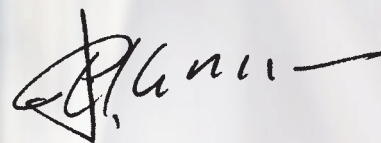


「成長し続ける丸紅グループ」 を実現します

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



代表取締役社長 國分 文也

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

正念場の一年だった2017年3月期

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

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

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

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

社会の大きな変化は新たな事業機会

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

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

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

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

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



2020年に向けた当社の在り姿

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

事業戦略を進化させ、競争優位性を追求

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

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

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

GC2018 定量目標の修正

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

* 基礎営業キャッシュ・フロー：営業キャッシュ・フローから営業資金の増減等を控除した、キャッシュベースでの稼ぐ力を表す指標。

的に拡大していく、Orffa 社型の投資を推し進めていく考えです。

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

GC2018 定量目標の見直し

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

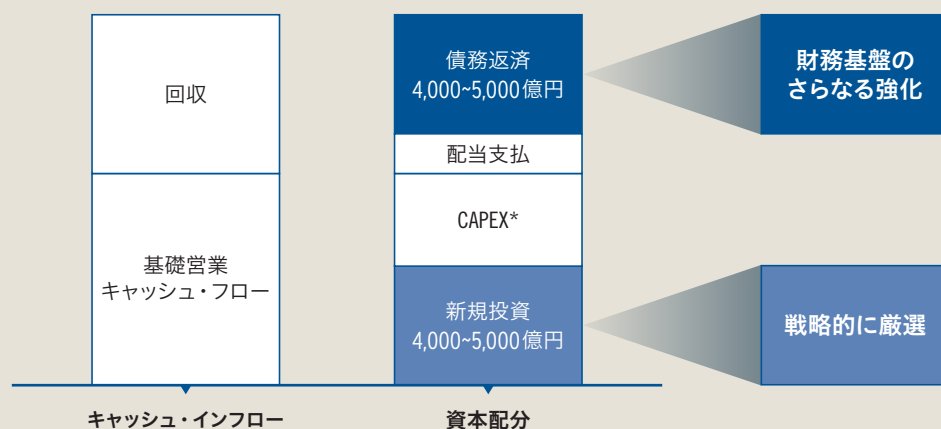
フリーキャッシュ・フローについては、3カ年累計で配当後のフリーキャッシュ・フロー黒字化を掲げていましたが、これを加速し、配当後のフリーキャッシュ・

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

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

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

資本配分イメージ (GC2018 3カ年累計)



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



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

株主還元について

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

丸紅グループの未来に向けて ——「夢」の実現、巨大なプラットフォームとして

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

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

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

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

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

丸紅の価値創造プロセス

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

OUR INPUTS 投入資本

財務資本

強固な財務基盤

知的資本

長期にわたり蓄積された
事業ノウハウ・ブランド

人的資本

多様性のある
プロフェッショナルな人材

社会・関係資本

地域社会との信頼関係・
パートナーシップ

自然資本

ビジネスの土台となる
地球環境・天然資源

OUR ACTIVITIES 事業活動

生活産業グループ

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

素材グループ

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

エネルギー・金属グループ

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

電力・プラントグループ

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

輸送機グループ

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

VALUE DRIVERS 価値創造ドライバー



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

OUR OUTCOMES 創出価値

2017年3月31日現在 (* 2017年4月1日現在)

財務資本

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

知的資本

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

人的資本

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

社会・関係資本

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

自然資本

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



丸紅の価値

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

OUR INPUTS 投入資本

財務資本

強固な財務基盤

知的資本

長期にわたり蓄積された
事業ノウハウ・ブランド

人的資本

多様性のある
プロフェッショナルな人材

社会・関係資本

地域社会との信頼関係・
パートナーシップ

自然資本

ビジネスの土台となる
地球環境・天然資源



Distribution Businesses

セールス& マーケティング事業

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

ビジネスモデル

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



Stable Earnings-Type Businesses (Infrastructure, etc.)

安定収益型事業

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

^{*1} PPA : Power Purchase Agreement の略。長期売電契約。

^{*2} IPP : Independent Power Producer の略。独立系発電事業者。

^{*3} PPP : Public-Private Partnership の略。



Finance Businesses

ファイナンス事業

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

別経営指針

地域に据え、ビジネスモデルごとに異なる経営環境しています。



Natural Resource Investments

資源投資

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

OUR OUTCOMES 創出価値

2017年3月31日現在 (* 2017年4月1日現在)

