



丸紅株式会社 統合報告書 2017

2017年3月期

Marubeni

経営業ノ方針

年ニ付二者ノ買入シテ際シテハ口実止ル
 見シカ九カシ全體ノ需向用ヲ規増シ法局
 行クナラント認ム
 而向用ニ年々ノ括ニ封
 行クナラント認ム

類ノ高況微想ニ依テ規冬極
 即チ準備高田ノ漸々カ
 及ビ

受け継がれる精神。丸紅の原点。

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。



社は「正・新・和」

「正」 公正にして明朗なること

「新」 進取積極的にして創意工夫を図ること

「和」 互いに人格を尊重し親和協力すること

経営理念

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

丸紅行動憲章

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

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

新たな価値創造に向けた挑戦と変革。

丸紅は、創業以来、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、さまざまな課題に向き合い、

飽くなき挑戦と変革に取り組んでいきます。



創業者・伊藤忠兵衛

1858
創業

1872
大阪に「紅忠」出店



紅忠の店頭

1918
伊藤忠商店設立

1921
丸紅商店設立

伊藤長兵衛商店

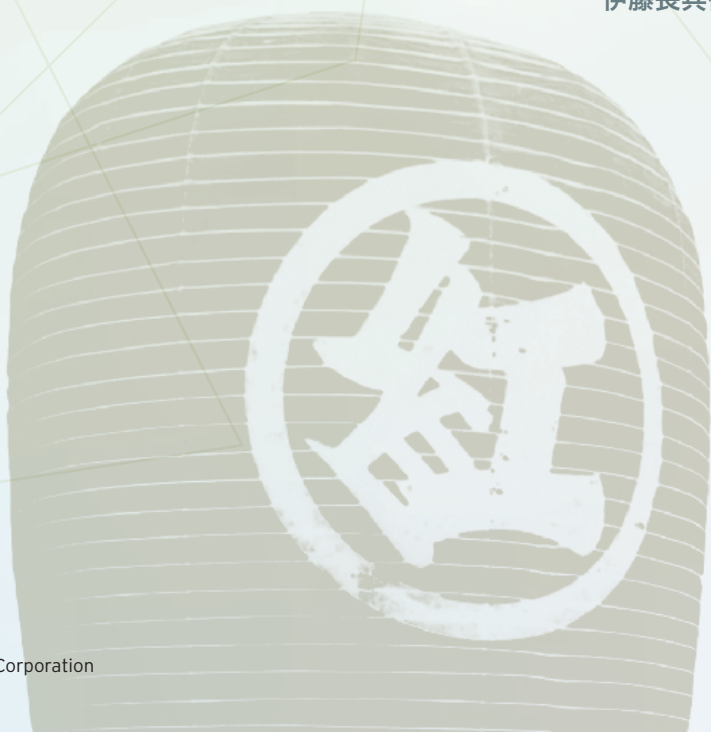
1941
三興株式会社設立

伊藤忠商事
岸本商店

1944
大建産業株式会社設立

大同貿易

呉羽紡績



The Road to 2020

強い「個」が結集した強靱なグループへ

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

2017年3月期の丸紅

- > 連結純利益：1,554億円
- > 資本合計：1兆7,428億円
- > 従業員数：単体 4,458名 連結 39,952名
- > 拠点：66カ国・地域 131カ所 (2017年4月1日現在)

2016 中期経営計画Global Challenge 2018スタート

2013 連結純利益2,000億円突破

1981 自己資本額1,000億円突破

南洋物産

1972

「丸紅株式会社」に社名変更

東通

1955

高島屋飯田と合併し、
「丸紅飯田株式会社」に社名変更

伊藤忠商事
尼崎製釘所
呉羽紡績

1949

丸紅株式会社設立

1950 東京証券取引所に上場



1958年 創業100年祭



1951年 ニューヨークに最初の海外現地法人設立



目次

経営理念

丸紅の歩み

Chapter 1 経営戦略

- 5 社長メッセージ
- 10 ビジネスモデル
 - 10 丸紅の価値創造プロセス
 - 12 ビジネスモデル別経営指針
 - 14 サステナビリティ 持続的な成長のために
 - 16 ステークホルダーとともに
 - 18 セールス&マーケティング事業(ヘレナケミカル社)
 - 20 ファイナンス事業(PLM社)
 - 22 安定収益型事業(IPP事業)
 - 24 資源投資(ロイヒル鉄鉱山プロジェクト)
- 26 財務ハイライト
 - 28 財務データ
 - 29 非財務データ
- 30 CFOメッセージ
- 34 サステナビリティ
 - 34 CSRマネジメント
 - 35 環境への配慮
 - 36 サプライチェーン
 - 38 社会貢献
 - 39 多様な人材の活用
 - 43 外部評価
 - 44 CSR行動計画・目標

Chapter 2 経営基盤

- 46 丸紅のコーポレート・ガバナンス
- 46 取締役及び監査役
- 49 筆頭社外取締役メッセージ
- 50 コーポレート・ガバナンスへの取り組み

Chapter 3 事業活動報告

- 62 組織図
- 64 At a Glance
- 66 営業グループ
 - 66 生活産業グループ
 - 70 素材グループ
 - 74 エネルギー・金属グループ
 - 78 電力・プラントグループ
 - 82 輸送機グループ

Chapter 4 企業情報

- 86 財務情報・会社概要
- 87 財務情報
- 102 会社概要
- 112 環境データ及び社会性データについての第三者保証

編集方針

「統合報告書2017」は、ステークホルダーとのコミュニケーションを図り、広く社会の信頼を得ることを目的としています。丸紅グループの企業価値をより体系的にご理解いただくために、企業価値と社会価値の共創を目指す姿を、統合報告書として発行しています。当社グループの事業戦略とともに、ビジネスを通じた社会的課題の解決にいかに取り組んでいるかを知っていただければ幸いです。

なお、本冊子では、報告対象期間の年度表記を2017年3月期(2016年4月1日～2017年3月31日)としています。

将来の見通しに関する注記

本冊子の中で、2018年3月期以降の展望や経営計画等の将来の見通しに関する情報が記載されています。これらは、現時点で適当と判断される一定の前提に基づいたものであり、以下の変動要因によって、結果が左右される可能性があります。すなわち、日本及び世界の主要市場における消費動向や民間設備投資、米ドルをはじめとする各国通貨の為替変動、各種原料・素材価格の動向、特定の国・地域における政治的混乱等が、それに当たります。従いまして、将来の見通しに関する記載については、不確実な要素を含んだものとご理解ください。

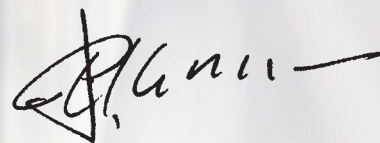
会計基準に関する注記

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。

「成長し続ける丸紅グループ」 を実現します

地域経済や社会の発展に貢献する取り組みを
積み重ねることで、企業価値の最大化を目指し、
中長期にわたる持続的な成長を実現していきます。



代表取締役社長 國分 文也

グローバルの中のローカル——ローカルを強くして グローバルを強くする 地域密着型のビジネスを強化し、他を寄せ付けない強みを持つ

正念場の一年だった2017年3月期

丸紅グループにとって2017年3月期は、いわば正念場の一年でした。前期及び前々期に多額の減損を連続で計上したことから、2017年3月期を“足腰を立て直す重要な年”と位置付け、最重要課題として「財務体質の改善」を掲げて、キャッシュ・フローの極大化に軸足を置いた経営を実行しました。

各営業グループが遵守すべき最低フリーキャッシュ・フロー額を設定し、現場レベルでのキャッシュ・フロー経営の強化を推進しました。加えて、新規投資案件を厳選して絞り込むとともに投資の回収を促進させた結果、2017年3月期のフリーキャッシュ・フローは3,708億円と当社史上最高水準の大幅な黒字を達成することができました。2016年8月に永久劣後特約付ローンによる調達を行ったことも下支えとな

り、結果として、2017年3月期末のネットD/Eレシオは期初の目標を上回る1.20倍へと大幅に改善、強固な財務基盤の構築に向け着実に前進したと評価しています。

また同時に、当社が優位性を持つ事業分野のさらなる成長、既存ビジネスの底上げ等、収益基盤の強化にも取り組みました。その結果、2017年3月期の連結純利益は前期比931億円増益の1,554億円となり、2期連続の減益決算から好転し、増益決算につなげることができました。

社会の大きな変化は新たな事業機会

今日の社会は大きな転換期を迎えており、当たり前と思っていたことが当たり前でなくなる可能性があること認識しています。

国際政治においては、英国のEU離脱や米大統領選の結果に象徴されるように不確実性が増しており、自由貿易を前提とするサプライチェーンに変化が生じる可能性があるなど、その影響が懸念されます。

金融情勢についても、米国の金融緩和政策が出口に向かいはじめたことで世界的な超低金利、金余りの状態が変化しつつあるのは明らかです。国際金融機関を取り巻くバーゼル規制等の影響も含め、当社を取り巻く金融環境は大きく変わると認識しています。

産業界においてはIoT・人工知能・ビッグデータ等の情報技術革新が、私たちの想定を上回るスピードで進化し、ビジネスの在り方を変えるほどのインパクトを与え始めています。さまざまな新しいビジネスが生まれ、産業の垣根も最早なくなりつつあります。こうした変化やイノベーションは、当社にとって新たな事業機会を創出できる絶好のチャンスでもあります。

現在、我々はこのような国際政治、金融、情報技術革新がもたらす変化に直面しており、将来、振り返れば2017年は、大きな転換点だったと言われる可能性が高いと考えています。



2020年に向けた当社の在り姿

2020年に向けた丸紅グループの在り姿を、それぞれの分野・市場において、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」と定めています。「真のグローバル企業」とは、地域に根ざした強い事業基盤、営業基盤を持ち、現地の有力プレーヤーとしてのプレゼンスを発揮する企業グループです。「グローバルの中のローカル」、ローカルを強くしてグローバルを強くする、地域密着型のビジネスを強化して海外に強い丸紅を実現していきます。特定の市場・商品に集中し、深く掘り下げ、他を寄せ付けられない強みを持つことを追求していきます。

事業戦略を進化させ、競争優位性を追求

丸紅グループの在り姿に向けて、先に述べた大きな時代の節目、変化の速度が加速するという環境認識の中で、強い財務基盤こそが、丸紅グループの将来に向けた成長の土台・礎として必要との認識を新たにしています。財務基盤のさらなる強化を最優先課題として取り組むことを明確化し、同時に事業戦略の進化に向けて、2017年5月に中期経営計画 Global Challenge 2018（以下、GC2018）の修正を発表しました。

修正GC2018における基本方針は、「財務基盤の強化」を最優先課題として継続することを、1つ目の大きな柱としています。遅くとも2021年3月期末までにネットD/Eレシオを0.8倍程度まで改善させます。この目標を達成するためにキャッシュ・フロー経営を強化し、基礎営業キャッシュ・フロー*の極大化を目指します。また、資産リサイクルを促進し、過去に行った投資の回収や戦略的なEXITを推進していきます。

2つ目の柱が「事業戦略の進化」です。事業を戦略的に厳選、個々の領域における競争優位性を追求し、事業価値の最大化につなげます。とりわけプライオリティの高い事業は、当社のプラットフォームやネットワークにつながることで化学反応が見込める事業です。例えば、2017年2月に発表した欧州最大級の飼料機能剤販売会社である Orffa International Holding B.V.（以下、Orffa社）への出資は、その代表的な事例です。Orffa社の飼料機能剤を当社グループのネットワークによりグローバルに展開して市場を開拓します。例えば、当社グループの米国ガビロン社が有する飼料販売ネットワークを活用した米国市場の開拓を検討するなど、事業価値の最大化に向けた取り組みを進めています。今後は、利益の早期取り込みだけに着目した新規投資案件は縮小させ、グループとしての競争優位性を中長期

GC2018 定量目標の修正

	修正前	修正後
連結純利益	2019年3月期 2,500億円 (非資源 2,300億円以上)	2019年3月期 2,000億円 (非資源 1,800億円以上)
フリー キャッシュ・フロー (配当後)	2017年-2019年3月期累計 フリーキャッシュ・フローの黒字化 (⇒2019年3月期末ネットD/Eレシオ1.3倍程度)	2017年-2019年3月期累計 フリーキャッシュ・フロー 4,000億円～5,000億円 (⇒2019年3月期末ネットD/Eレシオ1.0倍程度)
ROE	10%以上	10%以上
新規投融资	2017年-2019年3月期累計 1兆円 (内訳) セールス&マーケティング事業 30% ファイナンス事業 20% 安定収益型事業 40% 資源投資 10%	2017年-2019年3月期累計 4,000億円～5,000億円 非資源を中心に戦略的に厳選
連結配当性向	連結純利益の25%以上	連結純利益の25%以上

* 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、キャッシュベースでの稼ぐ力を表す指標。

的に拡大していく、Orffa社型の投資を推し進めていく考えです。

さらに、IoT・ビッグデータ戦略室をコーポレート機能として立ち上げ、デジタル技術によるビジネスモデルの革新に取り組んでいます。具体的には、個別事業の特性に応じたデジタル戦略を追求するタテのアプローチと、当社グループにおける共通項をテーマとしてデジタル戦略を追求するヨコのアプローチによる重層的な取り組みを展開しています。商品軸を超えた総合商社ならではのビジネスモデルの革新を目指していく考えです。

GC2018 定量目標の見直し

2019年3月期の連結純利益は、当初の計画では非資源分野において「2,300億円以上」とし、資源分野と合計で2,500億円を目標としていました。今回の修正計画においては、非資源分野の目標を500億円下方修正して「1,800億円以上」とし、資源分野と合計で2,000億円としました。

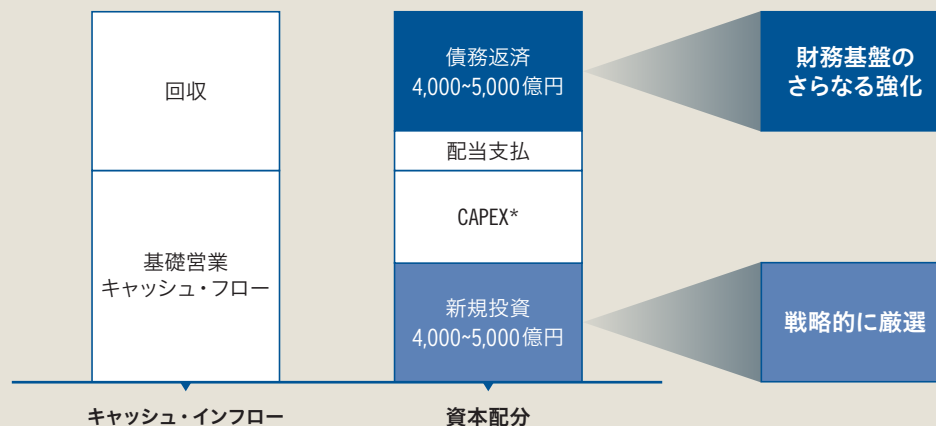
フリーキャッシュ・フローについては、3カ年累計で配当後のフリーキャッシュ・フロー黒字化を掲げていましたが、これを加速し、配当後のフリーキャッシュ・

フローとして4,000億円～5,000億円の黒字とする目標に修正しました。この目標は最低限の水準と考えており、超過達成することで財務基盤の強化を前倒しで実現していきます。2019年3月期末のネットD/Eレシオについても、当初の1.3倍程度から、0.3ポイント低下の1.0倍程度を目指します。

3カ年で計画している新規投融資については、フリーキャッシュ・フローの創出を優先目標とした上で、累計で最大1兆円を目途としていましたが、フリーキャッシュ・フローの目標見直しに伴い、3カ年累計で4,000億円～5,000億円に減額しました。なお、ROEと配当性向については、当初の計画から修正はありません。

2018年3月期の連結純利益目標は、2017年3月期より147億円の増益となる1,700億円としました。バランスシートについては、引き続き配当後のフリーキャッシュ・フローを黒字化することで、ネットD/Eレシオを1.1倍程度と、2017年3月期末対比でさらに0.1ポイント改善させ、財務基盤を一層強化する計画です。2019年3月期の連結純利益目標2,000億円（非資源1,800億円以上）への道筋をつけるという意味でも、これらの定量目標を着実に実現していきます。

資本配分イメージ (GC2018 3カ年累計)



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



巨大なプラットフォームとしての丸紅グループ この確固たる基盤を活かし、「夢」を実現する

株主還元について

連結配当性向については、連結純利益の25%以上とする基本方針を、GC2018で定めています。これに基づき2017年3月期の年間配当金は、前期の21円から2円増配し、1株当たり年間23円としました。今後も企業価値の向上に努めながら、各期の業績動向と財務状況及び配当性向などを総合的に勘案し、株主還元の充実を図っていきます。

丸紅グループの未来に向けて

——「夢」の実現、巨大なプラットフォームとして

「商社パーソンにとって一番大事なことは、自分の仕事に大きな夢を持つことだ。そして、その夢の実現に向けて邁進することももちろん、ビジネスを通じてお客様の事業や地域社会の発展に貢献するという高い志を持ってほしい」。これは、丸紅の社長として、私が毎年新入社員に必ず伝えている言葉です。

現在の世界は、環境問題、食糧問題、資源エネルギー問題等、サステナビリティに関わる多くの社会的課題に直面しています。それらの課題に対し、私たち総合商社・丸紅グループは、常に前向きな姿勢でチャレンジしています。また、近年の経営環境の大きな転換は、総合商社にとって成長性の高い新たな事業機会を創出しうる絶好のチャンスだと捉えています。

私たち丸紅グループは、これら社会的課題を解決する力、変化の中で新たな事業機会を生み出す力を有しています。その力の源泉は、我々の多様なビジネスモデル、豊富な資金力、情報力に加え、ビジネスをサポートするコーポレート機能や、長年にわたり蓄積された専門性、人的ネットワークです。丸紅グループは、こうした有形・無形の資産や機能を持つ、いわば巨大なプラットフォームなのです。この巨大なプラットフォームを、グループ社員一人ひとりが十分に活用することで、それぞれの「夢」の実現に向けたチャレンジが可能となります。

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

丸紅グループは、全てのステークホルダーとともに、地域経済や社会の発展に貢献する取り組みを積み重ねることで企業価値の最大化を目指し、中長期間にわたる持続的な成長を実現していきます。

丸紅の価値創造プロセス

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

OUR INPUTS 投入資本

財務資本

強固な財務基盤

知的資本

長期にわたり蓄積された
事業ノウハウ・ブランド

人的資本

多様性のある
プロフェッショナルな人材

社会・関係資本

地域社会との信頼関係・
パートナーシップ

自然資本

ビジネスの土台となる
地球環境・天然資源

OUR ACTIVITIES 事業活動

生活産業グループ

「衣食住」に関連する幅広い分野で事業を展開。世界の人口増加に伴い拡大する需要や、ライフスタイルの多様化により変化する顧客ニーズを、高付加価値サービスの提供を通じて取り込み、事業価値の創出・最大化を目指します。

素材グループ

農業資材、化学品、紙パルプ等、幅広い分野において原料や素材を供給。農業資材分野においては多様な商品・サービスを備えるプラットフォームを構築すること、化学品・紙パルプ分野においては取引先のニーズに応えることによって付加価値を顧客・取引先に提供しています。

エネルギー・金属グループ

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

電力・プラントグループ

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

輸送機グループ

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



VALUE DRIVERS 価値創造ドライバー



丸紅は、社は「正・新・和」の精神に則り、創業以来積み上げてきた基礎機能と知見・ノウハウなどの強みを地域や産業を超えて発揮することで、新たな価値を創造しています。

OUR OUTCOMES 創出価値

2017年3月31日現在 (* 2017年4月1日現在)

財務資本

- > フリーキャッシュ・フロー: **3,708** 億円
- > 連結純利益: **1,554** 億円
- > ネットD/Eレシオ: **1.20** 倍
- > 年間配当支払総額: **347** 億円

知的資本

- > 歴史: 創業 **159** 年
- > 連結対象会社数: **438** 社
- > 拠点数*: **66** カ国・地域 **131** カ所

人的資本

- > 連結従業員数: **39,952** 人
- > 平均勤続年数(単体): **16.6** 年
- > 女性管理職数: **+50** %
(2014年対比)

社会・関係資本

- > ネット発電容量: **11,765** MW
(海外22カ国53案件+国内18案件)
- > 丸紅基金による社会福祉助成金: 累計 **42** 億円
(1975年~2016年)

自然資本

- > 水ビジネスサービス対象人口ネット: 約 **800** 万人
(7カ国)
- > 植林面積: 約 **21** 万ha



丸紅の価値

丸紅は、さまざまな資本を事業活動に投じています。創出された経済的価値や社会にも、丸紅の事業活動に再投資され、中

OUR INPUTS 投入資本

財務資本

強固な財務基盤

知的資本

長期にわたり蓄積された
事業ノウハウ・ブランド

人的資本

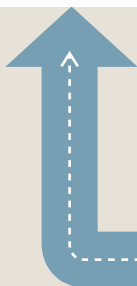
多様性のある
プロフェッショナルな人材

社会・関係資本

地域社会との信頼関係・
パートナーシップ

自然資本

ビジネスの土台となる
地球環境・天然資源



Distribution Businesses

セールス& マーケティング事業

- > アグリ関連事業、付加価値を持ったディストリビューション等の内需事業（食品、化学品、輸送機等）をメインターゲットとする。
- > 地域・分野・商品等の拡がりが見込める事業をプラットフォームとして、その事業体によるM&Aの推進、オーガニックグロスにより、長期的な収益拡大、収益性向上を図る。
- > マジョリティ投資を主体とする。

ビジネスモデル

丸紅は、長期的な収益拡大の基盤を世界各国・境・事業特性に対応した事業・投資戦略を推進

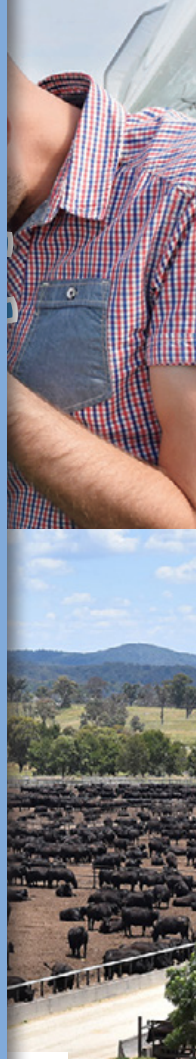


Stable Earnings-Type Businesses (Infrastructure, etc.)

安定収益型事業

- > PPA^{*1}付IPP^{*2}、上下水道、その他PPP^{*3}など、長期契約に裏打ちされた安定収益型のインフラ事業をメインターゲットとし、新規投資の積み上げによる収益成長を図る。
- > アップサイドが限定的、配当比率が高い、投資規模が大きいなどの特徴から、出資形態はマイノリティ投資とする。
- > 当社が主体的にプロジェクト組成することを目指す。

*1 PPA：Power Purchase Agreementの略。長期売電契約。
 *2 IPP：Independent Power Producerの略。独立系発電事業者。
 *3 PPP：Public-Private Partnershipの略。





Finance Businesses

ファイナンス事業

- > リース事業、販売金融事業等をメインターゲットとする。
- > 地域・分野・商品等の拡がりが見込める事業をプラットフォームとして、その事業体によるM&Aの推進、オーガニックグロースにより、長期的な収益拡大、収益性向上を図る。
- > マジORITY投資を主体とするが、資金が多額の際はマイノリティ投資を可とする。

別経営指針

地域に据え、ビジネスモデルごとに異なる経営環
しています。



Natural Resource Investments

資源投資

- > 長期的な視点に基づいて資産を保有する。既存仕掛案件の早期生産開始に注力するとともに、新規投資に際しては、コスト競争力の高い、長期的な案件をメインターゲットとする。
- > 配当比率が高く、投資規模が大きいため、信頼できるオペレーターの案件にマイノリティで参画することを主体とする。
- > 資源価格変動による収益のブレ幅を一定レベルに抑えるため、投資残高・金額の枠組みを設定する。

OUR OUTCOMES 創出価値

2017年3月31日現在 (* 2017年4月1日現在)

財務資本

- > フリーキャッシュ・フロー: **3,708** 億円
- > 連結純利益: **1,554** 億円
- > ネットD/Eレシオ: **1.20** 倍
- > 年間配当支払総額: **347** 億円

知的資本

- > 歴史: 創業 **159** 年
- > 連結対象会社数: **438** 社
- > 拠点数*: **66** カ国・地域 **131** カ所

人的資本

- > 連結従業員数: **39,952** 人
- > 平均勤続年数(単体): **16.6** 年
- > 女性管理職数: **+50** %
(2014年対比)

社会・関係資本

- > ネット発電容量: **11,765** MW
(海外22カ国53案件+国内18案件)
- > 丸紅基金による社会福祉助成金: 累計 **42** 億円
(1975年~2016年)

自然資本

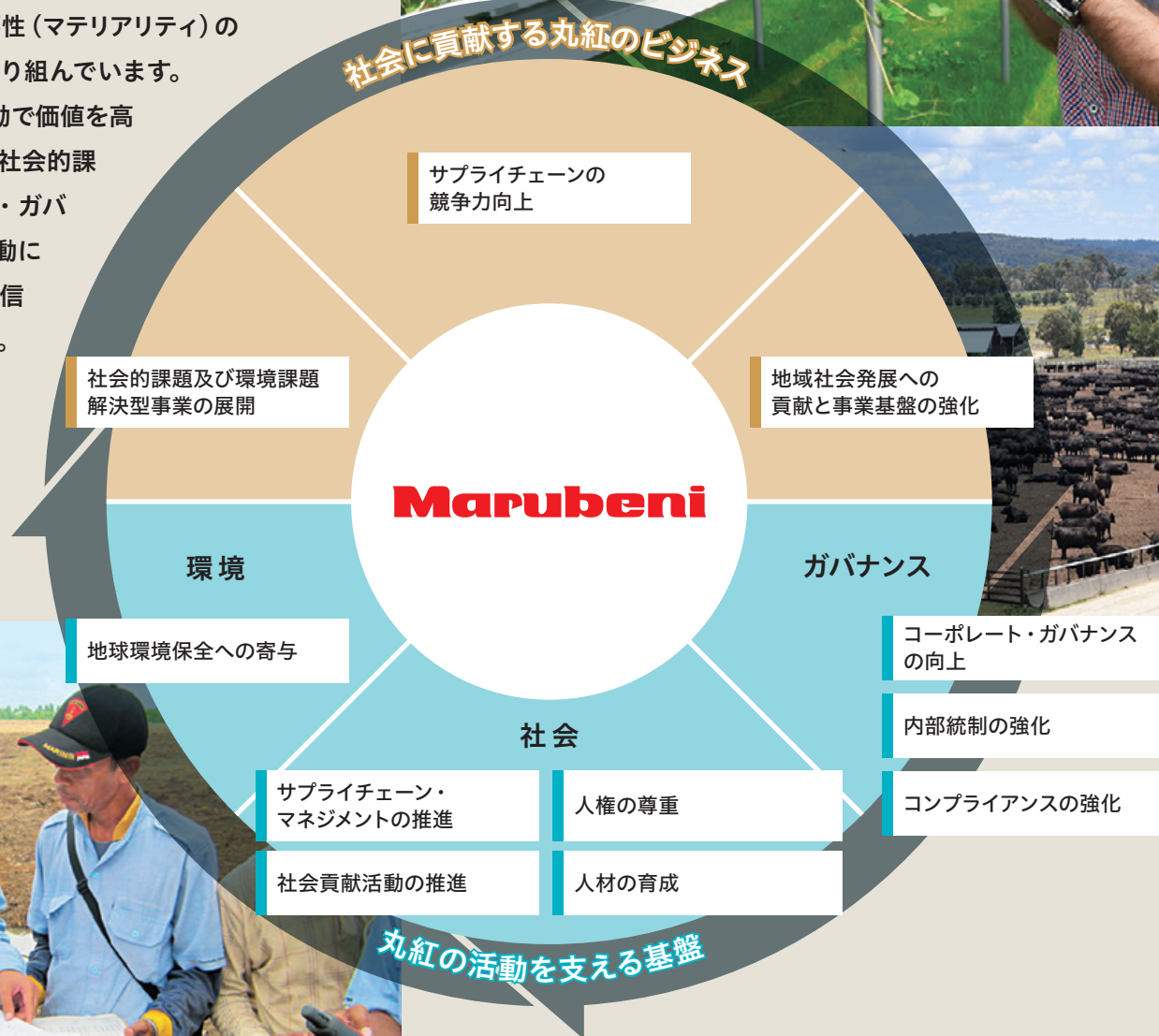
- > 水ビジネスサービス対象人口ネット: 約 **800** 万人
(7カ国)
- > 植林面積: 約 **21** 万ha

サステナビリティ 持続的な成長のために

丸紅は、持続的成長に向けて、重要性（マテリアリティ）の高い課題を特定し、事業活動に取り組んでいます。

丸紅は、事業そのものの経済的活動で価値を高めるだけでなく、事業活動を通じた社会的課題の解決など、ESG（環境・社会・ガバナンス）を重視した統合的な事業活動により、ステークホルダーの皆様から信頼される価値創造を目指しています。

社会に貢献する丸紅のビジネス



丸紅の活動を支える基盤

重要な課題

- コーポレート・ガバナンスの向上
- 内部統制の強化
- コンプライアンスの強化
- 人権の尊重
- 人材の育成
- サプライチェーン・マネジメントの推進
- 地球環境保全への寄与
- 社会貢献活動の推進

丸紅グループの事業が環境・社会に及ぼす影響に対し責任を果たす



重要な課題

- 社会的課題及び環境課題解決型事業の展開
- サプライチェーンの競争力向上
- 地域社会発展への貢献と事業基盤の強化

社会的課題及び環境課題解決と競争力向上を同時に実現し、持続的な成長につなげる



福島洋上風力コンソーシアム提供
(経済産業省資源エネルギー庁委託事業)

サステナビリティにおける重要な課題の特定・見直しプロセス

課題の抽出と優先順位付け

ステークホルダーとの対話

- 顧客・取引先
- 株主
- 社員
- 地域社会

社会からの期待の確認

- 有識者、CSR 専門家との対話
- NGO / NPO からの期待
- SRI 調査機関からの要請
- 国際条約、各国、業界の動向把握

丸紅への影響を分析・検討

- 社是・経営理念・行動指針
- 経営計画
- 事業の成長性・継続性
- リスクマネジメント
- 法規制等の強化
- 新たな事業の創出

顕在・潜在化している社会的課題及び環境課題の抽出

丸紅のサステナビリティにおける重要性 (マテリアリティ) の高い課題の特定

承認

CSR・環境委員会
(社長直轄組織)

