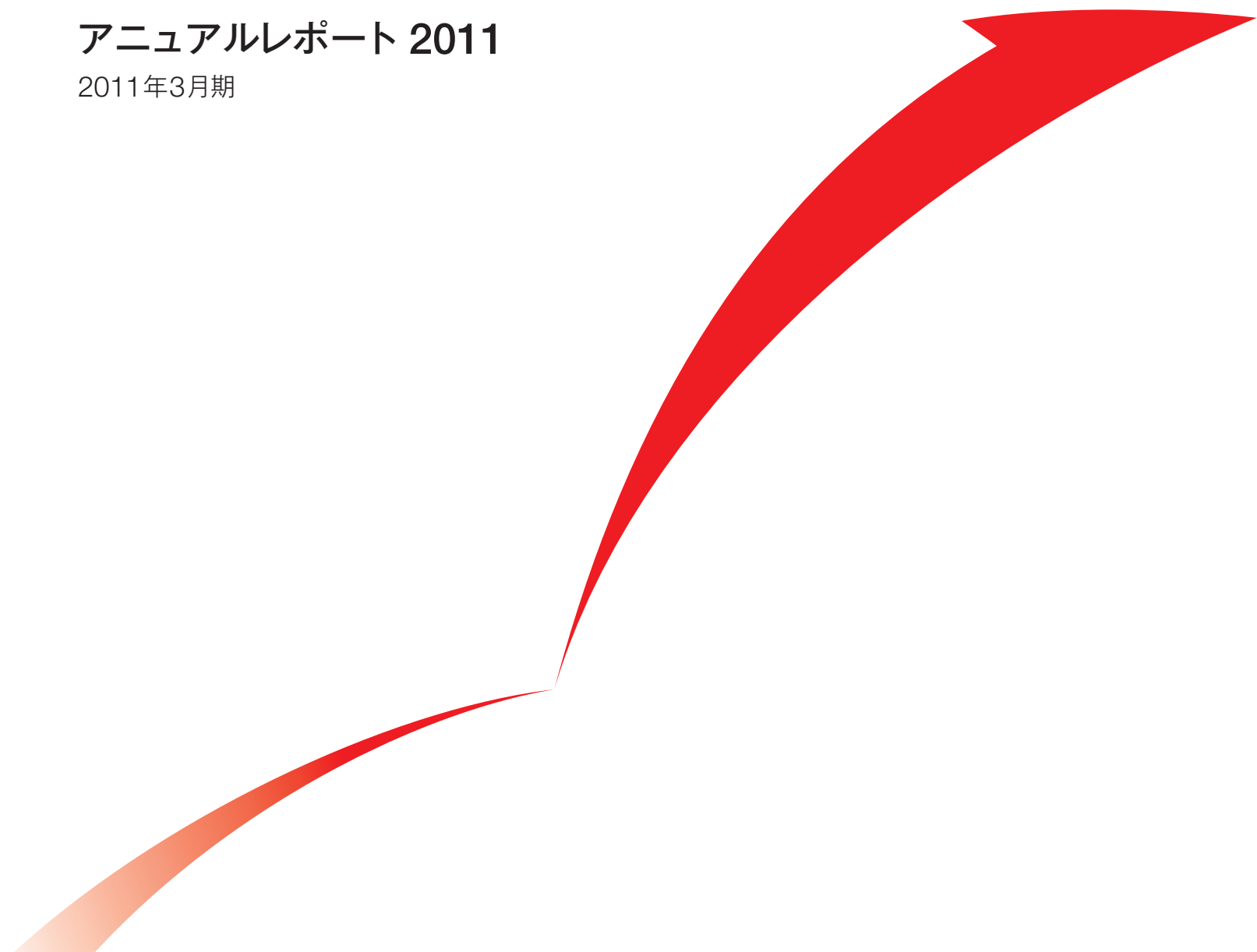


Becoming a Stronger **Marubeni**

アニュアルレポート 2011

2011年3月期



3月11日に発生した東日本大震災は、東北地方をはじめ日本各地にいまだ深刻な影響を及ぼしております。被災された皆様、および被災地関係者の皆様に謹んでお見舞いを申し上げます。また、地震発生以来、国の内外から、安否確認の問い合わせや励ましのお言葉を数多く頂戴しております。皆様の温かいお心遣いに対し、厚く御礼申し上げます。

戦後最大ともいわれる未曾有の災害に臨み、私たち丸紅は、グループ総力をあげて被災地の復興を支援する所存です。

丸紅は、総合商社として、国と国とをつなぎ、人と人をつなぐことによって、新しい価値を創造するビジネスを世界中で展開して参りました。困難な時にあっても、人々の生活を豊かに、幸福にするために働くことが創業以来変わることのない丸紅の企業活動の原点です。私たちは、ビジネスで培った知見とグループの総合力を活かし、今回被災された方々が未来に向けて歩みを進められるよう全力で復興に貢献して参ります。

改めまして、被災地の一日も早い復旧・復興を心から祈念申し上げます。

代表取締役社長 朝田 照男

目次

SPIRIT section

FACT section

この冊子は主に2つのセクションで構成されています。「SPIRIT section」では、丸紅パーソンの想いや丸紅の強みを、丸紅パーソンの言葉や事業の特集などを中心に掲載しています。「FACT section」では、丸紅の強みを、業績結果や連結財務諸表といった数値やグラフなどを中心に掲載しています。

2 連結財務ハイライト

4 社是／経営理念／丸紅行動憲章

SPIRIT section

6 巻頭対談

「強い丸紅」

16 特集：The Shape of the M-SPIRIT

16 ①丸紅の穀物ビジネス

世界市場でさらなるプレゼンス拡大を目指す丸紅穀物ビジネス

24 ②丸紅の銅ビジネス

チリ・銅鉱山プロジェクト—銅精鉱初出荷に至るまでの道程

32 ③丸紅の水ビジネス

世界トップ10入りを目指す丸紅水部隊

38 Column コラム

38 Column ① SG-12の進捗と2011年度の展望

41 Column ② 新規投融資における徹底したリスクマネジメント

42 Column ③ CSRへの取り組み—SRIインデックス—

44 丸紅の社会貢献

46 Marubeni Annual Topics

2010年度主要案件

FACT section

53 経営による概況解説

56 セグメントの状況

61 CSR／コーポレート・ガバナンス

61 CSR（企業の社会的責任）

62 コーポレート・ガバナンス

69 人材に対する取り組み

70 リスクマネジメント

72 コンプライアンス

73 営業部門／地域別オペレーション

74 食糧部門

76 食品部門

78 ライフスタイル部門

80 紙パルプ部門

82 化学品部門

84 エネルギー第一部門

86 エネルギー第二部門

88 金属部門

90 輸送機部門

92 電力・インフラ部門

94 プラント・産業機械部門

96 金融・物流・情報部門

98 開発建設事業部

100 地域別オペレーション

110 主要事業会社リスト

120 フィナンシャル・セクション 

120 11年間の主要財務データ

122 連結財務諸表

129 格付けの推移

130 組織図

131 会社概要

132 グローバルネットワーク

アニュアルレポートのご利用にあたって

丸紅は、ステークホルダーの皆さまに経営戦略や経営管理施策をご報告するための資料としてアニュアルレポートを発行しています。財務報告に関するより詳しい情報については、金融庁宛に提出した有価証券報告書にてご報告していますので、あわせてご覧ください。



フィナンシャル・セクションについては、2011年3月期（第87期）有価証券報告書をWeb IRページよりご覧いただけます。

Web IRページ <http://marubeni.co.jp/ir>

将来の見通しに関する注記

本冊子の中で、今年度の展望や経営計画などの将来の見通しに関わる記述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、日本およ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などが、それに当たります。従いまして、将来の見通しに関わる記載については、不確実な要素を含んだものとご理解ください。

連結財務ハイライト

丸紅株式会社 3月31日に終了する年度

単位:百万円

5年間要約財務諸表	2010年度	2009年度	2008年度	2007年度	2006年度
年間:					
収益					
商品の販売等に係る収益	¥3,514,937	¥3,110,736	¥ 3,807,480	¥ 3,958,276	¥3,467,925
サービスに係る手数料等	168,912	169,233	194,819	207,950	190,930
収益合計	3,683,849	3,279,969	4,002,299	4,166,226	3,658,855
売上高	9,020,468	7,965,055	10,462,067	10,631,616	9,554,943
売上総利益	522,152	491,673	644,803	596,916	531,171
持分法による投資損益	71,452	28,864	21,973	55,661	44,880
当社株主に帰属する当期純利益	136,541	95,312	111,208	147,249	119,349
[参考]基礎収益(単位:億円)	2,237	1,544	2,450	2,396	2,021
期末現在:					
総資産	¥4,679,089	¥4,586,572	¥ 4,707,309	¥ 5,207,225	¥4,873,304
ネット有利子負債	1,615,634	1,706,397	1,911,607	2,001,977	1,843,445
純資産	831,730	799,746	623,356	860,581	820,839
株主資本	773,592	745,297	567,118	779,764	745,454
1株当たり当社株主に帰属する金額(単位:円)					
基本的1株当たり当社株主に帰属する当期純利益	¥ 78.63	¥ 54.89	¥ 64.04	¥ 84.93	¥ 72.41
潜在株式調整後1株当たり当社株主に帰属する当期純利益	—	—	—	—	68.85
配当金	12.00	8.50	10.00	13.00	10.00
キャッシュ・フロー(年度)					
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 210,044	¥ 280,610	¥ 343,618	¥ 235,290	¥ 152,075
投資活動によるキャッシュ・フロー	(128,495)	(35,207)	(387,069)	(306,855)	(135,147)
フリー・キャッシュ・フロー	81,549	245,403	(43,451)	(71,565)	16,928
財務活動によるキャッシュ・フロー	(17,010)	(254,655)	257,608	65,865	24,819
現金及び現金同等物残高(期末)	616,003	570,789	573,924	402,281	414,952
財務比率:					
総資産利益率ROA(%)	3.0	2.1	2.2	2.9	2.5
株主資本利益率ROE(%)	18.0	14.5	16.5	19.3	16.9
株主資本比率(%)	16.5	16.2	12.0	15.0	15.3
ネットD/Eレシオ(倍)	1.9	2.1	3.1	2.3	2.3

注: 1. 収益の計上額は、法的に契約当事者として取引に関与する場合においても、当社および連結子会社が主たる義務を負うものに該当せず、全般的な在庫リスクを負わない場合などには、純額で表示しております。

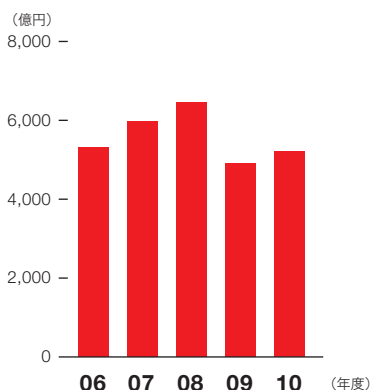
2. 売上高については、日本の投資家の便宜を考慮して、日本の会計慣行に従い表示しております。

3. 基礎収益とは、総合商社が本業において稼ぐ力を表す経営指標で、売上総利益+販売費及び一般管理費(2006年度までリストラ関連項目を除いて計算)+支払利息(受取利息控除後)+受取配当金+持分法による投資損益の合計によって算出されます。

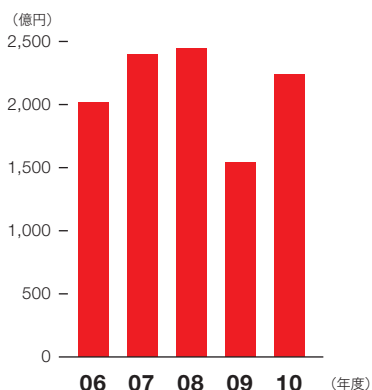
4. 表中の()はマイナス数値を示しております。

5. 2003年12月に発行した第一回第一種優先株式は希薄化効果を有しておりましたが、2007年3月19日をもって全て普通株式に転換されましたので、2007年度より潜在株式調整後1株当たり当社株主に帰属する当期純利益は記載しておりません。

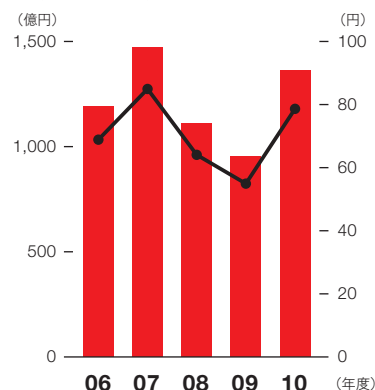
売上総利益



基礎収益



当社株主に帰属する当期純利益、基本的1株当たり当社株主に帰属する当期純利益(2006年度以前は潜在株式調整後)



■ 当社株主に帰属する当期純利益(億円)
 — 基本的1株当たり当社株主に帰属する当期純利益
 (2006年度以前は潜在株式調整後)(円)

連結決算の概要

経営成績の分析:

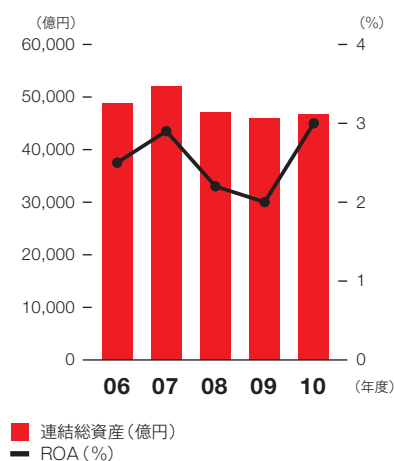
売上高	2010年度の売上高は、堅調に推移した商品市況の下、前年度比1兆554億円(13.3%)増収の9兆205億円となりました。
売上総利益	売上総利益は、開発建設、金融・物流・情報を除く全セグメントで増益となり、前年度比305億円(6.2%)増益の5,222億円となりました。
持分法による投資損益	堅調な市況によるチリ銅事業、豪州石炭事業、鉄鋼製品事業の増益に加え、前年度に流通関連会社株式の評価損があったことから、前年度比426億円(148%)増益の715億円となりました。
当社株主に帰属する当期純利益	当社株主に帰属する当期純利益は、金属、食料セグメントの増益を主因とし、前年度比412億円(43%)増益の1,365億円となりました。

財政状態に関する分析:

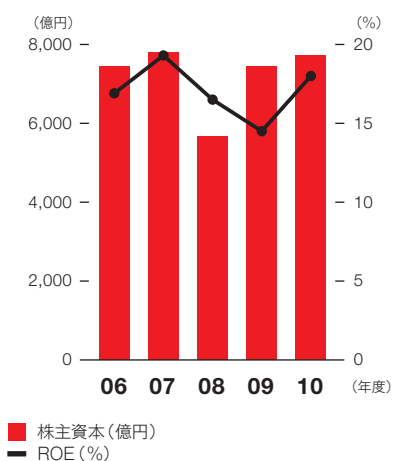
資産、負債および純資産の状況	連結総資産は、営業資産の増加等により、前年度末比925億円増加の4兆6,791億円となり、連結ネット有利子負債は、前年度末比908億円減少の1兆6,156億円となりました。連結純資産は、株安や円高によりその他の包括損益累計額が減少したものの、利益の積み上げにより前年度末比320億円増加の8,317億円となりました。この結果、連結ネットD/Eレシオは1.94倍となりました。
キャッシュ・フローの状況	2010年度末における「現金及び現金同等物」の期末残高は、前年度末比452億円増加の6,160億円、フリー・キャッシュ・フロー*は、815億円の収入となりました。

* フリー・キャッシュ・フロー = 営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー

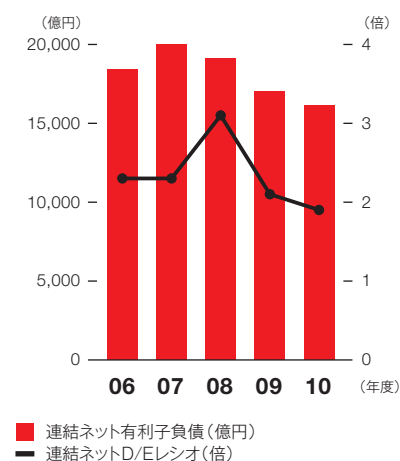
連結総資産、ROA



株主資本、ROE



連結ネット有利子負債、連結ネットD/Eレシオ



丸紅社は「正・新・和」

1949年制定



初代社長・市川 忍 書

経営理念

2003年制定、2008年改訂

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

1998年制定

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す。これを踏まえて、以下の6項目を行動の基本原則とする。

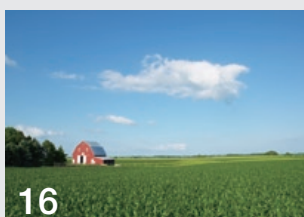
1. 公正、透明な企業活動の徹底
2. グローバル・ネットワーク企業としての発展
3. 新しい価値の創造
4. 個性の尊重と独創性の発揮
5. コーポレート・ガバナンスの推進
6. 社会貢献や地球環境への積極的な関与

SPiRiT section



6

6 巻頭対談 「強い丸紅」



16

16 特集: The Shape of the M-SPIRiT

16 ①丸紅の穀物ビジネス

世界市場でさらなるプレゼンス拡大を目指す丸紅穀物ビジネス

24 ②丸紅の銅ビジネス

チリ・銅鉱山プロジェクト—銅精鉱初出荷に至るまでの道程

32 ③丸紅の水ビジネス

世界トップ10入りを目指す丸紅水部隊



24

38 Column コラム

38 Column ① SG-12の進捗と2011年度の展望

41 Column ② 新規投融資における徹底したリスクマネジメント

42 Column ③ CSRへの取り組み—SRIインデックス—



32

44 丸紅の社会貢献

46 Marubeni Annual Topics

2010年度主要案件

「強い丸紅」

「総合商社」という日本独自のビジネスモデルを時代とともに進化させ、さまざまな事業分野で、さらなるプレゼンスの拡大を図っている、丸紅。2010年4月からスタートした中期経営計画『SG-12』のもと、持続的な成長を図り、「強い丸紅」の実現に向けて歩みを進める丸紅の強みやビジョンについて、早稲田大学商学学術院教授内田和成氏をお迎えして、朝田照男社長が語りました。

内田 和成

早稲田大学商学学術院 教授

朝田 照男

代表取締役社長

丸紅の強さとは

「資源」「インフラ」「環境」「生活」の各分野においてそれぞれ独自の強みを発揮

内田 御社では現在、中期経営計画『SG-12』を進めておられますね。

朝田 はい、2010年4月から3カ年の中期経営計画『SG-12』をスタートしており、現在2年目を迎えたところです。『SG-12』では、「経営環境の変化に耐えうる強固な収益基盤と盤石な財務基盤を確立し、全てのステークホルダーの皆さまの“期待を超えるパートナー”として持続的成長に挑戦する『強い丸紅』を実現する」ことを基本方針として、さまざまな施策を進めています。特に注力している施策は、「経営主導による人材戦略の推進」、「経営資源の重点配分」、「海外市場における取組強化」、「財務体質の強化・リスクマネジメントの深化」の4点です。

(『SG-12』の詳細は38ページをご参照ください)

内田 経営資源の重点配分については、「資源」「インフラ」「環境」「生活」の4つを重点領域としてあげていますね。なぜこの4つを挙げたのでしょうか。

朝田 まず、「資源」ですが、世界経済の持続的成長には資源の安定供給が不可欠であり今後も中長期的に需要は拡大を続けるものと思われます。また、「インフラ」は特に新興国を中心として今後も数多くのビジネスチャンスが見込まれます。この2つの分野での取り組みは、これまでの豊富な経験に基づく当社の強みを考えれば絶対に欠かせない領域です。「生活」については、中国・アセアンを中心とした新興国の生活水準の向上に伴い消費財の大幅な需要拡大が予測されています。当社は従来より生活産業分野を得意としており、この分野でのさらなる拡大を目指しています。そして最後が「環境」です。環境意

識の高まりと規制強化の動きに伴い新たなニーズ、つまりビジネスチャンスが次々と生まれています。また、「環境」は「資源」「インフラ」「生活」の全てに関わりがあります。このような理由で、この4つを重点配分分野にしました。

内田 それでは、各重点領域の代表的な事業を教えてください。

重点配分分野 …… 資源

朝田 「資源」については、2008年に開発費用も含めた総投資額約19億米ドルでチリ・エスペランサ銅鉱山、エルテソロ銅鉱山のそれぞれ30%の権益を取得した案件が代表的といえます。

内田 約19億米ドルもの投資案件となると、社内外でも大きなインパクトがあったことと思われますが。

朝田 銅は電線や電気機器、自動車などに欠かせない資源で、産業の血管ともいわれる重要なベースメタルです。チリは、世界の銅産出量の約3分の1を占める最大の生産国であり、日本が輸入する銅の約4割はチリ産です。エスペランサ銅鉱山は、当社がチリのアントファガスタ (Antofagasta) 社と共同で運営するもので、2010年末に操業を開始し、2011年1月には日本向けに銅精鉱を初出荷しました。順調に推移すれば、フル操業開始後10年間で、銅精鉱70万トン、金23万オンスの平均年間生産が予定されています。エスペランサ銅鉱山のフル生産開始によって、当社の持分生産銅量は日本の年間需要の約10%に相当する12万5,000トンに達し、商社トップクラスに拡大します。

内田 和成

早稲田大学商学大学院 教授

略歴：1951年生まれ。東京都出身。74年東京大学工学部電子工学科を卒業後、日本航空入社。同社在職中に慶應義塾大学大学院経営管理研究科を修了し、MBA取得。85年ボストン コンサルティング グループ入社。91年ヴァイス・プレジデント(パートナー)、99年シニア・ヴァイス・プレジデントなどを歴任し、2000年6月より04年12月まで同社日本代表を務める。2006年度には世界の有力コンサルタント、トップ25人に選出される。06年4月より現職。



“期待を超えるパートナー”として 持続的成長に挑戦

内田 この案件が成功を収めているポイントの1つは、チリで最大の民間銅事業会社Antofagasta社との良好なパートナーシップであるとお聞きしています。パートナーを組むことになった経緯についてお聞きしたいのですが。

朝田 仰る通り、この案件の成功の鍵の一つは優良なパートナーの存在でした。実はAntofagasta社とは既に別の共同案件で信頼関係を構築していたという背景があります。このことが当社最大の投資案件である本案件においても同社と極めて良好なパートナーシップを構築できた大きな要因です。エスペランサ銅鉱山案件の後も、チリ・シエラ・ゴルダ地区にあるミラドル銅鉱山の採掘権を取得するなど新しい実績ができており、同社とは今後も積極的にパートナーとして事業を進めていく予定です。さらには、この経験やノウハウを活かしてチリ以外の地域も広く視野に入れていきたいと考えています。

内田 総合商社のビジネスモデルは昔のような口銭・手数料ビジネスから進化して、サプライチェーンをマネジメントすることが主流になっていると思います。この銅案件もまさにその代表例といえるでしょう。ただし、サプライチェーンを自社だけで完成させることはできないので、パートナー選びが重要な鍵になるかと思います。御社においてパートナーを選ぶ上のポイントとは何でしょうか？

朝田 特別なことではありませんが、なんといっても、互いに信頼し合えるということが大切です。例えば、プロジェクトの情報を隠さずに開示し、重要事項については必ず相談してくれるパートナーは本当に信頼できます。つまり、オー

ブンマインドな関係ということです。こうした関係を築ける相手でなくては、大きなプロジェクトをともに一丸となって遂行することはできません。

(銅鉱山事業の詳細は24ページをご参照ください)

【重点配分分野 … インフラ】

内田 「インフラ」についてはいかがですか？

朝田 代表的なものは、海外電力事業と水事業です。

内田 具体的に御社の海外電力事業と水事業の強みを教えてください。

朝田 海外電力事業については、世界20カ国に発電資産を持ち、持分発電容量は2011年3月末の時点で7.5GWに達しています。この規模は商社ではトップの実績を誇り、さらに欧米の一流IPP事業者と比肩するレベルへと拡大中です。当社の強みは、日本だけでなくニューヨーク・ロンドン・シンガポールにプロジェクト開発拠点を設けて強固な地域営業体制を構築していること、EPC*およびO&M*両分野で幅広いノウハウを有していること、さらには多種多様なプロジェクトファイナンス組成ノウハウを持っていることが挙げられます。また、水事業に関しては、多彩な事業ポートフォリオが強みです。

内田 EPC分野でも強みを発揮しているわけですね。

朝田 こちらは1960年代に海外電力設備の納入・建設に着手以来、当社単独、あるいは欧米メーカーと協調して実績を重ね、現在では独自のプロジェクト一括取りまとめ手法

中期経営計画『SG-12』

『SG-12』基本方針

当社グループは、経営環境の変化に耐える強固な収益基盤と盤石な財務基盤を確立し、全てのステークホルダーの皆様の“期待を超えるパートナー”として持続的成長に挑戦する「強い丸紅」を実現する。

『SG-12』施策

- 経営主導による人材戦略の推進
- 経営資源の重点配分
- 海外市場における取組強化
- 財務体質の強化、リスクマネジメントの深化

重点配分分野

資源	金属資源分野・エネルギー分野 など
インフラ	海外I(W)PP*分野・水事業分野・社会インフラ分野 など
環境	植林事業分野・クリーンエネルギープロジェクト分野・排出権分野 など
生活	穀物・農業関連資材(肥料・農薬等)分野 流通・トレード分野(食品・紙・パルプ・ライフスタイル・輸送機) など

重点地域 の設定

中国	北米
アセアン	南米
インド	

を確立しています。EPC契約者としても商社トップの実績を持っています。

※ EPC: Engineering, Procurement and Constructionの略。発電設備の一括納入請負。

O&M: Operation and Maintenanceの略。発電設備の運転と維持管理。
I(W)PP: Independent (Water) Power Producerの略。独立した卸発電事業者(一部水事業を含む)。

重点配分分野 環境

内田 海外電力事業という、たとえば、火力発電は環境面での負荷が指摘されますが、この点について、他の重点領域である「環境」とどのように整合性を図るのでしょうか？

朝田 環境という観点からは、再生可能エネルギー案件の推進をまず想起されるかと思うのですが、当社としても風力、地熱他の再生可能エネルギー分野は電力事業の一分野として当然注力しています。一方、火力発電設備については、運用面・価格面で比較的導入しやすいことに加え、投入されるプラントの発電効率の向上から、同量の電力を生むことから生じるCO₂排出量は近年大きく減少しており、環境負荷も減少していると言えます。当社はこうした環境にやさしい火力発電施設の導入に積極的に取り組んでいます。また、インフラ分野における当社のもう一つの強みである水事業も、下水処理や中水処理を行うことでその土地の衛生状況を向上させるという側面で捉えれば、それは環境に関連するビジネスといえるでしょう。このように「インフラ」と「環境」は密接につながっていると考えています。

内田 いまお話のあった、水事業への取り組みも早かったと聞いています。

朝田 他社に先駆けて1997年から取り組んでいます。現在では、上下水事業、海水淡水化事業から総合水事業まですべての事業分野で取り組みを行っています。また、展開している地域も中南米、中国、中東、豪州と拡大しています。2010年秋にはチリ第3位のフルサービス水事業会社Aguas Nuevas社の権益を獲得し、2011年に入ってから豪州の大手産業用水処理エンジニアリング会社Osmoflo社への出資参画も果たしました。2012年度末までにサービス対象人口を1,000万人まで伸ばし、水事業の世界トップ10入りを目指しています。

(水事業の詳細は32ページをご参照ください)





〔重点配分分野 生活〕

内田 「生活」で強いビジネス分野は何でしょう？

朝田 穀物分野です。取扱数量は輸入・三国間合わせて約2,000万トンで、世界穀物メジャー5社に次ぐ6番手の取扱規模を誇ります。日本の穀物輸入においては約20%の取扱シェアを占め商社トップです。穀物ビジネスでは、最適産地から最適消費地へと世界中のオプションをより多く持って物流効率を高め、価格面で競争力のある穀物を供給できるネットワークが大切です。当社の穀物部隊は、産地を多角化し全世界からの穀物調達体制を築いており、国際競争力のある穀物を日本への安定供給も含めて世界中に供給する体制を築いています。取扱量を2012年には約2,500万トンまで拡大する予定です。

内田 穀物分野で、特に注目している海外市場はどこですか？

朝田 世界最大の人口を有し、食の欧米化が進んで最大の穀物輸入国となっている中国です。当社は近年、穀物備蓄企業であるSINOGRAINグループの中儲糧油脂有限公司と穀物流通分野で包括提携したほか、穀物商社の中糧集团有限公司と日本向け中国産小麦輸出の独占販売権で合意、また農牧企業である山東六和集团有限公司傘下の飼料畜産事業への出資参画などを行ってきました。これらの提携先はいずれも中国における最大手、最大級の企業であり、穀物部隊が推進するグローバル戦略に大いに寄与すると考えています。

（穀物事業の詳細は16ページをご参照ください）

人材への取り組み

現場を知らずして人は育たない

内田 いま伺ったように、総合商社のビジネスモデルが進化していく過程では、ビジネスを自ら作り提案するプロデューサー的な役割を担える人や、丸紅の看板だけに頼らずに優良なパートナーと信頼関係を築ける人など、さまざまな人材が必要とされることになると思います。総合商社として今後も多様な取り組みをしていくためにはさまざまな側面で高い能力を持った人材が求められると思いますが、その点はどのようにお考えですか。

朝田 現在、当社の連結純利益の8割以上が海外関連取引によるものです。一方、ご承知のように国内市場は人口減少・少子高齢化の進行などにより縮小傾向にあります。ですから当社が持続的に成長していくためには、これまで以上にグローバルな市場で勝負していく必要があります。その成否の鍵となるのは、やはり「人」です。総合商社にとって、「人」は最大の経営資源です。そのため、『SG-12』の主要施策の一つに「経営主導による人材戦略の推進」を掲げました。経営環境の変化およびビジネスモデルの多様化に対応する人材を育成すべく、私を議長とする「HR (Human Resources) 戦略会議」を設置し、人材強化をより一層図っています。

内田 具体的には、どのような人材を育成しようとしているのですか。

朝田 一言で言えば「これまで以上にグローバルなフィールドで活躍できる個性豊かな人材」です。語学力にとどまらず、それ以上に「海外」という環境に対する好奇心や順応性、異文化を受け入れる柔軟な発想や強い意志を持つことができる人材のことです。また、自分にしかない「個性」を持つことも重要です。このような人材が、自ら現場に飛び込んでいく気概や目標を達成しようとする情熱を持ち、顧客のもとに頻繁に通うフットワークといった「現場力の強さ」を世界各地で発揮することを期待しています。

内田 一方では、最近は海外に行きたがらない保守的な若者が世の中に増えていると聞きます。

朝田 当社にはそうした保守的な若手社員はいません。ほぼ全員が海外勤務を希望していると思います。

内田 さすがに御社は違いますね。私が海外駐在時代に知り合った商社パーソンからも「日本を背負っているんだ」という気概を感じましたが、それがまさに丸紅パーソンの強みでしょうし、そのメンタリティーを若者に伝えていくようにしなければもったいないと思います。では、具体的に御社の人材育成方針についてのお考えを教えてください。

朝田 当社は、実務を通じた「経験」を人材強化の柱とし、「処遇」「研修」と合わせて三位一体の人材強化策を導入しています。特に若手社員においては20代での海外勤務を必須とし、ビジネスの最前線である現場の経験を促進します。総合商社においては、現場を知らずして人は育ちません。現場にいれば、苦勞もするでしょうが、若い時には体力もあるし、柔軟性もある。現場体験によって判断力が養われ、思考力にも変化が起ころうでしょう。また、若いうちから海外で顧客ニーズを肌で感じながら仕事をする事で専門性が磨かれ、現場力が高まります。業界における商品、マーケット、商慣習・特性まで、全てを熟知しなければ、顧客の信頼を得られません。顧客の信頼



を得るために必要な素養は全て現場から習得するものです。現場力をより強固なものとするため、研修の中に先輩達のビジネス経験やノウハウをケーススタディとして学んでいく仕組みを取りいれています。

内田 グローバルなフィールドという点で、日本人以外の人材活用・強化も必要ではないかと思いますが、いかがでしょうか。

朝田 総合商社は日本固有のビジネスモデルですので、しばらくの間は日本人を中心とするマネジメントが総合商社には欠かせないと思います。ただ、そうはいっても現地流のマネジメントが必要となる事業会社や国・地域では、やはり現地の人たちに任せるべきだと考えています。例えば、全米第2位の規模で肥料・農薬を取り扱っているヘレナ・ケミカル(Helena Chemical)社をはじめ米国の主要な事業会社の核となるマネジメントはすべてアメリカ人です。

CSRへの取り組み

自然体で行うCSR活動

内田 総合商社としてさまざまなビジネスを積極的に展開する一方で、御社は世界的なCSRの調査・格付け会社であるスイスのSAM社から、セクター別の「SAM Sector Leader」およびセクターの枠を超えた総合評点の最高ランク「SAM Gold Class」に認定されていますね。CSRの取り組みはどういったものがあるのですか？

朝田 当社のCSRの特長の一つとして、1974年に設立した丸紅基金があり、全国の社会福祉施設・団体に毎年1億円の助成を行っています。これは当社が厳しい経営環境に直面していた2000年代前半においても継続しました。ま

た、フィリピン、ベトナム、インドネシア、カンボジア、ラオス、ブラジルの6カ国において、奨学基金制度を設けています。これらの国で、この制度を活用した若者が、将来再び当社となんらかの縁で結ばれることがあれば素晴らしいですね。

内田 SRIインデックスの一つ「Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World)」の対象銘柄に3年連続で組入れられていますが、これは、どのような点が評価されたのでしょうか？

朝田 これまで取り組んできた息の長い地道な活動全般が、花開いたのだと考えています。これを行ったら評価される、という考えで行っているものではなく、常日頃から全役員・社員がCSRを意識し、具体的な行動で示していくよりほかにありません。

(SRIインデックスについての詳細は42ページをご参照ください)

内田 CSRにおいては「環境」に対する配慮も重要な要素ですよ。先ほど御社の重点領域として「インフラ」と「環境」についてのお話を伺いましたが、CSRも環境ビジネスに関係するところがあります。つまり、環境を総合商社のビジネスとして捉えて取り組む側面もあれば、あくまで社会貢献を主眼に活動を行う側面もあると思います。その点はいかがでしょうか。



「強い
丸紅」

朝田 当社は民間企業ですので、当然ながら収益を上げることが目的に事業を行いますが、その事業を通して環境に貢献できることを積極的に行っています。代表的なものでは、インドネシア・豪州などで7つの植林事業を実施し、植林可能面積は合計39万ヘクタール※におよびますが、植林経営を推進すると同時に雇用も創出しています。また、チリでは、上下水道一貫事業を通して水資源の有効活用を図っており、さらにフィリピンでは未電化地域・世帯への配電設備建設や分散型電源（太陽光）の設置を行い同国の地方電化政策の一翼を担うとともに、地域住民の生計・保健・教育支援も実施しています。その他、小水力発電、風力発電、地熱発電など、地球にやさしい再生可能エネルギー分野への取り組みも行っています。

※ 上記の39万ヘクタールには、丸紅グループが関係する全ての植林と植林可能地を含みます。



グローバル企業・丸紅

総合力こそが総合商社の真の力

内田 総合商社のビジネスといえば、かつては生産者と消費者の間を取り持つ仲介ビジネスが中心でした。しかし、現在では、先ほど同ったように資源権益や生産設備などさまざまな分野で投融資を手掛けたり、上流から下流までの全体をカバーするサプライチェーンを構築するなどビジネスモデルを大きく変化させています。このような変化にはどのような背景があったのでしょうか。

朝田 仲介ビジネスが中心だった初期の商社の役割は、いわば輸出入取引における「先兵」でした。元来、日本は資源小国ですから、資源を輸入しなければなりません。また、資源を購入するためには輸出を伸ばして外貨を稼ぐ必要があります。海外マーケットへの進出が不可欠でした。総合商社はこうした時代背景のもと、仲介業務や海外進出へのサポートといった機能をお客様に提供してきました。ところが、時代とともに製造業をはじめとする日本企業の国際

化が進展し、また独自の資金調達力をつけてきたことで、商社が得意としていた仲介ビジネスや海外進出サポートといった機能は次第に必要性が薄れてきて、「商社不要論」や「商社衰退論」が出てきたのです。

内田 商社の存在理由が問われてきたわけですね。そこから、どのような解を引き出したのでしょうか。

朝田 ビジネスモデルの変革です。単なる仲介ビジネスで終わるのではなく、自らが主体的にモノを動かす知見と能力を身につけ、お客様にさらなる付加価値を提供することを目指しました。資源権益の確保やパッケージ型インフラビジネスに関わるとりまとめ、各種プロジェクトへの出資機能などはその代表的な事例といえます。権益の確保といっても、単に資金を投入するに留まるのではなく、自らも開発事業者の一員として現地に役員や技術者などを送り込み、積極的に開発や操業に関わっています。トレード

ビジネスにおいても、単なる仲介取引ではなく、サプライチェーンやバリューチェーン、川上から川下まで、全てをカバーしていく案件が増えています。このように、お客様へより高付加価値を提供することを追求してきた結果として現在のようなビジネスモデルへ繋がってきたわけです。特にこの10年間は、経済環境の変化を先取りし、自らを変革してきた姿勢が目に見える成果となって表れたと思います。

内田 大規模な事業開発やバリューチェーンの構築には、一つの営業部門だけではなく、さまざまな部門間の協業が不可欠になってくると思います。一般論として、外部の者から見ると、総合商社は部門ごとの独立意識が強いため、社長なり経営がこうしろと指示を出さなければまともないという印象がありますが、その点はいかがでしょうか。

朝田 確かに昔は、そういうことも一部にはあったかもしれませんが。しかし、現在は、そうした雰囲気は全くありません。全社一丸となった総合力こそが総合商社の真の力です。たとえば、銅鉱山の開発プロジェクトを進める中で、プロジェクトの効率的な遂行のために輸送機部隊の建設機械を組み込むことができるか、安価で良質な資材をコモディティ部隊から提供できるか、営業部門、管理部門が一体となっ

てそれらを支える確固たる資金調達や事業保険の組成・付保ができるか、そうしたことを考えなければ、本当の意味で付加価値の高い機能やサービスをお客様に提供することはできません。総合商社としての機能をフルに発揮すべく、常に付加価値の高い機能やサービス、ソリューションを提供していく姿勢が求められます。それが「丸紅ならでは」、「丸紅らしさ」につながっていくのです。

内田 「丸紅らしさ」というお話になりましたが、御社の特長を挙げるとすると、何がありますか？

朝田 当社の大きな特長の一つを挙げるとすれば、収益構造の良好なバランスということがあります。

内田 といいますと？

朝田 総合商社の収益に占める資源ビジネスの割合は2割から8割で各社ごとに異なりますが、当社の資源ビジネスの割合は約4割強、機械、素材、生活産業がそれぞれ2割前後を占めています。良好な収益構造のバランスとは、このようにある分野が突出した収益をあげるのではなく、どの分野でも満遍なく収益をあげられる構造であるということです。資源分野は、資源小国日本への安定供給はもちろんのこと、当社の持続的な成長にとっても重要な分野ですが、需給関係や価格の変動に伴い収益が大きく増減するリスクもあります。当社は、市況の変動にかかわらず一定以上の収益力やキャッシュ・フローを確保しながら、非資源分野の強化を継続的に進めてきました。この収益構造の良好なバランスが当社のコンピタンスといえます。

総合力こそが
総合商社丸紅の真の力





丸紅の将来像

持続的成長に挑戦する「強い丸紅」を実現する

—SPIRIT section—

内田 総合商社は、そのビジネスを通じて世界各国のライフスタイルを変えたり生活水準を上げたりと、よりよい社会の形成とその発展のために大きな役割を果たしてきたと考えていますし、今後も期待しています。そこで最後にお尋ねしたいのですが、ビジネスモデルを時代のニーズに合わせて変化させてきた御社がこれからも持続的成長をしていくためのポイントは何だとお考えになりますか？

朝田 ポイントは、絶え間なくビジネスモデルを進化させ、お客様が求める付加価値が高い機能やサービス、ソリューションを提供していけるかどうか、でしょう。しかし、当社の持続的成長にとって最も必要なことは、先ほども申し上げまし

たが、単に付加価値が高いだけでなく、「丸紅ならではの」、「丸紅でなければ」といった競合他社では提供不可能な、本当に差別化された商品・サービス・機能の提供です。それを実現した上で、全てのステークホルダーから「一番取り引きしたい商社」、「最良のパートナー」、「長い付き合いをしていきたい商社」と支持され、また、経済・社会・環境の発展に貢献し、世界中の人々から必要とされる存在にならなければなりません。すなわち全ての活動の局面において、まさに「期待を超えるパートナー」として存在感を発揮し、「強い丸紅」の姿を示していくことが、持続的成長を可能とする唯一の方法だと考えています。



① 丸紅の穀物ビジネス

日本の「食」に資するため、 世界市場でさらなるプレゼンス 丸紅の穀物ビジ

世界人口の増加と新興国の急成長で逼迫する穀物市場。

世界第2位の穀物輸入国である日本において、その20%のシェアを持つ丸紅は、
日本への安定供給に資するためにも、世界市場でさらなるプレゼンスを
発揮するべく、着々と歩みを進めています。

拡大を目指す ネス



① 丸紅の穀物ビジネス

日本市場への安定供給に資す

丸紅は、穀物分野において過去40年以上にわたって国内向けのサプライチェーンを構築し、近年は日本における穀物取扱シェアトップ^{*1}の地位を維持しています。

当初は海外の産地で穫れた穀物を日本に単純輸入することに専念していましたが、2003年以降、その意識を大幅に転換し、国内に留まっていた販路を世界へと拡大すべく韓国や台湾、中国を中心に本格的に三国間貿易を開始。国内の商社で初めて長期契約で船を借り上げる「タイムチャーター」^{*2}による備船形式を採用することで、販売先を拡大してきました。

国外に販路を拡大するということは、つまり、取扱量を増大するということであり、ひいては競争力のあるものを日本へ輸入することが可能になるということです。世界におけるトレードの競争力を高めることで、日本に対しても国際相場で安定した量の供給が可能となるのです。また、世界に穀物供給基地を増やしていくことが、日本への食料の安定供給につながります。今後ますます増大する穀物需要に対応するためにも、世界市場へのさらなる進出が不可欠であり、結果日本の「食」の安定供給に資することだと考えています。

