

IR Day 2024

～中期経営計画2026のVisibility 向上～

¹² / **10** _{Tue} **14:00～17:00**

CONTENTS

時間	プログラム	登壇者	
14:00 ～ 14:10	冒頭挨拶	代表取締役 社長執行役員 CEO	上野 真吾
第 1 部 “競争優位を磨き、社会課題解決を通じた成長”の実現に向けて			
14:10 ～ 14:20	プロローグ	常務執行役員 CSDEIO・CAO・CCO	江田 麻季子
14:20 ～ 14:50	航空機関連事業	航空SBU長	多々良 一郎
	ヘルスケア事業	ヘルスケアSBU長	徳廣 英之
	都市総合開発事業	常務執行役員 都市総合開発グループCEO	本多 之仁
	質疑応答		
14:50 ～ 15:50	質疑応答		
第 2 部 パネルディスカッション			
16:00 ～ 16:30	社外取締役を交えたパネルディスカッション	パネラー) 社外取締役 パネラー) 常務執行役員 CSO モデレーター) IR部長	御立 尚資 住田 孝之 高山 宜典
16:30 ～ 16:50	質疑応答		
16:50 ～ 17:00	閉会	代表取締役 社長執行役員 CEO	上野 真吾

開会にあたり

代表取締役 社長執行役員 CEO 上野 真吾

IR Day 2024

～中期経営計画2026のVisibility 向上～

第1部

競争優位を磨き、 社会課題解決を通じた成長

の実現に向けて

プロローグ

常務執行役員 CSDEIO・CAO・CCO 江田 麻季子

マテリアリティ

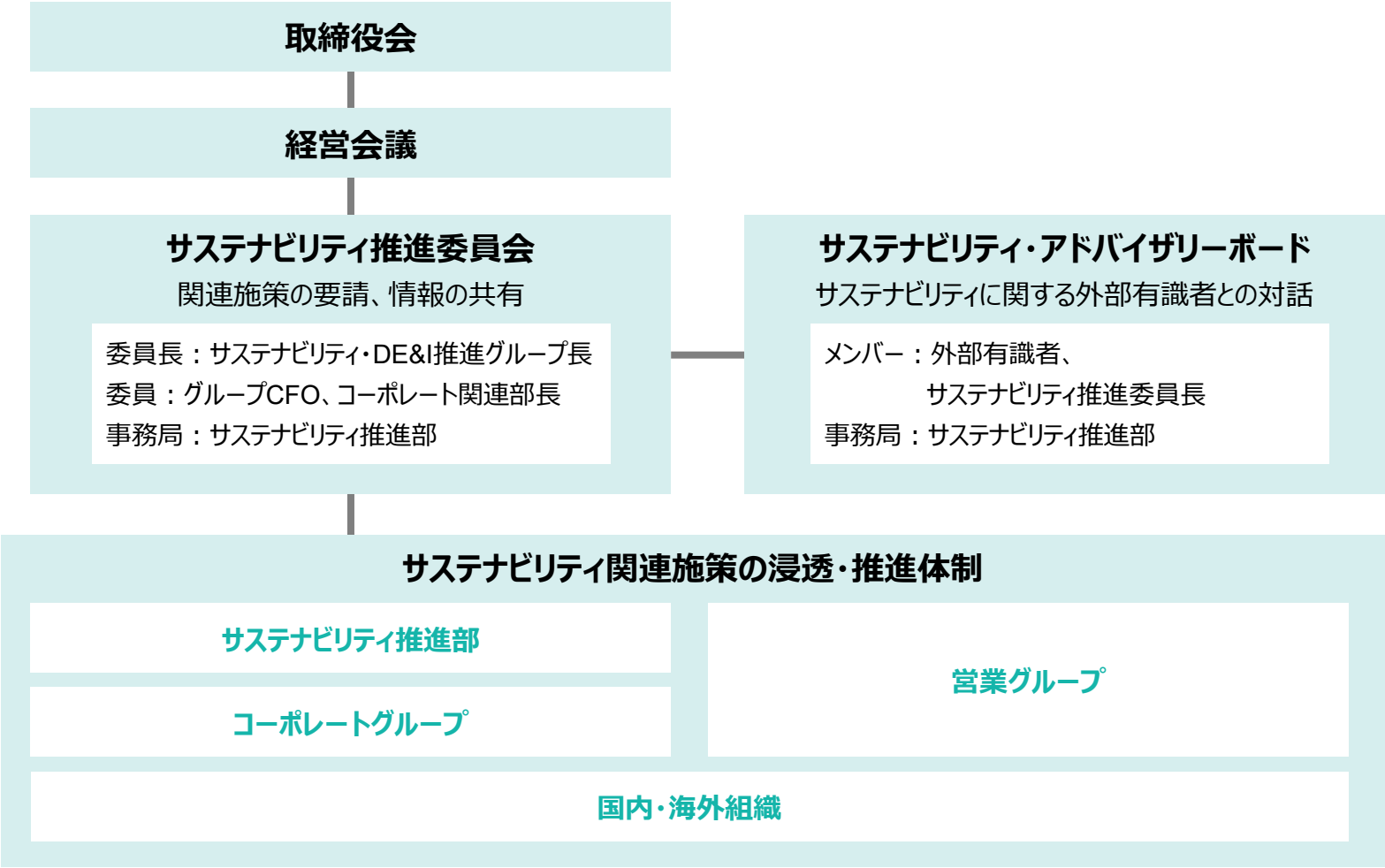
[マテリアリティ](#) | [住友商事のサステナビリティ](#) | [サステナビリティ](#) | [住友商事](#)

従前より一歩進んだ中長期のコミットメントとし
社会課題解決を通じて
持続可能な社会と持続的な成長の実現、
サステナビリティ経営を進める



推進体制

■ サステナビリティ推進体制



人・組織のエンパワメント

[2024年度～2026年度]

No.1 事業群

競争優位を磨き、社会課題解決を通じた成長を実現

人・組織のエンパワメント

多様な社員一人ひとりがこれまで以上にエンパワーされ、
チームとして新たなビジネス創出や課題解決にあたる

事業構想力

リーダーシップ

スピード

事業構想力

人財の多様性がイノベーションを生み出す重要な要素であるという考えのもと、多様な背景や経験を持った人を意思決定者として増やし、新しい発想が生まれる環境づくりを進めます。

リーダーシップ

組織の長だけでなく、全社員にセルフ・リーダーシップを求めます。業界やビジネスをリードするというマインドセットを持ち、その実現に向けて自己変革を続けていきます。

スピード

SBUの成長のスピード感を担保するために、人事関連の権限委譲と運用ルールの整備を行います。

社会課題解決を通じた成長

■ 航空機関連事業

「脱炭素・環境対応・循環経済型ビジネス」



退役機体のリユース・リサイクルに着手
(Werner Aero社に51%出資)



持続可能な航空燃料である
SAF関連の取り組みを加速

■ ヘルスケア事業

「プライマリケアサービスの構築」



Managed care
business

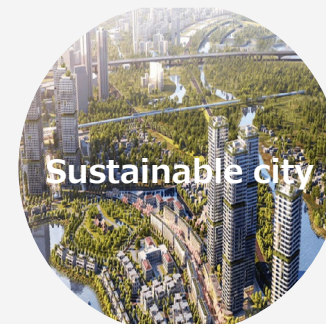
適切な医療アクセスや未病・予防サービスの提供を通して
医療費の抑制・適正化に貢献



