

2022年度 事業部門説明会

インフラ事業部門

SHIFT 2023における取り組み及び 今後の成長戦略

常務執行役員 インフラ事業部門長
本多 之仁

2022年12月8日

将来情報に関するご注意

本資料には、当社の中期経営計画等についての様々な経営目標及びその他の将来予測が開示されています。これらは、当社の経営陣が中期経営計画を成功裡に実践することにより達成することを目指していく目標であります。これらの経営目標及びその他の将来予測は、将来の事象についての現時点における仮定及び予想並びに当社が現時点で入手している情報に基づいているため、今後の四半の状況等により変化を余儀なくされるものであり、これらの目標や予想の達成及び将来の業績を保証するものではありません。したがって、これらの情報に全面的に依拠されることは控えられ、また、当社がこれらの情報を逐次改訂する義務を負うものではないことをご認識いただくようお願い申し上げます。

それではインフラ事業部門の発表を始めさせていただきます。

Contents

01	部門概要	P.2
02	部門中長期目標、利益計画	P.5
03	部門成長戦略	P.12

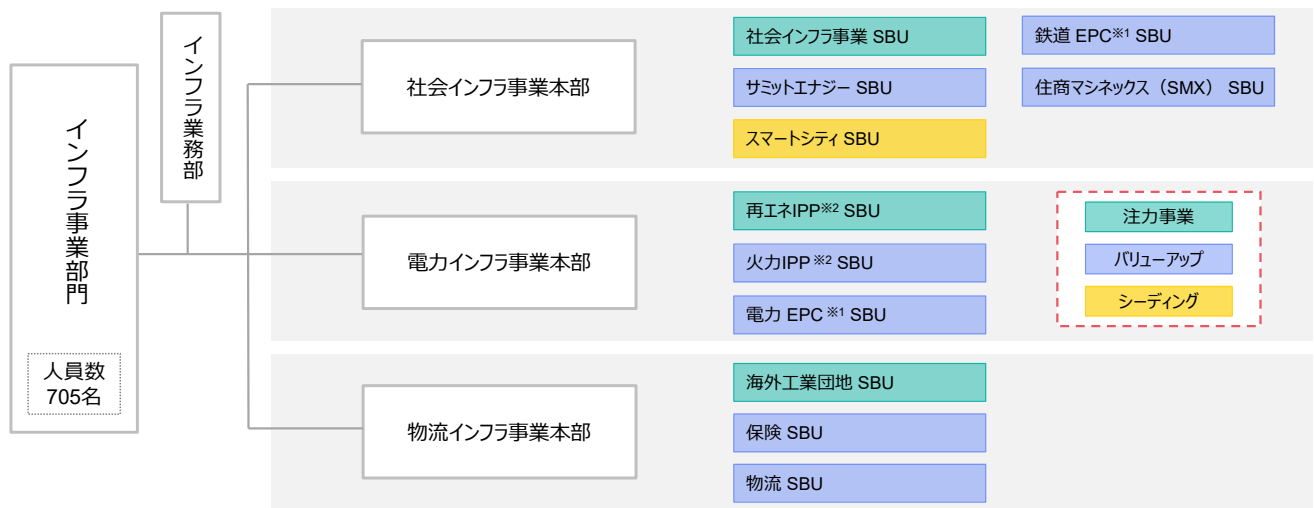
目次に沿いまして部門概要、定量計画含めた中長期目標、その達成のための成長戦略の順でご説明します。

01

部門概要

まず部門概要についてです。

組織構成（部門組織図、所属SBU）



※1 EPC：設計（Engineering）、調達（Procurement）、建設（Construction）

※2 IPP：Independent Power Producer、独立系発電事業者

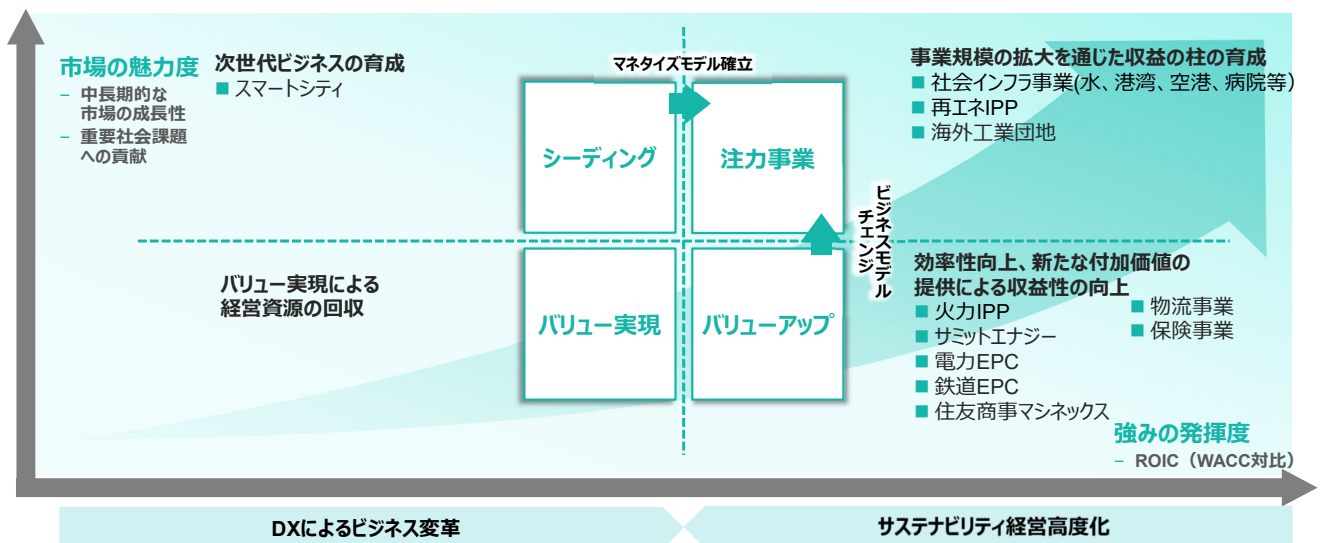
Sumitomo Corporation | Enriching lives and the world

