

# 多彩な価値を 創造する事業

住友商事グループでは、「金属」「輸送機・建機」「インフラ」「メディア・デジタル」「生活・不動産」「資源・化学品」の6つの事業部門が多彩な価値の源となる多様な事業をグローバルに展開しています。中期経営計画2020のもと、各事業部門はさらなる価値創造に挑んでいます。

At a glance	77
金属	79
輸送機・建機	81
インフラ	83
メディア・デジタル	85
生活・不動産	87
資源・化学品	89

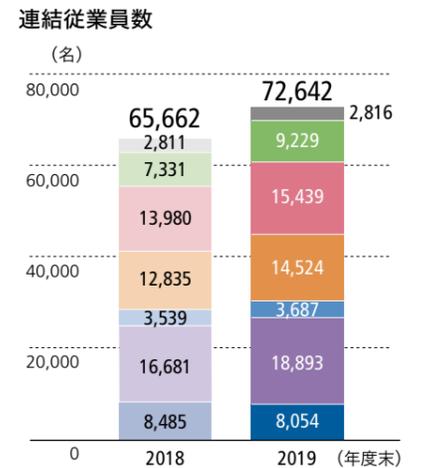
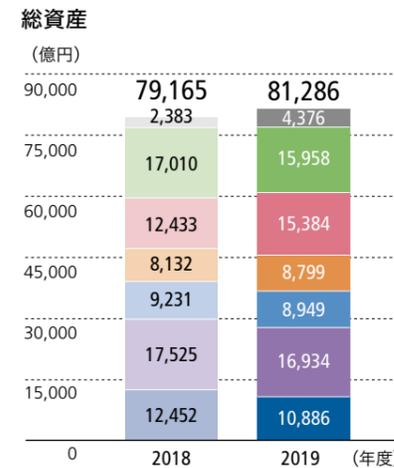
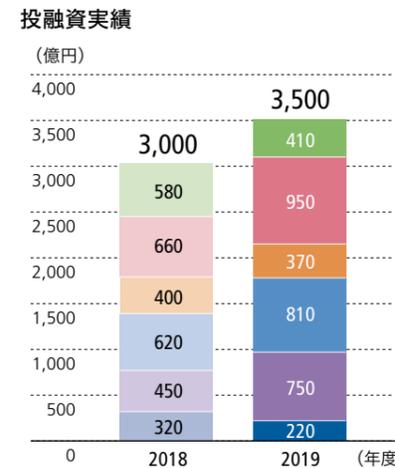
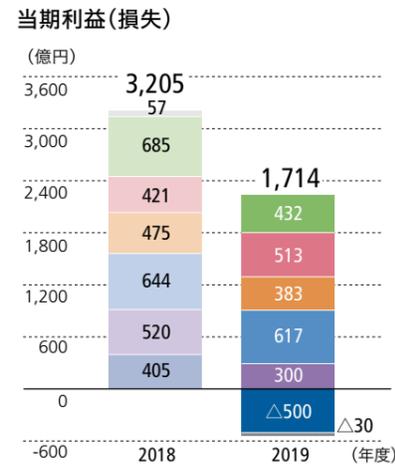
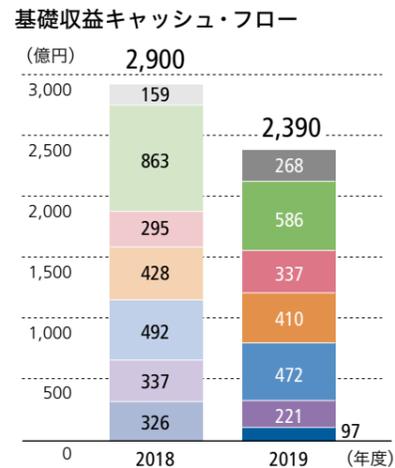
# At a glance

## セグメント別実績



(億円)	2018		2019		2018		2019		2018		2019		2018		2019		2018		2019	
基礎収益キャッシュ・フロー	326	97	337	221	492	472	428	410	295	337	863	586	159	268	2,900	2,390				
売上総利益	1,452	1,048	1,581	1,649	1,143	1,144	929	1,002	2,107	2,264	1,903	1,520	117	110	9,232	8,737				
販売費及び一般管理費	△992	△961	△1,273	△1,499	△573	△605	△691	△767	△1,720	△1,785	△968	△1,027	△259	△130	△6,476	△6,774				
持分法による投資損益	107	△161	494	261	110	148	456	386	76	93	△15	88	43	33	1,271	848				
当期利益(損失)	405	△500	520	300	644	617	475	383	421	513	685	432	57	△30	3,205	1,714				
投融資実績	320	220	450	750	620	810	400	370	660	950	580	410	-	-	3,000	3,500				
総資産	12,452	10,886	17,525	16,934	9,231	8,949	8,132	8,799	12,433	15,384	17,010	15,958	2,383	4,376	79,165	81,286				
営業債権及びその他の債権	3,977	3,395	3,084	2,899	2,978	2,836	743	764	1,525	1,475	5,650	5,058	△839	△798	17,119	15,630				
のれん	316	38	122	376	9	8	62	205	507	529	86	77	1	1	1,103	1,233				
ROA(%)	3.3	△4.5	3.0	1.8	7.0	6.9	5.8	4.4	3.4	3.3	4.0	2.7	-	-	4.1	2.1				
単体従業員数(名)	672	655	671	687	618	617	411	465	532	531	872	879	1,350	1,373	5,126	5,207				
連結従業員数(名)	8,485	8,054	16,681	18,893	3,539	3,687	12,835	14,524	13,980	15,439	7,331	9,229	2,811	2,816	65,662	72,642				

