

## Section

## 価値創造の実践

- 
- 19 中期経営戦略GC2027
  - 20 CSOメッセージ
  - 21 事業投資プロセス
  - 22 成長投資マネジメント室 座談会
  - 24 核となる戦略プラットフォーム型事業
  - 31 CAOメッセージ
  - 32 リスクマネジメント
  - 33 CDIOメッセージ
  - 34 デジタル・AI戦略
  - 35 CHRO×米州・欧州HR統括者 鼎談
  - 38 人財戦略

**SECTION 3:**  
価値創造の実践

中期経営戦略GC2027

CSOメッセージ

事業投資プロセス

成長投資マネジメント室 座談会

核となる戦略プラットフォーム型事業

CAOメッセージ

リスクマネジメント

CDIOメッセージ

デジタル・AI戦略

人財戦略

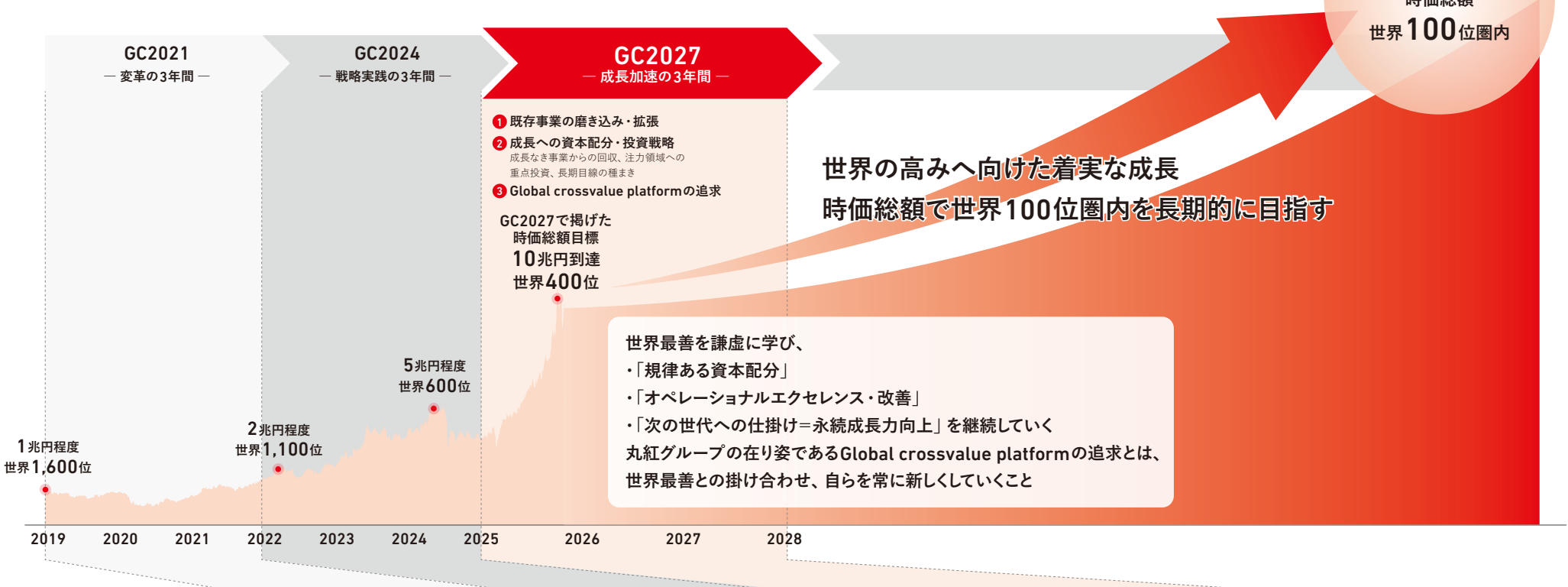
CHRO×米州・欧州HR統括者 鼎談

人財戦略

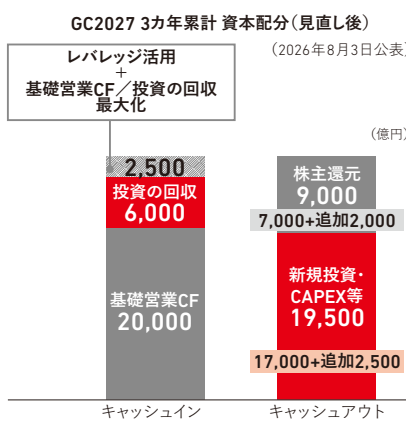
SECTION 1:  
丸紅の在り姿とCEOメッセージSECTION 2:  
丸紅の価値創造**SECTION 3:**  
価値創造の実践SECTION 4:  
持続的成長を担保する  
ガバナンスとサステナビリティSECTION 5:  
事業ポートフォリオSECTION 6:  
企業データ

## 中期経営戦略GC2027

2030年度へ向けた長期的な経営戦略の第3段階



|                          | GC2021               |          | GC2024                             |          | GC2027                    |                               |                    |
|--------------------------|----------------------|----------|------------------------------------|----------|---------------------------|-------------------------------|--------------------|
|                          | 定量目標                 | 実績       | 定量目標                               | 実績       | 定量目標                      | 2025年度実績                      | 2026年度見通し          |
| 連結純利益                    | 3,000億円              | 4,243億円  | 4,000億円                            | 5,030億円  | 6,200億円以上<br>(CAGR 10%程度) | 5,439億円                       | 5,800億円            |
| 基礎営業キャッシュ・フロー<br>(3カ年累計) | 12,000億円             | 13,039億円 | 13,000億円                           | 17,387億円 | 20,000億円                  | 5,751億円                       | 6,600億円            |
| 総還元性向                    | (株主還元方針：連結配当性向25%以上) |          | (株主還元方針：累進配当の導入／<br>総還元性向30～35%程度) |          | 40%程度<br>累進配当の継続          | 年間配当額 1,765億円<br>自己株取得額 550億円 | 1,850億円<br>1,450億円 |
| ROE                      | 10%以上                | 23.0%    | 15%                                | 14.2%    | 15%                       | 13.6%                         | 13～14%             |
| 新規投資・CAPEX等<br>(3カ年累計)   | 9,000億円程度            | 約7,400億円 | 10,000億円程度                         | 12,290億円 | 17,000億円程度<br>(計画／右図参照)   | 3,949億円                       | 6,700億円            |
| 回収(3カ年累計)                | —                    | —        | 2,000億円                            | 6,710億円  | 6,000億円(計画)               | 2,768億円                       | 2,300億円            |
| ネットDEレシオ                 | 0.7倍程度               | 0.83倍    | 0.7～0.8倍程度                         | 0.54倍    | —                         | —                             | —                  |



### SECTION 3: 価値創造の実践

#### > 中期経営戦略GC2027

CSOメッセージ

事業投資プロセス

成長投資マネジメント室 座談会

核となる戦略プラットフォーム型事業

CAOメッセージ

リスクマネジメント

CDIOメッセージ

デジタル・AI戦略

人財戦略

CHRO×米州・欧州HR統括者 鼎談

人財戦略

SECTION 1:  
丸紅の在り姿とCEOメッセージ

SECTION 2:  
丸紅の価値創造

### SECTION 3: 価値創造の実践

SECTION 4:  
持続的成長を担保する  
ガバナンスとサステナビリティ

SECTION 5:  
事業ポートフォリオ

SECTION 6:  
企業データ

## 中期経営戦略GC2027 持続的な企業価値向上に向けた経営基盤の強化

### CSOメッセージ

事業ポートフォリオの進化、リーンな本社と現場主導の経営、  
そして投資判断からバリューアップまでを支える仕組みを組み合わせ、  
世界の高みへの歩みを進めていきます。

#### 水野 博通

常務執行役員  
CSO：Chief Strategy Officer  
(投融资委員会 委員長)



#### 時価総額世界100位圏内に向けて

中期経営戦略GC2027のもと、当社は持続的な企業価値向上に向け、経営基盤の強化を着実に進めています。その要は、投資の質と精度を高めること、そして現場が自ら価値を生み出し続ける組織能力を高めることです。これにより、丸紅グループとして成長の再現性を高め、環境変化に左右されにくい強固な事業基盤を築いていきます。

#### 核となる戦略プラットフォーム型事業の拡充と次なる成長機会の創出

中核となるのは、核となる戦略プラットフォーム型事業の拡充です。高付加価値の商品・サービス、顧客基盤、事業機能、そして現場で培った知見を有機的に結びつけ、競争優位を継続的に磨き込むことで、収益性・成長性・拡張性を兼ね備えた事業基盤を更に厚くしていきます。

また、持続的成長には長期目線での「種まき」も不可欠です。将来の事業ポートフォリオ進化に繋がるテーマを幅広く育成し、既存事業の収益力向上と次の成長の柱の育成を両立させます。

#### リーンな本社とグループ会社の自律自走

成果を創出するには、各グループ会社の自律自走が極めて重要です。現場に近いところで意思決定のうえ実行し、各社が自ら戦略を描き、検証して、磨き上げる力を高めることが、丸紅グループ全体の競争力強化に繋がります。当社は現場への人財配置を加速するとともに、本社機能の見直しにも取り組んでいます。目指すのは、改善文化の浸透、生産性向上、機能強化を通じて、限られた人財を現場支援、価値創造、リスク対応など重要機能へ重点的に振り向ける「リーンな本社」です。迅速かつ実効性のある支援を行う体制に転換することが、グループ会社の自律自走を支える基盤になると考えています。

#### 投資判断からバリューアップまでを支える仕組みと体制

2026年4月には、社長直轄のバリュークリエーションオフィス（以下、VCO）を設立しました。VCOはPMIやバリューアップの知見を集約・体系化し、グループ会社の成長支援、生産性向上、組織運営の高度化を後押しします。更に、重要案件の初期段階で戦略的論点を議論する「勝ち筋セッション」や、過去案件の失敗事例から学び、勝ち筋へ反転する「負け筋からの学びの場」も開始しました。知見と実践の循環により投資精度を高め、丸紅グループ全体の持続的な企業価値向上を実現していきます。

#### 組織能力を高める機構改革 ～リーンな本社とグループ会社の自律自走を支える基盤の整備～

2025年4月～

2026年4月～

世界の高みへ

##### 営業組織の再編

- 16営業本部を10営業部門に再編  
新たな社会のニーズや課題に対応し、事業ポートフォリオの入れ替え・良質化および拡大を一層推進すべく、営業組織体制の機構改革を実施。オペレーティング・セグメントを集約することで、各組織における対面事業領域を拡張し、全部門が注力領域・成長領域へのシフトを加速できる組織体制に変更
- 次世代コーポレートディベロップメント部門を除く各営業部門に「成長投資マネジメント室」新設

##### コーポレートスタッフグループの再編

- 社長直轄の「バリュークリエーションオフィス（VCO）」新設（P.21参照）
- 業務親和性の高い組織を統合し各部の業務範囲を拡大。業務効率化と強化すべき業務への重点的な人財リソース配分を図ることで、本社機能の高度化および本社のリーン化を推進する機構改革を実施。
  - 「サステナビリティ推進部」「IR・SR部」「広報部」を統合し、CFO傘下の「ステークホルダーエンゲージメント部」設立
  - 「人事部」「総務部」を統合し、「人事総務部」設立
  - 「法務部」「コンプライアンス統括部」を統合し、「法務・コンプライアンス部」設立