目的・目標を持った事業活動への反映・実践

指示

結果報告

毎年の見直し



丸紅の価値

丸紅は、さまざまな資本を事業活動に投じています。創出された経済的価値や社会にも、丸紅の事業活動に再投資され、中

OUR INPUTS 投入資本

財務資本

強固な財務基盤

知的資本

長期にわたり蓄積された
事業ノウハウ・ブランド

人的資本

多様性のある
プロフェッショナルな人材

社会・関係資本

地域社会との信頼関係・
パートナーシップ

自然資本

ビジネスの土台となる
地球環境・天然資源



ステークホルダー とともに

丸紅グループは、世界のさまざまなステークホルダーに支えられて事業を行っています。そのため、ステークホルダーの意見に常に耳を傾け、ともに考え歩みを進めていくことが重要であると認識しています。丸紅グループの事業活動が環境・社会に及ぼす影響を踏まえて、ステークホルダーとともに、社会的課題の解決に向けた新たな価値を創造し、提供していきます。

なお、いずれのステークホルダーも重要であり、優先順位を付すという考えはありません。



OUR OUTCOMES 創出価値

2017年3月31日現在 (*2017年4月1日現在)

財務資本

- > フリーキャッシュ・フロー: **3,708** 億円
- > 連結純利益: **1,554** 億円
- > ネットD/Eレシオ: **1.20** 倍
- > 年間配当支払総額: **347** 億円

知的資本

- > 歴史: 創業 **159** 年
- > 連結対象会社数: **438** 社
- > 拠点数*: **66** カ国・地域 **131** カ所

人的資本

- > 連結従業員数: **39,952** 人
- > 平均勤続年数(単体): **16.6** 年
- > 女性管理職数: **+50** %
(2014年対比)

社会・関係資本

- > ネット発電容量: **11,765** MW
(海外22カ国53案件+国内18案件)
- > 丸紅基金による社会福祉助成金: 累計 **42** 億円
(1975年~2016年)

自然資本

- > 水ビジネスサービス対象人口ネット: 約 **800** 万人
(7カ国)
- > 植林面積: 約 **21** 万ha

[顧客・取引先]

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

[株主・投資家]

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

[環境・社会]

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

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

[社員]

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

Helena Chemical Company

ヘレナケミカル社：
顧客視点から農業事業者の利益の最大化という価値を創出し、全米最大級の農業資材リテーラーへと成長

INPUTS 投入資本

- > 財務資本： 丸紅グループ 100%出資
- > 人的資本： ヘレナ社従業員5,160人
(2017年3月末時点)
- > 社会・関係資本：
米国内495拠点ネットワーク

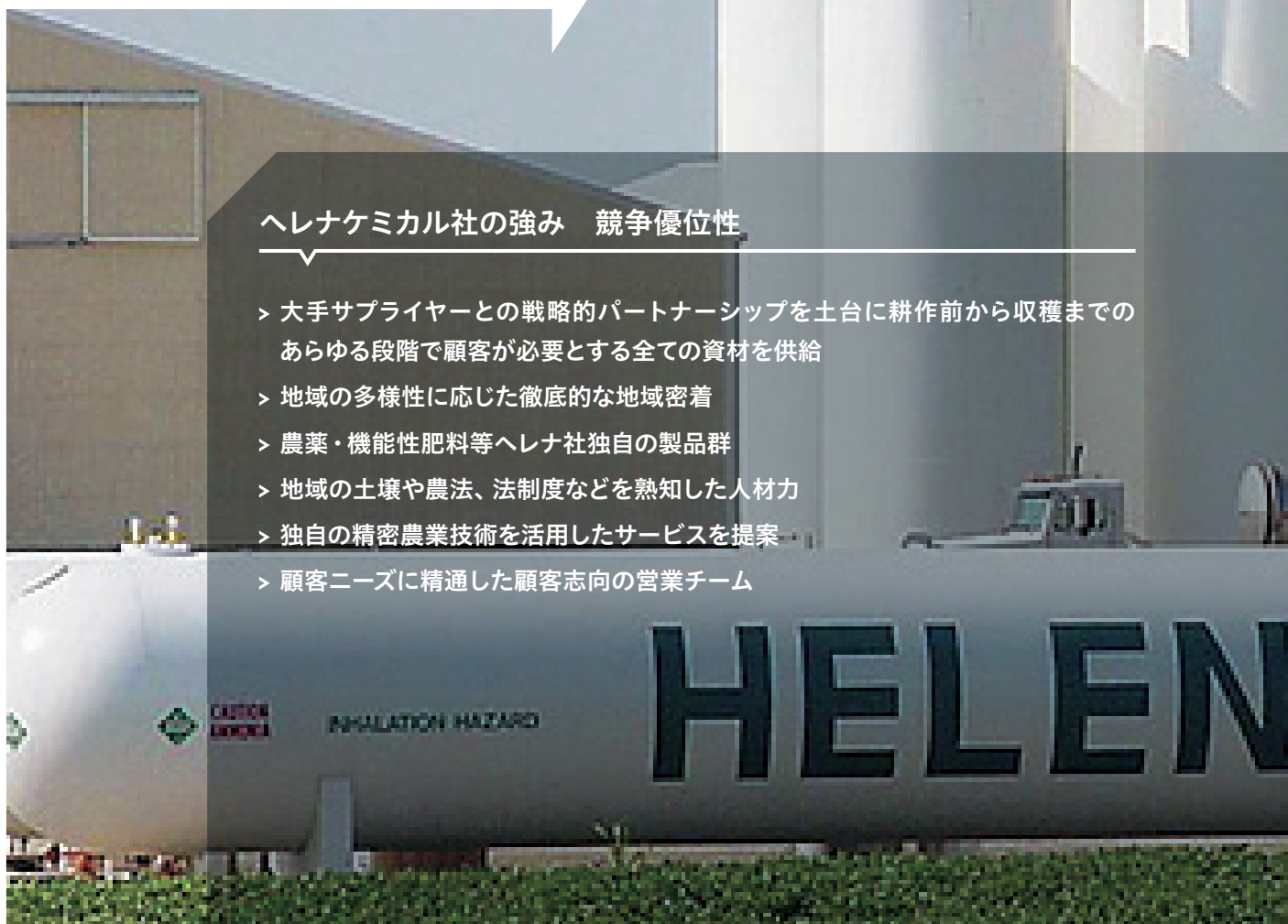
Distribution Businesses



セールス& マーケティング事業

ヘレナケミカル社の強み 競争優位性

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



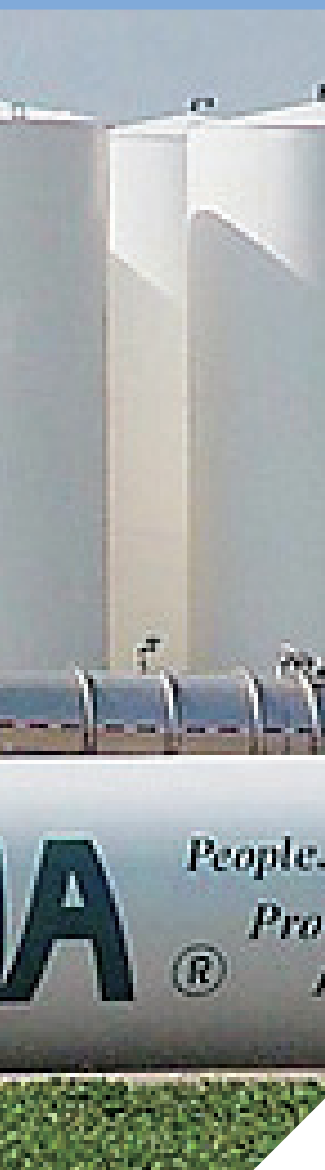
VALUE DRIVERS 価値創造ドライバー

- ▶ 豊富な知識と経験を持ち、顧客ニーズに精通している営業人材
- ▶ 農業や機能性肥料等ヘレナ社独自の製品群
- ▶ 独自の精密農業技術「AGRIIntelligence」を利用した、コンサルティングサービス

徹底的な地域密着と全米ネットワーク

OUTCOMES 創出価値

- ➡ 選ばれるディストリビューターとして、シェア全米第2位（市場シェア約8%）
- ➡ ITにより土壌や作物の状態を多角的に分析し、最適化ソリューションを提供



丸紅は、連結子会社のヘレナケミカル社（以下、ヘレナ社）を通じて、世界最大の農業大国である米国で農業資材の小売事業を展開しています。農業資材に対するニーズが非常に多様化した米国市場は、成長を続ける世界のアグリビジネス市場の最先端を進んでおり、この米国市場における事業は丸紅のアグリビジネスの柱となっています。

丸紅は、ヘレナ社とともに、買収当時は農業販売がメインであったヘレナ社のビジネスモデルのイノベーションに取り組み、現在のヘレナ社独自のビジネスモデルを形作ってきました。まず、ヘレナ社の強みである地域密着型コンサルティング営業をさらに伸長させるために、ネットワークの全米拡張に取り組みました。ネットワークの構築により、全米の農業事業者ニーズをさらに深く把握することが可能になったヘレナ社は、取扱品目を種子や肥料へと拡大し、競争優位性をさら

に高め、成長を加速させていきました。現在では、農業資材販売とコンサルティングサービスに加えて、最新のITサービス「AGRIIntelligence（精密農業技術）」などの新商品・サービスの開発により、事業をさらに拡大しています。

顧客視点から常に新たな価値創造を追求してきたヘレナ社の成功は、投資先の事業が有する商品・サービス、機能等で差別化を図り、付加価値の創出に取り組むビジネスモデル別経営指針の1つ目「セールス&マーケティング事業」におけるモデルケースです。この成功の基礎は保有する強力な地場ネットワークを駆使し、独自の商品ライン・コンサルティングサービスを顧客に提供することで市場を切り拓き、さらに成長を加速させていくことにあります。今後、丸紅は、このヘレナ社のイノベーションから得た知見・ノウハウを世界へ展開し、さらなる価値の創出に取り組んでいきます。



Finance Businesses

ファイナンス事業

MAC Trailer Leasing

MAC Trailer Leasing (PLM 社) :
ビジネスモデルのイノベーションに向けて、自社の強みを再定義し、顧客志向の商品・サービスへの集中から新たな価値を創造

INPUTS 投入資本

- > 財務資本：丸紅グループ100%出資
- > 知的資本：
 - 商品・サービスに特化した高い専門性
 - 全米各地域に根ざしたマーケティング力
 - 現地人材による経営の現地化
- > 社会・関係資本：
 - 自社保有の7,000台以上のトレーラー及び米国内28拠点を展開

丸紅の自動車・リース事業本部では、総合リースから商品特化型リース、販売金融に至るまで幅広く取り組んでいます。中でも、積極的に新たな価値創造に取り組み、成果を出しているのが、米国で商品特化型リース事業を展開するMAC Trailer Leasing (以下、PLM 社) です。2000年に丸紅グループの一員となったPLM社は、新たな価値創造に向けた議論を丸紅と重ね、ビジネスモデルのイノベーションに着手。2005年には、米国の人口動態から長期的な成長が見込まれる冷凍・冷蔵トレーラーのリース・レンタル分野に事業を集中することを決定しました。この実行段階においては、リーマン・ショックの影響に向き合いつつ資産入れ替えやコスト削減などの財務構造の変革を推し進め、市場のさらなる深掘りに向けた商品・サービスの改善に取り組み続けました。現在では、多種多様な顧客に冷凍・冷蔵トレーラーのリース・レンタル事業を展開するとともに、保守メンテナンス、GPSによる所在地や庫内温度のモニタリングやコンサルティングなどの冷凍・冷蔵トレーラーにおけるフリートマネジメントサービスまで事業を拡大しています。今後も、保有する7,000

台以上のトレーラーと全米28拠点という資産を有効活用し、さらなる成長を目指していきます。

このPLM社の成功は、ビジネスモデル別経営指針の2つ目「ファイナンス事業」のモデルケースです。PLM社は、自社の強みに徹底して向き合い、それを再定義することで新たなビジネスモデルの方向性を明確化させていきました。強みに集中し、冷凍・冷蔵トレーラーや拠点などの良質な資産を積み増して規模のメリットを追求する。その資産を有効活用し、アセットファイナンスで資金を調達。さらに良質な資産を積み上げながら商品・サービスの改善に取り組み、それを全米各地域で展開していくという好循環を築き上げました。「ファイナンス事業」では、輸送機を中心にリース事業や販売金融事業などにおいて、資産の積み増しや効率性向上などの施策を通じて強みをさらに引き伸ばしていくことを基本戦略とし、将来のプラットフォームとして地域的な広がりが見込める事業に投資していきます。今後、丸紅は、このPLM社の成功事例を世界へと展開し、さらなる価値の創出に取り組んでいきます。



VALUE DRIVERS 価値創造ドライバー

- > 冷凍・冷蔵トレーラー専門リース会社
- > GPSによる運行管理
> トレーラー室内温度コントロール
- > 保守メンテナンス

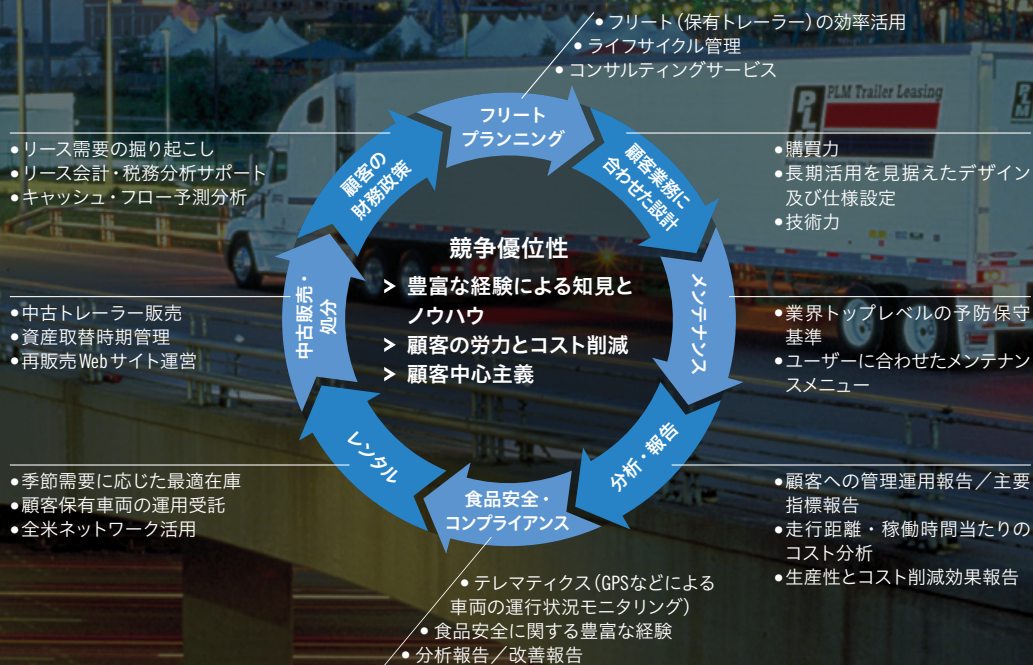
総合的な冷凍・冷蔵トレーラーの
フリートマネジメント業者として事業を拡大

OUTCOMES 創出価値

- ➡ 冷凍・冷蔵トレーラー専門リース会社として、全米ナンバーワン
- ➡ 高品質な生鮮食品や冷凍食品を全米に配送
- ➡ 食品廃棄物削減

PLM社の強み 競争優位性

> 最適な冷凍・冷蔵輸送を追求するフリートマネジメント



IPP 事業

IPP^{*1}事業において、海外電力案件の実績に裏打ちされた案件開発能力・資産管理機能により、安定的かつ厚みある収益を実現

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

INPUTS 投入資本

- > 財務資本： 当社及び出資パートナーや国内外輸出信用機関・邦銀・外銀といった多彩な資金リソースによるプロジェクトファイナンス組成
- > 知的資本：
 - 地域営業力
 - 発電プラント建設請負EPC^{*2}案件で培ったノウハウ
- > 社会・関係資本：
 - 地域開発拠点（シンガポール、ドバイ、ヨハネスブルグ、ロンドン、ニューヨーク）
 - 資産管理拠点（香港、アブダビ、リスボン）

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



Stable Earnings-Type
Businesses (Infrastructure, etc.)

安定収益型事業

IPP 事業の強み 競争優位性

> 地域営業力

- EPC / IPPの継続的な案件受注・契約履行を通じて強化された顧客と市場からの高い信頼

> EPC 事業のプロジェクトマネジメント能力 / IPP 事業とのシナジー効果

- コア・コンピテンシーであるEPC 事業での価格競争力、安定した契約履行能力
- 発電所建設マネジメントにおけるシナジー効果

> 実績に裏打ちされたIPP 事業の開発能力、競争力

- 国際競争入札で高い競争力を発揮する事業開発能力
- IPP 案件の開発における課題解決能力

> 事業マネジメント能力

- 事業への主体的関与、リーダーシップの発揮
- 保有資産を網羅する資産管理体制
- 電力自由化・規制緩和をとらえ、新たなビジネスモデルへのチャレンジにより構築された長期的な市場分析力・課題解決能力

VALUE DRIVERS 価値創造ドライバー

> 案件発掘

- ・地域営業
- ・ソーシング
- ・パートナー選定

> 開発・建設

- ・政府・顧客との折衝
- ・発電所建設契約 (EPC 契約)
- ・ファイナンス組成
- ・プロジェクトマネジメント

> 資産管理

- ・安全・安心・安定運営
- ・資産価値向上

案件開発能力／ポートフォリオ管理

OUTCOMES 創出価値

- ➔ ネット発電容量11ギガワットの日本最大のIPP
- ➔ 先進国・新興国にバランスよく分散した世界23カ国71案件にわたる世界展開
- ➔ 大型火力・水力から環境にやさしい再生可能エネルギーまで多様な電源での事業展開



丸紅の電力分野は、電力設備の貿易事業から始まり、1960年代には海外向けEPC事業に進出しました。世界的にインフラ案件の民間開放が進んだ1990年代には、長期的な安定収益が見込めると判断して海外IPPへと事業展開し、2000年代には中東で発電造水事業 (IWPP^{*3}) を開始しました。その後も電力事業での多角化を推し進め、英国の電力卸売事業、再生可能エネルギー発電事業、国内電力小売 (PPS^{*4}) 事業、送電事業など、グローバル総合電力事業者として進化・成長してきました。現在のネット発電容量は世界23カ国において11ギガワットにも上り、日本最大のIPPとなりました。

丸紅の電力事業の強みは、世界各地域の顧客ニーズに合わせて、試行錯誤しながら納期やコストを含めた最適なソリューションを提供し続けてきたことにより、築かれてきました。タービンなどの設備の一部を納入する貿易事業から、発電所建設のプライムコントラクターに転じ、設計から建設後の試運転やプラント保守運転教育などの全てを請け負うフルターンキー契約といった最適な解決策を提案し、実績を積み上げてきました。

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

IPP事業は、長期契約に裏打ちされた安定収益型のインフラ事業をメインターゲットとするビジネスモデル別経営指針の3つ目「安定収益型事業」の中心事業であり、今後も、時代の潮流とリスクを見極めながら収益拡大を目指し、積極的に取り組んでいきます。新規投資においては、資金効率を重視し、IoT・新技術の活用による収益向上を図るなど、安定収益を継続的に生み出す事業ポートフォリオを構築していきます。

^{*3} IWPP: Independent Water and Power Producerの略。独立系発電・造水事業者。

^{*4} PPS: Power Producer and Supplierの略。特定規模電気事業者。



ロイヒル鉄鉱山プロジェクト

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

INPUTS 投入資本

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

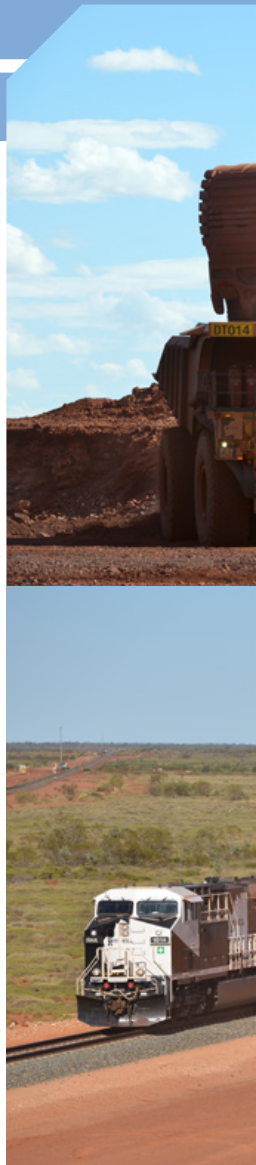
丸紅が15%出資するロイヒル鉄鉱山プロジェクトは、鉱山・鉄道・港湾が統合されたインフラを全て自社保有する大型プロジェクトで、総開発費は約1兆円に上ります。年間生産・出荷能力は、55百万トンと西豪州ピルバラ地区における単一鉄鉱山で最大規模を誇ります。生産量の大半は、日本をはじめとするアジアの製鉄会社と長期の販売契約を締結しており、2015年12月から出荷を開始しました。現在は、フル生産体制の構築に向けて、事業パートナーの豪州 Hancock Prospecting、韓国 POSCO、台湾中国鋼鉄とともに操業の効率化・安定化に取り組んでおり、生産量も順調に拡大しています。

ロイヒル鉄鉱山プロジェクトに代表される資源事業では、長期的視野に基づいた初期の投資決定が重要になります。丸紅は、本プロジェクトにおいて、高い資金調達能力、経験豊富な人材、幅広い事業ネットワークなどの総合商社機能を最大限に発揮することで、緻密な投資計画を立案

し、着実に実現してきました。開発費の調達は困難を極めながらも、約1年半にわたる銀行団との交渉を経て、総額72億米ドルのプロジェクトファイナンス組成に成功しました。鉱山の開発のみならず、鉱山から積出港までの全長344km*に及ぶ鉄道を新設し、さらに、大型輸送船が接岸可能な港湾設備も建設しました。いずれの設備も最新の技術・製品を駆使したもので、資機材調達には丸紅グループの幅広い事業ネットワークも寄与しています。このプロジェクトは、生産・出荷コストにおける高い競争優位性を活かし、今後長期にわたり、新たな価値を生み出していきます。

ロイヒル鉄鉱山プロジェクトは、資産保有により長期的な価値創造を目指す、ビジネスモデル別経営指針の4つ目「資源投資」におけるモデルケースです。本プロジェクトで獲得した知見・ノウハウを、今後の丸紅の「資源投資」に活かしていきます。

*東京—名古屋間に相当



VALUE DRIVERS 価値創造ドライバー

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

鉱山から鉄道及び港湾インフラまでを自社保有する
一気通貫プロジェクト

OUTCOMES 創出価値

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



ロイヒル鉄鉱山プロジェクトの強み 競争優位性

- > 鉄鉱石資源の強み
 - 約23億トンの豊富な資源量
 - 良質な鉄鉱石品位
 - 今後希少性が高くなる塊鉄の供給ソース
- > 操業能力の強み
 - 資源メジャーと伍するコスト競争力
 - 鉱山から鉄道及び港湾インフラまでを全て自社保有する一気通貫操業
 - 最新鋭の生産管理システム
- > 人的資源の強み
 - プロジェクトオーナー間の強固なパートナーシップ
 - 経験豊富な経営陣によるマネジメント
 - 日本・アジアの製鉄会社と長期販売契約を締結した幅広い販売ネットワーク

財務ハイライト

中期経営計画

"G" PLAN

SG2009

米国会計基準

	2007.3	2008.3	2009.3
年間：			
売上高*1	¥9,554,943	¥10,631,616	¥10,462,067
売上総利益	531,171	596,916	644,803
営業利益*2	165,020	200,153	234,065
受取配当金	20,705	23,645	27,719
持分法による投資損益	44,880	55,661	21,973
親会社の所有者に帰属する当期利益（連結純利益）	119,349	147,249	111,208

期末現在：

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

1株当たり情報（単位：円）：

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

キャッシュ・フロー：

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

財務比率：

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

*1 「売上高」は、取引形態の如何に関わりなく当社及び連結子会社の関与する全ての取引を含んでいます。「売上高」及び「営業利益」は、投資家の便宜を考慮し、日本の会計慣行に従った自主的な表示であり、国際会計基準で求められている表示ではありません。

*2 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

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

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

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

SG-12

GC2015

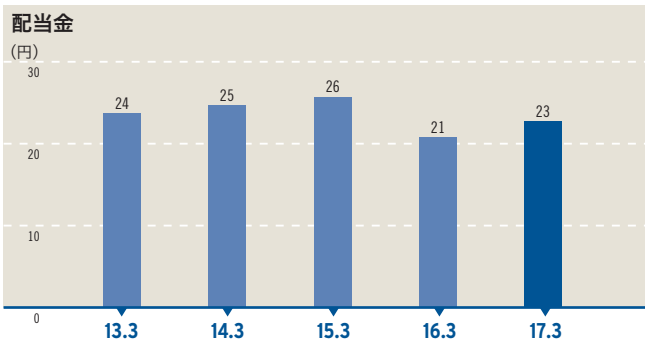
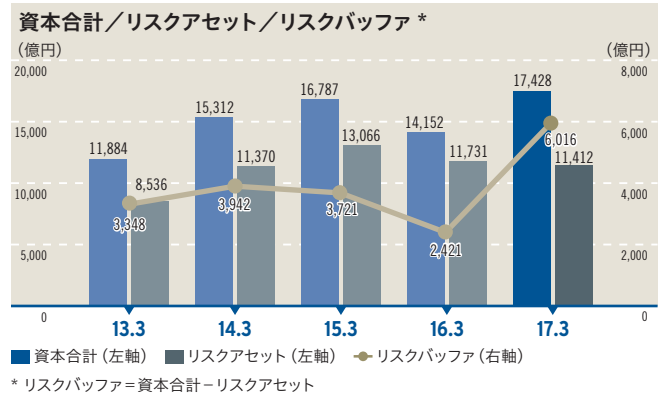
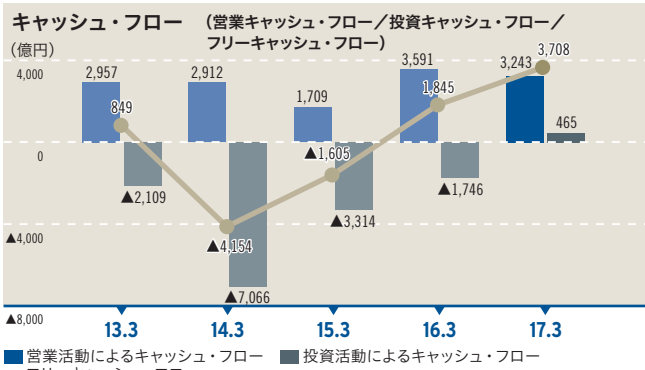
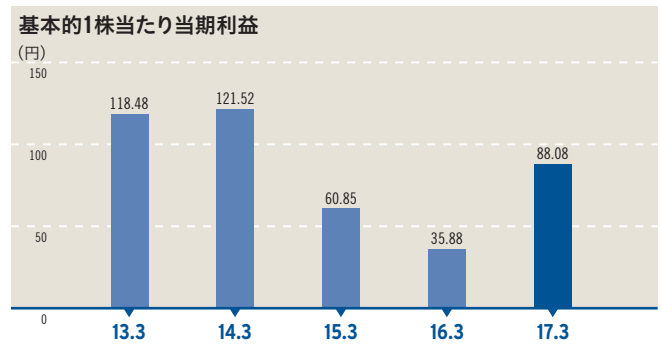
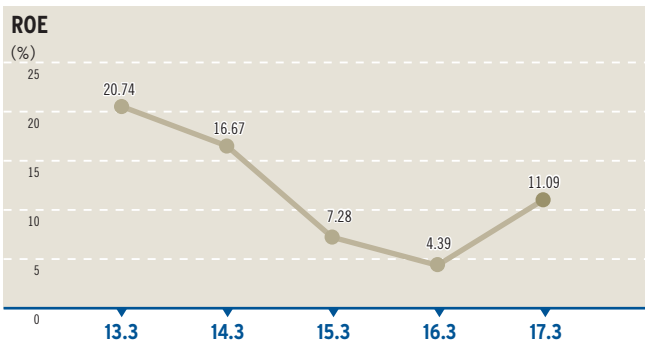
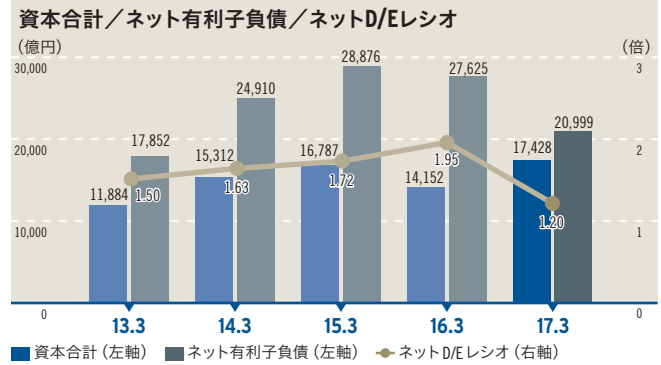
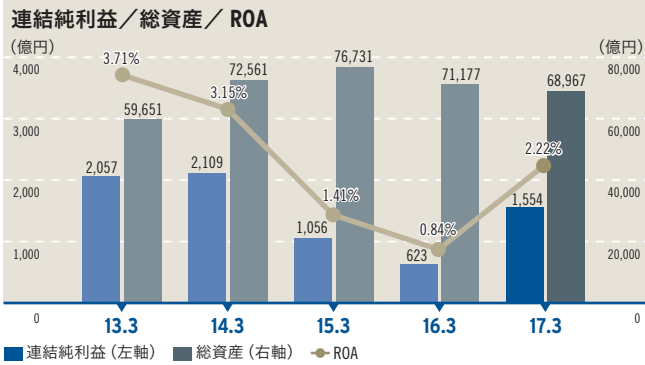
GC2018

国際会計基準

(百万円)

