

2021年度 事業部門説明会

目指す姿と成長戦略

生活・不動産事業部門

2021年12月2日

Contents

開始 14:35

終了 16:00

01

部門全体ビジョン・SHIFT 2023成長戦略

P.2

02

リテイルSBU

P.13

03

国内ヘルスケアSBU・海外ヘルスケアSBU

P.20

04

グローバル青果SBU

P.28

05

国内不動産SBU・海外不動産SBU

P.33

01

部門全体ビジョン・SHIFT 2023成長戦略

常務執行役員 生活・不動産事業部門長 安藤 伸樹

第1章：部門概要（ビジョン、組織体制、事業環境） P. 3- 5

第2章：SHIFT 2023部門戦略 P. 6- 10

第3章：サステナビリティの取り組み・個別説明SBU概略 P.11-12

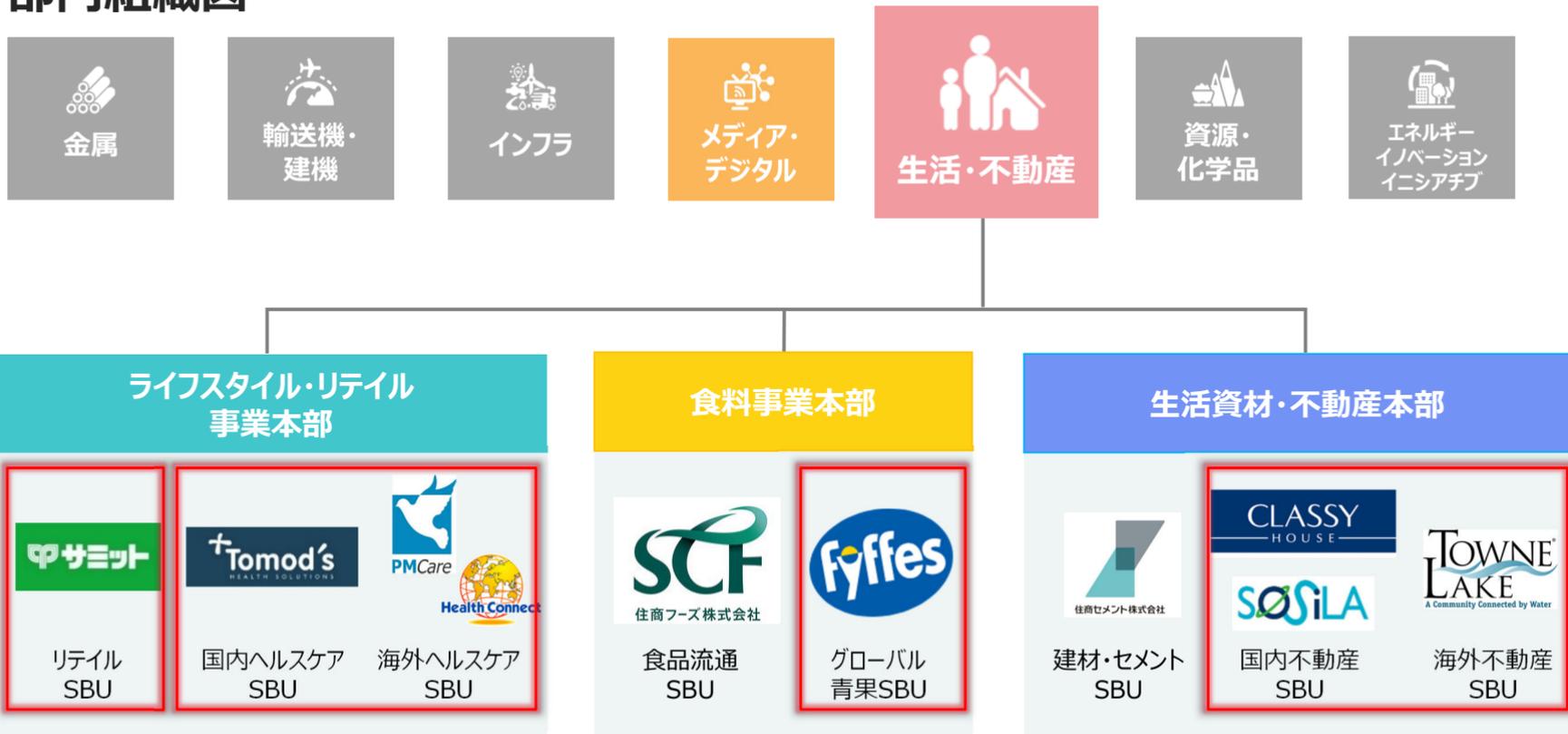
部門ビジョン

ビジョン

『消費者に近い商品、サービスを提供する事業を、先進テクノロジーも活用しながらグローバルで展開し、新たな価値およびライフスタイルを創造することにより、快適で心躍る暮らしの基盤づくりに貢献する。』



部門組織図



部門を取り巻く環境

本部	SBU	取り巻く環境
ライフスタイル・リテイル	リテイル	購買様式の多様化、EC・プラットフォームの台頭
	国内ヘルスケア	高齢化の進行による医療コスト増加、在宅診療/調剤・オンライン診療への需要
	海外ヘルスケア	新興国を中心とした医療ニーズの高まり
食料	食品流通	原材料・サプライチェーンコストの高騰 食品ロスや温室効果ガス、人権尊重等SDGsへの関心の高まり
	グローバル青果	輸送費や資材費の上昇・SDGsへの関心の高まり
生活資材・不動産	建材・セメント	原材料の高騰、温室効果ガス排出抑制への対応
	国内不動産	働き方、生活スタイルの変化に伴う不動産ニーズの変化、安定資産・投資先としての国内不動産への注目
	海外不動産	働き方、生活スタイルの変化に伴う不動産ニーズの変化

SHIFT 2023 部門成長戦略

1

コアビジネスの事業拡大

- リetail事業と食品流通事業の連携加速
- 不動産事業の着実な成長を見据えた体制づくりとさらなるBSマネジメントの推進

2

コアビジネスのバリューアップ

- グローバル青果事業等の着実なターンアラウンド

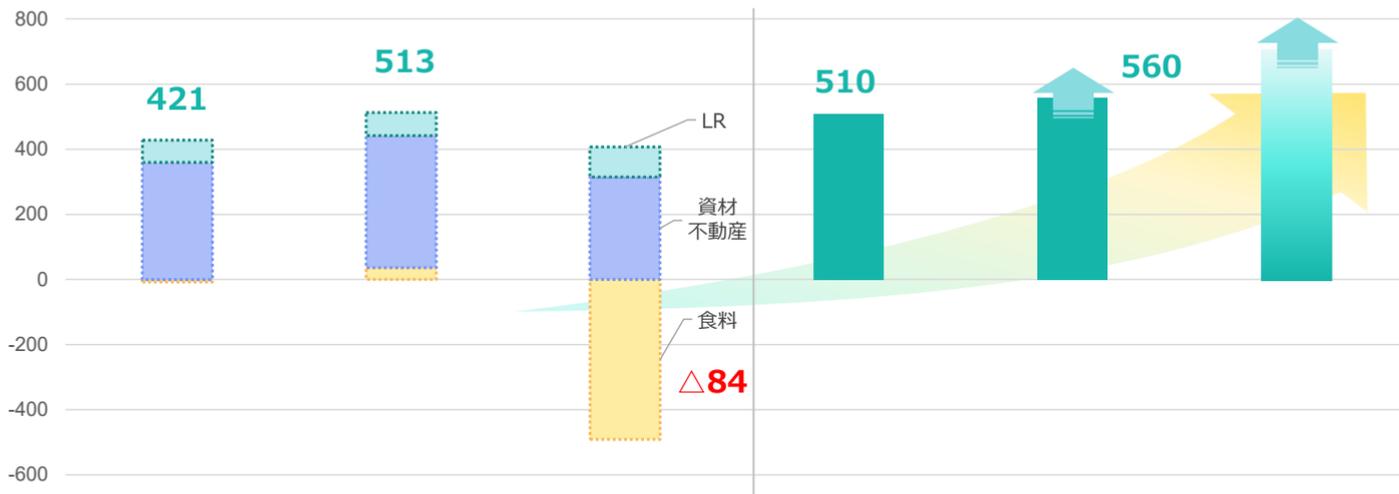
3

社会構造の変化に対応する成長分野への挑戦

- リetailDX、ヘルスケア事業などの成長戦略分野の推進

SHIFT 2023 部門定量計画

(単位：億円)



