

# 個人投資家向け説明会

## 住友商事株式会社

2023年9月

住友商事株式会社（証券コード：8053）

# Contents

01

住友商事について

P3.

02

これからの成長分野

P8.

03

住友商事の強み

P13.

04

業績、中期経営計画「SHIFT 2023」、株主還元

P26.

05

補足資料

P35.

# 1. 住友商事について

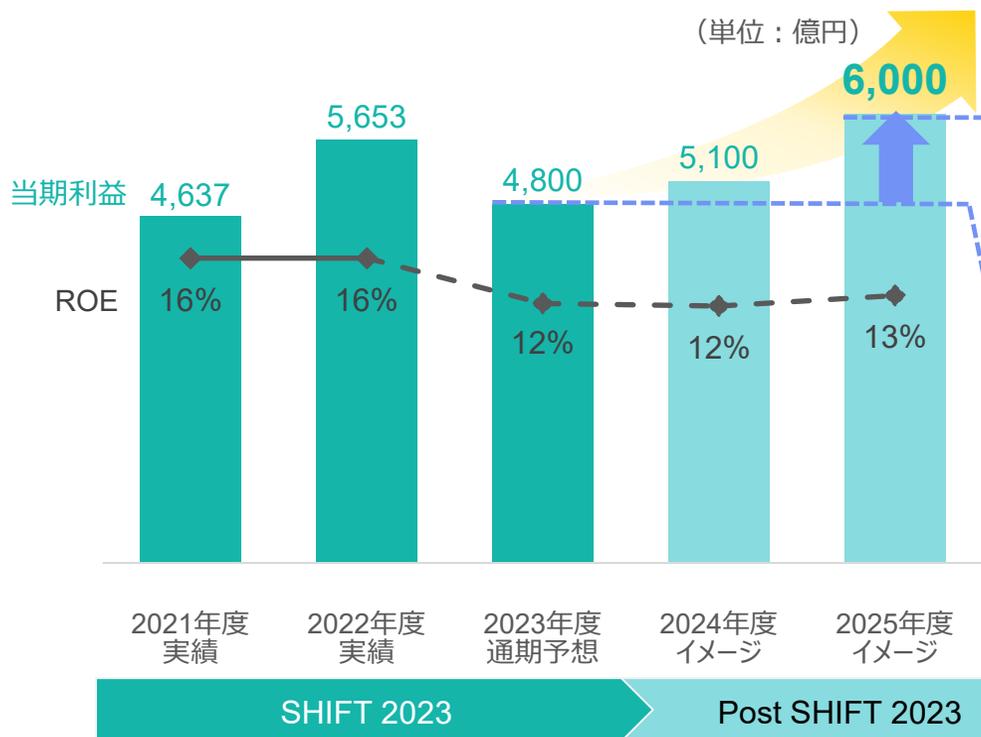
---

# これからの利益成長について

- 2021年度、2022年度はROEで16%の利益水準を達成。
- 更なる成長により、2025年度には6,000億円を目指す。

## 当期利益・ROE推移

## 2023年度から2025年度にかけての主な増益要因



+1,200

### 資源ビジネス：+150億円

マダガスカルニッケル事業、  
チリ銅事業

### 非資源ビジネス：+1,050億円

- 自動車流通事業：重点市場における販売強化
- 建機関連事業：エリア・顧客基盤拡大、商品多様化
- 海外発電事業：既存事業の収益拡大
- 海外通信事業：通信エリア拡大に伴う収益化
- リテイル事業：店舗改装及びDXによる収益性向上、収益基盤拡大
- ヘルスケア事業：収益基盤拡大
- 不動産事業：収益基盤強化
- アグリ事業：地理的拡大、提供機能強化

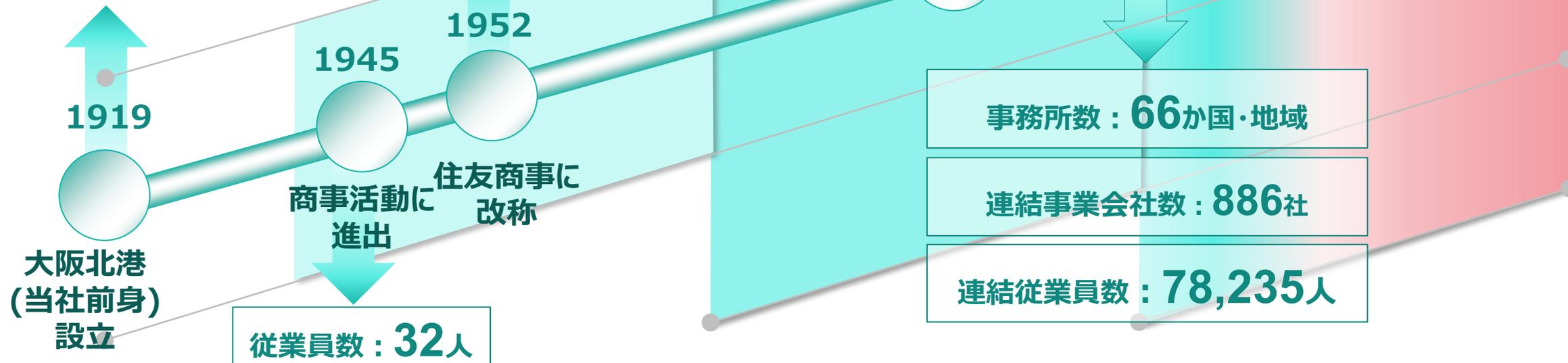
# 住友商事の沿革



※住友史料館所蔵



※住友史料館所蔵



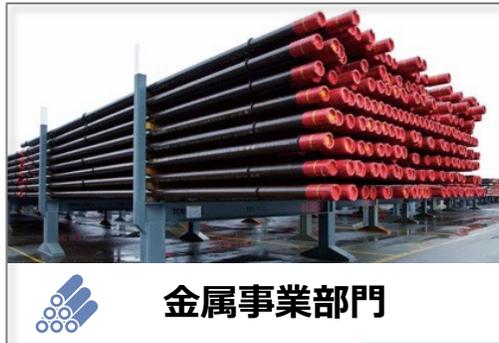
トレード拡大

トレード・事業投資 (多角化)

更なる総合力発揮へ

# 事業概要

- 事業部門・イニシアチブ、国内・海外地域組織が連携し、幅広い産業分野で事業展開。
- 「強固なビジネス基盤」「多様で高度な機能」を統合、変化を先取りし、新たな価値を創造。



トレード拡大

トレード・事業投資（多角化）

更なる総合力発揮へ

## 住友の事業精神

- 確実を積み重ねて構築した、社会や顧客との信頼関係は、新たな事業発展につながる。
- 自身を利するだけでなく、国を利し、社会を利することが、事業発展の礎となる。

確実を旨とし、浮利に趨らず

企画の遠大性

じりりたこうしいちによ  
自利利他公私一如

進取の精神

## 2 .これから成長分野

# 農業関連事業

- 世界の食料問題を背景に、生産性向上と環境負荷低減を追求。
- 主要な農業地域をカバーする**事業会社群・ネットワーク**と**一気通貫のビジネスモデル**が強み。

1

## 世界の主要な農業地域におけるネットワーク

- 世界の農薬市場の**約80%**へのアクセスあり。
- ローカルニーズに適合した新たな技術・資材の提案が可能。

2

## バリューチェーンを包括的にカバーする一気通貫モデル

- 1950年代に肥料、1970年代に農薬のトレード事業開始。
- トレードでの知見を活かし、卸売事業、農家向け直販事業に進出。
- 蓄積したノウハウを、農家提案、新規投資に活かして基盤拡大、機能拡充。



# 農業関連事業

- 既存の農薬ディストリビューション事業、農業資材直販事業の強化に加え、イノベーション分野での事業開発により、飛躍的な成長を目指す。

## 成長戦略

農薬ディストリビューション事業

農業資材直販事業

イノベーション New!

