

# まる ベニ に

株主レポート

No.110

2011 SUMMER

## CONTENTS

- |  |                         |
|--|-------------------------|
| 02 社長メッセージ                                 | 11 丸紅クリッピング             |
| 2010年度決算の概要と<br>中期経営計画『SG-12』の<br>進捗状況について | 12 CSR情報                |
| 09 セグメント情報                                 | 13 特集 丸紅プロジェクト紹介[水ビジネス] |
| 10 丸紅グループの動向                               | 16 世界の食卓                |
|  | 18 IRインフォメーション          |
|  | 20 SG-12広告『走れ』・株主メモ     |

[注意事項] 本資料の将来の見通しに係わる記述は、現時点で入手可能な情報および将来の業績に影響を与える不確定な要素を含む仮定を前提としております。実際の業績は、今後様々な要因によって異なる結果となる可能性があります。



## 丸紅TOPIC

## 若者を世界へ

丸紅は、中期経営計画『SG-12』の重点施策の一つに「経営主導による人材戦略の推進」を掲げています。経営環境の変化およびビジネスモデルの多様化に対応すべく、人材強化に戦略的に取り組んでおり、その施策の一つとして、若手総合職全員が20代のうちに、一度は海外勤務を経験することを必須としました。「経験の幅」を広げることで、グローバルに活躍できる人材を「早く」「大きく」育成していきます。

# 2010年度決算の概要と中期経営計画『SG-12』の進捗状況について

株主の皆様には、変わらぬご高配を賜り深謝申し上げます。当社は5月6日に、2010年度決算を発表致しました。この機会に、2010年度決算と中期経営計画『SG-12』の進捗状況につき、ご報告申し上げます。

まず最初に、3月11日に発生した東日本大震災で亡くなられた方々に、改めまして心から哀悼の意を表するとともに、被災地の皆様には心よりお見舞い申し上げます。

この震災は、日本にとって戦後最大の危機と認識しています。日本がこの苦難を克服し、再び未来へ踏み出すため、当社としても引き続きグループを挙げ、でき得る限りの協力・支援を実施し、当社の社会的責任を果たしていく所存です。

## 1 2010年度決算の概要

### ◆連結純利益1,365億円 大幅増益－

それでは当社の2010年度決算につき、まず収益面からご説明します。

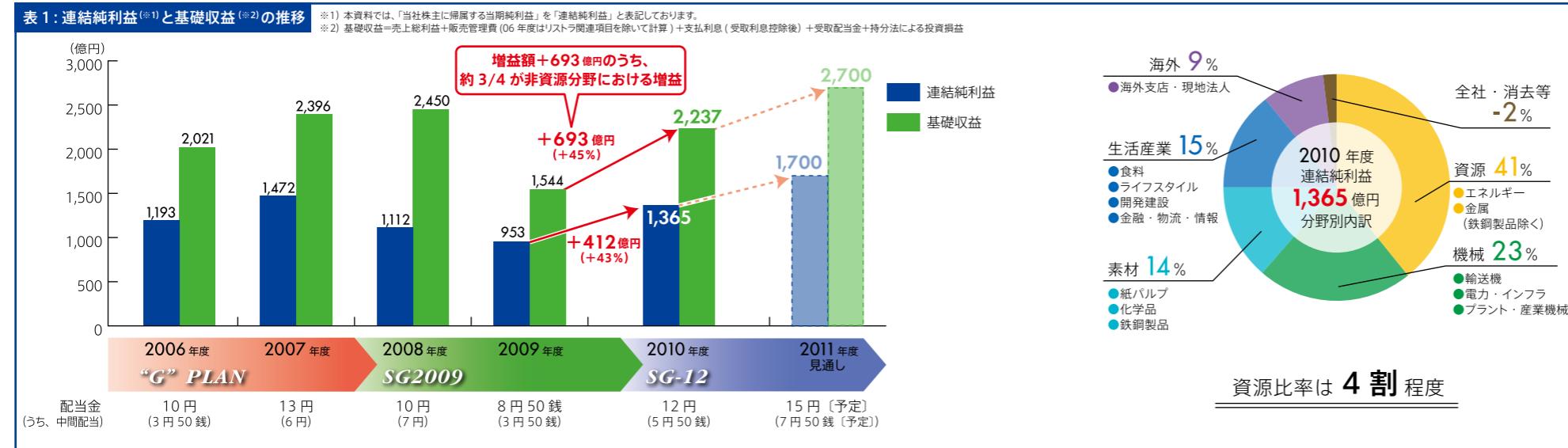
連結純利益は1,365億円となりました。前年度対比では、+43%の大幅増益です。また、期初に設定した見通しである1,250億円、さらに、今年1月に行った上方修正後の業績予想1,350億円のい

ずれをも上回る結果となりました。この連結純利益1,365億円は、当社の過去最高益である2007年度の1,472億円に次ぐ水準であり、2010年度より取り組んでいる3年間の中期経営計画『SG-12』の初年度として、極めて順調な進捗を示すことができたと評価しています。

