

生活・不動産事業部門

目指す姿と成長戦略

2019年5月16日

生活・不動産事業部門長
安藤 伸樹

1. 部門概要

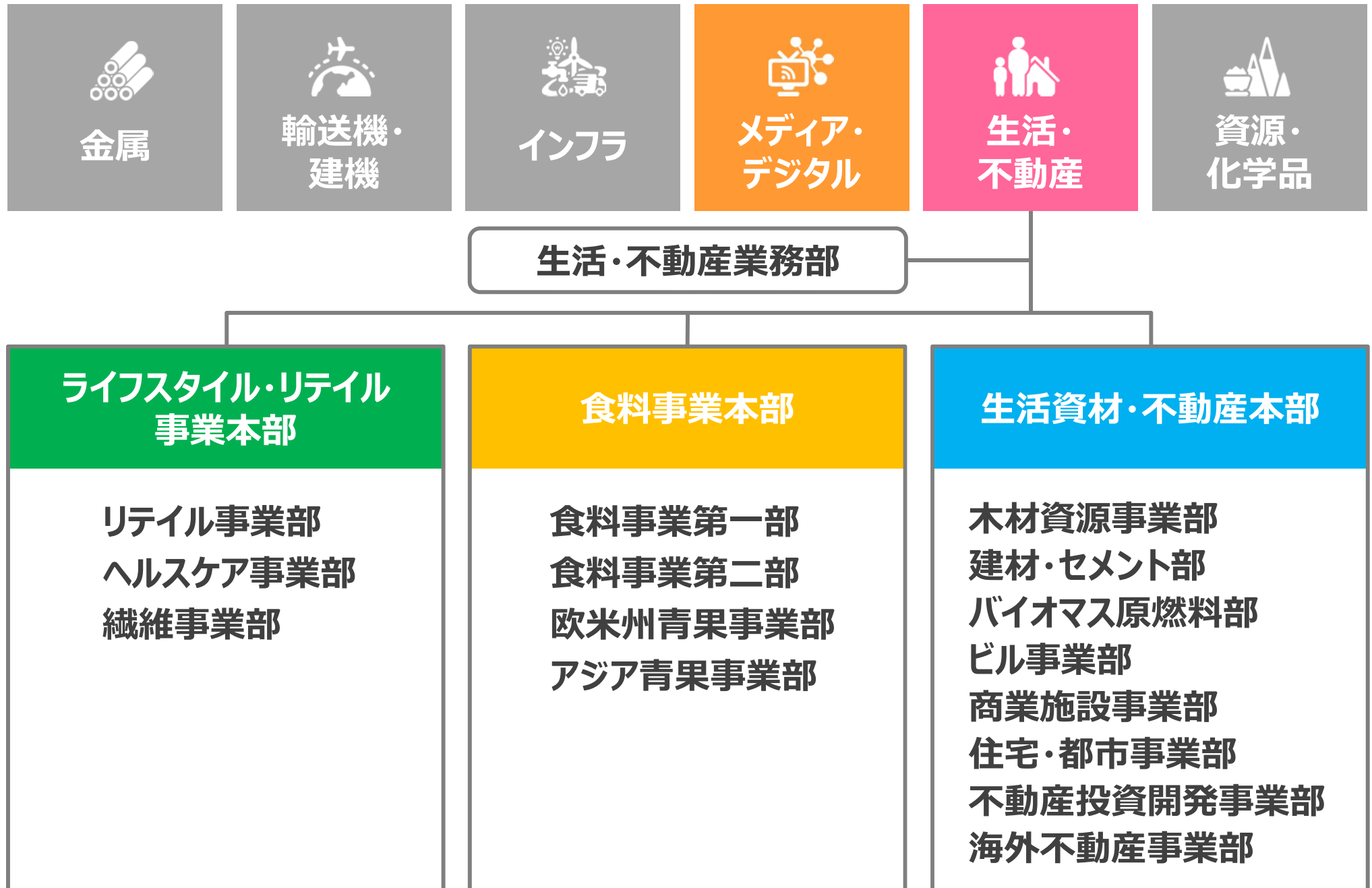
2. 部門成長戦略

3. 定量目標

< 部門のビジョン >

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。
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。

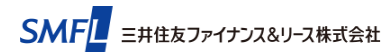
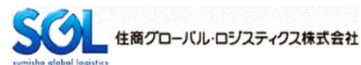
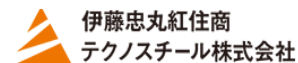
組織図



