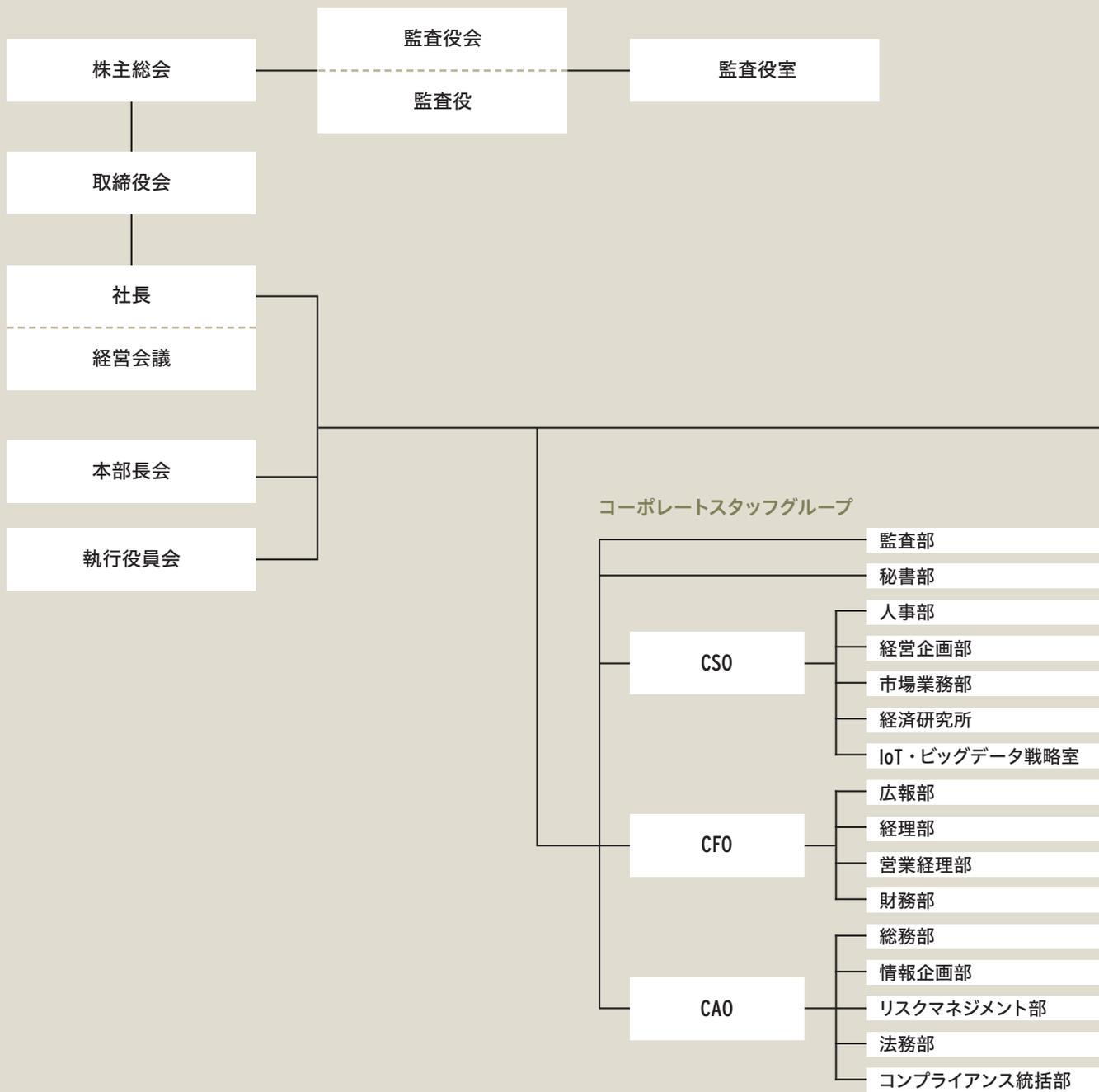


# 組織図

2017年4月1日現在



CSO : Chief Strategy Officer  
 CFO : Chief Financial Officer  
 CAO : Chief Administrative Officer

ビジネスモデル別経営指針

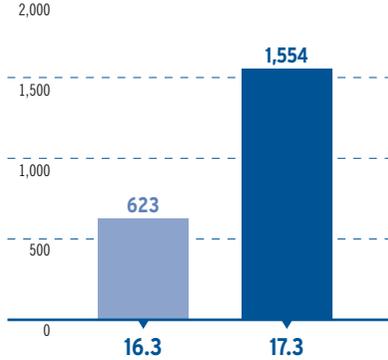
		セールス&マーケティング事業 Distribution Businesses <b>D</b>	ファイナンス事業 Finance Businesses <b>F</b>	安定収益型事業 Stable Earnings-Type Businesses <b>S</b>	資源投資 Natural Resource Investments <b>N</b>
営業グループ	生活産業グループ	穀物本部	<b>D</b>		
		食品本部	<b>D</b>		
		ライフスタイル本部	<b>D</b>		
		情報・物流・ヘルスケア本部	<b>D</b>		
		保険・金融・不動産本部	<b>D</b>	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

