

「統合報告書2021」の発行にあたって

2020年に世界が直面した新型コロナウイルスの感染拡大は、人々の生命を脅かし、私たちの行動様式を一変させました。新型コロナウイルス感染症によりお亡くなりになられた方々やご遺族の皆様にご丁寧に哀悼の意を表しますとともに、罹患されている方々や、いまなお困難な状況におられる方々が一日も早く回復されますよう心よりお祈り申し上げます。

新型コロナウイルス感染拡大を端緒として、世界経済は戦後最悪ともいえる景気後退を経験したことに加え、世界各地で生じたさまざまな分断を受けて先行きを楽観視できない状況が継続し、多くの企業にとって大変な試練の一年となりました。他方、このような大きな変動の中、持続可能な社会を実現しようとする動きはとどまることなく、従来にも増して広がりを見せました。各国政府は脱炭素社会に向けた明確な目標を打ち出し、企業にも新たな社会の構築に向けた具体的な取り組みの推進が求められています。

住友商事グループでは、社会のあるべき姿を追求し、こうしたグローバルの潮流を捉えながら、サステナビリティ経営の推進を加速させています。住友グループの事業精神にある「自利利他公私一如」を胸に、事業活動を通じて、気候変動緩和をはじめとした社会が抱えるさまざまな課題の解決に貢献することで、これからも企業価値の向上に努めてまいります。

世界で経済・社会の持続可能性が強く求められる中、企業の価値創造や評価における非財務要素の重要性は一段と増しており、これらを広く発信する上で統合報告書に求められる役割はますます大きくなっています。当社グループでは、統合報告書をステークホルダーの皆様との建設的な対話ツールと位置付け、中長期視点での価値創造の仕組みをご理解いただくことを目指しています。「統合報告書2021」は新中期経営計画「SHIFT 2023」を核として、日頃、皆様から頂戴するご意見・ご質問を踏まえ、議論を重ね、制作しました。

当社グループは、今後も統合報告書の内容の充実に尽力し、コーポレートメッセージ「Enriching lives and the world」に込めた想いととも、これからも社会に真に必要な価値を創造し続けていきます。

