

既存の枠組みを超える丸紅の取り組み



講師 石附 武積氏 (イシツキ ムツミ)

丸紅株式会社 専務執行役員 CAO

日時：11月9日(水) 18:00～19:30 開催形式：対面 / Zoom ウェビナー

講演会出席者：75名

講師略歴 1958年2月4日生

(学歴) 1981年3月 慶應義塾大学経済学部卒業

(職歴) 1981年4月 丸紅株式会社入社

2006年4月 非鉄金属部長

2009年4月 金属資源部門長補佐 兼 非鉄金属部長

2010年4月 金属部門長補佐 兼 金属資源関連事業部長

2011年4月 執行役員、金属部門長代行

2012年4月 執行役員、金属部門長

2013年4月 執行役員、金属第二部門長

2014年4月 常務執行役員、金属第二部門長

2015年4月 常務執行役員、金属資源本部長

2018年4月 常務執行役員、欧州CIS統括、欧州支配人、丸紅欧州会社社長

2020年4月 専務執行役員、CAO、監査部担当役員補佐、秘書部担当役員補佐、新社屋プロジェクト室担当役員補佐、投融資委員会副委員長

講演要旨

はじめに

本日は総合商社丸紅のウェルビーイングという観点で、当社が社会から必要とされる存在であるために、そして、社員がやりがいを持っていきいきと働ける魅力的な存在であるために、どのように既存の枠組みを超える取り組みを進めてきたかをご紹介します。

会社概要

丸紅は日本の総合商社の一つであり、本社単体の従業員数は4,500名弱。グループの子会社を含めた連結ベースの従業員数は4万6000人程度。本日の話は、日本の本社単体での取り組みである。

当社の社是・経営理念は「正・新・和」。「正」とは公正にして明朗なること。「新」とは自ら進んで積極的に物事に取り組み、創意工夫を図ること。「和」はお互いに人格を尊重し、親和協力することを意味している。どの時代でも大切にすべき考え方であり、グローバルにも通じ、そしてウェルビーイングにも通じる考え方だと感じている。

丸紅の歴史

当社の歴史は、近江の商人だった創業者・伊藤忠兵衛が、1858年に近江麻布の持ち下りを始めたところからスタートしている。その後、時代の変化に応じて社会に必要とされる分野へと事業を拡大しながら、総合商社として歩みを進めてきた。創業者は近江商人であり、「三方よし」を理念としてビジネスをしてきた。それが当時の商人にとってのウェルビーイングであり、現在のビジネスにおいても大事なDNAだと感じている。この理念に基づき、今でも世の中、あるいはお客様の理想と現実のギャップを埋めながら、ニーズを満たすことでビジネスを創り続けているのが丸紅である。

総合商社の仕事

当社は多様な地域・領域において、さまざまな機能を発揮しながら、多岐にわたる商品を扱っている。総合商社の大きな機能の一つはトレード。世界中のあらゆる場所のお客様同士をつなぎ、陸海空のあらゆる手段を通じて商品を取り引きし、物の流れる道をつくる、ということがベースである。そこから発展し、事業投資といって金属や天然ガスなどの資源権益に投資をして鉱山やガス田の開発・運営を行っている。有望な企業に投資し、丸紅グループの機能やネットワークと掛け合わせて新しい価値を生み出すことにも取り組んでいる。また、海外の発

電所や鉄道などのインフラを建設するプロジェクトをオーガナイズするなど、多様なビジネスを全世界で展開している。

当業績

過去数年の業績を振り返ると、コロナ禍前の2017～18年は2期連続で過去最高益を更新した。2019年度は新型コロナウイルス感染症のグローバルな感染拡大や原油価格の急落等により一過性の損失を計上し、-1,975億円の赤字決算となった。その後、2020年度からはV字回復し、2021年度には4,243億円という過去最高の業績となった。今期は5,100億円の見込みで、今のままだと2期連続の史上最高益の更新となる。多様なビジネスを世界中で展開していることにより、様々なニーズをキャッチすることができ、各分野で着実に成果をあげている結果だと考えている。