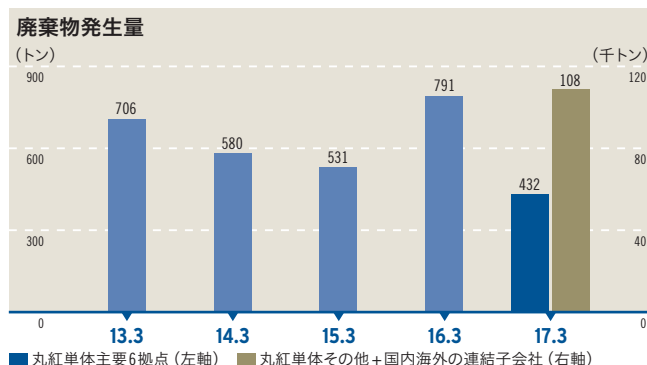
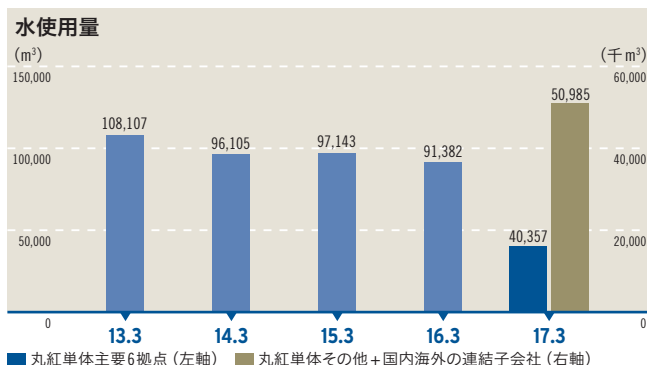
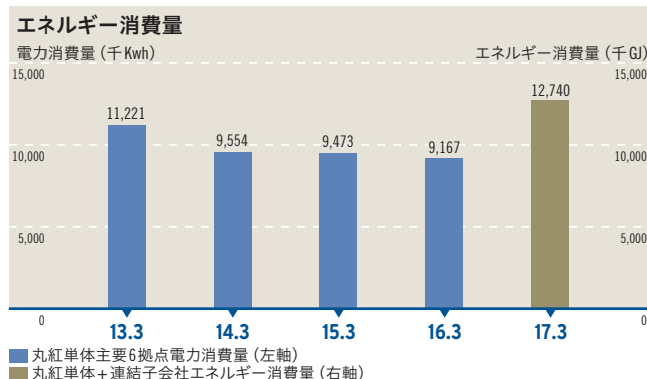
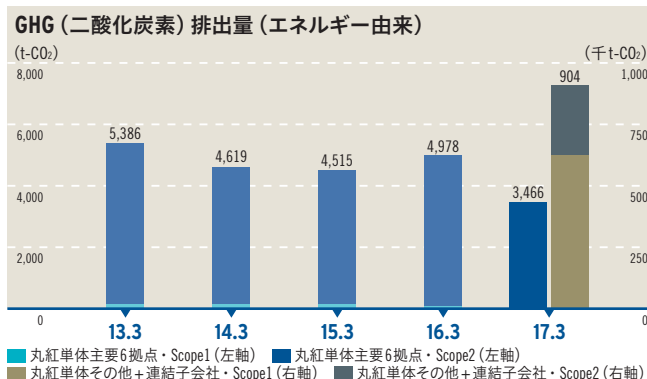
2010.3	2011.3	2012.3	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3
¥7,965,055	¥9,020,468	¥10,584,393	¥10,509,088	¥13,633,520	¥13,925,339	¥12,207,957	¥11,134,169
491,673	522,152	541,454	528,194	651,063	707,318	670,086	613,880
118,926	145,774	157,315	122,932	157,462	160,688	104,231	91,597
23,561	19,200	27,351	30,112	34,917	34,957	18,555	17,512
28,864	71,452	81,528	87,790	99,405	89,919	31,824	114,725
95,312	136,541	172,125	205,696	210,945	105,604	62,264	155,350
¥4,586,572	¥4,679,089	¥5,129,887	¥5,965,086	¥7,256,085	¥7,673,064	¥7,117,686	¥6,896,733
1,706,397	1,615,634	1,755,705	1,785,247	2,491,043	2,887,608	2,762,453	2,099,939
799,746	831,730	915,770	1,188,379	1,531,231	1,678,713	1,415,202	1,742,758*3
¥54.89	¥78.63	¥99.13	¥118.48	¥121.52	¥60.85	¥35.88	¥88.08
8.50	12.00	20.00	24.00	25.00	26.00	21.00	23.00
¥ 280,610	¥ 210,044	¥ 172,599	¥ 295,734	¥ 291,188	¥ 170,943	¥ 359,132	¥ 324,263
▲35,207	▲128,495	▲273,689	▲210,878	▲706,585	▲331,411	▲174,596	46,504
245,403	81,549	▲101,090	84,856	▲415,397	▲160,468	184,536	370,767
▲254,655	▲17,010	171,913	129,030	196,779	▲70,705	▲36,268	▲258,123
570,789	616,003	677,312	919,475	665,498	469,106	600,840	704,972
2.05	2.95	3.51	3.71	3.15	1.41	0.84	2.22
14.52	17.98	21.17	20.74	16.67	7.28	4.39	11.09
16.2	16.5	16.6	19.0	19.1	19.8	18.5	20.9
2.13	1.94	1.92	1.50	1.63	1.72	1.95	1.20

財務データ

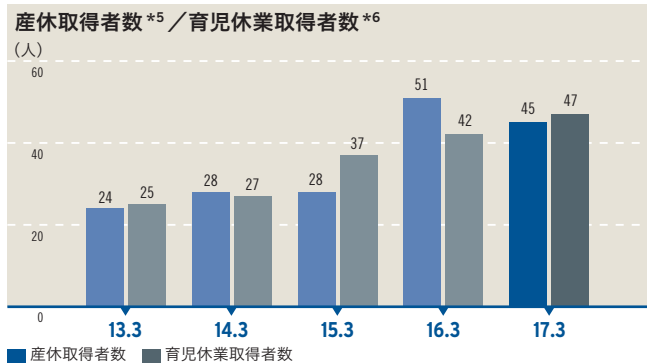
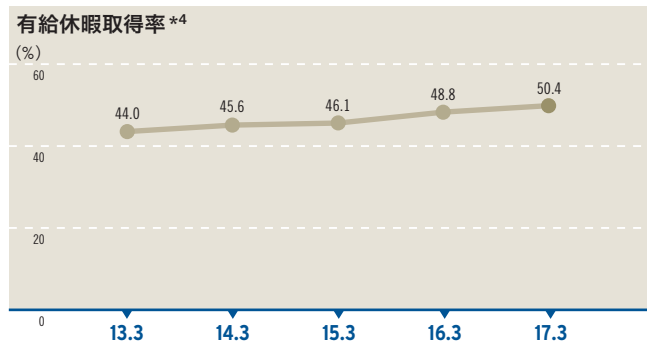
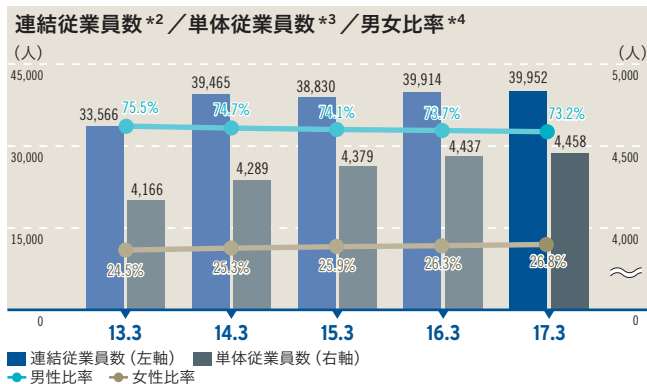


非財務データ

環境データ*1



社会性データ



*1 データ集計対象拠点
2013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、静岡支社、名古屋支社、大阪支社、九州支社)。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使用量を算入しています。
2017年3月期実績
丸紅株式会社及び国内・海外の連結子会社。ただし、米国北部を拠点とする穀物集荷・輸出事業会社と Helena Chemical、清算・売却方針決定済みの子会社は含まれていません。
GHG (二酸化炭素) 排出量 (エネルギー由来)
・燃料及び蒸気のCO₂排出係数は、地球温暖化対策推進法の係数を使用。
・電力の排出係数：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。国内及び海外の連結子会社については、国際エネルギー機関 (International Energy Agency, IEA) による国別のCO₂排出係数 (CO₂ emissions per kWh from electricity generation) の2014年値を使用。
・都市ガスの排出係数：
2013年3月期から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。
*2 3月末時点。
*3 丸紅から他社への出向者を含め、他社から丸紅への出向者を除いた在籍人員数 (3月末時点)。
*4 丸紅単体 (3月末時点)。
*5 丸紅単体。なお、前期から継続して休暇・休業取得している者を含めた、当該期中における休暇・休業取得者数でカウント。
*6 丸紅単体。なお、当該期中に休業取得を開始した人数でカウント。

丸紅の持続的成長の実現のため
財務基盤のさらなる強化を
目指します



矢部 延弘

代表取締役 常務執行役員

CFO、IR・格付担当役員、投融资委員会委員長
CSR・環境委員会委員長、開示委員会委員長

2017年3月期は過去最高水準のフリーキャッシュ・フローを創出

2017年3月期は、財務体質の改善を最重要課題に掲げバランスシートとキャッシュ・フロー管理の強化に取り組みました。営業キャッシュ・フローの着実な積み上げに加え、戦略的に成長投資を厳選、そして投資の回収については徹底的に取り組み、回収額は約3,000億円に上りました。

その結果、営業キャッシュ・フローと投資キャッシュ・フローの合計となるフリーキャッシュ・フローは、3,708億円という大幅な黒字を達成することがで

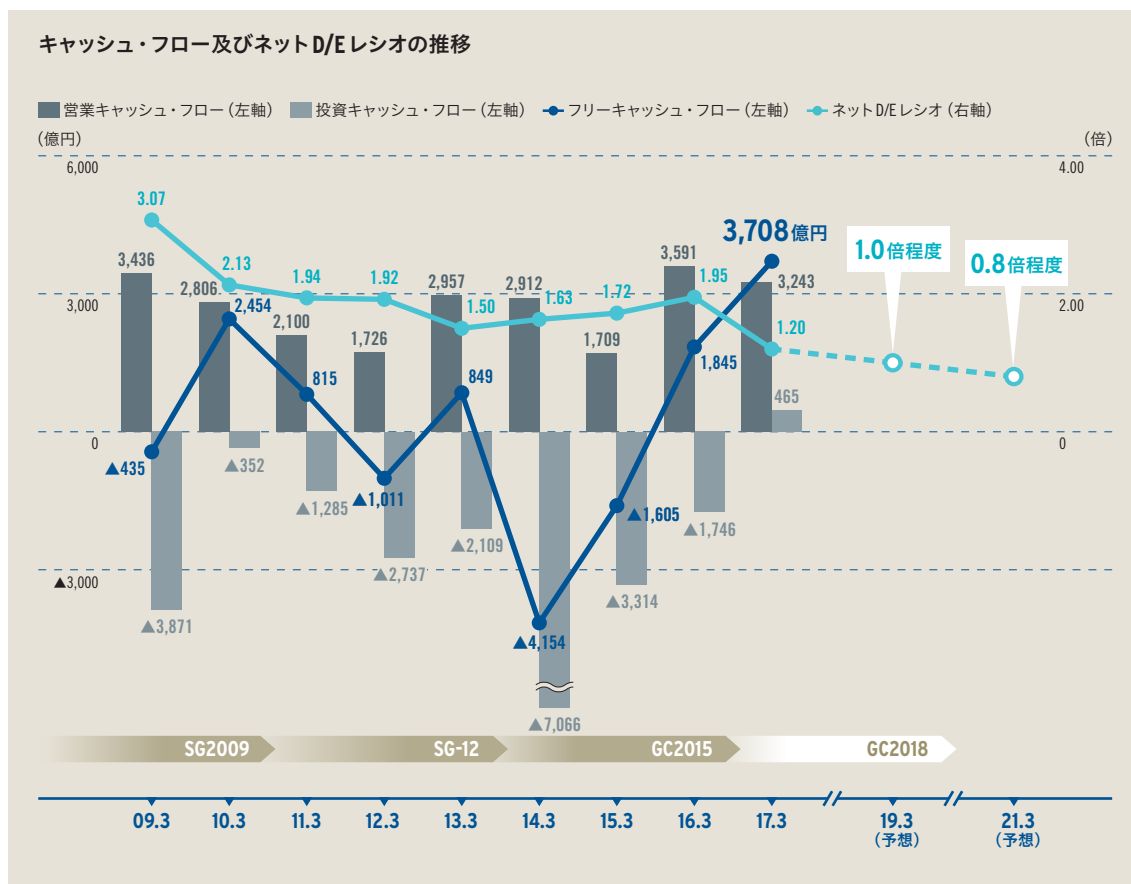
きました。この水準は2001年3月期以降で最大の金額でもあり、財務体質を改善させるというコミットメントを果たすことができたと考えています。

強い財務基盤は当社の成長の土台

経営環境の変化するスピードが速まる中、当社のビジネスモデルが一定のリスクを取りながらリターンを獲得を目指すものであることを踏まえると、財務健全性を維持することはビジネスを行う上での土台であり、より強固なものにすべきと考えています。その成長の土台となる財務基盤のさらなる強化を最優先の課題として明確化すべく、2017年5月に中期経営計画GC2018の修正を発表しました。

当初の計画では配当後のフリーキャッシュ・フローを3カ年累計で黒字化することを目標に掲げていましたが、より財務体質改善に向けて舵を切るため、3カ年累計で4,000億円～5,000億円の黒字とすることへ修正しました。2017年3月期の配当後フリーキャッシュ・フローが3,000億円超の黒字であることを踏まえると、修正後の目標である3カ年累計の配当後フリーキャッシュ・フロー4,000億円～5,000億円はミニマムの水準と考えており、超過達成して財務基盤の強化を前倒しで実現したいと考えています。

その結果として、2019年3月期末までにネットD/Eレシオを1.0倍程度まで、そして遅くとも2021年3月期末までに0.8倍程度へ改善させていきます。ネット



D/Eレシオ0.8倍を達成した後も、成長の土台を崩さないよう財務規律に留意してまいります。レバレッジの水準を改善していくことは、グローバルで資金調達を行う当社の信用格付を維持・向上させる観点からも大きなポイントであると認識しています。

財務体質の強化が最優先であるものの、持続的な利益成長を目指す上では、新規投資への資金配分も必要となります。修正したGC2018期間中において、新規投融資は3カ年累計で4,000億円～5,000億円を目標とし、ビジネスモデル別経営指針に基づき、非資源分野を中心に戦略的に厳選する方針です。

新たな事業投資によりさらにキャッシュを生み出すことで成長投資余力を高めていくと同時に、将来的に大きな成長の見込めない事業が生むキャッシュにつ

いては次代を担う成長事業に振り向けることでキャッシュ・フローの極大化、すなわち企業価値の最大化を図ります。

さらに、明確な戦略を描けない案件については撤退を断行すること、またピークアウトしている事業や主体的に経営・キャッシュをコントロールできない事業については戦略的なEXITを推進していくことも、限りある経営資源を効率よく活用し、キャッシュ・フローを極大化するためには非常に重要と考えています。

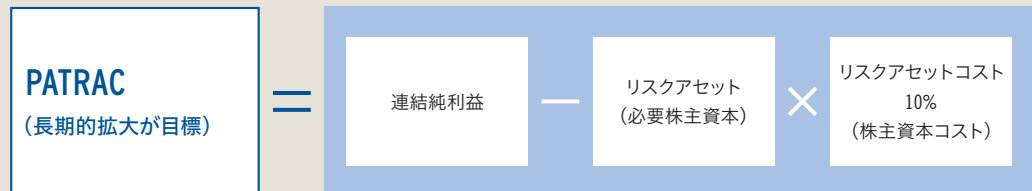
変化を見据えて先手を打つ

世界経済が緩やかな回復に向かう中で、各国・地域が財政・金融政策を正常化させる動きが強まっていることや、バーゼルIII*による金融機関に対する金融規制強化など、外部環境は刻々と変化しており、そう遠

資本コストを意識した経営を推進

当社は、資本コストを上回る収益を追求するための独自の経営指標「PATRAC」を採用し、リスク・リターンを意識した経営を進めています。PATRACの導入以降、不採算・非効率な資産の入れ替えを推進することでメリハリの効いた経営資源配分がなされています。

PATRAC (Profit After Tax less Risk Asset Cost) とは



中長期的に変化が予想される
資金調達環境に先んじて対応し、
キャッシュフロー・コントロールを強化します



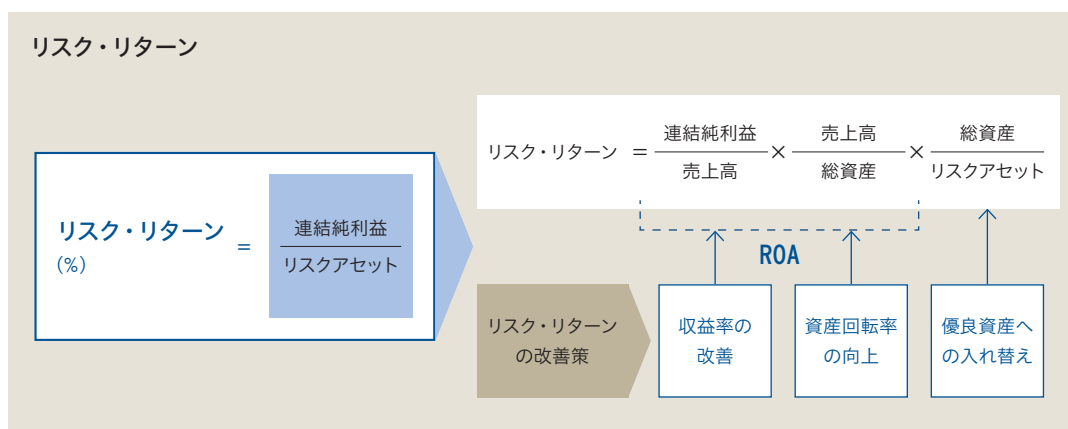
くない将来、当社の資金調達環境にも影響があると考えています。

2017年3月期はフリーキャッシュ・フローの大幅な黒字に加え、2,500億円の永久劣後特約付ローンの調達等により、約6,600億円のネット有利子負債を削減しました。当社の財務基盤は着実に強化されてい

ると言えますが、今後起こり得る、いかなる環境の変化においても持続的な成長を実現していくために、さらなる財務基盤の強化に先手先手で取り組んでいきます。

*主要国の金融監督当局で構成する「バーゼル銀行監督委員会」が2010年に公表した、国際的に業務を展開している銀行の健全性を維持するための新たな自己資本規制のこと。

GC2018においては「ROE10%以上」という目標を掲げており、資産の入れ替えによる収益性の改善などの取り組みを通じ、引き続き資本効率の向上を目指していきます。



サステナビリティ

CSR マネジメント

丸紅グループが環境・社会と共存・共栄し、持続的な成長を実現する企業となるためには、利潤を生み出す経済活動と、環境と社会を加えた3つの領域での価値・評価のバランスをとる必要があり、その実施がCSRマネジメントであると考えています。社は「正・新・和」の精神に則り、高い倫理観を持つ企業グループとしてCSRマネジメントを推進することで、全てのステークホルダーから信頼される存在となることを目指しています。

丸紅では、CSR活動を全社的に共有・推進していくための体制として、コーポレート・ガバナンスの業務執行体制の中にCSR・環境委員会を設置しています。経営会議への取り組み報告等を通じて、営業グループとの連携を深め、さまざまな分野でCSR活動の強化に取り組んでいます。

🔄 ステークホルダーとともに進めるCSR活動

丸紅グループは、世界のさまざまなステークホルダーに支えられて事業を行っています。ステークホルダーの期待・関心及び当社が環境・社会に及

ぼす影響を踏まえて、ステークホルダーの意見に常に耳を傾け、ともに考え歩みを進めていくことによって、持続的な企業基盤を構築しています。

🔄 国際的イニシアティブへの参加

丸紅グループは、GC2018において真のグローバル企業を目指すことを掲げています。その実現のために、CSR活動を重要な施策として位置付けており、自社のCSR活動もグローバルな視点で捉えていく必要があると考えています。その一環として、国際的なイニシアティブである「国連グローバル・コンパクト」(以下、GC)の支持を宣言しています。丸紅グループは、GCが掲げる10原則の精神と事業活動との関わりを常に意識し、事業を通じたCSR活動を展開していきます。

▶ 国連グローバル・コンパクトの10原則

人権	原則 1	人権擁護の支持と尊重
	原則 2	人権侵害への非加担
労働	原則 3	結社の自由と団体交渉権の承認
	原則 4	強制労働の排除
	原則 5	児童労働の実効的な廃止
	原則 6	雇用と職業の差別撤廃
環境	原則 7	環境問題の予防的アプローチ
	原則 8	環境に対する責任のイニシアティブ
	原則 9	環境にやさしい技術の開発と普及
腐敗防止	原則 10	強要や賄賂を含む腐敗防止の取り組み



Network Japan
WE SUPPORT

🔄 SDGs (持続可能な開発目標) との関わり

丸紅グループでは、CSRマネジメントを推進するにあたり、国際的な規範を参照して、取り組むべき課題を明確にするとともに活動の方向性を確認する一助としています。中でも、「SDGs (持続可能な開発目標)」は、社会・経済・環境面における「持続可能な開発」を目指す国際社会共通の目標であ

ると認識しています。こうした認識に基づき、CSR行動計画・目標とSDGsの目標を関連づけて開示するなど、社会的課題及び環境課題解決への取り組みの状況を中長期的な視点から検討する際に参照しています。

(詳細はP44「CSR行動計画・目標」を参照ください)



環境への配慮

方針とアプローチ

2016年に「パリ協定」が発効し、温室効果ガスの削減に対する国ごとの規制を超えた国際的な枠組みが強化されています。気候変動や生物多様性など、地球全体として取り組みが求められる課題が世界的に顕在化する中で、グローバルな課題解決に向けて、創造性やイノベーション、リーダーシップを発揮することが企業に期待されていると認識しています。こうした認識に基づき、丸紅グループは、事業活動において、常に環境への影響に配慮し、ステークホルダーと協力しながら、気候変動への取り組み、生物多様性及び生態系の保護、循環型社会の構築等を含む環境保全・環境保護、汚染の予防等、環境リスクの低減に努めていきます。

② 環境マネジメントシステムの強化

丸紅グループでは、共通の認識を持って環境対策に取り組むべく、ISO14001に基づく環境マネジメントシステムを導入しています。

丸紅は1998年にISO14001の認証を取得し、2016年12月現在、グループ全体で54社が取得しています。

環境マネジメントシステムのPDCA (Plan, Do, Check, Act) サイクルを用いて、継続的な改善を進めています。

また、ISO14001の認証を取得していないグループ会社に対しても、「丸紅グループ環境方針」に基づく環境保全活動への理解・協力を要請しています。

② ISO14001の認証を取得していないグループ会社への訪問調査

丸紅グループは、ISO14001認証を取得しておらず、かつ環境に与える影響・負荷が高いと想定されるグループ会社を抽出し、訪問調査を実施しています。この訪問調査では、環境調査を専門とする第三者機関の調査員と丸紅の社員が工場やオフィスを訪問し、業務に適用される環境関連法令等の遵

守体制や対応状況、保有設備の運営・管理状況、廃棄物の処理状況をはじめとする環境リスクへの対応状況等のチェックを行います。2017年3月期は国内外の22社29拠点を調査した結果、環境に影響を与えるような重大な問題はありませんでした。

② 投融資・開発プロジェクトに関する環境評価

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

チェックの結果、環境への影響が懸念される案件については、フォローアップ調査の対象とし、懸念が払拭されるまでフォローを行っています。2017年3月期は、水質汚染・騒音・地球温暖化等の環境リスクのある73件について、環境評価を行いました。

② 環境データ収集・公表範囲の拡大

丸紅グループでは、環境保全への取り組みに対する信頼性を高めるため、グループレベルの情報を公開し、そのうち一定以上の範囲に対する第三者からの保証を取得することを目指しています。

その一環として、2017年3月期実績より、第三者から保証を取得し公表する範囲を、従来の丸紅株式会社主要6拠点（東京本社、北海道、静岡、

名古屋、大阪、九州の各支社）から国内・海外の全連結子会社に拡大しました。今後も、環境保全への取り組みを進め、低炭素社会を実現する努力を重ねていきます。

（詳細はP112「環境データ及び社会性データについての第三者保証」を参照ください）

サプライチェーン

方針とアプローチ

サプライチェーンにおけるCSRマネジメントの推進は、CSR活動における重要課題の一つです。

丸紅では、「サプライチェーンにおけるCSR基本方針」を制定し、仕入先へ伝達することで同方針への理解と協力を求めています。加えて、仕入先への現地訪問調査を今後も継続して行い、地域によって異なる社会的課題の把握と解決に向けた取り組みを進めていきます。

▶ サプライチェーンにおけるCSR基本方針

- ① 丸紅は、自らがCSRへの取り組みを強化するに留まらず、そのサプライチェーンにおけるCSRへの取り組み強化をサポートし、地球環境に配慮した健全で持続可能な社会の構築を目指してまいります。
- ② 丸紅は、次項の「サプライチェーンにおけるCSRガイドライン」を定め、取引先に対して、その遵守に対する理解と協力を求め、取引先とともにより実効性の高いCSRを推進してまいります。
- ③ サプライチェーンにおけるCSRガイドライン
 - 1) 法令遵守
 - 当該国および取引に係る諸国の関連法令を遵守する。
 - 2) 人権尊重
 - 人権を尊重し、差別・各種ハラスメント・虐待などの非人道的な扱いをしない。
 - 児童労働、強制労働、不当な賃金の減額、不当な長時間労働を行わない。
 - 労使間協議の実現手段としての従業員の団結権及び団体交渉権を尊重する。
- 3) 環境保全
 - 自然環境を保護する。
 - 環境への負荷を低減し、汚染を防止する。
- 4) 公正取引
 - 公正な取引を行い、自由な競争を阻害しない。
 - 贈賄や違法な献金を行わず、腐敗を防止する。
- 5) 安全衛生
 - 職場の安全・衛生を確保し、労働環境を保全する。
- 6) 品質管理
 - 商品やサービスの品質・安全性を確保する。
- 7) 情報開示
 - 上記を含め、会社情報を適宜適切に開示する。

➡ サプライチェーンにおけるCSR現地訪問調査の実施

新興国を中心とした地域では、強制労働や児童労働、地域環境汚染等の課題が潜在しています。丸紅では、人権侵害、労働安全上のリスクが懸念される国、業種の仕入先に対し、丸紅関係者が現地工場等を訪問し、「サプライチェーンにおけるCSR基本方針」への違反がないかチェックを行い、

調査結果を訪問先にも報告し、今後の改善に役立てられるように情報共有しています。

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

➡ サプライチェーンにおける人権リスク

2015年10月に施行された英国現代奴隷法では、英国で事業を行う企業のうち、世界での年間売上高が3,600万ポンドを超える企業について、自社及びサプライチェーン上において奴隷や人身売買等の人権侵害が行われていないことを確認するため、段階的に措置を講じ、翌会計年度に声明を公表することが義務化されています。当社グループでは、丸紅欧州会社、一部の在英グループ

会社、それらの会社の事業運営に対して一定のコントロールを及ぼす丸紅本社が2016年9月末までに声明を発表しました。

また、丸紅では、ビジネス上の人権侵害リスクについて、社外の有識者による講演会を開催するほか、人権に関わるリスクの洗い出しなど、リスクの拡大・拡散を未然に防ぐ取り組みを進めています。

社会貢献

方針とアプローチ

丸紅グループは、世界のさまざまな地域のステークホルダーに支えられて事業を行っています。社会貢献活動だけに留まらず、事業を通じた社会的課題の解決による地域社会への貢献は、持続的な成長につながる重要な取り組みであると考えています。丸紅基金や海外奨学基金等、丸紅グループの社会貢献活動の歴史は古く、さらに、社員一人ひとりのボランティア活動への参画意識の向上も図っています。今後も、「社会貢献活動基本方針」に基づいて、社会とのより良い共存関係を強化し、ステークホルダーから信頼される企業を目指していきます。

➡ 丸紅基金

丸紅基金は、社会福祉分野における民間助成団体として、1974年、丸紅の出捐により設立され、2014年に設立40周年を迎えました。全国の社会福祉施設や団体に毎年1億円の助成を継続しており、助成実績の累計は2,425件、総額42億円となっています。(2017年3月末現在)

2017年3月期は、社会福祉施設・団体から563件の申し込みがあり、その中から64件の助成を決定しました。助成金の原資には、丸紅からの出捐金による運用収入のほか、丸紅グループの役員、

社員、OB・OGの有志が毎月一口100円の寄付をする「100円クラブ」からの寄付金と、その同額を丸紅が寄付する「マッチングギフト」が含まれています。

「100円クラブ」の取り組みに加え、2016年3月期より、助成証書贈呈式に、グループ社員有志も参加しており、2017年3月期には、100余名の社員が参加しました。

2018年3月期は、助成先への人的支援などを進めています。

➡ 海外奨学基金

新興国の青少年の教育と育成に寄与するため、フィリピン、ベトナム、インドネシア、カンボジア、ラオス、ミャンマーのアセアン地域と南米・ブラジルにおいて奨学基金を設立しています。また、2017年3月には、インドで奨学金の給付が行われました。

新興国の青少年の教育・育成を支援する取り組みは、2017年3月現在で8カ国に広がっています。各国の教育事情に合わせて、毎年、小学生から大学生、職業訓練学校の生徒を対象に奨学金を給付するほか、パソコンや文房具等の物品も供与するなど、地域の要請に応じた支援を行っています。

➡ ボランティア活動

ボランティア活動を通じて社員の社会貢献への意識を向上させ、良き企業市民であり続けることへの理解を深めていくため、丸紅はNGOやNPOとも協力しながら、社員参加型ボランティアの企画・運営を行っています。

また、年間5日の「ボランティア休暇制度」を導入し、社員のボランティア活動への参加を支援しています。



奥多摩間伐ボランティア

多様な人材の活用

方針とアプローチ

丸紅グループでは、「人材」こそが企業の最大の資産であるという考えのもと、「多様な個が活躍する強い丸紅グループ」を目指し、社員が能力・スキルを最大限に発揮できるような体制をつくり、一人ひとりがその価値を最大限に高められる環境を整えることを人事制度の基本姿勢として、さまざまな施策を展開しています。

⇒ 中期経営計画GC2018におけるグループ人材戦略

丸紅グループは、中期経営計画GC2018において、グローバルの中で勝ち抜ける強い人材を登用・育成すること、グループ内ダイバーシティを一層推進し、人材の登用・配置を行うことを人材戦略の基本方針とし、丸紅グループの価値最大化に資する最適な人材の登用・育成に取り組んでいます。また、目指すべき人材像を「高度なプロフェッショナル

リティ・変革力・コミットメントをもって、事業・ビジネスの創出と成長の中心的役割を果たす強い個」と定め、その育成と登用に向けて、採用戦略、アサインメント施策、資格・報酬・評価制度を見直しました。

▶ GC2018人材戦略の基本方針

- グローバルの中で勝ち抜ける強い人材を登用・育成すること
- グループ内ダイバーシティを一層推進し、人材の登用・配置を行うこと

▶ 社員の目指すべき人材像

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

プロフェッショナルリティ

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

変革力

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

コミットメント

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

⇒ 研修施策の再編・強化

2017年3月期より全社研修体系を見直し、GC2018にて策定した丸紅グループ人材戦略を実現する支援機能としてOff-JT*プラットフォーム「Marubeni Global Academy (MGA)」を整備・強化しております。今後、MGAで実施しているプログラムをグローバル・グループレベルに展開していくことで、丸紅グループ全体の人材レベル強化を図ります。

