

# BECOMING A STRONGER MARUBENI

#### 日次

#### Chapter 1 DESIGNING GROWTH Marubeni's Development Strategies 成長戦略

P.2 2012年3月期実績と2013年3月期見通し

P.4 収益推移と中期経営計画実行の軌跡

連結財務ハイライト P.6

P.8 全てのステークホルダーの皆様へ一決算概況および経営戦略解説一代表取締役社長 朝田 照男

中期経営計画『SG-12』 一概要と進捗-P.16

#### DRIVING GROWTH Expansion Under SG-12

成長の原動力—『SG-12』主要施策の進捗報告

人材戦略―「次代の丸紅を創る」 P.20

-P.28 2 LNG船保有・運行ビジネス 経営資源の重点配分―「未来を拓く、丸紅の挑戦」… P.24

·P.32 3 海外IPP事業

『SG-12』期間中の注力案件 P.40 海外市場における取組強化 P.47

財務体質の強化、リスクマネジメントの深化 P.50

P.51 丸紅の社会貢献 Appendix

#### Chapter 3 SUPPORTING GROWTH Strong Corporate Foundation マネジメント体制・CSR

会長メッセージ P.54 P.66 内部統制 コーポレート・ガバナンス P.56 P.67 リスクマネジメント コンプライアンス 取締役および監査役 P.60 P.68

役員一覧 P.64 P.69

組織図 P.70 サプライチェーン・マネジメント P.65

#### Chapter 4 DELIVERING GROWTH A Review of Marubeni Performance 事業紹介

P.72 丸紅 at a glance 2012 — 2012年3月期の業績概況

P.74 各営業部門紹介

P.100 主要事業会計リスト

#### **CORPORATE DATA** Chapter 5

コーポレートデータ

11年間の主要財務データ P.104

P.106 連結財務諸表

P.113 格付けの推移/株価と出来高の推移

P.114 会社概要

P.115 さらに丸紅を知っていただくために --ホームページ・各種レポートのご案内--

グローバルネットワーク P.116

#### 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、2012年3月期(第88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情報が記 載されています。これらは、現時点で適当と判断される一定の前提に基づいた ものであり、以下の変動要因によって、結果が左右される可能性があります。す なわち、日本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。

··P.24 1 シェールオイル・ガス開発事業

...P.36 4 中国における穀物ビジネス

#### Chapter

# 1

## DESIGNING GROWTH

Marubeni's Development Strategies

#### 成長戦略

- P.2 2012年3月期実績と2013年3月期見通し
- P.4 収益推移と中期経営計画実行の軌跡
- P.6 連結財務ハイライト
- P.8 全てのステークホルダーの皆様へ 一決算概況および経営戦略解説 — 代表取締役社長 朝田 照男
- P.16 中期経営計画『SG-12』 概要と進捗—

#### 2012年3月期実績と2013年3月期見通し

# 史上最高益の実現、そして

#### 連結純利益\*



#### 連結ネットD/Eレシオ



#### 『SG-12』期間中の新規投融資額(見込み) **9,000**億円

『SG-12』における新規投融資実行は順調に推移し、当初計画額である7,500億円から、1,000~1,500億円積み増す方針です。

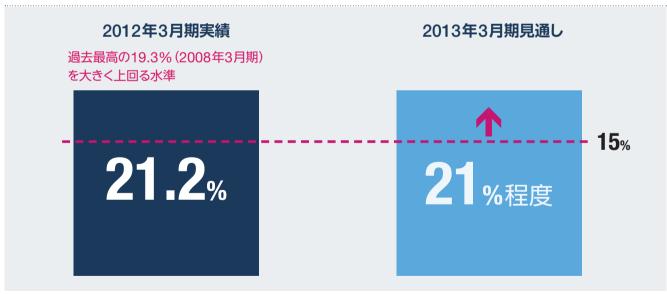
<sup>\*</sup>本冊子の文中における「連結純利益」は、「当社株主に帰属する当期純利益」を示します。

# さらなる成長へ

#### リスクアセットは連結純資産の範囲内



#### ROEは安定的に15%以上



配当性向 20%

株主還元の一層の強化を図るため、2012年3月期より連結配当性向20%以上で配当金額を決定します。

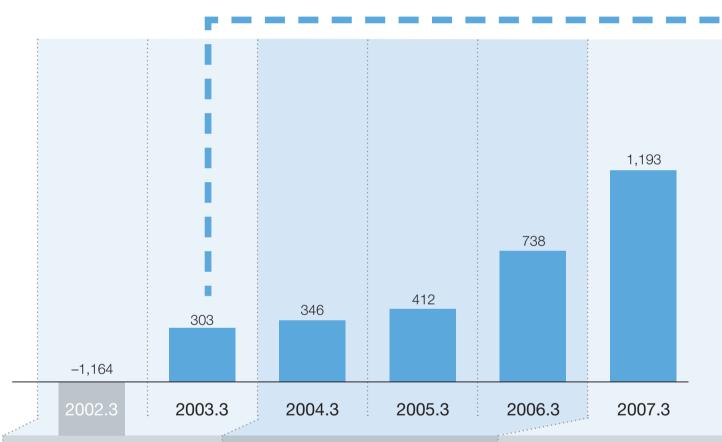
#### 収益推移と中期経営計画実行の軌跡

# 成長力

#### ――改革から史上最高益に至るまでの10年間

2001年11月に発表した中期経営計画@ction 21 "A"PLANから2012年3月期(中期経営計画『SG-12』実行中)まで、丸紅グループが一丸となり努力を積み重ねた結果、丸紅の収益力は飛躍的に伸長し、財務状態は大きく改善しました。

2012年3月期の連結純利益は過去最高益となる1,721億円に達し、2013年3月期は2,000億円を見込んでいます。 丸紅はさらなる成長を目指し、歩み続けます。



#### 「業績のV字回復」

#### @ction 21 "A"PLAN

(2002年3月期-2003年3月期)

#### 基本方針

- » 経営資源の重点配分/リスクに見合ったリター ンの追求/商社機能の高度化と事業領域の拡大
- 施策概要:
- » 償却・引当案件のEXIT推進
- » 連結ネット有利子負債の削減
- » 単体および事業会社の経費削減
- » 営業部門や事業会社の赤字解消・業績改善

#### 「再生・飛躍へのシナリオ」

#### "V"PLAN

(2004年3月期-2006年3月期)

#### 基本方針:

- » ビジネスモデル別の経営戦略を遂行し、リスク・リターン、およびキャッシュ・フロー重視の徹底を図り、堅実な経営を目指す 施等概要・
- » ビジネスモデル別の経営戦略の明確化
- » ポートフォリオ・マネジメントの実践
- » リスクマネジメントの強化
- » キャッシュ・フロー重視の経営
- » コンプライアンス体制の強化

#### 「攻めと飛躍に向けて」

#### Growth, Glory PLAN

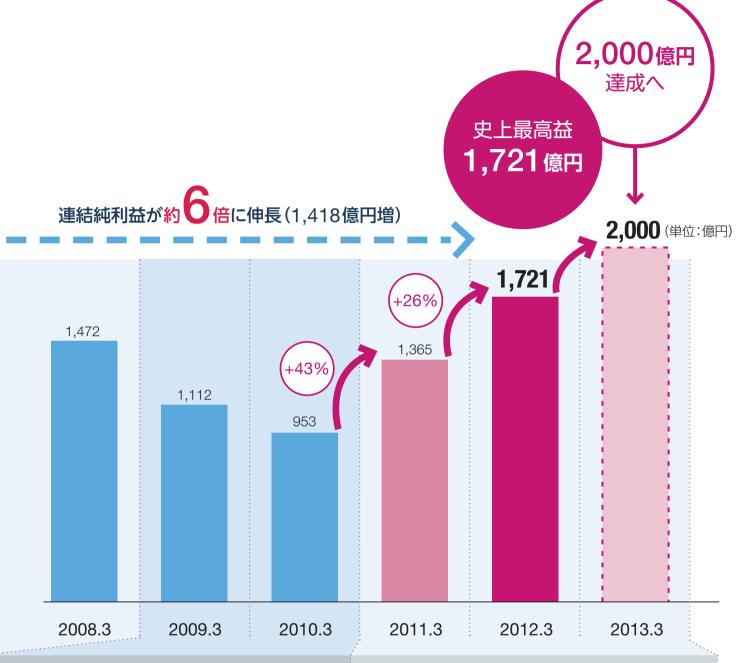
(2007年3月期-2008年3月期)

#### 基本方針:

» 経営システムをさらに強化して盤石な「守り」の 体制を敷くと同時に、事業領域の拡大、顧客に 提供する商社機能の高度化・多様化、戦略分 野への積極的投資といった「攻め」を実現し、持 続的成長を目指す

#### 施策概要:

- » 戦略分野への経営資源の重点投入
- » ポートフォリオ・マネジメントの継続・徹底
- » リスクマネジメントの強化
- » 人材の活用促進と育成
- » CSR・内部統制の充実
- » 横串機能の強化による総合力発揮



#### 「期待を超えるパートナー、丸紅」

#### **SG2009**

(2009年3月期-2010年3月期)

» 厳格なリスクマネジメント体制を敷き、優良資産の積み上げと資産効率 の追求によって、いかなる経営環境の変化にも耐えうる強靭な収益基盤 を構築し、持続的成長を実現する

#### 施策概要:

- » 重点分野への経営資源配分
- » ポートフォリオ・マネジメントの継続・徹底
- » リスクマネジメントの継続・強化
- » 人間力強化
- » 総合力の発揮
- » CSR・環境の重視

#### 「強い丸紅の実現」

#### **SG-12**

(2011年3月期-2013年3月期)

» 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

#### 施策概要:

- » 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

#### 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	2012年 3月期	2011年 3月期	2010年 3月期	2009年 3月期	2008年 3月期
年間:					
収益					
商品の販売等に係る収益	¥ 4,221,653	¥3,514,937	¥3,110,736	¥ 3,807,480	¥ 3,958,276
サービスに係る手数料等	168,700	168,912	169,233	194,819	207,950
収益合計	4,390,353	3,683,849	3,279,969	4,002,299	4,166,226
売上高	10,584,393	9,020,468	7,965,055	10,462,067	10,631,616
売上総利益	541,454	522,152	491,673	644,803	596,916
持分法による投資損益	81,528	71,452	28,864	21,973	55,661
当社株主に帰属する当期純利益	172,125	136,541	95,312	111,208	147,249
[参考]基礎収益(単位:億円)	2,496	2,237	1,544	2,450	2,396
期末現在:					
総資産	¥ 5,129,887	¥4,679,089	¥4,586,572	¥ 4,707,309	¥ 5,207,225
ネット有利子負債	1,755,705	1,615,634	1,706,397	1,911,607	2,001,977
純資産	915,770	831,730	799,746	623,356	860,581
株主資本	852,172	773,592	745,297	567,118	779,764
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	¥ 99.13	¥ 78.63	¥ 54.89	¥ 64.04	¥ 84.93
配当金	20.00	12.00	8.50	10.00	13.00
キャッシュ・フロー:					
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 172,599	¥ 210,044	¥ 280,610	¥ 343,618	¥ 235,290
投資活動によるキャッシュ・フロー	(273,689)	(128,495)	(35,207)	(387,069)	(306,855)
フリー・キャッシュ・フロー	(101,090)	81,549	245,403	(43,451)	(71,565)
財務活動によるキャッシュ・フロー	171,913	(17,010)	(254,655)	257,608	65,865
現金及び現金同等物残高(期末)	677,312	616,003	570,789	573,924	402,281
財務比率:					
総資産利益率ROA(%)	3.51	2.95	2.05	2.24	2.92
株主資本利益率ROE(%)	21.17	17.98	14.52	16.51	19.31
株主資本比率(%)	16.61	16.53	16.25	12.05	14.97
ネットD/Eレシオ(倍)	1.92	1.94	2.13	3.07	2.33

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、一般的に純額で表示しております。

<sup>2.</sup> 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。

<sup>3.</sup> 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+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。

<sup>4.</sup> 表中の()はマイナス数値を示しております。

#### 当社株主に帰属する当期純利益、基礎収益



#### 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



## 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、財務活動によるキャッシュ・フロー、フリー・キャッシュ・フローの推移



#### 当社株主に帰属する当期純利益、1株当たり配当金



#### 全てのステークホルダーの皆様へ

―決算概況および経営戦略解説―



## 私たちは、持続的成長に 果敢に挑み続けます

2013年3月期、丸紅は連結純利益2,000億円達成を目指し、3カ年の中期経営計画『SG-12』完遂に向けて全社一丸となって邁進しています。強固な収益基盤と盤石な財務基盤を確立することによって新たな成長のスタート地点にたち、全てのステークホルダーの皆様の信頼を得られるよう努力してまいります。

#### 1

#### 中期経営計画『SG-12』の概要と進捗状況

#### 『SG-12』の概要

2011年3月期からスタートしている『SG-12』は、持続的成長を意味する「Sustainable Growth」の頭文字「SG」に「-」(ダッシュ)を加え、スピード感をもって計画達成に向け邁進するという思いを込めています。

基本方針は、『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』というものです。既に2カ年が経過していますが、その基本方針に沿った諸施策が着実に実施されており、極めて順調に進捗していると認識しています。2013年3月期は、その3カ年計画の最終年度であり、言わば総仕上げの年となります(『SG-12』についての詳細は、16~18ページをご覧ください)。

#### 2012年3月期の業績

その3カ年計画の2年目となった2012年3月期の決算ですが、 連結純利益は1,721億円と、前期実績比で356億円、率にして 26%の大幅増益となり、総仕上げの2013年3月期に向け、大きな 弾みがつきました。丸紅にとって、2008年3月期に計上した1,472 億円がこれまでの最高益でしたので、今回は、史上最高益を大幅 に更新したことになります。

2012年3月期の世界経済は、全体としては緩やかな回復基調であったものの、国内では東日本大震災の影響、そして海外ではギリシャを発端とした欧州ソブリン債務問題が燻り続けるといった、不安定な経営環境下、期初に設定した連結純利益見通し1,700億円をクリアして1,721億円という史上最高益を達成できたことを高く評価しています。また、丸紅トータルの稼ぐ力を示す指標である基礎収益についても、2012年3月期実績は2,496億円となり、前期比258億円、率にして12%の増益で、基礎収益でも史上最高益を更新しています。

収益構造についてですが、連結純利益に占める資源分野の比率は46%となり、引き続き5割未満の水準を維持しています。資源分野と非資源分野が両輪となって利益成長を実現していることがお分かりいただけるかと思います。

一方、バランスシートについては、2012年3月期は円高などの 影響はあったものの、順調な利益の積み上げにより、2012年3月 期末連結純資産は9,158億円と、前期末比840億円の増加となり ました。一方、連結ネット有利子負債は、新規投融資計画の順調な

#### 『SG-12』の進捗状況

# 連結純利益 2011年3月期・2012年3月期ともに、期初見通しを超過達成、2012年3月期(1,721億円)は史上最高益(2008年3月期:1,472億円)を更新連結ネットD/Eレシオ 2012年3月期末(1.92倍)は、円高などの影響あるも、前期末比若干改善リスクアセット 2012年3月期末リスクバッファー(連結純資産とリスクアセットの差額)は2,274億円、前期末(2,044億円)比、大幅に拡大 2012年3月期は21,2%に到達、過去最高の19.3%(2008年3月期)を大きく上回る水準

	『SG-12』目標	2011年3月期実績	2012年3月期実績	2013年3月期見通し
連結純利益(期初見通し)		1,365億円 (1,250億円)	<b>1,721億円</b> (1,700億円)	2,000億円
連結ネットD/Eレシオ	早期に1.8倍程度	1.94倍	1.92倍	1.8倍程度
リスクアセット	連結純資産の範囲内	6,273億円	6,884 <b>億円</b> (連結純資産:9,158億円)	連結純資産の範囲内
ROE	安定的に15%以上	18.0%	21.2%	21%程度

進捗により、1兆7,557億円と、前期末比1,401億円増加しました。結果、連結ネットD/Eレシオは前期末比0.02ポイント低下の1.92倍と、『SG-12』の目標として掲げた「連結ネットD/Eレシオ1.8倍程度」の達成が視野に入ってきています。

#### 新規投融資案件(図-1 参照)

2012年3月期の新規投融資は、約2,600億円となり、優良な資産の積み増しができたと自負しています。

主な案件をご紹介しますと、「資源」分野においてはナイオブララ (Niobrara)、イーグルフォード(Eagle Ford)という北米で2件のシェールオイル権益やパプアニューギニアのLNGプロジェクト権益の取得、原料炭権益のさらなる拡大となるカナダのグランド・キャッシュ・コール(Grande Cache Coal)社の買収、「インフラ」分野においては、インドネシアのパイトン(Paiton)2石炭火力発電事業への投資、A.P. Moller-Maersk社からのLNG船購入、豪州オールガス(APT Allgas Energy)社の株式取得によるガス配送事業への参画、「環境・生活・その他」分野では、デンマークのDONG Energy社から取得した英国洋上風力発電事業ガンフリート・サンズ

(Gunfleet Sands)、米国大手自動車販売金融Westlake社への出資参画、ブラジルにおける穀物輸出港湾ターミナル会社テルログ (Terlogs Terminal Maritimo)社の完全子会社化などを実施しています。

『SG-12』期間における新規投融資額は、2011年3月期実施の1,600億円と合せて、合計4,200億円となり、いずれの戦略分野についても、強固な収益基盤が構築されてきていると手応えを感じています。

また、この新規投融資額には含まれませんが、2012年3月期には、豪州ロイヒル(Roy Hill)鉄鉱山開発案件への参画を決定し、今後、本プロジェクトに約15億豪ドルの拠出を予定しており、鉄鉱石という新たな資源が丸紅のポートフォリオに加わることになります。 さらに2012年5月、丸紅は、北米で穀物・肥料・エネルギーのトレーディング事業を展開するガビロン(Gavilon Holdings)社(ネブラスカ州)の買収を決定しました。買収金額は約36億ドル、丸紅としては過去最大の投資額になります。ガビロン社は全米第三位の穀物集荷網を有するとともに、肥料事業のホールセールネットワーク、エネルギー事業における原油在庫施設等の物流ネットワークを

#### 図-1 2012年3月期の経営資源の重点配分

	2012年3月期 通期	重点配分分野		2012年3月期 主要案件
資源	約900億円	金属資源分野・エネルギー分野など	エネルギー	・ナイオブララ(米国) ・イーグルフォード(米国) ・PNG LNG (パプアニューギニア)
			石炭	・グランド・キャッシュ・コール(カナダ)
		7-511 (AA) DD+ () FF	海外I(W)PP	・パイトン2(インドネシア)
インフラ	約400億円	海外I(W)PP*分野・ 水事業分野・社会インフラ分野 など	LNG船	・A.P. Moller-Maersk LNG船案件
			ガスパイプライン	・オールガス(豪州)
環境 生活 その他	約1,300億円	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	風力発電	・ ガンフリート・サンズ洋上風力(英国)
		穀物・農業関連資材 (肥料・農薬等)分野 など	穀物ターミナル	・テルログ(ブラジル)
C 47/E		流通・トレード分野(食品・紙パル プ・ライフスタイル・輸送機等) など	輸送機	・Westlake (米国)
新規投融資合計 (グロス)	約2,600億円			
資産入れ替え	約800億円			
新規投融資合計 (ネット)	約1,800億円			

<sup>\*</sup>I(W)PP: Independent (Water)Power Producerの略。独立した卸発電事業者(一部水事業も含む)。

構築しています。今回の買収により、丸紅の穀物事業の取扱量は、2013年3月期目標の2,500万トンにガビロン社の取扱量3,000万トンを加えた5,500万トンを超える水準に達します。これにより世界の穀物貿易における丸紅の存在感がさらに高まると同時に、中国をはじめとする新興国の穀物需要のみならず日本への穀物安定供給にも資するものと考えています。

こうした積極的な新規投融資により、収益基盤の強化を一層加速していきます。

#### 2012年3月期の配当

これまでご説明したような丸紅収益力の向上を踏まえ、2012年3月期の配当につきましては、中間配当時に、連結配当性向を「15%程度」から「20%以上」に引き上げることを決定しました。これに伴い、2012年3月期の年間配当金は、1株当たり20円といたしました。

#### 2 2013年3月期の施策と見通し

#### 『SG-12』の定量目標に対する取り組み

『SG-12』における定量目標についてですが、2012年3月期では、4つの指標全てについて、史上最高水準を更新しています。2012年3月期連結純利益1,721億円、連結ネットD/Eレシオ1.92倍については、既にご説明した通りですし、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ーについても、2012年3月期末で2,274億円と、過去最高水準であった2011年3月期末の2,044億円を200億円以上上回るレベルまで拡大しています。また、ROEについても史上最高水準の21.2%と、前期比3.2ポイント改善し、目標の15%以上を大きくクリアしています。

#### 成長に向けた施策①/収益力の強化

2013年3月期も、引き続き、将来の持続的成長を担う収益基盤を拡充すべく、積極的に新規投融資を実施していきます。既に、社内決裁済みで2013年3月期中にキャッシュアウトを予定している案件が約2,400億円ありますので(2012年3月期決算発表時点)、2012年3月期までのキャッシュアウト済みの案件との合計で、約6,600億円の投融資案件が決裁済みということになります。この



ような新規投融資案件の順調な積み上がりを踏まえ、従来7,500 億円であった『SG-12』期間の新規投融資計画については、 [8,500~9,000億円]まで引き上げています。

また、これまでの積極的な新規投融資は、確実に収益力の強化につながっています。『SG-12』の最終年度となる2013年3月期連結純利益見通しは、史上最高益を更新した2012年3月期を超え、2.000億円の大台に到達する見通しです。

2013年3月期見通しの主要指標の前提ですが、為替は1ドル80円、銅はLME価格で8,500ドル/トン、原油はWTIで95ドル/バレルとしています。資源権益関連ビジネスを含む海外の事業会社の多くは12月決算会社であり、既に第1四半期を終え、第2四半期に入っていますが、第1四半期の実績値を織り込んだ水準としています。

連結純利益見通しの構成については、資源分野の比率が2012年3月期の46%から38%に低下する見込みです。(図-2 参照)資源分野では2013年3月期、銅や石炭といった金属資源価格低下によるマイナス要因をチリ・エスペランサ(Esperanza)銅鉱山権益の生産量増加によるプラスの要因で補う構図となっており、他方で非資源分野については、全てのセグメントで増益が見込まれています。非資源分野の連結純利益見通し合計では、前期比3割以上増益の1,200億円を上回る見通しです。このように、2013年3月期の利益成長は非資源分野が牽引していく形となりますが、丸紅の特長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、収益力の強化が進んでいることが改めてお分かりいただけるかと思います。



一方、商社ビジネスというと大規模な投融資ばかりにスポットがあたりがちですが、実は丸紅の連結純利益に占める投融資ビジネスの比率は65%で、残りの35%は売買を源泉とするトレードビジネスから成り立っています。総合商社のビジネスモデルは、生産者と消費者の間を取り持つ仲介ビジネスから始まり、現在では資源権益をはじめとするさまざまな投融資や上流から下流までをカバーするサプライチェーンの構築などに変化してきました。そこで丸紅が目指してきたのは、単なる仲介ビジネスに留まらず、自らが主体的にモノを動かす知見と能力を身に付け、お客様に付加価値を提供することであり、その積み重ねが現在の丸紅を支えています。トレードで培った強みなくしては、投融資ビジネスは成り立ちません。

また、私たちに求められている付加価値とは、「丸紅ならでは」、「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。これを実現してこそ、

「一番取り引きしたい商社」、「長く付き合いたい商社」としてお客様 の信頼を得ることができると考えています。

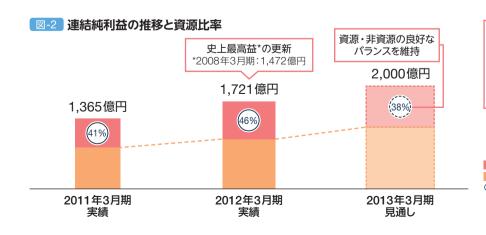
2012年3月期に21.2%と丸紅史上最高水準まで改善したROE は2013年3月期もほぼ同水準を維持できる見通しです。

このように、『SG-12』の定量目標である「連結純利益」、「ROE」のいずれについても、丸紅史上、最高水準レベルとなる見込みであり、「強固な収益基盤」が着実に構築されていると実感しています。

#### 成長に向けた施策②/

#### 財務体質の改善、リスクマネジメント

収益基盤の拡充、すなわち"攻め"を展開する一方で、財務体質のさらなる強化、言わば"守り"についても、バランスシート管理を通じ、徹底していきます。



- 2012年3月期には史上最高益を更新、 2013年3月期は2,000億円の大台に 到達する見通し。
- 資源分野・非資源分野の良好なバランスを維持しつつ、利益成長を実現。

優良案件への新規投融資を引き続き積極的に実施する方針ですので、2013年3月期末のネット有利子負債は2兆円程度まで増加する見通しですが、一方で連結純資産も1兆1,000億円程度まで拡大することから、連結ネットD/Eレシオは『SG-12』の目標である1.8倍程度を達成する見通しです。

また、従来同様、相応のリスクバッファーを維持していく方針に変更はなく、資産入れ替えなども行いながら、盤石な財務基盤を構築していきます。当初、3カ年で計画していた資産入れ替えによる回収額は1,500億円でしたが、海外電力資産、上場株の売却などにより、既に2012年3月期までに1,500億円に達しています。今後も、タイミングを捉えて資産入れ替えを実行していく予定です。

このように、「連結純利益」、「ROE」と同様、「連結ネットD/Eレシオ」、「リスクバッファー」のいずれについても、丸紅史上最高の水準となる見通しであり、「強固な収益基盤」のみならず、同時に、「盤石な財務基盤」も、しっかりと築かれていると自信を深めています。

一方、丸紅を取り巻く世界経済の状況は、米国では失業率の改善傾向や底堅い個人消費など、緩やかな回復基調が続いているものの、中国の経済成長の鈍化、そして何より、依然として欧州ソブリン債務問題が燻り続けるといった、楽観を許さない状況が続いています。

