

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
	航空機関連事業	航空SBU長 多々良 一郎
14:20 ～ 14:50	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
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 御立 尚資 パネラー) 常務執行役員 CSO 住田 孝之 モデレーター) IR部長 高山 宣典
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

社長の上野でございます。

本日は、オンラインでご参加の皆様含め、御忙しい中多数の方にご参加頂き、誠にありがとうございます。

今回のIR Dayのテーマを「中期経営計画2026のVisibility向上」としました。

期初に私から新中計の狙い、特にこれからどういった分野で、どのように飛躍的な利益成長を実現していくのかの全体像をご説明しました。また、10月末の第2四半期決算説明会では、上期の進捗を一步踏み込んだ開示資料でお示しております。

一方、それでもなお、市場の皆様との対話から感じますのは、当社の利益計画と市場予想の間に乖離があることです。それには、結果を出してその差を埋めていくことが必要ではありますが、それには時間も要しますし、並行して利益成長への期待値を確信に変えて頂くために、やるべきことがあるのではないかと考えまして、今回のIR Dayの内容を検討しました。

その結果、競争優位と、社会課題解決を通じた成長について、成長事業の現場でどのように進行しているか、営業の当事者が実例で掘り下げながら、皆様と対話させて頂くことが、少しでも成長へのvisibility向上に繋がるのではないかと考えた次第です。また、それらを全社視点の事業ポートフォリオ変革という切り口で、社外取締役という経営の監督の立場からはどう見えているのか、課題は何かを説明させて頂くことも、同様にvisibility向上に資すると考えております。

こうした考えの下で、本日のプログラムとしては、第1部で、導入・プロローグとして、江田より、新中計における、当社のサステナビリティ経営と人財戦略について、足元の社内議論含めて全体像をご説明致します。その後、当社がどのように社会課題と向き合い、その解決を通じて、どのように更なる成長を実現しようとしているのかという点を、3つの成長事業でひも解きます。その後、その3つの成長事業のそれぞれの競争優位に焦点をあてながら、今後の成長に向けた道筋をご説明致します。

第2部では、先ほど申し上げたように、第1部の内容を全社視点に引き上げたうえで、主に事業ポートフォリオの変革という切り口で、住田CSOと御立社外取締役によるパネルディスカッションを行います。執行と社外取締役の双方の立場からこの場で議論することで実際の当社内での議論が浮き彫りになる面もあると思います。

3時間弱のプログラムと時間は限られていますが、貴重な対話の時間とさせて頂きたいと思いますので、忌憚なきご意見、ご質問を宜しくお願い申し上げます。

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

ただいまご紹介にあずかりました江田と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

私自身は昨年11月に住友商事に入社しましたので、皆様とこうしてお会いするのは本日が初めてだと思います。投資家である皆様の関心事やご懸念などを直接うかがえる貴重な機会ですので、限られた時間ではありますが、どうぞよろしくお願いいたします。

私からは、この第1部のプロローグとして、Chief Sustainability, DE&I Officer、そしてChief Administrative Officerという立場から、サステナビリティ経営、人材育成、DE&I推進といった観点で当社の取組みについて、お話させていただきます。

これらについては今年5月の中期経営計画2026の発表時に上野社長からも概要をご説明済みですがこの場では足元の動きなども含めもう少し詳しくご説明させていただきます。

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て
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



当社グループのサステナビリティ経営の源泉は「自利利他公私一如」の精神、要するに「住友の事業は、住友自身を利するとともに国家を利し、且つ社会を利するほどの事業でなければならない」という考えです。

こうした住友の事業精神や住友商事としての経営理念は社員全員の価値観に浸透し、それが、住友商事グループの強固な基盤となっていると実感しているところです。

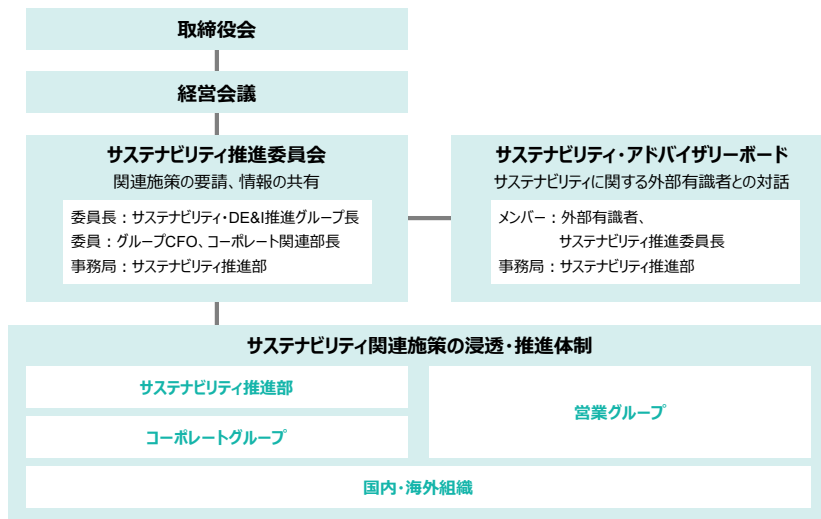
今回、中期経営計画の策定にあたって、気候変動の深刻化、自然資本の減少といった外部環境の変化も踏まえ、価値創造の観点からマテリアリティを更新いたしました。

スライドでお示ししているこれら6つのマテリアリティは、住友商事グループが取り組むべき重要な社会課題とその解決に向けた一歩進んだコミットメントを示すものです。

我々はこうした社会課題の解決を通じて、持続可能な社会と住友商事グループの持続的な成長を実現してまいります。

推進体制

■ サステナビリティ推進体制



サステナビリティ経営を推進するうえでご覧のような推進体制を組んでいます。

サステナビリティ推進委員会は、経営会議がサステナビリティ経営において効果的な意思決定を行うために、経営会議の諮問機関として設定されています。

昨年度この委員会は特にマテリアリティ改訂の議論を中心に頻繁に開催されましたが、議論の内容は、全社方針や施策のみならず、個別案件のESG観点での議論も行うとともに、各営業グループや地域組織の特性に応じた独自の施策も進めています。

こうした推進体制のもとで、SBUの成長戦略および、個別の案件選定やパートナー選定は、マテリアリティに照らしてどうか、といったマテリアリティの評価軸を、実際の事業活動の検討過程にも入れ込むような運用を実践しています。

近年では、サステナビリティに関する法令化や要求水準の高まりがみられますが、こうした社会の変化は、過去もそうであったように、当社グループにとって新しい価値創造と成長の機会ともなります。

