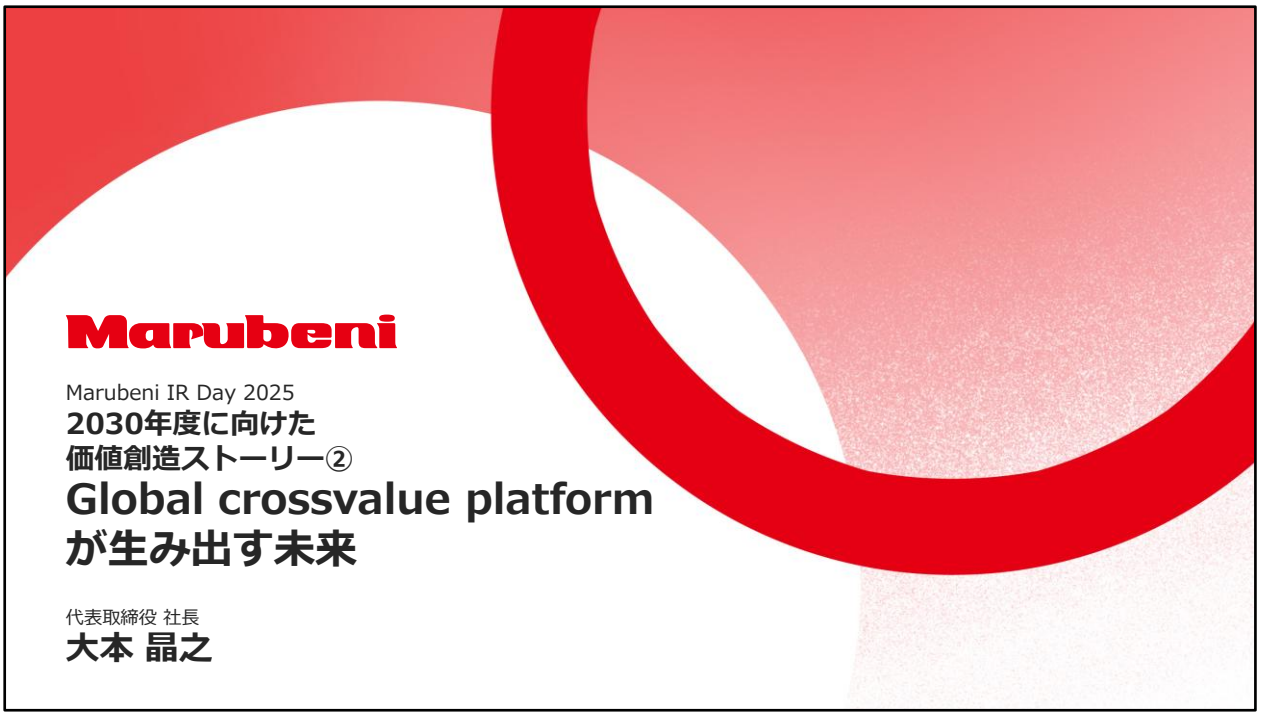
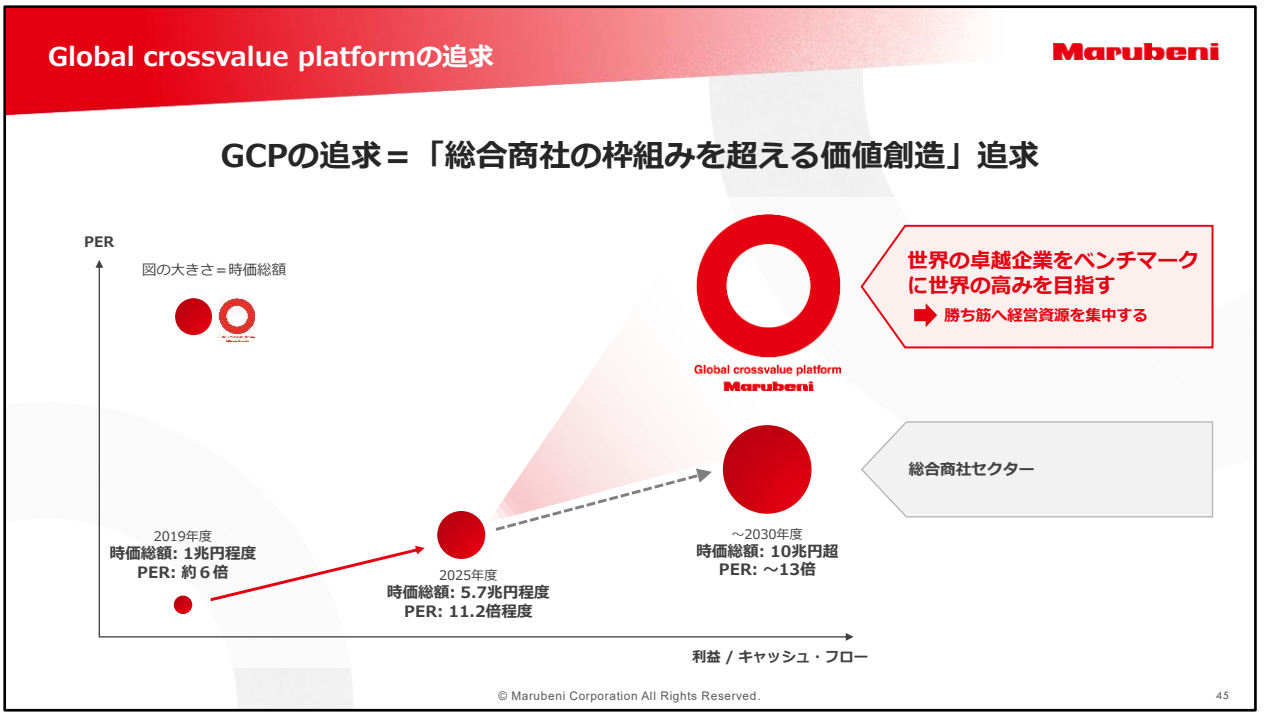
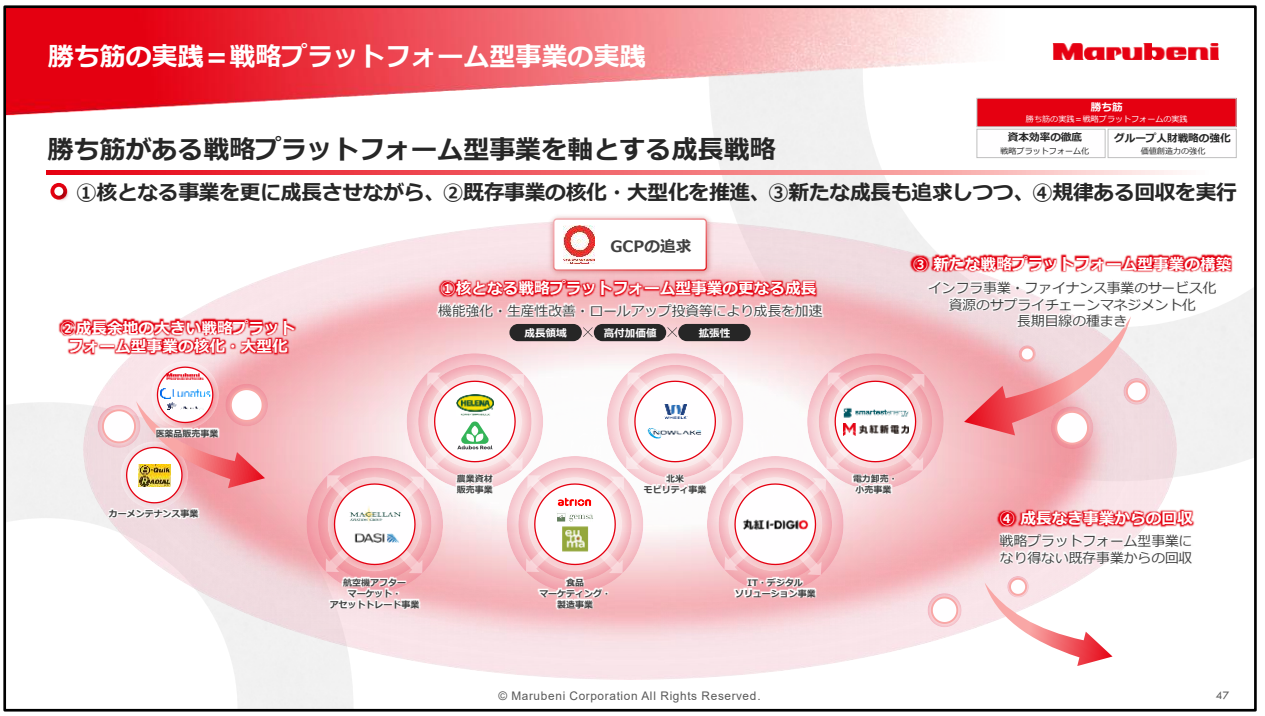


- CEOの大本でございます。私から改めてGlobal crossvalue platform（GCP）の追求についてご説明いたします。

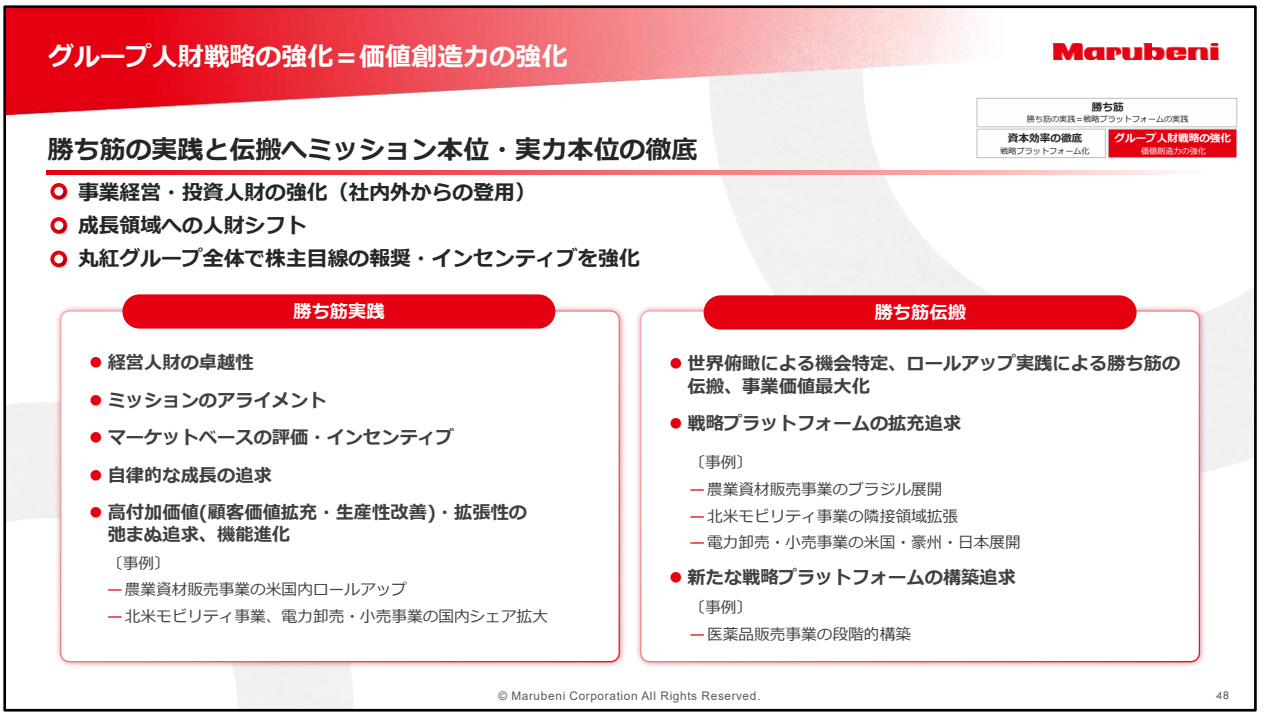


- さて、当社が掲げる在り姿である「GCP」の追求とは、端的に言えば「総合商社の枠組みを超える価値創造」の追求と申し上げました。総合商社の枠組みを超えるとは何か。これは、価値創造における世界の卓越企業群をベンチマークして世界の高みを目指すこと、そして、当社の勝ち筋へ経営資源を集中することです。
- お手元の図では横軸に利益規模、縦軸にPER、赤い丸の大きさで時価総額を示しています。
- 在り姿「GCP」を制定したのが2018年、そして2019年度から始まったGC2021以降、当社は収益成長を続けてきました。現在の丸紅の時価総額は約5.7兆円、PERはおよそ11.2倍程度の水準に足元位置しています。
- このまま毎年利益を約10％成長させ続け、なおかつ現在の総合商社セクターにおけるPERレンジ上限（12～13倍程度）の評価を市場から得ることができれば、時価総額10兆円という目標は2030年度迄に十分達成可能だと考えています。
