

経営戦略と連動した丸紅の人事制度改革

丸紅株式会社
執行役員 人事部長
鹿島浩二
2023.3.9

○ 自己紹介

鹿島 浩二

- 1989年4月 入社 人事部人事課 配属
- 1995年4月 人事部企画課
- 2001年7月 米国（ニューヨーク）へ赴任
- 2007年1月 帰国 人事部企画課長
- 2009年4月 ダイバーシティマネジメント課長を兼務
- 2013年4月 中国（北京）へ赴任
- 2015年4月 帰国 素材グループ企画部 副部長（兼）経営企画部
- 2017年4月 人事部長 （現職）
- 2023年4月～ 執行役員 CHRO

「WLB推進・研究プロジェクト」に
2011年度（第Ⅱ期）～参加

○ 会社概要

● 創業	1858年 5月
● 設立	1949年12月1日
● 代表者	柿木 真澄
● 資本金	262,947百万円
● 所在地	〒100-8088 東京都千代田区大手町一丁目4番2号
● 日本および海外事業所 海外現地法人* (東京本社を含む)	132拠点 本社、国内支社・支店・出張所12カ所、海外支店等56カ所、 海外現地法人29社およびこれらの支店等34カ所
● 従業員数	4,379名
● グループ従業員数	46,100名
● 連結対象会社	463社



(2022年3月31日現在、ただし*は2022年4月1日現在)

○ 数字で見る丸紅グループ

Marubeni Group

拠点数

132 拠点

※東京本社を含む。2022年4月1日現在

連結対象会社数

463 社



※ 2022年3月31日現在

グループ従業員数

46,100 人



※ 2022年3月31日現在

海外駐在者数

828 人



※ 2021年3月31日現在

コーヒー生豆取扱量

コーヒー生豆取扱量
日本の生豆消費量の

約30 %

日本のコーヒー生豆消費量のうち、
丸紅は約30%を取り扱っている。

※2021年10月時点

LNG船保有数

16 隻

世界全体のLNG船隻数588隻
(2021年10月時点、小型船及びFSRUを除く)
のうち操業中のLNG船を16隻
保有している。

※2021年10月時点

持分権益銅量

15 万トン

銅事業では、チリで鉱山開発
を展開。日本企業トップクラ
スの銅持分権益量を有する。

航空機管理・保有機数

259 機

2013年に投資参画した
Aircastle社を通じ、世界
46カ国、エアライン84社
に航空機をリースしている。

※2021年5月時点

ヘレナ社

Helena社の全米に広がる
ネットワーク

約500 拠点

農業大国の米国における
同国第2位の農業資材リテーラー。

※2021年9月時点

持分発電容量(Net)

12,022
メガワット

IPP*事業者として、
業界トップクラスの
持分発電容量(国内・海外合計)

* IPP : Independent Power Producerの略
独立系発電事業者

※2022年3月時点

中国国内での
累計住宅供給実績

約 14,500 戸

1985年より、日本企業として
いち早く一般民向け住宅や複
合施設等の開発を手掛けている。

※2021年9月時点

水ビジネスサービス対象人口

約 1,430 万人

中南米、アジア、中東、欧州を中心に、
上下水道を始めとする様々な水事業を展開。

※当社が保有する欧州、南米、アジア、計4コンセンションのサービス対象人口

植林可能地

約 13 万ヘクタール

世界2カ国2プロジェクトで、東京都の面積の約6割に
匹敵する植林可能地を管理。

※日本企業トップクラスの広さ
※2021年10月時点

オレフィントレードシェア

約30 %

特殊専用船を運用し、世界
の貿易市場の約30%の
シェアを占めている。

※注釈がないものは2021年3月31日現在

※一部は丸紅株式会社単体の数字を掲載しています

○ 経営戦略と人財戦略 時系列まとめ



○ 大いなる危機感 ⇒変革の必要性（2017年）

大いなる危機感

時代は大きな転換点を迎えています。デジタルトランスフォーメーションに代表される事業環境の激変によって、私たちは生き残りをかけた変革を迫られています。

「社内報 M-SPIRIT No.99(2018年4月号)」より抜粋

今までのまま今やっていることをそのまま続けていると、当社は10年後おそらく生き延びられない。変化はチャンスというが、最早そういった次元の話でなく、今の変化に対応できるかどうか、(中略)できなければ存続できなくなる可能性があるという危機感を持って頂きたい。

