

Section 3

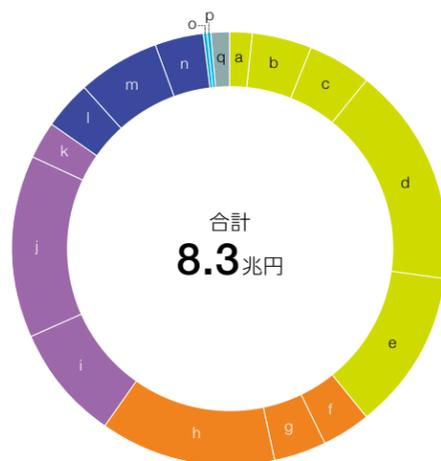
事業ポートフォリオと戦略

CONTENTS

生活産業グループ	
ライフスタイル本部	86
情報・物流本部	88
食料第一本部	90
食料第二本部	92
アグリ事業本部	94
素材産業グループ	
フォレストプロダクツ本部	96
化学品本部	98
金属本部	100
エネルギー・インフラソリューショングループ	
エネルギー本部	102
電力本部	104
インフラプロジェクト本部	106
社会産業・金融グループ	
航空・船舶本部	108
金融・リース・不動産本部	110
建機・産機・モビリティ本部	112
CDIO	
次世代事業開発本部	114
次世代コーポレートディベロップメント本部	116

事業ポートフォリオ(2022年3月期)

総資産(2022年3月末)



連結従業員数(2022年3月末)



単体従業員数(2022年3月末)



純利益

合計 4,243億円



実態純利益

合計 4,890億円



グループ	セグメント	総資産 (億円)	純利益 ^{*1} (億円)	実態純利益 ^{*2} (億円)	連結従業員数 ^{*3}	単体従業員数 ^{*4}
生活産業グループ	a. ライフスタイル本部	1,554	55	70	4,722	216
	b. 情報・物流本部	3,512	92	80	8,188	162
	c. 食料第一本部	4,033	145	120	2,339	232
	d. 食料第二本部	13,445	464	470	5,748	159
	e. アグリ事業本部	9,886	598	660	6,379	48
素材産業グループ	f. フォレストプロダクツ本部	3,155	76	80	3,096	176
	g. 化学品本部	3,131	172	170	1,040	257
	h. 金属本部	10,701	1,907	1,880	452	209
エネルギー・インフラソリューショングループ	i. エネルギー本部	7,182	377	410	955	240
	j. 電力本部	11,222	△277	220	1,611	356
	k. インフラプロジェクト本部	2,378	73	70	603	217
社会産業・金融グループ	l. 航空・船舶本部	2,960	266	280	397	117
	m. 金融・リース・不動産本部	4,948	70	250	1,132	218
	n. 建機・産機・モビリティ本部	3,159	225	190	6,555	195
CDIO	o. 次世代事業開発本部	167	△15	△20	280	58
	p. 次世代コーポレートディベロップメント本部	111	9	10	14	13
その他	q. その他	1,011	6	△40	2,589	1,506
合計		82,556	4,243	4,890	46,100	4,379

※1 親会社の所有者に帰属する当期利益。
 ※2 純利益から一過性要因を控除した概数。
 ※3 一部の連結子会社については2022年3月末と異なる時点での人員数となっています。出向者については、出向先の属するセグメントの従業員数に含めています。
 ※4 丸紅から他社への出向者を含め、他社から丸紅への出向者を除いた在籍人員数。

* 2023年3月期よりオペレーション・セグメントを変更しています。上記情報は2022年3月期・2022年3月末実績を2023年3月期の新組織に組み替えて表示しています。



生活産業グループ

ライフスタイル本部

当本部の強み

- アパレル、フットウェア、生活用品、産業資材、繊維原料、タイヤ・ゴム資材など多岐にわたる商品の取り扱い
- 国内外で展開する小売事業・ブランドマーケティング事業の運営ノウハウ
- アパレル、フットウェアなどのOEM^{*1}／ODM^{*2}事業で培われた調達ネットワーク／生産基盤
- 川上(ゴム原料販売事業)から川下(タイヤ小売事業・コンベヤベルト販売事業)までを網羅する幅広い事業展開

^{*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。

主要取扱商品・分野

衣料品、フットウェア／生活用品／繊維原料、産業資材／ゴム原料、タイヤ、コンベヤベルトなどのゴム資材

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)



衣料品などの企画・製造・販売を行う
Saide Tekstil社

タイヤ小売事業

B-Quik Co., Ltd.(タイ)
 PT. BQuik Otomotif Indonesia(インドネシア)
 B-Quik (Cambodia) Co., Ltd.(カンボジア)
 Radial Llantas S.A.P.I. de C.V.(メキシコ)



タイヤ小売事業を展開するB-Quik社

繊維リサイクル事業

Circ, Inc.
 (米国: 再生繊維原料の製造、販売)

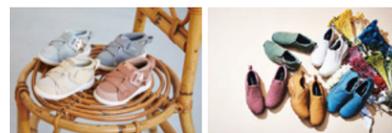


循環型サプライチェーンを構築し、
米州、欧州、日本・アジアに展開

消費者向け直販事業を強化、
海外販売拡大

消費者直販・ブランド事業

(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



循環型サプライチェーン



ライフスタイル本部長
森島 弘光

成長に向けた機会とリスク

機会

- 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
- デジタル化・IoT化に伴う流通構造の急激な変化

リスク

- コロナ禍再拡大に伴う人の流れの抑制による経済活動(消費活動)の停滞
- 新興国の経済成長に伴う主要生産地のコスト上昇
- 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



事業戦略

OEM・ODM事業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 企画提案、短納期生産機能を軸とした販売力の強化 ■ デジタル技術を活用した生産・販売効率化
消費者直販・ブランド事業	<ul style="list-style-type: none"> ■ EC事業の推進 ■ 既存ブランドの商圏拡大、新規ブランドの開拓
環境配慮型事業	<ul style="list-style-type: none"> ■ Circ, Inc. (Circ社)が有する繊維リサイクル技術を活用した循環型サプライチェーンの構築
タイヤ小売・コンベヤベルト販売事業	<ul style="list-style-type: none"> ■ タイ、メキシコ、インドネシア、カンボジアにおける店舗展開推進 ■ 北米を中心としたコンベヤベルト販売事業の拡大

サステナブルな成長に向けた取り組み

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により、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。

^{*} 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。

関連するSDGs



繊維リサイクル技術を有するCirc社



生活産業グループ

情報・物流本部

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や、SDGsも意識した中古スマートフォンのリユース事業などを中心に、モバイル関連サービスを幅広く提供
- データ通信黎明期の1990年代から構築に取り組み、全国をカバーする光ファイバーネットワークを軸に長年のデータ通信技術の知見を活かした幅広いネットワーク事業を展開
- 豊富な経験と実績に基づき、各種データや現場情報を活用した最適な物流ソリューションの構築・提供

