PART

01

成長戦略

「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」を
一体的に推進し、
住友商事グループの真価の発揮へ

CSOメッセージ …… 23

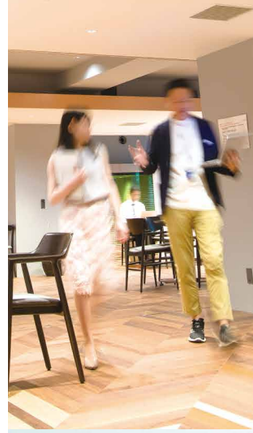
中長期成長戦略

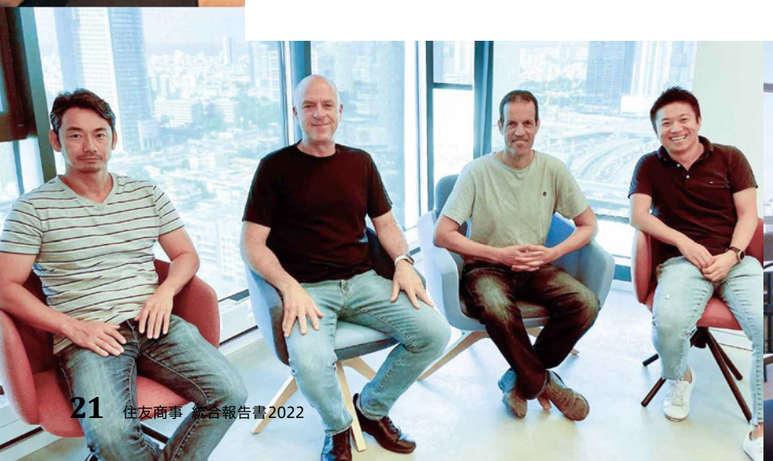
- 重要社会課題と長期・中期目標 …… 27
- Focus：EII（エネルギーイノベーション・イニシアチブ）の挑戦 …… 29
- 気候変動緩和 …… 35
- 人権尊重 …… 39

