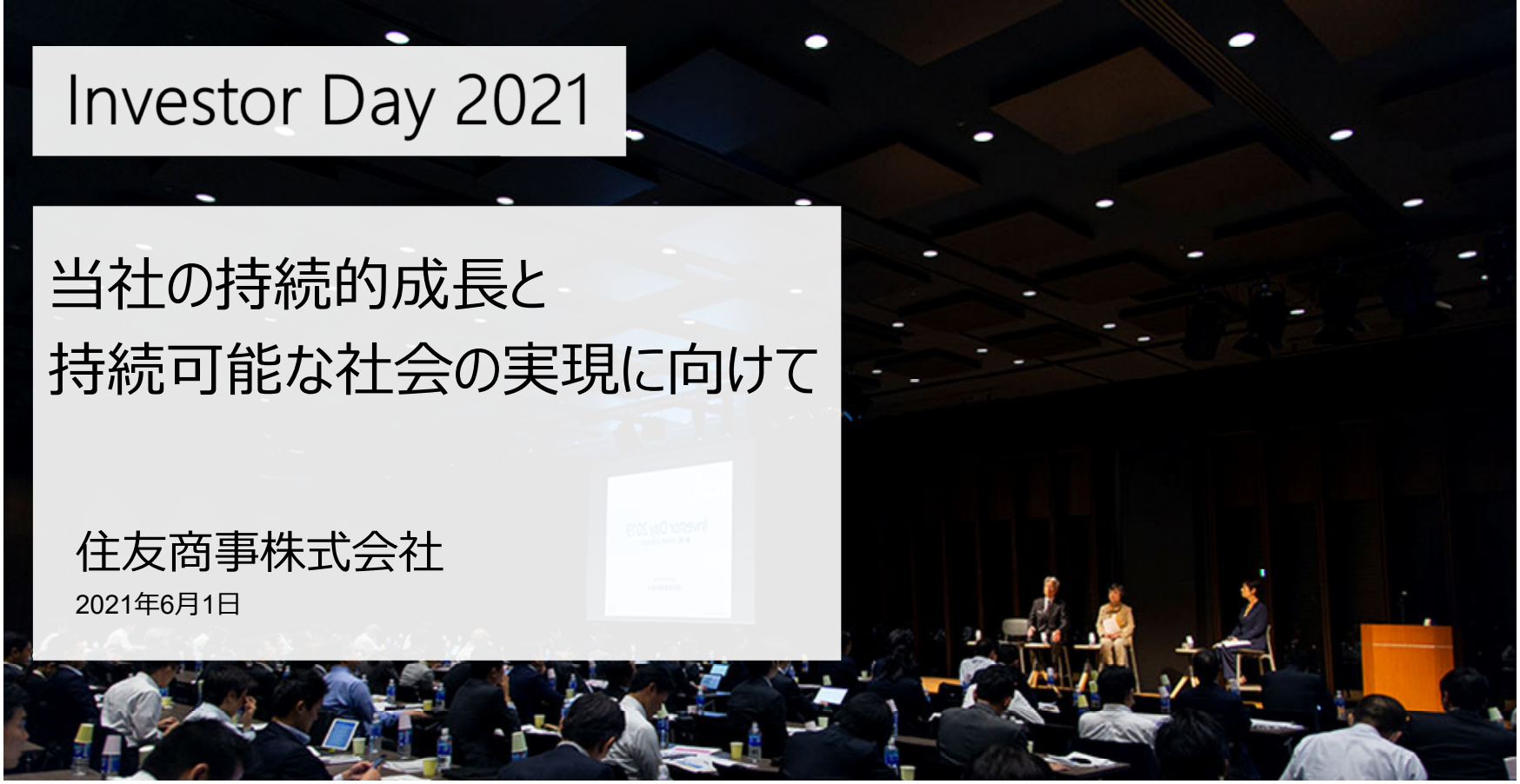


Investor Day 2021

当社の持続的成長と持続可能な社会の実現に向けて

住友商事株式会社

2021年6月1日

住友商事株式会社 Investor Day 2021

日時：2021年6月1日(火) 13:00～16:30

形式：Zoomライブ配信

時間	プログラム	登壇者
第一部　成長軌道への早期回復に向けて		
13:00～13:10	社長プレゼンテーション	兵頭 社長執行役員 CEO
13:15～13:35	社外取締役 Panel Discussion	石田 社外取締役 江原 社外取締役 Facilitator：佐藤日本IR協議会専務理事
13:35～14:05	質疑応答	
第二部　持続的な成長に向けたサステナビリティ経営		
14:10～14:20	住友商事グループのサステナビリティ経営	山埜 専務執行役員 CSO・CIO
14:20～14:30	事業環境変化を踏まえたインフラ事業部門戦略	秋元 専務執行役員 インフラ事業部門長
14:30～14:40	次世代エネルギー分野における取り組み	上野 副社長執行役員 EIIリーダー
14:45～15:15	質疑応答	
第三部　DXを通じたコーポレートトランスフォーメーション		
15:20～15:50	Panel Discussion	南部 副社長執行役員 CDO 井手 社外取締役 Facilitator：芳賀 DXセンター長
15:50～16:10	質疑応答	
16:30 (予定)	閉会	

© 2021 Sumitomo Corporation

Contents

開始　13:00

終了　16:30

第一部	成長軌道への早期回復に向けて	13:00-14:05
第二部	持続的な成長に向けたサステナビリティ経営	14:10-15:15
第三部	DXを通じたコーポレートトランスフォーメーション	15:20-16:10

© 2021 Sumitomo Corporation

第一部

成長軌道への早期回復に向けて

13:00-13:10　開会のご挨拶	社長執行役員CEO　兵頭誠之
13:15-13:35　パネルディスカッション	社外取締役　江原伸好 社外取締役　石田浩二 ファシリテーター：日本IR協議会　佐藤専務理事
13:35-14:05　質疑応答	社長執行役員CEO　兵頭誠之 社外取締役　江原伸好 社外取締役　石田浩二

© 2021 Sumitomo Corporation

開会のご挨拶

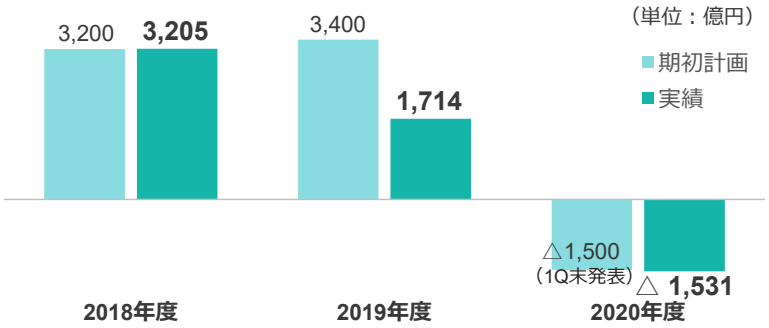
代表取締役　社長執行役員CEO　兵頭 誠之

© 2021 Sumitomo Corporation

（１）過去の振り返りと課題認識（1/3）～前中計の実績～

- 2018年度は期初計画、過去最高益を達成も、2019年度は米中貿易摩擦の影響等により期初計画未達。
  2020年度は新型コロナウイルス感染拡大の影響に加え、不採算事業の整理等に伴う多額の一過性損失により赤字転落。
- 効率性指標についても2018年度のみ当初計画達成。2019年度、2020年度は未達。
- 危機対応モード下における全社キャッシュ・フロー管理厳格化の結果、当初計画の3年合計配当後フリーキャッシュ・フロー2,000億円の黒字目標は達成。