^{*1} 商社系におけるシェア。

^{*2} 45日～3年といった期間を単位として船を賃借すること。



米国 Columbia Grain, Inc.の港湾施設



丸紅グループ・穀物トレードの歴史

1950年	食糧庁向け食糧（大麦）輸入初成約 → 以降、食糧輸入を大幅に拡大
1967年	「大洋漁業」（現マルハ・ニチロホールディングス）などと合併で千葉市にサイロを設立 「日本興油」（現日清オイリオグループ）、「全購連」（現全農）とともに倉敷に「西日本グリーンセンター」を設立（1969年4月竣工）
1969年	「日本コーンスターチ」と共同で「中日本グリーンセンター」を設立
1971年	「全農」「日本通運」などと共同で「南日本グリーンセンター」を設立
1975年	米国において穀物集荷会社「Western Grain Exchange, Inc.」を買収（その後、Columbia Grain, Inc.に吸収）
1978年	米国ポートランドの穀物エレベーターを買収し、「Columbia Grain, Inc.」を設立
1990年	釜石に飼料コンビナートを稼働（「釜石飼料」「釜石グリーンセンター」を設立）
1997年	「西日本グリーンセンター」と「南日本グリーンセンター」を合併し、「パシフィックグリーンセンター」を設立
2002年	「ニコウ製油（丸紅子会社）」「日清製油」「リノール油脂」が合併し、国内最大の搾油メーカー「日清オイリオグループ」が誕生（丸紅は15%出資となる）
2003年	「丸紅飼料（丸紅子会社）」と「日清飼料」が合併し、「日清丸紅飼料」となる
2004年	穀物メジャー最大の「ADM社」と飼料穀物・油糧種子の生産、輸入、販売について戦略的提携を行う
2005年	ブラジル港湾ターミナル会社「Terlogs社」に出資
2006年	フランスの配合飼料・畜産物生産会社「グロングループ」と包括提携を締結
2007年	北海道広尾地区に「とかち飼料」「十勝グリーンセンター」を設立
	ブラジルにおける穀物集荷・搾油業者である「AMAGGI社」との包括提携を締結
2009年	中国最大級の穀物備蓄企業SINOGRAINグループの「中儲糧油脂有限公司」と包括提携を締結 アルゼンチンの大手総合食品企業「MOLINO CAÑUELAS社」と包括提携を締結
2010年	ヨーロッパ最大のサイロ保有会社「Senalia Union社」と穀物取扱いに関する提携合意書を締結 中国最大級の農牧企業である「山東六和集团有限公司」との戦略提携を行う

オプションの増加と競争力強化を目指して

「いかにオプション(選択肢)の数を増やせるか」ということが穀物ビジネスの真髄です。つまり、世界中に「産地」と「消費地」の組み合わせをどれだけ作り出すことが出来るかが鍵となります。世界市場での存在感を増すためには、日本向けの販売力を強固なものとするとともに、穀物のさまざまな産地、異なる穀物を柔軟に組み合わせ、活用する船を大型化することでコスト削減を図り、競争力を増して世界市

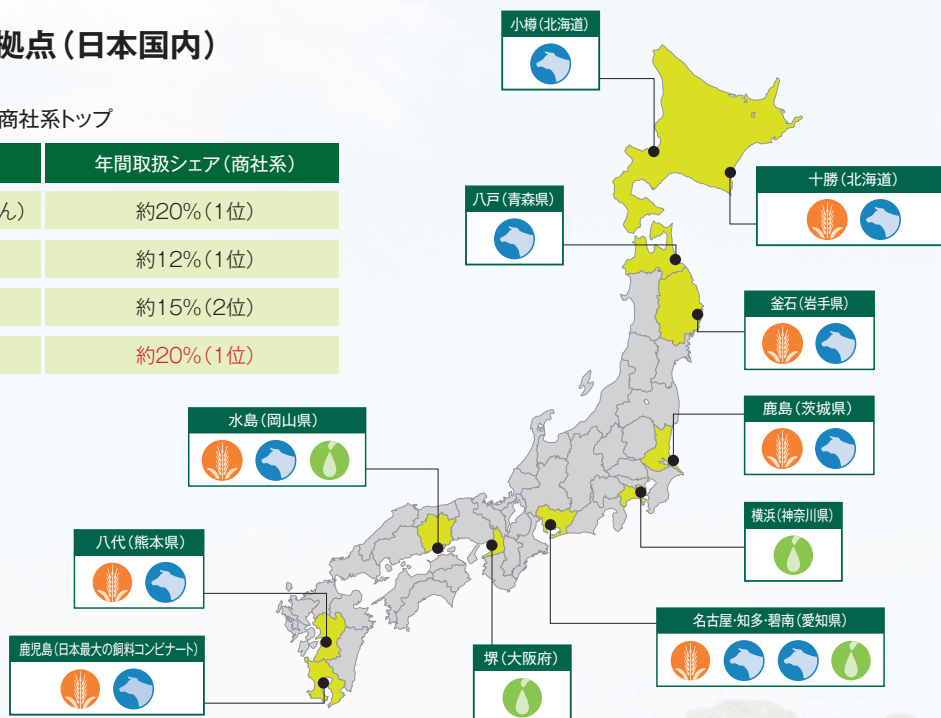
場における販売力を高める。産地においては、安定的な販売先を背景としてメジャーから買い付けるだけではなく独自の集荷網を増やしていくことで産地のオプションを増やす。このように売り買いのオプションを増やしていくことが必要だと考えます。

世界市場でさらに競争力を強化するためには、コスト競争力を高めることが欠かせません。加えて、丸紅独自の付加価値を提供することが必要です。現在、丸紅のコスト競争力の源泉の一つとなっているのが、先に述べたタイムチャーターといわれる備

丸紅の輸入・生産拠点(日本国内)

丸紅の輸入シェア(国内)は商社系トップ

品目	年間取扱シェア(商社系)
とうもろこし・マイロ(とうりゃん)	約20%(1位)
小麦および大麦	約12%(1位)
搾油用大豆	約15%(2位)
合計	約20%(1位)



輸入・生産拠点		
穀物サイロ(保管能力76万トン)	配合飼料工場(生産量360万トン)	搾油・精製工場(搾油量210万トン)
・パシフィックグリーンセンター - 水島(岡山県)、八代(熊本県)、鹿兒島 ・釜石グリーンセンター 釜石(岩手県) ・関東グリーンターミナル 鹿島(茨城県) ・中日本グリーンセンター 碧南(愛知県) ・十勝グリーンセンター 十勝(北海道)	・日清丸紅飼料グループ - 十勝・小樽(北海道)、八戸(青森県)、釜石(岩手県)、鹿島(茨城県)、知多・碧南(愛知県)、水島(岡山県)、八代(熊本県)、鹿兒島 ※ジョイントベンチャー(JV)による工場含む	・日清オイリオグループ - 横浜(神奈川県)、名古屋(愛知県)、堺(大阪府)、水島(岡山県) ※堺は精製工場のみ
		



① 丸紅の穀物ビジネス

船形態です。積荷の多寡ではなく期間を単位に船を賃貸する方法は、マネジメント次第で大きなリターンを生むことができるため、低コスト化が可能になります。また、お客様の要望に応じてフレキシブルに船を動かすことができるため、市場に向けてジャスト・イン・タイムで穀物を供給することができるという付加価値を提供することができるのです。常時航路上に丸紅の船が動いていれば、お客様が必要としている時に必要な量を届けることができます。こういった柔軟な対応が「丸紅だからこそ実現できる価格以上のサービス」であると言えます。

巨大コンビナートを構築— 流通拠点網を拡大

日本国内市場でトップシェアを不動のものとしている大きな要因は、需要の高い場所に拠点を置き、安定的に質の高い穀物を提供する基本戦略にあります。パシフィックグリーンセンター(株)を中心としたグループ会社によって全国各地の港に保有能力76万トンもの穀物サイロ網を築き、輸入拠点を所有するとともに、その穀物サイロの後背地には、日清丸紅飼料(株)を中心としたグループ会社による生産量360万トンの穀物加工拠点を保有しています。

この基本戦略の一環として、丸紅は、北海道最大の畜産・酪農地域である十勝に、飼料原料保管サイロの十勝グリーンセンター(株)と配合飼料製造工場のとちか飼料(株)によるコンビナートを建設しました。2010年9月に最初の本船が入港し、本格的稼働を開始しています。穀物飼料を積んだ大型船が直接入港することができる十勝港に、穀物の荷役・保管から配合飼料の製造までを一貫して行える飼料コンビナートを完成させることで、日本全国に競争力の高い穀物を供給できるようになり、国内市場の安定性はより高まります。十勝コンビナートの建設により、将来、日本全国の生産農家に対し、丸紅グループの穀物サイロを通して輸入した原料を用い、グループ工場で製造した飼料を販売できるようになると言っても過言ではありません。

丸紅は、世界でも高品質であることが認められている日本製の飼料の供給を長年にわたって手がけてきました。そこで蓄積したノウハウや、サプライチェーンをコーディネートしてきた総合力を活かして、今後、世界市場にマッチした戦略的な提案を行い、お客様の視点に立ったための細かいサービスを実現することが丸紅の独自性であり、他社にはない強みと考えています。



十勝グリーンセンターととちか飼料のコンビナート





フランスSenalia Union社のルーアン港設備



今後の戦略

今後の世界戦略として、まずは最大のマーケット「中国」を中心に、韓国、台湾、東南アジアに販売先を拡大します。中国最大の穀物備蓄会社SINOGRAINグループの中儲糧油脂有限公司と提携することで、丸紅の調達能力と、SINOGRAINグループの中国国内における穀物流通網とを融合させ、中国において最も競争力のある穀物を供給することを目指します。また、中国最大級の農牧企業である山東六和集团有限公司と提携を結び、中国での飼料畜産インテグレーション事業を展開、中国国内での需要拡大に向けた動きに取り組むほか、丸紅のもつ穀物・飼料原料の調達ネットワークを活かした中国向けトレードを拡大します。

産地対策においては、販売力に根ざした北米・南米・ロシア東岸・ヨーロッパなど、食料資源生産国におけるサプライソースの拡充を戦略的に進めています。ブラジルのAMAGGI社との提携はその対応に向けた布石でもあります。また、2010年にはヨーロッパ最大のサイロ保有会社であるSenalia Union社と、穀物取り扱いに関して提携を結び、アジア、北アフリカ、中東地域への販売拡大を目指します。

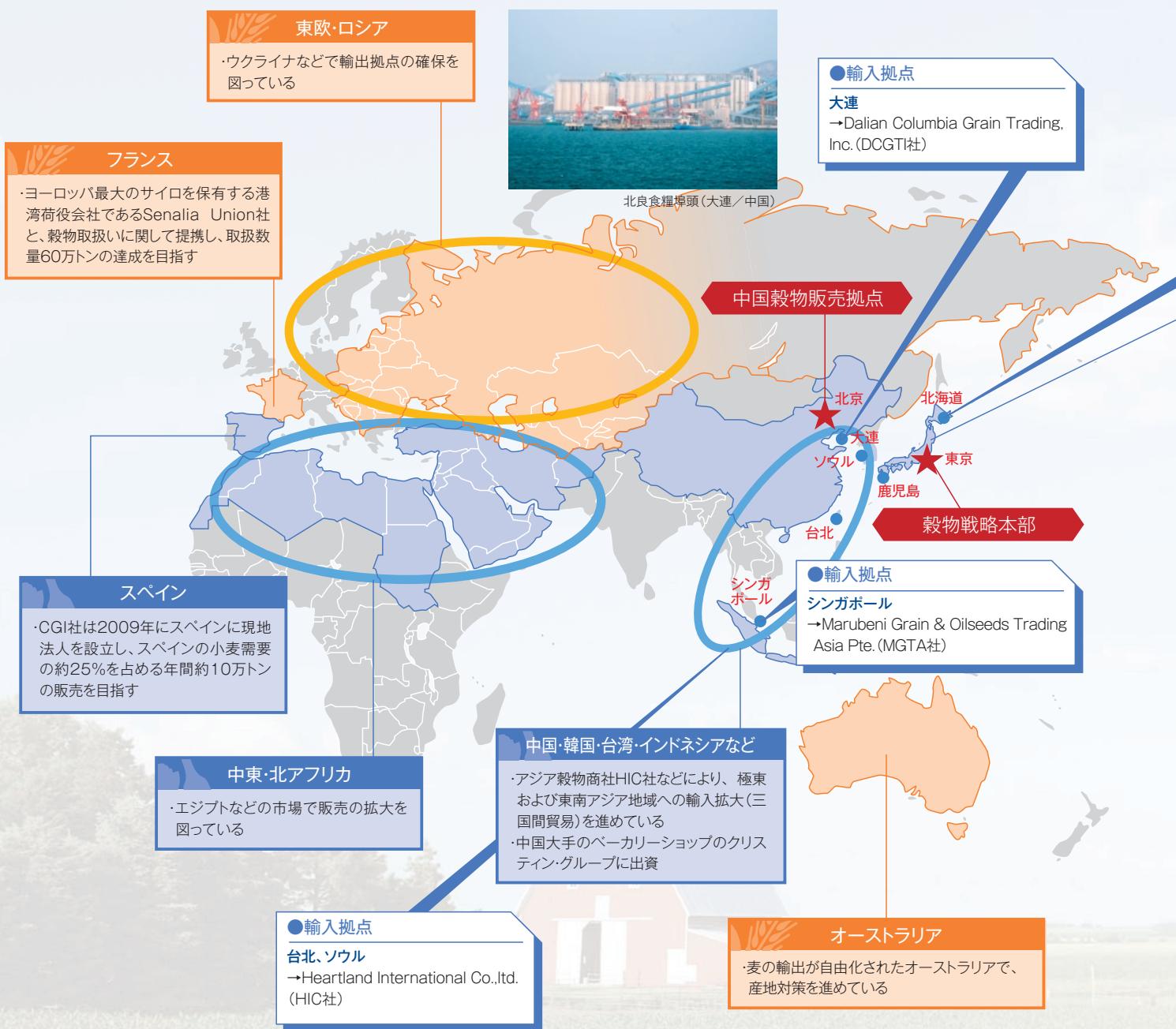
国内市場における取り組みとしては、全国農業協同組合連合会(全農)と米穀の集荷・加工・販売事業についての提携に合意し、契約を締結しました。コメの集荷網や精米施設を全国各地に持つ全農と組んで競争力のある精米を丸紅の流通ルートを用いて販売を拡大していきます。また、丸紅は全農の取り扱うコメを中心とした日本米を中国やシンガポール、欧州などの消費地に輸出することを視野に入れ、日本のコメの競争力強化に寄与しながら、事業拡大を進める方針です。

世界の穀物市場でさらなる存在感を示していく、そのビジネスの鍵となるのは「取引量のさらなる拡大」と捉え、世界の販路拡大と国内市場の充実を目指します。今後、世界の穀物需要が増大する中で、日本向け穀物の安定的な調達を可能にするばかりでなく、その高度なニーズに応えていくために、世界の消費地で販売力を身につけ、その力をもとにさまざまな産地で買い付ける力を強めていきます。日本の穀物取扱量トップクラスということは、日本の「食」に対してそれだけの責任を有しているということであり、その使命感を感じつつ、今後も果敢にビジネスを展開していきます。



① 丸紅の穀物ビジネス

丸紅の穀物トレード・オペレーション(世界販売戦略と産地対策)



消費地

日本

中国

韓国

台湾

インドネシア

スペイン

中東・北アフリカ

など

流通



十勝グリーンセンターの大型穀物サイロ

●輸入拠点

北海道、鹿児島など

→十勝グリーンセンター、
パシフィックグリーンセンターほか

日本

・日本向け穀物輸入量の約20%を
輸入(商社系シェア1位)

CGI社のオフィス

穀物世界戦略拠点

ポートランド

★ ニューヨーク

米国

- ・米国西海岸最大の穀物輸出基地CGI社を通し、小麦・大麦・とうもろこし・大豆を輸出
- ・とうもろこし・マイロ(こうりゃん)・大豆の買い付けで、穀物メジャーADM社と提携
- ・CGI社の港湾施設の拡充、内陸部の集荷網拡張など、産地対策を進めている

●輸出拠点

ポートランド→Columbia Grain, Inc.
(CGI社)

サン・フランシスコ・ド・スル

ブラジル、アルゼンチン

- ・ブラジルの港湾ターミナル会社Terlogs社を通じ、大豆を輸出(ブラジルは世界最大の大豆産地)
- ・ブラジルの穀物集荷・搾油業者であるAMAGI社と包括提携を締結
- ・アルゼンチンの大手総合食品企業であるMOLINO CAÑUELAS社と包括提携を締結
- ・ブラジルおよびアルゼンチンの内陸部への進出を図っている

●輸出拠点

サン・フランシスコ・ド・スル
→Terlogs社

産地

米国

南米(ブラジル、アルゼンチン)

フランス・東欧・ロシア

オーストラリア

流通

特集 The Shape of the
M-SPIRIT

② 丸紅の銅ビジネス

2011年1月27日、丸紅が出資するMinera Esperanza 社※がアントファガスタ(Antofagasta)港で銅精鉱約5,000トンの船積みを完了し、第一船が日本に向けて出港しました。2008年の事業参画から3年を経て、今回初出荷を迎えたこの銅鉱山プロジェクトは、事業参画当時の丸紅の純資産の約4分の1に相当する巨額投資という、大きな決断を伴うものでした。この初出荷に至るまでの丸紅の取り組みについてご紹介します。

※ Antofagasta 社と丸紅が共同運営している企業

チリ・銅鉱山

銅精鉱初出荷に至るま

プロジェクト での道程



常務執行役員、金属部門長

栞山 章司

Kuwayama Shoji



執行役員、金属部門長代行

石附 武積

Ishizuki Mutsumi



Marubeni LP Holding B.V. 社長

土屋 大介

Tsuchiya Daisuke



執行役員、財務部長

松村 之彦

Matsumura Yukihiro

エスペランサ銅鉱山採掘エリア



② 丸紅の銅ビジネス

1 将来を見据えた決断

銅は、生活や産業に不可欠なベースメタルであり、今後も新興市場国の経済成長に伴い、確実な需要の増大が見込まれています。日本は、銅精鉱における世界第2位の輸入国で、全量を輸入に依存しています。

丸紅は、過去に撤退したものも含めると1970年代から銅案件に投資を行っており、長い期間にわたって銅事業にかかわるノウハウを蓄積してきました。97年にはカナダのハックルベリー (Huckleberry) 銅鉱山とチリのロス・ペランブレス (Los Pelambres) 銅鉱山の権益を取得しています。ロス・ペランブレス銅鉱山は、世界最大の銅産出国であるチリにおいて最もコスト競争力の高い銅鉱山で、丸紅はその権益8.75%を保有しており、99年から生産を開始しています。

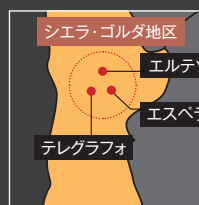
2008年4月、丸紅は、世界有数の銅生産会社であるAntofagasta社から、チリ北部シエラ・ゴルダ (Sierra Gorda) 地区にあるエスペランサ (Esperanza) 銅鉱山およびエルテソロ (El Tesoro) 銅鉱山の各々30%の権益を獲得しました。

桑山 「これは、丸紅にとって、将来を見据えた大きな決断でした。エスペランサ・エルテソロ両プロジェクトに対する、開発費用も含めた丸紅の総投資額は約19億米ドルと、当時の丸紅の純資産の約4分の1に相当するものでした。まさに、丸紅の“本気”を表す巨大投資といえます」

チリにおける丸紅の主要銅山



エルテソロ鉱山



ロス・ペランブレス鉱山





建設当時のエスペランサ銅鉱山運鉱エリア

2 粘り強い交渉の上の合意

丸紅の、この案件獲得までの道のりは、2006年4月、稼働中のエルテソロ銅鉱山の権益買収について情報を得たところから始まりました。

石附 「エルテソロ銅鉱山への投資は、世界有数の大型グリーンフィールド案件であるエスペランサ銅鉱山への出資、さらには、大きな開発ポテンシャルを誇るチリのシエラ・ゴルダ地区の総合開発参画にまで発展する可能性があると考えたのです」

当時、担当部署である非鉄金属部の部長であった石附は、直ぐに両プロジェクトの権益取得に向けた検討を開始。以後2年間にわたり計十数回におよぼり出張に加え、ニューヨークにおける度重なる契約交渉、時差のあるチリとの連日深夜におよぶテレビ・電話会議を通じて、Antofagasta社の信頼を獲得するとともに、生産される銅精鉱の日本向け引取や、開発資金の調達手段を含めた最適な提案を作り出し、合意を得ることに成功しました。

石附 「資源開発への取り組みは、資源の埋蔵量や品位、採掘・生産のコスト競争力といった観点に加えて、長期的な視点に立って、パートナーリスクも含めたプロジェクトの本質的なリスクと価値を見極めることが極めて重要だといえます。その上で、リスクをマネージし、プロジェクト価値を如何に最大化させるかを導き出していくのです。競争相手は、資源メジャーや国をあげて権益確保に走る他国企業ですから、その中で勝ち抜いていくことは並大抵のことではありませんが、粘り強い交渉と丸紅の機能を最大限に発揮することで可能となったのです」



② 丸紅の銅ビジネス



銅精鉱を港まで流送するパイプライン

3 強固な信頼関係を構築

金属資源ビジネスにおいては、資金力やリスク負担能力で圧倒的な強さをもつ「資源メジャー」が優良案件を囲い込んでおり、日本企業が参入できる優良案件は非常に限られています。

栗山 「金属資源案件に投資する際には、優良な案件であることはもちろんのこと、操業を担当するパートナーも重要です。チリ最大の企業グループであるAntofagasta社はこれまでロス・ペランブレス銅鉱山の運営で素晴らしい実績を残しています。加えて丸紅は、ロス・ペランブレス銅鉱山への事業投資を通じて、Antofagasta社と強固な信頼関係を築いてきました。その実績に加え、投資総額約19億米ドルという“本気”の姿勢こそが、Antofagasta社がこの巨大プロジェクトのパートナーとして丸紅を選んだ要因といえます。資源ビジネスで重要なのは、リスクとチャンスを見極め、人と人、会社と会社の信頼関係を生む、“人間力”なのです」

Antofagasta社がパートナー選定において重視していた点は、事業運営や将来の開発のコンセプトを中長期的観点から共有できることに加え、環境問題や地域社会、労使関係等について、同じ感受性と視点を持ち合わせていることでした。同社と丸紅は、ロス・ペランブレス銅鉱山の事業運営を通じビジネスパートナーとしての関係が始まりましたが、長年の交流で強固な信頼関係が生まれ、その良好な関係がビジネスをさらに広げていこうという機運の高まりを生んだといえます。

4 銅資源確保と日本への安定供給

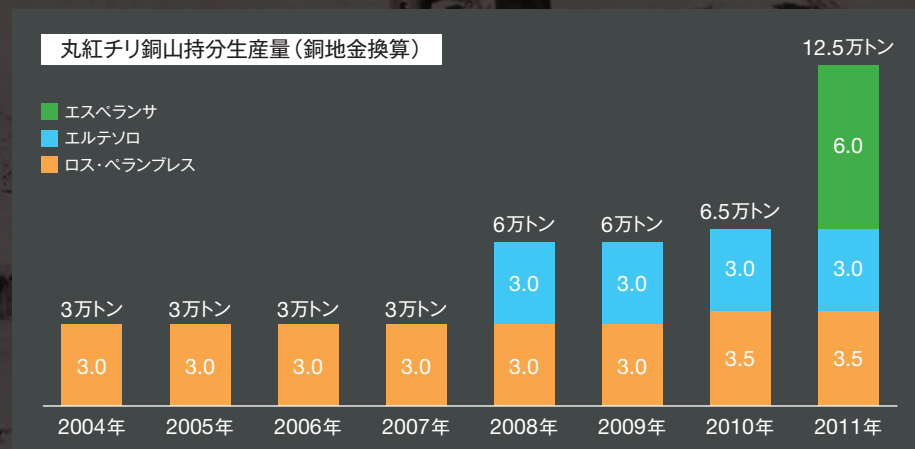
2009年にはエスペランサおよびエルテソロ両プロジェクトに関し、合計17億米ドルにおよぶプロジェクト・ファイナンス契約、およびアクイジション・ファイナンス契約を締結しました。

桑山 「金融市場が縮小していた環境下で巨額のファイナンス契約を組成できたのは、両プロジェクトの高い競争力が認知されたこと、またエスペランサ銅鉱山から生産される銅精鉱の約40%を日本向けに長期安定供給することが可能であり、日本の輸入量の7%に相当する銅資源確保に寄与できることが評価されたためです。このファイナンスを以て丸紅は、投資額の約半分を調達し、それと同時にプロジェクトリスクの軽減を可能としました」

エスペランサ銅鉱山で採掘・精製された銅精鉱は、約150kmのパイプラインで港まで運ばれ、日本を始めとする世界各国に船積みされます。エスペランサ銅鉱山の銅精鉱は、日本のすべての精錬会社に供給されることになりました。これがファイナンス組成の強みともなり、この案件は2009年のProject Finance International Awards (PFI Awards)を受賞しました。

松村 「本案件が、PFI Awardsを受賞できた理由は、案件の優良性に加え、10億5,000万米ドルもの巨額のプロジェクト・ファイナンスを組成することができたことが高く評価されたものと認識しています。その結果、丸紅に対する信頼がますます高まったと理解しています」

2008年に建設工事を開始したエスペランサ銅鉱山は、チリで初めての海水浮選・高濃度尾鉱処理技術を採用し、世界最大級の摩鉱設備を導入した銅鉱山です。生産開始後の10年間は、銅精鉱約70万トン(銅地金換算約19万1,000トン)、金約23万オンスの平均年間生産を予定しています。





② 丸紅の銅ビジネス

これまでのロス・ペランブレス銅鉱山、エルテソロ銅鉱山にエスペランサ銅鉱山が加わった2011年の丸紅の持分生産銅量(銅地金換算)は、約12万5,000トン／年へと大きく増加し、持分生産銅量において商社トップクラスに位置することになりました。この持分生産銅量は、最終商品として電線や自動車、家電製品の部品となる銅において、日本の年間需要の約10%に相当するものです。

5 エスペランサ銅鉱山からの初出荷

2011年1月、ついにエスペランサ銅鉱山で生産された銅精鉱を乗せた船が、日本に向けて出港するに至りました。その道のりは、決して平坦なものではありませんでした。

土屋「2010年2月のチリ大地震時には、建設作業員の多くが震源地出身であったこともあり、人員不足や部材不足という深刻な間接的ダメージを被りました。その影響で工事の遅延が避けられない状況に陥りましたが、パートナーのAntofagasta社とスケジュールを立て直し、最小限の遅延でなんとか苦境を乗り越えることができました」



エスペランサ銅精鉱の初荷を積んだ本船



エルテソロ銅地金精錬工場

6 「持たざるリスク」こそ最大のリスク

今後はエスペランサ銅鉱山に隣接するテレグラフォ銅鉱山の開発も予定されています。また、2010年8月には丸紅が出資するMinera El Tesoro社が、エルテソロ銅鉱山に近接するミラドル(Mirador)銅鉱山の採掘権の30%をAntofagasta社より取得しました。丸紅はAntofagasta社と共同でシエラ・ゴルダ地区を継続して総合開発していくことにも合意しています。シエラ・ゴルダ地区はチリ北部の産銅ベルト地帯に位置しており、大きな開発ポテンシャルを持っています。銅資源量が50億トンを超えるこの地区では、既に検討段階にある案件が多数あり、丸紅はこの共同開発を通じて、さらなる銅資源確保に貢献したいと考えています。

桑山 「投資にはリスクがつきものですが、資源の安定確保には優良な資源権益が不可欠であり、資源確保にとっては『持たざるリスク』こそが最大のリスクといえるのではないのでしょうか。丸紅は今後も、鉱山・炭鉱開発や製錬プロジェクトなど海外投資を通じて優良資源を確保することで、日本の資源確保に資すると同時に、事業収益の継続的拡大を図っていきます」

「エスペランサはスペイン語で『希望』、テソロは『宝』の意味です。2つの鉱山は、丸紅にとって足元の宝、将来の希望になると確信しています」

世界トップ10入りを目指す



③ 丸紅の水ビジネス

人間の生存や生活、また、農業や工業などの経済活動に欠かせない、水。古くから水の安定的な供給は最重要のインフラだと認識されています。

現在は新興国等の都市化の進展や公衆衛生に対する意識の高まり、人口増、それに気候変動によって引き起こされた水不足などが加わり、水の需要は高まっています。

100兆円規模への成長が予想されるマーケットの拡大に伴って、この市場への参入企業は、国の内外を問わず増加の一途を辿っています。現在、注目を集めている「水ビジネス」。丸紅は今から15年ほど前よりこのビジネスに取り組んでいます。今や国内トップクラスの多彩な事業ポートフォリオを有する丸紅の水ビジネスをご紹介します。

丸紅水部隊

1990年代には本格参入を開始

丸紅は、大手商社の中でも最も早い1990年代に本格的に水ビジネスに取り組みました。水ビジネスは、丸紅が従来より強みを発揮している海外電力事業とビジネス形態が非常に近く、電力事業での実績や事業ノウハウを大いに活かしてきました。実際、1999年中国・成都市向け上水のBOT*1案件を世界有数の水メジャーであるVeolia社と受注した案件は、電力IPP事業関係でのつながりで、電力以外のビジネスをともに検討したことが契機となったのです。

また、世界の人口増に伴い、今後さらにマーケットの広がりが期待できる点、長期安定収益が見込める点、生活に不可欠で社会的意義も極めて大きいという点で、非常に将来性のあるビジネスです。

長い事業展開の中で培われた丸紅の水ビジネスの大きな特徴は、多彩な事業ポートフォリオです。中南米、中国、中東、豪州において、上下水事業、海水淡水化事業から総合水事業まで、さまざまな水事業を展開しています。その豊富な事業経験と給水規模は国内トップクラスです。

*1: Build-Operate-Transfer (民有民営)

丸紅水部隊の強みと特徴

丸紅の水ビジネスは、水メジャー同様に全ての分野での取り組みを行っています。その強みは、単なるインベストメント・プレイヤーの域を脱し、資本参画した企業と相互にシナジー効果を発揮するような地に足の着いた水事業を展開している点にあります。特にチリ・バルディビア市で行っているような上下水道一貫事業への展開を100%出資の形態で行っているのは日本企業としては丸紅のみです。



チリ・バルディビア市の下水処理施設



③ 丸紅の水ビジネス



中国・四川省成都市向け上水供給BOT案件 成都市浄水処理プラント

コンセッションとBOT、EPC

現在、丸紅が取り組んでいる水事業は大きく分けて次の二つの形態です。

一つは、「BOT」と呼ばれる形態で、浄水場や処理場といった施設を建設し、その後一定期間に渡り施設を保有・運営する事業形態で、建設費や運営費その他を水処理料金として自治体から受け取るものです。この形態はメキシコ、ペルー、中国で実施しています。

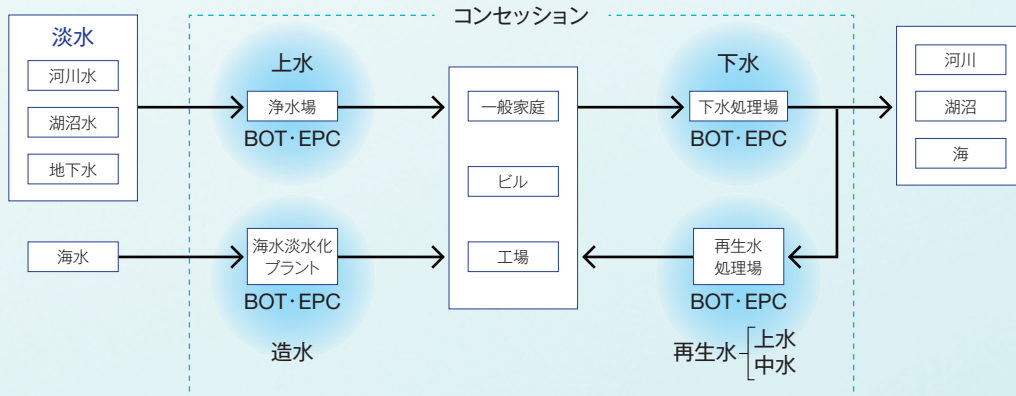
もう一つは、水事業における「コンセッション」。自治体に代わり上水供給や下水処理サービスに必要

なあらゆる設備を自ら保有し運営する、つまり、取水、浄水、配水、下水の回収・処理から各家庭からの利用料金徴収まで全てを行う形態です。この形態はチリにおいてAgua Decima社（2006年買収）、Agua Nuevas社（2010年産業革新機構と買収）を通じて手がけています。

その他、アラブ首長国連邦（UAE）、カタールでは水に関連する施設の「EPC*2」も行っています。

*2: Engineering, Procurement & Construction（建設請負工事）

水事業の範囲



参入初期にノウハウを吸収

水ビジネスは一部の企業が高い技術を独占しているものではなく、事業運営ノウハウやコーディネート力が重要です。丸紅は、このビジネスに参入した初期の段階で、事業運営ノウハウを吸収したことが大きな強みとなっています。

丸紅が取り組み始めた当初の案件は、水メジャーとの共同事業でした。水メジャーとは、フランスのVeolia社やSuez社といった世界各国で水事業を手がける大手水事業会社で、上位2社で世界の民営水道の6割を占めるといわれます。水事業の民営化は海外では進みましたが、日本においては公共事業として展開されており、民間企業が水事業の運営・管理に携わる機会は極めて限定的です。丸紅は、水ビジネスに取り組み始めた初期の段階で水メジャーと組んだことで、参入初期で経営ノウハウを吸収することができたのです。

その具体的な取り組みの一つは、1996年にフランスのSuez社の子会社Degremont社とコンソーシアムを組み、入札に臨んだメキシコの国営会社向け海水淡水化・工業排水リサイクルBOT案件。Degremont社が丸紅をパートナーに選んだ理由の一つ目は、総合商社ならではの各国に対する深い知見、二つ目は、プロジェクトファイナンス組成のノウハウです。丸紅は、国際協力銀行のツーステップローンにメキシコ向けにアレンジした案を出しました。見事に入札に勝ち、丸紅は本格的な水ビジネスへの第一歩を踏み出しました。

次の取り組みは、1999年、フランスのVeolia社と組んで入札に参加した、中国四川省成都市向け上水供給BOT案件。初の外資100%のBOTであり、2002年2月に商業運転を開始し、現在成都市320万人に飲用水を供給。丸紅は中国で高い評価を得ています。

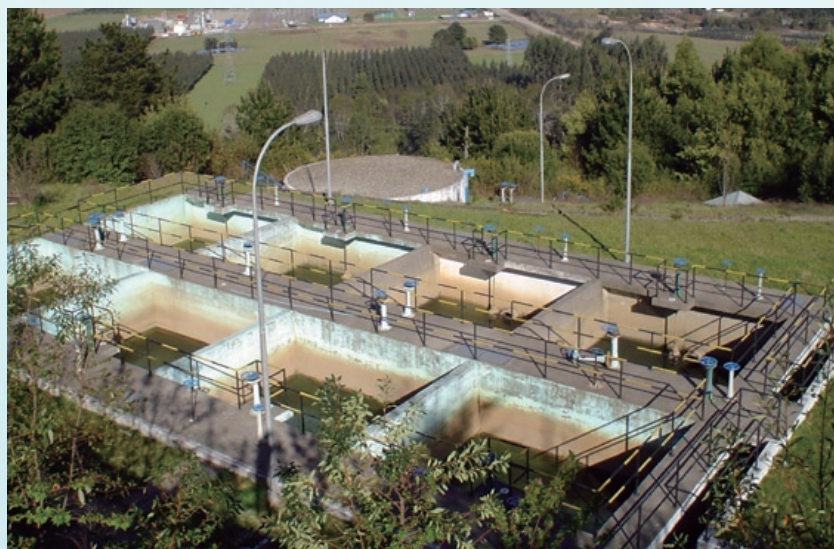
「100%出資」への挑戦

丸紅の水ビジネスにおける大きな飛躍は、2006年チリのAguas Décima社を100%買収したことです。

チリは、水道事業の完全民営化が法律上認められている世界有数の開放された市場です。Aguas Décima社は、チリ南部の人口14万人のバルディビア市で、取水、浄水処理、配水、水道料金の請求・徴収、カスタマーサポート、下水処理まで、水事業の全てを担う企業。また、生活用水だけではなく、工業用水も手がけています。

同社の事業を通じて、丸紅は、料金徴収率をあげる工夫、監督官庁との水道料金改定交渉のノウハウ、設備更新時期の決定、効率的な組織体系のノウハウなど、水事業に必要な実践的なノウハウを蓄積することができました。

一方、丸紅よりAguas Décima社へ、事業の効率化を意識した緻密な経営システムを導入することで、現在では同社の効率性は、上下水道監督官庁が発表するランキングで常に1位を獲得。このように丸紅がAguas Décima社と共にビジネスを行うことで、双方にさまざまな効果が生まれています。チリ民間水道事業会社を管轄する上下水道監督官庁は、丸紅の信頼性・能力・誠実さを高く評価しています。



チリ・バルディビア市のCuesta de soto浄水場



③ 丸紅の水ビジネス

中国での展開

2009年、中国において総合下水処理企業である安徽国禎環保節能科技股份有限公司(安徽省)に対して資本参加。同社は、下水処理事業への事業投資から、運転・維持管理、建設請負、機器類の



中国・湖南省長沙市の下水処理場

製造販売も行う、中国国内でも有数の企業で、技術・実績・価格競争力を有しています。同社は、丸紅の出資にあたり、①日本の先進的な技術導入、②先進的な企業経営ノウハウの獲得、③丸紅のネットワークによる

海外水市場への進出、を期待しています。丸紅も同社を通して中国水市場への積極的な展開を推進していきます。

中東での展開

中東においては、これまで水に関するEPC事業を数多く手がけ、その過程において丸紅の常に真正面から誠実に粘り強く取り組む姿勢が評価され、お客様との信頼関係を築き、次のビジネスに繋げてきました。カタール・ドーハにて現在契約履行中の複数の案件において完工後10年のO&M^{*3}契約が含まれており、これらの案件を通じて丸紅の水ビジネスにおけるさらなるノウハウ蓄積を図ります。この

ようにプレゼンスを確立してきた中東市場では、今後BOTなどの事業案件にも注力していきます。さらに、アジアや北アフリカにおいても水事業における民間企業の資金力や事業能力を求める動きが加速するものと認識しており、引き続きビジネスチャンスを狙っていきます。

^{*3}: Operation & Maintenance (運転・保守管理)

新たに120万人の給水人口を獲得

2010年には、チリで第3位の水事業会社Aguas Nuevas社を、スペインのサンタデル銀行の子会社であるCapital Riesgo Global社から、産業革新機構と共同で買収することに合意しました。(丸紅と産業革新機構の出資比率: 各50%)

Aguas Nuevas社は、傘下にAguas del Altiplano社他2つの上下水道会社を有し、事業の範囲は第1州、第9州、第12州、第15州の4州、全48都市に及びます。そこで浄水や下水処理サービスを提供するほか、上下水道管網の整備・維持に加え検針や料金徴収まで含む、上下水道のフルサービスを提供しています。今後2034年まで続くコンセッション契約を政府機関と締結しており、現在の給水人口は3社合わせて約120万人に達しています。

丸紅は前出の2006年に買収したAguas Décima社とのシナジー効果を追求するとともに、中南米市場でさらなる展開を図るための新たなプラットフォームとして同社の水事業運営ノウハウを活用し、次の一手を打っていきます。



UAE・アブダビ市のシュワイハット送水管敷設プロジェクト

丸紅の水事業範囲

	部材・部品・ 機器製造	施工	設計	維持管理	事業運営	投資	料金徴収
丸紅案件					メキシコ BOT		
					中国 成都 BOT		
					ペルー リマ BTO*		
					チリ コンセッション		
					中国 安徽国祿環保 BOT/TOT**		
					湾岸諸国 EPC & O&M		

* Build-Transfer-Operate (公有民営)

** Transfer-Operate-Transfer (行政が所有する既存設備などを民間が一旦買い取り、一定期間、運営・維持管理を行った後、再度所有権を行政に移転する事業形態)

「水ビジネスといえば丸紅」

丸紅は、今後も積極的に新規事業案件の開発や買収に取り組んでいきます。現在、世界に点在している事業会社を「コア」として、事業地域を広げていく「点から面の展開」を進めることによって、さらなる資産の積み増しやノウハウの蓄積を図っていきます。

2011年2月には、豪州の海水淡水化・産業用水処理エンジニアリング会社であるOsmoflo社に出資しました。丸紅は、同社を産業用水処理分野での戦略的コア会社と位置付け、豪州における水処理市場に参入するのみならず、同社が培ってきた膜技術を活用した産業用水処理分野における取り組みを中南米などの資源国や海水淡水化の需要が見込まれる中東・中国などで進めていきます。

丸紅は、中南米、中国、中東、豪州において水ビジネスを展開し、現在の給水人口は約460万人に達していますが、この数字を1,000万人まで引き上げることを目標にしています。丸紅はこれを達成することで、世界トップ10入りを果たし、水メジャーの一角に食い込むことになります。

トップ10入りを果たせば、丸紅の水ビジネスにおけるプレゼンス、ブランド力や信頼感は大きく向上し、お客様やパートナーとの結びつきも今以上に強まることが期待できます。そのために必要なことは、実行するスピードの速さです。具体的なタイムラインを設定し、またビジネスモデルをよく理解した人材を適所に配置し、迅速に対応することによって、機動力を発揮し多くの施策を打っていきます。

このように戦略的かつダイナミックに展開していけば、給水人口1,000万人を達成することは十分に可能だと考えます。

水ビジネスの醍醐味は、大きなビジネスチャンスが広がっている分野に挑戦できることだけでなく、公共性の高さにあります。命の水を生み出し、できる限り多くの人に喜んでいただき、それを実感できること。一方、ビジネスを成立させながらも社会的責任を果たすという難しさもありますが、ローリスク・ステイブルリターンを得て、社会貢献と安定収益の両立を今後も目指していきます。「水ビジネスといえば丸紅」と言われることを目指し、さらなる飛躍を遂げていきます。

Column ①

SG-12の進捗と2011年度の展望

2008年度半ば以降の世界同時不況を受けて、2009年度は「守り」をより重視し、「財務体質の改善」および「収益力の強化」を重点施策として、それらを着実に実行しました。そして経営のスタンスを再び「攻め」に転じたのが、2010年度よりスタートした中期経営計画『SG-12』です。

SG-12(2010-2012年度)の概要

SG-12基本方針

当社グループは、経営環境の変化に耐えうる強固な収益基盤と盤石な財務基盤を確立し、全てのステークホルダーの皆様の“期待を超えるパートナー”として持続的成長に挑戦する「強い丸紅」を実現する。

SG-12施策

●経営主導による人材戦略の推進

経営環境の変化およびビジネスモデルの多様化に対応すべく、社長を議長とする「HR戦略会議」を設置し、当社グループの人材強化を図る。

●経営資源の重点配分

経済・社会の発展に貢献し、その発展を当社グループの成長につなげるべく、「資源」「インフラ」「環境」「生活」の4分野への重点的な経営資源配分を行う。

●海外市場における取組強化

新興国を中心とした海外市場の成長を取り込むべく、取り組みを強化する。

●財務体質の強化、リスクマネジメントの深化

変化のスピードが速まる経営環境において経営の安定性を高めるべく、リスクマネジメントを深化させ、財務体質を強化する。

SG-12目標と2010年度実績

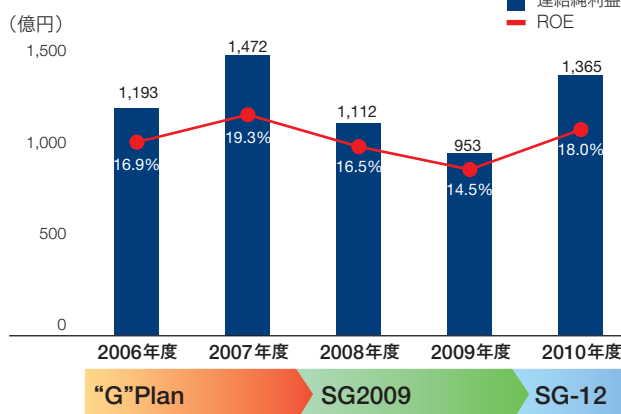
	SG-12目標	2010年度実績	状況
連結純利益	2010年度：1,250億円	1,365億円	達成
連結ネットD/Eレシオ	早期に1.8倍程度	1.94倍	順調
リスクアセット	連結純資産の範囲内	6,273億円 (連結純資産：8,317億円)	順調
ROE	安定的に15%以上	18.0%	順調

