



インフラ・ヘルスケア本部



常務執行役員
インフラ・ヘルスケア本部長
橋本 政和
2021年12月10日



常務執行役員
インフラ・ヘルスケア本部長
橋本 政和

■ 1990年入社 / 愛知県出身

■ 一橋大学社会学部卒業


■ 入社後 略歴


【国際輸送業務（アフリカ）】 (1990~1993)

【ロシア、CISビジネス】 (1994~1999)


【米国（デトロイト）駐在】 (1999~2005)




【自動車関連】 (2005~2011)

 ● 自動車関連プロジェクト、工場向け設備・エンジニアリング

 ● 海外部品事業投資、海外自動車ディーラー

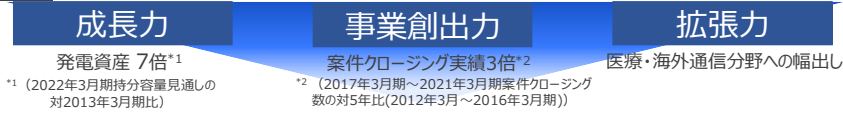
【インフラ関連】(2011~)

 ● 再生可能エネルギー、発電、エネルギー  ● ICT、通信インフラ

 ● ヘルスケア  ● 交通インフラ  ● 都市インフラ、工業団地

インフラ・ヘルスケア本部					
環境インフラ事業部 ●再生可能エネルギー発電事業 ●エネルギー小売 ●EVインフラ事業  太陽光発電事業(熊本県)	電力インフラソリューション事業部 ●ガス火力発電 ●LNG to Power (LNG受入基地/発電所一体開発) ●省エネ・地冷  ガス火力発電設備の一体開発	エネルギー産業インフラ事業部 ●エネルギー事業 (LNG JAPAN含む) ●海外工業団地 ●水素・脱炭素関連事業  LNG基地 (インドネシア)	社会インフラ開発事業部 ●通信インフラ事業 ●都市開発/スマートシティ ●原子力関連  通信タワー事業(ミャンマー)	ヘルスケア事業部 ●病院PPP ●民間医療 ●医療周辺/ウェルネス,DX  オーストラリア病院PPP(豪州)	日商エレクトロニクス ●ネットワークインフラ事業 ●アプリケーション事業 ●顧客のDX化支援  ソーシャルディスタンスカメラシステム

当本部の強み



社内外との共創・共有を相乗、結合させ、
 変わりゆく社会課題の解決につながる新たな付加価値を生み出し続ける

- 今年4月に旧エネルギー・社会インフラ本部に海外不動産、ヘルスケア、産業プラント部隊を編入し、新たにインフラ・ヘルスケア本部として始動。
- 環境インフラ、電力インフラソリューション、エネルギー産業インフラ、社会インフラ開発、ヘルスケア、それに企画業務室を加えて5部1室体制。加えて、日商エレクトロニクス、東京油槽、LNG Japan、さくらインターネットなど95の関係会社を保有。
- 従業員については、連結でグループ全体の約7.5%、1,523名、単体では化学本部とほぼ同規模の270名の体制。総資産規模は、昨年度末で全社の14.7%、最大の金属・資源・リサイクル本部に次ぐ3,372億円。
- 当本部の強み:成長力、クローリング力、展開力・拡張力
- 特徴：石炭火力はゼロ、再エネ比率が約30%と環境負荷が低い。
- 中計2023では、「複合化」と「ソリューション」という新テーマを追求すべく、海外不動産事業との掛け合わせを図る。また、医療インフラをウェルネス等社会ニーズの多様化を広く捉えていく。

中計2023 本部基本戦略～3つの柱と5つのキーワード～

- ◆ **川上(案件開発)、川中(事業運営)の強化・案件形成加速とマーケットイン思考徹底による川下事業(収益機会の幅出し)への新たな取組み**
- ◆ **新たなチャレンジに資するプラットフォーム型事業(場)の獲得と機能強化(ボルトオン投資・複合化)による競争優位の構築**
- ◆ **脱炭素、5Dなどのグローバルトレンド、ポートフォリ種転換、社会課題解決に呼応する社会的共感力・訴求力のある事業の創出**
(5D: 人口減少(Depopulation), 脱炭素(De-carbonization), 分散化(Decentralization), 自由化(Deregulation), デジタル化(Digitalization))

