

## 丸紅グループの在り姿と、中期経営戦略GC2021の推進

### 丸紅グループが目指す長期的な方向性

1858年の創業から160年の節目にあたる2018年、丸紅グループが目指すべき長期的な在り姿として『Global crossvalue platform』を定めました。この在り姿『Global crossvalue platform』とは、一言で言えば、これまで丸紅グループが築き上げてきたビジネスや組織の仕組みの抜本的な変革です。

丸紅グループは、これまでトレードから事業投資へとビジネスモデルを変えながら、社会や顧客に対して様々な形でソリューションを創出・提供することで成長してきました。一方で、新型コロナウイルス感染症拡大においても見られるように、社会の価値観の変容やデジタル革命、産業構造・競争環境の激変などにより、従来のような商品軸を中心とした縦割り組織のやり方では、早晚課題に対する答えを提供できなくなる可能性があります。更には、既存ビジネスモデル自体の陳腐化や保有資産の座礁資産

化などは、丸紅グループの存在意義を揺るがすものとなりかねません。

在り姿『Global crossvalue platform』は、この変革のスタートに際し、丸紅グループの存在意義を明確化し、グループ丸となって永続的に企業価値を高めていくことを内外のステークホルダーに示した、丸紅グループの意志であり、コミットメントです。

『Global crossvalue platform』の「platform」は、世界的規模で様々な価値を掛け合わせて新たなビジネスを作り出す場所です。丸紅グループそのものが様々な事業が統合された巨大な一つのプラットフォームとして、時代が求める社会課題を先取りし、タテの進化とヨコの拡張により社会・顧客に向けてソリューションを作り出すことにより、永続的に企業価値を高めることを目指しています。既存の枠組みを超え、これまでの常識を乗り越えて新しいビジネスに挑む——新たな成長領域、新たなビジネスモデルに挑戦する丸紅グループを実現します。