2018年4月社内会議にて

変革のスローガン

「既存の枠組みを超える」

- 従来の縦割りを超えて事業を創造していく発想
- 同質性の高い集団思考を脱して多様な見方や価値観を取り込んでいく姿勢
- 従業員一人ひとりが挑戦に積極的になるためのマインドセットの切り替え

○ 丸紅グループの在り姿 (2018年～)

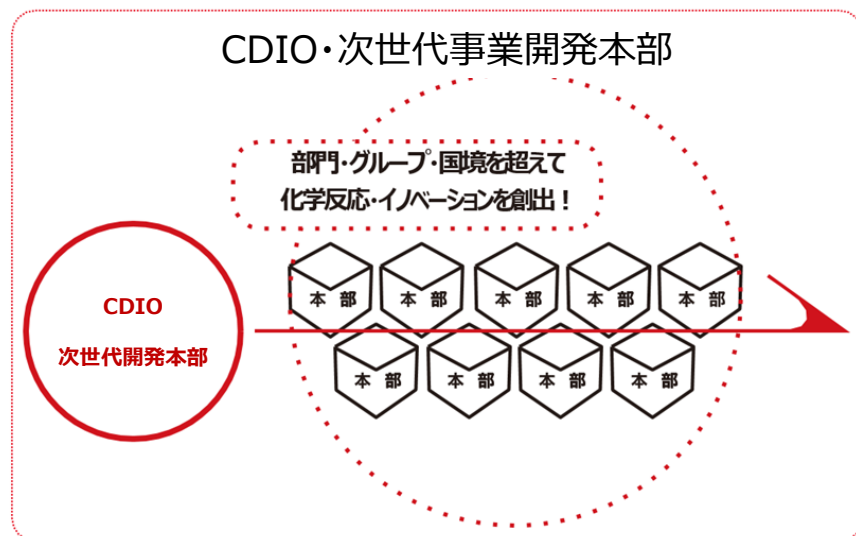


Global crossvalue platform
Marubeni

- 時代が求める社会課題を先取りし、事業間、社内外、国境、あらゆる壁を突き破る**タテの進化**と**ヨコの拡張**により、社会・顧客に向けてソリューションを創出します。
- 丸紅グループを一つのプラットフォームとして捉え、**グループの強み、社内外の知、ひとり一人の夢と夢、志と志、さまざまなものを縦横無尽にクロスさせて新たな価値を創造**します。

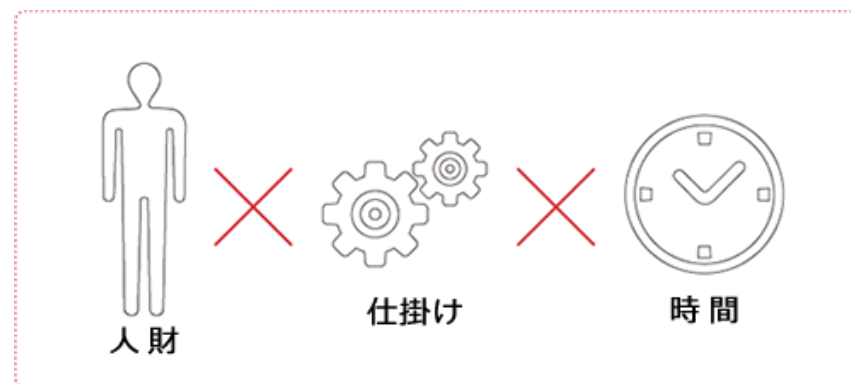
○ 「既存の枠組みを超える」施策（2018年～）

1. 次世代事業開発本部の新設



- 2018年度、CDIO(Chief Digital Innovation Officer)を新設
- 2019年度、CDIO傘下に次世代事業開発本部を新設
- 2022年度、CDIO傘下に次世代コーポレートディベロップメント本部を新設、2本部体制として取組を強化

