「統合報告書 2022」の発行にあたって

新型コロナウイルス感染拡大の長期化に加え、地政学的リスクの顕在化に伴う世界経済分断への懸念の高まり、各国における金融・財政政策の方針転換など、企業を取り巻く事業環境は一段と不確実性を増しています。また、デジタル化・グリーン化を基軸とした産業構造や経済社会の変革の潮流はますます加速しています。

しかし、どのような事業環境においても、私たち住友商事グループの事業活動の根幹となるものは、400年にわたり連綿と受け継いできた「住友の事業精神」であり、「住友商事グループの経営理念」です。住友の事業は、住友自身を利するとともに、国家や社会をも利するものでなければならないという「自利利他公私一如」の教えは、気候変動をはじめとする社会課題の解決と企業成長の両立が求められている現代に、まさに合致した考えといえるでしょう。さらに、テクノロジーの急速な発展に伴うDXやGX（Green Transformation）などのパラダイムシフトに適応するための率先的な取り組みにも、当社グループに深く刻み込まれた「進取の精神」が反映されています。

創立以来のこれらの教えを受け継ぎながら、社会の持続可能な発展と進化に貢献し、成長し続ける企業グループを目指します。

そしてまた、このような時代においては、企業競争力の源泉である無形資産が以前にも増して大きな役割を果たしており、それらを活かした価値創造がいかに企業価値向上に強く結びつくかを示すことが重要です。そのため、当社グループでは、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・企業価値向上を実現していくための取り組みをお伝えする年次報告書を、2017年から発刊しています。本誌「統合報告書2022」では、ステークホルダーの皆様からいただいた多くのご意見を参考に、当社グループの成長戦略であるサステナビリティ経営、2年目を迎えた中期経営計画「SHIFT 2023」を核として、当社グループの取り組みの全体像をお伝えしています。なお、本誌は「ESGコミュニケーションブック」との連携も図り、議論を重ねて制作しました。

今後も、統合報告書をはじめとする積極的な情報開示を通じて、ステークホルダーの皆様との対話をより一層深め、そこで得た貴重な声を経営に活かす努力を継続していきます。

2022年9月
取締役会長
取締役会議長

中村 邦晴

Cover story

住友商事グループのコーポレートメッセージ—Enriching lives and the world—で掲げる「世の中を、社会を、人々の暮らしを、より豊かにする」という使命と、その実現に向けた私たちの決意を表しています。

Contents

「統合報告書 2022」の発行にあたって 01
編集方針 03
コーポレートメッセージ 05
社長メッセージ 07
価値創造モデル 13
住友商事グループの価値観 15
マテリアリティ（重要課題） 16
事業概要 17
住友商事グループの経営資本 19

PART 01 成長戦略 21
CSOメッセージ 23
中長期成長戦略
重要社会課題と長期・中期目標 27
Focus：EII（エネルギーイノベーション・イニシアチブ）の挑戦 29
気候変動緩和 35
人権尊重 39
CFOメッセージ 41
短中期成長戦略
2021年度の進捗成果 45
事業ポートフォリオシフトの進捗 47
事業ポートフォリオシフトの実践 49
Focus：DXによるビジネス変革 53
Focus：持続的な発展に向けた人材マネジメント改革の実行 57
投資の厳選／投資後のバリューアップ強化 61
グループガバナンスの強化 63

PART 02 セグメント別事業概況 65
At a glance 67
金属 69
輸送機・建機 71
インフラ 73
メディア・デジタル 75
生活・不動産 77
資源・化学品 79