#### 丸紅グループが目指す長期的な方向性

### 丸紅グループの在り姿 **Global crossvalue platform**

#### 商社の枠組みを超える価値創造企業グループへ

---

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



**Global crossvalue platform**  
**Marubeni**

#### 2030年を見据えた世界の変化・大きな潮流

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

---

非連続な変化、既存概念のディスラプション

#### 「機会」と「脅威」が同時に到来

**機会**

- 変化に伴う新たな成長オポチュニティ

**脅威**

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

機会と脅威への洞察力、先を読む力、変革力

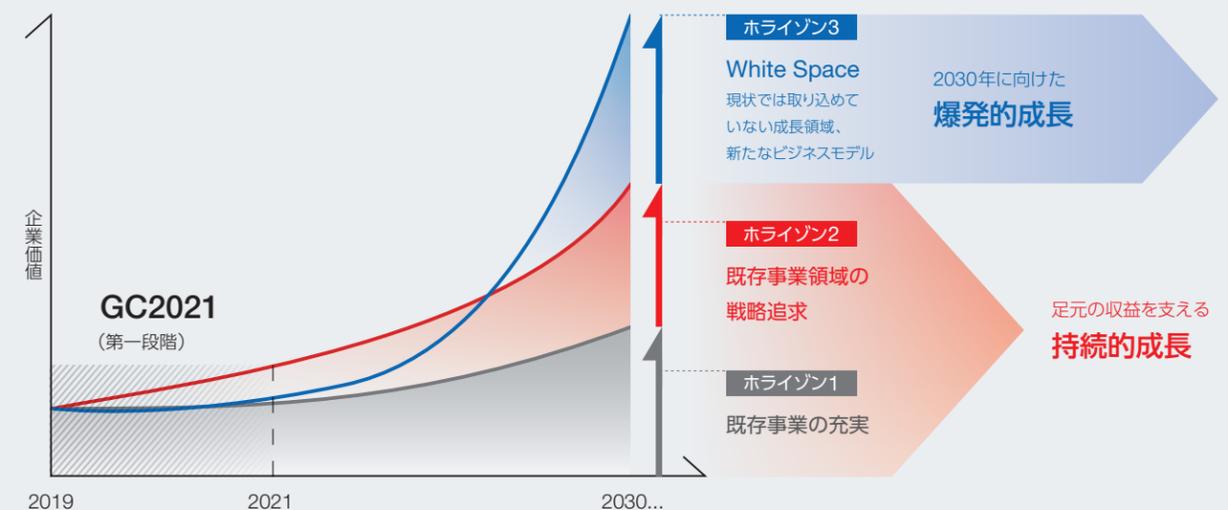
### 経営戦略の基本方針

2020年3月期から始動した3カ年の「中期経営戦略GC2021(GC2021)」は、2030年に向けた在り姿『Global crossvalue platform』の推進、長期的な企業価値向上を目指す中での1stステップと位置付けています。

2020年5月に2020年3月期の大幅赤字決算と新型コロナウイルスの感染拡大に伴う事業環境の悪化を踏まえてGC2021を修正し、「財務基盤の再生・強化」と「事業戦略の強化」の2つの基本方針を掲げましたが「既存事業基盤の強化と新たなビジネスモデル創出により中長期的な企業価値向上を追求する」成長戦略の基本方針に変更はありません。**「成長の土台となる強固な財務基盤の再生・強化」を大前提**とし、**「既存事業基盤の強化による「持続的成長」と、「10年先を見据えた新たなビジネスモデル創出による「爆発的成長」を同時に推進していきます。**この「持続的成長」と「爆発的成長」を同時に推進・実現するために、3つの成長ホライズンという新たな概念を導入したことが、GC2021の一つの特徴です。

「ホライズン1」では、既存事業の充実により、「持続的成長」を支えます。具体的には、CAPEX\*を用い、現在保有する資産の耐用年数を延ばすなど、既存事業の価値の維持・増強による収益向上に取り組んでいきます。

#### 経営戦略の基本方針(企業価値向上と成長ホライズン)



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

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

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

このように各成長ホライズンにおいて、常に時間軸が異なる新たなビジネスモデルに挑み続けることで、**「商社の枠組みを超える価値創造企業グループ」を目指し、長期的な時価総額の向上を追求**します。

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

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

## 》 中期経営戦略GC2021の修正

### — 経営環境認識 —

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

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

考えています。

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

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

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

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



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

## — 2つの基本方針 —

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

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

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

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

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

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

## 株主還元方針

GC2021期間中の配当については、これまでの連結配当性向25%以上を維持し、各年度における配当金は期初に公表する予想配当金を下限とします。2019年5月に公表したGC2021では、追加株主還元策としてネットDEレシオ0.8倍程度達成後、機動的に自己株式の取得を実施する旨を公表しましたが、新たな成長投資や株主還元へ資本を配分するための土台である財務基盤の再生・強化を優先するため、GC2021期間中の自己株式の取得は実施しないこととしました。中長期的な企業価値向上の実現のため、財務基盤の早急な再生・強化を実現していきます。

## 事業指針SPP

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

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

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

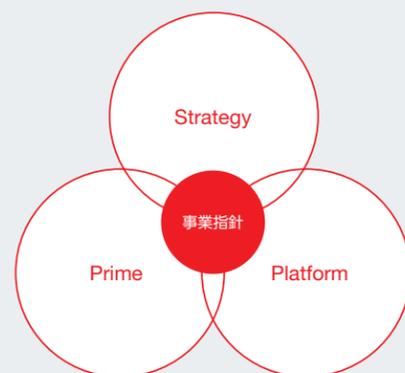
補完にて事業に取り組むことで主体的に事業価値向上に取り組めます。

「Platform」は、丸紅グループの「Platform」を活かして大きなビジネス展開に繋げていくことを示したものです。地域・分野・商品などの拡がりが見込める事業を「Platform」として、その事業体によるM&Aの推進、自立的成長による拡がりや発展を追求し、長期的な収益拡大に取り組めます。また、丸紅グループの知見やノウハウ、アセットを「Platform」として、社内外の様々な知との掛け合わせにより、新たな価値を創造していきます。

