

GLOBAL
CROSSVALUE
PLATFORM

Marubeni

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

INTEGRATED REPORT 2020

丸紅株式会社 統合報告書 2020

Marubeni

統合報告書2020 目次

丸紅グループの歩み 2

経営者メッセージ

CEOメッセージ 4

「在り姿」実現に向けた戦略

丸紅グループの在り姿と、 中期経営戦略GC2021の推進	10	CSDOメッセージ	22
CDIO・CSOメッセージ	15	基盤マテリアリティ	23
GC2021グループ人財戦略	16	環境・社会マテリアリティ	24
CAOメッセージ	17		

戦略の進捗

パフォーマンスハイライト	32		
CFOメッセージ	34		
特集：事業指針SPPIに基づく事業戦略	39		

コーポレート・ガバナンス

社外取締役鼎談	44		
コーポレート・ガバナンス体制	50		
内部統制	60		
コンプライアンス	60		
マネジメント一覧	62		

事業戦略と概況

At a Glance	66	電力・インフラグループ	
生活産業グループ		電力本部	84
ライフスタイル本部	68	インフラプロジェクト本部	86
情報・不動産本部	70	社会産業・金融グループ	
フォレストプロダクツ本部	72	航空・船舶本部	88
食料・アグリ・化学品グループ		金融・リース事業本部	90
食料本部	74	建機・産機・モビリティ本部	92
アグリ事業本部	76	CDIO	
化学品本部	78	次世代事業開発本部	94
エネルギー・金属グループ			
エネルギー本部	80		
金属本部	82		

企業データ

財政状態、経営成績及び キャッシュ・フローの状況の分析	96	グローバルネットワーク	124
事業等のリスク	104	組織図	126
財務データ	114	会社情報	127
連結財務諸表	116	IR活動/外部評価	128
		株式情報	129

各セクションの掲載ポイント

社長の柿木より、丸紅グループの現状と長期的な企業価値向上に向けた考えをお伝えします。 **1**

丸紅グループが目指す長期的な在り姿「Global crossvalue platform」およびその実現に向けた戦略である「中期経営戦略GC2021」について解説しています。また、サステナビリティへの取り組みについても記載しています。 **2**

「中期経営戦略GC2021」に基づく財務戦略および事業指針SPPに基づいた事業戦略について解説しています。 **3**

丸紅のガバナンス体制について解説するほか、社外取締役3名による鼎談を掲載しています。 **4**

各営業本部の強みや、成長機会とGC2021に基づく事業戦略、想定リスクと対応策などについて掲載しています。また、GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例についても紹介しています。 **5**

企業情報や財務情報など、丸紅グループの基礎情報を掲載しています。 **6**

関連性の高いウェブサイト掲載情報一覧

統合報告書2020の掲載コンテンツと、特に関連性の高い情報を紹介しています。あわせてご参照ください。

サステナビリティ **1 2 4**

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



主なコンテンツ

- › サステナビリティに関する考え方
- › 環境 — Environment —
- › 社会 — Social —
- › ガバナンス — Governance —



IR 投資家情報 **3 5 6**

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



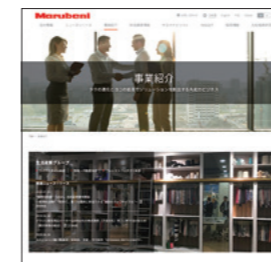
主なコンテンツ

- › 財務・業績情報
- › 株式情報
- › IRライブラリー
- › 決算説明会
- › 事業説明会
- › 株主総会



事業紹介 **5**

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



会社情報 **1 2 4 6**

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



主なコンテンツ

- › 経営理念
- › 丸紅グループの在り姿
- › 中期経営戦略
- › 組織図
- › 主要グループ会社一覧
- › 丸紅の歴史



編集方針

丸紅グループの統合報告書は、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。丸紅グループの取り組みをより体系的にご理解いただくために、丸紅グループの在り姿とその実現に向けた戦略、ビジネスを通じた社会的課題の解決について統合報告書としてまとめています。

「統合報告書2020」では、CEOメッセージや社外取締役鼎談において、当社経営陣の直接的なメッセージをお伝えすることを意識するとともに、TCFD提言に基づく情報開示の開始や、丸紅グループのマテリアリティに関連する取り組み方針についての対応・進捗状況の開示など、非財務情報の開示を拡充しています。

報告対象期間

2019年4月1日～2020年3月31日

掲載内容は、一部報告対象期間以前・以後の情報を含みます。

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などは、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、パフォーマンスなどは、経済動向、市場価格の状況、為替の変動など、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などについてアップデートする義務を負うものではありません。

会計基準に関する注記

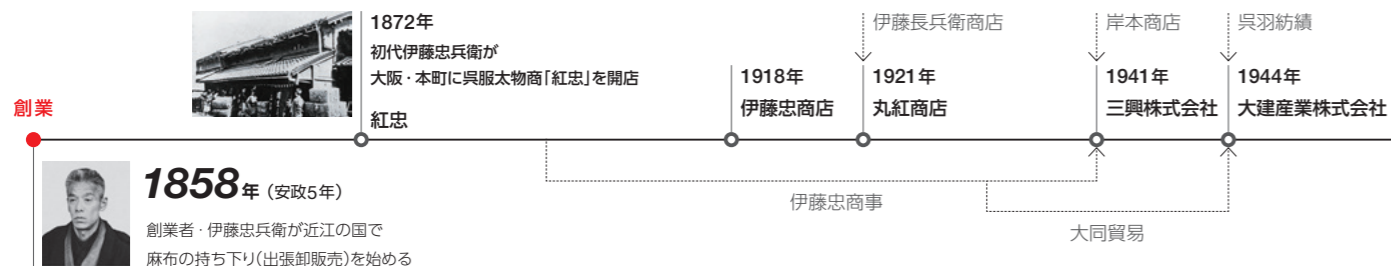
2013年3月期までは米国会計基準(U.S. GAAP)ベース、2014年3月期以降は国際会計基準(IFRS)ベースで記載しています。

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

丸紅グループの歩み

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。



社是・経営理念・丸紅行動憲章

和 新 正

当社の社是である「正・新・和」は、初代社長・市川忍の「大会社の矜持を保って「正しくあれ」、進取発展の気分を常に養い「新しくあれ」、そして最も望ましいこととして役員・従業員の「和」である」という訓示に由来しており、今日に至るまで丸紅社員の原点として受け継がれています。

社是「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

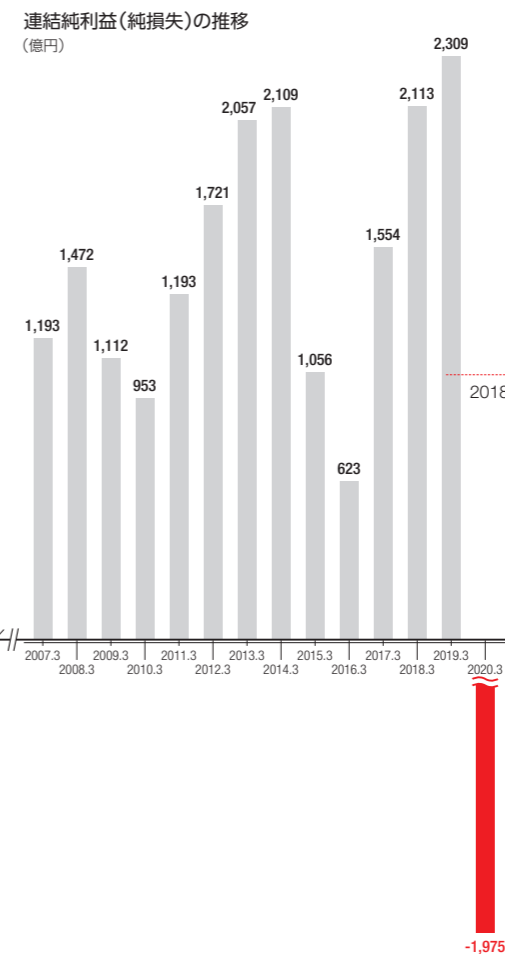
経営理念

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

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



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

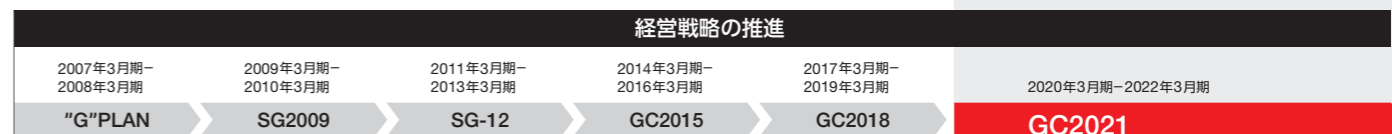
商社の枠組みを超える 価値創造企業グループへ



Global crossvalue platform Marubeni

2030年

丸紅グループが目指す長期的な方向性と「中期経営戦略GC2021」の全体像については、P.10-14「丸紅グループの在り姿と、中期経営戦略GC2021の推進」をご参照ください。



攻めと飛躍に向けて	期待を超えるパートナー、丸紅	持続的成長への挑戦	持続的成長の実現	強い「個」が集結した強靱なグループへ
経営システムの更なる強化により、磐石な「守り」の体制を敷くと同時に、当社の豊富な人材が、前向き、かつ果敢にチャレンジすることで、事業領域の拡大、顧客に提供する商社機能の高度化・多様化、更には戦略分野への積極投資といった「攻め」を実現し、丸紅グループの持続的な成長を成し遂げる。	厳格なリスクマネジメント体制を敷き、優良資産の積み上げと資産効率の追求によって、いかなる経営環境の変化にも耐えうる強靱な収益基盤を構築し、持続的成長を実現する。	経営環境の変化に耐えうる強靱な収益基盤と磐石な財務基盤を確立し、すべてのステークホルダーの皆様が「期待を超えるパートナー」として持続的に挑戦する「強い丸紅」を実現する。	フルラインの事業領域を展開し、世界経済の中長期的成長を積極的に取り込むことで、企業価値の最大化を図る。強みや知見を有し、競争力のあるビジネス分野で、主導的役割を發揮できる事業を拡大することにより、持続的成長を実現するとともに、強靱な収益構造と強固な財務体質を構築する。	丸紅グループは、それぞれの分野・市場において、世界のトッププレーヤーとの競争に勝ち抜き、地域経済や社会に貢献する真のグローバル企業を目指す。既存事業の一層の拡大を図るとともに、新規事業を戦略的に推進し、「成長し続ける丸紅グループ」を実現する。

2030年に向けた長期的な企業価値向上を追求する

CEOメッセージ

何が起ころうとも揺るがない基盤を
構築するとともに、
商社の枠組みを超え進化し続ける
価値創造企業グループへ

▶▶ 「中期経営戦略GC2021」の基本精神を変えずに、
新たなビジネスモデルに挑戦し、
長期的な企業価値向上を目指します。

代表取締役 社長

柿木真澄



新型コロナウイルス感染症による影響を受けられた方々に謹んでお見舞い申し上げますとともに、医療現場の最前線で治療に当たっている医療機関の皆様や感染拡大の防止のためにご尽力されている多くの方々に深く感謝申し上げます。

当社グループにつきましても、世界各国のグループ社員や顧客、パートナーの安全確保を第一に掲げ、最大の注意を払って事業活動を継続している状況です。社長として、日々のビジネスを遂行するためにそれぞれの持ち場で目の前の課題に立ち向かうグループ社員全員に感謝すると同時に、このような困難な状況の中においても丸紅グループの未来を見据えて最大限のパフォーマンスを追求する姿を誇りに思います。

》 GC2021の基本精神は変わらない

2020年3月期は、2019年4月に社長を拝命し、新社長として、新しい中期経営戦略GC2021を浸透させることに注力した1年でした。特に若い人たちとのフェース・トゥ・フェースのコミュニケーションを頻繁に行いました。まずは社員一丸となるためにメッセージを浸透させるべく、海外もできるだけ多くの国を回って駐在員や各国のスタッフを集めて、繰り返しコミュニケーションを行いました。

とにかく今はイノベーションが起こっています。技術的なブレイクスルーを含めて、何もかもが加速度的に動いており、時と場合によっては、今までステップを踏んで進んでいたものが一足飛びに進んでまいります。

例えば、私が担当していた電力ビジネスにおいては、小さな村であっても電気を通すためには、送電線や配電線が必要なのですが、太陽光パネルを設置すれば、その村だけのシステムを構築することもできるようになりました。そうすると、送電線などが不要になる。今までは夢だったことや、なかなか技術的に難しい、と言っていたことが、ブレイクスルーが起こって可能になる。今までのステップを踏んでやっていけばうまくいく、という考え方が通用しなくなりました。

商社は色々なビジネスの集合体ですが、それぞれのビジネスがこれまでに築いたのれんの中でビジネスをやっていけば間違いないし、お客様も来てくれるし、仕入れたものを売りに行けば、みんな喜んで買ってくれる、というかつての常識が否定される世界になりました。そうすると、のれんの中にずっと入ったままでは新しいことに出会えないので、社員に対しては、とにかくのれんの外に出てみて、隣の部署が何をやっているかを見てほしい、と伝えています。商社は色々なことをやっていますので、それぞれのビジネスをクロスできる可能性がいくらかでもあるわけです。実は、このような話は昔も議論されていました。シナジーを創り出すなどと言っていたのですが、結局、自分たちの組織の中、自分たちののれんの中で頑張ればいいという文化からなかなか抜け出せませんでした。別に抜け出さなくても、うまくいっていたのですが、色々なブレイクスルーによって自分たちがやっていたことが全然通用しない世界、自分たちが持っているものもあつという間に陳腐化する可能性が出てきました。中期経



営戦略には、『「機会」と「脅威」が同時に到来』と書いているのですが、まさに本気でそう感じており、この考え方をグループ全体で共有していきました。丸紅グループの長期的な方向性として掲げる『Global crossvalue platform*』は、追い詰められた結果、やらないと自分たちの生きていく術がなくなってしまうのではないかと、という恐怖心から生まれたものです。

そのような状況の中で新型コロナウイルスの感染拡大が起こり、当社の2020年3月期決算では多額の減損損失を計上し、株主の皆様をはじめステークホルダーの皆様にご迷惑をお掛けすることになりました。ハードランディングとなりましたが、自分たちの財務体質や体力をきちんと維持しておかないと長い目で見たときに株主、投資家、お取

引先、社員も含めて、結局もっと大きな迷惑を掛けることになることから、丸紅グループの未来に期待していただきたいと考えて決断しました。ただし、コロナが起らなかったとしても世の中の流れはものすごく早く変わってきています。世の中の流れにしっかりと合わせていかないと取り残される、自分たちが持っている資産もあつという間に陳腐化する可能性がある、と繰り返し議論して社員に浸透させてきたGC2021の基本精神は変わらないと考えています。よって、この機を捉えて、自分自身を見直す、自分の置かれている状況や周りをよく見渡して、反省すべき点を反省し、もう一度気を付けないといけない点を見直すなど色々なことに取り組んでいます。

※ 2030年に向けた在り姿「Global crossvalue platform」、中期経営戦略GC2021の詳細はP.10-14をご参照ください。

》 社員一人ひとりの積み重ねが会社の成果

やはり商社は人です。会社にはまず中期経営戦略があって会社の目標があります。これを各グループ、営業本部、部へと落とし込んでいきますが、最終的には個々の社員一人ひとりの成果の積み重ねが会社の成果になります。この考え方をベースに、今期からは人事制度改革にも取り組んでいます。個人人のミッションの設定の仕方を間違えると、あるいは本人が正しく理解できていないと、全然違う方向に努力が向かってしまうので、そのミッションの設定を正しく行うことにこだわる形にしました。いつも会社に居て、何か手を動かしている、そんなことで頑張っているな、と評価するのは本当の評価ではないので、いかに会社が目指しているものを達成するか、そのために、その人にやってもらいたいことは何なのか、それをミッションとして設定します。評価される側としても、正しく評価されていないとやっぱり面白くないので、この1年、こういった成果を上げてほしいということを明確にしていこうとしました。

》 戦略実行を担保するガバナンスの徹底

会社の成果の考え方も大きく変わってきています。これまでの世の中では利益を計上するという、一つの財務価値を極大化することが目的になっていた側面もあったかと思います。

この100年程度、あまりにも駆け足で動き過ぎたので、自分が今立っているこの地球に対する負の貢献があまりにも大きくなり過ぎました。特に気候

変動など環境については話題にならない日がないぐらいですが、まずは足元から始めていくなかで、当社も石炭火力発電に対する考え方を商社業界の中でも最初に宣言するなど取り組みを打ち出しています。

ESGと言えば環境が大きくクローズアップされていますが、私はガバナンスが一番重要だと考えています。ガバナンスがしっかりしていれば、環境や社会の課題に対して適切に対応することができ、戦略を実行するうえでの担保となります。戦略実行のためにはガバナンスがしっかりとしていないと何事も実現できないため、取締役会レベルのガバナンス、実効性を重視しています。当社の取締役会は非常に厳しく、色々なご意見をいただきますが、それが正しい姿だと思います。当社は、今期から、取締役11名のうち、社外取締役が5名となり、将来的には社外取締役の人数が社内取締役の人数を逆転することになると思います。ただ、社外取締役には単に社内取締役と同じ役割を期待しているわけではありません。社外取締役の一番のポイントは社外の目ということになります。例えばある投資案件について社内で議論を始めると、いつの間にかどうしたらこの投資案件を実行に移せるかというところで熱い議論になることもあります。そうすると、取締役会において、なぜこの案件をやるのですか、当社の発展のために必要なのですか、といった非常にシンプルな質問をされたときに誰も答えられない。審議が差し戻しになったことも何回か経験しています。我々が思ってもいない角度から、あるいはまさに社外から見た意見というのはものすごく大事だと思っています。

また、当社には数多くのグループ会社がありますので、本社のガバナンスだけではなくて、グループガバナンスを高める必要があります。重要な関係会社レベルで取締役会の実効性をきちんと担保できないと、最終的なグループガバナンスが徹底されているとは言えません。これは大変な作業なのですが、究極的には本社と同じようなガバナンスを実行させないことには、グループガバナンスが構築されているとは言えないのではないかと考えています。

》 信頼回復に向けて

2020年3月期決算の結果については、各ステークホルダーの皆様に対して本当に申し訳なく思っています。とにかく信頼を回復するためには、シンプルに言うと二つあると思っています。一つは、我々は存続していかないと持続的に株主や投資家の皆様にお返しすることができないということです。一度にお返しするようなものではないので、存続するためには、減損によって非常に傷んだ財務的な体力の回復に注力させていただきたい、ということです。今回大きく減配させていただいたのですが、そういったことも含めて体質改善に使わせていただき、GC2021が終わる2022年3月末にはネットDEレシオを1.0倍程度まで戻します。そのためには2021年3月末は少なくとも1.1倍程度。この目標に向けて徹底的に取り組みます。もう一つは、2021年3月期は減損を出した次の期となりますので、とにかく我々が約束した予算を達成することです。この二つ

に注力して結果を出すことで信頼を少しずつ回復していきたいと思っています。

大きな減損をしたことで社員に対しても大変な思いをさせてしまっていますが、これは将来に向かっの大きな取り組みであり、将来の若い人たちが軽やかに走り回れる環境づくりができたと確信しています。株主や投資家の皆様に対しても、我々の将来に期待いただける環境が整ったと思いますし、結果を出していく自信もありますので、ぜひこれからの丸紅を見ていてください。

2020年8月

代表取締役 社長

柿木 真澄

丸紅グループの在り姿と、中期経営戦略GC2021の推進

丸紅グループが目指す長期的な方向性

1858年の創業から160年の節目にあたる2018年、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、一言で言えば、これまで丸紅グループ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。

丸紅グループは、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様々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、新型コロナウイルス感染症拡大においても見られるように、社会の価値観の変容やデジタル革命、産業構造・競争環境の激変などにより、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があります。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

化などは、丸紅グループの存在意義を揺るがすものとなりかねません。

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。

『Global crossvalue platform』の「platform」は、世界的規模で様々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により、永続的に企業価値を高めることを目指しています。既存の枠組みを超え、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・複雑化
- ・新たなエコシステム出現

非連続な変化、既存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

経営戦略の基本方針

2020年3月期から始動した3カ年の「中期経営戦略GC2021(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。

2020年5月に2020年3月期の大幅赤字決算と新型コロナウイルスの感染拡大に伴う事業環境の悪化を踏まえてGC2021を修正し、「財務基盤の再生・強化」と「事業戦略の強化」の2つの基本方針を掲げましたが「既存事業基盤の強化と新たなビジネスモデル創出により中長期的な企業価値向上を追求する」成長戦略の基本方針に変更はありません。「成長の土台となる強固な財務基盤の再生・強化」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」」を同時に推進していきます。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、3つの成長ホライズ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。

「ホライズン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。

「ホライズン2」では、既存事業領域において、丸紅グループならではの戦略を追求するための新規投資により「持続的成長」を支えます。

「ホライズン1」と「ホライズン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。

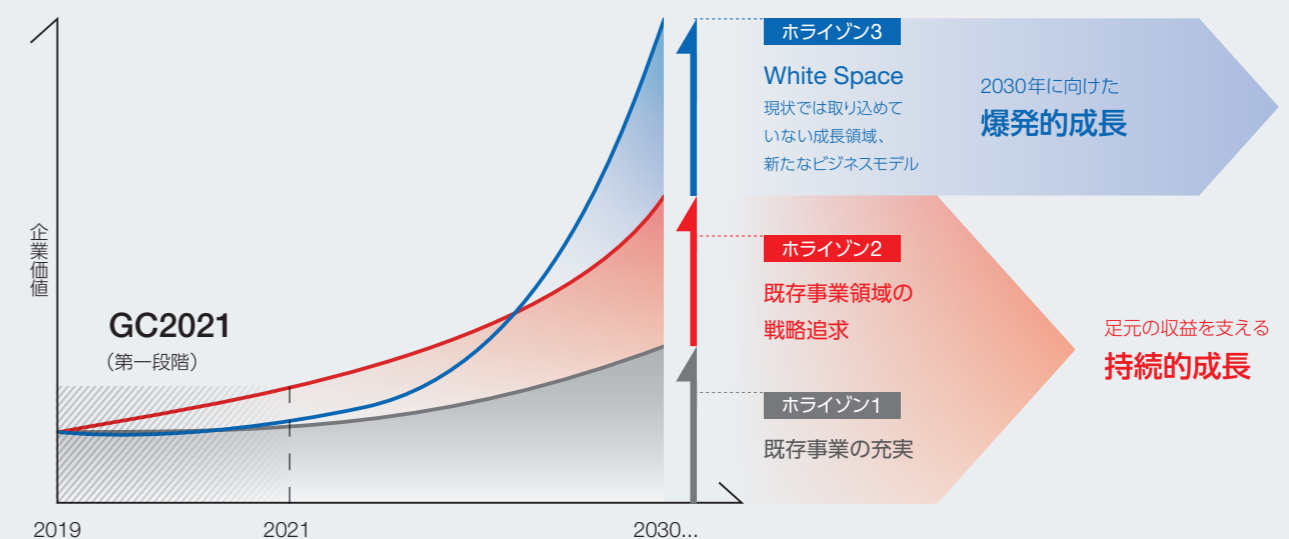
「ホライズン3」では、2030年に向けた「爆発的成長」を目指します。この「爆発的成長」を実現するために、「White Space」という概念を設定しました。この「White Space」は、丸紅グループが現状では取り込めていない成長領域、新たなビジネスモデルを示しています。「White Space」は丸紅グループの未踏領域ゆえに、GC2021期間内での利益貢献が難しい可能性も考えられます。しかし、「2030年に向けた「爆発的成長」を実現するため、大きく飛躍する可能性がある成長領域の開拓に真正面から挑みます」。「ホライズン3」で爆発的に成長したビジネスは、その後、「ホライズン1」と「ホライズン2」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になります。

このように各成長ホライズンにおいて、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、「商社の枠組みを超える価値創造企業グループ」を目指し、「長期的な時価総額の向上を追求」します。

* 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。

📖 ホライズン3の取り組みについてはP.15「CDIO・CSOメッセージ」をご参照ください。

経営戦略の基本方針(企業価値向上と成長ホライズン)



》 中期経営戦略GC2021の修正

— 経営環境認識

2020年3月期の連結純利益は、前期比4,283億円減益の1,975億円の赤字決算となりました。その内訳は、一過性損益が△4,220億円の赤字、連結純利益から一過性損益を控除した実態純利益が2,250億円の黒字です。一過性損益のうち、主な損失内訳は、石油・ガス開発事業で△1,515億円、Gavilon穀物事業で△783億円、チリ銅事業で△603億円、海外電力およびインフラ関連事業で△457億円、航空機リース事業のAircastle社で△392億円です。

2020年3月期は多額の減損損失計上により赤字決算となりましたが、新型コロナウイルスの感染拡大の影響や、原油価格の下落をはじめとした事業環境の悪化を踏まえて保有資産の価値を見直し、懸念案件を処理したことにより、将来における減損リスクを払拭することができた

考えています。

GC2021が始動し1年が経過しましたが、今回の大幅赤字決算と新型コロナウイルスの世界的な感染拡大に伴う事業環境の悪化を踏まえ、2020年5月に「中期経営戦略GC2021の修正」を公表しました。

新型コロナウイルスの感染拡大は人の生活・安全、持続的対社会に対する脅威であり、今後の経済、社会、価値観などに影響を及ぼす可能性もあります。医学的なブレイクスルーの早期実現は難しく、世界景気のV字回復は極めて困難でL字に近い回復に止まり、2021年も緩慢な景気回復に止まる可能性が高いと想定しています。

このような状況において、丸紅グループは、世界各国のグループ社員、顧客・パートナーの安全確保を第一優先として行動します。そして、当社の事業活動への影響が長期化することを見据えて経営基盤の強化・再構築に徹底的に注力します。

2020年3月期業績 下方修正	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルスの感染拡大に伴う、原油価格の下落をはじめとした事業環境の悪化を踏まえて保有資産の価値を見直し懸念案件を処理。将来における減損リスクを払拭 △1,975億円の大幅赤字決算(△4,220億円の一過性要因) ネットDEレシオは1.16倍に後退
新型コロナウイルスショック	<ul style="list-style-type: none"> 人類の動きを全世界レベルで止めるもの。リーマンショック以来、戦後最悪の経済危機に突入 人の生活・安全、持続的対社会に対する脅威であり、今後の経済、社会、価値観等に大きな影響を及ぼす可能性 医学的なブレイクスルーの早期実現は困難。世界景気のV字回復は極めて困難でL字に近い回復に止まり、2021年も緩慢な景気回復に止まる可能性



- 世界各国のグループ社員、顧客・パートナーの安全確保が第一
- 当社の事業活動への影響が長期化することを覚悟し、経営基盤の強化・再構築に徹底的に取り組む

— 2つの基本方針

GC2021の修正では、厳しい経営環境を踏まえ、2つの経営の基本方針を定めました。

1点目は、「**財務基盤の再生・強化**」です。財務基盤の再生・強化を最優先課題としてキャッシュ・フロー重視の経営を徹底していきます。GC2021では「財務基盤の強化」と「成長への資本配分(3つの成長ホライゾンへの戦略的投資)」を両輪で進める方針でしたが、2020年3月期の大幅赤字決算により財務基盤が悪化したこと、新型コロナウイルスによる未曾有の経済危機で経営環境が一変したことにより、早急に財務基盤を改善させる必要性が高まったことから、株主還元後フリーキャッシュ・フローの極大化により、有利子負債の返済を優先して行い、2022年3月期末までにネットDEレシオを1.0倍程度まで改善させるという定量目標を設定しました。

2点目は、「**事業戦略の強化**」です。GC2021で掲げた「既存事業基盤の強化と新たなビジネスモデル創出により

中長期的な企業価値向上を追求する」という成長戦略の基本方針に変更はありません。新型コロナウイルスの実体経済への影響が長期化することを想定し、これまで以上にコスト削減を含む既存事業・ビジネスの強化・底上げを徹底します。また、世界経済、社会課題、成長領域、ビジネスモデルの変化を見据えながら、既存資産の入れ替えと優良化に積極的に取り組むとともに、リスクマネジメントの更なる充実・強化を図ることで、企業価値向上を目指します。

新型コロナウイルス収束後の世界では、これまでの常識が大きく変わっていく可能性があります。丸紅グループの在り姿『Global crossvalue platform』のテーマはまさに、これまで丸紅グループ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。前述した各成長ホライゾンにおける新たなビジネスモデルへの挑戦を含め、丸紅グループの存在意義を明確化し、グループ丸となって価値創造に取り組みます。

財務基盤の再生・強化	<ul style="list-style-type: none"> 2020年3月期の大幅赤字決算を受け、財務基盤の再生・強化を最優先課題としてキャッシュ・フロー重視の経営を徹底 3カ年累計の株主還元後FCF黒字により債務返済を優先し、2022年3月期末のネットDEレシオ1.0倍程度へ
事業戦略の強化	<ul style="list-style-type: none"> GC2021で掲げる成長戦略の基本方針は変えない 既存事業基盤の強化と新たなビジネスモデル創出により中長期的な企業価値向上を追求する <ul style="list-style-type: none"> • コスト削減を含む既存事業の強化・底上げを徹底し、持続的かつ強靱な事業基盤を構築する • 新型コロナウイルス収束後の世界経済、社会課題、成長領域、ビジネスモデルの変化を見据え、資産の入れ替え・優良化に取り組む • 過去の事業・投資パフォーマンスを総括し、リスクマネジメントの更なる充実・強化を図る

株主還元方針

GC2021期間中の配当については、これまでの連結配当性向25%以上を維持し、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。2019年5月に公表したGC2021では、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、機動的に自己株式の取得を実施する旨を公表しましたが、新たな成長投資や株主還元資本を配分するための土台である財務基盤の再生・強化を優先するため、GC2021期間中の自己株式の取得は実施しないこととしました。中長期的な企業価値向上の実現のため、財務基盤の早急な再生・強化を実現していきます。

事業指針SPP

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]』(「SPP」)を策定しました。

「Strategy」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」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、案件の規模が大きい場合には、戦略を共有・理解し合えるパートナーと相互

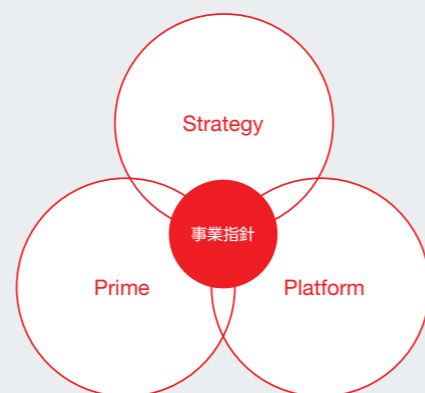
補完にて事業に取り組むことで主体的に事業価値向上に取り組めます。

「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。地域・分野・商品など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めます。また、丸紅グループの知見やノウハウ、アセットを「Platform」として、社内外の様々な知との掛け合わせにより、新たな価値を創造していきます。

この新たな事業指針「SPP」を定めてから1年が経ちましたが、役員・社員を含めた全員に共通の価値観として浸透した結果、「SPP」に基づいた戦略的な案件に取り組めており、将来の丸紅グループの成長に資するものと期待されます。

今後も、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]



「SPP」の具体的な取り組み案件についてはP.39-43「特集：事業指針SPPに基づく事業戦略」をご参照ください。

CDIO・CSOメッセージ



10年先を見据えた成長領域や
新たなビジネスモデルに挑みます。

及川 健一郎

代表取締役 常務執行役員、
CDIO: Chief Digital Innovation Officer、
CSO: Chief Strategy Officer、東アジア総代表、
国内統括、投融资委員会副委員長

中期経営戦略GC2021では、長期的な企業価値向上を追求すべく、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ました。既存事業領域の戦略追求により収益の足場固めをしっかりと行ったうえで、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」に「ホライズン3」で取り組みます。「White Space」については、新たなビジネスモデルを創出することを目的として2020年3月期に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ることで追求していきます。

10年先に企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・ハイリターンの事業に取り組むわけではありません。

最も重要なことは、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ても、10年先には何倍もの企業価値を

創出できる事業へと大きく成長させていくことが狙いです。

具体的な取り組み事例としては、生地などの繊維製品を繊維原料に再生する技術を有する米国TYTON Bio Sciences LLCへの出資が挙げられます。このような事業は、丸紅グループの世界的なネットワークとスタートアップ企業の最新技術の掛け合わせによる新たなビジネスモデルの創出を企図しており、同時に社会課題の解決にも繋がる点が特徴です。また、次世代事業開発本部が手掛けるインドネシア最大の民間病院グループPT Siloam International Hospitals Tbkへの出資も一例です。ヘルスケアビジネスは、今まで丸紅グループが本格的に取り組んでこなかった領域ですが、世界的な人口増加や先進国における高齢化などの社会課題が大きく、ゆえにその解決に貢献できるビジネスモデルを創出することにより、企業価値向上に資するポテンシャルが大きい領域と考えています。

今後も、在り姿「Global crossvalue platform」の実現に向けて、丸紅グループが有する知見・ノウハウや各アセットなどの総合力からなる「Platform」を活用することで、新たなビジネスモデル創出に取り組み、現状では取り込めていない様々な新しい成長機会に挑み続けます。

詳細は以下をご参照ください。

米国TYTON BioSciences LLCへの出資：P.42「特集：事業指針SPPに基づく事業戦略 繊維リサイクル事業」

PT Siloam International Hospitals Tbkへの出資：P.95「事業戦略と概況 次世代事業開発本部 GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例」

GC2021グループ人財戦略

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。「人こそ「財(たから)」と考え、社内で必要とされるだけでなく、社会・顧客から評価され、必要とされる人財を「マーケットバリューの高い人財」と定義しています。

中期経営戦略GC2021における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』の形成を目指しています。

『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きます。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
- 健康経営・働き方改革の推進
- 人財育成の強化、多様な人財が活きる仕組みの構築
- 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

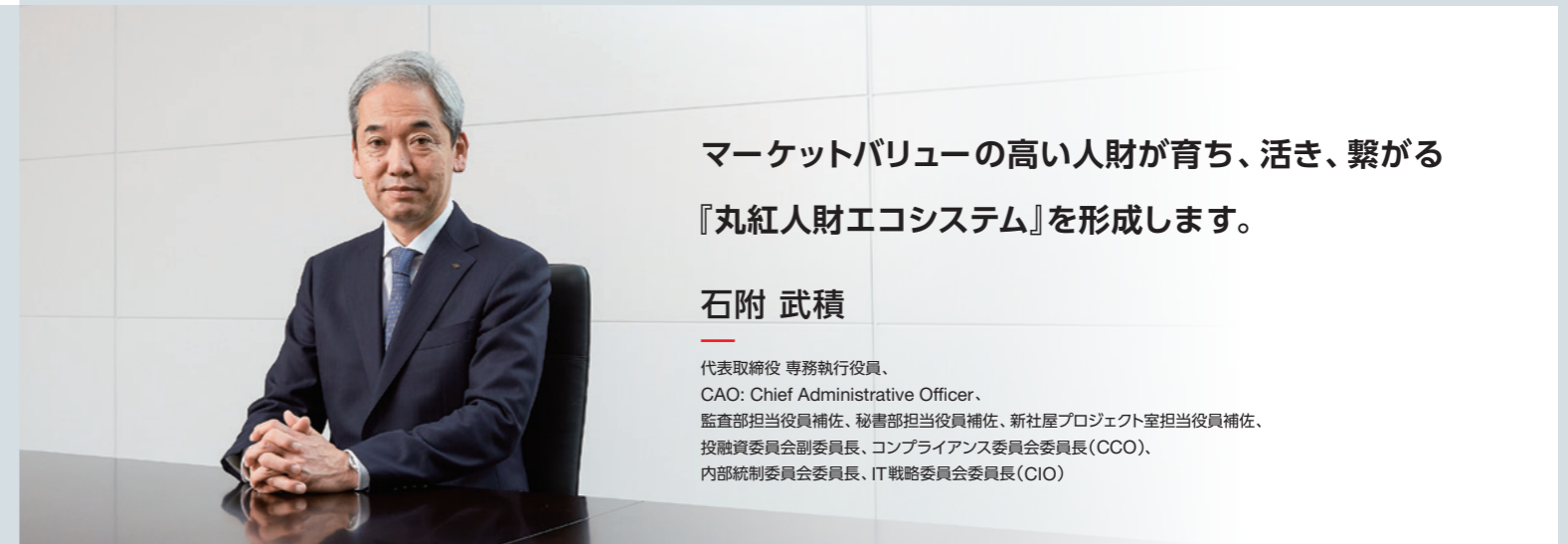
② 多様性

- 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

CAOメッセージ



マーケットバリューの高い人財が育ち、活き、繋がる
『丸紅人財エコシステム』を形成します。

石附 武積

代表取締役 専務執行役員、
CAO: Chief Administrative Officer、
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、
投融資委員会副委員長、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)

中期経営戦略GC2021グループ人財戦略で目指している『丸紅人財エコシステム』の形成にあたっては、社会・顧客から評価され、必要とされるマーケットバリューの高い人財が次々と育ち、お互いの多様性を活かしながら、生き活きと働くことができ、有機的に繋がり、新たな価値を創出していく環境づくりが最も重要です。

2019年3月期から、マーケットバリューの高い人財の開発と価値創造を同時に追求する仕組みとして、丸紅アカデミアや社外人財交流プログラム、ビジネスプランコンテスト、15%ルールなどの「人財」×「仕掛け」×「時間」の施策*を推進してきました。

