

CEOメッセージ



丸紅グループの価値観

CEOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

SECTION 2: 価値創造の実践

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

企業価値向上に向け、
持続可能な利益成長への道を拓き、
成長と株主還元のサイクルを生み出す

代表取締役 社長

柿木真澄

CEOメッセージ

商社ならではのネットワークと瞬発力で 「リスクをチャンスに変える」

世界情勢は依然として先行き不透明であり、事業環境が目まぐるしく変化する状況が続いています。各社様々なリスクへの対応が求められる中、丸紅グループにおいては世界中に広がるネットワークを活用し、各ビジネスがどのような環境に置かれているか、いち早く最新の状況を把握するよう努めています。不確実性の高い事業環境は、顧客や取引先の新たなニーズや課題を生み出します。状況を把握しアップデートし続けることで、自社がリスクに晒される可能性を低減するのみならず、社会のニーズ・課題を先取りし、顧客や取引先に対し適切なソリューションを即座に提案することができます。何事にも迅速に対応できる瞬発力こそが商社としての我々の強みであり、それがリスクをチャンスに変える力となっています。「世の中のギャップを埋める永遠のパートナー」として、「見えにくい未来と今とのギャップ」を埋めることが丸紅グループの役割です。先が読めない時代に、丸紅グループはどのような新しい価値を創造できるか。我々はこのテーマに常に向き合い、新たなビジネスチャンスを掴むための努力を惜しみません。丸紅グループの役割の重要性は日々増しており、我々が課題解決者として活躍できる余地は今も世界中に散在していると考えています。

たゆまぬ戦略実践により 「収益基盤の強化が着実に進展」

当社は中期経営戦略GC2024において、「既存事業領域の強化」と「新たなビジネスモデル創出」を重層的に追求し、着実に収益の柱を育成・確立することを掲げています。

「既存事業領域の強化」に向けて各事業の競争優位性を強化・拡大してきた結果、2023年度の実態純利益※は3年連続で4,500億円以上を達成し、近年実力値と考えていた4,000～4,500億円の収益基盤を確立することができました。また、当社が着実な利益成長に向けて重視する非資源分野の実態純利益は、2023年度まで3年連続で3,000億円程度を達成しました。このように収益基盤が大幅に強化できたことを評価しており、**不確実な時代においても持続的な成果を生み出す強靱な力を示していると確信しています。**

「新たなビジネスモデル創出」については、今まで取り込めていなかった成長領域を絞り込み、その後案件を成立させ運営に入っているものもあります。すぐには効果が表れないビジネスモデルも含まれていますが、将来の成長が期待できるような分野への投資実行を進めていますので期待していただきたいと思います。

2024年度は「戦略実践の3年間」と位置付けたGC2024の最終年度を迎えますが、気を緩めることなく、収益基盤の更なる強化を達成し、次の利益ステージに向かって突き進んでいきます。

※ 実態純利益＝純利益から一過性要因を控除した概数

見えないシナジーに惑わされない 「投資規律の強化」

当社はGC2024において、中長期的な企業価値向上を目指し、「稼ぐ力の継続強化」「ROEの維持・向上」「株主資本コストの低減」に取り組んでいます。「稼ぐ力の継続強化」により中長期的な利益成長を実現することで、「ROEの維持・向上」を図りつつ、「株主資本コストの低減」にも注力していきます。そのために、財務基盤の更なる強化、業績の安定化、非財務価値の向上などに積極的に取り組んでいます。

「稼ぐ力の継続強化」については、既存事業のオーガニック成長と成長投資の両輪で、中長期的な利益成長を目指します。特に非資源分野において、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



丸紅グループの価値観

CEOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

SECTION 2: 価値創造の実践

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ



丸紅グループの価値観

CEOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

SECTION 2: 価値創造の実践

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

CEOメッセージ

更に強く大きくし、「ROEの維持・向上」に繋がります。非資源分野の成長ドライバーとなってきた食料・アグリや電力、金融・リース・不動産、建機・産機・モビリティなど、各事業領域における成長戦略を実行し、利益の底上げを図ります。戦略実践に際しては、これまでに投資実行した案件を将来の収益の柱へと成長させるべく、中長期的な見通しとスピード感を持って、取り組んでいきます。

成長投資は引き続き投資規律を堅持しながら進めていきます。かつては案件を獲得するために事業計画にシナジー効果などを様々に織り込む投資案件も散見されましたが、現在はそういったシナジー効果などは審査の過程でそぎ落とされ、残ったビジネスのコアとなる部分、本質的な収益力、競争力、持続可能性などを厳しく評価するようにしています。実現性の低いシナジー効果を満載したような新規案件の申請は今はず無いと言えます。また、過去には自分たちの見えるリスクだけを切り取り、見えにくいリスクを隠したま