### SECTION 3： 価値創造の実践

中期経営戦略GC2027

#### ＞ CSOメッセージ

事業投資プロセス

成長投資マネジメント室 座談会

核となる戦略プラットフォーム型事業

CAOメッセージ

リスクマネジメント

CDIOメッセージ

デジタル・AI戦略

人財戦略  
CHRO×米州・欧州HR統括者 鼎談

人財戦略

SECTION 1：  
丸紅の在り姿とCEOメッセージ

SECTION 2：  
丸紅の価値創造

SECTION 3：  
価値創造の実践

SECTION 4：  
持続的成長を担保する  
ガバナンスとサステナビリティ

SECTION 5：  
事業ポートフォリオ

SECTION 6：  
企業データ



## 事業投資プロセス

“負け筋から勝ち筋への転換”×“投資の精度向上”×“PMI・バリューアップの型化”により投資の質を高め、企業価値向上を追求します。

### 負け筋からの学びの場

2026年度開始

#### 過去の教訓の組織知化

- 2025年度は「勝ち筋の伝搬」として、戦略プラットフォーム型事業説明会を複数回開催し、グループ内の成功事例を全社共有。
- 2026年度からは「負け筋からの学びの場」として、縦割組織の中に埋もれがちな過去の失敗案件を教訓として体系化し、全社共有。負け筋を反転させることにより、勝ち筋を追求。



### 勝ち筋セッション

2026年度開始

#### 経営ー営業部門間の早期アライメント

- 事業投資の初期検討段階から経営と営業部門がアライメントをとることで透明性を確保しつつ、戦略論点・リスクシナリオ・負け筋仮説を多角的に議論する目的で、「勝ち筋セッション」を開始。
- 論点整理後にデューデリジェンスを実施することで、審議の質および投資の精度向上を追求。

### 事業投資 プロセス

#### 勝ち筋の伝搬・負け筋からの学びの場（組織知化）

#### 営業部

1 領域設定・案件選定  
(オリジネーション)

2 勝ち筋セッション  
(論点整理)

3 デューデリジェンス  
(リスク検証)

4 投資判断  
(審議)

投融資委員会 経営会議 取締役会

5 PMI・バリューアップ  
(磨き込み)

6 モニタリング  
(成果検証)

成長投資マネジメント室

バリュークリエーションオフィス（VCO）

### 成長投資マネジメント室

2025年4月  
設立

#### 案件組成・投資設計の専門機能

- 各営業部門に投資に特化した専門組織を組み込み
- 案件組成の早期段階からハンズオンで営業部をサポート
- 領域設定・案件選定・回収設計をリード
- 投資知識の集約・深化および知見・ノウハウを蓄積・共有

### バリュークリエーションオフィス（VCO）

2026年4月  
設立

#### PMI・バリューアップ機能

- 現場目線による究極のグループ会社・営業部門支援
- 偏在していたPMI・バリューアップ専門人財を集約
- 投資前のバリューアップ仮説の設計と投資後の施策推進
- デジタル活用を含め企業価値最大化を推進

GC2027における  
成長ドライバー

磨き込み

成長投資

GCP追求

VCOの役割

- グループ会社の成長実現支援
- 本社・グループ会社の生産性向上

- PMI機能の高度化
- バリューアップ支援

- 勝ち筋・負け筋の体系化・伝搬

※GCP：Global crossvalue platform

## SECTION 3： 価値創造の実践

中期経営戦略GC2027

CSOメッセージ

### ＞ 事業投資プロセス

成長投資マネジメント室 座談会

核となる戦略プラットフォーム型事業

CAOメッセージ

リスクマネジメント

CDIOメッセージ

デジタル・AI戦略

人財戦略  
CHRO×米州・欧州HR統括者 鼎談

人財戦略

SECTION 1：  
丸紅の在り姿とCEOメッセージ

SECTION 2：  
丸紅の価値創造

### SECTION 3： 価値創造の実践

SECTION 4：  
持続的成長を担保する  
ガバナンスとサステナビリティ

SECTION 5：  
事業ポートフォリオ

SECTION 6：  
企業データ



## 成長投資マネジメント室 座談会

# 投資の「型」を全社へ波及させ、次なる成長を先導する。“セトマ”の挑戦

丸紅グループは中期経営戦略GC2027において、更なる成長を加速させるため「成長への資本配分・投資戦略」を掲げています。その中核を担う組織として、各営業部門に「成長投資マネジメント室」（以下、セトマ）が新設され、投資の専門組織として全社的な質の向上を推進しています。本鼎談では、食料・アグリ部門、エアロスペース・モビリティ部門、次世代事業開発部門の各成長投資マネジメント室長が集い、セトマ設立の背景から、部門ごとの活動の違い、この1年で見えてきた変化や課題、そして今後の展望について語り合いました。

### 成長投資の質を高める、現場密着型の専門組織

**登坂：**私は以前、旧インフラプロジェクト本部で10年以上、M&Aや事業投資に継続的に携わってきました。現在所属するエアロスペース・モビリティ部門は、投資の経験が豊富なチームとそうでないチームが混在しており、組織全体として投資スキルを底上げする必要があります。会社が求める「投資の専門家」としての知見やノウハウは、扱う商材や業界を超えて通用する普遍的なものです。そのため、部門の枠を超えて投資の専門知識を還元し、案件の質を高めることがセトマに求められている重要な役割だと認識しています。

**伊藤：**私自身は、食品事業部で新規案件のソーシングと投資実行を営業の現場で経験してきましたが、その現場で培った知見を現在のセトマでの活動に活かしています。

**緒方：**私は次世代事業開発部門（2019年度設立）の立ち上げ期から参画し、それ以前は電力やエネルギー、経営企画など幅広い領域での事業開発を経験してきました。私たちの部門でも、新しい事業領域を切り拓いていくためには、投資の精度を高める専門部隊が欠かせません。セトマが各部門に設置されたことで、投資の

ノウハウがより現場に近いところで共有されるようになり、全社的な投資の質の向上に大きく寄与していると感じています。

**伊藤：**次に、私たちの具体的な役割についてお話しします。セトマの役割は、各営業部が主導する投資あるいは撤退案件の伴走です。食料・アグリ部門では、2025年度の例として、豪州の肉牛肥育事業であるRangers Valleyの売却案件<sup>※1</sup>をセトマがサポートし、投資回収を実行しました。また、私たちの部門では、営業部が主導する案件の伴走だけでなく、部門の広範な事業領域の中で、どの分野に注力して投資し、逆にどこから撤退するかという、領域選定の戦略をセトマが策定し、部門へ提言することを大きなミッションにしています。その戦略に基づき、新規案件の発掘や撤退案件の立案を行い、営業部と一体となって進めていくことを重要な役割と考えています。



伊藤 大輔

食料・アグリ部門  
成長投資マネジメント室長

**登坂：**事業の価値向上を主に担うバリュークリエーションオフィス（VCO）（詳細はP.21参照）も案件によっては初期段階から入ってもらっている案件もありますが、VCOがPMI機能高度化やバリューアップにより軸足を置いているのに対し、セトマは新規案件のソーシングから案件開発、実際の相手方との交渉、社内決裁に至るまで、投資の最前線で動くフロントヘビーな役割を担っています。

※1 豪州肉牛肥育事業に係る株式譲渡について（2025年10月16日リリース）（<https://www.marubeni.com/jp/news/2025/release/00037.html>）

**緒方：**セトマは投資実行の最前線を担いつつ、経営層に近い目線で案件を俯瞰し、重要な論点を整理したうえで、投資規律を踏まえた案件の「型」を各部門に構築していく役割を担っています。規律を徹底しながら、新規投資の積極的な推進を行うことが、私たちの非常に重要な役割と言えます。また、新規投資先の価値向上を見据え、ソーシングの段階からVCOのDXやPMI機能をアピールし、協業しながら投資を実行するアプローチも実践しています。

### 営業部と同じ目線で案件をつくり、投資の「型」を広げる

**伊藤：**営業部との関わり方は、部門の特性やこれまでの投資経験によって大きく異なります。食料・アグリ部門では、過去を振り返っても投資経験が少なかった営業部も多いため、セトマが自らアイデアを出し、戦略策定から案件の実行までを主導的に引っ張る「先導型」のアプローチをとることも多いです。

**登坂：**エアロスペース・モビリティ部門はハイブリッド型と言えます。投資経験が豊富で領域も定まっているチームに対しては、モデルの構築や契約書の整備、相手方との交渉サポートといった形で伴走します。航空機アフターマーケット部品販売の米国DASI社の



登坂 洋一

エアロスペース・モビリティ部門  
成長投資マネジメント室長

## SECTION 3: 価値創造の実践

中期経営戦略GC2027

CSOメッセージ

事業投資プロセス

### ＞ 成長投資マネジメント室 座談会

核となる戦略プラットフォーム型事業

CAOメッセージ

リスクマネジメント

CDIOメッセージ

デジタル・AI戦略

人財戦略

CHRO×米州・欧州HR統括者 鼎談

人財戦略

SECTION 1:  
丸紅の在り姿とCEOメッセージ

SECTION 2:  
丸紅の価値創造

## SECTION 3: 価値創造の実践

SECTION 4:  
持続的成長を担保する  
ガバナンスとサステナビリティ

SECTION 5:  
事業ポートフォリオ

SECTION 6:  
企業データ



緒方 伸也

次世代事業開発部門  
成長投資マネジメント室長

## 成長投資マネジメント室 座談会

### 投資の「型」を全社へ波及させ、次なる成長を先導する。“セトマ”の挑戦

株式追加取得による完全子会社化<sup>※2</sup>は、こうした伴走型の関与が形になった案件の一つです。一方で、経験が少ないチームに対しては、伊藤さんの部門のように領域選定から深く入り込み、セトマが中心となって案件を牽引する案件もあります。

**緒方**：次世代事業開発部門でも、投資案件に不慣れなチームに対しては初歩的な事業計画の策定やデューデリジェンスの進め方から指導しつつ、共に案件をつくり上げていく先導支援を行っています。扱う商材や事業のタイムラインの違いというよりも、各チームの投資の経験値によって、私たちの関わり方やサポートの深度が変わってくるというのが実態です。

**登坂**：セトマが発足して1年が経過しましたが、確かな手応えを感じています。当初は、営業部から「部門のお目付け役」のように見られることもありましたが、実際に現場に入り込み、手を動かして交渉を先導することで、「セトマを活用したほうがよい」という認識に変わってきました。今では営業部と同じレベルで案件の情報が集まるようになり、私たちが主導した案件が決裁に至るなどの成果ははっきりと出ています。一方で、既存事業のオペレーションの細部にまで踏み込んだ磨き込みや、実際の撤退の実行については、まだ道半ばであり、今後更に取り組みを深めていく必要があると感じています。

**伊藤**：私たちの部門でも同様の変化がありました。昨年の前半に領域選定の戦略を提示した際は、現場に反発や戸惑いもありましたが、1年間地道に活動を続ける中で、今では各営業部から戦略面での相談が自発的に来るようになりました。時間をかけて関係を構築したことで、現場から頼られる存在へと変わってきた実感があります。

**緒方**：私たちの部門では、目に見える成果として、セトマのメンバーが営業部と二人三脚で進めた新規案件も生まれてきており、スイス・オーストリアの工作機械販売会社TOLUS Group AGを買

収<sup>※3</sup>するなど、実際の連携が形となって表れてきています。部門全体としても、投資規律を意識した重要論点を押さえた案件の仕立て方、すなわち投資の「型」が定着してきました。

#### 「攻め」と「守り」を両立し、再現性ある成長投資へ

**緒方**：活動を進める中で、常に難しさを感じるのは「攻め」と「守り」のバランスです。経営側からは投資規律の徹底という「守り」を強く求められますが、ハードルを上げすぎると営業部から案件が上がってこなくなります。かといって営業部に寄り添いすぎると規律が緩むというジレンマがあり、この距離感のとり方には細心の注意を払っています。

**登坂**：ブレーキを踏みすぎると相談されなくなってしまうからね。「このままでは絶対に通らないが、こうすれば通る可能性が高まる」というように、前向きな形でブレーキをかけつつ、案件を正しい方向へ導くことが重要です。営業部との信頼関係を築き、「セトマの意見を聞いてよかった」と思ってもらえるまでのステップが、全体の中で最も苦労した点です。