# At a Glance

## 2017年3月期

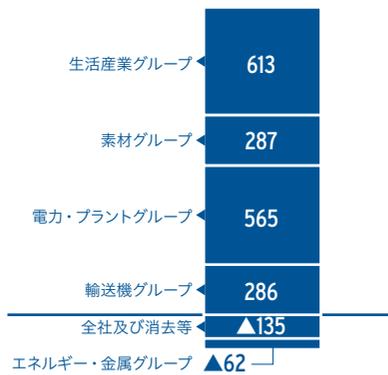
### 連結純利益

(億円)

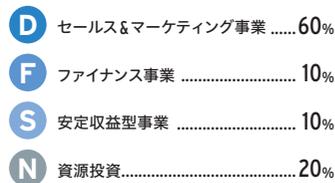
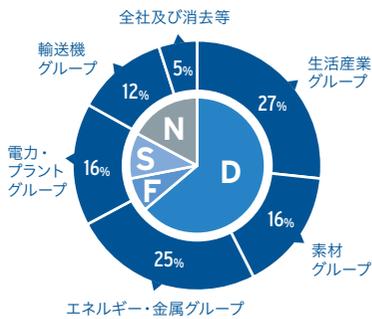


### グループ収益構造

(億円)



### グループ別/ビジネスモデル別 資産ポートフォリオ

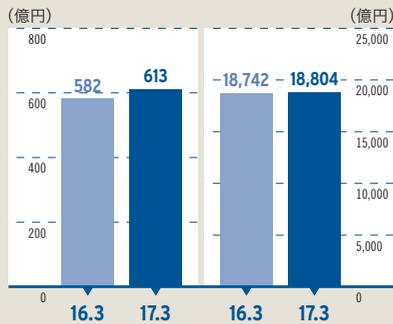


## 生活産業グループ

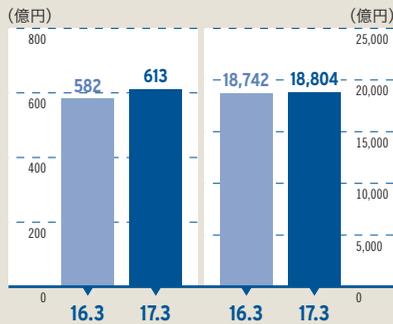
### 本部

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

### 連結純利益の推移



### 総資産の推移



### ビジネスモデル別資産内訳

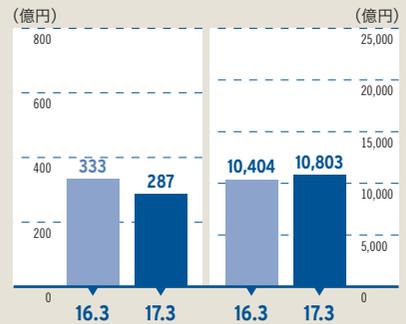


## 素材グループ

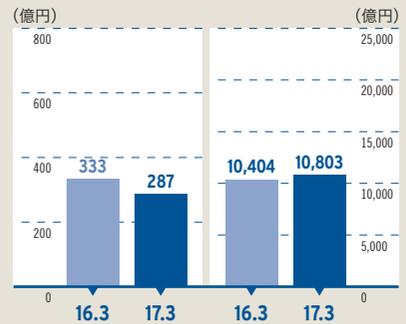
### 本部

- 農業化学品本部
- 化学品本部
- 紙パルプ本部

### 連結純利益の推移



### 総資産の推移



### ビジネスモデル別資産内訳



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

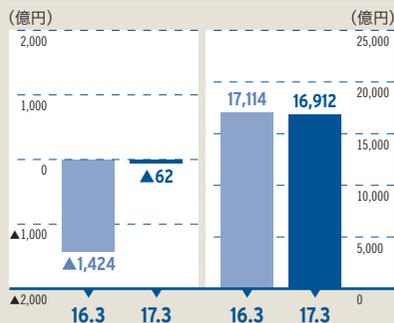


## エネルギー・金属グループ

### 本部

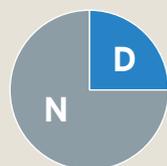
- エネルギー本部
- 鉄鋼製品事業本部
- 金属資源本部

