

営業本部

At a Glance

生活産業グループ



ライフスタイル本部 P.100

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、生活資材



情報・不動産本部 P.102

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



フォレストプロダクツ本部 P.104

主要取扱商品・分野

チップ、バイオマス燃料／パルプ、古紙／紙製品、
板紙製品、衛生用品／建材、木材製品

食料・アグリ・化学品グループ



食料第一本部 P.106

主要取扱商品・分野

市販用食品、業務用食材、乳製品／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／水産物、農産
物、農水産加工品



食料第二本部 P.108

主要取扱商品・分野

畜産物・畜産加工品／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



アグリ事業本部 P.110

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・
農業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／農業製剤の受託／肥料の調達、販売／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



化学品本部 P.112

主要取扱商品・分野

石油化学基礎製品および合成樹脂など誘導品／塩および
クロール・アルカリ／食品機能材・飼料添加剤、オレオケミカル、
パーソナルケア素材などライフサイエンス関連製品／電子材料、
無機鉱物資源、肥料原料および無機化学品

エネルギー・金属グループ



エネルギー本部 P.114

主要取扱商品・分野

新エネルギー関連事業(水素、アンモニア、バイオ燃料、環境
価値取引など)／天然ガス事業(生産、液化、トレード)／石油・
ガスの探鉱・開発・生産事業／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)



金属本部 P.116

主要取扱商品・分野

鉄鉱石、原料炭、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.118

主要取扱商品・分野

発電事業(再生可能エネルギー発電事業／LNG to Powerな
どFuel to Power^{*1}事業／ガス焚きなどの火力発電事業)／
電力サービス事業(電力小売事業／分散型電源事業／スマート
シティ・地域密着型ユーティリティサービス事業／ストレージ・
VPP・V2X・アグリゲーション事業／新事業／EPC^{*2}事業お
よびO&M事業)



インフラプロジェクト本部 P.120

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・
小売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・循環型エコノミー事業、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^{*2}・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.122

主要取扱商品・分野

航空機・エンジン・部品のトレード事業・アセットマネジメント
事業・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・保有運航事業／船舶プール・
アセットマネジメント事業／LNG船の保有運航事業／海洋事業
／船舶関連新機軸事業



金融・リース事業本部 P.124

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／次世代金融事業



建機・産機・モビリティ本部 P.126

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／コンパヤベルトなどの
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

C D I O



次世代事業開発本部 P.128

主要取扱商品・分野

中国子供教育事業／次世代小売事業／スマートシティ・イン
フラ事業／脱炭素新技術／オフショアDX事業／医薬品・
医療機器／医療サービス事業／eスポーツ・メディア事業／
ウェルネス・ビューティー事業／その他高成長領域における
事業／コーポレートベンチャーキャピタルの運営

*1 Fuel to Power: 燃料(ガス)調達・貯蔵設備・および燃料を用いた発電を一つの事業として行うもの。

*2 EPC: Engineering, Procurement and Constructionの略。

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

森島 弘光

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Circ LLC (Circ社、旧社名：TYTON BioSciences LLC)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-欧州SPA向けODMビジネス)



上海を拠点にアジアにおいて
短納期ODMビジネスを展開

衣料品などの企画・製造・販売を行う
Saide Tekstil社

循環型サプライチェーンを構築し、
米州、欧州、日本・アジアに展開

繊維リサイクル事業

Circ LLC
(米国-再生繊維原料の製造、販売)



循環型サプライチェーン

ブランドマーケティング事業

(株)丸紅フットウェア
(日本-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

消費者向け直販事業を強化、
海外販売拡大

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
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 顧客、消費者のニーズ、購買行動・形態の多様化 ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 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 ● Circ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 <p><small>* Specialty Store Retailer of Private Label Apparel：商品の企画から製造、販売までを一貫して手掛ける小売業態。</small></p>

想定リスクと対応策

想定リスク	対応策
<ul style="list-style-type: none"> ● 新興国の経済成長に伴う主要生産地のコスト上昇 ● 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 ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新たな産地開拓・生産のオートメーション化推進 ● デジタル技術を活用した生産・販売効率化、ビジネスモデルの転換 ● 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

衣料・繊維製品の循環型サプライチェーンの構築

2019年、生地などの繊維製品を繊維原料に再生する技術を有する米国Circ社へ出資しました。近年、衣料品をはじめとする繊維製品の焼却や地中埋蔵による廃棄処分が大きな社会的問題となっています。Circ社の技術は、化学薬品の使用を極力抑えた加水分解の手法を用いて、綿・ポリエステル製品をポリエステル原料とセルロース繊維原料に再生することで環境負荷を低減することができます。加えて、繊維再生効率も高いことから、廃棄物削減やサーキュラーエコノミー*に寄与するなど、社会課題解決に貢献することができます。丸紅は、サプライチェーンの各段階におけるアジアの有力企業と強固な関係を構築しており、また日本・欧州の大手SPAへの販路を有しています。これらのグローバルネットワークとCirc社の技術力を掛け合わせることで、巨大市場である米州・欧州、そして今後の有望な市場であるアジアにおいて、グローバルな循環型サプライチェーンの構築を目指しています。



