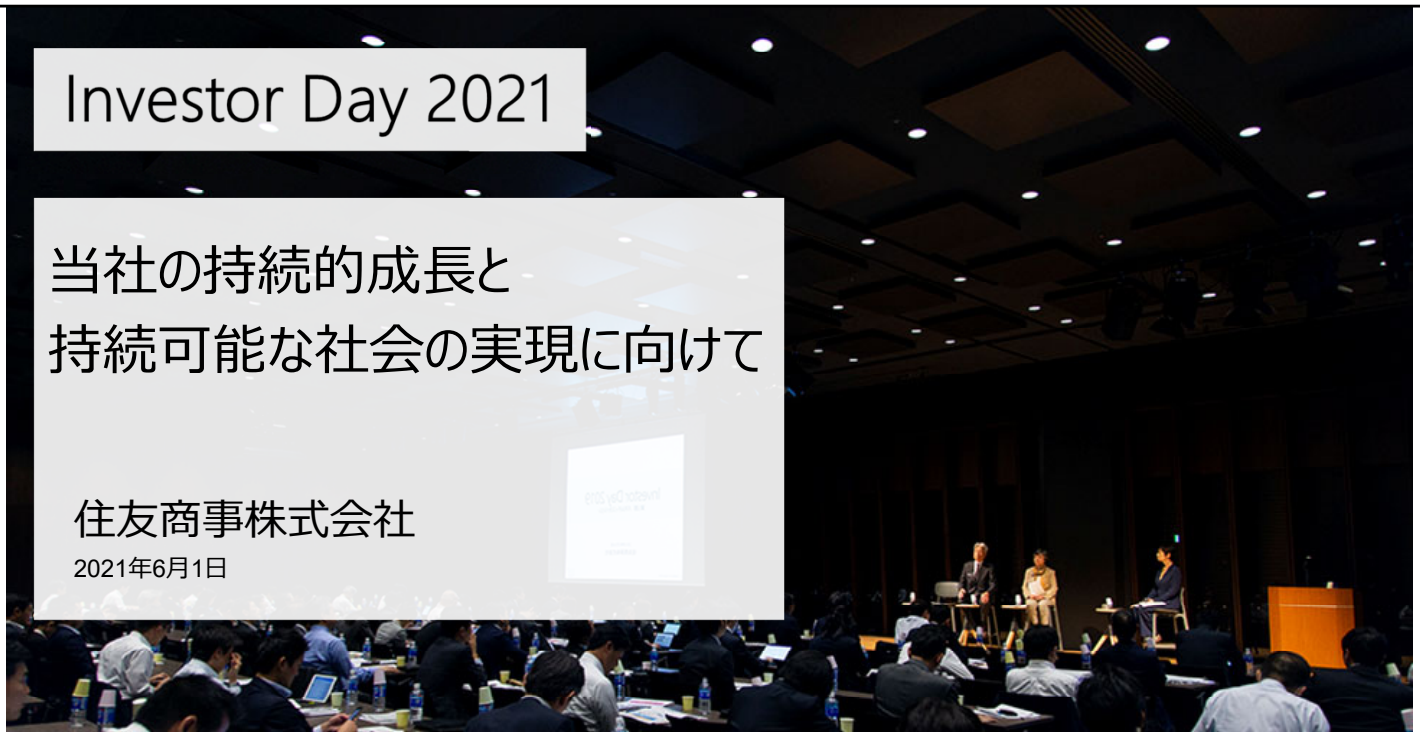


Investor Day 2021

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

Sumitomo Corporation | Enriching lives and the world

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	

Sumitomo Corporation | Enriching lives and the world

© 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

本日は、大変お忙しい中、弊社Investor Day 2021に参加いただきまして、誠にありがとうございます。

ご参加の皆様と各セッションにおいて、意見交換させていただき、
コミュニケーションを深める場としたいと思います。

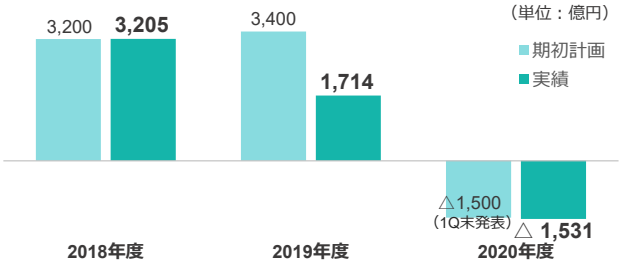
開会にあたり、冒頭に少々お時間をいただきまして、私より次の3点に絞って、ご説明申し上げます。

まず一つ目、過去の振り返りと課題認識。
二つ目は、それを踏まえ、先月発表した新中期経営計画の狙いと概要。
そして最後に、当社の経営計画の中核をなす、サステナビリティ経営についてご説明申し上げます。

（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。

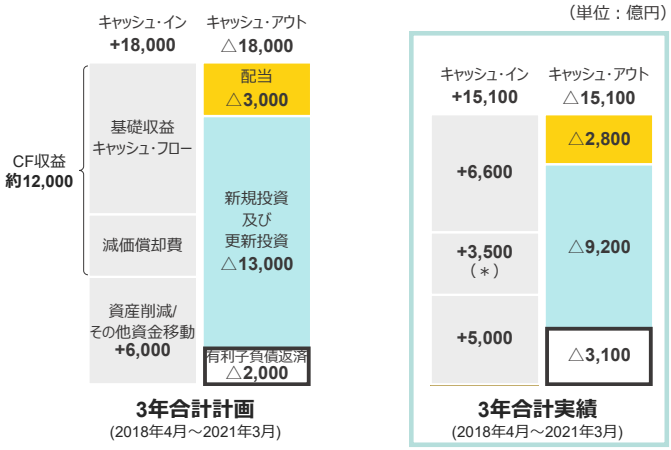
当期利益又は損失（親会社の所有者に帰属）



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。

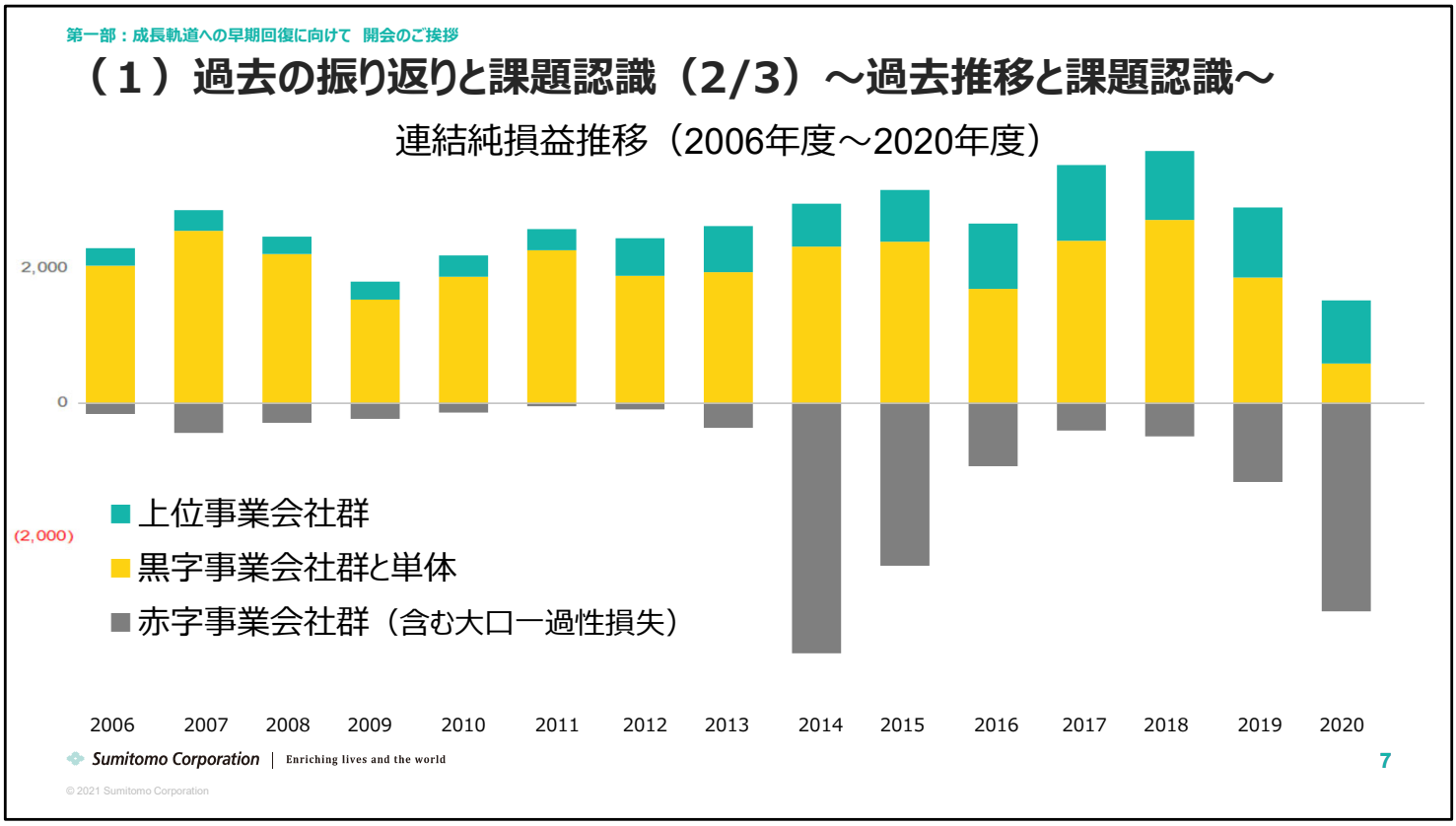
© 2021 Sumitomo Corporation

まずは過去の振り返りと課題の整理から説明します。

2020年度の損益は1,531億円の赤字となりました。
ビジネス環境の悪化により、多額の損失が発生したと同時に、構造改革の推進に伴うコストも含め、
約3,500億円の一過性損失を計上したことによるものです。

新型コロナウイルス感染拡大が大きな要因ではありますが、本質的にはコロナ禍をきっかけとして、
当社の事業ポートフォリオの弱点が露呈したものと私は考えています。

このような事態を招いた要因は何なのか。当社はここに至る要因を徹底的に分析して議論を深め、
対策を打つべきだと、このように考えました。
本日は、その内容を簡潔にご説明いたします。



こちらは2006年度以降、15年間の当社連結純損益の推移を表したものです。
課題の洗い出しのために、業績グラフを上段の緑、中段の黄色、そして下段のグレーと、
三つの要素に分けて考えました。

まず、上段の緑です。
これは長年にわたり、当社の収益に貢献している上位事業会社群の収益の合計を表しています。
これらの事業は、長期にわたり磨き上げ、成長させてきた当社の主力事業といえます。
COVID-19に起因する厳しい事業環境下でも、比較的安定した収益を稼ぎ出しています。

次に、中段の黄色の部分は、上位会社以外の黒字の事業会社と単体の収益合計を表しています。
十数年通して黒字基調は維持しているものの、事業環境変化により、収益が大幅な影響を受けており、
その体質の改善に課題があると考えています。

最後、一番下のグレーは、赤字事業会社の損益合計を示しています。
2014年度の資源権益の大型減損以降、数百億円単位の赤字が恒常的に当社の収益の重しとなり、
2019年度および2020年度は、減損を含む大口の一過性損失を計上しました。

（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

次のページで、もう少し課題を深堀りしてみます。

まずご覧いただいたように、先ほどの緑色の事業会社群は、当社が長年にわたり、
バリューアップを実現してきた事業群であり、当社の強みが発揮されてきたものです。
今後も当社の強みを活かして、収益を追求してまいります。

一方で、解決すべき課題は黄色とグレーの部分に表れていると。
すなわち、事業ポートフォリオの収益力と下方耐性の強化が必要だと、このように考えています。
今、申し上げましたこの課題に対し、記載の三つの対応策を実行に移す必要があると考えました。

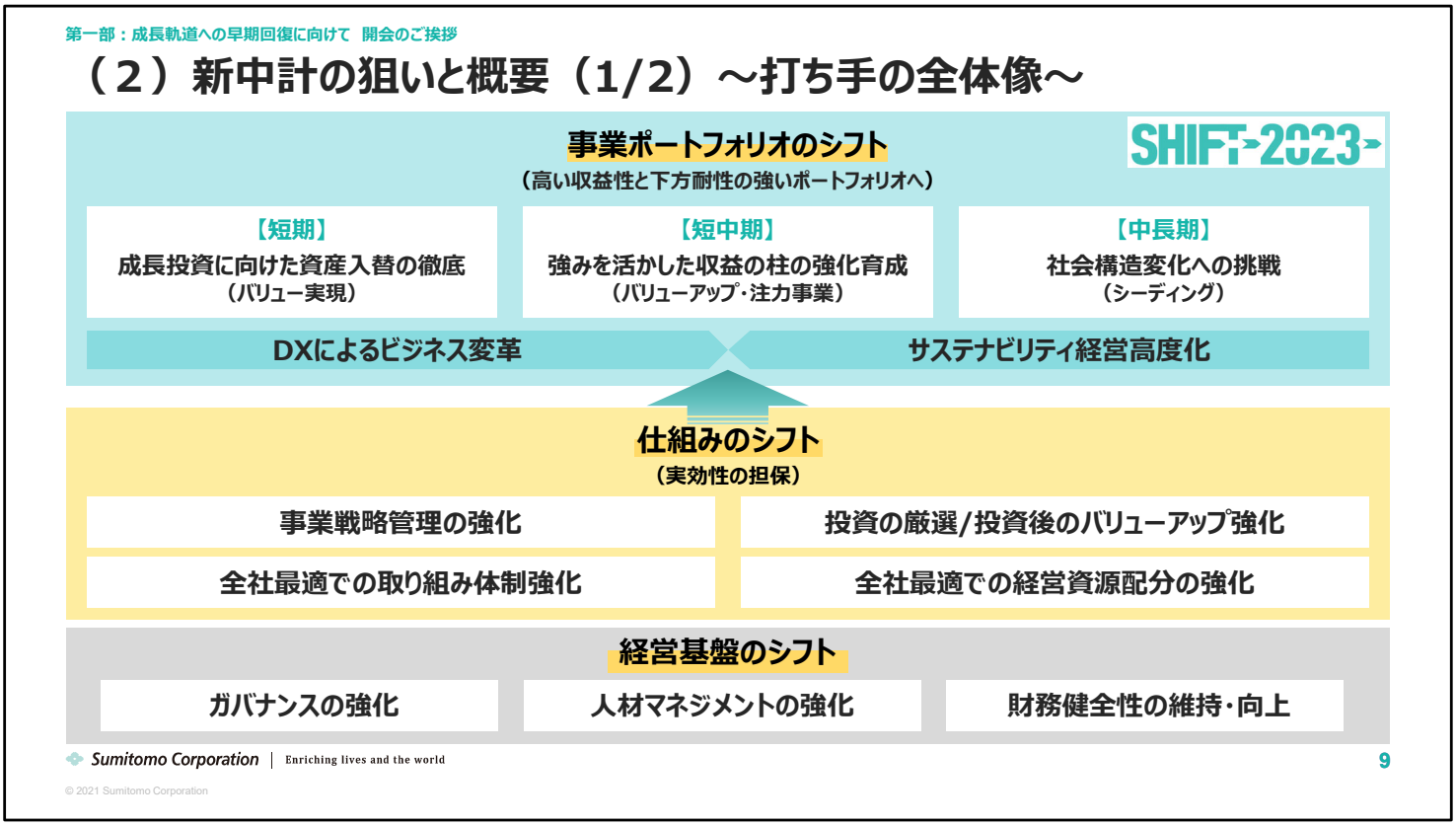
一つ目は、資産入替の加速による体質改善です。短期的に完遂すべき対処療法として、
現時点で低採算かつ成長性にも課題があると判断した事業に、徹底的にメスを入れ、整理することです。
この取り組みは、昨年度より構造改革の一環として実行に移し、まだ道半ばではありますが、
30社を超える撤退を実現いたしました。

