PART 02

セグメント別事業概況

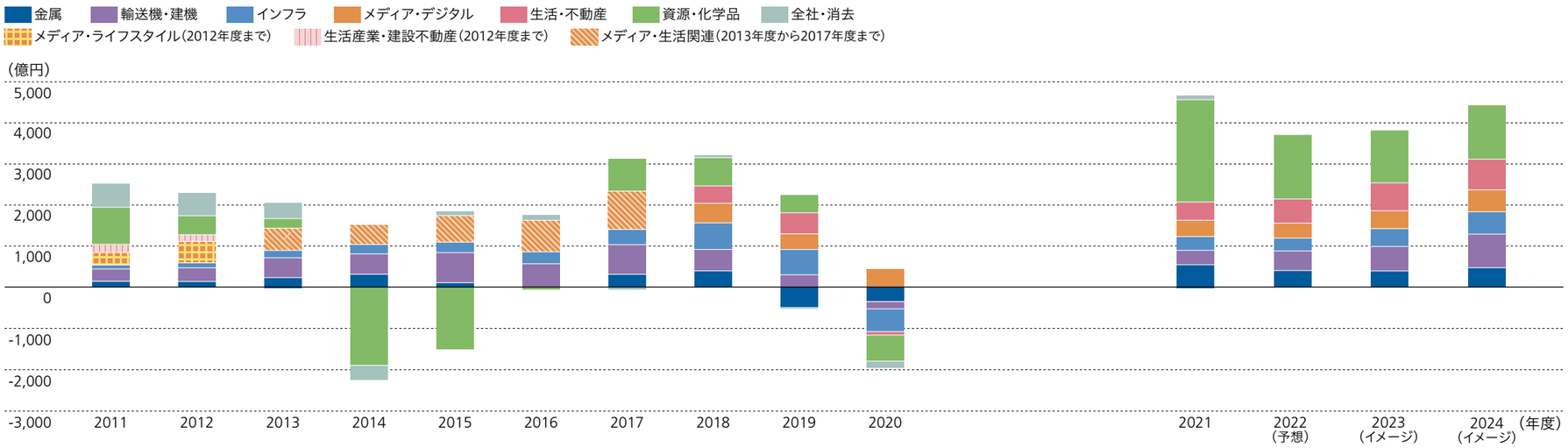
事業戦略管理の強化を通じて
各ビジネスの真価を発揮し、
「稼ぐ力」のさらなる向上へ

At a glance …… 67
金属 …… 69
輸送機・建機 …… 71
インフラ …… 73
メディア・デジタル …… 75
生活・不動産 …… 77
資源・化学品 …… 79

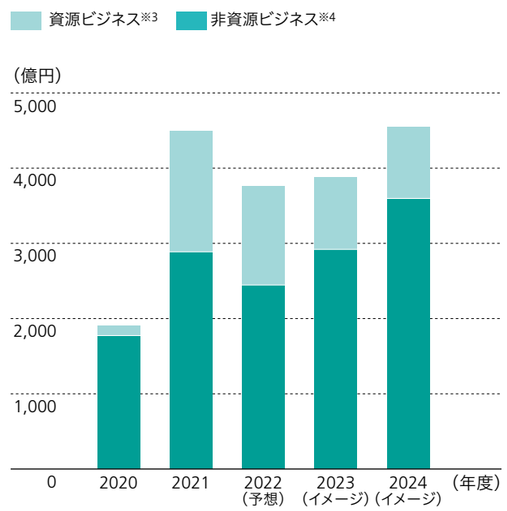
(億円)	金属		輸送機・建機		インフラ		メディア・デジタル		生活・不動産		資源・化学品		消去又は全社		合計	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
売上総利益	662	**1,403**	1,404	**1,894**	155	**715**	1,053	**1,110**	2,354	**2,227**	1,601	**2,712**	65	**36**	7,295	**10,096**
販売費及び一般管理費	△786	**△749**	△1,401	**△1,495**	△573	**△579**	△793	**△851**	△1,914	**△1,874**	△1,192	**△1,293**	△95	**△298**	△6,789	**△7,139**
持分法による投資損益	△92	**82**	△21	**58**	△36	**100**	404	**360**	45	**80**	△709	**1,075**	△5	**13**	△414	**1,768**
当期利益又は損失(△)※1	△398	**552**	△175	**349**	△552	**333**	443	**394**	△48	**440**	△595	**2,473**	△206	**95**	△1,531	**4,637**
一過性損益	約△460	**約△10**	約△430	**約△370**	約△940	**約+30**	0	**約+10**	約△430	**約△100**	約△960	**約+510**	約△280	**0**	約△3,510	**約+70**
一過性を除く業績	約70	**約560**	約260	**約720**	約390	**約310**	約440	**約380**	約390	**約540**	約360	**約1,960**	約80	**約90**	約1,980	**約4,570**
基礎収益キャッシュ・フロー※2	△33	**530**	149	**415**	△169	**231**	415	**414**	326	**439**	477	**1,545**	144	**21**	1,308	**3,595**
投融資実績	約60	**約30**	約830	**約430**	約640	**約1,220**	約270	**約500**	約350	**約370**	約400	**約280**	–	–	約2,600	**約2,900**
総資産	8,217	**9,822**	17,485	**17,519**	10,025	**12,287**	9,183	**10,092**	14,241	**15,265**	18,239	**27,472**	3,409	**3,365**	80,800	**95,822**
営業債権及びその他の債権	3,296	**3,410**	2,916	**2,903**	2,750	**3,133**	816	**864**	1,535	**1,551**	4,845	**7,480**	△730	**△963**	15,430	**18,378**
のれん	46	**51**	528	**466**	10	**–**	139	**139**	303	**326**	71	**72**	1	**1**	1,098	**1,055**
単体従業員数(名)	625	**517**	686	**650**	629	**633**	501	**509**	534	**459**	890	**899**	1,375	**1,483**	5,240	**5,150**
連結従業員数(名)	7,054	**5,938**	19,666	**18,978**	3,698	**3,666**	15,148	**15,557**	16,674	**16,595**	9,717	**10,313**	2,963	**3,206**	74,920	**74,253**

