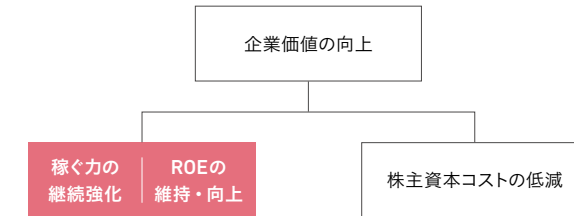




SECTION



価値創造の実践

企業価値の向上に向けた「稼ぐ力の継続強化」「ROEの維持・向上」に資する施策の数々と具体的な取り組み事例について説明しています。

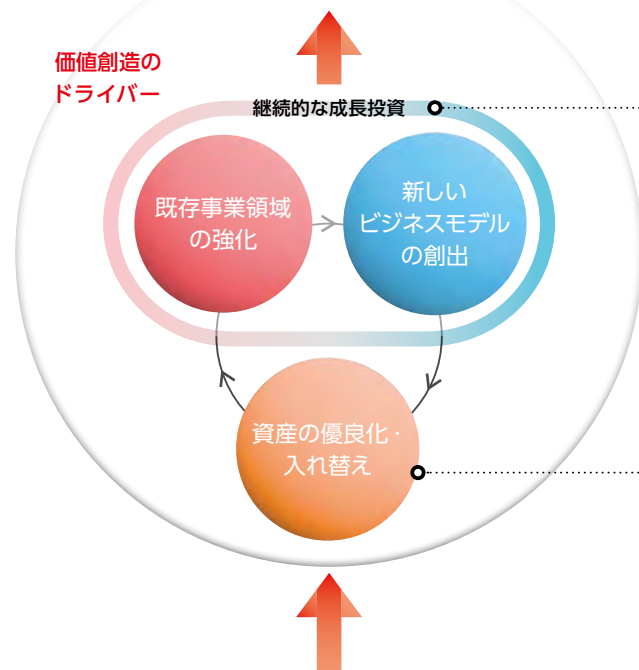
- 25 価値創造のモデル
- 26 既存事業領域の強化
- 27 価値創造への取り組み
 - 27 01 食料・アグリ：Helena Agri-Enterprises
 - 29 02 食料・アグリ：Creekstone Farms Premium Beef
 - 30 03 金融・リース：Nowlake Technology
 - 31 04 金融・リース：北米におけるフリートマネジメント事業、Aircastle
 - 32 05 再エネ：再生可能エネルギー発電事業
 - 33 06 資源：金属鉱山事業
 - 34 07 トレード
 - 35 08 次世代に向けた取り組み①：次世代事業開発本部
 - 36 09 次世代に向けた取り組み②：次世代コーポレートディベロップメント本部
 - 37 10 新エネ：新エネルギーへの取り組み
- 38 事業指針SPPと丸紅グループガバナンスポリシー
- 39 事業投資のプロセス
- 41 CAOメッセージ
- 42 人財戦略
- 49 CDIOメッセージ
- 50 丸紅におけるデジタル活用推進体制
- 51 デジタル人財基盤・IT基盤の整備・充実

価値創造のモデル / 既存事業領域の強化 / 価値創造への取り組み / 01 Helena Agri-Enterprises / 02 Creekstone Farms Premium Beef / 03 Nowlake Technology / 04 北米におけるフリートマネジメント事業、Aircastle / 05 再生可能エネルギー発電事業 / 06 金属鉱山事業 / 07 トレード / 08 次世代事業開発本部 / 09 次世代コーポレートディベロップメント本部 / 10 新エネルギーへの取り組み / 事業指針SPPと丸紅グループガバナンスポリシー / 事業投資のプロセス / CAOメッセージ / 人材戦略 / CDIOメッセージ / 丸紅におけるデジタル活用推進体制 / デジタル人材基盤・IT基盤の整備・充実

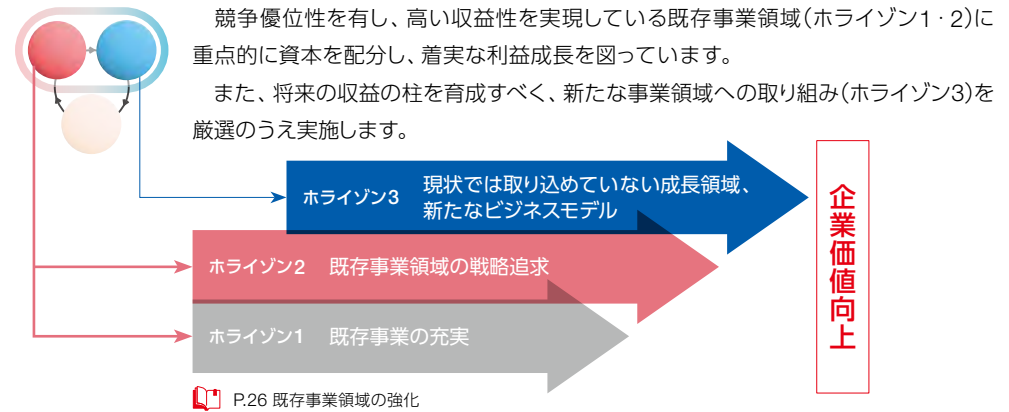
価値創造のモデル

継続的な成長投資と資産の優良化・入れ替えにより事業ポートフォリオを磨き続けます。そして事業から獲得したキャッシュを次の成長投資や株主還元にあてることで、更なる利益成長、中長期的な企業価値の向上を目指します。

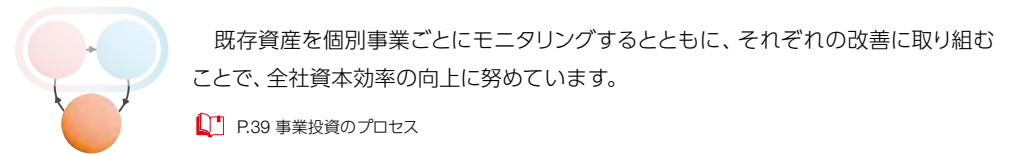
事業ポートフォリオを継続的に強化



継続的な成長投資



資産の優良化・入れ替え

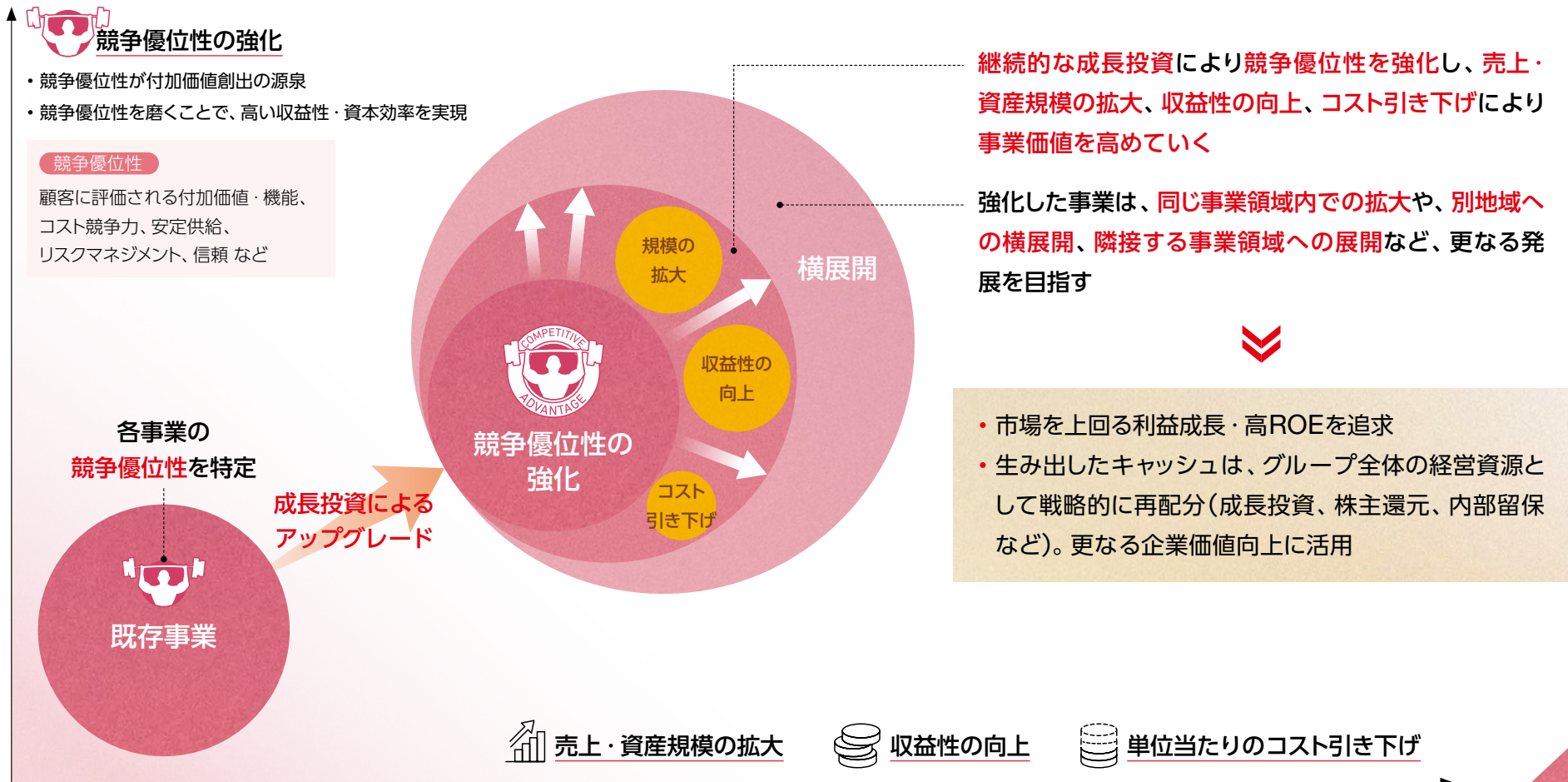


経営資本		丸紅グループの強み			事業運営の指針	
内部資本 人財 財務基盤 事業ポートフォリオ ビジネスノウハウ	外部資本 営業基盤・ネットワーク 天然資源	培った強み マーケティング 物流・金融 ネットワーク構築 商品の安定供給	非資源分野の収益基盤 事業開発・経営 プロジェクトマネジメント リスクマネジメント 情報分析・活用	米国における競争力 トレード 事業投資 幅広いセクター グローバルな地域展開	事業指針SPP 事業ポートフォリオの価値最大化	グループガバナンスポリシー 事業会社経営の強化
P.16 経営資本		機能 / 総合力			P.38 事業指針SPPと丸紅グループガバナンスポリシー	

価値創造のモデル / 既存事業領域の強化 / 価値創造への取り組み / 01 Helena Agri-Enterprises / 02 Creekstone Farms Premium Beef / 03 Nowlake Technology / 04 北米におけるフリートマネジメント事業、Aircastle / 05 再生可能エネルギー発電事業 / 06 金属鉱山事業 / 07 トレード / 08 次世代事業開発本部 / 09 次世代コーポレートディベロップメント本部 / 10 新エネルギーへの取り組み / 事業指針SPPと丸紅グループガバナンスポリシー / 事業投資のプロセス / CAOメッセージ / 人材戦略 / CDIQメッセージ / 丸紅におけるデジタル活用推進体制 / デジタル人材基盤・IT基盤の整備・充実

既存事業領域の強化

当社は非資源分野を中心に当社が競争力を有する既存事業領域に成長投資を重点配分することで、既存事業を更に強く・大きくすることを重視しています。強い既存事業への投資は高い成功確率が見込め、「稼ぐ力の継続強化」「ROEの維持・向上」に寄与することが期待できます。過去から続けてきたこの取り組みが当社の価値創造の強力なドライバーとなっています。



価値創造のモデル／既存事業領域の強化／価値創造への取り組み／01 Helena Agri-Enterprises／02 Creekstone Farms Premium Beef／03 Nowlake Technology／04 北米におけるフリートマネジメント事業、Aircastle／05 再生可能エネルギー発電事業／06 金属鉱山事業／07 トレード／08 次世代事業開発本部／09 次世代コーポレートディベロップメント本部／10 新エネルギーへの取り組み／事業指針SPPと丸紅グループガバナンスポリシー／事業投資のプロセス／CAOメッセージ／人財戦略／CDIOメッセージ／丸紅におけるデジタル活用推進体制／デジタル人材基盤・IT基盤の整備・充実

価値創造への取り組み 01

食料・アグリ

Helena Agri-Enterprises



全米2位のシェアを持つ農業資材リテーラー

競争優位性

顧客に評価される付加価値・機能、コスト競争力、安定供給、リスクマネジメント、信頼 など



- 顧客の需要に合う高付加価値なサービスや商品を開発・提供。絶えず改善することで競争優位性を強化し、顧客と一緒に成長してきた
- 継続的な拠点拡充、シェア拡大により更なる成長を追求

Helena社は丸紅が出資した1988年3月期から2023年3月期までに大きく成長しました。

	1988年3月期		2023年3月期
売上高	約5億ドル		約70億ドル
拠点数	約100拠点	➤	約500拠点
従業員	約800名		約6,000名

これはHelena社が顧客と常に対話し、把握した課題を解決するためのソリューションを顧客と共に考え、提供してきたことに対する評価、信頼の表れです。Helena社の全米におけるシェアは現在10%弱。今後も成長投資により拠点を拡充、シェアを高め、付加価値商品の販売拡大をテコに更なる成長を追求します。



顧客起点で高付加価値なサービス・商品を提供

デジタル技術を活用したコンサルサービス「AGRIIntelligence®」



- デジタル技術を活用したコンサルティングサービス。
- 顧客である農業生産者の土壌のデータを蓄積、分析することにより、農業生産者に対して最適な農業資材の選定を行うサービスツール。
- 実際に土壌から取得したサンプルの分析や、衛星データを利用した収穫量の測定、植物体中の栄養成分測定などを通じ、種子・施肥提案、生育・栽培履歴管理、水質分析、収穫分析などを行っています。



独自品ブランドHelena Products

- 自社開発・製造による高品質で農業生産者のニーズに合った商品を提供。
- Helena社では農学、化学、生物学など様々な専門性を有する人財を抱え、自社ブランドの肥料や農薬の開発、マーケティングを行っています。
- 農薬や、肥料、種子などを販売するにとどまらず、顧客である農業生産者との対話の中で吸い上げた課題に対し、ソリューションを提供するための製品コンセプトをデザインし、それを実現する商品を独自に開発しています。



価値創造のモデル / 既存事業領域の強化 / 価値創造への取り組み / 01 Helena Agri-Enterprises / 02 Creekstone Farms Premium Beef / 03 Nowlake Technology / 04 北米におけるフリートマネジメント事業、Aircastle / 05 再生可能エネルギー発電事業 / 06 金属鉱山事業 / 07 トレード / 08 次世代事業開発本部 / 09 次世代コーポレートディベロップメント本部 / 10 新エネルギーへの取り組み / 事業指針SPPと丸紅グループガバナンスポリシー / 事業投資のプロセス / CAOメッセージ / 人材戦略 / CDIOメッセージ / 丸紅におけるデジタル活用推進体制 / デジタル人材基盤・IT基盤の整備・充実