ステークホルダーの皆様とも意見交換をさせて頂きつつ、様々な外部環境の変化に対し、従来以上に戦略的・機動的な対応を心がけてまいります。

人・組織のエンパワーメント

[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・組織のエンパワーメント

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。

このような推進体制を整えたうえで、No.1事業群を目指していくために重要となるのはやはり人財です。人・組織を如何にエンパワーしていくか、という点について少しお話をさせていただきます。

「人材育成とDE&Iの推進」については、昨年のIR Dayでもご紹介しました通り、前中計から様々な人事制度の改革を進めています。

前中計では、グローバルベースの適所適材と社員が持てる力を発揮できる職場作りに注力し、Pay for Job, Pay for Performanceを追求する職務等級制度を導入しました。

今中計では、全社としてNo.1事業群を目指す中、各組織のリーダー、そして社員一人ひとりが何をなすべきか、SBU毎に個別戦略を立てて実践し、人と組織のエンパワーメントを目指しています。特に変化を起こしたいと考えている優先分野は「事業構想力」「リーダーシップ」「スピード」の3つです。

事業構想力については、ビジネスを伸長させたいという社員一人ひとりの強い想いを大切にしながら、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をベースに置いています。多様な背景や経験を持った人を意思決定者として増やす、また多様な人財の交流の場を増やすなど、新しい発想が生まれる環境づくりを進めています。

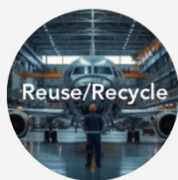
リーダーシップでは、組織の長のリーダーシップだけではなく、全社員にセルフ・リーダーシップを求めています。一人ひとりが、自分が業界やビジネスをリードしていくのだというマインドセットを持ち、その実現に向けて自己変革を続けることが、組織を大きく成長させる鍵だと思っています。

スピードでは、SBUへの人事関連の権限委譲と運用ルールの整備を行いました。

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

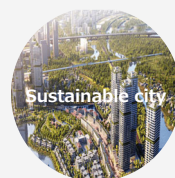
適切な医療アクセスや未病・予防サービスの提供を通して
医療費の抑制・適正化に貢献



Clinic chain

■ 都市総合開発事業

「ベトナムにおけるエネルギー管理」



Sustainable city



Industrial Park

近接するサステナブルシティと工業団地での
連携型エネルギー管理

最後に、こうした取組みが、実際のビジネスの現場でどのように落とし込まれているかを、この後に各グループからご紹介する事例で簡単にふれさせていただきます。

1つ目は、航空機関連事業です。

当社の航空機関連事業は、技術的課題が大きく、脱炭素が最も難しいとされる航空業界において、「脱炭素・環境対応・循環経済型ビジネス」として、2050年までの脱炭素化に向けた取り組みを進めています。

具体的には、2022年に出資したWerner Aero社が退役後の航空機や部品のリサイクルを行い、資源の有効活用を通じて航空分野でのサーキュラーエコノミー構築に貢献しています。また、持続可能な航空燃料であるSAFを既存の顧客ネットワークに提供することを目指しています。

2つ目はヘルスケア事業です。

マレーシアでは、医療需要の増加に対してサービスの質や供給が追いつかず、適切な医療サービスを受けられないという課題が表面化しています。さらに医療技術の発展に伴い、患者や企業、保険会社の医療費負担も増大しています。

当社のヘルスケア事業では、マレーシア国民の健康管理やかかりつけ医の機能としてプライマリケアサービスを提供しており、今後もサステナブルなヘルスケアシステムの構築を目指しています。

最後に都市総合開発事業です。

ベトナムの北ハノイにおけるサステナブルシティの開発では、経済成長や社会課題に対応するため、多くの企業や行政との共創による多面的なソリューションを提供しています。具体的には、不安定な電力供給に対して、自社配電網の整備や再生可能エネルギーアセットの段階的な導入を検討するとともに、近隣のタンロン工業団地間での電力融通によるエネルギー管理を通じて、カーボンニュートラル化に貢献していきます。

加えて、人財の面においても不動産開発に強みを持つ人財と、外国政府との交渉力や海外でのビジネス開発力強みを持つ人財が今年4月の組織改編を経て同じグループ傘下に集まりました。新たな組織体制のもと、これまで以上に多様な人財の知識や経験を掛け合わせ、イノベーションを促進させていきます。

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



以上、ここまで私からは、社会課題解決を通じた価値創造、成長という切り口で、簡単にご紹介申し上げました。

この後のパートでは実際に事業を遂行する営業グループの当事者から、各々がもつ“競争優位”が何か？という点も紐解きながら、より詳細にご説明致します。

私からの説明はここまでとさせていただきます。ありがとうございました。

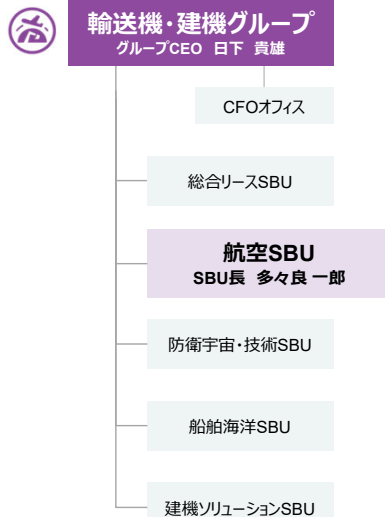
航空機関連事業

航空SBU長 多々良 一郎

航空SBUの多々良です。

本日私からは、「競争優位を磨き、社会解決を通じた成長」、という切り口で、当社の航空ビジネスの現状とこれからについてご説明をさせて頂きたいと思います。

【航空SBU】組織概要と成長イメージ



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



安心で豊かな
暮らしを実現する

まず投影されております資料の最初のページ、左側が組織となりますが、当社は日下がグループCEOをしております輸送機・建機グループの中に5つのSBUを置いており、その中の一つ、航空SBUで民間航空分野での各種ビジネスを展開しています。

航空SBUでは、3つのビジョンとして、

- 主力とする航空機・エンジン・ヘリの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

という目指すべき方向性を示しつつ、これらを通じて、当社の掲げるマテリアリティ「自然資本の保全・再生」と「安心で豊かな暮らし」を実現すべく、各ビジネスに取り組んでいます。