Clinic chain

■ 都市総合開発事業

「ベトナムにおけるエネルギーマネジメント」



近接するサステナブルシティと工業団地での
連携型エネルギーマネジメント

No.1事業群

競争優位を磨き、社会課題解決を通じた成長を実現



航空機関連事業

航空SBU長 多々良 一郎

【航空SBU】組織概要と成長イメージ



輸送機・建機グループ

グループCEO 日下 貴雄

CFOオフィス

総合リースSBU

航空SBU

SBU長 多々良 一郎

防衛宇宙・技術SBU

船舶海洋SBU

建機ソリューションSBU

SBU ビジョン

航空機・エンジン・ヘリリース事業における
世界トッププレイヤーの地位を堅持し、
世界の交通インフラの維持・発展に貢献する

航空業界の**サーキュラーエコノミー・環境関連事業**への取り組み
を通じ、資源の有効活用に貢献する

アドバンスト・エアモビリティ事業においてヒトとモノの運航事業に携わり、
「多様なアクセスの構築」・「地域と産業の発展」に寄与する

対応するマテリアリティ



自然資本を
保全・再生する



安心して豊かな
暮らしを実現する

【航空SBU】組織概要と成長イメージ

航空SBU

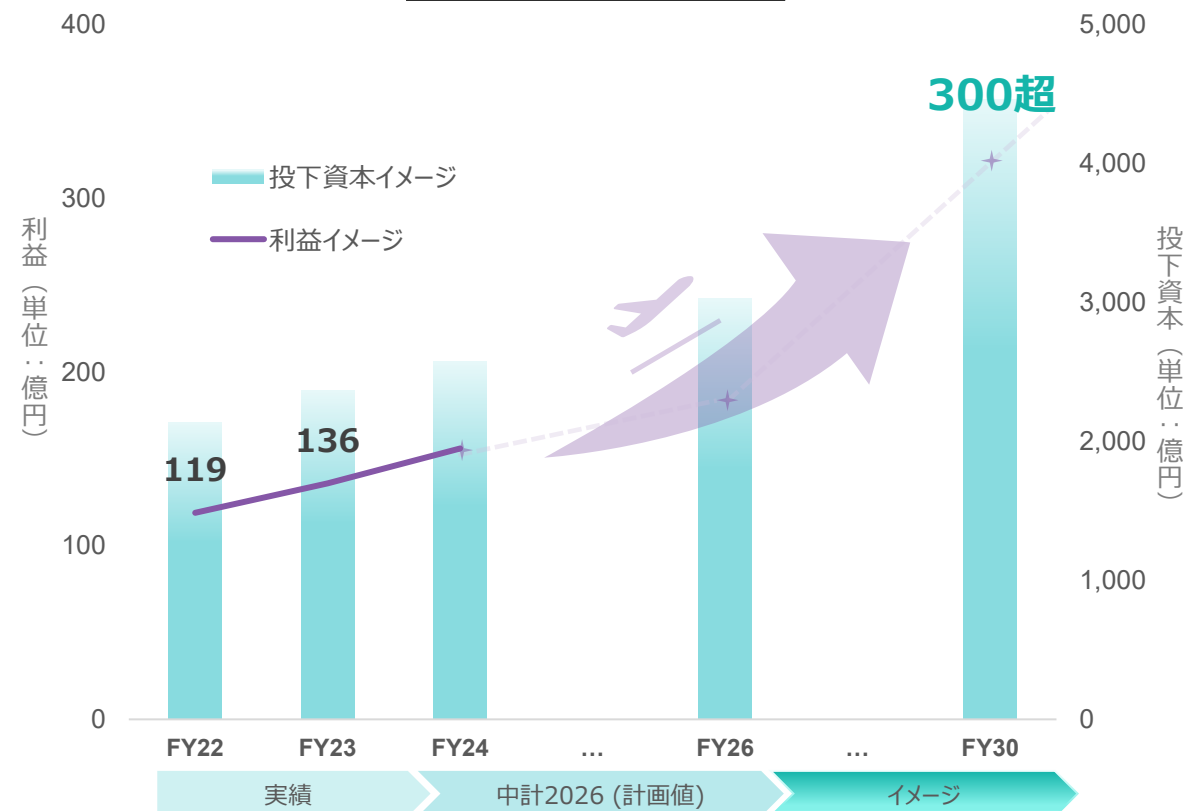
主要事業

- 航空機／エンジン／ヘリリース事業
- 航空関連トレード・代理店
- 航空機アフターマーケットビジネス
- 航空機パートアウト事業
- サークュラーエコノミー・環境関連事業
- アドバンスド・エアモビリティ事業

主要事業会社

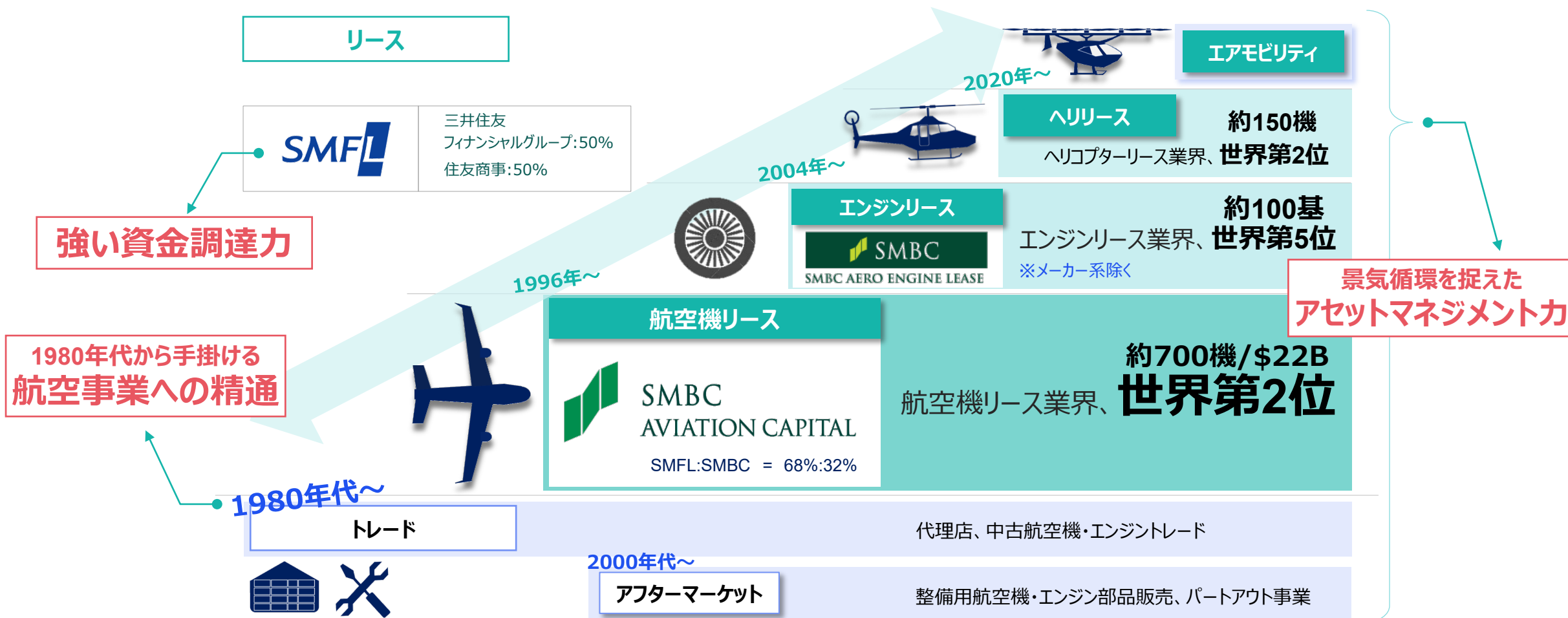
- SMBC Aviation Capital
- SMBC Aero Engine Lease
- SMFL LCI Helicopters
- Werner Aero