## 利益計画

税後利益(一過性損益除く) / 億円



- **販売チャネル多角化**

主要農業生産国での事業拡大

- **高収益ポートフォリオ拡充**

高機能品、バイオ品の取扱拡大

- **機能強化**

自社加工、環境負荷低減製剤技術等

- **地理的拡大**

支店数拡充・M&Aによる販売網拡大

- **商品ポートフォリオ拡充**

高機能品、土壌中和剤の取扱拡大

- **機能強化**

種子加工、肥料二次加工等

- **クリーンファーマーミング**

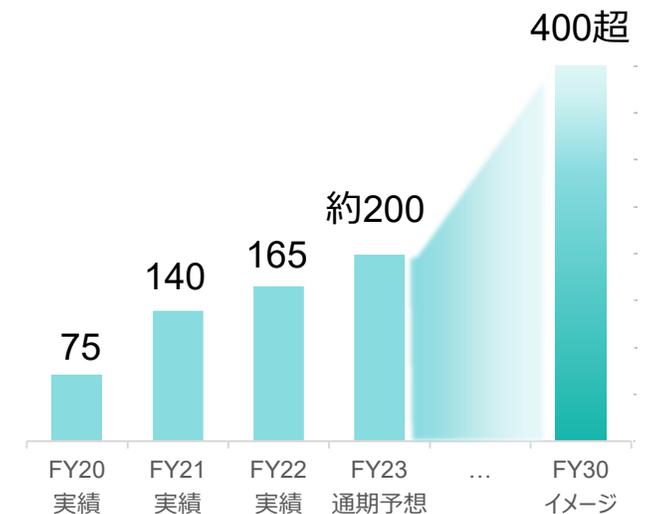
温室効果ガス削減型の農業・畜産技術等

- **スマートファーマーミング**

営農データ分析・小規模農家支援事業等

- **次世代型食料生産**

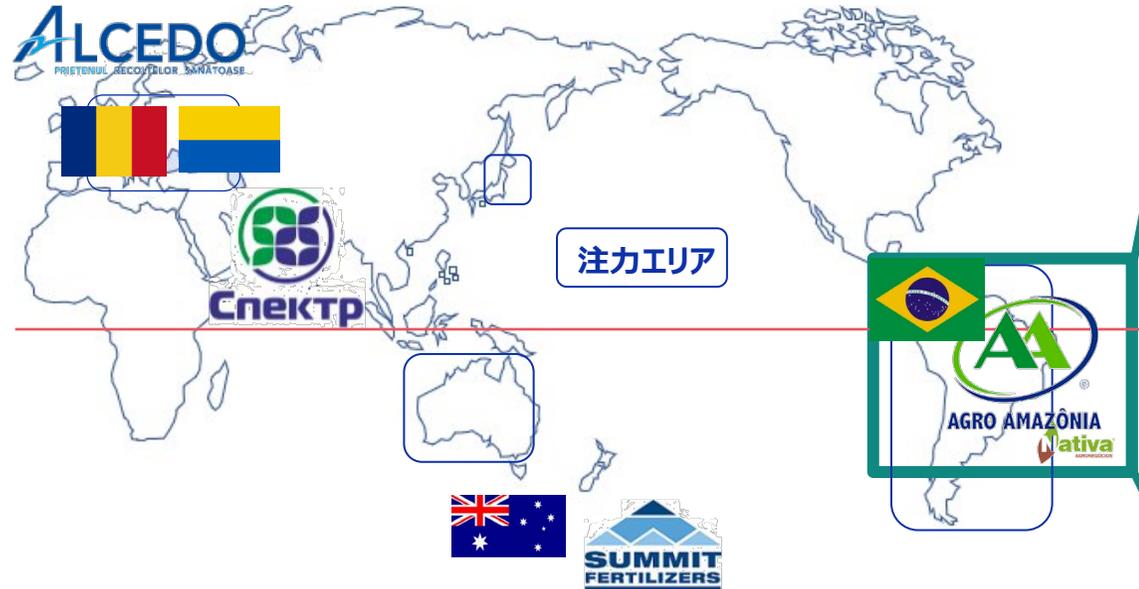
ゲノム編集技術・昆虫プロテイン事業等



# 農業関連事業

- 世界の注力エリアで広く展開する農業資材直販事業。  
地理的拡大と機能強化の掛け合わせが成長の道筋。

## 農業資材直販事業



### 機能強化



- 肥料製造機能獲得
- 種子加工事業への参画
- コンサルティング機能強化

### Agro Amazonia

- ✓ ブラジルにおける耕地面積NO.1のマトグロッソ州を中心としたブラジル中西部に展開
- ✓ 2022年度にNativaを買収

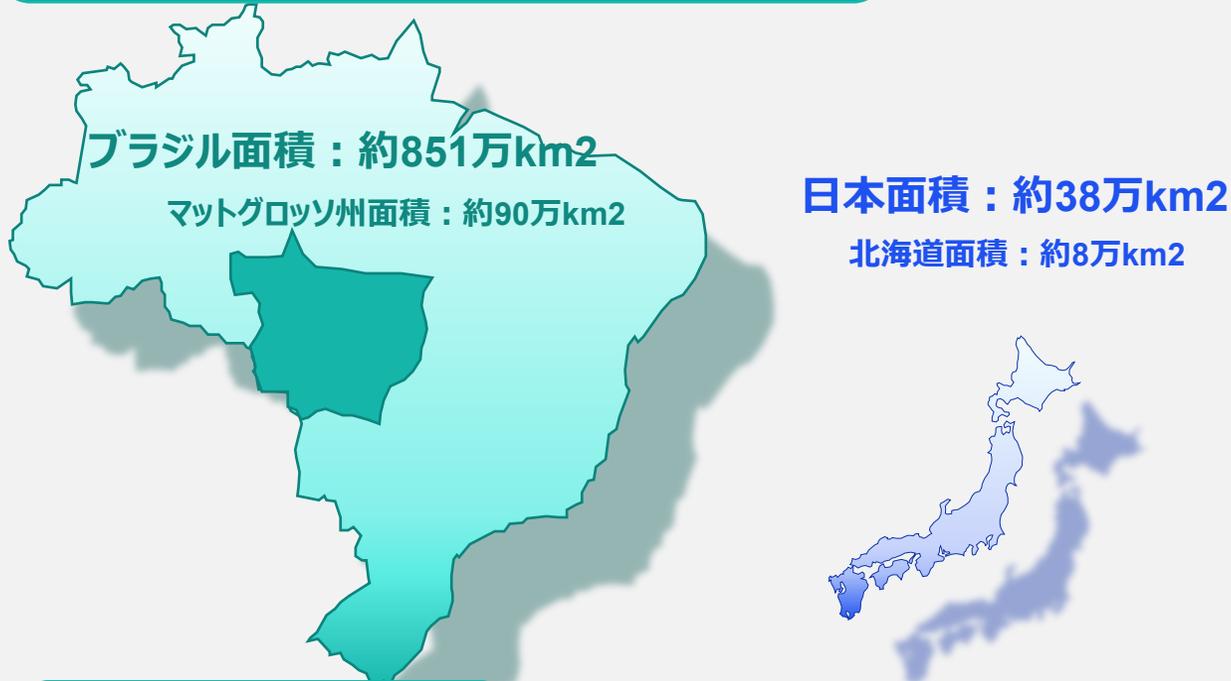


- 新規支店設立
- M&A

地理的拡大

# 農業関連事業

## 伯日比較

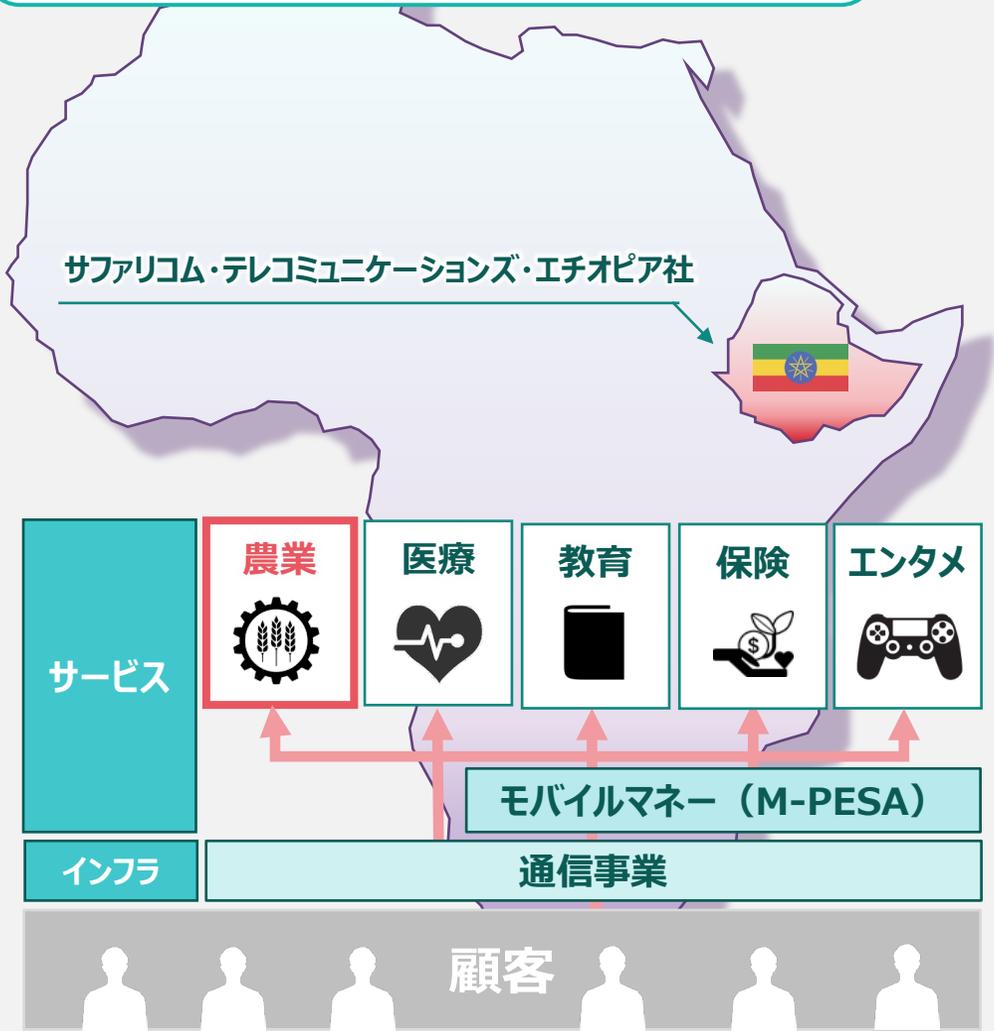


### 農家規模

	マトグロッソ州	北海道
栽培面積 ※4	約20百万ha ※1	約1百万ha ※3
農家数	約8,000 ※2	約35,000 ※3
平均面積	約1,500ha	約30ha ※3

※1：IMEA（マトグロッソ州の農業経済研究所）参照 ※2：IBGE（ブラジル地理統計資料院）参照  
 ※3：2020年7月 北海道農政部「データでみる北海道農業・農村の動向」参照  
 ※4：マトグロッソ州の農業用耕作地面積は約12百万ha。マトグロッソ州は二毛作が大半であり、耕作面積に比較し、栽培面積は大きい。