【複合化】	【差別化】	【マーケットイン】	【拡張力】	【パートナーシップ】
各部が案件形成・事業運営で蓄積したノウハウ・経験を有機的・複合的に繋ぎ込み、点から線、線から面へ展開	プラットフォーム型事業に活用出来、競争優位に繋がる機能を獲得し、追加・付随収益を確保、更に他事業に共通的に応用	川下事業でのマーケットインを的確に把握・分析、ソリューション提供に取り組み、更に市場を先読み、需要創出+ニーズ喚起へ	市場知見と参画案件での優位な立場を根子に、連続性、再現性、展開性に繋がる仕組みを構築、収益基盤を増幅	従前のパートナーとの関係深化は勿論、市場環境の変化を捉え、異業種を含む新たなパートナーの発掘、共創・協働に取組む
<ul style="list-style-type: none"> エネルギー ヘルスケア 発電・開発 豪州 都市開発 	<ul style="list-style-type: none"> 工業団地 IT 電力小売 ヘルスケア・再エネPPP 通信・スマートシティ(検討中) 	<ul style="list-style-type: none"> エネマネ+小売 - NEXUS(西) 省エネ - ESCO(米・中東*) *検討中 ガス下流 - SOGEC(ハトナム) 	<ul style="list-style-type: none"> ベトナム工業団地 ガス小売り事業 屋根置き太陽光 燃料転換 コジェネレーション 健診(検討中) HRテック(検討中) 	<ul style="list-style-type: none"> 大手電力・ガス会社 地域電力・ガス会社 エネオス、日本製紙 江東微研