2021年3月期からは、このモメンタムを更に強化すべく、処遇制度、タレントマネジメント、働く環境の3つの視点から人事制度改革に取り組んでいます。

処遇制度では、社員一人ひとりがより高い目標や新しいことに思い切ってチャレンジできるようにすること、現場が責任をもって組織・人財マネジメントをリードできるようにすることなどを目指して、ミッションと貢献に基づく評価・報酬・資格制度への抜本的な改定を実行しています。

また、15%ルールなどを利用して自組織以外の組織に貢献した社員に報いる新たな報奨制度の導入を進めています。

タレントマネジメントでは、組織の戦略実行力と人財の成長を最大化する適材適所を実現できるよう、アセスメントによる人財の可視化、ジョブ型採用や社内人財公募などによるジョブマッチングの促進、シニアキャリア支援の強化など、人財マネジメントに関わる諸制度の拡充を推進しています。

働く環境では、まず何よりも社員の健康・安全を最優先し、健康経営を推進しています。また、兼業・副業の一部解禁、退職者間の人的な繋がり(アルムナイ・ネットワーク)の形成、フレックスタイム制度やリモートワークの柔軟化などにより、会社・組織を超えた人財の繋がりや自律的なキャリア・働き方を可能にする制度を拡充しています。

「人こそ「財(たから)」です。マーケットバリューの高い人財が育ち、活き、繋がる環境づくりに最大限注力していきます。

* 「人財」×「仕掛け」×「時間」の施策については、P.18-19をご参照ください。

人財開発について

グローバルで勝ち抜く強い「個」の育成に向け、On the Job Trainingを中心に、その支援機能としてのOff the Job Trainingとの両輪で人財開発を強化しています。

On the Job Trainingでは、プロフェッショナルリティの開発に資する若手層の海外早期派遣の推奨や現場経験の促進などのアサインメント施策を実施しています。Off the Job Trainingでは、2017年3月期より全社研修体系を見直し、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、MGAで実施しているプログラムをグローバル・グループレベルに展開していくことで、丸紅グループ全体の人財レベル強化を図ります。

新たな価値を創造する人財の育成

人財 × 仕掛け × 時間

施策 1

グローバル・リーダーを養成する

「丸紅アカデミア」

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、「丸紅アカデミア」を実施しています。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、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ています。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。第一期の2019年3月期、第二期の2020年3月期いずれも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様々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。

施策 2

実戦の中で成長する

「社外人財交流プログラム」

各業界のリーディングカンパニーなどへ数年間派遣、受け入れる「社外人財交流プログラム」により、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。人財を受け入れることで、丸紅グループ外の視点を取り込み、組織を活性化し、また人財を派遣することで、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ら見ることによって今まで提供できていなかった価値や機能を発見し、新たな事業展開に結び付けることができる人財の開発を推進しています。

イノベーションを推進する仕掛けづくり

人財 × 仕掛け × 時間

施策 1

起業家精神を喚起する

「ビジネスプランコンテスト」

「ビジネスプランコンテスト(ビジコン)」は、丸紅グループの社内公募型ビジネス提案・育成プログラムです。グループ全体の活性化とイノベーション風土の醸成を狙い、グループから広く募集した新規ビジネスアイデアを審査・育成し、事業化を図ります。2年目となる「ビジ



ビジコン2019

コン2019]には114件の応募があり、審査の結果、最終的に3組が事業化挑戦権を獲得しました。丸紅グループは、変革に向けた継続的な取り組みとして、2021年3月期もビジコンを開催します。

「ビジネスプランコンテスト」その後の進捗

2019年3月期のビジコンで事業化挑戦権を獲得した、インドネシアにおけるデジタル母子健康手帳事業「Diary Bunda」がサービスを開始しました。本事業は、スマートフォンアプリを通じて母子健康手帳をデジタル化し、妊娠～育児期に合わせた信頼できる情報の提供、発育状況や予防接種などを記録するものです。デジタル母子健康手帳を広く普及させていくことで、年間出生数約500万人に対して約31%が発育不良等の問題を抱えているとも言われる同国の社会課題の解決を積極的に支援していきます。

施策 2

ビジネスモデルを可視化する

「ビジネスモデルキャンパス」

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が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。丸紅グループが持つ資産やビジネスモデルの新たな活用や組み合わせのアイデアを思いついた場合には、新しい事業アイデアを常時受け付けているアイデアボックスへ投稿することも可能になっています。アイデアボックスの投稿からビジコンへの応募に繋がることもあり、様々な施策が連動し合う仕掛けになっています。

イノベーションを生み出す時間づくり

人財 × 仕掛け × 時間

施策 1

自発的なチャレンジを支援する「15%ルール」

「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」を実施しています。社員一人ひとりが、未来志向で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に向けて、考え、行動する時間を自らの意思で確保できる環境を整えています。また、付加価値の高い業務に振り向ける時間の創出を目的として、社内制度の見直し、業務の標準化・自動化を行う業務改善プロジェクトを推進しています。

施策 2

組織パフォーマンスの向上を目指す

「どこでもワーク」「フレックスタイム制度」

働く場所・働く時間の選択肢を増やし、自律的な働き方を支援することで、時間の有効活用を促進し、組織全体での生産性とパフォーマンスを高めることを目指しています。テレワーク制度「どこでもワーク」により、在宅勤務やシェア型のサテライトオフィスなどでの勤務を可能にしています。2021年3月期からは、フレックスタイム制度を一部改定し、各組織がそれぞれの状況に応じてコアタイムの時間帯を設定できる新たなフレックスタイム勤務制度を導入しました。

新型コロナウイルス感染拡大下においては、こうした仕組みやITインフラを活用したうえで社員の在宅勤務を実施し、事業活動における基幹業務を継続的に実施してきました。社外カウンセリングサービスの活用等、平時と異なる業務環境での社員のストレスケア支援も行っています。

今後も社員・関係者の安全・健康を確保しながら、一人ひとりのパフォーマンスを維持・向上できるような働き方を追求していきます。

組織の中に息づいたダイバーシティ&インクルージョン

ダイバーシティ・マネジメントの推進

中期経営戦略GC2021では、多様性をグループ人財戦略の一つに掲げています。「多様な個が活躍する強い丸紅グループ」を目指す姿とし、様々な個性・経験・能力・価値観を持つ社員一人ひとりの「多様な個の強み」を活かす企業文化・職場づくりに向け、グループ内のダイバーシティを一層推進していきます。

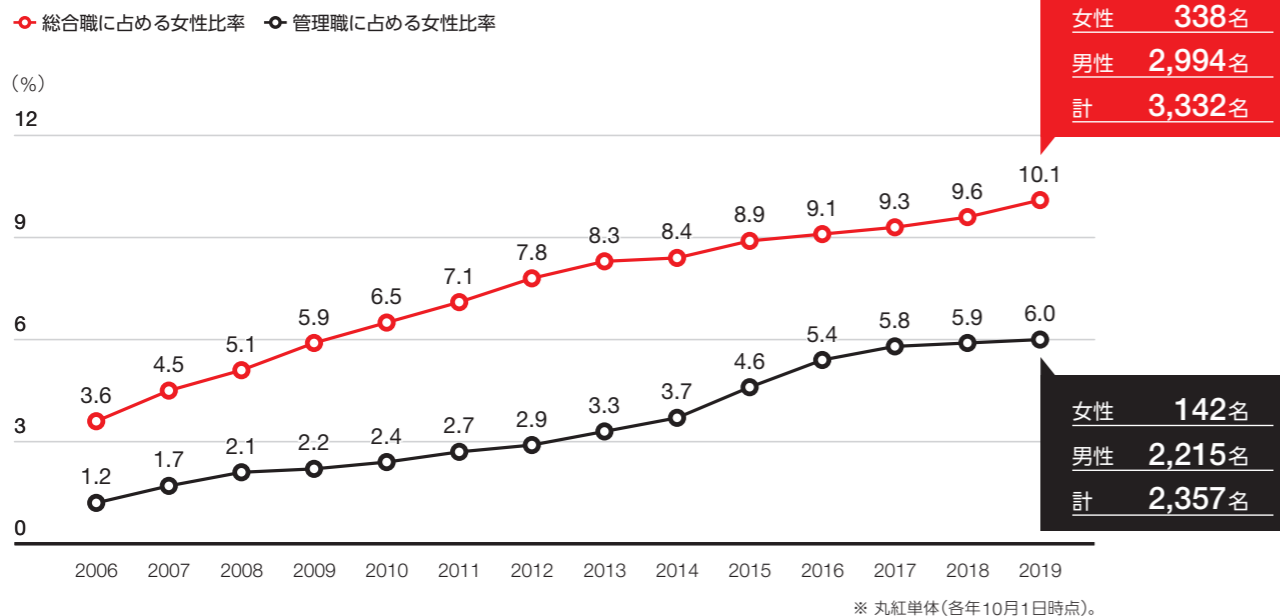
ワークライフマネジメントの推進

多様なバックグラウンドを持つ社員が成果を創出するインフラとして、ワークライフマネジメントを推進しています。ライフステージにかかわらず、「持続的なキャリア形成」と「持続的なパフォーマンス発揮」の実現を目指しています。また、必要な時に、必要な制度を利用できるよう、各種ワークライフマネジメント施策を展開しています。

女性の活躍推進

丸紅は、2007年3月期より女性総合職の採用を強化するとともに、2015年3月期より女性総合職のより一層のチャレンジを促し、ダイバーシティ・マネジメントを強化するため、若手女性総合職とその直属上長を重点対象とした意識的な育成を目的とした研修「紅novation(ベニノベーション)Program」を実施しています。女性総合職の採用・育成の強化、積極的な海外派遣やライフイベントにかかわらず活躍できる環境整備を通じ、女性の活躍を一層推進しています。

総合職に占める女性比率／管理職に占める女性比率



女性 338名
男性 2,994名
計 3,332名

女性 142名
男性 2,215名
計 2,357名

女性の海外駐在員数(2020年4月1日時点) **40名**

詳細は、ウェブサイト「多様な個が活躍できる環境づくり」をご参照ください。
<https://www.marubeni.com/jp/sustainability/social/diversity/>



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。丸紅の取り組みは外部からも評価されており、2015年には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。また、2018年から3年連続で、経済産業省と日本健康会議による「健康経営優良法人(ホワイト500)」に認定されています。

「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繋げて参ります。

推進体制

丸紅では、CAO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。

詳細は、ウェブサイト「働き方改革」をご参照ください。
<https://www.marubeni.com/jp/sustainability/social/workstyle/>



CSDOメッセージ



**社会のニーズを先取りし、
社会とともに成長・進化することで、
持続的な企業価値向上に繋がっていきます。**

古谷 孝之

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

当社グループは2018年4月、持続的な企業価値向上への取り組みを強化する目的で、サステナビリティ推進委員会を設置しました。2019年2月に当社グループのサステナビリティに関する考え方として、基盤マテリアリティ、すなわち「人財」「経営基盤」「ガバナンス」と、環境・社会マテリアリティを公表しましたが、これらを実効性のあるものにするため、気候変動対策をはじめとした環境・社会課題と当社経営へのインパクトについて、マネジメントレベルでの議論は更に深化しています。私が委員長を務めるサステナビリティ推進委員会では、環境・社会マテリアリティに関する取り組み方針の実行、および実行に向けた計画策定を進めています。当社グループの多岐にわたる商流において、サステナブルなサプライチェーンを構築するための現状把握にも着手しました。丸紅グループの企業価値向上の観点から、サプライチェーンの信頼性を高めていきたいと考えています。

当社グループは現在、長期的な在り姿「Global crossvalue platform」の実現に向けた変革に挑戦しています。社会のニーズを先取りし、ビジネスモデルを進化させ、社会とともに成長し続けることが、丸紅グループの使命であると考えています。

新型コロナウイルスの感染拡大は、グローバルで社会・経済活動に対する大きな脅威となり、同時に短期的な財務価値の脆さも露呈しました。分断されたサプライチェーンや危機管理としてのデジタル化など、企業にとっての新たな課題も浮き彫りとなるなかで、ポストコロナの社会における持続的な社会構築に対するニーズは、価値観の変容も伴いながらむしろ強まっていくと考えています。未曾有の不確実性の時代において、先を読み、社会課題にソリューションを提供する、商社の果たす役割は大きいはずで、丸紅グループが目指す長期的な方向性として描いている通り、社会・顧客の課題と向き合い、新たなビジネスモデルを創出することで、価値創造と当社グループの持続的な成長に繋がっていきます。

そして、当社グループの価値創造の源泉は、人財と、人財を活かす企業風土や事業を支える財務基盤、更に、これらを規律付け方向付けるガバナンスです。こうした要素を一体で強化していくことにより、価値創造の基盤をより強固なものとし、同時に、多様なステークホルダーの声に耳を傾け、環境・社会と共生する透明性の高い経営を実現していきます。

基盤マテリアリティ

丸紅グループにとってのサステナビリティは、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、経営理念を実践することです。サステナビリティを推進し、今日より豊かな未来を創る最も重要な基盤的要素として、3つの基盤マテリアリティを特定しています。



マーケットバリューの高い人財

丸紅グループの価値創造の源泉は、環境・社会課題を先取りしプロアクティブにソリューションを提供していく洞察力、先を読む力、自己変革力であり、これらを担うのは一人ひとりの「人財」です。マーケットバリューの高い人財を育成・強化し、持続的な成長へ繋がっていきます。

揺るがない経営基盤

人財が丸紅グループの経営基盤を最大限に活用することで、企業価値最大化へと繋がっていきます。ビジネスを通じ築き上げてきた信用力・営業基盤や事業を支える財務基盤のみならず、価値創造力を育てる企業風土・文化は丸紅のイノベーションの基盤です。

社会と共生するガバナンス

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ます。

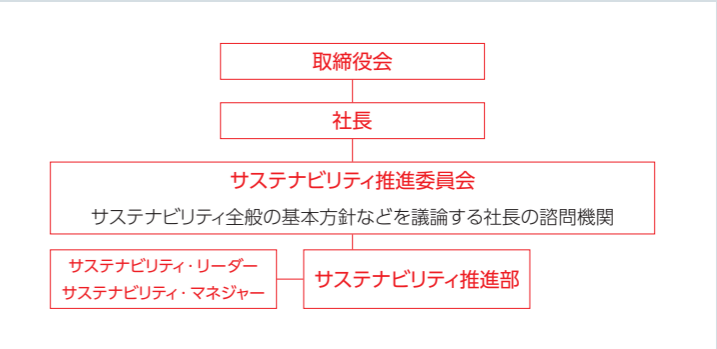
GC2021におけるグループ人財戦略については、P.16-21をご参照ください。

財務基盤の再生・強化についてはP.34-38、イノベーションを推進する取り組みについてはP.18-19、ダイバーシティ&インクルージョンについてはP.20をご参照ください。

長期的な経営の実現に向けたガバナンス体制の構築については、P.44-61をご参照ください。

サステナビリティ推進体制


- 社長直轄のサステナビリティ推進委員会を設置し、Chief Sustainable Development Officer (CSDO)が委員長を務めています。アドバイザーとして社外取締役・社外監査役が参加し、独立した社外の視点を取り入れています。
- サステナビリティ推進委員会は、年に1回以上の頻度で取締役会への報告を行っており、取締役会は、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、サステナビリティに関する事項の監督を行っています。
- サステナビリティ・リーダー、サステナビリティ・マネジャーを任命し、全社横断的な推進体制としています。

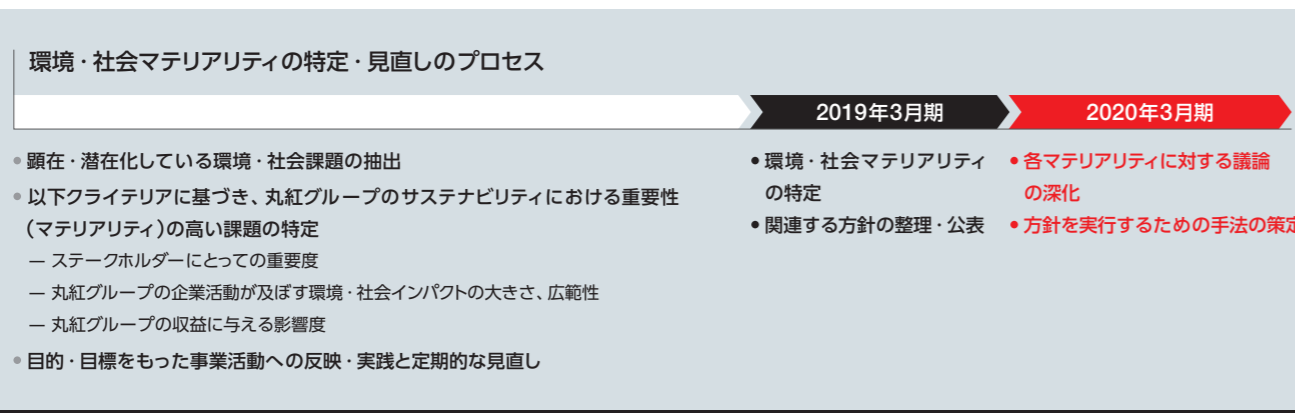


環境・社会マテリアリティ

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)*」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ています。

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、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繋げていきます。

 ※ 持続可能な開発目標(SDGs)：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ます。




気候変動対策への貢献
P. 25-27


持続可能な森林経営、森林保全への貢献
P. 28-29

4つのマテリアリティ


人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献
P. 30


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
P. 31

気候変動対策への貢献

気候変動と丸紅グループの価値創造

気候変動は、温暖化や自然環境の変化、災害の増加など、幅広い分野で環境・社会の持続可能性に影響を及ぼす、グローバルかつ緊急性の高い課題となっており、国際社会が協調し温室効果ガスの排出削減を進めていくパリ協定の枠組みのもと、様々な産業において、脱炭素社会に向けた変革が急速に進んでいます。

発電事業やエネルギー関連事業を含む幅広い領域でグローバルに事業を展開する丸紅グループにとって、これらの動きはリスクと同時に重要な成長機会ともなりうるものであり、ビジネスを通じて気候変動対策に貢献することが、丸紅グループの持続的成長に繋がると考えています。丸紅グループは、これらの機会・リスクへの対応への一環として、以下の目標を定めています。

脱石炭火力発電へのプロセス

目標 石炭火力発電事業によるネット発電容量を、2019年3月期末の約3GWから2030年までに半減

進捗状況 **約2.7GW** (2020年3月期末時点)

2019年10月4日付ニュースリリース「サステナビリティへの取り組み方針・進捗のお知らせ(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)」においても進捗状況を開示しています。
<https://www.marubeni.com/jp/news/2019/release/201910041J.pdf>



再生可能エネルギー発電事業への積極的な取り組み

目標 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2023年までに約20%へ拡大

取り組み状況 **再生可能エネルギー発電事業の拡大**

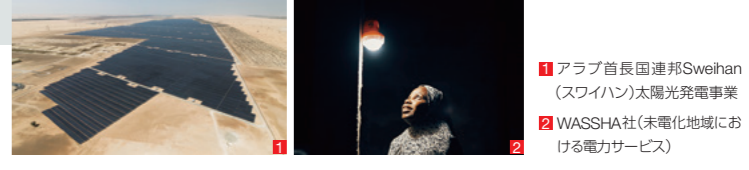
- 2019年4月にアラブ首長国連邦にてSweihan(スワイハン)太陽光発電事業(グロス発電容量1,177MW)の商業運転を開始
- 2020年5月にオマーンにてAmin太陽光発電事業(グロス発電容量105MW)の商業運転を開始
- 2019年12月に愛知県蒲郡市におけるバイオマス発電事業(グロス発電容量44MW)の融資契約に調印
- 2020年1月にカタールAl Kharsaah(アル・カルサ)太陽光発電事業(グロス発電容量800MW)の長期売電契約を締結
- 2020年2月に秋田県秋田港および能代港における洋上風力発電事業(グロス発電容量139MW)の融資契約に調印

電力卸売・小売業における再生可能エネルギー電源の取り扱いの拡充を推進

- 英国連結子会社SmartestEnergy Ltd.*の米国など第三国への事業展開を決定
- アフリカの未電化地域において太陽光発電を用いた電力サービスを拡大するWASSHA(株)(WASSHA社)およびAzuri Technologies Ltdへの出資参画

*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りを行います。

再生可能エネルギー発電事業についてはP.84-85にも掲載しています。電力本部の事業戦略と併せてご参照ください。



グリーンビジネスの拡大

目標 2024年3月期までにグリーンレベニューを約1兆3,000億円に拡大

実績 **約7,700億円** (2020年3月期)

丸紅グループの定義するグリーンレベニュー

- 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
- 資源の有効活用に関与するビジネス(水事業など)の売上高

TCFD提言に基づく情報開示 P.26-27をご参照ください。

「TCFD提言に基づく情報開示」は、誌面の都合上、省略して掲載しています。詳細はウェブサイトをご参照ください。
<https://www.marubeni.com/jp/sustainability/environment/tcfd/>



TCFD 提言に基づく情報開示

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、2019年2月にTCFD*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「機会」および「リスク」の把握、情報開示の拡充に取り組んでいます。

* 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(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)。

気候変動に関する基本的な考え方

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

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

ガバナンス

丸紅グループは気候変動関連の重要事項について、取締役会の監督が十分に得られる体制を構築しています。

具体的にはTCFD提言に基づく気候関連の「機会」と「リスク」の評価や戦略に関する討議を、社長の諮問機関である「サステナビリティ推進委員会」を中心として実施したうえで、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、重要事項を経営会議および取締役会にて審議・決定しています。

審議・報告状況	取締役会	サステナビリティ推進委員会・経営会議での審議内容の報告
2020年3月期および2021年3月期(8月現在)	経営会議	ESG課題への対応状況と対応方針について、TCFD提言に関する対応について

戦略と具体的取り組み

1.5℃シナリオと4℃シナリオ、二つのシナリオの世界観*を踏まえ、次世代事業開発本部を除く13営業本部の気候関連の機会・リスクの特定と重要度評価を行ったうえで、丸紅グループ全体として影響を比較的大きく受けると想定される重要度の高い気候関連の機会・リスクを特定しています。丸紅グループ全体での機会・リスクの評価結果は右記の通りです。

* 1.5℃シナリオ：IPCC(気候変動に関する政府間パネル)の「1.5℃特別報告書」に基づき、IEA Sustainable Development Scenarioを補完的に活用した世界観。気候変動の緩和に向けた取り組みが実施され、温室効果ガス排出量は2050年までに実質ゼロとなります。
 4℃シナリオ：IPCCのRCP8.5シナリオに基づく世界観。想定されている以上の対策が取られず、今世紀末までに平均気温が4度上昇する世界。自然災害の激甚化などが生じます。

参考

営業本部レベルで重要な機会があると特定した事業およびサービスについて気候関連の事象ごとに整理をしています。

1.5℃シナリオ	再生可能エネルギー・新エネルギーへのシフト	<ul style="list-style-type: none"> アジア・欧州市場における大型洋上風力発電や中東市場などの太陽光発電事業 電源の分散化に伴う地域密着型ユーティリティサービス事業 再生可能エネルギー発電設備・分散型電源関連設備や関連部材機器供給、関連事業 再生可能エネルギー発電設備、CCSなどの脱炭素に資する設備の設置・建設 再生可能エネルギー、グリーンファイナンスを扱うファンドの組成 再生可能エネルギーや電化の促進に不可欠な銅の供給 水素、アンモニアなどのCO₂フリー燃料の供給 	1.5℃シナリオ	リサイクル・サーキュラーエコノミーへのシフト	<ul style="list-style-type: none"> 廃棄物資源化・リサイクル事業の関連設備供給 プラスチック代替製品の販売 セルロース・ナノファイバーの供給 古紙再生事業である板紙製品の販売 繊維リサイクル事業
	低・脱炭素型交通へのシフト	<ul style="list-style-type: none"> 電気自動車(EV)などの低炭素製品・クリーンエネルギー車両の販売やシェアリング EVに必要なリチウム電池材料、コバルト、ニッケルなどの供給や、アルミニウムなどの軽量化素材の供給 EV充電インフラ関連設備の提供 環境性能の高いタイヤ・ゴム製品の販売 		カーボンライジング・排出量取引制度の導入	<ul style="list-style-type: none"> 植林事業推進により、CO₂固定化による排出権の獲得
4℃シナリオ			4℃シナリオ	省エネルギー・エネルギー効率化の促進	<ul style="list-style-type: none"> 自動化施工やスマートコンストラクションに関するサービスの提供 環境性能の高い建設機械の提供 発電所・送配電網の効率化 精密農業や独自品の供給による肥料効率の改善
				気候パターンの変化	<ul style="list-style-type: none"> 植物工場の関連設備を供給 穀物産地の多角化・ポートフォリオの拡充により、安定して穀物を供給

営業本部レベルで重要なリスクがあると特定した事業およびサービスについては、各営業本部においてリスク低減に向けた取り組みを検討・実施しています。以下に、営業本部レベルでの重要度評価の一部を示しています。

気候関連の事象	想定される事業へのインパクト	リスク低減に向けた対応	関連本部	
移行リスク	再生可能エネルギーへのシフト、排出削減関連政策	再生可能エネルギーやEVへのシフトによる化石燃料の販売量減少は収益を悪化させる要因となる。 再生可能エネルギーへのシフトによる石炭鉱山向けの建設機械(鉱山機械)・鉱山用大型タイヤの需要減少や、排出削減に向けた規制強化による仕入原価高騰が収益を悪化させる可能性がある。	水素、アンモニアなどの新エネルギー関連ビジネスに注力	エネルギー本部
	EVへのシフト	EVなど低炭素製品への移行に伴う先行コストの増加、既存の部品・自動車の需要減少が収益を悪化させる可能性がある。	EV普及に伴う販売機会の増加、充電インフラなどへの需要増に対応	建機・産機・モビリティ本部
物理リスク	気候パターンの変化	気候パターンの変化により主力地域である北米地域における穀物不作が生じると、集荷ビジネスや農業資材ビジネスの収益に大きな影響を与える可能性がある。	生産性向上に寄与する農業資材の販売やサービス提供を通じた農業支援ビジネスの拡大	アグリ事業本部
	異常気象の激甚化(台風、洪水、大雨)	異常気象の激甚化で物流機能の麻痺が生じると、影響を受ける可能性がある。	調達・販売拠点網の地理的分散・拡大や産地の多角化	

リスク管理

丸紅グループにとって重要度の高い機会・リスクについては、サステナビリティ推進委員会で管理・モニタリングを行います。
 ・社内プロセスにおけるリスク管理
 投資決定プロセスにおけるリスク分析の一つとして、気候変動リスクを含むサステナビリティ関連リスクの評価を導入しています。

指標と目標

- 2030年までに石炭火力発電事業によるネット発電容量を2019年3月期末対比で半減
- 2023年までに再生可能エネルギー電源の比率をネット発電容量ベースで約20%へ拡大
- 2024年3月期までにグリーンレベニューを約1兆3,000億円に拡大

持続可能な森林経営、森林保全への貢献

森林と丸紅グループの価値創造

森林は、地球上の生命に様々な恩恵をもたらす貴重な資源です。丸紅グループは、現在約14万ヘクタール(総事業面積約31万ヘクタール)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。地域社会との共存共栄による森林経営を行い、消費者・取引先のニーズに応える環境・社会配慮型の木質資源を供給していくことで、社会課題の解決による価値創造を実現します。また、森林資源の活用にイノベーションを起こし、多様化する社会の循環ニーズに応え、循環型経済に貢献するビジネスを構築していくことを目指します。

木質資源は、適正に管理することにより環境価値を損なわず循環的な利用が可能となる社会経済価値の高い資源であり、丸紅グループは、持続可能な森林経営を通じて、森林保全と事業の価値向上の両輪に取り組んでいきます。

森林経営方針	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の保全を推進するため、森林経営方針を策定しています。
商品調達方針 (森林由来製品)	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するため、商品調達方針を策定しています。

詳細は、ウェブサイト「持続可能な森林経営、森林保全への貢献」をご覧ください。
<https://www.marubeni.com/jp/sustainability/environment/forest/>



持続可能な森林経営

丸紅グループは、インドネシア、オーストラリアの2カ国に植林事業を有しており、成長が早く6年から10年で成木となるユーカリ種(広葉樹)を中心に、植林、育成、管理、伐採を計画的に実施することにより、製紙原料となる木質資源の継続的かつ安定的な供給を行っています。また、森林破壊ゼロの理念のもと、原生林の伐採を行わず、地域住民との共同プログラムを積極的に実施するなど、自然資本と社会・関係資本に配慮した持続可能な森林経営を実現しています。

丸紅グループの事業は、植林から紙製品の販売までを網羅しており、今後も持続可能な紙パルプのサプライチェーン・マネジメントに取り組んでいきます。



南スマトラの植林事業(MHP社)

丸紅グループの森林経営と森林認証

事業会社	所在国	事業内容	森林認証
PT. Musi Hutan Persada (MHP社)	インドネシア	植林事業	Indonesian Forestry Certification Cooperation*1 • Sustainable Forest Management認証
WA Plantation Resources Pty Ltd	オーストラリア	植林・ 木材チップ事業	FSC®認証*3 • FM (Forest Management、森林管理) 認証 • CoC (Chain of Custody、加工・流通過程) 認証 Responsible Wood*4 • Sustainable Forest Management認証

*1 Indonesian Forestry Certification Cooperation: インドネシアの森林認証制度。PEFC認証*2と相互認証しています。

*2 PEFC (The Programme for the Endorsement of Forest Certification) 認証: 国際的な森林認証制度で、各国の森林認証と相互認証を行う仕組みを取り入れています。

*3 FSC® (Forest Stewardship Council®、森林管理協議会) 認証: 責任ある森林管理を世界に普及させることを目的として活動する非営利団体であり、国際的な森林認証制度を運営しています。(FSC® C016260)

*4 Responsible Wood: オーストラリアの森林認証制度。PEFC認証*2と相互認証しています。

地域社会との共生

丸紅グループは、植林事業、チップ・パルプ生産事業を実施する地域の社会・経済の発展に努めています。インドネシアでの植林を担うMHP社と、MHP社に隣接するパルプ製造会社のPT. Tanjungenim Lestari Pulp and Paper (TEL社)では、約2,000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。また、TEL社では、奨学金の拠出や地元の幼稚園、小・中学校の運営による地域の教育レベル向上への取り組み、伝統的食品の生産や農産物栽培など地域経済の活性化のための支援、インフラ設備や公衆衛生設備の建設などの地域社会の発展を支援する活動に継続的に取り組んでいます。

地域社会との共生・共発展は丸紅グループの森林経営の根幹であり、今後も地域社会との共有価値の創造に尽力していきます。



TEL社が運営する地元の小学校

商品調達方針(森林由来製品)への取り組み

丸紅グループは、「商品調達方針(森林由来製品)」に基づき、サプライヤーに対しては、環境・社会への配慮および法令遵守状況などにおいて調査を行い、解決すべき問題が特定された場合は、取引の見直しも含め検討を行います。2020年3月期は、木材およびその関連製品のサプライヤーの中から定量基準と定性基準に基づき14社を選定しアンケート調査を実施し、調査

を行った範囲内において問題がないことを確認しました。調査終了時点では手順の見直しを行い、継続的なPDCAサイクルを通じ実効性を高めていきます。今後も、調達方針の運用状況について定期的な情報開示を行っていくとともに、サプライヤーおよびステークホルダーとの適切なコミュニケーションを継続していきます。

2019年3月期

森林経営方針、商品調達方針の策定・公表

2020年3月期

商品調達方針の運用マニュアルを策定しサプライヤー調査を実施

インドネシア、オーストラリアにおける持続可能な森林経営と、商品調達方針(森林由来製品)の運用は、いずれもフォレストプロダクツ本部の事業を通じて実施しています。
 フォレストプロダクツ本部の事業戦略についてはP.72-73をご参照ください。

持続可能なパーム油と丸紅グループ

パーム油は、農園開発の過程での環境破壊、生物多様性の喪失、労働者の人権侵害など、様々な問題が指摘されており、RSPO*1認証に代表される、環境などに配慮して生産された「持続可能なパーム油」への要請が高まっています。

丸紅は、2015年に正会員としてRSPOに加盟し、2019年には日本市場における持続可能なパーム油の調達と消費を促進するイニシアティブであるJaSPONIにも加盟しました。パーム油由来の脂肪酸の取り扱いにおいては、日本で初めてRSPO・SCCS認証(MB)*2認証品由来の脂肪酸の在庫販売を導入し、潜在的な顧客ニーズに応え安定的かつ少量の需要にも対応できる供給体制を構築しています。

また、米国を拠点に農産物のトレーディングを行うPasternak, Baum & Co., Inc.は、RSPO、ISCC*3のメンバーとして環境負荷の少ない商品の調達・販売に取り組んでおり、同社のパーム油の取り扱いにおいては、RSPO、ISCC認証品の占める割合が3割近くに達しています。

丸紅グループは、認証製品の調達と流通を通じ、持続可能なパーム油の流通拡大に貢献していきます。

*1 RSPO (Roundtable of Sustainable Palm Oil、持続可能なパーム油のための円卓会議): 持続可能なパーム油の生産と利用促進を目的とする非営利組織。

*2 SCCS認証(Supply Chain Certificate System認証): 認証パーム油を使用して作られた製品を取り扱う製造・加工・流通過程でSCCS認証の要求事項を満たしているかを認証する制度。MB (Mass Balance)は流通過程で認証油と非認証油が混合される認証モデル。

*3 ISCC (International Sustainability & Carbon Certification、国際持続可能性カーボン認証): バイオマス並びにバイオエネルギーの認証制度。

人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献

人権と丸紅グループの価値創造

丸紅グループは68カ国・地域に136拠点*1を持ち、4万人以上*2のグループ従業員が在籍し、その国籍・人種も多様です。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。企業の海外進出先における労働者や地域住民に対する深刻な人権侵害が問題となっており、丸紅グループに対してもグローバル企業として責任ある対応が求められています。自らのビジネス活動により影響を受ける人々の人権を尊重し、またそ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には是正に向けて適切な対応を取ることが必要になっており、こうした対応を適切に行うことができなかった場合には、企業価値を毀損する重大なリスクとなり得ます。丸紅グループは、人権を尊重した事業活動を行うことにより、持続的な価値創造に取り組んでいきます。

丸紅グループ人権基本方針	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ています。
---------------------	---

詳細はウェブサイト「人権の尊重」をご参照ください。
https://www.marubeni.com/jp/sustainability/social/human_rights/



*1 2020年4月1日時点。
 *2 2020年3月末時点。

サステナビリティ評価と人権デューデリジェンス

サステナビリティ評価手法の構築

人権の尊重と持続可能で強靱なサプライチェーン構築のためのリスク管理の一環として、丸紅グループは、ビジネスのサステナビリティ面における潜在的リスク評価手法を構築しています。手法の構築にあたっては、専門的な知見を有する社外のコンサルタントを起用し、関連法令、国際基準、類似ビジネスにおける過去の事故事例なども参照し、リスク評価の基準を定めています。

具体的には、①各ビジネスの業種・業態、②各ビジネスが事業活動を行っている国・地域に応じて、「環境」「安全衛生」「社会」の3カテゴリーによる各評価項目の潜在リスクの重要度評価を行います。重要度評価に際しては、各リスクの「規模」、「範囲」、「是正困難度」などにより、その影響度を判断します。

人権デューデリジェンス

3つのカテゴリーのうち、「社会」に関しては、企業の社会的責任と関連する国際規格の社会面および人権・労働関連の項目を網羅的に含む形でリスク項目を整理しており、また、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」などに照らしサプライチェーン上のリスク管理項目を含めています。これらのリスク評価手法は連結

子会社への調査や新規投資におけるリスク分析に導入されています。丸紅グループは、これらの取り組みを通じて、人権デューデリジェンスを継続的に実施していきます。

各カテゴリーのリスク評価項目

環境	気候変動／環境汚染／生物多様性／資源管理／対策・管理手順
安全衛生	機械安全／火災・爆発／有害物質との接触／感染／危険性のある作業／対策・管理手順
社会	強制労働・人身取引／児童労働／労働時間／賃金・雇用契約／差別／ハラスメント・懲罰／多様性の尊重／結社の自由／土地の問題／地域コミュニティへの負の社会的影響／先住民・文化遺産／紛争鉱物／プライバシー／アニマルウェルフェア(動物福祉)／責任あるマーケティング／対策・管理手順(サプライチェーン)



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

サプライチェーンと丸紅グループの価値創造

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。同時に、数多くの取引先に対し、丸紅グループ自身がサプライヤーとして、多種多様な商材を供給しています。グループ内における取り組みのみならず、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み、持続可能で強靱なサプライチェーンを構築することは、丸紅グループの競争力強化、差別化に直結すると考えています。

また、人権の尊重も持続可能なサプライチェーンに欠かすことのできない重要な要素です。丸紅グループは、持続可能なサプライチェーン構築に取り組むことにより、「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、ビジネス機会の拡大を目指していきます。

サプライチェーンにおけるサステナビリティ基本方針	取引先とともに実効性の高いサステナビリティを推進するため、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ています。
---------------------------------	--

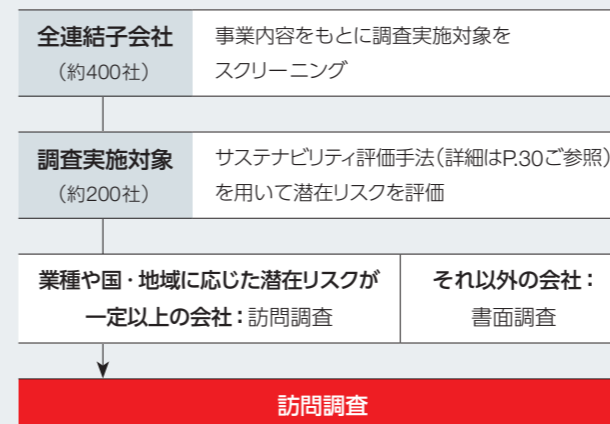
詳細はウェブサイト「サプライチェーンにおけるサステナビリティ基本方針」をご参照ください。
https://www.marubeni.com/jp/sustainability/social/supply_chain/



