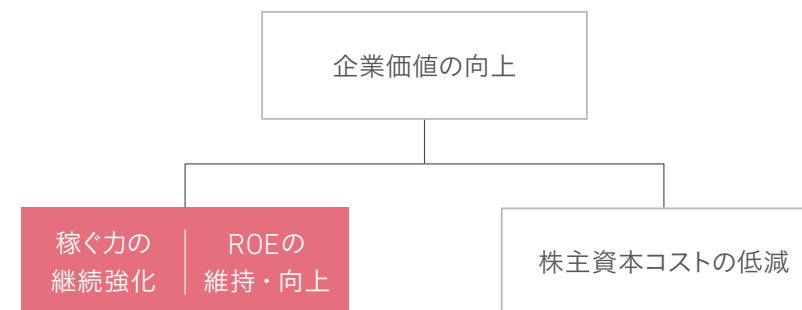


SECTION 2

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。



- 21 中期経営戦略GC2024(2023年3月期－2025年3月期)
－ 戦略実践の3年間 －
- 23 グリーン戦略
- 25 営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)
- 26 CSOメッセージ
- 27 価値創造のモデル
- 29 事業運営の指針
- 30 事業投資のプロセス
- 32 特集1：継続的な成長投資
- 42 人財戦略
特集2：CHRO・社外取締役対談
- 53 DX戦略
特集3：CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

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

- 中期経営戦略GC2024
(2023年3月期－2025年3月期)
－ 戦略実践の3年間 －
- グリーン戦略
- 営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)
- CSOメッセージ
- 価値創造のモデル
- 事業運営の指針
- 事業投資のプロセス
- 特集1：継続的な成長投資
- 人財戦略
- 特集2：CHRO・社外取締役対談
- DX戦略
- 特集3：CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

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

中期経営戦略GC2024 (2023年3月期－2025年3月期)－戦略実践の3年間－

経営環境認識

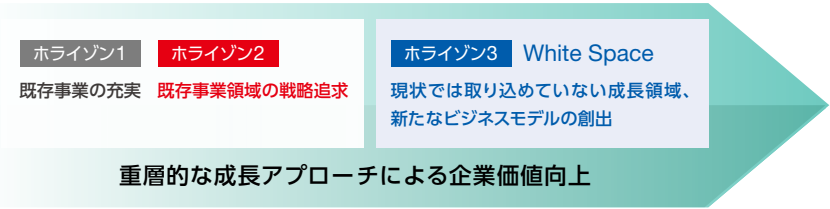
非連続な変化・既成概念のディスラプションが顕在化・加速化

- ・デジタル化の浸透加速と拡大
- ・国際協調体制の弱体化、地政学的リスクの高まり
- ・世界的な緩和的金融環境の正常化
- ・SDGs達成に向けた社会課題への対応、ESG経営への要請

基本方針

“戦略実践の3年間”

- ① 既存事業の強化と新たなビジネスモデル創出を重層的に追求し、
着実な収益の柱を育成・確立
- 丸紅グループが強みを有する既存事業領域の強化・底上げ(ホライゾン1・2)と同時に、
将来成長が期待できる新たなビジネスモデルの創出(ホライゾン3)を推進

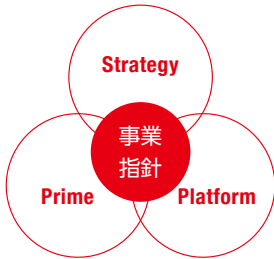


- ② 「グリーン事業の強化」「全事業のグリーン化推進」によりグリーンのトップランナーへ

P.23 グリーン戦略

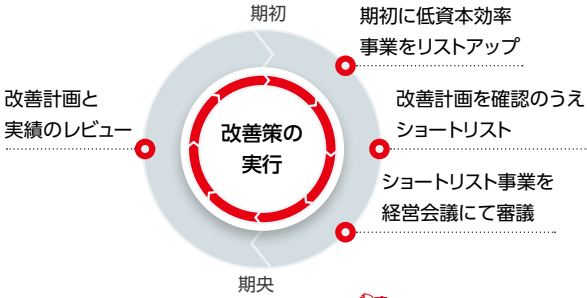
事業指針／収益力強化

事業指針SPP



P.29 事業運営の指針

収益力強化



P.30. 事業投資のプロセス

人財戦略

丸紅人財エコシステムの進化 P.42 人財戦略

企業価値の源泉となるグループ人財の成長・活躍を促進

株主還元方針

配当の基本方針

- ・長期的な安定配当を行う
- ・中長期的な利益成長により増配する

GC2024株主還元

- ・年間配当金78円を基点とする累進配当
- ・総還元性向30～35％程度を目安に機動的な自己株式取得を実施する

定量目標と進捗

定量目標

連結純利益 (2025年3月期) 4,000 億円	基礎営業CF (3カ年累計) 13,000 億円	ROE 15% (ネットDEレシオ 0.7～0.8倍程度)
--	---------------------------------------	--

中長期的な企業価値の向上を追求 P.19 中長期的な企業価値向上に向けた取り組み

稼ぐ力の継続強化	ROEの維持・向上	株主資本コストの低減
----------	-----------	------------

実績と見通し

(億円)	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期見通し
連結純利益	5,430	4,714	4,800
実態純利益	5,260	4,670	4,600
基礎営業キャッシュ・フロー	+5,842	+5,480	+5,700
ROE	22.4%	15.2%	15%程度
ネットDEレシオ	0.52倍	0.55倍	0.6～0.7倍程度

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

- ・ 中期経営戦略GC2024
(2023年3月期－2025年3月期)
－ 戦略実践の3年間－

グリーン戦略

営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ

価値創造のモデル

事業運営の指針

事業投資のプロセス

特集1：継続的な成長投資

人財戦略

特集2：CHRO・社外取締役対談

DX戦略

特集3：CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

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

中期経営戦略GC2024 (2023年3月期－2025年3月期)－戦略実践の3年間－

既存事業のオーガニック成長

- ・各事業の競争優位性を強化・拡大することで更なる成長を目指す
- ・改善余地の大きい事業の収益性をターンアラウンドにより改善することで、更なる利益成長を目指す

実態純利益 (2019～2024年3月期)

(億円)	2019年3月期	2024年3月期	2019～2024年3月期	
			増益額	CAGR※1
全社	2,560	4,670	+2,110	+13%
非資源分野	1,970	3,070	+1,100	+9%
資源分野	690	1,520	+830	+17%

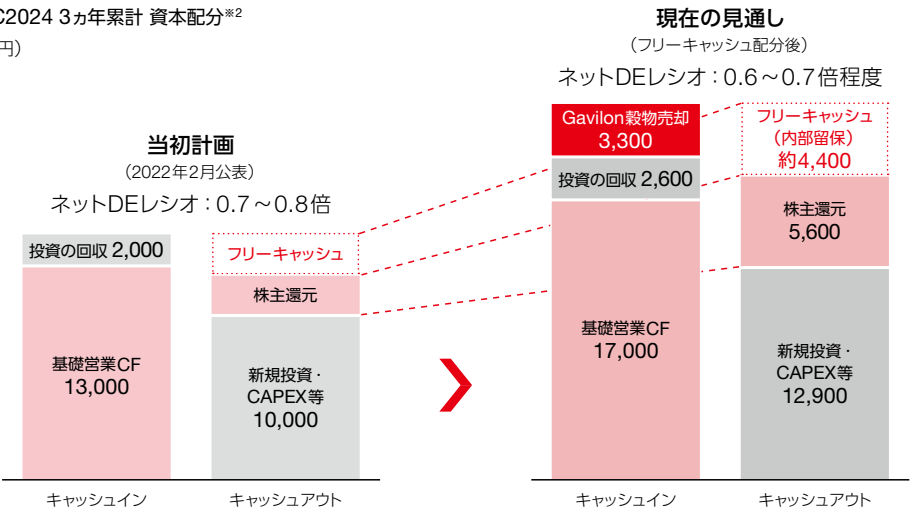
非資源分野の主な事業領域

営業本部	2024年3月期 実態純利益 (億円)	2019～ 2024年3月期 CAGR
食料第一・第二 アグリ事業	730	+12%
電力	600	+12%
金融・リース・ 不動産	390	+10%
建機・産機・ モビリティ	270	+16%

資本配分

- ・収益力の向上により、GC2024の当初計画と比べ基礎営業キャッシュ・フローが大幅増。また投資の回収もGavilon穀物事業の売却を実現したことにより2倍以上に増加
- ・これらによって経営資源の追加配分余地を創出。継続的に財務基盤を充実・強化すると同時に、成長投資(新規投資・CAPEX等)と株主還元を強化していく
- ・当面のネットDEレシオは0.6～0.7倍程度を想定

GC2024 3ヵ年累計 資本配分※2
(億円)



成長投資

- ・GC2024の成長投資はこれまで順調に進捗しており、3ヵ年累計の計画1兆円に対し約1.3兆円となる見通し
- ・案件パイプラインは豊富。今後も財務規律・投資規律を重視しながら、ROE15%の維持・向上に向けて成長投資、資産入れ替えを行い、利益の底上げを図る

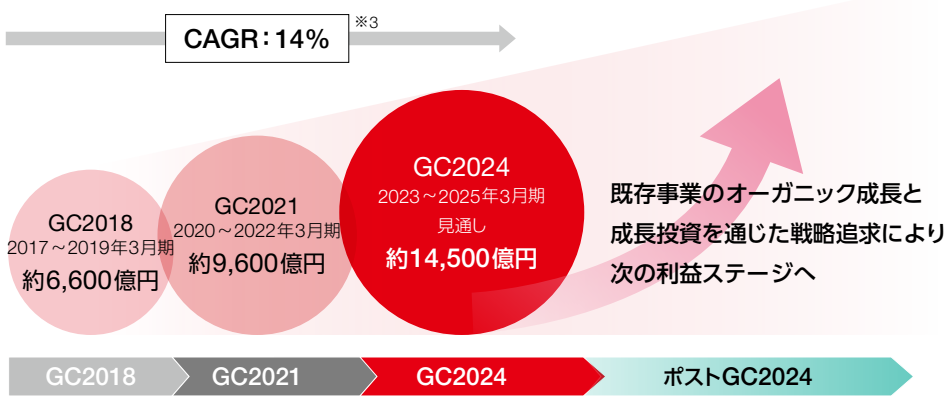
成長投資の推移 (中経3ヵ年合計)

GC2018 2017～2019年3月期	GC2021 2020～2022年3月期	GC2024 2023～2025年3月期見通し
約0.6兆円	約0.7兆円	約1.3兆円

更なる利益成長に向けて

- ・既存事業領域の強化により、GC2024において年間4,000～4,500億円の収益基盤を確立
- ・中経期間を経るごとに利益規模を順調に拡大し、GC2018開始以降のCAGRは14%の実績
- ・既存事業のオーガニック成長と成長投資を通じた戦略追求により次の利益ステージを目指す

実態純利益の推移 (中経3ヵ年合計)



※1 年平均成長率
※2 営業資金の増減等を除く。株主還元については原資となる利益が帰属する年度での集計であり、キャッシュ・フローと異なる
※3 CAGRはGC2018開始直前の期である2016年3月期と2024年3月期の実態純利益の実績値により算出



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

- ・ 中期経営戦略GC2024 (2023年3月期－2025年3月期)－戦略実践の3年間－

グリーン戦略

営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ

価値創造のモデル

事業運営の指針

事業投資のプロセス

特集1：継続的な成長投資

人財戦略

特集2：CHRO・社外取締役対談

DX戦略

特集3：CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

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

グリーン戦略

「グリーン事業※の強化」と「全事業のグリーン化推進」によりグリーンのトップランナーへ

丸紅グループの多様性・広範性による高い波及効果を活かし、サプライチェーン全体でサステナビリティの向上を目指します。
これにより、社会のサステナビリティを先導し、グリーンのトップランナーを目指します。

 **P.106** グリーン事業の主な取り組み状況
P.108 全事業におけるグリーン化の主な取り組み状況



※ 脱炭素・循環経済等、地球環境に対しポジティブな影響を与えるサステナブルな事業、およびそれらの事業が必要としかつ代替困難な原材料等を供給する周辺領域



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

中期経営戦略 GC2024
(2023年3月期～2025年3月期)
― 戦略実践の3年間 ―

・グリーン戦略

営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ

価値創造のモデル

事業運営の指針

事業投資のプロセス

特集1: 継続的な成長投資

人財戦略

特集2: CHRO・社外取締役対談

DX戦略

特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

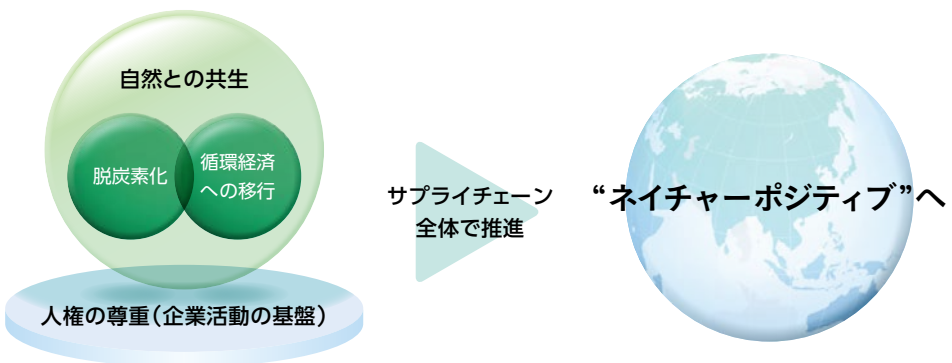
SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

グリーン戦略

丸紅グループの目指すゴール

丸紅グループは、ネイチャー ポジティブに貢献し、国際社会の目標※1「自然と共生する社会」をステークホルダーの皆様とともに実現することを通じて、グリーンのトップランナーを目指します。自然との共生に向けた取り組みには、脱炭素化、循環経済への移行が不可欠です。「グリーン事業の強化」と「全事業のグリーン化推進」を両輪として、「グリーン」への貢献を通じた企業価値の最大化を図ります。



取り組み状況 | 各営業本部で策定した本部別グリーン戦略の進捗状況をサステナビリティ推進委員会においてレビューし、定期的に経営会議および取締役会に報告しています。TNFD※2提言を参考に、当社グループの事業活動と自然の相互作用を総合的に評価するプロセスを通じて、自然関連リスクと機会を当社グループの戦略に組み込む取り組みを進めています。

グリーン事業・グリーン化の主な取り組み事例

銅持分年間生産能力(銅地金換算)※3		
チリ・センチネラ銅鉱山の拡張プロジェクトおよびチリ・ロスパランプレス銅鉱山権益の追加取得により生産能力を拡大	2020年3月末	：約15万トン
	2024年3月末	：約16万トン
	2028年見通し	：約20万トン

新たなグリーン事業の創出
・水素・アンモニア・SAF等の合成燃料・CCUS事業等に関しては、個別案件の基本設計作業を開始する等、取り組みを強化
・分散型電源・蓄電池・需給調整や資源・素材リサイクル等の事業も推進

※1 国際社会の目標「昆明・モントリオール生物多様性枠組」
2022年12月に生物多様性条約第15回締約国会議(COP15)で採択された2030年に向けたミッション「ネイチャーポジティブ」において、「自然を回復軌道に乗せるために生物多様性の損失を止め、反転させるための緊急の行動をとる」ものとされています。当社グループが目指す「グリーン」は、2030年に向けた国際目標「ネイチャーポジティブ」および2050年ビジョン「自然と共生する社会」に合致しています。

※2 TNFD：自然関連財務情報開示タスクフォース(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures)

※3 銅事業は電化推進等、脱炭素に必要な不可欠な金属資源の安定供給により、気候変動対策に貢献。
なお、出資する3つの銅鉱山すべてにおいて、再生可能エネルギー由来電源への100%転換完了

再生可能エネルギー	
再生可能エネルギーに係るIPP事業および電力小売事業拡大の着実な進捗	
電力取引量※4	削減貢献量※5
2020年3月末	：3,592MW
2024年3月末	：5,180MW
2020年3月期	：約101万CO ₂ トン
2024年3月期	：約143万CO ₂ トン

植林・管理林のCO ₂ 蓄積量※6		
単位面積当たりのCO ₂ 蓄積量増大を図るとともに、植林・管理林面積を拡大することでCO ₂ 蓄積量を拡大	2020年3月末	：約11百万CO ₂ トン
	2023年3月末	：約12百万CO ₂ トン
	2030年見通し	：約19百万CO ₂ トン

※4 当社グループにおける再生可能エネルギー電源のネット発電容量と、再生可能エネルギー電源からの調達容量の合算

※5 当社グループにおける再生可能エネルギー発電事業の削減貢献量、算出式は発電設備容量×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

※6 “2019 Refinement to the 2006 IPCC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories” Volume 4のChapter 4 Forest LandのTier 2アプローチをベースに生体重量を算定