Copyright © Sojitz Corporation 2021

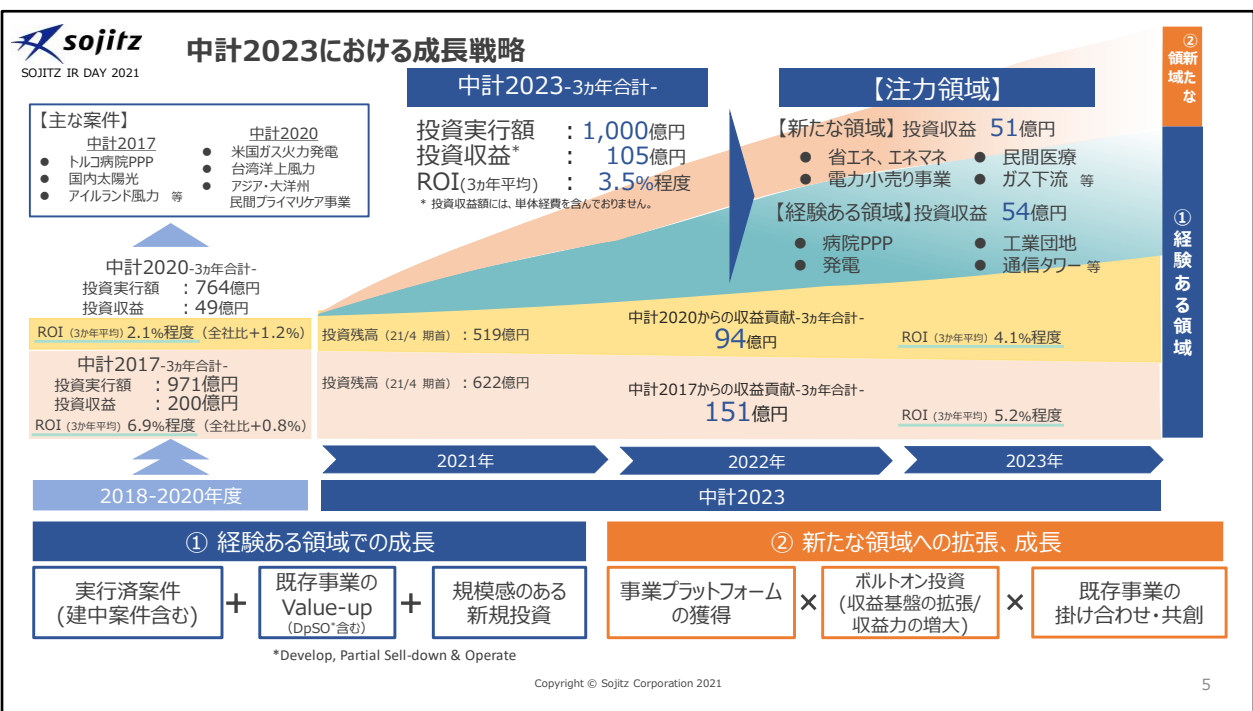
<中計2023 本部成長戦略の骨子>

【3つの柱】

- 従来の開発・事業運営に加え、移り行く社会のニーズを的確に捉えた川下事業に注力
- ビジネスモデル的には新たなチャレンジに資するプラットフォーム型の事業を確保。同時にプラットフォームを補強すべくボルトオン投資やこれまで培ったノウハウを複合的に展開する方針。
- 脱炭素や5Dなど、世界的な潮流に対して社会的に訴求力のある事業の形成に努める。

【5つのキーワード】

- **複合化・差別化**：例えば海外工業団地を開発して売って終わりではなく、ユーティリティやモビリティとの組み合わせ、ヘルスケアでは遠隔診療、発電ではエネマネや電力小売りの掛け合わせを志向していく。
- **マーケットイン**：エネルギー・マネジメント事業や省エネ事業、ガス下流事業を推進。一昨年、ベトナムでガス下流事業に大阪ガスと参画。温暖化の流れの中、燃料転換を推し進め、人口増加、つまりは大きな需要増加が期待できるナイジェリアやインドへの同様の事業の展開を検討中。
- **拡張力**：ベトナム工業団地の入居企業向けのガス供給に加え、国内新エネのLoopと共同で屋根置き太陽光事業に着手。また、従業員の福利厚生・HRテック、更には企業向けの団体健診サービスについて、先般出資した民間クリニックチェーンのQualitasにてベトナムクリニックを買収し、検診からの患者の送り出しができないか検討中。海外の進出企業に対し、福利厚生面の充実で側面支援を行なう狙いで進めている。
- **パートナーシップ**：従来のパートナーに加え、人口減少、市場縮小の流れの中、海外進出を期待する地方の電力・ガス会社との連携や異業種であるENEOS、また、ヘルスケア系でもいくつかのパートナーを特定して、共創・協働に努める。



- 中計2017では971億円、中計2020では764億円の投融資を実行。中計2023では1,000億円の投資を予算化。
- インフラ案件は、開発・建設・収益化に時間がかかる一方、完工後は、外部環境変動耐性が一定程度ある、安定収益が長期に見込める。
- 中計2023の1000億円はこのような安定収益基盤の構築に資する「経験ある領域での成長」に約半分、残りを、更なる成長に向けてボラティリティはあるが大きな収益性が期待できる「新たな領域への拡張」や中計2023期間中には収益貢献はしないが、2030年の収益の柱を狙った水素や燃料アンモニア、佐川急便等国内物流のラストワンマイルのEV化などに割り振る方針。
- 一方で、長い収益サイクルのバランス化や、プロジェクトファイナンスなど外部資金を積極的に取り入れているため、DpSOと呼ぶ出資持分の一部をパートナーに売却する仕組みやリファイナンス・リレバレッジ等による投資の早期回収、収益の前倒し化にも意識して取り組む。
- 各中計期間での収益実績及び見通しについて、中計2017での投資に対する中計2020での収益が比較的高いのは国内太陽光案件のDpSO実行の影響。

注 : DpSO : Develop, Partial Sell-down & Operate



エネマネ+小売り事業(電力・ガス)

電力販売力及び需要創出機能で世界の脱炭素社会の推進へ貢献する

●IPP事業領域の川下に位置するエネマネ+小売り事業へ参画、新たに需要確保・創出機能を獲得。

➢ エネマネ：電力調達、企業・個人への電力販売、省エネ提案、屋根置き太陽光、蓄電池、DR、電気自動車、VPP、スマート住宅など、EaaS、MaaSを活用した総合エネルギーマネジメントサービス事業