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

また、当社の稼ぐ力の実態を示す指標である基礎収益においても、2010年度実績は2,237億円と、

表1：連結純利益<sup>(※1)</sup>と基礎収益<sup>(※2)</sup>の推移



President & CEO Teruo Asada  
代表取締役社長 朝田照男

前年度対比+693億円、率にして+45%の大幅増益となりましたが、この増益額+693億円のうち、実に約3/4は非資源分野による増益となっています。このことからも、当社の収益がバランス良く拡大していることがお分かり頂けるものと思います。

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

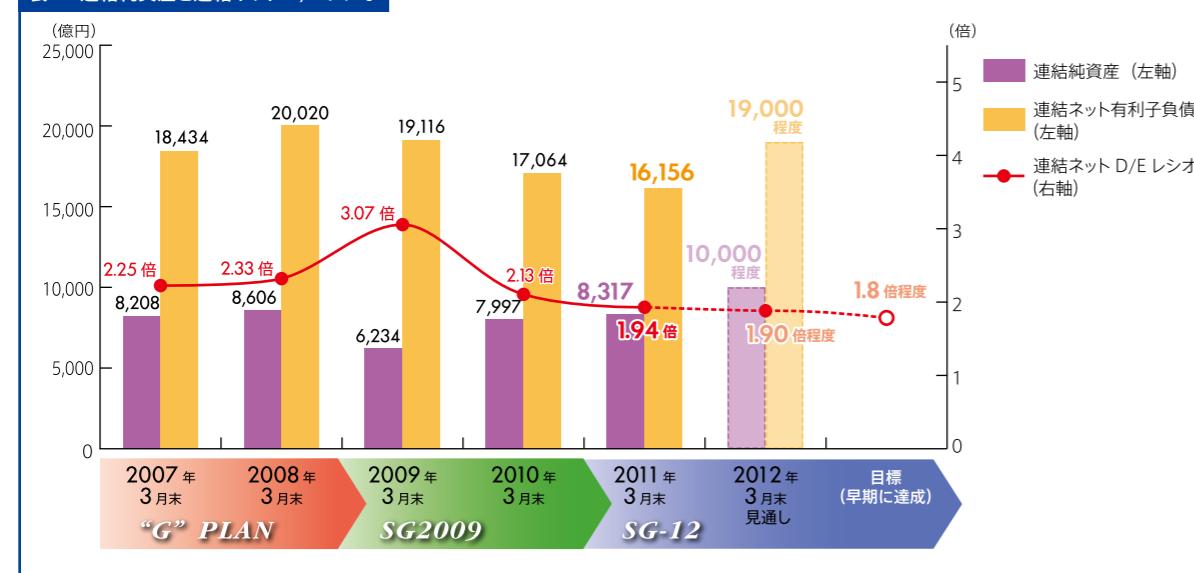
#### ◆連結ネットD/Eレシオ1.94倍－2倍未満を達成－ 次に、財務面についてご報告します。

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

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

キャッシュフローについて、中期経営計画『SG-12』の一年目である2010年度は、約1,600億円の新

表2：連結純資産と連結ネットD/Eレシオ



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

#### ◆2010年度年間配当 一株当たり12円

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

うる強固な収益基盤と盤石な財務基盤を確立し、全てのステークホルダーの皆様の“期待を超えるパートナー”として持続的成長に挑戦する「強い丸紅」を実現する』ための3年計画です。2010年度は、そのホップ・ステップ・ジャンプのホップである一年目として、極めて力強いスタートが切れたと評価しています。

まず、定量目標についてですが、先程ご説明の通り2010年度連結純利益は1,365億円と、期初に掲げた目標である1,250億円を超過達成、連結ネットD/Eレシオは2倍を切って1.94倍となり、「早期に1.8倍程度」という目標に向か、着実に改善しています。連結純資産とリスクアセットの差額であるリスクバッファについても、2010年度末で2,044億円と、初めて2,000億円を超えるレベルに達しています。また、ROEは18.0%と、目標の「15%以上」を大きくクリアしました。

次に「経営資源の重点配分」です。

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

2010年度の新規投融資実績は、約1,600億円となりました。主な案件をご紹介しますと、「資源」分

## 2 中期経営計画『SG-12』の進捗状況

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

一年前にスタートした中期経営計画『SG-12』は、その基本方針、すなわち、『経営環境の変化に耐え

表3：SG-12目標と2010年度実績

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



表4: 経営資源の重点配分

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

上記を含め、約3,500億円を決裁済 ➡ SG-12の新規投融資計画は順調に進捗

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

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

表5: 2011年度の見通し

SG-12目標	2010年度実績	2011年度見通し
連結純利益	2010年度: 1,250億円	1,365億円 <b>1,700億円</b>
連結ネットD/Eレシオ	早期に1.8倍程度	1.94倍 <b>1.90倍程度</b>
リスクアセット	連結純資産の範囲内	6,273億円 (連結純資産: 8,317億円) <b>連結純資産の範囲内</b>
ROE	安定的に15%以上	18.0% <b>20%程度</b>