### 連結純利益の推移

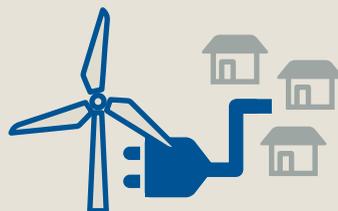


### 総資産の推移

### ビジネスモデル別資産内訳



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

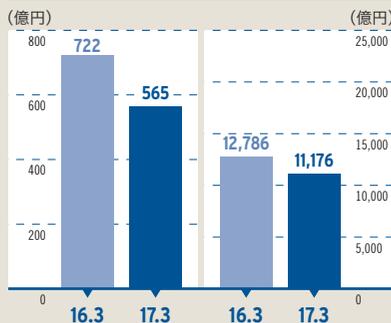


## 電力・プラントグループ

### 本部

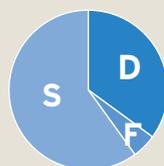
- 電力本部
- プラント本部

### 連結純利益の推移



### 総資産の推移

### ビジネスモデル別資産内訳



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

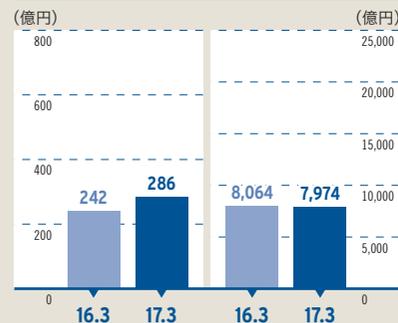


## 輸送機グループ

### 本部

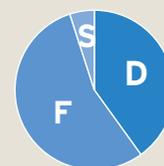
- 航空・船舶本部
- 自動車・リース事業本部
- 建機・産機本部

### 連結純利益の推移



### 総資産の推移

### ビジネスモデル別資産内訳



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



## 生活産業グループ

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

グループハイライト 2017年3月期

連結純利益

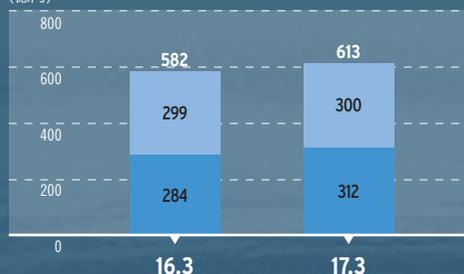
613億円

セグメントに対応する資産

18,804億円

サブセグメント別連結純利益

(億円)



