

GLOBAL
CROSSVALUE
PLATFORM



INTEGRATED REPORT 2019

丸紅株式会社 統合報告書 2019

Marubeni

編集方針

「統合報告書2019」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取り組んで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2019年3月期(2018年4月1日～2019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。

コミュニケーション体系図



CONTENTS

INTEGRATED REPORT 2019

- 002 丸紅の歩み
- 004 丸紅の実行力・成長力
- 008 丸紅の価値創造プロセス

CHAPTER 1

STRATEGY

経営戦略

- 010 社長メッセージ
- 014 社長による中期経営戦略GC2021解説
 - Column**
 - 021 3階層へフラット化
 - 024 「ホライゾン3」「White Space」の考え方
 - 026 「次世代事業開発本部」ー10年後を見据えた
新たなビジネスモデルの創出を目指す営業組織
- 028 CFOメッセージ
- 032 リスクマネジメント

CHAPTER 2

MANAGEMENT FOUNDATION

経営基盤

- 034 サステナビリティ
 - 034 サステナビリティに対する考え方
 - 036 サステナビリティダイアログ
ー サステナビリティ説明会を開催し、ステークホルダーと対話
 - 040 基盤マテリアリティ
 - 041 推進体制・リスク管理体制
 - 042 環境・社会マテリアリティ
 - 052 人財戦略
- 056 コーポレート・ガバナンス
 - 056 取締役
 - 058 コーポレート・ガバナンス At a Glance
 - 060 コーポレート・ガバナンスへの取り組み
- 070 役員一覧

CHAPTER 3

OPERATING ACTIVITIES

事業活動報告

- 074 組織図
- 076 営業本部
 - 076 ライフスタイル本部
 - 078 情報・不動産本部
 - 080 フォレストプロダクツ本部
 - 082 食料本部
 - 084 アグリ事業本部
 - 086 化学品本部
 - 088 電力本部
 - 090 エネルギー本部
 - 092 金属本部
 - 094 プラント本部
 - 096 航空・船舶本部
 - 098 金融・リース事業本部
 - 100 建機・自動車・産機本部

CHAPTER 4

CORPORATE INFORMATION

企業情報

- 102 財務ハイライト
 - 104 財務データ
 - 105 非財務データ
- 106 連結決算 At a Glance
- 108 財務関連グラフ・データ
- 110 経営者による財政状態および経営成績の分析
- 113 事業等のリスク
- 116 連結財務諸表
- 124 グローバルネットワーク
- 126 主要連結子会社および関連会社
- 131 会社情報
- 132 株式情報
- 133 環境データおよび社会性データについての第三者保証

CHALLENGE AND TRANSFORMATION IN PURSUIT OF NEW VALUE CREATION

新たな価値創造に挑み続けてきた丸紅

丸紅は2018年に創業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。

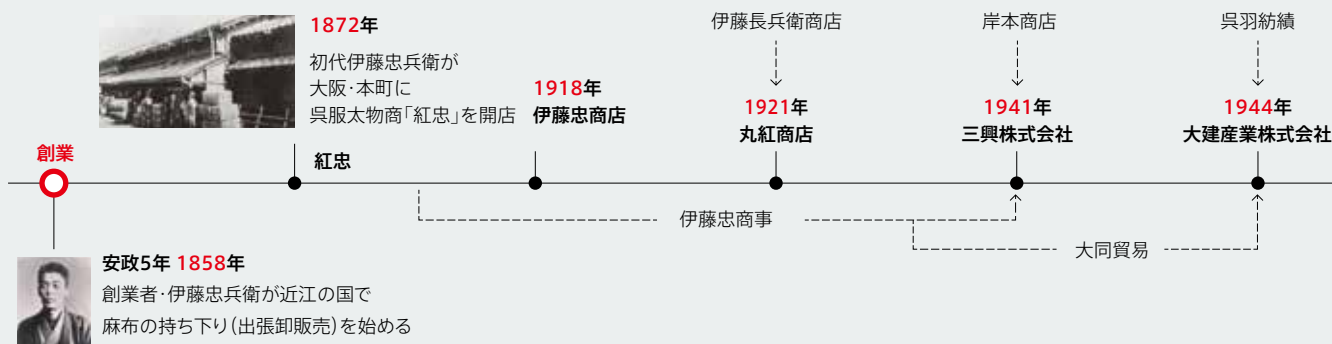
現在の総合商社丸紅の土台を築いたのは、まさしく、この挑戦と変革です。

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、

次の時代に挑んでいきます。

1858



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

過度経済力集中排除法により、
4社に分割

伊藤忠商事
尼崎製釘所
呉羽紡績



1949年
丸紅株式会社設立
大阪本社ビル

高島屋飯田
(繊維・鉄鋼商社)

1955年
丸紅飯田株式会社

東通
(鉄鋼専門商社)

機械・金属などの取り扱いが増加
南洋物産(非鉄専門商社)



1972年
丸紅株式会社
丸紅株式会社へ改称
東京本社、竹橋に移転

UPDATE

2期連続で 最高益を更新

前中期経営計画GC2018における
定量目標をすべて達成

2019年3月期の連結純利益は2,309億円。前期比
+196億円(+9%)増益となり2期連続で最高益を更新

- 連結純利益から一過性要因を除いた実態純利益も約
2,560億円と最高益を更新
- 基礎営業キャッシュ・フローは+3,732億円と過去最高
- 株主還元後フリーキャッシュ・フローは+2,458億円と
大幅な黒字
- ネットDEレシオは前期末比0.14ポイント改善の0.90倍

2017年3月期

連結純利益

1,554 億円

株主還元後フリーキャッシュ・
フロー

+3,361 億円

ネットDEレシオ

1.20 倍

ROE

11.1%

1株当たり年間配当金

23 円

2018年3月期

連結純利益

2,113 億円

株主還元後フリーキャッシュ・
フロー(2カ年累計)

+4,946 億円

ネットDEレシオ

1.04 倍

ROE

14.0%

1株当たり年間配当金

31 円

2019年3月期

連結純利益

2,309 億円

過去最高益を更新

株主還元後フリーキャッシュ・フロー(3カ年累計)

+7,404 億円

GC2018目標達成

ネットDEレシオ

0.90 倍

GC2018目標達成

ROE

13.9%

GC2018目標達成

1株当たり年間配当金

34 円

過去最高



GROWTH POWER


+30%
増益

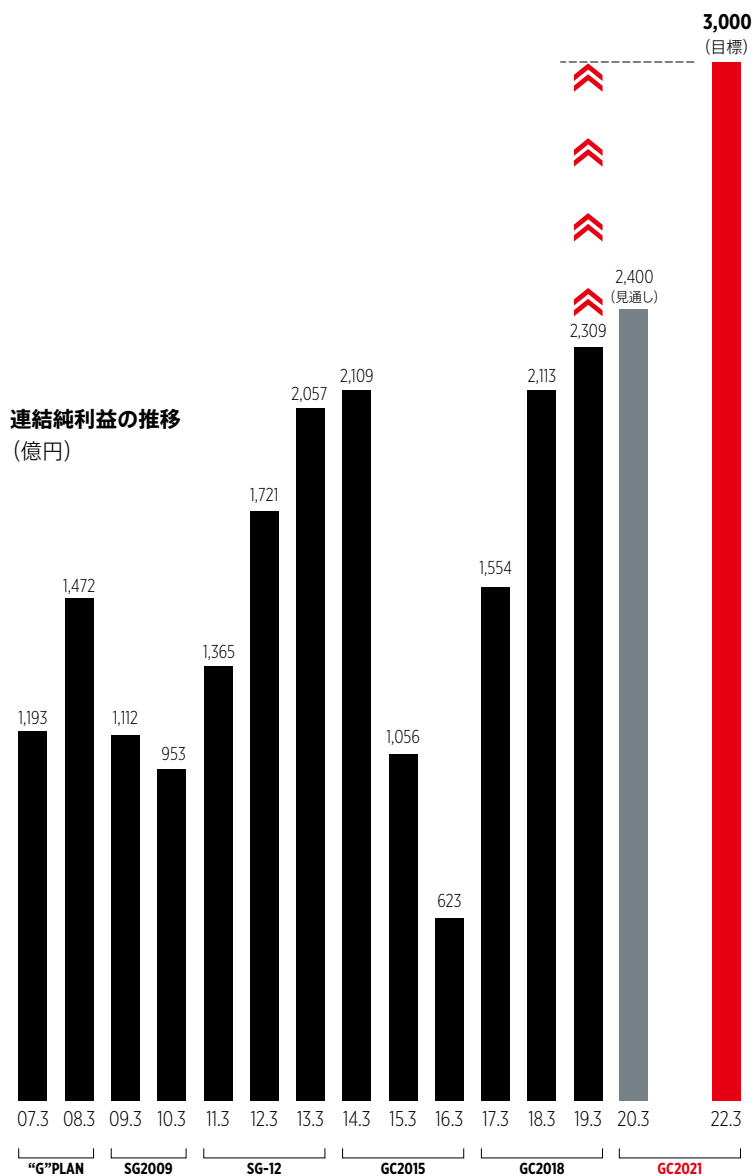
更なる飛躍へ

中期経営戦略GC2021始動

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目標を修正した計画もあります。丸紅は、今後もさまざま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。

2019年5月、中期経営戦略GC2021（2020年3月期－2022年3月期）を公表しました。

 中期経営戦略GC2021の詳細はP014を参照してください。



GC2021 
Global crossvalue platform

2022年3月期定量目標

連結純利益 (2022年3月期)

3,000 億円

基礎営業キャッシュ・フロー (3カ年累計)

12,000 億円

株主還元後フリーキャッシュ・フロー (3カ年累計)

+1,000 億円以上

ネットDEレシオ 2022年3月期末0.7倍程度

新規投資 (含むCAPEX) (3カ年累計)

9,000 億円程度

(株主還元後FCF目標達成が前提)

ROE

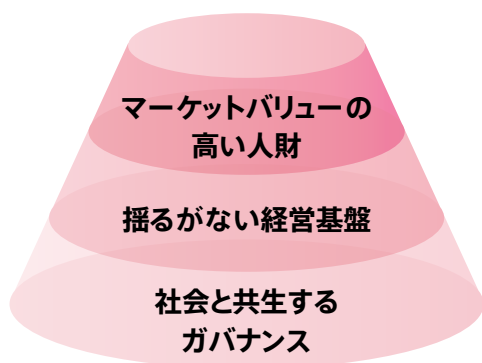
10% 以上

丸紅の価値創造プロセス

MARUBENI'S VALUE DRIVERS

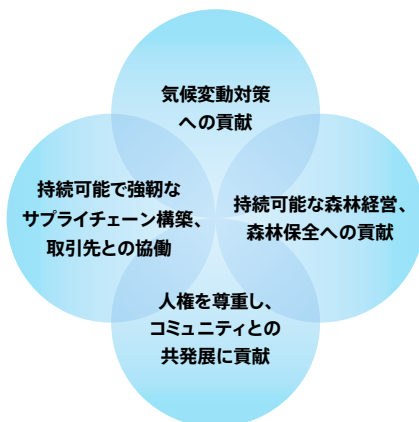
FUNDAMENTAL MATERIALITY

基盤マテリアリティ



ENVIRONMENTAL & SOCIAL MATERIALITY

環境・社会マテリアリティ



OUR ACTIVITIES

事業活動

14

営業本部

生活産業グループ

- ライフスタイル本部
- 情報・不動産本部
- フォレストプロダクツ本部

食料・アグリ・化学品グループ

- 食料本部
- アグリ事業本部
- 化学品本部

電力・エネルギー・金属グループ

- 電力本部
- エネルギー本部
- 金属本部

社会産業・金融グループ

- プラント本部
- 航空・船舶本部
- 金融・リース事業本部
- 建機・自動車・産機本部

CDIO

- 次世代事業開発本部



「基盤マテリアリティ」「環境・社会マテリアリティ」についての詳細は、P040「基盤マテリアリティ」およびP042「環境・社会マテリアリティ」をご覧ください。



「事業活動：14営業本部」についての詳細は、P074-101「事業活動報告」をご覧ください。



OUR VISION

丸紅グループの在り姿



Global crossvalue platform **Marubeni**

- 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、ひとり一人の夢と夢、志と志、さまざま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。



「丸紅グループの在り姿」についての詳細は、
P014-015「Q1 丸紅グループの在り姿『Global crossvalue platform』とは?」をご覧ください。

社長メッセージ

MESSAGE FROM THE CEO

変革の時代、不確実性の時代を 成長機会と捉え、 自ら切り開き、更なる高みへ向かう 丸紅を実現します。

時代が求める社会課題を先取りし、
社会・顧客にソリューションを提供するとともに、
既存を超え、これまでの常識を乗り越えて、
新たな成長領域、新たなビジネスモデルに挑戦していきます。

代表取締役 社長

柿木真澄



社長メッセージ

MESSAGE FROM THE CEO

2019年4月に社長に就任しました柿本真澄です。社長として改めて社内外と対話をする中で、「丸紅への期待」の大きさをひしひしと感じています。

「丸紅への期待」は私たちの存在意義そのものです。私は「商社は世の中のギャップを埋め続ける永遠のパートナー」だと考えています。地理的なギャップを貿易で埋めてきたのが20世紀。21世紀に入ってから、将来的な価値と現在の価値のギャップを投資で埋めてきました。そして今、丸紅グループが目指しているのは「見えにくい未来と現在の間のギャップ(社会課題)」を埋めることです。ここ数年、経済も、技術も、政治状況も、急激に変化しながら新しい時代を迎えています。新しいギャップはこういった未来が見えにくい世の中において生まれてきます。それらギャップの位置や深さを知ることは簡単ではなく、また、ギャップ同士が突然つながったり切れたりもする、なかなか難しい時代になりました。

しかし、「丸紅への期待」は、このような時代においても「常にリードオフマンであり続けること」だと考えています。リードオフマンとは、チームやグループを先頭に立って引っ張っていく人のことであり、丸紅という会社が、世の中を引っ張っていく存在であり続けるということです。丸紅グループは、社会の課題や顧客の課題を先取りして時代が求めるソリューションを創出することにとどまらず、社会や顧客の夢をも先取りし、共に夢を創造・実現していくことを目指します。

全社員に伝えている、そのためのキーワードは「チームワーク」です。誰ひとりとしてムダな人がいない、走れるチーム。一人でも斜に構える人がいたらダメです。熱くならない人がいてもダメです。とにかく前向き。チームで考え、行動し、創造する。失敗をしても、その失敗をどうにもならない危機的状況にしない。そして敗者復活の場を設け、人財を育てる。若い人が腕まくりし、ベテランがニコニコしてそれを支える——丸紅がそんな会社であれば、私たちはギャップを埋め続けるリードオフマンとしての期待に応えられるはずです。

丸紅グループは、2018年6月に在り姿『Global crossvalue platform』を定めました。これからの未知なる不確実性の時代においても、時代が求める社会課題を先取りして、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ていく姿勢を改めて示したものです。そして、2019年5月、この在り姿の実現に向けた1stステップとなる中期経営戦略GC2021を公表しました。既存事業基盤の強化による持続的成長と10年先を見据えた新たなビジネスモデル創出による爆発的成長を同時に追求し、商社の枠組みを超える価値創造企業グループを目指します。

丸紅の2019年3月期の連結純利益は2,300億円を超え、前中期経営計画GC2018の目標を達成する

とともに、2期連続で最高益を更新しました。現在の丸紅の収益力、財務基盤は、丸紅が発足してからの160余年で最高の位置にあります。これから先は未知の世界です。不確実な時代だからこそ、私は、丸紅の社は「正・新・和」を重視した経営を推進することが最も相応しいと考えています。「公正にして明朗なること、進取積極的にして創意工夫を図ること、互いに人格を尊重し親和協力すること」、この言葉ほど今の時代に相応しく、持続的な企業価値の向上に繋がる言葉はありません。この社是を追求することこそが「丸紅への期待」を生み出し、私たち丸紅の存在意義や目指す方向性を明らかにすると信じ、社長として全力で取り組んで参ります。

社長略歴

1980年4月	丸紅入社
2009年6月	電力・インフラ部門長補佐、アブダビ商社推進室担当役員補佐
2010年4月	執行役員、電力・インフラ部門長
2013年4月	常務執行役員、経営企画部・市場業務部・経済研究所担当役員、内部統制委員会委員長、投融資委員会副委員長
2013年6月	取締役 常務執行役員
2014年4月	常務執行役員
2017年4月	専務執行役員
2018年4月	副社長執行役員、電力・プラントグループCEO
2018年6月	取締役 副社長執行役員
2019年4月	現役職



President & CEO Masumi Kakinoki on Strategy

社長による
中期経営戦略GC2021解説



Q1 丸紅グループの在り姿『Global crossvalue platform』とは？

A1 丸紅グループの存在意義を明確化するもの

1858年の創業から160年の節目にあたる2018年6月、丸紅グループが目指すべき長期的な在り姿として『Global crossvalue platform』を定めました。

この在り姿『Global crossvalue platform』とは何かを噛み砕いて説明すれば、これまで丸紅が築き上げてきたビジネスや組織の仕組みの抜本的な変革です。丸紅は、これまでトレードから事業投資へとビジネスモデルを変えながら、社会や顧客に対

してさまざまな形でソリューションを創出・提供することで成長してきました。一方で、社会の価値観の変容やデジタル革命、産業構造・競争環境の激変等により、従来のような商品軸を中心とした縦割り組織のやり方では、早晚課題に対する答えを提供できなくなる可能性や、更には既存ビジネスモデル自体の陳腐化や保有資産の座礁資産化リスクなどがあり、このままでは丸紅の存在意義を問われかねないという大きな危機感を抱いていま

した。そこで、丸紅グループ全体としてさまざまな変化が起こり得る時代にどのように向き合うのか、脅威をどのように丸紅グループの機会に変えていくのかを討議し、抜本的な変革に向けた取り組みを開始しました。在り姿『Global crossvalue platform』は、この変革のスタートに際し、丸紅グループの存在意義を明確化し、グループ一丸となって永続的に企業価値を高めていくことを内外のステークホルダーに示した、丸紅グループの

意志であり、コミットメントです。

在り姿『Global crossvalue platform』の策定に際しては、経営会議はもちろんのこと、ビジネスの現場で丸紅グループならではのソリューション創出に取り組む社員それぞれとも対面で議論を重ねました。

これまでの商社の枠組みである商品軸を中心とした縦割り組織のやり方で各ビジネスモデルを構築してきた社員に対しては、現在のビジネスモデルがいつまで続くかと考えるかなど、率直な議論を重ねました。各現場からは、現在のビジネスモデルはあと

2-3年続く、4-5年続く、10年は続くとの声が聞こえても、10年後も更に続くと確信が持てるビジネスモデルは多くありませんでした。そこで、私はすべての丸紅グループ社員に対し、これまでの延長線上から脱却し、丸紅グループ全体での価値創造について考え抜き、失敗を恐れずに挑戦して欲しい、これまでの縦割りの組織から飛び出す挑戦を推奨する、と日々発信し対話を続けています。

『Global crossvalue platform』の「platform」は世界的規模でさまざまな価値を掛け合わせて新たなビ

ジネスを作り出す場所です。丸紅グループそのものが様々な事業が統合された巨大な一つのプラットフォームとして、時代が求める社会課題を先取りし、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作り出すことを目指しています。

古臭い組織を打ち破り、これまでの常識を乗り越えて新しいビジネスに挑む——新たな成長領域、新たなビジネスモデルに挑戦する丸紅グループを実現します。

丸紅グループが目指す長期的な方向性

丸紅グループの在り姿 **Global crossvalue platform** 商社の枠組みを超える価値創造企業グループへ

社会・顧客の課題と向き合い
タテの進化とヨコの拡張により成長エンジンを追求し
新たなビジネスモデルを創出する



2030年を見据えた世界の変化・大きな潮流

- ・ミレニアルズの時代・価値観の変容
- ・技術革新・デジタルトランスフォーメーション
- ・地政学リスク・国際秩序の変化
- ・産業構造の水平化・複層化
- ・新たなエコシステム出現

非連続な変化、既成概念のディスラプション

「機会」と「脅威」が同時に到来

機会

変化に伴う新たな成長オポチュニティ

脅威

既存ビジネスモデルの陳腐化リスク
商品軸をベースとしたソリューション創出の限界

機会と脅威への洞察力、先を読む力、変革力

Q2 「中期経営戦略GC2021」は 在り姿『Global crossvalue platform』を実現するための計画?

A2 「計画」ではなく「戦略」。「中期経営戦略GC2021」は在り姿を実現 するための1stステップ

今回の「中期経営戦略GC2021」（以下、GC2021）は、2030年に向けた在り姿『Global crossvalue platform』の推進、長期的な企業価値向上を目指す中での1stステップと位置付けています。また、10年後の在り姿の実現に向けた各事業領域の戦略については、既にマネジメントと各現場で討議を重ね共有されており、GC2021は、その戦略の実行ステージであることから、「計画」ではなく中期経営「戦略」としています。

GC2021の前提となる前中期経営計画「Global Challenge 2018」（以下、GC2018）は、2016年4月から開始し、その後の外部環境変化等により2017年5月に計画を修正しましたが、最終年度の2019年3月期には、連結純利益、株主還元後フリーキャッシュ・フロー、ネットDEレシオ、ROEなど、修正計画で掲げた定量目標を達成しま

した。現在、丸紅の収益基盤、財務基盤は着実に強化されており、GC2021における新たな挑戦に向けた準備は整ったと考えています。

GC2021では基本方針として、「成長の土台となる強固な財務基盤の構築・維持」を大前提とし、既存事業基盤の強化による「持続的成長」と、10年先を見据えた新たなビジネスモデル創出による「爆発的成長」を同時に推進することを掲げています。この「持続的成長」と「爆発的成長」を同時に推進・実現するために、これまでの丸紅にはなかった3つの成長ホライゾンという新たな概念を導入したことが、GC2021の一つの特徴です。

「ホライゾン1」では、既存事業の充実により、「持続的成長」を支えます。具体的には、CAPEX^{*}を用い、現在保有する資産の耐用年数を延ばすなど、既存事業の価値の維持・増強によ

る収益向上に取り組んでいきます。

「ホライゾン2」では、既存事業の領域において、丸紅グループならではの戦略を追求することで、「持続的成長」を支えます。各営業本部それぞれの在り姿と戦略立案は、既に2018年の段階で完了しており、現在は実行ステージにあります。この戦略実行における既存事業領域の新規投資がまさに「ホライゾン2」に該当します。

「ホライゾン1」と「ホライゾン2」は、GC2021実行期間内の収益の柱であり、丸紅グループの「持続的成長」を達成するための収益ドライバーと位置付けています。

「ホライゾン3」では、2030年に向けた「爆発的成長」を目指します。この「爆発的成長」を実現するために、「White Space」という概念を設定しました。この「White Space」は、丸紅グループが現状では取り込めてい

ない成長領域、新たなビジネスモデルを示しています。「White Space」は丸紅グループの未踏領域ゆえに、GC2021実行期間内での利益貢献が難しい可能性も考えられます。しかし、2030年に向けた「爆発的成長」を実現するため、大きく飛躍する可能性がある成長領域の開拓に真正面から挑みます。また、この「ホライゾン3」で爆発的に成長したビジネスは、その後、「ホライゾン1」と「ホライゾン2」の対象である既存ビジネスとな

り、充実と拡大に取り組んでいくこととなります。並行して、「ホライゾン3」では、次の「爆発的成長」を目指して「White Space」のビジネスに挑戦していきます。このように各成長ホライゾンにおいて、常に時間軸が異なる新たなビジネスモデルに挑み続けることで、単年のみではなく、10-30年後の丸紅グループの長期的な価値向上を追求していきます。

また、体制面でもこの時間軸の異なる3つの成長ホライゾンを推進する

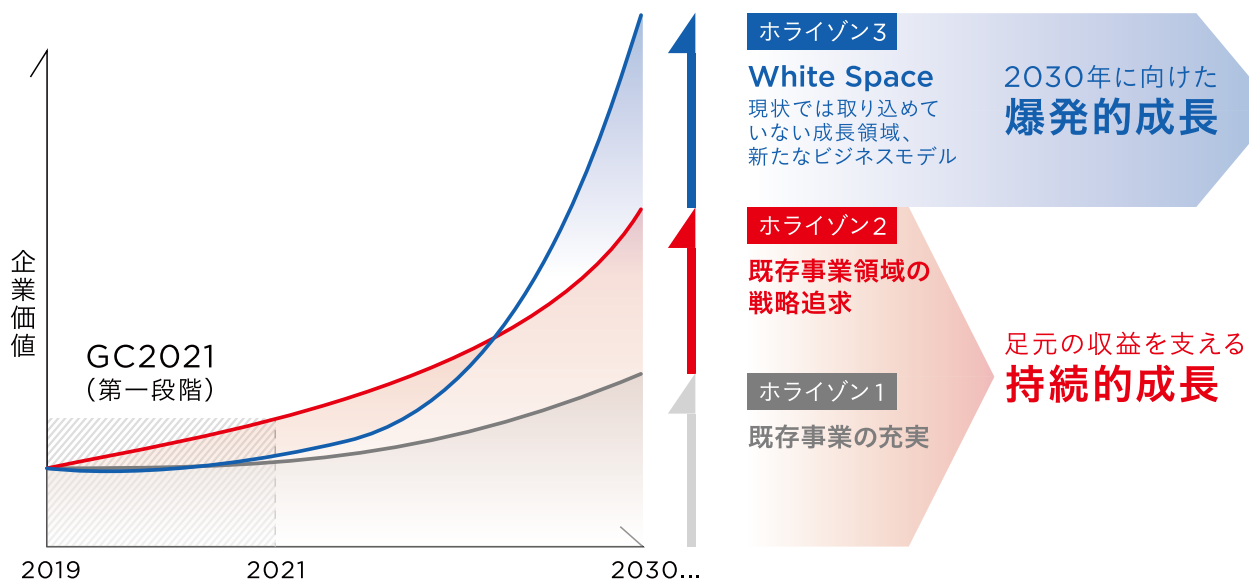
ために機構改革を行い、人財（組織）の配置や、キャッシュ・フロー配分などを明確に定め、既存ビジネスの強化と新たなビジネスモデルの創出を進めていきます。

※ CAPEX: 既存投資案件の価値を維持・向上するための追加的な設備投資。



「ホライゾン3」「White Space」についての詳細は、P024「「ホライゾン3」「White Space」の考え方」をご覧ください。

経営戦略の基本方針（企業価値向上と成長ホライゾン）



Q3 成長に向けた資本配分方針は？

A3 成長ホライゾンに応じた資本配分により、キャッシュ・フロー極大化に向けた正のサイクルを実現する

GC2021では、長期的な企業価値向上に向けたキャッシュ・フロー経営の一層の強化を図ります。キャッシュ創出の根源となる基礎営業キャッシュ・フロー[※]の極大化を追求し、3カ年累計で1兆2,000億円の基礎営業キャッシュ・フロー創出に取り組みます。

資本配分では、3カ年累計の株主還元後フリーキャッシュ・フローを黒字化(+1,000億円以上)し、債務返済に充当することで、財務規律を維持して財務基盤の更なる強化を進めます。

これにより、2021年3月期末の目標値であるネットDEレシオ0.8倍程度を2020年3月期末に1年前倒して達成し、GC2021の終了年度である3年後の2022年3月期末には、ネットDEレシオは0.7倍程度まで改善する見込みです。

成長への資本配分については、GC2018から一貫していますが、新規投資とCAPEXを戦略的に厳選していく方針を継続します。そのうえで、約9,000億円程度を以下の3つのホライゾンに配分していきます。

ホライゾン1:既存事業の充実を図るための必要不可欠な支出として2,000億円を配分。

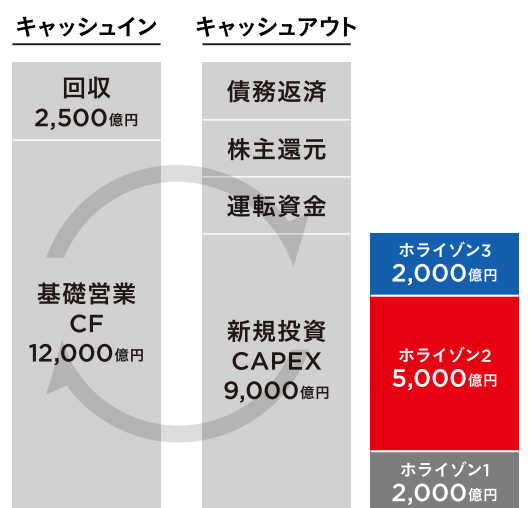
ホライゾン2:既存事業領域の戦略を追求し、基盤の強化・拡大に向けた新規投資として5,000億円を配分。

ホライゾン3:2030年に向けた「爆発的成長」の実現に向けて、現状、丸紅グループとして取り込めていない成長領域、新たなビジネスモデルである「White Space」に新規投資として2,000億円を配分。

このような時間軸の異なるキャッシュ・フローの創出を目指すアプローチにより、成長への資本配分が基礎営業キャッシュ・フローの極大化に繋がると、それが投資余力を更に拡大するという正のサイクルを実現していきます。

※基礎営業キャッシュ・フロー:営業キャッシュ・フローから営業資金の増減等を控除したもの。

キャッシュ・フロー経営



3カ年累計のキャッシュ・フロー計画

Q4 GC2021における新規投資に対するスタンスは？

A4 SPP:「Strategy」×「Prime」×「Platform」

GC2021では、丸紅グループのすべてのビジネスモデルに共通する基本的な考え方として、新たな事業指針『SPP:「Strategy」×「Prime」×「Platform」』(以下、「SPP」)を策定しました。

「**Strategy**」とは、在り姿と現状のギャップを埋めることと定義し、戦略ありきを徹底することを改めて示したものです。

「**Prime**」とは、すべての事業において、丸紅グループが主体的に事業戦略を実行していくことを示したものです。単なる投資として案件に参画するだけでは、社会・顧客の課題に対する答えを創出する機会も限定され、自ずと成長余力にも限界がきてしまいます。ゆえに、丸紅グループ自らが主体的に戦略を考え、実行し、事業価値向上を追求していくことを「Prime」として掲げました。マジョリティ投資に限定するものではなく、案件が大き過ぎる場合には、理解し合えるパートナーと相互補完にて事業に取り組むことで主体的に事業価値向上に取り組みます。また、この「Prime」は、ビジネスの

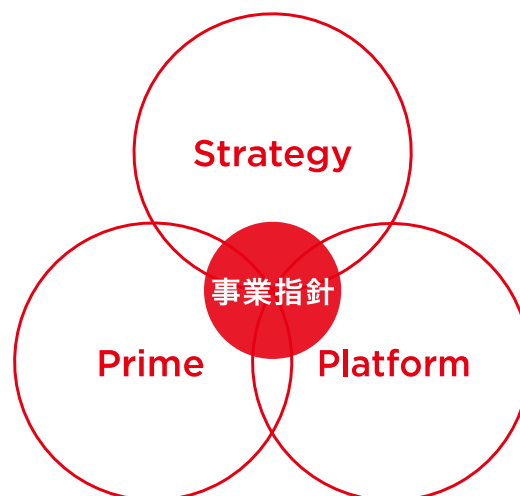
現場で各事業に取り組む丸紅グループ社員の案件や仕事に対するやる気上げる重要な要素であると考えています。

「**Platform**」は、丸紅グループの「Platform」を活かして大きなビジネス展開に繋げていくことを示したものです。特に、「White Space」では、丸紅グループにとどまらず、社内外のさまざまな知との掛け合わせにより、新たな価値を創造する必要があると考えています。また、地域・分野・商品等の拡がりが見込める事業を

「Platform」として、その事業体によるM&Aの推進、自立的成長による拡がりや発展を追求し、長期的な収益拡大に取り組みます。

この新たな事業指針「SPP」を、役員・社員を含めた全員に共通の価値観として浸透させたいと、SPPに基づいた新規投資の厳選と、既存事業の強化および回収・資産リサイクルの促進により、丸紅グループ全体の事業ポートフォリオの価値最大化を目指します。

新たな事業指針SPP:「Strategy」×「Prime」×「Platform」



Q5 具体的な成長戦略は？

A5 成長ホライゾンに基づき、既存事業領域での更なる成長を追求するとともに、「White Space」の開拓に挑む

GC2021では、各営業本部がそれぞれの戦略を追求し、新たな価値創造を実現していくために、あえて成長戦略としての重点分野を設定していません。これはGC2021策定プロセスにおいて、社会・顧客の課題や要望に向き合っている各営業本部が考え抜いた戦略を重視したためです。もちろん、それぞれの戦略の策定におい

ては、成長ホライゾンおよび事業指針「SPP」というGC2021の基本方針を踏まえて、各営業本部と成長戦略について徹底して突き詰めています。

成長戦略の推進体制についても、GC2021策定プロセスにおいて数多くの議論を重ねました。価値観の変容やデジタル革命、産業構造・競争環境等が著しいスピードで変化していく状

況を丸紅グループが先取りしていくためには、我々自体もスピードアップし、成長戦略を加速度的に進めなければならないという結論に至りました。そこでGC2021では、業務執行体制をこれまでの4階層から3階層へとフラット化し、各営業本部が迅速に戦略を実行できる体制へと改革しました。この3階層は、社長—本部長—部長という構

ホライゾン1
既存事業の充実

ホライゾン2
既存事業領域の戦略追求

ホライゾン3
White Space

次世代事業開発本部を除く13営業本部の事業戦略(既存事業領域+White Space)

生活産業

ライフスタイル 情報・不動産 フォレストプロダクツ

- ・グローバルSPA向けODM事業の強化、消費者向け直販ビジネス、SPA・EC事業の展開
- ・ICT事業基盤の強化、国内外住宅開発販売・アセットマネジメント事業の拡充、5G等技術を活用したソリューションの開発、マンション等顧客向け付加価値サービス事業の展開
- ・ムシバルブ事業の競争力・収益力強化、海外パッケージ製造販売事業への参入

食料・アグリ・化学品

食料 アグリ事業 化学品

- ・食料・化学品分野におけるスペシャリティ商品の販売・マーケティング強化、特に化学品においてはライフサイエンス分野への取り組み拡大
- ・製造・メーカー機能の強化
- ・ヘレナ事業の成長拡大、アグリインプット事業のアジア・南米等へのグローバル展開、北米穀物集荷事業の強化

電力・エネルギー・金属

電力 エネルギー 金属

- ・発電事業から総合エネルギーソリューション事業への進化、低炭素社会を見据えた再生可能エネルギー事業、ガス・新エネルギーバリューチェーン事業への取り組み強化
- ・国内外の電力小売・サービス事業の強化拡大、地域密着型ユーティリティサービス・分散電源およびエネルギー事業への拡張
- ・優良上流権益の拡充、環境・循環型ビジネスへの取り組み強化