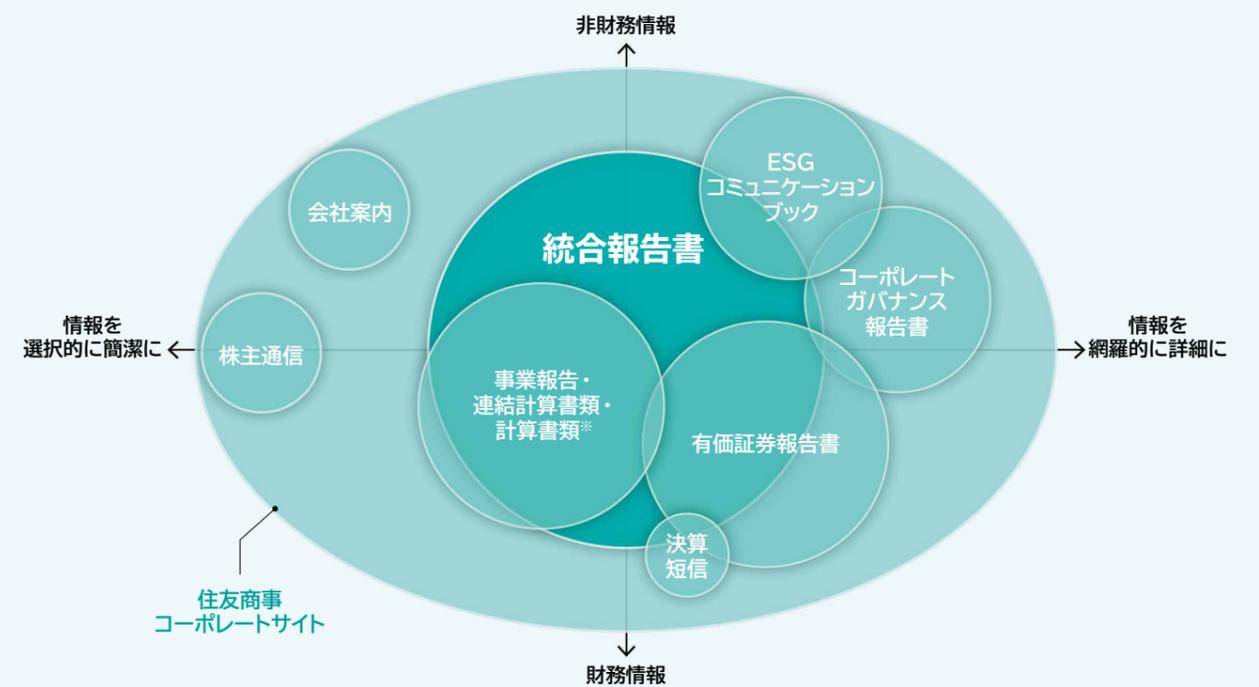
2021年9月

取締役会長
取締役会議長

中村 邦晴

住友商事グループの情報開示ツールのご紹介

当社は、ステークホルダーの皆様の、それぞれのご関心にお応えするべく、さまざまな情報開示ツールを活用して財務・非財務の両面から企業情報の提供に努めています。各情報開示ツールに掲載されている情報とその位置付けを示した全体像は下図の通りです。ESGコミュニケーションブックなど本誌以外の情報開示ツールも、併せてご活用ください。



<p>統合報告書</p>		<p>全てのステークホルダーの皆様に向けたコミュニケーションツールとして、当社の経営戦略や事業概況のみならず、財務情報と非財務情報を統合し短・中・長期における価値創造・企業価値向上の全体像につきご理解いただくための年次報告書です。</p>		
<p>ESG コミュニケーション ブック</p>		<p>非財務情報のうち、サステナビリティに関する当社の活動の詳細情報をESG（環境・社会・ガバナンス）の観点でまとめたものです。当社Webサイト上で公開し、年次報告ではなく、期中にも改訂を行うことで情報をアップデートしています。</p>		<p>詳細はこちら</p>
<p>事業報告・ 連結計算書類・ 計算書類※</p>		<p>事業報告は、各事業年度にかかる当社の事業内容や状況に関する重要な事項を記載しています。連結計算書類は住友商事グループの財産および損益の状況を、計算書類は住友商事単体の財産および損益の状況を記載しています。（いずれも会社法に基づく）</p>		<p>詳細はこちら</p>

※ 株主総会招集通知に含む

目次

「統合報告書2021」の発行にあたって	1
住友商事グループの情報開示ツールのご紹介	2
目次	3
価値創造モデル	5
住友の事業精神	7
住友商事グループの経営理念・行動指針	8
マテリアリティ(重要課題)	9
住友商事グループの経営資本	11
住友商事グループの事業概要	12
社長メッセージ	13
CFOメッセージ	19

Part 1 課題の分析 23



「中期経営計画2020」の総括	25
過去の振り返りと課題認識	29
構造改革への着手	31

Part 2 新中期経営計画「SHIFT 2023」 33



「SHIFT 2023」の全体像	35
事業ポートフォリオのシフト	
事業戦略の分類	37
次世代成長戦略テーマの策定	39
社外取締役×CDO対談	41
仕組みのシフト	
事業戦略管理の進化	45
投資の厳選／投資後のバリューアップ強化	46
全社最適での取り組み体制強化	47
全社最適での経営資源配分の強化	48
経営基盤のシフト	
CAOメッセージ	49
人材マネジメント改革の方向性と取り組み	51