2010年度の総括

世界経済は新興国の堅調な経済成長や先進国の金融緩和継続により緩やかな改善基調を維持し、また商品市況も堅調に推移するなど、概ね安定した経営環境が続きました。しかしながら2011年3月に発生した東日本大震災により、被災地域における在庫や固定資産に関わる損失だけでなく、国内における需要の減退による収益減少といった影響が生じました。

このような中で、連結純利益は1,365億円と、定量目標として掲げた1,250億円を大幅に上回る水準となりました。なお、この中には、東日本大震災による影響による損失40億円弱を含んでいます。

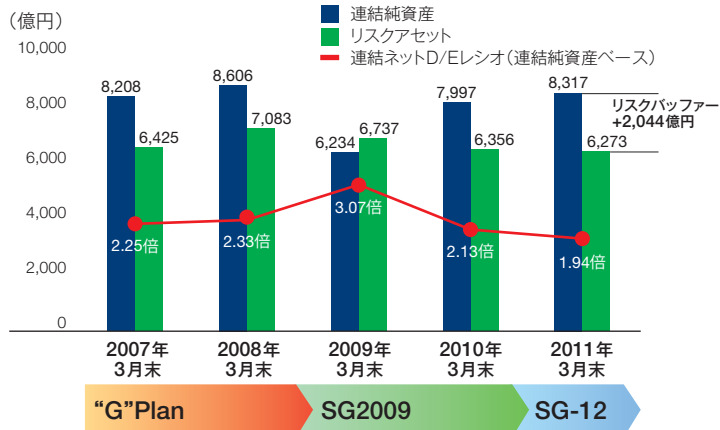
連結純利益とROEの推移



ROEについても18.0%と、目標である「安定的に15%以上」としている目標を上回りました。

連結純資産は、円高の進行により外貨換算調整勘定(TA)が悪化したものの、利益剰余金の積み上げにより8,317億円(前年度比320億円増)まで拡大しました。その結果、連結ネットD/Eレシオは1.94倍と2倍を切る水準まで低下し、また連結純資産とリスクアセットの差額であるリスクバッファも、2,044億円(前年度比403億円増)まで増加しました。

連結純資産・リスクアセット・連結ネットD/Eレシオ



経営資源の重点配分(新規投融資の推進)

	新規投融資(グロス)	資産入れ替え	新規投融資(ネット)
2010年度実績	約1,600億円	約700億円	約900億円

	重点配分分野	2010年度実績	主要案件
資源	金属資源分野 エネルギー分野 など	約300億円	油・ガス田権益(米国メキシコ湾) 銅鉱山採掘権(Mirador、チリ) など
インフラ	海外I(W)PP分野 水事業分野 社会インフラ分野 など	約800億円	新桃電力(台湾) Aguas Nuevas水事業(チリ) LNG船保有・運航事業 規制送配電事業(米国) など
環境 生活 その他	植林事業分野 クリーンエネルギープロジェクト分野 排出権分野 穀物・農業関連資材分野 流通・トレード分野 など	約500億円	十勝グリーンセンター(日本) エースコックベトナム(ベトナム) GSPP段ボール事業(マレーシア) Raleigh風力(カナダ) 航空機オペレーティングリース事業 など
合計		約1,600億円	

上記を含め、約3,500億円を決裁済み。



SG-12の新規投融資計画は順調に進捗

『SG-12』では、3カ年で合計7,500億円(資産の入れ替えを含むグロスベース)の新規投融資を計画しています。

2010年度に実行した新規投融資は約1,600億円となりました。油・ガス田権益案件や海外IPP案件などのような、従来から取り組んできた分野に限らず、規制送配電線事業や航空機オペレーティングリース事業、LNG船保有・運航事業など、丸紅の有す

る知見や強みを活かすことのできる新たなビジネスへの取り組みも行い、収益基盤の拡大を実施しました。

また、2010年度までに約3,500億円(3カ年計画7,500億円の約47%)の新規投融資を決裁しており、将来の収益拡大に向けた種蒔きを着実に進めています。

Column ①

2011年度の見通し

	SG-12目標	2010年度実績	2011年度の見通し
連結純利益	2010年度: 1,250億円	1,365億円	1,700億円
連結ネットD/Eレシオ	早期に1.8倍程度	1.94倍	1.90倍程度
リスクアセット	連結純資産の範囲内	6,273億円 (連結純資産: 8,317億円)	連結純資産の範囲内
ROE	安定的に15%以上	18.0%	20%程度
2011年度前提条件 為替 85円/US\$ US\$ LIBOR 0.6% 円TIBOR 0.5% LME銅 US\$8,800/トン (1-12月) 原油WTI US\$85/バレル (1-12月)			

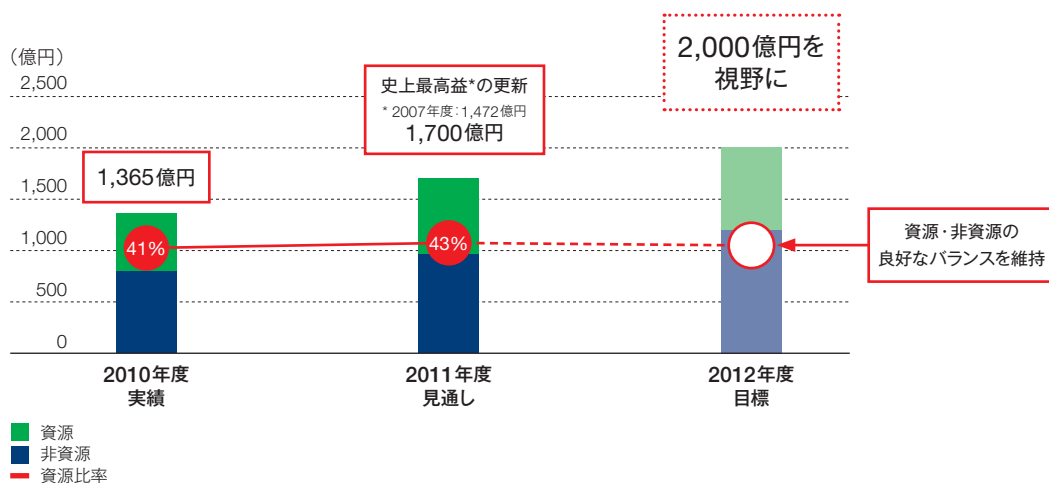
「強い丸紅」の実現に向けて、2011年度は大変重要な年であると考えています。世界経済の先行き不透明感は引き続きあるものの、丸紅は2012年度の連結純利益2,000億円を視野に入れながら、2011年度中に必要な施策や新規投融資をスピーディに進めていきます。

2011年度の具体的な見通しは上記の通りです。連結純利益見通しは1,700億円であり、丸紅の史上最高益(2007年度:

1,472億円)の更新を目指します。なお、見通しの中に東日本大震災による影響への備えとして50億円(税後ベース)を織り込んでいます。

連結ネットD/Eレシオやリスクバッファについても、『SG-12』の目標達成に向けた管理を確実に行っていく方針です。

SG-12期間の利益目標



Column ②

新規投融資における徹底した リスクマネジメント

丸紅は、個別案件審査の精緻化・高度化による優良資産の選別・積み上げと、事業撤退ルールの特明化による機動的な資産売却により、事業環境の変化への対応と撤退損失の極小化を図り、経営基盤を強化しています。

丸紅では、投融資案件審査の徹底と定量基準の遵守により、個別案件を厳格に精査し投資を実行しています。

投融資案件の定量基準としては、回収期間、丸紅独自の指標であるPATRAC^{*1}、IRR^{*2}ガイドラインを採用しています。

回収期間は投資開始から10年以内、PATRACは事業開始後3年以内にプラスとなることが基準となっています。

IRRは、事業そのものの収益率を示すProject IRRと自己資金の投資に対する収益率を示すEquity IRRの両者について事業分野の特性に応じたガイドラインを設定し、優良資産選別の一助としています。

また、実際に投資を実行した案件に関しては、モニタリング・フォローアップを定期的実施しています。

丸紅は、こうしたリスクマネジメントを徹底することにより、経営基盤を強化しています。

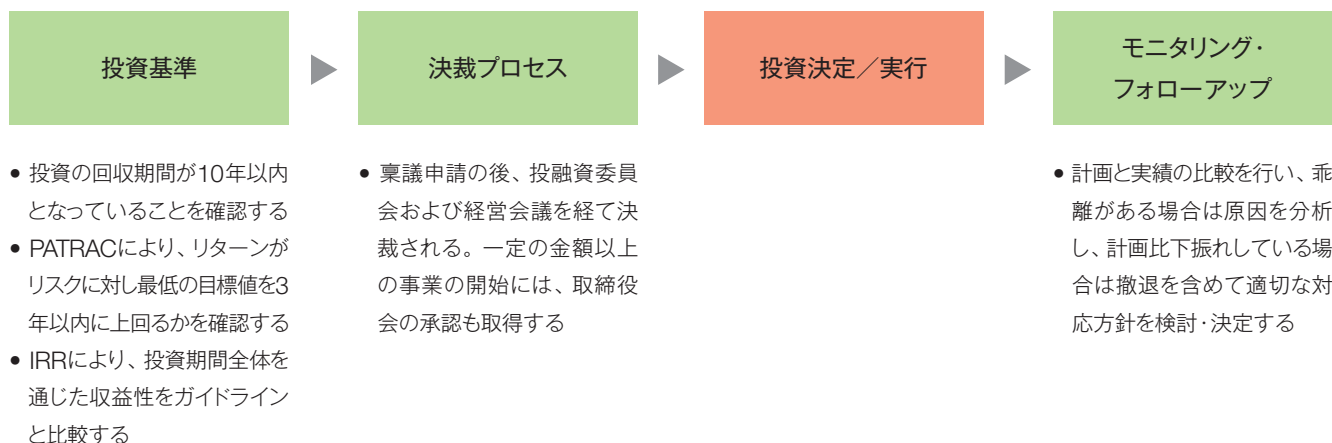
^{*1} PATRAC (=Profit After Tax less Risk Asset Cost)

リターンが、リスクに対する最低限のリターン目標をどれだけ上回っているかを計る、丸紅独自の経営指標。

^{*2} Internal Rate of Return (内部投資収益率)

初期投資額に対して将来キャッシュ・フローが年平均何パーセントの収益率になっているかを示す指標。

新規投融資案件決定プロセス



Column ③

CSRへの取り組み

—SRIインデックス—

SRI (Socially Responsible Investment: 社会的責任投資)インデックスとは、収益性とCSR (Corporate Social Responsibility: 社会的責任)への取り組みの双方が優れていると評価される企業をグループ化し、その株価を示す指標です。

社会と企業がともに成長してより良い未来を築くために、丸紅は、人々の暮らしに欠かせない各種資源の安定供給、社会インフラの構築、穀物をはじめとする生活関連商品の取り扱いなどの本業を通じて、企業の社会的責任を果たしています。また人材育成、コーポレート・ガバナンスの強化、環境保全にも積極的に取り組むほか、丸紅基金や海外奨学金制度などの社会貢献にも継続して取り組んでいます。

これらのCSR活動が評価された結果、丸紅は世界的なSRIインデックスの「Dow Jones Sustainability World Index」(DJSI World)、「FTSE4Good Global Index」、日本国内のSRIインデックス「モーニングスター社会的責任投資株価指数」(MS-SRI)の組入れ銘柄企業に選定されています。また、世界的なCSR調査・格付会社であるSAM社から「SAM Sector Leader」ならびに「SAM Gold Class」に認定されました。

丸紅は、今後も持続可能な社会を実現するために、一層のCSRへの取り組みを推進していく方針です。

SAM社より「持続可能性に優れた企業」に認定

2011年3月、丸紅は、Dow Jones Sustainability World Indexの候補企業をCSR面から調査・格付けするSAM社によって、丸紅が所属する産業別セクター「Support Services」での最高評点企業として、2009年、2010年に続き「SAM Sector Leader」に認定されました。同時に、セクターの枠を超えた総合評点による格付けで、最高ランクの「SAM Gold Class」に2010年に続き認定され、「持続可能性に優れた企業」として同社の「The Sustainability Yearbook 2011」にも掲載されています。

2011年は全世界の優良企業の中から、「SAM Sector Leader」に58社(うち日本企業は5社)、「SAM Gold Class」に103社(うち日本企業は7社)が選ばれ、丸紅はその両方において評価され認定されています。

SAM社は、本社スイス所在の世界的なCSR調査・格付

け会社で、持続可能性の観点から、経済、社会、環境における評価項目を設定し、この評価項目に沿って、企業へのアンケート質問、発行文書・報道などから得られた情報をもとに各企業の評価・格付けを行っています。

sam  **2011 sector leader**

sam  **2011 gold class**

SRIインデックスへの組入れ

Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World)

「Dow Jones Sustainability World Index」(DJSI World)は、ダウ・ジョーンズ社(米国)とSAM(Sustainable Asset Management)グループ(スイス)の提携により、世界の大手企業約2,500社の中から、環境、社会、経済の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入れた世界的な株価指標です。

丸紅を含め、世界中から323社、うち日本企業からは30社が選ばれています。(2010年11月現在)



FTSE4Good Global Index

「FTSE4Good Global Index」は、ファイナンシャルタイムズ社(英国)とロンドン証券取引所の合弁会社であるFTSE(Financial Times Stock Exchange)社が開発・創設した株価指標です。環境持続性への取り組み、ステークホルダーとの関係構築、人権擁護、サプライチェーン労働基準の保証、贈収賄防止の基準で企業を評価し、選定しています。

丸紅は、2001年のインデックス創設以来、継続して組入れ企業に選ばれています。



モーニングスター社会的責任投資株価指数 (MS-SRI)

「モーニングスター社会的責任投資株価指数」(MS-SRI)は、モーニングスター株式会社が国内上場企業約3,600社の中から社会性に優れた企業と評価する150社を選定し、その株価を指数化した国内初の社会的責任投資株価指数です。

丸紅は、本インデックスが創設された2003年から継続して組入れ銘柄企業に選定されています。





社会貢献活動

グループ全体で取り組む社会貢献

丸紅は、社会・環境との共生・共存を推進するために「社会貢献活動基本方針」を策定し、「社会福祉」「国際交流」「地域貢献」「地球環境」「文化支援」の5分野を重点分野として社会貢献活動に取り組んでいます。

その代表的な活動事例として、設立以来36年間にわたり全国の社会福祉施設・団体に毎年総額1億円の助成を続けている「丸紅基金」があります。この丸紅基金の長きにわたる地道な助成活動は、丸紅グループの役員、社員およびOB・OGの有志で構成される「100円クラブ」を通じた個人からの寄付、そしてその「100円クラブ」による個人寄付金と同額を丸紅が寄付するマッチング・ギフト方式の採用などといった丸紅グループ全体の取り組みにより支えられています。また、海外においては、東南アジアの5カ国とブラジルにおいて丸紅奨学基金を設け、教育資金を援助しています。この活動では、それぞれの地域特性に合わせ、支援対象者や支給方法を変えるなど、地元密着の運営方針に重点を置いています。

さらに丸紅では、「ボランティア推進チーム」を発足させ、社員のボランティア活動を積極的に支援する各種のボランティア・プログラムを展開しています。2011年度は、留学生と丸紅グループ社員が清掃活動を通じ、相互理解を深める「富士山清掃活動」、間伐や林道作りを通じて東京の自然について考える「奥多摩間伐ボランティア」、身近にできる清掃ボランティアについて考える「荒川クリーンエイド」などを予定しています。



丸紅基金

丸紅基金は1974年の設立以来、毎年1億円の助成を行ってきました。2010年度(第36回)も、全国で64件の福祉施設・団体に対して例年同様、総額1億円の助成を実施しました。今回は、心身障がい者・高齢者・児童のための案件を中心に現代の社会問題である薬物依存症、DV対応案件など、幅広い分野も助成の対象としました。

助成金の原資には、丸紅グループの役員、社員、OB・OGが毎月一口100円で寄付する「100円クラブ」で集まった募金とその同額を丸紅が寄付する「マッチング・ギフト」を合わせた約2,420万円も含まれます。





丸紅奨学基金

丸紅では、新興国の青少年の教育と育成に寄与するため、主にアセアン地域で奨学基金制度を設けています。これまで奨学基金に対する拠出は6カ国合計で300万ドルとなりました。今後も教育を資金面から援助することで、国際社会の一員としての責務を果たしていきます。

丸紅フィリピン奨学基金(1989年)／丸紅ベトナム奨学基金(1994年)／丸紅インドネシア奨学基金(1999年)／丸紅カンボジア奨学基金(2007年)／丸紅ラオス奨学基金(2007年)／丸紅・イグアス奨学基金(2006年・ブラジル)

※()内は設立年

丸紅奨学基金のはじまりとは



**MARUBENI SCHOLARSHIP
FOUNDATION, INC.**

フィリピンでの事業開始から80周年にあたる1989年、当時の丸紅・龍野社長がアキノ大統領に感謝の意を込めて「Marubeni Scholarship Foundation, Inc. (MSFI)」の設立を表明したのが、この奨学基金のはじまりです。学生への援助を通じ、フィリピンの産業復興と国の発展に寄与していく願いを込めて設立しました。フィリピンで始まった丸紅の奨学基金は現在、世界6カ国に広がっています。



グループ社員による社会貢献活動

富士山清掃活動

「富士山清掃」は、留学生に日本文化・日本企業への理解を深めてもらうために実施してきた「国際交流キャンプ」に、環境活動を加えて発展させたプログラムです。2010年9月4日に実施され、当日の参加者は、丸紅グループ社員など総勢107名に上りました。今回、参加者一同が清掃を担当した地域は「泉瑞(せんずい)」付近で、小さなガラスの破片から一斗缶、タイヤまでトラックいっぱいのゴミを回収しました。

荒川クリーンエイド

2010年11月13日、(株)ダイエー、(株)セディナと共同で、さいたま市秋ヶ瀬公園の清掃活動と水質調査を実施しました。丸紅グループの社員など総勢140名のボランティアが参加し、24袋のゴミと多数の粗大ゴミを回収しました。川の水質調査も実施し、事務局である「荒川グリーンエイド・フォーラム」に報告しました。

奥多摩間伐ボランティア

2010年10月2日、丸紅グループ社員のボランティア59名が自然環境保全を目的に、青梅上成木森林環境保全地域で行われた東京都環境局と共同の間伐体験プログラム「東京グリーンシップ・アクション」に参加しました。NPO法人環境学習会の講師から、「間伐の必要性和森林の現状」の説明のあと、間伐作業や道づくりという体験をしました。

東日本大震災 被災地への支援について

丸紅グループでは、被災地の救援と復興にお役立ていただけるよう、義捐金と支援物資を被災地にお届けしました。義捐金については、被災地5県(岩手・宮城・福島・青森・茨城)に対する3億6,000万円をはじめ、丸紅の本社、国内外の支社・支店、海外現地法人、丸紅グループ会社を合わせて4億8,000万円を超える金額を拠出しています。また、丸紅グループ組織とは別に、丸紅の役員・社員からも個人義捐金を募集しており、日本赤十字社を通じて寄付します。2011年5月末日現在で、3,300万円が集まり、現在も引き続き、募金を受け付けています。

加えて、沖電気工業(株)、(株)損害保険ジャパン、(株)みずほフィナンシャルグループと合同で社員ボランティアを被災地へ派遣するボランティアプロジェクトや、丸紅基金を通じて被災した社会福祉事業団体等を対象に「東日本大震災復興助成」5億円を実施するなど、今後もグループ全体で被災地への支援・協力を継続していきます。

Marubeni Annual Topics

2010 4 April

食品部門

エースコックベトナム社への経営参画

2010年4月、ベトナムの即席麺市場において7割近いシェアを持つエースコックベトナム社による第三者割当増資を丸紅が全株引き受け、同社の経営に参画し、成長市場での食品流通ビジネスの橋頭堡を築きました。



電力・インフラ部門

インドネシア・チレボン石炭火力IPPプロジェクト

1x660MWの新規石炭火力IPPプロジェクトをインドネシア西ジャワ州のチレボンにて建設中です。



2011年10月末の完工を目指して工事中であり、完工後はインドネシア国有電力会社へ30年にわたり売電を実施していきます。

5 May

食糧部門

欧州最大のサイロ保有会社と提携合意書締結

欧州最大の穀物港であるルーアンからアジア、北アフリカ、中東地域に向けたフランス産穀物の販売拡大を目的とし、欧州先物取引所指定倉庫でありヨーロッパ最大のサイロを保有するSenalia Union社と、穀物取り扱いに関する提携合意書を締結しました。



食品部門

中国・上海で設立した製粉会社の工場が稼働開始

丸紅が2006年に中国食品大手の大成長城企業および上海良友集団有限公司と設立した合弁会社である大成良友食品（上海）有限公司の製粉工場が、2010年5月に稼働開始しました。上海で製パン事業を展開している丸紅出資先クリスティン・グループとともに、中国において製粉事業、パンの製造・販売まで参画するサプライチェーン体制を整えました。



ライフスタイル部門

シャツビジネスの拡大

丸紅は、国内におけるドレスシャツ市場において、商品企画・素材調達から製品生産に至る一貫したバリューチェーンを構築し、年間約1,500万枚を取り扱っています。今後はドレスシャツ需要の大幅な増加が見込まれる中国やインドにおいて、丸紅のネットワークを活用した現地有力企業との取り組みを推進し、販売拡大に注力していきます。



有力ブランドを中心にフィットウェアビジネスを拡大

創業30周年を迎えたアウトドアシューズの米国有名ブランド「MERRELL（メレル）」は、その優れた機能性と履き心地、斬新なデザインが日本でも人気を呼び順調に取り扱いを拡大し、国内での販売開始から14年目で取扱店舗数が1,300店を超えました。また、スポーツドクターの協力を得て開発した自社ブランド子供靴「IFME」も国内販売開始11年で累計1,150万足の販売を達成し、香港・台湾など海外での販売もスタートしました。



MERRELL

建設・鉱山機械用大型タイヤの販売

丸紅ではCISや中南米の大手ユーザーと中長期契約を締結し、建設機械および鉱山機械用の大型タイヤを輸出しています。新興国を中心に成長する世界経済の発展に伴いインフラ整備や資源開発が拡大し、タイヤの交換需要も大きく成長する見込みであり、さらなる輸出拡大に取り組めます。



2010年度主要案件

6 June

紙パルプ部門

インドネシアTEL社パルプの全量
取り扱い開始

販売代理店権の譲受に伴い、インドネシアTEL社が生産するパルプ全量の手扱いを2010年6月より開始しました。今後も需要の伸長が見込まれる中国、アセアン、インドを中心に、パルプ取引のさらなる拡大を図ります。



化学品部門

中国大手総合化学企業と
戦略的パートナーシップ契約を締結

大手総合化学企業である中国・天津渤海化工集団会社と包括的なアライアンス契約を締結しました。天津でのプロピレンなど製造計画をはじめ、同社の各種事業において丸紅は優先的に関与し、広範囲な取り組みを推進していきます。

エネルギー第一部門

ペルーLNGプロジェクトが出荷を開始

南米初のLNG輸出プロジェクトである同プロジェクトは2010年6月に出荷を開始し、順調に操業しています。丸紅にとり、カタール、赤道ギニアに続く第3のLNGプロジェクトとして、市場拡大が期待される環太平洋地域で競争力のあるLNG供給を進めます。



電力・インフラ部門

蓼科小水力発電所の再生と自然エネルギーの有効利用

年間を通して観光客で賑わう長野県茅野市蓼科のピーナスライン沿線にあって休止中だった発電設備を2010年6月に買収しました。自然エネルギーを有効活用できる小水力発電設備への改修工事を行い、この工事は2011年春に終了しました。同発電所の運転開始により、クリーンエネルギー創出効果が注目されます。



7 July

化学品部門

インドで合併による
合成ゴム製造事業会社設立

インドの国営石油会社Indian Oil社および台湾TSRC社との合併で、合成ゴムの一つであるスチレンブタジエンゴムを12万トン／年製造する事業会社を設立しました。インドで初となるタイヤ原料合成ゴムを製造・販売し、成長する自動車産業を後押しします。



画像提供：(株)化学工業日報社

金融・物流・情報部門

ICTアウトソーシングビジネスの拡大

ICTアウトソーシング事業の拡大に向け、既存会社の合併により丸紅アクセスソリューションズ(株)を設立したほか、マネージドホスティングの(株)イーツを買収し、事業基盤を強化しました。



電力・インフラ部門

ベトナム国営電力グループよりギソン1発電設備
600MWを単独受注

2010年6月、ベトナム国営電力グループより、総出力600MWのギソン1石炭火力発電設備建設一式を単独受注しました。丸紅の同国での発電所建設案件としては10件目の契約であり、累計発電容量は約3,400MWと、同国の総発電容量の約20%を占めることになります。



開発建設事業部

瀋陽複合開発プロジェクトにおいて
住宅部分の分譲を開始

香港の新華集団と開発を進める瀋陽複合開発プロジェクトにおいて、2010年6月より住宅部分(「瀋陽新華 天璽(てんじ)」・総戸数約1,000戸)の分譲を開始しました。立地の評価も高く、着実に成約を重ねています。



Marubeni Annual Topics

8 August

紙パルプ部門

マレーシアの段ボール原紙・製品一貫生産メーカーの買収

2010年8月、マレーシアの段ボール製造販売最大手GS Paper & Packaging (GSPP) 社に事業参画しました。今後の経済成長が見込



まれるアセアンおよびその周辺地域において、GSPP社を拠点にパッケージング事業の展開を進めていきます。

化学品部門

中国向け液晶パネル製造装置販売



中国では急拡大するフラットテレビ需要に呼応して、大型液晶パネル生産が続々と計画されています。関連材料供給などで培ってきたお客様との関係とノウハウを活かし、液晶パネル製造の心臓部とも言える露光装置を相次いで受注しました。

金属部門

チリにて新規銅鉱山の採掘権を取得

2010年8月、丸紅が30%出資するMinera El Tesoro社を通じ、チリ・ミラドル銅鉱山の採掘権を取得しました。本件により、既保有分も含めた同社保有銅鉱山の埋蔵量は3億トンに増加しました。



9 September

プラント・産業機械部門

江蘇王子制紙有限公司向け紙パルプ生産設備を受注

中国・江蘇王子制紙有限公司から、2008年に受注した自家発電併給設備に続きパルプ生産設備を受注しました。長年の経験とエンジニアリング機能を活かし、紙パルプ生産設備の供給のみならず、プロジェクトのサポートも行っています。



プラント・産業機械部門

経済産業省「地球温暖化対策技術普及等推進事業」公募5件を受託

経済産業省が行った「地球温暖化対策技術普及等推進事業」の公募において、インドネシアでのREDD+*ほか4件を受託しました。今後も各営業部門との連携による丸紅の総合力を発揮し、地球環境や日本経済の未来に貢献していきます。



* REDD+: Reducing Emissions from Deforestation and Forest Degradation, including conservation, sustainable management of forests and enhancement of forest carbon stocks: 森林の保全、森林の持続的な管理、炭素貯蔵の強化を含む森林減少・劣化対策

10 October

エネルギー第二部門

米国メキシコ湾における石油・ガス生産権益群の
売買契約を締結

丸紅は米国メキシコ湾、英領北海、インド洋、カタール沖、サハリンに油・ガス田権益を保有しています。2010年10月には、英国石油メジャーBP子会社との間で米国メキシコ湾における石油・ガス鉱区の生産権益の売買契約を締結しました。今後とも、生産量および埋蔵量の積み増しに向けた活動を鋭意継続していきます。



輸送機部門

LNG船の保有・運航事業に参入

丸紅は、英領バミューダのLNG海上輸送サービス会社BW Gas社と共同事業会社を設立し、ナイジェリアのLNG生産販売会社Nigeria LNG社向け長期傭船中のLNG船8隻の所有権49%を、約7億ドルで取得しました。



開発建設事業部

首都圏を中心としたマンション開発事業により、
良質な住環境を提供

2010年10月、住環境面の評価が高い東京都国立市にて、「The RESIDENCE国立」が竣工しました。このほかにも「グランスイート加賀」（東京都板橋区）、「グランスイート文京小桜」（東京都文京区）など、首都圏を中心とした分譲マンションの供給を行いました。



11 November

食糧部門

中国最大級の農牧企業である
山東六和集団との戦略提携

中国最大級の農牧企業である山東六和集団有限公司と戦略提携に関わる覚書を締結しました。同集団の有する飼料・畜産事業への参画をはじめとして、大型飼料工場の建設、穀物サイロおよび関連事業分野での共同事業化を検討していきます。



電力・インフラ部門

チリ第3位の水道事業会社Agua Nuevas社を
(株)産業革新機構と共同で買収

Agua Nuevas社は、浄水場33カ所、下水処理場39カ所、水道管約3,500km、下水道管約2,900kmの資産を有し、チリの4つの州全48都市において上下水道のフルサービス（浄水や下水処理サービスの提供、上下水道管網の整備・維持に加えて検針や料金徴収までを含む）を約120万人へ提供します。



プラント・産業機械部門

アンゴラ共和国・工業省向け繊維工場
リハビリ請負契約を受注

アンゴラ共和国・工業省向けのルアンダ市繊維工場リハビリ案件に続き、ベンゲラ市繊維工場リハビリの契約を締結しました。既存工場の改修および最新鋭の繊維機械やユーティリティ設備の納入をフルターンキーで請負い、同国の繊維産業および農業（綿作事業）の再興と雇用創出に貢献します。



Marubeni Annual Topics

12 December

2011 1 January

金属部門

豪州・レイクバーモント炭鉱の生産能力増を決定

2010年12月、丸紅が33%の権益を保有する豪州・レイクバーモント炭鉱は、2013年までに年間生産能力を現状の2倍となる800万トンまで拡張することを決定しました。本炭鉱は豊富な埋蔵量を有し、拡張後も長期にわたる操業が可能です。



輸送機部門

航空機オペレーティングリース事業への参画

航空市場は、新興国における需要や世界的な規制緩和に伴い拡大が見込まれており、航空機リースに対する需要も増加傾向にあります。丸紅は、アジアにおける航空産業の中心地であるシンガポールに、航空機オペレーティングリース事業を行うMD Aviation Capital社を独DVB銀行が運営するファンドと合併で設立しました。今後同社を軸として、航空機リース事業における収益基盤の確立を図ります。



電力・インフラ部門

カナダRaleigh風力発電事業権益を取得

2010年12月、丸紅はカナダ・オンタリオ州の風力発電所78MWを保有するRaleigh Wind Power Partnershipの事業権益49%を、米国Invenergy社から取得しました。同発電所は2011年1月に商業運転を開始し、クリーンな電力を供給しています。



電力・インフラ部門

豪州Hallett 4 風力発電事業を本格開始

2010年12月、丸紅と豪州APA社、大阪ガス(株)とが共同で出資する132MWの豪州最大級の風力発電所が南オーストラリア州で完成しました。2.1MWの風力発電機63機が生み出すクリーンな電力を25年間にわたり豪州大手電力会社AGLに供給します。



開発建設事業部

ユナイテッド・アーバン投資法人、合併により総合型J-REIT首位に

2010年12月、事業会社であるジャパン・リート・アドバイザーズ(株)が運営受託するユナイテッド・アーバン投資法人が日本コマーシャル投資法人と合併し、総合型J-REITとして業界第1位の資産規模となりました。



OPA心斎橋

食糧部門

コメの集荷・加工・販売に関し、全農と戦略提携意向書を締結

コメの生産基盤の健全な発展と、消費・販売の拡大を目的として、それぞれが強みを持つ分野で機能を発揮することで、コメの集荷網拡充、精米加工の効率化、精米を主体とした販売流通網の拡大・構築をはかり、競争力のあるコメ提供を行っていきます。



化学品部門

高純度炭酸リチウム製造合併会社設立に合意



電気自動車の普及によるリチウムイオン電池(LIB)需要の急増に対応するべく、国内大手メーカーの本荘ケミカル(株)と合併で、LIB製造に必須な電解質の原料である高純度炭酸リチウムの製造事業立ち上げを決定しました。

金属部門

チリ・エスペランサ銅鉱山が銅精鉱の出荷を開始

2011年1月、丸紅が30%の権益を保有するチリ・エスペランサ銅鉱山より産出された銅精鉱が同国アントファガスタ港にて船積みされ、日本向けに初出荷されました。今後同鉱山は、年間約70万トンの銅精鉱を生産予定です。



輸送機部門

米国ロングアイランドのホンダディーラー買収

2011年1月、丸紅は米国ロングアイランドのホンダディーラーの資産を買収し、店舗の営業を開始しました。丸紅は米国にて、同店舗を含む全14店舗10ブランドの自動車販売を展開しており、米国でのさらなる販売強化を目指します。



2 February

紙パルプ部門

カンボジアに合併でチップ製造会社を設立

2011年2月、カンボジアにチップ製造会社であるHMM International社を設立しました。同国は将来、有力なチップサプライソースになる可能性があり、安定的なチップ供給体制の構築に努めます。



電力・インフラ部門

豪州産業用水処理エンジニアリング大手 Osmoflo社への出資参画

Osmoflo社は逆浸透膜（RO膜）等膜技術を活用した海水淡水化・産業用水処理分野に強く、豪州産業用水処理分野においてトップシェアを有しています。同社を産業用水処理分野での戦略的コア会社と位置付け、豪州、中南米、中東への展開を進める方針です。



3 March

エネルギー第一部門

三井丸紅液化ガスが他社とのLPG事業の統合を完了

2011年3月、丸紅が40%出資する三井丸紅液化ガス(株)がJX日鉱日石エネルギー(株)のLPG事業の一部と統合し、ENEOSグローブ(株)が発足しました。LPG需要の減少が進む国内市場において、他社との統合により競争力を高め、市場での勝ち残りを目指します。



金融・物流・情報部門

クラウド事業への参入

楽天(株)の子会社であるフュージョン・コミュニケーションズ(株)への出資に関する契約を締結しました。丸紅グループ各社との連携を通じて、同社とともにクラウド事業を展開していきます。



エネルギー第一部門

米国シェールオイル開発プロジェクトに参画

丸紅はMarathon Oil社と当社が米中西部地域ナイオブラエリアに保有するシェールオイル鉱区の権益売買契約を締結しました。同エリアは有望なシェールオイル鉱区として注目されており、丸紅の中長期的な収益に寄与する案件として、掘削・生産活動を鋭意推進していきます。



エネルギー第二部門

カザフスタンのウラン鉱山開発プロジェクト



世界第2位のウラン資源埋蔵量を誇るカザフスタンにおいて2007年に参画したハラサン・ウラン鉱山開発プロジェクトは、試験生産など商業生産に向けた準備を進めています。日本のエネルギー・セキュリティ確保に貢献する重要案件として、引き続き積極的に推進していきます。

FACT section

53 経営による概況解説

56 セグメントの状況

61 CSR／コーポレート・ガバナンス

- 61 CSR（企業の社会的責任）
- 62 コーポレート・ガバナンス
- 69 人材に対する取り組み
- 70 リスクマネジメント
- 72 コンプライアンス

73 営業部門／地域別オペレーション

- 74 食糧部門
- 76 食品部門
- 78 ライフスタイル部門
- 80 紙パルプ部門
- 82 化学品部門
- 84 エネルギー第一部門
- 86 エネルギー第二部門
- 88 金属部門
- 90 輸送機部門
- 92 電力・インフラ部門
- 94 プラント・産業機械部門
- 96 金融・物流・情報部門
- 98 開発建設事業部

100 地域別オペレーション

- 102 北中米
- 103 南米
- 104 欧州
- 105 CIS
- 106 中東・北アフリカ
- 107 アセアン
- 108 中国
- 109 国内

110 主要事業会社リスト

120 フィナンシャル・セクション

- 120 11年間の主要財務データ
- 122 連結財務諸表
- 129 格付けの推移

130 組織図

131 会社概要

132 グローバルネットワーク

経営による概況解説

2010年度決算および中期経営計画『SG-12』の進捗状況について



朝田 照男
代表取締役社長

の過去最高益である2007年度の1,472億円に次ぐ水準であり、2010年度より取り組んでいる3年間の中期経営計画『SG-12』の初年度として、極めて順調な進捗を示すことが出来たと評価しています。

2010年度は、新興国の順調な成長が続く一方、先進諸国も金融緩和に支えられる形で、世界経済全体としては緩やかな回復が続きました。原油・銅といった資源価格も2009年度対比、総じて高い水準で推移しましたが、連結純利益1,365億円に占める資源分野の比率は4割程度であり、丸紅の特徴である資源分野と非資源分野の良好なバランスを維持しながら、利益成長を実現できたと考えています。

また、丸紅の稼ぐ力の実態を示す指標である基礎収益においても、2010年度実績は2,237億円と、2009年度対比693億円、率にして45%の大幅増益となりましたが、この増益額693億円のうち、実に約3/4は非資源分野による増益となっています。

このことから、丸紅の収益がバランス良く拡大していることがお分かり頂けるものと思います。

なお、2010年度第4四半期には、限定的だったとはいえ、丸紅グループでも東日本大震災の影響による損失が発生しています。加えて、震災後の不透明な経営環境を踏まえ、一部の事業会社における固定資産の減損など、150億円を超える一過性の損失を計上していますが、このような一過性の要因を除いた実態の収益力は1,400億円を大きく上回る水準であったと分析しています。

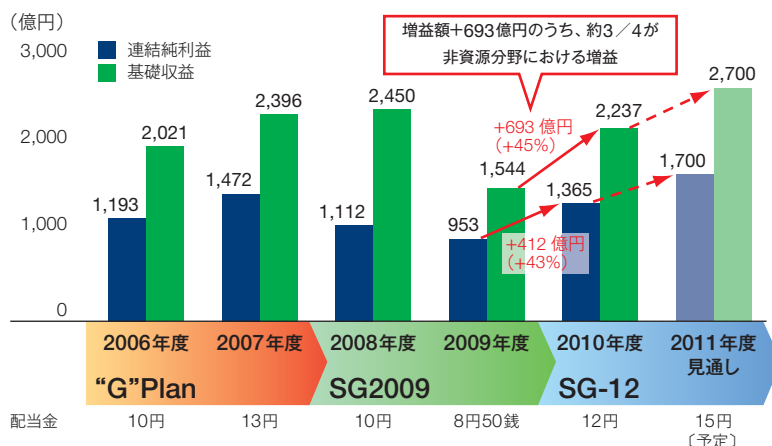
2010年度決算の概要

連結純利益1,365億円—大幅増益—

丸紅の2010年度決算につき、まず収益面からご説明します。

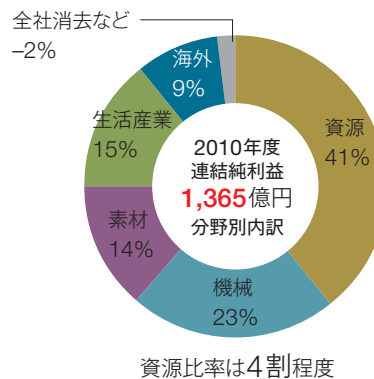
連結純利益は1,365億円となりました。2009年度対比では、43%の大幅増益です。また、期初に設定した見通しである1,250億円、さらに、2011年1月に行った上方修正後の業績予想1,350億円のいずれをも上回る結果となりました。この連結純利益1,365億円は、丸紅

連結純利益*1・基礎収益*2の推移



*1 本冊子の文中における「連結純利益」「当期純利益」「純利益」は、「当社株主に帰属する当期純利益」を示します。

*2 基礎収益＝売上総利益＋販売費及び一般管理費(2006年度までリストラ関連項目を除いて計算)
＋支払利息(受取利息控除後)＋受取配当金＋持分法による投資損益



分野の定義

[資源] エネルギー、金属(鉄鋼製品除く)

[機械] 輸送機、電力・インフラ、プラント・産業機械

[素材] 紙パルプ、化学品、鉄鋼製品

[生活産業] 食料、ライフスタイル、開発建設、金融・物流・情報

連結ネットD/Eレシオ1.94倍—2倍未滿を達成—

次に、財務面についてご報告します。

2011年3月末連結純資産は8,317億円となりました。円高・株安によるマイナスの影響はあったものの、順調な利益の積み上げにより、2009年度末対比320億円の増加となりました。

一方、連結ネット有利子負債が、1兆6,156億円と、2009年度末対比908億円減少した結果、連結ネットD/Eレシオは1.94倍と、2009年度末対比0.19ポイント低下し、2009年度末の2.13倍に続き、史上ベストの水準を更新し、丸紅として初の2倍未滿を達成しました。

キャッシュ・フローについて、中期経営計画『SG-12』の一年目である2010年度は、約1,600億円の新規投融資を実施したことを主因に、投資キャッシュ・フローは1,285億円のマイナスとなりました。一方で営業キャッシュ・フローは2,100億円のプラスとなったため、フリー・キャッシュ・フローは815億円のプラスとなっています。2011年度以降は、重点分野への新規投融資により、収益基盤の拡充をさらに加速させると同時に、財務体質についても一層の改善を図る方針です。

2010年度年間配当 一株当たり12円

2010年度の配当につきましては、連結配当性向15%程度を目標とする配当方針に基づき、予定通り一株当たり12円といたしました。中間配当は5円50銭にて実施済ですので、期末配当金につきましては、6円50銭となりました。

中期経営計画『SG-12』の進捗状況

次に、2010年度よりスタートし、一年が経過した中期経営計画『SG-12』の進捗状況につきご説明します。

一年前にスタートした中期経営計画『SG-12』は、その基本方針、すなわち、『経営環境の変化に耐えうる強固な収益基盤と盤石な財務基盤を確立し、全てのステークホルダーの皆様の“期待を超えるパートナー”として持続的成長に挑戦する「強い丸紅」を実現する』ための3年計画です。2010年度は、そのホップ・ステップ・ジャンプのホップである一年目として、極めて力強いスタートが切れたと評価しています。

まず、定量目標についてですが、先程ご説明の通り2010年度連結純利益は1,365億円と、期初に掲げた目標である1,250億円を超過達成、連結ネットD/Eレシオは2倍を切って1.94倍となり、「早期に1.8倍程度」という目標に向け、着実に改善しています。