**伊藤**：人材育成の観点からは、「打席数」と「打率」のバランスも非常に重要です。打率を上げることはもちろん大事ですが、経験値を高めるためには、良い案件を数多く経験する「打席数」の確保が不可欠です。デューデリジェンスのスクープ設定やアドバイザーの起用など、本では学べない実務のノウハウは、案件の実行を通じてしか得られません。検討途中で撤退するケースも含めて、様々な案件に触れることが実務における目利き力の蓄積に直結するため、このバランスをどうとるのが私たちの課題でもあります。また、対象企業の魅力を言語化・定量化して社内の説明する能力も、投資リテラシーとして徹底する必要があります。

**伊藤**：中期的な展望としては、会社の方針である「戦略プラットフォーム型事業」へ新規案件を継続的に加え、その拡張と強化に貢献することが私たちの最大のミッションです。現在、戦略プラットフォームとして定義されていない事業分野においても、新たなプラットフォーム化を見据えた戦略をつくり、案件を一つずつ積み上げていきたいと考えています。

**登坂**：同感です。各営業部の領域での確な投資仮説をつくり、それに合致する案件をソーシングし実行していくことで成果を出していきたいです。これを数多くこなすことで、適切な案件を確実に実行する体制を整え、戦略プラットフォーム型事業の創出に注力していきます。この実践の過程を通じて、営業部も私たち自身も経験を積み、結果として次世代の投資人材が育っていくと確信しています。また、セトマで得た知見を出身部署へ還元するため、営業部との間で人材ローテーションを回すことが重要と考えています。

**緒方**：次世代事業開発部門は新しい部署であり、人材の多様性も増えています。セトマ自身が投資プロセスを進めるうえでのプラットフォームとして機能できるよう、私たち自身の知見を更に高めるとともに、投資経験が浅いチームやメンバーでもセトマの機能を活用して案件を実現できる「仕組み化」を図っていきます。成長投資支援と人材の育成を両輪で進め仕組み化していくことで、丸紅グループ全体の持続的な企業価値向上に貢献していきたいですね。



※2 米国DASI社の株式追加取得による完全子会社化について（2026年4月3日リリース）（<https://www.marubeni.com/jp/news/2026/release/00016.html>）  
※3 スイス・オーストリアの工作機械販売会社TOLUS Group AGの完全子会社化について（2026年7月10日リリース）（<https://www.marubeni.com/jp/news/2026/release/00030.html>）

## SECTION 3: 価値創造の実践

中期経営戦略GC2027

CSOメッセージ

事業投資プロセス

### ＞ 成長投資マネジメント室 座談会

核となる戦略プラットフォーム型事業

CAOメッセージ

リスクマネジメント

CDIOメッセージ

デジタル・AI戦略

人財戦略  
CHRO×米州・欧州HR統括者 鼎談

人財戦略

SECTION 1:  
丸紅の在り姿とCEOメッセージ

SECTION 2:  
丸紅の価値創造

### SECTION 3: 価値創造の実践

SECTION 4:  
持続的成長を担保する  
ガバナンスとサステナビリティ

SECTION 5:  
事業ポートフォリオ

SECTION 6:  
企業データ



# 核となる戦略プラットフォーム型事業

丸紅グループは持続的な企業価値向上のため、事業ポートフォリオの戦略プラットフォーム型事業へのシフトを推進しています。戦略プラットフォーム型事業とは、「成長領域×高付加価値×拡張性」という「勝ち筋」を備えたビジネスモデル。中でも「核となる戦略プラットフォーム型事業」はそれらの「勝ち筋」に加え、確かな利益成長の実績（右図参照）に裏付けされた事業群です。「核となる戦略プラットフォーム型事業」への重点投資とその拡大が、当社の資本効率向上と高い利益成長を力強く牽引していきます。

160年以上にわたる事業経験から導き出した、  
「勝ち筋」としての3つの要素



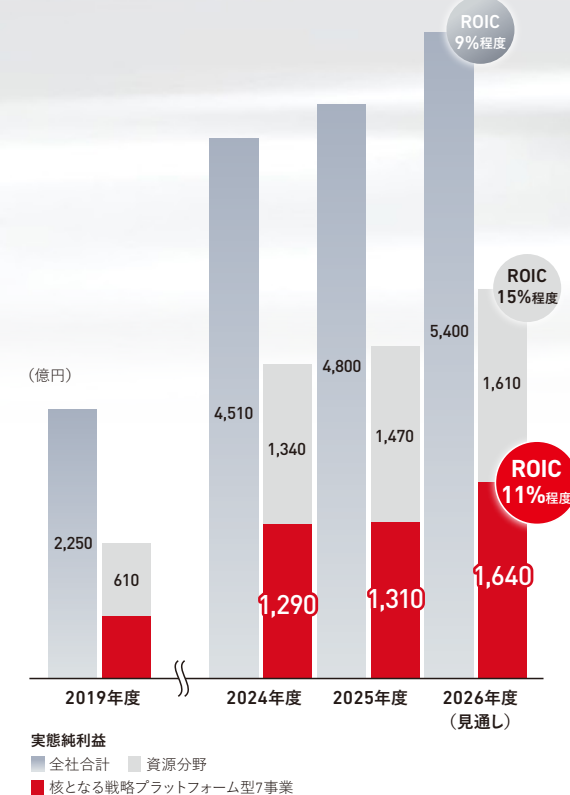
## 7つの核となる戦略プラットフォーム型事業



## 勝ち筋の裏付けとなる成長の軌跡（定量面） 実態純利益の推移

- ▶ 全社  
CAGR 13%
- ▶ 資源分野  
CAGR 15%
- ▶ 核となる戦略プラットフォーム型7事業  
CAGR 18%

（注）2019～2026年度見通しのCAGR



## SECTION 3: 価値創造の実践

中期経営戦略GC2027

CSOメッセージ

事業投資プロセス

成長投資マネジメント室 座談会

### > 核となる戦略プラットフォーム 型事業

CAOメッセージ

リスクマネジメント

CDIOメッセージ

デジタル・AI戦略

人財戦略

CHRO×米州・欧州HR統括者 鼎談

人財戦略

SECTION 1:  
丸紅の在り姿とCEOメッセージ

SECTION 2:  
丸紅の価値創造

## SECTION 3: 価値創造の実践

SECTION 4:  
持続的成長を担保する  
ガバナンスとサステナビリティ

SECTION 5:  
事業ポートフォリオ

SECTION 6:  
企業データ

# 「勝ち筋」の伝搬と 戦略プラットフォーム型事業群が牽引する企業価値の向上

## Point. 1

### 核となる戦略プラットフォーム型事業の更なる成長

機能強化・生産性改善・ロールアップ投資などにより成長を加速

## Point. 2

### 成長余地の大きい 戦略プラットフォーム型事業の核化・大型化

## Point. 3

### 新たな 戦略プラットフォーム型 事業の構築

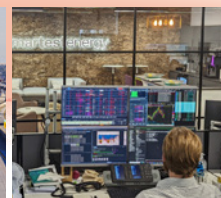
インフラ事業・ファイナンス事業のサービス化  
資源のサプライチェーンマネジメント化  
長期目線の種まき



農業資材販売事業



北米モビリティ事業



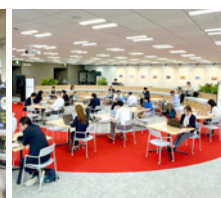
電力卸売・小売事業



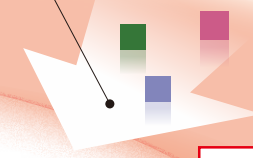
航空機アフター  
マーケット・  
アセットトレード事業



食品マーケティング・  
製造事業



IT・デジタル  
ソリューション事業



NEW



医薬品販売事業

## Point. 4

### 成長なき事業 からの回収

戦略プラットフォーム型事業に  
なり得ない既存事業からの回収

核となる戦略プラットフォーム型事業で確立された「勝ち筋」を、特定の事業にとどまらず丸紅グループ内に伝搬させていきます。その実現に向けて、2026年度に新設した「バリュークリエーションオフィス（VCO）」を通じて、成功のDNAを言語化・型化し、丸紅グループ内で共有・活用できる形へと磨き上げていきます。更に、「成長投資マネジメント室」の機能や「勝ち筋セッション」などの仕組みを活用し、投資精度の向上を図っていきます。これらの施策を通じて、次の戦略プラットフォーム型事業を連続的に創出し、最終的にはポートフォリオ全体を戦略プラットフォーム化していきます。資本効率が高く、かつ利益成長の大きい戦略プラットフォーム型事業に資本を集中シフトすることで、「非資源ROIC10%以上」そして「ROE15%」の達成を目指します。

## SECTION 3: 価値創造の実践

中期経営戦略GC2027

CSOメッセージ

事業投資プロセス

成長投資マネジメント室 座談会

### > 核となる戦略プラットフォーム 型事業

CAOメッセージ

リスクマネジメント

CDIOメッセージ

デジタル・AI戦略

人財戦略

CHRO×米州・欧州HR統括者 鼎談

人財戦略

SECTION 1:  
丸紅の在り姿とCEOメッセージ

SECTION 2:  
丸紅の価値創造

SECTION 3:  
価値創造の実践

SECTION 4:  
持続的成長を担保する  
ガバナンスとサステナビリティ

SECTION 5:  
事業ポートフォリオ

SECTION 6:  
企業データ



## CASE | 01

## 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社は、世界有数の農作物生産国である米国において、自社で開発する独自品の提供やデジタル技術を活用した土壌分析などの「ソリューション提供力」により顧客のロイヤルティを高め、信頼関係を築いてきました。引き続き商品・サービスの拡充とともに、継続的なM&Aを通じ、米国内での着実なシェア拡大に努めます。また現在、丸紅は、この確立された「勝ち筋」を成長市場であるブラジル・Aubos Real社へと展開しており、確実なスケラビリティと利益成長を実現しています。