- 金属
- 輸送機・建機
- インフラ
- メディア・デジタル
- 生活・不動産
- 資源・化学品
- 消去又は全社



# 金属

- 鋼材本部
- 軽金属・輸送機金属製品本部
- 鋼管本部

事業部門長  
古場 文博



## 2019年度の概況

金属事業部門では、北米鋼管事業が減益となったことや、海外スチールサービスセンター事業が低調に推移したことに加え、米国を中心とした鋼管事業で減損損失および在庫評価損を計上したことなどから、前期に比べ905億円減益の500億円の損失となりました。

### 事業概要

分野	鋼材	鋼管	非鉄金属製品
事業概要	素材供給から部品製造まで幅広く展開する事業を通じ、自動車や家電、鉄道などさまざまな分野の顧客向けに付加価値の高いサービスを提供しています。	石油・ガス会社向けに、独自のサプライチェーンマネジメントを通じ、強固な顧客ネットワークを構築し、トータルサービスプロバイダーとして機能しています。	海外でのアルミ地金製錬や圧延事業に参画し、地金・圧延品のトレードを通じてアルミビジネスにおける総合力を発揮しています。
強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 鉄道用のレール・車輪・車軸といった特色あるセグメントでのトップシェア</li> <li>● 自動車向け鋼材、鋼管に関する深い知見・提案力・強固な顧客ネットワーク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 世界最大級の油井管取引量と深化したバリューチェーン</li> <li>● メジャーとの戦略的パートナーシップ、グローバル・ネットワークを通じたサービス展開力・開発力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● アルミバリューチェーンにおける川上、川中それぞれの有力パートナーとグローバル成長戦略を共有</li> </ul>
チャレンジ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 鋼材トレードで蓄積した情報・ノウハウによる既存ビジネスモデルの高度化</li> <li>● 顧客目線に立った新たなビジネスモデルの創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 第四次産業革命、デジタル化への対応</li> <li>● 低炭素社会化への対応</li> <li>● 産油国における現地化要求への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● アルミ地金製錬事業のさらなる強化、ボーキサイト・アルミナの安定確保および製品の付加価値向上</li> </ul>
機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 先進国でのモーダルシフトや新興国での鉄道インフラ整備</li> <li>● グローバルでの自動車生産の着実な成長</li> <li>● 新興国の都市化の進展と先進国のインフラ更新に伴う鋼材需要の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 油井管に隣接するエネルギー資機材・サービス事業の育成、油井管市場でのシェア拡大、Edgen Group社のネットワークを活用したビジネス基盤の拡大</li> <li>● 新素材含む周辺資機材の事業拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 低炭素・循環型社会に向けた輸送機器の軽量化、再生可能エネルギーへのシフト、資源リサイクルへの要請</li> </ul>
リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各国での通商問題、ならびに鋼材供給過剰による市況の乱高下</li> <li>● 自動車産業のグローバルでの環境対応に伴う従来商品の陳腐化や代替素材の台頭などビジネス環境の劇的な変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 保護貿易主義の台頭</li> <li>● 関連業界の合従連衡による業界構造の変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新興国アルミ製品との競争激化、各国間の通商・政治問題に伴う取引制限と市況の乱高下</li> </ul>

## 事業の展望

### 金属製品を扱う事業を通じて新たな価値を提供し、社会の発展に貢献します。

多様な社会や産業の基幹素材である金属製品を扱う当事業部門は、高品質・高性能な製品を世界中に届けるとともに、国内外のパートナーとの地域に根差した事業活動を通じて、社会や産業の基盤を支えています。

我々は、これまでも社会や顧客が抱える課題に対して解決策を提供することに取り組んできましたが、近年、社会や事業を取り巻く環境が急速に変化してきており、新たな役割が求められています。

そのため、新たな発想・価値を付加・創造することで独自性を高めて、新ビジネスの創出や新たな社会問題の解決を

通じて、その役割を果たすことを目指しています。

例えば、デジタルトランスフォーメーション(DX)を通じた既存ビジネスモデルの高度化やESG・気候変動対応など、サプライチェーンや生産過程におけるイノベーション創造に挑戦しています。

2020年度においては、既存ビジネスのさらなる基盤強化を図るとともに、新規ビジネスのためのメリハリの利いた投資を計画・実行し、中長期的視点で確実に持続的成長を果たせるビジネスモデルの再構築に取り組んでいます。

### 中期経営計画2020(成長戦略の推進)

	鋼材	鋼管	非鉄金属製品
既存事業のバリューアップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新興国の都市化、先進国でのインフラ更新に伴う鋼材需要の捕捉</li> <li>● 特殊鋼上工程事業への参画による収益基盤拡充</li> <li>● 北米の鉄道資機材ビジネスで複合的なサービス提供により収益を拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● DXを通じた油井管サプライチェーンマネジメントサービスの高度化と周辺事業の取り込みにより収益基盤を強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● マレーシアにおけるアルミ製錬事業を核としたアルミバリューチェーンの拡大により収益基盤を強化</li> </ul>
次世代新規ビジネス創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>● IoT、AI、ロボティクスなどを活用し、スチールサービスセンターなどの事業会社で製造・加工プロセスの次世代化を推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 石油・ガス井の長寿化に資する革新的なメンテナンス技術やリペア技術などの発掘、実用化に挑戦し、新たなビジネスを創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● IoT、AI、ロボティクスなどを活用し、オペレーションの次世代化を推進</li> </ul>
プラットフォーム事業の連携深化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 金属事業部門のグローバルな素材調達プラットフォームと、輸送機・建機事業部門の自動車バリューチェーンを俯瞰する視野を活用し、自動車製造分野で新たな価値を創造</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 油井管を中心とした強固な顧客基盤を活用して、顧客とともに上記の「DX」や「新技術の発掘・実用化」を進め、新たな価値を創造</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● マレーシアのアルミ製錬事業を核とした事業基盤と当社ならではのトレード機能を活用し、新たな価値を創造</li> </ul>



