

Enriching lives and the world



CONTENTS

株主の皆さまへ	1
中期経営計画「SHIFT 2023」進捗	3
特集1：次世代エネルギー事業	5
特集2：消費者関連事業	7
住友商事グループのサステナビリティ経営	9

成長軌道への回帰に向け、 新たな礎を築く

—「事業ポートフォリオのシフト」の実現に向けて—

代表取締役
社長執行役員 CEO 兵頭 誠之



2021年度は、2020年度に引き続き事業環境が大きく変化した一年となりました。新型コロナウイルスの変異種拡散という状況下で、景気回復傾向が続いていましたが、年度末にかけて地政学リスクが顕在化しました。

さて、このような環境の中、当社は中期経営計画「SHIFT 2023」の諸施策を着実に実行し収益力を強化してまいりました。その結果、2021年度純利益は4,637億円となり、過去最高益を更新しました。金属・輸送機・建機・資源・化学品事業部門では、資源価格、鋼材などの素材価格の高騰や、自動車生産の回復など、外部環境による押し上げ効果もありました。インフラ、メディア・デジタル、生活・不動産事業部門の業績も堅調でした。

また、2022年度の計画は3,700億円、2023年度は3,800億円と昨年5月に策定した当初計画に対してそれぞれ上方

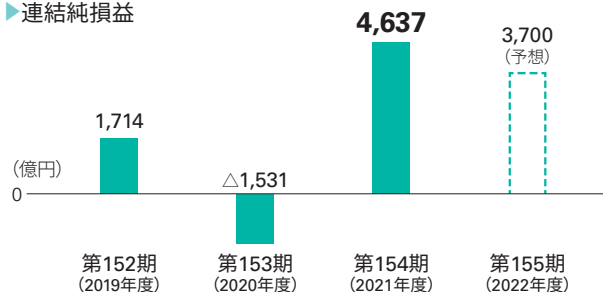
修正するとともに、2024年度については4,500億円としております。2021年度は外部環境による押し上げ効果が大きかったこともあり、2022および2023年度については2021年度比減益となりますが、「SHIFT 2023」で掲げた構造改革を完遂することにより2024年度に向けて着実に稼ぐ力を伸ばしていく計画としています。

「SHIFT 2023」では高い収益性と下方耐性を兼ね備えた事業ポートフォリオへのシフトを掲げ、抜本的な構造改革に取り組んでいます。既存事業の見極めによる撤退やターンアラウンド、さらなるバリューアップについて、おおむね堅調に進捗しました。2年目となる2022年度では、構造改革を加速させるとともに、資本投下を行いながら注力事業の収益性を強化し、また新たなコア事業を創出し育成することで事業ポートフォリオ全体のシフトを推進してまいります。

社会の価値観や生活様式が大きく変化する中で、住友の事業精神にある「進取の精神」や「企画の遠大性」を念頭に置き、サステナビリティ経営の高度化を推し進めることで社会課題の解決と社会の発展と進化に資する新たな価値提供を実現してまいります。

株主の皆さまには、引き続き、一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

▶連結純損益



株主還元方針

当社は長期安定配当を基本方針とし、中長期的な利益成長による配当額の増加を目指しています。

2021年度の株主還元方針は、中期経営計画「SHIFT 2023」でお示した通り、2020年度年間配当金と同額の1株当たり70円以上を維持しつつ、連結配当性向30%を目安に、基礎的な収益力やキャッシュ・フロー等を勘案の上決定することとしています。

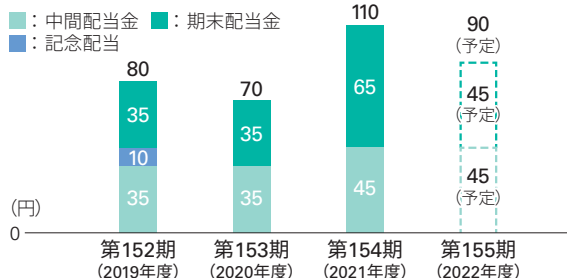
2021年度年間配当金は、当期利益4,637億円を踏まえ、1株当たり110円(中間45円、期末65円)とします。

