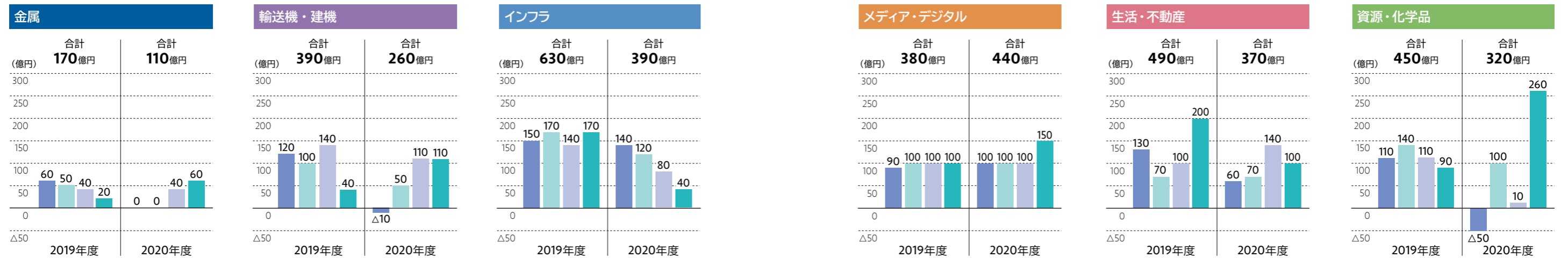


# At a glance

(億円)	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		合計	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
売上総利益	1,048	738	1,649	1,404	1,144	155	1,002	1,052	2,264	2,388	1,520	1,516	110	41	8,737	7,295
販売費及び一般管理費	△961	△850	△1,499	△1,401	△605	△578	△767	△790	△1,785	△1,954	△1,027	△1,121	△130	△95	△6,774	△6,789
持分法による投資損益	△164	△56	266	△21	146	△37	386	404	93	41	88	△745	33	0	848	△414
当期利益又は損失(△)	△504	△356	305	△175	615	△556	383	443	513	△84	432	△637	△30	△166	1,714	△1,531
一過性損益	約△670	約△460	約△90	約△430	約△10	約△940	0	0	約30	約△450	約△20	約△960	0	約△260	約△770	約△3,510
一過性を除く業績	約170	約110	約390	約260	約630	約390	約380	約440	約490	約370	約450	約320	約△30	約90	約2,480	約1,980
基礎収益キャッシュ・フロー※	98	△12	219	149	472	△172	410	417	337	322	586	454	268	150	2,390	1,308
投融資実績	約220	約60	約750	約830	約810	約640	約370	約270	約950	約350	約410	約400	-	-	約3,500	約2,600
総資産	10,930	9,836	16,890	17,485	8,948	10,032	8,799	9,160	15,384	15,077	15,958	16,626	4,376	2,583	81,286	80,800
営業債権及びその他の債権	3,395	3,296	2,899	2,916	2,836	2,750	764	816	1,475	1,535	5,058	4,845	△798	△730	15,630	15,430
のれん	38	46	376	528	8	10	205	139	529	303	77	71	1	1	1,233	1,098
単体従業員数(名)	655	625	687	686	617	629	465	501	531	534	879	890	1,373	1,375	5,207	5,240
連結従業員数(名)	8,054	7,054	18,893	19,666	3,687	3,698	14,524	15,148	15,439	16,674	9,229	9,717	2,816	2,963	72,642	74,920

※基礎収益キャッシュ・フロー=(売上総利益+販売費及び一般管理費(除く貸倒引当金繰入額)+利息収支+受取配当金)×(1-税率)+持分法投資先からの配当

一過性を除く業績 四半期推移※



※一億の位を四捨五入して表示しています。



# 金属

- 鋼材本部
- 鋼管本部



事業部門長  
上野 真吾

## 強み

- 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
- グローバルに展開し、各地域に根差した強固な鋼材サプライチェーン
- 世界最大級の油井管流通事業とメジャーとの戦略パートナーシップ
- 鉄道用資機材などの特色あるセグメントでのトップシェア

## チャレンジ

- 鋼材事業におけるアセット・人材の地域戦略に応じたシフト
- 国内外の鉄道資機材および鍛造事業におけるデジタルトランスフォーメーション(DX)を活用した新たなビジネスの展開
- 鋼管事業におけるDXを通じた新たなビジネスモデルの創出

## 機会

- グローバルでの自動車生産の着実な成長
- 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
- 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
- 石油・ガス採掘時の二酸化炭素排出削減の要請拡大
- 脱炭素・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

## リスク

- 各国での通商問題の激化、ならびに鋼材供給過剰による市況の乱高下
- 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
- 関連業界の合従連衡による業界構造の変化
- 特定国での新型コロナウイルス感染症の蔓延長期化による影響