社会産業・金融

プラント 航空・船舶 金融・リース事業 建機・自動車・産機

- ・社会インフラ事業への取り組み強化、インフラファンドビジネスへの参入・資産価値の最大化
- ・商品軸を超えた金融・リース事業の展開、次世代型金融サービス事業への参入
- ・社会産業領域における高付加価値サービス・機能の強化



各営業本部の成長戦略はP076～P101をご覧ください。

成になります。更に、営業本部それぞれの成長戦略を確実に実行していくために、商品軸からビジネスモデル軸へと組織を再編しました。これまでの6グループ16営業本部体制を4グループ13営業本部体制へと再編するとともに、新たな営業本部として、次世代事業開発本部を創設しました。次世代事業開発本部は、全社最適の観点か

ら「White Space」での新ビジネスモデル創出を目的としており、各営業本部の人的リソースを再配置し、総勢約100名の陣容にて成長戦略に取り組みます。

4グループ13営業本部は、それぞれの成長戦略において、3つの成長ホライゾンに取り組みます。「ホライゾン1」「ホライゾン2」において、既存事業

および既存事業領域の拡大により持続的な成長を着実に進めていきます。また、同時に、「ホライゾン3」においては、次世代事業開発本部と密に連携しながら、「White Space」を追求していきます。



「次世代事業開発本部」についての詳細は、P026「『次世代事業開発本部』— 10年後を見据えた新たなビジネスモデルの創出を目指す営業組織」をご覧ください。

Column

3階層へフラット化

既存事業の強化・拡大と掛け合わせによる「タテの進化」と「ヨコの拡張」

丸紅グループの在り姿『Global crossvalue platform』実現に向けた、新たな成長戦略を推進するため、2019年4月に機構改革を行いました。

まず、前ページでもご説明した通り、タテの進化（既存事業領域の強化・拡大）として、営業の業務執行体制を4階層（社長—グループCEO—本部長—部長）から、3階層（社長—本部長—部長）へとフラット化し、営業本部が迅速に戦略実行できる

体制を作りました。

更に、ヨコの拡張（既存事業の掛け合わせ、新規領域への参入）を推進するために、次世代事業開発本部を新設し、CDIO（Chief Digital Innovation Officer）の傘下としました。また、グループCEOが全社的視点より営業グループを管掌し、営業本部の指導・管理・監督を行うとともに、ヨコの拡張を推進する体制としました。



常務執行役員
生活産業グループ
CEO

小林 武雄



専務執行役員
食料・アグリ・
化学品グループCEO

寺川 彰



代表取締役 副社長執行役員
電力・エネルギー・
金属グループCEO

高原 一郎



専務執行役員
社会産業・
金融グループCEO

河村 肇



代表取締役
常務執行役員
CDIO

宮田 裕久

組織再編のポイント

- アグリインプット事業と北米集荷事業を集約し、アグリ事業領域で更なる成長を追求
- 電力本部とエネルギー本部を同じ営業グループ傘下に再編し、総合エネルギーソリューションを追求
- 金融・リース事業を一つの本部に集約し、商品軸を超えた金融ソリューションを追求
- 全社最適の観点より、新たなビジネスモデル創出を目的とした新営業本部（次世代事業開発本部）を創設

Q6 株主還元方針は？

A6 ネットDEレシオ0.8倍程度達成後には、自己株式の取得を機動的に実施する

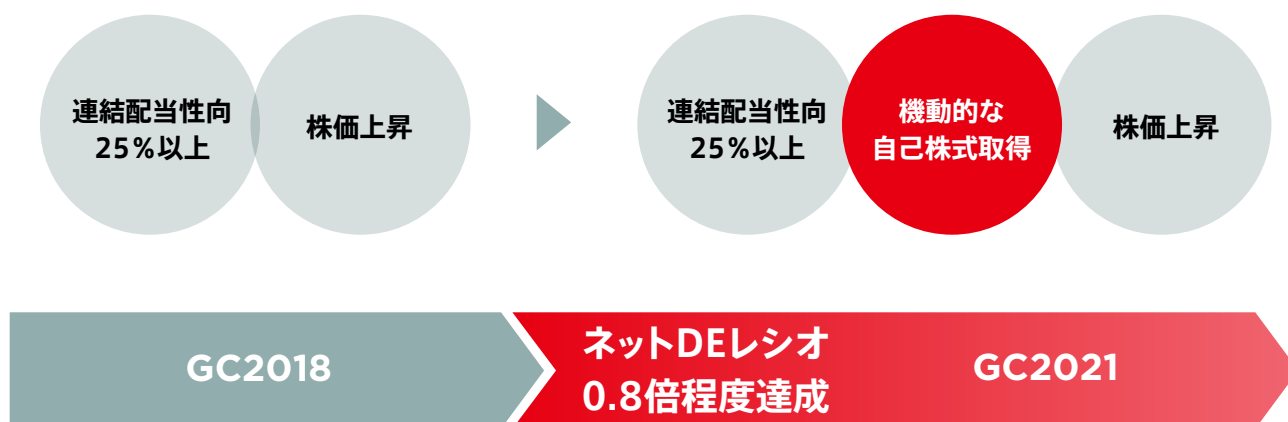
配当については、これまでの連結配当性向「25%以上」は維持し、各年度における配当金は、期初に公表する予想配当金を下限とします。GC2021では、最終年度の連結純利益目標を3,000億円としており、配当性向「25%以上」という割合自体は据え置くものの、利益成長を実現することで増配していくことを考えています。

また、追加株主還元策としてネットDEレシオ0.8倍程度達成後、資本配分の根源的な原資である基礎営業キャッシュ・フローの創出力や成長投資パイ

プラインの状況等を踏まえて、機動的に自己株式の取得を実施します。

長期的な株主価値向上に向けては、既存事業の価値の維持・増強に加えて新規投資による利益成長が重要だと考えており、GC2021の3カ年では、「ホライゾン3」を含めて新規投資（含むCAPEX）として9,000億円程度を配分する計画です。優良案件への戦略的な投資により、将来の利益成長、株価上昇を通じた長期的な株主還元の増大に繋げていきます。

株主還元方針



Q7 GC2021における経営指標および定量目標は？

A7 連結純利益、キャッシュ・フロー、ROEに加えて、長期的な時価総額の向上を追求

GC2021の主な経営指標として、連結純利益は、GC2021最終年度である2022年3月期に3,000億円を目指します。2020年3月期の連結純利益の見通しである2,400億円から600億円の増益目標となりますが、既存事業の改善による積み上げを中心として+約500億円、加えて新規投資効果を+200~300億円、バッファを△100~200億円と見ており、進行中の成長戦略を着実に実行していくことで十分に達成可能な目標である

と考えています。

次に、基礎営業キャッシュ・フローは3カ年累計で1兆2,000億円、株主還元後のフリーキャッシュ・フローは3カ年累計で+1,000億円以上、2022年3月期末のネットDEレシオを0.7倍程度としています。

また、現在、14%程度のROEは、株主資本コストを考慮しながら、その最低水準として10%以上と設定しています。

GC2021では、これまで丸紅の中

期経営計画の指標・目標としては設定がなかった「長期的な時価総額の向上を追求」を初めて掲げました。これは、在り姿『Global crossvalue platform』を目指し、商社の枠組みを超える価値創造企業グループとして企業価値向上に取り組んでいくことが、当社の時価総額向上を追求していくことにつながることを社内外に示したものであり、マネジメントの責任であると考えています。

経営指標・定量目標

連結純利益		2022年3月期	3,000 億円
キャッシュ・フロー	基礎営業CF	3カ年累計	12,000 億円
	株主還元後FCF	3カ年累計	+1,000 億円以上 ネットDEレシオ 2022年3月期末 0.7倍程度
新規投資 (含むCAPEX)		3カ年累計	9,000 億円程度 ホライゾン3 2,000億円 ホライゾン2 5,000億円 ホライゾン1 2,000億円 (株主還元後FCF目標達成が前提)
ROE		10%以上	

長期的な時価総額の向上を追求

Column

「ホライゾン3」「White Space」の考え方

「White Space」において新たな丸紅のビジネスモデルを創り、 2030年の「爆発的成長」を実現する

丸紅は、2030年に向けた長期的な企業価値向上を追求します。この丸紅の意志を社内外に示すため、GC2021では基本方針の一つとして、10年先を見据えた新しいビジネスモデル創出による「爆発的成長」を掲げました。この「爆発的成長」という表現については、GC2021策定プロセスにおいても検討を重ねました。当初は「飛躍的成長」などの案も出ていましたが、これまでの丸紅の枠を超えて、社

内外のステークホルダーの期待を超えるために、「爆発的成長」を目指すとして決定し、宣言しました。

「爆発的成長」は、丸紅グループが現状では取り込めていない成長領域、新たなビジネスモデルである「White Space」を追求する「ホライゾン3」で起こします。既存事業を充実・強化しながら着実に事業価値向上に取り組む「ホライゾン1」「ホライゾン2」の「持続的成長」とは異なり、「ホ

ホライゾン3

White Space:現状では取り込めていない成長領域・新たなビジネスモデル
～既存13営業本部、次世代事業開発本部～



丸紅グループの機能・リソース グローバルネットワーク

- 既存事業基盤
- 商物流
- 中立性
- 事業ノウハウ
- 信用力・信頼
- プロジェクトマネジメント



外部提携・自社機能強化

- ディストリビューション・マーケティング
- 商品開発
- 技術
- CVC

ライゾン3」では「White Space」の中から成長エンジンを探し出します。そして、10年先にその事業価値を何倍にも成長させることを「爆発的成長」と定義していますが、ハイリスク・ハイリターン of 事業に取り組む訳ではありません。「ホライゾン3」における成長機会は、丸紅グループの強みを発揮できる領域である「ホライゾン1」「ホライゾン2」の一步先にも、幅広く存在しています。重要なことは、丸紅グループが、社会・顧客の課題と向き合い、それを先取りすることで将来の成長エンジンとは何かを追求し、主体的に長期的な視点を持って事業を育成・発展させることにあります。たとえ、事業開始後の数年間に収益貢献がなくとも、10年先には何倍もの事業価値を創出できる事業へと大きく成長させていくことが「爆発的成長」の狙いです。

「White Space」の具体的なイメージを社内外のステークホルダーにご理解いただくため、左記の図を作成しました。

この白と青のバルーンは現時点で丸紅グループが取り込めていない成長領域・ビジネスモデルであり、GC2021において開拓に挑む領域を示しています。青いバルーンが示すビジネス領域は、既に今回策定したGC2021の事業戦略に組み入れられており、丸紅グループの強みを活かしつつ、既存の領域を足掛かりとして挑戦していく「White Space」です。青いバルーンとは別に白いバルーンも並んでいます。これは現時点で丸紅がグループとしても取り込めていない領域であり、GC2021において、ゼロから開拓に挑む領域を示しています。その中でも大きい白いバルーンとして「巨大なアジア中間層の台頭」「次世代社会基盤の拡大」を設定しています。丸紅が有する知見・ノウハウや各アセットなどの総合力からなる「Platform」を活用して取り組むことで、この2つの大きな成長が予想される領域において新たなビジネスモデル創出に取り組めます。特に

「巨大なアジア中間層の台頭」領域では、新たな取り組みとして、これまでのビジネスモデルであるBtoBモデルの枠を超えて、BtoCモデルへの展開も視野に入れていきます。これら以外にも、「ヘルスケア&ウェルネス」「アジア・アフリカ地域のインフォーマルセクター」「教育・スポーツ・エンターテインメント」など、現状では取り込めていないさまざまな新しい成長機会に挑みます。在り姿『Global crossvalue platform』の実現に向けて、これまでの丸紅の考え方に縛られて、新しい領域に取り組むべきかどうか踏みとどまってしまうのではなく、新たなビジネスモデル創出による「爆発的成長」を実現するために、総合商社の枠を超えた企業への変革を目指します。

先にご説明した通り、丸紅の2019年3月期の連結純利益は、2,300億円を超え、前中期経営計画GC2018の目標を達成するとともに2期連続で最高益を更新しました。現在の丸紅の収益力および財務基盤は、丸紅が発足してから160余年で最高の位置にあります。しかし、丸紅が総合商社としてこれまで取り組んできた領域は、丸紅の枠内、総合商社の枠内に限られたものでした。白と青のバルーンが示す領域を見て、いかに丸紅の枠の外に広がる領域が大きいか、どれだけ丸紅が取り込めていない領域があるのかをGC2021策定プロセスにおいて実感しました。また同時に、丸紅が「爆発的成長」を起こすことができる可能性を秘めた領域が広がっていることを確信しました。この「White Space」については、全社最適の観点から新たなビジネスモデルを創出することを目的として新設された次世代事業開発本部と既存13営業本部が連携し、丸紅グループ内のリソースと外部の機能を掛け合わせて融合(crossvalue)することで、「爆発的成長」につなげていきます。



「次世代事業開発本部」についての詳細は、P026「『次世代事業開発本部』— 10年後を見据えた新たなビジネスモデルの創出を目指す営業組織」をご覧ください。

Column

「次世代事業開発本部」— 10年後を見据えた新たなビジネスモデルの創出を目指す営業組織

社会・顧客の課題と向き合い次世代の成長エンジンを追求する



次世代事業開発本部長
大本 晶之

次世代事業開発本部は、社会課題に裏打ちされた成長テーマを捉えた次世代事業の開発を行う新たな営業本部として2019年4月に総勢約100名体制で発足しました。今後世界で高い成長が期待されるアジア中間層、次世代社会基盤、ヘルスケア、エンターテインメント等を次世代の成長テーマとして定め、AI・ブロックチェーン等デジタル技術の内製化とグローバルな丸紅の事業基盤・パートナーシップとの掛け合わせの追求により、新たなビジネスモデルを開発していきます。「次世代が評価する事業を創る」を本部の共

通価値とし、「スピード重視」・「現場で考え戦う」「小さな失敗を恐れない」・「組織の壁の意識を作らない」等イノベーションを喚起する施策を追求し、13営業本部と綿密に連携しつつ、次世代の収益基盤となる次世代事業の開発を追求していきます。

次世代事業開発本部の海外拠点

国名	拠点
米国	ニューヨーク、シリコンバレー
中国	上海、深圳
シンガポール	シンガポール
エストニア	タリン

次世代事業開発本部の成長テーマ

アジア事業部	次世代社会基盤事業部	ヘルスケア・メディカル事業部	新事業開発部	デジタル・イノベーション室
<ul style="list-style-type: none">● アジア中間層● デジタルプラットフォーム	<ul style="list-style-type: none">● スマートシティ● 新素材	<ul style="list-style-type: none">● ヘルスケア● メディカル	<ul style="list-style-type: none">● エンターテインメント● アグリテック● CVC	<ul style="list-style-type: none">● デジタル戦略● イノベーション戦略
営業機能			コーポレート機能	

コーポレートベンチャーキャピタル設立

丸紅は、国内外のスタートアップに対して投資を行うコーポレートベンチャーキャピタル(以下、CVC)丸紅ベンチャーズを設立しました。

丸紅は、中期経営戦略GC2021で掲げた2030年に向けた「爆発的成長」の実現を目指し、既存事業領域の枠組みを超えるイノベーション促進と、次世代の収益基盤となる新たな事業創出に向けた取り組みを加速させるため、今回設立したCVCを通じて革新的なビジネスを生み出す

スタートアップへの投資を行います。

国内外のスタートアップとの連携・共創をこれまで以上に能動的かつ、スピード感をもって推進し、スタートアップが生み出す最先端技術やビジネスモデルと、丸紅の知見や顧客基盤を融合することで、イノベーションの創出を活性化し、社会が直面する課題の解決に貢献します。

丸紅は、CVC設立に加え、今後もスタートアップとの連携による新しい事業の創出をグローバルに進めていきます。

中国における医薬品等の卸販売会社の設立

丸紅は、上海復星医薬(集団)股份有限公司(以下、「復星医薬」と共同で日中間における医薬品卸販売を目的とした合併会社「復紅康合医薬江蘇有限公司(以下、「復紅」)」を設立しました。

中国では、生活水準の上昇とライフスタイルの変化に伴って慢性疾患の増加が社会課題となっており、医療保障制度の整備・改革の進捗を追い風に日系をはじめとする外資製薬企業の進出意欲が高まっています。

復紅は、高品質な日本製医薬品等を復星医薬が有する中国全土への販売ネットワークを駆使して送り届け、社会

課題の解決に向け事業を推進していきます。

また、丸紅と復星医薬は、復星医薬グループが開発した中国初のバイオシミラー[※]や中国で製造される高品質な医薬原材料等を含め、日中両国の高品質な医薬資源を日中のみならずアジア、アフリカといった海外市場へ展開するための包括的戦略提携に合意し、医薬分野において更に事業を拡大していくことを目指します。

※バイオシミラー: バイオ医薬品(遺伝子組み換え等、バイオ技術を使って製造する医薬品)と同等/同質の品質、有効性、安全性が確認され、バイオ医薬品と類似のものであるとして承認された医薬品。

ロシアにおける日露予防医療診断センター(仮称)の設立

丸紅およびロシア鉄道公開株式会社(以下、ロシア鉄道^{※1})は、厚生労働省の支援^{※2}および医療法人鉄蕉会(以下、鉄蕉会^{※3})との協力のもと進めてきた、ロシアで健康診断・予防医療サービスを提供する日露予防医療診断センター(仮称)(以下、本センター)の設立に向けた覚書に署名しました。

ロシアでは、国民の平均寿命が先進国平均を下回っており、その原因の一つとして、健康診断をはじめとした予防医療が浸透していないことが考えられます。このような状況下で、丸紅およびロシア鉄道は、ロシアのハバロフスクにおいて、日本の医療機関と連携し、健康診断をはじめ

めとした質の高い予防医療サービスを提供できる本センターを2021年に開業することを目指しています。今後、本センターをロシア国内における健康診断・予防医療普及の旗艦施設と位置付け、ロシア鉄道の有する広範な病院ネットワークを活用することで、ロシア国内への予防医療の定着、ならびに同国民の疾病予防・健康増進に貢献していきます。

※1 世界第4位の鉄道総延長を誇るロシア政府100%出資の鉄道会社。傘下に170を超える医療機関を有する同国最大の病院グループを形成。

※2 本センターの設立は、2016年5月の日露首脳会談にて、日露経済交流の促進に向けて安倍総理からプーチン大統領に提示された8項目の「協力プラン」のうち、「医療水準を高め、ロシア国民の健康寿命の伸長に役立つ協力」の事業の一つ。

※3 亀田総合病院等を経営。

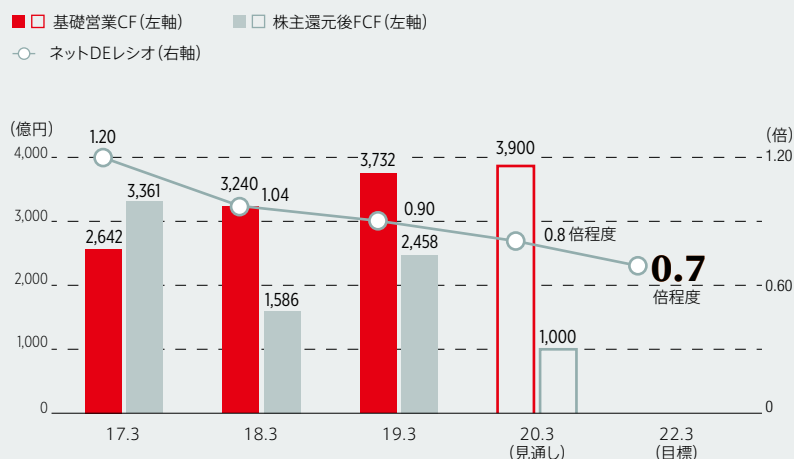
財務基盤の強化を図りながら、 戦略的な投資の追求と 資産リサイクルの促進により、 企業価値の向上を目指します。

Q1

GC2021期間中の財務規律に対する考え方は？

前中期経営計画GC2018期間中は、最優先課題として掲げた「財務基盤の更なる強化」に向け、既存事業の稼ぐ力の強化、投資の厳選・資産リサイクルの促進など、キャッシュ・フローの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、2019年3月期の連結純利益(2,309億円)は2期連続で最高益を更新し、当社の稼ぐ力を示す基礎営業キャッシュ・フローは3,732億円、株主還元後フリーキャッシュ・フローは+2,458億円と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るとともに、利益の積み上げにより資本が増加したことで、2019年3月期末のネットDEレシオは、前期末比0.14ポイント改善の0.90倍まで改善しました。更に、遅くとも2021年3月期

キャッシュ・フローおよびネットDEレシオの推移





矢部 延弘

代表取締役 専務執行役員

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 (CSDO)、開示委員会委員長

未までに達成する目標として掲げているネットDEレシオ0.8倍程度は、1年前倒しで2020年3月期末に達成する見込みです。「財務基盤の更なる強化」は、計画を上回るペースで実現しており、新中期経営戦略GC2021への足場固めがしっかりとできたと評価しています。

GC2021では、基礎営業キャッシュ・フローを3カ年累計で1兆2,000億円、株主還元後フリーキャッシュ・フローを3カ年累計で+1,000億円以上確保し債務返済に充当することで、2022年3月期末のネットDEレシオを0.7倍程度まで引き下げるという定量目標を設定しました。

経営環境が変化するスピードがますます速くなる中で、投資活動を継続し、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ります。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丸紅の格付を維持・向上させるうえでも重要なポイントであり、今後起こり得る、いかなる環境変化においても、引き続きキャッシュ・フローと有利子負債の管理を徹底することで、更なる財務基盤の強化を図っていきます。

Q2

GC2021における
投資戦略の方針は？

GC2018における新規投資(CAPEX*除く)は、非資源分野を中心に戦略的に厳選して実行した結果、3カ年累計で2,873億円となりました。投資案件の具体例としては、米国の牛肉処理加工販売会社のCreekstone Farms Premium Beef LLC、トルコの衣料品等の企画・製造・販売を行うSaide Tekstil Sanayi ve Ticaret A.S.、欧州最大級の飼料添加剤販売会社のOrffa International Holding B.V.への出資や、ベトナムにおける段ボール原紙製造・包装資材販売事業立ち上げが挙げられます。また、戦略上の答えが明確に出ないものや、今後の展開が期待できない資産について徹底的に整理し、3カ年累計で6,369億円の回収を実行しました。

ベトナムにおける段ボール原紙製造・包装資材販売事業開始について

丸紅100%出資により、
ベトナムに段ボール原紙製造拠点を構築

ベトナム・バリアブントウ省にKraft of Asia Paperboard & Packaging Co., Ltd.を設立、既に工場建設は着工しており、2021年3月期下期の商業稼働を予定しています。2022年のフル操業時の年産能力は35万トンを見込んでいます。

丸紅は、国内での興亜工業(株)(丸紅出資79.95%)・福山製紙(株)(同55%)の経営・操業経験に加え、海外における段ボール原紙事業の知見を蓄積してきました。興亜工業が有する生産技術・ノウハウと丸紅の販売ネットワークを活用し、丸紅主導の事業運営によって、伸長するベトナム段ボール市場における事業拡大を目指します。

経済成長が著しいベトナムで、
増大する段ボール原紙需要を取り込む

世界の段ボール原紙需要は、経済規模の底堅い拡大と電子商取引の増大等に伴い、今後も堅調に推移すると考えられます。中でもベトナムはアセアン諸国第3位の9,300万人を超える人口を擁し、国民所得の増加に伴って内需が拡大、また外国資本の輸出産業を数多く誘致することで堅調な経済成長を実現し、段ボール原紙需要においては、タイやインドネシアなどその他アセアンの製紙先進国を上回る年率10%以上で成長しています。2020年代前半にはアセアン最大の段ボール原紙消費国になることが見込まれています。



完成予想図

GC2021では、3カ年累計で9,000億円程度の新規投資を計画しています。うち、ホライゾン1には2,000億円を配分し既存事業の価値の維持・増強のためのCAPEXを実施します。ホライゾン2では、各営業本部の戦略に基づいた既存事業領域の拡大・拡張のための新規投資を5,000億円実施します。ホライゾン3には、2,000億円を配分し、既存事業で培った強みも活かしながら、10年先を見据えた新たな成長領域・ビジネスモデルに取り組みます。この配分方針に従い、いかなるビジネスモデルであっても、新たな事業指針「SPP」を徹底するとともに、投資規律をしっかりと担保し、当社が取り得るリスク・リターンを十分に認識したうえで、新規投資を戦略的に厳選していきます。

また、今後は競争環境の不確実性がますます高まっていく中でも、将来を見据えて正しい投資判断を行い、事業を経営していく必要があることから、定量面での審議に加えて、従来以上に事業の戦略性やビジネスモデルの本質について議論・理解を深めていきます。

今後も、事業の戦略性を徹底的に追求するとともに、資産リサイクルの促進を図ることで、丸紅グループ全体の事業ポートフォリオの価値最大化を目指します。

※ CAPEX: 既存投融資案件の価値を維持・向上するための追加的な設備投資。



「事業指針SPP」についての詳細は、P019「GC2021における新規投資に対するスタンスは?」をご覧ください。

Q3

企業価値向上に向けた 資本効率向上に どのように取り組むのか?

丸紅では、従前より資本コストを強く意識した経営を実践しています。資本コストを上回る収益性を追求するための独自の経営指標「PATRAC」を採用し、投資案件のリスクに見合ったリターンをあげられるかどうかを個別に確認したうえで投資を決定しています。投資実行後も、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、メリハリの利いた経営資源配分を行っています。


GC2018では、株主資本を有効に活用すべく、「ROE10%以上」を経営指標の一つとして設定し、2019年3月期はROE13.9%と目標を達成しました。**GC2021**においても、最低限クリアすべき水準として「ROE10%以上」を経営指標として設定し、引き続き資本コストを意識した経営を行っていきます。

PATRAC (Profit After Tax less Risk Asset Cost) とは



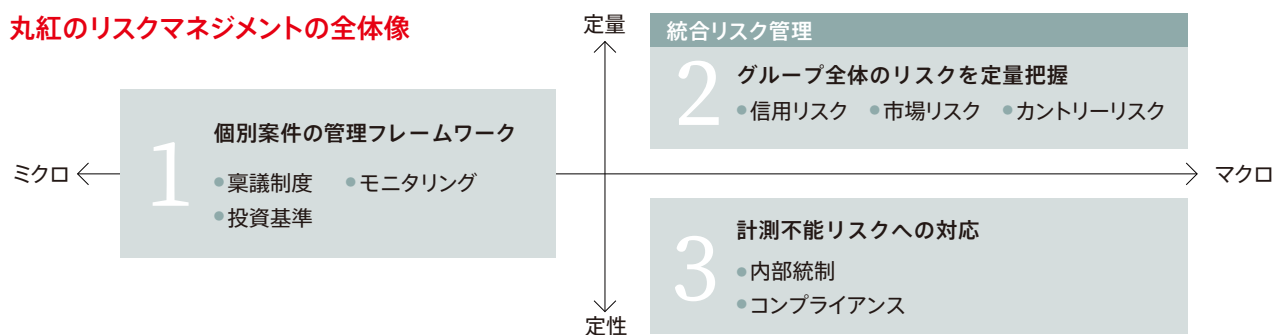
リスクマネジメント

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資本の範囲内に収める統合リスク管理を推進しています。また、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更なる整備により、不測の損害を未然に防ぐ体制を整えています。

 「内部統制」についての詳細は、P068「内部統制」をご覧ください。

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、多岐にわたる業種および地域展開に伴い、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、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のうえで、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量しています。

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丸紅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)は現在、不測の事態に備える原資である連結資本の範囲内に収まっています。

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、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、各国の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管理しています。

投資決定プロセスについて



また、国分類ごと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、案件概要や事業計画等が提出されます。これに対し、関係コーポレートスタッフグループによる、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、リスク調整後税引後利益であるPATRAC^{*}も定量面での案件評価のガイドラインの一つとして用いながら、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。

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

投資実施後は、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、および取締役会に対して定期的に現状報告が行われる中で、事業の戦略性、成長性、収益性に関する検証を行い、必要な案件については、多角的かつ複合的な要素を勘案し、立て直しに動くか、あるいは撤退するかについて、稟議制度のプロセスに従って決定を下す体制となっています。

サステナビリティに対する考え方

和 新 正


丸紅グループは、「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す」ことを経営理
念として活動しています。

丸紅グループの経営理念は、サステナビリティに対する考
え方を明確に示しているものであり、環境や社会の要請を
先取りして、プロアクティブにソリューションを提供し、経営
理念を実践することこそが、丸紅グループにとってのサステ
ナビリティです。

企業価値は、財務価値と非財務価値によって構成されて
おり、近年、非財務価値の重要性がますます高まっています。
サステナビリティにおいては、気候変動、森林破壊、人権問
題などが地球環境と社会の持続可能性を脅かす重要課題と
なり、これらの課題に対して、企業の中長期的な方針を明確
化し、実践することが、非財務価値ひいては企業価値向上に
直結すると考えています。

丸紅グループは従来、事業分野ごとに、社会の変化を先
取りし、ビジネスモデルを進化・刷新(イノベーション)しなが
ら、企業価値を向上させてきました。

今後は、これまで以上に、強い事業分野を更に強くし(タ
テの進化)、社内外の強みと強みを掛け合わせ、単独では成
し得ない、より大きな効果を創出します(ヨコの拡張)。この
「タテの進化」+「ヨコの拡張」(=『Global crossvalue
platform』)により、環境・社会課題に対するソリューション
を提供し、今日より豊かな未来を創るため、経済・社会の発
展、地球環境の保全に貢献していきます。

 丸紅は、サステナビリティの基本的な考え方や取り組み方針、取り組み事例や
パフォーマンスデータをまとめた『サステナブル・デベロップメント・レポート
2019』を下記ウェブサイトで公開しています。

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

「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



Global crossvalue platform
Marubeni

社は「正・新・和」

和 新 正

〈経営理念〉

基盤マテリアリティ

マーケットバリューの
高い人財

揺るがない経営基盤

社会と共生する
ガバナンス

環境・社会課題の
先取り

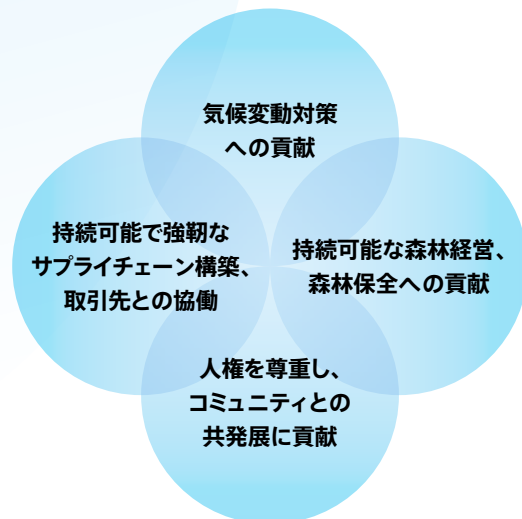
今日より豊かな
未来を創る

イノベーションによる
ソリューション創出

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS
世界を変えるための17の目標



環境・社会マテリアリティ



サステナビリティダイアログ

サステナビリティ説明会を開催し、ステークホルダーと対話

サステナビリティに関する、丸紅の基本的な考え方

現在、地球と社会のサステナビリティの脅威となる各種の課題が頻出してきています。地球の平均気温は、産業革命以前に比べ、約1℃上昇。1分ごとにサッカー場27個分の森林が破壊され、異常気象、自然災害が各地で発生しています。また、世界のほぼ半分の人が、1日5ドル50セント未満で生活し、430万人の子どもが強制労働を強いられていると言われています。こうした様々な課題への対応が今、地球規模で優先課題になっています。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、こうした課題に対する中長期的な方針を明確に示し、実践することが、非財務価値ひ

いては企業価値向上に直結するものと考えています。

丸紅グループは、社是『正・新・和』に込められた精神に則って、「公正明朗な企業活動を通じ、経済・社会の発展、地球環境の保全に貢献する、誇りある企業グループを目指す」ことを経営理念に定めており、この経営理念そのものが、サステナビリティに対する私たちの考え方を明確に示しています。つまり、環境課題や社会の要請を先取りしてプロアクティブに解決策を提供し、経営理念を実践することこそが、丸紅グループにとってのサステナビリティです。

丸紅では2018年4月に社長直轄の「サステナビリティ推進委員会」を組織し、2019年3月末までの1年間に23回に

サステナビリティに対する 丸紅の考え方と、取り組み方針

2019年3月、丸紅のサステナビリティに対する取り組みをご説明し、

ステークホルダーの皆さまからいただいた率直なご意見を今後の取り組みに活かすため、

サステナビリティ説明会を開催しました。

当日は、アナリスト・機関投資家およびESG関係者の皆さまから、具体的なご質問を数多くいただきました。

主な質疑応答については P039をご覧ください

矢部 延弘

代表取締役 専務執行役員

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 (CSDO)、開示委員会委員長



わたる議論を重ねてきました。経営理念の実践についても活発に意見を重ね、「まず丸紅自身がサステナブルな存在でなければならない」という結論に達し、丸紅グループが永続的な成長を成し遂げ、「今日より豊かな未来を創る」ための重要な基盤的要素として、「マーケットバリューの高い人財」「揺るがない経営基盤」「社会と共生するガバナンス」という、3つの「基盤マテリアリティ」を定めました。丸紅グループでは現在、これらの基盤マテリアリティを用いてビジネスモデルを進化・刷新し、実現性の高いソリューションの創出に注力しています。

環境課題や社会の要請を先取りし、丸紅ならではのソリューションに取り組む

「基盤マテリアリティ」の特定に続き、2015年に国連サミットで採択された「持続可能な開発目標(SDGs)^{※1}」や政府・民間・市民社会にとってのサステナビリティの重要課題の解決に向けて、以下の4つの「環境・社会マテリアリティ」を特定しました。丸紅の「基盤マテリアリティ」を活用して、「環境・社会マテリアリティ」に取り組み、SDGs達成への貢献に向けた丸紅ならではのソリューションを追求していきます。

※1 持続可能な開発目標(SDGs): 2001年に策定されたミレニアム開発目標(MDGs)の後継として、2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された、2016年から2030年までの国際目標。持続可能な世界を実現するための17の目標と169のターゲットから構成される。

1. 気候変動対策への貢献

世界各国で展開している再生可能エネルギー事業、および関連ビジネスを通じて地球温暖化を抑制し、低炭素社会の実現に貢献することを目指します。

2018年9月、丸紅グループは石炭火力発電事業によるネット発電容量を2030年までに半減すると宣言し、新規の石炭火力発電事業については、原則として取り組まない方針を発表しました。今後は再生可能エネルギー発電事業への取り組みを加速させ、2023年までに再生可能エネル