財務資本

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

知的資本

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

人的資本

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

社会・関係資本

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

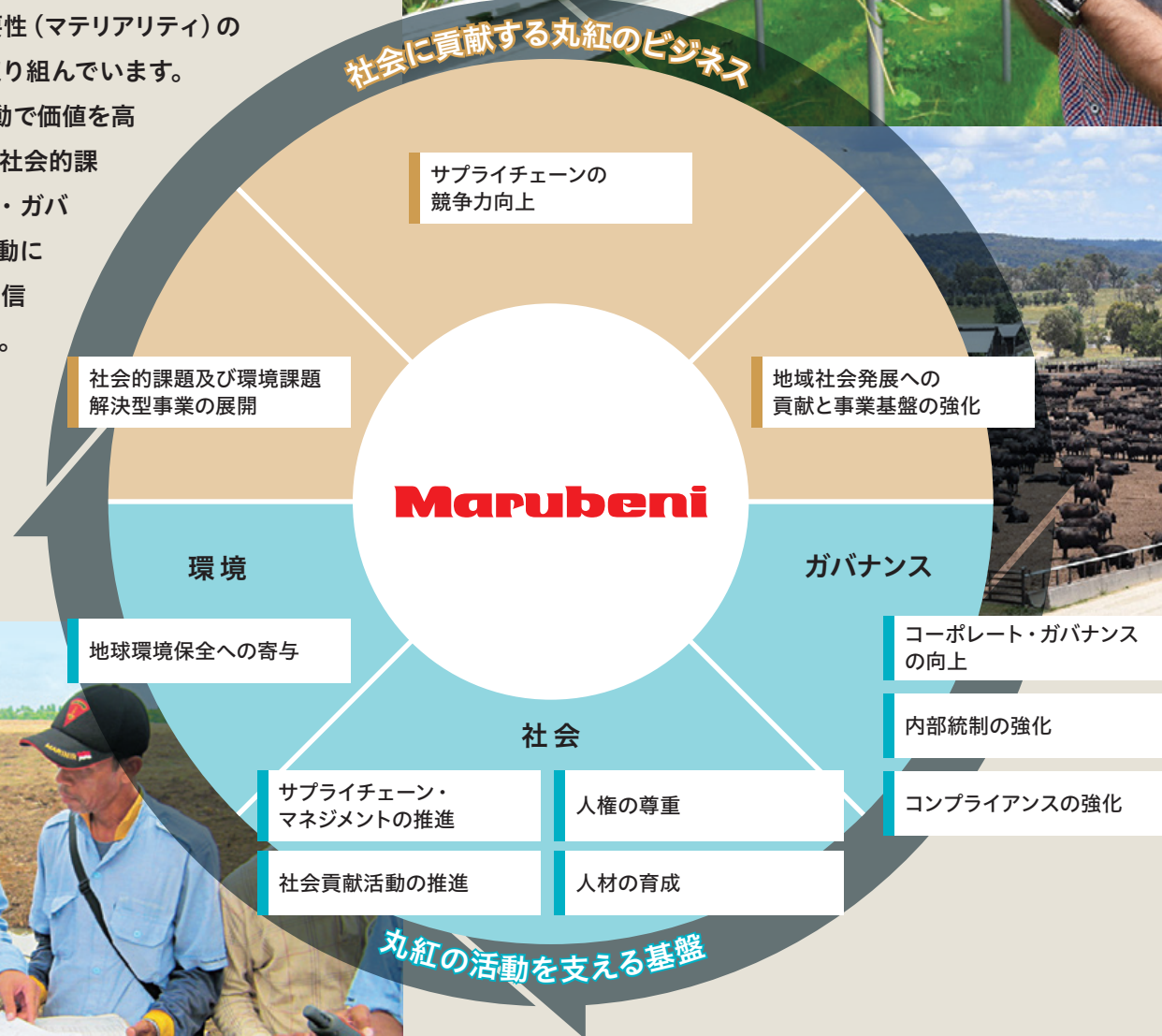
自然資本

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

サステナビリティ 持続的な成長のために

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

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



重要な課題

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

丸紅グループの事業が環境・社会に及ぼす影響に対し責任を果たす



重要な課題

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

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



サステナビリティにおける重要な課題の特定・見直しプロセス

課題の抽出と優先順位付け

ステークホルダーとの対話

- 顧客・取引先
- 株主
- 社員
- 地域社会

社会からの期待の確認

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

丸紅への影響を分析・検討

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

顕在・潜在化している社会的課題及び環境課題の抽出

丸紅のサステナビリティにおける
重要性（マテリアリティ）の高い
課題の特定

目的・目標を持った事業活動への
反映・実践

毎年の見直し

承認

指示

結果報告

CSR・環境委員会
(社長直轄組織)



丸紅の価値

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

OUR INPUTS 投入資本

財務資本

強固な財務基盤

知的資本

長期にわたり蓄積された
事業ノウハウ・ブランド

人的資本

多様性のある
プロフェッショナルな人材

社会・関係資本

地域社会との信頼関係・
パートナーシップ

自然資本

ビジネスの土台となる
地球環境・天然資源



ステークホルダー とともに

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

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



〔顧客・取引先〕

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

〔株主・投資家〕

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

〔環境・社会〕

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

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

〔社員〕

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

OUR OUTCOMES 創出価値

2017年3月31日現在 (* 2017年4月1日現在)

財務資本

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

知的資本

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

人的資本

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

社会・関係資本

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

自然資本

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

Helena Chemical Company

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

INPUTS 投入資本

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

Distribution Businesses



セールス＆マーケティング事業

ヘレナケミカル社の強み 競争優位性

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



VALUE DRIVERS 価値創造ドライバー

＞ 豊富な知識と経験を持ち、顧客ニーズに精通している営業人材

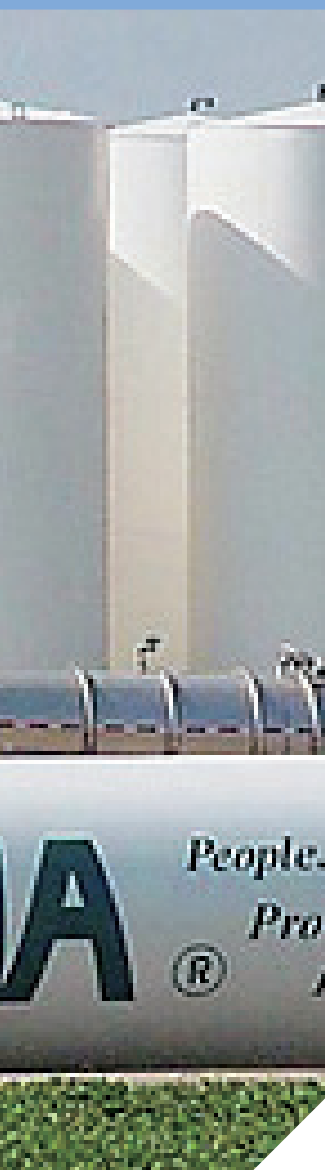
＞ 農薬や機能性肥料等ヘレナ社独自の製品群

＞ 独自の精密農業技術「AGRIIntelligence」を利用した、コンサルティングサービス

徹底的な地域密着と全米ネットワーク

OUTCOMES 創出価値

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



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

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

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

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



MAC Trailer Leasing

MAC Trailer Leasing (PLM 社) :

