

新中期経営計画

2024-2026

2024年5月2日
住友商事株式会社

 **Sumitomo Corporation** | Enriching lives and the world

© 2024 Sumitomo Corporation

新中期経営計画について、説明いたします。

1

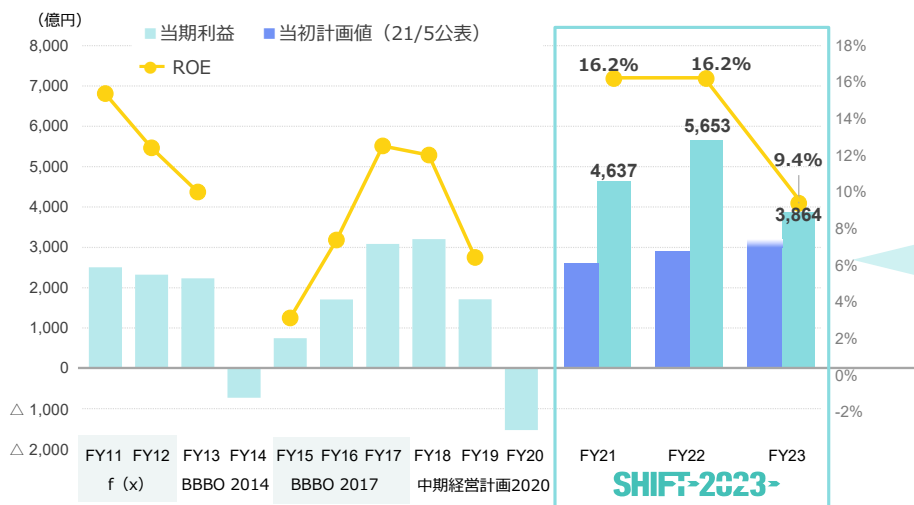
SHIFT 2023総括

初めに前回の中期経営計画であるSHIFT 2023を振り返ります。

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



こちらのスライドで定量計画の成果を示しています。

スライド真ん中の四角で囲ったSHIFT 2023のグラフをご覧ください。

2023年度までの3年間の当社の利益水準は以前と比べ大きく向上し、SHIFT 2023開始時に掲げた濃い青で示す利益計画を、薄い青の実績が上回る結果となりました。

ROEは2021年度・2022年度ともに16.2%となりました。

2023年度は一過性損失があったことから9.4%となっております。

3年合計キャッシュ・フローは、一株当たりの配当金の増加や自己株式取得などによって株主還元を充実させつつも、株主還元後フリー・キャッシュ・フローの黒字を確保し、財務健全性を維持しました。

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			強みを活かした収益の柱の強化育成				社会構造変化への挑戦	
	バリュー実現 計			バリューアップ 計		注力事業 計		シーディング 計	
		投下資本	一過性を除く業績	投下資本	一過性を除く業績	投下資本	一過性を除く業績	投下資本	一過性を除く業績
	2020年度	2,000億円	△100億円	2.3兆円	400億円	3.2兆円	1,600億円	350億円	△50億円
	2023年度	0億円	0億円	2.5兆円	1,400億円	5.5兆円	3,400億円	2,000億円	△150億円
	■ 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） ■ 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								
仕組み	■ 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				
	■ SBU単位での事業戦略管理の開始、ROIC（WACC対比）の導入				■ 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				
経営基盤	■ 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				■ 部門単位からSBU戦略単位での投下資本配分への変更				
	■ 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		

当社は、事業ポートフォリオのシフトの実効性を担保すべく、仕組みの改革を行いました。スライド下段の仕組みの欄にある通り、事業戦略単位としてSBUや戦略4象限を導入し、事業別資本コストを活用する等、様々な施策を導入しました。

資料上段の白い枠内には、事業ポートフォリオのシフトの結果を、戦略4象限、つまりバリュー実現、バリューアップ、注力事業、シーディング、それぞれの投下資本と一過性を除く利益で示しています。

