

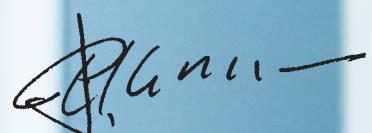
社長メッセージ



丸紅はGlobal crossvalue platformとして、 新たな価値を創造し、社会・顧客に向けて ソリューションを創出し続けます。

時代が求める社会課題を先取りし、事業間、社内外、国境、
あらゆる壁を突き破るタテの進化とヨコの拡張により、
社会・顧客に向けてソリューションを創出します。

丸紅グループを一つのプラットフォームとして捉え、
グループの強み、社内外の知、一人ひとりの夢と夢、志と志、
様々なものを縦横無尽にクロスさせて新たな価値を創造します。



代表取締役社長
國分 文也



Global crossvalue platform

丸紅グループの在り姿

1 858年の創業から、今年は160年の節目にあたります。時代の変化を乗り越え、成長し、今の丸紅を築いてこられたのは、刻々と変化する社会課題と顧客ニーズに対してソリューションを提供し続けるべく、変わることを厭わずに、絶えず進化してきたからです。

今また、変革の時がやってきました。変革の時だからこそ、改めて丸紅グループの存在意義を明確化し、グループ一丸となって永続的に企業価値を高めていくための目指すべき在り姿として『Global crossvalue platform』を定めました。丸紅グループは事業の寄せ集めではありません。丸紅グループとは、一つの巨大なプラットフォームなのです。このプラットフォームの上で、グループの強み、社内外の知、

一人ひとりの夢と夢、志と志を縦横無尽にクロスさせ、新たな価値を創造する、そして、社会・顧客に向けてソリューションを創出していく。これが、丸紅グループの在り姿です。

これまでの正解を並べても、これからの世界には通用しない。夢や志、知の力こそが、未来を築く。『Global crossvalue platform』は、丸紅グループ社員一人ひとりの新しい舞台です。年齢も職責も関係ない。丸紅グループの社員であれば誰でも夢と志を持ち、その実現に向けてプラットフォーム上で人生の一瞬一瞬を輝かせることができる。どんな小さな課題でも良いから社会の課題を解決したい、そういう社員の思いを大切にていきたい。それこそが企業価値向上の原動力であると信じています。



Global crossvalue platform
Marubeni

変化に対応できるもののみが生き残れる

現 在の世界経済は、米国をはじめとする先進国の経済が堅調さを維持し、中国などの新興国でも持ち直しの動きを見せてています。一方で、米・中を軸とする国際政治の変化、金融政策の正常化に向けた動きなど、新しい潮流も起きています。産業界で進むデジタル技術革新、すなわち「デジタルトランスフォーメーション」の動きも含め、これからの中10年はこれまでの10年をはるかに上回る大きな変化となると考えています。デジタルが一つのキーワードになっていますが、シェアリング事業に代表されるように、人の考え方や行動までもが変わってきています。特に、消費の中心世代であるミレニアル世代の価値観は従来の世代とは大きく異なっていると感じており、しっかりと対応していかなければ社会や顧客の課題を見抜くことはできません。変化はチャンスという言葉がありますが、最早そういった次元の話ではなく、今の変化に対応できるかどうか、これを本当に機会として当社が対応し、新たなビジネスモデルを創出できるかどうか、

できなければ存続できなくなる可能性があるという危機感を持っています。

現中期経営計画「Global Challenge 2018(以下、GC2018)」においては、2020年に向けた丸紅グループの在り姿として「それぞれの分野・市場において、世界の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」を掲げています。これをタテの進化とすれば、更にヨコの拡張を加えたものが『Global crossvalue platform』です。変化の激しい時代において、社会・顧客の課題に対してソリューションを提供するには、社会・顧客課題を先取りし、丸紅グループのプラットフォーム上で様々なものを掛け合わせ、新たなビジネスモ

デルを創り出す必要があります。それを可能にする丸紅ならではの優位点は2つあります。まず海外に多く保有している優良なアセット群。もう一つは企業グループや系列にとらわれず、国内外のほとんどの優良企業へ自在にアクセスできるネットワーク力です。この2つのアドバンテージに、知見やノウハウ、そして何よりもこれまで築き上げた信頼と実績が組み合わされたものが、丸紅グループという巨大なプラットフォームです。このプラットフォームに社外の知やIoTなどのデジタル触媒を添加し、化学反応を起こすことで、激変する事業環境の中でも社会、顧客に対してソリューションを提供し、成長し続ける丸紅グループを実現していきます。

新たな価値創出に向けて 様々な取り組みを推進

G lobal crossvalue platform の実現に向けて、様々な取り組

みを開始しました。まず2018年4月に立ち上げた、丸紅のデジタルトランスフォーメーションを牽引する新組織「デジタル・イノベーション部」です。組織や国・地域を超えた活動を通じて、「丸紅グループ全体のデジタル戦略の推進」と「イノベーション=新たなビジネスモデルの創出」を主導する役割を担います。たとえばAI(人工知能)を活用したコモディティ市場の需要予測など、数多くのアイデアがグループ社員から寄せられました。そのうち約20の案件につき実証試験が進行中です。

2019年3月期からは、業務の効率性を高めることで、就業時間の15%を目標に未来を志向した新しいアイデアの



発想に充てる時間を創出する「15%ルール」を開始しています。また、丸紅グループの次世代リーダー達のインベーションの場として、丸紅アカデミアをスタートしました。年齢、国籍、性別を超えて、世界中から多様なメンバー



が集まり、既存の商品軸の考え方を超えて、外の知も加えながら、より総合的なプラットフォームに焦点を当てたマインドセットへと切り替えることに取り組んでいます。2018年3月期においては、未来像タスクフォースと称して、中堅社

員による丸紅グループの未来像を議論するセッションを実施するなど、丸紅グループ全体でマインドセットの転換に向けた取り組みを数多く実施しています。

また、プラットフォームを最大限活用する第一歩として、まずは

「丸紅を知る」をテーマに、丸紅グループ内に存在する250以上のビジネスモデルやコアといえるアセットを「見える化」し、国内外の丸紅グループ社員全員が共有する「ビジネスモデルキャンバス」というプロジェクトを展開しています。組織にヨコ軸を通して、丸紅グループが持つ資産や商品、顧客ネットワークなどを全て社内に開示し、共有することで、ノウハウやアイデアの交流を促し、事業を掛け合わせて化学変化を起こすことを目指す取り組みの一つです。

事業ごとのタテ割り意識が強かったかつての丸紅が持っていた独特の文化を壊すくらいの気概を持って、これらの施策を推進し、今後の利益成長に向けた布石を打っていきます。

過去最高益を更新、健全な危機意識と共に更なる成長を目指す

2 018年3月期の連結業績に目を向けると、連結純利益は、前期比559億円、率にして36%の大幅増益の2,113億円となり、2014年3月期以来の過去最高益を更新し、中期経営計画GC2018の利益目標を1年前倒しで達成することができました。559億円の増益の内訳は、非資源分野で289億円、資源分野で270億円です。非資源分野では、生活産業、素材、輸送機の3つの営業グループが増益を牽引し、資源分野では石炭や銅の価格上昇などが増益の要因となりました。更に、GC2018で最優先課題に掲げる「財務基盤の更なる強化」も着実に進捗しています。前期に引き続き高水準

中期経営計画GC2018の進捗と見通し

中期経営計画GC2018 (修正後)		2017年-2018年3月期	2019年3月期見通し
連結純利益	2019年3月期 2,000億円 (非資源1,800億円以上)	2018年3月期 2,113億円 (非資源1,980億円)	2019年3月期 2,300億円 (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 +4,000～5,000億円	2017年-2018年3月期累計 +4,946億円	2019年3月期(半年度) +1,000億円
ネットD/E レシオ	2019年3月末1.0倍程度	2018年3月期末 1.04倍	2019年3月期末 0.9倍程度
ROE	10%以上	2018年3月期 14.0%	10%以上
新規投融資	2017年-2019年3月期累計 4,000～5,000億円 非資源を中心に 戦略的に厳選	2017年-2018年3月期累計 約2,200億円	非資源を中心に 戦略的に厳選
連結配当性向 (年間配当金)	連結純利益の25%以上	2018年3月期 25.5% 2017年3月期: 23円 2018年3月期: 31円	25%以上 2019年3月期: 34円(下限)

のキャッシュ・フローを創出したことにより、債務削減を進めたことで、2018年3月末のネットD/Eレシオは前期末比0.16ポイント改善の1.04倍となりました。配当については、連結配当性向を25%以上とする基本方針のもと、当期の年間配当金は前期の23円／株から8円増配し、過去最高の31円／株としました。また2019年3月期の配当予想については34円／株とともに、株主の皆様の安心感につながると考え、これを下限とすることにしました。過去最高益の更新、GC2018の目標の前倒し達成を成し遂げながらも、社内には、高揚感や気の緩みはありません。むしろ健全な危機意識が保たれており、更なる成長を追求していきます。

丸紅グループの未来に向けて —「夢」の実現、一つの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たり言葉です。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課題に直面しています。それらの課題に対し、私たちは、常に前向きな姿勢でチャレンジしています。私たち

丸紅グループは、これら社会課題を解決する力、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、一つの巨大なプラットフォームなのです。この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志で夢を描いてほしい、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、と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、『Global crossvalue platform』を目指しながら、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、企業価値の最大化に向けて、中長期にわたる持続的な成長を実現していきます。



