

営業本部

At a Glance

営業グループ		営業本部	
生活産業グループ		ライフスタイル本部  P.68	情報・不動産本部  P.70
		主要取扱商品・分野 衣料、フットウェア／生活用品／ 繊維原料、産業資材	主要取扱商品・分野 システムソリューション事業／ネットワーク事業／モバイル販売事業 ／国内外住宅開発事業／J-REIT・私募リート・不動産私募ファン ド運用事業／プロパティマネジメント事業／物流事業／保険事業
食料・アグリ・化学品グループ		食料本部  P.74	アグリ事業本部  P.76
		主要取扱商品・分野 トウモロコシ・大豆・小麦・菜種などの穀物全般／大豆粕・菜種粕・ 魚粉など飼料副原料／配合飼料／小麦粉・砂糖・油脂などの食品 原料／コーヒー・茶・果汁などの飲料原料／畜産物・畜産加工品、 水産物・水産加工品／市販用食品、業務用食材、乳製品、農産物	主要取扱商品・分野 農業資材（農薬、肥料、種子、自社ブランド品）の販売／施肥・農薬 散布など請負サービス提供／精密農業など技術サービス提供／ 農薬製剤の受託／肥料原料／穀物および油糧種子（トウモロコシ・ 小麦・大麦・大豆・菜種・食用豆類など）の集荷および輸出
エネルギー・金属グループ		エネルギー本部  P.80	金属本部  P.82
		主要取扱商品・分野 石油・ガスの探鉱・開発・生産事業／天然ガス事業（生産、液化、 トレード、インフラ）／新エネルギー関連事業（水素、アンモニア、 廃棄物、蓄熱など）／石油・LPGのトレード・物流・マーケティング 事業／原子力事業（ウラン鉱山開発、原子燃料サイクル、関連機器 販売・サービス）	主要取扱商品・分野 鉄鉱石、石炭、銅の鉱山開発／アルミニウム、マグネシウム製錬／ 鉄鉱石、石炭、合金鉄、製鋼原料、セメント関連資材のトレード／ 非鉄軽金属原料・地金・製品のトレード／鉄鋼製品のトレード、 事業投資／重仮設鋼材のリース
電力・インフラグループ		電力本部  P.84	インフラプロジェクト本部  P.86
		主要取扱商品・分野 発電事業／再生可能エネルギー発電／ 電力サービス事業（EPC※事業・洋上風力据付事業／電力卸売・ 小売事業／分散型電源事業／地域密着型ユーティリティサービス 事業／電力IoT・AI事業）	主要取扱商品・分野 社会・産業インフラ事業（上下水・海水淡水化などの水事業／鉄道・道路・港湾・空港な どの交通インフラ事業／ガス配送・配給などのエネルギーインフラ事業）、廃棄物発電・ 燃料転換などの脱炭素・サーキュラーエコノミー事業、各種インフラ・プラント（鉄道 システム、水、エネルギー・産業プラント、廃棄物発電など）のEPC※・運営・保守、イン フラファンドの運営
社会産業・金融グループ		航空・船舶本部  P.88	金融・リース事業本部  P.90
		主要取扱商品・分野 航空機・エンジンの部品トレード事業・ファンド組成、開発投資／ 民間航空・防衛装備品代理店、宇宙関連事業／ビジネスジェット販 売代理店および事業、空港周辺事業／一般商船の売買・用船仲介、 および保有運航事業／LNG船の保有運航事業、および海洋事業	主要取扱商品・分野 自動車販売金融事業／航空機・航空機エンジンリース事業／ 総合リース事業／各種車両・貨車リース事業／PE投資・ファンド 運営事業
CDIO		建機・産機・モビリティ本部  P.92	
		主要取扱商品・分野 建設・鉱山機械の販売・サービス、および金融事業／ 自動車の輸入販売代理店、およびディーラー事業／タイ ヤ小売販売、および自動車アフターサービス事業／コン ベヤベルトなどのゴム資材、およびゴム原料の販売事業 ／自動車関連設備機械・工作機械販売、および周辺事 業／産業機械の販売、および周辺事業／モビリティ・ サービス関連事業	
		次世代事業開発本部  P.94	
		主要取扱商品・分野 中国子供教育事業／インバウンド事業／次世代小売事業／スマート シティ・スマートインフラ事業／次世代型工業団地の運営／新素材・ 新技術事業／医薬品流通・製造／病院・医療インフラ／医療 サービス事業／eスポーツ／アジア消費財に関するECプラット フォーム事業／高成長領域事業	



生活産業グループ

ライフスタイル本部



ライフスタイル本部長

大平 裕一

ライフスタイル本部では、人々の生活や関連する産業の各商品分野において、エンドユーザー視点で最適な商品・サービスをグローバルに提供していきます。

中核ビジネスであるアパレル・フットウェアなどのOEM※1・ODM※2事業については、グループ各社の機能の組み合わせにより、市場のトレンドを瞬時に捉え、売れる商品を短納期で企画・生産し、適時に適量を店頭まで届ける体制を確立しています。今後増加する中間層向けを中心に世界のファッション市場における取引拡大を進めます。

また、更なる成長、収益の柱となる新たなビジネス構築を目指し、デジタル技術の活用・顧客接点の拡充により、消費者向け直販ビジネスに注力すると同時に、2019年に出資したTYTON BioSciences LLC (TYTON社)の技術を核にした循環型ビジネスの構築など、サステナビリティに資する取り組みも推進していきます。

※1 OEM：Original Equipment Manufacturerの略。発注元企業の名義やブランド名で販売される製品を生産すること。

※2 ODM：Original Design Manufacturerの略。発注元企業の名義やブランド名で販売される製品の開発・設計から生産までを一貫して受託すること。

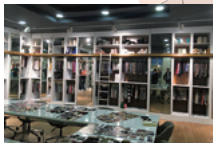
世界における事業展開

代表的な事例

OEM・ODM事業

Saide Tekstil Sanayi ve Ticaret Anonim Sirketi

(トルコー欧州SPA向けODMビジネス)



衣料品などの企画・製造・販売を行う
Saide Tekstil社

上海を拠点にアジアにおいて
短納期ODMビジネスを展開

ブランドマーケティング事業

(株)丸紅フットウェア

(日本ー各種履物の輸出入および国内販売)



子ども靴自社ブランド
IFME



米国アウトドアブランド
MERRELL

繊維リサイクル事業

TYTON BioSciences LLC

(米国ー再生繊維原料の製造、販売)



循環型サプライチェーン

TYTON社の戦略は、P.42「特集：事業指針
SPPIに基づく事業戦略」をご参照ください。

当本部の強み

- 消費者のライフスタイルの多様化や変化するトレンド・ニーズを的確に捉える仕組み、デザインに落とし込む高度な企画提案機能
- アジアを中心に有する適時・適量・安定調達可能な生産体制
- 原料調達から最終製品化まで、垂直統合されたサプライチェーン
- アパレル、フットウェア、生活用品、産業資材、繊維原料など多岐にわたる取扱商品

■ 成長機会とGC2021に基づく事業戦略

成長機会	GC2021に基づく事業戦略
● 世界の人口増加や新興国の生活水準向上に伴う購買層の拡大	● 企画提案、短納期生産機能を軸にグローバルSPAとの取り組みを強化
● 顧客、消費者のニーズ、購買行動・形態の多様化	● 消費者向け直販ビジネスの強化、デジタル技術の活用推進
● サステナビリティの潮流を背景に進む環境配慮型素材・製品・サービスへの需要増	● TYTON社のリサイクル技術を核とした循環型サプライチェーンの構築