# 輸送機・建機

- リース・船舶・航空宇宙事業本部
- 自動車製造事業本部
- 自動車流通事業本部
- 自動車モビリティ事業本部
- 建設機械事業本部

事業部門長  
岡 省一郎



造船および船舶保有・用船事業



北米建機レンタル事業



スウェーデンにおけるEVのカーシェアリング

## 2019年度の概況

輸送機・建機事業部門では、船舶事業や自動車関連事業が低調に推移したことに加え、建機販売事業が減益となったことなどから、前期に比べ220億円減益の300億円となりました。

### 事業概要

分野	リース・船舶・航空宇宙	自動車	建設機械
事業概要	船舶ビジネス、航空宇宙ビジネス、航空機リース事業、エンジンリース事業を拡大・進化させるとともに、総合リース・ファイナンス会社に商社機能を融合させ、さらなる価値創造を実現します。	製造・販売流通・金融サービス・モビリティサービスといった主要機能を拡大・進化させるとともに、次世代モビリティ社会に対応する新たな事業構築・価値創造にチャレンジします。	建機販売サービス事業、建機レンタル事業をグローバルに展開し、商社業界トップの事業規模をさらに拡大させます。
強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>●国内トップクラスの総合リース・ファイナンス事業</li> <li>●世界トップクラスの航空機リース事業</li> <li>●造船および保有・用船機能を兼ね備えた船舶事業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●川上から川下までの事業領域をグローバルにカバーするバリューチェーン・事業群</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●長年培ってきたハンズオンでの事業経営ノウハウ</li> <li>●各地域に抱える現地経営者</li> </ul>
チャレンジ	<ul style="list-style-type: none"> <li>●総合リース事業・航空機リース事業・エンジンリース事業の基盤拡大および周辺領域における新規事業開発</li> <li>●販売・金融・製造・アフターマーケットなどの機能強化による防衛・航空宇宙事業の高度化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●技術革新がもたらす新しいモビリティ社会に適応するための事業変革と、新たなビジネスモデルの創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●新興国市場での事業基盤の強化・拡大</li> <li>●先進技術を活用した次世代新規ビジネスの創出</li> </ul>
機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>●電動船、自律運航船の新規開発</li> <li>●航空機アフターマーケット領域での新機能確立と事業化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●既存・新規プラットフォームを活かした次世代モビリティ社会への対応</li> <li>●スタートアップとの協業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●新興国における人口増、都市化進展による工事需要の増加</li> <li>●ICT・IoTの進展がもたらす新しいビジネスチャンス</li> </ul>
リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>●新型コロナウイルス感染拡大の影響による航空機・エンジンリース需要の減少</li> <li>●海運市況の低迷による新造船・中古船商談の減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●地政学的な市場リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●シクリカルな市場動向</li> </ul>

## 事業の展望

### 新常態におけるヒト・モノの移動に関わるサービスを提供し、地球環境と社会に貢献します。

当事業部門は、強みであるリース・ファイナンス事業、グローバルにバリューチェーン展開する船舶・自動車・建設機械事業、そして高い専門性を持つ航空宇宙関連事業をドメインとして、主に移動に関わる多様な事業・ビジネスに取り組んでいます。

新型コロナウイルス感染拡大により、「ヒトの移動」は世界中で大きな制約を受けています。そして「モノの移動」は、医療物資・食料品・生活必需品を運び、世界の人々の命や生活を守るものとして、一層重要度が増えています。また、今後訪

れるポスト・コロナ時代の新常態においては、「ヒトの移動」と「モノの移動」のあり方は、元の形に戻るのではなく、従来とは異なる形に変化していくと想定されます。

当事業部門は、新常態にて求められる移動サービスのあり方を見据え、取り巻く社会の環境・構造変化に呼応した既存事業・ビジネスの進化やトランスフォーメーション、新規ビジネス創出のための戦略を推進することで、地球環境の保全と社会の発展に貢献し、持続的な成長を実現していきます。

### 中期経営計画2020(成長戦略の推進)

	リース・船舶・航空宇宙	自動車	建設機械
既存事業のバリューアップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>●総合リース、航空機リース、エンジンリースの事業再編と資産積み上げによる事業強化</li> <li>●ビジネスモデル多様化による保有船事業強化</li> <li>●航空分野でのバリューチェーン展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●製造分野、流通分野およびリース・ファイナンスを含めたモビリティ分野での三位一体の取り組みを通じた事業基盤強化と新領域への展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●販売サービス分野、レンタル分野における資産効率向上、アフターサービス体制強化、業務品質向上による不況耐性の高い事業基盤の構築、および地域的拡大</li> </ul>
次世代新規ビジネス創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>●防衛・航空宇宙および周辺分野における先進技術へのアクセスを通じた新たなビジネスモデルへのチャレンジ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●CASE、MaaS関連でのスタートアップ投資や、新技術・新サービスを使った実証実験などを通じた新たなビジネスモデルへのチャレンジ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自動運転、コネクテッド、AIなどの先進技術を活用したICT施工や精密農業における、新たなビジネスモデルへのチャレンジ</li> </ul>
プラットフォーム事業の連携深化	<ul style="list-style-type: none"> <li>●国内総合リース・ファイナンス事業と、当社グループの知見・ネットワーク・ビジネスとの掛け合わせによる新たな価値創造</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●国内自動車リース事業、インドネシア自動車金融事業、米国タイヤ流通事業、北欧駐車場事業などと、新技術・新サービスとの掛け合わせによる新たな価値創造</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●グローバルに展開する販売サービス、レンタルの事業基盤を活かした新たな地域への横展開および周辺分野での新たな価値創造</li> </ul>