部門ポートフォリオ コア事業連携による付加価値向上

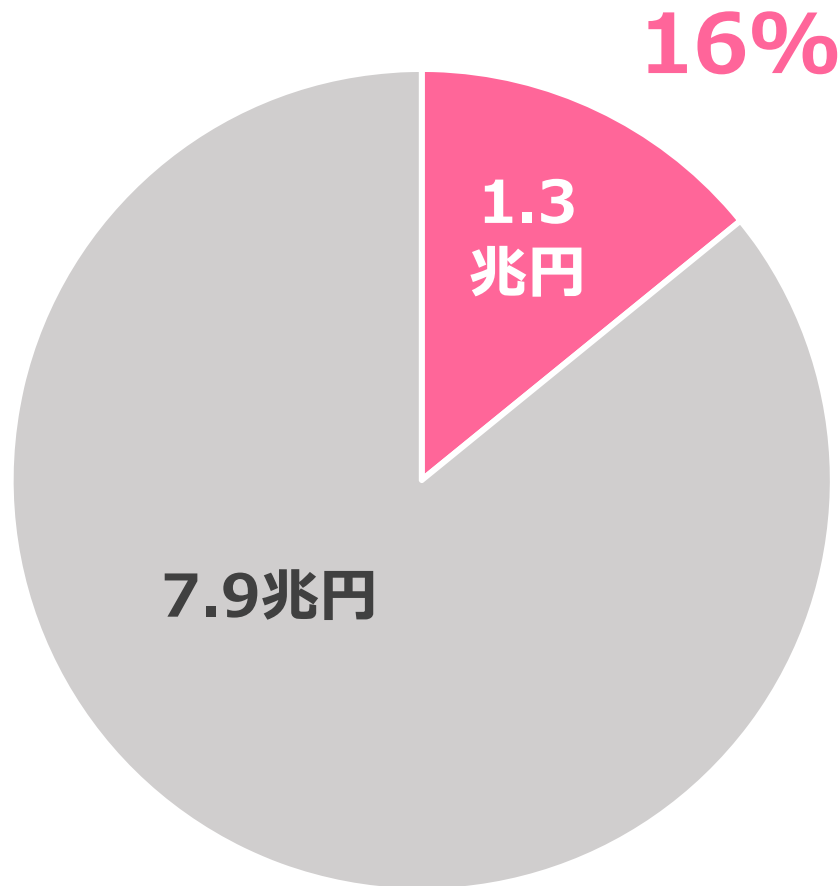


他部門との連携

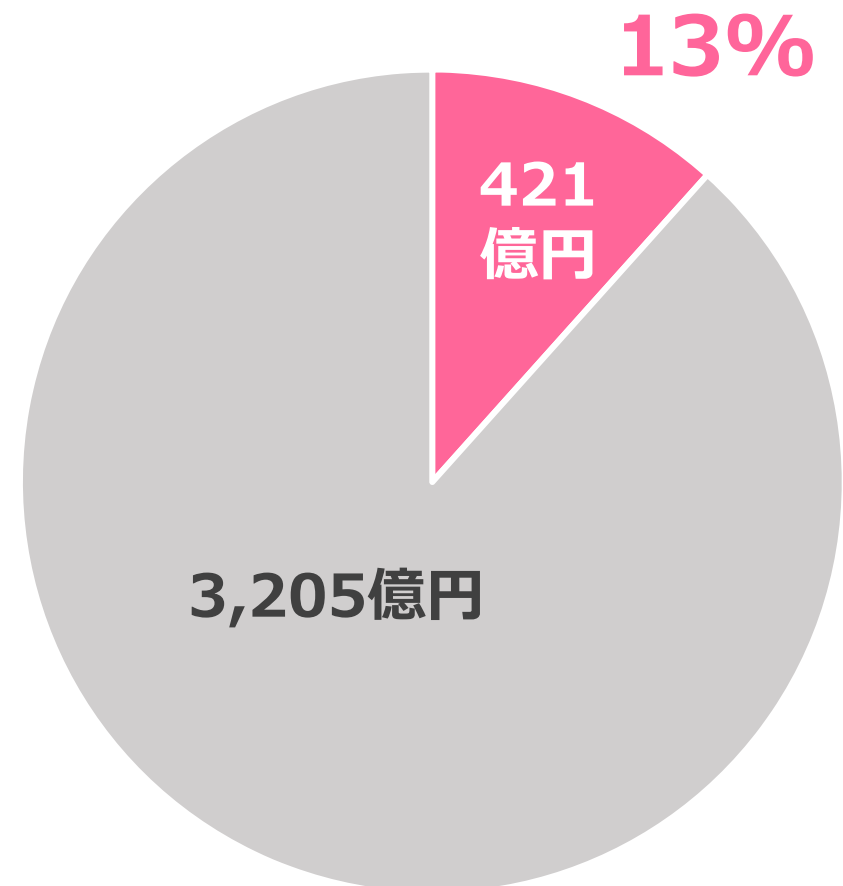


全社における当部門の位置づけ

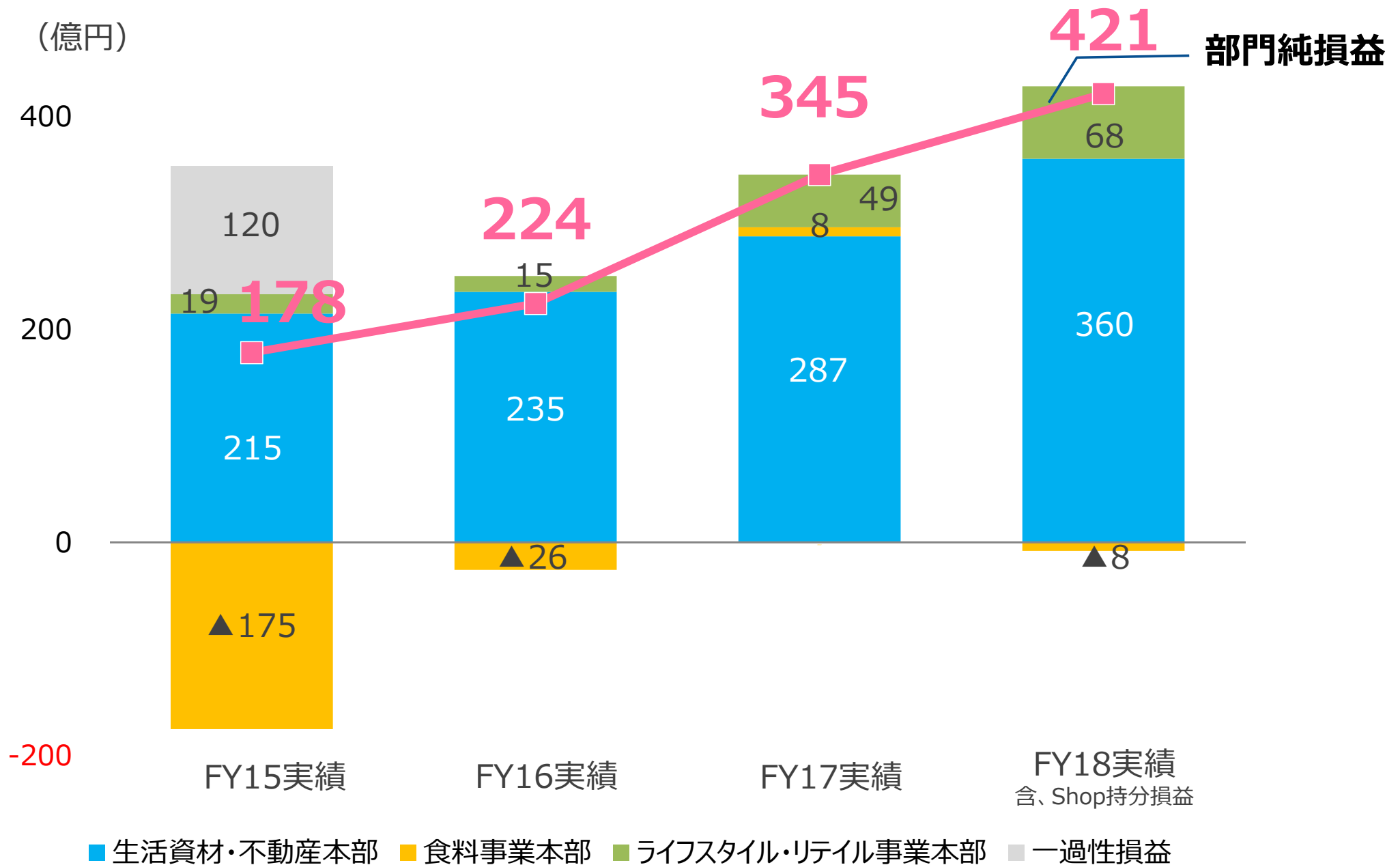
18年度総資産



18年度純損益



純損益推移（15年度～18年度）



部門の成長戦略

コアビジネスのバリューアップ 新領域への進出

コアビジネス

サミット・トモズ
青果・不動産

新領域

ヘルスケア
バイオマス
スマートシティ

プラットフォーム・
WGの活用

海外へのシフト

横串連携

DXへの取り組み

B to Cの目線を有するグローバルな人材

1. 部門概要

2. 部門成長戦略

2-1. コアビジネスのバリューアップ°

2-2. 新領域への進出

3. 定量目標



3/23開店 鍋屋横丁店



事業内容

スーパーマーケット（サミットストア）事業

店舗数

都内中心に**115店舗**（19/3末）

取り組み

- ・新規出店の再開/加速
- ・都心型店舗の出店
- ・総菜・即食商品・半調理品強化
- ・改装による既存店の強化
- ・DX活用によるサービス強化、省力化

話題性のある
チラシ紙面づくり



課題

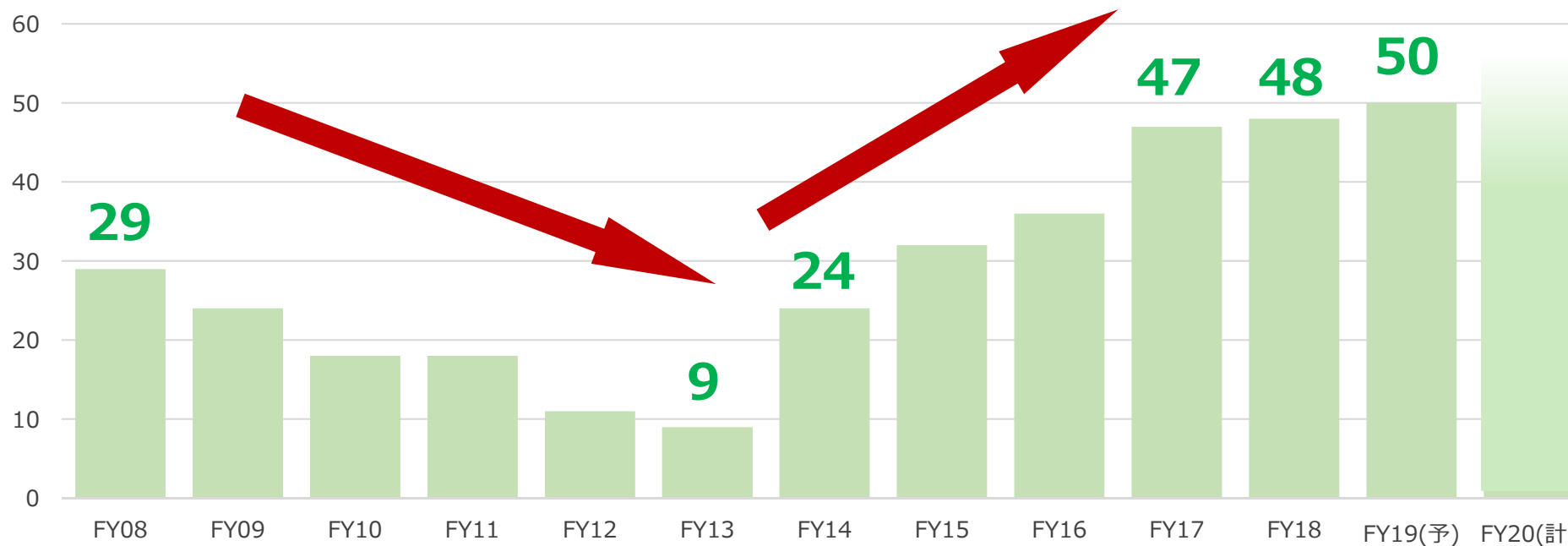
- 高騰する人件費への対応
- 同業他社・他業態（コンビニ・ドラッグストア）との競合
- 少子高齢化及び消費者の購買行動の変化への対応（即食ニーズへの対応）等

打ち手

- 改装による既存店の業績底上げ
- 新店出店再開による業績拡大
- 利益率の高い総菜の売上構成比アップ

連結純損益

（億円、日本基準100%ベース）



ブランド豚肉

シルキーポーク
(四元豚)