主要取扱商品・分野

システムソリューション分野 / モバイル分野 / ネットワーク分野 / ロジスティクス分野

世界における事業展開

- 物流分野
- ICT分野

情報・物流本部長
阿部 達也

成長に向けた機会とリスク

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> デジタル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拡大 リモート環境整備・業務効率化の促進によりスマートデバイス、ネットワーク機器、セキュリティなどの需要増 企業・個人の通信トラフィック量の増加、新たな通信技術の開発・利用活性化(5G、6G) Eコマース物量の増加、サステナブルなサプライチェーン構築への志向の高まり 	<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 取扱製品、サービス、流通ルートの陳腐化 小口配送の増加や人口減少などによるドライバー、ワーカー不足、物流コストの上昇



事業戦略

システムソリューション分野	<ul style="list-style-type: none"> DXビジネス推進体制の強化(コンサルティングからシステム構築、運用・保守までを一貫して提供) 既存事業の強化、補完すべき機能・成長領域への投資 パートナー連携・対面業界強化
モバイル分野	<ul style="list-style-type: none"> 携帯販売代理店事業の収益拡大 循環型経済の進展に向けたスマートデバイスのリユース事業を推進 デジタルプラットフォーム事業への取り組み
ネットワーク分野	<ul style="list-style-type: none"> 光ファイバー通信網保有の強みを活かしたネットワーク事業の競争力強化 業界トップのマンション向けインターネット事業におけるDXビジネス推進 新技術の取り込みによるサービスの提供分野の拡大
ロジスティクス分野	<ul style="list-style-type: none"> 業界カテゴリーに特化した物流プラットフォーム事業の推進 デジタルSCM*事業(サプライチェーン全体の最適化ソリューション)の強化 出版流通改革事業への取り組み

* 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。

サステナブルな成長に向けた取り組み

DXの活用による、出版流通における課題解決

2022年3月、日本の出版流通をDXの活用によりサステナブルなものに改革することを目指して、当社、丸紅フォレストリンクス(株)、(株)講談社、(株)集英社、および(株)小学館は、新会社「(株)PubteX」(パプテックス)を設立しました。

近年、出版界は複数の構造的な課題を抱え続けており、その改善が急務とされています。PubteXは、出版流通における課題を解決するため、「AIなどの先進技術を活用した出版物の発行・配本最適化ソリューション事業」および「RFIDソリューション事業」に注力し、出版界のデータの整備・活用強化を通じて、出版流通の改革へ貢献します。

PubteXのソリューションを出版社や書店、販売会社など業界の皆様へ広く利用していただき、出版流通の改革、出版界全体の最適化を通じて、出版界における課題を解決するのみならず持続可能な社会づくりに貢献し、書店で本を選ぶ楽しみを次の世代に伝えていくことを目指します。

関連するSDGs



2022年3月PubteXを設立



生活産業グループ

食料第一本部

当本部の強み

- 菓子卸専業業界での売上高国内第1位
- コーヒー生豆の対日輸入シェア約3割
- 原料用インスタントコーヒー世界シェア約1割
- 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国内外の事業会社を通じた販売網
- 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))



食料第一本部長
三木 智之

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／生鮮食材(農産、水産)分野の原料および加工品

世界における事業展開



成長に向けた機会とリスク

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> ■新興国(中国・アジアなど)を中心とした中間層の台頭による高品質な商品(コーヒーなど)ニーズの拡大 ■食品ロスや環境負荷低減(脱炭素など)といったSDGsへの世界的な関心の高まり ■エシカルなど消費ニーズの多様化に伴うフードサイエンス分野の重要性拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ■グローバルサプライチェーンにおける政治・経済情勢の変化(地政学的リスク) ■天候不順による農産物の不作などの自然災害リスク ■資源の枯渇や資源保護規制強化による原料調達の困難化



事業戦略

スペシャルティ商品のマーケティング強化	<ul style="list-style-type: none"> ■コーヒー生豆の産地や顧客と協同し、サステナブルな原料調達スキームを構築、スペシャルティコーヒー生豆の取り扱い拡大を推進 ■ハイオレヒマワリ油やオリーブオイルを中心としたスペシャルティ油脂の取り扱い拡大とマーケティング強化 ■健康や環境への意識向上など、多様な消費者ニーズへの対応
トレーディングから製造・加工分野への進出	<ul style="list-style-type: none"> ■菓子・油脂・生鮮食材といった当社が強みを持つ領域における製造・加工機能の獲得と優位性の確立 ■インスタントコーヒー事業において、世界のコーヒー生豆生産量の50%以上を占める二大産地(ブラジル・ベトナム)に製造拠点を保有、全世界に向けた最適な供給体制を確立

サステナブルな成長に向けた取り組み

環境・社会に配慮したサステナブルな食の供給に向けて

消費者の生活を支える食の分野において、高度化・多角化しサステナビリティにも配慮した、消費者ニーズを踏まえた商品開発を行っています。

代替タンパク分野では植物肉市場に本格的に参入し、国内の販路拡大と同時に最大市場である米国進出に向けたマーケティングを実施しています。

コーヒー分野では、工場での環境負荷低減に加え、産地で働く人々の安定収入の確立のため、生産者への技術指導、肥料・灌漑設備・農業用具の提供を行っています。また、生産地域への学校設置などの取り組みを推進しており、地域社会と一体になった持続可能な生産をお客様とともに目指しています。

水産分野では、環境に配慮したサステナブルな養殖方法である閉鎖循環式陸上養殖関連事業の拡大に向けて取り組んでいます。同事業を行うデンマークの Danish Salmon A/S (DS社)への出資を通じた事業運営を行うほか、日本で同事業を行う予定の Proximar Seafood ASとの独占販売契約を締結し、サステナブルな水産物の安定供給に貢献していきます。

関連するSDGs



DS社の陸上養殖設備(デンマーク)



生活産業グループ

食料第二本部

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
- 食用ブロイラーの親鳥にあたる種鶏国内シェア98%、鶏肉・豚肉の生産販売拠点を保有
- 鶏肉の生産・加工会社を中国に2カ所保有し、顧客ニーズに合わせた加熱加工品を生産
- 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



食料第二本部長
大矢 秀史

主要取扱商品・分野

畜産物・畜産加工品／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)の取り扱い
(集荷・販売および輸出入)／大豆粕・菜種粕・魚粉など飼料副原料／配合飼料

世界における事業展開



成長に向けた機会とリスク

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> ■ 新興国(中国・アジアなど)を中心とした中間層の台頭による高品質な商品(牛肉など)ニーズの拡大 ■ 世界的な穀物・食肉需要の拡大 ■ 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 ■ 農業・畜産業における生産性向上への期待の高まりと、新技術を活かしたイノベーション機会の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ■ グローバルサプライチェーンにおける政治・経済情勢の変化(地政学的リスク) ■ 天候不順による農産物の不作などの自然災害リスク ■ 労働人口の高齢化と非労働人口の増加に伴う人手不足 ■ 資源の枯渇や資源保護規制強化による原料調達の困難化