丸紅は、様々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。

Marubeni's Value Drivers

丸紅の価値創造プロセス

社は「正・新・和」 経営理念

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

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

食料グループ
「食」に関する幅広い事業分野においてグローバルにビジネスを展開し、安全・安心な食料の安定供給を通じて、世界中の人々の暮らしを支えています。

生活産業グループ
衣料・住居・通信インフラなど人々の生活に関する幅広い分野において、デジタル技術と既存事業の強み・機能を最適な形で融合させ、人々の暮らしを支えるモノおよびサービスを提供しています。

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し、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・交通システムなど、社会・経済の基盤となる事業を展開。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。



CORE VALUES

強みの源泉

丸紅は、創業以来160年積み上げてきた総合商社としての基礎機能と知見・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。丸紅グループにある強み(人材、事業、商品・サービス、ネットワーク)はもちろん、投資先や事業パートナーなどの外部の強みを有機的に結合させることにより、丸紅ならではの価値を創造することを追求しています。

Our Outcomes 創出価値

2018年3月31日現在 (*2018年6月1日現在)

財務資本

フリーキャッシュ・フロー(配当前) :	2,037 億円
連結純利益 :	2,113 億円
ネットD/Eレシオ :	1.04 倍
年間配当支払総額 :	451 億円

人的資本

連結従業員数 :	41,353 人
平均勤続年数(単体) :	17.0 年
女性管理職数 :	+62% (2014年対比)

社会・関係資本

ネット発電容量 :	12,219 MW
(海外23カ国52案件+国内21案件)	
丸紅基金による社会福祉助成金 :	累計43 億円
(1975年~2017年)	

上記助成件数 :

累計2,484 件

知的資本

歴史 :	創業 160 年
連結対象会社数 :	430 社
拠点数* :	66 地域 130 拠点

自然資本

水ビジネスサービス対象人口(グロス) :	約1,300 万人
(7カ国)	
植林面積 :	約21 万ha

サステナビリティ行動計画・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、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サステナビリティ行動計画・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、サステナビリティ行動計画・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」と「取り組み」			
目標2	 2 食糧を終わらせ、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	»	<ul style="list-style-type: none">社会的課題及び環境課題解決型事業の展開 ⇒ 食糧の安定供給(日本・その他の国への需要に対応)
目標6	 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	»	<ul style="list-style-type: none">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	 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	»	<ul style="list-style-type: none">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	 9 強靭(レジリエント)なインフラ構築、包摶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	»	<ul style="list-style-type: none">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	 12 持続可能な生産消費形態を確保する	»	<ul style="list-style-type: none">地球環境保全への寄与 ⇒ 食品廃棄物の削減
目標13	 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	»	<ul style="list-style-type: none">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	 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	»	<ul style="list-style-type: none">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	 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、並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	»	<ul style="list-style-type: none">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、土壤保全などの多面的な機能の維持

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標



「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(SDGs)」を支援しています。

2017年3月期 実施状況	2018年3月期の実績	2018年3月期 実施状況	2019年3月期の行動計画・目標
★★★	食料グループ 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 当社が20%出資するフィリピン／マイニラッド社が、上水道拡張・無収水対策等の資金調達のため、国際協力銀行並びに本邦民間銀行と融資契約を締結した。 また、当社が40%出資する中国／成都市水道局向け浄水供給BOT事業において、18年間のBOT期間が満了し、浄水施設を成都市に引き渡した。既存案件の安定事業運営により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。既存事業の安全操業を通じて、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業を維持した。	★★★	既存のプロジェクトの安定操業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23カ国で発電事業(IPP)、発電所建設事業(EPC)、発電所保守運転サービス(O&M)事業、電力サービス事業(電力小売・アグリゲーション)、規制電力事業を展開し、海外ネット持分容量11,765MW(2018年3月末現在)に拡大。電力サービス事業・規制電力事業における事業領域の拡大を通して電力系統の安定や燃料の多様化による環境負荷の削減と事業基盤の強化を図る。	★★★	社会インフラ整備に携わる責任を自覚し、保有発電資産の安定運営など各々の事業分野において安全を優先して取り組むとともに、新規事業の開発や新たな付加価値の創出によって事業基盤を更に強化し、地域社会発展に対して継続的な貢献を実現する。
★	食料グループ 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 国内では、福井県敦賀市でのバイオマス発電、北海道苫小牧市での太陽光発電事業を開発し商業運転を開始した。 海外では、チリでの太陽光発電事業が商業運転を開始し、インドネシアでの地熱発電事業への参画を果たした。アラブ首長国連邦アブダビ首長国においては世界最大級の太陽光発電所の建設を進めている(2019年完成予定)。EPCでは地熱発電所建設案件に取り組み、インドネシアで契約履行中。	★★★	既存案件の適切な履行に加え、国内外での新規再生可能エネルギー案件の開発を加速する。加えて、再生可能エネルギーの更なる導入に必要となる蓄電池等を用いた周辺事業の開発にも積極的に取り組む。 また、国内PPS事業、英国での電力サービス事業において、再生可能エネルギーを含めた電力・エネルギーの供給を通じて普及促進へ貢献していく。
★★★	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(2018年3月末実績41台)、省エネ型船舶の提供。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。既存取引の適切な履行に加え、新規取引の開拓を目指す。	★★★	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21万haの植林可能地の管理を実施。豪州の1プロジェクトについては、収穫が完了し、予定通り事業を終了した。	★★★	世界3カ国3プロジェクトで21万haの植林可能地の管理を実施。 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

丸紅グループは、世界の様々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、ともに考え方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。

Together with Our Stakeholders

ステークホルダーとともに

顧客・取引先



エンゲージメント方針：

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うえ、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。

主なエンゲージメント方法：

- 統合報告書、公式ウェブサイト
- 丸紅行動憲章、サプライチェーンにおけるCSR基本方針に則った誠実な対応
- 公式ウェブサイトのお問い合わせ窓口
- サプライチェーンCSR調査

社員



エンゲージメント方針：

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、誰もが快適に働く職場環境をつくります。

主なエンゲージメント方法：

- 従業員意識調査の実施
- コンプライアンス相談窓口
- 丸紅グループ広報誌、社内イントラネット
- 社員と経営層の対話
- 従業員組合との話し合い
- 研修

エンゲージメント方針 :

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、その国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。

主なエンゲージメント方法 :

- 丸紅基金による社会福祉助成事業
- 海外での奨学金・寄付金を通じた支援
- NGO及びNPOとの協働
- ステークホルダー・ダイアログ
- 経済団体、業界団体を通じた諸活動
- 企業訪問受け入れ
- 丸紅コレクションを通じた文化的貢献

環境・社会**エンゲージメント方針 :**

経営の透明性の確保、開示体制の強化、グループバラ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。

主なエンゲージメント方法 :