●再エネ100%電力小売り西大手NEXUS社へ資本参画、本事業のプラットフォームとして活用。

➢ EU第4位の電力市場規模を誇るスペインは、再エネ比率を足元32%から72%(2050)まで増やす計画。

●越国において複合的なエネルギーソリューション事業を展開。工業団地事業(“場”)を活用した事業の掛け合わせに取り組む。

➢ エネルギーソリューション：燃料転換、コジェネレーション、地域冷房といった高度ガス案件に加え、工業団地内(越国)のテナント向けに、屋根置き太陽光事業を開始する。



発電+省エネ・地域冷房

マーケットインの視点で世界のエネルギー消費効率化の需要を満たす

●現在検討中の米国ESCO*市場規模は76億ドル、世界の1/3を占める中国に続く第2位の大市场。

➢ 米国ESCO市場は日本市場の30倍に相当、比較例として米国の太陽光パネル市場と同規模。市場成長率も7%超と高い。
*(Energy Service Companies)：顧客の光熱水費等の経費削減を行い、削減実績から対価を得るビジネス形態のこと。

●ESCOはCo2削減に資する事業、脱炭素社会の実現に向けたソリューションの要の1つ。MUSH*を中心に事業拡大。

➢ 米国のCo2排出量は直近30年間で2億t増加。ESCOは同期間で累計4.5億tを削減。
*MUSH：Municipality、University、School and Hospital(自治体/大学/学校/病院)の略称。

●中東ではエネルギーの面的利用による省エネ化の潮流が出現。地域冷房の需要が伸びる。

【エネマネ+小売り事業】

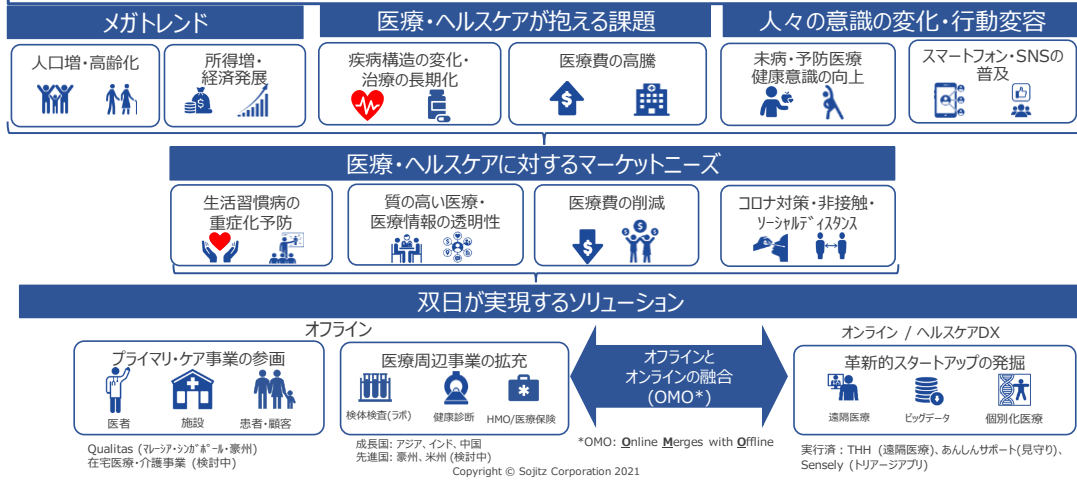
- スペイン第9位、新電力としては第5位の電力会社であり再エネに特化するネクサスエネルギー社(以下NEXUS)に筆頭株主として参画(9月にニュースリリース済)。プラットフォームを活用して、Energy as a ServiceやBattery as a Service事業への拡張を進める方針。スペインは過去、政府のFITの遡及的変更の影響により他EU諸国と比べて再エネ資源は豊富だが、外資の参入は遅れていたため、その普及が期待値まで伸びておらず、拡張余力も狙っていく。
- 新電力は冬場の調達価格の高騰により業績が逼迫するきらいがある。NEXUSは既にヘッジ等で大部分固めており、短期的には影響は軽微も、更なる事業拡大の為、中長期的に再エネ電源を増やして行く必要があり、当社の経験を活用し貢献して行く。