経営環境の先行きが不透明であることには十分な注意が必要ではありますが、そのような環境の下でも、丸紅として未知の領域である連結純利益2,000億円の大台を実現可能な目標として掲げられるのは、『SG-12』の基本方針に従い、スピード感をもって諸施策の実施に取り組んできたことにより、収益基盤・財務体質が着実に強化されてきたことの証左であると考えます。

#### 3 未来に向けた戦略

さて、これまで2012年3月期決算の概要と、中期経営計画 『SG-12』の進捗について説明してきましたが、ここで視点をかえ てこれまで丸紅がたどってきた道筋と、今後の姿についてお話し します。

まず、丸紅がこの10年間に何を目指してきたのかを振り返り、いかにして現在遂行している『SG-12』に至ったのかを過去10年間の経営計画から見ていきたいと思います。(図-3 参照)

#### @ction21 "A"PLAN (2002/2003年3月期)

@ction21 "A"PLANにおいては、2001年2月に発表した経営計画・@ction21で掲げた「経営の基本方針(経営資源の重点配分、リスクに見合ったリターンの追求、商社機能の高度化と事業領域の拡大)」のもと、環境の激変に即応、挑戦する企業体質を構築するため、2002年3月期に1,000億円を超える連結純損失を計上し、懸案の不良資産処理を断行しました。これにより、潜在的な損失発生不安の払拭、選択と集中の徹底を実現するとともに、経費削減、部門および事業会社の赤字解消・業績改善を推進することで抜本的な収益構造の転換を実現し、2003年3月期には計数計画であった連結純利益300億円を達成しました。

#### "V"PLAN (2004/2005/2006年3月期)

"V"PLANは、"A"PLANで蘇った丸紅の収益力をもう一段高いレベルに引き上げるための計画と位置付け、「業界No.1のポートフォリオ・ユニットで構成される強靭な企業グループ」、「揺るぎない財務体質を有する企業グループ」、「連結純利益500億円以上を確実に達成する企業グループ」を経営方針に掲げました。収益基盤の強化と財務体質改善に向けた諸施策を実践した結果、2006年3月期の計数計画とした「連結純利益500億円」、「株主資本4,000~5,000億円」、「連結ネットD/Eレシオ5倍以下」などの項目は全て達成しました。

#### "G"PLAN (2007/2008年3月期)

"G"PLANは、"V"PLANの達成により収益基盤・財務体質の両面で足場固めを終えた丸紅グループが、成長を加速して一段の飛躍を遂げるための2年間と位置付け、リスクマネジメントのさらなる強化と同時に顧客重視のスタンスを保ち、戦略分野への積極投資といった「攻め」の経営を実現し、バランスの取れた持続的成長を実現する経営方針を掲げました。2008年3月期の計数計画は、「2年間合計で連結純利益2,200億円」、「連結ネットD/Eレシオ2倍台」など、ほとんどの項目を達成したものの、特に「連結ネットD/Eレシオ」は他商社に比べ大きく見劣りする水準であり、2009年3月期以降の重要な経営課題の一つとなりました。

#### SG2009 (2009/2010年3月期)

続く"SG2009"では、期間中に生じた世界的な景気後退を受けて経営環境が激変し、計数計画の下方修正を余儀なくされました。「守り」をより重視した「財務体質の再生」と「収益力の再構築」を最優先すべき経営課題と設定し、徹底的に取り組むことにしました。具体的には、単に資産を積み上げるのではなく、既存資産・事業の中身を見直し、着実に収益に結び付けることに注力し、成長力に乏しい資産・事業については撤退するなどの「選択と集中」を従来以上に推進しました。その結果、修正後の"SG2009"の計数計画を達成することができました。この時期に盤石な「財務体質」と「収益基盤」を築いたことが、現在推進中の『SG-12』における飛躍の礎になりました。

#### 『SG-12』と今後 (2011/2012/2013年3月期)

そして、『SG-12』においては2011年3月期、2012年3月期ともに、計数計画を達成し、2013年3月期は連結純利益2,000億円の大台に到達する見通しです。

"A"PLAN以降、ポートフォリオマネジメントを意識した統合リスク管理を導入し、個別案件の投資基準を定め、これらを厳格に運用していく中で、経営環境の変化に起因するリスクに対する耐性を強化してきました。2008年の金融危機に端を発した世界同時不況、2011年の欧州債務危機に際しても大きなマイナス影響を受けることなく収益基盤を拡大することができた背景には、丸紅の「リスクマネジメントシステムの深化・充実」があると考えています。一方で、リスクマネジメントの強化に終わりはなく、今後もいかにリスクの存在を正しく認識し、マネージするのかについて引き続き重要課題として対応していきます。

これまでの中期経営計画期間において、丸紅を取り巻く経営環境に応じた選択と集中を推進し、「経営資源の重点配分」とそれを実現するために必要な「財務体質の強化」のバランスを維持しながら個別の施策を継続してきました。今後もより優良な案件への投資を行い収益効率の高い資産を積み増していく必要がありますが、そのためには資産の入れ替えや資金効率の向上などによる財務体質の強化が必須であり、引き続き、強く意識すべき経営方針であると考えています。

#### 図-3 過去10年間の経営計画の結果

	@ction21 "A"PLAN		"V"PLAN		
	2002年3月期	2003年3月期	2004年3月期	2005年3月期	
連結純利益	(1,164)億円	303億円	346億円	412億円	
連結総資産	48,057億円	43,215億円	42,542億円	42,080億円	
連結純資産	2,968億円	2,927億円	4,346億円	4,836億円	
リスクアセット	6,527億円	6,459億円	6,256億円	5,847億円	
連結ネットD/Eレシオ(倍)	9.14倍	7.73倍	4.53倍	3.77倍	
ROE(%)	_	11.57%	10.59%	9.87%	

#### 丸紅の将来像とは

『SG-12』の最終年となる2013年3月期は、丸紅としてかつてない2,000億円というレベルを達成することで、一段上のステージに上がることになります。それは、これまでとは別次元での新たな成長のスタート地点に立つことを意味します。同時に、日本のリーディングカンパニーグループの一角に名を連ねることでもあり、役員・社員一同、その誇りと自覚を持って取り組んでいく所存です。

2013年3月期は、2014年3月期以降に丸紅が一層の飛躍を遂げるための新たな中期経営計画を策定する年になります。引き続き丸紅グループが盤石な礎を築き、さらなる発展を遂げていけるように、そして、全てのステークホルダーの皆様に夢と期待を届けられるような中期経営計画を策定いたします。



	"G"F	PLAN	SG2	2009	SG	-12
2006年3月期	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期
738億円	1,193億円	1,472億円	1,112億円	953億円	1,365億円	1,721億円
45,871億円	48,733億円	52,072億円	47,073億円	45,866億円	46,791億円	51,299億円
7,108億円	8,208億円	8,606億円	6,234億円	7,997億円	8,317億円	9,158億円
5,726億円	6,425億円	7,083億円	6,737億円	6,356億円	6,273億円	6,884億円
2.64倍	2.25倍	2.33倍	3.07倍	2.13倍	1.94倍	1.92倍
13.33%	16.94%	19.31%	16.51%	14.52%	17.98%	21.17%

#### 中期経営計画『SG-12』 一概要と進捗 一

丸紅は、2011年3月期から2013年3月期までの3カ年を対象とする中期経営計画『SG-12』を推進しています。計画の全体像と2カ年の成果、計画完遂に向けた新規投融資の方針を概観します。

#### 『SG-12』(2011年3月期-2013年3月期)の概要

#### 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(P20~23 参照) ● 経営資源の重点配分(P24~46 参照) ● 海外市場における取組強化(P47~49 参照) ● 財務体質の強化、リスクマネジメントの深化(P50 参照) 中国 北米 アセアン 南米 インド (P47~49 参照)

	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・輸送機等)など

#### 2012年3月期の総括

2012年3月期の連結純利益は1,721億円(前期比356億円増) と、2008年3月期の過去最高益1,472億円を大きく上回る史上最 高益となりました。

ROEについても21.2%と、史上最高の19.3% (2008年3月期) を大きく上回る水準となりました。

連結純資産は、円高による外貨換算調整勘定およびドル金利低下によるデリバティブ正味未実現損益の悪化などにより、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9,158 億円(前期末比840億円増)まで拡大しました。その結果、連結ネットD/Eレシオは1.92倍(前期末比0.02ポイント低下)となり、目標の1.8倍程度の達成に向けて順調に進捗しています。またリスクアセットは目標としている連結純資産の範囲内に収めており、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ーは2,274億円(前期末比230億円増)を確保しました。

#### 『SG-12』期間中の進捗と見通し

#### 『SG-12』目標と2011年3月期・2012年3月期実績、2013年3月期見通し

	SG-12目標	2011年3月期	2012年3月期実績	2013年3月期見通し
連結純利益 (期初見通し)		<b>1,365</b> 億円 (1,250億円)	<b>1,721</b> 億円 (1,700億円)	2,000億円
連結ネット D/Eレシオ	早期に <b>1.8</b> 倍程度	1.94倍	<b>1.92</b> 倍	<b>1.8</b> 倍程度
リスクアセット	連結純資産の範囲内	<b>6,273</b> 億円 (連結純資産:8,317億円)	6,884億円 (連結純資産:9,158億円)	連結純資産の範囲内
ROE	安定的に <b>15</b> %以上	18.0%	<b>21.2</b> %	<b>21</b> %程度

2013年3月期 前提条件

2013年3月期 連結純利益計画に対する感応度 **為替** 80円/US\$

**為替** 約13億円 (¥1/US\$) US\$ LIBOR 0.60%

LME銅 約6億円 (US\$100/トン) 円TIBOR 0.40% LME銅 US\$8,500/トン 〔1-12月〕 原油WTI US\$95/バレル 〔1-12月〕

原油およびガス(原油換算) 約3億円(US\$1/バレル)

#### 2013年3月期の見通しについて

『SG-12』総仕上げの年となる2013年3月期は、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」を実現するために、連結純利益2,000億円の達成を目指します。

2013年3月期の具体的な見通しは上記の通りです。2,000億円における資源分野比率は38%であり、引き続き、資源・非資源

の良好なバランスを維持しつつ、2012年3月期までに実施した新規投融資を含む既存案件の着実な収益積み上げを図り、利益成長を実現します。

同時に、経営環境の変化に耐えうる財務基盤を構築するために、連結ネットD/Eレシオやリスクアセット、ROEについても、『SG-12』の目標達成に向けた施策を確実に実行します。

#### 中期経営計画『SG-12』 一概要と進捗 一

#### 経営資源の重点配分(新規投融資の推進)

#### 【新規投融資計画】2011年3月期-2013年3月期合計(3力年)

新規投融資(グロス)	資産入れ替え	新規投融資(ネット)
7,500億円程度	<b>1,500</b> 億円程度	6,000億円程度

	新規投融資(グロス)	資産入れ替え	新規投融資(ネット)
2011年3月期	約 <b>1,600</b> 億円	約700億円	約900億円
2012年3月期	約 <b>2,600</b> 億円	約 <b>800</b> 億円	約 <b>1,800</b> 億円

	2011年3月期通期	2012年3月期通期	『SG-12』期間合計
資源	約300億円	約900億円	約 <b>1,200</b> 億円
インフラ	約 <b>800</b> 億円	約400億円	約 <b>1,200</b> 億円
環境 生活 その他	約 <b>500</b> 億円	約 <b>1,300</b> 億円	約 <b>1,800</b> 億円
新規投融資合計(グロス)	約 <b>1,600</b> 億円	約 <b>2,600</b> 億円	約 <b>4,200</b> 億円
資産入れ替え	約 <b>700</b> 億円	約 <b>800</b> 億円	約 <b>1,500</b> 億円
新規投融資合計(ネット)	約 <b>900</b> 億円	約 <b>1,800</b> 億円	約 <b>2,700</b> 億円

#### 上記を含め、約6,600億円を決裁済み

『SG-12』期間の新規投融資計画(グロス) **7,500億円 ⇒ 8,500 ~ 9,000億円に引き上げ** (2011年3月期~2013年3月期)

2012年3月期は2,600億円の新規投融資を実施し、『SG-12』 期間における新規投融資額は2011年3月期実施の1,600億円と 合わせて合計4,200億円となりました。

「資源」分野における米国シェールオイル・ガス開発事業への参画、「環境」分野における英国ガンフリート・サンズの洋上風力発電事業への参画など、経済・社会の発展にも貢献し、その発展が丸紅の成長につながる、重点4分野(資源、インフラ、環境、生活)を中心に

経営資源の配分を実行しました。

なお、『SG-12』期間内に実施予定である決裁取得済みの新規投融資案件は既に6,600億円(『SG-12』当初計画7,500億円の約88%)に達しており、『SG-12』期間中の新規投融資計画7,500億円を、さらに1,000~1,500億円を積み上げ、将来の収益基盤の拡大を加速させます。

#### Chapter

# 2

#### DRIVING GROWTH

Expansion Under SG-12

#### 成長の原動力—『SG-12』主要施策の進捗報告

- P.20 人材戦略—「次代の丸紅を創る」
- P.24 経営資源の重点配分—「未来を拓く、丸紅の挑戦」
  - **P.24** 1 世界のエネルギー・マップを一新する、シェールオイル・ガス -- 丸紅のシェールオイル・ガス開発事業---
  - P.28 2 景気の波を乗り越える、LNG船保有・運行ビジネス
  - **P.32 3** 新しいビジネス創出を目指し、チャレンジを積み重ねる - 海外IPP事業-
  - P.36 4 さらなる拡大を実現する、中国における穀物ビジネス
- P.40 『SG-12』期間中の注力案件
- P.47 海外市場における取組強化
- P.50 財務体質の強化、リスクマネジメントの深化

#### Appendix

P.51 丸紅の社会貢献

#### 人材戦略―「次代の丸紅を創る」



執行役員 人事部長 **葛目 薫** 

#### 最大の資産である「人材」の価値を 極大化するために、 経営主導で人材戦略を推進

丸紅は、中期経営計画『SG-12』において、「経営主導による人材戦略の推進」を主要施策の一つと位置付け、経営環境の変化や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、全社を挙げて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**」と合わせた三位一体の施策を導入しました。

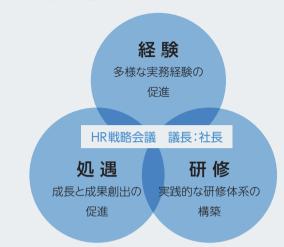
経験において特に注力しているのは『若手総合職』。「グローバル」と「現場」という2つのキーワードを強く意識しています。

まず、考え方や発想が柔軟な若いうちに海外で経験を積むことで、異文化対応力を高め、グローバルに活躍できる人材を育成することを目的に、20代(入社7年以内)での海外勤務経験を必須としました。

また、20代での事業会社への出向や社内出向などを人事ローテーションの中に組み込み、最前線の現場経験を積ませ、現場力の高い人材、現場感覚に優れた人材を育成することを、これまで以上に促進しています。

この経験の施策を促進するため、よりダイナミックな人事異動やローテーションが実現できるよう、従来の職責や役割による処遇の決定方式に替え、能力に応じて**処遇**を決定する仕組みを2011年4月より導入しました。

#### 三位一体の人材戦略



研修については、現場のニーズに応じた研修を効率よく実施するため、各部門が主体的にプログラムを策定する部門別研修を強化するとともに、全社で実施する選抜型研修や階層別研修の内容を改訂しました。

全社で実施する選抜型研修については、次世代の経営を担う強いリーダーを育成することを目的とした「次世代経営者マネジメントスクール(エグゼクティブコース、マスターコース)」を創設しました。例えば、マスターコースでは、部門から推薦のあった課長クラスのみを受講可能とし、経営に必須となる高度な知識・手法を短期間で集中的に体得させています。

また、これらの各施策の下支えとして、社員一人一人が自らの中長期的なキャリアプランを作成し、会社の育成方針とのすり合わせを行う場や、自身が積み重ねた経験をキャリア情報として全社員で共有できる「キャリア・カルテ」などの仕組みを構築し、全社的な社員育成や人材強化が継続的に実施可能となる「キャリア・ディベロップメント・プログラム」を展開しています。

連結純利益の8割以上を海外関連取引が占める丸紅にとって、グローバルな市場で競争に勝つことができる「人材」こそ、「最大の資産」であり、「ステークホルダーに対して継続的に新たな付加価値を提供する源泉」でもあります。

丸紅は、企業が持続的に成長していくためには社員が持てる能力、スキルを最大限に発揮できる体制をつくり、一人一人がその価値を最大限に高められる環境を整えることが重要であるという基本姿勢のもと、今後も人材育成に関わるさまざまな施策に取り組んでいきます。

#### 経験

「経験」施策では、『若手総合職を重点対象とした海外経験の必須化・最前線の現場経験の促進』を策定・実施しています。

#### 若手総合職の海外経験



財務部資金課 有澤 広之

2006年入社。財務部にて主に為替関連業務に従事したのち、2010年5月から2011年11月まで 丸紅米国会社 (ニューヨーク)にビジネストレイニー\*として駐在を経験。

ビジネストレイニーとしての私のミッションは、丸紅最大の海外拠点である丸紅米国会社での財務業務を習得することでした。特に印象的だったのは、北米各地への出張でそこで働く社員の姿を目の当たりにし、丸紅のビジネス規模を肌感覚で理解することができたことです。また、駐在期間中にある外資系金融機関への研修プログラムも経験しましたが、彼らの仕事のスピード感にとても刺激を受けました。企業の資本調達に関する考え方から仕事に対する考え方まで、得たものは多岐にわたります。ビジネストレイニーを経て、本物の金融知識をしっかりと身に付けなければ、世界では通用しないことを強く意識するようになりました。現在は本社の資金調達業務を担当していて、外資系金融機関等との折衝を重ねる日々ですが、米国での経験を通して海外で対等に戦う自信が付き、業務を遂行する上での視野が格段に広がったことを実感しています。



農業機械部 営業第二課 吉岡 雄介

2006年入社。農業機械販売会社の関連業務に従事したのち、2009年9月から2011年11月まで Marubeni AG Makina Ticaret Limited Sirketi (イスタンブール)にビジネストレイニー\*として 駐在を経験。

私は、設立当初から携わったトルコの事業会社に赴任し、経営を補佐する管理業務と農業機械の販売に関わる営業業務をサポートしました。新規設立の会社で、内部統制に係る社内ルールを構築するプロセスや管理監督業務を通じて、経営全般についてのノウハウを習得することが私のミッションでした。当然ながらトルコでは商習慣も人の考え方も、日本とは異なります。本社のシステムを押しつければ反発を受けますので、粘り強くコミュニケーションを図り理解を促すことに努めました。また、本社ではなかなか機会のない、ユーザーのもとへ足を運ぶ機会も積極的に自ら作り、現場の生の声に接したことも印象に残っています。帰国後はM&A業務を担当していますが、ビジネストレイニーでの経験から、経営に関する知識や事業会社におけるリスク管理に対する理解が深まったことが現在の業務に活きていると思います。

<sup>\*</sup>ビジネストレイニーとは、海外現地法人や事業会社で実務を学ぶプログラム。2013年には新たに12カ国に23人が派遣されます。

#### 人材戦略―「次代の丸紅を創る」

#### 研修

丸紅では、入社年次や役職によってカリキュラムが分かれる階層・役割別研修と、次世代のリーダーを育成する選抜型研修を「全社研修」プログラムとして設けています。さらに、より現場のニーズに応じた研修を実施するために、部門ごとに主体的にプログラムを策定する「部門別研修」を強化しています。この二つの体系を組み合わせることによって、全社に共通する知識やスキルを習得すると同時に、より高度な専門性を有する人材の育成・強化を目指します。

また、これらの全社研修と部門別研修に加えて「経営会議メンバーと社員の対話」の場を設けて、経営理念の理解と浸透を促進しています。

#### 次世代経営者マネジメントスクール(マスターコース)

2011年に新設された次世代のリーダーを育成するためのプログラム。課長相当クラスを対象にしたマスターコースと、次世代の役員候補を対象とするエグゼクティブコースで構成され、所属している部署や、経営トップからの推薦を受けたリーダー候補が切磋琢磨する場となっています。



LNG部 LNG貿易課長 小谷 昌寛

#### 1994年入社。海外研修生や上海駐在を経験した後、2009年より現職。

この研修は、MBAのプログラムを2カ月間に凝縮するというとても内容の濃いプログラムです。特に印象に残ったのは経営戦略のカリキュラムです。これまでは自分自身の業務範囲内でしかものごとを見ていなかったのですが、この研修でステークホルダーを意識した全社的視点を実践的に学び、経営者の視点とはどのようなものかを知ることができたことをとても意義深く感じます。また、受講者間で強い連帯感が生まれたことも、私にとって大きな成果でした。部署が異なると綿密な交流を持つのはなかなか難しいのですが、受講後も定期的に集まり意見交換を行うようになりました。この研修の受講者は、約30名全員が40代前後という同じ年齢層なのですが、互いに切磋琢磨し、また、この新たな社内ネットワークを活かしながら、より俯瞰した視点で仕事に取り組んでいきたいと考えます。

#### 経営会議メンバーと社員の対話

#### 社長と新入社員との対話

経営陣と社員とのコミュニケーションの向上、経営理念や経営方針の浸透を促進するために行っている対話型研修の一つとして設けているものです。社長自身のキャリアに触れながら新入社員へメッセージを語りかけ、参加者からも活発な質疑応答が行われています。

#### 経営会議メンバーと中堅・若手社員の対話

業務では通常接することのない役員が参加し、さまざまな対話を直接行うことで、経営の期待を伝えるとともに、異なる視点で意見を述べることで、多角的に「強い丸紅」の理解を推進することを目的としています。2011年4月から2012年3月までの1年間に計56回実施され、今後も引き続き実施する予定です。





#### Column

#### ワーク・ライフバランス

丸紅は、社員の働く環境への満足度と仕事に対する意欲を同時に高めることが、中長期的視点で競争力強化につながるとの認識のもと、『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年にワーク・ライフバランスの各施策を改定し、充実させました。具体的には、育児や介護に際して仕事と生活の両立を支援する「ライフイベントサポートプログラム」と、より良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とした「メリハリワーク推進プログラム」の二つに従来の諸施策を分類し、拡充を図りました。

#### WLB for SG

 $\sim$  Work-Life Balance for Sustainable Growth  $\sim$ 

#### 一人一人の「会社への貢献」の極大化

#### 社員

#### セルフマネジメント

・中長期のキャリアプラン ・仕事と生活の両立体制整備 ・健康管理・時間管理

#### 会社

#### 働く環境整備

・制度の理解浸透・ライフイベントサポート・メリハリワーク推進

#### グローバル・ワークショップ

海外各地域における丸紅グループの市場戦略や具体的取り組みの理解を深めるとともに、「強い丸紅」の実現に向けて、国境を越えた人的ネットワークを構築することを目的に、ナショナルスタッフに対するワークショップを開催しています。2011年4月から2012年3月までの1年間にシンガポール、上海、東京で開催し、世界22カ国から65名が参加しました。



#### 経営資源の重点配分―「未来を拓く、丸紅の挑戦」



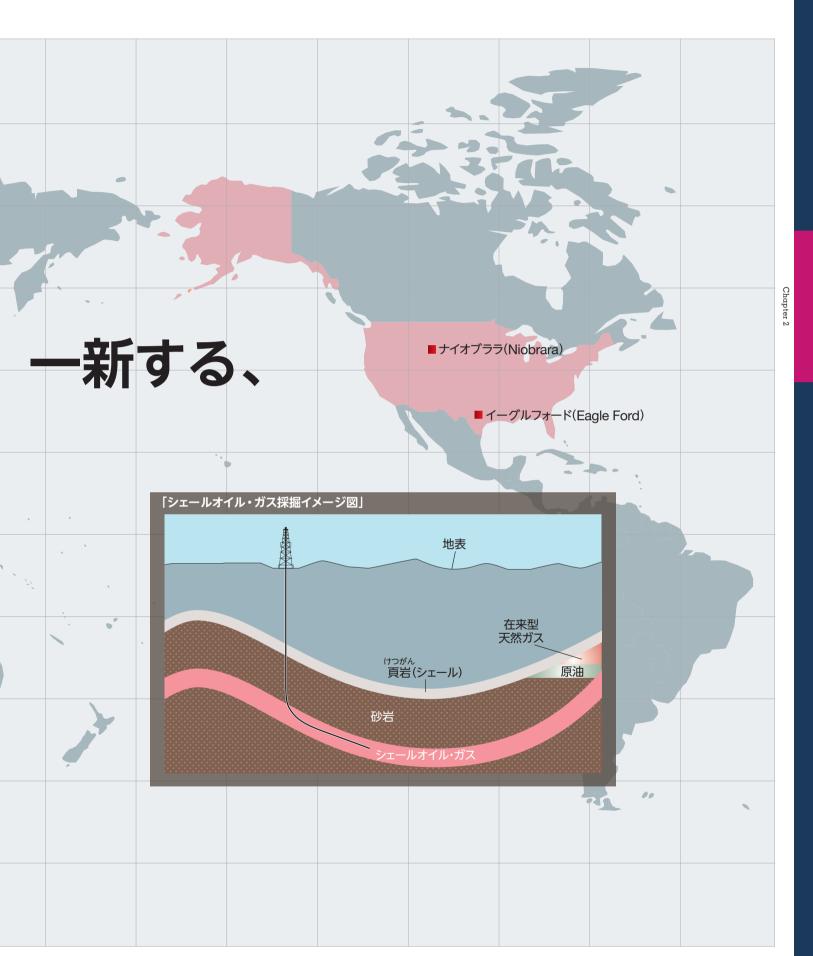
# 世界のエネルギー・マップをシェールオイル・ガス

## 一 丸紅のシェールオイル・ガス開発事業―

新興国のエネルギー需要を背景とした原油価格の高騰により、従来の油・ガス田から開発される在来型資源である石油・天然ガスとは区別される、非在来型資源のシェールオイル・ガスが注目を集めています。

丸紅は、世界各地で取り組みが加速していくと見込まれるシェールオイル・ガスの開発を成長事業と位置付け、シェールオイル・ガス開発で世界をリードする米国において、2件の開発事業に参画しています。ここから得られる知見・ノウハウを活用し、今後も引き続き優良な資源エネルギー資産の取得を目指す方針です。