- 統合報告書、公式ウェブサイト、株主レポート
- 株主総会
- 投資家向け説明会
- その他IR活動
- ESG投資インデックス調査機関対応

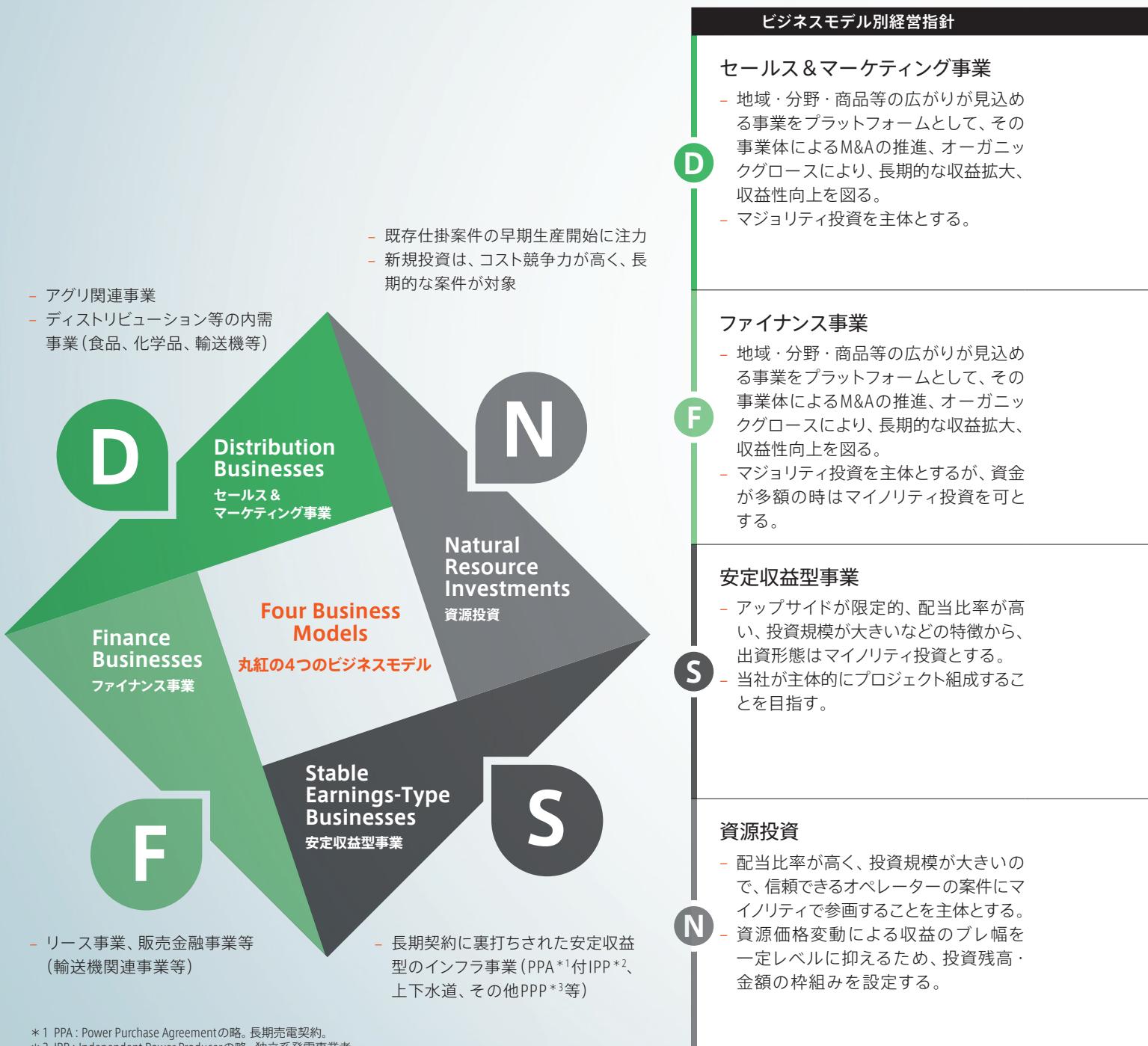
株主・投資家**エンゲージメント実績**

内容	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
個別ミーティング(アナリスト・機関投資家向け)	345回	255回	267回
本邦投資家	228回	140回	168回
海外投資家	117回	115回	99回
決算説明会(アナリスト・機関投資家向け)	4回	4回	4回
事業説明会・見学会(アナリスト・機関投資家向け)	2回	2回	2回
個人投資家向け説明会	0回	1回	2回

丸紅は、長期的な収益拡大の基盤を世界各国・地域に据え、ビジネスモデルごとに異なる経営環境・事業特性に対応した事業・投資戦略を推進しています。

Management Policies by Business Model

ビジネスモデル別経営指針



*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。

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

価値創造プロセス ——ビジネスモデルごとのモデルケース—

ヘナ社

INPUTS 投入資本

- 財務資本：丸紅グループ100%出資
- 人的資本：農業資材事業に特化した、営業・技術・農学・管理それぞれの専門家からなる約5,000人の従業員
- 社会・関係資本：米国内約500拠点ネットワーク

VALUE DRIVERS 値値創造ドライバー

徹底的な地域密着と全米ネットワーク

OUTCOMES 創出価値

- 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による多角的な分析により、増収や効率化を実現するソリューションを提供

MAC Trailer leasing社 (PLM社)

INPUTS 投入資本

- 財務資本：丸紅グループ100%出資
- 知的資本：高い専門性と米国におけるマーケティング力
- 社会・関係資本：7,500台以上の自社トレーラー

VALUE DRIVERS 値値創造ドライバー

総合的な冷凍・冷蔵トレーラーのフリートマネジメント企業として事業を拡大

OUTCOMES 創出価値

- 冷凍・冷蔵トレーラー専門リース・レンタル会社として全米No.1
- 生鮮食品や冷凍食品の全米配送に寄与
- 食品廃棄物削減に寄与

IPP事業

INPUTS 投入資本

- 財務資本：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：発電プラント建設請負EPC⁴⁴案件で培ったノウハウ
- 社会・関係資本：グローバルに広がる地域開発・資産管理拠点

VALUE DRIVERS 値値創造ドライバー

案件開発能力、課題解決能力、資産管理能力

OUTCOMES 創出価値

- ネット発電容量12GWの日本最大のIPP
- 全世界24カ国73案件にわたる事業展開
- 大型火力・水力から再生可能エネルギーまで、多様な電源展開

ロイヒル鉄鉱山プロジェクト

INPUTS 投入資本

- 財務資本：総開発費約1兆円（丸紅グループ15%出資）
- 知的資本：豊富な実績・経験とアジアに広がる販売ネットワーク
- 自然資本：良質かつ豊富な鉄鉱石資源

VALUE DRIVERS 値値創造ドライバー

鉱山から鉄道及び港湾インフラまで自社で保有する一気通貫プロジェクト

OUTCOMES 創出価値

- 年間55百万トンの生産能力
- 雇用創出2,000人
- コスト競争力



Helena Agri-Enterprises

ヘレナ社：

全米に広がるネットワークを最大限に活用し、地域密着型のビジネスモデルを追求
全米最大級の農業資材リテーラーへと成長



INPUTS 投入資本



VALUE DRIVERS 値値創造ドライバー

- 財務資本：
丸紅グループ100%出資
- 人的資本：
農業資材事業に特化した、営業・技術・農学・管理
それぞれの専門家からなる約5,000人の従業員
- 社会・関係資本：
米国内約500拠点ネットワーク

- 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
- 農薬や機能性肥料などヘレナ社独自の製品群
- 独自の精密農業技術「AGRIntelligence」を活用した
コンサルティングサービス

ヘレナ社の強み・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
- » 農薬添加剤・機能性肥料など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

丸

紅は、連結子会社のヘレナ社を
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。日本の国土面積の4倍近くに
相当する耕地面積約1億5千万ヘクタールを誇る米国市場では、その農業資材に対するニーズも非常に多様化
しており、世界のアグリビジネス市場の
最先端にあると言えます。

ヘレナ社が全米最大級の農業資材リテーラーへと成長を実現するまでは、いくつかのイノベーションがありました。丸紅はヘレナ社とともに、買収当時は農薬販売を主軸としていた同社のビジネスモデルのイノベーション

デジタル技術
による
価値創造



精密農業技術を駆使したコンサルティングサービス 「AGRIntelligence」

農業生産は従来、農業生産事業者の知識や経験に基づいて対処されていましたが、ヘレナ社は全米各地の顧客の土壤や作物の状態をデジタル技術を駆使した多角的な分析により可視化し、それぞれの顧客に対し最適な農業資材の選定、投入量・投下時期などのプログラムを提供することによって、顧客の単位面積当たりの増収やオペレーションの効率化に貢献しています。



OUTCOMES 創出価値

徹底的な地域密着と全米ネットワーク

- 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により土壤や作物の状態を多角的に分析し、単位面積当たりの増収や、オペレーションの効率化を実現するソリューションを提供

に取り組み、現在のヘレナ社独自のビジネスモデルを形づくってきました。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一層伸長させるため、ネットワークの拡張に取り組みました。広範なネットワーク構築により、全米の農業事業者ニーズを更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、競争優位性を更に高め、成長を加速させてきました。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、最新の精密農業技術「AGRIntelligence」などの新サービスの開発により、事業を更に拡大して

います。

このヘレナ社の成功は、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。ヘレナ社は商品起点ではなく、顧客起点から常に新たな価値創造を追求し、自社の有する強み(商品・サービス、機能など)で差別化を図り、付加価値の創出に取り組みました。この成功要因は、保有する強力な地場ネットワークや実績・経験をプラットフォームとして活用し、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、成長を加速させたことがあります。今後、

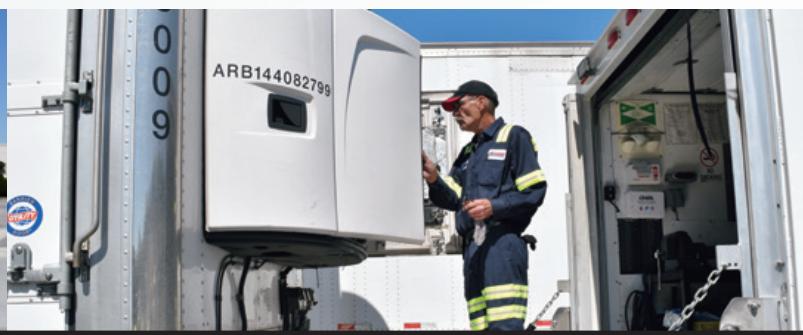
丸紅は、このヘレナ社のイノベーションから得た知見・ノウハウを世界へ展開し、さらなる価値の創出に取り組んでいきます。



MAC Trailer Leasing

MAC Trailer leasing社(PLM社) :

顧客志向の商品・サービスへの集中から自社ならではの強みを再定義し、
新たなビジョンとビジネスモデルを確立



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
 - 米国内に28拠点を展開
- 社会・関係資本 : 7,500台以上のトレーラーを自社保有

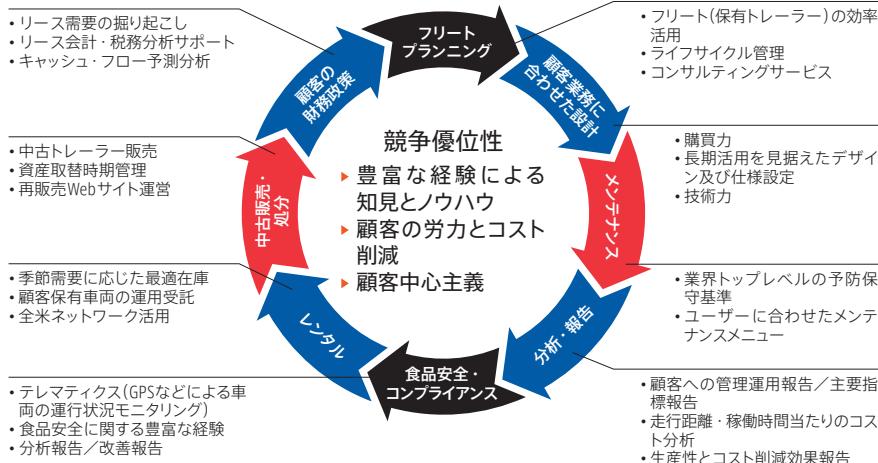
VALUE DRIVERS 値値創造ドライバー

- 冷凍・冷蔵トレーラー専門リース・レンタル会社
- GPSによる保守メンテナンス運行管理
- トレーラー室内温度コントロール
- 冷凍・冷蔵食品の輸送と取り扱いに関する米国新基準にいち早く対応