## エチオピア通信事業における農業関連ビジネス



# 3.住友商事の強み



# 住友商事の強み①



① 消費者に向き合う、幅広い生活ブランド群とその独自戦略

～物流不動産事業

② 共創機会を育む工業団地事業 in ASIA

# 住友商事の強み①～不動産事業

- 祖業は不動産、生活関連ビジネスを育む土壌があり、広い事業範囲で展開。多くが創業からの立ち上げであり、消費者の信用こそが事業成長の源泉。

★ 創業からの立ち上げ



# 住友商事の強み①～不動産事業

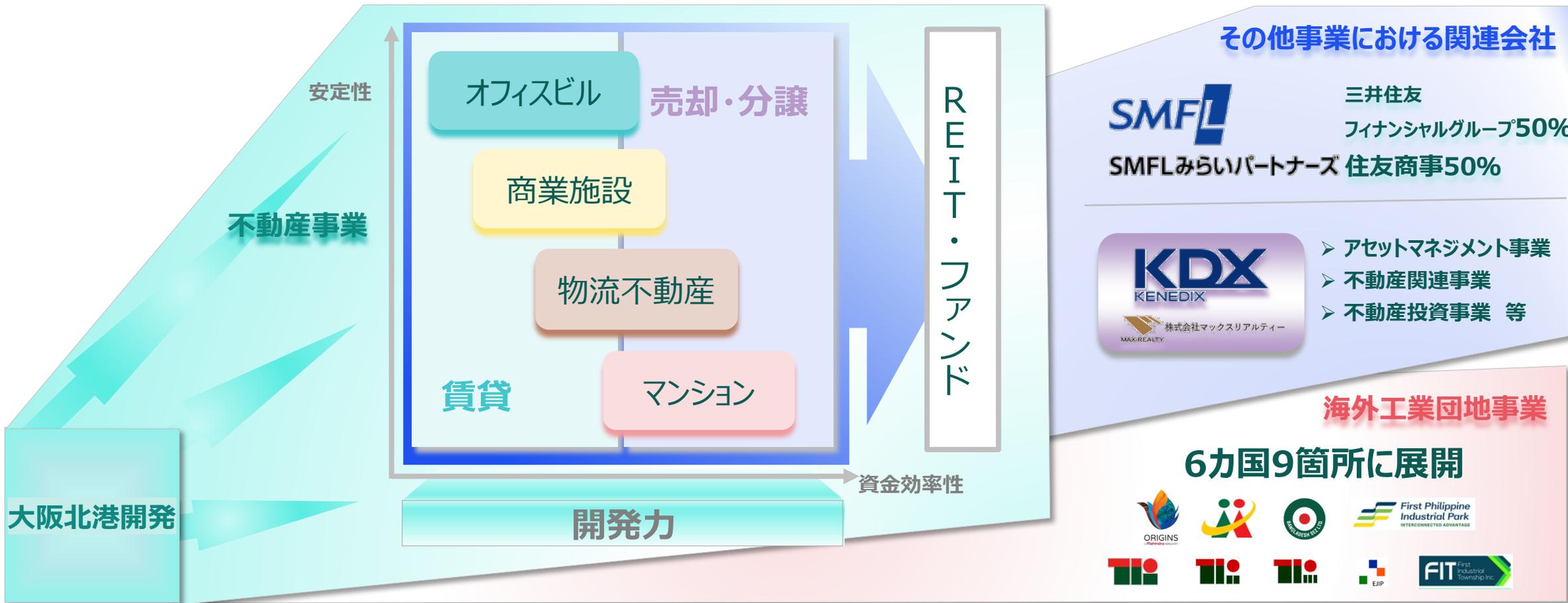
- 世界中のネットワークからアイデアを着想し、数十年に亘り積み上げた、有形・無形の資産が各社独自戦略の基盤となる。

## 【主要ブランド毎の特徴】

衣		TV通販売上、国内No.1	
食		東京都店舗数No.1食品スーパー	首都圏のみ
住	オフィス・商業  	中型オフィスPREX、大型商業施設テラスモール	
	住宅 	1964年関西初の民間分譲マンション、1966年首都圏進出、累計供給戸数約9万戸	
	物流・REIT 	物流施設SOSiLA18棟、延床面積約30万坪竣工	
薬		欧米型の調剤併設ドラッグストアの先駆け	首都圏のみ
通信		国内No.1ケーブルテレビ事業運営会社	
娯楽		映画・アニメ事業を川上から川下まで総合的に展開	

# 住友商事の強み①～不動産事業

- フルラインナップの不動産事業を展開。
- 開発から運用までをグループ内で一貫して手掛ける。（商社×総合デベロッパー×金融）

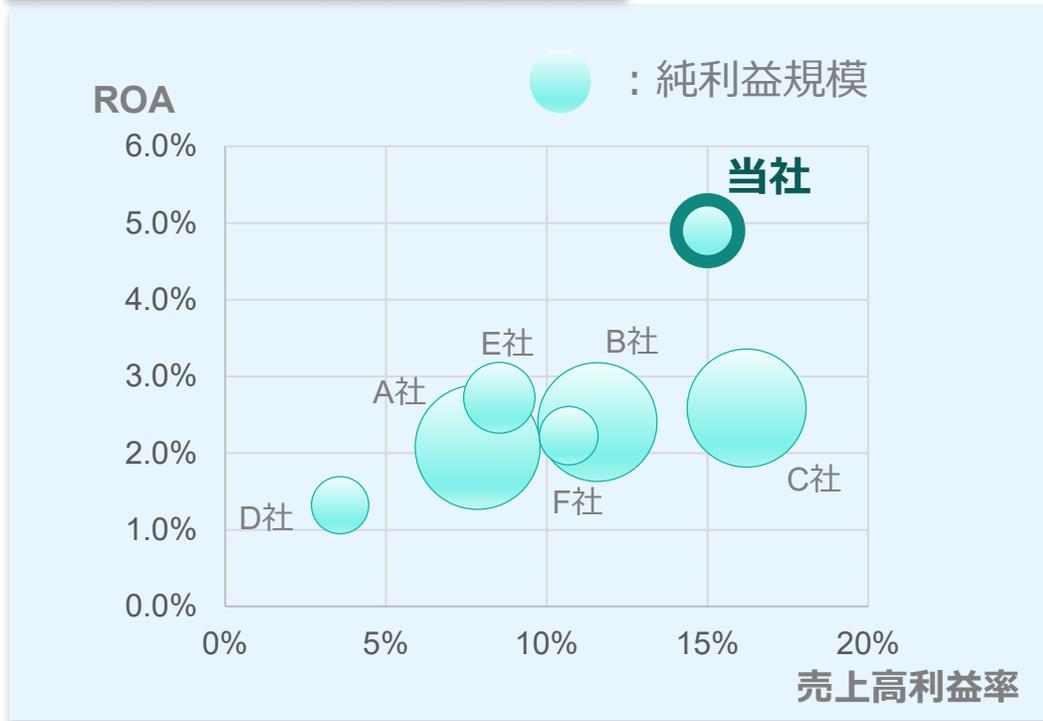


# 住友商事の強み①～不動産事業

- 当社の不動産事業の特徴は、不動産業界の中での高い利益率。
- 業績・総資産を安定して積み増していく方針。

オフィスビル：87棟保有・管理 住宅：約9万戸(累積分譲数) 商業施設：72物件管理・保有 物件物流：27物件(竣工予定含む)