※1 2021年4月1日付の機構改正に伴い、2020年度実績を組み替えて表示しています。
※2 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

セグメント別利益推移



一過性を除く業績推移



注) 1 2018年4月1日付で、「環境・インフラ事業部門」の名称を「インフラ事業部門」に変更しました。
2 国内ブロック・支社および海外現地法人・海外支店の業績は全社・消去に含めていましたが、それぞれ2014年度・2016年度以降は各事業部門の業績に含めて算出しています。

※3 資源ビジネス:「資源第一本部」「資源第二本部」「エネルギー本部」の合計
※4 非資源ビジネス:全社計から「資源ビジネス」と「消去又は全社」を差し引いて算出

金属

当事業部門は、各産業向けに最適な条件を整えた鉄鋼製品のサプライチェーンを構築し、自らもその運営に携わっています。さらに地球温暖化対策、DXの活用による機能や価値の向上により、一層社会に貢献していきます。

事業概要

- 薄板・厚板・線材等の鋼材および油井管・ラインパイプ等の鋼管をはじめとした鉄鋼製品の取引
- 鋼材・鋼管の各種加工および関連事業

事業部門長
犬伏 勝也

2021年度の業績概要

前年度に鋼管事業で減損損失を計上したことの反動に加え、海外スチールサービスセンター事業や北米鋼管事業が増益となったこと等により、2021年度は前年度比950億円増益の552億円の利益となりました。

SWOT情報

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
- 各地域に根差した強固なサプライチェーンのグローバルな展開
- 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
- 鉄道用資機材等の特色あるセグメントでのトップシェア

機会

- 脱炭素・循環型社会に向けた社会の要請
- 新興国の都市化・鉄道インフラの整備
- 各種輸送機器での環境対応

取り込み事例

- CCS※向け鋼管の拡販
- 建材用鋼板製造事業の展開、鉄道用資機材の納入
- 電動車向け各種鋼材の拡販

リスク

- 資源価格の乱高下や世界規模での需給バランスの変動
- 環境対応に伴う既存商品の代替素材への移行や業界の構造変化

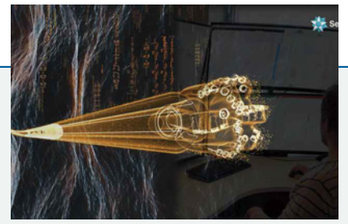
対応策

- 地産地消を含む地域営業力や市況変動耐性のさらなる強化
- 既存製品の新たな需要の開拓・掘り起こし、全社横断での業界の構造変化への対応

※ CCS：Carbon dioxide Capture and Storage。CO_2を回収し、地中や海底に隔離し閉じ込める貯留技術

特殊鋼事業（インド）

スチールサービスセンター（タイ）



Sekal社の掘削効率化ソフトウェア（ノルウェー）

主なSBUの進捗・成果

戦略カテゴリー	SBU	進捗・成果
注力事業	油井管・ラインパイプ	● エネルギー産業向けサプライチェーンマネジメントの進化と、新たな需要であるCCSや水素輸送向け等の鋼管需要の開拓
バリューアップ	鋼材	● 構造改革の徹底による経営効率の向上の実現と、環境対応や地域戦略の深耕を加速
	北米鋼管事業会社群	● 各事業会社での構造改革・リスク耐性強化のための取り組みが順調に進捗
シーディング	鋼管次世代事業推進	● エネルギー開発現場の自動化・効率化に寄与するソフトウェアの拡販の継続