【航空SBU】組織概要と成長イメージ

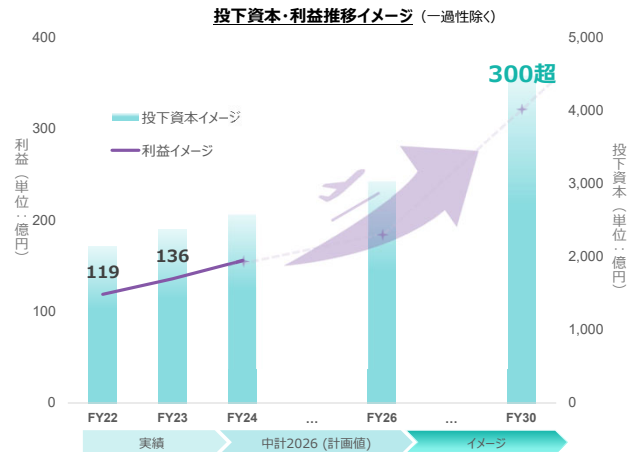
航空SBU

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

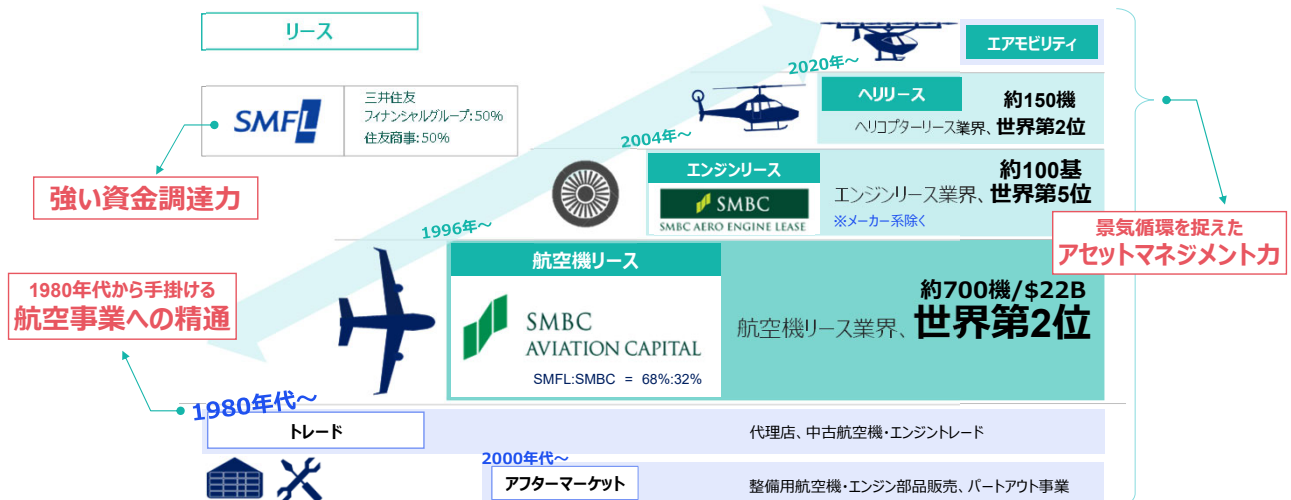


次のページでは、左側に当SBUが手掛ける具体的なビジネスと主要な事業会社、右側にSBUの業績推移と2030年に向けた成長のイメージをお示しております。

業績面では、2022年度に119億円、2023年度に136億円を計上し、今年度は162億円程度への増益を達成する見通しで、足元で着実に収益基盤を強化させています。2030年には300億円を超える収益レベルまで成長をさせていきたいと考えております。

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×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



次のページで、この収益基盤について具体的にご説明をさせていただきます。

リード文一行目に記載の通り、当社は、民間航空ビジネスの分野で、リース事業を主体に国内他商社の追随を許さないNo.1の地位と収益力を築いていますが、この航空ビジネスにおける我々の強みの一つは、1980年代から手掛ける航空事業の歴史と、そこで培った「航空事業への精通」にあります。

最初は海外メーカーの代理店としての活動や、国内のエアラインを中心に古くなった航空機や部品の売却処分を斡旋する「トレード」ビジネスが主体でしたが、その後そこから派生して航空機の整備や維持、修理に関連する、いわゆる「アフターマーケット」の分野でもエンジンなどの整備や修理の斡旋も手掛けるようになり、モノとしての航空機やエンジンへの知見を深めました。

これを活かす形で生まれたのが、「オペレーティングリース」のビジネス、つまり航空機やエンジンの使用状態や残価をしっかり把握し、マネージすることで収益性を高めて行く航空機リースやエンジンリースの事業です。

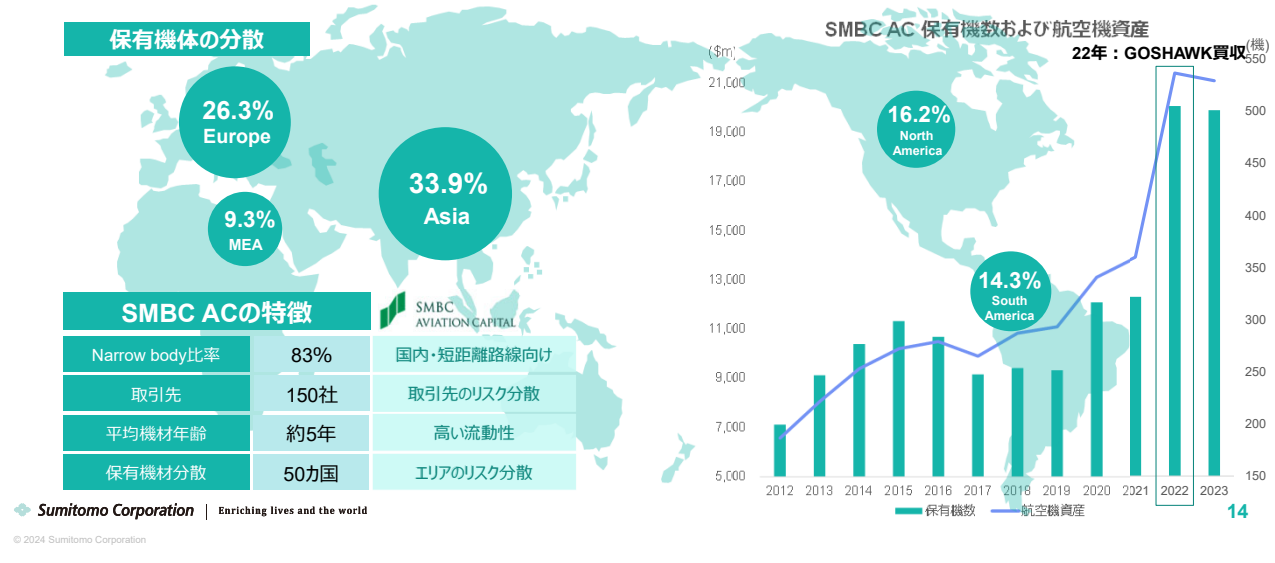
二つ目の強みは「強い資金調達力」、リース各事業のスケールアップを可能にしたのが、SMBCグループとのジョイントベンチャーである三井住友ファイナンス&リース、SMFLとの協業です。それぞれ、航空機は2008年から、エンジンは2019年から、ヘリコプターは2020年からSMFLとの協業を開始していますが、特に航空機でいえば、2012年にSMBC、SMFL、当社の3社がコンソーシアムを組んで当時資金難に陥っていたロイヤルバンクオブスコットランド傘下の航空機リース会社を買収し、SMBCアビエーションキャピタルを設立したのが、大きな転機となりました。