取扱数量
約28,000MT



サミット

店舗数*

115店

1日の
購買客数*

40万人

ポイント
カード会員数*

164万人

*19/3末現在

ブランド牛肉

アイオワ
プレミアムビーフ

取扱数量
約5,000MT



住商フーズ

顧客基盤*

約800社

商品開発力

*19/3末現在

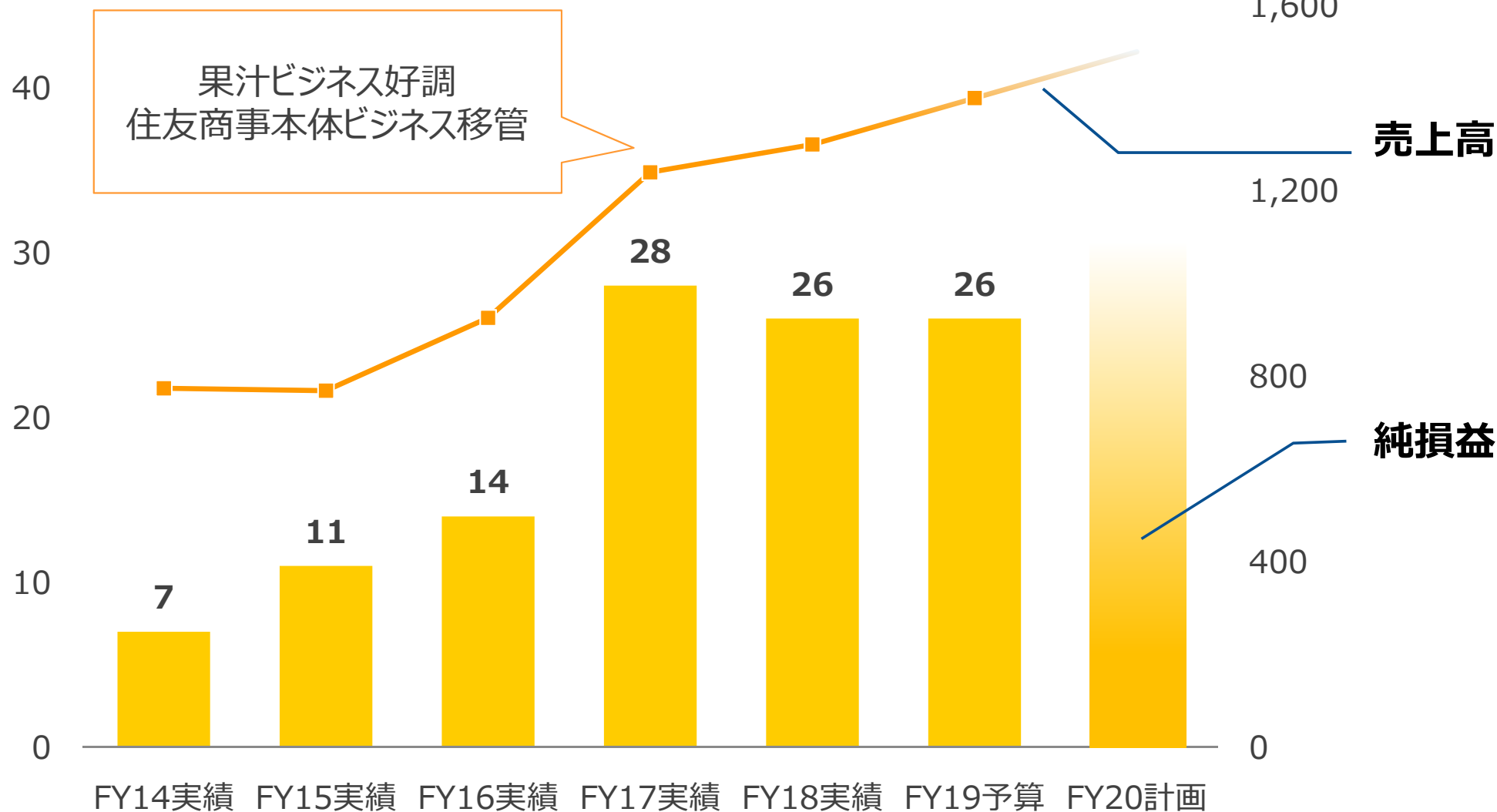
サミット・住商フーズの食肉事業での連携

- 消費者との接点、食品メーカー・外食・量販店との取引実績、商品開発力の連携
- 供給、保管、加工などの一連の流れを、両社で連携

純損益
(億円)

純損益・売上高

売上高
(億円)
1,600



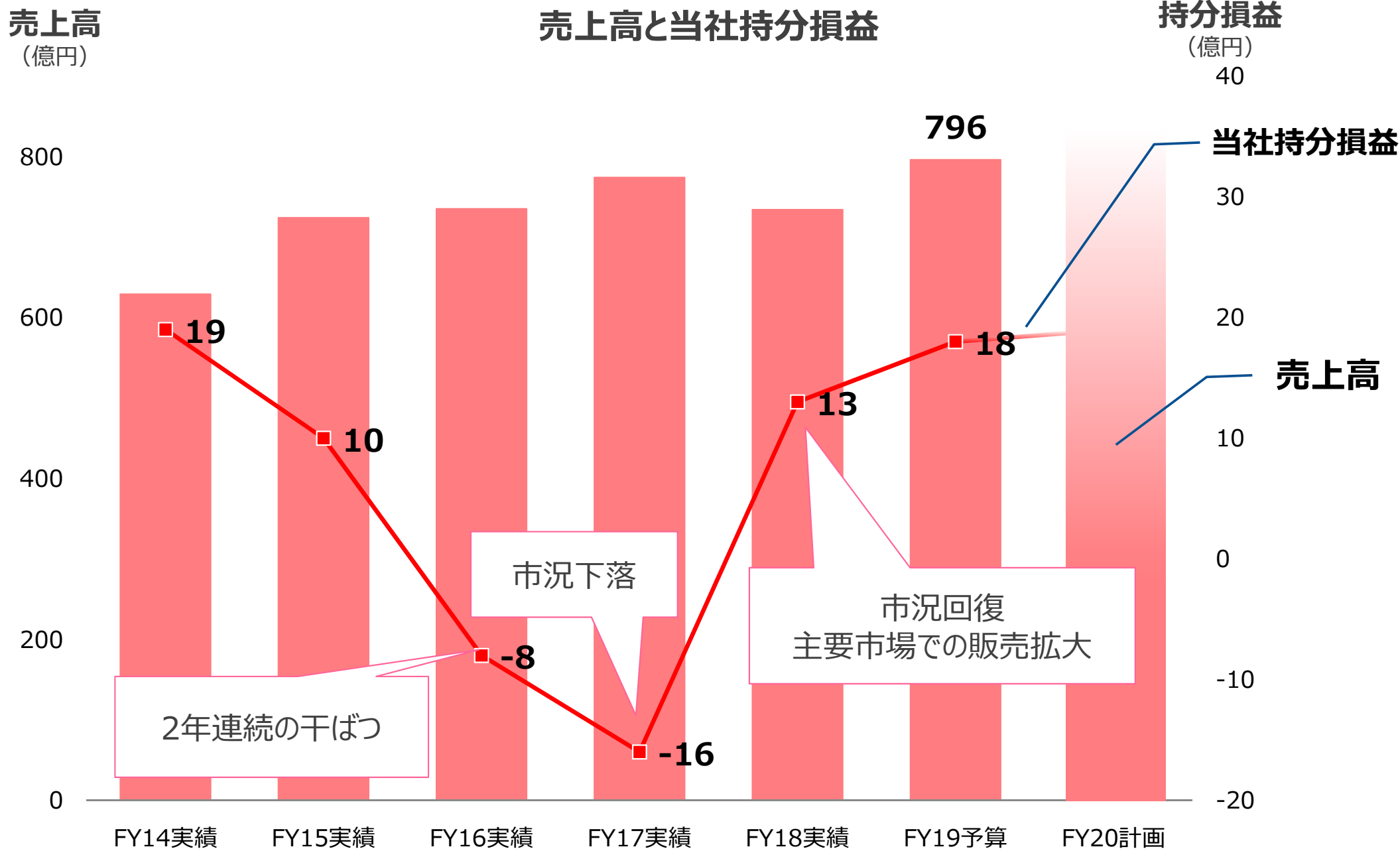
バナナマーケットシェア*

(18年度実績) * 重量ベース



日本、韓国、中国、中東で販売。プレミアムバナナを販売する日韓が収益市場

課題	打ち手
販売の強化	引き続き日韓での販売拡大に取り組む。中国での差別化商品販売を強化する。
生産の安定化	干ばつ対策の設備投資導入を進める。
DX・新技術の導入	Agritechや新技術の導入を検討し、生産の効率化を目指す。