重要社会課題の解決に向けた戦略と取り組み

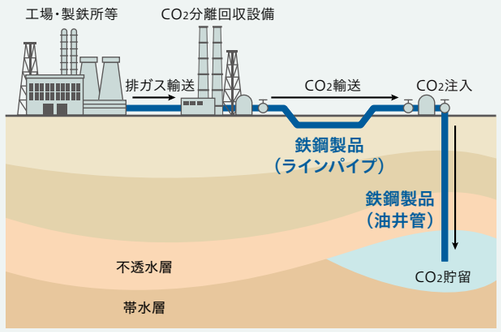
金属事業部門が取り扱う鉄鋼製品は、日本全体では約7割が高炉還元法により製造されています。すでに製鉄メーカーでは、2050年を目標にカーボンニュートラルを実現する製鉄技術の開発が開始されているため、当事業部門も、周辺環境の整備等での協力の可能性について、当社の他事業部門とともに検討を開始しています。

当事業部門はこれまで、高効率なサプライチェーンを構築するとともに、世界中のさまざまな産業に向けて高品質な鉄鋼製品を供給することにより、生産活動の安定と拡大に貢献する重要な役割を担ってきました。現下の大きな周辺環境の変革期を迎えて、さらに鉄鋼製品のサプライチェーンの領域からもカーボンニュートラルの実現に貢献していくことが、ビジネス継続の必要条件であり、同時に新たな機能と価値を創出する機会であると考えています。

例えば、鉄鋼製品の製造工程でCO_2排出量の削減に貢献するような鉄源の確保・供給や、役割を終えた製品の素材への還流を実現する新たなアップサイクルの仕組みづくり、あるいはCO_2貯留や水素輸送等での脱炭素のために必要となる新たな需要開拓等の取り組みを、従来の鉄鋼ビジネスを通じて培った知見と総合商社としてのグループ全体が保有する幅広い知見やネットワークを最大限に活用し、推進していきます。

また、鉄鋼製品の需要側においても、例えば鋼管ビジネスで培った石油メジャーとの戦略パートナーシップ等を活用しながらCO_2排出量の削減に資する使途への関連鉄鋼製品の取り扱いを拡大していくことで、社会全体の取り組みに具体的に貢献していきます。

CO_2貯留システムにおける鋼管使用例



輸送機・建機

当事業部門の強みである「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「自動車・建設機械・船舶事業」、高い専門性を持つ「航空宇宙関連事業」をベースに、各事業ドメインを柔軟に拡大・融合・進化させながら持続的成長を目指します。

事業概要
- 船舶、航空機、自動車、自動二輪車、建設機械、鉱山機械、農業機械、産業車両およびこれらの関連設備機器・関連部品の取引ならびにこれらに関する事業
- リース・ファイナンス事業

事業部門長
野中 紀彦

2021年度の業績概要

航空機リース事業で当年度にロシア・ウクライナ関連の損失を計上した一方、インドネシア自動車金融事業で前年度に一過性損失を計上したことの反動に加え、リース事業や自動車関連事業が増益となったこと等により、2021年度は前年度比524億円増益の349億円の利益となりました。

SWOT情報

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・サービス等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

取り込み事例
- 総合リース：環境分野、不動産分野等の取り扱い資産拡大（金融ビジネス基盤の活用）
- Beyond Mobility：企業間EVカーシェアの検討（コロナ禍の営業車稼働減少、企業の脱炭素志向の取り込み）
- 船舶：低環境負荷船開発
  オートリース：自治体向けEV導入、カーシェア環境構築（脱炭素化）
- 建機レンタル：データアナリティクス強化（保有機材の配送・補修費削減、稼働率および中古処分価格の改善）

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、市場ニーズの変化
- ロシア・ウクライナ含む地政学的リスク
- シクリカルな市場動向

対応策
- コスト削減による収益体質の強化、市場ニーズの変化を見据えた商品・サービスの進化
- サプライチェーンの見直しを通じた在庫・為替リスクの低減、国際社会とのアラインメント
- 市況リスク耐性の低い事業のエクスポージャー削減、市況の影響を受けにくいビジネスの強化