STRENGTHS & COMPETITIVE EDGE

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



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。その中でも、著しい成果を上げているのが、米国で商品特化型リース事業を展開するPLM社です。PLM社は、米国の消費者や規制の変化に機敏に対応した施策を実施していくことで、2018年3月期までの過去5年にわたり、2桁の収入増加率を達成しました。

2000年に丸紅グループの一員となったPLM社は、新たなビジョンと、それを実現するビジネスモデルの変革に着手し、2005年には、米国の人口

デジタル技術
による
価値創造



冷凍・冷蔵フリートマネジメントのデジタル化により、 更なる顧客満足を追求

PLM社は、トレーラーの温度管理からモニタリング、書類化までを一貫して対応するテレマティクス・システム「ColdLink」を全米でいち早く提供するなど、冷凍・冷蔵フリートマネジメントに関するデジタルソリューションを牽引してきました。現在は、更なる顧客満足度向上に向けて、フリート計画・分析からメンテナンス、業務分析・報告に加え、顧客ポータルサイトまで、PLM社のアセットを全てデジタルでつなぐことに取り組んでいます。



OUTCOMES 創出価値

総合的な冷凍・冷蔵トレーラーのフリート
マネジメント企業として事業を拡大

- 冷凍・冷蔵トレーラー専門リース・レンタル会社として全米No.1
- 生鮮食品や冷凍食品の全米配送に寄与
- 食品廃棄物削減に寄与

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。その後のリーマンショックによるトレーラー資産の評価損なども克服し、資産入れ替えやコスト削減などの財務構造の変革を推し進め、市場の更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。

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」におけるモデルケースです。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とともに、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。更に、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

で展開していく、という好循環を築きました。「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、強みを更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、更なる価値の創出に取り組んでいきます。

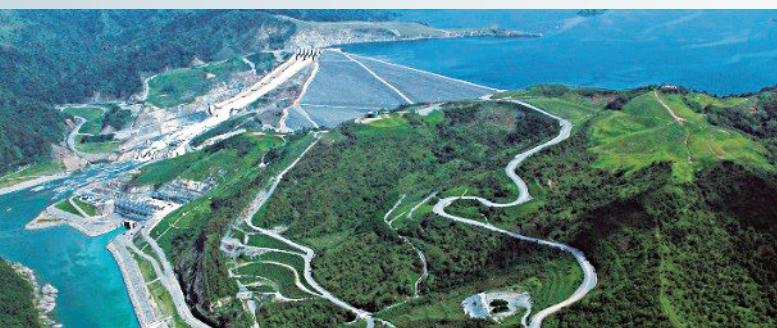


IPP Business

IPP^{*1}事業：

海外電力案件の実績に裏づけられた案件開発能力、課題解決能力、資産管理能力により、グローバルに広がるポートフォリオからの安定的かつ厚みのある収益を実現

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



INPUTS 投入資本

- 財務資本：
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：
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：
グローバルに広がる地域開発・資産管理拠点^{*3}



VALUE DRIVERS 値値創造ドライバー

- 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

案件開発能力 課題解決能力

* 2 EPC : Engineering, Procurement and Constructionの略。設備・プラントの一括納入請負。
* 3 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、香港、アブダビ、リスボン

IPP事業の強み・競争優位性

» 地域営業能力

- EPC及び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

» 実績に裏づけられた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・規制緩和を捉え、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

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、長期的な安定収益を見込み海外IPPへと事業展開し、2000年代には中東で発電造水事業(IWPP^{*4})を開始しました。その後も多角化を推し進め、電力卸売事業、再生可能エネルギー発電事業、電力小売(PPS^{*5})事業、送配電事業に加えて、発電所の保守点検(O&M^{*6})や洋上風力据付事業など、電力事業の川上から川下までをカバーする多彩なポートフォリオを有しています。現在

デジタル技術
による
価値創造



電力IoT分野における丸紅ならではのノウハウと先行事例

人が気づくことが難しい微細な異常をデジタル信号として認知し、その対応を可能にする、また人の経験に依存していた発電所の保守・運転ノウハウをデジタルに置き換えて最適な運営を実現し、収益性の改善や環境負荷の低減等を実現するのが、電力IoTソリューションです。

丸紅は、当社発電資産におけるユーザーとしての知見、EPC/IPP事業者としてのノウハウと実績、ネットワーク等を活用しながら、他の発電事業者が保有する発電資産への導入も進めています。



完成予想図

OUTCOMES 創出価値

- 資産管理
 - 安全・安心・安定運営
 - 資産価値向上

資産管理能力

- ネット発電容量12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24カ国73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

のネット発電容量は、全世界24カ国において12ギガワットに上り、日本最大のIPPとなっています。

丸紅の電力事業の強みは、世界各地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ることにより築かれました。その強みを活かして、発電所設備を一部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、設計からプラントの試運転・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。更には、民間企業

による資金調達、発電資産運営にまでスコープが広がった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重ねました。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、さらなる価値創造に取り組んでいきます。

IPP事業は、長期契約に裏づけら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ソリューションなどの新技術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。

*4 IWPP: Independent Water and Power Producerの略。独立系発電・造水事業者。

*5 PPS: Power Producer and Supplierの略。特定規模電気事業者。

*6 O & M: Operating and Maintenanceの略。プラントの運転と維持管理。



Roy Hill Iron Ore Project

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、コスト競争力の高い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



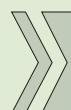
INPUTS 投入資本

- 財務資本：総開発費約1兆円（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・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



VALUE DRIVERS 値値創造ドライバー

- 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



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

丸 紅が15%出資するロイヒル鉄鉱山プロジェクトは、統合インフラとしての鉱山・鉄道・港湾を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、年間生産・出荷能力は55百万トンと西オーストラリア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。その後2017年9月にフル生産体制を確立し、事業パートナーのHancock Prospecting社(豪州)、ポスコ社(韓国)、中国鋼鐵社(台湾)とともに操業の効率化・安定化に取

デジタル技術
による
価値創造



IoTの活用により操業最適化及び安全性・生産性の向上に取り組む

ロイヒル鉄鉱山プロジェクトは、鉱山から約1,500km離れたパースに集中管理センターを保有し、遠隔地から中長期の採掘計画策定、採掘オペレーション、出荷までの工程を集中管理しています。採掘の現場では、自動ドリルリグや自動サンプラー・自動ラボなどが既に稼働しており、更に無人ダンプトラック導入を進め、IoTを活用した操業の最適化及び安全性・生産性の向上に取り組んでいます。



OUTCOMES 創出価値

鉱山から鉄道及び港湾インフラまで自社で
保有する一気通貫プロジェクト

- 西豪州ピルバラ地区単一鉄鉱山最大の年間550万トンの生産能力
- 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

り組んでおります。

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。また、鉱山の開発だけでなく、鉱山から積出港までの全長344km*に

及ぶ鉄道を新設し、更に、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。本プロジェクトは、生産・出荷コストにおける高い競争優位性を有していますが、更に進化するデジタル技術を導入し、今後も長期にわたり、新たな価値を生み出しています。

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

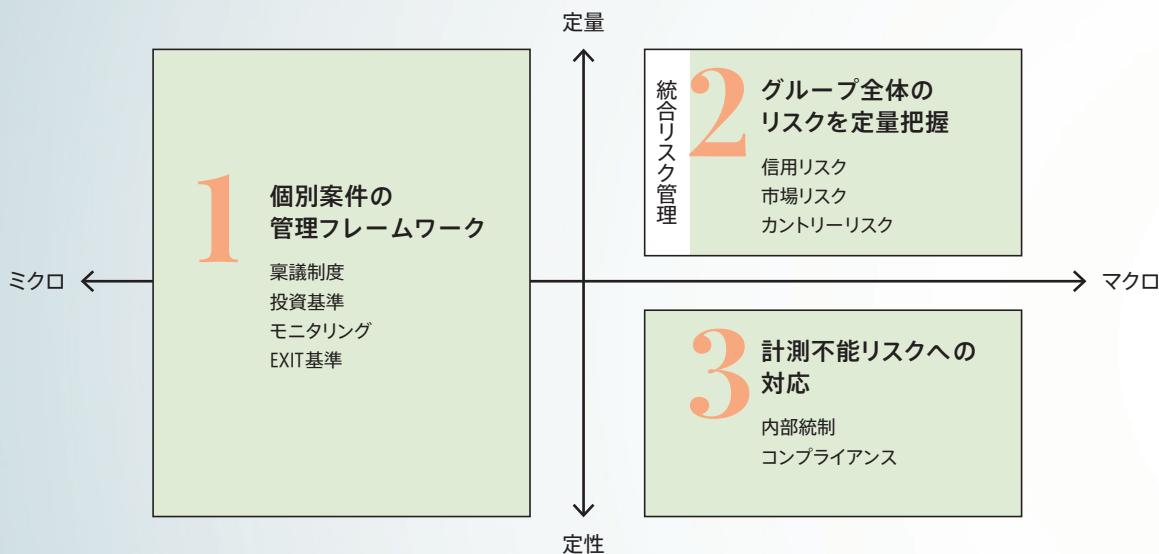
す。本プロジェクトで獲得した知見・ノウハウを、今後の丸紅の「資源投資」に活かしていきます。

* 東京一名古屋間に相当。

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。金融市場や商品市場における為替・資源価格などのボラティリティが依然として大きい環境下、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。

