

特集

変わる丸紅

丸紅グループは、「ROEの維持・向上」と「株主資本コストの低減」に資する多数の施策に取り組んでいます。絶えず変革を進め、一つひとつの成果をしっかりと実現していくことで、企業価値の向上に繋げていきます。

30

投資規律の徹底による投資精度の向上

31 事業指針SPPの実践
～事業指針SPPに基づく事業戦略～

31 農業資材販売事業

32 段ボール原紙製造事業

33 牛肉処理加工事業

34

次世代事業開発本部の取り組み
～爆発的な成長に向けて～

36

CAOメッセージ

37

GC2021グループ人財戦略

42

CDIO・CSOメッセージ

43

DX戦略の推進

46

コーポレート・ガバナンス

》Action 事業指針SPPを中核とするビジネスモデルの深化

事業指針SPP

GC2021では、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として、事業指針『SPP：「Strategy」×「Prime」×「Platform」』を策定しました。

事業指針SPPに基づき、新規投資の厳選と、事業モニタリングを通じた既存事業の強化および回収・資産リサイクルを促進することにより、丸紅グループ全体の事業ポートフォリオ価値最大化を目指します。

事業ポートフォリオ
の価値最大化

事業指針SPP

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と定義し、戦略ありきを徹底することを改めて示したものです。

Prime

「Prime」は、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です。単なる投資として案件に参画するだけでは、社会・顧客の課題に対する答えを創出する機会も限定され、自ずと成長余力にも限界がきてしまいます。ゆえに、丸紅グループ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ことを「Prime」として掲げました。マジョリティ投資に限定するものではなく、案件の規模が大きい場合には、戦略を共有・理解し合えるパートナーと相互補完にて事業に取り組むことで主体的に事業価値向上に取り組めます。

Platform

「Platform」は、丸紅グループの「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です。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、自立的成長による拡がりや発展を追求し、長期的な収益拡大に取り組めます。また、丸紅グループの知見やノウハウ、アセットを「Platform」として、社内外の様々な知との掛け合わせにより、新たな価値を創造していきます。

- 新規投資の戦略的厳選
- 事業モニタリングを通じた既存事業の強化
- 回収・資産リサイクルの促進

リスクマネジメントの更なる充実・強化

また、2020年3月期決算における大型減損を受けて、リスクマネジメントの更なる充実・強化を行いました。

- 過去の事業・投資パフォーマンスを総括し、社内での共有を実施
- 投資規律の徹底に向けた投資制度の整備
- リスクエクスポージャー管理の強化
- ROIC/RORA※を用いた事業の収益性強化の推進

※ ROIC：投下資本利益率(Return On Invested Capital)、
RORA：リスクアセット利益率(Return On Risk Asset)

事業指針SPPの実践

～事業指針SPPに基づく事業戦略～

農業資材販売事業



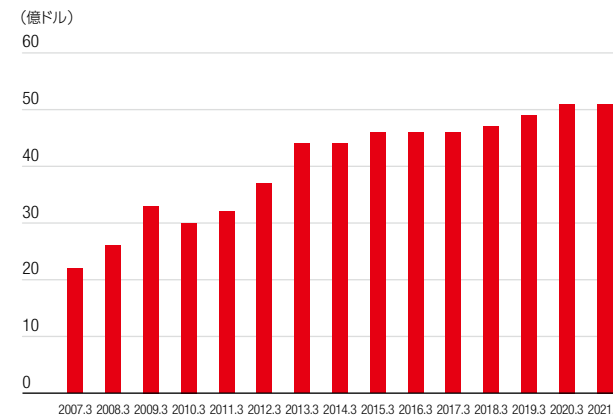
アグリ事業本部

Prime

長年にわたる主体的な事業運営により
オーガニックグロースを実現

1987年に丸紅が買収した当時約100カ所だったHelena社の米国内拠点数は、現在では約500カ所まで大きく拡大しています。Helena社は、この拠点ネットワークと、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人の従業員を擁することで、日本の国土面積の4倍近くの耕地面積を持ち、世界のアグリビジネス市場の最先端にある米国におけるトップクラスの農業資材販売会社として業界内で確固たる地位を築くにいたりしました。

Helena社の売上高推移



Strategy

より高付加価値なサービスの
提供を追求

Helena社は、商品起点ではなく顧客起点で、自社の有する強み(商品、サービス、機能など)の差別化を図り、付加価値の創出に取り組んでいます。また同時に、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、拠点ネットワークの構築・拡張に取り組み、全米の農業事業者のニーズを深く把握することで、競争優位性を高めています。現在では、農業資材販売を伴うコンサルティングサービスの競争力を高めるため、顧客ニーズに応じた「AGRIIntelligence※」(データを活用した分析診断ツール)などの提供により、事業を更に拡大しています。

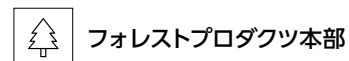
※ 「AGRIIntelligence」については、P.45「事例01 Helena社による農業ソリューションのデジタル化」をご参照ください。

Platform

Helena社から得た知見・ノウハウを
世界に展開

Helena社をはじめとして世界各地で培った経験やノウハウを他地域に展開するべく、丸紅は2019年10月29日にブラジルにおいて農業資材販売事業を展開するAubos Real S.A.(以下、「AR社」)に出資し、子会社化しました。AR社はミナスジェライス州で創業し、約40年にわたる農業資材販売と適切な資材使用のコンサルティングサービスを通じ、地域農業生産者の収益向上とブラジル農業の発展に貢献しています。

段ボール原紙製造事業

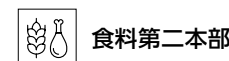


フォレストプロダクツ本部



KRAFT OF ASIA PAPERBOARD & PACKAGING CO., LTD

牛肉処理加工事業



食料第二本部

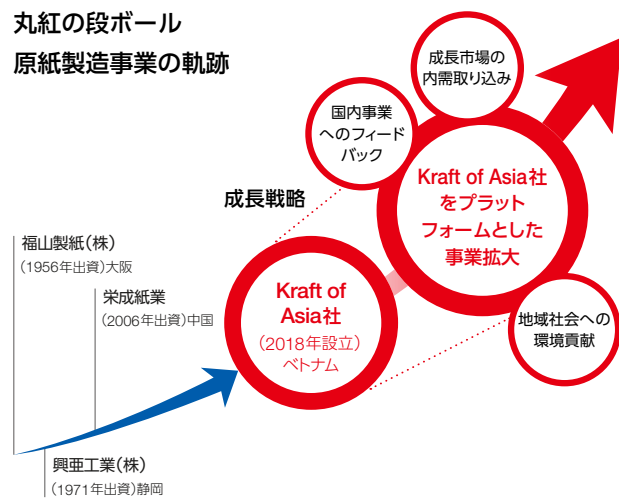


Creekstone Farms Premium Beef LLC

Strategy 経済成長が著しいベトナムで、成長する段ボール原紙需要を取り込む

丸紅は、2018年にベトナム・バリアブントウ省において段ボール原紙製造・販売事業を行うKRAFT OF ASIA PAPERBOARD & PACKAGING CO., LTD (Kraft of Asia社)を100%出資により設立しました。世界の段ボール需要は、経済規模の拡大と電子商取引の増大などに伴い、今後も堅調に推移すると考えられます。中でもベトナムはアセアン諸国第3位の9,700万人を超える人口を擁し、国民所得の増加に伴って内需が拡大しており、また外国資本の輸出産業を数多く誘致することで堅調な経済成長を実現しています。段ボール原紙需要においては、タイやインドネシアなどその他アセアンの製紙先進国を上回るペースで成長しており、2020年代前半にはアセアン最大の段ボール原紙消費国になることが見込まれています。