次に、新規投融資案件の着実な収益化です。近年投資したもので、計画通りに進捗していない事業は、
着実にターンアラウンドさせること。また、今後、同じ轍を踏まぬよう投資規律を強化し、
投資後のバリューアップを強化するための仕組み、その運用が不可欠です。

最後に、新たなコア事業の育成です。時勢の変遷に相応しい姿に、既存事業を変革し、
収益力を強化すると同時に、われわれの強みや実力を活かしながら、
より確実なかたちで新規のコア事業を育てることに注力していく必要があります。

これら三つの対策を効果的に実行していくためには、それぞれの事業が徹底的な努力により
自らの役割を果たす。すなわち、事業の徹底的な強化という個別最適と、各事業の実力と
市場の成長性に応じて、経営資源を傾斜配分する経営判断。
すなわち、グループ全体の全体最適の両面から手を打っていく必要があると考えています。

このような課題と対策をしっかりと意識して策定したのが、新中期経営計画「SHIFT 2023」です。

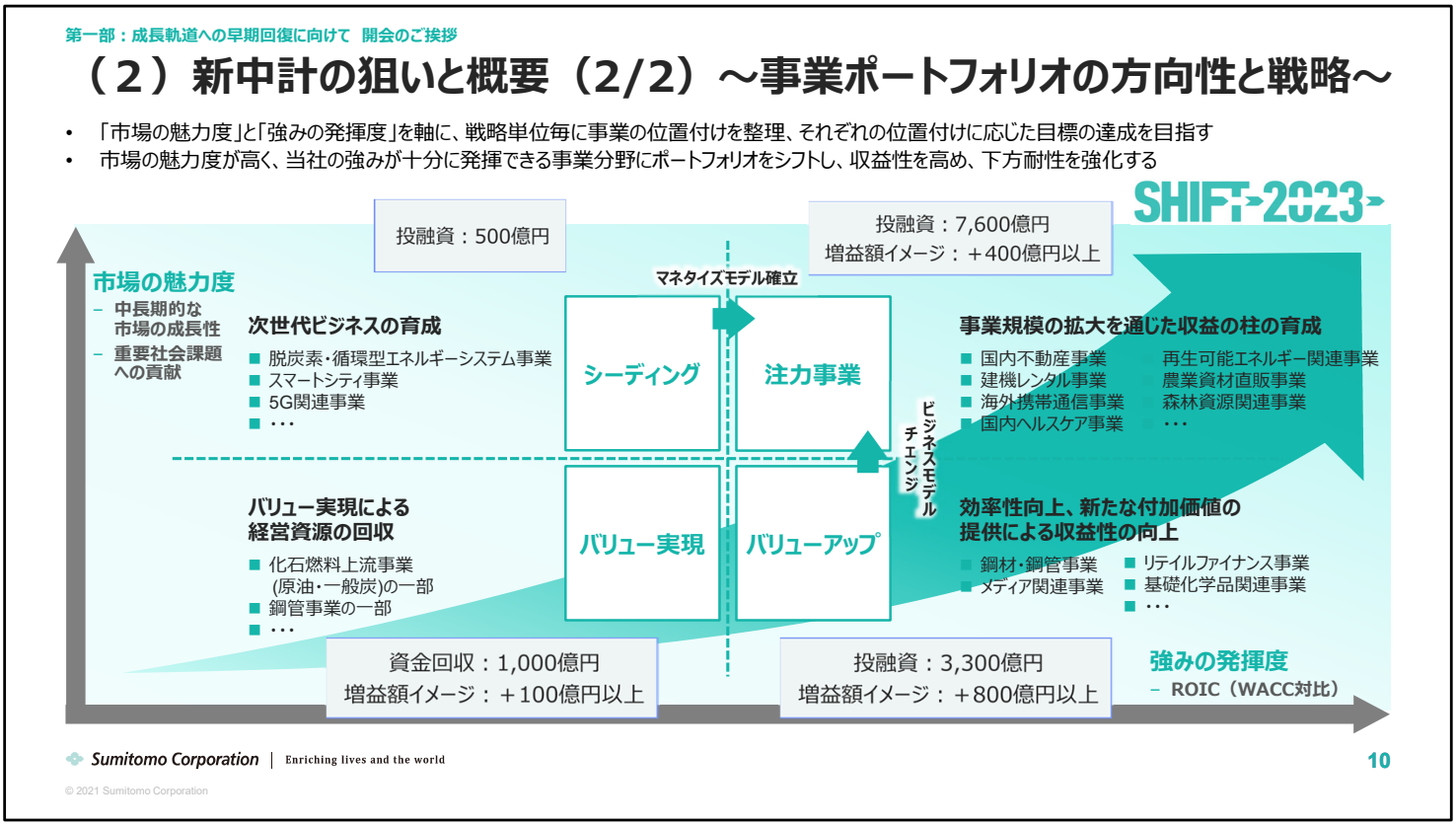


新中期経営計画「SHIFT 2023」は、当社の課題を解決し、事業ポートフォリオの再構築、
さらに強化をはかるべく策定したものです。申し上げたとおり、徹底的な構造改革を完遂すると同時に、
当社業績のV字回復を目指します。こちらがその全体像を表しています。

まず上段が、新中計で目指すこと。中段が、それを支える仕組み。
そして下段が、経営基盤の継続的強化、この3部構成です。

より高い収益性と下方耐性を兼ね備えた事業ポートフォリオへのシフトのために、
デジタル化とサステナビリティに対する要請、二つの大きな社会の潮流をしっかり捉えながら、
資産入替の徹底により、回収した経営資源を当社の強みを活かした収益の柱の強化育成に
選択的に投下していきます。

また、社会構造変化への挑戦。すなわち、中長期目線で取り組むシーディング分野にも、
成果にこだわりながら取り組みを継続します。そうすることで、収益力の強化と新たなコア事業の育成を
同時に促進します。
今、当社に必要とされているのは、この事業ポートフォリオのシフトを実現するために、
実効性を意識して当社の仕組みをシフトすること。
そして何よりも、われわれ自身の意識や行動のシフトだと、このように考えています。
SHIFTという言葉を旗印に、過去の反省を踏まえて、同じ過ちを二度と繰り返さないマインドセットのもとで、
役職員一丸となって構造改革をやり抜く決意です。



事業ポートフォリオのシフトについて、若干補足で説明いたします。

当社では、新中計のスタートに先立ち、全ての事業を戦略事業単位で括り直し、戦略議論を重ねました。
また、ご覧の図で示す通り、市場の魅力度と当社の強みの発揮度、この二つを軸に、バリュー実現、
バリューアップ、注力事業、シーディング、以上四つのカテゴリーに全ての戦略事業単位をプロットし、
それぞれの位置付けに応じた目標設定を行いました。

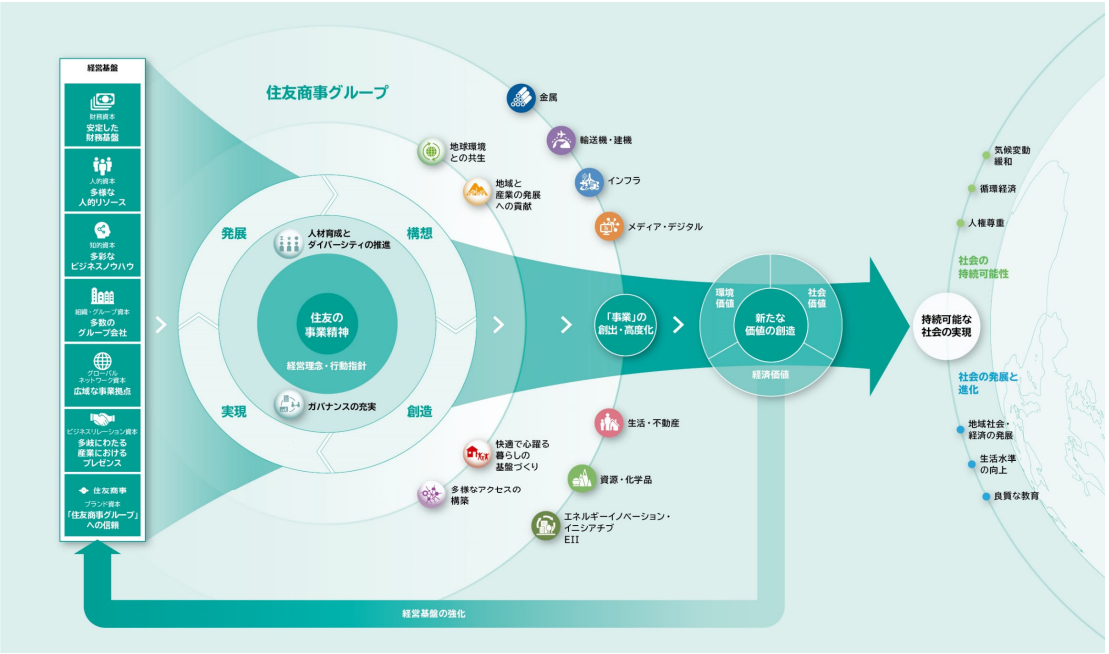
各カテゴリーの事業群が、設定した目標を着実に達成することで、当社の事業の全てが市場の魅力度と
強みを兼ね備えた事業、すなわち、右上の注力事業に進化させることを目指します。
3年間合計の獲得するキャッシュ・フローは、1兆4,000億を予定しています。
ここから、配当原資を差し引いた後の1兆1,400億円を、まずは既存事業のバリューアップに必要な投資に
約3,300億円を割り当て、これら事業の着実はターンアラウンドを実現します。
さらに、当社が強みを持つ注力事業の稼ぐ力の強化として、7,600億円を投下します。
ただし、この1兆円を超える投資のうち、約半分は既存事業の資産維持に必要な更新投資、
あるいは既存事業の入替の投資となり、残りの約半分が事業拡大の投資といえます。

これらの施策により、新中計3年経過後の資産規模は現在の8兆円から約8兆5,000億程度に増え、
ROA4%程度、ROE10%以上を目指し、構造改革と「SHIFT 2023」の各種施策を通じて、
着実な体質改善とV字回復を実現してまいります。

なお、次の世代を見据えたシーディング投資には、500億円を枠としてリザーブしていますけど、
この投資の利益貢献は、次期中計以降を見込んでいます。

新たな中期経営計画の推進により、一日も早く皆様の信頼を回復すべく、全力を尽くしてまいります。

（３）サステナビリティ経営



© 2021 Sumitomo Corporation

なお、私からのご説明の最後に、長期的な視点での当社の取り組みである重要施策、
サステナビリティ経営に関して、ご紹介いたします。

約2年前のInvestor Dayでもご紹介いたしましたが、こちらは当社の価値創造モデルを表しています。
新型コロナウイルスの感染拡大、気候変動問題など、さまざまな社会課題が顕著になってきておりまして、
非常に変化の激しい時代にわれわれはいると考えています。

その中でも、当社の価値創造モデルの根幹に変わりはありません。
すなわち、「自利利他公私一如」に代表される住友の事業精神を企業活動の礎として、
われわれが培ってきた強みである七つの資本を活用し、新たな事業を創出、高度化していく仕組みです。
事業を通じて創造された三つの価値を持って、持続可能な社会の実現に貢献していく。
これが、われわれが実践する仕事です。

また、この価値創造モデルでは、二つの持続的成長を同時に実現していくことをお示ししています。
まずその一つ目は、当社グループの持続的成長。そしてもう一つは、社会の持続的成長です。
後者の社会の持続的成長に関しては、この価値創造モデルでの右側にプロットした六つの重要社会課題を
昨年6月に発表し、これらの解決に向けたマイルストーンとなる中期目標KPIを今般発表いたしました。
また、新中計においても、これら目標への取り組みを計画の中に明確に位置付けています。

気候変動問題をはじめとする社会課題は深刻さを増し、社会の持続性への重大な脅威となる中で、
われわれの事業を通じて、課題の解決に貢献することが当社グループの使命だと考えています。
社会で真に必要とされる価値を創造、提供できる事業は、まさしく下方耐性の強い事業になると、
このように考えています。そうした事業に戦略的に経営資源を配分することが、当社の持続的成長を
可能にして、その結果、企業価値の長期的な向上につながると確信しています。
今後もサステナビリティ経営を通じて、当社グループの事業活動が持続的可能な社会に整合するよう
取り組んでまいります。

本日のInvestor Dayでは、それぞれのセッションにおいて、質問応答の時間も設けておりますので、
ステークホルダーの皆様から、忌憚のないご意見を頂戴し、今後の当社グループのより良い経営の実現に
つなげたいと考えておりますので、よろしくお願い申し上げます。