【発電+省エネ・地域冷房】

- 川下に位置する省エネ、地域冷房事業への参画を米国および中東市場で検討中。化石燃料を再エネ、水素、アンモニアなどの次世代エネルギーに置き換えることも勿論重要であり、当本部としても鋭意注力して参りますが、カーボンニュートラルのもう1つの要は省エネにある。特にバイデン政権下の米国は脱炭素に対する政策も活発化しており、中国に次ぐ巨大かつ成長市場。MUSH(Municipality、University、School、Hospital)向けの省エネ提案に強みを有するペンシルバニアの企業のM&Aを先週無事クローズ。今後は彼らのネットワークを武器に、同地域でEnergy as a Service事業や再エネ発電事業、更には物流倉庫等の環境価値向上に取り組む。
- 川上・川中事業についても、プレスリリースの通り、今年度はアブダビIWPP、豪州太陽光のクローズを達成。

医療・ヘルスケアを取り巻く環境と双日のソリューション

- 病院中心の医療の仕組みから、個人・地域社会を中心とした医療サービス体制の構築・拡充が求められている
- 最適な医療サービスを個人が柔軟に選択出来る仕組みを、オンラインとオフラインを融合させ実現する
- 健康意識の高まり、Withコロナ時代を捉えたヘルスケアDXに取り組む（遠隔医療、データ活用、個別化医療etc.）
- 官民連携（PPP）で安定収益基盤を確保。民間医療（プライマリーケア）で成長の為のプラットフォームを構築



● 4つの事業領域：

- ✓ 「プラットフォーム」としての病院PPP
- ✓ 先般アジアで参画したプライマリーケアと「ボルトオン」としての検体検査、健康診断、画像診断等の医療周辺サービス
- ✓ 更には遠隔診療などのDX技術を載せ、収益の厚みを増やして行く。
- ✓ PPP事業で安定収益基盤を確保し、それを民間医療、周辺事業、DX事業に振り向ける。

● ヘルスケアを取り巻く環境

- ✓ 世界の平均寿命：1950年が46歳、2015年が69歳、2060年には77歳に延伸と見られる。
- ✓ 一人当たりの医療費：2000年比で2.5倍に膨れ上がる。更には地域格差の問題、生活水準向上に合わせた生活習慣病の増大、健康意識の高まりなど医療ニーズは累乗的に伸びる予想。

- これまでの病院中心の医療の仕組みから、患者中心の医療サービス体制が求められている中、当社は遠隔医療やDXを介したオフラインとオンラインの融合、OMOの領域での取組みを加速。

- 時代の要請である誰もがアクセスできる医療はオンラインのみでは成立せず、例えば3回に1回は直接医師と相談できるなどの配慮が必要。その認識のもと、オフラインではプライマリーケア事業への参入に加え、成長市場であるアジア、インド、中国、また先進地域である豪州・米州での医療周辺事業への参画を検討中。

- オンラインではイノベ投資等で褥瘡（じょくそう）の遠隔診断THH、安心サポート、Senselyなどへ投資を実行済。オフラインプラットフォームでの展開・相乗を画策。

注：OMO：Online Merges with Offline

成長戦略を実現するための注力事業-通信インフラ-

社会的課題・変化

- 世界的なスマートフォンの普及、5G拡大に伴う、通信データ量の急増
- 携帯キャリア間の差別化要因の変化
→通信インフラ(基地局等)から“サービス・コンテンツ”の充実

全体戦略

- 超スマート社会への移行に伴い増加するデータトラフィックを支える通信ネットワークインフラシェアリング事業を推進
- 中長期契約に基づく安定性と市場規模拡大に基づく事業成長性を兼ね備えた「通信タワー事業」で収益基盤を確保し、IBS*/光ファイバー/衛星通信/データセンターへの展開を通じた事業の幅出しを目指す *IBS: In Building Solution(屋内向け通信シェアリングソリューション)