■ 想定リスクと対応策

想定リスク	対応策
● 新興国の経済成長に伴う主要生産地のコスト上昇	● 新たな産地開拓・生産のオートメーション化推進
● デジタル化・IoT化に伴う現有機能の相対的な低下、流通構造の急激な変化	● デジタル技術を活用した生産・販売効率化、ビジネスモデルの転換
● 主要産地におけるカントリーリスク顕在化による調達への影響	● サプライチェーンの分散化、グローバル展開

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

子ども靴自社ブランド「IFME」を更に多くの親子へ

子ども靴自社ブランドの「IFME」は2020年4月、発売20周年を迎え、累計販売足数2,500万足を達成しました。更なる成長に向けてユーザーとの接点拡充によるブランド価値の向上、海外販売の拡大に注力しています。2019年10月にはAR(拡張現実)機能を活用し、足のサイズを計測するアプリ「ぴったリIFME」をリリースしました。成長の早い子どもの足のサイズを自宅で手軽に定期的に測定し、足サイズにぴったりの靴選びを可能にしています。2019年11月には南町田グランベリーパーク(東京都)内に「IFME」「MERRELL」「FILA」の3ブランドの複合型アウトレットショップを開設し、2020年6月には有明ガーデン(東京都)内に「IFME」初のコンセプトショップをオープンしました。海外では中国・台湾といった東アジアでの拡販に注力しており、台湾において育児雑誌の読者投票で優秀大賞に選ばれるなど、ユーザーからの高い支持を得ています。



「IFME」ファーストシューズ



生活産業グループ

情報・不動産本部



情報・不動産本部長

阿部 達也

情報・不動産本部は、ICT、不動産、物流、保険といった人々の生活に関わる事業領域において高付加価値サービス・ソリューションを幅広く提供しています。

ICT分野では、業務系ソリューション、無線通信ソリューション、高速高品質通信サービス、インターネット接続サービスなどを提供するシステムソリューション事業・ネットワーク事業と、携帯端末の販売代理店やリユースなどのモバイル関連事業に取り組んでいます。

不動産分野では、国内外不動産開発事業、不動産アセットマネジメント・プロパティマネジメント事業を展開しています。

物流分野では3PL※1事業を主軸としてデジタルSCM※2サービスの展開を図り、保険分野では代理店事業、保険仲介事業、キャプティブ事業に注力しています。

いずれの領域においても、近年のデジタル技術・ITの進展に伴う顧客ニーズの変化に対し、各分野の知見を有機的に融合させた高付加価値サービス・ソリューションを提供していきます。

※1 3PL: Third Party Logisticsの略。荷主企業の物流プロセス全体を俯瞰、経営的な視点で物流戦略を企画・立案し、物流業務を受託する事業。

※2 デジタルSCM: Digital Supply Chain Managementの略。デジタル技術を活用し、在庫最適化・物流効率化など、サプライチェーンの改善に繋がるソリューションを提供する事業。

世界における事業展開

- 不動産分野
- 物流分野
- ICT分野



当本部の強み

- 5G、AI、IoTなどの先進技術も取り込んだ総合的なICTサービス提供力
- 業界トップクラスの携帯販売代理店事業を中心にモバイル関連サービスを幅広く提供
- 商社機能を活かした総合不動産業としてのグローバルな不動産開発事業・不動産投資事業
- 豊富な経験と実績に基づくデータや現場調査による最適な物流ソリューションの構築・提供
- 顧客へのリスクコンサルティングから再保険調達まで保険流通において総合的なソリューションを提供

■ 成長機会とGC2021に基づく事業戦略

成長機会	GC2021に基づく事業戦略
● 5G、AI、IoTなどのIT・デジタル技術・新技術の進展に伴う生活環境の変化に対応した新たなソリューションの提供機会の拡大 ● オフィスや商業施設、賃貸住宅、物流施設などの収益不動産に対するニーズの高まりと不動産アセットマネジメント事業のグローバルな拡大	● ICT、不動産、物流、保険の各分野における主要事業会社の収益基盤拡充と業容拡大、および当本部の基盤技術・事業インフラを活用した社内連携・全社収益拡大への貢献 ● デジタルトランスフォーメーションの推進に関連する次世代新規ビジネスやサービス・ソリューションの開発・取り組み

■ 想定リスクと対応策

想定リスク	対応策
● 国内での少子高齢化、人口減少に伴う国内ニーズの減少・マーケットの縮小 ● 取り扱い製品、サービスの陳腐化	● 提供するサービス・ソリューションの更なる高付加価値化と新たな需要の掘り起こし ● IT・デジタル技術・新技術を活用したデジタルトランスフォーメーションの推進

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

モバイル端末のライフサイクルに沿ったサービス・ソリューションを幅広く提供

当本部では、モバイル端末のライフサイクルに沿って革新的で最適なソリューションを提供しています。

携帯端末販売事業では、携帯電話事業者の販売代理店として全国に販売網を展開し、業界トップクラスに位置しています(2020年3月現在キャリアショップ418店舗を運営)。最近では、災害の疑似体験が可能なVRコンテンツを活用したスマホ教室を開催するほか、5G時代を見据えスマートグラスといった最新技術を活用した遠隔教育の体験学習を提供するなど、新たなソリューション開発にも挑戦しています。

また、法人顧客向けには「働き方改革・テレワーク促進」「生産性改善」「コスト削減」などの視点から、顧客のニーズに沿ったデバイス運用・管理サービスも提供し、モバイル端末の修理業務で得た知見と技術力を活かした中古端末の買取・販売事業に加え、レンタル・リースなどの事業にも業容拡大していきます。





生活産業グループ

フォレストプロダクツ本部



フォレストプロダクツ本部長

寺垣 毅

インドネシアにおける植林・パルプ製造事業の安定したオペレーション、および国内の紙・板紙製造販売事業の採算改善など、フォレストプロダクツ本部は収益基盤の強化を図っています。

また、低炭素社会実現に寄与するバイオマス燃料への取り組み、将来の需要拡大が期待されるセルロース・ナノファイバー（CNF）など新素材への展開、脱プラスチック製品の販売を視野に入れたビジネスモデルの構築を進めています。更にベトナムにおいて、段ボール原紙製造・包装資材販売事業への投資を決定し、衛生紙分野においては、世界第4位の市場規模を有するブラジルにて衛生用品メーカーの買収を決定、同国での事業に参画するとともに他地域への展開も推進していきます。これらに加え、森林由来の素材に幅広く着目し、社会・環境に貢献するSustainable、Renewable、Recyclableなビジネスを拡大していきます。

世界における事業展開



当本部の強み

- 植林から紙製品の販売までを網羅するバリューチェーン
- アジア市場に近いインドネシア・スマトラ島に有する広大な面積の植林地とパルプ工場
- 紙、板紙、パルプ、チップの各分野での販売ネットワーク
- 段ボール原紙製造・販売事業会社の生産技術・ノウハウ
- 再生可能エネルギーの普及促進に寄与するバイオマス発電向け原料供給網
- 拡大する衛生紙市場に対応する製造・販売事業

■ 成長機会とGC2021に基づく事業戦略

成長機会	GC2021に基づく事業戦略
● 新興国で伸長するパッケージ需要の取り込み ● 成長する衛生紙市場を取り込むビジネスモデル構築 ● 脱炭素・脱プラスチックをはじめESG・SDGsの潮流に沿ったビジネスモデル構築 ● 木質成分を有効活用した環境対応素材の開発	● アジア市場を中心とした段ボール原紙製造・販売事業の展開 ● 衛生紙の製造・販売事業の買収、および他市場への展開 ● 木質ペレット製造・販売事業によるバイオマス燃料の供給や脱プラ関連製品の取り扱い ● CNF、バイオリファイナリー事業など

