

企業名： 丸紅株式会社

レポート名： 丸紅統合報告書 2025

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

丸紅の統合報告書 2025 を読んでまず感じたのは、この会社が将来どこへ向かおうとしているのかが、総合商社の統合報告書としては比較的明快に示されているということである。一般に総合商社の報告書は、事業領域があまりに多岐にわたるため、結局どの方向へ進みたいのかが見えにくくなりがちである。しかし丸紅の場合、社是である「正・新・和」と、2018 年度から掲げる在り姿「Global crossvalue platform」を土台に据え、その上に新中期経営戦略 GC2027 を重ねることで、理念と戦略が一応連続した形で説明されていた。この点は、単に財務目標を列挙するだけではなく、「丸紅とは何を価値として社会に提供する企業なのか」を示そうとする姿勢として評価できる。とりわけ、部門横断で価値を掛け合わせ、顧客や社会課題に対して解決策を出していくプラットフォームになろうとする構想は、「従来のモノを仲介する商社」像よりも一段進んだ定義であるといえる。

さらに、今回の報告書では「Gear Change」という言葉が全体を貫くキーワードとなっていた。これは単なるスローガンではなく、これまでの 3 年間で収益基盤・財務基盤を整えたうえで、次の 3 年間では成長を加速させる段階に移るという経営の意思表示として機能している。実際、GC2027 では 2028 年 3 月期に連結純利益 6,200 億円以上、3 カ年累計の基礎営業キャッシュ・フロー 2 兆円、ROE15%という定量目標が掲げられており、その先には 2030 年度までに時価総額 10 兆円超を目指すというかなり野心的な目標も置かれている。つまり丸紅が目指している将来の姿とは、単に安定的な商社であり続けることではなく、高収益かつ資本効率の高い事業ポートフォリオを構築し、市場から高い評価を受ける企業へと変わっていくことだと読み取れる。こうした将来像は、「どの程度成長したいのか」「そのために何を变えるのか」が数値とともに示されているため、かなり理解しやすい。

しかし、将来像のわかりやすさはある一方で、その中身はかなり投資家向けの言語に寄っているとも感じた。報告書では企業価値向上を「ROE の維持・向上」と「PER の向上」という二つの軸で整理しており、論理としては非常に整理されているが、その分だけ、丸紅が将来どのような社会的存在として独自性を持つのかという点はやや抽象的に見える。

「Global crossvalue platform」という言葉も魅力的ではあるが、読者によっては概念的に感じる部分もあると考えられる。しかし、それでもなお、戦略プラットフォーム型事業という具体的な成長事業群を示しながら将来像を語っている点を踏まえれば、この会社がどこを目指しているのかは概ね理解できると結論づけられる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

現在の丸紅の競争優位性として最も重要なのは、総合商社でありながら、単なる市況依存の企業ではなく、非資源分野を中心に厚い収益基盤を築いている点にあると考える。報告書によれば、丸紅は非資源分野を中心とした既存事業の強化によって年間 4,500 億円超の収益基盤を確立しており、非資源利益の比率も高い。これは、資源価格の変動によって利益が大きく振れやすい商社の弱点をある程度緩和していることを意味する。また、丸紅は人財・地域・セクター・ビジネスモデルの四つの多様性を自社の差別化要因として明示しているが、実際に事業の広がりを見ると、この説明にはかなり説得力がある。特定の商品や地域に依存しすぎず、複数の産業と市場にまたがって価値を生み出していることが、景気循環や外部ショックへの耐性につながっているのである。

加えて、丸紅の競争優位は「トレードを行う会社」から「事業を経営する会社」へと比重を移してきたことにも見出せる。報告書の中で繰り返し強調されていたのは、「成長領域」「高付加価値」「拡張性」という三つの条件を満たす事業を「戦略プラットフォーム型事業」と位置づけ、そこを成長の中心に据えていることである。農業資材販売、北米モビリティ、電力卸売・小売、航空機アフターマーケット、食品マーケティング・製造、IT・デジタルソリューションといった六つの事業は、いずれも単発の投資案件ではなく、顧客基盤やオペレーションノウハウを軸に周辺へ展開できる事業として整理されている。ここで重要なのは、丸紅の優位性が単一の資源や技術に依存しているのではなく、複数の現場知見や顧客接点、投資判断能力を組み合わせることで生まれているという点である。つまり、競争優位の源泉が「保有している資産」だけでなく、「資産を束ねて事業化する能力」にあると理解できる。