Part 3 サステナビリティ経営 55



CSOメッセージ	57
推進体制	61
重要社会課題と長期・中期目標	63
気候変動緩和	65
人権尊重	69

Part 4 ガバナンス 71



コーポレートガバナンス	73
役員一覧	82
内部統制に関する取り組み	85
社外取締役対談	88

セグメント別事業概況

At a glance	93
金属	95
輸送機・建機	97
インフラ	99
メディア・デジタル	101
生活・不動産	103
資源・化学品	105

データセクション

主要財務指標サマリー	107
財務ハイライト	109
ESGハイライト	110
連結財政状態計算書	111
連結包括利益計算書	113
連結キャッシュ・フロー計算書	114

企業情報

会社概要／株式情報	115
グローバルネットワーク	117
IR・SR活動	118
沿革	119

中期経営計画2020

2018年度～2020年度

新中期経営計画「SHIFT 2023」

2021年度～2023年度

サステナビリティ経営

ガバナンス

持続可能な
企業成長

Enriching lives and the world

持続可能な
地球・社会

報告対象範囲など

- 対象期間：2020年4月1日～2021年3月31日（一部、2021年4月以降の活動内容を含みます）
- 対象組織：住友商事単体と住友商事グループ
- 前回発行：2020年10月
- 次回発行予定：2022年秋

参照した外部のガイドラインなど

- IIRC国際統合報告フレームワーク
- ISO26000「社会的責任に関する手引」
- (社)日本経済団体連合会「企業行動憲章」
- 環境省環境報告ガイドライン2018年版
- 経済産業省「価値協創ガイダンス」