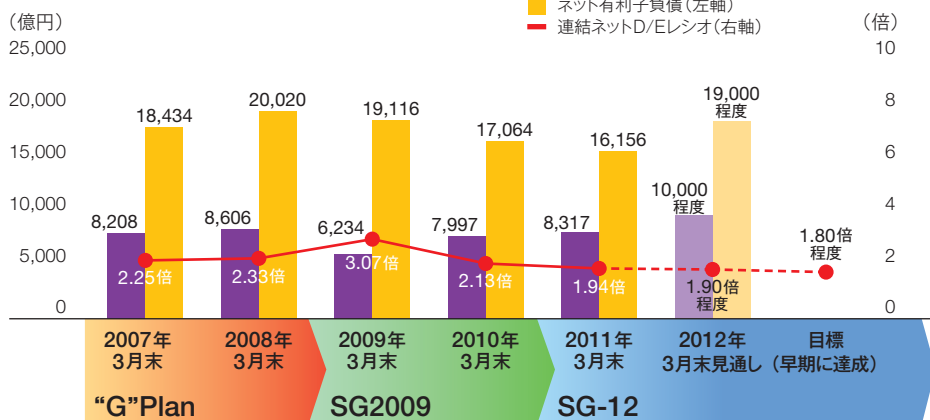
連結純資産とリスクアセットの差額であるリスクバッファについても、2010年度末で2,044億円と、初めて2,000億円を超えるレベルに達しています。また、ROEは18.0%と、目標の「15%以上」を大きくクリアしました。

次に「経営資源の重点配分」です。

『SG-12』では、将来の持続的成長を支える収益基盤のさらなる拡充を図るべく、2010年度から2012年度までの3年間で、重点分野に計7,500億円の新規投融資を実施する計画としています。

2010年度の新規投融資実績は、約1,600億円となりました。主な案件をご紹介しますと、「資源」分野においては、英石油メ

連結純資産と連結ネットD/Eレシオ



ジャーBPの米国子会社からメキシコ湾油・ガス田権益を買収し、「インフラ」分野では、台湾新桃電力の持分追加取得や、チリ共和国第3位の上下水道会社Aguas Nuevas社の買収、さらにはLNG船8隻の保有・運航事業への参画、また、「環境・生活・その他」の分野では、カナダのRaleigh風力発電や、マレーシアのGSPP段ボール事業への投資、航空機オペレーティングリース事業への参画等を実現しました。このように、重点分野への投融資実績を着実に重ねています。

また、これら実施済の案件に加えて、決裁済であるものの未だキャッシュアウトされていない案件が約1,900億円あり、合計ですでに約3,500億円の投融資案件につき社内的には決裁済ですので、2011年度以降、収益基盤の拡充をさらに加速させていく準備は整ったと考えています。

2011年度業績予想と2012年度目標

次に、2011年度の業績予想、2012年度の目標について申し上げます。

史上最高益の更新へ

2011年度連結純利益見通しは、過去最高益である2007年度の1,472億円を大きく上回る1,700億円です。主要指標の前提ですが、為替は1ドル85円、原油はWTIで85ドル／バレル、銅はLME価格で8,800ドル／トンとしています。見通し策定段階である2011年4月時点における原油・銅の価格は、この前提以上のレベルで推移していましたが、震災の影響や、中東・北アフリカ情勢を含め、依然先行き不透明な経営環境に鑑み、相応に保守的な設定としています。

一方、先程ご説明の通り、引き続き収益基盤を拡大すべく、2011年度以降、新規投融資をさらに加速させていく方針です。その結果、連結ネット有利子負債は1兆9,000億円程度まで増加する見通しですが、一方で連結純資産も1兆円程度まで拡大することから、連結ネットD/Eレシオは1.9倍程度とさらに改善し、着実に『SG-12』の目標である「1.8倍」に近づく見通しです。

リスクアセットやROEについても、2010年度同様、相応のリスクバッファと15%以上のROEを維持していく方針に変更はありません。2011年度のROEについては、20%程度まで改善する見通しであり、これも丸紅史上最高水準です。また、2010年度に約3%まで改善したROAは、2011年度にはさらに改善し、3.5%程度に達する見通しです。

2012年度は連結純利益2,000億円を視野に

『SG-12』の最終年度となる2012年度目標は、連結純利益で2,000億円の大台を視野に入れています。チリのエスぺランサ銅鉱山の利益貢献がフルに効いてくるという要素もありますが、食料、紙パルプ、電力・インフラ、プラント・産業機械といった非資源分野がさらに力強く成長する見通しです。2011年度の資源比率は2010年度の41%から若干の上昇となる43%程度を見込んでいますが、2012年度についても引き続き、資源分野と非資源分野の良好なバランスを維持しながら、利益成長を実現していく方針です。

配当方針について

最後に配当方針です。『SG-12』においては、「配当性向は15%程度を目処とし、中期経営計画の順調な進捗が確認できた段階で、連結配当性向の引上げを検討する」としています。

震災の影響を含め、経営環境については依然先行き不透明な要素もありますが、ご説明の通り、『SG-12』の進捗は極めて順調です。かかる状況を踏まえ、2011年度見通しの達成に確信が持てた段階で、配当性向の引上げについて検討したいと考えています。

「強い丸紅」の実現へ

2011年度は『SG-12』の折り返しとなる大変重要な一年です。

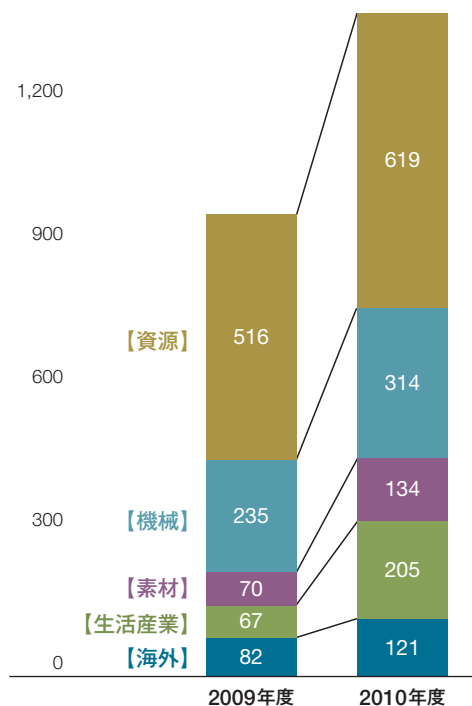
丸紅を取り巻く環境を鑑みると、世界経済全体としては、引き続き新興国が牽引する形で緩やかな成長が続いているものの、ご説明の通り日本では震災の影響、海外では不安定な中東・北アフリカ情勢、さらには一部の欧州諸国におけるソブリン債務問題、新興国における景気過熱・インフレ圧力等、楽観を許さない状況が続いています。

2010年度の進捗は順調とはいえ、丸紅としても気を緩めることなく、全てのステークホルダーの皆様の“期待を超えるパートナー”として、「強い丸紅」を実現すべく、引き続き邁進してまいります。

セグメントの状況

セグメント別純利益

(億円)
1,500



資源	516	619
エネルギー	376	282
金属	140	337
機械	235	314
輸送機	39	107
電力・インフラ	188	175
プラント・産業機械	8	32
素材	70	134
紙パルプ	7	73
化学品	63	61
生活産業	67	205
食料	21	152
ライフスタイル	36	50
開発建設	(21)	(29)
金融・物流・情報	31	32
海外	82	121
海外支店・現地法人	82	121
全社および消去等	18	28
連結合計	953億円	1,365億円

主な増減要因

食料

穀物取扱を中心とした売上総利益の増益に加え、前年度の流通関連株式評価損の反動により、持分法による投資損益が改善したことから、当期純利益は増益。

ライフスタイル

ゴム原料、タイヤ製品およびフットウェアを中心に売上総利益が増益となったことに加え、経費並びに有価証券損益の改善もあり当期純利益は増益。

紙パルプ

好調なパルプ市況により、売上総利益、持分法による投資損益が増益となったことにより、当期純利益は増益。

化学品

石油化学品を中心とした売上総利益の増益があったものの、前年度の有価証券売却益の反動により、当期純利益は減益。

エネルギー

石油・ガス開発分野での売上総利益の増益があったものの、前年度、石油・ガス開発事業におけるロイヤルティの還付請求による利益があったことから、当期純利益は減益。

金属

鉄鋼原料および非鉄軽金属の市況上昇により、売上総利益が増益となったことに加え、持分法による投資損益の増益により、当期純利益は増益。

輸送機

自動車、建設機械、船舶などの各分野において、市場環境の回復により売上総利益が増益となったことに加え、有価証券損益が改善したことにより、当期純利益は増益。

電力・インフラ

海外電力建設案件での売上総利益の増益があったものの、前年度に海外発電事業の売却益などがあったことにより、当期純利益は減益。

プラント・産業機械

繊維プラント案件、繊維機械および産業機械関連事業での売上総利益の増益などにより、当期純利益は増益。

開発建設

国内外の分譲マンションの売上減少により売上総利益、当期純損失ともに悪化。

金融・物流・情報

ITソリューション分野での子会社売却および海外情報通信分野における減収により、売上総利益は減益となったものの、経費の改善などにより当期純利益は横這い。

海外支店・現地法人

米国会社、アセアン会社において売上総利益が増益となったことにより、当期純利益は増益。

・2010年度より、「金属資源」「輸送機」「電力・インフラ」「プラント・船舶・産業機械」「金融・物流・情報」および「鉄鋼製品」としていた事業区分を再編しています。また「金属資源」「プラント・船舶・産業機械」は「金属」「プラント・産業機械」に名称変更し、「鉄鋼製品」は「金属」に編入しています。これに伴い、2009年度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。

・53ページの「連結純利益分野別内訳」における「資源」比率は、上記「金属」から「鉄鋼製品」ビジネスの利益を除き、算出しています。

セグメント別業績

■ 総資産(億円)
 ■ 純利益(損失)(億円)
 ■ ROA(%)

食料部門

業績ハイライト

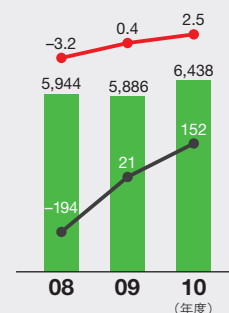
	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度見通し
売上総利益	1,137	1,088	1,134	-
持分法による投資損益	(257)	(82)	35	-
純利益(損失)	(194)	21	152	190
総資産	5,944	5,886	6,438	-

主な事業会社の持分損益

	2008年度	2009年度	2010年度	議決権保有比率
日清丸紅飼料株式会社	7	9	3	60.00%
パンフィックグリーンセンター株式会社	8	9	9	78.40%
株式会社山星屋	13	15	16	77.58%
丸紅食料株式会社	4	5	4	100.00%

* 2011年度より、食糧部門、食品部門に改組。

総資産、純利益(損失)、ROAの推移



ライフスタイル部門

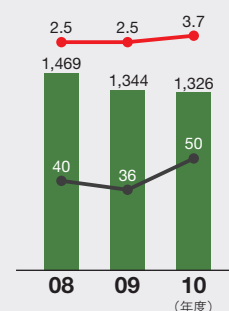
業績ハイライト

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度見通し
売上総利益	323	307	310	-
持分法による投資損益	(0)	(1)	1	-
純利益	40	36	50	65
総資産	1,469	1,344	1,326	-

主な事業会社の持分損益

	2008年度	2009年度	2010年度	議決権保有比率
丸紅ファッションリンク株式会社	8	10	9	100.00%
丸紅インテックス株式会社	6	7	6	100.00%
株式会社丸紅フットウェア	3	5	6	100.00%

総資産、純利益、ROAの推移



紙パルプ部門

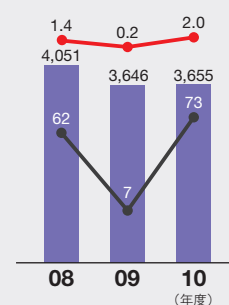
業績ハイライト

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度見通し
売上総利益	427	333	398	-
持分法による投資損益	(25)	3	30	-
純利益	62	7	73	90
総資産	4,051	3,646	3,655	-

主な事業会社の持分損益

	2008年度	2009年度	2010年度	議決権保有比率
興亜工業株式会社	9	15	8	79.95%
PT. Tanjungenim Lestari Pulp and Paper	51	(12)	43	100.00%

総資産、純利益、ROAの推移



化学品部門

業績ハイライト

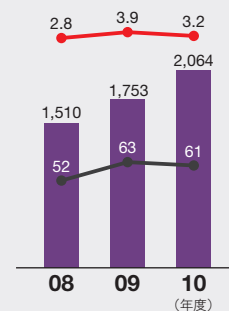
	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度見通し
売上総利益	301	226	241	-
持分法による投資損益	31	30	30	-
純利益	52	63	61	75
総資産	1,510	1,753	2,064	-

主な事業会社の持分損益

	2008年度	2009年度	2010年度	議決権保有比率
丸紅ブラックス株式会社	(1)	3	6	100.00%
丸紅ケミックス株式会社	3	4	4	100.00%
Agrovista B.V.	7	7	5	100.00%
Shen Hua Chemical Industrial Co., Ltd.	4	9	10	22.56%

■ 総資産 (億円)
■ 純利益 (億円)
— ROA (%)

総資産、純利益、ROAの推移



エネルギー部門

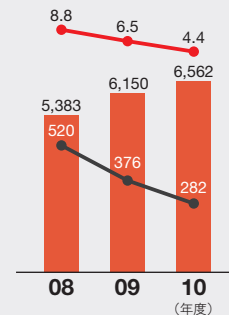
業績ハイライト

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度見通し
売上総利益	924	447	488	-
持分法による投資損益	3	7	6	-
純利益	520	376	282	240
総資産	5,383	6,150	6,562	-

主な事業会社の持分損益

	2008年度	2009年度	2010年度	議決権保有比率
Shenzhen Sino-Benny LPG Co., Ltd.	5	2	1	30.00%

総資産、純利益、ROAの推移



金属部門

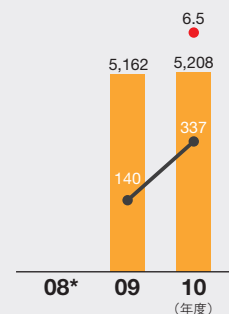
業績ハイライト

	2008年度*	2009年度	2010年度	2011年度見通し
売上総利益	-	205	277	-
持分法による投資損益	-	142	326	-
純利益	-	140	337	590
総資産	-	5,162	5,208	-

主な事業会社の持分損益

	2008年度	2009年度	2010年度	議決権保有比率
Marubeni Coal Pty. Ltd.	161	89	148	100.00%
Marubeni Aluminum Australia Pty. Ltd.	17	(5)	12	100.00%
Marubeni Los Pelambres Investment B.V.	56	78	113	100.00%
伊藤忠丸紅鉄鋼株式会社	148	27	68	50.00%

総資産、純利益、ROAの推移



* 2010年度初にセグメントの再編を行ったため、2009年度の計数のみ新組織ベースにて再計算の上、表示しています。

■ 総資産(億円)
 ■ 純利益(億円)
 ■ ROA(%)

輸送機部門

業績ハイライト

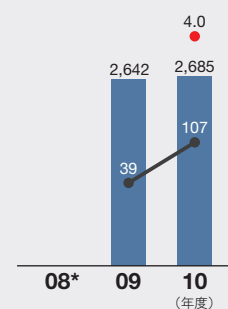
	2008年度*	2009年度	2010年度	2011年度見通し
売上総利益	-	377	429	-
持分法による投資損益	-	19	34	-
純利益	-	39	107	105
総資産	-	2,642	2,685	-

主な事業会社の持分損益

	2008年度	2009年度	2010年度	議決権保有比率
Marubeni Aviation Services Ltd.	30	29	40	100.00%
Marubeni Auto Investment (UK) Ltd.	6	7	6	100.00%

* 2010年度初にセグメントの再編を行ったため、2009年度の計数のみ新組織ベースにて再計算の上、表示しています。

総資産、純利益、ROAの推移



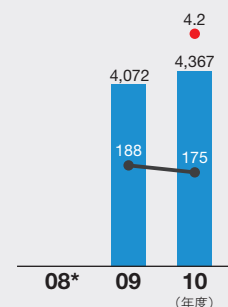
電力・インフラ部門

業績ハイライト

	2008年度*	2009年度	2010年度	2011年度見通し
売上総利益	-	249	256	-
持分法による投資損益	-	160	239	-
純利益	-	188	175	170
総資産	-	4,072	4,367	-

* 2010年度初にセグメントの再編を行ったため、2009年度の計数のみ新組織ベースにて再計算の上、表示しています。

総資産、純利益、ROAの推移



プラント・産業機械部門

業績ハイライト

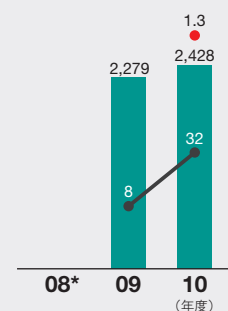
	2008年度*	2009年度	2010年度	2011年度見通し
売上総利益	-	181	244	-
持分法による投資損益	-	11	17	-
純利益	-	8	32	60
総資産	-	2,279	2,428	-

主な事業会社の持分損益

	2008年度	2009年度	2010年度	議決権保有比率
丸紅テクマテックス株式会社	1	1	5	100.00%
丸紅プロテックス株式会社	1	1	2	100.00%
丸紅テクノシステム株式会社	6	3	8	100.00%
Midwest Railcar Corporation	5	6	6	100.00%

* 2010年度初にセグメントの再編を行ったため、2009年度の計数のみ新組織ベースにて再計算の上、表示しています。

総資産、純利益、ROAの推移



開発建設部門

業績ハイライト

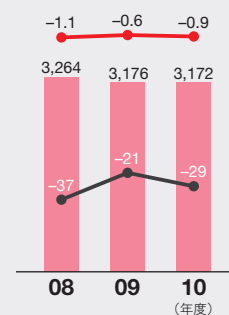
	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度見通し
売上総利益	230	226	160	-
持分法による投資損益	(5)	(5)	(2)	-
純利益(損失)	(37)	(21)	(29)	(15)
総資産	3,264	3,176	3,172	-

主な事業会社の持分損益

	2008年度	2009年度	2010年度	議決権保有比率
Shanghai House Property Development Co., Ltd.	4	12	3	60.00%
丸紅コミュニティ株式会社	3	7	6	100.00%
丸紅不動産株式会社	4	8	9	100.00%

■ 総資産(億円)
■ 純利益(損失)(億円)
— ROA(%)

総資産、純利益(損失)、ROAの推移



金融・物流・情報部門

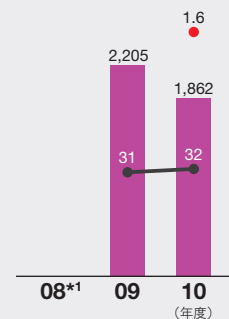
業績ハイライト

	2008年度*1	2009年度	2010年度	2011年度見通し
売上総利益	-	456	423	-
持分法による投資損益	-	(2)	(5)	-
純利益	-	31	32	45
総資産	-	2,205	1,862	-

主な事業会社の持分損益

	2008年度	2009年度	2010年度	議決権保有比率
丸紅情報システムズ株式会社	9	11	12	100.00%
丸紅アクセスソリューションズ株式会社*2	-	20	26	99.96%
丸紅テレコム株式会社	13	11	12	100.00%
丸紅セーフネット株式会社	5	4	5	100.00%
丸紅物流株式会社	4	2	4	100.00%

総資産、純利益、ROAの推移



*1 2010年度初にセグメントの再編を行ったため、2009年度の計数のみ新組織ベースにて再計算の上、表示しています。

*2 2010年12月1日付にて、ICT(情報通信技術)分野における中核事業会社であるグローバルアクセス(当社持分率99.95%)とヴェクタント(当社持分率99.98%)を合併し、丸紅アクセスソリューションズを設立しました。これに伴い、2009年度の計数を修正再表示しています。

CSR／コーポレート・ガバナンス

CSR（企業の社会的責任）

丸紅グループが社会を構成する一員としての責務を果たすためには、経営の根幹をなす社は「正・新・和」の精神に則り、グループ社員一人ひとりが高いCSR意識をもって企業活動に携わる必要があります。また、CSR活動に真剣に取り組む、さまざまなステークホルダーへの透明性を高め、社会や環境と共生・共存できる健全な経営を目指すことで、丸紅グループがより良き企業市民として社会に認知され、持続的な成長を実現できると考えています。

具体的には、特に次の分野の活動に注力しています。

- 経営の透明性を確保するためのコーポレート・ガバナンス、内部統制の強化
- 健全な企業経営に欠かせないコンプライアンス、人権の尊重
- 総合商社最大の財産である「人」の育成、職場環境の整備
- 良き企業市民としての社会貢献の推進と、地球環境保全への寄与
- 適正な企業経営の推進による企業価値の増大

ステークホルダーとともに進めるCSR

企業が社会や環境と共生・共栄し、持続的な成長を実現するためには、利潤を生み出す経済活動だけでなく、社会、環境を加えた3つの領域での価値・評価のバランスをとる努力が必要だと考えています。

丸紅グループでは、信頼されるCSR経営を実現するために、ステークホルダーの意見に常に耳を傾け、ともに考え実践していくことが重要であると認識しています。さまざまなステークホルダーの利益・満足を追求し、信頼を得ることで、持続的なグループ企業基盤の構築に努めています。

CSRレポート

丸紅グループの持続可能な社会づくりに向けたCSRに関する基本方針や活動事例などを紹介することで、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ていく

ことを目的にCSRレポートを発行しています。CSRレポート2011の特集では、丸紅グループの事業を通じて社会課題の解決に向けて取り組んでいる事例を紹介しています。

『Marubeni CSR Report 2011』主な内容：

社長メッセージ
丸紅グループの経営理念
丸紅グループの中期経営計画SG-12
丸紅グループのCSR
特集 『SG-12』経営資源の重点配分分野
における社会課題への取り組み

コーポレート・ガバナンス
内部統制とリスクマネジメント
コンプライアンス
サプライチェーン・マネジメント
社会貢献活動
人材と人権に対する取り組み
地球環境への取り組み

※CSRレポートは、下記のURLよりダウンロードしてご覧いただけます。

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



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの考え方

丸紅は、会社法に基づく監査役設置会社であり、会社の経営上の意思決定、執行および監督に関わる経営管理組織は下図の通りです。

取締役会は取締役13名（うち社外取締役2名）で構成され、経営方針やその他の重要事項を決定するとともに、取締役の職務の執行を監督しています。取締役の任期は1年で、経営と執行をより明確に分離するため、代表権・業務執行権限を有さない会長が議長を務めています。

監査役会は監査役5名（うち社外監査役3名）で構成され、各監査役は監査役会で策定された監査方針および監査計画に基づき、取締役会や執行役員会など重要な会議に出席するとともに、業務および財産の状況調査を通じて取締役の職務執行を監査しています。また、毎月開催される会計監査人とのミーティングにおいては、監査計画、子会社も含めた監査実施状況・監査結果、決算のポイントや留意事項、会計監査動向などの情報・意見交換を行っています。

なお、2010年度の取締役13名に対する役員報酬は779百万円で、監査役6名（2010年6月に退任した監査役1名を含む）に対する報酬は104百万円です。

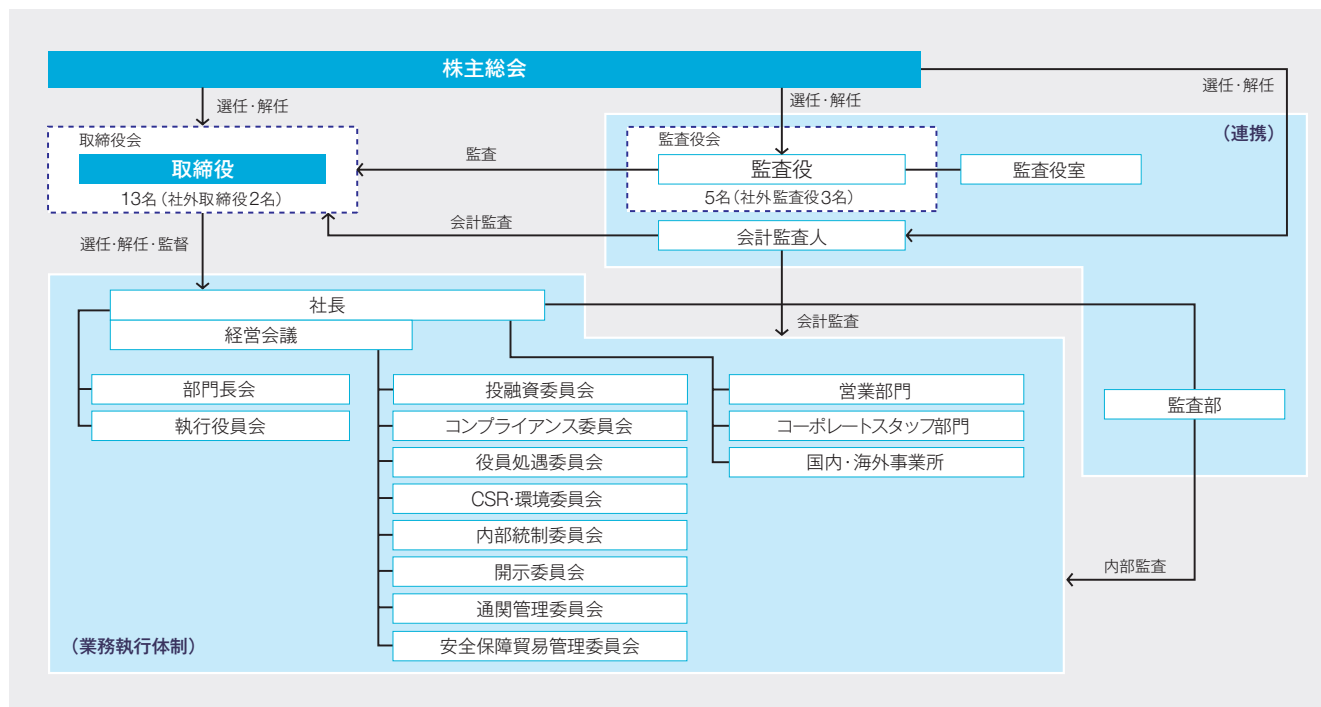
経営会議は、社長の下に設置され、社長および取締役9名からなり、経営に関する全般的な重要事項を審議しています。

さらに、コーポレート・ガバナンスの強化を目的として、投融資委員会、コンプライアンス委員会、役員処遇委員会、CSR・環境委員会、内部統制委員会、開示委員会の6委員会を設置しています。また、特定の事項については個別に委員会（通関管理委員会、安全保障貿易管理委員会など）を設けて取り組んでいます。

丸紅の執行役員制度

丸紅は、経営の監督機能と業務執行機能を分離し、権限と責任を明確化するため、執行役員制度を採用しています。執行役員に業務執行権限を与えると同時に、管掌役員が各営業部門を管掌することで、執行役員の業務執行を指導・監督・支援する体制としています。原則月1回開催される執行役員会は、執行役員38名（うち10名は取締役を兼務）で構成され、社長の方針示達、情報連絡ならびに決算報告、内部監査報告など、業務執行に関わる事項の報告などを行っており、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、当会議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。

丸紅の経営管理組織



委員会の機能と役割

丸紅は、コーポレート・ガバナンスの強化を目的に各種委員会を設置しています。それぞれの委員会は、その機能・役割に合わせてメンバーを全社横断的に編成し、高い実効性を有する体制を構築しています。主な委員会とその役割は以下の通りです。

投融資委員会

投融資委員会は、社長が指名する委員長・副委員長・営業部門管掌役員に加えて、経営企画・経理・財務・リスクマネジメント・法務などのコーポレートスタッフ部門の部長により構成されています。当委員会では、投融資案件の実施にあたり、専門的な視点からの事業性の分析や事業計画の検証、PATRAC*やIRR（内部投資収益率）などによる定量的収益性評価、さらに戦略性、案件の意義など定性的な評価を行っています。

投融資などの稟議案件は投融資委員会での審議を経て、経営会議に付議されます。さらに重要度の高い案件では、経営会議での審議を経た上で取締役会の承認を得る仕組みがとられています。2010年度は、185件の稟議案件につき審議を行いました。

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

コンプライアンス委員会

コンプライアンス委員会は、丸紅グループの役員および社員がコンプライアンスを確実に実践できるように支援・啓発する組織であり、社長直轄の委員会として設置されています。具体的には、コンプライアンス体制の構築・維持・管理、コンプライアンス・マニュアルの策定・メンテナンス、各種研修をはじめとする周知・啓発活動、問題発生時の調査と対応、社内およびグループ会社の各役員・社員からの相談窓口（「勇気の扉」）の運営など、コンプライアンス体制の強化・推進に努めています。

〈主な活動〉

- コンプライアンス・マニュアル改訂版の配信、イントラネット・当社ホームページへの掲載
- コンプライアンス委員長や事務局が国内事業会社や海外拠点を訪問し、研修や懇談会を実施
- 海外拠点のナショナルスタッフ向けのコンプライアンス e-Learningを海外事業会社にも展開開始
- コンプライアンスに関する現状把握と今後の改善活動のための第三者機関によるコンプライアンス・モニタリング・アンケートの実施
- 業法管理体制の見直し策の実施（2010年度から、営業部ごとに業務フロー図および該当する業法の一覧を作成し、管理体制を強化）

取締役会

取締役会開催頻度	原則1カ月に1回、あとは適宜
2010年度開催回数	20回
社外取締役の出席率（2名）	100%

監査役会

監査役会開催頻度	原則2カ月に1回、あとは適宜
2010年度開催回数	11回
社外監査役の出席率（3名）	100%

各種経営委員会の開催頻度

投融資委員会	原則週1回 （2010年度は35回）
コンプライアンス委員会	原則年2回
役員処遇委員会	適宜開催 （2010年度は4回）
CSR・環境委員会	原則年1回、あとは適宜 （2010年度は1回）
内部統制委員会	適宜開催 （2010年度は4回）
開示委員会	原則年4回、あとは適宜 （2010年度は6回）

役員処遇委員会

役員処遇委員会は、役員に対する報酬・賞罰など役員処遇全般の決定を社長が行うにあたり、決定プロセスの透明性・客観性を高めるべく、社長の諮問を受けて審議を行っています。当委員会の委員は1年任期で任命され、2010年度は副社長以下8名で構成しました。また毎年、社外監査役からも委員に迎えることで、当委員会の透明性・客観性を維持しています。

CSR・環境委員会

2004年4月に設置されたCSR委員会（現CSR・環境委員会）は、丸紅グループが社会や環境との共生・共存を図りつつ持続的に成長していくために、CSRおよび地球環境の保全に関する活動状況のモニタリング、重点実施項目や企画の提言、啓蒙活動などを行っています。

〈主な活動〉

- 「廃棄物の処理及び清掃に関する法律」、「エネルギーの使用の合理化に関する法律」、「化学物質の審査及び製造等の規制に関する法律」等、環境関連法令の遵守徹底の指導
- ISO14001に基づく環境マネジメントシステムの運用
- 丸紅グループのCSR活動を社内外に広く紹介するためのCSRレポート発行
- SRIインデックス調査会社等へのCSR関連情報の提供

内部統制委員会

2008年4月に設置された内部統制委員会は、それまで「内部統制システム推進タスクフォース」を中心に自主的に整備・運用してきた内部統制システムを継続的に機能させ、強化することを目的としています。金融商品取引法における「内部統制報告制度」および会社法上の「内部統制の基本方針」への対応を中心として、グループ全体の内部統制システムの向上のために活動しています。

〈主な活動〉

- 内部統制の基本方針の構築・運用状況の確認および見直し・改正案の作成
- 内部統制報告制度への取り組み方針の策定
- 経営者評価の結果である「内部統制報告書」に関する審議

開示委員会

開示委員会は、従来より進めてきた適正な情報開示に関するさまざまな取り組みや情報開示体制をより一層充実させるため、2008年4月に新たに設置されました。社長が指名する委員長とコーポレートスタッフ部門の部長により構成され、法定開示・適時開示に関する社内体制整備および個別の開示にあたって重要性・妥当性の判断を行っています。審議の結果は、必要に応じ経営会議および取締役会に付議されます。

2010年度は6回開催し、有価証券報告書、事業報告、計算書類、四半期報告書、臨時報告書における記載事項などについて審議しました。2011年度も必要に応じて開催する予定です。

役員報酬等の内容

役員の報酬等の額またはその算出方法の決定に関する方針の内容および決定方法は次の通りです。

取締役および監査役の報酬につきましては、株主総会の決議により、取締役全員および監査役全員のそれぞれの報酬総額の限度額が決定されます。各取締役の報酬額は、社外監査役を含めたメ

ンバーで構成される役員処遇委員会および取締役会の決議を経て決定し、各監査役の報酬額は、監査役の協議により決定いたします。社外取締役を除く取締役の基本報酬は、固定報酬部分と、前年度の業績に連動した業績連動報酬部分から構成されています。

また、業務執行から独立した立場である社外取締役および監査役の報酬につきましては、固定報酬のみから構成されています。

2010年度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	報酬等の種類別の総額		支給人数
		基本報酬	退職慰労金	
取締役（社外取締役を除く）	768百万円	755百万円	12百万円	11人
監査役（社外監査役を除く）	77百万円	77百万円	—	2人
社外役員	51百万円	51百万円	—	6人
合計	896百万円	883百万円	12百万円	19人

*1 金額は、百万円未満を四捨五入しております。

*2 株主総会決議による役員報酬限度額は、「取締役分月額85百万円（うち社外取締役分2.5百万円）」および「監査役分月額10百万円」（いずれも2007年6月22日開催の第83回定時株主総会決議）であります。

*3 上記社外役員の支給人数には、2010年6月25日開催の第86回定時株主総会終結の時をもって退任した1名を含みます。

*4 上記退職慰労金には、2006年度（第83期）及び2007年度（第84期）の有価証券報告書において開示した退職慰労金引当金の増加額（取締役9百万円）が含まれており、その全額を2007年度までに引当て済みであります。

*5 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おります。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、取締役または執行役員を退任するいずれか遅い時、監査役については、監査役を退任する時に退職慰労金を支給することとしております。

2010年度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は以下の通りです。

氏名	役員区分	報酬等の種類別の総額		報酬等の総額
		基本報酬	退職慰労金	
朝田 照男	取締役	130百万円	—	130百万円

取締役および執行役員一覧

取締役



勝俣 宣夫

取締役会長

1966年 丸紅飯田(株)*入社
1996年 取締役
1999年 代表取締役 常務取締役
2001年 代表取締役 専務取締役
2003年 代表取締役社長
2008年 現職



朝田 照男

代表取締役社長

1972年 丸紅(株)入社
2002年 執行役員
2004年 常務執行役員
2005年 代表取締役 常務執行役員
2006年 代表取締役 専務執行役員
2008年 現職



関山 護

代表取締役 副社長執行役員

1974年 丸紅(株)入社
2002年 執行役員
2005年 常務執行役員
2006年 代表取締役 常務執行役員
2007年 代表取締役 専務執行役員
2009年 現職



太田 道彦

代表取締役 専務執行役員

1975年 丸紅(株)入社
2005年 執行役員
2008年 常務執行役員
2009年 代表取締役 常務執行役員
2010年 現職



川合 紳二

代表取締役 常務執行役員

1976年 丸紅(株)入社
2006年 執行役員
2009年 現職



園部 成政

代表取締役 常務執行役員

1975年 丸紅(株)入社
2006年 執行役員
2009年 常務執行役員
2010年 現職



山添 茂

代表取締役 常務執行役員

1978年 丸紅(株)入社
2006年 執行役員
2009年 常務執行役員
2010年 現職



秋吉 満

代表取締役 常務執行役員

1978年 丸紅(株)入社
2007年 執行役員
2009年 常務執行役員
2010年 現職



野村 豊

代表取締役 常務執行役員

1978年 丸紅(株)入社
2007年 執行役員
2010年 常務執行役員
2011年 現職



岡田 大介

代表取締役 常務執行役員

1979年 丸紅(株)入社
2007年 執行役員
2010年 常務執行役員
2011年 現職



中村 諭吉

代表取締役 常務執行役員

1976年 丸紅(株)入社
2008年 執行役員
2011年 現職

* 丸紅飯田(株)は1972年に丸紅(株)に社名変更しました。

** 会社法第2条第15号に定める社外取締役を示しています。

役員一覧表 (2011年6月21日現在)



小倉 利之**

取締役

1965年 (株)富士銀行入行
 1991年 同上 取締役
 1998年 同上 副頭取
 1998年 同上 専務取締役
 1999年 同上 副頭取
 2000年 (株)みずほホールディングス
 代表取締役副社長
 芙蓉総合リース(株)
 代表取締役社長
 2002年 同上 代表取締役会長
 2008年 現職
 2009年



石川 重明** (独立役員)

取締役

1968年 警察庁入庁
 2002年 警視總監
 2004年 同上退官
 財団法人日本道路交通
 情報センター理事長
 2007年 同上退職
 2008年 弁護士登録
 2009年 現職

取締役会長

勝保 宣夫

代表取締役社長

朝田 照男

代表取締役 副社長執行役員

関山 護

社長補佐、市場業務部 経済研究所担当
 役員、開発建設事業部管掌役員、
 監査部担当役員補佐

代表取締役 専務執行役員

太田 道彦

社長補佐、総務部 人事部担当役員、
 生活産業グループ(ライフスタイル部門)
 管掌役員、役員処遇委員会委員長

代表取締役 常務執行役員

川合 紳二

社長補佐、資源・エネルギーグループ
 管掌役員

園部 成政

CIO、CFO、情報企画部 経理部 財務部
 担当役員、IR担当役員、開示委員会委員長

山添 茂

社長補佐、機械グループ管掌役員、
 投融資委員会副委員長

秋吉 満

社長補佐、秘書部 広報部 経営企画部担当
 役員、金融・物流・情報部門管掌役員、
 開発建設事業部担当役員、投融資委員会
 委員長、CSR・環境委員会委員長、
 内部統制委員会委員長

野村 豊

リスクマネジメント部 法務部 貿易管理部
 担当役員、コンプライアンス委員会委員長

岡田 大介

社長補佐、生活産業グループ(食糧部門
 食品部門)管掌役員、流通担当役員、
 投融資委員会副委員長

中村 諭吉

社長補佐、素材グループ管掌役員

取締役

小倉 利之

石川 重明

監査役

安江 英行

崎島 隆文

工藤 博司

北畑 隆生

黒田 則正

専務執行役員

國分 文也

北中米支配人、南米管掌役員、
 丸紅米国会社社長・CEO

常務執行役員

鹿間 千尋

中国総代表、丸紅中国会社社長、
 北京支店長

榎 正博

営業経理第一部 営業経理第二部 営業
 経理第三部担当役員、経理部担当役員
 補佐、投融資委員会副委員長

鳥居 敬三

エネルギー第一部門長

津田 慎悟

欧州支配人、中東・北アフリカ支配人、
 丸紅欧州会社社長

桑山 章司

金属部門長

田中 一紹

エネルギー第二部門長

執行役員

生田 章一

CIS支配人

世一 秀直

中国副総代表、丸紅上海会社社長

松村 之彦

財務部担当役員補佐、IR担当役員補佐、
 財務部長

紺戸 隆介

北中米副支配人、
 丸紅米国会社副社長・COO、
 丸紅米国会社Regional GM (西部担当)

生野 裕

アセアン支配人、丸紅アセアン会社社長

岩佐 薫

輸送機部門長

岩下 直也

化学品部門長

葛目 薫

人事部長

内山 元雄

プラント・産業機械部門長

南 晃

金融・物流・情報部門長

矢部 勝久

ライフスタイル部門長

家永 豊

大阪支社長

甘舛 保之

紙バルブ部門長

柿木 真澄

電力・インフラ部門長

寺川 彰

経営企画部長

水本 圭昭

食品部門長

若林 哲

食糧部門長

小林 武雄

名古屋支社長

石附 武積

金属部門長代行

田島 真

食品部門長代行

熊木 毅

エネルギー第一部門長代行

■ 監査役



安江 英行

常勤監査役

1973年 丸紅(株)入社
2005年 執行役員
2007年 常務執行役員
2008年 代表取締役 常務執行役員
2009年 現職



崎島 隆文

常勤監査役

1974年 丸紅(株)入社
2006年 執行役員
2008年 代表取締役 常務執行役員
2011年 現職



工藤 博司

社外監査役

2005年 (株)損害保険ジャパン常務執行役員
2009年 (株)損保ジャパン企業保険サービス
会長、
当社社外監査役に就任



北畑 隆生 (独立役員)

社外監査役

2002年 経済産業省大臣官房長
2004年 同省経済産業政策局長
2006年 同省経済産業事務次官
2008年 同退官
2010年 当社社外監査役に就任



黒田 則正

社外監査役

2002年 (株)みずほコーポレート銀行
常務執行役員
2007年 同行代表取締役副頭取
2010年 みずほ信託銀行(株)取締役会長、
当社社外監査役に就任

■ 社外役員制度

社外取締役の機能と役割

丸紅では、取締役会の実効性および経営の透明性を高めるために、2005年6月から社外取締役2名を選任しています。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などを行っています。現在は銀行役員と警視總監の経験を有する2名を選任しています。

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、内部統制などの観点から積極的に発言しています。2010年度の取締役会・執行役員会への出席率は100%でした(開催数などは63ページを参照)。また、社外取締役の取締役会などへの出席にあたっては、事前に経営課題、執行状況、討議内容などについてのブリーフィングを必ず行っています。

社外監査役の機能と役割

丸紅の監査役会は監査役5名で構成され、うち社外監査役は3名となっています。社外監査役は、取締役の職務執行を監査するとともに、今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。現在は損害保険会社役員、経済産業事務次官、そして銀行役員を歴任した3名が就任しています。社外監査役は、2010年度開催されたすべての監査役会と取締役会・執行役員会に出席し、適宜発言しています。(開催数などは63ページを参照)。また、2カ月に1回社長とのミーティングを行うとともに、監査部、経理部、会計監査人など実務者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などの提供を受け監査業務に活かしています。なお、社外監査役1名は役員処遇委員会のメンバーとなっています。

人材に対する取り組み

総合商社である丸紅にとって、「人材」こそが競争力の源泉です。ステークホルダーに対し継続的に新たな付加価値を生み出し、企業として持続的に成長していくために、丸紅は、社員一人ひとりが持てる能力・スキルを存分に発揮でき、人材の価値を最大限に高めるための体制づくり・環境整備を進めることを基本姿勢とし、人事制度の改革や人材育成施策の充実を図っています。

中期経営計画『SG-12』における人材戦略の強化

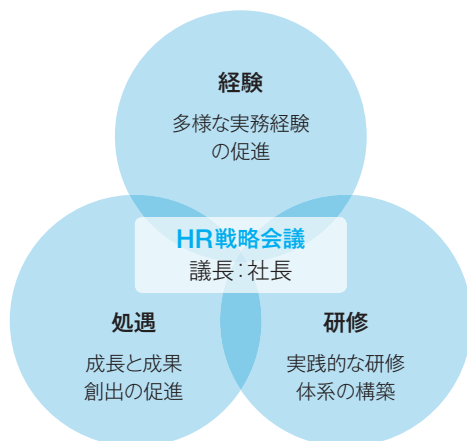
丸紅では、中期経営計画『SG-12』の施策の一つに「経営主導による人材戦略の推進」を掲げています。経営環境の変化およびビジネスモデルの多様化に対応すべく、社長を議長とする「HR（Human Resources）戦略会議」を設置するとともに、各営業部門、コーポレートスタッフ部門各部、海外地域に「HR責任者」を任命し、人材強化に重点的に取り組んでいます。