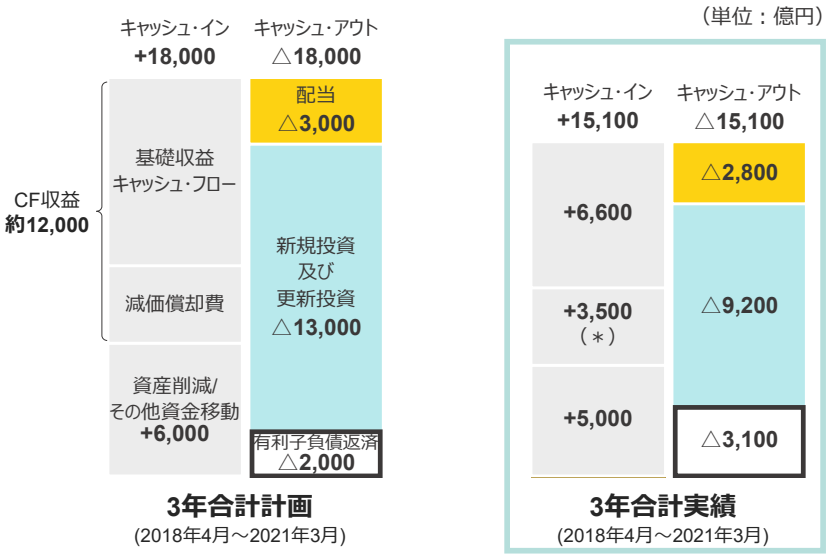
当期利益又は損失（親会社の所有者に帰属）



効率性指標

	当初計画	2018年度	2019年度	2020年度
ROA	4%以上	4.1%	2.1%	-
ROE	10%以上	12.0%	6.4%	-

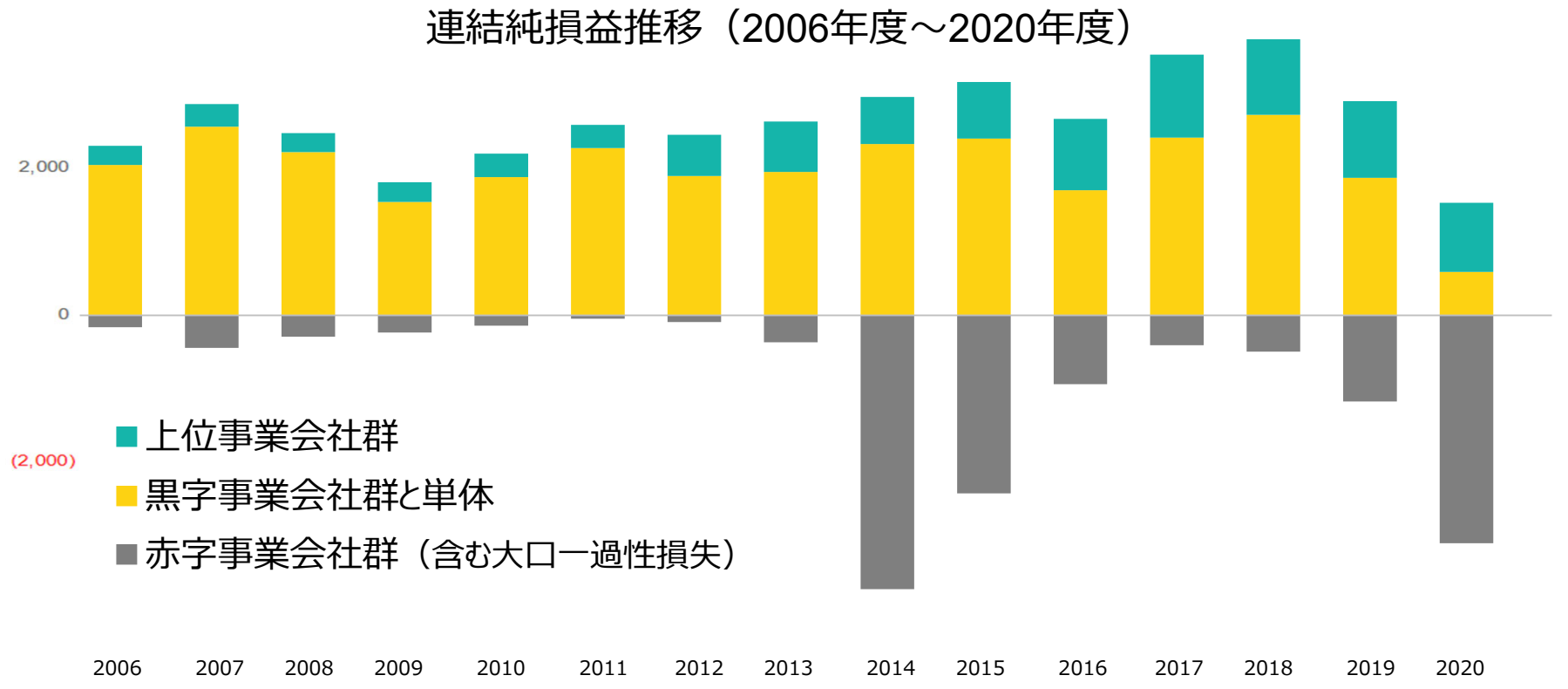
3年合計キャッシュ・フロー



（＊）IFRS第16号「リース」適用による減価償却費の増加額を2019年度・2020年度実績から各年度500億円控除しています。

© 2021 Sumitomo Corporation

（１）過去の振り返りと課題認識（2/3）～過去推移と課題認識～



© 2021 Sumitomo Corporation

（１）過去の振り返りと課題認識（3/3）～課題の深堀り～

強み　長年にわたり、バリューアップを実現してきた事業群

課題　事業ポートフォリオの収益力と下方耐性の強化

- 「資産入替」の加速
- 「新規投資案件」の着実な収益化
- 「新たなコア事業」の育成

とるべき方向性

個別事業の徹底強化／事業の実力に応じた経営資源の配分

© 2021 Sumitomo Corporation

（２）新中計の狙いと概要（1/2）～打ち手の全体像～

SHIFT-2023-

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】
成長投資に向けた資産入替の徹底
（バリュー実現）

【短中期】
強みを活かした収益の柱の強化育成
（バリューアップ・注力事業）

【中長期】
社会構造変化への挑戦
（シーディング）

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）

- 事業戦略管理の強化
- 投資の厳選/投資後のバリューアップ強化
- 全社最適での取り組み体制強化
- 全社最適での経営資源配分の強化

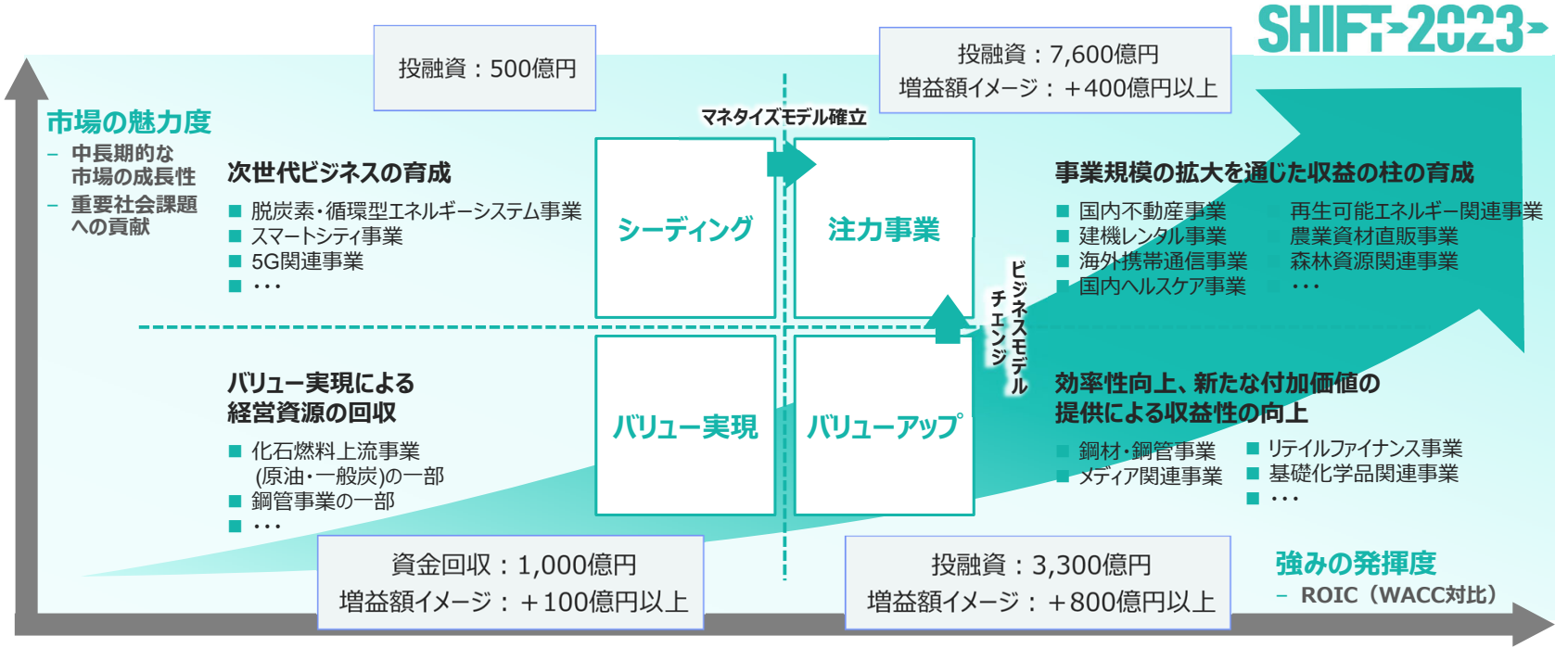
経営基盤のシフト

- ガバナンスの強化
- 人材マネジメントの強化
- 財務健全性の維持・向上

© 2021 Sumitomo Corporation

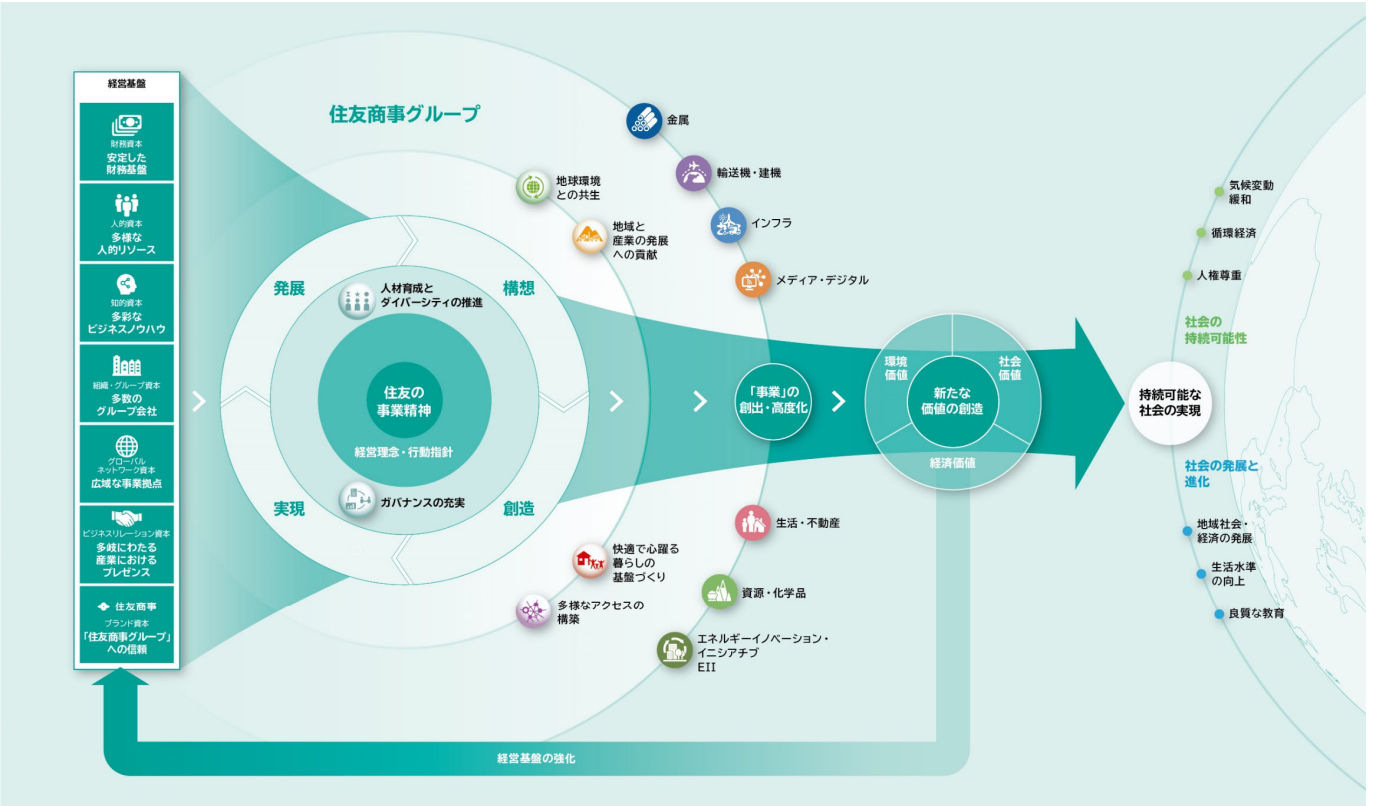
（２）新中計の狙いと概要（2/2）～事業ポートフォリオの方向性と戦略～

- 「市場の魅力度」と「強みの発揮度」を軸に、戦略単位毎に事業の位置付けを整理、それぞれの位置付けに応じた目標の達成を目指す
- 市場の魅力度が高く、当社の強みが十分に発揮できる事業分野にポートフォリオをシフトし、収益性を高め、下方耐性を強化する



© 2021 Sumitomo Corporation

（3）サステナビリティ経営



© 2021 Sumitomo Corporation

パネルディスカッション

社外取締役　江原 伸好　X　社外取締役　石田 浩二

© 2021 Sumitomo Corporation

パネルディスカッション登壇者ご紹介

石田　浩二（いしだ　こうじ）

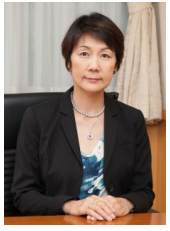
2017年6月～　当社社外取締役

長年に亘り大手金融機関において要職を歴任し、金融や企業経営に関する
広範な知識と豊富な経験を有す。

江原　伸好（えはら　のぶよし）

2016年6月～　当社社外取締役

プライベート・エクイティ・ファンドを国内で先駆けて創業するなど、金融や企業経営に関する
広範な知識と豊富な経験を有す。



ファシリテーター：佐藤　淑子（さとう　よしこ）様

一般社団法人 日本IR協議会 専務理事

© 2021 Sumitomo Corporation

質疑応答

兵頭 CEO　X　江原 社外取締役　X　石田 社外取締役

© 2021 Sumitomo Corporation

第二部

持続的な成長に向けたサステナビリティ経営

14:10-14:20	住友商事グループのサステナビリティ経営	専務執行役員 CSO・CIO	山埜英樹
14:20-14:30	事業環境変化を踏まえたインフラ事業部門戦略	専務執行役員 インフラ事業部門長	秋元　勉
14:30-14:40	次世代エネルギー分野における取り組み	副社長執行役員 EIIリーダー	上野真吾
14:45-15:15	質疑応答	専務執行役員 CSO・CIO 専務執行役員 インフラ事業部門長 副社長執行役員 EIIリーダー	山埜英樹 秋元　勉 上野真吾