# インフラ

- 社会インフラ事業本部
- 電力インフラ事業本部
- 物流インフラ事業本部

事業部門長  
秋元 勉



## 2019年度の概況

インフラ事業部門では、前期に比べ27億円減益の617億円となりました。大型EPC案件に係る建設工事が進捗したことに加え、発電事業が引き続き堅調に推移しました。

### 事業概要

分野	社会インフラ	電力インフラ	物流インフラ
事業概要	国内での電力小売事業、エネルギーマネジメント事業、水事業、交通輸送インフラ関連ビジネス、空港・スマートシティ開発などに取り組んでいます。	再生可能エネルギーを含む国内外の発電事業および電力EPC*ビジネスなどに取り組んでいます。	総合物流事業(国際輸送・輸出入通関・国内輸配送・在庫管理・物流機器レンタルなど)、港湾事業の開発・運営に加え、各種保険手配・保険商品の開発、海外工業団地の開発・運営を行っています。
強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>●豊富なEPC実績に裏打ちされたプロジェクトマネジメント能力</li> <li>●事業の開発から運営に至る知見とノウハウ</li> <li>●長期間にわたり培った市場におけるプレゼンス・対話力と業界ネットワーク</li> <li>●国内電力小売事業での豊富な実績</li> <li>●東南アジア・北米を中心とした鉄道事業でのプレゼンス</li> <li>●世界各地で展開する水事業で培われたノウハウ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●豊富なEPC実績に裏打ちされたプロジェクトマネジメント能力</li> <li>●事業の開発から運営に至る知見とノウハウ</li> <li>●世界各地に擁する専門人材と業界ネットワーク</li> <li>●長期間にわたり培った市場におけるプレゼンス・対話力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●グローバルで多様な商材の物流に関する知見・実績</li> <li>●保険リスクマネジメント能力</li> <li>●工業団地事業に関する豊富な開発・運営経験、および入居企業への高品質なインフラ供給と操業支援</li> </ul>
チャレンジ	<ul style="list-style-type: none"> <li>●市場ニーズの取り込み、注力分野・市場の選択と適切なリソース配分</li> <li>●エネルギーマネジメント事業を通じた脱炭素化への貢献</li> <li>●IoT・AI・5Gなどの新技術活用による既存事業のバリューアップ、新規ビジネスの創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●部門ビジネスのグローバル展開や、市場の深耕・ニーズの取り込み、コスト競争力の確保を進めるため、グローバルベースでの人材活用と最適配置</li> <li>●デジタル技術の活用や分散型電源など、新規ビジネスへの参画・創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●DXの活用による既存事業のバリューアップ・効率化・省人化、総合物流事業・港湾事業の収益基盤の拡大、スマートロジスティクスなど新規ビジネスの創出</li> <li>●新規工業団地の開発・運営、既存工業団地における入居企業、その従業員や周辺地域ニーズに合わせた新ビジネスの開発・サービス拡充</li> </ul>
機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>●世界での都市化に伴う環境に配慮したスマートシティなどへの事業機会拡大</li> <li>●空港など公共インフラの民間開放に伴う事業機会の拡大</li> <li>●先進国でのモーダルシフト推進や新興国での旺盛な鉄道インフラ需要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●環境意識の高まりや新興国の経済発展を背景とした環境配慮型インフラ事業への需要増大</li> <li>●従来型電力ビジネスモデルからの変革</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●トレード環境の変化による新たな物流・保険ニーズの高まり</li> <li>●製造企業の生産拠点移転に伴う、物流保険サービス・海外工業団地のニーズの増加</li> </ul>
リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>●他事業者参入、新興国の台頭による競争激化</li> <li>●海外における反グローバリズム政策による参入障壁</li> <li>●ポスト・コロナ時代における事業構造と事業機会の変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●石炭火力発電事業を取り巻く環境変化・規制強化、再生可能エネルギー発電事業に対する各国支援制度の変更</li> <li>●日米欧における重電メーカーの合従連衡、中国勢の台頭といった業界の地殻変動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●経済環境悪化に伴う貿易・貨物量の大幅な減少</li> <li>●工業団地設立・運営に対する各国制度の変更や経済環境の大幅な悪化に伴う製造者の海外進出意欲の減退</li> </ul>

※ EPC:建設工事請負契約

## 事業の展望

### Stay ahead, Shape the future. 踏み出そう一歩先へ、創っていこう地球の未来。

当事業部門は社会の変化を先取りし、環境・社会価値創造を通じて、持続可能な社会発展に広く貢献します。中期経営計画の最終年度となる2020年度は以下の分野へ積極的に取り組み、次期中計においても持続的かつ規模感を持った収益を創出すべく準備を進めます。