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

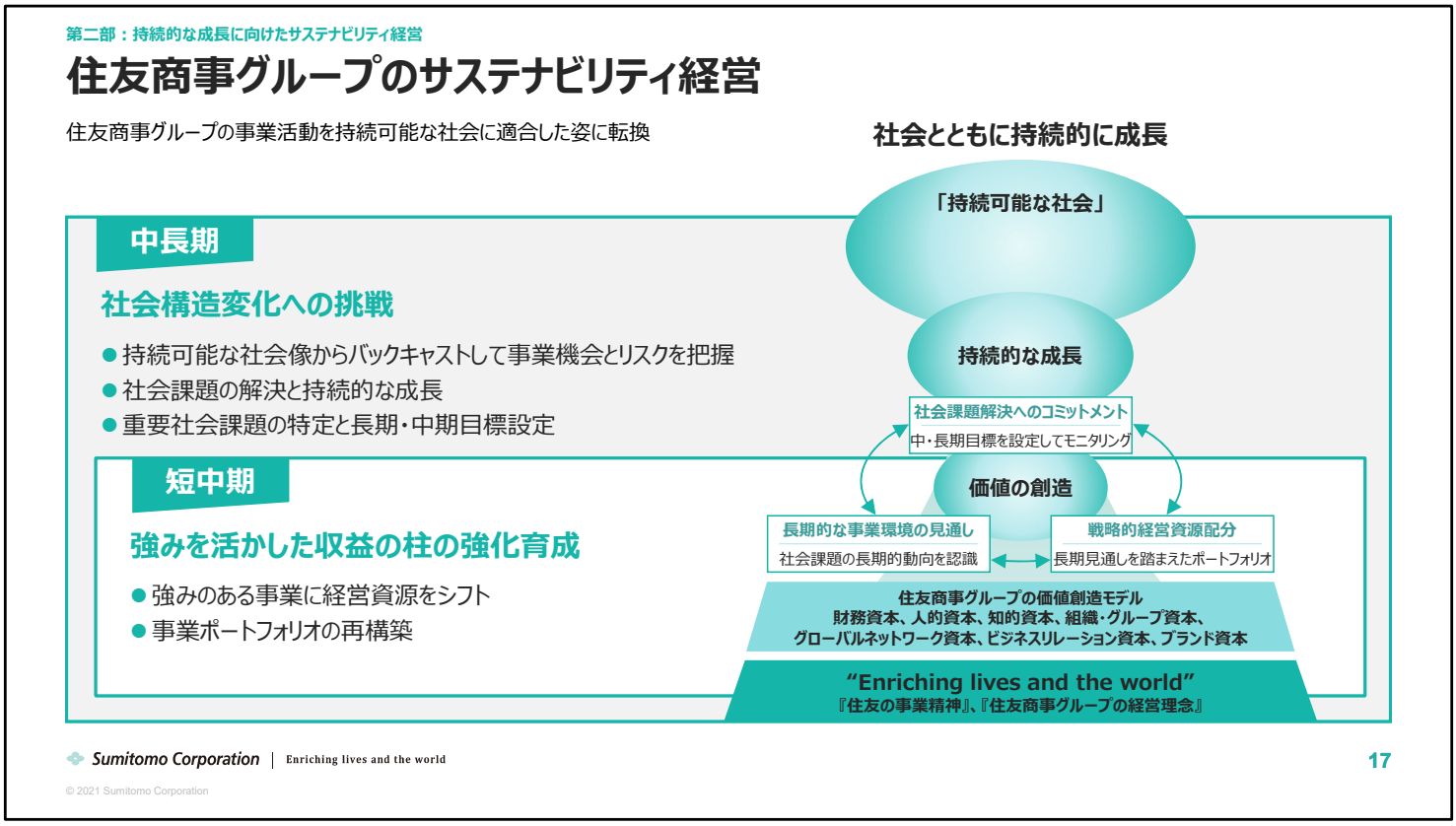
© 2021 Sumitomo Corporation

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

CSOの山埜でございます。
私からは第2部の開催にあたり、住友商事グループのサステナビリティ経営についてご説明をいたします。

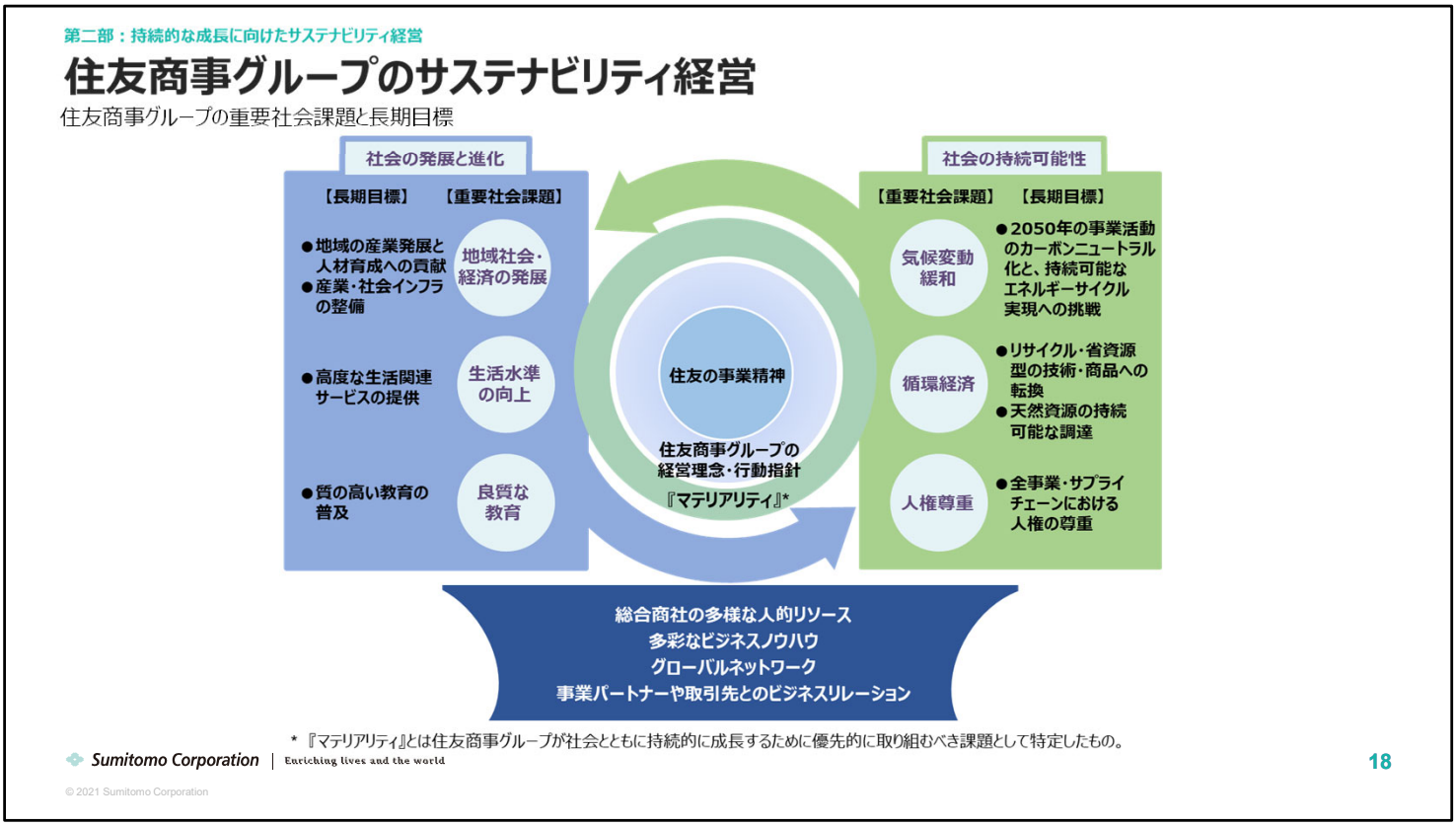


当社はサステナビリティを強く意識した経営を進めています。
その背景は、気候変動問題をはじめとした社会課題が深刻化する中で、
持続可能な社会の実現に向けて企業の貢献が求められているからという理由だけではございません。
持続可能性が脅かされている今こそ、社会のあるべき姿を中長期的視野で追及することが、
より多くのビジネス機会をもたらすと考えるからです。

事業を通じて、社会課題の解決に貢献するとともに、先々の事業環境の変化を見通し、
そこに経営資源を投入して、真に社会が必要とする価値を創造しつづけることが、
当社自身のサステナビリティの確保や企業価値の向上につながると考えています。

このスライドにありますように、
持続可能な社会の実現と当社グループの価値創造や持続的な成長が一つに重なる姿こそが、
住友商事の目指すサステナビリティ経営の在り方だとご理解ください。

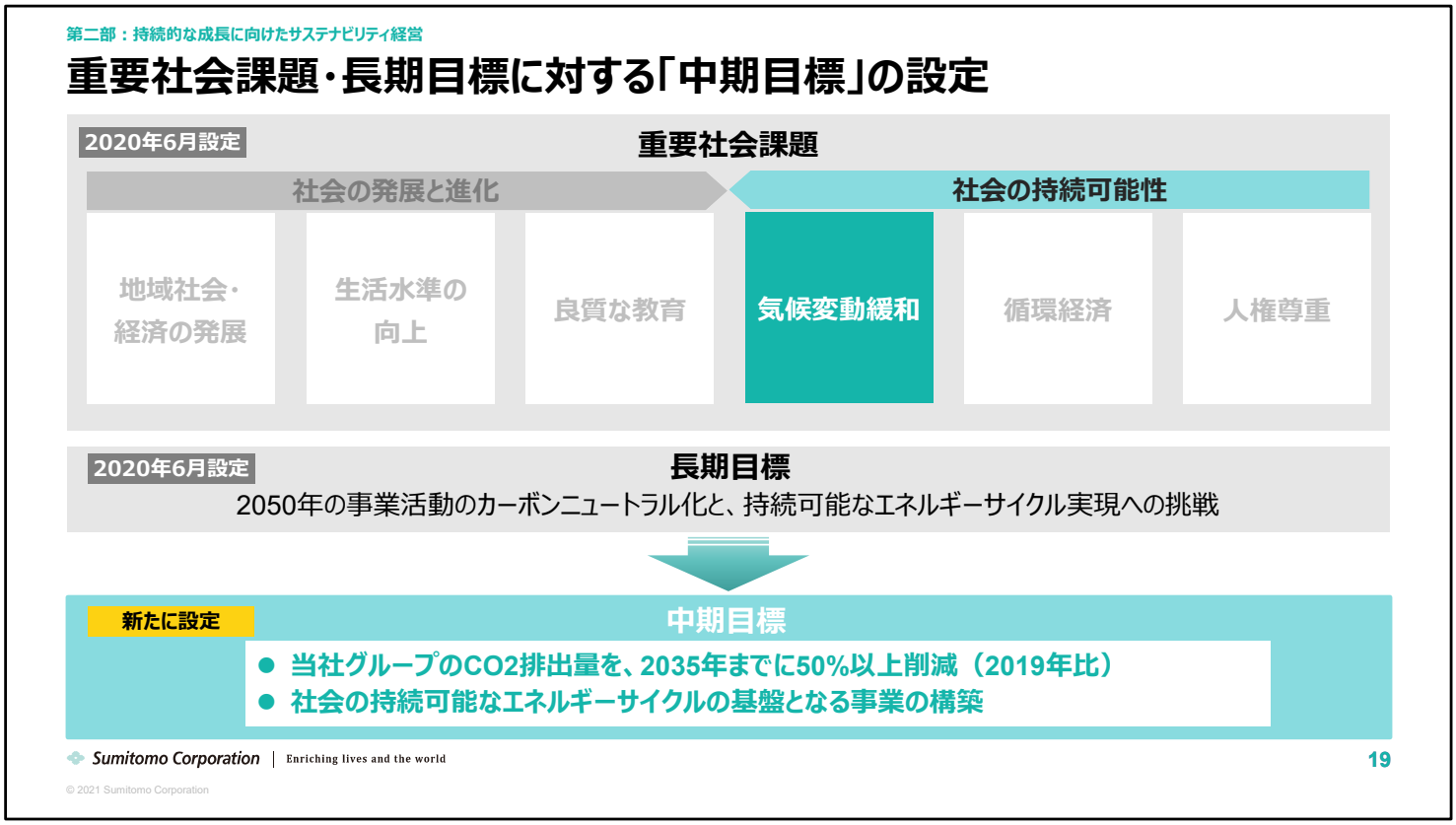
社会への貢献やサステナビリティを重視する発想は、
我々住友グループ企業にとっては目新しいものではございません。
当社が430年の時を超えて受け継ぐ住友の事業精神には、公利公益の重要性が繰り返し謳われており、
当社もそれを意識した経営を行ってまいりました。



ここに示したのが、当社のサステナビリティ経営高度化の一環として、
昨年定めた六つの重要社会課題とそれに紐づく長期目標です。

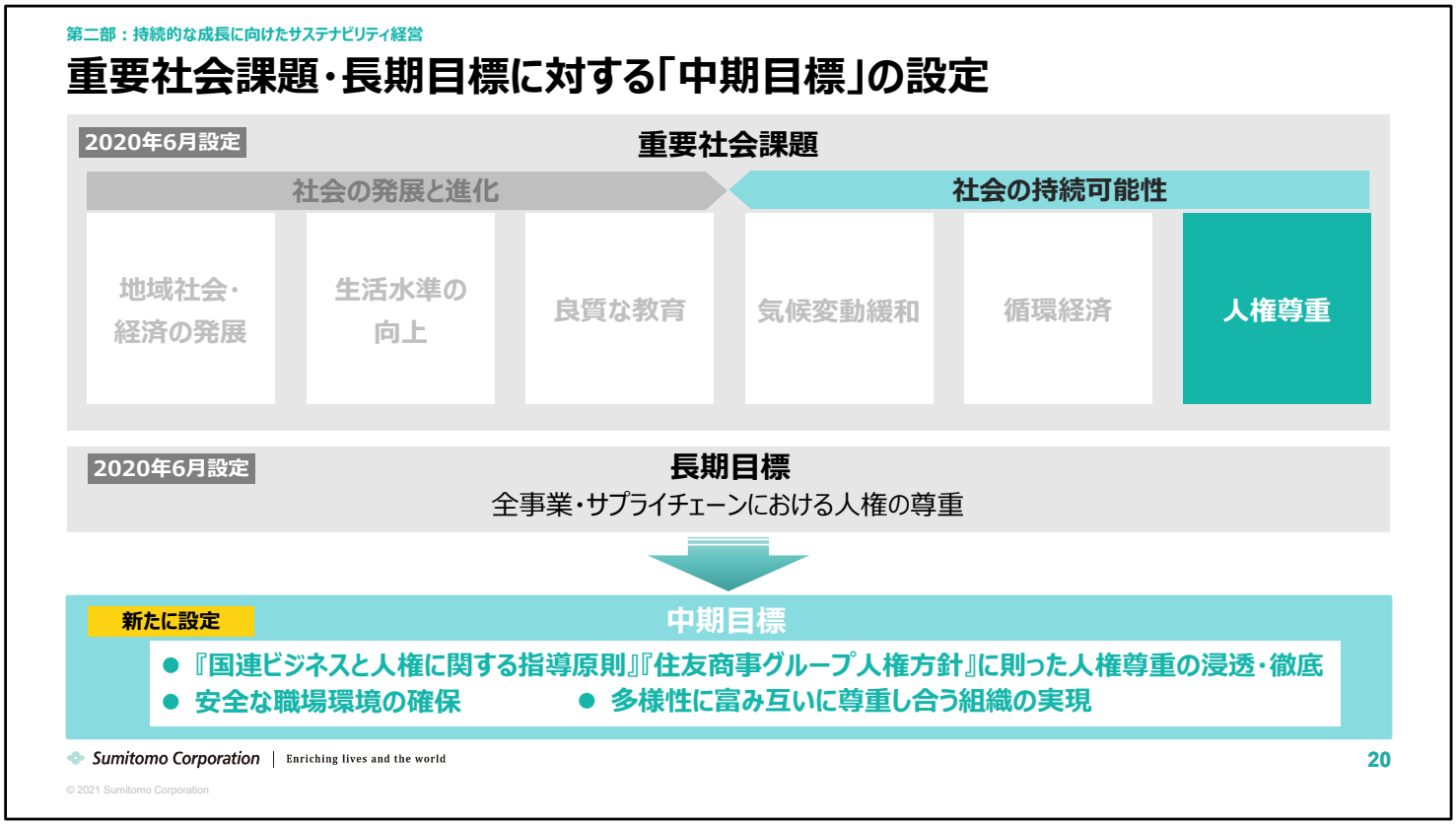
当社の企業活動の中心には、これまでも、そしてこれからも住友の事業精神と
住友商事グループの経営理念や行動指針があり、この軸が揺らぐことは決してありません。
また、2017年に特定したマテリアリティも経営判断の根幹に位置付けています。
こうした価値観を核に、スライドの下段に記載した当社の強みを生かして、
我々が社会の中で何を目指し、どのような役割を果たすのかを重要社会課題と長期目標として
表現したものです。

スライドの右上に記載のように気候変動問題に関しては、
2050年までに当社グループの事業活動におけるカーボンニュートラル化を目指すとともに、
社会の持続可能なエネルギーサイクルの実現に貢献していく方針を掲げています。



また先月には、先ほどの長期目標の実現に向けたアクションプランとなる中期目標とKPIも策定し、
新中期経営計画と合わせて対外発表をいたしました。

その詳細については、お手元資料のAppendixをご覧になっていただければと思いますが、
例えば気候変動問題については、2050年のカーボンニュートラル化という長期目標の達成に向けて、
中間年である2035年にCO2排出量を2019年比で50%以上削減する中期目標を設定しました。
この点については、後ほどもう少し詳しくご説明をいたします。