2011年度前提条件

為替	US\$ LIBOR	円 TIBOR	LME銅	原油WTI
85円／US\$	0.6%	0.5%	US\$8,800／トン [1-12月]	US\$85／バレル [1-12月]

### 3 2011年度業績予想と2012年度目標

次に、2011年度の業績予想、2012年度の目標について申し上げます。

#### ◆史上最高益の更新へ

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

一方、先程ご説明の通り、引き続き収益基盤を拡大すべく、2011年度以降、新規投融資をさらに加速させていく方針です。その結果、連結ネット有利

子負債は1兆9,000億円程度まで増加する見通しですが、一方で連結純資産も1兆円程度まで拡大することから、連結ネットD/Eレシオは1.9倍程度とさらに改善し、着実に『SG-12』の目標である「1.8倍」に近づく見通しです。

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

#### ◆2012年度は連結純利益2,000億円を視野に

『SG-12』の最終年度となる2012年度目標は、連結純利益で2,000億円の大台を視野に入っています。チリのエスペランサ銅鉱山の利益貢献がフルに効いてくるという要素もありますが、食料、紙パルプ、電力・インフラ、プラント・産業

機械といった非資源分野がさらに力強く成長する見通しです。2011年度の資源比率は2010年度の41%から若干の上昇となる43%程度を見込んでいますが、2012年度についても引き続き、資源分野と非資源分野の良好なバランスを維持しながら、利益成長を実現していく方針です。

#### ◆配当方針について

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

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

## 4 「強い丸紅」の実現へ

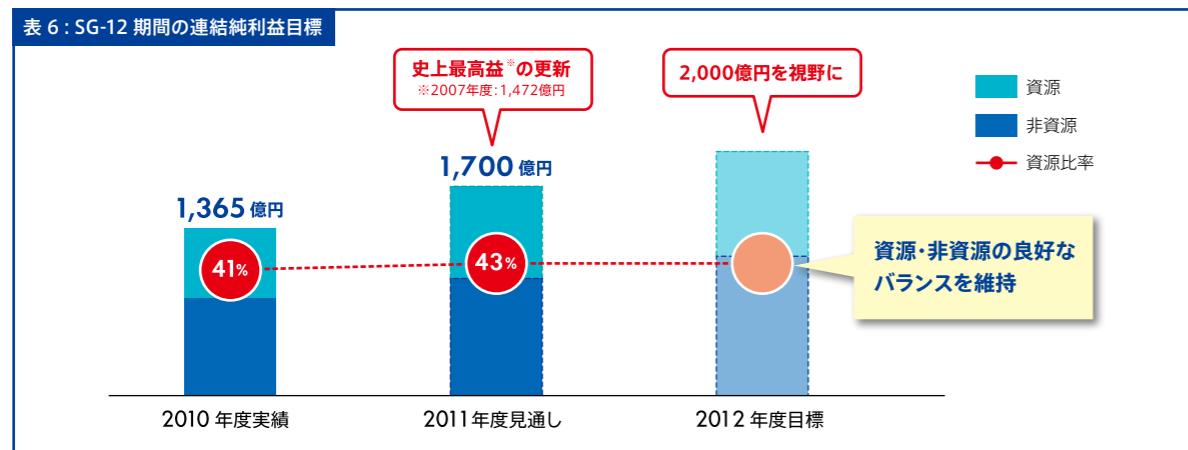
2011年度は『SG-12』の折り返しとなる大変重要な一年です。

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

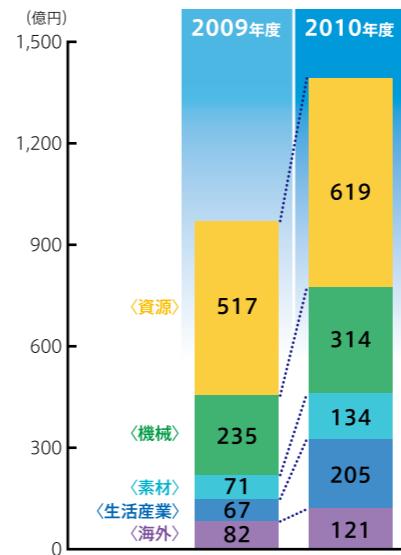
2010年度の進捗は順調とはいえ、当社としても気を緩めることなく、全てのステークホルダーの皆様の“期待を超えるパートナー”として、「強い丸紅」を実現するべく、引き続き邁進して参ります。

株主の皆様におかれましては、引き続き変わらぬご支援を頂戴致したく、宜しくお願い申し上げます。

表6: SG-12期間の連結純利益目標



## セグメント別当期純利益の状況



	2009年度	2010年度
資源	517	619
エネルギー	376	282
金属	140	337
機械	235	314
輸送機	39	107
電力・インフラ	188	175
プラント・産業機械	8	32
素材	71	134
紙パルプ	7	73
化学品	63	61
生活産業	67	205
食料	21	152
ライフスタイル	36	50
開発建設	▲21	▲29
金融・物流・情報	31	32
海外	82	121
海外支店・現地法人	82	121
合計	953	1,365
連結合計	▲18	▲28