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

中期経営戦略GC2024
(2023年3月期～2025年3月期)
― 戦略実践の3年間 ―

・グリーン戦略

営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ

価値創造のモデル

事業運営の指針

事業投資のプロセス

特集1：継続的な成長投資

人財戦略

特集2：CHRO・社外取締役対談

DX戦略

特集3：CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

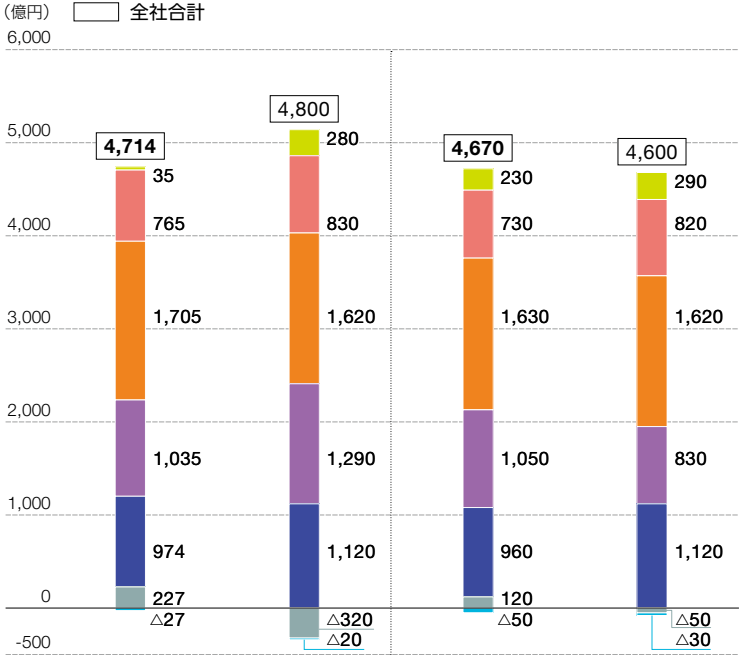
SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

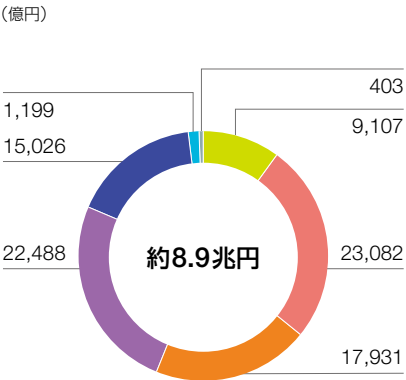
営業グループ別の状況(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

営業グループ	セグメント※1
生活産業グループ	ライフスタイル本部
	フォレストプロダクツ本部
	情報ソリューション本部
食料・アグリグループ	食料第一本部
	食料第二本部
	アグリ事業本部
素材産業グループ	化学品本部
	金属本部
エネルギー・インフラソリューショングループ	エネルギー本部
	電力本部
	インフラプロジェクト本部
社会産業・金融グループ	航空・船舶本部
	金融・リース・不動産本部
	建機・産機・モビリティ本部
CDIO	次世代事業開発本部
	次世代コーポレートディベロップメント本部
	その他



	純利益		実態純利益※2	
(億円)	2024.3	2025.3見通し	2024.3	2025.3見通し
非資源分野※3	2,885	3,250	3,070	3,210
資源分野※3	1,629	1,890	1,520	1,470
その他分野※3	200	△340	80	△80

総資産(2024年3月末)



※1 2025年3月期よりオペレーティング・セグメントの「情報ソリューション」の一部を「インフラプロジェクト」に編入しています。この変更に伴い、2024年3月期-2025年3月期(見通し)比較においては、2024年3月期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います。

※2 実態純利益：純利益から一過性要因を控除した概数。各セグメントの金額合計と「全社合計」は四捨五入の関係で一致しない場合があります。

※3 分野別の分類は次の通り。資源分野：「エネルギー」と「金属」の合計から鉄鋼製品事業部を控除したもの、その他分野：「次世代事業開発」と「次世代コーポレートディベロップメント」と「その他」の合計、非資源分野：全社合計から資源分野とその他分野を控除したもの。

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

中期経営戦略 GC2024
(2023年3月期-2025年3月期)
ー 戦略実践の3年間ー
グリーン戦略

● 営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ
価値創造のモデル

事業運営の指針

事業投資のプロセス

特集1：継続的な成長投資

人財戦略

特集2：CHRO・社外取締役対談

DX戦略

特集3：CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

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

CSOメッセージ



水野 博通

常務執行役員、
CSO：Chief Strategy Officer、国内統括、投融資委員会副委員長、
サステナビリティ推進委員会委員長（CSDO）

真摯に戦略の実践に取り組む

丸紅グループにとって「既存事業領域の強化（ホライゾン1・2）」と「新たなビジネスモデル創出（ホライゾン3）」は価値創造のための重要なドライバーであり、成長投資の継続が欠かせません。中期経営戦略GC2024期間中の成長投資は2023年度末時点で約7,000億円となり、ホライゾン1・2に約8割、ホライゾン3に約2割と、GC2024で想定したバランスに沿いつつ、成長投資を進めています。

ホライゾン1・2による着実な利益成長、ホライゾン3による将来の大きな成長への種まきはしっかりと進捗してお

り、これもひとえにGC2024で掲げている戦略の実践に真摯に取り組んできた成果と考えています。

分野ごとの「在り姿」とその進化の追求、 事業ポートフォリオの価値最大化

継続的な成長投資を行うにあたって重視しているのが事業指針SPPです。前中期経営戦略GC2021で導入した全ビジネスモデルに共通する基本的な考え方であり、ここ数年間の丸紅グループ変革の一翼を担った重要な考え方でもあります。

事業指針SPPの導入を契機に、利益を買うことを目的とする投資は行わず、「戦略ありきの事業投資」の考え方を徹底した結果、事業投資の精度は大幅に向上していると思います。日々の事業運営においても、丸紅グループによる主体的な事業戦略の実行、プラットフォームの拡充・活用、また、地域・分野・商品などの拡がりが見込める事業のプラットフォーム化など、各分野で掲げた「在り姿」の実現とその進化を目指して事業運営を行うことで事業ポートフォリオの価値最大化を追求しています。

定点観測による課題の早期発見と収益力強化

収益力強化のためには「在り姿」の追求だけでなく、既存事業の問題点の早期発見も大切です。資本効率の改善を通じた既存事業の優良化や入れ替えによる収益性の向上は、企業価値向上に向けて必要不可欠であり、

期を逸せず、タイムリーに改善施策を打っていく必要があります。

こうした既存事業・資産の収益力の底上げのために導入したのがPDCAサイクルによる定点観測です。ROIC・CROIC・RORAに基づいて既存事業の資本効率・リスクリターン効率を每期モニタリングし、テコ入れが必要な既存事業については速やかに改善施策の策定・実行に移すことで、適時に資産の優良化を図り、収益性の向上に繋がっています。

日本市場の開拓を進める

2020年より積極的に取り組んでいる日本市場の開拓も順調です。各自治体・大学と連携協定を締結して地域活性に向けた多様な取り組みを進めているほか、地方観光支援などの事業にも取り組んでおり、当社の総合力を活かした様々な案件が進んでいます。

日本では少子高齢化などの社会課題やグローバルな潮流などを背景にデジタル化や気候変動対策、また、サプライチェーンの変化を筆頭に新たな成長領域やビジネスの機会が多く生まれています。今後も国内各地における企業との協業、産官学連携などを通じて既存ビジネスの強化・新規事業の創出を行い、企業価値の向上に努めてまいります。



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

中期経営戦略GC2024
(2023年3月期～2025年3月期)
— 戦略実践の3年間 —
グリーン戦略
営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

● CSOメッセージ

価値創造のモデル
事業運営の指針
事業投資のプロセス
特集1：継続的な成長投資
人財戦略
特集2：CHRO・社外取締役対談
DX戦略
特集3：CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

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

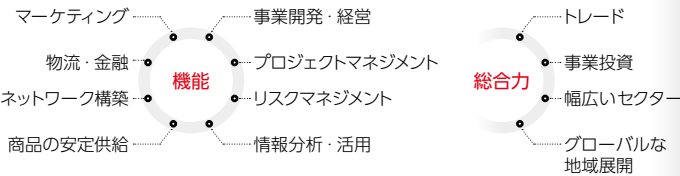
価値創造のモデル

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。

丸紅グループの培った強み

- 非資源分野の収益基盤
- 米国における競争力

総合商社としての機能・総合力



事業運営の指針

- 事業指針SPP
- グループガバナンスポリシー

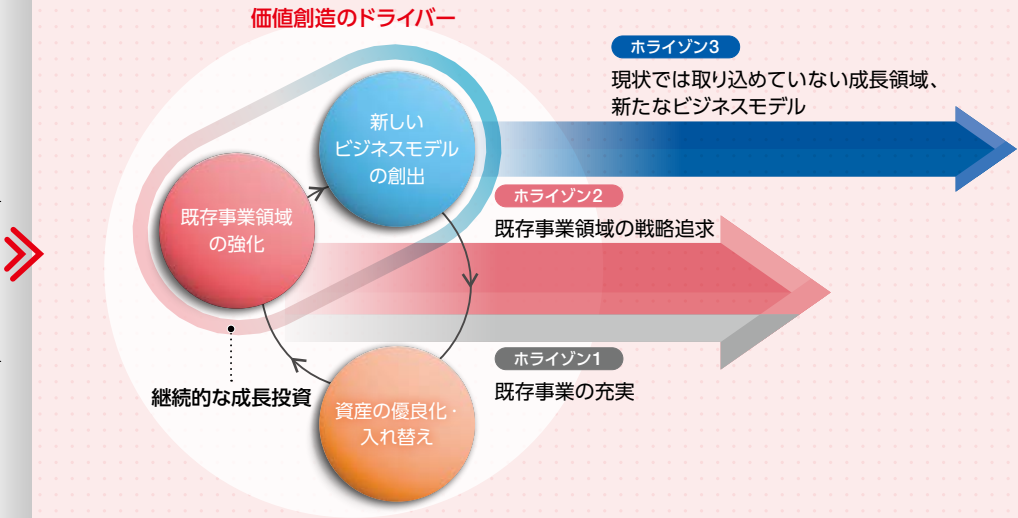
経営資本

内部資本	外部資本
人財	営業基盤・ネットワーク
財務基盤	天然資源
事業ポートフォリオ	
ビジネスノウハウ	

継続的な成長投資

競争優位性を有し、高い収益性を実現している既存事業領域(ホライゾン1・2)に重点的に資本を配分し、着実な利益成長を図っています。また、将来の収益の柱を育成すべく、新たな事業領域への取り組み(ホライゾン3)を厳選のうえ実施します。

P32 特集1：継続的な成長投資



資産の優良化・入れ替え

既存資産を個別事業ごとにモニタリングするとともに、それぞれの改善に取り組むことで、全社資本効率の向上に努めています。

P.30 事業投資のプロセス

事業ポートフォリオを継続的に強化
企業価値向上

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

中期経営戦略GC2024
(2023年3月期-2025年3月期)
ー 戦略実践の3年間 ー
グリーン戦略
営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)
CSOメッセージ

価値創造のモデル

事業運営の指針
事業投資のプロセス
特集1：継続的な成長投資
人財戦略
特集2：CHRO・社外取締役対談
DX戦略
特集3：CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

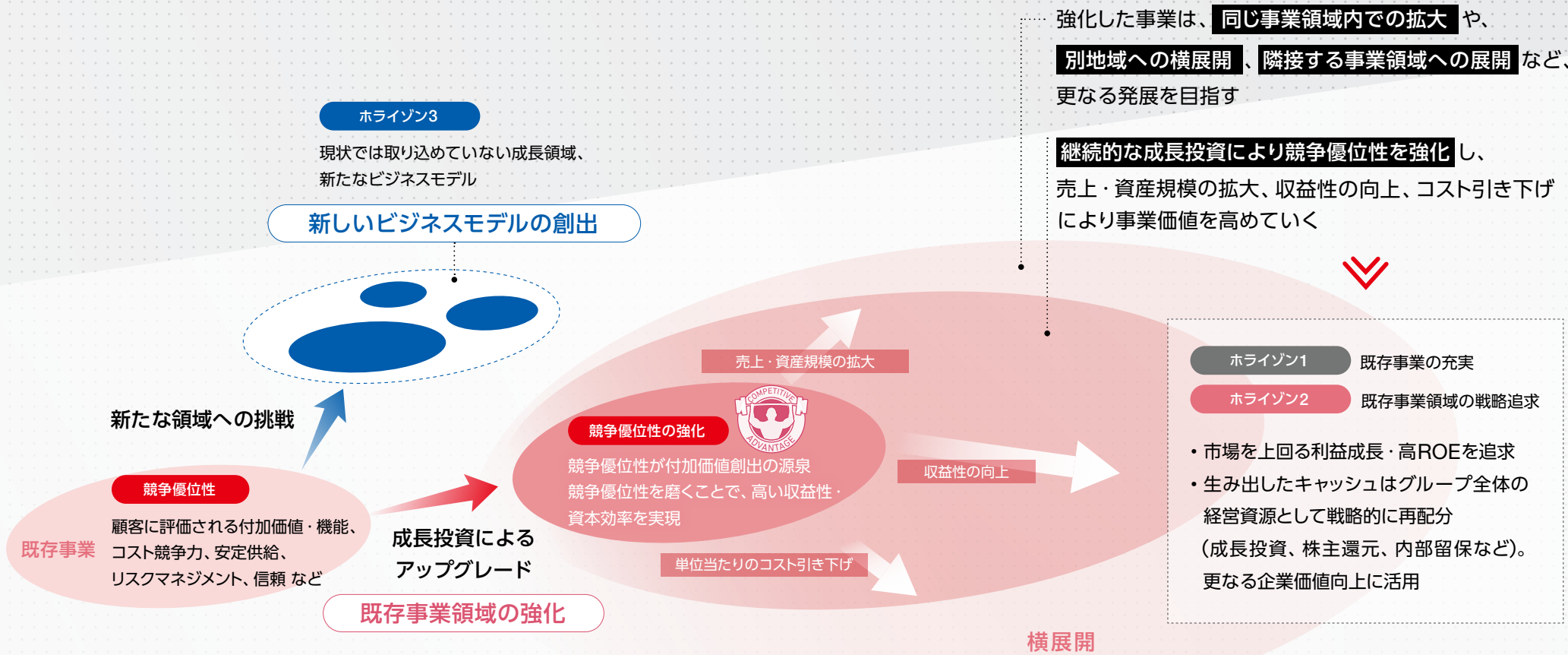
SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

価値創造のモデル

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(ホライゾン1・2)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。加えて、将来の収益の柱を育成すべく、新たな事業領域への取り組み(ホライゾン3)を厳選のうえ実施します。



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

中期経営戦略GC2024
(2023年3月期～2025年3月期)
— 戦略実践の3年間 —
グリーン戦略

営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ

● 価値創造のモデル

事業運営の指針

事業投資のプロセス

特集1: 継続的な成長投資

人財戦略

特集2: CHRO・社外取締役対談

DX戦略

特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

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

事業運営の指針

事業指針SPP SPP:「Strategy」×「Prime」×「Platform」

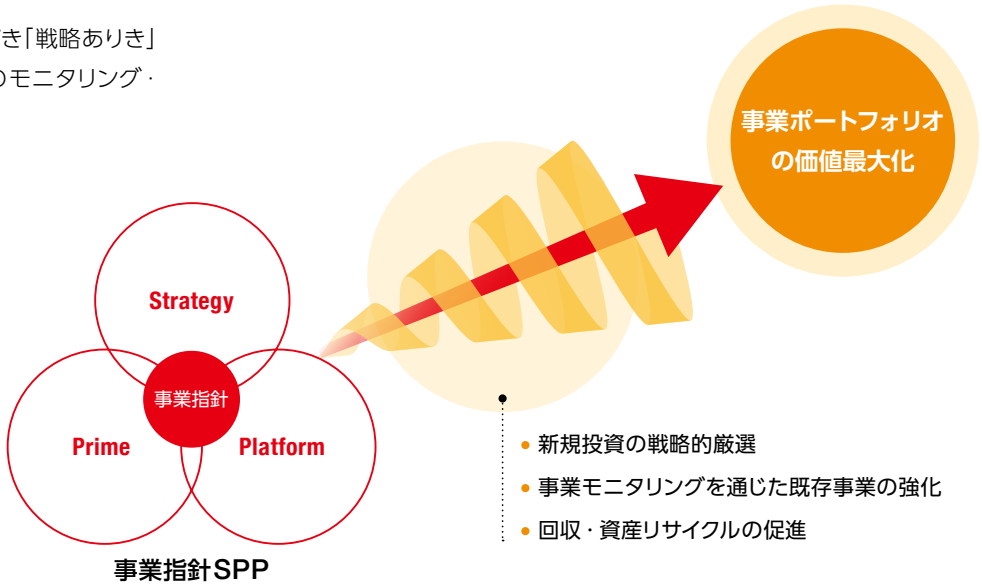
事業指針SPPは、丸紅グループのすべてのビジネスモデルに共通する基本的な考え方です。SPPに基づき「戦略ありき」の事業投資を行うことで投資の精度を高めるとともに、事業運営においてもSPPを考慮して既存事業のモニタリング・強化および回収・資産リサイクルを促進することにより、事業ポートフォリオの価値最大化を目指します。

