



価値創造の実践

企業価値の向上に向けた「ROEの維持・向上」に資する施策と具体的な取り組み事例について説明しています。



- 24 中期経営戦略GC2027
(2025年度-2027年度)
-成長加速の3年間
- 28 CSOメッセージ
- 29 事業投資のプロセス
- 31 特集:戦略プラットフォーム型事業
- 41 人財戦略
CHROメッセージ
- 48 DX戦略
CDIOメッセージ



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GC2027(2025年度-2027年度)
-成長加速の3年間

CSOメッセージ

事業投資のプロセス

特集:戦略プラットフォーム型事業

人財戦略

CHROメッセージ

DX戦略

CDIOメッセージ

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

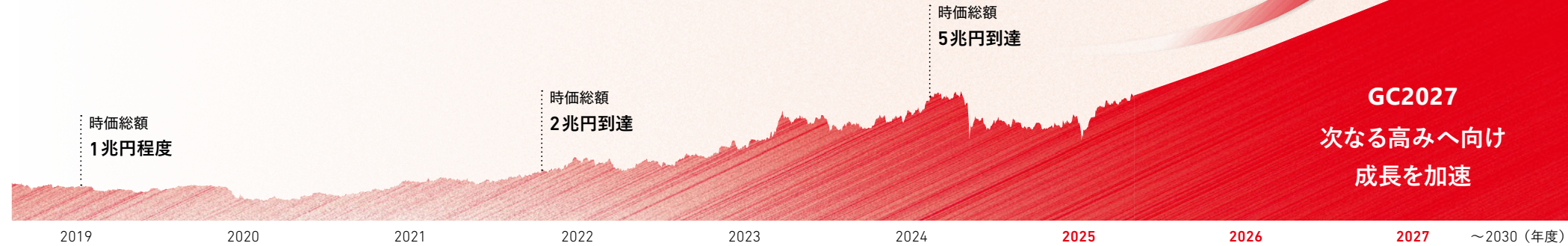
SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ



中期経営戦略GC2027(2025年度-2027年度)-成長加速の3年間

2030年度へ向けた長期的な経営戦略の第3段階



GC2021 変革の3年間

主な成果

- ・コロナ禍からのV字回復
- ・懸念案件を一掃し、収益基盤を強化・拡充
- ・財務基盤の再生・強化を実現
- ・成長ホライズンごとの投資を開始
- ・ミッションを核とする人事制度導入

	定量目標	実績
連結純利益(2021年度)	3,000億円	4,243億円
基礎営業CF (3カ年累計)	12,000億円	13,039億円
株主還元後FCF (3カ年累計)	+1,000億円以上	+4,192億円
新規投資・CAPEX (3カ年累計)	9,000億円程度	約7,400億円
ROE	10%以上	23.0%
ネットDEレシオ	0.7倍程度	0.83倍

GC2024 戦略実践の3年間

主な成果

- ・年間4,500億円超の収益基盤確立
- ・グリーン戦略の実践
- ・Gavilon穀物事業の売却
- ・過去最高水準の信用格付達成 (Moody's: Baa1, S&P: BBB+)
- ・累進配当の導入
- ・機動的な自己株式取得の実施

	定量目標	実績
連結純利益 (2024年度)	4,000億円	5,030億円
基礎営業CF (3カ年累計)	13,000億円	17,387億円
株主還元後FCF (3カ年累計)	黒字	+6,115億円
新規投資・CAPEX (3カ年累計)	10,000億円程度	12,290億円
回収(3カ年累計)	2,000億円	6,710億円
ROE	15%	14.2%
ネットDEレシオ	0.7~0.8倍程度	0.54倍

GC2027 成長加速の3年間

「ROEの維持・向上」と「PERの向上(株主資本コスト低減・期待成長率向上)」により、時価総額を拡大

	定量目標(計画)
時価総額(2030年度までに)	10兆円超
連結純利益(2027年度) (CAGR ^{※1} 10%程度)	6,200億円以上
基礎営業CF ^{※2} (3カ年累計)	20,000億円
株主還元後FCF ^{※3} (3カ年累計)	黒字(計画)
新規投資・CAPEX等 (3カ年累計)	17,000億円程度(計画)
総還元性向	40%程度 累進配当の継続
回収(3カ年累計)	6,000億円(計画)
ROE	15%

※1 年平均成長率。CAGR10%程度は、GC2027公表時点の2025年3月期末実態純利益(連結純利益から一過性要因を控除した概数)予想4,600億円を起点とした2028年3月期末までの数値 ※2 営業キャッシュ・フローから営業資金の増減等を控除 ※3 営業資金の増減等を除く

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GC2027(2025年度-2027年度)
-成長加速の3年間

CSOメッセージ

事業投資のプロセス

特集: 戦略プラットフォーム型事業

人財戦略

CHROメッセージ

DX戦略

CDIOメッセージ

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GC2027(2025年度-2027年度)-成長加速の3年間

GC2027基本方針

成長ドライバー

次の成長ステージに向け経営のギアチェンジを図り、利益成長・企業価値向上を加速させる

企業価値向上に向けた3つの成長ドライバー

1 既存事業の磨き込み・拡張

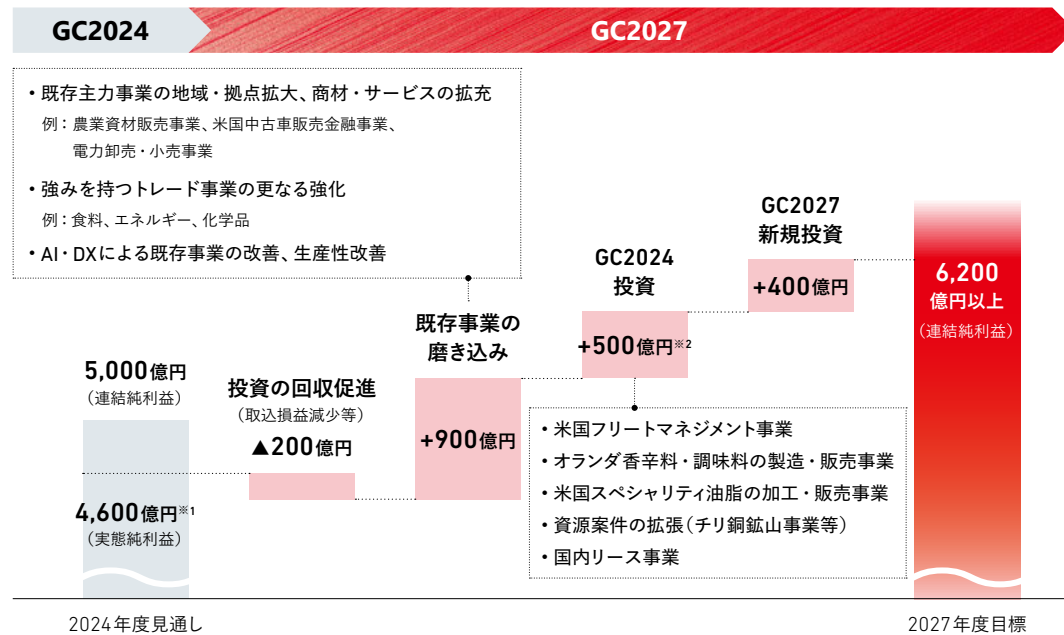
2 成長への資本配分・投資戦略

成長なき事業からの回収、注力領域への重点投資、長期目線の種まき

3 Global crossvalue platformの追求

1 既存事業の磨き込み・拡張

既存事業の磨き込みを中心に利益成長を実現



※1 GC2027公表時点(2025年2月)の業績予想

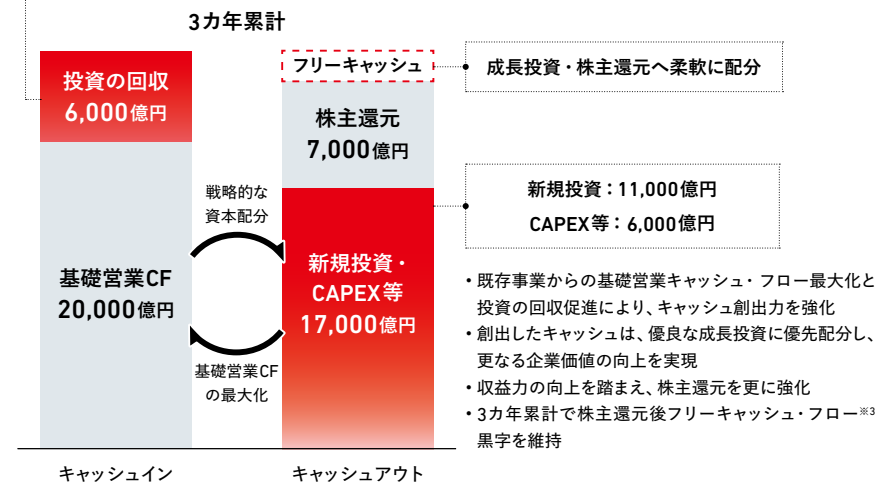
※2 2024年度見直しにGC2024投資による利益200億円を含むため、GC2024投資による2027年度の利益貢献総額は700億円

2 成長への資本配分・投資戦略

キャッシュ・フロー経営の深化

成長なき事業からの回収促進

低資本効率にとどまり、当社として更なる成長戦略を描けない事業や、収益性がピークアウト傾向にある事業を中心に、投資の回収を促進



※3 営業資金の増減等を除く

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GC2027(2025年度-2027年度)
-成長加速の3年間

CSOメッセージ

事業投資のプロセス

特集：戦略プラットフォーム型事業

人財戦略

CHROメッセージ

DX戦略

CDIOメッセージ

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

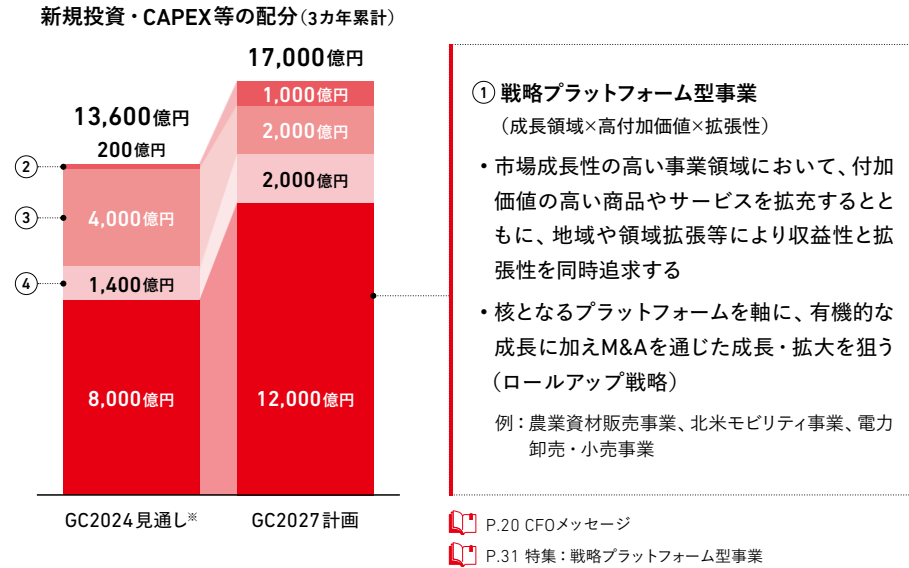


中期経営戦略GC2027(2025年度-2027年度)-成長加速の3年間

GC2027基本方針

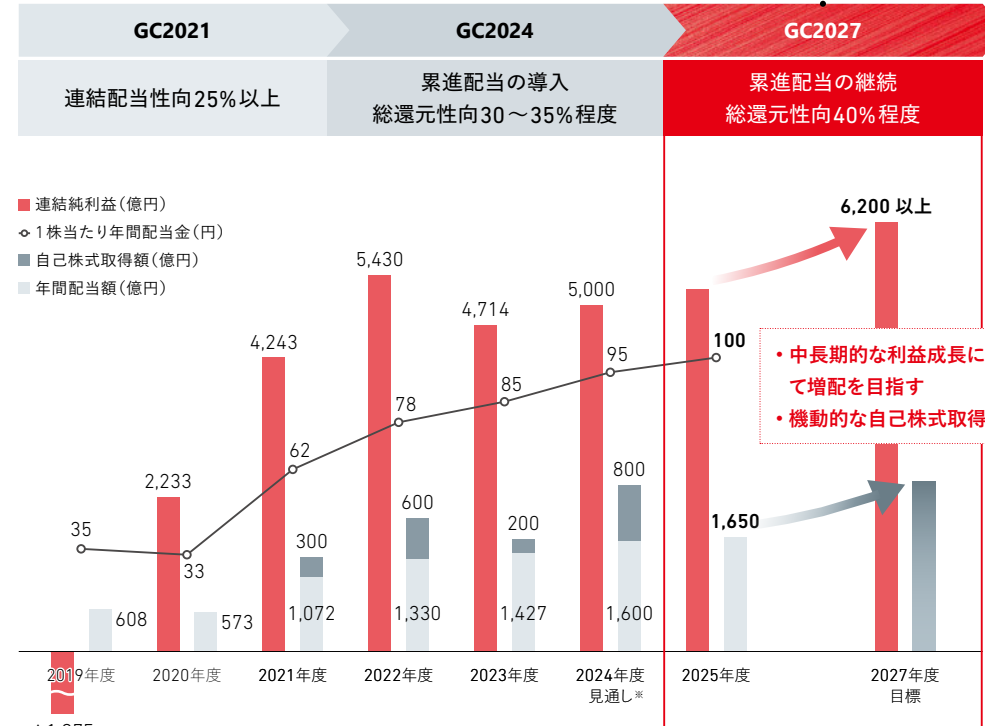
成長への資本配分・投資戦略

- 「成長領域×高付加価値×拡張性」を有する戦略プラットフォーム型事業に注力
- 競争優位性のある既存事業領域へ優先的に配分



収益力の向上を踏まえ株主還元を更に強化

- 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により増配する基本方針を継続
- GC2024における収益力の向上を踏まえ、総還元性向を40%程度に引き上げ
- 1株当たり年間配当金100円を基点とする累進配当を実施
- 機動的な自己株式取得を実施



