

新中期経営計画

2024-2026

2024年5月2日

住友商事株式会社

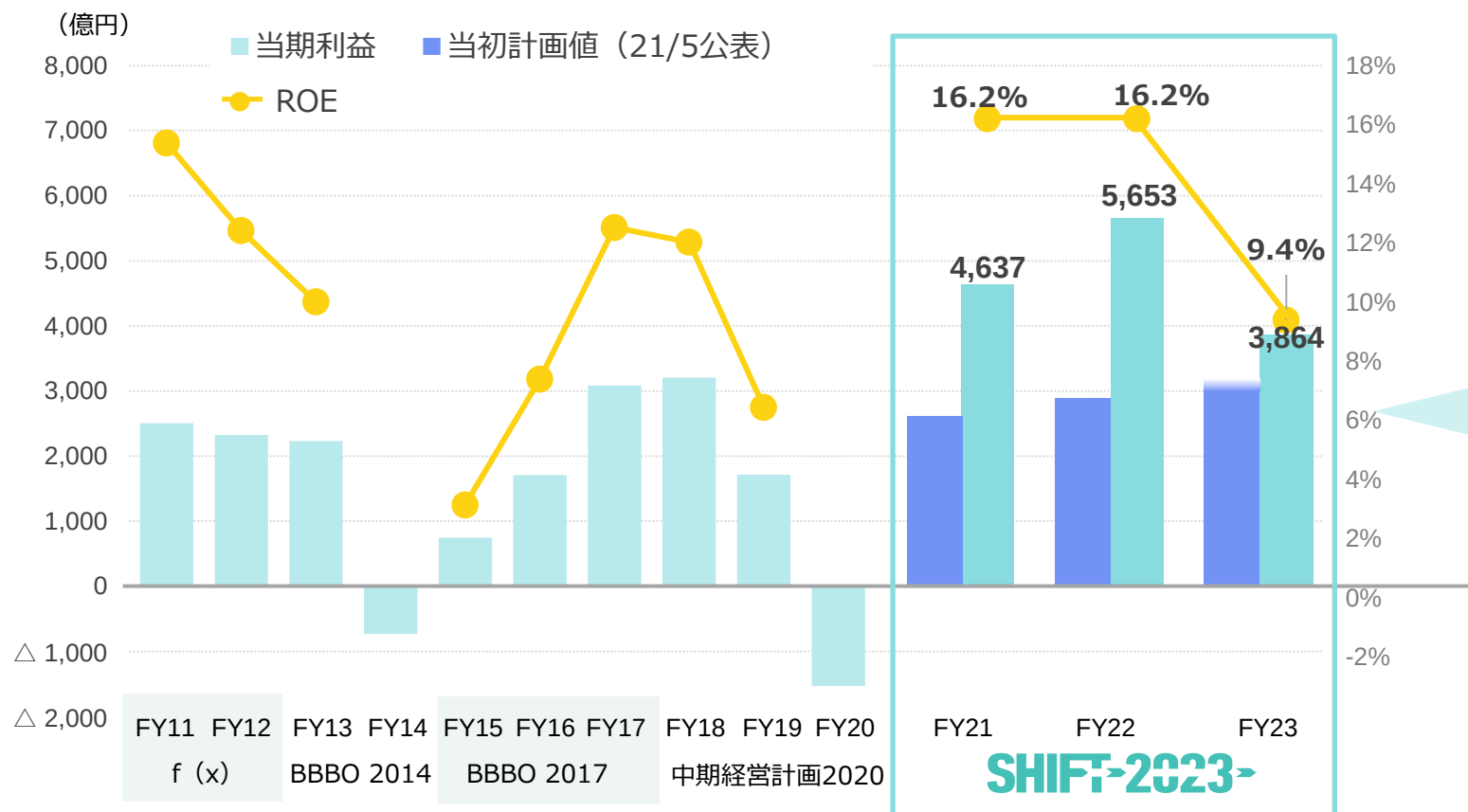
1

SHIFT 2023総括

定量実績

- 中計当初の利益計画を達成し、利益水準は前中計期間に比べて向上
- ROEは21・22年度は16.2%を記録したが、23年度は一過性損失もあり9.4%
- 一株当たりの配当金額を増加させ、自己株式を取得するなど株主還元を充実させつつ、株主還元後FCFは黒字を確保し、財務健全性を維持

当期利益・ROEの推移／当期利益の計画対比



3年合計キャッシュ・フロー配分



SHIFT 2023の主な取り組み

- 事業ポートフォリオのシフトの実効性を担保すべく、事業戦略管理や経営資源配分等の仕組みや、経営基盤を強化
- 注力事業を中心に投下資本・収益規模が拡大。低採算事業からの撤退や、バリュー実現による経営資源の回収を実現

事業 ポートフォリオ のシフト

成長投資に向けた資産入替の徹底

バリュー実現 計

	投下資本	一過性を除く業績
2020年度	2,000億円	△100億円
2023年度	0億円	0億円

- 化石燃料上流権益の売却実現による経営資源回収

強みを活かした収益の柱の強化育成

バリューアップ 計

投下資本	一過性を除く業績
2.3兆円	400億円
2.5兆円	1,400億円

注力事業 計

投下資本	一過性を除く業績
3.2兆円	1,600億円
5.5兆円	3,400億円

- 強みを発揮する注力事業を中心に、投下資本・収益を拡大
- ターンアラウンド含め、下方耐性強化に向けた取り組み進捗
- 大型課題事業の損失処理（23年度一過性損失△1,500億円）

社会構造変化への挑戦

シーディング 計

投下資本	一過性を除く業績
350億円	△50億円
2,000億円	△150億円

- EII等、次世代を見据えた事業創出に向け投下資本を積上げ

- 既存ビジネスへのIT・デジタル技術の実装、機能・収益向上に向けた取り組みの進展

- 重要社会課題に対する中期目標の設定、ICPの導入、部門別人権デューデリジェンスの実施、TNFDの早期対応

仕組み

- SBU単位での事業戦略管理の開始、ROIC（WACC対比）の導入
- EII設立等、部門横断での取り組みで次世代成長戦略テーマを推進

- Full Potential Planによる低採算事業の撤退・ターンアラウンドの進捗
- 部門単位からSBU戦略単位での投下資本配分への変更

経営基盤

- 取締役会の監督機能強化
- Group Management Policy制定

- 本社人事制度の刷新／Pay for Job, Pay for Performance推進

- 有利子負債に過度に依存しないキャッシュフロー規律を継続

SHIFT 2023の総括

- SHIFT 2023においては、構造改革の遂行により、下方耐性を強化しつつ、収益力を一段レベルアップさせた
- 新中期経営計画においては、事業ポートフォリオと当社自身の変革を通じ、新陳代謝を高め、成長を牽引する収益の柱の構築に取り組む

SHIFT 2023

総括

事業 ポートフォリオ のシフト

- 前中期経営計画比で、利益水準が大きく向上。
低採算事業からの撤退進捗や、課題事業の損失処理を終え、下方耐性を強化
- バリュー実現SBUから経営資源を回収し、注力事業SBUを中心に再配分
- 飛躍的な成長に向けた、資産入替と、利益成長を牽引する収益の柱の構築は道半ば