Circ社の再生セルロースを使用した糸

* サーキュラーエコノミー：資源を採取・廃棄する一方通行の経済システムではなく、資源を循環的に利用する経済システム、または製品・部品・資源を最大限に活用し、再生・再利用し続けるビジネスモデルを指す。

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付加価値の高いサービス・ソリューションを幅広く提供しています。

ICT分野では、顧客のビジネス課題解決のためのコンサルティングサービス、業務系ソリューション、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、加速するデジタル化を背景に近年高まる顧客のDX^{*3}推進ニーズに対し、各分野の知見を有機的に融合させ顧客のDX化に資するサービス・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。

^{*3} DX: Digital Transformation (デジタルトランスフォーメーション)の略。

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

- 顧客のビジネス課題解決のためのコンサルティングサービスや先進技術を取り込んだシステムソリューションなど、あらゆる角度から顧客ニーズに応えられる総合的な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ーション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
<ul style="list-style-type: none"> ● 5G、AI、IoTなどのデジタル技術・新技術の進展に伴う生活環境・経済環境の変化に対応した新たなDX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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● DX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
<ul style="list-style-type: none"> ● 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、流通ルートの陳腐化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● デジタル技術・新技術を活用したDXの推進

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

DX支援を担う新会社「ドルビックスコンサルティング」の設立

近年高まるDXニーズに対し、DX推進のプロフェッショナルによるコンサルティングサービスを顧客に提供する新会社「ドルビックスコンサルティング(株)」を設立し、2021年1月より営業を開始しました。

ドルビックスコンサルティングは、丸紅がグローバルに展開する多様な事業ドメインを豊富なDX実践機会と捉え、事業・IT戦略からシステムの導入・保守まで、DXに関するすべての戦略的・技術的課題に対応することにより、具体的な成果に繋がるDXコンサルティングサービスを提供していきます。更に将来的には、丸紅グループ内で培った成果を広く産業界に提供することで、業界を問わず幅広い企業のDXを支援していく方針です。これにより、新たな価値を創出するとともに、支援先企業を有機的に繋いだエコシステムを構築し、産業界全体で新たなバリューチェーンを築き上げていくことを目指します。



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

フォレストプロダクツ本部は、インドネシアでの植林・パルプ製造事業、国内での紙・板紙製造販売事業などを展開しています。

更に、パッケージ需要の伸長が著しいベトナムにおいて段ボール原紙製造事業を開始し、ブラジルでは衛生用品メーカーを買収するなど、新規事業領域の開拓も推進しています。

加えて、発電所向けのバイオマス燃料への取り組みや、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により、低炭素社会の実現を目指します。また、需要拡大が期待されるセルロース・ナノファイバー(CNF)など新素材分野への展開にも注力しています。森林由来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
<ul style="list-style-type: none"> ● 新興国を中心に伸長するパッケージ需要 ● 成長する衛生紙市場 ● 脱炭素・脱プラスチックをはじめESG・SDGsの潮流 ● 木質成分を有効活用した環境対応素材 	<ul style="list-style-type: none"> ● アジアを中心とした段ボール原紙製造・販売事業の展開 ● 衛生紙事業の買収・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スチック関連製品の取り扱い ● CNF、パイオリファイナリー事業

■ 想定リスクと対応策

想定リスク	対応策
<ul style="list-style-type: none"> ● 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印刷・情報用紙需要の減少 ● パルプ市況の変動による収益性変動のリスク 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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、および成長市場での事業展開 ● 脱炭素・脱プラスチックの潮流に沿った紙製品需要への取り組み ● 植林・パルプ製造事業のコスト削減

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

ブラジル衛生用品メーカーSanther社に大王製紙と共同出資

丸紅は、2020年6月にブラジルの衛生用品メーカーFábrica de Papel Santa Therezinha S.A. (Santher社)の株式を、大王製紙(株)との共同投資会社経由で取得しました。ブラジルは人口増と経済成長による中間層の拡大を背景に、世界第4位の衛生用品市場規模を誇ります。その中でも同社のブラジル国内シェアは、トイレットペーパー1位、オムツ4位、特殊紙1位と主要な地位を占めています。コロナ禍においても生活必需品である衛生用品の需要は堅調に推移しており、今後も生活水準・衛生意識の向上を背景に伸長する見込みです。同社は、新商品導入やプレミアム生産ライン拡充、マーケティング強化によるSantherブランドの価値向上を進め、更なる事業価値向上を図ります。当本部は、輸出など販路の拡大、原材料コストの削減、DXの活用など総合商社としての機能・リソース・ネットワークを掛け合わせ、衛生的な環境と安心・快適な生活の実現に貢献していきます。