ギーの電源比率をネット発電容量ベースで倍増させるという目標を掲げました。加えて、気候変動対策に貢献するビジネスの取扱高「グリーンレベニュー」を、現状の約7,000億円規模から、2024年3月期までに約1兆3,000億円に拡大することを目指します。新たな気候変動対策として、丸紅グループは、気候関連の財務情報を開示する重要性を認識し、2019年2月にはTCFD^{※2}の提言に賛同の意を表明しました。今後、気候変動がもたらすリスクおよび機会の財務的インパクトを十分に把握し、取り組みの推進とその情報開示の拡充に取り組んでいきます。

※2 TCFD:金融安定理事会(FSB:Financial Stability Board)によって設立された気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD:Task Force on Climate-related Financial Disclosures)。



「環境・社会マテリアリティ:1.気候変動対策への貢献」の詳細は、P042-044を参照ください。

2. 持続可能な森林経営、森林保全への貢献

丸紅は、インドネシアや豪州で計約14万ヘクタールの植林事業を有し、その総事業面積は東京都のおよそ1.5倍に相当します。各国で展開している植林事業を通じて、持続可能な森林保全に貢献しています。

2019年2月には、新たに「森林経営方針」と、森林由来製品についての「商品調達方針」というコミットメントを発表しました。丸紅はこれらの方針の中で「天然林からの転換を行わない」「違法伐採された木材から生産された調達は取り扱わない」「生物多様性の保護」などを社内外に明示しました。また、森林の経営にあたっては児童労働などの人権侵害を絶対に許容せず、一方で、森に暮らす先住民族との共生を強く意識して、現地での事業を推進していきます。

今後は森林資源の活用新たなイノベーションを起こし、並行して各国・地域の特性を踏まえた多様な環境ニーズに応えることで、循環型経済の構築に貢献していくことを目指します。



「環境・社会マテリアリティ:2.持続可能な森林経営、森林保全への貢献」の詳細は、P045-047を参照ください。


サステナビリティダイアログ



3. 人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献

丸紅グループでは、2011年に国連人権理事会で承認された「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、「丸紅グループ人権基本方針」を策定、発表しました。この方針に則って、児童労働や強制労働などの人権侵害の根絶を目指しています。丸紅グループの事業活動によって何らかの影響を受けるすべての人々の人権を尊重しながら、事業案件等に対して人権デューデリジェンス^{※1}を実施していきます。


※1 人権デューデリジェンス: 人権への負の影響を特定し、予防し、軽減し、対処するために実施すべきプロセス。

 「環境・社会マテリアリティ:3. 人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献」の詳細は、P048-049を参照ください。

4. 持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働

丸紅グループは、2008年に制定した「サプライチェーンにおけるCSR基本方針」を改定し、新たに「サプライチェーンにおけるサステナビリティ基本方針」を策定しました。現在、環境・社会面でリスクの高い国や業種の取引先を訪問

し、ガイドラインに定めた「法令遵守」「人権尊重」「環境保全」「安全衛生」などの項目に関する取り組み状況を調査しています。現地訪問の際には、取引先の地域特性やビジネスの実情に合わせて、多面的な調査を実施し、調査結果は取引先にも報告しています。そのねらいは、多様な取引先との協働によって、持続可能で強靱なサプライチェーンを構築することにあります。こうした取り組みによって「丸紅なら安心」というステークホルダーからの信頼を醸成し、新たなビジネスの機会を拡大していく考えです。

 「環境・社会マテリアリティ:4. 持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働」の詳細は、P050-051を参照ください。

これら4つの「環境・社会マテリアリティ」を軸にした経営理念の実践が、「今日より豊かな未来を創る」ことにつながると、丸紅グループは確信しています。丸紅グループはこれらのサステナビリティを推進することで、非財務価値の新たな創出とその向上に取り組み、企業価値の持続的な向上を目指します。

サステナビリティ説明会における主な質疑応答

Q1 サステナビリティ推進委員会を数多く開催したとの説明があったが、委員会の構成とそれら委員により、どのように今回の「サステナビリティに対する考え方と取組方針」が決定されたのか。

A1 サステナビリティ推進委員会は、社外取締役1名、社外監査役2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り、構成しました。また、外部のコンサルタントにも参画いただき、事前の準備などを含む業務に協力をいただいています。2019年3月期は、23回開催された推進委員会に加え、委員会前後の準備会議を含めると70数回の討議を行いました。アドバイザーである社外取締役と社外監査役は、23回の推進委員会のほとんどに出席いただき、積極的な発言・提言をいただきました。

Q2 グリーンレベニューの拡大に関して、現在の約7,000億円の内訳と倍増させるための方策について。

A2 グリーンレベニューの定義については、FTSE等のESG格付機関のメソドロジーを参考にしています。現状の内訳は、再生可能エネルギーによる発電事業をはじめ、水事業など資源の有効活用に貢献するビジネスの売上高、森林・水産などの持続可能性に貢献する認証取得製品、EV（電気自動車）の普及に貢献するビジネス、廃棄物削減に貢献するビジネスの売上高などです。2024年3月期までの具体的な道筋としては、再生可能エネルギー電源の比率倍増が、最大の力ギになります。

Q3 電力事業の今後の姿について、石炭火力発電事業による持分発電容量を約3GWから約1.5GWに減らしていく中で、減少分は再生可能エネルギー発電事業で埋めていくのか。

A3 現在、丸紅グループ全体の持分発電容量約12GWのうち、約3GWが石炭火力です。現在の利益レベルを考慮すると、石炭火力が減少する分を再生可能エネルギーで補うことに加え、全体の規模を拡大していきたいと考えています。そのためには国際的な競争に打ち勝って、新たな案件を創出する必要があると認識しています。国内外での洋上風力案件など、再生可能エネルギー発電事業に加え、石炭火力以外の発電事業を拡大するとともに、英国子会社 Smartest Energy 社などIPP^{※2}事業以外のビジネスを増やしていく考えです。

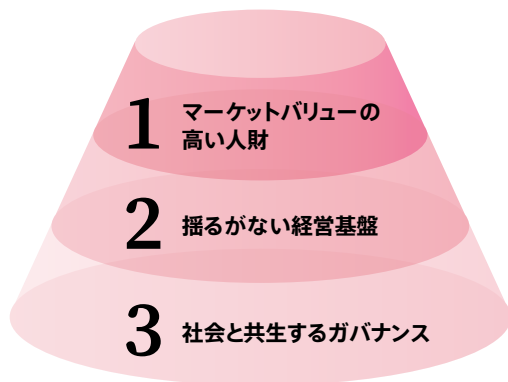
※2 IPP: Independent Power Producerの略。独立系発電事業者。

Q4 新規事業への投資の意思決定を行うプロセスに、今回の新たなマテリアリティ特定が何らかの影響を与えるのか。

A4 新規投資の意思決定プロセスにおいても、コンプライアンスのチェックと同様に、サステナビリティの考え方に基づく調査・確認を実施していきます。たとえば事業の投資先やパートナー企業などで人権侵害などが行われていれば、取引の継続可否を検討することになります。

基盤マテリアリティ

丸紅グループは、永続的成長を成し遂げるため、経営理念を実践し、今日より豊かな未来を創る最も重要な基盤的な要素として、3つの基盤マテリアリティを特定しました。



1 マーケットバリューの高い人財

丸紅グループは、環境や社会の要請を先取りして、プロアクティブにソリューションを提供し続けるには、「人」こそ「財(たから)」だと考えています。社内で必要とされるだけでなく、社会から必要とされ評価を受ける人財を「マーケットバリューの高い人財」と定義し、私たちはマーケットバリューの高い人財を育て、多くのイノベーションを巻き起こし、ソリューションを提供していきます。

丸紅グループが考える「マーケットバリューの高い人財」とは

- 法令遵守、国際慣習の準拠にとどまらず、社会の善を基準とした高い倫理観を持つ人財
 - 社会の変化などを先取りできる先を読む力・洞察力・独創性・変革力があり、正しい決断力と判断力を持ち合わせ、スピード感を持って実行(力)できる人財
 - 社会の要請などと真摯に対話できるコミュニケーション力、判断・決断・実行の土台となる使命感、責任感、現場感といったマインドを持つ人財
- です。

2 揺るがない経営基盤

丸紅グループは、人財の力を最大限に引き出し、企業価値の最大化を図っていくには、確固たる「揺るがない経営基盤」が必要と考えており、これを2つ目の基盤マテリアリティとして特定しました。

人財が活動しやすくするための基盤をつくり、そしてその基盤を揺るぎないものまで強化することなくして、人財がイノベーションを起こし、ソリューションを提供し続けることはできません。人財が丸紅グループの経営基盤を最大限に利活用することで、企業価値最大化へとつなげていきます。

「揺るがない経営基盤」とは

- ブランド・信用力、営業基盤・ネットワーク、財務基盤といった、強化された根源的な経営基盤
 - マーケットバリューが高い人財を数多く輩出でき、その人財がやりがいを持って働くことができるよう醸成された企業風土・文化
 - 多様性の持つ価値創造力が重視され、質の高いソリューションを創出する、組織の中に息づいたダイバーシティ&インクルージョン
- です。

3 社会と共生するガバナンス

丸紅グループは、揺るがない経営基盤を土台として、マーケットバリューが高い人財がイノベーションを起こし、ソリューションを提供し続け、企業価値を高めていきます。

その中で、社会からの期待・要請を踏まえ、社会と共生していくための企業統治の仕組みを確立し強化していくことが、すべてのステークホルダーに対して重要な意味を持つと考え、「社会と共生するガバナンス」を3つ目の基盤マテリアリティとして特定しました。丸紅グループは、多様なステークホルダーとのエンゲージメントを深め、取締役の監督機能の実効性と経営の透明性を高めることにより、社会と共生するガバナンスを構築し、サステナビリティの実現を目指していきます。

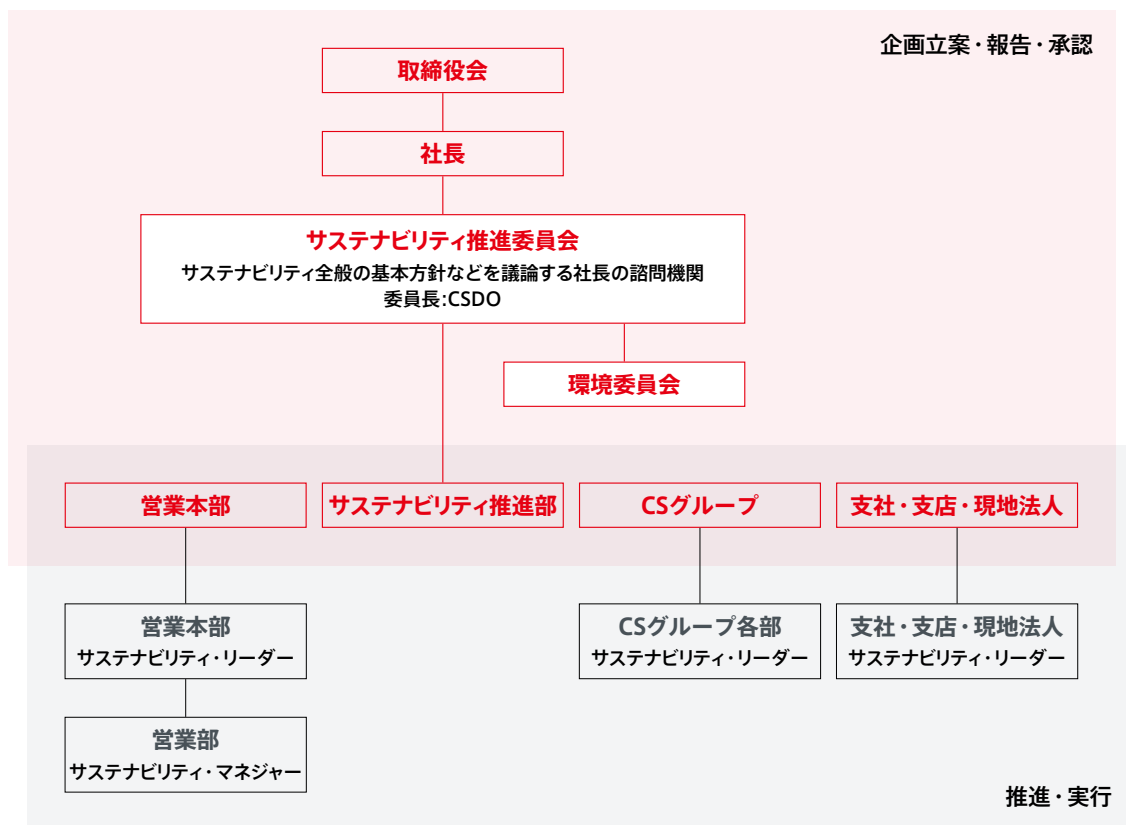
推進体制・リスク管理体制

丸紅グループでは、サステナビリティを推進していくための体制として、社長直轄のサステナビリティ推進委員会を設置しています。委員会は、丸紅グループのサステナビリティへの取り組みに関する方針や施策、およびESGリスク管理について討議のうえ、年に1回以上の頻度で、取締役会への報告を行っています。また、社外の視点を取り入れるため、アドバイザーとして社外取締役・社外監査役をメンバーに加えています。サステナビリティ推進委員会の委員長は代表取締役が務めており、取締役会は同委員会で討議された重要な事項の報告を定期的に受けることを通じて、ESGリスク管理体制の妥当性、社会との融和性などの観点も踏まえ、サステナビリティに関する事項の監督を行っています。

丸紅グループは、2019年4月1日より、以下のとおりサステナビリティを推進する体制を強化しています。

- サステナビリティ推進委員会の委員長をChief Sustainable Development Officer (以下、CSDO)とする
- コーポレートスタッフグループ(以下、CSグループ)内に新組織として、営業本部、CSグループ、支社・支店・現地法人と連携しながら丸紅グループのサステナビリティの推進を一元的に担う、サステナビリティ推進部を新設
- 営業本部、CSグループ内の各部、支社・支店・現地法人ごとに、サステナビリティ推進の責任者としてサステナビリティ・リーダーを、また、営業部ごとの責任者としてサステナビリティ・マネジャーを任命

サステナビリティ推進体制

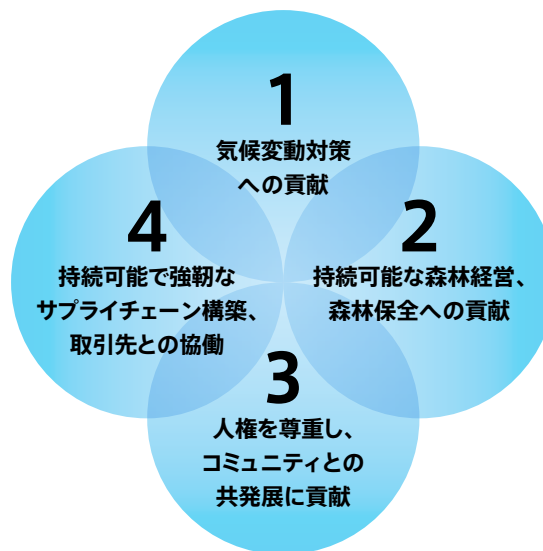


環境・社会マテリアリティ

丸紅グループは、国連にて2015年9月に採択された「持続可能な開発目標(SDGs)^{※1}」を、将来の世代により良い地球を残そうとする政府・民間・市民社会にとってのサステナビリティの重要な国際目標・課題と考え、環境・社会課題の解決に貢献するために4つの環境・社会マテリアリティを特定しました。

丸紅グループの環境・社会マテリアリティは、SDGsの17の目標と169のターゲットに加え、ステークホルダーの期待・関心および丸紅グループのビジネスが環境・社会に及ぼす影響(インパクト)を踏まえ、以下のクライテリアに基づいて特定したものです。基盤マテリアリティを活用して環境・社会マテリアリティに取り組むことで、SDGsの達成に貢献し、今日より豊かな未来を創ることにつなげていきます。

- ステークホルダーにとっての重要度
- 丸紅グループの企業活動が及ぼす環境・社会インパクトの大きさ、広範性
- 丸紅グループの収益に与える影響度



※1 持続可能な開発目標(SDGs): 2001年に策定されたミレニアム開発目標(MDGs)の後継として、2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された、2016年から2030年までの国際目標。持続可能な世界を実現するための17の目標と169のターゲットから構成される。

1 気候変動対策への貢献

気候変動は、温暖化や自然環境の変化、災害増加など、幅広い分野で環境・社会の持続可能性に影響を及ぼす、地球規模での課題となっています。

丸紅グループは、グローバルに事業を展開するうえで、気候変動の問題が重大なリスクとなる一方、ビジネスの機会となり得ると考えています。

丸紅グループは、気候変動の緩和・適応両分野への貢献を環境・社会マテリアリティの一つとして位置付けており、主に以下に取り組むことで、気候変動対策に貢献します。

石炭火力発電事業および再生可能エネルギー発電事業について

丸紅グループは、ネット保有発電容量12GW(2019年3月末時点)を有するトップレベルの独立系電力事業プレーヤーとして、気候変動対策に率先して取り組むため、2018年9月18日に「石炭火力発電事業および再生可能エネルギー発電事業について」の方針を公表しました。



「石炭火力発電事業および再生可能エネルギー発電事業について」の方針はP044をご参照ください。

気候変動に伴う移行リスクを事業機会と捉え、2017年度約7,000億円のグリーンレベニューを2023年度までに約1兆3,000億円に拡大することを目指します。

丸紅グループは、気候変動対策に貢献するビジネスとして、以下をグリーンレベニューと定義しています。

- 森林・水産などの持続可能性に貢献する認証取得製品の売上高
- 環境負荷の軽減に貢献するビジネス(不動産など)の売上高
- 再生可能エネルギーによる発電に関連するビジネスの売上高

- EV(電気自動車)の普及に貢献するビジネスの売上高
- 廃棄物削減に貢献するビジネス(リサイクル関連など)の売上高
- 資源の有効活用に貢献するビジネス(水事業など)の売上高

丸紅グループは、気候関連財務情報開示の重要性を認識し、TCFD^{※2}提言に賛同の意を表明するとともに、気候変動がもたらす「リスク」および「機会」の財務的インパクトの把握、情報開示の拡充に取り組んでいきます。

※2 TCFD:金融安定理事会(FSB:Financial Stability Board)によって設立された気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD:Task Force on Climate-related Financial Disclosures)。

TCFDに関する具体的な取り組み

丸紅は、経済産業省・金融庁・環境省がオブザーバーとして参加する、「TCFDコンソーシアム」(以下、本コンソーシアム)の趣旨に賛同し、2019年5月、会員企業として参画しました。本コンソーシアムは、企業の効率的な情報開示や、開示された情報の金融機関等への適切な投資判断に繋げるための取り組みについて、TCFD提言に賛同する企業や金融機関等が一丸となって議論を行うことを目的としています。

また、丸紅グループは、気候変動が事業や財務に及ぼす影響を分析するシナリオ分析を実施しています。丸紅グループは、「現行政策シナリオ」および「2.0°Cシナリオ」に基づき、気候変動による当社グループの事業に対するリスクや機会、影響を分析し、その結果をもとに、事業計画・戦略を検討しています。

取り組み事例:

- 食料本部の飼料原料調達分野では、気候変動に伴う農業や畜水産業の生産量減少により、商品価格・輸送コストの上昇が発生する可能性があることを勘案し、調達・販売先の地理的分散や新規産地の開拓、代替品や新規商材の研究・開発ならびに新規取引先の獲得など、気候変動がもたらすリスクを機会と捉えて積極的に対応しています。
- 電力本部の発電事業分野では、2.0°Cシナリオに伴う各国のエネルギーミックスの変化や、規制強化、制度変更、ステークホルダーの意識の変化等の移行リスクを踏まえ、発電事業による温室効果ガス排出量の低減を推進すべく、2018年9月に「サステナビリティへの取り組み方針に関するお知らせ(石炭火力発電事業及び再生可能エネルギー発電事業について)」を発表しました。一方、ビジネス機会としては、再生可能エネルギー発電事業の増加、既存の発電所のアップグレード・高効率化、蓄電・電力系統安定化案件の増加、分散化電源の増加等を認識しており、より積極的にクリーンエネルギーの創出に取り組んでいきます。また、現行政策シナリオに基づく移行リスクとして、保険料の上昇等による財務的なインパクトを認識し、中長期の戦略策定の際の参考としています。

サステナビリティへの取組み方針に関するお知らせ (石炭火力発電事業及び再生可能エネルギー発電事業について)

2018年9月18日制定

丸紅株式会社(以下、「丸紅」)は、気候変動を人類共通の重要な課題と認識しています。地球環境と社会との共存共栄を脅かす問題であり、丸紅の事業や丸紅を取り巻くステークホルダーにとっても影響が大きく、早急に取組むべき課題であると考えています。このような認識に基づき、サステナビリティ経営推進の一環として、世界の気候変動対策への取組みに貢献すべく、丸紅の石炭火力発電事業および再生可能エネルギー発電事業に関する取組み方針(以下、「当方針」)を定めました。

1. 脱石炭火力発電へのプロセス

電力事業のグローバルプレーヤーとして、丸紅の発電ポートフォリオからの温室効果ガス排出量を低減させていきます。石炭火力発電事業によるネット発電容量を、2018年度末見通しの約3GWから2030年までに半減させます。また、新技術の導入等による保有資産の効率化、環境負荷軽減を積極的に推進します。

2. 新規石炭火力発電事業への取組み

新規石炭火力発電事業には原則として取組みません。但し、BAT(Best Available Technology, 現時点では超々臨界圧発電方式)を採用し、且つ日本国政府並びに案件実施国の国家政策(電力安定供給、貧困・雇用対策、経済成長策)に合致した案件については取組みを検討する場合がありますが、例外的に取組む場合でも、低炭素社会の実現、効率的な電力システムの構築、エネルギー源の多様化などに向けた提案を行い、当該国・地域の課題解決に貢献します。

3. 再生可能エネルギー発電事業への積極的な取組み

再生可能エネルギー発電事業の拡大に向け、再生可能エネルギー電源の比率を、ネット発電容量ベースで現在の約10%から2023年までに約20%へ拡大することを目指します。また、全契約電力量約3GWの内、再生可能エネルギー電源比率が約80%を占める英国連結子会社 SmartestEnergy社^{※1}をはじめとする、電力卸売・小売業における再生可能エネルギー電源の取扱いの拡充を推進し、低炭素社会の実現に貢献していきます。

当方針の達成に向けて、丸紅を取り巻く多様なステークホルダーとの適切な連携・協働に努め、目標に対する進捗状況についても、積極的に開示していきます。また、外部環境の変化を踏まえ、OECD公的輸出信用アレンジメントをはじめとする各種国際ガイドラインを参考とし、石炭火力発電事業・再生可能エネルギー発電事業を巡る各国政策ならびに国際状況を十分に認識した上で、気候変動対策の観点から適宜方針の見直しも行います。

丸紅は、ESG課題への取組みを強化することを目的として、2018年4月に社長直轄のサステナビリティ推進委員会を発足しました。発足以来、外部の意見も取り入れながら、マテリアリティの特定と定期的な見直しをはじめとする、丸紅のESG課題への取組みに関する基本的な方針や施策について、同委員会で討議を重ねています。討議内容を踏まえた方針・施策については、ESG関連情報と一元集約化した段階で報告します。

以上

※1 SmartestEnergy社:丸紅が2001年に英国において設立。再生可能エネルギー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の需要家への小売を行う。 <https://www.smartestenergy.com/>

2 持続可能な森林経営、森林保全への貢献

森林は、地球上の生命にさまざまな恩恵をもたらす貴重な資源です。丸紅グループは、現在14万ヘクタール(総事業面積32万ヘクタール)の植林事業を有し、持続可能な森林経営手法を取り入れて運営しています。

丸紅グループは、貴重な森林資源を保全し、持続可能な形で有効活用することで、今日より豊かな未来を創るため、「森林経営方針」および「商品調達方針(森林由来製品)」を策定しました。これらの方針に則って事業活動を行うことで、持続可能な森林経営を推進するとともに、森林保全に貢献していきます。

森林経営方針

1.はじめに

丸紅グループ(以下、当社)は、社是「正・新・和」の精神に則り、公正明朗な企業活動の一環として、持続可能な森林経営を推進しています。森林は地球上の生命に様々な恩恵をもたらす再生可能な資源であり、当社は、現在と将来の世代の繁栄を目指し、経済的に実行可能な森林経営手法を取り入れています。

また、森林資源の活用にイノベーションを起こし、多様化する社会の環境ニーズに応えることで、循環型経済の構築に貢献していくことを目指します。

この森林経営方針(以下、本方針)は、当社の事業活動における持続可能な森林経営と保護価値が高い森林(以下、HCV森林^{※2})の保全を推進し、無秩序な森林伐採に歯止めをかけるための取り組みを約束するものです。現場を重視し、地域社会との共存共栄による持続可能な森林経営をおこない、社会の要望に応える環境配慮型の木質資源を社会に供給していくことで、森林経営を通じた社会貢献と事業収益の確保の両輪を実現します。

2.適用範囲

本方針は、丸紅の自社または子会社による全世界の植林事業、チップ・パルプ生産事業に適用します。

3.コミットメント

当社は、法令遵守にとどまらず、持続可能な森林経営に取り組んでいます。本方針を通じて、森林事業に適用されるすべての法令を遵守するというコミットメントを再確認し、請負業者およびその従業員にそれらを遵守することを求めます。

(1)自然資本

当社は持続可能な森林経営の実施にあたり、森林破壊ゼロの理念のもと、下記の取り組みを行います。

- 木質資源については、持続可能で適正に管理されたもののみを取り扱います。
- 植林事業開発において、天然林からの転換は行いません。
- 森林経営においては、生物多様性保護の観点から、HCV森林の保全に積極的に取り組みます。
- HCV森林および泥炭地において植林事業活動を行いません。
- 熱帯雨林地域の植林において、森林火災の原因となるような火を使った作業を行わないNo Burnポリシーを遵守します。
- 森林伐採およびそれに関わる林道工事による生態系への影響の低減に取り組みます。
- 国際自然保護連合(IUCN:International Union for Conservation of Nature and Natural Resources)が発行しているレッドリストに記載されている絶滅のおそれのある生物種の保護に取り組みます。
- 外来種の取り扱いは、それによって発生する影響を管理可能な場合に限定します。
- 土壌管理は、国際的なベストプラクティスに従って実施します。
- 世界保健機関(WHO)の分類でクラス1Aまたはクラス1Bに分類されている農薬、ストックホルム条約およびロッテルダム条約による規制対象物質を農薬として使用しません。
- 森林経営において、遺伝子組み換え技術を使用しません。
- 自然災害などによりダメージを受けた焼損木、倒木、流木などを有効活用します。

※2 HCV(High Conservation Value)森林:社会的・文化的・環境的に高い保護価値のある森林。

環境・社会マテリアリティ

(2)社会・関係資本

当社は、事業を実施する地域の社会・経済の発展に努めるとともに、地域社会と共に共有価値の創造に尽力します。当社は、地域住民と先住民族の土地使用権、森林資源の商業利用が生み出す利益を公平に享受する彼らの権利の重要性を認識しています。「丸紅グループ人権基本方針」に掲げる、人権に対する基本的な考え方に則り、責任ある当事者として以下のような活動を行います。

- 安全で生産的な職場環境の提供に努め、児童労働、強制労働、差別、ハラスメント、虐待を許しません。
- 地域住民および先住民族の法律上認められた権利および慣習的な権利が認められた土地において、新規事業を開始する場合は、「自由で事前の十分な情報に基づいた同意」(FPIC:Free, Prior and Informed Consent)をもとに進めていきます。
- 森林事業の実施国の規制および国際基準に基づいて、苦情処理・対立解決のメカニズムを確立し、ステークホルダーと誠意を持って問題解決に向けた対話を行います。
- 地域・国・国際レベルにおける積極的なステークホルダー・エンゲージメントを実施します。
- すべての労働者の権利を尊重します。

当社は、次のような取り組みにより、地域の経済・社会の発展を促進しています。

- 地域住民の雇用創出（植林事業における植林事業関係請負業務の優先的な配分など）
- 地域住民との共同プログラム（共同植林・農産物栽培・林産物収穫プログラムなど）
- 地域住民への支援活動（先住民支援、職業訓練、防災訓練、生活用品無償支給など）
- 教育支援（奨学金、学校建設・増築・改修、教師派遣、運営支援など）
- その他、地域支援（インフラ設備修繕補助、スポーツイベント支援など）

(3)国際基準に対する考え方

当社は、持続可能な森林経営に向けたコミットメントの一環として、森林事業（植林事業およびチップ・パルプ生産事業）に関する国際基準に盛り込まれた主な原則に則り、当社の事業活動を推進します。

(4)環境・社会リスク評価

当社は、新規事業における土地取得または土地開発が完了する前に、必要な環境・社会リスク評価を実施します。

4.ガバナンス等

(1)実施体制

本方針は、丸紅の取締役会において決定しました。本方針は、丸紅のサステナビリティ推進委員会委員長が所管し、営業グループが本方針に従って実施します。

(2)他方針との関係

本方針は、当社の他のサステナビリティ関連方針を補完するものです。これには、「丸紅グループ人権基本方針」、「サプライチェーンにおけるサステナビリティ基本方針」が含まれます。

(3)本方針の管理

当社は、本方針について、少なくとも年1回見直し、必要に応じて、持続可能な森林経営の目的達成のために改定します。

(4)認証監査・モニタリング

当社は、持続可能な森林経営に関する国際的な森林認証を取得し、流通加工に関わる管理認証(CoC認証)を取得しています。そのため、定期的に同認証による監査・モニタリングを実施しています。

(5)情報開示

当社は、持続可能な森林経営に向けた取り組みについて、事業活動の透明性を高めるとともに、当社ホームページなどで持続可能な森林経営手法に関する情報開示を行います。

以上

商品調達方針(森林由来製品)

1.はじめに

丸紅グループ(以下、「当社」)は、社は「正・新・和」の精神に則り、公正明朗な企業活動を行い、「サプライチェーンにおけるサステナビリティ基本方針」に基づき、取引先と共に持続可能な社会の構築を目指します。

当社は、「商品調達方針(森林由来製品)」を定め、適切に管理された森林から生産された木材およびその関連製品の調達を推進し、森林資源の持続的な活用を実現していきます。

本方針は丸紅の取締役会において決定され、サステナビリティ推進委員会委員長が所管し、営業グループが本方針にしたがって実施します。また、本方針は少なくとも年1回見直し、必要に応じて改定します。

2.適用範囲

本方針は、丸紅の自社または子会社による全世界の木材およびその関連製品取引に適用します。具体的には、原木、木材チップ(燃料用を含む)、パルプ、紙・板紙製品を対象とします(以下、「調達物」)。

3.コミットメント

当社は、サプライヤーおよび顧客の両取引先と連携しながら、調達物のトレーサビリティの確保と、「サプライチェーンにおけるサステナビリティ基本方針」および以下の方針に基づいた調達に努めます。

(1)違法伐採された木材から生産された調達物の取り扱いはしません。

(2)保護価値の高い森林の破壊など、深刻な環境・社会問題に関わるサプライヤーからの調達物の取り扱いはしません。

(3)遺伝子組換えされた木材から生産された調達物の取り扱いはしません。

(4)信頼できる国際的森林認証制度の認証を取得した調達物の取り扱いを促進します。

本方針を推進するため、サプライヤーの環境・社会への配慮および法令遵守状況等について調査します。本方針への不遵守が把握された場合は、問題解決に向け協議し、改善策を要請していきます。改善されない場合は、取引の見直しを検討します。

当社は、本方針について定期的に情報開示をおこないます。また、サプライヤーおよび顧客を含むステークホルダーとの適切なコミュニケーションにより、持続的な森林資源の活用を社会に広めていきます。

以上

3 人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献

経済のグローバル化と企業の海外進出に伴って、進出先の国・地域における、労働者や地域住民などに対する深刻な人権侵害が問題となっています。これらの人権侵害は、企業が事業活動における人権尊重に配慮を行うことで解決・改善できる点も多く、現在、企業が担う役割に対する期待が高まっています。

丸紅グループは、67カ国・地域に136拠点^{※1}を持ち、全グループ従業員約4万人^{※2}が在籍し、国籍・人種も多様性を有しています。また、事業活動の範囲も多岐にわたり、グローバルに

多角的なビジネスを展開しています。

丸紅グループは、今日より豊かな未来を創るため、国際社会が直面する人権に関する課題に真摯に取り組んでいきます。取り組みの一環として、このたび、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」の3原則「①人権の尊重、②人権デューデリジェンスの実行、③救済」に基づき、「丸紅グループ人権基本方針」を策定しました。

※1 2019年4月1日時点 ※2 2019年3月31日時点

丸紅グループ人権基本方針

丸紅グループは、社は「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)」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。そのうえで、自らのビジネス活動により影響を受けるすべての人々の人権を尊重し、その責任を果たすべく努力していくことが最重要であるという認識のもと、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、「丸紅グループ人権基本方針」(以下、本方針)をここに定めます。

人権に対する基本的な考え方

丸紅グループは、国連「国際人権章典」(世界人権宣言および国際人権規約)、「労働における基本的原則および権利に関する国際労働機関(ILO)宣言」、国連グローバル・コンパクトの10原則などの人権に関わるすべての国際規範を支持します。

適用範囲

本方針は、丸紅グループのすべての役員・社員に適用します。また、ステークホルダー(仕入先、サービス提供会社、契約業者、製造委託先、JVパートナー、業務委託先、顧客等

のビジネスパートナーや地域社会など)やその他の関係者による人権への負の影響が、丸紅グループのビジネス活動と直接関係している場合は、本方針の趣旨に則り、適切な対応をとるよう求めています。

人権尊重への責任

丸紅グループは、人権を侵害しないこと、また、自らのビジネス活動において人権への負の影響が生じている事実が判明した場合は、是正に向けて適切な対応をとることで、人権尊重への責任を果たしていきます。

● 人権デューデリジェンス

丸紅グループは、人権デューデリジェンスの仕組みを構築し、これを継続的に実施していきます。

● 救済

丸紅グループは、丸紅グループのビジネス活動が、人権に対する負の影響を引き起こした、あるいは関与したことが報告される仕組み(苦情処理メカニズム)を構築します。その仕組みを通じて、当該影響・関与があったと判断した場合には、十分な事実確認を行ったうえで、適切な手続きを通じてその救済に取り組めます。