- ② 長期目線の種まき
 - 2030年度以降に利益貢献する新規事業領域を探索・開発する
 - 例：新エネルギー関連事業、ネクストモビリティ関連事業、宇宙関連事業、半導体関連事業、将来への事業探索
- ③ インフラ事業・ファイナンス事業
 - 資本集約型で資本効率向上が困難な事業は控え、他人資本を戦略的に活用する
 - インフラ事業は収益性の高い案件を厳選し、ファイナンス事業は競争優位性のある既存事業の磨き込み・拡張に取り組む
- ④ 資源投資
 - ベースメタルやエネルギートランジションに対応する天然ガスを中心とした既存資産の拡張により、コスト競争力を高めつつ、優良な資源量を拡大する

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GC2027(2025年度-2027年度)-成長加速の3年間

CSOメッセージ

事業投資のプロセス

特集：戦略プラットフォーム型事業

人財戦略

CHROメッセージ

DX戦略

CDIOメッセージ

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GC2027(2025年度-2027年度)-成長加速の3年間

GC2027基本方針

3 Global crossvalue platformの追求

持続的な企業価値向上の仕掛けを実践



P.41 人財戦略

グリーンへの取り組み

- グリーンを事業価値の構成要素の一つとして捉え、収益力を強化

需要・市場の変化に先駆けて事業を推進・拡張し収益力を強化

森林事業

- 従来の産業植林事業に加え、環境植林事業を展開

再生可能エネルギー事業

- 電力卸売・小売事業の拡大による取扱量増加と地域展開の加速化

銅事業

- 電化推進に不可欠な銅資源を安定供給
- 既存鉱山事業の持分追加取得および拡張により生産能力を拡大



- 主要ESGインデックスに組み入れ
- 主要ESG評価指標において**最高位**※を獲得

※ MSCI: AAA、CDP Water Security: A (2025年1月末時点)

- 気候変動長期ビジョンに基づき、2050年までにGHG排出ネットゼロを達成
- 「自然と共生する社会」に向け、脱炭素社会・循環経済への移行に貢献し、ネイチャーポジティブを実現

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GC2027(2025年度-2027年度)-成長加速の3年間

CSOメッセージ

事業投資のプロセス

特集: 戦略プラットフォーム型事業

人財戦略

CHROメッセージ

DX戦略

CDIOメッセージ

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

戦略プラットフォーム型事業へ資本配分

2025年度から始まった中期経営戦略GC2027において、次なる高みへ向け成長を加速させるべく、特に戦略プラットフォーム型事業に注力していくこととしています。戦略プラットフォーム型事業は「成長領域×高付加価値×拡張性」を兼ね備えており、収益性と拡張性を同時に追求していきます。GC2027期間中に計画している新規投資・CAPEX等1.7兆円のうち、約7割にあたる1.2兆円をこの事業に配分する計画です。

グループ内での勝ち筋の伝搬

各営業部門では既に多様な戦略プラットフォーム型事業を展開していますが、当社ポートフォリオの中核を担い、他事業の模範となる事業がいくつかあります。GC2027の策定にあたっては、こうした事業の成功要因を徹底的に分析・検証しました。その結果「丸紅ならではの勝ち筋」があることが分かりました。この勝ち筋を他の事業に確りと伝搬させることで、数年後に核となる事業の成長を促し、丸紅グループの企業価値向上を加速させていきます。

現在の丸紅グループの中核を担う、そして今後の成長が期待される戦略プラットフォーム型事業については、この後の特集でご紹介します。是非ご覧ください。

P.31 特集：戦略プラットフォーム型事業

成長加速に向けて組織力を強化

2025年度の機構改革で16営業本部を10営業部門に再編・集約しました。対面する事業領域を拡大し、より俯瞰的に捉えることで、成長領域へシフトを加速させることが狙いです。また、各部門の自律性の向上を企図し、意思決定の迅速化を促す組織変更も実施しています。各部門長はセグメントの経営者として、戦略プラットフォーム型事業の構築を推進し、人財をはじめとする経営資源の最適配分を追求していきます。

また、社内に偏在していた投資に関する知見・機能を集約するため、各営業部門に投資の専門組織として「成長投資マネジメント室」(P.29)を設置しました。この組織は投

資や成長施策に関する豊富な知識と経験を持つ人財で構成しており、投資および回収案件において伴走し、時に先導的な役割を担います。投資に関する知見の共有やノウハウの蓄積を促進し、各部門の自律性と投資の精度を高めることで、丸紅グループ全体の成長を加速させていきます。

国内事業推進により、地域と丸紅グループが共に発展

丸紅グループは、日本も重要な市場と位置付けています。成熟市場といわれる日本においても、細かく見ていけば必ず注力すべき成長領域が存在します。こうした領域にも確りと取り組んでいきます。

日本市場では、地域活性化や社会課題解決に向けた新たなニーズが生まれています。丸紅グループは、EVやオン・デマンド交通など革新的なモビリティビジネスにも積極的に取り組んでおり、観光支援にも注力しています。成熟した日本経済においても、これらの分野は新たな成長機会となり得ると考えており、地域のオープン・イノベーション拠点を通じて多様な企業間の協力を促進していきます。

また、少子高齢化に伴う人手不足という社会課題への対応として、サプライチェーンやITソリューションの提供、卓越した技術を持つ企業のグローバル展開支援などに取り組むことで、地域と丸紅グループが共に発展できると考えています。

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GC2027(2025年度-2027年度)
-成長加速の3年間

● CSOメッセージ

事業投資のプロセス

特集：戦略プラットフォーム型事業

人財戦略

CHROメッセージ

DX戦略

CDIOメッセージ

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

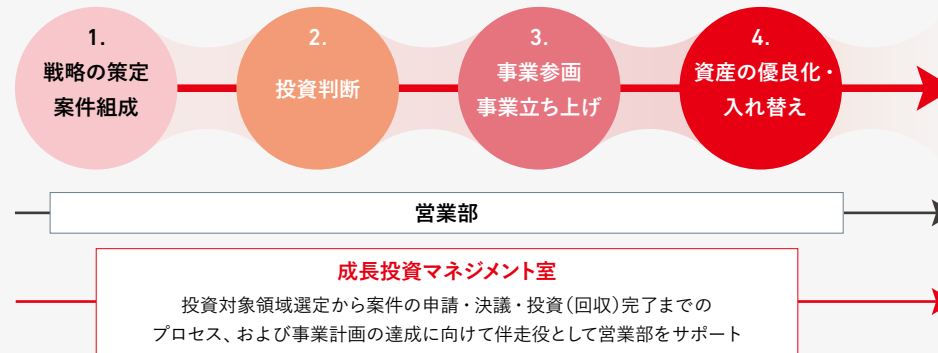


事業投資のプロセス

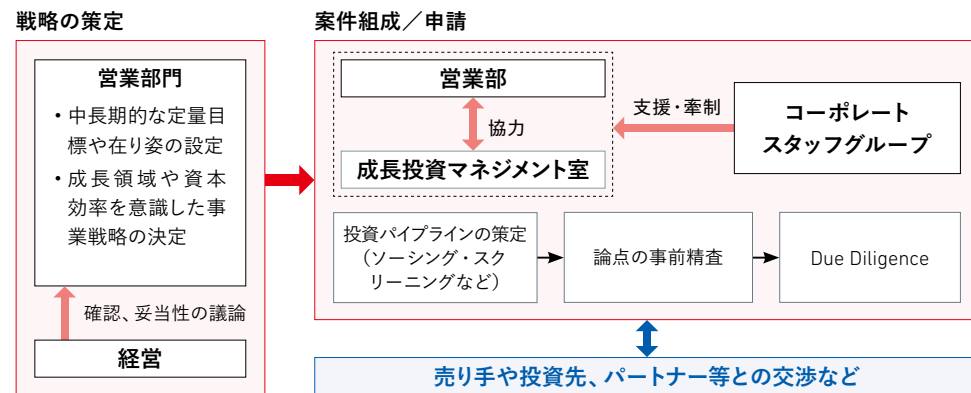
事業ポートフォリオの強化に向けて、当社グループにない機能・人材・知見などを獲得する手段として事業投資を行います。当社における事業投資は、案件ごとに右のプロセスを実行することで投資の規律を維持しながら案件を選別し、実行後も当社の機能を活用して資産の優良化を図ることにより、中長期的な利益成長が可能となる事業ポートフォリオの育成を行っています。

2026年3月期には部門傘下に事業投資の専門組織である成長投資マネジメント室を設け、更なる事業投資の質・精度の向上を推進します。コーポレートスタッフグループ^{※1}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。

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

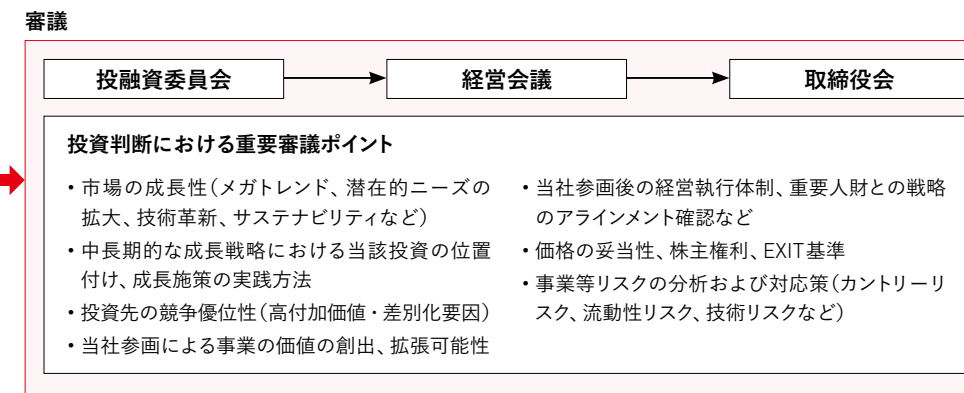


成長投資マネジメント室の設立

中期経営戦略GC2027では次なる高みへ向け成長を加速していきます。成長加速のためには、成長領域へのシフトとともにこれまで以上に、事業投資の質・精度の向上が必要不可欠となります。これらを背景に、2026年3月期に投資専門組織として営業部門内に「成長投資マネジメント室」を新設いたしました。同室は案件組成段階からハンズオンで営業部をサポートするとともに、投資に関する専門知識の集約・深化、および知見・ノウハウを蓄積・共有していきます。

※1 コーポレートスタッフグループ：経営企画部、法務部、経理部、財務部、リスクマネジメント部、デジタル・イノベーション部 など

2 投資判断



各営業部門には金額の規模に応じて裁量権を委譲し、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。

投融資委員会^{※2}において、ROIC、IRR、回収期間を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します。重要な案件は経営会議に付議され、社長が決裁し、更に取締役会にまで付議されるものもあります。

※2 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。

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GC2027(2025年度-2027年度)
-成長加速の3年間

CSOメッセージ

● 事業投資のプロセス

特集：戦略プラットフォーム型事業

人財戦略

CHROメッセージ

DX戦略

CDIOメッセージ

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

3 事業参画、事業立ち上げ

事業参画にあたっては、経営ビジョンや組織文化・風土といったソフト的な事項、および制度・諸規定といったハード的な事項の融合を図ります。加えて、グループ会社の経営陣との建設的な対話、および見える化された経営体制を整え、グループ会社の事業経営を実践していきます。