マーケットシェア（18年度実績）

バナナ：欧州No.1

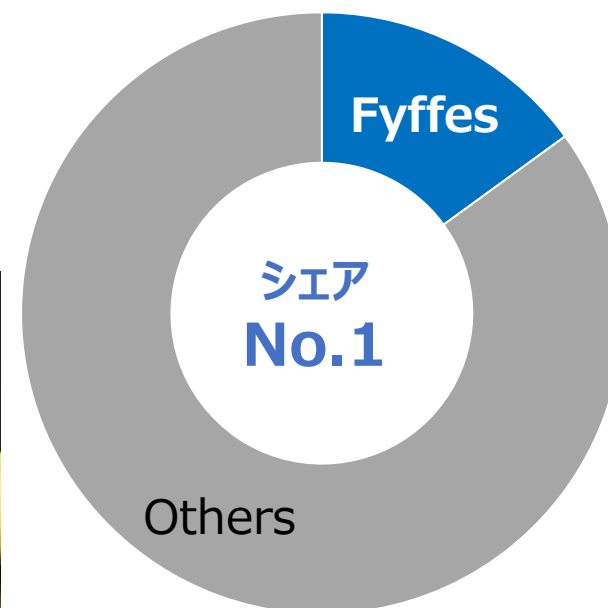
メロン：北米No.1

パイナップル：欧州・北米No.3

マッシュルーム：カナダNo.1



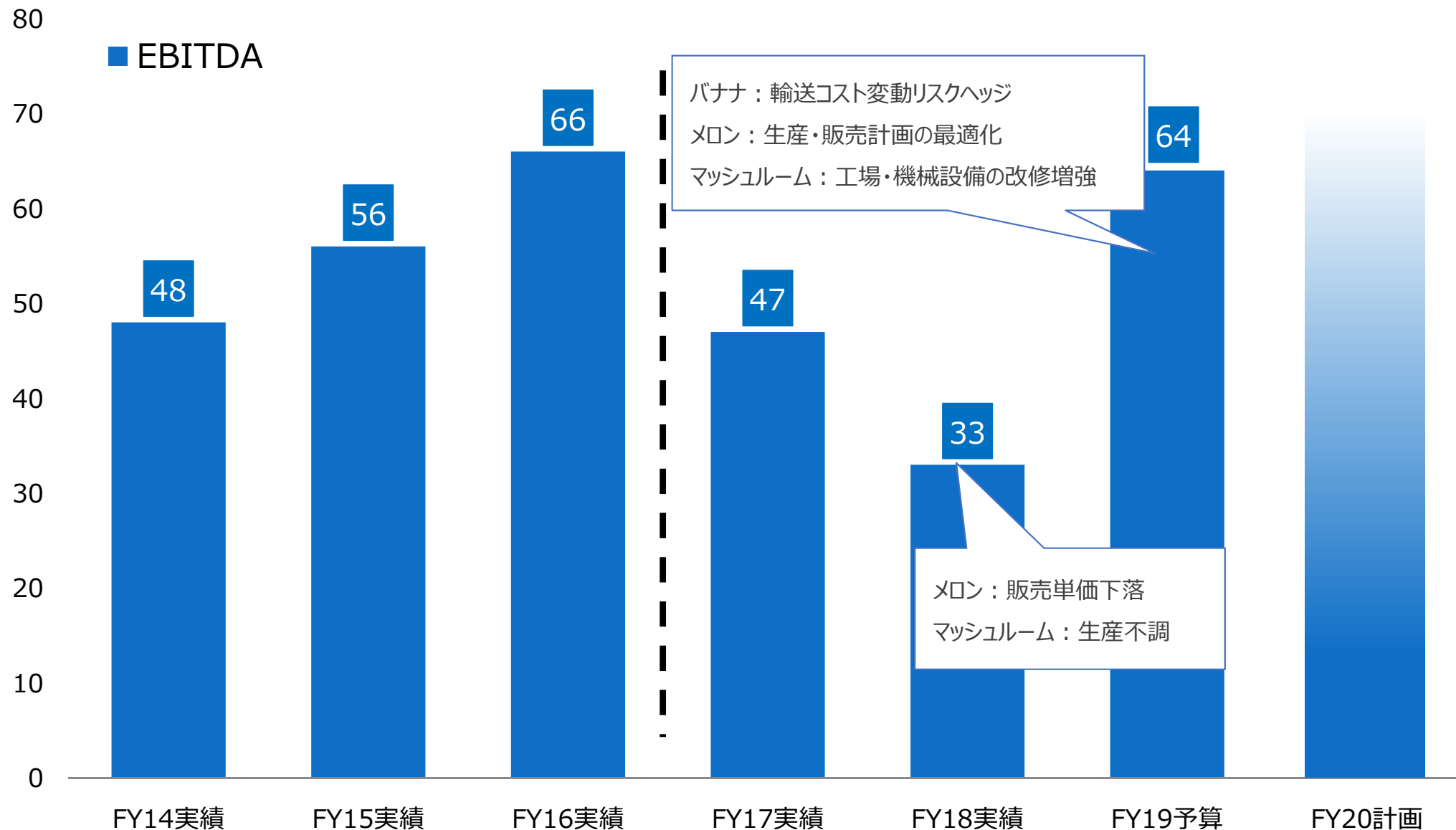
バナナ：欧州マーケットシェア



課題	打ち手
業績の安定化	バナナ・パイナップル 輸送コスト変動リスクヘッジ及び販売数量拡大
	メロン 生産・販売計画の最適化、廃棄ロスの低減
	マッシュルーム 生産・収穫期間の短縮及び工場・機械設備の改修
DX・新技術の導入	Agritechや新技術の導入を検討し、生産の効率化を目指す

(€Mil)

EBITDAと当社持分損益



持分損益(億円)