## 2020年度の事業概況

金属事業部門では、海外スチールサービスセンター事業が回復基調にあることや、前期の米国を中心とした鋼管事業での減損損失が減少したことから、前期に比べ148億円改善しました。

一方、新型コロナウイルス感染拡大によるマクロ環境への悪影響や原油価格の低迷により、北米鋼管事業の回復が遅れたことに加え、インド特殊鋼事業での減損損失の計上があり、最終的に356億円の損失となりました。

## 新中期経営計画「SHIFT 2023」のポイント

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きました。近年、社会や事業を取り巻く環境が急速に変化していることから、それらに対応するために構造改革を推進し、目標達成を目指します。

主な事業戦略としては、鋼材事業では、従来は全世界的

な供給網の維持・拡充に重点を置いてきましたが、「SHIFT 2023」では各地域の競合環境に応じて戦略を深耕し、DXを駆使して既存事業のバリューアップや新規開拓を行います。鉄道機材・サービス事業では、現在の主力の米国市場における従来の資機材製造・販売に加えて、サービス・循環型のビジネスモデル確立を図ります。輸送機材事業では、ポートフォリオの拡充と新たなビジネスモデルの構築に取り組みます。鋼管事業では、既存事業の高度化・自動化による収益の安定化を目指すとともに、産業を取り巻く環境の変化に対応し、市場規模に応じて事業会社の陣容を最適化することで、収益性・安定性の強化を図ります。

また同時に、再生可能エネルギーやCCUS※などの社会のカーボンニュートラル化に資する鉄鋼製品・サービスの供給、人材育成と雇用創出、そして労働現場での災害ゼロの取り組み推進など、社会の重要課題の解決に貢献し、サステナビリティ経営の高度化に力を入れていきます。

※ CCUS:CO<sub>2</sub>を回収・有効利用・貯留する技術。

## 鋼材SBUで見る価値創造モデルの実践

### サプライチェーンの高度化・効率化により収益基盤を強化

鉄鋼需要は、新興国の経済発展に伴い増加していく見込みです。同時に産業構造の変化によって、地産地消の流れも加速していくことが見込まれます。一方で、環境ニーズの高まりは、再生可能エネルギーへの転換や自動車の軽量化・電動化に資する新たな素材の需要を喚起します。



スチールサービスセンター/スリッターライン

## 経営資本の投入

- 人的資本**  
世界各地の現場に精通した豊富な事業会社経営人材を含む多様な人材
- 知的資本**  
長期にわたる事業運営経験で培われた市場へのアクセスと豊富な商品・市場の専門知識
- ビジネスリレーション資本**  
世界各地での合併事業を通じた各地域の優良・有力企業とのパートナーシップ
- グローバルネットワーク資本**  
世界各国に張り巡らされた鋼材供給ネットワーク

## 成長戦略

鋼材SBUは住友商事グローバルメタルズをオペレーションの主体として全世界にスチールサービスセンターをはじめとした事業会社群を擁し、あらゆる産業のニーズに応えています。この事業基盤をもとに住友商事グループの総合力を駆使することで、新たなビジネスを生み出す強力な源泉となり、さらに強固な顧客基盤の獲得につながっています。

「SHIFT 2023」のもと、鋼材SBUは地域ごと、産業ごとに異なる需要環境や求められる流通機能に応じ、DXも活用してサプライチェーンの機能強化・効率化に取り組みます。例えば成長するアジア新興国では地産地消の流れを捉えて製造・流通事業への展開を拡大し、鋼材流通から着実な収益が見込める欧米市場では、地域に根差した供給網の拡充と機能強化によって成長を続けていきます。



インド特殊鋼事業

## 創出する価値

- | 社会価値  | 環境価値  | 経済価値   |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 高品質・高効率なサプライチェーンを通じた鉄製品の提供による各産業と地域経済の発展への寄与</li> <li>● 雇用の創出や、地域社会の発展と安定への貢献</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 高効率なサプライチェーン構築の追求と、軽量化・電動化やエネルギー効率化などCO<sub>2</sub>排出削減に資する高品質な材料の供給によるCO<sub>2</sub>排出削減への貢献</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 変化する地域ごと、産業ごとのニーズに対応した鋼材サプライチェーンの提供</li> <li>● 鋼材供給を通じた顧客基盤を起点とした、新たな事業の創出</li> </ul> |

# 輸送機・建機

- Beyond Mobility事業部
- リース・船舶・航空宇宙事業本部
- モビリティ事業第一本部
- モビリティ事業第二本部
- 建設機械事業本部



事業部門長  
岡 省一郎

## 強み

- 国内トップクラスの総合リース・ファイナンス事業
- 世界トップクラスの航空機リース事業
- 製造・販売・アフターマーケット・金融・サービスなど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

