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

目次

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

© 2021 Sumitomo Corporation

本日はお忙しい中お集まりいただき、ありがとうございます。
生活・不動産事業部門長の安藤です。

本日は当部門の全体ビジョンと今中計の成長戦略について説明したあと、
各本部長より、SBU毎の成長戦略などを説明します。

SHIFT2023では既に発表している通り、戦略を遂行する単位として
Strategic Business Unitというものを導入しており、当部門8つのSBUを定義づけました。

本日個別に説明するSBUはそのうちの4つで、リテイルSBU、国内ヘルスケア、
海外ヘルスケアSBU、グローバル青果SBU、そして国内不動産、海外不動産SBUです。

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

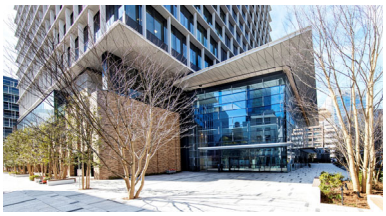
第１章：部門概要（ビジョン、組織体制、事業環境）	P. 3- 5
第２章：SHFT 2023部門戦略	P. 6- 10
第３章：サステナビリティの取り組み・個別説明SBU概略	P.11-12

© 2021 Sumitomo Corporation

部門ビジョン

ビジョン

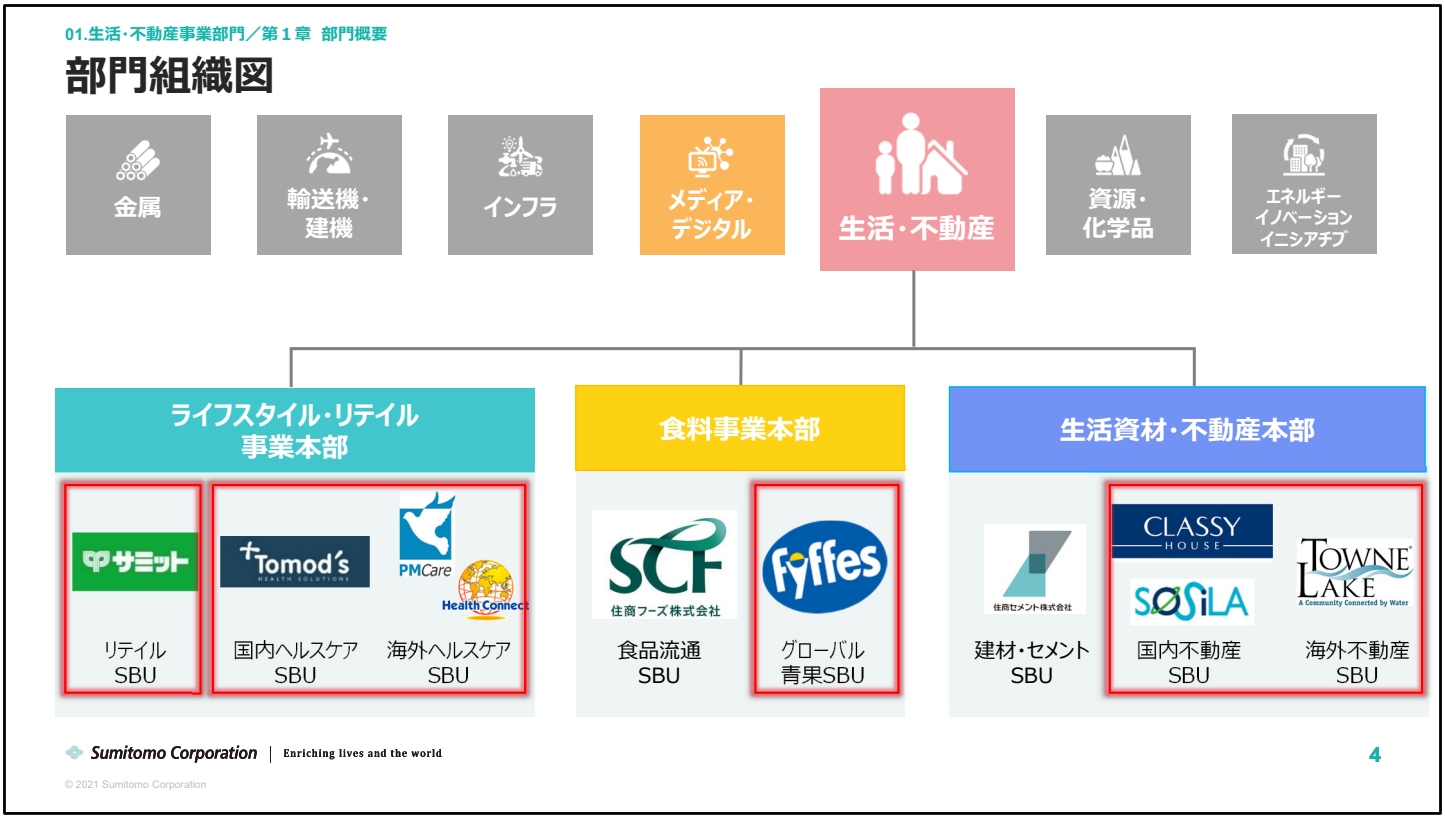
『消費者に近い商品、サービスを提供する事業を、先進テクノロジーも活用しながらグローバルで展開し、新たな価値およびライフスタイルを創造することにより、快適で心躍る暮らしの基盤づくりに貢献する。』



© 2021 Sumitomo Corporation

それでは、最初に部門全体のビジョンとSHIFT 2023の成長戦略について説明します。

当部門のビジョンは、ご覧のとおりです。
キーワードは、「消費者に近い商品、サービス」、それと「新たな価値」、「心躍る暮らし」です。



次に当部門の組織ですが、ライフスタイル・リテイル、食料、
生活資材・不動産の3つの事業本部からなります。
それぞれの本部名の下に主要事業会社のロゴを付けていますが
その下にSBU名を記載しています。

まず、ライフスタイルリテイル本部ではリテイルSBUと国内外ヘルスケアSBU。
食料本部では食品流通SBUとグローバル青果SBU
そして、生活資材・不動産本部では建材・セメントSBUと国内外不動産SBUです。

後程個別にご紹介するSBUは赤枠で囲っているものになります。

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・プラットフォーマーの台頭
	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

© 2021 Sumitomo Corporation

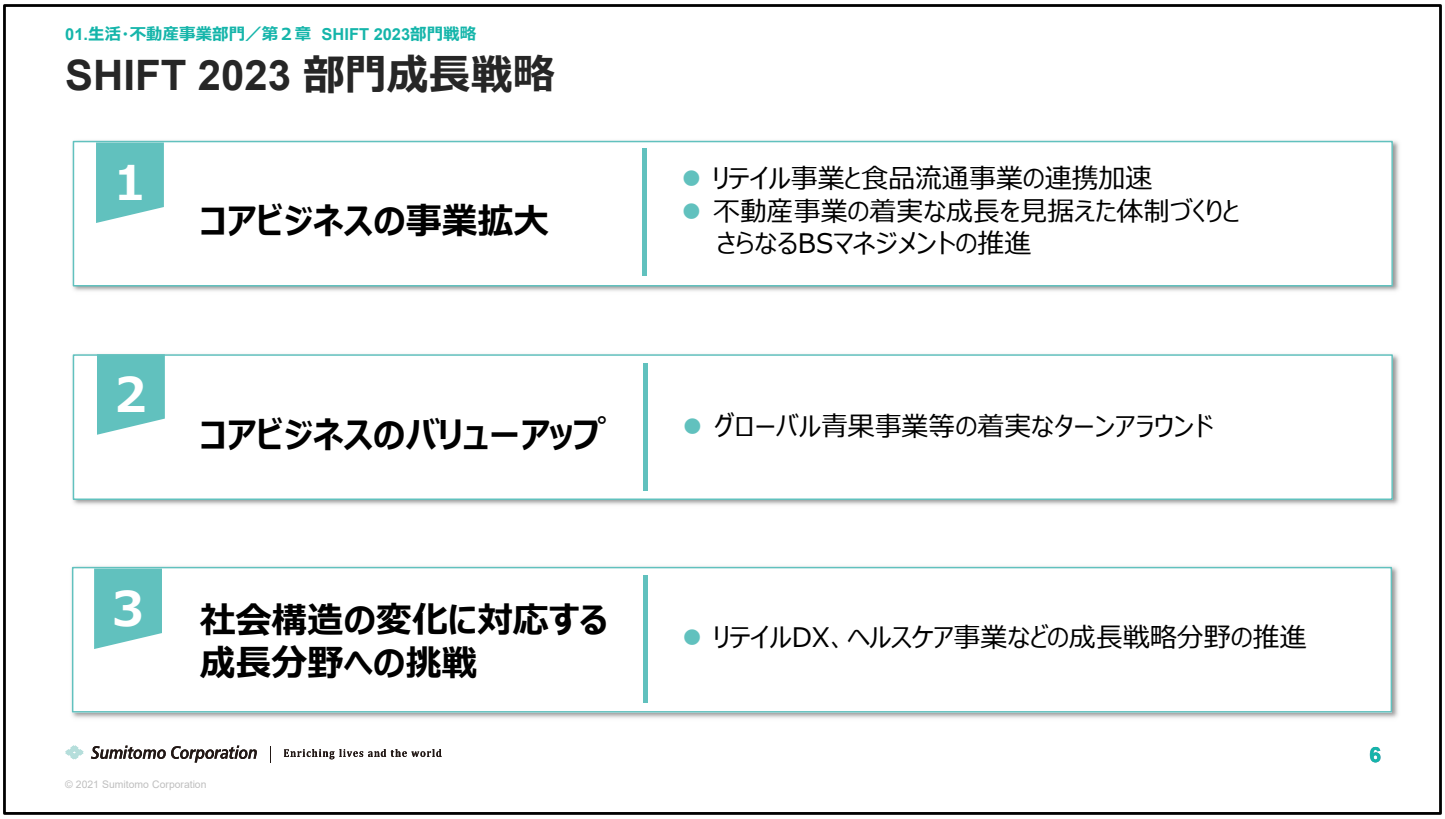
次に、当部門で設定した8つのSBUを取り巻く諸環境について、こちらのように整理して
いますが、一部について簡単に紹介します。

まず、サミット等を要するリテイルSBUですが、購買様式の多様化、EC・プラットフォーマーの
台頭が考えられます。

次に国内外のヘルスケアSBUですが、国内では高齢化進行に関する諸環境の変化、
海外では新興国を中心とした医療ニーズの高まりをみせています。

次にグローバル青果SBUでは輸送費や資材費の上昇、SDGsへの関心の高まりがみられます。

また、国内外の不動産SBUは、Covid19によって加速した働き方や生活スタイルの
変容に伴う不動産へのニーズの変化、国内ではさらに安定投資先としての
国内不動産への注目なども挙げられるかと思います。



以上のような環境の変化も捉えながら策定した、今中計「SHIFT2023」
における当部門の成長戦略について説明します。

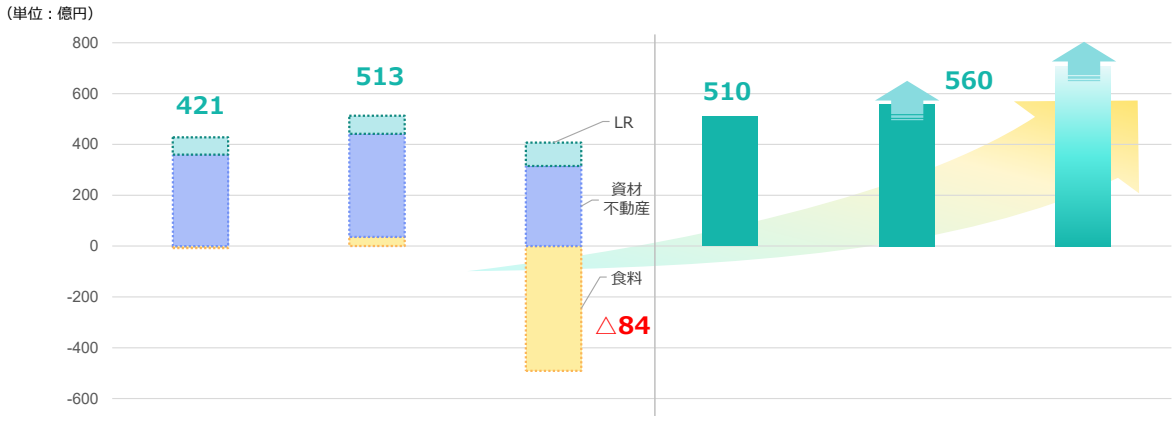
当部門の成長戦略としては大きく３つの柱を立てています。
一つ目に「コアビジネスの事業拡大」、
二つ目に「コアビジネスのバリューアップ」、
そして三つ目が「社会構造変化に対応する成長分野への挑戦」です。