■ 想定リスクと対応策

想定リスク	対応策
● 少子高齢化に伴う国内需要の減少 ● 新型コロナウイルスに起因した紙製品需要の減少	● 段ボールをはじめとしたパッケージや衛生紙など今後も堅調な需要が見込まれる分野の強化、およびアジアなど新興エリアでの事業展開 ● 脱炭素・脱プラスチックの潮流に沿った新たな紙製品需要への取り組み ● 木質由来の環境対応素材の開発、展開による新たな需要喚起

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

ベトナムを中心としたアジア市場における段ボール原紙製造事業の展開

国内の段ボール原紙製造会社である興亜工業(株)が有する生産技術・ノウハウに加え、国内外での段ボール原紙製造・販売事業の経験をベースにした当社の販売力を融合し、ベトナムにて当社独資による段ボール原紙製造拠点を建設中です。経済成長に伴って需要が伸長しているアセアン諸国の中でも、段ボール消費の多い加工製造業の進出が顕著である同国において、拡大する需要の取り込みを狙います。また、ベトナム国内の需要動向と需給環境を見極めながら設備増強を計画していくとともに、他のアジア諸国への展開も視野に入れています。これまでのところ計画通りに工事は進行しており、2021年3月期下半期の工事完工、商業生産開始を予定しています。

📖 段ボール原紙製造事業の戦略は、P.41「特集：事業指針SPPに基づく事業戦略」をご参照ください。



KRAFT OF ASIA PAPERBOARD & PACKAGING CO., LTDにて建設中の生産設備



食料・アグリ・化学品グループ

食料本部



食料本部長

寺川 彰

食料本部は、スペシャルティ商品のマーケティング強化、製造・メーカー機能強化を戦略の柱とし、付加価値のある食品生産・加工事業を展開することで事業拡大と持続的成長を実現します。

インスタントコーヒー製造販売会社のIGUACU VIETNAM COMPANY LIMITED (イグアスベトナム社)において2022年の商業稼働を予定しているほか、米国の牛肉処理加工販売会社のCreekstone Farms Premium Beef LLC (Creekstone Farms社)における設備増強を実施するなど、事業基盤の更なる強化を図っています。また、2020年4月、デンマークのDanish Salmon A/S (Danish Salmon社)の株式を取得、サーモンの陸上養殖事業を通じて「持続可能な開発目標(SDGs)」を志向した社会・ビジネスの実現に貢献していきます。

食料本部は、日々変化する事業環境に対応し、新たなビジネスモデルを創出するために、多様性のある人材の育成と開かれた組織風土の醸成に引き続き注力していくとともに、コロナ禍のような世界的疫病の中でも人々の生活に不可欠な分野として、食料の安定供給に努めます。

世界における事業展開



Creekstone Farms社の事業戦略は、P.40「特集：事業指針SPPIに基づく事業戦略」をご参照ください。

当本部の強み

- コーヒー生豆の対日輸入シェア約30%
- 世界40カ国以上に販売するブラジルのCia. Iguazu de Café Solúvel (イグアスブラジル社)によるインスタントコーヒー製造事業
- 米国・豪州の二大牛肉生産国に、高品質な牛肉の供給拠点を保有
- 穀物集荷から販売までを繋ぐグローバルネットワークを駆使した、安定した穀物供給力

■ 成長機会とGC2021に基づく事業戦略

成長機会	GC2021に基づく事業戦略
● 新興国(中国・アジアなど)における高品質な商品(コーヒー・牛肉など)ニーズの拡大 ● 世界的な穀物・食品需要の拡大 ● 持続可能な開発目標(SDGs)を背景とした環境配慮型商品の需要増加	● プレミアムビーフなどのスペシャルティ商品のマーケティング強化、製造・メーカー機能の事業拡大 ● イグアスベトナム社設立によるアセアン・中国市場への進出 ● グローバルネットワークを活かし、食の安全・安心を確保した原料調達・製造・販売の強化 ● サーモンの陸上養殖事業参画をはじめとした「持続可能な開発目標(SDGs)」実現を目指す取り組みの推進

■ 想定リスクと対応策

想定リスク	対応策
● 外国間取引の販売先各国における政治・経済情勢の変化(カントリーリスク) ● 天候不順による農産物の不作などの自然災害リスク ● 新型コロナウイルスなどの感染症のパンデミック	● 調達・販売先の地理的分散や新規産地・新規顧客の開拓 ● 代替品や新規商材の研究・開発 ● サプライチェーンの更なる強化、取引先との協働 ● 適切なリスク管理や感染症の蔓延防止による食料の安定供給体制の整備

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

デンマークにおけるサーモンの閉鎖循環式陸上養殖事業への参画

2020年4月、丸紅は、デンマークのDanish Salmon社の株式66.7%を日本水産(株)と共同で取得、欧州におけるサーモンの閉鎖循環式陸上養殖事業に参入しました。

世界の水産物需要が年々拡大する一方、天然漁獲量はこの30年間ほぼ横ばいで推移しており、養殖水産物が需要の拡大を支えています。その中でもサーモンは海面養殖に適した沿岸地域に限られており、養殖地域に地理的制限を受けない閉鎖循環式陸上養殖(RAS※)の拡大が特に期待されています。RASは水質汚染や養殖魚の流出といった、周辺環境や生態系への影響が小さい養殖手法であり、将来的な人口増加に伴うタンパク質の供給不足解消の有効手段としても有望視されています。食料本部は、本件を通じて拡大する世界の水産物需要に応えるのみならず、環境に配慮した水産物を安定供給し、将来的な人口増加に伴うタンパク質の需要にも応えることで社会課題の解決に貢献していきます。

※ RAS: Recirculating Aquaculture Systemsの略。



Danish Salmon社の養殖アトランティックサーモン



食料・アグリ・化学品グループ

アグリ事業本部



アグリ事業本部長

Michael McCarty

丸紅のアグリビジネスは、アジア・欧米を中心に、製品開発・受託・生産事業、農業資材小売事業、穀物集荷・輸出事業、スペシャリティ商品事業を拡大しています。私たちは、世界中の農業生産者にとって最適なソリューションの提供を通じて、更なるグローバル展開を進めます。

アグリンプット事業は、持続可能な農業生産をサポートすべく、Helena Agri-Enterprises, LLC (Helena社)を中心に、主に米州・欧州・アジアにおいて農業資材販売事業を拡大しています。北米穀物事業においては、Gavilon Agriculture Investment, Inc. (Gavilon社)およびColumbia Grain International, LLC (CGI社)の集荷・保管・配送能力の拡充を進め、収益力の維持・強化に繋がります。これら2事業を同一本部に配置することで、協業がよりスムーズとなり、両事業の更なる親和を追求するとともに将来のクロスバリューの創出に努めます。

世界における事業展開



当本部の強み

- 農業資材リテーリング分野において北米第2位のシェアを誇る地域密着型のHelena社、および同社事業を通じて得た、農業生産者が抱える課題への高いソリューション提供力
- 穀物集荷から販売までを繋ぐグローバルネットワークを駆使した、世界各国への安定した穀物供給力