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

INPUTS 投入資本

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

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

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

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



VALUE DRIVERS 価値創造ドライバー

＞ 冷凍・冷蔵
トレーラー
専門リース会社

＞ GPSによる
運行管理
＞ トレーラー室内
温度コントロール

＞ 保守メンテナンス

総合的な冷凍・冷蔵トレーラーの
フリートマネジメント業者として事業を拡大

OUTCOMES 創出価値

➡ 冷凍・冷蔵トレーラー専門リース会社
として、全米ナンバーワン

➡ 高品質な生鮮食品や冷凍食品を全米
に配送

➡ 食品廃棄物削減

PLM 社の強み 競争優位性

＞ 最適な冷凍・冷蔵輸送を追求するフリートマネジメント

• リース需要の掘り起こし
• リース会計・税務分析サポート
• キャッシュ・フロー予測分析

• 中古トレーラー販売
• 資産取替時期管理
• 再販売Webサイト運営

• 季節需要に応じた最適在庫
• 顧客保有車両の運用受託
• 全米ネットワーク活用

• フリート(保有トレーラー)の効率活用
• ライフサイクル管理
• コンサルティングサービス

• 購買力
• 長期活用を見据えたデザイン
及び仕様設定
• 技術力

• 業界トップレベルの予防保守
基準
• ユーザーに合わせたメンテナ
ンスメニュー

• 顧客への管理運用報告／主要
指標報告
• 走行距離・稼働時間当たりの
コスト分析
• 生産性とコスト削減効果報告

競争優位性

＞ 豊富な経験による知見と
ノウハウ
＞ 顧客の労力とコスト削減
＞ 顧客中心主義

食品安全・ コンプライアンス

• テレマティクス(GPSなどによる
車両の運行状況モニタリング)
• 食品安全に関する豊富な経験
• 分析報告／改善報告

IPP 事業

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

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

INPUTS 投入資本

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

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



Stable Earnings-Type
Businesses (Infrastructure, etc.)

安定収益型事業

IPP 事業の強み 競争優位性

> 地域営業力

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

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

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

> 実績に裏打ちされたIPP事業の開発能力、競争力

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

> 事業マネジメント能力

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

VALUE DRIVERS 価値創造ドライバー

> 案件発掘

- ・地域営業
- ・ソーシング
- ・パートナー選定

> 開発・建設

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

> 資産管理

- ・安全・安心・安定運営
- ・資産価値向上

案件開発能力／ポートフォリオ管理

OUTCOMES 創出価値

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



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

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

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

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

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

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



Natural Resource Investments

資源投資

ロイヒル鉄鉱山プロジェクト

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

INPUTS 投入資本

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

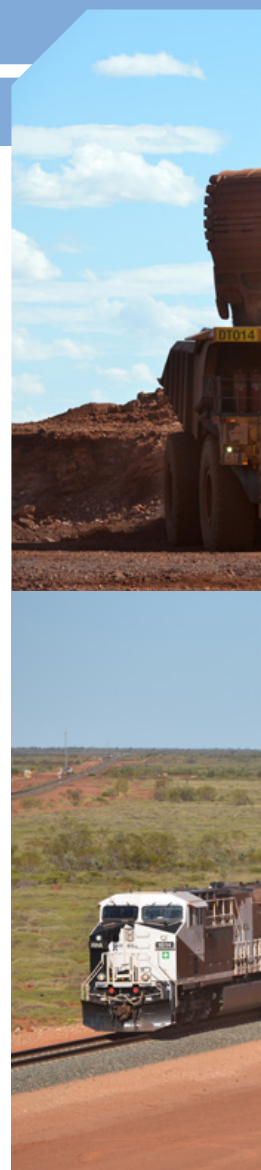
丸紅が15%出資するロイヒル鉄鉱山プロジェクトは、鉱山・鉄道・港湾が統合されたインフラを全て自社保有する大型プロジェクトで、総開発費は約1兆円に上ります。年間生産・出荷能力は、55百万トンと西豪州ピルバラ地区における単一鉄鉱山で最大規模を誇ります。生産量の大半は、日本をはじめとするアジアの製鉄会社と長期の販売契約を締結しており、2015年12月から出荷を開始しました。現在は、フル生産体制の構築に向けて、事業パートナーの豪州 Hancock Prospecting、韓国 POSCO、台湾中国鋼鉄とともに操業の効率化・安定化に取り組んでおり、生産量も順調に拡大しています。

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

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

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

*東京—名古屋間に相当



VALUE DRIVERS 価値創造ドライバー

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

鉱山から鉄道及び港湾インフラまでを自社保有する
一気通貫プロジェクト

OUTCOMES 創出価値

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

ロイヒル鉄鉱山プロジェクトの強み 競争優位性

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

財務ハイライト

中期経営計画

"G" PLAN

SG2009

米国会計基準

	2007.3	2008.3	2009.3
年間：			
売上高 *1	¥9,554,943	¥10,631,616	¥10,462,067
売上総利益	531,171	596,916	644,803
営業利益 *2	165,020	200,153	234,065
受取配当金	20,705	23,645	27,719
持分法による投資損益	44,880	55,661	21,973
親会社の所有者に帰属する当期利益（連結純利益）	119,349	147,249	111,208
期末現在：			
資産合計（総資産）	¥4,873,304	¥5,207,225	¥4,707,309
ネット有利子負債	1,843,445	2,001,977	1,911,607
資本合計	820,839	860,581	623,356
1株当たり情報（単位：円）：			
基本的1株当たり当期利益 *4	¥72.41	¥84.93	¥64.04
配当金	10.00	13.00	10.00
キャッシュ・フロー：			
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 152,075	¥ 235,290	¥ 343,618
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲135,147	▲306,855	▲387,069
フリーキャッシュ・フロー	16,928	▲71,565	▲43,451
財務活動によるキャッシュ・フロー	24,819	65,865	257,608
現金及び現金同等物の期末残高	414,952	402,281	573,924
財務比率：			
ROA（%）	2.52	2.92	2.24
ROE（%）	16.94	19.31	16.51
株主資本比率（%）*5	15.3	15.0	12.0
ネットD/Eレシオ（倍）	2.25	2.33	3.07

