

PART 2 中期経営計画2020

成長戦略の 現状と展望

新型コロナウイルス感染拡大によって世界経済・社会が大きな影響を受け、事業環境の不確実性・不透明性が高まる中であっても、価値を創造し続けるべく、住友商事グループは中期経営計画2020の方向性を堅持した上で「適応力」を発揮し、短・中・長期的な成長戦略を実践しています。

CSOメッセージ	59
CDOが語るDX戦略	63
中期経営計画2020の状況	65
ビジネスハイライト	
既存事業のバリューアップ	67
次世代新規ビジネス創出	69
プラットフォーム事業の連携深化	73

CSOメッセージ

必要とされる構造改革を迅速に進め 事業ポートフォリオの再構築を推進していきます



代表取締役 専務執行役員
コーポレート部門 企画担当役員
CSO・CIO
山埜 英樹

事業環境の変化を背景に 危機対応モードに切り替え、構造改革の推進へ

2018年度からスタートした3カ年の中期経営計画2020の3分の2が経過しました。計画を策定した当時と今を比べると、新型コロナウイルス感染拡大による世界的な影響をはじめ、当社グループを取り巻く事業環境は著しく変化しています。計画通りに成長戦略が進捗している事業がある一方で、想定通りにバリューアップできていない事業や、事業環境の変化を背景に戦略の軌道修正を余儀なくされる事業も出てきています。その結果、2019年度の当期利益は、期初予想を大きく下回り1,714億円となりました。2020年度の業績予想に関しても、大幅な一過性損失を織り込んだことにより1,500億円の損失としております。

このような先行き不透明な状況下、当社では足元の社内

体制を「危機対応モード」に切り替え、次期中期経営計画に向けた構造改革を推進していきます。資産入替や経費削減、投融資の厳選を通じたキャッシュ・フローマネジメントの強化、手元資金流動性の確保を優先させることと並行して、覚悟を持って「不採算事業の整理」を進めることにより、事業ポートフォリオの質の改善を目指します。

2019年来の景気のダウントレンドや原油価格の低迷もあり、特に金属事業部門や輸送機・建機事業部門、資源・化学品事業部門の一部事業において収益性が低下しており、各事業の課題を洗い出し、一つひとつ対処していくとともに、将来性に疑問があると判断した事業からは縮小・撤退を図ります。2020年度の業績予想には、不採算事業の整理の過程において発生する可能性のある減損損失や撤退損失も織り込んでいます。

続いて必要とされるのが、中長期視点での「稼ぐ力の徹底

強化」です。新型コロナウイルス感染拡大が徐々に沈静化すれば、世界景気の回復とともに、現在苦境に立たされている当社グループ事業の収益も相応に持ち直すことが見通されます。しかし、それを待つだけでは、景気変動に対する耐性は備わず、今後起こり得る大きな事業環境変化に対応できないことは自明です。

現在取り組んでいる構造改革では、当社グループが本質的な強みを持つ事業や大きな成長が期待できる分野への経営資源の重点配分を実現すべく、戦略策定プロセスや社内制度の見直しに着手しました。経営資源の戦略的なシフトを加速することで、当社グループの稼ぐ力をより堅固でレジリエントなものに変えていきます。

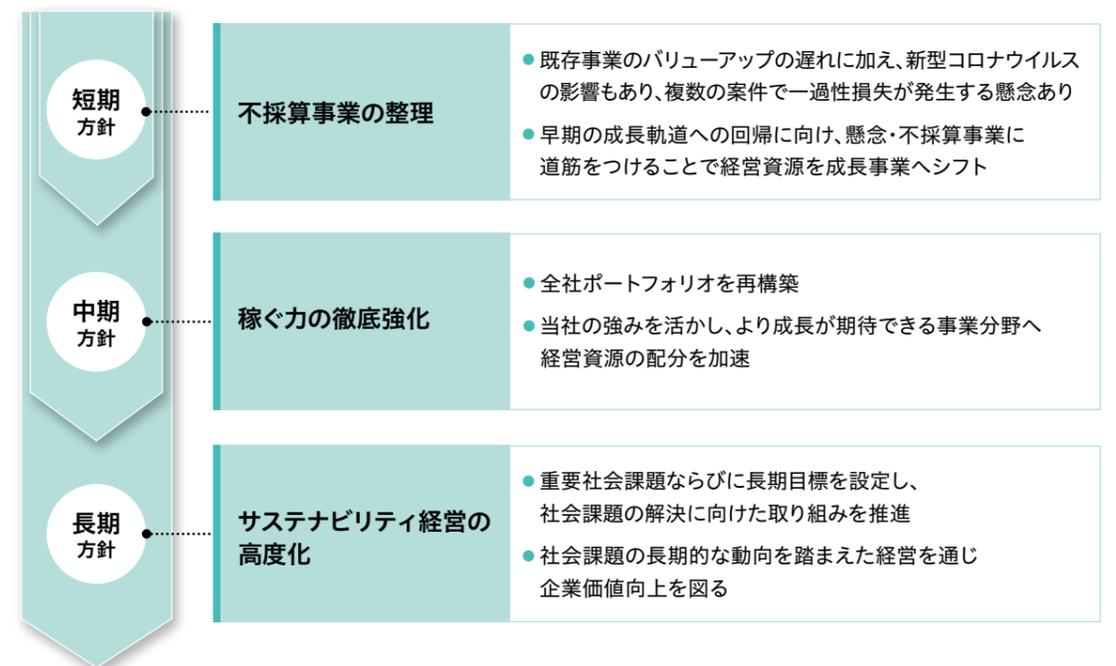
また、デジタル技術の進化や、シェアリングエコノミーの普及などによって産業構造が大きく変化している分野では、これまで当社グループが築いてきたプレゼンスを活かしつつ、既存のビジネスモデルから転換していく必要もあると考えています。例えば、鋼管ビジネスでは、気候変動問題に対応すべく、長年のビジネスパートナーであるエネルギーメジャーと

ともに、製品やサービスの標準化、カーボンニュートラルに向けた再生可能エネルギー案件の共同スタディなどを加速させ、新たな価値創造を追求しています。このように、大きく変化する産業構造に対処し、新たなビジネスモデルに転換することも視野に入れながら、各事業の収益力の向上と全社の事業ポートフォリオの再構築を目指します。