Marubeni's Risk Management

丸紅のリスクマネジメントの全体像



統合リスク管理

丸紅は、多岐にわたる業種及び地域展開に伴い、個別リスクへのミクロの視点に加え、丸紅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、丸紅グループ全体の資産を俯瞰し、エクスポートジャーポジションごとにリスクの所在国や産業、顧客の信用格付といったリスク属性を分類し、それとともに、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。

統合リスク管理は、様々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ー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当社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)をもとに算出されるのが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トルの一つとして使われています。

* 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。

信用リスク管理

丸紅では、定量・定性の両面から取引先の信用度を分析し、リスクに応じた信用リスク管理を行っています。具体的には、丸紅独自のロジックに基づくスコアリングモデルを用い、取引先の決算データをベースに、所在国のカントリーリスクや親会社も含めた信用度等の要素を併せて、信用度ランクを判定しています。この信用度ランクを活用し、定性面の評価も加えて、一取引先に対し供与する信用の上限額を信用限度として設定しています。また、回収期間に応じた信用リスク引当金を算出し、リスク・リターンの適正化を図るとともに、損失の発生に備える管理を行っています。

市場リスク管理

丸紅が取り扱う様々な商品の中には、原油やガス、穀物など各商品市場における価格変動により、収益に大きな影響を与えるリスクのある商品があります。現在、丸紅では、こうした商品取引における価格変動リスクについて、各商品ごとに設定したポジション限度の範囲内での取引実施、および各商品ごとのポジションの適時モニタリングを柱とする商品ポジション管理を通じて、各商品市場に対して過大なリスクエクスポートを負うことのないように管理しています。

カントリーリスク管理

刻々と変化し、複雑化するグローバル事業環境を踏まえ、各国・各事業に関するポジティブまたはネガティブな影響を認識・管理することは、積極的に海外への事業投資を推進する丸紅にとって、これまで以上に重要となっています。現在、丸紅では、複数の国において金融リスクが同時に高まるリスクを想定し、各国をリスク度に応じて分類を行ったうえで分類ごとにエクスポートを総括管理するとともに、個別の国に對してもエクスポート管理を行うことで、特定の国や地域にエクスポートが集中するリスクをマネージしています。

また、国分類毎に収益基準を設定する等により、リスク・リターンの適正化を図っています。

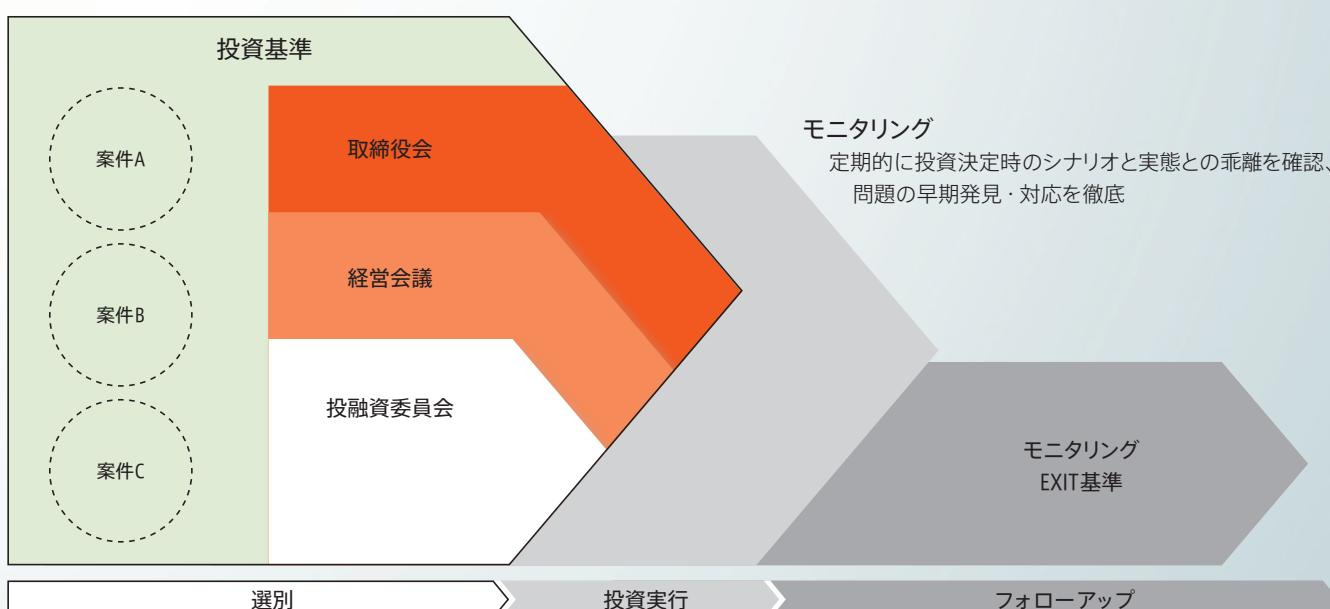
個別案件の管理、投資決定プロセス

重要な事業投資などの個別案件については、稟議制度、モニタリング制度により、入り口から出口までの一貫したリスク管理体制を整えています。

新規案件に際しては、まず、営業グループより、定量基準を満たした案件につき、案件概要、事業計画等が提出されます。これに対し、関係CSグループによる、定性・定量両面からのリスク分析結果等の意見が提出され、投融資委員会で審議を行います。投融資委員会では、個別案件の事業性、リスク分析だけでなく、全社的な集中リスクについても考慮のうえ審議を行います。その後、経営会議に付議され、社長が決裁を行います。また、より重要な案件については、取締役会にて決議されます。

投融資実施後は、営業グループがフォローしますが、重要案件についてはモニタリングを行い、問題の早期発見と対策立案を徹底しています。投融資委員会、経営会議、及び取締役会に對して定期的に現状報告が行われるとともに、EXIT基準に抵触した案件など、必要と認められた案件については、稟議制度のプロセスに従って、対応策について審議が行われます。

投資決定プロセスについて



デジタル技術の急速な発展により、あらゆる産業で「デジタルトランスフォーメーション」の動きが加速しており、丸紅にとって大きな成長が期待できるビジネス機会である一方、既存ビジネスを破壊する創造的な変革は大きな脅威にもなり得ます。丸紅はこうした時代の流れの中、丸紅グループ全体の事業や資産の在り方・測り方を捉え直し、デジタル技術を活用することで既存事業の優良化と新たな価値創造を推進し、全社のデジタルトランスフォーメーションを加速させています。

Harnessing Digital Transformation

デジタル・イノベーション部: デジタル技術の活用により既存事業の優良化と新たな価値を創出する



※ 案件イメージ

デジタルトランスフォーメーションの中心組織として、丸紅グループ全体をリードする

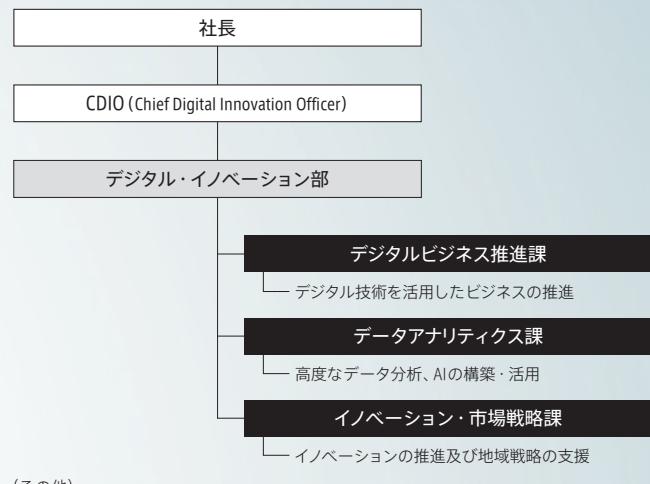
丸紅では、デジタル技術の急速な進展によるビジネス環境の変化を見据え、丸紅グループ全事業領域を対象に既存ビジネスの優良化と新たな価値を創造する新規ビジネスモデルの創出を牽引するため、2018年4月にデジタル・イノベーション部(前身は、IoT・ビッグデータ戦略室)を設立しました。

現在、各事業領域において丸紅グループのビジネスのユニークさや強みをデジタル技術により伸ばしていく差別化戦略を推進しており、各事業領域の現場において、デジタルトランスフォーメーションにより「何を生み出す」ことができるのかを見極めたうえで、タテ(商品軸)・ヨコ(全社軸)のアプローチによる差別化・ビジネス価値向上に取り組んでいます。

タテ・ヨコのアプローチ

「タテ」のアプローチとしては、デジタル技術を活用した新たな価値創造の種を見つけるべく、各事業の現場において新規案件の創出・PoC(実証実験)の実行支援を行っています。「ヨコ」のアプローチでは、全社的な観点から重要テーマを取り上げ、丸紅グループ全体での活用を検討しています。現在、右記のテーマに取り組んでおり、順次、新たなテーマを追加しています。

デジタル・イノベーション部組織図



「ヨコ」のアプローチにおける重要テーマ:

1. 予兆保全・最適操業
2. サプライチェーンマネジメントの最適化
3. AIの活用
4. Fintech
5. デジタルマーケティング

取り組み事例



フットウェアブランド「IFME」におけるデジタル技術の活用 —足サイズ測定アプリのPoC

IFME(イフミー)は丸紅フットウェアのオリジナルブランド子ども靴です。～子どもたちの足を健やかに育む～。誕生以来15年以上変わらないコンセプトの下、産学協同開発しています。いかにより靴を提供しても、成長に合わせた適切なサイズ選びをしなければ健やかな足の成長にはつながりません。「忙しい親御さんにも、簡単に子どもの靴選びができるサポートができれば……」。そんな思いから、AR(拡張現実)技術を活用してスマホで簡単に子どもの足のサイズを計測し、適切なサイズの靴購入をサポートするアプリを考案、PoCを経てリリース予定です。本アプリを通じてお客様と直接つながることで、IFMEブランドをより大きく育てていく契機にしていきます。

Orchestrating a Strategic Value Upgrade

事業の戦略性を徹底的に追求し、一つ一つの利益の積み重ねによって丸紅グループの中長期的な企業価値を高めていきます。

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、
サステナビリティ推進委員会委員長、開示委員会委員長



Q1.