● 対話・協議

丸紅グループは、本方針に沿った取り組みの推進において、関連するステークホルダーとの対話と協議を真摯に行います。

● 適用法令の遵守

丸紅グループは、ビジネス活動を行う国・地域における法令および規制などを遵守します。また、国際的に認められた人権と各国の法令などに矛盾がある場合には、国際的な人権原則を尊重するための方法を追求していきます。

● 教育・研修

丸紅グループは、本方針がすべてのビジネス活動において理解され効果的に実行されるよう、自らの役員・社員に対し、適切な教育および能力開発を行います。

● 情報開示

丸紅グループは、人権尊重に対する責任を果たすための取り組みなどについて、公式ウェブサイトなどを通じて報告していきます。

上記基本方針には、特に人権侵害が起こりやすいと考えられる、以下に関する方針を含みます。

● 子どもの権利に関する方針

丸紅グループは、事業活動において、子どもの権利保護に向けて「子どもの権利とビジネス原則^{※3}」を支持することに加え、子どもの権利改善に向けた社会貢献活動に取り組むことで、子どもの権利改善に貢献します。

● 先住民族の権利に関する方針

丸紅グループは、先住民族が在住する国・地域でのビジネス活動においては、先住民族が保有する固有の文化・歴史を認識し、当該国・地域の法規制や、国際規範に定められた先住民族の権利への配慮を行います。

● 警備組織の起用に関する方針

丸紅グループは、警備における武器の使用には、人権侵害の潜在的なリスクが伴うことを認識しています。ビジネス活動に伴う警備組織などの起用に関しては、ビジネス活動を行う国・地域の法律や国際的な規範、および関連する国際的な取り決めに支持し、人権尊重に努めます。

※3 **子どもの権利とビジネス原則**: ユニセフ、国連グローバル・コンパクト、セーブ・ザ・チルドレンが策定した、企業が子どもの権利を尊重し推進するために職場、市場や地域社会で行うことのできる様々な活動を示した包括的な原則。

4 持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働

丸紅グループは、グローバルに多種多様な取引・事業を行っており、サプライヤーも数多く存在しています。丸紅グループのサプライチェーン全体で地球環境の保全、社会の持続的発展に取り組むことで、サステナビリティへの貢献度は高いと考え、今日より豊かな未来を創るため、持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働を環境・社会マテリアリティの一つとして特定しました。サプライチェーン・マネジメントに取り組むとともに、売り先に対しても働きかけを行い、丸紅グループのみならず、取引先を含むサプライチェーン全体の競争力・強靱性を高めていきます。

丸紅グループは、ステークホルダーと共に推進するサステナビリティの一環として、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、2008年に「サプライチェーンにおけるCSR基本方針」を制定しました。その後、同方針の趣旨についての理解と協力を得るため、サプライヤーへの同方針の送付、アンケート調査、丸紅グループ関係者が直接サプライヤーの製造もしくは生産現場を訪問する現地調査などに取り組んできました。今後の課題として、サプライヤーだけでなく、当社の売り先に対する働きかけ、つまりバリューチェーン・マネジメントが重要であると考え、その課題解決に向けて段階的に取り組んでいきます。

そして、このたび、気候変動対策と人権の尊重に対する取り組みを強化するため、「サプライチェーンにおけるCSR基本方針」を改定し、新たに、「サプライチェーンにおけるサステナビリティ基本方針」を策定しました。

サプライチェーンにおけるサステナビリティ基本方針

(2019年1月改定)

1. 丸紅グループは、自らがサステナビリティへの取り組みを強化するとどまらず、そのサプライチェーンにおけるサステナビリティ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ます。

2. 丸紅グループは、次項の『サプライチェーンにおけるサステナビリティ・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、取引先と共により実効性の高いサステナビリティへの取り組みを推進していきます。また、同ガイドラインの浸透を図るためにコミュニケーションのみならず、取引先訪問の際に、必要に応じて助言、要請、指導や優良事例の共有を行うなど、取引先のキャパシティ・ビルディングに取り組みます。

3. サプライチェーンにおけるサステナビリティ・ガイドライン

(1) 法令遵守

- 当該国および取引に関わ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、強制労働を行わない。
- 従業員の労働時間と休日・休暇を適切に管理し、過度な時間外労働を禁止する。
- 法定最低賃金を遵守するとともに、生活賃金以上の支払いに配慮する。不当な賃金の減額を行わない。
- 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

- 気候変動問題の重要性を認識し、適切に対応する。
- 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。

4. 丸紅グループは、本方針のうち、労働基準を満たさない仕入先への対応手順を以下のとおり制定しています。

- ① 本方針のうち、労働基準に関する(1)法令遵守、(2)人権尊重、(5)安全衛生を満たさないことが明らかになった仕入先に対して、必要に応じ、
 - 事実確認
 - 事実である場合、その背景および改善策の報告を要請する。また、状況に応じて仕入先を訪問する。
- ② 改善策が不十分と判断される場合には、更なる施策実施を要請する。
- ③ 上記①～②を実施してもなお、改善策が進捗しない状況が続く場合は、取引の継続可否を検討する。

人財戦略

1. GC2021グループ人財戦略について

丸紅グループは、今日より豊かな未来を創るため、「マーケットバリューの高い人財」を基盤マテリアリティの一つに特定しています。環境や社会の要請を先取りして、プロアクティブにソリューションを提供し続けるには、「人」こそ「財（たから）」だと考えており、社内が必要とされるだけでなく、社会から必要とされ評価を受ける人財を「マーケットバリューの高い人財」と定義し、「マーケットバリューの高い人財」を育て、多くのイノベーションを巻き起こし、ソリューションを提供していくことを目指しています。

中期経営戦略GC2021では、上記の考え方にに基づき、新たなグループ人財戦略を策定しました。このグループ人財戦略では、丸紅グループの社員一人ひとりが在り姿『Global crossvalue platform』の一員として、新たな価

値創造を推進する『丸紅人財エコシステム』の形成に取り組みます。

『丸紅人財エコシステム』の形成に向けたキーワードは、「マーケットバリューの高い人財」「多様性」「人が活き・繋がる風土」です。社会・顧客に評価され、必要とされる「マーケットバリューの高い人財」が価値創造を牽引し、人財の「多様性」を活かすことが価値創造力を高め、「人が活き・繋がる風土」が社内外の知を結集させ、オープンイノベーションを生み出していく形こそが、『丸紅人財エコシステム』で実現したい姿です。その実現のために、経営戦略と人事制度のアライメント強化、多様な人財が育ち活きる仕組みの構築、会社・組織を超えた繋がる場の創出を推進すべく、各種制度・施策の立案・導入を進めていきます。

グループ人財戦略

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

重点施策

- 経営戦略と人事制度のアライメント強化
- 人財育成の強化、多様な人財が活きる仕組みの構築
- 健康経営・働き方改革の推進
- 企業・組織を超えた繋がる場の形成



① マーケットバリューの高い人財

- 新たな価値を創造する人財
- 社会・顧客に評価され、必要とされる人財

② 多様性

- 多様な価値観を尊重する
- 多様な個の力を活かし、価値創造力を高める

③ 人が活き・繋がる風土

- 人財が活きる働き方・環境の創出
- 社内外の知が結集するオープンイノベーション

2. 人財開発に関する取り組み

丸紅グループは、On the Job Trainingを中心に、その支援機能としてのOff the Job Trainingとの両輪で人財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리티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、丸紅グループ人財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。今後も、MGAで実施しているプログラムの内容やレベルを引き上げて展開していくことにより、更に丸紅グループ全体の人財レベル強化を図っていきます。

このMGAでは、具体的に次のプログラムによりグループ社員の研修を行っています。

MGAプログラム構成

A) Business Skill(ビジネススキル):

ビジネス遂行上、基本的に必要とされるスキル・知識の習得を目指すもの。

B) Leadership, Management(リーダーシップ・マネジメント):

ビジネスを遂行するにあたって、周囲、社内外の関係者との関係性の向上や、リーダーシップ強化につなげるためのコミュニケーション能力の強化を目指すもの。

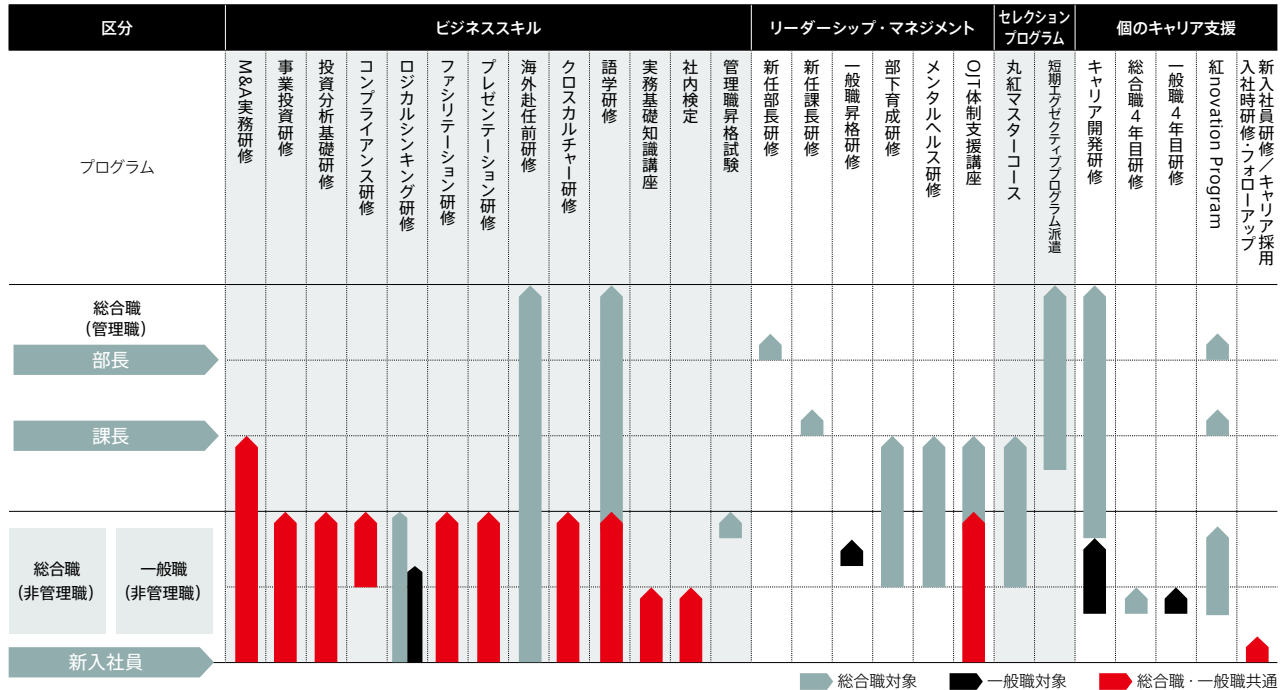
C) Selection-based Program(セレクションプログラム):

本社の経営層および国内外の主要事業会社における経営トップを担うことのできる人財を養成すべく、一部の層に集中的に資本投下するもの。

D) Career Support Program(個のキャリア支援):

個のキャリアに焦点をあて、特定のタイミングでインプット・フォローアップするもの。

Marubeni Global Academy



3.「人財」×「仕掛け」×「時間」の取り組み

丸紅グループでは、イノベーション創出に向けた、新しい丸紅グループならではの働き方を常に追求しています。時代とともに変化する社会・顧客のニーズを掴み、新たなソリューションや商流を創造する働き方を推進するために、『「人財」×「仕掛け」×「時間」』を掛け合わせて生み出される相乗効果を見据えて、「人財」「仕掛け」「時間」それぞれの施策を推進しています。

「人財」について

これからの丸紅グループを担う人財には、一つの商品分

野のプロであるだけでなく、商品軸を超えて、社会や顧客の課題を多面的に把握する力、そして、丸紅グループが有するさまざまなビジネス基盤いわばプラットフォームを最大限に活用して、ソリューションを創造する発想力が求められます。こうした人財をリーダーとして育成するために、世界中の丸紅グループから多様なキャリアと個性を持った人財を集めた「丸紅アカデミア」を設立しました。加えて、「社外人財交流プログラム」を開始し、社外との人財交流の更なる拡大・強化に取り組んでいます。このプログラムでは、社外ネットワークを構築するだけでなく、丸紅グループを外か



「丸紅アカデミア」についてはP054のコラムを参照ください。

人財戦略

ら見ることで今まで提供できていなかった価値や機能を見出し、新たな事業展開に結びつけることができる人財の育成を促進します。

「仕掛け」について

イノベーション創出には、まず「丸紅グループを知る」ことから始まります。その仕掛けの一つとして、丸紅グループが持つ資産やビジネスモデルを見える化した社内ウェブサイト「ビジネスモデルキャンパス」をオープンしました。ここでは丸紅グループの事業を約300のビジネスモデルとして整理・分解し、各事業の資産、取引、人脈、収支モデル、競合状況といった情報を公開しています。更に、ビジネスアイデアや解決したいビジネス課題を投稿できる「アイデアボックス」も設置しました。有望なアイデアに対しては、次世代事業開発本部がブラッシュアップをサポートするとともに、「ビ

ジネスプランコンテスト」を開催し、優れた企画についての事業化スタートアップに取り組みます。



「ビジネスプランコンテスト」については下記コラムを参照ください。

「時間」について

「人財」と「仕掛け」が揃っていても、そのための「時間」がなければ新たなチャレンジには取り組みません。そこで、「時間」の施策として、「15%ルール」制度を設定し、運用を開始しています。「15%ルール」は、社員一人ひとりが未来を志向し、商品軸を超えたイノベーションの創出や創意工夫による業務改善を考え、行動する時間を全社的に確保するための制度です。担当業務に関わらず、新たな事業や業務プロセスの企画立案に向けた活動に、就業時間の15%を充てることができるように、全社として取り組みを実行しています。

丸紅アカデミア

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持った人財を選抜した「丸紅アカデミア」は、研修ではなく、これからの丸紅グループを牽引するグローバルイノベーション・リーダーを養成することを目的としています。1年間をかけて、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指します。校長は、シンガポールの経済開発庁や国際企業庁で同国の経済発展に長年携わってきた、チュア・テッ

クヒム氏が務めます。第一期である2019年3月期は8カ国・25名が参加し、丸紅グループのプラットフォーム上のさまざまな資産を最大限に活用したイノベーションの実践に取り組みました。参加者には、エバンジェリスト(伝道師)として、丸紅グループのイノベーションをリードする活躍を期待しています。第二期である2020年3月期も、新たに8カ国から25名が参加しており、今後も継続して実施していく方針です。

起業家精神を喚起する「ビジネスプランコンテスト」

2019年1月、全世界の丸紅グループの全社員を対象に新規事業企画を競い合う「ビジネスプランコンテスト」を開催しました。優れたアイデアには資金や人財などのリソースを提供し、スタートアップへの挑戦権利「事業化挑戦チケット」が付与されます。今回の第一回コンテストでは、広く社会課題の解決を目的としたものから、身近な特定の顧客の課題解決を目指したもので多様な新規事業提案がありました。全世界から160件の応募があり、その中から12件のアイデアが最終選考に残

り、4件のアイデアが「事業化挑戦チケット」という名の丸紅グループならではの「起業家としてのキャリアパスの機会」を獲得しました。



4.健康経営について

丸紅グループの基盤マテリアリティである人財が、その能力をいかに発揮するためには、何よりも社員の健康・安全が優先されます。そのために、丸紅グループでは健康経営に取り組み、各施策を推進しています。

「丸紅グループ健康宣言」

- 丸紅グループにとって、「社員」はかけがえのない財産であり、その社員の「健康」は何よりも大切であることから、『社員の健康維持・増進』を重要な丸紅グループの経営課題と位置付けます。
- 丸紅グループは、社員一人ひとりが自律的・積極的に健康維持・増進に取り組むことができる環境づくりを推進することで、社員の活躍を支え、丸紅グループの成長につなげて参ります。

推進体制

人事部担当役員を最高責任者とする「丸紅健康経営推進体制」を構築し、産業医（社内診療所）・健康保険組合・人事部に加え、従業員から選定した健康経営推進担当の4者が一体となって、健康経営に取り組んでいます。

丸紅健康力向上プロジェクト

以下4つのテーマを柱とした各種施策を推進しています。

テーマ	各種施策
1.健康リテラシーの向上	ウォーキングイベント、社員食堂における健康メニューの提供、等
2.がん・生活習慣病対策の強化	禁煙治療費用補助拡大、実践型健康セミナー、全額会社負担の脳ドック・人間ドック、等
3.メンタルヘルス対応の強化	EAPサービス拡大、メンタル疾患者に対する復職支援サポートサービス、等
4.女性の健康維持・増進に向けた取り組みの強化	女性の健康維持・増進に対するリテラシー向上セミナー、女性専用の健康相談窓口の設置、等

プロジェクトの詳細は、『サステナブル・デベロップメント・レポート2019』(P.62)「丸紅健康力向上プロジェクト」を参照ください。
<https://www.marubeni.com/jp/sustainability/report/>

外部からの評価

●「健康経営銘柄」認定を取得

丸紅は、2015年に経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「健康経営銘柄」に選ばれました。これは、東京証券取引所の上場会社の中から、従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践する「健康経営[※]」に優れた企業を選定するもので、2015年3月期より開始されました。丸紅では、社員の健康を増進するべく健康管理体制を高度化し、より充実した社会生活・人生を送ることができるようサポートしています。今後も、健康投資を推進しグローバル競争力を高めていきます。



※健康経営：特定非営利活動法人健康経営研究会の登録商標。

●「健康経営優良法人2019(ホワイト500)」に認定

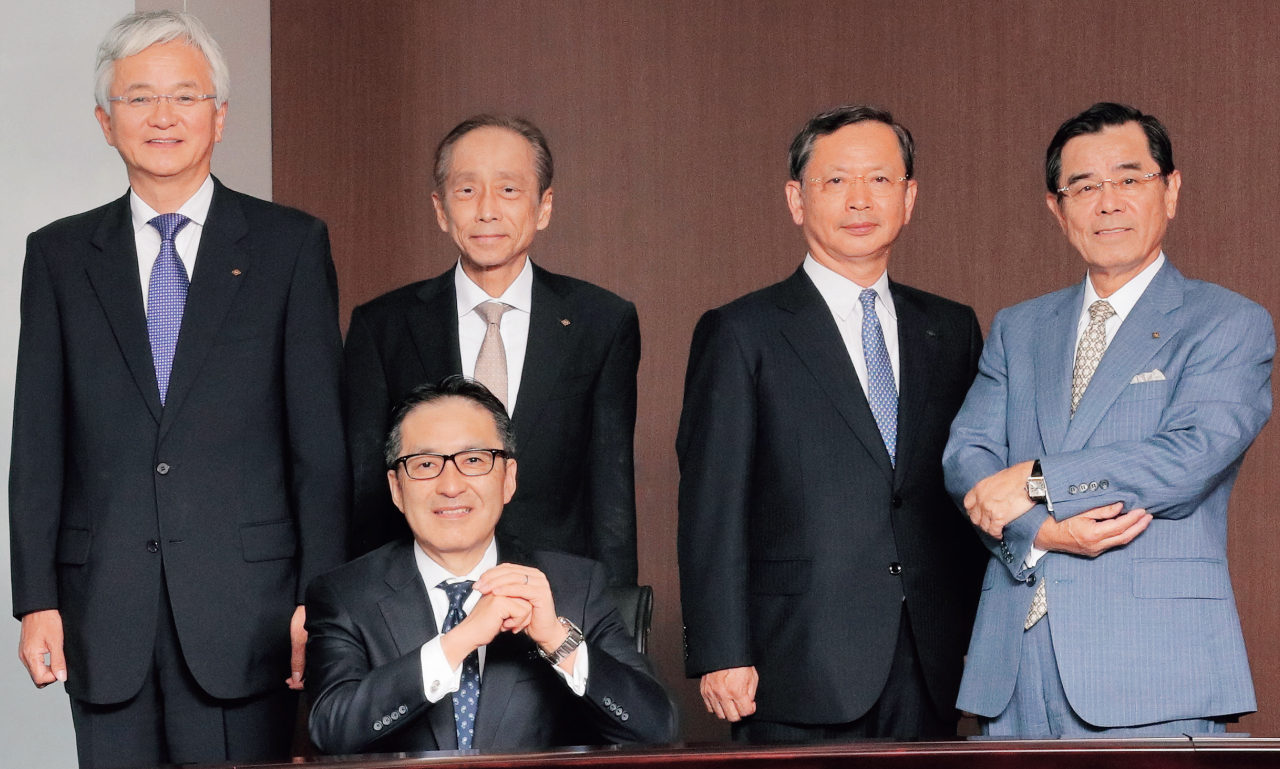
優良な健康経営を実践している法人として、経済産業省と日本健康会議により「健康経営優良法人2019(ホワイト500)」に認定されました。「健康経営優良法人2019(ホワイト500)」は、地域の健康課題に即した取り組みや日本健康会議が進める健康増進の取り組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している法人を顕彰するものであり、丸紅は2018年に続き、2年連続で認定されました。今後も、社員一人ひとりが自律的・積極的に健康維持・増進に取り組むことができる環境づくりを推進することで、社員の活躍を支え、丸紅の成長につなげていきます。



コーポレート・ガバナンス

取締役





左から

社外取締役 翁 百合 社外取締役 福田 進 代表取締役 専務執行役員 矢部 延弘

代表取締役 副社長執行役員 高原 一郎 取締役会長 國分 文也 代表取締役 副社長執行役員 松村 之彦

代表取締役 社長 柿木 真澄 代表取締役 常務執行役員 宮田 裕久 社外取締役 北畑 隆生 社外取締役 高橋 恭平

CORPORATE GOVERNANCE AT A GLANCE

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

取締役の体制 2019年6月21日現在（※は2019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 (2019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 國分 文也	7年	169,618株	1,237個	18/19回		
代表取締役 社長 柿木 真澄	1年	72,300株	572個	15/15回	委員	委員
代表取締役 副社長執行役員 松村 之彦	1年	90,373株	595個	15/15回		委員
代表取締役 副社長執行役員 高原 一郎	2019年6月就任	21,635株	540個	—		
代表取締役 専務執行役員 矢部 延弘	3年	55,700株	533個	19/19回		
代表取締役 常務執行役員 宮田 裕久	1年	37,600株	485個	15/15回		
筆頭社外取締役 独立役員 北畑 隆生	6年			18/19回	委員長	
社外取締役 独立役員 高橋 恭平	3年			19/19回	委員	委員長
社外取締役 独立役員 福田 進	3年			19/19回		委員
社外取締役 独立役員 翁 百合	2年			19/19回		

取締役会の構成について

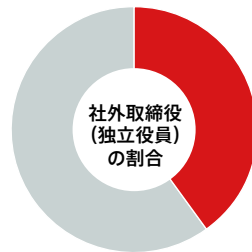
10 PERSONS



取締役会

取締役会は取締役10名(うち社外取締役4名)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名は、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。

● 社内 ● 社外



4 PERSONS

社外取締役(独立役員)の職務経歴および専門分野

企業経営者	1名
政府役職者	2名
シンクタンク	1名

社外取締役(独立役員)の在任年数

6年	1名
3年	2名
2年	1名

監査役会の構成について

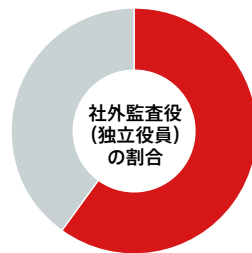
5 PERSONS



監査役会

監査役設置会社の監査役会として、監査役5名(うち社外監査役3名)から構成されており、監査方針およ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名は、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。

● 社内 ● 社外



3 PERSONS

社外監査役(独立役員)の職務経歴および専門分野

法曹	1名
企業経営者	1名
政府役職者	1名

社外監査役(独立役員)の在任年数

3年	1名
2年	2名

Corporate Governance System

基本的な考え方

丸紅は、社は「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。

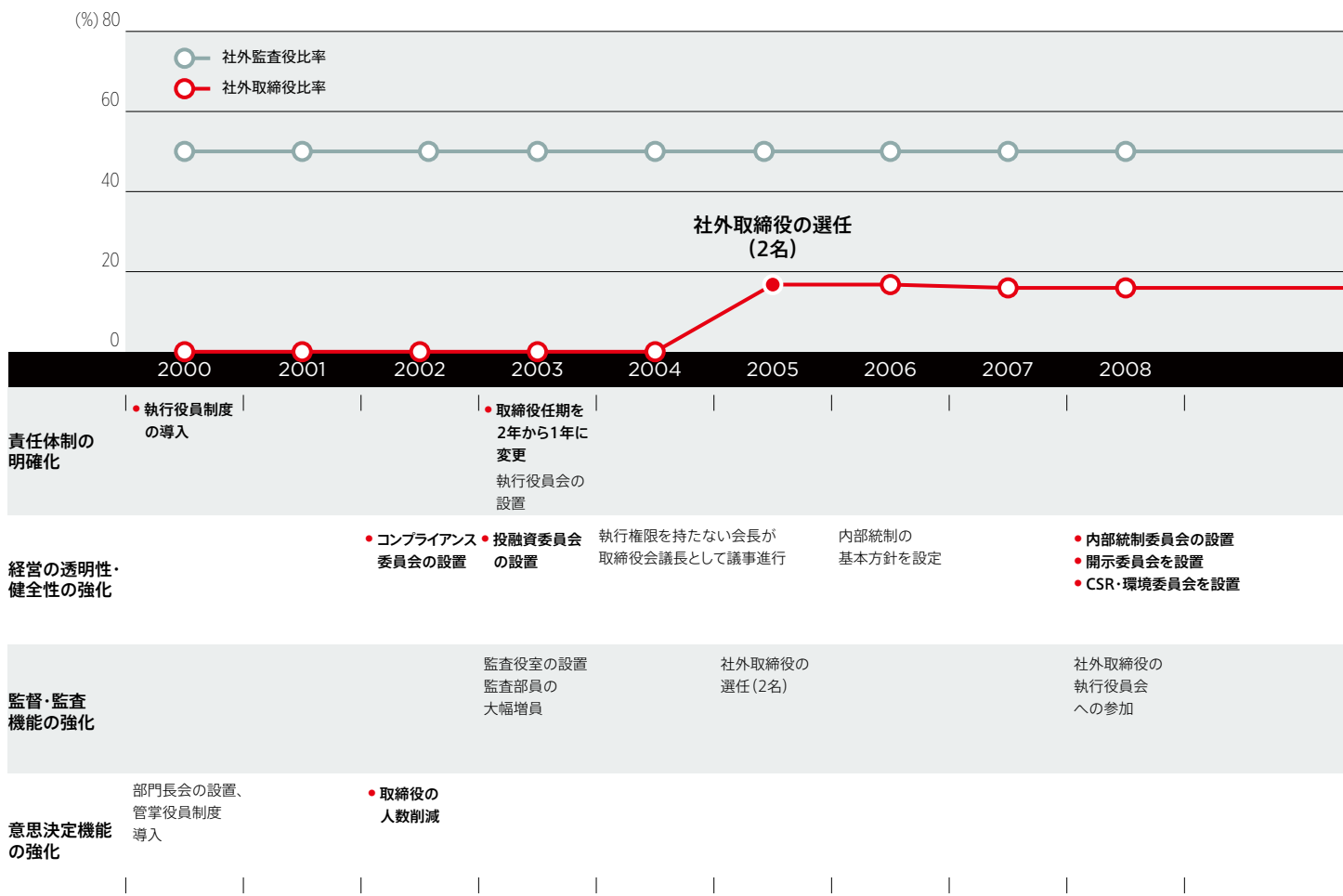
より強固な体制構築のため、「コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方」に基づき、社外役員の独立性判

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・ガバナンスの更なる深化に向けて、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、当社ウェブサイトで公開しています。
<https://www.marubeni.com/jp/company/governance/>

コーポレート・ガバナンスの変遷



責任体制の明確化

- 2000: 執行役員制度の導入
- 2003: 取締役任期を2年から1年に変更、執行役員会の設置

経営の透明性・健全性の強化

- 2003: コンプライアンス委員会の設置
- 2003: 投融資委員会の設置
- 2005: 執行権限を持たない会長が取締役会議長として議事進行
- 2005: 内部統制の基本方針を設定
- 2008: 内部統制委員会の設置
- 2008: 開示委員会を設置
- 2008: CSR・環境委員会を設置

監督・監査機能の強化

- 2003: 監査役室の設置、監査部員の大幅増員
- 2005: 社外取締役の選任(2名)
- 2008: 社外取締役の執行役員会への参加

意思決定機能の強化

- 2000: 部門長会の設置、管掌役員制度導入
- 2003: 取締役の人数削減

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、執行および監督に関わる経営管理組織をP062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。

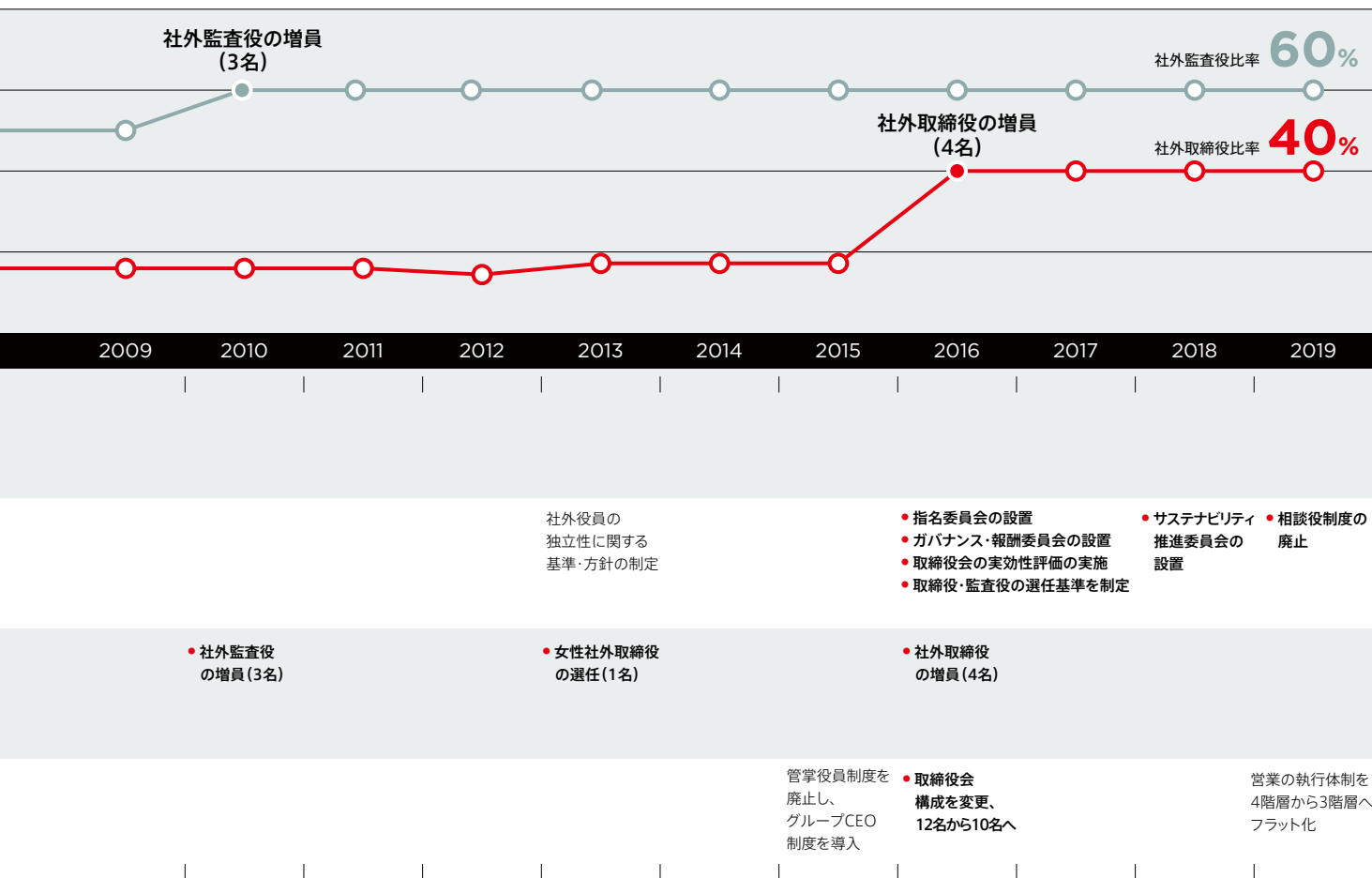
丸紅は、多岐にわたるビジネスをグローバルに展開しており、経営における「意思決定の迅速性・効率性」および「適正な監督機能」を確保すべく、現在のガバナンス体制を社内取締役および社外取締役で構成される取締役会を置く監査役設置会社としており、次の(a)と(b)の通り有効に機能していると判断されることから、現在のガバナンス体制を継続して採用します。

(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により、適正な監督機能を確保しています。



コーポレート・ガバナンス体制

(2019年6月21日現在)

取締役会

取締役会は取締役10名(うち社外取締役4名)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およ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、業務およ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

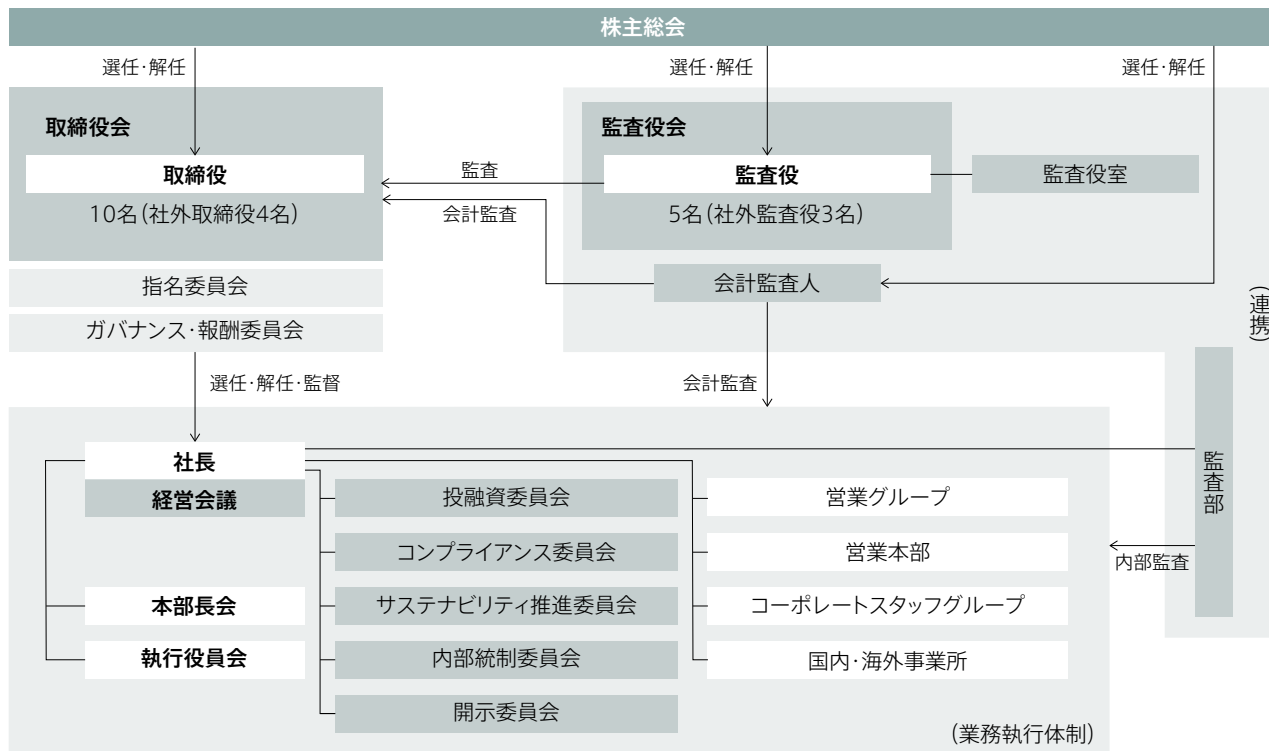
果、決算のポイントや留意事項、会計監査動向などの情報・意見交換を行っています。

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、本部長およびコーポレートスタッフグループ部長は、毎年監査役に対し、業務執行状況報告を行っています。