2. 「人財」×「仕掛け」×「時間」



人財

丸紅アカデミア
社外人財交流プログラム
トライアングル・メンター

仕掛け

ビジネスモデルキャンバス
アイデアボックス
ビジネスプランコンテスト
イノベーションサロン
イノベーションセッション

時間

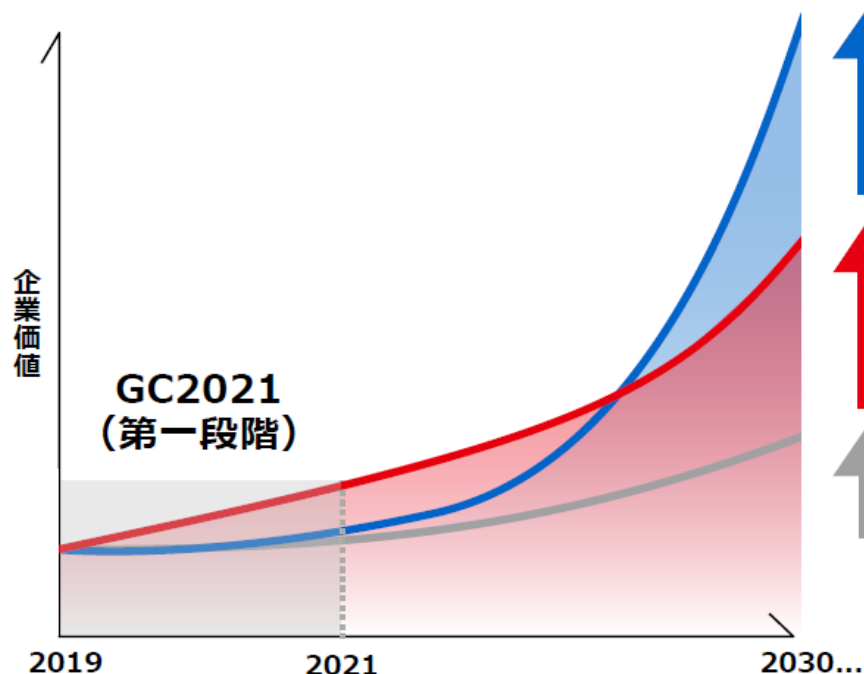
業務改善プロジェクト
15%ルール
どこでもワーク

○ 中期経営戦略“GC2021” 経営戦略の基本方針 （2019年～）

2030年に向けた長期的な企業価値向上を追求する

- ・ 成長の土台となる強固な財政基盤の構築・維持
- ・ 既存事業基盤の強化による**持続的成長**
- ・ 10年先を見据えた新たなビジネスモデル創出による**爆発的成長**

3つの成長ホライゾンと同時に推進



ホライゾン3

White Space

現状では取り込めていない
成長領域、新たなビジネスモデル

2030年に向けた
爆発的成長

ホライゾン2

既存事業領域の
戦略追求

ホライゾン1

既存事業の充実

足元の収益を支える
持続的成長

○ “GC2021” グループ人財戦略 (2019年～)