(単位：億円)

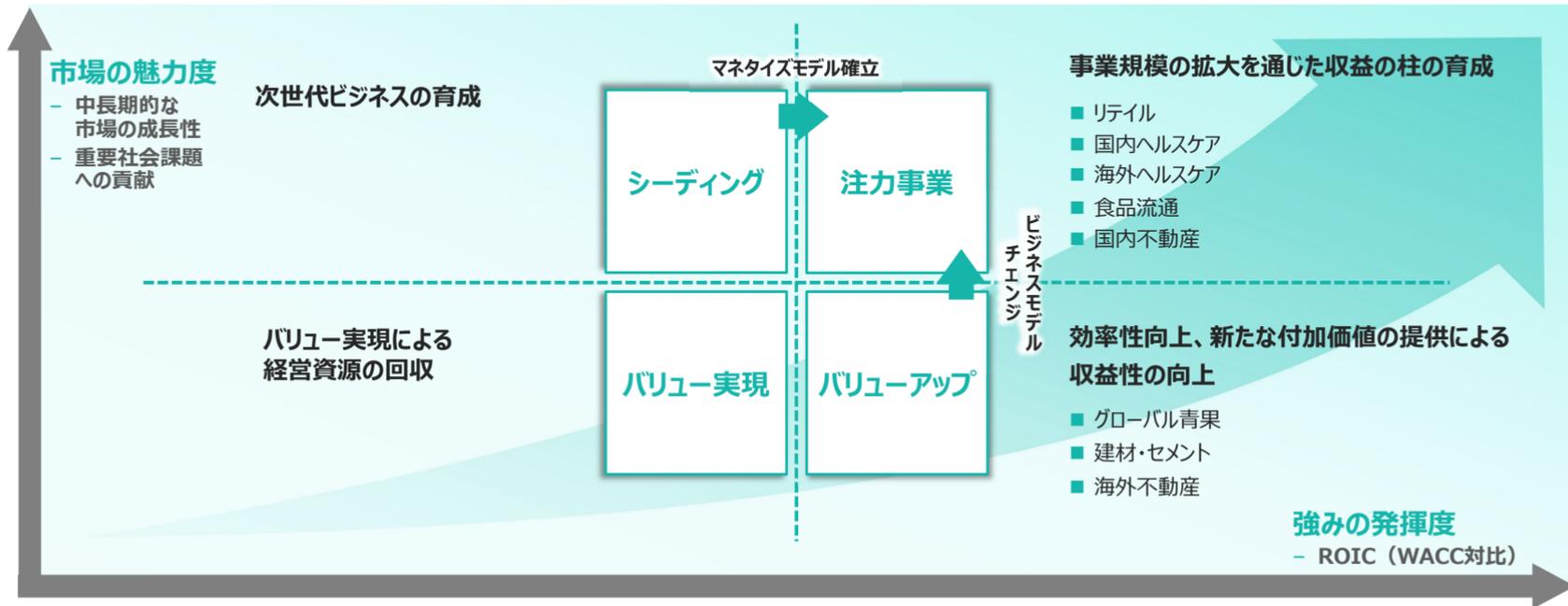
	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 見通し	2022年度 イメージ	2023年度 イメージ
当期利益	421	513	△84	510	560	-
うち、一過性を除く業績	416	487	370	-	-	-
うち、一過性損益	5	26	△454	-	-	-

個別SBU戦略

本部	SBU	主な事業	SBU戦略
ライフ スタイル・ リテイル	リテイル	サミット	サミットのさらなる事業基盤拡大、DX活用
	国内ヘルスケア	トモズ	トモズの事業基盤拡大、調剤薬局事業の拡大・進化、 地域包括ケア市場への注力
	海外ヘルスケア	PMCare、 HealthConnect	マネージドケア事業の経営基盤拡大、 デジタルヘルスケア機能付加・周辺事業強化
食料	食品流通	住商フーズ	住商フーズが強い分野の更なる強化、および連結経営の深化、 リテイル事業との連携強化
	グローバル青果	Fyffes	ターンアラウンド計画の着実な実行
生活資材・ 不動産	建材・セメント	アイジー工業 住商セメント	不動産事業との連携強化
	国内不動産	オフィスビル/商業施設/住宅 /物流施設/ファンド事業	戦略エリアにおける新規優良資産積み増し、外部資金活用
	海外不動産	オフィスビル/住宅 /物流施設/宅地造成	ポートフォリオの再構築

事業ポートフォリオシフト

✓ 注力事業の柱をさらに育成させるとともに、効率性の向上と新たな付加価値の提供で事業のバリューアップを図る



サステナビリティの取り組み

気候変動緩和

- ・エネルギー使用量の削減
- ・省エネ認証の取得

リテイル事業

不動産事業

循環経済

- ・天然資源の持続可能な調達
- ・リサイクル、省資源の取り組み

食料事業

リテイル事業

人権尊重

- ・全事業、サプライチェーン上の
人権尊重の取り組み

全事業

地域社会・経済の発展

- ・地域コミュニティへの貢献

リテイル事業

不動産事業

生活水準の向上

- ・高度な生活関連サービスの
提供

ヘルスケア事業

サステナビリティ経営の高度化

個別説明SBU 概略

01

リテイルSBU

- サミットの事業基盤の強化
- リテイルDXの取り組み
- リテイル・コンシューマー 業界横断型DX構想

02

国内ヘルスケアSBU・海外ヘルスケアSBU

(国内)

- トモズの事業基盤の拡大、調剤薬局事業の拡大と進化
- 地域包括ケア市場への注力

(海外)

- マネージドケア事業基盤拡大
- デジタルヘルスケア機能付加・周辺事業強化

03

グローバル青果SBU

- ターンアラウンドの着実な実行によるビジネスモデルのシフト
- サステナビリティの取り組み強化

04

国内不動産SBU・海外不動産SBU

(国内)

- 高効率資産へのシフト
- 外部資金の活用

(海外)