* Off-JT: Off The Job Trainingの略。仕事の現場で実務に携わりながら業務に必要な知識・技術を習得させる教育訓練 (On The Job Training) に対して、現場を一時的に離れて行う教育訓練のこと。

MGAのプログラム一例

- 次世代経営者マネジメントスクール
- 短期エグゼクティブプログラム派遣
- M & A実務
- 投資分析基礎
- ロジカルシンキング
- ファシリテーション
- プレゼンテーション
- クロスカルチャー 等

➡ 残業削減、業務効率化に向けた取り組み

会社・組織・社員皆が「時間は有限な資産である」ことへの意識を高め、従来以上に生産性を向上させ、企業の競争力強化を図るプロジェクト「Marubeni Cool & Smart (MaCS) Work Project」を実施しています。本プロジェクトは、20時以降の残業を原則禁止、22時以降の残業を禁止とし、業

務効率の高い朝型勤務シフトを推奨しています。

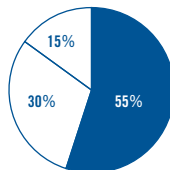
また、現場主導の業務改善プロジェクト「組織体質改善プロジェクト」を毎年実施しています。組織内メンバーが話し合い、職場に合った業務改善策を推進しています。

「MaCS Work Project」アンケート結果抜粋

残業禁止時間による効果

効率性、生産性向上に効果があったか。

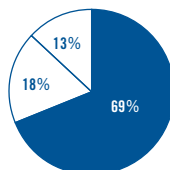
肯定的回答	55%
中立	30%
否定的回答	15%



組織全体の風土

組織全体の早帰り意識

肯定的回答	69%
中立	18%
否定的回答	13%



➤ 女性総合職のさらなる活躍推進

2015年3月期より、女性総合職のさらなる活躍を推進していく取り組みとして、若手女性総合職及び直属上長を重点対象とした「紅novation Program」をスタートさせました。さらに、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」施行を契機に、2016年4月、下記の行動計画を定めました。2021年3月期までを「意思決定にダイバーシティを取り入れる土台づくり」のフェーズと位置付け、採用強化、海外派遣の促進、育成強化を図っています。

これらの取り組みが評価され、女性活躍推進に優れた企業として、丸紅は、経済産業省と東京証

券取引所が共同で選定する「なでしこ銘柄 2017」に選定されました。選定は2015年以来、2度目となります。「なでしこ銘柄」は、2013年3月期より女性活躍推進に優れた上場企業を選定・発表しているもので、「女性のキャリア促進」「仕事と家庭との両立サポート」の2つの枠組みで評価が行われ、かつ財務面でのパフォーマンスも高い企業が選定されています。今回選定された企業は、「多様な人材を活かすマネジメント能力」や「環境変化への適応力」により、持続的な成長に取り組んでおり、2017年3月期は、丸紅を含め47社が選定されました。

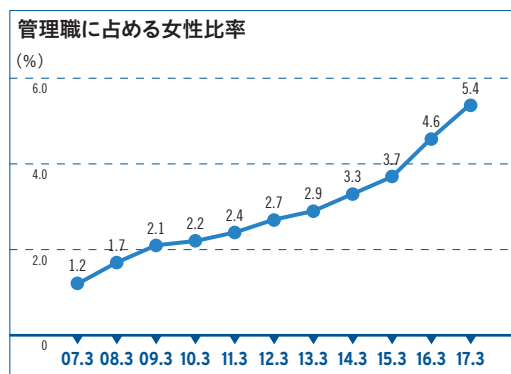
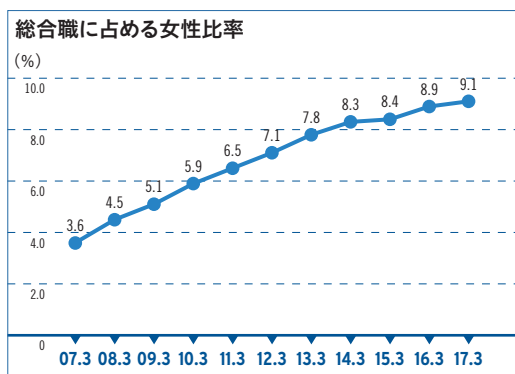


▶ 女性活躍推進に関する行動計画

第1期：2016年4月1日～2021年3月31日

目標

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



② 働きがいのある職場づくり

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

採用にあたっては、応募者の能力・適性のみによる選考を行い、差別のない公正な採用活動を基本方針としており、丸紅グループ全体として公正な採用選考を行うため「丸紅採用マニュアル」を作成し、周知徹底を図っています。さらに、改正高年齢者雇用安定法に基づき、60歳以降の継続雇用制度を導入しており、2017年3月末現在、継続雇用制度による社員数は114人、これまでの豊かな経験を活かし、海外を含め、多くのシニア層が活躍しています。

③ 社員の健康増進に向けた取り組み

心身の充実が生産性や働く上での満足度を高めるという考えから、当社経営トップが社員の健康増進を全社的な重要課題と捉え、取り組みを推進しています。人事部・健康保険組合・社内診療所の3者で定期的に委員会を開催し、情報の共有、健康保険組合のデータヘルス計画と連携した保健事業の効果的な展開に努めています。また、健康診断の受診徹底に加えて、一定年齢の社員には

また、障がい者雇用促進を目的として、丸紅オフィスサポート株式会社を設立し、厚生労働大臣より特例子会社*の認定を受けています。2017年3月末時点で、丸紅単体と合わせて77人の障がい者が社員として就労しています。同社は2016年3月に『精神障害者等雇用優良企業認証』を取得しました。これは、厚生労働省が精神障がい者やその他の障がい者を積極的に雇用している企業を優良企業として認定しているもので、全国から21社が選定されました。

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



全額会社負担の人間ドック・脳ドックを実施し、健康状態の確認と保健指導を行っています。メンタルヘルスケアに関しては、EAP*カウンセリングの導入やセルフケア・ラインケア研修の実施等、対策の充実を図っています。

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

外部評価

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

* SRIインデックス：企業の財務面だけでなく、社会的責任（CSR）を投資決定の重要な判断要素とする社外的責任投資の指標。

⇒ Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) World

「Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) World」は、ダウジョーンズ社（米国）とRobecoSAM社（スイス）の提携により、世界の大手企業約2,500社の中から、経済、環境、社会の3分野において企業の持続可能性（Sustainability）を評価し、上位

10%の株式銘柄を選定し組み入れた世界的な株価指標です。

対象銘柄は毎年9月に見直され、2016年は、世界で316社、日本企業からは26社が選ばれています。



⇒ FTSE4Good Global Index Series

「FTSE4Good Global Index Series」は、ロンドン証券取引所グループのFTSE Russellが開発・創設した株価指標です。企業における「環境マネジメント」、「気候変動」、「人権・労働」、「サプライ

チェーン労働基準」、「贈収賄防止」等への各取り組み状況を基準として評価し、組み入れ企業を選定しています。2017年は、世界で883社、日本企業からは148社が選ばれています。



⇒ CDP

CDP（ロンドンに事務所を置く非営利団体）が、FTSEインデックスに組み入れられた企業に対して、環境戦略や温室効果ガスの排出量の開示を求め、収集した情報を分析・評価して投資家に公開し

ているプロジェクトです。現在では低炭素化への取り組みに加え、水資源や森林資源にも領域が拡大されました。丸紅は、2007年からCDPに参加しています。



「RobecoSAM Bronze Class 2017」に選定

2017年1月、丸紅は、SRIインデックスである「Dow Jones Sustainability Indices」の調査・格付会社であるRobecoSAM社から、「RobecoSAM Bronze Class 2017」に選定されました。これは、当社が所属する「“Trading Companies & Distributors” Industry」において、経済、環境、社会の変化が生み出す機会とリスクを認識した計画とその取り組みが評価されたものであり、今後も、社会のさまざまな要請に応えながら、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



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

CSR 行動計画・目標

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

SDGs 目標と関連する丸紅の「重要な課題」		
 <p>目標 2 : 飢餓を終わらせ、食料安全保障及び栄養改善を実現し、持続可能な農業を促進する</p>	→	<ul style="list-style-type: none"> 社会的課題及び環境課題解決型事業の展開 偏在する食糧の安定供給 (日本・その他の国の需要に対応)
 <p>目標 6 : すべての人々の水と衛生の利用可能性と持続可能な管理を確保する</p>	→	<ul style="list-style-type: none"> 社会的課題及び環境課題解決型事業の展開 地域社会発展への貢献と事業基盤の強化 生活の基盤となる社会インフラの整備 / 地域社会の生活水準の向上・安定への貢献
 <p>目標 7 : すべての人々の、安価かつ信頼できる持続可能な近代的エネルギーへのアクセスを確保する</p>	→	<ul style="list-style-type: none"> 社会的課題及び環境課題解決型事業の展開 エネルギーの安定供給
 <p>目標 9 : 強靱 (レジリエント) なインフラ構築、包摂的かつ持続可能な産業化の促進及びイノベーションの推進を図る</p>	→	<ul style="list-style-type: none"> 社会的課題及び環境課題解決型事業の展開 地域社会発展への貢献と事業基盤の強化 生活の基盤となる社会インフラの整備 / 地域社会の生活水準の向上・安定への貢献
 <p>目標 12 : 持続可能な生産消費形態を確保する</p>	→	<ul style="list-style-type: none"> 地球環境保全への寄与 食品廃棄物の削減
 <p>目標 13 : 気候変動及びその影響を軽減するための緊急対策を講じる</p>	→	<ul style="list-style-type: none"> 社会的課題及び環境課題解決型事業の展開 再生可能エネルギーの普及促進
 <p>目標 14 : 持続可能な開発のために海洋・海洋資源を保全し、持続可能な形で利用する</p>	→	<ul style="list-style-type: none"> 社会的課題及び環境課題解決型事業の展開 輸送に伴う環境負荷への対応 / 生物多様性の維持
 <p>目標 15 : 陸域生態系の保護、回復、持続可能な利用の推進、持続可能な森林の経営、砂漠化への対処、ならびに土地の劣化の阻止・回復及び生物多様性の損失を阻止する</p>	→	<ul style="list-style-type: none"> 社会的課題及び環境課題解決型事業の展開 保有する森林の地球環境保全、生物多様性維持、土壌保全などの多面的な機能の維持

▶「持続可能な開発目標 (SDGs)」とは

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

丸紅は、持続可能な開発目標を支援しています。



2017年3月期の実績	実施状況	2018年3月期の行動計画・目標
<p>生活産業グループ 穀物本部 保有するガビロン社、コロンビア・グレイン社の集荷機能、テルログ社、パシフィコ社の輸出船積設備など、グループの穀物ネットワークを活用し、日本をはじめ世界各国へ穀物を輸出し、食糧の安定供給に貢献。</p>	★★★★	取扱量の拡大、世界各国での販路拡大を引き続き推進するとともに、新しい産地の育成と調達力の強化を推進。
<p>電力・プラントグループ プラント本部 水事業分野において、米州、中国、アジア、欧州、中東、豪州でバランスのとれた資産ポートフォリオを形成。上下水道事業から水処理施設の運転維持管理に至るまで幅広い事業を展開。既存案件の安定事業運営を達成し、企業価値の向上を实践。事業・EPCの新規案件組成に向けた開発を継続。</p>	★★	既存事業案件の効率化と安定収益の基盤化に加え、業容拡大と新規案件の開発を目指す。
<p>エネルギー・金属グループ エネルギー本部 カタール、赤道ギニア、ペルー、パプアニューギニア等世界各地でLNGプロジェクトに参画。既存事業の安全操作を通じて、世界的なLNG需要の増大に対応。既存プロジェクトの安定操作を維持した。</p>	★★★★	既存のプロジェクトの安定操作を徹底するとともに、新規プロジェクト及び取引の開拓を目指す。
<p>電力・プラントグループ 電力本部 世界各国で展開する発電事業 (IPP)、海外発電所建設プロジェクト (EPC)、発電所保守運転サービス事業 (O&M) を展開し、社会基盤の構築、地域社会への貢献に寄与。ネット発電容量11,765MW (2017年3月31日現在) を保有。</p>	★★★★	保有する発電資産の安定運営を行うとともに、新規案件開発によって社会基盤の強化、地域社会への貢献の継続につなげる。
<p>生活産業グループ 穀物本部、食品本部 食の安全に関する改善活動については、本部のルール・ガイドブックに則した活動を展開した。食品廃棄物の削減・リサイクルについても努めてはいるが、まだ十分とはいえず、引き続き活動を継続する。</p>	★	引き続き、食品廃棄物の削減と発生した場合のリサイクルの推進に努める。
<p>電力・プラントグループ 電力本部 再生可能エネルギー (風力、太陽光、小水力、地熱、バイオマス) 案件の開発・事業投資を国内外で推進中。アラブ首長国連邦アブダビ首長国において、大規模太陽光発電所への参画を実現した。また、伊那市、苫小牧市で太陽光発電所への参画を実現し、商業運転を開始した。</p>	★★★★	既存案件の適切な履行に加え、新規案件の開発を目指す。また、国内では新電力事業において、再生可能エネルギーを含めた電力の販売を通じて普及促進へ貢献していく方針。
<p>輸送機グループ 航空・船舶本部 船舶へのバラスト水浄化設備の販売、省エネ型船舶の提供を実施。輸送に伴う環境負荷に配慮したビジネスを展開している。造船所のみならず、船主には船舶へのレトロフィットをベースに販売を促進している。</p>	★★★★	既存取引の適切な履行に加え、新規取引の開拓を目指す。
<p>素材グループ 紙パルプ本部 1990年代より植林事業を展開し、現在世界3カ国4プロジェクトで約21万haの植林可能地の管理を実施。植林の適正管理を継続している。</p>	★★★★	事業の適正管理を引き続き推進し、持続可能な森林経営を進める。

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

2 丸紅のコーポレート・ガバナンス



取締役

1 取締役会長
朝田 照男

2 代表取締役社長
國分 文也

3 代表取締役
副社長執行役員
秋吉 満

6 代表取締役
常務執行役員
矢部 延弘

7 社外取締役
北畑 隆生

8 社外取締役
高橋 恭平

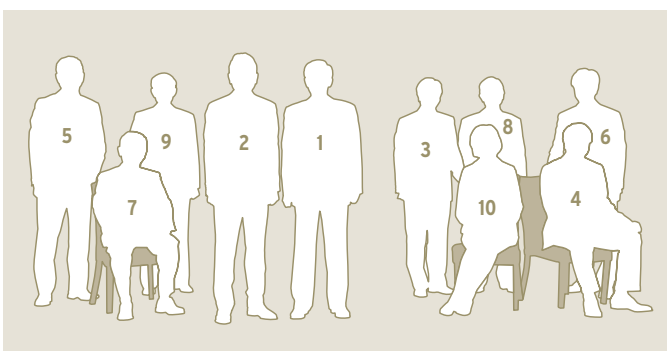


4 代表取締役
副社長執行役員
山添 茂

5 代表取締役
常務執行役員
南 晃

9 社外取締役
福田 進

10 社外取締役
翁 百合





監査役

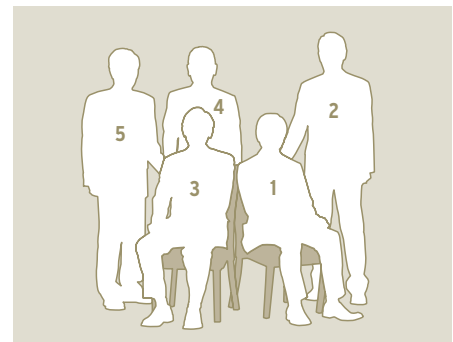
1 常勤監査役
葛目 薫

2 常勤監査役
郡司 和朗

3 社外監査役
吉戒 修一

4 社外監査役
八丁地 隆

5 社外監査役
米田 壯



筆頭社外取締役メッセージ



北畑 隆生
筆頭社外取締役

適正なリスクテイクによって邁進する丸紅は、 実効性のある取締役会を運営しています

「コーポレートガバナンス・コード」の適用が開始されて2年が経過しましたが、丸紅はグローバルに活躍する企業としてガバナンス強化に率先して取り組んでおり、他の企業と比較しても一歩進んでいると評価しています。

丸紅には、積極的にリスクを取りながらリターンを求めていく総合商社ならではの特性があります。我が国は、エネルギーや鉱物資源、食糧の自給率が低く、その多くを海外からの輸入に依存しています。輸入ビジネスのみならず、巨額の資金を必要とし、投資回収に長期の期間とリスクを伴う海外投資にも積極的に取り組み、日本経済の発展と国民生活の安定に貢献してきた総合商社の社会的使命は高く、丸紅はその中でも重要な役割を果たしてきました。

加えて人口減少等により、国内ではなかなか成長戦略が描きづらい状況が続く中、日本企業の海外事業展開を支援するオーガナイザーとしてのミッションも担っています。

これらの多様でリスクのある事業を展開していく上で重要なことは、リスクとリターンのバランスを十

分に評価し、できる限りリスクを低減するための工夫をしつつ、前向きに取り組んでいくことだと思います。投融资委員会や取締役会で精緻に議論をしますが、それをさらに検証するのが社外取締役の大切な役割です。

丸紅は、海外にも事業会社などを多数展開していることから、海外においても日本と同様のガバナンスを実現していくことも重要です。ただし言葉や文化の違いがあり、現地の役員等の理解を深めながら丸紅のガバナンスを浸透させていくことが大切であると考えます。丸紅は指名委員会等設置会社ではありませんが、取締役会の諮問機関である任意の組織として委員会を形成し、透明性の高いガバナンスを実践しています。外部専門機関を活用して取締役会の実効性評価を実施しました。定量的な評価で他社と比較して良い結果が出ましたが、今後ともさらに評価が高まるよう努力し、皆様のご期待に応えられるよう邁進していく所存です。

コーポレート・ガバナンスへの取り組み

② 基本的な考え方

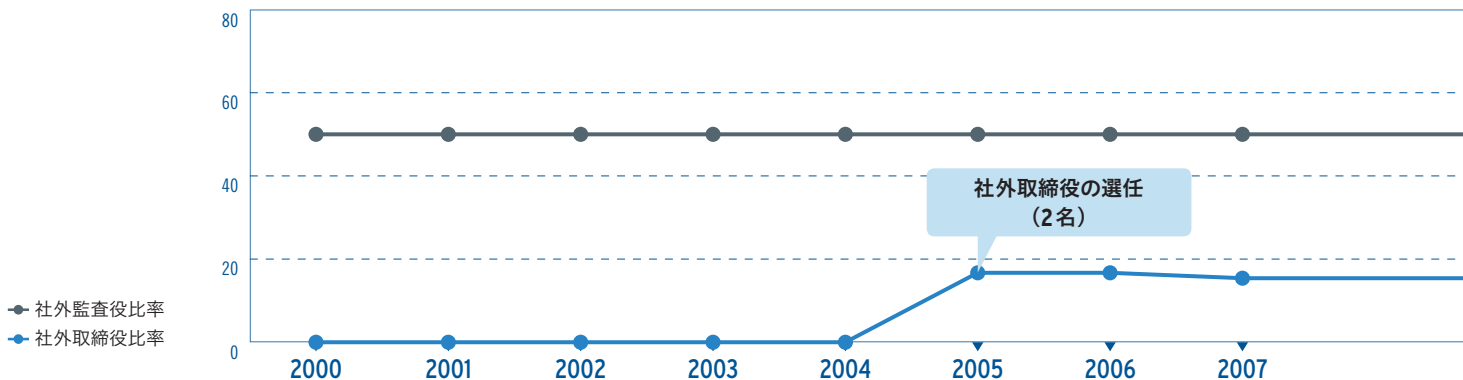
丸紅は、社是「正・新・和」の精神に則り、経済・社会の発展、地球環境の保全に貢献する、誇りある企業グループを目指して企業価値の増大を図ることが、株主や取引先、地域社会、従業員等の各ステークホルダーのご期待に応えるものと考えています。この実現を図るため、経営の健全性、透明性、効率性を確保する基盤として、コーポレート・ガバナンスの充実に努めています。

「基本的な考え方」に基づき、社外役員の独立性判断基準を策定し、独立社外役員による経営監督機能を高めています。中長期的な企業価値向上に向け、株主・投資家と建設的な対話を行うことが重

要と考えており、対話を通じて、経営方針等に対する理解を得るとともに株主・投資家の立場を理解し、適切な対応に努めています。

これらの取り組みにより、当社は、「コーポレートガバナンス・コード」に準拠しつつ、経営の健全性、透明性、効率性を高めていく方針です。

▶ コーポレート・ガバナンスの変遷



責任体制の明確化	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 執行役員制度の導入 ▶ 取締役任期を2年から1年に変更 ▶ 執行役員会の設置
経営の透明性・健全性の強化	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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
監督・監査機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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)
意思決定機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 部門長会の設置、管掌役員制度導入 ▶ 取締役の人数削減

➡ コーポレート・ガバナンス体制

丸紅は、会社法に基づく監査役設置会社であり、会社の経営上の意思決定、執行及び監督に関わる経営管理組織をP.52の「コーポレート・ガバナンス体制図」のように定めています。

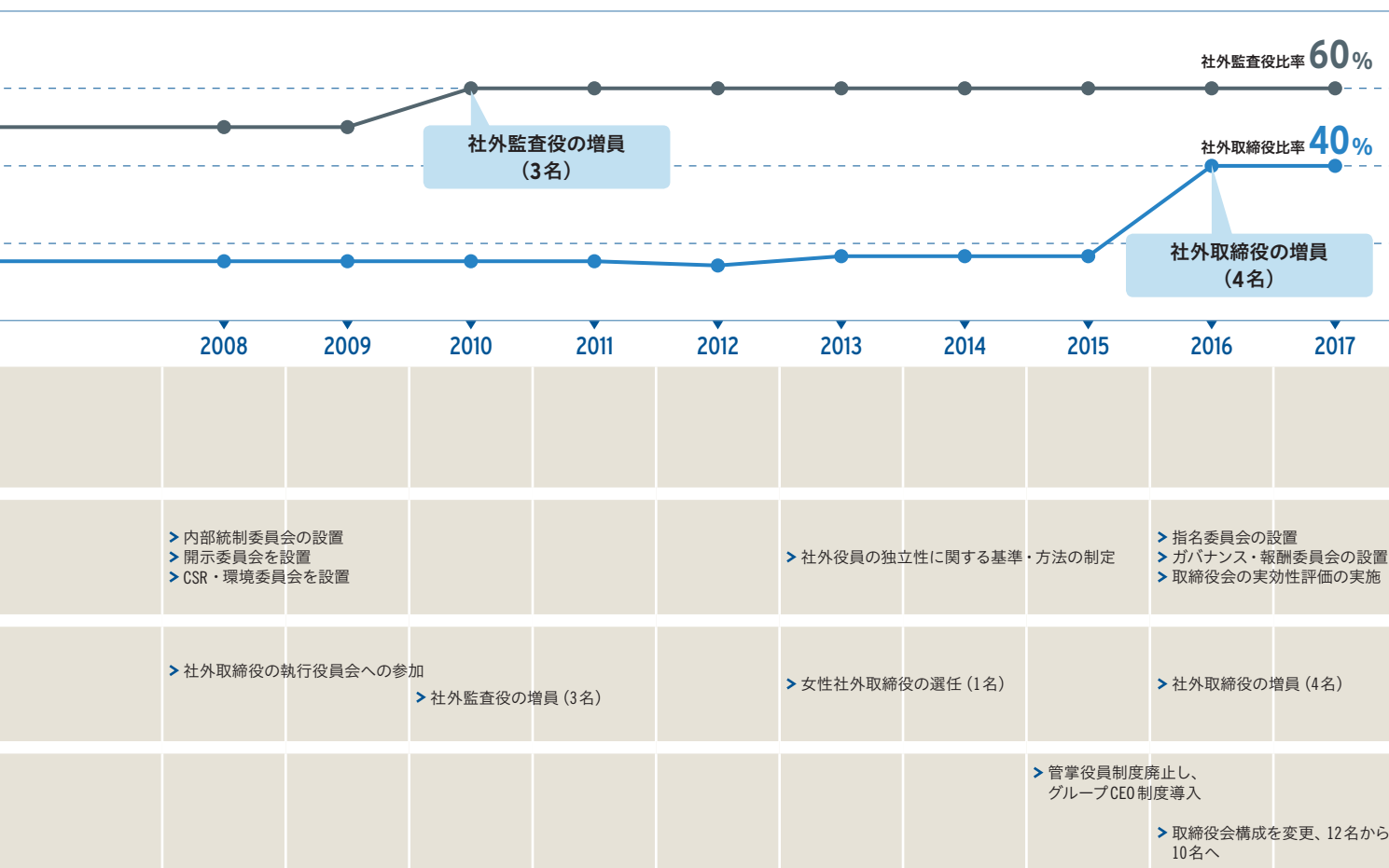
丸紅は、多岐にわたるビジネスをグローバルに展開しており、経営における「意思決定の迅速性・効率性」及び「適正な監督機能」を確保すべく、現在のガバナンス体制を「社内取締役を中心とする取締役会を置く監査役設置会社（社外取締役の選任と監査役会の連携を行うもの）」としており、次の(a)と(b)の通り有効に機能していると判断されることから、現在のガバナンス体制を継続して採用します。

(a) 意思決定の迅速性・効率性の確保

丸紅の多角的な事業活動に精通した執行役員を兼務している取締役を中心に取締役会を構成することにより、意思決定の迅速性・効率性を確保しています。

(b) 適正な監督機能の確保

社外取締役の導入、監査役を補助を行う監査役会の設置、監査役と監査部、会計監査人及びグループ会社監査役との連携、社外取締役及び社外監査役に対して取締役会付議事項の事前説明を同一機会に実施するなどの諸施策を講じることにより、適正な監督機能を確保しています。



経営会議

経営会議は社長の諮問会議として設置され、社長を含む代表取締役5人、専務執行役員3人、常務

執行役員1人で構成されており、経営に関する重要事項を審議しています。

本部長会

本部長会は、社長、代表取締役、グループCEO、本部長及び社長の指名する統括、総代表、支配人をもって構成されており、予算・決算・資金計画に

関する事項、その他業務執行に関する事項を審議しています。

執行役員会

執行役員会は、執行役員35人（うち5人が取締役を兼務）で構成されており、社長の方針示達、情報連絡並びに決算報告、内部監査報告等、業務執行に関わる事項の報告を行い、経営と執行の情報共有が図られています。なお、業務執行報告を通

して、執行役員との意思疎通、情報共有を図るために、執行役員会には社外取締役も出席しています。執行役員は取締役会決議を経て選任され、任期は1年です。

指名委員会

指名委員会は、取締役会の諮問機関として社外役員が過半数のメンバーで構成されており、取締役・監査役候補の選任案を審議し、取締役会へ答申します。

指名委員会

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

ガバナンス・報酬委員会

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

ガバナンス・報酬委員会

委員長：	高橋 恭平	取締役（社外）
委員：	國分 文也	代表取締役社長
	南 晃	代表取締役 常務執行役員
	福田 進	取締役（社外）
	吉戒 修一	監査役（社外）

▶ 各種委員会の機能と役割

コーポレート・ガバナンスの強化を目的として、各種委員会を設置しています。

委員会	役割	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。	原則月3回開催
コンプライアンス委員会	当社グループにおけるコンプライアンス体制の構築・維持・管理及びコンプライアンスの実践についての支援・指導を行う。	年4回開催、 その他随時開催
CSR・環境委員会	当社グループのCSR及び地球環境の保全に関連する活動及び当該活動の基本方針の討議・報告等を行う。	随時開催
内部統制委員会	会社法上の内部統制の基本方針の構築・運用状況の確認並びに見直し・改正案の作成、金融商品取引法上の財務報告に係る内部統制の体制整備・運用・有効性評価並びに内部統制報告書案の作成等を行う。	随時開催
開示委員会	開示に関する原則・基本方針案の策定、法定開示・適時開示に関する社内体制の構築・整備、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。	随時開催
通関管理委員会	当社グループの適正な輸出入通関体制の構築・維持、並びに輸出入通関に関する社内審査、社内教育の実施。	年1回開催、 その他随時開催
安全保障貿易管理委員会	当社グループの適正な安全保障貿易管理体制の構築・維持、並びに取引の審査及び承認、安全保障貿易管理に関する監査、社内教育の実施。	年1回開催、 その他随時開催

➡ 社外取締役の機能と役割

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

社外取締役は、臨時も含めた取締役会と執行役員会に出席し、内部統制の観点から積極的に発

言しています。また、社外取締役の取締役会等への出席にあたっては、事前に経営課題、執行状況、討議内容等についてのブリーフィングを行っています。

▶ 社外取締役の主な活動状況

氏名	独立役員	選任理由	諮問委員会	経歴
筆頭社外取締役 北畑 隆生	○	同氏は、官界において要職を歴任し、国内外の経済動向に関する高い見識を有しており、客観的・専門的な視点から、取締役会において積極的にご発言いただく等、当社の筆頭社外取締役として経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていただいております。また、コーポレート・ガバナンスにも精通しており、ガバナンス・報酬委員会の委員長、及び指名委員会の委員として、当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるために積極的に意見を述べていただきました。 これらを考慮し、指名委員会の答申を踏まえて、社外取締役として選任しております。また、同氏は、現在及び過去において当社との間の人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係はなく、当社の社外役員の独立性に関する基準・方針を充足するため、同氏を独立役員として選任しております。	指名委員会 (委員長)	2006年 経済産業省経済産業事務次官 (2008年退官) 2010年 (株)神戸製鋼所取締役(現職)、 当社監査役 2013年 現役職、学校法人三田学園理事長 (現職) 2014年 セーレン(株)取締役(現職)、 日本ゼオン(株)取締役(現職)
高橋 恭平	○	同氏は、国際的企業における企業経営を通じて培われた高い見識を有しており、実践的な視点から、取締役会において積極的にご発言いただく等、当社の社外取締役として経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていただいております。また、コーポレート・ガバナンスにも精通しており、指名委員会の委員として、当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるために積極的に意見を述べていただきました。 これらを考慮し、指名委員会の答申を踏まえて、社外取締役として選任しております。また、同氏と当社との間の人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係は、一般株主の利益に相反するおそれはなく、当社の社外役員の独立性に関する基準・方針を充足するため、同氏を独立役員として選任しております。	指名委員会、 ガバナンス・ 報酬委員会 (委員長)	2007年 昭和電工(株)代表取締役社長 兼社長執行役員 最高経営責任者(CEO) 2011年 同社代表取締役会長 2014年 当社監査役 2015年 昭和電工(株)取締役会長 2016年 現役職、富国生命保険相互会社 監査役(現職) 2017年 昭和電工(株)取締役 同社相談役(現職)
福田 進	○	同氏は、官界において要職を歴任し、財務及び税務に関する高い見識や、さまざまな企業での社外役員等としての経験を有しており、客観的・専門的な視点から、当社の経営の健全性・透明性・効率性を高めるために、取締役会において積極的にご発言いただく等、当社の社外取締役として経営への助言や業務執行に対する監督を適切に行っていただいております。 これらを考慮し、指名委員会の答申を踏まえて、社外取締役として選任しております。また、同氏は、現在及び過去において当社との間の人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係はなく、当社の社外役員の独立性に関する基準・方針を充足するため、同氏を独立役員として選任しております。	ガバナンス・ 報酬委員会	2006年 国税庁長官(2007年退官) 2007年 公益社団法人日本損害保険協会 (現、一般社団法人日本損害保険 協会)副会長 2008年 内閣官房副長官補 2012年 一般財団法人日本不動産研究所 代表理事・理事長(現職) 2015年 財務省国税審議会委員(現職) 2015年 東京海上日動火災保険(株) 監査役(現職) 2016年 現役職
翁 百合	○	同氏は、長年にわたるシンクタンクにおける経済及び金融情勢に関する研究活動を通じて培われた高い見識や、さまざまな企業での社外役員としての経験、産業構造審議会委員・金融審議会委員・税制調査会委員等の政府委員としての幅広い活動に基づく経験を有しておりますことから、専門的かつ多角的な視点から、当社の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おります。 これらを考慮し、指名委員会の答申を踏まえて、社外取締役として選任しております。また、同氏は、現在及び過去において当社との間の人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係はなく、当社の社外役員の独立性に関する基準・方針を充足するため、同氏を独立役員として選任しております。		2006年(株)日本総合研究所理事 2008年 日本郵船(株)取締役 2013年(株)セブン銀行取締役 2014年(株)ブリヂストン取締役(現職) 2014年(株)日本総合研究所副理事長 (現職) 2017年 現役職