仕組み

- 事業戦略管理（SBU、ROIC対WACC）、全社最適での経営資源配分、投資規律、新人事制度等、諸施策の運用が定着

経営基盤

- 意思決定のスピードアップ、人的資本の強化、地政学リスクを含む環境変化への対応、業務プロセスの改善を課題と認識し、今後の取り組みを強化

新中期経営計画

取り組み方針

**事業ポートフォリオ
変革の加速**

**利益成長を牽引する
収益の柱の構築**

**機動力・収益力を
高めるための
人・組織の強化**

2

中期経営計画2026

当社が目指すものとマテリアリティ

Enriching lives and the world

外部環境変化も踏まえ、価値創造の観点からマテリアリティを更新
従前より一歩進んだ中長期のコミットメントとし、
社会課題解決を通じて持続的な成長を実現する

安心してゆたかな
暮らしを実現する

気候変動問題を
克服する

自然資本を
保全・再生する

人権を
尊重する

人材育成と
DE&Iを推進する

ガバナンスを
維持・強化する

中期経営計画2026のテーマ

No.1事業群

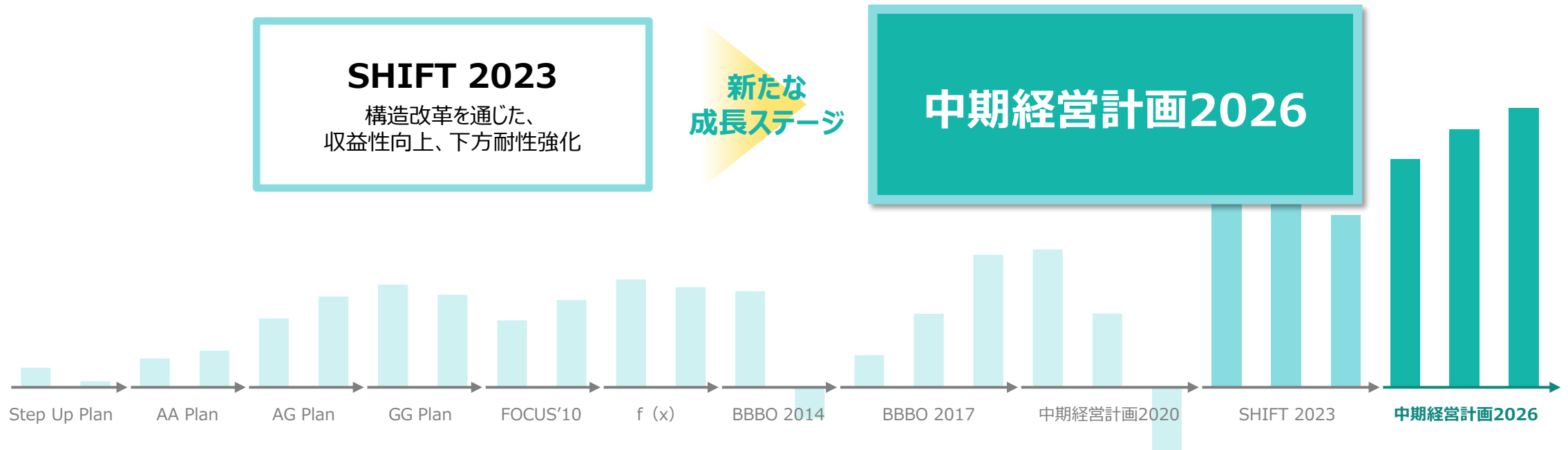
競争優位を磨き、社会課題解決を通じた成長を実現

SHIFT 2023

構造改革を通じた、
収益性向上、下方耐性強化

新たな
成長ステージ

中期経営計画2026



No.1事業群

競争優位を磨き、社会課題解決を通じた成長を実現



定量目標サマリー

当期利益（親会社の所有者に帰属）

2024年度 業績予想：5,300億円

2026年度 利益計画：6,500億円

効率性指標

ROE 12%以上