事業戦略

食料・飼料の安定供給	■ 生活のインフラとなる主食の製粉・搾油原料や動物タンパク、肥育に必要な飼料の安定供給
米国食肉加工製造事業の強化	■ Creekstone Farms Premium Beef LLC(米国)の工場拡張による数量増、収益拡大と輸出拡大の推進
国内鶏肉生産事業の強化	■ (株)ウェルファムフーズ(日本)の規模拡大に向けた生産体制の構築と販売戦略の強化
穀物事業の強化および新たなプラットフォームの確立	<ul style="list-style-type: none"> ■ 傘下事業会社の再編によるアジア向け穀物トレード事業の強化 ■ 酪農/畜産DXの推進および穀物トレード実務のデジタル化などを通じた社会課題解決への貢献

サステナブルな成長に向けた取り組み

食の安定供給と環境配慮を両立させ持続可能な社会に貢献

人口増と食料需要の拡大というメガトレンドを機会として捉え、主食となる穀物や良質なたんぱく源といった食の安定供給に貢献すべく、事業・トレーディングを行っています。

畜産分野では、(株)ウェルファムフーズで環境に配慮した包装資材を活用した商品を販売しているほか、鶏糞をバイオマス・ボイラーや肥料として利用するなどの環境負荷低減を実施しています。今後もこのような取り組みを拡大していくとともに、消費者や取引先へ新たな環境負荷低減商品の提案を行っていきます。

穀物油糧のトレード・国内外事業会社においても、食の安定供給に配慮し、DXを含めた様々な取り組みを実施することで、従業員の働く環境や各種資源の効率化を図っています。日清丸紅飼料(株)では食品残渣を使用した新規飼料原料や、天然水産物の配合を減少させた環境負荷低減飼料の開発にも力を入れ、動物性たんぱく質の供給を飼料の分野でグリーン化すべく取り組んでいます。

関連するSDGs



ウェルファムフーズ
包装資材の使用量を削減した「深絞り包装」



生活産業グループ

アグリ事業本部

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 Agri-Enterprises, LLC (Helena社)をはじめとする世界各国の事業会社を通じて得た、農業生産者への高いソリューション提供力

主要取扱商品・分野

農業資材(肥料、農薬、種子、自社ブランド品)の販売/施肥・農薬散布などの請負サービス提供/精密農業などの技術サービス提供/農薬製剤の受託/肥料のトレード



アグリ事業本部長
二井 英一

世界における事業展開

農業資材販売事業
Agrovista U.K. Ltd.
(英国)



大麦の生育状況チェック

農業資材販売事業
Marubeni Myanmar Fertilizer Co., Ltd.
(ミャンマー)



肥料加工・出荷拠点

農業資材販売事業
Gavilon Fertilizer, LLC
(米国)



肥料散布風景

農業資材販売事業
Helena Agri-Enterprises, LLC
(米国)



顧客と作物生育状況の確認

農業資材販売事業
Adubos Real S.A.
(ブラジル)



ミナスジェライス州のジャガイモ畑

農業資材販売事業
Mertens Holding B.V.
(オランダ)



イチゴの葉を観察するアグロノミスト

成長に向けた機会とリスク

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> ■ 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農業や食に対するニーズの変化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 農産物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



事業戦略

北米でのアグリンプット事業の拡充	<ul style="list-style-type: none"> ■ Helena社は、顧客である農業生産者に対する総合ソリューションプロバイダーとして、顧客目線に立ち、営業活動を推進 ■ Gavilon Fertilizer, LLC (Gavilon Fertilizer社)において、全米約70拠点に上る物流網を活かした購買力、40年以上にわたり築いてきた信用・ノウハウを強みに、肥料ディストリビューション事業を強化
ブラジルにおける農業資材販売事業の展開	<ul style="list-style-type: none"> ■ 世界の穀物需要への貢献度が高く、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するブラジルにおいて、2019年にAdubos Real S.A.を買収し、農業資材販売事業の展開を開始 ■ 同国の農業形態は米国に近く、Helena社が米国にて培ってきたノウハウを活かし、事業の拡充に注力

サステナブルな成長に向けた取り組み

アグリンプット事業を通じた農地の環境負荷低減、および利用効率改善への貢献

Helena (米国)、Agrovista U.K. (英国)、Mertens (オランダ)、Adubos Real (ブラジル)といった各社において、農業資材のリテール業を通じて、農業生産者の生産性を向上させることで農地の利用効率改善へ寄与しています。また、効率の良い農業資材投入は農地の環境負荷低減にも繋がります。

例えば、当本部を代表するHelena社では、デジタル技術を用いた独自サービス「AGRIIntelligence」*を展開し、土壌や作物の状態を可視化し、また顧客ニーズに沿った独自の商品を活用しながら、これを目指しています。

また、肥料ホールセール業を行っているGavilon Fertilizer (米国)においても、グループ会社であるMicroSource, LLCの環境に配慮した商品をラインアップに有しています。

更に、本部全体でも、農地での炭素貯留量増加、窒素分の効率的利用に繋がるような環境保全型農業の開発にも取り組んでいます。

*「AGRIIntelligence」については、P.35「デジタルの力を先取りする事業戦略」もご参照ください。

関連するSDGs





素材産業グループ

フォレストプロダクツ本部

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

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、衛生紙／建材、木材製品



フォレストプロダクツ本部長
寺垣 毅

世界における事業展開



成長に向けた機会とリスク

機会	リスク
<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とする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"> ■ 少子高齢化に伴う国内需要の減少 ■ ペーパーレス化、新型コロナウイルスによる印刷・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

事業戦略

環境・地域社会に配慮した森林経営	<ul style="list-style-type: none"> ■ 豪州とインドネシアの2カ国で植林事業を展開し、持続可能な地域社会・環境に貢献 ■ 森林所有者・自治体・森林組合などと協業し、国内森林産業を活性化するための施策を実施 ■ 森林の環境価値にも着目し、森林経営ノウハウを活用したカーボンプレジット創出を推進
衛生紙製造販売事業	<ul style="list-style-type: none"> ■ プレミアム商品の販売およびチャネルの拡充を推進し、Santher - Fábrica de Papel Santa Therezinha S.A. (Santher社)の更なる事業価値向上に注力 ■ Santher社を起点とする衛生紙製造販売事業の他地域への展開 ■ 顧客データプラットフォーム構築によるモノ・コト両軸での収益モデルの確立
ベトナム段ボール原紙製造・販売事業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 伸長するベトナムの段ボール原紙需要の取り込み ■ 古紙調達網を整備し、安定操業および稼働率向上に注力 ■ 太陽光電力・廃棄物ボイラーの導入など、環境に配慮した操業
製紙チップ・バイオマス燃料事業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 持続的かつ長期安定した事業者であるために、自社ソースの確保、サプライエリアの拡充を推進 ■ 木質系燃料のみならず農業残渣などを活用したペレット開発