連結子会社はサプライチェーンの起点

連結子会社へのサステナビリティ調査

丸紅グループの世界各地の連結子会社は、その商品・サービスの提供先にとってのサプライチェーンの起点です。これらのビジネスの現場においてサステナブルな事業運営を担保することが、持続可能で強靱なサプライチェーン構築のためのファーストステップかつ非常に重要な要素であると位置付け、連結子会社へのサステナビリティ調査に着手しました。2020年3月期は以下のプロセスに沿って潜在リスクの評価を実施し、国内の連結子会社4社に対し訪問調査を行いました。



※ 新型コロナウイルス感染拡大の影響により、2020年8月現在、訪問調査は中断しています。関係者の安全を最優先としたうえで、安全に調査が行えることが確認できた段階で、調査再開について検討する方針です。

CLOSE UP

訪問調査

日本国内で石油製品、LPガス、石油化学品の物流ターミナルを展開する丸紅エネックス(株)の千葉ターミナルへ訪問調査を行い、社外のコンサルタントとともに、マネジメントや現場担当者へのインタビュー、サイトでの操業状況の視察を通じ、環境面・安全衛生面・社会面における事業の運営状況を確認しました。3日間の調査を経て、丸紅エネックスの環境管理や安全衛生管理・防災体制などにおける継続すべき良い取り組みを確認するとともに、改善の機会を検討し、フォローアップ事項を整理しました。

丸紅グループは、取引先から選ばれるサプライチェーンを目指し、グループ一体となってビジネスの現場におけるサステナビリティ強化に取り組んでいきます。

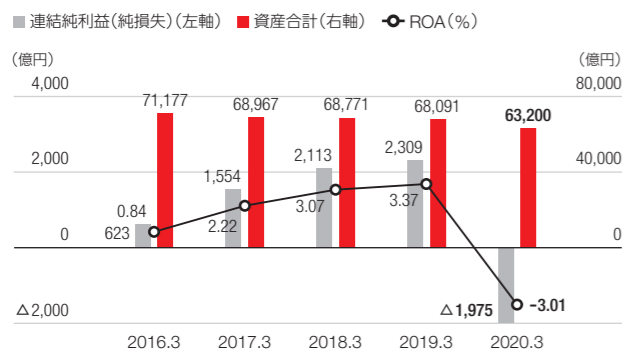


サイト視察の様子

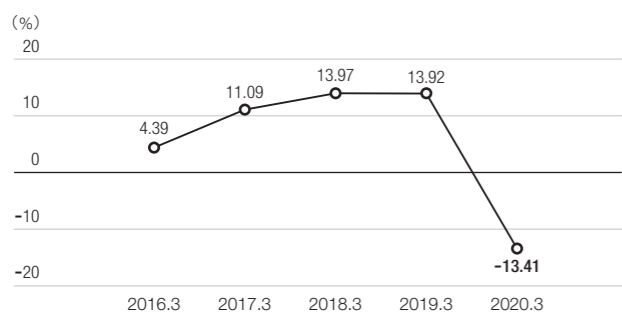
パフォーマンスハイライト

財務データ

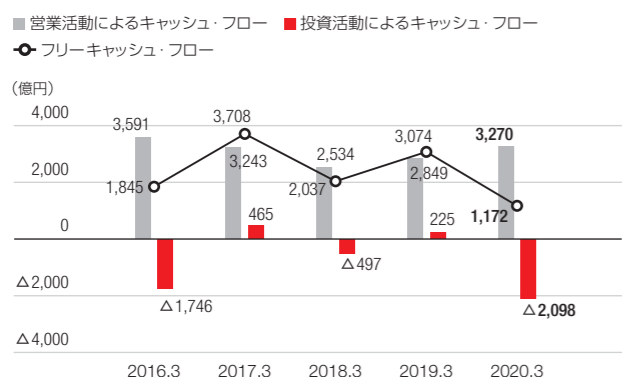
連結純利益(純損失)/資産合計/ROA



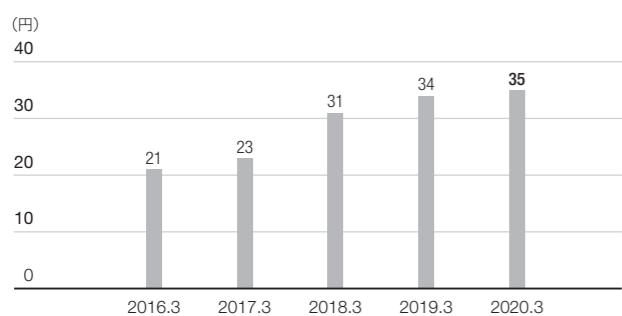
ROE



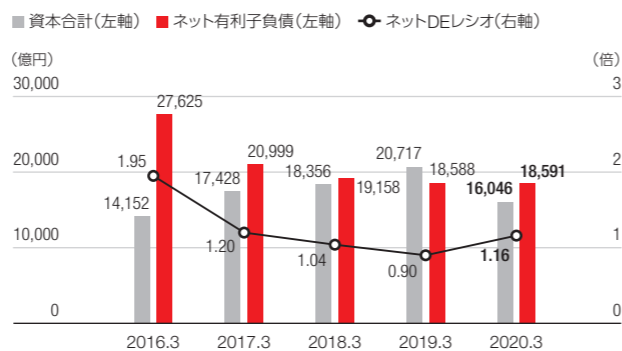
キャッシュ・フロー



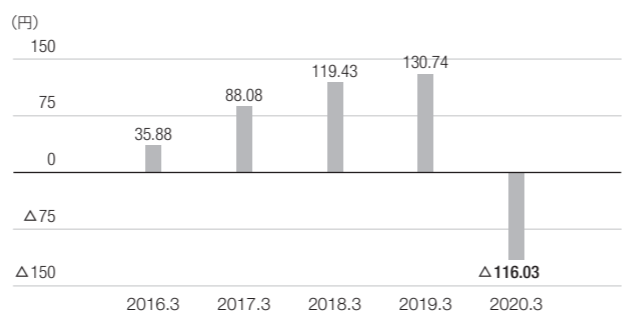
1株当たり年間配当金



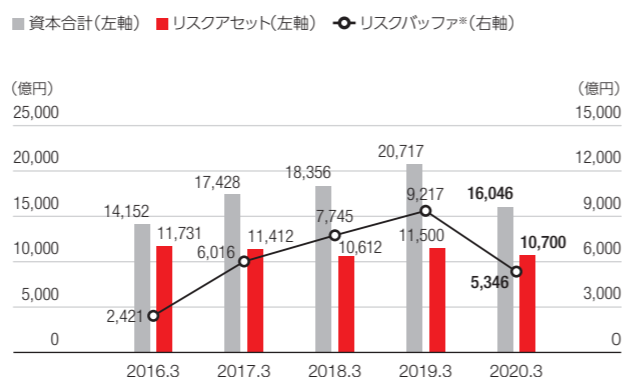
資本合計/ネット有利子負債/ネットDEレシオ



基本的1株当たり当期利益

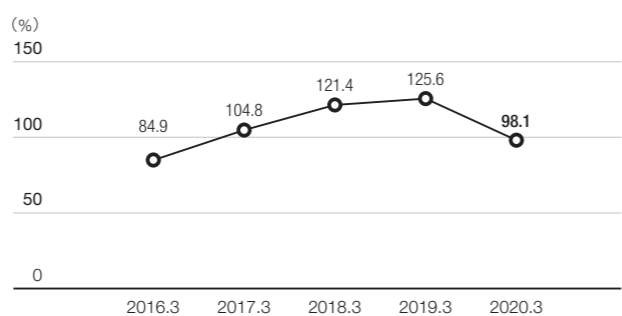


資本合計/リスクアセット/リスクバッファ*



* リスクバッファ=資本合計-リスクアセット

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事業年度前からの各事業年度までの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

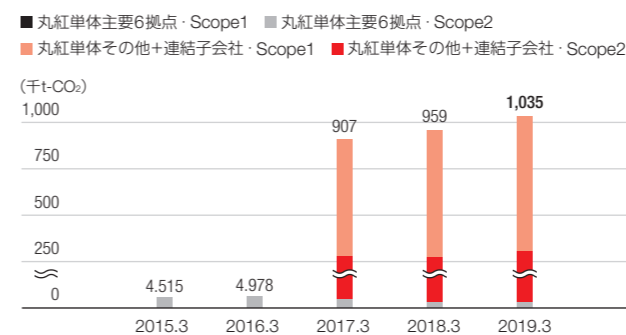
非財務データ

環境*1

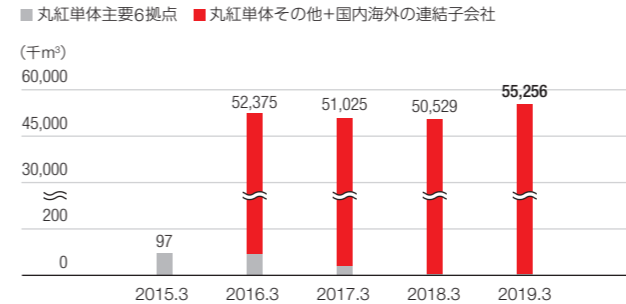
詳細は、ウェブサイトをご参照ください。
https://www.marubeni.com/jp/sustainability/environment/env_data/



GHG(二酸化炭素)排出量(エネルギー由来)*2



水使用量

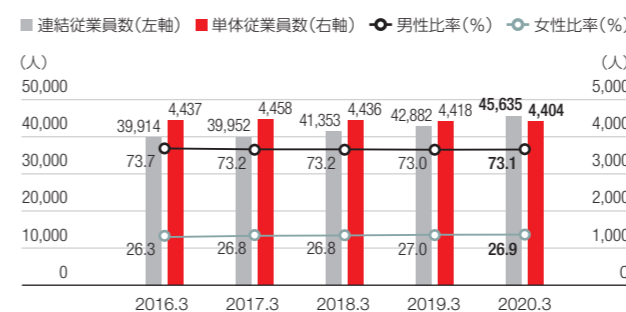


社会

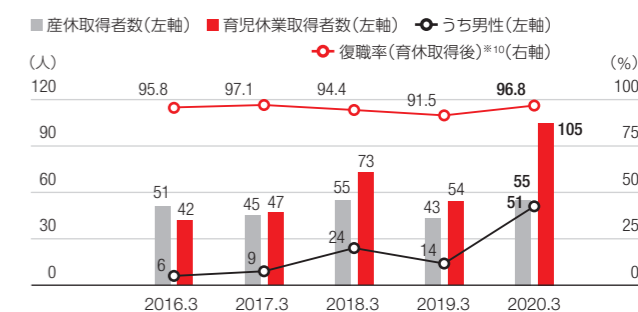
詳細は、ウェブサイトをご参照ください。
<https://www.marubeni.com/jp/sustainability/social/employee/>



連結従業員数*5/単体従業員数*6/男女比率*7



産休取得者数*8/育児休業取得者数*9



*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、移転した月は、移転前と移転後の両拠点のエネルギー消費量を算入しています。
- 2017年3月期以降、丸紅株式会社および国内・海外の連結子会社。ただし、Helena Agri-Enterprises, LLCと清浄・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。
- 2020年3月期、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、2020年3月期の当社グループ環境データに関する連結子会社における調査・検証手続き等に遅れが生じていることから、2019年3月期の環境データを掲載しています。2020年3月期の環境データに関しては、2020年8月現在、精査・検証を継続しており、第三者による検証が済み次第、速やかに当社ウェブサイトでご公開いたします。
https://www.marubeni.com/jp/sustainability/environment/env_data/

*2 GHG(二酸化炭素)排出量(エネルギー由来)

- 燃料および蒸気の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しました。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。

*3 エネルギー・電力消費量

- 電力の単位発熱量は、3.6GJ/MWhを使用。
- 燃料は地球温暖化対策推進法の単位発熱量を使用。
- バイオマスエネルギーは含まれません。

*4 廃棄物発生量

- 有価物は含まれません。

*5 3月末時点

- 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)。

*7 丸紅単体(3月末時点)

- 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除いた、当該年度内における休暇・休業取得者数をカウント。

- 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をカウント。

- 丸紅単体。なお、当該年度内に育児休業期間を終了した者のうち復職した者の比率。

CFOメッセージ

**早期に財務基盤の改善を図るとともに、
中長期的な企業価値向上を見据え
戦略的な資本配分を実行します。**

古谷 孝之

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



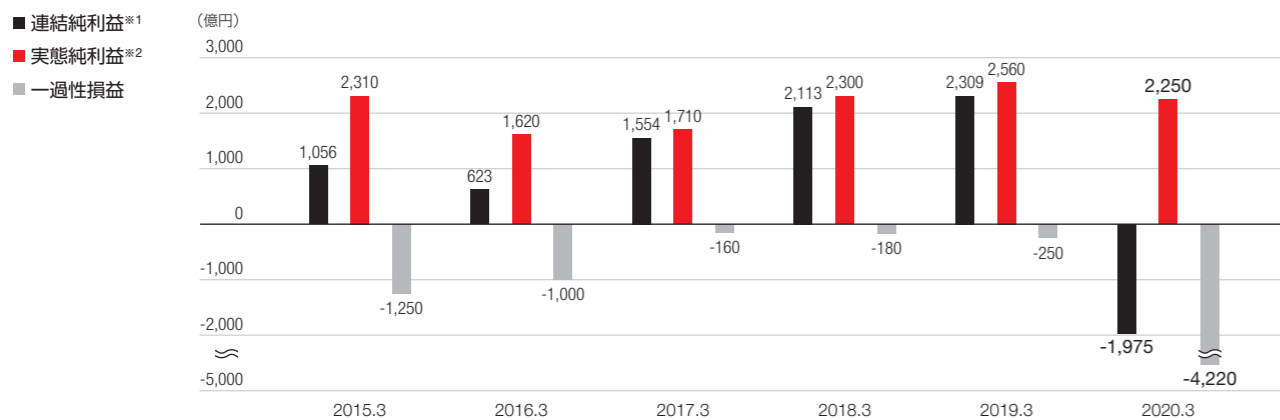
Q1. 2020年3月期に多額の減損損失を計上したことを受け、財務規律に対する考え方に変更はあるのか？

A1. 財務基盤の再生・強化を最優先課題として取り組みます。

2020年3月期の連結純利益は、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大や原油価格の急落など足元の環境悪化および将来の事業環境の悪化見通しを踏まえ、減損損失等の一過性損失を計上したことから、前期比4,283億円減益となる1,975億円の赤字決算となりました。

これを受け、2020年3月期連結決算の公表時に、2020年3月期から始まった3カ年の「中期経営戦略GC2021(GC2021)」についての修正を併せて公表しました。

実態純利益、一過性損益の推移



※1 連結純利益：親会社の所有者に帰属する当期利益。

※2 実態純利益：連結純利益から一過性要因を控除した概数を表記。

「GC2021の修正」では、「財務基盤の再生・強化」を最優先課題として、これまで以上にキャッシュ・フロー重視の経営に取り組む方針を示しました。具体的には、GC2021期間中の3カ年累計株主還元後フリーキャッシュ・フローの黒字により債務返済を優先し、2022年3月期末のネットDEレシオを1.0倍程度まで引き下げるという定量目標を掲げました。

丸紅は、2015年3月期から2016年3月期にかけても、資源価格の下落などを受けて、2カ年度累計で2,000億円を超える一過性損失(ネット)を計上し、その後、財務体質の改善に取り組んできた経緯があります。そして、2020年3月期末にはネットDEレシオ0.8倍程度の達成を目標に掲げ、達成後には新たな資本配分方針を導入する予定でした。しかし、2020年3月期決算は大幅な赤字となり、株主資本が毀損したことから、改めてキャッシュ・フロー重視を徹底し、財務基盤の再生・強化に取り組むことを決めました。

健全な財務基盤は、成長を実現するための大前提となります。これは、当社の競争力の源泉の一つである信用

力と資金調達力の維持・向上が成長の土台であると考えているためです。世界的に新型コロナウイルス感染症との闘いが長期化するリスクなど更なるダウンサイドシナリオも想定される中、安定的な信用力と資金調達力を維持するためにも、キャッシュ・フローを重視した経営による財務基盤の再生・強化が急務となります。

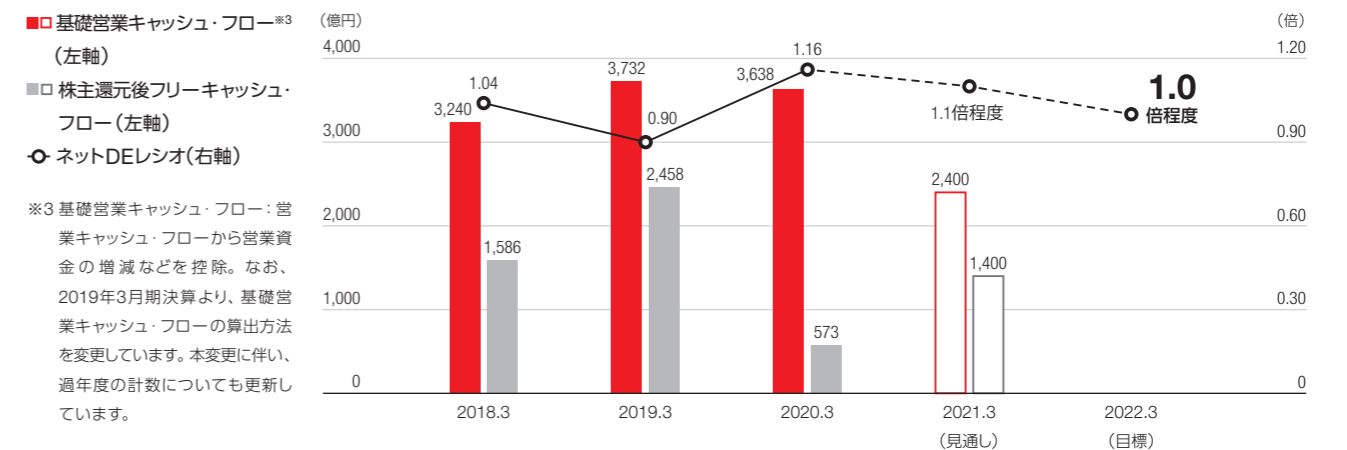
毀損した財務基盤を早期に立て直し、そのうえで、将来を見据えた成長投資を継続することで、中長期的な企業価値向上を実現し、株主価値の増大に繋げていきます。

Q2. 今後の事業戦略・投資戦略は？

A2. 「戦略ありき」を徹底し、投資の精度を向上します。また、既存事業の強化と同時に、新たなビジネスモデルの創出を追求します。

2017年3月期から始まった3カ年の「中期経営計画GC2018(GC2018)」の期間においては、減損損失を計上

キャッシュ・フローおよびネットDEレシオの推移



※3 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などを控除。なお、2019年3月期決算より、基礎営業キャッシュ・フローの算出方法を変更しています。本変更に伴い、過年度の計数についても更新しています。


した投資案件の分析と投資の精度の向上について徹底的な議論を行いました。その議論の結果、投資を目的化することなく「戦略ありき」という考え方を明確化し、営業本部ごとの戦略を設定しました。「戦略ありき」とは、目指す在り姿へ到達するための事業戦略のことであり、投資はその戦略を遂行するための手段にすぎない、ということです。

GC2021では、上記の通りGC2018において定めた戦略を実践するステージとして、この考え方を事業指針SPP (Strategy, Prime, Platform)^{*4}として掲げ、事業戦略の徹底的な追求による事業価値向上を目指すことを明示し、実践しています。

新型コロナウイルスの世界的な感染拡大に伴い事業環境が悪化する中においても、将来を見据えて、コスト削減を含む既存事業の強化・底上げを徹底するとともに、新たなビジネスモデルの創出に取り組みます。そして、リスクマネジメントの更なる充実・強化のため、事業指針SPPIに基づいた事業戦略の明確化と、投資実行後における厳格な経営ガバナンス体制の構築など、事業投資・事業経営に対する組織能力の更なる向上を図ります。これらの徹底的な追求によってはじめて継続的な事業価値向上という正のサイクルができ上がります。

また、事業指針SPPIに基づく投資規律を徹底することにより、近視眼的な利益至上主義にとらわれることなく、中長期的な成長を見据えながら、成功の再現可能性を高めていきたいと考えています。

社員全体で過去の失敗を教訓として共有し、「戦略ありき」の考え方が社内に浸透した結果、GC2018以降に実行した投資案件は、着実に収益を積み上げてきています。今後も更なる投資の精度の向上を目指して「戦略ありき」を徹底した事業運営を行っていきます。

 ^{*4} 事業指針SPPIについてはP.14をご参照ください。

Q3. 今後の資本配分方針は？

A3. キャッシュ・フローを重視し、早期に財務基盤を改善させます。そのうえで、将来を見据えた成長投資を継続し、企業価値の増大を目指します。

A1でもご説明したように、GC2021期間中は、2020年3月期の減損によって毀損した財務基盤の再生・強化を最優先課題とし、2022年3月期末にネットDEレシオを1.0倍程度まで改善させる方針としています。よって、GC2021期間中は、連結配当性向25%以上の維持とともに自己株式の取得は実施しないといった株主還元方針も併せて公表させていただきました。

また、既存事業の強化と併せて、キャッシュ創出力を高めるための将来を見据えた成長投資も重要です。過去に実行した投資が、現在の当社の収益基盤を支えるビジネスとして育ってきています。財務基盤の再生・強化に取り組みながらも、縮小均衡に陥ることがないよう、「戦略ありき」で厳選した成長投資を継続することで、将来のキャッシュ創出のための事業強化を行っていきます。

— 株主の皆様から付託された株主資本、金融機関や資本市場から調達した有利子負債をいかに効率的に使い、利益を最大化するか。資金調達コストの低減は当然ながら、ビジネスの基盤となる財務基盤の再生・強化、投資効率の向上、更には成長期待の醸成といった取り組みを通じて株主資本コストの低下を実現し、株主の皆様のリターン最大化に繋げることを目指しています。

投融资委員会委員長として、改善の軌道に乗った戦略投資のリスクリターンの更なる向上を実現するとともに、CFOとして中長期的な株主価値向上に資する資本配分の最適化を意識した経営を行っていきます。

新規投資および資産リサイクルの意思決定プロセスについて

これまでご説明してきた通り、丸紅は投資の精度を高める取り組みを続けていますが、新規投資および資産リサイクルについての意思決定プロセス自体に大きな変更はありません。営業グループから申請された案件は、投融资委員会で定性・定量の両面から分析され、経営会議並びに、より重要な案件は取締役会にて審議されたうえで意思決定されます。

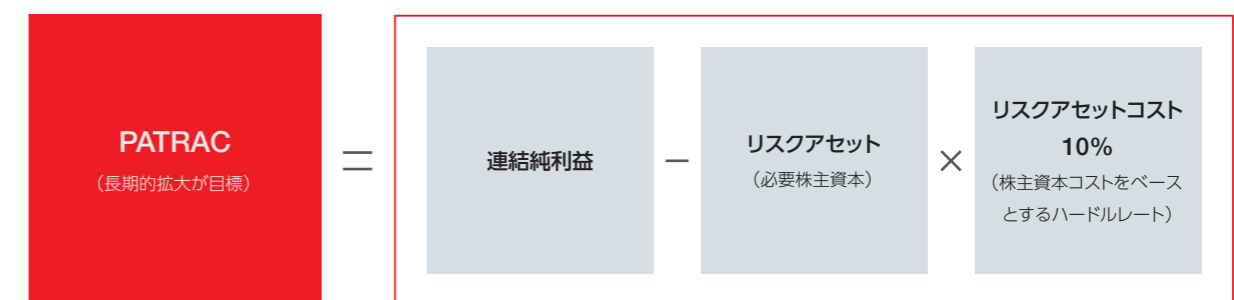
IRR(内部収益率)や回収期間、PATRAC^{*}などの定量指標は引き続き重要な判断基準ですが、GC2018およびGC2021の新規投資でより重視していることは定性面での評価です。事業指針SPPの考え方は当然ながら、案件のビジネスモデルの理解度を深め、当社の強みを活かしながらどのような戦略で事業価値を向上させていくのか、また外部環境や業界の見通しを分析し、どのように対応していくのか、投資実行後の事業経営におけるガバナンスをいかに強化していくのか、このような議論を以前より時間を

かけて行っただけで、最終的な意思決定を行います。その結果、決裁を取得するためのハードルは以前より高くなりましたが、このプロセスを経た投資案件の精度は高まっています。

資産リサイクルについても同様の考え方であり、既存事業全体の強化・優良化に向けた取り組みの一環として、資産の入れ替えを行っていきます。戦略的な成長を実現するためには、投資実行後のプロセスが重要であり、定期的なモニタリングで進捗状況を厳しくチェックしています。投資実行時に想定していた前提条件が変わった場合は、その都度戦略を練り直します。足元では好調な案件であっても、ピークを過ぎたと考える案件や、戦略上の意義が見出せない案件であれば、資産リサイクルの対象としています。

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

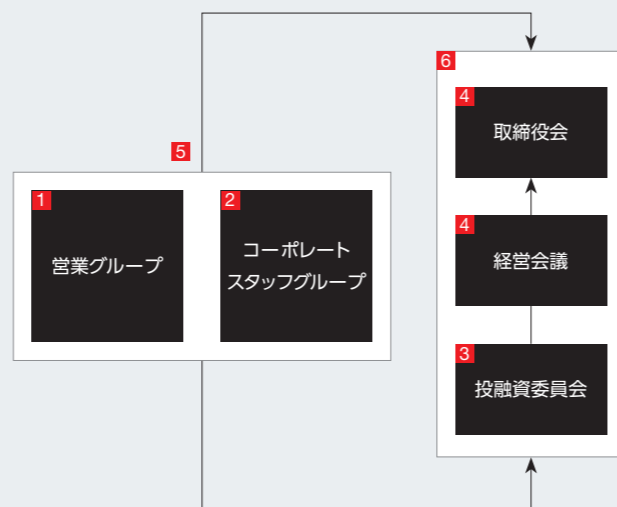
PATRAC (Profit After Tax less Risk Asset Cost)とは



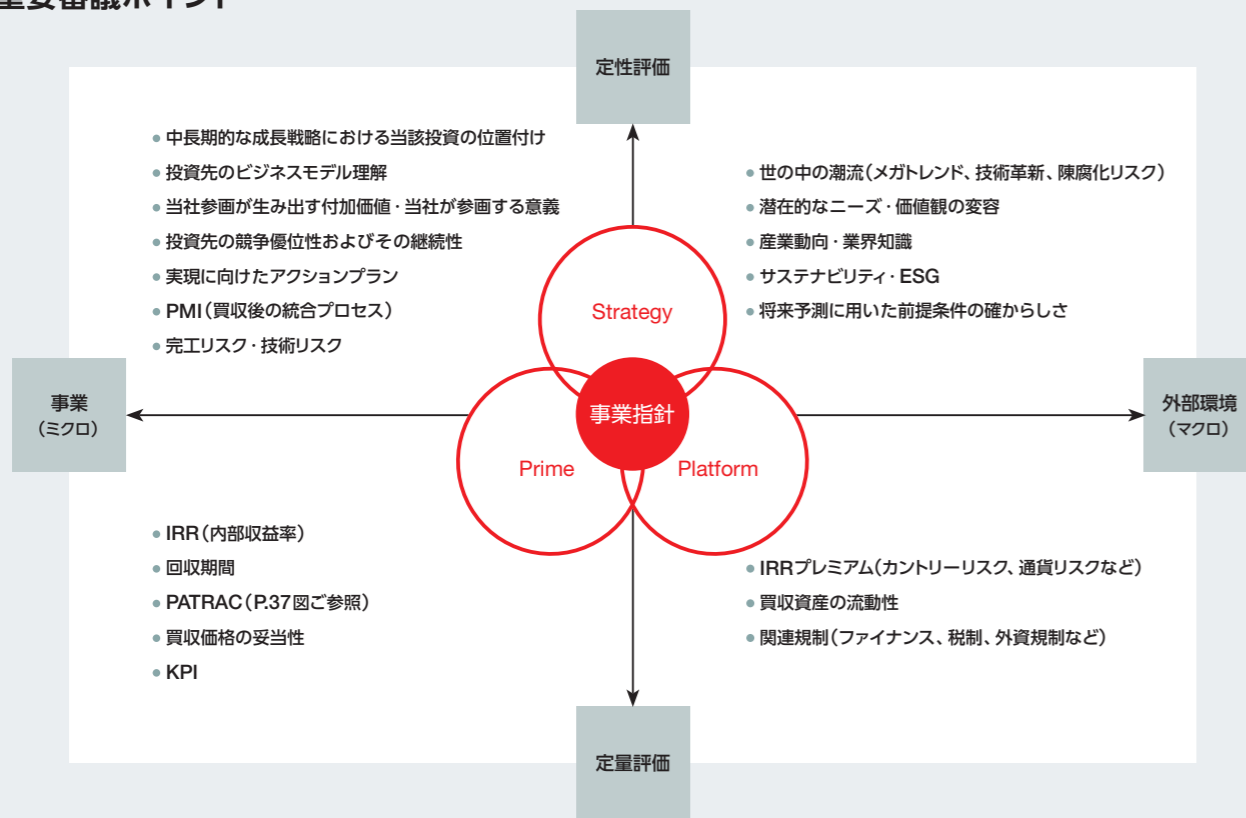
意思決定プロセス

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。

- 1 新規投資案件は、まず営業グループが案件概要や事業計画などを提出します。
- 2 これに対して、関係コーポレートスタッフグループは、定性・定量両面からのリスク分析結果などの意見を提出します。
- 3 投融資委員会において、リスク調整後税引後利益であるPATRACを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します。
- 4 その後、経営会議に付議され、社長が決裁します。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。
- 5 投融資実施後、新規投資案件や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。また、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ます。
- 6 報告を受けた案件のうち、課題のある案件については、事業の戦略性、成長性、収益性に関する複合的な要素を勘案して、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します。



重要審議ポイント



特集

事業指針SPPに基づく事業戦略

ホライゾン2 既存事業領域の強化・拡大 CASE 1

米国

農業資材販売事業

» Helena Agri-Enterprises, LLC (Helena社)

アグリ事業本部

全米第2位のシェアを誇る 農業資材販売会社

丸紅グループ100%出資のHelena Agri-Enterprises, LLC (Helena社)は、世界最大の農業国である米国で農業資材(農業、肥料、種子、自社ブランド品)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有する米国市場では、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。

1987年に丸紅が買収した当時約100カ所だったHelena社の米国内拠点数は、現在では約500カ所まで大きく拡大しています。Helena社は、この拠点ネットワークと、農業資材事業に特化した営業・技術・農学・管理それぞれの専門家からなる約5,000人の従業員を擁することで、米国におけるトップクラスの農業資材販売会社として業界内で確固たる地位を築いており、また、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、農業資材販売を伴うコンサルティングサービスの競争力を高めるため、顧客ニーズに応じた「AGRIIntelligence」(データを活用した分析診断ツール)などの提供により、事業を更に拡大しています。

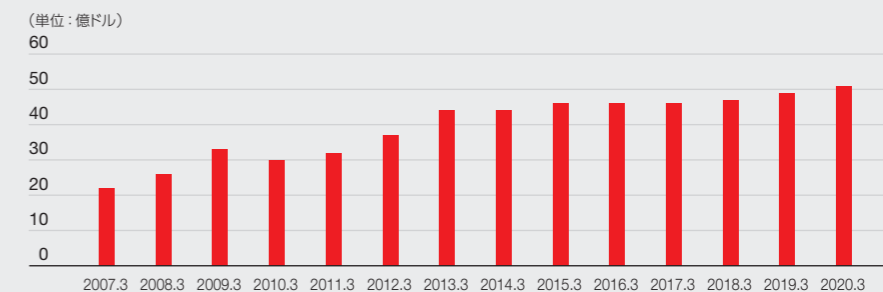
ネットワークの拡大と実績・経験の プラットフォーム化により、成長を加速

Helena社は、商品起点ではなく顧客起点で、自社の有する強み(商品、サービス、機能など)の差別化を図り、付加価値の創出に取り組んでいます。同社は、強みである地域密着型コンサルティング営業を一層伸長させるため、拠点ネットワークの構築・拡張に取り組む、全米の農業事業者のニーズを深く把握することで、競争優位性を高めています。

米中貿易摩擦など、米国農業を取り巻く環境は厳しい状況が続く中、Helena社の業績は堅調に推移しています。今後も同社が保有する強力な地場ネットワークや実績・経験・顧客への提案力を高めるための組織を活かし、独自の商品ライン、コンサルティングサービスを顧客に提供することで成長を加速させていきます。また同時に、丸紅は、Helena社のイノベーションから得た知見・ノウハウを世界へ展開し、更なる価値の創出に取り組んでいます。

アグリ事業における更なる価値創出の取り組みについては P.76-77 アグリ事業本部をご参照ください。

Helena社の売上高推移



ホライゾン2 既存事業領域の強化・拡大 CASE 2

米国

牛肉処理加工事業

» Creekstone Farms Premium Beef LLC (Creekstone Farms社)



食料本部

 Creekstone Farms社×丸紅
シナジーの極大化を目指して

丸紅は、2017年に、米国において肉牛の処理加工・販売事業を行うCreekstone Farms Premium Beef LLC (Creekstone Farms社)へ出資参画しました。

Creekstone Farms社はカンザス州の自社工場内で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。同社が取り扱う牛肉は、穀物を主体とした飼料を用いて米国内で肥育した品質の高いブラックアンガス牛のみとなっており、付加価値の高い商品の供給を特徴とするビジネスモデルを構築しています。

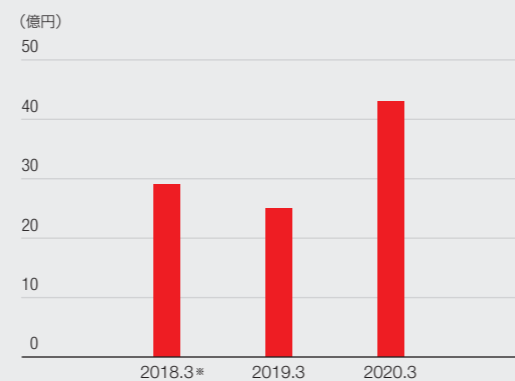
一方、丸紅は、豪州Rangers Valley Cattle Station Pty. Ltd. (Rangers Valley社)での高品質な肉牛の肥育・販売事業など、グローバル市場で培った厳格な生産管理に基づく安全・安心な食肉製品を、量販店・外食業界や畜産加工メーカーに販売する経験・ノウハウを有しています。

現在は、Creekstone Farms社の高品質牛肉を、Rangers Valley社の販路を活用して日本を含めたアジアへ販売拡大するなど、Creekstone Farms社の強みと丸紅の強みを掛け合わせた取り組みを実行しています。なお、日米貿易協定合意による日本向け米国産牛肉の関税引き下げはこの取り組みを後押しするものとして期待されます。

食料本部の事業戦略についてはP.74-75をご参照ください。

 巨大量販チェーンとの委託加工取引を
梃子に成長を加速

丸紅の出資参画後、Creekstone Farms社の業績は当初の計画を上回って順調に推移しており、更なる事業拡大を目指し2020年3月期には約120億円を投じて工場の加工ラインの増設や流通倉庫の新設などの拡張投資を実行しました。2019年10月からは、米国最大の量販チェーンであるWalmart Inc. (Walmart社)との委託処理加工取引が開始され、Walmart社が調達した肉牛をCreekstone Farms社の新設設備において効率的・衛生的に加工処理しています。Creekstone Farms社は今後も拡張投資により更なる成長を目指します。

 Creekstone Farms社の利益推移
(丸紅に対する帰属損益)


※ 第2四半期より連結開始

ホライゾン2 既存事業領域の強化・拡大 CASE 3

ベトナム

段ボール原紙製造事業

» KRAFT OF ASIA PAPERBOARD & PACKAGING CO., LTD (Kraft of Asia社)



