

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

1

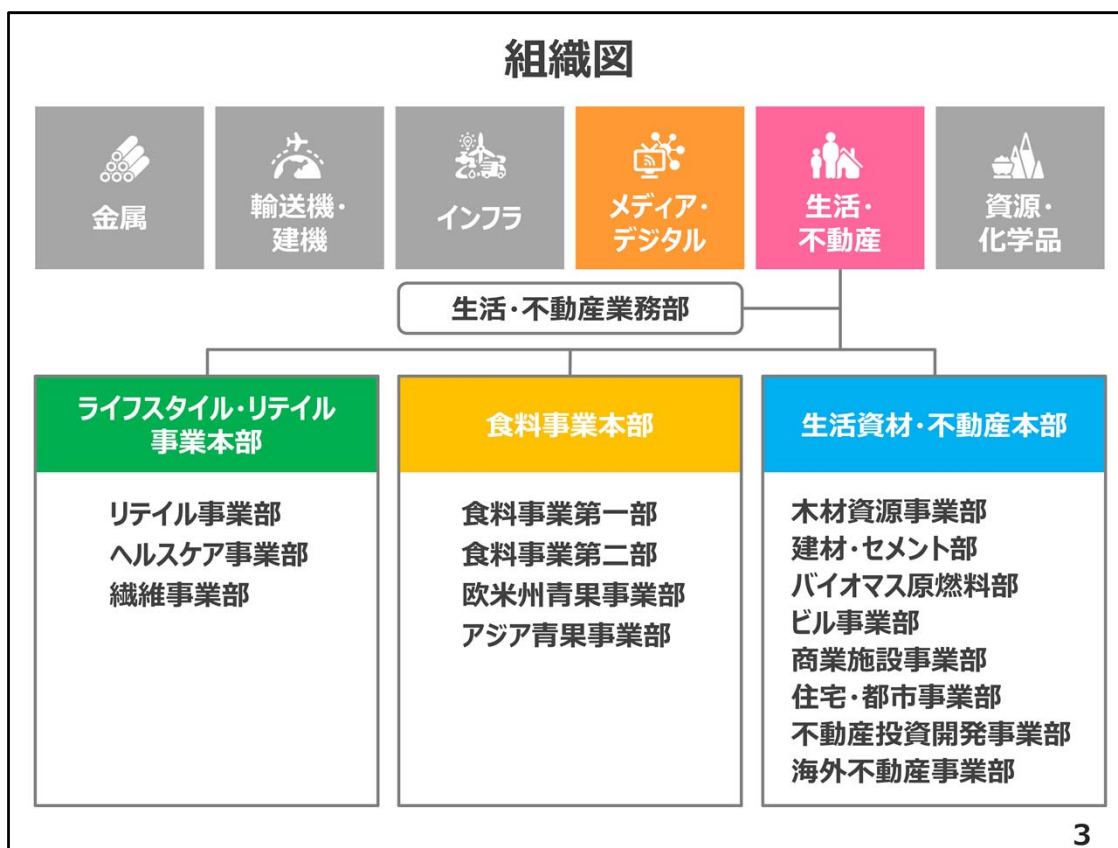
本日は当部門の概要、成長戦略、定量目標について説明をさせていただきたいと思います。

< 部門のビジョン >

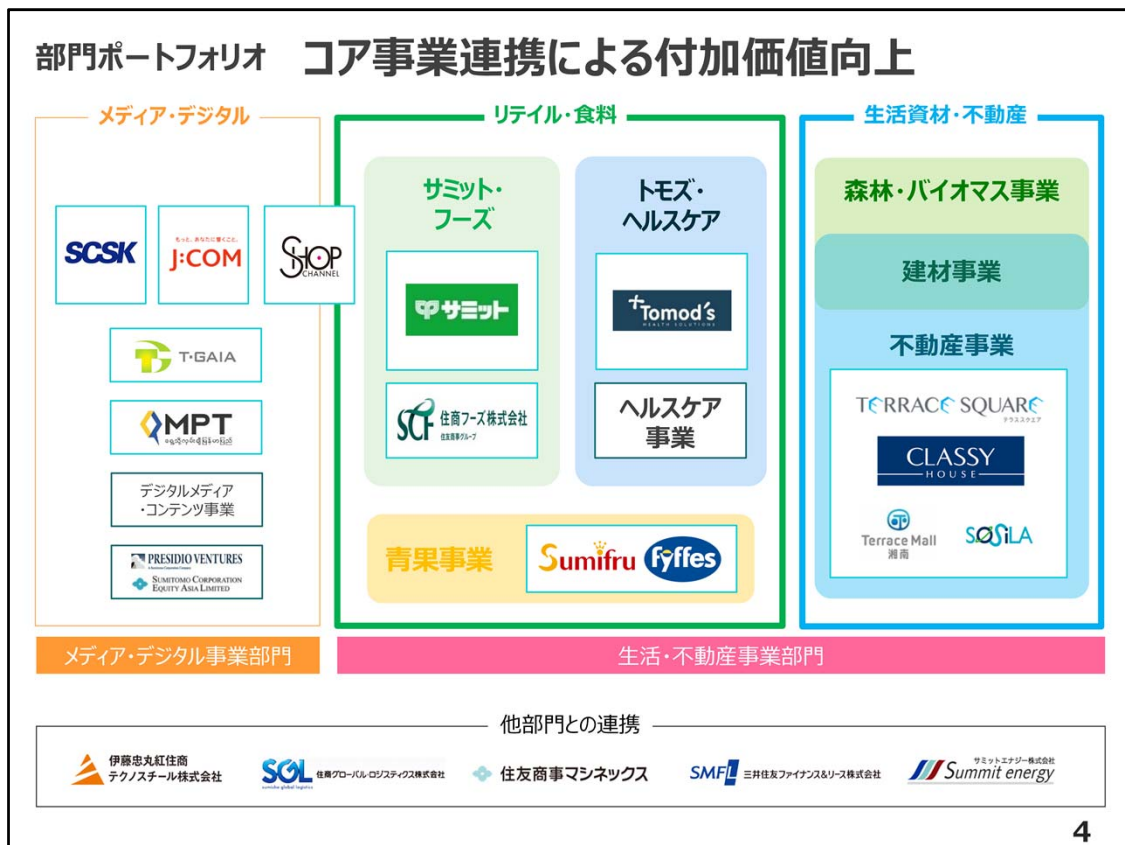
消費者に近い商品、サービスを提供する事業を、
先進テクノロジーも活用しながらグローバルで展開。
新たな価値およびライフスタイルを創造することにより、
快適で心躍る暮らしの基盤づくりに貢献する。

2

最初に部門概要です。当部門のビジョンはご覧のとおりですが、キーワードは「消費者に近い商品、サービス」と、「新たな価値創造」と「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・不動産の三つの事業本部からなります。



4

当部門は、昨年、メディア・デジタル事業部門と発展的に分離し発足しました。メディア・デジタル事業部門とは、J:COM、ショップチャンネル、ティーガイアなど、B to Cの考え方でつながっています。引き続き、戦略と成長のためのプラットフォームを共有し、二部門連携して一体運営していきます。

当部門はビジネス領域の範囲が大きく、一見まとまりがないように見えますので、それぞれのビジネスの関連について説明したいと思います。

当部門は、取扱商品により、大きくリテール・食料分野と生活資材・不動産分野に分けられます。この中でビジネス同士のつながりが特に深い「群」があります。

リテール・食料分野では、サミット、住商フーズ、トモズ・ヘルスケア、そして青果事業があります。生活資材・不動産分野では、建材・不動産事業と、建材事業から派生した森林・バイオマス事業があります。

それぞれの「群」の内外で連携を行っています。例えばサミットと住商フーズは、食肉、果汁などをサミットに販売しており、青果事業もサミットに販売しております。

また、ヘルスケア事業はトモズの経営基盤を活用し、事業を拡大する計画としております。サミット、トモズは不動産事業を手掛けるオフィスビル、商業施設、マンションに出店し、出店戦略などもともに検討しております。

次に、建材事業と不動産事業は、セメント、建設資材等の販売促進に貢献しており、さらに建材を扱うことで得た木材に関する知見をもとに、森林・バイオマス事業を発展させました。