1点目は気候変動をはじめとした環境課題につき、事業を通じた解決を目指します。当社が得意とする再生可能エネルギー発電事業に一層注力し、またエネルギーマネジメント事業やリサイクル事業を通じてサステナビリティ経営の高度化に貢献します。

2点目は社会インフラ分野への取り組みを加速させます。

衛生的な上・下水事業、スマートシティ開発、鉄道・空港・港湾事業などの各地域の社会課題を解決するインフラ事業に注力します。

3点目は多様な事業環境の変化を捉えた挑戦を続けます。分散型発電事業などの新たなビジネスモデルへの参入やIoT・AI・5GなどDX活用による既存事業のバリューアップ、新規ビジネスの創出に注力します。

地域の発展、人々の生活基盤を支えるインフラ事業においては、長期かつ持続的な視点が必要とされます。当事業部門は「人づくり」をテーマに事業に携わる人々、地域の人々とともに成長していく事業を目指していきます。

### 中期経営計画2020(成長戦略の推進)

	社会インフラ	電力インフラ	物流インフラ
既存事業のバリューアップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>●住友商事グループのネットワークを活かした国内電力小売ビジネス、機電トレードの拡大</li> <li>●水事業のさらなる効率運営および周辺事業への拡張</li> <li>●鉄道EPCの重点市場の絞り込み、優良案件を厳選した取り組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●優良発電資産のさらなる積み増し</li> <li>●電力発電資産ポートフォリオの軸足をガス・再生可能エネルギーへシフト</li> <li>●持分発電容量:9,651MWうち、再生可能エネルギー1,397MW(住友商事51%出資のファンド運営会社が運営するファンドが保有する持分容量116MWを含む。)</li> <li>●2020年3月末時点</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●当社グループ全体の企業価値向上に資する物流・保険機能の拡充・グローバルな展開</li> <li>●海外工場団地分野での既存案件の拡張・新規案件の開発</li> </ul>
次世代新規ビジネス創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>●PPP※1/PFI※2機会を活用した新たな社会インフラ分野への参画</li> <li>●鉄道EPCの知見を活かしたオペレーター事業への取り組み</li> <li>●分散型社会に対応した新しいスマートエネルギー・エネルギーマネジメント事業の創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Solar Home System、ミニグリッド事業など、EPC、IPPに続く次世代電力ビジネスモデルの創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●港湾事業などの新規重点分野における案件開発</li> <li>●デジタル技術を活かした新たな物流サービス・ビジネスモデルへの取り組み</li> </ul>
プラットフォーム事業の連携深化	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「スマート化」という街づくりの潮流を多様な事業展開の好機と捉え、北ハノイのスマートシティなどをプラットフォームとして、新しい社会インフラの事業開発を推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●電力EPC案件の受注・履行活動や発電事業を通じて築いた各国政府との信頼関係・コネクションを他事業部門に展開することで、地域の発展および当社プレゼンスのさらなる向上に寄与</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●物流倉庫の自動化やRPAなどの新技術を取り入れる一方で、全世界に広がる物流ネットワークの拡充および高度化を図ることにより、本部および当社グループ事業のさらなる収益拡大に貢献</li> </ul>

※1 Public Private Partnershipの略。公民が連携して公共サービスの提供を行うこと。

※2 Private Finance Initiativeの略。民間資金を活用して公共事業を行うこと。



# メディア・デジタル

- メディア事業本部
- デジタル事業本部
- スマートプラットフォーム事業本部

事業部門長  
南部 智一



## 2019年度の概況

メディア・デジタル事業部門では、国内主要事業会社が堅調に推移した一方、前期に資産入替えに伴う一過性利益を計上したことや、ミャンマー通信事業が決算期変更による反動で減益となったことなどから、前期に比べ92億円減益の383億円となりました。

### 事業概要

分野	メディア	デジタルビジネス	スマートプラットフォーム
事業概要	ケーブルテレビ、第5世代移動通信システム(5G)関連、多チャンネル番組供給、映画などのメディア事業に加えて、デジタルメディア関連事業・映像コンテンツ関連事業およびテレビ通販事業を展開します。	当社グループのIT戦略およびDX推進を図るとともに、デジタルソリューション事業・スタートアップ投資を展開します。	情報通信インフラおよび付加価値サービスを中心とするスマートプラットフォーム事業を展開します。
強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ケーブルテレビ市場No.1シェアを持つJ:COM</li> <li>●24時間365日ライブ放送を行うジュピターショップチャンネル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ITソリューションのリーディングカンパニーSCSK</li> <li>●グローバルな先進テクノロジーへのアクセス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●携帯電話販売No.1のディーガイア</li> <li>●マーケットシェアNo.1のミャンマー通信事業</li> </ul>
チャレンジ	<ul style="list-style-type: none"> <li>●J:COMの生活総合コンシェルジュ機能の拡充</li> <li>●ライフスタイルの変化に伴う新しいサービスの開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●全社のDX加速</li> <li>●全社のグループIT基盤の高度化</li> <li>●SCSKのDXソリューション強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ミャンマー通信事業における付加価値サービスの拡大</li> <li>●情報インフラ・関連サービスの横展開</li> <li>●スマート社会の基盤づくり</li> </ul>
機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>●電力小売自由化、ガス小売自由化、オンライン診療の規制緩和</li> <li>●若年層の視聴スタイルの変化</li> <li>●データ活用ビジネスへの取り組み</li> <li>●5Gによる新たな市場の創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●デジタル革命によるイノベーションの加速</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●スマート社会におけるライフスタイルの変化</li> <li>●5Gによる新たな市場の創出</li> </ul>
リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>●放送・通信の融合の加速に伴う市場環境の変化</li> <li>●日本における少子高齢化の進展による市場縮小</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●デジタル・ディスラプションに伴う産業構造の変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●グローバルな情報通信産業の構造変化</li> <li>●法改正(端末と回線の分離)に伴う端末販売市場の縮小</li> </ul>