### 主な増減要因

#### ■エネルギー

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

#### ■金属

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

#### ■輸送機

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

#### ■電力・インフラ

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

#### ■プラント・産業機械

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

#### ■紙パルプ

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

#### ■化学品

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

#### ■食料

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

#### ■ライフスタイル

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

#### ■開発建設

国内外の分譲マンションの取引減少により売上総利益、当期純損失ともに悪化。

#### ■金融・物流・情報

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

#### ■海外支店・現地法人

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

\* 2010年度より「金属資源」「輸送機」「電力・インフラ」「プラント・船舶・産業機械」「金融・物流・情報」および「鉄鋼製品」としていた事業区分を再編しております。また「金属資源」「プラント・船舶・産業機械」は「金属」「プラント・産業機械」に名称変更し、「鉄鋼製品」は「金属」に編入しております。これらに伴い、前年度のオペレーティングセグメント情報を組み替えて表示しております。

P-3の「連結純利益分野別内訳」における「資源」比率は、上記「金属」から「鉄鋼製品」ビジネスの利益を除き、算出しております。

上記の説明文における「当期純利益」は「当社株主に帰属する当期純利益」であります。

## 当社グループの2010年度下半期ニュースリリースを一部ご紹介します。

## 2010.10.1 - 2011.3.31

- 10.12** 米国中部大西洋岸地域における大規模海底送電線事業開発へ米グーグル社などと参画する件
- 10.14** 丸紅がディスクロージャー優良企業に選定されました
- 10.14** **LNG船の保有・運航事業に参入**
- 10.25** **米国メキシコ湾における油・ガス田権益群取得の件** 詳細 P11
- 11.1** チリ第3位のフルサービス水事業会社を産業革新機構と共同で買収する件  
(関連記事 P13～15)
- 11.2** 中国最大級の農牧企業である山東六和集団との戦略提携に関する件
- 11.10** 日本IR協議会「IR優良企業賞」特別賞を受賞しました
- 11.30** 米国テキサス州における規制送配電事業へ米ハント社などと参画する件
- 12.24** **豪州レイクバーモント炭鉱の拡張について**
- 2011.1.11** カナダ・オンタリオ州 / Raleigh Wind Energy Centre Project ~78MW風力発電事業へ49%出資参画を行う件について～
- 1.17** 米穀の集荷・加工・販売に関し、全農と戦略提携意向書を締結する件
- 1.28** チリ共和国 Minera Esperanza 社の銅精鉱出荷について
- 3.1** 丸紅が、世界的なCSR調査・格付機関のSAM社から「持続可能性に優れた企業」に認定されました(関連記事 P19)

## 2010.10.14 リリース

**LNG船の保有・運航事業に参入**

当社は、BW Gas Limited社（以下BWG社）の特別目的子会社5社が所有するLNG船8隻の所有権の49%を約7億ドルで取得することに合意しました。当社として初のLNG船保有事業への参画となります。本件を足掛かりに、LNGおよびその他のエネルギー輸送ビジネスにおけるBWG社との共同取り組みを拡大するとともに、LNG FPSO（浮体式LNG生産・貯蔵・積出設備）、FSRU（浮体式LNG貯蔵・再ガス化設備）等の関連分野における事業の拡大を進めていく方針です。

LNG船



## 2010.12.24 リリース

**豪州レイクバーモント炭鉱の拡張について**

当社は、33.33%の最大権益を保有する豪州レイクバーモント炭鉱の生産能力拡張に関する意思決定をパートナー企業とともに行いました。本炭鉱は年間生産能力4百万トンの大型露天堀り炭鉱ですが、2011年上旬より総額約2億豪州ドルを投じ、2013年までに年間生産能力を現状の2倍となる8百万トンまで拡張します。本炭鉱は、豊富な高品位原料炭埋蔵量を有し、拡張後も20年以上の操業が可能です。拡張を通じて、良質な原料炭を日本およびアジア、南米等へ安定供給していきます。



豪州レイクバーモント炭鉱

## 2010.10.25 リリース

**米国メキシコ湾における油・ガス田権益群取得の件**

当社は、米国子会社 Marubeni Oil & Gas (USA) Inc.を通じ、英石油メジャーBPの米国子会社BP Exploration & Production Inc.（以下「BP」）との間で、BPが米国メキシコ湾に保有する生産権益群を650百万ドルにて取得することに合意し、権益売買契約を締結しました。  
(2011年1月権益取得手続完了)