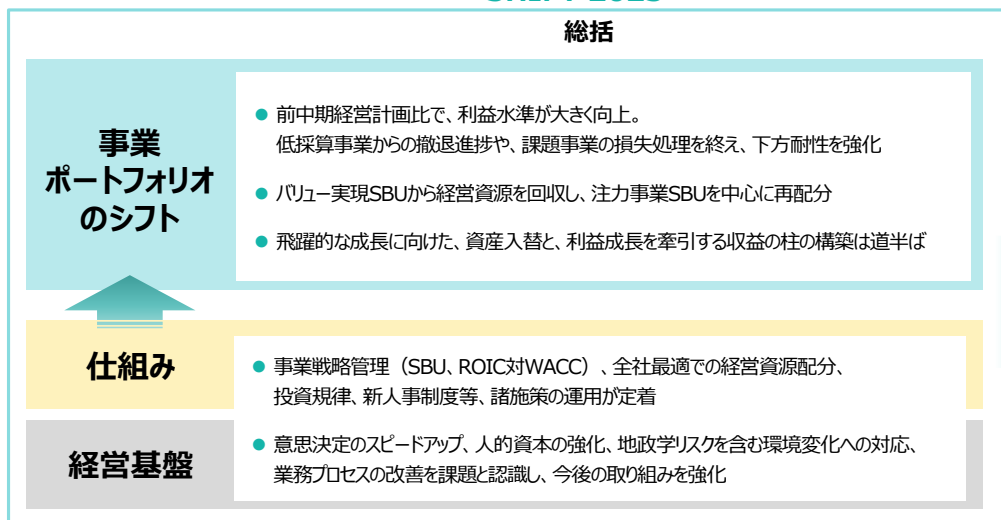
各象限でやるべきことを着実に実行して、収益規模の拡大に結び付けました。また、23年度末に大型の課題事業の損失処理を行いました。

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



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**

総括です。SHIFT 2023では、構造改革を断行し、下方耐性を強化してきました。
低採算事業の撤退を進めながら、課題事業の損失処理を終えました。
また、経営資源の回収と再配分というキャピタルリサイクルも推し進めました。

構造改革、課題事業の損失処理を終えた当社は、
飛躍的な成長のステージへと進んでいくことができます。

新中期経営計画においては、従来から取り組んできた事業ポートフォリオ変革をより一層加速します。
資産入替を含めた新陳代謝を高め、成長を牽引する収益の柱の構築に、
これまで以上に重点的に取り組みます。

2

中期経営計画2026

続いて新中期経営計画を説明いたします。

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

安心でゆたかな
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

当社は、2019年に策定したコーポレートメッセージ“Enriching Lives and the world”に向けて、新たな価値を創造し、広く社会に貢献することを目指しています。

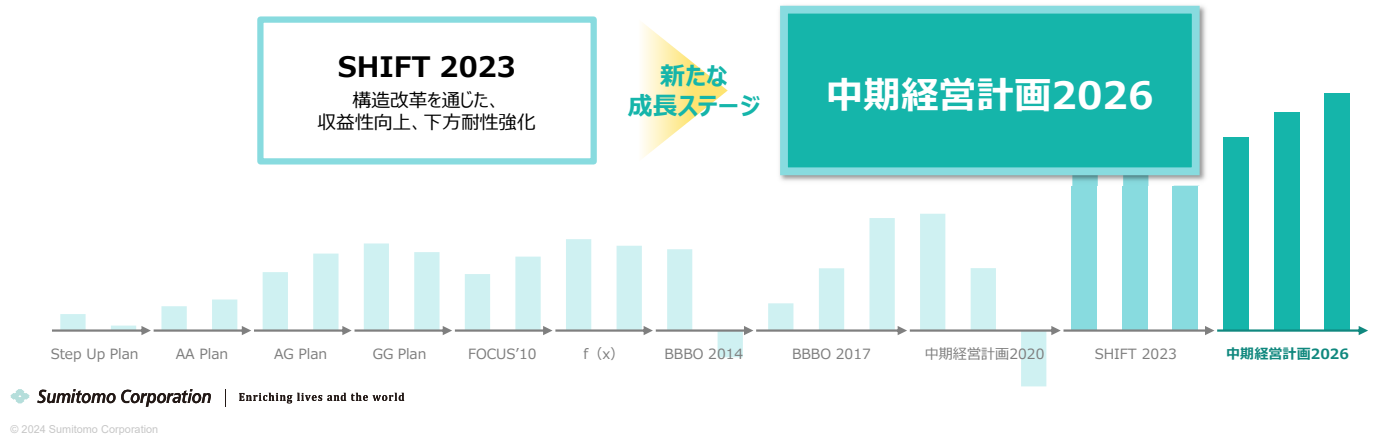
今回、新中期経営計画を迎えるにあたり、気候変動の深刻化や自然資本の急激な減少等の外部環境変化も踏まえ、価値創造の観点からマテリアリティを更新しました。これらのマテリアリティは、住友商事グループが取り組むべき重要な社会課題とその解決に向けた一層のコミットメントを示すものです。