財務健全性

株主還元後
フリーキャッシュ・フロー黒字*

株主還元

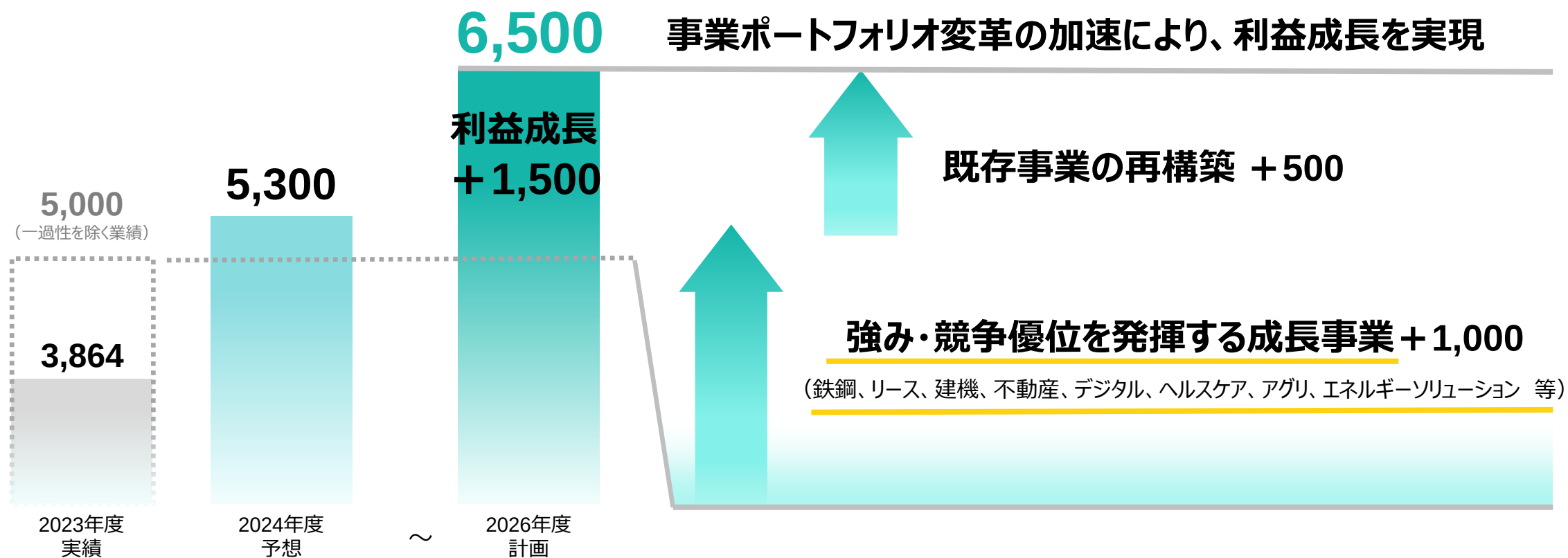
総還元性向40% 以上
累進配当

* 運転資金の増減等を除く

利益計画

- ROE12%以上を維持しつつ、競争優位を発揮する成長事業を伸ばすことで、2026年度に当期利益6,500億円を目指す

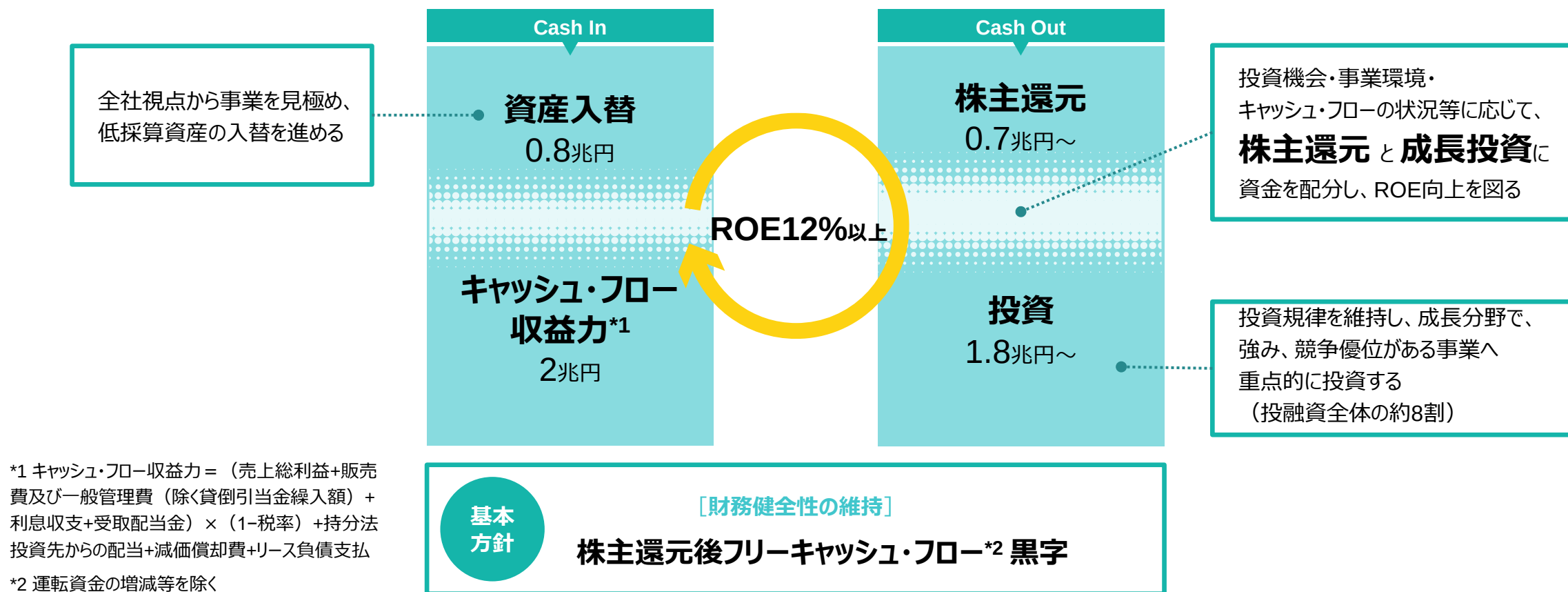
当期利益（親会社の所有者に帰属） 単位：億円



キャッシュ・フローアロケーション

- 更なる資産入替とキャッシュ・フロー収益力向上によりキャッシュ創出を拡大
- 財務健全性を維持しながら、株主還元と成長投資に最適配分

キャッシュ・フローアロケーション（3年合計）



*1 キャッシュ・フロー収益力 = (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+減価償却費+リース負債支払

*2 運転資金の増減等を除く

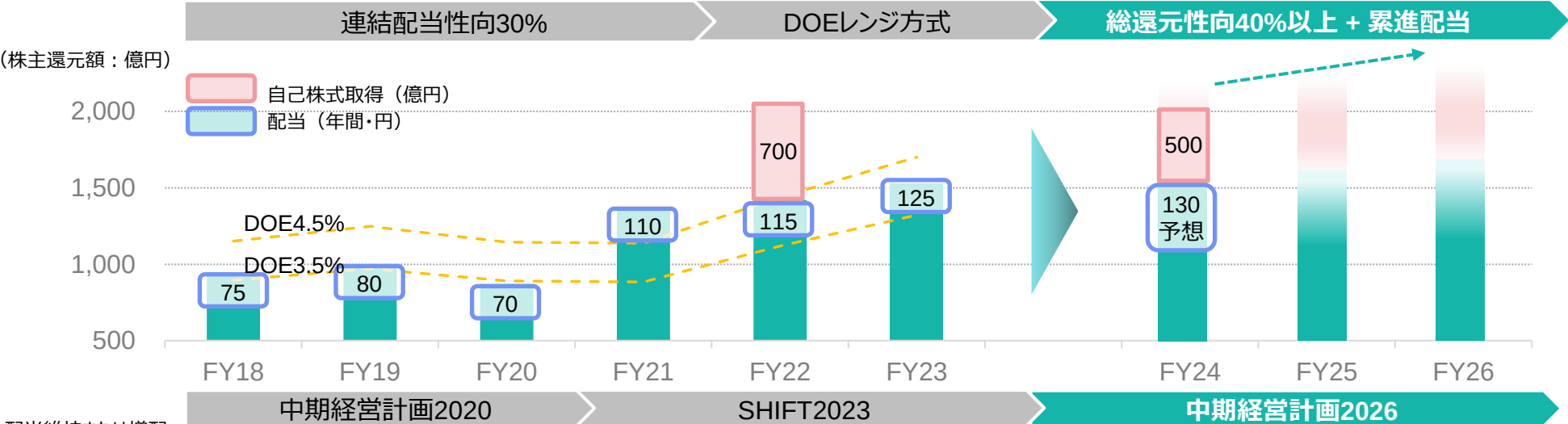
株主還元方針

- SHIFT 2023を通じた基礎的な収益力の向上、継続的な財務基盤の強化、持続的成長のための投資資金の確保などを総合的に勘案し、以下の通り見直し
 - ✓ 総還元性向を40%以上として、配当及び柔軟かつ機動的な自己株式取得を実施
 - ✓ 累進配当*により、配当の更なる安定性向上及び利益成長に応じた増配を目指す
- 今後も、持続的な利益成長 及び 更なる収益基盤の強化 に努めることで、株主還元の充実を図り、株主価値の向上を目指していく