- 米州：オフィス、アパート、宅地造成、物流施設
- アジア：分譲マンション、オフィス

02

リテイルSBU

執行役員 ライフスタイル・リテイル事業本部長 竹野 浩樹

第1章：現在の事業環境	P.14
第2章：SHIFT2023 成長戦略	P.15-18
第3章：持続可能な成長に向けて	P.19

現在の事業環境

1

肥沃な首都圏・アジア市場

- 世帯数・食料品支出額ともに世界トップクラスの首都圏市場
- 今後も成長が見込まれるアジア市場

2

ライフスタイルの変化

- 購買様式の多様化、生鮮品を含む無店舗EC市場の拡大
- 生活者ニーズに基づいた情緒的価値訴求の必要性

3

DXによる事業創造 機会の拡大

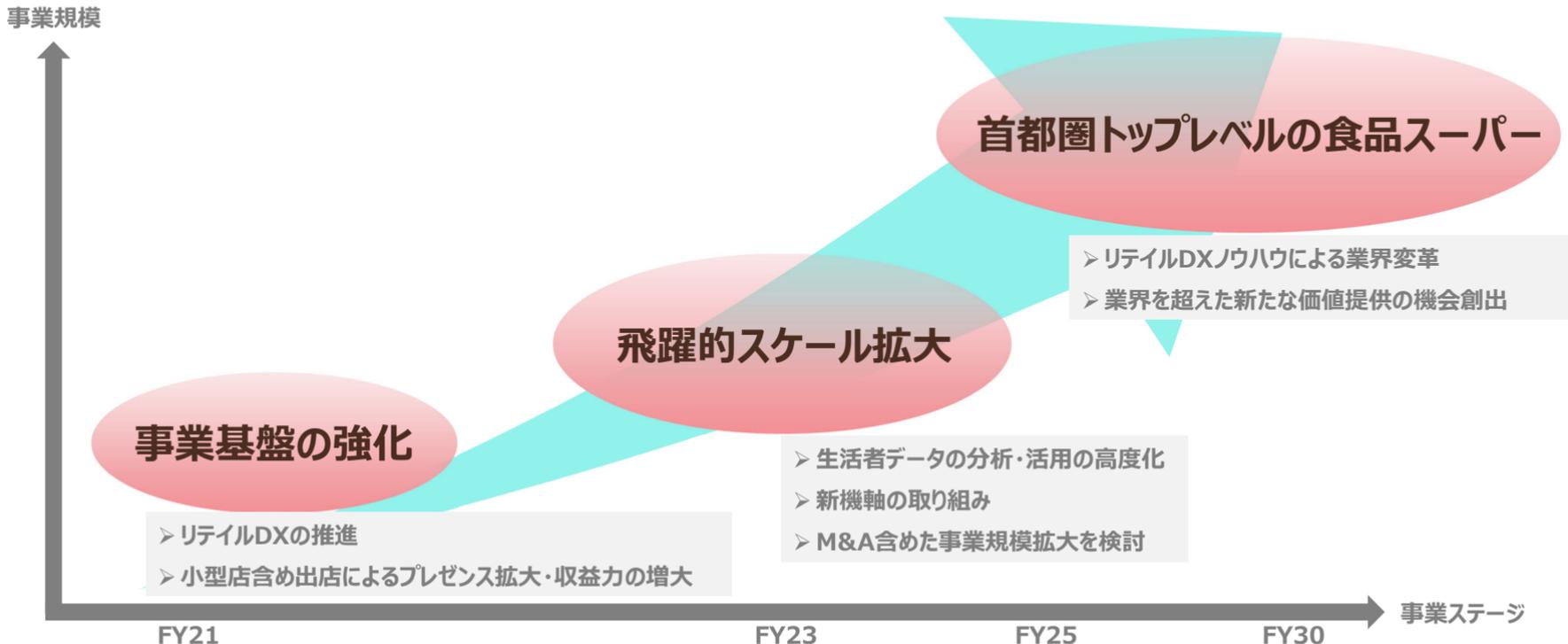
- リテールDXによる業務効率化の推進や、データ利活用による新サービス創出
- データマーケティングの高度化、D2C事業の台頭

SHIFT 2023目標

**先進テクノロジーを活用した質の高い商品やサービスの提供で、
既存事業の収益基盤を拡大し、日本・アジアにおいて新たな事業創成に挑戦する。**

SHIFT 2023 成長戦略 ～国内スーパーマーケット事業～

➢ リテイルSBUの中核となる国内スーパーマーケット事業において、以下の成長戦略を推進する。

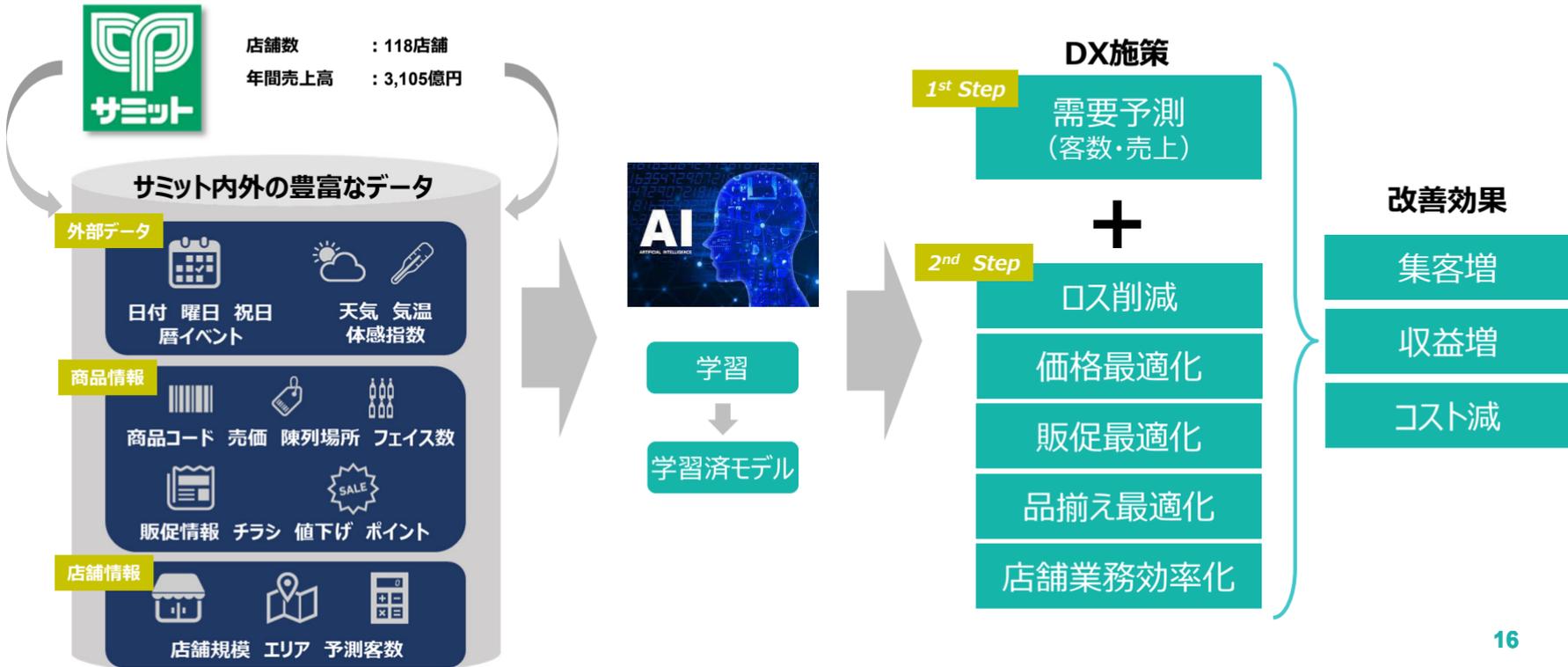


リテイルDX (Operational Excellenceの追求)

サミットの事業基盤から得られる豊富なデータ

データを活用したAI学習と
アルゴリズムによるアウトプット

最適化されたデータアウトプットによるDX施策と改善効果



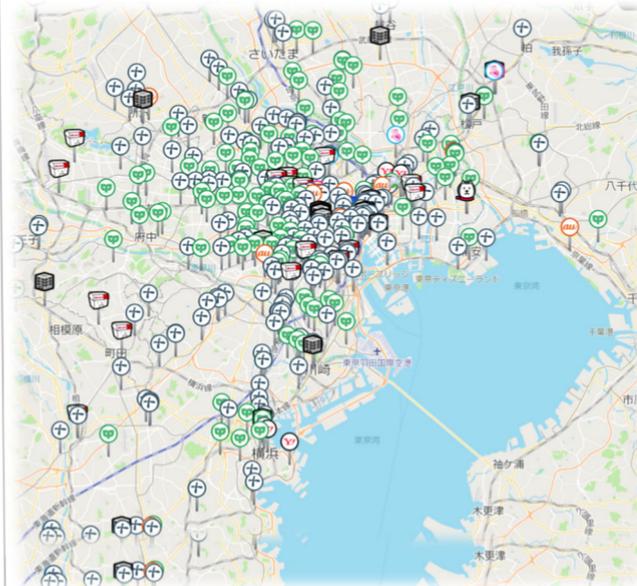
リテールDX（生活者データ連携・機能強化施策）

- 各企業のデータを掛け合わせ、大小様々な生活者データプラットフォームを構築する。
- 生活者データを共有・活用し、サービスを拡充し、事業モデルを深化させることで全社的な波及効果へ。