ま案件を推進し、世の中の動きが停滞してしまうと減損リスクが顕在化するというような案件もありましたが、現在はそのような建付けの案件は即座に指摘される体制となり、「取れないリスクは絶対取らない」という意識が社内に浸透しています。

このように言うともあまりチャレンジを許さないプロセスのように聞こえるかもしれませんが、決して失敗をしない、許さないということではなく、失敗はしても良いと考えています。チャレンジをしなくては既存の領域を拡張、社員や組織のレベルを上げていくことはできません。大切なのはチャレンジする際にリスクをマネージ可能な範囲に限定しつつ、失敗したらその失敗から必ず一歩先に進むための学びを得ることです。チャレンジすることは、成長投資に限らず丸紅グループ内のあらゆるビジネスで促しており、こうしたサイクルによる学びや知見の積み上げが、日々のオペレーションの改善や、追加投資による競争優位性の強化に繋がっています。

事業指針である「SPP※」に基づいた戦略ありきの成長投資を、今後も投資規律を守りながら実行していきます。当社の利益水準が過去と比べて高くなり財務基盤も強化されたので、投資案件の規模については厳選しながらも従来より大きなものにも取り組めると考えています。

※ SPP:「Strategy」x「Prime」x「Platform」

フォローアップ体制強化により「ネガティブサプライズをなくす」

投資実行後のフォローアップも、ROEを高めるうえで非常に重要です。投資実行後の一定期間は事業が順調だった

としても、その後の戦略実践が滞っていても、事業環境の変化に乗り遅れて、あっという間に陳腐化します。当初の戦略を粘り強く実践していくことも大切ですが、よくフォローアップを行い事業環境の変化に合わせて臨機応変に戦略をアップデートしながら前に進めていくことを意識しています。

私自身、2024年度も米国の農業資材販売会社Helena社や中古車販売金融事業Nowlake社といった主要事業会社、その他地域の事業会社を訪問しました。既存事業が向かっている方向を注視することは重要です。既存事業は単純に業績が好調なので異常なしと判断するのではなく、外部環境の見通しや各事業会社の市場におけるポジション・競争優位性、成長戦略の進捗状況などを随時アップデートすることが不可欠です。そうやって各事業の業績の先行きやリスクについて頭を巡らし、戦略を調整すべきものがあれば調整し、また潜在的に大きくなりそうなリスクがあれば相談に乗り前広に対処していくことが大切と考えています。

当社はセグメントを16本部に分けていますが、既存事業に異常事態が発生していないかについては更に細かいユニット単位でモニタリングしています。ユニットごとに ROICを出すとともに、ROICの水準をクリアしているユニットにおいても、利益が減少傾向にある事業については、内容確認や事前に対策を打つなどして、PDCAサイクルを回しています。以前は状態が悪くなってから、予決算の段階でようやく手を入れるというケースも見られたのですが、現在はその前段階でモニタリングし、おかしい傾向が出る前に対処できる体制が整っています。営業部隊は全部で70ユニット程度ありますが、それらをしっかりウォッチしており、



CEOメッセージ

年によって10内外の事業やユニットを取り上げ、みんなで集中してアイデアを出し合い、改善策を検討しています。改善できるかできないかはすぐに結果が出ますし、大きな火種が出る前に消し止めているという案件も増えています。悪い兆候が出てきた場合に早めに対処するのは、環境に関係なく続けていきたいと考えています。過去には売却して利益が出ない場合は売却をためらい、結果的に更に窮地に追い込まれるようなケースも多々ありましたが、現在は売却して再投資に回した方が資本効率が良いと判断される場合には売却する、という意識が社内に広がっています。資本効率の重要性はこれから更に全社に浸透していくと考えています。「ROEの維持・向上」を実現しながら、利益成長の実績・道筋を市場にお見せすることで、「株主資本コストの低減」にも繋がると信じています。

当社は以前、利益成長を実現しては大きな減損を出して振り出しに戻るというような、業績のボラティリティが非常に高い時期がありました。株主の皆様からも丸紅は少し「荒々しい」という印象を持たれていたと思います。このような苦い経験から学び、2019年度の減損で大きな膿を出し切り、投資規律を強化したことで、現在の強固な収益基盤の確立に繋がりました。ROEを上げるために一番重要なことは、分子である利益を地道に伸ばしていくこと、つまり、業績のボラティリティを下げ、中長期的な利益成長を実現することです。**今やれるベストを尽くして分子を増やす、その増えた分子を更に投資に回していくというような正のスパイラルを会社として回していくことが大事だ**と考えています。ROEは日々の事業で肌身に感じられないこともあるので、社内で徹底して言い続ける必要があります。営業部の事業レベルに落とし込んだROIC、CROIC、