米国メキシコ湾の油・ガス田

※著作権の関係により、ネットワーク上への記事原文、掲載画像の掲載は行いません。

2010年10月26日  
日本経済新聞朝刊  
9面掲載記事より作成

**●当社の狙いと展望**

当社が買収したのは、Nansen、Magnolia、Merganser、Ziaの4つの原油・天然ガス生産権益です。当社は、資源エネルギー分野における石油・ガス上流開発事業を重点事業と位置づけ、優良資産獲得に注力しています。米国メキシコ湾、英領北海、インド洋、カタール沖において権益を保有し、原油・天然ガスの探鉱・開発・生産活動を行っています。今後も引き続き、中東、アフリカ、南米なども含め、優良な生産権益、有望な開発・探鉱権益の確保に注力していく方針です。



## 社会や環境との共生・共存を目指して

丸紅は、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。

今回は、当グループで行っている環境保全活動や社会貢献活動について、海外における事例の一部をご報告します。

### 《環境保全活動》

#### タイと太陽光発電パネル 納品契約を調印

—エネルギー第一部門—

2010年9月、当社はタイのIPP企業であるガンクン・パワージェン社が建設した大規模太陽光発電所に総出力3.4MWの太陽光発電パネルを納入する契約を締結。納入は2010年10月に完了し、発電所も予定通り2010年12月に完成しました。納入した太陽光発電パネルは昭和シェル石油の子会社であるソーラーフロンティア社の製品で、シリコンを使用しない最新技術による発電効率の高い製品です。

タイの日射量は日本の約1.4倍。同国では再生可能エネルギーの導入促進策が進められており、今後も太陽光発電を中心とした再生可能エネルギーの開発が続いていると期待されています。



稼働後の太陽光発電所（タイ）

### 《社会貢献活動》

#### ナイジェリアの子どもたちへ 野球用具を寄贈

—相互会野球部—

丸紅相互会野球部は、ナイジェリア野球協会へ中古の野球用具を寄贈しました。ナイジェリアは、サッカーに次いで野球が盛んで、アフリカでNo.2の実力を持つほどですが、用具の費用がかかるため、野球を始められない子どもたちが多くいました。それを知ったナイジェリア駐在の当社野球部員の働きかけにより、数ヶ月にわたり野球用具を収集したところ、100kgを超える野球用具が集まりました。寄贈品は、丸紅物流や丸紅総務部の協力のもとに空輸され、ナイジェリア野球協会に届けられました。同協会からは感謝の言葉が送られ、この活動の様子が国際野球連盟のホームページにプレスリリースとして掲載されました。



丸紅の駐在員が野球を教える子どもたち（ナイジェリア）

特

丸紅プロジェクト紹介

集

## 先駆者としてのプレゼンスを活かし、 世界トップ10を目指す

第5回  
[水ビジネス]



電力・インフラ部門長 柿木 真澄

### 水ビジネスにおける「点」と「面」の戦略

水の惑星と呼ばれる地球。しかし、地球上にある水の約97.5%は海水であり、人間が利用できる水は、たったの0.01%といわれています。人口増加と新興国の経済成長に伴い、世界の水需要は増加の一途を辿っています。グローバル・ビジネスにおいて、今“水”が注目されているのです。

当社は現在、中南米、中国、中近東、豪州などの地域でさまざまな形態の水事業案件に携わっています。

当社が取り組んでいる主な水事業の一つには、コンセッションと呼ばれるものがあります。それは、自治体に代わって、水事業にかかるすべての設備を保有・運営するもので、上水供給・下水処理サービスを提供し、その対価を各家庭から徴収する、水処理の流れ全体を「面」で押さえる事業です。チリで展開している事業が、これにあたります。

もう一つの主な事業に、BOT (Build-Operate-Transfer) / BTO (Build-Transfer-Operate) と呼ばれる事業形態があり、主にメキシコ・ペルー・中国で実施しています。これは、浄水場など個別の施設の建設資金を独自で賄い、建設を行います。長期的に運営する中で、毎月処理した水量に応じて処理料（投下資金+収益）を自治体から回収します。こちらは水処理の一分野にフォーカスする「点」の事業です。

そのほかにも、当社は水に関係する建設請負工事（EPC）も行っており、アラブ首長国連邦（UAE）

### 《丸紅 水ビジネスの沿革 - 主要案件》

1996	プロジェクト開発部（現 環境インフラプロジェクト部）創設
1997	メキシコ 国営石油会社向けBOT (Degremont社と共に) 事業
1999	中国・成都市向け上水供給BOT (Veolia社と共に) 事業
2002	UAE シュワイハット送水管敷設・ポンプ場建設プロジェクト
2006	チリ Aguas Decima 社を買収
2009	ペルー リマ市上下水道向け浄水場 BTO 事業に資本参画
2009	中国 安徽国禎環保節能科技股份有限公司に資本参画
2010	チリ Aguas Nuevas 社を買収
2011	豪州 Osmoflo 社へ資本参画

のシュワイハット送水管敷設・ポンプ場建設プロジェクトや、カタールでの下水関連プロジェクトなど、中近東を中心に展開しています。

## 水メジャーとの共同事業から、日本唯一の100%出資事業へ

日本では、経済産業省と国土交通省、厚生労働省が中心となり『海外水インフラ PPP\*協議会』を設立し、官民一体となって水インフラを輸出しようという気運が高まっています。