住友の事業精神を引き継ぐ当社は、強みを活かして価値を提供し、社会課題の解決を通じて、当社グループの持続的な成長を目指してまいります。

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



新しい中期経営計画のテーマは「No.1事業群」です。

SHIFT 2023の構造改革を経て、一過性損益を除く収益レベルは5,000億円となりました。

中期経営計画2026で新しい成長ステージに入るにあたり、社内のマインドセットをこれまでの構造改革、健全性維持、下振れ耐性強化、という守りから、

No.1になるんだ、という攻めの思いに変えていきます。

各ビジネスラインがそれぞれのNo.1を目指していくことで、高みを目指し、会社全体が大きな成長を成し遂げる、No.1事業群というテーマをその原動力にしていきます。

住友商事は、様々な産業、業種、業態のビジネスを手掛けています。

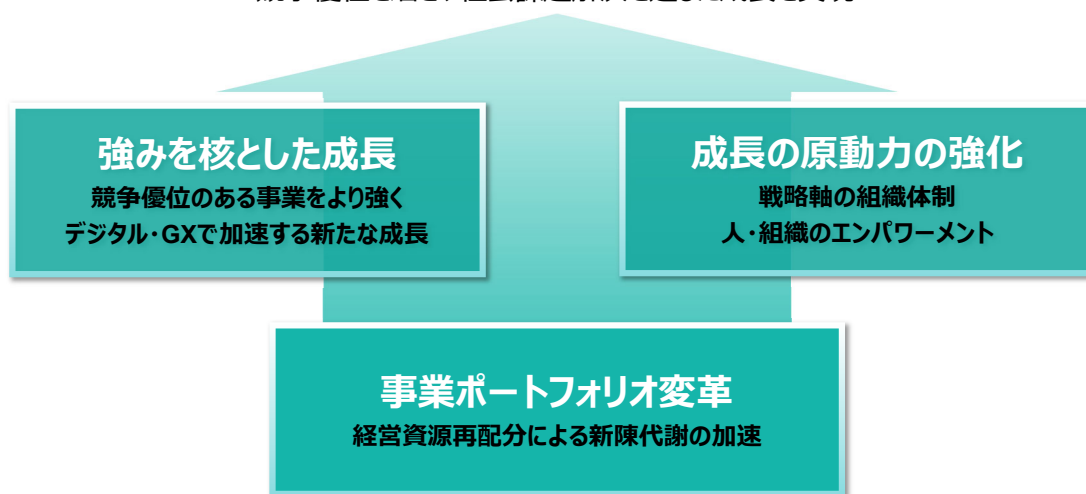
歴史も事業環境も競合状態も違うそれぞれのビジネスのラインが、どんなNo.1になりたいか、なるべきかの戦略を立て、実行し、達成することで、住友商事グループ全体がNo.1事業群となる。それはとてつもない会社になる、ということです。そして、No.1の重要な要素は、「競争優位と社会課題の解決」です。

競争優位の獲得にもビジネスによって様々なアプローチがあります。

各ビジネスがそれぞれの競争優位を獲得すること、それを徹底的に磨くこと、そして、更新したマテリアリティを通じて社会課題を解決することで、飛躍的な、そして持続可能な成長を実現できる。これを中期経営計画2026の目標としております。どのようにして実現していくか、次のスライドで説明します。

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



中期経営計画2026における成長ストーリーの骨子です。

No.1事業群を目指すことにマインドセットを切り替え、競争優位を獲得し、磨き、社会課題解決を通じた成長を実現します。

そのゴールに向かって、どう取り組むか？基盤となるのが、前中計から取り組んできた経営資源再配分による「事業ポートフォリオ変革」の加速です。

低採算事業の入れ替えや再構築を進め、成長事業に投下資本を重点配分するキャピタルリサイクルを回します。

どうやって進めていくか？それが、この二つ、「強みを核とする成長」と「成長の原動力の強化」です。

強みを核とした成長では、成長分野で強み・競争優位のある事業そのものに投下資本を投入してより強くしていきます。また、デジタル・GXによって強い事業の成長を加速しながら、次世代ビジネスを育成し、新たな強みを獲得していきます。

成長の原動力である、人・組織を強化します。この4月に組織体制を戦略軸で大きく見直しました。また、実行力を高めるためにどのような人材・組織運営が求められるかを意識した施策を進め、働き甲斐のある職場にしていこうと、成長の最大の原動力である役職員の力を存分に引き出します。