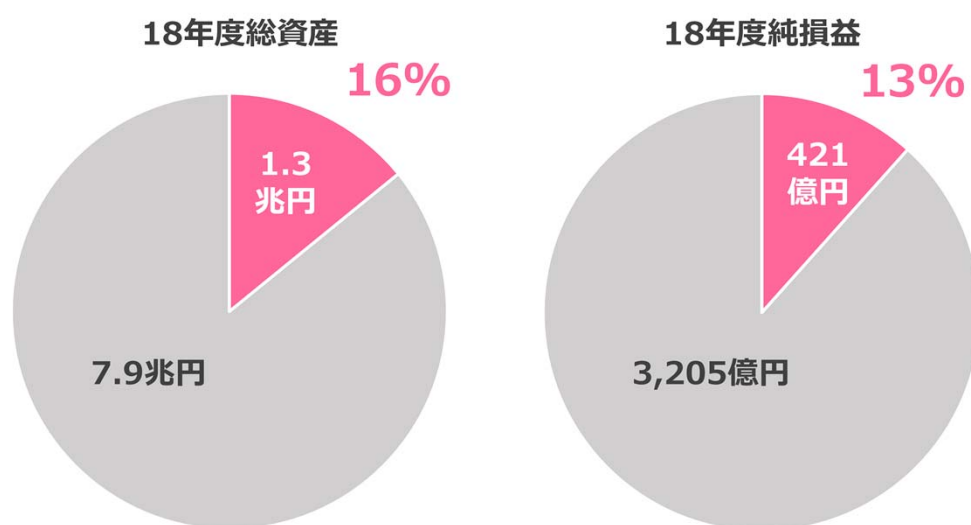
また、メディア・デジタル事業部門との連携の例を幾つか挙げると、住宅案件のディベロッパーとして、J:COMのサービスを取り入れて、付加価値を高めております。

また、J:COMと地域のつながりを活用した、国内ヘルスケア事業の展開を検討しております。メディア・デジタル事業部門だけではなく、三井住友ファイナンス&リースとのリーススキームを活用した不動産事業運営で連携をしています。

また、輸入したバイオマス燃料を使用し、サミットエナジーで発電した電力を、J:COMのお客様に使っていただく低炭素社会に貢献する取り組みも行っております。

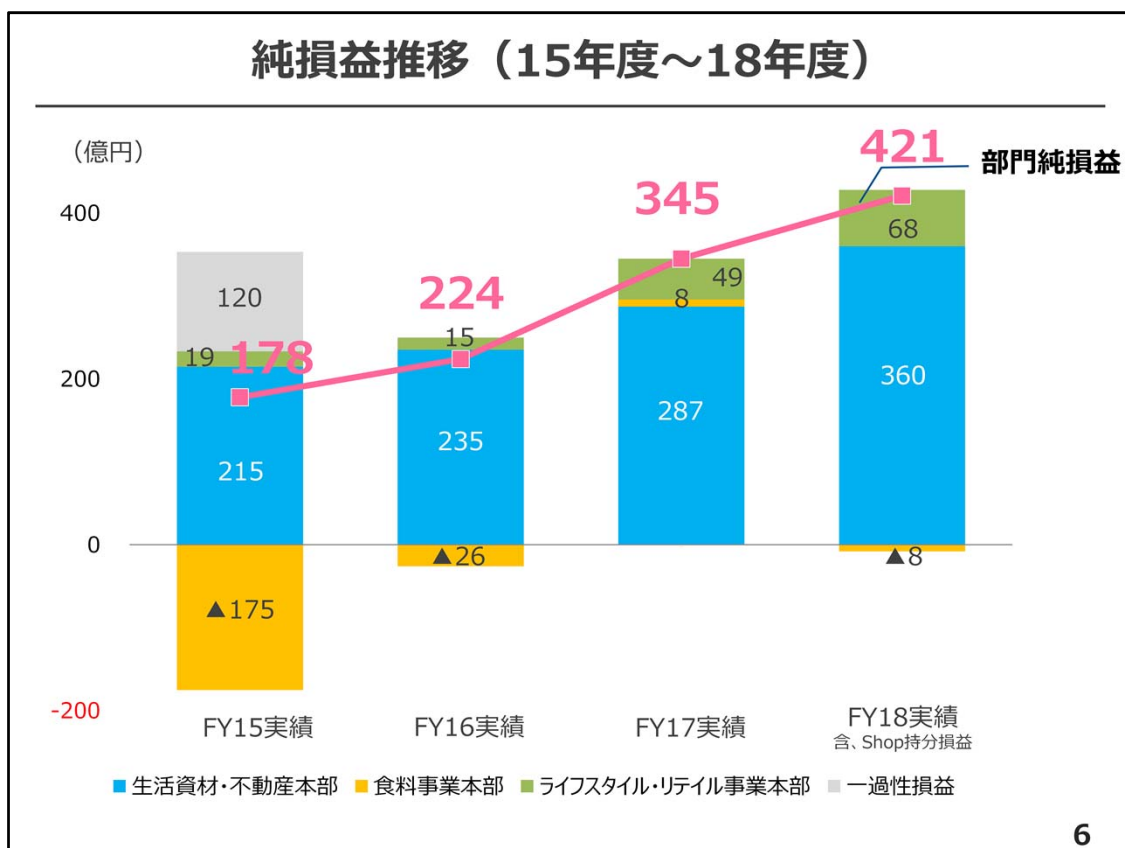
以上はほんの一例ですが、当部門は全社のビジネスと連携し、付加価値を高めて、快適で心躍る暮らしの基盤づくりに貢献していきます。

全社における当部門の位置づけ

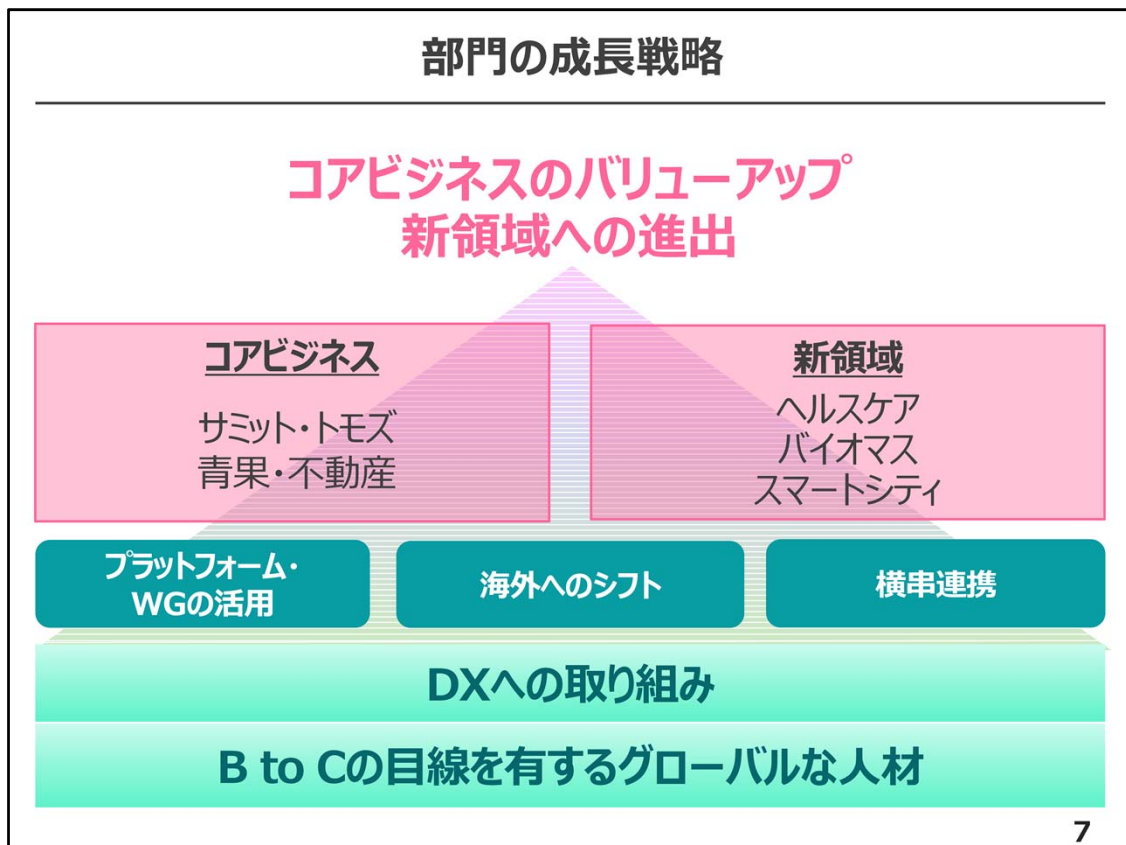


5

全社における当部門のポジションですが、18年度末の総資産は1兆3,000億円、純利益は421億円でした。円グラフのピンク色が当部門が全社に占める割合を示しております。