丸紅のシェールオイル・ガス開発事業の特色や今後の取り組みについてご紹介します。



#### 経営資源の重点配分―「未来を拓く、丸紅の挑戦」



イーグルフォード・シェールオイル・ガス開発事業の生産設備(米国)

#### 先を見据えた、丸紅の資源エネルギー開発戦略の一手



執行役員 エネルギー第一部門長 **熊木 毅** 

#### シェールオイル・ガスとは?

シェールオイル・ガスは、地下100~2,000メートルにある頁岩 (シェール)層という硬い岩盤に含まれるオイル・ガスで、世界中に広く分布し埋蔵量も豊富な資源です。これまでは技術的にもコスト的にも課題があり事業化に至っていませんでしたが、近年の技術革新により低コストで大量生産が可能になり、有望な非在来型資源として期待されています。

#### 丸紅のシェールオイル・ガス開発事業

エネルギー第一部門では、現在この分野で世界をリードする米国において、2011年から相次いで2件の開発事業権益を取得しました。

1件目は、米国石油ガス開発大手マラソン・オイル(Marathon Oil) 社をパートナーとするコロラド州とワイオミング州に広がるナイオブララ・シェールオイル開発事業、続く2件目は、米国独立系石油ガス開発最大手の1社であるハント・オイル(Hunt Oil) 社をパート

ナーとするテキサス州のイーグルフォード・シェールオイル・ガス開発事業です。この2件の鉱区は、数多くの石油ガス開発会社が開発・生産を進める有望鉱区であり、同地域における新規権益開発も期待できることから、これらは中長期的に安定的な収益を生み出す案件と見込んでいます。また、この2鉱区で産出されるシェールオイル・ガスは、オイル比率が高いという特色があり、当面は原油市況が高値で推移すると予想されることから、事業に参画するタイミングは最適だったと考えています。

世界のエネルギー市場を変える可能性を秘めたシェールオイル・ガ ス開発事業は、資源メジャーをはじめとする競合先も数多く、参入が 厳しくなっています。丸紅が有望な2鉱区の開発・生産のパートナー として参画できた理中の一つは、これまで資源エネルギー分野にお いて積み上げてきた実績です。マラソン・オイル社とは赤道ギニア、 ハント・オイル社とはペルーでLNG事業に共同で取り組んできた経 緯があり、パートナーとして丸紅が築き上げてきた信頼、評価が競 合他社に先駆けての参画につながりました。もう一つの理由は、総 合商社としての丸紅の力です。特に、シェールガス開発事業では、産 出されるガス成分の90%以上を占めるメタンの販売先確保が重要 であり、メタンの付加価値を高めることが事業の収益性向上につな がります。丸紅は、メタンを含めた生産物全体の付加価値を高める さまざまなノウハウを備えた営業部門や事業会社を有しています。 当部門の原油・石油製品販売やLNG事業推進以外にも、電力・イン フラ部門による発電、化学品部門による肥料、エチレンの生産・販 売、プラント・産業機械部門による各種プラント建設と輸送機部門に

よる石油製品やLNGの輸送など、丸紅の総合力を発揮することで、 シェールオイル・ガス開発事業を多面的な広がりをもたせて展開する ことができるのです。パートナー企業は、丸紅の実績や資金力に加 えて、こうした総合力に期待していると言えるでしょう。

#### 今後の取り組み

シェールオイル・ガスは埋蔵量が豊富で、米国はもとより中国や豪州など世界各地で開発に向けての調査が始まるなど、将来的に

市場規模が増大する見込みです。丸紅はこのビジネスチャンスを掴むべく、自らがオペレーターとなることを目指して北米にシェールオイル・ガスの事業会社を設立しました。北米でのシェールオイル・ガス開発事業では、次の事業展開へ向けた知見やノウハウを蓄積することも重要なミッションと位置付けており、それぞれの取り組みは丸紅の先を見据えた資源エネルギー開発戦略の一手です。今後も引き続き優良な資源エネルギー資産の取得を目指します。

#### シェールオイル・ガスが世界経済に与える影響とは



丸紅経済研究所所長 **美甘 哲秀** 

現在、米国が開発・生産面で世界をリードしている「シェールオイル・ガス革命」の発端は、1970年代頃に遡ります。米国各地域の中小独立系ガス会社が地下深くのオイル・ガスの抽出を目指し、開発を進めたことにより、採掘技術の基礎が確立されました。米国における本格的な普及の背景には、技術の改良によって、低コストかつ効率的な開発が可能になったことがあります。こうした動きを促進した要因の一つは、原油価格の高騰です。原油価格が1バレル=60ドルを超えたのは2005年でしたが、その頃からシェールオイル・ガ

スが注目されるようになりました。その後、米国で生産される天然 ガスの4分の1はシェールガスが占めています。一方、高い圧力を かけた大量の水を地中に噴射して岩を砕き、そこから流出するシェールオイル・ガスを取り出す採掘方法に関しては、ガス田近辺の水の 需給バランスへの影響や排水処理の問題なども指摘されており、今後は環境への負荷を軽減するための一層の技術革新が求められています。

これまで米国のエネルギー自給率は約8割でしたが、シェールオイル・ガスの産出などもあり2035年には約9割にまで高まると予想されます(図 参照)。特に、天然ガスについては、2020年頃には、米国が純輸入国から純輸出国へと変わる可能性も現実味を帯びてきました。これにより、米国のエネルギー自給率向上がエネルギー市況の乱高下を抑えることが期待されます。また、将来、世界各国において地域特性に合わせたシェールオイル・ガスの採掘技術が確立され普及していけば、エネルギーの国際的な需給バランスはさらに改善していくものと見られます。

#### ■■ 米国の天然ガス生産推移・見通し 1990-2035年

(兆立方フィート\*)

30 —

25 —

20 —

15 —

10 —

5 —

1990 1995 2000 2005 2010 2015 2020 2025 2030 2035

出典:米国エネルギー情報局 "Annual Energy Outlook 2012 Early Release Overview (Jan 2012)"

■シェールガス

■ タイトガス

■ 在来型非随伴天然ガス(沖合)

■アラスカ原油

■コールベッドメタン

■在来型随伴天然ガス

■ 在来型非随伴天然ガス(陸上)

\*1兆立方フィート≒28.3×10°m³

#### 経営資源の重点配分―「未来を拓く、丸紅の挑戦」



# 景気の波を乗り越える、LNG

丸紅は、2010年にLNG船保有・運行ビジネスに本格参入しました。

これまでのトレードを主軸とする輸送機ビジネスは、景気変動の影響を受けやすい面が ありました。

これを克服する新たなビジネスの軸のひとつと位置付けているのがLNG船保有・運行ビジネスです。

クリーンで安価なエネルギーであるLNGは、世界的に需要が伸長すると予測されており、 その輸送手段であるLNG船の重要性は、今後ますます増していくものと考えられます。 船舶トレードで培った知見・ノウハウや丸紅の総合力をフルに活かして取り組んでいるLNG 船保有・運行ビジネスをご紹介します。



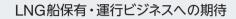


#### 経営資源の重点配分―「未来を拓く、丸紅の挑戦」

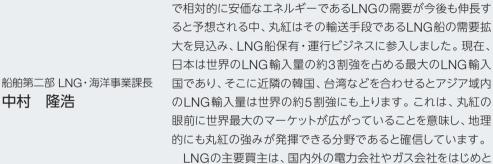
#### LNG船保有・運行ビジネス参入により、丸紅の船舶ビジネスは新たなステージへ



輸送機部門 部門長補佐 (兼) 船舶第二部長 北川 宏基



保有隻数をさらに増やしました。



LNGの主要買主は、国内外の電力会社やガス会社をはじめと する公共性の高い大手企業であるため、LNG船の運航には高度 な船舶管理能力が必要です。加えて、1隻当たり数億米ドルとい う資金力が要求されることから、LNG船業界への新規参入は容 易ではありません。この参入の難しさから、LNG船保有・運行 ビジネスは比較的競合他社が少ない安定的な市場であるとも言 えます。また、エネルギーの安定供給を至上命題とする電力会社 やガス会社との契約は、LNG船1隻につき10年以上の長期契約 となることが一般的です。このように、LNG船保有・運行ビジネ スは、高度な船舶管理能力と資金力をあわせ持つことが必要と されますが、長期的に安定収益を獲得できる事業特性を有してい ます。

原油価格の高騰や世界的な環境意識の高まりを受け、クリーン



中村 降浩

#### 2010年、2011年の取り組み

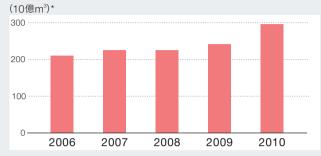
丸紅は、2010年に英領バミューダのLNG海上輸送サービス会 社BW Gas社と共同事業会社を設立し、ナイジェリアのLNG生産 販売会社Nigeria LNG社向け長期用船中8隻の所有権49%を獲 得し、LNG船の保有・運行ビジネスに参入を果たしました。また 2011年には、カナダのTeekay LNG Partners社と共同で、デン マークのA.P. Moller-Maersk社が保有するLNG船6隻を購入し、



#### 今後の展望

エネルギー資源としてのLNGとその輸送手段であるLNG船は、エネルギー市場の潮流変化を受けて、ますます重要になっていくと考えられます。今後、丸紅は既存のLNG船の購入に加えて、LNG新規プロジェクトの獲得に向けた新造船への取り組みも視野に入れ、エネルギーの安定供給に資するこの事業を通して、中長期的に安定した収益の確保を目指します。

#### LNG貿易量の推移



\*10億m³=1,000m×1,000m×1,000m

#### LNG船を「持つ」ことには、幾重もの重要な意味がある



常務執行役員 輸送機部門長 岩佐 董

従来の輸送機ビジネスは、モノを仕入れて販売する、いわゆるトレード事業が中心であったため、2008年のリーマンショックでは、自動車分野をはじめ航空分野、建設機械・農業機械分野といった主力分野において、世界的な需要の落ち込みや市況に大きく影響を受けました。そこで丸紅は、マーケット連動型のビジネスに偏重することなく、景気の影響を受けにくく安定的に収益を確保できる商材・サービスの開拓と強化を目指しました。具体的には、リース事業(航空機分野)、販売金融事業(自動車分野)、プロダクトサポート事業(建設機械分野)、アフターマーケット事業(農業機械分野)などの高付加価値で強い競争力を有する事業に積極的に取り組んでいます。

こうした流れの中、船舶分野においても、同様に安定的収益を確保する事業の開拓に力を入れてきました。それは、船を保有し、自ら運航を行う事業です。それには用船先や輸送荷物の売先が長期的に確保できる、今後有望なマーケットに名乗りを上げることが重要です。そこで丸紅が注目したのは、世界的な需要の伸長が予測されているLNGを運ぶLNG船の保有・運行ビジネスです。

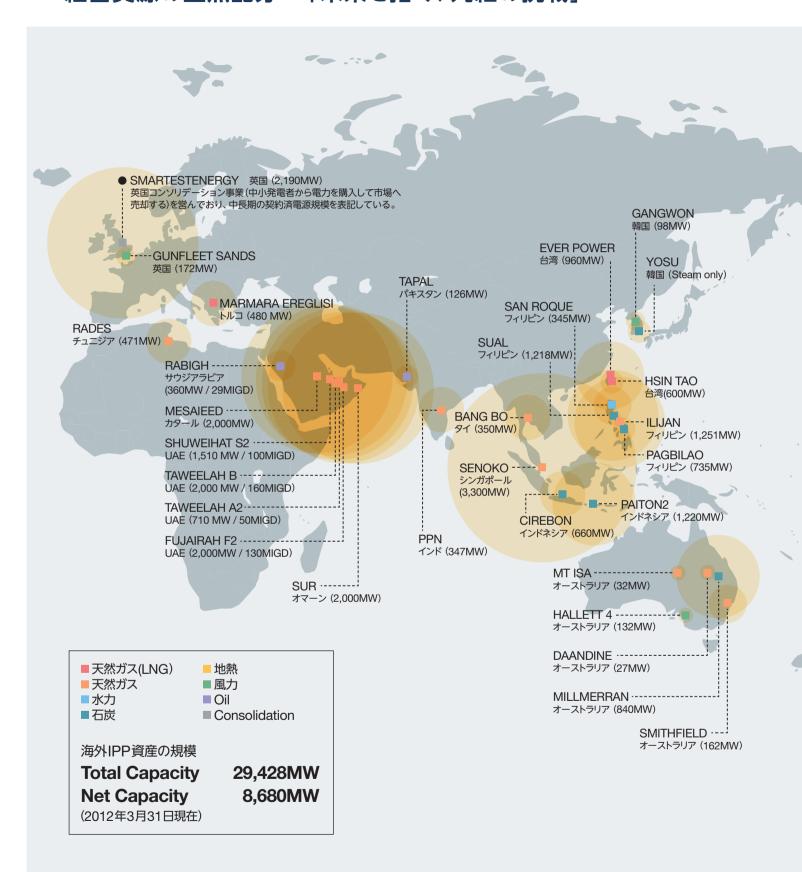
LNG船保有・運行ビジネスは、LNGという商品を軸に、丸紅の総合力を発揮することが可能なビジネスです。例えば、エネルギー第一部門が新規に開発し生産権益を持つLNGを私たち輸送機部門の船が輸送するといったことも可能であり、パートナーもこのような丸紅の総合力に期待しています。

また、LNG船を保有し、自ら船を動かすビジネスに参画したことにより、LNGに関するプロジェクトやビジネスの情報は言うまでもなく、LNG以外のさまざまな情報も入手できるようになりました。今後、丸紅は船舶ビジネスをこれまでより一つ上のステージで展開していきます。

さらに、LNG船保有・運行ビジネスのほか、丸紅が単独で船主となり船を運航する自営船事業、海洋構造物の支援船や作業船などを扱う海洋エネルギー開発事業を伸ばしていく計画です。現在、自営船事業の拠点を海運の要所であるシンガポールに設け、ビジネス展開を図っています。海洋エネルギー開発事業では、電力・インフラ部門と連携し、(株)産業革新機構と共同で英国の洋上風力据付事業会社シージャックス(Seajacks)社を買収しましたし、今後はLNG FPSO\*1やFSRU\*2などの大型案件も見込まれます。丸紅の資金力やプロジェクト・ファイナンス組成機能などを発揮し、積極的な事業拡大を目指していきます。

- \*1 FPSO: Floating Production, Storage and Offloading systemの略。 浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備。

#### 経営資源の重点配分―「未来を拓く、丸紅の挑戦」





# 新しいビジネス創出を目指し、チャレンジを積み重ねる

### 一海外IPP事業一

IPPとは独立系発電事業者の英文表記Independent Power Producerの略語です。

世界の電力事業では、1980年代からの規制緩和・電力自由化の流れを受け、各国で民間系発電事業会 社が自らの発電設備で発電した電力を販売するIPP市場が拡大していきました。

丸紅は、海外IPP事業が長期にわたる安定収益を生み出すビジネスモデルであることに着目し、1990年代より、いち早くこの事業に参入しました。

2012年4月現在、丸紅の持分発電容量は日本を含む世界23カ国において8.8GWにも達し、総合商社でナンバーワンの地位を揺るぎないものにしています。

さらなる拡大を目指し、新分野・新地域の開拓に、日々果敢にチャレンジし続ける、丸紅の海外IPP事業についてご紹介します。

#### 経営資源の重点配分―「未来を拓く、丸紅の挑戦」



HALLETT 4(豪州)

#### 挑戦こそが、電力事業の可能性を生み出す



執行役員電力・インフラ部門長柿木 真澄

#### 丸紅の海外IPP事業

丸紅の海外IPP事業における強みは、プロジェクトリーダーとして建設から運営までを主導できることにあります。プロジェクトごとに最適な機能を追求するため、自前の仕様書を基に複数の企業から見積をとり、建設コストも精査した金額で事業入札に参加するという丸紅独自のモデルを構築したことにより、数多くの事業への参画を積み重ねてきました。また、自らが環境対策、売電契約、資金調達などさまざまなリスクをとって主体的にプロジェクトを進めることで競争力を獲得するとともに、発注者との信頼関係を築いてきたことが、総合商社でナンバーワンの持分発電容量8.8GW(2012年4月現在)につながっています。

現在、丸紅は世界23カ国において、各国のニーズに合わせたIPP 事業に取り組んでおり、火力、風力、水力、地熱とその発電方法も さまざまです。地域によって発電に使用する天然資源や設備の種 類が異なるため、資産が偏在しないよう最適なバランスを維持する ことを重視し、常に新規案件に取り組んでいます。

#### 2012年3月期に参画した海外IPP事業の概要

積極的に新規案件獲得に取り組んだ結果、2012年3月期は、アジアのインドネシア・パイトン(Paiton)2石炭火力発電事業、中東のオマーン・スール(Sur)複合火力発電事業、欧州の英国・ガンフリート・サンズ(Gunfleet Sands)洋上風力発電事業と、地域も発電方式も偏らない、バランスのとれた3件の事業参画を実現しました。

パイトン2は2000年に商業運転を開始したインドネシア最大級の石炭火力発電所であり、中東のスール複合火力発電事業は新規開発案件ですが、いずれも丸紅がこれまで培ってきたプロジェクトリーダーとしての実績が参画に結びつきました。インドネシアは経済成長に伴い電力需要が急速に拡大中で、2019年まで年平均約9%ずつ需要が伸びていくと予想されています。丸紅は、パイトン2事業においてノウハウや知見を発揮し、同国においてさらなる案件の獲得を目指しています。一方、スール複合火力発電事業においては、中東でのここ数年の応札内容の要因分析を行い、建設コストを抑えるために韓国企業とパートナーを組むなど、受注に向けたさまざまな取り組みを続けた結果、同国最大規模の案件獲得に至りました。

英国・ガンフリート・サンズ洋上風力発電事業は、同分野で世界シェア1位のデンマークのDONG Energy 社をパートナーとする事業で、日本企業が欧州での洋上風力発電事業に本格的に参画す

る初めての案件です。また、英国の洋上風力発電設備据付の大手企業であるシージャックス(Seajacks)社の買収契約を締結し、特殊船による据付事業に参入しました。さらに、経済産業省の委託事業「福島県沖の浮体式洋上ウィンドファーム実証研究事業」にも、丸紅はプロジェクトインテグレータとしての参画を決めています。世界初となる洋上浮体式発電施設の建設には、洋上施設と陸上をつなぐケーブルの敷設や、波に揺れる海上での建設工事などのさまざまな課題も予想されますが、海域の違いはあるものの、ガンフリート・サンズ洋上風力発電事業やシージャックス社買収で獲得した知見やノウハウが必ず役立つと期待しています。

## 海外IPP事業戦略ビジョンとは

近年、世界は、急激な気候変動や新興国の経済成長、循環型社会への志向といった変化に直面しています。世界中に分布する非在来型資源として注目されるシェールオイル・ガスがより活用されるようになれば、一部地域に偏在する原油などのエネルギー資源への依存も解消され、需給緩和による既存の資源エネルギー価格の下落も予想されるなど、発電用のエネルギー資源を取り巻く環境にも変化の兆しが見られます。さらに、地球環境を重視した再生可能エネルギーへの注目も高まっています。

しかしながら、現代の生活に必要不可欠なエネルギーである電力の需要は、人口増加や新興国の経済発展を背景に世界中で拡大しており、IPP市場も成長ステージにあります。電力には、発電された地域や企業を問わず、消費される電力のそのものの性質に差が生じないという大きな特徴があります。もちろん、安定的に電力を供給するためには相応の実力やノウハウなども求められますが、火力、水力など発電自体はシンプルな原理であり、ある程度の設

備・資金があればIPP事業への参画は可能です。これまでと同じ事業や同じ取り組みのみを繰り返していけば、キャッチ・アップを目指す後発企業の台頭により、いずれ自らの収益やシェアを低下させることになると丸紅は考えています。これこそが、丸紅が絶えず海外IPP事業においてチャレンジを続ける理由です。既存事業では絶えず資産の管理・運営の見直しを行い、資産価値の向上や、資産ポートフォリオの最適化を図り、新分野、新地域にも果敢に挑んでいくことが丸紅の海外IPP事業の基本戦略であり、IPP事業の新たな可能性を生み出す源泉であると信じています。今後はさらに、丸紅の総合力を発揮する分野として、従来の「発電・送電」事業から「燃料供給、発電、送電、配電、料金の回収」といったトータルな電気事業を主体的に手掛けることも目指していきます。



HARDEE (米国) SENOKO (シンガポール)



# 経営資源の重点配分―「未来を拓く、丸紅の挑戦」



旺盛な需要と所得の向上に伴う食の高級化志向により、穀物の輸入量が急増している中国で、丸紅はさらなる販売量の拡大を目指して積極的に企業間提携を進めています。 穀物ビジネスでは、どれだけ多くの量を取り扱い、どれだけ競争力のある価格で取り引きできるかがカギとなります。大きな量を扱えば買い付ける力も強まり、必然的に競争力のある価格で顧客に提供することが可能になります。

総合商社でトップの穀物取扱量を有する丸紅の穀物ビジネスの、中国における取り組みについてご紹介します。





# 経営資源の重点配分―「未来を拓く、丸紅の挑戦」



## トレードを拡大するほどに大きくなる丸紅への期待



穀物部 穀物グローバル課長(兼) 企画課長福田 幸司

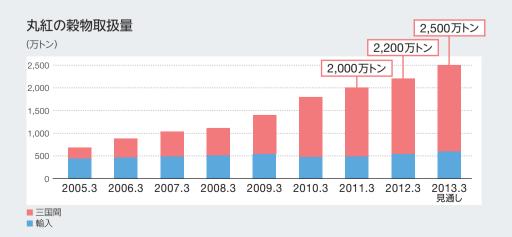
業である山東六和集団有限公司(山東六和集団)と提携しました。 丸紅のグローバル規模の力強い調達力に、SINOGRAINグループの中国国内における穀物流通網や山東六和集団の飼料・畜産インテグレーションが加わり、丸紅の中国向けトレードは拡大を続けています。

## 旺盛な需要を的確に取り込むために

現在、中国の大豆輸入量は年間5,500万トンですが、丸紅はそのうち約2割を占める1,000万トンを取り扱っています。この1,000万トンという取扱量は、外国資本企業として中国国内でトップクラスの実績を誇ります。その規模から中国国内の穀物取扱企業からの丸紅への注目は大変高く、トレードを拡大するほどにその期待は大きくなっています。

## 近年の丸紅の動き

丸紅は、2009年に中国最大級の穀物備蓄会社SINOGRAINグループの中儲糧油脂有限公司、2010年には中国最大級の農牧企



38

また、穀物は生活に密着した商品ゆえにその取引においては、価格もさることながら、安定した供給体制に基づく安心感を顧客から求められます。丸紅は、顧客に安心感を与えながら円滑に取引を進めるために、現地スタッフを顧客との取引の当事者に据えて、地域慣行を重視した販売を行うことを方針としています。現在、中国国内の主要地域に4つの販売拠点を設けていますが、各拠点とも顧客との日々の折衝では現地スタッフに活躍してもらっています。

穀物供給をより確実なものとするために、世界有数の穀倉地帯であるブラジルを中国向け穀物の供給地として定め、その安定供給の実現に向けて、種子・肥料小売、穀物集荷、搾油事業から輸出サイロの運営も行う同国のアマーギ(AMAGGI EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO)社と2009年に包括提携を締結しました。さらに2011年には、港湾ターミナル事業会社テルログ(Terlogs Terminal Maritimo)社を完全子会社化しました。今後も、ブラジル国内の内陸集荷網を強化するとともに、ターミナルの整備と運営を行い、ブラジル産穀物の調達力と供給力の双方を増大させていく計画です。

加えて、顧客が求めるタイミングに合わせて穀物を引き渡せるように、丸紅は、穀物運搬輸送船を複数チャーターして、世界中で運航させています。現状、中国向けには2日に1隻の割合で運航させており、中国国内に精通した販売網と丸紅の運航ノウハウを駆使して、ベストタイミングでの引き渡しを行っています。

このように、グローバル規模で展開している丸紅の調達力と、中 国国内に構築した販売網を組み合わせることで顧客のニーズに合っ た穀物ネットワークを確立し、増大する中国の旺盛な需要を的確に 取り込んでいるのです。

## 今後の展開

丸紅は、2012年1月に新希望六和股份有限公司(新希望六和)と戦略提携し、アフリカ・中近東・東欧および南米において飼料・畜産インテグレーション合弁事業を展開していくことを決定しました。今後は、中国を巨大な需要地と位置付けて取り組んでいくとともに、世界市場への進出を志向する中国大手企業との提携を進め、成長する新興国市場の需要開拓を行っていきます。

## 資本力や組織力を活かして、さらに上のステージを目指していく



執行役員 食糧部門長若林 哲

穀物ビジネスでは、どれだけ多くの量を取り扱い、どれだけ競争力のある価格で取り引きできるかがカギとなります。大きな量を扱えば買い付ける力も強まり、必然的に競争力のある価格で顧客に提供することが可能になります。また、取扱量が大きければ大きいほど、船会社に対してバーゲニングパワーを持つことになるため、自社で穀物輸送船をチャーターし、輸送をコントロールすることが可能となります。同時に、船を動かす頻度も上がりますので、顧客のニーズに合わせフレキシブルに納品することが可能となるのです。

丸紅は、穀物を販売する需要地を開拓・確保することが何よりも 重要だと考えており、まずは需要をしっかりと確保した上で、その 需要を支える供給地を開拓するという方針で取り組んでいます。こ の需要地と供給地の両輪を拡大することが、収益の増大につなが るのです。 中国は、その人口の多さと、所得の向上に伴う食の高級化志向の進行により、近年、穀物需要が増大しています。地理的に日本に近いこともあり、取り組むメリットが大きい国だと考えています。ただし私たちは、中国を単に大きな需要国ととらえているだけではありません。今後、需要地として伸びていくことが予想される、中東、北アフリカ、東南アジアなどの新興国市場においては、中国大手企業をパートナーとして、協働して事業を進めて開拓していく方針です。現在、丸紅は、世界中で約2,200万トンの穀物を取り扱っていますが、2014年3月期までに中東、北アフリカ市場の開拓などでさらに500万トンを積み上げることを目標に掲げています。現在は、これらの地域と地続きであるパリおよびカイロに駐在員を派遣し、販売会社の立ち上げを進めています。また東南アジアでは既に販売子会社を設立しており、年間200万トンを取り扱っています。