フォレストプロダクツ本部

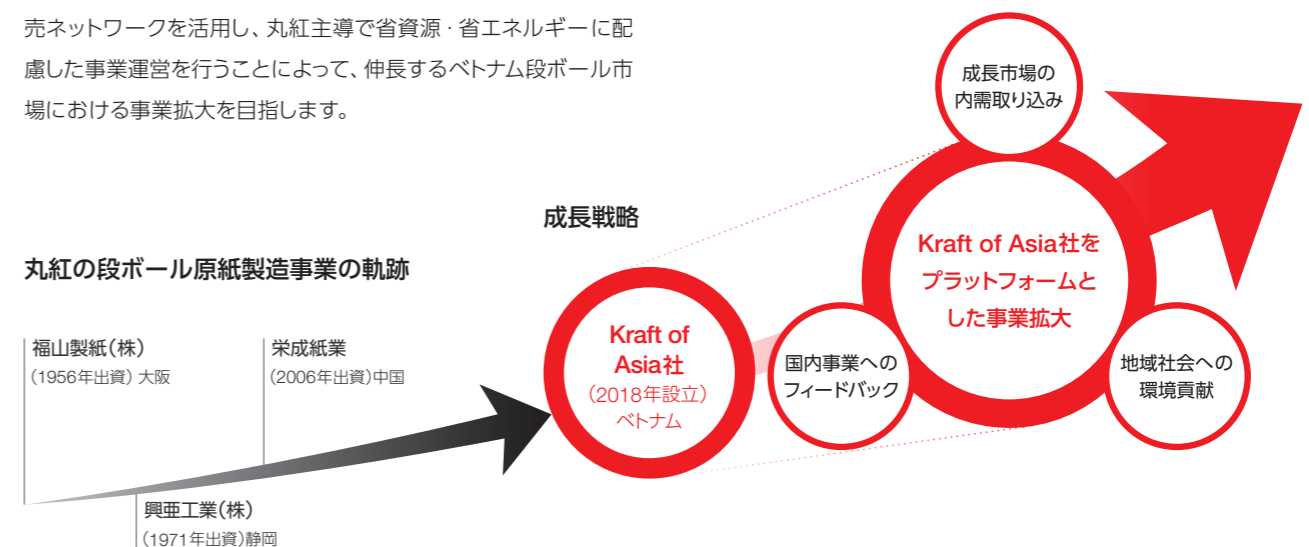
 丸紅100%出資により、
ベトナムに段ボール原紙製造拠点を設立

丸紅は、2018年にベトナム・バリアブントウ省において段ボール原紙製造・包装資材販売事業を行うKRAFT OF ASIA PAPERBOARD & PACKAGING CO., LTD (Kraft of Asia社)を100%出資により設立しました。2019年2月に工場建設に着工し、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、60年以上にわたり段ボール原紙製造事業に参画しており、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、海外においても段ボール原紙事業の知見を蓄積してきました。Kraft of Asia社には興亜工業から人材を派遣するなど、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、丸紅主導で省資源・省エネルギーに配慮した事業運営を行うことによって、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、経済規模の拡大と電子商取引の増大などに伴い、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9,400万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しており、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ています。段ボール原紙需要においては、タイやインドネシアなど他のアセアンの製紙先進国を上回る年率7%以上で成長しており、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。

当事業についてはP.72-73にも掲載しています。フォレストプロダクツ本部の事業戦略と併せてご参照ください。



HORIZON 3 - CASE 1

ホライゾン3 White Space CASE 1

米国

繊維リサイクル事業

» **TYTON BioSciences LLC** (TYTON社)

ライフスタイル本部

画期的な繊維再生技術で、持続的な循環型経済実現に向けたビジネスモデル構築を目指す

丸紅は、2019年に生地などの繊維製品を繊維原料に再生する技術を有する米国TYTON BioSciences LLC (TYTON社)に出資しました。

世界経済の成長に伴い、様々な商品の低価格化の進行と供給量の増加が続く中で、衣料品をはじめとする繊維製品についても、焼却や地中埋蔵による廃棄処分が大きな社会的問題となっています。

TYTON社の技術は、化学薬品の使用を極力抑えた加水分解の手法を用いて、綿・ポリエステル製品をポリエステル原料とセルロース繊維原料に再生することで環境負荷を低減させるとともに、繊維再生効率も高いことから、廃棄物削減・サーキュラーエコミー^{*1}に寄与する画期的なものです。

丸紅グループは、年々環境意識の高まりを見せる消費者の嗜好や、そのような消費者に商品を提供するSPA^{*2}など関連企業のニーズに応えると同時に、サステナブルなサーキュラーエコミーを実現するビジネスモデルの構築を目指します。

丸紅グループのプラットフォームを活用し、循環型サプライチェーンをグローバルに展開

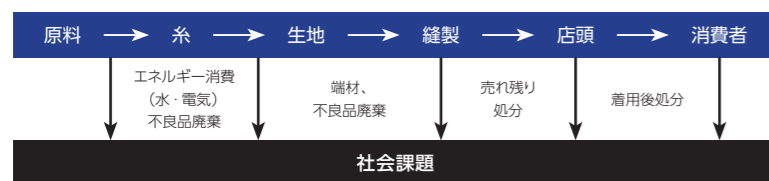
丸紅は、古くからアジアにおいて原料メーカー、紡糸・紡績工場、縫製工場など、サプライチェーンにおける各段階の有力企業と強固な関係を築いてきました。2017年には衣料品などの企画・製造・販売を行うトルコ国Saide Tekstil Sanayi ve Ticaret Anonim Sirketiに出資することで欧州グローバルSPA企業への販路を獲得。丸紅グループが有するこれらのグローバルネットワークをプラットフォームとして、TYTON社の技術力と掛け合わせることで、巨大市場である米州・欧州、そして生産拠点であり今後の有望な市場でもあるアジアにおいて、グローバルに循環型サプライチェーンを構築していきます。

^{*1} サーキュラーエコミー：資源を採取・廃棄する一方通行の経済システムではなく、資源を循環的に利用する経済システム、または、製品・部品・資源を最大限に活用し、再生・再利用し続けるビジネスモデルを指す。

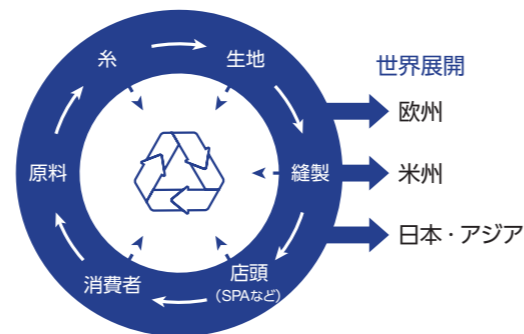
^{*2} Specialty store retailer of Private label Apparel：商品の企画から製造、販売までを一貫して手掛ける小売業態。

📖 ライフスタイル本部の事業戦略についてはP.68-69をご参照ください。

既存のサプライチェーン



循環型サプライチェーン



HORIZON 3 - CASE 2

ホライゾン3 White Space CASE 2

米国

構造ヘルスマモニタリング事業

» **Acellent Technologies, Inc.** (Acellent社)

建機・産機・モビリティ本部

「安心・安全」な社会環境を目指して

丸紅は、2018年に構造ヘルスマモニタリングシステム(SHMシステム)の設計・開発・販売事業を行う米国Acellent Technologies, Inc. (Acellent社)に出資しました。

近年、鉄道などの輸送機器、大型生産設備、発電所、高速道路などの社会インフラの老朽化による倒壊や破損の頻発が大きな社会課題となりつつあります。SHMシステムとは、構造物(輸送機・機械設備、インフラ)の損傷や劣化、応力の変化などの状態変化をリアルタイムに把握する技術です。

Acellent社は米国スタンフォード大学発のベンチャー企業で、SMART Layerと呼ばれる貼付式センサーと、高振動の環境下でノイズを除去する高精度な解析技術を開発し、これまでは適用が難しいとされてきた輸送機・機械設備領域において、SHMシステムの利用を可能にしました。

丸紅は、全世界に広がるネットワークを活用し、Acellent社の技術を基盤としてあらゆる構造物向けにアプリケーションを開発することにより、「安心・安全」な社会環境を目指します。

丸紅をプラットフォームとしたSHM技術による新たなビジネスモデルを追求

Acellent社の技術は、多様な業界への活用が期待できます。丸紅の全世界に広がるネットワークや多種多様な産業界との接点をプラットフォームに、SHM技術を掛け合わせることで、単なる異常検知のシステム提供にとどまらず、機械設備の亀裂や腐食などのモニタリングを定額制で行うサービスや、モニタリング情報を基に最適なメンテナンスの計画を策定するサービスなどの提供を目指しています。

中長期的には、突発的なダウンタイムの発生を防ぐことで設備の最低稼働率を保証する機械販売や、設備の故障による逸失利益をカバーするような保険商品の開発など、「SHM as a Service」と呼べるような新たなビジネスモデルの可能性を追求します。

📖 当事業についてはP.92-93にも掲載しています。建機・産機・モビリティ本部の事業戦略と併せてご参照ください。

SHMシステムの活用事例 —アプリケーション例—

航空機

機体の亀裂などの損傷発生を早期に検知し安全性を向上

鉱山機械

亀裂発生を早期に検知し、機械稼働率向上・機会損失の低減

橋梁・パイプライン

目視に代わり腐食や亀裂の発生を検知しメンテナンス性を向上

自動車バンパー

衝突時に対象物を自動判定(外部エアバッグとの連動による歩行者保護)

社外取締役鼎談

社外取締役
北畑 隆生



社外取締役
高橋 恭平



社外取締役
翁 百合



目指す長期的な経営の実現に向けた、 ガバナンス体制の構築

持続的な企業価値向上の実現に向けて、今、丸紅は何をするべきか—今回は、社外取締役3名に「取締役会の実効性向上」「サステナビリティ」「指名委員会、ガバナンス・報酬委員会の役割」の観点から語っていただきました。

取締役会の実効性向上に向けて

北畑 私は、丸紅がコーポレートガバナンス・コードの全項目についてコンプライしていることはもとより、J-SOX法の適用以来続く一連のコーポレート・ガバナンス改革に対する丸紅の取り組みについて高く評価をしています。分かりやすい例では、取締役会を構成するメンバーに変化が見られることなどです。私が丸紅の取締役に就任した7年前は、社外取締役2名が取締役会の構成メンバーでしたが、現在は11名の取締役のうち5名が社外取締役で構成されており、更に女性取締役の選任も継続するなど、多様な意見を取り込む体制への変革に積極的に取り組んでいます。議長である会長を除くと、社内取締役と社外取締役の比率は5対5となっています。また、議決権はありませんが、監査役(社外監査役3名、社内監査役2名)も取締役会に出席し議論に参加するため、人数で言えば社外役員と社内役員が対等の取締役会になっていると言えます。

一方、取締役会に上程される付議事項の内容とタイミングについては、改善すべき点があると考えています。取締役会の付議事項の内容については、経営会議など他の会議体に委ねてもいい議案もあります。そのためには、社内の会議体をより活性化させるとともに、取締役会の役割をモニタリングへと移行させるなど、それぞれの会議体を持つ役割を再整理する必要があります。それから、付議事項が上程されるタイミングについては、一律ではなく柔軟に考えてもいいと思います。例えば、大型M&A案件をはじめ、複雑な案件については、より早いタイミングで上程されてもいいと思います。こうした課題を解決することで、社外役員中心となった取締役会がより実効性を高めることができるようになると思います。

高橋 取締役会実効性評価について、私自身もガバナンス・報酬委員会委員長として関わっており、外部の専門家を起用して全取締役と監査役から意見を聞き、毎年実施しています。取締役会の質の向上に伴い、実効性評価の内容も深化してきたと思います。意見の聴取方法についても、より具体的な意見が聞き出せるように、工夫や改善がなされています。

私が丸紅の実効性を高める取り組みの中で優れていると思う点は、取締役会で十分な議論ができるように事務局からの事前説明体制が確立されていることです。丸紅が抱える案件は、幅広かつ複雑なものが数多くありますので、特に社外取締役にとっては取締役会が開催される前に概要をしっかりと理解することが大前提となります。取締役会を支える事務局の皆さんの対応も含め、ガバナンス体制を有効にするための環境づくりが確立されている点は非常に優れていると思います。



一方、課題としては大きく3点あります。まず1点目は、北畑さんがおっしゃったことと重複しますが、取締役会での審議案件が多すぎるのではないかとことです。取締役会に上程される案件を見直してより厳選し、1件当たりの審議の充実を図ることで、取締役会の実効性も更に高まると考えます。また2点目は、いかに多様性を取締役会に取り込むかということです。丸紅は、グローバル市場で欧米企業と激しい競争を展開する企業ですから、欧米企業に見劣りしないレベルに取締役会メンバーの多様性をより高めることで、更に議論を深める余地があると考えています。例えば、女性取締役比率を高めることや、外国人の視点を取り入れることで、これまでとは全く異なる角度から意見やアイデアが出る可能性が考えられます。最後に、株主および投資家の皆様の視点をどう取締役会に取り込み、経営に反映させていくかということも課題であると考えています。取締役会やその他会議の席上において、IR担当役員であるCFOより、株主および投資家の皆様の意見を私たちにしっかりと伝えていただいていると思いますが、今後は私たち社外取締役を含めた取締役会のメンバーが、株主および投資家の皆様と直接的な対話を通じて意見をうかがう機会を増やしていくことも一案だと考えています。

翁 私は、色々な議案について非常に活発な議論が行われ、賛成・反対を問わず、一人ひとりの意見が尊重されていることが丸紅のコーポレート・ガバナンスの優れている点だと思います。反対論であろうと、しっかりと自分の意見を述べることができ、それに対する議論も徹底して行っていることは、非常に透明性が高く、オープンな取締役会の運営がなされていることの証左だと思います。この背景には、これまで現在の議長である会長をはじめとする取締役会のメンバーが、社外取締役の意見を尊重するという姿勢で議事運営されてきたことが影響していると考えます。

課題については今、北畑さんと高橋さんがおっしゃっていた付議議案の見直しや、意思決定をする場というよりも監督機能やモニタリング機能へと取締役会の軸足を移していく必要があると思っています。「中長期的な視点に立った様々な課題に対する議論」「事業ポートフォリオの在り方」「商社ビジネスの今後」といったテーマや、取締役会、特に社外取締役が、株主および投資家の視点を踏まえた活動を行っているかということについて、もっと色々と具体策を検討し、議論を深めていく必要があると考えています。

丸紅のサステナビリティについて

北畑 現在、丸紅は太陽光発電をはじめ、バイオジェット燃料や水ビジネスなど、環境・社会課題への貢献に繋がる事業に取り組んでいます。丸紅のルーツである近江商人の「売り手よし、買い手よし、世間よし」という精神は、現代のSDGsやサステナビリティに通じるものであると私

は考えています。そうした意味で、社会の課題解決は丸紅の創業以来の存在意義の一つなのだと思います。

丸紅にとってサステナビリティを実現していく基盤が何かと言えば、第一に「人財」だと私は思います。意欲のある人財を採用し、採用した人財の能力を伸ばし活躍できるよう育てる環境を整備していくことが重要です。

高橋 丸紅では、サステナビリティ推進委員会が中心となって、会社としてのサステナビリティに関する非常にしっかりした方針を策定しています。この方針をどう具体的な行動に落とし込み、結果に繋げていくかは、先ほど北畑さんのお話にもあったとおり、人財が鍵となります。丸紅の場合は、取り扱う事業が多岐にわたり、しかもグローバルに展開しています。当然、人財も世界中で活躍していますので、こうした人財一人ひとりに浸透させる仕組みづくりが重要となります。そして、世界中の拠点とサプライチェーン全体を活用することにより、目指している社会課題への貢献に対して総合的なアプローチができると思いますし、新たなビジネスの創出も可能であると思います。



翁 サステナビリティ推進委員会は2年前に発足し、私もこの委員会に参加していますが、当初から組織横断的なメンバーで非常に熱心な議論を重ねています。メンバーの皆さんが現場で感じたことをもとに、事業活動を見直し積極的な提案があったことを心強く感じました。それらの成果の一例として、長期的な時間軸における展望のもとで石炭火力発電を半減するという目標を掲げたこと、TCFD*への賛同を早期に表明したことが挙げられます。

丸紅は「基盤マテリアリティ」「環境・社会マテリアリティ」を特定していますが、その中でも人財こそ丸紅にとって最も重要な資産であるということは、サステナビリティ推進委員会メンバーの共通認識となっています。人財に対する投資として様々な機会・経験を提供していく体制構築は非常に大切であり、こうした考えが人事制度の見直しにも繋がっていると思います。私は、サステナビリティという一つの軸が、経営の中に着実に浸透し定着してきていると感じています。

北畑 翁さんがおっしゃった丸紅の石炭火力発電に関する方針決定については、収益面を考えると大きな経営判断だったと思います。一方で、社会の要請に応えることを重視する丸紅の姿勢を世に知らしめたことは、大きな意義があったと思います。それから、ビジネス拡大に向けた取り組みという意味では、小規模な案件も含めて積み重ねていく必要がありますが、太陽光

* 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(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)。

発電事業に関しては先行しており、今や中東地域で原子力発電所1基分に相当する規模の太陽光発電を手掛けるまでに成長しています。今後は、水や食糧、海洋プラスチックといった新たな社会的課題の解決に繋がるビジネスへと取り組み、成果を出していくことに期待しています。また、新型コロナウイルス感染拡大に伴い、企業はワクチン開発など社会的要望に応えていくことが求められていますが、それ以外の領域においても、環境と同時に衛生水準を改善するといったニーズは日本でもグローバルでも出てくると思います。丸紅は、そうした新しい社会的要望に積極的に応えながら、大きなビジネスチャンスを取り込んでいくことができる企業であると思います。

高橋 新型コロナウイルス感染拡大の影響で言えば、在宅勤務を含むテレワークなど、今まで便利だろうけれど導入に踏み切れていなかった新しい働き方の導入が進み、今後、日本企業での働き方というのも大きく変わってくると思います。今回の危機を乗り越えた先には、働き方をはじめ新しい生活様式という大きなパラダイムシフトが起こり、そこにあるニーズを取り込む必要が出てくると思います。

翁 働き方改革については、率先して進めていただきたいと思っています。丸紅はIT環境整備が進んでおりテレワーク導入も積極的に進めていますが、会社に出社しなければならない業務プロセスも一部残っているので、見直していく必要があると、先日取締役会でもお話しさせていただきました。ワークライフバランスを実現できる柔軟な働き方が可能になることで、丸紅がよりサステナブルな企業として評価され、理想とする人材も集まってくるという好循環が生まれることを期待しています。

一方で、新型コロナウイルス感染拡大によるリスクとして、今後不確実性が一層高まる中で、グローバル経営は非常に難しい舵取りを求められると思います。また、国内では新型コロナウイルスの影響によって資本不足となる企業が増加することが予想されるなど、大きな環境の変化に晒されています。どのように取り組んでいくのか、丸紅としても様々なリスクへの対応が必要になると思います。



指名委員会、ガバナンス・報酬委員会の役割について

北畑 指名委員会は、株主総会に上程する取締役および監査役候補に関する議案について、取締役会のもとで審査を行い取締役会に答申することが役割となります。また、社長が作成する役員人事案を審議する役割があります。選定プロセスの透明性を確保するために、社外役員が過半数を占める指名委員会にて議論をつくすという仕組みになっています。

私は指名委員会の委員長を務めていますが、今後の重要な役割は後継者育成計画の策定であると考えています。時代がどのように変化しようとも、丸紅のリーダーとして相応しい行動や経営判断ができる将来の幹部候補者を育成し、研修体系の整備・構築などに取り組んでいきたいと考えています。

高橋 私が委員長を務めるガバナンス・報酬委員会では、これまでの報酬体系の一部を見直しました。具体的には、業績連動報酬の指標として従来採用していた「連結純利益」に加えて、「基礎営業キャッシュ・フロー^{*}」を新たな指標とする報酬体系へと改定しています。これは、丸紅が規模の大きい投資案件を数多く手掛けていく中で、そうした案件から生み出されるキャッシュ・フローを経営にとって非常に重要な指標と位置付けており、それを報酬体系にも反映させたものです。

更に、株価上昇および株主価値向上意欲を更に高め、株価変動のメリットとリスクを株主の皆様と共有した経営を行うよう、株式報酬型ストックオプションを2017年3月期に導入しました。

加えて、将来的な時価総額向上のインセンティブを更に高めるべく、3年後の時価総額が増え、かつ時価総額の成長度合いが東証株価指数の成長率以上となった場合にのみ実現化する、時価総額条件が付帯された株式報酬型ストックオプションも2020年3月期に導入しました。

翁 指名委員会とガバナンス・報酬委員会の両輪で監督する体制は、取締役会に監督・モニタリング機能が求められる中で有効であり、コーポレート・ガバナンスの強化に繋がります。指名委員会の役割については、北畑さんもおっしゃっていましたが、後継者育成計画の作成が重要な役割の一つになると思います。幹部候補者の選出から育成まで、指名委員会が中心となって関与していく体制が求められています。ガバナンス・報酬委員会では、公平・公正で透明性の高い報酬体系を整備し、株主および投資家に対する説明責任を果たすことが重要な役割になると考えています。私は、これから本格的に指名委員会に参加することになりますが、丸紅の企業価値を向上させていくために、大きく貢献していきたいと考えています。

* 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などを控除。

コーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンス体制サマリー

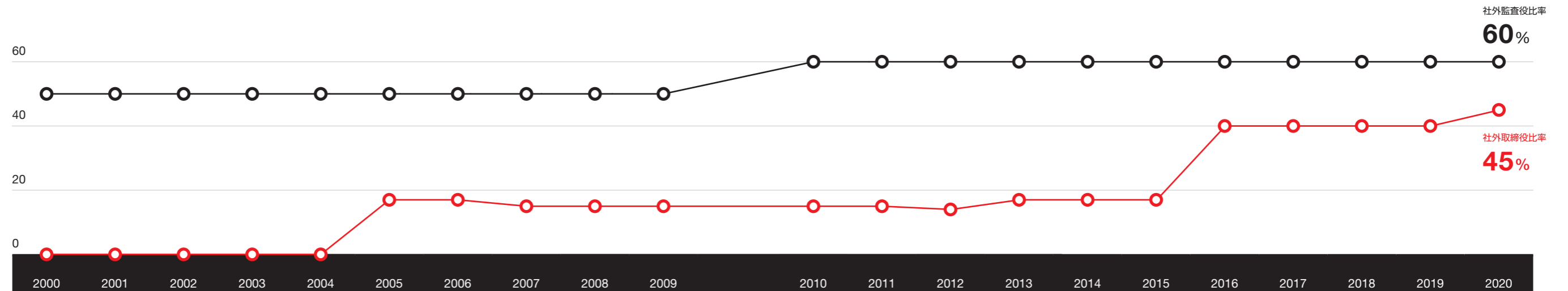
基本的な考え方

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

基盤として、コーポレート・ガバナンスの充実に努めています。また、社会の期待・要請を踏まえ、社会と共生していくために、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で、ガバナンス（「社会と共生するガバナンス」）を強化していきます。

コーポレート・ガバナンス体制強化の変遷

● 社外監査役比率 (%)
 ○ 社外取締役比率



項目	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020						
責任体制の明確化						● 執行役員制度の導入																					
経営の透明性・健全性の強化				● コンプライアンス委員会の設置	● 投融資委員会の設置	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	内部統制の基本方針を設定				● 内部統制委員会の設置	● 開示委員会を設置	● CSR・環境委員会を設置				社外役員の独立性に関する基準・方針の制定										
監督・監査機能の強化					監査役室の設置 監査部員の大幅増員	● 社外取締役の選任(2名へ)				社外取締役の執行役員会への参加			● 社外監査役を増員(3名へ)		● 女性社外取締役の選任(1名)				● 指名委員会の設置	● ガバナンス・報酬委員会の設置	● 取締役会の実効性評価の実施	● 取締役・監査役の選任基準を制定					
意思決定機能の強化	部門長会の設置、 管掌役員制度導入				● 取締役の人数削減																	● 取締役会構成を変更、 12名から10名へ	管掌役員制度を廃止し、 グループCEO制度を導入				
																							● 相談役制度の廃止	● サステナビリティ推進委員会の設置	● 相談役制度の廃止	● 社外取締役の増員(5名へ)	営業の執行体制を4階層から3階層へフラット化

詳細は、下記ウェブサイトをご覧ください。

「コーポレート・ガバナンス報告書」
https://www.marubeni.com/jp/company/governance/data/cg_jp.pdf



「コーポレートガバナンス・コードに関する当社の取組み」
https://www.marubeni.com/jp/company/governance/data/cgcod_jp.pdf



ガバナンス早見表

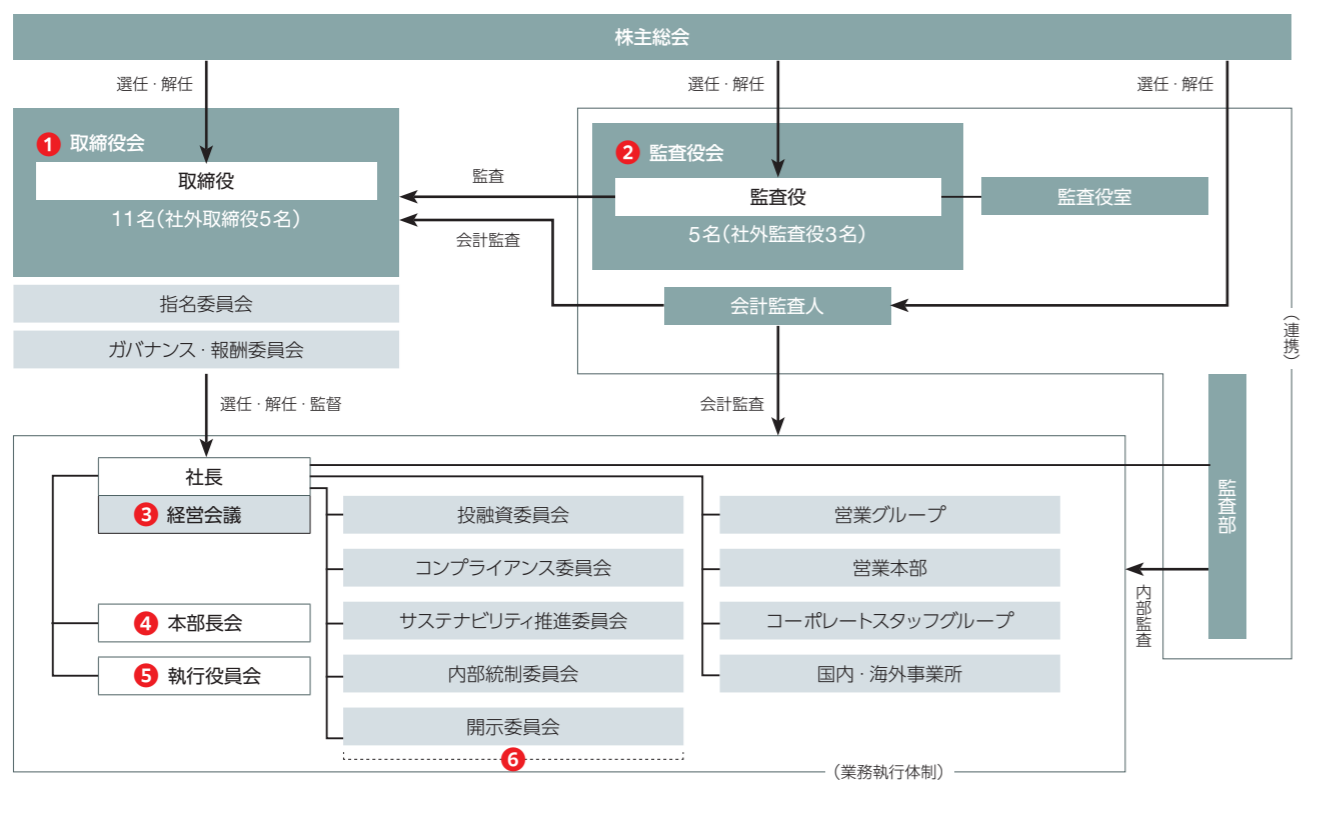
機関設計	監査役設置会社
取締役 (うち社外取締役)	11名(5名)
監査役 (うち社外監査役)	5名(3名)
取締役の任期	1年
執行役員制度の採用	有
取締役会の開催回数 (2020年3月期)	17回
監査役会の開催回数 (2020年3月期)	15回
取締役会の諮問機関 (任意の委員会)	指名委員会、ガバナンス・報酬委員会
役員報酬体系	① 基本報酬 ② 業績連動報酬 ③ 加算給 ④ 個人評価給 ⑤ 時価総額条件付株式報酬型ストックオプション
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人

社外取締役および社外監査役の役割・機能

- 1. 外部の多様な視点の導入**
 出身各界における豊富な経験とその経験を通して培われた高い識見に基づく助言・提言、当社固有の企業文化・慣習にとらわれない視点からの有益な意見をいただくことによる取締役会および監査役会の活性化
- 2. 牽制・監督機能の強化**
 社外の人間が納得する公正・明確な論理・基準に基づく議論や意思決定がなされることによる、代表取締役に対する牽制・監督機能の強化
- 3. 利益相反のチェック**
 経営陣と株主をはじめとするステークホルダーとの間で利害が相反する場面において、経営陣がそれらステークホルダーの利益を十分考慮した公正な業務執行をしているかのチェック

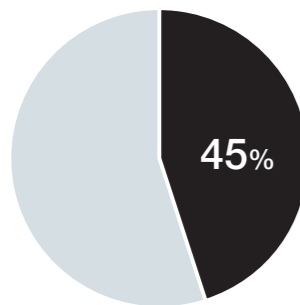
コーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンス体制図



① 取締役会

社外取締役比率



取締役会の概要

構成	取締役11名(うち社外取締役5名)
開催状況	17回
目的	<ul style="list-style-type: none"> 法令・定款等に則り、経営の重要事項を決定し、取締役の業務執行を監督。 取締役会の議長は、原則として代表権及び業務執行権限を有さない取締役会長が務める。 取締役は、取締役会が決定する業務担当に基づき、法令・定款等に則り、業務を執行し、3カ月に一度以上業務執行状況を取締役に報告。 コーポレート・ガバナンスの実効性を確保するため、社外取締役を選任。 執行役員制を採用し、業務執行の効率化を図るとともに、グループCEOが会社の全般的経営に参画するとともに、会社の経営方針を体して担当営業グループの業務全般を統轄する体制とする。
取締役の任期	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1年に設定。

取締役会の諮問機関として、以下の委員会を設置しています。

指名委員会

構成	委員長：北畑 隆生 取締役(社外) 委員：柿木 真澄 取締役 社長 翁 百合 取締役(社外) 八丁地 隆 取締役(社外)
目的	<ul style="list-style-type: none"> 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)を審議、取締役会へ答申

ガバナンス・報酬委員会

構成	委員長：高橋 恭平 取締役(社外) 委員：柿木 真澄 取締役 社長 石附 武積 取締役 専務執行役員 木寺 昌人 取締役(社外) 米田 壯 監査役(社外) 菊池 洋一 監査役(社外)
目的	<ul style="list-style-type: none"> 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、取締役会へ答申 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

取締役会の実効性評価

対象者	すべての取締役(9名)および監査役(5名) ※2020年2月時点の現任
実施回数	年1回
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 2020年3月期における取締役会の実効性評価においては、近年のガバナンスを取り巻く環境変化に対応した評価を行うため、昨年度まで実施していたアンケートよりも、記述式設問の数を増やすなど質問の構成や内容の大幅な見直しを実施。
評価項目	<ol style="list-style-type: none"> 取締役会の役割・責務 取締役会と経営陣幹部の関係 取締役会等の機関設計・構成、取締役(会)の資質と知見 取締役会における審議 株主との関係・対話 株主以外のステークホルダーへの対応 全体・その他
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。

2020年3月期 評価結果概要

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されていることが確認されています。

一方、中長期的な企業価値向上の観点から、経営方針に関する監督・モニタリングの強化、株主からの期待事項の取締役会へのフィードバックを踏まえた議論の充実化が取締役会の課題として挙げられました。

今回の評価・レビューを参考に、上記の課題を中心に当社は、取締役会の実効性の維持・更なる向上に取り組んでいきます。

また、グループガバナンスに関して、当社は2017年4月1日に丸紅グループガバナンスポリシーを制定しています。丸紅グループガバナンスポリシーは当社グループの経営方針の共有・浸透、丸紅と事業会社の役割・権限・責任の明確化等によるガバナンス強化を目的とし、当社グループの企業価値の極大化と持続的成長を図るものです。制定以降、浸透が進み、一定レベルのグループガバナンスが維持できていますが、取締役会でのモニタリングを実施し、更なる浸透・実践を進めていきます。

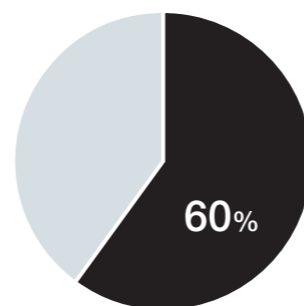
社外取締役の選任理由および主な活動状況

(2020年6月19日現在)

氏名	独立役員	選任理由/主な活動状況	諮問委員会	主な経歴
北畑 隆生	○	選任理由 官界において要職を歴任し、国内外の経済動向に関する高い見識を有しており、客観的・専門的な視点から、取締役会において積極的にご発言いただくなど、当社の筆頭社外取締役として経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていただいています。また、コーポレート・ガバナンスにも精通しており、指名委員会の委員長として、当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるために積極的に意見を述べていただきました。これらを考慮し、引き続き社外取締役に選任しています。 主な活動状況 2020年3月期開催の取締役会17回のうちの16回に出席し、主に官界においての豊富な経験と、その経験を通して培われた高い識見に基づき、適宜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) 当社監査役 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) 学校法人新潟総合学院開志専門職大学学長(現職)
高橋 恭平	○	選任理由 国際的企業における企業経営を通じて培われた高い見識を有しており、実践的な視点から、取締役会において積極的にご発言いただくなど、当社の社外取締役として経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていただいています。また、コーポレート・ガバナンスにも精通しており、ガバナンス・報酬委員会の委員長、および指名委員会の委員として、当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるために積極的に意見を述べていただきました。これらを考慮し、引き続き社外取締役に選任しています。 主な活動状況 2020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、適宜発言を行っています。	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) 当社監査役 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)
翁 百合	○	選任理由 長年にわたるシンクタンクにおける経済及び金融情勢に関する研究活動を通じて培われた高い見識や、様々な企業での社外役員としての経験、産業構造審議会委員・金融審議会委員等の政府委員としての幅広い活動に基づく経験を有しており、専門的かつ多角的な視点から、当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるために、取締役会において積極的にご発言いただくなど、当社の社外取締役として経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていただいています。また、サステナビリティ推進委員会のアドバイザーとして、当社のサステナビリティを推進する体制を強化するために積極的に意見を述べていただきました。これらを考慮し、引き続き社外取締役に選任しています。 主な活動状況 2020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いての豊富な経験と、その経験を通して培われた高い識見に基づき、適宜発言を行っています。	指名委員会	<ul style="list-style-type: none"> 日本郵船(株)取締役 (株)セブン銀行取締役 (株)ブリヂストン取締役(現職) (株)日本総合研究所理事長(現職)
八丁地 隆	○	選任理由 国際的企業において長きにわたる企業経営の経験を通して培われた高い見識を有し、他企業における社外役員などとして、業務執行に対する助言や監督を行った豊富な経験を有しています。また、2017年6月から当社の社外監査役を務めており、当社の事業内容についても熟知し、実践的な見地を交えながら、客観的・専門的な視点から、当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるために、経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていただきました。更にサステナビリティ推進委員会のアドバイザーとして、当社のサステナビリティを推進する体制を強化するために積極的に意見を述べていただきました。これらを考慮し、新たに社外取締役に選任しています。 主な活動状況 —	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) 当社監査役
木寺 昌人	○	選任理由 外務省を中心に官界において要職を歴任し、外交を通じて培われた豊富な国際経験と国際情勢等に関する高い見識を有しており、また、当社の経営において不可欠である、多様性に対する深い理解を有しています。日々刻々と変化する世界情勢を踏まえ、客観的・専門的な視点から、当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるために、経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていただけるものと考えています。これらを考慮し、新たに社外取締役に選任しています。 主な活動状況 —	ガバナンス・報酬委員会	<ul style="list-style-type: none"> 外務省国際協力局長 外務省大臣官房長 内閣官房副長官補 特命全権大使 中華人民共和国駐節 フランス国駐節 兼 アンドラ国モナコ国駐節(2019年12月退官)

② 監査役会

社外監査役比率



監査役会の概要

構成	監査役5名(うち社外監査役3名)
開催状況	15回
実施内容	<ul style="list-style-type: none"> 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。 監査役会は、隔月で開催されるほか、必要に応じて随時開催。 監査報告の作成、常勤監査役の選定及び解職、監査の方針・業務および財産の状況の調査の方法その他の監査役の職務の執行に関する事項の決定を主な検討事項としており、また、会計監査人の選解任または不再任に関する事項や、会計監査人の報酬等に対する同意など、監査役会の決議による事項について検討。

社外監査役の選任理由および主な活動状況

(2020年6月19日現在)

氏名	独立役員	選任理由/主な活動状況	諮問委員会	主な経歴
米田 壮	○	選任理由 官界において要職を歴任した豊富な経験とその経験を通して培われた高い見識や、他企業における社外役員としての経験を有していることから、実践的な視点も交えながら、中立的・客観的な立場から、当社の社外監査役として職務を適切に遂行し、当社のコーポレート・ガバナンスの向上および監査役監査の充実に貢献していただけるものと考えています。これらを考慮し、引き続き社外監査役に選任しています。 主な活動状況 2020年3月期開催の取締役会のすべておよび監査役会15回のうちの14回に出席し、主に官界においての豊富な経験と、その経験を通して培われた高い見識に基づき、適宜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"> 警察庁長官 (株)日本取引所グループ取締役(現職)
菊池 洋一	○	選任理由 法曹界において豊富な経験とその経験を通して培われた高い専門性・高い見識を有しています。専門的・中立的・客観的な視点から、当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるために、社外監査役として、経営の監視・監督業務を遂行し、当社のコーポレート・ガバナンスの向上及び監査役監査の充実に寄与していただけるものと考えています。これらを考慮し、新たに社外監査役に選任しています。 主な活動状況 —	ガバナンス・報酬委員会	<ul style="list-style-type: none"> 徳島地方・家庭裁判所長 京都地方裁判所長 東京高等裁判所部総括判事 広島高等裁判所長官 弁護士(現職)
西山 茂	○	選任理由 会計や財務に関する高度な専門知識と豊富な経験、その経験を通して培われた高い見識、様々な企業での社外役員などとしての豊富な経験を有しています。専門的・中立的・客観的な視点から、当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるために、社外監査役として経営の監視・監督業務を遂行し、当社のコーポレート・ガバナンスの向上および監査役監査の充実に寄与していただけるものと考えています。これらを考慮し、新たに社外監査役に選任しています。 主な活動状況 —		<ul style="list-style-type: none"> 早稲田大学大学院経営管理研究科教授(現職) 三井住友海上火災保険(株)監査役(現職) ユニプレス(株)取締役監査等委員(現職) (株)リコー監査役(現職) 大学院大学至善館特任教授(現職) (株)マクロミル取締役監査委員長(現職)