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

*2 営業利益＝売上総利益＋販売費及び一般管理費＋貸倒引当金繰入額

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

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

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

SG-12

GC2015

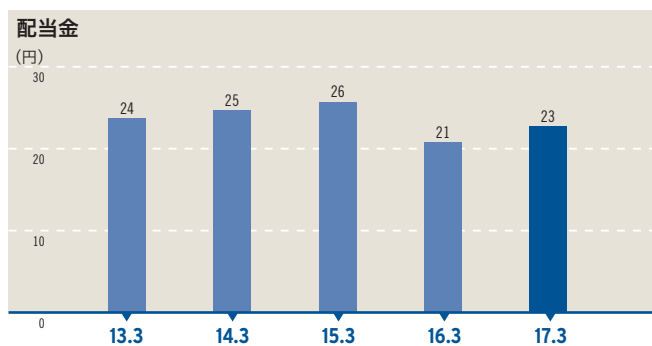
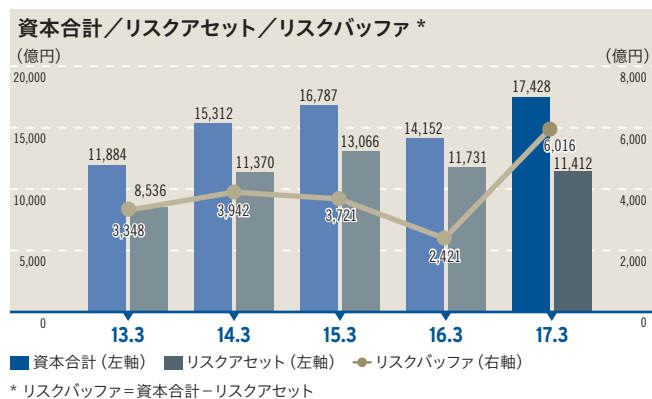
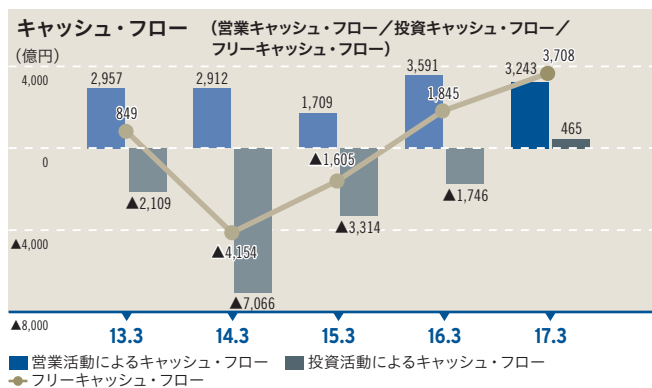
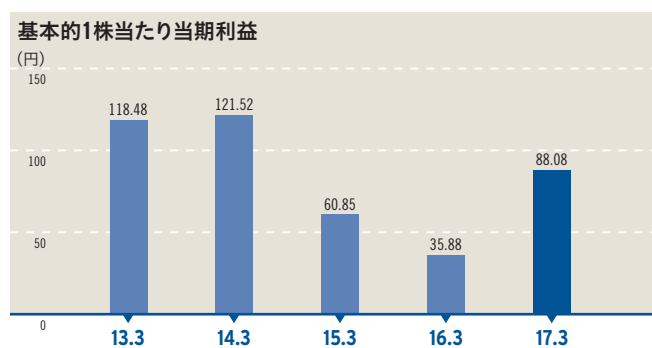
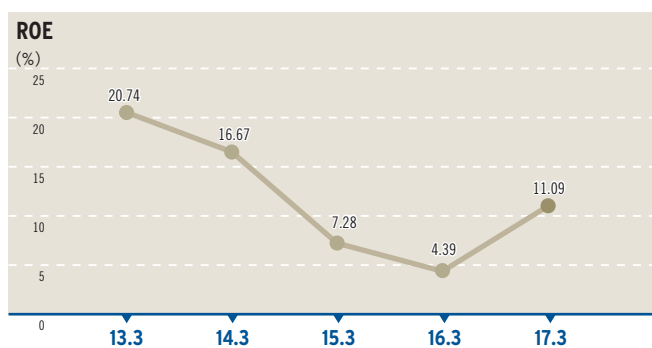
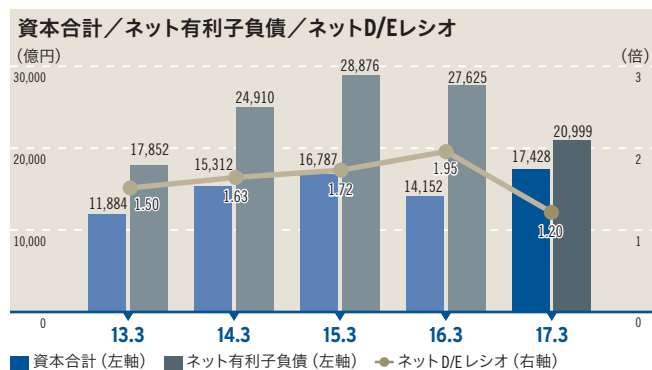
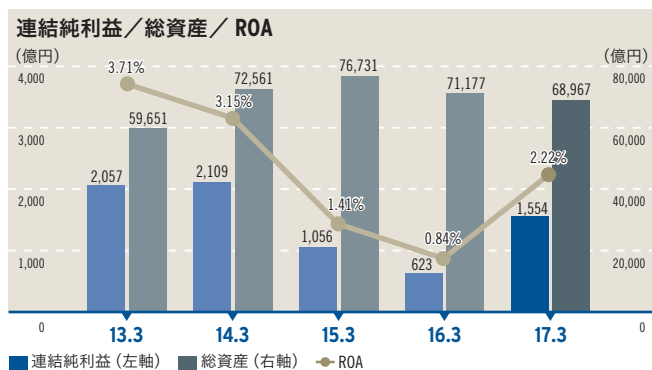
GC2018