© 2022 Sumitomo Corporation

こちらが当部門組織の概要です。

当部門は社会インフラ、電力インフラ、物流インフラの3事業本部からなり
 その下に11 の戦略ビジネスユニット、SBUが連なる形で構成されています。
 各事業の概要につきましては資料26ページ目以降のAppendixに記載しておりますので
 別途ご参照下さい。

SBU成長戦略サマリー4象限



こちらは部門SBUの4象限での分類です。
注力事業としてリソースを当面集中配分する分野に、
社会インフラ、再エネ発電事業、海外工業団地の3つを掲げています。

その他のSBUにつきましては、長期にわたる契約遂行期間での効率性や
収益の安定性を高めてまいります。
また、スマートシティ開発は左上のシーディングに位置付け、GX、DX分野の様々な機能を取り入れた
将来の暮らしの在り方を体現する社会インフラとしての収益モデルの構築に取り組んでいます。

02

部門中長期目標、利益計画

これより、中長期目標と利益計画について説明致します。

部門ビジョン、長期目標

- 2点を長期目標としてコミットし、今中計目標を設定し、各種戦略を推進。

規模感を持った安定収益基盤の構築

インフラの特性である下方耐性の強い安定収益基盤を構築し、更なる利益拡大を狙う

2050年カーボンニュートラルの達成

発電ポートフォリオの低炭素化、
地域社会・経済の発展と両立したサステナブルなカーボンニュートラル社会の実現

まず、長期目標です。

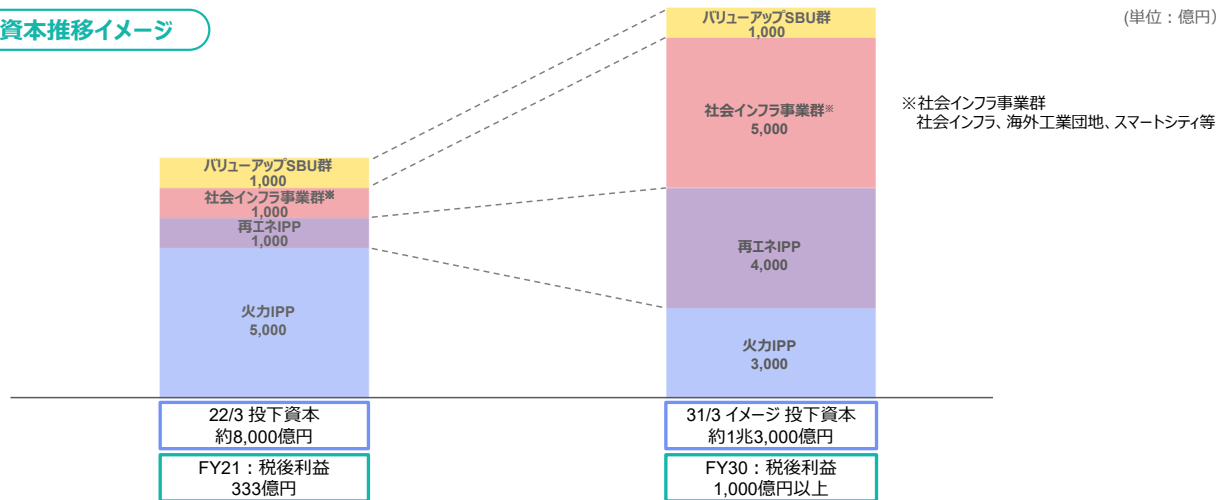
事業の息が長く、下方耐性のあるインフラビジネスの特性を活かし、安定収益基盤を、規模感をもって構築する事が1点目です。

2点目には当社が掲げる2050年カーボンニュートラルの達成と、社会・経済の発展の両立に資するビジネスポートフォリオ構築を掲げています。

長期目標：規模感を持った安定収益基盤イメージ

- 注力事業領域に優良な資産を積み増し、下方耐性の強い安定収益基盤を構築する。

投下資本推移イメージ



ここでは、規模感のある安定収益基盤について、投下資本の観点から示しています。

左側の棒グラフが2022年3月時点です。

8,000億円の投下資本のうち、5,000億円が火力発電事業というのが現状です。

これが2030年度には、右側の棒グラフの構成となることを標榜しています。

火力発電分野の投下資本は契約期間の満了や有利子負債の減少により3,000億円水準に減少していきます。

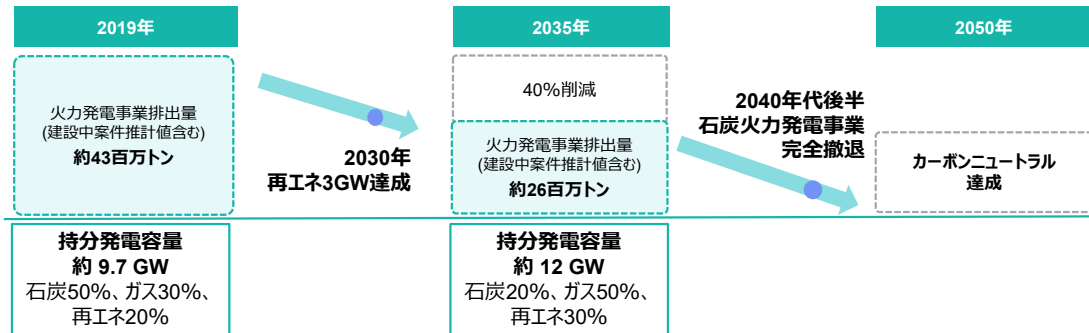
一方、水事業、港湾、工業団地、スマートシティ等からなる社会インフラ事業と、再エネ発電事業の投下資本を伸長させていき、部門全体の投下資本1兆3千億円、税後利益では1,000億円規模の実現を目指します。

長期目標：2050年カーボンニュートラルの達成 - 当部門コミットメント

- 発電ポートフォリオの低炭素化を進め、地域社会・経済の発展と両立した、グローバルにサステナブルなカーボンニュートラル社会を実現する。

2050年カーボンニュートラルに向けてのロードマップ

- 石炭火力については、新規の発電事業・建設工事請負には取り組まない。2040年代後半には全ての事業を終え石炭火力発電事業から撤退する。
- 発電事業のCO2排出量を2035年までに40%以上削減（内、石炭火力発電については、60%以上削減）。
- 発電ポートフォリオの持分発電容量を足元の石炭50%、ガス30%、再エネ20%から、2035年には石炭20%、ガス50%、再エネ30%ヘシフトを進める。
- 再生可能エネルギー供給の拡大 ⇒ 2030年3GW（目標：5GW以上）