事業基盤となる通信タワー事業の拡大

新たな収益基盤の獲得



通信タワー



IBS



光ファイバー



データセンター

成長性が高く長期安定収益が期待できる通信タワー事業に最優先で取り組む

- edotco Myanmar/LBS Digital Infrastructure (フィリピン)の出資を橋頭堡に他国展開
- 軽量且つ耐腐食性の高い炭素繊維製タワー(IsoTruss)の提供による他社との差別化
- 物理的インフラ×地域コミュニティ (マイクログリッド等)

通信タワーを起点としIBS/光ファイバー(陸上・海底)/データセンターへの展開を図る

- IBS: データトラフィックの80%が屋内に集中しており、通信タワー事業と顧客・ビジネスモデルが類似していることから、優先的に取り組むべき事業
- 光ファイバー(陸上・海底): 通信タワー事業同様、今後インフラシェアリングが強く期待される領域
- データセンター: さくらインターネットへの投資経験を活かし、増加し続けるデータの保管・運用場所として高い需要が見込まれるデータセンター事業に取り組む

これらの実現を通じ「通信環境・生活環境の改善」に貢献する

Copyright © Sojitz Corporation 2021

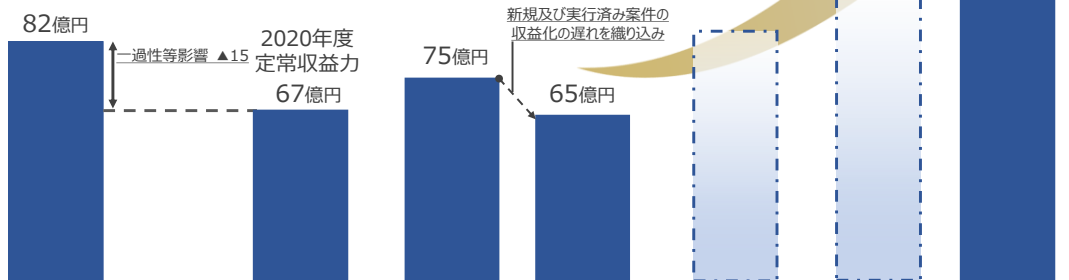
8

- 経済成長や5G導入で、データ通信量は累乗的に伸びる見通し。10年前は人口カバー率や地域カバー率等の指標が携帯各社の差別化要因だったが、今はコンテンツやサービスの品質が競争に勝ち抜くためのKSF。
- 基地局やタワーなどのパッシブインフラのコストは、海外では専門の事業者が一括で保有し各携帯事業者にシェアリングしコストを最適化する動きが活発。それにより携帯事業者はサービスへの投資を加速し、コストを抑えつつユーザーの利便性に資する仕組み。
- フィリピンは、アジア諸国の中でもっとも携帯が繋がりにくく、ドゥテルテ政権の政策後押しもあり、この種のシェアリングに大きく舵を切る方針。当社はミャンマーに続き、事業参画することを決定。
- 基地局事業を起点としin-building solutionと呼ばれる建物内の通信網、光ファイバー、データセンター事業、更には、過疎地にも存在し分散電源を合わせ持つタワーという物理的インフラを活用したマイクログリッド、リモート教育、冷蔵施設のようなコミュニティへの貢献、地域創生を推し進めていきたい。

2020年度
実績値

2021年度 公表見通し
(4/30付) (11/2付)