国際会計基準

(百万円)

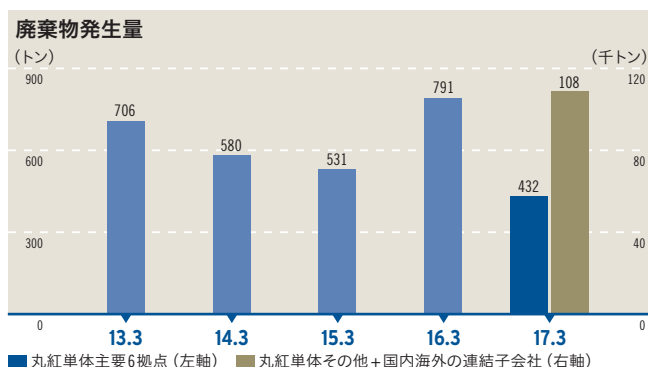
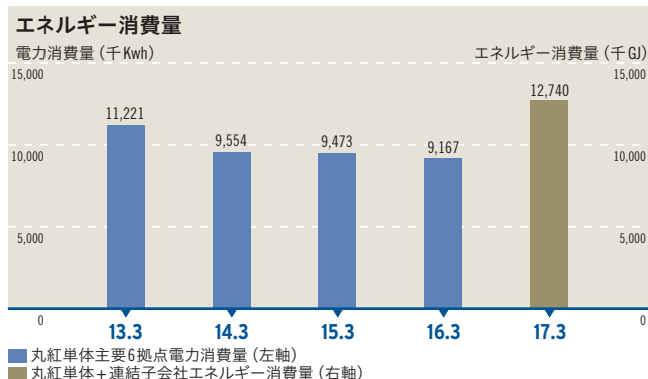
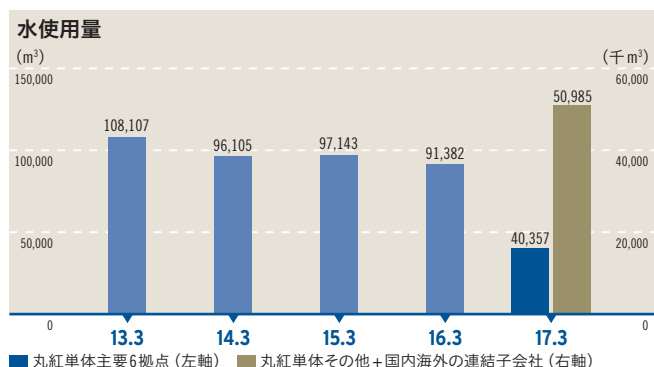
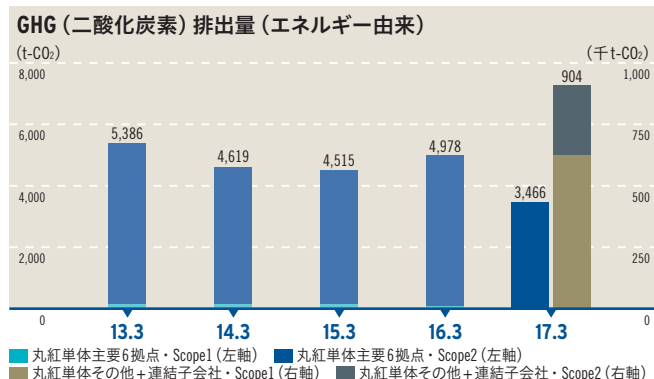
2010.3	2011.3	2012.3	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3
¥7,965,055	¥9,020,468	¥10,584,393	¥10,509,088	¥13,633,520	¥13,925,339	¥12,207,957	¥11,134,169
491,673	522,152	541,454	528,194	651,063	707,318	670,086	613,880
118,926	145,774	157,315	122,932	157,462	160,688	104,231	91,597
23,561	19,200	27,351	30,112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