いずれの事業もSMFLの資金調達力やバランスシート力を活用して事業をスケールし、航空機リースでは資産規模で220億ドル、700機の航空機を保有管理し世界第2位、エンジンリースも100基を超えるエンジンを保有管理し世界5位、ヘリリースは約150機を保有管理し世界2位と、いずれもグローバルにトップクラスの規模と実力を兼ね備える事業に育っています。

これらリース各事業が持つ、景気循環を捉えた「アセットマネジメント力」が競争力の源泉、三つ目の強みであり、規模と競争力の掛け合わせでグローバル市場での業界No.1を目指していきます。

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



次のページで航空SBUの最大の収益基盤であるSMBC Aviation Capitalについて少し補足をさせていただきます。

SMBC Aviation Capitalでは、ポートフォリオの約3分の1を欧州中東アフリカ地域に、3分の1をアジア地域に、3分の1を米州にとバランスよくエリア分散を図り、流動性の高いナローボディー機の比率を80%以上に高く保ち、航空機の機齢をKPIとしながら若年機中心のポートフォリオを築くことで資産価値をコントロールしながら事業を拡大させています。

先のページで述べました競争優位を活かして成長に繋げた好事例として、2022年に行った同業航空機リース会社Goshawkの買収が挙げられます。

ページ右下に航空機資産と保有機数の推移をお示したグラフを記載しておりますが、コロナ禍に市況が下がった直後の2021年に、「航空事業への精通」と「景気循環を捉えたアセットマネジメント力」を活かし、タイミングを見計らってGoshawk親会社との交渉を開始し、SMFLによる「強い資金調達力」で、翌2022年に買収実現に漕ぎつけ、好条件で資産を大きく伸ばすことに成功致しました。

このSMBC Aviation Capitalの持つ50カ国150社を超えるエアライン顧客ネットワークが当SBUの事業開発の基盤となっています。

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・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

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
✓	
✓	✓
✓	



リユース・リサイクル



- 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

最後のページでは、競争優位の更なる展開についてもお話をしたいと思います。

世界の人口が増加し続ける中、人・モノの移動需要も長期的な拡大が予想されます。一方で、脱炭素化は航空業界にも求められる課題です。拡大する移動需要へのニーズに応えながら脱炭素化にも貢献していくために、将来に向けては、

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こと

次世代の航空モビリティとして期待されるアドバンス・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していくこと

の二つに取り組んでいます。

具体的には、まず一つ目として、古くなった航空機や部品のリユースやリサイクルを促進する目的で2022年に米国で退役航空機からの部品取り、いわゆるパートアウト事業を手掛けるWerner Aero社に出資し、航空分野での廃棄削減とサーキュラーエコノミー構築を推進していきます。

二つ目は、アドバンスエアモビリティ、いわゆるeVTOL空飛ぶクルマや大型ドローンを使った次世代モビリティの創造を目指す取組です。この分野では、今年6月に日本航空と共同で国内初のeVTOL運航会社を設立し、来年の大阪万博でデモ飛行実施を目指し準備中です。

三つ目は持続可能な航空燃料、SAFやカーボンクレジットなどへの取組です。これらをリース事業が持つネットワークに載せて、エアライン顧客に提供し、航空業界の脱炭素ニーズにこたえていくことを目指しています。

こうした脱炭素ソリューションについては、社会課題の解決に資するのは疑いないところではありますが、同時に足元の環境下では相応の経済的負担が生じるものとなりますので、これを誰にどのような形で負担をしてもらえるか、如何に商業ベースにのせていけるか、持続的にできるか、簡単ではない問題も抱えています。

ここは当社内で次世代エネルギーやカーボンクレジットを扱うグループとも良く連携を図りつつ、SMBC Aviation Capitalなどが持つ強みなどもフル活用しながら次世代ビジネス育成へのチャレンジを続けて参ります。

私からは以上となります。

ヘルスケア事業

ヘルスケアSBU長 徳廣 英之

ヘルスケアSBUの徳廣です。

本日は、当SBUの成長ストーリーにつきお話しさせていただきます。

【ヘルスケアSBU】組織概要及びビジョン



こちらのスライドは当SBUの組織概要及びビジョンです。

当社のヘルスケア事業は、トモズをベースに2018年にヘルスケア事業部を立ち上げて以降、順調に拡大し、現在に至っています。

2018年には30名程度だった陣容は約80名迄拡大しており、そのうち半数程度は、私自身も含めて各種の生活関連ビジネスの事業現場経験者です。

「個人のQOL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」をビジョンとして掲げ、社会課題の解決と事業の拡大を両立すべく、様々な取り組みを進めています。

【ヘルスケアSBU】事業概要と成長イメージ

ヘルスケアSBU

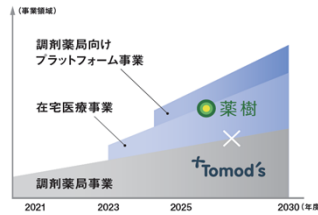
国内ヘルスケア事業

- ドラッグストア・調剤薬局事業等

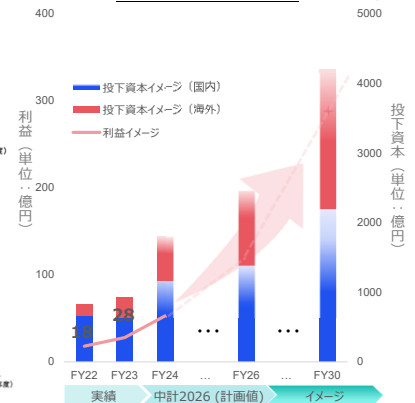
地域包括ケアの担い手として在宅に強い
No.1の薬局ネットワークを目指す



成長イメージ



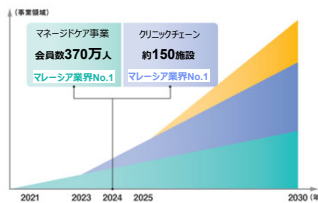
投下資本・利益推移イメージ (一過性含む)