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名、専務執行役員2名、常務執行役員1名で構成されており、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、本部長およ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33名（うち5名が取締役を兼務）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、業務執行報告を通じて、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・監査役候補者の選任案、次期社長選任案、並びに社長が策定・運用する後継者計画（必要な資質・要件、後継者候補群、育成計画を含む）について審議し、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:	柿木 真澄	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、取締役およ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:	柿木 真澄	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)

新社長の指名について

丸紅では社は「正・新・和」のもと、企業価値の増大を図るため、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おり、独立社外役員による経営監督機能を高めています。

その取り組みとして、2017年3月期より取締役会の諮問機関となる「指名委員会」を運営しており、委員4名のうち過半数の3名が独立社外役員で構成され、私が委員長を務めています。

指名委員会において次期社長を選定するにあたっては、複数の候補者を対象として、多面的かつ客観的・公平性のある協議を重ね、十分な時間を費やし、慎重に審議を進めてきました。当社の経営環境を鑑みて総合的な判断を行い、柿木代表取締役副社長執行役員（当時）が次期社長候補として適切であると判断し、選任案を指名委員会で全員一致で固め、取締役会に答申し、2019年1月の取締役会で選任案が承認されました。



指名委員会 委員長
北畑 隆生 取締役(社外)

主要会議体の開催状況(2019年3月期)

取締役会	監査役会	経営会議	本部長会	執行役員会
19回	10回	32回	3回	4回

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 専務執行役員 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 専務執行役員 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 専務執行役員 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

(2019年6月21日現在)

氏名	独立役員	主な活動状況	諮問委員会	主な経歴
筆頭社外取締役 北畑 隆生	○	2019年3月期開催の取締役会19回のうちの18回に出席し、主に官界における豊富な経験と、その経験を通して培われた高い識見に基づき、積極的に発言を行っています。	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 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	○	2019年3月期開催の取締役会のすべてに出席し、主に企業経営者としての豊富な経験と、その経験を通して培われた高い識見に基づき、積極的に発言を行っています。	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	○	2019年3月期開催の取締役会のすべてに出席し、主に官界における豊富な経験と、その経験を通して培われた高い識見に基づき、積極的に発言を行っています。	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 東京海上日動火災保険(株)監査役 一般財団法人日本不動産研究所代表理事・会長(現職) 公益社団法人日本租税研究協会副会長(代表理事)(現職)
翁 百合	○	2019年3月期開催の取締役会のすべてに出席し、主にシンクタンクにおける豊富な経験と、その経験を通して培われた高い識見に基づき、積極的に発言を行っています。		<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、監査役監査の更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

(2019年6月21日現在)

氏名	独立役員	主な活動状況	諮問委員会	主な経歴
吉戒 修一	○	2019年3月期開催の取締役会および監査役会のすべてに出席し、主に法曹界における豊富な経験と、その経験を通して培われた高い識見に基づき、積極的に発言を行っています。	ガバンス・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	○	2019年3月期開催の取締役会19回のうちの18回および監査役会10回のうちの9回に出席し、主に企業経営者としての豊富な経験と、その経験を通して培われた高い識見に基づき、積極的に発言を行っています。	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	○	2019年3月期開催の取締役会のすべておよび監査役会10回のうちの9回に出席し、主に官界における豊富な経験と、その経験を通して培われた高い識見に基づき、積極的に発言を行っています。	ガバンス・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)

政策保有株式(上場一般投資株式)[※]の

保有・縮減に関する方針

丸紅は、国内外のネットワークを通じて、広範な分野において事業活動を多角的に展開しており、様々な企業との協力関係が不可欠です。丸紅では、毎年個別の政策保有株式について、定量面(取得原価に対する当該投資関連損益の割合につき、丸紅の加重平均資本コストと比較し評価)、および定性面(保有することによる投資先企業との関係維持・強化等)を総合的に判断のうえで、保有意義を見直しており、その内容を取締役会にて検証しています。その結果、保有意義が認められない場合には、原則として売却し、その売却実績については、翌年度の取締役会にて報告しています。

※一般投資株式とは、投資株式のうち保有目的が純投資目的以外の目的である株式を指します。

政策保有株式(上場一般投資株式)の

議決権行使に関する基準

丸紅は、政策保有株式として保有する上場株式の議決権行使にあたり、投資先企業の中長期的な企業価値向上の観点等を踏まえ、総合的に賛否を判断します。

取締役および監査役の報酬等

丸紅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およ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。

取締役および監査役の報酬等の内容および決定方針は以下の通りです。

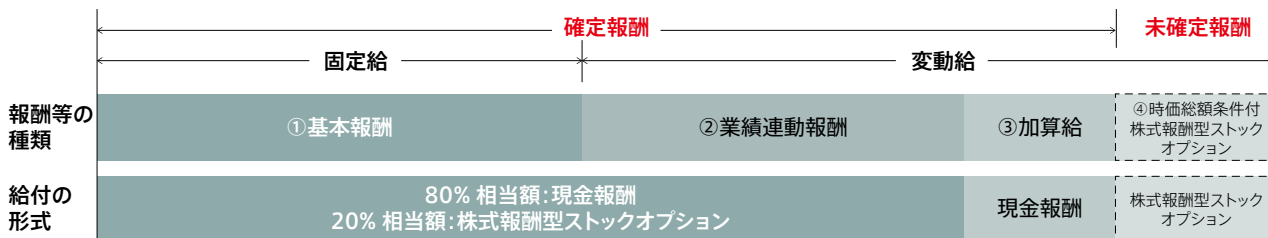
(2019年6月21日現在)

	該当する役員	報酬等の考え方	報酬等の決定方法
取締役 (10名)	取締役(社内) (6名)	<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、株価上昇およ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。 業績連動報酬の算定については、2020年3月期より、中期経営戦略GC2021の経営目標と報酬制度のアップデートの更なる強化のため、連結純利益の50%と、基礎営業キャッシュ・フローの50%の和を指標に用います。 	<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名)		
監査役 (5名)	監査役(社内)(2名) 社外監査役(3名)	<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。 	<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

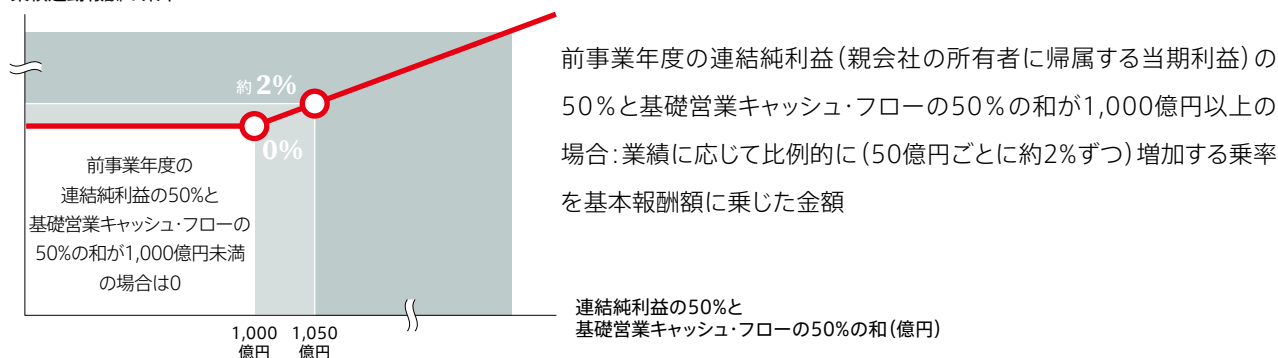
報酬等の種類	報酬等の内容	固定/変動	給付の形式
①基本報酬	<ul style="list-style-type: none"> 各取締役の役位に応じた基本報酬を支給 	固定	
②業績連動報酬	<ul style="list-style-type: none"> 前事業年度における連結業績に連動した報酬を支給 基本報酬に乗率を掛けたものが業績連動報酬 前事業年度の連結純利益の50%と基礎営業キャッシュ・フローの50%の和が1,000億円未満の場合は0とし、1,000億円以上の場合は業績に応じて比例的に(50億円ごとに約2%ずつ)増加する乗率を基本報酬に乗じた金額 	変動(単年度)	80%相当額: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加算給も支給 定量面・定性面の個人評価を反映 	固定 変動(単年度)	現金報酬
④時価総額条件付 株式報酬型 ストック オプション	<ul style="list-style-type: none"> 基本報酬の10%分をベースに最大1.5倍相当額を基本報酬に加える形で、割当から3年後を権利行使開始日とし、3年後の時点において当社時価総額が割当日時点の時価総額を上回り、かつ当社時価総額条件成長率が東証株価指数成長率以上となった場合にのみ行使可能となる時価総額条件付の株式報酬型ストックオプションを割り当て 	固定	株式報酬型 ストックオプション

取締役(社内)の報酬支給割合イメージ



業績連動報酬フォーミュライメージ

業績連動報酬の乗率



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。

2019年3月期における取締役およ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)	500百万円	111百万円	611百万円	9人
監査役(社外監査役を除く)	80百万円	—	80百万円	2人
社外役員	101百万円	—	101百万円	7人
合計	681百万円	111百万円	792百万円	18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、当該定めに係る役員10名(うち社外取締役4名))および「監査役分月額120百万円」(2012年6月22日開催の第88回定時株主総会決議、当該定めに係る役員5名)並びに株式報酬型ストックオプション「取締役分(社外取締役を除く)年額220百万円以内」(2016年6月24日開催の第92回定時株主総会決議、当該定めに係る役員6名)です。なお、2019年6月21日現在において、当該定めに係る役員は15名です。

※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および監査役に対し、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および監査役の中で、2019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。

2019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	104百万円	24百万円	128百万円
國分 文也	取締役	127百万円	29百万円	156百万円

取締役会の実効性評価

丸紅は、2019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。

評価の枠組み・手法

1. 対象者

すべての取締役(10名)および監査役(5名)

※ 2018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
- (8) 昨年度の課題の改善状況

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・報酬委員会における、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。

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。昨年度の評価において課題として認識された「重要事項の審議の更なる充実」について、今年度を実施した対応(取締役業務執行報告の改善、並びに個別案件における取締役会付議基準の見直し等)を評価する一方、全社経営方針に関わる実質的な議論の拡充について今後の更なる取り組みを期待する意見も挙げられました。

今回の評価・レビューを踏まえ、当社は、取締役会の実効性の維持・向上に引き続き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、社是およ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。

会社法およ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、2018年3月期に続き2019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 取締役および使用人の職務の執行が法令およ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およ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 取締役およ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、当社ウェブサイトで公開しています。

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、すべ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およびコンプライアンス意識の浸透も進めています。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・社員およ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。2018年10月、マニュアルは第15版となり、英語にも翻訳され、当社ウェブサイトでも公開しています。

コンプライアンス教育・研修

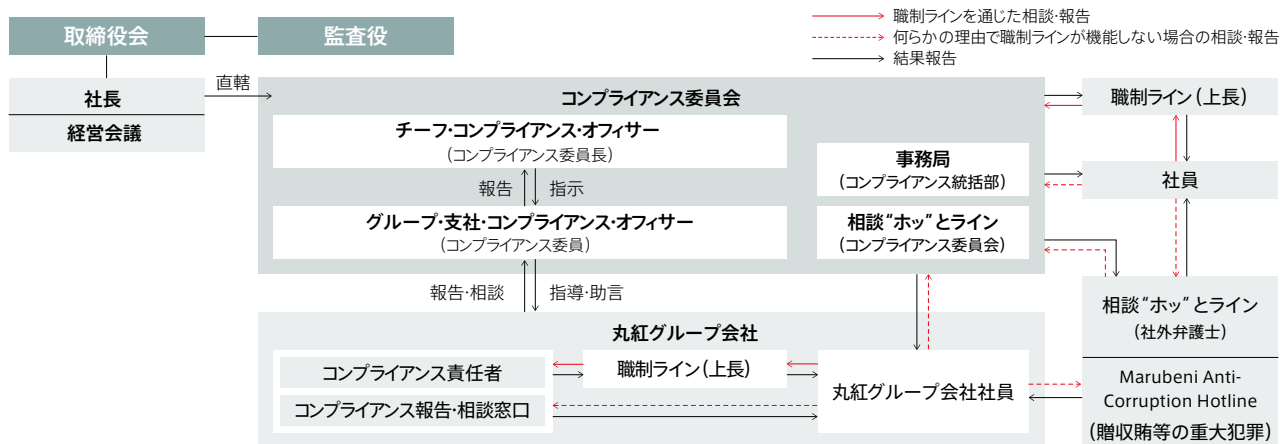
丸紅グループでは、コンプライアンス・マニュアルに基づく教育・研修を組織的に実施しています。具体的には、コンプライアンス全般・反贈収賄・カルテル防止に関する研修をe-ラーニングや集合研修を通して実施するほか、コンプライアンス委員長やコンプライアンス統括部員が研修・啓発のためにグループ会社や海外拠点を訪問するなど、コンプライアンスを実践していくうえで必要な知識と意識の向上に努めています。また、海外拠点では、本社のコンプライアンス体制に則して、各国の法令や商慣習などに応じたコンプライアンス体制を構築するとともに、毎年コンプライアンス行動計画の策定やレビューを実施しています。

公正取引委員会による発表について

2018年10月、公正取引委員会より、株式会社NTTドコモが行ったドコモショップユニフォームの見積り合わせに関して、当社および子会社の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およ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



取締役



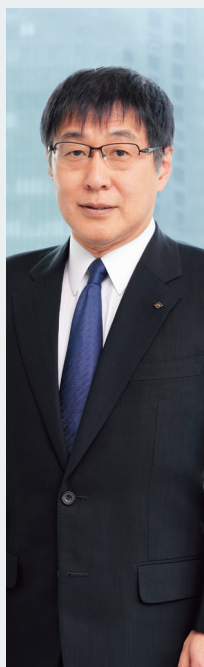
1



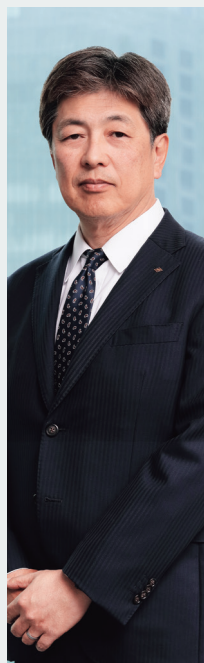
2



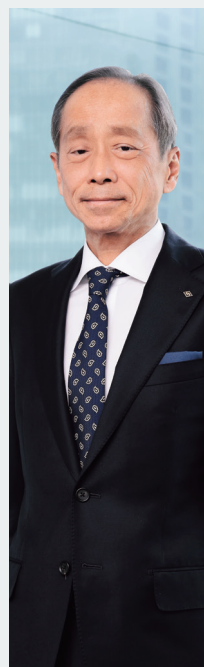
3



4



5



6

1 國分 文也
取締役会長

2 柿木 真澄
代表取締役 社長

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

4 高原 一郎
代表取締役 副社長執行役員、電力・エネルギー・金属グループCEO

5 矢部 延弘
代表取締役 専務執行役員、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 (CSDO)、
開示委員会委員長

6 宮田 裕久
代表取締役 常務執行役員、CDIO、CSO、
東アジア総代表、投融資委員会副委員長



7

7 北畑 隆生
社外取締役



8

8 高橋 恭平
社外取締役



9

9 福田 進
社外取締役



10

10 翁 百合
社外取締役

監査役

1



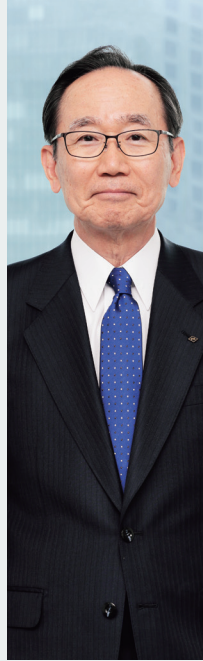
1 郡司 和朗
監査役

2



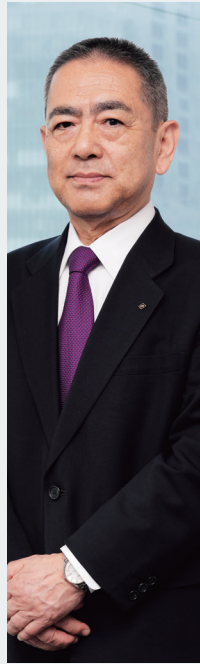
2 南 晃
監査役

3



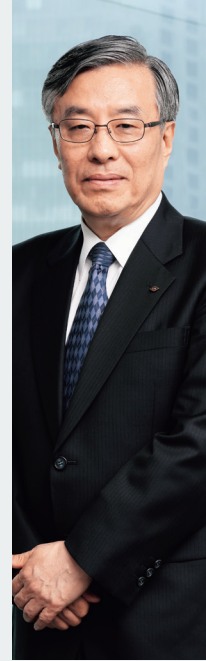
3 吉戒 修一
社外監査役

4



4 八丁地 隆
社外監査役

5



5 米田 壯
社外監査役

専務執行役員**岩佐 薫**

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

寺川 彰

食料・アグリ・化学品グループCEO、
投融資委員会副委員長

河村 肇

社会産業・金融グループCEO

常務執行役員**石附 武積**

欧州CIS統括、欧州支配人、丸紅欧州会社社長

小林 武雄

生活産業グループCEO

Michael McCarty

アグリ事業本部長、
Helena Agri-Enterprises LLC,
President & CEO

相良 明彦

エネルギー本部長

小林 伸一

金属本部長

堀江 順

米州統括、北中米支配人、丸紅米国会社社長・CEO

及川 健一郎

金融・リース事業本部長

執行役員**岡田 英嗣**

プラント本部長

酒井 宗二

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

古賀 久三治

中部支社長

島崎 豊

秘書部長、広報部長

富田 稔

大阪支社長

二井 英一

アグリ事業本部副本部長

熊田 秀伸

食料本部長

平澤 順

中国総代表、丸紅中国会社社長

佐藤 誠

中東統括

大平 裕一

ライフスタイル本部長

古谷 孝之

経営企画部長

横田 善明

電力本部長

板井 二郎

建機・自動車・産機本部長

武智 康祐

航空・船舶本部長

安藤 孝夫

リスクマネジメント部長

寺垣 毅

フォレストプロダクツ本部長

市ノ川 覚

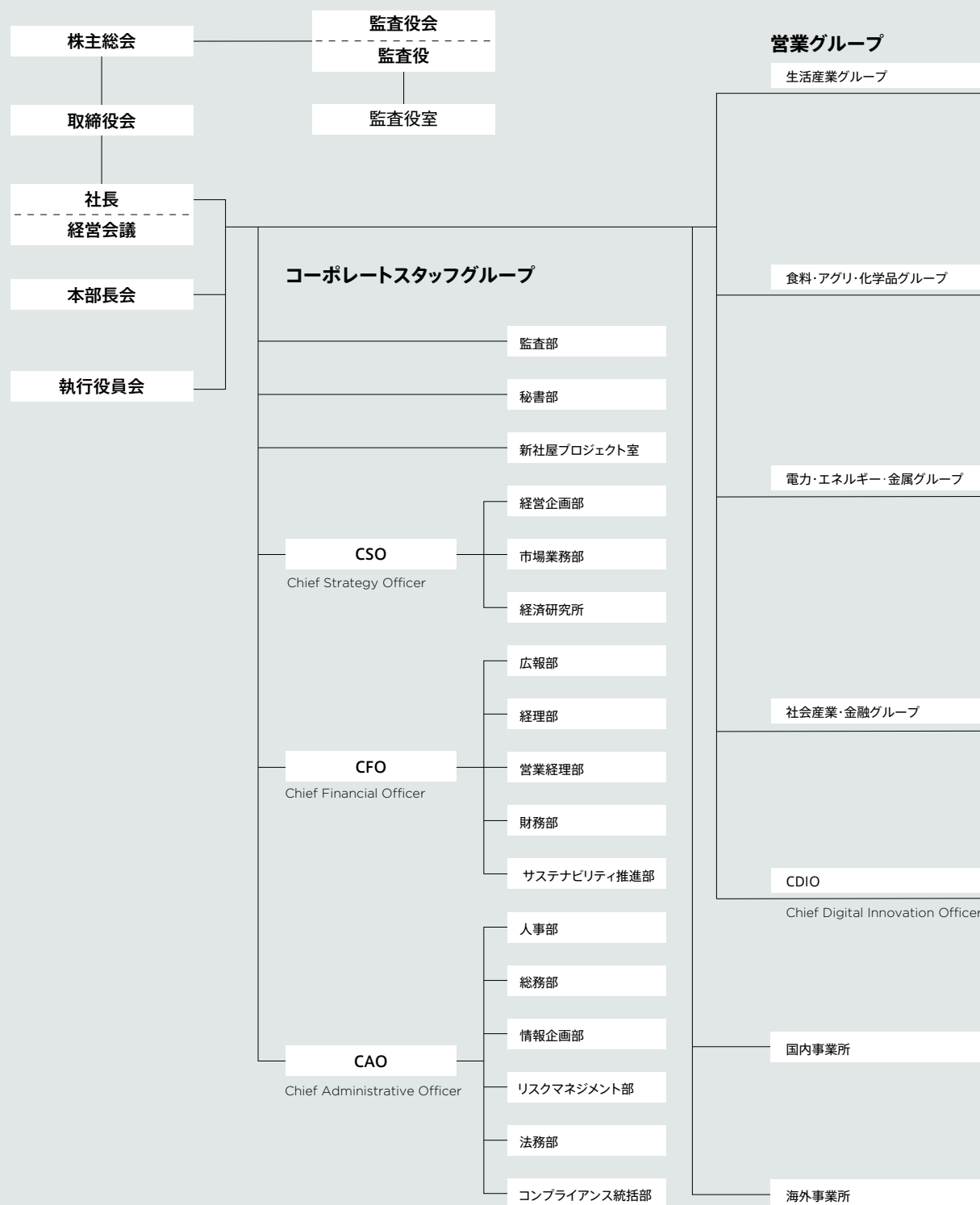
化学品本部長

今村 卓

経済研究所長

組織図 (2019年4月1日現在)

丸紅グループの在り姿『Global crossvalue platform』実現に向けた、新たな成長戦略を推進するため、2019年4月に機構改革を行いました。



営業本部
ライフスタイル本部
情報・不動産本部
フォレストプロダクツ本部
食料本部
アグリ事業本部
化学品本部
電力本部
エネルギー本部
金属本部
プラント本部
航空・船舶本部
金融・リース事業本部
建機・自動車・産機本部
次世代事業開発本部

営業グループの再編と階層のフラット化(4階層から3階層)の狙い

事業環境を踏まえ、最適かつ効率的な営業戦略の推進を図れる営業グループ体制へと再編しました。また、営業の業務執行体制を4階層(社長、グループCEO、本部長、部長)から3階層(社長、本部長、部長)へとフラット化し、営業本部がスピード感をもって戦略実行できる体制を作りました。

次世代事業開発本部の新設の狙い

10年先を見据えた新たなビジネスモデルを、営業本部として創出していきます。具体的には、傘下にアジア事業部、次世代社会基盤事業部、ヘルスケア・メディカル事業部、新事業開発部、デジタル・イノベーション室を設立し、アジア中間層向けプラットフォーム事業や都市化・スマートシティ関連事業、ヘルス&ウェルネス事業、フィンテック事業等を中心に、「White Space」(現状では取り込めていない成長領域・ビジネスモデル)を追求し、10年後の爆発的な成長を目指します。また、ニューヨーク・シリコンバレー・シンガポール・深圳等でのイノベーション・エコシステムへの参画に加え、電子国家を推進する欧州エストニアのタリンにも新たに拠点を設立し、最新技術・ビジネスモデルの取り込みを加速させています。



「次世代事業開発本部」についての詳細は、P026「『次世代事業開発本部』— 10年後を見据えた新たなビジネスモデルの創出を目指す営業組織」をご覧ください。

Lifestyle Division



人々の生活や関連する産業の各商品分野において、エンドユーザー視点で最適な商品・サービスをグローバルに提供していきます。

ライフスタイル本部長

大平 裕一

PRESENT STATE ANALYSIS

強み

- 消費者のライフスタイルの多様化や変化するトレンド・ニーズを的確に捉える仕組み、デザインに落とし込む高度な企画提案機能
- 長年かけて培った、アジアを中心に有する適時・適量・安定調達可能な生産体制
- 原料調達から最終製品化まで、垂直統合されたサプライチェーン
- アパレル、フットウェア、生活用品、産業資材、繊維原料など多岐にわたる取扱商品

機会

- 世界の人口増加や新興国の生活水準向上に伴う購買層の拡大
- サステナビリティの潮流を背景に進む環境配慮型素材・製品・サービスへの需要増

リスク

- 新興国の経済成長に伴う主要生産地のコスト上昇
- デジタル化・IoT化に伴う現有機能の相対的な低下、流通構造の急激な変化

GROWTH STRATEGY

成長戦略

ライフスタイル本部の中核ビジネスであるアパレル・フットウェア等のOEM^{※1}・ODM^{※2}事業については、主力の国内市場に加え、2017年に出資したトルコのSaide Tekstil Sanayi ve Ticaret Anonim Sirketi(以下、Saide社)を軸に欧州市場向け販売拡大に注力しています。当事業分野においては、同社の有する企画提案・短納期生産機能と丸紅のアジアにおける商品調達機能を結び付け、今後増加する中間層向けを中心に、世界の衣料品市場における取引拡大を進めます。

ブランドマーケティング事業においては、子ども靴自社ブランド「IFME(イフミー)」、米国アウトドアブランド「MERRELL(メレル)」等の販売が好調に推移しております。「IFME」については靴以外にも商材を拡げ、デジタル技術の活用、顧客接点の拡充により、総合ブランド化を目指します。

そして、これら既存事業で培った機能・ノウハウを活用し、消費者向け直販ビジネスにも注力していきます。

また、持続可能な社会の実現に貢献するべく、リサイクル繊維、オーガニックコットン等の環境配慮型素材の積極的な活用、循環型ビジネスの構築等、サステナビリティに資する取り組みも推進していきます。

※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生産すること。

※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。

MAJOR PRODUCTS AND AREAS

衣料、フットウェア

生活用品

繊維原料、産業資材

L

LIFESTYLE
DIVISION

トレンドを捉えたヒット商品を スピーディーに提供 — Saide社(トルコ)

Saide社は、ファストファッションの中心地である英国・ロンドンに拠点を置き、世界最先端の流行を反映させたデザイン・企画立案機能、欧州近郊の繊維製造業集積地であるトルコでの短納期生産機能を顧客に提供することで、欧州アパレル市場向けの販売を近年急速に拡大してきました。

一方、丸紅は、日本を中心としたアジア市場向けに、高品質の衣料品・フットウェア・生活用品等の商品を競争力ある価格で適時・適量・安定供給可能な生産体制を確立しています。

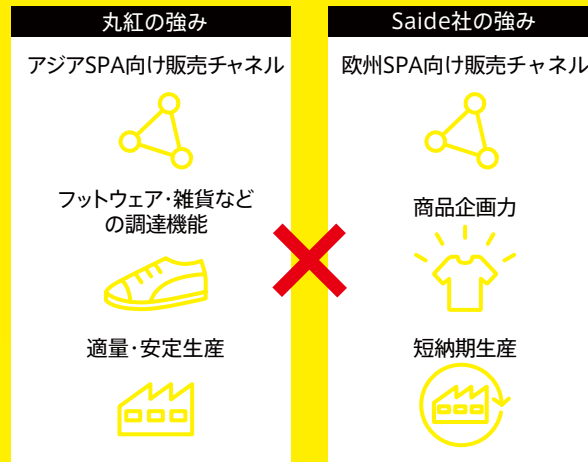
丸紅は、2017年にSaide社に出資し、丸紅の強みとSaide社の強みを掛け合わせることで新たな価値を創出し、事業の価値最

大化に取り組んでいます。具体的には、丸紅およびSaide社が有する企画・生産・販路を最適に組み合わせることで、短納期生産をアジア顧客向けに構築するなどのシナジーを創出します。今後、人口増加と経済発展に伴い成長が見込まれる世界の衣料品等ライフスタイル関連市場においても、SPA^{※3}向けOEM・ODMの機能向上、プロダクトミックス、および価格競争力を強化し、販売拡大に取り組んでいきます。

※3 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。



衣料品などの企画・製造・販売を行う Saide社



「新たな価値創造」
による
「成長の加速」



Saide
Tekstil Sanayi ve Ticaret
Anonim Sirketi

ICT & Real Estate Business Division



ICT、不動産、物流、保険の専門分野の知見を有機的に融合し、新技術を活用した高付加価値ソリューション・サービスを提供します。

情報・不動産本部長

阿部 達也



MAJOR PRODUCTS AND AREAS

ネットワーク事業

システムソリューション事業

モバイル販売事業

国内外住宅開発事業

J-REIT・私募リート・不動産私募ファンド運用事業

プロパティマネジメント事業

物流事業

保険・再保険事業

PRESENT STATE ANALYSIS

強み

- 消費者の様々なニーズに応えるプラットフォームを所有し、各種サービスを提供(マンション向け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)
- 多様化する消費者のニーズを的確に捉える知見・ノウハウと、経験に裏打ちされた高度な案件組合力、運営力

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

リスク

- 少子高齢化に伴う国内ニーズの減少
- 消費税増税に起因した国内消費ニーズの抑制

GROWTH STRATEGY

成長戦略

情報・不動産本部では、通信インフラ、携帯情報端末、住宅といった人々の生活に関わる幅広いビジネス領域において、デジタル技術・ITの進展に伴う顧客ニーズの変化に応じた高付加価値ソリューション・サービスを提供しています。

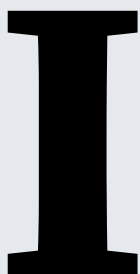
ICT分野では、丸紅情報システムズ(株)やアルテリア・ネットワークス(株)を軸とするシステムソリューション事業・ネットワーク事業において、製造業向けソリューションやCRM[※]ソリューション、高速通信回線ビジネス等に取り組んでいます。MXモバイル(株)を中心とするモバイル販売事業においては、キャリアショップ事業の効率化、法人向け提案型ソリューションの強化に注力しています。

不動産分野では、国内・海外における住宅開発事業で培った実績・知見を活用し、国内でニーズの高まる再開発・建替事業や賃貸不動産開発事業に取り組み、またREIT事業における投資対象分野を拡大し、更なるアセットの積み上げを図ります。

また、物流分野においてサプライチェーンの可視化・最適化を実現する、デジタルサプライチェーンマネジメントサービスの展開、保険分野において国内・海外における保険仲介事業の拡充に注力しています。

これらの取り組みに加え、ICT分野と不動産分野を融合させたスマート化・シェアリング等の付加価値サービス事業や5G等の新たな技術を活用したソリューション・サービスを開発することで更なる成長を目指します。

※CRM: Customer Relationship Managementの略。顧客との関係を構築・管理する経営手法。



**ICT &
REAL ESTATE BUSINESS
DIVISION**

**中国嘉興市(上海近郊)における
住宅開発案件に参画**

中国浙江省嘉興市のデベロッパー・浙江大樹置業集团股份有限公司(以下、大樹集団)と共同で、日系企業としては初めて嘉興市において不動産開発事業に参画しました。約22万m²(住宅10棟1,800戸、高齢者住宅1棟360戸、商業施設)の建築面積を誇る大規模案件で、丸紅にとって中国における14件目のプロジェクトとなります。丸紅は1980年代から中国における住宅開発事業に注力しており、中国国内の累計住宅供給実績は11,000戸を超えています。

日本国内および中国での住宅開発実績を有する丸紅と、嘉興市を代表するデベロッパーの大樹集団が連携することで、日本の開発ノウハウを活かしながら中国の文化・生活習慣を取り入れた良質な住宅開発事業を推進することを目指します。



嘉興/彩虹里(中国) 完成予想図

**モバイル端末のライフサイクルに沿った
サービス・ソリューションを幅広く提供**

情報・不動産本部では、あらゆるモバイル端末のライフサイクルに沿って革新的で最適なソリューションを提供しています。

携帯端末販売事業では、携帯電話事業者の販売代理店として全国に販売網を展開し、業界トップクラスのポジションに立っています。最近ではVRやIoT等の次世代技術が体験できる新形態店舗のオープン、長年のショップ運営で培った接客ノウハウを活かした住宅ローンの取次事業の開始等、新規ビ

ジネスにも挑戦しています。

法人顧客向けには「業務効率改善」「コスト削減」「リスク軽減」「営業力強化」の視点から、顧客のニーズに合わせた様々なデバイス運用・管理サービスを提供しています。

加えて、モバイル端末の修理業務により得た知見と技術力を活かし、中古端末の買取・販売事業、端末レンタル・リース・保証等のサポート事業を展開するなど、業容を拡大しています。

また、総合商社系としては唯一のMVNO事業(仮想移動体通信事業者)を展開しており、丸紅が有する様々な産業用途を中心に、付加価値の高い通信回線サービスを提供していきます。



上: モバイル端末の修理作業風景(神奈川県)
左下: MVNOとして提供するSIM、通信端末
右下: 2018年8月にオープンしたドコモショップ宮前平店(神奈川県)