## 機会

- 既存ビジネス基盤の活用
- ポスト・コロナのニューノーマルがもたらす新たな生活・移動様式
- 脱炭素社会の実現に向けた新技術・新ビジネスモデルの加速
- DXの活用による新たなビジネスチャンス

## チャレンジ

- 総合リース事業での優良資産積み増し・資産効率の向上
- 航空機リース事業でのポスト・コロナがもたらすニューノーマルに対応するビジネスモデル変革、資産効率の向上
- 航空機事業での製造・販売・金融・アフターマーケットなどの機能強化・高度化
- 建機レンタル事業での米国事業基盤の強化・拡大、アジア市場における成長取り込み
- 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

## リスク

- 新型コロナウイルスの影響による人やモノの移動制限・動態変化
- ポスト・コロナのニューノーマルがもたらす市場ニーズの変化、既存ビジネスモデルの陳腐化
- 地政学的リスク
- シクリカルな市場動向

## 2020年度の事業概況

輸送機・建機事業部門では、新型コロナウイルス感染拡大の影響などによる一過性損失の発生やリース事業、自動車関連事業、建機販売レンタル事業の減益により、前期比480億円減益の175億円の損失となりました。主な一過性損失として、インドネシア自動車金融事業での債権引当、リビア自動車販売事業での為替評価損などが発生しました。

## 新中期経営計画「SHIFT 2023」のポイント

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」「モノの移動」、および「生産・販売活動」が大きな制約を受けたことにより、当事業部門の多くの事業がネガティブな影響を受けました。

そのため、当事業部門では「SHIFT 2023」のもと、新型コロナウイルス感染拡大の影響からの着実な回復を実現しつつ、同時にイベントリスク耐性なども踏まえた事業ポートフォリオ・事業構造の強化を通じ、収益基盤の再構築に取り組めます。

ポスト・コロナのニューノーマルにおいて、「ヒトの移動」と「モノの移動」のあり方は、従来とは異なる形に変化することが予想されます。当事業部門は、ニューノーマルで求められる移動サービスのあり方を見据え、①既存事業における成長戦略の実践とDXによるバリューアップ、②ビジネスモデル変革（ポートフォリオの組み換えや多様化）、③社会・経済の環境変化を見据えたイノベティブな開発案件などを通じた新たな価値の創出を目指します。

また、気候変動緩和、循環経済、地域社会・経済の発展、生活水準の向上といった社会課題に対し、当事業部門の事業活動を通じて豊かな社会生活の実現に貢献することで、持続的な成長を目指します。

## 建機レンタルSBUで見る価値創造モデルの実践

### 日米で培った事業運営の知見を東南アジアへ展開

建機のレンタル需要は、現場の安全性・生産性への意識の高まりと、「所有から利用へ」というトレンドの変化により、今後も増加が見込まれます。顧客ニーズも多様化しており、DXなども活用したサービスの高度化が求められています。



2020年12月に買収したAver Asia社

## 経営資本の投入

- 財務資本**  
レンタル資産の新規導入を可能にする確かな財務基盤
- 人的資本**  
建機販売・レンタル事業現場での経験豊富な人材
- 知的資本**  
国内外での30年以上にわたる経営・運営を通して培ってきたレンタル事業のノウハウ
- 組織・グループ資本**  
地域組織の知見、スタートアップとのコネクション

## 成長戦略

建機レンタル先進国の日米では、太陽建機レンタル(株)、Sunstate社を通じて事業を展開しています。現場の安全性・生産性に対する意識向上に伴って顧客ニーズが多様化していることから、レンタル商品の拡充や各種レンタルアプリなど、IT/DXを活用したサービスの高度化による新たな価値提供を目指しています。

また、経済成長に伴い機械化とレンタル需要拡大が見込まれるエリアへ進出するため、2020年12月に東南アジアで多国展開をするAver Asia社を買収しました。日米で培った事業運営の知見を活用するとともに、グループ間での経営資源の効率的な融通なども行っていきます。

信頼性と経済性の高い機械の提供・普及により、持続可能な循環経済の実現に寄与していきます。



Sunstate社の機械ヤード



People&Teamworkの企業カルチャー

## 創出する価値

### 社会価値

- 建設現場の生産性向上支援によるインフラ強化・都市化への貢献
- 新興市場における建機レンタルの普及による建設現場の安全性の向上

### 環境価値

- 環境配慮アイテムの建機レンタルによる気候変動緩和への貢献
- レンタルおよび中古機械の還流を通じた資産の有効活用、循環経済の実現

### 経済価値

- 多様化するユーザーニーズの充足
- 顧客満足度の高い、適時・適切な商品・サービスの提供
- 地場トップのシェア維持・拡大



# 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

## 強み

- 長期にわたり培った市場におけるプレゼンスと地域社会全体のニーズを捉える市場との対話力
- 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
- 安定した事業運営の仕組みを形作るプロジェクト構築力
- 各事業領域における専門性と業界ネットワーク