丸紅の段ボール原紙製造事業の軌跡



Prime 60年以上にわたり丸紅グループが培った段ボール原紙製造事業のノウハウを活用

丸紅は、60年以上にわたり段ボール原紙製造事業に参画しており、国内での興亜工業(株)(丸紅出資79.95%)・福山製紙(株)(同55%)の経営・操業経験に加え、海外においても段ボール原紙事業の知見を蓄積してきました。Kraft of Asia社には興亜工業から人材を派遣するなど、興亜工業が有する生産技術・ノウハウと丸紅の販売ネットワークを活用することで、丸紅グループ主導による事業運営を実行していきます。

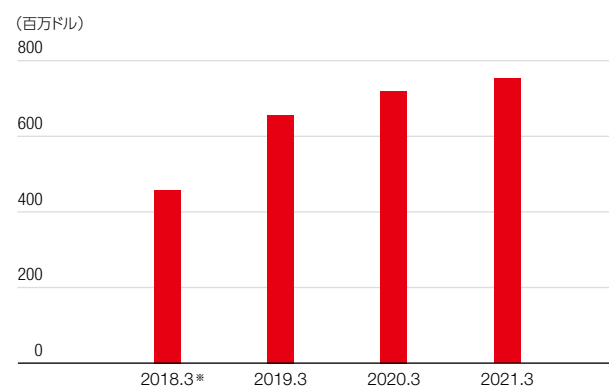
Platform ベトナムにおける事業拡大、更には他アジア諸国への事業展開を目指す

丸紅グループが国内で培ってきた段ボール原紙製造事業のノウハウをKraft of Asia社で活用する一方で、同社立ち上げによって得られる新たなノウハウを国内事業にフィードバックすることで、丸紅グループ内全体での掛け合わせを追求していきます。まずは成長するベトナム市場の内需取り込みを目指し、同国での事業拡大に取り込んでいきますが、将来的には、Kraft of Asia社をプラットフォームとした他アジア諸国への事業展開を目指します。

Strategy 米豪の二大拠点を中心に、増大する牛肉需要を取り込む

丸紅は、2017年に、米国において肉牛の処理加工・販売事業を行うCreekstone Farms Premium Beef LLC (Creekstone Farms社)へ出資参画しました。Creekstone Farms社はカンザス州の自社工場で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するほか、アジアや欧州、中東にも輸出しています。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肥育した品質の高いブラックアンガス牛のみとなっており、付加価値の高い商品の供給を特徴とするビジネスモデルを構築しています。また、丸紅は、1980年代より豪州Rangers Valley Cattle Station Pty. Ltd. (Rangers Valley社)でも肉牛の肥育・販売事業を行っており、これら米豪の二大拠点を中心に、増大する牛肉需要の取り込みを目指します。

Creekstone Farms社の売上高推移



※ 第2四半期より連結開始

Prime Rangers Valley社やウェルファムフーズ社において培った生産・加工のノウハウを活用

Creekstone Farms社の事業プロセスにおいて、例えば肉牛の生産段階では、Rangers Valley社との間で社員の相互派遣や情報交換により知見を高め、農家との関係強化に努めています。また、加工段階では、鶏肉の生産・加工事業を行うウェルファムフーズ社(丸紅出資100%)が持つ国内トップクラスの処理加工ノウハウを活用するなど、丸紅グループが主体となって事業運営を実行しています。

Platform 丸紅グループが持つアジアへの販売チャネルを活用

牛肉の販売段階では、丸紅グループが持つ販路を活用して日本を含めたアジアへの販売を拡大していきます。その他、内臓肉の活用など丸紅グループの既存ビジネスとの協業も進めるなど、バリューチェーン全体を通して丸紅グループのシナジー極大化を目指します。

column 大量販チェーンとの委託加工取引を梃子に成長を加速

2020年3月期には約120億円を投じて工場の加工ラインの増設や流通倉庫の新設などの拡張投資を実行しました。2019年10月からは、米国最大の量販チェーンであるWalmart Inc. (Walmart社)との委託処理加工取引が開始され、Walmart社が調達した肉牛をCreekstone Farms社の新設設備において効率的・衛生的に加工処理しています。

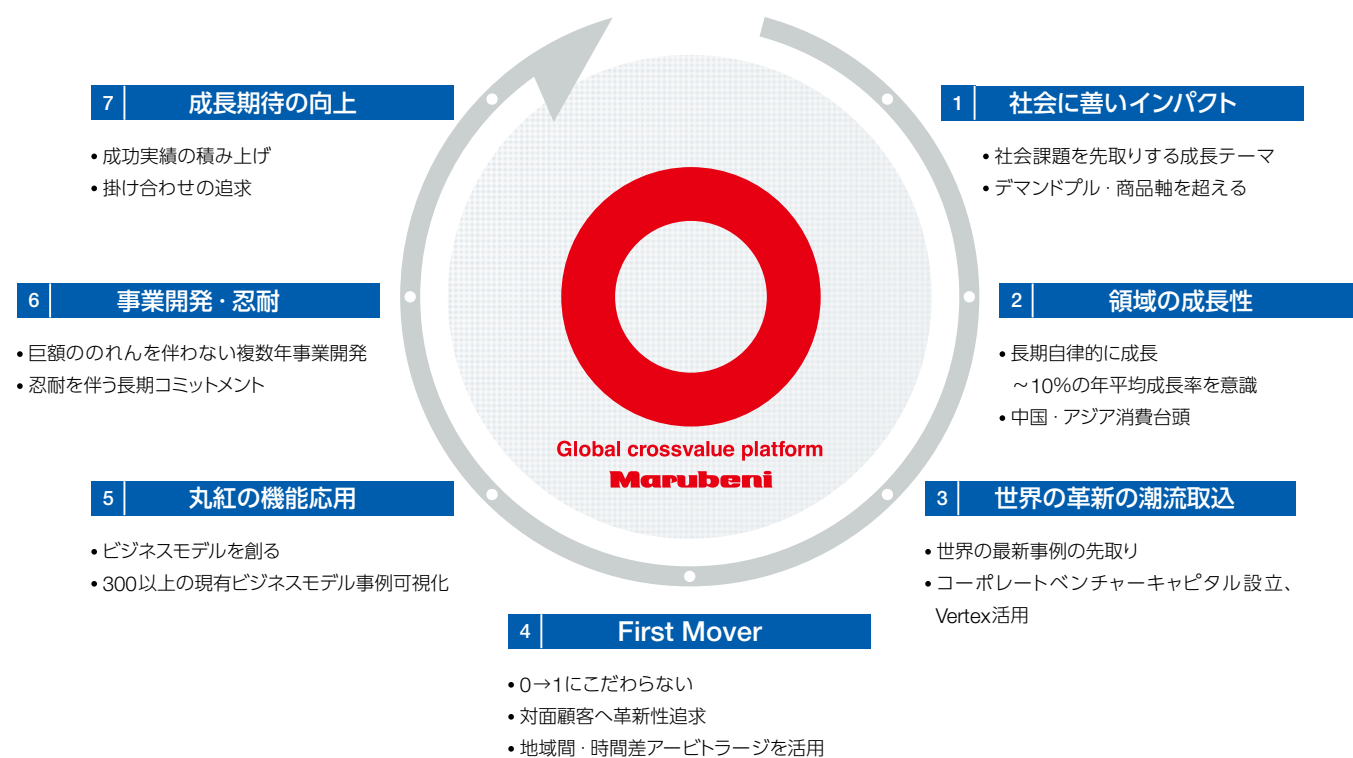
》Action 未来の世代が評価する事業を創る

これまで（従来の丸紅の枠組み）	これから（次世代事業開発本部の挑戦）
既存領域・本部の商品軸の発想	新規成長領域・全社目線の機会追求 Marubeni as Global crossvalue platform
既存事業の改善・延長	顧客目線の革新性の追求
事業を見つける	事業を創る
同質的な判断	顧客・現場・社員起点の徹底
現世代の評価の追求	未来の世代の評価の追求