## 業界内 比較 (不動産事業)



## 3年平均業績・総資産

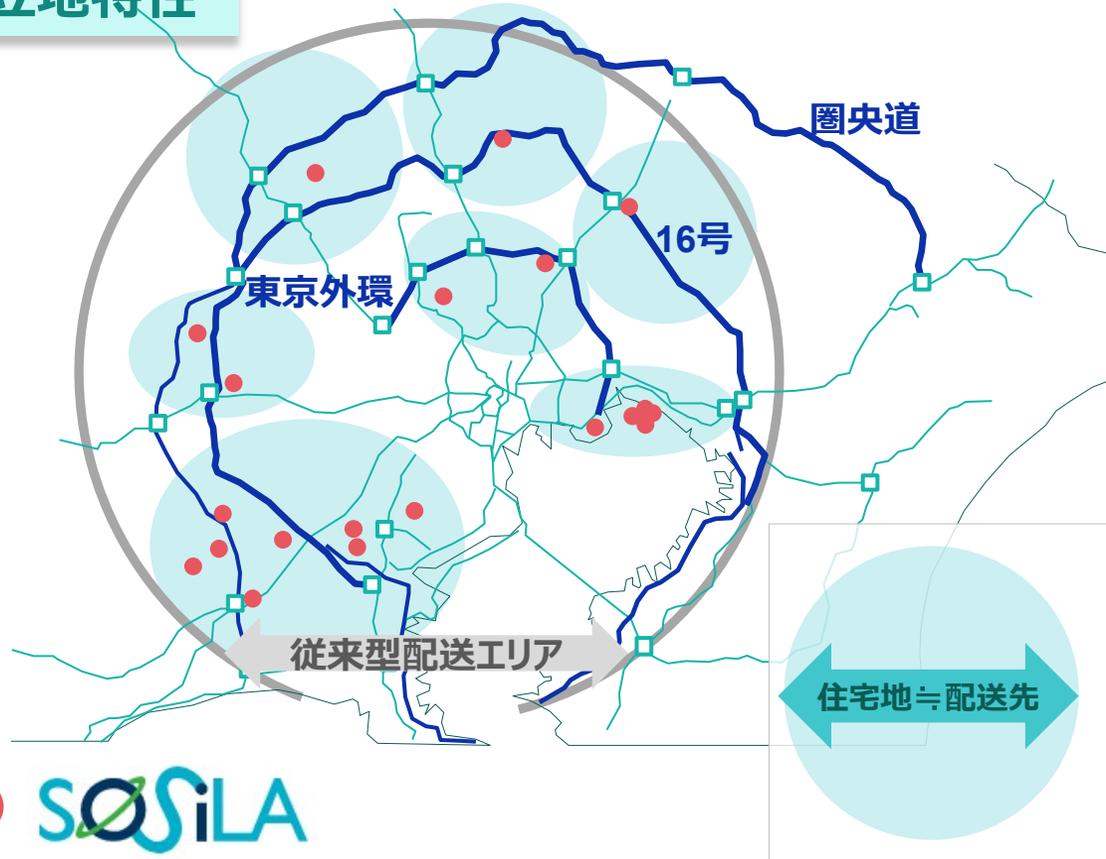


※各社業績は発表資料に基づきFY2020-2022平均の値を使用。

# 住友商事の強み① ～物流不動産事業

- 開発力を活かし消費地近接型物流施設に特化した最新鋭施設を拡充。
- 2019年 SOSiLA物流リート投資法人、東京証券取引所 上場。

## 立地特性



関東20物件	(約32.2万坪)	(竣工予定含む)
関西7物件	(約12.5万坪)	(竣工予定含む)



# 住友商事の強み① ～物流不動産事業

- 地域との共生を育む、最新鋭の物流施設。
- DX導入により物流効率化を推進、テナントをサポート。

## 3つのコンセプト



SOSiLA柏 外観 (23年5月竣工)



NEWNO・SOSiLA高槻 外観 (23年5月竣工)