## 機会

- 再エネ発電事業などの環境配慮型インフラ事業の需要増
- 国内電力小売り事業における環境価値の需要増大
- 地域社会全体のニーズや公共インフラの民間開放を捉えた事業機会の拡大
- 製造業の生産拠点移転など、サプライチェーンの変革を捉えた物流・海外工業団地のニーズの増加

## チャレンジ

- 気候変動問題を商機と捉えた新たな事業の推進
- エネルギーイノベーション・イニシアチブ (EII) との共創による新たな電力・エネルギーサービスの事業化
- DXとの掛け合わせによる既存事業のバリューアップと新規ビジネスの創出
- 構想力を持った人材育成とグローバルベースでの人材活用・最適配置

## リスク

- ポスト・コロナ時代における事業構造と事業機会の変化
- 石炭火力発電事業を取り巻く環境変化・規制強化
- 各国の政変や制度変更のリスク
- 新興国メーカーや新規事業者の参入による競争環境の激化

## 2020年度の事業概況

インフラ事業部門では、前期に比べ1,171億円減益の556億円の損失、一過性損失の影響を除いたベースでは約390億円の利益となりました。

大型EPC案件に係る建設工事がピークアウトしたことに加え、複数のEPC案件工事遅延に伴う追加コストや、発電事業において一過性損失・減損損失を計上しました。

## 新中期経営計画「SHIFT 2023」のポイント

当事業部門は、「規模感を持った安定収益の確立」および「2050年カーボンニュートラル達成」の2点を長期目標と掲げており、「SHIFT 2023」においてもこの目標を達成すべく、事業活動を進めています。

「規模感を持った安定収益の確立」については、市況耐性の強い安定収益基盤を構築した上でさらなる利益拡大を狙います。

「SHIFT 2023」においては、特に市場の成長性が高く、当事業部門の強みが活かせる再生可能エネルギー（再エネ）発電事業および社会インフラ事業へ経営資源をシフト

し、次の安定収益の柱に育てます。また海外工業団地、エネルギーサービスといった事業も環境価値の活用やDXによるバリューアップなどで収益力を強化します。上記シフトや施策を徹底し、「SHIFT 2023」の期間で部門業績の回復を成し遂げ、再び成長軌道へシフトチェンジします。

「2050年のカーボンニュートラル達成」に向けて、積極的なCO<sub>2</sub>排出削減と新たなビジネスモデルを追求し、地域社会・経済の発展とサステナブルなカーボンニュートラル社会実現の両立に向けて事業を推進します。発電事業においては新規の石炭火力発電には取り組まず、CO<sub>2</sub>排出量を2035年までに2019年比で40%以上削減（石炭火力発電では60%以上削減）し、発電ポートフォリオは持分発電容量ベースで2020年時点の石炭50%、ガス30%、再エネ20%から、2035年に石炭20%、ガス50%、再エネ30%へと低炭素化します。その他、エネルギーサービス、社会インフラ事業、スマートシティ、海外工業団地、物流などの各分野においても、気候変動の課題解決を成長ドライバーとした事業を展開し、またEIIとの共創により新たな電力・エネルギーサービスの事業化を推進します。

## スマートシティSBUで見る価値創造モデルの実践

### 街の効率的な運営と価値向上により収益を拡大

新興国ではグリーンフィールドからの複合都市開発、日本をはじめとする先進国では、新しい技術を活用して既存都市をスマート化する案件が増加しています。また、新型コロナウイルス感染拡大や自然災害の増加によりレジリエントな街づくりへのニーズが高まっています。



桜並木のあるスマートで温かい街 駅前開発によって賑わう北ハノイの様子

## 経営資本の投入



### ビジネスリレーション資本

ベトナムで高いプレゼンスを持ち、行政やビジネス界とのネットワークを持つパートナーの存在



### 人的資本

インフラ・不動産分野の経験を有し、スマートシティ開発のさまざまな領域のプレイヤーを束ねる事業構想力と推進力を持つ当社グループ人材



### ブランド資本

ベトナムにおける長年のビジネス経験と、そこから得られる当社グループへの信頼と高いプレゼンス

## 成長戦略

当社グループが豊富な経験を有する不動産やインフラなどのビジネスを統合し、デジタルインフラ※を活用した効率的な街の開発運営を行うとともに、さまざまなスマートサービスとそこから得られるデータの利活用により、街の価値向上を収益として取り込むビジネスモデルの構築に取り組みます。