加えて、長期的には、「サステナビリティ経営の高度化」の方針を掲げ、社会課題の解決に資する事業に積極的に取り組むことで持続可能な世界の実現に貢献するとともに企業価値の向上を図っていきます。

上述の通り、取り巻く事業環境の大きな変化に対応すべく打ち手を講じる一方で、現期中期経営計画において取り組んできた課題・施策についても、その重要性は変わらないとの認識のもと、引き続きしっかりと取り組んでいきます。ここでは、「成長戦略の推進」で掲げた施策である「既存事業のバリューアップ」「次世代新規ビジネス創出」「プラットフォーム事業の連携深化」の進捗状況について、過去2年間に実現した案件の紹介も交えて説明します。

次期中期経営計画を見据えた構造改革



既存事業のバリューアップを図るための二つの切り口

言うまでもなく、既存事業は住友商事グループを支える収益基盤です。ここで確保した収益が将来の成長に資する先行投資の原資になります。既存事業のバリューアップなくして成長戦略は強化できません。現在の中期経営計画では「収益の柱をさらに太く」「低採算事業の収益力の向上」の二つの切り口でバリューアップに取り組んでいます。

切り口の一つ目は、既存事業分野における優良アセットの積み上げです。6事業部門が強みを持つ分野でそれぞれの成長戦略に則ってこの2年間、新規あるいは更新投資を実施してきました。具体的には、インフラ事業部門による欧州での洋上風力発電など電力インフラ分野での事業投資案件や、当社の祖業であり、伝統的に強みを有する不動産分野での大型開発プロジェクトへの投資実行などが挙げられます。強みをさらに強化し、収益の柱を太くするための取り組みは今後も徹底して推進していきます。

▶詳しくはP53「再生可能エネルギービジネスの事業価値とその進化」へ

二つ目は、何らかの理由で低採算にとどまっている事業のポテンシャルを引き出し、収益力を向上させる取り組みです。この取り組みは現中期経営計画開始時から着手してきたものですが、今回の新型コロナウイルス感染拡大の影響により状況が複雑化している事業もあることから、一層のスピード感を持って収益性の立て直しに取り組んでいきます。

将来の収益の柱となる次世代新規ビジネスの“芽”を育む

住友商事グループが持続的に成長を遂げるためには、既存事業のバリューアップを図ると同時に、将来の収益の柱となる成長分野への投資が極めて重要となります。

そこで現在の中期経営計画では、将来、飛躍的な成長が見込まれる「社会インフラ」「ヘルスケア」「テクノロジー×イノベーション」を成長3分野と位置付け、次世代新規ビジネスの創出に取り組んでいます。

中期経営計画2年目を終えた時点で、この成長3分野に合計約900億円の投資を行いました。例えば「社会インフラ」の領域では、北欧3カ国で駐車場事業を展開するQ-Park（現aimo park）社に出資し、駐車場運営に加え、電気自動車の充電機能やカーシェアリングの拠点化など新たなサービスを付加し、次世代のモビリティハブを目指して価値創造に取り組んでいます。「ヘルスケア」の領域では、調剤薬局併設型ドラッグストア「トモズ」において、調剤薬局店舗網の拡充や在宅調剤の強化、調剤オペレーションの自動化を推進しています。また、「テクノロジー×イノベーション」の領域では、ノルウェーにて石油ガス掘削を効率的に制御するソフトウェアを提供するテクノロジースタートアップ企業であるSekal社に出資し、次世代新規ビジネス創出への布石を打っています。

▶詳しくはP69「次世代新規ビジネス創出」へ

組織間連携の深化を図ることでプラットフォーム事業を高機能化

「プラットフォーム事業の連携深化」では、住友商事グループが持つ多種多様な事業をグループ内外と掛け合わせ、組織間連携を通じて新たな価値を創造していくことをテーマに掲げています。例えば、農業ビジネスにおいて当社は世界30カ国以上で農業や肥料などの農業関連商品を取り扱う農業資材直販事業を展開しています。農業ビジネスで培ってきた顧客基盤をプラットフォームとして、農家が抱える課題解決をコンセプトに、さまざまな農業資機材、収量最大化に向けた情報、さらには農業関連以外の商品も提供する総合サービスへの進化を見据えています。

このように住友商事グループが有する10万社を超える顧客・取引先基盤や当社グループ会社のケイパビリティやネットワークを掛け合わせることでさまざまなシナジーの創発を狙っています。

▶詳しくはP73「プラットフォーム事業の連携深化」へ

住友商事グループのサステナビリティ経営を新しいフェーズへ

今、世界では気候変動や環境汚染などグローバルな社会課題の深刻化を背景に、企業に対して社会の持続可能性に配慮したサステナビリティ経営の実践を求める声が高まっています。世界の経済発展に伴うさまざまなモノやサービスの需要の変化を商機としながら成長を遂げてきた当社グループにとって、持続可能な社会の実現への貢献は我々が成長するための舞台づくりであり、欠くことのできない取り組みだと考えています。

サステナビリティという考え方自体は、住友の事業精神や住友商事グループの経営理念と根本を同じくする価値観であり、当社グループにとって決して新しい考え方ではありません。これまでの当社の歩みの中で、常に社会を意識し、社会が求める価値を提供してきたからこそ、長きにわたって存続し成長することができたのだと思います。しかし、今企業に問われているのは、社会の持続可能性を脅かす社会課題の解決に向けて、どのような価値観に基づき、どのような機能を発揮していくのかについての具体的な説明とその実行力です。

我々は社会の要請に応えるという観点に加え、社会のあるべき姿を追求することが、より多くのビジネス機会をもたらすとも考えています。すなわち、成長戦略としての位置付けです。時代の変化を先読みし、機会とリスクを見極めるのは、言わば商社のビジネスモデルの肝。社会問題の解決に向けて長期的動向を踏まえた経営判断を行うことにより、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、新たな事業機会を発掘して企業価値の向上を目指していきます。