中国企業がこうした地域・市場へ海外進出するにあたって丸紅と協働して事業に取り組む理由は、外国資本の独立系穀物業者として中国で最大規模の販売量を扱いながら、地元企業と円滑に事業を進めてきた丸紅の穀物ビジネスを評価していただいた結果ととらえています。

丸紅には、総合商社としてさまざまな国・地域でバラエティに富んだ事業を展開してきた実績があり、それを支えるグローバルな組織と資金力を有しています。これらの力を活かし、価格競争力のある穀物を長期的に安定供給する体制を構築していくことで世界市場において丸紅の穀物ビジネスを確立していきます。

# 『SG-12』期間中の注力案件

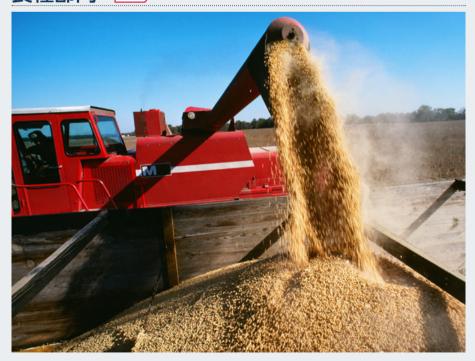
『SG-12』では、将来の持続的成長を支える収益基盤のさらなる拡充を図るべく、2011年3月期から2013年3月期までの3年間で、重点分野(資源、インフラ、環境、生活)に計9,000億円(当初計画より1,500億円増)の新規投融資を実施する計画です。特に2012年3月期からは、収益基盤の成長スピードを加速させ、「攻め」に転じるという観点から、投資実行をさらに加速させています。

具体的には、「資源」では今後も成長が見込める金属資源分野、エネルギー分野、「インフラ」では海外I(W)PP分野に加えて水事業分野、「環境」では植林事業分野、クリーンエネルギープロジェクト分野、排出権の各分野、そして「生活」では、丸紅が強みを有する穀物・農業関連資材分野、流通・トレード分野を中心に、経営資源を配分しています。

『SG-12』期間における、これからの丸紅の成長を加速させる主な取り組みをご紹介します。

各営業部門の詳細は、Chapter4 各営業部門紹介(P74~99))をご覧ください。

## 食糧部門 P74



## 飼料・畜産インテグレーションの 推進

国内のみならず、中国やベトナムなど の新興国を中心に、穀物トレードを基 点に、飼料生産から食肉加工品までの 一貫した体制を構築する飼料・畜産イ ンテグレーションを推進しています。

# 食品部門 [P76]



## 食品流通戦略の展開

首都圏を中心とした食品スーパーへの 出資を通じた小売・流通分野での販売 力を活用して、売場起点の商品開発や グローバルな商品調達力などの強み を活かし、食品事業の推進を図ってい ます。

# ライフスタイル部門 [P78]



## ライフスタイル商品の海外販売 拡大

中国最大級の総合繊維企業である上海紡織(集団)有限公司との戦略的提携を活かし、中国をはじめとした成長市場において、ライフスタイル関連商品の海外販売の取り組みを開始しました。

# 『SG-12』期間中の注力案件

### 紙パルプ部門 P80



## 段ボール事業会社GSPP社に 出資

2010年8月にマレーシアの段ボール最 大手GSPP (GS Paper & Packing) 社に事業参画し、生産から販売まで の一貫体制を構築しました。今後も 成長が確実なアジアを軸に、積極的 に事業を展開していきます。

# 化学品部門



## インドでの合成ゴム製造事業

インド初の自動車タイヤ用合成ゴム製 造事業会社を同国石油公社および台 湾のTSRC社と設立。インドの経済成 長を背景に大幅な伸びが見込まれる当 該分野でのパイオニアとして事業を推 進します。

画像提供:(株)化学工業日報社

# エネルギー第一部門 [P84]



## シェールオイル・ガス権益の取得 2011年に米国ナイオブララおよびイー グルフォードの2つのシェールオイル・ ガス開発事業に参画。本事業の開発・ 生産事業を着実に進めるとともに、引

き続き優良案件の取得に注力します。

# エネルギー第二部門 [786]



## 米メキシコ湾での油・ガス田開発 2011年1月、丸紅は米国の当社子 会社を通じ、英国石油メジャーBPの 子会社が米国メキシコ湾に保有する 石油・ガス生産権益群を取得し、生 産量および埋蔵量のさらなる積み増 しを図りました。

# 『SG-12』期間中の注力案件

# 金属部門 [P88]



## チリ銅鉱山事業

2008年に参画したチリのエスペランサ銅鉱山プロジェクトは、2010年11月に操業を開始し、2011年1月に初出荷を行いました。2013年3月期には連続フル操業を予定しており、部門の収益に貢献する見込みです。

# 輸送機部門 [P90]



## モンゴルにて建設機械代理店を 設立

モンゴルにて、日立建機(株)製建設機械の販売およびプロダクトサポート事業を開始しました。既存代理店事業だけでなく、プロダクトサポート事業やアフターマーケット分野に取り組むことで、収益力を強化しています。

# 電力・インフラ部門 [P92]



## 海外電力資産の拡大

インドネシアのパイトン2石炭火力、英国ガンフリート・サンズ洋上風力、洋上風力据付シージャックス社への出資参画を図るとともに、オマーンのスール複合火力の開発権益を獲得、収益基盤の拡大を図っています。

# プラント・産業機械部門 P94

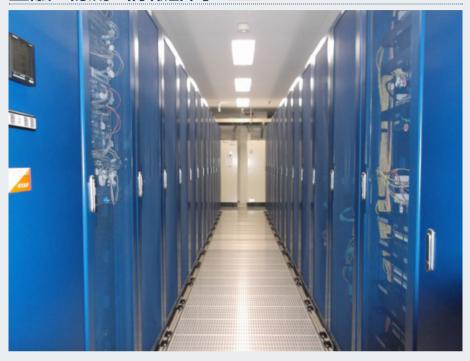


## 豪州オールガス社への出資参画

豪州の大手総合エネルギー会社APA グループ傘下のオールガス社への出 資を行い、日本企業として初めて豪州 のガス配送事業に参画しました。今後 もガス・インフラ需要の増大が見込ま れる豪州で、エネルギー産業の発展に 貢献していきます。

# 『SG-12』期間中の注力案件

# 金融·物流·情報部門 P96



## 情報・通信分野の事業領域拡大 情報・通信分野において、クラウド事 業、無線データ通信事業、ネットワー クインテグレーション事業、データセ ンターのディザスタリカバリ対応など、 事業領域の拡大に注力しています。

# 開発建設事業部





## 海外不動産開発事業の強化

中国上海市の南翔鎮において、分譲 住宅と商業施設から成る複合開発プロ ジェクトに着手するなど、中国・東南ア ジア地域における事業領域拡大を目指 しています。

# 海外市場における取組強化

# グローバルネットワークと地域戦略

丸紅は、海外67カ国・地域に、120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430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、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。

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、戦略的な投資の実行など、海外市場での取り組み強化を積極的に進めています。

現地における市場・顧客対策の強化に向けて、2011年4月の南米支配人(在ブラジル/サンパウロ)、CIS支配人(在ロシア/モスクワ)に続き、2012年4月には、新たに大洋州支配人(在豪州/シドニー)を設置しました。また、引き続き、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通じて、現地有力顧客とのアライアンスの構築など、全社的、部門横断的な取り組みに注力しています。

重点地域での市場対策の例として、アセアンでは、ベトナムにおいて2011年10月に現地法人を設立し、成長著しい同国市場において、従来から強みを持つ電力・プラント・交通などのインフラビジネスに加えて、化学品、食料などの国内取引への参入を進めています。また、2012年1月に、ミャンマーの首都ネピドーに他社に先駆けて出張所を開設しました。民主化の動きが本格化する中、今後のビジネス機会の拡大が期待される同国市場において、現地政府や顧客ニーズへのきめ細かな対応を行い、インフラ整備や投資、トレードなどの幅広い分野でのビジネスの拡大を図っています。

## 北中米



常務執行役員 北中米支配人 **岩下 直也** 

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

### 地域戦略・ミッション

世界最大の北米市場において、農業関連、資源・エネルギー、電力・インフラ、内需関連などの成長分野におけるビジネスを推進しており、2011年3月期の規制送配電事業への参画に続き、2012年3月期には非在来型資源(シェールオイル・ガス)権益2案件の獲得、そして自動車販売金融事業への参画などを実現しました。

## 2013年3月期の施策

資源・エネルギー関連、農業関連を中心とした成長分野への事業投資を推進するとともに、コモディティ・トレード分野でのビジネス機会を追求し、北中米地域における丸紅グループ収益基盤のさらなる拡充を目指していきます。

## 南米



参与 南米支配人 **伊吹 洋二** 

域内の主要拠点

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

### 地域戦略・ミッション

南米市場の6カ国に拠点を設け、「資源」では、丸紅最大級の2,000億円のチリ銅鉱山への投資、「食糧」では、2011年に大豆取扱量500万トンを達成したブラジルでの穀物出荷ターミナルの買収、「インフラ」では、給水人口120万人のチリ第3位の水道事業への投資など、幅広い分野で事業を推進しています。

### 2013年3月期の施策

「資源」の裾野ビジネスである建設機械プロダクトサポート、「食糧」から派生する農薬・肥料・物流、「インフラ」は世界的に強い電力・水・交通、そして新たな重点分野として掲げる「化学品」分野でのビジネス発展を目指します。

# 海外市場における取組強化

## 欧州



常務執行役員 欧州支配人 **津田 愼悟** 

### 域内の主要拠点

ヨーロッパ Athens Bucharest Budapest Düsseldorf Hamburg London Madrid Milan Paris Prague Risley Warsaw

マグレブ Algiers

### 地域戦略・ミッション

欧州債務問題により不安定な市場環境が続く中、電力卸・小売、輸送機、農薬、化学品、産業用資材、食品などの既存分野に加え、食糧、環境、インフラなどの新規分野にも注力しています。投資には好機であり、2012年3月期はLNG船所有権取得、英国洋上風力発電事業へ出資しました。

### 2013年3月期の施策

アジア、中東など欧州域外とのトレード ビジネスに加え、食品・化学品などのコモ ディティ分野、新規洋上風力発電・水など 環境・インフラ分野への投資を推進します。

## 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

## 地域戦略・ミッション

CISにおいては、資源関連を中心とした 有力企業との取り組みを軸に、エネルギー、 プラント、化学品、金属、タイヤ、建設機械 などの分野で活動しています。2012年3 月期は、ロシア資源大手企業との関係強化 で実績ができ、カザフスタンでも同国国営 製油所の大型近代化案件を受注するなど、 成果があった1年でした。

### 2013年3月期の施策

2013年3月期も引き続き大手企業との取り組み強化を基本方針としています。資源エネルギー関連の案件を推進するほかトレードの強化にも注力し、投資案件の開拓を進めていきます。

## 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 **愼悟** 

### 域内の主要拠点

Abu Dhabi Amman Ankara Baghdad Cairo Doha Dubai Istanbul Kuwait City Muscat Riyadh Tehran Tripoli

### 地域戦略・ミッション

当地域は豊富な資源を背景に水、電気、 交通などのインフラ整備を推し進めています。丸紅は2012年3月期にオマーンの発 電事業を受注するなど、さらなる事業参画 とプロジェクト案件の受注を目指しています。主力のエネルギーや化学品はもちろん、食糧、輸送機械などのトレードも引き続き拡大していきます。

## 2013年3月期の施策

民主化運動やイラン経済制裁強化など、 不安定要因もありますが、丸紅の強みを活かしベースカーゴの拡大とプロジェクトの 推進を図り、さらなるプレゼンスの向上を 目指します。

## アセアン



執行役員 アセアン支配人 **生野 裕** 

域内の主要拠点

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

### 地域戦略・ミッション

6億人の人口を有し若年層の多いアセアンは、底堅い経済成長を続けています。当地域は丸紅にとっての伝統市場ですが、強みを持つ発電事業をはじめとするインフラ関連ビジネスのみならず、拡大する中間所得層向けを狙った食料・化学品・紙パルプなどのコモディティ関連ビジネスにも、引き続き注力していきます。

### 2013年3月期の施策

外需依存型経済・内需依存型経済・発展途上国経済など、アセアン各国それぞれの市場特性に応じた取り組みをさらにきめ細かくしていくほか、事業投資案件の組成・実現などにも、積極的に取り組んでいきます。

## 中国



常務執行役員 中国総代表 **鹿間 千尋** 

### 域内の主要拠点

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

### 地域戦略・ミッション

世界第2位の経済規模を誇る中国で、丸紅は大きな仕組み作りに注力しています。内需を取り込むビジネスを指向し、飼料・畜産インテグレーション事業への出資や大手食品メーカーとの提携などに積極的に取り組むとともに、中国企業との第三国案件では、カザフスタンの製油所近代化案件の共同受注やカナダ炭鉱会社株式の共同取得など、中国内外での取り組みを進化させています。

### 2013年3月期の施策

2012年の中国政府は7.5%の経済成長を目指し、民生を重視した安定的で良質な成長への転換を図っています。丸紅は「もっと大きく、もっと中へ」をキーワードに、内需、特に消費拡大を取り込む動きを加速させていきます。

## 大洋州



常務執行役員 大洋州支配人 **川合 紳二** 

### 域内の主要拠点

Auckland Melbourne Perth Sydney

### 地域戦略・ミッション

先進国の中でも力強い成長を続ける豪州を中心に、豊かな鉱物資源や森林・農産物に恵まれた大洋州地域は、今後も飛躍的な成長が期待されます。丸紅は、オーストラリア会社を中核にグループとして20社を超える事業会社を保有し、資源・チップ・食料・インフラ・化学品分野を柱として営業活動を展開しています。

### 2013年3月期の施策

鉄鉱石・石炭をはじめとする鉱物資源投資、電力・ガス関連インフラ投資、鉄道輸送にかかわるPPP (Public Private Partenership)案件への参画、TPP (Trans-Pacific Partnership)発効を見据えた食料分野などへ注力していきます。

## Column

## ミャンマーの首都・ネピドーに出張所を開設

丸紅は、2012年1月1日付でミャンマーの首都ネピドーに出張所を開設しました。ミャンマーは人口約6,200万人を有し、インドと中国の間の有利な立地にあるポテンシャルの高い市場です。今後、インフラ整備や豊富な資源の開発など、ビジネスチャンスが拡大するものと予想されています。丸紅は、1942年にヤンゴン支店を開設し、発電所建設や資源開発などのビジネスを展開してきましたが、最近の同国の環境変化を踏まえ、いち早くネピドーに出張所を開設しました。ヤンゴンとの2店体制を構築し、スピーディ、かつきめ細やかにビジネスチャンスの発掘・推進を行っていきます。



# 財務体質の強化、リスクマネジメントの深化

# 収益拡大戦略を支え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、事業撤退ルールの明確化による機動的な 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。

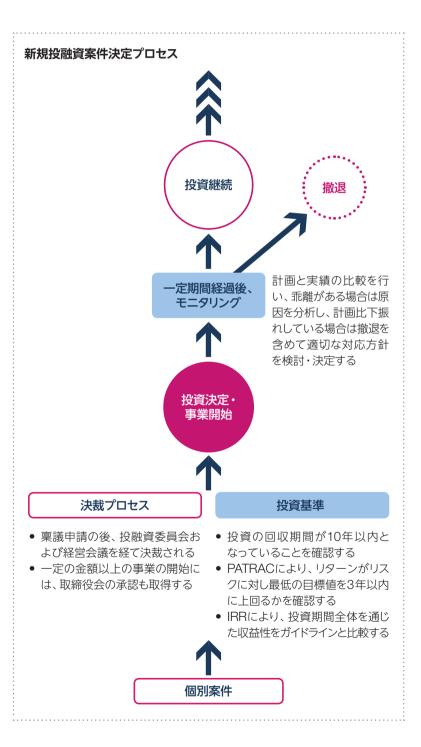
丸紅では、投融資案件審査の徹底と定量基準の 遵守により、個別案件を厳格に精査し投資を実行し ています。

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に実施しています。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 IRR: 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。



# Appendix: 丸紅の社会貢献

## 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、丸紅基金の「社会福祉助成」があります。丸紅基金は、全国の社会福祉法人、NPO法人などの団体に対して、毎年1億円の助成を行っており、今では、丸紅の社会貢献活動の象徴的な存在となっています。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。2013年3月期は、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。







富士山清掃活動

奥多摩間伐ボランティア

荒川クリーンエイド

## 丸紅基金

丸紅基金は、1974年の設立以来、「社会福祉助成」として、毎年1億円の助成を行ってきました。2012年3月期(第37回)も、全国で58件の福祉施設・団体に対して、1億円の助成を実施し、37年間の助成累計は、2,107件、37億円に達しています。

助成の主な原資は、①丸紅からの出捐金による財産の運用収益、②丸紅グループの役員・社員・OB・OGが毎月100円を1口として寄付する「100円クラブ」およびその同額を丸紅が寄付するマッチングギフトで構成されています。

## 「東日本大震災復興助成」の実施

毎年実施している「社会福祉助成」とは別に、東日本大震災により被災した社会福祉法人、NPO法人などを対象に、2012年3月期・2013年3月期の2年間で合計5億円の特別助成を行いました。

これに伴い、丸紅は、東日本大震災復興助成額と同額の5億円を、2012年3月に丸紅基金に出捐しています。

また、前述の「100円クラブ」でも、東日本大震災復興助成の実施に伴う寄付金増額募集キャンペーンを行った結果、例年の2倍近い寄付が集まり、マッチングギフトと合わせて、丸紅基金に寄付しました。



2011年11月22日仙台にて開催された 「東日本大震災復興助成」贈呈式

## グループ社員による社会貢献活動

## 東日本大震災 復興への取り組み

丸紅グループは、東日本大震災の被災地に対して、さまざまな支援を行っています。震災後直ちに被災地の救援と復興支援のため、丸紅グループで4億円相当の義捐金の拠出を決定し、被災地5県(岩手、宮城、福島、青森、茨城)に対して3億6,000万円を寄付しました。これを含め、丸紅本社、国内外の支社・支店、海外現地法人、丸紅グループ会社全体で4億8,000万円を超える金額を拠出しています。

## 災害ボランティアプロジェクト

丸紅は、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、被災地に社員ボランティアを派遣しています。2011年6月から7月にかけて、丸紅グループから58名が参加しました。被災地で宮城県のボランティアセンターと連携し、泥のかき出しや家財道具の運び出しなど、現地の要請に応じた活動を行いました。

また、2011年4月に入社した丸紅の総合職新入社員103名を対象とした新人研修の一環として、9月から10月にかけ、計5回に分けて宮城県七ヶ浜町で復興支援活動を行いました。各回約20名が参加し、七ヶ浜海岸近辺の整備や清掃などの活動とともに、東北支社長のレクチャーやグループ討議も行い、新社会人として、命の尊さを改めて認識し、被災地支援の在り方について考える貴重な機会となりました。さらに、10月から12月にかけて実施した丸紅ボランティアプロジェクトには、丸紅グループ社員、2012年4月入社予定者(当時)など135名が参加しています。2011年6月から12月にかけて復興支援に従事した丸紅グループ社員は、総勢311名になりました。



佐藤福島県知事へ義捐金の目録を贈呈する 丸紅・勝浦総務部長(当時)



宮城県七ヶ浜町での活動風景

## カタール大学への寄付に関する覚書締結

丸紅は、2012年4月、カタール大学と今後5年間で総額600万ドルの寄付を行う覚書を締結しました。日本関連書籍の寄贈、日本・東アジアに関する研究講座や学生文化交流プログラムの提供など、日本文化の理解促進に役立つ寄付を行う方針です。

丸紅はカタールにおいて、LNG事業、発電事業などの事業案件、ならびに原油・石油製品・化学品関連商品などのコモディティ・トレードを手掛けています。丸紅は、今後もこれらのビジネスを通じて両国間の互恵的経済発展の一翼を担っていくとともに、CSR活動の一環である教育・文化面においても両国間のさらなる交流に貢献していきます。



覚書を交わし握手をするシェイハ アブドゥラ アル・ミスナッド カタール大学学長と丸紅・朝田社長

## Chapter

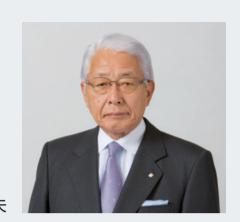
# 3

# SUPPORTING GROWTH

Strong Corporate Foundation

# マネジメント体制・CSR

- **P.54** 会長メッセージ
- P.56 コーポレート・ガバナンス
- P.60 取締役および監査役
- P.64 役員一覧
- P.65 組織図
- P.66 内部統制
- P.67 リスクマネジメント
- P.68 コンプライアンス
- P.69 環境
- P.70 サプライチェーン・マネジメント



取締役会長 勝俣 宣夫

# 丸紅のコーポレート・ ガバナンスの向上を目指して

コーポレート・ガバナンスの究極の目的は、収益力の強化や企業不祥事の防止だけでなく、社会からの信頼・信用を得るための仕組みを構築することと言えるでしょう。世界のさまざまな地域で多種多様なビジネスに取り組んでいる丸紅は、社是「正・新・和」の理念に則り、この目的を達成するべく、コンプライアンス体制を整えるとともに、企業の持続的成長に不可欠な経営の公正性、透明性、効率性、妥当性等の確保に努めています。コーポレート・ガバナンスの実効性を高めるため、取締役会議長(会長)とCEO(社長)の役割の分離、業務執行者としての執行役員制度の導入、3名の社外監査役に加え取締役会のメンバーに2名の社外取締役を選任するなど、「監督と執行の分離」を徹底させることで、経営監視機能を充実させる施策を実施しています。

また株主をはじめとするステークホルダーとの積極的なコミュニケーションの強化、適時・適正な開示姿勢の 堅持などを通じ、社会や環境との共生にも取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンスに絶対的な制度や仕組みはないと思います。現在、政府では、各界の有識者を交えて、会社法制の見直しが審議されており、今後とも、さまざまな制度改革が行われると思われますが、丸紅は、それらの制度改革に対しても、真摯に、かつ適切に対応し、良い制度は積極的に取り入れ、より充実したコーポレート・ガバナンス体制の構築を目指し、持続的企業価値の向上に努めてまいります。

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

## 丸紅行動憲章

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

## 丸紅グループの考える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、グループ経営の根幹をなす社是「正・新・和」の精神に則り、グループ社員一人一人が高い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み、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存・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。

※主な活動の詳細は「CSRレポート」をご参照ください。 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14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。

経営会議は、社長の下に設置され、社長および取締役10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。

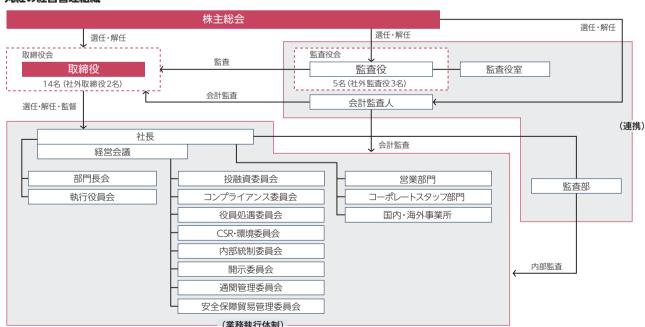
さらに、コーポレート・ガバナンスの強化を目的として、投融資委員会、コンプライアンス委員会、役員処遇委員会、CSR・環境委員会、内部統制委員会、開示委員会の6委員会を設置しています。また、特定の事項については個別に委員会(通関管理委員会、安全保障貿易管理委員会など)を設けて取り組んでいます。

## 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ともに、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39名(うち11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\*1やIRR\*2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。

### [主な活動]

2012年3月期は、168件の稟議案件につき審議を行いました。

- \*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 IRR: 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。

## 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
2012年3月期開催回数	190

### 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
2012年3月期開催回数	100

## 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
- 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(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)

※詳細は68ページをご覧ください。

## 各種経営委員会の開催頻度

投融資委員会	原則週1回 (2012年3月期は36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
CSR·環境委員会	原則年1回、あとは適宜 (2012年3月期は1回)
内部統制委員会	適宜開催 (2012年3月期は4回)
開示委員会	原則年4回、あとは適宜 (2012年3月期は7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、2012年3月期は専務以下8名で構成しました。また毎年、社外監査役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。

## 役員報酬

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いては、株主総会の決議により、取締役全員および監査役全員のそれぞれの報酬総額の限度額が決定されます。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、前事業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いては、固定報酬のみで構成されています。

### 2012年3月期における取締役および監査役への報酬等の総額

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額		±40 1 ¥6
		基本報酬	退職慰労金	支給人数
取締役(社外取締役を除く)	795百万円	795百万円	_	11人
監査役(社外監査役を除く)	81百万円	81百万円	_	3人
社外役員	58百万円	58百万円	_	5人
合計	934百万円	934百万円	_	19人

<sup>\*1</sup> 金額は、百万円未満を四捨五入しています。

2012年3月期において報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の額は以下の通りです。

氏名	役員区分	報酬等の種 基本報酬	類別の総額 退職慰労金	報酬等の総額
朝田 照男	取締役	138百万円	_	138百万円

<sup>\*2</sup> 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)です。

<sup>\*3</sup> 上記監査役(社外監査役を除く)の支給人数には、2011年6月21日開催の第87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。

<sup>\*4</sup> 当社は、2007年6月22日開催の第83回定時株主総会終結の時をもって退職慰労金制度を廃止し、退職慰労金を制度廃止に伴い打切り支給する旨決議しています。当社は、当該決議に基づき、当該打切り支給の対象となる取締役および監査役に対し、取締役については、取締役または執行役員を退任するいずれか遅い時、監査役については、監査役を退任する時に退職慰労金を支給することとしています。