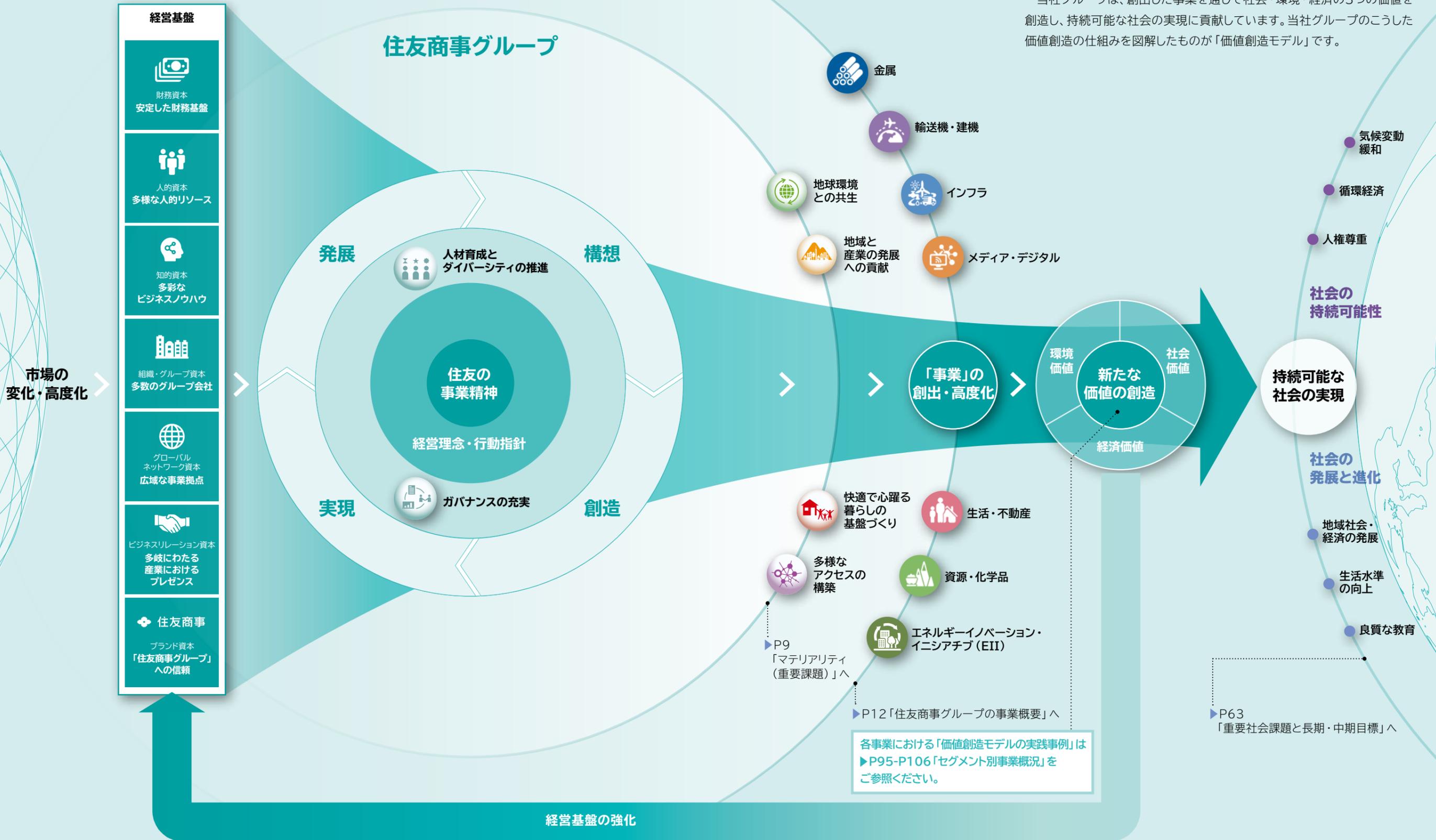
将来情報に関するご注意

本統合報告書には、当社の中期経営計画などについてのさまざまな経営目標およびその他の将来予測が開示されています。これらの経営目標およびその他の将来予測は、将来の事象についての現時点における仮定および予想ならびに当社が現時点で入手している情報に基づいているため、今後の四囲の状況などにより変化を余儀なくされるものであり、これらの目標や予想の達成および将来の業績を保証するものではありません。従って、これらの情報に全面的に依拠されることは控えられ、また、当社がこれらの情報を逐次改訂する義務を負うものではないことをご認識いただくようお願い申し上げます。

時代が求める「新たな価値」を創造

住友商事グループは、脈々と受け継いでいる「住友の事業精神」「住友商事グループの経営理念・行動指針」を核に、時代の変化を見据え、地球環境や社会の課題をいち早く捉えながら、7つの資本からなる経営基盤と営業部門の多様な事業機能を融合・複合化することで、新規事業の創出と既存事業の高度化を追求しています。

当社グループは、創出した事業を通じて社会・環境・経済の3つの価値を創造し、持続可能な社会の実現に貢献しています。当社グループのこうした価値創造の仕組みを図解したものが「価値創造モデル」です。



住友の事業精神

「住友の事業精神」の原点は、住友家初代・住友政友（1585～1652）が商売上の心得を説いた「文殊院旨意書」です。その冒頭には、「商売については言うまでもなく、全てのことについて『心』を込めて励むように」と記されており、あらゆる状況に当てはまる「人としての心構え」が説かれています。「住友の事業精神」とは、こうした心構えを原点に、約400年に及ぶ住友の歴史の中で、先人達が大切に培い、磨き上げ、受け継いできたものです。



文殊院旨意書

写真提供/住友史料館

「住友の事業精神」を象徴する言葉

確実を旨とし浮利に趨らず

目先の利益を追わず、信用を重んじ確実を旨とする経営姿勢を表す言葉。営利を追求する存在である企業の立場から敢えて、目先の利益よりも、相手からの信用や事業の確実さを優先するこの経営姿勢は、今日の住友グループ企業の社風をかたちづいています。

企画の遠大性

事業を企画する際に、目先の利益を追うのではなく、遠い将来を見据えて、住友と社会の双方を利する綿密な計画を立てることを重んじる姿勢を表す言葉。短期志向ではなく、中長期志向による経営が重視される今日の価値観に符合する考えが、住友には古来、受け継がれてきました。

自利利他公私一如

住友の事業は、住友自身を利するとともに、国家を利し、社会を利するほどの事業でなければならないという経営姿勢を表す言葉。つまり、「住友の事業は、自分たちだけが利潤を上げることのみを目的とするのでは不十分であり、国家や社会の利益をかなえるほどの壮大な事業でなければならない」という意志が込められています。