SECTION 3:  
価値創造の実践

中期経営戦略GC2027

CSOメッセージ

事業投資プロセス

成長投資マネジメント室 座談会

核となる戦略プラットフォーム  
型事業

CAOメッセージ

リスクマネジメント

CDIOメッセージ

デジタル・AI戦略

人財戦略

CHRO×米州・欧州HR統括者 鼎談

人財戦略

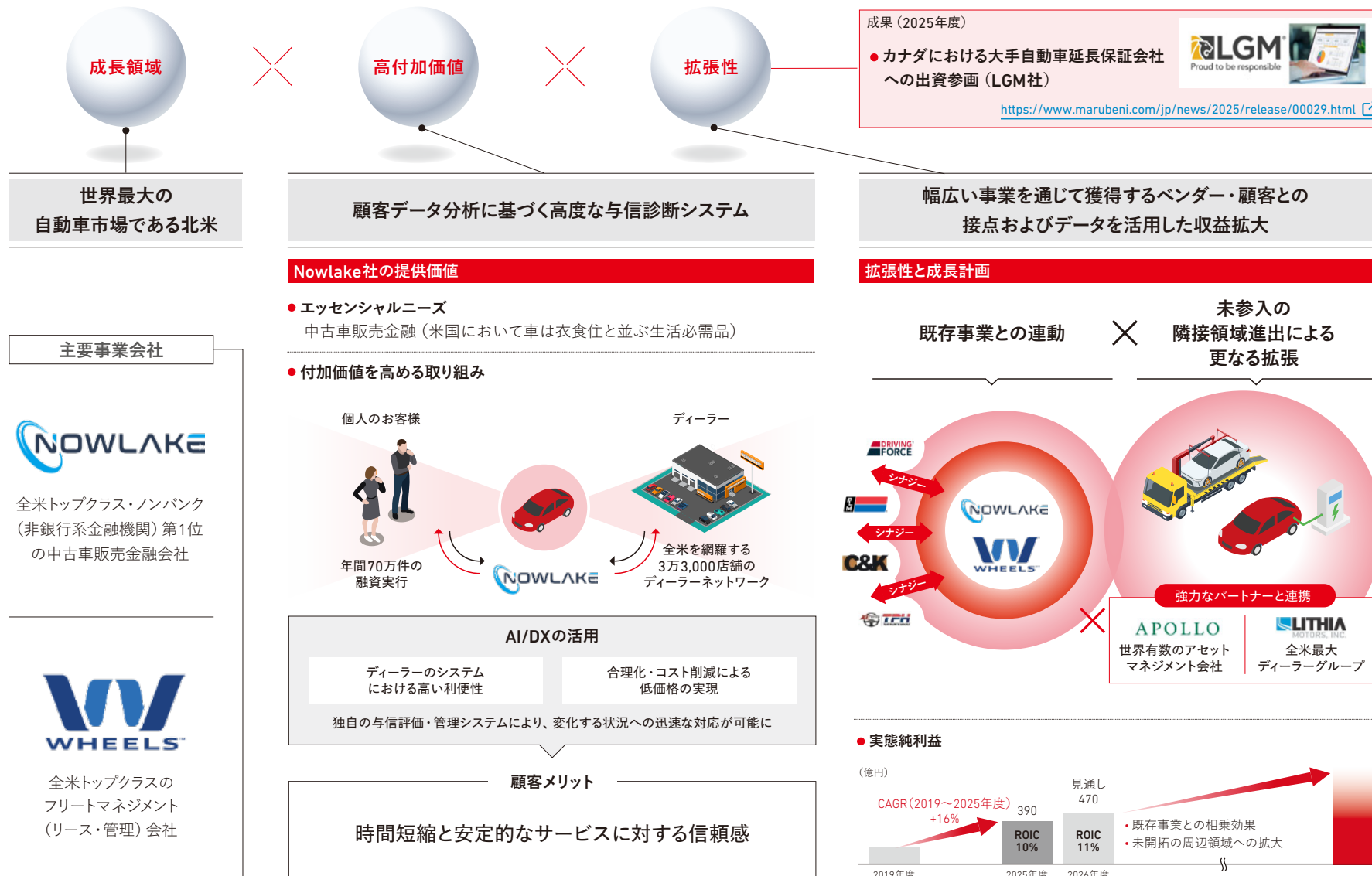
SECTION 1:  
丸紅の在り姿とCEOメッセージSECTION 2:  
丸紅の価値創造SECTION 3:  
価値創造の実践SECTION 4:  
持続的成長を担保する  
ガバナンスとサステナビリティSECTION 5:  
事業ポートフォリオSECTION 6:  
企業データ

## CASE | 02

## 北米モビリティ事業

世界最大のモビリティ市場である北米地域において、  
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各種サービスを提供

丸紅の北米モビリティ事業の中核を担うのはディーラーを通じて消費者向け中古車ローンを提供するNowlake社と、企業における車両調達から管理まで一括して請け負うWheels社です。  
今後もプラットフォームを活用して各事業を連動させるとともに、自動車バリューチェーンにおける未参入の隣接領域への拡張により、更なる成長を目指していきます。

SECTION 3:  
価値創造の実践

中期経営戦略GC2027

CSOメッセージ

事業投資プロセス

成長投資マネジメント室 座談会

＞ 核となる戦略プラットフォーム  
型事業

CAOメッセージ

リスクマネジメント

CDIOメッセージ

デジタル・AI戦略

人財戦略

CHRO×米州・欧州HR統括者 鼎談

人財戦略

SECTION 1:  
丸紅の在り姿とCEOメッセージSECTION 2:  
丸紅の価値創造SECTION 3:  
価値創造の実践SECTION 4:  
持続的成長を担保する  
ガバナンスとサステナビリティSECTION 5:  
事業ポートフォリオSECTION 6:  
企業データ



## CASE | 03

## 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

丸紅は、2001年に英国でSmartestEnergy社（以下、SEL社）を設立し、同社で培った高度なリスク管理や再生可能エネルギーを活用したグリーン電力供給・環境証書取引、高付加価値の商品・サービスなどを強みに、欧州・米州・豪州に進出しています。また、2025年度にはSEL社と丸紅新電力株式会社の共同出資により丸紅パワートレーディング株式会社を設立し、国内における電力トレーディング事業を開始しました。今後も電力市場の自由化・脱炭素化の波を捉え、電力卸売・小売事業をコアに、分散型電源や蓄電池、需給調整などの他事業との掛け合わせを通じて、総合的なエネルギーマネジメントへの取り組みを推進していきます。

SECTION 3:  
価値創造の実践

中期経営戦略GC2027

CSOメッセージ

事業投資プロセス

成長投資マネジメント室 座談会

核となる戦略プラットフォーム  
型事業

CAOメッセージ

リスクマネジメント

CDIOメッセージ

デジタル・AI戦略

人財戦略

CHRO×米州・欧州HR統括者 鼎談

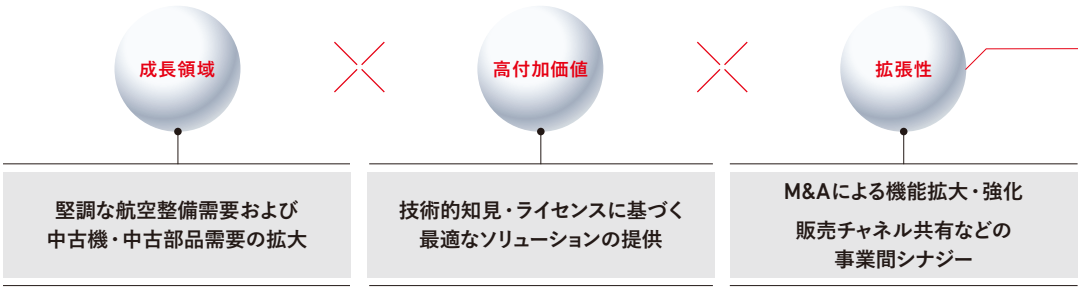
人財戦略

SECTION 1:  
丸紅の在り姿とCEOメッセージSECTION 2:  
丸紅の価値創造SECTION 3:  
価値創造の実践SECTION 4:  
持続的成長を担保する  
ガバナンスとサステナビリティSECTION 5:  
事業ポートフォリオSECTION 6:  
企業データ





CASE | 04 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

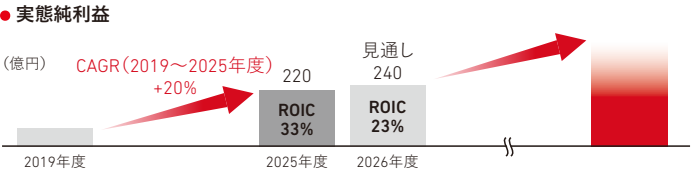


主要事業会社 Magellan | DASI ほか

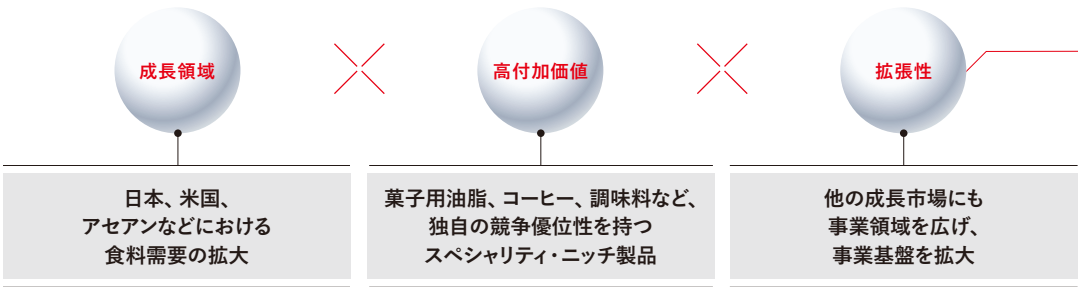
成果 (2026年4月3日)

- 米国DASI社株式追加取得・完全子会社化

<https://www.marubeni.com/jp/news/2026/release/00016.html>



CASE | 05 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を構築

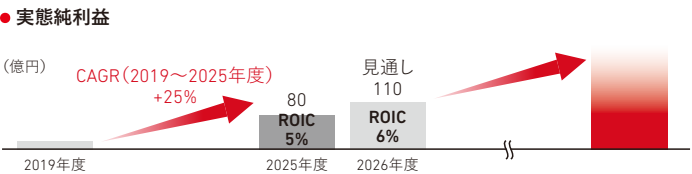


主要事業会社 アトリオン製菓 | Gemsa ほか

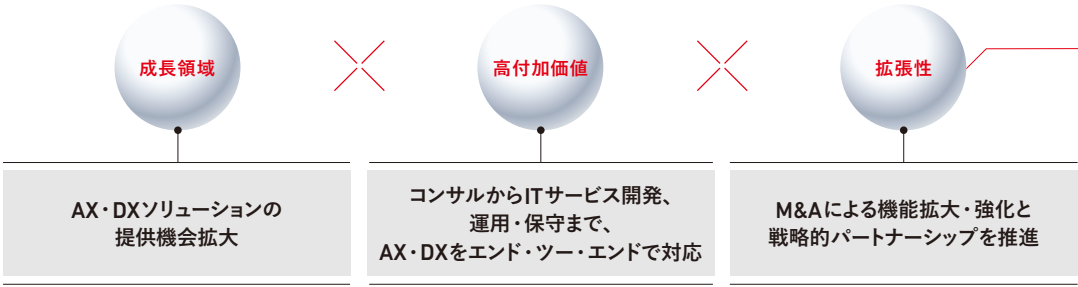
成果 (2025年度)

- 米国におけるアイスクリーム製造事業への参入 (Bubbies社)

<https://www.marubeni.com/jp/news/2025/release/00027.html>



CASE | 06 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



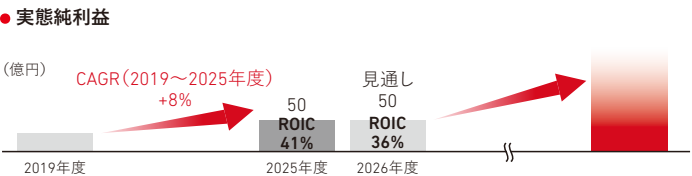
主要事業会社 丸紅I-DIGIO | ドルビックスコンサルティング ほか

成果 (2025年度)

- 丸紅I-DIGIOによる中本・アンド・アソシエイツへの出資参画

<https://www.marubeni.com/jp/news/2025/group/00029.html>

丸紅I-DIGIO NAKAMOTO & ASSOCIATES



SECTION 3: 価値創造の実践

中期経営戦略GC2027

CSOメッセージ

事業投資プロセス

成長投資マネジメント室 座談会

核となる戦略プラットフォーム型事業

CAOメッセージ

リスクマネジメント

CDIOメッセージ

デジタル・AI戦略

人財戦略

CHRO×米州・欧州HR統括者 鼎談

人財戦略

SECTION 1: 丸紅の在り姿とCEOメッセージ

SECTION 2: 丸紅の価値創造

SECTION 3: 価値創造の実践

SECTION 4: 持続的成長を担保するガバナンスとサステナビリティ

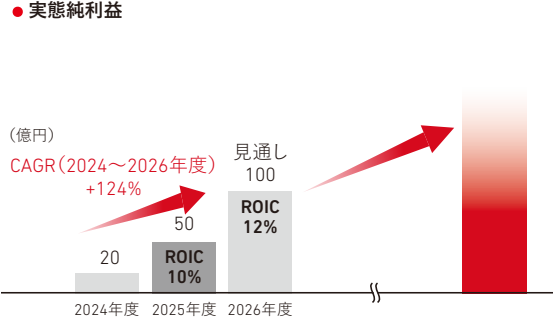
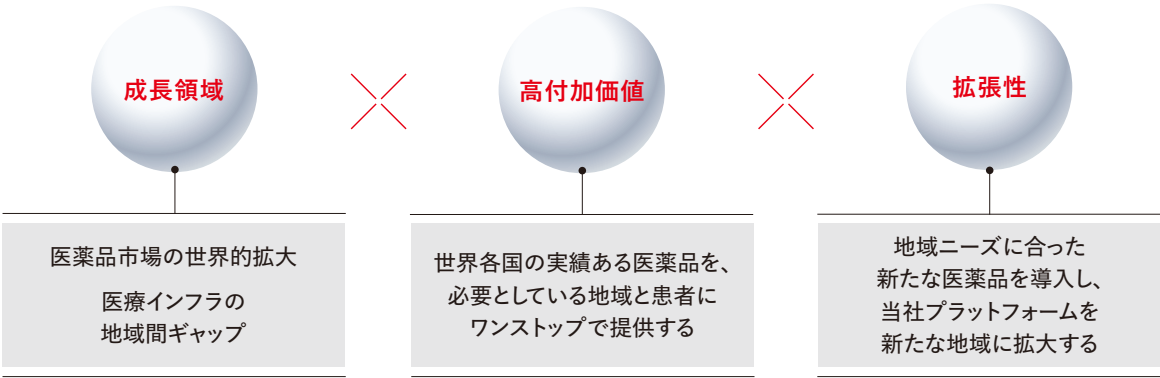
SECTION 5: 事業ポートフォリオ