生活者データの共有・活用によるサービス拡充、事業モデル構想



首都圏に広がるサミット・トモズの事業基盤

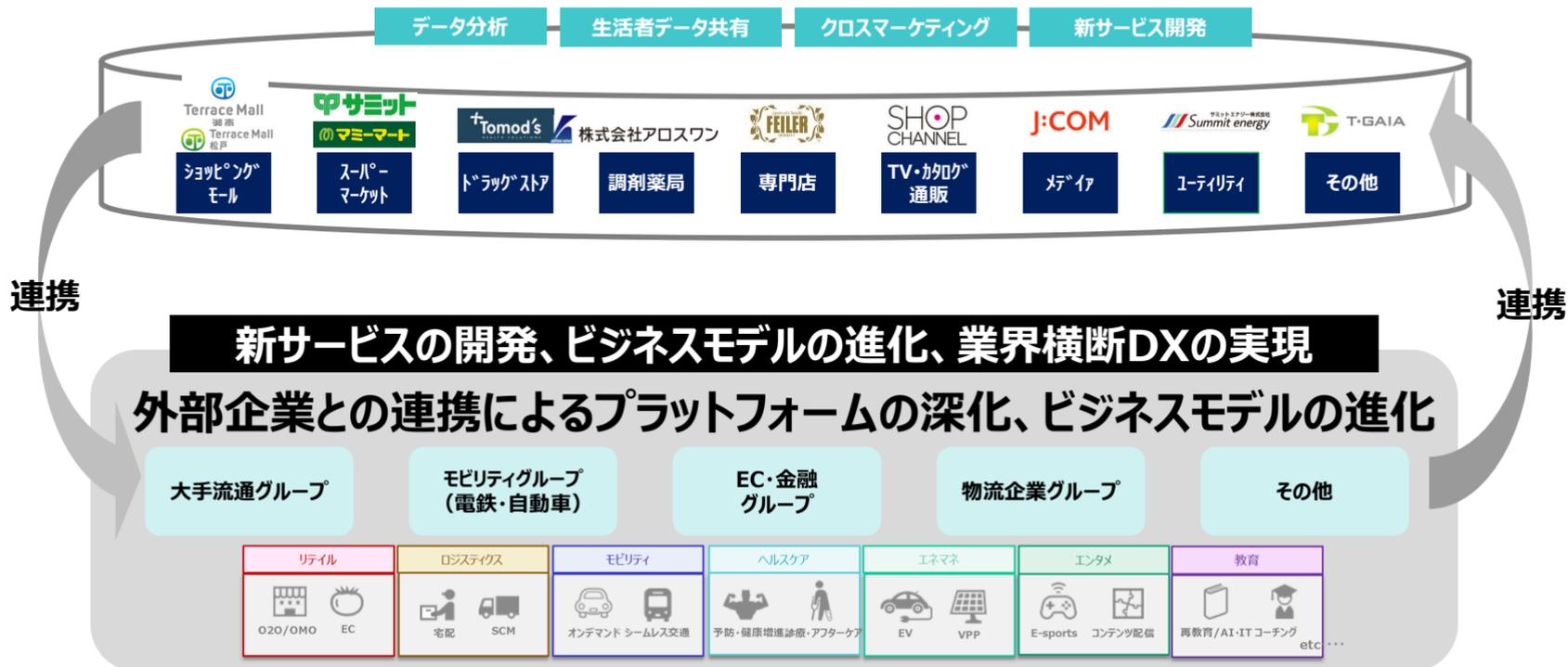


【21/10末時点 店舗数】

サミット : 117店舗 / トモズ : 224店舗

リテール・コンシューマー 業界横断型DX

当社事業会社による生活者データ活用プラットフォームの連携



持続的な成長に向けて ～SDGs関連の取り組み～

- ▶ サミットがSDGsを踏まえ、取り組むべき社会課題のテーマとして制定した「GO GREEN」チャレンジ宣言を中心に、リテールSBUとして以下のSDGs関連の取り組みを一層推進。



2050年までにCO2排出量実質ゼロへ

- ▶ 冷蔵装置の入れ替え、太陽光発電装置の一部導入等、再生可能エネルギー活用促進
- ▶ 物流効率化による環境負荷軽減



地域コミュニティとの共生

- ▶ 女子サッカーなでしこリーグ1部「スフィーダ世田谷FC」の支援
- ▶ “サミットファーム収穫ツアー”の開催
- ▶ 地域の生活を支えるインフラとしての機能発揮

「食と健康」を軸とした健康長寿社会への貢献

- ▶ “健康コミュニティコーナー（けんコミ）”の導入
- ▶ 食を通じた子供たちの健全育成のサポート



地球にやさしい調達・利用の促進

- ▶ 農家からの全量買いによる食品ロスの削減
- ▶ 環境に配慮した店内栽培型の野菜・ハーブの販売
- ▶ 山梨県丹波山村“サミットの森”植樹活動

誰もが生き生きと働ける環境の実現

- ▶ ライフ・ワークバランスの向上
- ▶ ダイバーシティ&インクルージョンの推進
- ▶ 向上心を生み出す働きがいのある職場づくり

03

国内ヘルスケアSBU・海外ヘルスケアSBU

執行役員 ライフスタイル・リテイル事業本部長 竹野 浩樹

第1章：ヘルスケア市場環境	P.21
第2章：ヘルスケア事業の取り組み	P.22
第3章：各SBUの取り組み	P.23-27

ヘルスケア市場環境

個人の Quality of Life 向上に資するサステナブルなヘルスケアシステムの構築

個人のQOL向上

- ・健康寿命延伸、未病・予防
- ・医療の高度化、等

サステナブルなヘルスケアシステムの構築

- ・医療費適正化
- ・医療提供者のヘルスケアシステム(仕組み)再構築
(医療機関、調剤薬局、医療従事者)、等

社会課題	消費者行動の変化	
高齢者人口増、 若年労働人口減	多様化	医療との接点が医療機関外へ広がる
医療費の増大	個別化	個人に応じた医療のオーダーメイド化
財源の逼迫	主体化	医療の主体が患者自身へシフト
疾病構造の変化	技術進展	
労働集約型産業	スマートフォン、モバイルの普及	
	ビッグデータ、AI活用のポテンシャル	

テーマ	
1	健康・予防・健康寿命の延伸と 適切な医療アクセスの提供
2	医療提供者の課題解決
3	新たな医療サービス開発・展開

DX

ライフスタイル・リテイル事業本部におけるヘルスケア事業取り組み

テーマ

1 健康・予防・
健康寿命の延伸と
適切な医療アクセスの提供

2 医療提供者の課題解決

3 新たな医療サービス
開発・展開

DX

生活・不動産事業部門（ライフスタイル・リテイル事業本部）

国内ヘルスケアSBU

- ✓トモズ、調剤薬局チェーンによる経営効率化
- ✓地域包括ケア



海外ヘルスケアSBU

- ✓マネージドケア基盤強化・新規事業開発
(クリニック、デジタルヘルス、医薬品流通等)

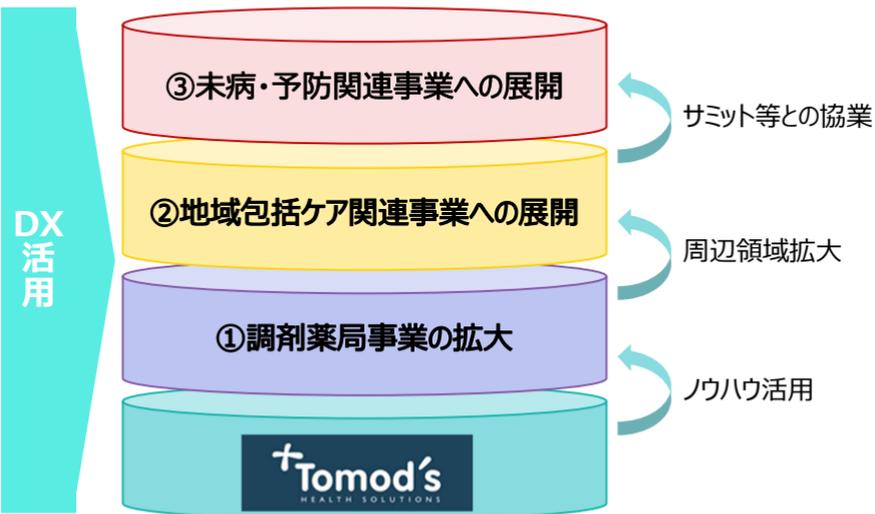


【参考】メディア・デジタル事業部門、資源・化学品事業部門

- ✓健康データ利活用事業
- ✓医療DX支援事業
- ✓ゲノム関連事業
- ✓医薬品・医薬品原料トレード
- ✓米国製薬事業
- ✓創薬支援
- ✓治療用アプリ
- ✓化粧品素材販売／化粧品ODM