当社の2050年カーボンニュートラル化に向けたロードマップにおける発電事業に関するポイントの再掲ですので詳細は割愛させていただきますが、スライド中段コラムの4点目にあります通り、2030年の再エネ発電規模に関し、現在取組中の案件規模を勘案し、上方修正した目標の5GW以上を今回、新たに加えています。

今中計目標

- 長期目標達成に向け、今中計は以下方針にて事業活動を進める。

1

成長軌道への回帰

- 21年度以降の業績V字回復を経て、再び成長軌道へ回帰

2

部門事業ポートフォリオのシフト

- カーボンニュートラル2050達成への取り組みを新たな部門ビジネスのチャンスととらえ、再エネ発電事業を戦略的成長ドライバーとして発電ポートフォリオの低炭素化を推進
- 火力発電事業から再エネ発電事業・社会インフラ事業・海外工業団地へ経営資源をシフトし、次の安定収益の柱に育成

3

バリューチェーンの構築

- EIIとの共創を通じ、新たな電力・エネルギーサービスの事業化推進
- 各SBUがドライバー事業として、社内外パートナーを巻き込み優位なバリューチェーンを構築

こちらは2023年度までの今中計期間の定性目標です。

1点目は成長軌道への回帰です。

前中計で、電力事業における大型の減損・損失引当処理を断行したことで、今中計では電力IPP事業も堅調に推移、部門の業績も大きく回復してきています。

2点目は事業ポートフォリオのシフトです。

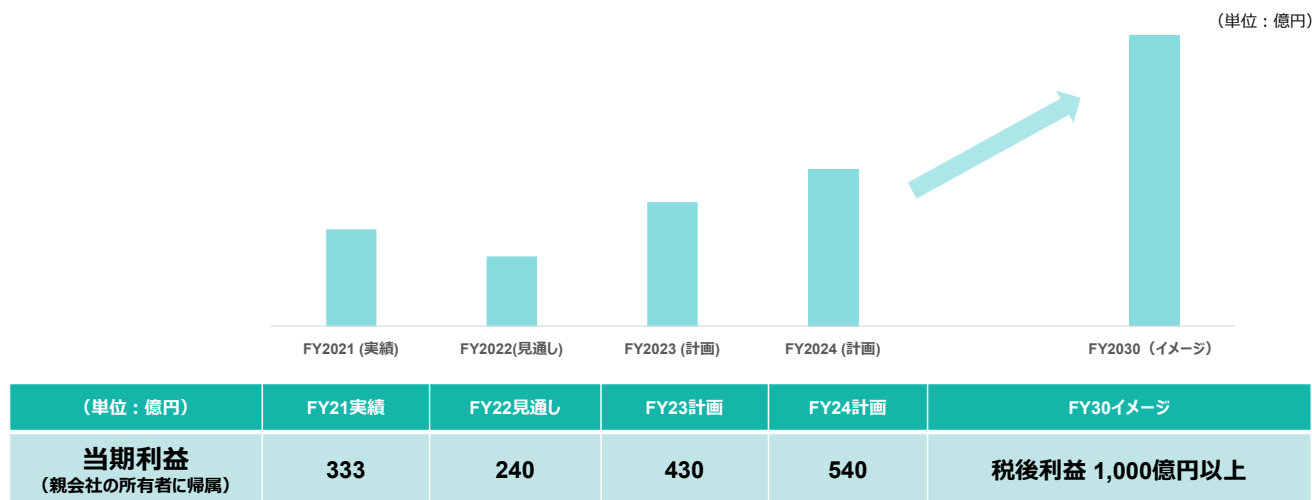
電源開発・発電事業という、部門の強みをベースとして再エネ電源開発へのシフトを積極推進し、EIIはじめ、社内外との連携により、再エネ電源を起点とした中・下流へのグリーン事業展開を進めます。同時に、社会インフラ事業、海外工業団地事業に経営資源を投入していき、将来の安定収益の柱に育ていくことを急ぎます。

3点目はバリューチェーンの強化です。

各SBUが、どのようなかたちでバリューチェーン展開の一角として機能しうるのかを再点検したうえで、事業機会・収益性・規模を高めるエコシステムの構築を目指してまいります。

定量計画

- 足元、国内電力卸売り市況高騰による影響で下振れも、部門成長戦略の達成により、規模感を持った安定収益を達成する。



こちらは部門の税後利益での推移です。
今年度は国内電力小売り事業の業績が大きく悪化したため、
期初予想の310億円から240億円へと下方修正しました。
電力小売り事業においては、目下、諸策を講じており、来年度以降は黒字化を見込んでおります。

表中、右側の棒グラフにあります2030年度の税後利益
1,000億円以上の達成という数字の内訳は、約3割は既存案件により
2030年まで継続的に当て込める収益です。
部門収益の柱を火力発電分野から社会インフラや再エネ分野へとシフトしていく中で、
収益水準を大きく落とすことなくマネジしていく計画です。

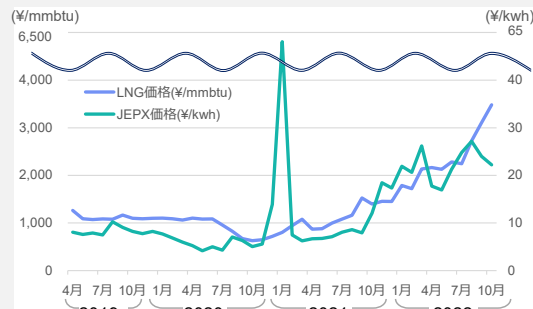
サミットエナジー現状と打ち手

足元のマクロ環境

以下要因により、電力卸売り市況が高騰を続けている。

- 発電コストの上昇
 - ロシア・ウクライナ情勢を背景にした世界的な燃料高
- 需給の逼迫
 - 気象状況による需要増
 - 地震による火力発電所操業停止による供給減