こうした考えのもと、住友商事は、「サステナビリティ経営の高度化」と銘打ち、2017年に業界に先駆けて特定したマテリアリティを堅持しながら、持続可能な社会の実現に果たす役割についてより明確にコミットすべく、今般、6つの重要社会課題と、それに紐づく長期目標を設定しました。今後は、中期目標・KPIを設定し、各課題への取り組みの継続性を担保し、達成に向けた動機付けを行うとともに2021年度からスタートする次期中期経営計画の中に組み込んで進捗を確認していきます。そうすることで、当社グループの事業ポート

フォリオの再構築に向けた戦略的な経営資源配分の促進を図り、サステナビリティ経営を長期視点での成長戦略として実践していきます。

▶詳しくはP19「住友商事グループの目指すサステナビリティ経営」へ

適応力を発揮して不透明な時代を生き抜く

不確実性、不透明性が高まる中で、中長期的な成長戦略を明確に語る事が難しい時代となっていますが、いつの世も社会的に価値のあるものを提供してこそ、企業は成果を獲得できると考えます。住友の事業精神を表す言葉の一つである「進取の精神」には、「時代の変化に際しては積極的に一歩先んじるべし。時代に合わぬものは廃し、時代が必要とするものを興さねばならない」との意味が込められています。この教えを受け継ぎ、社会のニーズを見定めながら、健全な事業活動を通じて社会課題の解決に貢献すること。そして競合に先んじて新たな価値や秩序の創造を行うことで、競争優位の構造をつくり出し、企業価値向上につなげるという基本姿勢をぶれることなく実践することで、社会と当社グループの持続的な成長を追求していきます。



CDOが語るDX戦略

あらゆる組織、ビジネスにデジタル技術を実装していくことで ビジネスモデル変革を推進していきます

総合商社ならではの 「ソリューション型DX」を追求

経済・社会情勢の変化に合わせて自らのビジネスモデルを変革することで存続・発展してきた住友商事100年の歴史の中で、今、また一つ大きな改革が始まっています。それが、技術革新と急速な社会のデジタル化に対応したビジネスモデル改革——デジタルトランスフォーメーション(DX)です。

社会のデジタル化は、変化を常態とする商社にとって大きなビジネスチャンスとなります。住友商事グループでは、各ビジネスの課題を起点にテクノロジーを掛け合わせてビジネスモデルを変革する「ソリューション型DX」を目指していきたいと考えています。その実現を加速していくために、住友商事グループは2018年に「DXセンター」を設置しました。活動を大きく広げていく中

で、さまざまな事業現場で事業構想力を培ってきた人材と、多様なデジタルテクノロジーに精通した専門家人材を集め、現在その陣容は100名を超えています。

我々総合商社は幅広い産業分野で多種多様な商材を扱っており、事業投資においては自らハンズオンで経営を担う、数多くのビジネスの「現場」を有しています。こうした現場ならではの課題やニーズへの知見、いわゆる「ストリートインテリジェンス」をベースにデジタル技術を活用して新たなビジネスモデルの構築やソリューション創出を目指していきます。このように総合商社ならではの視点をもとに、現場重視・顧客志向でいわゆる「デザイン思考」を追求することでビジネスを進化させ、社会や産業にポジティブな影響を与えるエコシステムを構築していきたいと考えています。



代表取締役 副社長執行役員
メディア・デジタル事業部門長 CDO
南部 智一

DXを通じた業務プロセス改革

DXの取り組みとして、最初に手掛けたのが、コーポレート部門の定型業務や営業部門のトレード業務を中心とした業務のRPA(ロボティクス・プロセス・オートメーション)化です。各組織の業務プロセスをつぶさにチェックし、デジタル技術を活用して効率化を図るとともに、業務理解を深めたメンバーが現場のリーダーとともに課題を抽出し、業務プロセス改革を図ってきました。RPA導入によるグループ全体での削減効果は、事務作業で年間10万時間、コスト換算すると10億円前後に達しています。

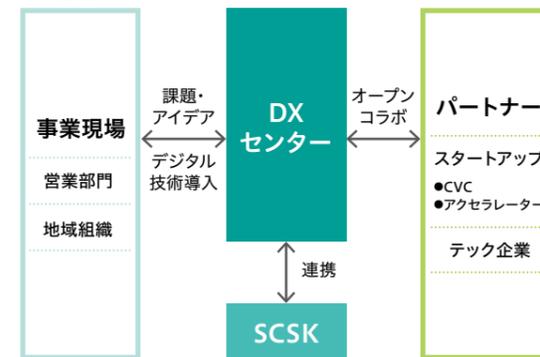


CDOによる国内支店でのDX説明会

300件を超えるDX関連プロジェクトが進展

DXセンター開設から2年が経過し、全社で300件を超えるDX関連プロジェクトに取り組んできました。現場の課題に基づいて、プロジェクトを①オペレーションの高度化、②業界課題解決、③社会課題解決といった区分に類型化し、プロジェクトごとの特性に合ったテクノロジーやモデルを導入して、価値創造を図ってきました。具体的には、①ではAIを活用した加工・製造業の予兆保全や市況予測、②ではデジタルマーケティングの活用や顧客接点を変革するプラットフォームの構築、③では北欧でのモビリティサービス事業やマレーシアでのヘルスケア事業*な

DX推進体制



どの各種プロジェクトが進んでいます。こうしたさまざまなDXの取り組みを通じて蓄積されたノウハウを各部門に展開し、全社一体となってDXを加速していきます。

DXによるコーポレート・トランスフォーメーション(CX)に向けて

デジタル技術やデータ活用を進めていくためには社内外の知見・ケイパビリティをダイナミックに組み合わせることが鍵になると考えています。イノベーションを加速するためにスタートアップとの共創に注力する一方、各産業の有力企業や大手テックカンパニーとのパートナーシップによるオープンコラボレーションを推進し、新たな価値創造に取り組んでいきます。またDX人材の拡充も重要なテーマです。歴史的に「トレードビジネス」や「事業投資・経営」の知見・ノウハウを蓄積してビジネスを拡大してきましたが、今後はDXに関する知見・ノウハウを当社グループの標準装備とすべく各種OJT・DX研修に注力していきます。また専門性の高い人材獲得に向けてキャリア採用も拡大していきます。