③ 経営会議

	社長を含む代表取締役4名、副社長執行役員1名、専務執行役員1名、常務執行役員3名 常勤監査役のうち1名が出席			
構成		柿木 真澄 代表取締役 社長		石附 武積 代表取締役 専務執行役員 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、 投融資委員会副委員長、 コンプライアンス委員会委員長(OCO)、 内部統制委員会委員長、 IT戦略委員会委員長(CIO)
		及川 健一郎 代表取締役 常務執行役員 CDIO、CSO、 東アジア総代表、 国内統括、投融資委員会副委員長		古谷 孝之 代表取締役 常務執行役員 CFO、IR・格付担当役員、 投融資委員会委員長、 サステナビリティ推進委員会委員長(CSDO)、 開示委員会委員長
		寺川 彰 副社長執行役員 食料・アグリ・化学品グループCEO、 食料本部長		河村 肇 専務執行役員 社会産業・金融グループCEO
		相良 明彦 常務執行役員 エネルギー・金属グループCEO		平澤 順 常務執行役員 生活産業グループCEO
		横田 善明 常務執行役員 電力・インフラグループCEO		
	開催状況	34回		
	目的	・社長の諮問会議として設置され、経営に関する重要事項を審議		

④ 本部長会

構成	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
開催状況	3回
目的	・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

⑤ 執行役員会

構成	執行役員34名(うち4名が取締役を兼務)
開催状況	4回
目的	・社長の方針示達および情報連絡並びに決算報告、内部監査報告など業務執行に係る事項の報告

取締役会の諮問機関として、以下の委員会を設置しています。

⑥ 各種委員会

委員会	役割	委員長	開催頻度
投融資委員会	稟議案件の審議を行う。投融資委員会委員長は、委員会の審議を経て経営会議体に付議すべき案件を決定する。	代表取締役 常務執行役員 古谷 孝之	原則週1回開催 2020年3月期は28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 専務執行役員 石附 武積	原則年4回開催、その他随時開催 2020年3月期は4回開催
サステナビリティ推進委員会	事業領域全般からESG(環境価値、社会価値、ガバナンス)視点も考慮した「マテリアリティ」の特定・見直し、並びにESG対応を含むサステナビリティに関する事項を行う。	代表取締役 常務執行役員 古谷 孝之	原則年1回開催、その他随時開催 2020年3月期は10回開催
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等を行う。	代表取締役 専務執行役員 石附 武積	随時開催 2020年3月期は3回開催
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、及び法定開示・適時開示に関する重要性・妥当性の判断を行う。	代表取締役 常務執行役員 古谷 孝之	随時開催 2020年3月期は9回開催

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

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

[※] 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

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

取締役・監査役のトレーニング

当社は、社外取締役・社外監査役に対して、当社グループの経営理念、企業経営、事業活動および組織などに関する理解を深めることを目的に、職務遂行に必要な情報を適切かつタイムリーに提供しています。また、社外取締役・社外監査役を含む取締役・監査役が、その役割および責務を果たすために必要とするセミナーなどへの参加について、機会の提供、費用の負担などを行います。

取締役および監査役の報酬等

取締役および監査役の報酬決定方針

取締役および監査役の報酬については、株主総会の決議により、取締役全員および監査役全員のそれぞれの報酬総額の限度額が決定されます。取締役の報酬については、社外役員が過半数のメンバーで構成されるガバナンス・報酬委員会にて報酬決定方針や報酬水準の妥当性を審議、取締役会に答申し、報酬額は取締役会の決議を経て決定します。監査役の報酬額は、監査役の協議により決定します。

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。

(2020年6月19日現在)

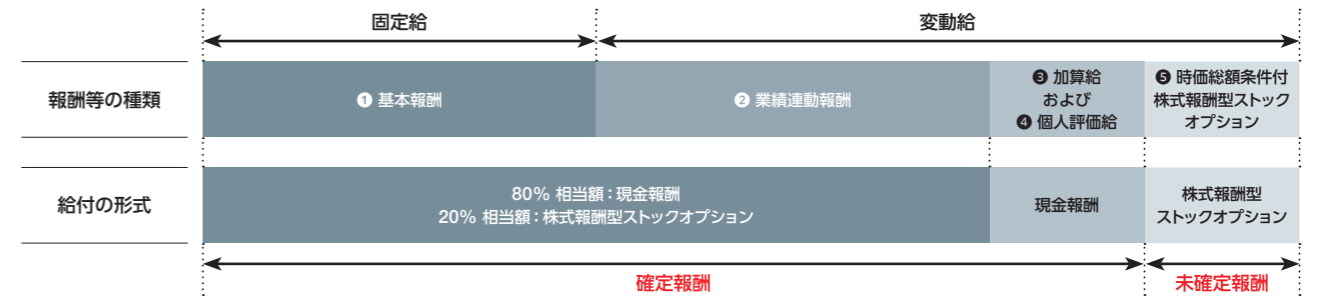
役員区分	該当する役員	報酬等の考え方	報酬等の決定方法
取締役 (11名)	取締役(社内) (6名)	業績連動報酬を導入。 ・株価変動のメリットとリスクを株主の皆様と共有し、株価上昇および企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めるため、基本報酬と業績連動報酬の合計の20%相当額を現金報酬ではなく株式報酬型ストックオプションとして支給。 ・業績連動報酬の算定については、2020年3月期より、中期経営戦略GC2021の経営目標と報酬制度のアライメントの更なる強化のため、連結純利益の50%と、基礎営業キャッシュ・フロー*の50%の和を指標に用いている。 時価総額条件付株式報酬型ストックオプションを導入。 ・将来的な時価総額向上へのインセンティブを高めることを目的とする。	・報酬限度額は、取締役分年額1,100百万円以内(うち社外取締役分120百万円以内) (2020年6月19日開催の第96回定時株主総会決議) ・株式報酬型ストックオプションは、取締役(社外取締役を除く)分年額220百万円以内 (2016年6月24日開催の第92回定時株主総会決議)
	社外取締役(5名)	・業務執行から独立した立場である社外取締役・監査役の報酬については、固定額の基本報酬のみで構成され、業績連動報酬はなし。	・報酬限度額は、監査役分月額12百万円(2012年6月22日開催の第88回定時株主総会決議)
監査役 (5名)	監査役(社内)(2名) 社外監査役(3名)		

* 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などを控除。

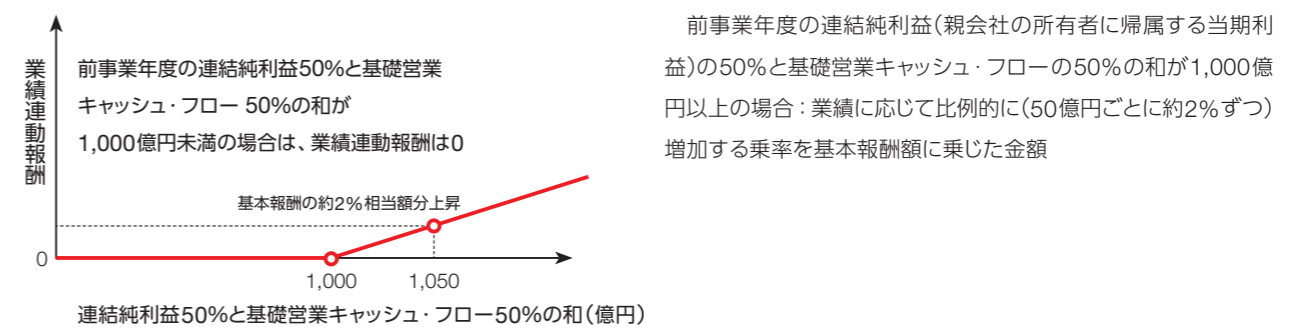
取締役(社内)の報酬等

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	・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	・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	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	・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	固定	現金報酬
④個人評価給	・定量面・定性面の個人評価を反映	変動	
⑤時価総額条件付 株式報酬型 ストックオプション	・基本報酬の10%相当額をベースに最大その1.5倍相当額の範囲内で、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当社時価総額を上回り、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	変動	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



2020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)	626百万円	178百万円	7人
監査役(社外監査役を除く)	87百万円	—	3人
社外役員	106百万円	—	7人
合計	819百万円	178百万円	17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120百万円以内)」「(2020年6月19日開催の第96回定時株主総会決議、当該定めに係る役員11名(うち社外取締役5名))および「監査役分月額12百万円」(2012年6月22日開催の第88回定時株主総会決議、当該定めに係る役員5名)並びに株式報酬型ストックオプション「取締役(社外取締役を除く)分年額220百万円以内」(2016年6月24日開催の第92回定時株主総会決議、当該定めに係る役員6名)であります。なお、有価証券報告書提出日現在において、当該定めに係る役員は16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及び監査役に対し、取締役については、取締役また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、当事業年度において役員が受けた退職慰労金は13百万円です。

2020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	
國分 文也	取締役	126百万円	36百万円	162百万円
柿木 真澄	取締役	153百万円	48百万円	201百万円
松村 之彦	取締役	97百万円	30百万円	127百万円
矢部 延弘	取締役	83百万円	20百万円	103百万円

内部統制

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、2019年3月期に続き2020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 監査役職務を補助すべき使用人に関する事項並びにその使用人の取締役からの独立性に関する事項
- ⑦ 取締役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 その他監査役職務の監査が実効的に行われることを確保するための体制

詳細は、ウェブサイト「内部統制の基本方針」をご参照ください。
https://www.marubeni.com/jp/company/governance/measure/internal_control/



コンプライアンス

基本方針

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を進めています。今後も、グループ会社も含めたグローバルコンプライアンス体制の更なる強化を図ってまいります。

「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」という道標を基に、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。2019年10月、マニュアルは第16版となり、英語にも翻訳され、ウェブサイト上でも公開しています。



コンプライアンス・マニュアル

「コンプライアンス・マニュアル」の詳細は、ウェブサイトをご参照ください。
https://www.marubeni.com/jp/company/governance/measure/compliance/manual/pdf/compliance_manual_201910_jp.pdf



贈収賄防止の取り組み

丸紅グループは何よりもコンプライアンスを優先しており、不正な行為をしないと受注できないような商売は不要であり、会社の利益に反するものであると認識しています。

丸紅グループもグローバル企業の一員として、贈収賄防止に真剣に取り組んでいます。全世界の丸紅グループの役員・社員が反贈収賄を着実に実現することを目的として、すべての役員・社員が共通に遵守すべき「反贈収賄ハンドブック」を制定し、更に贈収賄リスク管理を徹底すべく、下記ポリシーをビジネスパートナーに配布し反贈収賄デューデリジェンスへの協力を依頼しています。

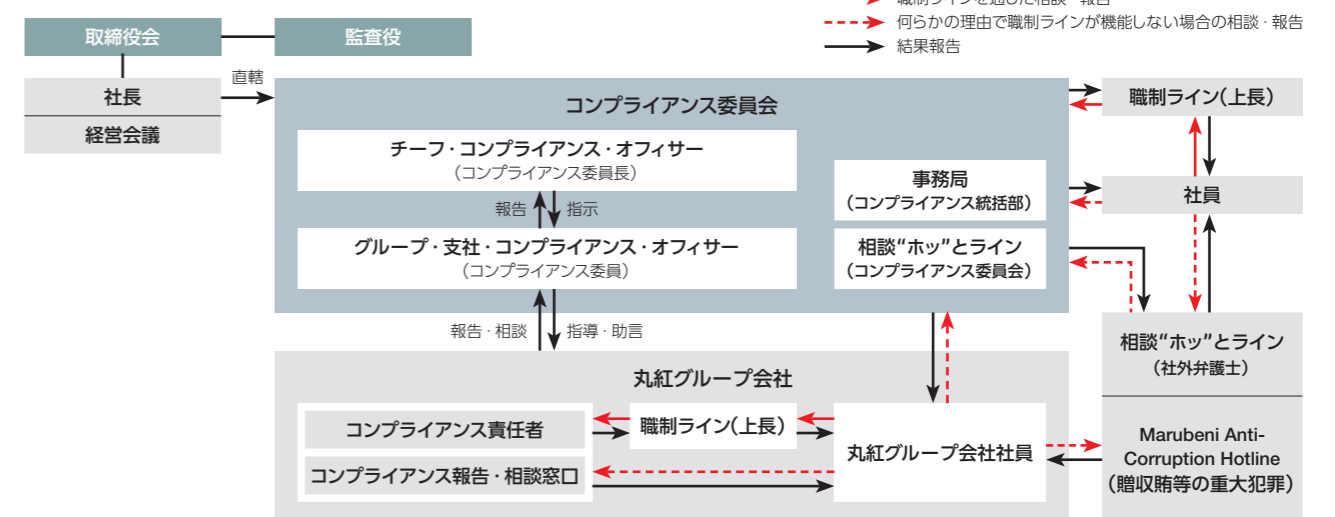
「丸紅グループ反贈収賄ポリシー」の詳細は、ウェブサイトをご参照ください。
<https://www.marubeni.com/jp/company/governance/measure/compliance/policy.pdf>



コンプライアンス相談窓口

コンプライアンス上問題がある行為を知った場合の報告は、原則として職制ラインを通じて行うものとしますが、何らかの理由で職制ラインが機能しない場合に備え、コンプライアンス相談窓口を右記の通り設置しています。

コンプライアンス体制組織図



マネジメント一覧

2020年6月19日現在

取締役



國分 文也

取締役会長

在任年数	8年
所有する当社株式数 ^{#1}	213千株
取締役会への出席状況	100% (17回/17回)

1975年4月 当社へ入社
2005年4月 執行役員
2008年4月 常務執行役員
2008年6月 取締役 常務執行役員
2010年4月 専務執行役員
2012年4月 副社長執行役員
2012年6月 取締役 副社長執行役員
2013年4月 取締役 社長
2019年4月 取締役会長(現職)



高原 一郎

取締役副会長

在任年数	1年
所有する当社株式数 ^{#1}	21千株
取締役会への出席状況 ^{#2}	100% (13回/13回)

1979年4月 通商産業省入省
2009年7月 経済産業省関東経済産業局長
2010年7月 同省中小企業庁長官
2011年9月 同省資源エネルギー庁長官(2013年6月退官)
2013年10月 当社顧問
2014年6月 取締役 常務執行役員、社長補佐、
市場業務部・経済研究所担当役員、生活産業グループ管掌役員
2016年6月 常務執行役員、エネルギー・金属グループCEO
2017年4月 専務執行役員、エネルギー・金属グループCEO
2019年6月 取締役 副社長執行役員、電力・エネルギー・金属グループCEO
2020年4月 取締役副会長(現職)



北畑 隆生

社外取締役

在任年数	7年
所有する当社株式数 ^{#1}	0株
取締役会への出席状況	94.1% (16回/17回)

2002年7月 経済産業省大臣官房長
2004年6月 同省経済産業政策局長
2006年7月 同省経済産業事務次官(2008年7月退官)
2010年6月 株式会社神戸製鋼所取締役(現職)、当社監査役
2013年6月 当社取締役(現職)、学校法人三田学園理事長
2014年6月 セーレン株式会社取締役(現職)、日本ゼオン株式会社取締役(現職)
2020年4月 学校法人新潟総合学院開志専門職大学学長(現職)



高橋 恭平

社外取締役

在任年数	4年
所有する当社株式数 ^{#1}	0株
取締役会への出席状況	100% (17回/17回)

2002年3月 昭和電工株式会社常務取締役
2004年3月 同社専務取締役
2005年1月 同社代表取締役社長
2007年1月 同社代表取締役社長 兼 社長執行役員最高経営責任者(CEO)
2011年1月 同社代表取締役会長
2014年6月 当社監査役
2015年3月 昭和電工株式会社取締役会長
2016年6月 当社取締役(現職)
2016年7月 富国生命保険相互会社監査役(現職)
2017年1月 昭和電工株式会社取締役
2017年3月 同社相談役(現職)



柿木 真澄

代表取締役 社長

在任年数	2年
所有する当社株式数 ^{#1}	86千株
取締役会への出席状況	100% (17回/17回)

1980年4月 当社へ入社
2010年4月 執行役員
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6月 取締役 副社長執行役員
2019年4月 取締役 社長(現職)



石附 武積

代表取締役 専務執行役員

在任年数	—
所有する当社株式数 ^{#1}	72千株

1981年4月 当社へ入社
2011年4月 執行役員、金属部門長代行
2014年4月 常務執行役員、金属第二部門長
2020年6月 専務執行役員、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、投融資委員会副委員長、
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)(現職)



翁 百合

社外取締役

在任年数	3年
所有する当社株式数 ^{#1}	0株
取締役会への出席状況	100% (17回/17回)

2006年6月 株式会社日本総合研究所理事
2014年3月 株式会社ブリヂストン取締役(現職)
2014年6月 株式会社日本総合研究所副理事長
2017年6月 当社取締役(現職)
2018年4月 株式会社日本総合研究所理事長(現職)



八丁地 隆

社外取締役

在任年数	—
所有する当社株式数 ^{#1}	0株

2007年6月 株式会社日立総合計画研究所取締役社長
2009年4月 株式会社日立製作所代表執行役 執行役員副社長
2011年6月 同社取締役
2015年6月 日東電工株式会社取締役(現職)
2017年6月 コニカミノルタ株式会社取締役(現職)、当社監査役
2020年6月 当社取締役(現職)



及川 健一郎

代表取締役 常務執行役員

在任年数	—
所有する当社株式数 ^{#1}	7千株

1986年4月 当社へ入社
2016年4月 執行役員、保険・金融・不動産本部長
2019年4月 常務執行役員、金融・リース事業本部長
2020年6月 常務執行役員、CDIO、CSO、東アジア総代表、国内統括、
投融資委員会副委員長(現職)



古谷 孝之

代表取締役 常務執行役員

在任年数	—
所有する当社株式数 ^{#1}	14千株

1987年4月 当社へ入社
2018年4月 執行役員、経営企画部長、デジタル・イノベーション部長
2020年6月 常務執行役員、CFO、IR・格付担当役員、投融資委員会委員長、
サステナビリティ推進委員会委員長(CSDO)、開示委員会委員長(現職)



木寺 昌人

社外取締役

在任年数	—
所有する当社株式数 ^{#1}	0株

2008年7月 外務省国際協力局長
2010年1月 同省大臣官房長
2012年9月 内閣官房副長官補
2012年11月 特命全権大使 中華人民共和国駐劄
2016年4月 フランス国駐劄
2016年6月 フランス国駐劄 兼 アンドラ国モナコ国駐劄(2019年12月退官)
2020年6月 当社取締役(現職)

監査役



郡司 和朗

常勤監査役

在任年数	3年
所有する当社株式数 ^{#1}	61千株
監査役会への出席状況	100% (15回/15回)

1979年4月 当社へ入社
2012年4月 執行役員、経理部長
2015年4月 常務執行役員、経理部長
2017年4月 常務執行役員
2017年6月 当社監査役(現職)



南 晃

常勤監査役

在任年数	1年
所有する当社株式数 ^{#1}	113千株
監査役会への出席状況 ^{#3}	100% (11回/11回)

1979年4月 当社へ入社
2010年4月 執行役員、金融・物流・情報部門長
2013年4月 常務執行役員、情報・金融・不動産部門長
2015年6月 取締役 常務執行役員、CAO、CIO、監査部担当役員補佐、コンプライアンス委員会委員長、内部統制委員会委員長、IT戦略委員会委員長、投融資委員会副委員長
2018年4月 取締役 常務執行役員、生活産業グループCEO
2018年6月 常務執行役員、生活産業グループCEO
2019年4月 常務執行役員
2019年6月 当社監査役(現職)



米田 壯

社外監査役

在任年数	3年
所有する当社株式数 ^{#1}	0株
監査役会への出席状況	93% (14回/15回)

2009年6月 警察庁長官官房長
2011年10月 警察庁次長
2013年1月 警察庁長官(2015年1月 退官)
2015年6月 株式会社日本取引所グループ取締役(現職)
2017年6月 当社監査役(現職)



菊池 洋一

社外監査役

在任年数	—
所有する当社株式数 ^{#1}	0株

2010年3月 徳島地方 家庭裁判所長
2011年9月 京都地方裁判所長
2013年6月 東京高等裁判所部総括判事
2017年10月 広島高等裁判所長官(2018年8月 退官)
2018年11月 弁護士登録(現職)
2020年6月 当社監査役(現職)



西山 茂

社外監査役

在任年数	—
所有する当社株式数 ^{#1}	0株

2006年4月 早稲田大学大学院(ビジネススクール)
(現 早稲田大学大学院 経営管理研究科)教授(現職)
2010年6月 三井住友海上火災保険株式会社監査役(現職)
2016年6月 ユニプレス株式会社取締役監査等委員(現職)、株式会社リコー 監査役(現職)
2018年8月 大学院大学至善館特任教授(現職)
2018年9月 株式会社マクロミル取締役監査委員長(現職)
2020年6月 当社監査役(現職)

※1 2020年5月末時点。

※2 2019年6月21日の取締役就任以降の状況を記載しています。

※3 2019年6月21日就任以降に開催された監査役会を対象としています。

副社長執行役員

寺川 彰

食料・アグリ・化学品グループCEO、食料本部長

専務執行役員

岩佐 薫

アセアン・南アジア統括、アセアン支配人、丸紅アセアン会社社長

河村 肇

社会産業・金融グループCEO

矢部 延弘

欧州CIS統括、欧州支配人、丸紅欧州会社社長

常務執行役員

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・金属グループCEO

小林 伸一

大洋州統括、丸紅オーストラリア会社社長

堀江 順

米州統括、北中米支配人、丸紅米国会社社長・CEO、丸紅カナダ会社社長

平澤 順

生活産業グループCEO

横田 善明

電力・インフラグループCEO

執行役員

酒井 宗二

中部支社長

富田 稔

大阪支社長

二井 英一

アグリ事業本部副本部長

大平 裕一

ライフスタイル本部長

板井 二郎

建機・産機・モビリティ本部長

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

阿部 達也

情報・不動産本部長

八尾 尚史

インフラプロジェクト本部長

小川 良典

中国総代表、丸紅中国会社社長

有泉 浩一

法務部長

桑田 成一

金属本部長

鹿島 浩二

人事部長

川邊 太郎

金融・リース事業本部長

内田 浩一

エネルギー本部長

原田 悟

電力本部長

大本 晶之

次世代事業開発本部長

営業本部 At a Glance

営業グループ	営業本部		
生活産業グループ	 ライフスタイル本部  P.68 主要取扱商品・分野 衣料、フットウェア/生活用品/ 繊維原料、産業資材	 情報・不動産本部  P.70 主要取扱商品・分野 システムソリューション事業/ネットワーク事業/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/保険事業	 フォレストプロダクツ本部  P.72 主要取扱商品・分野 チップ、バイオマス燃料/パルプ、古紙/紙製品、 板紙製品、衛生用品/建材、木材製品
	食料・アグリ・化学品グループ	 食料本部  P.74 主要取扱商品・分野 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/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/畜産物・畜産加工品、 水産物・水産加工品/市販用食品、業務用食材、乳製品、農産物	 アグリ事業本部  P.76 主要取扱商品・分野 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
エネルギー・金属グループ		 エネルギー本部  P.80 主要取扱商品・分野 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、蓄熱など)/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)	 金属本部  P.82 主要取扱商品・分野 鉄鉱石、石炭、銅の鉱山開発/アルミニウム、マグネシウム製錬/ 鉄鉱石、石炭、合金鉄、製鋼原料、セメント関連資材のトレード/ 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
	電力・インフラグループ	 電力本部  P.84 主要取扱商品・分野 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/分散型電源事業/地域密着型ユーティリティサービス 事業/電力IoT・AI事業)	 インフラプロジェクト本部  P.86 主要取扱商品・分野 社会・産業インフラ事業(上下水・海水淡水化などの水事業/鉄道・道路・港湾・空港な どの交通インフラ事業/ガス配送・配給などのエネルギーインフラ事業)、廃棄物発電・ 燃料転換などの脱炭素・サーキュラーエコノミー事業、各種インフラ・プラント(鉄道 システム、水、エネルギー・産業プラント、廃棄物発電など)のEPC*・運営・保守、イン フラファンドの運営
社会産業・金融グループ		 航空・船舶本部  P.88 主要取扱商品・分野 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	 金融・リース事業本部  P.90 主要取扱商品・分野 自動車販売金融事業/航空機・航空機エンジンリース事業/ 総合リース事業/各種車両・貨車リース事業/PE投資・ファンド 運営事業
	CDIO	 次世代事業開発本部  P.94 主要取扱商品・分野 中国子供教育事業/インバウンド事業/次世代小売事業/スマート シティ・スマートインフラ事業/次世代型工業団地の運営/新素材・ 新技術事業/医薬品流通・製造/病院・医療インフラ/医療 サービス事業/eスポーツ/アジア消費財に関するECプラット フォーム事業/高成長領域事業	



生活産業グループ

ライフスタイル本部



ライフスタイル本部長

大平 裕一

ライフスタイル本部では、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。

中核ビジネスであるアパレル・フットウェアなどのOEM^{*1}・ODM^{*2}事業については、グループ各社の機能の組み合わせにより、市場のトレンドを瞬時に捉え、売れる商品を短納期で企画・生産し、適時に適量を店頭まで届ける体制を確立しています。今後増加する中間層向けを中心に世界のファッション市場における取引拡大を進めます。

また、更なる成長、収益の柱となる新たなビジネス構築を目指し、デジタル技術の活用・顧客接点の拡充により、消費者向け直販ビジネスに注力すると同時に、2019年に出資したTYTON BioSciences LLC (TYTON社)の技術を核にした循環型ビジネスの構築など、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。

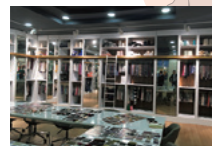
※2 ODM: Original Design Manufacturerの略。発注元企業の名義やブランド名で販売される製品の開発・設計から生産までを一貫して受託すること。

世界における事業展開

代表的な事例

OEM・ODM事業

Saide Tekstil Sanayi ve Ticaret Anonim Sirketi
(トルコ-欧州SPA向けODMビジネス)



衣料品などの企画・製造・販売を行う
Saide Tekstil社

上海を拠点にアジアにおいて
短納期ODMビジネスを展開

循環型サプライチェーンを構築し、
米州、欧州、日本・アジアに展開

繊維リサイクル事業

TYTON BioSciences LLC
(米国-再生繊維原料の製造、販売)



循環型サプライチェーン

TYTON社の戦略は、P.42「特集：事業指針 SPPIに基づく事業戦略」をご参照ください。

ブランドマーケティング事業

(株)丸紅フットウェア

(日本-各種履物の輸出入および国内販売)



子ども靴自社ブランド
IFME



米国アウトドアブランド
MERRELL

消費者向け直販事業を強化、
海外販売拡大

当本部の強み

- 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
- 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

■ 成長機会とGC2021に基づく事業戦略

成長機会

- 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
- 顧客、消費者のニーズ、購買行動・形態の多様化
- 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

GC2021に基づく事業戦略

- 企画提案、短納期生産機能を軸にグローバルSPAとの取り組みを強化
- 消費者向け直販ビジネスの強化、デジタル技術の活用推進
- TYTON社のリサイクル技術を核とした循環型サプライチェーンの構築

■ 想定リスクと対応策

想定リスク

- 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
- 主要産地におけるカントリーリスク顕在化による調達への影響

対応策

- 新たな産地開拓・生産のオートメーション化推進
- デジタル技術を活用した生産・販売効率化、ビジネスモデルの転換
- サプライチェーンの分散化、グローバル展開

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

子ども靴自社ブランド「IFME」を更に多くの親子へ

子ども靴自社ブランドの「IFME」は2020年4月、発売20周年を迎え、累計販売足数2,500万足を達成しました。更なる成長に向けてユーザーとの接点拡充によるブランド価値の向上、海外販売の拡大に注力しています。2019年10月にはAR(拡張現実)機能を活用し、足のサイズを計測するアプリ「ぴったりIFME」をリリースしました。成長の早い子どもの足のサイズを自宅で手軽に定期的に測定し、足サイズにぴったりな靴選びを可能にしています。2019年11月には南町田グランベリーパーク(東京都)内に「IFME」「MERRELL」「FILA」の3ブランドの複合型アウトレットショップを開設し、2020年6月には有明ガーデン(東京都)内に「IFME」初のコンセプトショップをオープンしました。海外では中国・台湾といった東アジアでの拡販に注力しており、台湾において育児雑誌の読者投票で優秀大賞に選ばれるなど、ユーザーからの高い支持を得ています。



「IFME」ファーストシューズ



生活産業グループ

情報・不動産本部



情報・不動産本部長

阿部 達也

情報・不動産本部は、ICT、不動産、物流、保険といった人々の生活に関わる事業領域において高付加価値サービス・ソリューションを幅広く提供しています。

ICT分野では、業務系ソリューション、無線通信ソリューション、高速高品質通信サービス、インターネット接続サービスなどを提供するシステムソリューション事業・ネットワーク事業と、携帯端末の販売代理店やリユースなどのモバイル関連事業に取り組んでいます。

不動産分野では、国内外不動産開発事業、不動産アセットマネジメント・プロパティマネジメント事業を展開しています。

物流分野では3PL*1事業を主軸としてデジタルSCM*2サービスの展開を図り、保険分野では代理店事業、保険仲介事業、キャプティブ事業に注力しています。

いずれの領域においても、近年のデジタル技術・ITの進展に伴う顧客ニーズの変化に対し、各分野の知見を有機的に融合させた高付加価値サービス・ソリューションを提供していきます。

*1 3PL: Third Party Logisticsの略。荷主企業の物流プロセス全体を俯瞰、経営的な視点で物流戦略を企画・立案し、物流業務を受託する事業。

*2 デジタルSCM: Digital Supply Chain Managementの略。デジタル技術を活用し、在庫最適化・物流効率化など、サプライチェーンの改善に繋がるソリューションを提供する事業。

世界における事業展開

- 不動産分野
- 物流分野
- ICT分野



当本部の強み

- 5G、AI、IoTなどの先進技術も取り込んだ総合的なICTサービス提供力
- 業界トップクラスの携帯販売代理店事業を中心にモバイル関連サービスを幅広く提供
- 商社機能を活かした総合不動産業としてのグローバルな不動産開発事業・不動産投資事業
- 豊富な経験と実績に基づくデータや現場調査による最適な物流ソリューションの構築・提供
- 顧客へのリスクコンサルテーションから再保険調達まで保険流通において総合的なソリューションを提供

■ 成長機会とGC2021に基づく事業戦略

成長機会	GC2021に基づく事業戦略
<ul style="list-style-type: none"> ● 5G、AI、IoTなどのIT・デジタル技術・新技術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 ● オフィスや商業施設、賃貸住宅、物流施設などの収益不動産に対するニーズの高まりと不動産アセットマネジメント事業のグローバルな拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● ICT、不動産、物流、保険の各分野における主要事業会社の収益基盤拡充と業容拡大、および当本部の基盤技術・事業インフラを活用した社内連携・全社収益拡大への貢献 ● デジタルトランスフォーメーションの推進に関連する次世代新規ビジネスやサービス・ソリューションの開発・取り組み

■ 想定リスクと対応策

想定リスク	対応策
<ul style="list-style-type: none"> ● 国内での少子高齢化、人口減少に伴う国内ニーズの減少・マーケットの縮小 ● 取り扱い製品、サービスの陳腐化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 提供するサービス・ソリューションの更なる高付加価値化と新たな需要の掘り起こし ● IT・デジタル技術・新技術を活用したデジタルトランスフォーメーションの推進

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

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

当本部では、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、業界トップクラスに位置しています(2020年3月現在キャリアショップ418店舗を運営)。最近では、災害の疑似体験が可能なVRコンテンツを活用したスマホ教室を開催するほか、5G時代を見据えスマートグラスといった最新技術を活用した遠隔教育の体験学習を提供するなど、新たなソリューション開発にも挑戦しています。

また、法人顧客向けには「働き方改革・テレワーク促進」「生産性改善」「コスト削減」などの視点から、顧客のニーズに沿ったデバイス運用・管理サービスも提供し、モバイル端末の修理業務で得た知見と技術力を活かした中古端末の買取・販売事業に加え、レンタル・リースなどの事業にも業容拡大していきます。





生活産業グループ

フォレストプロダクツ本部

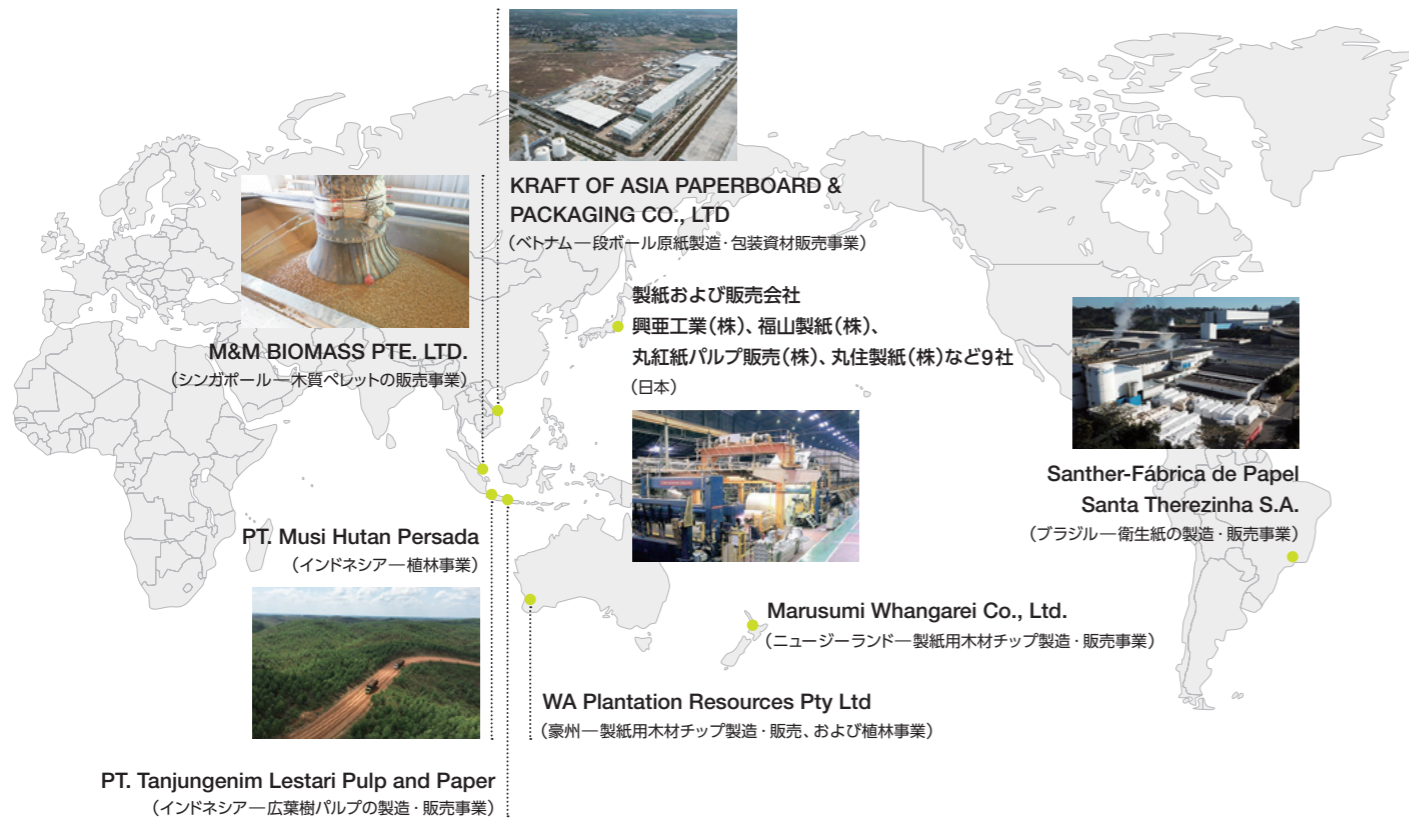


フォレストプロダクツ本部長
寺垣 毅

インドネシアにおける植林・パルプ製造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（CNF）など新素材への展開、脱プラスチック製品の販売を視野に入れたビジネスモデルの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、衛生紙分野においては、世界第4位の市場規模を有するブラジルにて衛生用品メーカーの買収を決定、同国での事業に参画するとともに他地域への展開も推進していきます。これらに加え、森林由来の素材に幅広く着目し、社会・環境に貢献するSustainable、Renewable、Recyclableなビジネスを拡大していきます。

世界における事業展開



当本部の強み

- 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
- 拡大する衛生紙市場に対応する製造・販売事業

■ 成長機会とGC2021に基づく事業戦略

成長機会	GC2021に基づく事業戦略
<ul style="list-style-type: none"> ● 新興国で伸長するパッケージ需要の取り込み ● 成長する衛生紙市場を取り込むビジネスモデル構築 ● 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構築 ● 木質成分を有効活用した環境対応素材の開発 	<ul style="list-style-type: none"> ● アジア市場を中心とした段ボール原紙製造・販売事業の展開 ● 衛生紙の製造・販売事業の買収、および他市場への展開 ● 木質ペレット製造・販売事業によるバイオマス燃料の供給や脱プラ関連製品の取り扱い ● CNF、バイオリファイナリー事業など