＜参考＞LNG価格及びJEPX（電力卸売り市場）価格推移



サミットエナジー現況

- 過去コンスタントに利益を伸ばしてきた。（FY19: 最高益86億）
- JEPX価格高騰及び燃料調達費の逆ザヤの影響を受け、FY21は赤字、FY22も下半期の市況環境は継続の見通しにて、大幅な損失計上の予定。
- 消費者保護の観点もあり、期中において燃料・電力価格の高騰の顧客転嫁が十分に進んでいない状況。

短期的打ち手

- 既存契約の見直し、顧客への価格転嫁等の施策を進め、業績悪化に歯止めをかける。

長期成長戦略

- 需給調整力、エネルギーマネジメント能力を高め、再エネバリューチェーン展開を繋ぐ役割を果たす。

先ほど触れました、国内電力小売り事業の状況についてご説明します。
同事業を担うサミットエナジー社は、2010年度から2020年度までの累積利益で345億円、最高益は2019年度の86億円と、長年部門の業績を支える役割を担ってきております。
一方、直近2年の電力市場の激変を受け、昨年度に、創業以来、初めて若干ながら赤字を計上をしました。
その後、更なる市況の悪化を受け、本年度は現時点では150億円規模の損失を見込んでおります。

本スライド左側に同社事業を取り巻く市場環境を記載しています。
スライド左上に掲げた要因が重なり、仕入れコストが上昇を続ける一方、販売面においては、契約上、また消費者保護の観点から、これを需要家に直ちに繋ぐことができないという状況によるものですが、前述通り、この解消により、来期は黒字化を見込んでおります。

これらを踏まえたサミットエナジーの打ち手をスライド右下に記載しています。
長期的な成長戦略としては、同社が培った需給調整力、エネルギーマネジメント能力を更に強化し、再エネバリューチェーンの拡大展開において、需要と供給をバランスよく繋げる位置づけとして、役割を果たしていくことを目指します。

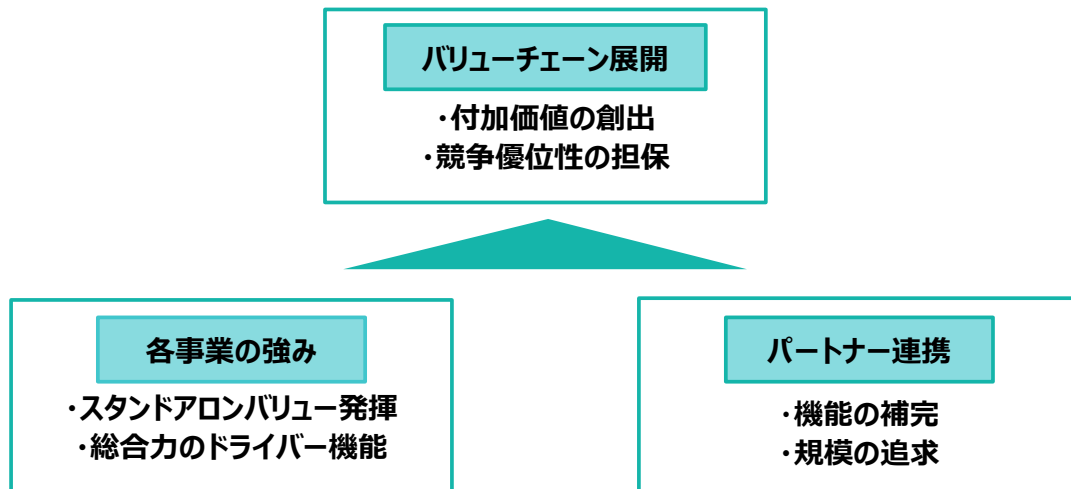
03

部門成長戦略

これより、部門の成長戦略につき説明致します。

長期目標達成のための部門成長戦略

- 強みを活かし、社内外パートナーを巻き込み、優位なバリューチェーン、サステナブルな収益基盤を構築する。



部門が戦略の柱に位置付けるのは、バリューチェーンでの展開と、それを念頭に置いた各事業の役割の再定義と機能の発揮です。
そして補完的・互恵的な関係にある社内外パートナーとの連携強化を通じて機能と規模の拡充を追求し、サステナブルで規模感のあるポートフォリオを形成していくというものです。
次のスライドより、この具体事案についてご説明します。

当部門各セグメントにおけるミッションと強みの事例

1 電力インフラ	電源開発・発電から消費者までを繋ぐバリューチェーン ● 50GWのEPC開発実績、10GWのIPP実績 ● 東南アジア・欧州のパートナーとのネットワーク ● インドネシア・ベトナム・バングラデシュ等の政府・電力公社との信頼関係 ⇒事例①：Energy transition推進（P.15～）
2 社会インフラ	都市開発計画を面で展開するバリューチェーン ● 商社業界No1の鉄道事業開発実績（13国、30路線、約5,000両） ● 工業団地（9拠点 / 565 社 / 24 万人社） ● 産業顧客基盤（住商マシネックス社において1,500社の顧客基盤を保有） ● 水事業（ブラジル、英国、中国、オマーンにて裨益人口計2,354万人） ● ベトナム、フィリピン、バングラデシュ等の政府との信頼関係 ⇒事例②：海外工業団地（P.20～）
3 物流インフラ	社会インフラ動脈内の物流を滞ることなく運営するバリューチェーン ● 商社業界トップクラスの物流実績（7カ国、36拠点、倉庫65万m2） ● 保険調達力、RM機能の保有（住商インシュランス、ブルーウェル インシュアランス ブローカーズ） ● DX導入（スマイルボードコネクト商用化、物流倉庫の自動化推進、社内のサプライチェーンプラットフォームの構築） ● 港湾ターミナル事業（ベトナム、ミャンマー、日本、バングラデシュ）

電力インフラ分野が果たすべきミッションは電源開発・発電から消費者までのバリューチェーンにおける上流事業の拡充です。

このドライバーとなる強みとしてEPC・IPPの豊富な実績とネットワーク、インドネシア・ベトナム・バングラデシュといったホスト国との官民、各層における良好な信頼関係があげられます。電力バリューチェーン展開の実例として、後程インドネシアにおけるEnergy transition構想についてご説明します。