既存のビジネスモデルが陳腐化してしまう懸念がある変化の激しい世界の中において、丸紅は2030年の爆発的な成長を目指し、現状では取り込めていない成長領域や新たなビジネスモデルへの挑戦を2019年4月からスタートした中期経営戦略GC2021で掲げました。GC2021と同

時に設置された次世代事業開発本部では、当社の過去の成功と失敗の経験を踏まえつつ、世界の革新の潮流を捉えて、既存営業本部の延長線ではアプローチできない領域に手を伸ばし、2030年に向けた長期的な企業価値向上を追求します。

次世代事業開発プロセス

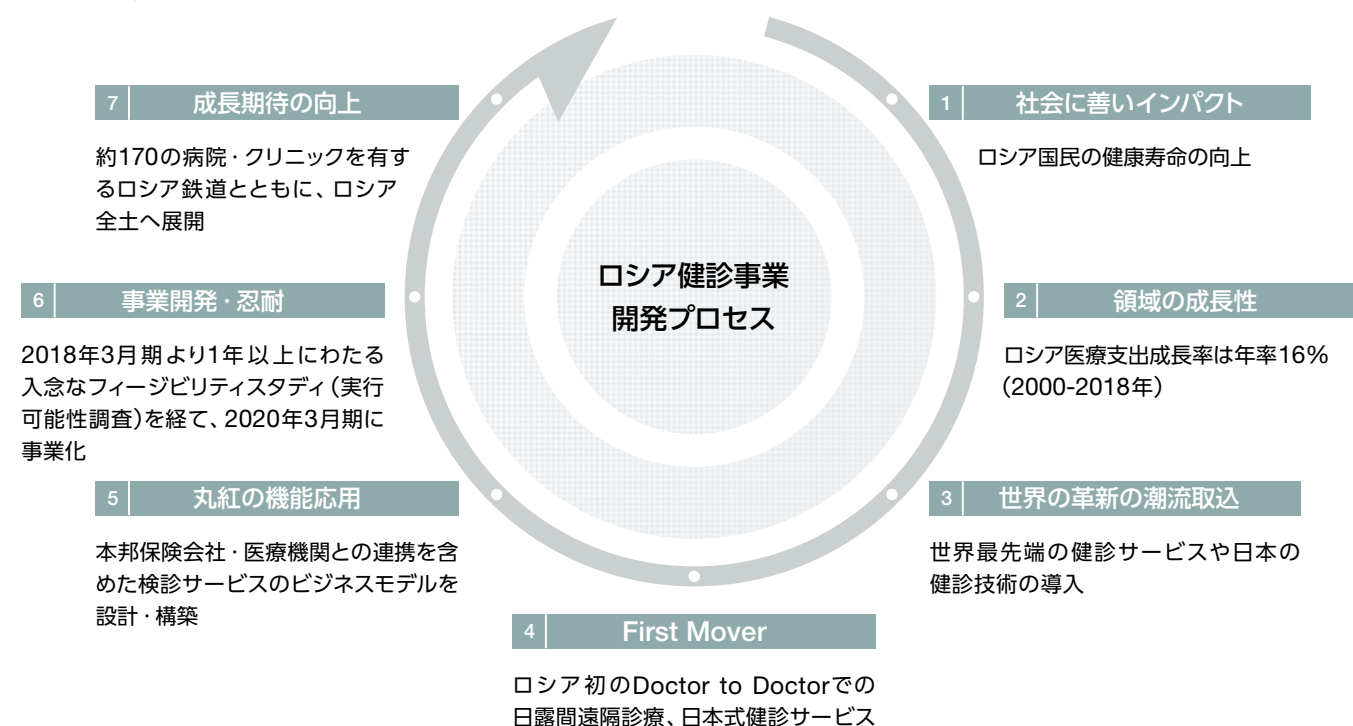


》事例

ロシア健診事業

ロシア

ロシア最大の病院グループを保有するRussian Railways（ロシア鉄道）と共同（当社74%、ロシア鉄道26%）で日露予防医療診断センターを設立・運営します。当センターは、極東ハバロフスクにて既存病院の外来・健診部門を分離し、健康診断・人間ドック、外来診療などを提供します。本邦医療機関のバックアップにより、日本の高度な予防医療・健診技術を提供し、ロシア国民の健康寿命の向上に貢献していきます。



GC2021グループ人財戦略

》Action「GC2021グループ人財戦略」を具現化する人事制度改革

マーケットバリューの高い人財が育ち、活き、繋がる
『丸紅人財エコシステム』を形成します。

石附 武積

代表取締役 専務執行役員、
CAO：Chief Administrative Officer、
監査部担当役員補佐、秘書部担当役員補佐、新社屋プロジェクト室担当役員補佐、
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)

中期経営戦略GC2021におけるグループ人財戦略では、社会・顧客から評価され、必要とされるマーケットバリューの高い人財が次々と育ち、お互いの多様性を活かしながら、有機的に繋がり、新たな価値を創出していく「丸紅人財エコシステム」の形成を目指しています。

2019年3月期から、マーケットバリューの高い人財の開発と価値創造を同時に追求する仕組みとして、丸紅アカデミアや社外人財交流、ビジネスプランコンテスト、15%ルールなどの「人財」×「仕掛け」×「時間」の施策*を推進してきました。

2021年3月期からは、このモメンタムを更に強化するべく、人事制度の抜本改革に取り組み、「ミッションを核とする人事制度」の構築、「多様な人財の活躍」と「オープンイノベーション」の促進に資する施策を実行してきました。

「ミッションを核とする人事制度」では、社員一人ひとりがより高い目標や新しいことに思い切ってチャレンジできるようにすること、現場が責任を持って組織・人財マネジメントをリードできるようにすることを目指して、組織の戦略から落とし込まれたミッション(役割)と貢献に基づく評価・報酬・資格制度へ刷新しました。特に管理職層については、ミッションの大きさをもとに資格と報酬を毎年

洗い替える制度としました。これにより、実力本位の時価的な処遇を徹底するとともに、戦略実行と人財成長に繋がる大きなミッションへのチャレンジを促進していきます。

「多様な人財の活躍」の面では、No.1採用・ジョブ型採用や、女性採用比率向上の取り組みといった施策のほか、アセスメントによる人財の可視化、シニアキャリア支援の強化、フレックスタイム制度やリモートワークの柔軟化、総合職エリア限定コースの新設など、適材適所の促進と一人ひとりが持てる力を発揮しやすい環境を整備しました。