一つ目のコアビジネスの事業拡大では、リテイル事業と食品流通事業の連携を
加速させることや、当部門の収益の柱である不動産事業を今後も着実に成長させるための
体制作りと更なるBSマネジメントの推進などを考えております。

二つ目のコアビジネスのバリューアップではFyffesの着実なターンアラウンドなどを実行します。

最後に社会構造変化に対応する成長分野への挑戦ですが、リテイルDXやヘルスケア事業
などの成長分野に積極的に取り組んでいきます。

SHIFT 2023 部門定量計画



（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	–	–	–

*2020年度実績以前は2021年4月1日付機構改正前のデータ。

© 2021 Sumitomo Corporation

次にSHIFT2023の定量計画について前中計と比較しながら説明します。

前中計2年目の19年度には、全社利益が世界経済の減速影響などを受け減益となるも、
不動産分野などが堅調に推移し、部門として増益を確保しました。

20年度は新型コロナウィルス感染拡大の影響により業績が伸長した事業がある一方で、
強い下方圧力を受けた事業がありました。
こうした中、危機対応モードの下、各種構造改革に着手し、FPPの遂行、AGPの断行を行い、
84億円の赤字となりました。
新型コロナウィルスの流行に起因する市況悪化などによりFyffesでは大幅な赤字を計上しましたが、
不動産事業を中心にそれ以外の事業は堅調に推移しております。

前中計中に、より筋肉質なポートフォリオを構築し、今中計への基礎固めを実行しました。
そして、今中計では先ほど述べた通りの戦略に基づき、Fyffesのターンアラウンドを成し遂げ、
不動産事業の更なる収益性の向上、リテイル事業のDXを絡めた収益力強化、
ヘルスケア事業の収益化を成し遂げることで、計画の達成を目指します。

また、今年度は先日発表しました21年度第2四半期決算にて、実績269億円となり、
不動産事業が堅調に推移する見通しなどから、通期計画を480億円から510億円に上方修正しました。

新型コロナウィルスの影響もいまだ続いており不透明な状況ではありますが、
22年度以降もしっかりと成長していくべく、戦略を着実に遂行してまいります。

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

© 2021 Sumitomo Corporation

それでは次に、各SBUの個別戦略について簡単に紹介します。
一部のSBUについては後程の各本部長からの説明に譲りたいと思います。

まず一番上、リテイルSBUについてですが、サミットの更なる事業基盤拡大、
DXを活用した収益性の向上に取り組みます。

次に国内外のヘルスケア事業ですが、国内ではトモズの事業基盤拡大と、
調剤薬局事業の拡大・進化、地域包括ケア市場への注力に取り組みます。
海外ではマネージドケア事業の経営基盤の拡大等にも取り組みます。

食品流通SBUでは住商フーズが強い分野の更なる強化と
リテイル事業とのより一層の連携強化に取り組みます。

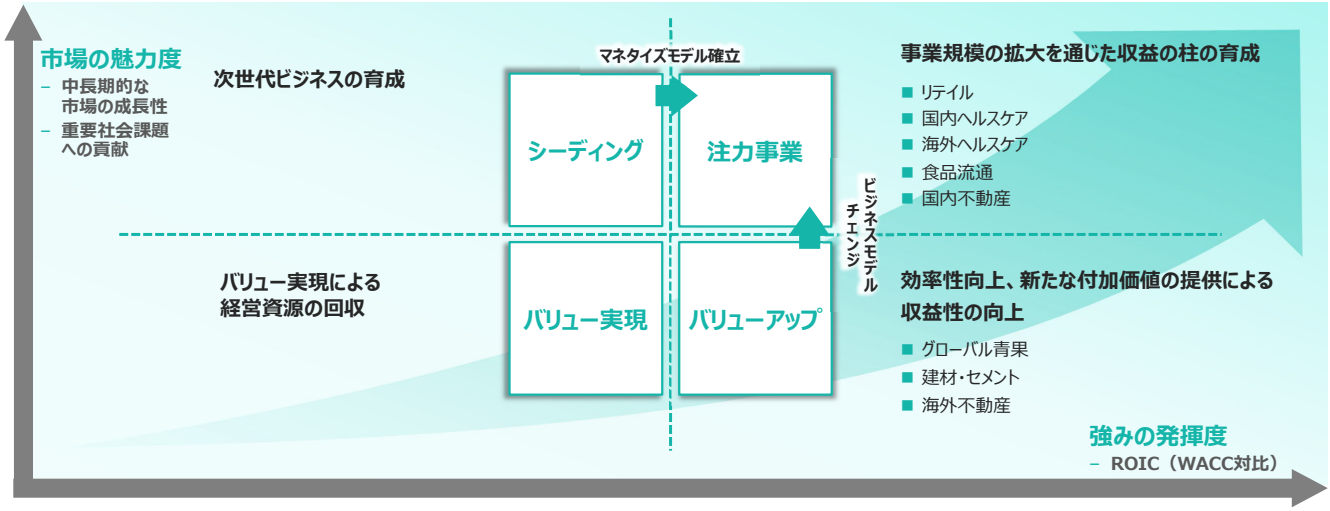
グローバル青果SBUはFyffes事業のターンアラウンド計画を着実に実行します。

建材セメントSBUでは不動産事業との更なる連携強化により、より一層の価値向上に取り組みます。

国内外の不動産事業では、国内では戦略エリアにおける新規優良資産の積み増しと、外部資金活用、
三井住友ファイナンス＆リースとの協業の強化に取り組みます。
海外ではポートフォリオの再構築に取り組み、強固な事業基盤を確立します。

事業ポートフォリオシフト

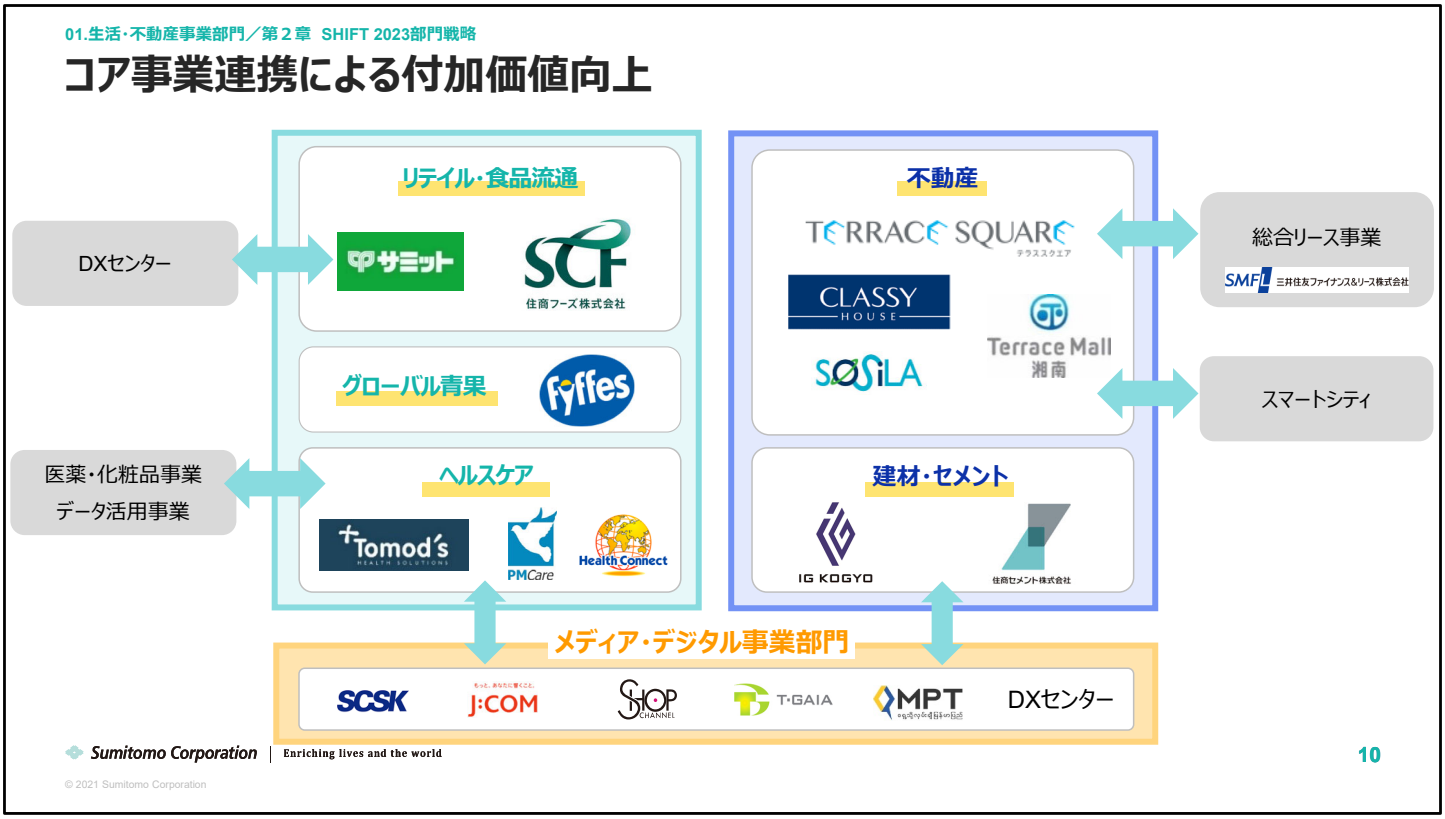
✓ 注力事業の柱をさらに育成させるとともに、効率性の向上と新たな付加価値の提供で事業のバリューアップを図る



© 2021 Sumitomo Corporation

次に、これまで説明してきた当部門の各SBUを事業ポートフォリオに落とし込むと、このようになります。

ご覧のとおり、当部門は右側の注力事業とバリューアップ事業に集約されており、
注力事業の柱をさらに育成させていくとともに、バリューアップ事業の効率性を向上させ、
収益の向上を図っていきます。



次に当部門コア事業の部門内外との事業連携について概観図を用いて説明します。

当部門は取り扱い商品により、大きく分けて左側のリテイル・食料分野と、
右側の生活資材・不動産分野があります。

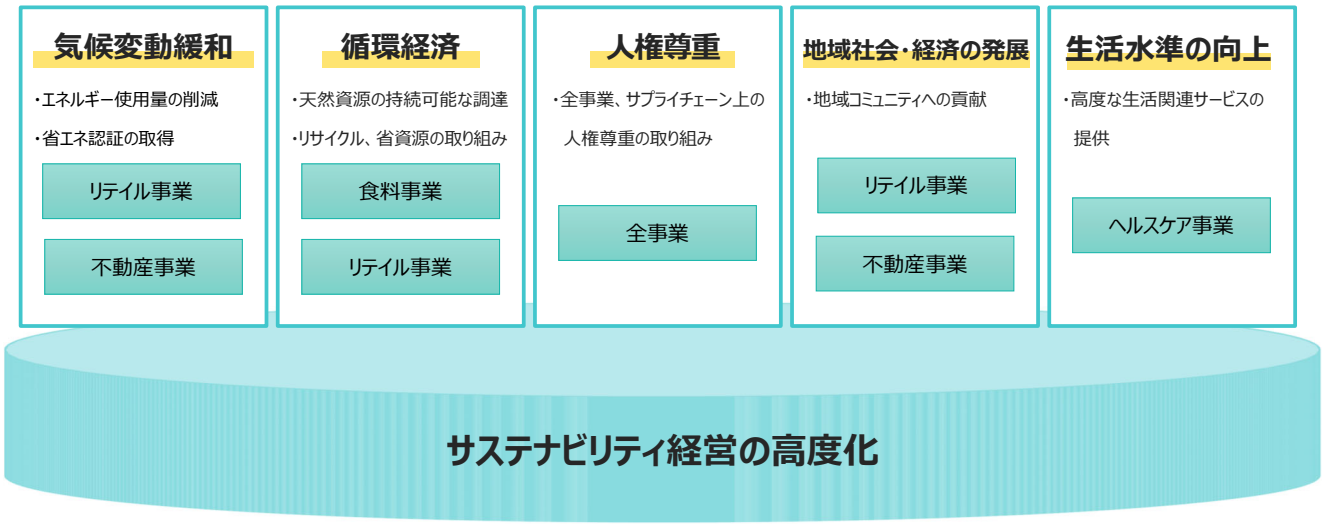
この中でビジネス同士のつながりが特に深いものを、ここでは「群」としてまとめて記載しており、
それぞれの群の内外で連携を行いながら、事業を展開しております。
すなわち、これらのくくりを超えて、部門外の組織とも戦略的に連携を強化しております。