⑨ 社外監査役の機能と役割

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

社外監査役は、監査役会、取締役会、執行役員会に出席するとともに、定期的に社長とのミー

ティングを行っています。また、監査部、経理部、会計監査人等とのミーティングを設け議論を交わす一方、常勤監査役からの監査関連情報等の提供を受け、監査業務に活かしています。

▶ 社外監査役の主な活動状況

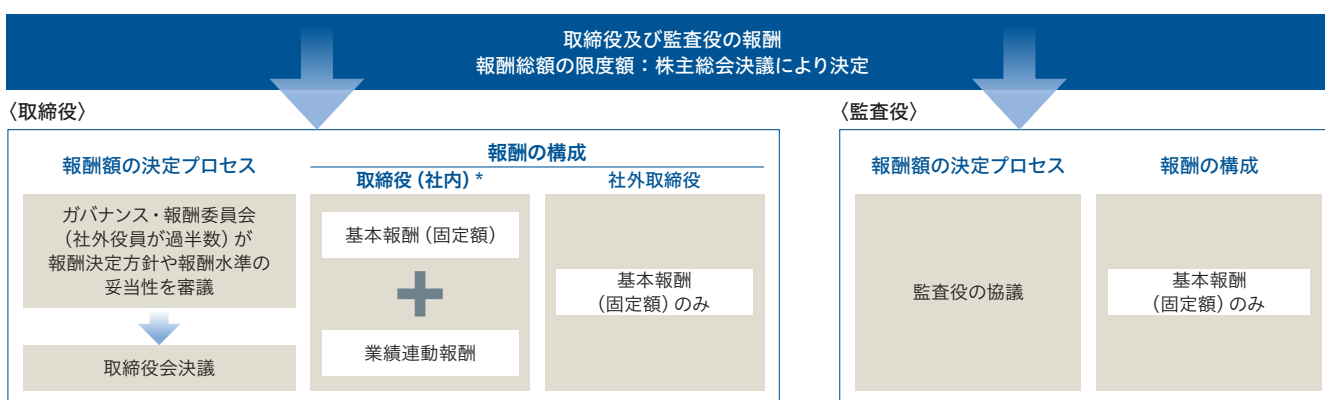
氏名	独立役員	選任理由	諮問委員会	経歴
吉戒 修一	○	同氏につきましては、法曹界における豊富な経験とその経験を通して培われた高い見識を、監査役監査の充実につなげていただけるものと判断し、社外監査役として選任しております。また、同氏は、現在及び過去において当社との間の人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係はなく、当社の社外役員の独立性に関する基準・方針を充足するため、同氏を独立役員として選任しております。	ガバナンス・報酬委員会	2006年 東京高等裁判所部総括判事 2009年 横浜地方裁判所長 2010年 東京地方裁判所長 2011年 大阪高等裁判所長官 2012年 東京高等裁判所長官(2013年退官) 2013年 弁護士登録(現職) 2016年 現役職 2017年(株) 商工組合中央金庫監査役(現職)
八丁地 隆	○	同氏は、国際的企業における企業経営を通じて培われた高い見識や、他企業における社外役員としての経験を有しておりますことから、実践的な視点を交えながら、中立的・客観的な立場から、当社の社外監査役として職務を適切に遂行し、当社のコーポレート・ガバナンスの向上及び監査役監査の充実にご貢献していただけたものと考えております。 これらを考慮し、監査役会の同意、及び指名委員会の答申を踏まえて、株主総会の決議により社外監査役として選任しております。また、同氏と当社との間の人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係は、一般株主の利益に相反するおそれはなく、当社の社外役員の独立性に関する基準・方針を充足するため、同氏を独立役員として選任しております。	指名委員会	2006年(株) 日立製作所代表執行役執行役副社長 2007年(株) 日立総合計画研究所取締役社長 2009年(株) 日立製作所代表執行役執行役副社長 2011年 同社取締役 2015年 日東電工(株) 取締役(現職) 2017年 コニカミノルタ(株) 取締役(現職)、現役職
米田 壯	○	同氏は、官界において要職を歴任した豊富な経験とその経験を通じて培われた高い見識や、他企業における社外役員としての経験を有しておりますことから、実践的な視点も交えながら、中立的・客観的な立場から、当社の社外監査役として職務を適切に遂行し、当社のコーポレート・ガバナンスの向上及び監査役監査の充実にご貢献していただけたものと考えております。 これらを考慮し、監査役会の同意、及び指名委員会の答申を踏まえて、株主総会の決議により社外監査役として選任しております。また、同氏は、現在及び過去において当社との間の人的関係、取引関係、資本関係等における利害関係はなく、当社の社外役員の独立性に関する基準・方針を充足するため、同氏を独立役員として選任しております。		2007年 警察庁刑事局長 2009年 警察庁長官官房長 2011年 警察庁次長 2013年 警察庁長官(2015年退官) 2015年(株) 日本取引所グループ取締役(現職) 2017年 現役職

⇒ 役員報酬

取締役及び監査役の報酬については、株主総会の決議により、取締役全員及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。

▶ 役員報酬の算定方法



*上記報酬等の額の範囲内で株式報酬型ストックオプションとしての新株予約権を付与します。

⇒ 取締役の報酬等

取締役 (社内)

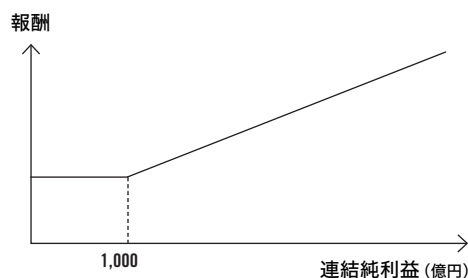
社外取締役を除く取締役の基本報酬は、各取締役の役位に応じた固定額の基本報酬と、前事業年度における連結業績に連動した業績連動報酬から構成され、基本報酬部分に定量面・定性面の個人評価を反映した上で決定します。なお、業績連動報酬は、次の方法に基づき算定します。

- 前事業年度の連結純利益 (親会社の所有者に帰属する当期利益) が1,000億円未満の場合：0
- 前事業年度の連結純利益が1,000億円以上の場合：

連結純利益に応じて比例的に増加する乗率をベース額に乗じた金額

また、株価変動のメリットとリスクを株主の皆様と共有し、株価上昇及び企業価値向上への貢献意

〈参考：連結純利益と報酬額の相関関係〉



欲を従来以上に高めるため、報酬の一部を現金報酬ではなく株式報酬型ストックオプションとして支給しています。

社外取締役

業務執行から独立した立場である社外取締役の報酬については、基本報酬のみで構成され、業

績連動報酬はありません。

⑨ 監査役の報酬等

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

▶ 2017年3月期における取締役及び監査役への報酬等の総額

役員区分	報酬等の総額			支給人数
	現金報酬	株式報酬型 ストックオプション		
取締役 (社外取締役を除く)	399百万円	54百万円	453百万円	9人
監査役 (社外監査役を除く)	63百万円	—	63百万円	2人
社外役員	78百万円	—	78百万円	7人
合計	540百万円	54百万円	594百万円	18人

※1 金額は、百万円未満を四捨五入しています。

※2 株主総会決議による役員報酬限度額は、「取締役分年額1,100百万円以内(うち社外取締役分60百万円以内)」「(2016年6月24日開催の第92回定時株主総会決議)及び「監査役分月額12百万円」(2012年6月22日開催の第88回定時株主総会決議)並びに株式報酬型ストックオプション「取締役分年額220百万円以内」(2016年6月24日開催の第92回定時株主総会決議)です。

※3 当社は、2007年6月22日開催の第83回定時株主総会終結の時をもって退職慰労金制度を廃止し、退職慰労金を制度廃止に伴い打ち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、当該打ち切り支給の対象となる取締役及び監査役に対し、取締役については、取締役又は執行役員を退任するいずれか遅い時、監査役については、監査役を退任する時に退職慰労金を支給することとしています。打ち切り支給対象の取締役及び監査役の中で、2017年3月期において役員が受けた退職慰労金はありません。

▶ 2017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	会社区分	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	提出会社	91百万円	14百万円	105百万円

⑨ 取締役会の実効性評価

丸紅は、2017年3月期における取締役会の実効性評価を以下の通り実施しました。

I 評価の枠組み・手法

- | | |
|--|--|
| <p>1. 対象者
全ての取締役(10名)及び監査役(5名)
※ 2016年12月時点の現任</p> <p>2. 実施方法
アンケート(回答は匿名)
※ 実施にあたっては外部専門機関を活用</p> <p>3. 評価項目
(1) 取締役会の役割・責務
(2) 取締役会と経営陣幹部の関係
(3) 取締役会等の機関設計・構成</p> | <p>(4) 取締役(会)の資質と知見
(5) 取締役会における審議
(6) 株主との関係・対話
(7) 株主以外のステークホルダーへの対応</p> <p>4. 評価プロセス
アンケートの各回答内容に基づいて、ガバナンス・報酬委員会にての、取締役会の構成や運営等、取締役会全体に関する評価・レビューを踏まえ、取締役会において審議を実施しました。</p> |
|--|--|

II 評価結果の概要

ガバナンス・報酬委員会での評価・レビューを踏まえ、取締役会として審議を行い、全体として概ね実効性のある取締役会の運営がなされていること

が確認されています。今回の評価・レビューを参考に、当社は取締役会の実効性の維持・向上に取り組んでいきます。

➔ 内部統制

内部統制の基本方針

丸紅は、社是及び経営理念に適った企業活動を通じて企業価値の増大を図るとともに、安定的かつ持続的なグループ企業基盤を築くため、内部統制制度を整備しています。丸紅において、内部統制とは、業務の効率的な推進、ステークホルダーへの適正な財務報告、法令遵守、資産の保全、会社の業務の適正の確保等を目的とし、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・運用状況を踏まえ常に見直すことにより、社会・環境の変化に対応しています。

会社法及び会社法施行規則に基づき、業務の適正を確保するための体制に関する基本方針（内部統制の基本方針）を策定し、毎年構築・運用状況を確認しており、必要があれば改善を実施しています。また、金融商品取引法により提出が義務付けられた内部統制報告書については、実施基準で定められた評価等を実施し、2016年3月期に続き2017年3月期も「内部統制は有効に機能している」との結論になりました。

内部統制の基本方針（項目）

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

内部統制に関する基本方針の内容は、当社ホームページで公開しています。

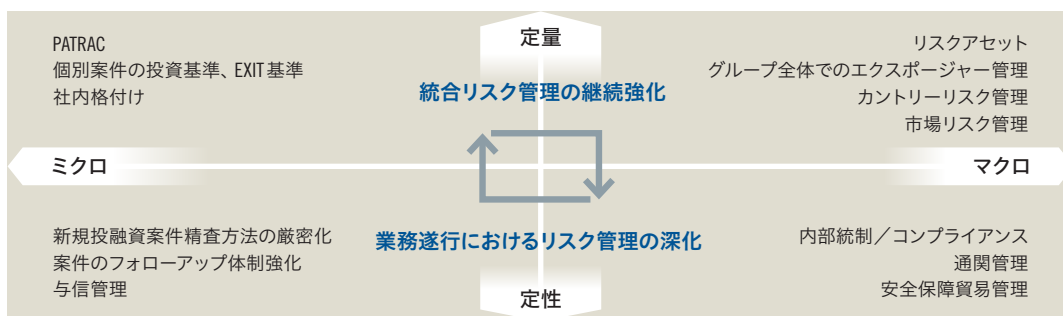
http://www.marubeni.co.jp/company/governance/measure/internal_control

② リスクマネジメント

丸紅は、多様な事業活動を営む中で、マクロ・ミクロ、定量・定性という多面的な視点でリスク管理を行っています。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、丸紅は連結ベースの最大リスク量を計測し、自らの体力である連

結資本の範囲内に収める、統合リスク管理を推進しています。個別案件の精査と実施後のフォローアップを充実する一方、内部統制システムのさらなる整備により不測の損害を未然に防ぐ体制を整えています。

▶ 丸紅のリスクマネジメント



統合リスク管理

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

統合リスク管理は、さまざまなリスクの要素を統合し、一つのリスク金額として把握するものです。最新の情報を反映してコンピューターによるシミュレーションを行い、精密にリスク量を把握して

います。こうして計量化された当社グループ保有資産価値の最大下落リスク額（リスクアセット）を基に算出されるのが、「PATRAC^{*1}」です。リスク調整後税引後利益であるPATRACは、丸紅の重要経営指標と位置付けられ、個別案件選別のハードルの一つとして使われています。各ポートフォリオ・ユニット^{*2}は、リスクに対する最大リターン獲得のために、PATRACの持続的拡大につながる機動的な資産入れ替えを行うことで、丸紅グループ全体のバランスのとれた成長を実現しています。

^{*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どれだけ上回っているかを計る、丸紅独自の経営指標。

^{*2} ポートフォリオ・ユニット：営業部とグループ会社を事業ドメインごとに連結した経営管理の単位。

リスク管理体制

重要な投融資等の個別案件については、稟議制度に基づいて投融資委員会で審議を行った後、経営会議に付議され、社長が決裁を行います。また、より重要な案件については、取締役会にて決議されます。実施後は、主管営業部がフォローし、重要案件については投融資委員会、経営会議、及び、

取締役会に対して定期的に現状報告が行われています。

また、各営業グループのトップであるグループCEOの傘下に企画・管理組織を配置し、各営業グループのビジネスモデルに最も適したリスク管理体制を敷いています。

ビジネスモデル別経営指針

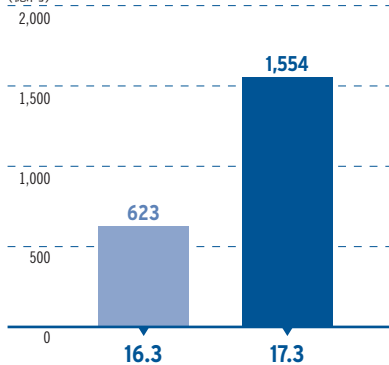
		セールス&マーケティング事業 Distribution Businesses D	ファイナンス事業 Finance Businesses F	安定収益型事業 Stable Earnings-Type Businesses S	資源投資 Natural Resource Investments N
営業グループ	生活産業グループ	穀物本部	D		
		食品本部	D		
		ライフスタイル本部	D		
		情報・物流・ヘルスケア本部	D		
		保険・金融・不動産本部	D		
	素材グループ	農業化学品本部	D		
		化学品本部	D		
		紙パルプ本部	D		
	エネルギー・金属グループ	エネ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

At a Glance

2017年3月期

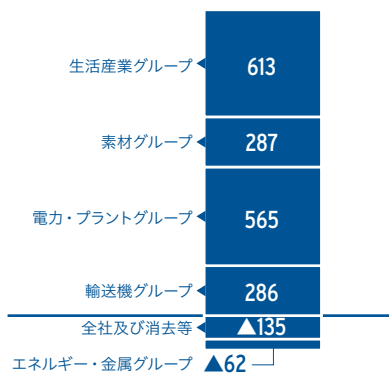
連結純利益

(億円)

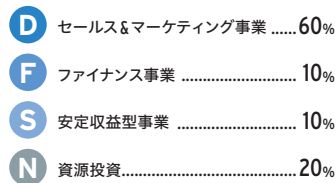
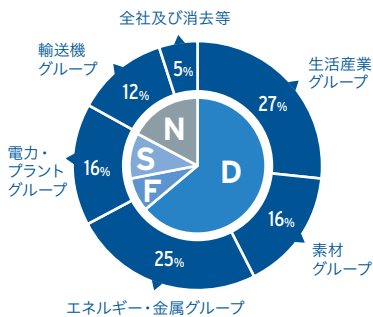


グループ収益構造

(億円)



グループ別/ビジネスモデル別 資産ポートフォリオ

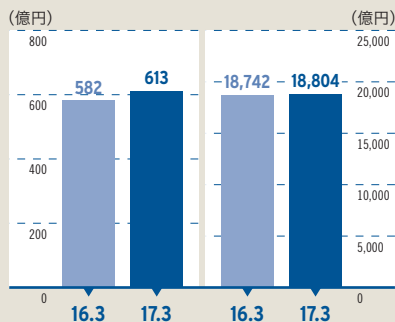


生活産業グループ

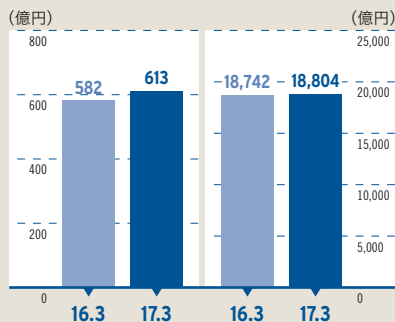
本部

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

連結純利益の推移



総資産の推移



ビジネスモデル別資産内訳

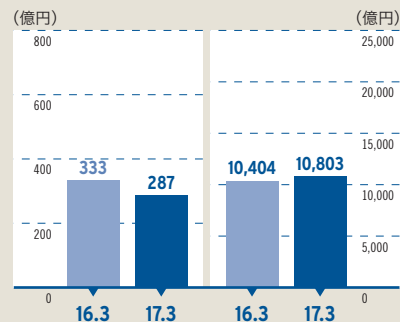


素材グループ

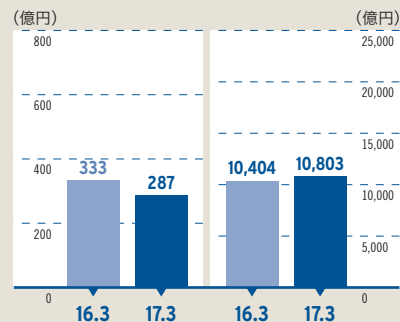
本部

- 農業化学品本部
- 化学品本部
- 紙パルプ本部

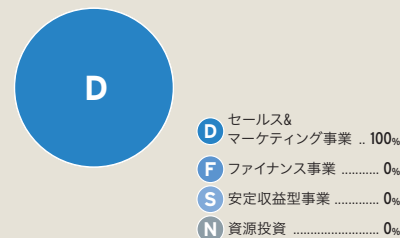
連結純利益の推移



総資産の推移



ビジネスモデル別資産内訳



* 2017年4月1日付の組織変更を反映し、「エネルギー第一本部」と「エネルギー第二本部」は「エネルギー本部」に、「エネルギー・環境インフラ本部」と「プラント本部」は「プラント本部」に統合して表示しています。各種計数については2017年3月期末の組織体制をベースに表示しています。

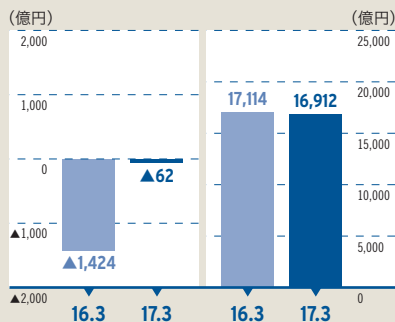


エネルギー・金属グループ

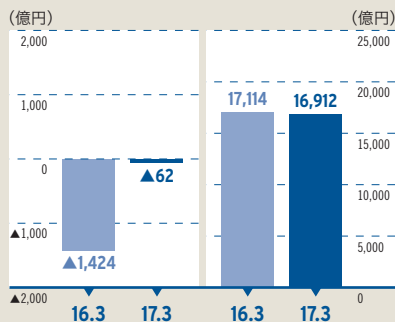
本部

- エネルギー本部
- 鉄鋼製品事業本部
- 金属資源本部

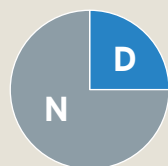
連結純利益の推移



総資産の推移



ビジネスモデル別資産内訳



- D セールス&マーケティング事業 25%
- F ファイナンス事業 0%
- S 安定収益型事業 0%
- N 資源投資 75%

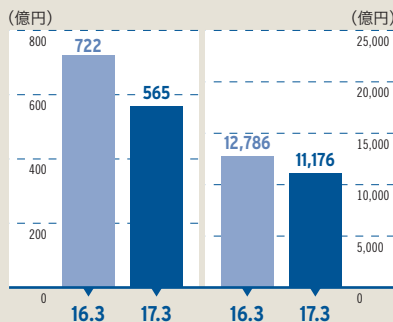


電力・プラントグループ

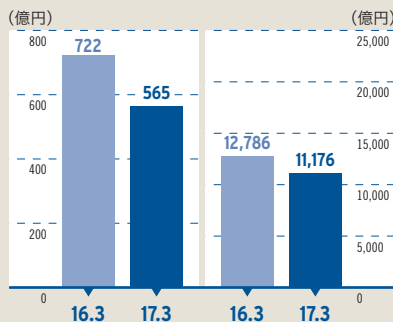
本部

- 電力本部
- プラント本部

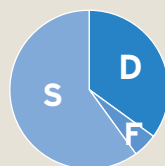
連結純利益の推移



総資産の推移



ビジネスモデル別資産内訳



- D セールス&マーケティング事業 30%
- F ファイナンス事業 10%
- S 安定収益型事業 60%
- N 資源投資 0%

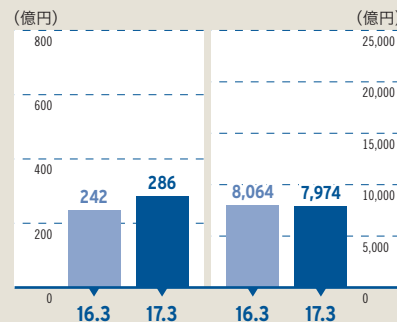


輸送機グループ

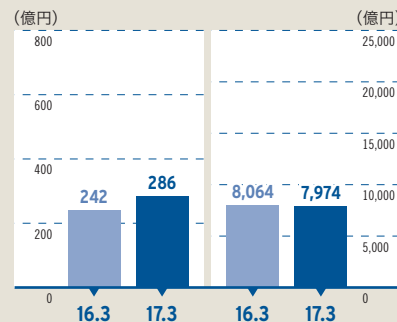
本部

- 航空・船舶本部
- 自動車・リース事業本部
- 建機・産機本部

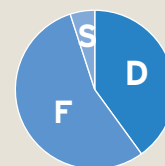
連結純利益の推移



総資産の推移



ビジネスモデル別資産内訳



- D セールス&マーケティング事業 ... 40%
- F ファイナンス事業 55%
- S 安定収益型事業 5%
- N 資源投資 0%



生活産業グループ

人々の生活に必要な「衣」「食」「住」に関連する幅広い分野でグローバルにビジネスを展開し、グループの有する強み・機能を最適な形で融合し、人々の暮らしを支えるモノ・サービスを提供しています。

グループハイライト 2017年3月期

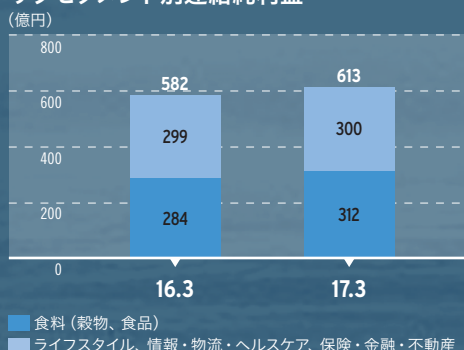
連結純利益

613億円

セグメントに対応する資産

18,804億円

サブセグメント別連結純利益



強み

- 穀物取扱数量総合商社ナンバーワン。集荷から販売までをつなぐ幅広いグローバルネットワーク
- コーヒー生豆の対日輸入シェア約30%。世界30カ国以上に販売するブラジルのインスタントコーヒー製造事業
- 生活関連商品の多様な最終需要家ニーズ
- 携帯電話事業者の業界トップクラスの販売代理店として、全国に広がる販売網 (2017年4月1日時点427店舗)
- 国内外分譲マンション開発事業における約90,000戸の供給実績と、顧客ニーズへの高い対応力

機会

- 穀物の外国間取引の主要販売先であるアジア・北アフリカ・中東地域の経済成長による需要拡大
- 人口が増加し所得も拡大している中国・アジアなどの新興国、アフリカなどの途上国における食品需要の拡大
- アジアを中心とした新興国の人口増加や経済発展に伴う生活関連商品の需要拡大
- デジタル技術の進展に伴う国内IoT・AI関連ビジネスの市場拡大
- 国内金融機関、公的年金等の私募リートへの資金流入

リスク

- 産地国での天候不順による穀物の作柄変動と、それに伴う集荷・輸出拠点の取扱数量の変動
- 鳥インフルエンザや口蹄疫などの家畜伝染病の発生リスク
- 天候不順による農産物の主産地における不作等の天災リスク
- アジアを中心とする新興国経済の成長鈍化、為替変動や経済成長に伴う主要生産地のコスト上昇
- 国内物流における慢性的な労働力不足、国際コンテナ物流における競争激化に伴う運賃下落
- 中国不動産マーケット情勢の変動に伴う当局による不動産規制の強化

当グループの多様な機能を最適化し、
顧客のニーズに応える
サービスを提供することで
事業価値の向上を目指すとともに、
現場に根ざしたグローバルに
活躍できる人材を育成します。

秋吉 満
生活産業グループCEO

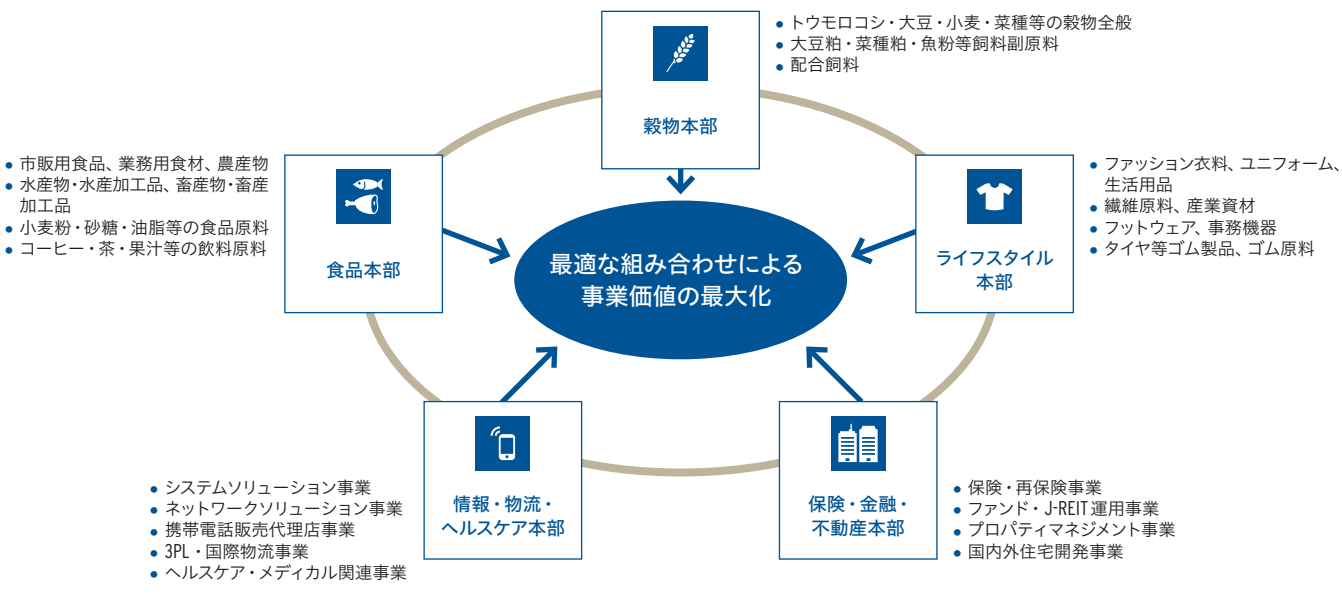


中長期的な戦略

生活産業グループでは、時代の変遷、市場の変化に応じ、ビジネスモデルの変革、稼ぐ仕組みの構築を行うことにより、持続的な成長を実現します。経済成長に伴い所得水準が上昇傾向にある中国・アジア・中東において、穀物事業、食品事業を拡大します。また、多様化する人々のニーズを起点にした生活関連商品の生産、供給、不動産開発事業の拡大等により、より良い暮らしを志向する人々を支えています。デジタル技術の進展に伴い拡大するIoT・AI関連ビジネスに

おいては、当グループの有する既存の機能と新たなテクノロジーを組み合わせることで、総合商社として、さまざまな顧客ニーズを同時にカバーする高付加価値サービスを提供し、需要の創出、取り込みを行っていきます。既存事業の改善、見直し、新規投資を実行するのみならず、従来のトレード業務の経験も活かし、早期に事業経営を担えるマネジメント能力を養い、バランスのとれた人材の育成にも注力していきます。

ビジネスの概要



丸紅の穀物トレードマップ

丸紅の穀物トレードは米国、ブラジルを柱とする生産地での集荷から輸出、そして日本やアジア諸国といった需要国への販売を一貫して行える体制を構築しています。さらに、新興市場として中東・北アフリカ地域への販売も拡大しています。海上輸送の最適化を図り、生産地と需要地の情報をグローバルに共有し、取引拡大に注力していきます。またGavilon社を活用し、成長を続ける北米内需の取り込みも強化します。