SECTION 6: 企業データ

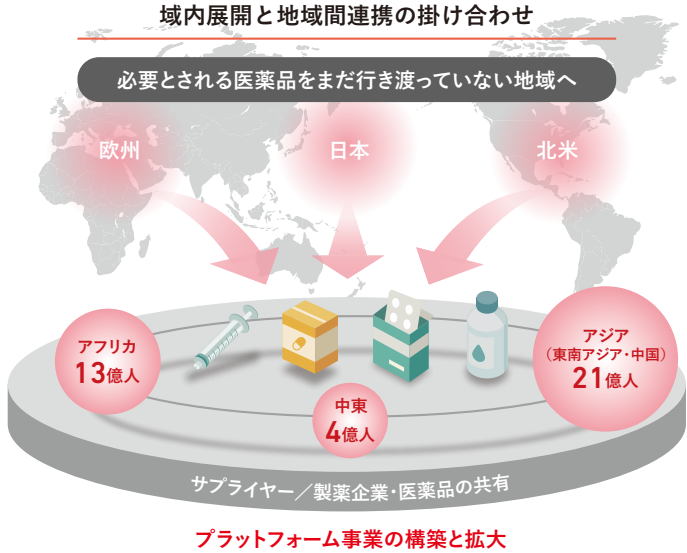
CASE | 07

医薬品販売事業 NEW

2026年度より「医薬品販売事業」が新たに核となる戦略プラットフォーム型事業に加わりました。新興国における医薬品需要という成長領域に対し、丸紅が有する強力な販売ネットワークとライセンス許認可ノウハウを掛け合わせることで、高付加価値と利益成長を実現していきます。世界各地におけるプラットフォーム構築により、医薬品先進国の優れた医薬品を新興国に届け、地域間の医療インフラ格差解消に貢献していきます。2030年度には40億人を超える人口地域をカバーし、10,000品目以上の製品の取り扱いを目指しており、医薬品事業全体で2030年度売上高1,000億円超、当社帰属利益200億円超の事業群を構築する計画です。



| 主要事業会社  |                                                         |                                                                       |                                                             |
|---------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
|         | Marubeni Pharmaceuticals                                | Phillips Pharma Group                                                 | Lunatus                                                     |
| 会社名     | 丸紅ファーマシューティカルズ                                          | Phillips Pharma Group                                                 | Lunatus Marketing & Consulting                              |
| 出資時期    | 2025年度第2四半期                                             | 2025年度第2四半期                                                           | 2022年度／2023年度                                               |
| グループ従業員 | 700名                                                    | 1,300名                                                                | 160名                                                        |
| 展開国・地域  | アジア 9カ国<br>(中国、香港、台湾、シンガポール、タイ、マレーシア、ベトナム、フィリピン、インドネシア) | アフリカ 10カ国<br>(ケニア、ウガンダ、タンザニア、ルワンダ、ザンビア、ナイジェリア、ガーナ、ナミビア、モーリシャス、マダガスカル) | 中東 9カ国<br>(UAE、サウジアラビア、カタール、オマーン、バーレーン、クウェート、ヨルダン、レバノン、イラク) |



SECTION 3:  
価値創造の実践

中期経営戦略GC2027  
CSOメッセージ  
事業投資プロセス  
成長投資マネジメント室 座談会

＞ 核となる戦略プラットフォーム型事業

CAOメッセージ  
リスクマネジメント  
CDIOメッセージ  
デジタル・AI戦略  
人財戦略  
CHRO×米州・欧州HR統括者 鼎談  
人財戦略

SECTION 1:  
丸紅の在り姿とCEOメッセージ

SECTION 2:  
丸紅の価値創造

SECTION 3:  
価値創造の実践

SECTION 4:  
持続的成長を担保する  
ガバナンスとサステナビリティ

SECTION 5:  
事業ポートフォリオ

SECTION 6:  
企業データ

## リスクマネジメント

### CAOメッセージ

複雑化する世界情勢の中で、失敗シナリオ思考とコミュニケーションを重視したリスクマネジメントにより、グループの成長を推進します。

地政学リスクの顕在化、世界経済・金融環境の変化、サプライチェーンの変容など、丸紅グループを取り巻く外部環境は一層複雑化しています。丸紅グループは、多様な国や業種に分散した事業ポートフォリオを形成し、様々なストレスシナリオに対する耐性を備えています。一方でリスクは事業機会や収益獲得の機会にもなり得ます。単にリスクを回避するのではなく、失敗シナリオ思考（Always Invert思考）に基づき、失敗に繋がるシナリオを起点にリ

スクを見極め、コントロールした上で、変革を恐れず果敢にリスクテイクすることが肝要です。丸紅グループは、企業価値の持続的な向上に向けて、この失敗シナリオ思考をリスクマネジメントの基盤に位置付けています。

また、リスクマネジメントにおいて極めて重要な要素がコミュニケーションです。経営と現場、丸紅とグループ会社、グループ内の社員同士などが、リスクに関する率直なコミュニケーションを重ね

#### 馬宮 健

常務執行役員  
CAO: Chief Administrative Officer

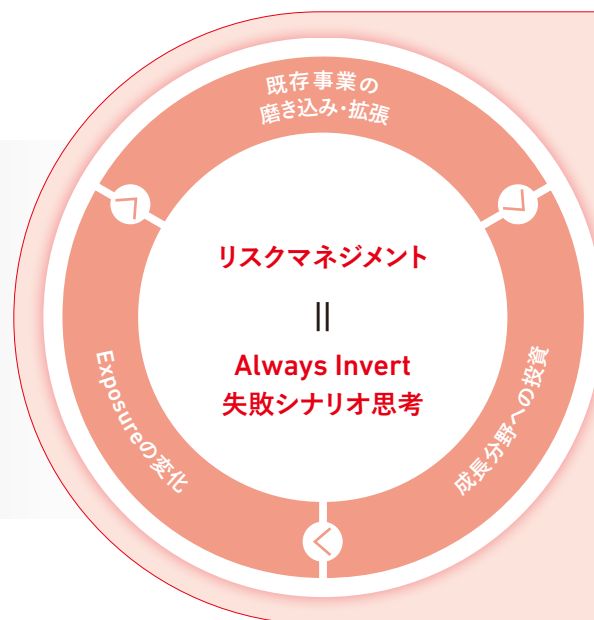


ることで、リスクの抜け漏れを防ぎ、早期の兆候把握や対応の実効性向上に繋げています。オンラインでの地理的な制約を超えたコミュニケーションや、生成AIをはじめとするDX活用を積極的に推進する一方で、必要に応じて対面での意見交換も行い、現場感や問題意識、言語化が難しい懸念の共有も重視しています。

こうした取り組みを通じて、時代の変化を企業価値向上の機会へと転換し、GC2027の成長戦略の実現に貢献していきます。

#### 時代の変化・リスク

- 社会・人口動態の変化
- 地政学・サプライチェーン
- 経済・金融環境の変化
- 技術・デジタル革新
- 環境・気候変動



#### GC2027成長戦略

- 世界の重心変化を認識し、中長期で経済成長が見込める米国・日本・アジア・アフリカを攻める
- **カントリーリスク管理を規律実践しつつ**、経済成長が見込まれる地域にて、域内内需獲得事業群を強化する
- **与信・市況リスク・統合リスク（分散効果）管理を規律実践しつつ**、勝ち筋を追求し、資本効率（ROIC-WACC）を高める
- 先端技術・デジタル革新を取り入れ型化し、価値向上施策として伝搬・推進しつつ、同時に成長なき事業からの回収を図る
- グリーンの取り組みを継続し、長期の種まきを実践していく

#### 失敗シナリオ思考の実践例

- 過去の事業投資案件で実際に顕在化したリスクを詳細に分析し、類型化したデータベースを15年以上前から構築。2025年度、これを生成AIと掛け合わせ、全社員が新規案件の検討などに活用できるツールに結実しました。
- 2026年2月に中東情勢が悪化した際には、社内外で収集した情報をもとに想定される失敗シナリオを整理・明確化。丸紅グループ内で目線を揃えたうえで、そのシナリオを回避し、期待収益を最大化するための対応策を立案し、スピード感のある意思決定に繋がりました。

### SECTION 3: 価値創造の実践

中期経営戦略GC2027

CSOメッセージ

事業投資プロセス

成長投資マネジメント室 座談会

核となる戦略プラットフォーム型事業

#### ＞ CAOメッセージ

リスクマネジメント

CDIOメッセージ

デジタル・AI戦略

人財戦略

CHRO×米州・欧州HR統括者 鼎談

人財戦略

SECTION 1:  
丸紅の在り姿とCEOメッセージ

SECTION 2:  
丸紅の価値創造

#### SECTION 3: 価値創造の実践

SECTION 4:  
持続的成長を担保する  
ガバナンスとサステナビリティ

SECTION 5:  
事業ポートフォリオ

SECTION 6:  
企業データ



## リスクマネジメント

### 主なリスク項目とその対応

| 主なリスク項目                 | リスク低減措置の例                                            |
|-------------------------|------------------------------------------------------|
| 世界経済及び産業構造の変化           | 既存ビジネスモデル見直しや新規ビジネスモデル構築                             |
| 投資等に係るリスク               | 定性リスク分析・IRR等投資基準上のリスクリターン検証                          |
| 取引先の信用リスク               | 取引先信用度に応じた信用限度内で運用する等の与信管理                           |
| 資金調達力及び調達コスト            | 資産構成に合わせた調達、安定的な流動性確保                                |
| 市場リスク                   | 為替、金利、有価証券の価格変動の管理、及び右記〔1〕参照                         |
| 長期性資産に係るリスク             | 案件選別時の精度向上・契約条件の厳格化及びモニタリング                          |
| 法的規制等                   | リスクベース・アプローチに基づくコンプライアンス管理の徹底                        |
| 重要な訴訟                   | 契約の厳格化、コンプライアンスの徹底及び保険等の活用                           |
| 環境・社会リスク                | 投融资プロセス等における潜在的リスク評価及びモニタリング                         |
| 自然災害のリスク                | BCP策定、耐震・感染症対策、物資備蓄、保険加入等                            |
| カントリーリスク                | 右記〔2〕参照                                              |
| 情報システム及び情報セキュリティに関するリスク | グループITガバナンスルール策定、グループ向けのセキュアなサービス提供、ルール遵守状況のアセスメント実施 |