PMI (Post Merger Integration)

投資の精度を高めていくためには、投資実行後に速やかに事業会社の経営陣と戦略を共有し、ガバナンス等の守りの体制を整えて、シナジーの実現を含む投資の果実を得るための攻めに転じることが重要であることから、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構築やシナジー実現を担保しています。

また、投資後のバリューアップ施策の実行のみならず、Due Diligence段階からDX等による事業成長やバリューアップを見据え、その余地・方向性を確認し、投資後のPMI・施策実行まで一貫通貫で伴走支援する体制も整えています。

丸紅グループガバナンスポリシー

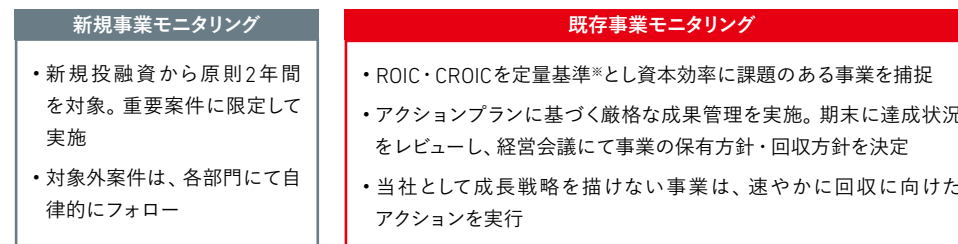
当社は多数のグループ会社を通じてビジネスを展開していることから、各グループ会社の成長が全体の成長に直結します。当社では、各グループ会社が自律的に成長を追求できるよう、当社が株主・事業オーナーとしてグループ会社の経営管理・監督を担い、グループ会社は丸紅グループとしての方針・戦略を共有したうえで、自らの企業価値向上・最大化に向けた経営執行を行う体制としています。「丸紅グループガバナンスポリシー」はその体制をガバナンス面で担保する、グループ共通の指針です。



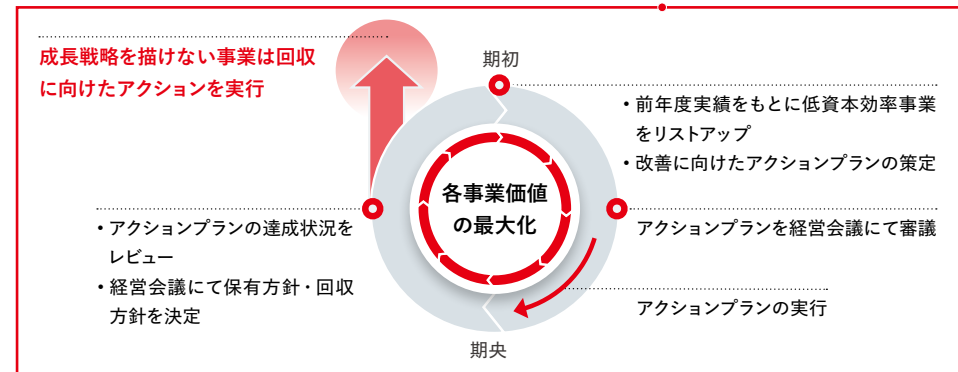
- (i) 丸紅グループの経営・ガバナンス方針の共有・浸透
- (ii) 株主(事業オーナー)と事業会社の役割明確化によるガバナンス強化
- (iii) 必要な制度・諸規程・ルールなどの整備・体制化

4 資産の優良化・入れ替え

成長投資を加速させつつ、規律を持った投資管理を徹底するため、当社では事業に対するモニタリングプロセスを構築・運用しています。課題のある事業はアクションプランの策定から実行までのサイクルを通じて事業価値の最大化を図り、当社として更なる成長戦略を描けないと判断された事業については回収に向けたアクションを実行していきます。



スケジュール



* 定量基準は当社資本コストをもとに設定し、毎年見直しを実施。定性面も考慮しています。

GC2027における資産入れ替えの実例

2025年5月30日に、北米で貨車リース事業を行うMidwest Railcar Corporationの持株会社であり、丸紅の持分法適用会社であるMarubeni SuMiT Rail Transport Inc.の全株式を譲渡しました。

当社は、中期経営戦略GC2027において、投資の回収を促進し、創出したキャッシュを優良な成長投資に優先配分することを掲げています。本譲渡のように、丸紅は今後も資産入れ替えによる事業ポートフォリオの強化を図り、企業価値向上の実現を目指します。

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GC2027(2025年度-2027年度)
-成長加速の3年間

CSOメッセージ

● 事業投資のプロセス

特集: 戦略プラットフォーム型事業

人財戦略

CHROメッセージ

DX戦略

CDIOメッセージ

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

戦略プラットフォーム型事業

丸紅グループは「成長領域」・「高付加価値」・「拡張性」という3つの要素を兼ね備えた事業を「戦略プラットフォーム型事業」と位置付け、市場成長性の高い事業領域において、付加価値の高い商品やサービスを拡充するとともに、地域や領域拡張等により収益性と拡張性を同時に追求します。核となるプラットフォームを軸に、有機的な成長に加えてM&Aを通じて成長を目指していきます。本特集では代表的な6事業についてご紹介します。



農業資材販売事業

グローバルに展開する農業資材リテール事業

主な対象事業会社

・ Helena Agri-Enterprises ・ Aubos Real

▶ P.32



航空機アフターマーケット・アセットトレード事業

高い専門性が求められる航空機市場にて顧客に最適なソリューションを提供

主な対象事業会社

・ Magellan Aviation Group ・ DASI

▶ P.38



北米モビリティ事業

底堅い成長が続く世界最大の市場でトッププレイヤーを目指す

主な対象事業会社

・ Nowlake Technology ・ Wheels

▶ P.34



食品マーケティング・製造事業

多様な消費者ニーズに対応した食の安定供給体制の構築

主な対象事業会社

・ Gemsa Enterprises ・ Euroma Holding

▶ P.39



電力卸売・小売事業

電源の分散化・気候変動・サイバーリスクに対応し、世界で安定した電力供給を実現

主な対象事業会社

・ SmartestEnergy ・ 丸紅新電力

▶ P.36



IT・デジタルソリューション事業

上流から下流まで一気通貫の国内法人企業向けITビジネス

主な対象事業会社

・ 丸紅I-DIGIOホールディングス ・ ドルビックスコンサルティング

▶ P.40

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GC2027(2025年度-2027年度)
-成長加速の3年間

CSOメッセージ

事業投資のプロセス

● 特集: 戦略プラットフォーム型事業

人財戦略

CHROメッセージ

DX戦略

CDIOメッセージ

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

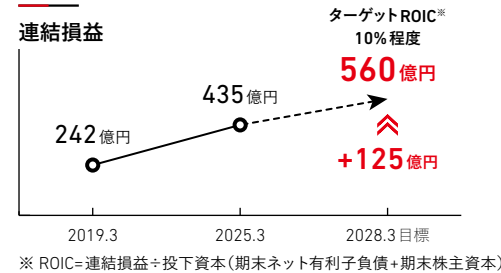
SECTION 5: 企業データ

特集

01 戦略プラットフォーム型事業

農業資材販売事業

グローバルに展開する農業資材リテール事業



成長領域

米国は巨大な内需に加え、世界有数の輸出国であるため、米国のみならず、世界の人口増加に伴う米国内の農産物生産量は今後も増加する見込みです。また、南米ブラジルも世界有数の農産物生産国で米国同様のポテンシャルを有しています。両国における農業関連事業は、今後も安定的な成長が見込めます。

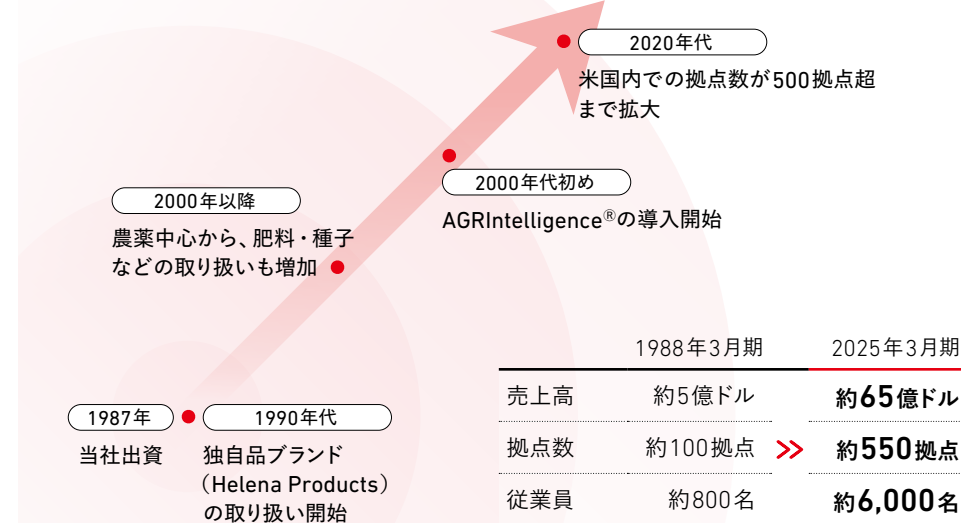
高付加価値

米国で農業生産者向けに農業資材リテール事業を行うHelena社は、デジタル技術を活用した土壌等のデータ分析によって顧客農地に最適な農業資材の投下量・投下時期を可視化します。また、自社で開発する独自品を提供することで、顧客の生産性向上に繋がっています。営業活動の中で築き上げた各顧客との信頼関係・ネットワークも同社の強みです。

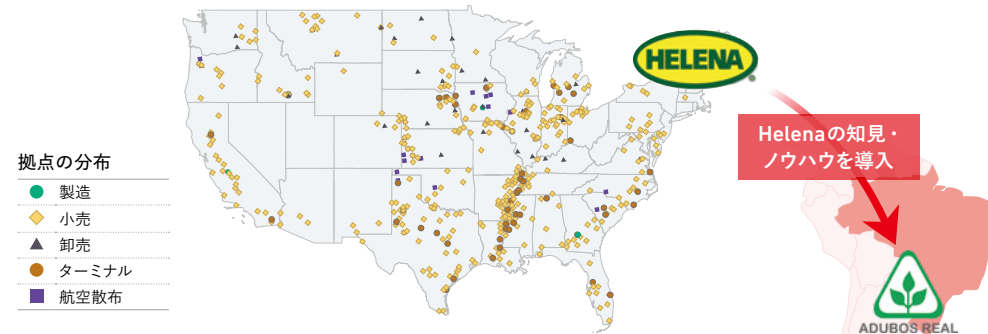
拡張性

Helena社は、当社が買収した1987年以降、継続的に売上を成長させており、現在、全米で10%弱のシェアを有しています。また、2019年、当社はブラジルにおいて農業資材リテール事業を展開するAubos Real S.A.に出資しました。Helena社の知見・ノウハウのブラジル市場における導入を推進しています。出資して5年以上経過しますが、Helena社の知見・ノウハウを導入し、順調に販売地域を拡げており、事業拡張中です。今後も丸紅グループの農業資材販売事業のグローバル展開を加速させていきます。

Helena社の歩み



Helenaモデルの伝搬～南米進出～



1. 業態	農家の総合ソリューションプロバイダーへ業態を 拡張
2. 商品・サービス	農業から肥料・種子・その他農業資材、HPG・AGRIntelligence®の導入によるサービスの 拡張
3. エリア	同業他社の買収による顧客基盤の 拡張
4. 他国展開	<ul style="list-style-type: none"> ・米国と農業の類似性および成長性があるブラジル市場に参画するべく2019年に、当社はAubos Real社に出資 ・Helena社の知見・ノウハウを導入し事業拡張中(出資当時の拠点数は9拠点であったが、現在は約80拠点)

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GC2027(2025年度-2027年度)
-成長加速の3年間

CSOメッセージ

事業投資のプロセス

● 特集: 戦略プラットフォーム型事業

人財戦略

CHROメッセージ

DX戦略

CDIOメッセージ

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 01 戦略プラットフォーム型事業

農業資材販売事業

グローバルに展開する農業資材リテール事業

Helena社の強み

● Helena Products (HPG) :

顧客課題やニーズに応える独自品



- HPGとは、顧客である農業生産者の課題やニーズに応える、Helena社自身で開発・製造する高性能商品。品目数は500を超える。
- 同社では農学・化学・生物学など、様々な専門性の高い人財を抱え、自社ブランドの農業資材の開発・マーケティングを自ら行う。



● AGRIntelligence® (AI) :

顧客の土壌・作物データを分析、適切な農業資材の施用を提案



- AIとは、Helena社独自で開発したデジタル技術を活用するコンサルティングツール。
- 実際の土壌・作物から取得したサンプル分析・収穫量測定・植物体中の栄養成分測定などを通じ、適切な農業資材施用を顧客に提案することを実現している。