## 事業の展望

### DXによる事業変革を牽引し、デジタルソリューション総合商社へ。

当事業部門では、本格的なデジタル・5G時代に向けて、DXの推進による価値創造に取り組んでいます。

DXでは、全社の事業現場における課題・アイデアを起点にデジタル技術を活用して新たな価値・ビジネスを追求し、全社のイノベーションを推進します。また当社の事業価値を最大化すべく、データ活用基盤の整備およびデータ×AIの活用によるマーケティング高度化や組織を超えたDX展開を図ります。これらの推進にあたっては、SCSKとともに技術基盤を強化し、グローバルでのCVCやアクセラレーター機能の整備によるスタートアップとの価値共創の仕組みの拡充、

および外部パートナーとの連携も拡大していきます。

また、5G社会の実現にも貢献します。ローカル5Gの普及による地域社会・産業のDX化を図る一方、5Gの全国網整備にあたり特に課題となる都市部での基地局のシェアリング事業も計画しています。

さらには、海外における通信インフラの整備、その上でスマートシティや医療・教育・金融などのオンラインサービスを展開し、新興国の生活・産業の基盤づくりに貢献します。こうした取り組みを通じて、デジタルソリューションによる価値を創造し続ける新たな総合商社像を目指していきます。

### 中期経営計画2020(成長戦略の推進)

	メディア	デジタルビジネス	スマートプラットフォーム
既存事業のバリューアップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>●J:COM基本3サービス・生活インフラサービスの拡充</li> <li>●ジュピターショップチャンネルの事業基盤と販売チャネルの拡充およびマーケティング強化による顧客層拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●当社グループ全体のICT基盤高度化による既存事業のバリューアップおよび働き方改革の促進</li> <li>●SCSKでの業務プロセスと顧客接点の革新による競争優位の確立、および共創によるDX事業化の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ディーガイアおよびミャンマー通信事業の事業領域拡大とNo.1ポジションを活かした新規サービス提供</li> </ul>
次世代新規ビジネス創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>●デジタルメディア関連事業への進出、映像コンテンツ関連事業のグローバル展開</li> <li>●データを利活用したデジタルマーケティングプラットフォーム事業への取り組み</li> <li>●5Gを基盤とした当社グループの総合力発揮によるビジネスの創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●スタートアップへの投資・共創を通じた先進テクノロジー活用、およびSCSKとの連携による当社グループのDX推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●東南アジアを中心とした新興国での情報通信インフラおよび各種サービスの拡充</li> <li>●スマート社会の基盤構築による地域と産業の発展への貢献</li> </ul>
プラットフォーム事業の連携深化	<ul style="list-style-type: none"> <li>●J:COM・ミャンマー通信事業の顧客基盤・情報通信インフラをプラットフォームとした各種新サービスの展開</li> <li>●SCSKのIT技術基盤をベースに、Finance・LogisticsなどEnabler機能の掛け合わせによる、当社グループのビジネス高度化・価値創造の拡大</li> </ul>		



# 生活・不動産

- ライフスタイル・リテイル事業本部
- 食料事業本部
- 生活資材・不動産本部

事業部門長  
安藤 伸樹



## 2019年度の概況

生活・不動産事業部門では、国内主要事業会社および不動産事業が堅調に推移したことなどから、前期に比べ92億円増益の513億円となりました。

### 事業概要

分野	ライフスタイル・リテイル	食料	生活資材・不動産
事業概要	消費者の多様な価値観に対応し、食品スーパー、ブランド雑貨などのリテイル事業や調剤薬局・ドラッグストアなどのヘルスケア事業、アパレル、ユニフォームなどの繊維事業を展開しています。	青果・食肉・果汁などの生鮮食品・加工食品の流通事業や、穀物・油脂・砂糖などの食品原料に関する事業を展開しています。	建材・セメント、木材・森林、バイオマス事業などの資材ビジネスおよびオフィスビルや商業施設、分譲マンション、物流不動産などを開発する不動産事業を展開しています。
強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サミットやトモズの運営を通じて培った小売事業のノウハウ</li> <li>● トモズの運営を通じて培った調剤・ヘルスケア事業のノウハウ</li> <li>● サミットやトモズの首都圏を中心とした店舗網</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 強固な食品流通・販売のグローバルプラットフォーム</li> <li>● 顧客ニーズと産地の特色をくんだ商品開発・マーケティング力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● フルラインアップの国内不動産の開発・運営に関するノウハウ</li> <li>● 業界トップクラスの建材関連事業の展開</li> <li>● 大規模森林事業のノウハウ</li> </ul>
チャレンジ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 小売事業周辺分野や海外での新規事業展開</li> <li>● 市場拡大が見込まれるヘルスケア領域での成長機会の発掘・事業の構築</li> <li>● リテイル特有のDXを活用した新しいビジネス創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 食品流通事業のバリューチェーン強化・拡大</li> <li>● 新技術・機能性食材などによる新規市場・事業の創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● バイオマス燃料製造事業の確立</li> <li>● 森林資源の拡充</li> <li>● 不動産の海外事業比率の引き上げ</li> </ul>
機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新興国を中心とした中間層の台頭による海外での小売市場の拡大</li> <li>● 国内・先進国での医療コスト増大に対応する効率化、新興国での医療インフラ整備</li> <li>● リテイル各社におけるDX推進による課題解決、改革、新サービス導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ヘルスケアなど高まる健康意識による食の多様化</li> <li>● 食品ロスや環境負荷などSDGsへの世界的な関心の高まり</li> <li>● 先端テクノロジーによる食品や農産物に関する生産技術などの進化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中国・インドなどでの天然林保護政策・経済成長による輸入木材需要の伸長</li> <li>● 再生可能エネルギー拡大に伴うバイオマス需要拡大</li> </ul>
リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経済環境悪化などによる消費マインドの低下</li> <li>● 競争環境激化による人手不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 生産量、販売価格に影響を及ぼす気候変動や伝染病など</li> <li>● 世界の食糧供給、生産・ロジスティクスに関する変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● キャピタルマーケットの変動が与える不動産マーケットへの影響</li> <li>● 天災地変などによる不動産市況の悪化</li> <li>● 森林価格高騰</li> </ul>