構造改革進捗などによる収益基盤・財務体質の改善を踏まえ、当社の持続的成長と株主の皆さまの長期的利益の観点から、2022年度以降の株主還元方針を見直しました。DOE(株主資本配当率)3.5%~4.5%の範囲内で、連結配当性向30%を目安に、基礎的な収益力やキャッシュ・フロー等を勘案して配当額を決定します。当期利益実績の

30%相当額が左記範囲を超過した場合は、超過部分に対する配当あるいは自己株式取得を柔軟かつ機動的に実施します。

2022年度年間配当金は、2022年度当期利益予想3,700億円を踏まえ、1株当たり90円(中間45円、期末45円)とする予定です。

▶1株当たり配当金の推移



詳細な情報はコーポレートサイト・投資家情報をご覧ください。



中期経営計画「SHIFT 2023」進捗

当社は2021年5月に2023年度までの3カ年を対象とする中期経営計画「SHIFT 2023」を策定し、「事業ポートフォリオのシフト」、「仕組みのシフト」、「経営基盤のシフト」に取り組んでいます。2021年度の主な進捗についてお伝えします。

定量計画

業績見通し

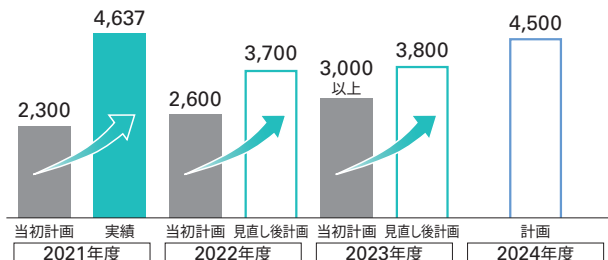
最適な経営資源配分を通じた「事業ポートフォリオのシフト」の実行に向けて、常に3年先までの定量イメージを持ちながら戦略的議論を実施しているため、2024年度までの利益計画を示しています。「SHIFT 2023」で掲げる諸施策の取り組みの結果、各年度ともに当初計画を上回る形としています。

キャッシュ・フロー計画

「SHIFT 2023」における配当後フリーキャッシュ・フローの黒字確保方針に変更はなく、基礎収益キャッシュ・フロー増加を原資に追加の投融資、株主還元配分します。修正後の投融資計画は1兆2,300億円としており、市場の魅力が高く、当社の強みが十分に発揮できる分野への投資により、事業ポートフォリオの収益性と下方耐性を一層高めていきます。

▶当期利益(親会社の所有者に帰属)

(単位:億円)



主な取り組み

①事業ポートフォリオのシフト

■低採算事業に対する見極め、バリューアップ施策の加速

約400社を分析し、うち101社を撤退・バリュー実現先として特定し、2020年度の32社に加え、2021年度にも32社の撤退を完了しました。加えて、マダガスカルニッケル事業など大型案件のバリューアップ施策による収益性、効率性等の改善(ターンアラウンド)により、2020年度比、約1,000億円(外部環境の影響を除くと約700億円)の収益改善を達成しています。