例えば下段メディア・デジタル事業部門とは元々一つの部門であり、
2部門一体運営の下、メディア部門の各コア事業と当部門のコア事業は緊密に連携し合っています。
また、サミットをはじめとして、DXセンターの知見を活かし、リテイルDXに取り組んでおり、
ヘルスケア事業では医療・化粧品事業、データ活用事業などと連携しています。

右側不動産事業では総合リース事業であるSMFLとも連携を強化し、不動産事業で
培ってきたノウハウを活かし、総合リース事業の更なる価値向上に取り組みます。

また、スマートシティの事業については、不動産分野の知見を活かして、
インフラ部隊と知見を共有しながら連携して進めております。

サステナビリティの取り組み



© 2021 Sumitomo Corporation

最後に、当部門のサステナビリティの取組みについて説明します。

住友商事として設定した6つの重要社会課題に対し、当部門でもそれぞれのSBUにおいて
中期目標を設定し、長期目標達成に向けた取り組みを実行しています。

気候変動緩和では、サミットを中心としてエネルギー使用量の削減、不動産事業における
省エネ認証の取得に取り組んでいます。
循環経済では、食料事業において持続可能な天然資源の調達に取り組んでおり、
また、リテイル事業を中心にリサイクル、省資源にも取り組んでおります。

人権尊重では、現在、全SBUに対し、人権デューデリジェンスを実施しており、
全事業、サプライチェーン上の人権尊重の取り組みを加速させます。

地域社会・経済の発展ではリテイル事業・不動産事業を中心として
地域コミュニティへの貢献を果たしていきます。

生活水準の向上では、ヘルスケア事業において、高度な生活関連サービスの提供を通じて、
生活水準の向上に貢献していきます。

以上で、私からの説明を終わります。ご清聴ありがとうございました。

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

© 2021 Sumitomo Corporation

02

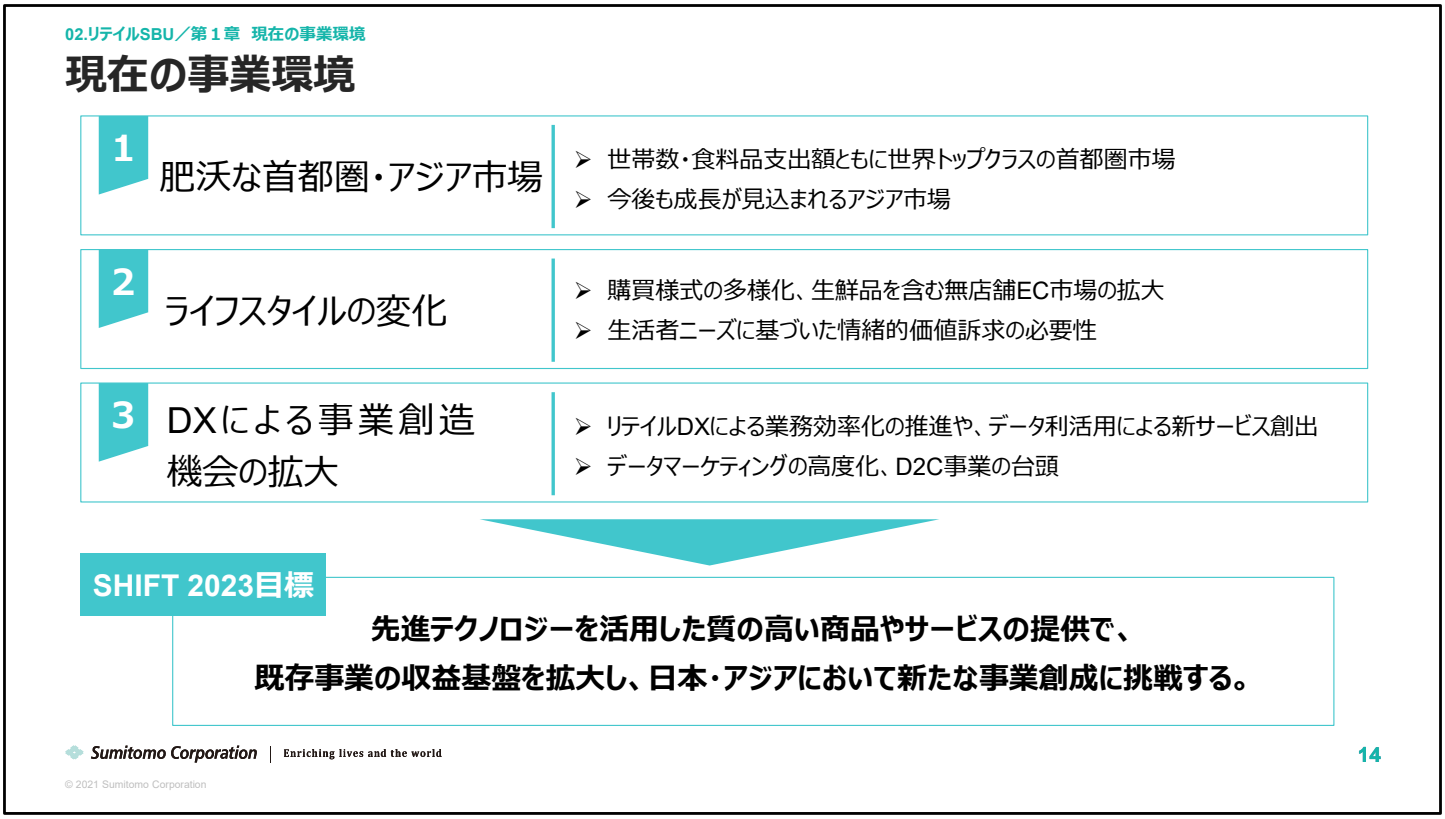
リテイルSBU

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

© 2021 Sumitomo Corporation

ライフスタイル・リテイル事業本部の竹野です。
私からは、主に国内、ベトナム、台湾でスーパーマーケット事業を展開しているリテイルSBUに関して、
現在の事業環境と、今後の成長戦略を説明します。

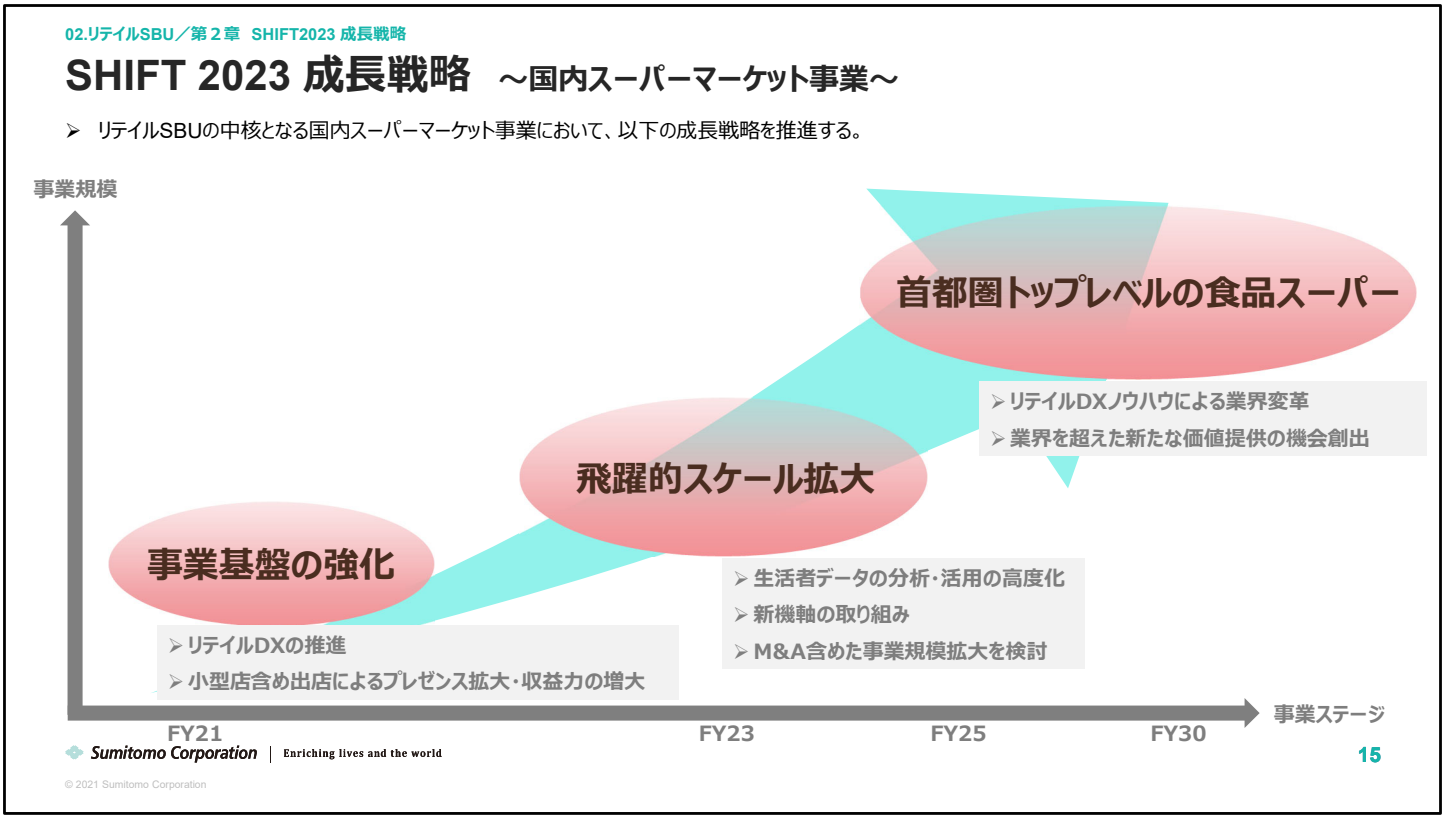


まずは、リテイルSBUを取り巻く3つの事業環境について説明します。

１点目は、事業を展開する地域環境です。
SBUの中核をなすサミットが戦略的に出店している首都圏市場は、
人口4000万人を超える世界最大の消費地であり、なおかつ国内市場の縮小が見込まれる中、
肥沃で底堅い有望なマーケットであると見ております。
また、海外においては、今後も成長が見込まれる東アジア・東南アジアといった地域をターゲットに
事業展開する方針としています。

２点目は、ライフスタイルの変化です。
少子高齢化の進展やライフスタイルの変化による趣味・嗜好の細分化に加えて、
デジタルデバイスの機能高度化、及びコロナウイルスの蔓延などによって
Eコマースの普及や、新たな決済手段の浸透など、生活者の購買様式の多様化が急速に進展しています。
こうした変化に対して、機能的価値を高めて、消費者ニーズに応えることはもちろんのこと、
生活者の安心感や満足感につながる情緒的価値を訴求することは、
競合他社との差別化要因になると考えています。