こうして飛躍的な成長を遂げていく、これが、この中期経営計画の基本となる成長ストーリーです。

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

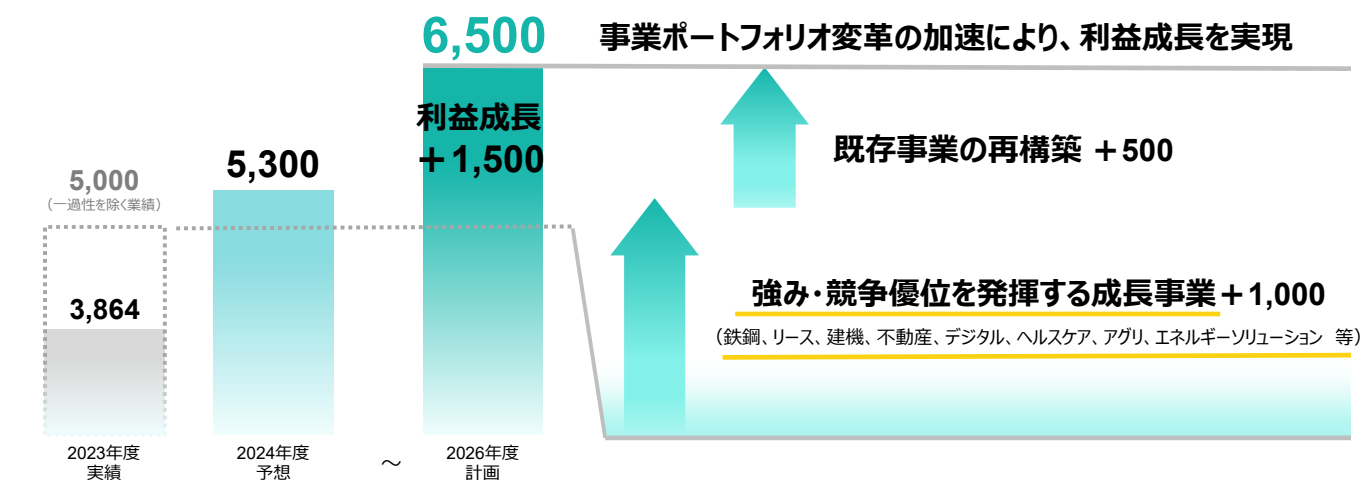
* 運転資金の増減等を除く

新中期経営計画における定量目標のサマリーです。
詳細は、次スライド以降でご説明します。

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



まずは、利益成長の計画を説明します。

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6,500億円を目指します。

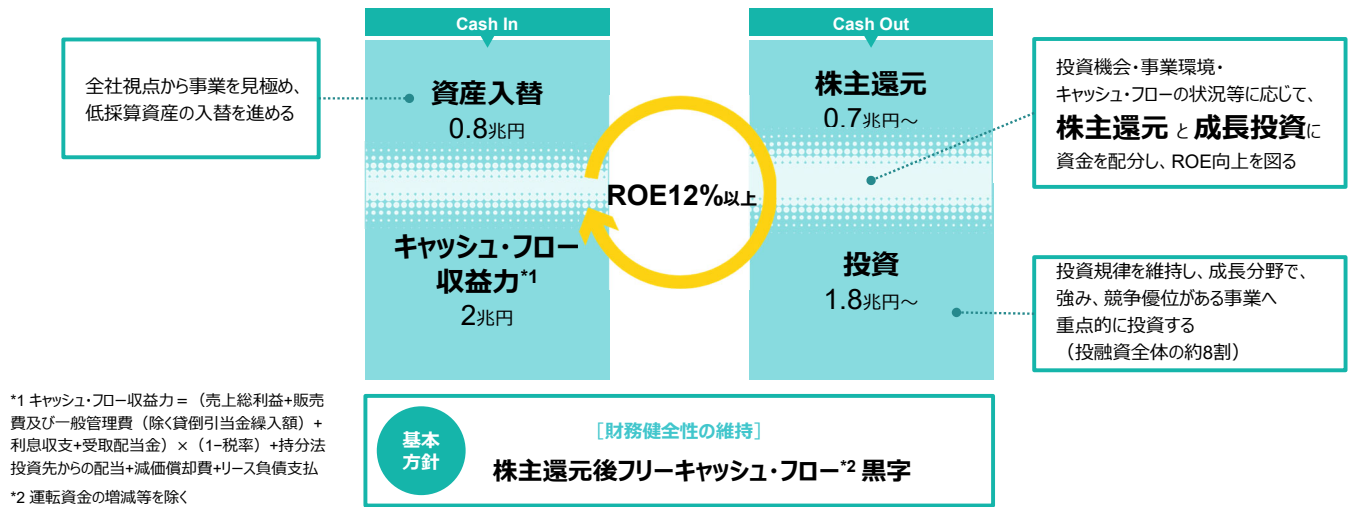
利益成長1,500億円を牽引するのは、強み・競争優位を発揮する成長事業です。経営資源を重点配分していく成長事業については、後ほどご説明します。