一方当社は、他の日本企業に先駆け、1990年代半ばから水ビジネスに乗り出そうとしていました。当社が水事業に本格的に取り組み始めたのは1996年にプロジェクト開発部(当時)が創設されてからで、翌年には水メジャーと呼ばれるフランスのDegremont社とメキシコ・国営石油会社向けに海水淡水化・工場排水リサイクルのBOT事業をスタートしました。また、1999年には、中国・成都市の上水BOT案件をフランスのVeolia社と受注し、現在も順調に運営しています。

これらの経験を活かして、2006年度からは日本企業唯一の100%出資事業としてチリ・Aguas Decima社による上下水道一貫のコンセッション事業に取り組んでいます。これは、「点」としての事業経験を「面」のビジネスへと活かした結果といえます。2010年には、チリ第3位の水事業会社Aguas Nuevas社を買収し、チリにおける水事業のさらなる展開を図っています。また、2009年には、中国での今後の下水処理需要増をにらみ、安徽国禎環保節能科技股份有限公司への資本参画を実施。同社の事業を中国国内はもちろん、将来的には他アジア地域での展開に活かしていくたいと考えています。

\* PPP: パブリック・プライベート・パートナーシップ

## 丸紅の主要水ビジネス MAP



えています。

水ビジネスにおける当社の強みとは、水メジャー同様に、水ビジネスにおけるすべての分野での取り組みを行っていることです。それら事業から得た水事業経営ノウハウや、100%出資でフルライン水事業会社に参画したことでの知見と実績を蓄積し、単なる出資者としてではなく、地に足の着いた水事業を展開しているのです。

今後も積極的に新規事業案件の開発や買収を行い、さらなるノウハウの蓄積を図っていきます。

## さらなる取り組みへ

当社の当面の目標は、世界の水事業者トップ10に入ることです。現在の給水人口460万人を1,000万人に拡大していきます。

水事業で重視されるのは、事業運営ノウハウやコーディネート力です。海外 IPP プロジェクトを手掛けてきた実績を持つ総合商社として、この目標はけっして夢ではないと考えます。

2011年2月、当社は、オーストラリアの産業用水処理エンジニアリング会社であるOsmoflo社への出資を決定しました。これにより、豪州における水処理市場に参入するのみならず、同社の持つ膜技術を活用し、産業用水処理需要が増大する中南米等の資源国や、海水淡水化の需要が見込まれる中近東・中国への展開をさらに深めていきます。

水ビジネスは、今後100兆円規模のマーケットへの拡大が期待できる分野です。当社は水ビジネスを、人々の生活に不可欠な社会的意義の大きい重要な事業として位置づけ、先駆者としての強みを活かし、さらなるプレゼンスを発揮していきたいと考えています。

# 世界の食卓

~北インド料理~

丸紅グループ社員が世界各地の料理とそのお国柄などを紹介するコーナー。



オーナーのマルカスさん(写真左)と

丸紅人事部 部長補佐  
佐藤和哉・夕鼓ご夫婦  
1997年4月から2001年3月まで、  
Marubeni India Private Ltd.  
(ニューデリー)駐在。  
繊維原料の輸出入業務に携わる。



## “タンドリー・チキン”

チキンをタンドール窯で焼き上げた、北インドのスパイシーな伝統料理です。

### Recipe!!

#### 材料 (1人前)

骨付き鶏もも肉 ..... 200g  
パブリカ ..... 小さじ2  
酢 ..... 小さじ1  
塩 ..... 少々

#### 【飾り用】

刻みネギ ..... 少々  
きゅうり、レモンなど ..... 適宜

\*香辛料の分量をお好みで変えると、家庭オリジナルの味にアレンジできます。

#### 作り方

##### 【マリネ液】

ヨーグルト ..... 大さじ1と1/3

唐辛子 ..... 小さじ2

コリアンダー ..... 小さじ2

クミン ..... 小さじ2

なたね油 ..... 小さじ1

トマトピューレ ..... 小さじ1

おろししょうが ..... 小さじ1

おろしにんにく ..... 小さじ1

もも肉をこぶし大に切りわけ、塩、パブリカ、酢を肉にまぶして、よくもむ。

【マリネ液】を混ぜた中に肉を漬け込み、さらにもむ。30分ほど置く。

**Point** 時間が長いほど味がよく染み込みます。

肉を串に刺して、タンドール窯に入れて焼く(約400°Cで10分程度)

**Point** ご家庭で作る場合は、バットにアルミホイルを敷き、肉を並べて、250°Cに温めたオーブンで約20分焼きます。

表面にほどよく焦げ目がついたら焼き上がり。

串から外して皿に盛り、塩で味を調える。

仕上げに刻みネギや野菜を添える。



## インドは「生きる力」を呼びます国

急速な経済発展を遂げ、世界中から注目されている国・インド。繊維の仕事に携わる人間にとて、繊維原料の一大産地であるインドは魅力的な国です。佐藤和哉さんは「いつかはインドに駐在したい!」と思い続け、1997年、ついにその夢が実現しました。