■ 食料 (穀物、食品)  
■ ライフスタイル、情報・物流・ヘルスケア、保険・金融・不動産

### 強み

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

### 機会

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

### リスク

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

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



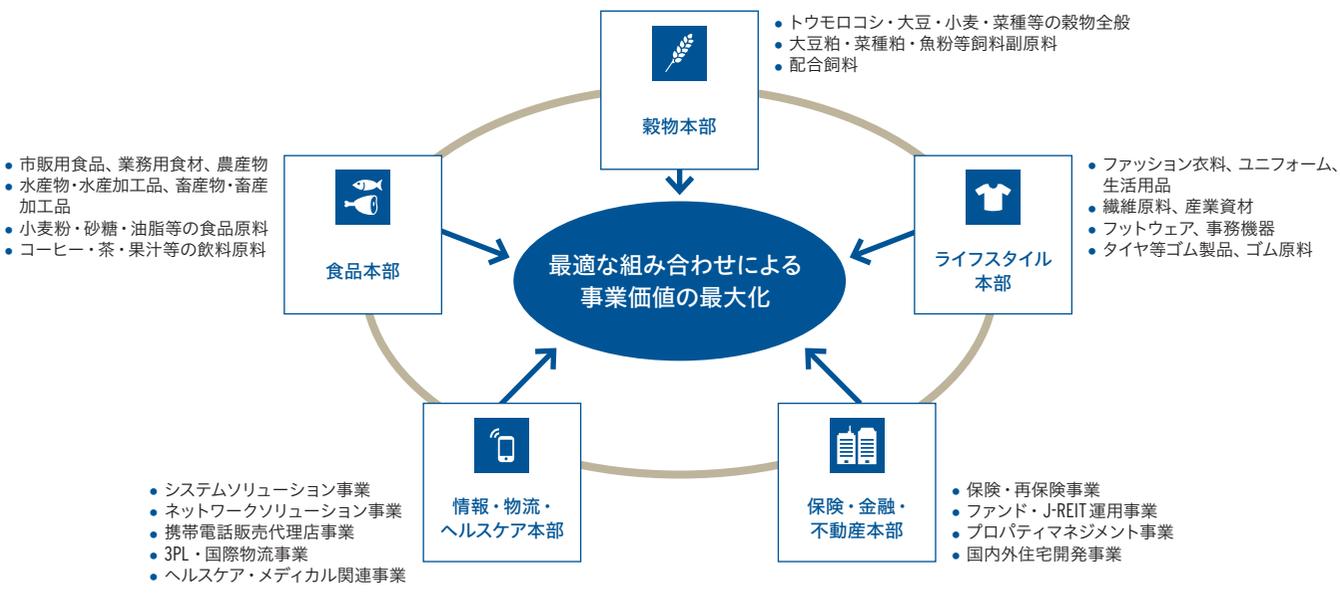
秋吉 満  
生活産業グループCEO

### 中長期的な戦略

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

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

### ビジネスの概要



## 丸紅の穀物トレードマップ

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



**新希望六和集団 (中国)**  
中国最大の飼料・畜産企業グループ

中東・北アフリカ市場



**SINOGRAIN グループ (中国)**  
政府系穀物備蓄企業

● 市場 ● 産地

小麦・大麦・  
トウモロコシ・大豆

中国・アジア市場

**丸紅**  
商社中最大の穀物サイロ網  
穀物取扱量  
**総合商社 No.1**

トウモロコシ・大豆・  
大豆粕



**Columbia Grain 社 (米国)**  
穀物集荷網・輸出基地



**Gavilon 社 (米国)**  
穀物集荷網・輸出基地

北米地域

南米地域

**Terlogs 社 (ブラジル)**  
穀物輸出ターミナル運営

## 主要連結子会社及び関連会社 (概要と損益)

(単位: 億円)

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

D セールス&マーケティング事業

## グループ組織図

生活産業グループ

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



(左から)

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

## 持続的成長に向けた取り組み

### トピックス

#### 国産ブロイラーインテグレーション事業

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



鶏舎内風景（鹿児島県）

### ビジネスを通じた社会課題の解決

#### 水産資源の確保と販売力強化

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

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

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



鮭鱒の巻き網漁（米国）

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

### 人材育成

#### ファンド投資でアジア地場企業の事業支援に取り組む

— 柴敬祐 Advantage Partners H.K. Limited

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

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



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



# 素材グループ

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

グループハイライト 2017年3月期

連結純利益

287 億円

セグメントに対応する資産

10,803 億円

サブセグメント別連結純利益

(億円)



■ 農業化学品  
■ 化学品、紙パルプ

強み

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

機会

- 米国ヘレナケミカル社によるM&Aを通じた事業分野の拡大及び新規顧客の獲得
- ガピロン社買収とその成長により北米の肥料分野を一層強化
- 再生可能エネルギーの普及の促進に寄与するバイオマス発電事業への参画
- 独自の住宅用太陽光発電システムの販売に代表される太陽光マーケットにおける事業拡大
- 人口増に伴う食糧増産要請と耕地面積拡大の限界による農業資材市場の一層の拡大
- 経済成長に伴う発展途上国での石油化学製品市場拡大
- 経済成長に伴う段ボール等産業用紙の市場拡大