住友商事グループはさまざまな産業において事業を展開しており、各事業現場にて環境変化に応じた業務改革・機能拡充・事業入れ替えなど、ビジネスモデルの高度化、いわゆる事業個別のコーポレート・トランスフォーメーション(CX)を図ってきています。さらにデジタル社会におけるパラダイムシフトの大きなうねりの中で、DXによる産業横断のビジネスや新しい産業の創出にもチャレンジしていきます。今後はこういった動きを加速するために、従来の縦割りの商品組織を越えた体制づくりや、さまざまな考えや知見を持つ人材が活躍しやすい環境づくりなど、会社全体の制度や風土の改革、すなわち当社自身のCXを進め、デジタルソリューションによる価値を創造し続ける企業を目指したいと考えています。より豊かなスマート社会の実現に向け、全世界の住友商事グループのメンバーとともに粘り強く挑戦し続けていきます。

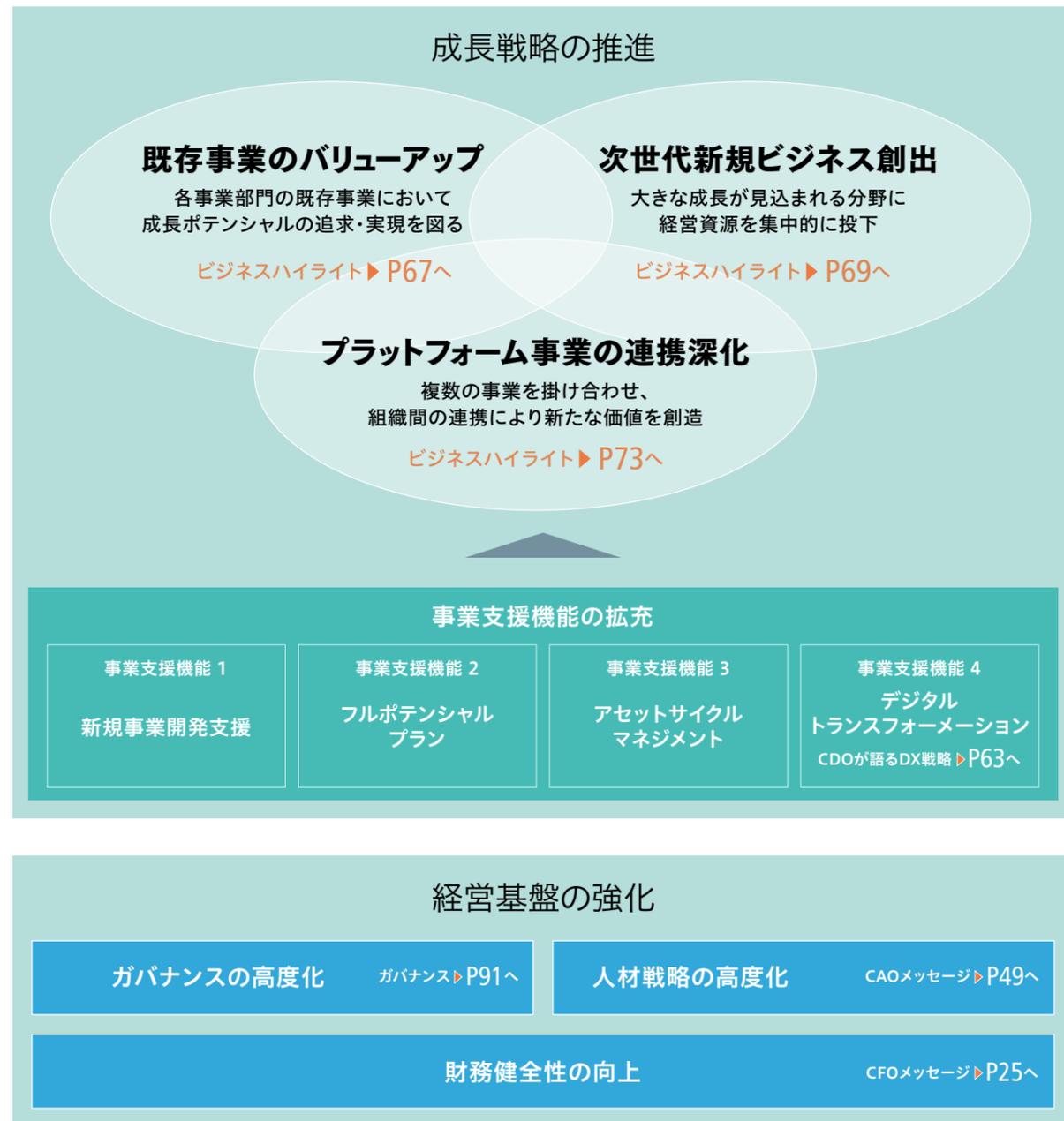
*従業員診療内容精査や医療機関への決済代行サービス。

当社はデジタル技術を活用したビジネスモデルの変革および積極的な組織や文化などの企業変革が評価され、経済産業省と東京証券取引所から「DX銘柄2020」に選出されました。



中期経営計画2020の状況

中期経営計画2020では、AI・IoTなどテクノロジーの発展による産業のボーダレス化・複合化の加速により、産業構造が大きく変化するビジネス環境下において、引き続き経営基盤の強化を図っています。
 そして、「既存事業のバリューアップ」「次世代新規ビジネス創出」「プラットフォーム事業の連携深化」を三本柱とした、成長戦略の推進を中心に据えて、新しい価値創造への飽くなき挑戦に取り組んでいます。