３点目は、DXによる事業創造機会の拡大です。
当社は今中計SHIFT2023の成長戦略としてDX推進を掲げています。
後ほど詳しく説明しますが、リテイルSBUでは斯様な環境の変化を、
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の機会と捉え、
リテイルDXの取組みを加速させています。

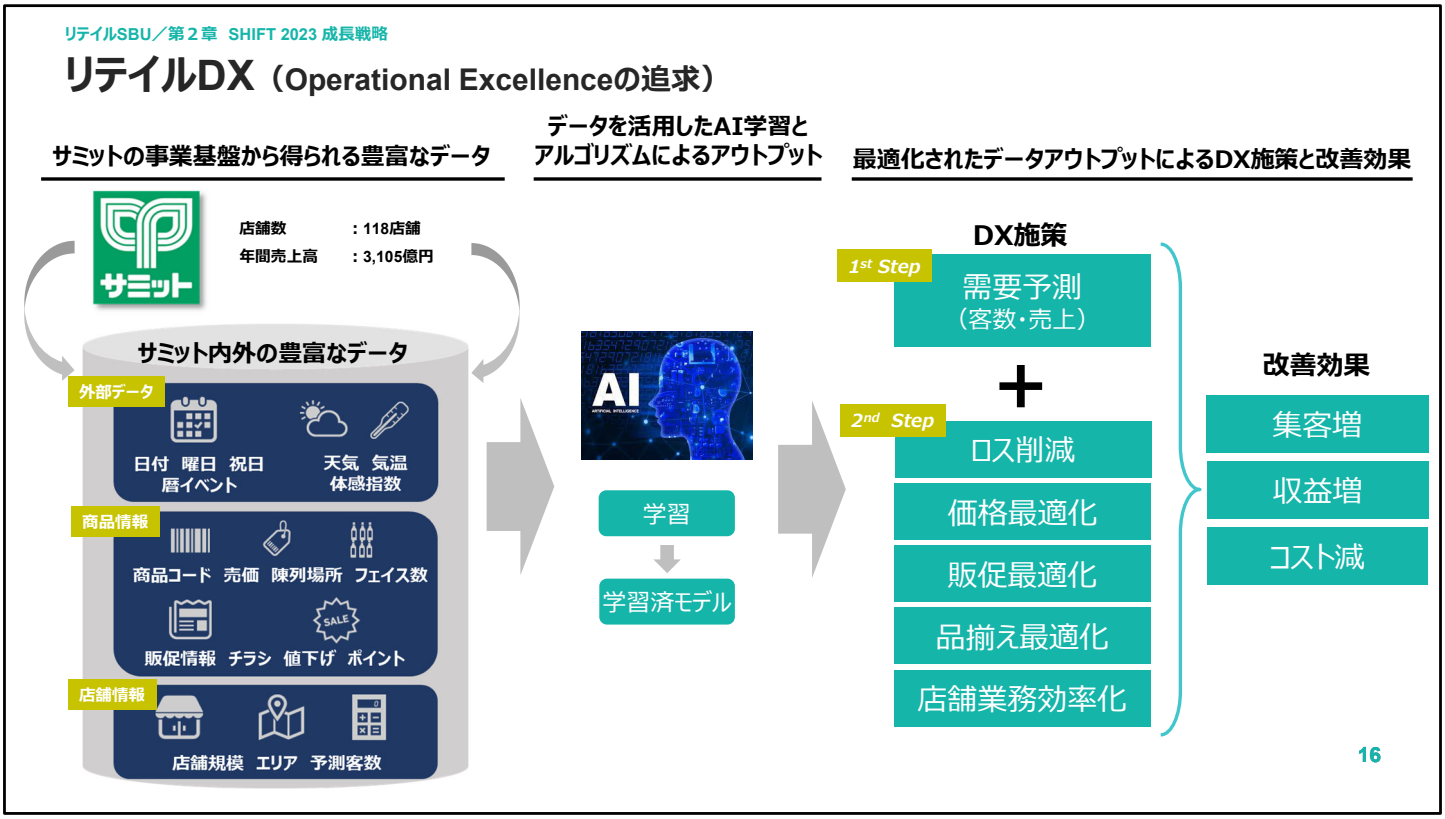


リテイルSBUのコアとなる国内スーパーマーケット事業について、今中計における成長戦略を説明します。

まずは、図の左下にありますとおり、今中計では、サミットの着実な新規出店に加え、
DXを推進することにより、事業基盤の収益力の強化を図ります。

中央に記載の中期的な取り組みとしては、多様化する消費者ニーズに応えていくために、
例えばサミット、トモズの顧客ID連携やポイント連携、ネットスーパー、
キャッシュレス先端技術の導入といった新機軸の取り組みにより、
生活者の利便性向上につながるサービスの実現を検討します。

最終的には、図の右側にありますように、強固な事業基盤と蓄積したリテイルDXの
知見をあわせ持つ首都圏トップレベルの食品スーパーとなることを目指します。



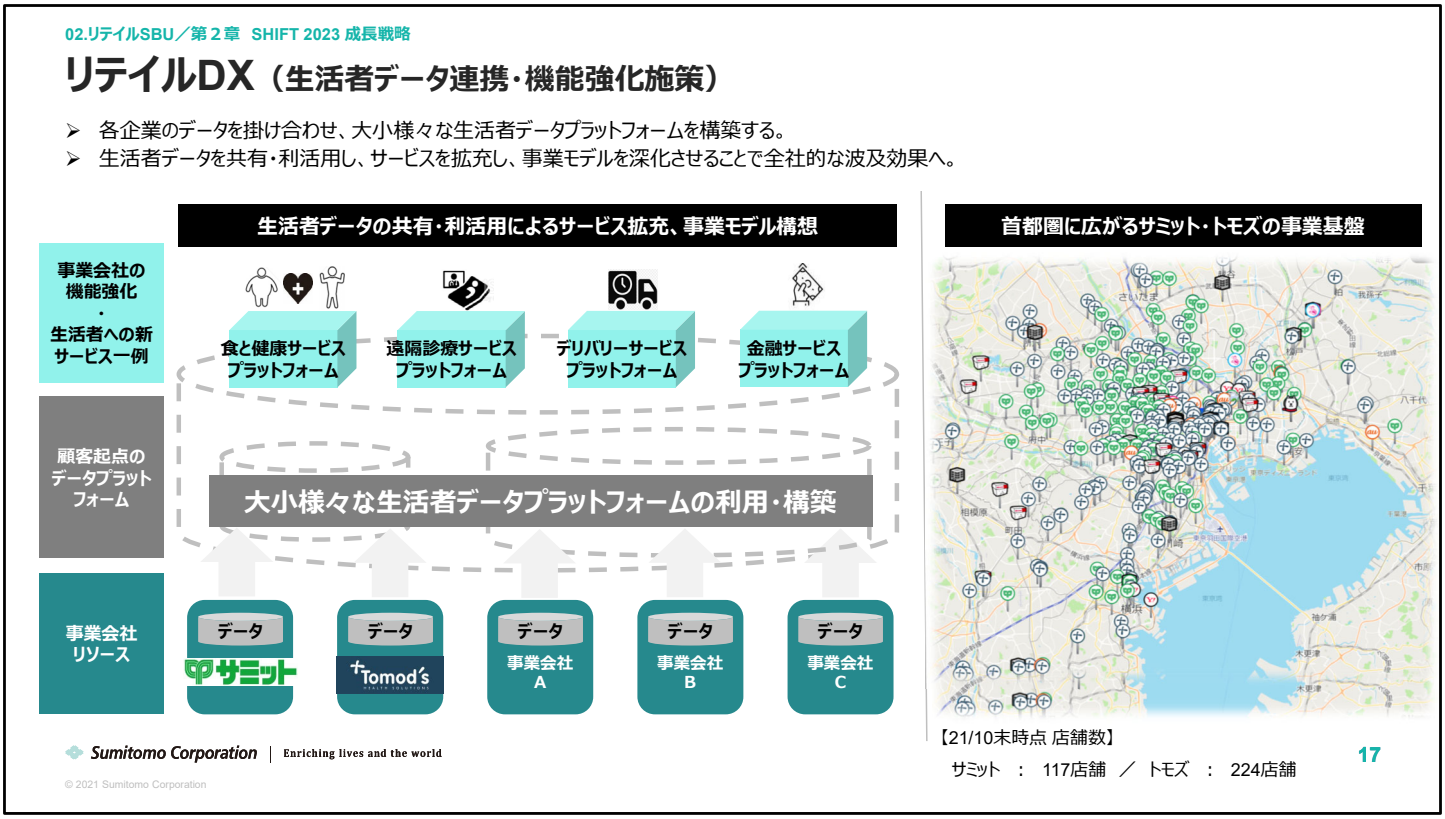
ここからは、リテイル事業におけるDXとはどういうものか、具体的に説明します。
サミットの年間客数は１億人を超えますが、その全ての取引に関して単品レベルの購買データがあります。
これに数百万人のポイント会員の詳細なデータ、曜日や気象などの外部データを組み合わせ、AIを活用した需要予測モデルを構築し、予測精度の高度化を図っていきます。

そうして高度化された需要予測に基づき、発注最適化、値下げロス極小化、人員配置の最適化等を推進することで、DX効果を最大化し、集客増、収益増、コスト削減等の実現を目指します。

この需要予測については、牛乳やヨーグルトといった厳密な消費期限管理が求められる日配品部門での実証実験を開始しており、並行してロス削減等につながる店別の客数予測、部門別の売上高予測の実験についても開始しています。

需要予測以外の施策としては、社内のDXセンターと連携して、販促最適化を中心に複数の施策を同時に実行中です。

サミットを核とした事業基盤、及び、リテイルDX推進における知見を武器に、他のスーパーマーケットのM＆Aなどにより、更なる業容拡大につなげていきたいと考えています。



リテイルDXのデータ連携・機能強化の施策について説明します。

当社グループは肥沃な首都圏マーケットにおいて様々なB to C事業を展開しておりますが、
それぞれの各事業分野での確固たるプレゼンスをベースに、関係する各社が連携することで、
大小様々な生活課題を改善するためのデータプラットフォームを構築していきたい考えです。

当社グループのDXリソース等を活用し、各事業会社のデータを掛け合わせることで、
購買行動をより精緻に把握し、各社単独では提供できない、個々の生活者のライフステージや
価値観に対応する、充実したサービスの提供を図ります。

こうした連携の輪を徐々に拡大していくことで、生活者の暮らしを豊かにするデータ基盤の構築を目指します。
まずは首都圏で117店舗を展開するサミットと224店舗を展開するトモズのデータ連携を図り、
その後、数珠つなぎに他の事業会社にも波及させていければと考えています。

リテイル・コンシューマー 業界横断型DX

© 2021 Sumitomo Corporation

将来構想として、業界横断型のDXについて説明します。

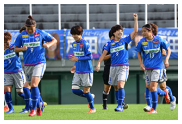
先ほど説明しましたデータプラットフォームの構築を起点に、社内外問わず、
あらゆる業界に広くデータ連携を図ることで、シームレスなサービスの提供を実現させたい考えです。

あらゆる顧客接点を通じて得られる豊富なデータを活用し、
新たなサービスの開発・ビジネスモデルの進化を促し、事業会社相互のバリューアップを図っていきます。

この結果として、首都圏に暮らす一人一人の生活者が、今以上に安心して豊かな生活を送ることができる
社会の実現を目指しており、当社では仮称として「住商首都経済圏」と呼んでいます。

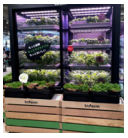
持続的な成長に向けて ～SDGs関連の取り組み～

- 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、リテイル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

GO GREEN

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

© 2021 Sumitomo Corporation

リテイルSBUでは、従来からSDGsに関連した取組みを積極的に行っています。
サミットでの取り組み事例を記載しておりますが、
各社も同様にこれらSDGsへの取組みをより一層推進させることで、
SBU全体として持続的な成長を遂げていきます。