投下資本・利益推移イメージ（一過性除く）



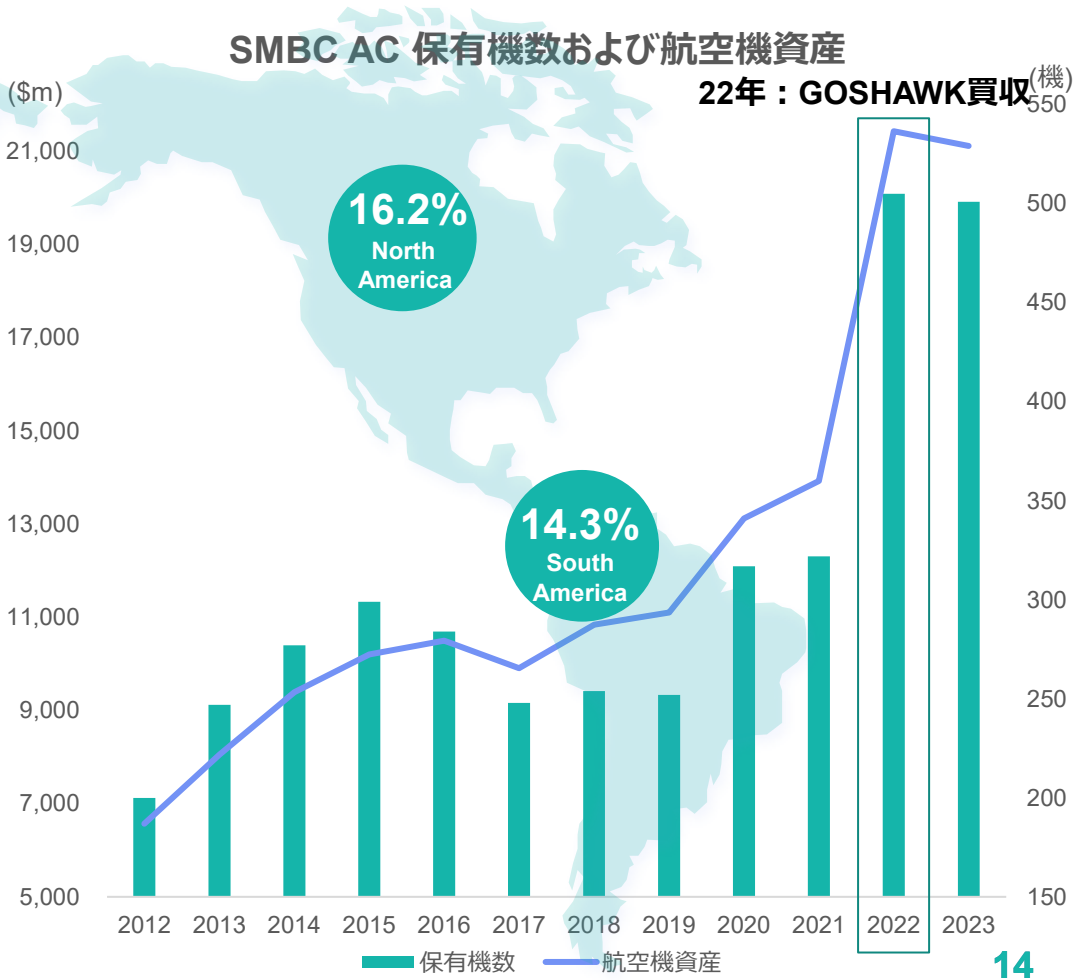
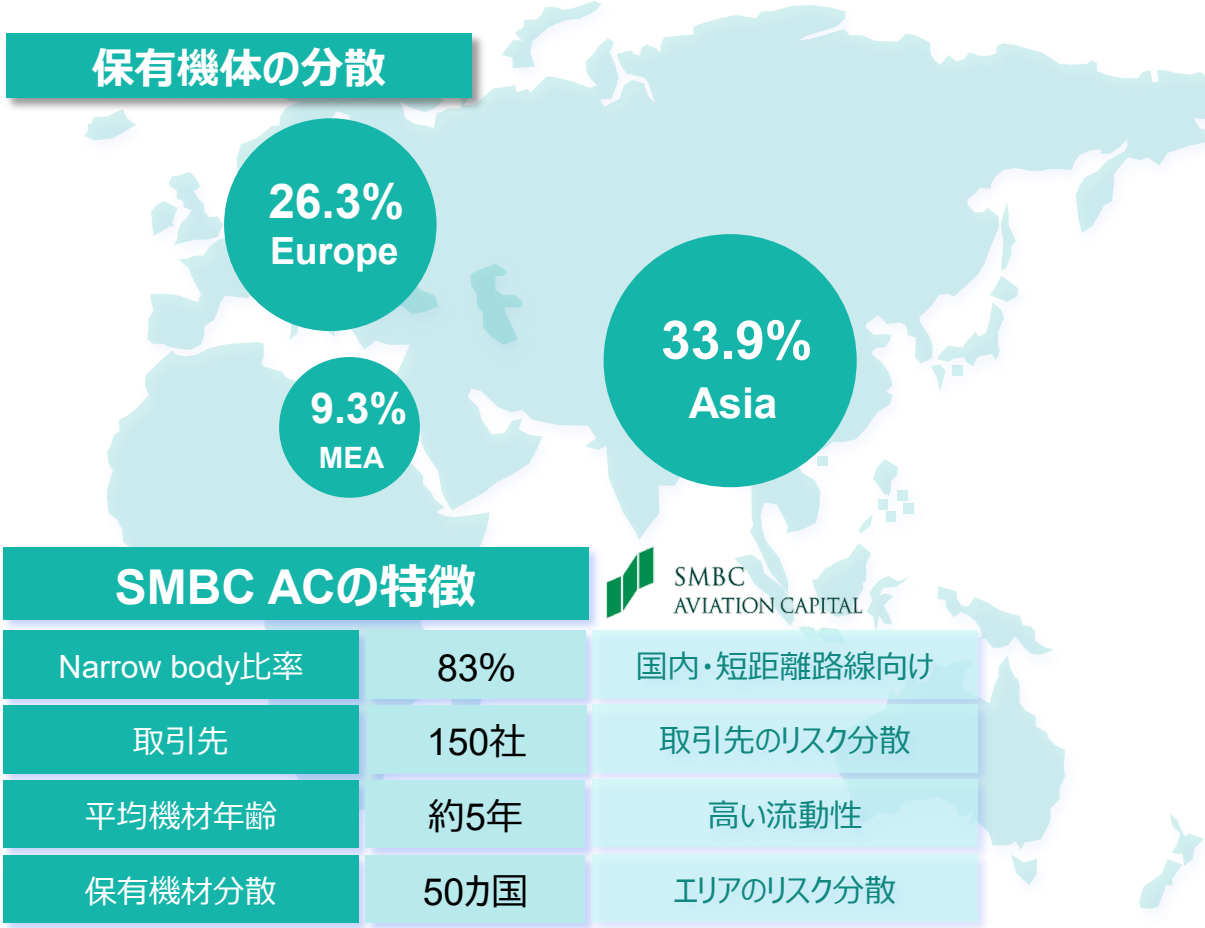
航空SBUの収益基盤

民間航空ビジネスの分野では、リース事業を主体に**国内他商社比でNo.1の地位・収益力**。このポジションを**圧倒的、持続的**にしていく
これらリース各事業においては**規模 x 競争力でグローバル・業界No.1を目指す**と同時に、GX分野で新事業の開発を進める



航空SBUの収益基盤（SMBC Aviation Capital）

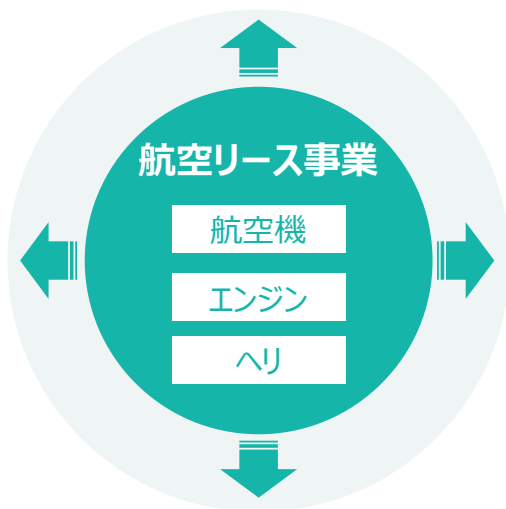
エリアリスクの分散・流動性の高い機材／若年機中心のポートフォリオで資産価値をコントロール
強固な資金調達力と業界トップクラスの地位から得られるビジネス機会を捉え、優良アセットと収益基盤を拡大



競争優位の更なる展開

既存事業拡大に加え、リース事業が持つエアラインネットワークと基盤を活用し、**脱炭素ソリューション**を航空業界に提供していく
次世代の航空モビリティとして期待されるアドバンスド・エアモビリティ分野で、eVTOLやドローンを活用した**次世代交通ネットワーク開拓**を目指す