Sociability

Sustainability

Individuality

社会とのつながり + 環境への配慮や持続的成長 + 人と労働環境への配慮

## DX導入支援事例



《当社開発》 物流事業部  
倉庫内リアルタイム進捗管理



DEXTERITY

《当社総販売代理》  
Beyond Mobility事業部  
ロボットアーム



## 住友商事の強み②

① 消費者に向き合う、幅広い生活ブランド群とその独自戦略

～物流不動産事業



② 共創機会を育む工業団地事業 in ASIA

# 海外工業団地部

## 紹介動画

## 住友商事の強み②【共創機会を育む工業団地事業 in ASIA】

- アジア6カ国9箇所に展開する、高品質な工業団地。
- 入居する605社のビジネスを支える、規模感あるプラットフォームに成長。

総入居企業従業員数 : 23 万人 総入居企業数 : 605 社 総面積 : 2,876 ha



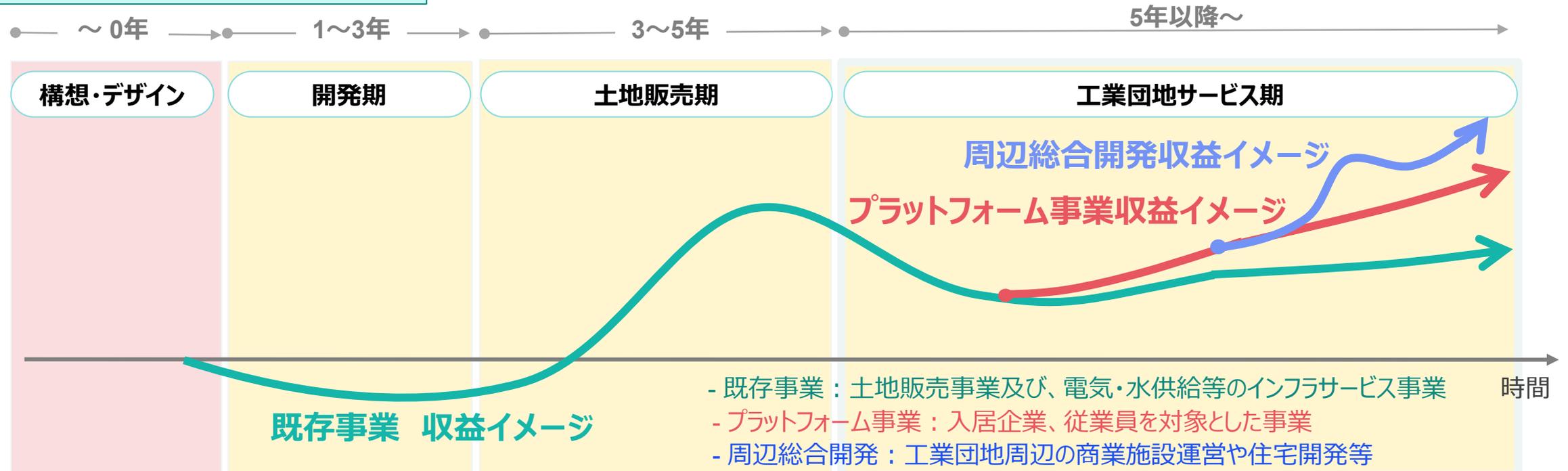
## 住友商事の強み②【共創機会を育む工業団地事業 in ASIA】

- 高品質な海外工業団地を長期目線でデザインできる目利き力、開発力。
- 入居企業の成功と地域発展。共に成長拡大する工業団地事業。

### 共創機会の拡大イメージ

進出企業増・就業人口増 ⇒ 地域コミュニティー発展 ⇒ 新サービス・周辺地域開発