「オープンイノベーション」の観点からは、社外人財交流プログラムや社内人財公募・FA制度といったジョブマッチングに関する制度の拡充や、短期の助っ人を社内から募集する仕組みの導入、自組織以外の組織に貢献した社員に報いる新たな報奨制度の導入を実施し、多様な知の集結による価値創造の促進を進めています。

人こそ「財(たから)」です。今後もマーケットバリューの高い人財が育ち、活き、繋がる環境づくりに最大限注力していきます。

※「人財」×「仕掛け」×「時間」の施策については、P.38-39をご参照ください。



人事制度改革

ミッションを核とする人事制度	• 戦略とのアライメント 組織の戦略から落とし込まれたミッション(役割)と貢献の大きさをもとに資格と報酬を毎年洗い替える制度(管理職層)に刷新 • 実力本位とチャレンジの促進 実力本位の時価的な処遇を徹底、戦略実行と人財成長に繋がる大きなミッションへのチャレンジを促進
多様な人財の活躍	• 人財採用の多様化 新卒オープン採用に加え、No.1採用、ジョブ型採用を実施、女性採用比率40～50%を目指し、多様な人財の採用を推進 • 働き方・キャリアの柔軟化 働く時間・場所を柔軟化、総合職にエリア限定コースを新設するなど、一人ひとりが持てる力を発揮しやすい環境を整備
オープンイノベーション	• 会社・組織を越える人財の掛け合わせ 社外人財交流プログラムや社内人財公募・FA制度を拡充。他組織の業務に従事できる「15%ルール」に加え、短期の助っ人を公募する「クロスケット」を導入し、多様な知の集結による価値創造を促進。他組織への貢献にボーナス加算で報いる「クロスバリューコイン」を導入

人財開発について

グローバルで勝ち抜く強い「個」の育成に向け、On the Job Trainingを中心に、その支援機能としてのOff the Job Trainingとの両輪で人財開発を強化しています。

On the Job Trainingでは、プロフェッショナル리티の開発に資する若手層の海外早期派遣の推奨や現場経験の促進などのアサインメント施策を実施しています。Off the Job Trainingでは、2017年3月期より全社研修体系を見直し、丸紅グループ人財戦略を実現する支援機能として「Marubeni Global Academy (MGA)」を整備・強化しています。今後、MGAで実施しているプログラムをグローバル・グループレベルに展開していくことで、丸紅グループ全体の人財レベル強化を図ります。

既存の枠組みを超える、 「人財」×「仕掛け」×「時間」の施策

新たな価値を創造する人財の育成

人財 × 仕掛け × 時間

グローバル・リーダーを養成する

「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て、「丸紅アカデミア」を実施しています。世界中の丸紅グループの社員の中から、グローバルで多様なキャリアと個性を持った人財を選抜し、1年をかけて、徹底した思考と議論から実際にイノベーションを創り出すことを目指しています。参加者には、エバンジェリスト(伝道師)として、丸紅グループのイノベーションをリードする活躍を期待しています。

アカデミア2020には、13カ国より25名が参加し、コロナ禍でのニューノーマルな環境に対応するための心構えやスキルを習得しながら、社会課題を解決するエコシステムの構築を丸紅グループが先導すべく、イノベーションの実践に取り組みました。

実践の中で成長する

「社外人財交流プログラム」

各業界のリーディングカンパニーなどへ数年間派遣、受け入れる「社外人財交流プログラム」により、社外との人財交流の更なる拡大・強化に取り組んでいます。人財を受け入れることで、丸紅グループ外の視点を取り込み、組織を活性化し、また人財を派遣することで、社外ネットワークを構築するだけでなく、丸紅グループを外から見ることで今まで提供できていなかった価値や機能を発見し、新たな事業展開に結び付けることができる人財の開発を推進しています。

変革を推進する仕掛けづくり

人財 × 仕掛け × 時間

デジタル技術を“使えるもの”にする

「丸紅デジタルチャレンジ」

2020年3月期から新たに実施しているデジタル技術実践プログラム「丸紅デジタルチャレンジ」は、理論よりも実践に重きを置き、自ら手を動かすことにより、本当の意味で使えるデジタル技術力を会得するプログラムです。

参加者に課されるタスクは、使い古されたサンプルではなく、「丸紅グループの実際の事業や業務で直面する課題」を社内公募されたものも用いることで、リアリティを追求しています。解決方法としては、近年主流となっているプログラミング言語を学習したうえで、AIなどの分析手法を用いてモデル構築を実施します。座学や短期間の研修では習得が難しい、ビジネスに直結する技術スキルを体得することを目指し、2020年3月期は69名が参加しました。

起業家精神を喚起する

「ビジネスプランコンテスト」

「ビジネスプランコンテスト(ビジコン)」は、丸紅グループの社内公募型ビジネス提案プログラムで、2021年3月期までの3年間で計354件の応募がありました。プログラム

ではグループから広く募集した新規ビジネスアイディアを審査・育成し、事業化を目指します。「ビジコン2020」は応募全体の6割が海外案件で、現地の生活者が抱えるリアルな課題をビジネスの力で解決しようとするものが目立ち、事業化挑戦権を獲得した3組もアフリカやインドネシアの社会課題解決に資する事業プランになっています。2022年3月期もビジコンを開催し、案件の創出とイノベーション風土醸成に向けた継続的な取り組みを行っていきます。

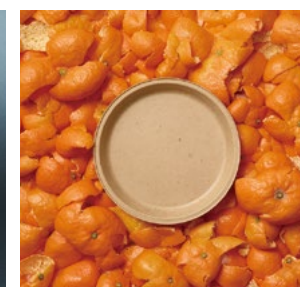
「ビジネスプランコンテスト」から生まれた “循環型食器” edish

ビジコン2019で事業化挑戦権を獲得した“循環型食器”edish(エディッシュ)は、小麦ブランなど、従来ほとんど用途がなかった食物の皮や芯などの食品廃材を原料とした食器です。使用後は回収し、工場で粉砕・加工することにより、飼料・肥料として再利用する「アップサイクル※」を実現します。食後にedishをつぶして専用の回収BOXに入れる体験を通じて、お客様に環境問題を考えるきっかけを提供します。蓋付きのボウル型や平皿などの形状があり、テイクアウト容器として使用することも可能です。

※ 素材の原料化・再利用(リサイクル)ではなく、不要になった物の特性などを活かして、新たな付加価値の創出・アップグレードに繋げることを目的とする概念。



小麦ブランから成型された
edish bowl



みかんの皮から生まれた
edish flat

イノベーションを生み出す時間づくり

人財 × 仕掛け × 時間

自発的なチャレンジを支援する

「15%ルール」

「人財」と「仕掛け」が揃っていても、そのための時間がなければ新たなチャレンジには取り組みません。そこで、「時間」の施策として、「15%ルール」を実施しています。社員一人ひとりが、未来志向で商品軸を超えたイノベーションの創出や創意工夫による業務改善に向けて、考え、行動する時間を自らの意思で確保できる環境を整えています。また、付加価値の高い業務に振り向ける時間の創出を目的として、社内制度の見直し、業務の標準化・自動化を行う業務改善プロジェクトを推進しています。