現地DX推進者のメッセージ

Ward Bloodworth
Executive Vice President
Helena Agri-Enterprises



デジタル技術を活用した農業生産者への最適なソリューション提供

AGRIntelligence®は、高度化する現代農業のニーズに対し、Helena社が打ち出した先進的な解決策です。従来の土壌分析とGPSによる可変施肥に注力してきた競合他社と異なり、Helena社は、農業生産者がより合理的・効果的に農学的な意思決定を行えるよう、農作物の生育サイクル全体にわたるデータを統合することで、より総合的なソリューションを構想しました。こうした構想が、Helena社のイノベーションと農業生産者の成功へのコミットメントを具現化した、独自のフィールドマネジメントプラットフォームである「AI360®」の誕生に繋がりました。

AGRIntelligence®の根幹を成しているのは、信頼性の高いデータ収集の仕組みです。このシステムは、土壌特性(養分・テクスチャー・構造・水分など)、季節ごとの生育観察、地域ごとの気象パターン、そして作付け・圃場巡回・防除(害虫や病気対策)などの管理作業の詳細な記録を含む、農地レベルの多様なデータを収集します。分析プロセスの締め括りとして収穫データが集計され、農作物の生育パフォーマンスを評価する最終的な「総合成績表」ができあがります。

こうした包括的なアプローチによって、農業生産者が様々な判断をするうえで、わずかな変数の見落としも防ぐことができます。顧客の農地データ、大学での試験結果、サプライヤー等のパートナーが提供する製品特性に関する情報、そして自社の研究データを集約することで、顧客が意思決定を行う際に最良の情報を提供することができます。

AI360を活用したAGRIntelligence®プラットフォームは、顧客である農業生産者の方々とその関係を支える土台となり、データに基づいた意思決定を今後もサポートしていきます。

※ AGRIntelligence®を基に、Helena社が顧客に提供しているアプリケーションの名称。同アプリケーションを使用して総合的な農地分析を行う。

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GC2027(2025年度-2027年度)
-成長加速の3年間

CSOメッセージ

事業投資のプロセス

● 特集: 戦略プラットフォーム型事業

人財戦略

CHROメッセージ

DX戦略

CDIOメッセージ

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

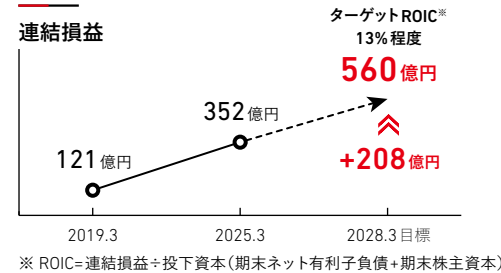
SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

特集 02 戦略プラットフォーム型事業

北米モビリティ事業

底堅い成長が続く世界最大の市場でトッププレイヤーを目指す



成長領域

北米では、自動車は衣食住と並ぶ生活必需品として位置付けられ、人々の日常生活に欠かせません。また、EV化や自動運転の流れが今後益々加速していく中、EV固有の新規サービスや車両の所有から利用へのシフトが予想され、車両の販売から処分まで自動車産業のバリューチェーン全体を幅広くカバーする当社モビリティ事業は、更なる収益機会の拡大が見込まれます。人口増加が続くこの世界最大の自動車市場において、当社事業は今後も継続的な拡大と成長を追求していきます。

高付加価値

当社の北米モビリティ事業の中核を担うのはNowlake社と2025年3月期に出資参画したWheels社です。Nowlake社は、顧客データの分析に基づいた高度な与信診断システムを有しており、購入者一人ひとりに最適なローンを、24時間365日、数秒以内に提示するサービスを提供しています。また、Wheels社は、車両の調達から処分まで、車両ライフサイクル全体にわたる煩雑な管理業務を一括して引き受け、顧客ごとのニーズに合わせたテーラーメイドな車両管理サービスを展開しています。このように、当社はモビリティに関わる顧客の多様な金融ニーズに応えるビジネスを推進しています。

拡張性

当社は、フリートマネジメント、販売金融、リース、アフターマーケット部品販売など、幅広い事業を北米で展開しています。これらの事業を通じて得られるベンダーや顧客との多様な接点、並びに蓄積されるデータを最大限に活用することで、Wheelsを中核プラットフォームとして既存事業の更なる収益拡大を目指します。加えて、隣接する未参入領域への事業拡張も推進していきます。

Wheelsを戦略プラットフォームとした拡張性

既存事業との連動

- 既存事業との中古車販売協業
- TDF・PLM・アフター事業での協業

未参入の隣接領域への拡張

- Wheelsベンダー領域への事業参画



Wheels社の収益源

車両のリース収入

- 残価リスクを伴わない資本効率の高いファイナンス・リース

車両の購入・処分に係る収入

- 年間10万台以上の取り扱いから生まれるリベート・手数料

フリートマネジメントに係る収入

- 車両のライフサイクルにおける多岐にわたる収益(BSを使わない収益)

数字で見るWheels

米国シェア*	第1位
金融資産残高	約104億米ドル
管理台数	約90万台
優良顧客数	約2,000社以上
顧客継続利用率	98%

※ リース保有台数ベース

Wheels事業の詳細に関しては2024年8月開催の事業説明会資料をご参照ください
https://ssl4.eir-parts.net/doc/8002/ir_material5/235758/00.pdf



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GC2027(2025年度-2027年度)
-成長加速の3年間

CSOメッセージ

事業投資のプロセス

● 特集: 戦略プラットフォーム型事業

人財戦略

CHROメッセージ

DX戦略

CDIOメッセージ

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 02 戦略プラットフォーム型事業

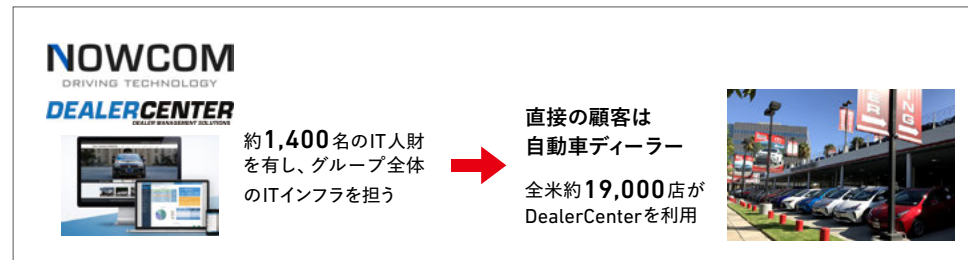
北米モビリティ事業

底堅い成長が続く世界最大の市場でトッププレイヤーを目指す

Nowlake社の強み

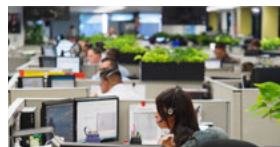
Nowlakeの成長を支えるNowcomの存在

Nowlake社は全米50州に展開し約19,000店のディーラーに対して、同社ソフトウェアであるDealerCenterを提供しています。DealerCenterとはディーラー向けの総合的なIT業務支援システムであり、ディーラーの既存業務システムと連携、ディーラー業務に不可欠なものとなっています。このシステムを通じてのローン申請が競争優位の源泉ですが、そのDealerCenterを開発しているのがNowlake社100%子会社のNowcom社です。同社は約1,400名ものIT人財を有し、グループ全体のIT化を手掛けています。ソフトウェア内で他社のローン申し込みも可能にするなど、顧客の利便性・UX(ユーザーエクスペリエンス)を徹底的に追求しています。



DXを駆使して業務効率を改善

Nowlake社の強みは、独自の与信審査・管理体制に基づく迅速な環境変化への対応と、業界最低水準の販管費率にあります。それを維持するためDXを積極的に推進しています。与信審査へのビッグデータ活用に加え、顧客への督促業務にはAI・自動電話ソフトを使用し、例えば、延滞期間30日以内の督促電話(発信)を1カ月で約11百万件実施していますが、それらの約50%が自動音声であるなど、大幅なコスト削減を実現しています。



音声AI「Taylor & Anna」

自動音声ロボットによる顧客への電話サービスを推進。大幅なコスト削減を実現

現地DX推進者のメッセージ

Jay Kamdar

Nowcom LLC President 兼
Nowlake Technology LLC Director



NowlakeグループのDX戦略と競争優位性について

Nowlakeグループの中核企業Nowcomは、自動車フィンテック分野において技術革新を推進しています。当社の主力製品「DealerCenter」は全米の自動車ディーラーに対して在庫管理、顧客関係管理、金融・保険、会計など、業務全般をサポートする統合ソリューションを提供しています。

また、当社の自動車オンライン取引プラットフォーム「Carzing」は、完全自動化されたローン審査システムを特徴とし、CarGurus社、Cars.com社など主要な自動車の売買プラットフォームと統合しています。将来的にはCarzing自体が車選りから購入までをワンストップで提供する次世代のオンライン自動車売買プラットフォームとなり、顧客に新しいオンライン購買体験を提供することを目指しています。

当社グループは、クラウド基盤と自動化を中心としたデジタル変革戦略を推進しています。システムのクラウド移行、システム間連携、プログラムの作成・テスト・リリースの自動化等により、日々数百万件の意思決定と、迅速な拡張性、運用の頑健性を実現しています。実質的に毎日のソフトウェアアップデートが可能となり、Nowlakeの金融資産残高+23%の年平均成長(2011~2024年度)に貢献しています。

AI導入はNowlakeグループの今後の戦略の要と位置付けており、詐欺文書検出の生成AI「T-Boss」、月約100万ドルのコスト削減を実現する音声AI「Taylor & Anna」、画像処理ツール「VIP & VDD」、AI顧客エンゲージメント&自動入力ツール「Iris」、機械学習を通じたリスクマネジメントとローンストラクチャリングなどの多様な取り組みを展開しています。当社はすべての事業領域でAI技術を積極的に取り入れ、業務を効率化し、事業規模を柔軟に拡大できる体制を構築しています。こうした取り組みを通じて、「AIファースト企業」としての確固たる地位を築きつつあります。

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GC2027(2025年度-2027年度)
-成長加速の3年間

CSOメッセージ

事業投資のプロセス

- 特集: 戦略プラットフォーム型事業

人財戦略

CHROメッセージ

DX戦略

CDIOメッセージ

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

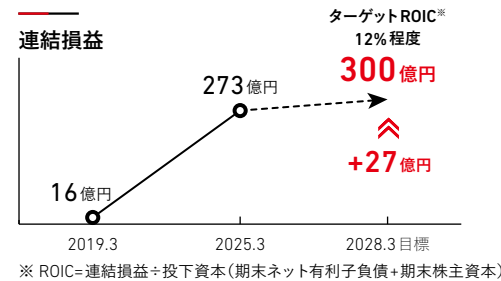
SECTION 5: 企業データ



特集 03 戦略プラットフォーム型事業

電力卸売・小売事業

電源の分散化・気候変動・サイバーリスクに対応し、世界で安定した電力供給を実現



成長領域

電力市場の自由化や再生可能エネルギーの需要拡大に伴い、電源の分散化が進み、電力卸売・小売機能の需要も拡大しています。また、気候変動への危機感による国際的な環境意識の高まりや規制強化を受け、環境証書を含めた幅広い脱炭素ソリューションの需要拡大が見込まれます。丸紅はこうした流れをいち早く捉えて、電力卸売・小売事業に参入し、海外では2001年に英国 SmartestEnergy社 (SEL社) を設立、国内では2000年に小売事業に参入、2015年に丸紅新電力株式会社を設立し、国内外で知見・ノウハウを蓄積してきました。

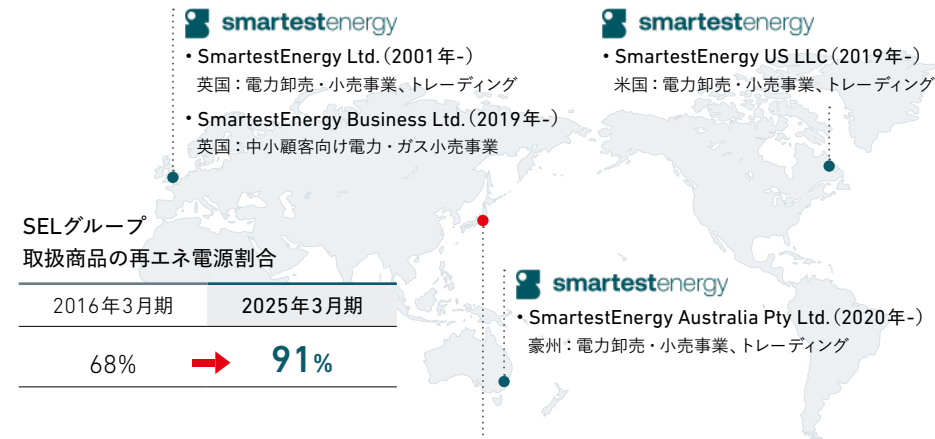
高付加価値

丸紅グループの優位性として、エネルギー市場での多様な事業リスクの高度な管理が挙げられます。また、再エネ等を活用したグリーン電力供給・環境証書取引、顧客ニーズに沿った商品開発等、高付加価値の商品・サービスを拡充しています。更に、継続的なIT投資を通じて、デジタル技術による小売・トレーディングの効率化・最適化を図るとともに、昨今問題となっているサイバー攻撃対策強化にも努めています。