RORAなどは案件申請の段階から現場でも意識できていると感じており、今後も資本効率の重要性は繰り返し強調し続けます。**ROEの維持・向上にこだわりながら、次の利益ステージを目指していきます。**

人財戦略によって「未来を創る」

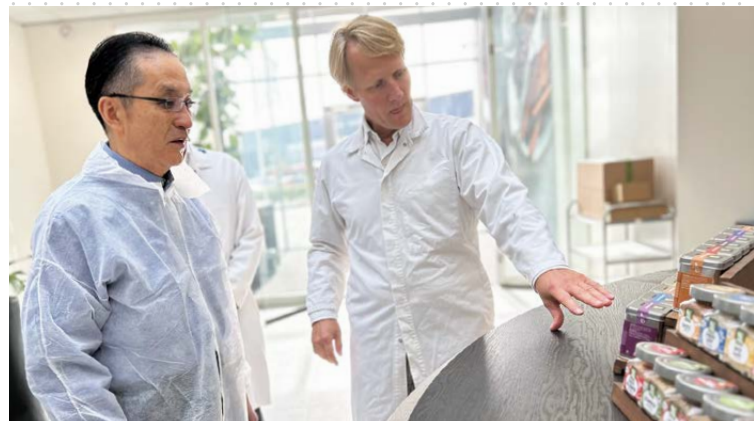
人財は丸紅グループにとって最も大切な資本であり、価値創造の原動力です。経営戦略が私たちの目指す将来像を描き、方向性を示す中で、人財戦略はその実現を支える重要な要素となります。企業価値向上の実現には、人財の力を最大化し、経営戦略に沿う形で社員に生き活きと働いてもらうことが求められます。

事業環境が目まぐるしく変わる中、事業の成長戦略と同様に、人財戦略についても継続的な見直しが必要です。「稼ぐ力の継続強化」や「ROEの維持・向上」に向けて、人財の力を最大化し、経営戦略に沿う形で社員が生き活きと活躍することは非常に重要です。今年の4月から、CHROを社長直轄としました。人財戦略に関する経営全般に参画してもらい、人財戦略を更にもう一段上のレベルに引き上げるためです。初めの一步として、2024年7月から総合職と一般職の区分をなくしました。個々の能力を最大限に引き出すための施策として、職掌にとらわれない「実力本位の適材適所」を実現するものです。それに加えて、「チャレンジの促進」を実現するために、従来管理職にのみ適用していたミッションに応じて報酬が決まる仕組みを、非管理職にも導入しました。引き続き、すべての社員がフルに力を発揮し、より高いミッションに挑戦し続けることで、人財と会社が共に成長することを目指していきます。

私自身も社長就任時に開始したOpinion Box[※]を通じた社員とのコミュニケーションや、国内勤務者・海外駐在員・海外現地社員との対面での意見交換会などを通じ、現場の社員の声にしっかり耳を傾け、課題を発見した際にはすぐに改善するよう心がけています。

同時に、DX戦略についても引き続き重要と考えています。人財戦略を推進する上で、度々課題となるのが人財不足ですが、DX戦略を効果的に実施することで、この課題を解決することが可能と考えています。ChatGPTをはじめとする生成AIが発展していますが、当社でもMarubeni Chatbotという丸紅版生成AIツールを全社導入しています。このような新しい技術をビジネスの現場や経営で積極的に活用し、更なる業務の効率化と高度化を進めていきたいと思います。顧客の皆様や出資先など、パートナーの課題解決の手段としても、デジタル技術は欠かせない要素となっています。デジタルも含めた総合的なソリューションを提供できるよう、**これまで以上にデジタル技術へのアンテナを高め、積極的に取り入れていきます。**