財務データ

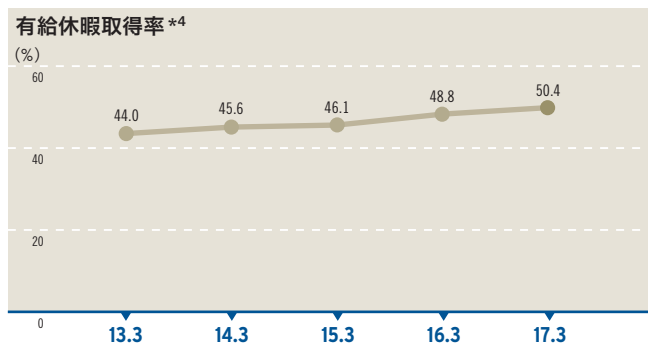
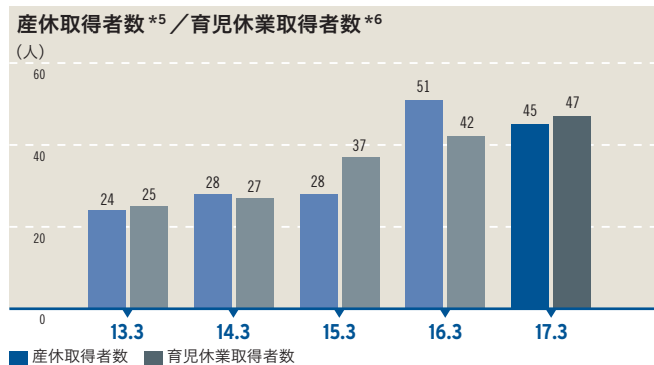
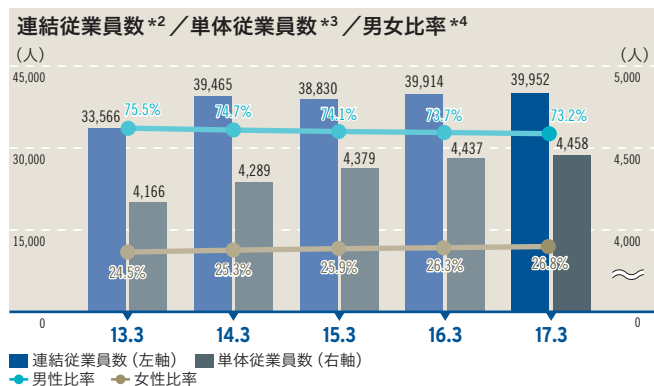


非財務データ

環境データ *1



社会性データ



*1 データ集計対象拠点

2013年3月期から2016年3月期まで

丸紅株式会社の主要6拠点 (東京本社と北海道支社、静岡支社、名古屋支社、大阪支社、九州支社)。なお、2016年3月期の実績について、大阪支社は2015年7月に移転し、移転した月は、移転前と移転後の両拠点のエネルギー使用量を算入しています。

2017年3月期実績

丸紅株式会社及び国内・海外の連結子会社。ただし、米国北部を拠点とする穀物集荷、輸出事業会社と Helena Chemical、清算・売却方針決定済みの子会社は含まれていません。

GHG (二酸化炭素) 排出量 (エネルギー由来)

・燃料及び蒸気のCO₂排出係数は、地球温暖化対策推進法の係数を使用。

・電力の排出係数：丸紅株式会社については、環境省発表の電気事業者別二酸化炭素排出係数 (実排出係数) を使用。国内及び海外の連結子会社については、国際エネルギー機関 (International Energy Agency, IEA) による国別のCO₂排出係数 (CO₂ emissions per kWh from electricity generation) の2014年値を使用。

・都市ガスの排出係数：

2013年3月期から2015年3月期まで、主要6拠点が所在する地域の各ガス会社が発表する排出係数を使用。2016年3月期からは、地球温暖化対策推進法の係数を使用。

*2 3月末時点。

*3 丸紅から他社への出向者を含め、他社から丸紅への出向者を除いた在籍人員数 (3月末時点)。

*4 丸紅単体 (3月末時点)。

*5 丸紅単体。なお、前期から継続して休暇・休業取得している者を含めた、当該期中における休暇・休業取得者数でカウント。

*6 丸紅単体。なお、当該期中に休業取得を開始した人数でカウント。

丸紅の持続的成長の実現のため 財務基盤のさらなる強化を 目指します



矢部 延弘

代表取締役 常務執行役員

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

2017年3月期は過去最高水準のフリーキャッシュ・フローを創出

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

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

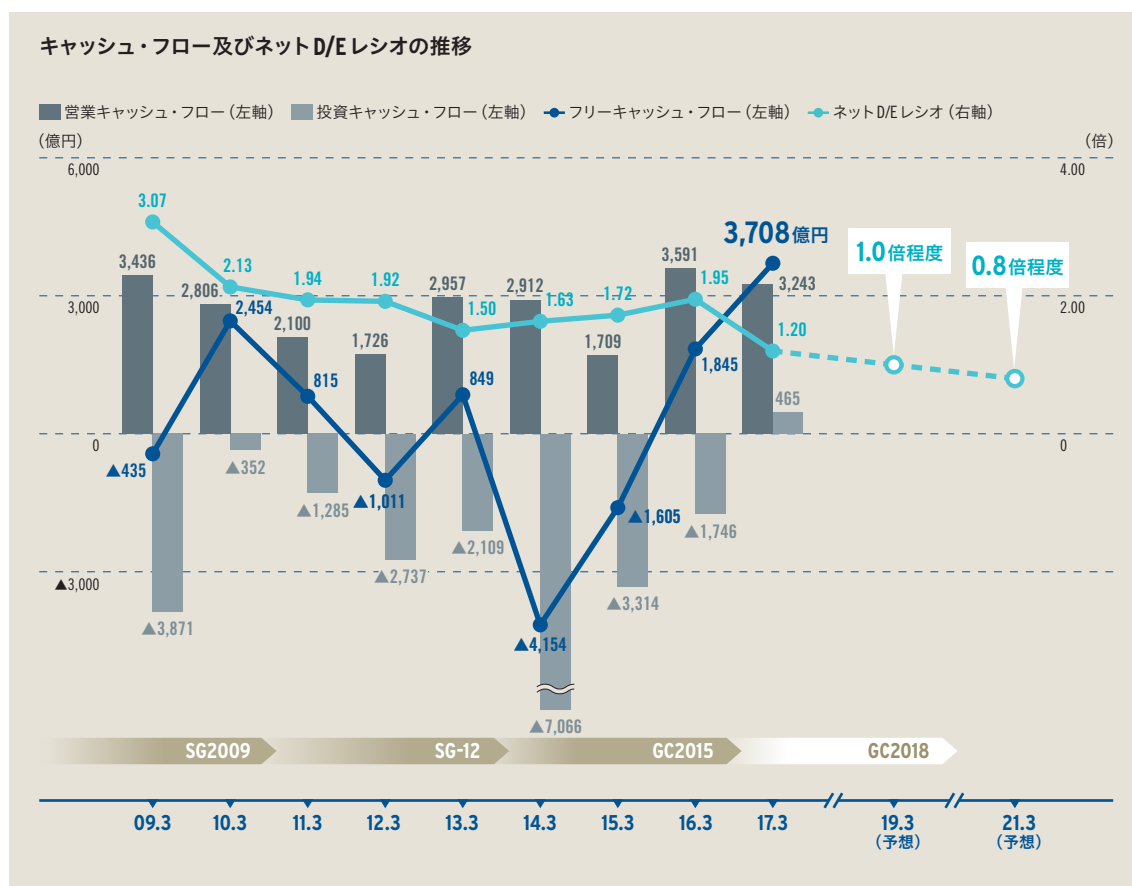
きました。この水準は2001年3月期以降で最大の金額でもあり、財務体質を改善させるというコミットメントを果たすことができたと考えています。