また、別の重要社会課題である人権の尊重に関しては、
昨年定めた当社グループの人権方針に沿った人権デューデリジェンスの強化や、
有効なグリーバンスメカニズムの構築、また多様性に富み、互いに尊重し合う組織の実現などを
中期目標として掲げました。

こうした取り組みを通じて、今後一層、人権尊重の浸透や徹底を図ってまいります。

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

*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

■ 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

© 2021 Sumitomo Corporation

ここで、皆さんのご関心が高いであろう、気候変動問題への対応について追加でご説明をいたします。
今般、重要社会課題に対する中期目標発表と同じタイミングで、
当社は気候変動問題に対する新たな方針を発表いたしました。
少々ビジーなスライドで恐縮ですけれども、その内容がこのページに記載しているものでございます。
なお、従来の方針と今回の新しい方針を対比した資料をAppendixに含めておりますので、
これも後ほどご覧ください。

今回、我々は2050年のカーボンニュートラル化を実現するための筋道を明確にいたしました。
先ほど中期目標としてご説明した、2035年までのCO2排出量を50%以上削減することに加え、
スライドの左側下線部のとおり、石炭火力発電事業と一般炭事業からの撤退スケジュールを
発表いたしました。また、我々が掲げているカーボンニュートラル化の対象範囲を
右側の赤枠で囲った図のとおり、現在の排出量と併せて明示しています。
対象には、持分法適用関連会社を含む石炭およびガスの火力発電事業や、
いわゆるScope3にあたる化石エネルギー権益事業から生じる、間接的なCO2排出も含めており
、我々の気候変動問題緩和に対する強いコミットメントを表したものです。
今後はこの方針に沿った取り組みを着実に実行するのはもちろんのこと、
その進捗をESGコミュニケーションブックなどを通じて、適時に開示・公表してまいります。

我々は2年前にTCFDに賛同を表明し、既に気候変動に関連するリスクと機会に関わる開示を
始めているのに加え、ダボス会議を主催するWorld Economic Forum傘下の
International Business Council が今年発表した新たな非財務情報開示基準にも賛同しています。
こうした国際的な開示スタンダードに則り、取り組みの状況を透明性高く、
ステークホルダーの皆様に開示することで、当社グループのサステナビリティ経営や企業活動全般への
ご理解とご支援を頂戴するべく、しっかりと取り組んでまいります。
以上、当社のサステナビリティ経営の高度化の取り組みについて、ご説明をいたしました。

続きまして、この後の第2部のプログラムについて簡単にご説明を差し上げます。

まずサステナビリティに関連して、昨今の気候変動に関わる長期的な事業環境変化の中でも
インパクトが大きく、かつ株主や投資家の方々の関心が高い発電事業を含むインフラ事業部門での
今後の取り組みや成長戦略について、この後すぐにインフラ事業部門長の秋元よりご説明をいたします。

それに続きまして、カーボンニュートラル社会の実現に資する次世代エネルギー事業の創出を掲げ、
従来の部門の枠組みを超えた新たな営業組織として、今年4月に設立しました
エネルギーイノベーション・イニシアチブ、EIIの取り組みと戦略について、
リーダーの上野からご説明を差し上げます。

その後、第2部の最後として皆様からのご質問がありましたら、
上野、秋元と私の3名でお答えしようと考えております。

以上

<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

インフラ事業部門長の秋元でございます。
本日は、事業環境変化を踏まえたインフラ事業部門戦略についてご説明をいたします。

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

まず、当部門を取り巻く主に三つの事業環境の変化からご説明をいたします。

1点目、これは当部門に限った話ではありませんが、
COVID-19による影響や景気変動によるマクロ経済環境の変化が挙げられます。
インフラ事業の収益は本来、景気変動、市況の好不況には左右されにくい下方耐性が備わっています。
ゆえに、このような経済環境が見通しにくい時期にこそ、安定的な収益をもって、
全社業績を下支えせねばならなかったのですが、残念ながら昨年度、
当部門は多額の一過性損失を計上し、期待を裏切る結果となってしまいました。
COVID-19以外にもさまざまな要因が絡んだ結果ですが、我々部門関係者はこの事実を
真摯に受け止め、同じ失敗を繰り返さぬよう、各案件の徹底的な振り返りと教訓の抽出を行い、
将来の事業においてこの損失を取り返してまいります。

2点目は低炭素社会の到来です。
気候変動問題は、今や全世界が一丸となって解決していく地球的課題です。
当部門ビジネスにおいては、特に石炭火力発電事業を取り巻く事業環境が激変しており、
結果、部門発電ポートフォリオはその低炭素化に大きく舵を切っております。

3点目が世界的なインフラ需要の莫大な増加です。
新興国の飛躍的な経済成長、人口増加に伴い、質の高い基礎社会インフラの需要は増大しております。
また、先進国でも更新需要や公共インフラの民間資本への開放が進んでおり、
実に多くの事業機会が見込まれます。
当部門は、こうした事業環境の変化を脅威ではなく成長の機会として取り込むべく、
事業戦略を策定しております。

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

続きまして、当部門がコミットしております長期目標、部門のミッションを2点ご説明いたします。
1点目は規模感を持った安定収益基盤の構築です。
インフラビジネス事業の特性を生かし、景気変動に左右されにくい下方耐性の強い、
安定収益基盤を構築し、全社業績へ貢献します。

2点目は2050年、カーボンニュートラルの達成です。全社カーボンニュートラル達成のためには、
何はともあれ、まず当部門の発電ポートフォリオの低炭素化は必須です。
ただし留意すべきは、当部門の発電ポートフォリオはただ一つの国に集中して存在しているわけではなく、
全世界にちらばる発電所の集積であるという事実です。
したがって、部門発電ポートフォリオを低炭素化しつつ、同時にそれら個々の発電所の所在する
ホスト国の地域社会、経済の発展へ貢献するという当部門のもう一つの大切なミッションは
忘れるわけにはいきません。

難しい課題の二つではありますが、解決に際しては両立可能でサステナブルなプロセスとせねばならないと
考えております。

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

以上の長期目標達成に向けて、新中計では以下4点の目標を掲げております。

1点目は成長軌道への回帰。

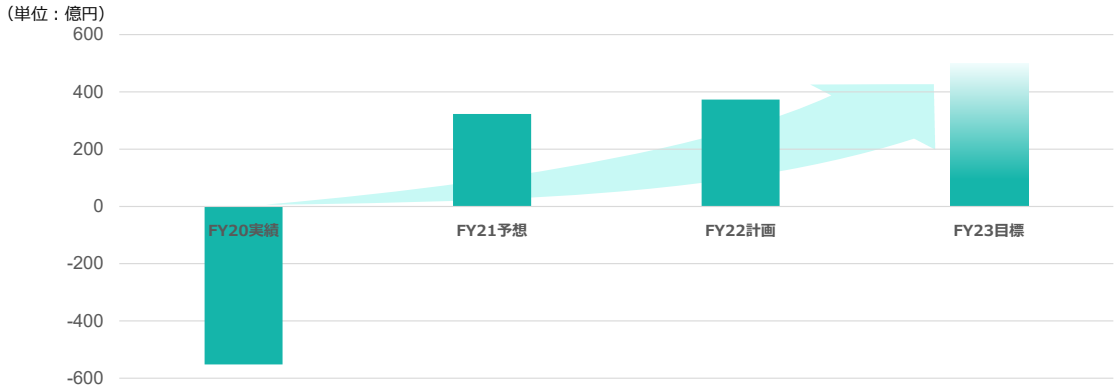
2点目はカーボンニュートラル達成に向けた事業の推進。

3点目は部門事業ポートフォリオのシフト。

4点目は後ほど上野リーダーより詳細説明があります、EIIとの共創です。順に説明をいたします。

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

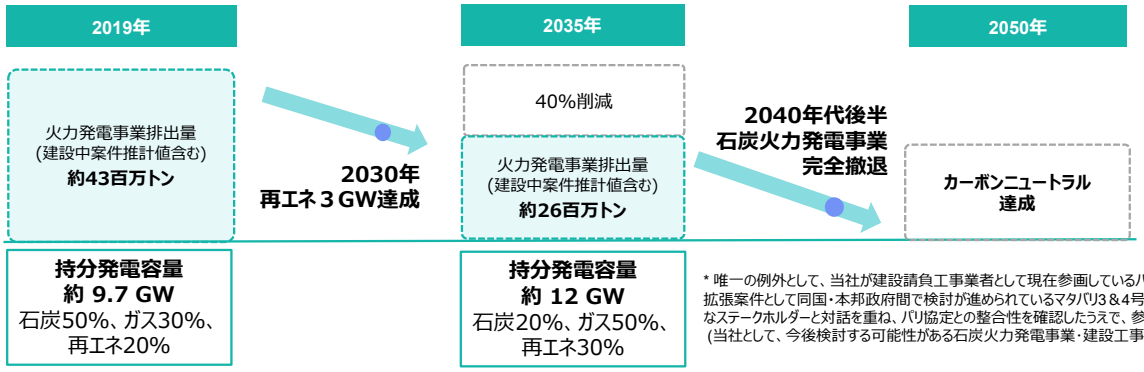
まず、成長軌道への回帰です。
昨年度の赤字から脱却し、新中計においては今年度320億円、来年度370億円、
23年度にはそれ以上の収益を目指し、再び成長軌道への回帰を果たす計画です。

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

次にカーボンニュートラル。
これが、当部門発電ポートフォリオの低炭素化ロードマップです。
2019年度時点での当社持分発電容量は9,651メガワット。
電源種比率は石炭50%、ガス30%、再エネ20%で、
CO2排出量は現在建設中案件の想定値も含めて、約4,300万トンと試算されます。

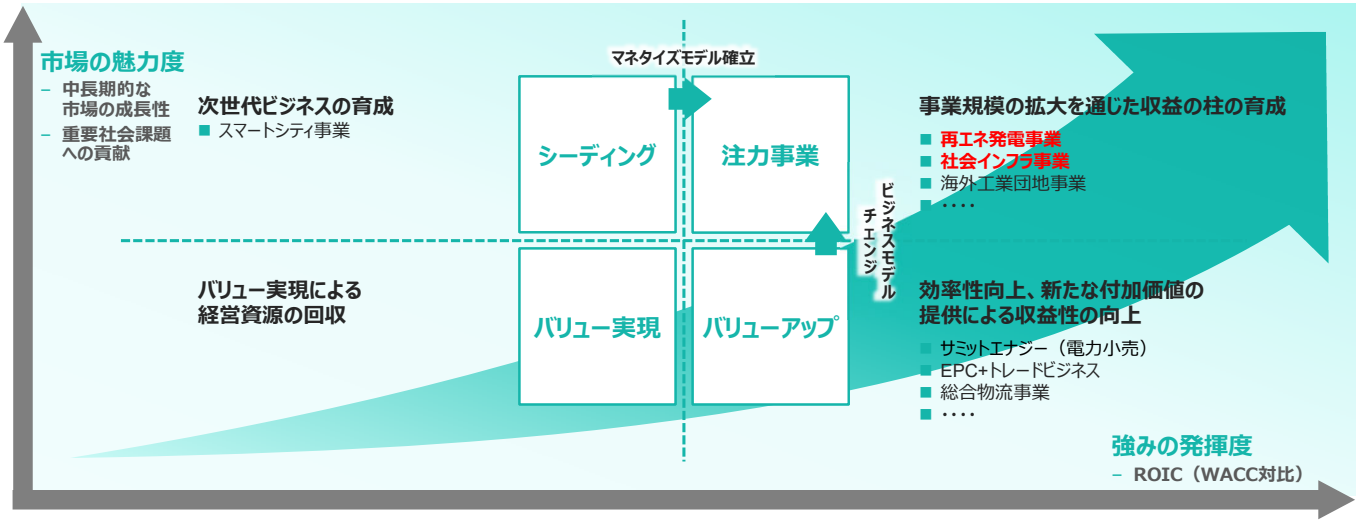
当部門では、ここから2050年のカーボンニュートラル達成に向けて、
ポートフォリオの低炭素化を推し進めます。
まず新規の石炭火力発電事業については、今後一切取り組みません。
そして、部門経営資源は再エネ発電事業へシフトし、2030年には再エネ発電持分容量を
現在の約2倍である3ギガワットまで拡充する方針です。

2035年には、発電持分容量全体で約12ギガワットを見込みますが、
電源種比率は着実に低炭素化し、石炭20%、ガス50%、再エネ30%とし、
CO2排出量で見ますと19年度比で40%減、とりわけ石炭火力発電事業については60%減となります。
そして2040年代後半には石炭火力発電事業から完全撤退をし、
2050年のカーボンニュートラルを達成いたします。

本目標の前提には、EIIで検討されておりますCCUS等の新技術、イノベーションは含んでおりません。
したがって、こういった新技術の開発が進み、導入が現実的になれば、
現在想定しておりますロードマップも前倒しすることが可能となります。

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

続きまして、事業ポートフォリオのシフトです。
このスライドは全社の新中計発表資料で用いられた、事業ポートフォリオマッピングの部門版であり、
注力事業、シーディング、バリューアップの各分野に部門の事業、SBUをプロットしております。

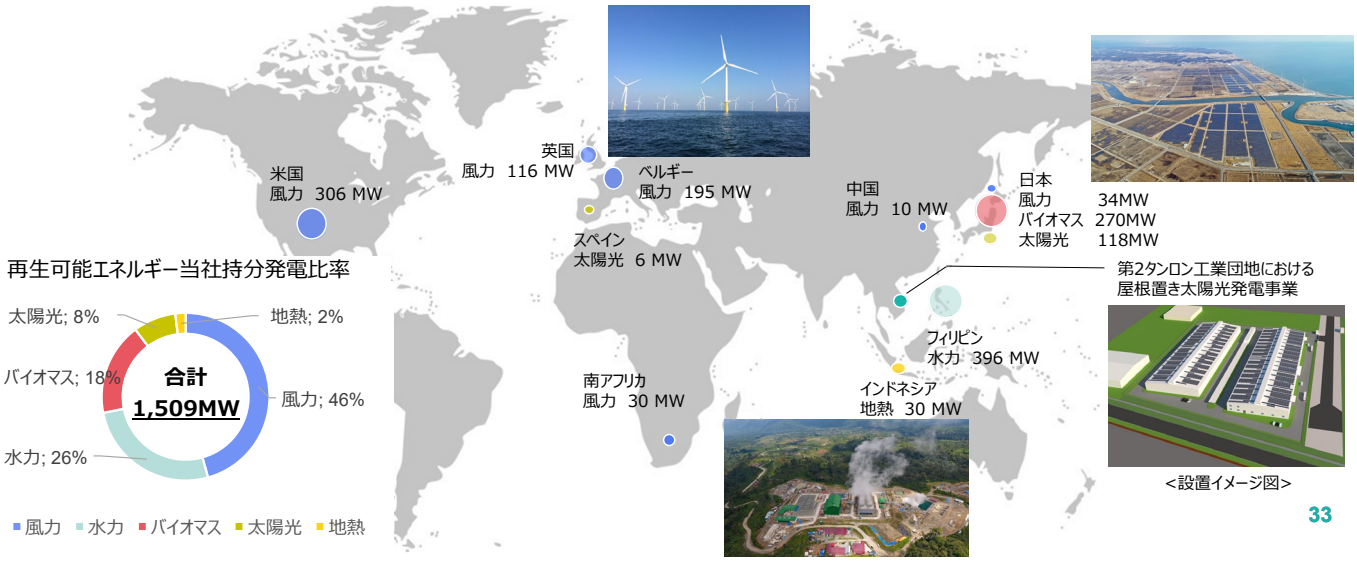
当部門は新中計において注力事業の中でも特に部門の強みが生かせ、
市場の成長力そのものを取り込める再エネ発電事業および社会インフラ事業に経営資源を集中的にシフトし、
次世代の部門収益の柱としてまいります。