リテイルSBUの説明は以上となります。

03

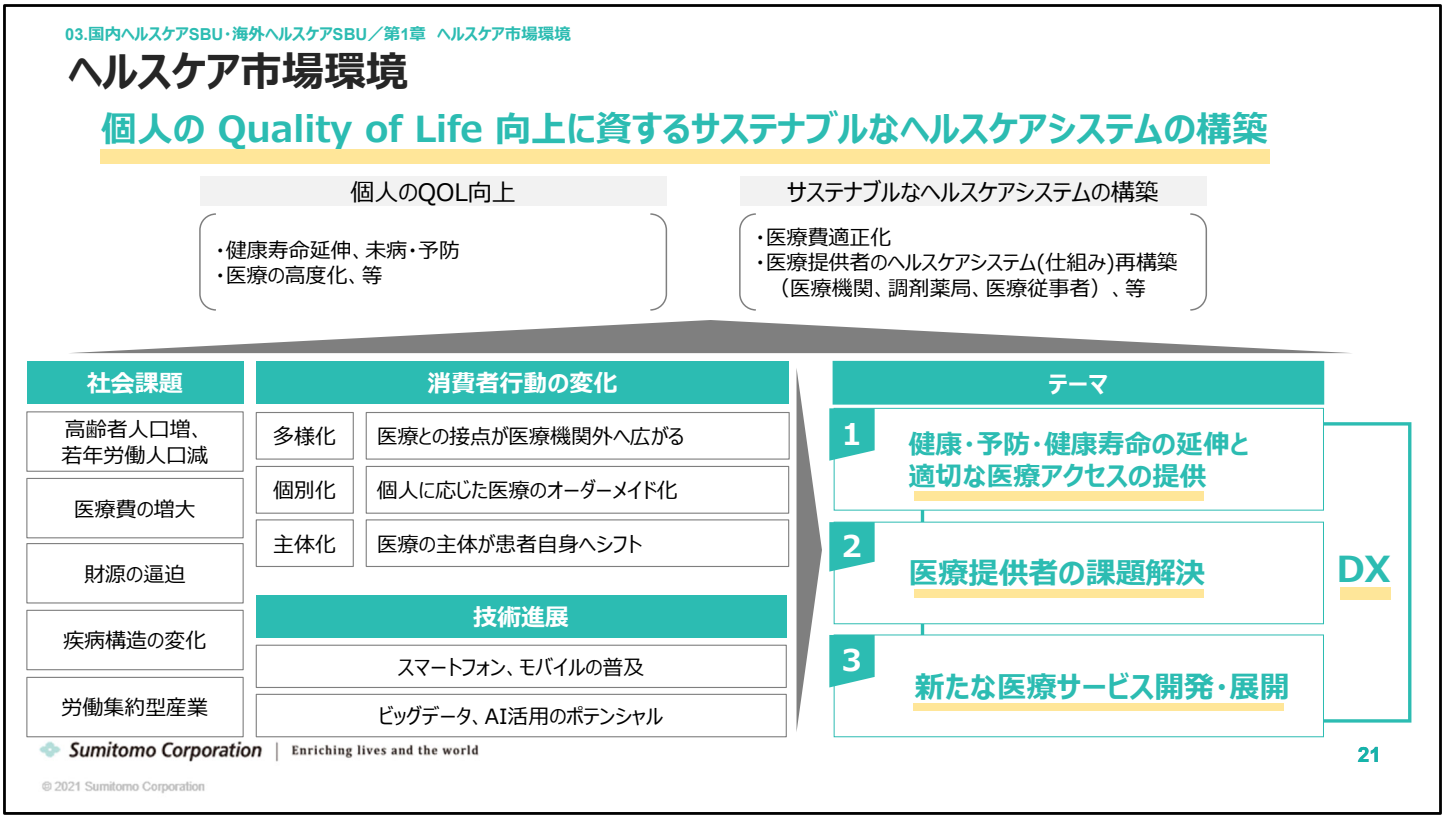
国内ヘルスケアSBU・海外ヘルスケアSBU

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

© 2021 Sumitomo Corporation

続きまして、国内・海外ヘルスケアSBUの概要について説明します。



まず、本中期経営計画の次世代成長戦略テーマである「ヘルスケア」について、
全社的な視点でご説明します。

投資目的は、「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」です。

健康寿命の延伸、未病・予防への対応および医療の高度化に貢献するといった「個人のQOLの向上」と、
医療費の適正化、医療提供者のヘルスケアシステム再構築といった
「サステイナブルなヘルスケアシステムの構築」を目指します。

「高齢者人口増、若年労働人口減」「医療費の増大」「財源の逼迫」「疾病構造の変化」
「労働集約型産業」といった社会課題や、
「多様化」「個別化」「主体化」といった消費者行動の変化、更には、技術進展を踏まえ、
事業を成長・拡大させるにあたり、投資テーマとして次の3つを掲げ、取り組んでいます。
「健康・予防・健康寿命の延伸と適切な医療アクセスの提供」「医療提供者の課題解決」、
そして、「新たな医療サービス開発・展開」です。

この３つのテーマをベースに、横串機能であるDXを活用しビジネスの高度化を目指していきます。

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）

PMCare　Health Connect　inmari

【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

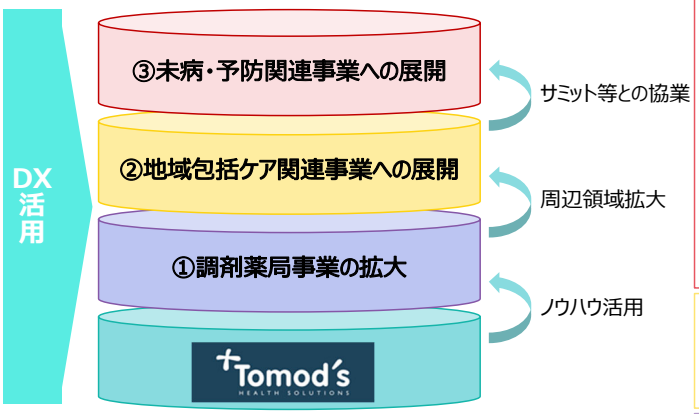
© 2021 Sumitomo Corporation

これらを踏まえ、本日は我々ライフスタイル・リテイル事業本部の取り組みを説明します。

国内ヘルスケアSBUにおいては、「トモズ、調剤薬局チェーンによる経営効率化」
「地域包括ケアでの事業拡大」を、海外ヘルスケアSBUにおいては、
「マネージドケア事業基盤強化および新規事業開発」に注力しています。

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」**（健康コミュニティー）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）

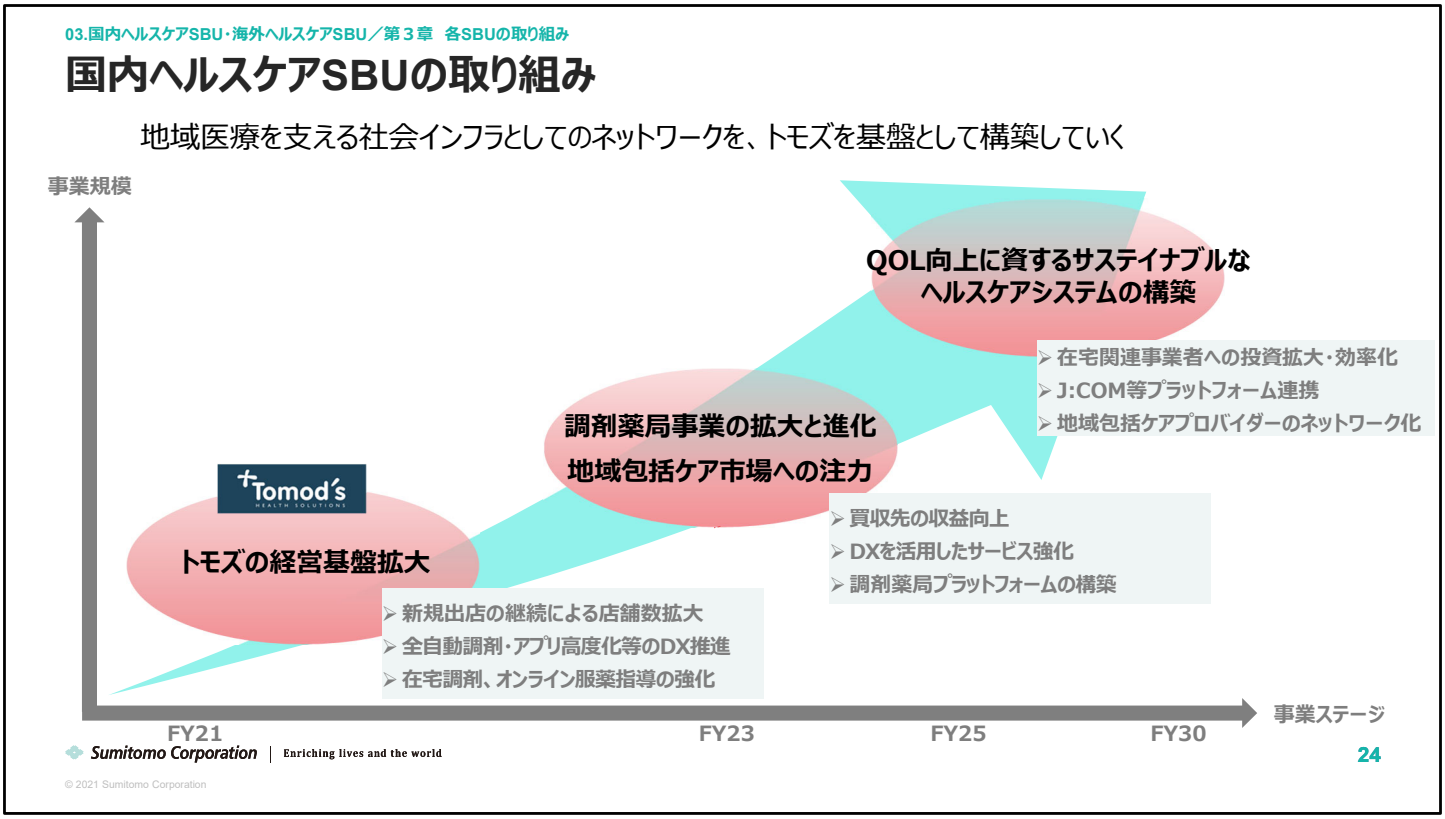
© 2021 Sumitomo Corporation

こちらのページでは、トモズを核とした具体的な取り組みについて説明します。

左側に記載した内容を右側で具体的に示しています。
下から、調剤薬局のM&Aを積極的に推進し、前中期計画も合わせ合計90施設の買収を実現しています。

次に、地域包括ケア関連事業の展開については、既に行ったオンライン診療システムプロバイダーや
訪問看護向け支援システム提供事業等への投資に加え、今後は、在宅関連事業者への投資や、
J:COM等との連携の強化を推進し、地域包括プロバイダーとのネットワーク化を強化していきます。

最後に、未病・予防関連事業への展開ですが、今年3月よりトモズ、サミットが連携し、
健康コミュニティ、略して「けんコミ」を開始しています。
サミット鳩ケ谷駅前店のスペースを活用し、健康測定器の結果を受けて、
常駐する管理栄養士による「簡単なアドバイス」に加え、食材、メニューの提案や、
簡単な栄養相談を実施しています。
「食と健康」をテーマに、地域のお客様に寄り添うコミュニティを拡大していくと同時に
こちらで得られた健康データを新たな取り組みに活かしていきます。



こちらのページでは、国内ヘルスケアSBUの中長期的な取り組みについて説明します。

国内ヘルスケアSBUは、「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」していきます。

足元、2021年度から2023年度の今中計期間では、丸で囲った左側の「トモズの経営基盤拡大」
および中央の「調剤薬局事業の拡大と進化」「地域包括ケア市場への注力」を推進していきます。