船舶事業

建機事業

自動車事業

主なSBUの進捗・成果

戦略カテゴリー	SBU	進捗・成果
注力事業	総合リース	● グローバルアセット、不動産、環境エネルギー等を注力分野とする優良資産の積み増しおよびビジネス領域の拡大
	建機レンタル	● 既存の営業資産の収益性・効率性の改善と、拠点・商品の拡充、営業資産の積み上げによる収益基盤の拡大
バリューアップ	フリートマネジメント	● 国内最大のオートリース事業における収益性の強化、モビリティ（人・モノの移動）領域における新規事業への取り組み
	モビリティハブ	● 北欧駐車場事業における買収後統合施策の完遂、ポスト・コロナの移動需要の変化を見据えた拠点の最適化
	タイヤ	● 米国タイヤ卸・小売事業における経営・事業構造改革によるターンアラウンドの推進
シーディング	Beyond Mobility	● 社会課題やテクノロジーの進化を見据え、従来の事業領域の枠を超え、モビリティ（人・モノの移動）に関わる新たなサービスを創出

経営資本を活かした取り組み

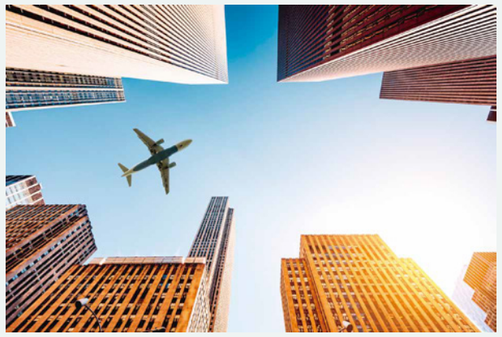
輸送機・建機事業部門では住友商事および傘下のグループ会社群が持つ、多岐にわたる産業におけるプレゼンス（ビジネスリレーション資本）と多彩なノウハウ（知的資本）を活用し、収益力の強化、事業モデルの変革を推し進めています。

一例として、総合リースSBUの三井住友ファイナンス＆リースグループ（SMFLグループ）では、お客様への金融ソリューションの提供から、「金融機能を持つ事業会社」への変革を目指し、ビジネス領域の拡大と新たな成長基盤の構築に注力しています。

例えば、脱炭素等の環境分野の事業を拡大すべく、従来の再生可能エネルギー設備のリース等のファイナンス取引から、再生可能エネルギー発電事業への事業投資・運営へとビジネスモデルを進化させるとともに、さまざまな産業のお客様の脱炭素経営に貢献しています。

また、不動産分野においては、2020年度に不動産アセットマネジメント業界最大手のケネディクス（株）をグループ化する等、従来のリース等に加えてアセットマネジメント事業や賃貸事業へとビジネス領域を拡大しています。

その他の分野や海外市場においても、産業・社会・地域における多様な接点を強みとして、これまでに当社およびSMFLグループが培ってきたノウハウ、ネットワーク等を活用し、各種の新事業に取り組んでいます。



総合リース事業

インフラ

**社会の変化を先取りし、地域社会課題を解決する新たな価値創造を通じて、
地域社会・経済の発展に貢献します。
また、カーボンニュートラルを機会としたビジネスを推進し、
気候変動問題の解決にグローバルに貢献します。**

事業概要
- 国内電力小売事業、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事業および空港・港湾・スマートシティ開発事業等の社会インフラ事業
- 再生可能エネルギーを含む国内外のI(W)PP事業および電力EPC事業等の電力インフラ事業
- 総合物流事業、海外工業団地の開発・運営事業ならびに各種保険の手配および保険商品の開発に関する事業等の物流インフラ・保険事業

事業部門長
本多 之仁

2021年度の業績概要

電力EPC案件での工事終盤による進捗減の影響がある一方、前年度に電力EPC案件で工事遅延に伴う一過性の追加コストや豪州発電事業等で減損損失等の一過性損失を計上したことの反動等により、2021年度は前年度比885億円増益の333億円の利益となりました。

SWOT情報

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づく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
- 再エネ発電事業等の環境配慮型インフラ事業の需要増
- 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等、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

取り込み事例
- 福島県阿武隈地域における国内最大規模の陸上風力発電事業の着工、インドネシア地熱発電事業の持分買い増し
- 中国山東省での水インフラ事業の拡大、工業団地屋根置き太陽光発電の取り組み
- バングラデシュにおける新規工業団地の開発