## 事業の展望

### 新たな価値とライフスタイルを創造し、豊かな暮らしを支えます。

新型コロナウイルス感染拡大によって、私たちの生活は大きく変化しようとしています。当事業部門では以前から消費者に近いところで生活になくはならない商品やサービスを提供していますが、これから求められる生活様式に合わせて、新たな価値とライフスタイルの創造にもチャレンジしていきます。

ライフスタイル・リテイル分野では、食品スーパーやドラッグストア、繊維事業などのビジネスを展開しています。各現場でのDXの取り組みや国内外でのヘルスケアの新領域にも踏み込みながら、快適で心躍る暮らしの基盤づくりを推進していきます。

食料分野では、青果や食肉を中心とした食品流通の拡大と穀物や砂糖などの分野における安定した事業基盤づくりを行いながら、中長期的にはリテイル領域との協業をさらに加速させていきます。

生活資材分野では環境に配慮した森林事業、バイオマス事業を行っています。世界のエネルギー需要をより持続可能な形で満たすために、引き続き事業拡大に取り組みます。

不動産分野においては、オフィスビルや商業施設、住宅、物流不動産、不動産ファンド事業などを柱としてアセット運用の効率化を図るとともに、プラットフォームとしての活用も推進していきます。

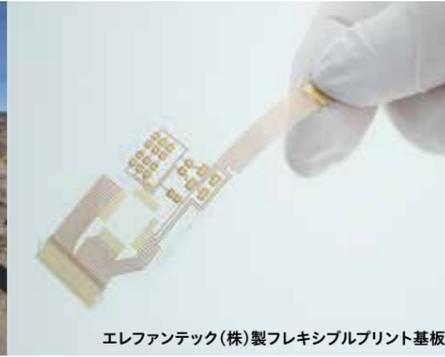
### 中期経営計画2020(成長戦略の推進)

	ライフスタイル・リテイル	食料	生活資材・不動産
既存事業のバリューアップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サミットでの新規出店の強化、都心型小型店フォーマットの確立、総菜など即食商品の強化</li> <li>● トモズにおける新規出店およびM&amp;Aによる規模の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fyffes社における生産・流通基盤の強化</li> <li>● 食品流通事業のバリューチェーン強化・拡大</li> <li>● 食品原料事業の収益基盤安定化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 優良林区の買収による森林事業の拡大</li> <li>● 不動産分野での海外事業、ファンド・REIT事業の拡大</li> </ul>
次世代新規ビジネス創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内での小売事業のノウハウを活かした海外展開</li> <li>● 国内外でのヘルスケア事業の基盤づくり</li> <li>● 在宅調剤の推進、全自動調剤の活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 機能性食材を活用した高付加価値商品市場への参入</li> <li>● FoodtechやAgritechを含めた新技術関連ビジネスへの取り組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● バイオマス燃料の調達力強化、製造事業の安定化</li> <li>● スマートシティへの取り組み</li> <li>● 海外での社会基盤・インフラの整備につながる都市開発、マスターデベロッパー事業</li> </ul>
プラットフォーム事業の連携深化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サミット、トモズなどの小売事業を通じて構築したビジネス基盤(店舗ネットワークなど)の活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 住商フーズの販売ネットワーク、商品企画提案力の活用</li> <li>● リテイル関連のビジネス基盤との連携強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ビジネス基盤としての不動産の活用</li> <li>● 新しい資金調達の仕組みの活用</li> </ul>

# 資源・化学品

- 資源第一本部
- 資源第二本部
- エネルギー本部
- 基礎化学品・エレクトロニクス本部
- ライフサイエンス本部

事業部門長  
上野 真吾



## 2019年度の概況

資源・化学品事業部門では、マダガスカルニッケル事業で前期に減損損失を計上した反動があった一方、資源価格の下落などによりボリビア銀・亜鉛・鉛事業や豪州石炭事業が減益となったことなどから、前期に比べ253億円減益の432億円となりました。