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

今後も、新規投資の厳選と、既存事業の強化および回収・資産リサイクルの促進により、丸紅グループ全体の事業ポートフォリオの価値最大化を目指します。

### 新たな事業指針SPP: [Strategy] × [Prime] × [Platform]



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

## CDIO・CSOメッセージ



10年先を見据えた成長領域や  
新たなビジネスモデルに挑みます。

### 及川 健一郎

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

中期経営戦略GC2021では、長期的な企業価値向上を追求すべく、既存事業基盤の強化による「持続的成長」と、10年先を見据えた新たなビジネスモデル創出による「爆発的成長」を同時に推進することを掲げました。既存事業領域の戦略追求により収益の足場固めをしっかりと行ったうえで、丸紅グループが現状では取り込めていない成長領域、新たなビジネスモデルである「White Space」に「ホライゾン3」で取り組みます。「White Space」については、新たなビジネスモデルを創出することを目的として2020年3月期に新設された次世代事業開発本部と既存13営業本部が連携し、丸紅グループ内のリソースと外部の機能を掛け合わせることで追求していきます。

10年先に企業価値を何倍にも成長させることを「爆発的成長」と定義していますが、ハイリスク・ハイリターンのある事業に取り組むわけではありません。

最も重要なことは、丸紅グループが、社会・顧客の課題と向き合い、それを先取りすることで将来の成長エンジンとは何かを追求し、主体的に長期的な視点を持って事業を育成・発展させることにあります。たとえ、事業開始後の数年間に収益貢献がなくても、10年先には何倍もの企業価値を

創出できる事業へと大きく成長させていくことが狙いです。

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

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

詳細は以下をご参照ください。

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

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

## GC2021グループ人財戦略

丸紅グループは、今日より豊かな未来を創るため、「マーケットバリューの高い人財」を基盤マテリアリティの一つに特定しています。「人こそ「財(たから)」と考え、社内で必要とされるだけでなく、社会・顧客から評価され、必要とされる人財を「マーケットバリューの高い人財」と定義しています。

中期経営戦略GC2021におけるグループ人財戦略では、丸紅グループの社員一人ひとりが在り姿『Global crossvalue platform』の一員として、新たな価値創造を推進する『丸紅人財エコシステム』の形成を目指しています。

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

### グループ人財戦略

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

#### 重点施策

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



#### ① マーケットバリューの高い人財

- 新たな価値を創造する人財
- 社会・顧客に評価され、必要とされる人財

#### ② 多様性

- 多様な価値観を尊重する
- 多様な個の力を活かし、価値創造力を高める

#### ③ 人が活き・繋がる風土

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

## CAOメッセージ



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

### 石附 武積

代表取締役 専務執行役員、  
CAO: Chief Administrative Officer、  
監査部担当役員補佐、秘書部担当役員補佐、新社屋プロジェクト室担当役員補佐、  
投融資委員会副委員長、コンプライアンス委員会委員長(CCO)、  
内部統制委員会委員長、IT戦略委員会委員長(CIO)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 人財開発について

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

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

## 新たな価値を創造する人財の育成

人財 × 仕掛け × 時間

### 施策 1

グローバル・リーダーを養成する

#### 「丸紅アカデミア」

これからの丸紅グループを牽引するグローバル・イノベーション・リーダーを養成することを目的として、「丸紅アカデミア」を実施しています。世界中の丸紅グループの社員の中から、グローバルで多様なキャリアと個性を持った人財を選抜し、1年間をかけて、徹底した思考と議論から実際にイノベーションを創り出すことを目指しています。参加者には、エバンジェリスト(伝道師)として、丸紅グループのイノベーションをリードする活躍を期待しています。第一期の2019年3月期、第二期の2020年3月期いずれも8カ国・25名が参加し、丸紅グループのプラットフォーム上の様々な資産を最大限に活用したイノベーションの実践に取り組みました。