丸紅グループ社員一人ひとりが
Global crossvalue platformの一員として
新たな価値創造を担う
丸紅グループ人財戦略を推進する

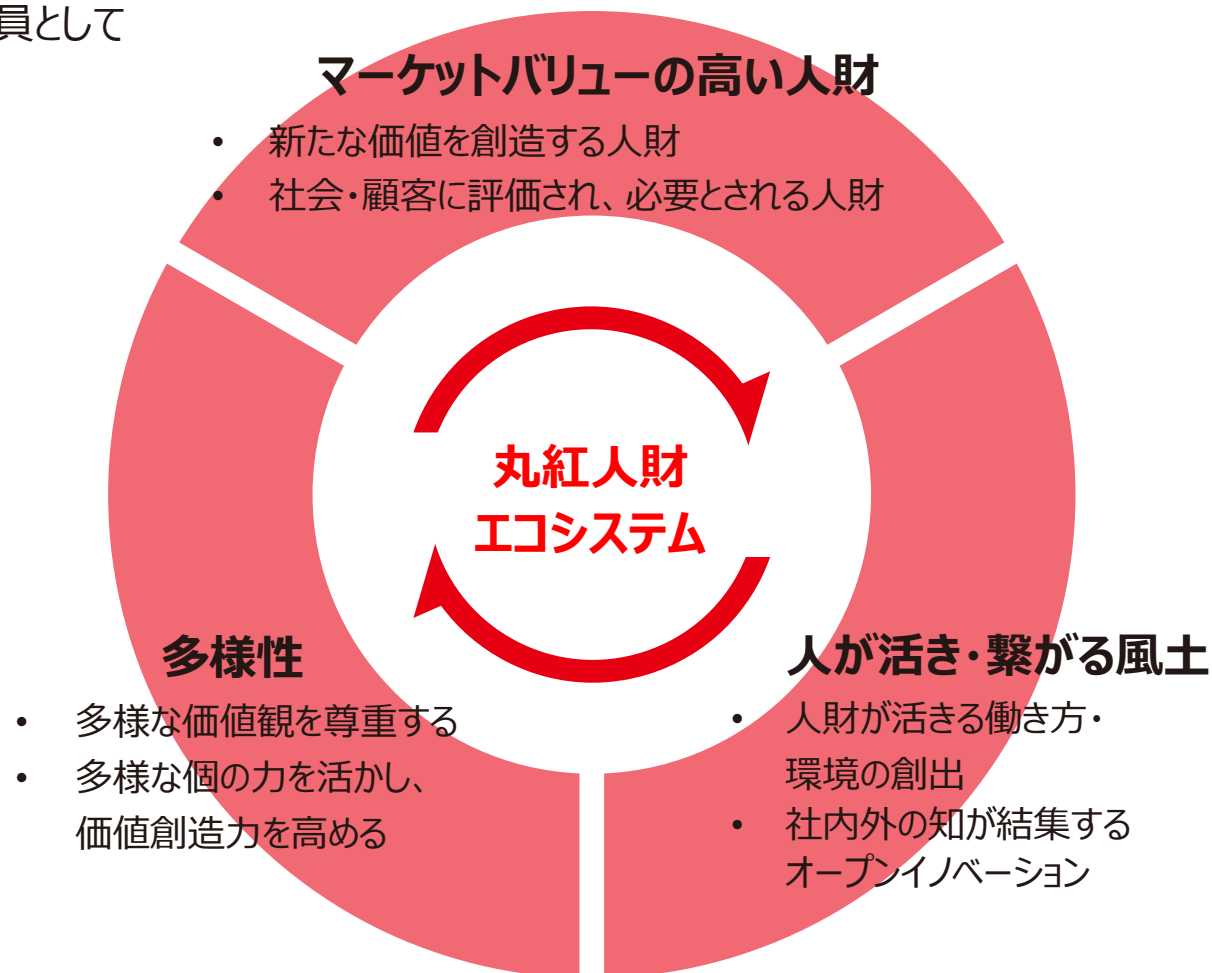
重点施策

経営戦略と人事制度の
アライメント強化

人財育成の強化、多様な人財が
活きる仕組みの構築

健康経営・
働き方改革の推進

企業・組織を越えた
繋がる場の形成



○ “GC2021” 人事制度改革 (2020年～)