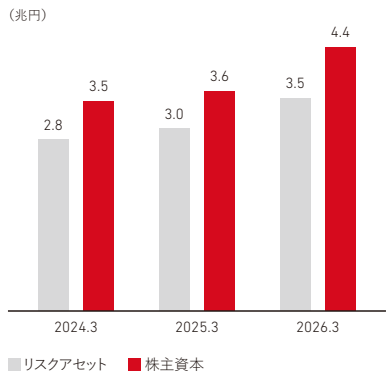
### 統合リスク管理

丸紅グループでは多岐にわたる業種および地域におけるリスクを俯瞰的に把握し、規律をもって管理するため、「統合リスク管理」を実施しています。

グループ連結ベースのエクスポージャーについて、国別、事業領域別といった様々な切り口で集計し、懸念すべき変化や特定分野への集中がないことをモニターしています。

これに加え、ストレスシナリオ下における資産価値の最大下落リスク額（リスクアセット）を定期的に計量し、これを資本や収益性などと対比することで、ポートフォリオの健全性を定期的に確認しており、2026年3月末時点での当社株主資本はリスクアセットに対して十分なバッファを確保しています。

#### リスクアセットの状況



#### 〔1〕商品市況リスク

商品市況の変動は、当社の資源分野の業績に大きな影響を与えます。また非資源分野を含め、ビジネスにおいてポジションを持つ場合、価格変動に加えて、価格変動に伴って生じうる商品の市場における流動性低下、取引相手（カウンターパーティー）のパフォーマンスや信用度低下などが各取引の損益に影響するおそれがあります。そのリスクに対しては、全社共通のルール、ならびに、管理組織ごとにリスク管理方針や運営要領を整備し、デリバティブなどを活用したヘッジ取引、商品ごとの金額・数量のポジション枠、損切限度の設定や商品・取引の特性に応じた頻度での牽制組織によるモニタリングによって、適切に管理を行っています。

#### 〔2〕カントリーリスク

安全保障環境が厳しさを増し地政学リスクが高まる中、各国間の輸出入規制や経済制裁等政策の衝突などが複雑化し、また、特定の国の政策や政治・経済・社会面の情勢変化により当社事業活動の資産価値が毀損する可能性があります。リスクを的確に把握し将来の変動を予測のうえ、リスク顕在化に備え以下の管理を行っています。

- ① 各国を政治、経済、対外支払能力面などのリスクに応じた国分類に区分し、国分類別の総枠や国ごとの枠管理を実施。
- ② リスクに見合う適正リターンを考慮する投資基準を設定。（国分類・適正リターンは定期＋随時見直し）
- ③ 輸出入規制・経済制裁コンプライアンスの観点から デューデリジェンス・モニタリングを徹底。
- ④ 貿易保険・投資保険付保や担保取得などのリスクヘッジ策を構築。

#### Pick Up

#### リスクマネジメントの丸紅グループ内連携

丸紅グループでは、リスクマネジメントの高度化に向け、グループ内の連携を重視しています。国内では、グループ会社の与信管理担当者が参加する「紅審会」を40年以上にわたり継続し、様々なテーマの研修会を実施しています（写真上）。また、米国では北米の丸紅グループ会社が集まり、各社のリスクマネジメントの最新動向を紹介するワークショップを毎年開催しています（写真下）。こうした取り組みを通じて、各社のノウハウ共有を図るとともに、担当者同士の人的ネットワーク構築を進め、グループ全体のリスク管理の高度化に繋げています。



### SECTION 3: 価値創造の実践

中期経営戦略GC2027

CSOメッセージ

事業投資プロセス

成長投資マネジメント室 座談会

核となる戦略プラットフォーム型事業

CAOメッセージ

#### ＞ リスクマネジメント

CDIOメッセージ

デジタル・AI戦略

人財戦略  
CHRO×米州・欧州HR統括者 鼎談

人財戦略

SECTION 1:  
丸紅の在り姿とCEOメッセージ

SECTION 2:  
丸紅の価値創造

### SECTION 3: 価値創造の実践

SECTION 4:  
持続的成長を担保する  
ガバナンスとサステナビリティ

SECTION 5:  
事業ポートフォリオ

SECTION 6:  
企業データ

## デジタル・AI戦略

## CDIOメッセージ

変化の激しい事業環境下において、「攻め」と「守り」のデジタル基盤を一層強化し、グループ全体の事業価値を飛躍的に高めます。

### 及川 健一郎

取締役 代表執行役副社長  
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、  
バリュークリエーションオフィス担当役員補佐



を支えています。

特に生産性の更なる向上に注力しており、一例として最新の生成AIの利用を可能にするなどといったデジタル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。また、投資や事業の磨き込み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など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ますます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など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、OT（Operational Technology）領域へのセキュリティ対策を強化しています。

## デジタル・AI戦略

### ① AI戦略全般、AIの位置付け

当社では、AIを経営・事業運営の基盤技術として位置付け、全社的な活用を推進しています。AI時代においても価値創造の源泉は「人」にあり、テクノロジーで一人ひとりの生産性と仕事の質を高めつつ、人にしかできない判断や交渉、価値創造にこそ社員やグループ各社が時間とエネルギーを振り向けられるように環境を整備しています。こうした現場でのAI技術

の活用が、業務の生産性および判断の質の向上をもたらしています。

### ① 個人業務における生産性向上

本社業務においては、日々の定型業務の隅々までAIの浸透を図っています。コーポレートスタッフグループでは、社内規程の照会、契約書の一次確認、各種リサーチやシミュレーションなど

にAIエージェントを活用し、飛躍的な業務効率化と品質向上を実現しています。これらを支えるのが、内製開発した生成AIエージェントの基盤アプリ「Marubeni Chatbot」（愛称：まるちゃ）です。登録者はグループ全体で23,000人を超えており（2026年5月末時点）、「まるちゃ」を活用した現場の自律的な市民開発により、グループ全体で年換算約170万時間の業務削減効果を創出しています。

## SECTION 3： 価値創造の実践

中期経営戦略GC2027

CSOメッセージ

事業投資プロセス

成長投資マネジメント室 座談会

核となる戦略プラットフォーム型事業

CAOメッセージ

リスクマネジメント

### > CDIOメッセージ

デジタル・AI戦略

人財戦略  
CHRO×米州・欧州HR統括者 鼎談

人財戦略

SECTION 1：  
丸紅の在り姿とCEOメッセージ

SECTION 2：  
丸紅の価値創造

### SECTION 3： 価値創造の実践

SECTION 4：  
持続的成長を担保する  
ガバナンスとサステナビリティ

SECTION 5：  
事業ポートフォリオ

SECTION 6：  
企業データ

## デジタル・AI戦略

### ②事業・投資判断におけるAI活用

また、成長投資の精度を高める「投資判断」においてもAIを活用しています。社内に蓄積された膨大な成功・失敗事例、市場情報、部門戦略などのデータをAIに学習させ、投資検討時に見落としやすいリスクや留意点を抽出・可視化しています。高度な判断業務にもAIを活用し、個人の暗黙知を組織の形式知へと昇華させ、精緻なデータに基づく高度な判断を支援しています。

### 2 運用・実践体制

これらの戦略を具現化するため、バリュークリエーションオフィスが推進役を担っています。セキュリティやITインフラなどの基盤（守りのデジタル戦略）を担う情報企画部や、グループ内に設立したDX専門会社（ドルビックスコンサルティング株式会社、Digital Experts株式会社）と連携し、総勢350名を超える専門人材体制で全社のAI戦略を推進しています。

デジタル・AI技術の活用においては、事業現場の課題に迅速に対応する機動力が不可欠です。当社はAI実装に必要な機能を内製化し、外部に依存しない機敏な開発体制を構築しています。現場のドメインナレッジに内製エンジニアによる高度かつ迅速な開発力が加わることで、実用性の高いAIソリューションを短期間で創出し、各事業の価値創造に直結させています。

#### Pick Up

#### 丸紅×AIの目指す姿

各業務で最適なAIが人をサポートすることで、  
判断・意思決定の高速化・高度化による生産性向上を目指す

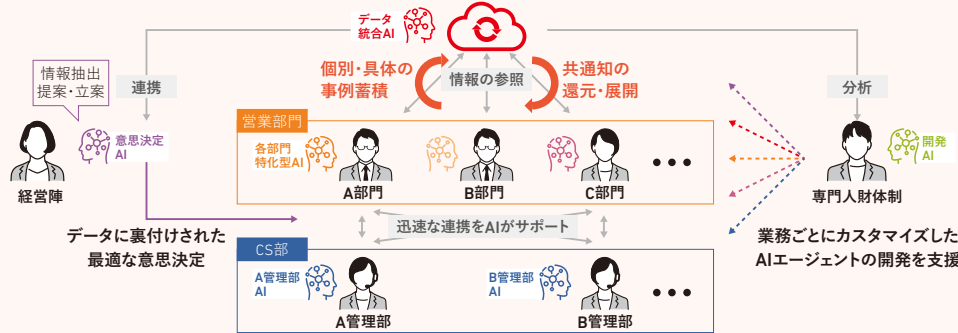
当社が目指すのは、AIが人に代わる姿ではなく、各業務に最適なAIが人を支える姿です。営業から管理業務まで部門・個人ごとに特化型のAIエージェントを配し、部門間の迅速な連携もAIが支援します。更に、各現場で生まれた成功・失敗事例を集約し、共通知としてグループ全体へ還元・展開することで、組織としての学びが加速していきます。

経営レベルでは、意思決定AIが必要な情報を横断的に抽出・分析。リスクを抽出することによりデータに裏付けされた最適な意思決定を支援します。

各部門に特化したAIが日々の判断を支え、そこで生まれた事例は共通知としてグループ全体に還元されていきます。判断材料が速く深く揃えば、意思決定の質そのものが変わります。

総合商社の競争力の源泉は、世界中の現場で培った知見や経験にあります。丸紅が目指すAI活用とは、その膨大な知恵をデジタルの力でつなぎ、過去の学びを未来の価値創造へと変換する仕組みを構築することに

ほかなりません。定型業務や情報整理はAIに任せ、人は判断と価値創造に集中する。知の循環と意思決定の高速化・高度化による生産性向上こそが、「丸紅×AI」の目指す姿です。



## ITセキュリティ

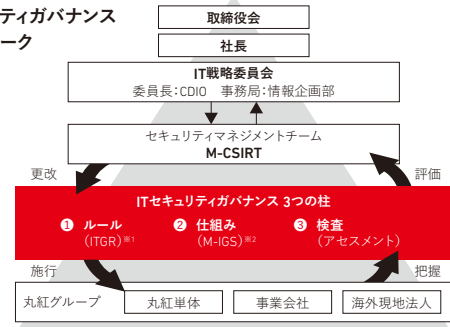
### ①体制

丸紅グループは、グループ各社がITセキュリティを自らの責任として主体的に推進できるよう、本社が支援を担う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。

### ②具体的な対策

グループ各社の主体的なセキュリティ対策を支援するため、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に提供し、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）を定期的を実施しています。

#### 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 and 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

## SECTION 3： 価値創造の実践

中期経営戦略GC2027

CSOメッセージ

事業投資プロセス

成長投資マネジメント室 座談会

核となる戦略プラットフォーム型事業

CAOメッセージ

リスクマネジメント

CDIOメッセージ

### ＞ デジタル・AI戦略

人財戦略

CHRO×米州・欧州HR統括者 鼎談

人財戦略

SECTION 1：  
丸紅の在り姿とCEOメッセージ

SECTION 2：  
丸紅の価値創造

SECTION 3：  
価値創造の実践

SECTION 4：  
持続的成長を担保する  
ガバナンスとサステナビリティ

SECTION 5：  
事業ポートフォリオ

SECTION 6：  
企業データ



## 人財戦略

## CHRO×米州・欧州HR統括者 鼎談

人財を取り巻く価値観や働き方が大きく変わる中、丸紅グループでは、世界各地で活躍する一人ひとりの力をどのように引き出し、グループの成長に繋げようとしているのか。各国の人事責任者が、それぞれの地域で感じている人財マーケットの変化を踏まえながら、丸紅グループならではの強み、そしてGC2027の実現に向けた人財戦略の方向性について語ります。



アンソニー・M・シディオ  
(Anthony M. Cydylo)