また、地域面で見ると、米国をはじめとする海外市場で長年蓄積してきた事業基盤も無視できない。総合商社はしばしば国内本社主導の企業として見られがちだが、丸紅は米国市場で長年にわたる実績を持ち、複数の産業分野で地域密着型のビジネスを展開している。航空機関連では世界規模の顧客基盤を持ち、モビリティ分野でもディーラーネットワークとの接点を有するなど、単純な商流仲介ではなく現場に入り込んだ事業展開が強みとなっている。これは、他社が容易に模倣できるものではなく、まさに総合商社が長い時間をかけて築く関係資産の力だといえるだろう。

その一方で、丸紅の競争優位性は「何が強いかが完全に直感的にわかるタイプではないとも感じた。例えばメーカーであれば独自技術、小売であれば店舗網のように、競争優位の中核が一目で見えやすい。しかし総合商社の場合、強みはポートフォリオ構成力、事業組成力、投資・回収の規律、地域・産業をまたぐネットワークといった複合的な能力として現れる。そのため、読み手には一定の解釈が求められる。ただし、今回の報告書はその難しさを理解したうえで、戦略プラットフォーム型事業を具体例として提示し、現在の強みをかなり可視化していた。ゆえに、丸紅の現在の競争優位性は十分に理解できると考える。 Source

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

丸紅の報告書が優れているのは、現在の優位性を静的なものとしてではなく、変化に対応

しながら組み替えていくべきものとして捉えていることである。GC2027 では 3 カ年の投資枠 1.7 兆円のうち 1.2 兆円以上を戦略プラットフォーム型事業に振り向ける一方、成長性や資本効率の乏しい事業からは 6,000 億円規模の回収を進める方針が示されている。これは、既存事業を抱え込むのではなく、事業ポートフォリオを動的に入れ替えることで競争優位の鮮度を保とうとする発想であり、持続性を考えるうえで非常に重要である。多くの大企業が過去の成功事業に縛られる中で、丸紅は少なくとも報告書上では、回収もまた成長戦略の一部であると認識している。

さらに持続性を支える要素として、人的資本・DX・ガバナンスが比較的明確に位置づけられている点が挙げられる。各営業部門に成長投資マネジメント室を設置し、投資案件の見極めや回収を専門的に支える体制を整えることは、単なる制度変更ではなく、優位性の再生産装置を社内に埋め込む試みといえる。また、独自生成 AI である丸紅 Chatbot の活用がグループ全体に広がり、1.3 万人以上の登録と年換算 90 万時間の業務削減効果が出ているという事実は、DX が単なる掛け声ではなく、実務レベルの生産性改善として動いていることを示している。加えて、リスクアセットを株主資本の範囲内に収める統合リスク管理や、社外取締役比率の高いガバナンス体制は、大きな失敗を回避しつつ変化を進める土台になる。つまり丸紅の持続性は、個別事業の強さだけではなく、事業を入れ替え、人を育て、リスクを制御する仕組みによって支えられているのである。

ただ、持続性については、完全に楽観できるわけではない。丸紅の強みの多くは、現時点では「こういう方針で資本配分を行う」といった経営の設計図として示されている面が強く、その実行がどこまで継続するかは今後を見なければわからない。特に、戦略プラットフォーム型事業が本当にグループ横断の知見共有や再現可能な勝ち筋につながるのか、それとも個別に有力な案件を集めたものでしかないのかは、未だに判断しかねる。また、総合商社である以上、地政学リスク、資源価格変動、規制変更、脱炭素移行といった外部要因の影響を完全に避けることはできない。とすれば、競争優位性の持続性は「高い可能性を持っている」とはいえるが、「すでに確立されたもの」とまでは言い切れないというのが妥当である。しかし報告書からは、丸紅が変化に対して受動的ではなく、むしろ自ら事業構成を変えながら優位性を維持しようとしていることが明確に伝わってくる。これは、変化の後に説明を付ける企業ではなく、変化そのものを戦略の中心に据える企業として読むことができる。したがって、その競争優位性に持続性があるかどうかについても、読者は相当程度理解できると考える。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

私は、丸紅であれば自身の人的資本の価値向上、すなわちスキルの向上をかなり高い水準で達成できる可能性があると考えます。なぜならこの会社の人材戦略は、単に研修機会を増やすという水準にとどまらず、社員に大きなミッションを与え、その達成過程の中で能力を鍛えるという思想に基づいているからである。報告書で述べられている「ミッションを核とす