事業基盤／競争優位性



- **エアラインとの関係性・ネットワーク**
- **SMFLとの連携による資金調達力**
- 航空業界動向把握力
- 航空機リース事業からエンジン・ヘリに拡大した事業展開力

競争優位を活かした事業展開

次世代ビジネス



リユース・リサイクル



WERNERAERO

- 米国Werner社のパートアウト事業を通じ、退役機材から出る部材・部品のリユース、リサイクルを推進



アドバンスドエアモビリティ



- JALとの共同出資で国内初のeVTOL運航会社Soracle設立
- 大阪万博でのデモ運航を目指す



SAF・カーボンクレジット

- SAF生産供給、エアライン顧客への提供検討
- インドネシアでのマングローブ植林由来のクレジット事業に参入

解決する社会課題

脱炭素
ソリューション

次世代
交通ネットワーク



ヘルスケア事業

ヘルスケアSBU長 徳廣 英之

【ヘルスケアSBU】組織概要及びビジョン



ライフスタイルグループ

グループCEO 為田 耕太郎

CFOオフィス

リテイルSBU

食料SBU

グローバル青果SBU

ヘルスケアSBU

SBU長 徳廣 英之
副SBU長 長谷川 博史

国内ヘルスケアユニット

ユニット長 金井 憲司

海外ヘルスケアユニット

ユニット長 長谷川 博史

SBU ビジョン

個人の Quality of Life向上に資する
サステナブルなヘルスケアプラットフォームの構築

解決を図る社会課題

医療費の増大

高齢者人口増
若年労働人口減

適切な医療アクセスの
不足

対応するマテリアリティ



安心して豊かな
暮らしを実現する

【ヘルスケアSBU】事業概要と成長イメージ

ヘルスケアSBU

国内ヘルスケア事業

- ドラッグストア・調剤薬局事業等

地域包括ケアの担い手として在宅に強い
No.1の薬局ネットワークを目指す



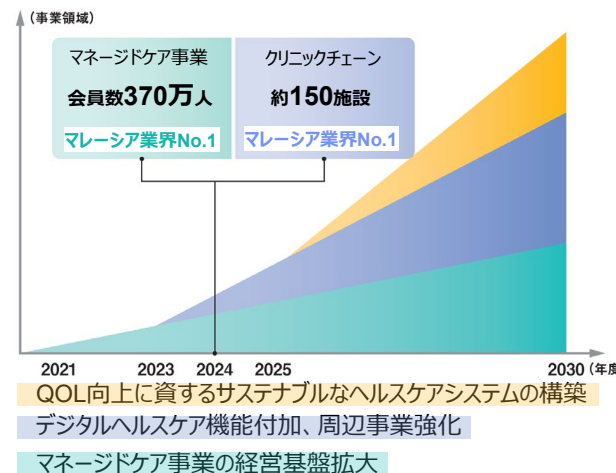
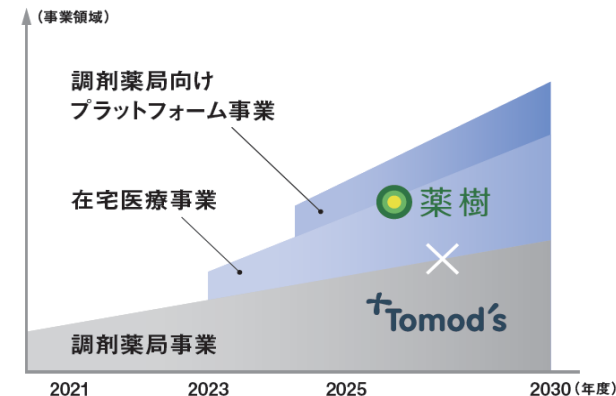
海外ヘルスケア事業

- マネージドケア事業・クリニック事業等

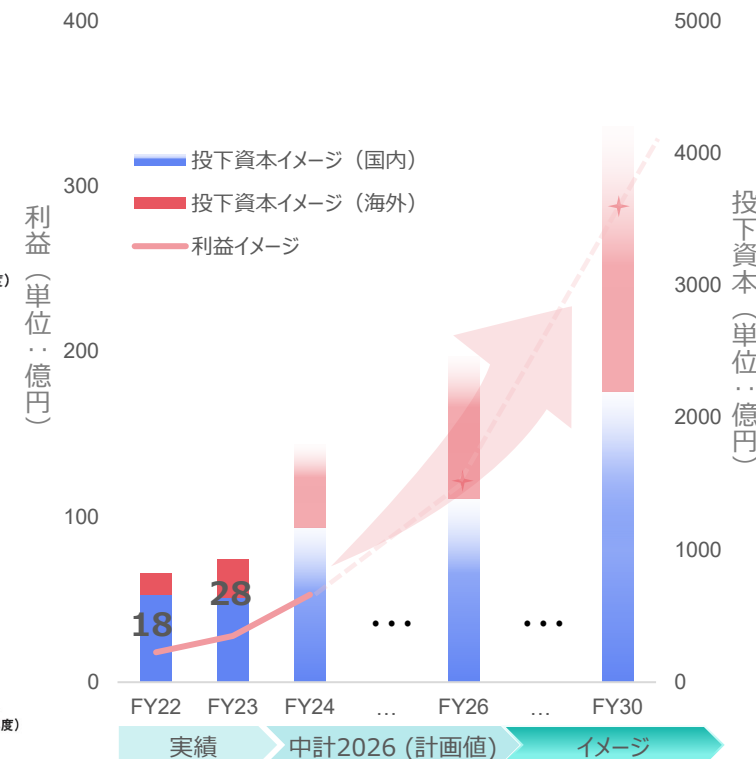
適切な医療アクセスを提供する、
東南アジアNo.1のプライマリケア事業者を目指す



成長イメージ



投下資本・利益推移イメージ(一過性含む)



【ヘルスケアSBU】成長ストーリー～国内で培ってきたノウハウを世界へ

海外ヘルスケア
(各地域へ)



海外ヘルスケア
(東南アジア)



日本のノウハウを
東南アジアに横展開

国内ヘルスケア

国内・東南アジアでの経験を切り口に各地域へ

マネージドケア事業

会員数370万人
(マレーシア業界No.1)



クリニック事業

施設数 約150施設
(マレーシア業界No.1)



マネージドケア事業

×

クリニック事業

両方を有する強み

ドラッグストア・調剤薬局



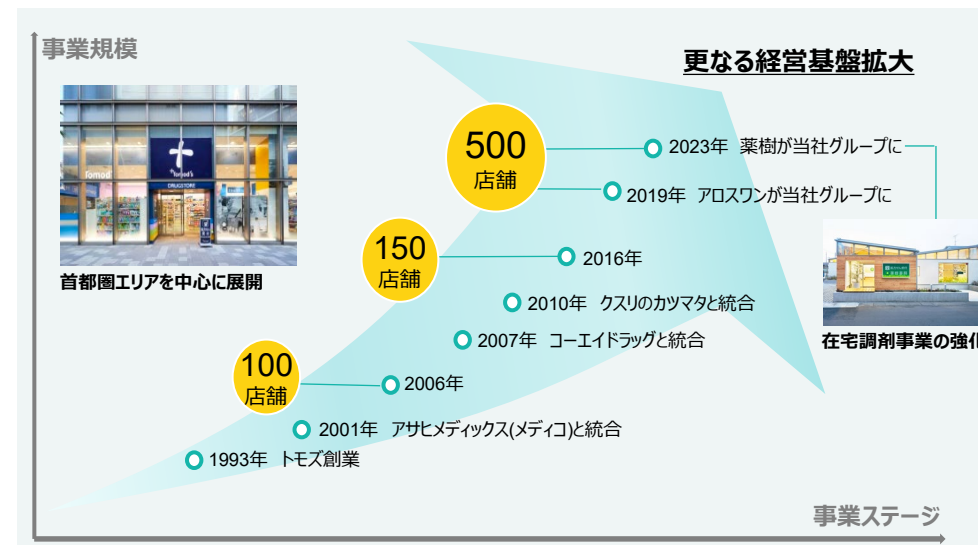
「チェーンストアオペレーション」
「カスタマーリレーションマネジメント」に支えられた
ロールアップ戦略で成長

【国内ヘルスケア】蓄積した経営ノウハウを活かした拡大戦略

トモズをベースにドラッグストア、調剤薬局のロールアップを進め、国内ヘルスケア事業のプラットフォームとし、地域包括ケア事業の基盤を確立
地域ごとの異なるニーズを顧客との対話から把握し、蓄積した顧客データを活用して更なる成長を目指す

ロールアップ戦略による基盤の拡大

蓄積された経営ノウハウを活かしたスピード感のあるロールアップ及び
経営効率化を通じた収益性改善による基盤拡大



Point !