トモズを核に生活者のQOL改善に貢献するビジネスへ

<国内ヘルスケアSBUの取り組み>



③未病・予防関連事業への展開



- ✓ サミットとトモズとによる「けんコミ」（健康コミュニティ）の立ち上げ
* 健康データ × 専門家による健康アドバイス ⇒ お客様の行動変容



- 健康測定器によるセルフチェック
- トモズ管理栄養士による健康アドバイス
- 食材・レシピ提案、栄養相談

②地域包括ケア関連事業への展開



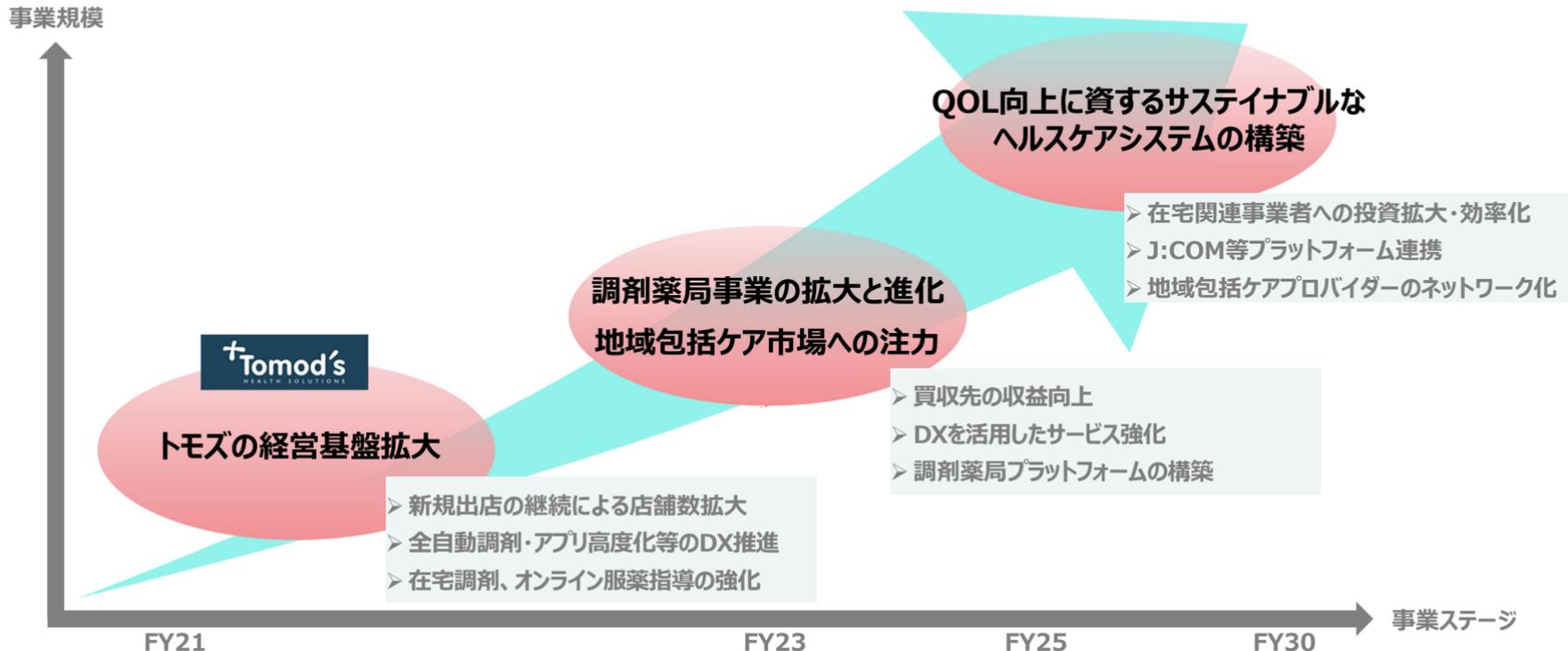
- ✓ ソリューションプロバイダー向け投資推進
(オンライン診療システムプロバイダー等への出資)

①調剤薬局事業の拡大

- ✓ 調剤薬局のM&Aを積極化（累計買収店舗数約90店）

国内ヘルスケアSBUの取り組み

地域医療を支える社会インフラとしてのネットワークを、トモズを基盤として構築していく

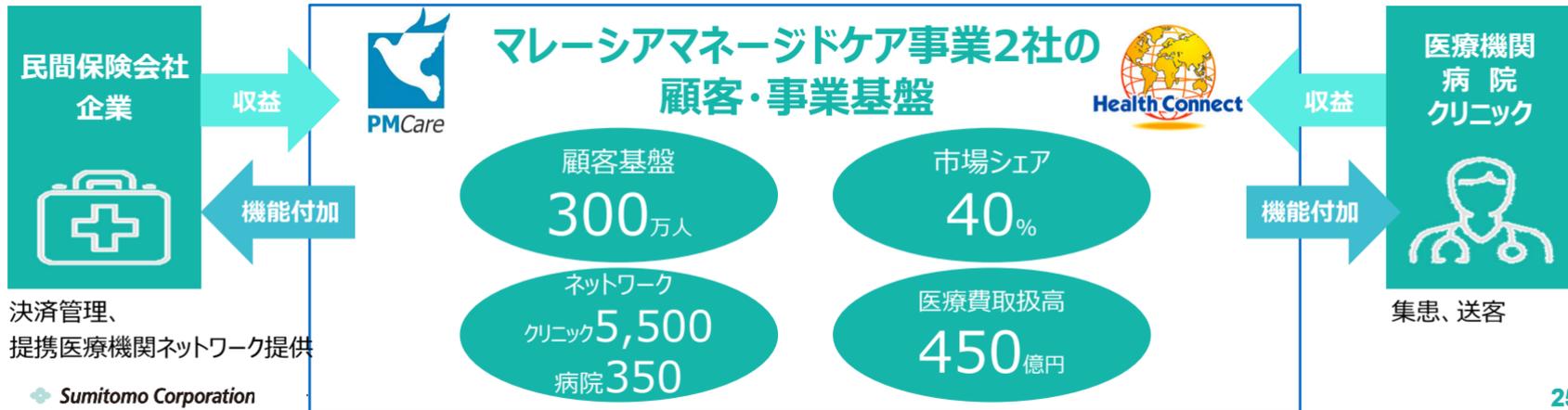


海外ヘルスケアSBUの取り組み

マネージドケア事業基盤強化、周辺事業への展開を通じ、医療費の抑制・効率化を目指す



マネージドケア事業基盤を活かした周辺事業への展開



海外ヘルスケアSBUの取り組み

マネージドケア事業の経営基盤拡大

デジタルヘルスケア（DX）機能付加・周辺事業強化

会員数：約300万人

取扱医療費：約450億円

提携数：約6,000医療機関
(全国カバー率70%)

