



CEOメッセージ

普遍的な勝ち筋で切り拓く、
成長企業への変革
—Global crossvalue platformの
実現に向けて—

代表取締役 社長

大本 晶之





CEOメッセージ

2025年4月に社長に就任し、この度、初めてとなる統合報告書へのメッセージを皆様にお届けいたします。

信念と約束

初めにステークホルダーの皆様へ、「私が信じること」についてお伝えします。私は、高みを目指す成長志向こそが世界と丸紅グループ・その社員を豊かにすると信じています。世界では成長志向が革新を生み、丸紅グループもまた、成長への変革を重ねて167年存続してきました。これからも、更に成長への挑戦を加速させ、事業も人財も最も成長する企業でありたいと思っています。

続いて皆様へのお約束として、一切の私心を排する「無私の心」で丸紅グループのために全力を尽くすことを誓います。2030年度に向けた時価総額目標の10兆円超は私のミッションとして心を込めて取り組んでまいります。この目標は、足元の収益基盤拡充だけでなく、丸紅グループの次の世代への大きな期待を醸成してこそ達成できるものです。現在5合目まで来た私たちが更に上を目指すことは、次の世代への責務と考えています。

当社の初代社長である市川忍は1949年12月の丸紅株式会社発足時にこう語りました。「諸君、今まさに『丸紅丸』は新装成って船出せんとしている。空は荒れよう。波も高かろう。しかし全乗組員が一致団結で漕ぎ捲れば、彼岸に達することに何の難きことがあろうか」。この言葉の通り、丸紅グループは全社一丸となって高い目標を実現し、今日の姿に至っています。今後も様々な課題に直面することがあるでしょうが、全員が共通の目標に向かって連携すれば、10兆円超という大きな目標も必ず達成できると確信しています。

丸紅の在り姿 —Global crossvalue platform—

丸紅グループは2018年度に2030年までに目指す姿—在り姿—として「Global crossvalue platform」を掲げ、2019年度より中期経営戦略に反映させています。時代の変化を先取りし、丸紅グループを一つのプラットフォームとして、社会・顧客の課題に対するソリューションを提供することを目指しています。

私は海外事業の経験を通じて、この在り姿に深く共感しています。Global crossvalue platformとは、個々の事業や部門の枠を超え、グループ全体が一体となって企業価値を創出する姿です。社長として、丸紅グループ全体の力を結集した価値創造の実現に全力を尽くします。

丸紅の根源的強み

私は、丸紅グループならではの強さが三つあると、自身の経験も踏まえて確信しています。

一つ目は社是として掲げる「正」（常に誠実に）、「新」（常に新しく）、「和」（常に和をもって）という揺るぎなき価値観です。特に「和」という言葉は動詞にすれば「和する」、つまり世界の異質な変化を融和させてゆく力であり、創業より時代を超えて丸紅グループの成長を生み出す根源的な考え方です。「正」については、私がUAEでの大型IWPP事業の開発折衝を任された際に身をもって体験しました。約1年にわたり眠れぬ夜が続く程に神経をすり減らした厳しい交渉の中で、「嘘をつかない」という誠実さを貫いた結果、調印直前に顧客責任者から「丸紅は正直な交渉をした。その誠実さに敬意を示す」と評価され、最終段階で大幅な条

件改善を実現できました。この経験から、「正」という価値観が国境を越えて信頼を生み出すことを実感しています。

二つ目は高い実践能力と成長ポテンシャルを秘めた現場と人財です。入社2年目、24歳でコスタリカ地熱発電所の試運転管理を任されたとき、不測の事態でメーカー責任者が帰国し、10名の技術者と顧客折衝を統括する重責を担うことになりました。困難の連続でしたが、先輩方やメーカー様からの遠隔サポートを得て操業開始にこぎつけ、お客様から「大本さん、頑張ったね。若さには無限のポテンシャルがあるよ」と言われたことは今でも忘れられません。丸紅には「若さがもたらすポテンシャルに賭ける」という企業文化があり、私自身もその恩恵を受けてきました。この企業文化の恩恵は、私が一旦丸紅を離れて、外部より丸紅を見ていた際に、改めて強く感じました。外部から日本を俯瞰する中で見えた丸紅グループの素晴らしさは、世界視点で自ら行動し幾多の経験を蓄積することで研ぎ澄まされた、大きな成長ポテンシャルを持つ人財の豊かさです。今回、社長就任後に主要事業会社の現場を訪問し、また取引先の皆