2024年度の株主還元

年間配当金見通し：130円/株（前期比 5円増配）

自己株式取得：500億円



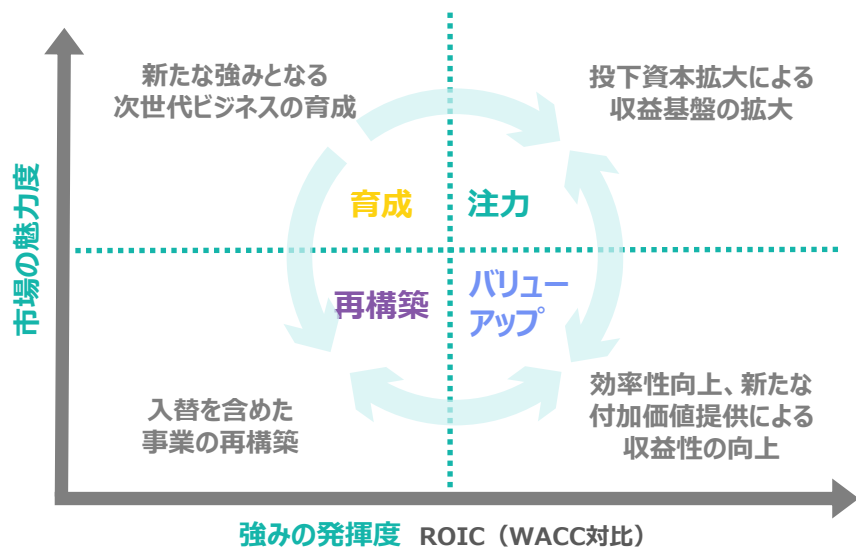
事業ポートフォリオ変革

- 事業別ROIC・WACCの活用等を継続。入替を含めた事業の再構築を進め、成長分野で強み・競争優位を発揮する事業に経営資源を重点配分

新たな経営体制で
取り組みを加速

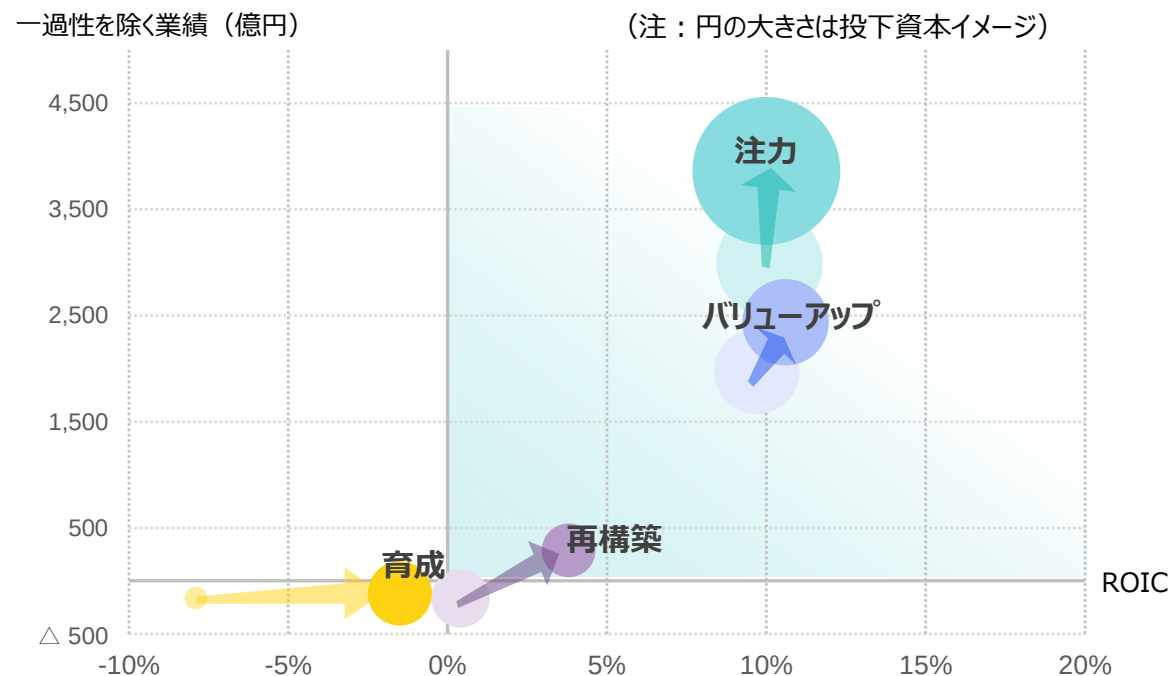
成長事業への経営資源の重点配分 経営資源再配分による新陳代謝の加速

事業戦略分類



※ 従来の戦略4象限の名称を、「シーディング→育成」、「バリュー実現→再構築」に変更

経営資源配分 (FY23 → FY26)



※ FY26はFY23期初時点の戦略分類が変わらない前提での計画値

競争優位のある事業をより強く

- 競争優位を存分に発揮し、No.1を目指せる成長事業を、経営資源の重点配分を通じて強化する
- 成長事業を起点として、新しい営業グループとして結集したSBUの連携により、新たな価値創造に取り組む

エネルギートランスフォーメーション

トランジションエネルギー、再エネ、新技術を含めた
エネルギーソリューションの提供

エネルギー ソリューション事業

再エネ上流開発拡大、
中下流エネルギーマネジメント

鉄鋼事業

米印等の鉄鋼需要が
伸長する地域、鉄鋼GX
等の新領域で事業拡大

デジタル事業

デジタル事業の
フルバリューチェーンを
グローバルに強化

ヘルスケア事業

国内外での事業規模拡大、
医療費高騰等の課題
解決に資するサービス
提供

アグリ事業

農業資材販売事業の
地理的拡大と機能拡充

建機事業

建機販売/レンタル事業の
規模拡大、サービス商材
拡充

リース事業

航空・自動車・不動産など
強みのある事業と掛け合わせ、
国内外で事業領域を拡大

強み・競争優位を発揮する成長事業の例

都市総合開発

不動産とインフラの強みを掛け合わせた都市総合開発

不動産事業

アセットタイプ拡大、成長性
に応じたポートフォリオ形成

デジタルで加速する新たな成長

- 当社事業の強み・競争優位をデジタルでさらに強化。新たな強みも育成しながら、成長を加速する
- デジタルで経営基盤・業務を変革するとともに、当社事業の収益拡大と事業創出・変革を実現し、当社全体の稼ぐ力を強化する

デジタルで磨き、
デジタルで稼ぐ

当社事業

44のSBUにおける
デジタルによる各事業の
収益力の磨き込み

各事業現場で培った
デジタル機能・
ノウハウの事業化

売上UP
コストDOWN
収益拡大

事業創出
事業変革

経営基盤/業務

デジタル・AIによる経営管理体制の変革

経営基盤： IT デジタル・AI
業務： ルーティン クリエイティブ

デジタル基盤

デジタルソリューション機能
アジャイルな推進体制

AI

全役職員の生成AI利活用

データ

意思決定の迅速化／高度化

GXで加速する新たな成長

- 当社事業の強み・競争優位をグリーントランスフォーメーション（GX）でさらに強化
- 様々な産業分野において、市場形成を含めた収益化までの時間軸も考慮して取り組み、新たな強みをつくる