最優先課題である「財務基盤の強化」の進捗は？

A1.

2期連続で高水準のキャッシュ・フローを創出し、「財務基盤の強化」は予定を上回るスピードで進捗しています。

GC2018の最優先課題である「財務基盤の強化」に向け、既存事業の稼ぐ力の強化、営業資金の効率化、投資の厳選・資産リサイクルの促進など、

キャッシュ・フロー極大化に向けた各種取り組みを実行してきました。その結果、2018年3月期は2014年3月期以来の過去最高益(2,113億円)を更新し、営業キャッシュ・フローと投資キャッシュ・フローの合計であるフリー・キャッシュ・フローは+2,037億円の黒字(GC2018期間の2カ年累計では+4,946億円の黒字)となり、高水準のキャッシュ・フローを創出することができました。

この創出したキャッシュで債務削減を推し進めたことにより、2018年3月

末のネットD/Eレシオは前期末比0.16ポイント改善の1.04倍となりました。GC2018の目標を1年前倒しで達成することができ、財務基盤の改善が着実に進んでいると評価しています。

レバレッジ水準を改善していくことは、グローバルに資金調達を行う当社の格付を維持・向上させるうえで重要なポイントであり、遅くとも2021年3月末までにネットD/Eレシオを0.8倍程度とすることをターゲットとしています。今後起こり得る、いかなる環境変化においても持続的な成長を実現していくためには、リスクを許容できる強固な財務基盤を保持し続ける必要があると考えており、引き続きその強化を推し進めています。

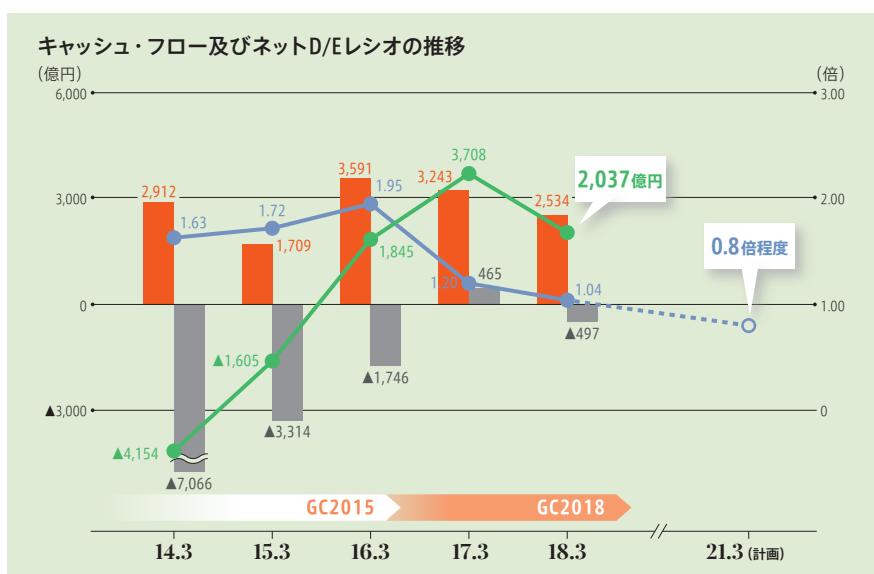
Q2.

2018年3月期の投融資実績と今後の投融資戦略は？

A2.

目前の利益を買いにいくような投資は行わず、戦略性を徹底的に追求して案件を厳選します。

当社が中長期的に企業価値を高めていくためには、新たな事業の創出や



■ 営業キャッシュ・フロー (左軸) ■ 投資キャッシュ・フロー (左軸) ● フリー・キャッシュ・フロー (左軸) ● ネットD/Eレシオ (右軸)

GC2018における新規投融資

	2017年3月期	2018年3月期	2カ年合計
新規投融資合計	約1,100	約1,100	約2,200
D セールス＆マーケティング事業	約250	約450	約700
F ファイナンス事業	約150	約200	約350
S 安定収益型事業	約700	約400	約1,100
N 資源投資	約0	約50	約50
GC2018 修正後計画 (3カ年合計)	4,000～5,000	非資源を中心に戦略的に厳選	

既存事業の強化・拡大が不可欠です。GC2018における3カ年累計の新規投融資は4,000億円から5,000億円を計画しており、2017年3月期と2018年3月期の2カ年累計では約2,200億円を中期経営計画の目標のとおり、非資源分野を中心に戦略的に厳選して実行しました。

当社は各ビジネスの特性を踏まえて4つのビジネスモデル（「セールス＆マーケティング事業」、「ファイナンス事業」、「安定収益型事業」、「資源投資」）を定めていますが、非資源分野のビジネスモデルの中でも、特にアップサイドのポテンシャルが高く、成長の要となるのは「セールス＆マーケティング事業」だと考えています。このビジネスモデルへの投資にあたっては、マジョリティ投資とすることで経営やガバナンス、キャッシュのグリップを握ることを基本としています。そのうえで、当社と投資先の強みを掛け合わせることで新たな価値創造が可能か、また、当社がオーナーとして投資先の価値をより引き出せるかどうかを重視しており、経営陣についても当社員に限らずその事業における最良経営人材を登用しています。

直近で実施したいずれの投資案件も、各営業本部の戦略に基づき、丸紅の強みとの掛け合わせによって利益が

増幅すると見込んだ案件*であり、当社の巨大なプラットフォームを活用しながら、事業の成長を加速させたいと考えています。今後も事業の戦略性を徹底的に追求し、一つ一つの利益の積み重ねによって丸紅の中長期的な企業価値を高めていきます。

*「セールス＆マーケティング事業」における直近の投資実績の詳細は、P34-35を参照ください。

がら資本コストを上回るリターンを徹底的に追求することが、丸紅の企業価値向上につながると考えています。

GC2018では、リターンを測る重要な経営指標の一つとして、「ROE10%以上」を目標に設定し、株主資本の有効活用に取り組んでいます。当社では、資本コストを意識した経営を従前より推進しており、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、投融資案件のリスクに見合ったリターン、かつ資本コストを上回るリターンを上げられるかどうかを個別に確認したうえで投資決定しています。投融資実行後も個々の案件をPATRACを使ってモニタリングしており、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を行っています。Q2でご説明した投資戦略に基づいた新規投融資を実行することに加えて、既存事業の稼ぐ力の更なる強化、将来性の低い資産のリサイクル促進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。

Q3.

企業価値向上に向けた資本効率向上の施策は？

A3.

資本コストを意識した経営を推進していきます。

経営環境の変化するスピードが速まる中でも一定のリスクを取りながらリターンの獲得を目指す必要があります。最適な財務・投資戦略を実行しな

PATRAC (Profit After Tax less Risk Asset Cost) とは

$$\text{PATRAC} \text{ (長期的拡大が目標)} = \text{連結純利益} - \text{リスクアセット (必要株主資本)} \times \text{リスクアセットコスト} 10\% \text{ (株主資本コスト)}$$

リスク・リターン

$$\text{リスク・リターン} = \frac{\text{連結純利益}}{\text{リスクアセット}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{総資産}} \times \frac{\text{総資産}}{\text{リスクアセット}}$$

リスク・リターンの改善策

ROA

資産回転率の向上

優良資産への入れ替え

丸紅は、中期経営計画GC2018において「ビジネスモデル別経営指針」を掲げ、4つのビジネスモデルごとに異なる経営環境・事業特性に対応した事業・投資戦略を推進しています。

なかでも、「セールス＆マーケティング事業」は他のビジネスモデルに比べ、最も幅広い事業領域で価値を発揮するもので、すなわち、現在の丸紅の成長戦略の基礎となるものです。その特徴は、地域・分野・商品などの広がりが見込める事業をプラットフォームとして、オーガニックな成長やM&Aによる長期的な収益拡大、収益性向上を図ることにあります。

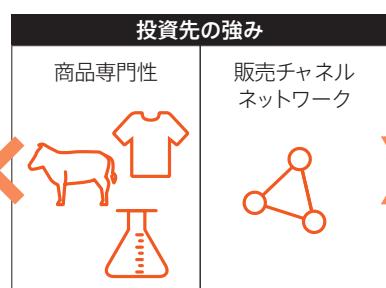
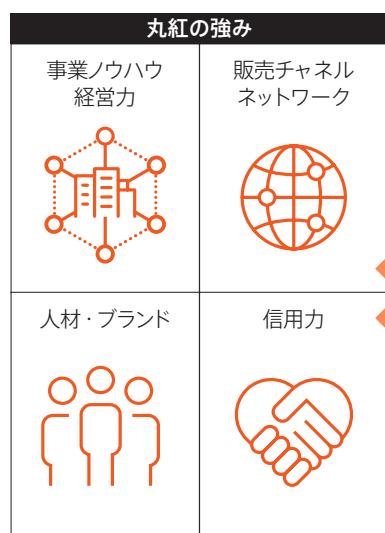
ここでは2018年3月期の投資実績の中から、「セールス＆マーケティング事業」における成長戦略の具体例をご紹介します。