拡張性

SEL社・丸紅新電力で培ってきた知見やノウハウを活用し、市場成長性の高い地域への横展開(欧州、米州、豪州)による、更なる事業基盤の拡大を図ります。更に、再エネ需要が急速に拡大する国内においても、再エネ電源開発事業者との資本提携等による再エネ電力取扱量の拡大を目指していきます。

電力卸売・小売の事業展開



M 丸紅新電力

日本国内で電力小売一部自由化が開始された2000年以降、丸紅は国内電力小売市場に参入しました。その後、事業拡大や2016年からの電力小売全面自由化を見据え、2015年に丸紅新電力株式会社を設立しました。電力小売において豊富な需給運用スキル・電源取扱実績を有するほか、トレーディング機能を活かした卸売、丸紅グループ会社の電源等を活用した再エネ商品の提供、蓄電池等を活用した需給調整事業、複数の再エネ電源を集めて管理する再エネアグリゲーション事業など、多岐にわたる事業を展開しています。

主要サービス





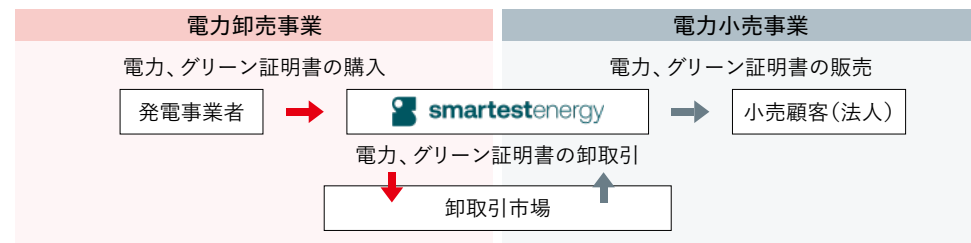
特集 03 戦略プラットフォーム型事業

電力卸売・小売事業

電源の分散化・気候変動・サイバーリスクに対応し、世界で安定した電力供給を実現

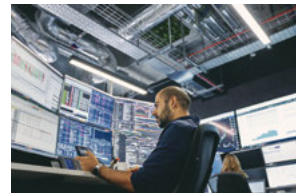
SmartestEnergy社の強み

ビジネスモデル



デジタル技術を活用した業務効率化・最適化

- SEL社では、様々なITシステムを導入・継続改善しながら、膨大な顧客・取引データを効率的に収集・分析し、顧客サービスの改善や社内プロセスの効率化を図っています。
- 発電量・消費量やその予測分析値、CO₂削減量などの情報提供、顧客ニーズに基づく様々な商品開発などのサービスレベルの向上に加え、迅速かつ正確な請求書発行、トレードポジションの把握・最適化、取引の判断・執行、エネルギー市場でのリスク管理、などあらゆる社内プロセスの改善にも活用しています。



高付加価値の商品・サービス

- 自社保有の発電資産を持たないSEL社は、顧客ニーズに応じた柔軟な電力供給が可能です。
- 2024年には法人顧客向けに、購入した再エネ証書について、30分単位の電源、設備、ピンテージ(発行年)といった情報を可視化するサービスの提供を開始しました。このサービスにより顧客は使用電力の時間帯に合わせて再エネ証書の突合率を確認することができ、そのデータはサステナビリティレポートでの開示に使用することが可能です。



現地DX推進者のメッセージ

Rob Pringle
CTO
SmartestEnergy Limited



SmartestEnergyグループのグローバルな成長を支える統合プラットフォームの構築

SEL社は、市場動向や再生可能エネルギーの需要を的確に捉えてビジネスを拡大するという戦略に沿って、継続的にIT投資を行っています。

高い成長を目指し、ビジネスをグローバルに拡大するために、コンプライアンスを確保しながら収益を向上させるITソリューションの開発に注力しています。170名以上の専門人材からなるSEL社のグローバルITチームは、多岐にわたる技術を運用しており、ITシステムを継続して実装・改善することで、膨大なデータの収集を可能にしています。

具体的には、従来は複数のシステムで別々に管理されていた発電事業者や電力小売顧客からの情報、様々な取引データを、現在は1つの統合プラットフォームに集約しました。これらの統合データを分析・処理することで、ビジネス活動の上流から下流にまたがるエネルギー市場における多様な事業リスクを管理することができ、収益機会の最大化に繋がっています。

このような統合的なアプローチは、オペレーション業務効率化やパフォーマンスのモニタリングを可能にし、コスト削減にも寄与しています。この統合プラットフォームシステムは、「one team, one future」や「イノベーションによる加速」というSEL社の価値観を実践する、多様な才能豊かなチームによって実現できたと考えています。

SEL社の事業をグローバルに拡張していく中で、当社のITシステムおよびオペレーションを各国の市場・制度に適合させ、すべてのSELグループ拠点において一貫したサービスの提供と優れたオペレーションを可能にしています。

今後も優れたオペレーションとステークホルダーからの信頼を維持しながら、持続的な成長を実現するITフレームワークを構築し続けることで、SEL社の事業価値向上に貢献していきたいと考えています。

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GC2027(2025年度-2027年度)
-成長加速の3年間

CSOメッセージ

事業投資のプロセス

● 特集: 戦略プラットフォーム型事業

人財戦略

CHROメッセージ

DX戦略

CDIOメッセージ

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

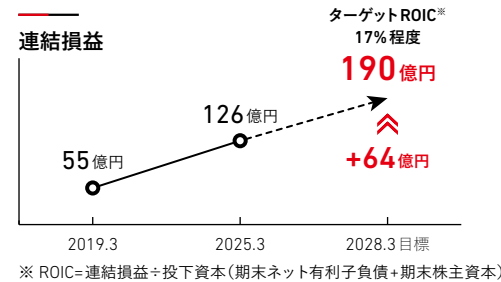
SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

特集 04 戦略プラットフォーム型事業

航空機アフターマーケット・
アセットトレード事業

高い専門性が求められる航空機市場にて顧客に最適なソリューションを提供



成長領域

航空旅客需要の増加や運航機数の拡大を背景に、世界の航空整備市場は堅調に成長しています。特定メーカーによる寡占状態が続く中、新造機の供給量は低下しており、中古機・部品需要は拡大を続けています。また、エアライン各社のコスト競争が激しさを増すことで、整備費の抑制手段として中古部品市場も拡大しています。

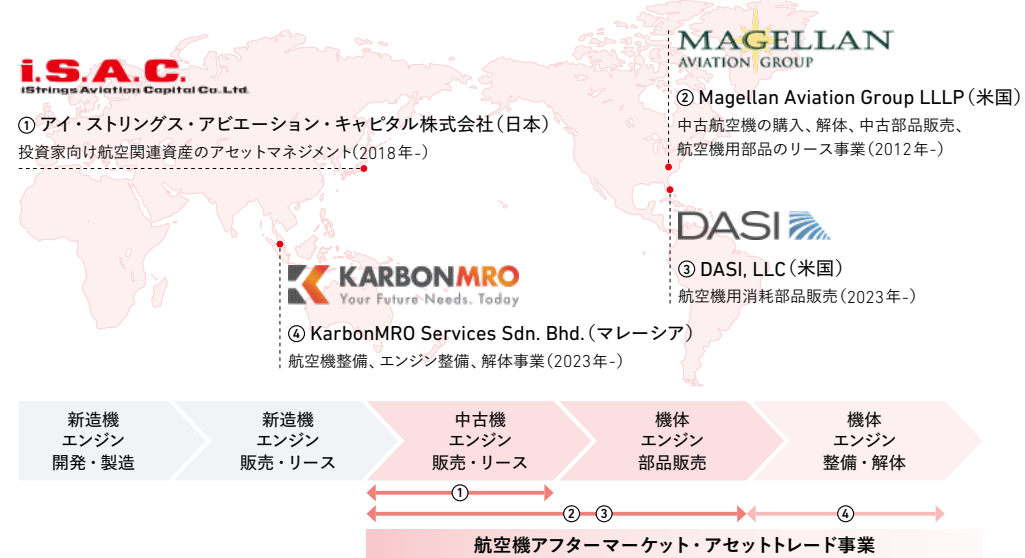
高付加価値

中古部品調達・販売機能や整備・解体機能、アセットトレード機能を駆使し、全世界3,000社を超える顧客への最適なソリューションを提供しています。航空機は安全性が第一で、整備のインターバル、使用可能部品、手順等が厳格に指定されています。中古機・中古部品の取り扱いには、技術的知見やライセンスが必須であり、プレーヤーは限定的で参入障壁が高いマーケットです。その中で、当社は顧客のニーズに即した付加価値の高いソリューションを提供しています。

拡張性

DASIのオンラインプラットフォームを活用してMagellanの部品在庫を販売するなど、事業間シナジーを追求し、収益基盤を強化しています。事業領域におけるM&Aによって当社機能を拡張・強化してきましたが、今後も成長性・利益率の高い隣接分野でのM&Aによる更なる事業基盤の拡張を推進します。Magellan/DASI事業で培った知見を活かして、KarbonMROを活用したアジアでのエコシステムの立ち上げ、部品需要の取り込みも進めていきます。

グループ会社の役割と事業展開



グループ連携の強化と事業基盤の拡大



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GC2027(2025年度-2027年度)
-成長加速の3年間

CSOメッセージ

事業投資のプロセス

● 特集: 戦略プラットフォーム型事業

人財戦略

CHROメッセージ

DX戦略

CDIOメッセージ

SECTION 3: 価値創造の持続可能性を高める取り組み

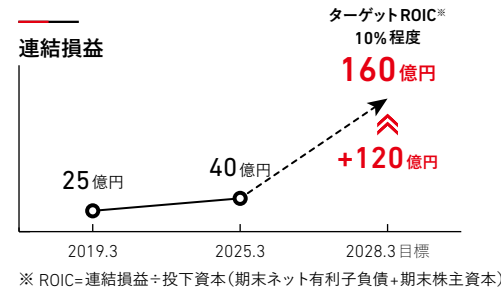
SECTION 4: 事業ポートフォリオ

SECTION 5: 企業データ

特集 05 戦略プラットフォーム型事業

食品マーケティング・製造事業

多様な消費者ニーズに対応した食の安定供給体制の構築



成長領域

世界的な人口増加による食料需要の拡大に加え、先進国の健康志向やライフスタイルの多様化、新興国の経済発展や中間層の拡大を背景に、高付加価値食品の需要も今後更に拡大することが見込まれます。こうした環境下、日本・米国・アセアンは食品分野における成長が特に期待される市場です。丸紅グループはこれらの地域に事業拠点を展開し、各拠点で培った独自の強みとグローバルネットワークを活用することで、多様化・高度化する顧客ニーズに柔軟かつ迅速に対応できる食料供給体制の構築を進めています。

高付加価値

当社の競争優位性として、スペシャリティ商品やニッチ商品への取り組みが挙げられます。丸紅グループは菓子・油脂・コーヒー・調味料など多岐にわたる商材を取り扱っていますが、これらの商品開発・製造・加工機能を更に強化することにより、消費者の多様化・高度化するニーズに的確に応えるとともに、安定的かつ持続的に付加価値の高い商品を供給することが可能です。今後も、独自のノウハウとグローバルネットワークを活かし、更なる価値創造に取り組んでいきます。

拡張性

これまでに培った知見やノウハウを活用し、スペシャリティ商品やニッチ商品の開発・製造・加工機能を強化することで、競争力の向上を図っていきます。加えて、各地域・市場のトレンドや顧客ニーズを的確に把握し、市場成長性の高い地域への横展開やロールアップを推進することで、既存事業の拡張を進めていきます。更に、新規事業の創出・獲得にも取り組むことで、事業基盤の更なる拡大と持続的な成長を推進していきます。

日本：アトリオン製菓(2023年-) P.78 食料・アグリ部門

ロングセラー商品を多数有する老舗菓子メーカー

- ・1945年創業、80年の歴史を有する国内老舗菓子メーカー
- ・「ヨーグレット」など、多くの方々に愛され続けるロングセラー商品群が強み
- ・商品開発力とマーケティング力を強化し、菓子・食品製造領域の事業拡大を目指す



欧州：Euroma Holding (2022年-)