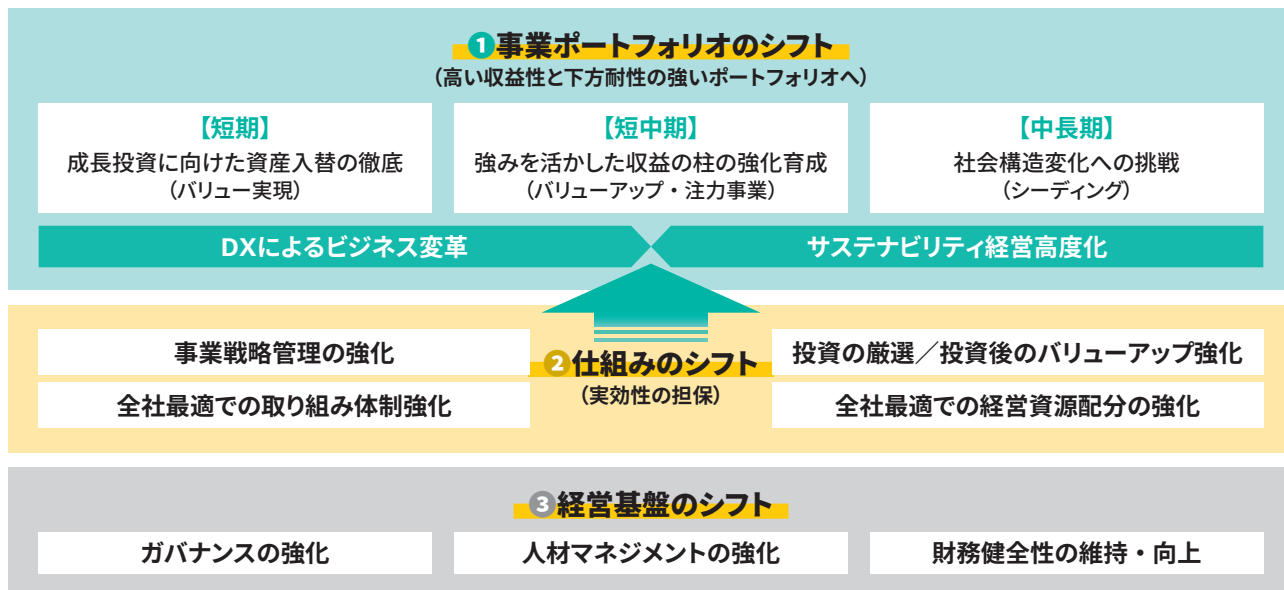
■注力事業

高い収益性と環境変化への強い下方耐性を持つ事業ポートフォリオ構築へ向けて、市場の魅力が高く、当社の強みが十分に発揮できる分野を注力事業と位置付けており、エチオピア通信事業やニュージーランド森林事業等に2021年度に合計2,300億円の投資を行いました。

■次世代成長戦略テーマ

前中期経営計画にて成長3分野としていた「テクノロジー×イノベーション(=DX)」、「社会インフラ」、「ヘルスケア」に、新たに「次世代エネルギー」、「リテイル・コンシューマー」、「農業」の3つを加え、事業の強化・育成に取り組んでいます。

SHIFT 2023の全体像



② 仕組みのシフト

■ 計画の実効性担保に向けたPDCA徹底・コミットメント意識の強化

目標の達成状況を客観的に測る指標（KPI/KAI）を設定し、年2回の戦略会議において、同一の戦略を有する事業群であるSBUごとの進捗状況を確認し、常に改善につなげるべくPDCAサイクルを強化しています。

■ 投資の成功確度向上への取り組み

投資規律の厳格化や、投資パフォーマンス連動報酬制度の導入等により、事業投資の成功確度向上と価値最大化に向けた仕組みづくりを行いました。

■ 全社最適での取り組み

次世代成長戦略テーマでもある「次世代エネルギー」に関し、従来の組織の枠を超えたエネルギーイノベーション・イニシアチブ(EI)※を発足させ、全社横断的な取り組みを強化しました。

※エネルギーイノベーション・イニシアチブ(EI)：カーボンニュートラル社会の実現に資する次世代事業の創出のため、2021年4月に創設した営業組織

③ 経営基盤のシフト

■ ガバナンスの強化

取締役会において「SHIFT 2023」の各施策の進捗状況の継続的なモニタリングを実施しています。また、グループ企業価値の最大化を目指し、グループマネジメントポリシーの運用を開始しました。

■ 人材マネジメントの強化

職務等級制度の導入、評価制度の刷新、従来型の職掌別管理を廃して職掌の一本化等、人材マネジメント改革の基盤整備を行いました。グローバルD&I(Diversity & Inclusion)の加速や事業ポートフォリオ再構築に伴う人材シフトなどの諸施策の実行、グローバルでの適所適材にも取り組んでいきます。