丸紅米国会社 CHRAO

馬宮 健

常務執行役員

CHRO : Chief Human Resources Officer

エレナ・ディマラキ  
(Elena Dimaraki)

丸紅欧州会社 General Manager HR

## 略歴

2006年 4月 丸紅米国会社 エンプロイー・サービス・ディレクターとして入社。  
現在 丸紅米国会社 執行副社長 兼 最高人事・総務責任者 (EVP、Chief HRand Administrative Officer)  
人事、総務、IT、デジタル・イノベーション等の部門を統括。あわせて丸紅グループ5社 (Bubbles社、Creekstone社、DASI社、Magellan社、EagleRidge Energy社) の取締役を兼任。  
Olin、Hewitt Associates、Brink's、Unilever等にて、人事管理職やコンサルタントを歴任。

## 略歴

2013年10月 丸紅欧州会社 人事部に入社。東京  
本社への出向を経験 (2016年10月  
～2018年4月)。  
現在 丸紅欧州会社 General Manager HR

## 丸紅グループを取り巻く人財マーケットの変化

**馬宮**：ここ数年、特に若手・中堅世代を中心に人財の価値観の変化を顕著に感じます。かつて日本では、報酬や安定性、企業ブランドが就職先選びの主な軸でしたが、今は「この会社でどれだけ成長できるか」「挑戦の機会があるか」が重視されているように思います。その期待に対してギャップがあれば、転職を選択することもあり一般的になり、人財マーケットの流動性は確実に高まっています。また、アセアンやインドでも、それぞれ社会的背景は違うものの、優秀な人財が企業に求めるものは共通しています。

**ディマラキ**：欧州でも、特定のスキルを持つ人財の獲得競争は特に激しく、優秀な人財ほど採用・リテンションが難しくなっている傾向が見られます。そうした人財は、報酬だけでなく「どのような経営戦略を描き、どの分野でどのような成長機会が得られるのか」が提示されることを求めています。  
この点で、日本と同様、丸紅が担う事業ポートフォリオのスケールや将来性、成長に繋がるキャリア機会の存在を透明性高く伝えられるかが、有為な人財の採用とリテンションの両面での競争力のキーフaktorになると感じます。

**シディオ**：米国も同様です。採用活動は年々難しくなっており、新たな人財を獲得するだけでなく、今いる社員に「この会社で働き続けたい」と思ってもらうことが一層重要になっています。そのため、丸紅米国会社をはじめ米州地域では、社員の豊富な経験を活かし、社員同士が丸紅の価値観を理解・尊重しながら、経営戦略や成長ストーリーに沿ってグループ全体に価値提供できる、魅力的で協働的かつ働きやすい職場環境づくりに注力しています。

**馬宮**：日本・アジア・米国・欧州で背景事情に違いはあるものの、「経営戦略と人財への成長機会を明確に示すことで、採用競争力

SECTION 3：  
価値創造の実践

中期経営戦略GC2027

CSOメッセージ

事業投資プロセス

成長投資マネジメント室 座談会

核となる戦略プラットフォーム型事業

CAOメッセージ

リスクマネジメント

CDIOメッセージ

デジタル・AI戦略

> 人財戦略  
CHRO×米州・欧州HR統括者  
鼎談

人財戦略

SECTION 1：  
丸紅の在り姿とCEOメッセージ

SECTION 2：  
丸紅の価値創造

SECTION 3：  
価値創造の実践

SECTION 4：  
持続的成長を担保する  
ガバナンスとサステナビリティ

SECTION 5：  
事業ポートフォリオ

SECTION 6：  
企業データ

## 人財戦略

## CHRO×米州・欧州HR統括者 鼎談

とエンゲージメントを高める必要がある」という点は共通しています。丸紅としても、GC2027の方向性と人財戦略を一体的に示すことで、「人財の視点から見ても魅力的な成長ストーリー」を提示することがより重要になってくると思います。

## 丸紅グループの人財の強み

**馬宮：**こうした人財マーケットの変化に対しては、危機感を持ちながら、競争優位性を高める変革を加速させるきっかけにもなると捉える前向きな発想が重要です。その一つとして、丸紅グループの人財の強みを改めて可視化し、社内外に伝えていくことが重要と考えています。その強みは大きく2つあると考えています。一つは、グループ内外の「繋がりを活かして新しい価値を生む力」。もう一つは、現場の最前線で培う「現場力」です。

**シディロ：**繋がりを活かす力は、米国でもはっきりと実感しています。

丸紅米国会社では、CEO Roundtableやthe GEMBA Connections Forumなど、様々な切り口でグループ人財が集う場を定期的に開催しています。そこでの対話をきっかけに、単にネットワークが広がるだけでなく、拠点や事業をまたいだ協業案件や共同投資のアイデアが生まれ、実際のビジネスに結びついています。例えば、米国の牛肉パッカー事業であるCreekstone Farms社は冷凍冷蔵トレーラーのリース・レンタル業のPLM Fleet社を活用していますが、これはこうした繋がりの方がきっかけでした。このように、人と人の繋がりを起点として新たな案件やソリューションが立ち上がっていくプロセスは、丸紅グループの事業ポートフォリオを横断的に強化するうえで重要なアセットだと感じています。

**馬宮：**「繋がり」を意図的に生み出し、人財の成長に活かしていく仕掛けには、各地域で独自に取り組んでいるものに加え、本社主導の取り組みとして、「丸紅グループMBAプログラム<sup>※1</sup>」「Marubeni Global Mobility Program<sup>※2</sup>」「丸紅グループ・ワークショップ<sup>※3</sup>」などがあります。今後、これらをグループ横断的な経験によって視座とネットワークを高める場として活かしながら、タレントプール拡充・パイプライン設計の観点も取り入れ、次世代経営者候補やGC2027の重点分野を牽引する人財を意図的に育成・登用する仕組みへと強化していきたいと考えています。

**ディマラキ：**重要なのは、そのエネルギーを一過性で終わらせないことです。ワークショップで芽生えた関心やアイデアを、次のアサインや新規案件の検討など具体的なアクションに繋げることで、



人財のエンゲージメントを維持し、グループ全体の価値創造力を底上げしていくことができます。例えばSmartestEnergy社やAgrovista社など、欧州のグループ会社の人財からは、まさにそのような強いエネルギーが感じられ、丸紅グループに対するロイヤルティの強さが表れていると考えています。ここで言うロイヤルティというのは、会社に勤め続けるという意味ではなく、好奇心と情熱も持って丸紅グループの一員として会社やグループのために事を成し遂げたいという想いです。

**馬宮：**もう一つの強みである「現場力」は、私自身もキャリアを通じて一貫して感じてきたものです。丸紅グループには、ビジネスの最前線である現場に深く入り込み、細部まで理解することで、事業全体のリスク・リターンを肌感覚でつかもうとする姿勢が根づいています。

※1 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習得するプログラム。2025年度の本プログラム参加者は32名。  
※2 海外現地法人、海外店、海外事業会社等の海外拠点における優秀な人財の東京本社等での活用と、将来の丸紅グループ各社の幹部候補となる人財の更なる育成を目的として、対象となる社員を勤務地以外の国へ一定期間派遣するプログラム。2023年度から2025年度までの本プログラム派遣者は計49名。  
※3 海外現地法人、海外店および国内外事業会社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等を行うプログラム。

SECTION 3：  
価値創造の実践

中期経営戦略GC2027

CSOメッセージ

事業投資プロセス

成長投資マネジメント室 座談会

核となる戦略プラットフォーム型事業

CAOメッセージ

リスクマネジメント

CDIOメッセージ

デジタル・AI戦略

> 人財戦略  
CHRO×米州・欧州HR統括者  
鼎談

人財戦略

SECTION 1：  
丸紅の在り姿とCEOメッセージSECTION 2：  
丸紅の価値創造SECTION 3：  
価値創造の実践SECTION 4：  
持続的成長を担保する  
ガバナンスとサステナビリティSECTION 5：  
事業ポートフォリオSECTION 6：  
企業データ



## 人財戦略

### CHRO×米州・欧州HR統括者 鼎談

この現場力は、新たなビジネスチャンスの発掘と同時に、ポラリティが高い環境下でのリスクコントロールにも直結しています。結果として、事業ポートフォリオの質的向上や、ダウンサイドを抑えた収益創出といった形で、企業価値の安定性を支える基盤になっていると考えています。

キャリアの初期には一つの分野に深く入り込み、その後、別の経験も重ねながら視野と役割を広げていく。この成長のプロセスや時間軸は人それぞれですが、共通して必要なのは、一人ひとりが自分にとっての「深さ」と「広さ」の最適なバランスを主体的に見極め、行動に移すことです。人財の成長を考えるうえで、「限られた時間をどういった経験に投資しているか」が非常に重要なファクターです。

丸紅グループの根源的な強みの一つは、ポテンシャルにあふれた人財の成長力にあります。その飛躍的な成長をもたらしているのは現場・事業会社の経験だと思っています。まさに足元で若手世代を中心に当社人財の事業現場・事業会社への配置を強化しています<sup>※4</sup>が、事業の現場に入り込み、結果にこだわりながら、多くを学び、将来の事業の磨き込み、成長投資、マネジメント・経営を担う礎を築いてほしいです。

**シディロ：**全くもってその通りです。丸紅には、組織のあらゆるレベルで優秀な人財がいますが、最大の競争優位性と強みは現場にいる人財、そして現場を支える人財だと感じています。お客様やパートナーと直接向き合い、長期的な関係を築きながら、現場を直視し、人と情報を繋ぎ、テクノロジーも前向きに取り込む。こうした人財が各地域で実力を発揮していることが、変化の激しいグローバル市場において丸紅が100年以上競争力を保ってきた源泉です。

※4 2026年4月時点で事業会社等へ出向している入社10年以内の当社人財の数：前年度比+24%

### 経営戦略と連動するタレントプールの拡充

**シディロ：**GC2027における事業ポートフォリオの変革や成長投資も、最終的にはこうした現場の実行力によって支えられています。私は、このフロントラインの人財が発揮する確かな実行力こそが、丸紅が目指す新たな高みに到達できるというビジョンの裏付けであると捉えています。

**ディマラキ：**私も、丸紅にはグローバルに見ても高いポテンシャルを持つ人財が揃っていると感じています。そして今、その人財が明確な方向性のもとで動き始めていることに、大きな変化を実感しています。

大本社長がSNSで自身の動静や考えを積極的に発信しているように、丸紅グループを率いるトップリーダーたちが、目指す姿や経営戦略、その進捗をより積極的に発信し始めていることで、グローバルでも「今何が起きているのか」を高い透明性で把握できています。その結果、各現場で「自分の仕事が全社の目指す方向性や経営戦略にどう繋がるか」を意識した動きが加速しています。

ステークホルダーの皆様から常に問われるのは、「経営戦略はあるが、人財と組織が本当に追いついているのか」という点です。そうした問いに対し、トップが示すビジョンとストーリーを受けて、グローバルの現場人財が自律的に動き始めている今の丸紅の姿は、「経営戦略と人財のアライメント」が確実に高まっている状態と感じます。

**馬宮：**ここまで議論してきた通り、丸紅には現場で鍛えられた強い人財が数多くいます。ポテンシャルにあふれる人財が適切なタイミングで丸紅グループの価値創出力の強化をリードするポジションに就いて実力を発揮することが、丸紅グループが次の成長ステージに到達するための鍵です。

この考え方を具体化した取り組みとして、事業投資・経営ができる

人財を質的・量的に強化する観点から、当社では各営業部門に「成長投資マネジメント室」を、社長直下に「バリュークリエーションオフィス」を設置しました。

あわせて、現場で戦略や施策を実行する力を更に高めていくために、事業現場・事業会社での経験と、俯瞰・バリューアップの経験を行き来するキャリアサイクルを通じて、丸紅グループの価値創出力の強化を担う事業投資・経営人財を意識的に育成し、将来の丸紅グループの経営を支えるタレントプールを拡充していきたいと考えています。それには、ミッション本位・実力本位を徹底した人財登用や、成果が適切に報われる評価・インセンティブの整備も必要だと思います。