Santher社の生産設備



食料・アグリ・化学品グループ

食料第一本部



食料第一本部長

三木 智之

食料第一本部は、消費者の生活を支える食の分野において、スペシャリティ商品のマーケティングと生産製造機能の強化を戦略の柱として、事業拡大と持続的成長を実現します。

川下分野に経営参画し、マーケットの最新動向をタイムリーに把握。その情報を川上・川中分野の生産者や食品加工、流通の現場へフィードバックし、高度化・多角化する消費者のニーズを商品調達・開発に反映するサプライチェーンの構築を推進しています。また、持続可能な社会の構築にも貢献すべく、環境に配慮した案件も積極的に推進していきます。

今後も、エッセンシャルな分野として、長年培ってきたグローバルネットワークを活かして食の安定供給を行うとともに、お客様にとって魅力ある商品を提供していきます。

世界における事業展開



当本部の強み

- 首都圏マーケット業界内での売上高国内第1位(ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス(株))
- 菓子卸専業業界での売上高国内第1位
- 油脂関連・水産物・農産物などにおけるグローバルな調達力と事業会社を通じた販売網
- コーヒー生豆の対日輸入シェア約30%

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
<ul style="list-style-type: none"> ● 新興国(中国・アジアなど)における高品質な商品(コーヒーなど)ニーズの拡大 ● 世界的な食品需要の拡大 ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● Iguacu Vietnam Co., Ltd. (イグアスベトナム社)設立による中国・アセアン市場への進出 ● 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
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

フードテック・スタートアップDAIZ(株)への出資について

丸紅は、2020年12月に大豆由来の植物肉原料を開発・生産するスタートアップDAIZ(株)に出資し、植物肉市場に本格的に参入しました。国内の販路拡大と同時に植物肉の最大の市場である米国進出に向けて共同マーケティングを展開します。

新興国の食生活の多様化などにより食肉消費が増えると、2030年には現状の食肉供給では必要なタンパク質が賅えないタンパク質危機が到来すると予測されています。こうした中、畜産肉を補完するものとして、環境負荷が低くサステナブルな植物由来の植物肉が注目されています。

丸紅は、DAIZの保有する革新的な技術にグローバルな原料調達・マーケティング機能を掛け合わせ、国内、そして世界へサステナブルで美味しい植物肉原料を提供していきます。あわせて、地球温暖化の解決に寄与する植物肉を普及させることにより、持続可能な開発目標(SDGs)達成に向けて貢献していきます。



DAIZの植物肉原料(ミラクルミート)を使用したハンバーガー



食料・アグリ・化学品グループ

食料第二本部



食料第二本部長

大矢 秀史

食料第二本部は、プレミアムビーフなどのスペシャリティ商品のマーケティング強化、生産製造機能強化を戦略の柱とし、安全・安心で高品質な商品を経済中の市場に提供していくとともに、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。

畜産分野では、世界各国で増加する高品質な牛肉のニーズに応えるべく、米国・豪州の二拠点体制で、プレミアムビーフの生産・処理加工・販売をしています。国内では、事業会社を通じて厳格な生産管理に基づく安全・安心な食肉製品を販売しています。

穀物分野では、北米・南米を中心に世界の穀物生産地から、国際競争力のある穀物を日本国内はじめ世界の需要地に安定的に供給する体制を構築し、Farm to Tableを実現する食のインフラと供給を担っています。

世界における事業展開



牛肉処理加工事業の事業戦略については、P.33「特集：事業指針SPPの実践(牛肉処理加工事業)」もご参照ください。

当本部の強み

- 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
- 国産鶏肉の種鶏供給シェア98%、鶏肉・豚肉の生産販売拠点を保有
- 穀物集荷から販売までを繋ぐグローバルネットワーク
- 日本全国に穀物サイロを配置し、需要家に対して大量の穀物を安定供給

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(牛肉など)ニーズの拡大	● スペシャリティ商品のマーケティング、生産製造機能の強化
● 世界的な穀物・食品需要の拡大	● グローバルネットワークを活かし、安全・安心を確保した原料調達・製造・販売の強化
● 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	● 水産飼料分野の中国展開
● DX*技術の高度化	● DXを活用した穀物トレードの合理化・効率化