次世代エネルギー事業

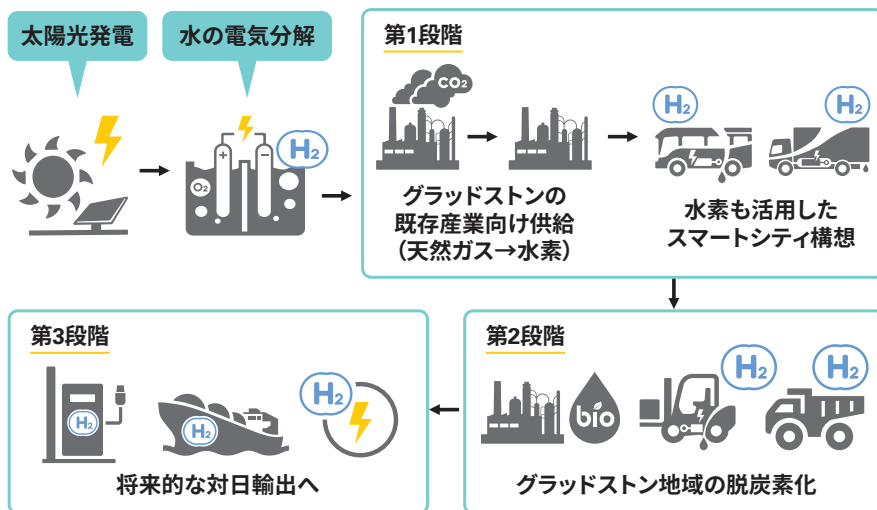
当社は、中期経営計画「SHIFT 2023」において、当社の強みを踏まえ、特に右図の6つの分野を「次世代成長戦略テーマ」として設定し、同分野における事業を全社で中長期的に強化・育成しています。今回は、「次世代エネルギー」関連として、豪州における水素事業と日本国内における自治体向け脱炭素化支援の概要について、紹介します。

豪州で「ゼロ・エミッションリージョン」構築へ

当社は、水素を将来の重要なエネルギーの一つとして位置付け、水素関連事業の開発に多角的に取り組んでいます。豪州ではグラッドストーン市と協働し、水素エコシステム創造を目標に掲げるプロジェクトを推進中です。太陽光由来のエネルギーを使用することでCO₂排出を伴わないグリーン水素の製造、および需要創出を同時に進めています。水素を地産地消で利活用するコミュニティを構築するとともに同地域の脱炭素化に貢献していきます。

グラッドストーンは、充実した産業インフラ、行政による支援体制、豊富な土地・水、産業・港湾など需要家の存在、さらには日照時間が長く太陽光発電に有利であることなどからグリーン水素製造・販売に適しています。

プロジェクトでは、第1段階として水素の製造プラントの設置と現アルミナ精製工場への供給およびバス・トラック燃料としての利活用、第2段階として太陽光によるクリーンエネルギーを軸とした地産地消型水素事業の拡大による水素コミュニティ構築を目標としています。これらの段階的アプローチを通じ、水素コストの低減と最適化を組み合わせ第3段階として、大規模製造により水素を日本などの水素需要国に輸出することを最終目標としています。



DX

デジタル、テクノロジー×イノベーションを活用した事業変革と新規事業開発

次世代エネルギー

カーボンフリーエネルギーの開発・展開、新たな電力・エネルギーサービスの拡大、CO₂の吸収・固定・利活用

社会インフラ

途上国におけるインフラ整備、新しい機能を持つ社会インフラの開発

リテイル・コンシューマー

多様なリテイル事業群のデータ活用を通じた、地域社会にエッセンシャルな価値、サービスの提供

ヘルスケア

医療分野に加え、健康・予防・介護分野における新たなビジネスの創出

農業

デジタル・テクノロジーを活用した農業セクター向けビジネスを拡充

カーボンニュートラル社会の実現に向けたパートナーシップについて

本協定は、日産自動車、住友商事、住友三井オートサービスの機能・知見を組み合わせ、モビリティとエネルギーの切り口から各自治体における地産地消型脱炭素社会の実現を支援することを目的としています。モビリティにおいては、EV車両の導入やカーシェアの環境構築を行うことで、脱炭素化・最適化を支援し、エネルギーにおいては、再生可能エネルギー由来の電力の導入により、電力の脱炭素化を進めます。これらの施策により、効率的なエネルギーマネジメントを実現し、地域内のエネルギー循環を確立します。この他にも、地域の特性に合ったソリューションを開発することで、自治体と共に地域の脱炭素化を推進していきます。