新希望六和集団 (中国)
中国最大の飼料・畜産企業グループ

中東・北アフリカ市場



SINOGRAIN グループ (中国)
政府系穀物備蓄企業

● 市場 ● 産地

小麦・大麦・
トウモロコシ・大豆

中国・アジア市場

丸紅
商社中最大の穀物サイロ網
穀物取扱量
総合商社 No.1

トウモロコシ・大豆・
大豆粕



Columbia Grain 社 (米国)
穀物集荷網・輸出基地



Gavilon 社 (米国)
穀物集荷網・輸出基地

北米地域

南米地域

Terlogs 社 (ブラジル)
穀物輸出ターミナル運営

主要連結子会社及び関連会社 (概要と損益)

(単位: 億円)

ビジネスモデル	会社名	議決権比率	2016年3月期 通期実績	2017年3月期 通期実績	事業内容
D	Columbia Grain	100.00%	22	31	北米産穀物の集荷、保管及び輸出・国内販売
D	Gavilon Agriculture Investment	100.00%	54	113	Gavilonグループ(穀物・肥料等の集荷・販売業)の統括会社
D	ウェルファムフーズ	100.00%	35	36	食肉等の生産・加工・販売
D	山星屋	75.62%	19	18	量販店、CVS等への菓子等卸売業
D	丸紅食料	100.00%	12	11	食品の輸出入、販売
D	ベニレイ	98.76%	9	10	水産物の販売、倉庫業
D	丸紅ファッションリンク	100.00%	7	9	繊維製品・素材の企画・生産・販売
D	丸紅インテックス	100.00%	10	11	産業資材、生活資材関連の繊維品及び生活用品の販売
D	B-Quik事業	—	19	19	アセアンにおけるタイヤ小売事業
D	丸紅情報システムズ	100.00%	18	19	情報・通信システムの企画・販売・開発・保守等、 情報処理・通信サービス、ITを使用したソリューションの提供
D	MXモバイルング	100.00%	46	60	携帯電話及び関連商品等の販売
D	丸紅ロジスティクス	100.00%	15	12	国際複合一貫輸送、3PL事業、貨物利用運送業、物流業に関する コンサルタント業
D	アルテリア・ネットワークス	50.00%	24	19	電気通信事業法に基づく電気通信事業、データ通信サービス・ データセンター事業、電気通信工事業

D セールス&マーケティング事業

グループ組織図

生活産業グループ

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



(左から)

- 及川 健一郎**
保険・金融・不動産本部長
- 大平 裕一**
ライフスタイル本部長
- 水本 圭昭**
穀物本部長
- 山崎 康司**
食品本部長
- 株本 幸二**
情報・物流・ヘルスケア本部長

持続的成長に向けた取り組み

トピックス

国産ブロイラーインテグレーション事業

株式会社ウェルファムフーズは、ブロイラーの育成から鶏肉製品の生産加工・販売までを統合した生販一貫体制による国産ブロイラーインテグレーション事業を展開しています。国産ブロイラーの優位性向上を背景に、業界トップクラスのコスト競争力、品質にこだわりのある自社ブランド商品「森林どり」、地産地消に対応する国内3拠点における生産体制を活かし、事業を拡大しています。今後も継続的に設備投資を実行し、生産規模を拡大することで強みであるコスト競争力を強化し、さらなる事業価値の向上を目指します。



鶏舎内風景（鹿児島県）

ビジネスを通じた社会課題の解決

水産資源の確保と販売力強化

丸紅は、食料資源のグローバルサプライチェーンの一翼を担う、水産物の安定供給体制の構築を進めています。その取り組みの一つが1972年以来継続しているアラスカ水産物事業です。生態保全や乱獲防止



鮭鱒の巻き網漁（米国）

など資源管理に厳しい米国アラスカ州において、天然鮭鱒を主体に取り扱っています。

当社工場の鮭鱒のMSC認証*取得により、2017年3月期のMSC認証水産物の取り扱いが当社水産物取扱高の15.7%と、2016年3月期の3.5%から大きく上昇しました。今後もMSC認証製品をはじめとする漁業認証製品の販売を促進し、持続可能な漁業に貢献していきます。

* MSC認証：Marine Stewardship Council (MSC) は、永続的な水産資源の保全を目的に、持続可能な天然魚漁業を推奨し、環境に配慮した水産物の選択を推進している国際組織。MSC認証は、MSCが定める基準を満たした持続可能な漁業に対して付与される国際認証。

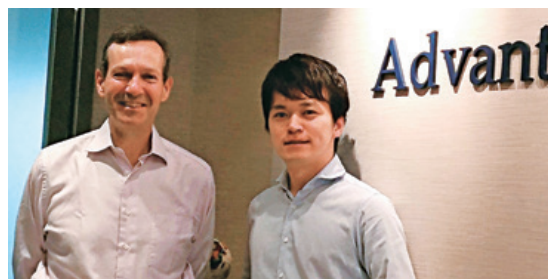
人材育成

ファンド投資でアジア地場企業の事業支援に取り組む

— 柴敬祐 Advantage Partners H.K. Limited

プライベートエクイティファンド事業海外展開の第一歩として、香港にて中国・東南アジアにおける投資案件ソーシング・成長戦略立案を担当しています。投資先経営陣との距離感や専門的な金融知識を前線で学びながら、丸紅が有する事業ネットワークを活用し、海外展開や日本企業との連携等を通じて他ファンドにはない付加価値の創出を図っています。中国・東南アジアでは、日本と同様成熟期を迎え、後継者難や成長鈍化に悩む企業が増加しているため、投資を通じた事業支援は現地企業の持続的な成長を支えるという側

面を持つと考えています。今後とも、事業価値向上及び成功事例の構築に全力で取り組んでいきます。



(右側) 柴敬祐と
Emmett Thomas Asia Head Advantage Partners H.K. Limited



素材グループ

素材グループではヘレナケミカル社をはじめとする農業資材分野におけるシェア拡大と、化学品・紙パルプ事業における競争優位性の強化を進めていきます。

グループハイライト 2017年3月期

連結純利益

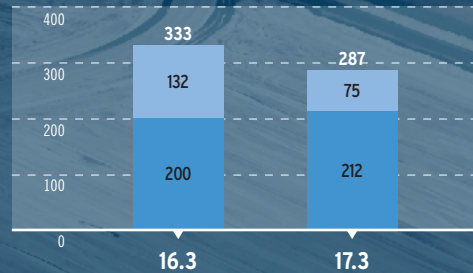
287 億円

セグメントに対応する資産

10,803 億円

サブセグメント別連結純利益

(億円)



■ 農業化学品
■ 化学品、紙パルプ

強み

- 北米における各農家のニーズに対応した地域密着型の農業資材ビジネス
- 業界最大規模の運航数を誇る専用船とネットワークを活用した、世界の貿易市場の約30%のシェアを占めるエチレントレード
- インドネシアのスマトラ島における東京都の面積より広い事業面積を活用した製紙用原木の植林活動
- 植林から最終紙製品の販売までを有する紙パルプ分野
- 総合職社員の約4割を世界各地に駐在員として配置、現地社員もあわせてグローバルネットワークを構築
- 農業資材リレーティング分野において、全米第2位のシェアを誇るヘレナケミカル社及び英国トップクラスのシェアを誇るアグロビスタUK社を有する
- 業界第5位の国内段原紙生産規模

機会

- 米国ヘレナケミカル社によるM&Aを通じた事業分野の拡大及び新規顧客の獲得
- ガピロン社買収とその成長により北米の肥料分野を一層強化
- 再生可能エネルギーの普及の促進に寄与するバイオマス発電事業への参画
- 独自の住宅用太陽光発電システムの販売に代表される太陽光マーケットにおける事業拡大
- 人口増に伴う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一層の拡大
- 経済成長に伴う発展途上国での石油化学製品市場拡大
- 経済成長に伴う段ボール等産業用紙の市場拡大

リスク

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

農業資材事業、化学品、紙パルプのトレードは長い年月をかけビジネスの優良化を行い、業界に確固たる地位を築くに至りました。さらなる成長の鍵は新分野への挑戦と、その中身の優良化です。

寺川 彰
素材グループCEO

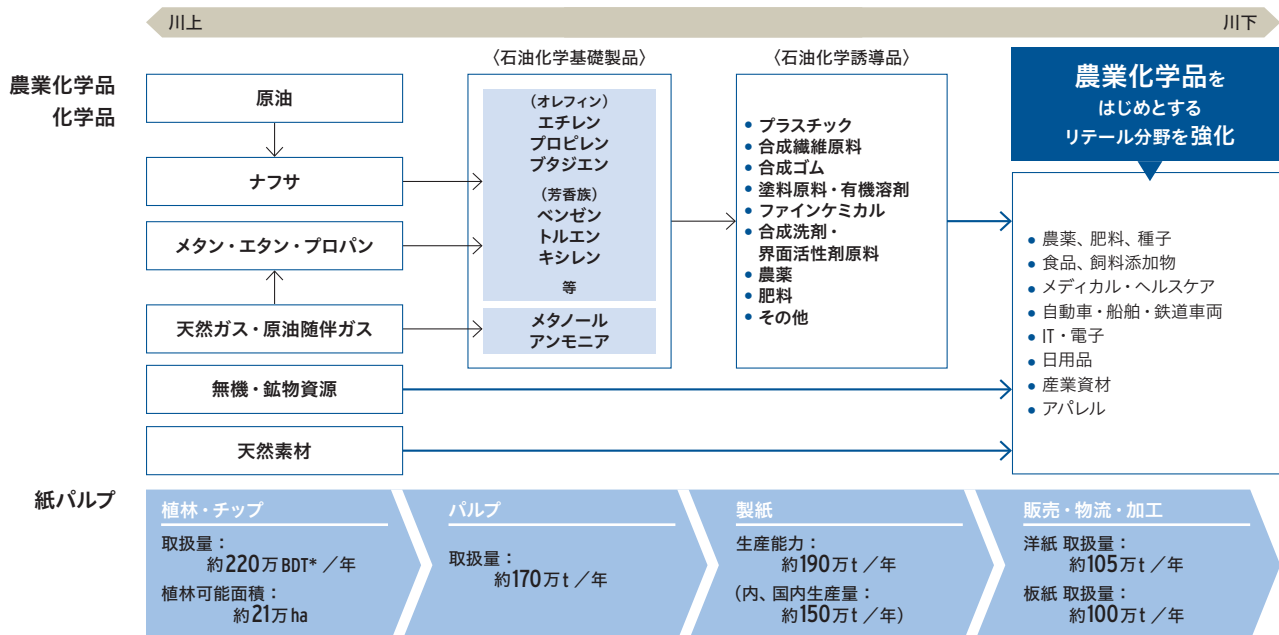
中長期的な戦略

素材グループ各本部は、それぞれが業界・地場に築いた強みをさらに向上させていくことで中長期的な成長を目指しています。

農業化学品本部では、米国のヘレナケミカル社において、資産買収等による新規顧客獲得及びサービス強化により、一層のシェア拡大を図ります。さらに、欧州に保有する大手リテイラー、マレーシアの農薬製造販売会社、ミャンマーの肥料製造販売会社などを通してグローバルな事業拡大に取り組んでいきます。化学品本部では、原油や天然ガスに由来する基礎原

料とその誘導品をはじめ、塩やホウ酸、ヨードなどの無機資源、そして、太陽光発電モジュールに代表されるエレクトロニクスなどの多種多様な事業を国内外で展開する独自の強みをさらに推し進めるとともに、新規事業の開発を推進していきます。紙パルプ本部では、植林・パルプ生産事業及び紙製品の製造からトレードまで多岐にわたりビジネスを展開。また、今後市場の拡大が見込まれるバイオマス燃料事業に対する取り組みについても、ベトナム産ペレット販売事業などにより強化していきます。

ビジネスの概要



* BDT = Bone Dry Ton / 絶乾トン

丸紅ケミカルビジネスの主要拠点

丸紅化学品本部は3つの営業ユニットと、20社余りの連結子会社・関連会社を中心に、丸紅のグローバルネットワークを駆使して世界各地でビジネスを展開しています。

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

飼料機能剤
環境と安全を重視した
欧州型飼料機能剤の使用基準→世界基準へ

アジアへの販売拡大

オレフィントレード

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

オレフィントレードで世界トップクラスの取扱量

- 世界トレードシェア約30%
- 常時25隻の特殊専用船をチャーター



ライフサイエンスを注力分野とした事業拡大

〈出資〉オランダ

オルファインターナショナル社

丸紅グループ出資比率：60%
(2017年2月合意)



- 欧州最大級の飼料機能剤販売会社
欧州を中心に約60カ国で販売
- 食料・飲料添加剤、飼料機能剤及びパーソナルケア・化粧品分野での展開

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

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

日本向け輸出
年間200万トン

塩

中国向け輸出

さらなる需要
増加を取り込む

〈出資〉オーストラリア

ダンピア・ソルト社 (天日製塩)

丸紅グループ出資比率：21.51%

- 工業塩輸出量世界第1位
- アジアのトレードで約30%のシェアを持つ



戦略的出資・提携案件
〈出資〉中国

申華化学工業有限公司 (合成ゴム)

丸紅グループ出資比率：22.56%

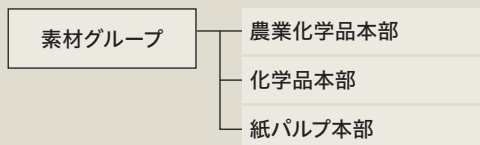
主要連結子会社及び関連会社 (概要と損益)

(単位：億円)

ビジネスモデル	会社名	議決権比率	2016年3月期 通期実績	2017年3月期 通期実績	事業内容
D	Helena Chemical	100.00%	195	201	農業資材の販売及び各種サービスの提供
D	丸紅ブラックス	100.00%	3	6	各種プラスチック製品・原料の国内販売及び貿易取引
D	丸紅ケミックス	100.00%	6	8	有機化学品及び精密化学品の国内販売及び貿易取引
D	丸紅紙/パルプ販売	100.00%	15	18	紙類の販売
D	興亜工業	79.95%	4	0	段ボール用中芯原紙・ライナー等の製造・販売
D	福山製紙	55.00%	3	2	段ボール用中芯原紙及び紙管原紙の製造・販売
D	ムシパルプ事業	—	▲61	▲152	インドネシアにおける植林、パルプの製造及び販売
D	WA Plantation Resources	100.00%	6	1	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

D セールス&マーケティング事業

グループ組織図



(左から)

小林 武雄
紙パルプ本部長

Michael McCarty
農業化学品本部長

堀江 順
化学品本部長

持続的成長に向けた取り組み

トピックス

世界貿易市場の約30%のシェアを占めるオレフィントレード

丸紅は、人々の生活に幅広く関係する各種石油化学製品の基礎原料であるオレフィンのトレードにおい



オレフィン（エチレン）専用船

て、アジア・中東地域を中心に長年にわたり業界でトップクラスの地位を維持しています。オレフィン運搬用特殊専用船のオペレーション状況を世界各地の拠点とリアルタイムで共有することにより、サプライヤーと需要家の双方に対してタイムリーかつ柔軟な物流を提供しています。今後とも現在の地位に安住することなく、物流やネットワークを強化し、取引先に最適なソリューションを提供することで、一層の取引拡大を図っていきます。

ビジネスを通じた社会課題の解決

インドネシアにおける植林事業の展開

紙の原料である森林資源は、気候変動対応や生物多様性の維持に影響する大切な自然資産です。丸紅グループでは、世界3カ国4プロジェクトで、東京都の面積に匹敵する合計約21万haの植林可能地を管理しており、現地の環境基準に則り、製紙用パルプに適したユーカリ等の早成樹種の植林及び伐採を行っています。インドネシアでは、世界有数の植林可能地を保有し、市場での存在感を高めています。これからも製紙原料となる木材チップの安定供給と持続可能な植林経営に取り組んでいきます。



植林事業（インドネシア）

人材育成

インドネシアの植林現場で製紙用原木の安定供給に貢献する若手駐在員

—— 志摩 侑也 PT. Musi Hutan Persada

丸紅グループのPT. Musi Hutan Persadaは、インドネシア・スマトラ島での植林事業を展開しており、現在、丸紅からは9名の駐在員が1,000名の従業員と



（左から2人目）志摩 侑也

もに、健全で高生長なユーカリ植林の造成に尽力しています。

作業監査部隊の日々の業務は、植林・メンテナンス・伐採等の作業の質を担保すべく、エキスパッツ、現地スタッフとともに実際の現場で行われます。現場で問題が発生すれば、直ちに作業部隊とともに改善策を練り、即実行。これにより、将来の原木の安定供給と生産量の最大化の基礎を作っています。施策の成果が数字のみではなく、木の生長として目に見えることも植林事業のやりがいです。



エネルギー・金属グループ

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

グループハイライト 2017年3月期

連結純利益

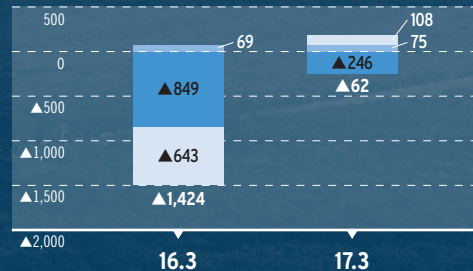
▲62億円

セグメントに対応する資産

16,912億円

サブセグメント別連結純利益

(億円)



■ エネルギー第一、第二*
■ 鉄鋼製品事業
■ 金属資源

強み

- 資源投資とトレードの両面においてバランスが取れた事業ポートフォリオの構築
- コスト競争力が高いプロジェクトを保有することによる収益基盤の持続的な強化
- プロジェクトの価値のさらなる向上を目指した施策を当社とともに推進する優良な事業パートナー
- 業界トップクラスの取扱数量を誇るナフサやLNGなどのグローバルなトレード
- 当社の総合力を発揮した川上から川下までの各バリューチェーンにおける収益機会の追求

機会

- 世界の人口増加と経済成長に支えられたエネルギー・金属資源の長期的な需要の拡大
- 米国を中心に石油や天然ガスの生産が増加することによる投資とトレードの新たな取り組み機会
- IoT社会の到来や電気自動車の普及に後押しされた非鉄軽金属の長期的な需要の拡大
- 天然ガスなどクリーンエネルギーの需要拡大を促進する環境規制の強化
- 世界経済の成長にともなう資源需要の増加及び港湾や輸送網などインフラ事業の機会と鋼材需要の増加

リスク

- エネルギー・金属資源の事業収益に影響を与える資源価格等市況の変動
- 資源投資とトレードの両面において事業推進に影響を与える各国の政策
- 石炭・石油・ガスの需要に影響を与える再生可能エネルギーや省エネルギーの普及や技術の進歩

* 2017年4月1日付で、「エネルギー第一本部」「エネルギー第二本部」を統合し、「エネルギー本部」としています。

事業パートナーとの信頼関係を構築するとともに、
長期的な視野に基づいて事業に取り組み、
収益基盤の持続的な強化を図っています。



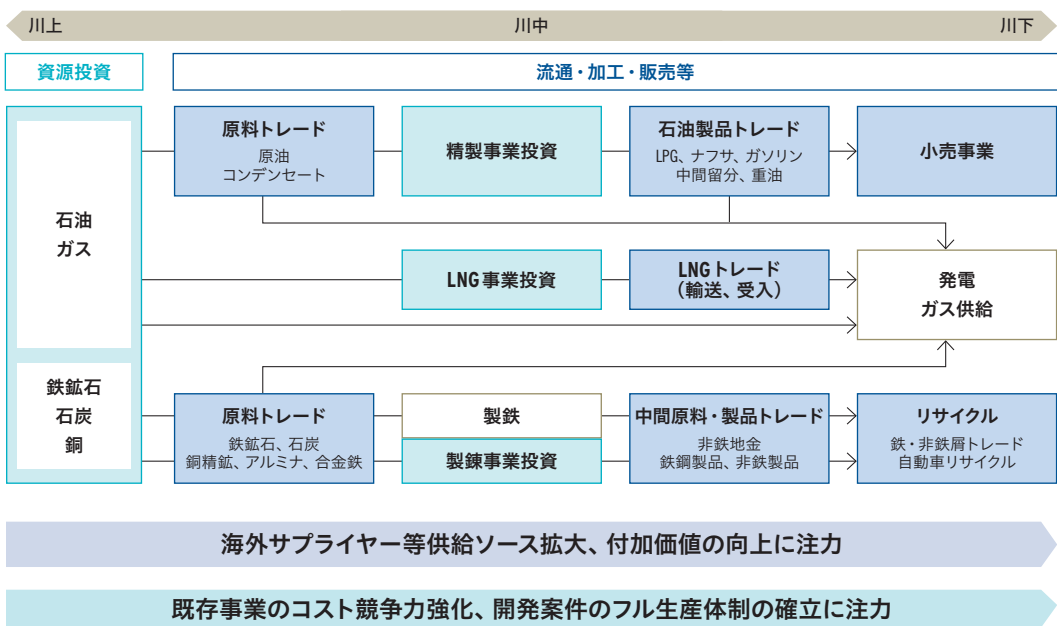
高原 一郎
エネルギー・金属グループCEO

中長期的な戦略

石油・ガスの探鉱、開発、生産や鉄鉱石、石炭、銅の鉱山開発、操業など資源投資事業については優良な事業パートナーとともに既存事業のコスト管理、操業効率化等の施策を推進することで競争力を高め、生産量ならびに埋蔵量の増加に向けた取り組みを継続し、キャッシュ・フローと収益の極大化を目指していきます。LNG事業は、将来の世界的な需要の増大を背景に天然ガス液化事業への投資機会を追求し、一方で新興国を中心に川下におけるガスインフラの開

発から需要を創出して、川上から川下まで統合的な取り組みを強化していきます。トレードについては、当社のグローバルネットワークを駆使し、市場のニーズに対して付加価値の高いサービスを提供できる分野に注力し、調達先や販売先の多様化と商流の拡大を追求していきます。川上から川下まで幅広く事業を展開し、最適なポートフォリオを構築することで長期的な収益拡大の基盤を築いていきます。

ビジネスの概要



収益基盤の持続的な強化

丸紅の保有する資源権益

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

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



主要連結子会社及び関連会社 (概要と損益)

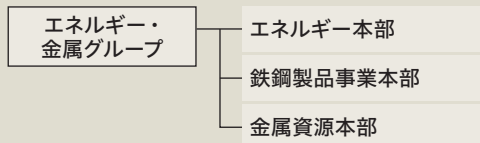
(単位：億円)

ビジネスモデル	会社名	議決権比率	2016年3月期 通期実績	2017年3月期 通期実績	事業内容
N	エネルギー権益案件計	—	▲1,000	▲527	原油・天然ガスの探鉱・開発・生産・販売
D	MIECO	100.00%	6	8	石油・天然ガス類の販売
N	Marubeni Coal	100.00%	30	161	豪州における石炭事業への投資
N	Marubeni Aluminium Australia	100.00%	14	▲32	豪州におけるアルミ地金の製錬・販売
N	Marubeni Metals & Minerals (Canada)	100.00%	8	2	カナダにおけるアルミ地金の製錬・販売
N	Marubeni LP Holding ^{*1}	100.00%	▲448	30	チリにおける銅事業への投資
D	伊藤忠丸紅鉄鋼	50.00%	66	76	鉄鋼製品等の輸出入・販売・加工

*1 2016年3月期通期実績は、Marubeni Los Pelambres Investmentの計数。2017年3月期第3四半期において、同社と同社傘下のMarubeni LP Holdingを合併したことにより名称変更。

D セールス&マーケティング事業 N 資源投資

グループ組織図



持続的成長に向けた取り組み

トピックス

▶ カタールLNGプロジェクト

カタールは世界最大のLNG輸出国であり、丸紅は1985年に日本企業として初めて同国のLNGプロジェクトに参画し、1996年の出荷開始以来、日本の大手電力・ガス会社8社に2021年までの長期契約に基づいて販売しています。また、2011年に発生した東日本大震災後の国内エネルギー需要構造の変化にも対応し、短期・中期契約での販売を実施しています。本プロジェクトで培われた経験と知見、技術やネットワーク、さらには事業パートナー及び顧客からの信頼を基

盤に、顧客のニーズに応える多角的なサービスを提供しています。



天然ガス液化事業（カタール）

ビジネスを通じた社会課題の解決

▶ 金属資源の安定供給

銅は新興国のインフラ投資や先進国でのITや電気自動車等のテクノロジーの進歩で需要の増加が見込



アントコヤ銅鉱山（チリ）

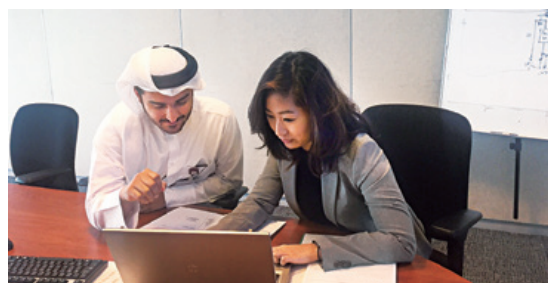
まれる世界経済の発展に必要な資源です。銅を安定的に供給すべく、丸紅は世界有数の銅生産会社である英国Antofagasta社とともに、チリにおいてロスプレサンプレス、センチネラ、アントコヤの3つの銅鉱山を運営するとともに、センチネラに隣接するエンクエントロ銅鉱床の開発を推進しています。銅鉱山の安定操業及び銅資源の商流拡大を通して、銅の安定供給と社会の発展に貢献しています。

人材育成

▶ カタールにおける現地での円滑なオペレーションを通じて、LNGの安定供給を実現

—— 橋場 あゆみ Qatargas Operating Company

丸紅が出資参画しているカタールLNGプロジェクトのオペレーターであるQatargas Operating Company社へ出向し、プロジェクトの生産や在庫を適正に管理すべく、買主の要望にも応じながら出荷計画の調整に取り組んでいます。国際色豊かで多様な人材に囲まれながら、現場と密にコミュニケーションを取りプロジェクトの円滑なオペレーションに貢献し、カタールLNGプロジェクトの価値向上に努めています。また、円滑なオペレーションが、買主である日本の電力・ガス会社に対するLNGの安定供給へつながっています。



（右側）橋場 あゆみ



電力・プラントグループ

国内及び海外にて、電力事業、エネルギー関連インフラ事業、上下水道事業、交通・インフラシステム事業及び産業プラントの各分野での開発・投資・運営・運転維持管理、関連機器納入及び工事請負を行っています。

グループハイライト 2017年3月期

連結純利益

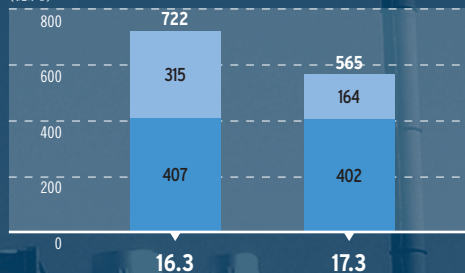
565億円

セグメントに対応する資産

11,176億円

サブセグメント別連結純利益

(億円)



■ 電力
■ エネルギー・環境インフラ、プラント*

強み

- 発電事業から電力小売事業・発電所の保守点検 (O&M*)・洋上風力据付事業まで、電力事業の川上から川下までをカバーする広範にわたる事業領域
- 本邦IPP*2事業者として業界トップの発電資産規模 (全世界ネット持分容量 11,765 MW : 2017年3月末現在)
- 海外電力EPC分野での豊富な実績と独自のEPC*3取りまとめ能力
- 国内外における電力小売事業の豊富な経験と拡大中の国内電力事業
- 商社トップクラスのプラント・鉄道EPC実績
- 多様なインフラ投資ポートフォリオ (鉄道PPP*4事業、鉄道車両リース事業、道路・空港・港湾・工業団地、FPSO*5・海上プラットフォームなどの海洋エネルギー事業、パイプライン・都市ガス供給などのエネルギーインフラ事業投資)
- 水事業分野における国内トップクラスの多彩なポートフォリオ (中南米、中国、アジア、欧州、中東、豪州にて、上下水道事業から水処理施設のBOT*6、EPC案件、運転維持管理に至るまで多彩な水事業を展開)

機会

- 新興国における電力需要の伸びに伴う新規大型電源計画 (IPP・EPC) 及び発電リソースの多様化 (再生可能エネルギー、分散型電源、蓄電池等)
- 先進国における再生可能エネルギーの新規電源開発及びグリッドマネジメント事業 (蓄電池/デマンドレスポンス等)
- 新興国における経済成長、人口増、生活レベル向上による社会・産業インフラ需要
- 先進国におけるインフラ老朽化による設備更新ニーズ
- 公共事業の民間資金活用の流れによるPPP新規事業機会
- 環境規制及び環境配慮の高まりに伴うインフラ整備ニーズ (Waste to Energy・鉄道等)

リスク

- 新興国をはじめとした経済成長の減速による新規ビジネス機会の減少
- 異業種参入等による競争激化
- 関連法規の変更

* 2017年4月1日付で、「エネルギー・環境インフラ本部」「プラント本部」を統合し、「プラント本部」としています。

世界各地域・各事業分野における
実績・経験に裏打ちされた案件開発力・
資産管理機能及びネットワークを活かし、
トータル インフラ ソリューション プロバイダーとして
地域社会の発展に貢献していきます。

柿木 真澄
電力・プラントグループ CEO



中長期的な戦略

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

IPP 事業では、国別・事業形態別ポートフォリオバランスに留意した優良資産の積み上げとともに、IoTの活用等による既存資産の価値向上にも積極的に取

り組んでいきます。また、国内 PPS^{*7} 事業では、2016 年 4 月の電力小売全面自由化を受けた業容拡大に取り組んでおり、安定供給に留意しつつ中長期的な事業拡大を図ります。水、エネルギー及び交通インフラ事業では、上下水道事業、ガス・インフラ事業、海洋事業及び PPP タイプのプロジェクト等の獲得を通じ、安定した収益基盤を積み上げていく方針です。EPC ビジネス分野では、電力、水、交通システム及び製鉄・セメント・紙パルプ・砂糖・繊維等産業プラント関連 EPC を推進していきます。

ビジネスの概要

	建設	事業投資・運営	小売/その他ビジネス
電力	EPC • EPC 契約実績： 109,328MW	EPC 事業関連事業投資 • PIC Group Inc. (米) O&M 関連事業 • Seajacks International Limited (英) 洋上風力据付船事業	I (W) PP^{*2} • 全世界での持分容量： 11,765MW
水	EPC / O&M • 上下処理設備、送水、 淡水プラント等建設	PPP / BOT • 上下水道関連事業投資、運営、水サービスの提供	電力卸売・小売事業 • SmartestEnergy Ltd. (英) • 丸紅新電力株式会社 (国内)
オイル&ガス	EPC • 石油、ガス、化学品関連	事業投資 • 石油・ガスインフラ事業 • FPSO 事業	
産業プラント	EPC • 製鉄・非鉄、セメント、紙・パルプ、繊維		
交通インフラ	交通システム EPC / O&M • 鉄道、道路、橋梁等	PPP • 鉄道、道路、港湾、空港の運営事業	貨車リース/工業団地運営