18年度までの純損益推移は、ピンク色の折れ線グラフとなっています。
 ご覧のとおり、安定成長を継続しており、18年度には421億円となりました。



当部門の成長戦略は、このページにあるピラミッド型の表のイメージとなります。

当部門は、リテイル事業や不動産事業を着実に進捗させ、青果事業を収益の柱に育成するといったコアビジネスのバリューアップと、ヘルスケア事業、スマートシティ、バイオマス事業などの成長分野における新領域でのチャレンジを成長戦略の大きな柱と位置付けています。

成長戦略の実現のために、コアビジネスの基盤、機能のプラットフォームを相互に活用し、ヘルスケア事業のように全社の機能を活用するワーキンググループを組成しています。

また、国内のビジネスモデルの海外へのシフト、新ビジネス開発を全社を挙げて推進する横串連携の活用、ならびに成長戦略の土台として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育成を進めていきます。

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

8

次に、部門の成長戦略のうち、コアビジネスのバリューアップについて説明します。



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



まず、首都圏でトップクラスのシェアを誇る食品スーパーのサミットです。18年度末には都内中心に首都圏に115店舗を展開しています。

右下にあるような話題性のあるチラシ紙面づくりでも好評をいただいております。

サミットは、新規出店を再開、加速しており、都心小型店舗の出店も進めています。最近では3月に中野区の鍋屋横丁店を開店しました。

右側の写真は、同店の店内の様子ですが、総菜、即食商品、半調理品を強化しております。また、既存店の改装を進めており、収益力の底上げを図っています。

また、サミットでもデジタルトランスフォーメーションによる業務効率化、省力化を推進、検討しております。

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)



10

次に業績ですが、下のグラフのとおり14年度から大きく業績を伸ばし、18年度には最高益を更新、48億円の連結純利益となりました。

高騰する人件費、他社との競合の激化、少子高齢化、お客様の購買行動の変化などに対応すべく、既存店の改装、新規出店による業績拡大、総菜・即食商品・半調理品などの販売強化などにより、19年度以降も業績の伸長を見込んでいます。



住商フーズ株式会社
住友商事グループ

特徴ある商品と組織間連携による成長

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

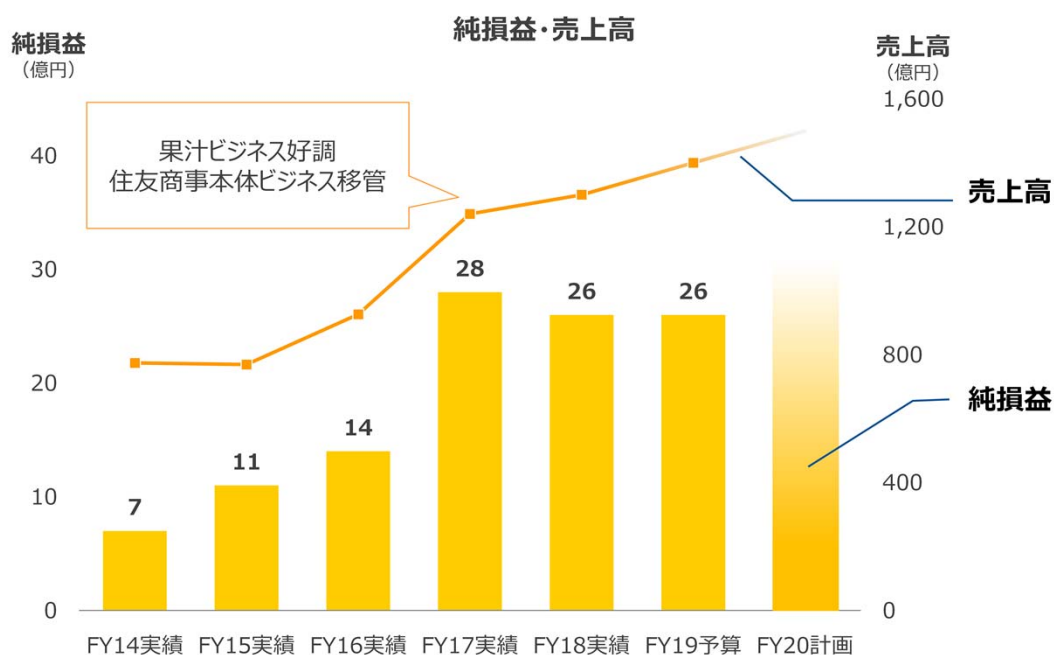
11

次に、特徴ある商品を扱う、住商フーズです。

住商フーズは四元豚のシルキーポークやアイオワプレミアムビーフ等、特徴ある商品を多く取り扱っています。

また、先ほど紹介しましたサミットとの連携にも昨年より、より注力しております。

サミットが誇る消費者との接点、住商フーズが誇る食品メーカー、外食、量販店との取引実績、商品開発力等の強みを活かし、供給から保管・加工などの一連の流れを両者で連携するべく川崎では塩浜にプロセスセンターを建設し、組織間連携による成長に取り組んでおります。



12

次に住商フーズの業績です。オレンジ色の折れ線グラフは売上高、棒グラフは純損益を表しております。14年度から、右肩上がりの成長を続けております。17年度には、果汁ビジネスの好調や一部住友商事本体からのビジネス商権移管もあり、大きく業績を伸ばし、純損益は28億円となりました。18年度は、前年度の果汁ビジネス好調の反動等で、若干は落ちているものの、その他主要ビジネスは堅調に推移し、26億円となりました。19年度は、商品開発や業務効率化等の先行費用が発生するものの、主要ビジネスは堅調に推移するため、26億円を見込んでおります。