食品機能材・調味料の総合ソリューションプロバイダー

- ・調味料分野における欧州第3位の規模
- ・自動化工場や豊富なレシピライブラリーを強みに、大手から中小まで幅広い顧客網を保持
- ・当社の食品機能材事業における欧州プラットフォームとして市場シェア拡大を目指す



米国：Gemsma Enterprises (2024年-)

食用スペシャリティ油脂の加工・販売事業

- ・米国西海岸エリア第1位の売上規模
- ・17カ国89社以上の広範な原料調達力と複数油脂配合のレシピ開発力の掛け合わせが強み
- ・同業他社のロールアップ買収を狙い、事業価値の最大化を目指す



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GC2027(2025年度-2027年度)
-成長加速の3年間

CSOメッセージ

事業投資のプロセス

● 特集：戦略プラットフォーム型事業

人財戦略

CHROメッセージ

DX戦略

CDIOメッセージ

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

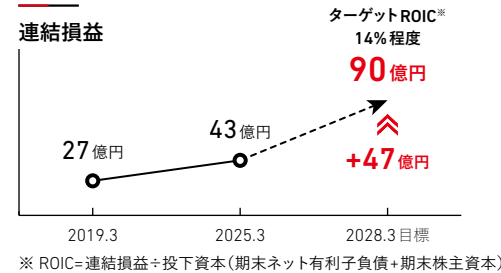
SECTION 5: 企業データ



特集 戦略プラットフォーム型事業

IT・デジタルソリューション事業

上流から下流まで一気通貫の国内法人企業向けITビジネス



成長領域

マクロ・経済環境の変容を受け、デジタル技術進展に伴うDXソリューションの機能提供機会が拡大しています。国内IT市場は、クラウドサービスの普及拡大やテレワーク環境の定着などにより、持続的な市場成長・拡大が見込まれる極めて成長性の高い事業領域です。AI・IoT・セキュリティといった先端技術の進展やIT人材不足を背景に、企業のIT・DX投資は加速しており、特にDX推進やコンサルティング、セキュリティ分野の需要が今後更に高まることが予想されます。

高付加価値

課題解決のためのコンサルティングサービスや蓄積したデータ活用ノウハウの融合、先進技術の導入を通じ、幅広い対応力・高い開発機能を有するシステムインテグレーターとしてワンストップでの包括的なソリューションを提供します。顧客ニーズに対応したソリューションを一気通貫で提供するとともに、国内外SIerとの資本業務提携等を通じ、最先端のデジタル活用の知見を蓄積することで、IT・デジタルソリューション提供機能を一層強化していきます。

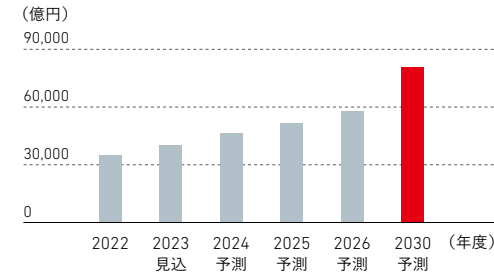
拡張性

最先端のIT技術・サービス分野の機能拡充や成長領域への投資、戦略的パートナーシップを推進していきます。事業連携・相互補完によるシナジー追求とともに、新規事業や投資・アライアンスを通じた隣接領域への積極的な展開・拡大を図ります。

戦略的ITソリューションによるDX推進支援

旺盛なDX需要による拡大が見込まれる国内IT市場において、総合ITサービスを展開する丸紅I-DIGIOグループと、DXコンサルティングサービスを展開するドルビックスコンサルティング(DOLBIX)を中核として、戦略立案からIT基盤構築・運用まで一気通貫で企業の競争優位性確立に直結するDX推進を支援していきます。

デジタルトランスフォーメーション(DX)関連の国内市場



出典：富士キメラ総研「2024 デジタルトランスフォーメーション市場の将来展望」



丸紅I-DIGIOホールディングス

- 丸紅情報システムズ・丸紅ITソリューションズ・丸紅ネットワークソリューションズ・イーツの4社の国内IT関連子会社を束ねる持株会社として2023年4月に設立されました。
- 丸紅I-DIGIOグループでは、製造ソリューション、流通・産業ソリューション、デジタルソリューション、IT基盤サービスの4事業領域でITソリューションを提供していきます。



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GC2027(2025年度-2027年度)
-成長加速の3年間

CSOメッセージ

事業投資のプロセス

- 特集: 戦略プラットフォーム型事業

人財戦略

CHROメッセージ

DX戦略

CIOメッセージ

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

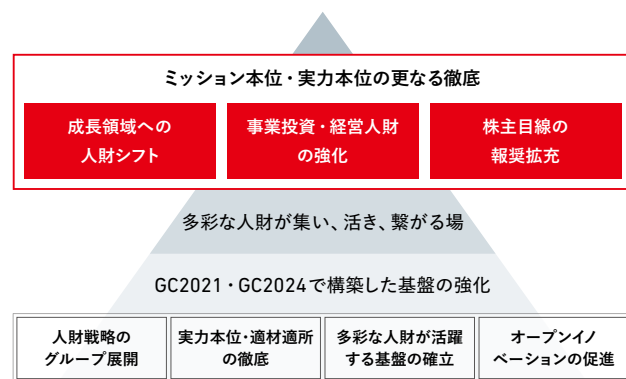
CHROメッセージ



鹿島 浩二

常務執行役員、
CHRO: Chief Human Resources Officer

グループ人財戦略の強化



人財は価値創造の原動力

「人財」は丸紅グループにとって、最も重要な資本であり、価値創造の原動力です。丸紅グループの強さは、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高い実践能力と大きな成長ポテンシャルを有する人財の豊かさにあります。こうした多彩な人財が集い、活き、繋がり新たな価値を創造する場を充実させていくことが人財戦略の基本方針です。

これまでの取り組み

現在の人財戦略のスタートは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。丸紅グループを一つのプラットフォームとして捉え、時代が求める社会課題を先取りし、グループの強み、社内外の知、一人ひとりの夢や志、様々なものを縦横無尽にクロスさせて新たな価値を創造する姿を目指す、これが、現在の人財戦略の原点です。これまでの中期経営戦略GC2021・GC2024では「丸紅人財エコシステム」を人財戦略として掲げ、経営戦略にアラインさせるための人事制度の抜本的な改革、諸施策の導入を行ってきました。

その中で最大の特徴は、2020年度から導入している「ミッションを核とする人事制度」です。この制度を通じて、各組織がメンバーの実力や特性に応じて個人のミッションを設定し、社員一人ひとりが大きなミッションに果敢に挑戦することで、人財の成長と組織の戦略実行力向上を促進してきました。

丸紅には、もともと社員に経験と挑戦の場を与え、周囲はその挑戦をサポートし、成長ポテンシャルを引き出す「丸紅らしい」企業文化があります。この文化と制度の相乗効果により、より大きなミッションにこぞって挑戦する成長意欲を持った社員が着実に増えてきていると感じています。

人事制度の効果測定のため毎年実施している社員アンケートでは、「自社の処遇制度により、より大きなミッションを目指す意欲が湧く」と回答する社員の比率が年々高まっています(2019年度比で2024年度は1.4倍に増加)。

また、当社では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」と定義し、毎年エンゲージメントスコアを測定していますが、全社での総合スコアが過去から向上し続けていることに加え、エンゲージメントが高い組織の割合も毎年増加していることから、確かな手ごたえを感じています。(詳細はP.45をご覧ください。)

このように人財と組織が共に成長するサイクルを実現・加速させることで、経営戦略の達成に結び付く人財戦略を推進しています。

GC2027達成に向けた人財戦略

GC2027では、「Global crossvalue platformの追求」を成長ドライバーの一つと位置付け、持続的な企業価値向上の仕掛けとして「グループ人財戦略の強化」を実践します。

GC2027で掲げる次なる高みに到達するため、「ミッション本位・実力本位」の考え方を更に徹底し、人財の成長と組織の戦略実行力向上を一層促進していきます。

加えて、重点施策として、「成長領域への人財シフト」「事業投資・経営人財の強化」「株主目線の報奨拡充」を実行していきます。(詳細はP.42をご覧ください。)

社員一人ひとりが組織戦略にアラインした、より大きなミッションを掲げ、心を込めて取り組み、その達成を絶えず追求していけば、自ずと組織戦略そして経営戦略の実現に繋がると考えています。

この考え方を丸紅グループ全体により一層浸透させ徹底して実行していくことで、人財がGC2027達成に向けた大きな原動力となることを目指していきます。

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GC2027(2025年度-2027年度)
-成長加速の3年間

CSOメッセージ

事業投資のプロセス

特集: 戦略プラットフォーム型事業

● 人財戦略

CHROメッセージ

DX戦略

CDIOメッセージ

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

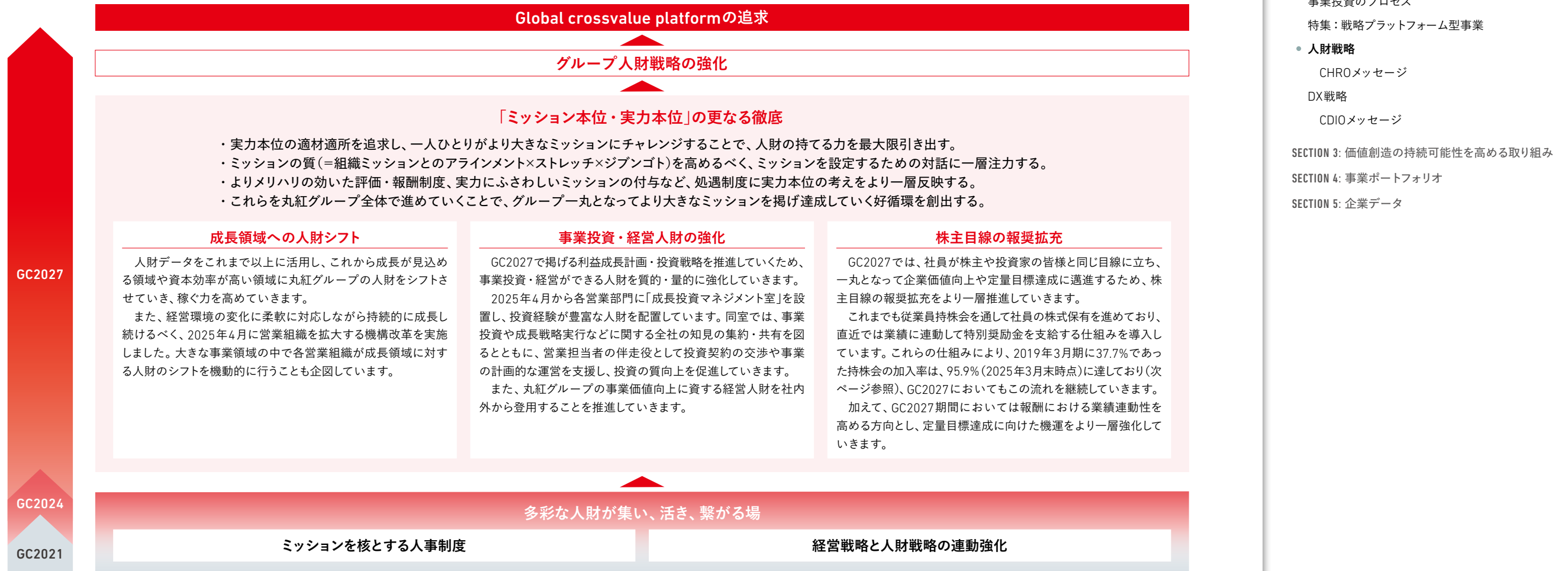
SECTION 5: 企業データ



人財戦略

GC2027の達成に向けた人財戦略 ～グループ人財戦略の強化～

丸紅グループ全体で、これまで注力してきた「ミッション本位・実力本位」の考え方を更に徹底し、人財の持てる力を最大限に引き出していきます。同時に、グループ一丸となって更なる「高み」に到達するための重点施策として、「成長領域への人財シフト」「事業投資・経営人財の強化」「株主目線の報奨拡充」に取り組みます。



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GC2027(2025年度-2027年度)
-成長加速の3年間