また、当社は新組織EIIを発足させ、グローバルで地域に寄り添った地産地消型の脱炭素モデルの実現を目指し、他のパートナーとも連携することで、自治体の脱炭素化実現に向けた支援を進めていきます。



2021年12月22日、日産自動車、住友商事、住友三井オートサービスの3社で合同発表会を行いました。

自治体向け脱炭素化支援パートナーシップ

同じ志を持ち実績を作りあげてきたパートナーと地域の脱炭素化を実現するソリューションを提供



消費者関連事業

当社は、暮らしに寄り添う消費者関連事業を幅広く展開しています。祖業である不動産事業では、商業施設やマンションの他、ビルや物流施設なども手掛けています。ケーブルテレビの「J:COM」やテレビ通販事業の「ショッピングチャンネル」、携帯電話販売事業の「T-GAIA」は全て業界トップクラスで、映画事業にも30年以上にわたり取り組んできました。

住友商事ならではの連携開発(クラッシィハウス・サミット・トモズ)

当社は強みを生かし、各事業を掛け合わせた新たな価値の創造にチャレンジしてきました。その代表事例として、首都圏を中心に展開しているスーパーマーケットのサミットとドラッグストアのトモズが入店する商業施設「テラスモール湘南」、同施設に隣接するマンション「クラッシィハウス辻堂」(神奈川県藤沢市)、サミットを併設したマンション「クラッシィタワー東中野」(東京都中野区)などがあります。

今般、当社は東京都葛飾区亀有にて、クラッシィハウスとサミット、トモズの3つのブランドが共同で、企画段階からコン

セプトを検討し、店舗併設型マンション「クラッシィハウス亀有」を開発しました。駅から徒歩5分以内の住宅地域における分譲マンションという高い希少性も魅力です。

マンションの住民の方にクラッシィ



クラッシィハウス亀有、サミットストア亀有駅北店、トモズ亀有駅北店 (東京都葛飾区)



クラッシィハウス特製買い物かご

映画事業

ケーブル
テレビ事業
(J:COM)

携帯電話
販売事業
(T-GAIA)

商業施設
事業

テレビ
通販事業
(ショップ
チャンネル)

ドラッグストア
事業
(トモズ)

住宅事業
(クラッシィハウス)

食品スーパー
事業
(サミット)



鮮度の高い商品を豊富に取りそろえる「サミット」



かかりつけ薬局の先駆け「トモズ」



サミットストア亀有駅北店「けんこみ」コーナー

ハウス特製買い物かごをプレゼントするとともに、サミットとトモズでのお買い物後にショッピングカートをマンション内まで持ち込み可能としており、共同開発ならではの利便性を高めています。さらには、マンションの住民の方々だけでなく、近隣住民の皆さまにも憩いの場としてご利用いただける空間を敷地内に設けることで、地域のにぎわいを創出しています。

この「クラッシィハウス亀有」に併設したサミットは、食と健康で地域の顧客に寄り添う場を提供する「けんこみ」の導入3店舗目となりました。

「けんこみ」では、血圧や体組成などを測ることができる8種類の健康測定器が店舗の一角に設置され、健康状態をセルフチェックできる他、常駐する管理栄養士による栄養指導、健康相談や健康レシピの紹介が受けられます。ご来店されるお客さまに「食と健康」をテーマに、スーパーマーケットとドラッグストアの垣根を越えた新しいコミュニティを提供することで、地域社会へ一層貢献していきます。