リスク

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

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

寺川 彰  
素材グループCEO

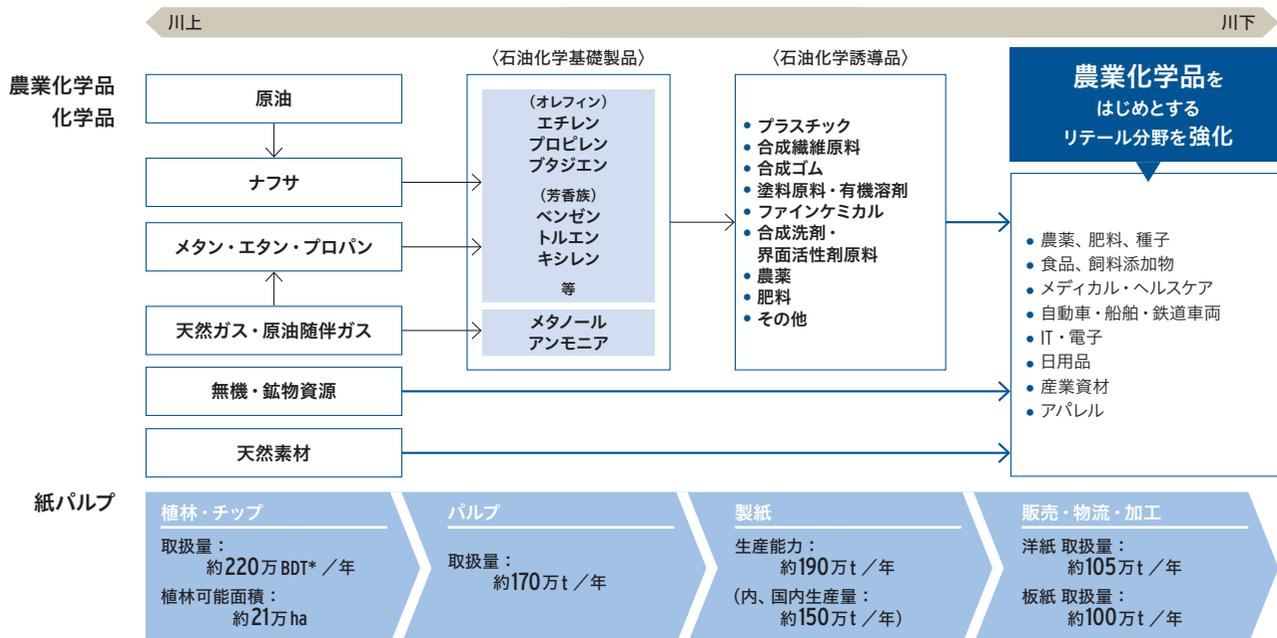
### 中長期的な戦略

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

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

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

### ビジネスの概要



\* BDT = Bone Dry Ton / 絶乾トン

## 丸紅ケミカルビジネスの主要拠点

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

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

### 飼料機能剤

環境と安全を重視した  
欧州型飼料機能剤の使用基準 → 世界基準へ

アジアへの販売拡大

### オレフィントレード

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

### オレフィントレードで 世界トップクラスの取扱量

- 世界トレードシェア約30%
- 常時25隻の特殊専用船を  
チャーター



## ライフサイエンスを注力分野とした事業拡大

〈出資〉オランダ

### オルファインターナショナル社

丸紅グループ出資比率：60%  
(2017年2月合意)



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

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

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

日本向け輸出  
年間200万トン

塩

中国向け輸出

さらなる需要  
増加を取り込む

〈出資〉オーストラリア

### ダンピア・ソルト社

(天日製塩)

丸紅グループ出資比率：21.51%

- 工業塩輸出量世界第1位
- アジアのトレードで約30%の  
シェアを持つ



戦略的出資・提携案件  
〈出資〉中国

### 申華化学工業有限公司 (合成ゴム)

丸紅グループ出資比率：22.56%

## 主要連結子会社及び関連会社 (概要と損益)

(単位：億円)

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

D セールス&マーケティング事業

## グループ組織図



(左から)

小林 武雄  
紙パルプ本部長

Michael McCarty  
農業化学品本部長

堀江 順  
化学品本部長

## 持続的成長に向けた取り組み

### トピックス

#### 世界貿易市場の約30%のシェアを占めるオレフィントレード

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



オレフィン（エチレン）専用船

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

### ビジネスを通じた社会課題の解決

#### インドネシアにおける植林事業の展開

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



植林事業（インドネシア）

### 人材育成

#### インドネシアの植林現場で製紙用原木の安定供給に貢献する若手駐在員

—— 志摩 侑也 PT. Musi Hutan Persada

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



（左から2人目）志摩 侑也

もに、健全で高生長なユーカリ植林の造成に尽力しています。

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



# エネルギー・金属グループ

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

グループハイライト 2017年3月期

連結純利益

▲62億円

セグメントに対応する資産

16,912億円

サブセグメント別連結純利益

(億円)