PART 03 ガバナンス 81
社外取締役対談 83
社外取締役 退任・新任メッセージ 88
コーポレートガバナンス 89
役員一覧 100
内部統制 103

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

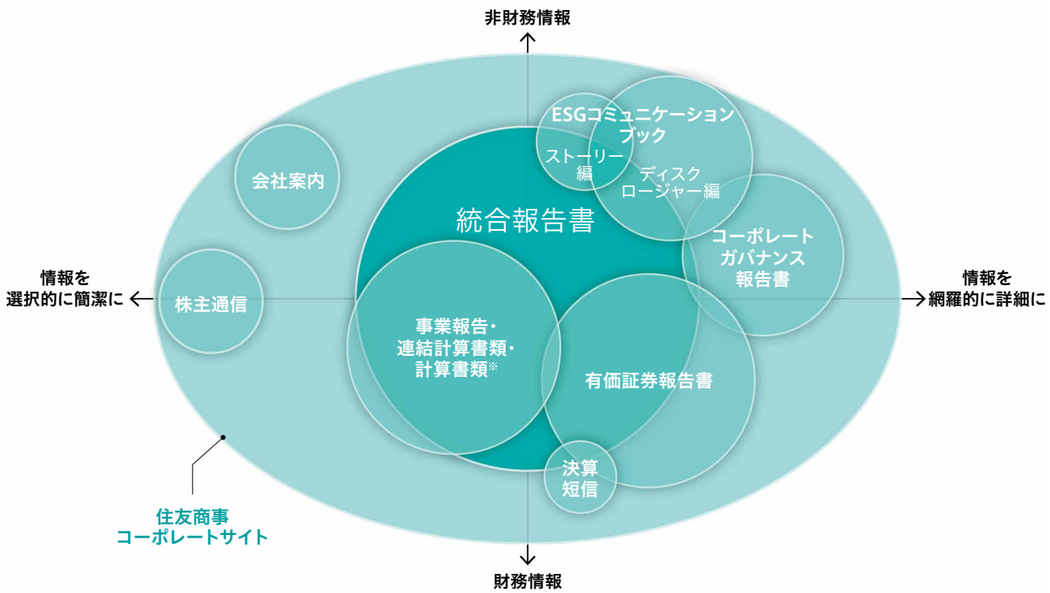
企業情報
会社概要／株式情報 115
グローバルネットワーク 117
IR・SR活動 118
沿革 119

住友商事グループの中長期的な成長ストーリーを伝えるコアメディアとして

当社は、ステークホルダーの皆様の関心にお応えすべく、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。

「統合報告書」は、これら開示ツールの中核に位置し、当社グループの中長期的な成長ストーリーを皆様にお伝えするコアメディアとしての役割を担っています。特に2022年度は、当社グループが中期経営計画「SHIFT 2023」の実行を通じて着実に成長軌道へと回帰している姿、そして、持続的成長に向けた長期成長戦略として掲げる「サステナビリティ経営」の進捗について、社外取締役や経営陣、役職員の声とともにお伝えします。

また、ステークホルダーの皆様にとって本誌がより有用なツールとなるよう、今年度は「ESGコミュニケーションブック」（ストーリー編／ディスクロージャー編）との連携をさらに深めています。本誌と併せてご覧ください。



報告範囲

- 対象期間：2021年4月1日～2022年3月31日
  （一部、2022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

参照した外部のガイドラインなど

- IFRS財団「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」
- （一社）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」

Environment Social Governance
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。

主な情報開示ツール

統合報告書

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。

ESG コミュニケーション ブック

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。当社コーポレートサイト上で公開し、適時に改訂を行うことで最新の関連情報を提供しています。2022年版から、当社の価値創造の仕組みを伝える「ストーリー編」と情報を網羅的に掲載した「ディスクロージャー編」の2部構成にし、ステークホルダーの方々が必要とする情報を分かりやすく開示しています。

詳細はこちら

事業報告・連結計算書類・計算書類※

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）

詳細はこちら

※株主総会招集通知に含む

ウェブサイトでの情報開示

投資家情報
https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/ir

- 財務・業績情報
- 決算情報
- 説明会
- 株主・株式情報
- サステナビリティ（ESG情報等）
- 個人株主・投資家の皆さまへ

サステナビリティ
https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/sustainability

- 住友商事グループのマテリアリティ
- サステナビリティに関する原則・方針
- 重要社会課題と長期・中期目標
- サステナビリティ推進体制
- イニシアチブへの参画
- ESG定量データ