具体的には、実務を通じた「経験」を柱とし、「研修」、「処遇」を合わせた三位一体の施策の導入を基本方針としています。

特に「経験」においては、若手総合職を重点対象とし、20代での海外勤務経験を必須としたほか、20代のうちに事業会社への出向や社内出向をはじめ、現状と異なる部署での最前線の現場経験を今まで以上に促進します。こうした「経験の幅」を広げることで、環境の変化やビジネスモデルの多様化・グローバル化に対応できる人材を育成していきます。

また、部長候補者や部門長候補者のリーダー人材層に対しては、選抜的に本社内の他部署や国内外の事業会社など、異なる環境での経営経験を通じて、次世代の経営を担う強いリーダー人材の育成を目指しています。

三位一体の人材戦略



ワーク・ライフバランス施策の充実

『SG-12』で掲げる持続的成長に挑戦する「強い丸紅」の実現にも資する重要な施策として、2010年度に大幅にワーク・ライフバランス施策を改訂しました。

改訂にあたっては、ワーク・ライフバランスの推進目的を“会社・社員双方がキャリアの段階やライフステージに応じて働く環境を整え、社員一人ひとりの中長期的な「会社への貢献」を極大化する”と定義。さらに関連施策を次の二つのプログラムに整理し、拡充を図りました。

ライフイベントサポートプログラム

育児や介護等のライフイベント時の社員の仕事と生活の両立を支援

メリハリワーク推進プログラム

社員がよいコンディションで仕事に臨み、質の高い成果を効率的に生み出すことを目的に、時間外勤務削減や休暇取得を促進

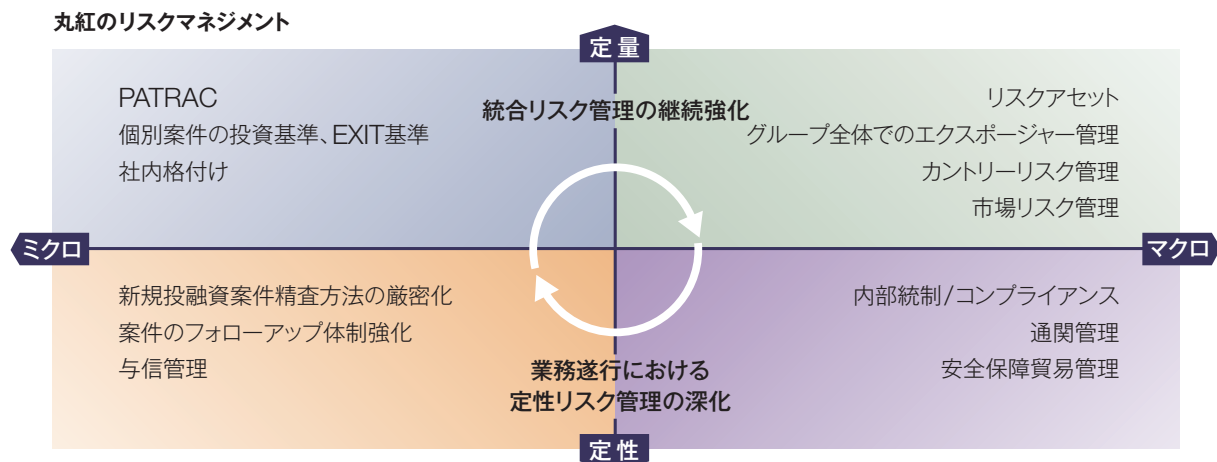
今後も2つのプログラムを両輪とし、積極的にワーク・ライフバランスを推進していきます。

〈2010年度に導入した主な施策〉

復職時保育サポート手当	復職希望時期に保育所が見つからない社員を対象に、ベビーシッターなど代替保育サービス費用の一部を補助
育児・介護セレクトタイム	育児・介護期間中の時差勤務制度（1日1時間まで）
育MEN休業	父親の育児休業取得促進を目的に、子の出生後8週以内の育児休業を連続10日間を上限に有給扱い
海外駐在中の介護サポート	NPO法人「海を越えるケアの手」と法人契約を締結
オールシーズン特別休暇	6～9月に利用可能だった「夏期特別休暇」（3日）を通年利用できるよう変更

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。世界金融危機に端を発した為替・資源価格などのボラティリティは依然として大きくなっています。丸紅はそのような環境下、連結ベースの最大リスク量を計測し、自らの体力である純資産の範囲内に収める、統合リスク管理を推進しています。個別案件の精査と実施後のフォローアップを充実する一方、内部統制システムのさらなる整備により不測の損害を未然に防ぐ体制を整えています。



2010年度においては、メリハリのある新規投融資を実施する一方、積極的な資産入れ替えも推進し、リスクアセットを連結純資産の範囲内に収め、今後の注力分野への投資余力を含めたリスクバッファーを確保しました。また、カントリーリスクの高まりに対しては、国別管理基準の見直しを機動的に行いました。一方、個別

案件推進におけるリスクマネジメント体制の強化のために、IRRガイドラインの見直しや、重要なリスク要因の洗い出しと評価を行うリスクアセスメント手法、リスクシナリオの確率分析の導入を進めています。事業実施後のモニタリングとフォローアップをさらに強化し、リスクリターンバランスの取れた事業群を構築します。

内部統制

丸紅は、社はおよび経営理念に適った企業活動を通じて企業価値の増大を図るとともに、安定的かつ継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業績報告、法令遵守、資産の保全などを目的とし、それらが達成されていることの合理的な保証を得るためのプロセスと定義していますが、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。

会社法および会社法施行規則に基づき、業務の適正を確保するための体制に関する基本方針（内部統制の基本方針*）を策定していますが、毎年構築・運用状況を確認し、必要があれば改善しています。また、金融商品取引法により提出が義務化された内部統

制報告制度については、実施基準で定められた評価等を実施し、2009年度に続き2010年度も「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：
<http://www.marubeni.co.jp/company/policy/concept.html>

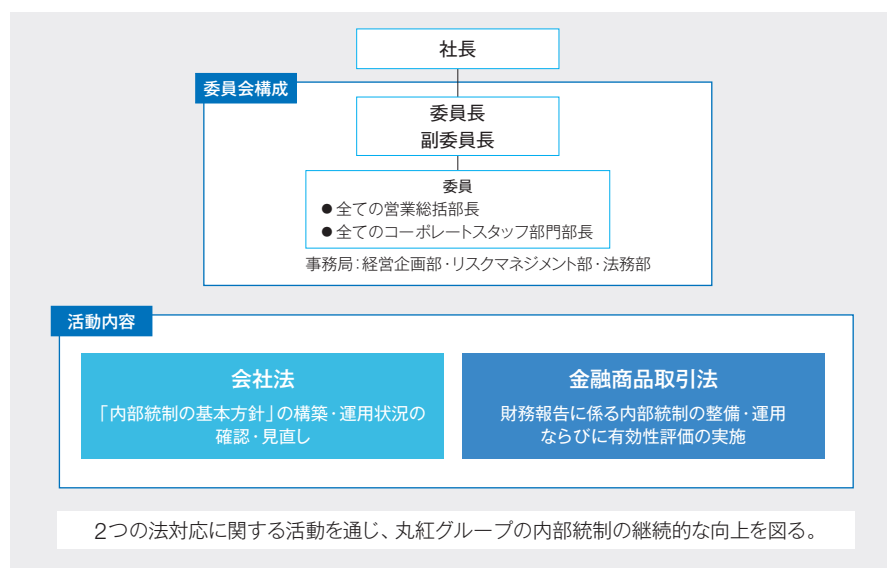
グループ全体の内部統制を一元化

2006年に成立した金融商品取引法は、財務報告に係る内部統制に関連して、2008年度から経営者による評価・内部統制報告書の提出、内部統制報告書に対する監査法人による監査証明を義務化しました。丸紅は早い段階から内部統制の重要性を強く認識し、2004年3月に経営トップの決断により、財務報告の信頼性の確保を目的とした「MARICO PROJECT (MARubeni Internal COntrol System PROJECT)」をスタートさせ、2005年度にその仕組みを完成させました。

2008年4月新たに社長直轄機関として、内部統制委員会を設置しました。内部統制委員会はMARICO PROJECTで活動していた財務報告に係る内部統制を引き継ぐ形で設置されましたが、会社法で定められている内部統制の基本方針の構築・運用も活動範囲とし、内部統制の一元管理を目的としています。これにより包括的に内部統制を向上させる体制が整い、内部統制の基本方針ならびに金融商品取引法に関する実践的な活動を行っています。

内部統制の基本方針の見直しは毎年実施していますが、2008年度において、①反社会勢力との関係遮断、②情報流出防止体制の整備、③事業継続計画 (BCP) の策定、④内部統制委員会・開示委員会の設置の4項目を追加しました。また、金融商品取引法における内部統制報告制度については、各組織による継続的な改善を実施するとともに、経営者評価の高度化を図り、内部統制は有効に機能していることを確認しています。

内部統制委員会のしくみ〈内部統制の一元管理〉



統合リスク管理

丸紅は、多岐にわたる業種/地域展開に伴い、個別リスクへのミクロの視点に加え、グループ全般を見渡すマクロの視点に立つ「統合リスク管理」を推進しています。統合リスク管理では、グループ全体の資産を俯瞰し、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。

バランスのとれた成長を支える経営指標

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」で

す。リスク調整後税引後利益であるPATRACは、丸紅の最重要経営指標と位置付けられ、個別案件選別のハードル、ポートフォリオユニットの業績評価指標として使われています。各ポートフォリオユニットは、リスクに対する最大リターン獲得のために、PATRACの持続的拡大に繋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。

コンプライアンス



代表取締役 常務執行役員、
コンプライアンス委員会委員長
野村 豊

コンプライアンスを最優先する企業として

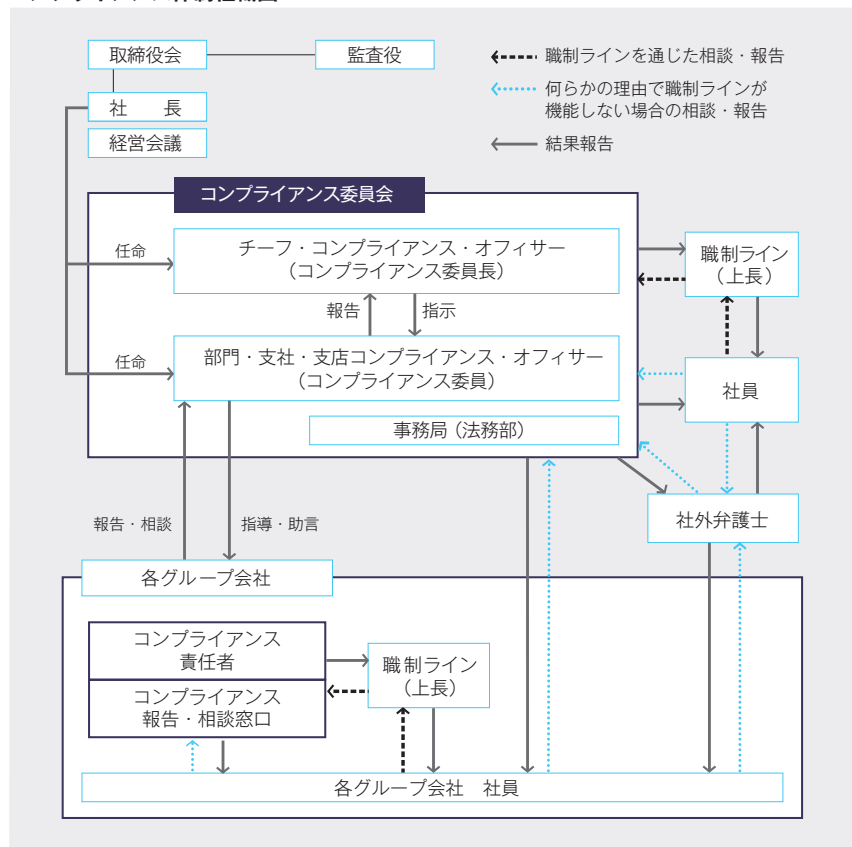
丸紅は、法令を遵守するだけでなく、社会の構成員である企業市民として、全てのステークホルダーの期待に応え、社会的責任を果たすことこそが真のコンプライアンスととらえ、全役員・社員にコンプライアンス意識を浸透させ、高い倫理観を持って企業活動に取り組んでいます。

基本的な取り組みとして、丸紅グループの全員が日常の業務を遂行する過程で遵守すべき行動基準を定めたコンプライアンス・マニュアルを発行し、毎年、丸紅の全役員・社員および丸紅グループの各社長からマニュアルを遵守する旨の宣誓を取得しています。

このマニュアルの冒頭には、“正義と利益のどちらかを取らねばならない状況に遭遇したら、迷わず正義を貫け”との経営トップからのメッセージが掲げられており、丸紅グループの一人ひとりが、このメッセージを心に刻みこんで、日々の業務に取り組んでいます。さらにコンプライアンス全般に関する研修や、法令の制定・改廃、経済・社会の動向などを踏まえた個別のテーマごとの研修をe-Learningや集合研修などによりタイムリーに実施するほか、コンプライアンス委員長が研修のためにグループ会社や海外拠点を訪問するなど、コンプライアンスを実践していく上で必要な知識と意識の向上にも努めています。また、海外においては、各国の法令や商慣習などに応じて独自のコンプライアンス体制を構築するとともに、主な海外拠点では毎年のコンプライアンス行動計画の策定やレビューを実施しています。

今後もさまざまな取り組みを通じ、コンプライアンスのさらなる強化に努めていきます。

コンプライアンス体制組織図



コンプライアンス相談窓口(勇気の扉)

コンプライアンス相談窓口への 報告・相談のルール

1. 報告・相談は顕名とするが、報告者の秘密を厳守する(社外顧問弁護士からコンプライアンス委員会への報告にあたり、報告者が希望する場合は名前を伏せる)。
2. コンプライアンス相談窓口への報告・相談行為を理由に報告者に不利益な処遇がなされないことがないよう、会社は保証する。
3. 職制ラインを通じて、またはコンプライアンス相談窓口へ報告・相談を行ったことにより、不利益な処遇を受けたと思われる者は、コンプライアンス委員会に相談することができる。
4. コンプライアンス委員会は、報告・相談を受けた事項の処理内容を報告者にフィードバックする。

営業部門／地域別オペレーション

営業部門組織変更(2011年4月1日)

丸紅は、2011年4月に営業組織を一部再編し、12部門から12部門・1事業部としました。食料部門を再編し、食糧部門、食品部門を新設しました。開発建設部門を廃止し、開発建設事業部を新設しました。

変更前

食料部門
ライフスタイル部門
紙パルプ部門
化学品部門
エネルギー第一部門
エネルギー第二部門
金属部門
輸送機部門
電力・インフラ部門
プラント・産業機械部門
開発建設部門
金融・物流・情報部門

営業組織変更(2011年4月1日)

食糧部門	P74
食品部門	P76
ライフスタイル部門	P78
紙パルプ部門	P80
化学品部門	P82
エネルギー第一部門	P84
エネルギー第二部門	P86
金属部門	P88
輸送機部門	P90
電力・インフラ部門	P92
プラント・産業機械部門	P94
金融・物流・情報部門	P96
開発建設事業部	P98

食糧部門

取扱商品・分野

麦・大豆・菜種・トウモロコシなどの穀物、飼料・飼料原料、牛・豚・鶏肉などの畜産物および食肉加工品、コメ・青果物などの農産品および肥料

部門組織

食料総括部、穀物部、穀物事業部、畜産部、農産部



執行役員、食糧部門長
若林 哲

当部門は2011年4月、旧食料部門から再編・改組し、穀物、畜産、農産の事業分野により構成される新部門として発足しました。総合商社トップの取扱量を誇る穀物分野では、圧倒的な販売力をもって全世界への販売展開と産地対策を強化していきます。畜産分野では、穀物や飼料とのシナジーを追求し、国内のみならず海外においても穀物・飼料から食肉加工品まで一貫した飼料畜産インテグレーション事業を展開していきます。また農産品分野の主力商品であるコメについては、国内での物流効率化、海外におけるビジネスを見据え、さらなる商圏の拡大を図ります。

部門の強み

全世界へと販売展開する穀物トレーディング：取扱数量業界1位

穀物取扱量は年間約2,000万トンと総合商社トップ。産地の多角化による全世界からの穀物調達体制と全世界への販売展開により、国際競争力のある穀物を国内で安定供給するのみならず、増加する世界の穀物需要に対しても柔軟に供給する体制を築き上げています。

商社随一の取扱量を誇るコメのトレーディング

丸紅グループのコメ取扱高は総合商社トップクラス。日本のコメの約3割を取り扱う全国農業協同組合連合会との戦略的提携関係を通じ、国内での精米販売力を強化していきます。また、海外へのコメの輸出も目指していきます。

中国における飼料畜産インテグレーション事業の展開

食肉の巨大消費国である中国において、中国最大級の農牧企業である山東六和集団有限公司（以下、山東六和集団）をパートナーに飼料畜産インテグレーションを展開し、丸紅の強みである穀物分野から飼料生産、畜産加工および卸・小売まで、一貫した体制を構築していきます。

業績ハイライト

(単位: 億円)

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度見通し
売上総利益	1,137	1,088	1,134	—
持分法による投資損益	(257)	(82)	35	—
純利益(損失)	(194)	21	152	190
総資産	5,944	5,886	6,438	—

* 食糧部門、食品部門の合算数値を開示しています。

■ 有力パートナーとの提携ならびに事業案件への投資を通じた成長戦略の推進

業界環境と2010年度の実績

人口増加と経済発展が進む中国やアセアン市場では、その内需の高まりにより購買力は飛躍的に増大しています。食の西洋化や肉食化も進み、人が食べるための穀物の需要以上に、家畜を飼育するための飼料穀物の需要も急増しています。このような状況を背景に、2010年度もさらなるトレードの拡大と積極的な投資・提携を行いました。

穀物分野では、世界一の穀物輸入国である中国への大豆販売に注力し、供給量は同国大豆輸入量の20%弱までシェアを伸ばしました。また、中国最大級の農牧企業である山東六和集団との飼料畜産分野での戦略提携や、中国最大の穀物商社である中糧集团有限公司(COFCO)と製粉用小麦の日本向け輸出に関する独占契約を結びました。またアセアン地域においても、シンガポールに穀物の販売会社を設立し、巨大な需要を取り込む拡販体制を築きました。

産地対策としては、欧州最大のサイロを保有するフランスのSenalia Union社、ロシアの有力穀物集荷業者であるAmurzerno社および港湾物流業者のFetexim社と提携して独自の調達体制を整え、最適産地から最適消費地へと世界中のオプションを持つことで物流効率を高め、競争力のある穀物を日本国内をはじめ全世界に供給するネットワークを構築しました。

畜産分野では、中国の内需拡大に対応するため、中国にて食肉小売事業を共同展開する山東六和集団と飼料畜産インテグレーション事業の展開に着手しました。

農産分野では、コメの消費および販売拡大、生産基盤の健全な発展を目的に全国農業協同組合連合会と提携し、精米流通を主体とした販売・流通網の拡大・構築に向け着手しました。

これらの結果、2010年度の食糧部門と食品部門を合算した業績は、売上総利益1,134億円、連結純利益は152億円となりました。

■ 世界の食糧の安定供給に資するグローバルプレイヤー

2011年度の施策

安全性に対する消費者のニーズに応えるとともに世界の食糧の安定供給に資するグローバルプレイヤーとして、さらなる成長戦略を進めていきます。

穀物分野では、国内への安定供給はもとより、アジアや中東、北アフリカなどの成長市場への拡販を行い、トレードボリュームの確保、高度化、グループ化を進めるとともに、需要地での飼料事業や搾油事業に投資し、成長需要を取り込んでいきます。一方、産地対策としては、ブラジルなど有力産地におけるさらなる集荷網の拡充を進めていきます。

畜産分野では、国内におけるトレード・事業の深化をベースに海外への事業展開を図り、山東六和集団を戦略的パートナーとし、飼料からプロイラー中心の畜産、食肉加工まで一貫したインテグレーションを構築するなど、アジア地域を主戦場に、川上である穀物取引から生産・加工の川下分野までの提携を一層深めていきます。

農産分野では、国内および海外においてコメの供給拠点を確保し、競争力のあるコメのトレード拡大を図るとともに、農業生産に必要な肥料を重要な資源と位置付け、さらなる取り扱いの拡充を行っていきます。

食品部門

取扱商品・分野

小麦粉・砂糖・油脂などの食品原料、菓子・加工食品および冷凍食品、飲料製品・飲料原料、水産物・水産加工品

部門組織

食料総括部、食品流通・原料部、流通企画部、海外食品部、飲料原料部、水産部、西日本・東海食料部、ダイエー事業室



執行役員、食品部門長
水本 圭昭

当部門は2011年4月、旧食料部門から再編・改組し、食品原料・食品流通、新興国市場での食品事業、飲料、水産の事業分野により構成される新部門として発足しました。小売事業と卸流通事業双方の機能を融合させ、消費者起点の食品流通網を確立させていくとともに、食品、飲料原料、水産物などの原料および加工製品の販売などにおいてさまざまな提案を行い、メーカーとの関係強化を図ることで食品のサプライチェーンを強化していきます。また、成長市場における内需の取り込みに向けて、中国、アセアン市場をはじめとする新興国市場での積極的な事業展開を進めていきます。

部門の強み

国内での強固な食品流通網と海外成長市場への展開

国内では首都圏を中心に存在感のある売場を有し、商品・原材料調達に関する機能・ノウハウの強みを活かした消費者起点の食品流通戦略を展開しています。また海外では、成長市場での食品流通網構築に向け、エースコックベトナム社への経営参画をはじめ、各国で事業領域の拡大に取り組んでいます。

最適なサプライチェーンを構築するコーヒートレーディング： 輸入シェア業界1位

丸紅のコーヒー豆輸入は業界全体の約30%のシェアを誇ります。子会社であるブラジル最大のインスタントコーヒー製造・販売会社IGUAÇU社を生産拠点として、日本向けのみならず欧米やアジアなど世界へ向けた販売体制を確立しています。

業績ハイライト

(単位: 億円)

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度見通し
売上総利益	1,137	1,088	1,134	—
持分法による投資損益	(257)	(82)	35	—
純利益(損失)	(194)	21	152	190
総資産	5,944	5,886	6,438	—

* 食糧部門、食品部門の合算数値を開示しています。

■ 国内外における食品分野における取り組み

業界環境と2010年度の実績

日本国内は市場の成熟化と少子高齢化により市場全体が縮小傾向にある一方、経済成長が著しい新興国では、その内需の高まりにより購買力は飛躍的に増大しています。2010年度はこのような環境を背景に、さらなるトレードの拡大と積極的な投資を行いました。

国内では、嗜好の多様化により消費者主導へと急速に変化する流通市場において、(株)ダイエー、(株)マルエツ、(株)東武ストアなどへの出資を通じ、安定成長を続ける首都圏を中心に、存在感のある売場と消費者ニーズを的確にとらえた商品開発力や、グローバルな原材料・商品調達力などの強みを活かし取引を拡大させました。

また海外の成長市場においても、内需の取り込みに向け、積極的なトレードおよび事業展開を行いました。エースコックベトナム社による第三者割当増資を丸紅が全株引受け、成長市場における加工食品事業のさらなる拡大を図りました。

これらの結果、2010年度の食糧部門と食品部門を合算した業績は、売上総利益1,134億円、連結純利益は152億円となりました。

■ 国内流通戦略の強化と海外事業展開の拡大

2011年度の施策

国内でのトレードおよび事業収益の拡大を図るとともに、成長のエンジンを海外に置き、新興国市場での積極的な事業展開を進めていきます。

国内では、丸紅が出資する小売との関係を強化し、原料取引のみならず加工品の扱いを拡大し、サプライチェーンを充実させていきます。また、小売や卸の購買力を背景としたメーカーとの取り組みの強化やPB商品の販売拡大などを進めていくとともに、中間流通の機能を強化して業務用や宅配分野などへの事業領域の拡大を図っていきます。

海外市場での取り組みにおいては、中国、アセアン、インドなどの成長市場での内需の取り込みに向け、現地加工食品メーカーへの戦略的出資や提携構築により、収益の拡大を図ります。そのために、2010年度に部門内に設置した「中国・アセアン戦略推進室」を2011年度から「海外食品部」に改組しました。当部を新たな営業ユニットとし、成長市場における食品販売体制の強化に向けて、販売拠点の構築と周辺事業への展開に取り組んでいきます。

ライフスタイル 部門

取扱商品・分野

ファッション衣料、ユニフォーム、フットウェア、生活用品、繊維原料・産業資材、フィットネス機器・事務機器、ゴム原料・ゴム製品

部門組織

ライフスタイル総括部、ファッションアパレル部、機能アパレル部、機能商品・ライフスタイル部、ゴム部、物資・フットウェア部



執行役員、ライフスタイル部門長
矢部 勝久

当部門は、衣料、フットウェア、生活用品、スポーツ用品、タイヤ、フィットネス機器など消費者のライフスタイルに関わる商品を幅広く取り扱っています。2008年度の部門発足以来、部門ビジネスの中核を支えるOEM生産体制の強化に努めてきました。2011年度は「守りから攻めに転換」すべく、China+1の新生産拠点の開拓を進めるとともに、市場が急拡大している中国を中心に、アジア新興国および欧米先進国などの海外市場における販売の拡大に注力し、収益構造の変革・強化に取り組めます。

部門の強み

衣料・フットウェア・生活用品分野のOEMビジネス

衣料、フットウェア、生活用品などのライフスタイル関連商品について、高品質の商品をローコストで適時・安定・大量供給可能なOEM生産体制を確立しており、国内外の幅広い客先から高い信頼を得ています。

販売・レンタルの両輪で顧客ニーズに応えるユニフォーム分野

ユニフォーム分野では、OEM販売に加え、レンタルサービス機能の提供により、企業のコスト削減、資産圧縮、衛生管理、セキュリティ管理など多様な顧客ニーズに柔軟に対応できる体制を整え、シェア拡大を進めています。

原料から製品まで幅広く展開するゴムのバリューチェーンを構築

天然ゴムの加工生産・販売、合成ゴムの販売などの川上分野から、タイヤ・コンベヤベルトなどゴム製品の輸出入・外国間トレード・海外小売事業などの川中・川下分野に至るまでのゴムバリューチェーンを構築しています。

業績ハイライト

(単位: 億円)

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度見通し
売上総利益	323	307	310	—
持分法による投資損益	(0)	(1)	1	—
純利益	40	36	50	65
総資産	1,469	1,344	1,326	—

■ OEM生産体制の強化による収益基盤の拡充

業界環境と2010年度の実績

ライフスタイル部門を取り巻く2010年度的环境は、主力市場である国内の消費低迷が続く一方で、中国を中心とした生産国で人件費や原材料費が高騰し、需要低迷の中での生産コスト上昇という厳しいものでした。

かかる環境下、当部門では、衣料、フットウェア、生活用品を中心に、消費者や取引先のニーズの変化・進化を先取りした企画提案、中国・東南アジアにおけるOEM生産体制の強化、インドやバングラデシュなど新規生産拠点の開拓などに注力することで、国内主力取引先向けの取引を拡大することができました。また、ゴム分野においても、新興国向けを中心に、ゴム原料やタイヤ製品の取り扱いが増加したことなどにより、当部門の2010年度の売上総利益は310億円、連結純利益は50億円となりました。一方、成長著しい中国においては、店舗展開を進める本邦大手小売店、欧米ブランドや現地アパレル企業向けのファッション衣料、生活用品のOEM販売にも着手しました。

■ OEM生産体制の拡充と海外市場向け販売の拡大

2011年度の施策

主要生産国である中国における人件費と原材料費の上昇傾向は2011年度も継続すると予想されることから、東南アジア諸国、インド、バングラデシュなど「China+1」でのOEM生産体制のさらなる拡充を推進し、国内はもとより今後の成長市場である中国、インド、アセアンおよび欧米先進国などの海外市場向け販売の拡大に注力します。重点方針としては、

- 丸紅の強みである既存のOEM生産体制に、アジア域内EPA／FTAを活用した素材調達力を加え、広域体制に拡充することで顧客ニーズに応えた商品開発・供給力の一層の強化を図り、国内販売シェアの拡大を目指します。
- 海外市場は、人口増加と経済発展により消費市場の急成長が見込まれる中国、インド、アセアン地域において現地有力パートナーとの戦略的提携を構築することにより、衣料、フットウェア、生活用品などの販売拡大を推進します。
- また、ゴム分野でも、欧米先進国および中国、アセアンなどの新興国におけるタイヤ販売事業や、中国を中心とした成長市場向けゴム原料販売の拡大に注力します。

紙パルプ部門

取扱商品・分野

植林、チップ、パルプ、紙・板紙、古紙、原木・各種建材・工事請負、セメント・電極

部門組織

紙パルプ総括部、パルプ部、チップ部、紙・板紙製品部、TEL事業室、建材事業室



執行役員、紙パルプ部門長

甘舂 保之

あまくさ

当部門は森林産業分野で事業とトレードを展開しており、特に紙パルプ業界においては、総合商社の中で圧倒的な取扱量を誇っています。また、日本企業最大の海外植林面積を保有し、再生可能な木質資源の確保に努めています。持続的な収益拡大のため今後も海外展開を積極的に推し進め、当部門が持つ原料から製品までの幅広い事業会社群を軸として、事業とトレードの双方から丸紅のバリューチェーンを力強く発展させていきます。

部門の強み

紙パルプビジネスにおける川上から川下までのバリューチェーン

植林、チップ、パルプ、紙、板紙、古紙など紙パルプビジネス全体で事業投資を行い、生産とトレードを展開しています。各商品セグメントにおいて付加価値を創造し、トップを目指すことで、競争力のあるバリューチェーンを構築しています。

生産・販売など、多岐にわたる国内外の事業会社群

チップやパルプのサプライソース、洋紙や段ボール原紙メーカー、製品販売会社など、国内外において多岐にわたる事業会社を保有しています。その強みを活かし、さらなる成長が見込まれるアジアを中心とした持続的な収益拡大を目指します。

日本企業最大の植林面積を保有

1990年代より植林事業を展開しています。現在、主に世界5カ国7つのプロジェクトで39万haの植林可能地の適正管理を行っています。伐採・加工されたチップは製紙原料・バイオマス燃料などに利用されています。今後も価値が見直される木質資源の確保を図っていきます。

業績ハイライト

(単位: 億円)

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度見通し
売上総利益	427	333	398	—
持分法による投資損益	(25)	3	30	—
純利益	62	7	73	90
総資産	4,051	3,646	3,655	—

■ 各事業領域での競争力強化

業界環境と2010年度の実績

2010年度のパルプ市況は、供給量が伸びない中で、世界第一位の紙・板紙消費国となった中国を中心とした新興国の需要拡大などにより、通年で好調に推移しました。一方製品分野では、段ボールなど産業用紙の需要は国内外の景気回復に伴い堅調でしたが、印刷用紙は需要の低迷や原燃料価格の高止まりから、厳しい状況が続いています。建材分野においても、新設住宅着工戸数が81万戸と前年に比べ僅かに回復したものの、依然として低い水準が続いています。

このような環境下、丸紅の強みであるパルプ製造事業などの川上分野においては、徹底したコストの削減および生産効率の改善を推し進め、競争力強化に努めてきた結果、PT. Tanjungenim Lestari Pulp and Paper (TEL) 社およびDaishowa-Marubeni International (DMI) 社ではパルプ価格の上昇もあり収益が大きく改善しました。川中分野では、アセアン地域の需要取り込みを企図し、マレーシアの段ボール製造販売最大手GS Paper & Packaging (GSPP) 社に王子製紙(株)と共同で事業参画し、生産拠点を確保しました。川下分野では、国内製品販売の強化を目的として、紙・板紙販売商権の大半を丸紅紙パルプ販売(株)へ集約しました。

以上の結果、当部門の2010年度の売上総利益は398億円、連結純利益は73億円となりました。

■ 丸紅バリューチェーンの一層の強化

2011年度の施策

2011年度も、当部門が持つ川上から川下までを網羅するバリューチェーンを一層強化することにより、強固な収益基盤を構築します。海外パルプ生産事業を行うDMI社、TEL社ともに競争力強化を目的とした大型設備投資を行い、今後のさらなる収益力向上を図ります。チップ販売事業では、従来のオーストラリア、チリなどのサプライソースに加え、アジアのサプライソースを積極的に開拓し、日本および需要が伸びている中国への拡販に努めます。製品分野では、買収したGSPP社や中国のLong Chen Paper社を拠点に中国、アセアンとその周辺諸国におけるパッケージング事業を展開していきます。中長期的には木質資源の価値は益々高まるものと考えられることから、競争力のある植林資源の確保やエコ建材の販売など、環境に配慮したビジネスを推進していきます。

業績については、パルプ市況は堅調に推移する見通しながら、原燃料価格の上昇を背景に特に製造事業会社では厳しい経営環境になるものと予測しており、さらなるコスト削減および販売力強化を着実に進めていくことで、収益の拡大を図っていきます。

化学品部門

取扱商品・分野

石油化学品、無機・農業化学品、電子材料、塩ビアルカリ、合成樹脂、機能化学品

部門組織

化学品総括部、石油化学品部、塩ビアルカリ部、合成樹脂部、無機・農業化学品部、機能化学品部、電子材料部



執行役員、化学品部門長
岩下 直也

当部門は、多数の産業分野にその原料や素材となる化学品を世界的に供給し、各産業動向に日々接していることが最大の強みであり、石油化学品、無機・農業化学品、電子材料、塩ビアルカリ、合成樹脂、機能化学品の全分野を部門ポートフォリオとして保持しています。強みを持つトレードを通じて得た知見とネットワークを活かして事業投資を加速するとともに、トレードと事業のシナジーを最大限発揮していきます。

部門の強み

オレフィン・合繊原料・合成樹脂の取り扱いにおいて業界トップクラス

特にオレフィン取引において特殊タンカーの用船を活用し、アジア・中東地域を中心に業界でトップクラスの地位を維持しています。また合繊原料、合成樹脂、塩ビについても、有力サプライヤーとの連携を通じて世界的に販売網を拡大しています。

農業資材販売と肥料原料・農業分野での取り組み

米国・英国に有数の農業資材ディストリビューターを有し、肥料・農業分野で事業拡大を進めています。肥料原料分野でも、硫黄取引では供給ソースの多様化、窒素・リン系肥料ではディストリビューターや穀物関連とのシナジーを図りながら拡充しています。

川上分野から川下分野まで幅広く展開

川上では塩・ホウ酸など無機鉱物資源分野で世界有数のサプライソースへの出資・融資により安定供給を確保、川下では液晶・太陽光・半導体材料などの電子材料や機能材料・脂肪アルコールなどの機能化学品分野で収益に貢献できる案件を追求しています。

業績ハイライト

(単位: 億円)

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度見通し
売上総利益	301	226	241	—
持分法による投資損益	31	30	30	—
純利益	52	63	61	75
総資産	1,510	1,753	2,064	—

■ 堅調な業容の拡大と、将来に向けた新たな取り組み 業界環境と2010年度の実績

2010年度は、新興国の成長が市場を牽引し、業界環境は堅調に推移しました。石油化学品分野では、オレフィンなど石油化学品トレードの伸長、自動車用タイヤ需要増加に伴う合成ゴム事業会社の業容拡大などにより、業績は順調に推移しました。また、中国・天津渤海化工集団会社と戦略的パートナーシップ契約を締結するとともにプロピレン製造合併事業を推進し、インドでの合成ゴム原料事業をスタートさせ、またガーナ共和国とのメタノール事業化調査に関する覚書を締結するなど、将来に向けた新たな取り組みを進めました。

無機・農業化学品分野では、好調な穀物市況にも支えられ、農業関連事業会社の業容は順調に推移しました。さらに2011年1月、将来のリチウムイオン電池の急激な需要増に対応すべく、原料となる高純度炭酸リチウムの製造合併事業立ち上げを決定しました。電子材料分野では、需要が急伸する太陽光電池関連部材、中国における液晶パネル製造用露光機の取り扱いなどにより、業績は大きく回復しました。そのほか塩ビアルカリ分野におけるインドネシアでのコンパウンド事業の関連会社化、合成樹脂分野での液晶テレビ向け導光板用アクリル板等製造事業会社の順調な操業、機能化学品分野におけるフッ素ガス取り扱い増などが収益増に貢献しました。これらにより当部門の業績は総じて順調に推移し、2010年度の売上総利益は241億円、連結純利益は61億円となるとともに、将来への着実な布石を打つことができました。

■ トレードの強みをベースとした事業展開の加速 2011年度の施策

トレードの強みをベースとした事業展開を加速することにより、トレードと事業の両輪でバランスのとれた成長・拡大を引き続き目指します。石油化学品分野では、2010年度までに設立したインド合成ゴム事業を着実に立ち上げ、中国でのプロピレン事業などを推進し、引き続き資源国や新興国の成長を取り込むべく新たな事業案件に積極的に取り組んでいきます。無機・農業化学品分野では、農業関連事業会社を核に肥料原料を中心としたトレードの拡大と新たな事業案件の創出を図るとともに、将来を見据えたりチウムイオン電池の分野や植物工場などの開発を継続していきます。また電子材料分野、機能化学品分野においても、トレード・事業の両面から拡大を図ります。

2011年度は、成長を続ける中国、インド、ブラジルなどの新興国との取り引きおよび中東の石油化学品などの取り扱いを一層拡大させることによりトレードを伸長させ、併せて国内プラスチック・ケミカル販売、欧米農業関連事業会社、中国合成ゴム製造販売事業などの事業会社の業容拡大により、増益を図ります。

エネルギー 第一部門

取扱商品・分野

LNGの開発・生産事業、LNGトレーディング、原油・石油製品のトレーディング、石油製品・LPGのマーケティング、その他新規事業

部門組織

エネルギー総括部、LNG部、ガス事業開発部、LPG部、石油貿易部、産業エネルギー部、エネルギー関連事業部



常務執行役員、エネルギー第一部門長
鳥居 敬三

当部門は、LNG、石油・ガスのトレーディングおよびマーケティングの主要3事業分野において収益基盤の拡充と新規事業領域への展開を図っています。LNG分野は、既存プロジェクトの推進と新規案件への参画に加え、LNGトレードを拡大しています。トレーディング分野では国内外の拠点を活用したグローバル・トレードを展開し、マーケティング分野では、競争に勝ち残るべく、物流ネットワーク力を駆使しながら、創意工夫を重ねています。

部門の強み

ペルーでの操業開始とトレード拡大により厚みを増すLNG事業

カタルーおよび赤道ギニアでのLNGプロジェクトは、順調に操業を継続しています。2010年6月に出荷を開始したペルーLNGはフル生産に達し、安定操業を続けています。また、将来の世界的なLNG需要の増大に対応すべく、LNGトレードの拡大に注力しています。

アジアでナフサ取り扱いトップシェアを誇る石油トレーディング事業

日本、シンガポール、米国および英国を主な拠点に、原油や石油製品のグローバル・トレーディングを展開しています。特にナフサなど石油化学原料取引に関しては、日本をはじめアジア地域における取り扱いにおいてトップシェアを維持しています。

多様なメニューで顧客ニーズに応える石油マーケティング事業

国内外の事業会社を通じて、輸入ターミナルやガソリンスタンド、LPG販売店などの物流網を活用した石油製品およびLPGの販売や、LNGや重油など発電用燃料の電力会社などへの販売に取り組んでいます。引き続き独自性のある付加価値の高いサービスの提供を進めます。

業績ハイライト

(単位: 億円)

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度見通し
売上総利益	924	447	488	—
持分法による投資損益	3	7	6	—
純利益	520	376	282	240
総資産	5,383	6,150	6,562	—

* エネルギー第一部門、エネルギー第二部門の合算数値を開示しています。

■ エネルギー需要の回復に伴いLNG事業を中心に利益を創出

業界環境と2010年度の実績

2010年度は、世界経済の回復に伴うエネルギー需要の増加により、原油などエネルギー資源の価格は比較的堅調に推移し、LNG事業を中心に利益を創出しました。

原油価格は、石油需要の増加とOPEC諸国の生産調整などにより上半期から年末にかけておおむね1バレル当たり70～90ドルの水準で堅調に推移しましたが、1月以降は中東情勢の混乱によるエジプトやリビアなど産油国からの原油供給の途絶もあり、1バレル当たり110ドルを超える水準まで上昇しました。一方、ガス価格は非在来型ガスの生産が増加、また在庫が高水準で推移したことから、1mmbtu当たり3～5ドル程度の水準となりました。国内の石油市場では、猛暑など特殊要因の影響もあり、ガソリンなど燃料油の販売量が5年ぶりに前年比増となりました。

このような環境下、LNG分野ではカタールおよび赤道ギニアの両プロジェクトが順調に操業を継続し、収益に貢献しました。また、丸紅が2007年に参画したペルーLNGプロジェクトは2010年6月に出荷を開始、フル生産に移行し安定操業を続けています。石油トレーディング分野では、中国やインドなどの新興国を中心に原油・石油製品需要が増加し、価格も堅調に推移したものの、総じて価格変動が少なく、収益機会が減少しました。マーケティング分野では、猛暑によるガソリンなどの燃料油需要の増加やマージンの回復もあり、一定の収益を確保しました。LPG事業では他社との統合を完了し、競争力の強化を図りました。

以上により、2010年度のエネルギー第一部門とエネルギー第二部門を合わせた連結純利益は、282億円となりました。

■ LNG事業の安定操業維持と石油・ガストレーディングの深化を目指す

2011年度の施策

LNG分野では、新規案件への参画可能性を追求するとともに、カタール、赤道ギニアおよびペルーの既存3案件の順調な操業維持に注力します。LNGトレードでは、輸送船やターミナルの確保などバリューチェーンの構築を進め、収益基盤の拡充を図ります。

石油トレーディング分野では、乱高下する原油・石油製品市況や複雑さを増す石油市場に対応すべく、国内外の各拠点の業容拡大と連携の強化を図り、海外展開を推し進めます。石油マーケティング分野では、独自性を有した付加価値の高いサービスの提供を追求し、市場での勝ち残りを目指します。

2011年度のエネルギー情勢に関しては、IEA(国際エネルギー機関)などが、世界の石油需要のさらなる増加や中東・北アフリカなど産油国の混乱長期化の影響などにより石油市場の需給は逼迫するものと見ています。その状況を鑑み、LNG分野ではトレードの拡大を図るとともに、石油・ガストレーディング分野ではグローバル・トレードの深化を進め、マーケティング分野ではサービスの付加価値を高めて収益性の向上に努めます。

エネルギー 第二部門

取扱商品・分野

油・ガス田の探鉱・開発・生産事業、ウラン資源の探鉱・開発・生産、ウランのトレーディング、原子燃料サイクル関連サービス、原子力関連機器・素材

部門組織

エネルギー総括部、石油・ガス開発部、サハリン開発部、原子燃料部、原子燃料開発部



常務執行役員、エネルギー第二部門長

田中 一紹

当部門は、油・ガス田やウラン鉱山の探鉱・開発などの資源開発分野と、裾野の広い原子燃料分野を戦略分野として、収益基盤の拡充に鋭意注力しています。資源開発分野では、世界各国で油・ガス田の探鉱・開発・生産事業を展開するとともに、カザフスタンではウラン鉱山の開発事業に参画しています。原子燃料分野では、ウランの調達・販売、原子燃料サイクルの各工程に関わるサービスの提供や原子力機器・素材の販売などに注力しています。