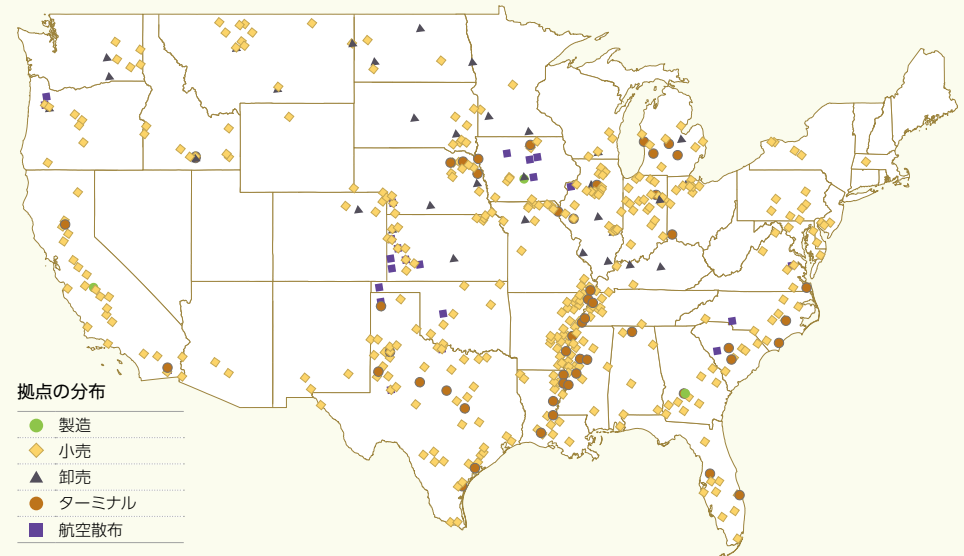
価値創造への取り組み 01

食料・アグリ

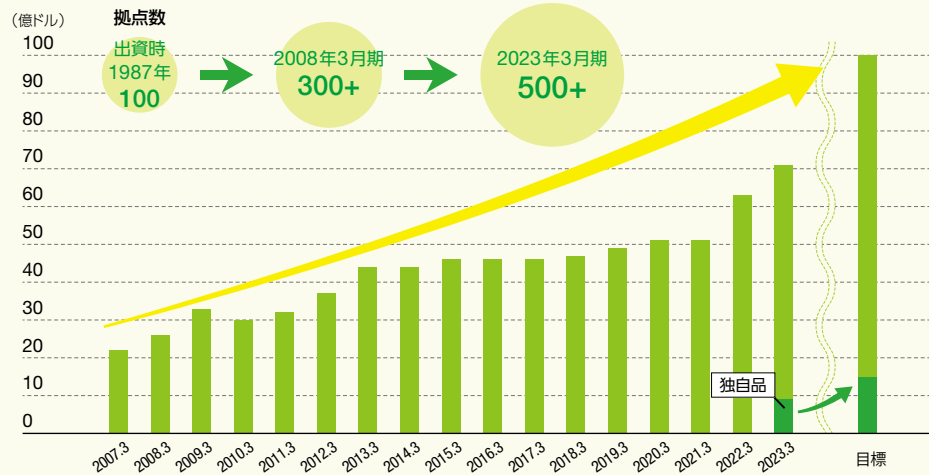
Helena社の価値創造への取り組み



Helena社の米国内ネットワーク



売上高推移



設備投資や中小規模の競合買収により拠点数を拡大。

売上の拡大と同時に、付加価値商品である独自品の拡販を進める。

Adubos Real ~Helenaモデルの横展開~



Adubos Real社は、創業以来40年超にわたりブラジル南東部のミナスジェライス州を中心に、農業資材の販売と適切な資材のコンサルティングサービスを通じ、地域農家の収益向上に貢献してきました。

丸紅の出資参画後は、成長戦略に沿った投資計画を実行し、近隣州のサンパウロ州やエスピリトサント州などでも業容拡張を継続しています。米国とブラジルという農業の類似性の高い市場で、Helena社で培ったノウハウを活かしていきます。



価値創造のモデル／既存事業領域の強化／価値創造への取り組み／01 Helena Agri-Enterprises／02 Creekstone Farms Premium Beef／03 Nowlake Technology／04 北米におけるフリートマネジメント事業、Aircastle／05 再生可能エネルギー発電事業／06 金属鉱山事業／07 トレード／08 次世代事業開発本部／09 次世代コーポレートディベロップメント本部／10 新エネルギーへの取り組み／事業指針SPPと丸紅グループガバナンスポリシー／事業投資のプロセス／CAOメッセージ／人財戦略／CDIOメッセージ／丸紅におけるデジタル活用推進体制／デジタル人材基盤・IT基盤の整備・充実

価値創造への取り組み 02

食料・アグリ

Creekstone Farms Premium Beef

確立されたプレミアムビーフブランドを有する米国の牛肉処理加工業者

- 高品質牛肉の「Creekstone」ブランドとして高い認知度を獲得
- 丸紅グループ内の知見・ノウハウを活かした優れた工場運営と、適切な設備投資による品質改善、製造効率化
- 拡張投資による処理頭数の増加並びに製造コストの低減
- プレミアムビーフ事業領域の拡大並びにマーケティングの深化

2017年 Creekstone社へ出資参画

Creekstone社は米国カンザス州の自社工場での肉牛の処理・加工を行い、その牛肉を全米の高級ステーキハウスや量販店に販売しています。同社が取り扱う牛肉は、穀物を主体とした飼料を用いて米国内で育てた品質の高いブラックアンガス牛のみです。付加価値の高い商品の供給と、丸紅グループのノウハウを活用したビジネスモデルを構築しています。

Creekstone社では、丸紅グループが積み上げてきた畜産事業の知見を活用し、優れた工場運営が行われています。また、肉牛の生産段階では、豪州における肥育事業である Rangers Valley社との間での社員の相互派遣や情報交換により更に付加価値を高める方を模索しています。

追加投資による戦略の推進

買収後も継続して拡張投資を行い、工場の加工ラインの増設や流通倉庫の新設などにより処理頭数を拡大しています。また、工場処理水の設備拡張などの環境対策や、作業エリアの空調設備アップグレード、従業員の子供を預かる保育施設の開設など、労働環境の改善や福利厚生に関わる設備投資も積極的に行っています。

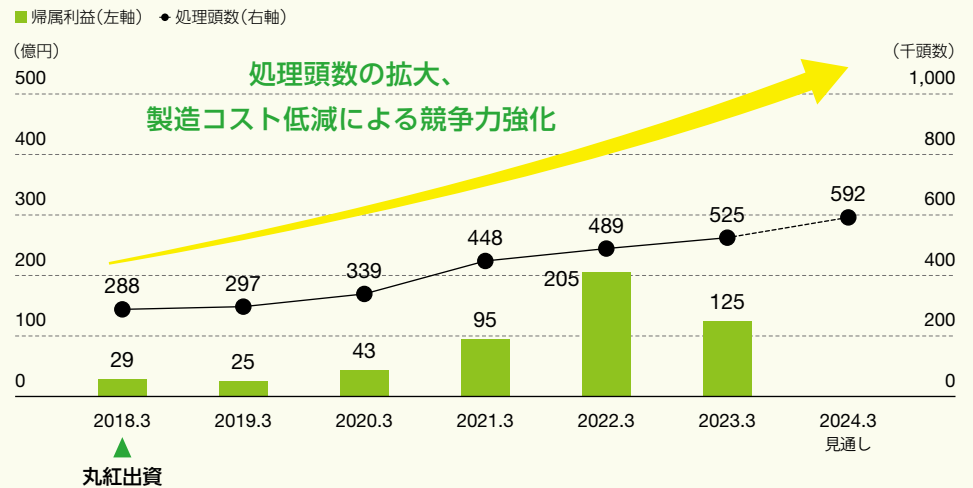
牛肉以外の副産物や内臓品などに付加価値を付けて販売するなどの施策により収益性を更に改善していきたいと考えています。

競争優位性

顧客に評価される付加価値・機能、コスト競争力、安定供給、リスクマネジメント、信頼 など



帰属利益／処理頭数



価値創造のモデル／既存事業領域の強化／価値創造への取り組み／01 Helena Agri-Enterprises／02 Creekstone Farms Premium Beef／03 Nowlake Technology／04 北米におけるフリートマネジメント事業、Aircastle／05 再生可能エネルギー発電事業／06 金属鉱山事業／07 トレード／08 次世代事業開発本部／09 次世代コーポレートディベロップメント本部／10 新エネルギーへの取り組み／事業指針SPPと丸紅グループガバナンスポリシー／事業投資のプロセス／CAOメッセージ／人財戦略／CDIOメッセージ／丸紅におけるデジタル活用推進体制／デジタル人材基盤・IT基盤の整備・充実

価値創造への取り組み 03 金融・リース

Nowlake Technology



デジタル技術を活用した中古車販売金融事業

Nowlake社(当社出資比率21.7%)は、米国カリフォルニア州に本社を持ち、個人向け中古車販売金融事業を全米50州で展開しています。中古車販売金融の成約件数において、全米シェア第3位、独立系ノンバンクでは第1位の規模を誇ります(2023年3月末時点)。

Nowlake社は全米の約4万店超のディーラーと提携し、中古車購入者向けの自動車ローンを提供しています。過去の膨大なデータ蓄積をもとに構築した独自のクレジットスコアリングシステムにより、**24時間365日体制で数秒以内にローンの融資可否や条件を提示できる体制と、このシステムを実績に基づいて頻りにアップデートし環境変化に即応することでリスク・リターンを最適化する高度な運用**が、Nowlake社の競争力を揺るぎないものとしています。

当社が2011年に出資参画以後、累積約350万件のファイナンスを提供し、自動車が生活必需品である米国において多くの顧客の需要に応えてきました。米国外への進出やファイナンス対象商品の拡充など新規領域にも取り組み、デジタル技術を活用しながら金融資産の更なる拡大を目指していきます。

競争優位性

顧客に評価される付加価値・機能、コスト競争力、安定供給、リスクマネジメント、信頼 など



金融資産／帰属利益

■ 金融資産(左軸) ● 帰属利益(右軸)



ディーラー提携数、金融資産残高、ファイナンス成約件数および金額

- ・全米50州、合計40,000店超の提携ディーラー数
- ・金融資産残高 158億ドル(2023年3月末)
- ・ファイナンス引き合い件数: 約700万件/年
- ・ファイナンス成約件数および金額: 約50万件/年、約90億ドル/年

内製化されたデータ分析
および自動認証システム

グループ内に約700名超のIT人材を有し、顧客のローン審査のみならず、融資実行、債権回収、車両処分の各プロセスにおいてもデータやシステムを用いた効率化を実現



価値創造のモデル／既存事業領域の強化／価値創造への取り組み／01 Helena Agri-Enterprises／02 Creekstone Farms Premium Beef／03 Nowlake Technology／04 北米におけるフリートマネジメント事業、Aircastle／05 再生可能エネルギー発電事業／06 金属鉱山事業／07 トレード／08 次世代事業開発本部／09 次世代コーポレートディベロップメント本部／10 新エネルギーへの取り組み／事業指針SPPと丸紅グループガバナンスポリシー／事業投資のプロセス／CAOメッセージ／人財戦略／CDIQメッセージ／丸紅におけるデジタル活用推進体制／デジタル人材基盤・IT基盤の整備・充実

価値創造への取り組み 04 金融・リース

北米におけるフリートマネジメント事業

PLM Fleet

冷凍・冷蔵トレーラーリース・レンタル事業(米国、当社出資比率50%)



同社は、米国の冷凍・冷蔵トレーラーリース・レンタル事業における専門としては最大手です。トレーラーリース、レンタルおよびメンテナンスサービスに加え、温度管理やモニタリングを一貫して行うサービスを通じて資産規模を拡大し、増益を続けています。

TDF Group

商用車レンタル・リース・販売事業(カナダ・米国、当社出資比率46.1%)



同社はカナダ全土に拠点をもち、ピックアップトラックを中心とした商用車レンタル・リース・販売事業を40年以上展開しています。資源・建設関連業者などの主要顧客との長年の信頼関係を強みとしており、直近は物流・映画産業など、顧客の多様化も進めています。2021年には米国への進出を果たし、更なる規模拡大を目指しています。

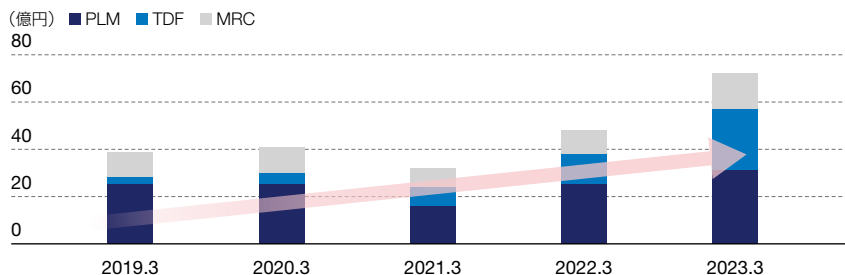
Midwest Railcar Corporation

貨車リース・販売・管理受託事業(米国、当社出資比率50%)



同社は、米国の大手鉄道会社、穀物メジャー、化学品会社、建築資材会社などを主要顧客とする貨車のリース事業を創業以来25年にわたり展開しています。汎用性および耐久性に優れた貨車を中心に扱い、各顧客のニーズに応じたサービスを提供することで、保有車両数を伸ばしており、2023年3月期の貨車保有両数は約25千両(年間平均ベース)となりました。

3社の資産拡大に伴い、当社グループの帰属利益は順調に増加



※ PLMの当社持分は2020年3月まで100%、以降50%。

※ TDFおよびMRCは投資用SPCの帰属利益を記載。TDFはMarubeni Fuyo Auto Investment (Canada)、MRCはMarubeni SuMiT Rail Transportの帰属利益。