GXの基盤となる
サステナビリティ経営

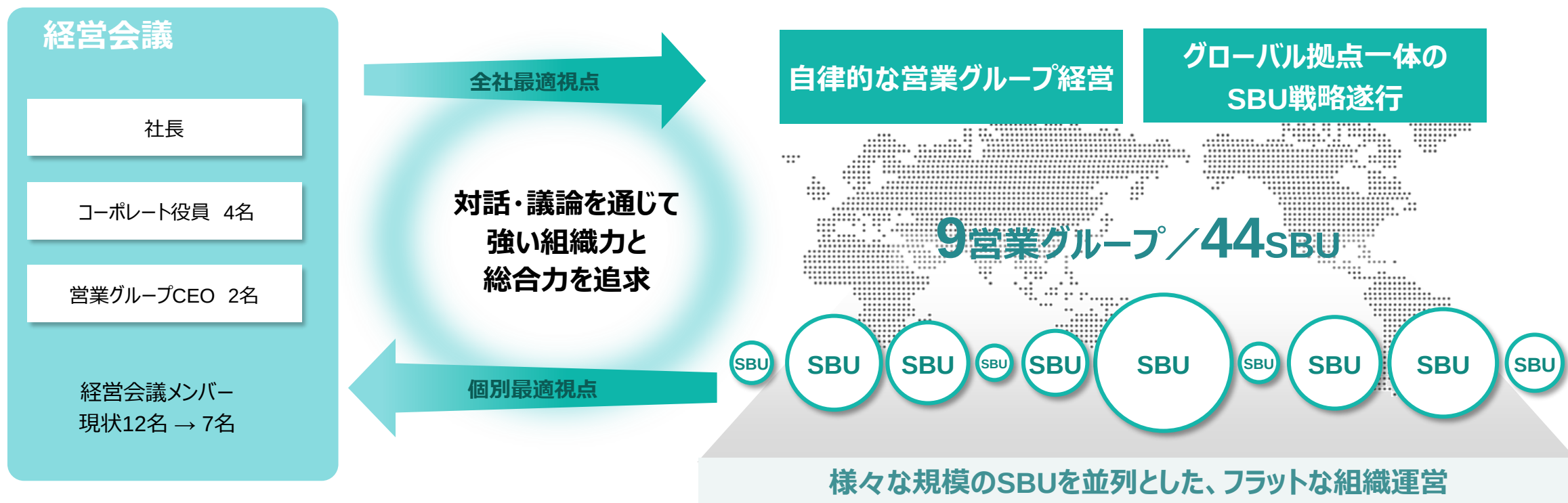
サプライチェーンGHG排出量の可視化
統合的な課題解決の実践

削減貢献量・Scope3の算定・分析

人権・自然資本への影響等も統合的に勘案しながらGXを推進

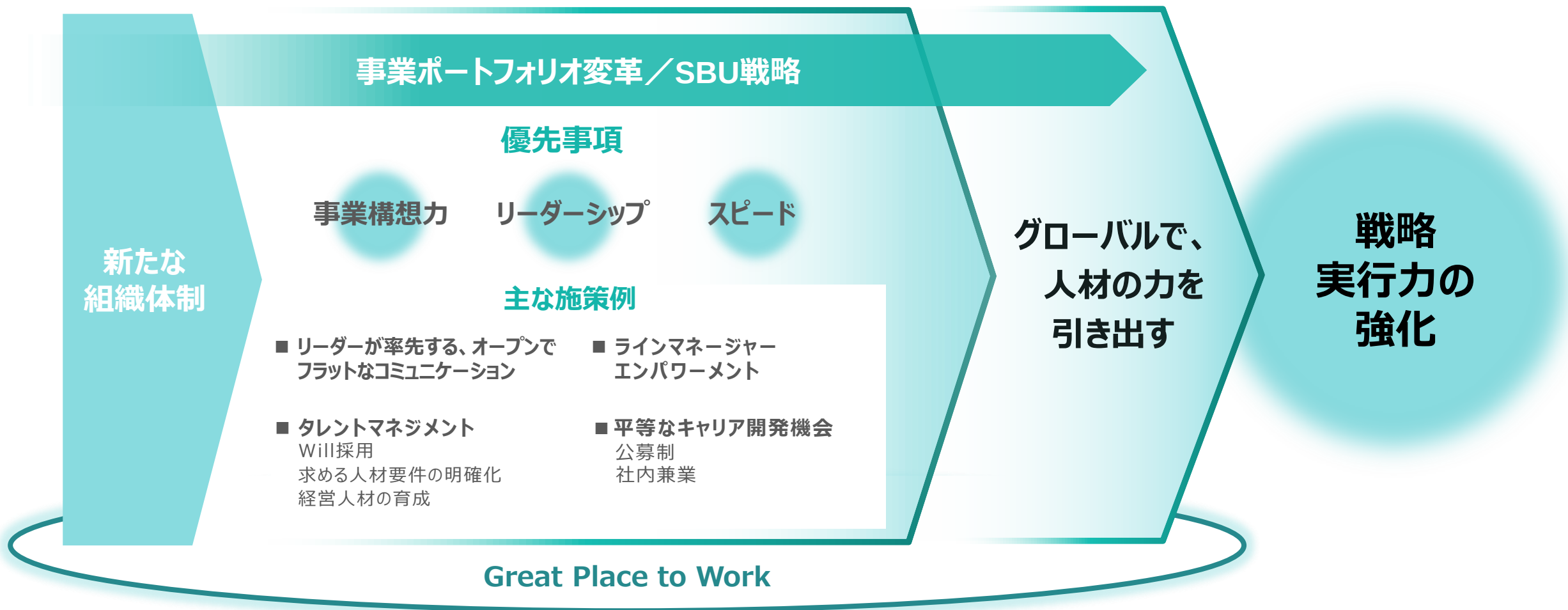
戦略軸の組織体制

- 経営会議：構成メンバーや決議方法を見直し。事業ポートフォリオ変革を加速すべく、適時・的確な意思決定を行う
- 営業組織：サイズに囚われず、戦略を一とするStrategic Business Unit（SBU）を軸に再編
戦略上、親和性の高いSBUを束ねた9つの営業グループが、自律的なグループ経営を推進
グローバルベースでSBU戦略を策定し、全拠点が一体となって戦略を遂行する



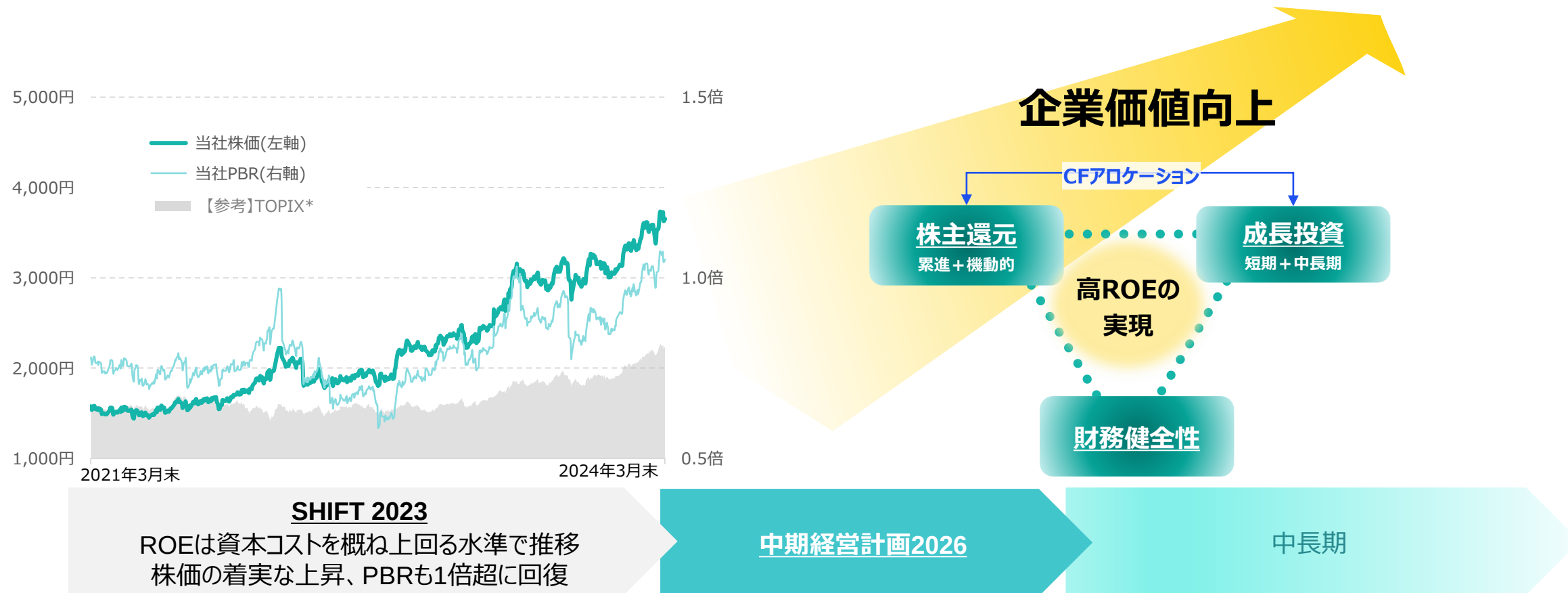
人・組織のエンパワーメント

- 新たな組織体制のもと、成長の原動力である人材の力を引き出し、戦略実行力を強化



持続的な企業価値向上を目指して

- SHIFT 2023の取り組みにより、下方耐性を強化しつつ収益力のレベルアップにより、時価総額は2倍超に増加（同期間のTOPIXは1.5倍弱）
- 中期経営計画2026の取り組みにより、株主資本コストを継続的に上回り、高いROEを実現できる事業ポートフォリオに変革する
- 財務健全性を考慮しつつ、成長投資を通じた利益成長と株主還元の拡充により、持続的に高いROEを実現し、企業価値向上を目指す



*2021年3月末当社株価を起点とする相対価格



APPENDIX

- (1) 主要経営指標
- (2) グループ別の戦略と定量計画

(1) 主要経営指標

	中期経営計画2026開始時	中期経営計画2026終了時
	2024年3月末 実績	2027年3月末 イメージ
当期利益（親会社の所有者に帰属）	3,864億円	6,500億円
総資産	11兆0,326億円	12兆円程度
株主資本	4兆4,455億円	5兆円程度
有利子負債（Net）	2兆5,234億円	3兆円程度
D/Eレシオ（Net）	0.6倍	0.6倍程度
ROA	3.7%	5%程度
ROE	9.4%	12%以上
3年合計株主還元後 フリーキャッシュ・フロー	+890億円	黒字*



鉄鋼グループ

グループ概要

グループ利益計画

ミッション

鉄鋼製品グローバルサプライチェーンを基盤に、産業のカーボンニュートラル化の実現に貢献することで、新たな機能と価値を創造する。

事業内容・戦略

エネルギー鋼管SBU

統合エネルギー企業等向け、鋼管・資機材等の販売及び関連サービス（サプライチェーンマネジメント）の提供

- エネルギー開発向け鋼管の販売ネットワーク強化とエナジートランジションの流れを踏まえた新規ビジネスの開発。

鋼材事業SBU

輸送機・建設・電機をはじめとした幅広い産業界の顧客に対する、鋼材・資機材等の販売及び関連サービス（サプライチェーンマネジメント）の提供

- 鋼材トレード並びに事業会社群の経営を担う住友商事グローバルメタルズの機能を強化し、社会や顧客の課題解決に貢献。

鉄鋼GXSBUS

鉄鋼製品を使う幅広い産業界と製鉄業界に対し、CO₂排出削減に資する素材供給やサービス提供と、新たな事業の開発

- 既存事業での関係を基に、鉄鋼製品のバリューチェーンを通して脱炭素化の実現に資する提供価値を開発し、将来の収益基盤とする。

主要指標

	FY23 実績 ①	FY24 通期予想 ②	増減 ②-①
当期利益（親会社の所有者に帰属）	692	890	+198
一過性損益	約+10	約+30	約+20
一過性を除く業績	約680	約860	約+180