コアとなる概念

実力本位

- ・実力ある人財が戦略上重要なミッションを担う
- ・報酬は、現在のミッションと貢献への対価

チャレンジ

- ・より大きなミッションにチャレンジする
- ・失敗はきっちり清算し、次のチャレンジへ

現場

- ・全社一律から、現場の個別性重視へ
- ・現場が組織・人財マネジメントの最適化を主導する

オーナーシップ

- ・組織と人財は互いに選び合う関係
- ・機会は自ら創り、掴み取る

オープンコミュニティ

- ・社内外を問わず多様な人財が行き交う
- ・組織を越えて連携・協力する

施策

処遇

ミッションレーティング 役割(ミッション)の大きさに基づく等級制度(管理職層)

貢献度加算 組織長による原資分配型のボーナス(管理職層)

クロスバリューコイン 組織横断の連携を促進する報酬制度

クロスケット(クロスバリュー助っ人)組織がパートタイムでの協力を公募する制度

タレントマネジメント

タレントアセスメント 人財の可視化

Career Vision採用 新卒や既卒の若年層を対象としたジョブ型採用

社内人財公募制度・ジョブマッチングシステム ジョブマッチング施策

総合職掌 エリア限定コース 総合職掌に転勤を伴わないエリア限定コース新設

シニアキャリア支援 学び直しのための休職制度導入、副業・兼業の一部解禁等

働く環境

どこでもワーク テレワークの拡充

フレックスタイム勤務制度の柔軟化 コアタイムの選択制

M-alumni(まるムナイ) アルムナイ(退職者)ネットワークの立ち上げ

変革の3年間を経て **戦略実践の3年間**

強固な財務基盤を維持・強化しつつ

- 既存事業の強化と新たなビジネスモデル創出を重層的に追求し、着実な収益の柱を育成・確立
- 「グリーン事業の強化」、「全事業のグリーン化推進」によりグリーンのトップランナーへ