■ 成長機会とGC2021に基づく事業戦略

成長機会	GC2021に基づく事業戦略
● アグリンプット事業と北米穀物事業の統合によるシナジーの創出 ● 食糧増産要請と耕地面積拡大の限界による農業資材市場の拡大 ● 環境問題や健康志向の高まりによるビジネス環境や需要の変化	アグリンプット事業 ● M&A・設備投資による既存事業の拡大・強化に加え、顧客(農業生産事業者)のニーズに対応した農業資材の提供、およびITと精密農業技術を掛け合わせたソリューションの提供を通じて、顧客の生産性・収益性向上に貢献 ● Helena社のサービスモデルをグループ内事業会社に活用し事業価値を高めるとともに、他地域で新たな販売プラットフォーム構築を推進 北米穀物事業 ● Gavilon社およびCGI社の北米集荷拠点の拡充、効率化を図るとともに、既存領域であるMENA(中東・北アフリカ)地域を中心とした穀物需要地への幅広いアプローチ・開拓を継続して実施 ● 健康志向が高まる市場ニーズを踏まえ、川下分野の食品加工・販売分野へ進出

■ 想定リスクと対応策

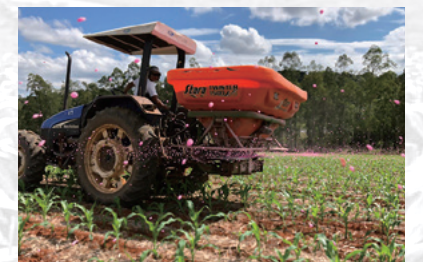
想定リスク	対応策
● 事業会社の販売実績に影響を与える農家の収入水準の変動と天候リスク ● 政治・経済情勢の変化によるカントリーリスク	● 農業事業生産者の生産性向上に寄与する農業資材の販売やサービス提供を通じて、気候変動に対するレジリエンスの高い農業生産に貢献 ● 事業所在地の分散、地理的ポートフォリオの最適化

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

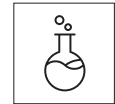
ブラジルの農業資材販売会社Adubos Real S.A.への出資

2019年10月、ブラジルにおいて農業資材販売事業を展開するAdubos Real S.A. (AR社)へ出資参画しました。AR社は、ブラジルのミナスジェライス州で創業され、約40年にわたる農業資材販売と適切な資材使用のコンサルティングサービスを通じて地域農家の収益向上に貢献しています。現在、ミナスジェライス州で10拠点を有しており、同州の農業資材販売分野におけるリーディングプレーヤーとして成長を続けています。ブラジルは農業大国であり市場ポテンシャルが非常に高く、また米国の農業形態に近いためHelena社のノウハウ適用が期待できます。アグリ事業本部は、AR社への出資を通じて世界各国で培った経験やノウハウを共有し、今後ミナスジェライス州での農業資材販売と農家が抱える高度な課題の解決策に応用することで、ブラジル農業の成長と発展に貢献していく方針です。

農業資材販売事業の事業戦略については、P.39「特集：事業指針SPPIに基づく事業戦略(Helena社)」もご参照ください。



コーン畑での施肥風景



食料・アグリ・化学品グループ

化学品本部



化学品本部長

市ノ川 覚

化学品本部では、長年にわたり業界でトップクラスの地位を維持している石油化学品トレードでの需給調整機能の高度化や、蓄電池・ディスプレイ・太陽光発電機器に代表されるエレクトロニクスなどのスペシャリティ分野でのソリューション提供型ビジネスの深化を国内外で推し進めています。また、飼料添加剤ディストリビューターのOrffa International Holding B.V.(Orffa社)を軸に、人口増加に伴い持続的な成長が期待できるライフサイエンス分野での事業拡大に注力するとともに、AIを活用した画像診断をはじめとするデジタルヘルス分野への進出など、化学品の枠を超えた新分野での新たな仕組みづくりにも取り組んでいます。

世界における事業展開



当本部の強み

- 幅広い業界と接する広範な取引基盤
- 世界の貿易市場の約30%のシェアを占めるエチレントレード
- 世界の市場変化への対応力を備えた塩ビ・クロールアルカリトレード
- 欧州の飼料添加剤市場におけるOrffa社(オランダ)の高い業界プレゼンス
- エレクトロニクス分野における希少資源から川下に至るバリューチェーンビジネス
- 多種多様な化学品トレードにおける業界トッププレーヤーとのパートナーシップ

■ 成長機会とGC2021に基づく事業戦略

成長機会	GC2021に基づく事業戦略
● 人口増加に伴い成長するライフサイエンス関連事業の開拓 ● 再生可能エネルギーの普及促進に寄与する太陽光発電関連事業への取り組み ● 医師不足や地域間医療格差などの社会問題解決に寄与するAI診断支援分野での事業開拓	● 飼料添加剤などにおける価値付加型販売サービスの事業拡大 ● 低炭素社会の実現に向けて、企業向けの太陽電池・蓄電池などの需要の取り込み ● Enlitic, Inc.(Enlitic社)との提携を皮切りに、デジタルヘルス分野での取り組みを加速 ① 下部「GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例」をご参照ください。

■ 想定リスクと対応策

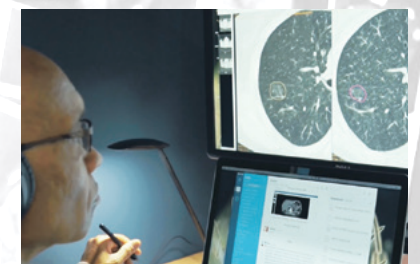
想定リスク	対応策
● 市場価格の変動の影響を受けやすい石油化学製品などのトレード ● 主要販売先の中国や米国の政治経済リスクによるトレードの沈滞 ● 世界経済収縮による取引先の稼働率低下、および業績悪化による与信リスクの顕在化懸念	● 石油化学品のトレードの機能面を追求・充実させ客先に貢献 ● 新たな地域を視野に、市場の開拓・創造を推進 ● 経済動向を注視し、サプライチェーンの見直しなど、より柔軟かつ迅速に対応

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

デジタルヘルス分野において医療機関向けAI診断支援ビジネスを展開

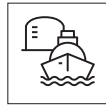
化学品本部では、医療分野における社会課題の解決策として期待され、市場が拡大するデジタルヘルス分野に注力しています。

2019年1月、AIを応用した医用画像診断システムを開発する米国のEnlitic社に出資し、日本市場向けビジネスの独占的業務提携契約を締結しました。本契約により、製品開発と商用化の準備を進めています。また、2020年4月には本分野におけるビジネスの更なる発展を狙い、100%子会社のクリアボ・テクノロジーズ(株)を設立。必要な事業許可を取得のうえ、主にAIを応用したデジタルヘルス製品・技術を開発する多くの会社とパートナーシップを組み、医療機関向けAI診断支援ビジネスをプラットフォームとして展開していく方針です。このように、今後のデジタルヘルスケア社会の到来に向け、将来のAI医療を用いたシステムの構築を通じて、日本のデジタルヘルスケア分野の発展に貢献していきます。



上：Enlitic社による画像診断システムを開発
下：クリアボ・テクノロジーズ(株)ロゴ

※ Enlitic社のソフトウェアは日本における医療機器製造販売承認を取得したものではありません。現在日本においては製造販売されていません。



エネルギー・金属グループ

エネルギー本部



エネルギー本部長

内田 浩一

エネルギー本部は、既存の事業に加え、低炭素社会の到来に向け、社会課題や顧客ニーズの変化に応えるソリューションプロバイダーを目指します。

今後需要の伸長する天然ガス・LNG事業では、上流から下流までのバリューチェーンにおける既存事業の価値増大、拡張、需要開発に取り組んでいます。

新エネルギー事業では、水素・アンモニアなどのCO₂フリー燃料サプライチェーン、バイオ燃料なども含めた環境ソリューション事業を推進しています。トレード・マーケティング分野では、国内外のインフラやネットワークを駆使し、エネルギー需要に応える石油・天然ガス・LNGなどの取引の深化を図っています。