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



QOL向上に資するジステナブルなヘルスケアシステムの構築
デジタルヘルスケア機能付加、周辺事業強化
マネージドケア事業の経営基礎拡大

このスライドは、左側が事業概要、右側が成長イメージになります。

まず左側をご覧ください。国内では、地域包括ケアシステムの担い手として在宅に強いNo.1の薬局ネットワーク構築を目指し、ドラッグストア・調剤薬局事業を展開しています。

海外では、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し、マネージドケア事業・クリニック事業を展開しています。2019年にマネージドケア事業に出資参画して以降、順調に事業を拡大し、同国での両事業は既に業界No.1となっています。

続いて右側が成長イメージとなります。

前中計の3年間で約30億円まで利益を拡大しており、今後、更に事業を成長させて参ります。

【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

このスライドは、当SBUの成長ストーリーです。

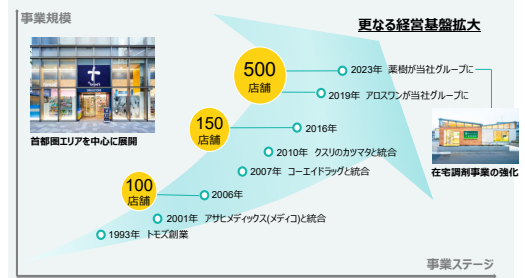
国内の事業基盤を、より強固なものにしていながら、国内で培ってきたチェーンストアオペレーション、カスタマーリレーションマネジメントといったノウハウを東南アジア、さらには他の地域に展開していくことで、飛躍的な成長を実現していきます。

【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ー効率化
- 従業員教育
- 施設リノベーション

Sumitomo Corporation | Enriching lives and the world

© 2024 Sumitomo Corporation

国内で培ってきたノウハウを世界へ 20

このスライドの資料右上をご覧ください。

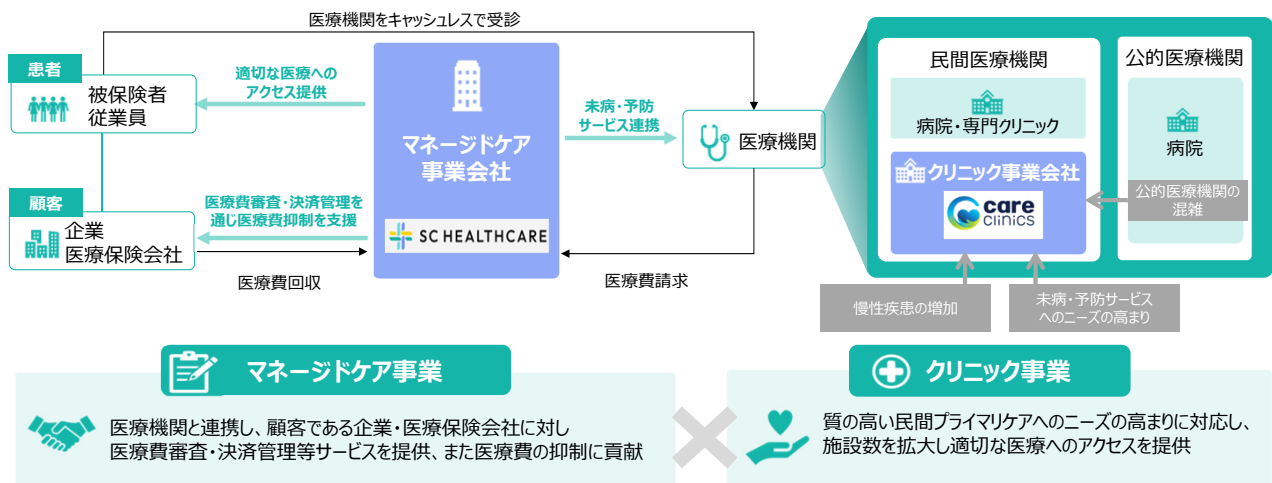
1993年のトモズ立ち上げ以降、拡大を続け、現在ではドラッグストア・調剤薬局の店舗網は、500店舗迄、拡大しています。

こうした拡大は、生活関連ビジネスの現場経験を通じて、チェーンストアオペレーションやカスタマーリレーションマネジメントに関するノウハウを、蓄積し、磨き上げ、活用してきたからこそ実現できたものです。

今後はこれらのノウハウや成功体験を海外に横展開し、更なる事業拡大を図って参ります。

【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



このスライドは、プライマリケアの全体像になります。

資料左側記載のマネージドケア事業は、公的保険が十分ではない、国や地域で発達しているビジネスモデルです。顧客と医療機関の間に立って、医療費の審査や決済管理等のサービスを提供し、医療費抑制に貢献します。

このビジネスモデルそのものはB2Bですが、顧客の先にいる各患者・各個人に如何にサービスを提供するかが極めて重要であり、B2B2Cの側面が強い事業です。

こうした事業ではカスタマーリレーションマネジメントのノウハウを活用して、事業を拡大でき、医療費抑制という社会課題解決に資することができる、と考え参画したものです。実際に今申し上げたストーリーを実現し、事業を順調に拡大して参ります。

次に資料右側、クリニック事業です。

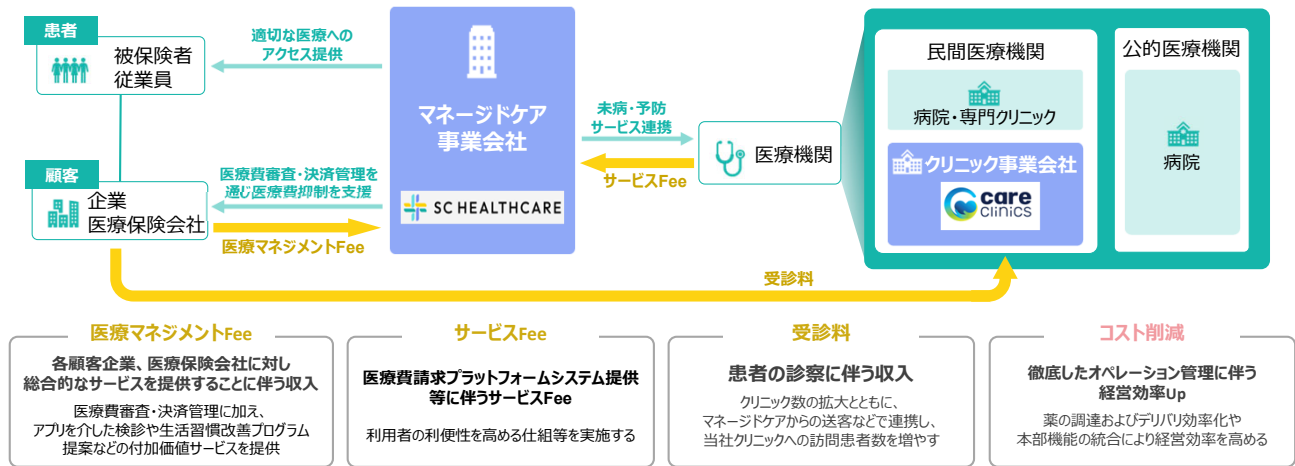
新興国では、適切な医療アクセスが不足しているという社会課題が表面化しています。クリニック事業の拡大は、こうした社会課題の解決に直接的に繋がるもので、ビジネスモデルとしては、我々が国内で展開してきた有店舗小売事業のチェーンストアオペレーションそのものです。