■ 想定リスクと対応策

想定リスク	対応策
<ul style="list-style-type: none"> ● 少子高齢化に伴う国内需要の減少 ● 新型コロナウイルスに起因した紙製品需要の減少 	<ul style="list-style-type: none"> ● 段ボールをはじめとしたパッケージや衛生紙など今後も堅調な需要が見込まれる分野の強化、およびアジアなど新興エリアでの事業展開 ● 脱炭素・脱プラスチックの潮流に沿った新たな紙製品需要への取り組み ● 木質由来の環境対応素材の開発、展開による新たな需要喚起

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

ベトナムを中心としたアジア市場における段ボール原紙製造事業の展開

国内の段ボール原紙製造会社である興亜工業(株)が有する生産技術・ノウハウに加え、国内外での段ボール原紙製造・販売事業の経験をベースにした当社の販売力を融合し、ベトナムにて当社独資による段ボール原紙製造拠点を建設中です。経済成長に伴って需要が伸びているアセアン諸国の中でも、段ボール消費の多い加工製造業の進出が顕著である同国において、拡大する需要の取り込みを狙います。また、ベトナム国内の需要動向と需給環境を見極めながら設備増強を計画していくとともに、他のアジア諸国への展開も視野に入れています。これまでのところ計画通りに工事は進行しており、2021年3月期下半期の工事完工、商業生産開始を予定しています。

📖 段ボール原紙製造事業の戦略は、P.41「特集：事業指針SPPIに基づく事業戦略」をご参照ください。



KRAFT OF ASIA PAPERBOARD & PACKAGING CO., LTDにて建設中の生産設備



食料・アグリ・化学品グループ

食料本部



食料本部長

寺川 彰

食料本部は、スペシャルティ商品のマーケティング強化、製造・メーカー機能強化を戦略の柱とし、付加価値のある食品生産・加工事業を展開することで事業拡大と持続的成長を実現します。

インスタントコーヒー製造販売会社のIGUACU VIETNAM COMPANY LIMITED (イグアスベトナム社)において2022年の商業稼働を予定しているほか、米国の牛肉処理加工販売会社のCreekstone Farms Premium Beef LLC (Creekstone Farms社)における設備増強を実施するなど、事業基盤の更なる強化を図っています。また、2020年4月、デンマークのDanish Salmon A/S (Danish Salmon社)の株式を取得、サーモンの陸上養殖事業を通じて「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、日々変化する事業環境に対応し、新たなビジネスモデルを創出するために、多様性のある人材の育成と開かれた組織風土の醸成に引き続き注力していくとともに、コロナ禍のような世界的疫病の中でも人々の生活に不可欠な分野として、食料の安定供給に努めます。

世界における事業展開



Creekstone Farms社の事業戦略は、P.40「特集：事業指針SPPIに基づく事業戦略」をご参照ください。

当本部の強み

- 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Cia. Iguacu de Café Solúvel (イグアスブラジル社)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繋ぐグローバルネットワークを駆使した、安定した穀物供給力

■ 成長機会とGC2021に基づく事業戦略

成長機会	GC2021に基づく事業戦略
<ul style="list-style-type: none"> ● 新興国(中国・アジアなど)における高品質な商品(コーヒー・牛肉など)ニーズの拡大 ● 世界的な穀物・食品需要の拡大 ● 持続可能な開発目標(SDGs)を背景とした環境配慮型商品の需要増加 	<ul style="list-style-type: none"> ● プレミアムビーフなどのスペシャルティ商品のマーケティング強化、製造・メーカー機能の事業拡大 ● イグアスベトナム社設立によるアセアン・中国市場への進出 ● グローバルネットワークを活かし、食の安全・安心を確保した原料調達・製造・販売の強化 ● サーモンの陸上養殖事業参画をはじめとした「持続可能な開発目標(SDGs)」実現を目指す取り組みの推進

■ 想定リスクと対応策

想定リスク	対応策
<ul style="list-style-type: none"> ● 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自然災害リスク ● 新型コロナウイルスなどの感染症のパンデミック 	<ul style="list-style-type: none"> ● 調達・販売先の地理的分散や新規産地・新規顧客の開拓 ● 代替品や新規商材の研究・開発 ● サプライチェーンの更なる強化、取引先との協働 ● 適切なリスク管理や感染症の蔓延防止による食料の安定供給体制の整備

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

デンマークにおけるサーモンの閉鎖循環式陸上養殖事業への参画

2020年4月、丸紅は、デンマークのDanish Salmon社の株式66.7%を日本水産(株)と共同で取得、欧州におけるサーモンの閉鎖循環式陸上養殖事業に参入しました。

世界の水産物需要が年々拡大する一方、天然漁獲量はこの30年間ほぼ横ばいで推移しており、養殖水産物が需要の拡大を支えています。その中でもサーモンは海面養殖に適した沿岸地域に限られており、養殖地域に地理的制限を受けない閉鎖循環式陸上養殖(RAS*)の拡大が特に期待されています。RASは水質汚染や養殖魚の流出といった、周辺環境や生態系への影響が小さい養殖手法であり、将来的な人口増加に伴うタンパク質の供給不足解消の有効手段としても有望視されています。食料本部は、本件を通じて拡大する世界の水産物需要に応えるのみならず、環境に配慮した水産物を安定供給し、将来的な人口増加に伴うタンパク質の需要にも応えることで社会課題の解決に貢献していきます。

* RAS: Recirculating Aquaculture Systemsの略。



Danish Salmon社の養殖アトランティックサーモン



食料・アグリ・化学品グループ

アグリ事業本部



アグリ事業本部長

Michael McCarty

丸紅のアグリビジネスは、アジア・欧米を中心に、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。

アグリンプット事業は、持続可能な農業生産をサポートすべく、Helena Agri-Enterprises, LLC (Helena社)を中心に、主に米州・欧州・アジアにおいて農業資材販売事業を拡大しています。北米穀物事業においては、Gavilon Agriculture Investment, Inc. (Gavilon社)およびColumbia Grain International, LLC (CGI社)の集荷・保管・配送能力の拡充を進め、収益力の維持・強化に繋がります。これら2事業を同一本部に配置することで、協業がよりスムーズとなり、両事業の更なる親和を追求するとともに将来のクロスバリューの創出に努めます。

世界における事業展開



当本部の強み

- 農業資材リテーリング分野において北米第2位のシェアを誇る地域密着型のHelena社、および同社事業を通じて得た、農業生産者が抱える課題への高いソリューション提供力
- 穀物集荷から販売までを繋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

■ 成長機会とGC2021に基づく事業戦略

成長機会	GC2021に基づく事業戦略
<ul style="list-style-type: none"> ● アグリ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 ● 環境問題や健康志向の高まりによるビジネス環境や需要の変化 	<p>アグリンプット事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ● M&A・設備投資による既存事業の拡大・強化に加え、顧客(農業生産事業者)のニーズに対応した農業資材の提供、およびITと精密農業技術を掛け合わせたソリューションの提供を通じて、顧客の生産性・収益性向上に貢献 ● 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構築を推進 <p>北米穀物事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Gavilon社およびCGI社の北米集荷拠点の拡充、効率化を図るとともに、既存領域であるMENA(中東・北アフリカ)地域を中心とした穀物需要地への幅広いアプローチ・開拓を継続して実施 ● 健康志向が高まる市場ニーズを踏まえ、川下分野の食品加工・販売分野へ進出

■ 想定リスクと対応策

想定リスク	対応策
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 農業事業生産者の生産性向上に寄与する農業資材の販売やサービス提供を通じて、気候変動に対するレジリエンスの高い農業生産に貢献 ● 事業所在地の分散、地理的ポートフォリオの最適化

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

ブラジルの農業資材販売会社Adubos Real S.A.への出資

2019年10月、ブラジルにおいて農業資材販売事業を展開するAdubos Real S.A. (AR社)へ出資参画しました。AR社は、ブラジルのミナスジェライス州で創業され、約40年にわたる農業資材販売と適切な資材使用のコンサルティングサービスを通じて地域農家の収益向上に貢献しています。現在、ミナスジェライス州で10拠点を有しており、同州の農業資材販売分野におけるリーディングプレーヤーとして成長を続けています。ブラジルは農業大国であり市場ポテンシャルが非常に高く、また米国の農業形態に近いためHelena社のノウハウ適用が期待できます。アグリ事業本部は、AR社への出資を通じて世界各国で培った経験やノウハウを共有し、今後ミナスジェライス州での農業資材販売と農家が抱える高度な課題の解決策に応用することで、ブラジル農業の成長と発展に貢献していく方針です。



コーン畑での施肥風景

農業資材販売事業の事業戦略については、P.39「特集：事業指針SPPIに基づく事業戦略(Helena社)」もご参照ください。

食料・アグリ・化学品グループ

化学品本部



化学品本部長

市ノ川 覚

化学品本部では、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石油化学品トレードでの需給調整機能の高度化や、蓄電池・ディスプレイ・太陽光発電機器に代表されるエレクトロニクスなどのスペシャリティ分野でのソリューション提供型ビジネスの深化を国内外で推し進めています。また、飼料添加剤ディストリビューターのOrffa International Holding B.V.(Orffa社)を軸に、人口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での事業拡大に注力するとともに、AIを活用した画像診断をはじめとするデジタルヘルス分野への進出など、化学品の枠を超えた新分野での新たな仕組みづくりにも取り組んでいます。

世界における事業展開



当本部の強み

- 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
- 世界の市場変化への対応力を備えた塩ビ・クロールアルカリトレード
- 欧州の飼料添加剤市場におけるOrffa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

■ 成長機会とGC2021に基づく事業戦略

成長機会	GC2021に基づく事業戦略
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 医師不足や地域間医療格差などの社会問題解決に寄与するAI診断支援分野での事業開拓 	<ul style="list-style-type: none"> ● 飼料添加剤などにおける価値付加型販売サービスの事業拡大 ● 低炭素社会の実現に向けて、企業向けの太陽電池・蓄電池などの需要の取り込み ● Enlitic, Inc.(Enlitic社)との提携を皮切りに、デジタルヘルス分野での取り組みを加速

① 下部「GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例」をご参照ください。

■ 想定リスクと対応策

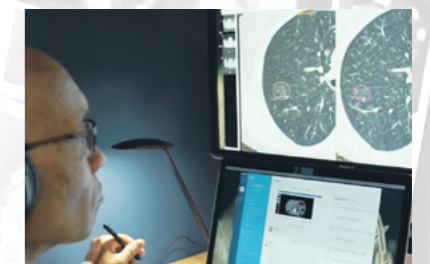
想定リスク	対応策
<ul style="list-style-type: none"> ● 市場価格の変動の影響を受けやすい石油化学製品などのトレード ● 主要販売先の中国や米国の政治経済リスクによるトレードの沈滞 ● 世界経済収縮による取引先の稼働率低下、および業績悪化による与信リスクの顕在化懸念 	<ul style="list-style-type: none"> ● 石油化学品のトレードの機能面を追求・充実させ客先に貢献 ● 新たな地域を視野に、市場の開拓・創造を推進 ● 経済動向を注視し、サプライチェーンの見直しなど、より柔軟かつ迅速に対応

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

デジタルヘルス分野において医療機関向けAI診断支援ビジネスを展開

化学品本部では、医療分野における社会課題の解決策として期待され、市場が拡大するデジタルヘルス分野に注力しています。

2019年1月、AIを応用した医用画像診断システムを開発する米国のEnlitic社に出資し、日本市場向けビジネスの独占的業務提携契約を締結しました。本契約により、製品開発と商用化の準備を進めています。また、2020年4月には本分野におけるビジネスの更なる発展を狙い、100%子会社のクリアボ・テクノロジーズ(株)を設立。必要な事業許可を取得のうえ、主にAIを応用したデジタルヘルス製品・技術を開発する多くの会社とパートナーシップを組み、医療機関向けAI診断支援ビジネスをプラットフォームとして展開していく方針です。このように、今後のデジタルヘルスケア社会の到来に向け、将来のAI医療を用いたシステムの構築を通じて、日本のデジタルヘルスケア分野の発展に貢献していきます。



CLAIRVO TECHNOLOGIES

上：Enlitic社による画像診断システムを開発
下：クリアボ・テクノロジーズ(株)ロゴ

※ Enlitic社のソフトウェアは日本における医療機器製造販売承認を取得したのではなく、現在日本においては製造販売されていません。



エネルギー・金属グループ

エネルギー本部



エネルギー本部長

内田 浩一

エネルギー本部は、既存の事業に加え、低炭素社会の到来に向け、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、上流から下流までのバリューチェーンにおける既存事業の価値増大、拡張、需要開発に取り組んでいます。

新エネルギー事業では、水素・アンモニアなどのCO₂フリー燃料サプライチェーン、バイオ燃料なども含めた環境ソリューション事業を推進しています。トレード・マーケティング分野では、国内外のインフラやネットワークを駆使し、エネルギー需要に応える石油・天然ガス・LNGなどの取引の深化を図っています。

原子力事業では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。

世界における事業展開

- ◇ 原油・ガス事業
- ▲ LNG
- ウラン鉱山



当本部の強み

- 国内外のエネルギー需要に応える石油・天然ガス・LNGなどの生産・トレード・物流・マーケティング事業
- 低炭素・脱炭素社会を見据えた新エネルギー事業
- サプライチェーンの全体にわたり付加価値を提供する原子力事業

■ 成長機会とGC2021に基づく事業戦略

成長機会	GC2021に基づく事業戦略
<ul style="list-style-type: none"> ● 低炭素・脱炭素社会の到来による、天然ガス・LNG関連ビジネスの拡大、水素・アンモニアなどの新エネルギー関連ビジネスの拡大 ● 先進国におけるエネルギー需要構造の変化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 天然ガスサプライチェーンの拡充 ● CO₂フリー燃料サプライチェーン・環境ソリューション事業の推進 ● 石油・天然ガス・LNGなどの生産・トレード・物流・マーケティング事業の深化 ● 原子力サプライチェーン事業の拡充

■ 想定リスクと対応策

想定リスク	対応策
<ul style="list-style-type: none"> ● 資源価格の市況変動および、各国の政局・地政学的情勢の変化 ● 再生可能エネルギー、低炭素エネルギーへのシフト ● 先進国におけるエネルギー需要構造の変化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 各権益における適切なコストマネジメント、安定操業、オペレーションの効率化による資産価値の向上 ● 新エネルギー事業の推進 ● 社会課題や顧客ニーズの変化に応じたトレードの深化

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

CO₂フリー燃料サプライチェーン・環境ソリューション事業の推進

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推進しており、水素・アンモニアなどのCO₂フリー燃料サプライチェーン、バイオ燃料なども含めた環境ソリューション事業を推進しています。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に参画しています。また、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国Fulcrum BioEnergy Inc.への出資を通じた代替航空燃料の製造から供給に至るサプライチェーンへの参入や、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など、多様な取り組みを推進しています。



液化水素専用船(豪州)
(川崎重工業株式会社提供)



エネルギー・金属グループ

金属本部



金属本部長
桑田 成一

金属本部は、鉄鉱石および銅の鉱山、原料炭炭鉱、アルミ製錬所を中核とする投資事業に加え、鉄鋼原料、非鉄軽金属原料および製品、伊藤忠丸紅鉄鋼(株)による鉄鋼製品といった金属関連商品のトレードなど、幅広い事業を展開しています。

投資事業では、中長期的な視点に基づく既存権益の周辺鉱区開発や拡張に加え、AI・IoTの活用による操業の自動化など各鉱山の収益力の向上を通じて、安定的に全社収益に貢献できる体制の構築に向け注力しています。

トレードでは、既存の商材に加え、鉱山廃棄物を活用するカナダでのマグネシウム生産事業や太陽光パネルリサイクルなどの環境・循環型ビジネスや、電気自動車の普及など社会の変化により需要拡大が見込まれるビジネス分野への取り組みを強化しています。

世界における事業展開

- ◆ 鉄鉱石
- ▲ 原料炭
- 銅
- アルミ



当本部の強み

- 世界基準で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
- 保有資産の価値向上を目指し、様々な施策を丸紅とともに推進するパートナーとの協力関係
- 幅広い商品を取り扱い、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
- 長年蓄積してきた事業基盤やノウハウ、ネットワークを活かし、全世界をカバーする鉄鋼流通網

■ 成長機会とGC2021に基づく事業戦略

成長機会	GC2021に基づく事業戦略
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● AI・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 ● 国際社会におけるサステナビリティ重視の潮流 	<ul style="list-style-type: none"> ● 既存権益のコスト競争力強化・新規鉱区開発、優良資産の拡充 ● トレードにおけるマーケティング強化、加工・製品分野への事業拡大 ● 環境・循環型ビジネスへの取り組み強化 ● 伊藤忠丸紅鉄鋼(株)の価値最大化

■ 想定リスクと対応策

想定リスク	対応策
<ul style="list-style-type: none"> ● 事業収益に直接影響を与える商品価格など市況変動 ● 投資・トレードの両面において事業推進に影響を与える各国の政策、地政学的情勢 ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 既存権益の生産最適化や厳格なコスト管理、先進技術導入による収益力向上 ● カントリーリスクを勘案した事業ポートフォリオの構築 ● ESGの観点を踏まえた環境・循環型ビジネスの創出

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

マグネシウム地金生産・販売事業への新規参画に合意

2019年12月、カナダでマグネシウムの生産事業を立ち上げるAlliance Magnesium Inc.との間で、マグネシウム地金生産・販売事業への新規参画について合意しました。本事業はカナダ・ケベック州の鉱山廃棄物からマグネシウム分を抽出し、電解製錬法にて新たな地金を生産するプロジェクトで、2020年中の生産・販売開始を見込んでいます。マグネシウムは自動車車体の軽量化などを目的として近年需要が高まっている金属であり、また、電解製錬で使用される電気は水力発電所から供給され、温室効果ガス排出量が既存の方法と比較し約20分の1と、環境負荷が極めて小さい製造方法です。当社は、同じく軽量化用途で需要が増加しているアルミニウムの生産および販売事業にも長年取り組んでおり、アルミニウム事業を通じて獲得した知見を本事業へも活かし、低環境負荷素材の開発・普及を通じて、国際社会のサステナビリティ向上へ貢献していきます。



本プロジェクトで生産予定のマグネシウム地金と、原料となる鉱山廃棄物の堆積場(カナダ・ケベック州)

電力・インフラグループ
電力本部



電力本部長
原田 悟

電力本部は、「総合商社の電力ビジネスから電力の総合商社へ」というスローガンのもと、発電事業^{※1}と電力サービス事業^{※2}の一層の深化と拡張を図るとともに、電力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。

発電事業では、再生可能エネルギー電源の保有比率を高めるとともに、LNG to Power^{※3}などの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。

また電力サービス事業では、従来のEPC^{※4}事業や分散型電源事業、電力卸・小売事業などのアセットライト型事業の拡張を進めるとともに、AIやIoTのデジタル技術を活用して自社および他社の発電資産の最適運用を支援するサービスを展開するなど、電力事業に関わるソリューションを地域社会・自然環境との共存を図りながら推進していきます。

※1 発電事業：再生可能エネルギー発電/LNG to Powerなどエネルギーバリューチェーン事業(Fuel to Power事業)/ガスなど火力発電。
 ※2 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/分散型電源事業/地域密着型ユーティリティサービス事業/電力IoT・AI事業。
 ※3 LNG to Power：LNG調達・LNG貯蔵設備・再ガス化およびそのガスを用いた発電を一つの事業として行うもの。
 ※4 EPC：Engineering, Procurement and Constructionの略。設備・プラントの一括納入請負。

世界における事業展開

- 発電事業
- 電力サービス事業



当本部の強み

- 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[※]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
- 国内外でのEPC事業のプロジェクトマネジメント能力と独自のEPC取りまとめ能力
- 豊富な電力卸売・小売の経験

※ IPP：Independent Power Producersの略。

成長機会とGC2021に基づく事業戦略

成長機会	GC2021に基づく事業戦略
● 電力分野における3D(脱炭素化・電源分散化・デジタル化)の浸透	● 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
● 主要国でのエネルギー政策の転換	● 低炭素社会を見据えた再生可能エネルギー発電事業への取り組み強化
● 洋上風力発電・太陽光発電・蓄電池などの主要設備技術の革新	● 国内外の電力小売・サービス事業の強化拡大
● AI・IoT・Big Dataなどデジタル技術の革新	● 地域密着型ユーティリティサービス・分散型電源事業の拡張

想定リスクと対応策

想定リスク	対応策
● 電力自由化市場での政策転換・需要動向の変容	● 世界各国におけるトッププレーヤーとしての電力事業マネジメントの知見を保有
● 資源・エネルギー価格の大幅変動	● EPC事業、発電事業から電力小売事業、発電所保守点検までの電力事業の川上から川下までの広範な事業領域を網羅
● 電力需給バランス・市場価格に影響を与える天候リスク	● 強固な地域営業力による市場分析力、課題解決力の活用

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

国内外で多数の再生可能エネルギー発電事業に参画

発電事業では、2019年4月、アラブ首長国連邦において原子力発電所一基分の発電容量にも及ぶSweihan(スワイハン)太陽光発電事業の商業運転を開始しました。カタールでは同国初の大規模太陽光発電事業となるAl Kharsaah(アル・カルサ)案件も受注し、また国内においては初の商業目的での洋上風力発電事業となる秋田港・能代港案件に2020年に着工しています。アジアでは、台湾で太陽光発電事業を手掛けるChenya Energy Co., Ltd.を事業とともに買収し、今後台湾国内および周辺のアジア諸国での事業開発を進める予定です。



Sweihan(スワイハン)太陽光発電事業

電力サービス事業においては、英国のSmartestEnergy Ltd.が米国および豪州へと進出することで事業を拡大しています。また、太陽光パネルを活用して未電化地域での電化事業を実施するWASSHA(株)に加え、ソーラーホームシステムを手掛けるAzuri Technologies Ltdへの出資を行い、再生可能エネルギー事業の拡大を図っています。

引き続き、発電事業と電力サービス事業双方での気候変動対策への貢献を通じて、持続可能な社会の構築に貢献していきます。



電力・インフラグループ インフラプロジェクト本部



インフラプロジェクト本部長
八尾 尚史

鉄道・道路、上下水道・海水淡水化、ガスの輸配送・配給、洋上原油処理設備、CO₂回収など、人々の生活を豊かにする社会インフラの充実に資するビジネスの展開を世界各地で更に強化していきます。

社会・産業のニーズに応え安定した収益を生み出すプロジェクトへ出資参画し、事業価値の最大化を目指すとともに、ファンド事業における拡大とインフラ事業とのシナジーを追求します。また、EPC^{*1}・O&M^{*2}分野では強みが発揮できる領域・地域を厳選・注力し実績を積み上げています。

更に、低炭素・循環型エコノミー分野やAIを活用した取り組みを推進し、地球環境や社会の持続的な発展を目指します。市場の変化をチャンスと捉え、新たな取り組みに挑戦し、着実に安心かつ安定した操業を実現することで社会に貢献していきます。

^{*1} EPC: Engineering, Procurement and Constructionの略。設備・プラントの一括納入請負。
^{*2} O&M: Operating and Maintenanceの略。インフラ設備の運転と維持管理。

世界における事業展開



当本部の強み

- 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
- プロジェクトの提案から事業化調査、資金調達、設計・調達・建設、操業・保守、出資・事業運営・資産管理(ファンド運営)までを網羅する機能

■ 成長機会とGC2021に基づく事業戦略

成長機会	GC2021に基づく事業戦略
<ul style="list-style-type: none"> ● 社会インフラ整備・更新需要、および民間のノウハウ・資金導入ニーズの高まり ● 機関投資家への長期・安定的な資産運用先の提供 ● 環境意識の高まり ● 技術革新によるインフラサービス価値の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 既存事業の強化および新規投資を通じた安定収益基盤の拡大 ● インフラファンドの活用を通じた資産リサイクルの促進 ● 脱炭素・循環型エコノミーへの取り組みの推進 ● AIなど新技術を活用した既存事業の収益強化・新規分野開拓

■ 想定リスクと対応策

想定リスク	対応策
<ul style="list-style-type: none"> ● 経済の低迷による保有資産価値の下落およびビジネス機会の減少 ● インフラ分野におけるビジネス推進に影響を与える各国の政策、規制 	<ul style="list-style-type: none"> ● 既存事業基盤の底上げ・強化を図るとともに、新規技術などを活用したビジネスへの取り組みを推進 ● 政策・規制変更への対応に組み込むと同時に、市場環境の変化をチャンスと捉えビジネス機会を追求

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

社会インフラの安定操業を通じてグローバル課題の解決に貢献

水道やガス、交通などの社会インフラは、新型コロナウイルスの世界的流行という未曾有の事態によって、人々の生活に不可欠なライフラインとしての重要性が再認識されました。当本部はこれらの社会インフラの安定操業をグローバルに実現し、世界の持続的成長に貢献すべく今後も事業を展開していきます。例えば上下水道事業では、水の安定的供給や効率的使用に資するだけでなく、衛生環境に関わる啓発活動や水源地域の環境保全活動も積極的に実施しています。また、当本部は低炭素・循環型エコノミーといった社会課題の解決に向けた取り組みを進めています。2020年3月期には、火力発電所や産業プラントなどで発生する排ガスからCO₂を回収する技術を有する企業への出資を行い、CO₂の回収・有効利用・再資源化事業の共同開発に組み込み、地球温暖化対策の一環として温室効果ガスの削減に貢献していきます。



2020年3月期に完全子会社化したポルトガル AGS - Administração e Gestão de Sistemas de Salubridade, S.A. 社の下水処理場



社会産業・金融グループ

航空・船舶本部



航空・船舶本部長
武智 康祐

航空宇宙・防衛分野では、航空機部品トレード、整備、アセットマネジメント事業を展開しており、航空機関連資産のバリューアップトレーダーとして事業を展開しています。また、防衛装備品の取り扱いを行う防衛関連事業、空港グランドハンドリングサービスに加え、空港内車両の自動化、ビジネスジェットサービス事業、宇宙関連分野などにも新たに進出し事業領域の拡大を進めています。

船舶分野では、各種船舶の売買、用船仲介、船用資材取引などのトレードおよびファイナンス事業に加え、一般商船・LNG船保有運航事業を行っています。船舶保有のストラクチャー構築から運航管理、運航収入の確保に至るまで幅広い機能を提供し、船舶総合サービスプロバイダーとしての進化を目指します。

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創造し、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。

世界における事業展開

● 事業拠点

民間航空分野



スイスポートジャパン(株) ホンダジェット エリート
(日本ーグランドハンドリング事業)

Magellan Aviation Group LLLP
(米国ー航空機部品トレード事業)

船舶分野



大型コンテナ船 バラ積船 LNG船

防衛・安全保障・宇宙分野



インターステラテクノロジズ(株)
(日本ー小型ロケットの開発製造および打上サービス事業)

当本部の強み

- 航空機の開発、運航、アフターマーケット、アセットマネジメント、空港グランドハンドリングなど各ライフサイクルに応じた事業展開による航空機資産のバリューアップ機能
- 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・投融資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

■ 成長機会とGC2021に基づく事業戦略

成長機会	GC2021に基づく事業戦略
<ul style="list-style-type: none"> ● 航空機需要と運航・整備関連サービス需要の拡大 ● 将来的に活用が期待される宇宙関連事業の可能性 ● 世界経済のボーダーレス化・海上輸送増による船舶需要の拡大 ● 船舶分野での新技術を活用したビジネス創造機会の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 航空関連資産のバリューアップ事業の拡大 ● 空港関連ビジネスの成長、新技術の獲得・事業化 ● 船舶関連資産の優良化・収益性向上、LNG船新規事業推進 ● 船舶総合サービスプロバイダー機能の強化、新機軸ビジネスの構築

■ 想定リスクと対応策

想定リスク	対応策
<ul style="list-style-type: none"> ● テロ、地域紛争、戦争、疫病などの国際情勢の変化、航空燃料の高騰などのイベントリスク ● 造船・海運市況の変動 	<ul style="list-style-type: none"> ● 各事業領域特有のリスクが表面化した場合に備え、多角的に事業を展開 ● 時宜を得た資産入れ替えを継続することで、資産の優良化を進展させ、市況リスクへの耐性を強化

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

「航空機アセットビジネス領域」における取り組み

航空分野において、リスクマネジメント力・リマーケティング力・資産鑑定力などの高度な知見が要求され参入障壁が高い中古機市場を中心に、航空機・航空関連資産のバリューアップトレード戦略を推進しています。

子会社のMagellan Aviation Group LLLPでは、中古機体を取得し、解体により得られたエンジンや部品を修理・オーバーホールしたうえで航空機整備市場に提供するパーツアウト事業を展開しています。また、航空関連アセットマネジメント事業を展開する子会社のアイ・ストリングス・アビエーション・キャピタル(株)では、魅力的な投資対象として認識が高まっている航空機・航空関連資産への投資機会を提供しています。

航空機・航空関連資産価値の最大化を図るバリューアップトレーダーとしてのプラットフォームを構築するため、今後もグループ内機能の更なる強化・拡充・多様化を進めていきます。



航空機アセットビジネス領域で多角的な取り組みを展開



社会産業・金融グループ

金融・リース事業本部



金融・リース事業本部長
川邊 太郎

金融・リース事業本部は、金融・リースという機能軸で当社の金融ビジネスを集約し2019年4月に発足しました。

みずほリース(株)との業務提携により、双方の強み・ノウハウ、様々なリソースの提供を通じて、事業の成長、収益拡大を図ります。前期には、みずほ丸紅リース(株)の共同運営開始、Aircastle Limitedの非上場化、並びにPLM Fleet, LLC(PLM社)の持分譲渡により、みずほリース(株)との協業を拡大しました。

2020年は新型コロナウイルスの感染拡大により、傘下事業においても様々な影響を受けており、収束が確実となるまでは「守り」の事業経営に重心を置き、世の中の構造変化に的確に対応していきます。同時にポストコロナを見据え、既存事業の成長、共同事業領域の拡張、フィンテックなどの活用による次世代型金融ビジネスの開発検討を進めていきます。

世界における事業展開

- 自動車販売金融事業
- 航空機・航空機エンジンリース事業
- 総合リース事業
- 各種車両・貨車リース事業
- PE投資・ファンド運営事業



当本部の強み

- みずほグループおよび国内外の優良事業パートナーとの関係
- グローバルに全産業を網羅する他の営業本部・海外店との横連携・協働力
- 自動車販売金融分野における事業経営のノウハウ、広域展開
- 航空機および航空機エンジンリースの商品知識、事業経営のノウハウ
- 冷凍・冷蔵トレーラーや貨車など、特定商品を深掘りしたリース事業の知見
- 国内PEファンドの草分けとして20年超の投資実績・ノウハウ

■ 成長機会とGC2021に基づく事業戦略

成長機会	GC2021に基づく事業戦略
<ul style="list-style-type: none"> ● 米国におけるオートファイナンス分野の底堅い需要 ● 新興国の人口増・経済成長に伴う航空旅客増(新型コロナウイルス感染症収束後の成長回帰) ● 新興国の中間層拡大による低温物流市場の成長 ● オンライン決済など、デジタル金融サービス市場の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● みずほグループおよび各事業パートナーとの協働事業の成長、収益拡大 ● 先進国で培った既存事業ノウハウの新興国における横展開 ● オンラインレンディングなど、次世代金融への取り組みや、デジタル化を促進するためのフィンテック技術の取り込み

■ 想定リスクと対応策

想定リスク	対応策
<ul style="list-style-type: none"> ● 新型コロナウイルス感染症の長期化による世界経済の回復の遅れ ● 景気低迷による信用リスクの増大、保有資産の価値低下 ● ポストコロナにおける産業構造、顧客ニーズ・行動様式の変化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 優良パートナーとの協働による高度な事業経営体制の構築 ● 業界の構造変化に対する的確な対応、リスクマネジメントの強化 ● 次世代金融分野など、ポストコロナの変化に対応するビジネスの発掘

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

中国における冷凍・冷蔵トレーラー事業の開始、およびシンガポールにおけるオンライントレードファイナンス事業への参入

当本部は既存のビジネスモデルの横展開を戦略の一つに掲げています。米国のPLM社は、商品に対する専門性を強みとして顧客ニーズにきめ細かく対応することで、冷凍・冷蔵トレーラー専門リース・レンタル会社として全米No.1の地位を築きました。同社のビジネスモデルを応用し、中国の物流市場におけるIoT情報サービスのリーディングカンパニーである同国G7社と連携して、コールドチェーン市場の成長が見込まれる中国において2019年9月に事業を開始しました。新規取り組みとしては、次世代金融ビジネスへの参入を企図し、2019年5月に、中国大手のZall Smart Commerce Group Ltd.と共同でシンガポールにおいてZMA Smart Capital Pte. Ltd.を設立しました。オンライン上で成立する企業間貿易取引を対象としたトレードファイナンスサービスの試験提供を開始し、これまで国際貿易に容易に参加できなかった中小企業に対して、オンライン上で利便性の高いトレードファイナンスサービスの提供を目指しています。



中国の天津吉紅融資租賃有限公司において初リース成約した冷凍・冷蔵トレーラーの納車式



社会産業・金融グループ

建機・産機・モビリティ本部



建機・産機・モビリティ本部長

板井 二郎

建機・産機・モビリティ本部では、4つの事業分野で従来型のトレード・事業投資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、世界有数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、そこに新たな機能・サービスを統合することで、「建機・重機の総合サービス業」への進化を図ります。タイヤ・ゴム資材分野では、川上(ゴム原料販売)から川下(ゴム製品のトレード・海外小売事業)に至るまでの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。産業システム・モビリティ分野では、既存のトレードや販売事業から積み上げた事業基盤と、EVや分散電源などの次世代技術を統合することで、持続可能な社会基盤の構築を目指します。産業機械分野では、長年にわたり培った企業ネットワークを活用し、産業機械のみならず幅広い業界に取り組みを展開しています。各事業分野でビジネスの多様化を推進し、業界の垣根を越えた新ビジネスの創出を目指していきます。

世界における事業展開



当本部の強み

- 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・小売事業などのサービス提供

■ 成長機会とGC2021に基づく事業戦略

成長機会	GC2021に基づく事業戦略
<ul style="list-style-type: none"> ● インフラのEV化や資源制約、環境問題への関心増など、市場変動に伴う新規需要の拡大 ● AI・IoT・自動化など新技術を活用した事業領域の多角化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 既存の知見を活かし、市場変動に応じた排出削減関連事業を拡大。具体的には、分散型電源販売や再生型エネルギー関連事業の追求 ● 既存の事業と新技術を統合し、新たなビジネスモデルを創出。具体的には、AIモニタリング事業への注力

■ 想定リスクと対応策

想定リスク	対応策
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 経済状況や社会情勢の悪化など活動地域・国におけるカントリーリスク 	<ul style="list-style-type: none"> ● 幅広い知見を活かし、市場変化に応じた事業の見直しと新規構築 ● 当社が活動する国に対しリスク度を評価し、当該基準にて事業活動を管理

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

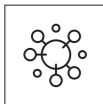
米国Acellent Technologies, Inc.への出資

丸紅は2018年10月、シリコンバレーを拠点に構造ヘルスマニタリングシステム(SHM*システム)の設計・開発・販売事業を行う米国Acellent Technologies, Inc. (Acellent社)に出資しました。SHMシステムとは、構造ヘルスマニタリングと呼ばれる構造物の健康状態をリアルタイムでモニタリングする技術です。Acellent社のSHMシステムは、自動車や航空機に利用される炭素繊維強化プラスチックなどの複合材や金属の状態を常時自動で監視し、そのライフサイクルを管理します。特定できる劣化の種類も、疲労亀裂、腐食、剥離、衝撃による損傷、ボルトのゆるみなど、多様であることが特徴です。丸紅は今後同社との協働を通じ、幅広い市場における輸送機・機械設備の稼働や状態に関する膨大なデータを蓄積、それらを活用した機械版総合医療・メンテナンス事業への展開を目指します。

* SHM: Structural Health Monitoringの略。

Acellent社の戦略は、P.43「特集：事業指針SPPIに基づく事業戦略」をご参照ください。





CDIO

次世代事業開発本部



次世代事業開発本部長

大本 晶之

次世代事業開発本部は、今後飛躍的な成長が見込まれる領域で成長テーマを掲げ、商社の持つグローバルネットワークを活用し、世の中の最先端のビジネスモデルを先取りすることで新たなビジネスモデルの構築に取り組んでいます。

具体的には、コーポレートベンチャーキャピタルの丸紅ベンチャーズ(株)やシンガポール政府系投資会社 Temasek Holdings (Private) Ltd. 傘下のグローバルベンチャーファンド Vertex Venture Holdings Ltd. との協業により、世界中のイノベーション拠点から最先端のビジネスモデルを取り込んでいます。そして、成長テーマとして、①中国子供教育、②インバウンド、③次世代小売、④スマートシティ・スマートインフラ、⑤次世代型工業団地、⑥新素材・新技術、⑦医薬品流通・製造、⑧病院・医療インフラ、⑨医療サービス、⑩アジア消費財ECプラットフォーム、⑪eスポーツ、⑫高成長領域、といった12テーマを掲げ、事業開発に注力しています。

こうした取り組みにより、丸紅グループのお客様・パートナーに新たな商品、サービス、ソリューションをお届けすることに挑戦しています。「2030年代の未来の世代が評価する事業を創る」を本部の揺るぎない共通目標とし、次世代に向けた有望な事業を厳選、スピード重視で事業開発を行い、将来の大きな収益基盤となる次世代事業の構築を追求していきます。