### 施策 2

実戦の中で成長する

#### 「社外人財交流プログラム」

各業界のリーディングカンパニーなどへ数年間派遣、受け入れる「社外人財交流プログラム」により、社外との人財交流の更なる拡大・強化に取り組んでいます。人財を受け入れることで、丸紅グループ外の視点を取り込み、組織を活性化し、また人財を派遣することで、社外ネットワークを構築するだけでなく、丸紅グループを外から見ることによって今まで提供できていなかった価値や機能を発見し、新たな事業展開に結び付けることができる人財の開発を推進しています。

## イノベーションを推進する仕掛けづくり

人財 × 仕掛け × 時間

### 施策 1

起業家精神を喚起する

#### 「ビジネスプランコンテスト」

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



ビジコン2019

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

#### 「ビジネスプランコンテスト」その後の進捗

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

### 施策 2

ビジネスモデルを可視化する

#### 「ビジネスモデルキャンパス」

イノベーション創出には、まず「丸紅グループを知る」ことから始まります。その仕掛けの一つとして、丸紅グループが持つ資産やビジネスモデルが見える化した社内ウェブサイト「ビジネスモデルキャンパス」をオープンしました。ここでは丸紅グループの事業を約300のビジネスモデルとして整理・分解し、各事業の資産・取引・人脈・収支モデル・競合状況といった情報を公開しています。丸紅グループが持つ資産やビジネスモデルの新たな活用や組み合わせのアイデアを思いついた場合には、新しい事業アイデアを常時受け付けているアイデアボックスへ投稿することも可能になっています。アイデアボックスの投稿からビジコンへの応募に繋がることもあり、様々な施策が連動し合う仕掛けになっています。

## イノベーションを生み出す時間づくり

人財 × 仕掛け × 時間

### 施策 1

自発的なチャレンジを支援する「15%ルール」

「人財」と「仕掛け」が揃っていても、そのための時間がなければ新たなチャレンジには取り組みません。そこで、「時間」の施策として、「15%ルール」を実施しています。社員一人ひとりが、未来志向で商品軸を超えたイノベーションの創出や創意工夫による業務改善に向けて、考え、行動する時間を自らの意思で確保できる環境を整えています。また、付加価値の高い業務に振り向ける時間の創出を目的として、社内制度の見直し、業務の標準化・自動化を行う業務改善プロジェクトを推進しています。