- 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

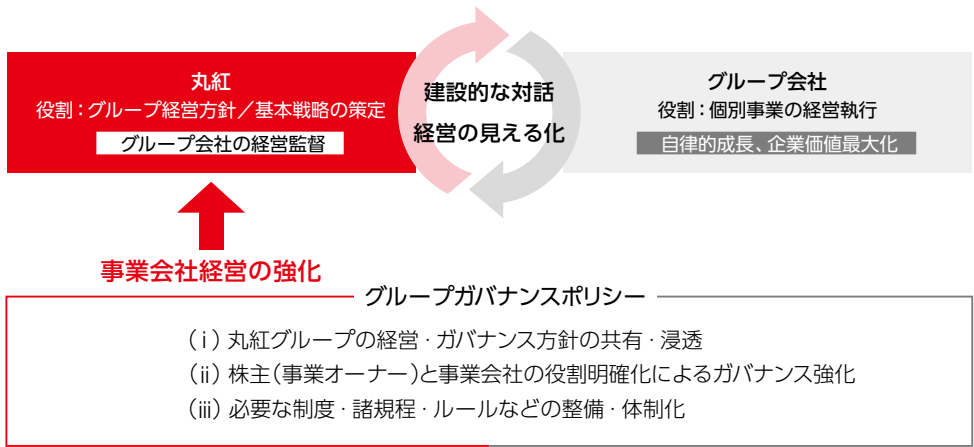
 - ・すべての事業において、丸紅グループが主体的に事業戦略を実行していくことを示したもの
 - ・単なる投資では社会・顧客の課題に対する答えを創出する機会が限定され、成長余力にも限界がくるため、当社自らが主体的に戦略を考え、実行し、事業価値向上を追求していく
- Platform

 - ・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。



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

中期経営戦略GC2024
(2023年3月期～2025年3月期)
― 戦略実践の3年間 ―
グリーン戦略
営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)
CSOメッセージ
価値創造のモデル

● 事業運営の指針

事業投資のプロセス

特集1: 継続的な成長投資

人財戦略

特集2: CHRO・社外取締役対談

DX戦略

特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

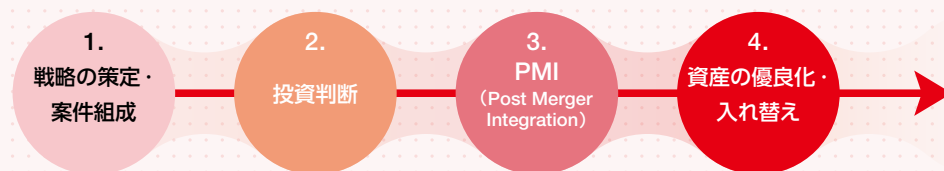
SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

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・人材・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、案件ごとに右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。

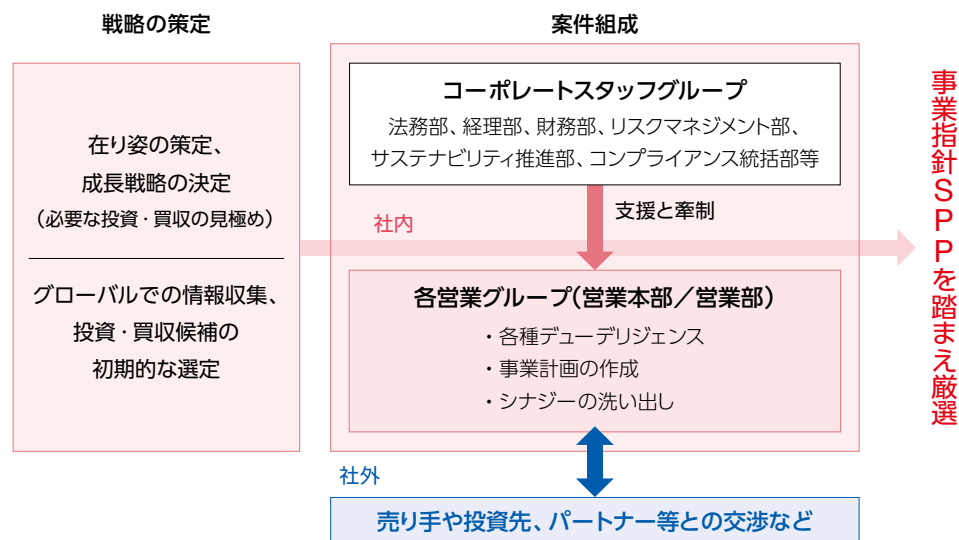
事業ポートフォリオの価値最大化に向けたプロセス



1 戦略の策定・案件組成

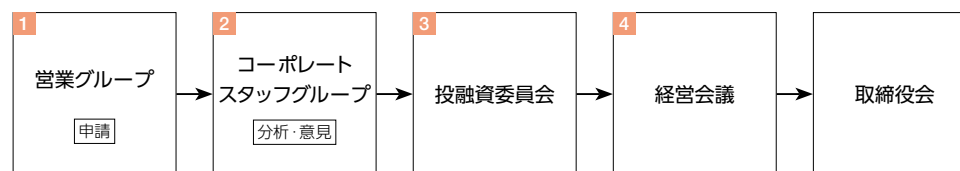
当社では事業領域ごとに将来目指すべき「在り姿」を定め、それを実現するための成長戦略を策定します。「戦略ありき」の投資を行うため、案件組成においては各事業領域の成長戦略に沿い、事業指針SPPIに合致することを重視しています。コーポレートスタッフグループは適宜各案件の検討に参加し、その専門性を発揮して案件組成を支援するとともに、牽制の観点からも各案件を分析・検討します。

プロセス



2 投資判断

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グループが、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。社内炭素価格（インターナルカーボンプライシング）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。

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

- 中期経営戦略GC2024
(2023年3月期～2025年3月期)
— 戦略実践の3年間 —
- グリーン戦略
- 営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)
- CSOメッセージ
- 価値創造のモデル
- 事業運営の指針
- 事業投資のプロセス
 - 特集1：継続的な成長投資
 - 人財戦略
 - 特集2：CHRO・社外取締役対談
 - DX戦略
 - 特集3：CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

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

事業投資のプロセス

2 投資判断

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

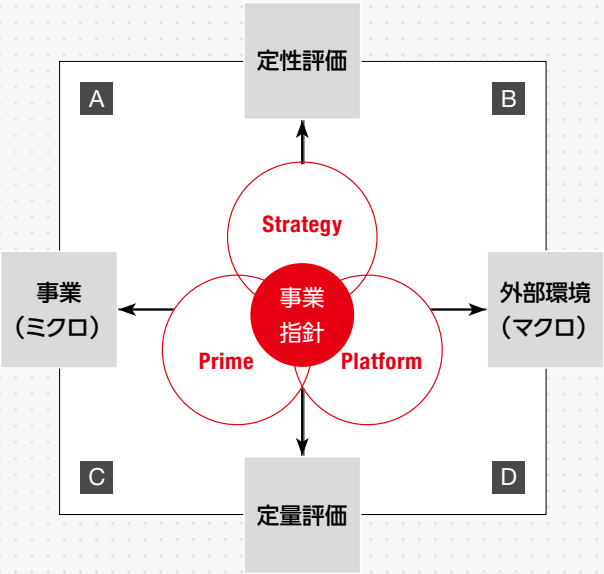
- 世の中の潮流(メガトレンド、技術革新、陳腐化リスク)
- 潜在的なニーズ・価値観の変容
- 産業動向・業界知識
- サステナビリティ・ESG
気候変動、生物多様性、人権、サプライチェーンなどに関わるリスク・機会
- コンプライアンス
- 関連規制(ファイナンス、税制、外資規制など)

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グループ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：Gavilon穀物事業(低資本効率など)、政策保有株式



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

中期経営戦略GC2024
(2023年3月期～2025年3月期)
ー 戦略実践の3年間 ー
グリーン戦略
営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)
CSOメッセージ
価値創造のモデル
事業運営の指針
● 事業投資のプロセス
特集1：継続的な成長投資
人財戦略
特集2：CHRO・社外取締役対談
DX戦略
特集3：CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

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

特集1

継続的な成長投資

「稼ぐ力の継続強化」「ROEの維持・向上」を実現するために、事業指針SPP「Strategy」×「Prime」×「Platform」や投資決定のプロセスに沿って、ホライゾン1・2・3に分類される継続的な成長投資を実行しています。本特集では、その中の代表的な事業をご紹介します。

01
FEATURE

Helena Agri-Enterprises

米国農業資材リテラー

ホライゾン1

ホライゾン2

P.33

02
FEATURE

Aircastle

航空機(中古機)リースのリーディング企業

ホライゾン1

ホライゾン2

P.35

03
FEATURE

Nowlake Technology

全米3位(独立系1位)の規模を誇る中古車販売金融会社

ホライゾン1

ホライゾン2

P.37

04
FEATURE

SmartestEnergy

丸紅がゼロから立ち上げた英国屈指の再生可能エネルギー卸売・小売業者

ホライゾン1

ホライゾン2

P.39

05
FEATURE

銅鉱山事業

英国・Antofagasta社とチリにおいて共同開発・運営

ホライゾン1

ホライゾン2

P.40

06
FEATURE

R.G. Barry Corporation

米国におけるライフスタイルブランド運営事業への参入

ホライゾン3

P.41

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

- 中期経営戦略GC2024
(2023年3月期～2025年3月期)
ー 戦略実践の3年間ー
- グリーン戦略
- 営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)
- CSOメッセージ
- 価値創造のモデル
- 事業運営の指針
- 事業投資のプロセス
- 特集1: 継続的な成長投資
- 人財戦略
- 特集2: CHRO・社外取締役対談
- DX戦略
- 特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

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

特集1 継続的な成長投資

Helena Agri-Enterprises

米国農業資材リテラー



競争優位性

・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

ホライゾン1

ホライゾン2



・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機能性の高い商品・サービスなどを開発し、それを地域密着型コンサルティング営業で販売することで、全米各地の顧客に対する付加価値の創出に取り組んでいます。拠点ネットワークの構築・拡張に継続的に取り組み、全米の農業生産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。

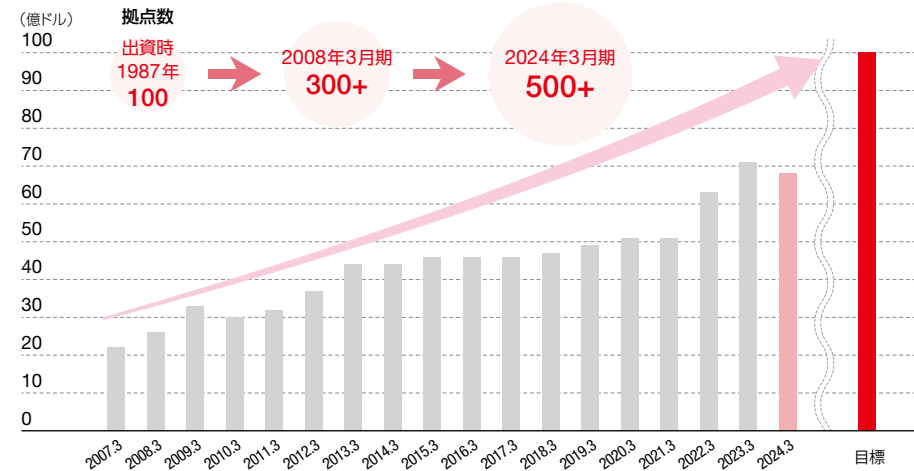
・Prime : 長年にわたる主体的な事業運営により飛躍的な成長を実現

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6,000人近くの従業員を擁することで、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至りました。

・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、地域農業生産者とブラジル農業の発展に貢献しています。

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

Aubos Real

～Helenaモデルの横展開～



AR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。



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

中期経営戦略GC2024

(2023年3月期～2025年3月期)

— 戦略実践の3年間 —

グリーン戦略

営業グループ別の状況

(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ

価値創造のモデル

事業運営の指針

事業投資のプロセス

・特集1: 継続的な成長投資

人財戦略

特集2: CHRO・社外取締役対談

DX戦略

特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

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

特集1 継続的な成長投資

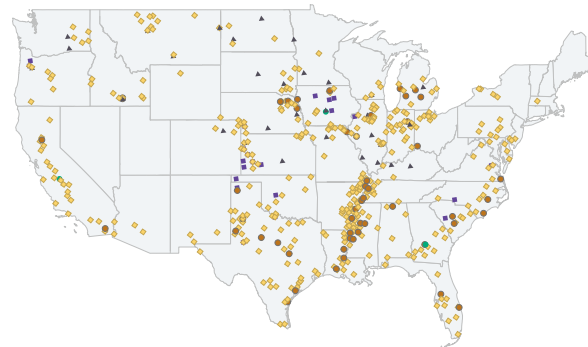
Helena Agri-Enterprises

米国農業資材リテラー

Helena社の
米国内ネットワーク

拠点の分布

- 製造
- ◆ 小売
- ▲ 卸売
- ターミナル
- 航空散布



Helena社が提供する高付加価値な商品・サービス

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、収穫量の測定、植物体中の栄養成分測定などを通じ、播種・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

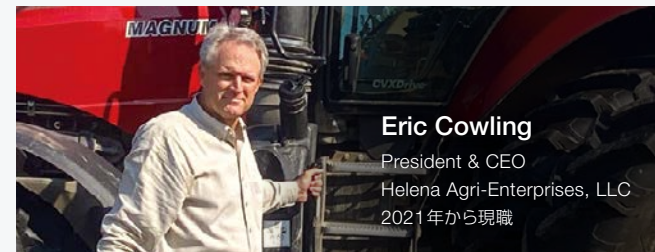


独自ブランドHelena Products

- ・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



経営者のメッセージ



顧客である農業生産者のニーズに応じた商品やサービスを提供できることがHelena社の競争優位性です。500を超える拠点で日々集積される顧客の情報をもとに、長年かけて開発したコンサルサービスツール「AGRIIntelligence®」は、農業生産者の土壌のデータを分析することにより、顧客ごとに異なるニーズに的確に応えることができ、競合との差別化に繋がっています。またHelena社は製造メーカー品だけではなく、顧客にソリューションを提供するための独自の農薬・肥料商品を開発・販売しています。発想の原点にあるのは「顧客ニーズに応える・農家の成功の手助けをする」という当社のマインドセットです。

またこれらの施策を実現する土台にあるのは「人」であり、Helena社が最も大切にしているものです。社員たちが農業生産者と築いている信頼関係をベースにしながら、Helena社の商品とサービス、顧客の課題解決にひたむきに取り組む人財がもたらす価値で、価格以上の満足感を提供できるよう取り組んでいます。

丸紅による買収以降30年以上かけて順調に拠点を増やしてきましたが、今後も同業をタックイン買収していくことでシェア・業容の拡大を図っていく方針です。本社はテネシー州に所在しますが、全米で規模拡大の機会を狙っていきたいと考えています。

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

中期経営戦略GC2024

(2023年3月期～2025年3月期)

ー 戦略実践の3年間ー

グリーン戦略

営業グループ別の状況

(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ

価値創造のモデル

事業運営の指針

事業投資のプロセス

● 特集1: 継続的な成長投資

人財戦略

特集2: CHRO・社外取締役対談

DX戦略

特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

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

特集1 継続的な成長投資

Aircastle

航空機(中古機)リースのリーディング企業



競争優位性

- ・高い収益力を実現するアセットマネジメント能力
- ・投資適格維持による安定した資金調達力
- ・最適な機体資産ポートフォリオ戦略

ホライゾン1

ホライゾン2



高い収益力を実現するアセットマネジメント能力

Aircastle社の保有機体数

2013年：150機 → 2024年5月末：259機



資金調達力

- ・投資適格の格付
- ・適正な財務レバレッジ

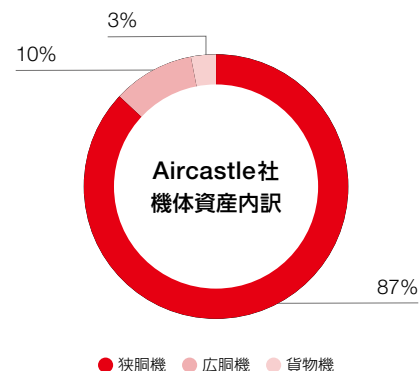
高い専門性を持つ航空の
エキスパート集団

- ・中古機の査定能力
- ・航空会社のニーズにタイムリーに対応

≫ 5.6億ドル
の売却益を実現

最適な機体資産ポートフォリオ戦略

- ・2024年5月時点でAircastle社の資産ポートフォリオの約90%を占める狭胴機は、航空会社からの需要が高かつ流動性の高い資産である



狭胴機とは

機内客室の通路が1本のもので、主として国内・近距離便に使用されるLCCの多くが狭胴機を採用。世界の運航機数の約7割を占める。

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

中期経営戦略GC2024

(2023年3月期～2025年3月期)