成長事業を一層伸ばすことに加え、再構築事業においても収益性を改善させることで、事業ポートフォリオ変革を加速させ、更なる成長を実現させていきます。

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）



次に、そうした利益成長を成し遂げるために、どのようにキャッシュをアロケートしていくか説明します

資産入替と、キャッシュ・フロー収益力の向上により、2.8兆円のキャッシュを創出し、それを成長投資と株主還元配分して、ROEの向上を図ります。

稼いだキャッシュは、投資機会、事業環境、キャッシュ・フローの状況等に応じて、株主還元と成長投資に適切に配分することで、ROEの更なる向上を図ります。

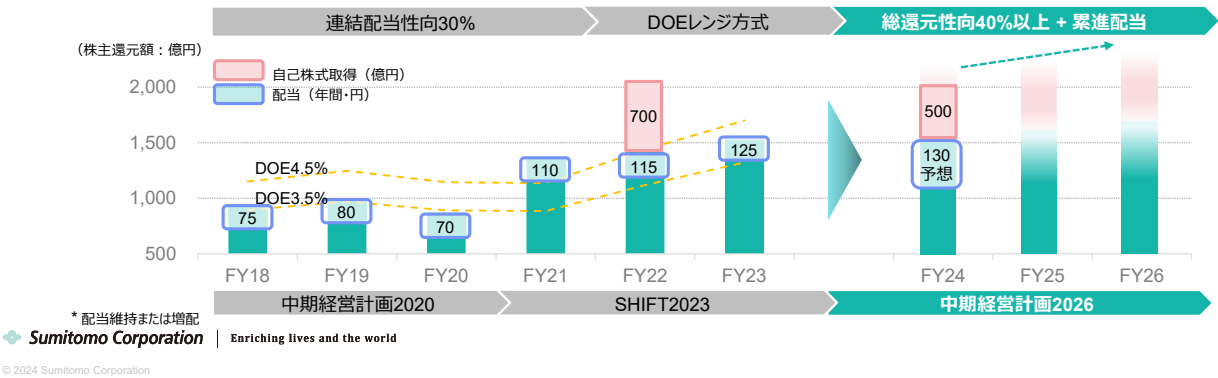
株主還元方針

- 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



こちらのスライドには、見直しました株主還元方針について記載しています。

先ほど、決算説明にてご説明しましたので、説明は省略します。

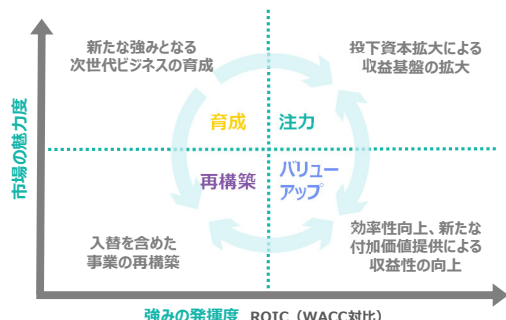
事業ポートフォリオ変革

- 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

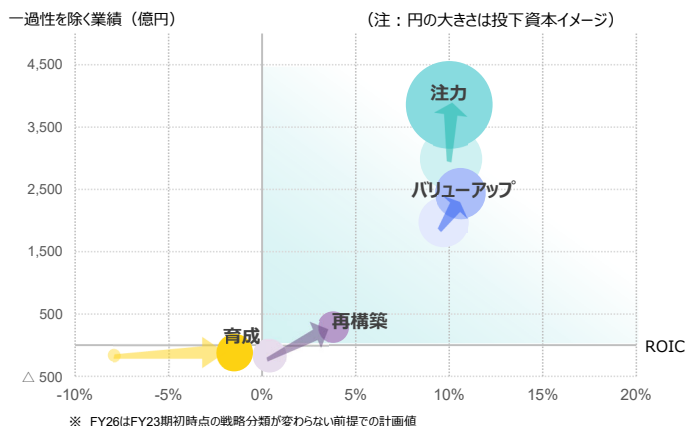
成長事業への経営資源の重点配分
経営資源再配分による新陳代謝の加速

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

先程説明しましたとおり、中期経営計画2026の成長ストーリーの基盤となっているのが、「事業ポートフォリオ変革」です。

事業ポートフォリオ管理には、4つの事業戦略分類や、事業別のROIC・WACCを引き続き指標として活用します。