ビジネス紹介：金属本部

商社の仕事をご理解いただく一助になればと思い、私が長らく携わってきた金属ビジネスをご紹介します。その一つが、オーストラリアのロイヒル鉄鉱山への投資事業。単に出資するだけでなく、パートナーと共に砂漠の下の鉄鉱石を約1兆円かけて開発し、実際に鉱山の採掘オペレーションを行い、採掘した鉄鉱石を運ぶ鉄道、そして輸出用に船積みする港を保有・運営しており、高いコスト競争力を保有している。また、南米チリの銅鉱山への出資も実施。これらの鉱山では、操業に関する電源を再生可能エネルギーに転換するなど、カーボンニュートラルに向けた対応も行っている。

また、カナダではアルミニウムの製錬事業を手掛けている。最近では自動車メーカーなどでも環境に配慮したグリーンアルミのニーズが高いが、この製錬所で使用する電源は水力であり、アルミを作る時に使う電力がCO₂を出さないことから高く評価されている。

この他にも、環境や循環型社会に配慮したビジネスとして、メタルリチウムイオンバッテリーのリサイクルなどにも取り組んでいる。

グローバルネットワーク

当社は国内外に拠点を持っており、海外の拠点も100以上存在する。全世界に転勤する可能性がある総合職の従業員は3,400名ほどおり、このうちの800名ほどが常に海外に駐在している。当社の社員は在籍中、平均して3回前後海外へ行き、駐在員として働いている。

経営戦略と人財戦略

本日のテーマである「既存の枠組みを超える取り組み」を意識し始めたのは2017～18年頃。世界的な脱炭素化やデジタル化の流れによって、当時我々が行っていた事業が突然ディスラプトされ、このままでは10年後に生き残れないという危機感が生まれた。もともと総合商社では変化を捉えてビジネスチャンスにしてきたが、それが逆にピンチになっているという危機感を持った。そこから「既存の枠組みを超えていこう」という変革のスローガンを作り、同時にその危機感や既存の枠組みを超えるという発想を社員全体で共有していった。

丸紅グループの在り姿（2018年～）

「既存の枠組みを超える取り組み」のために、まずは丸紅グループの「在り姿」を各本部で何度も議論し、それを束ねてGlobal crossvalue platformを定めた。

その骨子は、「社会課題の先取り」と、「タテの進化とヨコの拡張」である。商社はそのおかげでお客様のニーズを捉えてビジネスをしてきたはずだが、大企業になるにつれて自分の分野にとどまりがちになっていた。また、商社の特性としてタテの指揮命令系統が強く、隣の部署との接点がないという課題もあった。それらを見直し、プロダクトアウトからマーケットインへの転換を図ろうとした。この方針は現在も変わっていない。

「既存の枠組みを超える」施策（2018年～）

在り姿の実現のために、組織的な取り組みとしてCDIO（Chief Digital Innovation Officer）という専任の役員を置き、その下に「次世代事業開発本部」と「次世代コーポレートディベロップメント本部」を新設した。後述するが、これは新規ビジネス創出のための本部である。いずれも社会の中でニーズがあるが、これまで丸紅がアクセスできていなかった分野をメインターゲットに、本気で世の中にあるニーズを埋め、ビジネスとして取り組むべく、設置した営業本部である。それと同時に、「人財」×「仕掛け」×「時間」の3領域においてさまざまな取り組みを行っていった。

「人財」×「仕掛け」×「時間」

この施策には、多様な価値観や思考、経験に触れ、考える環境を作って、社員の発想力を拡げていこうという狙いがある。「人財」の面では、イノベーションを生み出す仕組みを学ぶ「丸紅アカデミア」という研修を実施。また、異業種の企業に社員を派遣し、社外で経験を積むことを後押しする「社外人財交流プログラム」も行っている。「仕掛け」の面では、「ビジネスモデルキャンパス（BMC）」を新たに作成し、社内WEBサイトを通じて他部署のビジネスモデルの内容が一目で見られるようにした。また、社内で「ビジネスプランコンテスト」も実施している。「時間」の面では、「業務改善プロジェクト」を行い、新たな価値創造に取り組む時間を確保。また、就業時間の15%を新規取り組みを含む担当以外の取り組みに使える「15%ルール」も実施している。さらに、在宅勤務やリモートワークにあたる「どこでもワーク」も推進している。