— 戦略実践の3年間 —

グリーン戦略

営業グループ別の状況

(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ

価値創造のモデル

事業運営の指針

事業投資のプロセス

- ・特集1：継続的な成長投資

人財戦略

特集2：CHRO・社外取締役対談

DX戦略

特集3：CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

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

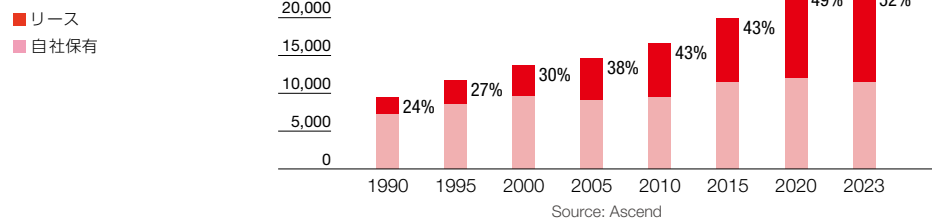
特集1 継続的な成長投資

Aircastle

航空機(中古機)リースのリーディング企業

航空機リース市場の成長性

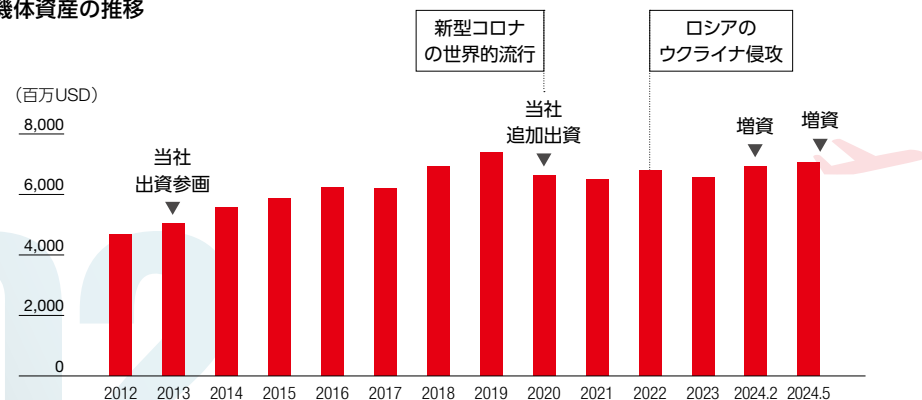
航空会社のリースでの機材調達は年々拡大しており、2023年時点で全機体の約半数を占める

世界の航空機リース
比率推移

増資による成長の再加速

- 当社とみずほリースはAircastle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5億ドルの増資を2023年7月と2024年6月と段階的に実施済
- コロナ禍や、ロシア・ウクライナ情勢により厳しい環境が続いたが、航空旅客需要の回復を受け、投資適格を維持しながら優良資産を積み上げ、オーガニック成長を図る

保有機体資産の推移



※ 2021年3月期より会計期間を12月期から2月期に変更したことに伴い、2021年3月期は2020年1月-2021年2月の14ヵ月で表示

経営者のメッセージ



Aircastle社は航空機リース事業を専門とするグローバル企業です。これまで順調にポートフォリオを拡大し続け、2024年5月末現在、259機の機体を保有し、44カ国の76の顧客に機体をリースしています。

Aircastle社の強み・優位性の一つは「アセットマネジメント能力」です。当社はメーカーへの新造機発注には頼らず、長年関係を築いてきた取引先などから迅速かつ効率的に中古機を取得します。複数の顧客間で移転する中古機は取り扱いが難しく、適切な機体の整備状況の評価や残存価値リスク等々考慮すべき要素が多数ありますが、当社は機体の目利き力や管理能力に関して高い専門性を備えています。

次に強みとして挙げたいのが「資金調達力」です。当社は現在格付機関3社から投資適格を付与されています(S&P BBB-, Fitch BBB+, Moody's Baa3)。投資適格を維持することにより、担保付、無担保など調達方法にかかわらず、相対的に低いコストで継続的に資金調達を実行することが可能となります。

Aircastle社は2024年に創立20周年を迎え、現在は航空業界において最も需要の高い狭胴機の機数を増やすことに注力しています。成長戦略の実行にあたって株主からも力強い支援を受けており、昨年と今年の2度にわたり、丸紅とみずほリースによる合計5億ドルの増資引き受けを実現しました。巨額の増資は株主の皆様が当社の成長を確信している証だと認識しており、今後も当社の「アセットマネジメント能力」や「資金調達力」を最大限に活用しながら、優良資産を積み上げ、企業価値向上を目指していきます。

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

- 中期経営戦略 GC2024
(2023年3月期-2025年3月期)
ー 戦略実践の3年間ー
- グリーン戦略
- 営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)
- CSOメッセージ
- 価値創造のモデル
- 事業運営の指針
- 事業投資のプロセス
- 特集1: 継続的な成長投資
- 人財戦略
- 特集2: CHRO・社外取締役対談
- DX戦略
- 特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

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

特集1 継続的な成長投資

Nowlake Technology

全米3位(独立系1位)の規模を誇る中古車販売金融会社



競争優位性

- ・IT活用により顧客である全米の自動車ディーラーとの関係を強化
- ・徹底したデータ活用による業務効率化とそれを支える企業文化

ホライゾン1

ホライゾン2

・ **Strategy** : デジタル技術を駆使し中古車販売金融事業を行う
ファイナンス&テクノロジー企業

自らをファイナンス&テクノロジー企業と称するNowlake社は、徹底したIT活用とそれを支える企業文化により顧客である自動車ディーラーの利便性・収益性を追求することを戦略としています。ディーラーが中古車を販売する際、購入者に適したローンを、24時間365日体制で数秒以内に提示する主力サービスに加え、全ての顧客のあらゆる金融ニーズに応えるための柔軟で素早いソリューション提供力が競争の源泉です。

・ **Prime** : 事業パートナーとの戦略の共有を通じた成長促進
資金調達力を強化し、良質な金融資産を積み上げる

事業パートナーである創業家とは金融資産の成長、リスクリターンのバランス、及び安定した資金調達を基盤とした成長戦略を共有しています。具体的な当社機能としては、日系金融機関からの資金調達の拡大が挙げられます。営業部の他、財務・リスクマネジメント分野においても若手・中堅人財を派遣しており、これまで20名弱が洗練された米国事業の実務経験を蓄積しています。海外現場を理解する人財が当社グローバル戦略推進の礎となっています。

・ **Platform** : 「Dealer Center」を全米50州のディーラーに提供
米国外への進出や新規領域への取り組みも実施

Nowlake社は、全米50州に展開し約19,000店のディーラーに対し、同社ソフトウェアであるDealer Centerを提供しています。これは、ディーラー経営に必要な基本性能を備え、徹底的に利便性を追求したプラットフォームであり、システムを通じて年間約58万件の自動車ローン

を実現しています。また、Nowlake社は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への取り組みも積極的に行っています。



金融資産／帰属利益

■ 金融資産(左軸) ○ 帰属損益(右軸)

(USD Bil)

18

12

6

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

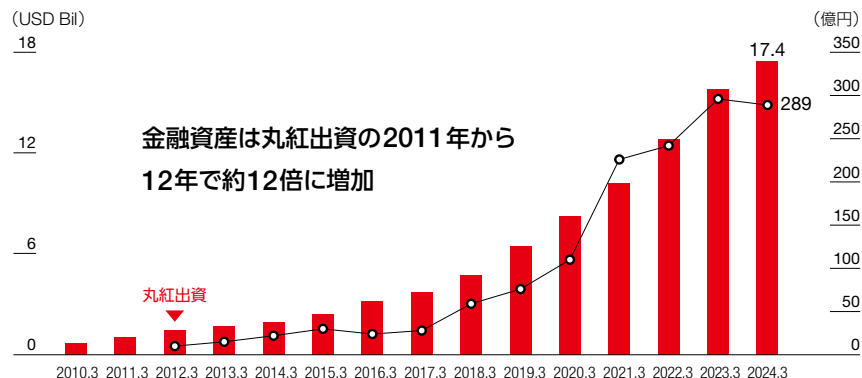
0

0

0

0

金融資産は丸紅出資の2011年から
12年で約12倍に増加



金融資産残高、提携ディーラー数、ローン審査件数及び成約件数

・ 金融資産残高 : 174億ドル (2024年3月末時点)

・ 提携ディーラー数 : 30,000店超 (全米50州)

・ ローン審査件数 : 約900万件/年

・ ローン成約件数 : 約58万件/年

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

中期経営戦略GC2024

(2023年3月期～2025年3月期)

― 戦略実践の3年間 ―

グリーン戦略

営業グループ別の状況

(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ

価値創造のモデル

事業運営の指針

事業投資のプロセス

・ 特集1: 継続的な成長投資

人財戦略

特集2: CHRO・社外取締役対談

DX戦略

特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

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

特集1 継続的な成長投資

Nowlake Technology

全米3位(独立系1位)の規模を誇る中古車販売金融会社

全米約30,000店の提携ディーラーの内、約19,000店がDealer Centerを利用 ここからのローン申請が競争優位性の源泉

使い勝手の良いソフトウェア提供で、ディーラー(=直接の顧客)の囲い込み

- ・ Dealer Centerとは、ディーラー経営に必要な基本機能を備えたソフトウェア
- ・ Nowlake社傘下で1,400名のIT人材を有するNowcom社が開発しており、全米19,000店のディーラーが利用
- ・ ソフトウェア内で他社のローン申し込みも可能にする等、顧客の利便性・UX(ユーザーエクスペリエンス)を徹底的に追求

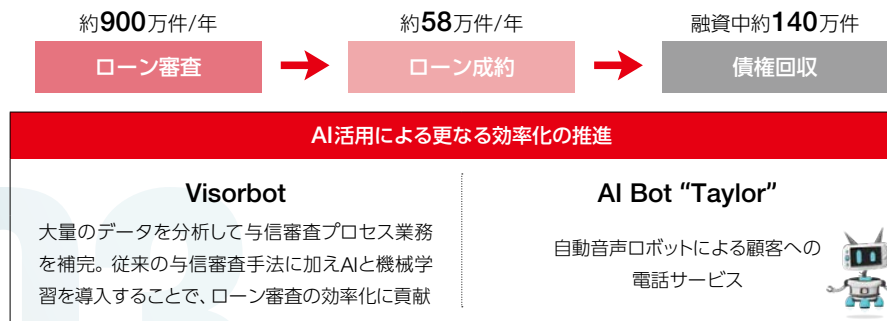


データ活用による与信審査のスピード化およびリスクリターンの最適化

- ・ 顧客から収集したデータは可能な限り蓄積し分析に利用
- ・ 与信審査においては、ローン返済の将来予測を想定可能なあらゆるデモグラフィック・メッシュにて高頻度で見直し、精度を向上
- ・ 迅速な判断、新しい挑戦に対して積極的な文化も競争優位性の源泉



IT技術を活用した業務効率改善によりローン審査件数を最大化し、 業界最低水準の資産対比経費率を実現



経営者のメッセージ



Nowlake社はWestlake社とNowcom社のIT知見・専門性を融合したフィンテック企業であり、傘下の2社は共通の価値観を軸として自動車販売金融分野の変革を推進しています。

Westlake社は全米の自動車ディーラー向けに革新的な金融ソリューションを提供し、中古車販売金融の成約件数において全米シェア3位、独立系ノンバンクでは1位の規模を誇ります。2011年の丸紅によるWestlake社への出資を起点に資金調達先の多様化を推進するとともに、市場シェアを拡大してきました。Westlake社には多数のグループ会社が存在しており、ディーラー向け在庫ファイナンスや、運転資金融資、商業用不動産ローン等、ディーラー向けにグループ全体で包括的なサービスを提供しています。

Nowcom社は、自動車ディーラーや金融会社向けにビジネス拡大を支援する業界内屈指のソフトウェアを開発・提供しています。主力製品には、顧客管理やローン組成等の多彩な機能を持つディーラー向け業務管理システムであるDealer Centerや、業界初となる個人向けの車両検索サイトと完全自動の融資システムを融合したCarzingなどがあり、これら先進的なソリューションの提供は利用者から高い評価を得ています。

またWestlake社は、日々革新の進む金融の世界において効率性向上のために最新技術を活用しています。ローン審査では独自の機械学習ツールを活用し、顧客やディーラーとのコミュニケーションでは生成AIである「Taylor」を用いて営業時間外でも円滑な対応を実現しています。これら取り組みは売上を拡大しつつコスト削減を実現し、更なる収益性の向上に寄与しています。

Nowlake社では自動車分野以外のファイナンス領域の拡大も長期的な戦略としており、個人ローン、担保付きローンのみならず、最近ではクレジットカードの提供を開始しました。我々が提供するWestlake Black Visaカードは顧客の資金ニーズを満たすと共に、信用履歴の構築にも繋がります。Nowlake社は顧客の多様化するファイナンス需要に応え、金融市場での地位をより強固にすべくサービスの拡大に取り組んでいます。



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

- 中期経営戦略 GC2024
(2023年3月期～2025年3月期)
ー 戦略実践の3年間ー
- グリーン戦略
- 営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)
- CSOメッセージ
- 価値創造のモデル
- 事業運営の指針
- 事業投資のプロセス
- 特集1: 継続的な成長投資
- 人財戦略
- 特集2: CHRO・社外取締役対談
- DX戦略
- 特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

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

特集1 継続的な成長投資

SmartestEnergy

丸紅がゼロから立ち上げた英国屈指の
再生可能エネルギー卸売・小売業者



競争優位性

- ・再生エネ由来電力の取り扱いを通じて、事業・収益基盤を着実に強化
- ・再生エネ証書への早期投資により、主要なマーケットメーカーとしての確固たる地位を確立

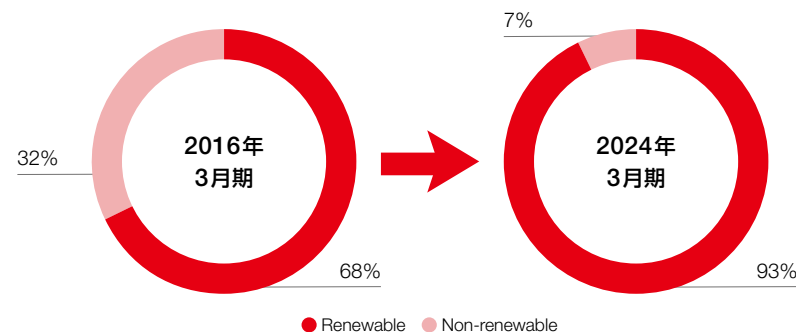
ホライゾン1

ホライゾン2

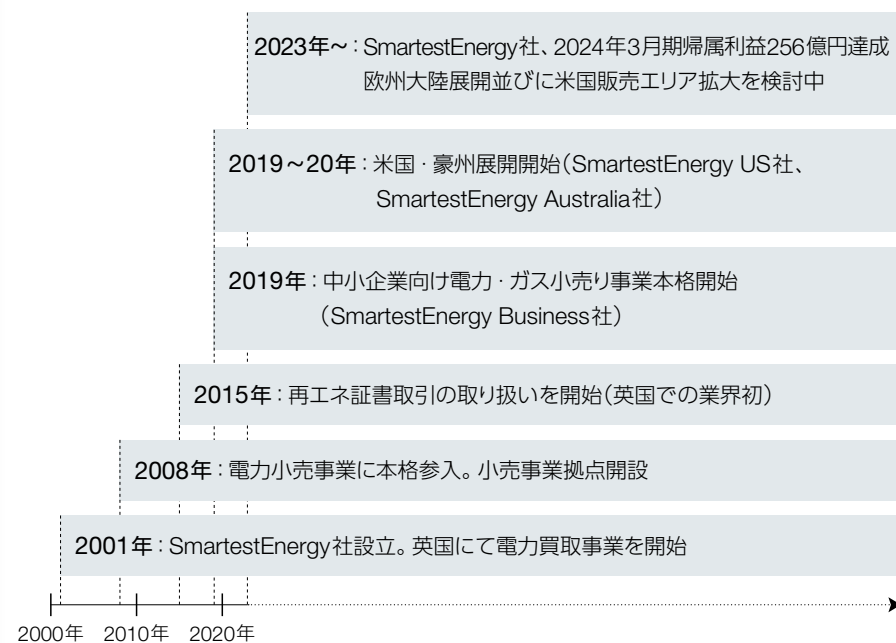


取扱商品の電源割合推移

取扱商品の9割以上が再生可能エネルギー由来の商品ポートフォリオ



SmartestEnergyグループ 成長の変遷



・ **Strategy** : 電力の再生エネ証書を発行し、大手電力会社と差別化

自社保有の発電資産を持たないSmartestEnergy社(以下、SEL社)は、顧客ニーズに応じた柔軟な電力供給が可能です。例えば、2015年には産業界向けに再生可能エネルギーの産地証明書(以下、再生エネ証書)を組み合わせた電力の提供など業界初の試みを実践しました。地域や時間等のプロファイルに応じた再生エネ証書を組み合わせるなどグリーン電力・サービス提供を深化させ、英国再生可能エネルギー市場にて独自の地位を確立しました。

・ **Prime** : 再生可能エネルギーを通じ、英国屈指の電力サービス事業者へ

SEL社は2001年に丸紅グループがゼロから立ち上げた会社です。設立当初は中小規模の電力事業者から買いまとめた電力を卸売市場で販売するのみでしたが、今日では卸調達・小売販売・電力トレーディング・環境証書取引と事業領域を拡大し、英国の大手電力会社と同規模(小売販売量ランキング6位)の電力サービス事業者に急成長し、今も成長を続けています。

・ **Platform** : 英国での成功経験を活かし、世界へ

SEL社が20年超にわたって英国で培った知見・ノウハウを活かし、現在では米国・豪州と英国外でも同社のビジネスモデルを展開しています。今後は、欧州・米国における事業エリア拡張をはじめとして、世界各国で同社のビジネスモデルを展開し、対象マーケットの拡大・プラットフォーム化を推進していきます。