## CSR·環境委員会

CSR・環境委員会(2004年4月にCSR委員会として設置)は、 CSRおよび地球環境の保全に関する活動の基本方針の討議・報告をはじめ、活動状況のモニタリング、重点実施項目の特定・優先順位付けや企画の提言、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
- 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ツールであるCSRレポートの発行
- SRIインデックス調査会社等へのCSR関連情報の提供

※詳細は69~70ページをご覧ください。

## 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

※詳細は66ページをご覧ください。

## 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関係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。

### [主な活動]

2012年3月期は7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。2013年3月期も必要に応じて開催する予定です。

## 特定の事項について個別に設置された委員会

## 通関管理委員会

通関管理委員会は、丸紅グループの適正な輸出入通関手続、適正な関税などの納付、および税関行政や国際動向に関する認識の共有化などの目的を達成するため、1990年に設置されました。主な活動は、全社的な輸出入通関管理の企画・立案、実施、営業部ならびに事業会社に対する輸出入通関社内審査の実施、輸出入通関管理に関する社内教育の実施などです。

### 安全保障貿易管理委員会

安全保障貿易管理委員会は、貨物の輸出、技術の提供および仲介貿易取引などに関し、外為法などの遵守、安全保障貿易管理業務の適正かつ円滑な実施、ならびに国際的な動向に関する認識の共有などを目的に1987年に設立されました。主な活動は、安全保障貿易管理を確実に実施するための施策の企画・立案、実施、取引の審査および承認、安全保障貿易管理にかかわる社内教育の実施などです。

# 取締役および監査役

## 取締役



取締役会長 **勝俣 宣夫** 1966年 丸紅飯田(株)\*入社

1906年 刈紅飯田(株) 八仕 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



代表取締役社長 朝田 照男

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



代表取締役 副社長執行役員 **関山 護** 

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



代表取締役 副社長執行役員 太田 道彦

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年代表取締役専務執行役員

2012年 現職



代表取締役 副社長執行役員 図分 文也

1975年 丸紅(株)入社 2005年 執行役員

2008年 代表取締役 常務執行役員

2010年 専務執行役員

2012年 現職



代表取締役 専務執行役員

山添 茂

1978年 丸紅(株)入社

2006年 執行役員

2009年 常務執行役員

2010年代表取締役 常務執行役員

2012年 現職

<sup>\*</sup> 丸紅飯田(株)は1972年に丸紅(株)に社名変更しました。



代表取締役 専務執行役員

秋吉 満

1978年 丸紅(株)入社
2007年 執行役員
2009年 常務執行役員
2010年 代表取締役 常務執行役員
2012年 現職



代表取締役 常務執行役員 野村 豊 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



代表取締役 常務執行役員 岡田 大介 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



代表取締役 常務執行役員 鳥居 敬三 1979年 丸紅(株)入社 2008年 執行役員 2010年 常務執行役員 2012年 現職



代表取締役 常務執行役員 **桒山** 章司 くかやま 1979年 丸紅(株)入社 2008年 執行役員 2011年 常務執行役員 2012年 現職



代表取締役 常務執行役員 **松村 之彦** 1980年 丸紅(株)入社 2009年 執行役員 2012年 現職

## 社外取締役



社外取締役 小倉 利之\*(独立役員)

1965年(株)富士銀行入行 1991年同行取締役 1998年 同行副頭取

1998年 同行専務取締役 1999年 同行副頭取

2000年(株)みずほホールディングス

代表取締役副社長

2002年 芙蓉総合リース(株)

代表取締役社長

2008年 同社代表取締役会長

2009年 現職



社外取締役

石川 重明\*(独立役員)

1968年 警察庁入庁 2002年 警視総監 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

## ステークホルダーの視点からのチェック

独立役員たる社外取締役として私が担うべき役割は、長く危機管理やコンプライアンスに関する仕事 をしてきた経験に照らして適宜忌憚のない意見を述べて丸紅の経営に寄与することだと考えています。 その際、特にステークホルダーの目線を大事にします。これは、取締役会に先立って行われる事前説明 会など、商社活動についての専門知識にとらわれない社外役員の理解を促すきめ細かい仕組みがあっ て初めて可能になっています。丸紅では法定のガバナンスシステムは完璧に構築されており、その運用 も適正に行われているので、これまで警鐘を鳴らすべき場面はありませんでした。グローバルな、また バラエティに富んだ現場でさまざまな困難に直面する中で、社是である「正・新・和」の精神が社員の一 人一人に浸透しているからこそだと思います。今後とも、万が一にもガバナンスが問題となる兆候を感 じとったときには、独立役員として期待される機能を発揮すべきことを肝に銘じて経営に参画してまいり ます。

\*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。

### 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総監の経験を有す 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。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。

## 監査役



常勤監査役 安江 英行 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



常勤監査役 **崎島 隆文** 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





社外監査役 黒田 則正 (独立役員) 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



社外監査役
北畑 隆生 (独立役員)
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 同上退官
2010年 当社社外監査役に就任

### 総合商社ならではのコーポレート・ガバナンス

社外監査役である私に期待されていることは、例えば会社のリスクを軽減するための貿易保険の活用方法や海外の政治経済情勢の分析などといった、これまでの知見を活かした意見を述べることだと思います。総合商社の強みは、リスクを積極的に取りながらプロジェクトを実現していく機能にあると思います。その中で、形式主義に陥ることなく実効性の高いコーポレート・ガバナンスを維持するのは難しいのですが、丸紅では、監査部、経理部、外部の監査法人など、さまざまなチェック機能が働いています。また、監査役会はもとより、会社幹部との会議や説明の場などで私たちが述べた意見は、会社の運営に反映されています。

企業の業態によってコーポレート・ガバナンスの在り方は異なると思いますが、丸紅は商社という機能 を最大限に発揮できるコーポレート・ガバナンスの在り方を目指して欲しいと考えています。

### 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、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、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。また、定期的に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。

# **役員一覧** (2012年6月22日現在)

取締役会長

勝俣 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、開発建設事業部管掌役員、 監査部担当役員補佐

太田道彦

社長補佐、ライフスタイル部門 紙パルプ部門管掌 役員

國分 文也

社長補佐、CIO、市場業務部 情報企画部 経済 研究所担当役員、エネルギー第二部門管掌役員、 投融資委員会委員長

代表取締役 専務執行役員

山添 茂

社長補佐、輸送機部門 電力・インフラ部門 プラント・産業機械部門管掌役員

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、CSR・環境委員会委員長、

内部統制委員会委員長

代表取締役 常務執行役員

野村豊

総務部 人事部 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、役員処遇委員会

岡田大介

社長補佐、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

鳥居 敬三

社長補佐、化学品部門 エネルギー第一部門 管掌役員

乗山 童司

社長補佐、金属部門管掌役員

松村 之彦

CFO、経理部 財務部 リスクマネジメント部担当 役員、IR・格付担当役員、開示委員会委員長、 投融資委員会副委員長

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

常務執行役員

川合紳二

大洋州支配人、

Marubeni Coal Pty. Ltd.会長

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

営業経理部担当役員、経理部担当役員補佐、 投融資委員会副委員長

津田 愼悟

欧州支配人、中東・北アフリカ支配人、 丸紅欧州会社社長

田中 一紹

経営企画部長、エネルギー第二部門長

岩佐 薫

輸送機部門長

岩下 直也

北中米支配人、南米管掌役員、 丸紅米国会社社長・CEO

執行役員

生田 章一

CIS支配人

生野 裕

アセアン支配人、丸紅アセアン会社社長

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

甘艸 保之

紙パルプ部門長

柿木 真澄

電力・インフラ部門長

寺川 彰

化学品部門長

水本 圭昭

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

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

田島真

食品部門長

熊木 毅

エネルギー第一部門長

郡司 和朗

経理部長

河村 肇

プラント・産業機械部門長代行

藤川 和則

中国副総代表、丸紅上海会社社長

矢部 延弘

財務部長

田邉 治道

エネルギー第一部門長代行



# 内部統制

丸紅は、社是および経営理念に適った企業活動を通じて企業価値の増大を図るとともに、安定的かつ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。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。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などを実施し、2011年3月期に続き2012年3月期も「内部統制は有効に機能している」との結論になりました。

\* 内部統制の基本方針 http://www.marubeni.co.jp/company/policy/concept.html

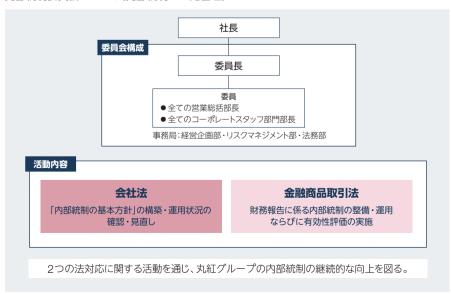
## グループ全体の内部統制を一元化

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、2009年3月期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、2006年3月期にその仕組みを完成させました。

2008年4月には、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、2009年3月期において、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。

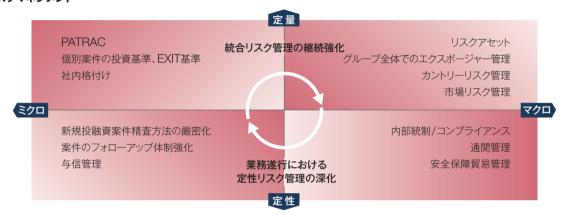
### 内部統制委員会のしくみ(内部統制の一元管理)



# 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、自らの体力である連結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。

### 丸紅のリスクマネジメント



2012年3月期においては、資源、インフラ、トレードの各分野にバランスのとれた新規投融資を行いながら、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では、リスクシナリオの確率分析や、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の導入を進める一方で、過去のリスク顕在化事例をデータベース化し損失の未然防止に役立てる仕組みを構築中です。

## 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の持続的拡大につながる機動的な資産入れ替えを行うことで、丸紅グループ全体のバランスのとれた成長を実現しています。

# 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

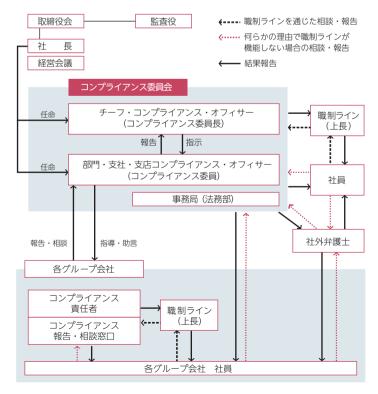
丸紅は、法令を遵守するだけでなく、社会の構成員である企業市民として、全てのステークホルダーの期待に応え、社会的責任を果たすことこそが真のコンプライアンスととらえ、全役員・社員にコンプライアンス意識を浸透させ、高い倫理観を持って企業活動に取り組んでいます。

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、迷わず正義を買け"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一人が、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・啓蒙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。

なお、丸紅は現行のコンプライアンスプログラム導入以前のことではありますが、1990年代のナイジェリアでの取引に関連して、米国連邦海外腐敗行為防止法(FCPA)違反の疑いで米国司法省の調査の対象となり、2012年1月、同省との間で起訴猶予契約を締結しました。現在の丸紅のコンプライアンス体制は当時と比較し、より一層強化されていますが、これからも法令違反などの発生防止のため、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ることがないよう、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に報告・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。

## 環境

## 環境方針と体制

丸紅グループは、代表取締役を委員長とするCSR・環境委員会が中心となり、地球環境に配慮した経営に努めています。

1998年には、「丸紅グループ環境方針」を制定し、丸紅グループ全体で積極的に環境保全活動に取り組んでいます。

## 環境マネジメントシステム

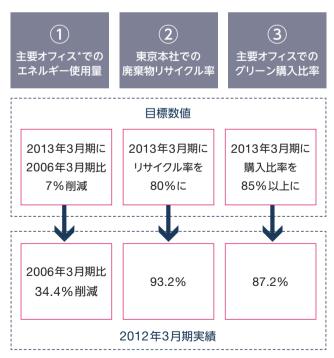
丸紅グループでは、全社員が共通の認識をもって環境対策をに取り組むべく、ISO14001に基づく環境マネジメントシステムを導入しています。

環境マネジメントシステムでは、PDCAサイクルを用い、環境への取り組みについて計画、実施および運用、点検、マネジメント・レビューを行い、継続的な改善を進めています。

丸紅は、1998年にISO14001の認証を取得し、その後、海外現地法人、丸紅グループ会社も必要に応じて取得し、2011年12月時点において、丸紅グループ全体では64社が取得しています。

## 省エネ・省資源・廃棄物削減活動

丸紅は「省エネ・省資源・廃棄物削減の実施」に関し、2007年8 月に目標数値を設定しました。その目標数値および2012年3月 期実績は以下の通りです。



\*主要オフィス:本社(東京)、4支社(北海道・名古屋・大阪・九州)、1支店(静岡)および本社三田別館

## ポスト京都議定書目標

日本貿易会は、日本経済団体連合会が提唱する低炭素社会実行計画(ポスト京都議定書目標)に参加しており、丸紅は日本貿易会の一員として、東京本社および大阪支社で2021年3月期のエネルギー使用量(電気、ガス)を2010年3月期比10.5%削減する独自の目標を設定して省エネ設備の導入などに取り組んでいます。

## 投融資や開発プロジェクトの環境評価

丸紅では、事業への投融資や開発プロジェクト案件を進めるに あたって、環境関連法令に違反していないか、事故などの緊急事態の発生時に環境に悪影響を与えないかなどを、「案件環境評価シート」を用いてチェックし、決裁者の可否判断材料としています。

チェックの結果、環境影響が懸念される案件については、フォローアップ調査を実施しています。2012年3月期は資源・電力開発、食料の生産・物流、不動産開発など、環境リスクのある159件について環境評価を行いました。

主な環境要因別に分類した案件環境評価件数は次の通りです。

2012年3月期 要因別案件環境評価件数	(件)
大気汚染	67
水質汚染	72
土壌汚染	48
騒音・振動	83
悪臭	9
廃棄物増加	37
天然資源の枯渇	35
地球温暖化	32
生物多様性	14
その他	12
合計	409

(合計件数については、要因の指摘がなかった案件および1案件で複数の要因が指摘されたケースもあり、案件環境評価の総数159件とは一致しません)

# サプライチェーン・マネジメント

## 丸紅のサプライチェーン・マネジメント

グローバルに幅広く事業を展開する丸紅グループは、さまざまな国や地域にサプライチェーンを構築しています。途上国を中心とした地域では、強制労働や児童労働、地域環境汚染などの社会問題が潜在しています。丸紅グループはこうした背景から、健全な事業継続のために取り組むべきCSR課題として、サプライチェーン・マネジメントを重要視し、社員の研修や取引先の訪問調査を実施するなど、問題の発生防止に注力しています。2011年12月には、2008年10月に制定した『サプライチェーンにおけるCSR基本方針』の一部改訂を行うなど、常に見直しを図っています。

## サプライチェーンにおけるCSR基本方針

- 1. 丸紅は、自らがCSRへの取り組みを強化するに留まらず、そのサプライチェーンにおけるCSRへの取り組み強化をサポートし、地球環境に配慮した健全で持続可能な社会の構築を目指してまいります。
- 2. 丸紅は、次項の『サプライチェーンにおけるCSRガイドライン』 を定め、取引先に対して、その順守に対する理解と協力を求め、 取引先と共により実効性の高いCSRを推進してまいります。

3. サプライチェーンにおけるCSRガイドライン

### 1)法令順守

・当該国および取引に係る諸国の関連法令を順守する。

### 2)人権尊重

- ・人権を尊重し、差別・セクシャルハラスメントを行わない。
- ・児童労働、強制労働、不当な賃金の減額を行わない。
- ・労使間協議の実現手段としての従業員の団結権及び団体交渉 権を尊重する。

### 3)環境保全

- ・自然環境を保護する。
- ・環境への負荷を低減し、汚染を防止する。

### 4)公正取引

- ・公正な取引を行い、自由な競争を阻害しない。
- ・贈賄や違法な献金を行わず、腐敗を防止する。

### 5)安全衛生

・職場の安全・衛生を確保し、労働環境を保全する。

### 6)品質管理

・商品やサービスの品質・安全性を確保する。

### 7)情報開示

・上記を含め、会社情報を適宜適切に開示する。

## 丸紅のCSR活動に対する外部評価

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」(世界で58社、うち日本企業3社)に2009年から4年連続で、「SAM Gold Class」(世界で87社、うち日本企業4社)に2010年から3年連続で認定されました。



Dow Jones Sustainability World Index



FTSE4Good Global Index



モーニングスター社会的責任投資株価指数 (MS-SRI)

# Chapter

# 4

# DELIVERING GROWTH

A Review of Marubeni Performance

# 事業紹介

- P.72 丸紅 at a glance 2012—2012年3月期の業績概況
- P.74 各営業部門紹介
  - P.74 食糧部門
  - P.76 食品部門
  - P.78 ライフスタイル部門
  - P.80 紙パルプ部門
  - P.82 化学品部門
  - P.84 エネルギー第一部門
  - P.86 エネルギー第二部門

  - P.90 輸送機部門
  - P.92 電力・インフラ部門
  - P.94 プラント・産業機械部門
  - P.96 金融·物流·情報部門
  - P.98 開発建設事業部
- P.100 主要事業会社リスト

# 丸紅 at a glance 2012

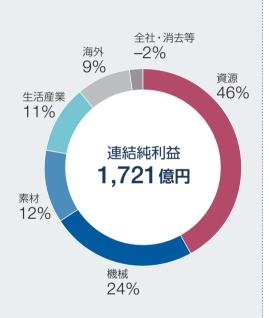
2012年3月期の業績概況

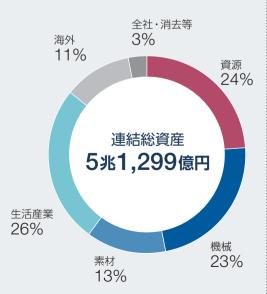
# <丸紅全体>

# 収益構造/ 資産ポートフォリオ

# 【分野の定義】

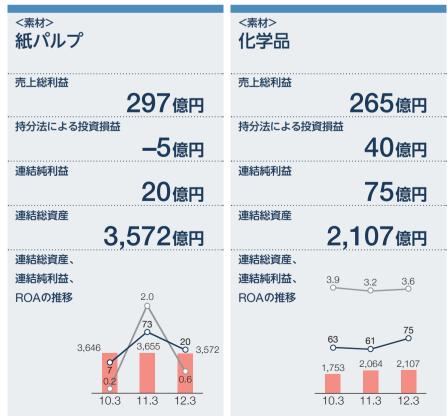
- 資源:エネルギー、金属\*
- ■機械:輸送機、電力・インフラ、プラント・産業機械
- ■素材:紙パルプ、化学品
- 生活産業: 食料、ライフスタイル、
- 金融・物流・情報、開発建設\*
- 海外
- ■全社・消去等





# <セグメント>





<sup>\*2011</sup>年3月期組織変更により金属部門に編入された鉄鋼製品事業は、引き続き素材分野として計算しています。 2012年3月期組織変更により全社及び消去等に編入された開発建設は、引き続き生活産業分野として計算しています。



<sup>\*\* 2011</sup>年3月期初にセグメントの再編を行ったため、2010年3月期の計数を新組織ベースにて再計算の上、表示しています。

# 食糧部門

### 部門組織:

食料総括部、穀物部、穀物事業部、畜産部、農産部



食糧部門は、穀物、畜産、農産のそれぞれの事業分野においてトレードおよび事業構築を行っています。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での販売展開と産地対策を強化し、トレード量の拡大による効率化、調達オプションの拡大を推進します。

飼料・畜産分野では、穀物分野とのシナジーを追求し、国内のみならず 海外においても飼料穀物から食肉加工品までの一貫した飼料・畜産インテグレーションを推進し、特に新興国における食の西洋化・肉食化に 対応していきます。また農産品分野では、国内でのコメ流通の効率化 を推進する一方で海外でのビジネスを展開し、事業の拡大を図ります。

執行役員 食糧部門長 若林 哲

# [食糧部門] 成長の支え

当部門の穀物取扱量は年間約2,200万トンと、総合商社トップを誇ります。中国・アジアをはじめとした新興国における旺盛な穀物需要の取り込みによる規模の追求と、産地の多角化による全世界からの穀物調達体制の確立を両輪で推進し、国際競争力のある穀物を柔軟に供給する体制を築き上げています。

さらに、穀物トレードを基点とし、中国、ベトナムをはじめと した新興国での飼料・畜産インテグレーションを推進し、飼料 の生産から畜産加工および、卸・小売までの一貫した体制を構 築することで、事業領域の拡大を進めていきます。



100%子会社化したブラジルの穀物ターミナル

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

# 2012年3月期の実績

2012年3月期の食糧部門と食品部門を合算した業績は、売上 総利益1.000億円、連結純利益は140億円となりました。

新興国市場では、内需の高まりに加えて肉食化も進み、飼料穀 物の需要が拡大しています。このような状況を背景に、当期もさ らなるトレードの拡大と積極的な投資・提携を行い、穀物取扱量 は2,200万トンに上りました。

販売側の事業展開としては、中国において中儲糧油脂有限公 司、新希望六和股份有限公司と中国全土で飼料合弁事業を展開 することで合意しました。さらに、新希望六和股份有限公司とは 新興諸国においても飼料畜産インテグレーション事業を進めるこ とで合意しています。また拡大する販売展開に対応して、供給面 では穀物生産の拡大余地が大きいブラジルにおいて、港湾ターミ ナル会社であるテルログ(Terlogs Terminal Maritimo)社を 100%子会社化し、ブラジル産穀物の調達力の強化を図りました。

農産分野では、欧州最大の精米販売企業であるEBRO FOODS 社と、カンボジアを中心とする長粒種米の産地開発、欧 州・米国・北アフリカなどでの販売拡大についての提携を進めて います。

# 2013年3月期の施策

2013年3月期は、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、中国・アセアン、 さらには中東、北アフリカなどの成長市場への拡販を行い、同時 に需要地での飼料事業に対する投資により、拡大する需要の取 り込みを行います。一方、産地対策としては、100%子会社化し たテルログ社が起点となるブラジルをはじめ、北米と南米でのさ らなる穀物集荷網の拡充を進め、調達のオプションを広げていき ます。

畜産分野では、国内のみならず海外においても飼料・穀物から 食肉加工品までの一貫した飼料・畜産インテグレーションを推進 し、特に中国およびベトナムにおいて、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進めていきます。

農産分野では、国内および海外においてコメの供給拠点ならび に販売チャネルを確保し、コメのトレードを推進する一方で、農業 牛産に必要な肥料を重要な資源と位置付け、さらなる取り扱いを 拡充していきます。

### 業

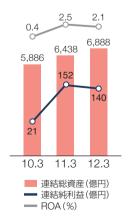
± 1 ///\Til\++	1.000	1 101	1.000	
	2010.3	2011.3	2012.3	2013.3見通し
業績ハイライト*				(単位:億円)

	2010.0	2011.0	2012.0	2010.070220
売上総利益	1,088	1,134	1,000	_
持分法による投資損益	(82)	35	21	-
連結純利益	21	152	140	225
連結総資産	5,886	6,438	6,888	_

# 主な事業会社の持分損益

(単位:億円)

	2010.3	2011.3	2012.3	議決権保有比率
Columbia Grain, Inc.	42	74	59	100.0%
日清丸紅飼料株式会社	9	3	9	60.0%
パシフィックグレーンセンター株式会社	9	9	14	78.4%
丸紅畜産株式会社	5	8	11	100.0%



<sup>\*</sup> 食糧部門、食品部門の合算数値を開示しています。

# 食品部門

### 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



# [食品部門] 成長の支え

国内では、首都圏を中心とした食品スーパーへの出資を通じて存在感のある売り場を保有し、売り場起点の商品開発機能と原材料調達に関する機能およびノウハウを融合した食品流通戦略を展開しています。また、成長する海外市場の内需取り込みに向けては、食品メーカーへの事業投資を通じた食品流通網の構築、ベトナムでは経営参画しているエースコックベトナム(ACECOOK VIETNAM)社の食品流通網の活用に加え、中国においては最大の製菓メーカーである旺旺集団(中国旺旺控股有限公司)と戦略的提携関係を構築することで合意し、食品事業の推進を図っています。



旺旺集団との戦略的提携(中国)

### 主要取扱商品 · 分野:

国内食品原料、国内流通事業、海外食品事業、飲料製品・飲料原料、水産物・水産加工品

# 2012年3月期の実績

2012年3月期の食糧部門と食品部門を合算した業績は、売上総利益1,000億円、連結純利益は140億円となりました。

国内市場が成熟化と少子高齢化により市場全体が縮小傾向に ある一方で、新興国では内需が飛躍的に拡大しており、当期はさ らなるトレードの拡大と投資・提携関係の構築に取り組みました。

国内では、出資先である(株)ダイエー、(株)マルエツ、(株)東武ストアに加え、相鉄ローゼン(株)に対して20%の資本参加を行いました。同社においては、首都圏を中心に売場を拡大し、売場起点の商品開発やグローバルな商品調達力などの強みを活かし、取引を拡大させました。

海外の成長市場においては、拡大する内需の取り込みに向け、 投資・提携活動を活発に行いました。中国では同国最大の製菓 メーカーである旺旺集団との戦略提携関係を構築することで合意 し、第一号案件として、(株)なとりとの加工食品事業を立ち上げ ました。また、水産分野ではアラスカの天然鮭鱒事業において、 加工場の買収により事業を強化し、水産資源の安定供給体制の 構築を進めています。

# 2013年3月期の施策

2013年3月期は、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、出資先の小売企業との関係を強化し、原料取引のみならず加工品の取り扱いを拡大していきます。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 (Private Brand)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分野に事業領域を拡大していきます。さらに飲料原料・水産分野においては、産地対策と市場対策を両輪で進め、それぞれの分野におけるサプライチェーンの充実を図ります。

海外市場においては、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、さらに経営参画する事業会社のプラットフォームを活用した商品展開により、食品販売体制を強化し、収益の拡大を図ります。

# 業績ハイライト\*

(単位:億円)

	2010.3	2011.3	2012.3	2013.3見通し
売上総利益	1,088	1,134	1,000	_
持分法による投資損益	(82)	35	21	-
連結純利益	21	152	140	225
連結総資産	5,886	6,438	6,888	_

# 主な事業会社の持分損益

(単位:億円)