FY24 期初予想（一過性を除く業績）

鋼管

- 北米鋼管事業 緩やかな回復を見込む
- 他地域鋼管事業 好調に推移
- 社内制度変更に伴う増

鋼材

- 堅調に推移

連結業績に与える影響が大きい会社

会社名	持分比率 (2024年3月末)	持分損益	
		FY23 実績	FY24 通期予想
住友商事グローバルメタルズグループ*	100.00 %	87	81
ERYNGIUM	100.00 %	56	55
EDGEN GROUP	100.00 %	14	14

(単位：億円)

* 住友商事グローバルメタルズが出資関係に拠らず運営に関与・支援している事業会社等の業績を含む同社の管理上業績は、FY23 実績212億円、FY24通期予想233億円となっております。



自動車グループ

グループ概要

ミッション

モビリティ社会の変革をリードし、新たな価値を創造する。

事業内容・戦略

自動車製造・エンジニアリングSBU

自動車部品製造事業、関連部品・設備のトレード事業、設計開発・検査領域等におけるエンジニアリングサービス事業

- 主力部品製造事業、トレード事業のバリューアップ。
- エンジニアリングサービス事業の基盤・収益規模の拡大。

自動車流通販売SBU

自動車・補修部品、及びこれらの関連商品の販売・流通・周辺事業

- 商品の充実と販売網の拡充等による、自動車代理店事業の拡大。
- DX推進によるサプライチェーン最適化・効率化、同事業を基盤としたバリューチェーンの拡大（リース・保険等の市場ニーズに応じた付加価値サービスの開発・展開）。

モビリティサービスSBU

自動車リース、リテールファイナンス、駐車場、及びこれらの関連サービス・周辺事業

- 自動車リース事業を主軸とし、利活用拡大・電動化・脱炭素化・物流問題等の事業環境変化を踏まえたサービス・事業開発。
- パートナーとの協業による事業基盤の拡大と機能の掛け合わせによるサービス・事業開発。

タイヤSBU

タイヤ、及び関連製品の販売・サービス・周辺事業

- 北米タイヤ卸売・修理メンテナンス事業のサプライチェーン高度化、コスト最適化。
- 海外トレード・販売事業の強化と環境負荷低減に向けた商品・ビジネス開発。

Beyond Mobility SBU

Beyond Mobility（移動から発生する、移動を越えた領域）の新規事業開発

- インテリジェンスを駆使したインキュベーション機能の強化。
- 事業化した案件の着実な収益化。

グループ利益計画

主要指標

	FY23 実績 ①	FY24 通期予想 ②	増減 ②-①
当期利益（親会社の所有者に帰属）	518	500	△18
一過性損益	0	約△30	約△30
一過性を除く業績	約520	約530	約+10

FY24 期初予想（一過性を除く業績）

自動車製造・エンジニアリング事業

- 生産体制最適化を通じ収益性を改善

自動車流通販売事業

- 引き続き堅調に推移
- 前期大口スポット取引あり

モビリティサービス事業

- 自動車金融事業におけるパートナーとの協業による収益性の改善

タイヤ事業

- 構造改革に伴うコスト減及び市場改善による販売増を見込む

連結業績に与える影響が大きい会社

会社名	持分比率 (2024年3月末)	持分損益	
		FY23 実績	FY24 通期予想
住友商事パワー&モビリティ ^{*1, *2}	100.00 %	29	19
住友三井オートサービス	40.43 %	79	69
TBC	50.00 %	167	- ^{*3}

(単位：億円)

^{*1} 他セグメントの持分を含めた全社合計の比率及び金額を表示しております。

^{*2} 住友商事パワー&モビリティの自動車関連ビジネスの業績は当セグメントに、社会インフラ関連ビジネスの業績は都市総合開発グループ、電力関連ビジネスの業績はエネルギー・インフラ・サービスグループに帰属しております。

^{*3} 事業パートナーとの関係上、業績予想の公表を差し控えております。

輸送機・建機グループ

ミッション

建機・船舶・航空宇宙事業のESG経営深化、金融ソリューション・先端技術を活用し、グローバル市場で新たな社会価値を創造する。

事業内容・戦略

総合リースSBU

総合リース・ファイナンス事業

SMFL/SMFG及びその他金融機関との連携による当社独自ビジネスの開発

- SMFLの優良資産積上げ及び資産効率向上支援、新たなコアビジネス創造支援。
- 「アセット×金融×サービス」領域での当社独自の新規ビジネス構築。

航空SBU

航空機リース事業、エンジンリース事業、航空機アフター事業、Advanced Air Mobility事業

- 航空機リース事業における優良資産積上げ並びに資産効率向上。
- アフター事業強化、既存事業との掛け合わせによるサーキュラーエコノミー構築。

防衛宇宙・技術SBU

防衛・航空宇宙関連企業向け関連機器販売、サービスの提供
住友精密工業を中心とした製造事業

- 防衛宇宙事業における代理店事業拡大、在庫・整備保守事業推進。
- 精密技術事業における熱マネジメント・ICT領域強化。

船舶海洋SBU

船舶トレード事業、保有船事業、造船事業

- 造船・海運ボラティリティへの耐性強化、保有船事業拡大。
- 風力関連船・洋上風力浮体構造物・レスエミッション船など脱炭素社会に貢献する新規事業の推進。

建機ソリューションSBU

建設・鉱山・産業・農業機械のトレード、販売・アフターサービス事業

建設機械レンタル事業、建設・鉱山現場支援ソリューション事業

- 地域拡大、商品多様化、顧客基盤拡大、現場支援ソリューション提供の4軸に基づく事業成長。

主要指標

	FY23 実績 ①	FY24 通期予想 ②	増減 ②-①
当期利益（親会社の所有者に帰属）	962	870	△92
一過性損益	約+280	約+40	約△240
一過性を除く業績	約680	約830	約+150

FY24 期初予想（一過性を除く業績）

輸送機

- リース事業 航空機リースを中心に堅調に推移
- 船舶事業 市況好調による増益

建設機械

- 北米を中心に堅調に推移

連結業績に与える影響が大きい会社

会社名	持分比率 (2024年3月末)	持分損益	
		FY23 実績	FY24 通期予想
三井住友ファイナンス&リース ^{*1, *2}	50.00 %	767	426
うち、SMBC Aviation Capital	-	524 ^{*3}	- ^{*4}

(単位：億円)

*1 他セグメントの持分を含めた全社合計の比率及び金額を表示しております。

*2 全社持分割合のうち、10/50については、都市総合開発グループに帰属し、40/50のうち、三井住友ファイナンス&リース経由の住友三井オートサービスへの出資持分は、自動車グループに帰属しております。

*3 2024年5月2日決算発表時では未開示のFY23 実績を、追加開示しました。

*4 事業パートナーとの関係上、業績予想の公表を差し控えております。



都市総合開発グループ

グループ概要

グループ利益計画

ミッション

不動産とインフラの力で、地域と社会の暮らしを笑顔とやさしさで満たす。

事業内容・戦略

不動産SBU

ビル・商業・住宅関連・物流・ホテル・複合施設等の開発・運営、不動産ファンド運営ビジネス

- 不動産マーケットの成長と環境価値へのニーズを取り込み、アセット回転型事業と優良賃貸資産の積み上げの両軸で収益基盤を拡充。

工業団地・サステナブルシティSBU

工業団地・サステナブルシティの開発・運営事業

- 6か国9か所、開発面積2,876ha、入居企業621社、従業員23万人の工業団地の運営実績とプレゼンスを活用し、高品質なインフラ・サービスを備えた工業団地・サステナブルシティの開発・運営を推進。

産業マテリアル&システムSBU

建材・セメント関連製品の製造・販売事業、産業向け設備の販売及び関連サービス提供事業

- 不動産やインフラ構築に不可欠なセメント、建材、産業設備の総合的供給、及び環境対応、耐久性、規格の標準化といったソリューション提供の組み合わせによる付加価値の創出。