原子力事業ではサプライチェーン全体への取り組みを強化し、トータルソリューションを提供します。

世界における事業展開

- ◇ 原油・ガス事業
- ▲ LNG
- ウラン鉱山



当本部の強み

- 国内外のエネルギー需要に応える石油・天然ガス・LNGなどの生産・トレード・物流・マーケティング事業
- 低炭素・脱炭素社会を見据えた新エネルギー事業
- サプライチェーンの全体にわたり付加価値を提供する原子力事業

■ 成長機会とGC2021に基づく事業戦略

成長機会	GC2021に基づく事業戦略
● 低炭素・脱炭素社会の到来による、天然ガス・LNG関連ビジネスの拡大、水素・アンモニアなどの新エネルギー関連ビジネスの拡大 ● 先進国におけるエネルギー需要構造の変化	● 天然ガスサプライチェーンの拡充 ● CO₂フリー燃料サプライチェーン・環境ソリューション事業の推進 ● 石油・天然ガス・LNGなどの生産・トレード・物流・マーケティング事業の深化 ● 原子力サプライチェーン事業の拡充

■ 想定リスクと対応策

想定リスク	対応策
● 資源価格の市況変動および、各国の政局・地政学的情勢の変化 ● 再生可能エネルギー、低炭素エネルギーへのシフト ● 先進国におけるエネルギー需要構造の変化	● 各権益における適切なコストマネジメント、安定操業、オペレーションの効率化による資産価値の向上 ● 新エネルギー事業の推進 ● 社会課題や顧客ニーズの変化に応じたトレードの深化

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

CO₂フリー燃料サプライチェーン・環境ソリューション事業の推進

エネルギー本部では、低炭素・脱炭素社会の到来を見据えた新エネルギー事業を推進しており、水素・アンモニアなどのCO₂フリー燃料サプライチェーン、バイオ燃料なども含めた環境ソリューション事業を推進しています。水素を用いたプロジェクトとして、豪州において褐炭から製造された水素を液化・輸送するサプライチェーン構築事業に参画しています。また、CO₂フリーの新エネルギーキャリアとしての役割が期待される、アンモニアを用いたサプライチェーン構築についても取り組みを強化しており、産出国から日本へのアンモニア供給に向けた取り組みを進めています。その他、一般廃棄物からジェット燃料を製造する米国Fulcrum BioEnergy Inc.への出資を通じた代替航空燃料の製造から供給に至るサプライチェーンへの参入や、温室効果ガスの排出削減によって創出される環境価値の売買を行う排出権取引など、多様な取り組みを推進しています。



液化水素専用船(豪州)
(川崎重工業株式会社提供)



エネルギー・金属グループ

金属本部



金属本部長

桑田 成一

金属本部は、鉄鉱石および銅の鉱山、原料炭炭鉱、アルミ製錬所を中核とする投資事業に加え、鉄鋼原料、非鉄軽金属原料および製品、伊藤忠丸紅鉄鋼(株)による鉄鋼製品といった金属関連商品のトレードなど、幅広い事業を展開しています。

投資事業では、中長期的な視点に基づく既存権益の周辺鉱区開発や拡張に加え、AI・IoTの活用による操業の自動化など各鉱山の収益力の向上を通じて、安定的に全社収益に貢献できる体制の構築に向け注力しています。

トレードでは、既存の商材に加え、鉱山廃棄物を活用するカナダでのマグネシウム生産事業や太陽光パネルリサイクルなどの環境・循環型ビジネスや、電気自動車の普及など社会の変化により需要拡大が見込まれるビジネス分野への取り組みを強化しています。

世界における事業展開

- ◆ 鉄鉱石
- ▲ 原料炭
- 銅
- アルミ



当本部の強み

- 世界基準でコスト競争力が高いプロジェクトを複数保有することによる強固な収益基盤
- 保有資産の価値向上を目指し、様々な施策を丸紅とともに推進するパートナーとの協力関係
- 幅広い商品を取り扱い、業界トップクラスの取扱数量を誇るグローバルなトレード
- 長年蓄積してきた事業基盤やノウハウ、ネットワークを活かし、全世界をカバーする鉄鋼流通網

■ 成長機会とGC2021に基づく事業戦略

成長機会	GC2021に基づく事業戦略
● グローバルな経済成長に支えられた金属資源の長期的な需要の拡大 ● AI・IoT社会の到来、電気自動車の普及による非鉄軽金属の需要拡大 ● 国際社会におけるサステナビリティ重視の潮流	● 既存権益のコスト競争力強化・新規鉱区開発、優良資産の拡充 ● トレードにおけるマーケティング強化、加工・製品分野への事業拡大 ● 環境・循環型ビジネスへの取り組み強化 ● 伊藤忠丸紅鉄鋼(株)の価値最大化

■ 想定リスクと対応策

想定リスク	対応策
● 事業収益に直接影響を与える商品価格など市況変動 ● 投資・トレードの両面において事業推進に影響を与える各国の政策、地政学的情勢 ● 低炭素および循環型社会への転換に伴う事業環境の変化	● 既存権益の生産最適化や厳格なコスト管理、先進技術導入による収益力向上 ● カントリーリスクを勘案した事業ポートフォリオの構築 ● ESGの観点を踏まえた環境・循環型ビジネスの創出

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

マグネシウム地金生産・販売事業への新規参画に合意

2019年12月、カナダでマグネシウムの生産事業を立ち上げるAlliance Magnesium Inc.との間で、マグネシウム地金生産・販売事業への新規参画について合意しました。本事業はカナダ・ケベック州の鉱山廃棄物からマグネシウム分を抽出し、電解製錬法にて新たな地金を生産するプロジェクトで、2020年中の生産・販売開始を見込んでいます。マグネシウムは自動車車体の軽量化などを目的として近年需要が高まっている金属であり、また、電解製錬で使用される電気は水力発電所から供給され、温室効果ガス排出量が既存の方法と比較し約20分の1と、環境負荷が極めて小さい製造方法です。当社は、同じく軽量化用途で需要が増加しているアルミニウムの生産および販売事業にも長年取り組んでおり、アルミニウム事業を通じて獲得した知見を本事業へも活かし、低環境負荷素材の開発・普及を通じて、国際社会のサステナビリティ向上へ貢献していきます。



本プロジェクトで生産予定のマグネシウム地金と、原料となる鉱山廃棄物の堆積場（カナダ・ケベック州）



電力・インフラグループ

電力本部



電力本部長

原田 悟

電力本部は、「総合商社の電力ビジネスから電力の総合商社へ」というスローガンのもと、発電事業※1と電力サービス事業※2の一層の深化と拡張を図るとともに、電力事業のグローバルプレーヤーとして、地球環境の保全に配慮し、安全かつ安定した電力インフラ・サービスの提供を通じ、持続可能な社会の構築に貢献していきます。

発電事業では、再生可能エネルギー電源の保有比率を高めるとともに、LNG to Power※3などのエネルギーバリューチェーン事業を増加させていく方針です。

また電力サービス事業では、従来のEPC※4事業や分散型電源事業、電力卸・小売事業などのアセットライト型事業の拡張を進めるとともに、AIやIoTのデジタル技術を活用して自社および他社の発電資産の最適運用を支援するサービスを展開するなど、電力事業に関わるソリューションを地域社会・自然環境との共存を図りながら推進していきます。