ホライゾン1

既存事業の充実

ホライゾン2

既存事業領域の戦略追求

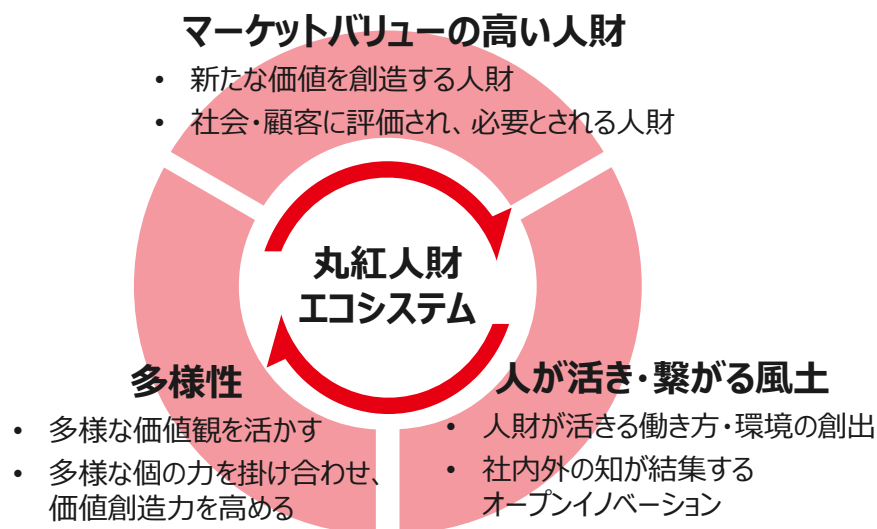
ホライゾン3 White Space

現状では取り込めていない
成長領域、新たなビジネスモデルの創出

重層的な成長アプローチによる企業価値向上

「丸紅人財エコシステム」の進化

企業価値の源泉となるグループ人財の成長・活躍を促進



■ ミッションを核とする人事制度

実力本位の徹底とチャレンジの促進

■ 多様な人財の活躍・育成

働く環境の最適化と人財育成の強化

■ タレントマネジメントコミッティ

社長・CAO・CSO主導による人財戦略の推進

「丸紅人財エコシステムの進化」への取組

多様な人財が

集い

活き

繋がり

新たな価値を 創造する

人事制度・施策

● 多様なバックグラウンドをもつ人財の採用

新卒オープン採用に加え、No.1採用、Career Vision採用を実施

● 女性の積極採用

2024年までに総合職新卒採用の女性比率40～50%を目指す

● ミッションを核とする人事制度

多面的なアセスメントにより人財を可視化。社員一人ひとりの実力や特性に応じた最適なミッションを付与。事業戦略とのアラインメントを強化するとともに、より大きなミッションへのチャレンジによって人財の成長を促進

● 働く環境の充実

出社とテレワークのベストミックスの追求、本社でのABW*1など、働く時間・場所を柔軟化し、一人ひとりが持てる力を発揮しやすい環境を整備。健康経営を推進。エンゲージメントスコアを測定、組織マネジメントの改善プログラムを推進

● オープンイノベーション*2

社内人財公募、社外人財交流、15%ルール、クロスケット、クロスバリューコインなど、会社・組織を越える人財の繋がりを促進

● 対話を通じた連繋

社長のメッセージ動画“Opinion-Box”の配信、社長と社員のオンライン意見交換会など、経営層と社員が直接繋がる機会を増やし、経営理念や在り姿、戦略を議論・共有

実績

➤ 総合職新卒採用の女性比率

2022年度新卒入社の実績は約40%

➤ 社員アンケート

2021年度のアンケートでは、新人事制度に80～90%からポジティブな回答

➤ エンゲージメントサーベイ

2021年度のスコアは、前回(2年前)比で約10%上昇

➤ クロスバリューコイン

直近1年で組織を越える連携約550件にコインを付与

➤ 社長と社員の対話

Opinion-Boxは、2021年度に9回配信、社員からの質問・意見は225件。オンライン意見交換会は、直近2年で全60回、約1,600人と実施

*1 ABW(Activity Based Working)：社員一人ひとりが自ら考え、それぞれに合ったワークスペースを自律的に選択する働き方

*2 各施策の内容については、当社ホームページ(<https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/26/>)をご参照ください。

○ 多様なバックグラウンドを持つ人財の採用

集い

活き

繋がり

- 採用手法の多様化により、様々な知や志をもつ人財の採用を推進
- 新卒/第二新卒採用のほか、社内にはない知見を有する即戦力人財を獲得するキャリア採用も強化

新卒 / 第二新卒採用



Global crossvalue platform
Marubeni



CAREER
VISION

Career Vision 採用

自分のやりたいことへの就職を実現する

新卒オープン採用

当社を志す方から幅広くエントリーを受け付けます。

No.1採用

求む様々な分野のNo.1！

各分野で第一人者と言える経験を持つ方を募集

備考：PR動画の提出があります。

Career Vision採用

若手を対象に入社後の

部署・業務を明示して募集するジョブ型採用

備考：各部署にて募集要項が異なります。

※新卒に加え第2新卒も対象

○ 女性採用の更なる強化 “女性活躍推進2.0”

集い

活き

繋がり

女性が意思決定により深く関わる状態を目指し、タレントパイプラインの拡張を一層注力する

- 予測不可能な非連続的変化の時代には同質性の高い集団思考だけでは対応が困難、人財多様性は成長戦略の土台
- 中でも男性偏重の組織は向き合う社会（男：女=1：1）と乖離、社会課題を捉えきれず、在り姿の実現を制約
- 女性活躍推進は人財多様性実現の一丁目一番地、未来の丸紅をよりサステイナブルにするための長期経営課題