サステナブルな成長に向けた取り組み

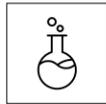
インドネシア植林事業、更なる森林蓄積量の向上へ

当社が100%出資するインドネシアの南スマトラ州で展開する植林事業会社「PT. Musi Hutan Persada (MHP社)」において、育種研究および植林施業の改善を通じ、森林蓄積量(生産性)の更なる向上を図ります。具体的には、クローン植林などの育種・増殖技術や、優良種選定のための遺伝子解析技術を導入し、単位面積当たりの原木成長量を大幅に飛躍させることによって、生産性の向上並びに炭素吸収・固着量の増加を目指します。脱炭素社会の実現に向けて世界中で森林の重要性が再認識される中、MHP社の炭素吸収源としての森林資源価値を高め、カーボンニュートラル社会の構築に寄与し、人と森の力で、サステナブルな未来を切り拓いていきます。

関連するSDGs



MHP社の植林事業(インドネシア)



素材産業グループ

化学品本部

当部署の強み

- 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
- 飼料添加剤市場におけるOrffa International Holding B.V.(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



化学品本部長
市ノ川 覚

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

世界における事業展開

ライフサイエンスを注力分野とした事業拡大



Orffa社
(オランダ：飼料添加剤販売)

Euroma Holding B.V.
(オランダ：香辛料・調味料メーカー)

エレクトロニクス・再生エネルギーをはじめとする環境を意識したビジネスの拡大



定置用蓄電池

富岡復興メガソーラー
(日本)

オレフィントレードで世界トップクラスの取扱量



世界最大ロットでの米国産エチレン出荷

原料塩事業から一貫して手掛けるクロール・アルカリの総合グローバルトレーダー



Dampier Salt Limited
(豪州：天日塩・石膏の製造および販売)

成長に向けた機会とリスク

機会	リスク
<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"> ■ 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 ■ 世界的な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



事業戦略

ライフサイエンス分野の取り組み強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 飼料添加剤事業に関し、欧州のOrffa社を軸に、北米やアジアでの新規投資、業務提携を通じたグローバルな事業展開を推進 ■ 欧州で新たに事業参画した食品機能材メーカーEuroma社との取り組みを通じ、「食」に関わる事業をグローバルに深化・拡大
トレードビジネスの高度化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 石油化学品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ソリューション提供型ビジネスの深化を推進 ■ 「グリーン」という社会課題に対し、環境負荷の低減や循環経済への移行など、地球環境にポジティブな影響を与えるサステナブルな取り組みを拡大
新規ビジネス分野への事業展開	<ul style="list-style-type: none"> ■ AI画像診断をはじめとするデジタルヘルス分野やグリーン分野など、新しい顧客ニーズに対し新技術・新素材・DXなどを活用した取り組みを推進

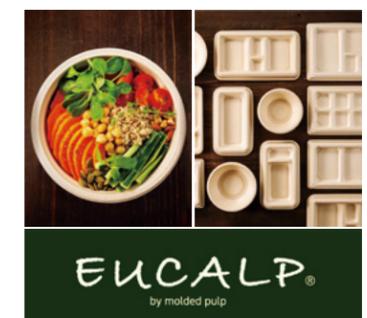
サステナブルな成長に向けた取り組み

幅広い対面業界におけるサステナブル関連の取り組み

川上製品から最終製品まで裾野の広いサプライチェーンを形成する化学品産業では、近年環境対応への取り組みが特に注目されている分野となっています。そうした中、化学品本部においても、脱プラスチックやプラスチック製品のリサイクル、サプライチェーンにおける温室効果ガス排出削減といったグリーン事業・グリーン化の推進に取り組んでいます。例えば、新型コロナウイルスの感染拡大による中食・テイクアウト需要の増加が消費者サイドの脱プラスチック志向を喚起しており、そのニーズに応えるべく、ユーカリを原料とした弁当・総菜容器を開発し、国内での販売に注力しています。

また、化学品の輸送においても、環境負荷の低い液化天然ガスと低硫黄重油の二元燃料を使用する新造船をエチレンの海上輸送手段として長期備船することで、輸送時における二酸化炭素排出量を約40%削減する取り組みを推進しています。

関連するSDGs



環境に配慮したパルプモールド容器



素材産業グループ

金属本部

当本部の強み

- 経済発展や脱炭素化に必要な不可欠な銅・鉄・アルミ分野において、優良パートナーと事業を推進
- 保有する鉱山・製錬所で世界基準の高コスト競争力、強固な収益基盤を強化するとともに、再生可能エネルギーの利用・操業自動化・電化により世界トップクラスのグリーン化を推進
- 業界トップクラスのトレード基盤を有し、循環型社会に貢献するグリーン素材を含む幅広い商材の取り扱い
- 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

主要取扱商品・分野

銅、鉄鉱石、原料炭の鉱山開発・生産・販売／アルミニウム、マグネシウム製錬／鉄鋼・製鋼原料・合金鉄、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／鉄、非鉄軽金属、レアメタル関連のリサイクル



金属本部長
土屋 大介

世界における事業展開

- ◆ 鉄鉱石
- ▲ 原料炭
- 銅
- アルミ



成長に向けた機会とリスク

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> ■ グローバルな経済成長および脱炭素社会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(EV)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"> ■ 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 ■ 脱炭素および環境・循環型社会への転換に伴う事業環境の変化



事業戦略

既存権益の収益力強化、優良資産の拡充	<ul style="list-style-type: none"> ■ 既存保有権益での先進技術の導入による操業の安定性および収益力向上 ■ センチネラ銅鉱山(チリ)の拡張、ロイヒル鉄鉱山(豪州)の将来鉱区拡張・インフラ最大活用 ■ 中長期的な視点に基づく新規鉱区の開発
既存鉱山・製錬事業のグリーン化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 操業の遠隔管理や自動運転、電化の推進により、鉱山操業における燃料消費量および温室効果ガス(GHG)排出量を削減 ■ 2022年以降、当社保有の全銅鉱山における購入電力を100%再生可能エネルギー由来の電源へ転換 ■ 水力発電を利用しているアロエッタアルミ製錬所(カナダ)の保有、並びに豪州のアルミ製錬所における再生可能エネルギー調達比率の向上
グリーンビジネスへの取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ■ 当社の蓄積したノウハウ、グローバルネットワークを活かしたトレードの拡充 ■ 当社出資事業におけるCopper Mark^{※1}やAluminium Stewardship Initiative^{※2}の認証取得による「責任ある生産」に関する取り組みなど、サステナブルなサプライチェーンの構築 ■ ブロックチェーンを活用したバルク商品取引プラットフォームの商業化
環境・循環型ビジネスへの取り組み強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 脱炭素および循環型社会への転換など、国際社会の変化により需要の拡大が見込まれる商材の供給やリチウムイオン電池のリユースおよびリサイクル ■ 鉱山残渣からのマグネシウム生産事業など、環境・循環型ビジネス・リサイクルビジネスへの積極的な取り組み