社会インフラ分野のミッションは都市開発に於いて不可欠な基幹インフラの構築とその基盤の上で、人々の暮らしの質の向上に貢献するハード・ソフト各種インフラの提供です。

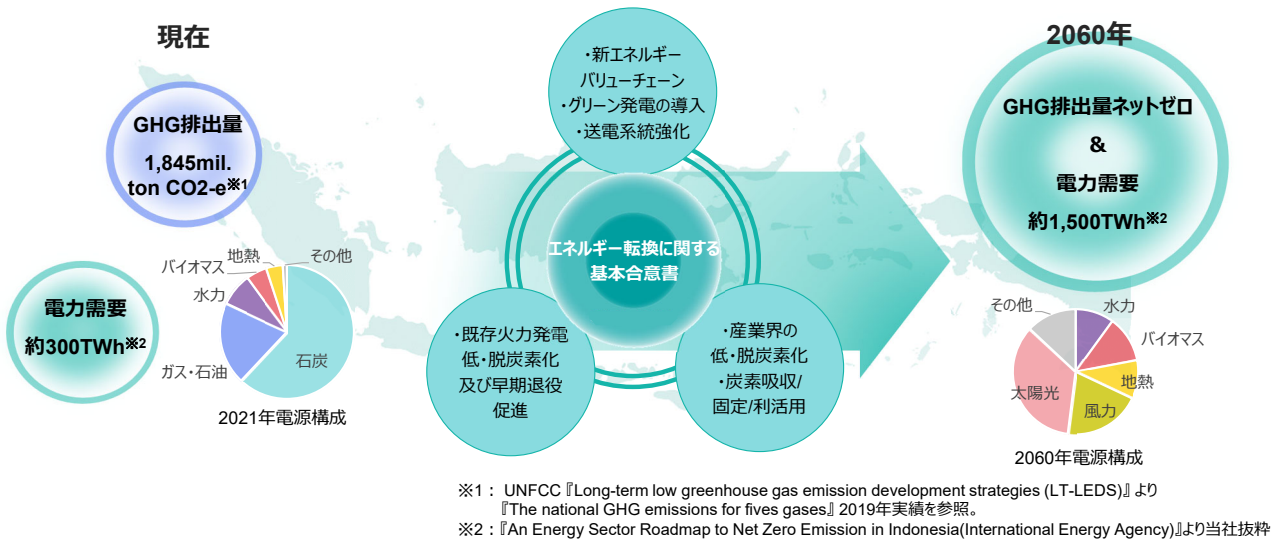
この実現に向けてのドライバー事業は鉄道や空港ターミナル、海外工業団地、上下水といった基幹インフラビジネスであり、これらを基盤とした住居、商業施設、病院、データセンター、5G基地局といったサービスインフラです。この分野でのバリューチェーン展開事例として、追って工業団地の成長戦略を説明致します。

物流インフラ分野におけるミッションは効率的なサプライチェーンを構築する事です。当社の強みはグローバルな物流機能や港湾事業展開に加え、保険の調達力やリスクマネジメント能力を併せ持って運営している点です。

労働集約的なこの分野ではデジタル化が差別化の重要な要素であり、全社各トレード部隊やDXセンターとの連携によりブロックチェーン、量子コンピューティング、ロボティクス等の導入によるサプライチェーンの効率化を推し進めています。同時に、コールドコンテナ輸送技術の自社開発など、グローバル生鮮食品の流通改革に繋がる取り組みも行っており、付加価値の向上と収益力の強化を図っています。

エネルギーtransitionへの取り組み（インドネシアNZE2060への貢献）

- 持続可能な社会の実現に向け、官民連携のもと総合的なエコシステムを共創。
- 同国の社会・経済の発展にも貢献し続けながら、インドネシアが目指すエネルギー転換およびNet Zero Emissionを実現。



ここより、各分野におけるバリューチェーン展開の取り組み事例をご説明します。

まず最初にインドネシアにおけるグリーン電源開発・発電事業を起点としたEnergy transition推進についてご説明します。

インドネシアは足元約18億トンのGHG排出量を2060年までにネットゼロにする計画を打ち出した一方で、同期間における電力需要は経済発展と人口増により5～7倍に増大することが想定されています。

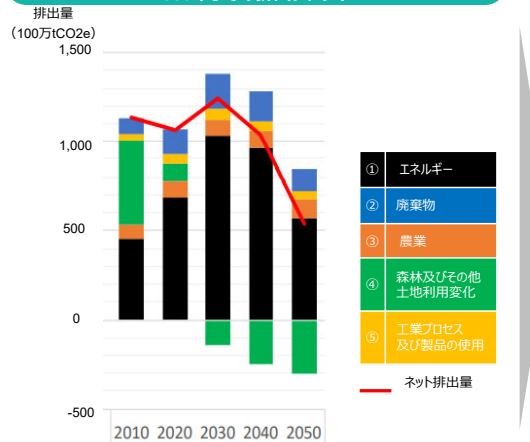
これを両立するためには、既存の石炭火力発電所を代替する、大規模の再エネ・ベースロード電源を開発しながら、インドネシア全体の電源構成を変えていく事が不可欠です。

当社は先月バリにて開催されたG20のサイドイベントとして、同国電力公社とエネルギー転換に向けた電源開発の推進に関する基本合意書を締結しました。同国官民各機関と長期間にわたり培われた信頼関係、そして日本とインドネシア両国の良好な関係をもとに、当社の強みを活用しながら、同国の社会経済の発展と脱炭素社会の実現に貢献してまいります。