Enriching lives and the world

時代に揉まれ、社会に寄り添い、人に支えられて、
今日のわたしたちがあります。

浮利を追うことなく、信じることを大切にしてきたのは、
人や社会を豊かにする「ほんとうの価値」をつくるため。

そして、未来に向かって、
何もかもが めまぐるしく変化している今……
それが何かを確かめるために、自らのしごとの意味を考えます。

それは、出会い、尽くし、役立つこと。
それは、苦しみ、乗り越え、強くなること。
それは、切り拓き、つないで、明日をつくること。

わたしたちは知っています。
そのとき、ひとりの情熱が生み出す価値を。
けれども、ひとりの力には限りもあることを。

だから、わたしたちは思いをひとつにします。

世界じゅうの地域、多様な文化、そこに生きる人々……
すべてに心を尽くして思いをひとつにすることが、
見たこともない世界を実現する大きな力を生みだすのです。

夢も、志も、わたしたちのつくる価値も
すべてあなたと共にしながら、未来を豊かさで満たしていく。
変わることのない、私たちの誓いです。

住友商事

コーポレートメッセージ「Enriching lives and the world」には、創業から400年に渡り脈々と受け継いできた「住友の事業精神」と、社会や世界中の人々の暮らしをより豊かにするという我々の企業使命が込められています。「住友の事業精神」の1つ「自利利他公私一如」は自らに価値をもたらすとともに国家や社会にも価値をもたらし、共に成長を実現するという意思を示し、この思いは住友商事グループの経営理念にも受け継がれています。今後も社会と共に持続的に成長し続けるために「Enriching lives and the world」は、この不透明な時代にも当社グループが進むべき方向を示す羅針盤です。

社長メッセージ

成長軌道へ回帰し、住友商事グループの真価を発揮するフェーズへと「SHIFT 2023」を加速していきます。

代表取締役 社長執行役員 CEO 兵頭 誠之

成長軌道へ回帰し、
住友商事グループの
真価を発揮するフェーズへと
「SHIFT 2023」を加速していきます。

中計初年度を振り返って

2021年度から開始した中期経営計画「SHIFT 2023」では、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シフトするべく、抜本的な構造改革に取り組んでいます。初年度となる2021年度は、多くの課題に対応するためにさまざまな施策を導入し、変革を進めた1年でした。事業環境が大きく変化する中でしたが、掲げた施策を着実に実行し、収益力を強化してきた結果、連結最終損益は4,637億円と過去最高益となりました。資源価格の上昇やコロナ禍からの経済活動再開によるリバウンド効果もありましたが、住友商事グループの全役職員が一致団結して取り組んだ結果として手応えを感じています。一方で、「SHIFT 2023」策定時に私たちが思い描いたあるべき姿は未だ道半ばであり、中計2年目となる2022年度は、「SHIFT 2023」で掲げた3つのシフト―「事業ポートフォリオのシフト」、その実効性を担保するため、事業戦略管理のPDCAや最適な経営資源配分を強化する「仕組みのシフト」、ガバナンスや人材マネジメントの強化、財務健全性の維持・向上を通じた「経営基盤のシフト」―をさらに加速させています。

「結果」にこだわり、株主・投資家の期待に応える

2022年度と2023年度の利益計画はそれぞれ3,700億円、3,800億円と、2021年5月に公表した当初計画からいずれも大幅に上方修正しました。これは、「SHIFT 2023」の進捗状況と外部環境による収益の押し上げを織り込んだものです。2021年度実績比で減益と見込む背景には、2021年度ほどの外部環境による押し上げに頼らず、「SHIFT 2023」で企図する構造改革をもって基礎収益力を強化していこうという私たちの基本姿勢があります。今回の3年ローリング計画でお示しします通り、外部環境にかかわらず、2024年度に4,500億円という水準をクリアしていけるよう、今中計で掲げた構造改革を完遂していきます。これにより事業ポートフォリオ全体の下振れ耐性を強化するとともに、非資源ビジネスの収益水準を継続的に引き上げ、当社グループ全体の収益力を本来発揮すべきレベルへ着実に引き上げることが私たちの責務です。

今般、こうした考えや外部環境の変化を踏まえ、株主還元方針と役員報酬を見直しました。株主還元については、配当の安定性と利益成長に伴う配当の増額をより確かなものとする方針をさらに明確化しました。同時に、ROEを12～15%という市場が求める水準に引き上げていくことに対する、私たちの決意を示しています。