*1 O&M : Operating and Maintenance の略。プラントの運転と維持管理。
 *2 I (W) PP : Independent (Water) Power Producer の略。独立系発電事業者 (一部水事業を含む)。
 *3 EPC : Engineering, Procurement and Construction の略。設備・プラントの一括納入請負。
 *4 PPP : Public-Private Partnership の略。
 *5 FPSO : Floating Production, Storage and Offloading system の略。浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備。
 *6 BOT : Build Operate and Transfer の略。プラントを建設し、一定期間操業後、資産を行政に移転。
 *7 PPS : Power Producer and Supplier の略。日本国内における発電事業及び電力小売事業者。

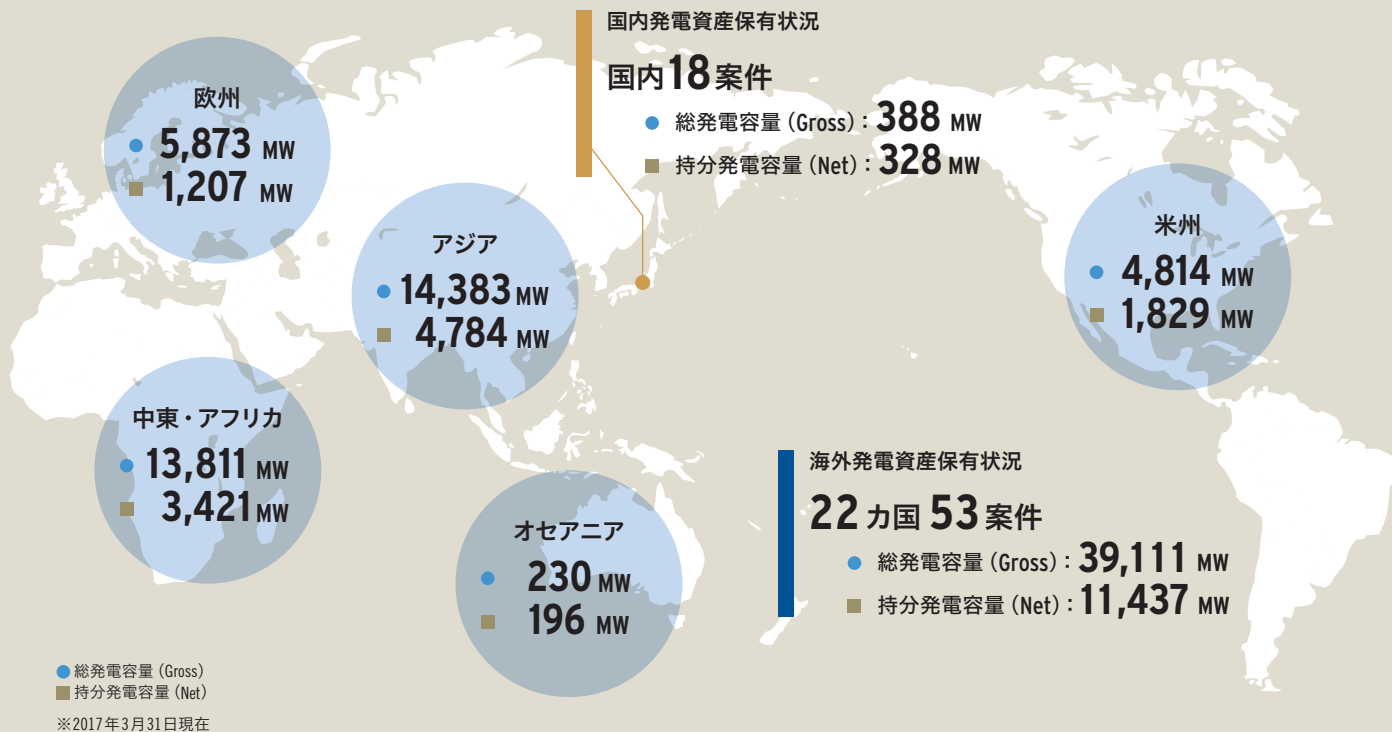
国内外の電力事業の状況

丸紅は、2017年3月末現在、日本国内を含む世界23カ国において発電事業を展開し、長期売電契約に基づく安定収益型の資産を中心に保有しています。

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

や、太陽光、小水力発電等、環境に配慮した発電事業も多数手掛けています。

近年実施した主要案件として、米国のウェストデプトフォード天然ガス焚き火力発電事業やアラブ首長国連邦のスイハン太陽光発電事業があります。



主要連結子会社及び関連会社 (概要と損益)

(単位：億円)

ビジネスモデル	会社名	議決権比率	2016年3月期 通期実績	2017年3月期 通期実績	事業内容
S	海外電力IPP事業 *1	—	512	409	海外における発電事業
S	海外上下水道事業 *2	—	58	75	海外における上下水道事業
S	FPSO事業 *3	—	25	23	FPSO事業への投資・管理
F	Marubeni SuMiT Rail Transport *4	50.00%	26	11	貨車リース事業への投資

*1 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。

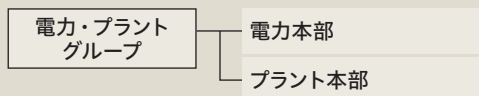
*2 海外上下水道事業における連結子会社損益及び持分法による投資損益の合計。

*3 FPSO事業における連結子会社損益及び持分法による投資損益の合計。

*4 2016年3月期通期実績については、旧 Marubeni Rail Transport の計数を記載。

S 安定収益型事業 F ファイナンス事業

グループ組織図



持続的成長に向けた取り組み

トピックス

米国・ウェストデプトフォード天然ガス焼き火力発電事業出資参画

2016年9月、米国ニュージャージー州においてウェストデプトフォード天然ガス焼き火力発電事業へ出資参画しました。本事業は発電容量751MWの



ウェストデプトフォード天然ガス焼き火力発電所(米国)

天然ガス焼き発電設備で、2014年11月の商業運転開始以来、北米最大の電力卸売市場であるPJM (Pennsylvania-New Jersey-Maryland)を通じて北米北東部に電力を供給しています。

丸紅は、北米地域を電力事業分野の重要市場の一つとして取り組んでおり、PJM市場では2014年8月よりセントチャールズ天然ガス焼き火力発電所(725MW)の建設・運営に参画(2017年2月商業運転開始)、本件はこれに続く同市場で2件目の発電事業への参画となります。

ビジネスを通じた社会課題の解決

タイ・バンコク都市鉄道パープルライン向け鉄道システム納入・メンテナンス事業

パープルラインはバンコク市内のバンスーからバンヤイを結ぶ全長約23kmの新規路線で、バンコクの都市鉄道に日本製の電車が始めて採用され、また、日本の鉄道事業者を含めた企業連合が海外での鉄道メンテナンス事業に参画する初めての案件です。2016年1月までに全21編成63両の納入が完了し、2016年8月に開通しました。

丸紅は、海外における鉄道ターンキープロジェクトによる実績を基に、パープルラインがタイ王国並びにバンコク市の人々に利便性をもたらし、バンコクの交通渋

滞の緩和やこれに伴う環境問題の改善を通じ、地域経済の発展に役立つよう引き続き取り組んでいきます。



バンコク都市鉄道パープルライン(タイ)

人材育成

カタール巨大火力発電事業を最前線で感じるやりがい

— 加藤 正幸 MESAIEED POWER COMPANY LIMITED

丸紅が30%出資している、2,000MWの火力発電所の保守・運転・事業運営を行う MESAIEED POWER



加藤 正幸

Company Limited に、Financing and Commercial Managerとして出向しています。業務はステークホルダーとの契約履行に関する折衝、プロジェクトファイナンスの管理、保険の付保・運用、中長期を見据えた保守・運転費用の効率化の検討等多岐にわたります。事業会社の管理職として最前線にいる自分の考えや行動は事業運営に直接影響しますので責任も大きいです。やりがいも大きく、今後も事業により深く関わり知見を広げながら、発電所の安定操業・事業価値向上を目指したいと思っています。



輸送機グループ

輸送機グループでは、世界各地域でビジネスを展開しており、約80社の事業会社、約120人の海外駐在員・出向員を擁しています。今後もさまざまな地域・分野での知見を活かし、世界をフィールドに事業の多様化を進めていきます。

グループハイライト 2017年3月期

連結純利益

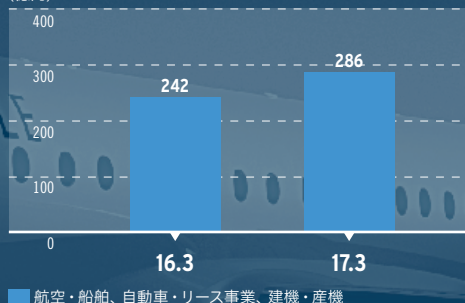
286億円

セグメントに対応する資産

7,974億円

サブセグメント別連結純利益

(億円)



強み

- 航空機の開発→保有→運航→退役というバリューチェーンにおける各ステージでのビジネスを網羅
- 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、及びトレード・投融資双方での複合的船舶プロバイダー機能
- 世界30カ国以上で、20以上の自動車メーカーと完成車・部品の販売・金融・アフター事業を展開
- さまざまな商品を対象としたリース・ノンバンク事業で広範な金融ソリューションを提供
- 製造・建設・鉱山等の各現場での広範かつ長年にわたる実績による、顧客・製造メーカーとの強固な信頼関係
- 顧客・メーカーとの信頼関係に基づくグローバルな販売・サービス・金融等に関する確立した事業基盤と拡大しつつある周辺事業

機会

- 航空機体数は全世界で2万機→4万機と20年で2倍の成長見込み、それに伴う航空関連ビジネスの拡大
- 世界経済のボーダーレス化に伴う海上輸送量増加による船舶需要の拡大
- 新興国を中心とした自動車需要の堅調な伸びと、それに伴い拡大する裾野の広い事業領域の拡大
- 景気の変動を受けにくく、安定収益の見込める米国自動車アフターマーケット市場の成長
- 資源開発・インフラ整備に伴う建機本体及びメンテナンス需要の拡大
- AI、IoT、自動化、EV化、再生可能エネルギーの利用等、技術革新による対面市場の急速な変革

リスク

- テロ、地域紛争、戦争、疫病等の国際情勢の変化、航空燃料の高騰等のイベントリスク
- 造船/海運市況の変動
- 国際紛争や保護主義の台頭による、自動車関連分野における需要の減退
- 米国利上げに伴う、新興国における資金流出圧力等、マクロ環境の変化による経済低迷
- 新興国の成長速度の変化とそれに伴う資源・エネルギー価格の乱高下に起因する対面市場のボラティリティ
- AI、IoT、自動化、EV化、再生可能エネルギーの利用等の技術革新の速度と変化に対する対応

「絶え間ないイノベーション」
 「起業家精神をもって未来を拓く」
 「常に考え、迅速に行動する」
 という3つの信念をスローガンに掲げ、
 “元気で強い”輸送機グループの構築を目指します。

岩佐 薫
 輸送機グループ CEO

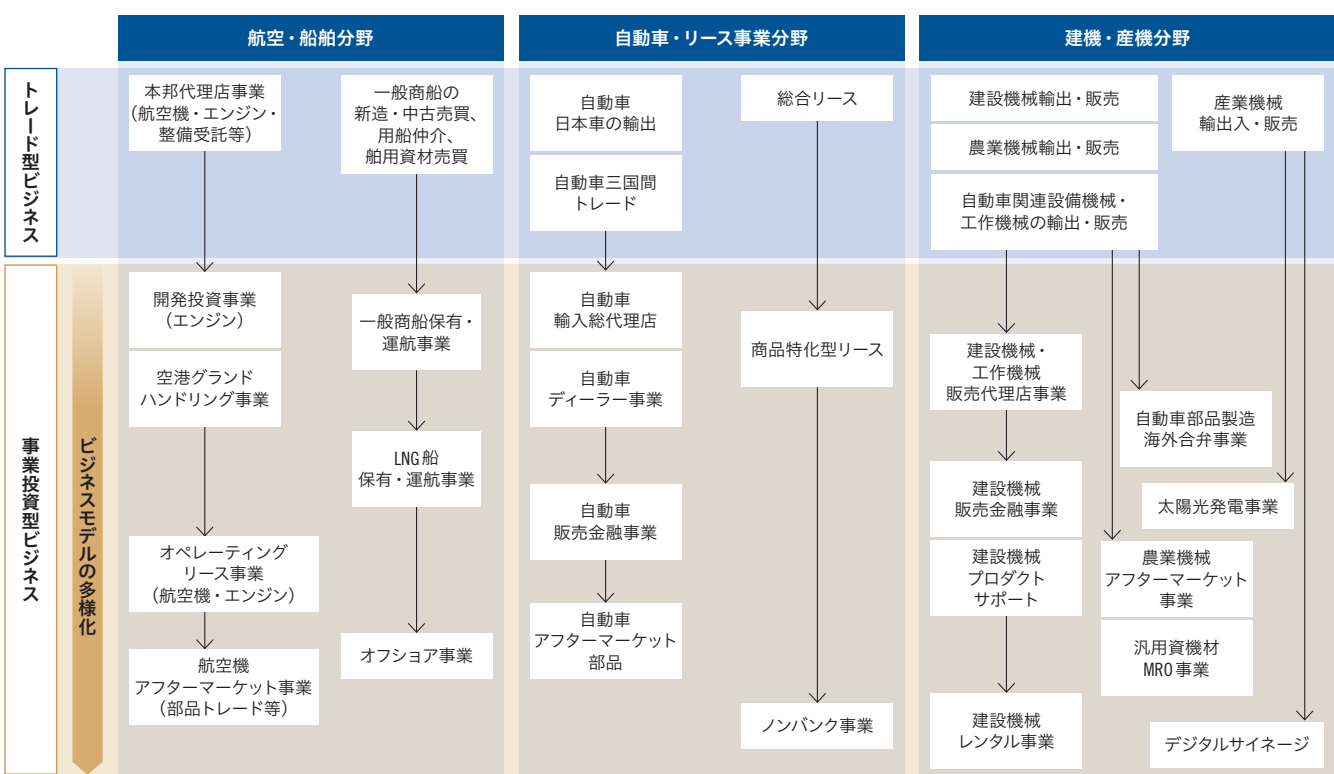


中長期的な戦略

当グループの事業戦略として、継続的な事業投資によるビジネスモデルの多様化・積極的な資産入れ替えによる事業効率化を通じて、安定持続的な成長を推進していきます。新興国の台頭を成長の追い風とする自動車や建設機械の販売代理店事業に加え、安定的な収益構造を持つ航空機、船舶、冷凍・冷蔵トレーラー等の長期契約案件、さらには景気の変動を受けにくい自動車・航空機部品、汎用資機材等のアフター

マーケット分野への取り組みも強化しており、磐石な事業ポートフォリオの構築を進めています。また、人材戦略の一環として、事業会社経営を通じたマネジメント能力の強化、若手層の育成・積極的な登用、ダイバーシティの推進を行い、輸送機グループ全体の視点に立ちグループの価値最大化に資する人材の育成を目指していきます。

ビジネスの概要



世界におけるグループネットワーク

輸送機グループでは、世界各地域で81の事業会社を有し、40の支社・支店・海外現地法人に駐在員を配しています。航空・船舶分野で国境を越えたビジネスを展開してきたほか、自動車や建設機械の販売代理店事業を海外各国で

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



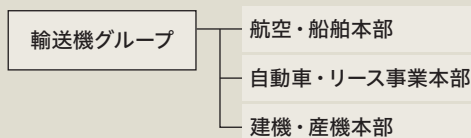
主要連結子会社及び関連会社 (概要と損益)

(単位：億円)

ビジネスモデル	会社名	議決権比率	2016年3月期 通期実績	2017年3月期 通期実績	事業内容
F	Marubeni Aviation Services	100.00%	3	2	民間航空機用エンジンへの投資
D	Marubeni Auto Investment (U.K.)	100.00%	8	7	自動車販売事業への投資
F	MAI Holding	100.00%	24	28	自動車販売金融事業への投資
F	MAC Trailer Leasing	100.00%	18	18	冷凍・冷蔵トレーラーのリース・レンタル
D	丸紅テクノシステム	100.00%	8	9	各種産業機械の輸出入・国内販売

D セールス&マーケティング事業 F ファイナンス事業

グループ組織図



持続的成長に向けた取り組み

トピックス

英国における建機販売代理店事業及び南米における鉱山機械プロダクトサポート事業

丸紅は、1972年に英国にて建設機械の販売代理店・卸売事業を開始し、45年以上にわたり地場密着型のビジネスを展開しています。建機販売に留まらず、販売後の整備・修理等、充実したバックアップ・サービス体制も構築し、顧客からの厚い信頼を得て、安定的な収益に寄与しています。また、南米では2011年より鉱山機械プロダクトサポート事業への取り組みを開始し、ペルー、コロンビア、チリと順調に事業を拡大し、鉱山における安定的な鉱山機械運用を実現して

います。今後もプロダクトサポート事業のノウハウを活用した事業基盤の拡大に取り組んでいきます。



鉱山機械プロダクトサポート事業（チリ）

ビジネスを通じた社会課題の解決

バラスト水処理システムの普及

船舶のバランスを保つために、貨物がない時には船底のタンクに海水を「バラスト水」として注入し、貨



バラスト水処理システム

物を積載する際に排出します。貨物船には不可欠ですが、海水と一緒に生物が移動することから、生態系を乱し自然環境や漁業などに悪影響を与えるリスクがあります。丸紅グループのMMSLジャパンは、バラスト水電気分解処理システムの製造元、韓国・テクロス社と提携し2009年より日本国内販売を開始、250台以上の販売実績を上げています。丸紅グループはバラスト水処理システムの普及を通して、海洋生態系保存の取り組みに貢献しています。

人材育成

世界最大の海運大国ギリシャで信頼関係を大型商談に発展させる

—— 平泉 翔 丸紅株式会社アテネ出張所

近年、ギリシャは経済危機で知られていますが、実に世界全体の船舶の15%以上はギリシャ船主が保有しており、世界最大の海運大国といえます。

現在、航空・船舶本部船舶第一部の駐在員として、世界一の品質を誇る日本の造船所の新造船並びに丸紅が懇意にさせていただいている日本船主が保有している中古船の営業を担当しています。

1隻あたり数十億円相当に上る船舶の商談をまとめるのは決して容易ではありませんが、情報の正確性・スピードによって構築される信頼関係をフェアに評価

するギリシャマーケットに対して、日々汗を流して営業する喜びを感じています。



(右側) 平泉 翔

4 財務情報・会社概要

Marubeni

財務情報・会社概要

▼ 財務情報

- 87 経営者による財政状態及び経営成績の分析
- 91 事業等のリスク
- 94 連結財務諸表

▼ 会社概要

- 102 グローバルネットワーク
- 104 主要連結子会社及び関連会社
- 109 役員一覧
- 110 会社情報
- 111 株式情報
- 112 環境データ及び社会性データについての第三者保証

経営者による財政状態及び経営成績の分析

業績概要

2017年3月期の経済環境を概観しますと、米国をはじめとする先進国では総じてみると緩やかな回復が続きましたが、中国をはじめとする新興国の景気の弱さにより、世界経済全体としては弱含みの推移となりました。この間、原油をはじめとする商品市況は一旦下落したものの、2016年末にかけて持ち直しました。また、英国の国民投票や米国の大統領選挙の結果を受けて、金融市場は一時的に不安定な動きとなりました。米国経済は、堅調な雇用環境を背景とした家計部門の消費の伸びが下支えとなって景気の回復が続きました。また、新政権の政策への期待等から、株高が進みました。欧州経済は、ドイツを中心に緩やかな回復となりました。新興国経済は、中国が消費、投資、輸出の弱めの動きにより減速したほか、ブラジル等では内外需ともに勢いを欠いた状態が続いたこと等から、全体として弱い成長となりました。日本経済は、雇用環境の改善が続く一方で消費マインドに足踏みがみられ、弱い回復にとどまりました。

このような経済環境のなか、2017年3月期の経営成績は下記の通りとなりました。

売上高

売上高は、主に円高の影響により、2016年3月期比1兆738億円(8.8%)減収の1兆1,342億円となりました。なお、IFRSに基づく「収益」は、2016年3月期

比1,715億円(2.3%)減収の7兆1,288億円となりました。

売上総利益

売上総利益は、2016年3月期比562億円(8.4%)減益の6,139億円となりました。オペレーティング・セグメント別には、主に生活産業、素材で減益となりました。

営業利益

営業利益は、円高の影響等により販売費及び一般管理費は減少したものの、売上総利益の減益により、2016年3月期比126億円(12.1%)減益の916億円となりました。

持分法による投資損益

持分法による投資損益は、2016年3月期に計上したチリ銅事業及び豪州鉄鉱石事業の減損損失の反動を主因に、2016年3月期比829億円(260.5%)増益の1,147億円となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益

親会社の所有者に帰属する当期利益(以下、当期利益)は、2016年3月期比931億円(149.5%)増益の1,554億円となりました。

(百万円)

	2017年3月期	2016年3月期	増減
売上高	11,134,169	12,207,957	▲1,073,788
売上総利益	613,880	670,086	▲56,206
営業利益	91,597	104,231	▲12,634
持分法による投資損益	114,725	31,824	82,901
親会社の所有者に帰属する当期利益	155,350	62,264	93,086
収益	7,128,805	7,300,299	▲171,494

※1 百万円未満を四捨五入して表示しています。

※2 「売上高」及び「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。「売上高」は、取引形態の如何に関わりなく当社及び連結子会社の関与する全ての取引を含んでいます。「営業利益」は、連結包括利益計算書における「売上総利益」及び「販売費及び一般管理費」(貸倒引当金繰入額を含む)の合計額として表示しています。

セグメント業績概要

2017年3月期のオペレーティング・セグメント別の業績は次の通りです。

生活産業

食品関連の連結子会社が持分法適用会社になったことを主因に、売上総利益は、2016年3月期比231億円(7.5%)減益の2,826億円となったものの、持分法による投資損益の増益、情報関連事業における子会社株式売却益、食品事業の海外子会社における固定資産売却益等により、当期利益は、2016年3月期比30億円(5.2%)増益の613億円となりました。

素材

売上総利益は、Helena Chemicalでの円高の影響やパルプ市況下落に伴うチップ・パルプ事業の採算悪化等により、2016年3月期比214億円(10.9%)減益の1,758億円となり、当期利益は、2016年3月期比46億円(13.7%)減益の287億円となりました。

エネルギー・金属

売上総利益は、石炭価格の上昇を主因に豪州石炭事業が増益となったこと等により、2016年3月期比67億円(34.7%)増益の262億円となりました。当期利益は、石油・ガス開発事業における減損損失の計上があったものの、太陽光発電事業の売却益の計上、2016年3月期のチリ銅事業、豪州鉄鉱石事業及び石油・ガス開発事業における減損損失の反動等により、2016年3月期比1,362億円(-%)改善の62億円(損失)となりました。

電力・プラント

北米貨車リース事業における連結子会社が持分法適用会社になったこと等により、売上総利益は、2016年3月期比88億円(16.3%)減益の453億円となりました。当期利益は、太陽光発電事業の売却益の計上があったものの、2016年3月期に計上した一過性損益(中国下水処理事業及び北米貨車リース事業における株式評価益、並びにウルグアイLNG受入ターミナル事業からの撤退損失等)の反動等により、2016年3月期比157億円(21.7%)減益の565億円となりました。

輸送機

自動車並びに建設機械関連事業等の減収により、売上総利益は、2016年3月期比56億円(5.7%)減益の933億円となりました。当期利益は、北米自動車関連事業において減損損失の計上があったものの、同事業における他案件の売却益の計上、並びに船舶関連事業における持分法による投資損益の改善等により、2016年3月期比44億円(18.3%)増益の286億円となりました。

※1 2017年3月期より、全ての現地法人についてオペレーティング・セグメントごとに分割しています。これに伴い、2016年3月期のオペレーティング・セグメント情報を組み替えて表示しています。

※2 セグメント間取引は、通常の市場価格により行われています。

経営成績の分析

2017年3月期の親会社の所有者に帰属する当期利益は2016年3月期比931億円増益の1,554億円となりました。損益項目の分析は以下の通りです。

売上総利益

2017年3月期の売上総利益は2016年3月期比562億円減益の6,139億円となりました。これは主に生活産業、素材セグメントで減益となったこと等によるものです。

販売費及び一般管理費

2017年3月期の販売費及び一般管理費は、円高の影響等で2016年3月期比436億円減少の5,223億円となりました。

固定資産損益

2017年3月期の固定資産損益は、主に資源権益で減損損失を計上したため634億円（損失）となりました。2016年3月期においても、資源権益の減損損失等があったことから、2016年3月期比399億円改善しました。

その他の損益

2017年3月期のその他の損益は、太陽光発電事業及び北米自動車関連事業の売却益の計上に加え、2016年3月期においてウルグアイLNG受入ターミナル事業からの撤退損失を計上した反動により、2016年3月期比620億円改善の459億円（利益）となりました。

受取利息及び支払利息

2017年3月期の受取利息は2016年3月期比16億円増加の162億円となりました。2017年3月期の支払利息は2016年3月期比3億円減少の333億円となりました。

受取配当金

2017年3月期の受取配当金は2016年3月期比10億円減少の175億円となりました。内訳は、親会社計上分64億円（うち国内からの配当36億円、海外からの配当28億円）、国内連結子会社計上分4億円、海外連結子会社計上分107億円です。

有価証券損益

2017年3月期の有価証券損益は、情報関連事業等における株式売却益の計上があったものの、2016年3月期に計上した中国下水処理事業及び北米貨車リース事業における株式評価益の反動により、2016年3月期比633億円減益の110億円（利益）となりました。

持分法による投資損益

2017年3月期の持分法による投資損益は、2016年3月期に計上したチリ銅事業及び豪州鉄鉱石事業の減損損失の反動を主因に、2016年3月期比829億円増益の1,147億円（利益）となりました。

法人所得税

2017年3月期の法人所得税は2016年3月期比215億円増加の445億円となりました。

資本の財源及び資金の流動性についての分析

財政状態

2017年3月期末の総資産は、有形固定資産の減少を主因に、2016年3月期末比2,210億円減少の6兆8,967億円となりました。また、資本合計は、利益の積み上げ及び永久劣後特約付ローンによる資金調達を主因に、2016年3月期末比3,276億円増加の1兆7,428億円となりました。

2017年3月期末の社債及び借入金（流動・非流動）の合計額から現金及び現金同等物並びに定期預金を控除したネット有利子負債は、2016年3月期末比6,625億円減少の2兆999億円となりました。この結果、2017年3月期末のネットD/Eレシオは1.20倍となりました。

キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、海外子会社を中心に営業収入が堅調に推移したことにより、3,243億円の収入となり、投資活動によるキャッシュ・フローは、海外事業における資本的支出等があった一方で、株式や固定資産の売却収入により465億円の収入となったことから、2017年3月期のフリーキャッシュ・フローは3,708億円の収入となりました。また、財務活動によるキャッシュ・フローは、永久劣後特約付ローンによる資金調達を行った一方、社債及び長期借入金等の返済を行った結果、2,581億円の支出となりました。

この結果、2017年3月期末における「現金及び現金同等物」の残高は、2016年3月期末から1,041億円（17.3%）増加し、7,050億円となりました。

資金調達

当社及び連結子会社の資金調達に関しては、資産構成に合わせた最適資金調達を基本方針とし、銀行をはじめとした金融機関からの間接調達と社債、コマーシャル・ペーパー等の直接調達により、安定的な流動性を確保するとともに、金融費用の削減を目指しています。また、主要な連結子会社の資金調達を当社

及び国内外の金融子会社、海外現地法人からのグループファイナンスに一元化する体制の下、資金余剰のあるグループ会社の余資を、他のグループ会社の資金需要に機動的に活用し、当社グループ全体の資金効率化を推進しています。なお、財務基盤のさらなる強化を図るため、2016年8月16日に永久劣後特約付ローンによる2,500億円の資金調達を実行しています。

直接調達手段として、国内公募普通社債発行登録枠3,000億円を設定しています。

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

2017年3月期末における長期格付は、Moody'sがBaa2、S&PがBBB、R&IがA、JCRがA+となっています。

流動性の状況

連結ベースの流動比率は、2016年3月期末の121.9%に対し、2017年3月期末は121.0%となり、流動性の点で当社の財務健全性を維持しています。また、当社及び連結子会社では、主として現預金及びコミットメントラインの設定により、十分な流動性補完を確保しています。

2017年3月期末の現金及び現金同等物並びに定期預金の残高は7,062億円となっています。

設定しているコミットメントラインは以下の通りです。

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

上記に加えて、市場性のある有価証券等流動性の高い資産を保有しており、当社及び連結子会社における資金需要、並びに一年以内に償還予定社債等の市場性資金（2017年3月期末残高795億円）に対する十分な流動性を確保しています。

事業等のリスク

当社及び連結子会社の営業活動その他に係るリスク要因について、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項を以下に記載していますが、当社及び連結子会社は広範にわたる事業活動を行っているため、全てのリスクを網羅したのではなく、業績に影響を与えるリスク要因はこれらに限定されるものではありません。また、リスク度が高くないと考えられる事項についても積極的な情報開示の観点から開示しているものです。なお、本項における将来に関する事項は、2017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。

日本及び世界経済が当社及び連結子会社に与える影響について

当社は、日本を含む60カ国以上の国々に拠点を置いて事業活動を展開している総合商社です。当社及び連結子会社は、日本及び海外の幅広い産業分野において、資源等の一次製品の生産・調達や製品の製造・販売も含め、さまざまな商業活動及び投資活動を展開しているため、日本及び関係諸国の経済状況や世界経済全体の影響を受けており、これらの悪化または低迷は、当社及び連結子会社の営業活動、業績、財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

取引先の信用リスクについて

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

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

なお、信用リスクが顕在化した場合の損失に備えるため、当社及び連結子会社では取引先の信用力、担保価値その他一定の前提と見積りに基づいて貸倒引当金を設定していますが、実際に発生する損失がこれを超過する可能性があります。

投資等に係るリスクについて

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

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

リスク・エクスポージャーの集中について

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

資金調達力及び調達コストについて

当社及び連結子会社は、資産構成に合わせた最適資金調達と安定的な流動性の確保を重視した資金調達を行っています。しかしながら、国内及び海外の主要金融市場において大きな混乱が生じた場合、ある

いは営業活動によるキャッシュ・フローの不足、収益性の低下又は資産及び負債管理の失敗、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ます、当社及び連結子会社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

市場リスクについて

①各種商品価格の変動について

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

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

②市場流動性について（流動性リスクについて）

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

③為替変動について

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

④金利変動について

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

当社及び連結子会社は、Asset-Liability Managementを通じ、投資有価証券や固定資産等の非金利感応資産のうち、変動金利で調達している部分を金利ポジションとして捉え、市場動向を注視しつつ、金利スワップ契約等を活用することで、金利変動リスクの軽減を図っています。