中期経営戦略“GC2021”経営戦略の基本方針（2019年～）

2019年からは新たな中期経営戦略“GC2021”をスタート。既存のビジネスを充実させることを「ホライゾン1」、それをさらに戦略的に追及し、進化させることを「ホライゾン2」、当社が現状では取り込めていない成長領域、ビジネスモデルをWhite Spaceと呼び、2030年に向けた爆発的成長を目指す取り組みを「ホライゾン3」とした。

中期経営戦略“GC2024”経営戦略の基本方針（2022年～）

今年からスタートした“GC2024”は、GC2021から基本的なコンセプトは変えず、「戦略実践の3年間」として取り組むことになった。

“GC2024”から始まった新しいコンセプトの一つが、「グリーン事業のトップランナーを目指す」というもの。既存のビジネス「ホライゾン1、2」の中でグリーン化を推進することに加え、「ホライゾン3」にあたる領域で新規グリーン事業を創出していくことが戦略の柱となっている。

“GC2021”グループ人財戦略（2019年～）

会社は社員が活躍する場所であり、中期経営戦略に連動した人財戦略が非常に重要だと考えている。丸紅グループでは「丸紅人財エコシステム」を掲げ、マーケットバリューの高い人財がいきいきとつながって価値を生み出し、さらに人財が集まってくることを示している。“GC2021”の人財戦略では、「実力本位」、「チャレンジ」、「現場」、「オーナーシップ」、「オープンコミュニティ」という5つのコアとなる概念を掲げ、それらを「処遇」、「タレントマネジメント」、「働く環境」の各分野の施策に落とし込んでいった。

「処遇」では、個人のやるべきことをミッションとして設定し、そのミッションによって報酬が決まる制度を導入。「タレントマネジメント」では、多様な人財を可視化して活かし、学びの場を与えて、活躍してもらうための一連の制度を設けた。また、「働く環境」では、働く場所や時間を柔軟化する制度を導入した。

このように、人財戦略のもと、コアとなる概念に基づき、様々な制度を連携して実行してい

るところが特徴である。

“GC2024” グループ人財戦略（2022年～）

“GC2024”においても、経営戦略と連動した人財戦略を掲げている。基本方針は大きく変わらないが、“GC2021”で掲げた「丸紅人財エコシステム」をさらに進化させ、丸紅グループ全体で推進していこうと決めた。

具体的な取り組みも大きく変わってはいないが、グループの中で多様な人材が「集い」「活き」「つながる」ことで、新たな価値の創造を目指していくことを目標としている。それぞれのフェーズで連動した人事制度・施策を実行しており、着実に実績を重ねている。

多様なバックグラウンドを持つ人財の採用

「集い」の部分についてご紹介する。まずは様々な人に集まってもらうための施策。

新卒採用においては、従来のオープン採用に加え、さまざまな分野のNo.1をアピールして応募してきてもらうNo.1採用や、部署・業務を明示して募集し、応募してもらう、いわゆる配属先決め採用のような、Career Vision採用など、多様な人財に集まってもらう仕掛けを設けている。キャリア採用、いわゆる経験者採用にも力を入れており、社内には無い経験やスキルを持った人にも丸紅に参加してもらいたいと考えている。

女性採用の更なる強化 “女性活躍推進2.0”

また、女性の積極採用として、新卒採用の女性総合職比率を3年以内（2024年度入社）に40%～50%に引き上げることを決めた。

既に2022年度入社においては女性比率が約40%となっており、2023年度入社においても同等の水準となる見込み。

これは単純に女性を増やすことが目的ではなく、確固たる問題意識に基づいた取り組みである。当社が今、向き合っている世の中の男女比率は1:1であり、そのような世の中で、男性比率が8割のような会社が適切に世の中のニーズをとらえられるのか、という問題意識を持っており、その比率を変えようとして取り組んでいる。