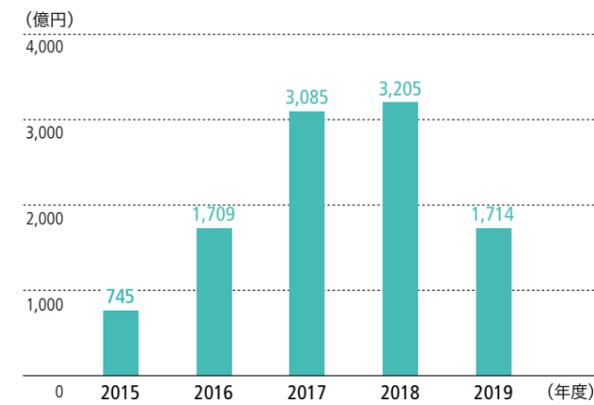


中期経営計画2020における主要経営指標

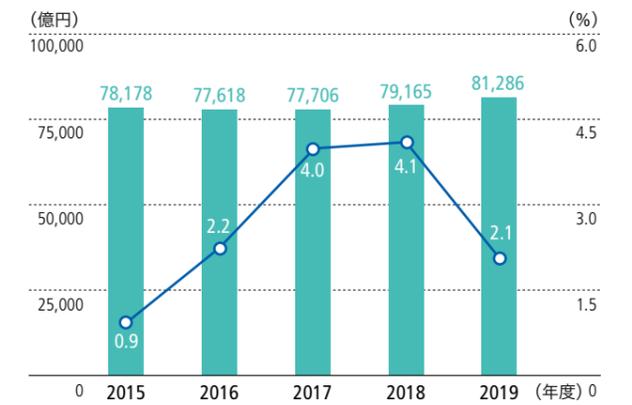
主要経営指標	2018年度(実績)	2019年度(実績)	2020年度(計画)
当期利益又は損失	3,205億円	1,714億円	△1,500億円
ROA	4.1%	2.1%	—
ROE	12.0%	6.4%	—
コア・リスクバッファとリスクアセットのバランス	維持	維持	維持
投融資	約3,000億円	約3,500億円	約2,800億円
配当後フリーキャッシュ・フロー	1,289億円	△305億円※	約1,025億円※

※ IFRS第16号「リース」適用による減価償却費の増加額約500億円を控除したベース

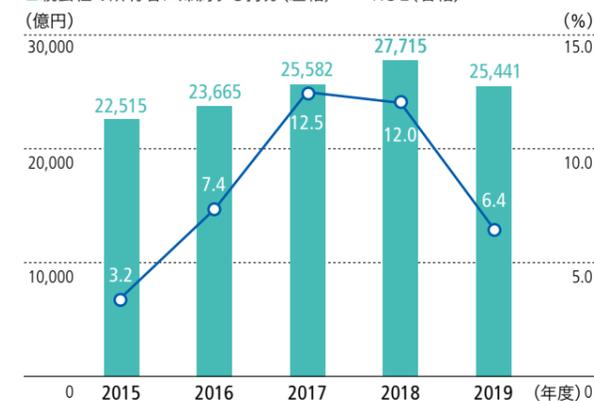
当期利益



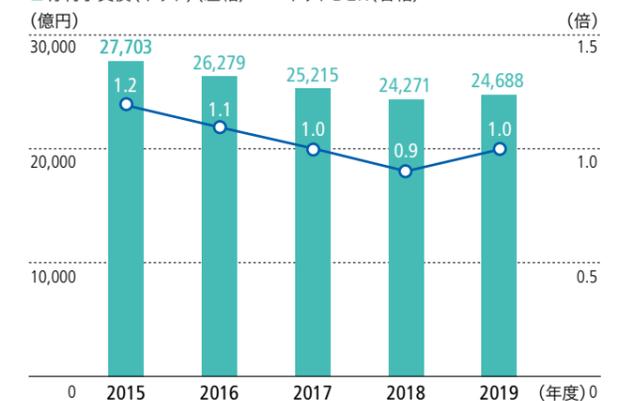
総資産/ROA



親会社の所有者に帰属する持分/ROE



有利子負債(ネット)/ネットDER



既存事業のバリューアップ

各事業部門の既存事業において、成長ポテンシャルの追求・実現を図る

金属



油井管事業

次世代型鋼管SCMへの変革として、テクノロジーとデータを活用しサプライチェーンを最適化・自動化するシステムをエネルギー産業に提供し、効率性の向上を通じて気候変動などの社会的課題にも取り組んでいきます。



スチールサービスセンター事業

DX活用によるスチールサービスセンターの高度化および地域戦略に応じた選択と集中を加速。米国ではMagic Steel社を買収し、コアビジネスの新規獲得、事業規模拡大による購買力強化を実現しました。



アルミ事業

PressMetalアルミ事業では、豪・Worsley Alumina社権益取得により、同社で必要とされるアルミナの約6分の1を確保しました。主要原料を競争力ある価格で調達し、収益安定化に貢献します。

輸送機・建機



リース事業

総合リース会社である三井住友ファイナンス&リース(株)の成長を支援するとともに、同社が提供する金融の枠にとどまらないソリューションの全社活用を通じて、新しい成長基盤を構築します。



自動車製造事業

自動車用ブレーキ部品などを生産する浅間技研工業(株)を買収、当社子会社(株)キリウと合わせ同製品で世界シェア約10%を持つ最大手の一社となりました。鍛造関連事業の基盤を強化し、成長戦略をさらに推進します。



北米建機レンタル事業

全米6位の大手総合建機レンタル会社Sunstate社を運営。新規拠点開設と機械資産の投資を促進するとともに、IT設備投資を通じて操業状況の見える化と資産効率の向上を追求します。

インフラ



ゼロエミッション事業

脱炭素化実現を目指して「ゼロエミッション事業部」を新設。社内のエネルギー管理事業をプラットフォーム化し、サミットエナジー(株)の電力小売ビジネスと連動した新たな価値創造を追求します。



ガス発電IPP事業

UAEシャルジャ首長国で初となる低環境負荷・高効率の複合火力発電事業に着工しました。エネルギー消費量やCO₂排出を抑えた安定的な電力供給により、同国の持続的な発展と気候変動緩和に寄与します。



海外工業団地事業

工業団地の販売・運営・新規開発に加え、入居企業やその従業員に向けた新たなサービスを拡充。周辺地域ニーズに合わせた新ビジネス開発を通じて、地域の発展や豊かな暮らしづくりに貢献します。

メディア・デジタル



ケーブルテレビ事業

J:COMでは、オンラインでのさまざまな生活支援サービスを拡充しています。テレビを利用したオンライン診療は東京・福岡にて実証実験中で、2021年からサービス開始予定です。



デジタルソリューション事業

DXによる新たな価値創造・拡大に向け、SCSKとともにグローバルでの推進体制の強化・機能拡充に取り組んでいきます。



ミャンマー通信事業

ミャンマー通信事業(MPT)では、携帯電話の普及拡大および2020年1月に開始したモバイルマネーを活用した各種サービスを通じ、情報化社会の発展に貢献していきます。

