



新中期経営計画

成長分野

モビリティ

ヘルスケア

ニュートリション・アグリカルチャー

リテール・サービス



モビリティ

Mobility

基本戦略

1 輸送 サービス革新への対応

- ・ 旅客・貨物輸送における複合サービス

2 シェアリングエコノミーへの対応

- ・ 保有から利用へ。カーシェアリング事業の拡大

3 技術革新に呼応したビジネス機会の創出

- ・ 自動車産業における新しいビジネスへの取り組み

4 未来のクルマ創りへの関与

- ・ 自動車部品・素材事業の拡大

地球温暖化、人口増加、都市化、高齢化が進み、人々の嗜好にも多様な変化が生じています。特に近年は、安全や環境に対する意識の高まり、移動に対するユーザーの意識変化が進んでおり、産業にも大きな影響を及ぼしています。当社は、鉄鋼製品、機械・インフラ、化学品などの複数のセグメントが、それぞれの専門分野でモビリティ産業に取り組むとともに、環境社会への貢献、業界や社会のニーズへの対応でしっかりと連携しながら、当社の総合力を発揮し、モビリティ分野での事業の拡大およびビジネスモデルの進化に取り組んでいます。

個別戦略

輸送 サービス革新

米国の Penske Truck Leasing (以下、PTL 社) と商用車リース・レンタル・フリートマネジメント・ロジスティクスなどの複合的な輸送サービスを展開しています。またブラジルでは VLI 社へ 2014 年に投資参画して以降、鉄道・港湾・内陸ターミナルを束ねた複合一貫輸送サービス事業に取り組んでいます。

人の移動に関しては、人口増加と大都市化の進展を背景に、自動運転技術とシェアリングエコノミーを起点とした

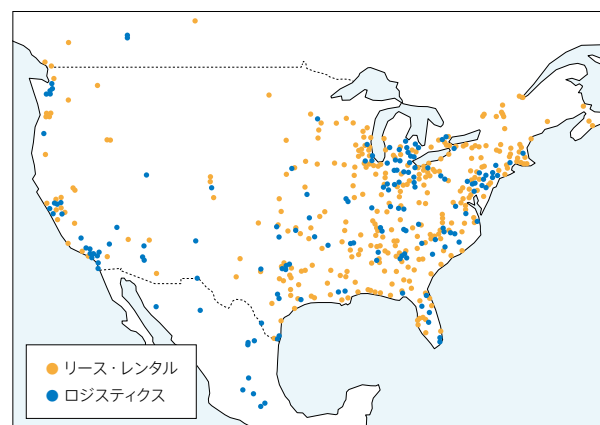


PTL 社トラック



VLI 社貨物列車

PTL 社 北米ネットワーク



グローバル展開

- ・ リース・レンタル事業：米国 / カナダ / 豪州
- ・ ロジスティクス事業：米国 / カナダ / メキシコ / ブラジル / 中国 / インド / 西欧 (英国 / オランダ / ドイツ)

交通システムの変革とともに、ICTを活用したモビリティサービス業の出現を通じた移動の利便性向上、ラグジュアリーな移動空間・移動時の良質な体験の提供など、近年新たな潮流が見られます。こうした見通しの下、当社は英国旅客鉄道事業をはじめ、世界各地で展開する既存の旅客輸送事業を起点に、駅事業のような商業・不動産などの開発やICT／ビッグデータを利活用した他モビリティサービスとの複合サービスの提供など、新たなビジネス機会へ挑戦します。

シェアリングエコノミー

シンガポールは、自動車保有の規制が強く、カーシェアリングの需要が拡大しています。当社は2010年に同国でのカーシェアリング事業Car Clubに出資参画し、現在までに60%のトップシェアを誇る事業へと成長させました。2022年までに保有車両台数を現在の4倍の1,000台、会員数を4倍の3.1万人、売上高も4倍超の2,800万シンガポールドル(約27億円)へ拡大する計画です。