より詳細な情報はコーポレートサイトをご覧ください。

事業紹介

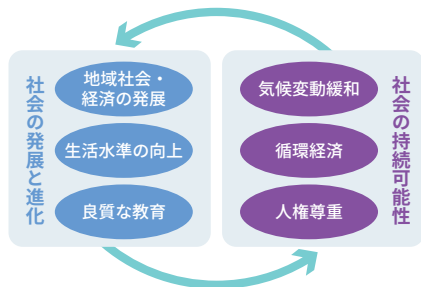


ニュース



住友商事グループのサステナビリティ経営

住友商事グループの6つの重要社会課題



当社グループは、「持続可能な社会の実現」をサステナビリティ経営における重要テーマとして掲げ、推進実践しています。2017年には、社会と共に持続的に成長するために、優先的に取り組むべき重要な課題としてマテリアリティ（重要課題）を特定しました。そして20年に、サステナビリティ経営高度化の一環で、当社グループが取り組むべき6つの重要社会課題として、「気候変動緩和」「循環経済」「人権尊重」「地域社会・経済の発展」「生活水準の向上」「良質な教育」を定めました。その取り組みについて紹介します。

気候変動緩和の実現に向けて

住友商事グループの6つの重要社会課題

気候変動緩和

関連する住友商事グループのマテリアリティ(重要課題)



関連するSDGs

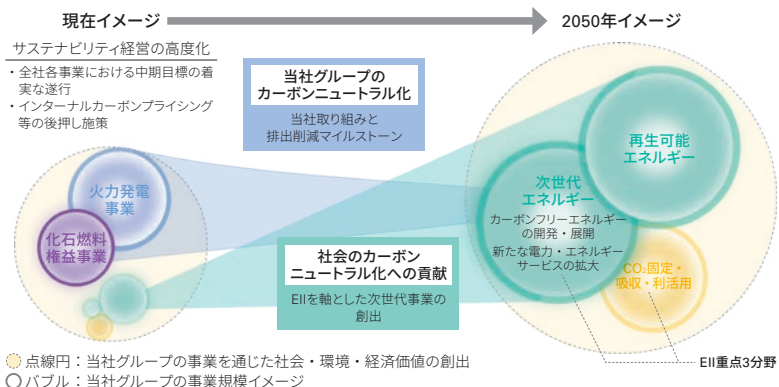


気候変動問題は、持続可能な社会の実現のために、克服しなくてはならない重大な課題であり、企業の取り組みに対する社会の要請は一層の高まりを見せています。当社グループは「気候変動問題に対する方針」に掲げているとおり、カーボンニュートラル化に向けた長期・中期目標の実現を目指しています。

当社グループは目標達成に向けて、既存資産からの撤退・売却、新技術・新燃料による排出量削減、CO₂の吸収・固定・利活用などを通じ、当社事業の2050年までのカーボンニュートラル化を推進しています。

また、事業のカーボンニュートラル化実現と同時に、エネルギーイノベーション・イニシアチブ（EII）を軸とした次世代エネルギー事業の創出を通じ、社会のカーボンニュートラル化に貢献していくことで、新たな価値創造を実現していきます。

▶ 2050年に向けた気候変動緩和への取り組み



次世代リーダーの育成を目指す「TOMODACHI住友商事奨学金プログラム」

住友商事グループの
6つの重要社会課題

良質な教育

関連する住友商事グループの
マテリアリティ(重要課題)



関連するSDGs



当社は、米国大使館および米日カウンシルが主導する日米交流事業「TOMODACHIイニシアチブ」に参画し、2014年から「TOMODACHI住友商事奨学金プログラム」を実施しています。

本プログラムは、日米の大学の相互交換協定に基づき1年間留学する学部学生に渡航費と生活費を支援することにより、経済的理由で留学を諦めることがないよう、学生の挑戦を応援するものです。留学期間中には、米州住友商事会社(本店：米国ニューヨーク)と協力し、米国東海岸での研修の機会を設定するなど、学生がグローバルな視野を広げリーダーシップを学ぶ機会の提供も行っています。さらに、さまざまな海外経験を持つ当社社員がメンター※1となり、学生が留学を通して所期の目的を達成できるようサポートもしています。