© 2021 Sumitomo Corporation

住友商事グループのサステナビリティ経営

代表取締役　専務執行役員　CSO・CIO　山埜 英樹

© 2021 Sumitomo Corporation

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事業活動を持続可能な社会に適合した姿に転換

中長期

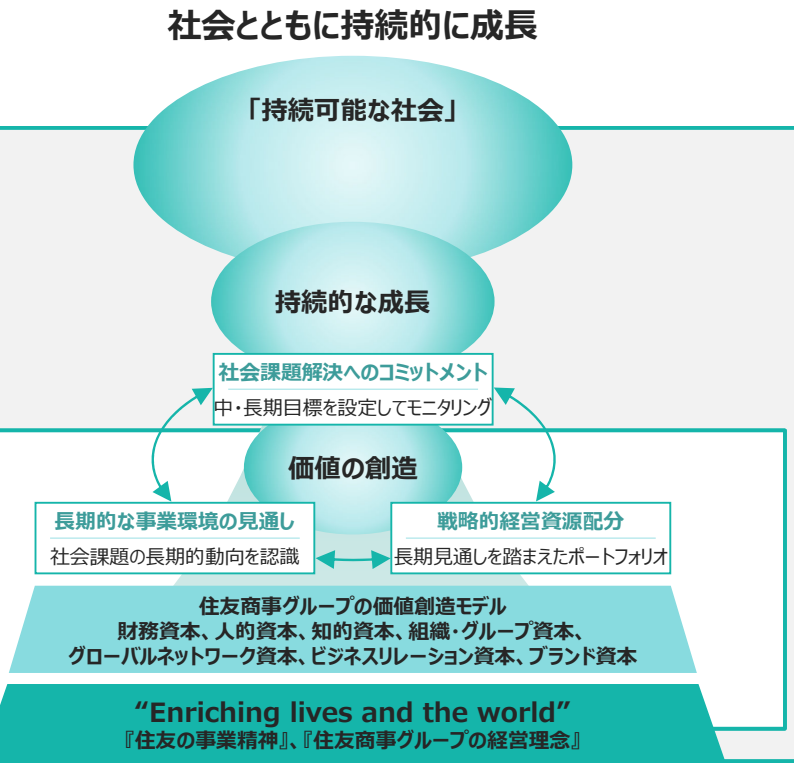
社会構造変化への挑戦

- 持続可能な社会像からバックキャストして事業機会とリスクを把握
- 社会課題の解決と持続的な成長
- 重要社会課題の特定と長期・中期目標設定

短中期

強みを活かした収益の柱の強化育成

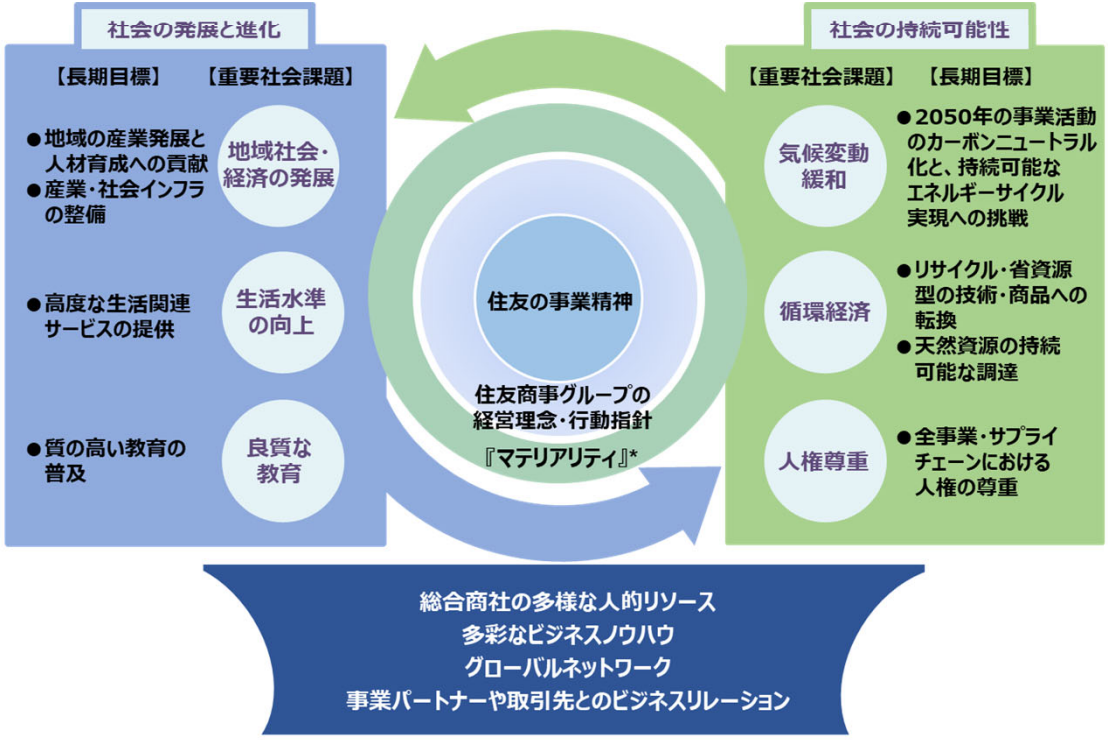
- 強みのある事業に経営資源をシフト
- 事業ポートフォリオの再構築



© 2021 Sumitomo Corporation

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重要社会課題と長期目標



* 『マテリアリティ』とは住友商事グループが社会とともに持続的に成長するために優先的に取り組むべき課題として特定したもの。

© 2021 Sumitomo Corporation

重要社会課題・長期目標に対する「中期目標」の設定

2020年6月設定

重要社会課題

社会の発展と進化			社会の持続可能性		
地域社会・経済の発展	生活水準の向上	良質な教育	**気候変動緩和**	循環経済	人権尊重

2020年6月設定

長期目標

2050年の事業活動のカーボンニュートラル化と、持続可能なエネルギーサイクル実現への挑戦

新たに設定

中期目標

- 当社グループのCO_2排出量を、2035年までに50%以上削減（2019年比）
- 社会の持続可能なエネルギーサイクルの基盤となる事業の構築

© 2021 Sumitomo Corporation

重要社会課題・長期目標に対する「中期目標」の設定

2020年6月設定

重要社会課題

社会の発展と進化			社会の持続可能性		
地域社会・経済の発展	生活水準の向上	良質な教育	気候変動緩和	循環経済	**人権尊重**

2020年6月設定

長期目標

全事業・サプライチェーンにおける人権の尊重

新たに設定

中期目標

- 『国連ビジネスと人権に関する指導原則』『住友商事グループ人権方針』に則った人権尊重の浸透・徹底
- 安全な職場環境の確保
- 多様性に富み互いに尊重し合う組織の実現

© 2021 Sumitomo Corporation

気候変動問題への対応方針の見直し

気候変動リスクへの対応

- 取締役会および経営会議にて、気候変動に関する世界的動向を踏まえた、主要リスクと機会の状況を定期的にモニター
- リスク・機会の状況を踏まえ、エクスポージャー削減・事業創出を含む対応を検討中

«気候変動リスクに関する情報開示»
TCFD提言に基づき、気候変動に関する、ガバナンス、戦略(シナリオ分析*4含む)、リスク管理、目標・指標を開示、継続的に開示内容の充実化を進めている。

*4：IEAの『Stated Policies Scenario』、『Sustainable Development Scenario』をベースに、気候変動の影響の大きい「電力」「資源」「輸送機器」「素材産業」を対象に実施

2050年のカーボンニュートラル化に伴うポートフォリオ変化

- CO_2排出量を、2035年までに50%以上削減 (2019年比)

  【発電事業】
  CO_2排出量：40%以上削減 (石炭火力発電は60%以上削減)
  持分発電容量：石炭 20%、ガス 50%、再エネ 30%

  【化石エネルギー権益事業】
  CO_2排出量*1 ：90%以上削減

- 石炭火力については、新規の発電事業・建設工事請負には取り組まない*2、石炭火力発電事業は、2040年代後半には全ての事業を終え撤退する。一般炭鉱山権益の新規取得は行わず、2030年の 一般炭鉱山持分生産量ゼロを目指す

■ カーボンニュートラル化の対象範囲*3

	Scope 1 直接排出	Scope 2 使用電気生成等に伴う間接排出	Scope 3 その他間接排出
単体・子会社	約1百万トン		化石エネルギー権益事業 約16百万トン
持分法	火力発電事業 (建設中案件推計値含む) 約43百万トン		

持続可能なエネルギーサイクル実現のための新規ビジネスの開拓

次世代事業の創出に向け新設した営業組織(EII)を含め、全社で取り組む。

- 水素等のカーボンフリーエネルギーの開発・展開、再生可能エネルギー供給の拡大、新たな電力・エネルギーサービスの拡大
- 電化・燃料転換、エネルギー・炭素効率の改善、省エネルギー化を促進する事業の拡大
- カーボンリサイクル、森林事業、CCS、排出権取引等によるCO_2吸収・固定・利活用

*1：他者のエネルギー資源使用に伴う間接排出量　*2：唯一の例外として、当社が建設請負工事業者として現在参画しているバングラデシュ マタバリ1＆2の拡張案件として同国・本邦政府間で検討が進められているマタバリ3＆4号機については、今後、様々なステークホルダーと対話を重ね、パリ協定との整合性を確認したうえで、参画の是非を検討する。(当社として、今後検討する可能性がある石炭火力発電事業・建設工事請負案件は本件のみ)　*3：数値は2019年現在

© 2021 Sumitomo Corporation

第二部

持続的な成長に向けたサステナビリティ経営

14:10-14:20	住友商事のサステナビリティ経営	専務執行役員 CSO・CIO	山埜英樹
14:20-14:30	事業環境変化を踏まえたインフラ事業部門戦略	専務執行役員 インフラ事業部門長	秋元　勉
14:30-14:40	次世代エネルギー分野における取り組み	副社長執行役員 EIIリーダー	上野真吾
14:45-15:15	質疑応答	専務執行役員 CSO・CIO 専務執行役員 インフラ事業部門長 副社長執行役員 EIIリーダー	山埜英樹 秋元　勉 上野真吾

© 2021 Sumitomo Corporation

<Appendix> 重要社会課題・長期目標に対する「中期目標」の設定（1/2）

重要社会課題		長期目標	中期目標 <新たに設定>
社会の持続可能性	気候変動緩和	■ 2050年の事業活動のカーボンニュートラル化と、持続可能なエネルギーサイクル実現への挑戦	■ **当社グループのCO_2排出量を、2035年までに50%以上削減 (2019年比)** – 発電事業のCO_2排出量を2035年までに**40**%以上削減（内、石炭火力発電については、60%以上削減）。 2035年の発電ポートフォリオ：持分発電容量:石炭**20**%、ガス**50**%、再エネ**30**% (*1) – 化石エネルギー権益事業から生じる間接的CO_2排出量(*2)を2035年までに90%以上削減。 – 上記以外の事業におけるCO_2排出量の削減。(*3) ■ **社会の持続可能なエネルギーサイクルの基盤となる事業の構築** – 水素等のカーボンフリーエネルギーの開発・展開、再生可能エネルギー供給の拡大 [2030年までに3GW以上] (*4)、新たな電力・エネルギーサービスの拡大。 – 電化・燃料転換、エネルギー効率・炭素効率の改善、省エネルギー化を促進する事業の拡大。 – カーボンリサイクル、森林事業、CCS、排出権取引等によるCO_2吸収・固定・利活用の推進。
	循環経済	■ リサイクル・省資源型の技術・商品への転換	■ **循環型原材料等の使用、廃棄物の回収、製品の利用効率改善の促進** – リサイクルされた、または再生可能資源に由来する循環型原材料等の使用量拡大。 – 製品の利用効率改善・長寿命化を促進するビジネス (シェアリング・中古販売・リース・レンタル等) の拡大。
		■ 天然資源の持続可能な調達	■ **当社グループの取り扱う主要天然資源の持続可能な調達体制の強化** – 持続可能な調達を要する、主要な天然資源関連商品の特定と調達方針の策定、認証取得の促進、自主監査体制の強化。
	人権尊重	■ 全事業・サプライチェーンにおける人権の尊重	■ **『国連ビジネスと人権に関する指導原則』『住友商事グループ人権方針』に則った人権尊重の浸透・徹底** – 2023年までに、"指導原則"に基づく人権教育の単体受講率**100**%、地域組織・子会社実施率**100**%を達成。 – 人権デューデリジェンスのリスク分析の強化により、2025年までにサプライチェーンを含む全事業のリスクを的確に評価しリスク低減策を実施。 評価結果を踏まえて、より有効なグリーバンスメカニズム(*5)を構築。 ■ **安全な職場環境の確保** – 製造・加工業、大規模工事を伴うプロジェクトを中心とした主要事業労働現場における災害ゼロへの取り組み強化。 ■ **多様性に富み互いに尊重し合う組織の実現** – 差別・ハラスメントのない職場環境を整備。 – 国籍、年齢、性別、性的指向、性自認など、あらゆる属性や価値観にとらわれることなく個々人が能力を発揮できる人材マネジメントを推進。

(*1) 2020年現在：石炭 50%、ガス 30%、再エネ 20% (*2) 他者のエネルギー資源使用に伴う間接排出量 (*3) 個別事業で目標を設定し削減に注力 (*4) 2020年現在：1.5GW(1GW = 10億W)
(*5) サプライチェーンを含む事業活動全体に関し、人権侵害等に関する、従業員・地域住民等ステークホルダーからの訴えを受け付け、問題解決につなげる仕組み