また、日越の産官学と協業してイノベーション・プラットフォームを構築し、北ハノイ発の新しいテクノロジーやサービスを、ベトナムをはじめとするアセアン各国、さらには他国に横展開することで、北ハノイで得られた経験とビジネスモデルを活かした社会課題の解決を図ります。

※ 街のデータを統合、蓄積、分析する統合型IoTプラットフォーム



水辺などの自然に囲まれた住み心地の良い環境

## 創出する価値

### 社会価値

- 7~9万人の暮らしを支える盤石な基礎インフラとセキュリティの提供
- 住民同士が自然とつながる仕組みの提供と安心かつ誇りの持てるコミュニティ形成の実現

### 環境価値

- 再生可能エネルギー活用によるゼロエミッションを目指した街づくり
- オープンスペースや光、風、水、緑など自然を感じられるクリーンな街づくり

### 経済価値

- 居住人口7~9万人、就労人口5~10万人、来訪者数 年間のべ2,000万人弱の複合用途スマートシティ開発とその運営
- 実証実験や現地企業への投資機会、地域エコシステムの提供による事業機会の創出

# 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



## 強み

- ケーブルテレビ市場No.1シェアを持つJCOM (株)
- TV通販市場No.1シェアのジュピターショップチャンネル (株)
- ITソリューションのリーディングカンパニーSCSK (株)
- グローバルCVCを通じた先進テクノロジーへのアクセス
- 全社DXのグローバル推進体制
- 海外通信事業を通じて培ったノウハウ・ネットワーク
- 携帯電話販売No.1の(株)ティーガイア

## チャレンジ

- J:COMの生活周辺サービス機能の拡充
- ライフスタイルの変化に伴う新しいサービスの強化
- 当社グループのIT基盤高度化
- DXソリューションビジネス拡充
- 海外通信事業における付加価値サービスの拡大
- 情報インフラ・関連サービスの横展開

## 機会

- コロナ禍における生活様式・消費行動の変化
- 若年層の視聴スタイル変化
- オンライン診療の規制緩和
- 5Gによる新たな市場の創出・拡大
- 顧客のビジネス変革加速によるDXニーズの高まり
- デジタル技術による社会課題解決の機会拡大
- Vodafone社との戦略的提携による多面展開
- キャリアショップ(携帯販売店)における業容拡大

## リスク

- 放送・通信の融合の加速に伴う市場環境の変化
- 日本における少子高齢化の進展による市場縮小
- デジタル・ディスラプションに伴うグローバルでの産業構造の変化
- 全産業におけるIT、DX人材の獲得競争激化
- 携帯流通市場の変化(端末高価格化、EC化進展など)
- 新興国での事業におけるカントリーリスク(政策・規制の変更など)

## 2020年度の事業概況

メディア・デジタル事業部門では、コロナ禍の影響を受けたものの、JCOMやSCSKを中心に国内主要事業会社が堅調に推移したことなどから、前期に比べ60億円増益の443億円となりました。

## 新中期経営計画「SHIFT 2023」のポイント

当事業部門では、コロナ禍における非接触・非対面のニーズ拡大をはじめとしたパラダイムシフトを先取りし、SDGsを基本とする社会課題解決に向け、DXの推進による価値創造およびビジネスの創出に取り組んでいきます。

ケーブルテレビ事業では、生活関連のオンラインサービス拡充およびパーソナライズドサービスの創出に加え、サービス提供エリアの拡大に取り組めます。テレビ通販事業では、新たな体験型商材の導入や個々人のニーズに合った商品提案による顧客のロイヤリティ向上、ライブコマースによる顧客層の拡大に取り組めます。5G事業では、携帯通信事業社向けに5G基地局のシェアリング事業を開始し、早期に全国

展開を目指し5G社会の実現に貢献します。海外通信事業では、通信インフラの整備およびそのインフラ上で医療・教育・金融などオンラインでの付加価値サービスを展開し、新興国の生活・産業の基盤づくりに貢献するとともに、Vodafone社と多面的なビジネス連携を推進していきます。エチオピアにおける通信事業への参入も決定し、2022年のサービス開始を目指しています。国内モバイル関連事業では、携帯流通市場の変化(端末高価格化、EC化など)に対応した新たなビジネスモデルに取り組みます。DXでは、全社DX推進組織として、当社グループが強みとする製造・リテールなどの分野に重点的に取り組み、社会的・定量的インパクトのある成果を目指します。この推進にあたっては、SCSKとの連携深化による技術基盤の拡充強化、データマーケティング機能の拡充に加え、グローバルでのCVC機能を活かしたスタートアップとの価値共創に一層取り組みます。