### 工業団地事業の収益イメージ

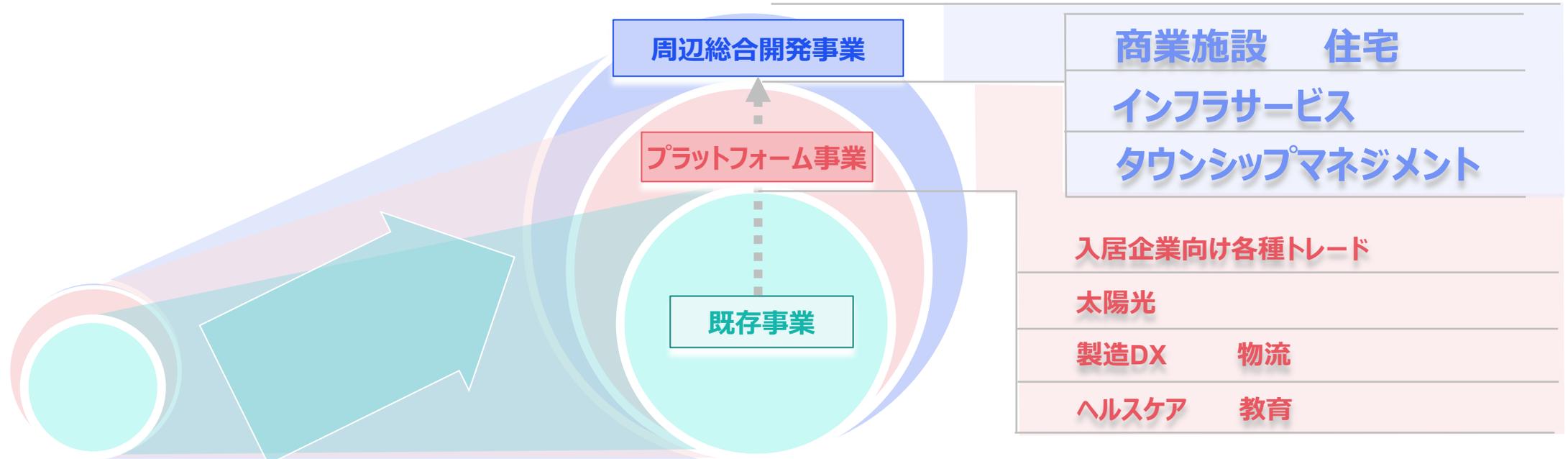


## 住友商事の強み②【共創機会を育む工業団地事業 in ASIA】

- 入居企業の新たなニーズや周辺地域コミュニティの課題に応じたビジネスを拡大。

### 2030年度目指す姿

- 事業規模： 拠点数：14か所、総入居企業数：950社、総入居企業従業員数：35万人
- 収益規模： 当社税後利益100億円レベル

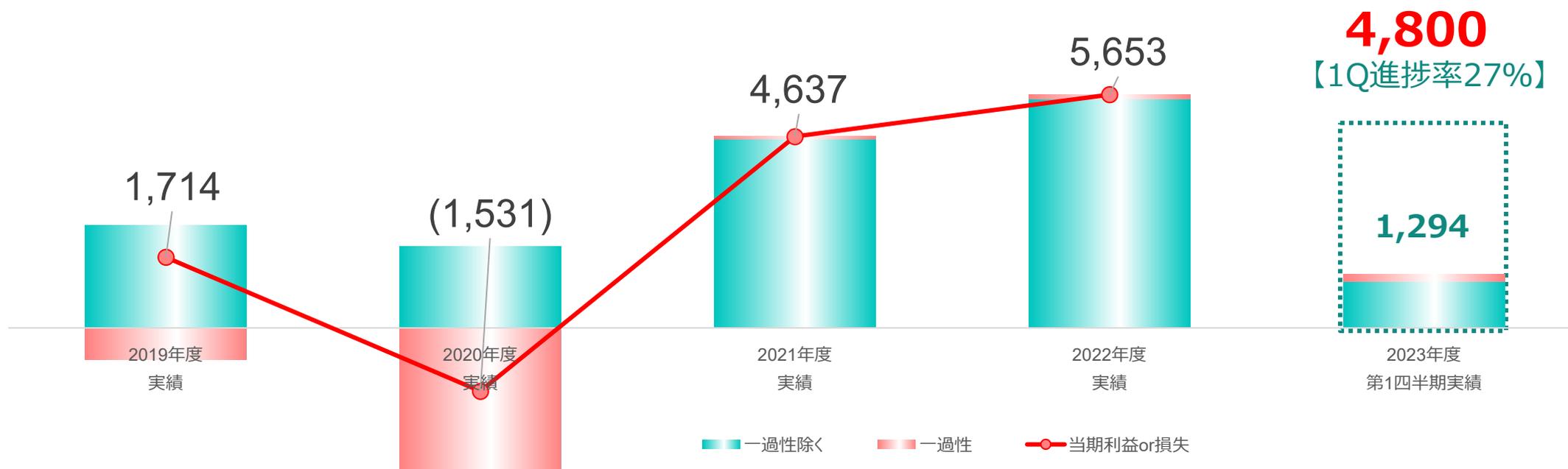


## 4. 業績、中期経営計画「SHIFT 2023」、株主還元

# 住友商事の業績①

- 2023年度通期予想は4,800億円。
- 1Q実績は1,294億円となり、通期見通しに対し27%進捗。

(億円)



前中期経営計画

**SHIFT 2023**  
今中期経営計画

# 住友商事の業績②\_セグメント別業績

- 構造改革の成果、過去から培ってきたトレード機能の発揮により好調。

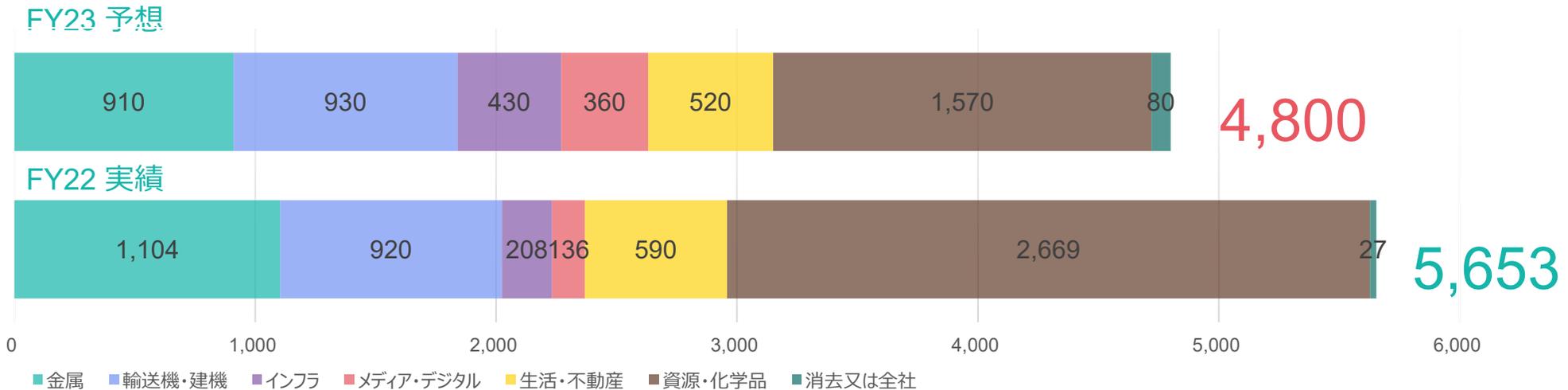
## セグメントごとの2023年度第1四半期実績

(億円)



## セグメントごとの通期予想及び実績

(億円)



# 中期経営計画「SHIFT 2023」の進捗①

## 事業ポートフォリオのシフト

(高い収益性と下方耐性の強いポートフォリオへ)

