

OpenAI Deep Research

丸紅の統合報告書から、知的財産や無形資産に関する情報開示や取り組みを包括的に調査し、それらが会社の業績向上にどのように貢献しているかを分析します。

具体的には、以下の観点で情報を整理します。

- 知的財産(特許、技術資産、ブランド価値、ノウハウ)の開示状況
- 研究開発(R&D)に関する取り組み
- 企業の成長戦略における無形資産の位置づけ
- これらの知的財産や無形資産が財務・業績に与える影響の説明

調査が完了次第、ご報告いたします。

## 知的財産・無形資産の開示と取り組み、および業績への貢献

丸紅株式会社の**統合報告書 2024**では、知的財産や無形資産を企業価値創造の重要な要素として位置づけ、その情報開示と取り組み状況が示されています。以下、特許・技術・ブランド・ノウハウなどの無形資産の開示状況、研究開発(R&D)の取り組み、成長戦略における無形資産の役割、それらが財務・業績に与える影響について、具体的な事例とデータを交えて分析します。

### 知的財産(特許・技術・ブランド・ノウハウ)の開示状況

丸紅の**統合報告書 2024**では、**無形の経営資本**について明確に言及されています。同報告書によれば、創業 160 年以上にわたり培ってきた多様な**経営資本**(内部資本と外部資本)を強化し続けることで、より大きな価値創造に繋げてきたとしています。この経営資本の中には、「人財」「ビジネスノウハウ」「**営業基盤・ネットワーク**」といった無形資産が含まれ、丸紅グループの価値創造の原動力になっていると強調されています。特に、長年の事業活動で蓄積した高度な知見やノウハウを、**顧客やパートナーの知見と掛け合わせ**、DX(デジタル変革)も活用することで、新たな価値創造や課題解決を進めていく方針が示されています。このように、特許数など個別の数値開示こそないものの、**自社の知見やノウハウ(暗黙知を含む知的財産)**をどのように活用しているかが具体的に記されています。

また、統合報告書では**ブランド価値**にも触れています。例えば、北米消費者向け事業の戦略として「ライフスタイルブランド運営事業への参入」が特集されており、**全米トップシェアのルームシューズブランド**を持つ米国企業 R.G. Barry 社 (RGB 社) を買収し、同社をブランドの**プラットフォーム**として複数のライフスタイルブランドを取り扱う事業を拡大する構想が紹介されています。RGB 社は創業 75 年以上で培った製品企画力・サプライチェーン・デジタルマーケティング力といった無形資産を有しており、丸紅はこの**ブランド運営ノウハウ**を中核に据えて、新興ブランドへの継続的投資(ロールアップ戦略)により将来的に **10 億ドル規模のマルチブランド事業**の確立を目指しています。これは**ブランドの知名度や顧客基盤**といった無形資産を開示するとともに、それを事業成長に直結させる取り組みを示すものです。

さらに、農業資材ビジネスにおける知的資産の例として、北米の Helena 社 (丸紅の子会社) は**自社開発ブランドの肥料・農薬**を展開し、農学・化学・生物学の専門人材を擁して高品質な商品を提供していることが報告されています ([2024\\_jp\\_all.pdf](#))。Helena 社は**独自のコンサルティングサービス「AGRIIntelligence®」**も長年かけて開発しており、**土壌データ分析**によって顧客それぞれのニーズに合った作物栽培提案を可能にしています。このような**技術資産やノウハウ**の存在が統合報告書上で開示されており、知的財産の具体例として示されています。

なお、丸紅グループにとって最も重要な資本は「**人財**」であると CEO・CFO メッセージなどで繰り返し述べられており、人材こそが**無形資産の中核**であるとの認識が示されています。この点も含め、統合報告書 2024 では知的財産・無形資産を定量的な数値(特許件数やブランド価値評価額など)で開示するよりも、**経営資源としての位置づけや活用方針**を具体的な事業例とともに開示しているのが特徴です。