タレントマネジメントコミッティのような場も最大限に活用しながら、こうした人財戦略を着実に実行していくことで、GC2027、そしてその先の在り姿である「Global crossvalue platform」の追求に繋げていきたいと思っています。



### SECTION 3: 価値創造の実践

- 中期経営戦略GC2027
- CSOメッセージ
- 事業投資プロセス
- 成長投資マネジメント室 座談会
- 核となる戦略プラットフォーム型事業
- CAOメッセージ
- リスクマネジメント
- CDIOメッセージ
- デジタル・AI戦略
- > 人財戦略  
CHRO×米州・欧州HR統括者  
鼎談
- 人財戦略

SECTION 1:  
丸紅の在り姿とCEOメッセージ

SECTION 2:  
丸紅の価値創造

SECTION 3:  
価値創造の実践

SECTION 4:  
持続的成長を担保する  
ガバナンスとサステナビリティ

SECTION 5:  
事業ポートフォリオ

SECTION 6:  
企業データ



## 人財戦略

## GC2027グループ人財戦略

GC2027では、「既存事業の磨き込み・拡張」「成長への資本配分・投資戦略」「Global crossvalue platformの追求」の3つを成長ドライバーに掲げ、「戦略プラットフォーム型事業群」という当社の「勝ち筋」へ経営資源を集中させることを追求していきます。この仕掛けの一つである「グループ人財戦略の強化」とは、事業経営人財による「勝ち筋の実践」および事業投資人財による「勝ち筋の伝搬」、ならびにそれらを担う人財の育成・強化・処遇を通じ、丸紅グループ全体の価値創出力の強化に繋げていくことを目指すものです。



※1 (株)ダイヤモンド・ヒューマンリソース「大学生が選んだ就職人気企業ランキング 2027卒後半戦」

※2 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全企業の平均を表す。「AA」はエンゲージメントスコアの結果に応じた11段階のランク付けを表し、「AA」は最高ランク「AAA」に次ぐランク。

※3 クロスバリューコイン:組織を超える協力・連携の促進を目的として、他組織や地域戦略に対する貢献に対して付与される仕組み。

SECTION 3:  
価値創造の実践

中期経営戦略GC2027

CSOメッセージ

事業投資プロセス

成長投資マネジメント室 座談会

核となる戦略プラットフォーム型事業

CAOメッセージ

リスクマネジメント

CDIOメッセージ

デジタル・AI戦略

人財戦略

CHRO×米州・欧州HR統括者 鼎談

## &gt; 人財戦略

SECTION 1:  
丸紅の在り姿とCEOメッセージSECTION 2:  
丸紅の価値創造SECTION 3:  
価値創造の実践SECTION 4:  
持続的成長を担保する  
ガバナンスとサステナビリティSECTION 5:  
事業ポートフォリオSECTION 6:  
企業データ

## 人財戦略

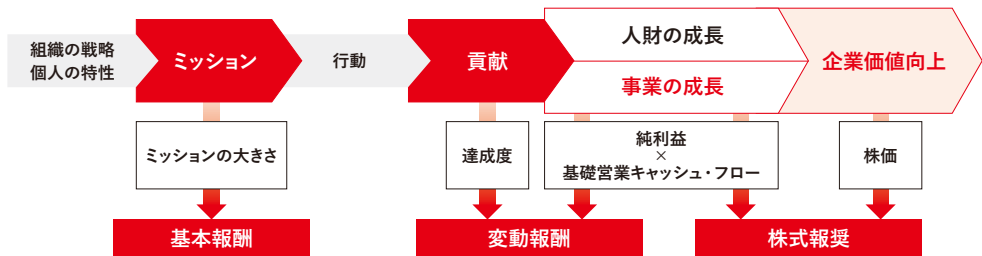
## 「ミッション本位・実力本位」の更なる徹底に向けて

## 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）

丸紅では、人財一人ひとりが達成を目指すミッション（期待役割および定量・定性目標）の大きさと報酬水準を一致させ、実力と成果に応じた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。

毎年、本人の実力や特性、意欲に応じて、次の一年で担うミッションを見直し、必要に応じて変更することができます。1年間のミッションの大きさに連動して処遇上の資格が変化することで、その年の報酬水準も変化する仕組みです。GC2027期間の業績連動報酬については、GC2024期間と比べ、業績が向上した際はより大きく報酬が増え、業績が低下した際はより大きく報酬が減少する、よりインセンティブを効かせる設計変更を行いました。

この制度のもと、各組織は個人の能力や特性、意欲に応じてミッションを設定し、社員はストレッチしたミッションに果敢にチャレンジすることで、人財の成長と組織の戦略実行力の向上を同時に促しています。



## タレントマネジメントコミッティ（TMC）

丸紅では、人財戦略において重要度が高いアジェンダについては人財戦略会議「タレントマネジメントコミッティ（TMC）」（2025年度までは社長・CHRO・CAO・CSOを主要メンバーとして構成。2026年4月以降は、社長・CHRO・CAO・CSO・CDIOを主要メンバーとし、テーマに応じて関連する海外現地法人HR統括者が参画）において、経営戦略に連動した人財戦略を実行する観点から必要な議論・報告を行っています。

タレントマネジメントを多面的に議論するTMCの強化を通じて、よりグローバルに、グループとしての人財戦略を実践していきます。

具体的には、海外現地法人のHR統括者の知見も活用しながら、将来の丸紅グループの経営を支えるタレントプールの拡充を図ります。また、ミッション本位・実力本位を徹底する経営人財登用と、マーケットベースの評価・インセンティブの整備を進めます。

## TMC開催実績（直近3年間）

|        |    |
|--------|----|
| 2023年度 | 7回 |
| 2024年度 | 6回 |
| 2025年度 | 9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。定期的に社長等と社員との意見交換会を実施しているほか、社員から社長へ直接意見を届けられるフォーム「Opinion Box」を用意しています。

また、経営層と社員の相互理解・アライメント向上のため、社長・経営会議メンバーと社員とが直接対話する機会として、「Marubeni Townhall Meeting」を全15回実施し、約2,300名の社員が参加しました。参加した社員の多くから、丸紅グループが目指す姿に対する解像度の向上や、現場経験の重要性への理解の深まりに繋がったとの意見が寄せられるとともに、意欲面で前向きな変化が見られました。

SECTION 3:  
価値創造の実践

中期経営戦略GC2027

CSOメッセージ

事業投資プロセス

成長投資マネジメント室 座談会

核となる戦略プラットフォーム型事業

CAOメッセージ

リスクマネジメント

CDIOメッセージ

デジタル・AI戦略

人財戦略

CHRO×米州・欧州HR統括者 鼎談

## &gt; 人財戦略

SECTION 1:  
丸紅の在り姿とCEOメッセージSECTION 2:  
丸紅の価値創造SECTION 3:  
価値創造の実践SECTION 4:  
持続的成長を担保する  
ガバナンスとサステナビリティSECTION 5:  
事業ポートフォリオSECTION 6:  
企業データ

人財戦略

「多彩な人財が集い、活き、繋がる場」

中期経営戦略GC2021・GC2024で追求してきた仕組みである「多彩な人財が集い、活き、繋がる場」は、GC2027グループ人財戦略の実行力の源泉です。不確実な事業環境の中で持続的な成長を遂げるためには、異なる視点や経験を持つ人財が集い、個々が違いや強みを積極的に活かして切磋琢磨しながら、有機的に繋がる中で、一つひとつの判断の精度を高めることが必要です。こうした観点から、人財がエンゲージメントを高く保ち活躍し続けられる制度、風土・文化を引き続き追求していきます。



「多彩な人財が集い、活き、繋がる場」の詳細  
<https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/26/>





女性活躍推進2.0の詳細  
[https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/27/?id=anc\\_03\\_01](https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/27/?id=anc_03_01)





健康経営の詳細  
<https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/24/>



※「多彩な人財が集い、活き、繋がる場」に関する定量的な指標については、P.71「社会データ」に掲載。

“集う”

採用競争力の強化

新卒・キャリア採用共通オウンドメディアの構築、自社説明会やインターンシップ、社員訪問などの強化による社員と学生の接点最大化、AIを用いた学生のキャリア形成支援の実施など、対面とデジタルの掛け合わせによる魅力の発信を強化しています。こうした取り組みの結果、(株)ダイヤモンド・ヒューマンリソースによる「大学生が選んだ就職人気企業ランキング 2027卒後半戦」※1にて女性ランキング1位（2年連続）、男性ランキング2位に選出されました。

「女性活躍推進2.0」

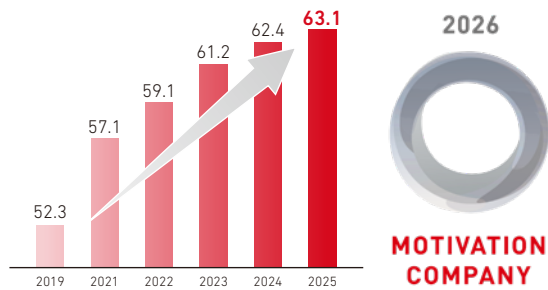
採用数に占める女性比率は、2025年度入社では、新卒採用における比率が42.3%、キャリア採用における比率が28.1%、両方を合わせた採用全体における比率が39.0%です。丸紅では2020年から新卒採用を中心に女性の採用強化に取り組んでいます。今後も採用全体における女性比率40～50%程度の定着を図るとともに、こうした世代が着実に成長を遂げ、女性のタレントパイプラインの拡張に結びついていくよう、若手・中堅期の現場経験付与の強化などに重点を置いて取り組んでいきます。

“活きる”

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※2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年度のスコア（63.1）は前回比で向上し、2018年度の測定開始以来、全社スコアは毎年上昇しています。(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2026」において、大手企業部門（5,000名未満）で「Motivation Company」を受賞しました。また、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、改善に向けたアクションプランを策定・実行することで、エンゲージメントスコアが高い組織※3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）



“繋がる”

グローバル・ネットワーク

丸紅グループでは、全世界に約53,000名の連結従業員を擁し、当社社員の730名（2026年4月1日時点）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。海外現地法人、海外店、海外事業会社などの海外拠点における優秀な人財の東京本社などでの活用と、将来の丸紅グループ各社の幹部候補となる人財の更なる育成を目的として、対象となる社員を勤務地以外の国へ一定期間派遣するプログラム「Marubeni Global Mobility Program」を実施しています。また、海外現地法人、海外店および国内外事業会社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」を開催しています。企業・組織の枠組みを超えた協働・交流を促進する機会として、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。

オープンイノベーション

丸紅では、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」、他組織や地域戦略に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」といった仕組みを実施しています。これらの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。

Topic

健康経営銘柄2026

丸紅は、経済産業省と東京証券取引所が選ぶ「健康経営銘柄2026」に選定されました。2023年から4年連続5度目の選定で、今回は卸売業では丸紅のみが選定されました。



※1 2027年3月卒業（修了）予定の大学生・大学院生を対象に実施。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。 ※2 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全企業の平均を表す。 ※3「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す。

SECTION 3: 価値創造の実践

- 中期経営戦略GC2027
- CSOメッセージ
- 事業投資プロセス
- 成長投資マネジメント室 座談会
- 核となる戦略プラットフォーム型事業
- CAOメッセージ
- リスクマネジメント
- CDIOメッセージ
- デジタル・AI戦略
- 人財戦略
- CHRO×米州・欧州HR統括者 鼎談

人財戦略

SECTION 1: 丸紅の在り姿とCEOメッセージ

SECTION 2: 丸紅の価値創造

SECTION 3: 価値創造の実践

SECTION 4: 持続的成長を担保するガバナンスとサステナビリティ

SECTION 5: 事業ポートフォリオ

SECTION 6: 企業データ