- 他方、世界に目を転じれば、価値創造で卓越した実績を持つ多国籍・多業業種企業群が幾多存在しており、彼らは総合商社セクターよりも一様に高い市場評価を受けています。
- そもそも「丸紅」という社名自体に「商社」を意味する言葉は含まれておりません。丸紅の目指す姿は、総合商社の枠組みを超えて価値を創造し続ける成長企業です。その為には、世界の価値創造における卓越企業群をベンチマークとし、その成功要因に謙虚に学び取り、当社の価値向上策に積極的に取り入れていきます。

- 「GCP」の追求をGC2027の成長戦略の実践の観点で言えば、勝ち筋へ経営資源を集中することです。
- 本日プレゼンでご説明した事業のように高い資本効率と高い利益成長が過去より実証されてきた当社の「勝ち筋」を確りと見極めること。
- そうした勝ち筋を実践し、伝搬させる「グループ人財」を戦略的に強化していくこと。
- そして「資本効率」を徹底し、勝ち筋のある事業に集中的に配分していくことです。
- 次のページで順番にご説明します。

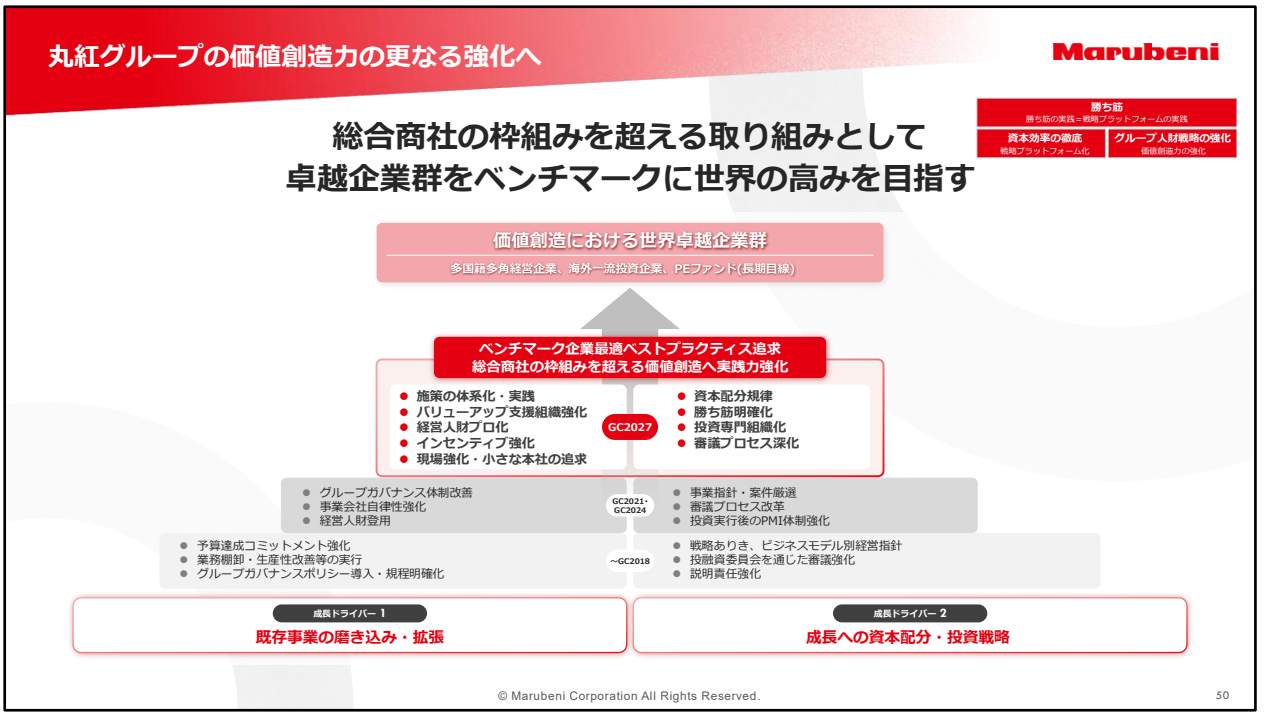


- まずは「勝ち筋」です。勝ち筋の実践は、戦略プラットフォーム型事業を軸として成長戦略を実践していくことです。こちらのスライドがイメージ図になります。