地域エネルギー政策・脱炭素方針を具現化するエナジートランジション取組み

- ホスト国の電力計画、脱炭素計画・目標を達成するエナジートランジションを、政府と共にデザインし、時間軸に応じた打ち手を通じ具体化させる。

インドネシア政府による2060年カーボンニュートラルに向けた
2050年までの排出シナリオ*



分野	プロジェクト	取組み進捗状況	アドレス分野
火力発電の低・脱炭素化	新エネルギー専焼・混焼	水素・アンモニアの活用検討中	①
	石炭火力の早期退役	PLNと検討合意	①
グリーン発電の導入	地熱発電	事業運営及び開発中（PLNと交渉）	①
	太陽光発電	離島の再エネ化含め検討中	①
	水力発電	日本主導の事業開発	①
	廃棄物発電	世界シェアの高い日本OEMの活用	① ②
送電系統強化	海底ケーブル	Super Grid構想への協力	①
	蓄電池の導入	電池産業育成、離島への設置検討	①
	エネルギーマネジメント		①
新エネルギーバリューチェーン	グリーン水素・アンモニア	再エネを活用した水素・アンモニアの利用	① ⑤
	バイオ燃料製造	農業残渣活用によるバイオ燃料製造	① ③
炭素吸収・固定・利活用	森林資源の活用	森林保護、植林	④
	カーボンクレジット	カーボンクレジット市場整備への協力	④
	CCUS・DAC導入		①
	メタネーション	実証の加速化	① ② ③ ④ ⑤
産業界の低・脱炭素化	グリーン工業団地	工業団地へのグリーン電力の供給、グリーンプロダクト製造	⑤

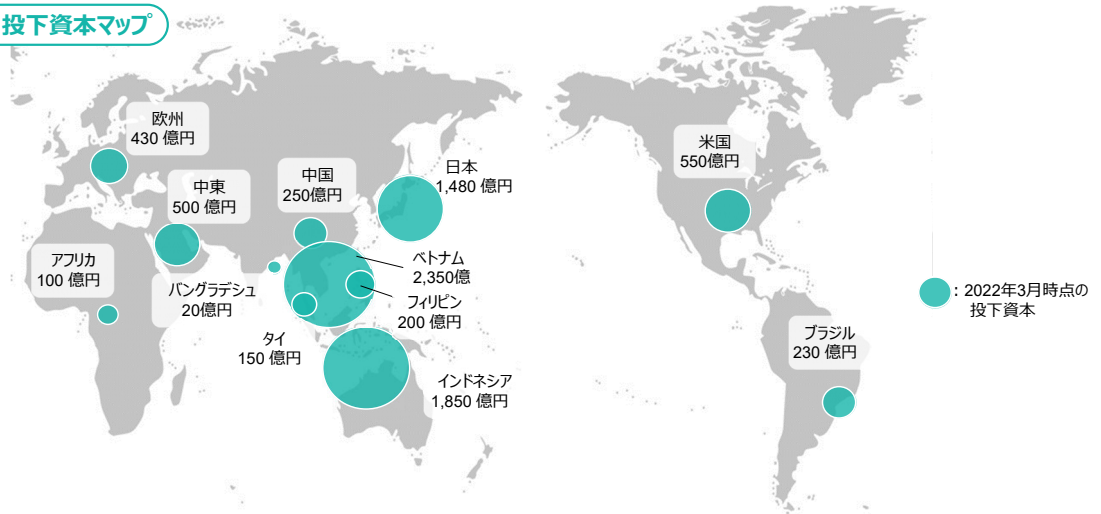
これに関連して、こちらのスライドでは、発電事業に留まらぬ、広くエナジートランジションに資する当社の提供機能を記載しています。

大規模再エネベースロード電源開発に加え、離島を繋ぐ送電線の強化や水素・アンモニア等の新エネルギー活用、森林等の炭素吸収・利活用、産業界の脱炭素化、といった総合的な施策を進めていく機会があり、例示したアイテムは、当部門単体ではなく、社内外のパートナーとの連携を以て推進しております。

当部門が強みを持っている地域

- インドネシアのように、当社・当部門がプレゼンスがあり、関係が深い国において、同様のアプローチにて取り組みを検討。
- 『地域社会・経済の発展』と『グローバルなCN達成』を追求する。

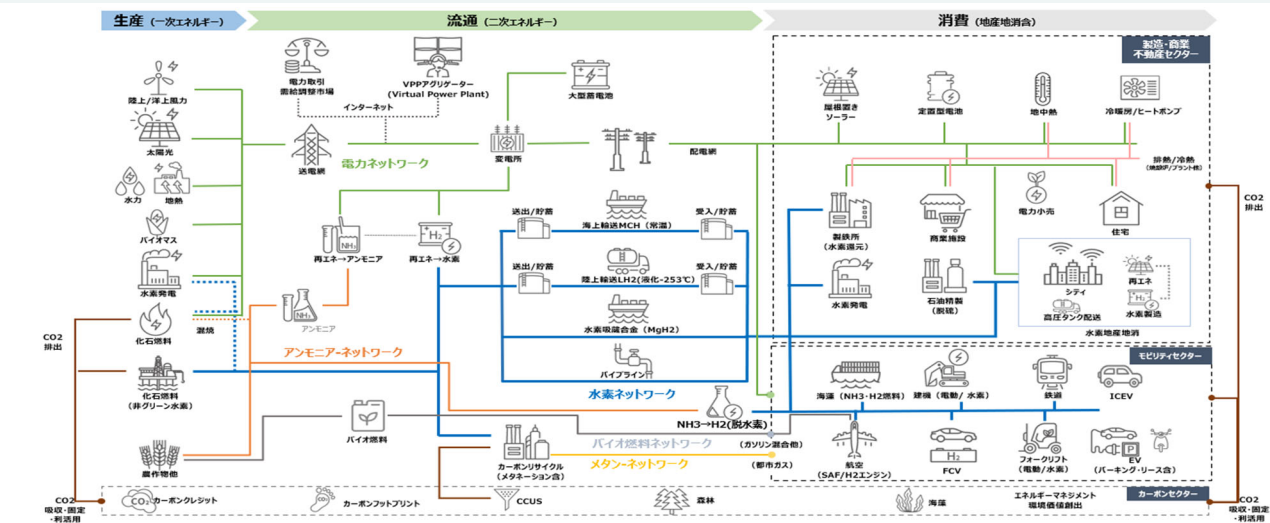
インフラ事業部門 - 投下資本マップ



この図は当部門の地域別での投下資本を示しています。
APAC地域を中心に、当社が強み、すなわちプレゼンスと実績を有する地域が見て取れると思います。
各国の状況や方針を踏まえながら、地域社会の経済発展とグローバルなカーボンニュートラル達成に
貢献しうるビジネスの開拓をそれぞれの事情に沿った処方箋で進めて参ります。