物流・保険SBU

倉庫・輸配送・国際物流・物流機器等、国内外総合物流事業
代理店・ブローカー等の各種保険事業、業務渡航事業

- 鮮度保持・効率化・環境対応等といった付加価値の高い物流ソリューション機能と、多様な保険サービス・リスクマネジメント機能の提供により、社会課題を解決し、産業・社会・暮らしの充実と発展を推進。

基幹インフラSBU

上下水、空港、港湾、鉄道等、基幹インフラの事業投資・建設・運営および設備・システム供給

- 国・地域・都市でのインフラ開発ニーズを取り込み、都市総合開発の礎となる交通基盤、生活・社会サービス基盤を提供。

主要指標

	FY23 実績 ①	FY24 通期予想 ②	増減 ②-①
当期利益（親会社の所有者に帰属）	465	610	+145
一過性損益	約△20	約+10	約+30
一過性を除く業績	約480	約600	約+120

FY24 期初予想（一過性を除く業績）

不動産

- 国内を中心に堅調
- 社内制度変更に伴う増

連結業績に与える影響が大きい会社

（単位：億円）

会社名	持分比率 (2024年3月末)	持分損益	
		FY23 実績	FY24 通期予想
住商グローバル・ロジスティクス	100.00 %	18	22
住商リアルティ・マネジメント	100.00 %	20	14
住商セメント	100.00 %	15	17
住商ビルマネジメント	100.00 %	20	19
住商建物	100.00 %	32	20
SCOA REAL ESTATE PARTNERS	100.00 %	22	8



メディア・デジタルグループ

ミッション

メディア・デジタル領域において最先端テクノロジーを我々の強みと結びつけ、新たな価値を創造し、サステナブルな社会の実現に貢献する。

事業内容・戦略

デジタルSBU

デジタル・IT事業

- 国内既存事業アセットを核に、顧客向け提案力と事業基盤の強化・拡大。
- 海外含めた上流コンサル・DX事業を展開。

スマートプラットフォームSBU

海外通信事業、通信キャリア周辺サービス事業

- 潜在成長性の高い通信キャリア関連事業への投資。
- 長年の通信事業経験を活かした通信キャリア向けサービス事業の開発・展開。

5G SBU

5G基地局シェアリング事業、5Gソリューション事業

- キャリアとの連携による5G基地局シェアリング事業のスピード/スケールアップ。
- 鉄道事業向けソリューションの構築・商用化。

ケーブルプラットフォームSBU

ケーブルテレビ事業（放送・通信・エネルギー等のサービス提供）及び無線ブロードバンド事業（ローカル5Gサービス提供）

- 中核事業会社JCOM(株)の企業価値最大化。
- ケーブルプラットフォーム事業の知見を活かした地域DX・GXビジネスの創出。

メディア・コマース&コンテンツSBU

テレビ通販事業、EC事業、映像コンテンツ関連事業

- 従来型のテレビ通販事業から、テレビとECを融合した新しいビジネスモデルへ変革。
- 国内コンテンツのグローバル展開や周辺事業での機能獲得を進め、日本コンテンツ経済圏を構築。

新事業投資SBU

CVC事業、PE（バイアウトファンド）事業、新規事業開発

- CVC事業：新技術の社会実装や新たなビジネスモデルの事業化を通じた財務リターン及び戦略リターンの追求。
- PE事業：長期安定的な投資収益の確保。

主要指標

	FY23 実績 ①	FY24 通期予想 ②	増減 ②-①
当期利益（親会社の所有者に帰属）	△10	290	+300
一過性損益	約△260	約+10	約+270
一過性を除く業績	約250	約280	約+30

FY24 期初予想（一過性を除く業績）

国内主要事業会社

- 概ね堅調

エチオピア通信事業

- 引き続き立ち上げコストを見込む

連結業績に与える影響が大きい会社

会社名	持分比率 (2024年3月末)	持分損益	
		FY23 実績	FY24 通期予想
JCOM	50.00 %	399	348
ジュピターショップチャンネル*1	45.00 %	65	69
SCSK	50.60*2 %	205	219
ティーガイア	41.82*3 %	21*4	21*4
SAFARICOM TELECOMMUNICATIONS ETHIOPIA	25.23 %	△106*4	△*5

(単位：億円)

*1 他セグメントの持分を含めた全社合計の比率及び金額を表示しております。
当セグメント持分比率/全社持分割合はFY23 実績は30/45、FY24 通期予想は37.5/45です。
(FY23 実績の15/45、FY24通期予想の7.5/45については、ライフスタイルグループに帰属)

*2 2023年7月より持分比率を50.62%→50.60%に変更しております。

*3 2023年7月より持分比率を41.84%→41.82%に変更しております。

*4 2024年5月2日決算発表時では未開示のFY23 実績、FY24 通期予想を、追加開示しました。

*5 事業パートナーとの関係上、業績予想の公表を差し控えております。

ライフスタイルグループ

ミッション

生活者目線で、食と健康に関する社会課題に向き合い、暮らしを楽しむ。

事業内容・戦略

リテイルSBU

食品スーパーやブランドなど国内外リテイル事業、リテイル周辺領域の新規事業、および次世代リテイル事業

- サミット、フジマートを軸とした食品スーパー事業拡大、およびDX推進やM&A、リテイルデータマーケティングによる更なる収益拡大。
- ファンマーケティングやメタバース領域での次世代リテイル事業による収益創出。

食料SBU

国内外の食料関連事業（欧米州における青果事業を除く）

- 事業活動を通じた食と農に関わる社会課題の解決。
- 住商フーズ等のグループ会社の強みを活かした事業基盤の拡大。
- 次世代ビジネスによる収益機会の拡大。

グローバル青果SBU

欧米州における青果事業

- 投下資本の再配分、並びに物流効率化、付加価値提案型販売の促進等による収益拡大を通じたROIC改善。

ヘルスケアSBU

国内におけるドラッグストア・調剤薬局関連事業およびDX・データを活用した新たなヘルスケア事業

国外におけるマネージドケア・クリニック等プライマリ医療ケア関連事業

- M&A等を通じた国内外での事業規模拡大。
- DX・データを活用した医療費高騰等の社会課題解決に資するヘルスケアサービスの提供の促進。

主要指標

	FY23 実績 ①	FY24 通期予想 ②	増減 ②-①
当期利益（親会社の所有者に帰属）	△37	140	+177
一過性損益	約△100	約+20	約+120
一過性を除く業績	約70	約120	約+50

FY24 期初予想（一過性を除く業績）

欧米州青果事業

- バナナ事業 好調を維持

国内スーパーマーケット事業

- 好調に推移

ヘルスケア

- 国内外での事業規模拡大に伴う収益増

連結業績に与える影響が大きい会社

会社名	持分比率 (2024年3月末)	持分損益	
		FY23 実績	FY24 通期予想
サミット	100.00 %	40	57
フェイラー・ジャパン	100.00 %	12	12
住商フーズ	100.00 %	27	30
ウェルネオシュガー*	25.32 %	15	13
FYFFES	100.00 %	△43	38
HIGHLINE	100.00 %	△76	△9
トモズ	100.00 %	28	23

（単位：億円）

* 2024年5月2日決算発表時では未開示のFY23 実績、FY24 通期予想を、追加開示しました。



資源グループ

グループ概要

ミッション

資源開発とそのバリューチェーン構築を通じて、当社ならではの価値を提供し、日本及び世界の産業の発展と持続可能な社会の実現に貢献し、人々の豊かな未来を創造する。

事業内容・戦略

非鉄金属SBU

銅上流事業、マダガスカルニッケル事業、中下流トレード

- マダガスカルニッケル事業の再構築、及び需要の伸びが期待できる銅等の商品の収益基盤の拡充。
- 中下流トレード機能の高度化とマーケットインによる上流・中下流が一体となった事業展開。