- 本日のご説明の通り、当社グループには農業資材販売事業、北米モビリティ事業、電力卸売・小売事業など当社グループの収益基盤を支える、①核となる戦略プラットフォーム型事業があります。これら核となる戦略プラットフォーム型事業を軸に、その有機的な成長に加え、ロールアップを中心としたM&Aを通じた更なる成長・拡大を狙います。
- また、②で示した成長余地の大きい戦略プラットフォーム型事業として、本日説明した医薬品販売事業やカーメンテナンス事業等、高い資本効率と高い利益成長を同時追求でき、次なる核となり得る戦略プラットフォーム型事業となる事業群も着実に複数育っています。
- ③インフラ事業のサービス化、資源のサプライチェーン・マネジメント化、長期の種まき等長い目線での新たな戦略プラットフォーム型事業の構築も追求しつつ、同時に、④成長無き事業、要は戦略プラットフォーム型事業になり得ない事業からは規律をもって回収を実行していきます。
- これらのサイクルを実践し続けることで、戦略プラットフォーム型事業を軸とした資本効率の高さと高い利益成長を同時追求していきます。

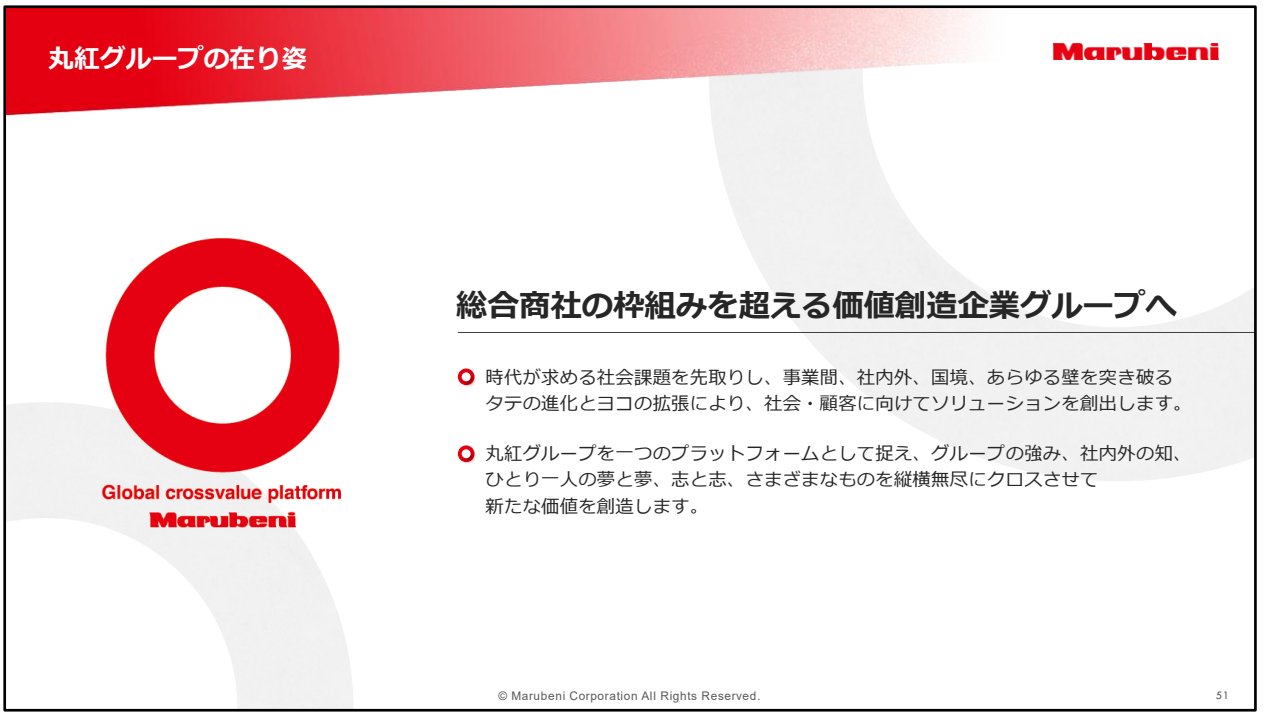


- 次に「グループ人財戦略の強化」についてです。GCPの追求では勝ち筋へ経営資源を集中します。そのグループ人財戦略では、ミッション本位・実力本位を考え方として徹底して参ります。その要諦は卓越した経営人財による勝ち筋の実践と、事業投資人財による勝ち筋の伝搬を通して、丸紅グループ全体で価値成長を図るというものです。