### 施策 2

組織パフォーマンスの向上を目指す

#### 「どこでもワーク」「フレックスタイム制度」

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

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

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

## 組織の中に息づいたダイバーシティ&インクルージョン

### ダイバーシティ・マネジメントの推進

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

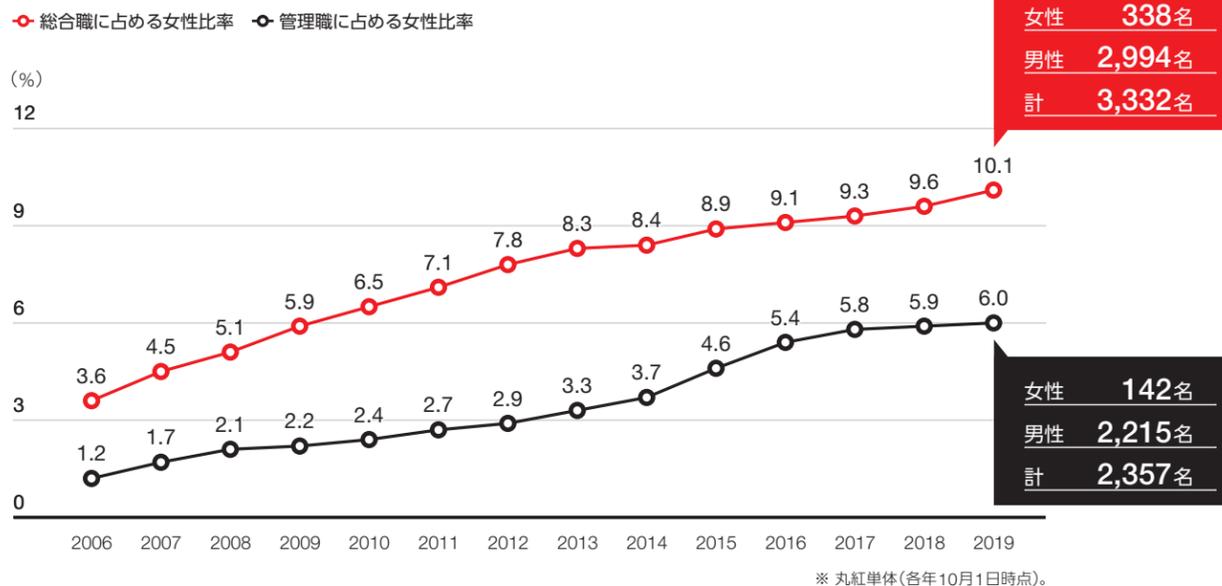
### ワークライフマネジメントの推進

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

### 女性の活躍推進

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

### 総合職に占める女性比率／管理職に占める女性比率



女性 338名  
男性 2,994名  
計 3,332名

女性 142名  
男性 2,215名  
計 2,357名

女性の海外駐在員数(2020年4月1日時点) **40名**

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



### 健康経営について

丸紅グループの基盤マテリアリティである人財が、その能力をいかんなく発揮するためには、何よりも社員の健康・安全が優先されます。そのために、丸紅グループでは健康経営に取り組み、各施策を推進しています。丸紅の取り組みは外部からも評価されており、2015年には経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「健康経営銘柄」に選ばれました。また、2018年から3年連続で、経済産業省と日本健康会議による「健康経営優良法人(ホワイト500)」に認定されています。

### 「丸紅グループ健康宣言」

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

### 推進体制

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



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



## CSDOメッセージ



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

### 古谷 孝之

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

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

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

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

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

## 基盤マテリアリティ

丸紅グループにとってのサステナビリティは、環境や社会の要請を先取りしてプロアクティブにソリューションを提供し、経営理念を実践することです。サステナビリティを推進し、今日より豊かな未来を創る最も重要な基盤の要素として、3つの基盤マテリアリティを特定しています。



### マーケットバリューの高い人財

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

### 揺るがない経営基盤

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

### 社会と共生するガバナンス

多様なステークホルダーとのエンゲージメントを深め、取締役の監督機能の実効性と経営の透明性を高めることにより、社会と共生するガバナンスを構築し、サステナビリティの実現を目指します。

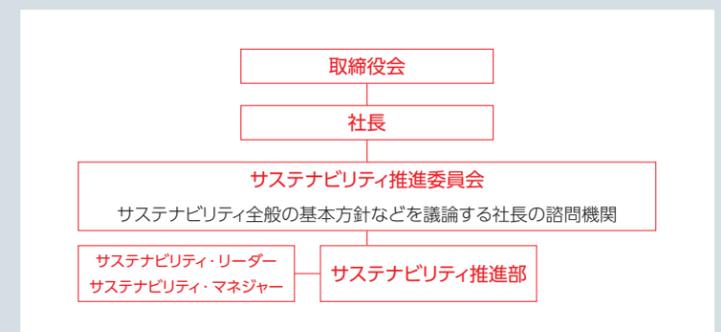
GC2021におけるグループ人財戦略については、P.16-21をご参照ください。

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

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

### サステナビリティ推進体制

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



## 環境・社会マテリアリティ

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

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

 ※ 持続可能な開発目標(SDGs)：2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された、2016年から2030年までの国際目標。持続可能な世界を実現するための17の目標と169のターゲットから構成されます。



  
**気候変動対策への貢献**  
P. 25-27

  
**持続可能な森林経営、森林保全への貢献**  
P. 28-29

**4つのマテリアリティ**

  
**人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献**  
P. 30

  
**持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働**  
P. 31

## 気候変動対策への貢献

### 気候変動と丸紅グループの価値創造

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

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

#### 脱石炭火力発電へのプロセス

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

**進捗状況** **約2.7GW** (2020年3月期末時点)

2019年10月4日付ニュースリリース「サステナビリティへの取り組み方針・進捗のお知らせ(石炭火力発電事業及び再生可能エネルギー発電事業について)」においても進捗状況を開示しています。  
<https://www.marubeni.com/jp/news/2019/release/201910041J.pdf>