各SBUが、戦略分類毎の役割を着実に果たすことで、事業ポートフォリオ全体の収益力を向上させます。

特に、「再構築」事業については、打ち手と時間軸を定め、入替も行い収益性を改善させます。また、魅力ある市場で、当社の強みを発揮できる「注力」事業については、投下資本の拡大を通じて収益基盤を拡大させ、利益成長を牽引する収益の柱を構築します。

戦略分類毎の今後の3年間の収益とROICのイメージにつきましては、右下の図でお示ししています。

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を目指す成長事業を、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

エネルギー転換ソリューション

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

どのように飛躍的な成長を実現するか、二つの内の一つが、この「強みを核とした成長」です。

経営資源を重点配分していく成長事業をこのスライドに示しました。

アグリ、建機、リース、エネルギーソリューション、鉄鋼、デジタル、ヘルスケア、不動産など、これらは当社に強みがあり、競争優位を発揮している事業の一例です。

また、これらは、当社がこれまで築いてきた強みのある「ど真ん中」の事業です。

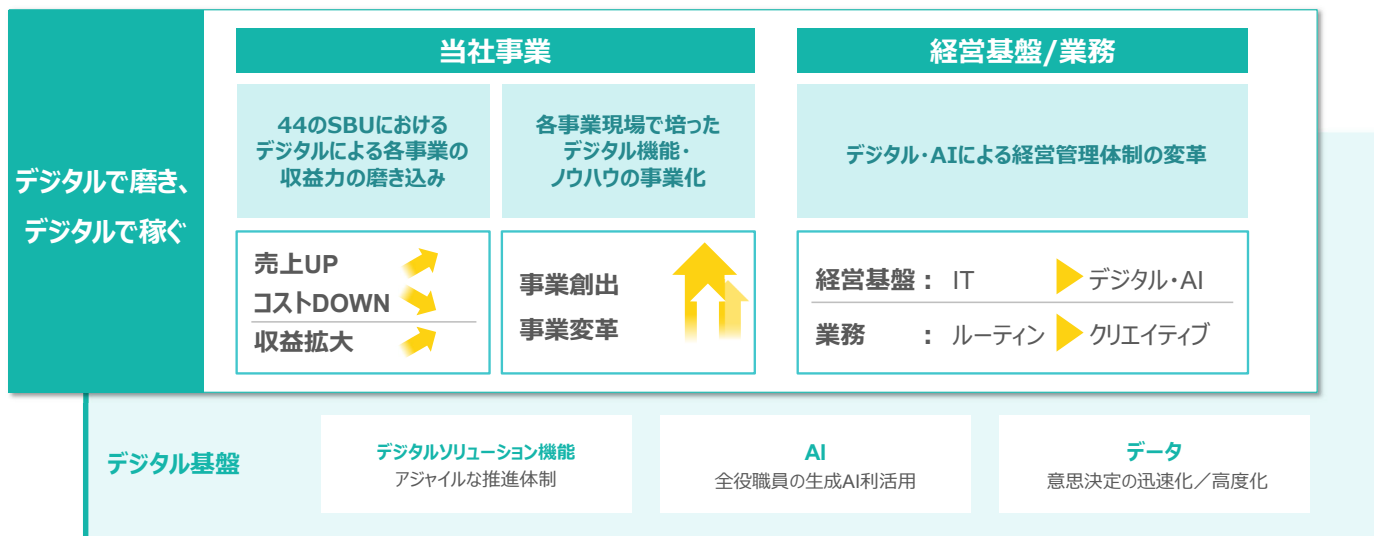
成長性・収益力・資本効率等の面で、既にリーディングポジションにある事業もあれば、すぐにでも競争優位を獲得できる可能性を有する事業もあります。

強みや競争優位を発揮できる事業に経営資源を優先的に配分することで、強い事業をさらに強くしていきます。

また、エネルギー転換ソリューショングループや都市総合開発グループに代表されるように、既存の強い事業を起点として、新しく営業グループとして結集したSBU同士が連携することで、新たな価値創造に取り組みます。