またシーディングであるスマートシティや、バリューアップを図る電力小売会社であるサミットエナジーについても
各々の戦略の精緻化、高度化、そしてその実行を通じ、注力事業の象限へのシフトを促してまいります。

具体的なイメージを持っていただくために簡単ではありますが、
以下に各事業の取り組みについて紹介をいたします。

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。



まず、再エネ発電事業についてです。

当社は総合商社の中でもいち早く再エネ発電事業に進出しており、現在の規模は1.5ギガワット。
2030年には3ギガワットまで拡充する予定です。これまでの実績が評価され、
足元では当社が自ら付加価値をつけることのできる案件の初期開発段階からの取り組みが増えております。

また、2018年に設立した再エネFundを通じ、
本邦投資家の皆様へ再エネアセットへの投資機会の提供を実現しております。
今後も、開発から投資家の皆様への投資機会のご提供まで、
バリューチェーンを俯瞰した事業展開を行ってまいります。

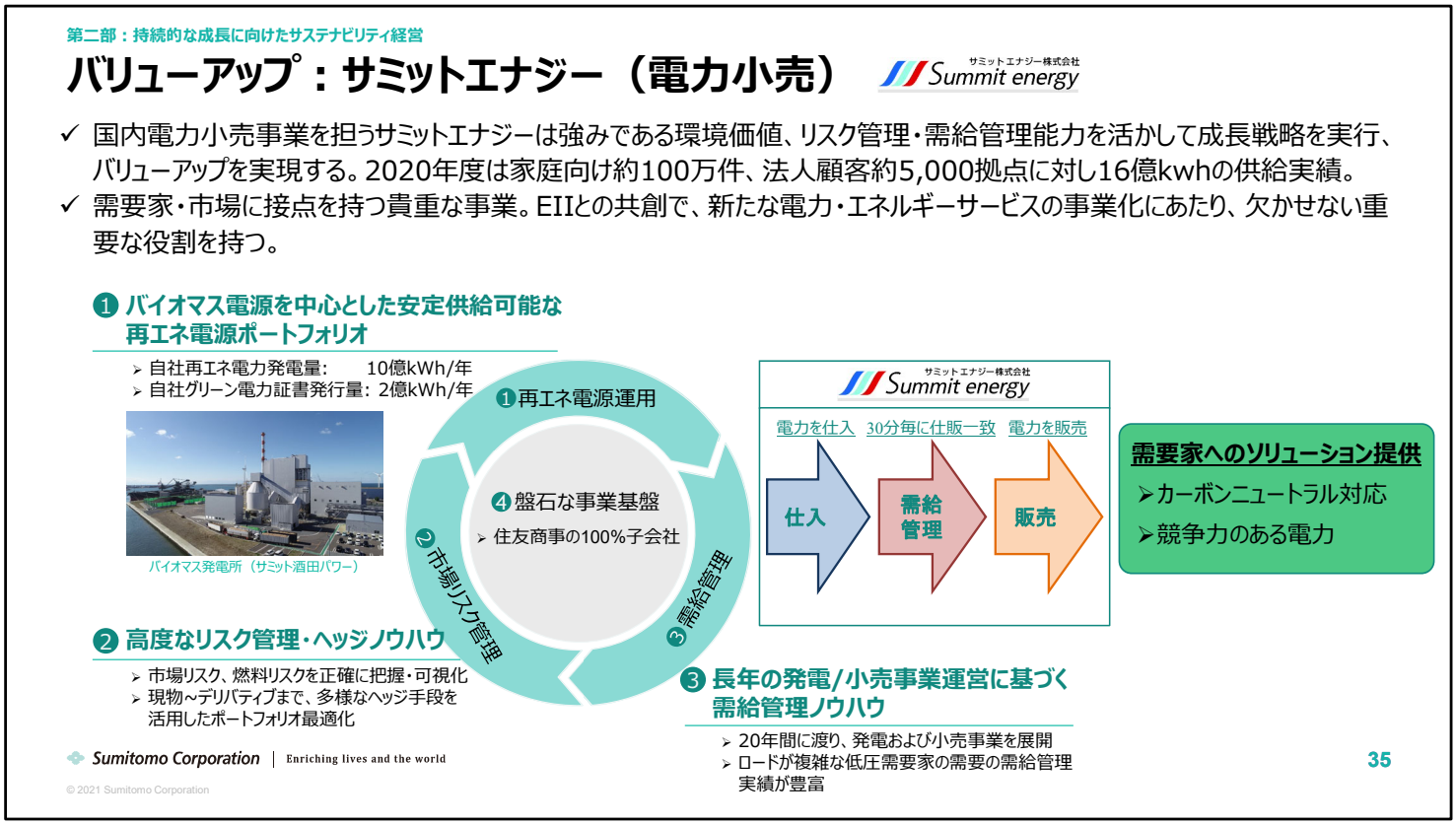
注力事業：社会インフラ事業

- ✓ 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

次のページは社会インフラ事業です。

多種多様な社会インフラ領域がありますが、
当部門では現在、水事業、港湾事業、鉄道事業、空港事業等で既に実績があります。
その他の領域につきましても、当社の強みが生かせ、確かな勝ち筋が見いだせる分野にフォーカスして、
有限の経営資源を配分してまいります。



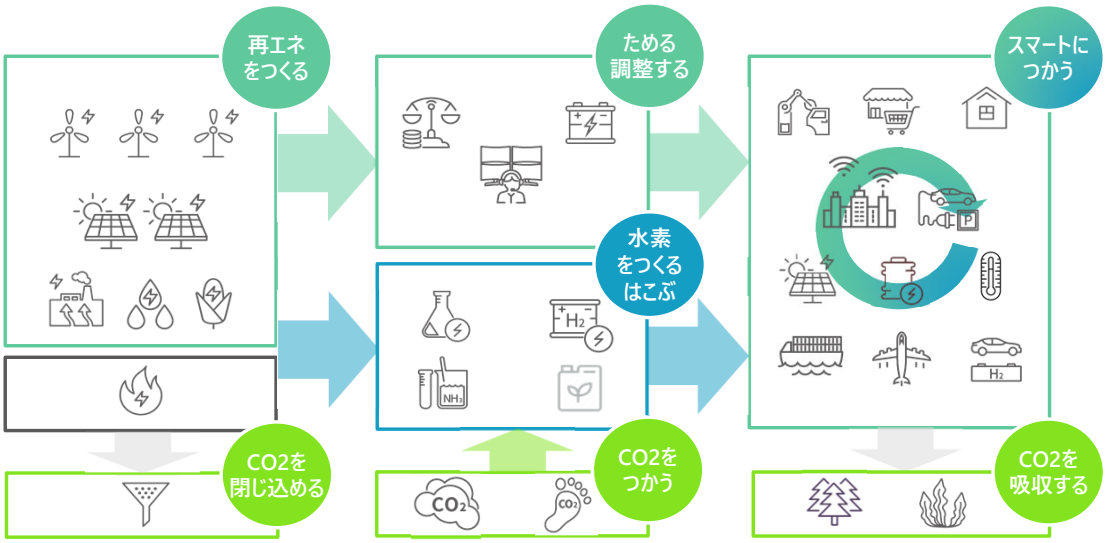
最後に、国内において電力小売を行う、いわゆる新電力と呼ばれる事業会社であります
サミットエナジーについて説明をいたします。

同社は、自社にてバイオマス発電を中心に再エネ発電所を複数、建設・運営をしております。
また高度な市場リスク管理能力、電力需給調整能力を有しており、
新中計においてもそれらの強みを生かした成長戦略を着実に実行し、バリューアップを果たします。

また電力事業において、電力の需要家ならびに電力市場ともに直接の接点を持つ、
全社でもユニークな事業会社でありまして、今後EIIとの共創を通じ、
新たな電力・エネルギーサービスの考案・構築・事業化を担ってまいります。

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

EIIについての詳細は、この後、上野リーダーより説明がございますが、
私からはインフラ部門との共創という観点で少し説明をいたします。

EIIで取り組む各事業は、いずれも当部門が展開するインフラビジネスとのシナジーが高く、
両組織が共創することにより新たなバリューチェーンを構築することができます。
例えば、EIIが取り組むキーエレメントとして水素であります。この水素製造をグリーン化しようとすれば、
太陽光、風力など再生可能エネルギーによる電気が必要とされます。
また、出来上がった水素を大量に消費するには、その需要家として最適な供給先の一つが
ガス火力発電所です。水素の一部混焼は既に始まっておりますが、
2030年には100%水素で発電する水素発電所も計画されております。
この水素発電所にて発電されたゼロエミッション電力は、先ほどご紹介しましたサミットエナジーが
電力市場を通じて、あるいは直接RE100の参加企業様にお届けできます。

以上、水素を除けばいずれも、当部門で既に主力として扱う既存ビジネスばかりです。
これは一例にすぎませんが、他にもアンモニア混焼、CCUS等、
今後期待されるイノベーションの社会実装には両組織のコラボレーションが欠かせないと私は考えております。

以上

次世代エネルギー分野における取り組み

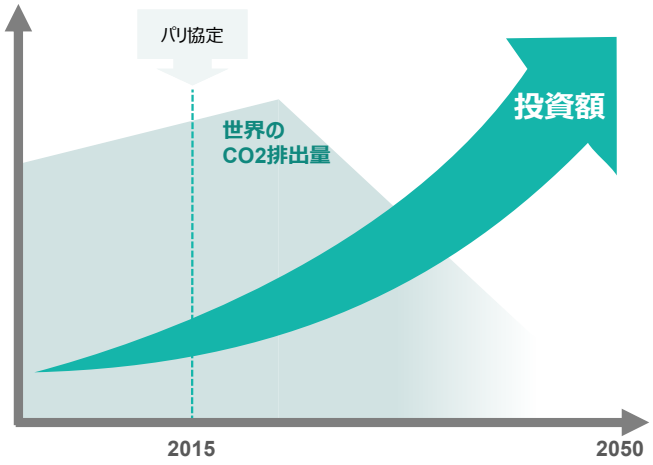
副社長執行役員　エネルギーイノベーション・イニシアチブ（EII）リーダー　上野 真吾

© 2021 Sumitomo Corporation

上野でございます。
EII、エネルギーイノベーション・イニシアチブ、略してEIIについてご紹介させていただきます。
当社の次世代エネルギー分野における取り組みとして、この4月1日に新たに発足した組織でございます。

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4.5～5兆米ドル/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

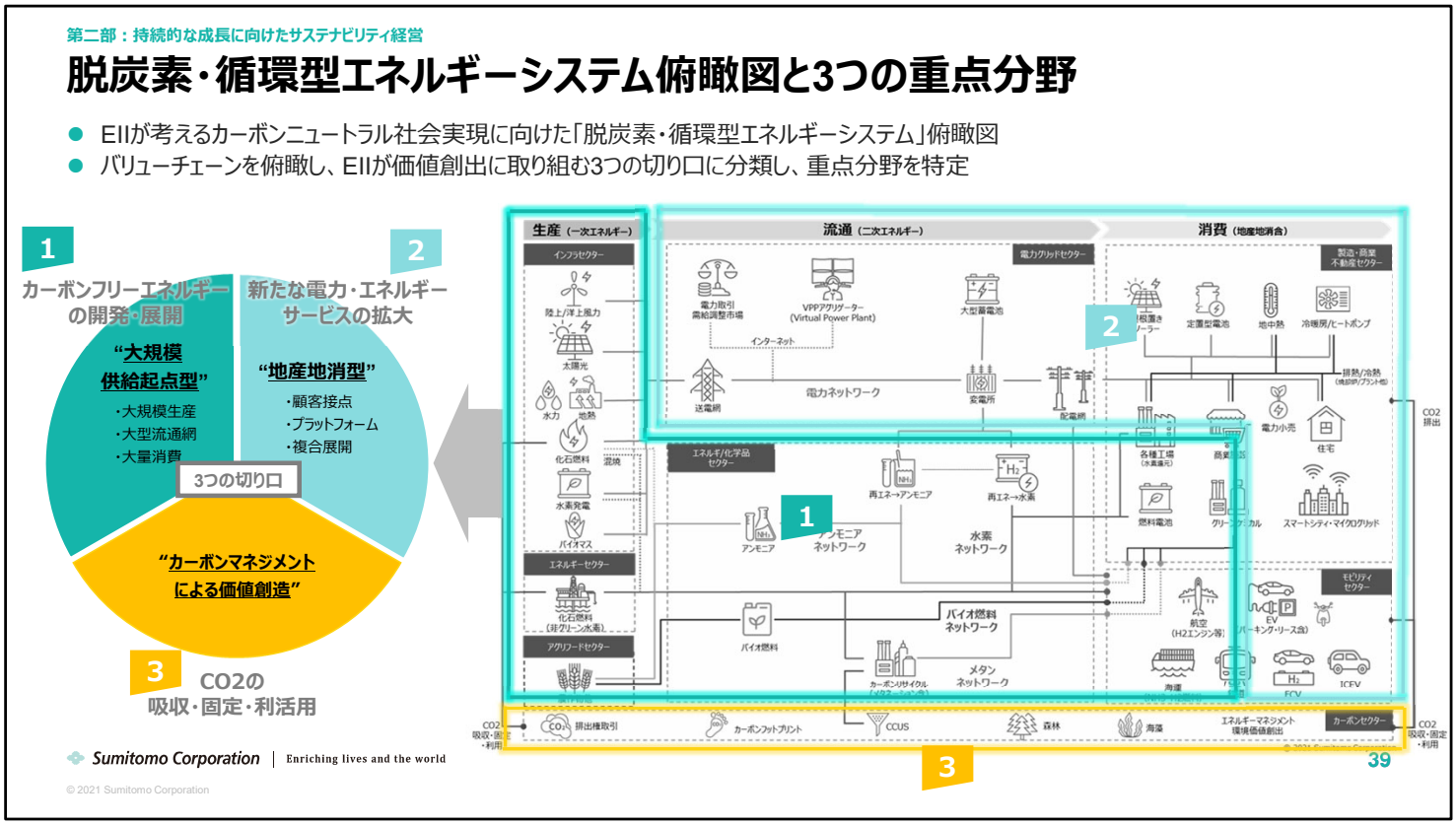
3. **ゲームのルールが変わり、経済価値だけでなく新たな価値創出が必要**

© 2021 Sumitomo Corporation

EIIでの取り組みにつきましてご紹介をする前に、まずは私たちを取り巻く環境につきまして
お話をさせていただきます。

ご案内のとおり、世界の気候変動問題への取り組みが今後大きく加速してまいります。
カーボンニュートラル社会の実現に向けまして、巨額のESG投資とCO2排出量の
大幅な削減が求められてまいります。
さらに、現実と目標のギャップを埋める法制度面を含めたゲームチェンジが起き、
ビジネス環境、環境価値が大きく変わってまいります。
この社会構造の変化は今後さらに加速することはありましても、後退することはないと考えております。