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。

13

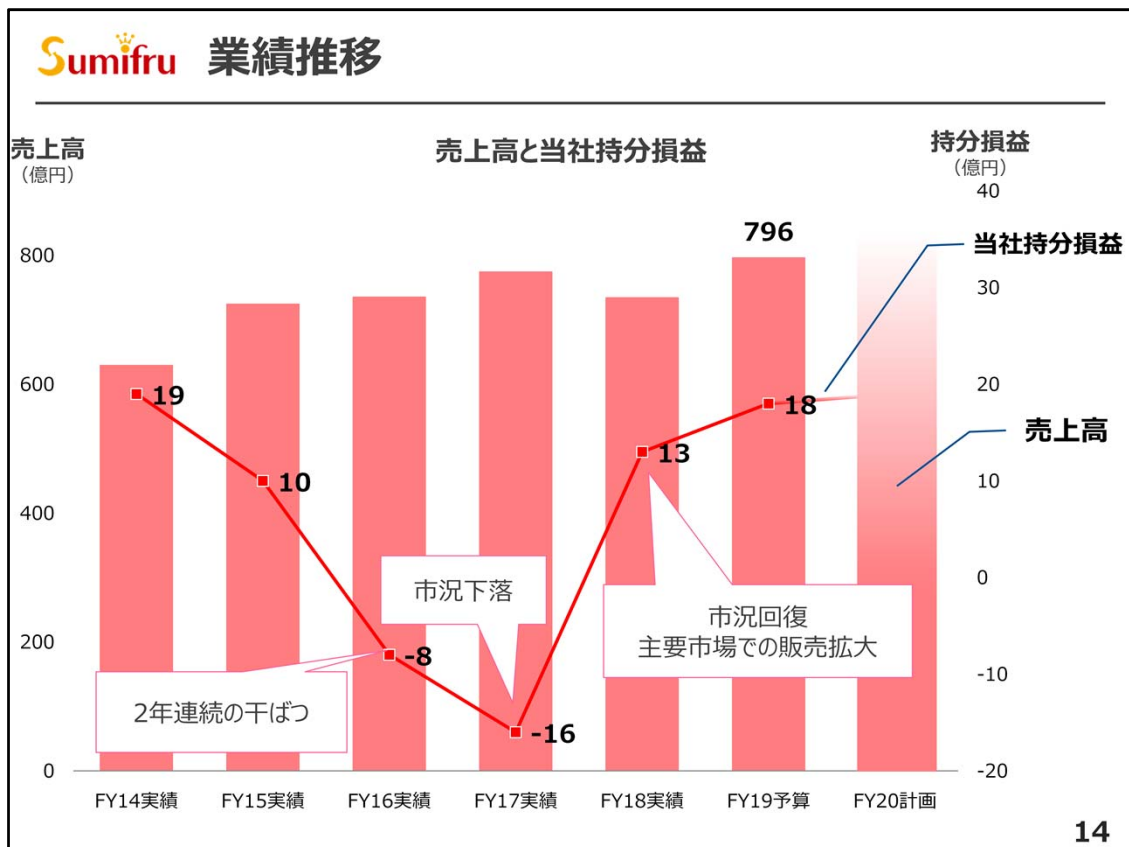
続きまして、日韓で高いシェアを誇るSumifruについてです。

Sumifruは主に、日本、韓国、中国、中東でバナナの販売を行っております。

日本、韓国では、プレミアムバナナ、「甘熟王」を販売しており、

18年度実績では、日本国内でバナナの取扱量ナンバーワン、韓国でのバナナの取扱量ナンバーツーと高いシェアを誇っております。販売の強化、生産の安定化、新技術の導入等の課題がありますが、日韓での高いシェアを今後も

伸ばし、中国でも差別化商品の販売を強化していきます。干ばつ対策の設備導入を進めることによる安定生産や、Agritech等の新技術導入による業務効率化にも取り組めます。



次に業績です。赤色の折れ線グラフは、当社持分損益を表しております。
15年度以降は、干ばつや市況の下落等で、厳しい環境が続いておりましたが、
18年度には主要市場である日韓の市況が回復する中、販売拡大を進め、業績を回復
することができました。19年度は日韓での販売拡大を継続し、安定生産、新技術の導
入にも取り組み、18億円とさらに業績を伸ばす計画です。

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

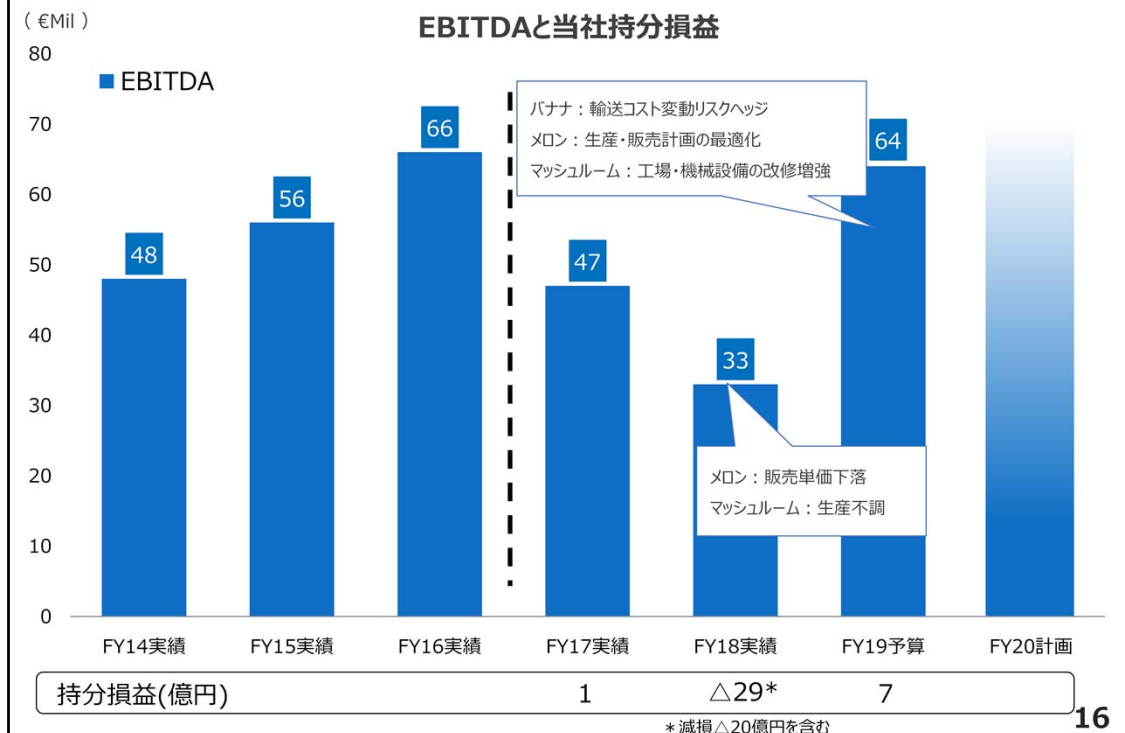
15

続きまして、欧米でトップシェアの青果販売会社であるFyffesです。

18年度実績で、欧米ではバナナのシェアは15%程度でナンバーワン。また北米のメロン、カナダのマッシュルームにおいてもナンバーワンと、青果販売では欧米でトップのシェアを誇っております。現在、Fyffesでは、各取り扱い商材の業績安定化に向け、商材ごとに細かい対応を行っております。

バナナ・パイナップル事業では、輸送コストの変動リスクを抑制し、新興国向けの販売数量の拡大に取り組んでおります。メロン事業では生産・販売の最適化・廃棄ロスの低減、マッシュルーム事業では、生産・収穫期間の短縮、

老朽化した工場・機械設備の改修・増強により生産の安定化に取り組んでおります。また、新技術の導入により、生産の効率化にも取り組んでおります。



次に業績ですが、青色の棒グラフはEBITDAを表しており、17年度から当社に連結しております。また買収以降の当社持分損益はグラフの下に示しております。

18年度はバナナ・パイナップル事業で、燃油価格の上昇による輸送コストの増加、メロン事業では市況の下落、マッシュルーム事業では生産の不調等で、大変厳しい環境となりました。

また、マッシュルーム事業においては、足元の生産不調の状況を踏まえ、業績回復が遅れる可能性を勘案し、中期事業計画を見直した結果、20億円の減損損失を計上しました。

19年度は、先ほど申し上げましたとおり、各商材ごとに業績安定化に向けた取り組みを行っており、全社合計のEBITDAを64 millionユーロまで回復させる計画です。

不動産事業 商社TOPの総合不動産事業



17

次に不動産事業について説明をします。

当社は商社トップの総合不動産ディベロッパーであり、オフィスビル、商業施設、住宅物流施設、ファンド、REITといったフルラインナップの不動産事業を展開しております。