Aircastle



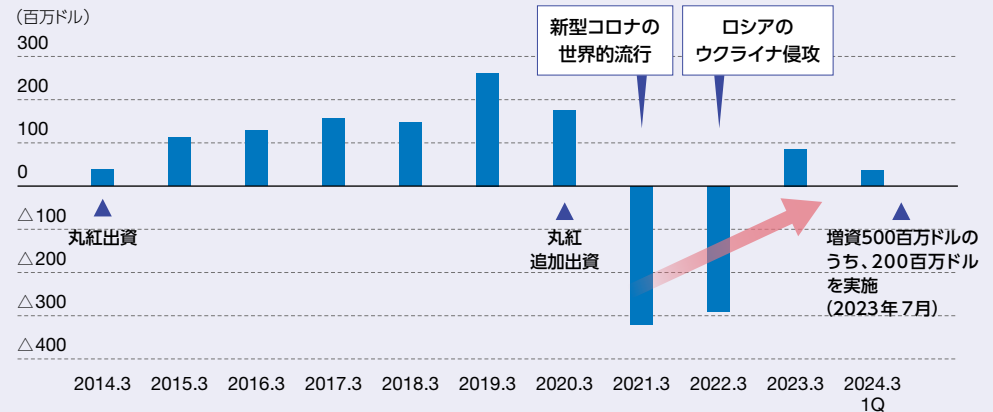
増資により成長を再加速する航空機リース事業

Aircastle社は世界44カ国73の航空会社を顧客とする航空機リース事業を展開しています。2020年3月の当社とみずほリース株式会社による共同買収以降、コロナ禍による旅客需要の減少や、ロシア・ウクライナ情勢によるロシア向け機体の一部喪失など厳しい事業環境が続きました。しかし、その後旅客需要の回復に伴って業績は徐々に改善しています。

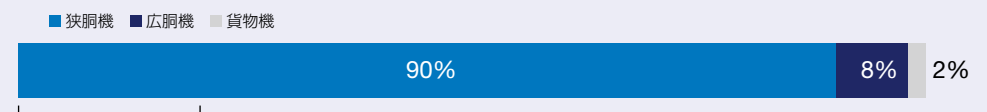
2023年7月、当社とみずほリースは同社の成長を更に加速するべく、航空機の購入などに充てる資金として500百万ドルの増資を共同で引き受けることについて関連契約を締結しました。

世界の航空旅客需要は2040年まで年平均3%台で成長すると予測されており、Aircastle社は顧客需要が高く環境負荷の低い新型機材を航空会社へリースすることにより、世界の脱炭素・低炭素化に貢献していきます。

Aircastle社単体の税引前利益の推移



ポートフォリオにおける機体種別比率(2023年2月末時点)



狭胴機のうち約20%が新型機

価値創造のモデル／既存事業領域の強化／価値創造への取り組み／01 Helena Agri-Enterprises／02 Creekstone Farms Premium Beef／03 Nowlake Technology／04 北米におけるフリートマネジメント事業、Aircastle／05 再生可能エネルギー発電事業／06 金属鉱山事業／07 トレード／08 次世代事業開発本部／09 次世代コーポレートディベロップメント本部／10 新エネルギーへの取り組み／事業指針SPPと丸紅グループガバナンスポリシー／事業投資のプロセス／CAOメッセージ／人財戦略／CDIOメッセージ／丸紅におけるデジタル活用推進体制／デジタル人材基盤・IT基盤の整備・充実

価値創造への取り組み 05

再エネ

再生可能エネルギー発電事業

蓄積した知見やネットワークを活かし新たな価値創造に取り組む

- 1990年代から再生可能エネルギー発電事業に取り組み、蓄積した知見を活かして多彩な事業を展開
- 発電事業による利益取り込みに加え、プロジェクトの開発段階で創出した価値(環境価値を含む)を一部持分売却などにより実現・提供するなど、収益性向上を図るビジネスモデル

蓄積した強みと新たな取り組みで、価値創造に取り組む

当社は業界トップクラスのIPP事業規模を誇るプレーヤーであり、培った高い知見と、幅広い顧客・サプライヤー・政府などとの信頼関係を有しています。

再生可能エネルギー発電事業では、国内・英国での洋上風力発電、中東での大型太陽光発電、国内の中小水力発電やバイオマス発電、海外での商業・産業需要家向け屋根置き型太陽光発電による分散電源などを展開しています。

加えて、新たな柱として成長を遂げた電力小売事業による再エネ由来電力の取り扱い、再エネ電源を利用するEV関連・再エネ導入を促進する送電線効率利用などの再エネ周辺サービスなど、強みを活かせる新たな再生可能エネルギー関連ビジネスにも積極的に取り組んでいます。

世界の脱炭素・低炭素化の流れの中で、当社は、これまでに培ってきた国内外のネットワークを活かし、信頼関係のある顧客に対して、他のパートナーやサプライヤーとともに多様な提案をできる立場にあり、今後も強みを活かした事業を通じて社会・顧客に貢献していきます。

ノウハウを活かした、プロジェクト開発段階からの価値創出

当社の強みは、積み上げてきた知見やノウハウを活かして、案件の開発初期段階から案件をリードし、開発の進捗による価値創出が可能な点にあります。案件の持分の一部売却を通じた売却益獲得をビジネスモデルに組み入れることにより、収益性の向上を図っていきます。

再エネ発電を通じた 約112万CO₂トンの削減貢献量*を実現



* 2023年3月末時点の主な太陽光・風力・地熱・水力・洋上風力発電事業(当社持分 容量ベース)において、以下の計算式を用いて算出。発電設備容量×24時間×365日×設備稼働率×ホスト国の平均排出係数×当社持分比率

価値創造のモデル／既存事業領域の強化／価値創造への取り組み／01 Helena Agri-Enterprises／02 Creekstone Farms Premium Beef／03 Nowlake Technology／04 北米におけるフリートマネジメント事業、Aircastle／05 再生可能エネルギー発電事業／06 金属鉱山事業／07 トレード／08 次世代事業開発本部／09 次世代コーポレートディベロップメント本部／10 新エネルギーへの取り組み／事業指針SPPと丸紅グループガバナンスポリシー／事業投資のプロセス／CAOメッセージ／人財戦略／CDIOメッセージ／丸紅におけるデジタル活用推進体制／デジタル人材基盤・IT基盤の整備・充実

価値創造への取り組み 06

資源

金属鉱山事業

チリ銅鉱山事業、豪州ロイヒル鉄鉱山事業

需要が見込まれるベースメタルのポートフォリオ

金属事業のポートフォリオは銅・鉄鉱石・原料炭・アルミニウムで構成されており、優良案件を厳選し競争力のある資産を積み増し、バランスの取れた収益基盤を有しています。

銅・アルミニウムは脱炭素社会の実現に不可欠な金属であり、電化社会、再生可能エネルギーへのシフトにより需要が大きく伸びると見込まれています。

鉄鋼は今後も経済発展とともに需要が伸長する見通しです。同時にCO₂の排出量削減に寄与する還元鉄の需要が高まる一方で、脱炭素化の実現に必要な電炉活用や水素還元法の実装には数多くのチャレンジが待ち受けています。このため脱炭素社会への転換期において鉄鉱石や高品位の原料炭は引き続き不可欠な原料となっています。

「経済発展に伴う金属需要増加」と「持続可能な社会の実現に向けた環境対応」

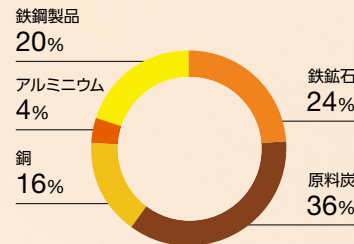
の両方に対応し事業推進

当社が持つ既存資産の増強・拡張や新規案件の開発により、持分生産量を維持・拡大するとともにコスト競争力を強化する方針です。

金属安定供給と環境対応という2つの社会的要請に応え、今後一層高まっていくベースメタルの安定的な調達・供給を行っていきます。



金属本部
2021年3月期～2023年3月期
純利益構成



チリ銅鉱山事業

60億トン以上の資源量のセンチネラ地区をパートナーであるアントファガスタ社と共同開発

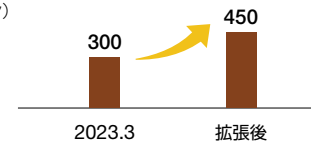
① 拡張戦略 ① チリ銅鉱山事業

～センチネラ拡張プロジェクト～

丸紅が30%の持分を持つチリ センチネラ銅鉱山において、既存プラントと同等規模の新プラント建設による操業安定化・生産能力の増強を検討しています。この施策によりセンチネラ銅鉱山の生産能力は現在の約1.5倍となる年産45万トンに増加。

更にセンチネラは鉱山全体の生産コストを10%以上低減できる見込みです(2026年以降の完工を予定)。

センチネラ銅鉱山 100%ベースの生産能力
(千トン)



企業価値向上に向けた「グリーン」への取り組み

丸紅は出資するチリの鉱山すべてで銅産業のCopper Mark*1の認証を取得しています。また操業にかかる電源を、石炭火力から再生可能エネルギーに100%転換しています。

海水操業、淡水化プラント建設により地下水源の取水ゼロに取り組んでいます。ダンプトラックの自動化やリモート操業により、安全かつ高効率な操業を実現しています。



*1 国際銅協会(International Copper Association, ICA)によって設立された、銅産業の「責任ある生産」並びに国連が提唱するSDGsへの貢献を示す枠組み。

ロイヒル鉄鉱山事業

鉄道・港湾インフラを一体保有する強みを活かし将来鉱区を開発

② 拡張戦略 ② ロイヒル鉄鉱山事業

～既存インフラの最大活用・拡充と将来鉱区開発～

丸紅が15%出資する豪州ロイヒル鉄鉱山において、保有している鉄道と港湾などインフラをフル活用するため、既存インフラの増強を検討中です。

同事業パートナーであるハンコック社と共に将来枯渇していく高品位の鉄鉱石の補充のため近隣の有望な鉱区の開発も検討しており、インフラの最大活用によりコスト競争力の強化が期待できます。



企業価値向上に向けた「グリーン」への取り組み

ロイヒル鉄鉱山では、遠隔管理や鉱山トラックの自動化など、更なる操業の安定性や効率性の向上に加え、ダンプトラックの電動化や再生可能エネルギーへの転換などにも積極的に取り組んでいます。

また、ハンコック社、WAPRES社*2と共にカーボンクレジットの創出を目的とし、植林事業を推進しています。

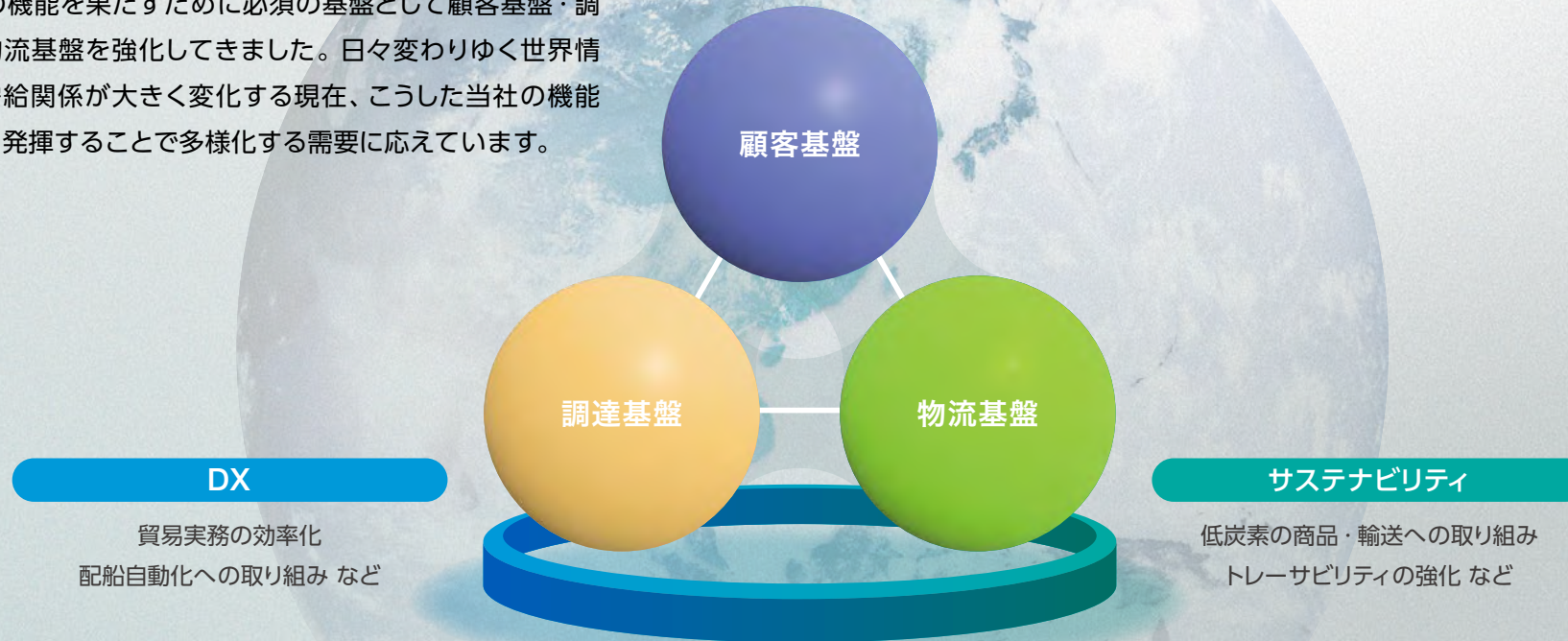
*2 WA Plantation Resources Pty., Ltd. (WAPRES社): 豪州にて植林・木質チップの生産を行う当社100%子会社。

価値創造のモデル／既存事業領域の強化／価値創造への取り組み／01 Helena Agri-Enterprises／02 Creekstone Farms Premium Beef／03 Nowlake Technology／04 北米におけるフリートマネジメント事業、Aircastle／05 再生可能エネルギー発電事業／06 金属鉱山事業／07 **トレード**／08 次世代事業開発本部／09 次世代コーポレートディベロップメント本部／10 新エネルギーへの取り組み／事業指針SPPと丸紅グループガバナンスポリシー／事業投資のプロセス／CAOメッセージ／人財戦略／CDIOメッセージ／丸紅におけるデジタル活用推進体制／デジタル人財基盤・IT基盤の整備・充実

価値創造への取り組み 07

トレード

モノの需要と供給を繋ぐトレードは商社のビジネスの基本であり、当社はその機能を果たすために必須の基盤として顧客基盤・調達基盤・物流基盤を強化してきました。日々変わりゆく世界情勢により需給関係が大きく変化する現在、こうした当社の機能を最大限に発揮することで多様化する需要に応えています。



主なトレードの例

穀物

- ・主要産地である北米・南米に集荷網を持ち、主にアジアへの安定供給を担う
- ・日本国内に保管・飼料製造機能を持ち、安定的に価値を創造

飲料

- ・コーヒー生豆取扱量
日本の生豆消費量の約**30%**
- ・サステナブルコーヒーへの取り組み強化

エネルギー

- ・石油、天然ガス・LNG、ウランなどの既存商品に加え、バイオ燃料、環境価値取引など、新商品の取り扱いを推進
- ・脱・低炭素社会に向けたエネルギー転換期においても、国内外のインフラ・ネットワークを駆使しエネルギー需要に応える

オレフィン

- ・世界の洋上貿易市場の約**30%**のシェアを有する
- ・米国において長期引取契約、貯蔵、輸出に関するサービス契約を締結、グローバルな需要に応える柔軟性を確立