部門の強み

フルステージ(探鉱・開発・生産)で展開する上流資源開発事業

米国、英国、インド、カタール、ロシア、カザフスタンなど海外における石油・ガス・ウランの開発事業を着実に推進しています。2010年度は、米国メキシコ湾において石油・ガスの生産権益群を取得しました。また、カザフスタンのハラサン・ウラン鉱山開発プロジェクトは、試験生産の実施など商業生産に向けた準備を進めています。このほか新規優良資源開発案件の開拓にも積極的に取り組み、生産量ならびに埋蔵量の増加に向けた活動を鋭意継続しています。

ウラン・トレードの拡大を軸とした原子燃料事業

日本および米国の拠点を中心に、ウランのグローバルな調達と販売の拡大に取り組んでいます。また、原子燃料サイクルの各工程に関わるソリューション・サービスの提供や、事業会社を通じた原子力関連機器・素材の取り扱いなど、幅広い事業活動を積極的に展開しています。

業績ハイライト

(単位: 億円)

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度見通し
売上総利益	924	447	488	—
持分法による投資損益	3	7	6	—
純利益	520	376	282	240
総資産	5,383	6,150	6,562	—

※エネルギー第一部門、エネルギー第二部門の合算数値を開示しています。

■ 上流資源開発権益の積み増しと開発・生産事業の推進を実現

業界環境と2010年度の実績

2010年の原油価格は、世界経済の回復に伴う石油需要の増加により上半期から年末にかけておおむね1バレル当たり70～90ドルの水準で堅調に推移し、1月以降は中東情勢の混乱によるエジプトやリビアなど産油国からの原油供給の途絶もあって、1バレル当たり110ドルを超える水準にまで上昇しました。一方、ガス価格は、米国における非在来型ガスの生産が増加したことや在庫が高水準で推移したことなどから、おおむね1mmbtu当たり3～5ドル程度の水準となりました。ウランのスポット価格は、上半期は1ポンド当たりおおむね40～50ドルで推移しましたが、下半期は中国勢による長期購入や大規模鉱山の生産停止などの影響から、一時70ドル台半ばまで上昇しました。

このような環境下、上流資源開発分野では、世界各地で積極的な探鉱・開発・生産事業を展開しました。2010年10月には、米国メキシコ湾において、英メジャーBPの子会社から石油・ガスの生産権益群を取得しました。ウランでは、試験生産を実施しているカザフスタンのハラサン・ウラン鉱山開発プロジェクトにおいて、商業生産に向けた取り組みを着々と進めています。原子燃料分野では、ウラン取扱量の拡大に資するべく、グローバルなウランの仕入・販売の両面で関係先との関係強化および取り組みの拡充と拡大を図りました。さらに、原子燃料サイクルの各工程に関わるサービスの拡充と向上、原子力関連機器・素材などの取り扱いの拡大にも注力しました。

以上により、2010年度のエネルギー第一部門とエネルギー第二部門を合わせた連結純利益は、282億円となりました。

■ 上流資源開発の積極展開と原子燃料ビジネスの拡充を図る

2011年度の施策

上流資源開発分野では、米国メキシコ湾および英領北海をはじめとする世界各地で引き続き油・ガス田の探鉱・開発・生産事業を積極的に展開するとともに、生産量および埋蔵量をさらに積み増すべく、新規優良案件の獲得を進めます。ウランでは、カザフスタンの既存開発事業における試験生産を着実に実施し、商業生産開始に向けた取り組みを鋭意進め、同時に新規案件の開拓にも注力します。原子燃料分野では、ウラン・トレードの取扱数量の拡大のほか、国内電力会社などに対する原子燃料サイクルの各工程におけるサービスの拡充・価値向上を図るとともに、原子力関連機器・素材の販売拡大に努めます。

IEAなど国際機関が、世界の石油需要の増加や中東・北アフリカ産油国の混乱の長期化の影響などにより、石油市場の需給は逼迫するものと見ています。上流資源開発分野では既存権益のオペレーションを着実に進め、積極的な新規優良案件の獲得に取り組めます。原子燃料分野ではウラン・トレードを拡充し、収益の上積みを図ります。

金属部門

取扱商品・分野

鉄鉱石、石炭、銅・亜鉛・レアメタル、アルミニウム、合金鉄・金属リサイクル、非鉄軽金属製品・電子部材、鉄鋼製品、上記商品分野に関する事業投資

部門組織

金属総括部、金属資源開発部、鉄鉱石部、石炭部、非鉄金属部、軽金属部、金属資源関連事業部、鉄鋼製品事業部



常務執行役員、金属部門長

桑山 章司

くわやま

当部門は、金属鉱山・炭鉱開発や製錬事業などの川上分野から、鉄鋼製品、電子部材、金属リサイクルなどの川下分野、さらには新エネルギー開発などの新規分野において、事業とトレードの両面から収益の拡大を図っています。今後も中長期的な観点に基づき、丸紅の強みを活かした事業案件の推進とトレードの強化・拡大を目指します。

部門の強み

経営に主体的に関与できる持分を有する事業投資分野

銅、石炭などの鉱山事業において、丸紅が主体的に経営に関わることのできる権益を保有しています。事業パートナーとともに安定した収益を上げる戦略を実現し、需要家の安定供給ニーズにも貢献できる体制強化をさらに進めています。

業界トップクラスの分野を多く抱えるトレード分野

石炭、銅地金、アルミ地金をはじめ、各商品・地域でトップクラスの取扱数量を誇っています。2010年度からは鉄鋼製品事業部が加わり、原料から製品までの市場情報を有機的に結び付け、さらなる付加価値を創造し、取扱数量の拡大を図っています。

環境・新技術・リサイクルおよび川下分野

石炭地下ガス化、低品質炭改質、金属リサイクル、鉄鋼製品、非鉄軽金属製品関連の各分野で基盤となる事業やトレードを持ち、技術パートナーとの戦略的関係を築いています。引き続き新技術・新分野での事業やトレードの可能性を追求します。

業績ハイライト

(単位: 億円)

	2008年度*	2009年度	2010年度	2011年度見通し
売上総利益	—	205	277	—
持分法による投資損益	—	142	326	—
純利益	—	140	337	590
総資産	—	5,162	5,208	—

* 2010年度初にセグメントの再編を行ったため、2009年度の計数のみ新組織ベースにて再計算の上、表示しています。

■ 既存事業投資案件が着実に進展

業界環境と2010年度の実績

2010年度の業界環境は、日米欧をはじめとした先進国においては緩やかな回復基調にとどまったものの、旺盛な内需に支えられた新興市場国は力強い成長を見せ、世界全体としては回復基調を辿りました。銅・石炭といった当部門取り扱いの商品市況も、上記の経済環境の回復やドル安に起因する投機資金流入に伴って堅調に推移し、当部門の収益は投資事業・トレードの両面で前年度比大幅に改善しました。

非鉄金属分野では、2008年に30%の権益を取得したチリのエスペランサ銅プロジェクトが2010年11月に操業を開始し、2011年1月には5,000トンの銅精鉱を日本向けに初出荷しました。2008年の開発工事開始以降、リーマンショックによる世界同時不況やチリ大地震など予期せぬ事象も発生しましたが、ほぼ計画通りの操業開始・初出荷を行い、順調な立ち上がりを見せています。同プロジェクトの生産開始により、丸紅の持分権益銅量は銅地金換算で年産12万5,000トンに拡大しています。

また石炭分野では、丸紅が33%の権益を保有する豪州レイクバーモント炭鉱が、年間生産能力を現行の400万トンから800万トンへ倍増させることを決定し、現在拡張工事を進めています。同炭鉱は2009年1月の生産開始以来、中国をはじめとした新興市場国の旺盛な需要に対応するかたちで短期間でのフル操業への移行に成功し、順調にその生産量を拡大しています。

以上の結果、当部門の2010年度の売上総利益は277億円、連結純利益は337億円となりました。

■ 既存事業投資案件の拡張、新規投資案件の対象拡大 2011年度の施策

当部門の長期的施策である、優良資源資産の積み上げ方針を継続していきます。資源メジャーや新興市場国企業との資源権益獲得競争がますます激しくなる中で、当部門は、既存事業の拡張を実現可能性の高い着実な施策と位置付け、保有石炭炭鉱や銅鉱山の拡張策を進めていきます。また、事業投資案件の対象範囲を初期探鉱段階の鉱山や、従来実績のない金属にも広げて、権益獲得機会の拡大を図ります。

トレード分野においては、三国間取引など、高いリスク管理能力を問われる分野での業容拡大を目指すとともに、売買双方の取引先の要求を満たすべく、当部門のさらなる機能強化に注力していきます。

2011年度は鉄鋼原料、非鉄軽金属市況ともに堅調な推移が予想されていること、またエスペランサ銅鉱山が年度を通じて収益貢献することから、銅鉱山、石炭炭鉱をはじめとする事業投資案件からの収益拡大が見込まれます。また、新興市場国の需要を確実に取り込むかたちで、トレード取扱量の増大による収益拡大も目指します。

輸送機部門

取扱商品・分野

航空機、ヘリコプター・防衛機器、自動車、建設機械、農業機械、船舶

部門組織

輸送機総括部、航空機・防衛システム部、自動車部、建設機械部、農業機械部、船舶第一部、船舶第二部



執行役員、輸送機部門長
岩佐 薫

当部門は、航空機・防衛、自動車、建設機械、農業機械、船舶と、幅広い輸送機分野においてトレードと事業展開を行っています。2010年度のトレードビジネスは市況の回復に伴い改善傾向にあり、2011年度に向け着実に収益拡大が図れています。事業展開については、2010年度に新規に立ち上げたLNG船用船事業と航空機オペレーティングリース事業に加え、2011年度には自動車販売金融事業、建機プロダクトサポート事業、また農機アフターマーケット事業などの新規投資により、さらなる収益基盤の拡大を目指していく方針です。

部門の強み

開発投資とトレードで欧米の商材が拡大中の航空機・防衛分野

世界トップクラスの英Rolls-Royce社製大型航空機用エンジンの開発プログラムへの投資、ブラジルEmbraer製ジェット旅客機、英伊AgustaWestland社製大型ヘリコプター、米Honeywell社製ヘリコプター用エンジン、米Cytec社製航空機用複合材・接着剤などが収益拡大に貢献しました。

自動車、建設機械、農業機械の各分野におけるトレード、販売、販売金融など、幅広い機能

新興国を中心とした自動車、建設機械、農業機械のトレード、卸売・代理店事業、販売金融に加え、米国・英国・豪州での自動車小売事業の取り組みなど、世界各地域で多岐にわたり事業展開を行っています。

船舶分野で発揮される総合商社のオーガナイズ機能

船舶分野では、新造船取引をはじめ、用船仲介、中古船売買、船用資機材取引、船舶保有事業などに展開するバリューチェーンを通じて総合商社としてのオーガナイズ機能を発揮し、オペレーター、船主、造船所、金融機関のニーズを有機的に統合させた船舶ビジネスを世界的に展開しています。

業績ハイライト

(単位: 億円)

	2008年度*	2009年度	2010年度	2011年度見通し
売上総利益	—	377	429	—
持分法による投資損益	—	19	34	—
純利益	—	39	107	105
総資産	—	2,642	2,685	—

* 2010年度初にセグメントの再編を行ったため、2009年度の計数のみ新組織ベースにて再計算の上、表示しています。

■ 新規分野への参入と収益基盤の強化

業界環境と2010年度の実績

2010年度の世界自動車販売台数は、中国およびインドの自動車販売が予想を上回るペースで拡大し、新車購入支援策により西欧の一部の国々や日本で販売が一時的に伸びた影響で、金融危機以前の2007年の71,426千台を超える過去最高の水準となりました。また、建設機械市場についても、2010年度は中国、アセアン、インドを中心とする新興市場および資源開発国向け鉱山市場を牽引役としながら、米国や欧州市場でも緩やかな回復基調となり、大きく改善しました。

2010年度の自動車・建機・農機分野においては、2009年度に引き続き損益分岐点を引き下げることで既存事業会社の収益基盤強化に取り組みました。また、景気の変動を受けにくいアフターマーケット事業への参入や、販売代理店における部品・サービスの強化を進めた結果、事業会社の収益基盤は確実に改善しており、米国やアジアなど市場回復が進んでいる地域ではその傾向が顕著に現れています。また、市場回復が遅れているメキシコ市場やロシアの一般建機市場においても、2010年度下期より徐々に回復傾向にあり、2011年度においては収益が安定していくものと考えています。

航空機・防衛分野では、新たに航空機オペレーティングリース事業に参画することで、より幅広いサービスの提供が可能となりました。また、船舶分野では、LNG船保有・運航事業へ参入することで、LNGおよびその他のエネルギー輸送ビジネスへの第一歩を踏み出しました。

以上の結果、当部門の2010年度の売上総利益は429億円、連結純利益は107億円となりました。

■ 対顧客向け機能の拡充

2011年度の施策

2011年度は、対顧客向け機能の拡充とともに、既存事業とのバリューチェーン構築および収益安定性の高いビジネスポートフォリオへの転換に注力していきます。そして、各ビジネスセグメントにおける重点分野の強化に取り組むことにより、定量・定性面で業界内の存在感を高めていきます。

自動車・建機・農機分野における既存事業会社では、2009年度に引き下げを行った損益分岐点を維持しつつ、販売を拡大していきます。また、販売金融事業やアフターマーケット事業などの景気変動に左右されにくい分野に経営の軸足を置き、安定収益基盤の構築を図ります。航空機・防衛分野では、リースやアフターマーケット分野に注力することで、顧客へのさらなる高い付加価値の提供を目指します。船舶分野では、LNG輸送をはじめとして、LNG FPSO^{*1}／FSRU^{*2}などの関連分野における事業の拡大を進めるとともに、新造船、用船、中古船、船用資材というバリューチェーンを強化し、顧客満足度の向上に努めていきます。

*1 FPSO: Floating Production, Storage and Offloading systemの略。浮体式LNG生産・貯蔵・積出設備。

*2 FSRU: Floating Storage and Regasification Unitの略。浮体式LNG貯蔵・再ガス化設備。

電力・インフラ 部門

取扱商品・分野

海外電力設備EPC、海外電力サービス・メンテナンス事業、I(W)PP等海外電力事業、電力コンソリデーション・小売事業、国内PPS事業、海外環境インフラ設備EPC、海外水事業（上下水・海水淡水化など）

部門組織

電力・インフラ総括部、電力・インフラアセットマネジメント部、海外電力プロジェクト第一部、海外電力プロジェクト第二部、海外電力プロジェクト第三部、海外電力プロジェクト第四部、国内電力プロジェクト部、環境インフラプロジェクト部



執行役員、電力・インフラ部門長

柿木 真澄

かきの き

当部門は海外I(W)PP^{*1}事業や水事業を中心とした世界の公共事業分野において、グローバルプレーヤーの一員として社会的貢献を追求するとともに、安定的な収益基盤の拡大と新たな事業領域への展開を続けていきます。海外I(W)PP、水、海外電力EPC^{*2}、国内外電力トレードビジネス、再生可能エネルギー各事業における強固な地域営業基盤と豊富な事業実績に裏打ちされた丸紅の強みを発揮し、資産の入れ替え・積み増しと各事業のさらなる拡大・高収益化を目指します。

部門の強み

ネット発電容量で7.5GWと、業界トップクラスの発電資産規模

国内商社中トップを誇る発電容量は、欧米の一流IPP事業者に比肩するレベルへと拡大中です。

国内トップクラスの多彩な水事業ポートフォリオ

中南米、中国、中東、豪州において、上下水事業、海水淡水化事業から総合水事業まで、多彩な水事業を展開中です。豊富な事業経験と給水規模において、国内トップクラスの存在です。

強固な営業体制と高度なファイナンス組成、案件開発・実施能力

本社のほかにニューヨーク、ロンドン、シンガポールに開発拠点を設け、強固な地域営業体制を構築し、バランスのとれたI(W)PP資産ポートフォリオ形成を推進しています。また、EPCおよびO&M^{*3}のノウハウや多彩なプロジェクトファイナンス組成能力に強みを持っています。

海外電力EPC分野での豊富な実績と独自のEPC取りまとめ能力

1960年代に海外電力設備の納入・建設に着手以来、実績を重ねるとともに、欧米メーカーと協調し、独自のプロジェクト一括取りまとめ手法を確立してきました。EPC契約者として随一の実績を誇るとともに、I(W)PP案件開発とのシナジー効果を発揮しています。

*1 I(W)PP: Independent (Water) Power Producerの略。独立した卸発電事業者（一部水事業を含む）。

*2 EPC: Engineering, Procurement and Constructionの略。発電設備の一括納入請負。

*3 O&M: Operation and Maintenanceの略。発電設備の運転と維持管理。

業績ハイライト

(単位: 億円)

	2008年度*	2009年度	2010年度	2011年度見通し
売上総利益	—	249	256	—
持分法による投資損益	—	160	239	—
純利益	—	188	175	170
総資産	—	4,072	4,367	—

* 2010年度初にセグメントの再編を行ったため、2009年度の計数のみ新組織ベースにて再計算の上、表示しています。

■ 安定的収益基盤の確保と事業資産の厳選積み増し 業界環境と2010年度の実績

2009年度後半から回復の兆しを見せていた世界経済は、2010年度も、特に経済成長が順調なアジアや中近東などの新興国を中心に堅調となり、経済成長を支える重要なインフラ基盤である電力および水事業は新規投資・建設、需要ともに順調な伸びを見せ、丸紅がこれら新興国を中心に保有しているI(W)PPや水事業各案件においても、引き続き着実な収益を確保しました。優良事業案件を厳選しながら資産の積み増しおよび入れ替えを行った結果、事業分野では、台湾の新桃電力股份有限公司からの発電事業権益の買い増し、カナダRaleigh風力事業案件への参画、チリ第3位の水事業会社Aguas Nuevas社の権益獲得、豪州の大手産業用水処理エンジニアリングであるOsmoflo社への参画など、多数の実績を残しました。また、米国テキサス州の規制送配電事業への参画、米国中部大西洋地域の大規模海底送電線事業開発への参画も成し遂げ、送配電事業という丸紅にとって新たな分野への進出も果たしました。さらに海外電力EPC分野でも、丸紅がベトナムにおいて受注した発電所として最大規模となるギソン1石炭火力発電所案件や、アブダビでの高圧電力ケーブル案件を2件連続で受注したほか、バングラデシュで日本企業が受注した発電所として最大規模となるハリプール複合火力発電所案件の受注と、大型案件を次々と受注することができました。

以上のように、既存の電力および水事業資産からの安定的な収益に、好調な海外電力EPC事業からの収益を加え、当部門の2010年度の売上総利益は256億円、連結純利益は175億円を達成しました。

■ 電力・水事業の規模をさらに拡大させ、グローバル トッププレーヤーとして飛躍します

2011年度の施策

海外電力I(W)PP事業では、引き続き地域ポートフォリオバランスならびに投資リターン最大化の観点から、アジア、中近東、米州、豪州を中心に厳選した優良事業資産の積み増しを図り事業規模を拡大するとともに、保有資産の一括管理体制の下、既存案件の収益力の一層の改善にも積極的に取り組みます。さらに、新たに進出した分野である送配電事業への取り組みも積極的に推し進めます。

また水事業では、多彩な事業実績で培ったノウハウを基に、中南米、アジア、豪州、中東などにおいて事業規模および事業領域の拡大を図ります。

さらに海外電力EPC分野では、アジアを中心とした既存注力市場に加え、世界各国の新規市場にも丸紅の強みを活かし参入します。複合火力、石炭火力、地熱案件などの発電案件および送変電案件に取り組み、収益基盤を一層強化する一方で、EPC周辺事業であるサービス・メンテナンス事業の多角化にも取り組みます。

国内電力小売事業では、保有する低炭素発電資産を基にさらなる電源の確保と顧客数の増大による収益基盤の拡大を図るとともに、環境面での付加価値化にも引き続き積極的に取り組みます。

丸紅が保有している既存I(W)PPや水事業各案件の多くは、基本的に長期売電契約などにより安定収益が担保されており、また2011年度もアジアを中心に電力・水事業の需要の伸びが予測されることから、引き続き安定した収益を堅持していきます。

プラント・ 産業機械部門

取扱商品・分野

製鉄、非鉄、セメント、繊維、紙パルプ、石油・ガス・化学の各プラント、
温暖化ガス削減プロジェクトの推進、鉄道・空港などの交通インフラ、産業・設備機械、
新エネルギー・環境関連設備

部門組織

プラント・産業機械総括部、資源・重機プラント部、エネルギー・化学プラント部、
地球環境プロジェクト部、交通プロジェクト部、交通プロジェクト推進室、紙パルプ機械部、
産業機械部、設備機械部



執行役員、プラント・産業機械部門長
内山 元雄

当部門は、①石油・ガス、化学、製鉄、セメント、繊維、紙パルプの各プラント分野、②交通プロジェクト分野、③産業・設備機械分野および④クリーン開発メカニズム(CDM)などの環境プロジェクト分野の4つのセグメントで構成されています。

各セグメントでは、お客様が開発・推進するプロジェクトに対して、今日までのプロジェクトへの取り組みを通じて培ってきた経験を活かしたベストソリューションを提供させていただくことを通じ、期待を超えるパートナーとなることを目指しています。また、国内外の戦略パートナーと協力しながら、新たな事業の創出・参画にも力を注いでいます。

部門の強み

蓄積されたソリューション機能の提供

各プラント分野および交通プロジェクト分野において、今日までの取り組みを通じて培ってきた技術力、エンジニアリング会社・機器メーカーとのネットワーク、プロジェクトマネジメントやリスクマネジメントのノウハウを活かして設計・調達・建設の一括請負(EPC)案件の受注活動を行っています。

商社業界でトップクラスの実績を誇る温暖化ガス削減分野への取り組み

商社業界トップクラスの実力を誇る温暖化ガス削減分野における案件開発能力・実績に基づき、今後も「排出権開発・トレード」「環境EPC」「環境事業投資」の3つを軸にした取り組みを積極的に進めていきます。

お客様・パートナーとの信頼関係および顧客ニーズに合致する複合的機能・商品の提供

さまざまな国・地域での取り組み実績、国営石油会社などのお客様との良好な関係をベースに、資金調達ノウハウ、原料供給・製品引取などを含めた複合的機能を提供することで既存の取引を拡大するとともに、新規分野・事業の展開につなげていきます。また、産業機械・設備機械および繊維機械トレードでは、顧客のニーズを先取りした商品開拓を含めたマーケット機能のさらなる充実を進めています。

業績ハイライト

(単位: 億円)

	2008年度*	2009年度	2010年度	2011年度見通し
売上総利益	—	181	244	—
持分法による投資損益	—	11	17	—
純利益	—	8	32	60
総資産	—	2,279	2,428	—

* 2010年度初にセグメントの再編を行ったため、2009年度の計数のみ新組織ベースにて再計算の上、表示しています。

■ 総合力を武器に受注活動を展開

業界環境と2010年度の実績

2010年度は、業界全体に停滞感の強かった2009年度と比較して徐々に市場環境回復の兆しが見られ、年度後半にかけてその力強さが一層増しました。特に、新興国を中心とした市場での引き合いや有望案件が増加しており、2011年度以降の飛躍に向けて確かな手応えを感じることができた1年でした。

プラント・交通プロジェクト分野では、これまで培ってきた市場・商品の知識に加え、ファイナンス組成ノウハウや社内商品部門などとの連携により、総合力をさらに高めました。その能力を活用し、中国・アジアでの紙パルプ生産設備案件、アフリカでの繊維プラント案件などの新規案件を受注しました。また、米国・豪州で展開している鉄道車両リース事業会社の業績は順調に推移しており、両国においてさらなる優良資産の積み増しを行いました。

産業機械分野では、国内向けを中心とした太陽電池製造設備および中国向け油圧コンポーネントが大きく伸び、中国・アジア向け繊維機械の販売も好調に推移しました。また、汎用工作機械の新規販売会社を設立するなど、ビジネス拡大に向けた体制を強化しました。

環境プロジェクト分野では、CDM、共同実施(JI/Joint Implementation)など温暖化ガス削減プロジェクトを推進しており、創出した排出量は総合商社トップクラスを維持しています。また、途上国での森林保全の取り組みを開始するなど、2013年度以降のポスト京都の枠組みを見据えた新しいビジネスにも注力しています。

以上の取り組みの結果、当部門の2010年度の売上総利益は244億円、連結純利益は32億円となりました。

■ 機能強化によりさらなる成長・拡大を目指す

2011年度の施策

2011年度は、新規プロジェクトの動きがさらに活発となることが見込まれる一方で、さらに複雑化する地政学的要因、環境・エネルギー問題、金融情勢、多様化するお客様のニーズへの対応が必要になると思われます。案件取り組みに際しては、市場知識やEPCノウハウはもとより、原料供給・製品引取・ファイナンス組成を含めた複合的機能やリスクマネジメント能力をさらに強化し、お客様のニーズに合致するベストソリューションを提供するべく努めていきます。

石油・ガス、化学、製鉄、セメント、紙パルプ、繊維などの各プラント案件および交通プロジェクト案件では、ソリューション提供の機能をさらに強化し、取り扱いの拡大に注力していきます。また、産業機械・設備・工作機械分野では、既存トレードの拡大を図ります。事業投資では、資源関連、鉄道車両リースなどの既存事業に加え、PPP(Public Private Partnership)案件、海洋事業などにも取り組み、優良事業資産のさらなる積み増しを実施する予定です。

環境プロジェクト分野においては、世界共通の課題である温暖化ガス削減に関わる新たなルールの確立が見込まれます。丸紅では、総合商社トップクラスを誇る排出権トレードへの取り組みや、業容を拡大させている太陽光発電設備関連機器の取り扱いに加え、温暖化対策、バイオ関連、省エネ関連の広範囲にわたる環境案件への取り組みを深化させていきます。

金融・物流・ 情報部門

取扱商品・分野

ファンド・リース・資産運用業、保険・再保険仲介事業、3PL・国際物流・物流インフラ事業、ICTアウトソーシング事業、システムソリューション事業、BPO、医薬・医療関連事業、PC関連商品・モバイル端末の販売、通信・放送システムの販売

部門組織

金融・物流・情報総括部、金融・保険営業部、物流企画営業部、ITネットワークビジネス部、ITソリューションビジネス部



執行役員、金融・物流・情報部門長

南 晃

当部門は、商社の営業部門としては比較的新しい分野を担う部門であり、金融・保険・物流・情報等の各分野において、国内外の企業や官公庁を中心とした顧客にビジネスサービスを提供する事業を展開しています。また地域的には、昨今特に成長著しい中国・アセアン市場の開拓に注力しています。当部門が持つさまざまなノウハウやリソースを融合させ、複合的で付加価値の高いサービスを提供することで、お客様の経営基盤を支え、社会の持続的成長を目指します。

部門の強み

総合的なITサービス提供能力

自社グループで保有するインフラを活用したネットワークサービスやデータセンターサービスをはじめ、企業向けコンサルティング・システム開発、IT関連機器およびモバイル端末の販売、コールセンター業務等のBPO*など、総合的なITサービスを提供しています。

最適な物流・保険ソリューションの提供

国内外を問わず、多くの企業にとって物流コストの低減や保険によるリスクヘッジが重要な経営課題となる中、丸紅は豊富な経験・実績に基づき、設計から運営・付保までの一貫したソリューションを提供し、お客様の業務改革を支援します。

経験豊富なファンド運営事業

1997年、丸紅はアドバンテッジパートナーズ有限責任事業組合と組んで国内初のバイアウトファンドを組成し、以降順調に運営実績を重ねてきました。豊富な経験と商流や事業サービスに根ざした商社機能を活かし、金融機関とは一線を画した金融事業を展開しています。

* BPO: Business Process Outsourcingの略。業務アウトソーシング受託。

業績ハイライト

(単位: 億円)

	2008年度*	2009年度	2010年度	2011年度見通し
売上総利益	—	456	423	—
持分法による投資損益	—	(2)	(5)	—
純利益	—	31	32	45
総資産	—	2,205	1,862	—

* 2010年度初にセグメントの再編を行ったため、2009年度の計数のみ新組織ベースにて再計算の上、表示しています。

■ 事業規模拡大と、海外展開に向けた取り組み

業界環境と2010年度の実績

2008年度から続いた世界経済の低迷は最悪期を脱し、業績は概して堅調に推移しました。

金融分野では、マーケットの回復に伴い一定の収益を確保したほか、物流分野も世界的に荷動きが回復するにつれてコンテナ運賃相場が上昇し、底堅く推移しました。同様に保険分野も、海上保険収入の上昇や子会社で推進している国内保険代理店の商権買収などが、部門収益に大きく貢献しました。

情報産業分野では、データ通信ネットワーク事業を主力とするICTアウトソーシング分野において既存顧客からの値下げ圧力や解約の影響があったものの、新規案件の獲得やオペレーションの効率化によりカバーできました。システムソリューション分野は、企業全般に見られるIT投資意欲の穏やかな回復や円高の進行による仕入れコストの削減に伴って好調に推移し、前年度比増収増益を確保したほか、PC・モバイル端末の販売およびBPO分野も、経費の削減などにより収益を確保しました。

一方、情報通信システムのEPC案件を主業とする海外情報通信分野は、案件規模の小型化や中国勢を中心とした新興勢力の台頭などにより、総じて厳しい事業環境にありました。

2010年度は、M&Aや子会社の合併による規模の拡大を推進した一方で資産の入れ替えも実施し、来期以降の収益拡大に向けて布石を打ちました。同時に、成長市場である中国・アセアン市場の開拓に向けて、新会社設立や人員の派遣などの積極的な施策を行いました。

以上の結果、当部門の2010年度の売上総利益は423億円、連結純利益は32億円となりました。

■ 成長市場への取り組みと、新規事業の収益安定化

2011年度の施策

金融分野ではマーケットの状況を注視し、国内外においてリース事業、ファンド事業の収益を拡大すると同時に、2010年度から推進している資産運用業を積極的に拡大します。物流分野では、引き続き上海交運日紅国際物流有限公司や北京外紅国際物流有限公司を中心に中国・アセアン地域における事業の強化を行います。また情報産業分野では、グローバルアクセス(株)と(株)ヴェクタントの合併会社である丸紅アクセスソリューションズ(株)や丸紅情報システムズ(株)などの事業会社の収益力を一層高める一方、(株)イーツ、丸紅OKIネットソリューションズ(株)、フュージョンコミュニケーションズ(株)などの新規事業会社とのグループシナジーを高め、クラウドサービス事業を軌道に乗せていきます。BPO分野においては引き続きコールセンター事業の強化を図るほか、医薬・医療分野での新たなサービス展開を検討します。また、今後さらなる普及が見込まれるスマートフォンを活用した法人向け新規サービスの事業展開を進めていきます。なお海外情報通信分野については、部門内でのシナジーを活かすべく、2011年度からITネットワークビジネス部およびITソリューションビジネス部に再編・統合しており、引き続き注力市場である南アフリカなどでのセキュリティシステム案件などを中心に成約を積み増していきます。

2011年度は国内における新規事業を拡大させつつ、成長著しい中国・アセアン市場での取り組みを一層強化していきます。

開発建設 事業部

取扱商品・分野

国内マンション分譲事業、アセットマネジメント事業、海外不動産開発事業、不動産賃貸借・仲介斡旋業務



代表取締役 常務執行役員、
開発建設事業部担当役員

秋吉 満

当部は、国内マンション分譲事業、アセットマネジメント事業、海外不動産開発事業を収益の柱として、傘下事業会社とともに幅広く不動産事業を行っています。世界同時不況以降、不動産市況は長らく低迷しておりましたが、国内の分譲マンション供給戸数が5年ぶりに増加するなど、徐々に回復の兆しを見せています。2011年度はマンション分譲事業および周辺事業の拡充を積極的に行い、成長著しい中国・東南アジアでの事業展開を推進していきます。

事業部の強み

マンション分譲事業における豊富な実績

1960年代よりマンション分譲事業を手掛け、これまで7万5,000戸を超える供給実績があります。現在は「グランスイート」のブランド名で、商品企画、販売、入居後の管理サービスまで、傘下の事業会社を含めた一貫体制により事業を展開しています。

中国住宅事業における豊富な開発実績

1985年に日系初の不動産デベロッパーとして、中国・上海市での外国人向け賃貸住宅事業に参入し、その後、現地パートナーとの合弁会社設立により、本格的に住宅分譲事業を開始しました。上海ではこれまで、戸建、マンションなど約5,000戸の住宅開発を行っています。

J-REITをはじめとしたアセットマネジメント事業の実績

事業会社であるジャパン・リート・アドバイザーズ(株)が、総合型J-REIT(上場不動産投資信託)として業界1位の資産規模となるユナイテッド・アーバン投資法人の運営受託を行うなど、アセットマネジメント事業において豊富な経験・実績を有しています。

業績ハイライト

(単位: 億円)

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度見通し
売上総利益	230	226	160	—
持分法による投資損益	(5)	(5)	(2)	—
純利益(損失)	(37)	(21)	(29)	(15)
総資産	3,264	3,176	3,172	—

* 2011年度の見通しは、2010年度組織をベースに表示しています。

■ 既存案件の事業化を進めるとともに、厳選した新規案件投資を実施

業界環境と2010年度の実績

2010年の国内分譲マンション供給戸数は約8万4,000戸と、5年ぶりに対前年比で増加しました。また、オフィスビル市況は、東京都心5区のオフィス空室率が9%前後で横ばいに推移しており、賃料の下げ止まりまでは今しばらく時間を要する見込みです。一方、中国不動産市況については、政府による加熱抑制策が随時実行されましたが、都市部への人口集中の動きは依然継続しており、需要は底固く推移しています。

2010年度は、国内・海外ともに既存物件の事業化を着実に進める一方、新規案件への取り組みに向けて、事業用地の発掘などに注力しました。

国内分譲マンション事業では、需要が堅調な大都市部を中心に、新規案件投資を行いました。また、住宅管理事業を行う丸紅コミュニティ(株)、マンション向けインターネットサービスを提供する(株)つなぐネットコミュニケーションズも、順調に管理・加入戸数を伸ばしました。

アセットマネジメント事業では、ジャパン・リート・アドバイザーズ(株)が運営するユナイテッド・アーバン投資法人が日本コマーシャル投資法人との合併を果たし、総合型J-REITとしては業界1位の資産規模となりました。

海外不動産開発事業では、上海市での「好世皇馬苑」(ハウスコウマエン)(総戸数700戸)の第1期分譲を開始し、順調に成約を進めています。

なお、国内分譲マンション市況および中国不動産マーケットが堅調に推移したものの、当社収益への貢献は2011年度以降に見込まれることから、2010年度の売上総利益は160億円、純損失は29億円となりました。

■ 国内・海外における新規投資案件の発掘および事業会社の収益力強化

2011年度の施策

国内分譲マンション事業については、高齢化の進展や環境意識の高まりなどのライフスタイルの変化に対応した商品企画を行うとともに、エリアごとの需要動向に着目した開発用地の取得を進めていきます。また、丸紅コミュニティ(株)や(株)つなぐネットコミュニケーションズについては、管理・加入戸数の更なる増加を図り、収益基盤の拡充を図ります。

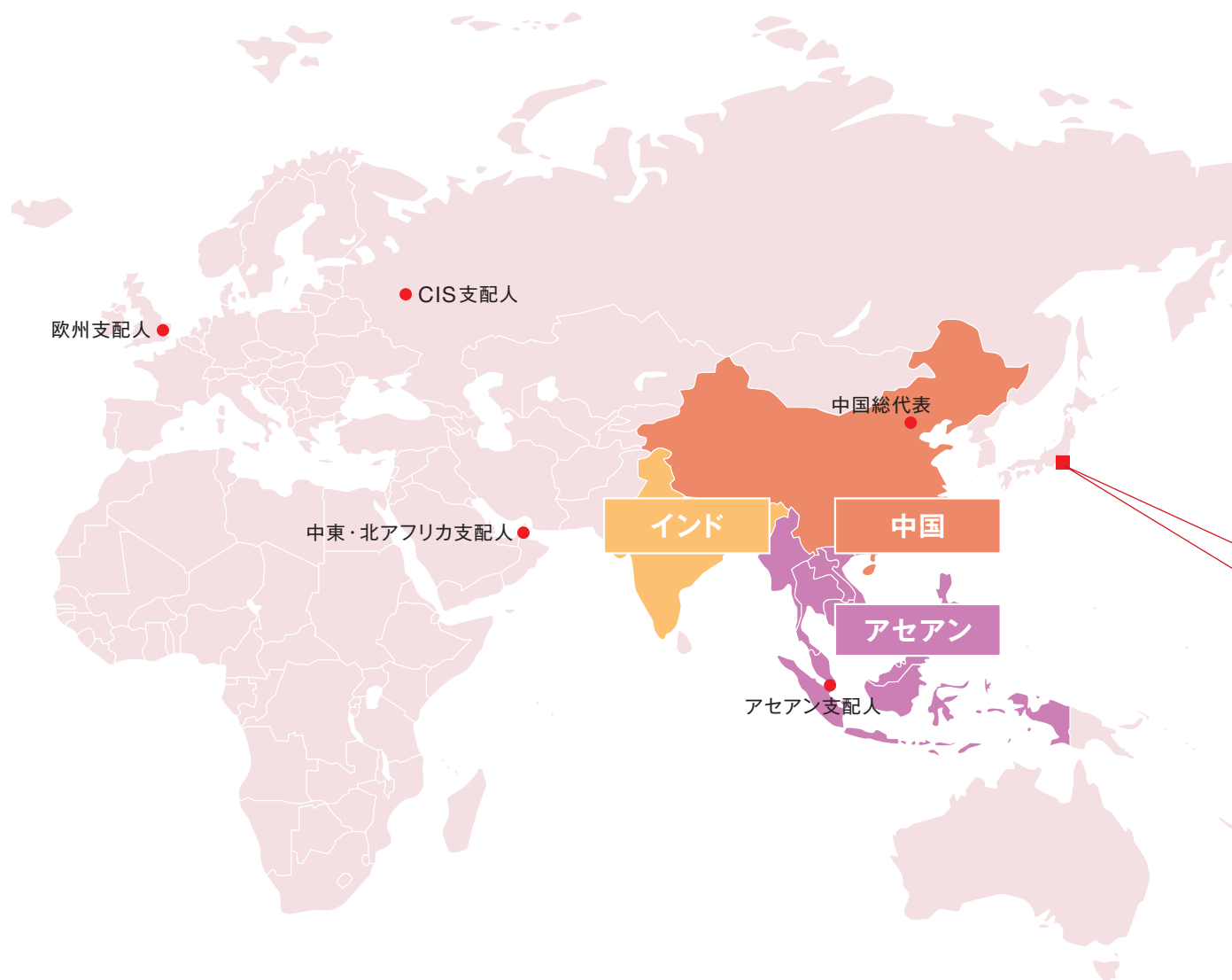
また、アセットマネジメント事業については、ジャパン・リート・アドバイザーズ(株)や丸紅アセットマネジメント(株)の機能を強化し、受託資産の拡大によるフィービジネスの拡充に努めていきます。

海外不動産開発事業では、引き続き上海を中心に住宅開発事業を推し進めるとともに、中国他地域や東南アジアでの新規案件の発掘を目指します。

なお、2011年度については、国内分譲マンション事業および上海住宅開発事業の収益向上が見込まれるものの、商業オフィス市況の回復に今暫く時間を要するものと予想されることから、収益面では2010年度から若干の改善に留まるものと予想しています。

地域別オペレーション

丸紅は、海外69カ国・地域に、119カ所の支店・出張所、現地法人、国内9カ所の事業所、さらに内外425社の事業会社を有しています。これらのグローバルネットワークは商品部門の枠を超え、地域や産業、企業の切り口で市場の活きた情報をとらえ、総合力を発揮する原動力となり、丸紅ならではの価値を生み出しています。

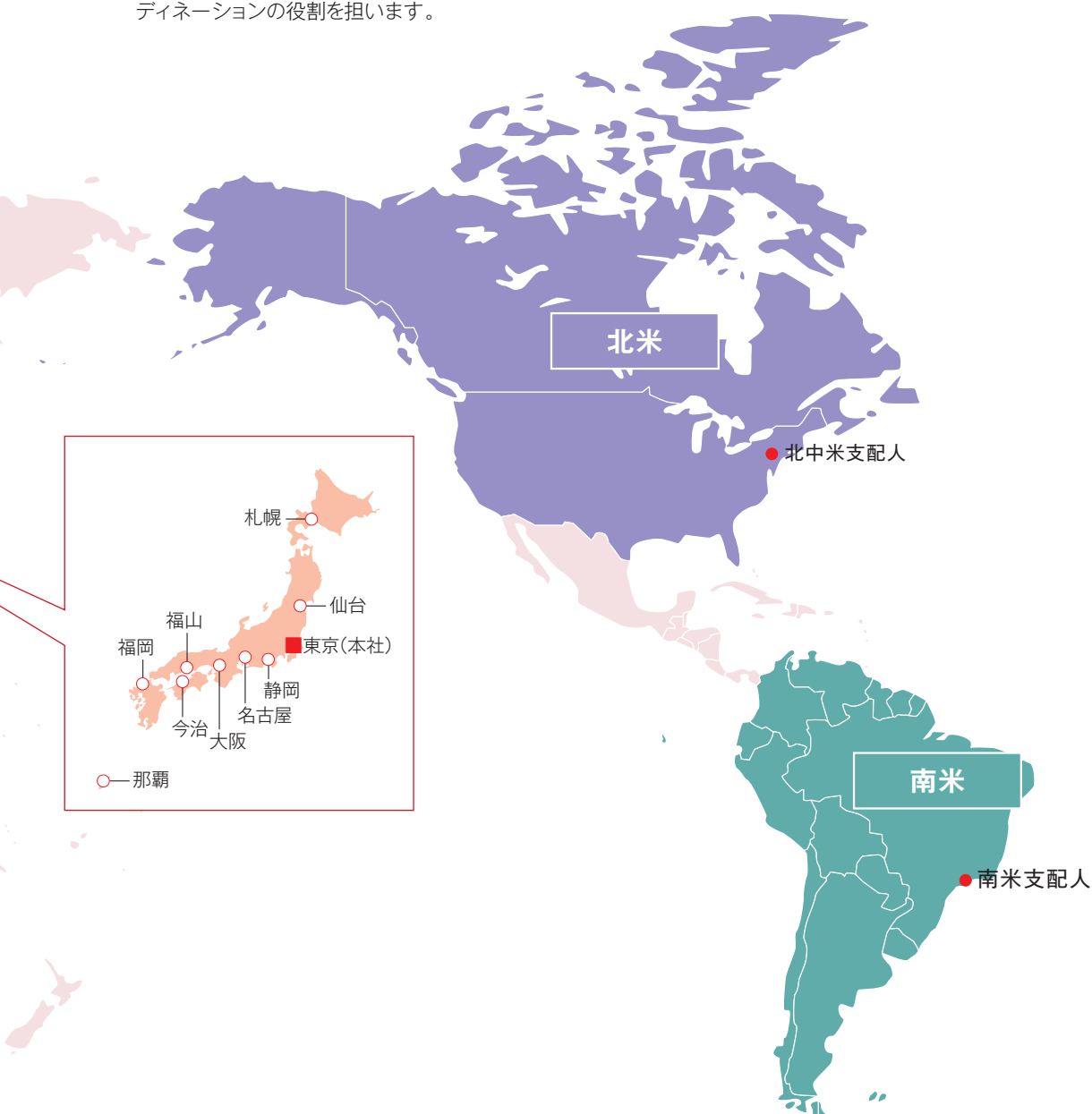


重点地域：●中国 ●アセアン ●インド ●北米 ●南米

市場戦略推進体制

丸紅の市場戦略は営業部門のグローバルな商品戦略を基本としつつ、海外支配人（中国は総代表）、全世界の海外支店・出張所長、現地法人社長、国内支社・支店長がこれを現場で補完するかたちで成り立っています。海外支配人、支店・出張所長、現地法人社長、国内支社・支店長は、営業部門の市場・商品戦略を踏まえつつ、それぞれ、地域情報の発信、顧客との接点拡大により、ビジネスチャンスを積極的に発掘・提案し、部門の営業活動を呼び込むと同時に、丸紅グループの地域代表として、地域戦略の推進、コーディネート役を担います。

中期経営計画『SG-12』では新興国市場を中心とした海外での成長を取り込むべく、中国、アセアン、インド、北米、南米を重点地域に設定し、海外人員の増強、海外市場での取り組み強化を図っています。2011年4月には、現地における市場・顧客対策の強化を目的に、新たに南米（在ブラジル／サンパウロ）、CIS（在ロシア／モスクワ）に独立した支配人を設置しました。また、アセアン、中国、インド、南米、CIS・モンゴル、サブサハラの6つの市場戦略委員会を継続設置し、全社的、部門横断的な取り組みを積極的に推進しています。



北中米



専務執行役員、北中米支配人

國分 文也
こくぶ ふみよ

域内の主要拠点

北米

Chicago

Detroit

Houston

Los Angeles

New York

Omaha

Silicon Valley

Toronto

Vancouver

Washington, D.C.