CEOメッセージ

様と面談を重ねる中で、丸紅グループには高い実践能力と成長ポテンシャルを秘めた人財が溢れているとの想いを改めて強くしています。

三つ目は勝ち筋を伴う成長戦略です。2019年度以降、次世代事業開発を担当した際、「次の世代が評価する事業を創る」というミッションに心を込めて取り組みましたが、最大の理解者だった上司の急逝、大減損、コロナ禍による新規案件凍結と、幾多の困難が重なりました。しかし、多くの同僚の知恵と支援を得ながら、丸紅の過去の飛躍事業から普遍的な勝ち筋を抽出し、成長領域へ応用していく「温故知新」の開発要諦を確立できました。この経験から、後ほど詳しくご説明する成長領域、高付加価値、拡張性を伴う戦略プラットフォーム型事業戦略等、勝ち筋を丸紅グループ全体に伝搬し、集中実践することの重要性を確信しています。

丸紅グループの強みを最大限に発揮しながら、167年の歴史を持つ伝統企業を、改めて事業も人財も成長し続ける企業—成長企業—へと変革していきます。常に成長していく企業への変革と大上段に申し上げますが、これは私の新しい意思ではなく、丸紅が既に伝統的に実践してきた価値観に根差し、2019年度より先ほど申し上げた在り姿を掲げ目指してきた姿になります。

価値創造の現在地

2030年への飛躍・在り姿である成長企業に向けて、丸紅グループは過去6年間にわたり、大きく前進してきました。

まず、高い成長を実現してきたという事実です。GC2021およびGC2024期間中に、連結純利益は年率14%、基礎営業キャッ

シュ・フローは同8%と大きく成長を遂げてきました。

次に、中期安定的な収益成長の実現により、財務基盤は大幅に強化されて、DEレシオは2025年3月末時点で0.54倍へと低下し、足元S&Pの信用格付けにはポジティブアウトルックが付されています。成長投資もGC2021では0.7兆円、GC2024では1.2兆円と過去6年間で確実に実践してきており、投資の検討・審議の質を改善することにより、投資の精度・パフォーマンスは確実に向上しています。

この数字の背後には、世界各地で「正・新・和」の精神を胸に挑戦し続けたグループ社員一人ひとりの情熱があります。繰り返しになりますが、私自身、現場を訪れるたびに、数字では語り尽くせない「丸紅グループの強さ」を実感しています。

社長として大切にすることの三つの指針

——
現在地より、丸紅グループの強みを最大限発揮しながら在り姿に向かうにあたり、私は三つの考え方を大切にしています。

1) 当社の普遍的な勝ち筋を伝搬させ集中する

丸紅グループの現在までの収益ドライバーは農業資材、モビリティ、電力小売、食料、金属等の事業ですが、その利益成長の要因を突き詰めれば、事業領域を超えた「丸紅ならではの普遍的な勝ち筋」が抽出されてきます。

- 勝ち筋(i)「成長領域」：無くならないエッセンシャルなニーズを捉えること、つまり必ず成長していく事業領域を捉えるべく常に事業領域を変革していくこと
- 勝ち筋(ii)「高付加価値」：お客様の課題を深く掘り下げる付

加価値の高い商品・商材を開発・獲得していくこと、現場の生産性改善への投資を実践していくこと

- 勝ち筋(iii)「拡張性」：付加価値商材を迅速に拡充できる拡張性施策を実践していくこと

成長企業への変革実現の鍵は、複数の事業領域に展開可能な勝ち筋を丸紅グループ全般に伝搬させ、**勝ち筋の無い事業、すなわち成熟事業から、勝ち筋のある事業、すなわち成長事業への人財と資本を大胆に展開することだと考えています**。勝ち筋を持つ事業への集中を繰り返していくことで、丸紅グループ全体の事業の収益性と拡張性の向上を同時に追求していくこと、これが私の考える成長戦略の一つです。

2) レジリエンスの強化、地域密着型の事業を拡充する

世界の変化が激しく経済がブロック化に向かう中でも丸紅グループがレジリエンスを発揮していくには、今後の注力領域として捉える米国、日本、アジア、アフリカ等にて地域密着型・内需型のビジネスを拡充していくことが重要です。当社は総合商