リスク
- 石炭火力発電事業を取り巻く環境変化・規制強化
- 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
- 資源価格や国内電力市況の変動

対応策
- 2050年カーボンニュートラルを前提としたエネルギー・トランジションへの取り組み、EIIとの共創による新電力・エネルギーサービス事業の促進
- EPC機能、環境価値の活用やDXによるバリューアップ
- 自社発電所の保有、電力需要予測による需給調整機能強化、市況リスクマネジメントの徹底

タンロン工業団地の太陽光発電(ベトナム)

ムアララボ地熱発電所(インドネシア)

山東省水事業(中国)

主なSBUの進捗・成果

戦略カテゴリー	SBU	進捗・成果
注力事業	社会インフラ事業	● 地域社会課題の解決に資する質の高い社会インフラアセットの拡充 -中国水事業の拡張 -ダナン・インフラ開発に関するMOU締結
	再エネIPP	● 国内外の再エネ事業拡大 -福島県阿武隈地域における陸上風力発電事業の着工 -インドネシア地熱発電事業の持分買い増し
	海外工業団地	● 既存事業の拡張・新規開発推進、入居企業向けサービス提供拡充 -バングラデシュ新規工業団地開発 -屋根置き太陽光発電事業の拡大
バリューアップ	EPC+トレード(鉄道)	● 車両輸出、EPC案件受注の推進 -フィリピン南北通勤線延伸車両等の新規案件受注
	総合物流	● 多様な物流ニーズに対応する事業展開を目指したDXの活用 -物流倉庫における予実管理・人員配置最適化サービスの事業化に向けた取り組み
シーディング	スマートシティ	● 住民ニーズを踏まえたスマートサービス導入による価値の高い街づくり -ハノイ市北部スマートシティタウンマネジメントに関する協議の推進

重要社会課題の解決に向けた戦略と取り組み

インフラ事業部門では、事業活動を通じ、重要社会課題の解決に貢献しています。

気候変動問題を解決すべく、当社は2050年のカーボンニュートラル化と、社会の持続可能なエネルギーサイクル実現へ向けた取り組みを推進しています。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、再エネ発電事業に注力し、当社の発電ポートフォリオの低炭素化を進めます。また、地域社会の発展と両立したサステナブルな脱炭素化に貢献すべく、エネルギー・トランジションに取り組み、グローバルなカーボンニュートラル社会の実現を推進します。物流事業においては、住商グローバル・ロジスティクス(株)にて、当社グループより受託する運輸業務の国際輸送におけるCO_2排出量の算定・可視化に取り組んでいます。排出量の算定に関しては、国際保証業務基準に準拠した第三者保証を取得しました。今後はCO_2排出削減につながる輸送方法の提案や手配へとサービスを拡充するとともに、物流事業における新たな価値創造を目指します。

また、地域社会・経済の発展に向けた取り組みとしては、水事業や鉄道事業、空港・港湾事業をはじめとする質の高い社会インフラの拡充を推進しています。新興国の飛躍的な経済成長や人口増加に伴う基礎インフラの需要増大と、公共インフラの民間資本への開放といった事業機会を捉え、人々の生活の基盤となる社会インフラ事業に注力し、地域社会・経済の発展を支えます。

Northwind洋上風力発電所(ベルギー)

メディア・デジタル

**デジタル技術とデータを活用し、
スケールと社会的インパクトのある事業創出に取り組むとともに、
DX人材とノウハウを当社グループ内で提供・活用することにより、
グループ全体の事業価値・社会価値向上に貢献します。**

事業概要
- ケーブルテレビ、第5世代移動通信システム（5G）関連事業、多チャンネル番組供給事業、テレビ通販事業および デジタルメディア関連事業等のメディア事業
- ICTプラットフォーム・ITソリューション事業および グローバルCVC（コーポレートベンチャーキャピタル）事業等のデジタル事業
- 海外通信事業および付加価値サービス事業等のスマートプラットフォーム事業

事業部門長
中島 正樹

2021年度の業績概要

国内主要事業会社が堅調に推移した一方、海外通信事業が減益となったこと等により、
2021年度は前年度比49億円減益の394億円の利益となりました。

SWOT情報

強み
- ITサービスのリーディングカンパニーSCSK（株）
- 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）
- 携帯電話販売No.1シェアの（株）ティーガイア
- グローバルでのDXの推進体制
- グローバル５拠点でのCVCを通じた最先端技術へのアクセス
- 海外通信事業を通じて培ったノウハウ・ネットワーク