カスタマーリレーションマネジメント 顧客属性・購買行動等に関するデータの活用

アプリ活用によるデータ分析

オンライン診療・調剤

One to One マーケティング

アプリ会員数190万人

チェーンストアオペレーション

全ての店舗で顧客に対し“均一”且つ“高品質”なサービスを提供

商圈分析BIツールの活用

薬の調達およびデリバリ効率化

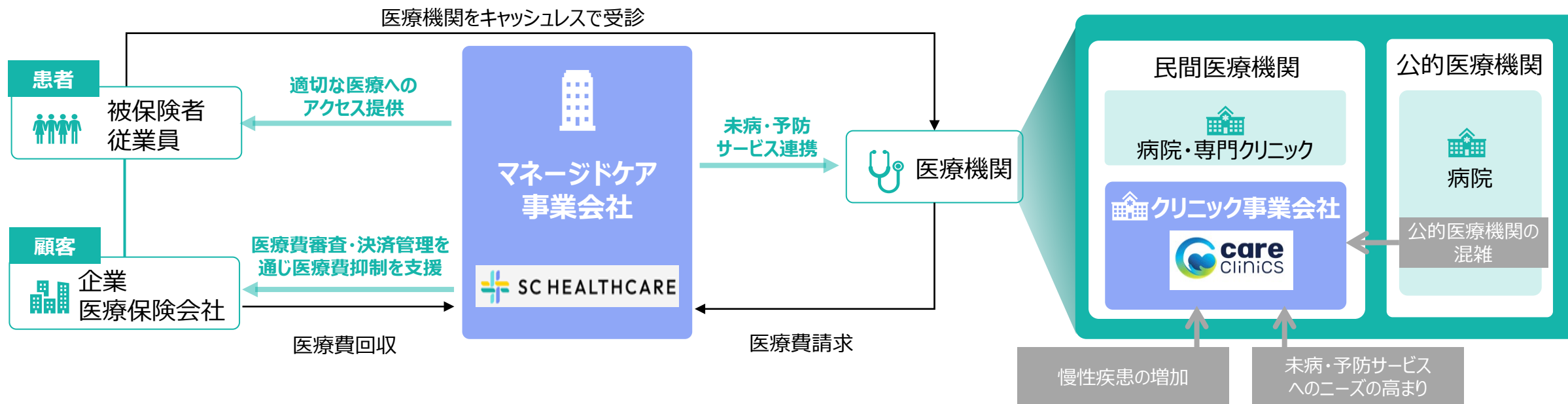
従業員教育

施設リノベーション

【海外ヘルスケア】プライマリケア全体像

日本で培ったノウハウを生かし、成長著しい東南アジアで地域に根差したプライマリケアサービス事業※を展開

※プライマリケアサービス事業...国民の健康管理やかかりつけ医の機能として、未病・予防からあらゆる健康上の問題、疾病に対し、総合的・継続的に対応する地域の保健医療機能