強い財務基盤は当社の成長の土台

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

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

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



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

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

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

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

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

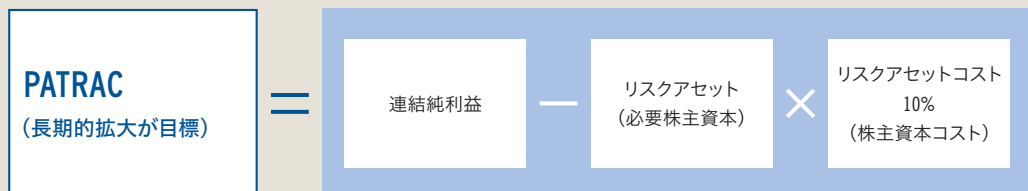
変化を見据えて先手を打つ

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

資本コストを意識した経営を推進

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

PATRAC (Profit After Tax less Risk Asset Cost) とは



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



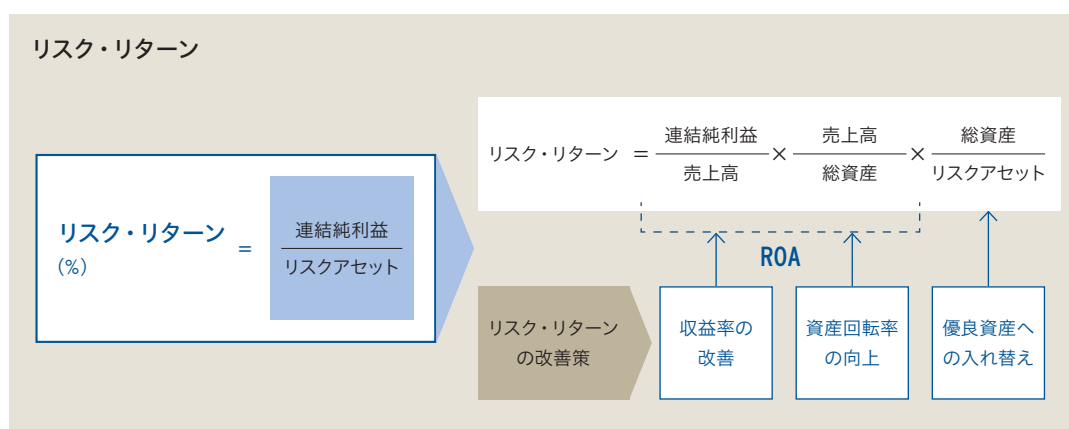
くない将来、当社の資金調達環境にも影響があると考えています。

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

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

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

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



CSR マネジメント

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

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

➡ ステークホルダーとともに進めるCSR活動

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

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

➡ 国際的イニシアティブへの参加

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

▶ 国連グローバル・コンパクトの10原則

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



➡ SDGs (持続可能な開発目標) との関わり

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

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

(詳細はP44「CSR行動計画・目標」を参照ください)



環境への配慮

方針とアプローチ

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

② 環境マネジメントシステムの強化

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

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

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

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

② ISO14001の認証を取得していないグループ会社への訪問調査

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

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

② 投融資・開発プロジェクトに関する環境評価

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

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

➡ 環境データ収集・公表範囲の拡大

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

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

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

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

サプライチェーン

方針とアプローチ

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

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

▶ サプライチェーンにおけるCSR基本方針

- ① 丸紅は、自らがCSRへの取り組みを強化するに留まらず、そのサプライチェーンにおけるCSRへの取り組み強化をサポートし、地球環境に配慮した健全で持続可能な社会の構築を目指してまいります。
- ② 丸紅は、次項の「サプライチェーンにおけるCSRガイドライン」を定め、取引先に対して、その遵守に対する理解と協力を求め、取引先とともにより実効性の高いCSRを推進してまいります。
- ③ サプライチェーンにおけるCSRガイドライン
 - 1) 法令遵守
 - 当該国および取引に係る諸国の関連法令を遵守する。
 - 2) 人権尊重
 - 人権を尊重し、差別・各種ハラスメント・虐待などの非人道的な扱いをしない。
 - 児童労働、強制労働、不当な賃金の減額、不当な長時間労働を行わない。
 - 3) 環境保全
 - 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。
 - 4) 公正取引
 - 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。
 - 5) 安全衛生
 - 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。
 - 6) 品質管理
 - 職場の安全・衛生を確保し、労働環境を保全する。
 - 7) 情報開示
 - 商品やサービスの品質・安全性を確保する。
 - 8) 情報開示
 - 上記を含め、会社情報を適宜適切に開示する。