### 事業概要

分野	資源・エネルギー	化学品・エレクトロニクス
事業概要	資源・エネルギーの上流開発生産により、社会への安定供給と地域の発展に貢献しています。中・下流においては、製造加工、トレードビジネスを通じたバリューチェーンの拡充やデリバティブ機能を活かした多様なビジネスを展開しています。	基礎化学品、電子材料の分野では、トレードと製造事業の両輪体制のもと、付加価値の高いサービスの提供と原材料の供給に取り組んでいます。医薬、農業、化粧品、肥料、動物薬の分野では、高い専門性とグローバルネットワークを活かした事業を展開し、豊かな暮らしの実現に貢献しています。
強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 優良な資源上流権益の保有</li> <li>● 鉱山操業および事業参画の経験に基づく経営への関わり方・ノウハウ</li> <li>● 中・下流ビジネスと上流案件のバリューチェーンを意識したビジネス構築力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 長年のトレードで培ったグローバルな顧客基盤</li> <li>● 電子機器受託製造事業(EMS)、農業資材、医薬など、競争優位性を有する事業分野における専門性や知見、ノウハウ</li> <li>● 世界各国で展開する農業販売ネットワーク</li> </ul>
チャレンジ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 既存上流事業の操業安定化および継続的なコスト削減による競争力の強化</li> <li>● 高度化した資源上流戦略に基づいた優良権益獲得と資産入替による中長期的に競争力あるポートフォリオの構築</li> <li>● 環境配慮型ビジネスへの先見のかつプロアクティブな取り組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● トレードと製造事業の両輪体制の一層の強化と組織間連携の推進による収益基盤の安定化</li> <li>● EV化や省エネ、IoTなど、産業構造の変化を踏まえた新規事業の推進</li> <li>● サステナビリティ向上に資する新規事業案件へのチャレンジ</li> </ul>
機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 世界経済の持続的成長やESGにおいて重要な役割を担う鉱物資源の中長期的な需要拡大</li> <li>● デジタルマイニングなど、DXIによる安全確保・労働環境整備、およびオペレーション効率の向上</li> <li>● 脱炭素化エネルギー、CO<sub>2</sub>削減ビジネスなど、持続可能な社会の実現に向けた環境変化を捉えた事業機会の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新興国の人口増加と経済発展に伴う需要拡大</li> <li>● 省エネ、省資源に関連する技術革新がもたらす事業機会の拡大</li> <li>● 農家の高齢化を見据えた農業IoTソリューションビジネスの機会</li> <li>● 化粧品に対するオーガニック素材志向の高まり</li> </ul>
リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中国、新興国の経済成長鈍化に伴う需要低迷</li> <li>● 資源メジャーによる増産競争などによる供給過剰の懸念</li> <li>● プロジェクト所在国を中心としたカントリーリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新興国での経済成長鈍化と通貨安</li> <li>● 天候などの外的要因による市場の低迷</li> </ul>

## 事業の展望

### 資源・化学品事業を通じて、豊かな社会の発展に貢献します。

当事業部門のビジネスを取り巻く環境は、新型コロナウイルス感染拡大の影響もあり、先行き不透明な状況が続いています。今回のコロナ禍において再認識したのは、事業が持つ社会的価値の大切さです。そして、それは当社が引き続き社会とともに持続的に成長していくためにますます重要になってくると考えています。新たな社会的価値を生んでいく事業に取り組むことで、世界の人々の豊かさと幸福の実現に貢献していきます。

当事業部門は、新たなアイデア創出に必要なDiversity & Inclusionの推進およびデジタルイノベーションの取り組み

を加速させ、地球環境との共生、地域と産業の発展、人々の快適で心躍る暮らしの基盤づくりに努めます。

資源・エネルギー分野では、高度化した資源上流案件の戦略策定プロセスに基づき、最適な事業ポートフォリオの構築を進め、資源の安定供給と気候変動を含めた社会課題への対応との両立を目指していきます。

化学品・エレクトロニクス分野では、トレードと製造事業の両輪体制を一層強化し、さらなるバリューアップを進め、サステナビリティ向上に資する新規事業案件にもチャレンジし、社会の持続的発展に貢献していきます。

### 中期経営計画2020(成長戦略の推進)

	資源・エネルギー	化学品・エレクトロニクス
既存事業のバリューアップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 資源上流案件の早期収益化とコスト競争力の強化(マダガスカルニッケル事業、チリ銅・モリブデン鉱山事業、ボリビア銀・亜鉛・鉛事業など)</li> <li>● 米国・欧州・アジアの3拠点での天然ガス・LNG・LPGトレードの取り組みを拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● スミトロニクスグループ、住友商事ケミカル(株)農業販社(スマアグロ・ヨーロッパ)の骨太化</li> <li>● 米国ジェネリック製薬事業Upsher-Smith Laboratories社のバリューアップ</li> </ul>
次世代新規ビジネス創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 資源上流分野でのメガトレンドを踏まえ、住友商事の強みを活かした新規優良資産の発掘・獲得</li> <li>● 鉱山IoT関連事業</li> <li>● LNGインフラ事業、FPSO備船事業の展開</li> <li>● 水素関連事業(CO<sub>2</sub>フリー水素製造、燃料電池製造など)</li> <li>● EV化など環境対応型ビジネスの展開(リチウムイオン電池ビジネス、炭素繊維複合材事業など)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 農業IoTを活用したソリューション事業への取り組み(農業用ドローン、水位センサーなど)</li> <li>● 化粧品開発提案分野への進出</li> <li>● 消費電力効率化、省エネ関連素材ビジネス展開(シリコンカーバイドウェハービジネス、エンジニアリング樹脂製造事業など)</li> </ul>
プラットフォーム事業の連携深化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内LPG小売事業の顧客基盤を活用した電力小売・住宅関連事業などの新規事業推進</li> <li>● 電子プラットフォーム構築による貴金属取引円滑化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 農業資材直販事業の横展開の推進</li> <li>● スミトロニクスグループの事業基盤をベースとした樹脂成型事業などへのバリューチェーンの拡大</li> </ul>