マネージドケア事業



医療機関と連携し、顧客である企業・医療保険会社に対し医療費審査・決済管理等サービスを提供、また医療費の抑制に貢献

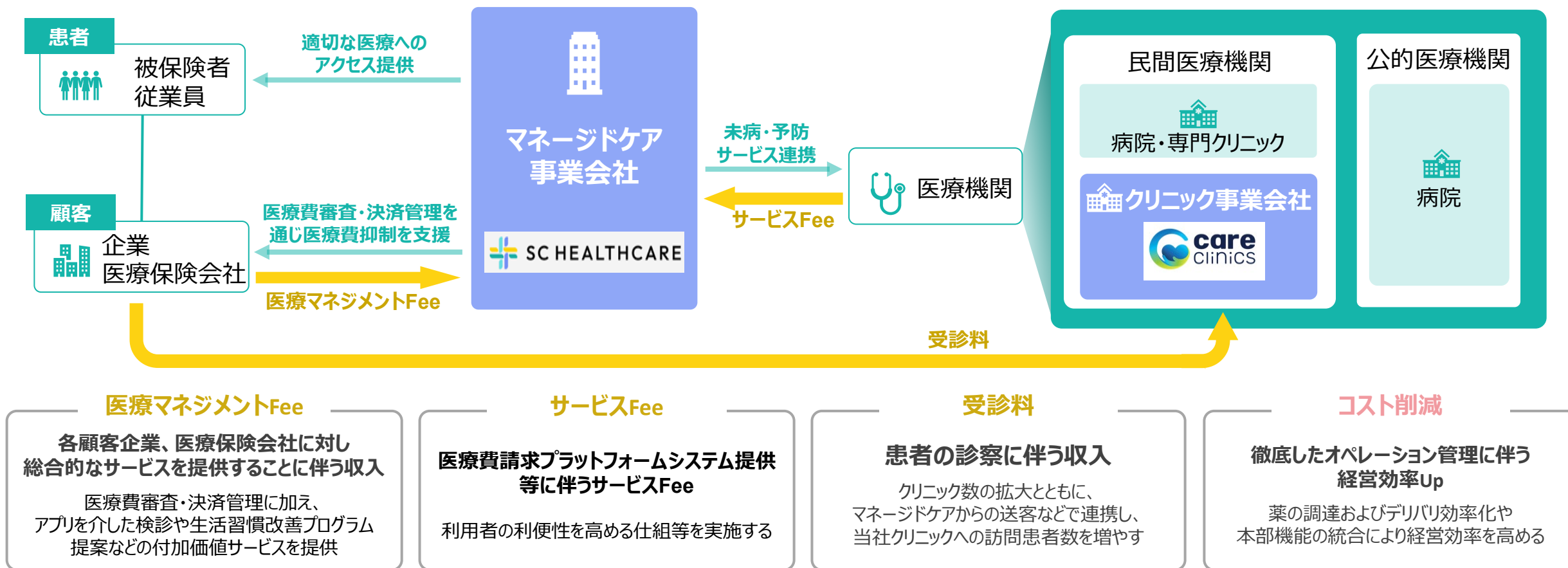


クリニック事業

質の高い民間プライマリケアへのニーズの高まりに対応し、施設数を拡大し適切な医療へのアクセスを提供

【海外ヘルスケア】「マネージドケア×クリニック」マネタイズモデル

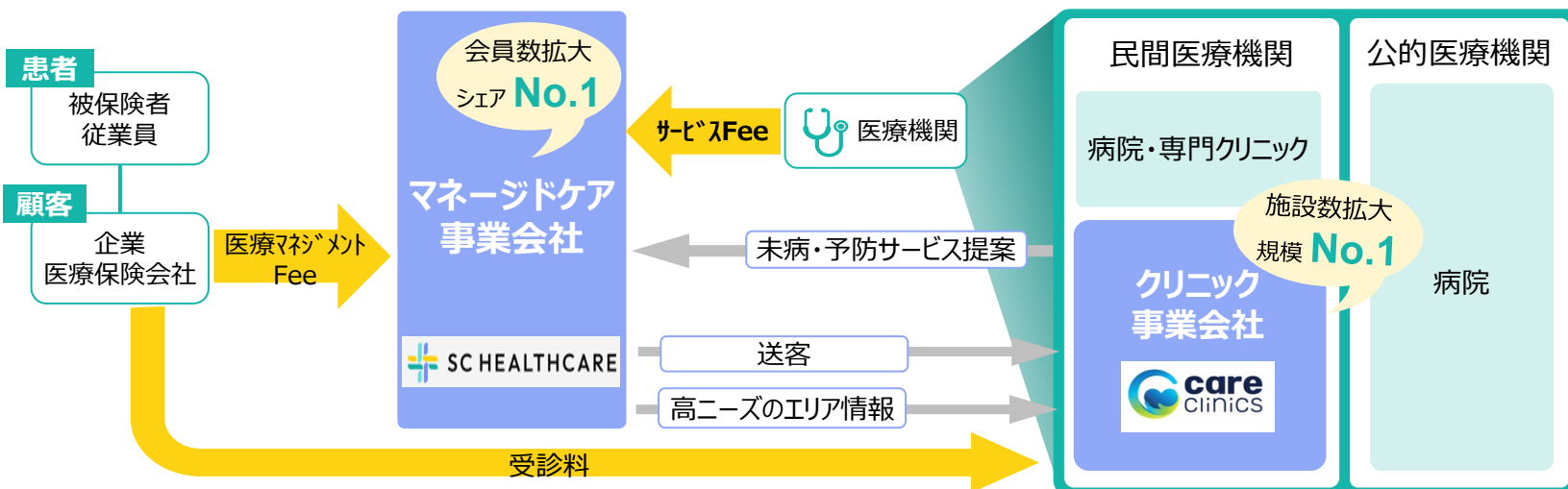
マネージドケア事業は、医療機関・企業・民間医療保険会社に対し、総合的な医療サービスを提供しつつ、当社クリニックとの連携により、患者に効率的で利便性の高い医療・健康サービスを供給 ⇒ 事業会社収益を最大化



【海外ヘルスケア】「マネージドケア×クリニック」両事業を有する強み

ロールアップや規模拡大によって相互連携を通じた経営効率改善

今後



ロールアップ戦略により事業基盤を拡大 + 経営効率改善 ⇒ 収益を最大化

Point !

カスタマーリレーションマネジメント

アプリ活用によるデータ分析
→ 患者個人へ未病・予防サービス提案

医療費分析ツールの開発
→ 顧客への医療費最適化支援

チェーンストアオペレーション

商圈分析BIツールの活用
→ 出店成功率増加

従業員教育
→ 高品質なサービスを提供

調達オペレーション効率化
→ 運営コストの削減

施設リノベーション
→ ブランディングによる認知度Up

蓄積データをもとに
保険商品開発や製薬会社をサポート

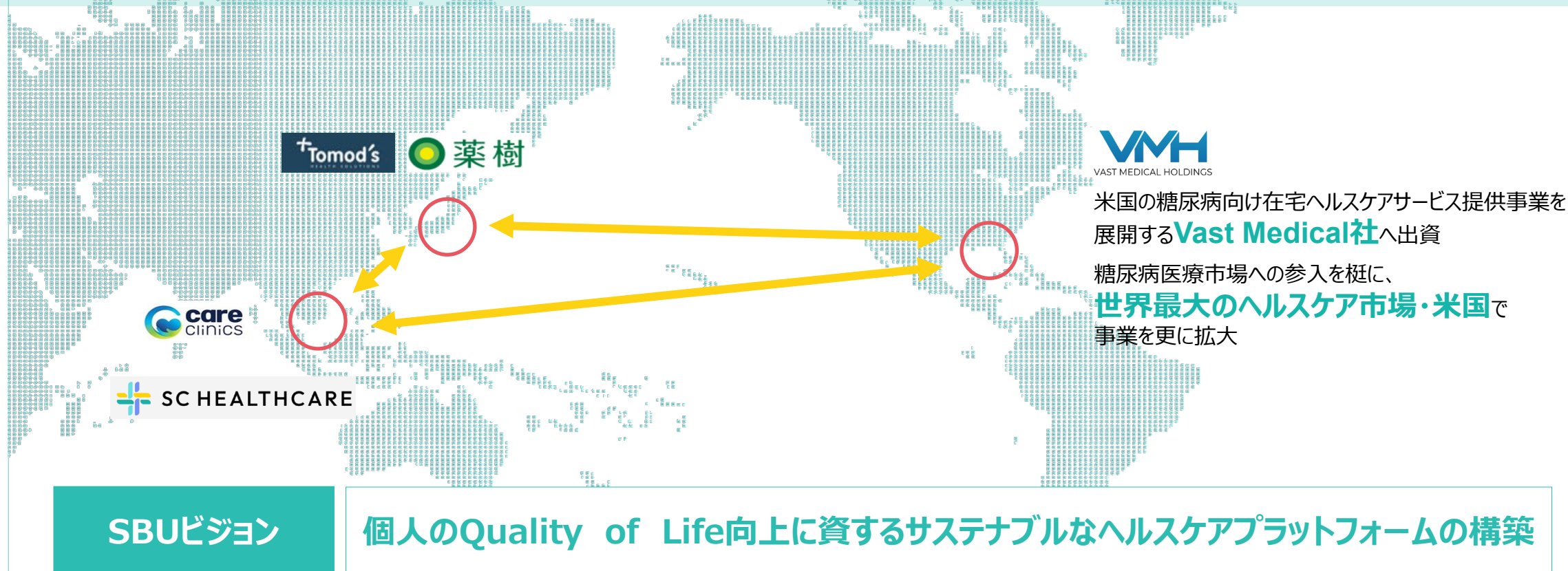
SC HEALTHCARE



医療費抑制・適正化モデルの構築に貢献
→ 抑制額の一部を享受

収益基盤の更なる拡大 ～各地域のシナジー最大化

国内で長年培ったカスタマーリレーションマネジメント、チェーンストアオペレーション等のノウハウを活用し、各地の事業を成長させ、互いに往来させることでシナジーを最大化



都市総合開発事業

常務執行役員 都市総合開発グループCEO 本多 之仁

事業概要と組織体制

事業概要

- ① 不動産とインフラの開発・運営事業（不動産、工業団地、サステナブルシティ、鉄道、空港、水事業 等）
- ② それらを支える関連資器材の供給と物流・保険関連事業（セメント、建材、設備、物流、保険）