■ エネルギー第一、第二\*  
■ 鉄鋼製品事業  
■ 金属資源

## 強み

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

## 機会

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

## リスク

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

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

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



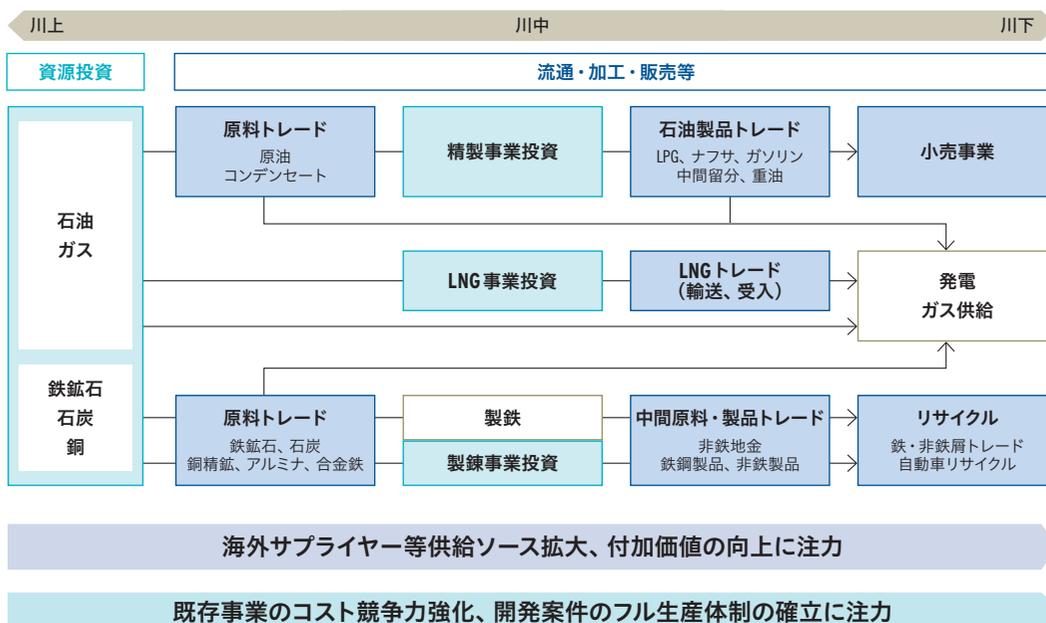
高原 一郎  
エネルギー・金属グループCEO

### 中長期的な戦略

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

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

### ビジネスの概要



収益基盤の持続的な強化

## 丸紅の保有する資源権益

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

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



## 主要連結子会社及び関連会社 (概要と損益)

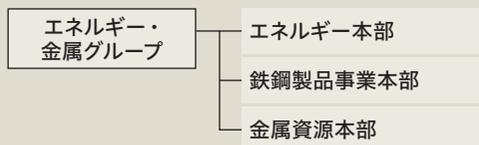
(単位：億円)

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

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

D セールス&マーケティング事業 N 資源投資

## グループ組織図



## 持続的成長に向けた取り組み

### トピックス

#### ▶ カタールLNGプロジェクト

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

盤に、顧客のニーズに応える多角的なサービスを提供しています。



天然ガス液化事業（カタール）

### ビジネスを通じた社会課題の解決

#### ▶ 金属資源の安定供給

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



アントコヤ銅鉱山（チリ）

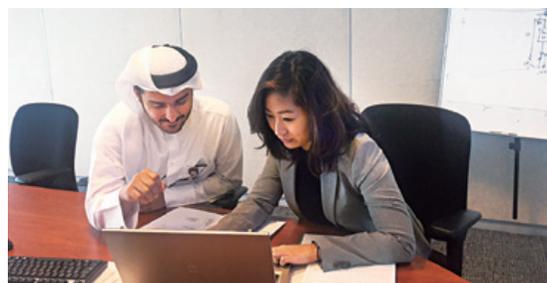
まれる世界経済の発展に必要な資源です。銅を安定的に供給すべく、丸紅は世界有数の銅生産会社である英国Antofagasta社とともに、チリにおいてロスプレンプレス、センチネラ、アントコヤの3つの銅鉱山を運営するとともに、センチネラに隣接するエンクエントロ銅鉱床の開発を推進しています。銅鉱山の安定操業及び銅資源の商流拡大を通して、銅の安定供給と社会の発展に貢献しています。

### 人材育成

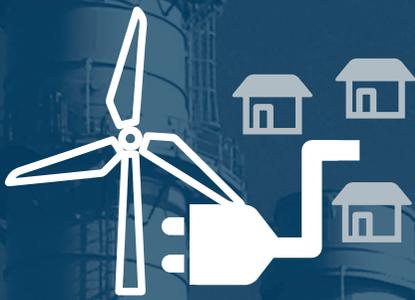
#### ▶ カタールにおける現地での円滑なオペレーションを通じて、LNGの安定供給を実現

—— 橋場 あゆみ Qatargas Operating Company

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



（右側）橋場 あゆみ



# 電力・プラントグループ

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

グループハイライト 2017年3月期

連結純利益

**565** 億円

セグメントに対応する資産

**11,176** 億円

サブセグメント別連結純利益

(億円)