© 2021 Sumitomo Corporation

<Appendix> 重要社会課題・長期目標に対する「中期目標」の設定（2/2）

重要社会課題		長期目標	中期目標 <新たに設定>
社会の発展と進化	地域社会・経済の発展	■ 地域の産業発展と人材育成への貢献	■ **当社グループ事業のグローバルな展開を通じた地域産業の発展・雇用創出・人材の育成** – 持続可能で、生産性・付加価値の高い産業の振興、事業を通じた地域社会との共生。 – 当社グループ事業拠点における雇用の創出、経営人材・高技能人材の育成。
		■ 産業・社会インフラの整備	■ **社会の持続可能な発展に資する産業・社会インフラの普及** – 良質なエネルギー、水、輸送・物流・通信・金融サービス等へのアクセスを可能にするインフラや、都市機能を高度化する事業の推進。
	生活水準の向上	■ 高度な生活関連サービスの提供	■ **都市化、高齢化等の社会課題解決に資する、高度な生活関連サービスの普及** – 新たな技術やコンセプトによる、モビリティ、メディア・通信、ヘルスケアサービス、スマートシティ構築等、生活水準を向上する、より高度なサービス・新たな機能の提供。
	良質な教育	■ 質の高い教育の普及	■ **100SEED(*)活動等を通じた、良質で平等な学習機会の提供** – 教育機会の提供対象の量的拡大。 – 受益者の満足度100%。 – 毎年継続して全社員の5%以上参加。（対象は単体・地域組織・グループ会社）

(*)住友商事グループの社員参加型の社会貢献プロジェクト

© 2021 Sumitomo Corporation

<Appendix>気候変動問題への対応方針の見直し

長期目標	**2050年の事業活動のカーボンニュートラル化と、持続可能なエネルギーサイクル実現への挑戦**	**従来通り（2020年6月設定）**
中期目標	● **当社グループのCO2排出量を、2035年までに50%以上削減（2019年比）** ● **社会の持続可能なエネルギーサイクルの基盤となる事業の構築**	**今回設定**

	<従来目標>	<今回設定>
発電事業	設定なし	発電事業のCO2排出量を2035年までに40%以上削減
■ 発電ポートフォリオ(*1)	2035年　石炭 30%、ガス 40%、再エネ 30%	2035年　石炭 20%、ガス 50%、再エネ 30%
■ 石炭火力発電事業	従来方針 新規の開発は行わない。ただし、地域社会における経済や産業発展に不可欠で、国際的な気候変動緩和の取組みや動向を踏まえた、日本国およびホスト国の政策に整合する案件は、個別に判断する。	新方針 新規の発電事業・建設工事請負には取り組まない(*2)。 2040年代後半には全ての事業を終え石炭火力発電事業から撤退する。
CO2排出量	設定なし	2035年までにCO2排出量を60%以上削減（2019年比）
■ 再生可能エネルギー	設定なし	再生可能エネルギー供給の拡大（2030年までに3GW以上）
化石エネルギー事業	設定なし	間接的CO2排出量 (*3) を2035年までに90%以上削減
■ 一般炭鉱山事業	従来方針 現在の持分生産量を上限とし、 かつ新規開発案件は取り組まない。	新方針 今後新規の権益取得は行わず、 2030年に一般炭鉱山持分生産量ゼロを目指す。

(*1) 2019年 現在は石炭 50%、ガス 30%、再エネ 20%　(*2)唯一の例外として、当社が建設請負工事　業者として現在参画しているバングラデシュ マタバリ1＆2の拡張案件として同国・本邦政府間で検討が進められているマタバリ3＆4号機については、今後、様々なステークホルダーと対話を重ね、パリ協定との整合性を確認したうえで、参画の是非を検討する。(当社として、今後検討する可能性がある石炭火力発電事業・建設工事請負案件は本件のみ)　(*3)他者のエネルギー資源使用に伴う間接排出量

© 2021 Sumitomo Corporation

事業環境変化を踏まえたインフラ事業部門戦略

専務執行役員　インフラ事業部門長　秋元 勉

© 2021 Sumitomo Corporation

当部門ビジネスを取り巻く環境

1	マクロ経済環境の変動	● Covid-19、米中貿易摩擦といった外部要因 ● 景気の循環的変動
2	低炭素社会の到来	● 環境意識の高まり、各国・企業の具体的なコミットメント ● 石炭火力発電事業を取り巻く事業環境の変化
3	インフラ需要の増大	● 新興国成長による旺盛なインフラ需要 ● 公共インフラの民間開放による事業機会の拡大

当部門の強みを活かし、事業環境の変化を商機に仕立てる。

© 2021 Sumitomo Corporation

インフラ事業部門 長期目標

✓ 2点を長期目標としてコミットする。

規模感を持った安定収益基盤の構築

インフラの特性である下方耐性の強い安定収益基盤を構築し、更なる利益拡大を狙う

2050年カーボンニュートラルの達成

発電ポートフォリオの低炭素化、
地域社会・経済の発展と両立したサステナブルなカーボンニュートラル社会の実現

© 2021 Sumitomo Corporation

インフラ事業部門 新中計目標

✓ 長期目標達成にむけ、新中計は以下方針にて事業活動を進める。

1

成長軌道への回帰

- 21年度以降の業績V字回復を経て、再び成長軌道へ回帰

2

カーボンニュートラル達成に向けた事業の推進

- カーボンニュートラル2050達成への取り組みを新たな部門ビジネスのチャンスととらえ、再エネ発電事業を戦略的成長ドライバーとして発電ポートフォリオの低炭素化を推進

3

部門事業ポートフォリオのシフト

- 火力発電事業から再エネ発電事業・社会インフラ事業へ経営資源をシフトし、次の安定収益の柱に育成

4

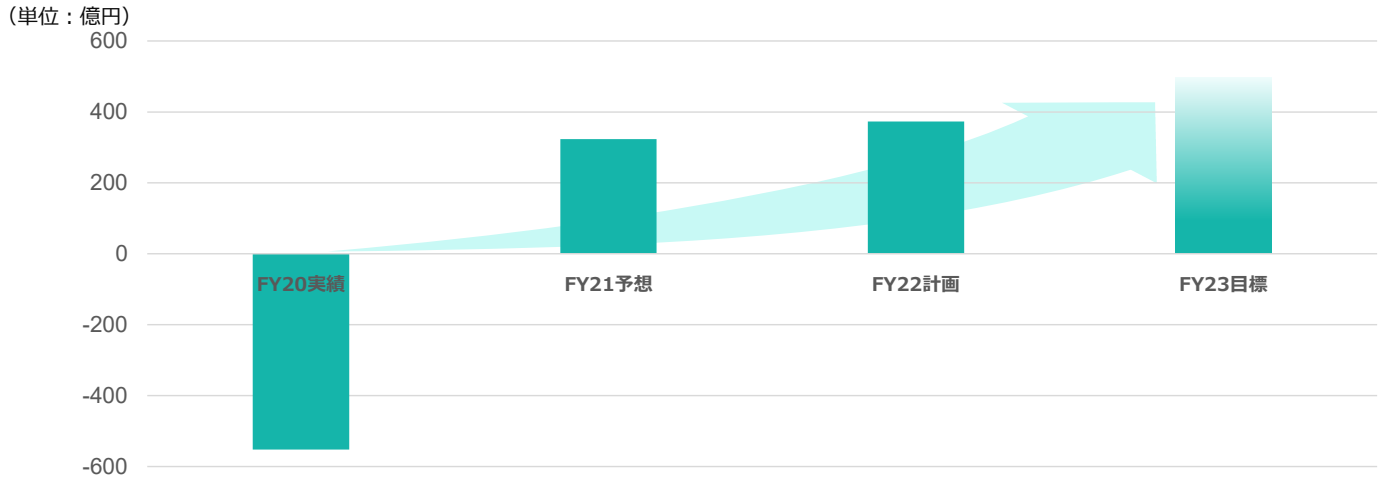
EIIとの共創

- 再エネ発電事業・サミットエナジー(電力小売)を中心にEIIとの共創を通じ、新たな電力・エネルギーサービスの事業化推進

© 2021 Sumitomo Corporation

インフラ事業部門 定量計画

21年度以降のV字回復を経て、再び成長軌道への回帰を図る。



（単位：億円）	FY20実績	FY21予想	FY22計画	FY23目標
当期利益 （親会社の所有者に帰属）	△552	320	370	成長軌道へ回帰

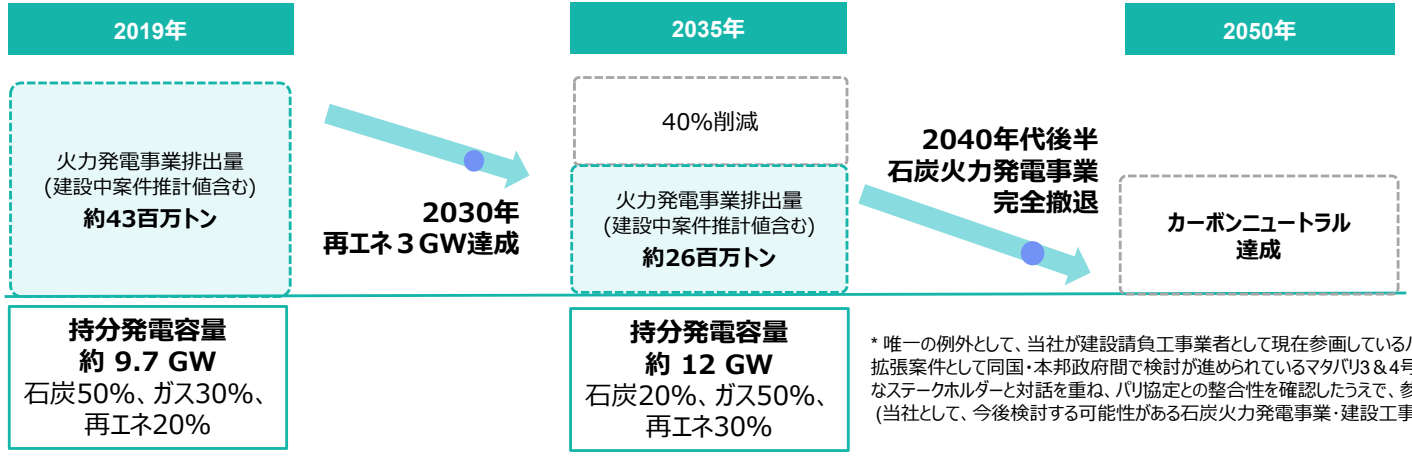
© 2021 Sumitomo Corporation

気候変動問題に対するインフラ事業部門のコミットメント

✓ **発電ポートフォリオの低炭素化を進め、地域社会・経済の発展と両立した、サステナブルなカーボンニュートラル社会を実現する。**

2050年カーボンニュートラルに向けてのロードマップ

- 石炭火力については、新規の発電事業・建設工事請負には取り組まない(*) 。2040年代後半には全ての事業を終え石炭火力発電事業から撤退する。
- 発電事業のCO2排出量を2035年までに40%以上削減（内、石炭火力発電については、60%以上削減）。
- 発電ポートフォリオの持分発電容量を足元の石炭50%、ガス30%、再エネ20%から、2035年には石炭20%、ガス50%、再エネ30%へシフトを進める。
- 再生可能エネルギー供給の拡大 ⇒ 2030年3GW