不動産事業 資産残高



18

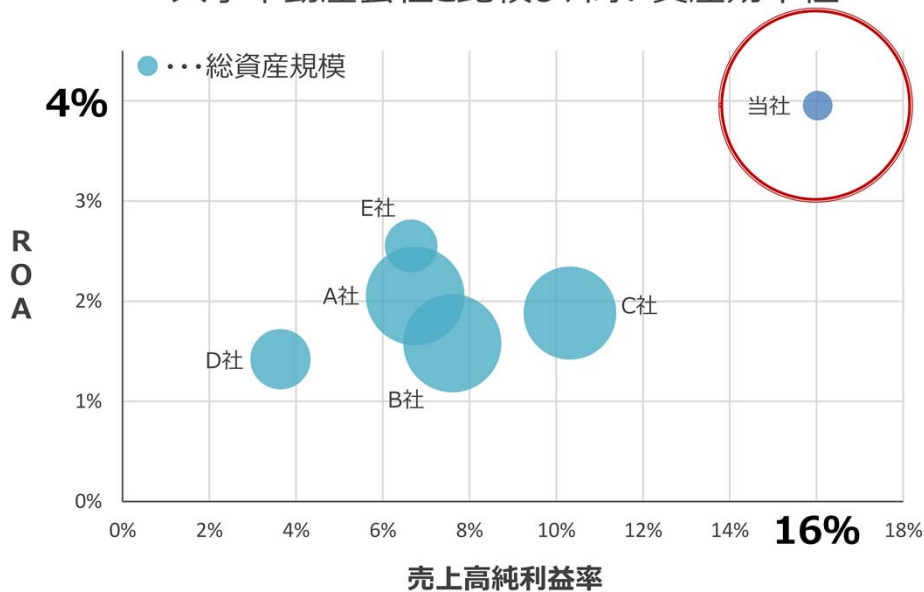
不動産事業の資産残高の推移です。

18年度末時点で、自社保有資産およびファンド・REIT等の預かり資産合わせて、約1兆円の規模の投資を行っております。

これを20年度には、主に預かり資産の増加を背景に約1.3兆円規模に増加させていくイメージです。預かり資産の増加については、後程、別のスライドで説明をいたします。

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

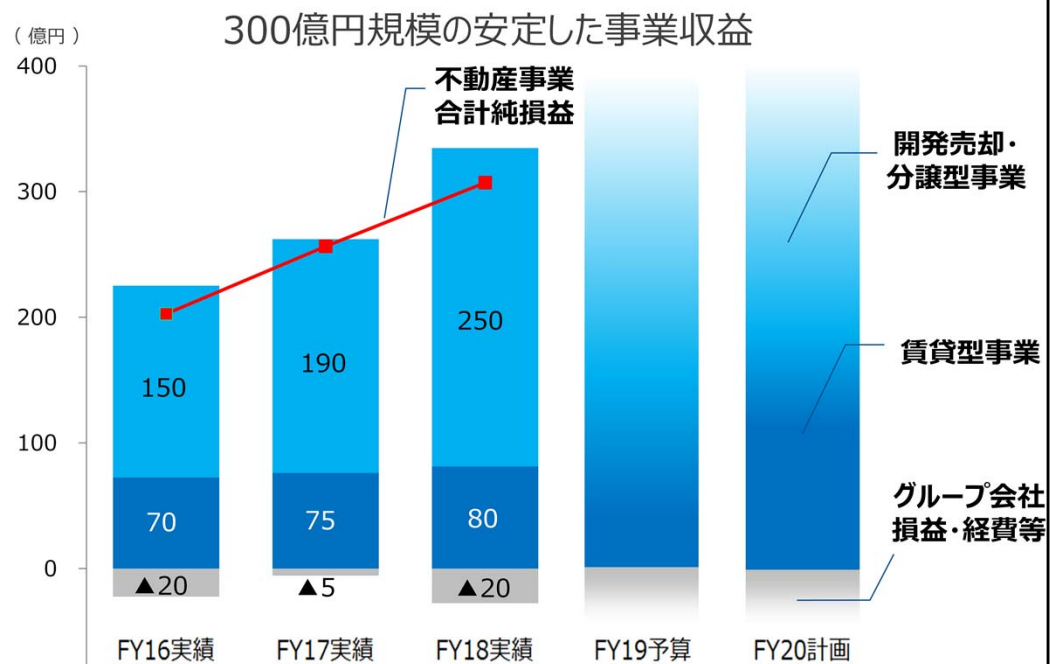


※一部大型の一過性損益を除く。/各社業績は発表資料に基づきFY2012-17平均の値を使用。

19

大手不動産会社との売上高純利益率ROAの比較の表です。
 横軸が売上高純利益率、縦軸がROA、円の大きさは総資産規模を表し、当社と大手不動産会社と比較をしております。
 これを見ていただくと、当社の不動産事業は大手不動産会社と比べると、資産規模は小さいものの売上高純利益率は16%、ROAは4%と、ともに大きく上回っており、高い効率性で事業を行っていることがご理解いただけると思います。

不動産事業 賃貸/開発売却・分譲型事業収益



20

次に不動産事業の収益の柱である賃貸事業と、開発売却・分譲事業について説明をいたします。

不動産BLにおける不動産事業の二つの収益の柱の純損益推移について見ていきます。一つ目の柱である「賃貸事業」は、当社が保有するオフィスビルや商業施設のテナントからの賃料収入を収益源とするインカムゲイン型の事業です。グラフの濃い青い部分が示すように、年間70～80億円規模の安定した収益基盤となっております。

21年度以降は、現在進めております神田での東京電機大学跡地に建設中の賃貸用大型オフィスビルが本格稼働するため、賃貸事業の収益が大きく増加する見込みです。

二つ目の柱は「開発売却、分譲事業」です。これは、物件の開発から売却まで短いスパンで手掛け、キャピタルゲインを得る事業であり、グラフの水色部分が示すように、近年の当社の不動産事業の事業純損益の内、最も大きな割合を占めています。

事業の詳細については、後程、別のスライドで説明をいたします。

この二つの収益の柱の他に、不動産事業の損益を構成する要素には、当社の国内グループ会社の連結純損益と、人件費や金利等のコストがあります。

グループ会社の損益にはファンド・REITから発生するFee収入や分譲マンションの販売手数料などが含まれます。

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	不動産事業合計		6,100億円
純損益 (FY18実績)	神田エリア	12億円	総資産 (FY18実績)	神田エリア	1,600億円
		⇒ 約50億円(FY21)			



21

賃貸事業の中核をなす神田エリア開発について説明します。

こちらは、神田・竹橋周辺エリアの地図です。

現在私たちは、大手町にある当社本社ビルにありますが、過去当社は竹橋のオフィスビルに本社を構えておりました。不動産事業では、神田エリアを戦略的重点地域に位置付け、神田警察通りを中心に街づくりを進めております。

近年は15年に竣工したテラススクエアに加え、東京電機大学跡地に20年竣工を目指してオフィスビルを建設しております。地図の緑色の箇所をご覧くださいと分かるように、当社は神田エリアに多くのオフィスビルを保有しております。

また神田エリアで、マンションの開発・分譲も行っており、住生活を含めた街づくりを行っています。

18年度の不動産事業および神田エリアの純損益・総資産は上の表のとおりです。神田エリア案件の総資産は1,600億円となっており、不動産事業の4分の1程度を占めております。18年度の純損益は、不動産事業としては過去最高益となった310億円の内、神田エリアは新規案件の開発費用・金利、コストを含み12億円に

とどまっておりますが、東京電機大学跡地の稼働後の21年度には50億円規模とする計画です。今後も第二の創業の地ともいえる神田エリアに注力していきます。

不動産事業 開発売却・分譲型事業

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



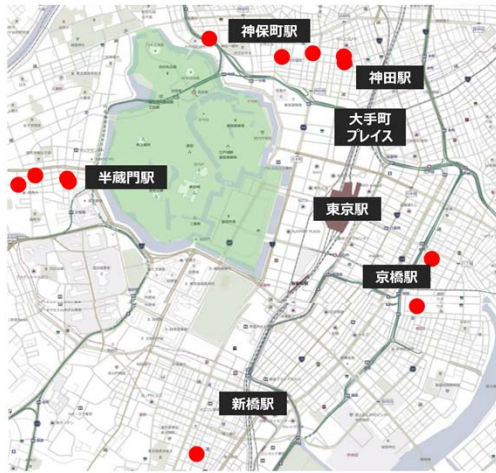
22

次に、開発売却・分譲型事業についてです。

用地の取得、建物の設計建設、テナントの誘致を行った後、売却し、キャピタルゲインを得る事業です。主な売却先は当社のグループの運営するファンドやREITであり、売却後もFee収入を得ることができます。「PREX」ブランドの中規模オフィスビル、「CLASSY HOUSE」ブランドなどの分譲マンション、「SOSiLA」ブランドで展開する物流不動産、顧客ニーズに合わせて、不動産開発、建設、引き渡しまで行うBTS(Build To Suit)事業などが対象となります。

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

23

中規模オフィスビル「PREX」について説明いたします。
大型オフィスビルと同等の機能とグレード感を持つ中規模オフィスビル「PREX」を
都心エリアの中心に展開しております。18年度までに8案件を竣工しており、
直近では19年1月末に紀尾井町PREXが竣工しました。
今後さらに5案件竣工予定をしており、引き続き都心エリア中心の開発に注力していき
ます。