役員報酬については、こうした経営目標の達成に向けた動機付けを強化するため、業績連動賞与と株式報酬からなる変動報酬の割合をさらに高めるとともに、業績連動賞与に当社の株価成長率を反映するようにしました。当社株価の持続的な向上を通じて、株主・投資家の皆様と価値を共有するという思いを新たに、今後も稼ぐ力の強化を進めていきます。

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

まず「SHIFT 2023」の一丁目一番地である「事業ポートフォリオのシフト」では、さまざまな角度から稼ぐ力を強化しています。2021年度は、構造改革をスタートした2020年度より取り組んできた低採算事業からの撤退を着実に進めました。またそれぞれのStrategic Business Unit（SBU）が、SBUごとの優先課題解決のための具体的施策を着実に実行しました。そして足元の収益性のみならず将来の収益をけん引しうる成長性と競争力のあるSBUや事業に対し、規律を利かせながら投下資本を拡大することで、事業ポートフォリオ全体の稼ぐ力を増強しています。引き続き各SBUの強みを活かし、結果を出すことにこだわりながら、スピードを上げて収益力を強化していきます。

また「事業ポートフォリオのシフト」を支える「仕組みのシフト」と「経営基盤のシフト」についても着実に進めています。これら2つのシフトとは、言い換えますと、役職員一人ひとりやそれぞれのSBU・事業会社や当社グループ全体の持つ力を最大限に引き出して、稼ぐ力を強化していくための枠組みや働く環境を整えることであり、私たち自身でそれを最大限活用してより良い結果を出していきます。

例えば、事業投資の成功確度向上と価値最大化に向けて策定した「投資案件選定指針」があります。これは単に、指針を守り投資規律を厳格化することが目的ではありません。新規投資の際、この指針に照らしながら、短期的な利益や規模の目標だけではなくその先に何を目指すのか、社会に対してどのような価値や変革をもたらすのか――すなわち、住友の事業精神の要諦の一つである「企画の遠大性」を改めて意識しつつ、これまで以上に深い議論を経て投資判断の質を高めていくことで、しっかりと企業の将来価値に結び付けていこうとするものです。さらには、こうした意思決定プロセスにおいてより多くメンバーが異なる立場で議論に参加して学び合うことで、多様で重層的な視点と洞察力を持つ商いのプロフェッショナルが育ち、中長期の成長を支えていくものと確信しています。

当社、事業会社、そして当社グループ全体としての強み、それぞれを磨く「3強経営」

それぞれのSBU、すなわち当社自身と、事業会社の「個」の稼ぐ力を高めていくと同時に、グループとしての全社最適も図りながら総合力を高めていく必要があります。私はこれを、社員には「3強経営」だと話しています。3強経営とは、「仕組みのシフト」の一つであるグループガバナンスの高度化を進める中で、グループ各社の経営強化に取り組むことに加え、当社自身が総合商社として事業の創出・発展を担い、さらにはグループ内のシナジー創出の核となっていくことで、グループ全体として持続的な発展を目指していくものです。

私は、個と全体のシナジー効果を追求していくことこそが、総合商社ならではの価値創造だと考えます。全社最適を追求する中で「個」が磨かれて強くなり、それらが掛け合

わさって「全体」の総合力が高まります。そうした個と全体のシナジーが、変化への対応を旨とする総合商社の強みを磨き、当社グループの企業価値を持続的に増大させることにつながると信じています。

「サステナビリティ経営の高度化」を軸に、ポートフォリオシフトを加速

「SHIFT 2023」では、社会とともに持続的に成長する当社のサステナビリティ経営のさらなる高度化に取り組んでいます。私は、社会のニーズが大きく変化していく中で、それに貢献する形に我々自身を変えていくことがサステナビリティ経営の本質だと捉えています。とりわけ地球・社会のサステナビリティへの貢献が求められる時代において「事業ポートフォリオのシフト」と「サステナビリティ経営の高度化」は分かちがたく結びついています。持続的な成長を実現していくためには、サステナビリティを軸とした長期視点でビジネスモデル自体を変革していくことが欠かせません。