価値創造のモデル／既存事業領域の強化／価値創造への取り組み／01 Helena Agri-Enterprises／02 Creekstone Farms Premium Beef／03 Nowlake Technology／04 北米におけるフリートマネジメント事業、Aircastle／05 再生可能エネルギー発電事業／06 金属鉱山事業／07 トレード／08 次世代事業開発本部／09 次世代コーポレートディベロップメント本部／10 新エネルギーへの取り組み／事業指針SPPと丸紅グループガバナンスポリシー／事業投資のプロセス／CAOメッセージ／人財戦略／CDIOメッセージ／丸紅におけるデジタル活用推進体制／デジタル人財基盤・IT基盤の整備・充実

価値創造への取り組み 08 次世代に向けた取り組み ①

次世代事業開発本部

当社が現状取り込めていない成長領域での次世代に向けた事業開発に注力し、ホライズン3戦略(新たなビジネスモデルの創出)の中核を担う。

現在は収益基盤である既存事業もいつかは陳腐化すると危機感より次世代事業開発本部は創設されています。丸紅グループには過去より普遍的に永続し、現在の大きな収益の種になるビジネスの「勝ち筋」があります。積み重ねてきた勝ち筋を、次世代の成長領域に応用し、2030年に向けた成長の取り込み、丸紅の企業価値への貢献を目指しています。

1. 次世代が評価する事業を創る

次世代事業開発は将来の柱となる事業を創ること、その起点は時代の変化を先取りする成長テーマを把握し、商品軸に縛られないDemand Pullの姿勢で、社会に善いインパクトを追求することとしています。長期的に成長する領域において、世界の革新の潮流を俯瞰し取り込みながら、地域間・時間差を活用して、顧客に対し、迅速にかつ長期的な目線で次世代事業を創出することを基本的な事業開発プロセスの考え方としています。

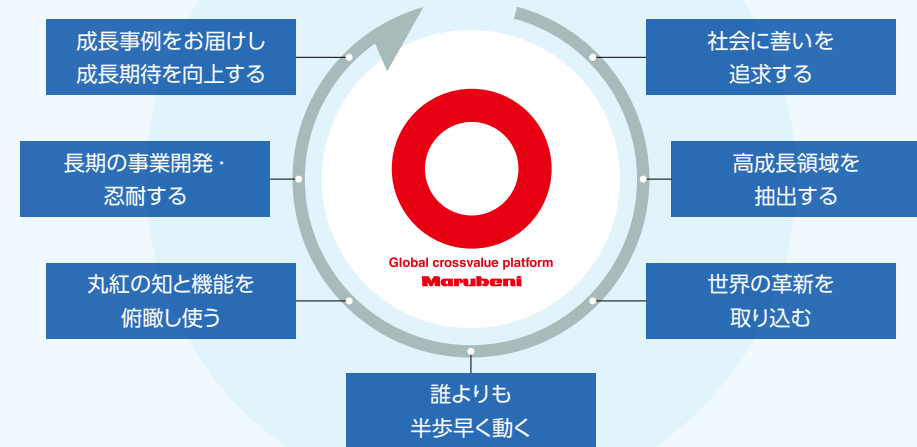
2. 次世代に飛躍する成長テーマ

ヘルスケア・メディカル、次世代社会基盤、ウェルネス分野での事業開発・投資を実践しています。

- ・ヘルスケア・メディカル：高齢化、健康意識の高まり、医療技術進化などにより今後更なる成長が見込まれるヘルスケア市場を対象に事業推進を行っています。
- ・次世代社会基盤：脱炭素関連新技術、オフショアDX、次世代工業団地を切り口に、次世代に資する社会基盤の構築を模索します。
- ・ウェルネス：アジアの次世代の消費者をターゲットとして、ビューティー分野、コンシューマーブランド分野での成長事業を追求します。

加えて、世界中より新たな変化の芽・成長テーマを常に探索し事業開発に繋げています。

次世代事業開発プロセス



事業化事例

Lunatus 中東医薬品・医療機器販売事業

2022年に、中東、湾岸地域で医薬品・医療機器の流通・販売事業を展開するLunatus (ルナタス)社に出資参画しました。

中東諸国においては、ライフスタイルの変化を背景とした健康意識の向上に伴い、従来以上に高度な医薬品・医療機器へのニーズが高まっています。丸紅は出資参画以降、本邦製薬・医療機器メーカーとの交渉を行い、薬事申請、マーケティング、販売、流通、アフターサービスまでのワンストップ体制の構築を支援しています。

将来的には自社製品のライセンス保有、地域薬事規制・販売ニーズに応じた臨床試験・治験機能を整備するなど、当社が主導的に事業価値拡大を追求していきます。



価値創造のモデル/既存事業領域の強化/価値創造への取り組み/01 Helena Agri-Enterprises/02 Creekstone Farms Premium Beef/03 Nowlake Technology/04 北米におけるフリートマネジメント事業、Aircastle/05 再生可能エネルギー発電事業/06 金属鉱山事業/07 トレード/08 次世代事業開発本部/09 次世代コーポレートディベロップメント本部/10 新エネルギーへの取り組み/事業指針SPPと丸紅グループガバナンスポリシー/事業投資のプロセス/CAOメッセージ/人財戦略/CDIOメッセージ/丸紅におけるデジタル活用推進体制/デジタル人材基盤・IT基盤の整備・充実

価値創造への取り組み 09 次世代に向けた取り組み ②

次世代コーポレートディベロップメント本部

東南アジアと米国の成長ポテンシャルの高い消費者関連ビジネス領域において、投資先企業の中長期的な成長支援を通して、丸紅グループにその成長を取り込む。

次世代コーポレートディベロップメント本部は、ホライズン3の領域の中でも次世代消費者のニーズを捉え大きく成長する可能性のある領域にフォーカスし、規模感のある投資を実行しながら、丸紅の企業価値向上につながる事業ポートフォリオの構築を目指します。

1. 設立背景

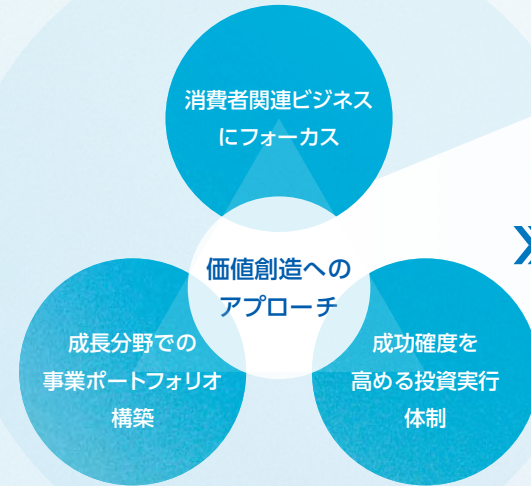
次世代コーポレートディベロップメント本部は、設立から3年経った次世代事業開発本部での取り組みをステップアップさせ、成長ポテンシャルの高い領域への投資により、2030年までに丸紅の将来の成長を牽引する新たな事業を構築することを目的に、2022年4月に設立されました。

2. 新しいアプローチ：コーポレートディベロップメント

成長ポテンシャルの高い東南アジアの消費者関連ビジネス領域をターゲットとして、マクロ経済の成長や生活様式の変化といった大きなトレンドを捉えて成長を続けるビジネスや企業に投資するとともに、米国においても同領域で投資を行い、最先端のビジネスモデル・消費者トレンドを捉えることで、両地域間でのシナジー創出を目指します。また、投資先の中長期的な戦略パートナーとして、丸紅グループのグローバルネットワークも活用しながら投資先企業の事業拡大をサポートし、その成長を丸紅へ取り込みます。

本取り組みのプラットフォームとなる投資会社をシンガポールと米国に設立。専門性の高い投資プロフェッショナルが中心となり、案件発掘から投資実行、投資後の事業運営まで一貫した対応を行うことで、投資の成功確度を高め、丸紅に新たな価値創出を行います。

価値創造へのアプローチ



2030年の
丸紅の成長源へ

投資事例

Tim Hortons® フランチャイズ事業

2023年2月、Restaurant Brands International社とフランチャイズ契約を締結し、カナダ発大手コーヒーチェーンであるTim Hortons®のシンガポール、マレーシア、およびインドネシアにおけるフランチャイズ事業に参画しました。

Tim Hortons®は、世界トップ3のグローバルコーヒーチェーンで、高品質なコーヒーと豊富なフードメニューが消費者から支持され、世界14カ国で5,600以上の店舗を展開しています。

東南アジアでは、人口増大・所得拡大を背景としたコーヒー消費量の増加に加え、若者を中心としたカフェの利用方法の変化により、カフェ市場は高い成長が見込まれています。本事業を通して、成長性の高い東南アジアの飲食サービス領域において事業拡大を目指していきます。



価値創造のモデル/既存事業領域の強化/価値創造への取り組み/01 Helena Agri-Enterprises/02 Creekstone Farms Premium Beef/03 Nowlake Technology/04 北米におけるフリートマネジメント事業、Aircastle/05 再生可能エネルギー発電事業/06 金属鉱山事業/07 トレード/08 次世代事業開発本部/09 次世代コーポレートディベロップメント本部/10 新エネルギーへの取り組み/事業指針SPPと丸紅グループガバナンスポリシー/事業投資のプロセス/CAOメッセージ/人財戦略/CDIOメッセージ/丸紅におけるデジタル活用推進体制/デジタル人材基盤・IT基盤の整備・充実

価値創造への取り組み 10 新エネ

新エネルギーへの取り組み

当社は脱炭素の流れの中で将来的に大きな需要が予測される新エネルギー領域の開発を進めるための専門組織として、新エネルギー開発推進部を設立しました。多くのパートナーや潜在的な顧客と組み、事業化調査や基本設計など投資に向けた作業を進めています。

豪州クィーンズランド州でのグリーン水素製造案件の開発

当社は2023年5月、Stanwell(豪)・岩谷産業・関西電力およびKeppel Infrastructure(シンガポール)の5社*で豪州クィーンズランド州におけるグリーン水素製造・液化事業の基本設計作業(FEED)実施に関わる契約を締結しました。

本事業は、関西電力向けの液化水素やKeppel社などが検討中のアンモニア合成施設向けのグリーン水素供給を含みます。

FEED総額は117百万豪ドルを想定し、そのうち20百万豪ドルは豪州再生可能エネルギー庁「ARENA」から補助を受ける予定です。2028年ごろに1日当たり200トン、2031年以降に1日当たり800トンのグリーン水素製造規模を想定しています。

本事業を通じて日豪両国政府が掲げる2国間の大規模水素サプライチェーンの構築およびゼロカーボン社会の実現に貢献していきます。

* Stanwell, Keppel Infrastructureはともにエネルギー・インフラ企業。



水素製造拠点のイメージ

カナダ・アルバータ州での低炭素アンモニア事業化調査

当社は2023年5月に、カナダの大手エネルギーインフラ事業者のPembina Pipeline Corporationと、カナダからの低炭素アンモニアサプライチェーンの構築に係る本格的な事業化調査を開始すべく、共同開発契約を締結しました。

カナダのアルバータ州・エドモントン近郊に位置するPembina社のサイトにおいて、同州の豊富な天然ガスを用いて年間100万トン規模のアンモニアを2028年後半より生産し、生産過程で排出されるCO₂についてはCCS・CCU*にて削減します。

生産したアンモニアは低炭素アンモニアとして、カナダ西海岸輸出港へ貨車輸送後、日本・韓国などの東アジアの発電所をはじめとした需要家向けに海上輸送します。本事業を通じて、日本のエネルギー安全保障に貢献するとともに、日本・カナダ両国の脱炭素化に向けた取り組みを推進します。



調印式の様子

* 排出されるCO₂を回収し、貯留(CCS: Carbon dioxide Capture and Storage)、または有効活用(CCU: Carbon dioxide Capture and Utilization)する技術。

豪州での再エネ水素製造・利活用に関する実証事業

豪州では再生可能エネルギー電源からの余剰電力の活用が課題となっています。当社は環境省の事業の一環として、南オーストラリア州において余剰再エネ電力を活用した安価で安定的なグリーン水素製造および、エナジーマネージメントシステムを活用した系統調整機能の提供を目指します。製造したグリーン水素は、水素吸蔵合金*タンクを使用してインドネシア共和国・ジャカルタ近郊の工業団地内に輸送され、燃料電池を通じた熱電供給を行うことにより脱炭素化に貢献します。



建設中の実証設備

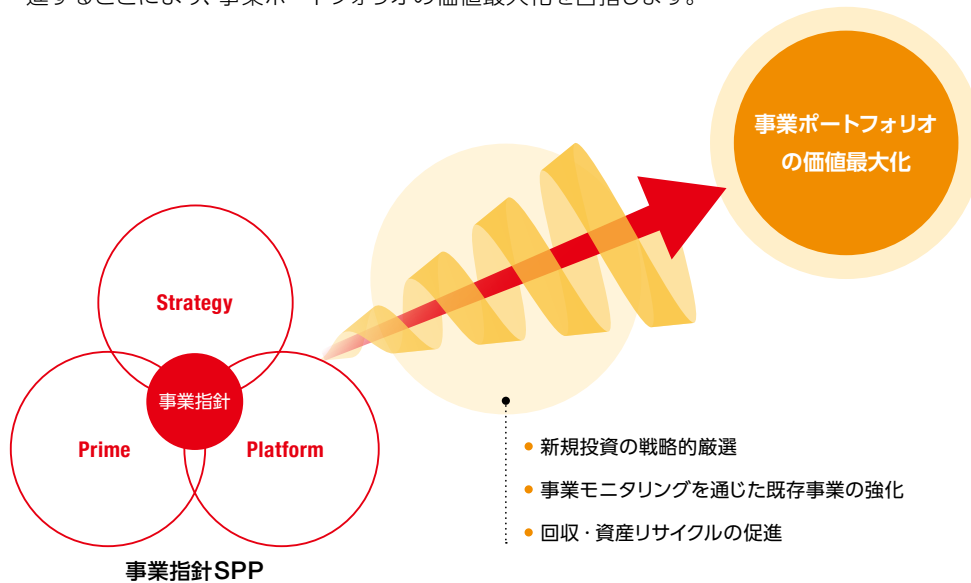
* 冷却や加圧すると水素を吸収し、加熱や減圧により水素を放出する合金。

価値創造のモデル／既存事業領域の強化／価値創造への取り組み／01 Helena Agri-Enterprises／02 Creekstone Farms Premium Beef／03 Nowlake Technology／04 北米におけるフリートマネジメント事業、Aircastle／05 再生可能エネルギー発電事業／06 金属鉱山事業／07 トレード／08 次世代事業開発本部／09 次世代コーポレートディベロップメント本部／10 新エネルギーへの取り組み／事業指針SPPと丸紅グループガバナンスポリシー／事業投資のプロセス／CAOメッセージ／人財戦略／CDIOメッセージ／丸紅におけるデジタル活用推進体制／デジタル人材基盤・IT基盤の整備・充実