る人事制度」は、各社員の実力や特性に応じて役割を設定し、挑戦を通じて成長と組織成果を両立させることを狙っている。これは、年功的に順番を待つのではなく、より大きな責任を担うことで能力を伸ばしていく仕組みであり、以前のレポートで論じたような「組織的学習」が個人レベルでも回る構造だといえる。総合商社の仕事は幅広いが、その分だけ、曖昧な環境の中で仮説を立て、人を巻き込み、案件を前に進める力が養われるはずである。

具体的な施策を見ても、人的資本価値の向上に資するものが多く、Marubeni Learning Platform による学習支援、社内公募やジョブマッチングによる自律的キャリア形成、海外人材も含めた Global Mobility Program、業務時間の 15%を新規活動に充てられる 15%ルール、DX 人材の育成、そして生成 AI の実装など、社員を既存業務の反復にとどめず、新しい知識や経験に接続するための仕組みを十分に持っている。特に丸紅のような企業では、事業投資、PMI、事業経営、サプライチェーン理解、地域横断の交渉、財務・法務・リスク管理、さらに DX といった複数の能力が一体となって価値を持つ。そのため、一つの狭い専門性だけでなく、異分野を横断して判断する総合力を身につけたい人にとっては非常に魅力的な環境であるといえる。

また、人的資本の価値向上を考える上で、丸紅では、①事業を見極める投資判断能力、②投資後の現場改善や事業拡張を行う経営実務能力、③海外の多様な関係者と協働するグローバル対応力、④AI やデータを業務に組み込む DX 活用力が伸びると考えられる。これらは特定企業だけで通用する閉じた技能ではなく、他の企業や産業でも市場価値を持ちやすいスキルである。つまり、丸紅は社内で役立つ人材を育てるだけでなく、労働市場全体でも価値の高い人的資本を形成しうる場だといえるのではないか。

しかし総合商社の人材育成において、広い視野と高い抽象度を求める一方で、キャリア初期から深い専門特化を進めたい人にとっては、かえって方向性が定まりにくい可能性もある。また、挑戦機会が多いということは、それだけ成果への期待も高く、変化に適応し続ける負荷も大きいということを意味する。しかし、それを差し引いても、主体的に学び、自分の守備範囲を広げたい人にとって丸紅は人的資本の価値向上を達成しやすい会社であると考えられる。少なくとも「人をコストではなく成長の源泉とみなしている会社」という印象はかなり強いと感じた。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

丸紅の報告書のよかった点として第一に挙げたいのは、全体の論理が比較的一貫していたことである。多くの統合報告書は、経営理念、財務実績、ESG、人材、事業紹介が並列的に置かれ、読み終えても企業価値向上の筋道が見えにくいことがある。これに対して丸紅の報告書は、「ROE の維持・向上」と「PER の向上」を企業価値向上の二本柱として据え、そのうえで事業戦略、人的資本、DX、ガバナンス、株主還元を位置づけていた。読者としては、各ページが何のために存在しているのかを追いやすく、経営陣がどの論理で会社を見ているのが把握しやすかった。また、ページ数を絞ってコンパクトにしたという編集方針も、

情報過多になりやすい統合報告書においてはプラスに働いていたと思う。

また、戦略と具体的事業のつながりが比較的に見えやすかった点も評価できる。戦略プラットフォーム型事業という概念を提示するだけでなく、農業資材、モビリティ、電力、航空、食品、IT といった具体例に落とし込んで説明していたため、「丸紅は何に賭けようとしているのか」が具体的に示されていた。さらに、人的資本についてもエンゲージメントスコア、女性管理職比率、キャリア採用比率などの KPI が開示されており、単に「人を大切にする」といった理念的表現にとどまっていなかった。リスク管理についても、感応度やリスクアセットの考え方が示されており、良いことだけを語るのではなく、下振れ要因をどう統制しているのかがわかりやすい構成になっていた。

一方でこの報告書には改善の余地もあると思われる。最も大きいのは、戦略プラットフォーム型事業の魅力が強く打ち出される反面、それが全社収益や資本効率の改善にどのような時間軸で結びつくのかが少し見えにくい点である。個別事業の紹介は魅力的であるが、それぞれの事業がどの程度の再現性を持ち、どの程度のリスクを抱え、失敗した場合にどのような撤退基準を取るのかまでは掘り下げられていなかった。また、人的資本に関しても制度紹介は充実している一方、実際にどのような人材がどの部署でどのスキルを獲得し、どのように事業成果へつながったのかという具体化がもっとできたのではないかな。