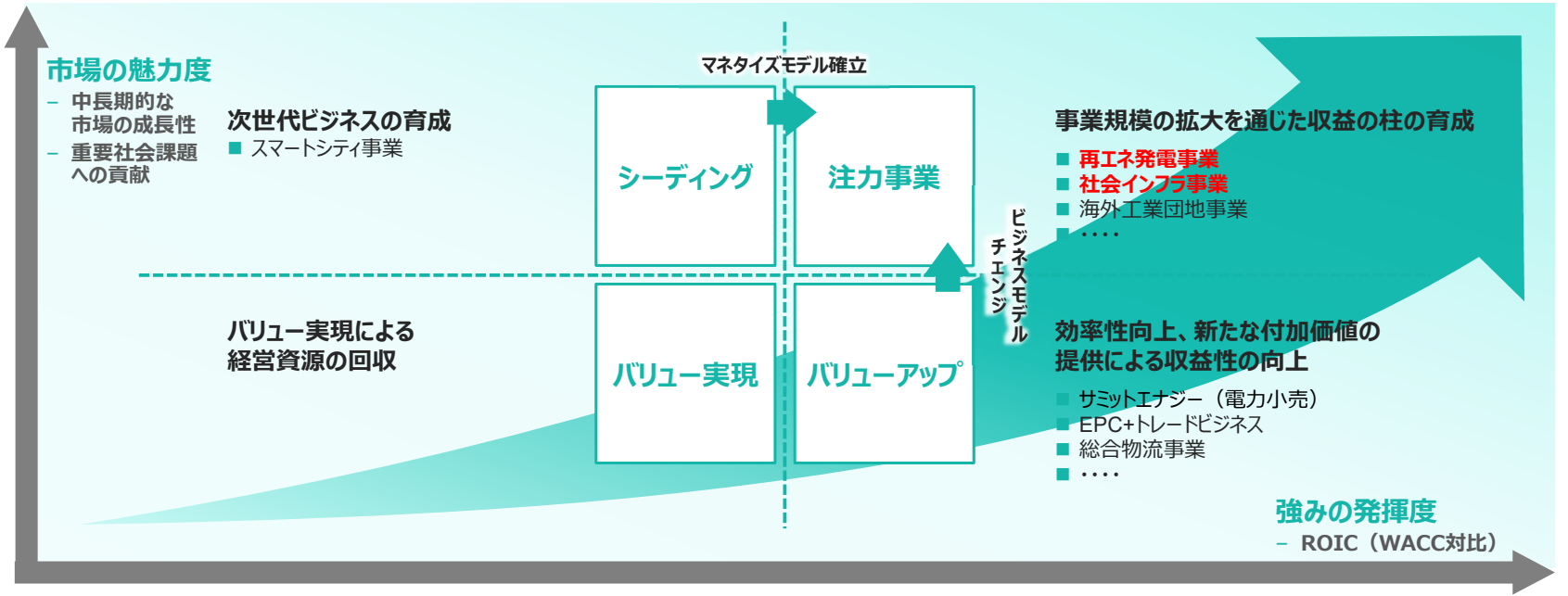


* 唯一の例外として、当社が建設請負工事業者として現在参画しているバングラデシュ マタバリ1＆2の拡張案件として同国・本邦政府間で検討が進められているマタバリ3＆4号機については、今後、様々なステークホルダーと対話を重ね、パリ協定との整合性を確認したうえで、参画の是非を検討する。
(当社として、今後検討する可能性がある石炭火力発電事業・建設工事請負案件は本件のみ)

© 2021 Sumitomo Corporation

インフラ事業部門 – 事業ポートフォリオシフト

✓ 当部門の強みが活かせ、特に市場の成長力の高い、再エネ発電事業、社会インフラ事業に集中的に経営資源をシフトし、次の収益の柱とする。



© 2021 Sumitomo Corporation

注力事業：再エネ発電事業

- ✓ 当社は、早い時期から再エネ発電事業に進出しており、2021年3月時点は持分発電容量は1.5GW。今後も市場の成長力は高く、開発段階からの参画を進め2030年に3GWの規模を目指す。
- ✓ 再エネアセットを対象としたFundを組成、投資家への投資機会提供の仕組みも構築済。
- ✓ 製造業等でのグリーン電力の需要の高まりを受け、当社が運営する工業団地入居企業の屋根置き太陽光事業を開始。

米国
風力 306 MW

英国
風力 116 MW

ベルギー
風力 195 MW

スペイン
太陽光 6 MW

中国
風力 10 MW

日本
風力 34MW
バイオマス 270MW
太陽光 118MW

第2タンロン工業団地における
屋根置き太陽光発電事業

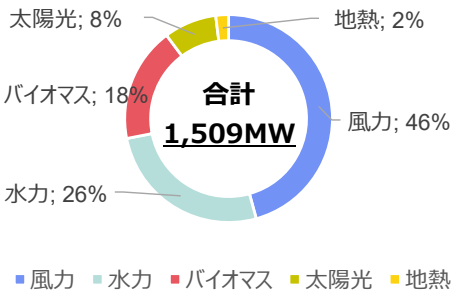
フィリピン
水力 396 MW

インドネシア
地熱 30 MW

南アフリカ
風力 30 MW

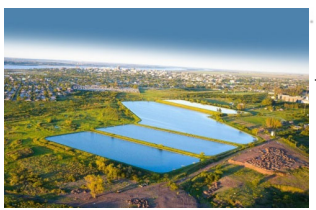
<設置イメージ図>

再生可能エネルギー当社持分発電比率



注力事業：社会インフラ事業

- ✓ 地域の質の高いインフラ需要の高まりや公共インフラの更なる民間開放が予想され、市場成長力は高い。
  また需要が底堅いため、市況への下方耐性が強く、安定的な収益が望める。
- ✓ 当部門の強みであるプロジェクトストラクチャリング/マネジメント能力が活かせる分野であり、水事業・港湾事業・鉄道事業・空港事業等で実績あり。今後、他領域においても取り組みを進める。



© 2021 Sumitomo Corporation

バリューアップ：サミットエナジー（電力小売）

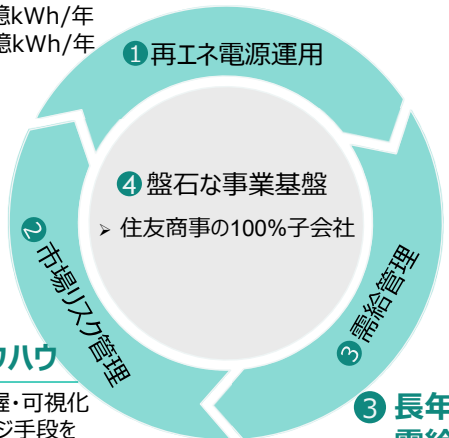
サミットエナジー株式会社 Summit energy

- ✓ 国内電力小売事業を担うサミットエナジーは強みである環境価値、リスク管理・需給管理能力を活かして成長戦略を実行、バリューアップを実現する。2020年度は家庭向け約100万件、法人顧客約5,000拠点に対し16億kwhの供給実績。
- ✓ 需要家・市場に接点を持つ貴重な事業。EIIとの共創で、新たな電力・エネルギーサービスの事業化にあたり、欠かせない重要な役割を持つ。

❶ バイオマス電源を中心とした安定供給可能な再エネ電源ポートフォリオ

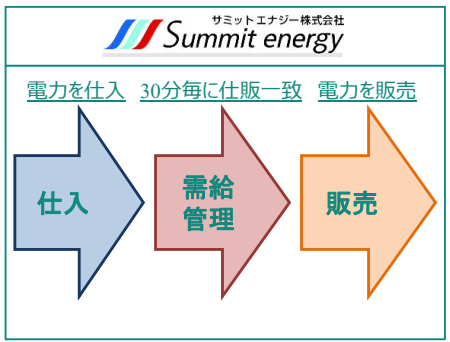
- 自社再エネ電力発電量:　10億kWh/年
- 自社グリーン電力証書発行量: 2億kWh/年

バイオマス発電所（サミット酒田パワー）



❷ 高度なリスク管理・ヘッジノウハウ

- 市場リスク、燃料リスクを正確に把握・可視化
- 現物～デリバティブまで、多様なヘッジ手段を活用したポートフォリオ最適化



需要家へのソリューション提供

- ➢カーボンニュートラル対応
- ➢競争力のある電力

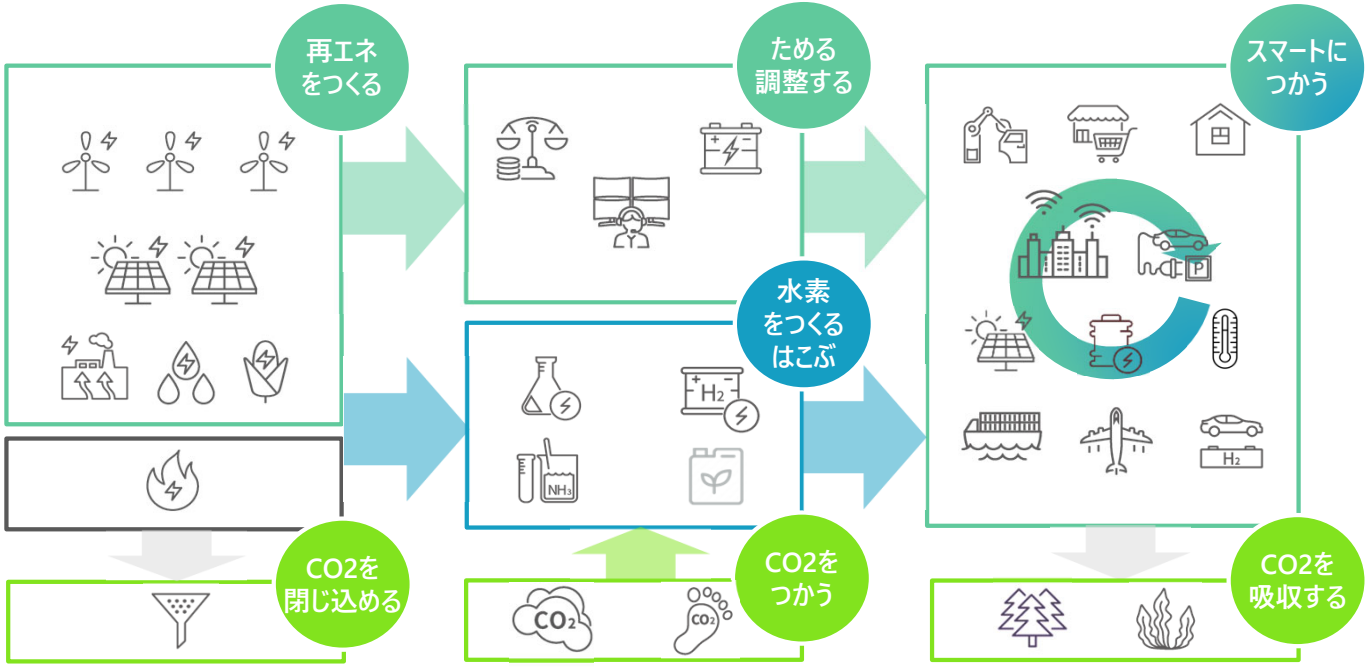
❸ 長年の発電/小売事業運営に基づく需給管理ノウハウ

- 20年間に渡り、発電および小売事業を展開
- ロードが複雑な低圧需要家の需要の需給管理実績が豊富

© 2021 Sumitomo Corporation

EII x インフラ事業部門の共創

- ✓ EIIとの共創により新たなバリューチェーンを構築する。
- ✓ 水素の製造・消費、アンモニア混焼、CCUS等、イノベーションの社会実装に向け、両組織の強みを活かしたコラボレートを推進する。



© 2021 Sumitomo Corporation

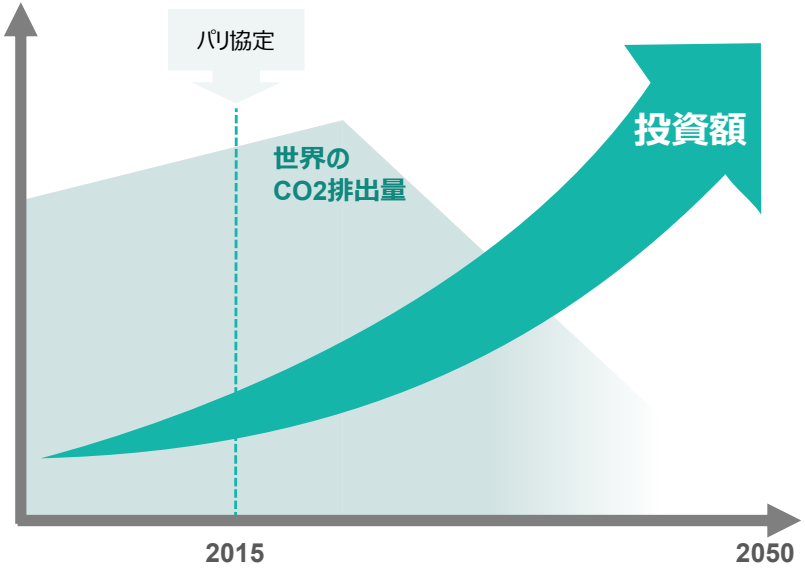
次世代エネルギー分野における取り組み

副社長執行役員　エネルギーイノベーション・イニシアチブ（EII）リーダー　上野 真吾

© 2021 Sumitomo Corporation

カーボンニュートラル社会実現に向けた社会構造の変化

- 2015年に採択されたパリ協定以降、世界の気候変動問題への取組みは大きく加速。巨額のESG投資マネーが市場に流入
- カーボンニュートラル社会には、現在のCO2排出量（※2020年現在339億ﾄﾝ/年）を2050年までにネットゼロへ削減必要
- 現実と目標のギャップを埋めるゲームチェンジが起き、経済価値の追求に加え、新たな価値創出（環境・イノベーション）が求められる