こうした考えに基づき、サステナビリティ経営をさらに前進させていくため、2020年度に「6つの重要社会課題」を定めて以降、それぞれの課題に対する長期・中期目標に向かって継続的な取り組みを進めてきました。その要諦は、「社会の持続可能性」と「社会の発展と進化」という2つのテーマ、つまりサステナビリティとプロスペリティを両立・共存させていきながら、当社グループの持続的発展を図ることにあります。

例えば日本の食品スーパーマーケットのサミットは、単に「食材を買いに行く場所」という枠を超えて、健康アドバイスを受けられるコミュニティの場としての機能を組み込むなど、地域の発展に寄与するさまざまな取り組みを行っています。また「社会の持続可能性」という切り口では、店舗への太陽光発電の導入などによる気候変動緩和や、DXを活用した食品ロスの削減を通じた持続可能な資源循環への貢献など、事業活動を通じた社会課題の解決に向けて着実な一歩を積み重ねています。

このサミットの例が示すように、あらゆる事業において、ビジネスモデルを変革し続けながら社会が必要とする価値を創造し続けることが、当社グループの持続的成長につながっていくと確信しています。

また、社会とともに成長するという信念のもと、当社グループでは、事業活動に加え当社ならではの社会貢献活動を通じて、社会課題の解決に重層的に取り組んでいます。2019年の創立100周年を機に世界中の社員による投票を経て立ち上げた社会貢献活動プログラム「100SEED」では、世界各地のグループ社員が一人ひとりの多様なスキルや経験を活かし、100年先の社会を見据えた地域社会の課題解決にハンズオンで参画しています。

今後も社会課題解決への貢献を強く意識したサステナビリティ経営をさらに進め、持続可能な社会の実現と企業価値の向上のため努力を重ねていきます。

不確実な時代の中で、私たちがすべきこと

新型コロナウイルスの感染拡大やロシア・ウクライナ情勢など、将来に対する不透明感が高まり続けています。一方で少し俯瞰してみると、私たちは1919年の創立以来こうしたさまざまな波を乗り越えてきました。50年以上にわたり海外で事業活動を展開する中でカントリーリスクをマネジする仕組みを構築し、現地のニーズを捉え、その地域と当社グループ自身の成長につなげてきました。歴史に学び、変化を視野に入れた長期的な視点で経営戦略を立てるとともに、時々刻々と変わる情勢をしっかりと見極めつつ、機を逸することなく対応していくこと。そしてなによりも、その時々、そして一歩先の「社会が必要とする価値」をつくり続けながら、経営理念を実践していくこと――これらの軸を決してぶらすことなく、さまざまな変化に対応していきます。

私は、商いには、世界に豊かさをもたらす力があると信じています。その想いをもとにこれからも、住友の事業精神や経営理念の実践を通じ、常に時代や社会の要請に応える「企業」であり続けること、世界の豊かさを持続可能にしていくための「事業」を推進していくこと、Diversity & Inclusionの実践を通じ、7万人を超える社員一人ひとりの多様性を新たな価値の創造につなげていくこと、社会と世界をより良く変えていく多様な「プロフェッショナル人材」を一人でも多く育成していくこと、を重視しながら、経営の舵を取っていきます。ステークホルダーの皆様とともに、世界を、社会を、人々の暮らしを、より豊かにする――「Enriching lives and the world」を実現していきます。

サミットの取り組みに関する詳細は「ESGコミュニケーションブック（ストーリー編）」をご参照ください。
https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/sustainability/report