DXによるビジネス変革

サステナビリティ経営高度化

## 仕組みのシフト

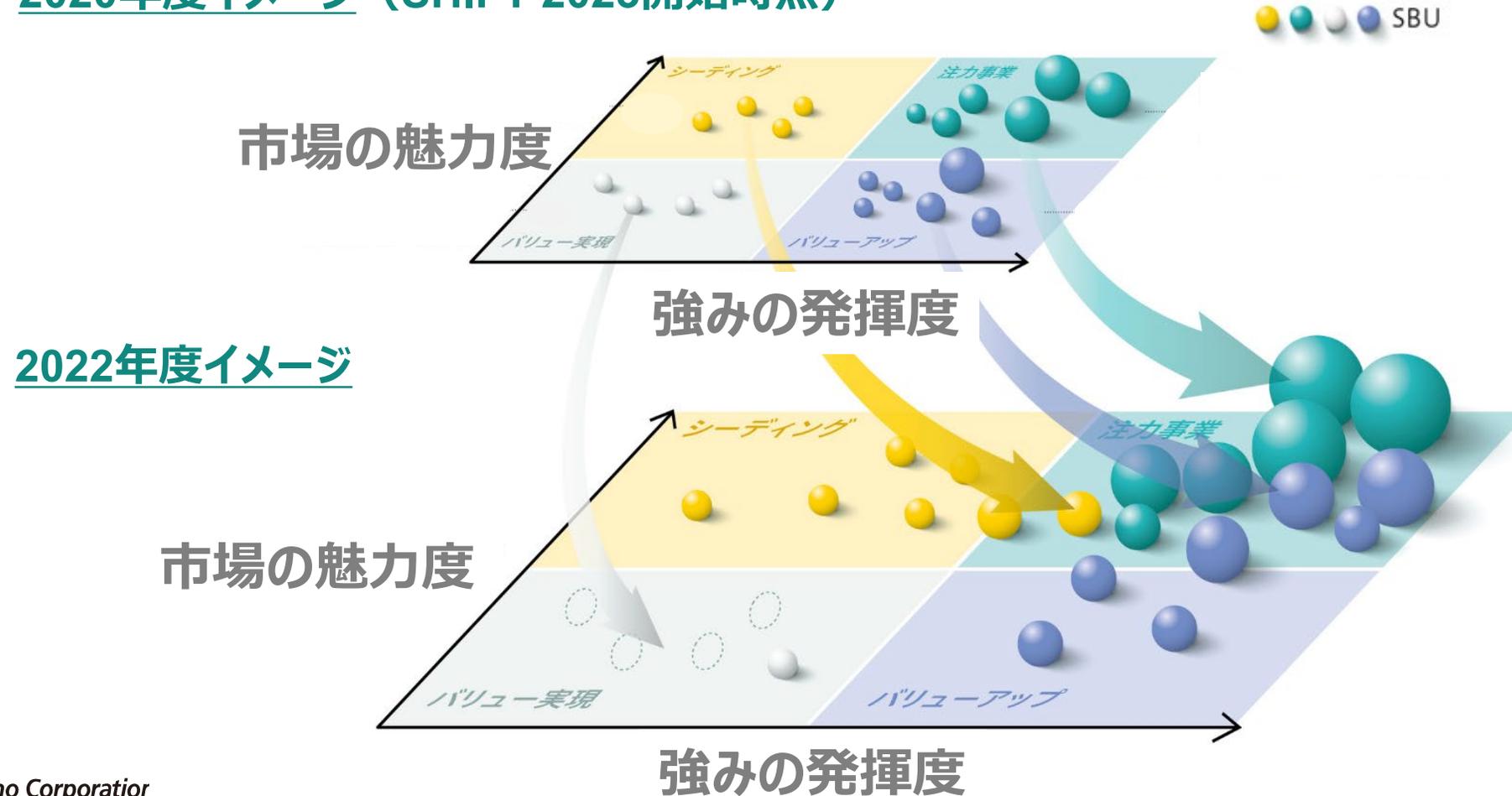
(実効性の担保)