生活・不動産



不動産事業

2019年12月、当社がスポンサーとなるSOSiLA物流リート投資法人が上場しました。同投資法人は環境に配慮した最新鋭の物流施設SOSiLAの取得・運用を通じて、ESG投資の機会を提供します。



スーパーマーケット事業

新規出店により首都圏での事業基盤拡大を図っているサミットは、都心部における小型店出店にも取り組んでいます。キャッシュレス決済や省人化など時代の変化に対応してDXにも取り組んでいきます。



調剤薬局事業

都市型の調剤併設型ドラッグストアを展開するトモズは、新規出店など事業基盤の拡大を進めるとともに、政府が推進する「地域包括ケアシステム」と同社の経営理念に基づき、かかりつけ薬局機能を強化しています。

資源・化学品



天然ガス・LNGトレード事業

米国コーブポイントLNG事業が安定操業に達し、日本向け供給は順調。余剰生産枠を活用したスポット輸出やLNG基地周辺の天然ガストレードも展開。欧州・アジアでも事業拡大を推進中です。



EMS事業

電子機器製造を受託する(株)スミトロニクスは、グローバル工場網拡充の一環として労務コスト・人材確保で利点のあるカンボジアに新工場を設立。タイとの生産体制を再編しました。



化粧品事業

仏・化粧品素材販売会社SACI-CFPA社を買収し、国内では住商コスメティクス(株)を設立。既存の事業会社と合わせ、主要市場である米州、欧州、日本での化粧品素材販売網を構築しました。

次世代新規ビジネス創出

大きな成長が見込まれる分野に、経営資源を集中的に投下

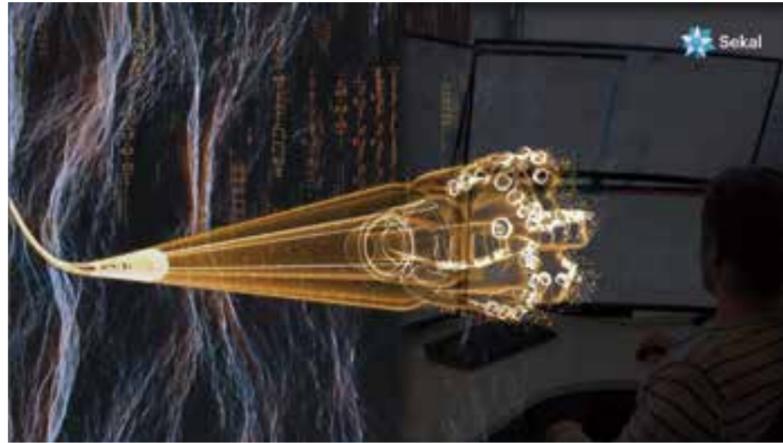
テクノロジー × イノベーション

掘削作業の自動化により次世代の石油ガス開発に寄与

2019年7月、当社グループはノルウェーのSekal社に出資しました。

海底や地下に眠る石油・天然ガスの開発は、作業員個人の知識や経験に頼る部分が多く、加えて掘削環境もめまぐるしく変化するため、安全かつ安定的な操業が難しいという課題があります。

そのため、北欧の産油国ノルウェーの国立研究所では、今世紀初めから自動操業の研究を重ねてきました。Sekal社は、そこで生まれた技術に基づき、掘削作業のリアルタイム分析と装置制御を可能にする世界最先端のソフトウェアを開発しました。現在、世界中で採用されているこのソフトウェアは、遥か遠くの海上で行われている掘削状況を本社のモニタールームにリアルタイムに表示します。さらに、オ



ペレーターに代わって装置を制御し、人的ミスを最小限に抑えます。

当社はSekal社とともに掘削作業の自動化を追求することで、石油ガス開発の安全性と効率性を高め、低炭素化にも貢献します。



AI活用により、鉱山機械のメンテナンス効率向上へ



当社グループが2019年6月に出資したRelialytics社は、鉱山機械の潤滑油データなどをAIで解析することにより、最適なメンテナンス方法を提案するサービスを展開しています。当社はAI・IoTを活用したサービスの拡大を通じて、より効率的で、人と環境にやさしい鉱山業への転換に貢献していきます。

ヘルスケア

「かかりつけ薬局」のネットワーク拡大・機能強化を通じて豊かな生活を実現

日本政府が推進する「地域包括ケアシステム^{*}」の考え方のもと、調剤薬局は在宅調剤のハブとしての機能を期待されています。

当社は調剤薬局の店舗網を拡充しながら、在宅調剤の強化に加え、全自動調剤機器などDX関連技術を導入す

ることで薬剤師の業務効率化と対人業務の強化に取り組んでいます。

今後も、「かかりつけ薬局」として地域の発展とお客様の健康で豊かな生活の実現を支援します。

^{*} 住み慣れた地域において、住まい・医療・介護・予防・生活支援が一体的に提供される仕組みのこと。



在宅訪問による服薬指導



全自動調剤機器

現在の姿

**消費者の生活動線上にある
調剤併設型ドラッグストア**

目指す姿

**地域医療を支える社会インフラとしての
ドラッグストア・調剤薬局チェーン**

- 患者の病状に応じ一貫して一元的に服薬指導
- 地域包括ケアシステムにおける在宅調剤のハブ機能
- 店舗網の拡大
- 全自動調剤機器導入などDXによる業務効率化

良質な医療の推進と健康管理向上に貢献するマネージドケア事業

マネージドケアとは、日本とは違い公的医療制度が充実していない国で、良質で安価な医療の推進と個人の健康管理向上を目指す仕組みです。マレーシアでは、2019年3月の当社参入後、アプリを介して受け付けた処方薬をお届けする遠隔調剤サービスを強化しました。今後も地域と産業の発展、快適で心躍る暮らしの基盤を作っていきます。