事業指針SPPと丸紅グループガバナンスポリシー

事業指針SPP SPP: [Strategy] × [Prime] × [Platform]

事業指針SPPは、丸紅グループのすべてのビジネスモデルに共通する基本的な考え方です。SPPに基づき「戦略ありき」の事業投資を行うことで投資の精度を高めるとともに、事業運営においてもSPPを考慮して既存事業のモニタリング・強化および回収・資産リサイクルを促進することにより、事業ポートフォリオの価値最大化を目指します。



- Strategy**
 - 「Strategy」は、各分野における在り姿と現状のギャップを埋めることであり、戦略ありきを徹底することを示したもの
 - DXによる事業戦略の変革、実行の高速化も含む
- Prime**
 - すべての事業において、丸紅グループが主体的に事業戦略を実行していくことを示したもの
 - 単なる投資では社会・顧客の課題に対する答えを創出する機会が限定され、成長余力にも限界がくるため、当社自らが主体的に戦略を考え、実行し、事業価値向上を追求していく
- Platform**
 - 当社の「Platform」を活かして大きなビジネス展開に繋げていくことを示したもの
 - 地域・分野・商品などの拡がりが見込める事業を「Platform」として、その事業体によるM&Aの推進、自律的成長による拡がりや発展に取り組む
 - また、当社の知見やノウハウ、アセットを社内外の様々な知と掛け合わせ、新たな価値を創造する

丸紅グループガバナンスポリシー

当社は多数のグループ会社を通じてビジネスを展開していることから、各グループ会社の成長が全体の成長に直結します。当社では、各グループ会社が自律的に成長を追求できるよう、当社が株主・事業オーナーとしてグループ会社の経営管理・監督を担い、グループ会社は丸紅グループとしての方針・戦略を共有したうえで、自らの企業価値向上・最大化に向けた経営執行を行う体制としています。「丸紅グループガバナンスポリシー」はその体制をガバナンス面で担保する、グループ共通の指針です。



- グループガバナンスポリシー
- (i) 丸紅グループの経営・ガバナンス方針の共有・浸透
 - (ii) 株主(事業オーナー)と事業会社の役割明確化によるガバナンス強化
 - (iii) 必要な制度・諸規程・ルールなどの整備・体制化

SPP、グループガバナンスポリシーの実践 —米国 自動車アフターマーケット事業—

当社の自動車アフターマーケット事業は、XL Parts社(テキサス州)とTPH社(フロリダ州)、APSH社(バージニア州)の事業会社3社を統括するMAIHO III社を通じ、事業指針SPPおよびグループガバナンスポリシーの実践に取り組んでいます。

【Strategy】 自動車が生を支える重要インフラである米国において、修理部品を即納する配送網と顧客サービスの強化による事業拡充と変革を推進しています。

【Prime】 XL Parts社、TPH社を丸紅が買収後、同業他社のM&A・新規出店を通じて戦略的エリア拡大を実行し、豊富な在庫ラインアップと機動的な配送網で、差別化を確立しています。

【Platform】 修理部品のオンライン販売とモバイルインスペクションを提供するAPSH社を新たに買収し、対面市場・事業領域拡大を実行しています。

【グループガバナンスポリシー】 各社統合過程で、同ポリシーに基づきITシステム・諸規程・プロセス管理などのPMIのベストプラクティスが醸成されており、自律的な成長を実現しています。

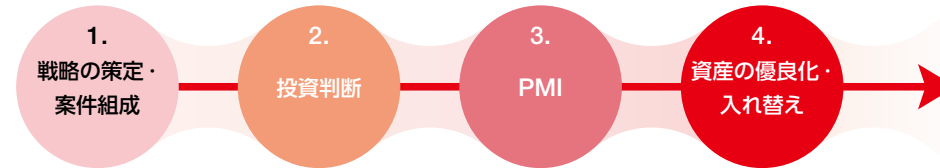


MAIHO III社 会長
木村 仁

価値創造のモデル／既存事業領域の強化／価値創造への取り組み／01 Helena Agri-Enterprises／02 Creekstone Farms Premium Beef／03 Nowlake Technology／04 北米におけるフリートマネジメント事業、Aircastle／05 再生可能エネルギー発電事業／06 金属鉱山事業／07 トレード／08 次世代事業開発本部／09 次世代コーポレートディベロップメント本部／10 新エネルギーへの取り組み／事業指針SPPと丸紅グループガバナンスポリシー／**事業投資のプロセス**／CAOメッセージ／人財戦略／CDIOメッセージ／丸紅におけるデジタル活用推進体制／デジタル人財基盤・IT基盤の整備・充実

事業投資のプロセス

事業ポートフォリオの強化に向けて、当社グループにない機能・人財・知見などを獲得する手段として事業投資を行います。当社における事業投資は、案件ごとに以下のプロセスを実行することで投資の規律を維持しながら案件を選別し、実行後も当社の機能を活用して資産の優良化を図ることにより、中長期的な利益成長が可能となる事業ポートフォリオの育成を行っています。

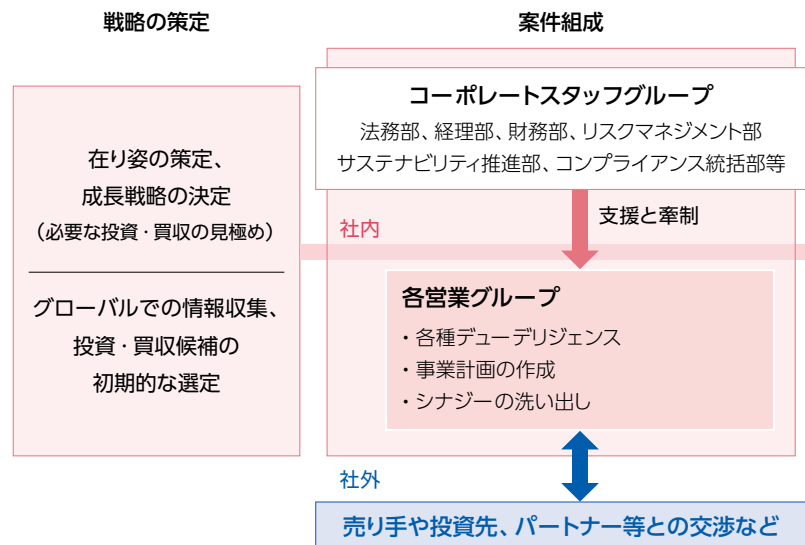


1. 戦略の策定・案件組成

当社では事業領域ごとに将来目指すべき「在り姿」を定め、それを実現するための成長戦略を策定します。「戦略ありき」の投資を行うため、案件組成においては各事業領域の成長戦略に沿い、事業指針SPP(P.38参照)に合致することを重視しています。

コーポレートスタッフ部は適宜各案件の検討に参加し、その専門性を発揮して案件組成を支援するとともに、牽制の観点からも各案件を分析・検討します。

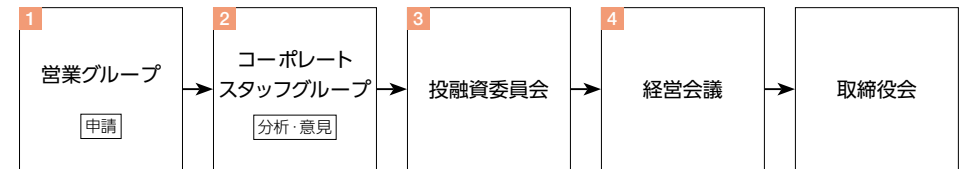
プロセス



2. 投資判断

プロセス

各営業グループに裁量権を委譲し迅速な意思決定を実現する一方で、投資リターンへの追求、投資リスクの抑制も図る重層的な意思決定プロセスを構築しています。



- 1 営業グループ(営業本部／営業部)が事業投資の内容や事業計画などを提出・申請
- 2 コーポレートスタッフ部が、定性・定量面からのリスク分析結果などの意見を提出
- 3 投融資委員会^{*1}において、IRR、回収期間、PATRAC^{*2}を定量面での案件評価のガイドラインとして用いながら、個別案件の事業性、リスク分析だけではなく、全社的な集中リスクについても考慮のうえ審議。インターナル・カーボン・プライシング(ICP)についても参考として仮想コストを算定
- 4 経営会議に付議され、社長が決裁。より重要な案件については、取締役会に付議

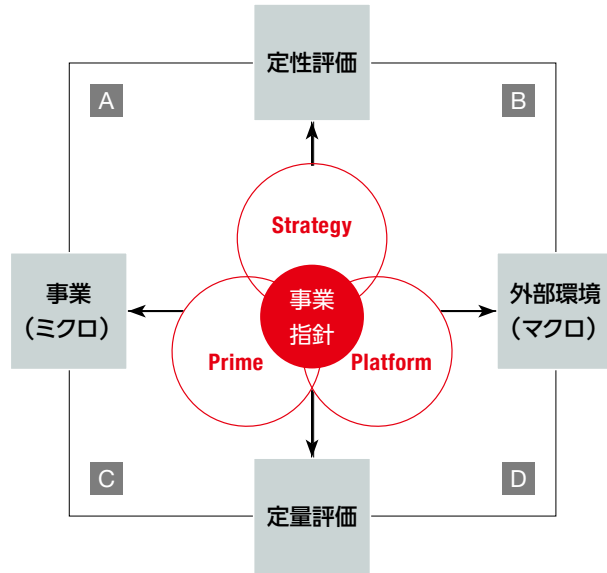
^{*1} 投融資委員会：委員長、副委員長に加え、経営企画部長、法務部長、経理部長、財務部長、リスクマネジメント部長などで構成。

^{*2} PATRAC：Profit After Tax less Risk Asset Costの略。リターンがリスクに対する最低限のリターン目標を上回っているかを計る指標。

^{*} 迅速な意思決定実現のため、金額規模に応じて、グループCEOまたは本部長が決裁する審議プロセスを設けています。

価値創造のモデル/既存事業領域の強化/価値創造への取り組み/01 Helena Agri-Enterprises/02 Creekstone Farms Premium Beef/03 Nowlake Technology/04 北米におけるフリートマネジメント事業、Aircastle/05 再生可能エネルギー発電事業/06 金属鉱山事業/07 トレード/08 次世代事業開発本部/09 次世代コーポレートディベロップメント本部/10 新エネルギーへの取り組み/事業指針SPPと丸紅グループガバナンスポリシー/ **事業投資のプロセス** /CAOメッセージ/人財戦略/CDIOメッセージ/丸紅におけるデジタル活用推進体制/デジタル人材基盤・IT基盤の整備・充実

投資判断における、重要審議ポイント



- A**
 - 中長期的な成長戦略における当該投資の位置付け
 - 投資先のビジネスモデル理解
 - 当社参画が生み出す付加価値・当社が参画する意義
 - 投資先の競争優位性およびその継続性
 - 実現に向けたアクションプラン
 - PMI(買収後の統合プロセス)
 - 完工リスク・技術リスク
- B**
 - 世の中の潮流(メガトレンド、技術革新、陳腐化リスク)
 - 潜在的なニーズ・価値観の変容
 - 産業動向・業界知識
 - サステナビリティ・ESG
 - 気候変動、生物多様性、サプライチェーンなどに関わる機会・リスク
 - コンプライアンス
 - 関連規制(ファイナンス、税制、外資規制など)
- C**
 - IRR(内部収益率)、回収期間、PATRAC
 - 買収価格の妥当性
 - KPI
 - EXIT基準
- D**
 - IRRプレミアム(カントリーリスク、通貨リスクなど)
 - 買収資産の流動性
 - 将来予測に用いた前提条件の確からしさ

3. PMI(Post Merger Integration)

過去に多額の投資減損を計上した反省から、事業投資に対する組織能力の強化に注力しています。

当該事業を主管する営業部に対するコーポレートスタッフ部によるサポート体制を確立しており、早期の経営インフラの確立やシナジー実現を担保しています。

4. 資産の優良化・入れ替え

モニタリング制度

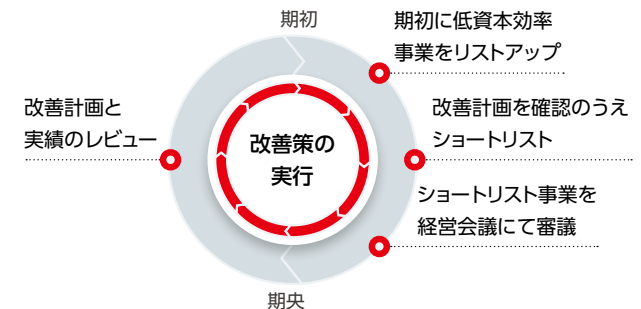
投資実行後、新規投資案件や重要案件については、モニタリングを行い、問題の早期発見と対策立案を徹底しています。課題のある案件は、事業の戦略性、成長性、収益性に関する複合的な要素を勘案して、立て直しに動くか、あるいは撤退するかについて、稟議制度のプロセスに従って決定します。

対象案件：① 新規投資から3年未満 ② PATRAC3期連続マイナス

③ その他(低資本効率、ピークアウトが予想される案件など)

収益力強化のPDCAサイクル

定点観測により既存事業の改善・資産の優良化を図ることを目的とし、営業本部/営業部/事業会社ごとにROIC/CROIC・RORAにより資本効率・リスクリターン効率を定期的に確認するPDCAサイクルをGC2024にて導入しました。改善計画を策定し、アクションに繋げていくことで、資産の優良化を図り、ROEを向上していきます。



GC2024主な売却案件：ガビロン穀物事業(低資本効率など)、政策保有株式

価値創造のモデル／既存事業領域の強化／価値創造への取り組み／01 Helena Agri-Enterprises／02 Creekstone Farms Premium Beef／03 Nowlake Technology／04 北米におけるフリートマネジメント事業、Aircastle／05 再生可能エネルギー発電事業／06 金属鉱山事業／07 トレード／08 次世代事業開発本部／09 次世代コーポレートディベロップメント本部／10 新エネルギーへの取り組み／事業指針SPPと丸紅グループガバナンスポリシー／事業投資のプロセス／**CAOメッセージ**／人財戦略／CDIOメッセージ／丸紅におけるデジタル活用推進体制／デジタル人材基盤・IT基盤の整備・充実

CAOメッセージ



石附 武積

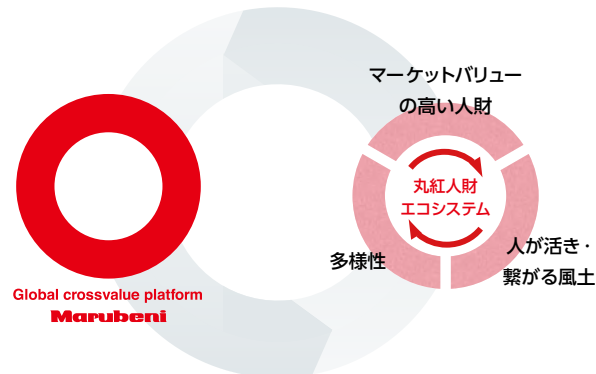
専務執行役員

CAO：Chief Administrative Officer、人事部担当役員

監査部担当役員補佐、秘書部担当役員補佐

投融資委員会副委員長、コンプライアンス委員会委員長(CCO)