民間保険会社・企業

医療費決済管理
オンライン診療・調剤
医療費分析・抑制
保険会社向け業務支援

会員・患者

予防・健康管理
健康増進プログラム
医療・健康アプリ

収益
機能付加

収益
機能付加

収益
機能付加



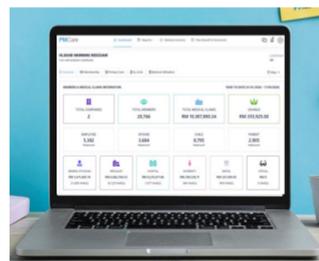
医療機関 病院/クリニック

集患、送客
医療機関向け業務支援
医薬品流通 等

【医療・健康アプリ】

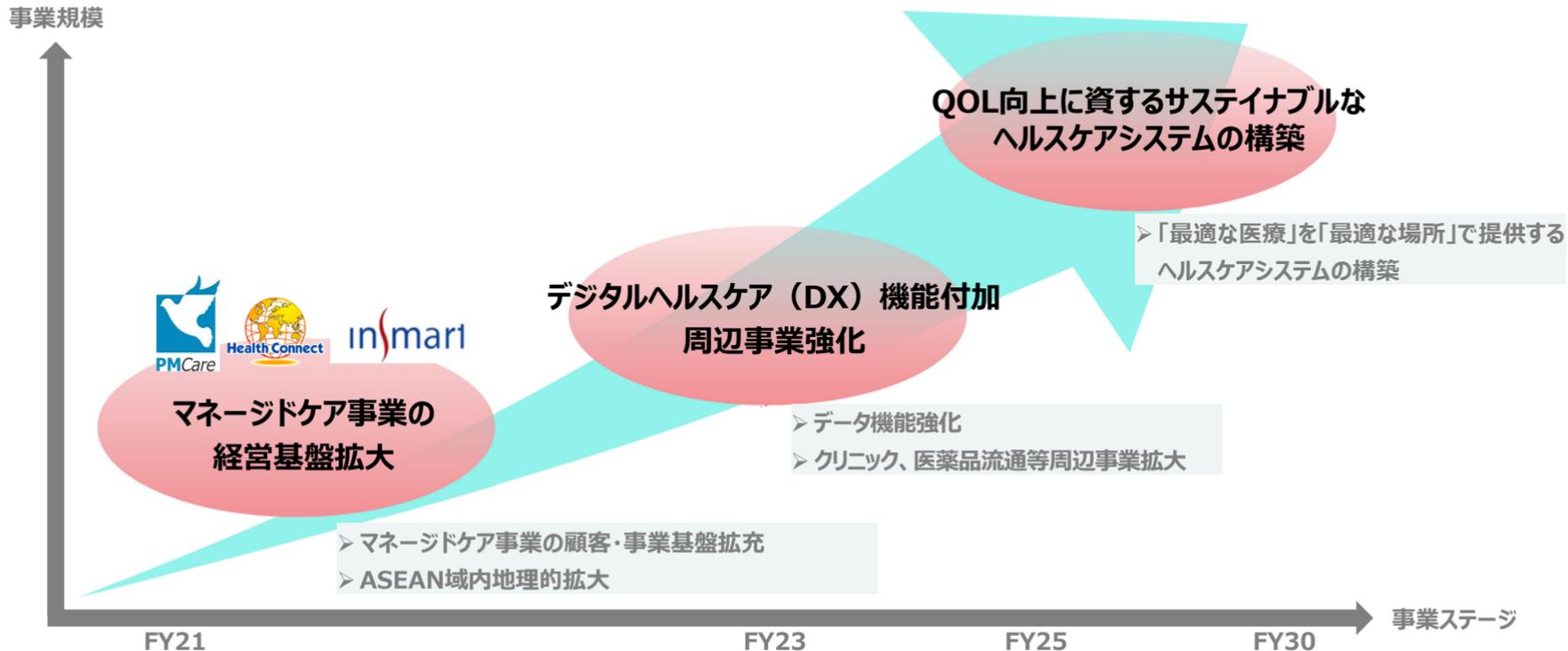
【オンライン診療・調剤】

【医療費分析ツール】



海外ヘルスケアSBUの取り組み

各国医療を支える社会インフラとしてのネットワークを、マネージドケア事業を基盤として構築していく



04

グローバル青果SBU

常務執行役員 食料事業本部長 佐藤 計

第1章：事業環境	P.29
第2章：今後の戦略	P.30-31
第3章：サステナビリティの取り組み	P.32

Fyffes事業 概要

- Fyffesは、欧州バナナ市場において販売シェアNo.1の青果物生産・卸売事業。
- 新たな経営体制の下、SHIFT 2023においてバリューアップ強化に取り組む。



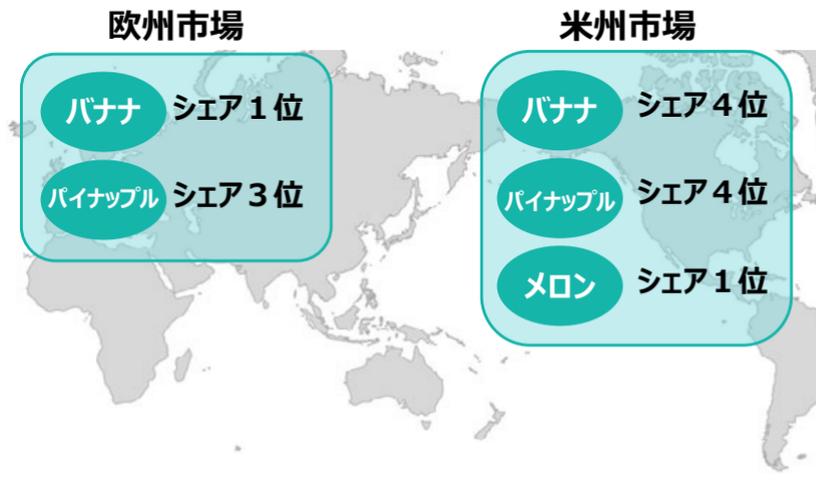
会社概要

- 事業内容：欧米州における青果物の生産・卸売事業
- 設立：1888年（当社買収 2017年2月）
- 取扱商品：バナナ、パイナップル、メロン
- 売上高：EUR 1,367mil（2020年12月）

経営体制の変革（2020年度）

- 2020年7月 CEO交代
新CEOにHelge Sparsoe氏を迎える。
- 2021年1月 組織再編
北米マッシュルーム事業をFyffes傘下から当社直接傘下へ。

商品別シェア



(1) 業績推移・中計進捗

- 2020年度の減損損失計上を経て、確実なターンアラウンドを目指す。
- 2021年度業績はいずれの事業も堅調で、期初予想の達成確度は高い。

業績推移 (持分損益)

(億円)

FY17 実績※1	FY18 実績	FY19 実績	FY20 実績※2	FY21 通期見通 (11月)
1	△29	15	△470	8

内、一過性損失 (△20)

(△380)

減損損失の計上 約△380億円

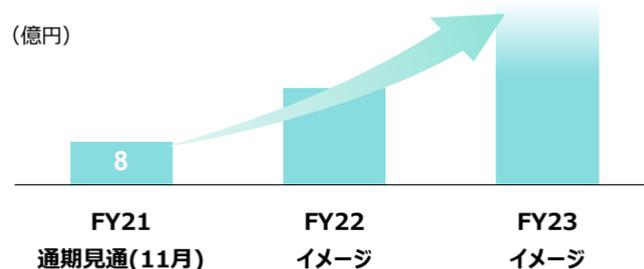
事業	金額	背景
バナナ・パイナップル	230億円	欧州でのバナナ卸売事業の競争激化
メロン	50億円	新型コロナウイルス影響による需要減退
マッシュルーム	100億円	新型コロナウイルス影響による製造コスト上昇

※1 FY17 4Qから開示。

※2 連結対象期間の変更により2020年1月～2021年3月（15ヶ月）の持分損益。2020年1月以降はマッシュルーム事業の業績を含まず。

中期事業計画 進捗

(億円)



【FY21業況】

バナナ・パイナップル事業

- 需要期である上期において市況好調。
- 下期は海上運賃等コスト上昇の価格転嫁が鍵を握る。

メロン事業

- 1Qでは米国市場にて市況回復し、好調に業績推移。
- 3Q後半より新シーズン開始。

(2) バリューアップ強化

- 構造改革による事業基盤の強化及びコスト削減を推進。
- 価格訴求型から価値創造提案型のビジネスモデルへと変革する。

成長戦略の策定・構造改革の推進

経営執行体制の整備

- CEO含む幹部チームの組成

組織・人員の最適化

- 組織の集約化・再編

グローバルベース標準化

- 人事戦略の構築
- サステナビリティ方針の策定

事業の選択と集中

- 不採算市場からの撤退



ビジネスモデルのシフト

サステナビリティの取り組み

- 2021年7月、Fyffesとして初めてのSustainability Report を発刊。
- 国連SDGsに沿ってサステナビリティ戦略を策定し、重点分野を設定。