こうした取り組みを通じ、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。

## J:COM SBUで見る価値創造モデルの実践

### サービス拡充と展開地域拡大でより幅広いお客様・地域に密着

地域に根差した事業に取り組む中、インターネット動画配信サービスの台頭や超高速インターネット普及により市場環境が激変しています。一方、技術革新や規制改革といった外部環境の変化により、新たなサービスの取り込みなどの事業機会の増加が期待されます。



## 経営資本の投入

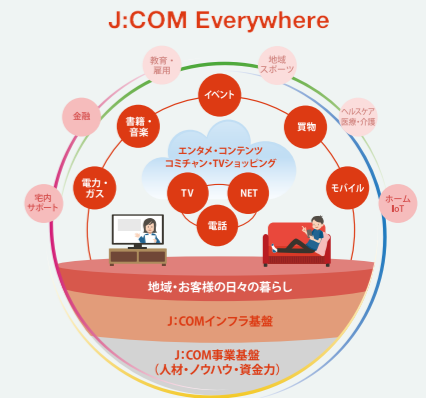
- ビジネスリレーション資本**  
自治体や国内外企業との長期的な関係、大規模な顧客基盤
- ブランド資本**  
業界No.1シェアの知名度。多角的に事業領域を拡大するパイオニアとしてのブランド力
- 組織・グループ資本**  
当社グループのアセット活用・総合力(電力、ヘルスケア、モビリティ、不動産など)
- 知的資本**  
事業開始から25年超の長期にわたり培ってきた放送・通信事業などに関するノウハウ

## 成長戦略

当社は25年超にわたりケーブルテレビ事業を運営しており、関連会社JCOMIはテレビ、インターネット、固定電話からモバイル、電力、ホームIoTなどの生活関連分野へサービスを広げ、地域密着のきめ細やかなサポートを強みとして、加入世帯は約560万世帯に拡大しました。

さらなる成長を目指し、保険サービス、オンライン診療などの生活関連サービスの拡充に加え、デジタル技術・データを活用したパーソナライズドサービスの創出に取り組むとともに、一部サービスでは新たにサービスエリア外での提供も開始します。

今後も、お客様の暮らしに寄り添うサービス提供を通じて収益拡大を図るとともに、快適で心躍る暮らしの基盤づくりに貢献していきます。



## 創出する価値

### 社会価値

- 既存サービスの強化に加え、新規サービスを通じた地域課題の解決・豊かな生活への貢献
- サービス加入世帯数のさらなる増加  
**サービス加入世帯数**:約560万世帯(2020年度実績)

### 環境価値

- センター設備の省エネ化推進と営業車の半数のライドシェア置き換えによるCO<sub>2</sub>排出量削減  
**2023年度 CO<sub>2</sub>削減目標**:約910t(2019年度比 約3割削減)

### 経済価値

- 放送・通信および生活関連を中心とした地域の総合サービスプラットフォームとしての価値
- さらなる収益拡大へ  
**年間売上額**:約7,900億円(2020年度実績)



# 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

## 強み

- サミット(株)や(株)トモズの運営を通じて培った小売事業・ヘルスケア事業のノウハウ
- サミットやトモズの首都圏を中心とした店舗網および顧客へのアクセス
- 強固な食品流通・販売のグローバルプラットフォーム
- 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

## 機会

- 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
- 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
- 食品ロスや環境負荷などSDGsへの世界的な関心の高まり
- 安定資産・投資先としての国内不動産への注目

## チャレンジ

- リテイル事業にDXを掛け合わせた新しいビジネス創出
- 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
- 食品流通事業のバリューチェーン強化・拡大
- 外部資金の活用・BSマネジメント

## リスク

- 経済環境悪化などによる消費マインドの低下
- 生産量、販売価格に影響を及ぼす気候変動や伝染病など
- 世界の食料供給、生産・ロジスティクスに関する変化
- 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

## 2020年度の事業概況

生活・不動産事業部門では、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けた内食需要の増加により国内スーパーマーケット事業は好調に推移しました。不動産事業については、一部下方圧力はあったものの堅調に推移しました。一方で、欧米州青果事業では新型コロナウイルスの世界的流行に起因する市況悪化などもあり減損損失を計上しました。また、前期に不動産事業において大口案件の引き渡しがあった反動により、前期比596億円減益の84億円の損失となりました。

## 新中期経営計画「SHIFT 2023」のポイント

「SHIFT 2023」では、「中期経営計画2020」で基盤を強固なものとしてきた、コアビジネスであるリテイル事業、食品流通事業および不動産事業のさらなる成長を目指しつつ、リテイル事業やヘルスケア事業における新領域の取り組みを推進します。