Forest Products Division



森林に由来する当本部製品の特徴はSustainable、Renewable、Recyclable — 環境・社会に貢献するビジネスを拡大していきます。

フォレストプロダクツ本部長

寺垣 毅

PRESENT STATE ANALYSIS

強み

- 植林から紙製品の販売までを網羅するバリューチェーン
- アジア市場に近いインドネシア・スマトラ島に有する広大な面積の植林地とパルプ工場
- 紙、板紙、パルプ、チップの各分野での販売ネットワーク
- 段ボール原紙製造・販売事業会社の生産技術・ノウハウ
- 再生可能エネルギーの普及促進に寄与するバイオマス発電向け原料供給網

機会

- 脱炭素・脱プラスチックをはじめESG・SDGsの潮流に沿ったビジネスモデルの構築

リスク

- 植林事業に影響を与える天候・火災リスク
- 市場価格変動の影響を受けやすいパルプ事業

GROWTH STRATEGY

成長戦略

インドネシアにおける植林・パルプ製造事業(ムシパルプ事業)の安定したオペレーション、および国内の紙・板紙製造販売事業の採算改善など、フォレストプロダクツ本部は収益基盤の強化を図っています。

また、低炭素社会実現に寄与する木質ペレットの自社ソース開発等のバイオマス燃料への取り組み、将来の需要拡大が期待されるセルロース・ナノファイバー等新素材への展開、世界的な脱プラスチックの潮流に沿ったプラスチック代替製品の販売を視野に入れたビジネスモデル構築を進めています。更にベトナムにおいて、段ボール原紙製造・包装資材販売事業への投資を決定し、成長著しい同国パッケージ市場における事業構築を目指します。伝統的な紙パルプ製品に加え、Sustainable、Renewable、Recyclableという当本部製品の特徴を活かして木質素材に幅広く着目するとともに対面業界を広げ、世の中の環境・社会課題と向き合い、その解決に資するビジネスも拡大していきます。

MAJOR PRODUCTS AND AREAS

チップ、バイオマス燃料

パルプ、古紙

紙製品、板紙製品

建材・木材製品

F

FOREST PRODUCTS
DIVISION

ムシパルプ事業(インドネシア)

フォレストプロダクツ本部はインドネシア共和国の南スマトラで、植林会社のPT. Musi Hutan Persada (以下、MHP社)とパルプ製造会社のPT. Tanjungenim Lestari Pulp & Paper (以下、TEL社)を運営しております。MHP社では東京都の1.4倍もの面積(約30万ha)の植林事業を運営し、そこから得られるユーカリ植林木を原料としてTEL社がパルプを製造し、アジアを中心に輸出をしています。

MHP社設立当初より植林していたアカシアが病害で枯れてしまい、2013年にユーカリへの樹種転換を行いました。樹種転換は

植林を担うMHP社だけでなく、パルプ製造を担うTEL社、およびマーケティング・セールスを行う販売部隊にとっても経験のない挑戦でしたが、当本部の総力を結集し、2017年に初出荷の日を迎えることができました。

また、ムシパルプ事業はMHP社、TEL社合わせて約2千人の従業員が働き、関連企業まで含めると1万人の雇用を創出しています。地元の幼稚園や小・中学校の運営にも関わり、地域と共生しながら事業を運営しています。

植林・パルプ製造事業というサステナブルな事業を通じて、地域社会ともサステナブルな関係を構築し、経済・環境・社会に貢献する事業となるよう、引き続き注力していきます。

ムシパルプ事業の競争優位性・社会的意義

コスト競争力

植林(原料)からパルプまでの一貫生産によるローコストオペレーション、および巨大なアジアマーケットへの地理的優位性

パルプ販売力

グローバルな販売ネットワークと市場からの高い信頼

事業マネジメント能力

植林事業・パルプ製造事業運営のノウハウや人財の蓄積

地域密着型の事業

関連企業を含め、1万人の雇用創出、および幼稚園や小・中学校の運営

環境

持続可能な資源管理(森林認証、ISO14001等)

Food Division



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、付加価値のある穀物・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。

食料本部長

熊田 秀伸



MAJOR PRODUCTS AND AREAS

トウモロコシ・大豆・小麦・菜種などの穀物全般

大豆粕・菜種粕・魚粉など飼料副原料

配合飼料

市販用食品、業務用食材、乳製品、農産物

水産物・水産加工品、畜産物・畜産加工品

小麦粉・砂糖・油脂などの食品原料

コーヒー・茶・果汁などの飲料原料

PRESENT STATE ANALYSIS

強み

- 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Iguaçu de Café Solúvel (以下、Iguaçu社)によるインスタントコーヒー製造事業
- 米国・豪州の二大牛肉生産国に、高品質な牛肉の供給拠点を保有
- 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

機会

- 新興国(中国・アジア等)における高品質な商品(コーヒー・牛肉等)ニーズの拡大
- 世界的な穀物・食品需要の拡大

リスク

- 外国間取引の販売先各国における政治・経済情勢の変化(カントリーリスク)
- 天候不順による農産物の不作などの天災リスク

GROWTH STRATEGY

成長戦略

食料本部は、スペシャリティ商品のマーケティング強化、製造・メーカー機能強化・海外比率引き上げ、飼料事業の価値最大化・穀物トレードの最大効率化を戦略の柱としています。付加価値のある食品生産・加工事業の展開と、穀物集荷・トレードオペレーション効率化により、事業拡大と持続的成長を実現します。

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を拡大しています。米国の牛肉処理加工販売Creekstone Farms Premium Beef LLC (以下、Creekstone Farms社)の設備増強の他、ブラジルのIguaçu社にて、世界的に益々拡大するコーヒー需要に対応すべく増産設備への投資を決定し、2021年3月期の稼働に向けて取り組んでいます。

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、丸紅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。また、2019年3月期には、循環型バイオマスリサイクル技術を有する農業系スタートアップ企業と戦略的パートナーシップを締結するなど、「持続可能な開発目標(SDGs)」を志向した社会・ビジネスの実現に貢献していきます。

食料本部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、多様性のある人財の育成と、開かれた組織風土の醸成に引き続き注力していきます。

F

FOOD DIVISION








拡大するプレミアムビーフ市場の中で 「Marubeni Premium Beef」ブランドを確立 — Creekstone Farms社(米国)

Creekstone Farms社は、米国において穀物を主体とした飼料で肥育した品質の高いブラックアンガス牛のみを取り扱い、付加価値の高い商品の供給を特徴としたビジネスモデルを構築しています。また、同社は、カンザス州の自社工場での肉牛の処理加工を行い、その牛肉を全米の高級ステーキハウスや量販店に販売するほか、アジアや欧州、中東にも輸出しています。一方、丸紅はこれまで、豪州におけるRangers Valley Cattle Station Pty., Ltd. (以下、Rangers Valley社)との高品質な肉牛の肥育・販売事業や、日本および中国におけるプロイラー一貫生産事業を展開しており、グローバル市場で培った厳格な生産管理に基づく安全・安心な食肉製品を量販店・外食業界や畜産加工メーカーに販売する経験・ノウハウを有しています。

現在、Creekstone Farms社の強みと丸紅の強みを掛け合わせた、丸紅ならではの各種取り組みが進行中です。販売面では、Creekstone Farms社の高品質牛肉をRangers Valley社の販路を活用して、日本並びに中国・アジアなどへの販売拡大に取り組んでいます。生産面では、当食料本部がこれまで培ってきた安定調達力の強化や、これまでの丸紅の畜産ビジネスを通じて培ったノウハウをCreekstone Farms社に活用していくことで生産性改善に取り組んでいます。

新興国を中心とする近年のプレミアムビーフの需要の高まりをビジネス拡大の機会と捉え、米国と豪州という牛肉の二大生産国を拠点とし、拡大するプレミアムビーフ市場の中で「Marubeni Premium Beef」ブランドを確立していくことを目指します。



丸紅の強み	Creekstone Farms社の強み
高付加価値牛(ハイエンド)	高付加価値牛(アッパーミドル)
	
アジア販売チャンネル	米国販売チャンネル
	
RVブランド	Creekstone Farmsブランド
	
肥育・歩留向上ノウハウ	
	



「新たな価値創造」
による
「成長の加速」



Agri Business Division



アグリインプット事業と北米穀物事業を同一本部とすることで、両事業のシナジー創出を追求し、収益力を強化していきます。

アグリ事業本部長

Michael McCarty



MAJOR PRODUCTS AND AREAS

農業資材（農薬、肥料、種子、自社ブランド品）の販売

施肥・農業散布など請負サービス提供

精密農業など技術サービス提供

農業製剤の受託

肥料原料

穀物および油糧種子（トウモロコシ・小麦・大麦・大豆・菜種・食用豆類など）の集荷および輸出

PRESENT STATE ANALYSIS

強み

- 農業資材リテ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Helena社
- 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

機会

- アグリインプット事業と北米穀物事業の統合によるシナジーの創出
- 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

リスク

- 事業会社の販売実績に影響を与える農家の収入水準の変動と天候リスク
- 政治・経済情勢の変化によるカントリーリスク

GROWTH STRATEGY

成長戦略

アグリインプット事業は、M&A・設備投資による既存事業の拡大・強化に加え、顧客である農業生産事業者に対してITを駆使した精度の高い農業技術を利用したコンサルティングや請負農作業などサービスの拡充を図り、顧客の収益性や生産性の向上に貢献していきます。またHelena社のサービスモデルをグループ内事業会社に活用し事業価値を高めるとともに、他地域で新たな販売プラットフォームの構築を目指します。

北米穀物事業においては、Gavilon社およびColumbia Grain International社の北米集荷拠点の更なる効率化を推進し、収益力の強化、並びにアグリインプット事業との協業・親和により、両事業のクロスバリュー創出を目指します。

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・ブラジルを中心に、製品開発・受託・生産事業、農業資材小売事業、穀物集荷・輸出事業、スペシャリティ商品事業を拡大しています。私たちは、世界中の農業生産者にとって最適なソリューションの提供を通じて、更なるグローバル展開を進めます。



AGRI BUSINESS
DIVISION

世界最先端のアグリビジネス市場である 米国でトップクラスの農業資材販社 — Helena社(米国)

Helena社は、世界最大の農業大国である米国において、農業資材の販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。Helena社はその米国におけるトップクラスの販社として業界内で確固たる地位を築きながらも、日々変化する市場環境に応じて更なる進化に取り組んでいます。

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、事業を更に拡大させています。

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

Helena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、投下量・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。

米国における穀物集荷、輸出事業の展開

世界最大の穀物生産・輸出国である米国に本社を置くGavilon社は、全米に約140の穀物集荷拠点を有し、近年穀物産地として存在感を高めているブラジル等、米国以外の主要産地でも事業を行う穀物集荷・販売事業会社です。

丸紅は、米国において、Gavilon社と同じく穀物集荷と販売事業を展開するColumbia Grain International社や西海岸の輸出ターミナルであるPacifcor社を有

しており、日本をはじめ世界各国の穀物需要にきめ細かに対応できる体制を整えています。



Gavilon社集荷ターミナル

Chemicals Division



幅広い業界と接する化学品本部の取引基盤を活用し、市場・顧客に付加価値を提供する販売のプロフェッショナル集団を目指します。

化学品本部長

市ノ川 覚

PRESENT STATE ANALYSIS

強み

- 幅広い業界と接する広範な取引基盤
- 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
- 欧州の飼料添加剤市場におけるOrffa International社(オランダ)の高い業界プレゼンス
- エレクトロニクス分野における希少資源から川下に至るバリューチェーンビジネス
- 多種多様な化学品トレードにおける業界トッププレーヤーとのパートナーシップ

機会

- 人口増加に伴い成長するライフサイエンス関連事業の開拓
- 再生可能エネルギーの普及促進に寄与する太陽光発電関連事業への取り組み

リスク

- 市場価格の変動の影響を受けやすい石油化学製品などのトレード
- 主要販売先の中国や米国の政治経済リスクによるトレードの沈滞

GROWTH STRATEGY

成長戦略

化学品本部は、その取扱商材の特性上、幅広い対面業界に接しており、激しく繰り返される構造変化の中、社会課題や市場のニーズを察知しやすい、非常にチャンスに恵まれた環境にあります。

そのような取引環境を活かし、付加価値創出に拘り、商品・サービス構想力と提案力を備える販売のプロフェッショナル集団を目指しています。

好調なエレクトロニクス分野が業績を伸ばしており、2019年4月に新設したイノベーション推進室において、化学品の枠を超えた新分野での新たな化学反応を起こす仕掛けも推し進めています。

長年にわたり業界でトップクラスの地位を維持しているオレフィンビジネスをはじめとするコモディティトレード分野では、需給調整機能を高度化して取引規模を更に拡大し、物流機能等のサービスを根子にした付加価値の極大化を目指します。スペシャリティ分野においては、顧客接点を根子にした商品力とグループ販売網で、ソリューション提供型のディストリビューションビジネスの深化を追求していきます。特に、人口の増加に伴い持続的な成長が期待できるライフサイエンス分野において、欧州最大級の飼料添加剤販売会社のOrffa International社(オランダ)を軸に、更なる事業拡大に注力していきます。

MAJOR PRODUCTS AND AREAS

石油化学基礎製品および合成樹脂など誘導品

塩およびクロール・アルカリ

飼料添加剤、オレオケミカル、機能性食品素材などライフサイエンス

電子材料、無機鉱物資源、肥料原料および無機化学品



CHEMICALS DIVISION

世界中で展開される 丸紅の化学品ビジネス

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。

→ コモディティトレード(オレフィン・塩ビ樹脂・苛性ソーダ等)

ライフサイエンスを注力分野とした事業拡大

- 食品・飲料機能剤、飼料添加剤および
その他ライフサイエンス分野での展開



出資 Orffa International社(飼料添加剤販売)

所在国 オランダ

丸紅グループ出資比率:80%

- 欧州最大級の飼料添加剤販売会社
- 環境と安全を重視した欧州型飼料添加剤を
丸紅のネットワークを活かして全世界へ

エレクトロニクス・再生エネルギーをはじめとする 環境を意識したビジネスの拡大

- 蓄電池に不可欠なLib材料のグローバルトレード
- 中国全土に液晶ケミカル材料の
冷凍/冷蔵・危険品物流のネットワークを構築
- 太陽電池分野における機器販売から
案件組成・販売までを行うソリューションプロバイダー



左から順に、中国京東方科技集団(BOE)世界最大級液晶パネル工場、欧州Northvolt社のリチウムイオン電池、鹿児島県曽於市のメガソーラー

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



原料塩事業から一貫して手掛ける クロール・アルカリの総合グローバルトレーダー

- 塩ビ樹脂貿易はトレーダーとしての取扱量で世界No.1
- 苛性ソーダは世界のメジャープレイヤーの1社



出資 Dampier Salt社(天日製塩)

所在国 豪州

丸紅グループ出資比率:21.51%

- 工業塩輸出货量世界第1位
- アジアトレードシェア約30%

Power Business Division



発電事業と電力サービス事業のグローバルプレーヤーとして、地球環境の保全に配慮し、安全かつ安定した電力インフラ・サービスの提供を通じ、持続可能な社会の構築に貢献していきます。

電力本部長
横田 善明



MAJOR PRODUCTS AND AREAS

発電事業
再生可能エネルギー発電
電力サービス事業
— EPC事業・洋上風力据付事業
— 電力卸売・小売事業
— 地域密着型複合ユーティリティサービス事業
— 電力IoT・AI事業

PRESENT STATE ANALYSIS

強み

- 強固な地域営業力、開発拠点・資産管理体制と、業界トップクラスのIPP^{※1}事業規模
- 実績に裏付けられたIPP事業の自主開発能力・競争力・課題解決能力
- 海外での豊富な電力EPC^{※2}実績と独自のEPC取りまとめ能力
- 豊富な電力卸売・小売の経験

※1 IPP: Independent Power Producersの略。

※2 EPC: Engineering, Procurement and Constructionの略。設備・プラントの一括納入請負。

機会

- 電力分野における3D(低炭素化・電源の分散化・デジタル化)の浸透
- 主要国でのエネルギー政策の転換
- 洋上風力発電・太陽光発電等の主要設備技術の革新
- AI・IoT・Big Data等デジタル技術の革新

リスク

- 電力自由化市場での政策転換
- 資源・エネルギー価格の大幅変動
- 電力需給バランスに影響を与える天候リスク

GROWTH STRATEGY

成長戦略

電力業界では、低炭素社会への意識の高まりに対応する気候変動対策への貢献(Decarbonization)、電力の地産地消を可能とする電源の分散化(Decentralization)、発電所の効率的運転や再生可能エネルギー源の認証を行うデジタル技術の導入(Digitalization)という、電力の3Dの潮流が急速に進んでいます。このような事業環境の変化を捉え、丸紅電力本部の電力事業は、引き続きIPP事業を中核とする発電事業を成長させて収益基盤の拡大を図っていきます。発電事業においては2018年9月にも公表している通り、再生可能エネルギー源の保有比率を高めるとともに、LNGやバイオマス燃料の調達から発電事業までを一貫して行うエネルギーバリューチェーン事業を増加させていく方針です。また、発電事業と並行して、電力小売事業の拡張やその顧客基盤を活用した各種サービスの提供事業、オフグリッド電源供給事業の拡張など、電力小売・分散型電源事業を中心とする地域密着型のサービス事業の拡大を図ります。加えて、自社および重要顧客が保有する発電資産の運転効率改善や電力小売事業での電力運用、顧客基盤やその事業プラットフォームでの各種サービスの提供にAI・IoT等のデジタル技術を積極的に活用していきます。

P

POWER BUSINESS DIVISION

エネルギーソリューション事業

多様化するエネルギーの事業領域とその拡大に応えるべく、ステークホルダーや社会からの期待と要請を踏まえ、常に最適な電力・エネルギーソリューションを提供できるパートナーを目指します。ガス焚き火力発電を中心とする火力IPP事業を引き続き強化

する一方、気候変動の緩和のため、低炭素社会の実現に向け太陽光、洋上・陸上風力、地熱などの再生可能エネルギー電源によるIPP事業を拡大していきます。また、LNGやバイオマス燃料の調達から発電事業までを一貫して行うFuel to Powerなどのエネルギーバリューチェーン事業にも積極的に取り組みます。

電力サービス事業

英国子会社SmartestEnergy社が英国国内で展開する再生可能エネルギー電源を中心とした電力の卸調達・小売事業を拡大するとともに、他地域・国への事業展開も図ります。また、電力小売事業における顧客基盤を活用した各種サービスの提供を行う地域密着型ユーティリティサービス事業や、2018年にア

フリカの未電力化地域で事業参画した分散型電源供給サービス事業の拡張を目指します。AI・IoT等のデジタル技術も活用し、自社電源および他社の発電資産の運転効率の改善や、電力小売事業で保有する顧客基盤および事業プラットフォームにおけるプロシューマー向けビジネスの展開等を推進します。

Energy Division



低炭素社会の到来を見据え、社会課題や顧客ニーズの変化に対応する総合エネルギーソリューションを提供していきます。

エネルギー本部長
相良 明彦



MAJOR PRODUCTS AND AREAS

石油・ガスの探鉱・開発・生産事業

天然ガス事業(生産、液化、トレード、インフラ)

新エネルギー関連事業(水素、アンモニア、廃棄物、蓄熱等)

石油・LPGのトレード・物流・マーケティング事業

原子力事業(ウラン鉱山開発、原子燃料サイクル、関連機器販売・サービス)

PRESENT STATE ANALYSIS

強み

- カタルLNG、サハリン事業のような、競争力を有する上流権益
- 国内で業界トップクラスを誇る石化原料、天然ガス・LNG等のトレード事業
- 国内外で実証を開始している、新エネルギー事業
- サプライチェーンの全体にわたって付加価値を提供する原子力事業

機会

- 低炭素社会の到来による、天然ガス・LNGビジネスおよび、アンモニア、水素等の新エネルギービジネスの拡大
- LNG需要地のアジア圏へのシフトによる商流の変化

リスク

- 資源価格等の市況変動および、地政学的動向の変化
- 先進国における需要構造の変化

GROWTH STRATEGY

成長戦略

エネルギー本部は、低炭素社会の到来に向けて、社会課題や顧客ニーズの変化に応えるソリューションプロバイダーを目指します。今後需要の伸長する天然ガス・LNG事業では、既存事業の安定操業・効率化および、案件の価値増大への取り組みを継続する等、上流開発から天然ガス・LNGバリューチェーン全体における事業の拡大に積極的に取り組んでいます。中長期的には、当社の上流権益のポートフォリオにおける天然ガス・LNGの比率を高めていきます。トレード・物流・マーケティング事業では、丸紅の強みである石化原料、天然ガス・LNGトレードを中心に、更なる収益の拡大を目指します。また、丸紅エネルギー(株)、丸紅エネックス(株)、ENEOSグローブ(株)等の事業会社を中心とする物流・マーケティング分野では、事業環境の変化にスピーディーに対応し、保有資産の高付加価値化に向けた取り組みを推進しています。新エネルギー事業分野では、水素、アンモニア等CO₂フリーの新エネルギーキャリアに関するサプライチェーン事業に実証段階より参画しており、国内外で商用化に向けた検討を進めています。原子力事業では、ウラン上流開発から、バックエンドまでサプライチェーン全体への取り組みを強化し、トータルソリューションを提供します。

E

ENERGY DIVISION

エネルギーの安定供給に貢献する
上流資源事業とサプライチェーン

丸紅は、米国、英国、インドなどにおいて石油・ガスの探鉱・開発・生産を着実に推進し、顧客のニーズ変化に応え得る構造転換を行いながらトレードを強化するとともに、各権益における適切なコストマネジメント、業務効率化による資産価値向上に注力しています。

今後需要が大幅に伸びる天然ガス・LNGにおいては、カタール・赤道ギニア・ペルー・

パプアニューギニアと世界各地でプロジェクトに参画し、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。引き続き、既存事業の安全操業に努めるとともに、将来の世界的なLNG需要の増大に対応すべく、新規投資機会の追求、トレードの拡大に注力し、川上から川下まで統合的な取り組みを強化していきます。また、燃料ガス供給から発電設備までを一体で提供するGas to Power事業、将来的な需要が見込まれる船舶へのLNG供給事業等、新規領域にも積極的に取り組んでいます。

低炭素社会の到来を見据えた
新エネルギー事業を推進

エネルギー本部では、低炭素・脱炭素社会の到来を見据えた新エネルギー事業を強化しており、水素・アンモニア・バイオ燃料等、CO₂フリー燃料サプライチェーン事業の実証、事業化に向けた取り組みを推進しています。水素を用いたプロジェクトとして、豪州において褐炭から製造された水素を液化・輸送するサプライチェーン構築事業、宮城県富谷市において電力の水素への変換貯蔵技術を利用した、低炭素水素サプライチェーン事業に参画しています。更に、CO₂フリーの新エネルギーキャリアとしての役割が期待される、アンモニアを用いたサプライチェーン構築についても取り組みを強化しており、産出

国から日本へのアンモニア供給に向けた取り組みを進めています。

その他、一般廃棄物からジェット燃料を製造する米Fulcrum BioEnergy Inc.への出資を通じた廃棄物のエネルギー転換・再資源化ビジネスや、太陽光、風力等再生可能エネルギー供給の平準化のための蓄エネルギー事業を積極的に推進するとともに、国内外において、省エネ設備の導入や再生可能エネルギーの活用等による温室効果ガスの排出削減によって創出される環境価値の売買を行う排出権取引等、多様な取り組みを推進しています。



宮城県富谷市水素サプライチェーン事業(水電解装置)



丸紅エネックス(株)千葉ターミナル

Metals & Mineral Resources Division



世界経済に必要不可欠な金属資源の確保、安定供給を通じて人々の生活を支え、社会の発展に貢献します。

金属本部長
小林 伸一



MAJOR PRODUCTS AND AREAS

- 鉄鉱石、石炭、銅の鉱山開発
- アルミニウム製錬
- 鉄鉱石、石炭、合金鉄、製鋼原料のトレード
- 非鉄軽金属原料・地金・製品のトレード
- 鉄鋼製品のトレード、事業投資
- 重仮設鋼材のリース

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丸紅と共に推進する優良なパートナー
- 業界トップクラスの取扱数量を誇る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網

機会

- グローバルな経済成長に支えられた金属資源の長期的な需要の拡大
- IoT社会の到来、電気自動車の普及による非鉄軽金属の需要拡大

リスク

- 事業収益に直接影響を与える市況変動
- 事業推進に影響を与える各国の政策
- 低炭素および循環型社会への転換に伴う事業環境の変化

GROWTH STRATEGY

成長戦略

金属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。保有権益の安定操業、継続的なコスト削減により全社収益に貢献しています。

当本部は、世界基準で高い競争力を有する上流権益「豪州ロイヒル鉄鉱山」「豪州クイーンズランド州原料炭炭鉱」「Antofagasta社とのチリ銅鉱山」を中核事業と位置付け、トレードを含めオーガニックな成長および、優良案件の拡充を通じて、市況低迷時でも安定的に収益に貢献できる体制の構築に向け注力しています。

投資事業では、AI・IoTの活用や徹底した操業管理によりコスト競争力を強化するとともに、周辺鉱区開発、既存保有権益の積み増しを推進します。新規案件も、長期的な観点に基づき、優良案件の取得に努めます。また、上流権益のみならず、川中、川下への事業拡大により、バリューチェーン全体を通じて収益基盤の強化を推進します。

トレードビジネスでは、環境・循環型ビジネスへの取り組みを強化し、グローバルな社会課題である環境問題の解決に貢献します。また、EVの普及や自動車軽量化などのトレンドを機会と捉え、需要拡大が見込まれる分野でのビジネス拡大に注力していきます。

M

METALS & MINERAL RESOURCES DIVISION

伸長する銅ビジネス

現在、電化社会の到来に向けて銅が注目を集めています。この銅資源に対して丸紅は、1970年代から投資を行っており、長期間にわたり銅事業に関わる実績やノウハウを積み上げながら事業を拡大してきました。現在では、チリのセンチネラ銅鉱山およびアントコヤ銅鉱山に30%、ロスベランプレス銅鉱山

に9.21%出資しており、日本企業トップクラスの15万トンの持分権益銅量（銅地金換算）を保有しています。保有銅鉱山のパートナーである世界有数の銅生産会社である英国のAntofagasta社と各鉱山の能力拡張や周辺鉱床の開発を通じて更なる資産価値の向上を目指します。今後、増加する銅の需要に対して安定供給を果たすことで、社会の発展に貢献していきます。

ロイヒル鉄鉱山事業(豪州)

鉄は、生活や産業に不可欠なベースメタルとして、その需要は世界経済の成長とともに着実に増大してきました。

丸紅が15%出資する豪州ロイヒル鉄鉱山は、年間生産能力5,500万トンと西豪州ピルバラ地区の単一鉄鉱山としては最大規模を誇り、シンガポールの国土よりも広大な土地に総額110億豪ドル(79億米ドル)を投じて開発されました。本事業は、統合インフラとしての鉱山・鉄道・港湾を自社保有しており、世界的に見ても高いコスト競争力を有しています。生産される良質な鉄鉱石の大半

は、日本をはじめとするアジアの製鉄会社との長期契約に基づき販売されるなど、良質な鉄鉱石の安定供給を通じて、アジアの鉄鋼産業と経済発展に貢献しています。

また、ロイヒル鉄鉱山の鉱床は、深度が浅いため、新たなピット（採掘用の大きな穴）の採掘により発生した土石を使って採掘が終了したピットを、環境面に配慮しながら、すぐに低コストで埋め戻すことができる点も大きな特徴です。埋め戻した後に、採掘を開始する前に残しておいた土地の再生に必要な種子や微生物が含まれている表土を最後にかぶせることにより、基本的にロイヒル鉄鉱山の採掘が終了する頃には、すべてのピットの原状回復が完了している見通しです。

Plant Division



インフラ事業の経営に深く関与し事業価値の最大化を図るとともに、地球環境保全に寄与する水・エネルギーの効率的活用、脱炭素社会実現等に取り組んでいます。

プラント本部長
岡田 英嗣



MAJOR PRODUCTS AND AREAS

石油・ガス・化学、製鉄、セメント、紙パルプ、砂糖、繊維、廃棄物発電などのプラントEPC

石油・ガスインフラへの事業参画

鉄道システムEPC・運転保守

鉄道・道路・港湾・空港などの交通インフラへの事業参画

上下水・海水淡水化などの水事業への参画

水事業関連設備EPCおよび運転保守

廃棄物発電・燃料転換などのサーキュラーエコミー事業

インフラファンドの運営

PRESENT STATE ANALYSIS

強み

- 世界各地における、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^{※1}、工業団地、港湾運営、上下水道事業、ガス輸配送・配給、FPSO^{※2}、廃棄物エネルギー転換等)およびEPC^{※3}・トレード実績
- 豊富な投資、EPC・トレード実績に基づいた案件開発・組成・履行・管理能力

※1 PPP: Public-Private Partnershipの略。

※2 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。

※3 EPC: Engineering, Procurement and Constructionの略。設備・プラントの一括納入請負。

機会

- 新興国・先進国におけるインフラ整備・更新需要
- 民間資金活用によるPPP新規事業機会
- 環境規制・環境配慮の高まり
- 技術革新による新たなインフラ事業機会

リスク

- 経済成長の減速によるビジネス機会の減少
- 投資、EPC・トレードの案件推進に影響を与える各国の政策、規制

GROWTH STRATEGY

成長戦略

プラント本部では、鉄道・道路PPP、上下水道・海水淡水化、ガスの輸配送・配給、洋上での原油処理設備、廃棄物のエネルギー転換といった社会・産業の健全で調和の取れた発展の基盤となるインフラビジネスを世界各地で展開し、インフラプロジェクトへの投資を通じ安定した収益を積み上げるとともに、各投資事業の経営に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ます。また、EPC・O&M^{※4}では丸紅の強みが発揮できる分野、地域を厳選して取り組み、実績を積み上げています。

2019年3月期には海外インフラ資産を投資対象としたファンド事業を開始しました。ファンド事業とのシナジーも活用しながら、引き続き世界中の社会・産業インフラの開発・発展に貢献していきます。

また、脱炭素社会やサーキュラーエコミー推進に寄与する廃棄物発電、廃棄物液体燃料化事業の取り組みを進めているほか、欧州においてはAIを活用した水道管の劣化予測サービスの事業化に向け実証実験を進めるなど、社会の流れやニーズに対応した取り組みを推進しています。市場の変化をチャンスと捉え、これからはプラント・インフラ分野における新たな取り組みに挑戦していきます。

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

P

PLANT DIVISION

海外インフラ資産へのエクイティ投資に 特化したファンドを立ち上げ

丸紅は、1950年代からインフラ事業に取り組んでおり、これまで様々なインフラの建設・運営管理に携わってきました。これらの経験・実績を通じて積み上げた、現在の丸紅のインフラ投資残高は海外トップクラスの規模を誇り、海外主要インフラファンドと肩を並べる投資実績を有しています。

2019年1月、丸紅は、これまで培ってきた海外インフラ投資の知見と管理能力を活かし、(株)みずほ銀行およびアセットマネジメントOne(株)と共に海外のインフラ資産を投資対象としたファンド事業を開始し、『MMキャピタル・インフラストラクチャー・ファンド1号』を組成しました。本ファンドは、交通インフラおよびエネルギーインフラセクターを

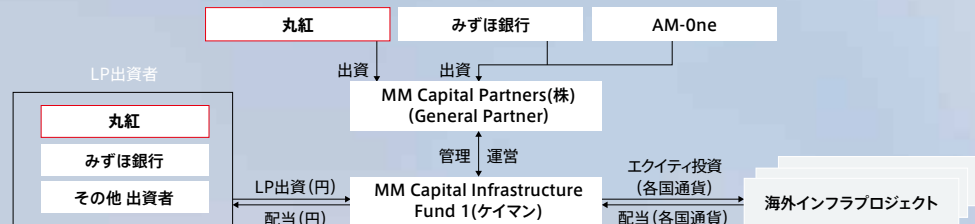
投資対象とし、中でもOECD加盟国に所在する、操業開始済みかつ安定的なキャッシュ・フローを創出する資産やプロジェクトを対象としています。

これにより、カントリーリスクやプロジェクトリスクの低減を図るとともに、利回りを確保し、年金基金等の機関投資家へ長期・安定的な資産運用先を提供することを目指します。

本ファンドは2019年3月に第1次資金募集を完了し、総額約200億円の規模となりました。今後も幅広く投資家を募り、丸紅が開発・保有している豪州の資産・プロジェクトをシードアセットとして投資運用を始め、欧州・米州の優良資産への投資により最大の運用規模を目指します。



ファンドが投資するエネルギーインフラアセット(豪州)



Aerospace & Ship Division



「空と海の総合的ソリューション・プロバイダー」として、丸紅の機能と取引先のニーズを結合させ新たな価値を創造します。

航空・船舶本部長
武智 康祐



MAJOR PRODUCTS AND AREAS

航空機・エンジンの部品トレード事業・ファンド組成、開発投資

民間航空・防衛装備品代理店、宇宙関連事業

ビジネスジェット販売代理店および事業、空港周辺事業

一般商船の売買・用船仲介、および保有運航事業
LNG船の保有運航事業、および海洋事業

PRESENT STATE ANALYSIS

強み

- 航空機の開発→保有→運航→退役という各ステージを網羅した製品・サービス
- 航空・防衛業界内に幅広くビジネス展開することで得られた顧客・市場ニーズの深い洞察とソリューション提案能力
- 一般商船からLNG船まで多岐にわたる船舶保有運航事業の運営機能
- 船舶トレード・投融资双方におけるサービスプロバイダー能力
- 新たな事業分野へのチャレンジを迅速に実行する事業展開能力

機会

- 増大する航空機需要と運航・整備関連サービス需要の拡大
- 世界経済のボーダーレス化に伴う海上輸送量増加による船舶需要の拡大

リスク

- テロ、地域紛争、戦争、疫病等の国際情勢の変化、航空燃料の高騰等のイベントリスク
- 造船・海運市況の変動

GROWTH STRATEGY

成長戦略

航空分野では、堅調な旅客需要増を背景に成長が続く航空市場において、販売、整備支援、部品トレード、空港グランドハンドリングといった多岐にわたる事業を展開しています。更には、新たな資金調達スキームの構築や空港内自動運行事業、ビジネスジェット関連事業等にも新規に進出し、航空機関連資産の最適な運用を実現するバリュー・アップ・トレーダーを目指します。

船舶分野では、新造船取引をはじめ、用船仲介、中古船売買、船舶保有・運航事業、船用資機材取引等の船舶ビジネスにおいて、調達・保有スキームの提案から運航管理・収入の確保まで、多様な機能を保有し、世界中のオペレーター、船主、造船所、金融機関などの取引先に提供しています。これら機能を更に強化し、船舶総合サービスプロバイダーへの進化を目指します。