不動産事業 分譲マンション開発事業

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



クラッシィタワー 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

24

分譲マンション開発事業についてです。

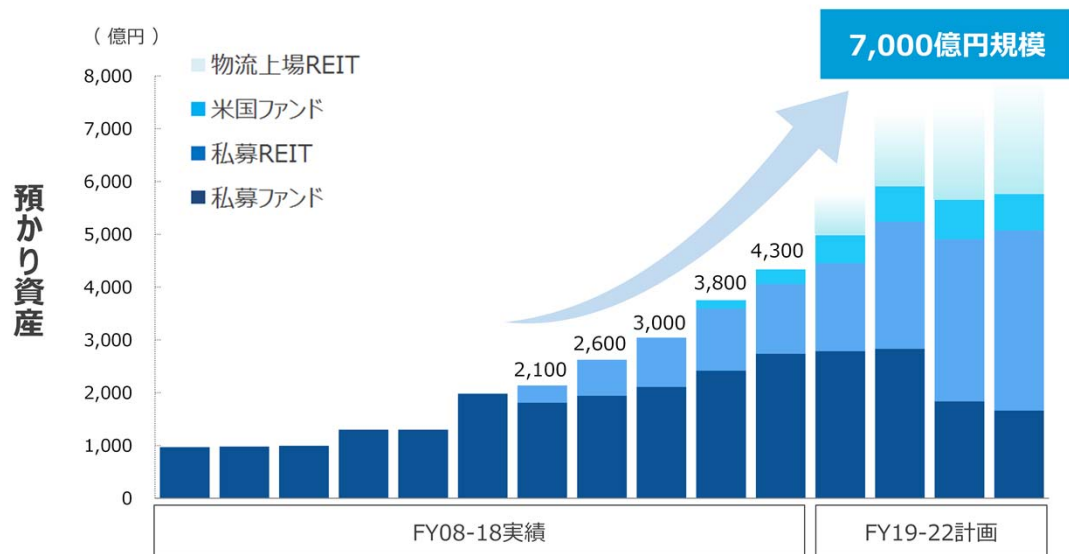
当社は首都圏・関西圏を中心にアッパーミドル層向けの分譲マンション事業を推進しております。

2009年には「機能」と「美」の融合をコンセプトに「クラッシィハウス」ブランドを立ち上げました。左側の写真の「クラッシィタワー 淀屋橋」は「クラッシィハウス」ブランドの代表的な物件の一つです。

また、右側の写真の20年開催の東京オリンピック選手村跡地再開発の「HARUMI FLAG」のような複合開発・都市再開発事業にも商社では唯一参画しております。これまでの累計販売実績は7万戸に達しております。

不動産事業 ファンド・REIT事業

預かり資産残高7,000億円規模への拡大

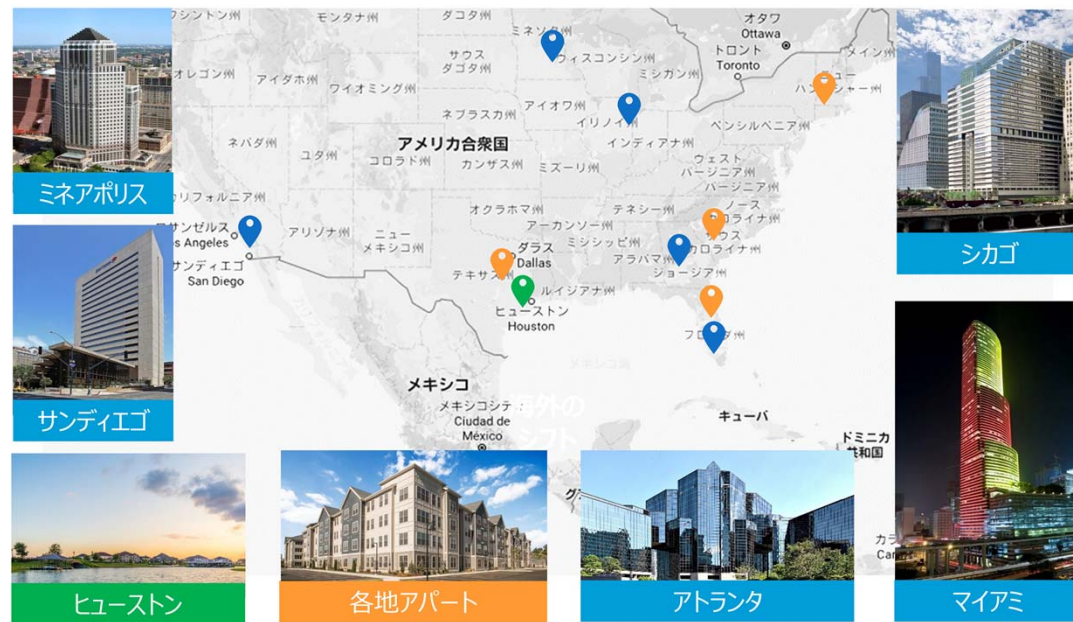


25

次にファンド・REIT事業です。

18年度末時点で、当社グループの運営するファンド・私募REITで約4,300億円の預かり資産を管理していますが、今年度に物流上場REITを組成することで、その規模を拡大し、22年度には7,000億円レベルまで引き上げ、収益レベルも存在感をさらに大きくする計画です。

海外事業比率20%へ



26

次に海外展開についてです。

米国においてオフィスビル事業、大規模宅地造成事業、アパートの開発分譲事業を行っています。オフィスビル事業については、現在17年6月および18年7月に組成した私募ファンドに組み入れた物件を含め、シカゴ、マイアミ、サンディエゴ、アトランタ、ミネアポリスにおける5棟のオフィスビルをポートフォリオで構築しております。

不動産事業 海外不動産事業(アジア)

海外事業比率20%へ



27

またアジアにおいて中国、インドネシア、インドでのマンション事業、ベトナムでのオフィスビル、スマートシティ開発案件に加えて、中国では商業施設のコンサルティング事業の強化、インドネシアでオフィスビル事業や物流施設開発なども行っており、これらを通じて、今中計期間中に不動産事業の海外での比率を純損益ベースで、現在の10%程度から20%に高めたいと考えております。

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

28

次に部門の成長戦略のうち、新領域の進出について説明をいたします。

新領域分野への取り組み意義



新領域分野の取り組み意義です。

当社は将来にわたって、社会とともに持続的に成長するために住友の事業精神、当社グループの経営理念を踏まえ、事業活動を通じて、自らの強みを生かし、優先的に取り組むべき重要な6つのマテリアリティを特定しました。

新領域である、森林・バイオマス事業は「地球環境との共生」に、ヘルスケア事業では、「快適で心躍る暮らしの基盤づくり」、「地域と産業の発展への貢献」に資する事業と考えております。

森林・バイオマス事業 地球環境との共生に貢献

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



林区面積
約300万ha

ロシア (TERNEYLES社)