世界における事業展開

- ◆ 事業拠点
- イノベーション拠点



当本部の強み

- 新設本部による身軽さ、スピード重視の履行体制、成長領域に特化できる体制
- 既存事業の商品軸にとらわれず社会・顧客の課題解決を軸とした新たなビジネスモデルの開発・構築
- 丸紅の強みを活かせる仕組み(既存営業本部との協業による全社最適での事業推進)
- 世界最先端の革新的なテクノロジー、イノベーションへのアクセス・取り込み

■ 成長機会とGC2021に基づく事業戦略

成長機会	GC2021に基づく事業戦略
● アジア中間層の台頭による消費パワーの拡大	● 最終顧客との接点を構築するデジタルプラットフォームの構築
● 次世代社会基盤(都市化・スマート化)の拡大	● 将来圧倒的に不足する社会インフラニーズへの対応、利用者データの集積
● 脱炭素社会・循環型社会	● 将来必要とされる技術基盤(ブロックチェーン、次世代電池など)の先取り
● 高品質な医療ニーズの拡大および健康意識の高まり	● 欧米で実証された革新的ビジネスモデルのアジア展開
● ミレニアルズ・ニューノーマルにおける価値観の変容	
● 非接触型(デジタル化、オンライン化、遠隔化)加速	

■ 想定リスクと対応策

想定リスク	対応策
● 革新的なテクノロジーやビジネスモデルを有するプレーヤーが想定以上の速度で出現するリスク	● スタートアップエコシステム、イノベーション拠点を通じて、世界最先端での革新的なテクノロジーやイノベーションに関する知見・ノウハウを蓄積
● 次世代事業開発の停滞による短期志向への回帰	● 小規模案件から学習し、大規模案件へ繋げるという高速学習の仕組みを追求

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

インドネシア最大の民間病院グループ PT Siloam International Hospitals Tbkへの出資

2020年2月、丸紅はインドネシア最大の民間総合病院グループであるPT Siloam International Hospitals Tbk (Siloam病院)の発行済株式約5%を取得し、インドネシアにおける病院・ヘルスケア事業へ参入しました。

インドネシアでは、人口増加と経済発展による中間所得層の増加から医療ニーズが急速に高まる中、医療分野においては病院をはじめとしたインフラ整備の遅れや専門人材の不足が社会課題とされています。当社は、ジャワ島のみならずインドネシア全土に多数の病院ネットワークを有するSiloam病院への参画を通じ、日本をはじめとした医療先進国の技術やノウハウを積極的に導入することにより、インドネシアでのヘルスケアビジネスの拡大とともに同国医療インフラ・サービス水準の向上へ貢献していきます。



民間総合病院グループ Siloam病院 (Siloam Hospitals Lippo Village)

財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析

2020年3月期のオペレーティング・セグメントに基づき記載しています。

業績概要

2020年3月期の経済環境を概観しますと、期のはじめより、先進国や中国の景気減速に加え、米中通商摩擦の継続による景況感の悪化から多くの新興国でも景気減速が続きました。これを受けて米国をはじめ各国で金融緩和が行われたことに加え、12月に米中通商協議が部分合意されると、一時的に更なる景況感の悪化は回避されました。

しかし、年明け以降、中国から世界に新型コロナウイルスの感染が広がると、世界各地で外出制限等の感染拡大防止策が講じられました。その結果、各国の経済活動が大

幅に制限され、世界経済の急激な縮小、金融市場の混乱、一次産品価格の下落が生じました。特に原油価格は移動制限と景気悪化に伴う需要減少懸念に加え、OPECプラスの協調減産協議決裂により急落しました。また銅価格は世界消費量の半分を占める中国需要の減少懸念や自動車生産の相次ぐ停止等が嫌気され下落しました。かかる状況下、各国政府・中銀は家計・企業・金融市場を支えるため、かつてない規模の財政出動を含むあらゆる政策手段の総動員に踏み切りました。

このような経済環境のなか、2020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。

(億円)

	2019年3月期	2020年3月期	増減
収益	74,013	68,276	-5,736
売上総利益	7,297	6,968	-329
販売費及び一般管理費	△ 5,490	△ 5,585	-95
貸倒引当金繰入額	△ 77	△ 44	+32
営業利益 ^{*1}	1,730	1,339	-391
支払利息(受取利息控除後)	△ 309	△ 314	-5
受取配当金	373	276	-97
その他の営業外損益 ^{*2}	241	△ 2,409	-2,650
持分法による投資損益	853	△ 552	-1,404
税引前利益(損失)	2,888	△ 1,659	-4,548
法人所得税	△ 495	△ 243	+253
当期利益(損失)	2,393	△ 1,902	-4,295
親会社所有者帰属分(連結純利益(純損失)) ^{*3}	2,309	△ 1,975	-4,283
非支配持分帰属分	84	73	-11

※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。

(億円)

売上総利益	2020年3月期
エネルギー	373 (前期比-177)
石油・ガス開発事業における原油・ガス価格の下落等及び石油・ガストレーディング事業における減益。	
アグリ事業	1,691 (前期比-160)
天候不順及び肥料市況悪化に伴うGavilonの減益。	
化学品	299 (前期比-100)
石油化学製品の採算悪化及び飼料添加剤事業の取扱数量減少。	
情報・不動産	1,173 (前期比+188)
アルテリア・ネットワークスの連結子会社化及び国内不動産販売の増加により増益。	

(億円)

その他の営業外損益	2020年3月期
有価証券損益	251 (前期比-34)
2019年3月期に計上したアルテリア・ネットワークスの連結子会社化に伴う評価益の反動。	
米国冷凍・冷蔵トレーラーリース・レンタル事業の一部売却に伴う有価証券損益の増益。	
固定資産損益	△2,510 (前期比-2,358)
石油・ガス開発事業における固定資産の減損損失。	
Gavilon穀物事業の買収に伴い認識したのれん・無形資産等の減損損失。	
その他の損益	△151 (前期比-258)
海外インフラ案件における損失及び再保険事業関連損失。2019年3月期に計上した国内発電事業の売却益の反動。	

(億円)

持分法による投資損益	2020年3月期
金属	△165 (前期比-576)
チリ銅事業投資の減損損失。	
金融・リース事業	△201 (前期比-424)
米国航空機リース事業投資の減損損失。	
プラント	△166 (前期比-341)
フィリピンインフラ事業投資及び米国石油・ガス開発関連事業投資の減損損失。	

(億円)

連結純利益(純損失)	2020年3月期
連結純利益(純損失)-全社合計	△1,975 (前期比-4,283)
資源	△1,660 (前期比-2,230)
非資源	△182 (前期比-1,992)
その他	△132 (前期比-62)

収益

収益は、中国向け穀物取引の減少、石油化学製品の価格下落及び取扱数量減少、Gavilon穀物事業における減収等により、2019年3月期比5,736億円(7.8%)減収の6兆8,276億円となりました。

売上総利益

売上総利益は、アルテリア・ネットワークスの連結子会社化(以下、ARTE子会社化)に伴う影響等があったものの、天候不順及び肥料市況悪化に伴うGavilonの減益、パルプ市況の悪化等に伴うムシパルプ事業の減益、原油・ガス価格の下落等に伴う石油・ガス開発事業の減益等により、2019年3月期比329億円(4.5%)減益の6,968億円となりました。

販売費及び一般管理費

販売費及び一般管理費は、ARTE子会社化に伴う影響等により、2019年3月期比95億円(1.7%)増加の5,585億円となりました。

貸倒引当金繰入額

貸倒引当金繰入額は、2019年3月期比32億円(41.9%)減少の44億円となりました。

以上の結果、2020年3月期の営業利益は、2019年3月期比391億円(22.6%)減益の1,339億円となりました。

支払利息(受取利息控除後)

支払利息(受取利息控除後)は、米ドル金利の低下に伴う減少があったものの、IFRS第16号「リース」の適用に伴う増加等により、2019年3月期比5億円(1.6%)増加の314億円となりました。

受取配当金

受取配当金は、海外発電事業での減少等により、2019年3月期比97億円(26.0%)減少の276億円となりました。

固定資産損益

固定資産損益は、米国メキシコ湾及び英領北海における石油・ガス開発事業の有形固定資産並びにGavilon穀物事業の買収に伴い認識したのれん及び無形資産等の減損損失の計上等により、2019年3月期比2,358億円(-%)悪化の2,510億円(損失)となりました。

有価証券損益

有価証券損益は、米国冷凍・冷蔵トレーラーリース・レンタル事業の一部売却に伴う有価証券損益の増益があったものの、2019年3月期におけるARTE子会社化に伴う時価評価益の反動等により、2019年3月期比34億円(11.9%)減少の251億円(利益)となりました。

その他の損益

その他の損益は、海外インフラ案件における損失、再保険事業関連損失、Gavilonの欧州(イタリア・スペイン)向け取引における不適切な処理に起因する過年度決算修正に伴う損失に加えて、2019年3月期における国内発電事業の売却益計上の反動等により、2019年3月期比258億円(-%)悪化の151億円(損失)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、チリ銅事業投資、米国航空機リース事業投資、フィリピンインフラ事業投資、米国西海岸穀物輸出事業投資、英国洋上風力据付事業投資、パプアニューギニアにおけるLNG事業投資の減損損失の計上

等により、2019年3月期比1,404億円(−%)悪化の552億円(損失)となりました。

以上の結果、2020年3月期の税引前利益は、2019年3月期比4,548億円(−%)悪化の1,659億円(損失)となりました。

法人所得税

法人所得税は、税引前利益の悪化により、2019年3月期比253億円(51.0%)減少の243億円となりました。なお、2020年3月期において、英領北海石油ガス開発事業並び

に当社及び連結納税子会社において繰延税金資産の取り崩しによる損失を計上しました。

親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)

親会社の所有者に帰属する当期利益(以下、当期利益)は、営業利益の減益に加えて、減損損失等の一過性損失があったことにより、2019年3月期比4,283億円(−%)悪化の1,975億円(損失)となりました。

主な一過性損失(税引後計数)は以下の通りです。

• 米国メキシコ湾石油・ガス開発事業における固定資産の減損損失	940億円
• Gavilon穀物事業の買収に伴い認識したのれん及び無形資産等の減損損失	783億円
• チリ銅事業投資の減損損失	603億円
• 英領北海石油・ガス開発事業における固定資産の減損損失及び繰延税金資産の取り崩し	575億円
• 米国航空機リース事業投資の減損損失	392億円
• フィリピンインフラ事業投資の減損損失	211億円
• 米国西海岸穀物輸出事業投資の減損損失	199億円
• 英国洋上風力据付事業投資の減損損失	155億円
• パプアニューギニアにおけるLNG事業投資の減損損失	136億円
• 当社及び連結納税子会社における繰延税金資産の取り崩し	101億円

キャッシュ・フローの状況

(億円)

	2019年3月期	2020年3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,849	3,270
基礎営業キャッシュ・フロー ^{※4}	3,732	3,638
営業資金の増減等	△ 883	△ 368
投資活動によるキャッシュ・フロー	225	△ 2,098
フリーキャッシュ・フロー	3,074	1,172
株主還元後フリーキャッシュ・フロー	2,458	573

※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の。

資産、負債及び資本の状況

(億円)

	2019年3月期	2020年3月期
資産合計	68,091	63,200
ネット有利子負債	18,588	18,591
資本合計	20,717	16,046
ネットDEレシオ	0.90倍	1.16倍

配当の状況

	2019年3月期	2020年3月期
年間配当金	34円/株	35円/株
中間配当金	17円	17円50銭
期末配当金	17円	17円50銭

セグメント業績概要

2020年3月期のオペレーティング・セグメント別の経営成績は次の通りです。

セグメント別純利益・実態純利益の状況

(億円)

セグメント ^{※5}	純利益			実態純利益 ^{※7}		
	2019年3月期	2020年3月期	増減	2019年3月期	2020年3月期	増減
ライフスタイル	52	41	-11	40	30	-10
情報・不動産	314	119	-194	170	180	+10
フォレストプロダクツ	162	33	-129	140	70	-70
食料	196	195	-2	190	220	+30
アグリ事業	7	△ 771	-777	230	230	—
化学品	114	41	-74	120	60	-60
電力	150	90	-60	340	210	-130
エネルギー	266	△ 1,493	-1,760	340	180	-160
金属	417	△ 57	-475	460	540	+80
プラント	156	△ 278	-433	130	120	-10
航空・船舶	140	116	-23	130	150	+20
金融・リース事業	183	△ 74	-258	190	180	-10
建機・自動車・産機	221	196	-26	170	160	-10
次世代事業開発	△ 22	△ 37	-15	△ 20	△ 40	-20
その他	△ 49	△ 96	-46	△ 80	△ 50	+30
全社合計	2,309	△ 1,975	-4,283	2,560	2,250	-310
資源 ^{※6}	569	△ 1,660	-2,230	690	610	-80
非資源 ^{※6}	1,810	△ 182	-1,992	1,970	1,730	-240
その他 ^{※6}	△ 71	△ 132	-62	△ 100	△ 90	+10

※5 2020年3月期より、「食料」、「生活産業」、「素材」、「エネルギー・金属」、「電力・プラント」及び「輸送機」としていたオペレーティング・セグメントを、「ライフスタイル」、「情報・不動産」、「フォレストプロダクツ」、「食料」、「アグリ事業」、「化学品」、「電力」、「エネルギー」、「金属」、「プラント」、「航空・船舶」、「金融・リース事業」、「建機・自動車・産機」及び「次世代事業開発」に再編しています。これらに伴い、2019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。

※6 分野別の分類：
資源分野：「エネルギー」と「金属」の合計から鉄鋼製品事業部を控除したもの
その他：「次世代事業開発」と「その他」の合計
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

※7 実態純利益：連結純利益から一過性要因を控除した概数を表記。各セグメントの金額合計と「全社合計」は四捨五入の関係で一致しない場合があります。

ライフスタイル

売上総利益は、衣料品等の販売減少により、2019年3月期比10億円(4.3%)減益の226億円となり、営業利益は、2019年3月期比11億円(20.3%)減益の42億円となりました。持分法による投資損益は、衣料品等の企画・製造・販売事業の減益により、2019年3月期比3億円(40.0%)減益の4億円となりました。以上により、当期利益は、2019年3月期比11億円(20.5%)減益の41億円となりました。

情報・不動産

売上総利益は、アルテリア・ネットワークスの連結子会社化(以下、ARTE子会社化)に伴う影響及び国内不動産販売の増加により、2019年3月期比188億円(19.0%)増益の1,173億円となり、営業利益は、2019年3月期比96億円(52.5%)増益の279億円となりました。持分法による投資損益は、ARTE子会社化に伴う影響及び中国不動産販売事業の減益により、2019年3月期比36億円(64.1%)減益の

20億円となりました。これらに加えて、再保険事業関連損失及び2019年3月期におけるARTE子会社化に伴う時価評価益の反動があったことから、当期利益は、2019年3月期比194億円(61.9%)減益の119億円となりました。

フォレストプロダクツ

売上総利益は、パルプ市況の悪化等により、2019年3月期比87億円(21.2%)減益の324億円となり、営業利益は、2019年3月期比81億円(41.0%)減益の117億円となりました。持分法による投資損益は、持分法適用会社における一部生産設備の減損損失及び2019年3月期に持分法適用会社を売却したことによる影響により、2019年3月期比36億円(−%)悪化の12億円(損失)となりました。これらに加えて、ムシパルプ事業における繰延税金資産の取り崩しがあったことから、当期利益は、2019年3月期比129億円(79.7%)減益の33億円となりました。

食料

売上総利益は、穀物トレードの採算改善等により、2019年3月期比44億円(4.5%)増益の1,023億円となりました。これに加えて、経費が減少したことから、営業利益は、2019年3月期比78億円(32.6%)増益の316億円となりました。しかしながら、為替差損益の悪化及び北米天然鮭鱒事業における固定資産の減損損失等により、当期利益は、2019年3月期比2億円(0.9%)減益の195億円となりました。

アグリ事業

売上総利益は、天候不順及び肥料市況悪化に伴うGavilonの減益等により、2019年3月期比160億円(8.7%)減益の1,691億円となり、営業利益は、2019年3月期比159億円(36.9%)減益の272億円となりました。また、2019年3月期に減損損失を計上した米国西海岸穀物輸出事業投資について、事業環境悪化に伴い将来事業計画を見直した結果、2020年3月期においても、持分法による投資損益として減損損失を計上しました。これらに加えて、Gavilon穀物事業の買収に伴い認識したのれん及び無形資

産等の減損損失並びにGavilonの欧州(イタリア・スペイン)向け取引における不適切な処理に起因する過年度決算修正に伴う損失により、当期利益は、2019年3月期比777億円(−%)悪化の771億円(損失)となりました。

化学品

売上総利益は、石油化学製品の採算悪化及び飼料添加剤事業の取扱数量減少により、2019年3月期比100億円(25.1%)減益の299億円となりました。これに加えて、貸倒費用増加等により、営業利益は、2019年3月期比114億円(68.0%)減益の54億円となりました。以上により、当期利益は、2019年3月期比74億円(64.3%)減益の41億円となりました。

電力

売上総利益は、英国電力卸売・小売事業等の減益により、2019年3月期比69億円(22.7%)減益の236億円となり、営業損失は、2019年3月期比37億円(−%)悪化の139億円(損失)となりました。持分法による投資損益は、英国洋上風力据付事業投資の減損損失等があったものの、2019年3月期におけるシンガポール発電事業投資の減損損失の反動等により、2019年3月期比142億円(398.1%)増益の178億円となりました。しかしながら、2019年3月期における国内発電事業売却益の反動により、当期利益は、2019年3月期比60億円(40.2%)減益の90億円となりました。

エネルギー

売上総利益は、石油・ガス開発事業における原油・ガス価格の下落等及び石油・ガストレーディング事業の減益により、2019年3月期比177億円(32.2%)減益の373億円となり、営業利益は、2019年3月期比167億円(83.3%)減益の33億円となりました。持分法による投資損益は、パプアニューギニアにおけるLNG事業投資の減損損失等により、2019年3月期比142億円(−%)悪化の132億円(損失)となりました。これらに加えて、米国メキシコ湾石油・ガス開発事業における固定資産の減損損失、英領北海石油・ガス

開発事業における固定資産の減損損失及び繰延税金資産の取り崩し等により、当期利益は、2019年3月期比1,760億円(−%)悪化の1,493億円(損失)となりました。

金属

売上総利益は、豪州石炭事業における商品価格の下落等により、2019年3月期比23億円(6.9%)減益の304億円となり、営業利益は、2019年3月期比20億円(14.3%)減益の117億円となりました。持分法による投資損益は、豪州鉄鉱石事業の増益があったものの、チリ銅事業投資の減損損失により、2019年3月期比576億円(−%)悪化の165億円(損失)となりました。以上により、当期利益は、2019年3月期比475億円(−%)悪化の57億円(損失)となりました。

プラント

売上総利益は、海外プラント案件の取扱高減少により、2019年3月期比7億円(4.8%)減益の141億円となり、営業損失は、2019年3月期比12億円(−%)悪化の45億円(損失)となりました。持分法による投資損益は、フィリピンインフラ事業投資及び米国石油・ガス開発関連事業投資の減損損失等により、2019年3月期比341億円(−%)悪化の166億円(損失)となりました。これらに加えて、海外インフラ案件における損失等により、当期利益は、2019年3月期比433億円(−%)悪化の278億円(損失)となりました。

航空・船舶

売上総利益は、船舶関連事業の増益等により、2019年3月期比28億円(12.1%)増益の262億円となり、営業利益は、2019年3月期比28億円(24.4%)増益の141億円となりました。持分法による投資損益は、船舶関連事業の増益があったものの、英国洋上風力据付事業投資の減損損失により、2019年3月期比22億円(44.2%)減益の28億円となりました。以上により、当期利益は、2019年3月期比23億円(16.8%)減益の116億円となりました。

金融・リース事業

売上総利益は、2019年3月期並みであったものの、経費が増加したことから、営業利益は、2019年3月期比15億円(−%)悪化の5億円(損失)となりました。持分法による投資損益は、米国中古車販売金融事業の増益があったものの、米国航空機リース事業投資の減損損失により、2019年3月期比424億円(−%)悪化の201億円(損失)となりました。当期利益は、米国冷凍・冷蔵トレーラーリース・レンタル事業の一部売却に伴う有価証券損益の増益があったものの、持分法による投資損益の悪化により、2019年3月期比258億円(−%)悪化の74億円(損失)となりました。

建機・自動車・産機

売上総利益は、自動車関連事業、建設機械販売事業、タイヤ・ゴム資材事業等の増益により、2019年3月期比31億円(3.6%)増益の896億円となり、営業利益は、2019年3月期比13億円(7.2%)増益の200億円となりました。持分法による投資損益は、2019年3月期における国内発電事業売却益の反動等により、2019年3月期比26億円(30.5%)減益の60億円となりました。以上により、当期利益は、2019年3月期比26億円(11.6%)減益の196億円となりました。

次世代事業開発

営業損失は、新たなビジネスモデルの創出・開発の推進に伴い、人件費・調査研究費等の経費が増加したことにより、2019年3月期比23億円(−%)悪化の44億円(損失)となりました。以上により、当期損失は、2019年3月期比15億円(−%)悪化の37億円(損失)となりました。

主要事業会社の連結損益

「連結区分」は連結子会社を「連結」、持分法適用会社を「持分法」として表記

会社名	連結区分	持分率	2019年 3月期	2020年 3月期	増減	事業内容	(億円)
ライフスタイル							
丸紅ファッションリンク	連結	100%	10	9	-1	衣料品等の企画・製造・販売	
丸紅インテックス	連結	100%	11	12	+1	産業資材、生活資材、生活用品等の販売	
Saide Tekstil Sanayi ve Ticaret	持分法	45.5%	3	1	-3	衣料品等の企画・製造・販売	
情報・不動産							
丸紅情報システムズ	連結	100%	18	17	-0	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	
丸紅ITソリューションズ	連結	80.0%	7	9	+2	情報・通信システムの企画・設計、ソフトウェアの開発・保守・運用	
MXモバイルング	連結	100%	62	66	+4	携帯電話及び関連商品等の販売	
アルテリア・ネットワークス	連結	50.0%	22	22	+1	法人及びマンション向け各種通信サービスの提供	
丸紅リアルエステートマネジメント	連結	100%	12	7	-4	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	
丸紅ロジスティクス	連結	100%	10	10	+0	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	
丸紅セーフネット	連結	100%	5	4	-0	損害保険・生命保険代理店業・貸金業	
フォレストプロダクツ							
ムシパルプ事業	連結	TEL 85.1% MHP 100%	62	△37	-98	インドネシアにおける森林業(広葉樹植林)、パルプの製造及び販売	
WA Plantation Resources	連結	100%	21	16	-5	豪州における製紙用木材チップ製造、販売並びに植林事業	
興亜工業	連結	80.0%	11	20	+10	段ボール用中芯原紙・ライナー等の製造・販売	
福山製紙	連結	55.0%	9	13	+4	段ボール用中芯原紙及び紙管原紙の製造・販売	
丸紅紙パルプ販売	連結	100%	21	23	+3	紙類の販売	
丸住製紙	持分法	32.2%	△3	△15	-12	洋紙の製造・販売	
食料							
山星屋	連結	75.6%	14	13	-0	量販店、CVS等への菓子等卸売業	
ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス*1	—	—	8	2	-5	首都圏におけるスーパーマーケット事業	
Cia.Iguacu de Cafe Soluvel	連結	100%	12	8	-3	インスタントコーヒーの製造・販売	
丸紅食料	連結	100%	7	7	+0	食品の輸出入、販売	
ベニレイ	連結	98.8%	6	3	-2	水産物の販売、倉庫業	
Creekstone Holding	連結	100%	25	43	+18	牛肉等の生産・加工・販売を行うCreekstone Farms Premium Beefの持株会社	
ウェルファムフーズ	連結	100%	34	24	-10	食肉等の生産・加工・販売	
Rangers Valley Cattle Station	連結	100%	△1	9	+10	豪州における肉牛の肥育・牛肉の販売	
エスフーズ*2	持分法	15.3%	11	10	-1	食肉等の製造・卸売事業、小売事業、外食事業	
日清丸紅飼料	連結	60.0%	14	18	+4	飼料の製造・販売	
パンフィックグリーンセンター	連結	78.4%	7	6	-1	倉庫業及び港湾運送業	
日清オイリオグループ*2	持分法	15.6%	14	13	-1	製油事業等	
アグリ事業							
Helena	連結	100%	230	249	+19	米国における農業資材の販売及び各種サービスの提供	
Gavilon Agriculture Investment			△47	△879	-832		
穀物事業	連結	100%	△68	△875	-807	Gavilonグループ(穀物・肥料等の集荷・販売業)の統括会社	
肥料事業			21	△4	-25		
Columbia Grain International	連結	100%	△111	△90	+21	北米産穀物の集荷、保管及び輸出・国内販売	

会社名	連結区分	持分率	2019年 3月期	2020年 3月期	増減	事業内容	(億円)
化学品							
丸紅ブラックス	連結	100%	9	8	-1	各種プラスチック製品・原料の国内販売及び貿易取引	
Olympus Holding (Orffa)	連結	—	14	4	-10	飼料添加剤の販売	
丸紅ケミックス	連結	100%	11	9	-2	有機化学品及び精密化学品の国内販売及び貿易取引	
電力							
海外電力IPP事業*3	—	—	102	301	+199	海外における発電事業	
SmartestEnergy	連結	100%	21	△8	-29	英国における電力卸売事業・小売事業	
エネルギー							
LNG事業	—	—	155	69	-86	海外における天然ガス液化事業	
ENEOSグローブ	持分法	20.0%	9	6	-3	LPGの輸入・販売、新エネルギー関連機器の販売	
MIECO	連結	100%	70	33	-37	石油・天然ガス類の販売	
石油・ガス開発事業	連結	100%	△122	△1,641	-1,519	米国メキシコ湾、英領北海、インド洋における石油・天然ガスの探鉱・開発・生産・販売	
金属							
Marubeni Coal	連結	100%	254	252	-3	豪州における石炭事業への投資	
ロイヒル事業	持分法	15.0%	29	154	+125	豪州における鉄鉱石事業への投資	
Marubeni LP Holding	連結	100%	70	△595	-666	チリにおける銅事業への投資	
Marubeni Aluminium Australia	連結	100%	△42	△4	+37	豪州におけるアルミ地金の製錬・販売	
Marubeni Metals & Minerals (Canada)	連結	100%	△6	28	+34	カナダにおけるアルミ地金の製錬・販売	
伊藤忠丸紅鉄鋼	持分法	50.0%	121	112	-9	鉄鋼製品等の輸出入・販売・加工	
プラント							
FPSO事業*4	—	—	39	16	-23	FPSO事業への投資・管理	
海外上下水道事業*5	—	—	43	△183	-226	海外における上下水道事業	
航空・船舶							
Marubeni Aviation Parts Trading	連結	100%	9	26	+16	米国における航空機部品トレード事業への投資	
金融・リース事業							
MAI Holding (Westlake事業)	連結	100%	76	110	+34	米国における中古車販売金融事業への投資	
PLM Fleet*6	持分法	50.0%	25	141	+116	米国における冷凍冷蔵トレーラーのリース・レンタル	
Marubeni SuMIT Rail Transport	持分法	50.0%	11	11	+0	米国における貨車リース事業への投資	
Aircastle事業*7	持分法	—	73	△398	-471	航空機オペレーティングリース事業	
建機・自動車・産機							
自動車アフターマーケット事業	—	—	17	20	+3	米国におけるアフターマーケット向け自動車関連事業	
Marubeni Auto Investment (U.K.)	連結	100%	11	7	-4	英国における自動車販売事業への投資	
B-Quik事業	連結	90.0%	22	23	+1	アセアンにおけるタイヤ小売事業	
丸紅テクノシステム	連結	100%	13	20	+6	各種産業機械の輸出入・国内販売	
河野エレクトロニクス	連結	100%	6	5	-1	電気機器接続部品(コネクタ)ならびに材料の販売	

*1 当社は持株会社を通じ、同社の発行済み株式を保有。同社開示計数に当社持分率を乗じた計数を参考値として記載しています。なお、当社IFRS連結決算においては会計基準差異の調整等を加えています。

*2 同社開示計数に当社持分率を乗じた計数を参考値として記載しています。なお、当社IFRS連結決算においては会計基準差異の調整等を加えています。

*3 海外電力IPP事業全体における持分法による投資損益の合計。

*4 FPSO事業における連結子会社損益及び持分法による投資損益の合計。

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

*6 2020年3月30日に持分譲渡完了(100%→50%)。連結損益については、2019年3月期、2020年3月期ともに旧MAC Trailer Leasing (PLM)の計数(当社持分100%ベース)を掲載。

*7 2020年3月27日に持分追加取得完了(29%→75%)。連結損益については、2019年3月期、2020年3月期ともに持分追加取得前の計数を掲載。ただし、2020年3月期計数には減損損失を含む。

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おりますが、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。なお、本項における将来に関する事項は、2020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。

新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響について

新型コロナウイルス感染症の感染拡大は、広範な分野において事業を多角的に展開する当社グループにも様々な影響を及ぼす可能性があります。金融・リース事業や輸送機関連ビジネス、石油・ガス開発、鉄鉱石、石炭、銅鉱山開発等の事業は新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響を複合的に受けることを免れることは難しい見通しです。一方で、電力・インフラ事業等の安定収益型事業やアグリ事業・食料関連といった生活に欠かせないライフライン関連事業は安定的な収益基盤として当社の業績に貢献し、化学品、エネルギー等、産業全体を支えるトレード事業も商量減少による減益は避けられないものの収益貢献が継続する見通しです。これらの見通しは、新型コロナウイルス感染症の感染拡大が、2021年3月期の上半期中にピークを迎え、その後徐々に収束に向かうものの、世界経済・景気が回復基調に戻るには相当の時間を要する見込みであること、具体的には、2021年3月期の下半期以降においても緩やかな回復に留まり、新型コロナウイルス感染症の感染拡大が、2022年3月期まで影響が残るといった想定に基づくものです。

リスク管理方針について

当社及び連結子会社は、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


ク管理を行っており、それぞれに関して、リスク管理の基本方針・社内規則を定め、それを遂行するための組織、管理体制、管理手法を整備しております。

個別リスクへのミクロの視点からは、稟議制度に基づき意思決定をした信用供与、投資等の個別案件のうち、重要案件を対象に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おります。経営会議体への定期的な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、その方向性について稟議制度のプロセスに従って決定を下す等、リスク管理の強化を図っております。

また、金融市場や商品市場における為替・資源価格等のボラティリティが依然として大きい環境下、当社グループ全般を見渡すマクロの視点に立ち、統合リスク管理を実施しております。統合リスク管理では、当社グループ全体の資産を俯瞰し、エクスポージャーごとに市場リスク・信用リスク・投資リスク等のリスク属性を分類の上で、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定量化し、自らの体力である連結資本の範囲内に収まっていることを確認しております。

一方で、コンプライアンスリスク等の定量化が困難なリスク(計測不能リスク)については、コーポレート・ガバナンスの強化、内部統制システムの整備、及びコンプライアンス体制の強化を通じて、リスクの顕在化を未然に防止する体制を整えております。

しかしながら、当社及び連結子会社の幅広い事業活動から生じる、または将来新たに発生する可能性のある多種多様なリスクに対して、当社及び連結子会社のリスク管理の枠組みでは十分に対応しきれない可能性があり、その場合には当社及び連結子会社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

 P.37「新規投資および資産リサイクルの意思決定プロセスについて」をご参照ください。

個別のリスクについて

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、日本及び海外の様々な国・地域における、幅広い産業分野において、一次産業の生産・調達や、製品の製造・販売、役務提供等、様々な商業活動及び投資活動を展開しております。

このため、当社では、世界経済に影響を与える事象、例えば米中貿易摩擦、中国経済の減速懸念、Brexit、香港デモ、中東情勢、台風等の自然災害等が事業活動におよぼす影響を検討し必要な対応を行っております。また、AI、ブロックチェーン、5Gサービス等の技術革新や、サステナビリティ、脱炭素化等価値観の変化・多様化による産業構造の変化に対し、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を図っております。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おりますので、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、取引先の信用状態、取引の利益率や戦略的な適合性等を見極めつつ、一取引先に対して供与する信用の最高限度である「信用限度」を設定し、その範囲内にて運用することを当社との与

信管理の基本としております。

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状態に応じて判定した社内格付、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おりますが、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おります。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、IRR、回収期間、及びリスク調整後税引後利益であるPATRAC^{*1}等の社内で定められた投資基準に基づき、リスクに見合うリターンが得られているかの定量面・定性面の検証を含めたリスク管理を徹底しておりますが、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。

^{*1} PATRAC: Profit After Tax less Risk Asset Costの略。リターンがリスクに対する最低限のリターン目標を上回っているかを計る、当社独自の経営指標。以下の計算式に基づき算出する。

$$\text{PATRAC} = \text{税引後利益} - \text{リスクアセット} (= \text{必要株主資本}) \times 10\% \text{ } ^{*2}$$


^{*2} 資本コストをベースとするハードルレート

 P.37「新規投資および資産リサイクルの意思決定プロセスについて」をご参照ください。

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おります。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、さら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、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。

 P.34-36「CFOメッセージ」をご参照ください。

市場リスクについて

当項目内において、親会社の所有者に帰属する当期利益(以下、当期利益)への影響額は、他に記載のない限り、当社の2020年3月期の業績を踏まえて試算した2021年3月期に対する影響額を記載しております。

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、一部の商品、契約、予定取引については、それら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おりますが、食料本部が取り扱うトウモロコシや小麦等の穀物や鶏肉、化学品本部が取り扱うエチレンやプロピレン等の化学品、エネルギー本部が取り扱う原油やガス、金属本部が取り扱う非鉄金属、フォレストプロダクツ本部が取り扱うパルプといった商品は、その価格変動によって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、これら商品を輸送するためにドライバルク船やタンカー等の船舶を利用しておりますが、これら船舶市況も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。このようリスクに対応するため、商品売買取引における価格変動リスクに関し、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、及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を負うことのないように管理しております。

これらの商品売買取引における各種商品価格の変動の影響に加え、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。

なお、当社及び連結子会社が参画する資源・エネルギー開発事業において、主な商品の価格変動の影響は以下の通りです。

原油の商品価格が1バレル当たり1米ドル変動した場合における当期利益への影響額は、年間約6億円と試算されますが、生産・操業状況、操業費用、生産坑井掘削及び生産設備の建設等の開発費用、探鉱費用、廃坑費用等、価格変動以外の要素からも影響を受けるため、原油の商品価格のみで単純に決定されない場合があります。

銅の商品価格が1トン当たり100米ドル変動した場合における当期利益への影響額は、年間約10億円と試算されますが、生産・操業状況、生産・輸送設備の維持に伴う資本的支出及び営業的支出等、価格変動以外の要素からも影響を受けるため、銅の商品価格のみで単純に決定されない場合があります。

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おります。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

バティブ契約を締結しておりますが、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。また、当期利益に占める海外連結子会社、持分法適用会社の持分損益や海外事業からの受取配当金の割合が比較的高く、これらの収益の多くが外貨建てであり、当社の報告通貨が円であることから、為替変動は当社及び連結子会社の業績及び財政状態に影響を与えます。米ドルに対して日本円が1円変動した場合における当期利益への影響額は、年間約6億円と試算されます。

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おります。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おりますが、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おります。

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おります。

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おります。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ております。その運用にあたっては、社内に設置した年金資産管理運用委員会で定期的なモニタリングを実施した上で、許容できるリスクの範囲内で常に年金資産の極大化に努めております。しかしながら、当社の想定を超える証券市場の低迷等により年金資産の価値が減少した場合、退職給付費用が増加し、年金資産の積み増し等が必要となることがあります。また、確定給付債務の現在価値は割引率や昇給率等につき仮定を置いて算定しておりますが、当該仮定と実際の数値が異なる場合、確定給付債務の金額に変動が生じる可能性があります。これらの場合には、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。

長期性資産に係るリスクについて

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、機械装置等の有形固定資産を有しております。また、当社及び連結子会社は、事業拡大を目的として、事業会社の株式や持分を取得し、当該事業会社の経営に参画しておりますが、これらの中には、資源開発事業のように多額の資本的支出を伴うものや、当社がマジョリティを持たずに持分法で会計処理される投資(以下、持分法投資)を通じて事業を行っているものも含まれます。これらの長期性資産は、潜在的に、資産価値の下落、投下資金の回収不能、撤退時の追加損失発生等のリスクを有しております。

当社及び連結子会社は、IFRSに準拠してこれらの長期性資産の適切な減損処理を適時に行っておりますが、将来的に事業計画の見直しや保有方針の転換等の理由により資産価値が著しく減少した場合には、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。

また、当社及び連結子会社は、企業買収に伴い、のれんを含む相当額の無形資産を連結財政状態計算書に計上しております。のれん及び耐用年数を確定できない無形資産についてはIFRSに準拠し、定額償却を行っておりません。当社及び連結子会社は、当該のれん及び無形資産について、それぞれの事業価値及び事業統合による将来のシナジー効果が発揮された結果得られる将来の収益力を適切に反映したものと考えておりますが、事業環境や競合状況の変化等により期待する成果が得られないと判断された場合、又は適用される割引率が高くなった場合等は、減損損失が発生し、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。