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し、15%ルールを活用して他組織の社員が協力を行う「クロスケット」も併せて導入しており、協力を受ける組織は貢献度に応じて、「クロスバリューコイン(ボーナスに加算)」で協力者へ報います。

組織パフォーマンスの向上を目指す

「どこでもワーク」「フレックスタイム制度」

社員・組織双方の持続的成長とパフォーマンス向上を目指して、「働く時間・場所のベストミックス(最適な働き方)」を追求するための制度を整えています。

テレワーク制度「どこでもワーク」により、自宅やサテライトオフィスなどでの勤務を可能にしています。「フレックスタイム制度」は、各組織の状況に応じてコアタイムの時間帯を柔軟に設定できるようにし、2022年3月期から全組織に適用しています。新型コロナウイルス感染拡大下においては、こうした仕組みやITインフラを活用しながら在宅勤務を行い、事業活動における基幹業務を継続的に実施してきました。社外コンサルティングサービスの活用など、平時と異なる業務環境での社員のストレスケア支援も行っています。

今後も社員・関係者の安全・健康を確保しながら、社員・組織双方にとっての最適な働き方を追求していきます。

組織の中に息づいた ダイバーシティ&インクルージョン

ダイバーシティ・マネジメントの推進

中期経営戦略GC2021では、多様性をグループ人財戦略の一つに掲げています。「多様な個が活躍する強い丸紅グループ」を目指す姿とし、様々な個性・経験・能力・価値観を持つ社員一人ひとりの「多様な個の強み」を活かす企業文化・職場づくりに向け、グループ内のダイバーシティを一層推進していきます。

ワークライフマネジメントの推進

多様なバックグラウンドを持つ社員が成果を創出するインフラとして、ワークライフマネジメントを推進しています。ライフステージにかかわらず、「持続的なキャリア形成」と「持続的なパフォーマンス発揮」の実現を目指しています。必要な時に、必要な社員が制度を利用できるよう、各種ワークライフマネジメント施策を展開しています。

女性の活躍推進

丸紅は、女性総合職のより一層のチャレンジを促し、ダイバーシティ・マネジメントを強化するため、若手女性総合職とその直属上長を重点対象とした意識的な育成を目的とした研修を2015年3月期より継続しており、女性総合職の採用・育成の強化、積極的な海外派遣やライフイベントにかかわらず活躍できる環境整備を通じ、女性の活躍を一層推進しています。2022年3月期から開始した5カ年の行動計画(第2期)では、以下4点の数値目標を設定し、「女性人財のパイプラインの強化」「生産性向上に資する健康経営・働き方改革の継続強化」「多様な個の強みを活かす企業文化・職場づくりの継続」に引き続き注力していきます。

- ① 総合職の新卒採用における女性比率を、現状の20～30%から、3年以内(2024年4月1日入社まで)に40～50%程度とする
- ② 総合職全体に占める女性比率を15%以上にする*
- ③ 管理職全体に占める女性労働者の割合を10%以上にする*
- ④ 年次有給休暇取得率を70%以上にする*

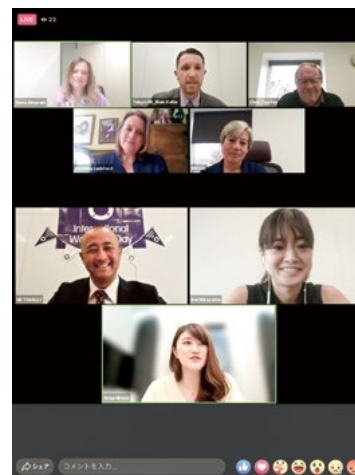
※ ②～④は2026年3月末までの目標

海外駐在時の子女のみ帯同支援策

丸紅のライフマネジメント施策の一つとして、社員が海外駐在を命じられ子女のみを帯同するケースにおいて、会社として必要な支援・環境整備を行っています。具体的には、赴任前の出張や「駐在先子育てチェックシート」の作成、海外勤務を行うために必要な保育サービス費用の一部支給など、円滑な赴任サポートおよび赴任期間中の環境整備を行っています。

Marubeni International Women's Day

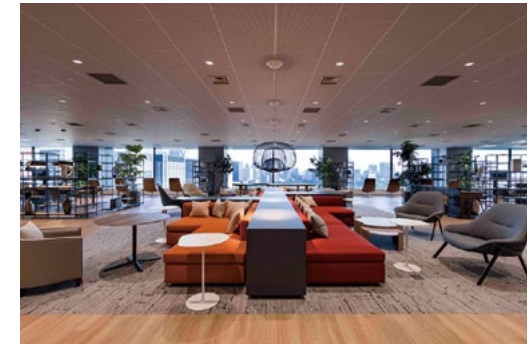
丸紅では、国連が定める「国際女性デー」(3月8日)を、「イキイキと働く女性を応援する日」として、2018年3月期より「Marubeni International Women's Day (MIWD)」を開催しています。2021年3月期は、「海外で活躍する女性社員にインタビュー」「海外の女性エンパワーメント」の2つのプログラムを、コロナ禍によりオンラインで開催しました。



MIWDオンラインイベント開催

新社屋での新たな働き方

2021年5月、丸紅は竹橋本社への移転を完了しました。新社屋では「社員一人ひとりが自ら考え、それぞれに合ったワークスペースを自律的に選択するという新しい働き方(自由席)」を追求していきます。自由席とすることで、社員同士の自由闊達なコミュニケーション、更には各組織の垣根を超えた連携を促進し、知的生産性の向上を目指します。



丸紅ギャラリーの開館

2021年11月に新社屋内に「丸紅ギャラリー」を開館し、丸紅が所蔵するアートや着物のコレクションを一般公開する予定です。「古今東西の美が共鳴する空間」をコンセプトとし、随時作品を入れ替えて展覧会を開催します。入館料はすべて社会福祉の助成金として、丸紅基金に寄付されます。



健康経営について

丸紅グループの基盤マテリアリティである人財が、その能力をいかに発揮するためには、何よりも社員の健康・安全が優先されます。そのために、丸紅グループでは健康経営に取り組み、各施策を推進しています。丸紅の取り組みは外部からも評価されており、2015年には経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「健康経営銘柄」に選ばれました。また、2018年から4年連続で、経済産業省と日本健康会議による「健康経営優良法人(ホワイト500)」に認定されています。



「丸紅グループ健康宣言」

- 丸紅グループにとって、「社員」はかけがえのない財産であり、その社員の「健康」は何よりも大切であることから、『社員の健康維持・増進』を重要な丸紅グループの経営課題と位置付けます。
- 丸紅グループは、社員一人ひとりが自律的・積極的に健康維持・増進に取り組むことができる環境づくりを推進することで、社員の活躍を支え、丸紅グループの成長に繋げていきます。

推進体制

丸紅では、CAOを最高責任者とする「丸紅健康経営推進体制」を構築し、産業医(社内診療所)・健康保険組合・人事部に加え、従業員から選定した健康経営推進担当の4者が一体となって、健康経営に取り組んでいます。

詳細は、ウェブサイト「働き方改革」をご参照ください。
<https://www.marubeni.com/jp/sustainability/social/workstyle/>



常に変革することが丸紅のDNA

「チャレンジ」と「スピード」で変革の実現を

及川 健一郎

代表取締役 常務執行役員、
CDIO：Chief Digital Innovation Officer、
CSO：Chief Strategy Officer、東アジア総代表、
国内統括、投融資委員会副委員長