持続可能な森林経営
全林区でFSC®認証を取得

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

30

森林・バイオマス事業です。

森林事業では、ニュージーランドとロシアに約300万ヘクタールの広大な森林を

保有しており、中国や日本向けの原木、加工材のトレードを行っております。

保有している全ての林区において、適切な森林管理が行われている証として、

FSC®認証 (Forest Stewardship Council) を取得しております。また18年度には、

CDP Forestという、企業の低炭素化社会への取り組みを評価する機関の森林部門でA-という商社最高の評価を取得しました。

当社はこの森林事業で培った知見を生かし、バイオマス事業にも取り組んでおります。

バイオマス燃料市場は近年の環境保全の意識の高まりを背景に成長が

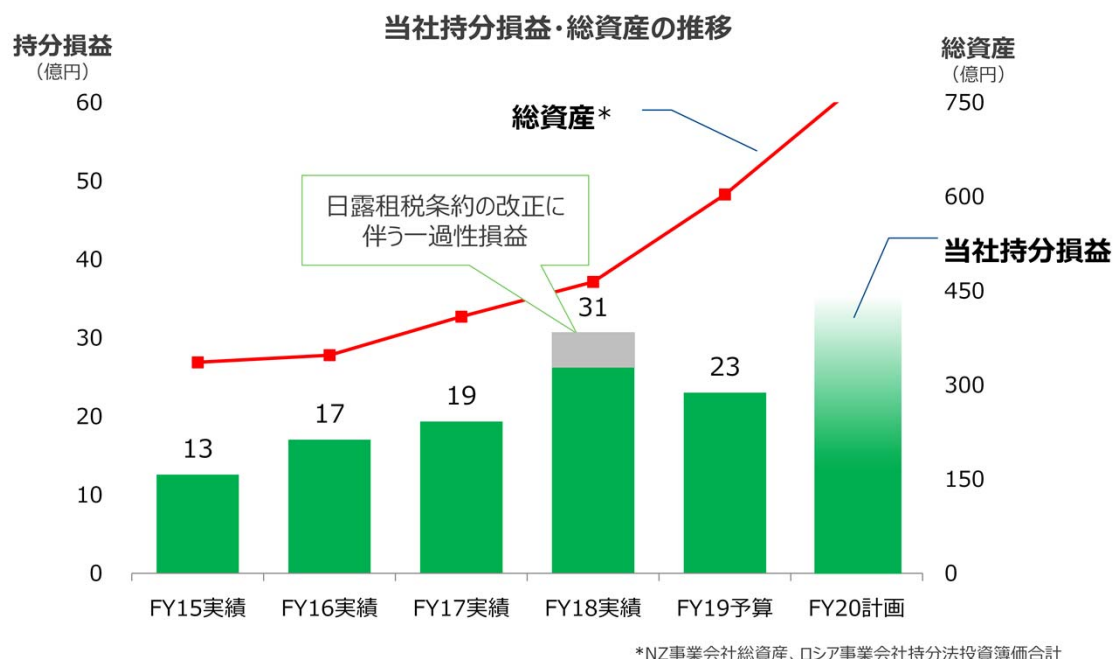
見込まれております。その中で当社は、木質ペレット輸入40%とシェアナンバー

ワンを誇っており、ガス、電力会社と強固な関係を築いております。また17年度にカナ

ダにて木質ペレットの製造を行うPBEC社に出資するなど、バイオマス燃料の

安定供給に向け川上に進出しており、コスト競争力の高い供給ソースを開拓する計画です。

森林事業 サステナブルな森林資産の拡大を目指す



31

森林事業の定量面です。

赤い色の折れ線グラフは当社の総資産である、ニュージーランドの事業会社の総資産とロシアの事業会社の持分法投資簿価を合計しております。

緑色の棒グラフは当社持分損益を表しております。

当社持分損益については、18年度は日露租税条約の改正に伴う一過性の利益があったため、19年度はその反動減があるものの、木材市況は引き続き好調に推移すると見ているため、実力値として堅調に推移すると見込んでおります。

今中計期間中にニュージーランドを中心に森林資産の買い増しを計画しており、総資産についても右肩上がりの推移を見込んでおります。

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



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

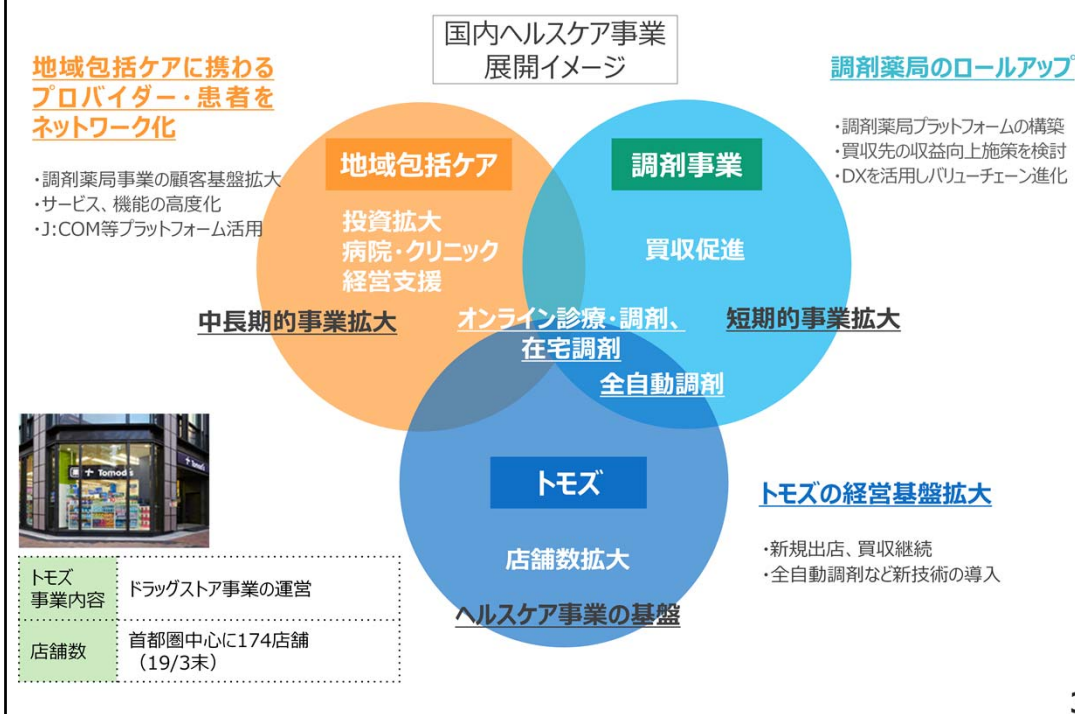
32

次に全社の注力分野であるヘルスケア事業では、Quality of Life、生活の質を高めるサステナブルなヘルスケアプラットフォームを確立することをビジョンに掲げ、全社横断のヘルスケア・ワーキンググループを組成し、全社を挙げて取り組んでおります。

国内、先進国においては主に「増大するコストの効率化」「サービスの高度化」、新興国においては「必要なインフラの充足・整備」と整理して取り組んでいます。

下記の重点投資分野に経営リソースを戦略的に投入し、持分利益を拡大することを目指したいと考えています。

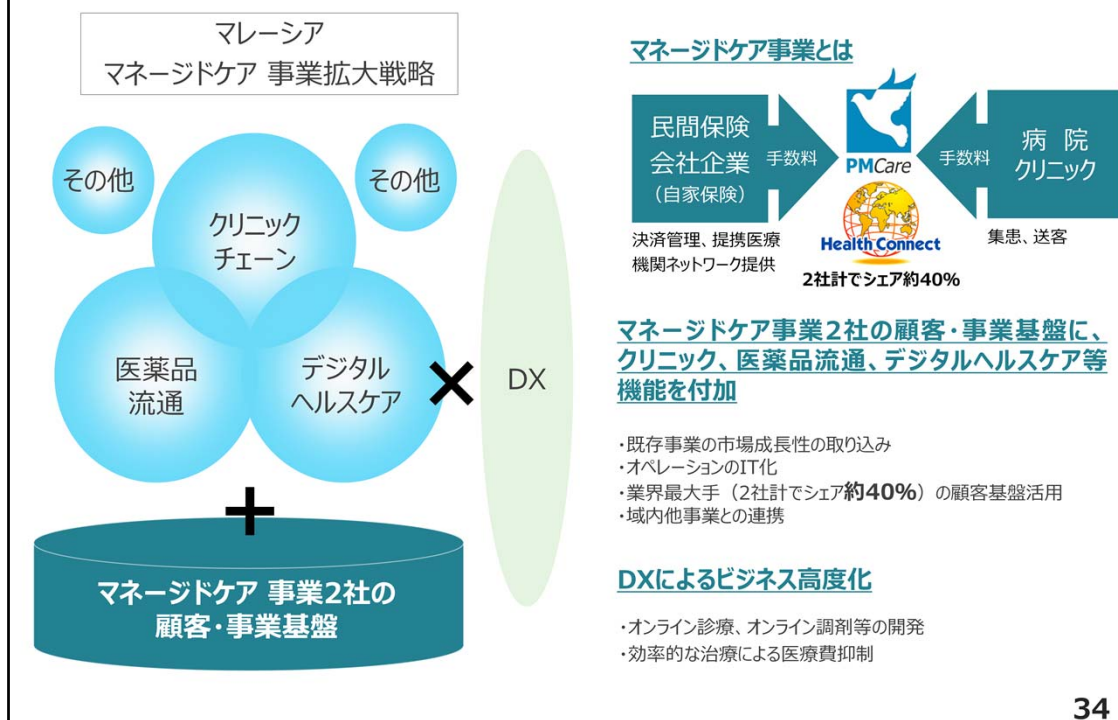
ヘルスケア事業 国内での取り組み



33

重点投資分野のうち、国内においてはヘルスケア事業の基盤であるトモズの経営基盤拡大に取り組むとともに、短期的には買収などを通じ調剤事業の規模拡大を急いでおります。中長期的には地域包括ケアの取り組みを推進し、投資などにより病院や患者とのネットワークを拡大し、将来はデジタル新技術、J:COM等のプラットフォームを活用してオンラインでの診療、調剤、在宅調剤まで、サービスの提携をできるようにしたいと考えております。