※1 発電事業：再生可能エネルギー発電／LNG to Powerなどエネルギーバリューチェーン事業（Fuel to Power事業）／ガスなど火力発電。

※2 電力サービス事業：EPC事業・洋上風力据付事業／電力卸売・小売事業／分散型電源事業／地域密着型ユーティリティサービス事業／電力IoT・AI事業。

※3 LNG to Power：LNG調達・LNG貯蔵設備・再ガス化およびそのガスを用いた発電を一つの事業として行うもの。

※4 EPC：Engineering, Procurement and Constructionの略。設備・プラントの一括納入請負。

世界における事業展開

- 発電事業
- 電力サービス事業



当本部の強み

- 強固な地域営業力、開発拠点・資産管理体制と、業界トップクラスのIPP※事業規模
- 実績に裏付けられたIPP事業の自主開発能力・競争力・課題解決能力
- 国内外でのEPC事業のプロジェクトマネジメント能力と独自のEPC取りまとめ能力
- 豊富な電力卸売・小売の経験

※ IPP：Independent Power Producersの略。

■ 成長機会とGC2021に基づく事業戦略

成長機会	GC2021に基づく事業戦略
● 電力分野における3D(脱炭素化・電源分散化・デジタル化)の浸透 ● 主要国でのエネルギー政策の転換 ● 洋上風力発電・太陽光発電・蓄電池などの主要設備技術の革新 ● AI・IoT・Big Dataなどデジタル技術の革新	● 発電事業から総合エネルギーソリューション事業への進化 ● 低炭素社会を見据えた再生可能エネルギー発電事業への取り組み強化 ● 国内外の電力小売・サービス事業の強化拡大 ● 地域密着型ユーティリティサービス・分散型電源事業の拡張

■ 想定リスクと対応策

想定リスク	対応策
● 電力自由化市場での政策転換・需要動向の変容 ● 資源・エネルギー価格の大幅変動 ● 電力需給バランス・市場価格に影響を与える天候リスク	● 世界各国におけるトッププレーヤーとしての電力事業マネジメントの知見を保有 ● EPC事業、発電事業から電力小売事業、発電所保守点検までの電力事業の川上から川下までの広範な事業領域を網羅 ● 強固な地域営業力による市場分析力、課題解決力の活用

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

国内外で多数の再生可能エネルギー発電事業に参画

発電事業では、2019年4月、アラブ首長国連邦において原子力発電所一基分の発電容量にも及ぶSweihan(スワイハン)太陽光発電事業の商業運転を開始しました。カタールでは同国初的大型太陽光発電事業となるAl Kharsaah(アル・カルサ)案件も受注し、また国内においては初の商業目的での洋上風力発電事業となる秋田港・能代港案件に2020年に着工しています。アジアでは、台湾で太陽光発電事業を手掛けるChenya Energy Co., Ltd.を事業とともに買収し、今後台湾国内および周辺のアジア諸国での事業開発を進める予定です。

電力サービス事業においては、英国のSmartest Energy Ltd.が米国および豪州へと進出することで事業を拡大しています。また、太陽光パネルを活用して未電化地域での電化事業を実施するWASSHA(株)に加え、ソーラーホームシステムを手掛けるAzuri Technologies Ltdへの出資を行い、再生可能エネルギー事業の拡大を図っています。

引き続き、発電事業と電力サービス事業双方での気候変動対策への貢献を通じて、持続可能な社会の構築に貢献していきます。



Sweihan(スワイハン)太陽光発電事業



電力・インフラグループ

インフラプロジェクト本部



インフラプロジェクト本部長

八尾 尚史

鉄道・道路、上下水道・海水淡水化、ガスの輸配送・配給、洋上原油処理設備、CO₂回収など、人々の生活を豊かにする社会インフラの充実に資するビジネスの展開を世界各地で更に強化していきます。

社会・産業のニーズに応え安定した収益を生み出すプロジェクトへ出資参画し、事業価値の最大化を目指すとともに、ファンド事業における拡大とインフラ事業とのシナジーを追求します。また、EPC※1・O&M※2分野では強みが発揮できる領域・地域を厳選・注力し実績を積み上げています。

更に、低炭素・循環型エコノミー分野やAIを活用した取り組みを推進し、地球環境や社会の持続的な発展を目指します。市場の変化をチャンスと捉え、新たな取り組みに挑戦し、着実に安心かつ安定した操業を実現することで社会に貢献していきます。

※1 EPC：Engineering, Procurement and Constructionの略。設備・プラントの一括納入請負。

※2 O&M：Operating and Maintenanceの略。インフラ設備の運転と維持管理。

世界における事業展開



当本部の強み

- 豊富な投資、EPC・トレード実績に基づいた案件開発・組成・履行・管理能力
- プロジェクトの提案から事業化調査、資金調達、設計・調達・建設、操業・保守、出資・事業運営・資産管理(ファンド運営)までを網羅する機能

■ 成長機会とGC2021に基づく事業戦略

成長機会	GC2021に基づく事業戦略
● 社会インフラ整備・更新需要、および民間のノウハウ・資金導入ニーズの高まり ● 機関投資家への長期・安定的な資産運用先の提供 ● 環境意識の高まり ● 技術革新によるインフラサービス価値の向上	● 既存事業の強化および新規投資を通じた安定収益基盤の拡大 ● インフラファンドの活用を通じた資産リサイクルの促進 ● 脱炭素・循環型エコノミーへの取り組みの推進 ● AIなど新技術を活用した既存事業の収益強化・新規分野開拓

■ 想定リスクと対応策

想定リスク	対応策
● 経済の低迷による保有資産価値の下落およびビジネス機会の減少 ● インフラ分野におけるビジネス推進に影響を与える各国の政策、規制	● 既存事業基盤の底上げ・強化を図るとともに、新規技術などを活用したビジネスへの取り組みを推進 ● 政策・規制変更への対応に取り組むと同時に、市場環境の変化をチャンスと捉えビジネス機会を追求

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

社会インフラの安定操業を通じてグローバル課題の解決に貢献

水道やガス、交通などの社会インフラは、新型コロナウイルスの世界的流行という未曾有の事態によって、人々の生活に不可欠なライフラインとしての重要性が再認識されました。当本部はこれらの社会インフラの安定操業をグローバルに実現し、世界の持続的成長に貢献すべく今後も事業を展開していきます。例えば上下水道事業では、水の安定的供給や効率的使用に資するだけでなく、衛生環境に関わる啓発活動や水源地域の環境保全活動も積極的に実施しています。

また、当本部は低炭素・循環型エコノミーといった社会課題の解決に向けた取り組みも進めています。2020年3月期には、火力発電所や産業プラントなどで発生する排ガスからCO₂を回収する技術を有する企業への出資を行い、CO₂の回収・有効利用・再資源化事業の共同開発に取り組み、地球温暖化対策の一環として温室効果ガスの削減に貢献していきます。



2020年3月期に完全子会社化したポルトガル AGS - Administração e Gestão de Sistemas de Salubridade, S.A. 社の下水処理場



社会産業・金融グループ

航空・船舶本部



航空・船舶本部長

武智 康祐

航空宇宙・防衛分野では、航空機部品トレード、整備、アセットマネジメント事業を展開しており、航空機関連資産のバリューアップトレーダーとして事業を展開しています。また、防衛装備品の取り扱いを行う防衛関連事業、空港グランドハンドリングサービスに加え、空港内車両の自動化、ビジネスジェットサービス事業、宇宙関連分野などにも新たに進出し事業領域の拡大を進めていきます。

船舶分野では、各種船舶の売買、用船仲介、船用資材取引などのトレードおよびファイナンス事業に加え、一般商船・LNG船保有運航事業を行っています。船舶保有のストラクチャー構築から運航管理、運航収入の確保に至るまで幅広い機能を提供し、船舶総合サービスプロバイダーとしての進化を目指します。