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



全てのSBUに共通するテーマとして、当社の強みをデジタルやGXでさらに強化し、新たな強みも育成しながら、成長を加速します。ここでは、デジタルで加速する成長、次のスライドではGXで加速する成長について説明します。

デジタルに関しては、当社はグループ内のIT関連会社などのデジタルソリューション機能や、2018年に専任組織「DXセンター」を発足させるなど、デジタル基盤の整備に力を入れてきました。

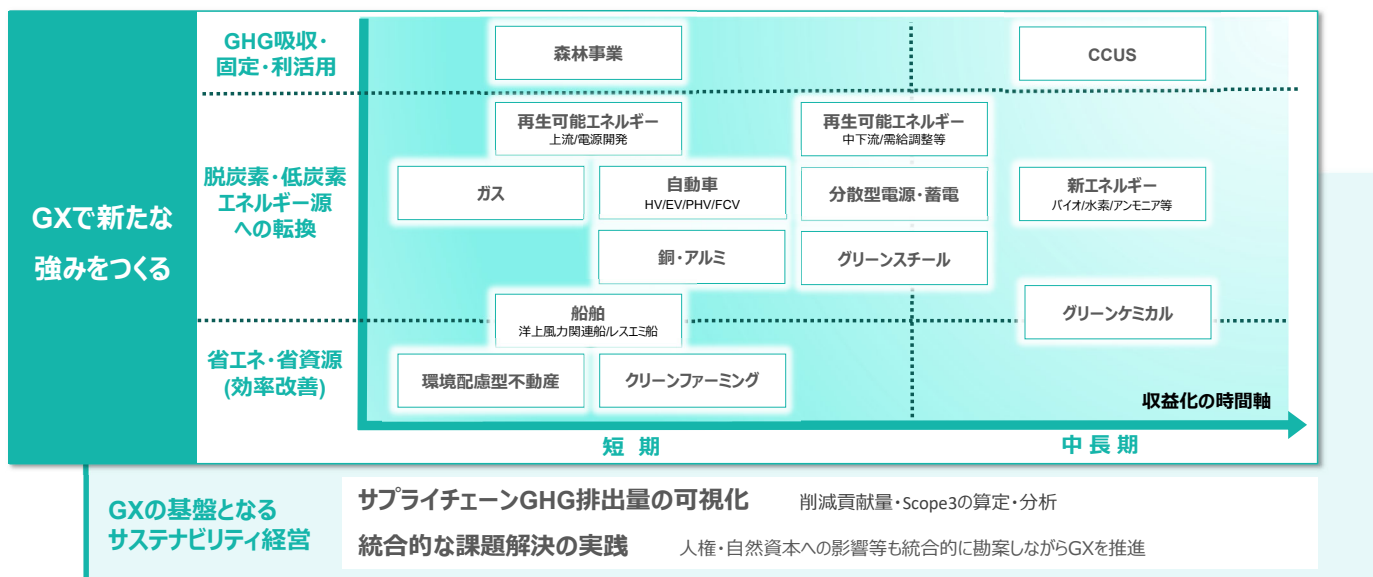
中期経営計画2026では、デジタルで磨き、デジタルで稼ぎます。

当社グループ内の様々な既存事業をデジタルを駆使して変革することで、当社全体の稼ぐ力を強化します。

また、AI技術の導入やデータによる意思決定の迅速化・高度化など、デジタル・AIを使い倒すことで、経営基盤や業務プロセスを変革し、新たな強みを育成していきます。

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、グリーントランスフォーメーションに関しても、当社はSHIFT 2023において、サステナビリティ経営の推進や、全社横断組織であるEIIの設立等、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を進めてきました。

新しい中期経営計画では、短期的には強み・競争優位のある事業をGXでさらに強化していきます。また、中長期的にはGXで将来の新たな強みをつくります。

いまや、当社グループが手掛けるほとんどすべてのビジネスに求められるGX。その社会の要請に応えるべく新たなビジネスモデルを提案し実現していきます。

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、戦略を軸とする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