Shifting to a ‘Business Strategy’ from an ‘Investing Strategy’

「投資」戦略から「事業」戦略へ

「セールス＆マーケティング事業」における成長戦略

- 「投資」そのものを目的とせず、「事業」の成長による企業価値向上を目的に事業を展開する
- 丸紅グループの強みと投資先の強みを掛け合わせることで新たな価値創造が可能かを徹底検証。更に、丸紅がオーナーとして、投資先の価値をより引き出せるかを重視する
- マジョリティ投資により、投資先の経営、ガバナンス、キャッシュのグリップを握り、丸紅主導で事業の成長を実現させる
- 投資先の経営にあたっては、当該事業の価値最大化に資する最良経営人材を登用する



「新たな価値創造」
による
「成長の加速」



食料グループ
食品本部

Creekstone Holding (Creekstone)

Creekstone社の収益の源泉・強み

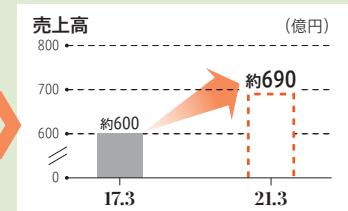
- 高品質ブラックアンガス種に特化し、高品質及びナチュラル系の生牛（ノンホルモン・抗生素フリーなど）を安定的に貰付ける調達力
- 「Creekstone」ブランドとして高級業態に広く認知され、競合他社との明確な差別化を実現

丸紅の強みを活用した価値向上施策

- 丸紅グループである豪州Rangers Valley Cattle Station (RV) 社の販路を活用した、日本並びに中国・アジアなどへの販売拡大
- RV社の肥育ノウハウ活用による生産農家の更なる囲い込みを通じた安定調達力の強化
- 国内プロリーグ事業である株式会社ウェルファームズの歩留・処理効率改善ノウハウの活用による生産性改善



価値向上施策による目標値



生活産業グループ
ライフスタイル本部

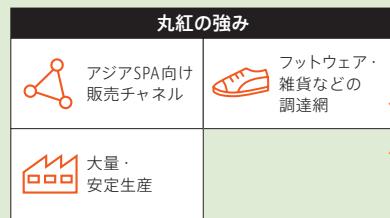
Saide Tekstil Sanayi ve Ticaret (Saide)

Saide社の収益の源泉・強み

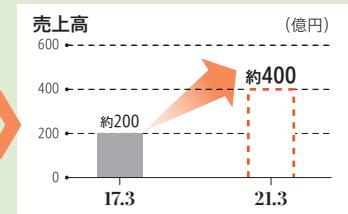
- 世界主要都市の最新トレンドをもとにした、顧客ニーズに合った店頭消化率の高い企画力
- トルコにおいて素材メーカー100社／縫製メーカー80社以上と連携し、店頭状況に応じた短納期生産体制を実現
- 欧州SPA*各社との安定した取引

丸紅の強みを活用した価値向上施策

- Saide社の販路に丸紅グループの既存生産インフラを活用し、大量生産・安定供給を実現
- Saide社の販路に丸紅グループが取り扱うフットウェア、雑貨などの商材を供給
- アジアにて短納期生産モデルを構築し、当社販路に加えアジアSPA向けに提供



価値向上施策による目標値



* SPA : Specialty store retailer of Private label Apparel (製造小売業) の略。オリジナル製品を企画・生産し、自社の小売店で販売する企業。



素材グループ
化学品本部

Olympus Holding (Orffa)

Orffa社の収益の源泉・強み

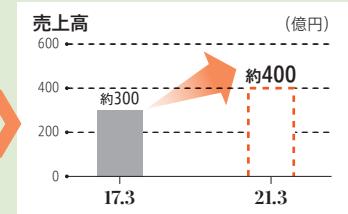
- 欧州を中心約800社の強い顧客基盤を構築
- 汎用品から高機能品に至る商品をフルラインアップ
- 欧州最大級の取扱量を誇り、圧倒的な価格競争力・安定した調達能力を発揮
- 欧州最先端の大学・研究機関と提携するなど高い商品開発力

丸紅の強みを活用した価値向上施策

- 丸紅の海外拠点網とともに、丸紅グループであるガビロン社・日清丸紅飼料株式会社・RV社など農業・畜産関連の数多くの事業会社との協業を検討



価値向上施策による目標値



財務ハイライト

中期経営計画

“G” PLAN

SG2009

米国会計基準

2007年3月期

2008年3月期

2009年3月期

2010年3月期

年間：

収益・売上高 ^{*1}	¥9,554,943	¥10,631,616	¥10,462,067	¥7,965,055
売上総利益	531,171	596,916	644,803	491,673
営業利益 ^{*2}	165,020	200,153	234,065	118,926
受取配当金	20,705	23,645	27,719	23,561
持分法による投資損益	44,880	55,661	21,973	28,864
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	95,312

期末現在：

資産合計(総資産)	¥4,873,304	¥5,207,225	¥4,707,309	¥4,586,572
ネット有利子負債	1,843,445	2,001,977	1,911,607	1,706,397
資本合計	820,839	860,581	623,356	799,746

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	¥54.89
配当金	10.00	13.00	10.00	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	¥152,075	¥235,290	¥343,618	¥280,610
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲135,147	▲306,855	▲387,069	▲35,207
フリー・キャッシュ・フロー	16,928	▲71,565	▲43,451	245,403
財務活動によるキャッシュ・フロー	24,819	65,865	257,608	▲254,655
現金及び現金同等物の期末残高	414,952	402,281	573,924	570,789

財務比率：

ROA(%)	2.52	2.92	2.24	2.05
ROE(%)	16.94	19.31	16.51	14.52
株主資本比率(%) ^{*5}	15.3	15.0	12.0	16.2
ネットD/Eレシオ(倍)	2.25	2.33	3.07	2.13

*1 2013年3月期以前は「売上高」を記載。「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。

*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。「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。

*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)

2011年3月期 2012年3月期 2013年3月期 2014年3月期 2015年3月期 2016年3月期 2017年3月期 2018年3月期

¥9,020,468	¥10,584,393	¥10,509,088	¥7,055,700	¥7,834,295	¥7,300,299	¥7,128,805	¥7,540,337
522,152	541,454	528,194	651,063	707,318	670,086	613,880	677,237
145,774	157,315	122,932	157,462	160,688	104,231	91,597	118,054
19,200	27,351	30,112	34,917	34,957	18,555	17,512	21,254
71,452	81,528	87,790	99,405	89,919	31,824	114,725	148,503
136,541	172,125	205,696	210,945	105,604	62,264	155,350	211,259

¥4,679,089	¥5,129,887	¥5,965,086	¥7,256,085	¥7,673,064	¥7,117,686	¥6,896,733	¥6,877,117
1,615,634	1,755,705	1,785,247	2,491,043	2,887,608	2,762,453	2,099,939	1,915,824
831,730	915,770	1,188,379	1,531,231	1,678,713	1,415,202	1,742,758* ³	1,835,637* ³

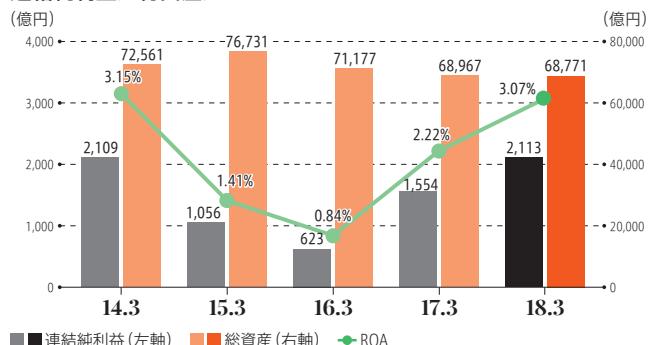
¥78.63	¥99.13	¥118.48	¥121.52	¥60.85	¥35.88	¥88.08	¥119.43
12.00	20.00	24.00	25.00	26.00	21.00	23.00	31.00

¥210,044	¥172,599	¥295,734	¥291,188	¥170,943	¥359,132	¥324,263	¥253,423
▲128,495	▲273,689	▲210,878	▲706,585	▲331,411	▲174,596	46,504	▲49,742
81,549	▲101,090	84,856	▲415,397	▲160,468	184,536	370,767	203,681
▲17,010	171,913	129,030	196,779	▲70,705	▲36,268	▲258,123	▲269,507
616,003	677,312	919,475	665,498	469,106	600,840	704,972	625,834

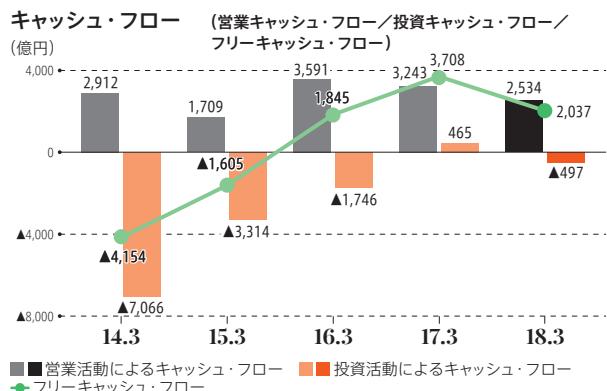
2.95	3.51	3.71	3.15	1.41	0.84	2.22	3.07
17.98	21.17	20.74	16.67	7.28	4.39	11.09	13.97
16.5	16.6	19.0	19.1	19.8	18.5	20.9	22.2
1.94	1.92	1.50	1.63	1.72	1.95	1.20	1.04