Car Clubが提供する車

エンジニアリングサービス

当社は自動車向け制御システム開発会社のAZAPA(株)(以下、AZAPA社)に出資参画しています。同社は、大手自動車メーカーをはじめ、複数の本邦メーカーによる次

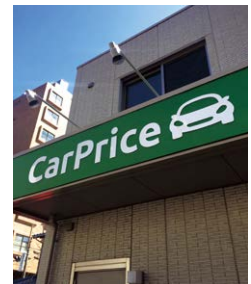


AZAPA社が開発する超小型モビリティ

世代自動車開発や自動運転関連に代表される制御システム開発に従事しています。少子高齢化による技術者数の伸び悩みが顕在化する日本では、特にAZAPA社のような独立系の開発プレーヤーの重要度が増すと考えています。当社では、AZAPA社事業を支援するとともに、同社を起点に、電動化や自動運転といった新技術領域において日本のモノづくり産業が必要とする機能提供の取り組みを模索しています。

ネットビジネス

日本でオンライン中古車オークションを運営するカープライス(株)に出資参画しています。ロシアで開発されたITシステムを活用し、透明性の高い中古車取引を実現。国内市場が縮小する中、全国の整備工場やガソリンスタンドの方々との協業を加速させ、より多くのカーオーナーと中古車販売店の利益拡大を通じ、国内自動車産業と地方経済への貢献に挑戦します。



カープライス店舗

自動車部品・素材

2016年末に出資参画した自動車部品最大手のGestamp Automoción(以下、GA社)を通じて、自動車産業の中核に刺さり込み、未来のクルマ創りに直接関わります。当社は、素材供給のみならず、さまざまな産業におけるグローバルパートナーや事業資産を活用し、新素材の提案をはじめ、IoTを活用したスマートファクトリー化、日系自動車メーカー向け拡販、素材・部品物流の効率化を図ることで同事業の価値向上に貢献します。

Column

世界最大手 Gestamp Automoción 社の競争優位性

車体の軽量化・安全性強化を支えるホットスタンピング技術を中心に各自動車メーカーとの取引を着実に拡大し、現在では自動車部品世界最大手の地位を確立。全世界上位12社を含む自動車メーカーと、800車種を超える部品を開発し、量産・供給する実績を誇ります。

最も特徴的な強みは、車体の高強度化と軽量化に対応する技術開発力と、その確かな力に裏打ちされた提案力です。自動車部品製造は、金型の設計から温度管理など製造プロセスに至るまで幅広い技術開発が必要となりますが、プレス設備から金型まで全て自前で対応できることが、GA社の最大の強みとなっています。また、ハイテン・ホットスタンピングなどの鋼材の共同開発だけでなく、アルミや炭素繊維といった新素材と最先端の工法の組み合わせにより、自動車会社が求める安全性能と軽量化ニーズに対して、最適な解決策を提示することも可能です。

GA社は、全世界の自動車メーカーに技術者を派遣し、最適の素材を用いた最適のボディを提案するなど、各メーカーの次世代モデルの開発・設計にコンセプト段階から携わっています。自動車メーカーでは、電動化や自動運転などの開発に経営資源を振り向けつつある中、一部の部品については技術力および提案力のある部品メーカーに任せる動きが加速しており、GA社の存在感はますます大きくなると考えています。

GA社について

本社：スペイン

事業：自動車部品 プレスメーカー

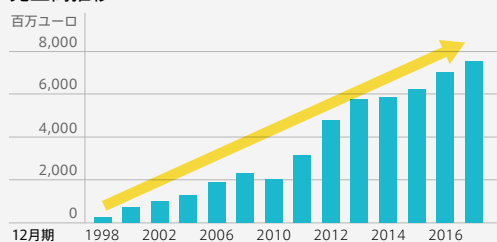
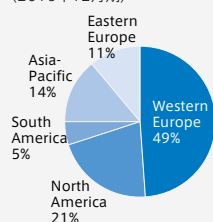
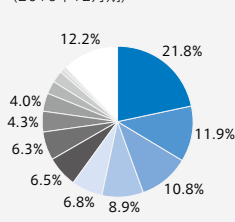
生産拠点：101カ所+8カ所建設中(世界21カ国)

研究開発拠点：12カ所+1カ所建設中(世界8カ国)、
技術者1,300名

売上高：7,549百万ユーロ(2016年12月期)

EBITDA：841百万ユーロ(2016年12月期)

売上高推移

地域別売上高構成比
(2016年12月期)客先別売上高構成比
(2016年12月期)