1

△29*

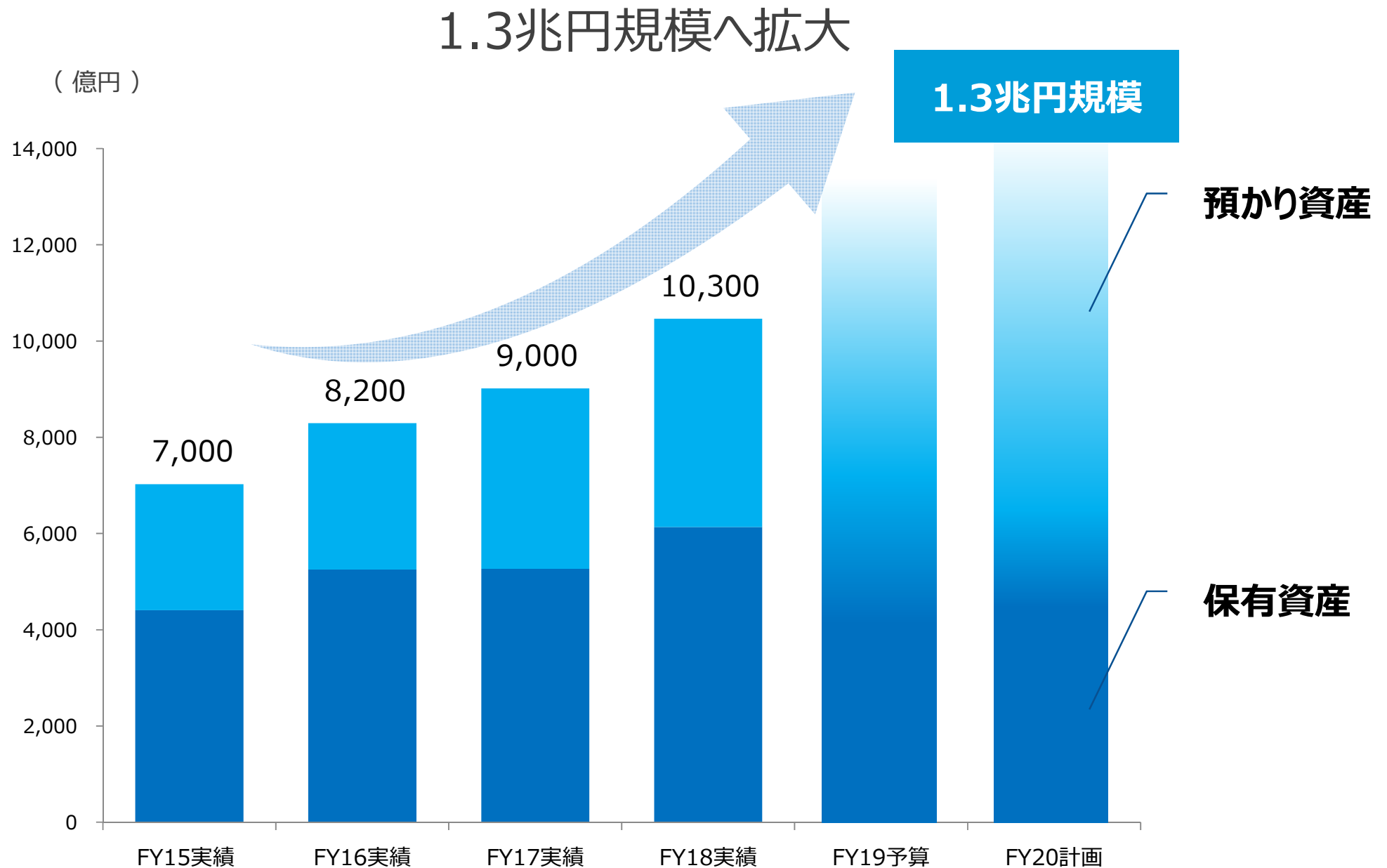
7

* 減損△20億円を含む



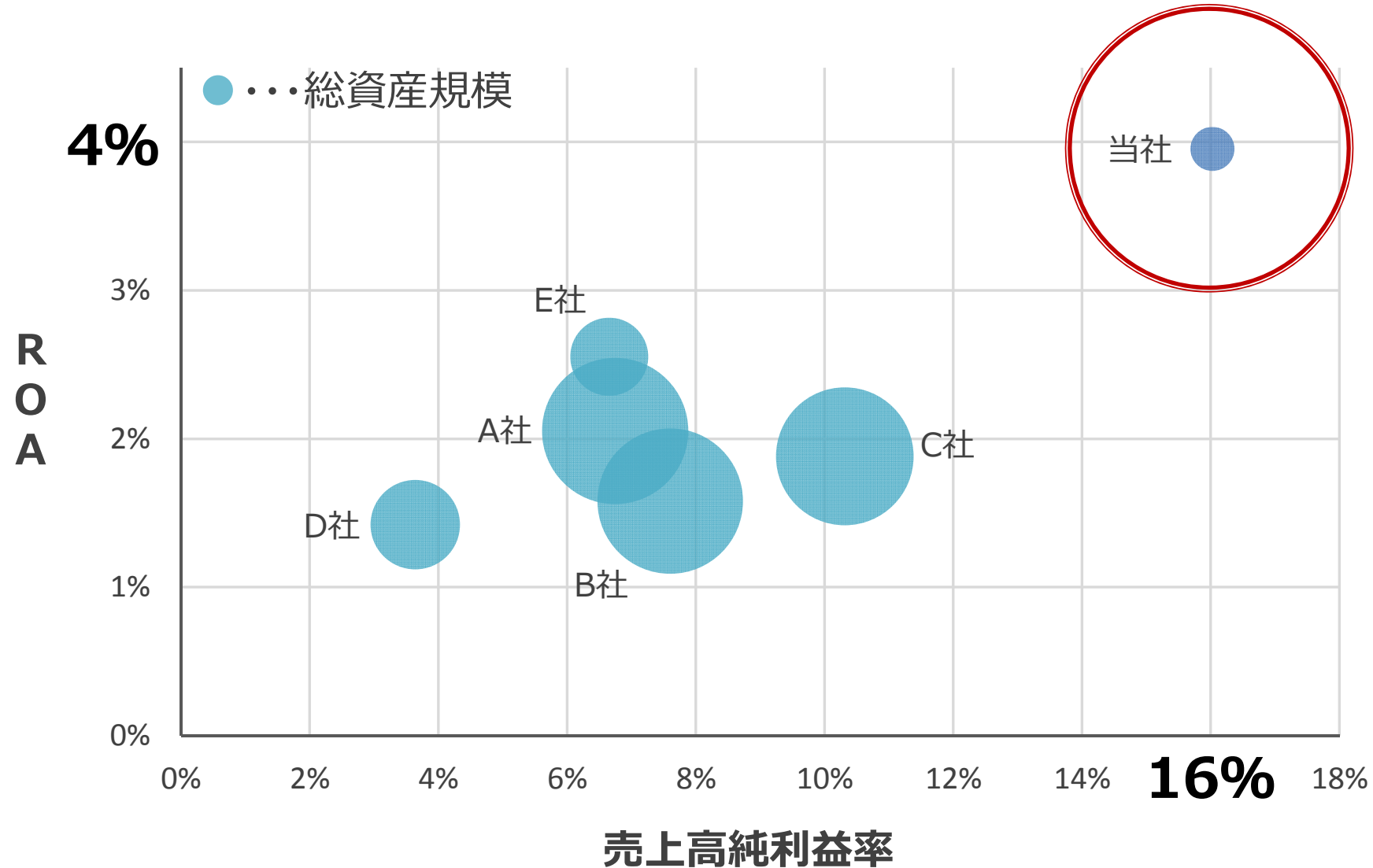
エリア開発から運用まで自ら手掛ける、Hands Onの文化

不動産事業 資産残高



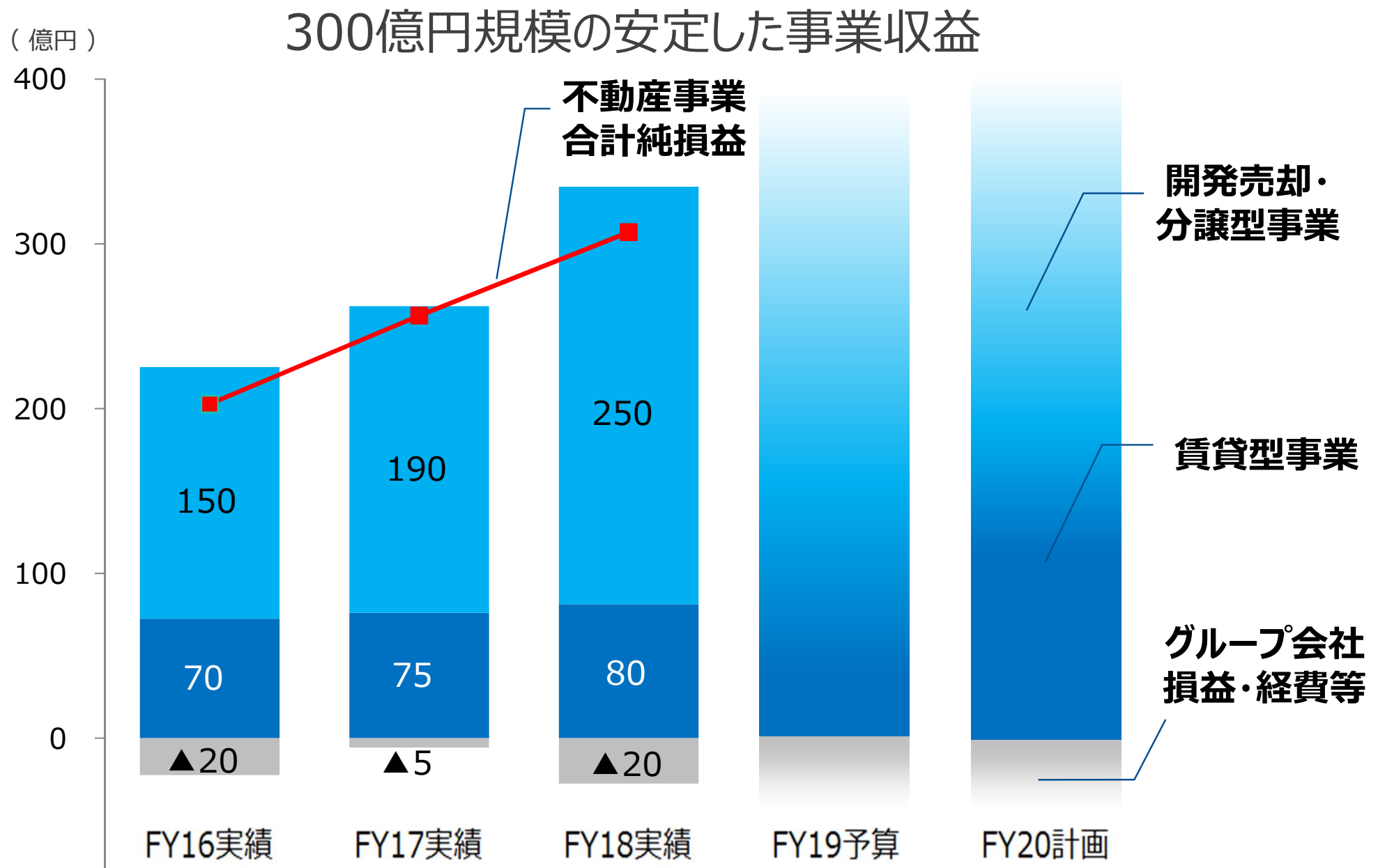
不動産事業 売上高純利益率/ROA

大手不動産会社と比較し、高い資産効率性



※一部大型の一過性損益を除く。/各社業績は発表資料に基づきFY2012-17平均の値を使用。

不動産事業 賃貸/開発売却・分譲型事業収益



神田エリア開発の推進、安定した収益基盤へ

不動産事業合計		310億円
純損益 (FY18実績)	神田エリア	12億円
		⇒ 約50億円(FY21)

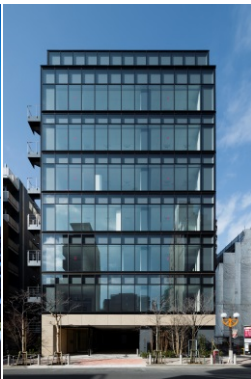
不動産事業合計		6,100億円
総資産 (FY18実績)	神田エリア	1,600億円



優良な含み益を持つアセットを維持しつつ、
キャピタルゲインを得る開発



中規模オフィスビル「PREX」



分譲マンション
「CLASSY HOUSE」



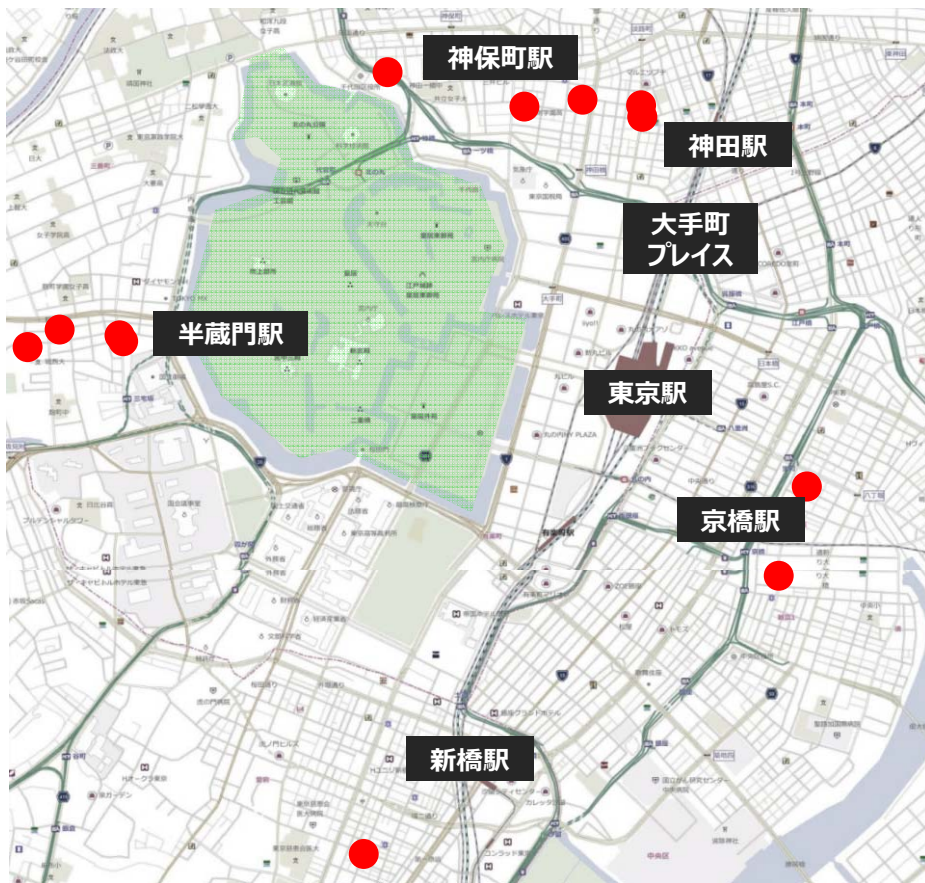
物流不動産「SOSiLA」



BTS (Build To Suit)