組織体制



都市総合開発グループ

CFOオフィス

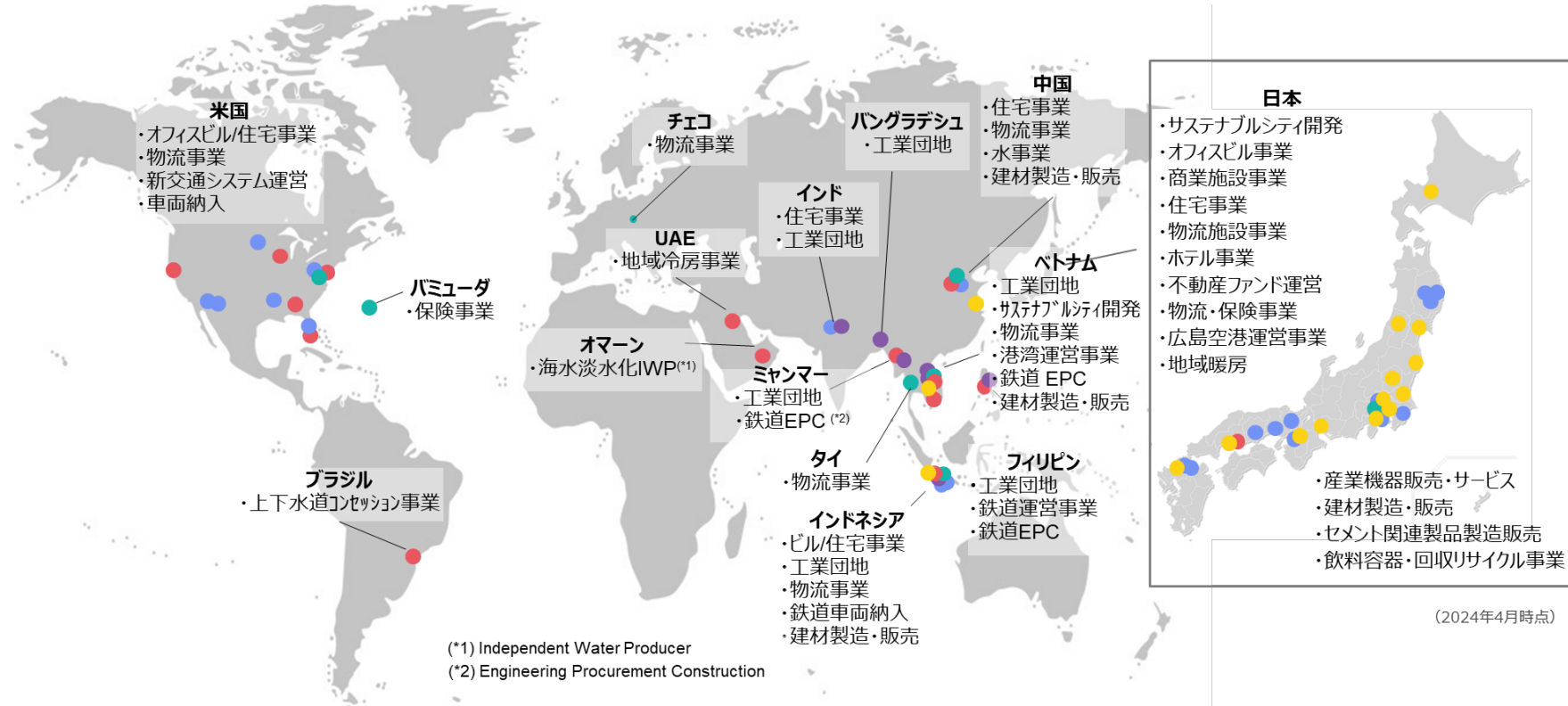
★ 不動産SBU

◎ 工業団地・サステナブルシティ
SBU

★◎ 産業マテリアル＆システム
SBU

◎ 物流・保険SBU

◎ 基幹インフラSBU



★ 旧生活・不動産関連事業部門・・・不動産SBU、産業マテリアル＆システムSBU（建材セメント）

◎ 旧インフラ事業部門・・・工業団地・サステナブルシティSBU、産業マテリアル＆システムSBU（国内インフラ）、物流・保険SBU、基幹インフラSBU

当グループの競争優位性と社会課題解決を通じた成長

～不動産とインフラの力で、地域と社会の暮らしを笑顔とやさしさに満たす～

グループの競争優位性

「総合商社ならではの」の機能により、「都市総合開発」というアプローチで複合的な価値をもたらす社会課題解決を実現する

不動産 x インフラ

許認可取得・土地造成・ユーティリティの整備と、その基盤上での不動産開発、さらにはタウンマネジメントサービスまでを一気通貫で実現する都市総合開発

グローバル x 都市総合開発

人口増加・経済成長著しい市場や、日本と親和性の高い国をターゲットにしたグローバルベースでの多面展開

グループの社会課題解決のためのテーマ

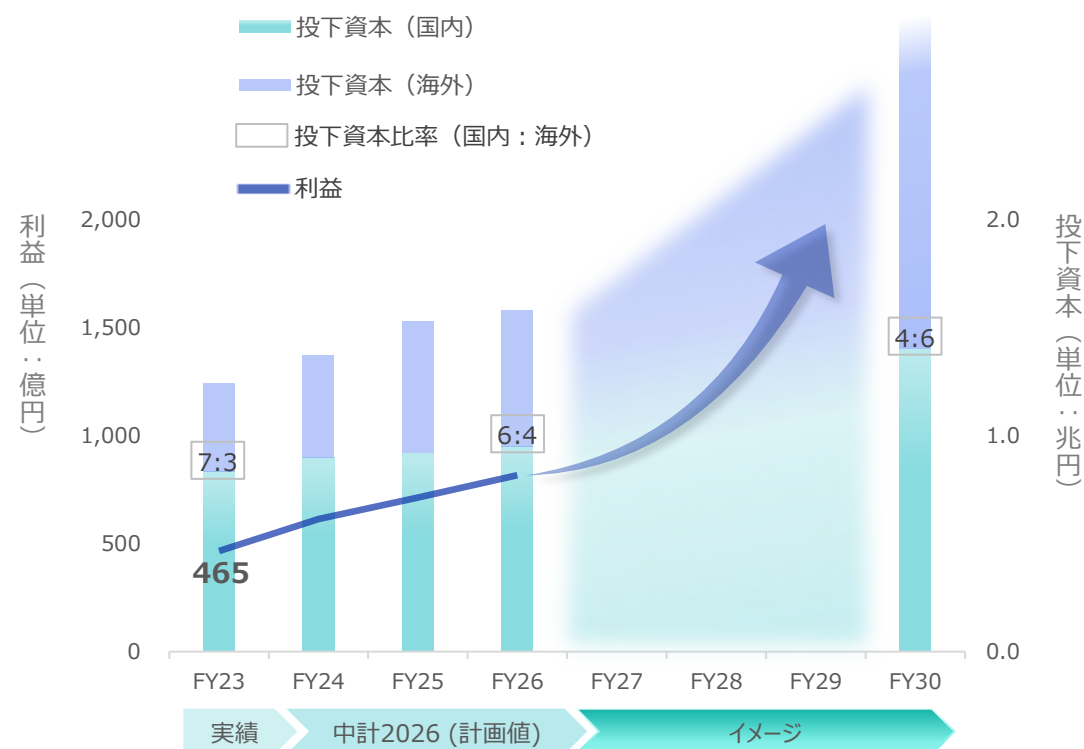
全社のマテリアリティを基にした3つのグループテーマを掲げ、社会課題解決を通じて更なるグループの成長を目指す。



成長イメージ

競争優位を磨き、グローバルな総合開発で投下資本を積み増すことで次期中計以降FY30に向けて投資効率向上を伴った大きな成長を目指す。

投下資本・利益推移イメージ



当グループの競争優位性 “北ハノイスマートシティ” ～インフラ事業からサステナブルシティ開発へ～

日越パートナーシップの歴史

1972年
日越外交関係樹立

1975年
日本大使館設立

1995年
公共廃水処理場設置



2000年
国道5号線復旧整備事業



2009年
ニャッタン橋建設



2024年

国土交通大臣が現地を視察され
北ハノイ事業の支援を強調



当社取組みの歴史

1955年
サイゴン事務所開設
(79年廃止)

1975年
ホーチミン事務所
ハノイ事務所 開設

1997年
第一タンロン工業団地

1998年
日越経済委員長に初就任



2001年
メコンエナジー（電力BOT）

2006年
第二タンロン工業団地



2012年 / 2014年
ホーチミン都市鉄道1号線
ズエンハイ（電力EPC）

2015年
第三タンロン工業団地



2017年
北ハノイ案件参画

2018年
バンフォン（電力BOT）
フジマート初出店（スーパーマーケット）



2025年～
北ハノイ案件 開発着工

第四タンロン工業団地
開発着工

2026年頃～
第一期 販売開始



ベトナムの発展に寄り添った事業活動の歩み

社会課題解決へのアプローチ ～北ハノイ サステナブルシティ開発を通じたアプローチ～

施設の集積に過ぎない【モノ中心の開発】ではなく、街とそこで暮らす人々の真のニーズにアプローチする【コト中心の開発】を推進するために、総合商社である当社が持つネットワークとノウハウを駆使してアプローチし、社会課題解決を起点とした都市総合開発に一貫して取り組む。