GA社の優位性

車体の高強度化・軽量化に対応する
技術開発力

・多種多様な加工技術



さまざまな素材と最先端工法で
安全性能と軽量化ニーズを解決



ヘルスケア

Healthcare

基本戦略

1 既存事業の強化

- ・収益性向上に向けた施策の推進

2 アセット間の連携強化による価値向上

- ・製品の販売促進支援
- ・集患機能の強化
- ・業務効率の改善 など

3 オペレーターシップの獲得

- ・病院および病院周辺事業
- ・医薬製造販売・製造支援事業
- ・ヘルスケア人材事業

2000年に全世界で3.0兆USドルだった医療費は2014年には7.7兆USドルに達し、今後も①人口増・高齢化、②中間所得層の拡大、③疾病構造の変化の流れが進み、質の高い医療サービスへのニーズが高まると予想されます。一方で、医療費支出の抑制も求められています。当社は、「場、人、モノ、サービス、情報」の5つの要素を繋ぎ合わせたヘルスケアエコシステムの拡充を通じ、中長期的な視座でヘルスケア分野の課題解決に貢献します。

既存アセットを徹底して磨き込み、期間収益を安定的に伸ばすことに注力するとともに、アセット間連携強化による価値向上を目指します。また、ヘルスケアエコシステムの持続的な成長を担保するためには、一定の資産積み増しもあり必要であり、厳選した投資を継続します。当社から見て役割を終えた資産は売却し、適宜キャピタルゲインも獲得していきます。期間収益拡大、資産の積み増し、資産売却によるキャピタルゲインの獲得という3つをバランス良く進めることで、独自の成長モデルを確立します。

個別戦略

既存事業の強化

IHH Healthcare(以下、IHH社)、総合メディカル(株)、日本マイクロバイオファーマ(株)、40年の歴史を数えるエームサービス(株)や(株)メフォスなどの主要関係会社の収益力のさらなる強化に加え、ここ1～2年に出資したColumbia Asiaグループ、DaVita Care(以下、DaVita社)、パナソニックヘルスケアホールディングス(株)(以下、パナソニックヘルスケア社)などの収益基盤強化を進めます。Columbia Asiaグループでは、インド事業の価格戦略、購買・外注コスト見直しなどの施策を推進しているほ

か、DaVita社では調達品目削減・調達ルート最適化を実行し、コスト削減で成果を上げ始めています。出資後間もないパナソニックヘルスケア社についても他案件同様に、今後、事業強化に寄与していきます。

アセット間の連携強化による価値向上

アセット間の連携を強化し、全体としての価値向上と、当社ならではの価値提供に取り組みます。例えば、パナソニックヘルスケア社では、当社出資先医療機関の医師や看護師による同社製品の推奨、当社海外ネットワークを

活用した販売促進支援を行います。同時に、患者の血糖値データを活用した統合的な糖尿病治療を当社出資先医療機関で行うなど、医療機関側の集患機能を強化することにより、当社出資先医療機関の収益基盤の強化も目指していきます。また、アジア・オセアニア地域12カ国と香港で、2百万人を超える医療従事者会員を持つMIMSグループは、当社関係会社のIHH社やColumbia Asiaグループに医療情報サービスや人材紹介サービスを提供しています。今まで製薬会社毎のフォーマットで読みづかった医薬品情報が読みやすい形に整理、集約され、最新情報への更新も容易で、業務効率改善や薬の処方ミスのリ