不動産事業 中規模オフィスビル「PREX」

都心エリアを中心に展開



紀尾井町PREX



屋上庭園・リフレッシュスペース
を活用したワークプレイス

竣工済：8案件 / 開発中・計画中：5案件*
用地取得から売却までを約3年で完了

*19年3月時点

首都圏・関西圏を中心にアッパーミドル層を対象とした分譲事業を推進



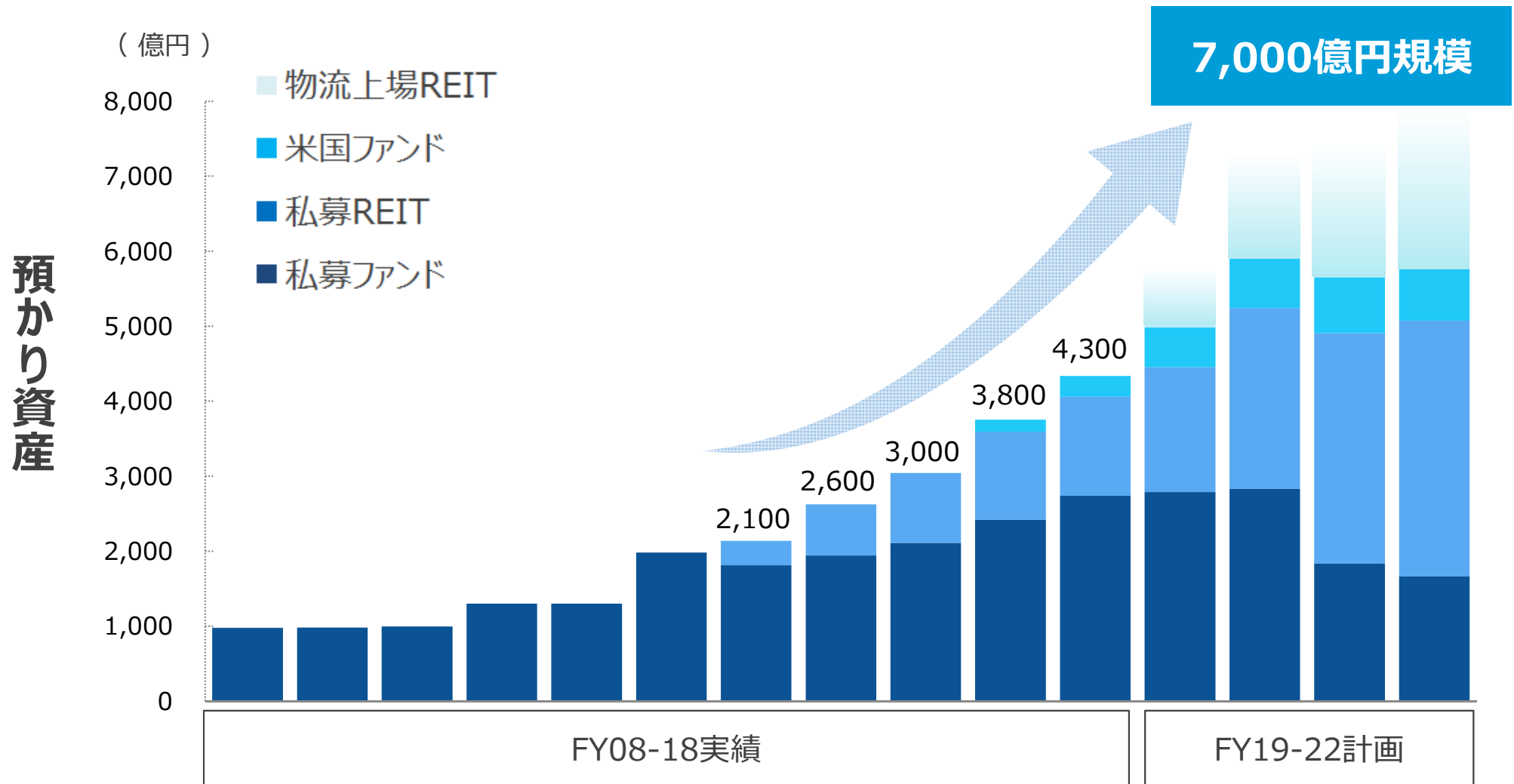
クラッシュタワー 淀屋橋



**2020年東京オリンピック選手村跡地再開発事業
HARUMI FLAG**

複合開発・都市再開発事業への参画
総販売戸数：約7万戸

預かり資産残高7,000億円規模への拡大



不動産事業 海外不動産事業(米州)

海外事業比率20%へ



ミネアポリス



サンディエゴ



ヒューストン



各地アパート



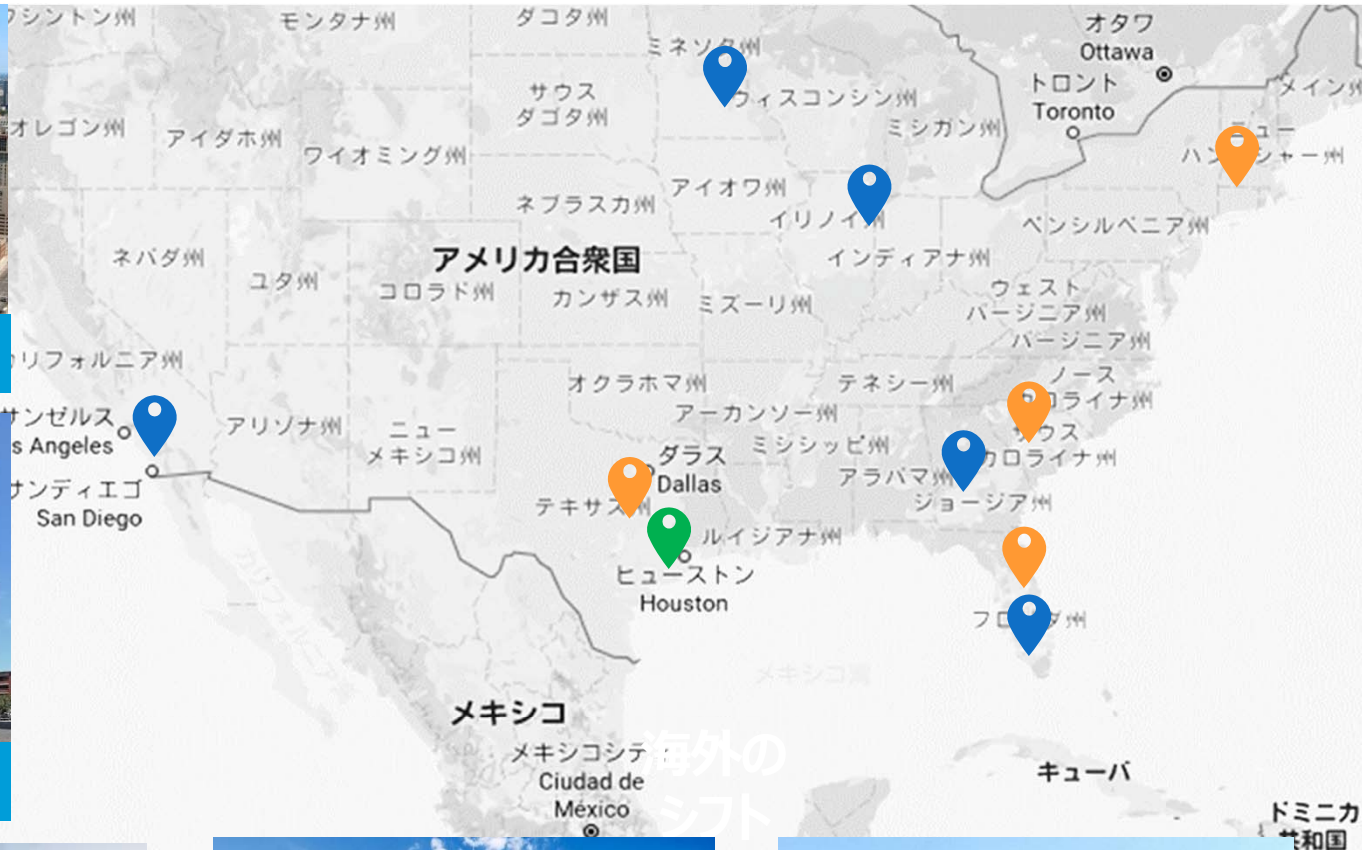
アトランタ



シカゴ



マイアミ



不動産事業 海外不動産事業(アジア)