米国出張時 Helena社にて



CEOメッセージ

社としてのイメージよりトレードの収益が多いと思われがちですが、地域密着型の事業からの収益が大宗を占めています。今後も、地域密着型の事業拡充により、各経済ブロックの地域成長を捉え、世界の変化の中でも当社のレジリエンスを強化していきます。

3) 短期の結果追求と中長期への仕掛けを同時実践する

中長期的な持続成長を実現させていくには、短期と中長期の時間軸がもたらす矛盾に対峙する仕掛けが重要です。当社の歴史でいえば、2000年度以前には10年をかけて開発した長期時間軸での案件群、例えばカタールで当社が最初の事業投資者として開発の端緒を付けたLNG案件、世界有数のIPPプレイヤーへの基盤を創った電力の黎明期IPP案件やアジアで当社が最初に手掛けた工業団地開発等、非連続の大きな10X成長を果たしてきた実績があります。一方、2000年度以降は現在の経営の仕組みによって前年対比での事業領域ごとの継続的改善を通じて成長してきた歴史があります。前年対比で改



インドネシア出張時 PT. Musi Hutan Persada (MHP)社の植林地にて

善を着実に実践していく連続成長と、10年単位で先の変化を仕込む非連続成長を、2030年度に向けて同時実践していく経営を行うことで成長を加速させ、丸紅グループの永続を追求していきます。

成長への変革：中期経営戦略GC2027

丸紅グループの在り姿―成長企業への変革実践―や私が大切にしたい上記三点を、前社長の柿木はじめ、取締役会や経営会議のメンバーと侃々諤々の熱い議論を重ねた結果、今年の2月に中期経営戦略GC2027を発表しました。過去6年間における今日までの価値成長の実績進捗(2025年3月末時点の時価総額およそ4兆円)を踏まえ、次の6年間で目指す高みを時価総額10兆円超として明確にしています。まずは、GC2027最終年度の2027年度に向けて、これまでの実績同様に、連結純利益の二桁成長を継続し、6,200億円以上を目指すとともに、ROE15%の堅持を追求します。

GC2027におけるGCは“Gear Change(成長へ舵をきる)”と“Grow or Change(成長か、さもなくば変革か)”の二つの意味を含めています。また、3つの成長ドライバーとして①**既存事業の磨き込み・拡張**、②**成長への資本配分・投資戦略**、③**Global crossvalue platformの追求**を実践します。

成長ドライバー①の既存事業の磨き込み・拡張について：事業領域ごとに3カ年の成長計画とトラックすべきKPIを明確にしています。部門ごとの自律的な成長戦略の実践とそれに伴うアカウンタビリティを明確にしつつ、成長領域への領域変革、顧客向け機能強化の投資、現場での生産性改善施策等を積極的

に推進します。この成長ドライバー①の施策により、合計900億円の利益成長を目指します。

成長ドライバー②の成長への資本配分・投資戦略について：成長性の乏しい事業からの回収を進め、従来の倍以上となる6,000億円の資産売却・回収を実現します。そして高い収益性と拡張性が同時追求できる当社の勝ち筋―戦略プラットフォーム型事業―に最も注力します。戦略プラットフォーム型事業に3カ年の成長投資枠1兆7千億円のうち、1兆2千億円以上を配分していく計画です。成長投資は、従来であれば事業WACCを超えることが一つの目線でしたが、戦略プラットフォーム型事業においては、どれだけ事業WACCを大きく超過していくか、ROIC10%を超えるタイミングと道筋・施策が過去の実績や施策に照らし合わせて十分か、を徹底検証し、収益性と拡張性が同時追求できる案件を厳選します。この成長ドライバー②の施策により、合計700億円の利益成長を目指します。

非連続成長の実現については、勝ち筋を新たな成長領域に展開する取り組み(例：次世代事業開発部門の医薬品やインダストリアル・ソリューション)と、当社の伝統にとらわれず新たな勝ち筋の構築を追求する施策(例：次世代コーポレートディベロップメント部門でのPE(プライベート・エクイティ)式の高度な投資機能の構築追求)を実践しており、GC2027ではその成果をしっかりとお示しできると考えています。

成長ドライバー③のGlobal crossvalue platformの追求について：事業の**勝ち筋**に丸紅グループ全体で**人財・資本**投下を集中することで、丸紅グループ全体で価値向上を図る施策です。勝ち筋、人財、資本に関する施策を着実に実践していくことで、丸紅グループ全体の価値成長を実現し、その再現性を示していきます。