スク軽減にも繋がっています。当社顧客の国内製薬会社にも、アジア地域における販売支援ツールとしてMIMSのサービスを提供しています。

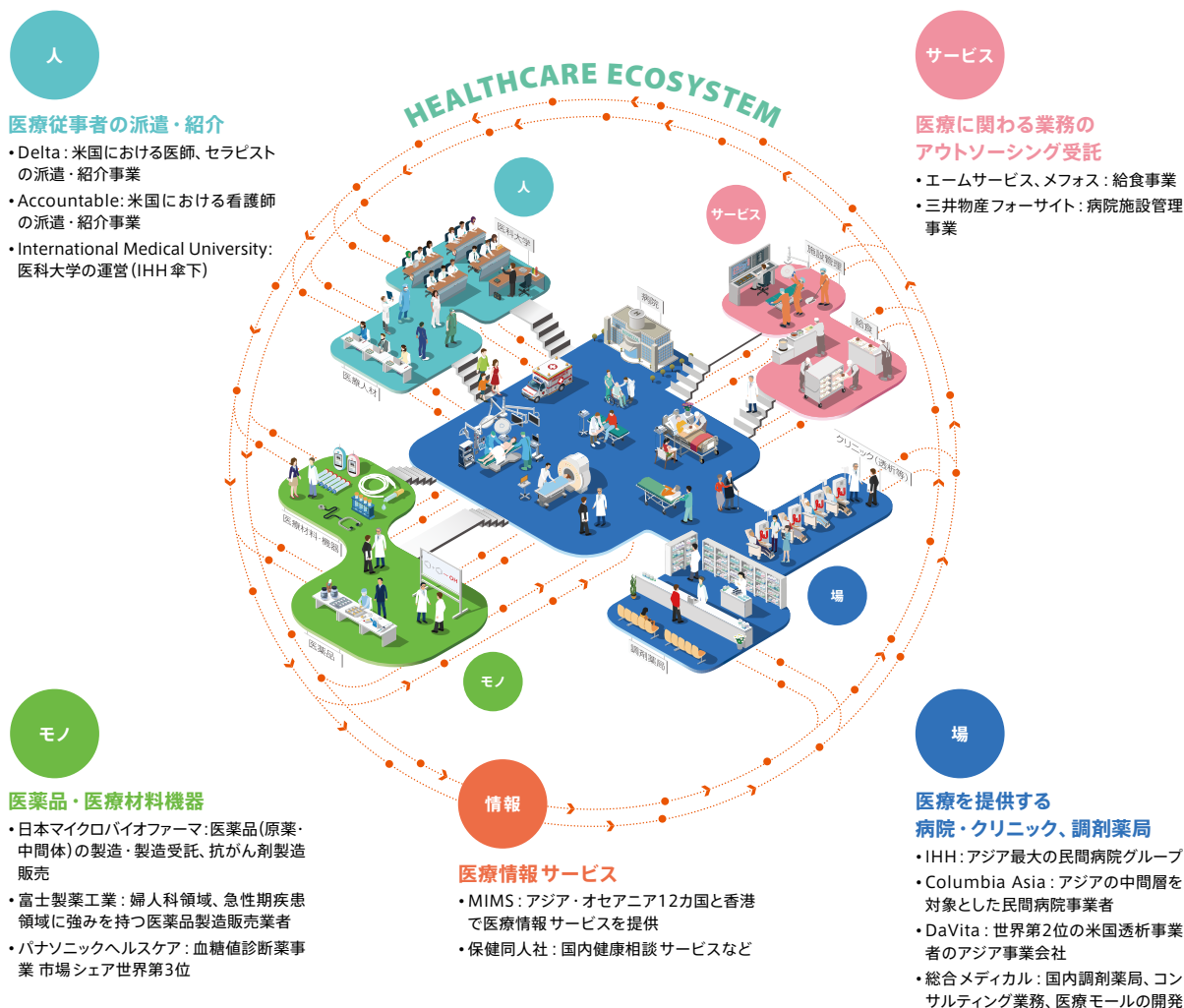
オペレーターシップの獲得

「病院および病院周辺事業」、「医薬製造販売・製造支援事業」、「ヘルスケア人材事業」などの機能を発揮できる領域においてオペレーターシップの獲得を狙います。これにより、今まで以上に各事業会社の経営に深く関与し、事業価値の向上に取り組んでいきます。

Column

ヘルスケアエコシステムについて

当社が構築するヘルスケアエコシステムについて、各領域で展開する関係会社を紹介します。



ニュートリション・アグリカルチャー

Nutrition & Agriculture

基本戦略

1 食料増産ニーズへの貢献

- ・穀物トレーディングの拡大
- ・グローバルロジスティクスのさらなる整備
- ・農業資材、硫黄事業の拡充
- ・アニマルニュートリション事業の拡充

2 食の高付加価値ニーズへの貢献

- ・嗜好品、健康増進商材の取扱増
- ・フードサイエンス事業の加速

当社は、農薬や肥料といった農業資材関連事業から穀物トレーディング、飼料添加物事業、畜水産関連事業を通じて、食料の増産に貢献してきました。また、グローバルベースで海上・陸上の物流ロジスティクスをさらに整備していくことも、安定的な食料供給に欠かせません。そして、機能性食品素材などのフードサイエンス領域でも事業基盤を有しており、おいしさの追求や健康意識の高まりを捉えた食の高付加価値ニーズへの対応を行いながら、バリューチェーンの中で裾野を広く事業を展開しています。