再エネIPP SBU - 成長戦略

- 新興国市場においては、ホスト国の電力計画・脱炭素計画に沿った電源開発を行う。
 - 市場が成熟した先進国では、単なる開発にとどまらず、当社グループやパートナーとの協業によるバリューチェーンを構築し、競争力のある再エネ電源の確保・拡大とグリーン電力を欲する需要家への電力提供を行う。
- 加えて、再エネ電力をベースとした需要家へのグリーンエネルギーサービスの提供（水素等の次世代エネルギービジネス、EV等モビリティビジネス等）を目指す。

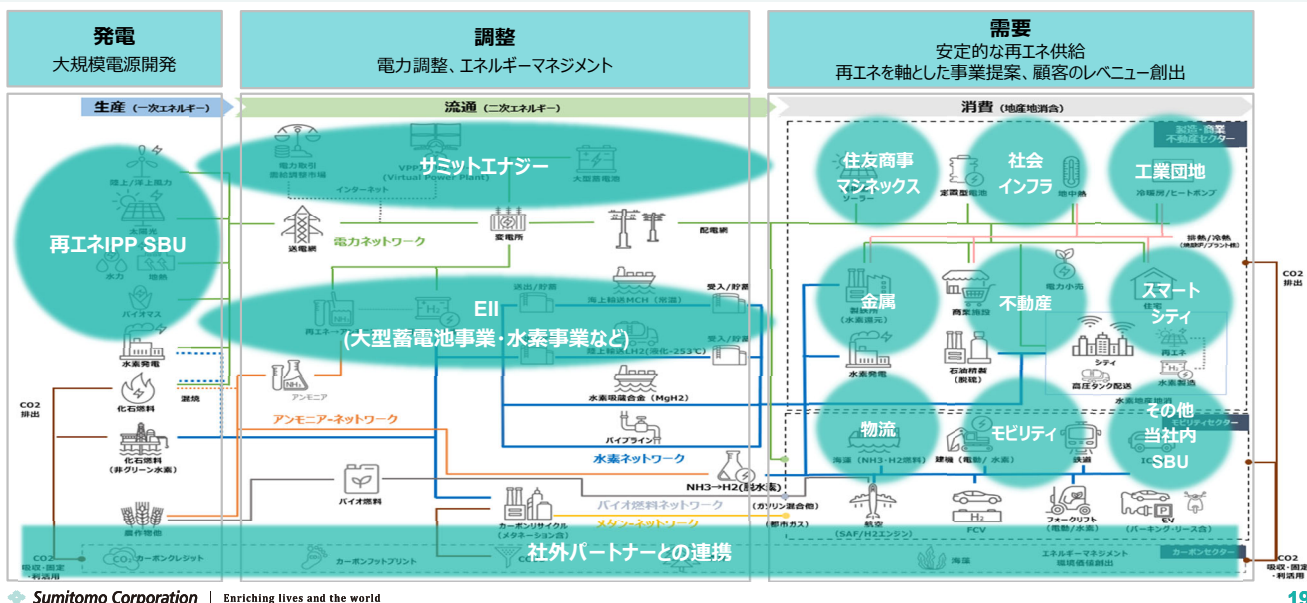


こちらはEIIが作成したものです、世の中の再エネを中心としたエネルギーバリューチェーンの鳥観図です。

これまで、石炭・石油・天然ガスが果たしてきた、エネルギー源としての役割は、今後「新資源」たる再エネに大きく取って変わっていきようとしています。総合商社たる当社はこの再エネバリューチェーンの全分野に取り組んでいます、コングロマリット的アプローチでなく、この引き出しの多さから競争力のある様々なオプションを組み上げていくことで、収益力を高めて参ります。

再エネIPP SBU – 再エネバリューチェーンにおける当社取組み

- 当社グループSBUにてバリューチェーンの各要素の機能を持ち合わせている。
- 新資源である再エネ電源を規模感をもって保有し、グリーンエネルギーサービス需要家に繋げることで、各領域における機会・収益性・規模感を高める。



こちらは、先のスライドの再エネバリューチェーンに関係する当部門、そして社内連携先の国内外事業を例示しています。

たとえば日本市場では、再エネ発電事業はFITと呼ばれる国による固定買取制度からFIPという自由市場制度に切り替わり、発電事業者が自ら顧客を開拓していかなければならず、電力需要と発電量を予測し、調整機能を具備することが重要な付加価値になります。

川下では再エネ電源をベースとした多種多様な需要が高まっており、これに応えられる上流電源と中流の調整機能で、規模感と安定性のある供給を行えることが強みとなります。

既に当社保有ビルへのサミットエナジーによるグリーン電力供給、海外工業団地における屋根置き太陽光ビジネス、顧客の余剰再エネ電源を活用したEVシェア事業などが実現していますが、更なる規模化と機能補完に向け社内外、国内外のパートナーと協業しており、モビリティ、ゼロエミッション不動産、水素といったグリーンエネルギーサービス全般への展開をはかっています。

海外工業団地事業紹介

- 6か国9か所において高品質な工業団地を開発・運営中。
- 関係性の高い入居企業565社、従業員数24万人のプラットフォームを有している。

総従業員数 **24** 万人 総入居企業数 **565** 社 **2,623** ha



・土地販売、インフラ供給事業



・工場屋根置き太陽光
グリーン電力供給



・入居企業向け製造DX支援



・団地内従業員向け
デジタルプラットフォーム



ここからは具体事例として海外工業団地事業の成長戦略を説明いたします。
工業団地事業は、産業の発展著しい新興国を主戦場に、製造業の拠点となる工業団地を開発し、テナントに売却、その後運営を行う事業です。