駐在していたニューデリーは、豊かな緑と高層ビルが林立する大きな街。「貧富の差が激しい国ゆえに、すべての人間が生きることに一所懸命。生き抜くための嘘は許されるという風潮さえあります。そんなインドでは、自分自身の『生きる力』が常に問われます。ビジネスでも、互いの力をぶつけ合ってコミュニケーションをする。そして一度腹を割ると、実は浪花節的なつきあいができる。親切に世話を焼いてくれた人もたくさんいました」

ともに暮らす家族も『生きる力』が問われます。慣



ニューデリーのレストラン『Buhara』にて

れない環境の中、家事を切り盛り。例えば、買い物をするにも一筋縄ではいかず、常に眼力を働かせて、売り手と駆け引きをしなければなりません。

「動物的な勘が研ぎ澄まされました。『ずいぶんたくましくなった!』と、帰国後、親に驚かれたほどです」と夕鼓さん。

熱いコミュニケーションは仕事の宴席も同様。「午後7時頃集まり、ビールを飲みながら、延々とおしゃべり。メイン料理が運ばれるのは夜中の12時過ぎです。『タンドリー・チキン』は、そんな宴席でおなじみの料理。複雑なスパイスで味付けされたチキンを、高温の窯で一気に焼き上げた美味しさは格別です」

そろそろ佐藤さんの駐在生活も終わろうとしていた2001年1月、インド西部のグジャラートで大地震が発生。大きな被害をもたらしました。佐藤さん夫婦は「浪花節で接してくれたインドの人たちに感謝の気持ちを表したい」と、オペラ歌手である夕鼓さんのチャリティーコンサートを行いました。「二人の思いを実現することができたのも、インドで鍛えられた『生きる力』のなせる業だったのだと思います」

夕鼓さんのコンサートのために佐藤さんが作ったパンフレット



## インドと丸紅

丸紅のインドビジネスは1952年ボンベイ事務所から始まりました。現在はニューデリー、ムンバイ、ゴア、コルカタ、チェンナイの5都市で約130名の従業員が活躍しています。2025年には人口世界一になるインド市場において、化学品、エネルギー、金属資源、食料や繊維から、発電、製鉄プラントの納入まで、順調にビジネスが拡大しています。



SG Dash Twelve  
2010-2012 重点地域

## 会社概要 2011年3月31日現在

創業 1858年5月  
設立 1949年12月1日  
資本金（単体） 262,685,964,870円  
従業員の状況 従業員数： 4,020名  
平均年齢： 41.9歳  
平均勤続年数： 17.1年

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

## 当社ネットワーク 2011年4月1日現在

**国 内**  
**本社** 東京都千代田区大手町一丁目4番2号  
**支社・支店・出張所** 北海道支社、東北支社、名古屋支社、大阪支社、九州支社等9カ所

**海 外**  
**支店・出張所** モスクワ支店、イスタンブール支店、ヨハネスブルグ支店、シンガポール支店、クアラルンプール支店等57カ所  
**現地法人** 丸紅米国会社、丸紅歐州会社、丸紅アセアン会社、丸紅中国会社等32の現地法人およびこれらの支店・出張所等30カ所

海外ネットワーク (69カ国 119カ所／2011年4月1日現在)



## 役員 2011年6月21日現在

**取締役および監査役**  
取締役会長 勝俣宣夫  
取締役社長\* 朝田照男  
取締役副社長執行役員\* 関山 譲  
取締役専務執行役員\* 太田道彦  
取締役常務執行役員\* 川合紳二、園部成政、山添 茂、秋吉 満、野村 豊、岡田大介、中村諭吉  
取締役 小倉利之、石川重明  
監査役 安江英行、崎島隆文、工藤博司、北畠隆生、黒田則正

## 執行役員

**専務執行役員** 國分文也  
**常務執行役員** 鹿間千尋、榎 正博、鳥居敬三、津田慎悟、来山章司、田中一紹  
**執行役員** 生田章一、世一秀直、松村之彦、紺戸隆介、生野 裕、岩佐 薫、岩下直也、葛目 薫、内山元雄、南 晃、矢部勝久、家永 豊、甘艸保之、柿木真澄、寺川 彰、水本圭昭、若林 哲、小林武雄、石附武積、田島 真、熊木 肇

\*印の各氏は、代表取締役であり、かつ執行役員を兼務しております。  
・取締役小倉利之および取締役石川重明は、社外取締役であります。  
・監査役工藤博司、監査役北畠隆生および監査役黒田則正は、社外監査役であります。  
・当社は業務運営の一層の強化を図るため、執行役員制度を導入しております。執行役員は38名で構成されております。

## IRニュースメールを配信しております

決算情報はもちろん、最新のビジネスの動きを伝えるニュースリリースなど、当社の情報をタイムリーにお届けします。パソコンのメールアドレスをお持ちの方ならどなたでも無料でご登録いただけます。ぜひご利用ください。