丸紅の機能と取引先のニーズを有機的に結び付け新たな価値を創造し、空と海における総合的ソリューション・プロバイダーとして業界をリードしていきます。

世界における事業展開

● 事業拠点

民間航空分野



スイスポートジャパン(株)
(日本ーグランドハンドリング事業)



ホンダジェット エリート



Magellan Aviation Group LLLP
(米国ー航空機部品トレード事業)

船舶分野



大型コンテナ船



バラ積船



LNG船

防衛・安全保障・宇宙分野



インターステラテクノロジズ(株)
(日本ー小型ロケットの開発製造および打上サービス事業)

当本部の強み

- 航空機の開発、運航、アフターマーケット、アセットマネジメント、空港グランドハンドリングなど各ライフサイクルに応じた事業展開による航空機資産のバリューアップ機能
- 航空・防衛業界内に幅広くビジネス展開することで得られた顧客・市場ニーズの深い洞察とソリューション提案能力
- 一般商船からLNG船まで多岐にわたる船舶保有運航事業の運営機能
- 船舶トレード・投融資双方におけるサービスプロバイダー能力
- 新たな事業分野へのチャレンジを迅速に実行する事業展開能力

■ 成長機会とGC2021に基づく事業戦略

成長機会	GC2021に基づく事業戦略
● 航空機需要と運航・整備関連サービス需要の拡大 ● 将来的に活用が期待される宇宙関連事業の可能性 ● 世界経済のボーダーレス化・海上輸送増による船舶需要の拡大 ● 船舶分野での新技術を活用したビジネス創造機会の拡大	● 航空関連資産のバリューアップ事業の拡大 ● 空港関連ビジネスの成長、新技術の獲得・事業化 ● 船舶関連資産の優良化・収益性向上、LNG船新規事業推進 ● 船舶総合サービスプロバイダー機能の強化、新機軸ビジネスの構築

■ 想定リスクと対応策

想定リスク	対応策
● テロ、地域紛争、戦争、疫病などの国際情勢の変化、航空燃料の高騰などのイベントリスク ● 造船・海運市況の変動	● 各事業領域特有のリスクが表面化した場合に備え、多角的に事業を展開 ● 時宜を得た資産入れ替えを継続することで、資産の優良化を進展させ、市況リスクへの耐性を強化

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

「航空機アセットビジネス領域」における取り組み

航空分野において、リスクマネジメント力・リマーケティング力・資産鑑定力などの高度な知見が要求され参入障壁が高い中古機市場を中心に、航空機・航空関連資産のバリューアップトレード戦略を推進しています。

子会社のMagellan Aviation Group LLLPでは、中古機体を取得し、解体により得られたエンジンや部品を修理・オーバーホールしたうえで航空機整備市場に提供するパーツアウト事業を展開しています。また、航空関連アセットマネジメント事業を展開する子会社のアイ・ストリングス・アビエーション・キャピタル(株)では、魅力的な投資対象として認識が高まっている航空機・航空関連資産への投資機会を提供しています。

航空機・航空関連資産価値の最大化を図るバリューアップトレーダーとしてのプラットフォームを構築するため、今後もグループ内機能の更なる強化・拡充・多様化を進めていきます。



航空機アセットビジネス領域で多角的な取り組みを展開



社会産業・金融グループ

金融・リース事業本部



金融・リース事業本部長

川邊 太郎

金融・リース事業本部は、金融・リースという機能軸で当社の金融ビジネスを集約し2019年4月に発足しました。

みずほリース(株)との業務提携により、双方の強み・ノウハウ、様々なリソースの提供を通じて、事業の成長、収益拡大を図ります。前期には、みずほ丸紅リース(株)の共同運営開始、Aircastle Limitedの非上場化、並びにPLM Fleet, LLC (PLM社)の持分譲渡により、みずほリース(株)との協業を拡大しました。

2020年は新型コロナウイルスの感染拡大により、傘下事業においても様々な影響を受けており、収束が確実となるまでは「守り」の事業経営に重心を置き、世の中の構造変化に的確に対応していきます。同時にポストコロナを見据え、既存事業の成長、共同事業領域の拡張、フィンテックなどの活用による次世代型金融ビジネスの開発検討を進めていきます。

世界における事業展開

- 自動車販売金融事業
- 航空機・航空機エンジンリース事業
- 総合リース事業
- 各種車両・貨車リース事業
- PE投資・ファンド運営事業



当本部の強み

- みずほグループおよび国内外の優良事業パートナーとの関係
- グローバルに全産業を網羅する他の営業本部・海外店との横連携・協働力
- 自動車販売金融分野における事業経営のノウハウ、広域展開
- 航空機および航空機エンジンリースの商品知識、事業経営のノウハウ
- 冷凍・冷蔵トレーラーや貨車など、特定商品を深掘りしたリース事業の知見
- 国内PEファンドの草分けとして20年超の投資実績・ノウハウ

■ 成長機会とGC2021に基づく事業戦略

成長機会	GC2021に基づく事業戦略
● 米国におけるオートファイナンス分野の底堅い需要 ● 新興国の人口増・経済成長に伴う航空旅客増(新型コロナウイルス感染症収束後の成長回帰) ● 新興国の中間層拡大による低温物流市場の成長 ● オンライン決済など、デジタル金融サービス市場の拡大	● みずほグループおよび各事業パートナーとの協働事業の成長、収益拡大 ● 先進国で培った既存事業ノウハウの新興国における横展開 ● オンラインレンディングなど、次世代金融への取り組みや、デジタル化を促進するためのフィンテック技術の取り組み

■ 想定リスクと対応策

想定リスク	対応策
● 新型コロナウイルス感染症の長期化による世界経済の回復の遅れ ● 景気低迷による信用リスクの増大、保有資産の価値低下 ● ポストコロナにおける産業構造、顧客ニーズ・行動様式の変化	● 優良パートナーとの協働による高度な事業経営体制の構築 ● 業界の構造変化に対する的確な対応、リスクマネジメントの強化 ● 次世代金融分野など、ポストコロナの変化に対応するビジネスの発掘

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

中国における冷凍・冷蔵トレーラー事業の開始、およびシンガポールにおけるオンライントレードファイナンス事業への参入

当本部は既存のビジネスモデルの横展開を戦略の一つに掲げています。米国のPLM社は、商品に対する専門性を強みとして顧客ニーズにきめ細かく対応することで、冷凍・冷蔵トレーラー専門リース・レンタル会社として全米No.1の地位を築きました。同社のビジネスモデルを応用し、中国の物流市場におけるIoT情報サービスのリーディングカンパニーである同国G7社と連携して、コールドチェーン市場の成長が見込まれる中国において2019年9月に事業を開始しました。新規取り組みとしては、次世代金融ビジネスへの参入を企図し、2019年5月に、中国大手のZall Smart Commerce Group Ltd.と共同でシンガポールにおいてZMA Smart Capital Pte. Ltd.を設立しました。オンライン上で成立する企業間貿易取引を対象としたトレードファイナンスサービスの試験提供を開始し、これまで国際貿易に容易に参加できなかった中小企業に対して、オンライン上で利便性の高いトレードファイナンスサービスの提供を目指しています。