〈資源権益への投資について〉

2020年3月期末における資源権益への投資について、商品別のエクスポージャーは次の通りです。

商品	エクスポージャー金額	主な内容
銅	約2,200億円	持分法投資(チリ)
原油・ガス	約1,200億円	有形固定資産 (米国メキシコ湾、英領北海等)
鉄鉱石	約1,200億円	持分法投資 (豪州)
原料炭	約500億円	持分法投資・有形固定資産 (豪州)
LNG	約500億円	持分法投資 (バブアニューギニア等)、 その他投資(カタール等)
アルミ	約300億円	有形固定資産 (カナダ、豪州)
資源投資合計	約6,000億円	

※ 概数で表示している関係で、合計値が合わない場合があります。

当社及び連結子会社の業績及び財政状態に重要な影響を及ぼす可能性のある石油・ガス開発事業及び銅事業・鉄鉱石事業への投資においては、以下の要因により資産価値の変動が生じる可能性があります。

石油・ガス開発事業

当社及び連結子会社が参画する石油・ガス開発事業において生産・販売する原油及び天然ガス等の商品価格は、世界及び各地域での需給の不均衡、景気変動、在庫調整、為替変動、主要産油国の政局・地政学的情勢や、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響等、当社及び連結子会社が管理できない要因により変動する可能性があります。

なお、当社及び連結子会社の参画する石油・ガス開発事業における埋蔵量、生産量、操業費用、生産坑井掘削及び生産設備の建設等の開発費用、探鉱費用、廃坑費用等、また、これらを前提とする事業計画は、商品価格の変動や、技術的・経済的要因の他、主導する共同事業者の方針、天候・環境、資材調達、資金調達、当局による規制等の影響により修正となる可能性があります。

銅事業・鉄鉱石事業

当社及び連結子会社が参画する銅事業・鉄鉱石事業において、銅価格や鉄鉱石価格等の商品価格は、世界及び各地域での需給の不均衡、景気変動、為替変動、地政学的情勢や、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響等、当社及び連結子会社が管理できない要因により変動する可能性があります。当社及び連結子会社の参画する銅事業の長期性資産の主な内容は持分法投資(チリのミネラロスペランプレス銅鉱山、ミネラセンチネラ銅鉱山、ミネラアントコヤ銅鉱山)であります。また、鉄鉱石事業の長期性資産の主な内容は持分法投資(豪州のロイヒル鉄鉱山)であります。

なお、これらの持分法投資は、第三者から提供されたデータや、市況状況、ファンダメンタル等を考慮の上で、当社及び連結子会社にて策定した価格見通しを使用した事業計画に基づいて評価しておりますが、商品価格や生産量の変動、生産・輸送設備の維持に伴う資本的支出及び営業的支出の高騰、事業環境の変化及び電力・水等の

インフラに起因するオペレーション上の問題等が生じた場合には、事業計画が修正される可能性があります。

〈Aircastleへの投資について〉

当社の持分法適用会社であるAircastleは、全世界のエアラインに対し航空機のリースを行っております。このため、航空旅客需要の悪化、燃油価格の高騰、為替変動等によりエアラインの支払能力が著しく悪化又は倒産した場合、またリース料率の低下や保有する航空機の資産価値が著しく下落した場合に、同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。

航空旅客需要を悪化させる要因としては、戦争やテロ行為、伝染病や自然災害、航空機事故等が想定されます。また、リース先エアラインは世界各国に分散していることから、各国及び国際間の法規制の変更や、経済制裁等の地政学上のリスクの影響を受ける可能性があります。同社への投資にあたっては、これら事象による一時的な業績の悪化を考慮しながらも、中長期的な航空旅客需要の伸びに牽引されて成長を続ける前提での事業計画に基づいて評価をしておりますが、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により航空機需要の低迷が長期化し、それに伴う競争激化や、機体価値の下落等による収益率の悪化により、当社想定よりも成長が鈍化する場合には、事業計画を修正する可能性があります。

なお、2020年3月期末における同社向けの投資金額は約1,465億円であります。

〈事業計画に契約延長を織り込んでいる案件について〉

当社及び連結子会社の事業における事業計画には、策定時における事業環境に鑑み、相応の蓋然性を確認のうえで、締結済みの長期販売契約等の契約の延長を前提としている場合があります。しかし、これらの前提は、事業環境の変化、世界及び地域での需給の不均衡、景気変動等、様々な要因による影響を受けるため、実際には契約の

延長を実現できない場合や、延長後の契約条件が当初事業計画における想定よりも悪化する場合があります、それに伴う事業計画の見直しにより資産価値が著しく下落し、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。


法的規制等について

当社及び連結子会社の事業は、日本及び諸外国において、広範な法令及び規制に服しております。それらは、事業及び投資に関する許認可、国家安全保障上の規制を含む輸出入に関する規制、関税及び各種税法、独占禁止法を含む不公正取引規制、マネーロンダリング規制、汚職・贈収賄防止関連法、環境保護関連法等の多岐の分野にわたります。例えば、事業及び投資に関する許認可に係るものとしては、日本における主なものとして、ライフスタイル本部では景品表示法等、情報・不動産本部では宅地建物取引業法及び電気通信事業法等、食料本部では食品衛生法及び飼料安全法等、化学品本部では毒物劇物取締法等、電力本部では電気事業法等、エネルギー本部では石油備蓄法等、航空・船舶本部では航空法及び海上運送法等、金融・リース本部では投資信託及び投資法人に関する法律等が挙げられ、諸外国においても、これらの法令及び規制と同一又は類似のものが存在します。

加えて、当社は、法令及び規制の遵守だけでなく、いち企業市民として高い倫理観を持ち、全てのステークホルダーの期待に応え社会的責任を果たすことをコンプライアンスと捉えております。法令及び規制の遵守を含むコンプライアンスの実践のため、当社は社長直轄のコンプライアンス委員会を設置しております。

しかしながら、当社及び連結子会社が事業を行う国・地域によっては、法制度が十分に機能していない場合があり、予期しえない法令、規制、解釈の変更や、規制当局、司法機関等による一貫性のない法令の適用・解釈、運用の一方的な変更等が発生する可能性があること、当社

及び連結子会社が行う事業(全く新しいビジネスモデルによるものを含む)の中には法令・規制が十分に整備されていない事業分野も含まれること、当社及び連結子会社は、リスクベース・アプローチに基づくコンプライアンスリスク管理を徹底しているものの、当社及び連結子会社の行う事業活動がきわめて広範であること等から、コンプライアンス違反が生じる可能性があり、当社及び連結子会社のコンプライアンス遵守のための負担が増加する可能性があります。このような事態が発生した場合には、事業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。

 コンプライアンス委員会の詳細は、P.50-65「コーポレート・ガバナンス体制」をご参照ください。

〈税制・税務リスクについて〉

当社及び連結子会社は、様々な活動をグローバルに展開していることから、日本及び諸外国において納税義務を負っております。そのため、将来的に、各国税務当局による課税が強化され、課税ベースの拡大・税率変更といったルール変更が行われた場合には、当社及び連結子会社が納付すべき税額が増加する可能性があります。

また、当社及び連結子会社は、各国の税法に従い適切な税務申告を行っておりますが、各国当局との見解の相違により、予想外の課税を受ける可能性があります。仮に課税問題が発生した場合には、外部専門家を起用し問題解決を図る等の対策を講じますが、追加的な課税が生じる可能性を完全に排除できるものではありません。このような場合には、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。

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。

当社はインドネシアの企業グループであるSugar Groupに属する企業(以下、Sugar Group)を相手にした訴訟(以下、旧訴訟)について、2011年にインドネシア最高裁判所(以下、最高裁)において当社の勝訴が確定したにもかかわらず、Sugar Groupから、旧訴訟と請求内容が同一である別途訴訟(以下、グヌスギ訴訟及び南ジャカルタ訴訟)を提起され、グヌスギ訴訟及び南ジャカルタ訴訟につき最高裁で当社の敗訴が一旦確定しておりますが、当社はインドネシア最高裁に対して司法審査(再審理)を申し立て現在も係争中です。また、当社はSugar Groupの不法行為による当社の信用棄損等を原因としてSugar Groupに対し損害賠償請求訴訟を提起しておりますが、これに対し、Sugar Groupは当該訴訟の手続きの中で、当社に対して当該訴訟の提起が不法行為であるとして損害賠償請求訴訟(以下、反訴)を提起し、現在も中央ジャカルタ地裁にて係争中です。当社に不利な裁定を最高裁が下したグヌスギ訴訟及び南ジャカルタ訴訟並びに中央ジャカルタ地裁にて現在係争中の反訴の今後の趨勢や裁判手続次第では、敗訴判決に基づく損害賠償額・金利・訴訟費用の合計金額の全部又は一部について当社が負担を強いられ損失を被る等、当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*。

* 南ジャカルタ訴訟においては被告に丸紅欧州会社も含まれるため、丸紅欧州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、これにより大気汚染、土壌汚染、水質汚染等による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。これらの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)したほか、連結子会社並びに仕入先に対する訪問調査、書面調査を実施する等、環境負荷等の把握と環境リスクの低減に努めております。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。

 P.30「サステナビリティ評価と人権デューデリジェンス」、P.31「連結子会社はサプライチェーンの起点」をご参照ください。

自然災害等のリスクについて

当社及び連結子会社が事業活動を展開する国や地域において、地震、津波、大雨、台風等の自然災害、新型インフルエンザ等の感染症が発生した場合、社員・事業所・設備やシステム等への被害及び交通、情報通信、水道・ガス・電力等の公共インフラに機能不全等が発生し、当社及び連結子会社の事業活動に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、必要物資の備蓄等、個々に対策を講じておりますが、自然災害等による被害や影響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。

気候変動リスクについて

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、気候変動により自然災害の激甚化や異常気象の深刻化、降雨や気象パターン


の変化、平均気温の上昇や海面の上昇等といった物理的リスクが顕在化した場合には、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。例えば、気候パターンの変化による穀物不作や、異常気象の激甚化による物流機能の麻痺が、穀物集荷ビジネスや農業資材ビジネスの収益を悪化させる可能性があります。

また、脱炭素社会に向けた、炭素税の導入及び強化等の温室効果ガス排出規制や急激な再生可能エネルギー技術の発展等の移行リスクは、化石燃料に関連する事業を中心に、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。これらの気候変動リスクの発生可能性は、パリ協定の枠組みの下での気候変動の進行を防ぐ取り組みの状況に大きく左右されます。

当社は、社長直轄のサステナビリティ推進委員会を設置のうえ、新規石炭火力発電事業には原則として取り組まず、石炭火力発電事業によるネット発電容量を2019年3月期末対比2030年までに半減させる等の取り組み方針を定める等、気候変動リスクの低減に努めております。

しかしながら、これらの取り組みが奏功しない場合や今後想定を上回る速度又は規模で気候変動が進行する場合、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。

 P.25-27「気候変動対策への貢献」をご参照ください。

 サステナビリティ推進委員会の詳細は、P.23「サステナビリティ推進体制」をご参照ください。

カントリーリスクについて

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いるため、当該活動地域・国における政治状況の変化、テロ・暴動を含む社会情勢の悪化、経済環境の変化、営業活動に関わる法制度や政策の変更、天災等、様々なカントリーリスクにさらされており、これらの地域・国の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。

このため、当社及び連結子会社が活動する国に対し、各国のリスク度を評価して国分類に区分し、国分類または国ごとのカントリーリスク管理基準を設けております。

この基準の下で、国分類または国ごとの取り組み方針を定め、また各国向けのリスク・エクスポージャーを集計して特定の国分類または国へのエクスポージャー集中を防ぐ等の管理を行っております。

また、新規投資案件等の検討にあたっては、国分類または国ごとのカントリーリスクに見合った適正なリターンが得られるのかという観点も考慮した投資基準を設定しております。

さらに、案件ごとに必要に応じて、貿易保険や投資保険を付保する、第三国からの保証等を取得する等、適切なリスクヘッジ策を講じるべく努めております。

2020年3月期末における主なカントリーリスクエクスポージャー※は次の通りです。

※ 当社及び連結子会社の保有資産のうち、長期与信、固定資産、投資等の長期性資産の金額の合計。

エクスポージャーが1,000億円以上の国を抽出。

米国	8,466億円
チリ	2,592億円
豪州	2,267億円
インドネシア	1,674億円
シンガポール	1,367億円
英国	1,014億円

情報システム及び情報セキュリティに関するリスクについて

当社及び連結子会社は、情報資産の適切な管理及び高い情報セキュリティレベルの確保を重要事項と認識し、関連規程を整備のうえ、役員・社員への教育・啓蒙活動を行うとともに、セキュリティ面での点検活動を実施して

ります。また、グループも含めてネットワーク監視等を行い、セキュリティリスクへの対策に取り組んでおります。

しかしながら、外部からの予期せぬ不正アクセスやコンピュータウィルス侵入等による機密情報・個人情報の漏洩、設備・通信障害等による情報システム停止等の可能性を完全に排除できるものではありません。このような場合には、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。

重要な会計方針及び見積りによるリスクについて

当社の連結財務諸表は、国際会計基準審議会によって公表されたIFRSに準拠して作成しております。連結財務諸表の作成にあたっては、報告期間の期末日における資産・負債の計上、偶発資産・偶発負債の開示及び期中の収益・費用の計上を行うため、必要に応じて会計上の見積り及び仮定を用いております。この会計上の見積り及び仮定は、その性質上不確実であり、実際の結果と異なる可能性があります。連結財務諸表に重要な影響を与える会計上の見積り及び仮定は以下の通りであります。

- ・ 棚卸資産の評価
- ・ 有形固定資産の減損
- ・ 無形資産の減損
- ・ 関連会社及びジョイント・ベンチャーに対する投資の減損
- ・ 繰延税金資産の回収可能性
- ・ 確定給付制度債務
- ・ 引当金
- ・ 金融商品の評価
- ・ 偶発負債

当社の経営陣は、これらの見積りは合理的であると考えておりますが、想定を超えた変化等が生じた場合、当社の連結財務諸表に重要な影響を及ぼすことがあります。

重要な会計方針の見積り及び仮定についての詳細は、「第96期 有価証券報告書」をご参照ください。
https://ssl4.eir-parts.net/doc/8002/yuho_pdf/S100IU0U/00.pdf



中期経営戦略について

当社及び連結子会社は、2020年3月期より3か年の中期経営戦略「GC2021」をスタートしておりますが、2020年3月期の赤字決算により毀損した財務基盤の立て直しを最優先課題とし、定量目標を修正しております。

これらの定量目標は、策定時において適切と考えられる一定の経済状況・産業動向その他様々な前提・仮定及び見通しに基づき策定されたものであり、経営環境の変化、上記個別リスクの発現、その他様々な要因により達成できない可能性があります。

中期経営戦略GC2021修正の内容については、以下をご参照ください。

📖 P.10-14「丸紅グループの在り姿と、中期経営戦略GC2021の推進」

中期経営戦略
<https://www.marubeni.com/jp/company/plan/>



財務データ

(百万円)

	SG2009		SG-12			GC2015			GC2018			GC2021
	米国会計基準					国際会計基準						
	2009.3	2010.3	2011.3	2012.3	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3
年間												
収益・売上高*1	10,462,067	7,965,055	9,020,468	10,584,393	10,509,088	7,055,700	7,834,295	7,300,299	7,128,805	7,540,337	7,401,256	6,827,641
売上総利益	644,803	491,673	522,152	541,454	528,194	651,063	707,318	670,086	613,880	677,237	729,675	696,808
営業利益*2	234,065	118,926	145,774	157,315	122,932	157,462	160,688	104,231	91,597	118,054	173,009	133,875
受取配当金	27,719	23,561	19,200	27,351	30,112	34,917	34,957	18,555	17,512	21,254	37,336	27,631
持分法による投資損益	21,973	28,864	71,452	81,528	87,790	99,405	89,919	31,824	114,725	148,503	85,278	△55,150
親会社の所有者に帰属する当期利益(連結純利益)	111,208	95,312	136,541	172,125	205,696	210,945	105,604	62,264	155,350	211,259	230,891	△197,450
期末現在												
資産合計(総資産)	4,707,309	4,586,572	4,679,089	5,129,887	5,965,086	7,256,085	7,673,064	7,117,686	6,896,733	6,877,117	6,809,077	6,320,037
ネット有利子負債	1,911,607	1,706,397	1,615,634	1,755,705	1,785,247	2,491,043	2,887,608	2,762,453	2,099,939	1,915,824	1,858,839	1,859,125
資本合計	623,356	799,746	831,730	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	1,604,600*3
1株当たり情報(単位:円)												
基本的1株当たり当期利益*4	64.04	54.89	78.63	99.13	118.48	121.52	60.85	35.88	88.08	119.43	130.74	△116.03
配当金	10.00	8.50	12.00	20.00	24.00	25.00	26.00	21.00	23.00	31.00	34.00	35.00
キャッシュ・フロー												
営業活動によるキャッシュ・フロー	343,618	280,610	210,044	172,599	295,734	291,188	170,943	359,132	324,263	253,423	284,895	326,981
投資活動によるキャッシュ・フロー	△387,069	△35,207	△128,495	△273,689	△210,878	△706,585	△331,411	△174,596	46,504	△49,742	22,528	△209,790
フリーキャッシュ・フロー	△43,451	245,403	81,549	△101,090	84,856	△415,397	△160,468	184,536	370,767	203,681	307,423	117,191
財務活動によるキャッシュ・フロー	257,608	△254,655	△17,010	171,913	129,030	196,779	△70,705	△36,268	△258,123	△269,507	△427,420	△93,261
現金及び現金同等物の期末残高	573,924	570,789	616,003	677,312	919,475	665,498	469,106	600,840	704,972	625,834	509,288	522,523
指標												
ROA(%)	2.24	2.05	2.95	3.51	3.71	3.15	1.41	0.84	2.22	3.07	3.37	△3.01
ROE(%)	16.51	14.52	17.98	21.17	20.74	16.67	7.28	4.39	11.09	13.97	13.92	△13.41
ネットDELシオ(倍)	3.07	2.13	1.94	1.92	1.50	1.63	1.72	1.95	1.20	1.04	0.90	1.16
株主総利回り*5(%)	—	—	—	—	—	—	—	84.9	104.8	121.4	125.6	98.1

*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。

*5 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株当たりの配当額の累計額)/当事業年度の5事業年度前の末日の株価

連結財務諸表

連結財政状態計算書

丸紅株式会社
2019年及び2020年3月31日現在

(百万円)

科目	2019年3月31日	2020年3月31日
資産の部		
流動資産		
現金及び現金同等物	509,288	522,523
定期預金	250	140
有価証券	151	67
営業債権及び貸付金	1,289,196	1,056,938
その他の金融資産	182,208	315,861
棚卸資産	900,472	852,927
売却目的保有資産	35,438	19,344
その他の流動資産	241,546	235,255
流動資産合計	3,158,549	3,003,055
非流動資産		
持分法で会計処理される投資	1,732,712	1,601,298
その他の投資	292,752	229,080
長期営業債権及び長期貸付金	132,328	103,367
その他の非流動金融資産	79,511	98,002
有形固定資産	926,092	902,423
無形資産	379,941	288,992
繰延税金資産	45,806	32,555
その他の非流動資産	61,386	61,265
非流動資産合計	3,650,528	3,316,982
資産合計	6,809,077	6,320,037

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、2020年3月期(第96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	2019年3月31日	2020年3月31日
負債及び資本の部		
流動負債		
社債及び借入金	478,387	620,020
営業債務	1,273,196	1,085,616
その他の金融負債	275,217	367,971
未払法人所得税	17,778	16,360
売却目的保有資産に直接関連する負債	359	417
その他の流動負債	421,489	370,566
流動負債合計	2,466,426	2,460,950
非流動負債		
社債及び借入金	1,889,990	1,761,768
長期営業債務	11,566	5,245
その他の非流動金融負債	74,404	231,116
退職給付に係る負債	89,764	109,143
繰延税金負債	107,783	63,073
その他の非流動負債	97,418	84,142
非流動負債合計	2,270,925	2,254,487
負債合計	4,737,351	4,715,437
資本		
資本金	262,686	262,686
資本剰余金	139,898	143,189
その他資本性金融商品	243,589	243,589
自己株式	△1,384	△1,172
利益剰余金	1,163,472	866,140
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	71,912	22,718
在外営業活動体の換算差額	131,178	41,247
キャッシュ・フロー・ヘッジの評価差額	△33,610	△62,922
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,977,741	1,515,475
非支配持分	93,985	89,125
資本合計	2,071,726	1,604,600
負債及び資本合計	6,809,077	6,320,037

連結包括利益計算書

丸紅株式会社
2019年3月期及び2020年3月期

	(百万円)	
	2019年3月期	2020年3月期
収益		
商品の販売等に係る収益	7,197,705	6,638,184
サービスに係る手数料等	203,551	189,457
収益合計	7,401,256	6,827,641
商品の販売等に係る原価	△6,671,581	△6,130,833
売上総利益	729,675	696,808
その他の収益・費用		
販売費及び一般管理費	△549,014	△558,487
貸倒引当金繰入額	△7,652	△4,446
固定資産損益		
固定資産評価損	△17,803	△251,639
固定資産売却損益	2,597	678
その他の損益	10,742	△15,098
その他の収益・費用合計	△561,130	△828,992
金融損益		
受取利息	15,950	16,382
支払利息	△46,807	△47,737
受取配当金	37,336	27,631
有価証券損益	28,517	25,123
金融損益合計	34,996	21,399
持分法による投資損益	85,278	△55,150
税引前利益(損失)	288,819	△165,935
法人所得税	△49,535	△24,256
当期利益(損失)	239,284	△190,191
当期利益(損失)の帰属：		
親会社の所有者	230,891	△197,450
非支配持分	8,393	7,259

	(百万円)	
	2019年3月期	2020年3月期
その他の包括利益		
純損益に振り替えられないことのない項目		
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	△12,485	△53,880
確定給付制度に係る再測定	△7,301	△19,080
持分法適用会社におけるその他の包括利益増減額	△5,659	△5,627
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	47,308	△85,117
キャッシュ・フロー・ヘッジの評価差額	4,777	△5,425
持分法適用会社におけるその他の包括利益増減額	13,639	△29,009
税引後その他の包括利益合計	40,279	△198,138
当期包括利益合計	279,563	△388,329
当期包括利益合計の帰属：		
親会社の所有者	270,904	△394,355
非支配持分	8,659	6,026
		(円)
	2019年3月期	2020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(損失)	130.74	△116.03
希薄化後1株当たり親会社の株主に帰属する当期利益(損失)	130.62	△116.03

連結持分変動計算書

丸紅株式会社

(百万円)

2019年3月期	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	△1,379	1,014,709	82,596	76,253
新会計基準適用による累積的影響額					△1,117		
当期利益(損失)					230,891		
その他の包括利益						△17,594	54,925
自己株式の取得及び売却		0		△5			
支払配当					△61,611		
非支配持分との資本取引及びその他		4,603			△748		
その他資本性金融商品の所有者に対する分配					△4,035		
利益剰余金への振替 非金融資産等への振替					△14,617	6,910	
期末残高	262,686	139,898	243,589	△1,384	1,163,472	71,912	131,178

	親会社の所有者に帰属する持分					
	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	非支配 持分	資本合計
	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	△42,274	—	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				△1,117		△1,117
当期利益(損失)				230,891	8,393	239,284
その他の包括利益	10,389	△7,707	40,013	40,013	266	40,279
自己株式の取得 及び売却				△5		△5
支払配当				△61,611	△7,350	△68,961
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				△4,035		△4,035
利益剰余金への振替 非金融資産等への 振替	△1,725	7,707	14,617	—		—
期末残高	△33,610	—	169,480	1,977,741	93,985	2,071,726

(百万円)

2020年3月期	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	139,898	243,589	△1,384	1,163,472	71,912	131,178
新会計基準適用による累積的影響額					△6,674		
当期利益(損失)					△197,450		
その他の包括利益						△58,875	△89,931
自己株式の取得 及び売却		△14		212			
支払配当					△59,878		
非支配持分との資本 取引及びその他		3,305			△42		
その他資本性金融商 品の所有者に対する 分配					△3,902		
利益剰余金への振替 非金融資産等への 振替					△29,386	9,681	
期末残高	262,686	143,189	243,589	△1,172	866,140	22,718	41,247

	親会社の所有者に帰属する持分					
	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	非支配 持分	資本合計
	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	△33,610	—	169,480	1,977,741	93,985	2,071,726
新会計基準適用による累積的影響額				△6,674		△6,674
当期利益(損失)				△197,450	7,259	△190,191
その他の包括利益	△28,394	△19,705	△196,905	△196,905	△1,233	△198,138
自己株式の取得 及び売却				198		198
支払配当				△59,878	△6,640	△66,518
非支配持分との資本 取引及びその他				3,263	△4,246	△983
その他資本性金融商 品の所有者に対する 分配				△3,902		△3,902
利益剰余金への振替 非金融資産等への 振替	△918	19,705	29,386	—		—
期末残高	△62,922	—	1,043	1,515,475	89,125	1,604,600

連結キャッシュ・フロー計算書

丸紅株式会社
2019年3月期及び2020年3月期

(百万円)

	2019年3月期	2020年3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期利益(損失)	239,284	△190,191
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	113,541	166,922
固定資産損益	15,206	250,961
金融損益	△34,996	△21,399
持分法による投資損益	△85,278	55,150
法人所得税	49,535	24,256
営業債権の増減	65,190	231,157
棚卸資産の増減	△42,777	32,103
営業債務の増減	△127,896	△188,141
その他—純額	14,096	△92,406
利息の受取額	11,414	11,701
利息の支払額	△44,202	△48,890
配当金の受取額	152,765	120,504
法人所得税の支払額	△40,987	△24,746
営業活動によるキャッシュ・フロー	284,895	326,981
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の純増減額	803	108
有形固定資産の売却による収入	5,968	8,712
投資不動産の売却による収入	544	154
貸付金の回収による収入	33,061	32,584
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)	12,022	15,778
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	123,279	66,413
有形固定資産の取得による支出	△93,221	△109,878
投資不動産の取得による支出	△69	△114
貸付による支出	△14,872	△8,920
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)	7,172	△15,414
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	△52,159	△199,213
投資活動によるキャッシュ・フロー	22,528	△209,790

(百万円)

	2019年3月期	2020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	△163,088	74,877
社債及び長期借入金等による調達	254,166	258,016
社債及び長期借入金等の返済	△436,146	△347,484
親会社の株主に対する配当金の支払額	△61,611	△59,878
自己株式の取得及び売却	△9	△7
非支配持分からの払込による収入	79	116
非支配持分からの子会社持分取得による支出	△9,425	△7,727
その他資本性金融商品の所有者に対する分配の支払額	△4,035	△3,902
その他	△7,351	△7,272
財務活動によるキャッシュ・フロー	△427,420	△93,261
為替相場の変動の現金及び現金同等物に与える影響	3,451	△10,695
現金及び現金同等物の純増減額	△116,546	13,235
現金及び現金同等物の期首残高	625,834	509,288
現金及び現金同等物の期末残高	509,288	522,523

グローバルネットワーク

2020年4月1日現在

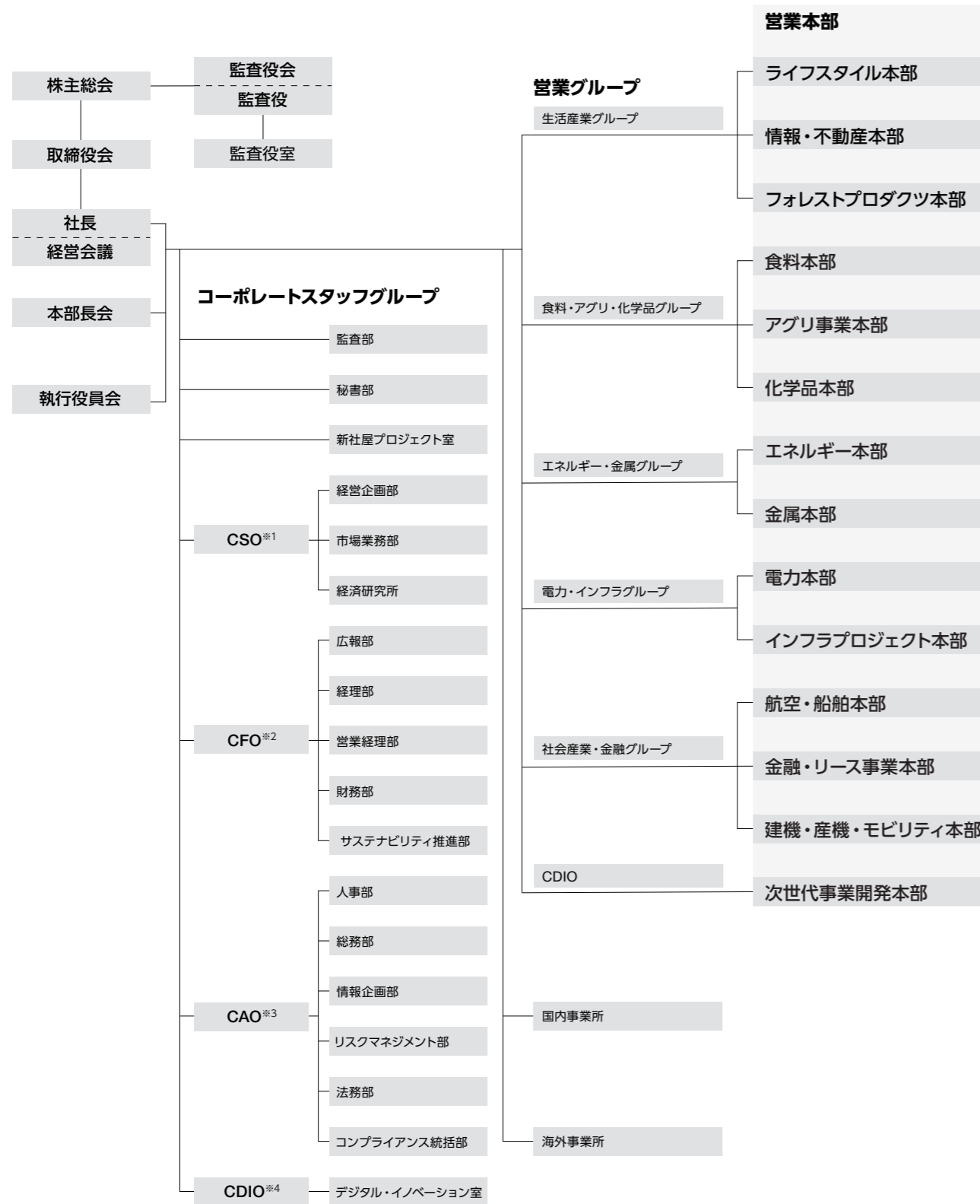


拠点一覧

Middle East & Africa		Europe & CIS		Southwest Asia		Japan		ASEAN		China / East Asia		Oceania		North & Central America		South America	
Abidjan	Dubai	Almaty	Milan	Chennai	Karachi	札幌	大阪	Bangkok	Nay Pyi Taw	Beijing	Seoul	Auckland	Guatemala City	Belo Horizonte			
Abu Dhabi	Istanbul	Athens	Moscow	Chattogram	Kolkata	仙台	福山	Hanoi	Phnom Penh	Changchun	Shanghai	Melbourne	Havana	Bogota			
Accra	Johannesburg	Bucharest	Nur-Sultan (Astana)	Dhaka	Lahore	東京	広島	Ho Chi Minh City	Singapore	Chengdu	Shenzhen	Perth	Houston	Buenos Aires			
Addis Ababa	Kuwait City	Budapest	Paris	Goa	Mumbai	静岡	今治	Jakarta	Vientiane	Dalian	Taipei	Port Moresby	Los Angeles	Caracas			
Algiers	Lagos	Düsseldorf	Prague	Islamabad	New Delhi	浜松	福岡	Kuala Lumpur	Yangon	Guangzhou	Tianjin	Sydney	Mexico City	Lima			
Amman	Luanda	Hamburg	Risley			名古屋	那覇	Kuching		Hefei	Ulan Bator		New York	Rio de Janeiro			
Ankara	Maputo	Helsinki	Tallinn					Manila		Nanjing	Wuhan		Omaha	Salvador			
Baghdad	Muscat	Khabarovsk	Tashkent							Qingdao	Xiamen		Queretaro	Santiago			
Cairo	Nairobi	Kiev	Vladivostok										Silicon Valley	São Paulo			
Casablanca	Riyadh	Lisbon	Warsaw										Toronto				
Doha	Tehran	London	Yuzhno-Sakhalinsk										Washington, D.C.				

組織図

2020年4月1日現在



※1 CSO: Chief Strategy Officer
 ※2 CFO: Chief Financial Officer
 ※3 CAO: Chief Administrative Officer
 ※4 CDIO: Chief Digital Innovation Officer

会社情報

2020年3月31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) ※ 2020年4月1日現在	68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 58カ所、 海外現地法人 29社 66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	4,404名 上記人員には、国内出向者632名、海外店勤務者・海外出向者・海外研修生864名が含まれています。 また、上記4,404名のほかに、海外現地法人の現地社員が1,487名、海外支店・出張所の現地社員が434名います。
ウェブサイト	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

IR活動

丸紅は、社は「正・新・和」の精神に則り、財務・業績情報や投資判断に必要な経営戦略等の非財務情報、関連法令および規則に定められた開示事項を、適時・適切かつ公平に、そして分かりやすく提供することによって、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との信

頼関係の構築に努めています。また、効果的な双方向の対話を通じてステークホルダーの皆様からいただいた外部評価を、取締役を含む経営幹部など社内でも共有することにより、当社の持続的な企業価値向上の実現を目指します。

IR活動方針		
正：「透明性の高いIR」	新：「進取・創意に富むIR」	和：「双方向の対話を通じたIR」
<p>法定開示、適時開示および金融商品取引法に定められたフェア・ディスクロージャー・ルールの趣旨を踏まえ、公正明瞭な情報開示を行い、それを通じて、ステークホルダーの皆様への説明責任を果たしながら真摯な対話を実践します。</p>	<p>社長、CFO、取締役を含む経営幹部が、各種IRイベントに積極的に参加することで、株主・投資家との対話機会を充実させます。IRイベントの企画・運営、発行物およびIRウェブサイトの制作にあたっては、新鮮な視点を持ちながら、参加者・閲覧者にとって分かりやすいコンテンツとすべく創意工夫を重ねます。</p>	<p>社長、CFO、IR専任部署を中心に、株主・投資家との対話を通じて得られた意見・要望を取りまとめ、取締役を含む経営幹部や社内に向けて適切にフィードバックを行います。また、IR専任部署を中心とした関係部署間の時宜を得た情報共有を通じて、有機的な社内連携を図ります。</p>

外部評価

ESG投資インデックスへの組み入れ

FTSE4Good Global Index Series^{*1}



FTSE Blossom Japan Index^{*2}



MSCI日本株女性活躍指数^{*3}

2020 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

※1 FTSE Russell (the trading name of FTSE International Limited and Frank Russell Company) confirms that Marubeni Corporation has been independently assessed according to the FTSE4Good criteria, and has satisfied the requirements to become a constituent of the FTSE4Good Index Series. Created by the global index provider FTSE Russell, the FTSE4Good Index Series is designed to measure the performance of companies demonstrating strong Environmental, Social and Governance (ESG) practices. The FTSE4Good indices are used by a wide variety of market participants to create and assess responsible investment funds and other products.

※2 FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標)はここに丸紅株式会社が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan IndexはグローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE Blossom Japan Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

※3 The inclusion of Marubeni Corporation in any MSCI Index, and the use of MSCI Logos, Trademarks, Service Marks or Index Names herein, do not constitute a sponsorship, endorsement or promotion of Marubeni Corporation by MSCI or any of its affiliates. The MSCI Indexes are the exclusive property of MSCI. MSCI and the MSCI Index Names and Logos are Trademarks or Service Marks of MSCI or its affiliates.

社外からの認定・評価

「なでしこ銘柄」に選定



「えるぼし」認定を取得



「プラチナくるみん」認定を取得



「健康経営優良法人2020 (ホワイト500)」への選定



「健康経営銘柄」への選定



詳細はウェブサイトをご参照ください。
<https://www.marubeni.com/jp/sustainability/evaluation/>



株式情報

2020年3月31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
194,719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 (安定的)
ムーディーズ (Moody's)	Baa2 (安定的)

※ 2020年7月31日現在

大株主の状況

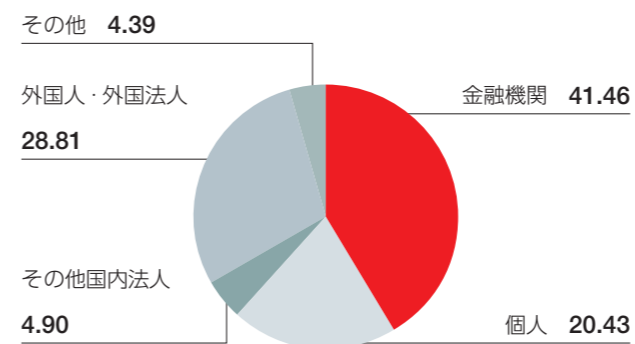
株主名	当社への出資状況	
	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	144,607	8.33
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	110,175	6.35
ビーエヌワイエム ノーウエスト ウェールズ ファーゴ オムニバス	69,529	4.01
明治安田生命保険相互会社	41,818	2.41
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	41,745	2.40
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	37,491	2.16
株式会社みずほ銀行	30,000	1.73
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	30,000	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)	28,802	1.66
ジェーピー モルガン チェース バンク 385151	27,369	1.58

※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3位以下を四捨五入しています。

※3 損害保険ジャパン日本興亜株式会社は、2020年4月1日に損害保険ジャパン株式会社に商号を変更しています。

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。