次に、どうやって成長を実現していくかの、二つ目である「成長の原動力の強化」です。

まず組織です。この4月の機構改正で、経営会議以下の組織体制を見直しました。

経営会議は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・的確な意思決定を実践していきます。

営業組織は、60年続いた部門・商品本部制を廃止しました。

グローバルベースの戦略を軸に44のSBUに再編しました。

組織の人数やサイズ感を気にせず、戦略遂行のための機動性を重視した編成なので、SBUの組織サイズは10人から400人超まで大小様々です。この組織が並列に並びます。

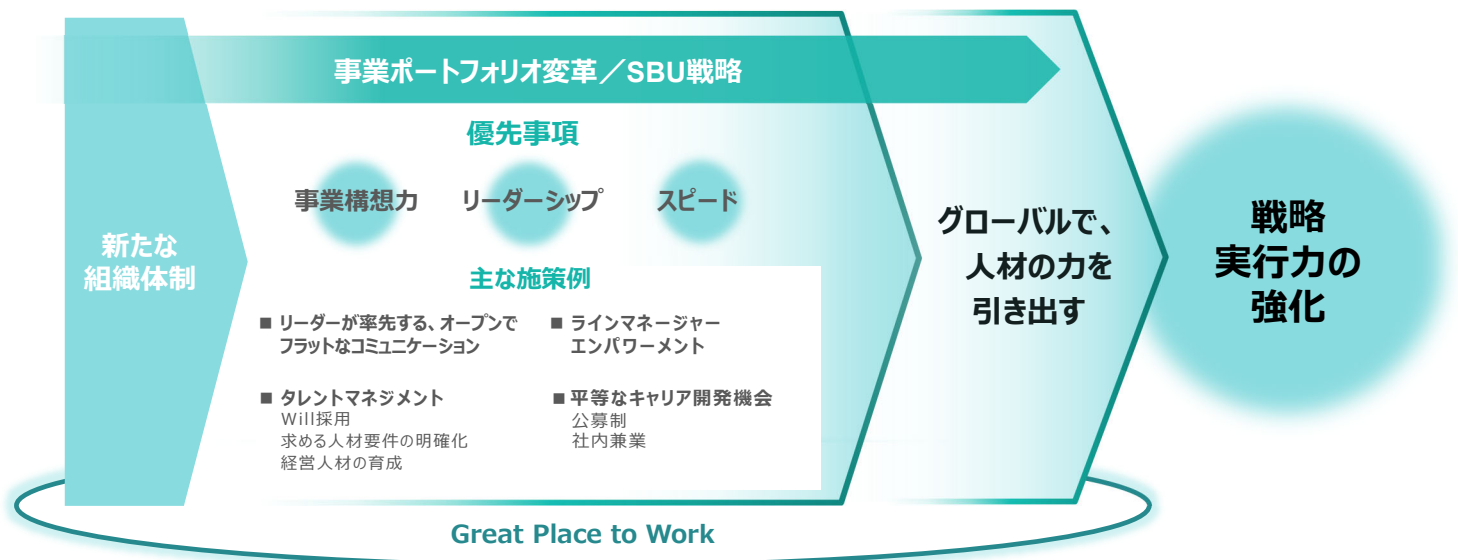
また、戦略上で親和性の高いSBUが集まる9つの営業グループを編成しております。

各グループCEOを中心とした自律的なグループ経営により、機動的に収益拡大に取り組みます。このような体制で、グローバル拠点が一体となって、戦略を推進します。

コーポレート組織についても、グローバルベースで効率的なコーポレート機能の提供を目指します。

人・組織のエンパワメント

- 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



組織体制は新しくしました。次は人です。

SHIFT 2023では本社新人事制度を刷新するなど、
”Pay for Job, Pay for Performance”を推進してきました。
これらについては、中期経営計画2026でも引き続き取り組むとともに、
事業ポートフォリオ変革やSBU戦略にアラインする形で、
成長の原動力である人材の力を最大限引き出し、戦略実行力の強化に結びつけます。

人・組織の力には数多くの要素がありますが、優先事項は、
「事業構想力」、「リーダーシップ」、「スピード」の3つです。
これらを体現する人・組織とすべく、様々な施策を実施していきます。
これらの取り組みはグローバルで展開していく予定です。
当社グローバル拠点を構成する約8千人の役職員の力を、最大限に引き出します。

私自身もオープンでフラットなコミュニケーションを実践すべく、
30名程ずつのラウンドテーブルを開催します。

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



これまでのご説明のとおり、当社はSHIFT 2023の成果によって、期間中、時価総額は2倍超に増加しました。

中期経営計画2026におきましては、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していきます。

そして、中長期にわたって、財務健全性を維持しながら、株主還元と成長投資とに最適なバランスでキャッシュ・フローアロケーションを行い、高ROEを実現し、企業価値向上を目指します。

以上



Sumitomo Corporation

Enriching lives and the world