よってマネージドケア事業と同様に、我々であれば、社会課題を解決しつつ、事業を成長させられる、と見立てて参画したものです。例えば、クリニックの売上の約60%は薬であり、結果として調剤薬局のオペレーションがそのまま生かれます。

加えて、クリニックのロールアップにあたっての対象店舗の分析手法や、買収可否の判断基準は、国内での調剤薬局ロールアップのやり方をそのまま活用しています。

【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



このスライドは両事業のマネタイズモデルを示したものです。

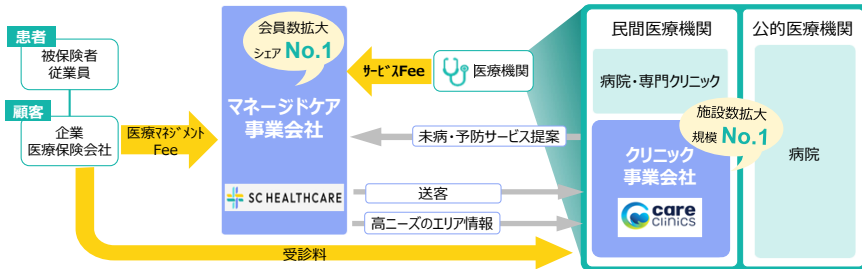
マネージドケア事業者は、顧客に対して、医療費審査・決済管理サービス等を提供することで、医療マネジメントフィーを受け取ります。医療機関に医療費請求プラットフォームシステム提供等を行うことでサービスFeeを受け取ります。クリニックを含む医療機関は、マネージドケア事業者を介して、顧客から受診料を受け取ります。

我々は、国内で培ったノウハウを活用し、クリニック事業での経営効率アップに伴うコスト減も実現しながら両事業を拡大し、両事業を有する強みを生かしてこれらの収益源を拡大していきます。

【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
調達オペレーション効率化
→運営コストの削減
従業員教育
→高品質なサービスを提供
施設リノベーション
→ブランディングによる認知度Up



このスライドは、マネージドケア、クリニックの両事業を有する強みをあらわしたものです。

まず、マネージドケア事業では、医療費審査・決済管理といった基本サービスを行います。加えて、カスタマーリレーションマネジメントのノウハウを活かし、顧客企業の従業員にアプリを通じた未病・予防サービスの提案を行ったり、医療費分析ツールを提供することで、顧客企業の医療費負担削減に貢献しています。

クリニック事業では、トモズ等の商圈分析手法をロールアップの際の判断材料に活かしています。また、当社メディア・デジタルグループ傘下の現地デジタル企業と連携し、携帯電話の移動データを取り込み、マネージドケア事業で有するデータを活用することで商圈分析を深化させ、出店成功の確率を向上させています。

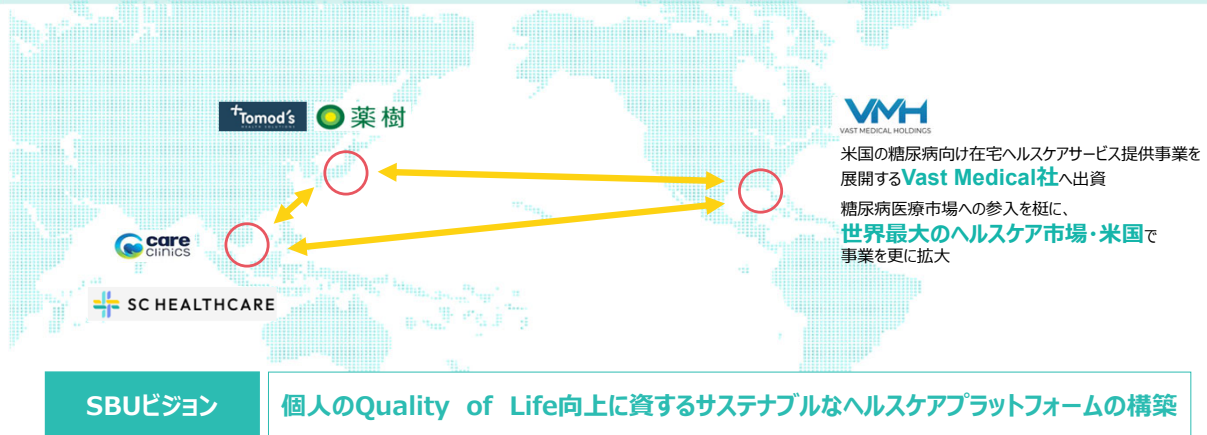
加えて、両事業を有する強みを活用し、マネージドケアからクリニックへの送客や、クリニックからマネージドケア顧客への未病・予防サービス提供などのシナジーを発揮し、経営効率を更にも上げています。そして、ロールアップ戦略の実現による規模拡大と併せ、収益を最大化し、両事業において同国業界No.1となるに至ったものです。

マレーシアのマネージドケア事業では既に会員数約370万人と同国人口の10%をカバーしています。また、クリニック事業も既に150施設と同国No.1のクリニックチェーンとなっています。

両事業で蓄積してきた医療費の請求データや、治療歴データ等の診療データは膨大なものになっています。今後は、これらのデータをデータベース化し、医療費抑制・適正化モデルを構築して抑制額の一部を享受できるような取り組みを実現し、社会課題の解決と我々の収益基盤の拡大を両立する世界観を作っていくことを構想しています。

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



これが最後のスライドとなります。

資料右側に記載の通り、先般、世界最大のヘルスケア市場で、世界の医療費の約半分を占める米国進出第一号案件として、「糖尿病向け在宅ヘルスケアサービス提供者」に出資参画しました。