当社重要 社会課題	Fyffes 重点分野	Fyffesの数値目標/行動目標	
気候変動緩和	Stewardship for the Planet	温室効果ガス 排出量の削減	25年/Scope1・2にて取扱フルーツ1Kg当たりの排出量を20年度比25%削減。
		水使用量削減	25年/全ての自社施設でWater Managementプランを導入。
循環経済	Healthy Food for Healthy Lives	パッケージの代替	25年/全ての商品で、堆肥化可能・再生利用可能・再使用可能なパッケージを導入。
		フードロス	25年/パートナーと協力、500万食をコミュニティに提供。食習慣とフードロス削減に関し300万人を教育。 30年/全自社オペレーションにおいて80%のフードロス削減。各コア商品で一つ、新商品の開発を実施。
人権尊重	Enriching People's Lives	人権啓発	25年/全従業員の90%に対し「組合組成の自由」に関する研修を実施。(管理職全員には21年まで) 30年/全サプライチェーン関係者に人権に関する研修を実施。(自社従業員・マネージャーには25年まで)
		ジェンダー平等	25年/中南米の自社施設における全従業員へGender Equalityプログラムを適用。 (30年/サプライヤーの50%にも適用) 30年/自社オペレーションにおけるGender pay gapを解消。
		労働環境	25年/業務上の重傷事故、及び死亡事故ゼロ。
地域社会・ 経済の発展		地域社会への貢献	30年/自社農園の近隣コミュニティに対し、4つの重要分野（栄養、ジェンダー、気候変動、教育）に関するプロジェクトを実施し、近隣コミュニティの社会的経済的耐性の向上に寄与。

05

国内不動産SBU・海外不動産SBU

理事 生活資材・不動産本部長 村田 大明

第1章：現在の事業環境

P.34-36

第2章：今後の事業戦略

P.37-41

第3章：海外不動産事業の紹介

P.42-43

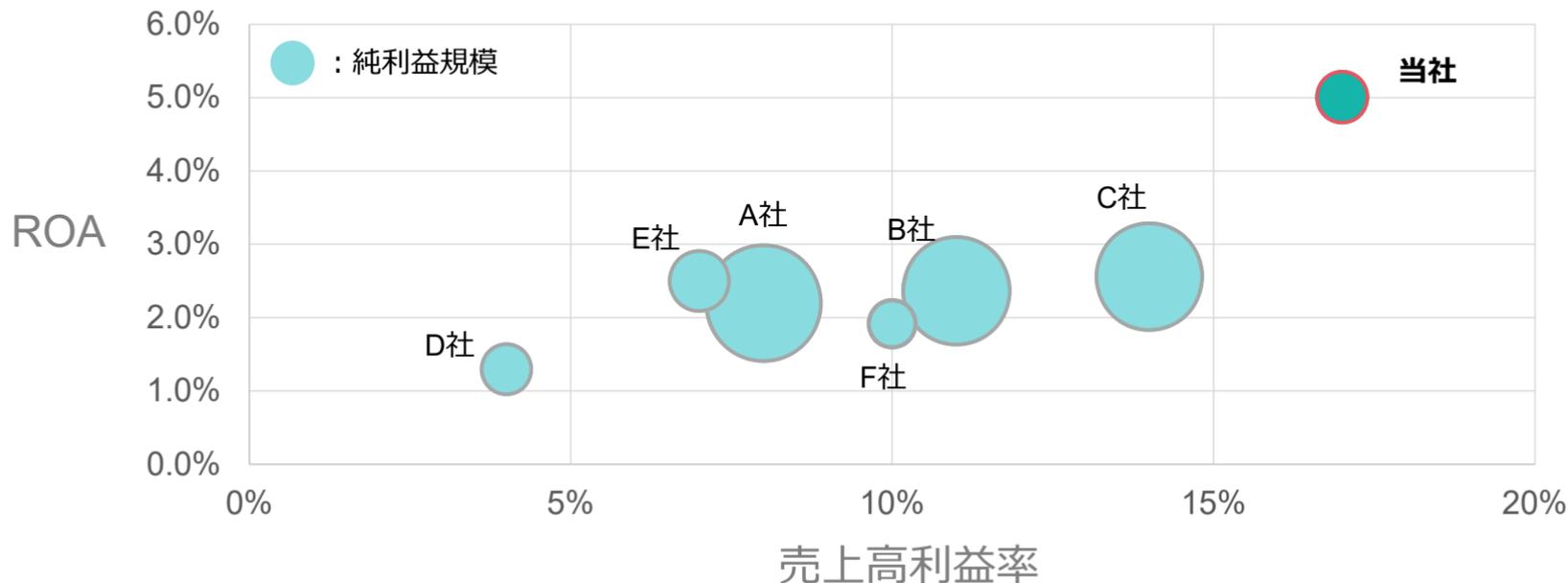
各アセットの事業環境・現状認識

- ・当SBUで取り組む各アセットの事業環境に対する現状認識及び対応方針は下表の通り。
- ・資産規模は、オフィス/住宅は現状維持、商業施設は投資対象を慎重に見極め、物流施設/AM事業は資産の積み増しを図る。

ビジネスライン	マーケット・現状認識	今後の対応方針	資産 積み増し 計画
オフィス	<ul style="list-style-type: none"> ・テレワーク浸透によるオフィス戦略の見直し。 ・一部空室率の上昇 / 賃料下落が見られる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・優良固定資産の資産入れ替えの実行。 ・短期回転型の中規模オフィス開発売却事業(PREX)を推進。 (事業計画では一定の空室想定/賃料下落バッファーを見込む) 	 現状維持
商業施設	<ul style="list-style-type: none"> ・インバウンド減による都心型商業の売上減 ・EC化の浸透による実店舗の売上への影響。 ・来年度以降は徐々に回復する見込み。実需型NSCは底堅さを示す。 	<ul style="list-style-type: none"> ・インバウンド依存型施設への取り組みは様子見。 ・郊外型BTS(オーダーメイド型開発)は積極推進。 	 一部回収
住宅施設	<ul style="list-style-type: none"> ・分譲/賃貸ともに住宅マーケットは好調。 ・テレワーク浸透による顧客需要の変化。 ・都心分譲住宅マーケットに過熱感あり。 	<ul style="list-style-type: none"> ・分譲マンション事業は販売単価の下落バッファーを見込む。 ・学生寮、老人ホームなども含めた多様なアセットポートフォリオを構築。 	 現状維持
物流施設	<ul style="list-style-type: none"> ・首都圏、関西圏共に好調。今後も底堅い需要が続く見込み。 ・同業他社の参入により、競合環境は激化。 	<ul style="list-style-type: none"> ・需要の底堅さを鑑み、資産を積み上げるとともに、物流上場リートを育成。 	 積上げ
AM事業	<ul style="list-style-type: none"> ・物流/住宅は過熱感があつたが落ち着いて安定推移。オフィスは不透明感あり、当面様子見。商業はコロナ以前の水準まで回復。ホテルは来年度以降の回復を見込む。 	<ul style="list-style-type: none"> ・AM事業はFeeビジネスであり、景気後退局面でも比較的安定。 ・AUMの積み増しを図る。 	 拡大(AUM)

当社不動産事業のポジション（純利益・ROA・資産規模/同業他社比較）

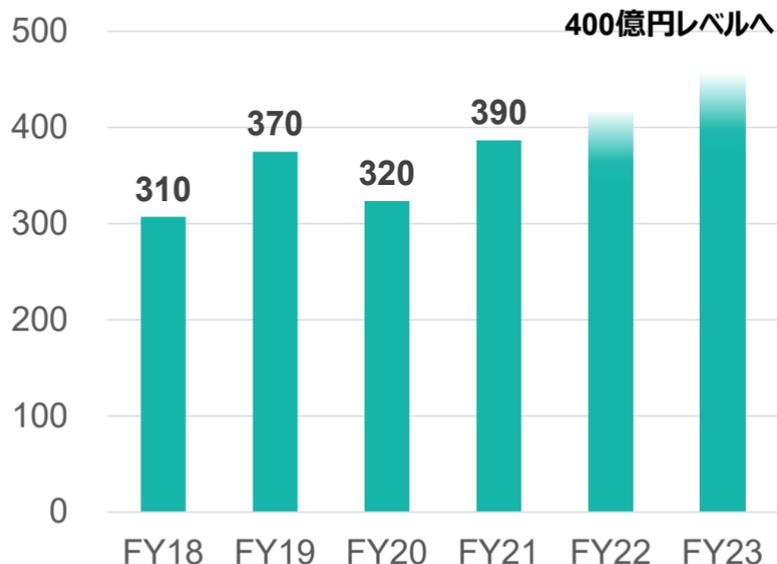
- ・同業他社（日系総合不動産デベロッパー）と比較し、**高い効率性**（ROA・売上高利益率）。
- ・**利益規模は業界準大手と同水準**。