#### 再生可能エネルギー発電事業への積極的な取り組み

**目標** 再生可能エネルギー電源の比率を、ネット発電容量ベースで2023年までに約20%へ拡大

**取り組み状況** **再生可能エネルギー発電事業の拡大**

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

**電力卸売・小売業における再生可能エネルギー電源の取扱いの拡充を推進**

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

\*丸紅が2001年に英国において設立。再生可能エネルギー電源を中心に独立系中小発電事業者から電力を買い取り、市場への卸売および法人などの需要家への小売りを行います。

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




1 アラブ首長国連邦Sweihan(スワイハン)太陽光発電事業  
2 WASSHA社(未電化地域における電力サービス)

#### グリーンビジネスの拡大

**目標** 2024年3月期までにグリーンレベニューを約1兆3,000億円に拡大

**実績** **約7,700億円** (2020年3月期)

**丸紅グループの定義するグリーンレベニュー**

- 森林・水産などの持続可能性に貢献する認証取得製品の売上高
- 環境負荷の軽減に貢献するビジネス(不動産など)の売上高
- 再生可能エネルギーによる発電に関連するビジネスの売上高
- EV(電気自動車)の普及に貢献するビジネスの売上高
- 廃棄物削減に貢献するビジネス(リサイクル関連など)の売上高
- 資源の有効活用に関与するビジネス(水事業など)の売上高

TCFD提言に基づく情報開示 P.26-27をご参照ください。

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



## TCFD 提言に基づく情報開示

丸紅グループは、気候関連財務情報開示の重要性を認識し、2019年2月にTCFD\*提言に賛同の意を表明するとともに、気候変動がもたらす「機会」および「リスク」の把握、情報開示の拡充に取り組んでいます。

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

### 気候変動に関する基本的な考え方

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

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

### ガバナンス

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

具体的にはTCFD提言に基づく気候関連の「機会」と「リスク」の評価や戦略に関する討議を、社長の諮問機関である「サステナビリティ推進委員会」を中心として実施したうえで、年に1回以上の頻度で、取締役会への報告を行っています。また、重要事項を経営会議および取締役会にて審議・決定しています。

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

### 戦略と具体的取り組み

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

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

### 参考

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

<b>1.5℃シナリオ</b>	<b>再生可能エネルギー・新エネルギーへのシフト</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アジア・欧州市場における大型洋上風力発電や中東市場などの太陽光発電事業</li> <li>電源の分散化に伴う地域密着型ユーティリティサービス事業</li> <li>再生可能エネルギー発電設備・分散型電源関連設備や関連部材機器供給、関連事業</li> <li>再生可能エネルギー発電設備、CCSなどの脱炭素に資する設備の設置・建設</li> <li>再生可能エネルギー、グリーンファイナンスを扱うファンドの組成</li> <li>再生可能エネルギーや電化の促進に不可欠な銅の供給</li> <li>水素、アンモニアなどのCO<sub>2</sub>フリー燃料の供給</li> </ul>	<b>リサイクル・サーキュラーエコノミーへのシフト</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>廃棄物資源化・リサイクル事業の関連設備供給</li> <li>プラスチック代替製品の販売</li> <li>セルロース・ナノファイバーの供給</li> <li>古紙再生事業である板紙製品の販売</li> <li>繊維リサイクル事業</li> </ul>
	<b>低・脱炭素型交通へのシフト</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>電気自動車(EV)などの低炭素製品・クリーンエネルギー車両の販売やシェアリング</li> <li>EVに必要なリチウム電池材料、コバルト、ニッケルなどの供給や、アルミニウムなどの軽量化素材の供給</li> <li>EV充電インフラ関連設備の提供</li> <li>環境性能の高いタイヤ・ゴム製品の販売</li> </ul>	<b>カーボンライジング・排出量取引制度の導入</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>植林事業推進により、CO<sub>2</sub>固定化による排出権の獲得</li> </ul>
<b>4℃シナリオ</b>			<b>省エネルギー・エネルギー効率化の促進</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動化施工やスマートコンストラクションに関するサービスの提供</li> <li>環境性能の高い建設機械の提供</li> <li>発電所・送配電網の効率化</li> <li>精密農業や独自品の供給による肥料効率の改善</li> </ul>
			<b>気候パターンの変化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>植物工場の関連設備を供給</li> <li>穀物産地の多角化・ポートフォリオの拡充により、安定して穀物を供給</li> </ul>