中期経営戦略GC2021は、2030年に向けた在り姿『Global crossvalue platform』の推進と長期的な企業価値向上を目指す1stステップと位置付けています。GC2021では、既存事業基盤の強化による「持続的成長」と、10年先を見据えた新たなビジネスモデル創出による「爆発的成長」を同時に推進するために3つの成長ホライゾンという概念を導入しました。「ホライゾン1・2」は既存事業の充実、既存事業領域の戦略追求とし、GC2021期間内の収益ドライバーと位置付けています。「ホライゾン3」では丸紅グループが現状では取り込めていない成長領域、新たなビジネスモデルに取り組みます。丸紅グループとして社会・顧客の課題と向き合い、それを先取りすることで将来の成長エンジンとは何かを追求し、主体的に長期的な視点を持って事業を育成・発展させていきます。

この長期的な企業価値向上を実現するツールとしてデジタル技術の活用があります。丸紅グループのDXは「デジタル技術の活用により、『Global crossvalue platform』

の価値創造サイクルを深化・高速化させ、2030年に向けた長期的な企業価値向上を実現すること」です。これは決して新しい取り組みではなく、商社のDNAである変革の実現の一環として以前より進めてきました。2017年よりデジタル専門組織を立ち上げ、様々なビジネス領域においてDXに取り組み、コスト削減・効率化だけでなく、デジタル技術を活用した新たなビジネスモデルを創出することで成長戦略の加速化・極大化に貢献していきます。

すべての役員・社員にとってデジタル技術の知見を持つことは重要で、当社ではトップマネジメント層から担当者クラスまでDX推進に向けて様々なDXプログラムを行っています。

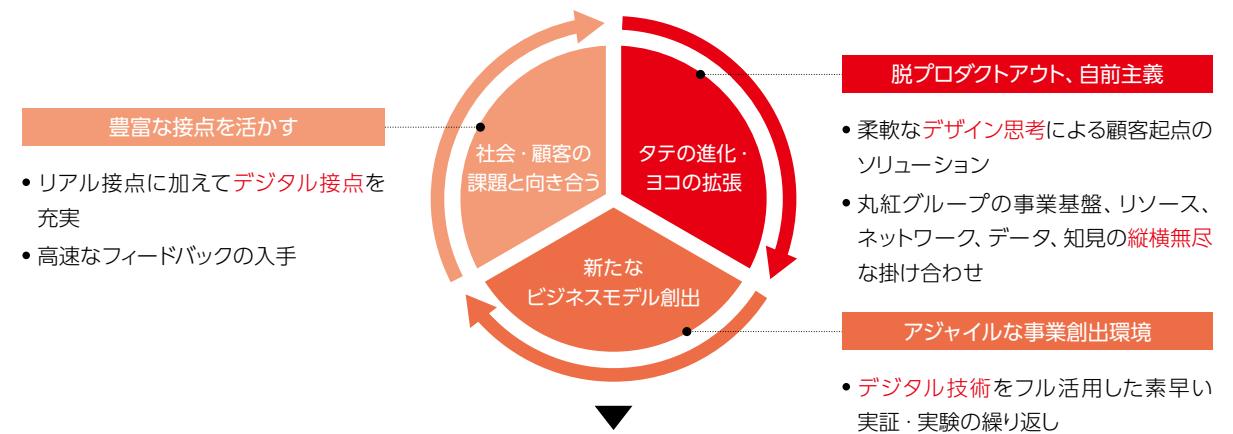
変革の実現には、「チャレンジ」と「スピード」がとても重要です。デジタル化が進んだ今、チャレンジのハードルはますます下がり、スピード勝負の時代になっています。スピード感を持って変革に取り組んで参ります。

」 Action デジタル技術による価値創造サイクルの深化・高速化

丸紅グループのDX

GC2021 DX

丸紅グループのDXとは、デジタル技術の活用により丸紅グループの在り姿『Global crossvalue platform』の価値創造サイクルを深化・高速化させ、2030年に向けた長期的な企業価値向上を実現することです。

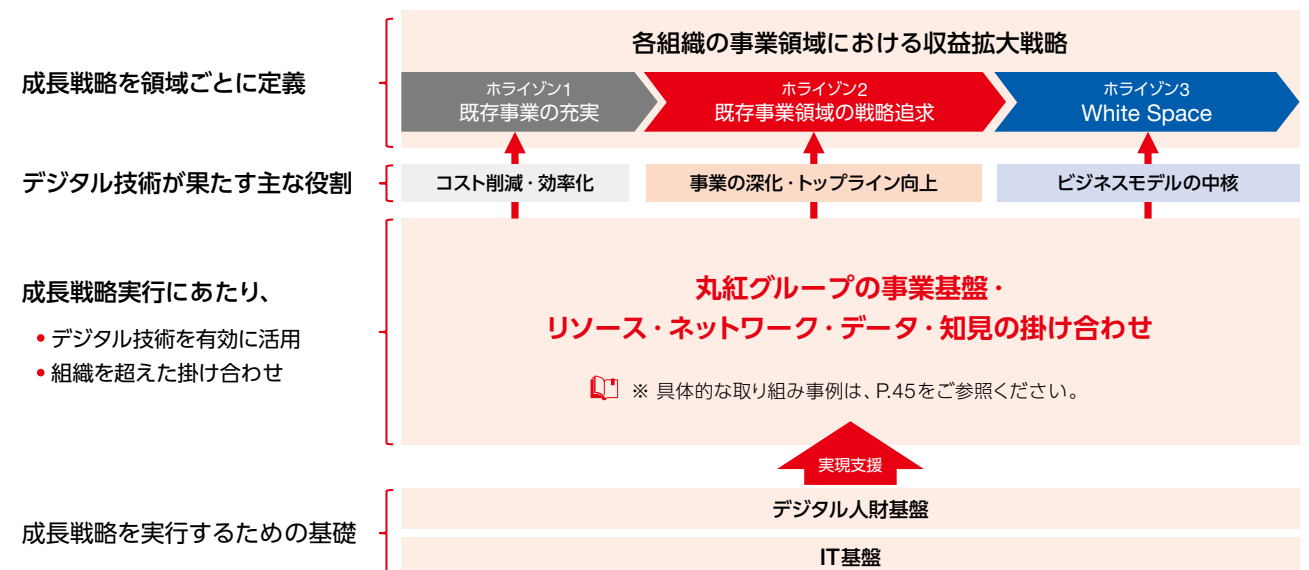


価値創造・企業価値向上

DX戦略とは

丸紅グループにおけるDX戦略とは **1** デジタル人材基盤・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ことです。

→ 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」を促進します。



DXプログラムの実施

スピード感を持った変革のために、2つのDXプログラムを同時並行で実施しました。1つ目は、営業本部長をリーダーとしたチームで、既存の本部戦略にデジタル技術の活用を落とし込む「本部DXプログラム」。2つ目は、各本部で選抜されたメンバーが第三者の立場としてDX

を活用し、既存の事業領域の強みを新しいビジネスモデルにより破壊するシナリオ・戦略を立案する「ディスラプションDXプログラム」です。今後も同様の視点から本部戦略をスピード感を持って見直すことで、事業の改善・強化に繋がっていきます。