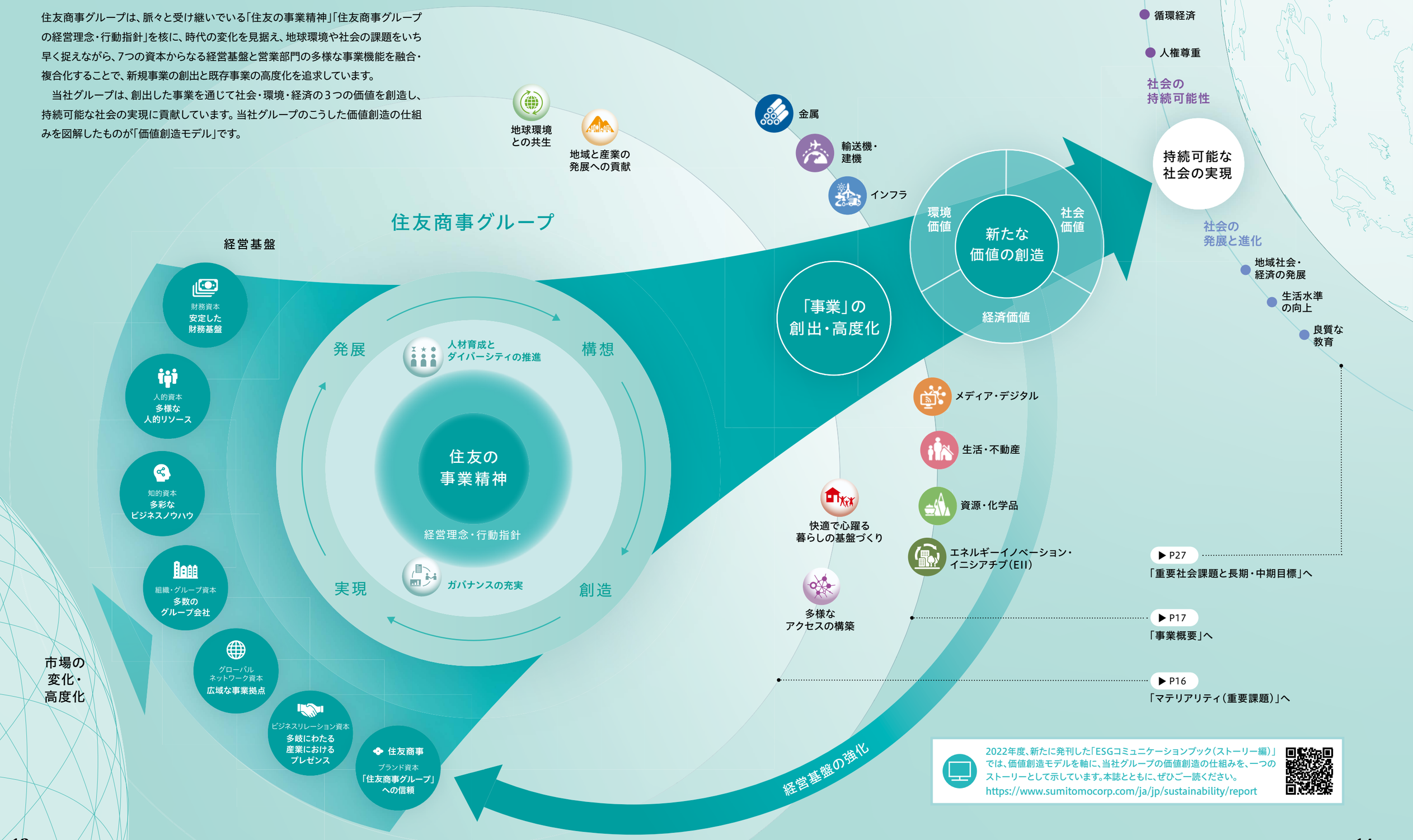
成長軌道へ回帰し、
住友商事グループの
真価を発揮するフェーズへと
「SHIFT 2023」を加速していきます。

時流を踏まえ、長期的な視点でビジネスを変革していく

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。



2022年度、新たに発刊した「ESGコミュニケーションブック(ストーリー編)」では、価値創造モデルを軸に、当社グループの価値創造の仕組みを、一つのストーリーとして示しています。本誌とともに、ぜひご一読ください。
https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/sustainability/report

時代を超えて受け継いできた事業精神と住友商事グループの経営理念・行動指針

「住友の事業精神」を象徴する言葉

確実を旨とし浮利に趨（はし）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くっています。

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。

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。

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、そこから一歩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

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。

持続的な価値創造を実現するために私たちが重視するテーマ

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・行動指針」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か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。マテリアリティは、当社事業の社会への貢献のあり方を4つの言葉にまとめ、当社経営上の課題2つとあわせて6つの課題としたものです。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。