■ 電力  
■ エネルギー・環境インフラ、プラント\*

強み

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

機会

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

リスク

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

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

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



柿木 真澄  
電力・プラントグループ CEO

### 中長期的な戦略

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

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

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

### ビジネスの概要

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

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

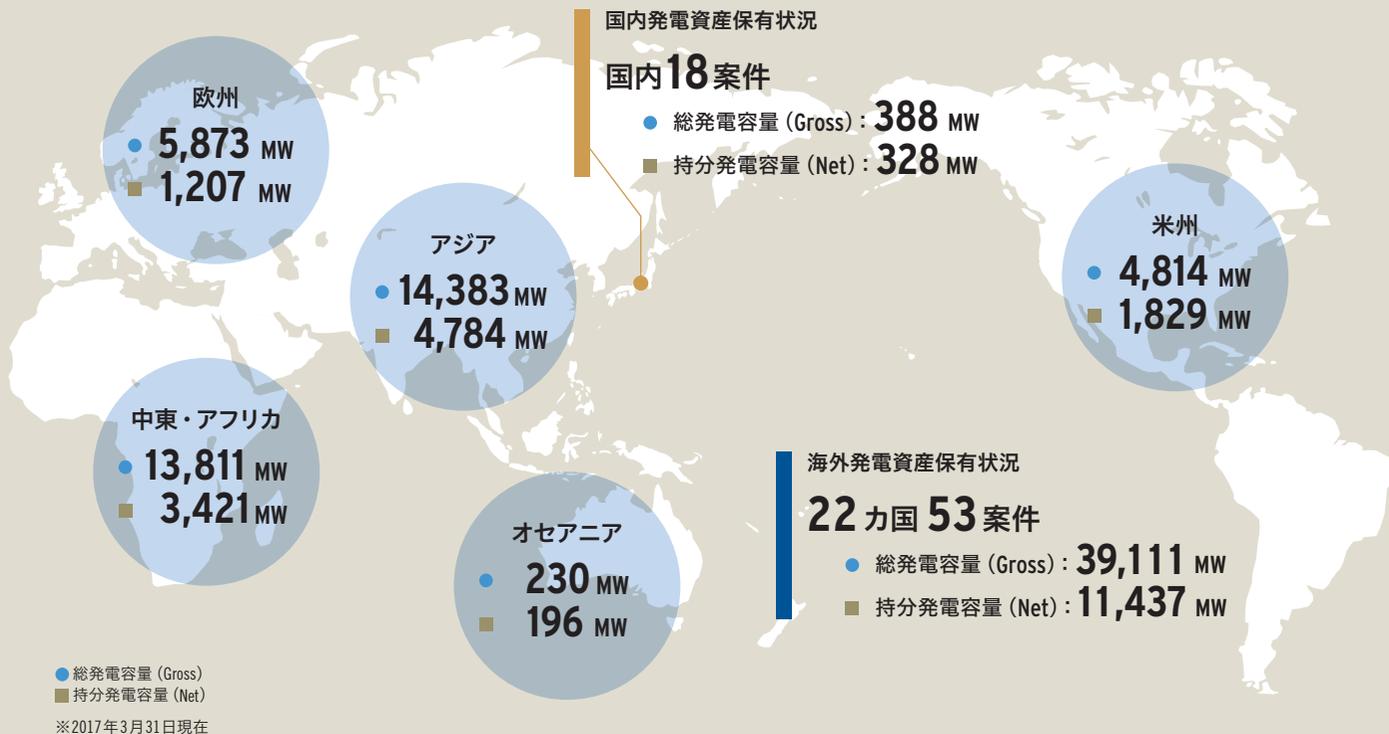
## 国内外の電力事業の状況

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

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

や、太陽光、小水力発電等、環境に配慮した発電事業も多数手掛けています。

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



## 主要連結子会社及び関連会社 (概要と損益)

(単位：億円)

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

\*1 海外電力IPP事業全体における持分法による投資損益の合計。

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

\*3 FPSO事業における連結子会社損益及び持分法による投資損益の合計。

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

S 安定収益型事業 F ファイナンス事業

## グループ組織図



## 持続的成長に向けた取り組み

### トピックス

#### 米国・ウェストデプトフォード天然ガス焼き火力発電事業出資参画

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



ウェストデプトフォード天然ガス焼き火力発電所(米国)

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

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

### ビジネスを通じた社会課題の解決

#### タイ・バンコク都市鉄道パープルライン向け鉄道システム納入・メンテナンス事業

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

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

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



バンコク都市鉄道パープルライン(タイ)

### 人材育成

#### カタール巨大火力発電事業を最前線で感じるやりがい

— 加藤 正幸 MESAIEED Power Company Limited

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



加藤 正幸

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



# 輸送機グループ

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

グループハイライト 2017年3月期

連結純利益

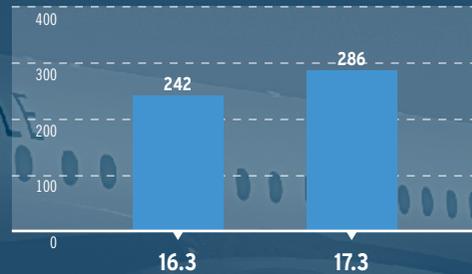
286億円

セグメントに対応する資産

7,974億円

サブセグメント別連結純利益

(億円)