海外事業比率20%へ



中国

マンション



ベトナム

オフィスビル・スマートシティ



インド

マンション



インドネシア

マンション

オフィスビル

1. 部門概要

2. 部門成長戦略

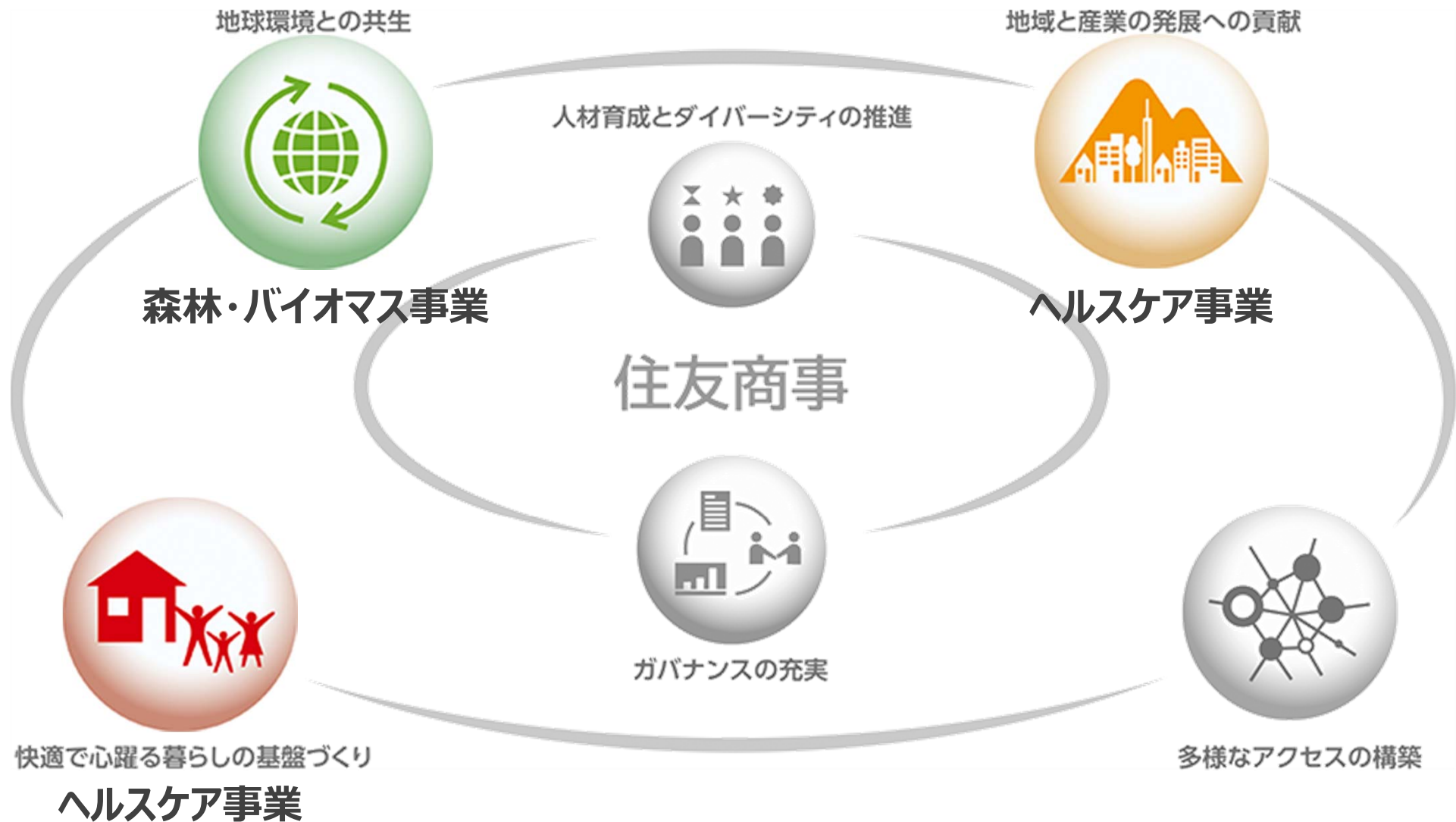
2-1. コアビジネスのバリューアップ°

2-2. 新領域への進出

3. 定量目標

新領域分野への取り組み意義

取り組むべき重要課題（マテリアリティ）の特定



ニュージーランド (Summit Forests New Zealand社)



林区面積
約300万ha

持続可能な森林経営
全林区でFSC®認証を取得

ロシア (TERNEYLES社)



低炭素化への取り組みの評価
CDP Forest*でA-取得

*企業の低炭素化への取り組みを評価する機関の森林部門

森林事業で培った知見を活かし、バイオマス事業を展開

強み
国内輸入シェア40%
37万トン**

**18年度実績

強み
電力会社・ガス会社
との強い関係

戦略
川上への投資を強化



当社持分損益・総資産の推移

持分損益
(億円)

総資産
(億円)