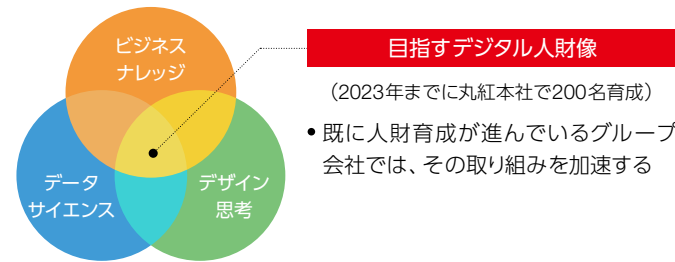
- ① **本部DXプログラム**：営業本部長をリーダーとしたデジタル技術活用の本部戦略への落とし込み・具体的施策の策定。
- 外部環境の変化が自ドメインに与える影響を把握したうえで、本部戦略における課題解決を行うデジタル技術活用を検討、実行上の課題を認識するとともに、改革ロードマップを策定しました。

- ② **ディスラプションDXプログラム**：ディスラプションの脅威を認識し、本部戦略へ反映・施策へ落とし込み。
- 既存の本部事業領域において、新技術や新しいビジネスモデルを通じて、現行プレイヤーが築いた強みを破壊する第三者（デジタルディスラプター）としてシナリオ・戦略を策定し、現状の主力事業領域における脅威を客観的に見直しました。

デジタル人財の育成

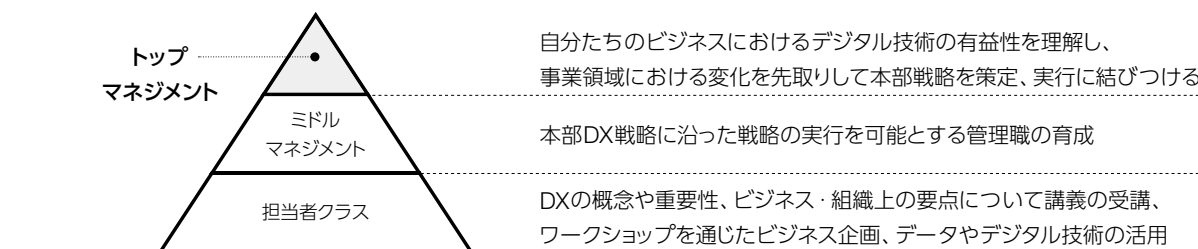
丸紅グループの人財の大多数は業界に精通し戦略を策定・実行する「ビジネスナレッジ」能力に特化しており、今後はデータサイエンス・デザイン思考を併せ持ち、デジタルを活用した成長戦略の構築・デジタル変革をリードできる人財を育成していきます。

※「ビジネスナレッジ」能力に加えて、データ分析などの「データサイエンス」専門スキルや、顧客思考からの課題抽出と新たな価値創造である「デザイン思考」を併せ持つ人財を「デジタル人財」と定義しています。



ビジネスナレッジ	データサイエンス	デザイン思考
- 世界の潮流を理解し事業変革を牽引する能力 - ビジネス現場における経験・ナレッジ - プロジェクトを推進するためのマネジメントスキル	- アルゴリズム・モデルの構築・改良・評価やデータ分析の専門的スキル - プロトタイプの内製、フィードバックに基づく即時改修によるアジャイルなビジネス立ち上げ	- 徹底した顧客思考からの課題抽出 - 従来の発想、既存の枠組みにとらわれない柔軟な発想と新たな価値創造 - データ分析をベースにした仮説検証、柔軟なビジネス転換を発想できる能力
➡ 丸紅アカデミア、デジタル研修全般	➡ デジチャレ、デジタルコミュニティ	➡ ビジネスモデルキャンパス、ビジコン

詳細は、P.38-39をご参照ください。



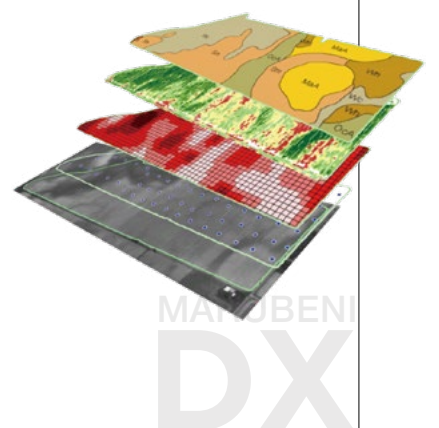
事例 01

Helena社による農業ソリューションのデジタル化

米国

農業 × 顧客視点 × データアナリティクス ➡ データの力で農業へのソリューションを

Helena社では、世界最大の農業国である米国において、顧客である農業生産者の要望や困りごとの解決策を提案しながら、肥料・農薬・種子を中心にした各種農業資材の販売を推進しています。顧客視点に立ち、15年以上前から実用開発を進めている、デジタル技術を用いた独自のサービス「AGRIIntelligence」を展開。土壌分析、作物の育成期間における経過情報、収量などのデータを収集し、デジタル技術を活用して土壌や作物の状態を可視化し、最適な農業資材の選定、投下量、投下期間のプランのコンサルティングを行っています。Helena社は自らのAgronomy（農学）における知見を深化させてフル活用し、顧客の生産性・収益の向上に直結する分析並びに投下資材の提案を行うことで、顧客が実際にその価値を実感し、長年にわたるパートナー関係を育むことを目指しています。



事例 02

Nowlake社 (Westlake) による中古車ファイナンス事業におけるデータ分析

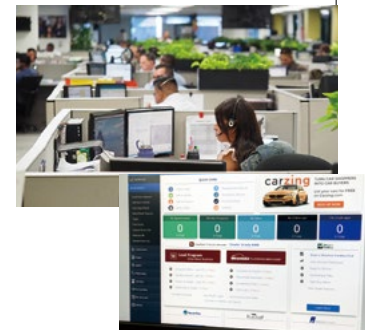
米国

自動車ファイナンス事業 × データアナリティクス ➡ 膨大なデータから独自の予測システム開発、顧客にスピーディに答えを

米国Nowlake Technology, LLC (Nowlake社)は、年間約40万件の融資を提供する全米第7位の中古車ローン会社です。同社は、フィンテック企業として400名超のITエンジニアを有し、顧客獲得から審査、融資実行、債権回収、車両処分に至るまでの各プロセスにおいて、積極的にデータ分析を活用した業務効率化を進めています。

中でも同社が提供するローンの自動承認システムは、数百万件におよぶ過去の融資実績に加え、多種多様なデータを取り込んで構築された精緻な債権回収予測モデルに基づいています。利用者が必要な情報を入力すると、約2秒後には融資の可否や条件が得られ、年間約700万件にのぼる膨大な数の融資条件提示を可能にしています。

今後も独自開発したオンライン車両検索プラットフォームの拡大や、大手オンラインプラットフォームとの提携によりDXを加速していきます。



》Action ガバナンス強化への取り組み推進

取締役会実効性評価

取締役会の実効性評価について、独立社外役員が過半数のメンバーで構成されるガバナンス・報酬委員会において取締役会の構成や運営など、取締役会全体に関する評価・レビューを行い、取締役会へ報告しています。また、取締役会における審議を踏まえ、評価結果の概要を開示するとともに、取締役会の運営などの改善に活用しています。

2021年3月期における取締役会の実効性評価においては、従来のアンケートの実施に加え、より具体的な課題認識を引き出すことを目的に、すべての取締役及び監査役に対するインタビューを実施しました。