ミッションを核とする人事制度

「活き」の部分についてご紹介する。「ミッションを核とする人事制度」については、組織の中で実力や特性に応じてミッションを付与し、各人財の貢献を最大化することで、組織のアウトプットを高めるという考え方である。各社員も「より大きなミッション」にチャレンジするため、人財の成長につながり結果的にマーケットバリューを高めることにつながる。その結果、会社全体で創出できる成果も大きくなると考えている。特徴的なのは過去の制度だと一度失敗するとその失敗を何年か引きずってしまうような制度であったが、新しい制度では失敗しても一年で精算してすぐに再チャレンジが可能。社員のチャレンジを後押しできる制度だと考えている。

働く環境の充実

次に、働く環境の充実について。「働く時間・場所のベストミックス」を追求して、働く時間を柔軟化する「フレックス制度」、働く場所を自由にする「どこでもワーク」を導入している。並行して、2021年に完成した新社屋ビルではActivity Based Workingと呼ばれる、社員が自分に合ったワークスペースを自律的に選択する働き方を採用。社員同士のコミュニケーションや組織を越えた連携を促進することで生産性の向上を目指している。

オープンイノベーションの促進

続いて、「繋がり」に関する制度。オープンイノベーションを促進する施策を複数用意している。少しユニークな制度として「クロスバリューコイン」という制度をご紹介する。自分のミッション以外に、他の部署や、特定の国・地域の戦略やビジネスに貢献をした社員に対し、

「クロスバリューコイン」として、貢献を受けた部署から御礼のコインを付与する制度。自分のミッション以外の繋がり、連携を促進する制度として機能している。

対話を通じた連携

社長が社員全員へ動画とメールでメッセージを発信するOpinion Boxというものがあり、現在では社員から投稿されたアイデア、質問に対して、社長が全て自分の言葉で回答、説明する場になっている。ここにも社内の風通しのよさを感じられる。

次世代事業開発本部

大きな戦略の話が続いたので、いくつか具体的な取り組みを紹介したい。

新設された次世代事業開発本部においては、環境や安全に配慮した街づくりを推進する、スマートシティ・インフラ事業に加えて、次世代電池技術などを活用し、脱炭素社会や循環型社会の構築に貢献する新技術分野に取り組んでいる。

また、ウェルネス・ビューティ分野および医療分野では、地域の格差を埋めることや、新技術を駆使し、より良いサービスを提供することの両側面から、ビジネスを展開している。

次世代コーポレートディベロップメント本部

同じく新設された、次世代コーポレートディベロップメント本部では、これからの社会で大きく成長していく分野へ注力していく。「アジアの成長を丸紅に取り込む」というテーマを追求し、アジアの次世代消費者向けの成長事業を丸紅グループに取り込むと共に、投資先企業の長期的なパートナーとして成長支援、価値向上施策を推進していく。次世代メディア事業においては、eスポーツでの取り組みを起点としながら、ミレニアル世代やZ世代の次世代消費者を対象とするSNSや動画配信サイト等のインターネットメディアを中心とした新たなメディア事業の構築に取り組む。

フェムテック

また、新しい分野への象徴的な取り組みとしてフェムテック事業をご紹介する。フェムテックとは女性の健康課題をテクノロジーで解決する製品やサービスのこと。今年度、パートナー企業と共に新たにLIFEMという会社を立ち上げた。フェムテック事業を立ち上げたいと企画した女性社員らによって取り組みが進んでいる。

健康経営 取り組み紹介

丸紅グループにとって、社員はかけがえのない財産。社員の健康を守るために「丸紅健康経営推進体制」を掲げ、私が最高責任者として各種施策を実行している。「商社はまさに『人』が『財（たから）』。社員一人ひとりが丸紅を支える大切な存在」という認識のもと取り組んでいる。

おわりに

当社はアニメ「ワンピース」とコラボした企業広告を実施しており、その中には、以下のメッセージも添えられている。丸紅の挑戦に通じる内容のため、最後にご紹介したい。

「丸紅にできることは小さくても、世界中の人や企業や組織と仲間になれば、どんな課題でもきっと解決できるはず。困っている人がいたら助け、誰もやらないことをやり、迷ったらおもしろい方へ。丸紅の挑戦と冒険は続きます。できないことは、みんなでやろう。」