Step1 課題認識

著しい経済発展を遂げている一方、依然として生活環境の整備が追い付いていない



深刻な交通渋滞



不安定な電力供給



医療体制の未整備



多様な教育機会の不足



ごみ処理の環境汚染負荷

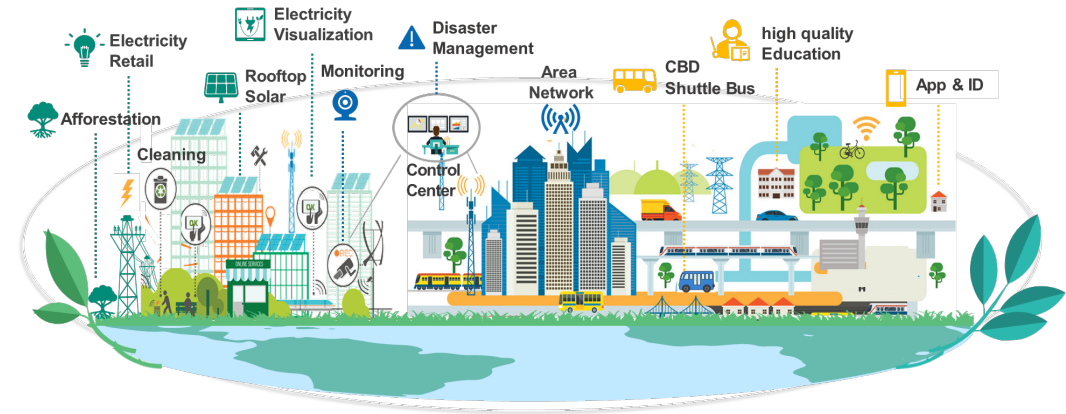
Step2 課題解決ソリューションの提供

ハード面、ソフト面の両面から、真に求められる課題解決ソリューションを提供

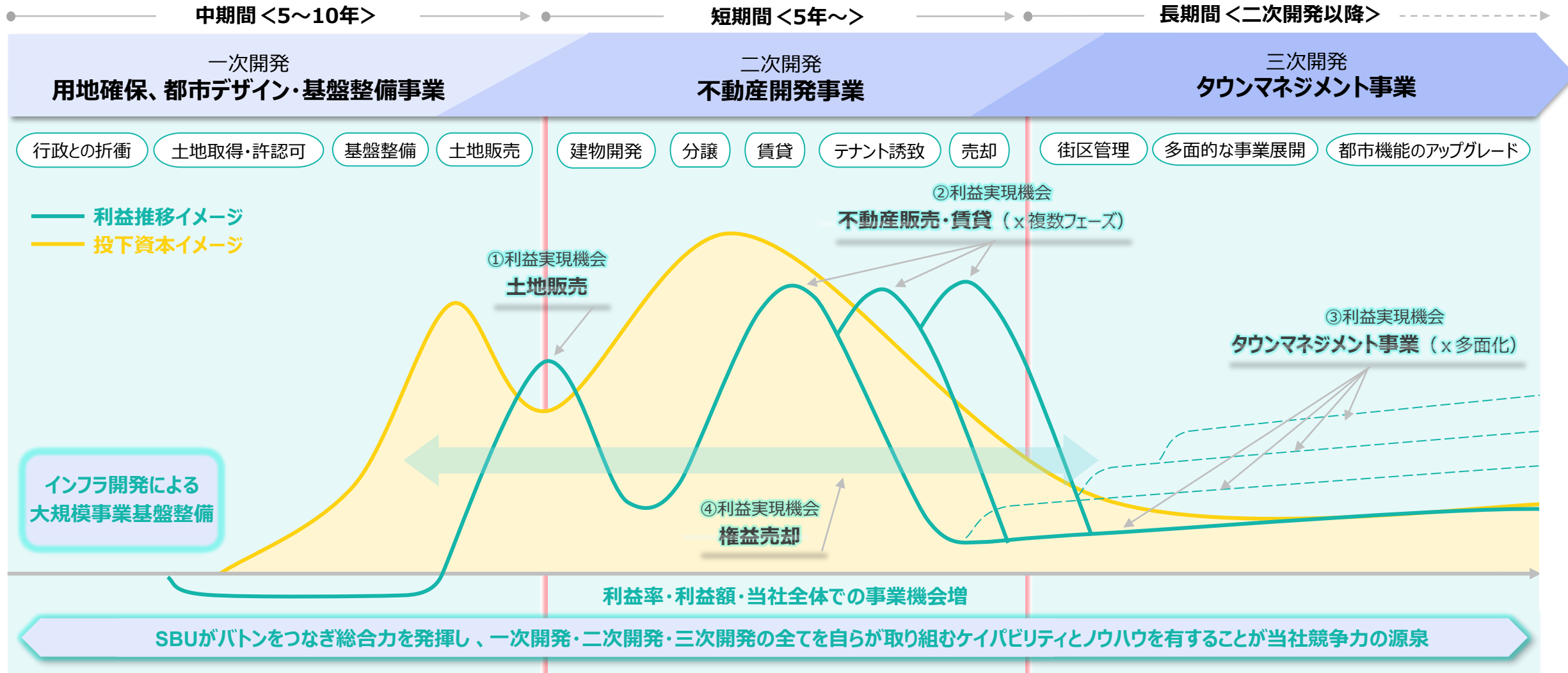
- 市街地と北ハノイをつなぐバスの運行
- AIモデルに基づく渋滞予測や最適ルート配信
- 省エネ住宅の建設・販売
- 自社配電網整備と再エネ発電設備の設置
- 医療機関の誘致
- 多様な医療サービスの展開
- 教育機関の誘致
- 教育サービスの拡充
- ごみ分別・回収プロセスの構築

Step3 未来に向けた更なるチャレンジ

ハノイの人々の「こうありたい」という思いに寄り添いベトナムが目指す将来像の実現を目指すと共に、当社の目指す都市総合開発を通じた成長を目指す



社会課題解決と更なる成長に向けて ～当グループの都市総合開発ビジネスモデル～



質疑応答

第一部 質疑応答 / 登壇者

【サステナビリティ・DE&I推進グループ】

【人財・総務・法務グループ】

江田 CSDEIO・CAO・CCO

【輸送機・建機グループ】

日下 グループCEO

多々良 航空SBU長

【ライフスタイルグループ】

為田 グループCEO

徳廣 ヘルスケアSBU長

長谷川 ヘルスケア副SBU長
(海外ヘルスケアユニット長)

【都市総合開発グループ】

本多 グループCEO

村田 副グループCEO

梁井 工業団地・サステナブルシティSBU長

IR Day 2024

～中期経営計画2026のVisibility 向上～

第2部

パネルディスカッション

テーマ

競争優位と事業ポートフォリオ変革

パネルディスカッション



社外取締役

御立 尚資

みたち たかし

- 1979年 4月 日本航空株式会社 入社
- 1993年10月 ボストン コンサルティング グループ 入社
- 1999年 1月 同社 ヴァイス・プレジデント・アンド・パートナー
- 2005年 1月 同社 日本代表
- 2005年 5月 同社 マネージング・ディレクター・アンド・シニア・パートナー
- 2011年 3月 特定非営利活動法人 国際連合世界食糧計画WFP協会 理事（2018年8月退任）
- 2013年 4月 公益社団法人 経済同友会 副代表幹事（2017年4月退任）
- 2016年 3月 楽天株式会社（現：楽天グループ株式会社）社外取締役（現職）
- 2016年 6月 株式会社ロッテホールディングス 社外取締役（現職）
- 2017年 3月 DMG森精機株式会社 社外取締役（現職）
株式会社FiNC（現：株式会社FiNC Technologies）社外取締役（2020年3月退任）
ユニ・チャーム株式会社 社外取締役（監査等委員）（2021年3月退任）
- 2017年 6月 東京海上ホールディングス株式会社 社外取締役（現職）
- 2017年10月 ボストン コンサルティング グループ シニア・アドバイザー（2021年12月退任）
- 2020年 4月 京都大学経営管理大学院 特別教授（現職）
- 2022年 6月 当社社外取締役（現職）

パネルディスカッション

- 1985年 東京大学法学部を卒業、通商産業省（当時）に入省
- 1993年 米国ジョージタウン大学外交大学院卒業
- 2019年 12月 住友商事顧問
- 2021年 4月 執行役員（2023年4月常務執行役員）兼 住友商事グローバルリサーチ(株)社長
- 2024年 4月 現職



常務執行役員、企画グループ長、CSO、
住友商事グローバルリサーチ株式会社
代表取締役社長

住田 孝之

すみた たかゆき

閉会にあたり

代表取締役 社長執行役員 CEO 上野 真吾

Enriching lives and the world