Financial Data 財務データ

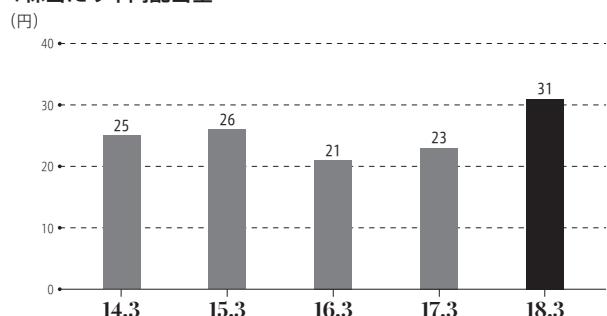
連結純利益／総資産／ROA



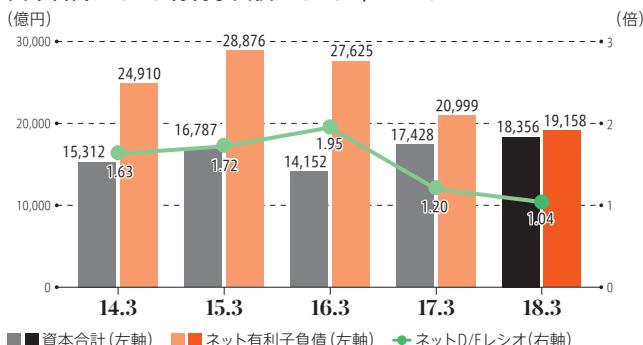
ROE



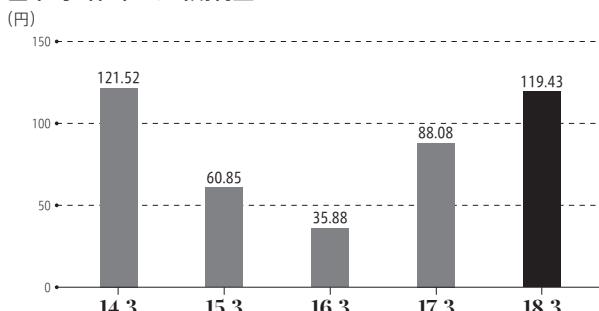
1株当たり年間配当金



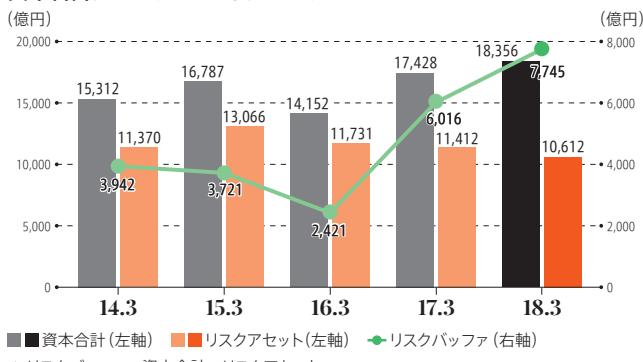
資本合計／ネット有利子負債／ネットD/Eレシオ



基本的1株当たり当期利益

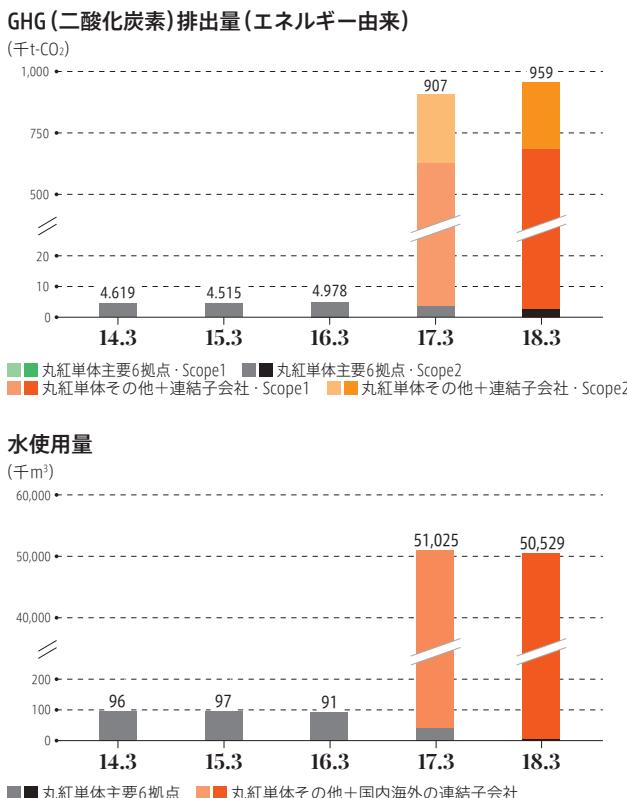


資本合計／リスクアセット／リスクバッファ*

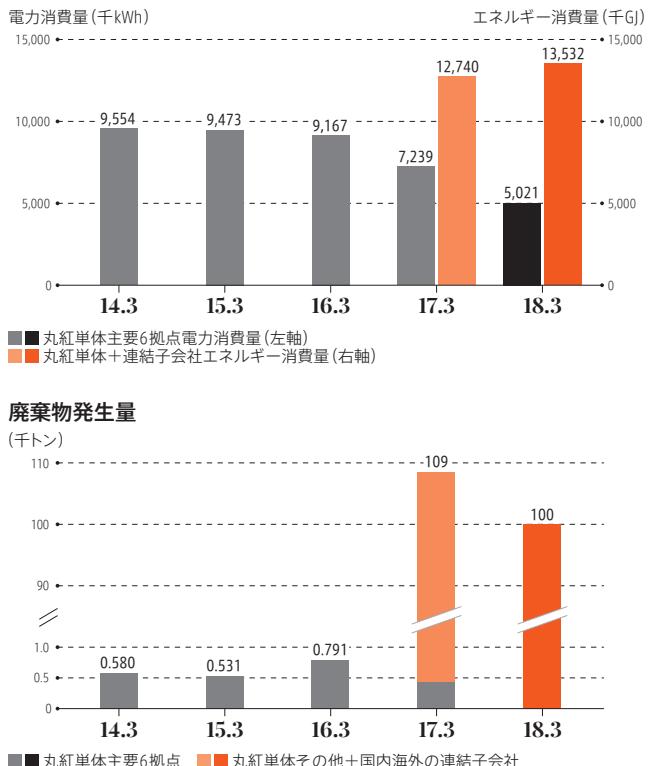


Non-Financial Data 非財務データ

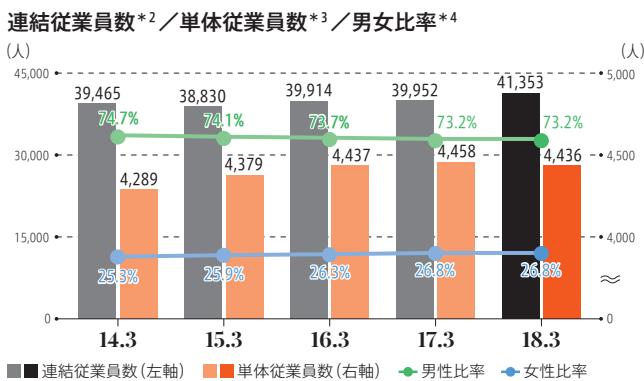
ENVIRONMENTAL DATA 環境データ*1



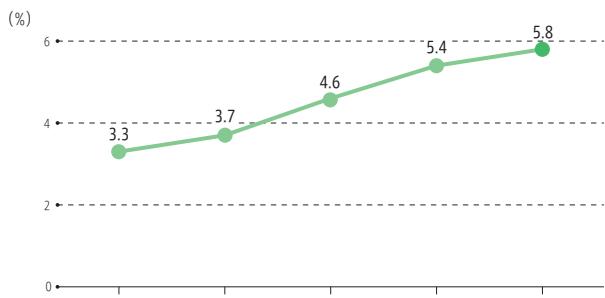
エネルギー・電力消費量



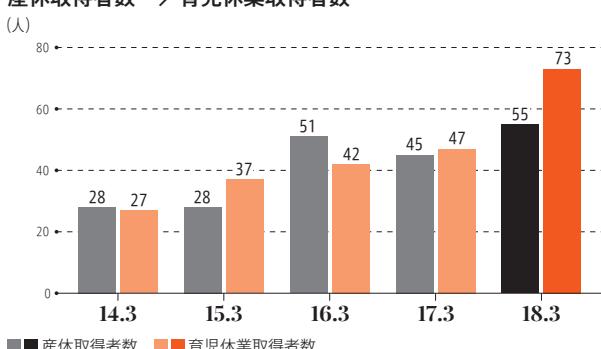
SOCIAL DATA 社会性データ



管理職に占める女性比率



産休取得者数*5/育児休業取得者数*6



*1 データ集計対象拠点

・2014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、中部支社、大阪支社、九州支社、静岡支店)。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消費量を算入しています。

・2017年3月期以降
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社、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CO₂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。国内およ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2015年値を使用。

・都市ガスのCO₂排出係数

2014年3月期から2015年3月期までは、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。

・2018年3月期から、灯油、軽油、ガソリンを集計対象に加えました。

エネルギー消費量

・電力の単位発熱量は、3.6GJ/MWhを使用。

・燃料は地球温暖化対策推進法の単位発熱量を使用。

・ハイオスマスエネルギーは含みません。

廃棄物量

・有価物は含みません。

*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。