進取の精神

積極的に新しい物事に取り組み、たとえ困難に直面してもそれに屈せず、粘り強くやり通す姿勢を表す言葉。これは「時代の変化と積極的に対峙し、そこから一步先んじる事業を興すこと。時代に合わない事業は廃し、時代が必要とする事業を興すこと。そして粘り強く事業を育てていくこと」を重んじるグループカルチャーへとつながっています。

住友商事グループの経営理念・行動指針

住友商事グループの「経営理念」は、約400年にわたる住友の歴史の中で培われた「住友の事業精神」をベースに、今日的かつグローバルな視点を加えて、平易かつ体系的に整理し直したものです。「行動指針」は、「経営理念」を実現するための企業および役員・社員の日常の行動のあり方を定めたガイドラインです。「経営理念」に掲げているように、当社グループの社会的使命は、健全な事業活動を通じて、株主、取引先、地域社会の人々、そして社員も含め、世界中の人々の経済的・精神的な豊かさと夢を実現することで

あると考えています。また、個々人の人格を尊重し、「住友の事業精神」の真髄である「信用を重んじ確実を旨とする」という経営姿勢を貫き、一人ひとりの主体性、創造性が発揮され、改革と革新が不断に生み出されるような企業文化を大切にしています。「経営理念」や「行動指針」に示された価値基準をグループ内で共有し、個々の事業活動において実践することで、常に変化を先取りして新たな価値を創造し、広く社会に貢献するグローバルな企業グループを目指します。

住友商事グループの経営理念・行動指針

目指すべき企業像

私たちは、常に変化を先取りして新たな価値を創造し、広く社会に貢献するグローバルな企業グループを目指します。

経営理念

- 企業使命：健全な事業活動を通じて豊かさと夢を実現する。
- 経営姿勢：人間尊重を基本とし、信用を重んじ確実を旨とする。
- 企業文化：活力に溢れ、革新を生み出す企業風土を醸成する。

行動指針

- 住友の事業精神のもと、経営理念に従い、誠実に行動する。
- 法と規則を守り、高潔な倫理を保持する。
- 透明性を重視し、情報開示を積極的に行う。
- 地球環境の保全に十分配慮する。
- 良き企業市民として社会に貢献する。
- 円滑なコミュニケーションを通じ、チームワークと総合力を発揮する。
- 明確な目標を掲げ、情熱をもって実行する。

マテリアリティ (重要課題)

私たちはこれまで、「住友の事業精神」と住友商事グループの「経営理念」を胸に事業活動に取り組んできました。今、企業は社会が抱える課題に対してどのように取り組んでいくのが改めて強く問われています。2017年4月、私たちは、将来にわたって社会とともに持続的に成長するために、「住友の事業精神」と当社グループの「経営理念」を踏まえ、事業活動を通じて自らの強みを活かし優先的に取り組

むべき課題を「社会とともに持続的に成長するための6つのマテリアリティ (重要課題)」として特定しました。6つのマテリアリティは当社グループが取り組む4つの社会課題と、それら社会課題の解決の取り組みを支える基盤となる当社グループ自身の2つの課題からなっています。私たちは、このマテリアリティを、事業戦略策定や個々のビジネスの意思決定プロセスにおける重要な要素と位置付けています。

グローバルに広がる顧客・パートナーとの信頼関係とビジネスノウハウを活用し、健全な事業活動を通じて豊かさや夢を実現するという企業使命を果たすことで、当社グループの成長と社会課題の解決を両立していきます。

- 

地球環境との共生
循環型社会の形成と気候変動の緩和を目指し、資源の有効利用や再生可能エネルギーの安定供給に向けた仕組みづくりに取り組むことで、地球環境と共生した成長を実現します。
- 