➡ サプライチェーンにおけるCSR現地訪問調査の実施

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

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

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

➡ サプライチェーンにおける人権リスク

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

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

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

社会貢献

方針とアプローチ

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

➡ 丸紅基金

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

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

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

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

2018年3月期は、助成先への人的支援などを進めています。

➡ 海外奨学基金

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

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

➡ ボランティア活動

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

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



奥多摩間伐ボランティア

多様な人材の活用

方針とアプローチ

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

➡ 中期経営計画GC2018におけるグループ人材戦略

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

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

▶ GC2018人材戦略の基本方針

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

▶ 社員の目指すべき人材像

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

プロフェッショナルリティ

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

変革力

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

コミットメント

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

➡ 研修施策の再編・強化

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

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

MGAのプログラム一例

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

➡ 残業削減、業務効率化に向けた取り組み

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

務効率の高い朝型勤務シフトを推奨しています。

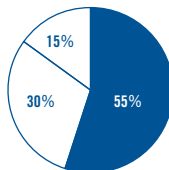
また、現場主導の業務改善プロジェクト「組織体質改善プロジェクト」を毎年実施しています。組織内メンバーが話し合い、職場に合った業務改善策を推進しています。

「MaCS Work Project」アンケート結果抜粋

残業禁止時間による効果

効率性、生産性向上に効果があったか。

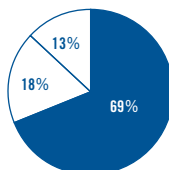
肯定的回答	55%
中立	30%
否定的回答	15%



組織全体の風土

組織全体の早帰り意識

肯定的回答	69%
中立	18%
否定的回答	13%



➡ 女性総合職のさらなる活躍推進

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

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

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



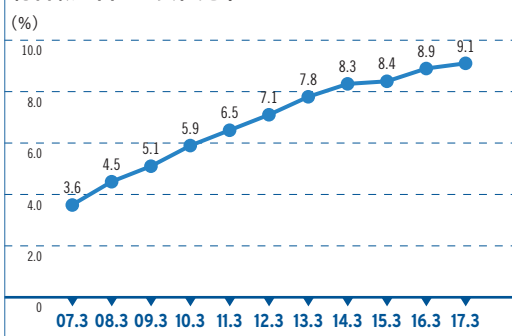
▶ 女性活躍推進に関する行動計画

第1期：2016年4月1日～2021年3月31日

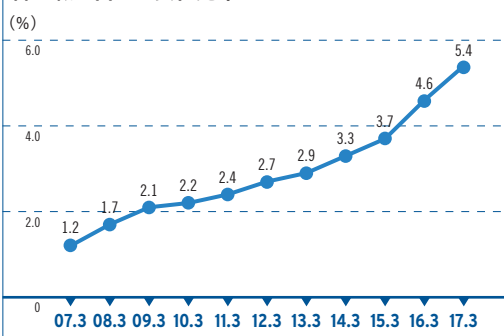
目標

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

総合職に占める女性比率



管理職に占める女性比率



➡ 働きがいのある職場づくり

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

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

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

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



➡ 社員の健康増進に向けた取り組み

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

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

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

外部評価

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

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

⇒ Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) World

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

10%の株式銘柄を選定し組み入れた世界的な株価指標です。

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



⇒ FTSE4Good Global Index Series

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

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



⇒ CDP

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

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



「RobecoSAM Bronze Class 2017」に選定

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



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

CSR 行動計画・目標

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

SDGs 目標と関連する丸紅の「重要な課題」		
	目標 2： 飢餓を終わらせ、食料安全保障及び栄養改善を実現し、持続可能な農業を促進する	- 社会的課題及び環境課題解決型事業の展開 - 偏在する食糧の安定供給（日本・その他の国の需要に対応）
	目標 6： すべての人々の水と衛生の利用可能性と持続可能な管理を確保する	- 社会的課題及び環境課題解決型事業の展開 - 地域社会発展への貢献と事業基盤の強化 - 生活の基盤となる社会インフラの整備／地域社会の生活水準の向上・安定への貢献
	目標 7： すべての人々の、安価かつ信頼できる持続可能な近代的エネルギーへのアクセスを確保する	- 社会的課題及び環境課題解決型事業の展開 - エネルギーの安定供給
	目標 9： 強靱（レジリエント）なインフラ構築、包摂的かつ持続可能な産業化の促進及びイノベーションの推進を図る	- 社会的課題及び環境課題解決型事業の展開 - 地域社会発展への貢献と事業基盤の強化 - 生活の基盤となる社会インフラの整備／地域社会の生活水準の向上・安定への貢献
	目標 12： 持続可能な生産消費形態を確保する	- 地球環境保全への寄与 - 食品廃棄物の削減
	目標 13： 気候変動及びその影響を軽減するための緊急対策を講じる	- 社会的課題及び環境課題解決型事業の展開 - 再生可能エネルギーの普及促進
	目標 14： 持続可能な開発のために海洋・海洋資源を保全し、持続可能な形で利用する	- 社会的課題及び環境課題解決型事業の展開 - 輸送に伴う環境負荷への対応／生物多様性の維持
	目標 15： 陸域生態系の保護、回復、持続可能な利用の推進、持続可能な森林の経営、砂漠化への対処、ならびに土地の劣化の阻止・回復及び生物多様性の損失を阻止する	- 社会的課題及び環境課題解決型事業の展開 - 保有する森林の地球環境保全、生物多様性維持、土壌保全などの多面的な機能の維持

▶「持続可能な開発目標 (SDGs)」とは

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

丸紅は、持続可能な開発目標を支援しています。



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

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