機会
- デジタル技術による社会課題解決の機会の拡大
- 社会のビジネス変革の加速によるDXニーズの高まり
- 5Gによる新たな市場の創出・拡大
- オンライン診療に関する法規制の緩和
- Vodafone社との戦略的提携による多面展開

取り込み事例
- SCSKをはじめとしたパートナーとの協働による DXソリューションの提供
- 当社の次世代成長戦略テーマを中心に、全分野でDXの活用による取り組みを強化
- 5G基地局シェアリング事業およびローカル5G事業の立ち上げ
- 「J:COM オンライン診療」の提供開始
- エチオピア通信事業への共同参入

リスク
- 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・消費者行動の変化
- 全産業におけるIT・DX人材の獲得競争の激化
- 放送・通信の融合加速に伴う競争の激化
- 新興国での事業におけるカントリーリスク（政策・規制の変更等）

対応策
- グローバルCVC拠点を中心とした最先端技術の開拓・活用
- DX技術専門組織の拡充、全役職員向けDX人材育成プログラムの提供
- 映像配信サービスとの連携、モバイルサービスの強化
- 各国政府・国際機関との連携

JCOM 本社エントランス

SCSK 本社エントランス

エチオピア通信事業　現場の様子

主なSBUの進捗・成果

戦略カテゴリー	SBU	進捗・成果
注力事業	デジタルソリューション	● SCSKとの連携によるDX共同案件の推進 ● DX機能の強化 ● グローバルCVC拠点からの良質なスタートアップへの投資
	海外通信	● エチオピア通信事業でのサービスの開始
バリューアップ	ケーブルテレビ	● 主要サービスの強化（ネット・映像配信・モバイル） ● 生活関連サービスの拡充（保険・オンライン診療等）
	TV通販	● ジュピターショップチャンネルによるライブコマース展開 ● EC化の推進による若年層の取り込み
シーディング	5G関連	● 5G基地局シェアリング事業の開始 ● ローカル5G関連事業への取り組み
	データ活用	● データマーケティング機能の拡充 ● ブランディング事業の育成・強化

重要社会課題の解決に向けた戦略と取り組み

メディア・デジタル事業部門では、他部門と連携しながら、5GをDXの推進における重要技術かつ社会全般にインパクトをもたらす重要なプラットフォームと位置付け、さまざまな社会課題を解決する持続可能な社会の実現に向けて「基地局シェアリング事業」および「ローカル5G事業」に取り組んでいます。

「基地局シェアリング事業」では、東急（株）とともにSharing Design（株）を設立し、携帯通信事業者向けに5G通信をはじめとした基地局シェアリングサービスを提供しています。本事業は、携帯通信事業者の設備投資負担や用地不足等の課題に対し、基地局敷設の削減による環境負荷軽減に貢献するとともに5Gネットワークの早期構築を目指します。

また、「ローカル5G事業」では、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つつ、当社グループの（株）グレープ・ワンとともに、自治体や企業向けにローカル5Gのインフラを提供しています。当事業部門は、総務省の実証実験をはじめとして、このローカル5Gを活用した防災や工場、大学、港湾、鉄道等の、さまざまな分野における課題解決を目指し、地域社会の利便性の向上・発展を実現しつつ、地方創生に貢献していきます。

５Ｇ基地局シェアリングのカバーエリアイメージ

生活・不動産

**消費者に近い商品、サービスを提供する事業を
先進テクノロジーも活用しながらグローバルで展開し、
新たな価値およびライフスタイルを創造することにより
快適で心躍る暮らしの基盤づくりに貢献します。**

事業概要
- 食品スーパー等のリテイル事業および調剤併設型ドラッグストア等のヘルスケア事業
- 青果・食肉等の食品および穀物、油脂、砂糖等の食品原料の生産・加工・流通事業
- 建材・セメント等の建設資材および総合不動産事業

事業部門長
為田 耕太郎

2021年度の業績概要

欧米州青果事業で前年度に減損損失を計上したことの反動に加え、米国市況回復により増益となったこと、

また、不動産事業で大口の収益計上があったこと等により、2021年度は前年度比488億円増益の440億円の利益となりました。

SWOT情報

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不動産開発・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の増大に対応する効率化、新興国での医療インフラの整備
- 食品ロスや環境負荷等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

取り込み事例
- アジア圏での小売事業の拡大
- 調剤薬局事業を中心とした地域包括ケア事業の拡充および新興国におけるマネージドケア事業の展開
- 各種ESG関連認証の取得
- 優良資産の積み増しと、高効率ポートフォリオの実現 ▶P49

リスク
- 経済環境の悪化等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感染症等
- 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市場への影響