* DX: Digital Transformation (デジタルトランスフォーメーション)の略。

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)	● 調達・販売先の地理的分散や新規産地・新規顧客の開拓
● 天候不順による農産物の不作などの自然災害リスク	● 代替品や新規商材の研究・開発
● 新型コロナウイルスなどの感染症のパンデミック	● 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

中国における水産飼料の製造販売事業を開始

配合飼料の製造・販売を行う日清丸紅飼料(株)は、これまで培ってきた水産飼料製造ノウハウを活かし、中国において水産飼料の製造販売事業を行う日清丸紅(天津)飼料科技有限公司を設立、2021年1月より供給を開始しました。中国における海産魚養殖市場は、健康志向の高まりなどから今後更なる市場拡大が見込まれており、水産飼料の需要増加が予想されています。

日清丸紅飼料は、日本国内で60年以上にわたり高品質な水産飼料を製造し、水産飼料販売量では国内トップシェアを有しています。日清丸紅天津は、日清丸紅飼料が日本で培った水産飼料の製造ノウハウを活用して、安心・安全、かつ高品質な製品を開発・販売していきます。

丸紅は、本事業を通じて、拡大する中国市場の需要に応えていきます。



日清丸紅(天津)飼料科技有限公司を設立



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

二井 英一

アグリ事業本部は、農業資材の開発・受託・生産事業、小売事業、穀物の集荷・輸出事業、スペシャルティ商品事業を手掛けています。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、農業生産者の利益向上に貢献し、一層の事業拡大を展開していきます。

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。事業間連携による川下分野での協業も拡充していく方針です。

世界における事業展開



○ 当本部の強み

- 農業資材リテール分野において北米第2位のシェアを誇るHelena社、および同社事業を通じて得た、農業生産者への高いソリューション提供力の他国への展開
- 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
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 世界的な食糧需要増と耕地面積拡大の限界により求められる農業生産性向上のニーズ ● 環境問題や健康志向の高まりによる食に関するニーズの変化 	<p>アグリンプット事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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向上 <p>北米穀物事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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、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
<ul style="list-style-type: none"> ● 市況悪化によ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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 農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

ブラジルでの農業資材販売事業の推進

2019年10月に、ブラジルにおいてAdubos Real S.A. (AR社)を買収し、農業資材販売事業の展開を始めました。AR社の所在するミナスジェライス州を中心に17拠点(2021年6月現在)を有し、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、農業の発展に貢献しています。ブラジルは、世界の穀物需要への貢献度が高く、更に農作物の内需も大きいことから高い市場ポテンシャルを有しており、また米国の農業形態に近いためHelena社のノウハウ適用も期待できます。アグリ事業本部は、世界各国で培った経験やノウハウを活用しながら、今後も同州を中心とした農業資材販売と農家が抱える高度な課題の解決策への応用を通じて、ブラジル農業の成長と発展に貢献していきます。



コーン畑での施肥風景

📖 農業資材販売事業の事業戦略については、P.31「特集：事業指針SPPの実践(農業資材販売事業)」もご参照ください。



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、サステナブル社会に向けた市場の変化から生まれる新しい顧客ニーズへの対応など、これまでの化学品の枠を超えた新しい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
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 <p>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。</p>

■ 想定リスクと対応策

想定リスク	対応策
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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、日本市場での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%子会社のクエアボ・テクノロジーズ(株)を設立したほか、新たに呼吸器疾患診断支援を行う米国のVida Diagnostics, Inc. (VIDA社)、糖尿病性網膜症診断支援を行う台湾の晋弘科技股份有限公司(MiS社)などと契約を締結し、日本での商用化に向けた準備を進めています。これからも優良な製品・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診断支援ビジネスの展開を通じて日本における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: クエアボ・テクノロジーズ(株)ロゴ

* Enlitic社、VIDA社、MiS社の技術は日本における医療機器製造販売承認を取得したのではなく、現在日本においては製造販売されていません。(2021年6月末時点)

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、低炭素社会の到来に向け、社会や顧客の課題・ニーズを捉え事業基盤の強化・発展に注力するとともに、既存分野における当社機能の深化を目指します。

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。

また、脱炭素社会に向けたエネルギー転換期において、引き続き重要な役割を果たす天然ガス・LNG権益を中心として、上流から下流までのサプライチェーンにおける既存事業の価値増大、拡張などに取り組んでいます。

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

● 事業拠点



新エネルギー事業



バイオ燃料製造(米国など) 低炭素水素 サプライチェーン(日本など) 水素・アンモニア サプライチェーン構築(豪州など)*



LNG液化設備



石油・ガス権益



ウラン鉱山権益

* 水素液化設備・積荷基地(HEA社提供)