	2010.3	2011.3	2012.3	議決権保有比率
株式会社山星屋	15	16	14	77.6%
丸紅食料株式会社	5	4	5	100.0%

# ROAの推移\* 2.5 2.1 0.4 6,888 5,886 6,438 152 10.3 11.3 12.3 連結総資産(億円) 連結純利益(億円) ROA(%)

連結総資産、連結純利益、

<sup>\*</sup> 食糧部門、食品部門の合算数値を開示しています。

# ライフスタイル部門

### 部門組織:

ライフスタイル総括部、ファッションアパレル第一部、ファッションアパレル第二部、 機能アパレル部、機能素材部、ゴム部、物資・フットウェア部



ライフスタイル部門は、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。

従来の国内取引中心のビジネスモデルからグローバルな展開へと進化を図るべく、2012年3月期には、中国最大級の総合繊維企業である上海紡織(集団)有限公司と戦略的提携を行い、成長市場である中国国内販売、中国から第三国への輸出、アセアンから中国への輸出の拡大に注力しました。2013年3月期も引き続き、競争力のあるOEM生産体制を武器に欧米などの先進国および中国を中心とした新興国市場での販売拡大に注力し、収益の拡大に取り組みます。

執行役員 ライフスタイル部門長 矢部 勝久

# [ライフスタイル部門] 成長の支え

衣料、フットウェア、生活用品など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、国内外の幅広い顧客から高い信頼を得るとともに、部門の成長の支えとなっています。

最大の生産拠点である中国における人件費と原材料費の上昇などに対応し、ベトナム、バングラデシュ、ミャンマーなどChina+1の生産拠点開拓を進めています。その一環として、2012年3月期にはベトナム最大の繊維公社であるビナテックス(VINATEX)グループと戦略的提携を行い、ユニフォームやシャツを中心とした衣料品に関する取引を拡大中です。



ビナテックス(ベトナム)

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

# 2012年3月期の実績

当部門の2012年3月期の売上総利益は318億円、連結純利益 は61 億円となりました。

当期の業界環境は、国内では東日本大震災、海外では欧州債 務危機やタイの洪水の影響などによる消費マインドの冷え込みや、 主に中国など生産国での人件費や原材料費の高騰、また労働力 不足による生産の不安定化など厳しいものでした。しかし、消費 者や取引先のニーズを的確にとらえた企画提案や、東南アジアも 含めた生産体制の強化などを行い、充実したバリューチェーンを 構築することで、ファッション衣料、ユニフォーム、生活用品の国 内向け取引は堅調に推移しました。加えて、天然ゴム販売価格の 上昇やタイヤ製品の取扱量が増加したことなどもあり、前期比増 収増益となりました。

また、China+1の生産拠点拡充、海外市場での販売拡大など の取り組みを強化すべく、ベトナム最大の繊維公社であるビナテッ クスグループおよび中国最大級の総合繊維企業である上海紡織 (集団)有限公司と戦略的提携を行いました。

# 2013年3月期の施策

2013年3月期は、国内市場では、少子高齢化と消費者ニーズ の多様化がさらに進むと見込まれます。海外では、世界最大の生 産基地で人□も世界一の中国において、人件費・原材料費の上 昇、生活水準の向上により、生産基地のアセアンへのシフトと消 費市場の拡大がさらに加速する年と予想されます。

このような状況下、衣料・生活用品・フットウェア分野では、 素材・デザインの企画・開発力を一層強化し、ベトナム、バング ラデシュ、ミャンマーなどアセアンを中心にEPA/FTAを活用し たOEM生産体制のさらなる強化に取り組む一方、中国・アセ アン・インドなどの新興国での消費市場開拓に取り組みます。 ユニフォーム分野では、丸紅メイト(株)とテキスタイルレンタル (株)の合併により、商品企画・生産から販売・レンタルまでをワ ンストップサービスで提供し、シェア拡大に取り組みます。ゴム 分野では、欧州向け一般タイヤと中国・ロシア・メキシコなどの 資源国向け大型タイヤの輸出事業やタイヤ・ベルトの海外小 売・卸売事業の拡大、中国などの成長市場向け天然ゴム・合成 ゴム販売の拡大に取り組みます。

# 坐体 ハ ノニ ノレ

連結純利益

連結総資産

<b>業績ハイライト</b>				(単位:億円)
	2010.3	2011.3	2012.3	2013.3見通し
売上総利益	307	310	318	-
持分法による投資損益	(1)	1	3	-

50

1.326

61

1.464

36

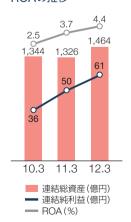
1.344

主な事業会社の持分損益

(単位:億円)

75

	2010.3	2011.3	2012.3	議決権保有比率
丸紅ファッションリンク株式会社	10	9	9	100.0%
丸紅インテックス株式会社	7	6	8	100.0%
株式会社丸紅フットウェア	5	6	5	100.0%



# 紙パルプ部門

### 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



紙パルプ部門は、森林産業分野で製造事業とトレードをダイナミックに 展開しています。

特に紙パルプ事業では、傘下の事業会社群を核に、川上である植林・チップから、川中のパルプ・紙・板紙の製造事業、さらに川下の印刷用紙・段ボールなどの製品販売に至るまで、強固なバリューチェーンを構築しています。その中でインドネシア、カナダに有するパルプメーカーであるPT. Tanjungenim Lestari Pulp and Paper (TEL) 社およびDaishowa-Marubeni International (DMI) 社は、部門の中核製造会社として今後とも生産効率改善などで競争力強化を図ります。紙・板紙製品では、国内で引き続き事業会社の体質強化を行い、海外では成長著しいアジアを中心に生産拠点を確保するとともに販売体制の拡充を進め、持続的な収益の拡大を図ります。

執行役員 紙パルプ部門長

甘艸 保之

# [紙パルプ部門] 成長の支え

当部門は、植林・チップ事業、パルプ・洋紙・段ボールの製造メーカー、紙・板紙製品の販売会社など、国内外に多数の事業会社を保有し、強固なバリューチェーンを展開しています。単なるトレードだけにとどまらず、メーカー機能も有することで付加価値を創造し、紙パルプ業界で総合商社最大の取扱量を誇っています。

また、海外に日本企業で最大面積の植林可能地を有するなど 再生可能な木質資源確保のための事業展開も行っているほか、 古紙やバイオマス燃料用チップのトレード、炭再生紙の商品化 など、環境に配慮したビジネスも積極的に展開しています。



TEL社のパルプ製造事業(インドネシア)

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

# 2012年3月期の実績

2012年3月期の当部門の売上総利益は297億円、連結純利益 は20億円となりました。

パルプ市況は、新興国の需要拡大を背景に春先まで好調を維持 しましたが、夏場以降価格は急落し、パルプ事業は製造会社を中 心に業績が落ち込みました。製品分野では、原燃料の高騰もあり 国内価格は上昇しましたが、需要面では産業用紙が比較的堅調 な一方、印刷用紙は減少傾向となっています。建材分野では、東 日本大震災の影響で合板などの価格が一時上昇した後は、市況 は弱含みとなりました。

このような環境下、事業会社の競争力向上を追求すべく、川上 分野では海外のパルプ製造会社で売電設備の増強や生産効率改 善のための大規模工事を行いました。川中分野では、国内外の段 ボール製造メーカーの競争力強化を推進する一方、電力需給の 逼迫した夏場には、興亜工業(株)の発電設備を活用した売電も行 いました。川下分野では、紙・板紙の国内販売会社への集約に続 き、傘下の加丁・物流会社を整理統合し一層の経営効率改善を推 し進めました。

# 2013年3月期の施策

2013年3月期は、大規模工事を終えたパルプ製造会社の効果 的活用やアジアにおけるチップのサプライソース開拓などを通し て、競争力のある原料の供給体制を強化し、紙・板紙製品分野に おいても当部門が出資するマレーシアや中国の製造会社に次ぐ 海外での新たな生産拠点の確保を推進します。また建材分野で は、国内の復興需要に対応し、建材・セメントなどのトレードを拡 充していきます。

紙パルプ需要は、先進国においては停滞を余儀なくされていま すが、アジアを中心とした新興国では大きく伸長しており、世界 全体では今後も拡大が続くものと予想されます。そのような状況 の中、当部門はグローバルに展開する川上から川下までのバ リューチェーンを最大限活用することで新興国需要を取り込み、 収益基盤を一層強固なものにしていきます。

2013年3月期も事業とトレードのシナジーを追求し、さらなる 競争力・販売力を強化することで国内外における事業基盤を一層 強固なものにし、収益拡大を図っていきます。

# 業績ハイライト

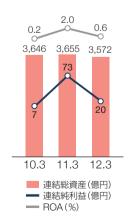
(単位:億円)

	2010.3	2011.3	2012.3	2013.3見通し
売上総利益	333	398	297	_
持分法による投資損益	3	30	(5)	_
連結純利益	7	73	20	40
連結総資産	3,646	3,655	3,572	_

# 主な事業会社の持分損益

(単位:億円)

	2010.3	2011.3	2012.3	議決権保有比率
丸紅紙パルプ販売株式会社	2	5	21	100.0%
興亜工業株式会社	15	8	7	80.0%
丸紅建材株式会社	(4)	(2)	6	100.0%
福山製紙株式会社	8	6	4	55.0%



# 化学品部門

### 部門組織:

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



化学品部門は、グローバルかつ数多くの産業分野にその原料・素材となる化学品を供給しており、さまざまな産業の動向に日々接していることを最大の強みとしています。

主なビジネスは、石油化学品・肥料原料などのトレード・製造事業、肥料・農薬の販売事業、無機原料の製造事業およびスペシャリティケミカルのマーケティングビジネスです。

この石油化学・農業・無機資源・スペシャリティケミカルの4つの分野 に注力し、世界中に展開する当部門の拠点を通した顧客および事業パートナーとのネットワークを活かし、新たな事業投資を展開していくとと もに、トレードと事業のシナジーを最大限に発揮していきます。

執行役員 化学品部門長

寺川 彰

# [化学品部門] 成長の支え

当部門は石油化学品のトレードおよびその誘導品である合成ゴム製造事業に強みを持っています。石油化学品のトレードについては、専用船を常時15隻程度チャーターしており、中でも代表的なエチレンは年間100万トン強を取り扱っています。これは全世界のエチレントレードにおいて50%のシェアを占めています。

合成ゴム製造事業では、中国ですでに稼働中の2つの合弁 事業案件が中国の自動車産業の伸長を背景に高成長しており、 次の成長市場であるインドでは、2014年3月期の稼働開始を 目指して新プラントの建設を進めています。



中国における合成ゴム製造事業案件

石油化学分野、農業分野、無機資源分野、スペシャリティケミカル分野

# 2012年3月期の業績

当部門の2012年3月期の売上総利益は265億円、連結純利益は前期比約15億円増の75億円となりました。

この背景として、石油化学分野においては各種商品の取引が 好調に進捗するとともに、中国における自動車タイヤ用合成ゴム 製造事業が順調に推移したこと、また農業分野においては肥料・ 農薬販売事業が好調に推移したことなどが主たる要因としてあ げられます。

一方、新たな取り組みとして、南米最大の石油化学会社である ブラジルのブラスケム(BRASKEM)社とのブタジエンの長期引 取契約の締結、インド石油公社との合成ゴム製造事業案件、さら には将来のリチウムイオン電池の需要増に対応する高純度炭酸リ チウムの製造合弁事業に進出しました。

当部門を取り巻く2012年3月期の市場環境は、特に下半期に入り全般的な需要の減退や市場価格の下落に見舞われましたが、 業績への影響は限定的でした。

# 2013年3月期の施策

2013年3月期は、前期に新設した事業案件を着実に立ち上げるとともに、将来へのさらなる布石を打つため、新たな石油化学分野での製造事業、農業分野での製造・販売事業、無機資源分野での権益・製造拠点の確保などにチャレンジしていきます。また、スペシャリティケミカル分野においては、リチウム・環境ビジネス室を新設し、新規成長分野であるリチウム電池の関連素材や蓄電池などの環境ビジネスの開発業務に注力します。

当部門の事業環境としては、新興国での化学品関連需要が引き続き旺盛な伸びを示すものと想定しており、それらの成長を取り込むべく新規案件を組成・推進していきます。

2013年3月期の連結純利益は、前期比約20億円増の95億円を見込んでいます。石油化学分野でのトレードビジネスの伸長、農業分野の販売事業の拡大とトレードビジネスの伸びなどによって、従来より一段高い収益レベルの達成を図ります。

(単位:億円)

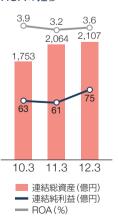
(畄位・倍田)

# 業績ハイライト

	2010.3	2011.3	2012.3	2013.3見通し
売上総利益	226	241	265	_
持分法による投資損益	30	30	40	_
連結純利益	63	61	75	95
連結総資産	1,753	2,064	2,107	_

### 主な事業会社の持分損益

エルチャムにいいいに				(半位・息口)
	2010.3	2011.3	2012.3	議決権保有比率
丸紅プラックス株式会社	3	6	4	100.0%
丸紅ケミックス株式会社	4	4	4	100.0%
Agrovista B.V.	7	5	6	90.0%
Shen Hua Chemical Industrial Co., Ltd.	9	10	22	22.6%



# エネルギー第一部門

### 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



エネルギー第一部門は、LNG/上流資源開発、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/上流資源開発分野では、カタール、赤道ギニア、ペルーおよびパプアニューギニアにおけるLNG事業や米国におけるシェールオイル・ガス開発事業の推進と新規案件への参画に加え、LNGトレードの拡大に注力しています。トレーディング事業分野は、国内外の拠点を軸に、船、タンクなどのトレードインフラを活用したグローバル・トレードを展開しています。マーケティング事業分野は、競争に勝ち残るべく、国内外の事業会社が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。

執行役員 エネルギー第一部門長 熊木 毅

# [エネルギー第一部門] 成長の支え

LNG/上流資源開発事業は、既存LNGプロジェクトが順調に操業を継続しているほか、シェールオイル・ガス開発事業、新規LNGプロジェクトに参画するなど業容拡大に注力しています。

トレーディング事業は、国内外の拠点を活用したグローバル・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の取引に関しては、日本をはじめアジア地域における取り扱いでトップシェアを維持しています。

マーケティング事業は、国内外の事業会社を通じて物流網を活用した石油製品などの販売に取り組み、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ています。



カタールLNGプロジェクト

INGの開発・生産事業、シェールオイル・ガス開発・生産事業、ING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・IPG のマーケティング、その他新規事業

# 2012年3月期の実績

2012年3月期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、前期比約127億円増の409億円となり ました。

当期のエネルギー市況を振り返ると、原油価格は、欧州金融危 機の再燃やイランなどにおける地政学的リスクの高まりなどから 乱高下し、2011年11月中旬以降は1バレル当たり100ドル前後 まで上昇しました。天然ガス価格は、米国での堅調なガス生産な どを背景にほぼ1年を通して1mmbtu\*当たり2ドル台の水準で 推移しました。

かかる環境下、LNG / 上流資源開発分野では既存案件が順調 に操業を継続し、新規案件では、パプアニューギニアLNG、イー グルフォード(Eagle Ford) およびナイオブララ(Niobrara)・ シェールオイル・ガス開発事業に参画しました。また国内では、原 子力発電所の稼働停止に伴い、LNGおよび重油の需要が増加し ました。それに対応するため、LNGならびに発電用燃料の取り扱 いを増やし、国内のエネルギーセキュリティの確保に貢献するとと もに、マーケティング事業分野では、マージンの維持改善に努め ました。

\* btu: British thermal unit。ヤード・ポンド法によるエネルギー・熱量などの 単位。

# 2013年3月期の施策

LNG/上流資源開発分野は、既存案件の安定操業の維持と、 さらなる新規優良案件取得に向け活動します。トレーディング事 業分野は、LNGについては仕入先や販売先の拡充を図るととも にトレードインフラの確保などを進め、また石油分野については、 国内外の各拠点の業容拡大と連携強化を図り、海外展開の推進 および収益基盤の拡充に注力します。マーケティング事業分野 は、高付加価値サービスの提供を追求します。

今後は、世界経済の減速感の増幅に伴い石油需要の増加ペー スは鈍化するものの、イラン情勢などの地政学リスクが高まるこ とが予想されます。一方、国内においても原発再稼働の時期が見 通せないなど、エネルギー市場の先行き不透明感は増加すると思 われます。

このような環境の中、トレーディングおよびマーケティング事 業分野では、国内外の石油・ガス需給動向の変化を的確にとらえ、 創意工夫を行うことで商権を維持・拡大し、着実に収益を積み上 げます。LNG/上流資源開発分野では新規権益の取得も視野に 入れ、収益拡大に向けた取り組みを続けていきます。

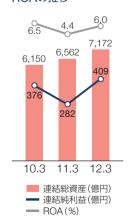
(単位:億円)

# 業績ハイライト\*

	2010.3	2011.3	2012.3	2013.3見通し
売上総利益	447	488	588	-
持分法による投資損益	7	6	8	-
連結純利益	376	282	409	370
連結総資産	6,150	6,562	7,172	-

# 主な事業会社の持分損益

(単位:億円) 2010.3 2011.3 2012.3 議決権保有比率 MIECO Inc. 3 0 100.0% (0)Shenzhen Sino-Benny LPG 2 30.0% 1 1 Co., Ltd.



<sup>\*</sup> 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。

# エネルギー第二部門

### 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



エネルギー第二部門は、油・ガス田やウラン鉱山の探鉱・開発などの上流資源開発事業分野と裾野の広い原子燃料事業分野の2つを戦略分野として、収益基盤の拡充に鋭意注力しています。

上流資源開発事業分野は、米国メキシコ湾、英領北海、インド、カタール、サハリンなど世界各国において、国際石油メジャーや独立系大手石油開発会社と共同で油・ガス田の探鉱・開発・生産事業を展開するとともに、カザフスタンにおいてウラン鉱山の開発事業に参画しています。原子燃料事業分野は、日本や米国の拠点を中心にウランの調達・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。

常務執行役員 エネルギー第二部門長

田中一紹

# [エネルギー第二部門] 成長の支え

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およびウラン・トレード、原子燃料サービスを軸とした原子燃料事業が当部門の成長を支えています。

上流資源開発事業分野においては、世界各国で石油・天然ガス・ウランの開発を進め、また新規優良案件の開拓に積極的に取り組み、生産量と埋蔵量の増加に鋭意注力しています。原子燃料事業分野においては、日米の拠点を中心にウランのグローバルな調達と販売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・素材の販売など、幅広い事業活動を展開しています。



米国メキシコ湾の油・ガス鉱区

### 主要取扱商品 · 分野:

油・ガス田の探鉱・開発・生産、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・素材の販売

# 2012年3月期の実績

2012年3月期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、前期比約127億円増の409億円となりました。

原油価格は、欧州金融危機の再燃やイランなどにおける地政学リスクの高まりなどから乱高下し、2011年11月中旬以降は1バレル当たり100ドル前後まで上昇しました。天然ガス価格は、米国での堅調なガス生産などを背景にほぼ1年を通して1mmbtu当たり2ドル台の水準で推移しています。ウランのスポット価格は、福島第一原子力発電所の事故もあり1ポンド当たり70ドル台から50ドル台に下落、その後50ドル台前半の水準で推移しました。

かかる環境下、上流資源開発事業分野は、世界各地で積極的な探鉱・開発・生産事業を展開するとともに、新規優良案件の開拓に取り組みました。原子燃料分野では、ウラン取扱量を拡大すべく、グローバルなウランの仕入・販売に関わる取り組みを強化しました。日本国内では、福島第一原発事故の直後に電力会社へ緊急物資を支援、その後も非常用発電機を納入するなど業務の拡大に努めました。

# 2013年3月期の施策

上流資源開発事業分野は、油・ガス田の探鉱・開発・生産事業を展開するとともに、生産量および埋蔵量を積み増すべく、新規優良案件の獲得を進めます。ウランでは、既存開発事業を進めるとともに、新規案件の開拓にも注力します。原子燃料分野は、ウラン・トレードの取扱数量の拡大、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・素材などの販売拡大に努めます。

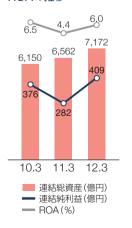
世界経済の減速感の増幅に伴う石油需要の増加ペースの鈍化 や、イラン情勢などの地政学リスクの高まり、また国内においても 原発再稼働の時期が見通せないなど、エネルギー市場の先行き 不透明感は増加していくと思われます。

上流資源開発事業分野では、既存権益のオペレーションを着実に進めると同時に、積極的な新規優良案件の獲得により、持分生産量と埋蔵量の維持・拡大を図ります。原子燃料分野ではウラン・トレードの拡充に加え、原子力発電所の安全性向上につながるサービスおよび関連機器・素材の納入を行い、収益の上積みを図ります。

(単位: 億円)

# 業績ハイライト\*

Plady.				(+ IT : NRI 1)
	2010.3	2011.3	2012.3	2013.3見通し
売上総利益	447	488	588	_
持分法による投資損益	7	6	8	_
連結純利益	376	282	409	370
連結総資産	6,150	6,562	7,172	-



<sup>\*</sup> 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。

# 金属部門

### 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



# [金属部門] 成長の支え

当部門では、チリ北部のシエラゴルダ(Sierra Gorda)地区で、エスペランサ(Esperanza)およびエルテソロ(El Tesoro)鉱山プロジェクトをはじめとした銅鉱山開発を進めています。2012年3月期にはアントコヤ(Antucoya)鉱山への参画を決定し、同プロジェクト生産開始後の丸紅持分数量は銅地金換算で15万トンとなります。今後も引き続き同地区での銅鉱山開発に注力していきます。

また石炭では、豪州にて製鉄コークス原料用炭を中心に多くの炭鉱事業を手掛けており、2011年にはカナダの炭鉱事業への参画を決定しました。豪州レイクバーモント(Lake Vermont)炭鉱など既存事業の拡張を合わせ、丸紅の石炭持分数量は900万トンとなる予定です。



レイクバーモント炭鉱(豪州)

### 主要取扱商品 · 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

# 2012年3月期の実績

2012年3月期の当部門の連結純利益は、前期比46%増益の 493億円となりました。

これは欧州諸国の財政不安や中国経済の調整局面入りなど、 世界経済の成長に減速が見られたものの、新興市場国を中心とし た底堅い金属・資源需要に支えられ、銅や石炭などの資源価格が 前期対比高値で推移したことによるものです。

鉄鉱石事業では豪州のロイヒル(Roy Hill)鉄鉱山プロジェクトへの投資を決定し、石炭、銅、アルミに続き資源開発案件への参画を実現しました。また石炭事業では、恒常的に供給不足が見込まれる製鉄コークス原料用炭を生産するカナダのグランド・キャッシュ・コール(Grande Cache Coal)社の買収を行い、豪州以外の供給ソース確保を実現しました。非鉄軽金属事業では、アントファガスタ(Antofagasta)社が100%保有しているチリのアントコヤ銅鉱山開発プロジェクトに30%の投資を決定し、カナダのアロエッテアルミ製錬ジョイントベンチャー(Alouette Aluminum Smelter joint venture)の追加権益取得をカナダ・ケベック州投資促進公社と合意するなど、既存案件の拡張を進めるとともに、新規の優良資源権益積み増しに注力しています。

# 2013年3月期の施策

2013年3月期も、引き続き中長期的な観点から優良資源権益の積み増しを推進します。既存石炭炭鉱および銅鉱山について拡張策を推進するとともに、新規投資については、探査段階の案件も含め、銅、石炭を中心に他鉱種も含め幅を広げて検討していきます。また、2012年3月期に参画を決定したロイヒル鉄鉱山、アントコヤ銅鉱山プロジェクトについては、開発資金の調達をはじめ生産開始に向けた諸施策を実施していきます。加えて、新興市場国の需要を確実に取り込み、トレード取引量の拡大による収益拡大を目指します。

2013年3月期は、未だ不透明感がある世界経済の下で不安定な市場の状況が継続する可能性はあるものの、新興市場国を中心とした資源需要に支えられ、商品市況は堅調に推移すると思われます。連続フル操業となるエスペランサ銅鉱山、2012年3月期に買収したグランド・キャッシュ・コール社の石炭事業、権益の買い増しを決定したアロエッテアルミ製錬事業などが部門の収益に貢献し、収益拡大が見込まれます。

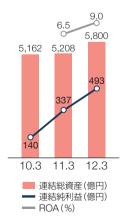
(単位:億円)

# 業績ハイライト

	2010.3	2011.3	2012.3	2013.3見通し
売上総利益	205	277	316	_
持分法による投資損益	142	326	437	-
連結純利益	140	337	493	525
連結総資産	5,162	5,208	5,800	-

# 主な事業会社の持分損益

土は争未云仙の付刀摂血				(単位:億円)
	2010.3	2011.3	2012.3	議決権保有比率
Marubeni Coal Pty. Ltd.	89	148	212	100.0%
Marubeni Aluminium Australia Pty. Ltd.	(5)	12	15	100.0%
Marubeni Metals & Minerals (Canada) Inc.	(7)	4	18	100.0%
Marubeni Los Pelambres Investment B.V.	78	113	149	100.0%
Resource Pacific Holdings Pty Limited	14	24	17	22.2%
伊藤忠丸紅鉄鋼株式会社	27	68	129	50.0%



\* 2011年3月期初にセグメントの再編を行ったため、 2010年3月期の計数を新組織ベースにて再計算の 上、表示しています。

# 輸送機部門

### 部門組織:

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



# [輸送機部門] 成長の支え

航空機・防衛分野では、航空機オペレーティングリース事業、エンジンリース事業に参画しました。今後もリースやアフターマーケット分野に注力し、より幅広いサービスを提供していきます。

自動車・建機・農機分野では、新興国を中心としたトレード、 卸売事業、販売金融事業に加え、米国・英国・豪州における自 動車小売事業など、世界各地域で多岐にわたり事業展開を行っ ています。船舶分野では、新しくLNG船の保有・運行事業に 参入しました。新造船、用船、中古船、舶用資材というバリュー チェーンの強化に加え、LNG関連分野の事業拡大を進めてい きます。



自動車販売と販売金融事業(チリ)