メキシコ・中米

Guatemala

Mexico City

世界最大の消費市場であり、有数の農業・資源大国でもある米国を中心に、新たな成長分野でのビジネス開拓を積極的に推進し、丸紅グループ全体の収益拡大に貢献していきます。

地域（市場）におけるオペレーションの特色と2010年度の施策

2010年度の米国経済は、追加的な金融緩和と景気刺激策が継続される中、実質GDP成長率が2.9%という緩やかな回復を続けました。また新興国の成長を背景に、穀物・資源価格は上昇傾向を辿りました。米国における丸紅のビジネスは、中核分野である農業関連資材（肥料・農薬など）の販売事業が好調に推移しました。また中国を中心としたアジア向け穀物輸出も、前年に引き続き拡大しました。重点分野に位置付けられる電力・インフラ、資源・エネルギー分野においては、規制送配電事業への参画を実現するとともに、米国で開発が活発化している非在来型エネルギー分野への取り組みや、今後成長が見込まれる肥料原料、金属資源などの分野において、新たな案件発掘に注力しました。また、巨大な消費市場をターゲットにした米国内需関連ビジネスにおける取り組みも積極的に推進しました。

2011年度の施策

2011年度は、従来から注力している農業関連分野に加え、資源・エネルギー、電力・インフラ、肥料原料、食品などの成長分野における新規ビジネスを推進し、引き続き米州地域における収益基盤の拡充を図っていきます。

南米



参与、南米支配人
前田 一郎

域内の主要拠点

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

新興国の台頭や国際的な資源獲得競争の中で重要度を増す南米は、世界への供給市場のみならず消費市場としても重要なマーケットであり、農業、資源、インフラの3分野を重点に新規ビジネス構築に注力していく方針です。

地域(市場)におけるオペレーションの特色

中期経営計画の施策の一つである「南米市場の取り組み強化」の下、2010年4月に部門横断でビジネス推進を行うための南米戦略委員会を立ち上げました。2011年度からは、よりきめ細かいフォローアップの一環として南米支配人体制をスタートさせ、南米全体での収益力の向上を目指していきます。

南米市場は天然資源を中心とした巨大供給市場であり、丸紅は、ブラジル、アルゼンチン、コロンビアを中心とする農業と、チリ、ブラジル、ペルーを中心とした鉱物・エネルギーなどの資源の2分野を重点としたビジネスの推進および強化を図っていきます。またブラジルのように経済成長が著しい南米諸国は消費市場としての魅力も増してきています。丸紅は商社ならではの機能を活かし、肥料・農薬などの農業関連資材やインフラなどの幅広い分野で、トレードや投資などに注力し収益基盤の拡充を図っていきます。

2011年度の施策

2011年は、経済・政治とも世界情勢は大きく変化すると思われる中、資源供給市場としての南米はますます重要度が増していくと考えられます。南米支配人体制の下、さらなる現場発信力とプレゼンスの強化を図り、引き続き重点分野である農業・農業関連資材、資源、インフラの3分野を中心にビジネスの推進や南米有力企業との取り組みを強化しながら、新規案件の構築に注力していきます。

欧州



常務執行役員、欧州支配人
津田 慎悟

「アジア、中東・北アフリカなど第三地域との取り組み」をキーワードに、食料、機械、環境、インフラ分野などの新規ビジネスに注力していく方針です。

地域（市場）におけるオペレーションの特色と2010年度の施策

欧州地域における丸紅の活動は、欧州会社を中心とする海外店ならびに20社を超える事業会社によって展開しており、北海油田開発、電力卸・小売のほか、輸送機、農薬、化学品、産業資材、食料、機械の輸出入や域内販売など多岐にわたります。

2010年の欧州経済は、南欧諸国の財政問題が顕在化したものの、ドイツなど欧州主要国の輸出が好調であったことから、ユーロ圏全体では予想を上回る1.8%の成長となりました。丸紅の業績も一部輸送機関係は経済低迷の影響を受けたものの、在庫調整の反動やドイツ輸出産業の回復などにより、総じて堅調に推移しました。

そのような中、丸紅の2010年の施策としては、既存ビジネスの強化に加え、EUが経済連携を進める中で、日本中心からアジア諸国まで市場を広げた欧州製品・技術の輸出や、欧州有力企業との域内外での共同プロジェクト推進などに注力してきました。

2011年度の施策

2011年の欧州経済は、南欧諸国の財政問題に加えドイツなどの主要各国でも緊縮財政政策が本格化することから、二番底に陥ることはないものの緩やかな成長にとどまるとの見方が大勢です。2011年度は、中東・北アフリカ支配人としてのネットワークも活かしながら、2010年度の施策に加え、欧州と中東を絡めたビジネスの推進にも注力し、収益基盤の強化を図っていきます。

域内の主要拠点

ヨーロッパ

Athens

Bucharest

Budapest

Düsseldorf

Hamburg

London

Madrid

Milan

Paris

Prague

Risley

Warsaw

アフリカ

Algiers

CIS



執行役員、CIS支配人
生田 章一

域内の主要拠点

Almaty
Astana
Khabarovsk
Kiev
Moscow
St. Petersburg
Tashkent
Vladivostok
Yuzhno-Sakhalinsk

ロシア、ウクライナ、カザフスタン、ウズベキスタンを始めとする旧ソ連9カ国との資源・エネルギー分野を中心とした中長期案件の発掘・推進と、既存のコモディティ取引の拡大を目指します。

地域(市場)におけるオペレーションの特色

丸紅はソ連時代の1968年に最初の事務所をモスクワに開設し、2010年のウラジオストク出張所開設に至るまで拠点網の拡充を進め、現在ではロシア、ウクライナ、カザフスタン、ウズベキスタンの4カ国に合計9拠点を展開しています。

資源・エネルギー取引、プラント納入案件から始まり、消費物資の輸出・販売まで、幅広い分野にわたってCIS諸国とのビジネス拡大を図ってきました。

近年では日本を含めたアジア・太平洋地域へのエネルギー資源の供給国としてCIS諸国はますますその存在感を増しつつあります。丸紅はロシアやカザフスタンにおいて日本や世界の有力企業と共同で資源開発案件を積極的に推進すると同時に、その関連でプラント、資材供給案件の実現にも注力しています。また穀物の買い付けや省エネルギー・環境対策といった新しい分野でのビジネスも生まれてきており、丸紅の強みを発揮し、取引の拡大に取り組んでいます。

2011年度の施策

CIS地域の経済は原油価格に左右される構造にあり、2011年も年間を通じて原油価格が高値で推移するようであれば、投資や消費が活発化し、経済成長が押し上げられるものと見られます。丸紅は資源エネルギー、インフラ開発、消費財取引の3分野での案件推進を図り、とりわけ資源エネルギー分野では市場戦略委員会とも連携しながら、関係政府・企業幹部との関係維持と強化を進めていきます。

中東・北アフリカ



常務執行役員、中東・北アフリカ支配人
津田 慎悟

豊富な資源を背景に成長の見込める中東・北アフリカ地域において、有力取引先との関係強化を図りながら、主力のエネルギーをはじめ、化学品、輸送機、食料などのトレードのさらなる拡大と、強みのあるインフラ・石油ガス関連プロジェクト分野に注力していく方針です。

地域（市場）におけるオペレーションの特色と2010年度の施策

当該地域は石油を中心としたエネルギービジネスから得た莫大な資金を利用して、資源・エネルギーの川下への展開ならびに、水、電気、住宅、交通といったライフラインの整備を積極的に推進しています。油価が高値安定の状況下、域内諸国の経済はさらに伸張することが予想され、丸紅としては、事業、トレード、EPCといった広範囲なビジネスのますますの拡大を目指しています。当該地域はエネルギーの貢献度が約7割と非常に高い地域ですが、さらなる拡大に加え、インフラやプラントを中心としたプロジェクト案件、コモディティ基盤の拡大にも注力しています。2010年度は電力および造水案件ならびに石油ガス関連分野へのプロジェクト参画を目指すとともに、LNGや原油・石油製品の引取はもちろん、食料、化学品、輸送機械などのベースカーゴとなるトレード拡大に注力してきました。

2011年度の施策

当該地域には、歴史的な経緯によるカントリーリスクやテロの問題に加え、民主化という不安定要素があり、難しい舵とりが要求されますが、当該市場の潜在力は高く、丸紅にとって重要な地域であることに変わりはありません。地場有力先との取り組み強化を推進するとともに、同じく担当地域である欧州のネットワークも活かしながら、広範囲なビジネス拡大により丸紅のさらなるプレゼンス向上を目指します。

域内の主要拠点

中東

Abu Dhabi

Amman

Ankara

Baghdad

Cairo

Doha

Dubai

Istanbul

Kuwait City

Muscat

Riyadh

Sana'a

Tehran

北アフリカ

Luanda

Tripoli

アセアン



執行役員、アセアン支配人
生野 裕
いくの

域内の主要拠点

Bangkok
Hanoi
Ho Chi Minh
Jakarta
Kuala Lumpur
Kuching
Manila
Phnom Penh
Quang Ngai
Sibu
Singapore
Vientiane
Yangon

沸騰を続けるアジア。喧騒と混沌が入り混じった中で力強い成長を続けるアセアンにおいて、その活力を取り込みながら、国や地域の垣根を越えたダイナミックなビジネス展開を目指していきます。

地域（市場）におけるオペレーションの特色と2010年度の施策

アセアンは丸紅にとって伝統市場です。フィリピンでは営業活動を開始して100年以上、またシンガポールやインドネシアでも事務所開設後50年以上の歴史を有しており、丸紅はこの地での営業基盤をこれまで営々と築いてきました。

フィリピン、シンガポール、タイでは発電事業を、またインドネシアでは大規模なアカシア植林事業やパルプ生産事業などさまざまなビジネスを展開し、丸紅の商権拡大のみならず、アセアン各国の経済発展にも貢献してきました。

2010年度は、前年シンガポールに設立した丸紅アセアン会社を核として、当地域で新しいトレードや事業展開を進めるための体制整備を進めるとともに、海外営業の最前線にさらに人員を投入してきました。幸い、エースcockベトナム社への出資や航空機オペレーティングリース事業会社の設立など、新たなビジネスの取り組みが徐々に成果を上げつつあります。

2011年度の施策

2011年度も、当地域の営業基盤をさらに拡大・深化させていきます。そのためには、①重点4分野（食料、資源、インフラ、環境・新エネルギー）の強化、②重要取引先対策、③地域間取引拡大（アセアン⇔中国、アセアン⇔インド）の3つを柱に、トレードと事業投資の両面で商権拡大を図っていきます。

生き生きと躍進を続けるこのアセアンの地で、丸紅ならではのビジネス創出と地域社会への貢献を続けていきます。

中国



常務執行役員、中国総代表

鹿間 千尋
しかま

域内の主要拠点

Beijing
Changchun
Chengdu
Dalian
Guangzhou
Hong Kong
Kunming
Nanjing
Qingdao
Shanghai
Tianjin
Wuhan
Xiamen

所得の増加と都市化の進展が継続して見込まれる中国において、「もっと大きく、もっと中へ」をキーワードに、内需・消費に関わる事業・トレードで大きな展開を図るとともに、中国有力企業との中国内外での取り組みをさらに推進していきます。

地域（市場）におけるオペレーションの特色と2010年度の施策

2010年の中国経済は、堅調な消費や国内投資、また輸出の回復により、経済成長率は10.3%と、引き続き大きな伸びを示しています。丸紅は今や世界第2位の経済規模となった中国市場で、より大きな仕組みづくりを目指しています。とりわけ拡大する中国の内需を取り込むビジネスに注力し、中国最大級の農牧企業である山東六和集团有限公司と飼料畜産業、大型飼料工場建設、穀物サイロ事業などに関わる戦略提携を締結、また大手総合化学メーカー・天津渤海化工集团公司とも、共同事業などに関わるアライアンス契約を締結しました。トレードは旺盛な内需を背景に、2010年度は中国向け大豆取引が増加し、中国輸入量の20%弱に相当するまで販売を大幅に拡大したほか、化学品や自動車部品、油圧機器、紙パルプなどコモディティ商品の取り扱いが大きく伸長しました。

2011年度の施策

中国は2011年からスタートした第12次五カ年計画（2011～2015年）で年7%の経済成長を目標とし、内需拡大と、民生を重視した成長発展パターンへの転換に重点を置いています。このことから、消費のさらなる拡大、サービス産業の発展が見込まれます。さらに環境・省エネビジネス、中国企業の海外進出もより活発な展開が予想されます。丸紅はこのような中国政府の方針に沿って、引き続き汚水・汚泥処理など環境・省エネに関わる取り組みや、中国企業との第三国共同案件に力を入れていきます。併せて2010年にFTAが発効したアセアンやECFAを締結した台湾などの周辺地域との取引・事業にも注力していきます。

国内

国内支社・支店では、丸紅グループ企業の域内連携や地場企業との取り組みを中心に、地域の産業・企業動向に注目し、地域特性に応じたビジネスの開拓に注力しています。

国内拠点

札幌
仙台
東京（本社）
静岡
名古屋
大阪
福山
今治
福岡
那覇

国内においては、東京本社のほか、北海道（札幌）、東北（仙台）、名古屋、大阪、九州（福岡）の5支社、静岡、福山、那覇の3支店、船舶今治出張所の計9事業所を通じて、地域に密着した商社活動を展開しています。

国内支社・支店の主な取引・商材としては、北海道支社の不動産、食糧・食品、東北支社のエネルギー、静岡支店の設備機械、名古屋支社の航空機・太陽光発電関連の設備機械、大阪支社の繊維製品・繊維素材・食品・不動産、九州支社の食糧・食品、那覇支店のエネルギー・食糧などがあげられます。また、地域の産業・企業の活性化に向け、地元企業・自治体との取り組みを推進し、地域経済団体の活動に積極的に参加するなど、地域社会への貢献にも力を入れています。

総合商社の機能を活かした国内支社・支店の地域での取り組みとして、大阪支社では、大阪市の中小企業支援拠点「大阪産業創造館」と提携し、地元中小企業の技術をもとに、丸紅が国内外に有する企業ネットワークと流通チャネルを通じて、市場への投入を見据えた企業間のマッチング活動を行っています。また、各地の財界活動などを通じて、地元企業や経済団体に対する海外マーケット情報の提供や、海外企業とのビジネスの橋渡しなども行っています。

3月11日に発生した東日本大震災を受け、地元企業や自治体への食料や物資の緊急支援、被災した施設の復旧支援にも注力しており、地元電力会社に、夏場の電力需要ピークに合わせて、移動用ガスタービン発電機2台を海外から緊急調達するなど、東北地区の震災復興に向けた電力の安定供給への貢献も行っています。

主要事業会社リスト

食糧部門

	社名	事業内容	国・地域名	議決権保有比率
連結子会社	国内	十勝グリーンセンター株式会社	倉庫、港湾運送業	日本 65.00%
		日清丸紅飼料株式会社	配合飼料の製造・販売	日本 60.00%
		株式会社日本チャンキー	ブロイラー原種鶏農場運営・種鶏の生産・販売	日本 100.00%
		パシフィックグリーンセンター株式会社	穀物の倉庫(鹿児島／熊本・八代／岡山・水島)、港湾運送業	日本 78.40%
		丸紅畜産株式会社	鶏肉・豚肉の生産、食肉の販売、畜産加工品の製造・販売	日本 100.00%
		ミツハシ・丸紅ライス株式会社	米穀類の精米・販売および加工米飯類の販売	日本 51.00%
	海外	Columbia Grain, Inc.	穀物の集荷、保管、輸出・国内販売	米国 100.00%
		Rangers Valley Cattle Station Pty. Ltd.	肉牛肥育・生産	豪州 100.00%
関連会社	国内	株式会社ウーケ	無菌化包装米飯の製造、販売および輸出	日本 34.00%
		エスフーズ株式会社	食肉卸・食肉加工品の製造・販売	日本 17.39%
		関東グリーンターミナル株式会社	倉庫(茨城・鹿島)、港湾運送業	日本 25.00%
		日清オイリオグループ株式会社	製油事業、ファインケミカル事業、ヘルシーフーズ事業	日本 15.17%
	海外	Great Wall (Dalian) Investment Co., Ltd.	ブロイラー・畜肉加工品の生産・販売	中国 40.00%
		Terlogs Terminal Maritimo Ltda.	運送倉庫業、港湾荷役業	ブラジル 25.50%

食品部門

	社名	事業内容	国・地域名	議決権保有比率
連結子会社	国内	東京製粉株式会社	製粉、ブレミックスなどの製造・販売	日本 59.36%
		株式会社ナックスナカムラ	量販店、コンビニエンスストアなどへの冷凍食品など卸売業	日本 83.52%
		株式会社ベニレイ	水産物の卸売業および冷蔵倉庫業	日本 98.76%
		丸紅食料株式会社	コーヒー・茶・果汁・青果物・農産物・加工食品などの販売	日本 100.00%
		株式会社山星屋	量販店、コンビニエンスストアなどへの菓子など卸売業	日本 77.58%
	海外	阿露馬珈琲(上海)有限公司	コーヒー豆の焙煎加工・販売およびコーヒー生豆、インスタントコーヒーなどの販売	中国 75.00%
		Cia. Iguazu de Café Solúvel	インスタントコーヒー、コーヒーエキス、コーヒーオイルの製造販売、コーヒー生豆の精選、販売	ブラジル 86.38%
		North Pacific Seafoods, Inc.	水産物の加工販売	米国 100.00%
関連会社	国内	株式会社ダイエー	小売業	日本 29.35%
		東京アライドコーヒーロースターズ株式会社	コーヒー豆の焙煎加工・販売	日本 23.82%
		株式会社東武ストア	食料品主体の小売業	日本 30.67%
		東洋精糖株式会社	砂糖・機能食品素材の製造・販売、マンション・ビルの賃貸	日本 39.30%
		株式会社マルエツ	食料品主体の小売業	日本 29.90%
		宮古製糖株式会社	砂糖の製造・販売	日本 25.17%
	海外	Acecook Vietnam Joint Stock Company	小麦粉麵、米粉麵、春雨、その他食品の製造販売	ベトナム 18.30%
		Asia Christine International Holdings Co., Ltd.	パン製造販売業	中国 16.20%
		Jiangsu Saint Fruit Winery Co., Ltd.	ワインの製造・販売	中国 30.00%
		Shanghai Baihong Trading Co., Ltd.	中国における国内商品と自社取扱輸入商品の国内卸売と国内商品の輸出、倉庫保管・簡単な商品加工・配送、自社取扱商品の小売業	中国 49.00%

ライフスタイル部門

	社名	事業内容	国・地域名	議決権保有比率
連結子会社	国内	京都丸紅株式会社	和装呉服を主とした繊維品の卸売業	日本 99.91%
		テキスタイルレンタル株式会社	ユニフォームの企画・販売・レンタルおよびクリーニング請負事業	日本 100.00%
		株式会社プロアバンセ	フィットネス機器・ゴルフ用コンポーネントなどの輸入販売、釣り具の輸出	日本 100.00%
		丸紅インテックス株式会社	産業用繊維資材および生活用品の販売	日本 100.00%
		丸紅シーエルエス株式会社	人工皮革の販売および輸出入、袋物製品の企画・開発・輸入販売	日本 100.00%
		丸紅テクノラバー株式会社	合成ゴム・天然ゴム・カーボンブラック・ゴム副資材の販売	日本 100.00%
		丸紅テックス株式会社	各種テキスタイルの企画・製造・販売	日本 100.00%
		丸紅ファッションプランニング株式会社	繊維を中心とした商品企画・品質試験などのコンサルティング	日本 100.00%
		丸紅ファッションリンク株式会社	ファッションアパレル製品および服飾雑貨の卸売業	日本 100.00%
		株式会社丸紅フットウェア	各種履物の企画・開発・輸入・販売	日本 100.00%
		丸紅メイト株式会社	各種ユニフォームのレンタル・管理業務の請負、企画、生産、販売	日本 100.00%
	海外	Belterra Corporation	コンベヤベルトおよび部品その他産業用ゴム製品販売とサービス	カナダ 100.00%
		Marubeni Business Machines (America), Inc.	事務機器および関連商品のカリブ・中南米地域向け販売	米国 100.00%
		Marubeni Footwear Resources Limited	各種フットウェアおよび袋物製品のソーシング、開発および生産管理	香港 100.00%
		Marubeni International Commodities (Singapore) Pte. Ltd.	天然ゴムの販売	シンガポール 100.00%
		Marubeni Textile Asia Pacific Ltd.	衣料製品輸入ならびに三国間取引に関わる買付代理業務	香港 100.00%
		Marubeni Textile (Shanghai) Co., Ltd.	衣料製品輸入ならびに三国間取引に関わる買付代理業務	中国 100.00%
		Shanghai Tong Nuan Hong Knitting Co., Ltd.	ソックスの生産販売	中国 90.00%
		UNIMAC Rubber Co., Ltd.	天然ゴムの生産および販売	タイ 75.00%
		Wonderful Saigon Garment Co., Ltd.	各種ユニフォームの縫製	ベトナム 51.00%
関連会社	国内	株式会社アスブルンド	小売直営店（家具・雑貨・カフェ）の運営、小売店等向けオフィス・家庭用家具・雑貨の企画・輸入・販売、ホテル・飲食店・物販店向け業務用家具の企画・輸入・販売	日本 20.32%
		株式会社ファブリカ	ラコステブランドの衣料品および関連商品の製造・販売	日本 33.36%
	海外	Konica Minolta Business Solutions Do Brasil Ltda.	コニカミノルタ製複写機・消耗品のブラジルでの輸入、組立、販売	ブラジル 49.00%
		N.V. Yokohama Belgium S.A.	ベルギーおよびルクセンブルグなどにおける横浜タイヤの販売	ベルギー 33.40%
		Thai Textile Development & Finishing Co., Ltd.	綿・化繊中厚地織物の染色・仕上げ加工	タイ 27.11%
		Yokohama Iberia S.A.	スペインおよびポルトガルなどにおける横浜タイヤの販売	スペイン 49.00%
		Yokohama Reifen GmbH	ドイツなどにおける横浜タイヤの販売	ドイツ 25.00%
		Yokohama Tyre Australia Pty. Ltd.	豪州などにおける横浜タイヤの販売	豪州 40.00%

紙パルプ部門

	社名	事業内容	国・地域名	議決権保有比率
連結子会社	国内	興亜工業株式会社	段ボール原紙および出版用紙の製造販売	日本 79.95%
		スマトラパルプ株式会社	PT. Tanjungenim Lestari Pulp and Paperへの出資	日本 49.95%
		太栄産業株式会社	食品軽量容器製造販売	日本 100.00%
		福山製紙株式会社	段ボール用中芯原紙および紙管原紙の製造販売	日本 55.00%
		富士コーテッドペーパー株式会社	塗工紙製造	日本 100.00%
		マスコット化学紙株式会社	各種レジスター用紙の製造販売	日本 80.00%
		丸紅オフィス・サプライ株式会社	情報用紙の販売、事務機器の販売	日本 100.00%
		丸紅紙パルプ販売株式会社	各種紙の卸売	日本 100.00%
		丸紅紙パルプ物流株式会社	輸入紙、国産紙およびパルプ製品の総合物流	日本 100.00%
		丸紅建材株式会社	建材・木材製品の販売、建築工事請負	日本 100.00%
		丸紅セメント資材株式会社	セメントおよび建築資材の販売、建築工事業	日本 90.00%
		丸紅ペーパーリサイクル株式会社	古紙販売、古紙ヤード業の運営	日本 100.00%
	海外	Intragrated Resources Holdings, Inc.	印刷用紙販売、印刷コンサルティング業務	米国 100.00%
		PT. Musi Hutan Persada	インドネシア・スマトラ島でのアカシア植林事業・植林木丸太販売	インドネシア 60.00%
関連会社	国内	株式会社ウェル	オフィス系古紙・機密書類を中心とした古紙の回収・加工・販売	日本 40.00%
		株式会社フォレストネット	インターネットによる印刷用紙の販売および関連サービスの提供	日本 35.00%
		丸住製紙株式会社	洋紙・パルプの製造および販売	日本 32.16%
	海外	Amapa Florestal e Celulose S.A.	植林・チップ生産・輸出	ブラジル 50.00%
		Daishowa-Marubeni International Ltd.	パルプの製造および販売	カナダ 50.00%
		GS Paper & Packaging Sdn. Bhd.	段ボール厚紙・段ボール製品の一貫生産メーカー	マレーシア 25.00%
		Long Chen Paper (China) Holdings Co., Ltd	栄成紙業の中国段ボール原紙・加工事業の持株会社	中国 15.04%
		Marusumi Whangarei Co., Ltd.	針葉樹植林木のウッドチップの製造および販売	ニュージーランド 49.00%
		WA Plantation Resources Pty. Ltd.	木材チップ生産販売および植林事業	豪州 50.00%

化学品部門

	社名	事業内容	国・地域名	議決権保有比率
連結子会社	国内	シンコーケミカル・ターミナル株式会社	タンク基地の運営管理	日本 85.50%
		丸紅ケミックス株式会社	有機化学品、機能性化学品、医薬中間体などの国内販売および貿易取引	日本 100.00%
		丸紅ブラックス株式会社	各種プラスチック原料・製品の国内販売および貿易取引	日本 100.00%
	海外	Agrovista B.V.	英国、オランダの農業販売会社の持株会社	英国 100.00%
		Helena Chemical Company	農業の製剤、販売および肥料、種子の販売	米国 100.00%
		Jiangmen Senkei Chemical Tank Storage Co., Ltd.	モルテンカプロラクタム貯蔵施設の運営	中国 100.00%
		Marubeni Specialty Chemicals Inc.	機能化学品、プラスチックの米国での輸出入および国内販売	米国 100.00%
		Tianjin Benny Trading Co., Ltd.	溶融硫黄の輸出入・貯蔵・国内販売	中国 67.20%
関連会社	国内	片倉チッカリン株式会社	肥料の製造・販売、飼料・食品などの販売、化粧品原料の製造および販売	日本 25.16%
		江南ラミネート株式会社	ラミネート加工品および紙二次加工品の製造	日本 35.00%
		サンアグロ株式会社	高度化成肥料・土壌改良資材などの製造・販売、農業の販売およびゴルフ緑化関連事業	日本 22.78%
		昭永ケミカル株式会社	各種塗料およびシンナーのOEM製造	日本 27.00%
		バシフィックリチウム株式会社	高純度炭酸リチウムの製造および販売	日本 30.00%
		ポリテック株式会社	ポリエステルシートの製造および販売	日本 41.98%

	社名	事業内容	国・地域名	議決権保有比率
関連会社	海外	Agricultural Chemicals (Malaysia) Sdn. Bhd.	農業の製造および販売	マレーシア 29.55%
		Chlor-Alkali Unit Pte. Ltd.	Dampier Salt 社の塩・石膏の販売	シンガポール 21.51%
		CMK Electronics (Wuxi) Co., Ltd.	プリント配線板 (PCB) の開発、製造および販売	中国 20.00%
		Dainichi Color India Private Limited	樹脂コンパウンドの製造および販売	インド 30.00%
		Dampier Salt Limited	天日塩および石膏の製造および販売	豪州 21.51%
		Indian Synthetic Rubber Limited	合成ゴム (SBR) の製造販売	インド 20.00%
		Key Plastics (Dalian) Co., Ltd.	プラスチック成型品の製造および販売	中国 20.00%
		MGC Advanced Polymers, Inc.	MXD-6樹脂の製造および販売	米国 20.00%
		Mitsubishi Rayon Polymer Nantong Co., Ltd.	アクリル樹脂、アクリル板、アクリル系塗料用樹脂の製造および販売	中国 20.00%
		Nantong Benny Petrochemicals Harbour Storage Co., Ltd.	液体ケミカル原料とLPGの貯蔵、小分けおよび港湾地区内の輸送	中国 25.00%
		Point-Benny Technology (Wuhan) Co., Ltd.	カラートナーの製造販売	中国 36.00%
		P.T. Fukusuke Kogyo Indonesia	PEフィルムの製造および販売	インドネシア 35.00%
		P.T. Riken Indonesia	PVCコンパウンドおよびその加工品の製造販売	インドネシア 28.16%
		Sekisui S-LEC Mexico S.A. de C.V.	ポリビニールブチラルフィルムの製造および販売	メキシコ 29.08%
		Shen Hua Chemical Industrial Co., Ltd.	合成ゴム (SBR) の製造および販売	中国 22.56%
		Suzhou Ruihong Electronic Chemicals Co., Ltd.	フォトレジストを中心とする電子材料用化学品の生産、加工および販売	中国 19.87%
		TSRC-UBE (Nantong) Chemical Industrial Company Limited	合成ゴム (ポリブタジエン) の製造および販売	中国 20.00%
		Wuxi Zhenyu Chemical Co., Ltd.	硫酸、硫酸カリ、塩酸の製造および販売	中国 44.44%

エネルギー第一部門

	社名	事業内容	国・地域名	議決権保有比率
連結子会社	国内	丸紅エネックス株式会社	石油・ガス輸入基地・貯蔵配送施設の管理・運営	日本 100.00%
		丸紅エネルギー株式会社	石油製品の販売、および油槽所・給油所の運営	日本 66.60%
	海外	Marubeni Energy Europe Limited	欧州を中心とした石油取引	英国 100.00%
		Marubeni International Petroleum (Singapore) Pte. Ltd.	アジア、大洋州を中心とした石油取引	シンガポール 100.00%
		Marubeni LNG International B.V.	カタールでのLNGプロジェクト投資会社	オランダ 100.00%
		MIECO Inc.	北米および環太平洋地域を中心とした石油取引	米国 100.00%
		MQL International B.V.	カタールでのLNGプロジェクト投資会社	オランダ 100.00%
関連会社	国内	ENEOSグローブ株式会社	液化石油ガスの輸入・販売、新エネルギー関連機器の販売	日本 20.00%
	海外	Shenzhen Sino-Benny LPG Co., Ltd.	中国におけるLPGの輸入および販売	中国 30.00%

エネルギー第二部門

	社名	事業内容	国・地域名	議決権保有比率
連結子会社	国内	丸紅ユティリティ・サービス株式会社	原子力発電関連機器の販売およびサービス	日本 100.00%
	海外	Energy U.S.A. Inc.	原子燃料関連取引	米国 100.00%
		Marubeni North Sea Limited	英国領北海での石油、ガスの開発および生産	英国 100.00%
		Marubeni Oil & Gas (USA) Inc.	米国メキシコ湾での石油、ガスの開発および生産	米国 100.00%
		Ravva Oil (Singapore) Pte. Ltd.	インド・ラバ油田での石油、ガスの開発および生産	シンガポール 100.00%

金属部門

	社名	事業内容	国・地域名	議決権保有比率
連結子会社	国内 丸紅テツゲン株式会社	製鉄・製鋼用原料、鉱産物の販売	日本	100.00%
	丸紅メタル株式会社	非鉄、軽金属製品の販売および関連投資	日本	100.00%
	海外 Marubeni Aluminium Australia Pty. Ltd.	豪州におけるアルミ事業への投資およびアルミ地金の販売	豪州	100.00%
	Marubeni Coal Pty. Ltd.	豪州における石炭事業への投資	豪州	100.00%
	Marubeni Los Pelambres Investment B.V.	チリにおける銅事業への投資	オランダ	100.00%
	Marubeni Metals & Minerals (Canada) Inc.	カナダにおけるアルミ事業への投資およびアルミ地金の販売	カナダ	100.00%
	Marubeni Thermal Coal Pty. Ltd.	豪州Dartbrook炭鉱への投資	豪州	100.00%
関連会社	国内 伊藤忠丸紅鉄鋼株式会社	鉄鋼製品などの輸出入および販売、加工	日本	50.00%
	日本伸銅株式会社	銅・黄銅の棒、コネクタ線などの製造および販売	日本	15.83%
	丸紅建材リース株式会社	重仮設・鋼材のリースおよび販売	日本	35.24%
	海外 J-Power Systems Saudi Co., Ltd.	海底ケーブルの製造・販売および工事	サウジアラビア	25.00%
	Resource Pacific Holdings Pty Limited	豪州Ravensworth Underground炭鉱への投資	豪州	22.22%
	Shanghai Nichiei Metals Co., Ltd.	冷熱製品用冷凍サイクル配管の製造・販売	中国	25.00%
	Silbasa-Silicio de Alta Pureza da Bahia S.A.	高純度フェロシリコンの製造・販売	ブラジル	24.62%
	Toyo-Memory Technology Sdn. Bhd.	HDD用アルミディスクの製造・販売	マレーシア	40.00%

輸送機部門

	社名	事業内容	国・地域名	議決権保有比率
連結子会社	国内 紅洋海運株式会社	船舶運航管理、経理代行、船舶用各種資機材などの取り扱い	日本	100.00%
	丸紅エアロスペース株式会社	航空機、航空機用・艦船用エンジン、航空機用・艦船用各種搭載機器、航空宇宙用機器、衛星通信用機器、およびその部品の輸入・販売。航空機の運航管理、航空機チャーター	日本	100.00%
	丸紅オートモーティブ株式会社	自動車関連部品、関連機器の輸出入および国内販売。総合物流サービスの提供	日本	100.00%
海外	Advantage Funding Management, Inc.	自動車の販売金融およびリース	米国	80.00%
	Avenue Machinery Corporation	クボタ・MF製農業機械の販売など	カナダ	100.00%
	Distribuidora Automotriz Marubeni Ltda.	チリにおける日産輸入代理店	チリ	100.00%
	Gallery Automotive Group, LLC.	自動車の販売およびサービス	米国	100.00%
	KM DISTRIBUCION DE MAQUINARIAS, S.A. de C.V.	メキシコにおけるクボタ製トラクタ、部品の輸入卸売事業	メキシコ	100.00%
	Long Island Automotive Group, Inc.	自動車の販売およびサービス	米国	100.00%
	Marubeni Aero Partners Limited	航空機用エンジンの開発投資	ケイマン諸島	100.00%
	Marubeni Aerospace America Corporation	日本向け航空機、エンジンおよびエンジンパーツ、航空機搭載機器および部品輸出	米国	100.00%
	MARUBENI AG Makina Ticaret Limited Sirketi	トルコにおけるクボタ製トラクタ、部品の輸入卸売事業	トルコ	100.00%
	Marubeni Auto & Construction Machinery America Inc.	自動車・建設機械・農業機械関連事業投資	米国	100.00%
	Marubeni Auto and Construction Machinery LLC	沿ボルガ・南ロシア連邦管区におけるコマツ代理店、およびロシア・CIS諸国向け建設機械販売	ロシア	100.00%
	Marubeni Auto Finance, Ltda.	自動車金融	チリ	100.00%
	Marubeni Auto Investment (UK) Ltd.	自動車小売（新車・中古車）・サービス業への投資	英国	100.00%
	Marubeni Auto Ltda.	日産自動車の販売およびサービス	チリ	100.00%
	Marubeni Automotive Holding (Australia) Pty Ltd.	豪州自動車事業の統括	豪州	100.00%
	Marubeni Aviation International Ltd.	航空機関連製品輸出入、防衛装備品対日輸出	英国	100.00%

	社名	事業内容	国・地域名	議決権保有比率
連結子会社	海外	Marubeni Aviation Services Ltd.	航空機用エンジンの開発投資および航空機リース	ケイマン諸島 100.00%
		Marubeni Holding Ltda.	チリにおける日産自動車製品の輸入・販売・小売および販売金融業の事業管理会社	チリ 100.00%
		Marubeni Komatsu Ltd.	コマツ製建設機械などの輸入・販売およびサービス	英国 100.00%
		Marubeni Machinery Distribution Poland SP. Zo. o.	クボタ製農業機械・日産フォークリフトの販売代理店	ポーランド 100.00%
		Marubeni Maquinarias Mexico, S.A. de C.V.	コマツ製建設機械など輸入・販売業	メキシコ 100.00%
		Marubeni Motor Holdings, Inc.	自動車金融事業会社 Advantage Funding Management, Inc.への投資会社	米国 100.00%
		Marubeni Motors Poland SP. Zo. o.	ポーランドにおけるTATA製車両・部品の輸入卸売り事業	ポーランド 100.00%
		Prime Automotive Warehouse Inc.	アフターマーケット用自動車部品販売	米国 100.00%
		ROYAL MARITIME CORPORATION	船舶の保有・貸渡およびファイナンス	リベリア 100.00%
		Toyota Ghana Company Ltd.	ガーナにおけるトヨタ車両・部品販売およびサービス	ガーナ 100.00%
関連会社	国内	MTU-Marubeni 株式会社	独MTU社、独ダイムラー社および米デトロイトディーゼル社製ディーゼルエンジン(建設機械用、船舶用、発電用、防衛車両用)および発電機の国内ディストリビューター	日本 49.00%
		スイスポートジャパン株式会社	航空会社向けグランドハンドリング事業	日本 49.00%
	海外	BW Gas JuJu LNG Limited	Nigeria LNG Limited向け長期備船中LNG船8隻の所有会社5社の持株会社	バミューダ 49.00%
		CODACA Holding & Investment Co., Ltd.	グアテマラ・ホンジュラスにおけるトラック・バス(日野・INTERNATIONAL・IVECO・SCANIAなど)の輸入代理店CODACA GUATEMALAおよびその周辺業務を行う姉妹会社に対する投融資	バハマ 49.00%
		Hino Motors Sales India Private Limited	インドにおける日野ブランドトラック・バス・補給部品の輸入、販売事業	インド 35.00%
		Hitachi Construction Machinery (Australia) Pty. Ltd.	豪州における日立建機・John Deereなどの各種建設・鉱山機械販売代理店	豪州 20.00%
		Komatsu Vietnam Joint Stock Company	コマツ製建設機械・フォークリフト・発電機の販売、左記の部品販売およびサービス	ベトナム 30.00%
		Kubota Canada Ltd.	クボタ製農業機械・小型建設機械・エンジン・汎用機械の輸入販売	カナダ 20.00%
		Kubota Construction Machinery (Shanghai) Co., Ltd.	クボタ製小型建設機械および補修部品の輸入販売・アフターサービス	中国 25.00%
		Kubota (Deutschland) GmbH	クボタ製農業機械・小型建設機械・エンジン・汎用機械の輸入販売	ドイツ 20.00%
		Kubota Europe S.A.	クボタ製農業機械・小型建設機械・エンジン・汎用機械の輸入販売	フランス 26.22%
		Kubota Korea Co., Ltd.	クボタ製農業機械・小型建設機械・エンジン・汎用機械の輸入販売	韓国 20.00%
		Kubota Tractor Australia Pty. Ltd.	クボタ製農業機械・小型建設機械・エンジン・汎用機械の輸入販売	豪州 20.00%
		Kubota (U.K.) Ltd.	クボタ製農業機械・小型建設機械・エンジン・汎用機械の輸入販売	英国 40.00%
		Maxima Machineries, Inc.	コマツなど建設機械の代理店事業	フィリピン 40.00%
		MD Aviation Capital Pte. Ltd.	航空機オペレーティングリース事業	シンガポール 50.00%
		P.T. Kencana Internusa Artha Finance	自動車販売金融	インドネシア 49.00%
		P.T. Surya Artha Nusantara Finance	建設機械販売金融	インドネシア 40.00%
		ZAMine Services LLC	モンゴルにおける日立建機製など建設機械代理店	モンゴル 50.00%