内部統制委員会委員長、IT戦略委員会委員長(CIO)



「人」こそ「財(たから)」

丸紅グループにとって、「人」こそ「財(たから)」です。人財は多様で不確実な社会に価値を生み出し続けるための最大の資本であり、価値創造の原動力です。

当社は社会や顧客にソリューションを創出・提供することで成長してきました。変化の激しい社会や環境下で新たな価値創造が求められる中、前中期経営戦略GC2021を策定した当時は、商品縦割りによる集団思考が強く同質性が高い組織文化が根強くあり、いま変革をしなければ環境変化に対応できず、10年先も生き残ることができない、という強い危機感がありました。

そこで、Global crossvalue platformを丸紅グループの在り姿として定め、社員一人ひとりが既存の枠組みを超えて新たな価値創造にチャレンジし続けることを目指して、「丸紅人財エコシステム」を人財戦略として掲げました。

多様な人財が「集い」「活き」「繋がる」、丸紅人財エコシステム

「丸紅人財エコシステム」は、多様なバックグラウンドを持つマーケットバリューの高い人財が丸紅グループに「集い」「活き」「繋がる」ことで、社会やお客様に必要とされる新たな価値を提供するサイクルを実現する人財戦略です。

現中期経営戦略GC2024では「丸紅人財エコシステム」

の更なる進化を掲げており、その実現に向けて数々の施策を打ち出しています。

経営戦略と人財戦略の連動を強化

「丸紅人財エコシステム」の考え方の起点となるのは、経営戦略と人財戦略の連動です。経営層と人事部が常に一体となり、人財に関わる課題の解決に向けて議論を重ねることで、経営戦略に沿った人財戦略の実現を目指しています。社員と経営層とのコミュニケーションの活性化、タレントマネジメントコミッティ(経営層による人財戦略会議)の常設のほか、2023年にはCHROを新設し、経営戦略の実行に資する人事制度・施策の策定・推進を強化しています。

社会に価値を提供し続けるべく丸紅人財エコシステムを進化

「丸紅人財エコシステム」の策定から5年が経ちましたが、人財は当社グループの価値の源泉であり、グループ社員の一人ひとりが持てる力を最大限発揮することが当社グループの成長の鍵である、という考え方は変わっていません。目まぐるしい時代変化の中でも、真に多様な人財が集まり、活き活き働き、繋がることで社会に価値を提供し続ける企業グループとなれるように、丸紅人財エコシステムを進化させていきます。

価値創造のモデル/既存事業領域の強化/価値創造への取り組み/01 Helena Agri-Enterprises/02 Creekstone Farms Premium Beef/03 Nowlake Technology/04 北米におけるフリートマネジメント事業、Aircastle/05 再生可能エネルギー発電事業/06 金属鉱山事業/07 トレード/08 次世代事業開発本部/09 次世代コーポレートディベロップメント本部/10 新エネルギーへの取り組み/事業指針SPPと丸紅グループガバナンスポリシー/事業投資のプロセス/CAOメッセージ/人財戦略/CDIQメッセージ/丸紅におけるデジタル活用推進体制/デジタル人財基盤・IT基盤の整備・充実

人財戦略

人財戦略の全体像

経営戦略

多様な人財が	主な実績・KPI	主な人事施策
集う	単体正社員に占めるキャリア採用者比率 (2023年3月期) 実績 14.3% 前期比 +0.5pt	<ul style="list-style-type: none"> キャリア採用 Career Vision採用 No.1採用 PRイベント
	採用者に占める女性割合 (2023年3月期) 実績 39.5% 目標 50%程度	
活かす	エンゲージメントスコア (2023年3月期) 実績 59.2 *偏差値 前期比 +0.5pt	<ul style="list-style-type: none"> ミッションを核とする人事制度 エンゲージメントサーベイ 人財開発(OJT×Off-JT) 健康経営
	1人当たり平均研修受講時間 (2023年3月期) 実績 46時間/人 前期比 +5時間/人	
	女性管理職比率(2023年3月期) 実績 8.2% 目標 10.0%(2026年3月期)	
繋がる	クロスバリューコイン (2021年3月期—2023年3月期累計) 実績 約1,550件/約7,800コイン	<ul style="list-style-type: none"> 15%ルール・クロスケット・クロスバリューコイン 社内人財公募・ジョブマッチングシステム ビジネスプランコンテスト
	社内人財公募・ジョブマッチングシステム 異動件数(2019年3月期—2023年3月期累計) 実績 193件	

新たな価値を創造する

経営との連動



鹿島 浩二

執行役員
CHRO (Chief Human Resources Officer)

CHROメッセージ

2023年4月に「CHRO」に就任しました。経営戦略に資する人財戦略の策定・推進がCHROの役割です。丸紅グループにとって、人財は最大の資本であり、価値創造の原動力です。経営戦略実行に向けて、社員一人ひとりの力が最大限に発揮されるために、「丸紅人財エコシステム」を推進・進化させてまいります。

タレントマネジメントコミット

経営戦略と整合した人財戦略を推進するために、社長・CAO・CSO・CHROを主要メンバーとする人財戦略会議を実施しています。人事制度・施策だけでなく、リーダー開発、エンゲージメント、ダイバーシティ&インクルージョンなど、当社の人財戦略でも重要度の高いアジェンダの議論を深めています。

経営層と社員の対話

経営層と社員が直接繋がる機会を増やし、経営理念や在り姿、戦略を議論・共有しています。定期的に社長と社員の意見交換会を実施するほか、Opinion Boxを通じた社員との直接の質疑応答を実施し、現在に至るまでその件数は約1,200件に上ります。

従業員持株会制度

左記を含む取り組みの結果、社員の経営参画意識は年々高まっており、従業員持株会加入率は86.2%(2023年3月期)となっています。より多くの社員が持株会に加入し、保有株式が増えることで、社員の資産形成に寄与するとともに、企業価値向上への一体感を高めたいとの考えから、2023年3月期より特別奨励金の支給を行っています。

価値創造のモデル／既存事業領域の強化／価値創造への取り組み／01 Helena Agri-Enterprises／02 Creekstone Farms Premium Beef／03 Nowlake Technology／04 北米におけるフリートマネジメント事業、Aircastle／05 再生可能エネルギー発電事業／06 金属鉱山事業／07 トレード／08 次世代事業開発本部／09 次世代コーポレートディベロップメント本部／10 新エネルギーへの取り組み／事業指針SPPと丸紅グループガバナンスポリシー／事業投資のプロセス／CAOメッセージ／**人財戦略**／CDIOメッセージ／丸紅におけるデジタル活用推進体制／デジタル人財基盤・IT基盤の整備・充実

人財戦略




人財が“集う”

集う — 活かす — 繋がる

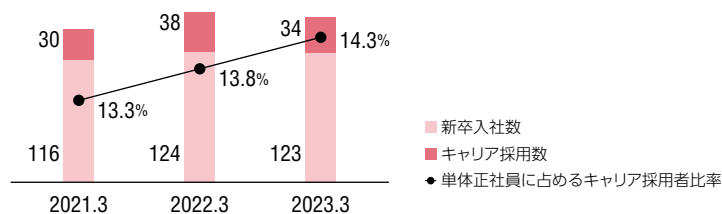
多様化する社会課題・顧客ニーズに十分に対応するためには、従来型の同質性・集団思考を脱し、多様なバックグラウンドを持つ人財が必要不可欠です。丸紅グループはより一層多様性のある人財集団へ進化していくために、様々な人財へのアプローチや魅力の発信を強化しています。

多様な人財の確保

独自の採用手法を取り入れながら、専門性・能力・個性を活かし新たな価値創造のドライバーとなる多様な人財へアプローチしています。

	詳細
キャリア採用 キャリア	各部署のニーズに基づき、社内にはない知見・経験を持つ人財を通年で募集・採用しています。毎年30～50名程度を採用しており、2023年3月期は34名が入社しました。 
Career Vision採用 新卒 キャリア	入社後の部署・業務を明示して募集するジョブ型採用です。広報活動・選考プロセスの企画～実際の選考は募集部署の社員主導で行っており、例年25～30部署程度が実施しています。 
No.1採用 新卒	各分野で第一人者といえる経験を持つ事を応募資格とした採用コースです。「No.1」を表現する自己PR動画をもとにオーディションを行い、評価者として社長・役員含む累計約740名の社内関係者が参加しました。 

新卒／キャリア採用者数
単体正社員に占めるキャリア採用者比率(各年3月期)



魅力の発信

マーケットバリューの高い人財の獲得のための情報発信に注力しています。採用HPでは社員の取材記事を多数掲載し、当社における多様なキャリアパスについて紹介しています。また、魅力を直接訴求する機会として、2023年3月期には約140回PRイベントへ登壇、累計50,000名以上の採用候補者にコンタクトしました。自社主催でも各種イベントを約70回開催、累計6,000名以上が参加しました。(株)ONE CAREER「百名社」丸の内エリアGOLD賞を受賞するなど、魅力的なイベントの好事例企業としても評価を受けています。



採用特設ページ
「100の社員が100の個性で」

ダイバーシティ・マネジメント

丸紅グループでは、性別、国籍、年齢、職歴、障がいの有無にかかわらず、誰もが生き生き働くことのできる「多様な個の強みを活かす企業文化・価値観の確立」を目指しています。

主な
取り
組み

- Marubeni Global Mobility Program
(海外グループ会社社員を自国以外に一定期間派遣)
- Marubeni Diversity Days
(企業における人財の多様性について理解を深めるイベント)

障がい者雇用の推進

障がい者雇用の推進を目的に、2008年に丸紅オフィスサポート(株)を設立し、特例子会社の認定を受けています。2020年には「障がい者雇用に関する優良事業主の認定(もにす認定)」を東京都の第1号として取得したほか、2021年3月には東京都から『東京都「心のバリアフリー」好事例企業』として認定されました。



価値創造のモデル/既存事業領域の強化/価値創造への取り組み/01 Helena Agri-Enterprises/02 Creekstone Farms Premium Beef/03 Nowlake Technology/04 北米におけるフリートマネジメント事業、Aircastle/05 再生可能エネルギー発電事業/06 金属鉱山事業/07 トレード/08 次世代事業開発本部/09 次世代コーポレートディベロップメント本部/10 新エネルギーへの取り組み/事業指針SPPと丸紅グループガバナンスポリシー/事業投資のプロセス/CAOメッセージ/人財戦略/CDIOメッセージ/丸紅におけるデジタル活用推進体制/デジタル人材基盤・IT基盤の整備・充実

人財戦略

人財が“生きる”

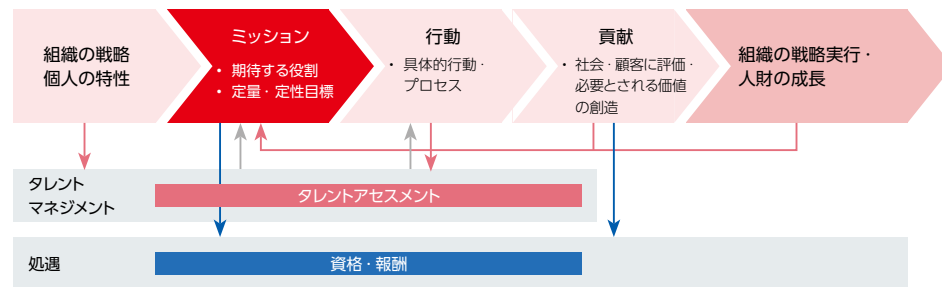
集う — 生きる — 繋がる

丸紅グループは、社員一人ひとりが自らミッションを掲げて困難な目標にチャレンジし、組織への貢献を大きくしていく好循環を目指しています。人財が生き生きと活躍できるように、ミッションを核とする人事制度を導入したうえで、人財開発や健康経営などの取り組みにも注力しています。

ミッションを核とする人事制度

当社では、社員一人ひとりの実力や特性に応じてミッション(役割)を付与し、それぞれの貢献を大きくすることで、組織の戦略実行力の向上を目指しています。更に、社員がより大きなミッションへ果敢にチャレンジし、切磋琢磨することが、更なる成長を促し、マーケットバリューを高めると考えています。

「社員一人ひとりのミッションが組織の戦略実行と人財の成長の根幹」という考えは、人事制度にも取り入れられ、人事評価・処遇に反映しています。制度運用にあたり、社員がストレッチされた役割や目標に挑戦できるよう、上長と本人の能動的なコミュニケーションを重視しています。上長と本人が納得したうえでミッションを設定し、日々の業務遂行においても都度コミュニケーションを取りながら、期末の評価・本人へのフィードバックを踏まえて、次年度のミッションを設定するというサイクルを設けています。



エンゲージメントサーベイ

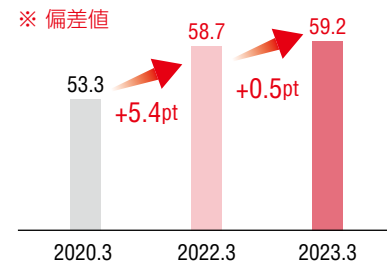
エンゲージメントとは「個人と組織が一体となり、双方の成長に貢献し合う関係」とあると考え、組織マネジメントや諸制度の改善を促し、社員が生き生きと働く環境をつくるために、エンゲージメントスコア*を測定しています。2023年3月期スコアは前回比で上昇して



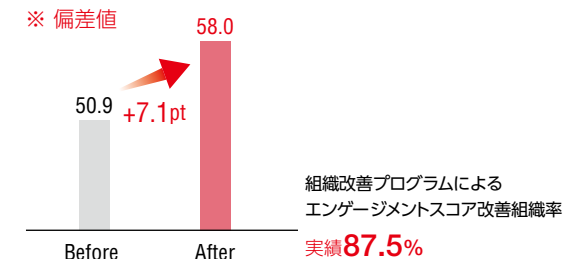
おり、(株)リンクアンドモチベーションが発表した「ベストモチベーションカンパニーアワード2023」において、大手企業部門(2,000名以上)で「第3位」を受賞しました。

* 組織状態を示すエンゲージメントスコア(偏差値)。偏差値50は(株)リンクアンドモチベーションの提供するサービスを利用する企業の平均。

エンゲージメントスコア

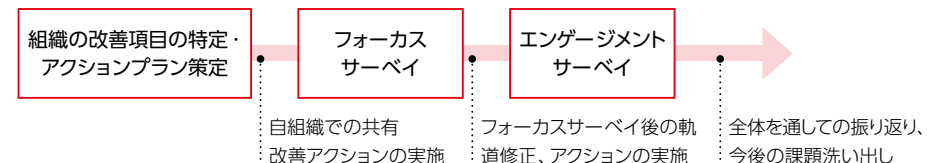


組織改善プログラムによるエンゲージメントスコア改善(平均)