※ CEOがメッセージ動画を通じてグループ社員に経営上の重要なトピックスを発信し、それに対する社員の意見・質問に直接全件回答するという仕組み



欧州出張時 Euroma社にて

丸紅グループの価値観

CEOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

SECTION 2: 価値創造の実践

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ



丸紅グループの価値観

CEOメッセージ

SECTION 1: 丸紅の価値創造

SECTION 2: 価値創造の実践

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

CEOメッセージ

グリーン戦略推進により「持続可能な未来へ」

GC2024では「グリーン戦略」を丸紅グループの基本方針の一つとして掲げています。私たちは、ネイチャーポジティブに貢献し、国際社会の目標である「自然と共生する社会」の実現に向けて、脱炭素化や循環経済への移行、人権の尊重、そして持続可能なサプライチェーンの構築などのサステナビリティへの取り組みをビジネス運営の大前提として位置付けています。これらの取り組みは、社会全体で優先度の高い環境・社会課題への配慮・貢献と当社グループの長期的な成長とを両立させるための重要な要素です。

当社グループが掲げる「グリーン戦略」は、再生可能エネルギー事業など地球環境にポジティブに貢献する「グリーン事業」の拡大・強化にとどまらず、「全事業のグリーン化」に取り組み、事業活動に伴う地球環境への負荷を回避・低減するとともに、自然生態系の回復・再生に貢献するものです。「グリーンのトップランナーへ」というメッセージを社内外に発信していますが、それは単なる流行に乗るためではなく、丸紅グループが持続可能な社会の実現に向けて、企業としての責任を果たす強い意志の表れです。

「グリーン戦略」の実践とネイチャーポジティブの実現は、丸紅グループの社会的使命であると同時に、中長期的な企業価値向上にも繋がると信じています。この戦略を常に念頭に置きながら、地球環境に配慮したビジネスを推進することで、持続可能な未来を築いていきます。**持続可能性に向けた当社グループの取り組みはこれからも進化を続けていきます。**

キャッシュの裏付けを伴う「株主還元強化」

当社はGC2024の資本配分方針として、財務基盤の継続的な充実・強化に取り組みつつ、成長投資および株主還元を強化する方針を掲げています。配当については、累進配当としていますが、引き続き長期にわたり安定した配当を行いつつ、中長期的な利益成長の実現によって増配を目指していきます。業績の右肩上がりが本当にこの先も続くのかという点は株主の皆様も当然気になる点だと思いますが、継続的な株主還元強化が実現できるよう、利益成長を通じてキャッシュ・フローを増やし、株主還元を充実させていきます。

かつて当社には株主還元について考え抜く余裕がなく、配当性向を25%に据え置いたまま、増益すれば配当を増やし、減益すれば配当を減らすという株主還元が安定しない、株主の皆様の期待に応えきれない時期がありました。株主還元をより積極的に行えるような方策を考えた結果、累進配当を宣言することによって中長期的な利益成長に合わせて増配することをコミットし、加えて機動的な自己株式取得をミックスすることで、投資と還元のバランスを経営環境に応じて調整できるような形としました。

Gavilon穀物事業の売却に伴い生じたフリーキャッシュの有効活用を検討した結果、2024年度については自己株式取得による株主還元500億円を振り分けることにし、配当と合わせた総還元性向が42%となる見込みです。今後も大きな回収があれば追加の還元などによる活用を検討しますが、基本的には毎年の基礎営業キャッシュ・フローの範囲内で投資、還元を実施するのが健全だと考えています。**オーガニック成長と成長投資により着実な利益成長を達**

成し、増加したキャッシュ・フローを活かして更なる投資と株主還元を実現するサイクルを構築していきます。GC2024において30～35%程度を目安としている総還元性向については、来年度以降の新中期経営戦略期間に向けて見直しを検討していきたいと考えています。

臆することなく挑戦を続け「ステークホルダーの皆様の期待を超える」

丸紅グループは過去数年間で収益力と財務基盤の強化を実現し、それにより株主の皆様への還元も拡充することができました。これらの大きな成果は株式市場からもご評価いただき、当社の株価は2023年度以降も数度にわたり史上最高値を更新しました。ステークホルダーの皆様からの期待が更に高まっていることを感じています。

今後もステークホルダーの皆様との対話を充実し経営を進化させ続けられるよう、2024年度にIR・SR部[※]を設立しました。また、当社の経営陣が当社株式を保有することに加えて、社員が当社株式を保有する従業員持株会の加入率も94.5%（2024年3月末）まで上昇してきました。株主の皆様と目線を共有し、企業価値の向上を目指す体制が整っています。今後も丸紅グループ一丸となり、**臆することなく新しいことに挑戦し、価値創造に向けて更に歩みを進め、株主を含むすべてのステークホルダーの皆様の期待を超えていけるよう、邁進してまいります。**

[※] IRはInvestor Relations、SRIはShareholder Relationsの略

代表取締役 社長

柿木 真澄