## 経営基盤のシフト

## 中期経営計画「SHIFT 2023」の進捗②

- 市場魅力度が高く、当社が強みを発揮できる事業分野に着実にシフト。

### 2020年度イメージ（SHIFT 2023開始時点）



## 中期経営計画「SHIFT 2023」の進捗③

- 計画していた戦略的撤退を完了し、バリューアップや更なる成長に向けた取り組みを進捗。

### 事業ポートフォリオのシフト (高い収益性と下方耐性の強いポートフォリオへ)

#### 【短期】

資産入替の徹底



豪州一般炭権益

#### 【短中期】

強みを活かした収益の柱の強化育成



エチオピア通信事業



ブラジル農業資材  
直販事業



北米鋼管事業

#### 【中長期】

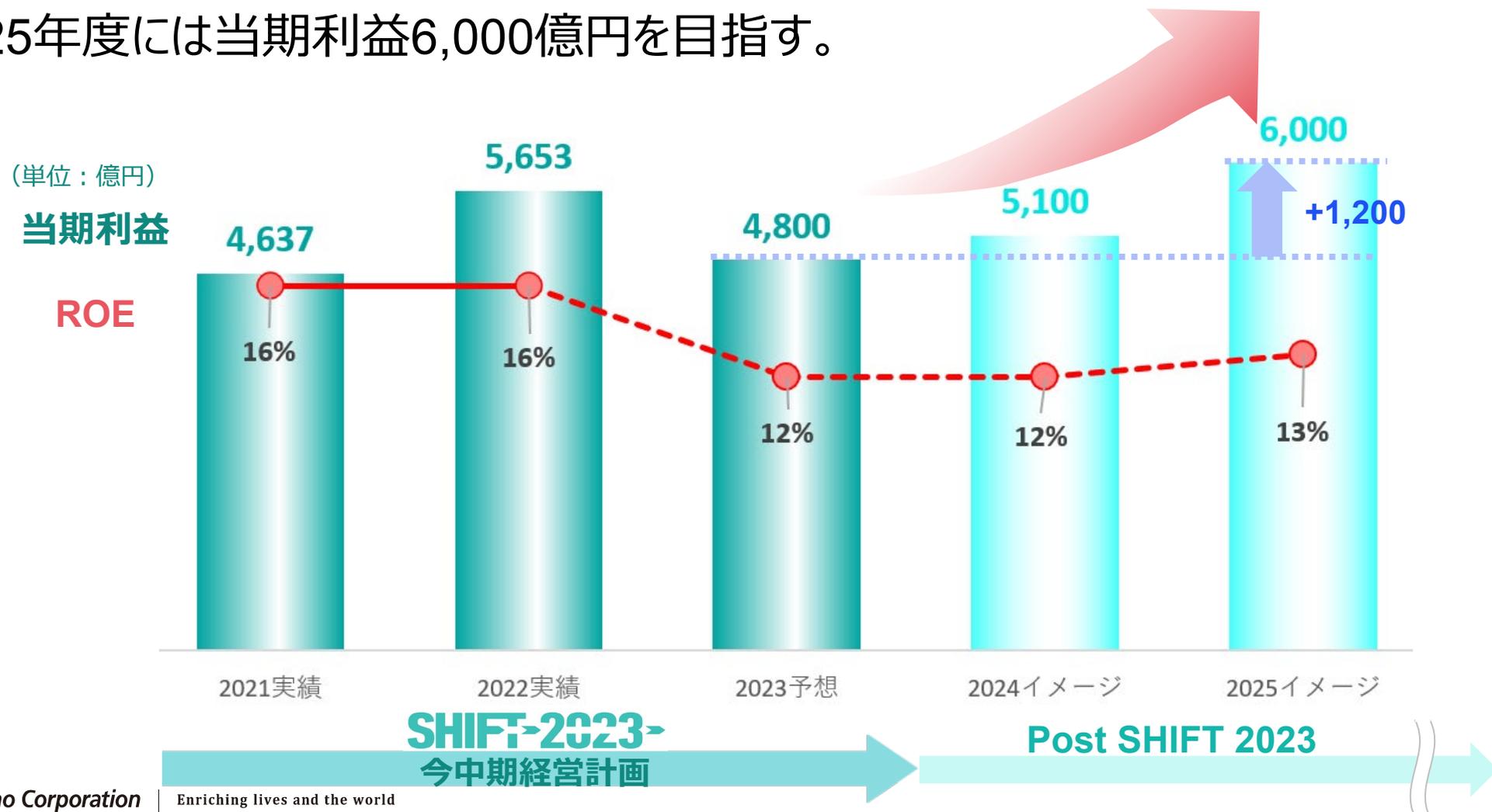
社会構造変化への挑戦



掘削自動化  
ソリューション

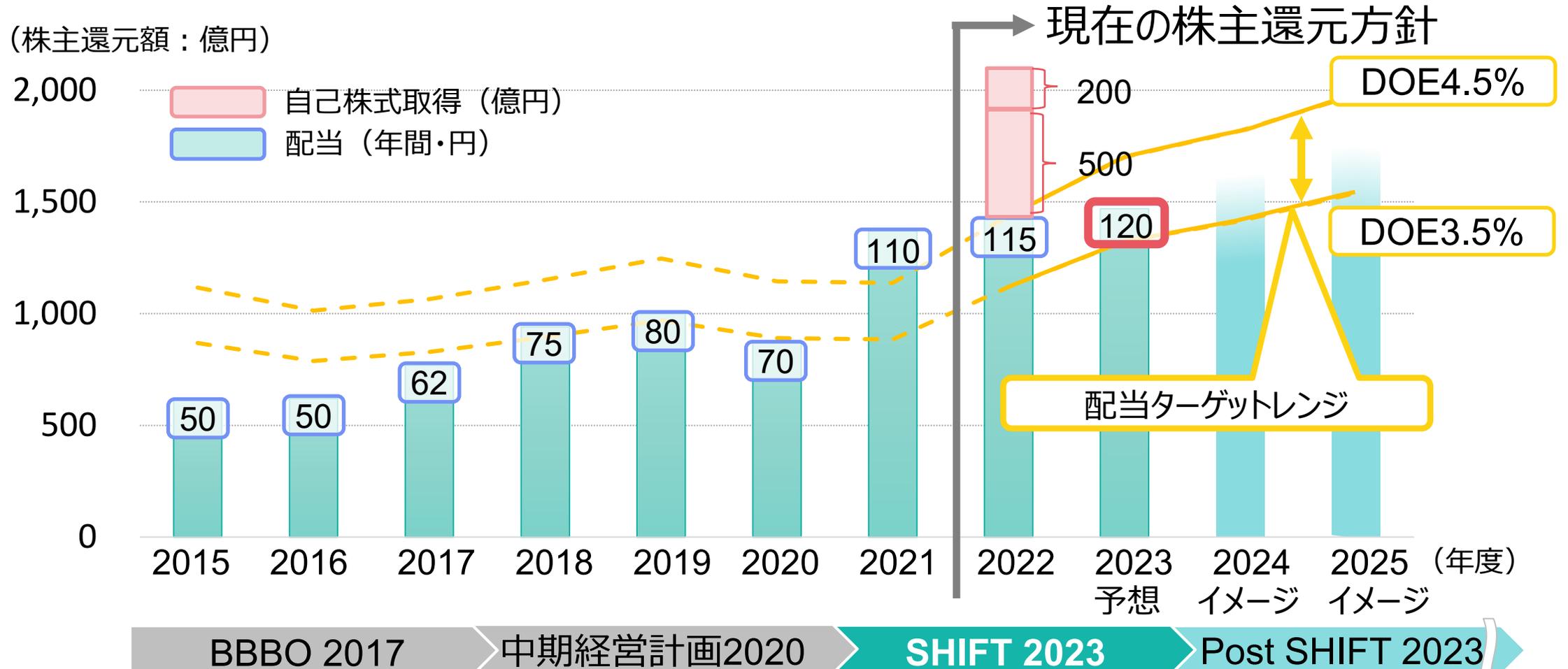
# 「SHIFT 2023」の先の成長へ

- SHIFT 2023を完遂、外部環境にかかわらず、ROE12~15%を維持する収益基盤を確立。
- 2025年度には当期利益6,000億円を目指す。



# 株主還元

- 外部環境に関わらず、株主資本コストを上回る利益成長を続け、株主還元の充実を図る。



# 質疑応答

# 5. 補足資料

## 用語一覧

SHIFT 2023	当社の2021年度から2023年度までの3か年の中期経営計画。
事業部門	当社グループには「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つの事業部門と部門横断組織のEII(エネルギーイノベーションイニシアティブ)があり、多彩な事業を展開している。
バリューチェーン	価値連鎖のこと。企業における原材料調達から製品の加工と組み立て・出荷配送・マーケティング活動・顧客（消費者）への販売・アフターサービスといった一連の事業活動を通じて、それぞれの過程が価値創造する一連の流れ。
DX	デジタル×トランスフォーメーション (Digital Transformation)の略。デジタル化によるビジネスモデルの創造や高度化。
スマートシティ	ICT等の新技術を活用しつつ、マネジメント(計画、整備、管理・運営等)の高度化により、都市や地域の抱える諸課題の解決を行い、また新たな価値を創出し続ける、持続可能な都市や地域。
サステナビリティ経営	環境・社会・経済の3つの観点から持続可能性を配慮した上で事業の持続可能性を両立する経営。当社は事業活動を通じた持続可能な社会の実現に取り組んでいる。
SBU	Strategic Business Unitの略。戦略的事業単位。当社では既存組織に拘らず、戦略を一とする事業群をグループ化したものを指す。
ROE	Return On Equity (自己資本利益率)の略。自己資本に対する当期純利益の割合。
連結配当性向	当期純利益のうち配当として株主に還元する金額の割合。 1株当たり年間配当金 ÷ 1株当たり親会社の所有者に帰属する当期純利益 × 100(%)
DOE	Dividend on equity ratio (株主資本配当率)の略。年間配当総額 ÷ 株主資本 × 100(%)
自己株式取得	株式会社が自社の発行済株式を取得すること。発行済株式が減少することで一株当たりの利益が上がり、株価上昇要因になるため、配当と並び株主還元策とされている。

## 将来見通しに関する注意事項

本資料に掲載された予測および将来の見通しに関する記述等は、本資料の発表日現在における入手可能な情報、一定の前提や予期に基づくものです。よって、実際の業績、結果、パフォーマンス等は、経済動向、市場価格の状況、為替の変動等、様々なリスクや不確定要素により大きく異なる結果となる可能性があります。当社は、本資料の情報の利用により生じたいかなる損害に関し、一切責任を負うものではありません。また、当社は、本資料に掲載された予測および将来の見通しに関する記述等についてアップデートする義務を負うものではありません。