対応策
- 高効率な経営体質の構築
- 産地の多様化・設備の刷新による下方耐性の強化
- 調達先の多様化ならびに需要に即した調達力・開発力・企画提案力の強化
- 金融市場動向の早期の把握、不動産市場への影響の分析、適時適切な開発・売却等の決断

スーパーマーケット「サミット」

四元豚シルキーポーク／
サミット製油(株)プレミアムオイル

複合都市開発事業「HARUMI FLAG」

主なSBUの進捗・成果

戦略カテゴリー	SBU	進捗・成果
注力事業	リテイル	● サミットの積極的な出店による首都圏でのプレゼンス拡大 ● リテイルDX施策推進による収益力強化
	国内ヘルスケア	● トモズを軸としたドラッグストア・調剤薬局事業の拡大 ● 調剤薬局事業を基盤とした地域包括ケア等周辺領域の展開
	海外ヘルスケア	● マネージドケア事業の顧客・経営基盤拡充 ● ASEAN域内への横展開
	食品流通	● 既存事業会社との連携や差別化商品の開発による住商フーズ(株)事業のさらなる強化 ● リテイルSBUとの連携強化によるビジネスの深化
	国内不動産	● 戦略エリアを中心に優良資産を積み増し、ファンド、REIT(不動産投資信託)等の外部資金を活用したBS(バランスシート)マネジメントを着実に実行
バリューアップ	グローバル青果	● ターンアラウンド計画の早期完遂とさらなる収益力の強化に向けた、経営執行体制の整備、サステナビリティ方針の策定、不採算事業の整理
	建材・セメント	● 不動産事業との連携を強化、業界トップクラスの事業会社の収益基盤をさらに拡大
	海外不動産	● ポートフォリオの再構築に向けた不採算事業からの撤退、資金回収、注力分野への新規投資の実行

重要社会課題の解決に向けた戦略と取り組み

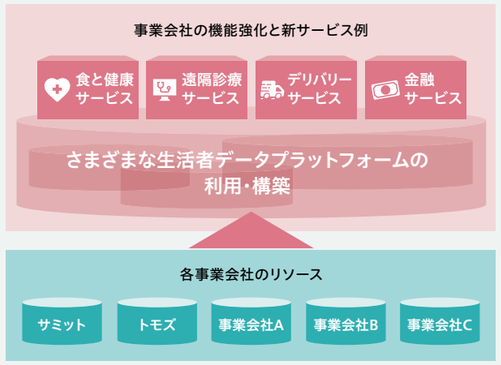
当事業部門は、首都圏を中心にサミット、トモズ、商業施設等の小売事業を営み、生活者の毎日を長く支えてきました。一方、現代社会では、健康な生活を長く楽しむことが多くの生活者の関心事となる一方で、高齢化によって買い物が困難になる方が増加している他、食習慣の多様化、地球環境保全意識の高まり等、さまざまな面で転換点を迎えており、商品・サービスの提供にとどまらない社会課題解決のための新たな価値提供を求められています。

そこで当事業部門は、データにデジタル・テクノロジーを掛け合わせることで社会課題解決のブレイクスルーになると考え、メディア・デジタル事業部門とともに、「リテイルDXプロジェクト」を発足し、新たな価値創造に取り組んでいます。例えば以下のような取り組みを行っています。

1. 購買データのAI分析の深化
(品揃えの最適化によるお客様満足の向上、食品ロス削減等)
2. 新サービスの創造
(健康維持・病気予防関連サービス等)
3. 業界の垣根を越えた連携
(住友商事グループ小売関連事業におけるDX連携等)

これらの取り組みを通じて、生活者一人ひとりの声に耳を傾けながら、利便性向上および社会課題の解決を目指します。

生活者データの共有・利活用で拡がる事業モデル



資源・化学品

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を通じて
資源・エネルギーおよび化学品・エレクトロニクス分野での
社会・環境・経済の3つの価値を創造し続けます。

事業概要
- 非鉄金属原料・製品、石炭、鉄鉱石、石油・ガスおよび炭素関連原材料・製品に関する事業
- 基礎化学品（有機、無機、バイオケミカル）、電池用材料・電子材料、エレクトロニクス、医薬、化粧品、農薬、肥料および動物薬に関する事業

事業部門長
坂本 好之

2021年度の業績概要

マダガスカルニッケル事業で前年度に減損損失を計上したことの反動に加え、2021年3月からの操業再開による販売数増加に伴う増益や、債務リストラに伴う一過性利益の計上、またチリ銅・モリブデン鉱山事業の売却益の計上、さらには資源価格の高値での推移や化学品トレード・農業資材ビジネスの堅調な推移により、2021年度は前年度比3,068億円増益の2,473億円の利益となりました。