- 本日ご説明させて頂いたHelena、Nowlake、SmartestEnergy等の戦略プラットフォーム型事業の事例はミッション本位・実力本位の考え方を徹底し、勝ち筋を現場・現場で既に実践させてきた当社の良い事例と考えています。事業価値向上に資する実力本位での経営人財を登用し、事業におけるミッションのアライメントを確立し、マーケットベースの評価・インセンティブを徹底しています。そして事業毎の自律的な成長を追求できる体制を作り上げ、事業現場起点での個々の事業価値向上、高い資本効率に繋がっていると考えています。
- 同時に戦略プラットフォーム型事業では、事業毎の現場起点での成長のみならず、これまで丸紅の本社人財を中心に、勝ち筋の伝搬をロールアップ投資を通して実現し、事業成長を加速してきたからこそ、高い資本効率を持つ事業が、高い成長を実現してきたと考えています。例えば、アグリ分野では、米国Helenaの経験・知見を下にブラジルAdubos Realなど他地域にもビジネスを展開しています。また、北米モビリティでは中古車販売金融を行うNowlakeへの投資を足掛かりに米国最大のフリートマネジメント企業であるWheelsへの出資参画に繋げました。電力では、英国SmartestEnergyでの成功をベースに、米国、豪州、日本へとビジネスエリアを拡大しています。勝ち筋の伝搬は、世界や領域を俯瞰的に見つつロールアップ投資を実践する力が鍵と考えています。
- GCPの追求では改めてミッション本位・実力本位を徹底して参ります。勝ち筋の実践というミッションに向けた事業経営人財の卓越性の追求・強化、勝ち筋の伝搬というミッションに向けた事業投資人財の強化を実践して参ります。

- 次に「資本効率の徹底」です。総合商社の枠組みを超える価値創造企業グループとなるために、当社の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。
- GC2027では、資本配分規律を持ちながら、引き続きインフラ事業・ファイナンス事業、資源投資にも取り組むことをご説明しました。
- この資本配分方針は継続しますが、インフラ事業・ファイナンス事業、資源投資も戦略プラットフォームへ連動・昇華させていくことでより高い資本効率・成長性を目指します。
- 具体的には、インフラ事業で言えば発電所から得られる電力、資源で言えば上流投資で得られた資源を製品加工等、下流事業に活用する等、戦略的・有機的にプラットフォーム上で繋ぎ合わせていきます。