20年度は新型コロナウイルス感染拡大の影響により、本プログラムの中止を余儀なくされましたが、21年度は第8期奨学生10人の渡航が可能となり、支援を再開しました。22年3月には、米国東海岸での研修も対面で実現。米州住友商事会社の経営陣との対話をはじめ、グローバルリーダーとしてさまざまな分野で活躍する社会人とのディスカッションや、社会・歴史・文化施設への訪問などを通して、学生たちは、自身の将来を選択するに当たり多くの刺激やヒントを得たようです。

当社は、過去8期を通じて、計57人の米国留学を支援してきました。すでに社会人として歩み始めた卒業生たちも、後に続く留学生をサポートするアラムナイ※2として、引き続き、本プログラムに参画しています。当社は、米日カウンシルと連携し、日米の懸け橋となりグローバルに活躍する次世代リーダーを数多く輩出すべく、今後も支援を続けていきます。

※1 助言者・相談相手 ※2 同窓生・卒業生の集まり



兵頭社長より奨学金証書を授与
(2018年度)



米コロンビア大学ビジネススクール
日本経済経営研究所の創設者
であるヒュー・パトリック教授との
対話 (2019年度)



新型コロナウイルス感染対策を徹底した上で、東海岸研修を対面で実施
(2021年度)

より詳細な情報はコーポレートサイトをご覧ください。

サステナビリティ



株主さまインフォメーション

住友グループ、大阪・関西万博への パビリオン出展が決定

住友グループは、2025年4月13日から10月13日まで大阪夢洲（ゆめしま）で開催される「2025年日本国際博覧会」（大阪・関西万博）において、パビリオン出展参加者に決定しました。

今回のパビリオン出展を通じて、約400年に及ぶ歴史の中で培ってきた英知や技術、人材を集結させ、住友グループの総合力で社会課題に挑みます。そして、より多くの方々のご参加のもと、豊かな未来を創り出していきたいと願っています。大阪・関西は、住友グループ発祥の地であり、古くから共に発展してきました。万博への出展により、同地域のさらなる発展にも貢献できるものと考えています。



提供：2025年日本国際博覧会協会

会社概要 (2022年3月31日現在)

会社名 住友商事株式会社
設立 1919年12月
資本金 2,199億円
本社 〒100-8601 東京都千代田区大手町二丁目3番2号
大手町プレイス イーストタワー TEL：03-6285-5000 (代表)

株主メモ

事業年度 毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会 毎年6月
基準日 (定時株主総会・期末配当) 毎年3月31日
(中間配当) 毎年9月30日
株主名簿管理人および
特別口座の口座管理機関 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
三井住友信託銀行株式会社
単元株式数 100株
上場証券取引所 東京
証券コード 8053
公告の方法 電子公告 <https://www.sumitomocorp.com>
(ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告
ができない場合は、日本経済新聞に掲載します。)

ホームページ

<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp>
株式情報については投資家情報ページをご覧ください。



Facebook
<https://www.facebook.com/sumitomocorporation/>



【株式に関する各種手続き】

- 証券会社に口座を開設されている株主さま
株主さまの口座のある証券会社にお問い合わせください。
- 証券会社に口座を開設されていない株主さま
(特別口座が開設されている株主さま)
以下の当社特別口座管理機関にお問い合わせください。

三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
(電話照会先) 0120-782-031
(ウェブサイト) <https://www.smtb.jp/personal/procedure/agency/>
(よくあるご質問 (FAQ) のURL) https://faq-agency.smtb.jp/?site_domain=personal

※株券電子化前に証券保管振替制度を利用されていなかった株主さまには、当社特別口座管理機関である三井住友信託銀行株式会社に特別口座を開設しています。



本冊子は環境に優しい植物油インキと印刷にかかる電力は全量(2,000kWh) 風力発電を使用しています。

見直しに関する 注意事項

本冊子に含まれる将来の業績などの記述は、現時点における情報に基づき判断されたものです。こうした記述は経営環境の変化などにより変動する可能性があり、当社としてその確実性を保証するものではありません。