※1 Copper Mark: 国連の持続可能な開発目標に積極的に貢献し、世界各国の銅鉱山、製錬会社および銅加工会社が会員となっている世界的組織。
 ※2 Aluminium Stewardship Initiative: 国際アルミニウム協会や欧州アルミニウム協会、アルミニウム生産者や需要家など様々な立場の企業・組織が参画する、アルミニウムのサプライチェーン全体におけるサステナビリティ取り組み向上、ESGへの貢献を目的とする国際イニシアチブ。

サステナブルな成長に向けた取り組み

リチウムイオン電池の循環型ビジネスを推進

2050年カーボンニュートラルの実現へ向け、GHG排出量削減に寄与するEV普及の動きが世界で加速する中、電池に使用される金属資源(リチウム・コバルト・ニッケル)の供給不足が社会的な問題となっています。

一方、EVの急速な拡大に伴い、リチウムイオン電池の廃電池発生量が急増することが見込まれることや、電池用金属資源の採掘に伴う環境負荷の問題から、廃電池の適切リサイクル処理と再利用が不可欠となっていきます。こうした社会的課題の解決や自動車業界などのニーズに応えるべく、当社は2021年に北米最大手電池リサイクル業者である米国のRetriev Technologies Inc.と戦略的パートナーシップ契約を締結しました。廃電池からコバルトやニッケルを精製、集荷、破碎や分離の処理を行い、電池材料として再利用する事業開発を推進しています。本事業はBattery to BatteryのClosed Loop Recycling[※]のビジネスモデル構築を目指すもので、当社は限りある資源を有効活用し、サステナブルな社会の実現に貢献します。

※ Closed Loop Recycling: 生産時に発生した廃棄物、スクラップや、回収した使用済み製品を再び同種製品に活用する手法で、素材が持つ本来の性質を損なうことが無い形で同じ素材の原料として無限に循環利用されるリサイクル。



環境負荷低減、グリーン化に不可欠なEVバッテリーリサイクル



エナジー・インフラソリューショングループ

エネルギー本部

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
- 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
- 低炭素・脱炭素社会を見据えた新エネルギー事業



エネルギー本部長
内田 浩一

主要取扱商品・分野

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)／新エネルギー関連事業(水素、燃料アンモニア、バイオ燃料、環境価値取引など)

世界における事業展開

● 事業拠点



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)

成長に向けた機会とリスク

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> 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・燃料アンモニアなどの新エネルギー関連ビジネスの拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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

事業戦略

上流・LNG事業	■ 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、拡張などに注力
トレード・マーケティング事業	■ 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などの取引を深化
原子力サプライチェーン事業	■ 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
CO ₂ フリー燃料サプライチェーン事業	気候変動対策への中長期的な貢献を果たすため、海外・国内において温室効果ガス排出量の低減に繋がる以下の取り組みを進め、環境負荷の低減を追求。 ■ 水素や燃料アンモニアの製造・輸送・供給事業 ■ バイオ燃料事業などの商業化

サステナブルな成長に向けた取り組み

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・燃料アンモニアなどの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、燃料アンモニアを用いたサプライチェーン構築についても強化しており、産出国から日本への燃料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。

関連するSDGs



液化水素運搬船(豪州)
(川崎重工業(株)提供)



エナジー・インフラソリューショングループ

電力本部

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※1事業規模
- 低炭素社会の実現に向けた再生可能エネルギー発電事業への積極的な取り組み
- 豊富な電力卸売・小売の経験
- 電力サービス事業の実績
- 海外での豊富な電力EPC※2実績と独自のEPC取りまとめ能力

※1 IPP: Independent Power Producersの略。

※2 EPC: Engineering, Procurement and Constructionの略。



電力本部長
原田 悟

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※2・アグリゲーション事業/新事業/EPC事業およびO&M事業)

※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 V2X: 電気自動車(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。

世界における事業展開

● 発電事業 ● 電力サービス事業



成長に向けた機会とリスク

機会	リスク
<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に伴う新たな電力関連サービスの需要 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 低炭素エネルギー社会への急速なシフト ■ 世界的な資源・エネルギー価格の大幅変動 ■ 再生可能エネルギー増加に伴う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

事業戦略

再生可能エネルギー発電事業を中心とした電力IPP事業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 洋上風力、太陽光、バイオマス、水力など、国内外での再生可能エネルギー発電事業の拡大 ■ 低炭素社会への移行に向けた社会のニーズに応えるLNG to Powerなどのガス火力発電事業の推進 ■ 脱・低炭素に向けたバイオマス・水素/アンモニア混焼などの取り組み
電力小売事業、分散型電源事業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内外の電力小売事業・分散型電源事業の強化と対象マーケットの拡大 ■ トレーディング機能・需給調整機能の強化などによる業容の拡大 ■ 再生可能エネルギーメニューを含めた商品ラインアップの拡充
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	<ul style="list-style-type: none"> ■ 環境に配慮したスマートグリッド※1・マイクログリッド※2事業の推進 ■ 再生可能エネルギーの地産地消モデル・都市の脱炭素化・スマート化のパッケージなど、地域密着型電力サービス事業の拡大
電力需給調整などを含むエネルギーマネジメントの機能	<ul style="list-style-type: none"> ■ デジタル技術を活用した需要量・発電量の予測技術の獲得による電力の効率利用 ■ 蓄電池を活用した再生可能エネルギー電源の出力補完、電力系統への需給調整サービス ■ ピークシフトや需要抑制、EVの最適充電など需要家向けエネルギーマネジメントの提供

※1 スマートグリッド: 電力の流れを供給側・需要側の両方から制御し、最適化できる送電網。
 ※2 マイクログリッド: エネルギー供給源と消費施設を一定の範囲でまとめて、エネルギーを地産地消する仕組み。

サステナブルな成長に向けた取り組み

国内外で多数の再生可能エネルギー発電事業に参画

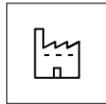
発電事業では、国内外で積極的に再生可能エネルギー発電事業への取り組みを推進しています。

国内では、秋田県秋田港および能代港にて、日本国内初の商業ベースでの大型洋上風力発電事業の建設・保守・運営を行うプロジェクトに筆頭株主として参画しています。本案件の建設工事は、2020年2月に着工し、洋上基礎据付工事は2021年に完了。2022年6月より秋田港および能代港の港湾区域内に合計33基の風車据付工事をを行い、2022年末までの商業運転開始を目指します。

国外では、英国にてスコットランド洋上風力発電事業の開発に参画しており、パートナー企業と応札した海域リース権益入札では、2022年1月にスコットランド政府機関より落札事業者として選定されました。本プロジェクトは、世界で開発される大規模浮体式洋上風力発電事業の初期案件の一つとなる見込みです。



秋田港・能代港洋上風力発電事業(能代港における完成予想図)
 提供: 秋田洋上風力発電(株)



エナジー・インフラソリューショングループ

インフラプロジェクト本部

当本部の強み

- 顧客、エンジニアリング会社、コントラクター、金融機関、機関投資家など、様々なステークホルダーとのネットワークを活かしたオリジネーション機能
- 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