まず、「トモズの経営基盤拡大」においては、新規出店による店舗数の拡大を図ると共に、
全自動調剤・アプリ高度化といったDXの推進や在宅調剤などを強化していきます。

次に、「調剤薬局事業の拡大と進化」においては、買収先の収益向上、
DXを活用したサービス強化などに取り組み、「地域包括ケア市場への注力」においては、
地域包括に関連するソリューションプロバイダーへの投資・協業を推進していきます。

今中計以降の中・長期的なスパンでは、右の丸にあるとおり
「QOL向上に資するサステイナブルなヘルスケアシステムの構築」を目指し取り組んでいく方針です。

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

Sumitomo Corporation

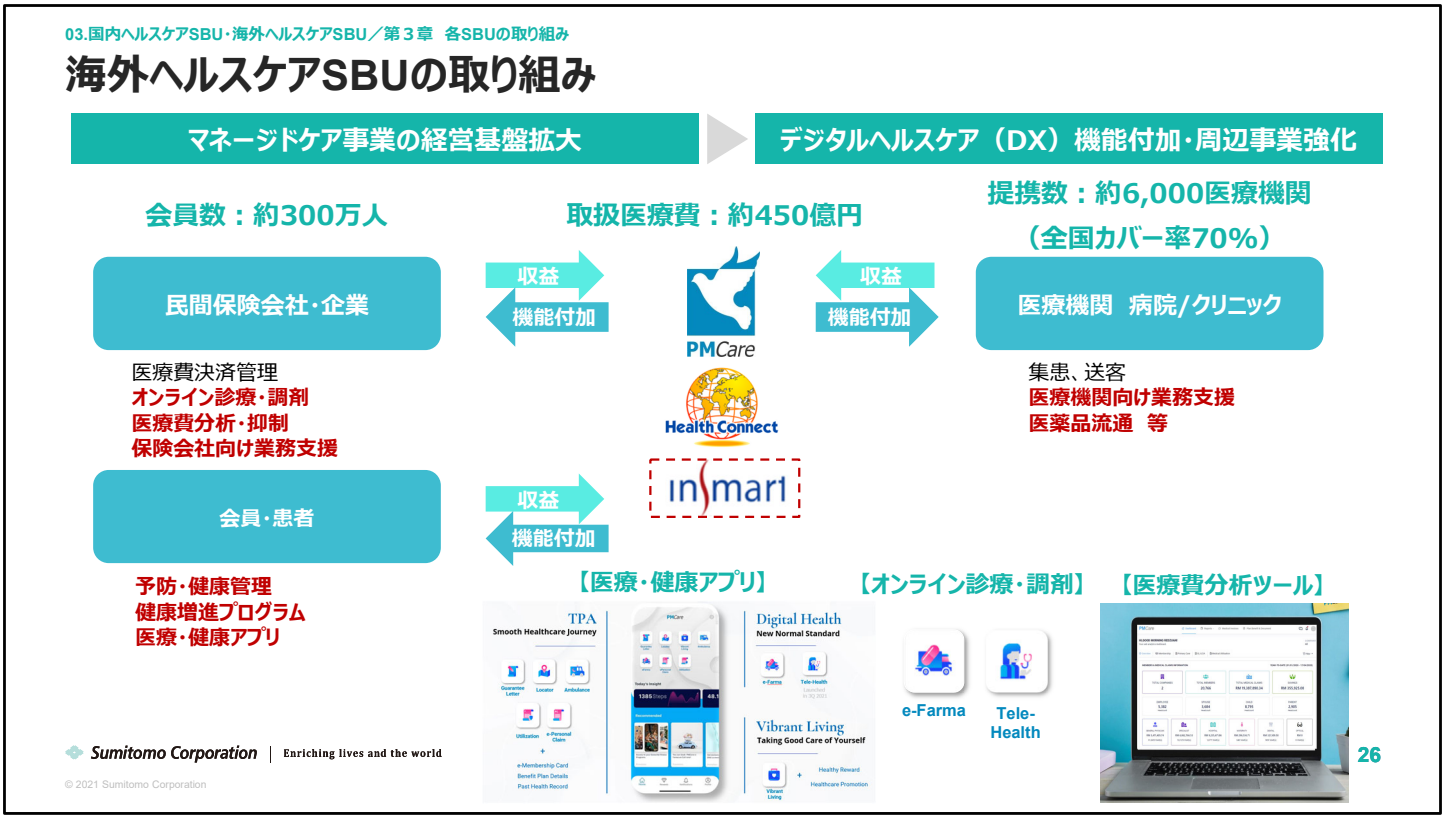
© 2021 Sumitomo Corporation

こちらのページ以降では、海外ヘルスケアSBUの取り組みについて説明致します。

まず、2019年3月に出資参画した基盤となるマレーシアマネージドケア事業のビジネスモデルについて簡単に説明します。

マネージドケア事業とは、患者を束ねて、医療機関に送客し、医療費決済を行う事業です。
マレーシアでは約300万人の会員を抱えながら、全国の7割の医療機関に相当する
約6,000の病院・クリニックに送客しています。

患者に対して、キャッシュレスサービスを提供しつつ、医療費請求内容の精査や
適切な医療機関の紹介などを通じて、医療費の抑制や医療サービスの高度化を推進しています。



当社の参画以降、新たな価値提供に取り組んだ内容の一部を説明致します。

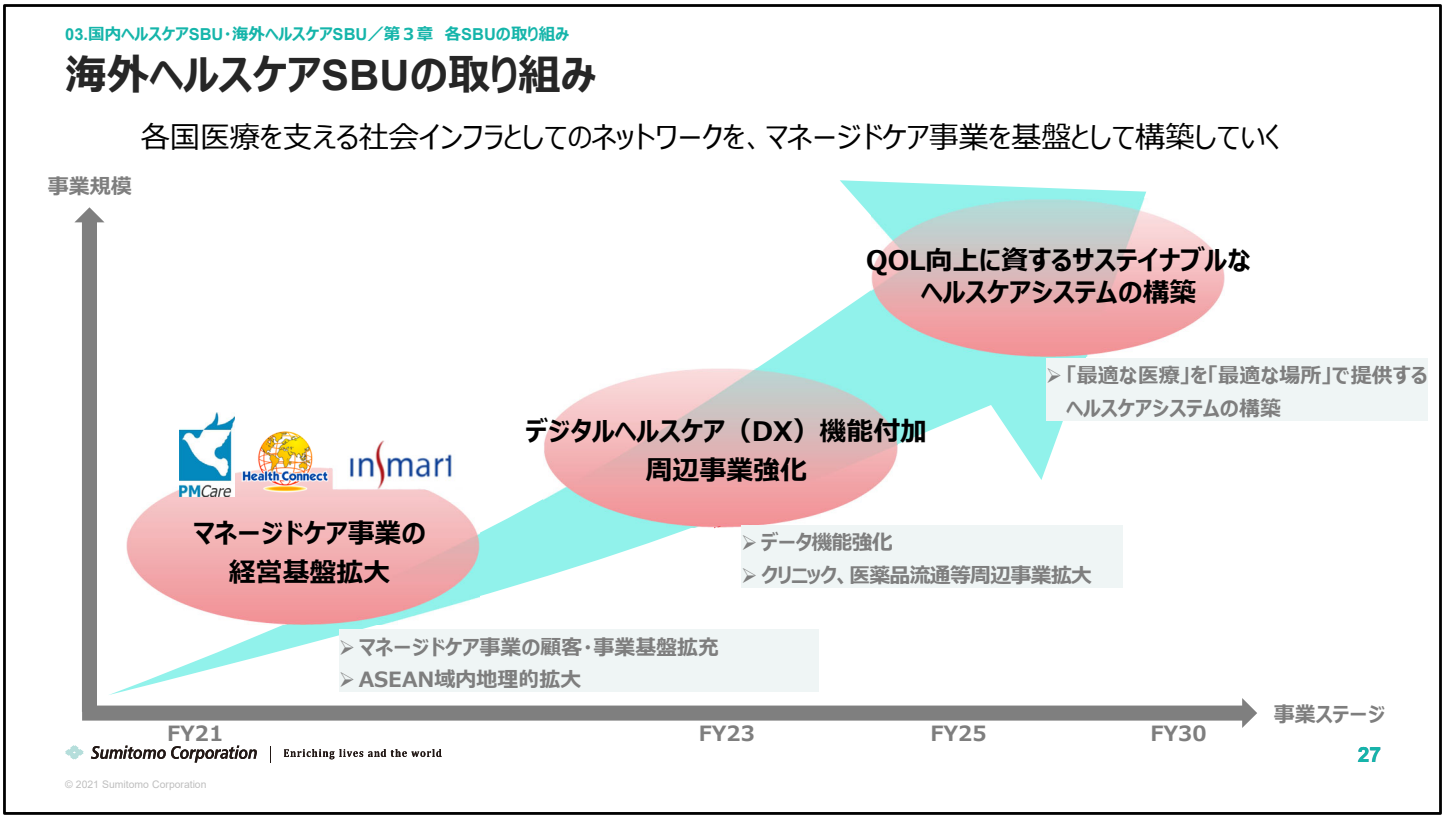
こちらの資料では、当社参画以前からあった既存の機能については黒字で、
当社参画して以降の取り組みを赤字で記載しています。

最初に左側の「経営基盤拡大」についてご説明します。
まず、顧客である企業向けには、処方薬を安価に定期的に送付する「オンライン診療・調剤」や
BIツールである「医療費分析・抑制ツール」を提供し、医療費の削減に貢献しています。

その下の、会員・患者向けには、利便性向上を目的に、アプリで個人の病気の履歴や飲んできた薬、
支払った金額に至るまでを閲覧できる機能を提供しています。
更にアプリ上で「オンライン診療・調剤」や「予防・健康管理ツール」を提供するなど、
デジタル化を推進してきました。

次に右側の医療機関向けには、集患、送客機能に加え、
今後、医薬品流通関連など、各種の新しいサービス提供をしていく予定です。

また、マネージドケア事業のASEAN域内での拡大の一環として、
本年2021年にベトナムで市場シェア60%を占めるNo.1の事業者であるInsmart社へ
出資参画しました。
マレーシアで培った各種ノウハウを注入し、早期に事業のバリューアップを図ります。



こちらのページでは、中長期的な取り組みについて説明します。

海外ヘルスケアSBUは、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きます。

足元、2021年度から2023年度の今中計期間では、左と中央に丸で囲ったとおり、
「マネージドケア事業の経営基盤拡大」および「デジタルヘルスケア機能付加と周辺事業強化」を
推進していきます。

右の丸のとおり、中・長期的なスパンでは、「最適な医療」を「最適な場所」で提供する、
「サステナブルなヘルスケアシステムの構築」を目指します。

冒頭に触れましたとおり、我々ライフスタイル・リテイル事業本部は、事業の強化・拡大を通じ、
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を目指します。

これで私からの説明を終わります。ご清聴頂き有難うございました。

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

© 2021 Sumitomo Corporation

食料事業本部長の佐藤です。
それでは私より、グローバル青果SBUについてご説明します。

グローバル青果SBUは、欧米市場において、青果の輸入・卸売事業を行っているFyffes事業と、
北米市場において、マッシュルームの生産・販売を行っているHighline事業とで構成されております。

本日はその中で、Fyffesに焦点をあてて、同社の事業環境、今後の戦略、
並びにサステナビリティの取り組みにつきましてご説明したいと思います。

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。

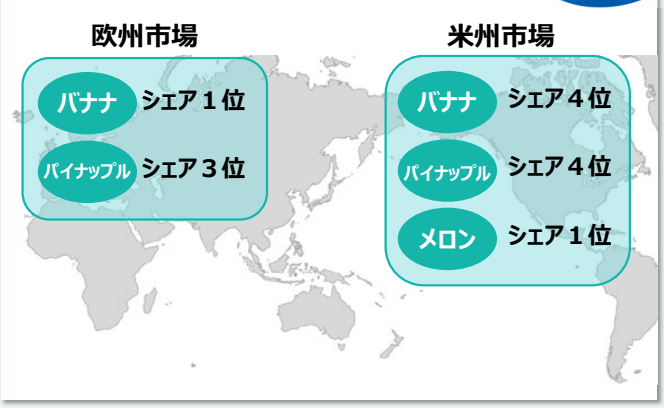
会社概要

- 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



© 2021 Sumitomo Corporation

まず、事業概要について説明します。

Fyffesは1888年に設立され、130年以上の歴史を持つ、青果の輸入・卸売会社です。
1929年から、スライドの右側に表示しているブルーのラベルを付けて、バナナを販売しています。
「Fyffes」は世界で初めてのフルーツブランドでもあります。