次世代新規ビジネス創出

社会インフラ

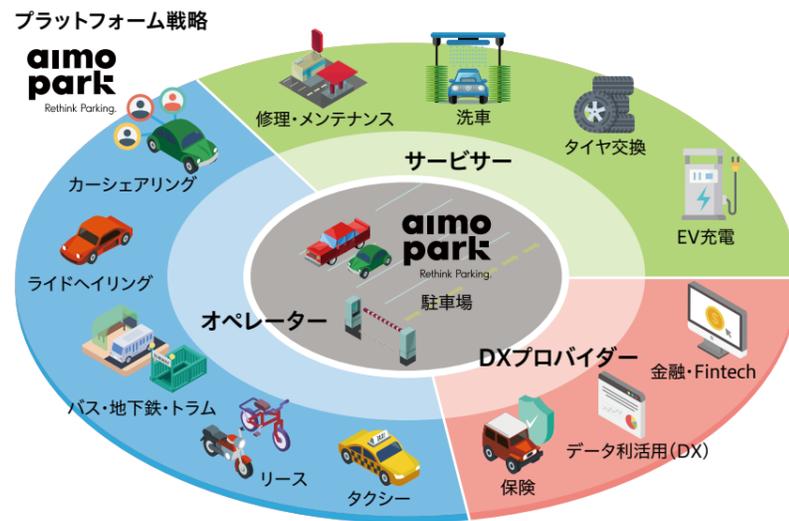
モビリティ事業の新たなプラットフォームとしての可能性を追求

当社は、既存のプラットフォームあるいは新規に獲得するプラットフォームに新たな技術やサービスを掛け合わせることで、次世代型モビリティサービス事業の創出を目指しています。この戦略に基づき、自動車代理店事業の知見が豊富な北欧3カ国(スウェーデン、ノルウェー、フィンランド)での駐車場オペレーター事業を新たなプラットフォームとして獲得しました。

この駐車場オペレーターaimo park社では、DXなどを駆使して駐車場事業単体の価値を向上させるだけでなく、修理・メンテナンス、洗車、タイヤ交換、EV充電などのサービスや、シェアリング、マルチモーダルなど新たな周辺事業も取り込むことで、さま

ざまなモビリティ事業のプラットフォームに進化させていく構想です。さらに、モビリティサービスにとどま

らず、「場」があることで駐車場を多様なサービスに活用し、地域社会に貢献することも可能と考えています。



5G社会実現に向けた取り組みの推進

当社は、長年のケーブルテレビ事業で培ってきた地域密着の事業基盤と通信インフラを活かし、「ローカル5G」制度を活用した新たなビジネス創出と地域産業の発展促進を図ります。まず、ローカル5Gの無線制御システムを提供する事業会社を設立し、全国の

ケーブルテレビ事業者との連携により、地域防災の高度化、製造業のスマート工場化、オンライン医療など地域社会のデジタル変革を進めます。

加えて、電力・鉄道各社と連携し、携帯事業者向け無線基地局のシェアリング事業の展開も計画中です(スマー

トポールの実証実験中)。また、当社グループの(株)ティーガイアでは5G技術に対応する各種デバイスや関連ソリューションを拡充していきます。

このように当社グループは、5G社会実現による地域の発展への貢献、および新たな価値創出を目指します。

ローカル5G活用イメージ



スマート工場

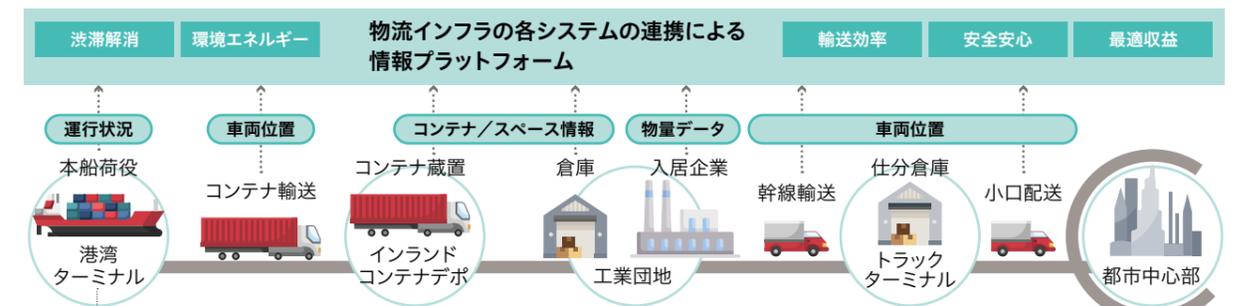


地域防災

スマートポールイメージ



DXをソリューションの軸に、広域スマートロジスティクスの実現へ



ベトナムでは、急速な経済成長に伴う消費市場拡大や中国からの生産拠点移管による貿易量増加を受け、物流需要が拡大しています。その一方、交通渋滞、環境負荷、物流費高騰といった社会問題も深刻化しています。

当社は2019年7月にベトナムの港湾事業へ参画。同国で展開する物流、工業団地、そして港湾といった既存事業と、IoTなど新技術との連携により、上記の社会課題解決に資する広域スマートロジスティクスの実現を目指しています。

プラットフォーム事業の連携深化

複数の事業を掛け合わせ、組織間の連携により新たな価値を創造

農業資材販売事業をグローバル展開し、世界規模で農業の生産性向上に貢献

人口増加や肉食化などに伴い、世界の食料需要は増大し続けています。その一方、持続可能な開発で確保できる地球上の農地面積には限りがあります。農業生産を拡大させるためには、農薬、肥料、種子といった農業資材を有効に活用し、生産性向上を図っていくことが重要です。

住友商事の農業ビジネスの歴史は長く、農薬の分野では、1970年代から日本メーカーの高品質な農薬の輸出事業に取り組み、現在では世界約100カ国に農薬を輸出しています。また、1990年代以降、川中分野に事業を拡大し、現在30カ国以上で農薬、種子、高機能肥料などの農業資材販売・卸売事業を展開しています。そして、地

域ごとに異なる農業事情にきめ細かく対応するため、人材の現地化や、当社の与信・在庫・為替管理などのノウハウを駆使したサポートにより、現地のお客様や仕入先メーカーから高い評価と信頼を得ています。