この変化の中で新しい価値の創出が求められています。
そのために必要なことが、まさにこのエネルギーイノベーションでありまして、
これこそが、当社がEIIを立ち上げた大きな理由でございます。



では、カーボンニュートラル社会を実現するために、将来のエネルギーシステムはどうあるべきでしょうか
ということを、私たちはまず考えたわけでございます。最初にエネルギーバリューチェーン全体を俯瞰しまして、
当社が目指す脱炭素・循環型エネルギーシステムのグランドデザインを描くことから始めました。

そして、そこから当社が新たな価値を創出するために取り組むべき重要分野を三つに分類いたしました。

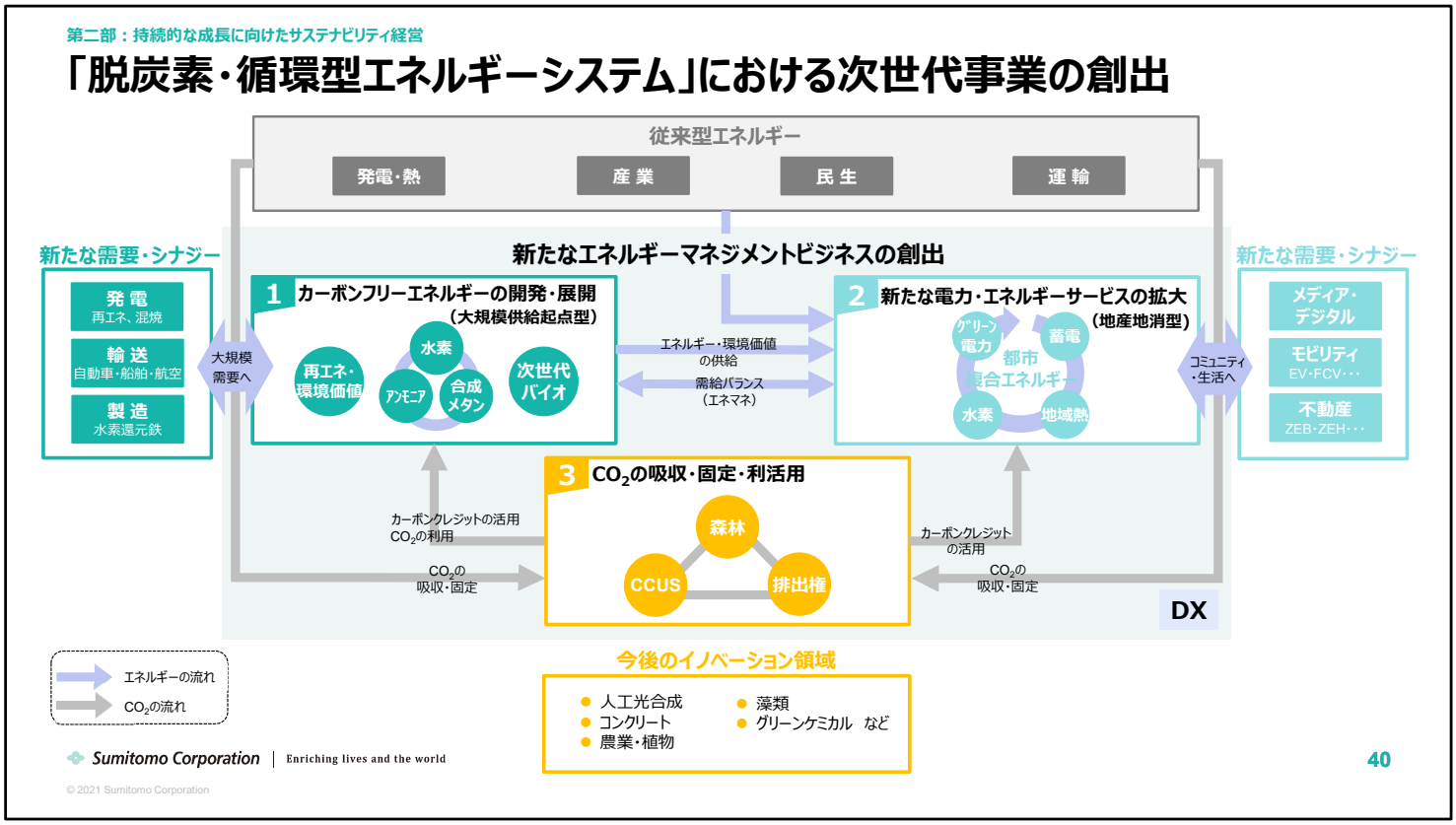
一つ目、ここにございますとおり、カーボンフリーエネルギーの開発・展開でございます。

二つ目は新たな電力・エネルギーサービスの拡大です。

そして三つ目がCO2の吸収・固定・利活用です。

これらの三つの重点分野は、それぞれが独立して存在するものではなく、
相互に関連して一つのエネルギーシステム、すなわち脱炭素・循環型エネルギーシステムを構成いたします。

EIIはこのエネルギーシステム全体を包括的に捉え、次世代事業の創出に取り組んでまいります。



このスライドでは先ほど申し上げましたEIIが目指す次世代事業の創出につきまして、
もう少し体系的にご説明をしております。

カーボンフリーエネルギーの開発・展開では水素、アンモニア、次世代バイオといった
新たなエネルギー開発そのものに取り組みます。

二つ目の新たな電力・エネルギーサービスの拡大では、地産地消型モデルを目指します。
グリーン電力のみならず、蓄電、水素、地域熱など、さまざまな技術を、
あるいはエネルギーを組み合わせた都市複合エネルギーサービスを目指します。

そして最後がCO2の吸収・固定・利活用です。
脱炭素・循環型エネルギーシステムの構築におきましては、カーボンマネジメントが重要になってまいります。
当社は圧倒的な実績を誇る森林事業によるCO2吸収・固定を軸に、
CCUSや排出権取引にも取り組んでいきます。

以上、三つの重点分野は掛け合わせ、融合によって初めて新たな価値が生まれます。
EIIではそれを新たなエネルギーマネジメントビジネスと称し、関連する需要やシナジーと合わせて、
次世代事業を創出していくことを目指しています。

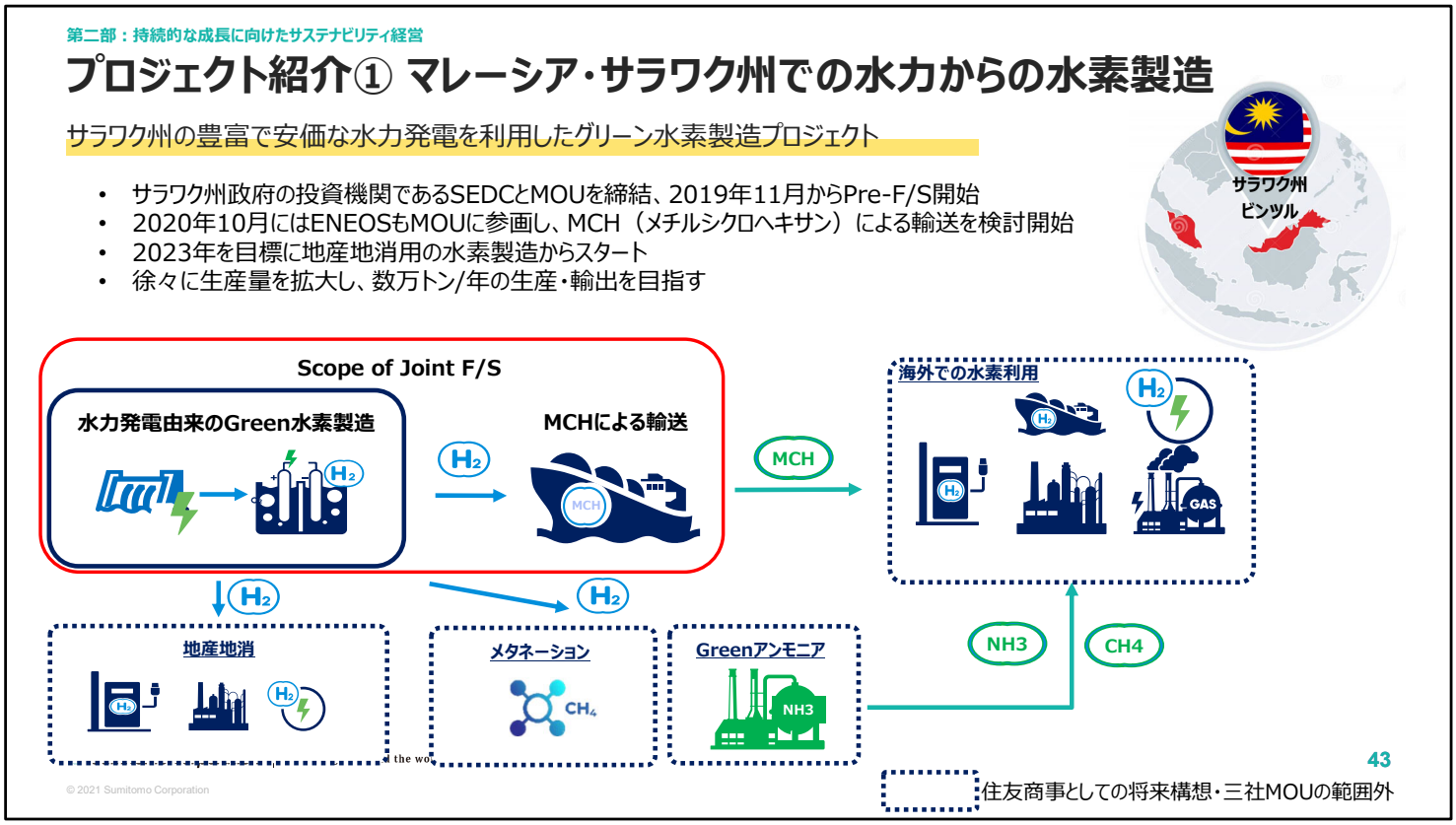
これがEIIの組織・体制です。

イニシアチブ、これは従来の部門と異なりまして、部、チームがフラットに並んだ組織。
組織は縦に書いてありますけど、実際の組織はフラットになっておりまして、
各プロジェクトを主体として事業開発に取り組んでまいります。

全体戦略を策定する企画・戦略部が最初にありますが、これを新たに設立するとともに、
その下、各部門から四つの事業部、三つのチームが集結いたしまして、
総勢100名のメンバーでスタートさせております。
各メンバーが各部門および地域組織とも連携し、外部知見も組み合わせることで
さまざまな化学反応を起こし、従来の枠組みにとらわれない新たな事業創出にチャレンジしていきます。

立ち上げから2カ月ではありますけれども、足元では既に多くのプロジェクトが進んでいます。
ここでその全てを述べることはいたしませんが、EIIを立ち上げたことにより、当社グループが強みとする組織間連携、グローバルでの顧客・地域とのネットワークと組み合わせたり、
日々、事業機会は増え続けておりまして、その勢いはさらに加速していると言えます。

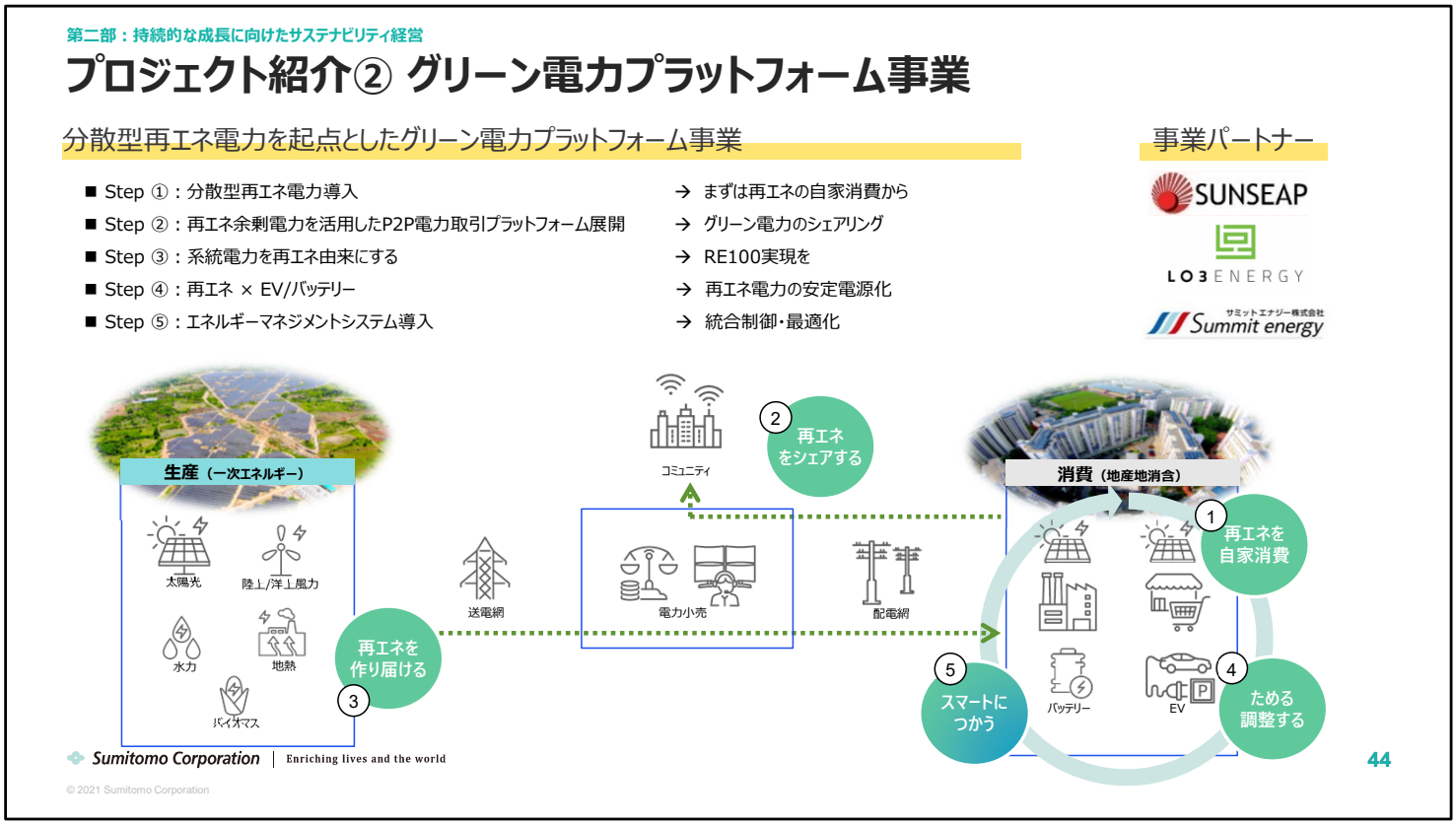
次のページからは、各重点分野における具体的なプロジェクトを一つずつ紹介してまいります。



一つ目は重点分野①、
カーボンフリーエネルギーの開発・展開からマレーシア・サラワク州でのグリーン水素製造プロジェクトです。
当社は他社に先駆けまして2015年に水素バリューチェーン分科会を発足させ、
その後、昨年の水素事業部設立に至るまで、多くのパートナーとともにグローバルネットワークを構築し、
プロジェクトを組成してまいりました。

その一つがこのプロジェクトでございます。
サラワク州政府の投資機関と当社間で2019年11月より協議を開始しまして、
2020年10月からは日系パートナーにも参画いただき、現在3社での共同F/Sを進めております。
まずは2023年をターゲットに、同州内での地産地消用の水素製造から始め、
2030年までには、主に日本市場を念頭に置いて年間数万トン規模の水素製造と輸出を目指しています。