○ 当本部の強み

- 低炭素・脱炭素社会を見据えた新エネルギー事業
- 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
- 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

- 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

GC2021に基づく事業戦略

- 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
- 天然ガスサプライチェーンの拡充
- 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

- 資源価格の市況変動および、各国の政策・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に伴う事業環境の変化

対応策

- 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、分散したポートフォリオの構築
- 新エネルギー事業の推進を含むSDGsの観点を踏まえた事業戦略の構築

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

エネルギー転換を見据えた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、一般廃棄物からバイオジェット燃料を製造する技術を有する米国Fulcrum BioEnergy Inc.への出資を通じた、持続可能な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。



水素液化設備・積荷基地(豪州)(HEA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、鉄鉱山および銅鉱山、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、先進技術の導入による操業の安定性や収益力の向上を図るとともに、中長期的な視点に基づく既存事業の拡張や新規鉱区の開発を通じて、安定的に全社収益へ貢献できる体制の構築に注力しています。

トレードでは、社会の変化により需要拡大が見込まれる環境・循環型ビジネスとして、リチウムイオン電池のリユースおよびリサイクル、鉱山廃棄物からのマグネシウム生産事業、太陽光パネルリサイクルなどのビジネス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
- ☆ マグネシウム



○ 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優良パートナー
- 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、ネットワークに基づく、世界規模の鉄鋼流通網

■ 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
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● デジタル社会の到来、再生可能エネルギーおよび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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● トレードの強化 ● 環境・循環型ビジネスへの取り組み強化 ● 新規商材の開拓

■ 想定リスクと対応策

想定リスク	対応策
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 脱炭素および循環型社会への転換に伴う事業環境の変化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● サステナビリティ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

当社参画の鉱山におけるサステナビリティトレンドに対応した操業

当社が出資する鉱山では国際社会におけるサステナビリティトレンドを踏まえ、操業において様々な施策を導入しています。

豪州ロイヤル鉄鉱山事業においては、操業の遠隔管理や削孔機、大型ダンプトラックの自動運転化を進めており、操業の安定性・安全性・効率性の向上に取り組むとともに、鉱山操業における燃料消費量や温室効果ガス排出量の削減を目指しています。

チリ銅鉱山事業においても、同様に操業の遠隔管理や自動化へ向けた取り組みを進めています。また、出資するすべての銅鉱山における購入電力を、2022年以降100%再生可能エネルギー由来の電源へ転換する予定です。

当社は事業パートナーとともに引き続き鉱山操業における環境負荷低減へ積極的に取り組んでいきます。



鉱石・土砂運搬に用いる大型ダンプトラック (豪州 ロイヤル鉄鉱山)



電カ・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、気候変動対策への貢献を意識しながら、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、両事業を融合させることでエナジーソリューションプロバイダーとして、安全かつ安定した電力インフラ・サービスを提供し、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、洋上風力発電への取り組みなどを通じて再生可能エネルギー電源の保有比率を高めるとともに、低炭素社会への移行に向けたニーズに応えるLNG to Powerなどに注力する方針です。また、CO₂排出量削減に向けた新技術の導入などを検討していきます。

電力サービス事業では、EPC事業、電力小売事業、分散型電源事業の拡張に加え、蓄電池設備のオンライン販売、太陽光発電・EVの車載蓄電池を用いた建物および電力系統向けサービス実証、EVの配車・充電を最適化するAI事業の実証など、DXを活用した電力サービス事業分野の取り組みを強化拡大し、スマートシティの開発や新エネルギーのサプライチェーン構築などにも取り組んでいきます。

※1 発電事業：再生可能エネルギー発電事業/LNG to PowerなどFuel to Power事業/ガス焚きなどの火力発電事業。
 ※2 電力サービス事業：電力小売事業/分散型電源事業/スマートシティ・地域密着型ユーティリティサービス事業/ストレージ・VPP・V2X・アグリゲーション事業/新事業/EPC事業およびO&M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
- グローバルでの豊富な電力卸売・小売の実績・経験
- 電力小売事業、分散型電源事業を始めとする多様な電力サービスのメニュー

※ 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
<ul style="list-style-type: none"> ● 世界的な再生可能エネルギーの需要の高まり ● 電力自由化の拡大などエネルギー政策の転換 ● 電力分野におけるデジタル技術の浸透 ● 社会のカーボンニュートラルへの移行 	<ul style="list-style-type: none"> ● 洋上風力発電事業など再生可能エネルギー発電事業への取り組み強化 ● 国内外の電力小売事業、分散型電源事業の強化拡大 ● 蓄電池、V2X[*]、スマートシティなどデジタル技術を活用した電力事業への取り組み ● 水素など新エネルギーへの取り組み