中国の天津吉紅融資租賃有限公司において初リース成約した冷凍・冷蔵トレーラーの納車式



社会産業・金融グループ

建機・産機・モビリティ本部



建機・産機・モビリティ本部長

板井 二郎

建機・産機・モビリティ本部では、4つの事業分野で従来型のトレード・事業投資を基盤に事業効率の最大化を図るとともに、周辺事業の拡大により収益基盤を一層強化していきます。建設機械分野では、世界有数の日本建機メーカーの販売事業を世界各地で展開しており、そこに新たな機能・サービスを統合することで、「建機・重機の総合サービス業」への進化を図ります。タイヤ・ゴム資材分野では、川上(ゴム原料販売)から川下(ゴム製品のトレード・海外小売事業)に至るまでのバリューチェーンを構築しており、新規商材・販売地域の開拓、既存事業のグローバル展開により各分野でトップポジションを目指します。産業システム・モビリティ分野では、既存のトレードや販売事業から積み上げた事業基盤と、EVや分散電源などの次世代技術を統合することで、持続可能な社会基盤の構築を目指します。産業機械分野では、長年にわたり培った企業ネットワークを活用し、産業機械のみならず幅広い業界に取り組みを展開しています。各事業分野でビジネスの多様化を推し進め、業界の垣根を越えた新ビジネスの創出を目指していきます。

世界における事業展開



当本部の強み

- 長年にわたるグローバルな事業活動により蓄積された、販売事業・投資・事業経営ノウハウ／業界に精通したプロフェッショナル人財／国内外事業会社・現地法人・本社間のスピーディーな情報提供ネットワーク／世界トップクラスのメーカーとの強固な信頼関係
- 国内外に有する数多くの顧客ニーズに応じた多様な商材およびトレード・卸売事業・小売事業などのサービス提供

■ 成長機会とGC2021に基づく事業戦略

成長機会	GC2021に基づく事業戦略
● インフラのEV化や資源制約、環境問題への関心増など、市場変動に伴う新規需要の拡大	● 既存の知見を活かし、市場変動に応じた排出削減関連事業を拡大。具体的には、分散型電源販売や再生型エネルギー関連事業の追求
● AI・IoT・自動化など新技術を活用した事業領域の多角化	● 既存の事業と新技術を統合し、新たなビジネスモデルを創出。具体的には、AIモニタリング事業への注力

■ 想定リスクと対応策

想定リスク	対応策
● 技術革新による既存市場の消失、他分野事業者による新規参入リスク	● 幅広い知見を活かし、市場変化に応じた事業の見直しと新規構築
● 経済状況や社会情勢の悪化など活動地域・国におけるカントリーリスク	● 当社が活動する国に対しリスク度を評価し、当該基準にて事業活動を管理

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

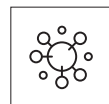
米国Acellent Technologies, Inc.への出資

丸紅は2018年10月、シリコンバレーを拠点に構造ヘルスモニタリングシステム(SHM*システム)の設計・開発・販売事業を行う米国Acellent Technologies, Inc. (Acellent社)に出資しました。SHMシステムとは、構造ヘルスモニタリングと呼ばれる構造物の健康状態をリアルタイムでモニタリングする技術です。Acellent社のSHMシステムは、自動車や航空機に利用される炭素繊維強化プラスチックなどの複合材や金属の状態を常時自動で監視し、そのライフサイクルを管理します。特定できる劣化の種類も、疲労亀裂、腐食、剥離、衝撃による損傷、ボルトのゆるみなど、多様であることが特徴です。丸紅は今後同社との協働を通じ、幅広い市場における輸送機・機械設備の稼働や状態に関する膨大なデータを蓄積、それらを活用した機械版総合医療・メンテナンス事業への展開を目指します。

* SHM: Structural Health Monitoringの略。

 Acellent社の戦略は、P.43「特集：事業指針SPPに基づく事業戦略」をご参照ください。





CDIO

次世代事業開発本部



次世代事業開発本部長

大本 晶之

次世代事業開発本部は、今後飛躍的な成長が見込まれる領域で成長テーマを掲げ、商社の持つグローバルネットワークを活用し、世の中の最先端のビジネスモデルを先取りすることで新たなビジネスモデルの構築に取り組んでいます。

具体的には、コーポレートベンチャーキャピタルの丸紅ベンチャーズ(株)やシンガポール政府系投資会社Temasek Holdings (Private) Ltd.傘下のグローバルベンチャーファンドVertex Venture Holdings Ltd.との協業により、世界中のイノベーション拠点から最先端のビジネスモデルを取り込んでいます。そして、成長テーマとして、①中国子供教育、②インバウンド、③次世代小売、④スマートシティ・スマートインフラ、⑤次世代型工業団地、⑥新素材・新技術、⑦医薬品流通・製造、⑧病院・医療インフラ、⑨医療サービス、⑩アジア消費財ECプラットフォーム、⑪eスポーツ、⑫高成長領域、といった12テーマを掲げ、事業開発に注力しています。

こうした取り組みにより、丸紅グループのお客様・パートナーに新たな商品、サービス、ソリューションをお届けすることに挑戦しています。「2030年代の未来の世代が評価する事業を創る」を本部の揺るぎない共通目標とし、次世代に向けた有望な事業を厳選、スピード重視で事業開発を行い、将来の大きな収益基盤となる次世代事業の構築を追求していきます。

世界における事業展開

- ◆ 事業拠点
- イノベーション拠点



当本部の強み

- 新設本部による身軽さ、スピード重視の履行体制、成長領域に特化できる体制
- 既存事業の商品軸にとらわれず社会・顧客の課題解決を軸とした新たなビジネスモデルの開発・構築
- 丸紅の強みを活かせる仕組み(既存営業本部との協業による全社最適での事業推進)
- 世界最先端の革新的なテクノロジー、イノベーションへのアクセス・取り込み

■ 成長機会とGC2021に基づく事業戦略

成長機会	GC2021に基づく事業戦略
● アジア中間層の台頭による消費パワーの拡大 ● 次世代社会基盤(都市化・スマート化)の拡大 ● 脱炭素社会・循環型社会 ● 高品質な医療ニーズの拡大および健康意識の高まり ● ミレニアルズ・ニューノーマルにおける価値観の変容 ● 非接触型(デジタル化、オンライン化、遠隔化)加速	● 最終顧客との接点を構築するデジタルプラットフォームの構築 ● 将来圧倒的に不足する社会インフラニーズへの対応、利用者データの集積 ● 将来必要とされる技術基盤(ブロックチェーン、次世代電池など)の先取り ● 欧米で実証された革新的ビジネスモデルのアジア展開

■ 想定リスクと対応策

想定リスク	対応策
● 革新的なテクノロジーやビジネスモデルを有するプレーヤーが想定以上の速度で出現するリスク ● 次世代事業開発の停滞による短期志向への回帰	● スタートアップエコシステム、イノベーション拠点を通じて、世界最先端での革新的なテクノロジーやイノベーションに関する知見・ノウハウを蓄積 ● 小規模案件から学習し、大規模案件へ繋げるという高速学習の仕組みを追求

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

インドネシア最大の民間病院グループ PT Siloam International Hospitals Tbkへの出資

2020年2月、丸紅はインドネシア最大の民間総合病院グループであるPT Siloam International Hospitals Tbk (Siloam病院)の発行済株式約5%を取得し、インドネシアにおける病院・ヘルスケア事業へ参入しました。

インドネシアでは、人口増加と経済発展による中間所得層の増加から医療ニーズが急速に高まる中、医療分野においては病院をはじめとしたインフラ整備の遅れや専門人材の不足が社会課題とされています。当社は、ジャワ島のみならずインドネシア全土に多数の病院ネットワークを有するSiloam病院への参画を通じ、日本をはじめとした医療先進国の技術やノウハウを積極的に導入することにより、インドネシアでのヘルスケアビジネスの拡大とともに同国医療インフラ・サービス水準の向上へ貢献していきます。



民間総合病院グループ Siloam病院 (Siloam Hospitals Lippo Village)