これは、日本で蓄積した在宅調剤サービスノウハウや、東南アジアにおける、糖尿病を含む医療費分析ノウハウが参入にあたっての切り口となりうると判断したものです。

今後、これらのノウハウを活用して米国での事業を成長させ、更には、米国でのノウハウを日本や東南アジアに横展開して行くことも視野に入れていきます。

なお米国では第二号案件の検討も進めており、そこまでを合計すると約10万人の糖尿病患者へのアクセスが視野に入ってきている状況です。

今後は、各地の事業を成長させ、互いに関わりあわせてシナジーを最大化することで、我々のビジョンの実現に取り組んで参ります。

私からの説明は以上です。ご清聴ありがとうございました。

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

都市総合開発グループの本多でございます。早速グループの説明に入らせて頂きます。

事業概要と組織体制

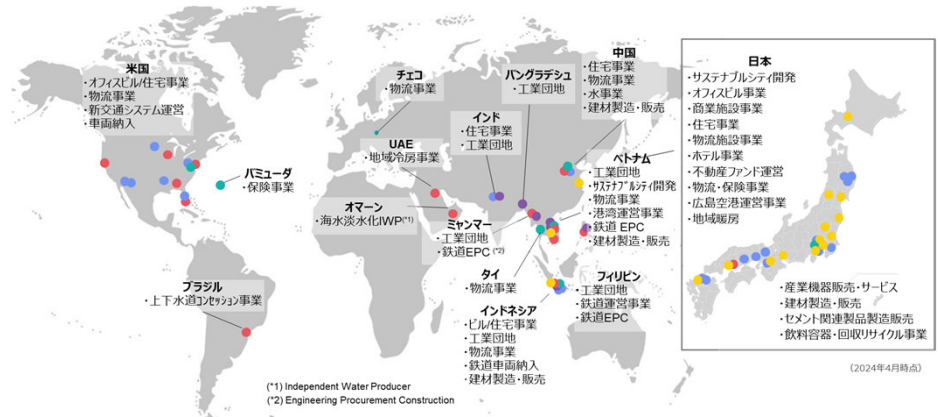
事業概要

- 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



★ 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

最初に事業概要、そして組織体制についてです。

当グループは昨年度までは旧建設不動産本部、そして旧インフラ部門の電力を除く部隊が合流しまして、4月にスタートしております。大別しまして、事業概要としては二つの機能で構成されております。

一つ目はスライド事業概要の①にございます、不動産およびインフラの開発・運営事業でございます。二つ目は②の、これらの開発・運営を支える資器材供給、物流・保険事業でございます。

組織体制としましてはこのスライドの左側に色分けしております、五つのSBUがございます。各SBUの事業分野、そしてグローバルな展開活動の地域、これは本スライドにそれぞれのSBUと同じ色で表記しておりますので、ご参照頂ければと存じます。

当グループはこれらの機能を束ねた総合的なメニューで、都市総合開発事業をグローバルに推進していくことを体制として目指しております。

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

「総合会社ならではの」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

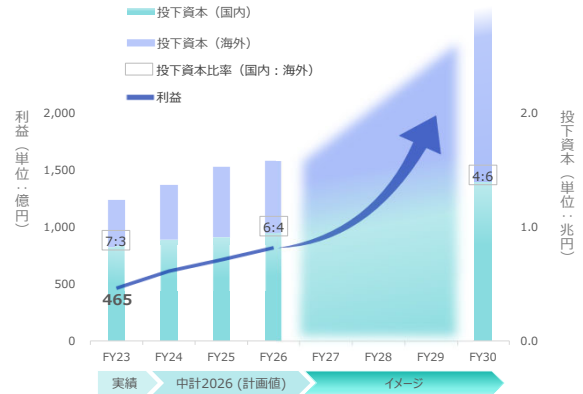
全社のマテリアリティを基にした3つのグループテーマを掲げ、社会課題解決を通じて更なるグループの成長を目指す。



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



次に、当グループの競争優位性と社会課題解決を通じた成長についてご説明いたします。

われわれの競争優位性は一言でいうと、総合会社ならではの多層的な事業展開力であると考えております。

機能面では、不動産とインフラの両面から各種のメニューを提供できること。

道路、電気、ガス、水道といった生活産業インフラの整備、そして住宅、オフィス、商業施設といった不動産開発、さらには地域コミュニティの営みの支援、最適運営をするタウンマネジメントまで、総合会社として各種機能を自前で具備しております。

戦略面では、これらの機能を組み合わせまして、ターゲットをグローバル市場において総合的に展開していくことを掲げております。

社会課題解決への取り組みとしては、全社の六つのマテリアリティがございますが、これを現場に落とし込んだ三つのテーマを標榜しております。

Energy Efficiencyは再エネや省エネ技術活用による、エネマネやリサイクル素材の再利用などでございます。

Well-Beingは非常に広範な定義でございますけれども、私どもが注力したいのはこの中でも教育、医療、スポーツ、エンタメ施設等、人々の暮らしに豊かさ、そして快適さをもたらすものでございます。

Resilience、昨今の気候変動等を受けまして、防災の強化、そして防犯等、人々の暮らしに安心と安全をもたらすものを掲げております。

グループの投下資本は現在、不動産を中心に7割ほどが日本国内に偏重しております。海外におけるインフラ構築力とのかけ合わせによりまして、2030年までに国内、海外の事業比率を半分半分ぐらいまでに持っていくまして、できれば海外のほうが上回るぐらいの比率に持っていくまして、資効率を伴った大きな成長を目指していきたいと考えています。

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
ニャットゥン橋建設



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
バンフオン（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