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

中期経営戦略GC2024
(2023年3月期～2025年3月期)
— 戦略実践の3年間 —

グリーン戦略

営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ

価値創造のモデル

事業運営の指針

事業投資のプロセス

・ 特集1: 継続的な成長投資

人財戦略

特集2: CHRO・社外取締役対談

DX戦略

特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

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

特集1 継続的な成長投資

銅鉱山事業

英国・Antofagasta社とチリにおいて
共同開発・運営



競争優位性

- ・世界でも屈指の生産量とコスト競争力
- ・環境に配慮した持続可能な生産

ホライゾン1

ホライゾン2



・ **Strategy** : 環境に配慮した銅鉱山操業・開発により事業価値拡大

丸紅は、チリで3つの銅鉱山を事業運営しており銅持分年間生産能力は現在約16万トンまで拡大しました。世界の経済発展に伴う電化・インフラ整備用途に加え、グリーントランジションに伴う電気自動車(EV)の普及や再生可能エネルギーの拡大などによって、更なる需要増加が見込まれる銅を環境や周辺コミュニティに配慮した操業・開発により持続的に安定供給していくことで、事業価値拡大と社会課題解決への貢献に取り組んでいきます。

・ **Prime** : 世界有数の銅生産会社である英国・Antofagasta社と協働した継続的な事業価値向上への取り組み

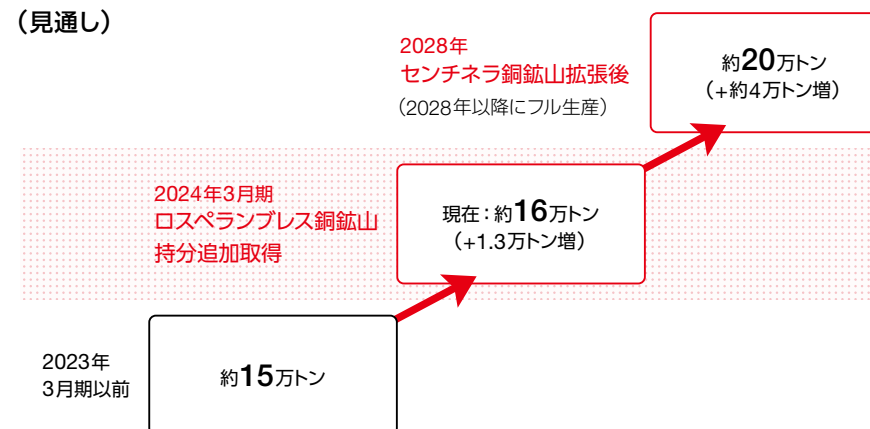
銅鉱山事業は、長年にわたりパートナーである英国・Antofagasta社と共に生産性向上やコスト競争力向上に取り組んでいますが、加えて鉱山操業自動化やリモートオペレーションの導入等の最新鋭の鉱山操業にも積極的に取り組みながら事業価値向上を追求しています。センチネラ銅鉱山の拡張プロジェクトについて、事業計画策定や資金調達に取り組み2023年12月に投資意思決定しました。世界でも屈指の生産量とコスト競争力を有するセンチネラ銅鉱山の更なる成長にも主体的に取り組んでいきます。

・ **Platform** : チリ銅鉱山開発・運営で得た知見を展開

銅鉱山事業では、保有するチリ銅鉱山で使用される再生可能エネルギー、海水淡水化プラント(操業用水確保)、鉱山重機等において他事業とのビジネスシナジーを追求するだけでなく、

環境に配慮した持続可能な操業・開発への取り組みで得た経験やノウハウを他地域での取り組みや、他金属資源での取り組みにも展開していくことでグループの価値向上を目指していきます。

銅持分年間生産能力
(見通し)



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[※]の認証を取得



※ 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。

リモートオペレーションセンター
(センチネラ銅鉱山)



操業サイトから約200km離れたAntofagasta市内より、同鉱山の採掘、プラント、港湾施設までのすべての操業工程をリモートかつリアルタイムに管理・運営を行う。



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

中期経営戦略GC2024
(2023年3月期～2025年3月期)
— 戦略実践の3年間 —

グリーン戦略

営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ

価値創造のモデル

事業運営の指針

事業投資のプロセス

・ 特集1: 継続的な成長投資

人財戦略

特集2: CHRO・社外取締役対談

DX戦略

特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

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

特集1 継続的な成長投資

R.G. Barry Corporation

米国におけるライフスタイルブランド
運営事業への参入

ホライゾン3

● **Strategy** : 新たな消費者トレンドを生み出す米国の成長取り込み

丸紅は、成長ポテンシャルの高い東南アジアおよび米国の消費者向けビジネスの成長を取り込むため、2022年に次世代コーポレートディベロップメント本部を設立し、投資・M&Aを通じて、丸紅の新たな収益の柱となる事業の構築を目指しています。本件では、新たな価値観を持った若い世代を中心に多様化するライフスタイルブランドに対するニーズを多面的に捉えていきます。

● **Prime** : 全米トップシェアを誇るブランドを買収し、当社主導でブランド拡充を実施

R.G. Barry Corporation (以下、RGB社)は、全米ルームシューズ分野でトップシェアを有すると共に、複数のライフスタイルブランドを扱っています。丸紅は今後も米国でライフスタイルブランドへの投資を進めながら、ブランド数を拡充させ、事業の更なる拡大を図ります。将来的に、米国ライフスタイル分野において規模感のあるマルチブランド運営事業の確立を目指します。

● **Platform** : RGB社を中核としたロールアップ※投資による事業拡大

RGB社は、創業以来75年以上かけて築き上げてきた製品企画力やサプライチェーンに、近年は小売りに加えてeコマースなど、デジタルマーケティングも活用しながら販売チャネルの多角化を進め、消費者ニーズの変化に合わせて事業を拡大しています。丸紅は、RGB社をプラットフォームの中核に据え、親和性や補完関係が見込める新興ブランドへの投資を行い、ブランド数・機能を拡大していきます。

※ ロールアップ：特定の業界や市場セグメントにおいて、相対的に小さな規模の企業(ブランド)を複数買収・統合することで、経営の効率化や市場シェアの拡大を実現し、企業価値の向上を図るM&A戦略



ブランドプラットフォーム

ブランドプラットフォームとして必要な機能(製品企画力、サプライチェーン、オフライン/オンラインでの販売チャネル)をRGB社が提供



Dearfoams

1975年に世界初のクッション性があり洗濯もできるルームシューズを発表し、現在では米国でルームシューズのトップシェアを誇るフットウェアブランド



baggallini

抗菌性・洗濯可能などデザインと機能性を両立させ、主に女性をターゲットとしたバッグを展開



PLANET A

生分解性プラスチックを用いたフットウェアを展開



COLUMBUS
PRODUCT
GROUP

プライベートラベルのフットウェアを展開

ロールアップ投資

→ 新興ブランド

RGB社と親和性が見込める新興ブランドを継続的にロールアップし、**将来的に10億ドル規模の売上を持つマルチブランド運営事業を目指す**

→ 新興ブランド

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

中期経営戦略 GC2024

(2023年3月期～2025年3月期)

— 戦略実践の3年間 —

グリーン戦略

営業グループ別の状況

(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ

価値創造のモデル

事業運営の指針

事業投資のプロセス

● 特集1: 継続的な成長投資

人財戦略

特集2: CHRO・社外取締役対談

DX戦略

特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

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

人財戦略

特集2 CHRO・社外取締役対談 変化の激しい時代に対応する人財戦略を推進



翁 百合 × 鹿島 浩二

社外取締役

常務執行役員
CHRO: Chief Human
Resources Officer

丸紅グループにとって、人財は最も重要な資本であり、価値創造の原動力と捉え、変化の速い時代に対応するための人財戦略を積極的に推進しています。今回は社外取締役の翁氏とCHRO鹿島による対談を実施し、人財戦略のポイントや今後の課題について伺いました。

経営戦略と連動した人財戦略 「丸紅人財エコシステム」

鹿島：丸紅人財エコシステムの始まりは、2018年に策定された丸紅グループの在り姿「Global crossvalue platform」にあります。この在り姿は、激しく変化する事業環境に大きな危機感を持った当時の経営層が、既存の枠組みを超える変革の必要性を強く訴えたことをきっかけに、長期的に目指していく丸紅の理想像を定めたものです。タテの進化とヨコの拡張により、様々

なものが縦横無尽にクロスするプラットフォームになることを目指していますが、これは現在の人財戦略の原点であり、同時に目標でもあります。

まず初めに取り組んだことは、次世代事業開発本部の新設と、「人財」×「仕掛け」×「時間」の観点での諸施策導入であり、「15%ルール」や「ビジネスプランコンテスト」といったユニーク

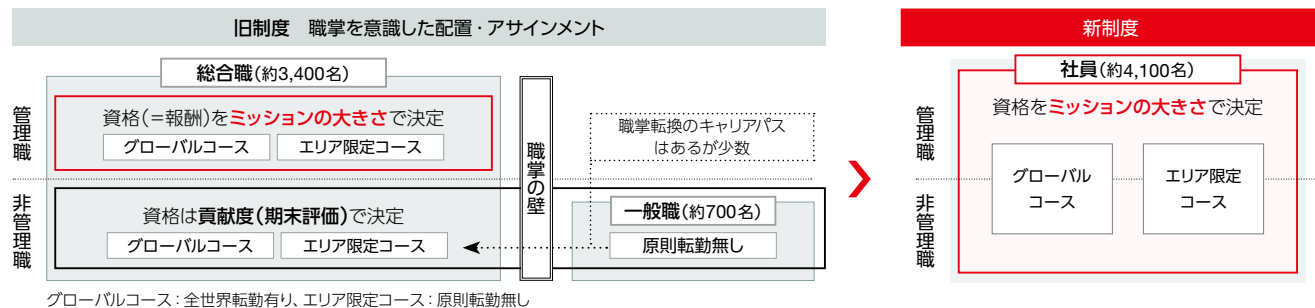
な施策はこの時生まれたものです。これらは、人事制度というよりは、社員一人ひとりが自身の所属する部署の壁を越え、横断的なビジネスとイノベーションに対する意識改革をすることを目的としたものでした。

その後、丸紅グループの人財戦略「丸紅人財エコシステム」を、2019年の前中期経営戦略GC2021から掲げ始めました。「多様性」のある「マーケットバリューの高い人財」が「生き・繋がる風土」で活躍するサイクルを回しながら、「Global crossvalue platform」実現を目指すための戦略となっています。そして、この人財戦略にアラインした、時代を先取りした抜本的な人事制度の改革を進めるための議論を経営会議で10数回重ね、2020年にはコアとなる5つの概念「実力本位」「チャレンジ」「現場」「オーナーシップ」「オープンコミュニティ」の策定や、それに沿った重点施策を展開していきました。結果として、ミッションを核とする人事制度やクロスケット、クロスバリューコインなど、経営戦略や人財戦略とも整合した、人財の力の最大化に資する特徴的な人事制度改革を実行することができました。

その後、現在推進中の中期経営戦略GC2024においても、「丸紅人財エコシステム」は進化を続けています。直近では、「職掌制度の改定」により、総合職と一般職という職掌区分を廃止する

職掌制度の改定

- 総合職と一般職という職掌区分を無くし、実力本位の適材適所を徹底
- ミッションの大きさで資格を決める仕組みを全社員に適用し、より大きなミッションへの挑戦を促進



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

中期経営戦略GC2024
(2023年3月期～2025年3月期)
— 戦略実践の3年間 —
グリーン戦略
営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)
CSOメッセージ
価値創造のモデル
事業運営の指針
事業投資のプロセス
特集1: 継続的な成長投資

人財戦略

特集2: CHRO・社外取締役対談

DX戦略

特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

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

人財戦略

特集 2 CHRO・社外取締役対談

と同時に、管理職に先行導入していた、ミッションの大きさにより報酬を決定する「ミッションレーティング」を非管理職にも拡大するなど、人財戦略が目指す方向へ立ち止まることなく前進しています。

翁：全社戦略と人事施策には密接な関わりがあります。丸紅は「Global crossvalue platform」という目標を掲げ、その実現に必要な中期経営戦略を推進するとともに、経営戦略に則った人財戦略を策定しています。そのため、**人事施策が独立したものになっておらず、経営戦略と連動したものになっていることを私は高く評価しています。**

そして、CHROを設置したことは非常に重要な意味を持ちます。人財戦略を実現可能なものとし、人財の成長をいかに企業の成長に繋げていくか、人財をどのように最大限活かすかが長期的な企業価値向上にとって非常に重要であり、鹿島さんには大いに活躍していただきたいと思います。

多様な人財の活躍に向けて

翁：職掌制度の改定による総合職と一般職という職掌区分の廃止は、私が取締役に就任した時から提言してきた取り組みでもありますので、今回実現したことを喜びと同時に大きな期待を寄せています。一般職は全員女性社員でしたが、今回の職掌制度改定により、意欲あふれる女性社員が更に活躍し、多様性に富んだ組織づくりにも繋がっていくと考えます。

鹿島：ありがとうございます。今回の職掌制度改定は、2020年以降の一連の人事制度改革から得られた経験に基づくものです。当時、一般職の更なる成長・活躍機会の拡大を目的として、総合職に転勤を伴わないエリア限定コースを新設しました。

これは、一般職から総合職へのキャリアパス転換において、全世界転勤が壁になっているのではないかと、という認識のもとで実施した施策でしたが、結果としてあまり効果は表れませんでした。転勤の有無ではなく、一般職と総合職という「職掌の違い」こそが、キャリアの可能性を広げるうえでの高い壁になっているとの気づきから、それを廃止するという今般の改定に至ったのです。一般職は700名以上いましたが、その全員が女性であったため、この改定は女性の活躍推進においても大きな意味を持ちます。今までは一般職が管理職になるには総合職に転換しなくてはいけませんでした。今後はそのようなステップを踏まずに、実力があれば誰でも管理職になることができるようになりました。

翁：丸紅の女性社員の活躍は、年々目覚ましいものになっていると感じています。今後は、執行役員や管理職になる女性社員も増えて欲しいと期待しています。

私は、丸紅の社員の皆さんとコミュニケーションをとる機会も多く、社外取締役として海外事業所へ出張する際は、現地社員の方々との交流を大切にしています。2023年度はシンガポールや豪州に訪問し、現場の様子を視察しました。そこで強く感じたのは、各地に赴任されている女性社員の活躍です。たとえば豪州のロイヒル鉱山にてお会いした、駐在されている女性社員が、現地のスタッフと共に、専門性を活かして、生き生きと力強く働いている姿を拝見し、丸紅の目指す適材適所の理想的な形だと感じました。人財は丸紅にとって一番の価値創造の源泉です。**自身の成長が企業の成長に繋がるというのは、社員にとって働きがいや達成感の向上にもなりますし、それが魅力となって新たな有能な人財が集まりやすくなります。**丸紅には、成長、働きがい、魅力の更なる好循環を作り出すことを期待しています。



鹿島：海外駐在は女性社員にとっても大きなハードルになっていた時期がありました。もちろん会社からも支援は行っているのですが、一歩踏み出すことができないという方が多かったのです。そういった中で現れた先駆者となるような女性社員たちは、周囲の社員に勇気を与え、自身の望むキャリアに手を伸ばすという良い前例になったと考えています。例えばシンガポールでは、お子さんとお母さまの3世代で赴任していた女性社員もいました。ご家族の助けを受けながら子育てと仕事の両立を目指す社員の決断を、会社としても全力でサポートし、その後の様々な改革を加速させるきっかけにもなりました。

このような多様な社員一人ひとりの挑戦を見逃さないためにも、経営層と社員との交流は頻繁に行っており、特に社長の柿木は積極的です。例えば、グループ社員と直接質疑応答を行う「Opinion Box」を、これまでに1,300件以上実施するなど、ただ社員の声を聞き取るだけでなく、社員に対して経営陣の思いや考えを伝える双方向でのコミュニケーションに注力しています。

翁：本当に社長が密に社内でコミュニケーションされていて、素晴らしいですね。私は、多様性にこそ価値があり、変化の



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

- 中期経営戦略 GC2024
(2023年3月期～2025年3月期)
― 戦略実践の3年間 ―
- グリーン戦略
- 営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)
- CSOメッセージ
- 価値創造のモデル
- 事業運営の指針
- 事業投資のプロセス
- 特集1：継続的な成長投資
- 人財戦略
 - 特集2：CHRO・社外取締役対談
 - DX戦略
 - 特集3：CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

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

人財戦略

特集 2 CHRO・社外取締役対談

時代に対応していくための強靱性を高めていくことができるものであると考えています。**女性社員を含め今後も引き続き人財の多様化や、若手が活躍できる環境を推し進めることで、丸紅のレジリエンスはより一層高くなっていくでしょう。**

今後の課題

鹿島：近年丸紅では非常に多くの人財関連の取り組みが、ごく短期間で行われてきました。これからは、今まで行ってきた改革がどのような効果を生んでいるのか、更なる効果を生むために改善点はないか、管理・検証を徹底していくことが、最初の課題となるでしょう。そのために、「タレントマネジメントコミッティ」という、社長や経営層が人財戦略でも重要度の高いアジェンダについて議論する場を設けています。導入した人事制度・施策が、経営戦略や在り姿と整合しているかを常に検証し、必要に応じてチューニングを行っています。