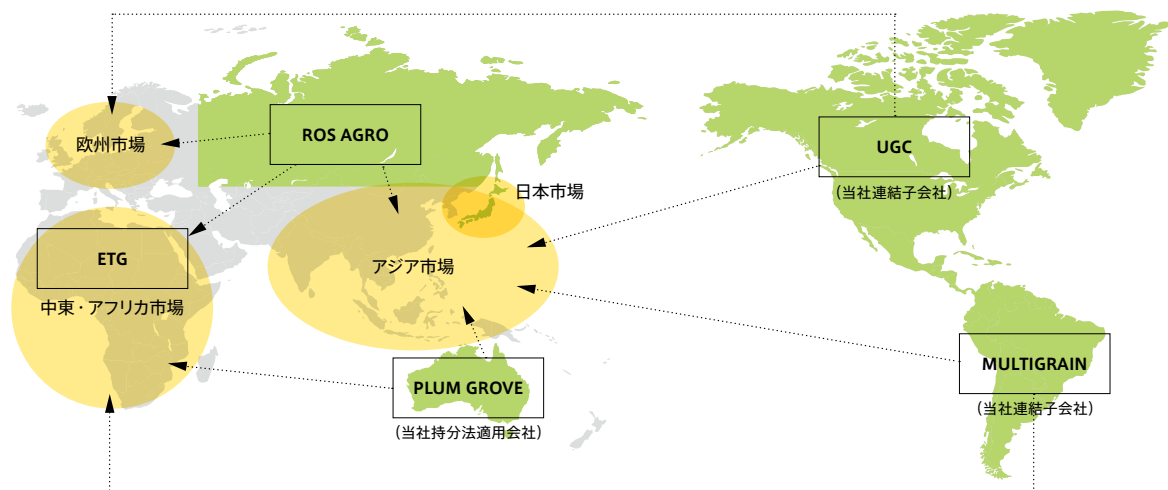
個別戦略

Destination 戦略と

Origination への繋ぎ込み

穀物・油糧種子について、Destination 日本で培ってきた、産地の確保、食の安全・安心、お客様の高付加価値ニーズへの対応などを、今後はDestination アジアの視

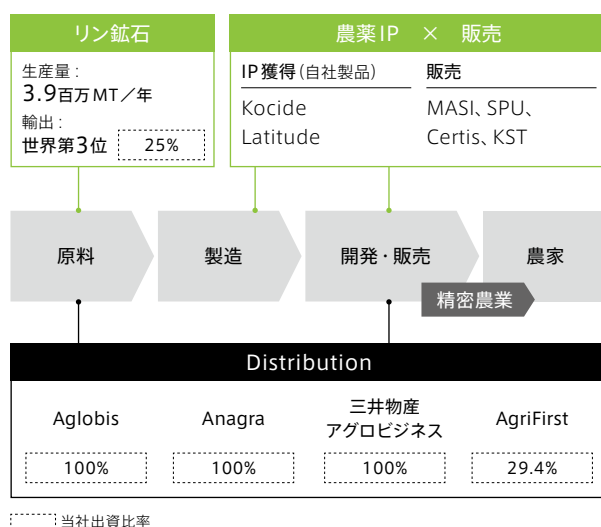
点で展開していきます。当社海外支店で現地採用した優秀なスタッフが、現地の市場を開拓しており、アジアでの市場プレゼンスも飛躍的に高まっています。これを強みにさらなるプレゼンス向上を狙います。また、ロシアのシベリア地帯が一大穀倉地域になる可能性を秘めており、ロシア



の食品産業がさらに振興することで、アジア、中東・アフリカの食料増産・高付加価値化に役立てることが可能になると見えています。当社は、Ros Agro 社などの友好企業とともに、10～20年という長期的な視点でロシアの食品産業発展に寄与する取り組みを進め、これらのニーズを取り込んでいきます。