CSOメッセージ

事業投資のプロセス

特集: 戦略プラットフォーム型事業

- 人財戦略

- CHROメッセージ

- DX戦略

- CDIOメッセージ

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

「多彩な人財が集い、活き、繋がる場」～これまでの取り組みとその進捗～

これまでの中期経営戦略GC2021・GC2024で構築してきた「多彩な人財が集い、活き、繋がる場」は、人財戦略の重要な基盤です。

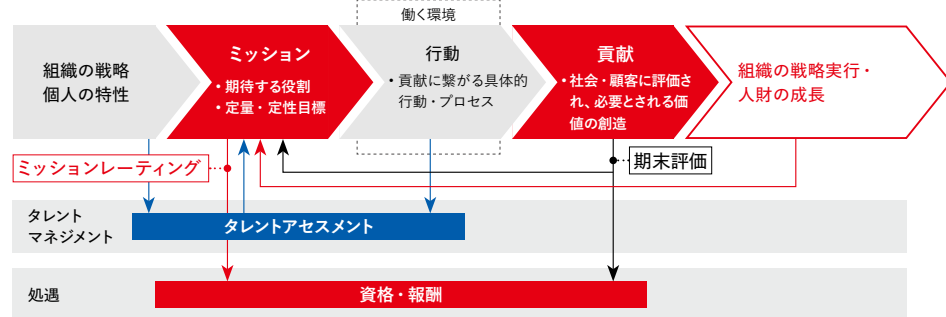
ミッションを核とする人事制度

ミッションレーティングの導入

各組織が個人の能力や特性に応じてミッション(期待役割および定量・定性目標)を設定し、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、実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。社員がより大きなミッションへこぞって挑戦し、キャリア・オーナーシップが一層促進されることで、人財と会社が共に成長し、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



職掌制度の改定 ～ミッションレーティングの全社員への適用～

2024年7月から、従来の「総合職」と「一般職」という職掌区分を廃止するとともに、ミッションレーティングの仕組みを非管理職を含む全社員に適用しました。

従来は、これは総合職の仕事、これは一般職の仕事といった区分をしている場合もありましたが、この制度改定を機に、現場レベルで、業務の棚卸を進める組織、定型業務をアウトソース・IT化する組織が出るなど、誰が何に取り組むのが最適かを考える変化が生まれています。

経営戦略と人財戦略の連動強化

タレントマネジメントコミッティ

経営戦略と統合した人財戦略を推進するために、社長・CHRO・CSO・CAOを主要メンバーとする人財戦略会議「タレントマネジメントコミッティ」を開催し、当社の人財戦略において重要度が高いアジェンダの議論を深めています。(2025年3月期開催数：6回)

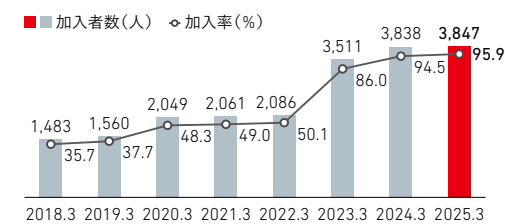
経営層と社員の対話

丸紅グループでは、経営層と社員が直接繋がる機会を通じて経営理念や在り姿、戦略を議論・共有することを重視しています。定期的に社長と社員の意見交換会を実施しているほか、社長と新入社員のクロストークセッションや、社員が社長へ直接意見を届けられるフォームの開設などを行っています。

従業員持株会制度

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、従業員持株会への加入を奨励し、特別奨励金の支給も行っています。

従業員持株会制度加入者数/加入率



「多彩な人財が集い、活き、繋がる場」の主な実績・KPI

“集う”	単体正社員に占めるキャリア入社者の比率	2025年3月期: 15.7%	2024年3月期比: +0.9pt
	新卒採用に占める女性比率	2025年3月期: 42.9%	目標: 40-50%程度
“活きる”	エンゲージメントサーベイスコア	2025年3月期: 偏差値 62.4	2024年3月期比: +1.2pt
	女性管理職比率	2025年3月期: 9.6%	目標(2026年3月期): 10%以上
“繋がる”	社内人財公募等異動件数	6年累計(2020-2025年3月期): 204件	
	クロスバリューコイン P.46参照	4年累計(2022-2025年3月期): 2,384件/10,582コイン	

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GC2027(2025年度-2027年度)
-成長加速の3年間

CSOメッセージ

事業投資のプロセス

特集: 戦略プラットフォーム型事業

● 人財戦略

CHROメッセージ

DX戦略

CDIOメッセージ

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

多彩な人財が“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、多彩な人財が必要不可欠です。丸紅グループをより多彩に強く進化させるために、様々な手法で魅力の発信や人財へのアプローチを行っています。

魅力発信の強化 ～採用競争力の向上～

自社説明会や社員訪問などによる社員と学生の接点最大化、AIを用いたキャリア形成支援、新卒・キャリア採用共通オウンドメディアの構築など、対面とデジタルの掛け合わせによる丸紅の魅力の発信を強化しています。

外部評価

(株)ダイヤモンド・ヒューマンリソース「2025年【春】(26卒就活後半戦調査)大学生が選んだ就職人気企業ランキング」*の女性ランキングで1位に選出されました。

* 2026年3月卒業・修了予定の大学生・大学院生が対象。文系男性、理系男性、文系女性、理系女性の4つのランキングで構成。

		21年卒後半戦	24年卒後半戦	26年卒後半戦
女性	文系	5位	2位	1位
	理系	9位	9位	1位
男性	文系	5位	4位	3位
	理系	7位	8位	4位

Pick Up

採用HPリニューアル

新採用HP「できないことは、みんなでやろう。」では、ビジネス・カルチャー・社員など、様々な切り口で当社情報を公開しています。2025年3月期に新設した採用Instagramも、新採用HPのデザインに合わせ、リニューアルしています。



多彩な人財が「集う」施策の詳細
https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/26/?id=anc_02_01



多彩な人財へのアプローチ ～採用チャネルの強化～

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彩な人財へアプローチしています。(2025年3月期採用者数：新卒 77名／キャリア 47名)

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。明確なビジョンを持った志高い人財の獲得を目的としています。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21部署が実施し、全体で21名が入社しました。
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。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人財を募集・採用しています。2025年3月期入社は全体で47名です。
リファラル採用	採用チャネルの強化と多様化を目的に、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。

Pick Up

AI面談

丸紅では、(株)MQueと共に、総合商社初のケーススタディ形式のAI面談を共同開発し、新卒採用において選考前の体験型プログラムとして本格運用を開始しました。このAI面談では、学生が丸紅のリアルなビジネス課題を題材に、AIとの対話を通じて状況判断や意思決定を疑似体験しながら、自らの思考を深めていくことができます。

従来の面接では実現が難しかった一人ひとりへのフィードバックを通じて、学生の自己分析の質の向上とキャリア形成を支援しています。

2025年3月までに600名を超える学生が参加し、約95%の参加者が「自己理解に役立った」と回答するなど、思考を深める新たな就活体験として高い評価を得ています。





人財戦略

多彩な人財が“生きる”

丸紅グループにおける人財開発の機会を通し多彩な人財を強化していきます。その人財が健康でエンゲージメント高く、生き生きと長く活躍できる環境を目指して各種施策に取り組んでいます。

人財開発

企業価値の源泉となる人財の成長・活躍を促進すべく、丸紅グループの強い経験・スキルを現場で伝承する「On the Job Training」と新たな知・スキルを獲得するための「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

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



エンゲージメントサーベイ

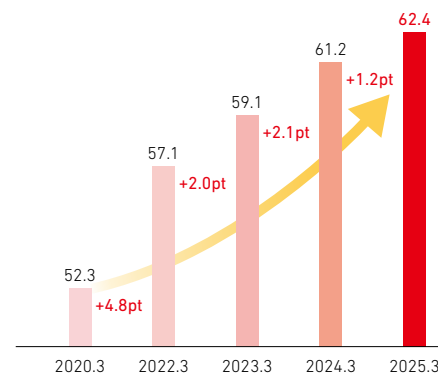
丸紅では、エンゲージメントを「個人と組織が一体となり、双方の成長に貢献し合う関係」であると考え、エンゲージメントスコア[※]を測定しています。これまでの人財戦略の効果は、当社のエンゲージメントスコアが着実に向上してきたことにも表れています。

当社の2025年3月期の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2025」において、大手企業部門(5,000名未満)で「第2位」を受賞しました。

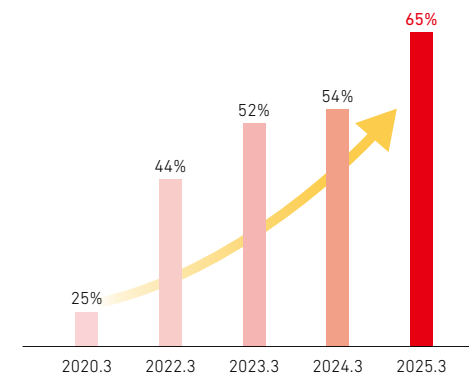
本サーベイの結果を踏まえ、改善を希望する組織に対して「組織改善プログラム」を提供しています。改善に向けたアクションプランを策定・実行することで、プログラムに参加した多くの組織でスコアが改善する結果が得られています。こうした取り組みを通じて、エンゲージメントスコアが高い組織の割合も年々上昇しています。



エンゲージメントスコア(偏差値)



エンゲージメントスコアの高い組織の割合



・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を表します。「エンゲージメントスコアが高い」組織とは、組織別のエンゲージメントスコアが「信頼関係が強固な状態」を表す基準値以上の偏差値となっている組織を指します。

Pick Up

Marubeni Learning Platform (MLP)

人財開発プラットフォーム「MLP」を導入し、社員自身がミッションの達成やキャリアの実現に向けてアップスキル・リスキルに積極的に取り組み、上司は可視化された学習履歴をもとに、対話を通じて部下の成長へのサポートを強化することで、社員の成長を一層加速することを目指しています。



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、CAOを最高責任者として、健康リテラシーの向上、がん・生活習慣病対策、メンタルヘルス対応、女性の健康維持・増進への取り組みの強化などの健康経営施策を推進しています。



・丸紅は「健康経営銘柄」に3年連続で選定されています。

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GC2027(2025年度-2027年度)
-成長加速の3年間

CSOメッセージ

事業投資のプロセス

特集: 戦略プラットフォーム型事業

- ・人財戦略

CHROメッセージ

DX戦略

CDIOメッセージ

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

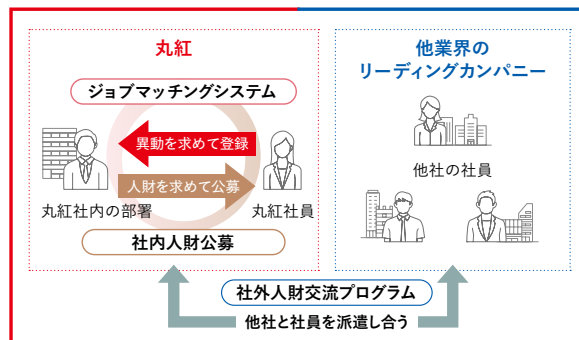
人財戦略

多彩な人財が“繋がる”

社内外の組織を超えた人財の繋がり強化は、新たな価値創造の源泉と考え、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を、国内外で推進しています。

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。



オープンイノベーション

15%ルール・クロスケット・クロスバリューコイン

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

M-Alumni(まるムナイ)

当社とアルムナイもしくはアルムナイ同士のネットワーク形成や、ネットワークを通じた価値共創を目的として、2023年11月よりアルムナイコミュニティ「M-Alumni(まるムナイ)」の運営をしています。

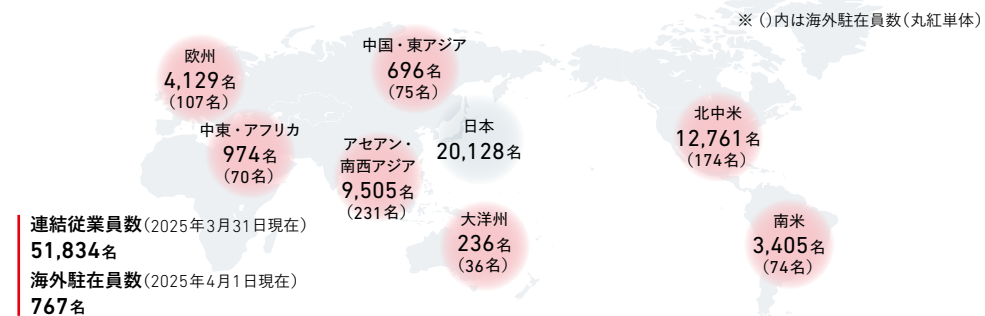


多彩な人財が「繋がる」施策の詳細
https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/26/?id=anc_02_03



グローバルネットワーク

丸紅グループでは、全世界に約52,000名の連結従業員を擁し、丸紅単体社員の767名が海外に駐在しています。グループ内の多様な人財が国を超えて連携することで、現地ニーズを的確に捉えた事業展開を通じたグローバル成長と持続的価値創造を追求しています。



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ています。

丸紅グループ・ワークショップ

国内外グループ各社および海外店の上位マネジャー層を対象に、丸紅グループへの理解を深め、グループ各社のビジネスの共有などを行う「丸紅グループ・ワークショップ」を毎年開催しています。企業・組織の枠組みを超えた協働・交流の促進の機会として、国内外で活躍している多様なバックグラウンドを持つグループ社員のネットワークづくりにも寄与しています。