グループの競争優位性を示す具体的な取り組み例として、ベトナム北ハノイスマートシティにおける、サステナブルな都市開発事業についてご説明いたします。

このスライドは、日本とベトナムの経済分野での協力と、当社の同国における事業展開の系譜を上段と下段に併記したものでございます。

日越パートナーシップに伴走、あるいは並走するかたちで、当社は工業団地、発電所、鉄道、物流サービスといった整備を中心に同国での事業展開を重ねてまいりました。

ハノイのタンロン工業団地では、日系企業を中心に250社を誘致し、9万人の雇用を創出しております。

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。



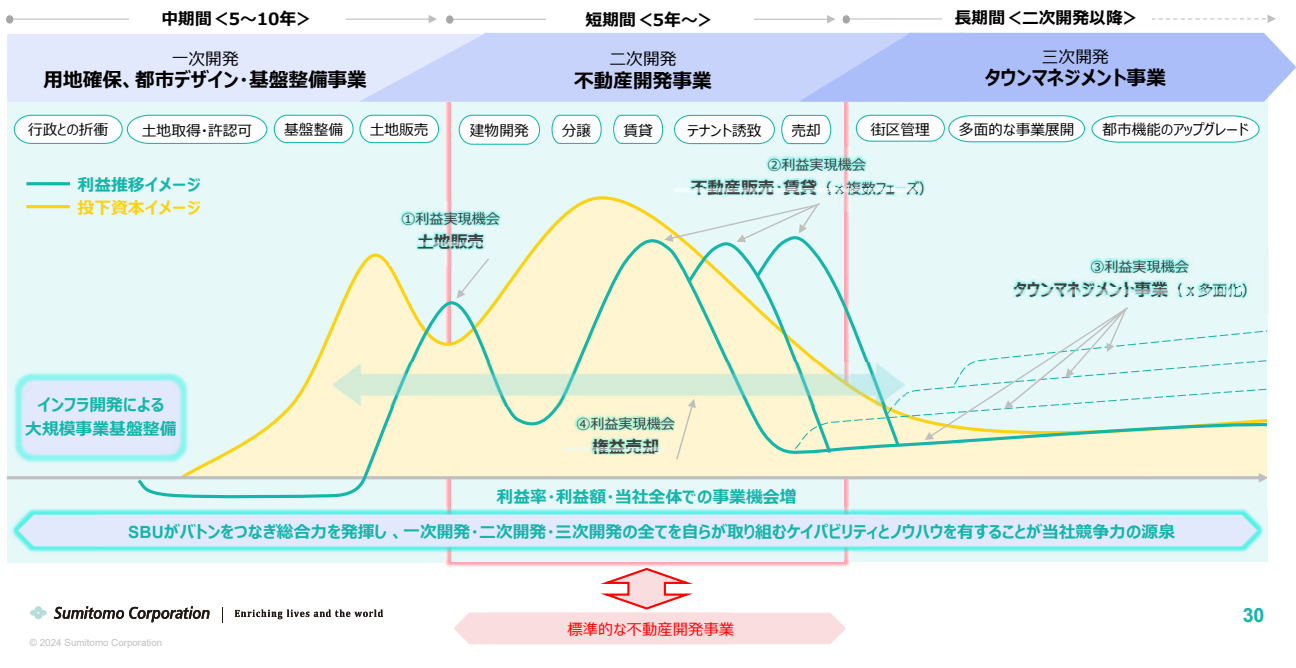
この実績と現地当局や地元企業との対話を通じて、ハノイ市が抱える社会課題解消と、未来の暮らしの豊かさを目指す、北ハノイサステナブルシティ開発構想が浮かび上がってまいりました。

経済の急激な発展と人口増とともに、ハノイ市は本スライド左側に例示しておりますような、さまざまな課題を抱えるようになってきております。これらの解消に向けて、現地行政側の要請を受けまして、当社としてタンロン工業団地に近接する地域での総合開発を担うことになりました。

プロジェクトの概要としましては、ノイバイ国際空港とハノイの市街地の中心地を結ぶ幹線道路のほぼ真ん中の地点に位置しております。タンロン工業団地からは3キロメートルという立地でございます、270ヘクタール、東京ディズニーランドが50ヘクタールほどでございますので、その5個分の大都市開発を行うものでございます。

ベトナムのお国柄で、マスタープランへの各許認可の承認に時間がかかっておりますけれども、来年にはいよいよ着工を予定しております。本プロジェクトは、標準的な不動産事業にとどまらず、インフラ開発からハノイ市の社会課題に向き合う、総合的アプローチを行っていることが大きな特徴であります。当社は施設の集積であるモノ中心の開発にとどまることなく、現地社会の諸ニーズに応えたコト発信の開発を念頭に、総合商社ならではの切り口で、都市総合開発事業に取り組んでいく所存であります。

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～



北ハノイのように、不動産とインフラを掛け合わせた都市総合開発のビジネスモデルを定量的に示しますと、このようなイメージとなります。黄色で塗られました面積は投下資本の推移、グリーンの曲線は利益の推移でございます。

インフラ造成による利益実現機会は、④で示しております。第2次開発期にわたる不動産開発の事業益は②で示しておりますけれども、フェーズごとに繰り返し利益実現がなされることとなります。

さらに第3フェーズとして、タウンマネジメントのリカーリングな収益機会を創出してまいります。全体、あるいは一部の開発権益に関する売却機会、収益認識機会は第1フェーズから第3フェーズまで、長い期間にわたって広がっております。1次開発から3次開発、全てにデベロッパーとして自前で取り組むモデルによりまして、収益の柱となる2次開発、不動産開発事業の収益の山をより高く、またその機会もより多く確保できるビジネス機会を標榜しております。

以上が当グループの戦略でございます。一方で強調しておきたいのは、どの地域におきましても総合開発でしかやらないということではございません。あくまでも五つのSBUが、個別の独立した事業力をベースにしてビジネス展開をしていくことが、まず大事でございます。そしてそれらを多角的につなげるメニューを備えていることがわれわれの差別化につながり、付加価値の高い事業展開につながっていくと考えております。

それが当グループの設立趣旨であり戦略でございます。

以上、ご清聴ありがとうございました。

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 ポ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 ポ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㈱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

本日はお疲れさまでございました。

今日は非常に貴重な機会だと思った点は、やはり具体的な現場の声、具体的なビジネスについての説明と、それに対する活発な質疑応答が行われた点と
思っております。そういう意味で、今日説明があった部隊についてはこれから成長できそうだと、
6,500億の一部になっていくのだろうと、思っていたのではないかと私自身思っております。

中期経営計画はまだ始まって半年余りでございますが、私が感じている手応えとしては、
かなり順調にきていると思っております。今年度の数字のみならず、
来年度、再来年度に向けて順調にきていると感じています。そういう意味で、
皆様にも期待を頂きたいですし、さらにご指導も頂ければと感じております。

一つ、組織再編以降の社内の変化について、これは私が言っていることではなく、
社員なりリーダー格の方々がおっしゃっていることをアンケートなども含めて総合すると、
かなりポジティブな意見が出ております。

例えば、戦略をより意識しながらの活発な議論が行われるようになったとか、
各ユニット長やSBU長の案件の関与度が向上したとか、今までの組織と違って小さいものから
大きいものまで戦略で括って、その長はそのビジネスに精通した人が多いため、案件の関与度の
向上によって意思決定がスピーディーになったという意見もあります。

あるいは、人材登用、配置転換においても、戦略的にこういう人材をここに配置していこうという
議論が活発に行われているという、現場の声がございします。

もちろん課題として挙げられた意見もございしますけれども、総じてポジティブな意見が多かったということで
ございします。これは私の意見というよりも現場現場の声ということで、それも含めて、
先ほど申し上げましたように手応えを感じているということでございします。

以上でございます。今日は長い時間、ありがとうございました。

以上

Enriching lives and the world