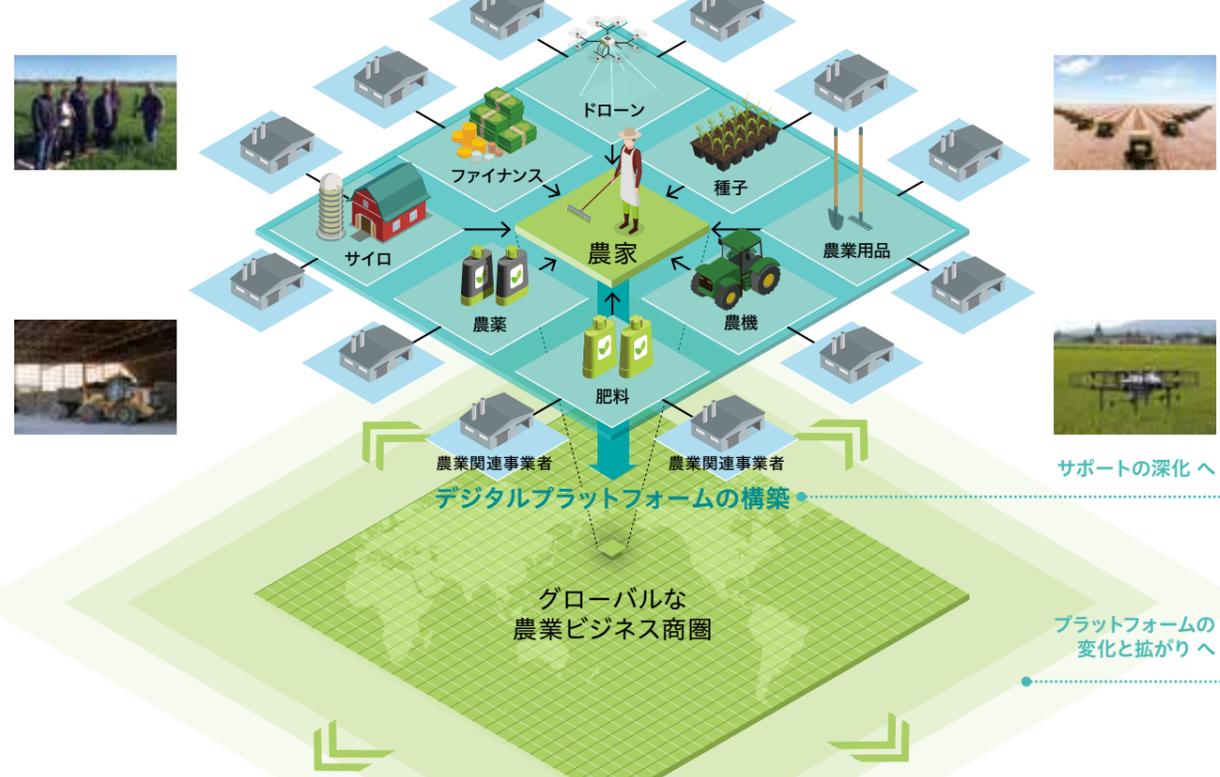
同様に、肥料の分野では1950年代から国内で肥料の輸入・仕入販売、他国への輸出を行い、1960年代には国内での肥料生産に参入するなど、確かなビジネス基盤を構築。1990年代からはアジア・オセアニアへと現地生産を含めた販売事業のエリアを拡大させました。

当社では、長年培ってきたこれらの顧客基盤や知見・ノウハウなどを集約・活用し、各地のビジネスの連携・

深化に注力しています。まず、従来の農業資材卸売事業の次のステージとして、生産者が必要とする商品やサービスを、農家に直接ワンストップで提供する「農業資材直販事業」を展開。2010年代以降、日本国内に加え、ルーマニア、ブラジル、ウクライナなど市場性の高い農業国を対象に、そのエリアを広げてきました。また、アグリテックによる農業改革支援や、デジタルプラットフォーム構築などによる農業ビジネスのさらなる深化にも力を注いでいきます。

今後もグローバル展開とビジネスの高度化を通じ、世界規模で農業の生産性向上に貢献していきます。

農業ビジネスプラットフォーム



プラットフォームの変化と拡がり

市場規模と成長力を備えた有力な農業国に直販体制を展開

海外での農業資材直販事業は、日本の約4倍の農地面積を有する農業国ルーマニアからスタートしました。2011年に買収したAlcedo社は、全農家の約1/3に相当する3,500の顧客を有する同国最大の総合農業資材販売会社です。また2015年に農業大国ブラジルの総合農業資材販売会社Agro Amazonia社に出資し、中期経営計画

2020の期間中には、2018年に同社を完全子会社化するとともに、ウクライナの総合農業資材販売会社Spectr社※にも出資しました。従来の資材販売会社に加え、これら強力な現地直販事業会社による地域密着のマーケティングと、当社のグローバルかつ幅広い業界ネットワークを活かし、各地域の農業の持続的成長をサポートしていきます。

※ Spectr-Agro社およびSpectr-Agrotechnika社

農業ビジネスのグローバル展開

- 農業ビジネス展開エリア
- 農業資材直販事業推進国



サポートの深化

農業データを活用したデジタルプラットフォームを構築し、バリューチェーン全体での共存共栄を

当社では、この直販体制によって各地域での農業資材販売を強化するだけでなく、農家向けファイナンスや農作物の買い上げ、ドローンなどアグリテックを駆使した生産性改革ソリューションといった、総合的なサービスのさらなる深化に取り組んでいます。

さらに、これらのサポートを高度化するために各地でデジタル化を推進します。例えば、日本やブラジル、ルーマニアなど、直販事業で当社が強みを活かせる市場を中心に、農業データ活用やデジタルプラットフォーム構築などの可能性を検証する予定です。活用例としては、天候、相場、農業技術などに関するデータやノウハウに加え、顧客農家の農薬、肥料、種子などの資材使用実績や収量といった過去営農データの集計・解析による「何を栽培しどの資材をいっどれだけ使用すれば、収益を最大化できるか」というBest Practiceの提案が挙げられます。このよう

に農業データを有効活用していくことで、これまで経験や勘に頼りがちだった農業の革新を図るとともに、農家を含むバリューチェーン各事業者の共存共栄が可能なエコシステムとしてのデジタルプラットフォームを構築し、発展させることを目指します。



Alcedo社による技術指導