Fyffesは中南米で生産または調達したバナナ、パイナップル、メロンを、欧州と北米で販売しています。
右側で示した商品別シェアの通り、いずれの商品も市場で存在感のあるポジションを確立しています。
特に主力商品のバナナは欧州市場で、またメロンは米国市場でトップシェアとなっております。

当社は、Fyffesを2017年に買収し、更なる成長・収益拡大に取り組んで参りましたが、
昨年度は経営体制におきまして、２つの大きな変革を行いました。

一つ目は、2020年7月に、長くCEOを務めてきたDavid Mccann氏が引退し、後任としてHelge Sparsoe氏を新しいCEOとして迎え入れた事です。
Sparsoe氏は青果事業を含む、複数の多国籍企業のエグゼクティブとして、
多様な経験を積んできた人物で、着任早々から大胆、且つ繊細な構造改革を進めてくれております。

二つ目ですが、北米でマッシュルームの生産・販売を手掛けるHighline事業ですが、
これまでFyffes子会社であったところ、Fyffesとのシナジーも薄い事から、今年1月に切り離し、
当社の直接管理下に移管した事です。

これによりまして、Fyffesは自社専門性のある、フルーツビジネスに専念できる体制となりました。

（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）

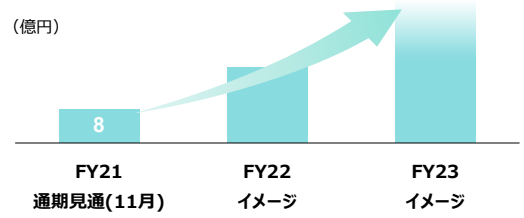
（億円）

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

中期事業計画 進捗



【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。

※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。

© 2021 Sumitomo Corporation

続きまして、Fyffes事業の業績推移についてご説明をいたします。

スライド左上の表は、弊社買収以降のFyffes事業の持分損益推移です。

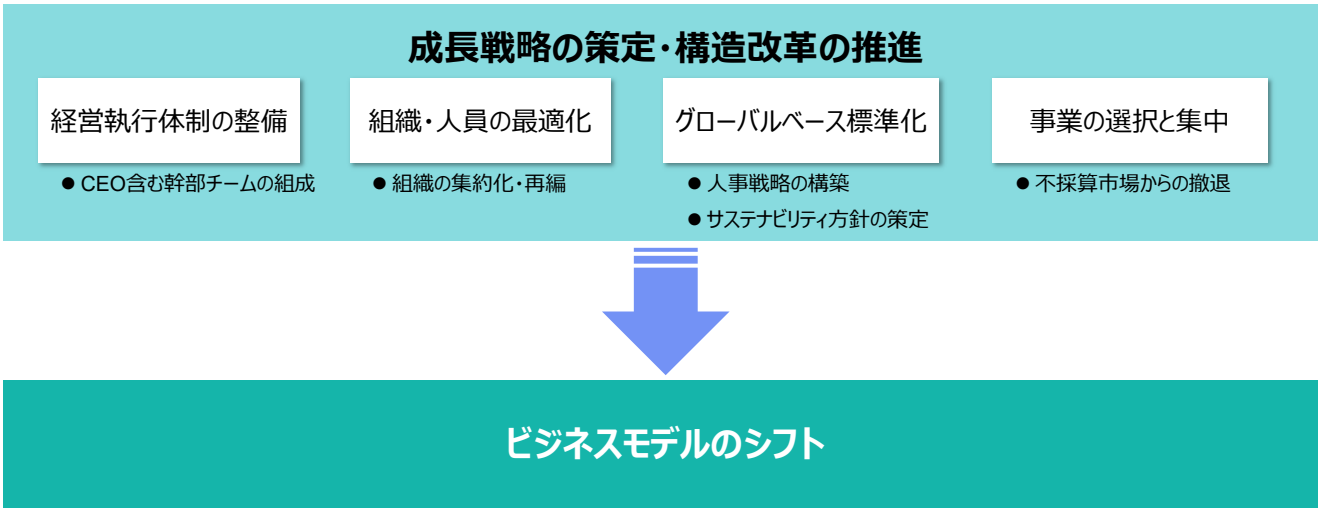
2020年度は欧州市場におけるバナナ卸売事業の競争激化、並びに新型コロナウイルスの影響により
メロン等の業績が悪化し、結果として、380億円の減損損失を計上するに至りました。

2021年度は前期からのV字回復を目指し、期初予想を８億円としておりましたが、
上期は極めて好調に推移しております。

ただ下期につきましては海上運賃他のコスト上昇懸念もある事から、
通期見通は期初予想と同じ8億円に据え置いている次第です。

（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。



© 2021 Sumitomo Corporation

ここでは、Fyffesが取り組んでいる構造改革、及び成長戦略の概要について説明します。
まず、構造改革について、４つの具体的な打ち手をご紹介します。

一つ目は経営執行体制の整備です。Fyffesは買収を重ねて大きくなってきた経緯があり、
この為に調達、販売、物流等の機能が各国に分散しており、一体感のある、効率的な運営体制に
なっていませんでした。
これを改善すべく、新CEOの下で、専門性を備えた人材を社内外から集めて経営チームを組成し、
横串を通して、会社全体を統括する経営体制の整備を進めております。

二つ目は組織・人員の最適化です。新しい経営幹部チームの下で、組織の集約化や再編、
人材の最適化と有能な人材の登用等を、積極的に進めています。

三つ目はグローバルベースの標準化です。ERPの導入や、人事データの統合、人事戦略の推進や、
サステナビリティ戦略の策定等を、グローバルベースで進めています。
特に人事戦略では、各社員の取組みが正当に評価される人事制度を整備し、
社員が高い意識を持って会社の成長を遂行できる基盤づくりを進めています。
また、サステナビリティに対する取組方針を策定し、グローバル企業としての基盤を強化しています。

最後に事業の選択と集中です。赤字が継続している一部の不採算事業からの撤退を迅速に進めています。

次に成長戦略として、ビジネスモデルのシフトにつきまして説明します。
Fyffesは従来、「価格訴求型」のビジネスモデルでしたが、新CEOの下で、「価値創造提案型」へ、
ビジネスモデルの転換を図ってまいります。
主力市場である欧州のバナナビジネスでは、大手量販店の寡占化や、
ディスカウンターの台頭で競争が激化し、販売価格の値下げ圧力が強まってきております。
このような環境下、これまでの販売手法を改めて、マーケットリーダーの１社として、ブランド力に見合う品質、
サービスを提供することで、お客様と長期にわたる良好な関係構築を図る、
価値創造提案型のビジネスモデルへの転換を進めていきます。

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。
循環経済		水使用量削減	25年/全ての自社施設でWater Managementプランを導入。
		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。
	Healthy Food for Healthy Lives	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。

© 2021 Sumitomo Corporation

最後に、サステナビリティへの取り組みにつきましてご紹介いたします。

Fyffesでは、今年の7月に初めてサスティナビリティレポートを発行しました。
このレポートでは国連のSDGsに沿って重点分野を設定しており、表に記載の通り、
温室効果ガスの排出量の削減や、人権に関する研修の強化等の個別具体策と達成時期、
また、数値目標を掲げております。
既に、一部項目は実行段階にあり、目標達成に向けて動き出しています。

以上がグローバル青果SBUに関するご説明となります。ご清聴ありがとうございました。

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

© 2021 Sumitomo Corporation

生活資材・不動産本部の村田です。
これから、国内不動産SBUと海外不動産SBUの事業紹介をさせていただきます。

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	・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。	・**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	・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**。	・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	・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。	・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	・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。	・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	・物流/住宅は過熱感があっ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。	・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)**

© 2021 Sumitomo Corporation

まず、当社が手掛ける、国内の各アセットタイプの事業環境と現状認識、
及び当社の方針についてご説明します。

まずはオフィスマーケットですが、一部空室率の上昇や賃料下落が見られるものの、
今のところ、さほど大きな影響は出ておりません。
今後もマーケットを注視しながら、優良資産への入替えを実行していくと共に、
中規模オフィス開発事業のPREX事業を推進していく予定です。

次に商業施設につきましては、コロナウィルスの影響によって、インバウンドに依存する
都心型商業施設は打撃を受けましたが、郊外の近隣向け商業施設は底堅い実需に支えられました。
当面は、郊外のオーダーメイド型開発を中心に展開していきたいと考えています。

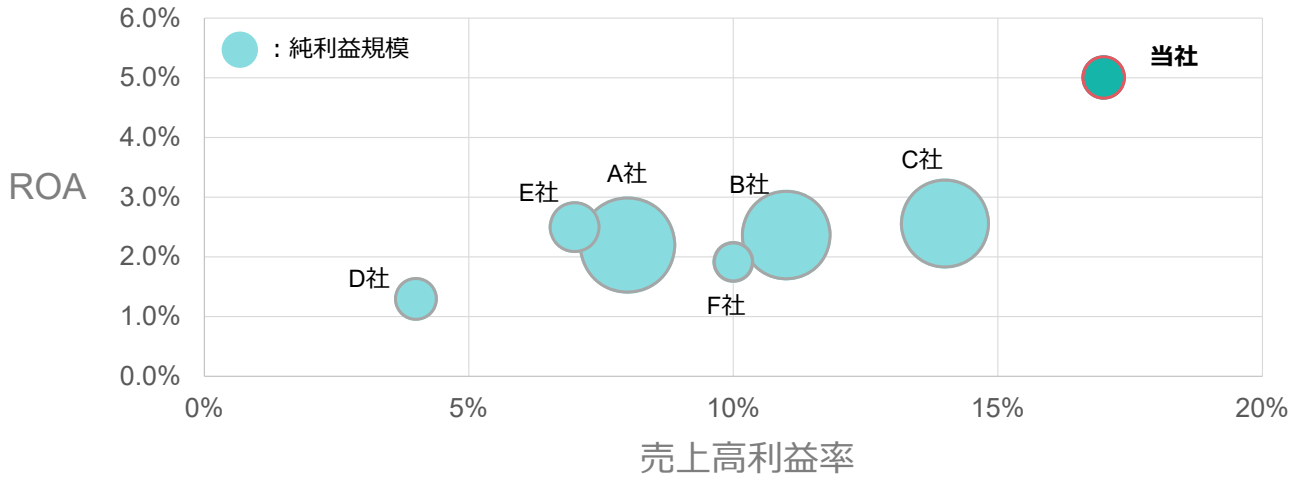
住宅につきましては、分譲・賃貸マーケット、共に好調です。
今後もマンションに加え、学生寮や老人ホームなども含めた、
多様なポートフォリオを構築していきたいと考えています。

物流施設は、コロナの影響下でも、底堅い需要と安定感を示しています。
競合環境は激化しておりますが、今後も引き続き資産を積み上げるとともに、
当社の物流上場リートを育成していく計画です。

アセットマネジメント事業については、物流上場リートはじめ、私募REIT・私募ファンド含め、
着実に預かり資産を積み増していきたいと考えています。

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。



※各社業績は発表資料に基づきFY2018-2020平均の値を使用。

© 2021 Sumitomo Corporation

続きまして、当社不動産事業の業界でのポジショニングをご説明いたします。

ご覧いただいているグラフは、当社の不動産事業と総合デベロッパー各社を比較したグラフで、
縦軸にROA、横軸に売上高利益率をプロットしています。

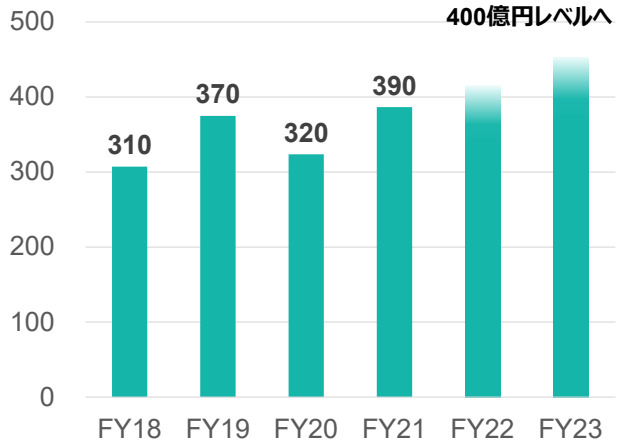
円の大きさは純利益を示しており、A、B、Cが大手デベロッパー、
D、E、Fが準大手デベロッパーを示しています。