詳しくは当社ホームページをご覧ください。

<http://www.marubeni.co.jp/ir/mailnews.html>

## 株式の状況 2011年3月31日現在

**発行済株式の総数**  
普通株式 1,737,940,900株  
**株主数**  
普通株式 129,765名

## 大株主（普通株式）

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

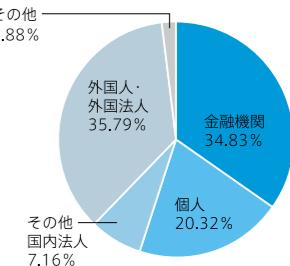
持株数（千株）	議決権比率（%）
101,921	5.88
88,028	5.08
67,917	3.92
56,110	3.24
42,476	2.45
41,818	2.41
32,145	1.85
31,958	1.84
30,000	1.73
26,000	1.50

・持株数は千株未満を切り捨て、議決権比率は小数点3位以下を切り捨てております。

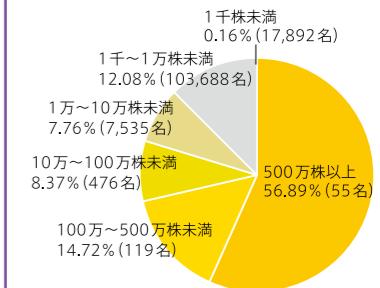
## 株価／出来高の推移 2010年10月1日～2011年3月31日



## 所有者別分布状況(普通株式)



## 所有株数別分布状況(普通株式)



## sam 2011 sector leader

SAM Sector Leader  
産業別セクターにおける最高評点企業

Dow Jones Sustainability Indexes  
Member 2010/11

Dow Jones Sustainability  
World Index(DJSI World)

## sam 2011 gold class

SAM Gold Class  
総合評点による格付け最高ランク

FTSE4Good  
FTSE4Good Global Index

丸紅は、世界的なCSR調査・格付け機関のSAM社から「持続可能性に優れた企業」として認定されており、3年連続で「SAM Sector Leader」に、2年連続で「SAM Gold Class」に選出されました。また、世界的なSRIインデックスであるDJSI World、FTSE4Good Global Indexの組み入れ銘柄企業に選定されています。

※SAM社:本社スイス所在の世界的なCSR調査・格付け会社

※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会的責任投資の指標



# 走れ

道がなければ、つくればいい。  
逆風が吹けば、立ち向かえればいい。  
ピンチは、チャンスだと思えばいい。  
たとえ、どんな状況にあっても必ず前へ進む。  
ひとりの人が、ひとつの町が、ひとつの国が、  
そして地球が豊かになるために私たちは走る。  
幸せな未来をつくっていけるように。

走れ、  
走り続けろ、  
丸紅

## Marubeni

期待を超えるパートナー、丸紅

### 株主メモ

事 業 年 度 4月 1 日から翌年 3月 31 日まで

単 元 株 式 数 1,000 株

定 時 株 主 総 会 每年 6 月

上 場 取 引 所 東京・大阪・名古屋

期末配当金支払株主確定日 每年 3 月 31 日

公 告 方 法 電子公告

中間配当金支払株主確定日 每年 9 月 30 日

(なお、当社の電子公告は、当社インターネットホームページの以下のアドレスに掲載します。ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載します。)

<http://www.marubeni.co.jp/ir/houteikoukoku.html>

株主名簿管理人及び

特別口座管理機関

みずほ信託銀行株式会社

〒 103-8670

東京都中央区八重洲一丁目 2 番 1 号

同 事 務 取 扱 場 所

みずほ信託銀行株式会社

本店 証券代行部

〒 103-8670

東京都中央区八重洲一丁目 2 番 1 号

丸紅株式会社 証券コード：8002 インターネットホームページアドレス <http://www.marubeni.co.jp>

#### ■ 株式事務に関するご案内

◆未払配当金のお支払い、支払明細の発行 みずほ信託銀行の下記連絡先にお問い合わせください。

◆住所変更、単元未満株式の買増・買取請求、配当金受取方法のご指定、相続に伴うお手続き等

【証券会社に口座をお持ちの株主様】口座を開設されている証券会社にお問い合わせください。

【証券会社に口座をお持ちでない株主様（特別口座に記録されている株主様）】みずほ信託銀行の下記連絡先にお問い合わせください。

\*確定申告の際には、株式数比例分配方式以外の配当金受取方式を選択された株主様については、本年 5 月 30 日付で送付致しました

配当金計算書をご利用いただけます。株式数比例分配方式を選択された株主様については、お取引の証券会社にご確認ください。

●お問い合わせ先 〒168-8507 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 みずほ信託銀行株式会社 証券代行部 ☎0120-288-324

株主レポート まるべに No.110（年2回発行） 2011年6月21日発行 発行人／松村之彦  
発行／丸紅株式会社 財務部 〒100-8088 東京都千代田区大手町1-4-2 TEL 03-3282-2477



環境保全のため、環境に配慮した  
植物油インキで印刷しています。