防衛・宇宙分野では、従来からの防衛装備品の販売代理店事業に加え、我が国の安全保障環境の変化を踏まえ、新たな事業領域への参入を進めると共に、宇宙関連事業への本格参入も目指しています。

丸紅の機能と取引先のニーズを有機的に結び付け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。

A

AEROSPACE & SHIP
DIVISION

世界の海事クラスターにおける 総合的ソリューション・プロバイダー

企業や組織が直接・間接に関係しながら事業を拡大し、新たな事業が生み出される事業関係性を産業クラスターと表現しますが、世界の物流を支える海運には、世界経済と密接に関係した海事クラスター（船主・造船・船用資機材・金融・オペレーター）が存在します。丸紅は世界の海事クラスターへアクセス可能な強みと、信頼されるビジネスパートナーとしての確かなプレゼンスを有しています。具体的には、長年培ってきた船舶トレードの強みを活かした、バラ積船を中心に保有・運航する自営船事業や、長期用船契約

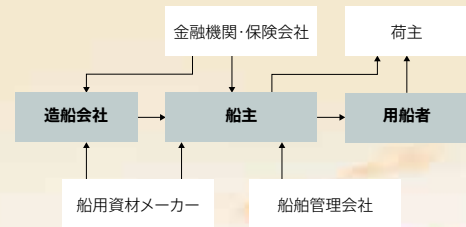
に基づき液化天然ガスの輸送を行うLNG船事業があります。更に、船舶の調達・保有スキームの構築から、運航管理・収入の確保、加えて売却まで、様々な高付加価値サービスとソリューションをハンズオンで提供しています。

現在、世界的な人口増加およびアジア・中東・アフリカなど世界の生活水準の向上により、グローバルな荷動きは今後も増え続け、世界の海事クラスターの経済規模も確実に増加していくことが予想されています。航空・船舶本部は、グローバル市場におけるニーズを先取りし、新たな価値を創造し続けるプロフェッショナル集団として事業に取り組んでいきます。

主な取扱船型



バリューチェーン



Finance & Leasing Business Division



当本部は、商品軸を超えて全社の金融・リース事業を集約する形で発足しました。ファイナンスという機能軸での新たな価値創造を目指します。

金融・リース事業本部長
及川 健一郎

PRESENT STATE ANALYSIS

強み

- 世界各国における優良パートナーとの関係
- 自動車分野において長年にわたり培った商品・業界の知見
- 航空機・エンジン販売や整備支援などを通じて蓄積されたノウハウ
- 冷凍・冷蔵トレーラーや貨車等特定商品に特化したリース事業の知見
- 業界をリードするIoT技術を有するパートナーとの協業
- 国内プライベートエクイティファンドの草分けとして20年超の投資ノウハウ

機会

- 堅調な米国経済に支えられた自動車需要・貨物輸送等の需要の増加
- 全世界における航空旅客需要の堅調な伸び
- 新興国の中間層拡大によるコールドチェーン市場の成長

リスク

- 米国経済の失速、金利の上昇
- テロ・地域紛争等による旅客需要の一時的な成長鈍化
- 新興国の通貨安等による、中間層の成長速度鈍化

GROWTH STRATEGY

成長戦略

金融・リース事業本部は、ファイナンスという機能軸を切り口としたポートフォリオ・マネジメントを図る一方、アセットサイドの情報やノウハウを強化し、掛け合わせによる複層的な成長を目指します。当本部の戦略は、社内外の資金力を最大限活用しつつ、中期経営戦略GC2021の成長ホライズンに応じて価値創造を追求することです。

既存事業領域においては、ポートフォリオの質の向上を図ります。個別案件は、これまで培った各分野における知見やノウハウに加え、ITやデータ活用により顧客の利便性向上・価値提供を強化します。ポートフォリオ全体では、ROEや市場規模・成長率、シェア、ボラティリティ、カントリーリスク等に基づく資金シフトを戦略的に進めます。同時に、既存ビジネスモデルの横展開に注力します。既に米国における知見およびIoTサービスを有効活用して、冷凍・冷蔵トレーラーリース事業の他市場展開を推進中であり、今後も他案件での取り組みを進めます。

また、既存アセット活用と新たなプラットフォームを掛け合わせた次世代金融事業モデルの構築を目指します。シェアリングエコノミーの浸透に対応するレンタル・リースとフリートマネジメントとの掛け合わせや、中間層の成長によるコモディティ物流の拡大を取り込むトレードファイナンスとeコマースとの掛け合わせ等、将来の爆発的な成長に繋がる、新たなビジネスモデルを確立していきます。

MAJOR PRODUCTS AND AREAS

- 自動車販売金融事業
- 航空機オペレーティングリース事業
- 航空機用エンジンリース事業
- 冷凍・冷蔵トレーラーリース事業
- 車輛のフリートマネジメント事業
- 貨車リース事業
- 総合リース事業およびノンバンク事業
- 企業投資事業

F

FINANCE &
LEASING BUSINESS
DIVISION

総合リース・ファイナンスの事業領域拡大

丸紅は金融・リース事業領域を成長分野の一つと位置付け、海外を中心とした新たなリース事業の開拓および米国における航空機、自動車、貨車、トレーラー向けなど、既存のリース・ファイナンス事業の更なる成長・拡大を目指しています。

2019年3月、金融・リース事業本部の総合リース会社であるエムジーリース株式会社(以下、エムジーリース)の更なる成長に向けたパートナーとして、興銀リース株式会社(以下、興銀リース)の出資参画を受け入れ、エムジーリースは新たなスタートを迎えました。この資本再編は、丸紅グループの国内外のキャプティブビジネス[※]の更なる伸長と海外におけるリース・ファイナンス事業領域拡大のために、資金調達力に優れ成長戦略を共有できるパートナーとの連携が必須

である、との方針から実行したものです。今後は、丸紅の総合商社ならではの海外ネットワークや、興銀リースの高度な金融ノウハウといった、両社の強み・ノウハウを活用して協業推進を図ることで、エムジーリースの健全な発展に取り組んでいきます。

※ 丸紅グループにおいて生じる国内外リース取引等。



不動産アセットファイナンス

Construction, Auto & Industrial Machinery Division



既存ビジネスの深化、周辺事業への展開、自社保有アセットの融合を推し進め、新たな価値提供を追求します。

建機・自動車・産機本部長
板井 二郎

PRESENT STATE ANALYSIS

強み

- 長年にわたるグローバルな事業活動により蓄積された、販売事業・投資・事業経営ノウハウ/業界に精通したプロフェッショナル人財/国内外事業会社・現地法人・本社間のスピーディーな情報提供ネットワーク/世界トップクラスのメーカーとの強固な信頼関係
- 国内外に有する数多くの顧客ニーズに応じた多様な商材およびトレード・卸売事業・小売事業等のサービス提供

機会

- 経済成長・人口増加に伴う資源開発・インフラ整備需要の拡大
- AI・IoT・自動化等新技術を活用した事業領域の多角化

リスク

- テロ、地域紛争等の国際情勢の変化などのイベントリスク
- 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

GROWTH STRATEGY

成長戦略

建機・自動車・産機本部では、4つの事業分野で従来型のトレード・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。建設機械分野では、世界トップクラスの日本建機メーカーの販売事業を世界各地で展開しており、このプラットフォームに新たなブランド・機能・サービスをアドオンし、顧客基盤・業態の拡充により「建機・重機の総合サービス業」への進化を図ります。自動車分野では、既存のトレード・卸売・小売・部品販売事業からこれまでに積み上げた業界知見・顧客基盤・店舗拠点等を活用し、データや新技術を駆使したサービスの提供を行います。タイヤ・ゴム資材分野では、川上分野(ゴム原料販売)から川中・川下分野(タイヤなどゴム製品のトレード・海外小売事業)に至るまでのゴムバリューチェーンを構築しており、新規商材・販売地域の開拓、既存事業のグローバル展開により各分野でトップポジションを目指します。産業機械・設備分野では、長年にわたり培った幅広い業界コネクション・企業ネットワークを活用し、次世代のキーワードであるEV・分散電源・スマートファクトリー・新技術分野での新たなビジネスモデルを構築します。各事業分野でビジネスの多様化を推し進め、業界の垣根を越えた新技術・新産業ビジネスの創出を目指していきます。



MAJOR PRODUCTS AND AREAS

建設・鉱山機械の販売・サービス、および金融事業

自動車の輸入販売代理店、およびディーラー事業
タイヤ小売販売、および自動車アフターサービス事業

コンベヤベルト等のゴム資材、およびゴム原料の販売事業

自動車関連設備機械・工作機械販売、および周辺事業

産業機械の販売、および周辺事業

モビリティ・サービス関連事業

C

CONSTRUCTION,
AUTO & INDUSTRIAL
MACHINERY
DIVISION

再生可能エネルギー×モビリティ事業

百年に一度の大変革と言われる自動車業界のCASE^{*}、将来のモビリティ社会の到来に向けた取り組みを積極的に進めています。EV急速充電インフラの整備、配送用自動運転車開発スタートアップ企業への出資、カーシェアリングビジネス、分散電源開発などの新規事業と、従来からの太陽光パネル販売、メガソーラー開発・売電事業、太陽光パネル・蓄電池検査事業などを掛け合わせることで、再生可能エネルギーソリューションの

提案を推進しています。再生エネルギー、モビリティの両事業に関わる新技術の利用・技術革新にも積極的に取り組み、持続可能な地域・経済社会の発展に資する価値提供を追求します。

^{*}CASE: Connected, Autonomous, Shared, Electricの略。接続性、自動運転、共有、電動化という自動車業界の潮流。



モビリティ社会の到来

建機・重機の総合サービス業

丸紅の建機事業は、1950年代の日本製建設機械の輸出に始まり、70年代には欧米での海外現地販売事業へと拡大。今では資源国・新興国にも進出し、本体販売にとどまらず、保守・整備・修理等、充実したアフターサービス体制を構築しました。過酷な環境下で24時間操業する資源採掘現場での高

稼働率の実現をはじめとして、時間・場所を問わず、顧客課題に対して約5,000名の専門集団によるトータルサポートを提供しています。鉱山用大型タイヤなど丸紅の有する事業基盤との連携によるワンストップ・プラットフォーム、AI・IoT技術の活用による予兆保全への先駆的な試みなど、顧客満足度の更なる向上、総合ソリューションの充実を進めていきます。

財務ハイライト

中期経営計画	▷ “G” PLAN		▷ SG2009		▷ SG-12
	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	2011年3月期
年間					
収益・売上高 ^{※1}	9,554,943	10,631,616	10,462,067	7,965,055	9,020,468
売上総利益	531,171	596,916	644,803	491,673	522,152
営業利益 ^{※2}	165,020	200,153	234,065	118,926	145,774
受取配当金	20,705	23,645	27,719	23,561	19,200
持分法による投資損益	44,880	55,661	21,973	28,864	71,452
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	136,541
期末現在					
資産合計(総資産)	4,873,304	5,207,225	4,707,309	4,586,572	4,679,089
ネット有利子負債	1,843,445	2,001,977	1,911,607	1,706,397	1,615,634
資本合計	820,839	860,581	623,356	799,746	831,730
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	78.63
配当金	10.00	13.00	10.00	8.50	12.00
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	210,044
投資活動によるキャッシュ・フロー	△135,147	△306,855	△387,069	△35,207	△128,495
フリーキャッシュ・フロー	16,928	△71,565	△43,451	245,403	81,549
財務活動によるキャッシュ・フロー	24,819	65,865	257,608	△254,655	△17,010
現金及び現金同等物の期末残高	414,952	402,281	573,924	570,789	616,003
財務比率					
ROA(%)	2.52	2.92	2.24	2.05	2.95
ROE(%)	16.94	19.31	16.51	14.52	17.98
ネットDEレシオ(倍)	2.25	2.33	3.07	2.13	1.94

※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すべ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。

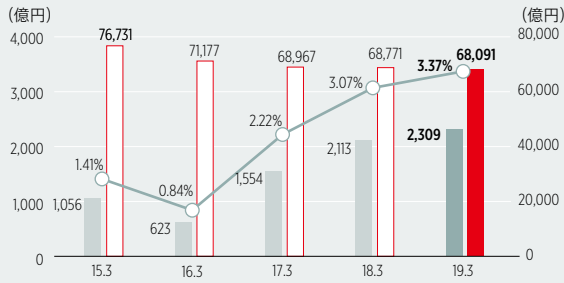
※4 「基本的1株当たり当期利益」に使用する当期利益は、「親会社の所有者に帰属する当期利益」から当社普通株主に帰属しない金額を控除。

		▷ GC2015			▷ GC2018			
		国際会計基準						(百万円)
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	2019年3月期	
10,584,393	10,509,088	7,055,700	7,834,295	7,300,299	7,128,805	7,540,337	7,401,256	
541,454	528,194	651,063	707,318	670,086	613,880	677,237	729,675	
157,315	122,932	157,462	160,688	104,231	91,597	118,054	173,009	
27,351	30,112	34,917	34,957	18,555	17,512	21,254	37,336	
81,528	87,790	99,405	89,919	31,824	114,725	148,503	85,278	
172,125	205,696	210,945	105,604	62,264	155,350	211,259	230,891	
5,129,887	5,965,086	7,256,085	7,673,064	7,117,686	6,896,733	6,877,117	6,809,077	
1,755,705	1,785,247	2,491,043	2,887,608	2,762,453	2,099,939	1,915,824	1,858,839	
915,770	1,188,379	1,531,231	1,678,713	1,415,202	1,742,758 ^{※3}	1,835,637 ^{※3}	2,071,726^{※3}	
99.13	118.48	121.52	60.85	35.88	88.08	119.43	130.74	
20.00	24.00	25.00	26.00	21.00	23.00	31.00	34.00	
172,599	295,734	291,188	170,943	359,132	324,263	253,423	284,895	
Δ273,689	Δ210,878	Δ706,585	Δ331,411	Δ174,596	46,504	Δ49,742	22,528	
Δ101,090	84,856	Δ415,397	Δ160,468	184,536	370,767	203,681	307,423	
171,913	129,030	196,779	Δ70,705	Δ36,268	Δ258,123	Δ269,507	Δ427,420	
677,312	919,475	665,498	469,106	600,840	704,972	625,834	509,288	
3.51	3.71	3.15	1.41	0.84	2.22	3.07	3.37	
21.17	20.74	16.67	7.28	4.39	11.09	13.97	13.92	
1.92	1.50	1.63	1.72	1.95	1.20	1.04	0.90	

財務データ

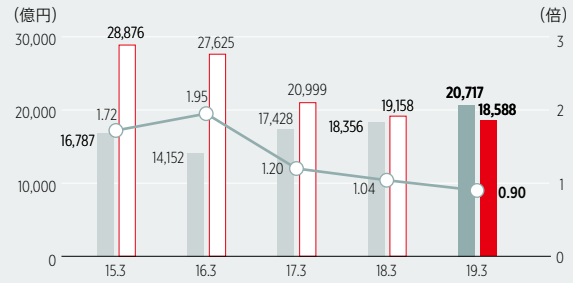
連結純利益／総資産／ROA

■ 連結純利益(左軸) ■ 総資産(右軸) ○ ROA

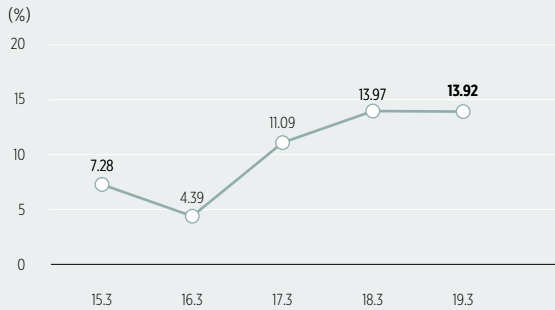


資本合計／ネット有利子負債／ネットDEレシオ

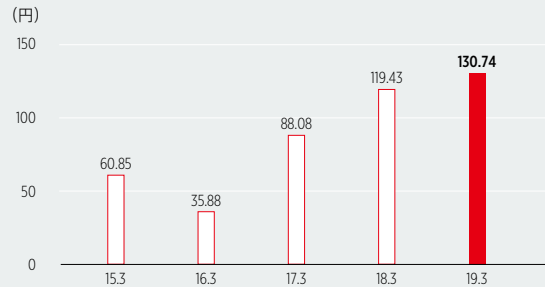
■ 資本合計(左軸) ■ ネット有利子負債(左軸) ○ ネットDEレシオ(右軸)



ROE

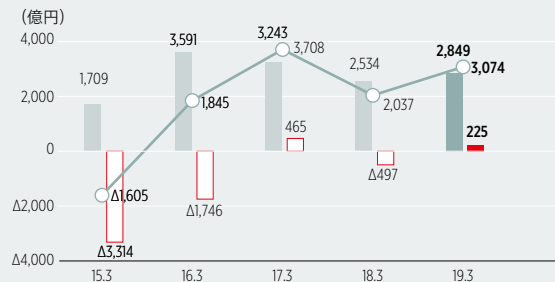


基本的1株当たり当期利益



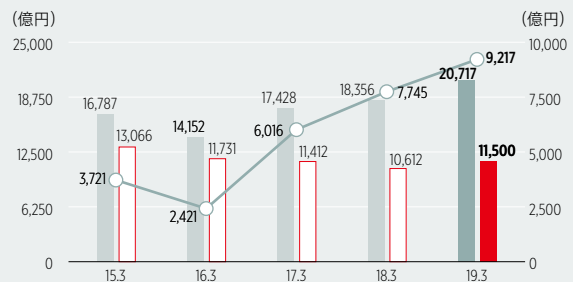
キャッシュ・フロー

■ 営業活動によるキャッシュ・フロー ■ 投資活動によるキャッシュ・フロー
○ フリーキャッシュ・フロー



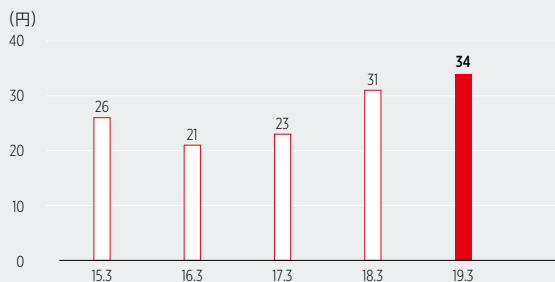
資本合計／リスクアセット／リスクバッファ※

■ 資本合計(左軸) ■ リスクアセット(左軸) ○ リスクバッファ(右軸)

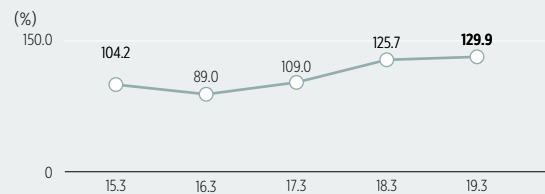


※ リスクバッファ=資本合計-リスクアセット

1株当たり年間配当金



株主総利回り※



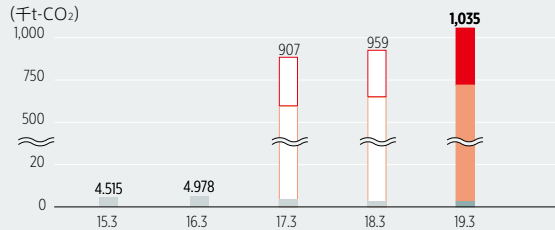
※ 株主総利回り=(各事業年度末日の株価+当事業年度の4事業年度前から各事業年度までの1株当たり配当額の累計額)÷当事業年度の5事業年度前の末日の株価

非財務データ

環境データ※1

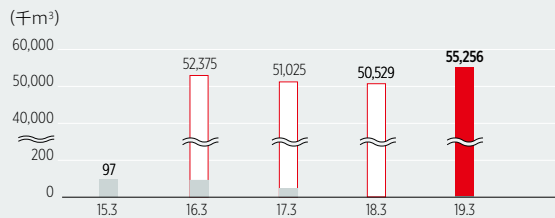
GHG(二酸化炭素)排出量(エネルギー由来)

■ 丸紅単体主要6拠点・Scope1 ■ 丸紅単体主要6拠点・Scope2
 ■ 丸紅単体その他+連結子会社・Scope1 ■ 丸紅単体その他+連結子会社・Scope2



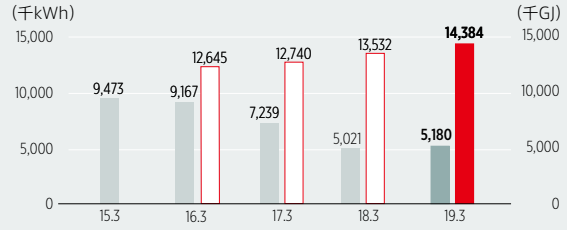
水使用量

■ 丸紅単体主要6拠点 ■ 丸紅単体その他+国内海外の連結子会社



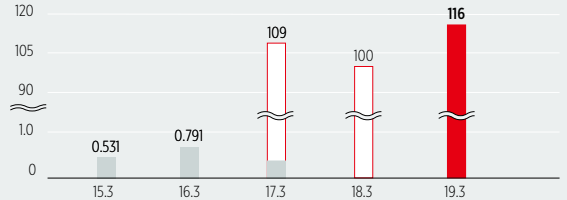
エネルギー・電力消費量

■ 丸紅単体主要6拠点電力消費量(左軸)
 ■ 丸紅単体+連結子会社エネルギー消費量(右軸)



廃棄物発生量

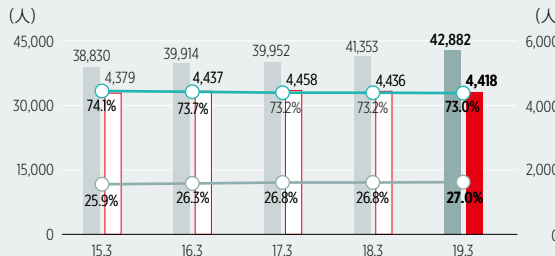
■ 丸紅単体主要6拠点 ■ 丸紅単体その他+国内海外の連結子会社



社会性データ

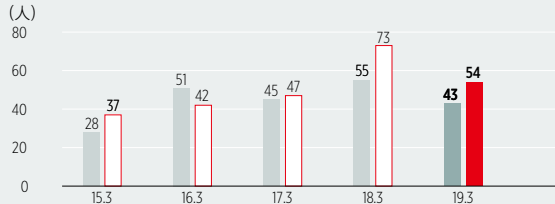
連結従業員数※2 / 単体従業員数※3 / 男女比率※4

■ 連結従業員数(左軸) ■ 単体従業員数(右軸) ○ 男性比率 ○ 女性比率

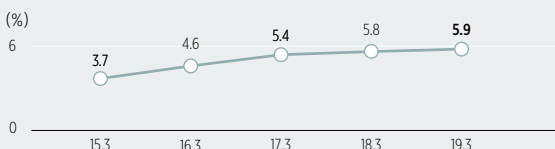


産休取得者数※5 / 育児休業取得者数※6

■ 産休取得者数 ■ 育児休業取得者数



管理職に占める女性比率※4



※1:【データ集計対象拠点】

●2015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、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、Helena Agri-Enterprises, LLCと清算・売却方針決定済みの子会社は含まれていません。なお、米国北部を拠点とする穀物集荷・輸出事業会社は2017年3月期、2018年3月期は含まれておらず2019年3月期より含んでいます。

【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2016年値を使用。

●都市ガスのCO₂排出係数

2015年3月期まで、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。2018年3月期におけるこれら燃料の使用に伴うCO₂排出量は25千トンでした。

【エネルギー消費量】

●電力の単位発電量は、3.6GJ/MWhを使用。

●燃料は地球温暖化対策推進法の単位発電量を使用。

●バイオマスエネルギーは含みません。

【廃棄物発生量】

●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、前年度から継続して休暇・休業取得している者を含めた、当該年度内における休暇・休業取得者数でカウント。

※6:丸紅単体。なお、当該年度内に休暇・休業取得を開始した人数でカウント。

連結決算 At a Glance

2019年3月期 損益の状況

(億円)

	2018年3月期	2019年3月期	増減
収益	75,403	74,013	-1,391
売上総利益	6,772	7,297	+524
販売費及び一般管理費	Δ5,473	Δ5,490	-18
貸倒引当金繰入額	Δ119	Δ77	+43
営業利益^{※1}	1,181	1,730	+550
支払利息(受取利息控除後)	Δ214	Δ309	-94
受取配当金	213	373	+161
その他の営業外損益 ^{※2}	Δ114	241	+354
持分法による投資損益	1,485	853	-632
税引前利益	2,550	2,888	+338
法人所得税	Δ384	Δ495	-111
当期利益	2,166	2,393	+227
親会社所有者帰属分(連結純利益)^{※3}	2,113	2,309	+196
非支配持分帰属分	53	84	+31

※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、IFRSで求められている表示ではありません。

※2「その他の営業外損益」は、「有価証券損益」「固定資産損益」及び「その他の損益」の合計を表示しています。

※3 本資料では「親会社の所有者に帰属する当期利益」を「連結純利益」として表示しています。

2019年3月期 連結決算の概要

連結純利益は2,309億円。前期比+196億円(+9%)増益となり2期連続で最高益を更新

- 実態純利益も約2,560億円と最高益を更新
- 連結純利益の増益+196億円の内訳は、実態純利益の増益約+260億円(非資源では紙パルプ、資源ではエネルギーが牽引)と一過性要因に関する損益の悪化約Δ70億円(主に前期の米国税制改正に伴う影響の反動と穀物、電力における悪化)

ネットDEレシオは前期末比0.14ポイント改善の0.90倍

- 基礎営業キャッシュ・フローは+3,732億円と過去最高
- 株主還元後フリーキャッシュ・フローは+2,458億円

年間配当金は1株当たり34円(前期比3円増配、期末配当金17円)

売上総利益

- **エネルギー・金属** 864億円 (前期比+284)
石油・ガス開発事業での取扱数量増加及び原油・ガス価格上昇による改善。
石油・ガストレーディング分野での採算改善。
- **素材** 2,264億円 (前期比+231)
市況上昇等に伴うパルプ事業の増益及び段ボール原紙事業の採算改善。
- **輸送機** 1,188億円 (前期比-127)
自動車関連事業での連結子会社の持分法適用会社化等による減益。

支払利息(受取利息控除後) Δ309億円 (前期比-94)

金利率上昇に伴う悪化。

受取配当金 373億円 (前期比+161)

エネルギー案件及び海外発電事業での増加。

その他の営業外損益

- **有価証券損益** 285億円 (前期比+34)
情報関連事業での持分法適用会社の連結子会社化に伴う評価益。前年度は英国洋上風力発電事業の売却益。
- **固定資産損益** Δ152億円 (前期比-137)
石油・ガス開発事業及び金属関連事業での減損損失。
- **その他の損益** 107億円 (前期比+458)
国内発電事業の売却益。前期は海外インフラ案件及び北米自動車関連事業の損失等。

持分法による投資損益

- **電力・プラント** 221億円 (前期比-428)
シンガポール発電事業関連投資の減損損失。
- **食料** Δ247億円 (前期比-331)
北米穀物輸出事業関連投資の減損損失。
- **輸送機** 337億円 (前期比+70)
自動車及び船舶関連事業の増益。

連結純利益

- **連結純利益-全社合計** 2,309億円 (前期比+196)
 - **資源** 560億円 (前期比+428)
 - **非資源** 1,804億円 (前期比-194)
 - **その他** Δ56億円 (前期比-37)
- 2期連続で最高益を更新。

キャッシュ・フローの状況

(億円)

	2018年3月期	2019年3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,534	2,849
基礎営業キャッシュ・フロー ^{※4}	3,240	3,732
営業資金の増減等	△705	△883
投資活動によるキャッシュ・フロー	△497	225
新規投資	△1,113	△665
CAPEX等 ^{※5}	△1,012	△858
うち、資源投資関連	△249	△160
投資の回収	1,628	1,749
フリーキャッシュ・フロー	2,037	3,074
株主還元後フリーキャッシュ・フロー	1,586	2,458

※4 基礎営業キャッシュ・フロー：営業キャッシュ・フローから営業資金の増減等を控除したもの。

※5 CAPEX等：既存投融資案件の価値を維持・向上するための追加的な設備投資等。

資産、負債及び資本の状況

(億円)

	2018年3月31日	2019年3月31日
総資産	68,771	68,091
ネット有利子負債	19,158	18,588
資本合計	18,356	20,717
ネットDEレシオ	1.04倍	0.90倍

配当の状況

	2018年3月期	2019年3月期
年間配当	31円/株 中間配当金 12円50銭、 期末配当金 18円50銭	34円/株 中間配当金 17円、 期末配当金 17円

セグメント別純利益の状況

2019年3月期のオペレーティング・セグメントに基づき表示しています。

(億円)

セグメント ^{※6}	サブセグメント	連結純利益		
		2018年3月期	2019年3月期	増減
食料		423	△31	-454
穀物、食品				
生活産業		270	373	+103
ライフスタイル、情報・物流・ヘルスケア、保険・金融・不動産				
素材		419	515	+97
アグリインプット事業		293	234	-59
化学品、紙パルプ		126	282	+156
エネルギー・金属		219	679	+459
エネルギー		△224	266	+490
鉄鋼製品事業		87	118	+32
金属資源		356	294	-62
電力・プラント		389	308	-81
電力		448	150	-297
プラント		△59	164	+223
輸送機		410	520	+110
航空・船舶、自動車・リース事業、建機・産機				
その他		△18	△56	-37
全社合計		2,113	2,309	+196
資源 ^{※7}		133	560	+428
非資源 ^{※7}		1,998	1,804	-194
その他 ^{※7}		△18	△56	-37

※6 2018年4月にオペレーティング・セグメントの「生活産業」を分割し、「食料」及び「生活産業」としております。また、「生活産業」内の「ライフスタイル」及び「電力・プラント」内の「プラント」の一部を、「輸送機」内の「建機・産機」に編入しております。加えて、「素材」内で再編を実施し、「農業化学品」を「アグリインプット事業」に名称変更したうえで、「アグリインプット事業」の一部を「化学品」へ編入しております。これらの変更に伴い、2018年3月期-2019年3月期比較においては2018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。

※7 分野別の分類：

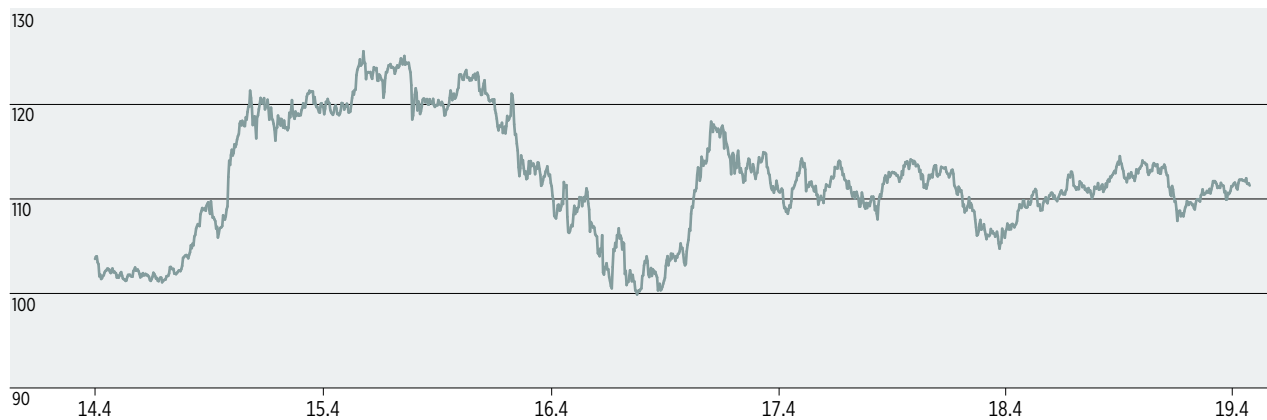
資源分野：「エネルギー・金属」から「鉄鋼製品事業」を控除したもの 非資源分野：全社合計から資源分野とその他を控除したもの その他：「その他」

財務関連グラフ・データ

丸紅グループの事業および財務活動に関連するデータの推移をグラフ・データで掲載しています。

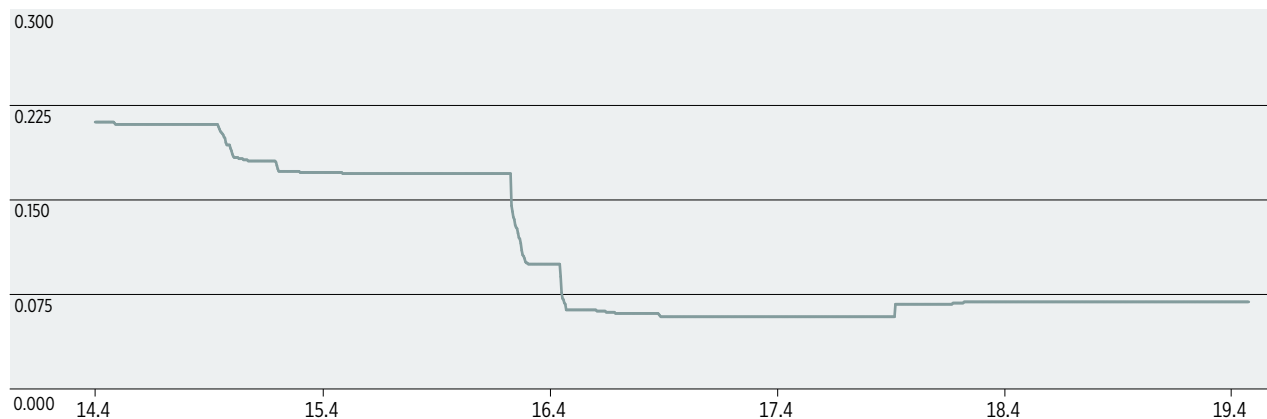
円／ドル為替レートの推移

(円／ドル)