この分野では他に、豪州ビクトリア州における水素サプライチェーン構築実証事業、
あるいはブラジルにおける次世代バイオプロジェクトなどにも取り組んでいきます。



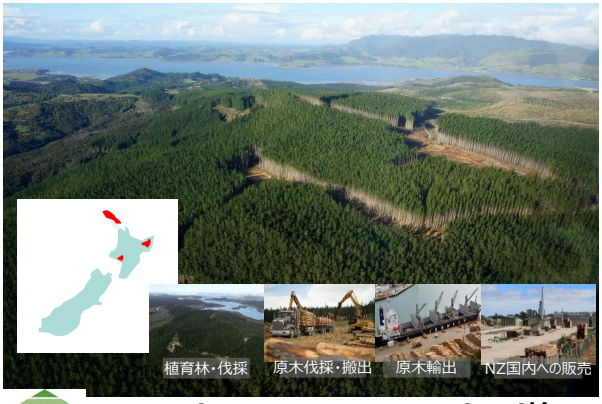
続きまして重点分野②、新たな電力・エネルギーサービスの拡大です。

ここでは、その一つであるグリーン電力プラットフォーム事業について紹介いたします。
当社は、この4月にシンガポールに本社を置くSUNSEAPグループに出資参画いたしました。
同社は総持分発電容量で約220メガワットの分散型太陽光発電事業を展開しておりまして、
東南アジアではトップシェアを誇ります。同社のノウハウおよび当社グループの新電力会社、
先ほど秋元から紹介がありましたサミットエナジーの顧客基盤などを活用いたしまして、
グリーン電力プラットフォーム事業を進めてまいります。

この分野では他に、豪州グラッドストンにおける水素エコシステム構築や、
小樽市での地中熱活用プロジェクトなどにも取り組んでいきます。

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%

重点分野③として、森林事業についてご説明いたします。

当社はロシア、ニュージーランドを柱として、木材・森林事業を展開しています。
現在、ロシア極東において、四国の面積の1.5倍ぐらいにあたります森林を保有しております
TERNEYLES社の持分を49%保有しております。
さらに、ニュージーランドでは東京23区の半分ぐらいの大きさになりますが、
3.7万ヘクタールの森林を保有しております。

あくまで試算の段階ですけれども、両者を合わせた年間CO2吸収量は450万トンになります。
当社が管理・経営する森林資産の規模は、日系企業の中では突出しております。
環境に配慮した適切な森林経営を通じまして、CO2の吸収・固定にも貢献、経済・環境の両面で
サステナブルな事業として本事業をさらに拡大してまいります。

この分野では森林事業のポートフォリオを最大限に活用し、
排出権という新たな価値創造にも取り組んでまいります。

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

最後に、EIIが目指すゴールについてご説明いたします。

EIIが取り組むプロジェクトの多くは実証事件や社会実装の段階のものが多く、
事業化にはまだ時間のかかるものがあります。
したがって現時点で足元の目標、具体的な数字を挙げて申し上げることはできませんけれども、
2030年を一つの目途として、相応に規模感のある収益基盤を確立することを目指してまいります。
そして、冒頭に申し上げましたとおり、新たな価値の創出として当社が描く
脱炭素・循環型エネルギーシステムを構築することで、カーボンニュートラル社会の実現に貢献してまいります。

以上

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）

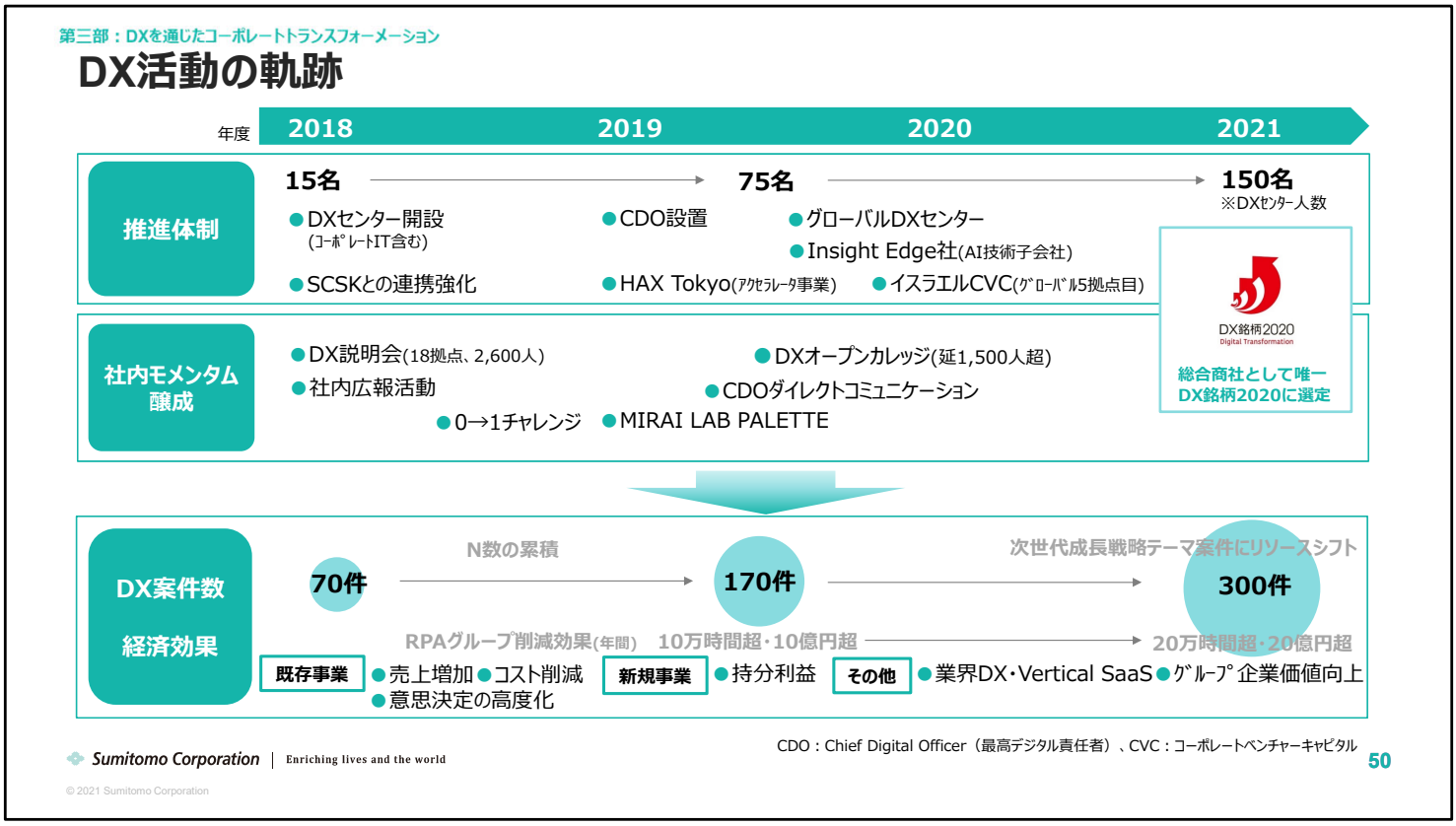
1982年　　住友商事入社

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

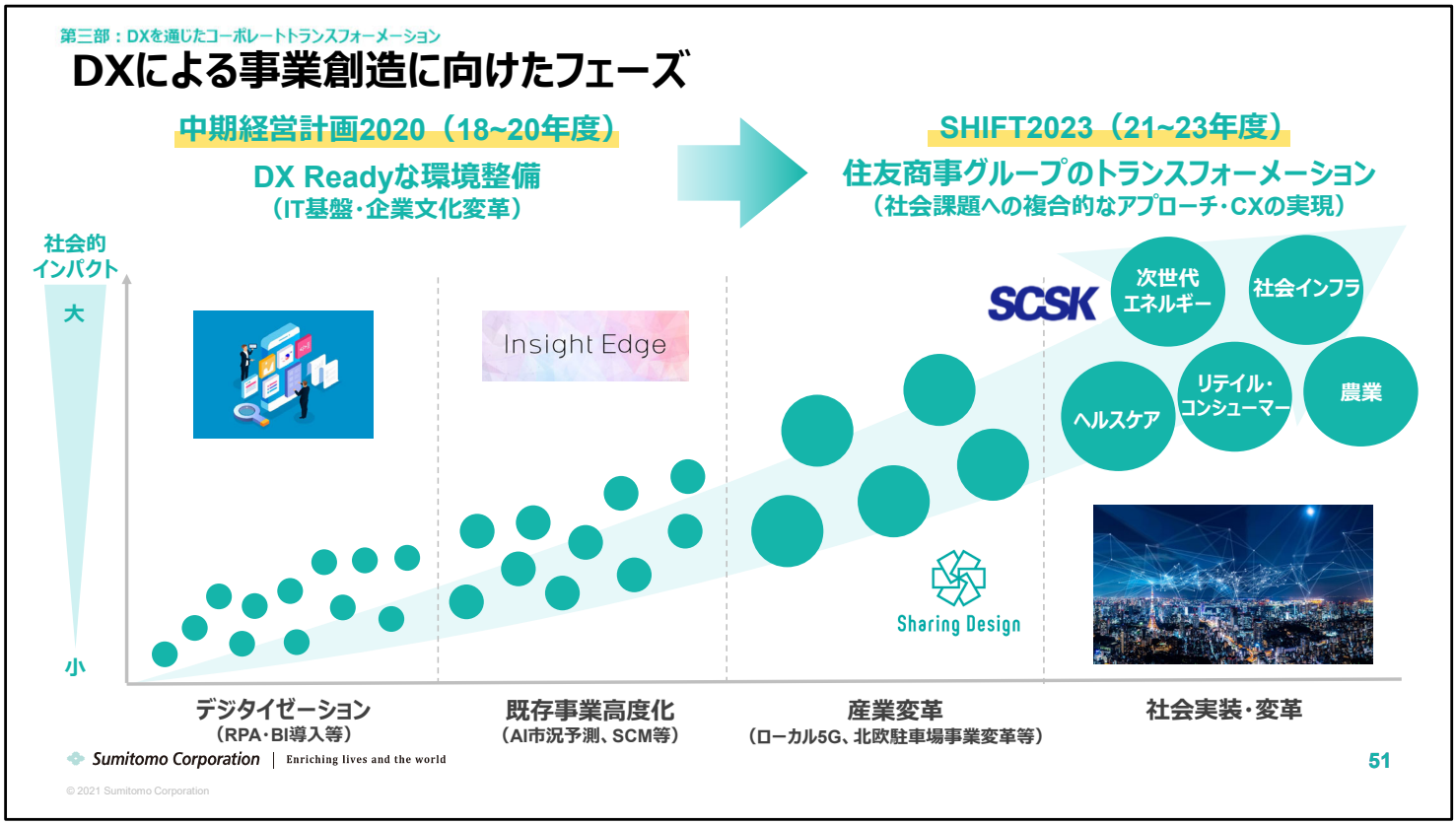


こちらのスライドは、弊社の前中計でのDX活動の軌跡を1枚にまとめたものです。
もともとDXを取り組むにあたり、総合商社である住友商事にとって何を意味するのかについて
随分と議論しました。科学技術あるいはR&Dを通じて、何かを社会に出すというよりも、総合商社は
現場を押さえている課題の集積であり、世の中のデジタル技術をこの課題解決に当てはめることで
ビジネスをイノベートしていこうと定義し、スタートしました。

その第一歩として、一番の上の表にあるように、センター・オブ・エクセレンスを作ろうということで、
ビジネスの専門家を各ビジネスユニットから支援してもらいました。そこに技術専門家を入れて、
15名でスタートし、現在は全世界で150名が各ビジネスに寄り添う形になっています。
また、Insight Edgeという会社を作り、自社の中では育めないAI・データの専門家に参集いただきました。
その他にも、世界中のテックに目を広げるという意味で、イスラエルなど世界中に
コーポレートベンチャーキャピタルを開設し、アクセラレータというテックにアクセスする仕組みを作りました。

そんな中で最も重要だったことは、社内モメンタムを作ることです。行脚と説明を繰り返し、
様々な社内ツールを使い、この3年間会社全体のムードを作り上げてきました。
その活動全般が評価された形で、2020年度のDX銘柄として、商社の中で1社選ばれました。

この3年間の実績につきましては、一番下の表にありますとおり、初年度で取り組みが70件だったものが、
現在、300件を超える形になってきています。入口として、ビジネスプロセスをマッピングするということで
RPAに取り組み、3年経過した結果、本体だけで433件、20万時間のセービングになっています。
そのほか、各事業のバリューアップをしています。

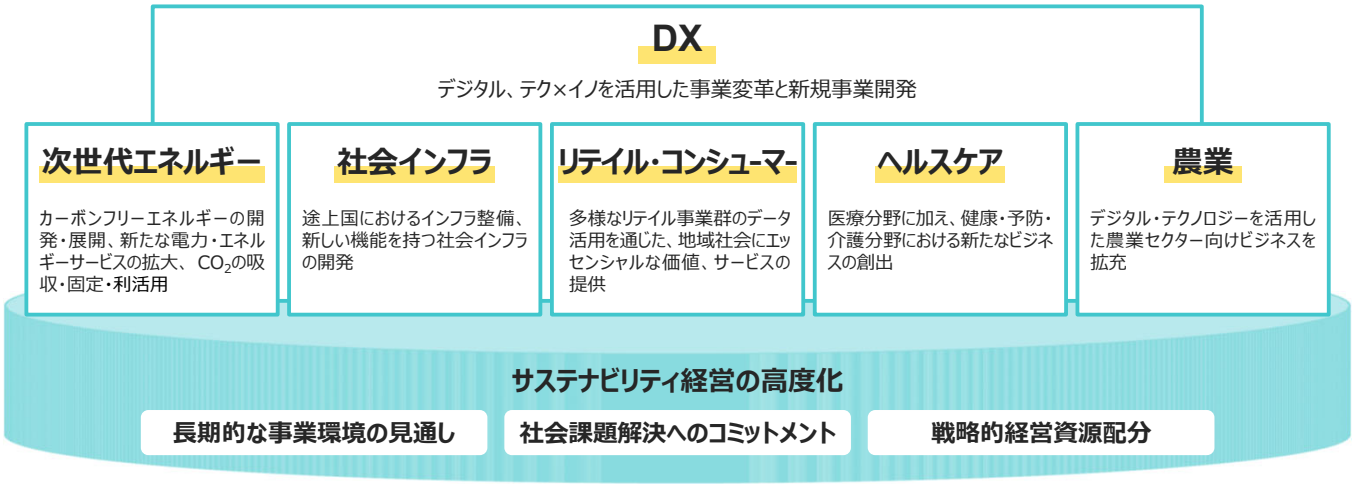


今後の方向性に関して、課題を見つけてきました。
テクノロジーを現場に入れてインプルーブする取り組みが多く、スケールあるいはインパクト、事業化というところにはまだいけていないという点、つまりデジタイゼーションはできたけれども、デジタライゼーションがまだできていないということです。

この表の緑のバブルチャートは、事業の大きさと取り組みの数を示しております。
今後、スケールを求められるもの、すなわち産業全体を見渡せるもの、あるいは産業を超えて、プラットフォームになれるようなものを事業化していくということで、グループ会社のSCSKとともに、価値を創りたいと考えています。