ライフスタイル・リテイル分野では、サミット・トモズを中心としたリテイル・ヘルスケア事業の事業基盤をさらに強固な

ものにしていきます。加えて、リテイル事業でのDXを加速させ、リアル店舗での顧客へのアクセスと現場ならではのデータを活用し、消費者の利便性向上や最適な商品・サービスの提供を推進します。

食料分野では、リテイル事業との連携により、販売力を強化していきます。また、欧米州青果事業においては、「中期経営計画2020」でターンアラウンドに着手したFyffes事業のオペレーションの効率化、コスト削減に取り組んでいきます。

生活資材・不動産分野では、建材・セメントなどの建設資材関連事業と、オフィスビルや商業施設、住宅、物流施設、不動産ファンド事業などを柱としながら、その中でも戦略エリアにおけるオフィスビル・物流施設事業を拡大し、外部資金を活用してアセットの効率化を推進していきます。また、不動産事業をプラットフォームとして活用し、当社の他事業との連携による当社グループならではの商品・サービスを通じて、新たな価値とライフスタイルを提供していきます。

## 国内不動産SBUで見る価値創造モデルの実践

### アセットの効率化を図るとともに適切なポートフォリオを構築

世界的な大規模金融緩和の影響などを受け、依然として不動産投資需要は高い状況です。一方、新型コロナウイルス感染拡大によるインバウンド需要の落ち込み、リモートワークの浸透など、不動産事業の周辺環境も大きく変化しつつあります。



SOSiLA横浜港北

## 経営資本の投入



### 知的資本

当社創業以来の「祖業」である不動産事業として、過去から「ハンズオン」の精神で受け継がれてきたノウハウ



### 人的資本

ハンズオンで手掛けてきたノウハウを継承し、着実に実践する経験豊かな人材



### 組織・グループ資本



### ビジネスリレーション資本

資金調達・テナントリーシング・資機材ネットワークなどのあらゆる側面における、グループ内外との連携を実現するプラットフォーム

## 成長戦略

「SHIFT 2023」では、外部資金の活用を促進させ、より高効率な開発売却事業やアセットマネジメント事業を拡大していきます。オフィスビル・住宅関連施設・日常型商業施設・物流施設などの事業展開を積極的に図っていく方針です。また、新型コロナウイルスの影響によって変化する周辺環境に適応すべく、アセットタイプ・エリアなど、適切なポートフォリオを構築し、リスク耐性のある事業基盤を創出していきます。その他、ESGの観点から保有資産の環境性能の向上や、DXによる不動産の管理運営の高度化などにも注力していきます。



神田スクエア

## 創出する価値

### 社会価値

- 多様なアセットを通して人々の暮らしを支える生活基盤の提供
- 複合開発・商業施設開発での防災拠点や一時避難場所としてのスペース整備、備蓄倉庫・非常用発電機の設置
- さまざまなニーズに応えた地域や産業の発展への貢献

### 環境価値

- 保有不動産の環境性向上によるCO<sub>2</sub>排出量の削減や使用エネルギー量の削減
- CASBEE※1、BELS※2などの各種環境認証を取得した不動産アセットの供給  
**認証取得事例**：CASBEE 6物件  
 BELS 7物件  
 (2021年6月末時点)

※1 CASBEE：建築環境総合性能評価システム  
 ※2 BELS：建築物省エネルギー性能表示制度

### 経済価値

- 外部資金も活用した、より高効率な事業展開および不動産開発ノウハウを活かした付加価値の創出
- ソーシング力・運営管理ノウハウを活かした投資家に対する優良な投資機会の提供  
**管理・保有状況**：オフィスビル 83件  
 商業施設 61件  
**供給実績**：マンション 5万9千戸  
 物流施設 11件  
 (2021年3月末時点)

# 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

## 強み

- 資源・エネルギー上流における操業・事業経営の経験およびノウハウ
- バリューチェーン全体を俯瞰したビジネス構築力
- グローバルなパートナー・顧客基盤
- 電子機器受託製造事業（EMS）、農業資材、医薬などでの競争優位性
- 世界各国で展開する農業販売ネットワーク

## 機会

- EV普及に伴う、高品位ニッケル・コバルトの需要拡大
- 世界的なエネルギー・トランジションの潮流
- 軽さ・リサイクルのしやすさを理由としたアルミ関連製品への注目の高まり
- 農業生産性向上への期待の高まりと、新技術を活かしたイノベーション機会の増加

## チャレンジ

- 脱炭素社会に向けた商品ポートフォリオのシフト
- 資源・エネルギー上流事業における早期の完工および高位安定操業
- 生分解性材料・リサイクル事業など、循環経済に資する取り組み強化