CEOメッセージ

勝ち筋：成長領域、高付加価値、拡張性を捉えるビジネスモデルの選択における勝ち筋のみならず、機能面の強化による勝ち筋の実践も重要と考えています。従い、投資の専門部隊の集約による投資やPMIの実践、DXによる現場の生産性改善等、当社の重要な機能の高度化により高付加価値を創出する施策を推進します。

人財：価値成長に向けては、実力本位・ミッション本位での人財登用を徹底します。特に、価値成長に直結する事業会社の経営陣について、国内事業会社を中心にインセンティブ設計を含めて実力本位・ミッション本位の考え方を徹底します。

資本：資本については、回収の厳格化と戦略プラットフォーム型事業への投下において、いかに個々の事業が事業WACCを超えるかだけでなく、大きく超過できるかの視点から投下資本の最大効率化を追求します。機能面での勝ち筋の通り、投資に十分な実績のある人財を集めた成長投資マネジメント室を各営業部門内に設置しており、投資検討の専門性を高めています。

持続可能な未来への投資

次にグリーン、デジタルの取り組みについて考え方を共有します。グリーンについて、世界では米国を中心に現在揺り戻しの傾向はありますが、当社はGC2024にてグリーン戦略を現場戦略で主導し、収益力強化・企業価値向上に繋げる取り組みを推進してきました。例えば、カーボンプレジット創出を目指す森林資源案件の開発や、排出権や環境証書トレードを全世界で拡充し、オフセットニーズがあるお客様へお届けするなどの取り組みを進めています。自然と共生する社会の実現に向けて、当社がビ

ジネスとして貢献できることをしっかりと推進します。

デジタルの取り組みについては、現場で使えるDX人財の拡充、当社独自の生成AI（丸紅Chatbot）の導入を2年前の生成AI黎明期より展開しています。登録者数も13,000人を超えてきており、年換算90万時間の業務削減効果が確認されています。引き続き丸紅グループの生産性改善に繋がる取り組みを継続させていく予定です。

私は、これらのグリーン戦略・デジタル戦略を単なるトレンドへの対応ではなく、丸紅の「新」の精神を体現する取り組みだと考えています。時代の変化を先取りし、実践的なアプローチで価値を創出する—これこそが丸紅の伝統であり強みです。

価値創造を支えるガバナンス

2024年度、取締役会に陪席しましたが、社外取締役の方が過半を占める当社の取締役会は、多様な視点から、極めて活発な議論がなされていると感じました。例えば、中期経営戦略GC2027の策定過程においては、取締役からの客観的な意見を重ねて受けたことにより、経営執行側の視点の幅が広がる質の高い議論が展開できたと考えています。加えて、幾つかの投資事案での議論においても、執行側の考えへの健全な挑戦も幾多なされ、質の高い経営判断に繋がっています。当社のガバナンスは、単なる牽制のガバナンスから、経営執行側の考え方を深めたうえで、付加価値の創出を導く有効なガバナンスが構築できています。

株主の皆様との価値共創

GC2027でお約束している株主還元（累進配当の継続、総還元性向40%程度）をしっかりと実践します。

加えて、長期に当社を応援していただける株主の皆様への私のコミットメントを最大限明確にします。今年度の現金報酬については、必要な手続きを踏まえ、現場を支える中堅社員給与と同程度とし、それ以外の金額を当社株式の購入に充当し、退任するまで売却をしないこととしました。2030年への次なる高みに向け、私自身のミッションに自らの心を込めて実践していきます。

丸紅の真髄

「丸紅」とは紅の円を意味していますが、この丸紅という名前にこそ当社の強さ・素晴らしさが込められています。「円（丸）」とは世界と全方位の象徴です。当社の社員は、世界を俯瞰し、お客様に全方位で向き合い、お客様に世界から最善な提案を企画・実践する力に長けています。「紅」は情熱、心の若さを示していると考えています。現場でのそれぞれの事業に誇りを持ち、時代の変化を先取りしようとする「情熱」、年齢の多寡ではなく幾つになっても成長できると信じる丸紅グループ社員の「心の若さ」を示しています。この丸紅グループが持つ強さ、根源的な価値成長のポテンシャルを開花させるべく全力を尽くしてまいります。丸紅グループの今後の価値成長にどうぞご期待ください。

代表取締役 社長

大本 晶之