※ V2X: EVの車載蓄電池を利用して、建物に最適なタイミングで電力を供給するV2B (Vehicle to Building)、電力系統向けに周波数制御や需給バランスを調整するV2G (Vehicle to Grid) など。

■ 想定リスクと対応策

想定リスク	対応策
<ul style="list-style-type: none"> ● 低炭素エネルギー社会への急速なシフト ● 資源・エネルギー価格の大幅変動 ● 電力需給バランスの変動、電力市場価格に影響を与える天候リスク 	<ul style="list-style-type: none"> ● 『気候変動長期ビジョン』に基づく低炭素化・脱炭素化への取り組み ● 燃料コスト変動リスクの契約上のヘッジなどリスクマネジメントの強化 ● デジタル技術を活用した需要量や発電量の予測技術の獲得、蓄電池への取り組み

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、国内外で多数の再生可能エネルギー発電事業に参画し、再生可能エネルギーの取り組みを推進しています。

具体的には、台湾では、子会社のChenya Energy Co., Ltd. (チェンヤ エナジー社)を通じ浮体式として世界最大規模のChanghua (チャンフア)浮体式太陽光発電所の操業運転を開始しました。また、サウジアラビアでRabigh (ラービグ)太陽光発電事業、愛知県田原市において木質専焼バイオマス発電事業を受注しました。その他、岐阜県安八郡神戸町では主に岐阜県産の未利用間伐材などを燃料とする木質専焼バイオマス発電事業の融資契約を締結し、鳥取県では日本初となる水力発電所を対象としたPFI^{*}・コンセッション事業を受注するなど、事業基盤を拡大しています。



Changhua (チャンフア)浮体式太陽光発電所 (台湾)

※ PFI: Private Finance Initiativeの略。民間の資金・技術力などを活用し、公共施設などの建設・運営などを行う公共事業の手法。

■ 世界における事業展開

● 発電事業 ● 電力サービス事業



電カ・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

インフラプロジェクト本部は、鉄道・道路、上下水道・海水淡水化、ガスの輸配送・小売、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を世界各地で展開しており、今後も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、ファンド事業の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きます。

更に、脱炭素・循環型エコノミー分野やDX^{*3}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。市場環境の変化をチャンスと捉え、新たな社会課題の解決に挑戦し、安心かつ安定したインフラ事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。
 *3 DX: Digital Transformation (デジタルトランスフォーメーション)の略。

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
<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 既存事業の強靱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 DX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
<ul style="list-style-type: none"> 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 脱炭素化の進展に伴う化石燃料(天然ガスを含む)の需要減少 	<ul style="list-style-type: none"> 既存事業基盤の強化、および新規技術を活用したビジネスを推進 政策・規制変更に対応すると同時に、市場環境の変化からビジネス機会を追求 既存ガスインフラを活用した水素供給や再生可能燃料への取り組みを強化

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

脱炭素・循環型エコノミー分野でサステナブルな発展に貢献

インフラプロジェクト本部では、地球温暖化対策や資源の有効利用、社会・産業活動の環境に対する負荷低減といったサステナブルな発展に欠かせない脱炭素・循環型エコノミー分野への取り組みを強化しています。

温暖化対策分野では、発電や産業分野で発生するCO₂を効率的に回収することに加え、再利用を行う取り組みを英国Carbon Clean Ltd. (Carbon Clean社)とともに推進しています。

循環型エコノミー分野では、一般廃棄物や産業廃棄物、農業残渣など、様々な廃棄物の適正処理による環境負荷低減と再資源化を同時に実現できる廃棄物焼却発電および廃棄物由来の燃料製造分野に取り組んでいます。

また、脱炭素時代の新エネルギーとして注目される水素分野では、出資先であるポルトガル・チリのガス配送会社の既存ガス配送インフラを活用し、一般家庭向けに天然ガスとともにグリーン水素を供給する取り組みを推進中です。



英国Carbon Clean社のCO₂分離・回収技術を利用した設備



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・エンジンおよび部品のトレード、整備、アセットマネジメントの各事業展開を通じ、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、防衛装備品などを取り扱う安全保障分野、空港グランドハンドリングサービス、ビジネスジェットサービス事業に加え、空港内車両の自動化、宇宙関連分野などの新たな事業領域へ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、船舶用資材取引などのトレードおよびファイナンス事業や、一般商船・LNG船の保有運航事業に加え、船舶プール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するとともに、環境に配慮した新規事業にも果敢に挑戦し、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—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—航空機部品トレード事業)