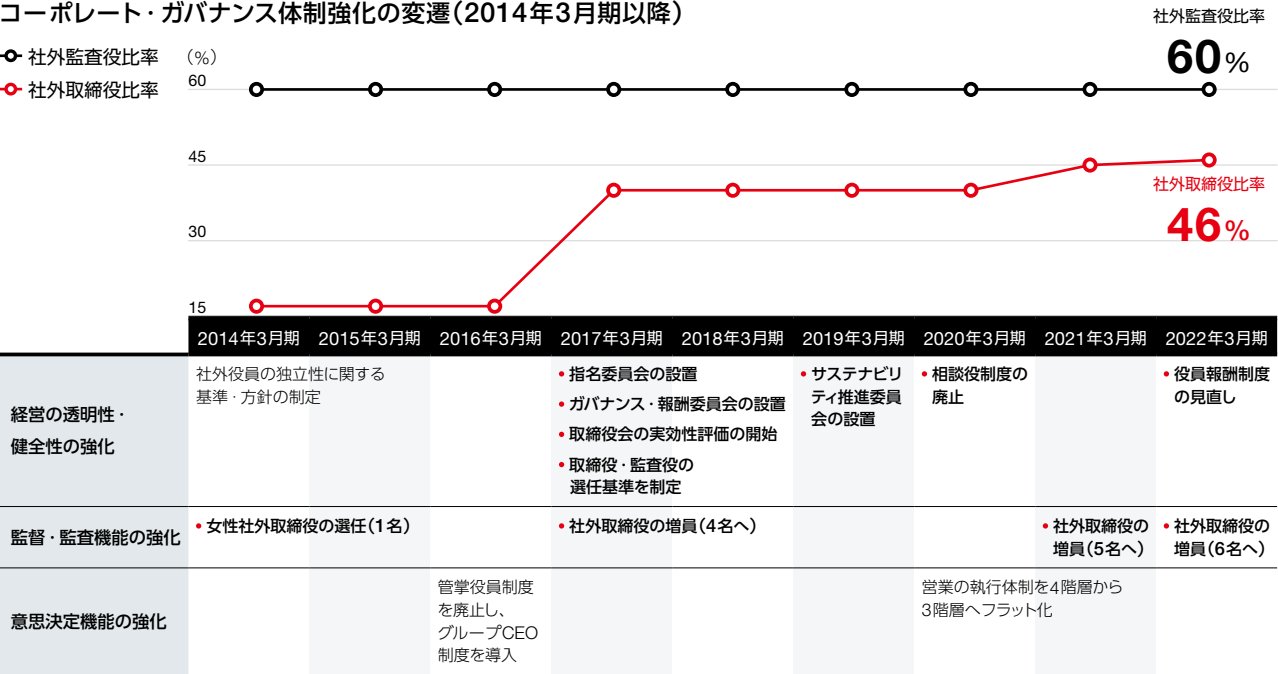
取締役会の機能強化

2022年3月期より、更なるガバナンス強化、取締役会の機能拡充及び多様性拡大を図るべく社外取締役・社内取締役各1名増員（社外取締役比率 **46** %、社外取締役 **6** 名、社内取締役 **7** 名）

政策保有株式（上場一般投資株式）の削減

政策保有株式（上場一般投資株式）について、個別に定量面・定性面を総合判断のうえで、保有意義を毎年見直し、取締役会にて検証しており、銘柄数は減少傾向です。2019年3月期 **87** 銘柄➡2020年3月期**82**銘柄➡2021年3月期 **67** 銘柄

コーポレート・ガバナンス体制強化の変遷（2014年3月期以降）



指名委員会、ガバナンス・報酬委員会の構成（2021年6月24日現在）



役員報酬制度の見直し

2021年6月24日開催の第97回定時株主総会において、取締役（社外取締役を除く）に対する株式報酬の制度を決議しました。

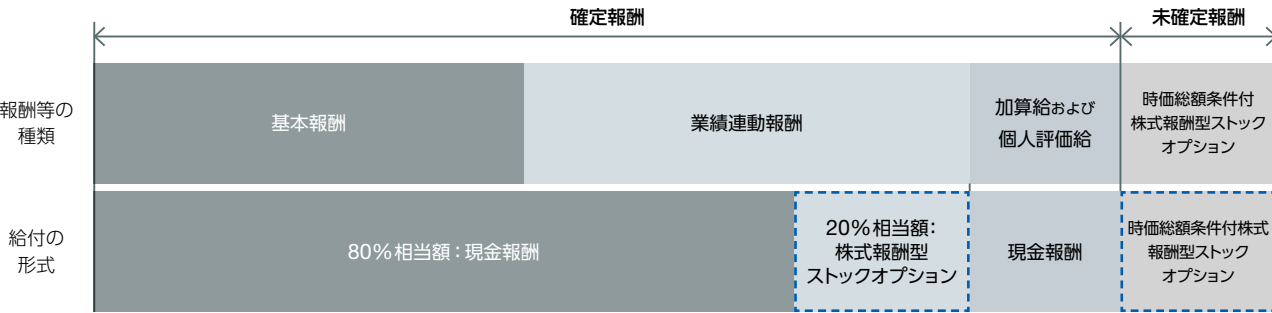
目的

中長期的な企業価値の持続的な向上を図り、将来的な時価総額向上へのインセンティブを高めるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めるため、給付の形式を2種類の株式報酬型ストックオプションから、「譲渡制限付株式」および「時価総額条件型譲渡制限付株式」に変更しました。

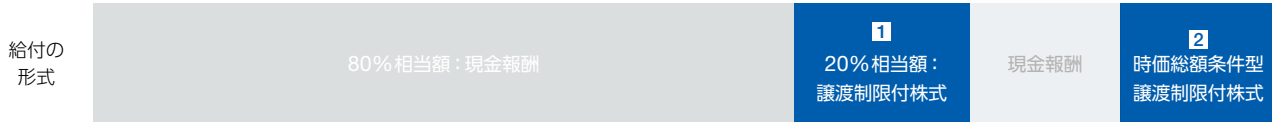
- これまでの株式報酬型ストックオプション制度は権利を付与してから、3年後以降もしくは退任以降に権利を行使するまで株式保有ができない仕組みであり、今回の変更により役員の株式直接保有が促進されます。
- 譲渡制限付株式の譲渡制限期間を役員退任までの期間に設定しており、役員在任期間中も株主の皆様との価値共有をコミットさせる仕組みとなり、より持続的な企業価値向上に対するインセンティブが働きます。

※ なお、今回の見直しは給付の形式を変更するもので追加の報酬ではありません。

2021年3月期以前



2022年3月期以降



変更点

- 「株式報酬型ストックオプション」➡「譲渡制限付株式」へ
株式報酬型ストックオプションはオプション付与から3年後以降もしくは退任以降のいつでも権利を行使することで株式が割り当てられる仕組み。
譲渡制限付株式は現金報酬支給時と同時に報酬として普通株式を割り当て、更に譲渡制限期間を役員退任までと設定。
- 「時価総額条件付株式報酬型ストックオプション」➡「時価総額条件型譲渡制限付株式」へ
基本報酬の最大15%相当額を時価総額条件付株式報酬型ストックオプションとして付与していたものから、時価総額条件は変更せず、条件達成後に役員退任まで譲渡不可とする譲渡制限付株式を付与する仕組みへ変更。

📖 役員報酬の詳細は、P.88-89「取締役および監査役の報酬等」をご参照ください