* EPC: Engineering, Procurement and Constructionの略。インフラ設備・プラントの一括納入請負。



インフラプロジェクト本部長
友実 啓

主要取扱商品・分野

上下水処理・海水淡水化などの水事業／鉄道・道路・港湾・病院などの交通・社会インフラ事業／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・CO₂回収などの脱炭素・循環型エコノミー事業／鉄道システム、水事業関連設備、産業プラント、廃棄物発電などのEPCおよび運転・保守／インフラファンドの運営

世界における事業展開



成長に向けた機会とリスク

機会	リスク
<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 ■ 機関投資家の長期・安定的な資産への投資意欲の高まり ■ 環境意識の高まりによる脱炭素・循環型ビジネス機会の増加 ■ 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"> ■ 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・規制変更 ■ 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

事業戦略

水分野	<ul style="list-style-type: none"> ■ 既存コンセッション事業の安定操業・操業効率化などによる収益改善 ■ 新規BOT/BOO*1案件の開発による長期安定収益型事業の積み上げ ■ 事業会社による新規市場への進出を含む成長・拡大
交通インフラ分野	<ul style="list-style-type: none"> ■ 有力オペレーターとの協業確立のうえ、鉄道分野を軸としたO&M*2コンセッション事業への参画 ■ インフラファンドとの連携や豪州での実績を活用したPPP*3事業の拡大 ■ ベニュービジネス*4など社会インフラ案件への参画
エネルギーインフラ分野	<ul style="list-style-type: none"> ■ 既存ガスインフラ事業の成長・拡大、および顧客基盤を活かした脱炭素化に備えた取り組み ■ トランジションエナジーとして必要なガス(LNG・LPG)の受入ターミナル事業の開発 ■ 脱炭素・循環型ビジネスへのスピード感を持った取り組み
インフラファンド	<ul style="list-style-type: none"> ■ インフラファンドビジネスの拡大(1号ファンドの新規投資実行、2号ファンドの組成)

*1 BOT/BOO: Build Operate and Transfer/Build Operate and Ownの略。
 *2 O&M: Operation and Maintenanceの略。
 *3 PPP: Public Private Partnershipの略。
 *4 ベニュービジネス: 民間主導による施設を核とした地域開発。

サステナブルな成長に向けた取り組み

インフラ分野におけるグリーン事業の強化・拡大

インフラプロジェクト本部では、GC2024の基本方針であるグリーン戦略におけるグリーン事業として、既に取り組み中の水事業および脱炭素ソリューション事業(バイオメタン・CO₂回収・ごみ焼却発電)の強化・拡大を図っています。CO₂回収に関しては、小型でコスト競争力がある次世代型CO₂分離・回収設備の商用化に向けて開発中です。

また、水素・アンモニアやメタネーションなどの新エネルギー分野においても、複数の分野・地域で新規事業の開発に取り組み、各事業の組み合わせ、および他本部との連携による事業領域拡大や周辺事業の開発・実現を目指します。

今後も、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グリーン事業の取り組みを推進していきます。

関連するSDGs



英国Carbon Clean Solutions Ltd.の次世代型CO₂分離・回収設備



社会産業・金融グループ

航空・船舶本部

当本部の強み

- 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
- 航空・空港分野：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
- 宇宙・防衛分野：宇宙・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
- 船舶保有分野：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・新規事業分野：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

主要取扱商品・分野

航空機・エンジンの部品トレード事業・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、エアモビリティ分野/ビジネスジェット販売代理店および事業/空港グランドハンドリング事業、空港車両自動化事業/一般商船の売買・用船仲介、および保有運航事業/船舶プール事業、船舶ファンド事業/LNGなど液化ガス輸送船事業/自律運航船事業、船員向けデジタルプラットフォーム事業



航空・船舶本部長
岡崎 徹

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)

成長に向けた機会とリスク

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> ■ 航空旅客需要と運航・整備関連サービス需要の回復 ■ 将来的に幅広い分野での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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ テロ、地域紛争、戦争、疫病などのイベントリスクによる航空旅客需要の減少、航空燃料の高騰 ■ 造船・海運市況の変動 ■ 環境規制強化による航空機・船舶の製造、運航に関わるコストの上昇



事業戦略

航空・空港分野	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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更なる事業の強化に注力 ■ 空港グランドハンドリング事業、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など、新事業領域への拡大を推進
宇宙・防衛分野	<ul style="list-style-type: none"> ■ 航空機・ヘリコプター・各種防衛装備品などの販売代理店事業の展開に加え、宇宙状況監視システムや衛星データの販売など、新たな安全保障分野への拡大も推進 ■ 小型ロケット開発製造、打上サービス、小型衛星用スラスター^{※1}開発に携わる各社との資本・業務提携を行い、宇宙分野へ参入
船舶保有分野	<ul style="list-style-type: none"> ■ 一般商船、LNG船の保有運航事業において、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 ■ 船舶関連資産の更なる優良化・収益性向上、液化ガス輸送船新規事業の推進など、船舶トンネージプロバイダー^{※2}としての進化を目指した取り組みを実行
船舶トレード・新規事業分野	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新造船取引をはじめ、用船仲介、中古船売買、船用資機材取り扱いなどのトレードおよびファイナンス事業や船舶アセットマネジメント事業を展開 ■ 船舶プール事業、無人運航船の実証実験、船員向けデジタルプラットフォーム事業への資本参画・業務提携など、新機軸ビジネスへの積極的な挑戦

※1 軌道修正などを行うための推進システム。
※2 船腹供給事業者。

サステナブルな成長に向けた取り組み

エアモビリティ実装化に向けた取り組み

eVTOL^{※3}の開発を進める英国Vertical Aerospace Group Ltd. (Vertical Aerospace社)と、エアモビリティ分野における新規事業の創出を目的として、日本国内での事業参画を検討しています。エアモビリティで使用されるeVTOLは電動であり、温室効果ガスの排出が化石燃料を使用する従来の航空機と比較して格段に少なく、航空業界における気候変動対策に大きく寄与すると期待されます。

また、航空業界におけるネットワークや多角的な事業活動を通じて培ったノウハウを活用し、運航に必要なエコシステム形成など日本でのエアモビリティの実装に向けた取り組みをVertical Aerospace社と連携して推進し、空の移動がより安全で身近になる社会を創造すると同時に、低炭素化・脱炭素化を含む気候変動対策に貢献します。

※3 electric Vertical Take-Off and Landing：垂直に離着陸が可能な電動航空機。

関連するSDGs



英国Vertical Aerospace社のeVTOL



社会産業・金融グループ

金融・リース・不動産本部

当本部の強み

- みずほリース(株)をはじめとする国内外の協業先との強固なパートナーシップ
- 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
- 総合リース事業、および航空機や冷凍・冷蔵トレーラーなど商品特化型リース事業の知見
- 国内PEファンドの草分けとして20年超の投資実績・バリューアップのノウハウ
- グローバルな社内外のネットワークを活用した不動産開発および投資事業
- 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ける幅広いソリューション提供力