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

# 2012年3月期の実績

2012年3月期の当部門の売上総利益は431億円、連結純利益 は143億円となりました。

当期は地震や洪水など世界的に自然災害の影響があったもの の、経済においては金融危機からの回復も見られ、自動車・建機・ 農機分野におけるトレード、卸売・小売、販売金融などの事業会 社の業容改善により収益が増加しました。航空機・防衛分野にお いては競合の激化により航空機オペレーティングリース事業の資 産積み上げが遅れ、船舶分野においては海運市況の悪化要因は あったものの、新規LNG船用船事業からの安定した収益も加わ りました。

各分野の取り組み状況については、既存ビジネス・事業展開の 収益基盤強化に加え、航空機分野での航空機エンジンリース事 業、自動車・建機・農機分野での販売金融やプロダクトサポート事 業、船舶分野での新たなLNG船用船事業や海洋事業などへの新 規投資が順調に進捗し、2013年3月期の部門収益に貢献する日 処が立ちました。このように優良案件への投資を積み重ねること で、既存事業とのバリューチェーンの構築が着実に進んでいます。

# 2013年3月期の施策

自動車・建機・農機分野では、既存事業会社の販売拡充や景気 変動に左右されにくい販売金融、プロダクトサポートおよびアフ ターセールス分野への取り組み強化により安定的な収益基盤の 構築を図ります。航空機・防衛分野では、リース事業およびアフ ターセールス分野の拡大、船舶分野では、新造船・LNG用船事 業などの既存事業に加え、海洋事業などの展開も図り、顧客満足 度の向上、高付加価値の提供に努めていきます。

2013年3月期は、緩やかな経済回復と世界的な資源高による 好景気を受け、当部門の商圏は確実に広がると見られます。自動 車・建機・農機分野では、卸売・小売、販売金融、プロダクトサ ポート事業におけるさらなる業容拡大、航空機・防衛分野ではリー ス事業での優良資産積み上げ、船舶分野ではLNG用船事業の収 益拡大と新規投資事業からのリターンの早期実現を図ります。こ れに加え、既存事業とのバリューチェーンの構築、収益安定性の 高いポートフォリオへの転換に注力し、連結純利益155億円を目 指します。

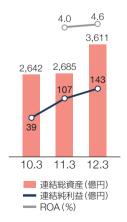
(単位:億円)

# 業績ハイライト

	2010.3	2011.3	2012.3	2013.3見通し
売上総利益	377	429	431	_
持分法による投資損益	19	34	83	-
連結純利益	39	107	143	155
連結総資産	2,642	2,685	3,611	-

### 土か車業会社の基分指数

主な事業会社の持分損益				(単位:億円)
	2010.3	2011.3	2012.3	議決権保有比率
Marubeni Aviation Services Ltd.	29	40	26	100.0%
MAI Holding LLC/Marubeni Auto Investment (USA) (Westlake事業)	-	0	10	100.0%



<sup>\*2011</sup>年3月期初にセグメントの再編を行ったため、 2010年3月期の計数を新組織ベースにて再計算の 上、表示しています。

# 電力・インフラ部門

### 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



電力・インフラ部門は、電力・水を中心に世界の公共事業分野のグローバルプレイヤーとして当該国・地域の経済成長のみならず、社会的貢献にも資する営業活動に注力しています。多彩なポートフォリオ、事業領域の構築と五十余年にわたる業界での経験と知見に裏打ちされた安定的な収益基盤を成長させつつ、新たな事業領域へのチャレンジを続けていきます。

海外電力I(W)PP\*1、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など各事業における強固な地域営業基盤と豊富な事業成功体験に基づくEPC分析・調達能力、プラントオペレーション能力、プロジェクトファイナンス組成能力、リスク管理対応力といった案件開発能力を強化し、グローバルプレイヤーとしての地位をさらに高め、世界中のステークホルダーの期待を超えるパートナーを目指します。

執行役員 電力・インフラ部門長

柿木 真澄

# [電力・インフラ部門] 成長の支え

「1960年代よりEPC分野において本邦・欧米メーカーと協調し、受注実績を積み上げ、高めてきたプロジェクト・マネジメント能力」、「多国にわたるEPCの地域営業基盤と、全世界をカバーするニューヨーク・ロンドン・シンガポールの I(W)PP開発拠点を活用した地域営業体制や多彩なファイナンス組成能力」、「EPCプロジェクト・マネジメント能力とI(W)PP開発能力のシナジー」、「内外の資産管理拠点による保有資産管理体制の構築」、「中東、アジアを中心とした国内商社中トップのネット発電容量(8.8GW)」、「中南米、中国、中東、豪州で展開する上下水事業、海水淡水化事業から総合水事業までの多彩な水事業ポートフォリオ」などが部門成長の支えになっています。



セノコ発電事業(シンガポール)

### 主要取扱商品 · 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)

# 2012年3月期の実績

当部門の2012年3月期の売上総利益は377億円、連結純利益 は214億円となりました。電力I(W)PP分野では、アジアでは、 インドネシアでパイトン(Paiton)2石炭火力事業に参画し、欧州 では、日本勢として初の商業運転中の洋上風力事業への参画と なる英国ガンフリート・サンズ(Gunfleet Sands)洋上風力発電 事業に出資しました。また、洋上風力発電設備据付大手シー ジャックス(Seajacks)社の買収契約を2012年3月に締結し、 今後先進国を中心に市場拡大が見込まれる洋上風力ビジネスに、 発電事業への出資参画と設備据付事業の両面から取り組むため の基盤を構築しました。また、中東では、UAE・シュワイハット (Shuweihat)S2 I(W)PP案件の商業運転開始により、建設中で あった中東の大型I(W)PP案件の全てが完工となり収益安定の 基盤を構築しました。さらに、オマーンのスール(Sur)複合火力発 電開発権益を獲得、2011年11月にファイナンス・クローズを達 成し、建設に着手しています。電力EPC分野も好調で、タイでは ワンノイ(Wang Noi)4およびチャナ(Chana)2複合火力発電所 2案件を受注、インドネシアではケラマサン(Keramasan)複合火 力発電所案件とパトゥーハ(Patuha)地熱発電所案件の2案件を 受注、そして韓国では大型複合火力発電所案件を3案件連続受注 しました。

# 2013年3月期の施策

海外電力I(W)PP分野では、引き続き持続的かつ安定的な収益を確保すべく、既存資産の操業管理と収益力の改善を図ります。また、投資事業に関わる地域ポートフォリオバランスと投資リターンの最大化の観点から、既存資産の入れ替えを進めながら、優良事業資産の積み増しを行うことで事業規模を拡大していく方針です。

水事業では、ネットサービス対象人口の拡大を目指し、既存の中南米・中国・中東・豪州で培った事業ノウハウを活用することで、同地域でのさらなる事業規模の拡大を図るとともに、アジア・欧州などへの地域展開を図ります。

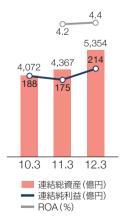
海外電力EPC分野では、丸紅の強みであるEPC取り纏め能力と地域営業力を発揮できる市場を広め、中大型案件の受注を推し進めます。また、EPC請負のノウハウを活用した派生事業領域である電力の保守・メインテナンス事業、洋上風力据付事業での収益の拡大を図ります。

国内電力小売事業では、収益基盤の拡大を図るべく、新たな電源の開拓を進めます。環境面での付加価値化も推し進め、風力・ 地熱あるいは新規水力事業への参入と収益実現に取り組みます。

(単位: 億円)

# 業績ハイライト

				1
	2010.3	2011.3	2012.3	2013.3見通し
売上総利益	249	256	377	_
持分法による投資損益	160	239	209	_
連結純利益	188	175	214	225
連結総資産	4,072	4,367	5,354	_



<sup>\*1</sup> 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)。

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

<sup>\*2011</sup>年3月期初にセグメントの再編を行ったため、 2010年3月期の計数を新組織ベースにて再計算の 上、表示しています。

# プラント・ 産業機械部門

### 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、海洋事業室、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、プラントエンジニアリング部、産業機械部、設備機械部



プラント・産業機械部門は、①石油・ガス、化学、製鉄、セメント、繊維、紙パルプの各種プラント分野、②交通プロジェクト分野、③産業機械・設備機械分野、④クリーン開発メカニズム(CDM)、新エネルギー関連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、さまざまなプロジェクトへの取り組みを通じ培ってきた知見を活かし、多様化するお客様のニーズを的確にとらえ、案件の開発・推進に取り組んでいます。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。商社としての総合機能を駆使し、市場および取引の拡大と新規ビジネスの展開に、積極的に取り組んでいます。

執行役員 プラント・産業機械部門長 内川 元雄

# [プラント・産業機械部門] 成長の支え

プラント分野、交通プロジェクト分野、産業機械・設備機械 分野では、これまでの取り組みを通じて培った技術力と、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 トマネジメントのノウハウなどを活かし、設計・調達・建設の一 括請負(EPC)案件の受注と機械販売を行っています。

環境プロジェクト分野では、温暖化ガス削減プロジェクトへの取り組みを積極的に推進し、商社業界ではトップクラスの実績を誇っています。

豊富な取り組み実績に基づく市場・商品知識はもとより、原料供給・製品引き取り・資金調達を含めた複合的なソリューション機能を提供し、取引の拡大、新規分野・事業の展開につなげていきます。



ゴールドコースト市(豪州)での路面電車システム事業

### 主要取扱商品 · 分野:

石油・ガス、化学、製鉄、非鉄、セメント、繊維、紙パルプの各種プラント、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

# 2012年3月期の実績

当部門の2012年3月期の売上総利益は282億円、連結純利益は61億円となりました。

当期は、欧州で経済減速が見られたものの、新興国を中心とする底堅い資源需要を背景に、当部門の市場環境は総じて堅調に推移しました。従来から強みを持つEPC案件の受注に加え、優良資産の積み増し、新規分野への投資など、事業案件でも着実な成果を出すことができました。

プラント分野では、カザフスタン向け製油所近代化案件、シンガポール向けバイオマス発電設備第二期工事、アンゴラ向け繊維プラントおよび砂糖プラント案件などを受注しました。また、豪州でガス配送事業を展開するオールガス(APT Allgas Energy)社へ参画したほか、ブラジルでのFPSO\*傭船事業への参画を実現しました。交通プロジェクト分野では、豪州・ゴールドコーストで路面電車システム事業案件への参画を実現したほか、米国と豪州において鉄道車両リース事業を拡大しました。産業機械・設備機械分野では、中国向け油圧機器の販売が堅調に推移したほか、工作機械販売体制を強化しました。環境プロジェクト分野では、排出権開発・トレード、環境EPC、環境事業投資の3分野を軸にした取り組みを推進しており、2013年以降のポスト京都議定書の枠

組みを見据えた新しいビジネスにも注力しています。

\*FPSO: Floating Production, Storage and Offloading systemの略。 浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備。

# 2013年3月期の施策

2013年3月期は、当部門の強みを活かして収益基盤の強化を図るとともに、お客様およびアライアンスパートナーとの取り組みを深化させ、さらなるビジネスの展開を図っていきます。

プラント案件においては、エンジニアリング機能、ソリューション提供機能をさらに強化すべく「プラントエンジニアリング部」を新設し、当部門のビジネスの根幹になっているEPCおよびトレードビジネスの拡大に注力していきます。事業投資では、資源インフラ関連、鉄道車両リースなどで、優良事業資産の拡大を積極的に図っていきます。また、産業機械・設備機械分野では、トレードの拡大を図るとともに、お客様のニーズを先取りした商品開拓を含めた、マーケット機能の充実を進めます。

環境プロジェクト分野においては、商社業界トップクラスを誇る 排出権トレードへの取り組みに加え、太陽光発電設備関連機器の 取り扱い、温暖化対策・バイオマス関連、省エネ関連まで、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。

# 業績ハイライト

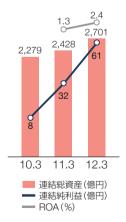
	2010.3	2011.3	2012.3	2013.3見通し
売上総利益	181	244	282	-
持分法による投資損益	11	17	28	-
連結純利益	8	32	61	100
連結総資産	2,279	2,428	2,701	-

# 主な事業会社の持分損益

(単位:億円)

(単位:億円)

	2010.3	2011.3	2012.3	議決権保有比率
Midwest Railcar Corporation	6	6	7	100.0%
丸紅テクノシステム株式会社	3	8	10	100.0%



<sup>\*2011</sup>年3月期初にセグメントの再編を行ったため、 2010年3月期の計数を新組織ベースにて再計算の 上、表示しています。

# 金融•物流•情報部門

### 部門組織:

金融・物流・情報総括部、金融事業部、保険事業部、物流企画営業部、ICTインフラビジネス部、ICTサービスビジネス部、モバイルソリューションビジネス部



# [金融・物流・情報部門] 成長の支え

情報・通信分野では、光ファイバーネットワークおよびデータセンターを自社グループで保有していることが最大の特長であり、これらを基盤として情報通信サービス事業者としてユニークなポジションを確立しています。またグループ会社の連携により、ワンストップで幅広い分野をカバーできるのも当部門の強みです。金融・保険分野では、商社の事業運営ノウハウに根差した、金融機関とは一線を画したファンド運営能力、世界各地の大型プロジェクトを支えてきた保険アレンジメント能力が強みです。物流分野では、丸紅営業部門のさまざまな領域の商流を支えてきた国際・国内の輸配送経験をベースに蓄積したコンサルティング能力を、3PL (3rd Party Logistics)分野に活かしています。



光ファイバーネットワーク

### 主要取扱商品 · 分野:

ネットワークインフラ・データセンター事業、ネットワークサービス・クラウド事業、システムインテグレーション・コールセンター事業、無線データ通信・モバイルソリューション事業、ファンド・リース・資産運用事業、保険・再保険仲介事業、3PL・物流事業

# 2012年3月期の実績

2012年3月期の当部門の売上総利益は425億円、連結純利益は53億円となりました。情報・通信分野で買収した新規事業会社の収益貢献ならびに既存事業の収益拡大、金融・保険分野における収益拡大を主因として連結純利益は前期対比約21億円増益の53億円となりました。

当期は、東日本大震災の発生や欧州債務問題などにより、どの分野も業界環境は厳しかったと言えますが、当部門ではグループ会社の事業拡大が収益に貢献し、一方で不採算分野から撤退した結果、順調に収益基盤を拡大しました。

情報・通信分野では、クラウド事業、モバイル事業への進出を企図して3件の買収を実施したほか、東日本大震災後の企業のシステム復旧需要に対応するため、大阪市内にデータセンターを開設しました。保険分野では、シンガポールにおいて再保険ブローカー事業に進出しました。物流分野では、中国において(株)資生堂の通販の物流を受託し運用を開始したほか、国内市場においても食品業界などの物流取り込みを企図し、物流事業会社の買収を行いました。

# 2013年3月期の施策

アセアン諸国で拡大する再保険市場に進出し、さらなる事業拡大を図るため、金融・保険営業ユニットから保険事業ユニットを独立させました。金融事業ユニットでは中国におけるオートリース事業に進出します。物流分野では、引き続き国内および中国での3PL事業拡大に注力します。情報・通信分野では、クラウド事業、モバイル事業への取り組みを加速させるべく、2ユニット体制から、ICTインフラ、ICTサービス、モバイルソリューションの3ユニット体制に再編しました。同分野においてもアセアン諸国への事業展開を実行します。

外部環境はまだら模様となることが予想されますが、当部門は 引き続き高い成長率を維持する分野と地域に集中して取り組むこ とにより、収益を伸ばす計画です。

保険分野における海外事業をはじめとする新規事業など、当期に実施した買収案件が収益に貢献することから、2013年3月期は連結純利益65億円(前期比約12億円増)の達成を目指します。

(単位:億円)

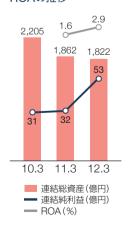
(畄位・倍田)

# 業績ハイライト

	2010.3	2011.3	2012.3	2013.3見通し
売上総利益	456	423	425	_
持分法による投資損益	(2)	(5)	(3)	-
連結純利益	31	32	53	65
連結総資産	2,205	1,862	1,822	_

### 主な事業会社の持分損益

T 0.3 > ( T 1.1 ) 1.1 ) 1.7 III				(+IT. IN 1)
	2010.3	2011.3	2012.3	議決権保有比率
丸紅情報システムズ株式会社	11	12	15	100.0%
丸紅アクセスソリューションズ株式会社	20	26	11	100.0%
丸紅テレコム株式会社	11	12	11	100.0%
丸紅セーフネット株式会社	4	5	5	100.0%
丸紅物流株式会社	2	4	4	100.0%



<sup>\*2011</sup>年3月期初にセグメントの再編を行ったため、 2010年3月期の計数を新組織ベースにて再計算の 上、表示しています。

# 開発建設事業部



# [開発建設事業部] 成長の支え

1960年代に開始した国内マンション分譲事業は、これまでに7万5,000戸を超える供給実績があり、現在は「グランスイート」のブランド名称で、商品企画、販売、管理サービスまでを一貫体制で手掛けています。また、JRAが運営受託を行うJ-REITであるユナイテッド・アーバン投資法人は、業界第4位、総合型では第1位の資産規模となっています。

海外では、1985年に日系初の不動産デベロッパーとして中国・上海市で外国人向け賃貸住宅事業に参入して以来、今日まで上海市での住宅分譲事業を中心に開発を行っており、これまで戸建、マンションなど約5,000戸の供給実績があります。



好世皇馬苑(ハウスコウマエン、中国・上海)

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・仲介斡旋事業

# 2012年3月期の実績

2011年の首都圏分譲マンション市況は、震災の影響による販売計画の見直しなどにより、供給戸数は2010年並の約4万4,500戸にとどまりましたが、販売在庫数が着実に減少するなど、マーケットに回復の兆しが見られます。当事業部においては、国内分譲マンション事業において「南青山マスターズハウス」などの計8案件が竣工し、売上に貢献しました。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、それぞれ順調に管理・加入戸数を伸ばしました。また、アセットマネジメント事業では、ユナイテッド・アーバン投資法人の資産規模が4,000億円台に到達するなど、受託資産の拡大を着実に進めています。中国不動産マーケットについては、政府による過熱抑制策の影響で、上海における住宅取引に一時期の勢いが見られなくなっているものの、当事業部は既存物件の事業化を着実に進める一方、中国他都市での事業展開も視野に、新規事業用地の発掘に努めました。

# 2013年3月期の施策

国内分譲マンション事業では、購入者層の安全性や環境面でのニーズ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、住宅関連事業では、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おいて管理・加入戸数のさらなる増加を図り、収益基盤の拡充を目指します。アセットマネジメント事業では、JRAや丸紅アセットマネジメント(株)の機能を強化し、受託資産拡大によるフィービジネスの強化に努めていきます。

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進するとともに、成長が見込まれる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、2013年3月期は、海外不動産開発事業において中国不動産マーケットの動向が不透明であるものの、国内分譲マンション事業においては12物件の竣工が予定されており、収益への貢献が期待されることから、前期比では改善を見込んでいます。

(単位:億円)

(単位:億円)

# 参考数值

2 32412			(+IT.NRI 1)
	2011.3	2012.3	2013.3見通し
連結純利益(損失)	(29)	(70)	35

### 主な事業会社の持分損益

2012.3 2010.3 2011.3 議決権保有比率 Shanghai House Property 12 3 3 60.0% Development Co., Ltd. 丸紅コミュニティ株式会社 7 7 100.0% 6 丸紅不動産株式会社 8 6 100.0% 9

連結純利益(損失)の推移 (参考数値)



11.3 12.3

連結純利益(損失)(億円)

# 主要事業会社リスト

		社名	事業内容	国・地域名	議決権保有比率
食糧部門					
連結子会社	国内	日清丸紅飼料	飼料の製造・販売	日本	60.00%
		パシフィックグレーンセンター	倉庫業および港湾運送業	日本	78.40%
		丸紅畜産	畜産物の生産・加工・販売	日本	100.00%
	海外	Columbia Grain	北米産穀物の集荷、保管および輸出・国内販売	米国	100.00%
関連会社	国内	エスフーズ	食肉の卸売事業、製品事業、小売外食事業	日本	17.39%
		日清オイリオグループ	製油事業など	日本	15.72%
会口切眼					
食品部門連結子会社		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%
坐和丁女仙	国内	ベニレイ	重 収点、コンピーエン人へドゲなどへの/ア/休良品など即元未 水産物の販売、倉庫業	_ :	98.76%
		丸紅リテールインベストメント	水库物の販売、高庫条 株式の保有・管理	日本日本	100.00%
		山星屋	株式の保有・管理 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%
		Iguaçu de Café Solúvel	重	ロ <del>本</del> ブラジル	86.38%
型型 関連会社		「guaçu de Cale Soluvel ダイエー	小売業	 円本	29.35%
利连五江	ENL A	東武ストア	食料品主体のスーパーマーケット	日本	31.02%
		東洋精糖	砂糖・機能食品素材の製造および販売、マンション・ビルの賃貸	日本	39.30%
		マルエツ	12/16・仮形及の糸句の表点のより 販売、マフノョン・こかの負負 食料品主体のスーパーマーケット	日本	29.89%
		Acecook Vietnam	即席麺などの製造販売	 ベトナム	18.30%
	/母/1	ACECOOK VIETIIAITI	以市煙なことを担実と	, (IV) A	10.30 /6
ライフス	タイル	·····································			
連結子会社	国内	丸紅インテックス	産業資材、生活資材関連の繊維品および生活用品の販売	日本	100.00%
		丸紅ファッションリンク	繊維製品の企画・生産・販売	日本	100.00%
_		丸紅メイト	各種ユニフォームの企画・生産・レンタル又は販売および管理業務 の請負	日本	100.00%
	海外	Marubeni International Commodities (Singapore)	天然ゴムおよび関連製品の販売	シンガポール	100.00%
		Marubeni Textile Asia Pacific	衣料製品輸入ならびに三国間取引に係る買付代理業務	香港	100.00%
関連会社	国内	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%
紙パルプ	·立尺月日				
連結子会社	国内		段ボール用中芯原紙・ライナー等の製造・販売	 日本	79.95%
金和 】 五江	ENL A	福山製紙	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%
		丸紅紙パルプ販売	紙類の販売	日本	100.00%
		丸紅建材	住宅・建築資材の販売	日本	100.00%
	 海外	Tanjungenim Lestari Pulp and Paper	アカシア晒パルプの製造・販売	 インドネシア	100.00%
関連会社	国内	丸住製紙	デガンド・Mバルノの製造・販売 洋紙の製造・販売	日本	32.16%
为连五社		Daishowa-Marubeni International	パルプの製造・販売	ロ本 カナダ	50.00%
	/毋/下		マレーシアの段ボール事業持株会社	ヴァージン諸島	25.00%
		Paperbox Holdings WA Plantation Resources	製紙用木材チップ製造・販売・植林事業	家州	50.00%
		WA Flantation nesources	<b>衣札用小帽</b> アジノ 衣 但・	<b>3</b> 8711	50.00%
化学品部	門_				
連結子会社	国内	丸紅ケミックス	有機化学品および精密化学品の国内販売および貿易取引	日本	100.00%
		丸紅プラックス	各種プラスチック製品・原料の国内販売および貿易取引	日本	100.00%
関連会社	国内	片倉チッカリン	肥料の製造・販売、飼料・物資などの販売	日本	25.15%
		サンアグロ	肥料などの製造・販売、農薬の販売とゴルフ場緑化関連事業	日本	22.78%
	海外	CMK Electronics (Wuxi)	各種プリント配線板(PCB)の開発・製造および販売	中国	20.00%
		Dampier Salt	天日塩および石膏の製造・販売	豪州	21.51%
		Shen Hua Chemical Industrial	合成ゴム(スチレンブタジエンゴム)の製造・販売	中国	22.56%

		社名	事業内容	国。 他最夕	議決権保有比率
エネルギ	"—笙-	·	争未付せ	国。和城石	選次性体 アルキ
連結子会社	国内	丸紅エネルギー	石油製品などの販売、油槽所・給油所などの管理・賃貸	日本	66.60%
	海外	Marubeni International Petroleum (Singapore)	原油・石油類の販売	シンガポール	100.00%
		Marubeni LNG Development	ペルーLNGプロジェクト参画のための投資会社	オランダ	100.00%
		Marubeni Petroleum	原油・石油類の販売	バミューダ	100.00%
		MIECO	石油・天然ガス類の販売	米国	100.00%
関連会社	国内	ENEOSグローブ	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	LPGの輸入・貯蔵・製造・販売	中国	30.00%
エネルギ	一第:	二部門			
連結子会社	海外	Marubeni North Sea	英領北海における原油・天然ガスの探鉱・開発・生産・販売	英国	100.00%
		Marubeni Oil & Gas (USA)	米国メキシコ湾における原油・天然ガスの探鉱・開発・生産・販売	米国	100.00%
金属部門	]				
連結子会社	国内	丸紅テツゲン	鉄鋼原料の販売	日本	100.00%
		丸紅メタル	非鉄・軽金属の販売	日本	100.00%
	海外	Marubeni Aluminium Australia	アルミ地金の精錬・販売	豪州	100.00%
		Marubeni Coal	石炭の生産・販売事業への投資	豪州	100.00%
		Marubeni Los Pelambres Investment	チリ銅鉱山への投資	オランダ	100.00%
関連会社	国内	伊藤忠丸紅鉄鋼	鉄鋼関連商品の販売および事業経営	日本	50.00%
		日本伸銅	銅・黄銅の棒、コネクター線、鍛造加工品ほか製造販売	日本	15.83%
		丸紅建材リース	鋼材の賃貸・販売ならびに修理・加工、土木建築工事の設計施工・ 請負	日本	35.24%
	海外	Resource Pacific Holdings	レーベンスワース坑内掘炭鉱の操業・運営	豪州	22.22%
		Toyo-Memory Technology	HDD用アルミ基板の製造	マレーシア	40.00%
ま合い子が終わ	788				
輸送機部		4.7.光/左/軍	机的军种位用的口次共士中		100.000/
連結子会社	国内	紅洋海運	船舶運航管理、舶用資材売買	日本	100.00%
	V= 51	丸紅エアロスペース	航空機およびその部品販売、輸出入およびリース	日本	100.00%
	海外	Marubeni Auto & Construction Machinery America	自動車・農業機械販売事業への投資 ・	米国	100.00%
		Marubeni Auto Investment (UK)	自動車小売への投資	英国	100.00%
		Marubeni Aviation Services	民間航空機用エンジンへの投資	ケイマン諸島	100.00%
		Royal Maritime	船舶貸渡·売買	リベリア	100.00%
関連会社	海外	Hitachi Construction Machinery (Australia)	日立建機製建設機械の販売代理店	豪州	20.00%
		Kubota Europe	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%
		MD Aviation Capital	航空機のオペレーティングリース	シンガポール	50.00%
電力・イ	ンフラ	<b>5部門</b>			
連結子会社	国内	丸紅電力開発	海外での電力事業の開発、管理、運営	日本	100.00%
		丸紅パワーシステムズ	海外市場への電力設備の納入・据付・建設	日本	100.00%
	海外	Aguas Décima	上下水道事業	チリ	100.00%
		Axia Power Holdings	海外電力資産持株会社	オランダ	100.00%
関連会社	海外	Hsin Tao Power	台湾電力向け売電事業	台湾	50.00%
		Lion Power (2008)	シンガポールの発電事業における投資会社	シンガポール	42.86%
		Mesaieed Power	カタールにおける発電・売電事業	カタール	30.00%
		PPN Power Generating	インドにおける発電・売電事業	インド	26.00%