## 研究開発(R&D)に関する取り組み

丸紅はメーカーのような大規模研究所を持つ企業ではありませんが、統合報告書 2024 を見ると、**デジタル技術や事業開発を通じたイノベーション創出**に積極的に取り組んでいることが分かります。報告書の中で **DX 戦略**(デジタルトランスフォーメーション戦略)や**イノベーション推進**に関する章が設けられており、グループ全体で**新事業創出とデジタル活用**によって競争優位性を高めてきたことが強調されています。

具体的な取り組みとして、**社内ベンチャー制度(ビジネスコンテスト)**が 2018 年から継続実施されており、6 年間で延べ 900 名以上が参加、20 件の新規事業アイデアが最終選考(「**事業化挑戦権**」の獲得)まで進んだと報告されています。そのうち実際に戦

略的 EXIT を達成した案件も 1 件生まれており、複数のプロジェクトが現在も事業化に向けて挑戦中です。この制度は社員の創造力を引き出し**社内起業家精神**を醸成する狙いがあり、新規事業の種を生み出す R&D 的取り組みといえます。

また、丸紅本社のデジタル・イノベーション部 (DI 部) が社内の DX 推進ハブとして機能しており、営業現場やコーポレート部門から上がってくる新規 DX 案件に対しコンサルティングや実務支援を行う「DX 案件支援」制度も設けています。年間約 100 件ペースでこの DX 支援が行われており、特に技術的に難しいものや不確実性が高いテーマについては社内助成プログラム「DI Lab」で選抜して実証実験を実施しています。既に 14 件の実証実験を行い、その結果は全社で報告・ナレッジの共有 (ノウハウ化) が進められているとのこと。このように、デジタル技術分野での内製化による迅速な開発と社内ナレッジの蓄積が、丸紅の R&D 的活動の中核になっています。

さらに、丸紅は DX 専門会社 (ドルビックスコンサルティング社や Digital Experts 社) をグループ内に 100% 出資で設立しており、DI 部と合わせて 150 名以上のデジタル専門人財を擁する体制で全社の DX 戦略を推進しています。この体制により、現場の課題に迅速柔軟に対応しつつ、新技術の導入を図っています。報告書でも、生成 AI (ChatGPT など) の活用を含めた DX 戦略の重要性が語られており、人材不足の課題を解決する手段としてデジタル技術を効果的に実施していく方針が示されています。例えば、米国の事例として自動車金融会社 Nowlake 社では徹底した IT 活用を行い、独自の機械学習ツールによるローン審査効率化や、生成 AI「Taylor」を用いた顧客対応の自動化を推進しています。その結果、年間約 900 万件のローン審査を実現しつつ、業界最低水準の費用率を達成しており、売上拡大とコスト削減による収益性向上を実現しています。このような先端技術の導入実績は、丸紅がデジタル分野の R&D に積極的であることを示す具体例です。

一方、環境・サステナビリティ分野でも研究開発投資が行われています。丸紅は気候変動リスクへ対応するため、森林保全や温室効果ガス削減に関する研究開発費を増加させており、2020 年度以降、その額は 5,830 百万円→8,127 百万円→11,204 百万円と年々拡大しています ([環境データ | 環境 | サステナビリティ | 丸紅株式会社](#))。例えばウクライナの MHP 社との協業では、日本製紙株式会社が持つ遺伝子解析技術や育種ノウハウを活用し、植林における単位面積あたり蓄積量の向上を図る取り組みも紹介されています ([2024\\_jp\\_all.pdf](#))。これは異業種パートナーとの技術シナジーにより環境分野で価値創造を狙う試みで、広義の R&D (共同研究開発) の一例といえます。

以上のように、丸紅の R&D は製造業的な製品開発よりも、**デジタル技術の活用による業務革新や新規事業創出、人財の知見活用**といった形で展開されており、その内容は統合報告書を通じてステークホルダーに開示されています。