一方で、2020年に設定した重要社会課題やそれに対する目標は、我々が、持続可能な社会の実現のために、どのような役割を果たすのかを明確に示すもので、社会とともに持続的に成長する当社のサステナビリティ経営を一歩進める取り組みです。我々が、事業活動と社会課題の関係を常に意識し、また、持続可能な社会の実現に強くコミットするために、マテリアリティと重要社会課題の双方が、大きな役割を持っていると考えています。

▶ P27「重要社会課題と長期・中期目標」へ

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と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え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、活力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・活躍推進に取り組みます。

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。

7つの営業部門のもとで Strategic Business Unit（SBU）単位での戦略を推進

事業部門／事業本部

金属

- 鋼材本部
- 鋼管本部

金属事業部門は、鋼材・鋼管・輸送機材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

- 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

- 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

- 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

- ライフスタイル事業本部
- 建設不動産本部

生活・不動産事業部門では、リテイル・ヘルスケア分野、食料分野、建設資材・不動産分野において事業を展開しています。

資源・化学品

- 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で事業を展開しています。

部門横断イニシアチブ

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。

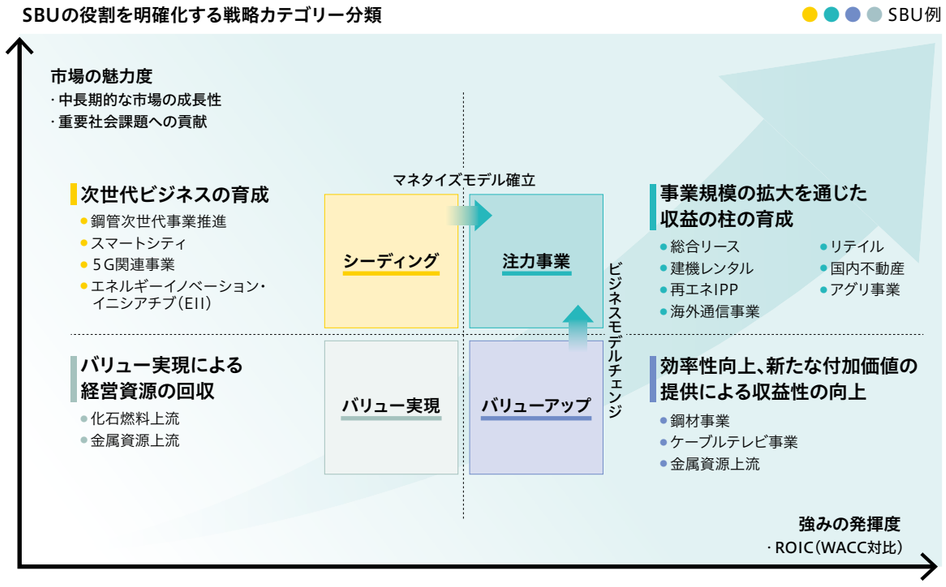
▶ P29「EII（エネルギーイノベーション・イニシアチブ）の挑戦」へ

事業戦略管理の仕組み「SBU」

事業ポートフォリオシフトの加速に向けて

住友商事グループでは、基本的に個々の事業部門において事業部門戦略を立案し、本部戦略、部戦略とカスケードダウンした上で、各組織が戦略を遂行してきました。ところが、組織単位での事業戦略管理には、既存組織割にとらわれやすいことや、同じような戦略が複数組織で並行して存在するといった課題がありました。こうした課題の解決に向け、2021年度より事業戦略管理の強化に資する仕組みを新たに導入しました。それが戦略事業単位「SBU（Strategic Business Unit）」です。既存組織にこだわらず、戦略を一にする事業群をグループ化（SBU設定）することで、戦略議論が活性化しています。具体的には、外部環境や当社の強みの分析、WACC対比のROICも活用しながらSBUの戦略の妥当性を評価し、「バリュー実現」「バリューアップ」「注力事業」「シーディング」の4つの戦略カテゴリーに分類することで、各SBUの役割・目的を明確化しました。またSBUごとの戦略に応じて経営資源の配分計画を策定し、役割に合わせて設定したKPI・KAIを「戦略会議」で進捗確認するとともに戦略の見直しを行っています。SBUの一部については再グループ化も行い、2022年3月末時点では約60のSBUを組織しています。このように、PDCAサイクルを徹底する中で、各SBUが役割を遂行し、目的を達成することにより、スピーディな事業のバリューアップやタイムリーな資産の入替など機動力のある事業ポートフォリオシフトを実現していきます。