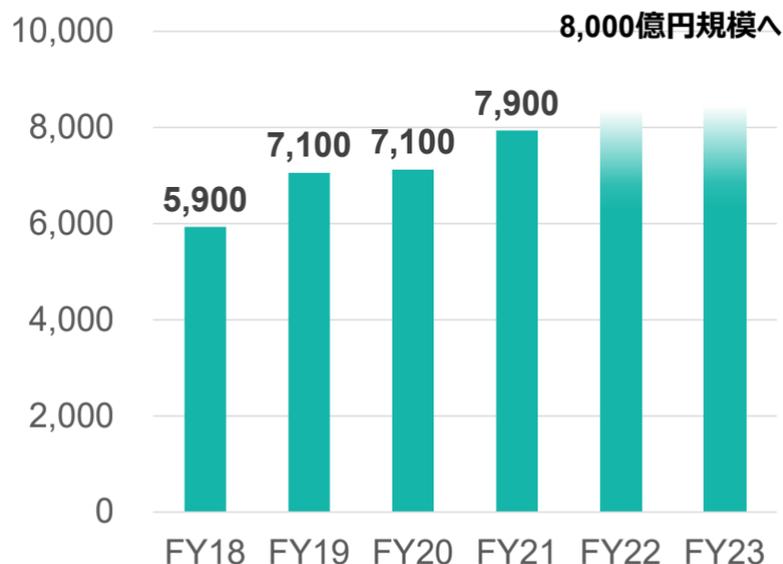
利益計画・資産計画

- ・前中計では、300億円超の純利益を達成。**今中計後半では、400億円超**の損益水準を達成する見込み。
- ・前中計末では、7,000億円程度だった資産が、**今中計末で8,000億円程度**の水準に。

■純利益[単位:億円]



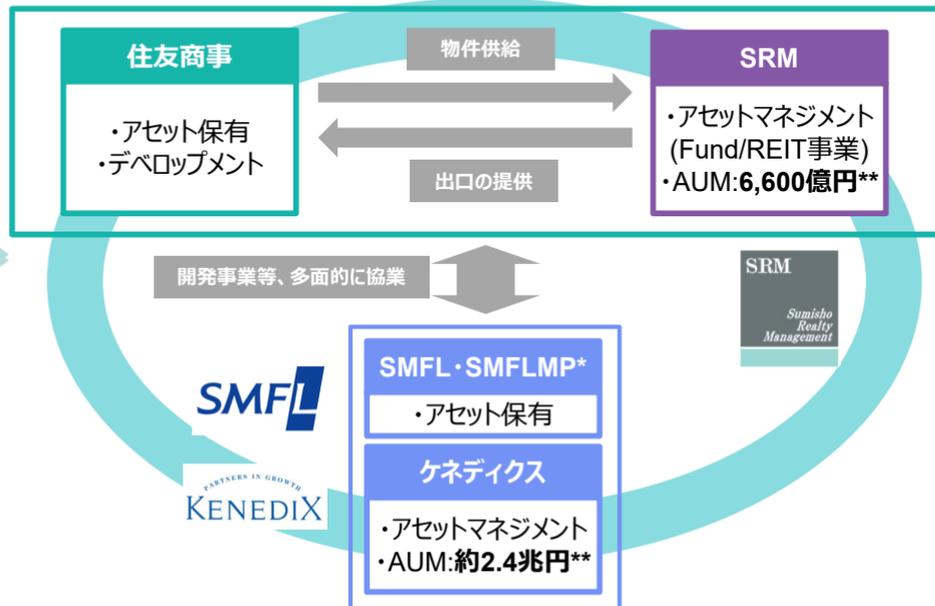
■総資産[単位:億円]



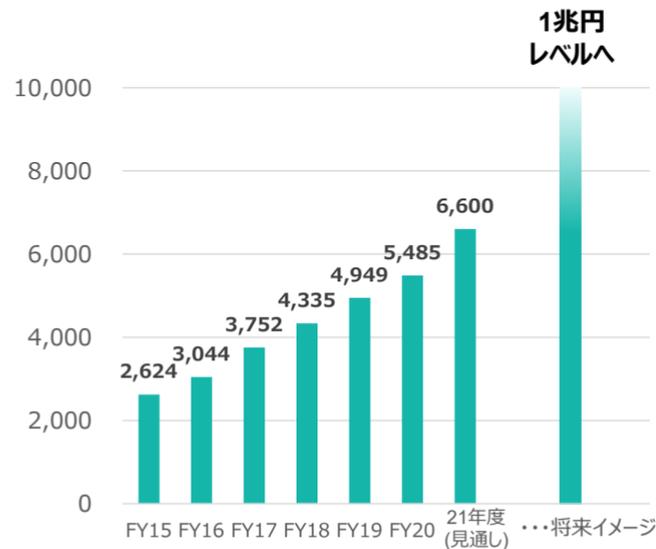
高効率な資産へのシフト・外部資金の活用

- ・付加価値の高い優良資産の積み増しを図るとともに、より高効率な資産にポートフォリオをシフト。
- ・住商リアルティ・マネジメント(SRM)の預かり資産 (AUM) の着実な積み増しに加え、インオーガニックな成長も視野に入れ、AUM1兆円レベルを目指す。
- ・三井住友ファイナンス&リース(SMFL)との協業、アセットマネジメント事業 (住商リアルティ・マネジメント) を通して、BSマネジメントを推進。

■協業体制イメージ



■SRM AUM (預かり資産) 残高推移[単位:億円]



*SMFL子会社であるSMFLみらいパートナーズ(株)

**SRMのAUMは2021年度末見直し、

ケネディクスのAUMは2021年9月末の数値。

エリア戦略

オフィス

・**神田/竹橋（東京）・京橋（東京）・淀屋橋（大阪）**を中心に、優良資産（主にオフィス）の積み増しを図る。



【凡例】

- : PREXシリーズ
- : 賃貸オフィス等

物流施設

・首都圏・関西圏を中心に、消費地に近接したラストワンマイル*エリアや実需が底堅い首都圏郊外エリアでの資産積み増しを図る。



*物流施設からエンドユーザーまで商品を運ぶ配送の最後の区間

主な大規模プロジェクト①

■ KANDA SQUARE (稼働中)



■ 淀屋橋西地区再開発事業(開発中)



■ オリンピック選手村PJ(開発中)



主な大規模プロジェクト②

■ SOSiLA横浜港北（稼働中）



■ 中野駅新北口PJ（計画中）



ESGへの取り組み

■ 各種環境認証取得の推進

オフィスビルや物流施設、不動産ファンド事業において、CASBEE、DBJ Green Building、LEED、BELSなどの環境関連認証の取得を推進。



■ 地域における防災機能の整備

当社が開発する複合施設や商業施設において、地域の防災性能を高める機能※の整備を推進。
(※防災拠点や備蓄倉庫・非常用発電機の設置等)



■ 「ZEH-M（ゼッチ・マンション）」の開発検討

ZEH※の開発を進めるべく、「ZEH-Mデベロッパ」への登録完了。今後、「ZEH-M」案件の事業化を目指す。
(※ゼッチ：ZERO ENERGY HOUSEの略称)



■ 所有固定資産への再生可能エネルギーの導入

新築ビルへの最新設備の導入や既存ビルの設備更新によりエネルギー効率の改善を継続的に図ると共に、再生可能エネルギーの導入を推進。

海外不動産事業（米州）

- ・**米国/アジア**を中心に展開。
- ・米国では、**オフィス・アパート・宅地造成・物流施設**に投資。



海外不動産事業（アジア）

・アジアでは、分譲マンション・オフィスを中心に取り組中。