先ほどから話題になっている職掌制度の改定についても同様で、これは社内においても非常に大きなインパクトを持っています。2022年から議論を続けてきていたものがようやく導入されただけに、その効果の分析と検証は今後入念に行わなくてはなりません。



翁 百合
社外取締役

(株)日本総合研究所理事長。内閣官房「新しい資本主義実現会議」構成員や政府税制調査会会長など、政府有識者会議の委員を幅広く務める。

また、本社のみならず、丸紅グループ全体での人財戦略の推進にも課題があります。総合商社の特徴として多彩なビジネスを営む事業会社が数多くあるために、グループ全体での共通の考え方の浸透や、ルールづくりが非常に困難になっているのが現状です。

この状況を打破するために、本社主導で、**グループ会社も対象としたビジネスライン別の人財戦略策定やレビューを開始しています**。また、従来本社で実施してきたエンゲージメントサーベイのグループ会社への拡大も進めており、本社からでは見えない様々な結果が得られています。人財や組織の状態を可視化するエンゲージメントサーベイは、人事制度を評価する上でも非常に重要で、財務情報などと比べ数字に表れづらい人事施策の効果を評価・分析するために重要なツールです。今後はそこで得られた情報の活用と、どのようにわかりやすくステークホルダーの皆様に伝えていくかが課題と考えています。

翁：日本の人口は今後も減少を続けていき、企業にとっての人財の価値はますます高くなっていきます。そういった状況の中で丸紅が生き残るためには、やはり性別にかかわらず全ての社員が無理なく潜在能力を発揮できるように、柔軟な働き方を許容する環境の整備が必要ですし、人事制度の改革はもちろん、誰にでも成長や活躍のチャンスがあることをしっかりと外部にもアピールすることが重要です。私自身、子育てをしながら仕事を続けてきた経験があり、企業からのサポートのありがたさは身をもって知っています。**一人ひとりに寄り添うような成長支援で、働きながらの子育てや管理職への昇進を当**

りにしていくことが丸紅の人事制度の理想なのではないかと考えています。

鹿島：おっしゃる通りですね。そしてもう一つ重要なポイントは健康経営です。社員の方々の健康は会社全体を支える経営の土台と言えます。丸紅では海外を含めた受診率がほぼ100%の健康診断をベースとして、人間ドックのオプション検査までカバーできる費用補助、特定の年齢に達した社員への脳ドック・大腸内視鏡検査の全額会社負担での実施、ワクチン接種の費用補助や無料の歯科検診、健康セミナー、先進医療の支援制度なども取り入れており、経済産業省と東京証券取引所が選ぶ「健康経営銘柄2024」にも選定されました。女性の健康に関しては、フェムテックの活用も進めており、今後更なる健康経営施策の充実にも注力していきます。

翁：健康経営の重要性はその通りですね。人財の流動性が増していく今だからこそ、成長機会の提供を通じたエンゲージメント向上は不可欠です。健康経営もエンゲージメント向上の一つの要因だと思いますが、そのほかにも数多くの魅力的な人財施策があります。私は「15%ルール」や「クロスバリューコイン」はユニークで非常に面白い取り組みだと感じています。鹿島さんが先ほどおっしゃった通り、こうした取り組みに対して、利用状況や効果の把握・分析を行い、必要に応じてブラッシュアップするPDCAサイクルを回しながら、より一層多様な人財が活躍する会社になっていくことを期待しています。

鹿島：貴重なご意見ありがとうございます。100%正しい人事制度というものは存在しません。**変化の激しい時代に対応し、常に進化し続けることを念頭に人財戦略を推進していきたい**と思います。



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

- 中期経営戦略GC2024
(2023年3月期～2025年3月期)
ー 戦略実践の3年間ー
- グリーン戦略
- 営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)
- CSOメッセージ
- 価値創造のモデル
- 事業運営の指針
- 事業投資のプロセス
- 特集1：継続的な成長投資
- ・ 人財戦略
- 特集2：CHRO・社外取締役対談
- DX戦略
- 特集3：CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

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

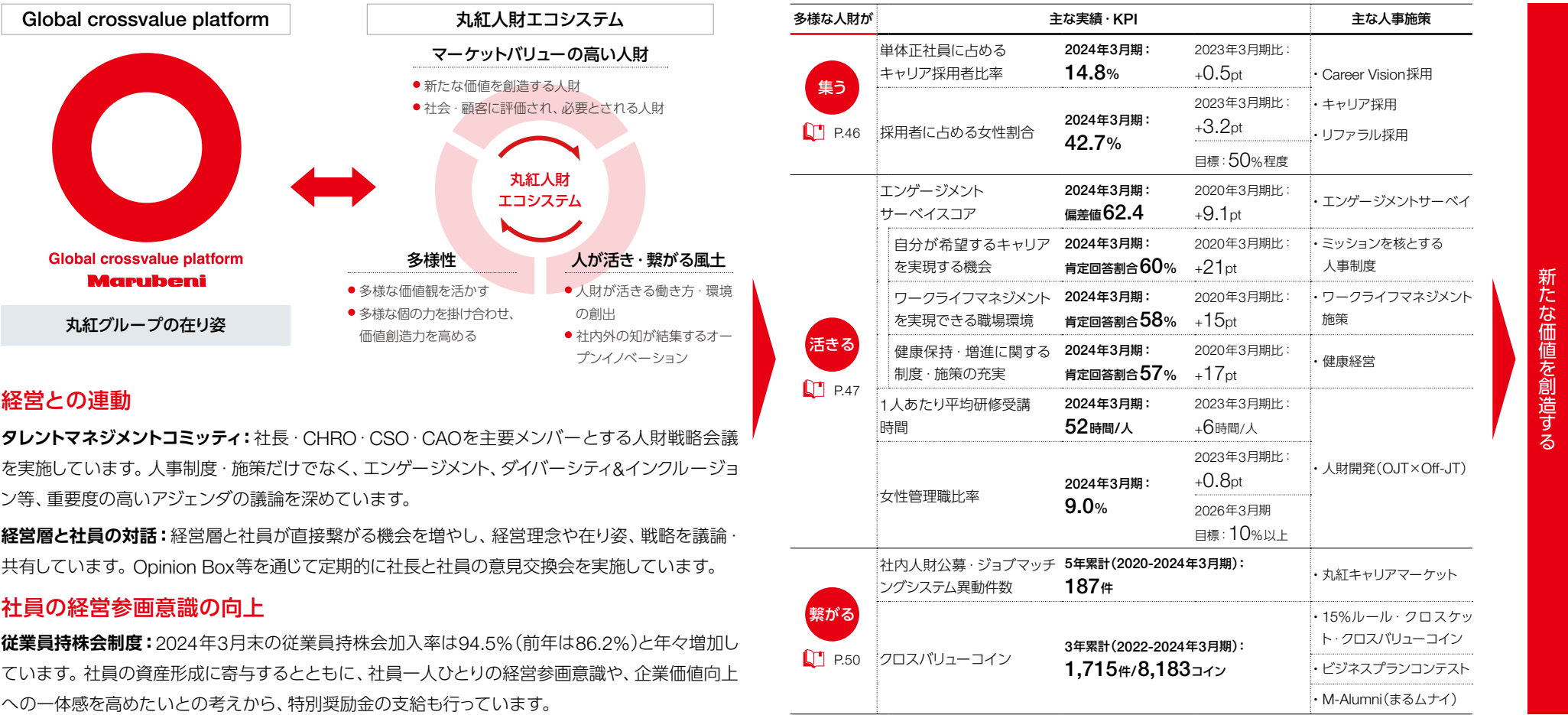
SECTION 5: 企業データ

人財戦略

丸紅人財エコシステム

人財は丸紅グループの最大の資本であり、価値創造の原動力です。当社グループの在り姿である「Global crossvalue platform」の実現のための人財戦略として「丸紅人財エコシステム」を掲げ、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、社会やお客様に向けた新たな価値を提供する、魅力あふれるエコシステムを創っています。

これらの人財戦略が、経営戦略の実行に資するものとなるように、経営層と社員が直接対話する機会を増やすほか、経営層が人財戦略に特化した議論を深めるタレントマネジメントコミッティで、経営理念や在り姿、経営戦略と人財戦略の連動を図っています。



経営との連動

タレントマネジメントコミッティ：社長・CHRO・CSO・CAO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、エンゲージメント、ダイバーシティ&インクルージョン等、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。Opinion Box等を通じて定期的に社長と社員の意見交換会を実施しています。

社員の経営参画意識の向上

従業員持株会制度：2024年3月末の従業員持株会加入率は94.5%（前年は86.2%）と年々増加しています。社員の資産形成に寄与するとともに、社員一人ひとりの経営参画意識や、企業価値向上への一体感を高めたいとの考えから、特別奨励金の支給も行っています。

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

- 中期経営戦略GC2024
(2023年3月期～2025年3月期)
― 戦略実践の3年間 ―
- グリーン戦略
- 営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)
- CSOメッセージ
- 価値創造のモデル
- 事業運営の指針
- 事業投資のプロセス
- 特集1：継続的な成長投資
- ・ 人財戦略
- 特集2：CHRO・社外取締役対談
- DX戦略
- 特集3：CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

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

人財戦略

人財が“集う”



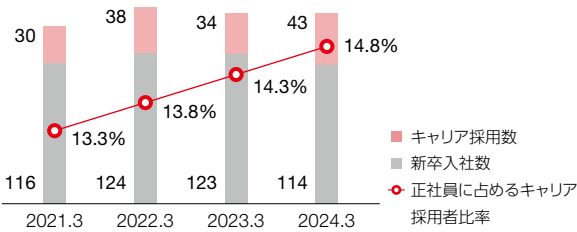
多様化する社会課題・顧客ニーズに十分に対応するためには、従来型の同質性・集団思考を脱し、多様なバックグラウンドを持つ人財が必要不可欠です。丸紅グループの多様性をより進化させるために、様々な人財へのアプローチや魅力の発信を強化しています。

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。

施策	取り組み状況
Career Vision採用	入社後の初期配属を明示して募集する配属先決め型採用です。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、2025年3月期入社の新卒採用活動では計18部署が実施しました。
キャリア採用	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し、毎年30～50名程度を採用しています。 2024年3月期からは新たに「若手キャリア採用」を開始し、ファーストキャリアで当社では得られない異なる経験を積み、今後の成長も見込まれる多様な若手人財を募集・採用しています。 2024年3月期入社は全体で43名(うち若手キャリア採用3名)です。
リファラル採用	キャリア採用・若手キャリア採用を対象に、友人・知人を社員が紹介する「リファラル制度」をトライアル実施しています。

新卒／キャリア採用者数
正社員に占めるキャリア採用者比率(3月末時点)



新卒・キャリアを合わせた採用全体の女性比率
42.7%(2024年3月期)
目標：50%程度

女性のタレントパイプライン拡張に向けて、数値目標を掲げて女性採用を強化しています。
P.52 女性活躍推進2.0

外部評価

就活クチコミアワード2024総合5位獲得

『ONE CAREER』※1の就活クチコミアワード2024※2にて、約5万の掲載企業の中から総合ランキング5位(商社1位)に選出されました。

※1 (株)ワンキャリアが運営する国内外の難関大学に在籍する就活生が最も利用する就活情報掲載サイト
※2 就活生の実際の体験談・クチコミをもとにした企業アワード



障がい者雇用の推進

障がい者雇用の推進を目的に、2009年3月期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。同社は2021年3月期には「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、2022年3月期には『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。



VOICE

採用特設ページ「100の社員が100の個性で」では、当社ならではの様々な経験を積んだ社員のキャリアパスを公開しています。

 採用特設ページ
<https://www.marubeni-recruit.com/togamaru100/>

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

中期経営戦略 GC2024
(2023年3月期～2025年3月期)
ー 戦略実践の3年間ー

グリーン戦略

営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ

価値創造のモデル

事業運営の指針

事業投資のプロセス

特集1：継続的な成長投資

人財戦略

特集2：CHRO・社外取締役対談

DX戦略

特集3：CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

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

人財戦略

人財が“活きる”



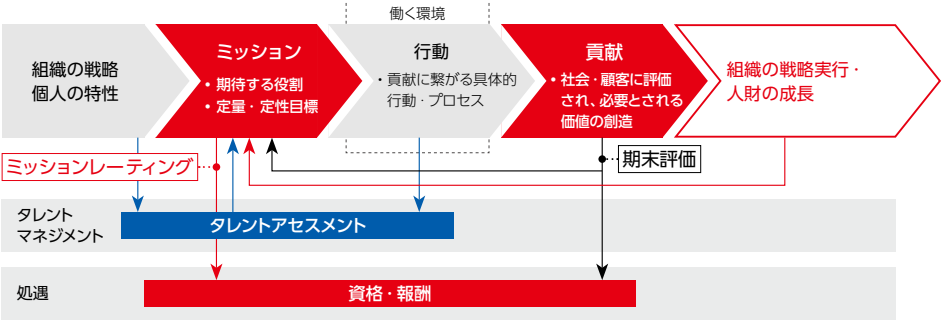
丸紅グループは、社員一人ひとりが自らミッションを掲げて困難な目標にチャレンジし、人財と会社がともに成長する姿を目指しています。
人財が生き活きと活躍できるように、ミッションを核とする人事制度を導入したうえで、人財開発や健康経営などの取り組みにも注力しています。

ミッションを核とする人事制度

各組織が個人の實力や特性に応じてミッション(期待役割及び定量・定性目標)を付与し、社員一人ひとりが大きなミッションに果敢にチャレンジすることで、組織の戦略実行力の向上と人財の成長を促しています。

この制度を支える仕組みとして、ミッションの大きさと報酬水準を一致させることで、實力に見合うミッションの付与を推進するとともに、客観性が高く、より時価的な処遇を実現する「ミッションレーティング」を導入しています。より大きなミッションへの挑戦、キャリア・オーナーシップが一層促進されることで、人財と会社がともに成長し、長期的な企業価値の向上に繋がります。

ミッションと資格・報酬の関係性



エンゲージメントサーベイ

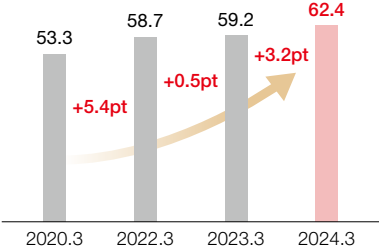
エンゲージメントを「個人と組織が一体となり、双方の成長に貢献し合う関係」と考え、エンゲージメントスコア*を測定しています。当社の2024年3月期スコアは前回比で上昇しており、(株)リンクアンドモチベーションが発表した「ベストモチベーションカンパニーアワード2024」において、大手企業部門(2,000名以上)で「第2位」を受賞しました。エンゲージメントスコアが高い組織の割合も年々上昇しています。

サーベイの結果を踏まえ、改善を希望する組織に対して「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・実行することで、プログラムに参加した多くの組織でスコアが改善する結果が得られています。

※ 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。

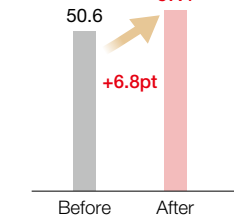
エンゲージメントスコア

※ 偏差値

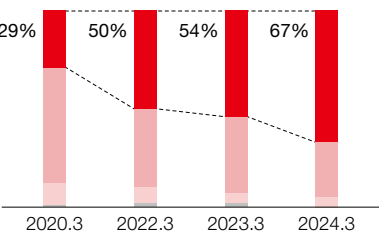


組織改善プログラムによる
エンゲージメントスコア改善(平均)

※ 偏差値



エンゲージメントスコアが高い組織の割合



エンゲージメントスコア 偏差値	組織状態
■ 58以上	信頼関係が 強固 な状態
■ 48以上～58未満	信頼関係があり 話せばわかり合 える状態
■ 39以上～48未満	信頼関係に 不安 がある状態
■ 39未満	信頼関係が崩れ 再構築 が必要な状態

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

中期経営戦略GC2024
(2023年3月期～2025年3月期)
― 戦略実践の3年間 ―
グリーン戦略

営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ

価値創造のモデル

事業運営の指針

事業投資のプロセス

特集1: 継続的な成長投資

・人財戦略

特集2: CHRO・社外取締役対談

DX戦略

特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

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

人財戦略

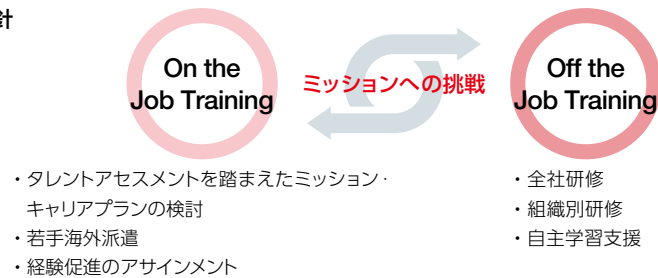
人財が“活きる”



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とOff the Job Trainingの両輪で、人財の開発を推進しています。

人財開発方針



On the Job Training

○ 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、課題等を可視化します。2024年3月期は全社員の59.1%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。