当社ではサーベイの結果を踏まえ、改善を希望する部署に対して「組織改善プログラム」を提供しています。改善に向けたアクションプランを策定・実行した後、フォーカスサーベイ・エンゲージメントサーベイにより、アクションプランの効果検証・振り返りを実施します。プログラムに参加した多くの部署でスコアが改善する結果が得られています。

組織改善プログラム



価値創造のモデル/既存事業領域の強化/価値創造への取り組み/01 Helena Agri-Enterprises/02 Creekstone Farms Premium Beef/03 Nowlake Technology/04 北米におけるフリートマネジメント事業、Aircastle/05 再生可能エネルギー発電事業/06 金属鉱山事業/07 トレード/08 次世代事業開発本部/09 次世代コーポレートディベロップメント本部/10 新エネルギーへの取り組み/事業指針SPPと丸紅グループガバナンスポリシー/事業投資のプロセス/CAOメッセージ/人財戦略/CDIOメッセージ/丸紅におけるデジタル活用推進体制/デジタル人財基盤・IT基盤の整備・充実

人財戦略

人財が“活きる”

集う 活きる 繋がる

人財開発

企業価値の源泉となるグループ人財の成長・活躍を促進すべく、On the Job Trainingを中心に、支援機能としてのOff the Job Trainingの両輪で、人財の育成を推進しています。

人財開発方針



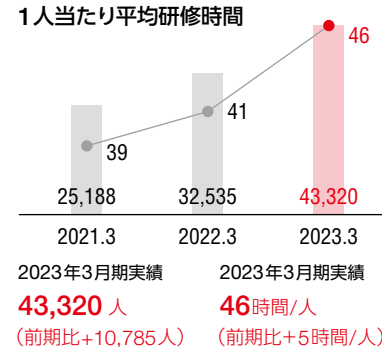
- ・ **タレントアセスメント**を踏まえたミッション・キャリアプランの検討
- ・ 若手海外派遣
- ・ 経験促進のアサインメント

- ・ Marubeni Global Academy
- ・ 組織別研修
- ・ 自主学習支援

タレントアセスメント

多面観察や自己診断を通じて、一人ひとりの行動の特徴や強み、課題などを可視化します。2023年3月期は全社員の64.9%に対して実施し、今後も対象を一層拡大していく予定です。可視化された情報は、各組織が異動・配置、ミッション付与や日々のチームマネジメントへ活用するとともに、各個人が、自身を振り返る気づきの機会、今後の能力開発やキャリアプランの検討へ活用しています。

延べ研修受講者数

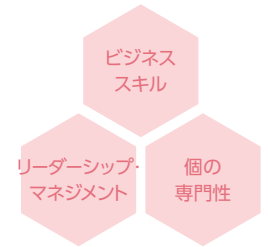


自主学習支援

従業員的能力開発や業務では得られない知識・経験の習得を支援することで、意欲ある社員の自律性を更に高めています。資格獲得支援は年間60件程度、ビジネスナレッジに関わる学習サービス支援は延べ1,800人の利用実績があります。

Marubeni Global Academy

ビジネススキル、リーダーシップ・マネジメント、個の専門性を網羅する研修体系です。階層別・公募型研修のほか、国内外ビジネス・スクールとタイアップするセレクションプログラムなども組み合わせながら、個々のキャリアに合わせた成長機会を提供しています。



Off the Job Training全体



I Marubeni Executive LEAD Program

「丸紅グループをリードする、次世代経営層の育成へ」をコンセプトに、スイスの経営大学院・IMDによる当社専用カスタマイズドセッションを通じて、世界最先端の経営論およびリーダーシップを学ぶ選抜型のプログラムです。

Marubeni × IMD

Lead Engage Accelerate Develop

II 丸紅マスターコース

国内ビジネス・スクールの教授を招聘し、経営戦略、会計、財務、組織マネジメント、マーケティングなど、事業経営に必須となる知識を講義、ケーススタディ、ディスカッションなどを通じて修得するプログラムで、部署・年代を問わず多様な社員が受講しています。

デジタル人財育成

丸紅グループのDXを推進する人財強化を目的として、様々な研修プログラムや講習会を実施しています。

価値創造のモデル/既存事業領域の強化/価値創造への取り組み/01 Helena Agri-Enterprises/02 Creekstone Farms Premium Beef/03 Nowlake Technology/04 北米におけるフリートマネジメント事業、Aircastle/05 再生可能エネルギー発電事業/06 金属鉱山事業/07 トレード/08 次世代事業開発本部/09 次世代コーポレートディベロップメント本部/10 新エネルギーへの取り組み/事業指針SPPと丸紅グループガバナンスポリシー/事業投資のプロセス/CAOメッセージ/人財戦略/CDIOメッセージ/丸紅におけるデジタル活用推進体制/デジタル人財基盤・IT基盤の整備・充実

人財戦略

人財が“活きる”

集う 活きる 繋がる

健康経営

丸紅グループの健康経営への取り組み

社員一人ひとりの健康維持・増進を重要な経営課題と位置付け、丸紅グループの成長の源泉である社員の活躍を支えるため、私(CAO)を最高責任者として、健康リテラシーの向上、がん・生活習慣病対策、メンタルヘルス対応、女性の健康維持・増進への取り組みの強化などの健康経営施策を推進しています。

石附 武積

専務執行役員
健康経営最高責任者

健康経営戦略マップ

丸紅グループ健康宣言 丸紅健康経営推進体制

健康投資	健康リテラシーの向上 ・定期健康診断受診 ・健康セミナーの実施	がん・生活習慣病対策の強化 ・がんの早期発見・予防への取り組み ・生活、運動習慣改善プログラム
	丸紅健康力向上プロジェクト	
健康投資効果	・フェムテックの活用 ・子宮がん・乳がん検査の費用補助	・EAPサービスの利用促進 ・メンタルヘルスケア研修の実施
	女性の健康維持・増進に向けた取り組みの強化	メンタルヘルス対応の強化
健康経営で解決したい経営課題	社員の健康リスク減少 社員のパフォーマンス向上 社員のエンゲージメント向上	
	社員の活躍を支える 丸紅グループの成長につなげる	

フェムテックの活用

女性が入社から退職まで生き活きと働ける環境実現のために女性のライフステージに応じたセミナーの実施や、月経・更年期の不調に対するオンライン診療・相談・服薬指導・処方などを提供しています。プログラム参加者のうち、月経・更年期に伴う不調がある時の業務パフォーマンス発揮度は、プログラム参加前後で17%改善しています。



働く女性の健康課題を改善し、誰もが働きやすい社会を実現する



がんの早期発見・予防への取り組み

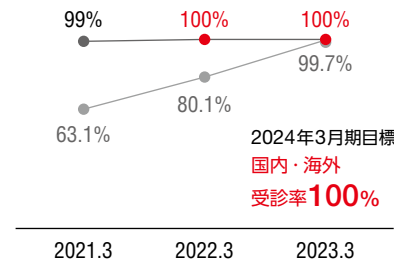
B型肝炎・C型肝炎・ピロリ菌・腫瘍マーカーなどの検査を定期健康診断で必須項目として実施しています。また、特定年齢の社員には、脳ドックや大腸内視鏡検査を会社負担で実施し、外部医療機関での人間ドック費用を補助しています。もしも病気になるってしまった場合も、丸紅健康保険組合による治療費支援、治療中の雇用確保・所得保障など、社員が安心して働き続けられる制度を整えています。



各施策の社員向け案内メール

定期健康診断受診率(国内・海外)

◆ 国内 ◆ 海外



外部評価

当社の健康経営の取り組みは外部からも評価されています。2023年には「健康経営銘柄」、2023年まで6年連続で「健康経営優良法人(ホワイト500)」に認定されています。



価値創造のモデル／既存事業領域の強化／価値創造への取り組み／01 Helena Agri-Enterprises／02 Creekstone Farms Premium Beef／03 Nowlake Technology／04 北米におけるフリートマネジメント事業、Aircastle／05 再生可能エネルギー発電事業／06 金属鉱山事業／07 トレード／08 次世代事業開発本部／09 次世代コーポレートディベロップメント本部／10 新エネルギーへの取り組み／事業指針SPPと丸紅グループガバナンスポリシー／事業投資のプロセス／CAOメッセージ／**人財戦略**／CDIOメッセージ／丸紅におけるデジタル活用推進体制／デジタル人財基盤・IT基盤の整備・充実

人財戦略

人財が“繋がる”

集う — 活きる — 繋がる

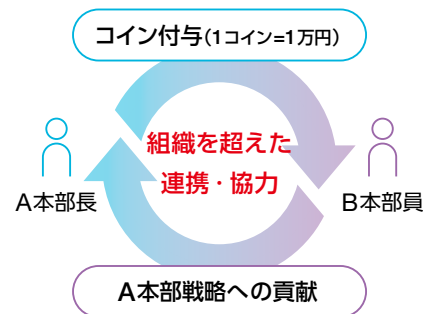
事業を超えた人財の交流は、社内の連携を強化し、新たな価値創造を生み出すと考え、人財のコラボレーションを促す仕組みを設けています。自部署以外の社員との交流や、イノベーション風土の醸成に向けた取り組みは、グローバルに広がっています。

イノベーションの土台

15%ルール・クロスケット・クロスバリューコイン

担当業務に限らない丸紅グループの価値向上に繋がる活動に、就業時間の15%の時間を充当できる「15%ルール」。組織がパートタイムでの協力を求めて社内に助っ人を公募する「クロスケット」。他組織や地域戦略へ貢献した人財に対してコインを付与する「クロスバリューコイン」。各施策が有機的に紐づき、事業を超えた新たな価値創造を促しています。

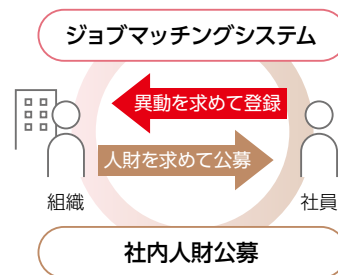
クロスバリューコイン付与実績
3年累計(2021年3月期～2023年3月期):
約1,550件/約7,800コイン



社内人財公募・ジョブマッチングシステム

組織が人財を求めて公募する「社内人財公募」、社員が他組織への異動を求めて登録する「ジョブマッチングシステム」を実施しています。社員の自律的なキャリア開発の促進と、組織を超えて人財が行き交うオープンコミュニティが醸成されています。

累計異動実績
5年累計(2019年3月期～2023年3月期): **193件**



イノベーションの創出

丸紅アカデミア

これからの丸紅グループを牽引するグローバル・イノベーション・リーダーを養成することを目的とし、グローバルで活躍する多様な人財を選抜し、1年をかけて様々なテーマで議論を深めるプログラムです。



ビジネスプランコンテスト

丸紅グループグローバルの公募型ビジネス提案プロジェクトです。開始から5年目となり、インドネシアにおけるデジタル母子手帳事業など、当コンテストで提案され事業化した案件の中には、事業として評価され発展するものも出てきました。今後もイノベーション風土醸成を促す場として重要な役割を果たしていきます。



Workreation～多様な人財が繋がる、働く場を通じたクロスバリューの促進～

2021年に完成した東京本社オフィスは、「つながり、成長を生むワークプレイス『Chain』」をコンセプトとしており、働く場所を自律的に選択する働き方「ABW(Activity Based Working)」を採用しています。オフィスでの“つながり”を通じた生産性向上と新たな価値創造を目指し、社内タスクフォース活動「Workreation」で、働く環境の改善と最適化に取り組んでいます。



Circle
組織の一体感を醸成する信頼構築の場

Huddle
目的意識を持ち集まり語らう場

Round
多様性に合わせて選ぶ新しい価値創造の場

oocchain

価値創造のモデル/既存事業領域の強化/価値創造への取り組み/01 Helena Agri-Enterprises/02 Creekstone Farms Premium Beef/03 Nowlake Technology/04 北米におけるフリートマネジメント事業、Aircastle/05 再生可能エネルギー発電事業/06 金属鉱山事業/07 トレード/08 次世代事業開発本部/09 次世代コーポレートディベロップメント本部/10 新エネルギーへの取り組み/事業指針SPPと丸紅グループガバナンスポリシー/事業投資のプロセス/CAOメッセージ/人財戦略/CDIOメッセージ/丸紅におけるデジタル活用推進体制/デジタル人財基盤・IT基盤の整備・充実

人財戦略

女性活躍推進2.0

丸紅グループでは、女性活躍推進をダイバーシティの第一優先施策として取り組んでいます。2022年8月から「女性活躍推進2.0」を方針として打ち出し、明確な数値目標を定めるとともに、女性の成長機会をより充実させ、意思決定に関わるポストまでのキャリアパスを太く強固なものにする「タレントパイプラインの拡張」に一層注力しています。



当社は、厚生労働大臣より「えるぼし」および「プラチナくるみん」認定を取得しています。

集う — 活きる — 繋がる **採用の更なる強化**

新卒・キャリアを合わせた採用全体の女性比率を50%程度にすることを目指しています。
(2023年3月期実績は39.5%)

集う — 活きる — 繋がる **成長機会の拡大、計画的配置・登用の推進**

計画的配置・登用の推進

各組織で階層別の女性数・比率の目標値を設定し、目標達成に向けて計画・実行する仕組みを構築しています。

女性対象社外研修への参加

自社では得られない成長機会の付与と、社外で活躍する女性社員とのネットワーキングを目的に、女性を対象とした社外研修へ累計64名を派遣しています。

集う — 活きる — 繋がる **意識・風土の醸成、推進体制の強化**

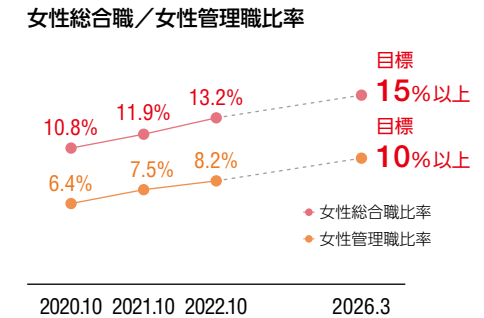
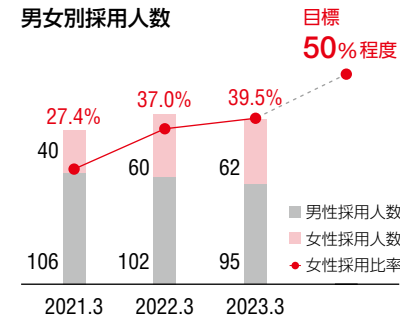
Marubeni International Women's Day