ヘルスケア事業 新興国での取り組み



34

次に新興国においては、3月末に買収したマレーシアのマネージドケア事業を拡大させていきたいと考えております。マネージドケアとは、日本のような公的医療保険制度が広まっていない国で導入されている医療サービスの管理システムです。

そのような国では患者が医療費を自己負担しておりますが、現在では民間医療保険や企業による医療費給付へのシフトが進んでいます。このような状況下で患者個人がより満足のいく医療サービスを求めるようになってきております。

マネージドケア事業者は、患者に対して優良な提携医療機関ネットワークを提供し、保険会社が行っていた医療費の請求審査や決裁管理を代行します。

医療機関にとっては患者数の増加に繋がりますので、保険会社・企業と医療機関の双方から手数料を受け取るビジネスモデルとなっております。

今回買収したPMケアとヘルスコネクトの2社は、合わせてマレーシアで40%の

シェアを持つ最大手のマネージドケア事業者であり、この基盤にクリニックチェーン、医薬品流通、データ分析に基づくデジタルヘルスケアなどの機能を付加し、さらにDXの新技术によりオンライン診療、調剤、効率的な治療による医療費の抑制など、機能を高度化していきたいと考えております。

1. 部門概要

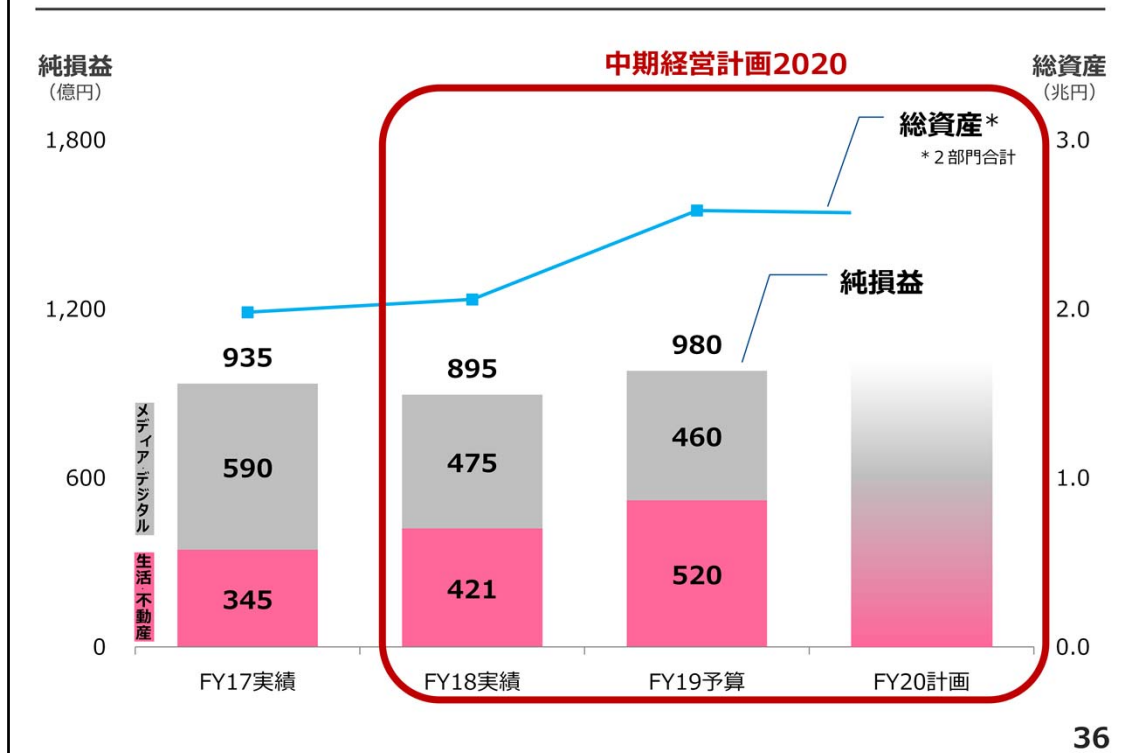
2. 部門成長戦略

3. 定量目標

35

最後に、当部門の定量目標について触れておきたいと思います。

2 部門純損益・総資産推移



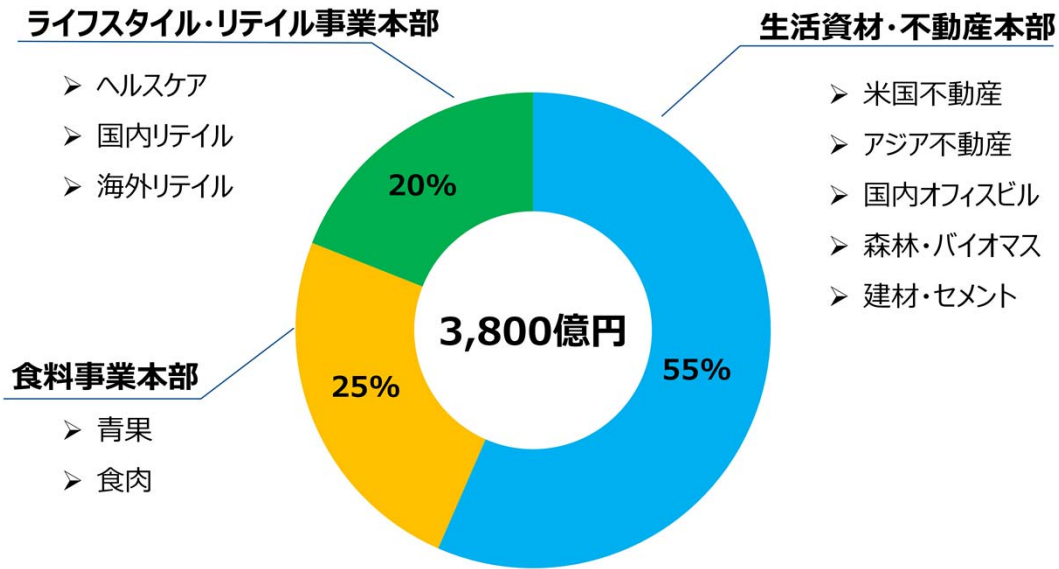
中期経営計画の3年間には、メディア・デジタル事業部門と合わせて純損益は1,000億円のレベルに到達することを目標としておりましたが、19年度にはそのレベルに近づくことができる計画です。

当部門の単独の数字では、18年度は421億円の純損益となりましたが、19年度には、引き続き主力事業会社と不動産事業が堅調に推移する見通しに加え、Fyffesの各商材の収益改善により業績回復を見込んでおり、520億円の純損益とする計画です。

20年度には、Fyffesはマッシュルームの設備投資効果が出ることや、パイナップルの市況回復等により、ほぼ巡航速度の利益水準に戻る計画と見ている一方、新規ビジネス開発費用などを見ており、当部門としては19年度並みのレベルと見ております。

次に折れ線グラフで示されている総資産の見通しですが、19年度にリース会計基準改定に伴い、店舗に関する土地、建物を賃借しているサミットや、転貸事業を行う不動産事業で使用权資産を新たに認識するため、総資産が約2,000億円増加することになりました。資産効率化改善のため、資産削減の検討を進めております。

投融資計画 中計3年合計3,800億円



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

37

次に投融資計画について説明します。中計3年間で、基礎収益キャッシュフローに減価償却費と資産削減額を加えたキャッシュインの金額は4,000億円程度となる計画です。投融資は生み出すキャッシュの範囲で行います。

3年間では部門としては3,800億円程度を実施したいと考えており、生活資材・不動産、食料、ライフスタイル・リテイルの各分野の割合はご覧の円グラフのイメージになります。

成長戦略の実現のためにより案件を厳選し、投融資を実現していきたいと思えます。

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。

MEMO