## 成長戦略における無形資産の位置づけ

丸紅の中期経営戦略「GC2024」では、「**稼ぐ力の継続強化**」「ROE の維持・向上」「株主資本コストの低減」を軸に掲げています ([2024.jp.all.pdf](#))。これを実現するための成長戦略において、**無形資産の活用**が随所で鍵となっています。

まず、経営の指針として Strategy(戦略)・Prime(自営)・Platform(基盤展開)という三段階のフレームワークが示されていますが、この中でも**無形資産の位置づけが明確**です。「Strategy」は各事業分野で目指すべき姿と現状のギャップを埋めることで、DX による事業変革や高速化も含め**戦略ありき**で進める方針を示しています。次に「Prime」は単なる財務投資に留まらず、**丸紅自身が主体的に戦略を考え実行**することで事業価値向上を追求するという意味であり、これによって社内にノウハウが蓄積され持続的成長につながると考えられます。最後に「Platform」では、その事業で培った**知見・ノウハウ・アセット(無形資産)**を生かし、M&A や自律成長によって事業領域や地域を拡大していくことを指しています。報告書には「**当社の知見やノウハウ、アセットを社内外の様々な知と掛け合わせ、新たな価値を創造する**」と明記されており、無形資産を戦略的に組み合わせて事業拡大の**プラットフォーム**にする考え方が示されています。

具体例として、前述の**米国ライフスタイルブランド事業**では、RGB 社をプラットフォームとして**ブランド運営のノウハウ**を核に据え、相乗効果が見込める新興ブランドを次々と取り込む(ロールアップ)戦略をとっています。これにより、単一ブランドでは成し得ない規模の事業を無形資産の組み合わせで実現しようとしています。事実、RGB 社は製品企画力や販路、多様な販売チャネル(オフライン/オンライン)の機能を備えており、丸紅は「**ブランドプラットフォームとして必要な機能**」を同社が提供できると評価しています。将来的にこの無形資産プラットフォームを通じて大幅な売上増(10 億ドル規模)を目指すこと自体、無形資産を成長戦略の中心に据えていることを物語っています。

また、**グローバル展開における無形資産活用**も成長戦略上の重要テーマです。例えば農業資材ビジネスでは、Helena 社で確立した**顧客起点の営業モデルとコンサルティングノウハウ**を他地域へ展開する方針が示されています。丸紅は 2019 年にブラジ

ルの Adubos Real 社へ出資し、Helena 社で培ったノウハウを南米市場に移転・応用することで事業拡大を図っています。さらに英国のエネルギー小売事業会社 (SmartestEnergy 社、SEL 社) のケースでは、20 年以上かけて英国で培った知見・ノウハウを基に米国・豪州へビジネスモデルを輸出し、従業員数を当初 20 人から全世界で 800 人超にまで増やし、収益規模も純利益 1 億ポンドレベルに成長させたと報告されています。これは、国や地域を越えた無形資産(ビジネスモデルやノウハウ)の移転が新市場での急成長を可能にした例です。報告書では「今後は世界各国で同社のビジネスモデルを展開し、対象マーケットの拡大・プラットフォーム化を推進していく」と述べられており、無形資産を梃子に事業を幾何級数的に拡大する戦略が描かれています。

加えて、丸紅はパートナーや顧客との信頼関係といった関係資本も成長戦略の基盤としています。統合報告書には「丸紅グループの活動は多くの顧客・パートナーとの協働に支えられており、相互の信頼関係は大変重要」と記され、70 年以上に及ぶ米国でのビジネス実績や優良パートナーとの強固な信頼関係が具体的な強みとして挙げられています。このような信頼関係という無形資産があるからこそ、新規投資や協業を円滑に進められ、結果として成長機会を拡大できるというわけです。

以上のように、丸紅の成長戦略において無形資産は\*\*「見えざる土台」\*\*として明確に位置づけられています。ブランド力・技術力・ノウハウ・ネットワーク・信頼関係といった無形の財産を最大限活用し、それらを有機的に組み合わせることで、新たな収益源の創出や事業のスケールアップを図っているのです。