マクロ環境の見立て

1 2050年までに4.5～5兆米ﾄﾞﾙ/年の投資見込

※IEA Net Zero by 2050: A Roadmap for the Global Energy Sectorより引用

2 2050年までに339億ﾄﾝ/年のCO2排出量をネットゼロにすることが求められる

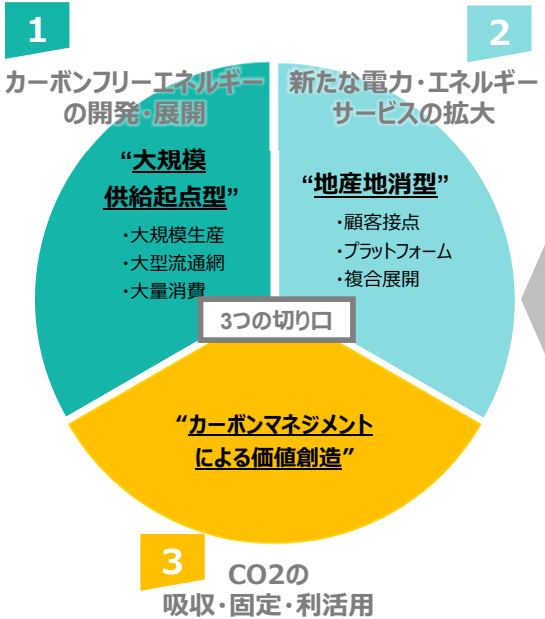
※IEA Net Zero by 2050: A Roadmap for the Global Energy Sectorより引用

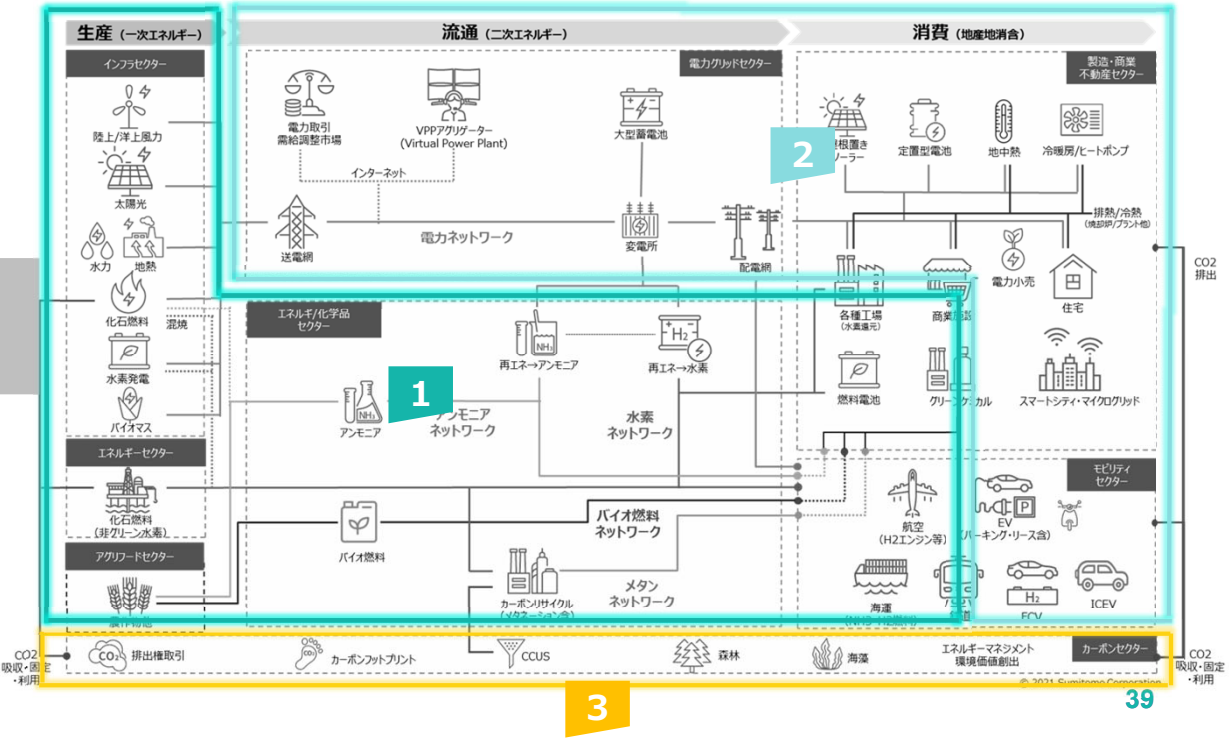
3 ゲームのルールが変わり、経済価値だけでなく新たな価値創出が必要

© 2021 Sumitomo Corporation

脱炭素・循環型エネルギーシステム俯瞰図と3つの重点分野

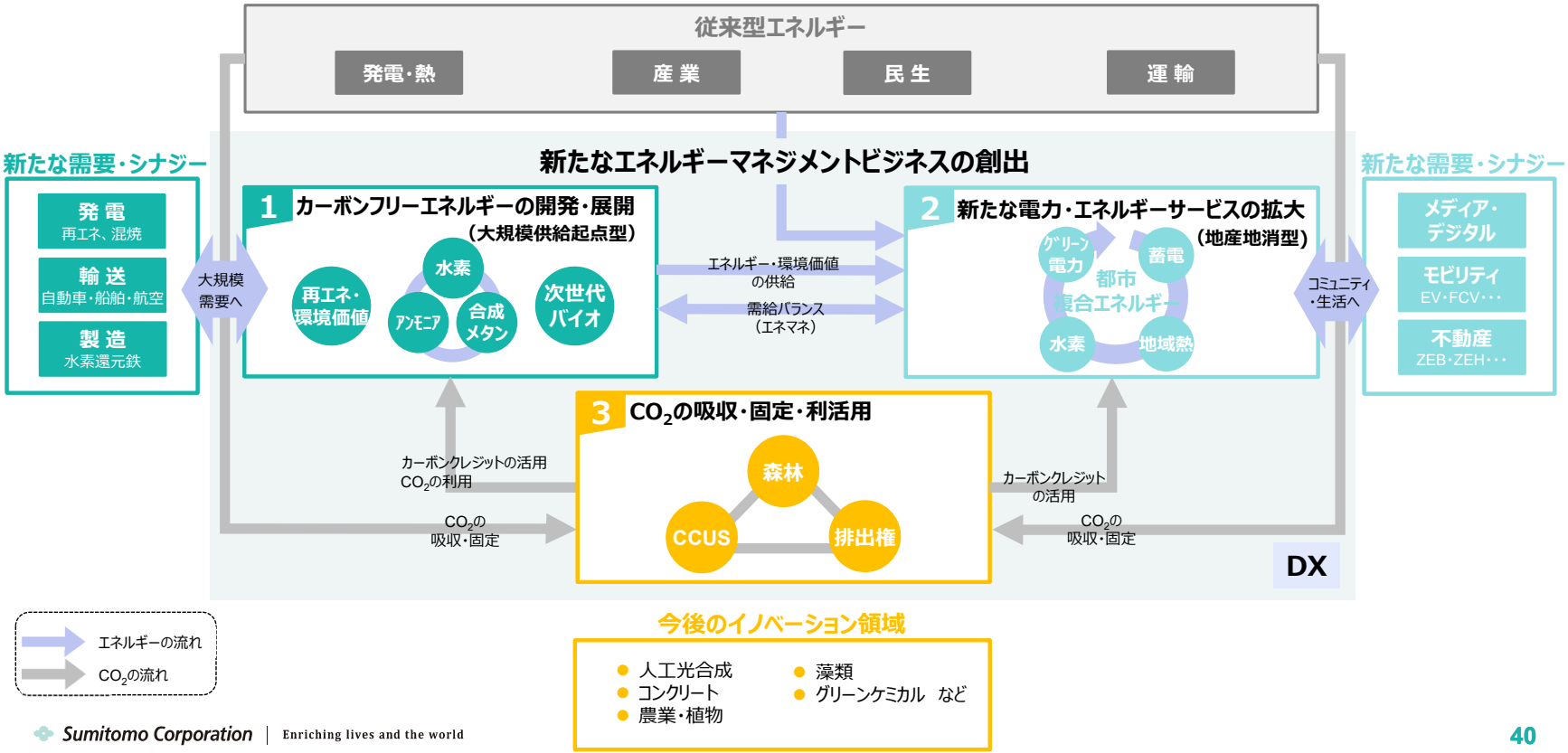
- EIIが考えるカーボンニュートラル社会実現に向けた「脱炭素・循環型エネルギーシステム」俯瞰図
- バリューチェーンを俯瞰し、EIIが価値創出に取り組む3つの切り口に分類し、重点分野を特定





© 2021 Sumitomo Corporation

「脱炭素・循環型エネルギーシステム」における次世代事業の創出



© 2021 Sumitomo Corporation

組織・体制

- EIIリーダーの下、プロジェクトを主体とした機動性・実効性のある組織・体制とする

マネジメント

上野　真吾
EIIリーダー
副社長執行役員

北島　誠二
EIIサブリーダー
EII企画・戦略部長

森　肇
EIIサブリーダー
兼 エネルギー本部長

三原　慶一
EIIサブリーダー
兼 電力インフラ事業本部長

住田　孝之
企画担当役員補佐
住友商事グローバルリサーチ(株)
兼 EII企画・戦略部

事業部／チーム／プロジェクト

- 企画・戦略部
- 水素事業部
- ゼロエミッション・ソリューション事業部
- 木材資源事業部
- バイオマス原燃料部
- Team Power Frontier
- 地下エネルギーチーム
- 次世代バイオプロジェクト

総勢 約100名

© 2021 Sumitomo Corporation

EIIが推進していく主なプロジェクト事例

- 当社グループが強みとする組織間連携・グローバルネットワークを活用したプロジェクトを推進中

グリーン水素製造・販売事業

水素事業部

太陽光由来の電力を主電源とした水素の製造・販売。地産地消型の水素コミュニティの構築を目指す。（豪州）

木質ペレット事業

バイオマス原燃料部

国内最大の木質ペレットインポーター。長年にわたり日本のバイオマス業界をリード、バイオマス発電を普及させていく。（日本）

次世代バイオ事業

次世代バイオプロジェクト

戦略パートナーと連携した、農業残渣を活用した次世代バイオエネルギーの開発を目指す。（ブラジル）

福島浪江町プロジェクト

［写真：浪江町役場提供］

水素事業部

福島県浪江町と連携協定を締結。水素など分散型クリーンエネルギーを活用したまちづくりを浪江町からスタート「Fukushimaモデル」として日本・世界に発信。（日本）