フィリピンにおける発電事業

トルコにおけるガス焚き複合火力発電事業

TeaM Energy

Uni-Mar Enerji Yatirimlari

50.00%

33.33%

フィリピン

トルコ

		社名	事業內容	国・地域名	議決権保有比率
プラント	• 産業	機械部門			
連結子会社	国内	丸紅テクマテックス	繊維機械および諸設備の販売	日本	100.00%
		丸紅テクノシステム	各種産業機械の輸出入・国内販売	日本	100.00%
		丸紅プロテックス	製鉄・産業機器の販売、環境関連事業・機器販売、海外での工場 建設および機械設備の物流	日本	100.00%
	海外	Midwest Railcar	貨車リース事業、貨車売買取扱、貨車管理サービス提供	米国	100.00%
関連会社	国内	加地テック	圧縮機、繊維機械、鋳造品、産業機械の製造販売	日本	38.44%
	海外	Compañia de Nitrógeno de Cantarell	原油二次回収用窒素生産供給事業	メキシコ	35.00%
		Energy Infrastructure Investments	ガスパイプライン・発電設備・ガス精製プラントおよび州際電力連 系線の保有・運営	豪州	49.90%
		Unipres U.S.A.	自動車車体用プレス部品の製造・販売	米国	25.00%
金融・物	流∙情	<b>与報部門</b>			
連結子会社	国内	丸紅アクセスソリューションズ	データ通信サービス・データセンターサービスの提供	日本	100.00%
		丸紅情報システムズ	情報・通信システムの企画・開発・販売等、情報処理・通信サービス、データセンター業務、ITを使用したソリューションの提供	日本	100.00%
		丸紅セーフネット	損害保険・生命保険代理店業・貸金業	日本	100.00%
		丸紅テレコム	通信サービスおよびモバイル端末の販売、音声、インターネット、 ネットワーク関連サービスの提供	日本	100.00%
		丸紅物流	総合国際物流業	日本	100.00%
関連会社	国内	エムジーリース	総合リース業	日本	45.00%
	海外	Eastern Sea Laem Chabang Terminal	コンテナターミナルの運営	タイ	25.00%
		Shanghai Jiaoyun Rihong International Logistics	貨物運送事業	中国	34.00%
開発建設	·吉学:	άπ			
		<b>司)</b> 丸紅コミュニティ	マンション、オフィスビル、複合施設などの管理	日本	100.00%
连和丁女性	国17	丸紅不動産	マンフョン、カフィ ヘビル、後口心取るこの官項 不動産賃貸およびサブリース	日本	100.00%
		丸紅不動産販売	不動産の販売代理および仲介・商品企画	日本	100.00%
	—— 海外		中国・上海市における住宅開発	中国	60.00%
関連会社	国内	試谷コミュニティプラザ	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%
MEAIL	لا ۲ است	ティップネス	スポーツクラブ、施設の運営	日本	28.57%

人事管理業務サービスの提供

コンサルティング業務

事業会社に対する貸付・預り金業務、財務に関する支援・

日本

日本

100.00%

100.00%

その他

連結子会社 国内 丸紅パーソネルマネジメント

丸紅フィナンシャルサービス

# Chapter

# CORPORATE DATA

# コーポレートデータ

- P.104 11年間の主要財務データ
- P.106 連結財務諸表
- P.113 格付けの推移/株価と出来高の推移
- P.114 会社概要
- P.115 さらに丸紅を知っていただくために -ホームページ、各種レポートのご案内-
- P.116 グローバルネットワーク

# 11年間の主要財務データ

	2012年3月期	2011年3月期	2010年3月期	
年間:				
収益				
商品の販売等に係る収益	¥ 4,221,653	¥3,514,937	¥3,110,736	
サービスに係る手数料等	168,700	168,912	169,233	
収益合計	4,390,353	3,683,849	3,279,969	
売上高	10,584,393	9,020,468	7,965,055	
売上総利益	541,454	522,152	491,673	
営業利益	157,315	145,774	118,926	
受取配当金	27,351	19,200	23,561	
持分法による投資損益	81,528	71,452	28,864	
当社株主に帰属する当期純利益	172,125	136,541	95,312	
[参考]基礎収益(単位:億円)	2,496	2,237	1,544	
期末現在:				
総資産	¥ 5,129,887	¥4,679,089	¥4,586,572	
ネット有利子負債	1,755,705	1,615,634	1,706,397	
純資産	915,770	831,730	799,746	
株主資本	852,172	773,592	745,297	
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	¥ 99.13	¥ 78.63	¥ 54.89	
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	20.00	12.00	8.50	
キャッシュ・フロー:				
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 172,599	¥ 210,044	¥ 280,610	
投資活動によるキャッシュ・フロー	(273,689)	(128,495)	(35,207)	
フリー・キャッシュ・フロー	(101,090)	81,549	245,403	
財務活動によるキャッシュ・フロー	171,913	(17,010)	(254,655)	
財務比率:				
総資産利益率ROA(%)	3.51	2.95	2.05	
株主資本利益率ROE(%)	21.17	17.98	14.52	
株主資本比率(%)	16.61	16.53	16.25	
ネットD/Eレシオ(倍)	1.92	1.94	2.13	

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。

<sup>2.</sup> 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い表示しております。なお、当社は2003年3月期より米国会計基準で の収益の開示を行なっております。また、2004年3月期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 示を行っておりません。

<sup>3.</sup> 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

							百万円
2009年3月期	2008年3月期	2007年3月期	2006年3月期	2005年3月期	2004年3月期	2003年3月期	2002年3月期
¥ 3,807,480	¥ 3,958,276	¥3,467,925	¥2,949,058	¥2,874,455	¥2,622,546	¥2,520,531	¥ —
194,819	207,950	190,930	190,787	161,108	148,674	160,636	_
4,002,299	4,166,226	3,658,855	3,139,845	3,035,563	2,771,220	2,681,167	_
10,462,067	10,631,616	9,554,943	8,686,532	7,936,348	7,902,494	8,793,303	8,972,245
644,803	596,916	531,171	502,024	433,395	406,761	424,643	436,804
234,065	200,153	165,020	143,248	86,461	78,624	73,371	776
27,719	23,645	20,705	12,065	8,989	7,198	6,797	7,477
21,973	55,661	44,880	31,602	25,727	_	_	_
111,208	147,249	119,349	73,801	41,247	34,565	30,312	(116,418)
2,450	2,396	2,021	1,713	1,099	800	_	_
V 4 707 000	V F 007 00F	V4.070.004	V4 F07 070	V4 000 007	V4.054.404	V4 004 400	V4 005 000
¥ 4,707,309	¥ 5,207,225	¥4,873,304	¥4,587,072	¥4,208,037	¥4,254,194	¥4,321,482	¥4,805,669
1,911,607	2,001,977	1,843,445	1,876,350	1,823,909	1,969,323	2,264,117	2,712,906
623,356	860,581	820,839	710,786	483,567	434,581	292,712	296,769
567,118	779,764	745,454	663,787	443,152	392,982	260,051	263,895
¥ 64.04	¥ 84.93	¥ 72.41	¥ 48.34	¥ 26.61	¥ 22.85	¥ 20.30	¥ (77.92)
_	_	68.85	40.46	22.31	20.16	18.96	(77.92)
10.00	13.00	10.00	7.00	4.00	3.00	3.00	_
V 040 610	V 005 000	V 150.075	V 100 400	¥ 173,824	V 001 500	¥ 194,788	V 100.456
¥ 343,618 (387,069)	¥ 235,290 (306,855)	¥ 152,075	¥ 133,408 (193,781)	\$ 173,024 46,043	¥ 201,560 57,983	113,241	¥ 198,456
		(135,147)	,	219,867			74,504
(43,451) 257,608	(71,565)	16,928 24,819	(60,373)	(238,057)	259,543 (233,938)	308,029 (294,001)	272,960 (150,104)
257,006	65,865	24,019	(46,037)	(230,007)	(233,930)	(294,001)	(150, 104)
2.24	2.92	2.52	1.68	0.97	0.81	0.66	_
16.51	19.31	16.94	13.33	9.87	10.59	11.57	_
12.05	14.97	15.30	14.47	10.53	9.24	6.02	5.49
3.07	2.33	2.25	2.64	3.77	4.53	7.73	9.14

<sup>4.</sup> 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(2007年3月期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。

<sup>5.</sup> 表中の()はマイナス数値を示しております。

<sup>6. 2003</sup>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、2008年 3月期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。

# 連結財務諸表

# 連結貸借対照表

丸紅株式会社 2011年及び2012年3月31日現在

	前連結会計年度末 (2011年3月31日現在)	当連結会計年度末 (2012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	616,003	677,312
定期預金	25,187	49,968
有価証券	2,870	2,438
営業債権		
受取手形	53,376	61,122
売掛金	884,872	1,009,361
関連会社に対する債権	49,156	49,687
貸倒引当金	△8,457	△7,337
たな卸資産	372,156	443,186
前渡金	191,910	151,230
繰延税金	11,135	21,642
前払費用及びその他の流動資産	199,583	185,284
(流動資産合計)	2,397,791	2,643,893
投資及び長期債権		
関連会社に対する投資及び債権	821,575	978,871
投資有価証券及びその他の投資	354,928	330,325
長期営業債権及び長期貸付金	91,903	106,958
貸倒引当金	△39,734	△27,877
賃貸固定資産一減価償却累計額 (前連結会計年度末45,493百万円、 当連結会計年度末47,614百万円)控除後	171,800	218,008
(投資及び長期債権合計)	1,400,472	1,606,285
有形固定資産		, ,
土地	175,200	162,013
建物及び構築物	314,716	310,295
機械及び装置	668,729	723,228
鉱業権	7,849	10,924
	1,166,494	1,206,460
減価償却累計額	△527,128	△557,927
(有形固定資産合計)	639,366	648,533
前払年金費用	468	96
操延税金	66,307	39,377
無形固定資産	85,406	85,815
Dhh	41,790	46,881
その他の資産	47,489	59,007
資産合計	4,679,089	5,129,887

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、2012年3月期(第88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 (2011年3月31日現在)	当連結会計年度末 (2012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	105,275	126,459
一年以内に期限の到来する長期債務	248,888	208,429
営業債務		
支払手形	167,368	156,644
金供買	732,560	869,324
関連会社に対する債務	36,765	34,778
前受金	156,118	119,662
未払法人税等	13,046	20,715
繰延税金	1,995	1,514
未払費用及びその他の流動負債	274,137	301,426
(流動負債合計)	1,736,152	1,838,951
長期債務	2,021,241	2,268,552
退職給付債務	53,411	60,887
繰延税金	36,555	45,727
約定及び偶発債務		
純資産		
当社株主資本		
資本金	262,686	262,686
授権株式数		
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	157,908	158,237
利益剰余金	712,815	856,286
その他の包括損益累計額		
有価証券正味未実現損益	21,005	19,510
外貨換算調整勘定	△273,019	△307,642
デリバティブ正味未実現損益	△46,224	△71,286
退職給付債務調整額	△60,898	△64,842
自己株式		
前連結会計年度末—1,551,900株		
当連結会計年度末—1,744,243株	△681	△777
(当社株主資本合計)	773,592	852,172
非支配持分	58,138	63,598
(純資産合計)	831,730	915,770
負債及び純資産合計	4,679,089	5,129,887

### 連結損益計算書

丸紅株式会社 2011年3月期及び2012年3月期

	前連結会計年度 (自 2010年4月 1 日 至 2011年3月31日)	当連結会計年度 (自 2011年4月 1 日 至 2012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	3,514,937	4,221,653
サービスに係る手数料等	168,912	168,700
収益合計	3,683,849	4,390,353
売上高		
前連結会計年度: 9,020,468百万円		
当連結会計年度:10,584,393百万円		
商品の販売等に係る原価	3,161,697	3,848,899
売上総利益	522,152	541,454
その他の収益・費用(△):		
販売費及び一般管理費	△370,963	△382,971
貸倒引当金繰入額	△5,415	△1,168
受取利息	10,944	12,943
支払利息	△29,077	△30,753
受取配当金	19,200	27,351
有価証券評価損	△14,476	△9,762
有価証券売却損益	26,105	23,527
固定資産損益	△6,947	△7,737
持分法による投資損益	71,452	81,528
その他の損益―純額	△15,758	6,571
その他の収益・費用(△)合計	△314,935	△280,471
法人税等及び非支配持分帰属損益前利益	207,217	260,983
法人税等:		
当期	44,173	53,092
繰延	20,366	30,857
法人税等合計	64,539	83,949
非支配持分帰属損益前純利益	142,678	177,034
非支配持分帰属損益	△6,137	△4,909
当社株主に帰属する当期純利益	136,541	172,125

	前連結会計年度 (自 2010年4月 1 日 至 2011年3月31日)	当連結会計年度 (自 2011年4月 1 日 至 2012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	78.63円	99.13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、2012年3月期(第88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 2011年3月期及び2012年3月期

	前連結会計年度 (自 2010年4月 1 日 至 2011年3月31日)	当連結会計年度 (自 2011年4月 1 日 至 2012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	142,678	177,034
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	△12,798	△1,471
外貨換算調整勘定増減額	△70,903	△35,228
デリバティブ正味未実現損益増減額	△3,398	△25,966
退職給付債務調整額増減額	△4,743	△3,955
その他の包括損益計	△91,842	△66,620
非支配持分帰属包括損益前包括損益合計	50,836	110,414
非支配持分帰属包括損益	△3,763	△3,413
当社株主に帰属する包括損益合計	47,073	107,001

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、2012年3月期 (第88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 2011年3月期及び2012年3月期

前連結会計年度(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 一税効果考慮後								
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

#### 当連結会計年度(自 2011年4月1日 至 2012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	157,908	712,815	△359,136	△681	773,592	58,138	831,730
当社株主に対する支払配当			△28,654			△28,654		△28,654
非支配持分に対する支払配当							△2,779	△2,779
非支配持分との 資本取引及びその他		327				327	4,826	5,153
自己株式の取得及び売却		2			△96	△94		△94
包括損益:								
当期純利益			172,125			172,125	4,909	177,034
その他の包括損益 一税効果考慮後								
有価証券正味未実現損益				△1,495		△1,495	24	△1,471
外貨換算調整勘定				△34,623		△34,623	△605	△35,228
デリバティブ 正味未実現損益				△25,062		△25,062	△904	△25,966
退職給付債務調整額				△3,944		△3,944	△11	△3,955
当期包括損益						107,001	3,413	110,414
期末残高	262,686	158,237	856,286	△424,260	△777	852,172	63,598	915,770

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、2012年3月期(第88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 2011年3月期及び2012年3月期

	→+\+\+ ∧ =   +- ++	)(/)±//+ A = 1 /
	前連結会計年度 (自 2010年4月 1 日	当連結会計年度   (自 2011年4月 1 日
	至 2011年3月31日)	至 2012年3月31日)
区分		
党業活動	EBC(2751-37	
古来/	142,678	177,034
営業活動による純キャッシュ・フローへの調整	142,070	177,004
「海側のでは、一点では、	72,142	72,511
<b>貸倒引当金繰入額</b>	5,415	1,168
持分法による投資損益(受取配当金控除後)	△28,957	△26,547
有価証券損益	△20,957 △11,629	△20,347 △13,765
有心部分類型		
	6,947	7,737
繰延税金 営業活動に係る資産・負債の増減	20,366	30,857
	^ 40 F70	â 1 40 400
受取手形及び売掛金	△49,578	△149,462
たな卸資産	△67,733	△77,789
前渡金・前払費用及びその他の資産	△97,717	49,657
前払年金費用	△293	358
支払手形及び買掛金	103,685	127,435
前受金・未払費用及びその他の負債	65,143	531
未払法人税等	△5,790	7,624
その他	55,365	△34,750
営業活動による純キャッシュ・フロー	210,044	172,599
投資活動		
定期預金の純増減額	544	△21,015
売却可能有価証券の売却による収入	12,434	33,268
売却可能有価証券の償還による収入	13,738	1,394
売却可能有価証券の購入による支出	△6,561	△2,856
関連会社に対する投資の売却による収入	12,867	5,334
関連会社に対する投資の取得による支出	△71,136	△141,648
その他の投資等の売却による収入	42,071	26,926
その他の投資等の取得による支出	△40,134	△50,709
有形固定資産及び賃貸固定資産の売却による収入	11,311	17,000
有形固定資産及び賃貸固定資産の購入による支出	△91,457	△142,891
貸付金の回収による収入	24,924	23,335
貸付金の貸付による支出	△37,096	△21,827
投資活動による純キャッシュ・フロー	△128,495	△273,689
財務活動		
短期借入金の純増減額	1,766	15,643
長期借入金・社債による調達	350,093	718,521
長期借入金・社債の返済	△350,757	△532,699
現金配当	△18,234	△28,654
自己株式の取得及び売却	△44	△96
その他	166	△802
財務活動による純キャッシュ・フロー	△17,010	171,913
為替相場の変動の現金及び現金同等物に与える影響	△19,325	△9,514
現金及び現金同等物の純増減額	45,214	61,309
現金及び現金同等物の期首残高	570,789	616,003
現金及び現金同等物の期末残高	616,003	677,312

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、2012年3月期 (第88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

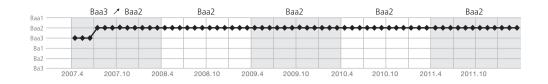
キャッシュ・フローに関する補足情報

	当連結会計年度 (自 2010年4月 1 日 至 2011年3月31日)	当連結会計年度 (自 2011年4月 1 日 至 2012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	29,391	30,850
法人税等	49,695	43,282
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	1,421	6,924
交換に供した資産の帳簿価額	2	6,924
退職給付信託設定のための資産の拠出	_	4,036

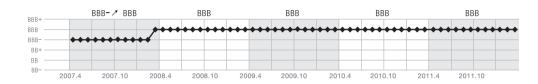
# Chapter:

### 格付けの推移

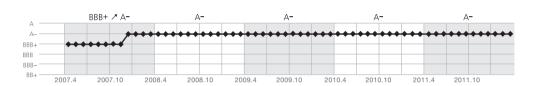




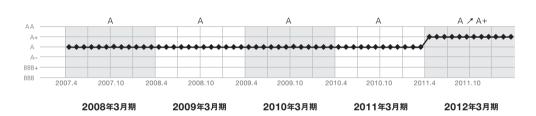
スタンダード&プアーズ (S&P)



格付投資情報センター (R&I)

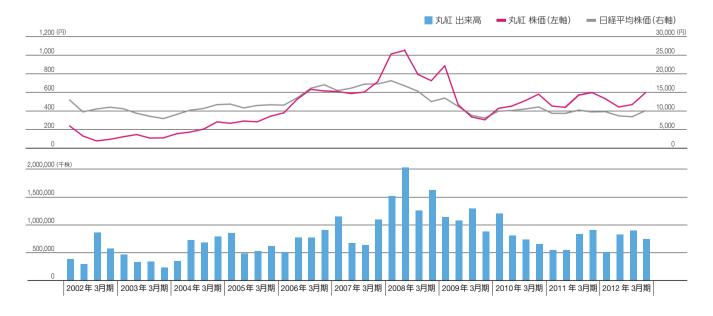


日本格付研究所 (JCR)



<sup>\*</sup>JCRの当社格付は2011年4月27日にA格からA+格に1ノッチ格上げとなりました。

## 株価と出来高の推移



### 会社概要

#### 社名

丸紅株式会社

#### 証券コード

8002

#### 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

E-mail: TOKB191@marubenicorp.com

#### 国内事業所\*

9カ所

#### 海外事業所および現地法人\*

67カ国・地域 120カ所

(海外事業所55カ所、現地法人33社65カ所)

#### 創業

1858年5月

#### 設立

1949年12月1日

#### 資本金

262,685,964,870円

#### 従業員数

4,074名

(上記人員には、国内出向者636名、海外店勤務者・海外出向 者・海外研修生788名が含まれています。また、上記4.074名 のほかに、海外現地法人の現地社員が1.459名、海外支店・出 張所の現地社員が354名います。)

#### ホームページアドレス

http://www.marubeni.co.jp

(投資家情報)

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

#### 事業年度

4月1日から翌年3月31日まで

#### 定時株主総会

毎年6月

#### 期末配当金支払株主確定日

毎年3月31日

#### 中間配当金支払株主確定日

毎年9月30日

#### 発行済株式総数

1,737,940,900株

#### 株主数

133,247名

#### 単元株式数

1,000株

#### 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

#### 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)

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

明治安田牛命保険相互会社

日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)

ジェーピー モルガン チェースバンク 380055

SSBT OD05 OMNIBUS ACCOUNT—TREATY CLIENTS

東京海上日動火災保険株式会社

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

(2012年3月31日現在。ただし\*については2012年4月1日現在)

### さらに丸紅を知っていただくために

-ホームページ、各種レポートのご案内-

丸紅では、企業活動について多くの方々により良くご理解いただくため、さまざまな方法で情報開示を行っています。 ホームページや各種のレポートなどを诵じて、業務内容、業績はもとより、経営者の声やビジネスの最前線を伝える特 集記事など、幅広い内容を発信しています。是非ご利用ください。

#### 〈ホームページ〉

IR情報のほか、企業情報や事業紹介など、丸紅に関する多彩な内容を掲載してい ます。日本語、英語、中国語の3言語に対応しています。

アニュアルレポートをはじめとする各種レポートや報告書をホームページからダウ ンロードすることができます。

### http://www.marubeni.co.jp





トップページ

IR情報

#### 〈アニュアルレポート〉

年1回、日本語版・英語版を発行しています。社長が語る事 業戦略のほか、業績の概要と特集記事、連結財務諸表などを 掲載しています。



アニュアルレポート 2010



アニュアルレポート 2011



アニュアルレポート 2012

#### 〈CSRレポート〉

CSR(企業の社会的責任)に関する報告書です。年1回、日本 語版・英語版を発行しています。

CSRに関する基本的な考え方や活動事例などを掲載しています。



CSRレポート2010



CSRレポート2011



CSRレポート2012

#### 〈株主レポート〉

半期ごとに、株主の皆様を対象に日本語版を送付しています。 社長メッセージや連結決算情報、株式情報などを掲載してい ます。



株主レポート 2011年冬号



株主レポート 2012年夏号

## グローバルネットワーク

(2012年4月1日現在)

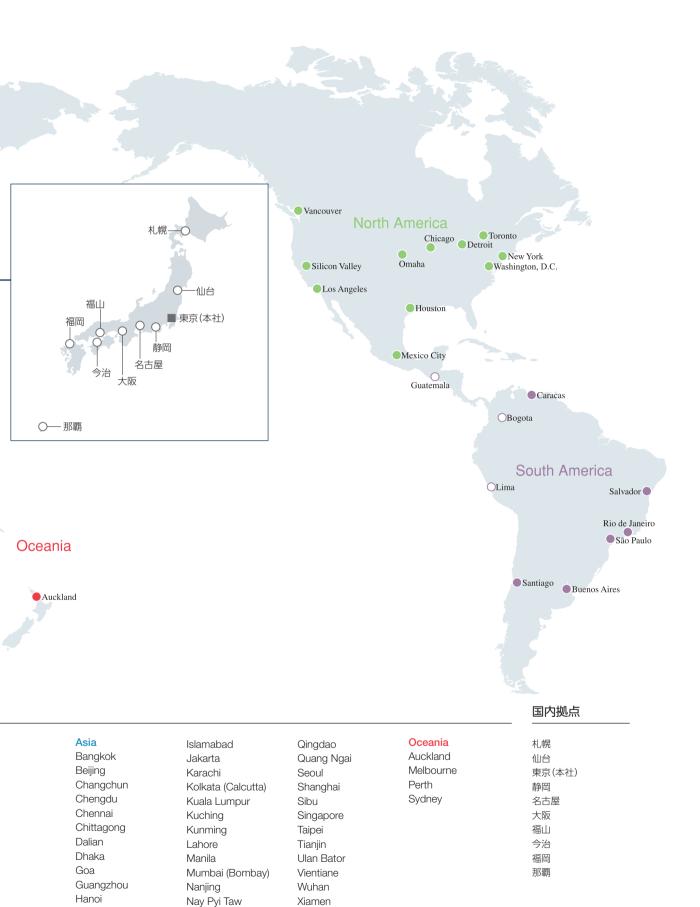
丸紅は、世界67の国と地域に展開する120カ所の拠点と430の事業会社の営業網を核にしてさまざまな分野でビジネスを進めてい ます。



#### 海外拠点(海外事業所55カ所、現地法人33社65カ所)

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	Dubai Istanbul Kuwait City Muscat Riyadh Tehran  Africa Accra Addis Ababa Algiers Johannesburg Lagos Luanda Nairobi Tripoli
			Baghdad Cairo	Tripoli

Doha



Ho Chi Minh

Hong Kong

New Delhi

Phnom Penh

Yangon

http://www.marubeni.co.jp