## 無形資産が業績向上に与える影響

統合報告書 2024 では、知的財産や無形資産の活用が財務的な業績改善につながっていることが随所に説明されています。

まず、人材・ノウハウ面では、過去の教訓を活かした投資規律の強化により収益基盤が飛躍的に安定したことが CFO メッセージで触れられています。かつて丸紅は利益成長を遂げても大きな減損で振り出しに戻るというボラティリティの高い時期がありましたが、2019 年度の減損で大きな膿を出し切り、投資規律を強化した結果、現在の強固な収益基盤確立に繋がったとしています。このような経験知の蓄積(負の経験から得た学びという無形資産)によって業績の振れ幅を抑え、中長期的な利益成長を実現することができたと述べられています。実際、統合報告書の財務データを見ると近年の丸紅は減損リスクの抑制に成功し、ROE(自己資本利益率)は安定的に維持・向

上しています。これは無形資産である**経営ノウハウの向上**が財務指標の改善に結びついた好例と言えるでしょう。

人財(人的資本)の貢献についても、社員が最大限の力を発揮できる環境づくりが企業価値向上の要と位置づけられており、例えば DX 人材の育成・確保により業務効率や付加価値が向上した事例が報告されています。前述の Nowlake 社・Westlake 社のケースでは、IT 技術と独自 AI の導入により売上拡大とコスト削減を同時に実現し、収益性を向上させています。費用率の低下(資産対比経費率の業界最低水準達成)は利益率の向上を意味し、テクノロジーという無形資産が財務パフォーマンスに寄与した具体例です。また、Helena 社のコンサルティング営業モデルは、顧客と深い信頼関係を築き課題解決にコミットすることで「価格以上の満足感」を提供しうる価値を生み出しています。これは安易な値下げ競争に陥らず**粗利を確保**できるビジネスモデルであり、結果として同社は全米トップクラスの地位と安定収益を維持しています。信頼関係や顧客理解といった無形資産が**収益の質向上**(高付加価値化・ロイヤルティ向上)に結びついていると言えます。

無形資産への投資が**新たな収益源の創出**につながったケースも報告されています。例えば、丸紅が米国で展開を始めたライフスタイルブランド事業では、取得したブランドの価値向上と追加投資により将来的に**大幅な売上増加**が見込まれます。まだ目標段階ではありますが、無形資産であるブランド群を充実させプラットフォーム化することで、新規事業ながら短期間で収益拡大が期待できるモデルです。また、英国発のエネルギービジネス(SEL 社)も無形資産であるビジネスモデルを他国展開した結果、**純利益 1 億ポンド規模**という大きな成果を上げています。このように、無形資産の活用は**収益規模そのものの拡大**にも直結しています。

さらに、丸紅は**非財務価値の向上**が**中長期的な財務業績を支える**と認識しており、ステークホルダーとの対話や外部評価を通じた信頼醸成にも努めています([2024.jp.all.pdf](#))。例えばコンプライアンスの徹底やサステナビリティへの取り組み(いずれも企業の評判・ブランドに関わる無形資産)は、取引機会拡大や資本コスト低減といった形で間接的に財務面へ好影響を与えると示唆されています。株主資本コストの低減は、企業の無形価値(信頼や将来成長期待)の向上なしには実現し得ないため、統合報告書でも財務・非財務の両面から価値向上策を講じている旨が説明されています。

まとめると、丸紅の統合報告書 2024 は、**知的財産や無形資産を戦略的に活用**することで得られた**成果**を具体的に示しています。デジタル技術の導入によるコスト効率化やサービス高度化、長年培ったノウハウの展開による事業拡大、ブランドや人的資

本への投資による新収益源の確保、そして信頼関係の構築による安定経営——これらはいずれも無形資産が業績向上に貢献した事例です。丸紅は今後も無形資産への積極的な投資と開示を続け、中長期的な企業価値・財務パフォーマンスの向上を図っていくものと考えられます ([\[PDF\] 統合報告書 2024 のご紹介 - Marubeni Corporation](#))。