コモディティビジネスSBU

貴金属地金トレード

市況商品に亘るデリバティブのノウハウを活用した当社グループ・顧客への機能提供

- 市況商品デリバティブにおける専門性等、次元の高い機能をベースに収益拡大するとともに、全社ビジネスを支援。貴金属トレードとの両輪で運営。

アルミSBU

アルミ事業（上流・中下流）、その他非鉄金属を中心とする金属製品事業

- 「よりグリーン」の実現を目指し、多岐にわたる優良な取引先基盤を強みとして、投資とトレードの両輪でビジネスを構築・拡大。

石炭・原子燃料SBU

石炭事業（上流・中下流）、原子燃料事業（上流・中下流）

- 石炭ビジネスは中期的なポートフォリオシフトを念頭に、効率と収益力向上に継続して注力。
- 原子燃料ビジネスは専門的ノウハウを有する当社のユニークなポジションを活かし、社会ニーズを捉えたビジネスを拡大。

鉄鋼原料・炭素SBU

鉄鋼原料関連事業（上流・中下流）、炭素トレード

- 既存事業におけるパートナーとの強固な信頼関係の維持・拡大。気候変動緩和に資するビジネスバリューチェーンの構築・発展。

グループ利益計画

主要指標

	FY23 実績 ①	FY24 通期予想 ②	増減 ②-①
当期利益（親会社の所有者に帰属）	△95	800	+895
一過性損益	約△820	約+80	約+900
一過性を除く業績	約720	約720	0

FY24 期初予想（一過性を除く業績）

- マダガスカルニッケル事業 前期業績悪化の反動
- チリ銅鉱山事業 本格操業開始
- 石炭価格下落

連結業績に与える影響が大きい会社

会社名	持分比率 (2024年3月末)	持分損益	
		FY23 実績	FY24 通期予想
銅事業会社	_*1 %	48	90
マダガスカルニッケル事業会社	54.17 %	△1,080	0
マレーシアアルミニウム製錬事業会社	20.00 %	92	_*2
豪州石炭事業会社	_*1	356	176
ORESTEEL INVESTMENTS	49.00 %	503	318
ブラジル鉄鉱石事業会社	30.00 %	54	34

(単位：億円)

*1 持分比率の異なる複数の事業会社であるため、記載しておりません。

*2 事業パートナーとの関係上、業績予想の公表を差し控えております。

化学品・エレクトロニクス・農業グループ

ミッション

世界の人口増加に伴う食料安全保障、気候変動問題等に起因する重要社会課題の解決に向けて、化学品・エレクトロニクス・農業分野で新たなバリューチェーンを構築し、世界の人々の豊かな暮らしと持続可能な社会の実現に貢献する。

事業内容・戦略

基礎化学品SBU

「有機化学品」「合成樹脂」「無機化学品」のグローバルトレード事業及び製造・物流事業投資

- 顧客・仕入先、製造事業、物流アセット等の事業基盤を活用し、需給バランス調整機能及び物流サービス機能を強化。

エレクトロニクスSBU

半導体、二次電池に関わる材料のトレード事業、EMS（電子機器製造受託サービス）事業

- 強固な顧客基盤をベースにした収益力と下振れ耐性の強化と対面業界及び周辺分野への新たな価値創造。

グリーンケミカルSBU

サステナブルプラスチック、バイオケミカル等のグリーンケミカル分野での新規事業開発事業

- グリーン化、経済安全保障のニーズを踏まえた新規事業モデルを推進。

ライフサイエンスSBU

医薬品関連トレード事業、化粧品素材販売・ODM事業、ペットケア関連等のアニマルヘルス事業

- 医薬・化粧品・ペットケア分野で原料から最終製品に亘る機能及び商品の拡充と地理的拡大。

アグリ事業SBU

農業生産者に対する総合サービス提供、農薬トレード・ディストリビューション、新技術・次世代農業関連ビジネス開発

- 農業資材販売事業の地理的拡大・機能拡充、及び次世代型食料生産等のイノベーション分野のビジネス推進。

主要指標

	FY23 実績 ①	FY24 通期予想 ②	増減 ②-①
当期利益（親会社の所有者に帰属）	164	450	+286
一過性損益	約△60	約+50	約+110
一過性を除く業績	約230	約400	約+170

FY24 期初予想（一過性を除く業績）

アグリ事業

- 前期天候不順による販売不調等からの回復を見込む

基礎化学品

- 石化原料・製品トレードの販売増を見込む
- 硫酸事業の堅調な推移を見込む

エレクトロニクス

- 半導体需要の回復を見込む

連結業績に与える影響が大きい会社

会社名	持分比率 (2024年3月末)	持分損益	
		FY23 実績	FY24 通期予想
住友商事ケミカル	100.00 %	40	44
スミトロニクスグループ	-*	38	44
住商ファーマインターナショナル	100.00 %	36	38
SUMI AGRO EUROPE	100.00 %	24	38
AGRO AMAZONIA	100.00 %	27	63
SUMMIT RURAL WA	100.00 %	△7	9

(単位：億円)

* 持分比率の異なる複数の事業会社であるため、記載しておりません。

エネルギー・トランスフォーメーショングループ

ミッション

安定的かつサステナブルなエネルギーシステムとカーボンサイクルを実現し、豊かさと夢にあふれた社会を創る。

事業内容・戦略

エネルギーイノベーション・イニシアチブSBU

脱炭素・循環型エネルギーシステムの構築を通じ、カーボンニュートラル社会実現に資する次世代エネルギーソリューションの提供

- 「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」、「カーボンマネジメント(natureベース)」、3つの切り口から新たなエネルギー・マネジメントシステムを創出。

国内エネルギーソリューションSBU

国内における発電事業、電力小売事業および需給調整を含むエネルギーソリューションの提供

- SBUの再生エネルギー開発力と電力小売販売力を軸に「グリーンエネルギー供給」を拡大し、日本のカーボンニュートラル化に貢献。

海外エネルギーソリューションSBU

海外における発電事業、電力プラント・機械・サービスを含むエネルギーソリューションの提供

- 海外各国・地域毎の特徴・要請に沿った形で、エネルギー・トランジションの加速化・実現に貢献。

インドネシアエネルギーソリューションSBU

インドネシアにおける発電・送電事業、エネルギーシステムの構築を含むエネルギーソリューションの提供

- 再生エネルギーを活用したエネルギー・バリューチェーンの構築を通じ、インドネシアのエネルギー・トランジションに貢献。

ガスバリューチェーンSBU

天然ガス・LNG事業（上流・中下流）、エネルギー・トレード事業、LPG事業（元売・小売）

- 天然ガス・LNG投資事業とエネルギー・トレード、LPG事業の展開による収益の最大化ならびに新規ビジネスの拡充。

海洋・海運エネルギーソリューションSBU

海洋インフラ事業（主に浮体式石油・ガス生産貯蔵出荷設備（FPSO））、船舶燃料供給事業（従来型船舶燃料供給および次世代船舶燃料事業開発）

- 海洋インフラ事業および船舶燃料の安定供給と脱炭素化を通じて、エネルギーの安定供給と脱炭素化の推進。

主要指標

	FY23 実績 ①	FY24 通期予想 ②	増減 ②-①
当期利益（親会社の所有者に帰属）	843	810	△33
一過性損益	約△150	約+10	約+160
一過性を除く業績	約990	約800	約△190

FY24 期初予想（一過性を除く業績）

国内電力小売事業

- 前期好調の反動あるも引き続き堅調

ガスVC

- 前期 トレード好調の反動

海外IPP・IWPP

- 堅調に推移

連結業績に与える影響が大きい会社

会社名	持分比率 (2024年3月末)	持分損益	
		FY23 実績	FY24 通期予想
海外IPP/IWPP事業 ^{*1}	- ^{*2}	535	581
PACIFIC SUMMIT ENERGY	100.00 %	254	130
エルエヌジージャパン	50.00 %	80	78

(単位：億円)

^{*1} 海外IPP/IWPP事業全体における持分損益の合計です。

^{*2} 持分比率の異なる複数の事業会社であるため、記載しておりません。