- これらは必ずしも新たな戦略ではありません。当社はこれまでも「成長領域・高付加価値・拡張性」、すなわち、当社としての勝ち筋や競争優位性のある既存事業の磨き込みに取り組んできた結果、着実に実績を積み上げてきました。これらの取り組みをさらにアップグレードしようというものです。
- こうした資本配分、投資戦略を実践していくことで、当社の事業ポートフォリオ全体を戦略プラットフォーム化し、総合商社の枠組みを超えた価値創造企業グループへと変革していきたいと考えています。



- 最後に、GCPの追求として掲げる「総合商社の枠組みを超える価値創造力」を如何に真剣に追求し実践していくか、について申し上げます。
- 過去10年を振り返ると、当社は事業投資や事業運営において様々な取り組みを行い、制度設計や体制の改善を追求してまいりました。
- 図の左側、成長ドライバー①「既存事業の磨き込み」に沿ってご説明すると、予算遵守を徹底するコミットメント文化の醸成と並行してグループガバナンスを強化してきました。さらにグループ各社の経営人財の方々が夫々の現場で事業成長を牽引できるような制度設計と文化へのアップデートを現在促進しています。
- 図の右側、成長ドライバー②「成長への資本配分・投資戦略」に沿ってご説明すると、過去の投資失敗の教訓を踏まえ、案件の選別基準や審議体制を強化することで、投資判断の精度向上に向けた規律の徹底に努めてきました。