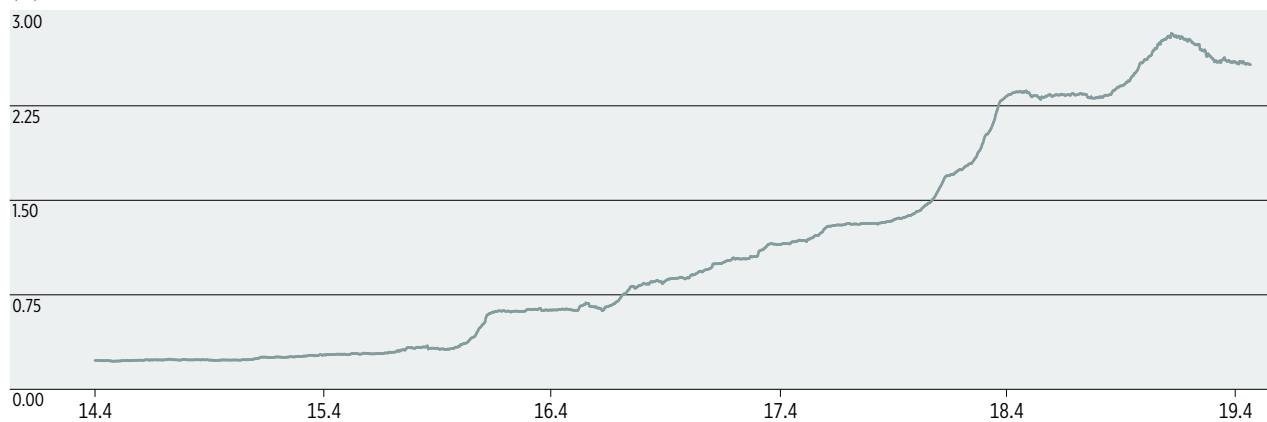
円TIBOR3か月物(東京銀行間取引金利)の推移

(%)



ドルLIBOR3か月物(ロンドン銀行間取引金利)の推移

(%)



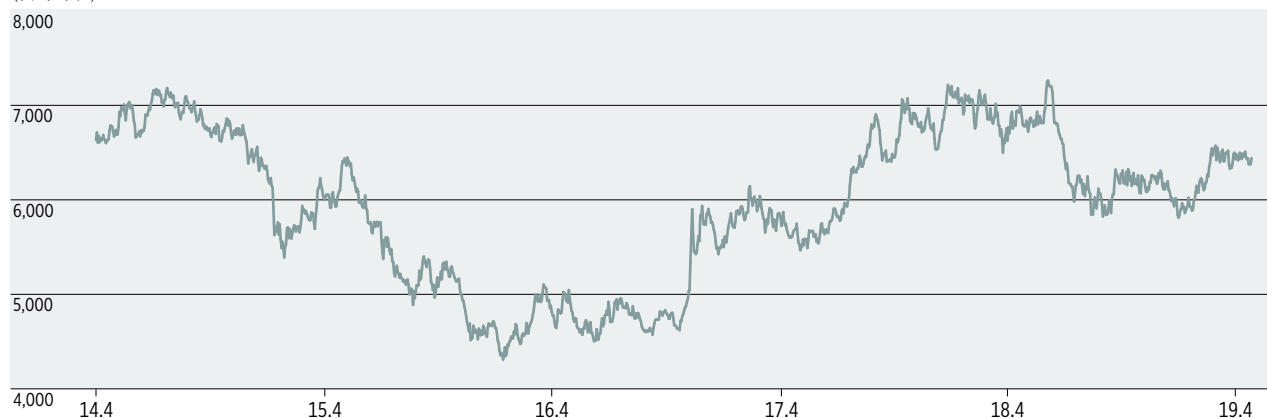
原油価格 (WTI) の推移

(ドル/バレル)



銅価格の推移

(ドル/トン)



市況・資源持分生産量/販売量

市況		2018年3月期 通期実績	2019年3月期 通期実績	増減	2020年3月期 通期見通し	感応度 ^{※4} (対、年間純利益)
原油	WTI価格 (ドル/バレル)	54	63	+ 9	57	約4億円/(1ドル/バレル) ^{※5}
銅	LME銅価格 (ドル/トン) ^{※1}	6,363	6,369	+ 6	6,550	約10億円/(100ドル/トン)
金利	円TIBOR3か月物 (%)	0.062	0.069	0.007ポイント 上昇	0.1	
	ドルLIBOR3か月物 (%)	1.478	2.497	1.019ポイント 上昇	2.6	
為替	円/ドル期中平均レート (円)	110.85	110.91	0.06円 円安	110	約12億円/(1円/ドル)
	円/ドル期末レート (円)	2018年3月末 106.24	2019年3月末 110.99	前期末比 4.75円 円安	2020年3月末 110	
持分生産量/販売量		2018年3月期 通期実績	2019年3月期 通期実績	2020年3月期 計画		
原油・ ガス	持分生産量 (千バレル相当/日量)	28	30	29		
	上段: 原油・ガス権益事業 ^{※2}					
	下段: 当社持分合計 ^{※3}	33	34	33		
銅	持分販売量 (千トン)	121	133			
原料炭	持分販売量 (千トン)	6,170	5,668			

※1 3月-2月の平均価格
 ※2 米国メキシコ湾、英領北海、インド洋における原油・ガス権益事業の合計
 ※3 上記の原油・ガス権益事業を含む、連結対象会社の生産分与契約に基づく持分の合計
 ※4 2020年3月期期初計画に対する感応度
 ※5 原油・ガス権益事業における感応度

経営者による財政状態および経営成績の分析

業績概要

2019年3月期の経済環境を概観しますと、前半は米国をはじめとする先進国では概ね安定した状況が続き、中国等の新興国でも景気拡大の動きが続きしました。しかし、米中通商摩擦に加え国際金融環境の引締まりが意識され、年末にかけて金融市場の動揺や中国経済の減速、欧州経済の停滞が顕在化し、世界経済全体の不透明感が高まりました。これをうけ、米国を中心に金融引締めは見直されることとなりました。この間、原油をはじめとする商品市況は、供給側の要因や米中を中心とした通商摩擦をうけて、商品ごとに異なる値動きとなりました。

米国経済は、堅調な雇用環境、税制改革の効果等を背景に景気の拡大が続きました。物価が緩やかに上昇するなか、米国連邦準備制度理事会（FRB）は利上げと保有資産の縮小を継続してきました。しかし、金融環境の引締まりや通商摩擦をうけ、10月以降株価が下落し、年末年始には金融市場の動揺や政府機関の一部閉鎖等の混乱がみられる等、景気の不透明感が高まりました。これをうけ、金融引締めは見直されることとなりました。

欧州経済は、Brexit交渉の難航やイタリアの財政を巡る混乱により不透明感が強まる局面もみられましたが、前半

は総じて安定した成長が続きました。しかし、年末にかけて景気の減速が鮮明になるなか、欧州中央銀行（ECB）は量的緩和を終了したものの、緩和的な金利水準を維持する方針を発表しました。

新興国経済は、総じて拡大の動きが継続しましたが、国際金融環境の引締まりや通商摩擦等、経済の下押し要因もみられました。夏場にはトルコ、アルゼンチン等で通貨急落がみられたほか、年後半にかけて、中国では米中通商摩擦の影響等をうけ景気の減速が鮮明となりました。

日本経済は、雇用の改善が続くなか、物価の上昇圧力は依然弱いものの、内需・外需ともに概ね安定した成長が続きましたが、相次ぐ自然災害により一時的に経済に下押し圧力がかかりました。また、国際金融環境の引締まりや通商摩擦、世界的な景気減速の影響をうけて、年後半には輸出に陰りがみられました。年末にかけて株価の下落が続き、年初には金融市場が動揺する局面もみられましたが、米国の金融政策修正に伴い更なる悪化は回避されました。

このような経済環境のなか、2019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。

(百万円)

	2018年3月期	2019年3月期	増減
収益	7,540,337	7,401,256	△ 139,081
売上総利益	677,237	729,675	52,438
営業利益	118,054	173,009	54,955
持分法による投資損益	148,503	85,278	△ 63,225
親会社の所有者に帰属する当期利益	211,259	230,891	19,632

※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。

収益

収益は、2018年3月期比1,391億円(1.8%)減収の7兆4,013億円となりました。オペレーティング・セグメント別には、主に素材、輸送機で減収となりました。

売上総利益

売上総利益は、2018年3月期比524億円(7.7%)増益の7,297億円となりました。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、2018年3月期比550億円(46.6%)増益の1,730億円となりました。

持分法による投資損益

持分法による投資損益は、2018年3月期比632億円(42.6%)減益の853億円となりました。オペレーティング・セグメント別には、電力・プラント、食料で減益となりました。

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、2018年3月期比196億円(9.3%)増益の2,309億円となりました。

セグメント業績概要

2019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。

食料

売上総利益は、主に前期中に買収した米国牛肉加工・販売事業が連結されたことにより、2018年3月期比38億円(2.8%)増益の1,390億円となりました。当期利益は、北

米穀物輸出事業関連投資の減損損失及び前期の米国税制改正の影響の反動等により、2018年3月期比454億円(-%)悪化の31億円(損失)となりました。

セグメントに対応する資産は、営業債権の減少、及び北米穀物輸出事業関連投資の減損により、2018年3月期末比592億円減少の1兆3,786億円となりました。

生活産業

売上総利益は、情報関連事業における持分法適用会社の連結子会社化等により、2018年3月期比63億円(5.4%)増益の1,236億円となりました。当期利益は、情報関連事業において、前期の関連会社株式売却益の反動があったものの、前述の持分法適用会社の連結子会社化に伴う評価益等により、2018年3月期比103億円(38.2%)増益の373億円となりました。

セグメントに対応する資産は、情報関連事業における持分法適用会社の連結子会社化に伴い、2018年3月期末比1,262億円増加の5,780億円となりました。

素材

売上総利益は、市況上昇等に伴うパルプ事業の増益及び段ボール原紙事業の採算改善等により、2018年3月期比231億円(11.4%)増益の2,264億円となりました。当期利益は、2018年3月期比97億円(23.1%)増益の515億円となりました。

セグメントに対応する資産は、棚卸資産の増加等により、2018年3月期末比382億円増加の1兆2,182億円となりました。

エネルギー・金属

売上総利益は、石油・ガス開発事業における取扱数量の増加及び原油・ガス価格の上昇に加え、石油・ガストレーディング分野における採算改善等により、2018年3月期比

284億円(49.0%)増益の864億円となりました。当期利益は、石油・ガス開発及び金属関連資産の減損損失があったものの、売上総利益及び持分法による投資損益の増益に加え、前期の米国税制改正に伴う法人所得税の悪化の反動を主因に、2018年3月期比459億円(209.3%)増益の679億円となりました。

セグメントに対応する資産は、2018年3月期末比214億円増加の1兆6,348億円となりました。

電力・プラント

売上総利益は、海外プラント案件や英国電力卸売・小売事業の増益等により、2018年3月期比56億円(14.2%)増益の455億円となりました。当期利益は、国内発電事業の売却益、及び前期の海外インフラ案件における損失引当の反動等があったものの、シンガポール発電事業関連投資の減損損失により、2018年3月期比81億円(20.9%)減益の308億円となりました。

セグメントに対応する資産は、シンガポール発電事業関連投資の減損等により、2018年3月期末比326億円減少の1兆784億円となりました。

輸送機

売上総利益は、自動車関連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、2018年3月期比127億円(9.6%)減益の1,188億円となりました。当期利益は、国内発電事業の売却益、自動車及び船舶関連事業における持分法による投資損益の増益、並びに前期の北米自動車関連事業における損失の反動等により、2018年3月期比110億円(26.8%)増益の520億円となりました。

セグメントに対応する資産は、2018年3月期末比205億円増加の8,048億円となりました。

※1 2019年3月期より、「生活産業」を分割し、「食料」及び「生活産業」としています。また、「生活産業」及び「電力・プラント」の一部を「輸送機」に編入しています。これらに伴い、2018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。

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、2019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。

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。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、新規投融資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
2018年及び2019年3月31日現在

(百万円)

科目	2018年3月31日	2019年3月31日
資産の部		
流動資産		
現金及び現金同等物	625,834	509,288
定期預金	1,046	250
有価証券	0	151
営業債権及び貸付金	1,315,336	1,289,196
その他の金融資産	213,941	182,208
棚卸資産	835,021	900,472
売却目的保有資産	61,452	35,438
その他の流動資産	226,141	241,546
流動資産合計	3,278,771	3,158,549
非流動資産		
持分法で会計処理される投資	1,764,169	1,732,712
その他の投資	322,628	292,752
長期営業債権及び長期貸付金	138,715	132,328
その他の非流動金融資産	72,492	79,511
有形固定資産	905,479	926,092
無形資産	293,583	379,941
繰延税金資産	45,233	45,806
その他の非流動資産	56,047	61,386
非流動資産合計	3,598,346	3,650,528
資産合計	6,877,117	6,809,077



財務報告に関するより詳しい情報については、当社ウェブサイトのIR投資家情報ページ、IRライブラリーより、2019年3月期(第95期)有価証券報告書をご覧ください。
https://www.marubeni.com/jp/ir/reports/security_reports/

(百万円)

科目	2018年3月31日	2019年3月31日
負債及び資本の部		
流動負債		
社債及び借入金	611,756	478,387
営業債務	1,374,022	1,273,196
その他の金融負債	370,103	275,217
未払法人所得税	17,858	17,778
売却目的保有資産に直接関連する負債	—	359
その他の流動負債	387,975	421,489
流動負債合計	2,761,714	2,466,426
非流動負債		
社債及び借入金	1,930,948	1,889,990
長期営業債務	16,713	11,566
その他の非流動金融負債	66,316	74,404
退職給付に係る負債	79,099	89,764
繰延税金負債	95,944	107,783
その他の非流動負債	90,746	97,418
非流動負債合計	2,279,766	2,270,925
負債合計	5,041,480	4,737,351
資本		
資本金	262,686	262,686
資本剰余金	135,295	139,898
その他資本性金融商品	243,589	243,589
自己株式	△1,379	△1,384
利益剰余金	1,014,709	1,163,472
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	82,596	71,912
在外営業活動体の換算差額	76,253	131,178
キャッシュ・フロー・ヘッジの評価差額	△42,274	△33,610
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,771,475	1,977,741
非支配持分	64,162	93,985
資本合計	1,835,637	2,071,726
負債及び資本合計	6,877,117	6,809,077

連結包括利益計算書

丸紅株式会社
2018年3月期及び2019年3月期

(百万円)

	2018年3月期	2019年3月期
収益		
商品の販売等に係る収益	7,361,808	7,197,705
サービスに係る手数料等	178,529	203,551
収益合計	7,540,337	7,401,256
商品の販売等に係る原価	Δ6,863,100	Δ6,671,581
売上総利益	677,237	729,675
その他の収益・費用		
販売費及び一般管理費	Δ559,183	Δ556,666
固定資産損益		
固定資産評価損	Δ5,197	Δ17,803
固定資産売却損益	3,728	2,597
その他の損益	Δ35,063	10,742
その他の収益・費用合計	Δ595,715	Δ561,130
金融損益		
受取利息	13,526	15,950
支払利息	Δ34,948	Δ46,807
受取配当金	21,254	37,336
有価証券損益	25,147	28,517
金融損益合計	24,979	34,996
持分法による投資損益	148,503	85,278
税引前利益	255,004	288,819
法人所得税	Δ38,429	Δ49,535
当期利益	216,575	239,284
当期利益の帰属：		
親会社の所有者	211,259	230,891
非支配持分	5,316	8,393

(百万円)

	2018年3月期	2019年3月期
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	18,191	Δ12,485
確定給付制度に係る再測定	3,916	Δ7,301
持分法適用会社におけるその他の包括利益増減額	2,070	Δ5,659
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	Δ86,554	47,308
キャッシュ・フロー・ヘッジの評価差額	Δ2,779	4,777
持分法適用会社におけるその他の包括利益増減額	Δ413	13,639
税引後その他の包括利益合計	Δ65,569	40,279
当期包括利益合計	151,006	279,563
当期包括利益合計の帰属：		
親会社の所有者	145,671	270,904
非支配持分	5,335	8,659
	2018年3月期	2019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)	119.43	130.74
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)	119.37	130.62

連結持分変動計算書

丸紅株式会社
2018年3月期

(百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分						
	資本金 普通株式	資本剰余金	その他 資本性金融商 品	自己株式	利益剰余金	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	在外営業活動体 の換算差額
期首残高	262,686	142,881	243,589	Δ1,374	856,647	54,606	165,310
当期利益					211,259		
その他の 包括利益						20,397	Δ89,057
自己株式の 取得及び売却		1		Δ5			
支払配当					Δ45,124		
非支配持分との 資本取引及び その他		Δ7,587					
その他資本性金 融商品の所有者 に対する分配					Δ4,010		
利益剰余金 への振替					Δ4,063	7,593	
非金融資産等 への振替							
期末残高	262,686	135,295	243,589	Δ1,379	1,014,709	82,596	76,253

	親会社の所有者に帰属する持分				親会社の所有者に 帰属する持分合計	非支配持分	資本合計
	その他の資本の構成要素			キャッシュ・フロー・ ヘッジの評価差額			
	確定給付制度に係る 再測定	その他の資本の 構成要素合計					
期首残高	Δ40,622	-	179,294		1,683,723	59,035	1,742,758
当期利益					211,259	5,316	216,575
その他の 包括利益	Δ458	3,530	Δ65,588		Δ65,588	19	Δ65,569
自己株式の 取得及び売却					Δ4		Δ4
支払配当					Δ45,124	Δ5,802	Δ50,926
非支配持分との 資本取引及び その他					Δ7,587	5,594	Δ1,993
その他資本性金 融商品の所有者 に対する分配					Δ4,010		Δ4,010
利益剰余金 への振替		Δ3,530	4,063		-		-
非金融資産等 への振替	Δ1,194		Δ1,194		Δ1,194		Δ1,194
期末残高	Δ42,274	-	116,575		1,771,475	64,162	1,835,637

2019年3月期

(百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分						
	資本金 普通株式	資本剰余金	その他 資本性金融商 品	自己株式	利益剰余金	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	在外営業活動体 の換算差額
期首残高	262,686	135,295	243,589	Δ1,379	1,014,709	82,596	76,253
新会計基準 適用による 累積的影響額					Δ1,117		
当期利益					230,891		
その他の 包括利益						Δ17,594	54,925
自己株式の 取得及び売却		0		Δ5			
支払配当					Δ61,611		
非支配持分との 資本取引 及びその他		4,603			Δ748		
その他資本性 金融商品の所有 者に対する分配					Δ4,035		
利益剰余金 への振替					Δ14,617	6,910	
非金融資産等 への振替							
期末残高	262,686	139,898	243,589	Δ1,384	1,163,472	71,912	131,178

	親会社の所有者に帰属する持分						非支配持分	資本合計
	その他の資本の構成要素			親会社の所有者に 帰属する持分合計				
	キャッシュ・フロー・ ヘッジの評価差額	確定給付制度に係る 再測定	その他の資本の 構成要素合計					
期首残高	Δ42,274	-	116,575	1,771,475	64,162	1,835,637		
新会計基準適用 による累積的 影響額				Δ1,117		Δ1,117		
当期利益				230,891	8,393	239,284		
その他の 包括利益	10,389	Δ7,707	40,013	40,013	266	40,279		
自己株式の 取得及び売却				Δ5		Δ5		
支払配当				Δ61,611	Δ7,350	Δ68,961		
非支配持分との 資本取引及び その他				3,855	28,514	32,369		
その他資本性 金融商品の所有 者に対する分配				Δ4,035		Δ4,035		
利益剰余金 への振替		7,707	14,617	-		-		
非金融資産等 への振替	Δ1,725		Δ1,725	Δ1,725		Δ1,725		
期末残高	Δ33,610	-	169,480	1,977,741	93,985	2,071,726		

連結キャッシュ・フロー計算書

丸紅株式会社
2018年3月期及び2019年3月期

(百万円)

	2018年3月期	2019年3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期利益	216,575	239,284
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	120,331	113,541
固定資産損益	1,469	15,206
金融損益	Δ24,979	Δ34,996
持分法による投資損益	Δ148,503	Δ85,278
法人所得税	38,429	49,535
営業債権の増減	Δ135,801	65,190
棚卸資産の増減	Δ102,626	Δ42,777
営業債務の増減	158,159	Δ127,896
その他—純額	56,719	14,096
利息の受取額	9,607	11,414
利息の支払額	Δ35,069	Δ44,202
配当金の受取額	126,086	152,765
法人所得税の支払額	Δ26,974	Δ40,987
営業活動によるキャッシュ・フロー	253,423	284,895
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の純増減額	171	803
有形固定資産の売却による収入	15,647	5,968
投資不動産の売却による収入	246	544
貸付金の回収による収入	31,658	33,061
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)	51,722	12,022
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	63,366	123,279
有形固定資産の取得による支出	Δ103,176	Δ93,221
投資不動産の取得による支出	Δ406	Δ69
貸付による支出	Δ11,488	Δ14,872
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)	Δ22,990	7,172
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	Δ74,492	Δ52,159
投資活動によるキャッシュ・フロー	Δ49,742	22,528

(百万円)

	2018年3月期	2019年3月期
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	41,733	△163,088
社債及び長期借入金等による調達	229,867	254,166
社債及び長期借入金等の返済	△487,202	△436,146
親会社の株主に対する配当金の支払額	△45,124	△61,611
自己株式の取得及び売却	△15	△9
非支配持分からの払込による収入	2,420	79
非支配持分からの子会社持分取得による支出	△1,375	△9,425
その他資本性金融商品の所有者に対する分配の支払額	△4,010	△4,035
その他	△5,801	△7,351
財務活動によるキャッシュ・フロー	△269,507	△427,420
為替相場の変動の現金及び現金同等物に与える影響	△13,312	3,451
現金及び現金同等物の純増減額	△79,138	△116,546
現金及び現金同等物の期首残高	704,972	625,834
現金及び現金同等物の期末残高	625,834	509,288

グローバルネットワーク

2019年4月1日現在

INTEGRATED REPORT 2019

MARUBENI CORPORATION



拠点一覧

Middle East & Africa

Abidjan	Dubai
Abu Dhabi	Istanbul
Accra	Johannesburg
Addis Ababa	Kuwait City
Algiers	Lagos
Amman	Luanda
Ankara	Maputo
Baghdad	Muscat
Cairo	Nairobi
Casablanca	Riyadh
Doha	Tehran

Europe & CIS

Almaty	Moscow
Athens	Nur-Sultan(Astana)
Bucharest	Paris
Budapest	Prague
Düsseldorf	Risley
Hamburg	Tallinn
Khabarovsk	Tashkent
Kiev	Vladivostok
Lisbon	Warsaw
London	Yuzhno-Sakhalinsk
Milan	

Southwest Asia

Chennai	Karachi
Chittagong	Kolkata
Dhaka	Lahore
Goa	Mumbai
Islamabad	New Delhi

Japan

札幌	大阪
仙台	福山
東京	広島
静岡	今治
浜松	福岡
名古屋	那覇

Global Network



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
- Port Moresby
- Sydney

North & Central America

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

South America

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

主要連結子会社および関連会社

2019年3月31日現在、丸紅グループの連結対象会社は、連結子会社282社、関連会社等149社、合計431社から構成されています。以下は、2019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。

	会社名	事業内容	国名	議決権比率 (%)
ライフスタイル本部				
連結子会社	国内	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
		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	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	中国 100.00
関連会社	国内	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
	海外	Saide Tekstil Sanayi ve Ticaret	衣料品等の企画・製造・販売	トルコ 45.49

	会社名	事業内容	国名	議決権比率 (%)
情報・不動産本部				
連結子会社	国内	アルテリア・ネットワークス	法人及びマンション向け各種通信サービスの提供	日本 50.00
		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
		丸紅情報システムズ	コンピュータ、ネットワーク、情報システム等IT全般のソリューション提供	日本 100.00
		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
		丸紅都市開発	不動産販売業	日本 100.00
		丸紅リアルエステートマネジメント	不動産賃貸及びサブリース、オフィスビル、複合施設の管理	日本 100.00
		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
		MXモバイルング	携帯電話及び関連商品等の販売	日本 100.00
	海外	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	越谷コミュニティプラザ	商業施設賃貸業	日本 42.86
	海外	Shanghai Jiaoyun Rihong International Logistics	貨物運送事業	中国 34.00

	会社名	事業内容	国名	議決権比率 (%)
フォレストプロダクツ本部				
連結子会社	国内	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
		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
		丸紅紙バルブ販売	紙類の販売	日本 100.00
	海外	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	丸住製紙	洋紙の製造・販売	日本 32.16
		SMB建材	住宅・建築資材の販売	日本 27.50

		会社名	事業内容	国名	議決権比率 (%)
食料本部					
連結子会社	国内	ウェルファムフーズ	食肉等の生産・加工・販売	日本	100.00
		日清丸紅飼料	飼料の製造・販売	日本	60.00
		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
		ベニレイ	水産物の販売・倉庫業	日本	98.76
		山星屋	量販店、CVS等への菓子等卸売業	日本	75.62
	海外	Creekstone Holding	牛肉等の生産・加工・販売を行う Creekstone Farms Premium Beefの持株会社	米国	100.00
		Harrison Grain Investment	穀物事業向け投資目的会社	米国	100.00
		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
		MBC EUROPE	Iguaçu de Café Solúvelの持株会社	英国	100.00
		関連会社	国内	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
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
国分首都圏	量販店、CVS等への食品・酒類等卸売業			日本	20.00
東洋精糖	砂糖・機能食品素材の製造及び販売			日本	39.30
ナックス	量販店、CVS等への冷凍食品等卸売業			日本	44.25
日清オイリオグループ	製油事業等			日本	15.20
海外	Acecook Vietnam		即席麺等の製造販売	ベトナム	18.30

		会社名	事業内容	国名	議決権比率 (%)
アグリ事業本部					
連結子会社	海外	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
		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
		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
関連会社	国内	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	20.84
		サンアグロ	肥料等の製造・販売、農業の販売と ゴルフ場緑化関連事業	日本	22.78

		会社名	事業内容	国名	議決権比率 (%)
化学品本部					
連結子会社	国内	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
		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	海外	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
		Dampier Salt	天日塩及び石膏の製造・販売	豪州	21.51
		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

		会社名	事業内容	国名	議決権比率 (%)
電力本部					
連結子会社	国内	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
		丸紅新電力	国内の電力小売事業	日本	100.00
		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
		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
	海外	Axia Power Holdings	海外電力資産持株会社	オランダ	100.00
		SmartestEnergy	英国における電力卸売事業・小売事業	英国	100.00
関連会社	海外	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
		Mesaieed Power	カタールにおける発電・売電事業	カタール	30.00
		PPN Power Generating	インドにおける発電・売電事業	インド	26.00
		TeaM Energy	フィリピンにおける発電事業	フィリピン	50.00
		TrustEnergy	ポルトガルの発電事業における投資会社	オランダ	50.00

		会社名	事業内容	国名	議決権比率 (%)
エネルギー本部					
連結子会社	国内	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	Marubeni International Petroleum (Singapore)	石油・天然ガス類の販売	シンガポール	100.00
		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
		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
		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
		Marubeni Petroleum	原油・石油類の販売	バミューダ諸島	100.00
		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
		MIECO	石油・天然ガス類の販売	米国	100.00
		関連会社	国内	ENEOSグローブ	LPGの輸入・販売、新エネルギー関連機器の販売
海外	Merlin Petroleum		石油・天然ガスの探鉱・開発・生産・販売	米国	20.37

		会社名	事業内容	国名	議決権比率 (%)
金属本部					
連結子会社	国内	丸紅テツゲン	鉄鋼原料の販売	日本	100.00
		丸紅メタル	非鉄・軽金属の販売	日本	100.00
	海外	Marubeni Aluminium Australia	アルミ地金の製錬・販売	豪州	100.00
		Marubeni Coal	豪州における石炭事業への投資	豪州	100.00
		Marubeni Iron Ore Australia	豪州における鉄鉱石事業への投資	豪州	100.00
		Marubeni LP Holding	チリにおける銅事業への投資	オランダ	100.00
		Marubeni Metals & Minerals (Canada)	アルミ地金の製錬・販売	カナダ	100.00
関連会社	国内	伊藤忠丸紅鉄鋼	鉄鋼製品等の輸出入・販売・加工	日本	50.00
		丸紅建材リース	鋼材の賃貸・販売・修理・加工	日本	35.21

		会社名	事業内容	国名	議決権比率 (%)
プラント本部					
連結子会社	国内	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	Aguas Décima	上下水道事業	チリ	100.00
関連会社	海外	Eastern Sea Laem Chabang Terminal	コンテナターミナルの運営	タイ	25.00
		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

		会社名	事業内容	国名	議決権比率 (%)
航空・船舶本部					
連結子会社	国内	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
		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
		MMSLジャパン	船舶運航管理	日本	100.00
	海外	Royal Maritime	船舶貸渡・売買	リベリア	100.00

		会社名	事業内容	国名	議決権比率 (%)
金融・リース事業本部					
連結子会社	海外	MAC Trailer Leasing	冷凍・冷蔵トレーラーのリース・レンタル	米国	100.00
		MAI Holding	自動車販売金融事業への投資	米国	100.00
		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
関連会社	国内	エムジーリース	総合リース業	日本	50.00
	海外	Marubeni SuMiT Rail Transport	貨車リース事業への投資	米国	50.00

		会社名	事業内容	国名	議決権比率 (%)
建機・自動車・産機本部					
連結子会社	国内	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
	海外	Marubeni Auto & Construction Machinery America	自動車販売事業への投資	米国	100.00
		Marubeni Auto Investment (UK)	自動車販売事業への投資	英国	100.00
		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	Hitachi Construction Machinery (Australia)	日立建機製建設機械の販売代理店	豪州	20.00
		Temsa İş Makinaları İmalat Pazarlama Ve Satış	コマツ製建設機械の販売代理店	トルコ	49.00
		Unipres Mexicana	自動車車体用プレス部品の製造・販売	メキシコ	25.00
		Unipres U.S.A.	自動車車体用プレス部品の製造・販売	米国	25.00

		会社名	事業内容	国名	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
関連会社	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

Corporate Data

会社情報

2019年3月31日現在(※は2019年4月1日現在)

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)*

67カ国・地域、136拠点

本社・支社・支店・出張所12カ所、海外支店・出張所57カ所、
海外現地法人29社67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

4,418名

上記人員には、国内出向者617名、海外店勤務者・海外出向者・海外研修生894名が含まれています。また、上記4,418名のほかに、海外現地法人の現地社員が1,468名、海外支店・出張所の現地社員が432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/sustainability/>

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

2019年3月31日現在(※は2019年6月30日現在)

発行可能株式総数	単元株式数
4,300,000,000株	100株
発行済株式総数	期末配当金支払株主確定日
1,737,940,900株	毎年3月31日
上場証券取引所	中間配当金支払株主確定日
東京、名古屋	毎年9月30日
株主数	株主名簿管理人
171,841名	みずほ信託銀行株式会社

長期信用格付*

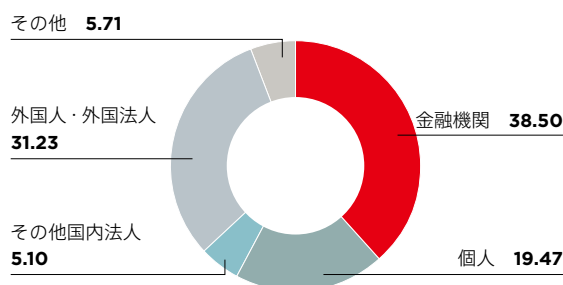
格付会社名	格付(見通し)
日本格付研究所(JCR)	A+(安定的)
格付投資情報センター(R&I)	A(安定的)
S&Pグローバル・レーティング	BBB(ポジティブ)
ムーディーズ	Baa2(安定的)

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)	117,801	6.79
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	97,397	5.61
明治安田生命保険相互会社	41,818	2.41
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	38,109	2.20
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	32,940	1.90
株式会社みずほ銀行	30,000	1.73
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	30,000	1.73
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	26,476	1.53
ステートストリートバンクウェストクライアント トリーティー 505234	26,174	1.51
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1)	25,412	1.46

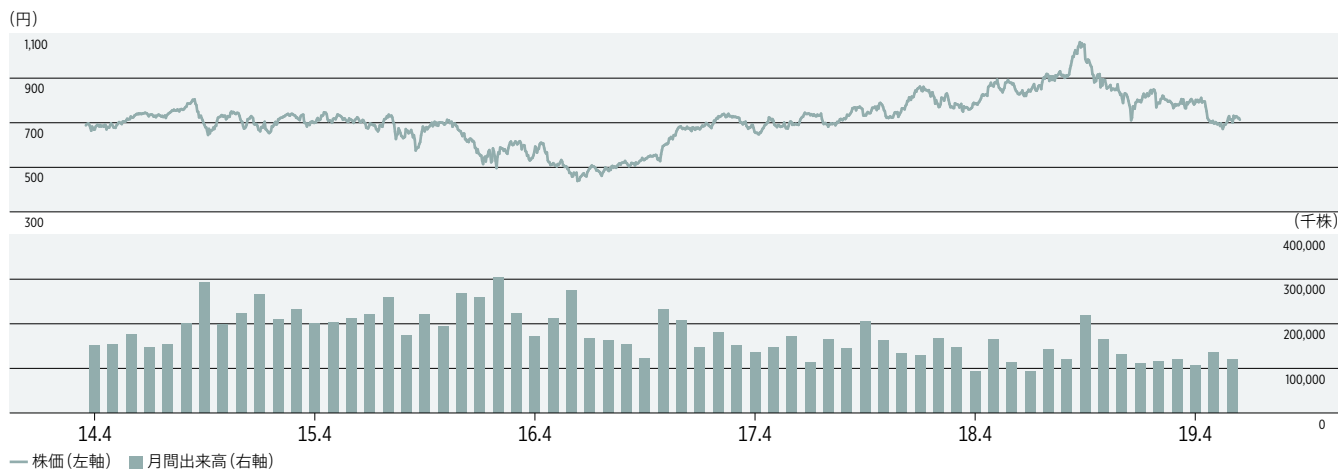
(注) 1. 持株数は、千株未満を切り捨てています。
2. 持株比率は発行済株式総数から自己株式数を控除して算定し、小数点第3位以下を四捨五入しています。

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。

株価チャート



環境データおよび社会性データについての第三者保証

丸紅では、環境データおよ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。2019年3月期実績については、当社ウェブサイト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、当社ウェブサイト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/sustainability/environment/env_data/
 従業員データ https://www.marubeni.com/jp/sustainability/human_resources/employee/

第三者保証のプロセス

- 1 計画策定
 - 保証の範囲、対象となる指標、算定基準の確認
 - 保証手続きやスケジュールの決定
- 2 実施
 - インタビュー、分析的手続きの実施および分析結果に基づく質問、原始証拠との突合 (主に事業所往査にて)
 - 保証の対象となる開示媒体の原稿の検討
- 3 保証報告書の提出
 - すべての要修正事項について修正が完了していることの確認
 - 社内判定会の実施 (保証業務チーム以外の者が本保証業務の適切性をチェック)
 - 保証報告書の提出

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、管理職に占める女性比率、総合職に占める女性比率、離職率、年間平均総実労働時間、月間平均残業時間、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、復職率 (育休取得後)、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

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