電力・インフラ部門

	社名	事業内容	国・地域名	議決権保有比率
連結子会社	国内 丸紅電力開発株式会社	海外電力事業案件の開発運営	日本	100.00%
	丸紅パワーシステムズ株式会社	海外向け発電・送変電設備の納入・建設および関連サービス	日本	100.00%
	三峰川電力株式会社	三峰川水力発電所による発電事業	日本	100.00%
	海外 Aguas Décima S.A.	チリ共和国ロス・リオス州バルディビア市における上下水道事業	チリ	100.00%
	Axia Power Holdings, B.V.	海外電力資産持株会社	オランダ	100.00%
	Geoenergia de Guanacaste Ltda.	コスタリカにおける地熱発電事業	コスタリカ	100.00%
	Marubeni Asian Power Singapore Pte. Ltd.	アジアおよび大洋州における電力プロジェクトのマーケティングおよび開発	シンガポール	100.00%
	Marubeni Caribbean Power Holdings, Inc.	カリブ地域における電力事業の統括持株会社	米国	100.00%
	Marubeni Europower Ltd.	欧州・中近東・アフリカにおける電力プロジェクトのマーケティングおよび開発	英国	100.00%
	Marubeni Power Asset Management Ltd.	海外電力発電資産の資産管理	香港	100.00%
	Marubeni Power International, Inc.	米州における電力プロジェクトのマーケティングおよび開発	米国	100.00%
	Marubeni Power Services, Inc.	米国および米国外における発電所メンテナンス事業への新規投資・開発	米国	100.00%
	Oak Creek Energy Systems Inc.	北米における風力発電事業、主要な送電線および新規風力発電所の開発	米国	58.02%
	PIC Group, Inc.	発電所オペレーション、メンテナンス、定期点検・補修・改修などのアフターサービス	米国	100.00%
	P.T. Matlamat Cakera Canggih	インドネシアでの電力プロジェクトのマーケティング、開発および建設	インドネシア	75.00%
	Sithe Fuel Co., Ltd.	韓国における燃料供給事業	韓国	100.00%
	Sithe Yosu Cogeneration Co., Ltd.	韓国Yosu市における蒸気供給事業	韓国	100.00%
	SmartestEnergy Ltd.	英国における電力コンソリデーション事業	英国	100.00%
	Smithfield Power Partnership	豪州・サウスウェールズ州における発電事業	豪州	100.00%
関連会社	国内 三崎ウインド・パワー株式会社	四国電力向け風力発電事業	日本	49.00%
	海外 Aguas Nuevas S.A.	チリ共和国 アリカ・イ・バリナコータ州、タラバカ州、ラ・アラウカニア州、マガジャネス・イ・デ・ラ・アンタルティカ・チレーナ州における上下水道事業およびタラバカ州における小型水力発電	チリ	50.00%
	Anhui Guozhen Environment Protection Science and Technology Joint Stock Co., Ltd.	中国総合下水処理事業一下水/中水処理分野における事業投資・O&M・EPC・設備製造販売	中国	30.00%
	Aquasistema Salina Cruz S.A. de C.V.	メキシコ国営石油公社向け循環水処理設備および海水淡水化造水設備の建設および12年間の運営	メキシコ	50.00%
	Carthage Power Company sarl	チュニジアにおける発電事業	チュニジア	40.00%
	Chengdu Générale des Eaux-Marubeni Waterworks Co., Ltd.	中国・四川省成都市向け上水供給プラントの建設および運営	中国	40.00%
	Consorcio Agua Azul S.A.	リマ市上下水道公社向けChillon浄水場BTO事業	ペルー	29.00%
	Eastern Power and Electric Company Limited	タイ・バンボーにおける発電事業	タイ	28.00%
	Electric Infrastructure Alliance of America, LLC	米国・テキサス州における送配電事業	米国	19.80%
	Emirates CMS Power Company	アブダビ・タウィーラA2発電造水事業	UAE	34.00%
	Ever Power IPP Co., Ltd.	台湾・桃園における発電事業	台湾	40.00%
	Fujairah Asia Power Co.	UAE・フジャイラ酋長国における発電造水事業	UAE	20.00%
	Gangwon Wind Power Co., Ltd.	韓国Gangwon道における風力発電事業	韓国	30.00%
	Hsin Tao Power Corporation	台湾・新桃における発電事業	台湾	50.00%
	Invenery Thermal Financing, LLC	Hardee、Cannon Falls、Spindle Hill発電資産の持株会社	米国	49.00%
	Mesaieed Power Company Ltd.	カタール・メサイッド地区における発電事業	カタール	30.00%
	Millmerran Power Partnership	豪州・クイーンズランド州における発電事業	豪州	30.00%
	Osmoflo Holdings Pty Ltd.	逆浸透膜(RO膜)等膜技術を活用した海水淡水化・産業用水処理エンジニアリング事業	豪州	40.00%

	社名	事業内容	国・地域名	議決権保有比率	
関連会社	海外	PPN Power Generating Company Limited	インド・ピライベルマルナルールにおける発電事業	インド	26.00%
		PT Cirebon Electric Power	インドネシア・チレボン地区における発電事業	インドネシア	32.50%
		Rabigh Arabian Water & Electricity Co.	サウジアラビアでの総合化学プラント向け電力・水・蒸気供給事業	サウジアラビア	30.00%
		Raleigh Wind Power Partnership	カナダ・オンタリオ州における風力発電事業	カナダ	49.00%
		Ruwais Power Company	UAE・シュワイハットにおける発電造水事業	UAE	10.00%
		San Roque Power Corporation	フィリピン・ルソン島における水力発電事業	フィリピン	50.00%
		Senoko Energy Pte. Ltd.	シンガポールにおける発電事業	シンガポール	30.00%
		Tapal Energy (Private) Ltd.	パキスタンにおける発電事業	パキスタン	40.00%
		Taweelah Asia Power Company	アブダビ・タウィーラB発電造水事業	UAE	14.00%
		TeaM Energy Corporation	イリハン・バグピラオ・スアル発電資産の比国持株会社	フィリピン	50.00%
		Uni-Mar Enerji Yatirimlari A.S.	トルコ・マルマラ・エレリシにおける発電事業	トルコ	33.33%
		Youngduk Wind Power Co., Ltd.	韓国Youngduk市における風力発電事業	韓国	34.00%

プラント・産業機械部門

社名			事業内容	国・地域名	議決権保有比率
連結子会社	国内	新日本レイキ株式会社	工業用冷却塔ならびに軸流送風機の設計、製作、施工、販売およびメンテナンス業務	日本	100.00%
		丸紅紙パルプエンジニアリング株式会社	国内外向け紙パルプ製造設備建設に関するエンジニアリング業務	日本	100.00%
		丸紅テクノシステム株式会社	飲料・容器製造設備、電子・メディア・印刷業界向け機器、化学・環境・エネルギー開発機器、建機用コンポーネント機器の輸出入および国内販売	日本	100.00%
		丸紅テクマテックス株式会社	繊維機械・産業資材用設備およびその関連設備・機器の国内ならびに輸出入販売	日本	100.00%
		丸紅トランスポートエンジニアリング株式会社	海外鉄道プロジェクトのエンジニアリングおよびプロジェクト・マネジメントサービス	日本	100.00%
		丸紅プロテックス株式会社	プラント関連機器の輸出入・国内販売、環境ビジネス、海外での工場建設工事エンジニアリングおよび機械設備の物流、ODA関連プロジェクトの請負ほか	日本	100.00%
		丸紅マシンツールズ株式会社	各種工作機械および周辺機器の販売および輸出入	日本	99.00%
	海外	KMA Manufacturing, LLC	米国製鉄所向け製鉄設備の補修・メンテナンス、ステンレス加工	米国	95.00%
		MARIOS, Inc.	KMA Manufacturing, LLCへの投資	米国	100.00%
		Marubeni Citizen-Cincom Inc.	シチズン・ミヤノ製工作機械の販売	米国	60.00%
		Marubeni Plant Contractor, Inc.	米国内工場建設に係る設計・土木・建屋・機械設備・据付工事等の請負および関連機器の調達	米国	100.00%
		MCP Iron Oxide, Inc.	廃酸再生サービスならびに酸化鉄製造を行う事業会社への投資	米国	100.00%
		Midwest Railcar Corporation	鉄道貨車のリース、売買、管理サービス	米国	100.00%
		関連会社	国内	株式会社加地テック	圧縮機、繊維機械、鋳造品、産業機械の製造販売
カフコジャパン投資株式会社	バングラデシュ・カフコ社に対する投資および関連サービス			日本	26.81%
JMD温暖化ガス削減株式会社	HFC-23（代替フロン）を分解することによって得られる温室効果ガス排出権の購入・販売			日本	43.00%
海外	Citizen Machinery America, Inc.		工作機械類製造販売およびエンジニアリングサービス	米国	33.40%
	Compañia de Nitrógeno de Cantarell S.A. de C.V.		メキシコ国営石油公社向け窒素ガス生産供給プロジェクト	メキシコ	35.00%
	Energy Infrastructure Investments Pty Limited		ガスパイプライン・発電設備・ガス精製プラント・州際電力連携線の保有・運営	豪州	49.90%

		社名	事業内容	国・地域名	議決権保有比率
関連会社	海外	JV LLC Sakhalin-Shelf-Service	サハリンプロジェクト向けサプライサービス(資機材補給基地運営)	ロシア	25.00%
		Unipres India Private Limited	自動車ボディーパネルの製造および販売	インド	20.00%
		Unipres Mexicana, S.A. de C.V.	自動車ボディーパネルの製造および販売	メキシコ	25.00%
		Unipres U.S.A. Inc.	自動車ボディーパネルの製造および販売	米国	25.00%

金融・物流・情報部門

	社名	事業内容	国・地域名	議決権保有比率	
連結子会社	国内	アイ・シグマ・キャピタル株式会社	投資ファンド運営会社	日本	100.00%
		株式会社イーツ	データセンターを利用したマネージドホスティングサービス	日本	100.00%
		マイティカード株式会社	非接触ICチップの販売および無線ICタグシステムの開発・販売・保守ならびにシステムコンサルティング	日本	91.25%
		株式会社マルニックス	保険ブローカー業、リスクコンサルティング	日本	100.00%
		丸紅アクセスソリューションズ株式会社	高速データ通信、データセンタ提供、法人向け高速インターネット接続、拠点間通信サービス	日本	99.96%
		丸紅OKIネットソリューションズ株式会社	情報通信ネットワークの企画・設計・構築・保守・運用	日本	66.00%
		丸紅情報システムズ株式会社	先端技術の発掘・開発、システムの開発・販売・保守、ソフトウェア・ハードウェアの販売、SI、システムコンサルティングなど	日本	100.00%
		丸紅セーフネット株式会社	損害保険・生命保険代理店業、貸金業	日本	100.00%
		丸紅テレコム株式会社	モバイル端末・固定通信サービス販売、モバイルコンテンツの企画・開発およびモバイルソリューションサービス	日本	100.00%
		丸紅物流株式会社	倉庫および総合物流業	日本	100.00%
		丸紅ホスピタルパートナーズ株式会社	医療施設向け医療材料・医療機器販売および関連する病院運営コンサルティング	日本	100.00%
		ロジパートナーズ株式会社	物流センターの運営、輸配送業務、物流に関わるコンサルティング業務など	日本	100.00%
	海外	Beijing Wai-Hong International Logistics Co., Ltd.	倉庫保管業、中国国内配送業、物流加工業、国際物流業	中国	90.00%
		CoActiv Capital Partners, Inc.	販売金融、小口リースならびに回収代行業	米国	100.00%
		MAC Trailer Leasing, Inc.	冷凍・冷蔵トレーラーリースレンタル業	米国	100.00%
		Marnix Europe Ltd.	保険ブローカー業	英国	100.00%
		MarPless Communication Technologies (Pty) Ltd.	南アフリカおよび近隣諸国向け情報分野における案件受注ならびに契約履行	南アフリカ	51.00%
		Train Trailer Rentals Ltd.	ドライトレーラー、冷凍・冷蔵トレーラー、コンテナシャーシのリース業	カナダ	100.00%
関連会社	国内	株式会社アヴァンティスタッフ	人材派遣業、人材紹介事業、アウトソーシング事業、研修事業	日本	42.99%
		エムジーリース株式会社	総合リース業	日本	45.00%
		キューアンドエー株式会社	訪問サポート、コールセンター受託によるITサポートサービス事業	日本	22.04%
		株式会社テレマーケティングジャパン	アウトソーシング事業におけるコールセンターの企画・運営、クロスメディアマーケティング事業	日本	40.00%
		フュージョンコミュニケーションズ株式会社	固定電話、IP電話、ISP事業、クラウド事業	日本	34.70%
		丸の内ダイレクトアクセス株式会社	東京・丸の内、大手町・有楽町エリアにおけるダークファイバーおよびハウジング・コロケーションサービス	日本	49.00%
	海外	Eastern Sea Laem Chabang Terminal Co., Ltd.	タイにおけるコンテナターミナルの運営	タイ	25.00%
		Shanghai Jiaoyun Rihong International Logistics Co., Ltd.	中国国内における物流サービスの提供	中国	34.00%

開発建設事業部

	社名	事業内容	国・地域名	議決権保有比率
連結子会社	国内	株式会社アイ・エム・ティ	丸紅が開発した大規模団地「ライブヒルズ」内での商業施設の所有、賃貸	日本 100.00%
		紅栄株式会社	ゴルフ場の経営	日本 100.00%
		ジャパン・リート・アドバイザーズ株式会社	不動産投資法人(J-REIT)の資産運用	日本 51.00%
		株式会社つなぐネットコミュニケーションズ	マンション向け高速インターネットサービスプロバイダ事業	日本 60.00%
		芙蓉観光株式会社	芙蓉カントリー倶楽部(ゴルフ場)の運営	日本 74.50%
		丸紅アセットマネジメント株式会社	不動産投資助言・運用・顧問業	日本 100.00%
		丸紅コミュニティ株式会社	マンション、オフィスビル、複合施設などの管理	日本 100.00%
		丸紅不動産株式会社	不動産賃貸およびサブリース	日本 100.00%
		丸紅不動産販売株式会社	不動産の販売代理および仲介・商品企画	日本 100.00%
	海外	P.T. Megalopolis Manunggal Industrial Development	インドネシア・ジャカルタ郊外における工業団地の開発・分譲・運営	インドネシア 60.00%
関連会社		Shanghai House Property Development Co., Ltd.	中国・上海市における住宅開発	中国 60.00%
	国内	越谷コミュニティプラザ株式会社	不動産の開発ならびに建物の管理および賃貸に関わる事業	日本 42.86%
		株式会社ティップネス	スポーツクラブ、施設の運営	日本 28.57%
	海外	Dalian Acacia Town Villa Co., Ltd.	中国・大連における外国人向け賃貸住宅の管理運営	中国 42.50%
		EAST OCEAN INVESTMENT Ltd.	ホーチミン市中心街でオフィスビル開発・賃貸事業を行うために設立した事業会社への投資	香港 30.00%
		LIMA LAND, Inc.	フィリピン・バタンガス州の工業団地(Lima Technology Center)の開発・分譲	フィリピン 40.00%
		P.T. Mekanusa Cipta	インドネシア・ジャカルタ郊外チブプールにおける住宅開発および分譲	インドネシア 26.00%
		SHANGHAI INTERNATIONAL REALTY COMPANY Ltd.	中国・上海市における外国人向け賃貸住宅の管理運営	中国 30.00%

その他

	社名	事業内容	国・地域名	議決権保有比率
連結子会社	国内	マリックス株式会社	与信管理に関わるコンサルティングならびにサービス業務	日本 100.00%
		丸紅オフィスサポート株式会社	オフィス関連サービス・福利厚生業務・一般事務の請負業	日本 100.00%
		丸紅サービス株式会社	社有施設管理サービス、総務関連業務サービスおよび物品の販売	日本 100.00%
		丸紅パーソネルマネジメント株式会社	人事関連業務のサービス提供	日本 100.00%
		丸紅フィナンシャルサービス株式会社	国内事業会社に対する貸し付け・預り金業務、財務経理に関する支援・コンサルティング業務	日本 100.00%

このリストは、2011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。

フィナンシャル・セクション

11年間の主要財務データ

	2010年度	2009年度	2008年度
年間:			
収益			
商品の販売等に係る収益	¥3,514,937	¥3,110,736	¥ 3,807,480
サービスに係る手数料等	168,912	169,233	194,819
収益合計	3,683,849	3,279,969	4,002,299
売上高	9,020,468	7,965,055	10,462,067
売上総利益	522,152	491,673	644,803
営業利益	145,774	118,926	234,065
受取配当金	19,200	23,561	27,719
持分法による投資損益	71,452	28,864	21,973
当社株主に帰属する当期純利益	136,541	95,312	111,208
[参考] 基礎収益 (単位: 億円)	2,237	1,544	2,450
期末現在:			
総資産	¥4,679,089	¥4,586,572	¥ 4,707,309
ネット有利子負債	1,615,634	1,706,397	1,911,607
純資産	831,730	799,746	623,356
株主資本	773,592	745,297	567,118
1株当たり当社株主に帰属する金額 (単位: 円):			
基本的1株当たり当社株主に帰属する当期純利益	¥ 78.63	¥ 54.89	¥ 64.04
潜在株式調整後1株当たり当社株主に帰属する当期純利益	—	—	—
配当金	12.0	8.50	10.00
キャッシュ・フロー (年度):			
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 210,044	¥ 280,610	¥ 343,618
投資活動によるキャッシュ・フロー	(128,495)	(35,207)	(387,069)
フリー・キャッシュ・フロー	81,549	245,403	(43,451)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(17,010)	(254,655)	257,608
財務比率:			
総資産利益率ROA (%)	3.0	2.1	2.2
株主資本利益率ROE (%)	18.0	14.5	16.5
株主資本比率 (%)	16.5	16.2	12.0
ネットD/Eレシオ (倍)	1.9	2.1	3.1

注: 1. 収益の計上額は、法的に契約当事者として取引に関与する場合においても、当社および連結子会社が主たる義務を負うものに該当せず、全般的な在庫リスクを負わない場合などには、純額で表示しております。

2. 売上高及び営業利益については、日本の投資家の便宜を考慮して、日本の会計慣行に従って表示しております。なお、当社は2002年度より米国会計基準での収益の開示を行なっています。また、2003年度以前の持分法による投資損益は、法人税等及び非支配持分帰属損益前利益に含めた形での遡及修正開示を行っていません。

3. 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

4. 基礎収益とは、総合商社が本業において稼ぐ力を表す経営指標で、売上総利益+販売費及び一般管理費(2006年度までリストラ関連項目を除いて計算)+支払利息(受取利息控除後)+受取配当金+持分法による投資損益の合計によって算出されます。

5. 表中の()はマイナス数値を示しております。

6. 2003年12月に発行した第一回第一種優先株式は希薄化効果を有しておりましたが、2007年3月19日をもって全て普通株式に転換されましたので、2007年度より潜在株式調整後1株当たり当社株主に帰属する当期純利益は記載していません。

百万円

2007年度	2006年度	2005年度	2004年度	2003年度	2002年度	2001年度	2000年度
¥ 3,958,276	¥3,467,925	¥2,949,058	¥2,874,455	¥2,622,546	¥2,520,531	¥ —	¥ —
207,950	190,930	190,787	161,108	148,674	160,636	—	—
4,166,226	3,658,855	3,139,845	3,035,563	2,771,220	2,681,167	—	—
10,631,616	9,554,943	8,686,532	7,936,348	7,902,494	8,793,303	8,972,245	9,436,863
596,916	531,171	502,024	433,395	406,761	424,643	436,804	479,754
200,153	165,020	143,248	86,461	78,624	73,371	776	41,482
23,645	20,705	12,065	8,989	7,198	6,797	7,477	7,692
55,661	44,880	31,602	25,727	—	—	—	—
147,249	119,349	73,801	41,247	34,565	30,312	(116,418)	15,036
2,396	2,021	1,713	1,099	800	—	—	—
¥ 5,207,225	¥4,873,304	¥4,587,072	¥4,208,037	¥4,254,194	¥4,321,482	¥4,805,669	¥5,320,604
2,001,977	1,843,445	1,876,350	1,823,909	1,969,323	2,264,117	2,712,906	3,089,839
860,581	820,839	710,786	483,567	434,581	292,712	296,769	372,878
779,764	745,454	663,787	443,152	392,982	260,051	263,895	342,297
¥ 84.93	¥ 72.41	¥ 48.34	¥ 26.61	¥ 22.85	¥ 20.30	¥ (77.92)	¥ 10.06
—	68.85	40.46	22.31	20.16	18.96	(77.92)	9.40
13.00	10.00	7.00	4.00	3.00	3.00	—	—
¥ 235,290	¥ 152,075	¥ 133,408	¥ 173,824	¥ 201,560	¥ 194,788	¥ 198,456	¥ 179,305
(306,855)	(135,147)	(193,781)	46,043	57,983	113,241	74,504	187,993
(71,565)	16,928	(60,373)	219,867	259,543	308,029	272,960	367,298
65,865	24,819	(46,037)	(238,057)	(233,938)	(294,001)	(150,104)	(456,125)
2.9	2.5	1.7	1.0	0.8	0.7	—	0.3
19.3	16.9	13.3	9.9	10.6	11.6	—	4.5
15.0	15.3	14.5	10.5	9.2	6.0	5.5	6.4
2.3	2.3	2.6	3.8	4.5	7.7	9.1	8.3

連結貸借対照表

丸紅株式会社

2010年及び2011年3月31日現在

	前連結会計年度末 (2010年3月31日現在)	当連結会計年度末 (2011年3月31日現在)
区分	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	570,789	616,003
定期預金	22,959	25,187
有価証券	3,743	2,870
営業債権		
受取手形	51,491	53,376
売掛金	864,760	884,872
関連会社に対する債権	55,575	49,156
貸倒引当金	△10,418	△8,457
たな卸資産	328,916	372,156
前渡金	173,168	191,910
繰延税金	22,015	11,135
前払費用及びその他の流動資産	158,130	199,583
(流動資産合計)	2,241,128	2,397,791
投資及び長期債権		
関連会社に対する投資及び債権	768,365	821,575
投資有価証券及びその他の投資	423,720	354,928
長期営業債権及び長期貸付金	98,861	91,903
貸倒引当金	△37,981	△39,734
賃貸固定資産—減価償却累計額 (前連結会計年度末41,127百万円、 当連結会計年度末45,493百万円)控除後	143,823	171,800
(投資及び長期債権合計)	1,396,788	1,400,472
有形固定資産		
土地	196,621	175,200
建物及び構築物	326,232	314,716
機械及び装置	681,012	668,729
鉱業権	8,457	7,849
	1,212,322	1,166,494
減価償却累計額	△521,186	△527,128
(有形固定資産合計)	691,136	639,366
前払年金費用	206	468
繰延税金	69,622	66,307
無形固定資産	92,388	85,406
のれん	48,152	41,790
その他の資産	47,152	47,489
資産合計	4,586,572	4,679,089

財務報告に関するより詳しい情報については、Web IRページより、2011年3月期(第87期)有価証券報告書をご覧ください。
http://www.marubeni.co.jp/ir/reports/security_reports.html

	前連結会計年度末 (2010年3月31日現在)	当連結会計年度末 (2011年3月31日現在)
区分	金額(百万円)	金額(百万円)
負債及び純資産の部		
流動負債		
短期借入金	96,362	105,275
一年以内に期限の到来する長期債務	236,343	248,888
営業債務		
支払手形	156,098	167,368
買掛金	675,736	732,560
関連会社に対する債務	48,061	36,765
前受金	149,819	156,118
未払法人税等	19,830	13,046
繰延税金	2,280	1,995
未払費用及びその他の流動負債	219,243	274,137
(流動負債合計)	1,603,772	1,736,152
長期債務	2,104,718	2,021,241
退職給付債務	44,154	53,411
繰延税金	34,182	36,555
約定及び偶発債務		
純資産		
当社株主資本		
資本金	262,686	262,686
授權株式数		
4,300,000,000株		
発行済株式数		
前連結会計年度末—1,737,940,900株		
当連結会計年度末—1,737,940,900株		
資本剰余金	158,409	157,908
利益剰余金	594,508	712,815
その他の包括損益累計額		
有価証券正味未実現損益	33,808	21,005
外貨換算調整勘定	△204,482	△273,019
デリバティブ正味未実現損益	△42,857	△46,224
退職給付債務調整額	△56,137	△60,898
自己株式		
前連結会計年度末—1,473,250株		
当連結会計年度末—1,551,900株	△638	△681
(当社株主資本合計)	745,297	773,592
非支配持分	54,449	58,138
(純資産合計)	799,746	831,730
負債及び純資産合計	4,586,572	4,679,089

連結損益計算書

丸紅株式会社

2009年度及び2010年度

	前連結会計年度 (自 2009年4月 1 日 至 2010年3月31日)	当連結会計年度 (自 2010年4月 1 日 至 2011年3月31日)
区分	金額(百万円)	金額(百万円)
収益:		
商品の販売等に係る収益	3,110,736	3,514,937
サービスに係る手数料等	169,233	168,912
収益合計	3,279,969	3,683,849
売上高		
前連結会計年度: 7,965,055百万円		
当連結会計年度: 9,020,468百万円		
商品の販売等に係る原価	2,788,296	3,161,697
売上総利益	491,673	522,152
その他の収益・費用(△):		
販売費及び一般管理費	△366,922	△370,963
貸倒引当金繰入額	△5,825	△5,415
受取利息	12,640	10,944
支払利息	△35,457	△29,077
受取配当金	23,561	19,200
有価証券評価損	△14,815	△14,476
有価証券売却損益	26,051	26,105
固定資産損益	△10,813	△6,947
持分法による投資損益	28,864	71,452
その他の損益—純額	17,470	△15,758
その他の収益・費用(△)合計	△325,246	△314,935
法人税等及び非支配持分帰属損益前利益	166,427	207,217
法人税等:		
当期	43,513	44,173
繰延	22,314	20,366
法人税等合計	65,827	64,539
非支配持分帰属損益前純利益	100,600	142,678
非支配持分帰属損益	△5,288	△6,137
当社株主に帰属する当期純利益	95,312	136,541

	前連結会計年度 (自 2009年4月 1 日 至 2010年3月31日)	当連結会計年度 (自 2010年4月 1 日 至 2011年3月31日)
区分	金額	金額
基本的1株当たり当社株主に帰属する当期純利益	54.89円	78.63円

財務報告に関するより詳しい情報については、Web IRページより、2011年3月期(第87期)有価証券報告書をご覧ください。
http://www.marubeni.co.jp/ir/reports/security_reports.html

連結包括損益計算書

丸紅株式会社

2009年度及び2010年度

	前連結会計年度 (自 2009年4月 1 日 至 2010年3月31日)	当連結会計年度 (自 2010年4月 1 日 至 2011年3月31日)
区分	金額(百万円)	金額(百万円)
包括損益		
非支配持分帰属損益前純利益	100,600	142,678
その他の包括損益—税効果考慮後		
有価証券正味未実現損益増減額	27,093	△12,798
外貨換算調整勘定増減額	38,962	△70,903
デリバティブ正味未実現損益増減額	24,528	△3,398
退職給付債務調整額増減額	6,124	△4,743
その他の包括損益計	96,707	△91,842
非支配持分帰属包括損益前包括損益合計	197,307	50,836
非支配持分帰属包括損益	△7,873	△3,763
当社株主に帰属する包括損益合計	189,434	47,073

財務報告に関するより詳しい情報については、Web IRページより、2011年3月期(第87期)有価証券報告書をご覧ください。
http://www.marubeni.co.jp/ir/reports/security_reports.html

連結資本勘定増減表

丸紅株式会社

2009年度及び2010年度

前連結会計年度(自 2009年4月1日 至 2010年3月31日)

	資本金 (百万円)	資本剰余金 (百万円)	利益剰余金 (百万円)	その他の 包括損益 累計額 (百万円)	自己株式 (百万円)	当社 株主資本 合計 (百万円)	非支配持分 (百万円)	純資産合計 (百万円)
期首残高	262,686	158,454	510,484	△363,790	△716	567,118	56,238	623,356
当社株主に対する支払配当			△11,288			△11,288		△11,288
非支配持分に対する支払配当							△4,982	△4,982
非支配持分との 資本取引及びその他		△11				△11	△4,680	△4,691
自己株式の取得及び売却		△34			78	44		44
包括損益:								
当期純利益			95,312			95,312	5,288	100,600
その他の包括損益 — 税効果考慮後								
有価証券正味未実現損益				27,058		27,058	35	27,093
外貨換算調整勘定				37,839		37,839	1,123	38,962
デリバティブ 正味未実現損益				23,142		23,142	1,386	24,528
退職給付債務調整額				6,083		6,083	41	6,124
当期包括損益						189,434	7,873	197,307
期末残高	262,686	158,409	594,508	△269,668	△638	745,297	54,449	799,746

当連結会計年度(自 2010年4月1日 至 2011年3月31日)

	資本金 (百万円)	資本剰余金 (百万円)	利益剰余金 (百万円)	その他の 包括損益 累計額 (百万円)	自己株式 (百万円)	当社 株主資本 合計 (百万円)	非支配持分 (百万円)	純資産合計 (百万円)
期首残高	262,686	158,409	594,508	△269,668	△638	745,297	54,449	799,746
当社株主に対する支払配当			△18,234			△18,234		△18,234
非支配持分に対する支払配当							△2,939	△2,939
非支配持分との 資本取引及びその他		△499				△499	2,865	2,366
自己株式の取得及び売却		△2			△43	△45		△45
包括損益:								
当期純利益			136,541			136,541	6,137	142,678
その他の包括損益 — 税効果考慮後								
有価証券正味未実現損益				△12,803		△12,803	5	△12,798
外貨換算調整勘定				△68,537		△68,537	△2,366	△70,903
デリバティブ 正味未実現損益				△3,367		△3,367	△31	△3,398
退職給付債務調整額				△4,761		△4,761	18	△4,743
当期包括損益						47,073	3,763	50,836
期末残高	262,686	157,908	712,815	△359,136	△681	773,592	58,138	831,730

財務報告に関するより詳しい情報については、Web IRページより、2011年3月期(第87期)有価証券報告書をご覧ください。
http://www.marubeni.co.jp/ir/reports/security_reports.html

連結キャッシュ・フロー計算書

丸紅株式会社

2009年度及び2010年度

	前連結会計年度 (自 2009年4月 1 日 至 2010年3月31日)	当連結会計年度 (自 2010年4月 1 日 至 2011年3月31日)
区分	金額(百万円)	金額(百万円)
営業活動		
非支配持分帰属損益前純利益	100,600	142,678
営業活動による純キャッシュ・フローへの調整		
減価償却費等	74,373	72,142
貸倒引当金繰入額	5,825	5,415
持分法による投資損益(受取配当金控除後)	12,602	△28,957
有価証券損益	△11,236	△11,629
固定資産損益	10,813	6,947
繰延税金	22,314	20,366
営業活動に係る資産・負債の増減		
受取手形及び売掛金	△13,516	△49,578
たな卸資産	64,786	△67,733
前渡金・前払費用及びその他の資産	8,352	△97,717
前払年金費用	△207	△293
支払手形及び買掛金	65,496	103,685
前受金・未払費用及びその他の負債	△73,436	65,143
未払法人税等	5,440	△5,790
その他	8,404	55,365
営業活動による純キャッシュ・フロー	280,610	210,044
投資活動		
定期預金の純増減額	28,246	544
売却可能有価証券の売却による収入	12,111	12,434
売却可能有価証券の償還による収入	464	13,738
売却可能有価証券の購入による支出	△5,317	△6,561
関連会社に対する投資の売却による収入	3,941	12,867
関連会社に対する投資の取得による支出	△25,433	△71,136
その他の投資等の売却による収入	35,338	42,071
その他の投資等の取得による支出	△30,085	△40,134
有形固定資産及び賃貸固定資産の売却による収入	19,906	11,311
有形固定資産及び賃貸固定資産の購入による支出	△87,843	△91,457
貸付金の回収による収入	31,416	24,924
貸付金の貸付による支出	△17,951	△37,096
投資活動による純キャッシュ・フロー	△35,207	△128,495
財務活動		
短期借入金の純増減額	△154,516	1,766
長期借入金・社債による調達	277,046	350,093
長期借入金・社債の返済	△361,329	△350,757
現金配当	△11,288	△18,234
自己株式の取得及び売却	22	△44
その他	△4,590	166
財務活動による純キャッシュ・フロー	△254,655	△17,010
為替相場の変動の現金及び現金同等物に与える影響	6,117	△19,325
現金及び現金同等物の純増減額	△3,135	45,214
現金及び現金同等物の期首残高	573,924	570,789
現金及び現金同等物の期末残高	570,789	616,003

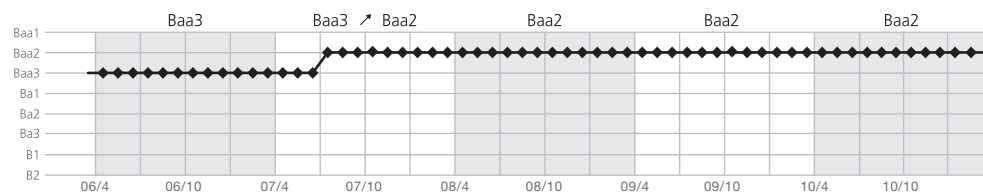
財務報告に関するより詳しい情報については、Web IRページより、2011年3月期(第87期)有価証券報告書をご覧ください。
http://www.marubeni.co.jp/ir/reports/security_reports.html

キャッシュ・フローに関する補足情報

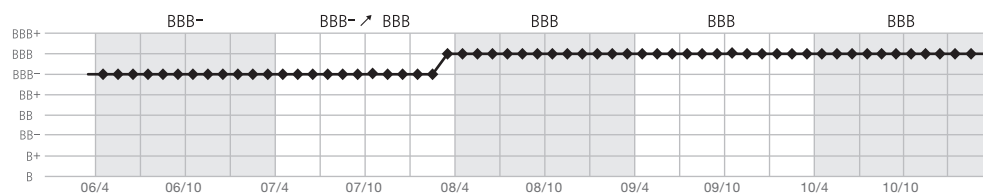
	前連結会計年度 (自 2009年4月 1 日 至 2010年3月31日)	当連結会計年度 (自 2010年4月 1 日 至 2011年3月31日)
項目	金額(百万円)	金額(百万円)
年間支出額		
支払利息	38,208	29,391
法人税等	35,749	49,695
キャッシュ・フローを伴わない投資活動		
交換による資産の取得		
取得した資産の公正価額	892	1,421
交換に供した資産の帳簿価額	912	2

格付けの推移

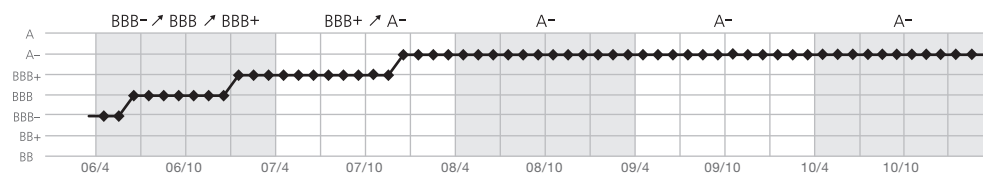
ムーディーズ
(Moody's)



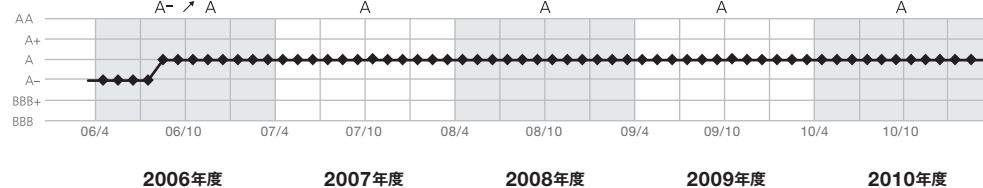
スタンダード&プアーズ
(S&P)



格付投資情報センター
(R&I)

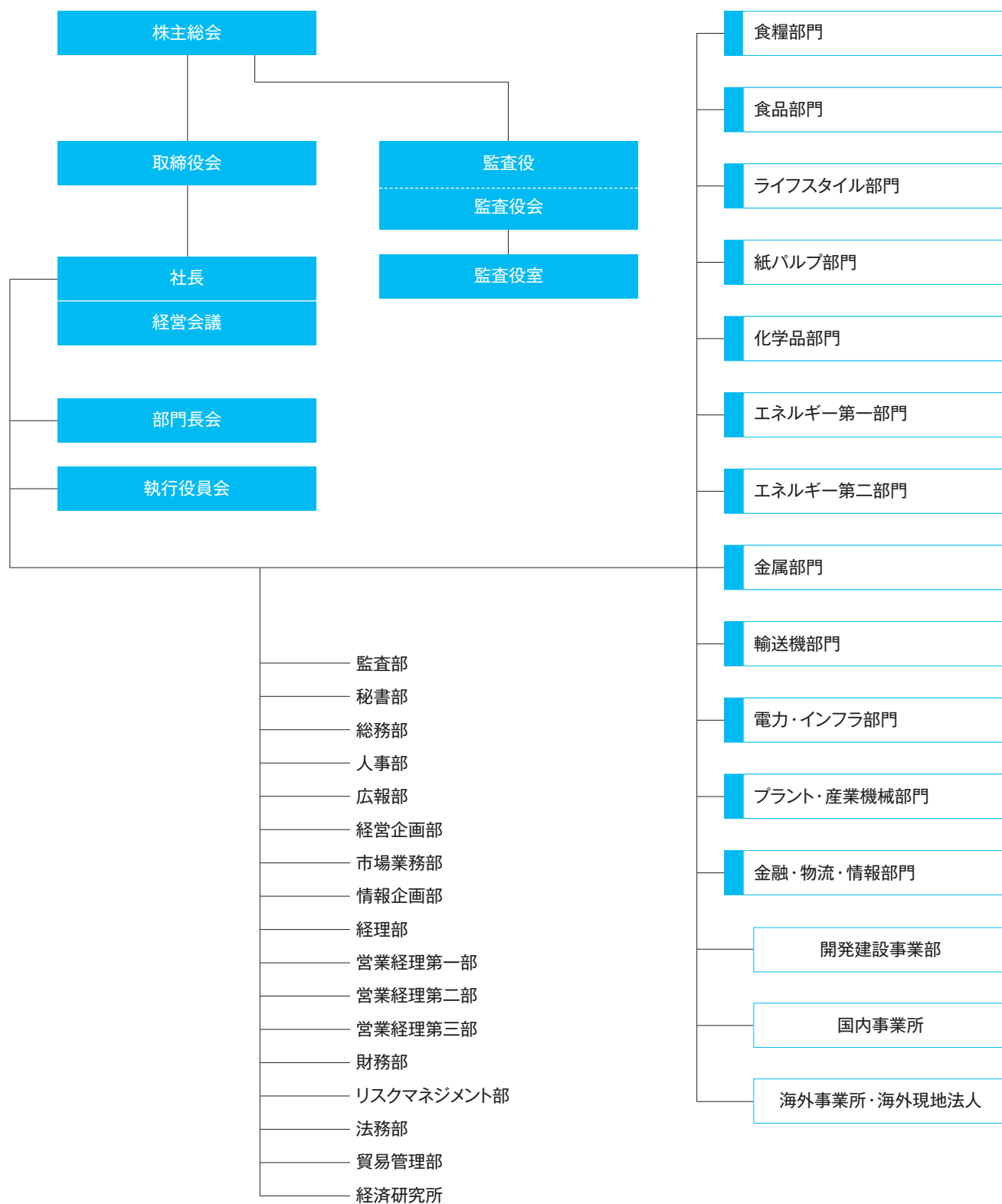


日本格付研究所
(JCR)



※ 2011年4月、日本格付研究所(JCR)においてAからA+へ格上げになりました。

組織図



(2011年4月1日現在)

会社概要

東京本社

〒100-8088 東京都千代田区大手町1丁目4番2号
TEL: (03) 3282-2111
FAX: (03) 3282-4241
E-mail: TOKB191@marubenicorp.com

創業

1858年5月

設立

1949年12月1日

資本金

262,685,964,870円

株主数

129,765名

発行済株式総数

1,737,940,900株

従業員数

4,020名

(上記人員には、国内出向者706名、海外店勤務者・海外出向者・海外研修生714名が含まれています。また、上記4,020名のほかに、海外店現地社員が371名、海外現地法人の現地社員が1,398名います。)

国内事業所*

9カ所

海外事業所および現地法人*

69カ国・地域 119カ所
(海外事業所57カ所、現地法人32社62カ所)

大株主

日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)
ジェーピー モルガン チェース バンク 380055
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)
株式会社損害保険ジャパン
東京海上日動火災保険株式会社
明治安田生命保険相互会社
ステート ストリート バンク アンドトラスト カンパニー
SSBT OD05 OMNIBUS ACCOUNT—TREATY CLIENTS
株式会社みずほコーポレート銀行
日本生命保険相互会社

上場証券取引所

東京、大阪、名古屋

株主名簿管理人

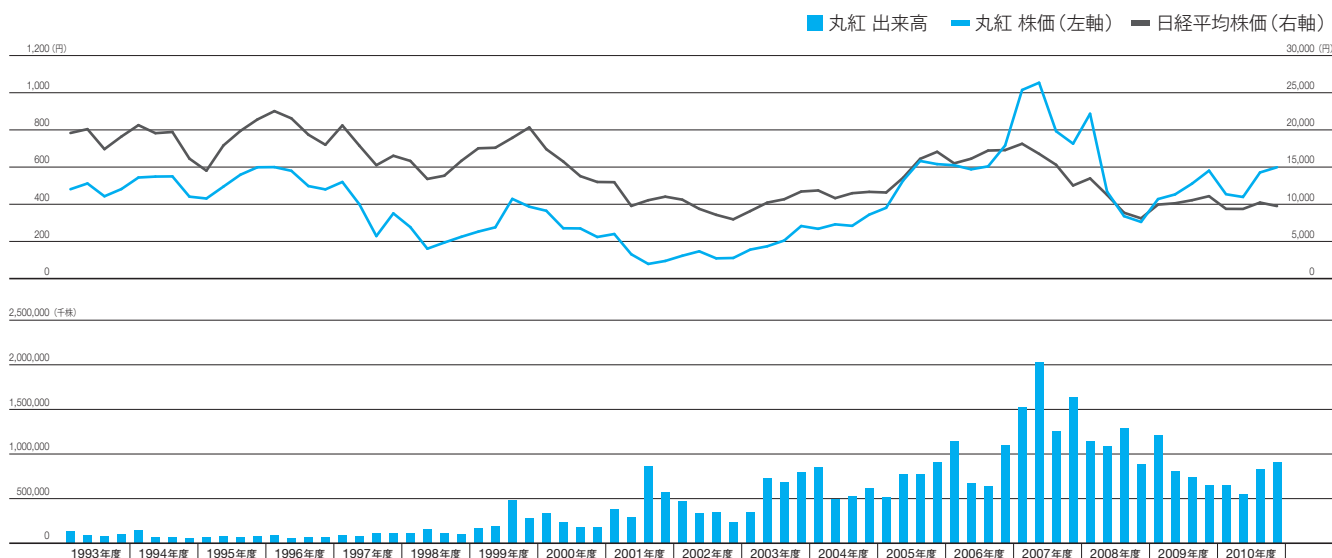
みずほ信託銀行株式会社

ホームページアドレス

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

(2011年3月31日現在、ただし*については2011年4月1日現在)

株価と出来高の推移



グローバルネットワーク



海外拠点

North America

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

Central and South America

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

Europe

Athens
Bucharest
Budapest
Düsseldorf
Hamburg
London
Madrid
Milan
Paris
Prague
Risley
Warsaw

CIS

Almaty
Astana
Khabarovsk
Kiev
Moscow
St. Petersburg
Tashkent
Vladivostok
Yuzhno-Sakhalinsk

Middle East

Abu Dhabi
Amman
Ankara
Baghdad
Cairo
Doha

Dubai
Istanbul
Kuwait City
Muscat
Riyadh
Sana'a
Tehran

Africa

Accra
Addis Ababa
Algiers
Johannesburg
Lagos
Luanda
Lusaka
Nairobi
Tripoli



国内拠点

Asia

Bangkok
Beijing
Changchun
Chengdu
Chennai
Chittagong
Dalian
Dhaka
Goa
Guangzhou
Hanoi
Ho Chi Minh
Hong Kong

Islamabad
Jakarta
Karachi
Kolkata (Calcutta)
Kuala Lumpur
Kuching
Kunming
Lahore
Manila
Mumbai (Bombay)
Nanjing
New Delhi
Phnom Penh

Qingdao
Quang Ngai
Seoul
Shanghai
Sibu
Singapore
Taipei
Tianjin
Ulan Bator
Vientiane
Wuhan
Xiamen
Yangon

Oceania

Auckland
Melbourne
Perth
Sydney

札幌
仙台
東京 (本社)
静岡
名古屋
大阪
福山
今治
福岡
那覇

Beyond
Your Expectations

期待を超えるパートナー、丸紅

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



Printed in Japan