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

⑤活発な市場のある有価証券の価格変動について

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

⑥退職後給付に係るリスクについて

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

不動産、機械装置等の固定資産に対する減損について

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

法的規制等について

当社及び連結子会社の営業活動は、日本及び諸外国において、広範な法律及び規制に服しています。これらの法律及び規制の変更、予期し得ない解釈等によって、当社及び連結子会社の法令遵守のための負担が増加する可能性があります。従って、法律及び規制の変更、解釈の変更がなされた場合には、営業活動の中断を含む罰則の適用を受け、または信用の低下等が発生し、当社及び連結子会社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

重要な訴訟について

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

環境リスクについて

当社及び連結子会社は、グローバルかつ幅広い産業分野に関連する営業活動を行っており、これにより

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

自然災害リスクについて

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

テロ・暴動遭遇リスクについて

当社及び連結子会社は、グローバルに営業活動を展開しており、海外各国のテロ・暴動等の予期せぬ事態並びにその他の政治的・社会的要因の動向等のリスクにさらされています。こうしたさまざまなリスクは、当社及び連結子会社の業績と財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

営業活動全般に付帯、関連するその他のリスクについて

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

連結財務諸表

連結財政状態計算書

丸紅株式会社
2016年及び2017年3月31日現在

区分	前連結会計年度末 (2016年3月31日現在)	当連結会計年度末 (2017年3月31日現在)
	金額 (百万円)	金額 (百万円)
資産の部		
流動資産		
現金及び現金同等物	600,840	704,972
定期預金	5,032	1,227
有価証券	10,075	10,075
営業債権及び貸付金	1,270,284	1,235,392
その他の金融資産	219,652	200,560
棚卸資産	779,581	767,365
売却目的保有資産	63,308	36,689
その他の流動資産	213,808	208,206
流動資産合計	3,162,580	3,164,486
非流動資産		
持分法で会計処理される投資	1,651,350	1,755,952
その他の投資	348,063	334,441
長期営業債権及び長期貸付金	168,733	162,961
その他の非流動金融資産	91,434	85,799
有形固定資産	1,201,444	968,392
無形資産	335,273	289,334
繰延税金資産	94,113	88,216
その他の非流動資産	64,696	47,152
非流動資産合計	3,955,106	3,732,247
資産合計	7,117,686	6,896,733

※ 財務報告に関するより詳しい情報については、Web IR 投資家情報ページ、資料室より、2017年3月期（第93期）有価証券報告書をご覧ください。
http://www.marubeni.co.jp/ir/reports/security_reports

区分	前連結会計年度末 (2016年3月31日現在)	当連結会計年度末 (2017年3月31日現在)
	金額(百万円)	金額(百万円)
負債及び資本の部		
流動負債		
社債及び借入金	636,536	643,049
営業債務	1,221,150	1,243,087
その他の金融負債	351,246	361,768
未払法人所得税	15,473	19,454
売却目的保有資産に直接関連する負債	1,873	4,086
その他の流動負債	367,938	344,761
流動負債合計	2,594,216	2,616,205
非流動負債		
社債及び借入金	2,731,789	2,163,089
長期営業債務	17,658	18,349
その他の非流動金融負債	76,697	70,285
退職給付に係る負債	91,918	83,468
繰延税金負債	100,617	105,630
その他の非流動負債	89,589	96,949
非流動負債合計	3,108,268	2,537,770
負債合計	5,702,484	5,153,975
資本		
資本金	262,686	262,686
資本剰余金	141,504	142,881
その他資本性金融商品	—	243,589
自己株式	▲1,369	▲1,374
利益剰余金	737,215	856,647
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	43,066	54,606
在外営業活動体の換算差額	193,608	165,310
キャッシュ・フロー・ヘッジの評価差額	▲59,658	▲40,622
確定給付制度に係る再測定	—	—
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,317,052	1,683,723
非支配持分	98,150	59,035
資本合計	1,415,202	1,742,758
負債及び資本合計	7,117,686	6,896,733

連結包括利益計算書

丸紅株式会社
2016年3月期及び2017年3月期

区分	前連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2016年3月31日)	当連結会計年度 (自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)
	金額 (百万円)	金額 (百万円)
収益		
商品の販売等に係る収益	7,077,085	6,940,332
サービスに係る手数料等	223,214	188,473
収益合計	7,300,299	7,128,805
商品の販売等に係る原価	▲6,630,213	▲6,514,925
売上総利益	670,086	613,880
その他の収益・費用		
販売費及び一般管理費	▲565,855	▲522,283
固定資産損益		
固定資産評価損	▲114,658	▲69,246
固定資産売却損益	11,362	5,852
その他の損益	▲16,035	45,934
その他の収益・費用合計	▲685,186	▲539,743
金融損益		
受取利息	14,602	16,213
支払利息	▲33,628	▲33,318
受取配当金	18,555	17,512
有価証券損益	74,306	11,002
金融損益合計	73,835	11,409
持分法による投資損益	31,824	114,725
税引前利益	90,559	200,271
法人所得税	▲23,031	▲44,485
当期利益	67,528	155,786
当期利益の帰属：		
親会社の所有者	62,264	155,350
非支配持分	5,264	436

区分	前連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2016年3月31日)	当連結会計年度 (自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)
	金額(百万円)	金額(百万円)
その他の包括利益		
当期利益に組み替えられない項目		
その他の包括利益にて公正価値測定される金融資産の評価差額	▲57,824	7,998
確定給付制度に係る再測定	▲15,468	1,207
持分法適用会社におけるその他の包括利益増減額	▲4,436	3,384
当期利益に組み替えられる項目		
在外営業活動体の換算差額	▲116,361	▲27,860
キャッシュ・フロー・ヘッジの評価差額	5,203	4,185
持分法適用会社におけるその他の包括利益増減額	▲22,684	7,809
税引後その他の包括利益合計	▲211,570	▲3,277
当期包括利益合計	▲144,042	152,509
当期包括利益合計の帰属：		
親会社の所有者	▲144,593	153,449
非支配持分	551	▲940

区分	前連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2016年3月31日)	当連結会計年度 (自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)
	基本的1株当たり親会社の株主に帰属する当期利益(円)	35.88
希薄化後1株当たり親会社の株主に帰属する当期利益(円)	35.88	88.06
売上高(百万円)	12,207,957	11,134,169

※ 「売上高」は、取引形態の如何に関わりなく当社及び連結子会社の関与する全ての取引を含んでいます。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。

連結持分変動計算書

丸紅株式会社
2016年3月期及び2017年3月期

区分	前連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2016年3月31日)	当連結会計年度 (自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)
	金額 (百万円)	金額 (百万円)
資本金－普通株式		
期首残高	262,686	262,686
期末残高	262,686	262,686
資本剰余金		
期首残高	148,243	141,504
自己株式の処分	—	▲1
非支配持分との資本取引及びその他	▲6,739	1,378
期末残高	141,504	142,881
その他資本性金融商品		
期首残高	—	—
その他資本性金融商品の発行	—	243,589
期末残高	—	243,589
自己株式		
期首残高	▲1,361	▲1,369
自己株式の取得及び売却	▲8	▲5
期末残高	▲1,369	▲1,374
利益剰余金		
期首残高	728,098	737,215
当期利益(親会社の所有者)	62,264	155,350
その他の資本の構成要素からの振替	▲12,361	803
親会社の株主に対する支払配当	▲40,786	▲34,711
その他資本性金融商品の所有者に対する分配	—	▲2,010
期末残高	737,215	856,647
その他の資本の構成要素		
期首残高	380,849	177,016
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	▲61,130	11,212
在外営業活動体の換算差額	▲134,174	▲28,298
キャッシュ・フロー・ヘッジの評価差額	4,868	14,054
確定給付制度に係る再測定	▲16,421	1,131
利益剰余金への振替	12,361	▲803
非金融資産等への振替	▲9,337	4,982
期末残高	177,016	179,294
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,317,052	1,683,723

区分	前連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2016年3月31日)	当連結会計年度 (自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)
	金額 (百万円)	金額 (百万円)
非支配持分		
期首残高	160,198	98,150
非支配持分に対する支払配当	▲6,742	▲3,480
非支配持分との資本取引及びその他	▲55,857	▲34,695
当期利益 (非支配持分)	5,264	436
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	14	235
在外営業活動体の換算差額	▲4,591	▲1,716
キャッシュ・フロー・ヘッジの評価差額	55	94
確定給付制度に係る再測定	▲191	11
期末残高	98,150	59,035
資本合計	1,415,202	1,742,758

区分	前連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2016年3月31日)	当連結会計年度 (自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)
	金額 (百万円)	金額 (百万円)
当期包括利益合計の帰属：		
親会社の所有者	▲144,593	153,449
非支配持分	551	▲940
当期包括利益合計	▲144,042	152,509

連結キャッシュ・フロー計算書

丸紅株式会社
2016年3月期及び2017年3月期

区分	前連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2016年3月31日)	当連結会計年度 (自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)
	金額 (百万円)	金額 (百万円)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期利益	67,528	155,786
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	121,463	111,682
固定資産損益	103,296	63,394
金融損益	▲73,835	▲11,409
持分法による投資損益	▲31,824	▲114,725
法人所得税	23,031	44,485
営業債権の増減	70,178	▲25,820
棚卸資産の増減	93,844	24,791
営業債務の増減	▲38,174	64,793
その他－純額	▲8,370	▲45,474
利息の受取額	15,139	13,425
利息の支払額	▲34,470	▲33,358
配当金の受取額	102,278	102,467
法人所得税の支払額	▲50,952	▲25,774
営業活動によるキャッシュ・フロー	359,132	324,263
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の純増減額	6,434	3,665
有形固定資産の売却による収入	26,514	89,684
投資不動産の売却による収入	15,551	13,446
貸付金の回収による収入	25,848	30,005
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)	52,080	56,622
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	116,984	105,816
有形固定資産の取得による支出	▲259,332	▲130,987
投資不動産の取得による支出	▲418	▲181
貸付による支出	▲32,834	▲21,052
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)	▲13,772	▲10,705
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	▲111,651	▲89,809
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲174,596	46,504

区分	前連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2016年3月31日)	当連結会計年度 (自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)
	金額(百万円)	金額(百万円)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金等の純増減額	▲64,691	▲135,725
社債及び長期借入金等による調達	530,489	126,589
社債及び長期借入金等の返済	▲391,369	▲450,820
親会社の株主に対する配当金の支払額	▲40,786	▲34,711
自己株式の取得及び売却	▲22	▲8
非支配持分からの払込による収入	121	374
非支配持分からの子会社持分取得による支出	▲63,309	▲1,656
その他資本性金融商品の発行による収入	—	243,589
その他資本性金融商品の所有者に対する分配の支払額	—	▲2,010
その他	▲6,701	▲3,745
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲36,268	▲258,123
為替相場の変動の現金及び現金同等物に与える影響	▲16,534	▲8,512
現金及び現金同等物の純増減額	131,734	104,132
現金及び現金同等物の期首残高	469,106	600,840
現金及び現金同等物の期末残高	600,840	704,972

グローバルネットワーク

2017年4月1日現在



拠点一覧

NORTH & CENTRAL AMERICA

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

SOUTH AMERICA

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

EUROPE & CIS

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

Moscow
Paris
Prague
Risley
St. Petersburg
Tashkent
Vladivostok
Warsaw
Yuzhno-Sakhalinsk

MIDDLE EAST & AFRICA

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

Johannesburg
Kuwait City
Lagos
Luanda
Maputo
Muscat
Nairobi
Riyadh
Tehran
Tripoli



SOUTHWEST ASIA

Chennai
Chittagong
Dhaka
Goa
Islamabad
Karachi
Kolkata
Lahore
Mumbai
New Delhi

ASEAN

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

CHINA / EAST ASIA

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

Taipei
Tianjin
Ulan Bator
Wuhan
Xiamen

OCEANIA

Auckland
Melbourne
Perth
Sydney

JAPAN

札幌
仙台
東京
静岡
浜松
名古屋
大阪
福山
広島
今治
福岡
那覇

主要連結子会社及び関連会社

2017年3月31日現在、当社グループの連結対象会社は、連結子会社285社、関連会社等153社、合計438社から構成されています。
 以下は、2017年3月31日現在のデータを基に直近のデータを反映させたものです。

	ビジネス モデル	会社名	事業内容	国・地域名	議決権比率
生活産業グループ					
穀物本部					
連結子会社	国内	D パシフィックグリーンセンター	倉庫業及び港湾運送業	日本	78.40%
		D 日清丸紅飼料	飼料の製造・販売	日本	60.00%
	海外	D Gavilon Agriculture Investment	Gavilonグループ(穀物・肥料等の集荷・販売業)の統括会社	米国	100.00%
		D Columbia Grain	北米産穀物の集荷、保管及び輸出・国内販売	米国	100.00%
		D Harrison Grain Investment	穀物事業向け投資目的会社	米国	100.00%
関連会社	国内	D 日清オイリオグループ	製油事業等	日本	15.73%
食品本部					
連結子会社	国内	D ウェルファムフーズ	食肉等の生産・加工・販売	日本	100.00%
		D ベニレイ	水産物の販売、倉庫業	日本	98.76%
		D 山星屋	量販店、CVS等への菓子等卸売業	日本	75.62%
	海外	D MBC EUROPE	Iguaçu de Café Solúvelの持株会社	英国	100.00%
		D Iguaçu de Café Solúvel	インスタントコーヒーの製造・販売	ブラジル	100.00%
関連会社	国内	D ナックスナカムラ	量販店、CVS等への冷凍食品等卸売業	日本	44.25%
		D 東洋精糖	砂糖・機能食品素材の製造及び販売	日本	39.30%
		D 東武ストア	食料品主体のスーパーマーケット	日本	33.55%
		D イオンマーケットインベストメント	首都圏でスーパーマーケット事業を展開するユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングスの持株会社	日本	28.18%
	海外	D 国分首都圏	量販店、CVS等への食品・酒類等卸売業	日本	20.00%
		D エスフーズ	食肉等の製造・卸売事業、小売事業、外食事業	日本	17.25%
		D Acecook Vietnam	即席麺等の製造販売	ベトナム	18.30%
		ライフスタイル本部			
連結子会社	国内	D 丸紅インテックス	産業資材、生活資材関連の繊維品及び生活用品の販売	日本	100.00%
		D 丸紅ファッションリンク	繊維製品・素材の企画・生産・販売	日本	100.00%
		D 丸紅メイト	各種ユニフォームの企画・生産・レンタル又は販売及び管理業務の請負	日本	100.00%
	海外	D Marubeni Textile Asia Pacific	衣料製品輸入並びに三国間取引に係る買付代理業務	香港	100.00%
関連会社	国内	D ラコステジャパン	ラコステブランドの衣料品及び関連商品の製造・販売	日本	33.36%
情報・物流・ヘルスケア本部					
連結子会社	国内	D MXモバイルング	携帯電話及び関連商品等の販売	日本	100.00%
		D 丸紅情報システムズ	情報・通信システムの企画・販売・開発・保守等、情報処理・通信サービス、ITを使用したソリューションの提供	日本	100.00%
		D 丸紅ロジスティクス	国際複合一貫輸送、3PL事業、貨物利用運送業、物流業に関するコンサルタント業	日本	100.00%
関連会社	国内	D アルテリア・ネットワークス	電気通信事業法に基づく電気通信事業、データ通信サービス・データセンター事業、電気通信工事業	日本	50.00%
	海外	D Shanghai Jiaoyun Rihong International Logistics	貨物運送事業	中国	34.00%

D セールス&マーケティング事業

		ビジネス モデル	会社名	事業内容	国・地域名	議決権比率
生活産業グループ						
保険・金融・不動産本部						
連結子会社	国内	D	丸紅セーフネット	損害保険・生命保険代理店業・貸金業	日本	100.00%
		D	丸紅不動産販売	不動産販売業	日本	100.00%
		D	ジャパン・リート・アドバイザーズ	投資法人の資産運用	日本	95.00%
	海外	D	Shanghai House Property Development	中国上海市における住宅分譲事業	中国	60.00%

		ビジネス モデル	会社名	事業内容	国・地域名	議決権比率
素材グループ						
農業化学品本部						
連結子会社	海外	D	Helena Chemical	農業資材の販売及び各種サービスの提供	米国	100.00%
化学品本部						
連結子会社	国内	D	丸紅ケミックス	有機化学品及び精密化学品の国内販売及び貿易取引	日本	100.00%
		D	丸紅ブラックス	各種プラスチック製品・原料の国内販売及び貿易取引	日本	100.00%
関連会社	国内	D	サンアグリ	肥料等の製造・販売、農薬の販売とゴルフ場緑化関連事業	日本	22.78%
		D	片倉コープアグリ	肥料の製造・販売、飼料・物資等の販売	日本	20.73%
	海外	D	Shen Hua Chemical Industrial	合成ゴム(スチレンブタジエンゴム)の製造・販売	中国	22.56%
		D	CMK Electronics (Wuxi)	各種プリント配線板(PCB)の開発・製造及び販売	中国	20.00%
		N	Dampier Salt	天日塩及び石膏の製造・販売	豪州	21.51%

紙パルプ本部						
連結子会社	国内	D	丸紅紙パルプ販売	紙類の販売	日本	100.00%
		D	興亜工業	段ボール用中芯原紙・ライナー等の製造・販売	日本	79.95%
		D	福山製紙	段ボール用中芯原紙及び紙管原紙の製造・販売	日本	55.00%
	海外	D	Tanjungenim Lestari Pulp and Paper	広葉樹晒パルプの製造・販売	インドネシア	100.00%
関連会社	国内	D	丸住製紙	洋紙の製造・販売	日本	32.16%
		D	SMB建材	住宅・建築用資材の仕入れ販売、及び商品開発、並びに各種建築工事の請負	日本	27.50%
	海外	D	Daishowa-Marubeni International	パルプの製造・販売	カナダ	50.00%
		D	Paperbox Holdings	マレーシアの段ボール事業持株会社	バージン諸島	25.00%

D セールス&マーケティング事業 N 資源投資

	ビジネス モデル	会社名	事業内容	国・地域名	議決権比率
エネルギー・金属グループ					
エネルギー本部					
連結子会社	国内	D 丸紅エネルギー	石油製品等の販売、油槽所・給油所等の管理・賃貸	日本	66.60%
	海外	D Marubeni Petroleum	原油・石油類の販売	バミューダ諸島	100.00%
		D MIECO	石油・天然ガス類の販売	米国	100.00%
		D Marubeni International Petroleum (Singapore)	石油・天然ガス類の販売	シンガポール	100.00%
		N Marubeni LNG Development	ペルーLNGプロジェクト参画のための投資会社	オランダ	100.00%
		N Marubeni Oil & Gas (USA)	米国メキシコ湾における原油・天然ガスの探鉱・開発・生産・販売	米国	100.00%
		N Marubeni North Sea	英領北海における原油・天然ガスの探鉱・開発・生産・販売	英国	100.00%
		N Marubeni Shale Investment	米国陸上におけるシェールオイル・ガス開発事業への投資	米国	100.00%
関連会社	国内	D ENEOSグローブ	LPGの輸入・販売、新エネルギー関連機器の販売	日本	20.00%
	海外	N Merlin Petroleum	石油・天然ガスの探鉱・開発・生産・販売	米国	20.37%
鉄鋼製品事業本部					
関連会社	国内	D 伊藤忠丸紅鉄鋼	鉄鋼製品等の輸出入・販売・加工	日本	50.00%
		D 丸紅建材リース	鋼材の賃貸・販売・修理・加工	日本	35.22%
金属資源本部					
連結子会社	国内	D 丸紅テツゲン	鉄鋼原料の販売	日本	100.00%
		D 丸紅メタル	非鉄・軽金属の販売	日本	100.00%
	海外	N Marubeni LP Holding	チリにおける銅事業への投資	オランダ	100.00%
		N Marubeni Iron Ore Australia	豪州における鉄鉱石事業への投資	豪州	100.00%
		N Marubeni Coal	豪州における石炭事業への投資	豪州	100.00%
		N Marubeni Aluminium Australia	豪州におけるアルミ地金の製錬・販売	豪州	100.00%
		N Marubeni Metals & Minerals (Canada)	カナダにおけるアルミ地金の製錬・販売	カナダ	100.00%
関連会社	海外	N Resource Pacific Holdings	豪州Ravensworth Underground炭鉱への投資	豪州	22.22%

D セールス&マーケティング事業 **N** 資源投資

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

D セールス&マーケティング事業 F ファイナンス事業 S 安定収益型事業

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

自動車・リース事業本部

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

建機・産機本部

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

D セールス&マーケティング事業 F ファイナンス事業

		会社名	事業内容	議決権比率
現地法人				
連結子会社		丸紅米国会社	内外物資の輸出入・国内販売	100.00%
		丸紅欧州会社	内外物資の輸出入・国内販売	100.00%
		丸紅アセアン会社	内外物資の輸出入・国内販売	100.00%
		丸紅オーストラリア会社	内外物資の輸出入・国内販売	100.00%

		会社名	事業内容	国・地域名	議決権比率
その他					
連結子会社	国内	丸紅フィナンシャルサービス	グループファイナンス及びグループ会社向けの外国為替・内国為替業務の受託業務	日本	100.00%
	海外	Marubeni Finance America	グループファイナンス	米国	100.00%
		Marubeni Finance Europe	グループファイナンス	英国	100.00%
関連会社	国内	越谷コミュニティプラザ	商業施設賃貸業	日本	42.86%

役員一覧

2017年6月23日現在

取締役会長

朝田 照男

代表取締役社長

國分 文也

代表取締役 副社長執行役員

秋吉 満

生活産業グループCEO

山添 茂

CSO(人事部、経営企画部、市場業務部、
経済研究所、IoT・ビッグデータ戦略室担当役員)、
秘書部担当役員補佐、東アジア総代表、
投融資委員会副委員長

代表取締役 常務執行役員

南 晃

CAO(総務部、情報企画部、リスクマネジメント部、
法務部、コンプライアンス統括部担当役員)、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

矢部 延弘

CFO(広報部、経理部、営業経理部、財務部担当役員)、
IR・格付担当役員、投融資委員会委員長、
CSR・環境委員会委員長、開示委員会委員長

社外取締役

北畑 隆生

高橋 恭平

福田 進

翁 百合

監査役

葛目 薫

郡司 和朗

社外監査役

吉戒 修一

八丁地 隆

米田 壯

専務執行役員

岩佐 薫

輸送機グループCEO

松村 之彦

米州統括、北中米支配人、丸紅米国会社社長・CEO

岩下 直也

欧阿CIS統括、欧州支配人、丸紅欧州会社社長

柿木 真澄

電力・プラントグループCEO

高原 一郎

エネルギー・金属グループCEO

常務執行役員

鳥居 敬三

中国総代表、丸紅中国会社社長

衆山 章司

アセアン・南西アジア統括、アセアン支配人、
丸紅アセアン会社社長

寺川 彰

素材グループCEO

石附 武積

金属資源本部長

小林 武雄

紙パルプ本部長

河村 肇

プラント本部長

宮田 裕久

電力本部長

山崎 康司

食品本部長

Michael McCarty

農業化学品本部長、
Helena Chemical Company, President & CEO

氏家 俊明

建機・産機本部長

執行役員

伊佐 範明

CSO補佐

橋本 雅至

大阪支社長

小林 伸一

大洋州統括、丸紅オーストラリア会社社長

相良 明彦

エネルギー本部長

株本 幸二

情報・物流・ヘルスケア本部長

熊木 毅

名古屋支社長

岡田 英嗣

中東統括

酒井 宗二

アセアン・南西アジア統括補佐、丸紅泰国会社社長、
バンコック支店長

古賀 久三治

自動車・リース事業本部長

水本 圭昭

穀物本部長

島崎 豊

秘書部長、広報部長

富田 稔

航空・船舶本部長

堀江 順

化学品本部長

及川 健一郎

保険・金融・不動産本部長

二井 英一

農業化学品本部副本部長

会社情報

2017年3月31日現在。*については2017年4月1日現在

社名

丸紅株式会社

証券コード

8002

東京本社

〒103-6060

東京都中央区日本橋二丁目7番1号

TEL：(03) 3282-2111

E-mail：tokb138@marubeni.com

日本及び海外事業所・海外現地法人*（東京本社を含む）

66カ国・地域、131カ所

国内事業所12カ所、海外事業所57カ所、海外現地法人30社62カ所

創業

1858年5月

設立

1949年12月1日

資本金

262,686百万円

従業員数

4,458名

上記人員には、国内出向者598名、海外店勤務者・海外出向者・海外研修生898名が含まれています。また、上記4,458名のほかに、海外現地法人の現地社員が1,520名、海外支店・出張所の現地社員が433名います。

ホームページアドレス

<http://www.marubeni.co.jp>

IR 投資家情報ページ

<http://www.marubeni.co.jp/ir>

CSR・環境ページ

<http://www.marubeni.co.jp/csr>

事業年度

4月1日から翌年3月31日まで

定時株主総会

毎年6月

株式情報

2017年3月31日現在

発行済株式総数

1,737,940,900株

発行可能株式総数

4,300,000,000株

上場証券取引所

東京、名古屋

株主数

189,437名

単元株式数

100株

期末配当金支払株主確定日

毎年3月31日

中間配当金支払株主確定日

毎年9月30日

株主名簿管理人

みずほ信託銀行株式会社

長期信用格付

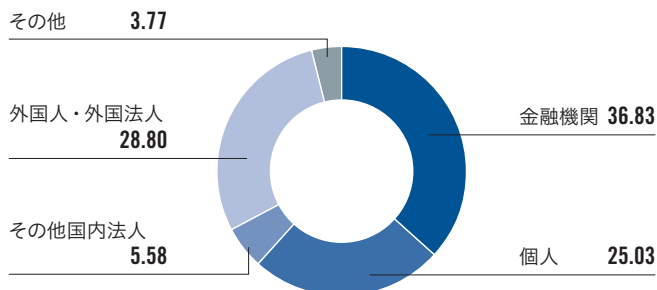
JCR	A+
R&I	A
S&P	BBB
Moody's	Baa2

大株主の状況

株主名	保有株数 (百株)	議決権比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	857,539	4.94
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	813,066	4.68
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	420,830	2.42
明治安田生命保険相互会社	418,187	2.41
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	368,722	2.12
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	356,838	2.05
株式会社みずほ銀行	300,000	1.72
バンク ジュリウス ベア シンガポール スハイル エス エー エー エル エム パワン サド エス パワン オマール エス パワン 2	292,246	1.68
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口2)	262,049	1.51
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1)	261,866	1.50

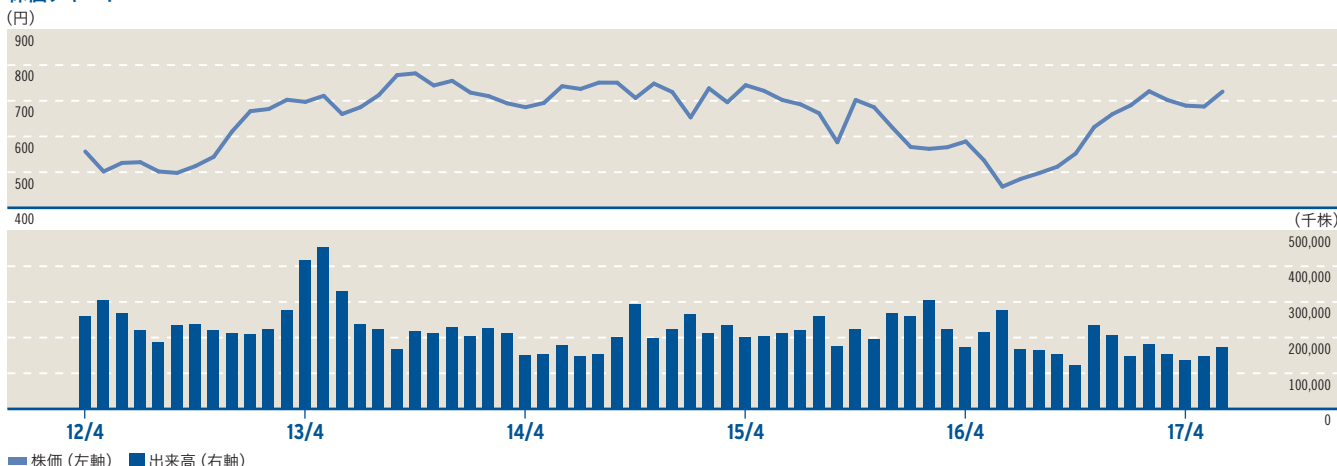
※ 持株数は百株未満を切り捨て、議決権比率は小数点第3位以下を切り捨てております。

所有者別分布状況 (%)



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

株価チャート



環境データ及び社会性データについての第三者保証

丸紅では、環境データ及び社会性データの信頼性向上のため、第三者による保証を受けています。2017年3月期実績については、当社ホームページのCSR・環境ページで開示している下記のデータに対して、KPMGあずさサステナビリティ株式会社による保証*を受けています。

* 第三者保証の対象となる指標については、KPMGあずさサステナビリティ株式会社による国際監査・保証基準審議会の国際保証業務基準 (ISAE) 3000およびISAE3410、サステナビリティ情報審査協会のサステナビリティ情報審査実務指針 (2014年12月改訂) に準拠した第三者検証を実施し、保証を取得しています。

* KPMGあずさサステナビリティ株式会社による「独立した第三者保証報告書」は、当社ホームページのCSR・環境ページに掲載しています。

環境データ http://www.marubeni.co.jp/csr/environment/env_data/

従業員データ http://www.marubeni.co.jp/csr/human_resources/employee/

第三者保証のプロセス

1. 計画策定

- 保証の範囲、対象となる指標、算定基準の確認
- 保証手続きやスケジュールの決定



2. 実施

- インタビュー、分析的手続きの実施及び分析結果に基づく質問、原始証憑との突合 (主に事業所往査にて)
- 保証の対象となる開示媒体の原稿の検討



3. 保証報告書の提出

- 全ての要修正事項について修正が完了していることの確認
- 社内判定会の実施 (保証業務チーム以外の者が本保証業務の適切性をチェック)
- 保証報告書の提出

第三者保証の対象となる指標

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

丸紅株式会社： 従業員数、国内従業員数、海外従業員数、男女比、平均年齢、平均勤続年数、管理職者数、部長級以上の管理職者数、離職率、有給休暇取得率、産休取得者数、育児休業取得者数、男性育児休業取得者数、介護休業取得者数、ボランティア休暇取得者数、休業災害度数率、業務上の疾病発生率、怪我や死亡に至る業務上の事故・事件数、業務上の死亡災害数

丸紅株式会社及び丸紅オフィスサポート株式会社：

障がい者雇用比率

Marubeni

<http://www.marubeni.co.jp>



Printed in Japan