SBUの役割を明確化する戦略カテゴリー分類



価値創造の源泉となる
財務・非財務の経営資本を増強

2022年3月31日時点

	概要	資本の特徴（代表的な指標）	主な維持・増強施策
財務資本 安定した財務基盤	コア・リスクバッファーとリスクアセットのバランス維持と 安定した資金調達により、健全な財務基盤を有しています。 キャッシュ・フロー規律のもとで収益性を拡大しながら、 さらなる財務基盤の強化と経営の安定性向上に取り組んでいます。	総資産 9.6兆円 株主資本 3.2兆円 コアRB-RA 6,600億円 フリーキャッシュ・フロー※1 1,747億円 Net DER 0.7倍 ROE 16% ROA 5%	● 国内外における多様な資金調達手段 ● コアRB-RAのバランスを維持 ● キャッシュマネジメントの強化 ● 事業ポートフォリオシフトによる下方耐性の強化、収益力の向上 - 低採算事業からの撤退・ターンアラウンド - 新たなコア事業の創出 - 投資規律の徹底による投資確度の向上、等
人的資本 多彩な人的リソース	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。	連結従業員 74,253人	▶ P57「Focus：持続的な発展に向けた人材マネジメント改革の実行」へ
知的資本 多様なビジネスノウハウ	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。	多様な事業領域 6事業部門＋1イニシアチブ 多様なSBU ビジネス開発 事業投資・経営	● 各ビジネス領域におけるノウハウ （プロジェクトマネジメント能力、商品・産業に関する深い知見、 総合商社ならではの総合力発揮、等） ● 新たなビジネス機会を創出する仕組み （イニシアチブ制導入、GIPC※2、DXセンター、0→1チャレンジ、等） ● 事業経営ノウハウの共有（GMP※3の実践） ● 全社的なリスクマネジメント （投資リスク、信用リスク、市場リスク、カントリーリスク、 社会・環境リスク、自然災害リスク、等） ● 多数の社内研修の実施（住商ビジネスカレッジ等）
組織・グループ資本 多数のグループ会社	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。	連結対象会社数（2022年4月1日時点） 893社	● 事業会社における人材プールの活用 ● 事業会社経営におけるベストプラクティス共有（報酬体系等） ● コーポレート機能の共有（Shared Service） ● 過去の事業経営のノウハウをまとめたBasic Elementsを用いて 事業会社との対話を実践
グローバルネットワーク資本 広域な事業拠点	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。	事業拠点数（2022年4月1日時点） 131拠点　66カ国・地域	● 商品戦略と地域戦略の融合による収益力強化 ● 各地域の潜在需要の適時の捕捉や、地域ニーズを踏まえたビジネス開発 ● 地域人材・経営人材の育成 ● 主要拠点におけるインテリジェンス機能の構築
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	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。	クライアント数 約100,000社	● 業界団体への参画、官民連携も含めた渉外活動の強化 ● 顧客基盤の活用、営業活動でのコミュニケーション強化 ● ステークホルダーエンゲージメントの向上 ● CVC※4活動やMIRAI LAB PALETTE運営を通じたビジネス機会創出
住友商事 ブランド資本 「住友商事グループ」への 信頼	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。	「住友の事業精神」 「経営理念・行動指針」 住友商事の歴史 103年	● トップメッセージの発信等による浸透 ● コーポレートメッセージ「Enriching lives and the world」の 体現を通じたブランディング活動の強化 ● 各種研修の実施（階層別研修・別子銅山訪問等） ● コンプライアンスの徹底

※1 調整後フリーキャッシュ・フロー（リース負債による支出Net後）　※2 GIPC：グローバルイノベーション推進委員会
※3 GMP：グループマネジメントポリシー　※4 CVC：Corporate Venture Capital