金融・リース・不動産本部長
川邊 太郎

主要取扱商品・分野

自動車販売金融事業／冷凍・冷蔵トレーラー、商用車、貨車のレンタル・リース事業／航空機・航空機エンジンリース事業／総合リース事業およびノンバンク事業、次世代金融事業／プライベートエクイティファンド運営事業／国内外不動産開発事業／J-REIT・私募REIT・不動産私募ファンド・インフラファンド運営事業／プロパティマネジメント事業／保険事業

世界における事業展開



成長に向けた機会とリスク

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> ■ 北米の中古車販売金融事業におけるシェアおよび展開地域の拡大、商用車などの隣接分野への参入 ■ ウィズコロナに向けた各国の規制緩和に伴う往來の平常化による航空旅客需要の回復 ■ 国内外の収益不動産に対する投資家からの旺盛な投資意欲や、新興国における住宅需要の拡大 ■ DXを活用した次世代金融市場の成長や建築・建設業界における企画業務の効率化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 各国の金融緩和政策の方針転換などによる金利率の上昇、信用リスクの増大 ■ ロシア・ウクライナ情勢の緊迫化や新型コロナウイルス変異株のまん延などに伴う航空旅客需要の回復の遅れ ■ 国内での少子高齢化、人口減少に伴う国内需要の減少・マーケットの縮小、資材価格の上昇による開発コストの増加 ■ 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



事業戦略

国内外のパートナーとの提携による事業戦略	<ul style="list-style-type: none"> ■ 金融・リース・不動産・保険の各分野における、みずほリース(株)をはじめとした国内外の有力パートナーとの提携強化 ■ パートナーと双方の強み・ノウハウ、様々なリソースの提供を通じた、当該事業領域の成長の促進 ■ 新規パートナーも含めた提携先と協働した隣接分野の開拓や、当該事業への参入による本部における柱の育成
金融・リース・保険の各分野における成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自動車ローンなどの金融資産や航空機、冷蔵・冷凍トレーラー、貨車などのリース資産を含む優良アセットの積み上げ ■ プライベートエクイティファンド運営事業の拡大を通じた収益力強化 ■ 保険分野における、国内外での調達・販売・メンテナンスまでのバリューチェーン全体でのサービス提供
不動産事業における成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> ■ 住宅・オフィス・商業・物流施設など、長年の実績・知見を活かした国内分譲・賃貸案件の開発の推進 ■ 国内の上場REITや私募REITにおける資産規模の拡大や運用資産の収益力の改善、関連事業も含めた利益の複層化 ■ アセアン・南西アジアにおける旺盛な住宅需要の取り込みや、米国不動産のアセットマネジメント事業の強化
グリーン・DX・人財戦略	<ul style="list-style-type: none"> ■ 各分野において当社グリーン戦略に沿った機能提供や環境負荷軽減に資する資産への入れ替え・積み上げ ■ DXなどを活用したビジネスモデルの創出、および参入済みの次世代金融事業や建材検索プラットフォームの収益力強化 ■ グローバル・リーダーシップを備えた人財の成長促進、組織としての企業変革力の強化

サステナブルな成長に向けた取り組み

グリーン戦略に沿った機能提供、および関連資産の積み上げ

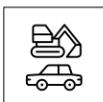
当本部では、各分野の共通課題として当社グリーン戦略に沿った機能提供と関連資産の積み上げに取り組んでいきます。

不動産投資事業分野では、これまでも運用資産におけるエネルギー消費削減に取り組むなど、環境や社会に関連する重要課題の解決に注力してきました。また、2020年に上場したジャパン・インフラファンド投資法人においては、再生可能エネルギー発電設備への投資を通じて、脱炭素への取り組みを推進しています。米国における冷蔵・冷凍トレーラーのリース・レンタル事業では、太陽光発電パネルなどを活用した冷蔵・冷凍ユニットを備え、稼働時の温室効果ガスなどの排出を抑制した製品の取り扱いを開始しました。その他、本部の主力事業である自動車販売金融分野における電気自動車の融資への取り組みや、航空機リース分野での燃費に優れた新型機の取得など、環境に配慮した資産へのシフトも推進しています。

関連するSDGs



建物の環境性能評価認証を取得した運用中の投資用不動産(日本)



社会産業・金融グループ

建機・産機・モビリティ本部

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
- 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



建機・産機・モビリティ本部長
板井 二郎

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／自動車ディーラー事業およびアフターマーケット部品販売事業／EVインフラ・分散電源開発事業／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

世界における事業展開

事業拠点

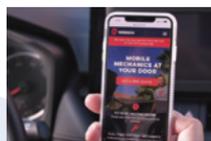
自動車の販売・アフターサービス事業、および既存アセットを活用したモビリティ・サービス事業



アフターマーケット事業
(米国)



ディーラー事業
(英国)



次世代アフターマーケット事業
(米国)

広い産業で世界中のモノづくりに貢献



工作機械販売事業
(米国)



車体溶接ライン販売
(欧州・アジア)



ペットボトル製造設備販売
(日本)

建設・鉱山機械の販売代理店・プロダクトサポート事業



鉱山用大型ダンプトラック
(フィリピン)



鉱山用大型油圧ショベル
(チリ)



販売サービス代理店
(トルコ)

成長に向けた機会とリスク

機会	リスク
<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"> ■ 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・国におけるカントリリスク



事業戦略

建設機械領域	<ul style="list-style-type: none"> ■ 既存代理店事業における事業領域の拡張および隣接する周辺商品の取り扱い ■ 総合建機レンタル事業の国内・東南アジア市場への展開 ■ DX・脱炭素・電動化を見据えた新規事業の開拓
産業システム・モビリティ領域	<ul style="list-style-type: none"> ■ 米国自動車部品アフター事業の拡大と変革 ■ 英国ディーラー事業の拡大と変革 ■ 電動車両・モノの移動ビジネスの構築／モビリティデータサービス創出 ■ EV用充電器の販売強化および最適充電ビジネスの創出
産業機械領域	<ul style="list-style-type: none"> ■ 取り扱いアイテムの拡大による電子部品事業の拡張 ■ 医薬品製造機械の販売など、新規事業領域への進出 ■ 製造工程にデジタル技術を取り入れることによる省人化・自動化の実現など、中小製造業向けDXサービスの提供 ■ 脱炭素化の流れを捉えた新たなソリューションの提案・技術販売

サステナブルな成長に向けた取り組み

EVインフラ・バッテリー関連ビジネス

当本部は、EVの普及に伴う充電インフラ設備の需要を見据えて、2011年に世界で有数の充電器メーカーである韓国SK Signet Inc. (Signet社)と韓国を除く全世界での総代理販売契約を締結。Signet社の技術力と丸紅の世界中の営業ネットワークを活かし、充電インフラ事業者、自動車OEM、電力業者、公共施設などにSignet社のEV用急速充電器を販売しています。