## リスク

- 環境意識のさらなる高まりを受けた各種法規制の強化、需要者のニーズ変化
- 米中間の対立による世界貿易・投資への影響
- 新興国の経済成長鈍化に伴う需要低迷
- プロジェクト所在国を中心としたカントリーリスク
- 天候などの外的要因による市場の低迷

## 2020年度の事業概況

資源・化学品事業部門では、市況上昇を背景としてブラジル・南アフリカにおける鉄鉱石事業が増益となり、化学品・エレクトロニクス事業も堅調に推移しました。一方、新型コロナウイルス感染拡大の影響によって、マダガスカルニッケル事業やポリビア銀・亜鉛・鉛事業など、一部鉱山にて一時的に操業停止を余儀なくされ、減益となりました。加えて、市況下落により豪州石炭事業が減益となったこと、マダガスカルニッケル事業や米国タイトオイル・シェールガス事業で減損損失を計上したことなどから、前期に比べ1,069億円減益し、637億円の損失となりました。

## 新中期経営計画「SHIFT 2023」のポイント

サステナビリティに関する社会要請とメガトレンドがもたらす変化を機会と捉え、既存事業の高度化と新規事業の創出により、事業ポートフォリオを再構築し、社会・環境・経済の3つの価値を創造していきます。

資源・エネルギー分野では、一般炭・原油上流事業からの撤退・縮小を進めます。一方で、中長期的に需要拡大が期

待される銅・ニッケルなどの金属資源上流事業、今後の循環型社会を支える資源として期待できるアルミバリューチェーン、気候変動緩和に資するエネルギー・トランジション型事業へとポートフォリオをシフトします。また、中下流のトレード事業では、上流事業とのシナジー発揮によりビジネスを拡大し、効率性と専門性を追求するとともに、収益性を高めていきます。これら足元の構造改革に向けた取り組みに加え、脱炭素・次世代エネルギー関連事業といった、長期的に見て将来性のある分野についても、EIIはじめ社内組織と連携しながら発掘・開発を進めます。

化学品・エレクトロニクス分野では、高い専門性とグローバルネットワークを活かし、サステナビリティに資する新たな価値を創造して、より高い収益レベルを実現します。当社独自の強みを持つ農業資材直販事業は、全社的に経営資源を集中投入し、さらなる地理的拡大と機能高度化を進めます。EMS事業では、製造力・サプライチェーン管理力といった競争優位性をさらに高めつつ、規模拡大の機会も追求します。また生分解性材料・リサイクル事業など、循環経済に資するビジネスを積極的に推進します。

## 金属資源上流SBUで見る価値創造モデルの実践

### サステナブルな資源供給に向けた商品ポートフォリオを構築

世界的な環境意識の高まりにより、気候変動を緩和する脱炭素社会の実現に向けた取り組みが拡大し、それに伴い生じる鉱物資源の需要増により、新規鉱山開発が必要となっています。また、鉱山開発の高難度化によりリスクシェアや付加価値提供へのニーズが増えています。



南アフリカ鉄鉱石事業 操業風景

## 経営資本の投入



### ビジネスリレーション資本

長年の鉱山事業経営参画を通じて確立した業界プレゼンス、信頼関係を構築した戦略パートナー



### 人的資本

複数の鉱山事業への経営参画経験より培った上流事業経営管理および現場経験人材の蓄積



### 知的資本

案件組成力（販売・マーケティング・物流構築・リスク管理・各種規制遵守対応など）



### グローバルネットワーク資本

総合商社としての業界を超えたグローバルネットワーク／総合力

## 成長戦略

サステナブルなビジネス・社会の実現に向けて、商品ポートフォリオのシフトを加速させていきます。具体的には、不採算事業の縮小・撤退を進め、中長期的に需要の伸びが期待できる銅・ニッケルへの取り組みを強化します。大型案件であるマダガスカルニッケル事業の早期安定操業、仕掛中のチリケブラダ・ブランカ銅事業の完工ならびに厳選した優良案件への新規投融资実現といった取り組みを通じ、ポートフォリオ全体の収益性・安全性を向上します。また、電気自動車（EV）の製造には、車載用二次電池などの自動車部品に用いられる金属原料が不可欠です。これらの金属原料を安定供給することでEVの普及を実現し、脱炭素社会への貢献を果たしていきます。



マダガスカル アンバトビー ニッケルプラント

## 創出する価値

### 社会価値

- 資源の安定供給による人々の生活水準の向上への貢献
- 鉱山現場周辺の開発による雇用および人材育成、地場産業発展への寄与

### 環境価値

- EV化を中心とした、脱炭素社会実現への貢献
- 新技術活用による鉱山事業の効率的運営と環境負荷低減

### 経済価値

- 商品ポートフォリオの最適化による収益性向上
- 下方耐性を高めることによる安定収益確保