船舶分野



一般商船
(トレード、保有運航事業)



LNG船
(保有運航事業)



MaruKlav
(船舶プール事業)

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—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・投融資分野における高い知見とネットワークに基づく提案力とソリューション機能
- 航空・船舶業界を取り巻く環境変化を機会と捉え、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

- 航空旅客需要と運航・整備関連サービス需要の回復
- 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
- 船舶分野でグリーン、デジタル関連の新技术を活用したビジネスへの取り組み

GC2021に基づく事業戦略

- 航空関連資産のバリューアップ事業の強化
- 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

- 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

対応策

- 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・船舶における「無人・自動化」への取り組み

航空・船舶分野双方において、各業界を取り巻く事業環境の変化による潜在的なニーズをビジネス創造の機会と捉え、新技术を活用して「無人・自動化」という新たな事業領域へのチャレンジを積極的に進めています。

航空分野では、空港車両の自動化を目指し、(株)ZMPと合併でAIRO(株)を設立しました。中部国際空港では乗客輸送用バスについて、成田国際空港では貨物牽引車について、それぞれ自動走行の実証実験を行いました。現在は空港内路面点検車の自動化検討も進めており、将来の事業化に向けた取り組みを行っています。

船舶分野では、神奈川県横須賀市の猿島において、(株)トライアングル、三井E&S造船(株)、横須賀市とともにコンソーシアムを組成し、日本財団からの助成支援のもと、無人運航船の自律操船技術の確立を目的とした実証実験を開始しています。本実証実験の成果をもとに、将来に向けた無人運航船の事業化および国際展開を目指しています。



空港内実証実験にて使用した自動走行貨物牽引車



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

当本部のビジネスは、金融・リースという機能軸で集約されており、みずほリース(株)を始めとする国内外の優良企業とのパートナーシップによる双方の強み・ノウハウ・リソースの提供を通じ、傘下事業の共同運営、収益拡大に取り組んでおります。2021年3月期には米国の自動車販売金融事業における組織再編によりIT機能およびDX*推進の基盤を強化しました。また、新規投資ではフィンテック企業AND Global Pte. Ltd. (AND Global社)への出資による次世代金融事業への参入、およびみずほ丸紅リース(株)を通じたAuxilior Capital Partners, Inc.の持分取得により米国ベンダーファイナンスへ再参入しました。コロナ変異株の感染再拡大による国・地域・対面業界への影響、脱炭素に向けた世界的な産業構造の変化を踏まえ、業界環境の不確実性が高まる中、当本部もニュー・ノーマルに対応した変革力を高め、更なる収益基盤の強化・拡大を図ります。

* DX: Digital Transformation (デジタルトランスフォーメーション)の略。

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
- 次世代金融事業



○ 当本部の強み

- みずほリース(株)および国内外の優れた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
- 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
● 北米の中古車販売金融事業におけるシェアの拡大	● みずほリース(株)および国内外の優れた事業パートナーと協働した事業の成長、収益拡大
● ポストコロナにおけるデジタル金融サービス市場の拡大	● 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、既存事業のDX促進による収益力強化
● 米中二大マーケットにおける低温物流市場の成長	● 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
● ワクチン普及に伴う航空旅客需要の回復	

■ 想定リスクと対応策

想定リスク	対応策
● 各国の金融緩和政策の方向転換などによる金利率の上昇、信用リスクの増大	● 傘下事業における資金調達先の多様化、リスクマネジメントの強化
● 環境負荷低減の意識の高まりによる顧客ニーズ・行動様式の不可逆的な変化	● 組織および人材における企業変革力の強化
● DXの進展による、既存ビジネスモデルのディスラプション、優位性の後退	● 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
● 新型コロナウイルスの長期化による航空旅客需要の回復の遅れ	● 次世代金融分野など、市場の変化に対応するビジネスの発掘、事業推進

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

フィンテック企業AND Global社への出資

当本部は2019年の発足時より、新規取り組みとして次世代金融ビジネスへの参入を検討してきました。昨今のコロナ禍でデジタルトランスフォーメーションが急速に進む中、消費者向けデジタル金融サービスの世界的な需要拡大を見込み、モンゴルに本社およびフィンテック開発拠点を置くAND Global社に2020年12月に投資しました。

AND Global社は、モンゴルを中心にスマートフォンを介した消費者向け少額融資サービスや、フィンテックソリューション*の開発および提供を行っています。

当社はAND Global社への出資を通じて、当社グループの海外事業運営ノウハウや国内外の豊富なネットワークを活かし、同社のデジタル金融サービスおよびフィンテックソリューションの海外展開を図り、当社グループやパートナー企業の消費者向けビジネスの価値向上を目指します。