- 柿木前社長の在任期間に、当社の成長基盤は大いに強化されました。しかし丸紅グループが目指すべき高みは、まだ遥か先にあります。世界には、事業運営や事業投資を通じて卓越した価値創造のパフォーマンスを発揮している企業群が存在します。例えば事業運営では米国のダナハーや日本の日立製作所、事業投資ではバークシャー・ハサウェイやKKRといったトップクラスのPE企業がその例です。
- このような世界の卓越企業群は、事業運営と事業投資のベストプラクティスを有しています。当社はそうしたベストプラクティスを真摯に学び、当社の更なる価値創造に資すると考える施策は積極的に取り入れ、価値創造の実践力を更に高めていきたいと考えています。
- 既存事業のバリューアップや成長投資などのあらゆる取り組みにおいて、私たちは総合商社の枠組みにとらわれない新たな施策・仕組みを果敢に取り入れ、挑戦し続けていきます。



- 改めて「丸紅」という社名自体に「商社」を意味する言葉は含まれておらず、丸紅は独自の路線を貫く企業です。その本質は、時代の先を読み、変革を恐れることなく、成長を続けてきた点にあります。これからも、自らの高みに挑み、さらには世界の頂点を目指し続けてまいります。
- 時価総額10兆円という目標も、「世界の高み」へ向かう道の一つの通過点に過ぎず、できるだけ早く通過することを目指してまいります。当社は世界の高みを見据え、総合商社の枠組みを超えた価値創造企業グループを真剣に目指してまいります。
- 本日は、ご清聴ありがとうございました。