分散型電源プラットフォーム事業

Team Power Frontier

分散型太陽光電源を軸としたクリーン電力プラットフォームビジネスに取り組む。（日本・アジア・アフリカ）

大型蓄電事業

ゼロエミッション・ソリューション事業部

再エネ大量導入で生じる電力ネットワークの課題を見据え、蓄電池を社会実装させるための「大型蓄電事業」基盤の構築を目指す。（日本）

複合エネルギーサービス事業

ゼロエミッション・ソリューション事業部

コンセッション形式による都市型カーボンマネージメント事業を通じてカーボンニュートラルの実現を目指す。（英国）

小樽市熱利用事業

小樽市HPから写真転載

地下エネルギーチーム

小樽市において、世界最先端、日本初の第５世代地域熱供給（５Ｇ）網を構築し、熱供給・販売事業の広域な実現を目指す。（日本）

森林事業

木材資源事業部

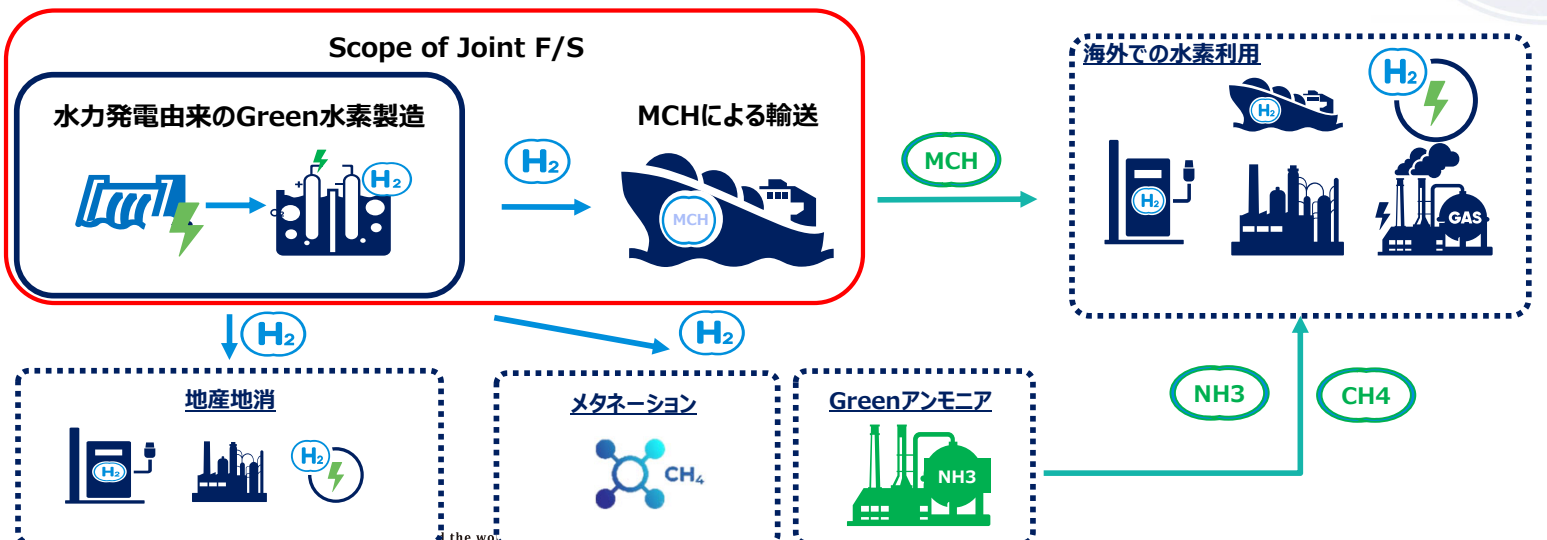
商社No.1の森林資源を有する。CO2吸収・固定による新たな環境価値創造事業に取り組む。（NZ、ロシア）

© 2021 Sumitomo Corporation

プロジェクト紹介① マレーシア・サラワク州での水力からの水素製造

サラワク州の豊富で安価な水力発電を利用したグリーン水素製造プロジェクト

- サラワク州政府の投資機関であるSEDCとMOUを締結、2019年11月からPre-F/S開始
- 2020年10月にはENEOSもMOUに参画し、MCH（メチルシクロヘキサン）による輸送を検討開始
- 2023年を目標に地産地消用の水素製造からスタート
- 徐々に生産量を拡大し、数万トン/年の生産・輸出を目指す



住友商事としての将来構想・三社MOUの範囲外

© 2021 Sumitomo Corporation

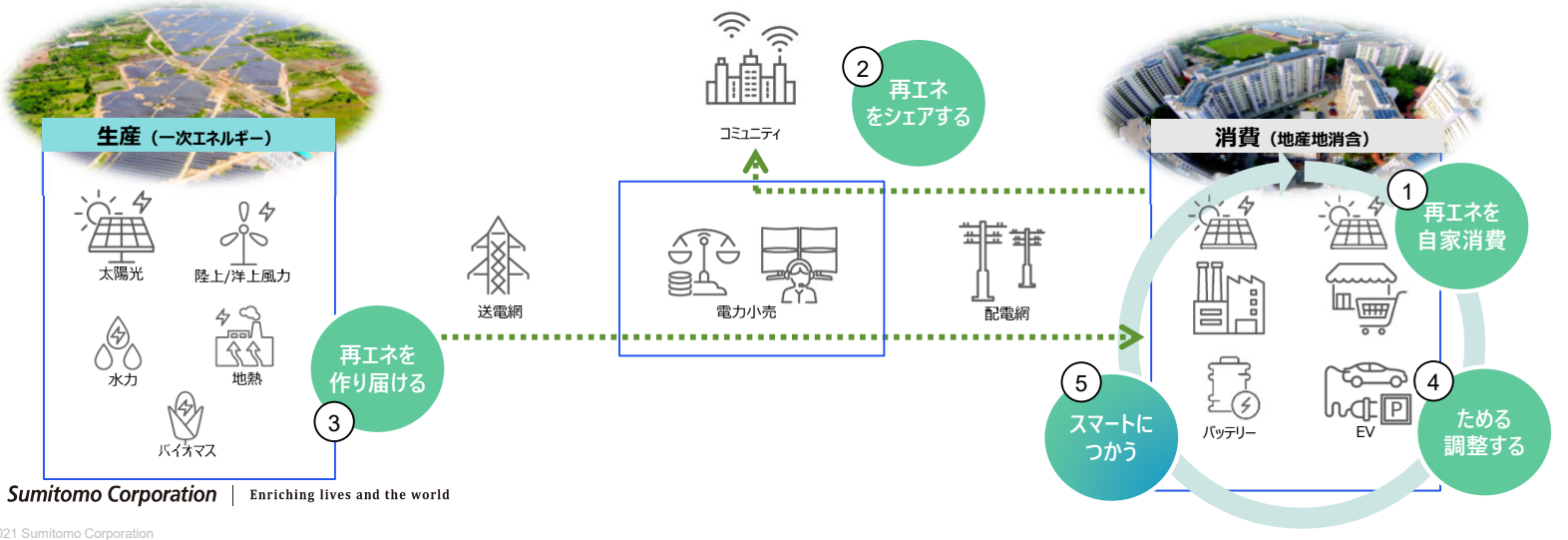
プロジェクト紹介② グリーン電力プラットフォーム事業

分散型再エネ電力を起点としたグリーン電力プラットフォーム事業

- Step ①：分散型再エネ電力導入 → まずは再エネの自家消費から
- Step ②：再エネ余剰電力を活用したP2P電力取引プラットフォーム展開 → グリーン電力のシェアリング
- Step ③：系統電力を再エネ由来にする → RE100実現を
- Step ④：再エネ × EV/バッテリー → 再エネ電力の安定電源化
- Step ⑤：エネルギーマネジメントシステム導入 → 統合制御・最適化

事業パートナー

SUNSEAP
LO3 ENERGY
サミットエナジー株式会社 Summit energy



© 2021 Sumitomo Corporation

プロジェクト紹介③ 森林事業＋カーボンマネジメント

商社No.1の森林資源を有する。カーボンマネジメントによる新たな環境価値創造事業に取り組む。

	TERNEYLES社	Summit Forests New Zealand社
設立	1992年	2013年
本社	ロシア 極東プラスタン	NZ オークランド
伐採林区面積	285万ha (四国面積の1.5倍)	3.7万ha (東京23区の半分強)
持分比率	49%	100%

EIIの目指すゴール

当社の将来収益基盤の確立

脱炭素・循環型エネルギーシステムによる
カーボンニュートラル社会の実現

© 2021 Sumitomo Corporation

質疑応答

山埜 CSO･CIO　X　秋元 インフラ事業部門長　X　上野 EIIリーダー

© 2021 Sumitomo Corporation

第三部

DXを通じたコーポレートトランスフォーメーション

15:20-15:50 パネルディスカッション	副社長執行役員 CDO 社外取締役 ファシリテーター：DXセンター長	南部智一 井手明子 芳賀　敏
15:50-16:10 質疑応答	副社長執行役員 CDO 社外取締役 DXセンター長	南部智一 井手明子 芳賀　敏

© 2021 Sumitomo Corporation

パネルディスカッション登壇者ご紹介

井手　明子（いで　あきこ）

2020年6月～　当社社外取締役

長年に亘り大手通信事業者において要職を歴任し、情報・通信、企業経営や
コーポレートガバナンス等に関する豊富な知識と経験を有す。

南部　智一（なんぶ　としかず）

1982年　　住友商事入社

米州総支配人、専務執行役員などを経て、2020年4月から代表取締役 副社長執行役員
メディア・デジタル事業部門長・CDOとして多数の国内事業会社を統括し、当社グループのDXを牽引する。

ファシリテーター：芳賀　敏（はが　びん）

常務執行役員
メディア・デジタル事業部門長補佐、デジタル事業本部長・DXセンター長として
当社グループのDX推進・CVC活動およびコーポレートITに従事する。

© 2021 Sumitomo Corporation

DX活動の軌跡

年度 2018 2019 2020 2021

推進体制

15名 → 75名 → 150名
※DXｾﾝﾀｰ人数

- DXセンター開設（ｺｰﾎﾟﾚｰﾄIT含む）
- SCSKとの連携強化
- CDO設置
- HAX Tokyo(ｱｸｾﾗﾚｰﾀ事業)
- グローバルDXセンター
- Insight Edge社(AI技術子会社)
- イスラエルCVC(ｸﾞﾛｰﾊﾞﾙ5拠点目)

DX銘柄2020
Digital Transformation
総合商社として唯一
DX銘柄2020に選定

社内モメンタム醸成

- DX説明会(18拠点、2,600人)
- 社内広報活動
- 0→1チャレンジ
- DXオープンカレッジ(延1,500人超)
- CDOダイレクトコミュニケーション
- MIRAI LAB PALETTE