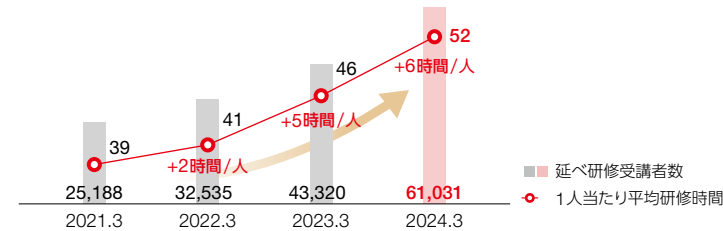
○ Marubeni Executive LEAD Program

「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及びリーダーシップを学ぶ選抜型のプログラムです。

○ 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、マーケティング等、事業経営に必須となる知識を講義、ケーススタディ、ディスカッション等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。

延べ研修受講者数 1人当たり平均研修時間



VOICE

丸紅マスターコース参加者対談

渡部: 学びを振り返ると、成功事例だけではなく、失敗のケースも扱うスタディが刺激的でした。様々なビジネスの成功・失敗の要因を、属人的な暗黙知とせず、形式知化して伝承することで、次のビジネスの成功にも繋がっていくと気づかされましたね。

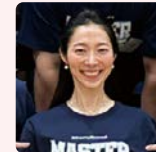
武田: 渡部さんはじめ、意欲の高い参加者の方々から学ぶことも多かったです。部署、世代、キャリア、様々な人がクロスしてビジネスについて考える環境は、まさに丸紅の在り姿の「Global crossvalue platform」を感じました。修了式の時に学生時代のクラスのように、記念のTシャツも作ったり。修了してしばらく経つ現在も、身の回りのニュースなどをグループチャットで話す仲です。良いサードプレイスになっていますね。

渡部: 現在は海外事業会社の経営ポストに就いており、学んだ組織論などを還元できる環境が目の前にあります。研修で高まった意識を持続して、果敢にアクションし続けたいと思います。

武田: 周りからマスターコース修了者として見られることが増え、自信にもなりつつ、背筋も伸びる気持ちです。「学びで終わらせず、実践に繋げよ」との講師の言葉を胸に刻み、業務に励んでいます。



渡部 圭
PT. Musi Hutan Persada
(インドネシア) 出向



武田 英子
建機・産機・モビリティ本部
ネクストモビリティ推進室 所属

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

中期経営戦略 GC2024
(2023年3月期～2025年3月期)
ー 戦略実践の3年間ー
グリーン戦略

営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ

価値創造のモデル

事業運営の指針

事業投資のプロセス

特集1: 継続的な成長投資

・ 人財戦略

特集2: CHRO・社外取締役対談

DX戦略

特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

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

人財戦略

人財が“活きる”



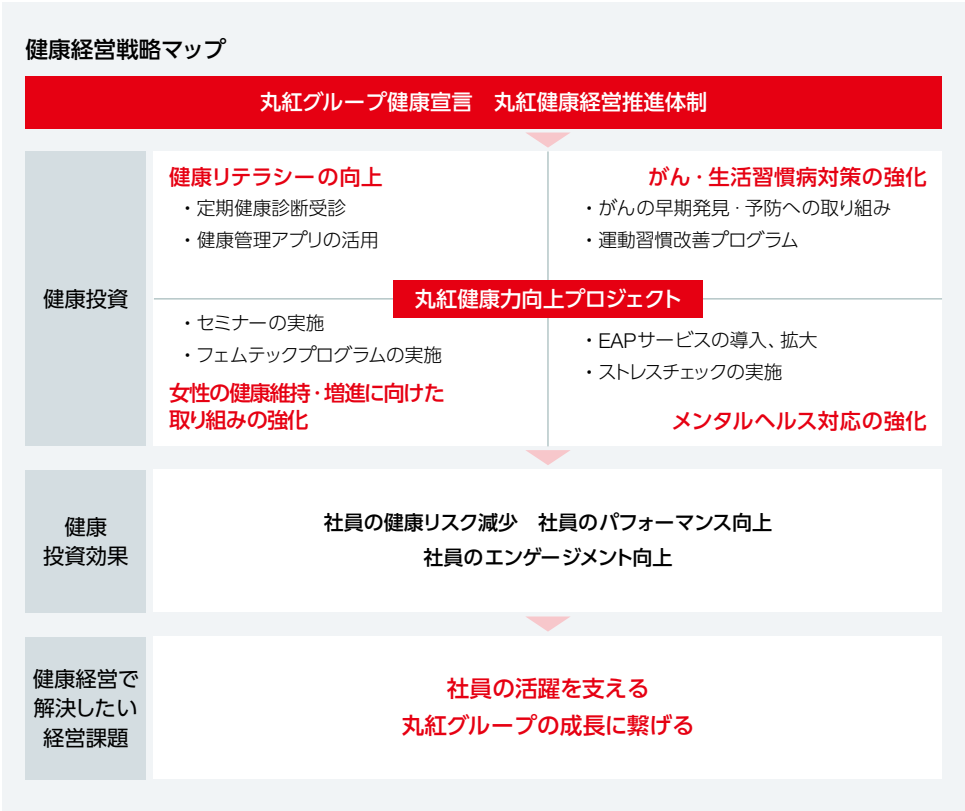
健康経営

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等の健康経営施策を推進しています。

堀江 順

専務執行役員、CAO
健康経営最高責任者



丸紅健康経営推進体制

人事部担当役員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。

丸紅健康力向上指標

疾病の早期発見・早期対応を図るうえで極めて大きな意義を果たす取り組みに対して「丸紅健康力向上指標」を定めており、健康意識の向上及び健康課題の解決を目指しています。

項目	目標	2022.3	2023.3	2024.3
定期健康診断受診率	国内勤務者 毎年度100%	100.0%	100.0%	100.0%
	海外勤務者 毎年度100%	80.1%	99.7%	98.3%
ストレスチェック受検率	毎年度90%以上	91.6%	95.5%	96.5%

がんの早期発見・予防への取り組み

35歳以上の社員への人間ドック費用補助(オプション検査もカバー可)に加え、特定年齢の社員は脳ドックや大腸内視鏡検査を全額会社負担で実施しています。病気になってしまった場合でも、丸紅健康保険組合による治療費支援、治療中の雇用確保・収入保障、先進医療に掛かる費用支援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。

フェムテックの活用

女性が入社から退職まで活き活きと働ける環境実現のために、LIFEM社の提供するサービス(女性のライフステージに応じたセミナーや、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・処方等)を利用可能とする、フェムテックプログラムを導入しています。2024年3月期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10%改善しています。



外部評価

丸紅の健康経営の取り組みは外部からも評価されています。2024年には2年連続3度目の「健康経営銘柄」に選定され、また、7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。

2024
健康経営銘柄
Health and Productivity

2024
健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト500

その他の健康経営に関する施策
<https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/24/>



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

- 中期経営戦略GC2024
(2023年3月期～2025年3月期)
― 戦略実践の3年間 ―
- グリーン戦略
- 営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)
- CSOメッセージ
- 価値創造のモデル
- 事業運営の指針
- 事業投資のプロセス
- 特集1：継続的な成長投資
- 人財戦略
- 特集2：CHRO・社外取締役対談
- DX戦略
- 特集3：CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

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

人財戦略

人財が“活きる”

ワークライフマネジメント施策

丸紅ではこれまで、社員一人ひとりがライフステージにかかわらず、持続的にキャリアを形成し、個人・組織ともに高いパフォーマンスを発揮するために「ワークライフマネジメント」を推進する諸制度を充実させてきました。今後の労働人口の減少や価値観の多様化といった環境変化を見据え、持続的キャリアと柔軟な働き方への支援を一層強化するため、2025年3月期から以下の通り、諸制度を拡充しています。

施策	概要
ファミサポリモートプログラム 新設	家庭の事情で日本国内の遠隔地に転居せざるを得ない社員のキャリア継続を支援するため、完全リモートワークを可能にするファミリーサポートプログラムを導入。
配偶者転勤休業・ 配偶者転勤再雇用制度 拡充	・ 配偶者の転勤への帯同を理由に休業または退職後再入社できる期間を3年から5年に延長。適用対象を海外転勤のみから日本国内も含めた転勤に拡大。 ・ キャリアアップを目的とした休業中の副業を解禁。
育児・介護関連制度 拡充	・ 育児期のキャリアアップ機会を拡げるため、出張時・復職時の保育サポート施策を新設・拡充。 ・ 育児・介護時間(時短勤務制度)を活用したキャリア継続を支援するため、短縮時間分の一律的な報酬減額を廃止。
年次有給休暇・特別休暇 拡充	キャリア採用の増加に対応するため、丸紅での勤続年数に限らず、社会人歴により年次有給休暇の付与日数を決定する制度を導入。傷病・看護・介護等のための休暇の勤続年数による付与制限も撤廃。

ワークライフマネジメント施策の全体像
<https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/27/>

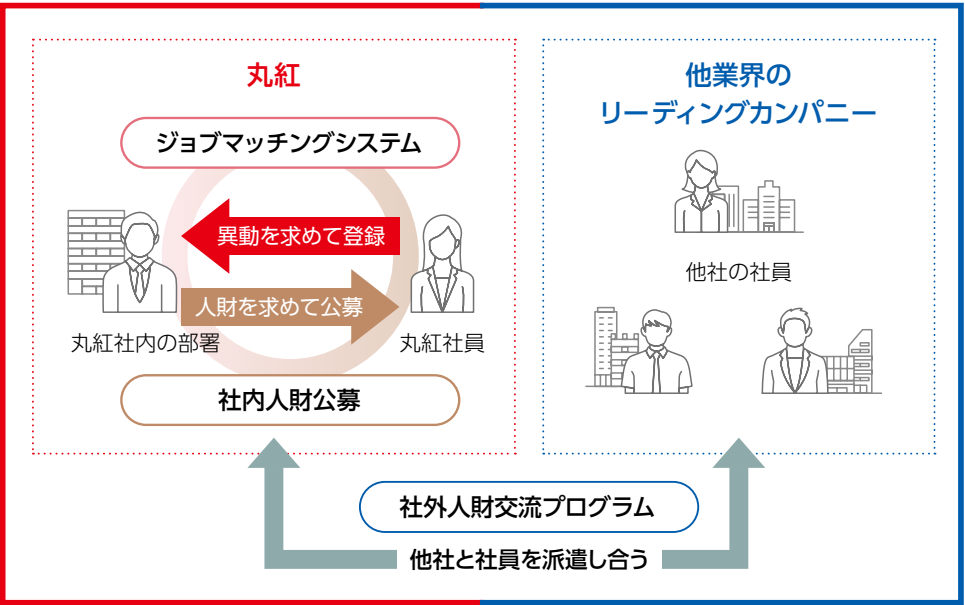
人財が“繋がる”

社内外の組織を超えた人財の繋がり強化は、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がグローバルに広がっています。

丸紅キャリアマーケット

社内外の組織を超えて人財が行き交う独自のキャリアマーケットの活性化により、社員の自律的なキャリア開発とオープンコミュニティを促進し、新たな価値や機能の発見、事業展開に結び付けています。社内の取り組みとしては、部署が人財を求めて公募する「社内人財公募」や、社員が他部署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。社外との関わりでは、他業界のリーディングカンパニーと社員を派遣し合う「社外人財交流プログラム」を実施しています。

丸紅キャリアマーケット



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

中期経営戦略 GC2024
(2023年3月期～2025年3月期)
― 戦略実践の3年間 ―
グリーン戦略

営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ
価値創造のモデル

事業運営の指針

事業投資のプロセス
特集1：継続的な成長投資

- 人財戦略
特集2：CHRO・社外取締役対談
DX戦略
特集3：CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

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

人財戦略

人財が“繋がる”



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%の時間を充てられる「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、組織を超えた新たな価値創造を促しています。

ビジネスプランコンテスト(ビジコン)

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6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。



M-Alumni(まるムナイ)

2023年11月より退職者コミュニティ「M-Alumni(まるムナイ)」の運営を開始しています。専用SNSを通じた当社と退職者もしくは退職者同士のネットワーク形成や、ネットワークを通じた退職者の再雇用および当社と退職者のビジネス協業を目的としています。

専用SNSでは、各退職者が現在の所属会社や仕事内容、興味のある分野といった情報を登録しており、その登録情報を各自が検索して、新たな繋がりを持ちたい人に個別メッセージ等で直接アプローチできます。また、ニュースリリースや会社に関するイベント・商品情報等を、会社から専用SNSへ定期的に投稿しています。専用SNS以外でもオフライン交流会の実施に取り組んでいます。

VOICE

15%ルール・クロスケット利用者座談会

〔左〕川口 宏明

エナジー・インフラソリューション
グループ管理部 所属

【参加案件】

双方向審査制ペットマッチングサービス(ビジコン
2023採択案件、事業化を目指して実証実験中)

【クロスケット活動内容】

アプリの要件定義時の意見出し、ブリーダー営業先
調査など

〔中央〕北口 雄大

金融・リース・不動産本部 国内不動産事業部 所属

【参加案件】

個室Box型e-sports施設提供サービス(ビジコン
2023採択案件、事業化を目指して実証実験中)

【クロスケット活動内容】

Boxの設置場所紹介、賃貸借契約のサポートなど



〔右〕中山 ひなの

人事部 所属

【参加案件】

京都丸紅株式会社の新規事業立案・推進

【クロスケット活動内容】

インバウンド向け体験ビジネスに関する意見出し、
取組先との打ち合わせなど

川口：異動はハードルが高いものの、他の業務を経験してみたいという想いでクロスケットに参加しているメンバーもいます。どの層にもニーズのある施策で、メンバーの年代や経験の幅は広いですね。バックグラウンドが全く異なるからこそ、多様な視点でビジネスを考えられるので、活動を通じた学びも多いです。

北口：私は新規事業の難しさ面白さを感じています。新規事業に手触り感をもって携わるのは初めてですが、こうもマネタイズが難しいものかと。そんな中でも情熱を絶やさず取り組む案件起案者に刺激を受けており、これからのキャリアでも新規ビジネスに挑戦したいと思うようになっていきます。

中山：自分たちの価値を追い求めても、顧客や社会全体には価値のないものであったりと、ビジネスの形を作ることの難しさを勉強しています。一方で、立ち上げ段階だからこそ、自由な発想で取り組める楽しさも感じています。

川口：普段張っていない先にもアンテナを張ると、興味関心の幅も広がり、得られる新たな視点は本業でも役立ちます。

北口：日々の業務に没頭しがちですが、新しい発想の取り込みはより質の高い仕事をするうえでも大切ですよね。

中山：私の本業である採用業務とクロスケット案件は相性がいいと思っているので、主体的にコラボレーションを起こし、今後もクロスケットでの活動を直接本業に還元させていきたいです。

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

中期経営戦略 GC2024

(2023年3月期～2025年3月期)

ー 戦略実践の3年間ー

グリーン戦略

営業グループ別の状況

(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ

価値創造のモデル

事業運営の指針

事業投資のプロセス

特集1: 継続的な成長投資

● 人財戦略

特集2: CHRO・社外取締役対談

DX戦略

特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

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

人財戦略

ダイバーシティ・マネジメント

「多様な個が活躍する強い丸紅グループ」を目指す姿とし、ダイバーシティ・マネジメントを推進しています。

個々人の「違い」をより積極的に捉え、多様な社員が多様性を活かしながら切磋琢磨することで、予測不可能な非連続的な変化に柔軟に対応する力を高め、持続的な成長を目指します。

Diversity Days

企業にとってなぜ人財の多様性が重要なのか、人財の多様性がもたらす企業の成長への影響などについて理解を深めることを目的として、「企業の成長戦略としてのダイバーシティ」、「アンコンシャスバイアス」、「障がい者」、「多文化共創」等をテーマに開催しているイベントです。

Marubeni Global Mobility Program

グループ各社の幹部候補となる海外のグループ社員を、本社をはじめ自国以外のグループ会社 に一定期間派遣する「Marubeni Global Mobility Program」を実施しています。本社や国内外グループ会社、海外現地法人で幅広く活躍するチャンスを広げることで、グループ内の多様な人財の国を超えた活躍を推進します。

Pick up 女性活躍推進2.0

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。(2024年3月期実績は42.7%)

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

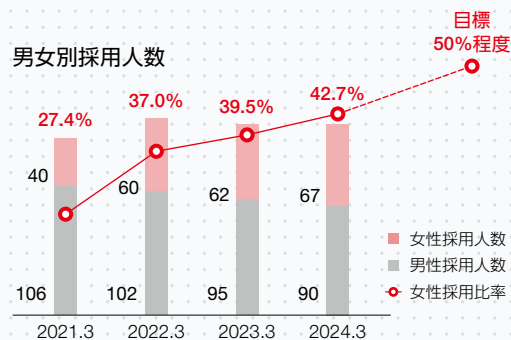
計画的配置・登用の推進

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84名を派遣しています。

女性活躍推進は人財の多様性実現のための最重要課題であり、未来の丸紅をよりサステナブルにするための長期経営課題と捉え、女性のタレントパイプラインの拡張に向けた取り組みを一層強化しています。



女性管理職比率

9.0% (2024年3月末)

目標：10.0% (2026年3月末)