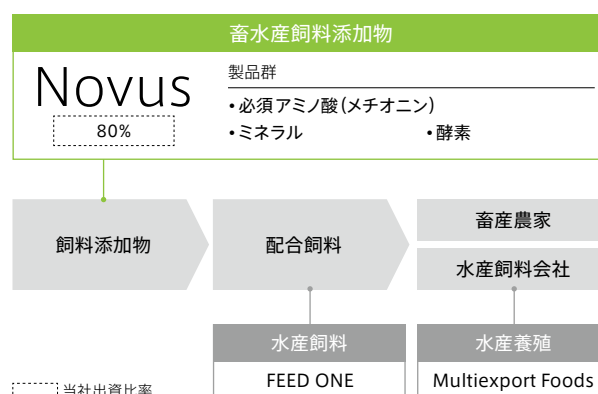
アグリカルチャー

農業業界では、世界の農業メーカー各社による事業や商品編成の見直しが加速しており、当社の事業プラットフォームを通じてさらに事業拡大が見込める分野もあります。一例として2017年2月に米国の Monsanto 社から種子処理農業事業を買収しました。当社自前の販売・登録・サービスネットワークも活用しながら、農業製品の獲得を通じて、農業事業のポートフォリオを拡充します。また、日本の農業メーカーは世界的に見ても新規の農業原体開発に強みがあるため、共同で市場開拓する機会を増やすほか、環境配慮型の生物農業事業も強化していきます。川下に位置する農業資材の販売では、各地域で一定の存在感・規模感を確立し、世界の「農」全体の成長を取り込みます。肥料原料である硫黄・硫酸事業は、当社の強みであるグローバルに展開する特殊物流資産とトレーディング網を活かした硫黄・硫酸の安定引取・安定販売をボルトオン型の投資などを通じてさらに強化します。



アニマルニュートリション

鶏の成長に不可欠であり、年率5～6%で成長するメチオニンの需要に対して、Novus社は増設プランを着実に実行することによって、安定供給実現に貢献します。また、今後ますます成長が期待されるミネラルや酵素といったスペシャリティ分野の商品ラインアップを拡充し、動物や魚の健康維持、病気予防、飼料の品質向上に貢献します。飼料における重要なタンパク源である魚粉の供給が中長期的に逼迫する見込みであり、バイオ技術を使った高付加価値の代替タンパク質事業にも出資し、商品ポートフォリオを上げていきます。



フードサイエンス

サンエイ糖化(株)や物産フードサイエンス(株)では、それぞれぶどう糖や糖アルコールなどの製造を手掛けており、これら取扱商品は食品分野のみならず点滴や透析といった治療でも使用されています。香料もおいしさへの重要な要素であり、2017年5月には曾田香料(株)株式の公開買い付けを公表しました。長年の研究開発と事業経営によって培われた技術や製造・品質管理、商品・用途開発・販売などの知見を根幹に、国内外での事業展開を一層加速します。

リテール・サービス

Retail & Services

基本戦略

1 既存アセットの強化・育成

- ・事業アセット間の連携強化
- ・セブン & アイグループとの連携強化
- ・Digital Transformationによるソリューションの提供
- ・メディアコマース事業の発展と強化

2 変化への対応

- ・中食市場拡大への対応
- ・温度帯物流のさらなる整備
- ・小売事業の拡充
- ・食品開発・提案

3 魅力的な資産運用サービスの提供

- ・運用資産残高の拡大
- ・国内投資家への販売力強化

世界的に多様な消費者の力が強まり、その嗜好もさまざまに個別化して行く中、消費者ニーズに対応するために、最新のデジタル・ロジスティクス・金融機能を駆使した次世代型事業の育成に取り組みます。また、ベンダーサービスなどのリテールサポート事業群に見られる機能を育成・強化するとともに、個々の事業アセット間の情報・事業連携を図ることで、変化に柔軟に対応し、さらなる成長を目指します。

個別戦略

事業アセット間の連携強化

リテールの業態は時代ごとに変わりますが、要素としては不変の「商品」「物流」「決済」の3つに引き続き焦点を当てた取り組みを加速します。

個々の事業アセットを徹底強化する一方で、川下と川中、川中と川上の各領域にある事業アセット間の情報連携や事業連携を促進する体制を整備していきます。例えば、リテールを競争力あるものにするには差別化できる良質な商品が必要であり、良質な商品を開発するには消費者ニーズの把握が必要となりますが、流通事業本部とICT事業本部で連携し、消費者ニーズを商品にまで繋ぎ込んでいきます。