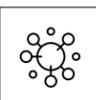
これまで米国を中心に約2,100台を販売し、今後は国内市場や欧州市場にも販売地域を拡大していきます。また、日本国内向けにはEVバッテリーを再利用した蓄電池付き急速充電器の販売も開始しており、最適充電の提案も行っています。

今後も、充電器の販売のみならず、充電インフラの総合ソリューションの提供を通して、EVの普及および今後の電化社会の拡大に貢献していきます。

関連するSDGs



Signet社製のEV用急速充電器



CDIO

次世代事業開発本部

当本部の強み

- 身軽さ・スピードを重視した、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



次世代事業開発本部長
大本 晶之

主要取扱商品・分野

スマートシティ/次世代工業団地/オフショアDX*/脱炭素新技術/ブロックチェーン/医薬品・医療機器/医療サービス/次世代小売/ビューティー/教育

* オフショアDX: 海外の企業にシステム開発の一部業務を委託・発注すること。

世界における事業展開

事業拠点



成長に向けた機会とリスク

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 ■ 環境意識の高まりによるミレニアルズ・Z世代*の消費行動・価値観の変容 ■ 非接触型ビジネス(デジタル化、オンライン化、遠隔化)の加速 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 ■ 政治経済・社会情勢の変化など、活動地域・国におけるカントリーリスク

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



事業戦略

次世代社会基盤事業	<ul style="list-style-type: none"> ■ スマート技術のアップグレード機能を根拠に、政府PPP型・民間開発型双方におけるスマートシティ事業への参画や、アジア全域における次世代工業団地の運営拡充を追求 ■ オフショアDX、ウルトラキャパシタ(次世代蓄電池)、ブロックチェーンなど、新技術分野への参入を根拠に、より規模感のある事業へ挑戦
ヘルスケア・メディカル事業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日系企業への営業、ソーシング機能および中国、中東での販売機能を活かし、医薬品・医療機器の商材ネットワークを強化 ■ フィリピン検体事業、インドネシア病院事業およびデジタル母子手帳事業の知見を活かし、病院周辺サービス事業を拡充
ウェルネス事業	<ul style="list-style-type: none"> ■ クリーンビューティーブランドである「SHIGETA PARIS」との資本提携、および(株)アインホールディングスとのマレーシア小売事業運営において得た経験・知見を活かし、流通・小売・マーケティング機能を拡充 ■ 教育コンテンツ・教育事業者とのパートナーシップをもとに、アジア・アフリカの政府・学校・教育機関向けソリューション提供を追求
新規分野	<ul style="list-style-type: none"> ■ アジアの次の成長市場として、アフリカにおける次世代事業創出機会を探求

サステナブルな成長に向けた取り組み

次世代蓄電デバイスの開発・製造事業を行う Skeleton Technologiesへの出資

2021年3月、丸紅は欧州最大のウルトラキャパシタメーカーであるSkeleton Technologies Group OÜ (Skeleton社)へ出資しました。ウルトラキャパシタは、高出力・高速充電・長寿命・安全性・リサイクル性といった優れた特徴を有する蓄電デバイスとして様々な分野で採用されており、再生可能エネルギーの普及に伴う電力の安定供給や、電動車への搭載、更には燃料電池との組み合わせによる活用など、幅広い用途への展開が期待されています。本出資を通じて、丸紅はグローバルなマーケティング機能を活かし、日本をはじめとするアジアを中心にSkeleton社製品の販売および次世代蓄電技術の用途・顧客開拓を行っていきます。そして、スマートシティ化、分散化電源・再生可能エネルギー・新エネルギーの普及、自動運転社会という新たな社会ニーズに応えるビジネスモデルの創造を可能にすることで、世界が目指す脱炭素社会の構築に貢献し、サステナブルな社会の実現を目指していきます。

関連するSDGs



Skeleton社(ドイツ)工場



CDIO

次世代コーポレートディベロップメント本部

当本部の強み

- 専門性の高い投資プロフェッショナル人材のスキル・ノウハウを活用した投資・M&Aを実行できる体制
- 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
- eスポーツでの取り組みを起点とした、新たなメディア事業のノウハウと業界ネットワーク
- コーポレートディベロップメント・スタートアップ投資・次世代メディア事業間での連携



次世代コーポレートディベロップメント本部長

福村 俊宏

主要取扱商品・分野

コーポレートディベロップメント/スタートアップ投資/次世代メディア事業

世界における事業展開

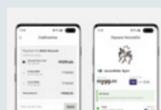
事業拠点



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)



Pace Enterprise Holdings Pte. Ltd.
(シンガポール: 後払い型モバイル決済サービスの提供)



GrubMarket Inc.
(米国: 生鮮食品の配送サービスの提供)



Orbit Fab Inc.
(米国: 人工衛星への燃料補給サービスの開発)

成長に向けた機会とリスク

機会

- 東南アジアの次世代消費者*の消費パワーの拡大
- ニューノーマル時代における行動様式、価値観の変容
- テクノロジーやプラットフォームの充実による新たな経済圏の創出

* 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)およびZ世代(1990年代中盤以降に生まれた世代の総称)

リスク

- 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
- 世界情勢の変動に伴う市場ボラティリティの高まりと投資環境の急激な変化



事業戦略

コーポレートディベロップメント	<ul style="list-style-type: none"> ■ 規模感のある投資・M&Aによる、成長ポテンシャルの高い次世代消費者向けビジネスの丸紅グループへの取り込み ■ 投資先企業の長期的なパートナーとしての成長支援、価値向上施策の推進
スタートアップ投資	<ul style="list-style-type: none"> ■ 革新的な技術、ビジネスモデルを有する国内外スタートアップへの投資 ■ 投資活動から得られる情報・洞察の全社共有(新たなビジネス創出のためのアンテナ機能) ■ スタートアップ投資活動により得られる情報やネットワークを活用したコーポレートディベロップメント活動との連携
次世代メディア事業	<ul style="list-style-type: none"> ■ eスポーツ、ビデオゲームなど、次世代消費者への訴求力が高いコンテンツを発信するクリエイターが創出する新たな経済圏(クリエイターエコノミー)において、メディア事業者との資本提携による、次世代メディア事業への参入

コーポレートディベロップメント分野における狙いと取り組み

東南アジアの成長の取り込みをテーマとしたMarubeni Growth Capitalの設立

東南アジアの成長を取り込むことをテーマとして、次世代消費者向けビジネスの動向を最前線で捉え、インパクトのある事業の取り込みを推進すべく、東南アジアのハブであるシンガポールに投資専門会社Marubeni Growth Capital Asia Pte. Ltd.を設立しました。今後は、同様の投資専門会社を米国にも設立する予定です。これらの投資専門会社では、投資プロフェッショナル人材のスキル・ノウハウを活用し、案件発掘から投資先バリューアップまで一貫した対応を行うことで、新たなビジネスを丸紅グループへ取り込むとともに、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きます。また、丸紅ベンチャーズ(株)によるスタートアップ投資活動や本部内で構築を進める次世代メディア事業とも連携しながら、コーポレートディベロップメント業務を推進していきます。