女性活躍推進2.0の詳細
<https://www.marubeni.com/jp/news/2022/release/data/20220812J.pdf>

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。



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

VOICE

活躍する女性社員の声

2021年から約3年間、会社の支援施策*を活用して母と子を帯同し、親子三代でシンガポールに駐在していました。丸紅は社長みずからメッセージを発信するなど、ダイバーシティを力強く推進しており、家族の在り方や働き方、価値観が多様化する中でも、社員一人ひとりが活躍し続けられる環境が整っています。私自身、ワークライフマネジメント施策(P.50参照)などの制度を活用しながら働いている社員のひとりで、ライフステージの変化等で両立が難しい局面であっても、キャリアを持続し、力を発揮できる会社であることを実感しています。

* 配偶者を帯同せず子女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、保育費用の補助等を行う支援施策



松尾 麻記子

建機・産機・モビリティ
戦略企画室 副室長

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

中期経営戦略GC2024
 (2023年3月期～2025年3月期)
 ― 戦略実践の3年間 ―
 グリーン戦略

営業グループ別の状況
 (2024年3月期実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ

価値創造のモデル

事業運営の指針

事業投資のプロセス

特集1: 継続的な成長投資

・人財戦略

特集2: CHRO・社外取締役対談

DX戦略

特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

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

DX戦略

特集 3 CDIO・SmartestEnergy社CEO対談



大本 晶之

常務執行役員、
CDIO: Chief Digital Innovation Officer、
次世代事業開発本部長
(2014年4月～2016年3月
SmartestEnergy社出向)

Robert Groves

SmartestEnergy社CEO
P.39 特集1: 継続的な成長投資
SmartestEnergy

世界が急速に変化し、既存ビジネス陳腐化の脅威と新たな商機が同時に到来する時代において、需要や価値観の変化に対応しながら未来を切り拓き、成長し続けるためには、デジタル技術とイノベーションは不可欠です。CDIO (Chief Digital Innovation Officer)として、DX戦略の推進により各事業戦略の実践を加速するとともに、新たなビジネスモデルや技術を抽出し、イノベーションを促進することで次世代事業の創出を追求し、企業価値向上に取り組んでいきます。 / CDIO 大本 晶之

<デジタル×イノベーション>により 既存事業の成長を加速する

丸紅グループは、大きな利益を創出する主力事業を育成し、増やすことでグループ全体の利益成長・企業価値向上を実現してきました。それら主力事業群の成長過程では、グループ全体で推進するデジタル技術の活用とイノベーションの飽くなき追求が重要なドライバーとなっています。

丸紅の子会社として、<デジタル×イノベーション>により利益成長を達成し、当社グループの主力事業の一つに成長した英国電力卸売・小売事業SmartestEnergy社(以下、SEL社) CEOのRobert Grovesと当社CDIOの大本晶之が、当社グループの更なる成長に向けた<デジタル×イノベーション>の重要性について語り合いました。

大本: まず、SEL社の沿革とビジネスモデルを簡単に紹介してください。

Robert: SEL社は2001年に英国で設立された丸紅の完全子会社で、電気とガスのトレードを目的としたスタートアップ企業として始まりました。今日では、発電事業者から電力を買い、需要家に電力を売るB to B顧客向けサービスを提供する電力サービス会社に成長しています。我々は再生可能エネルギー市場においても独自の立ち位置を確立し、欧州における再エネ証書取引の主要プレーヤーとなりました。英国で蓄積した強みやノウハウを活かし、現在では米国やオーストラリアにもビジネスを展開し、設立当初20人ほどだった従業員数が現在では全世界で800人超、収益規模も純利益で1億ポンドレベルまで成長しました。

大本: なぜSEL社はゼロからのスタートを成功させ、そこから更に成長できたと思いますか。

Robert: 当初は利益が上がりませんでした。今では事業領域を拡大し、また、先ほどお伝えしたように英国外にもビジネスモデルを展開しています。私たちの成功の秘訣を挙げるとすると、リスクを恐れず失敗しても試行錯誤し続けたことだと思います。新しい事業に取り組む際に初めから万事うまくいくことはなく、失敗してもそこから多くを学ぶことが重要です。成功を可能にするのはマインドセットだと思っています。

大本: 変化を先取りし、誰よりも先に新しい分野に挑戦することが大切です。2001年の設立当初から、SEL社は今までにない新しいビジネスモデルを作ろうと試みていました。変化を先取りするアイデアも重要なポイントの一つだと思いま

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

中期経営戦略GC2024
(2023年3月期～2025年3月期)
— 戦略実践の3年間 —
グリーン戦略
営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)
CSOメッセージ
価値創造のモデル
事業運営の指針
事業投資のプロセス

特集1: 継続的な成長投資

人財戦略

特集2: CHRO・社外取締役対談

● DX戦略

特集3: CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

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

DX戦略

特集3 CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

すが、ビジネスにとってはタイミングも重要な要素だと言えるでしょうか。

Robert：その通りだと思います。昔、我々は新たな事業領域に進出しようとしたましたが失敗しました。アイデアは素晴らしいものでしたが、市場より早く動きすぎました。一定期間内に収益を上げられなかった所以我々は失敗を認め、次に進みました。ですが今では、当時失敗したビジネスを再度手掛けており、収益を上げています。新しいことに挑戦し、失敗から学び、挑戦し直し、そして成功している良い例です。

大本：SEL社のデジタル戦略について教えてください。データ管理やデジタル面における経営課題はありますか。

Robert：我々は、**事業計画や利益目標達成のために、テクノロジーをいかに効果的に事業の中に取り込むかということに注力**しています。SEL社のグローバルテクノロジー部門には115人の人員が在籍しています。これは全世界のSEL社従業員の約13%を占めています。我々は新たなテクノロジーの開発に売上総利益の約12%を投資し、また、約6%を既存ITプラットフォーム保持のために使っています。我々の事業では調達元である発電事業者の発電量や顧客の消費量の把握、自社の

トレードポジションの把握・最適化、取引の判断・執行、リスク管理、資金調達などあらゆるプロセスでデータの活用が非常に重要なのです。我々は国内で供給している約10万の電力メーターを通じ

てビッグデータを収集し、発電事業者、電力消費者のデータを分析し、エネルギー市場でのリスクを管理するための高度なサービスを提供しています。

大本：SEL社のデータ管理やデジタル戦略にとって重要な要素は何でしょうか。

Robert：アルゴリズムを構築するには正確なデータが必要です。我々は継続的にクリーンなデータを入手し、そのデータを活用できるプラットフォームを整備しています。例えばオーストラリアの事業におけるデータプラットフォームへの投資はそうした事例です。それらのインフラを使って専任のデータ・IT・AIチームが継続的にトレーダーに有用なデータを提供し、トレーダーはその情報をもとに収益を上げるための意思決定を行います。データをビジネスに最適な形で適用し、経済的な成果を生み出すことが重要なのです。

また、**社員全員の生産性を高められるようにすること、データを徹底して活用する文化の確立も非常に重要**です。SEL社では、デジタルスキルはテクノロジー部門だけでなく、トレード部門やリスク管理部門を含む組織全体に広く普及しています。

大本：SEL社の成長に丸紅はどのように貢献していますか。率直な意見を聞かせてください。

Robert：私は丸紅のSEL社に対する支援と貢献を非常に高く評価しています。第一に挙げられるのは、資本と信用を与えてもらっていることです。しかし、重要なのは資金だけにとどまりません。我々の事業のグローバル展開が進むにつれ、再エネ証書取引などにおける丸紅の他の事業会社とのヨコ連携も増えています。我々と協力することで、他の事業会社のビジネス

変革プロセスの迅速化やリスク低減に繋がる事例も出てきています。

大本：SEL社のこれからの展望を聞かせてください。次世代のSEL社はどうなっていくでしょうか。

Robert：気候変動により、私たちは今、エネルギー・トランジションを経験しています。将来的には、EV、太陽エネルギー、バッテリー技術を使い、企業や家庭が自家用のエネルギーを生産・消費することが可能になります。それに伴い電力の取引はより分散・小口化し、局所的な取引が増加していくものと思います。その未来において我々SEL社は、現在のビジネスをより多くの市場に広げていくうえで、より小規模な顧客に対してサービスを提供することになり、その過程でデータ管理に関する課題が増加するとみています。私は、これを脅威としてではなく機会と捉えており、人財、利益、資本を増大させて対応していきます。

大本：SEL社は丸紅グループにおける<デジタルメイノベーション>の模範事例だと思っています。2001年には小さなスタートアップであった事業が、たった23年で利益規模1億ポンドのグローバル企業に成長しました。**丸紅グループの他の中規模・小規模事業においても、SEL社のデジタルとイノベーション機能が進化してきた道筋を再現することができれば、丸紅は飛躍的な成長を遂げることができると考えています。**



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

中期経営戦略GC2024
(2023年3月期～2025年3月期)
ー 戦略実践の3年間ー
グリーン戦略

営業グループ別の状況
(2024年3月期末実績・2025年3月期見通し)

CSOメッセージ
価値創造のモデル
事業運営の指針

事業投資のプロセス
特集1：継続的な成長投資

人財戦略

特集2：CHRO・社外取締役対談

● DX戦略

特集3：CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

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

DX戦略

丸紅グループにおけるイノベーションの推進とデジタルの活用

丸紅グループの事業群は、新事業の創出を目指すイノベーション機能とデジタル機能の活用によって競争優位性を高め、成長を加速させてきました。

① 新事業の創出・育成、② デジタル機能の活用、③ イノベーション・デジタル機能促進に資する人財基盤の拡充を長期かつ継続的に実践することで、グループ内の各事業において常に価値の創造と競争優位性を追求する文化を根付かせ、時代の先を行く革新的な事業展開による成長を目指しています。

① 新事業の創出・育成

ビジコン：新事業の創出と社内起業家精神の醸成

2018年より継続する社内公募型の新規ビジネスプラン提案制度で、事業領域の刷新・拡大に寄与するだけでなく、社員の創造力を引き出し社内起業家精神を醸成するものです。

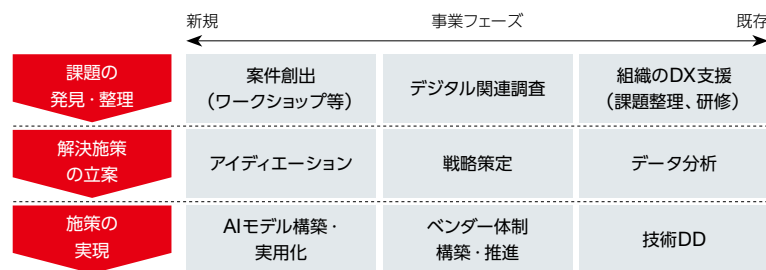
これまで延べ900名以上が参加し、多様な視点から新たなビジネスアイデアを創出しました。6年間で20件が「事業化挑戦権」を獲得し、実践的なテストマーケティングを実施。うち、1件が戦略的EXITを達成し、複数案件が事業化に向けて継続的に挑戦中です。



DX案件支援/DI Lab：社内の新規の取り組み・DX案件を広く支援するプログラム

営業・コーポレートスタッフグループが新規取り組みやデジタル案件において、社内の専門集団であるデジタル・イノベーション部(DI部)のコンサルティングと実務支援を受けられる制度です。2017年より開始した本制度は、デジタルの専門性に加え、内製組織特有の機動力・文化理解を活かし、年間100件程度の案件に貢献しています。

「DI Lab」は、そうした通常支援案件のうち、不確実性が高くて進めづらい案件や技術的に難しくて営業部だけでは進められない新規取り組みをDI部が助成・支援する取り組みです。これまでに14案件の実証実験を行い、内容は全て全社に報告し可視化・ノウハウ化を進めています。



② デジタル機能の活用

DX推進体制：

DI部が全社DX戦略の指揮・推進部隊として機能しながら、丸紅グループ内に設立したDXコンサル会社(ドルビックスコンサルティング社、Digital Experts社、いずれも丸紅100%出資)と連携し、総勢150名を超える専門人財体制で全社のDX戦略を推進しています。

デジタルの活用にあたっては、現場から出てくる課題に対し、迅速かつ柔軟に対応する機動力が必要です。丸紅ではDI部をはじめグループで必要な機能を内製化することで機動力を高め、各事業の価値創造に貢献していきます。

DX支援事例：～商用電気自動車(EV)の導入・運用サービスの開発～

建機・産機・モビリティ本部ではパナソニック ホールディングス社とEVolityを設立し、商用EVの導入から運用を一元的に支援するべくコンサルティングから車両および充電器の管理システムまで幅広いサービスを提供しています。同社の立ち上げに際しては、丸紅が持つシステム開発におけるプロジェクトマネジメントや取得されたデータ分析に関するノウハウを活用し、同社のサービスの高度化・価値向上に貢献しています。



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

- 中期経営戦略GC2024
(2023年3月期～2025年3月期)
ー 戦略実践の3年間ー
- グリーン戦略
- 営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)
- CSOメッセージ
- 価値創造のモデル
- 事業運営の指針
- 事業投資のプロセス
- 特集1：継続的な成長投資
- 人財戦略
- 特集2：CHRO・社外取締役対談
- DX戦略
- 特集3：CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

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

DX戦略

丸紅グループにおけるイノベーションの推進とデジタルの活用

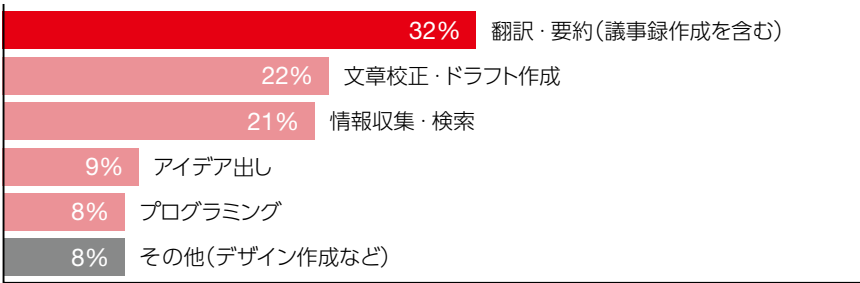
生成AIの活用：

生成AIの業務適用を4つのレベルに分け、より技術的・業務的に容易かつ効果が出やすい領域から活用を始めています。Chatbotの導入を皮切りに既にレベル3まで実用化しています。

難易度高	施策	概要
Level 4	経営判断の高度化	・世の中に事例がほぼ無い領域であるため、仮説に基づき効果が期待できる領域を探索する
Level 3	営業業務効率化/高度化	・個々の事業に利用できる領域を探索・構築 ・多くの事業に共通するものを優先
Level 2	コーポレートスタッフ業務の効率化	・社内規程やFAQを読み込ませ、質問対応をできる限り自動化 ・その他繰り返し行われる業務など
Level 1	Chatbot導入	・セキュリティを担保した丸紅版生成AIアプリ Marubeni Chatbotを導入 ・通常業務の様々な場面で業務効率化・高度化の効果を発揮するため、社員の利用を促進
難易度低		

Marubeni Chatbotの登録者数は丸紅グループ全体で7,000名以上(2024年6月時点)となりました。丸紅単体において年換算約9万時間の業務削減効果が確認されており、削減できた業務の内訳としては翻訳・議事録作成、文章校正や情報収集が大部分を占めています。

業務削減効果の内訳



合計 100%

③ イノベーション・デジタル機能促進に資する人財基盤の拡充

成長戦略の推進には、イノベーション・デジタル機能を促進する人財基盤の拡充が鍵となります。丸紅では従来の強みであるビジネスナレッジに加え、デジタル技術を現場で活用・応用できる人財や、顧客志向による課題解決と新たな価値創造を実践できる人財の育成を加速させています。



丸紅アカデミア：変革をけん引するリーダーの育成

丸紅グループの長期的な成長と競争力強化を目的に、グローバルな視野と革新的思考を持つ次世代の変革をけん引するリーダーを育成するプログラムです。

- ・毎年25名程度の多様なバックグラウンドを持つ人財をグローバルに選抜
- ・世界最先端のビジネストレンドと環境変化に関する深い洞察を獲得
- ・革新的企業やスタートアップとの直接対話を通じた実践的学習
- ・不確実性の高い時代におけるリーダーシップと変革推進能力の開発
- ・プログラム終了時に経営陣へ直接提言を行う機会を提供
- ・過去6年間で27の国と地域から153名が参加し、グローバルな人財ネットワークを形成



海外の起業家との直接対話

デジタル人財認定制度：デジタル人財の有効活用に向けた施策

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」の認定者が、2024年6月末時点で約650名(昨年比で約350名増加)となりました。またデジタル関連の基礎知識を全社で習得すべく、2024年から昇格要件にITパスポート取得が加わりました。

2023年に丸紅社内デジタル人財公表サイトを開設し、社内のデジタル人財と保有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ました。実際に社内研修を通じてスキルを会得した人財が、他部署のプロジェクトに参画するという事例も始めています。

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

- 中期経営戦略GC2024
(2023年3月期～2025年3月期)
― 戦略実践の3年間 ―
- グリーン戦略
- 営業グループ別の状況
(2024年3月期実績・2025年3月期見通し)
- CSOメッセージ
- 価値創造のモデル
- 事業運営の指針
- 事業投資のプロセス
- 特集1：継続的な成長投資
- 人財戦略
- 特集2：CHRO・社外取締役対談
- DX戦略
- 特集3：CDIO・SmartestEnergy社CEO対談

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