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

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

### リスク管理

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

### 指標と目標

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

## 持続可能な森林経営、森林保全への貢献

### 森林と丸紅グループの価値創造

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

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

森林経営方針	事業活動における持続可能な森林経営と保護価値が高い森林の保全を推進するため、森林経営方針を策定しています。
商品調達方針 (森林由来製品)	適切に管理された森林から生産された木材およびその関連製品の調達を推進し、森林資源の持続的な活用を実現するため、商品調達方針を策定しています。

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



### 持続可能な森林経営

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

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



南スマトラの植林事業(MHP社)

### 丸紅グループの森林経営と森林認証

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

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

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

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

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

### 地域社会との共生

丸紅グループは、植林事業、チップ・パルプ生産事業を実施する地域の社会・経済の発展に努めています。インドネシアでの植林を担うMHP社と、MHP社に隣接するパルプ製造会社のPT. Tanjungenim Lestari Pulp and Paper (TEL社)では、約2,000人の従業員が働き、関連企業まで含めると1万人の雇用を創出しています。また、TEL社では、奨学金の拠出や地元の幼稚園、小・中学校の運営による地域の教育レベル向上への取り組み、伝統的食品の生産や農産物栽培など地域経済の活性化のための支援、インフラ設備や公衆衛生設備の建設などの地域社会の発展を支援する活動に継続的に取り組んでいます。

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



TEL社が運営する地元の小学校

### 商品調達方針(森林由来製品)への取り組み

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

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

2019年3月期

森林経営方針、商品調達方針の策定・公表

2020年3月期

商品調達方針の運用マニュアルを策定しサプライヤー調査を実施

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

### 持続可能なパーム油と丸紅グループ

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

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

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

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

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

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

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

## 人権を尊重し、コミュニティとの共発展に貢献

### 人権と丸紅グループの価値創造

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

<b>丸紅グループ人権基本方針</b>	国連「ビジネスと人権に関する指導原則」の3原則「①人権の尊重、②人権デューデリジェンスの実行、③救済」に基づき、丸紅グループ人権基本方針を策定しています。
---------------------	---

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



\*1 2020年4月1日時点。  
 \*2 2020年3月末時点。

### サステナビリティ評価と人権デューデリジェンス

#### サステナビリティ評価手法の構築

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

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

#### 人権デューデリジェンス

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

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

#### 各カテゴリーのリスク評価項目

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

2019年3月期

人権・サプライチェーン各基本方針の策定・公表

2020年3月期

人権デューデリジェンス含むリスク評価手法構築、連結子会社調査に着手

## 持続可能で強靱なサプライチェーン構築、取引先との協働

### サプライチェーンと丸紅グループの価値創造

丸紅グループは、グローバルに多種多様な取引・事業を行っており、サプライヤーも数多く存在しています。同時に、数多くの取引先に対し、丸紅グループ自身がサプライヤーとして、多種多様な商材を供給しています。グループ内における取り組みのみならず、丸紅グループのサプライチェーン全体で地球環境の保全、社会の持続的発展に取り組み、持続可能で強靱なサプライチェーンを構築することは、丸紅グループの競争力強化、差別化に直結すると考えています。

また、人権の尊重も持続可能なサプライチェーンに欠かすことのできない重要な要素です。丸紅グループは、持続可能なサプライチェーン構築に取り組むことにより、「丸紅なら安心」というステークホルダーからの信頼を醸成し、ビジネス機会の拡大を目指していきます。

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

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



### 連結子会社はサプライチェーンの起点

#### 連結子会社へのサステナビリティ調査

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



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

### CLOSE UP

#### 訪問調査

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

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



サイト視察の様子