Post中計
200億円



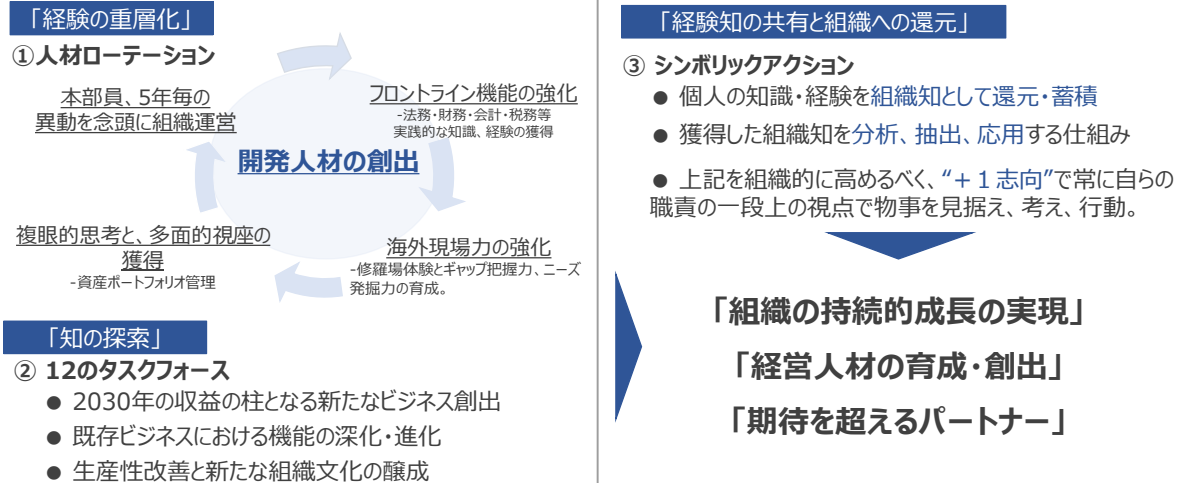
- 外部環境の変動に対する耐性が強い構造
- キャッシュフロー早期創出に向けた創意工夫
- マーケットイン思考徹底による、川下分野への新たな取り組み

Copyright © Sojitz Corporation 2021

9

- 以上の取組みを通じ次期中計期間中には、安定的に200億円の当期利益を稼ぐ、市況変動や外部環境が悪化した場合においても100億円で下支えするような事業基盤の構築を目指す。
- 昨年度は82億円の実績だが、IPP資産の売却や工業団地の前倒し販売等の特殊要因を除いた実力値は67億円と試算。今期65億円に見通しを下方修正した。主な理由は実行済み案件の建設がコロナの影響により遅れていること、また、コロナ影響により電力需要が減退しオフテーカーから運転開始の延期を要請されているもの、また一部案件のクローズが遅延したことによるもの。完工できさえすればその後は安定的な収益が期待される。
- インフラ案件は一般的に開発・建設に時間を要し、収益化までの時間軸が長期になる。またプロジェクトファイナンス等外部資金を活用することでスポンサーへのキャッシュリターンがTail Heavyになることが多く、結果として当社がKPIの1つとするCROICが限定的になる場合があり、DpSOやリファイナンス・リレバレッジ等により数値の改善にも取り組む。

人的資本と組織力の強化に取り組み、しなやかに強い、活気にあふれる組織を目指します。



- 「事業と人材を創造する総合商社」を体現すべく、当本部でも人材育成は最優先課題。人的資本と組織力が強くなれば収益は自ずと付いてくるとの信念のもと、強しなやかに活気にあふれる本部を目指す。

【具体的な取り組み】

- 1点目：経験の重層化
5年ごとの人材ローテーション、社内外の研修や海外や現場への積極的な派遣を通じてフロント機能を強化すること、また、本部内の資産ポートフォリオなど横串し管理などを通じて複眼的思考と多面的視座を磨く。
- 2点目：知の探索
ライン管理職登用前の中堅社員をリーダーに据え、働き方改革を実現し15%の時間を捻出させ、高齢化、5G/6G、物流など2030年の収益の柱となる領域を導き出すべく12のタスクフォースチームを走らせる。
- 3点目：シンボリックアクション
個人で得た知識や経験を組織知として還元し、分析・抽出・応用ができる仕組みの構築を目指す。1人1人の実経験のみではマーケットで戦うには限定的であり、これを組織レベルに昇華させて行く取組み。
- 当本部の機能は、人的資本をフル活用し、事業の場を創ること、不足する機能を補うべくパートナーを有機的に繋ぐこと、そして官民や社会などのステークホルダーとの関係や自然環境との共生を育むことにあると考えている。この「創る」、「繋ぐ」、「育む」を個々人及び組織として実践することで、持続的成長を実現し、期待を超えるパートナーになることで社会貢献していく。



将来情報に関するご注意

本資料に掲載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、業績を確約するものではありません。実際の業績等は、新型コロナウイルス感染症の収束時期や、内外主要市場の経済環境、為替相場の変動など様々な要因により、大きく変動する可能性があります。重要な変更事象等が発生した場合は、適時開示等にてお知らせします。