ご覧の通り、当社は利益規模では準大手デベロッパーと同水準であり、
効率性指標では業界大手と比較しても高い水準にあることがお分かりいただけるかと思います。

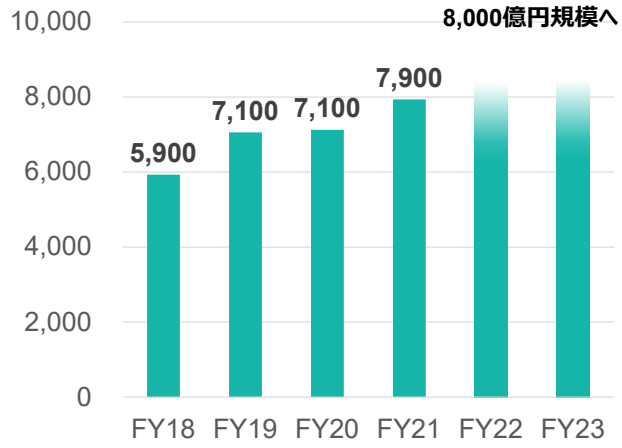
利益計画・資産計画

・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]



© 2021 Sumitomo Corporation

続きまして、不動産事業の定量計画をご説明します。

左側に純利益、右側に総資産の推移を記載しています。

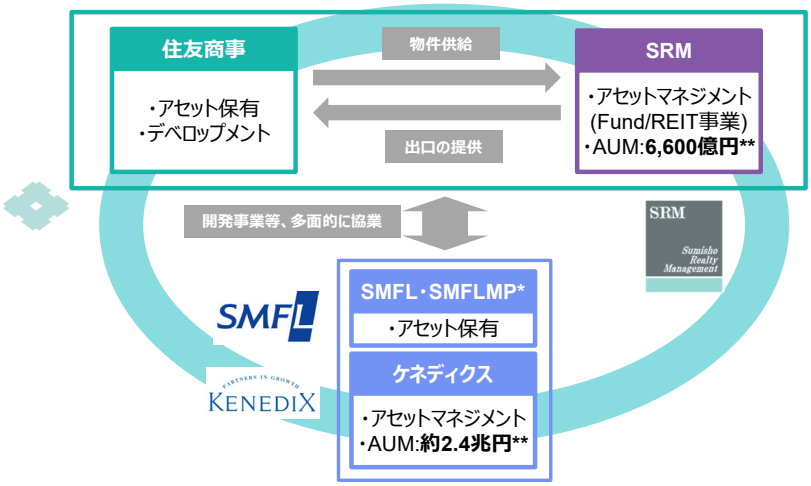
純利益は、前中計では300億円超の利益規模を達成しましたが、
今中計では、400億円超の利益水準を達成する見込みです。

総資産は、前中計末の2020年度末で7,000億円程度でしたが、
今中計末には8,000億円程度の資産規模となる見通しです。

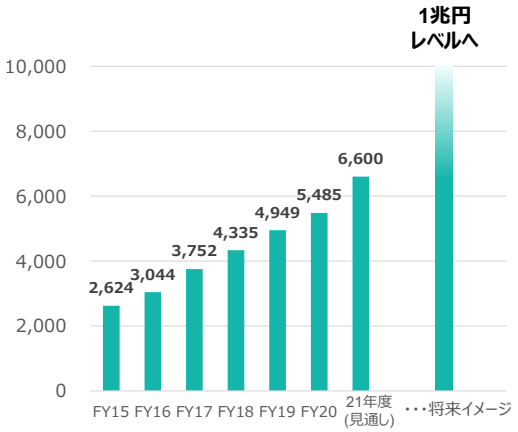
高効率な資産へのシフト・外部資金の活用

・**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]



Sumitomo Corporation | Enriching lives and the world

© 2021 Sumitomo Corporation

*SMFL子会社であるSMFLみらいパートナーズ㈱
**SRMのAUMは2021年度末見通し、
ケネディクスのAUMは2021年9月末の数値。

続きまして、今後の事業戦略についてご説明します。

国内不動産SBUでは、高効率な資産へのシフト、及び外部資金の活用を、SBU戦略に掲げています。

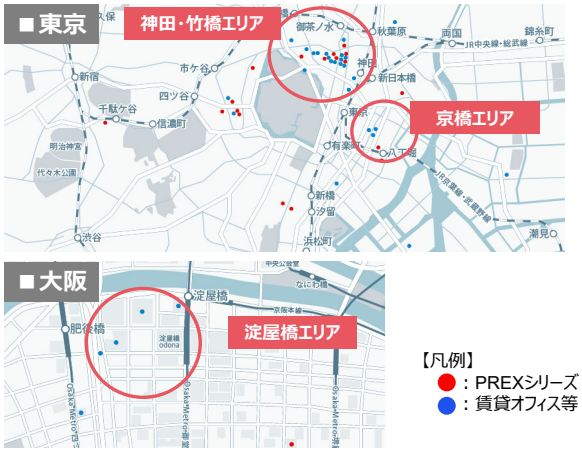
全社の中計のキーワードは「シフト」ですが、当SBUでも、付加価値の高い優良資産の積み増しを図りつつ、
より高効率な資産にポートフォリオをシフトしていきます。

また、外部資金の活用については、住商リアルティ・マネジメントの預かり資産の積み増しを図るとともに、
三井住友ファイナンス＆リース及び、その子会社で国内最大手のアセットマネジメント会社である
ケネディクス社との協業を通して、BSマネジメントを推進していきます。

エリア戦略

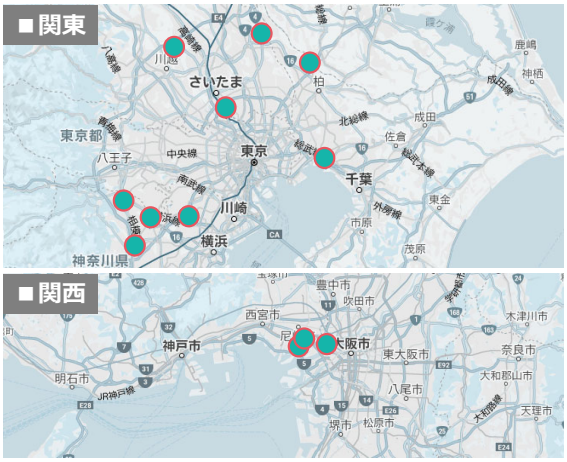
オフィス

・**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。



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

© 2021 Sumitomo Corporation

次に、エリア戦略の具体例をご紹介します。

左側に記載の通り、オフィス事業については、東京の神田・竹橋エリア、京橋エリア、
大阪の淀屋橋エリアを中心に優良資産を積み増す方針です。

また、右側に記載の通り物流施設事業では、首都圏・関西圏を中心に、消費地に近接した、
いわゆるラストワンマイルエリアや、需要が底堅い首都圏郊外エリアで資産積み増しを図ります。

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)

© 2021 Sumitomo Corporation

続きまして、当SBUで手掛けている大型プロジェクトをいくつかご紹介します。

左側の写真は2020年に竣工した神田スクエアです。
東京電機大学の旧神田キャンパス跡地における開発案件で、
当社単独事業としては最大級の規模を誇ります。

中央のパースは、現在開発中の淀屋橋西地区再開発事業です。
延床13万㎡の大規模プロジェクトで、2025年ごろの竣工を予定しております。

右側の写真は、選手村プロジェクトの完成イメージです。
本プロジェクトは、オリンピック選手村跡地におけるマンション開発事業で、
大手デベロッパー各社が参画していますが、当社は商社として唯一、事業参画しています。

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）

© 2021 Sumitomo Corporation

左側の写真は、当社が開発した物流施設、 SOSiLA横浜港北です。
当社が開発した物流施設の中では最大規模の物件で、
現在、当社グループがアセットマネジメントをしている物流上場リートにて運用中です。

右側の写真は、中野駅新北口プロジェクトの完成イメージです。
当社も、コンソーシアムのメンバーとして、創業以来培ってきた総合的な開発力を活かして
事業推進に貢献していきます。

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デベロッパー」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。

© 2021 Sumitomo Corporation

続きまして、当社不動産事業におけるESGへの取り組みをご紹介します。

当社が開発、もしくは保有する各アセットで、環境に配慮した取り組みを実践し、
第三者機関による認証などの取得を推進していきます。

また、ビル・住宅の省エネルギー化への取り組みも進めていきます。
住宅事業では、ネット・ゼロ・エネルギーハウス、いわゆるゼッチ・マンションへの取り組みを検討しており、
本年、ゼッチ・マンションデベロッパーへの登録を完了し、事業化を目指して取り組んでいきます。

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。

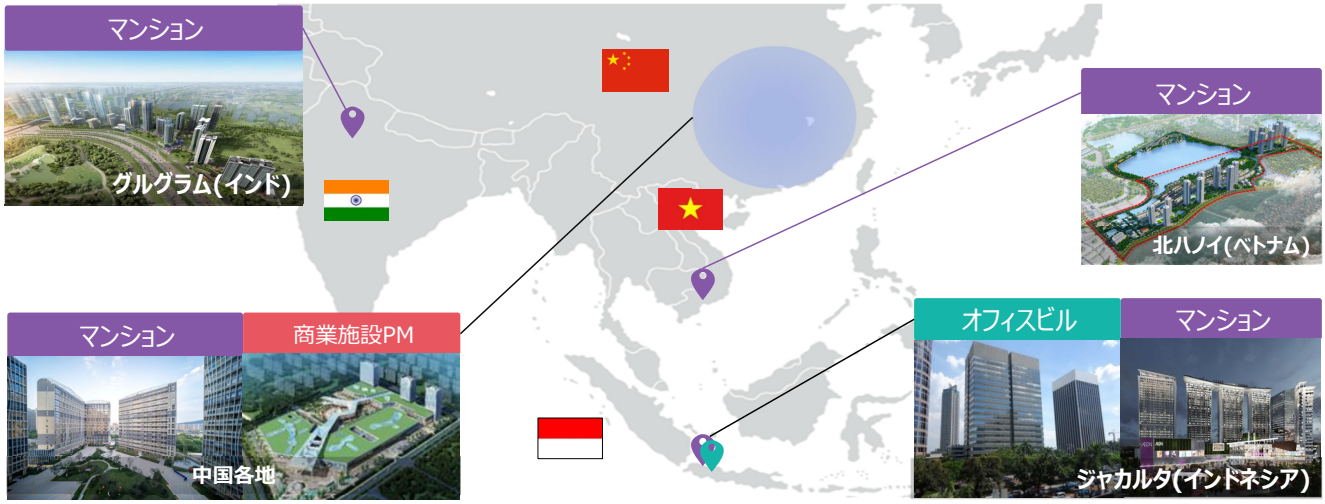
© 2021 Sumitomo Corporation

最後に、海外不動産事業をご紹介します。

当社は主に、米国・アジアで不動産事業を展開しております。
米国では、オフィス・アパート開発・大規模宅地造成・物流施設開発への投資を行っています。

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**を中心に取組中。



© 2021 Sumitomo Corporation

アジアでは、分譲マンション・オフィスを中心に取り組み中です。
エリアとしては、過去からも実績がある中国やインドネシアに加え、インド・ベトナムで展開しています。

以上が国内不動産SBU・海外不動産SBUからの説明となります。
ご清聴ありがとうございました。

以上