地域と産業の発展への貢献
さまざまな国や地域の人々のニーズに応じてモノやサービスを安定的に調達・供給し、産業のプラットフォームづくりに貢献することで、地域社会とともに成長・発展する好循環を生み出します。
- 

快適で心躍る暮らしの基盤づくり
毎日の生活に必要なモノやサービスを提供してより便利で快適な暮らしを実現するとともに、質の高い暮らしへのニーズにも応えていくことで、全ての人々の心と体の健康を支えます。
- 

多様なアクセスの構築
人・モノが安全かつ効率的に行き交うモビリティを高め、情報・資金をつなぐネットワークを拡大することで、多様なアクセスを構築し、新たな価値が生まれる可能性を広げます。

上記の課題を解決するための基盤として、人間尊重や信用・確実といった経営姿勢と、活気に溢れ革新を生み出す企業風土のたゆまぬ維持向上に努めています。

- 

人材育成とダイバーシティの推進
多様なバックグラウンドを有する人材が、各々のフィールドで能力を最大限に発揮して、新たな価値や革新を生み出せるように、最重要の経営リソースである人材の育成・活躍推進に取り組めます。
- 

ガバナンスの充実
透明性を確保しつつ、持続的な成長に向けた戦略の立案・実行およびその適切な監督を充実させることで、経営の効率性を向上し、健全性を維持します。

特定プロセス

当社内に組織横断的なタスクフォースを設置し、住友の事業精神、住友商事グループの経営理念を踏まえ、「社会とともに持続的に成長するための6つのマテリアリティ (重要課題)」を特定しました。

調査

国連が2015年に採択した「SDGs※1」や「IIRCの国際統合報告フレームワーク※2」などの国際的なガイドラインを参照するとともに、機関投資家や有識者との意見交換も実施し、社会とともに持続的に成長するための重要な課題を当社として特定する方法を検討しました。



当社ビジネスと社会課題の整理、重要課題の抽出

社会課題を網羅的に包含していると考えられるSDGsをもとに、社内各営業部署が現在、事業を通じて解決している社会課題と、今後、事業を通じて解決していきたい社会課題を整理しました。「住友の事業精神」、住友商事グループの「経営理念」を踏まえて、上記の整理を参照しつつ、現在の自らの強みと将来果たすべき役割について考慮した上で、当社が特に重要と捉え、解決に向け優先的に取り組む社会課題、およびその解決のために必要となる当社自身の課題を抽出しました。



社内外ステークホルダーとの意見交換

国際機関や機関投資家などの外部有識者と意見交換を行うとともに、社内アンケートによる全役職員からの意見収集なども実施することで、社内外ステークホルダーが当社の企業活動に寄せる関心や期待を把握することに努め、抽出した課題をどのように整理・言語化すべきか議論を重ねました。



特定

抽出された課題および当社グループにおけるその位置付けについてCSR委員会で議論を行い、経営会議および取締役会での審議および決議を経て「社会とともに持続的に成長するための6つのマテリアリティ (重要課題)」を特定しました。

※1 SDGs: Sustainable Development Goals。2030年までの世界規模の課題が盛り込まれた17の目標。2015年に国連サミットで全ての加盟国(193カ国)により採択された。

※2 IIRC (国際統合報告評議会) が公表した、長期にわたる価値創造能力を説明する重要な情報(財務/非財務)を明瞭・簡潔かつ比較可能な形式で表す企業報告を進化させるための枠組み。