また、セブン & アイグループとは、共同タスクフォース

を組成しており、サプライチェーンの強化やテクノロジー、金融を利用した新たな事業創造などについて連携して進めていく方針です。

Digital Transformationによる ソリューションの提供

デバイスやクラウド技術の進化、SNS、IoTの普及に伴い、文書、写真、音声、動画、センサー情報などのデータが急激に増加する一方で、データ収集、保管、分析における技術革新も進みました。この結果これまで活用できていなかった非定型で多種・多量なデータを活用することで、より精度の高い分析や予測が可能になりました。データを蓄積・分析し活用する技術を保有する海外の企業など

への出資を実施し、データ収集・解析による高度なマーケティングや需要予測など海外先進技術を導入することで、対顧客サービス、店舗の効率運営に寄与するソリューションを提供します。AIを含むDigital技術の活用により、リテール事業者が抱える課題を解決します。

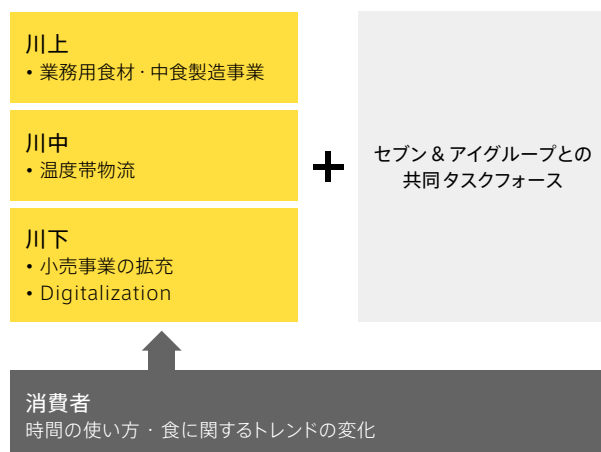
メディアコマース事業の発展と強化

メディアコマース事業では国内外での20年以上にわたるTVショッピング事業の経験とノウハウを活かし、旺盛な新興国の消費需要を取り込むべく、インドのTVショッピング事業者Naaptol社や中国CCTV Shopping社の運営に参画、加えて本分野では多様化するEC事業にも取り組んでいきます。

重点メディアと位置付けているTV媒体については、国内ではマーチャンダイジングを強化し、(株)QVC ジャパンのさらなる成長を目指します。また、Naaptol社とCCTV Shopping社についても、収益力向上を図るべく、商品力、番組制作力、物流管理力の強化を行います。

変化への対応

家族構成やライフスタイルの変化から、中食市場の拡大が続いています。その中で、川上では業務用食材・中食製造事業、川中では温度帯物流、川下では消費者ニーズを把握し、商品に繋ぎ込むための小売事業の拡充と情報の活用などの面で、セブン＆アイグループとの共同タスクフォースとも連携しながら、良質な事業アセットの獲得、育成に取り組めます。



また、多様化の進む消費者ニーズに対応する良質な食品の開発・提案にも重点的に取り組み、米国においてはフードサービス向けにドレッシング、ソースなどを製造販売するVentura Foods社にて、M&Aや自社技術力向上を通じて、商品のラインアップを強化し、提案力にますます磨きをかけていきます。

資産運用 サービス

2017年2月に、米国不動産アセットマネジメント会社であるCIM社に20%出資参画しました。現在、取締役を含む3名を送って経営に参画し、国内で培った不動産アセットマネジメントの知見を活かして、ハンズオンでさらなる事業価値向上に取り組めます。保険分野では、2016年10月に主に自然災害リスクを対象としたファンドを運用するNew Ocean Capital Management社に15%出資参画しました。こちらにも非常勤取締役と担当者の2名を派遣し、リスク管理・分析を中心に事業運営に取り組めます。これらの取り組みを通じて当社のネット運用資産残高は約1.4兆円に達しており、今後、さらなる拡大を図ります。

同時に、国内においては、2017年4月に増資と人員補強を実施した三井物産オルタナティブインベストメンツ(株)(ジャパンオルタナティブ証券から社名変更)を通じ、国内投資家の皆様に魅力的なオルタナティブ資産運用サービスのご提供を拡大していきます。

資産運用 サービスの紹介