海外工業団地SBUの強み

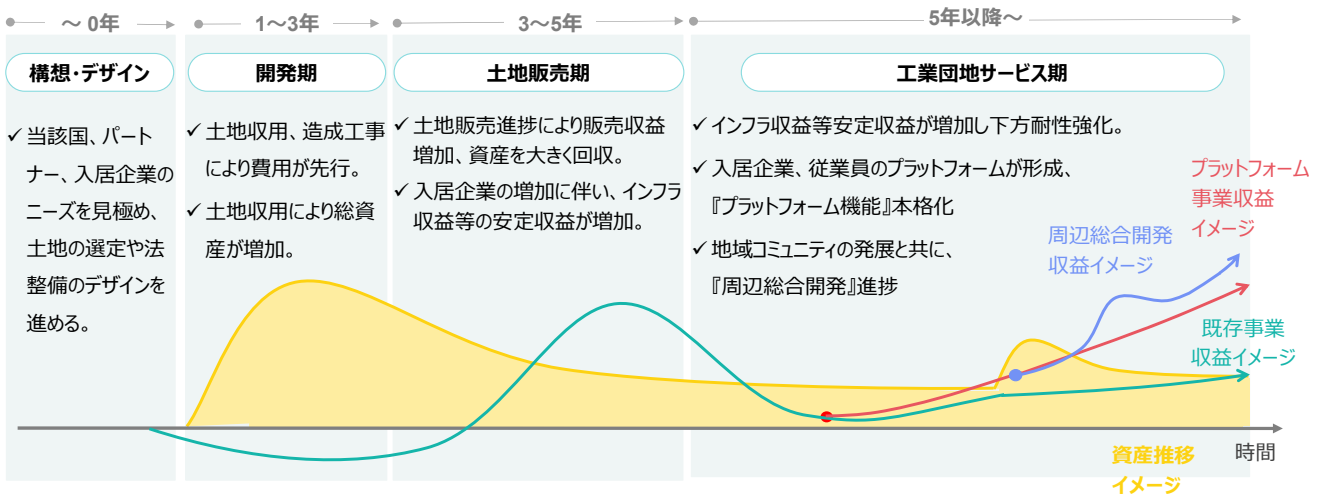
1	高品質な海外工業団地を長期目線でデザインできる目利き力、開発力	● 当社が過去開発を手掛けた工業団地は全て完売 ● 多くの顧客にリピーターや紹介客として当社開発する団地をご購入頂いている
2	規模感のあるプラットフォームの保有	● 9 拠点／565 社／24 万人 ● テナント、従業員向けビジネス創出
3	地域でのプレゼンス、地域の展開	● バングラデシュ、ミャンマー等において、土地の選定、外資規制等法制度の設計からデザインに関与

この分野における当社の差別化された強みと、規模感について記載していますので、このスライドをご参照ください。

現在海外9か所で、600社近いテナント企業と、顧客企業の24万人の従業員へインフラを提供する部門の工業団地ビジネスは日本商社ナンバーワンのポジションにあり、このプレゼンスを活かし、コア事業の拡大と周辺事業の開発を図ってまいります。

海外工業団地ビジネスの収益構造

- 費用先行の『開発期』、販売により資金回収を行う『土地販売期』、安定的な工場団地運営を行う『工業団地サービス期』にフェイズが分けられる。
 - 既存事業：土地販売事業及び、電気・水供給等のインフラサービス事業
 - プラットフォーム事業：入居企業、従業員を対象とした事業（物流・トレード、屋根置き太陽光、ヘルスケア、ファイナンス、モバイルアプリ等）
 - 周辺総合開発：地域コミュニティの成長をとらえた工業団地周辺の商業施設運営や住宅開発などの事業



こちらのページでは、海外工業団地の収益モデルを説明しています。

まず、土地の選定やデザインから開発期に入ります。

この間は開発費用が先行し、並行して土地収用により資産が増加します。

販売期に入りますと、キャッシュが回収され、販売利益による収益が実現します。

販売が完了し、運営・サービス期に入りますと、電気・水供給によるインフラサービスの安定収益のほか、入居企業・従業員向けの事業フェーズになります。

工業団地及び周辺のコミュニティが発展していくにつれ、商業施設や住宅といった、周辺総合開発の事業機会が生まれてまいります。

当社の現9か所の工業団地ビジネスは、このライフサイクルにおける各フェーズに沿った形で事業展開しているとご理解ください。

海外工業団地SBUの成長戦略 - 3本の柱

- ① 既存事業の拡大、② プラットフォーム機能の活用、③ 周辺総合開発の3本の柱で収益基盤を構築。
- 強みを活かし、社内外パートナーと連携する事で、サステナブルな収益を生み出すエコシステムとして『工業団地経済圏』を拡大する。

2030年度目指す姿

- プラットフォーム規模：拠点数：14、入居企業数：950社、従業員数：35万人
- 収益規模：当社税後利益100億円レベル



こちらページでは、このライフサイクルを踏まえた、成長戦略をご説明します。

海外工業団地では既存事業、団地の敷地内での付帯サービス、そして工業団地周辺エリアの総合開発への進出の、三階層での収益拡大を目指します。

プラットフォーム活用については、テナント向け物流サービス、屋根置き太陽光ビジネスや製造DX支援、従業員向けのデジタルプラットフォーム、ヘルスケアなどが既に実行済みです。
今後ファイナンス、モビリティサービス、データセンター誘致、5Gの導入やエネルギー・マネジメントサービスといったメニューを工業団地域内で展開予定です。

また周辺エリアの開発では、商業施設、住居、学校の開発やタウンシップマネジメントを事業メニューとして現地有力パートナーと検討しています。
海外工業団地事業がドライバーとなって社内外パートナーと共にこのエコシステムを拡充していきます。

2030年度に向けた定量目標では、事業拠点を14まで伸ばし、入居企業950社、従業員数35万人まで積み上げ、税後利益で100億円を目指します。

1

今中計目標に掲げたSHIFTを確実に完遂する

2

**各SBUが差別化された強みを活かし、主体的に社内外パートナーを巻き込んだ
優位なバリューチェーンを構築、サステナブルな収益基盤・エコシステムを確立する**

以上、当部門の成長戦略につき、具体事例も交えつつご説明させていただきました。

最後に改めまして、本日発表の要旨をお伝えいたします。

当部門は長期目標達成に向け、以下2点を推進してまいります。

1点目に、足元今中計に掲げたSHIFTの完遂。

2点目に、各事業の強みを活かし、ドライバーとして社内外パートナーを巻き込み、バリューチェーンを構築、サステナブルな収益基盤・エコシステムを確立することです。

以上