SWOT情報

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）、農業資材事業、アルミ製錬事業等での競争優位性
- 世界各国で展開する農薬販売ネットワーク
- デリバティブ・トレーディング機能

機会
- 世界的なエネルギー・トランジションの潮流
- 脱炭素、循環型社会に向けた需要の変化
- 農業生産性向上への期待の高まり

取り込み事例
- 英国でのエネルギー・トランジション事業参画によるビジネスモデルの見極め
- グリーン化への取り組み（グリーンアルミ、グリーンスチール、グリーンケミカル）
- 農業資材直販事業の地理的拡大とDX活用による機能強化

リスク
- 新型コロナウイルス感染拡大の長期化による影響
- 気候変動問題へのさらなる意識の高まり
- 地政学的リスクや天候等の外的要因

対応策
- 各地の製造事業でのBCP対応の経験を活かし、安全・安心を第一とした操業の継続
- 化石エネルギー権益の撤退・縮小
- 多地域展開によるエクスポージャー分散、商品・サービスポートフォリオ最適化によるリスク耐性強化

セロペルデ銅鉱山（ペルー）

EMS事業（カンボジア）

アグリ事業（ブラジル）

主なSBUの進捗・成果

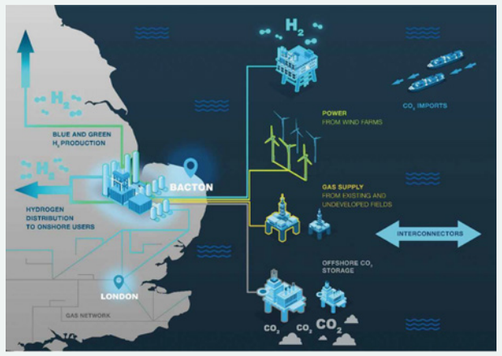
戦略カテゴリー	SBU	進捗・成果
注力事業	アルミバリューチェーン	● アルミ製錬投資と地金トレードの両輪で稼ぐビジネスモデルの欧米への横展開の推進
	アグリ	● 農業資材のトレードおよび直販事業の商品・機能の拡充と地理的拡大を通じた既存事業の強化
	EMS	● 強みであるBCP対応力の一層の強化と生産効率のさらなる高度化
バリューアップ	金属資源上流	● 持続可能性の観点から中長期で将来需要の伸びが期待できる銅、ニッケル等の商品へ経営資源をシフトし、上流資産ポートフォリオの最適化を推進
	基礎化学品	● 顧客・仕入先、製造事業、物流アセット等の既存事業基盤を活用した、需給バランス調整および物流サービス機能の強化
	医薬・化粧品	● 医薬品関連トレードのさらなる拡大、グローバルなネットワークを活かした化粧品向けグリーン素材の拡充

重要社会課題の解決に向けた戦略と取り組み

英国南東部のBactonガスターミナルは、同国需要量の約3分の1を取り扱う天然ガスの集積地です。英国では各地で、クリーンエネルギーへの転換プロジェクトが推進されており、同ガスターミナルの周辺地域においても、水素の製造から貯蔵・輸送を一貫して行うバリューチェーンを構築し、カーボンニュートラル化を進めることを掲げています。本プロジェクトでは、CCS（二酸化炭素回収・貯留）や天然ガスの改質によるブルー水素製造、洋上風力発電を活用したグリーン水素製造が検討されており、2030年頃に水素製造を開始することを想定しています。また、将来的には既存パイプラインによる欧州大陸への水素輸出の可能性も秘めています。

当社グループは、英国行政機関が公募した事業化調査への参加企業に選出されました。事業化調査では、地域内の水素供給シナリオの検討と水素需要モデルの作成、主要インフラの検証等を2022年より開始し、2025年の事業化決定を目指します。なお、当社グループは、選出企業各社が参加する事業化調査の5つの分科会のうち、水素供給分科会においてはリーダー企業として、水素需要分科会においてはコアメンバーとして調査を主導していきます。

世界の脱炭素化をリードする英国において、英領北海・米国の石油・ガス上流ビジネスを通じた長年の経験、知見、ネットワークを活用し、世界各国のエネルギー企業等との協業を通じ、地域のカーボンニュートラル化に貢献しつつ、次世代エネルギー事業への知見や経験を積み上げ、新事業の創出を加速させていきます。



プロジェクトの全体構想