■ 航空・船舶、自動車・リース事業、建機・産機

## 強み

- 航空機の開発→保有→運航→退役というバリューチェーンにおける各ステージでのビジネスを網羅
- 一般商船からLNG船まで多岐にわたる船舶保有運航事業の運営、及びトレード・投融資双方での複合的船舶プロバイダー機能
- 世界30カ国以上で、20以上の自動車メーカーと完成車・部品の販売・金融・アフター事業を展開
- さまざまな商品を対象としたリース・ノンバンク事業で広範な金融ソリューションを提供
- 製造・建設・鉱山等の各現場での広範かつ長年にわたる実績による、顧客・製造メーカーとの強固な信頼関係
- 顧客・メーカーとの信頼関係に基づくグローバルな販売・サービス・金融等に関する確立した事業基盤と拡大しつつある周辺事業

## 機会

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

## リスク

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

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

岩佐 薫  
 輸送機グループ CEO

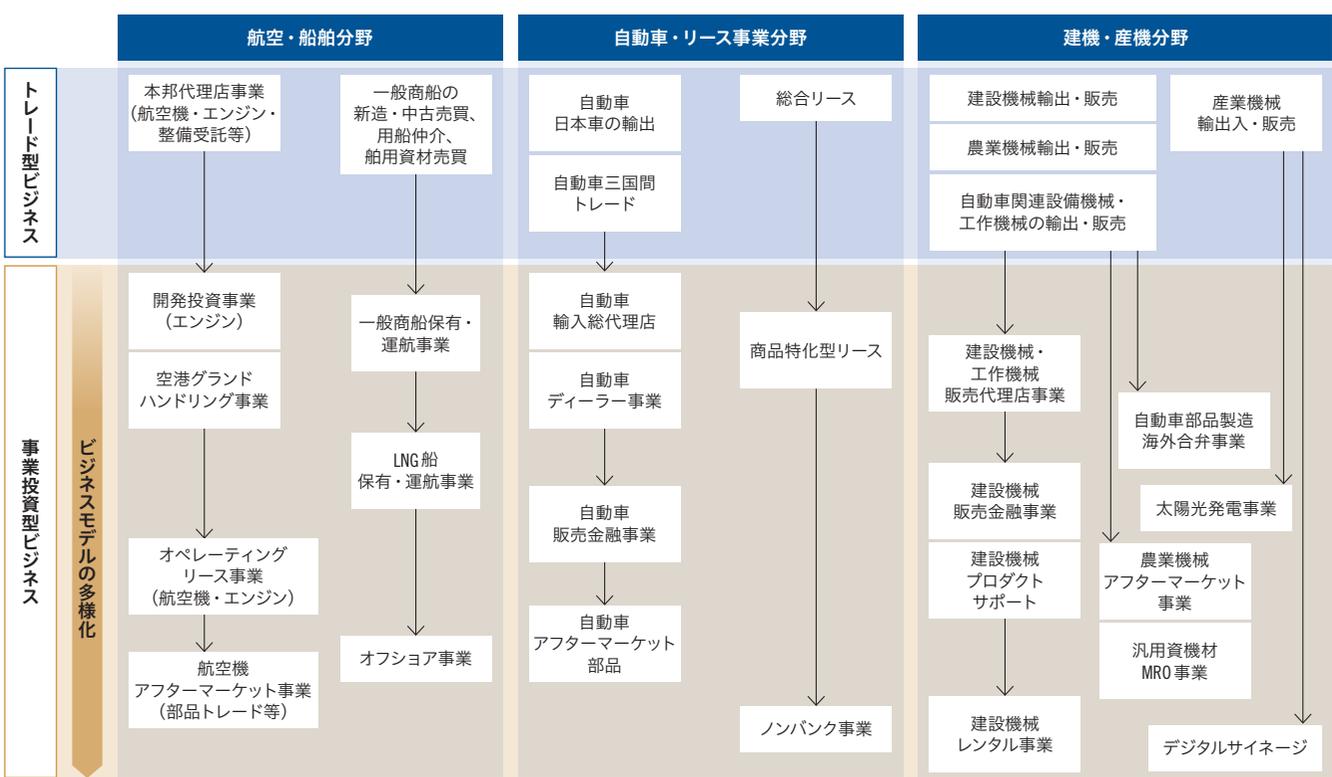


中長期的な戦略

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

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

ビジネスの概要



## 世界におけるグループネットワーク

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

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



## 主要連結子会社及び関連会社 (概要と損益)

(単位：億円)

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

D セールス&マーケティング事業 F ファイナンス事業

## グループ組織図



## 持続的成長に向けた取り組み

### トピックス

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

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

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



鉱山機械プロダクトサポート事業（チリ）

### ビジネスを通じた社会課題の解決

#### バラスト水処理システムの普及

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



バラスト水処理システム

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

### 人材育成

#### 世界最大の海運大国ギリシャで信頼関係を大型商談に発展させる

—— 平泉 翔 丸紅株式会社アテネ出張所

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

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

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

するギリシャマーケットに対して、日々汗を流して営業する喜びを感じています。



(右側) 平泉 翔