2018年より毎年「国際女性デー」(3月8日)に合わせて、「活き活き働く女性を応援する日」としてグループ全体でイベントを開催しています。



タレントマネジメントコミッティ

社長・CAO・CSO・CHROを主要メンバーとする人財戦略会議で施策全体を推進しています。



VOICE 活躍する女性社員の声



古賀 美羽

2021年 新卒入社 (Career Vision 採用)
次世代事業開発本部
ウェルネス事業部 所属

私のモットーは、「自分も楽しみながら、笑顔を届ける仕事をする事」です。商品を手取るお客様の笑顔を想像しながら、商品開発からマーケティング、営業に至るまで、入社1年目から大きな仕事を経験できました。丸紅は若手に経験と挑戦の場を与え、先輩社員も熱心にサポートしてくれるとても温かい場所です。



林 映理子

2009年 キャリア入社
丸紅アセアン会社(シンガポール)所属

2020年から「海外駐在時の子女のみ帯同支援策※」を使って母と子ども2人とシンガポールに駐在しています。丸紅は社長みずからダイバーシティ推進メッセージを発信していて、メッセージを下支えする施策・制度も数多く、多様な家族の在り方、働き方が受け入れられやすい環境です。

※ 子女のみを帯同する海外勤務者を対象に、配偶者帯同相当の各種手当の支給、保育費用などの補助を行う施策

価値創造のモデル／既存事業領域の強化／価値創造への取り組み／01 Helena Agri-Enterprises／02 Creekstone Farms Premium Beef／03 Nowlake Technology／04 北米におけるフリートマネジメント事業、Aircastle／05 再生可能エネルギー発電事業／06 金属鉱山事業／07 トレード／08 次世代事業開発本部／09 次世代コーポレートディベロップメント本部／10 新エネルギーへの取り組み／事業指針SPPと丸紅グループガバナンスポリシー／事業投資のプロセス／CAOメッセージ／人財戦略／**CDIOメッセージ**／丸紅におけるデジタル活用推進体制／デジタル人財基盤・IT基盤の整備・充実

CDIOメッセージ



大本 晶之

執行役員、

CDIO: Chief Digital Innovation Officer、

次世代事業開発本部長

生成AI技術などの急速な世界への浸透が示す通り、時代の変化は速く、既存ビジネスの陳腐化の脅威と新たな商機の機会が、同時に到来しています。時代の変化を先取りし、常に新たな企業へと丸紅を変革していく施策こそが、企業価値の持続的な向上の源泉と確信しています。

中期経営戦略GC2024は「戦略実践の3年間」です。DX専門組織を設立した2018年3月期以降の地道な施策の継続が積み上がりつつ、丸紅を刷新する新たな施策が果敢に実践されるステージを丸紅はまさに迎えています。

当社DX戦略は、各事業戦略の実践をデジタル技術により、加速することです。事業領域ごとにディストラプター*の出現

など陳腐化の脅威を想定した戦略策定を行い、デジタル技術の活用により事業戦略の実践に取り組んでいます。CDIOとして、①新たなビジネスモデルや新たな技術などの変化の芽を世界中のイノベーション拠点よりグローバルの対比で抽出すること、②生成AIやメタバースなどの先端技術を積極導入すること、③現場で使えるデジタルの力を最大化すること、を常に心がけています。特に現場の実践を加速する観点より、当社独自のデジタル人財育成プログラムを確立しています。現在までに合計350名のデジタル人財を輩出、現場でデジタルは「当たり前」になっています。

時代の変化がもたらす新たな商機を捉えるホライゾン3の取り組みもブレずに継続実践してまいります。2020年3

月期に次世代事業開発本部を東京で、2023年3月期にプロフェッショナル人材による次世代コーポレートディベロップメント本部をシンガポールと米国にてそれぞれゼロより立ち上げ、2030年に向けた次世代事業の創出による企業価値の飛躍の向上を2営業本部体制で追求しています。優秀な人財と強いチームが現場で揃い、次世代事業の創出に向け現場での十分な手応えを感じています。

次世代に「正」しい事業をお届けすべく、自らを「新」しくする変革を通して、時代の変化と丸紅を「和」することこそが、次世代に向けた当社の社是「正・新・和」の実践と考えています。

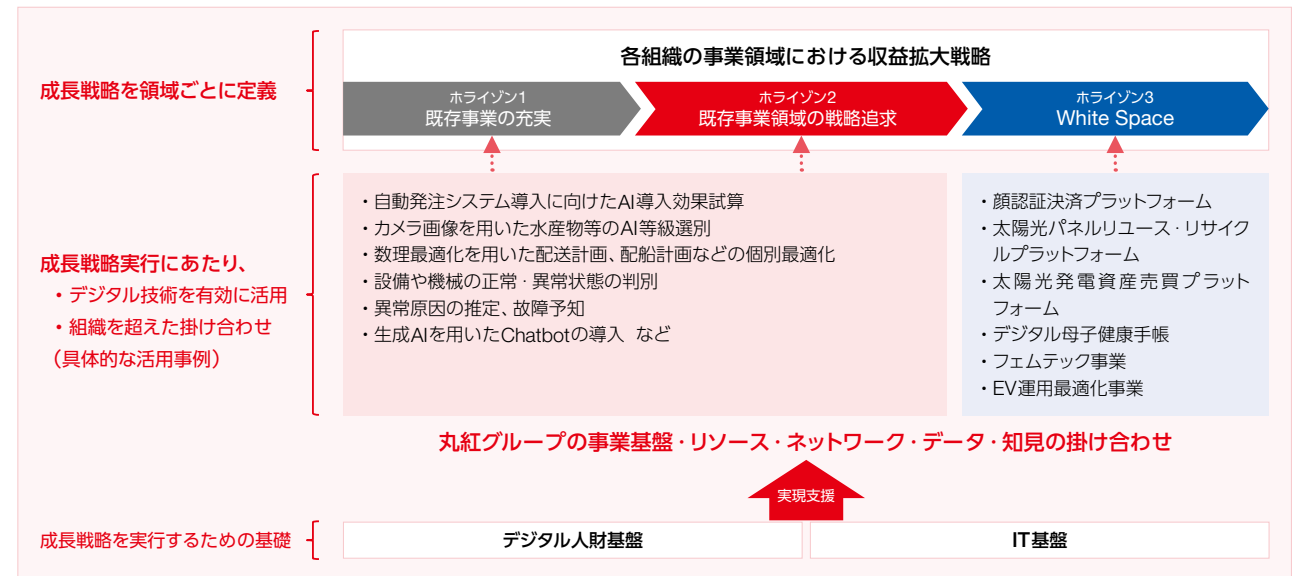
2030年に向けて飛躍する丸紅に期待いただければ幸いです。

* ディストラプター: デジタル技術の活用などにより、既存の業界の秩序やビジネスモデルを破壊する要素・市場参加者を指す。

DX戦略

(1) デジタル人財基盤・IT基盤を整備、充実させ、(2) 必要なデジタル技術を活用することで、成長戦略を実行する。

▶ 丸紅グループの事業基盤・リソース・ネットワーク・データ・知見の掛け合わせで「タテの進化」と「ヨコの拡張」を促進する。



価値創造のモデル/既存事業領域の強化/価値創造への取り組み/01 Helena Agri-Enterprises/02 Creekstone Farms Premium Beef/03 Nowlake Technology/04 北米におけるフリートマネジメント事業、Aircastle/05 再生可能エネルギー発電事業/06 金属鉱山事業/07 トレード/08 次世代事業開発本部/09 次世代コアレポートディベロップメント本部/10 新エネルギーへの取り組み/事業指針SPPと丸紅グループガバナンスポリシー/事業投資のプロセス/CAOメッセージ/人財戦略/CDIOメッセージ/丸紅におけるデジタル活用推進体制/デジタル人材基盤・IT基盤の整備・充実

丸紅におけるデジタル活用推進体制

CDIO傘下のデジタル・イノベーション室(DI室)が全社DX戦略の指揮・推進部隊として機能しており、DX事業会社として2020年に設立したドルビックスコンサルティング社*と連携をしつつ、総勢100名を超えるデジタル人材体制で全社のDX戦略を推進しています。

デジタル活用については、単なる実証実験で終わることがないように、課題整理から事業化までのすべての段階できめ細かく支援を行っています。また、各本部に設置されているDX推進組織とも連携し、できる限り現場に近い場所での課題解決に努めることで、価値の創造に繋がる支援を行っています。

上記推進体制を取ることで、デジタル技術の活用に必要不可欠な「機動力×丸紅目線×専門性」を提供する仕組みが整っています。



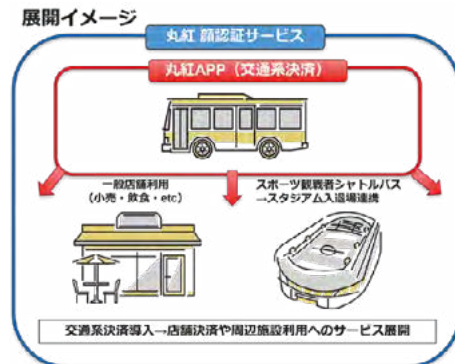
*ドルビックスコンサルティング社：丸紅がグローバルに展開する多様な事業領域を豊富なDX実践機会と捉え、事業・IT戦略からシステムの導入・保守まで、DXに関するすべての戦略的・技術的課題に対応するDXコンサルティングサービスを提供する事業会社(丸紅出資100%)。

DI室によるDX支援事例

～顔認証決済のプラットフォーム構築～

インフラプロジェクト本部が推進する顔認証決済は、鉄道、バス、およびその周辺施設における決済を次世代化するものとして期待されています。

DI室では、画像関連AI、システム開発、マーケティングの知見を活かし、サービス設計や各システム構築など、事業化の取り組みを支援しています。



生成AIの活用

—Marubeni Chatbotによる業務効率化—

DI室が主導し、丸紅版生成AIツールであるMarubeni Chatbotの開発を進めています。ChatGPTなどの生成AIを活用したこのAIツールの利用によって、文書作成の効率化や知見の共有などにおいて大幅な効率化が期待できます。

Marubeni Chatbotは2023年4月に発表されたChatGPT (GPT-4)の高い性能に注目して開発を開始、同年7月に全社展開しました。このアプリは利用者の質問や文書作成のリクエストに対して、即時・自動的に返答がなされるため、従来人手が必要だった業務の効率化・自動化を実現します。

引き続き、社内に散在する様々な社内情報に関する質問への回答やテキスト以外のPDFや音声での入力を可能にするなどの検証を進めており、Marubeni Chatbotによる更なる業務効率化に向けて、様々な改善を予定しています。

Marubeni Chatbot



価値創造のモデル／既存事業領域の強化／価値創造への取り組み／01 Helena Agri-Enterprises／02 Creekstone Farms Premium Beef／03 Nowlake Technology／04 北米におけるフリートマネジメント事業、Aircastle／05 再生可能エネルギー発電事業／06 金属鉱山事業／07 トレード／08 次世代事業開発本部／09 次世代コーポレートディベロップメント本部／10 新エネルギーへの取り組み／事業指針SPPと丸紅グループガバナンスポリシー／事業投資のプロセス／CAOメッセージ／人財戦略／CDIOメッセージ／丸紅におけるデジタル活用推進体制／デジタル人財基盤・IT基盤の整備・充実

デジタル人財基盤・IT基盤の整備・充実

成長戦略の推進にはデジタル人財の整備・充実が鍵となります。丸紅では従来の人財の強みであるビジネスナレッジに加え、顧客志向からの課題抽出と新たな価値創造であるデザイン思考、データ分析などのデータサイエンス能力を現場で活用・応用できる人財を「デジタル人財」と定義し、その育成を加速させています。

丸紅デジタルチャレンジ

特に、データサイエンスの領域においては、2021年3月期より丸紅デジタルチャレンジ（「デジチャレ」）を展開しています。これは、理論よりも実践に重きを置き、自ら手を動かしてデータサイエンス力を会得するプログラムで、当社が実ビジネス・実業務で直面する課題を全社から公募し、参加者がこれをプログラミングなどのデジタル技術の活用で解決するものです。

「頭でわかる」から「体で使える」人へ



デジチャレ実施内容

- 特定の技術やテーマに関する数週間～数か月程度の技術実践型プログラムで座学は最低限とし、ハンズオン講習を中心とする
- 実践利用重視でテーマやデータは実ビジネスのケースを採用
- 難易度別にコースを分けて幅広い参加者を想定

2022年度 デジチャレテーマ例

テーマ例	技術分野(主なもの)	テーマ内容
配船最適化	数理最適化	保有する複数の船を利用して取引する貿易トレードにおいて、数理最適化アルゴリズムを構築し、コストを最小化することで、収益への貢献を目指す
ECサイト構築	UI※1/UX※2	飲料品の販売において、マーケティング施策を検討・立案し、ECサイトを構築して販売の拡大を目指す
簡易データ分析	Excel	取引先売上高予測モデルを構築し、効果的な与信設定を目指す

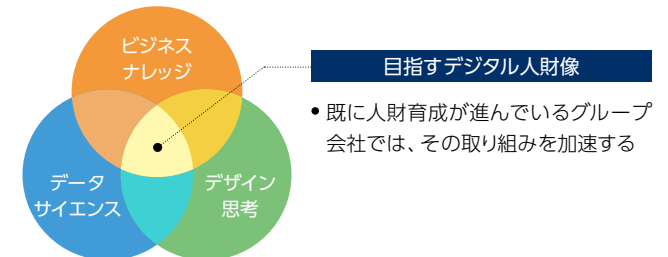
※1 User Interfaceの略。主に画面の見た目(使用者と製品の接点)を指す。

※2 User Experienceの略。ウェブサービスを利用するユーザーが体験する、使いやすさや印象などに関する体験すべてのこと。

デジタル人財認定制度

デジタルスキルを現場レベルで活用できる「デジタル人財」を2023年までに丸紅本社で200名育成する目標に対し、2023年7月末時点で350名超となりました。

将来的には基礎的なデジタル関連の知識は全社員が習得する方針です。



デジタル人財認定制度の概要

	要件	活躍のイメージ
上級	高度なデジタル技術・知識の習得+多数のDXのプロジェクト完遂	あらゆる分野における高度なDX戦略推進ができる
中級	自走できるデジタル技術・広範なデジタル知識の習得+DXのプロジェクト完遂など	得意領域を持ち、他組織のDX戦略推進でも活躍できる
基礎	全般的なデジタル知識の習得	ビジネス遂行に必要なデジタルに関する知識を有し、自組織におけるDX戦略推進のマネジメントができる

デジタル人財の有効活用に向けた施策

2023年に丸紅社内デジタル人財公表サイトを開設。社内のデジタル人財とそれぞれが持つスキルが可視化されることにより、必要な時に必要な人に声をかけられる状態となり、部署を超えた連携が可能になりました。



社内デジタル人財公表サイト