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GC2027(2025年度-2027年度)
 -成長加速の3年間

CSOメッセージ

事業投資のプロセス

特集: 戦略プラットフォーム型事業

● 人財戦略

CHROメッセージ

DX戦略

CDIOメッセージ

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

「多彩な人財が集い、生き、繋がる場」の全体に通じる注力事項として、ダイバーシティ・マネジメントを推進しています。多様な社員が個々の「違い」をより積極的に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。

女性活躍推進2.0 (2022年8月～)

女性活躍推進2.0の詳細
https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/27/?id=anc_03_01



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、女性が当社の経営やビジネスの意思決定により深く関わる状態を目指し、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。女性活躍推進に関する状況については、社長・CHRO・CSO・CAOを主要メンバーとする人財戦略会議「タレントマネジメントコミッティ」においてモニタリングしています。

“集う”

採用の更なる強化

新卒・キャリア採用を合わせた採用全体(単体)に占める女性比率を40-50%程度にすることを目指しています。

2025年3月期入社では、新卒採用で42.9%、キャリア採用で12.8%、両者を合わせて全体で31.5%となっており、目標の達成に向けて、特にキャリア採用における女性の採用強化を図っていく必要があります。

また、単体正社員に占める女性比率を30%以上にすることを目指しており、2025年3月期にこれを達成しています。

採用に占める女性比率 (2025年3月期)

キャリア採用	新卒採用
12.8%	42.9%

単体正社員に占める女性比率

2023年3月期	2025年3月期
28.9%	30.1%

単体管理職に占める女性比率

2023年3月期	2025年3月期
8.2%	9.6%

「社員は性別・国籍・年齢などの属性に関わらず均等な機会がある」への否定回答 (2025年3月期)

男性社員	女性社員
19.6%	22.9%

3.3pt差

“生きる”

成長機会の拡大、計画的配置・登用の推進

単体管理職に占める女性比率を2026年3月期までに10%以上にすることを目指しています。

各組織で、階層別の女性社員数・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。

2025年3月期から、総合職と一般職の「職掌の壁」を廃止し、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ています。実力があれば誰でも管理職になることができる制度のもと、意欲ある女性社員の成長の後押しを一層強化していきます。

“繋がる”

意識・風土の醸成、推進体制の強化

丸紅では、2018年より毎年「国際女性デー」(3月8日)を「活き活き働く女性を応援する日」として、グループ全体で「Marubeni International Women's Day」を開催し、ダイバーシティ推進への意識啓発・風土醸成を図っています。

当社の組織風土について「社員は性別・国籍・年齢などの属性に関わらず均等な機会があると思わない」と回答した社員の割合には、男女で3.3ptの差が見られ、こうした認識のギャップを生む背景・要因を分析し、対策を講じていく必要があります。

ワークライフマネジメント施策

丸紅では、価値創造の源泉である人財が、仕事と家庭の両立に悩み退職してしまうことや、キャリアアップの機会を諦めざるを得ないことなどを、経営上のリスクとして捉え、制度・風土の両面からアプローチすることが重要であると考えています。労働人口の減少や働くことへの価値観の多様化といった環境変化に対応しながら、社員がライフステージに関わらず、「持続的なキャリア形成」と「個人・組織双方の高いパフォーマンス発揮」を実現できるよう、様々なワークライフマネジメント施策を実施しています。

2025年3月期からは、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「ファミサポリモートプログラム」を新たに導入しました。

Pick Up

プラチナくるみんプラス認定

丸紅では、不妊治療と仕事との両立にも積極的に取り組んでおり、2025年4月に、厚生労働大臣より「プラチナくるみんプラス」認定を取得しました。



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GC2027(2025年度-2027年度)
 -成長加速の3年間

CSOメッセージ

事業投資のプロセス

特集: 戦略プラットフォーム型事業

● 人財戦略

CHROメッセージ

DX戦略

CDIOメッセージ

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

CDIOメッセージ



及川 健一郎

代表取締役 副社長執行役員、

CDIO：Chief Digital Innovation Officer、情報ソリューション部門、次世代事業開発部門、次世代コーポレートディベロップメント部門統括役員

変化の時代におけるデジタル基盤強化の重要性

世界はかつてないほど変化が速く、先行きが不透明な時代となっています。このような環境下で持続的な成長を実現するためには、私たち自身が高速かつ柔軟に変化し続けることが不可欠であり、デジタルの影響を的確に捉え、高度に活用していくことが前提条件となります。当社は「攻め」と「守り」の両面から、デジタル基盤の強化に取り組んでいます。

「攻め」のデジタル基盤： グループ丸でのバリューアップ推進

「攻め」の側面では、2025年4月に体制を刷新し、CDIOのもとに情報企画部、デジタル・イノベーション部を配置するとともに、情報ソリューション部門、次世代事業開発部門、次世代コーポレートディベロップメント部門を統括することで、IT・DXリソースの連携を一層強化できる体制を整えました。これにより、グループ各社の生産性の更なる向上や個社ごとのバリューアップを通じて、事業の成長を支えています。

特に生産性の更なる向上には注力しており、一例として生成AIやBI(Business Intelligence)ツールといったDX基盤をグループ全体に展開しています。これにより、従業員がより創造的な業務に集中できる環境を整備し、業務効率化と新たな価値創出の両立を実現しています。PMI(Post Merger Integration)においても投資後のバリューアップ施策の実行のみならず、DD(Due Diligence)段階から事業成長やガバナンス強化によるバリューアップを見据え、その余地・方向性を確認し、投資後のPMI・施策実行まで一貫通貫で伴走支援する体制も整えています。また、投資に関する知見の集約・共有も進めており、グループ全体での投資判断の質を高め、リスクをコントロールしながら成長領域への資本配分を最適化しています。

「守り」のデジタル基盤： IT基盤の刷新とセキュリティ強化

一方で、「守り」の側面も極めて重要です。デジタル活用が進展するほど、IT基盤の役割は一層大きくなっています。当社では、多様化するワークスタイルやAI等の最先端技術の活用に対応するため、基幹システムの刷新やITインフラのフルクラウド化を進めています。また、これら環境整備と不可分な情報セキュリティ対策が益々重要性を増しています。丸紅グループでは、高度化するサイバー攻撃による情報漏洩や業務停止等の抑止を目的として、従来の取り組みであるITセキュリティガバナンスフレームワークに基づいた体制の整備や継続的な対策に加え、IoTやOT(Operational Technology)といった領域へのセキュリティ対策を強化する方針です。

GC2027実現に向けたデジタル活用の推進

GC2027の実現に向けては、デジタルを単なる手段としてではなく、経営の根幹を支える「攻め」と「守り」双方の基盤として位置付け、全社一丸となって取り組むことが不可欠です。今後もデジタル活用によりグループ各社の成長を広く底上げし、丸紅グループ全体の収益力と企業価値の更なる向上、ひいてはPERの持続的な改善を実現してまいります。そして、持続的な成長と価値創造に果敢に挑戦し続けます。

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GC2027(2025年度-2027年度)
-成長加速の3年間

CSOメッセージ

事業投資のプロセス

特集：戦略プラットフォーム型事業

人財戦略

CHROメッセージ

● DX戦略

CDIOメッセージ

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デジタルの活用とイノベーションの推進

丸紅グループの事業群は、新事業の創出を目指すデジタル機能とイノベーション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 デジタル機能の活用、② DX成功事例の標準化と横展開、③ 新事業の創出・育成施策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 デジタル機能の活用

DX推進体制：内製による機動力向上

デジタル・イノベーション部(DI部)が全社DX戦略の指揮・推進部隊として機能しながら、情報企画部や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、総勢約300名の専門人財体制で全社のDX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事例：国内太陽光発電施設の案件売買事業の立ち上げ・業務効率化支援

丸紅が保有する太陽光発電施設を顧客が丸紅から直接購入できるとともに、太陽光発電施設を保有中の顧客が丸紅に直接売却もできる国内太陽光発電施設の案件売買事業の立ち上げにあたり、DI部は当事業の構想段階から主にデジタルの面で参画してきました。

特に、発電所の買取時に必要となる土地リスク評価を高速で行うデジタルツールを構築し、評価に必要な時間を大幅に削減し、取引のボトルネックを解消することで、より大きな規模の取引成立に貢献しています。



DX基盤の拡充：各人が生産性向上に取り組める環境の整備

DXにより価値の創造を行うためには、一人ひとりの生産性向上も重要です。丸紅では生成AIやAIエージェントの基盤となるアプリMarubeni Chatbotを内製開発・導入しており、登録者はグループ全体で13,000名以上(2025年5月時点)、年換算90万時間の業務削減効果がありました。

また高度なプログラミングスキルが無くともビジネスアプリが作れるツールMicrosoft Power Platformを提供。e-learningやハンズオン、社内課題をデジタルで解決する実践プログラム「デジタルチャレ」のテーマへの採用等を通じた市民開発の促進と多様な活用方法の提供により全社的な効果創出を図っています。

生成AI導入による業務削減効果の内訳

内訳	丸紅株式会社	事業会社
資料/契約等の内容検討・作成・要約・翻訳	37%	32%
情報収集/リサーチ、アイデア出し	33%	27%
メール・チャット対応	13%	11%
会議の議事録作成・要約	6%	6%
データ整理・分析、プログラミング	7%	19%
その他	4%	5%

② DX成功事例の標準化と横展開

DI部では、DXを効果的に推進しているグループ会社の事例を体系的に収集し、その成功要因を多角的に分析しています。技術、プロセス、組織文化などの観点から得られたベストプラクティスを標準化し、グループ内の他事業会社でも適用可能な実践的フレームワークの構築を進めています。これにより、個別の成功体験を組織知として蓄積・展開し、グループ全体の変革を加速させています。

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GC2027(2025年度-2027年度)
-成長加速の3年間

CSOメッセージ

事業投資のプロセス

特集：戦略プラットフォーム型事業

人財戦略

CHROメッセージ

● DX戦略

CDIOメッセージ

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デジタルの活用とイノベーションの推進

③ 新事業の創出・育成施策

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。



7年間で21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。

また2025年3月期は起業家でもあるタレント・田村淳氏による特別講演を実施。新規事業の根幹となる、何事にも好奇心を持ち、失敗を恐れず挑戦する大切さを、経験談を交えて伝えていただきました。

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を推進するにあたり、社内の専門集団である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200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



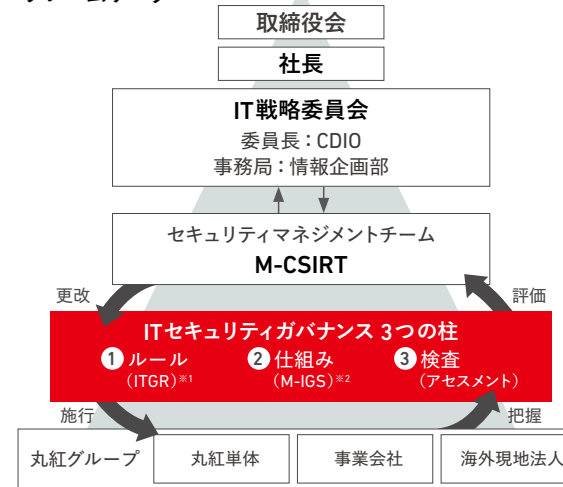
難しく営業部だけでは進められない新規案件をDI部が助成・支援する取り組みです。これまでに14案件の実証実験を行い、内容はすべて全社に報告し可視化・ノウハウ化を進めています。

ITセキュリティ

1. 体制

丸紅グループはITセキュリティガバナンスフレームワークを通じてグループ全体のセキュリティリスクの低減を図っています。CDIOを委員長とするIT戦略委員会を設け、セキュリティ面での課題把握および対応方針の策定を行うとともに、セキュリティインシデント発生時にインシデントを統括管理するセキュリティマネジメントチーム(M-CSIRT)にて対応を行う体制を構築しています。

ITセキュリティガバナンスフレームワーク



※1 ITGR (Marubeni Group IT Governance Rules)：グループ共通ITガバナンスルール
※2 M-IGS (Marubeni IT Governance and Service)：グループ共通ITサービス

2. 具体的な対策

対策の3つの柱として、①グループ各社が遵守すべき情報セキュリティ全般のグループ共通ITガバナンスルールを整備しています。また、②当該ルールに準拠したセキュアなグループ共通ITサービスを、原則すべてのグループ会社へ提供し、あわせて③ITガバナンスルール遵守状況の検査(アセスメント)を定期的実施しています。

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GC2027(2025年度-2027年度)
-成長加速の3年間

CSOメッセージ

事業投資のプロセス

特集：戦略プラットフォーム型事業

人財戦略

CHROメッセージ

● DX戦略

CDIOメッセージ

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