60

750

50

600

40

当社持分損益

30

450

20

300

10

150

0

0

総資産*

日露租税条約の改正に伴う一過性損益

31

23

FY15実績

FY16実績

FY17実績

FY18実績

FY19予算

FY20計画

13

17

19

*NZ事業会社総資産、ロシア事業会社持分法投資簿価合計

ヘルスケア事業 全体戦略

< ビジョン > Quality of Lifeを高める、サステナブルな
ヘルスケアプラットフォームの確立



国内

先進国

新興国

高齢化・財政逼迫
×
コスト効率化
サービス高度化

中間層の台頭
×
必要なインフラ
プラットフォーム整備



全社横断のヘルスケアWG*として取り組むべき領域に、
リソースを戦略的に投入する

重点投資分野

【 国内・先進国 】

トモズ・調剤事業/地域包括ケア

製薬・化粧品関連

【新興国】

マネージドケア事業

*ライフスタイル・リテイル事業本部、メディア事業本部、ライフサイエンス本部からなるワーキンググループ

ヘルスケア事業 国内での取り組み

国内ヘルスケア事業 展開イメージ

地域包括ケアに携わる プロバイダー・患者を ネットワーク化

- ・調剤薬局事業の顧客基盤拡大
- ・サービス、機能の高度化
- ・J:COM等プラットフォーム活用

地域包括ケア

投資拡大
病院・クリニック
経営支援

中長期的事業拡大

調剤事業

買収促進

調剤薬局のロールアップ

- ・調剤薬局プラットフォームの構築
- ・買収先の収益向上施策を検討
- ・DXを活用しバリューチェーン進化

オンライン診療・調剤、 在宅調剤

短期的事業拡大

全自動調剤

トモズ

店舗数拡大

トモズの経営基盤拡大

- ・新規出店、買収継続
- ・全自動調剤など新技術の導入

ヘルスケア事業の基盤



トモズ
事業内容

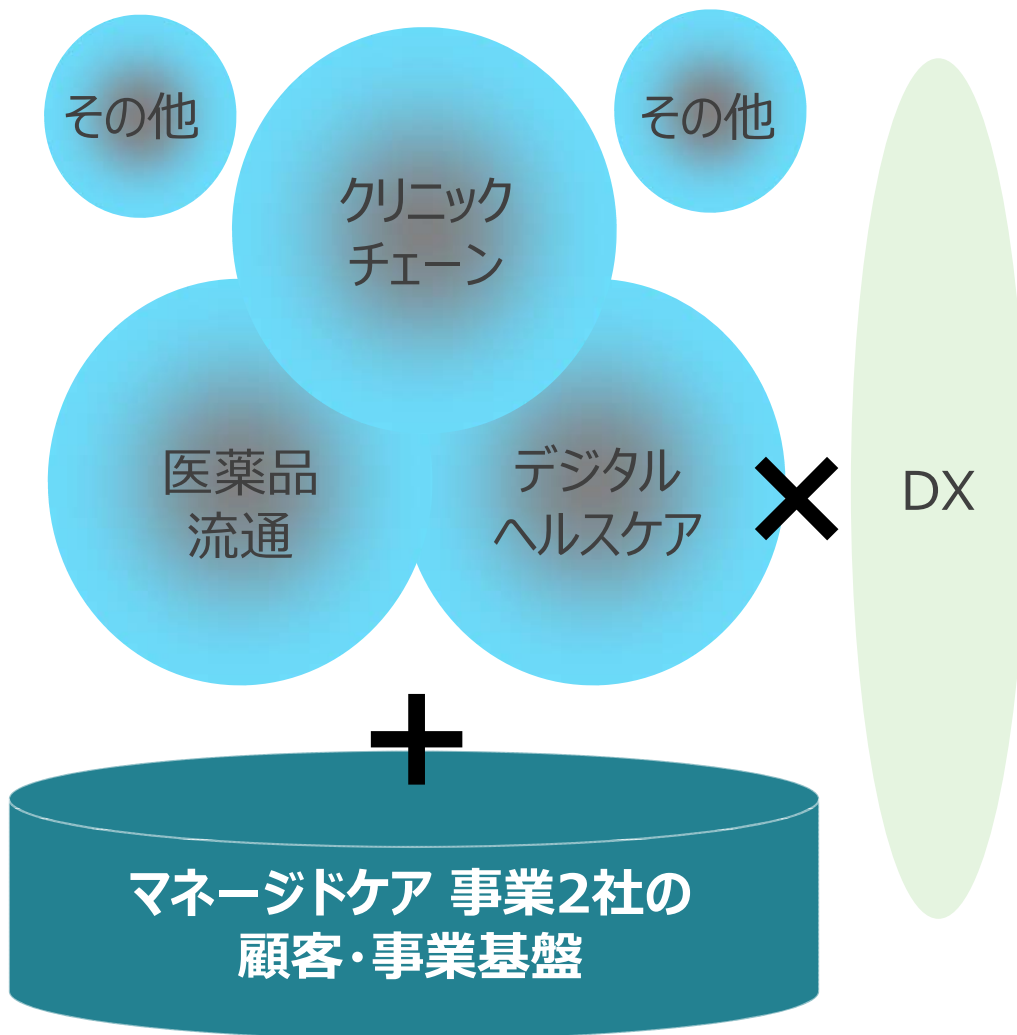
ドラッグストア事業の運営

店舗数

首都圏中心に174店舗
(19/3末)

ヘルスケア事業 新興国での取り組み

マレーシア
マネージドケア 事業拡大戦略



マネージドケア事業とは



マネージドケア事業2社の顧客・事業基盤に、 クリニック、医薬品流通、デジタルヘルスケア等 機能を付加

- ・既存事業の市場成長性の取り込み
- ・オペレーションのIT化
- ・業界最大手（2社計でシェア約40%）の顧客基盤活用
- ・域内他事業との連携

DXによるビジネス高度化

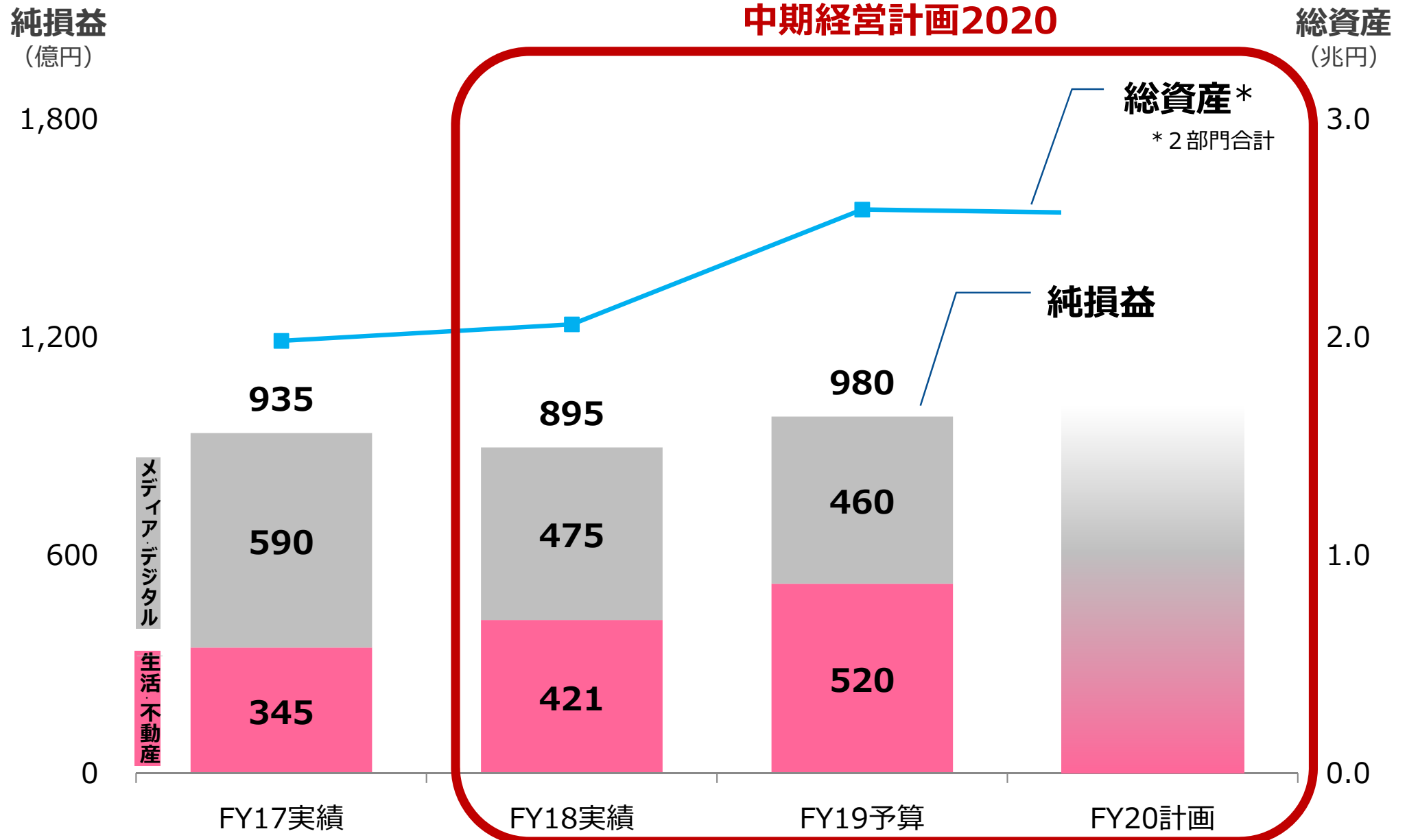
- ・オンライン診療、オンライン調剤等の開発
- ・効率的な治療による医療費抑制

1. 部門概要

2. 部門成長戦略

3. 定量目標

2部門純損益・総資産推移



投融资計画 中計3年合計3,800億円

ライフスタイル・リテイル事業本部

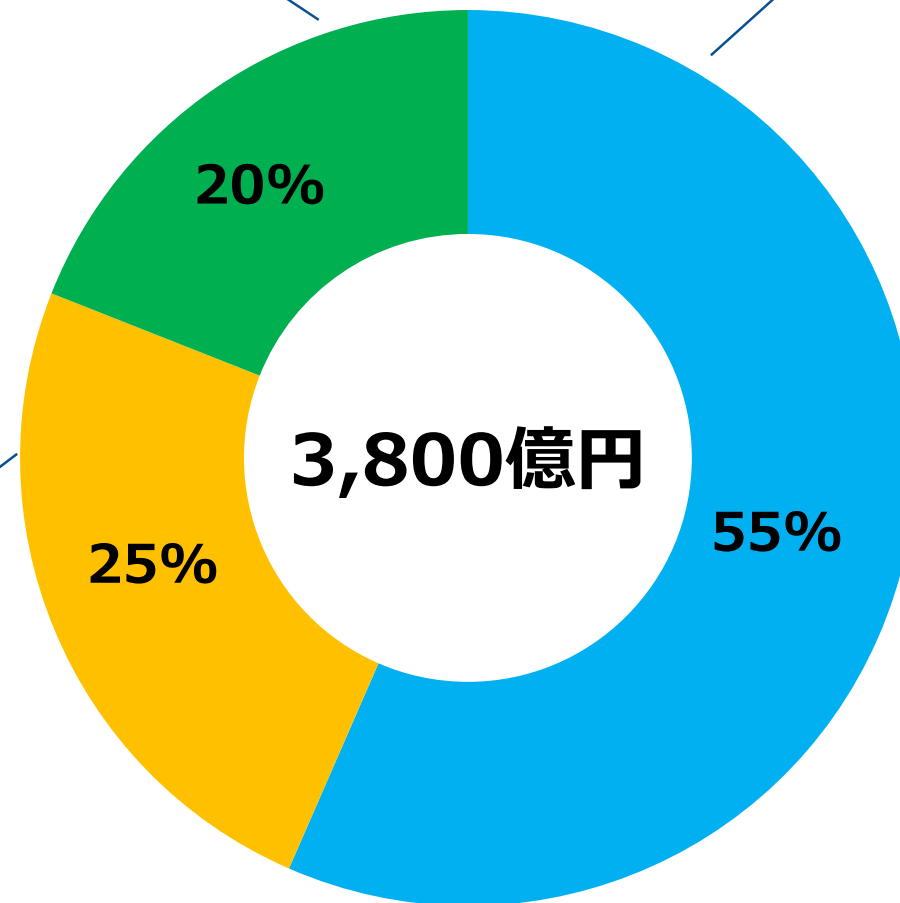
- ヘルスケア
- 国内リテイル
- 海外リテイル

生活資材・不動産本部

- 米国不動産
- アジア不動産
- 国内オフィスビル
- 森林・バイオマス
- 建材・セメント

食料事業本部

- 青果
- 食肉



4,000億円程度のCash In* (内、資産削減 約2,000億円)

*中計3年間の基礎収益CF、減価償却、資産削減の合計金額