住友商事グループの経営資本

持続的な価値創造の源泉である経営資本（財務・非財務資本）の維持・増強に努めています。

2021年3月31日時点

財務資本 安定した財務基盤 	総資産 8.1兆円 株主資本 2.5兆円	キャッシュ・フロー規律を継続しながら、コア・リスクバッファとリスクアセットをバランスさせ、経営の安定性を確保しています。
人的資本 多様な人的リソース 	連結従業員 74,920人	多様なバックグラウンドを持つ人材を採用し、幅広い知識と高い専門性を有するプロフェッショナルの育成を進め、重要な経営資源である人材をグローバルに配置しています。
知的資本 多彩なビジネスノウハウ 	ビジネス開発 事業投資・経営	リスク管理、ロジスティクスの構築、金融サービスの提供など、長年にわたり蓄積してきたビジネスノウハウを活かし、ビジネス開発や事業投資・経営を行っています。
組織・グループ資本 多数のグループ会社 	連結対象会社数 935社	幅広い産業分野において、業界トップクラスの事業会社を有しており、事業会社経営の知見を活用することにより収益性を高め、事業基盤の強化を進めています。
グローバルネットワーク資本 広域な事業拠点 	事業拠点数 135拠点 66カ国・地域※	グローバルに展開している事業拠点をベースに、各国の政府・産業界とのネットワークを活用し、現地のニーズを迅速に捉えた事業を展開しています。
ビジネスリレーション資本 多岐にわたる産業におけるプレゼンス 	クライアント数 約100,000社	多岐にわたる産業分野で培ったビジネスパートナーとの関係を深化させ、各業界において高いプレゼンスを確立しており、ビジネスパートナーとともに多面的に事業を展開しています。
ブランド資本 「住友商事グループ」への信頼 	住友商事の歴史 102年 (1919年12月24日創業)	約400年にわたり受け継がれてきた住友の事業精神や、住友商事グループの経営理念には「信用を重んじ確実を旨とする」ことが謳われており、これを体現し続けています。

※「国内・海外地域組織」は、当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/about/point/area-organization>



住友商事グループの事業概要

総合会社として、あらゆる産業領域でグローバルに事業を展開しています。

金属 	 <ul style="list-style-type: none"> ● 鋼材本部 ● 鋼管本部 	金属事業部門は、鋼材・鋼管などの金属製品を取り扱い、国内外において、顧客のニーズに対応した独自のサービス機能を発揮しながら、それぞれのバリューチェーンを展開しています。
輸送機・建機 	 <ul style="list-style-type: none"> ● Beyond Mobility事業部 ● リース・船舶・航空宇宙事業本部 ● モビリティ事業第一本部 ● モビリティ事業第二本部 ● 建設機械事業本部 	輸送機・建機事業部門は、船舶・航空機・自動車などの輸送機分野、建設機械（および鉱山機械・農業機械・産業車両）分野における事業を、時代の流れに対応し進化させて展開しています。
インフラ 	 <ul style="list-style-type: none"> ● 社会インフラ事業本部 ● 電力インフラ事業本部 ● 物流インフラ事業本部 	インフラ事業部門は、国・地域・社会のニーズに応えたグローバルなインフラ事業を通じて、地球環境との共生および地域社会・産業の発展に貢献します。
メディア・デジタル 	 <ul style="list-style-type: none"> ● メディア事業本部 ● デジタル事業本部 ● スマートプラットフォーム事業本部 	メディア・デジタル事業部門では、メディア分野、デジタルビジネス分野、スマートプラットフォーム分野において事業を展開しています。
生活・不動産 	 <ul style="list-style-type: none"> ● ライフスタイル・リテイル事業本部 ● 食料事業本部 ● 生活資材・不動産本部 	生活・不動産事業部門では、ライフスタイル・リテイル分野、食料分野、生活資材・不動産分野において事業を展開しています。
資源・化学品 	 <ul style="list-style-type: none"> ● 資源第一本部 ● 資源第二本部 ● エネルギー本部 ● 基礎化学品・エレクトロニクス本部 ● ライフサイエンス本部 	資源・化学品事業部門は、資源、エネルギー、基礎化学品・エレクトロニクス、ライフサイエンスの分野において事業を展開し、地球環境の保全および地域と産業の持続的な発展に貢献しています。
エネルギーイノベーション・イニシアチブ (EII) 		エネルギーイノベーション・イニシアチブは、脱炭素・次世代エネルギー分野での次世代事業開発をしています。 ▶詳細はP47へ