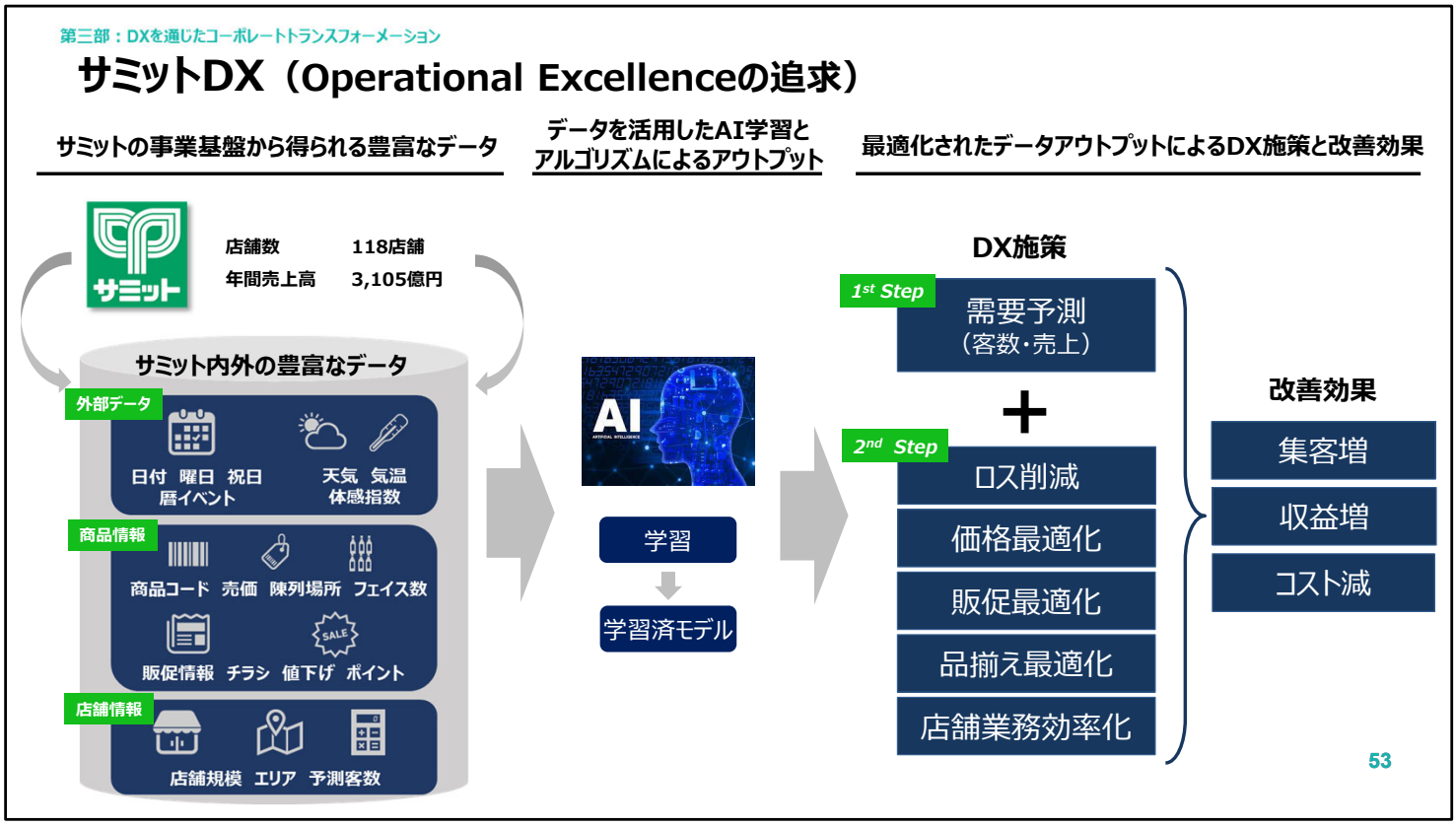
SHIFT 2023 次世代成長戦略テーマ

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



© 2021 Sumitomo Corporation

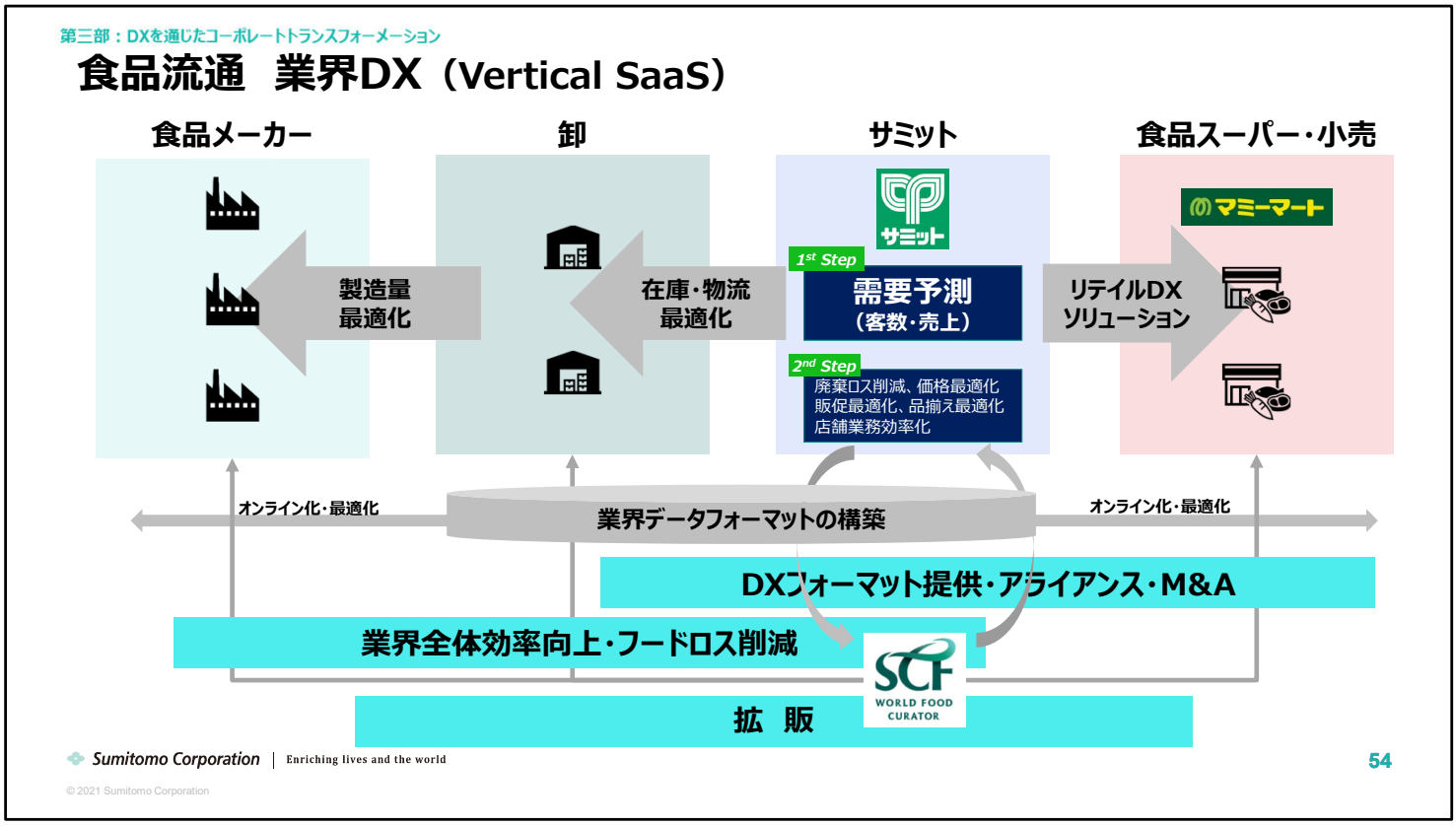
中計のSHIFT 2023の中で、次世代成長戦略テーマとしている5つの分野に対して、
6つ目としてDXが全てに携わることで、付加価値を上げ、全社の事業価値を上げたいと思っています。



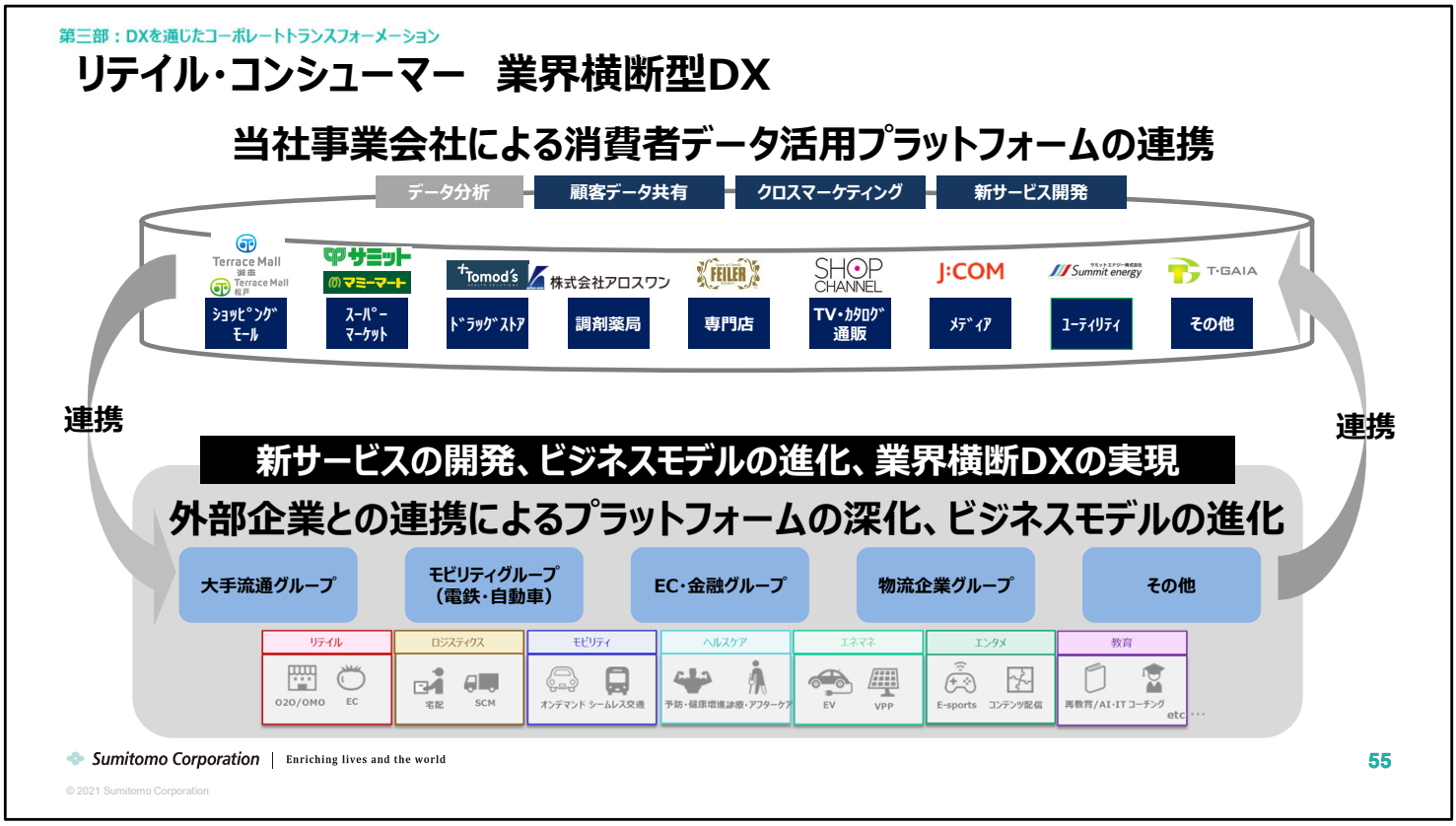
ここからは、今後取り組む一つの具体例を挙げています。
社内では首都圏経済圏という言葉で使っていますが、住友商事グループにはサミット、トモズ、ティーガイア、あるいはJ:COM、不動産事業など、B to Cのお客様に寄り添った仕事がたくさんあり、
それらをデータプラットフォーム化するという構想です。

その取っかかりとしてまず、サミットに注目しています。
サミットという事業は、お客様に生鮮食料品を中心にデリバリーしており、
このコロナ禍でも大成を見せてくれていますが、スーパーマーケットの特性として多くの無駄があります。
無駄とは、仕入れすぎ、値下げのしすぎ、あるいは作りすぎといったところです。
すなわち、需要予測が非常に鍵になってくると言えます。

今までは店長が判断したいたところを、そのエクセレンスをデータ化し、仕入れの数、量、タイミングも
コントロールしていきます。無駄というのは、フードロスプラス値下げロスなのです。
気候や、残った商品を見ながら判断するわけですが、これらをデータ化・モデル化していきたいと思っています。
参考までですが、年間のボトムラインの収益の2割近い金額が無駄になっています。

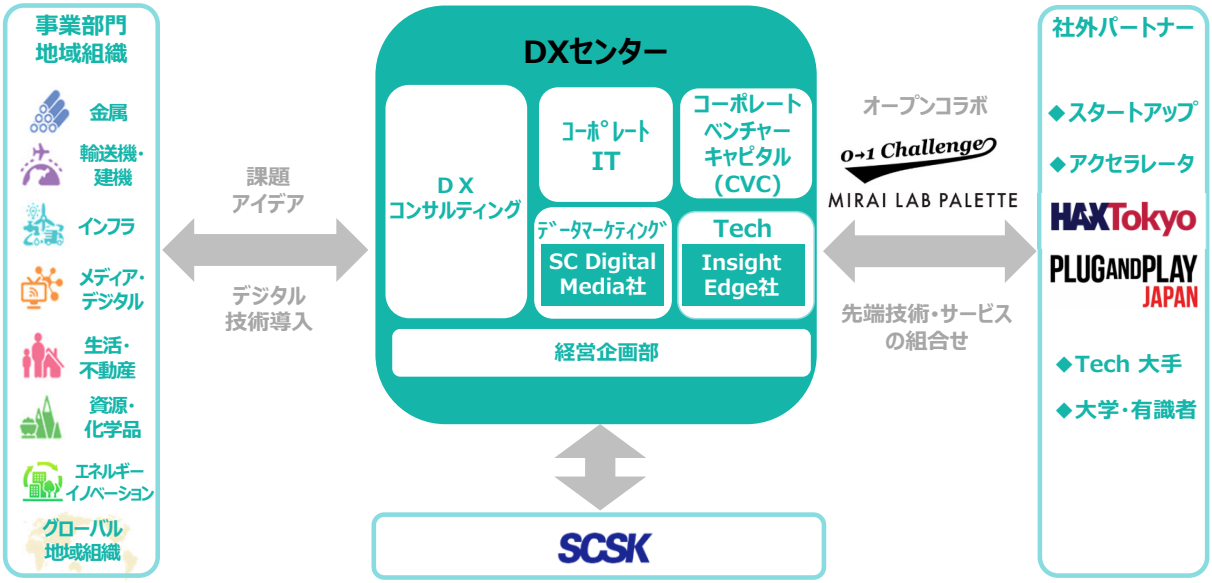


このようにして生まれた最適なオペレーションを、表の右側のアライアンスを組めるスーパーマーケットの皆様と共有し、価値を上げ、プラットフォーム化し、また、左側の卸あるいは製造の皆様とも共有することで、サプライチェーン全体の最適化を図りたいと考えています。



購買情報も活用しながら、トモズやその他の事業など、お客様に訴求するサービスや商品に
広げていきたいと思っています。

<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