DX案件数

70件 → N数の累積 → 170件 → 次世代成長戦略テーマ案件にリソースシフト → 300件

経済効果

RPAグループ削減効果(年間) 10万時間超・10億円超 → 20万時間超・20億円超

既存事業
- 売上増加
- コスト削減
- 意思決定の高度化

新規事業
- 持分利益

その他
- 業界DX・Vertical SaaS
- ｸﾞﾙｰﾌﾟ企業価値向上

CDO：Chief Digital Officer（最高デジタル責任者）、CVC：コーポレートベンチャーキャピタル

© 2021 Sumitomo Corporation

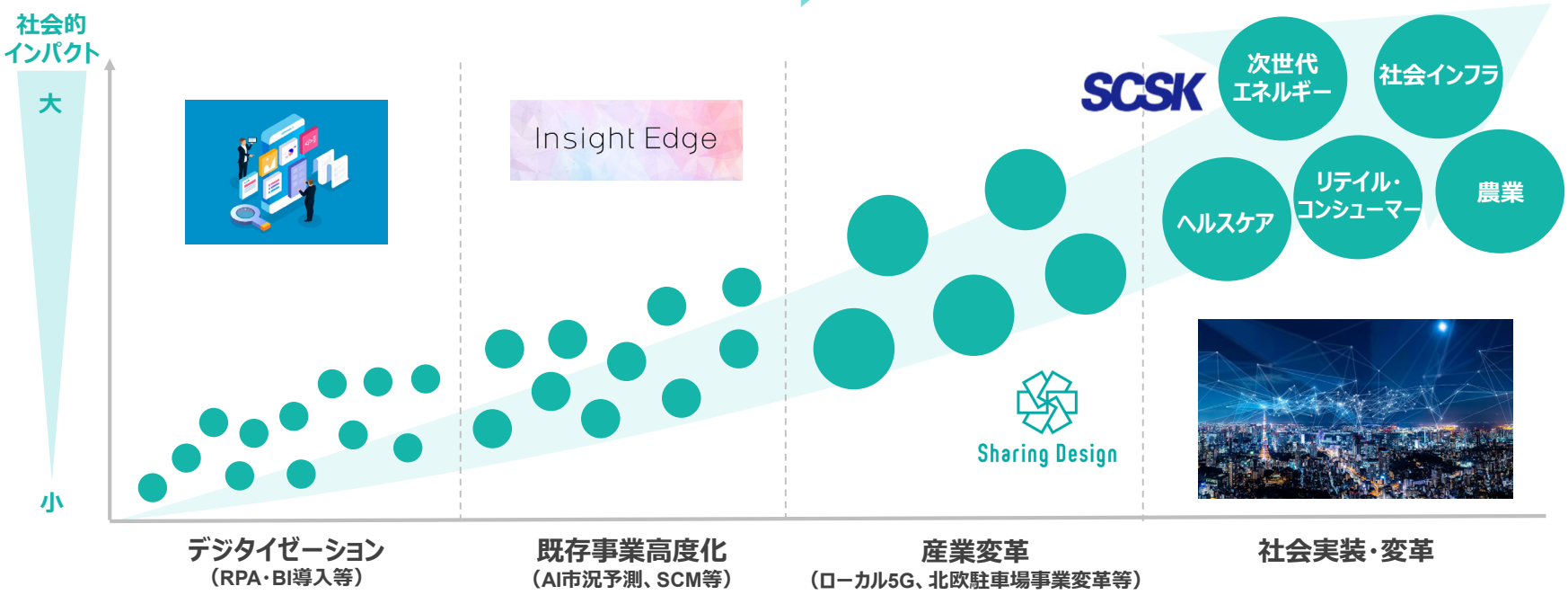
DXによる事業創造に向けたフェーズ

中期経営計画2020（18~20年度）

DX Readyな環境整備
（IT基盤・企業文化変革）

SHIFT2023（21~23年度）

住友商事グループのトランスフォーメーション
（社会課題への複合的なアプローチ・CXの実現）



© 2021 Sumitomo Corporation

SHIFT 2023 次世代成長戦略テーマ

市場の魅力度、当社の強みを踏まえて、特に、以下の分野を「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・育成していく

DX

デジタル、テク×イノ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、CO_2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

サステナビリティ経営の高度化

- 長期的な事業環境の見通し
- 社会課題解決へのコミットメント
- 戦略的経営資源配分

© 2021 Sumitomo Corporation

サミットDX（Operational Excellenceの追求）

サミットの事業基盤から得られる豊富なデータ

店舗数　118店舗
年間売上高　3,105億円

サミット内外の豊富なデータ

外部データ
- 日付　曜日　祝日　暦イベント
- 天気　気温　体感指数

商品情報
- 商品コード　売価　陳列場所　フェイス数
- 販促情報　チラシ　値下げ　ポイント

店舗情報
- 店舗規模　エリア　予測客数

データを活用したAI学習とアルゴリズムによるアウトプット

学習
↓
学習済モデル

最適化されたデータアウトプットによるDX施策と改善効果

DX施策

1st Step
- 需要予測（客数・売上）

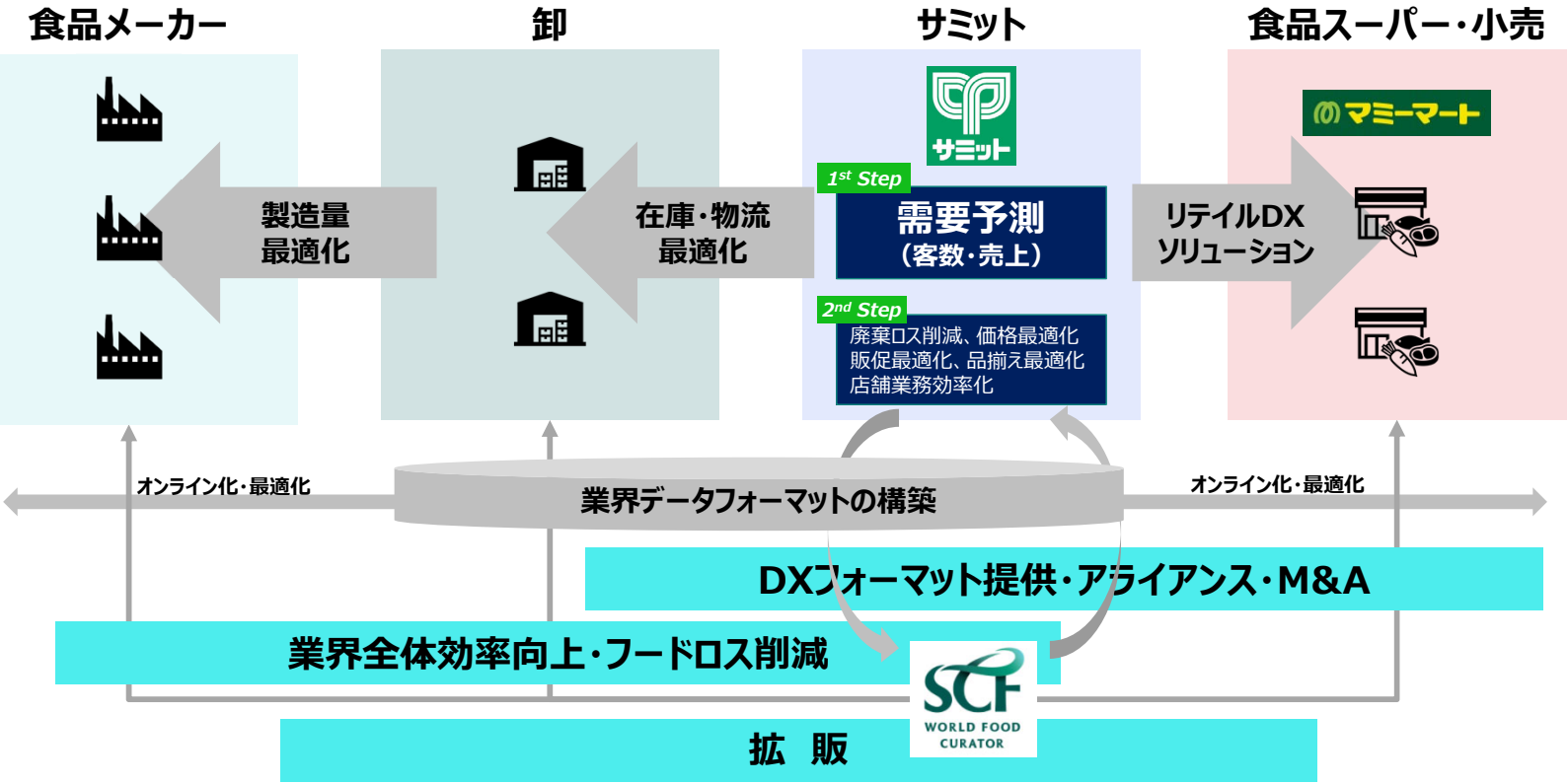
＋

2nd Step
- ロス削減
- 価格最適化
- 販促最適化
- 品揃え最適化
- 店舗業務効率化

改善効果

- 集客増
- 収益増
- コスト減

食品流通　業界DX（Vertical SaaS）



© 2021 Sumitomo Corporation

リテイル・コンシューマー　業界横断型DX

当社事業会社による消費者データ活用プラットフォームの連携

データ分析 | 顧客データ共有 | クロスマーケティング | 新サービス開発

ショッピングモール	スーパーマーケット	ドラッグストア	調剤薬局	専門店	TV・カタログ通販	メディア	ユーティリティ	その他
Terrace Mall 湘南 / Terrace Mall 松戸	サミット / マミーマート	Tomod's / 株式会社アロスワン	FEILER	SHOP CHANNEL	J:COM	Summit energy	T-GAIA	

連携

連携

新サービスの開発、ビジネスモデルの進化、業界横断DXの実現

外部企業との連携によるプラットフォームの深化、ビジネスモデルの進化

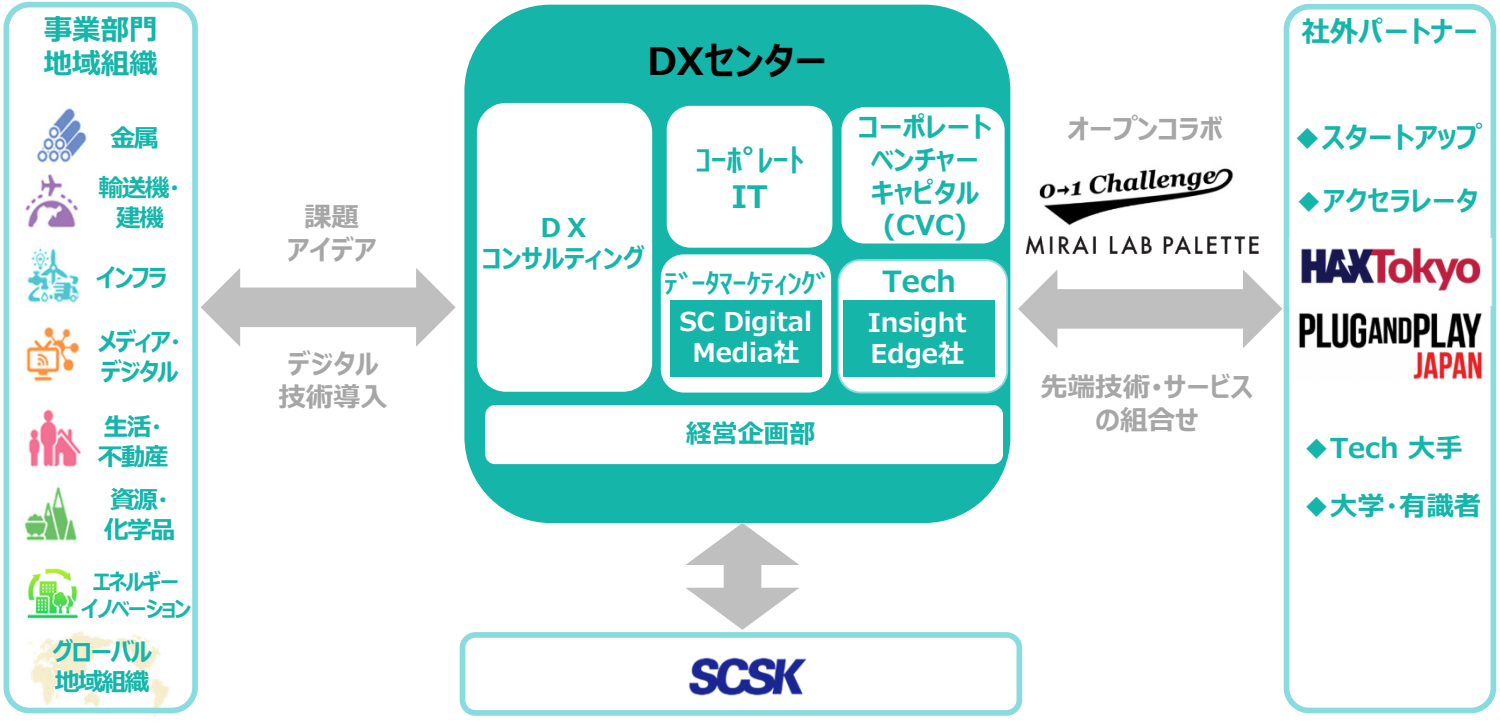
大手流通グループ | モビリティグループ（電鉄・自動車） | EC・金融グループ | 物流企業グループ | その他

リテイル	ロジスティクス	モビリティ	ヘルスケア	エネマネ	エンタメ	教育
O2O/OMO, EC	宅配, SCM	オンデマンド シームレス交通	予防・健康増進診療・アフターケア	EV, VPP	E-sports, コンテンツ配信	再教育/AI・IT コーチング

etc…

© 2021 Sumitomo Corporation

<Appendix> DX推進体制



© 2021 Sumitomo Corporation

パネルディスカッション

副社長執行役員 CDO　南部 智一　X　社外取締役　井手 明子

© 2021 Sumitomo Corporation

質疑応答

南部 CDO　X　井手 社外取締役　X　芳賀 DXセンター長

© 2021 Sumitomo Corporation