* フィンテックソリューション: AIを活用した与信審査システムや外部アプリとの連携など。



AND Global社のモバイルレンディングアプリ



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材
- 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
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● AI・IoT・自動化など新技術を活用した事業領域の多角化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 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

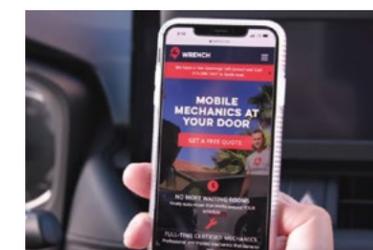
想定リスク	対応策
<ul style="list-style-type: none"> ● 技術革新による既存市場の消失、他分野事業者による新規参入リスク ● 経済状況や社会情勢の悪化など活動地域・国におけるカンントリーリスク 	<ul style="list-style-type: none"> ● 幅広い知見を活かし、市場変化に応じた事業の見直しと新規構築 ● 当社が活動する国に対しリスク度を評価し、当該基準にて事業活動を管理

GC2021の事業戦略を具体化する取り組み事例

米国Wrench, Inc.社への出資

丸紅は2019年10月、米国にて顧客の希望する場所・時間にてオンデマンド型自動車整備・修理サービスを展開するWrench, Inc.社(Wrench社)に出資しました。Wrench社は膨大な自動車修理データを解析し、故障箇所の特定や必要な部品の選定を行なうとともに、事前に作業時間や市場価格に基づく見積もりを提示するAIを開発。顧客利便性、価格の透明性、車両の不稼働時間削減といった新たな価値を提供しています。

丸紅は米国自動車部品卸売事業やディーラー事業より培われた知見・データを通じ、同社の部品調達オペレーション自動化や提供サービス内容の拡充を支援するとともに、車両の通信技術(コネクティッドカー)や電気自動車(EV)の増加に伴う自動車整備・修理業界の変革の流れの中で、顧客利便性・提供価値の向上を追求していきます。



次世代アフターマーケット事業(米国)



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次世代小売、③スマートシティ・インフラ、④脱炭素新技術、⑤オフショアDX、⑥医薬品・医療機器、⑦医療サービス、⑧eスポーツ・メディア、⑨ウェルネス・ビューティ、⑩その他高成長領域、といった10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。「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

ロシア健診事業の戦略は、P.35「特集：次世代事業開発本部の取り組み」もご参照ください。



丸紅ベンチャーズ(株) 投資事例



- De-Identification Ltd. (イスラエル) AI技術を用いた画像データの加工
- (株)フローディア (日本) CPU向けフラッシュメモリの開発
- Willbox (株) (日本) 国際物流のデジタルプラットフォーム [Giho]を提供
- Lit Live, Inc. (米国) ライブコマースのショッピングプラットフォーム [Shop LIT Live]を提供

○ 当本部の強み

- 身軽さ・スピードを重視したアジャイル型組織、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	● 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
● 次世代社会基盤(都市化・スマート化)の拡大	● 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
● 脱炭素社会・循環型社会	● 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
● 高品質な医療ニーズの拡大および健康意識の高まり	● 欧米で実証された革新的ビジネスモデルのアジア展開
● 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	

■ 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	● 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
● 次世代事業開発の停滞による短期志向への回帰	● 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

英国eスポーツチームFnaticとの資本提携・戦略提携

2021年4月、丸紅は英国ロンドンを拠点として世界的に活動するeスポーツチームFnaticを傘下に持つ Sannpa Limited と資本提携を行い、日本における戦略パートナーシップ契約を締結しました。

eスポーツはPC・ゲーム機・タブレット・モバイルなどで行われるビデオゲームの対戦競技で、世界のファン・視聴者は現在の4.7億人から2024年には5.8億人への成長が見込まれています。また、競技の様子はインターネット上で配信され、SNSなどでファン・視聴者の感想や選手からのメッセージが拡散されるなど、ビデオゲームとソーシャルを掛け合わせた新たなインターネットメディアとしても注目されています。ミレニアル世代^{※1}・Z世代^{※2}のファン・視聴者が多く、同世代へのリーチ・エンゲージメントを高めたい世界中の多くの企業による広告展開も積極的に行われています。

当社は、Fnaticの今後の本格的な日本進出に向けて、ブランド認知向上、ファンベース構築などを支援することを皮切りに、ミレニアル世代・Z世代などに支持されるインターネットメディア事業の創出を目指します。

※1 ミレニアル世代：1980年代序盤から1990年代中盤までに生まれた世代の総称。
 ※2 Z世代：1990年代中盤以降に生まれた世代の総称。



eスポーツ世界大会