CFOメッセージ …… 41

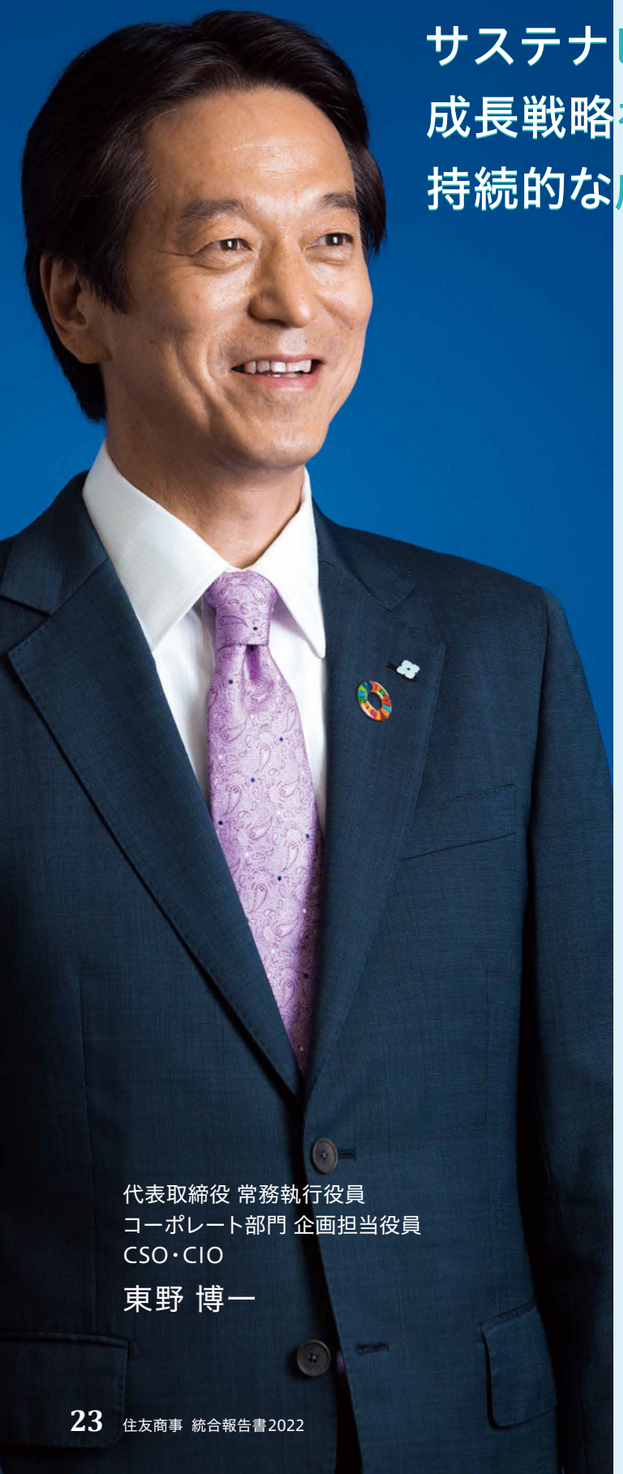
短中期成長戦略

- 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





©Forward Stroke inc.



代表取締役 常務執行役員
コーポレート部門 企画担当役員
CSO・CIO
東野 博一

サステナビリティ経営を軸に、成長戦略を推進し、持続的な成長を実現していきます。

「事業の現場で培った知見」を「SHIFT 2023」の推進に活かす

私はこれまで国内外でさまざまな不動産のビジネスに携わり、直近では生活・不動産事業部門においてヘルスケアやリテイルなどの事業も併せて統括するなど、比較的、消費者に近いビジネスに取り組んできました。

当社グループの祖業でもある不動産事業は、その時々の経済情勢、社会構造など時勢の変遷に合わせてビジネスモデルを絶えず進化させてきました。また、ヘルスケア、リテイルビジネスでは、当社グループが取り組むべき重要社会課題でもある、地域社会・経済の発展、生活水準の向上を強く意識し、さまざまな事業に取り組んでいます。

私はこれまで営業現場一筋で仕事をしてきましたが、今年度からは経営戦略の実行を統率していくCSOとして、営業現場での経験を活かし、「SHIFT 2023」を完遂し、その先の新たな価値創造につなげていくことが私の使命であると捉えています。

当社グループが進める「SHIFT 2023」の根幹は、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のシフトに向けた構造改革です。そのためには、当社グループの強みを活かした事業の強化と、社会構造の変化に対応する新規事業の創出が必須であり、具体的なアクションプランの立案・実行を通じて成長戦略を推進し、持続的な成長を追求していく所存です。

事業ポートフォリオシフトを推進し、稼ぐ力の強化を図る

「SHIFT 2023」の1年目であった2021年度は、低採算事業の整理、ターンアラウンド、バリューアップの施策の一部が当初の計画を上回るスピードで進捗したことにより、過去最高の連結純利益4,637億円を達成しました。資源価格上昇など外部環境の影響もありましたが、構造改革で掲げた施策を各現場で着実に実行した成果と捉えています。マダガスカルでのニッケル事業「アンバトビープロジェクト」、米国タイヤ卸・小売事業「TBC」、欧米州青果事業「Fyffes」などのターンアラウンドも進捗し、収益力の回復に確かな手応えを感じています。

一方で、全ての事業で投下資本に見合う収益性を確保し、さらに投下資本を増やしながら収益基盤を拡大していくという点や、将来の収益拡大をリードする新たなコア事業創出などにおいては、中長期視点で取り組む必要がありますが、早期に結果を出す姿勢で臨むことが重要であり、より一層力を入れて推進していきます。

事業ポートフォリオシフトの実効性を担保する仕組みを強化

事業ポートフォリオのシフトを達成するためには、それを支える「仕組みのシフト」も重要です。そこで「SHIFT 2023」では、当社グループの全ての事業を、市場の魅力度・成長度と当社グループの強みの発揮度を二軸に、戦略を同一とする事業群「Strategic Business Unit（SBU）」ごとに括り直し、約60のSBUを、「注力事業」「バリューアップ」「シーディング」「バリュー実現」という4つの戦略カテゴリーに分類しています。その狙いは、それぞれのSBUが自らの機能と強みを認識した上で、資本コスト（WACC）を上回るリターン（ROIC）を達成し、さらに他のSBUとのシナジーを発現させることで、当社グループ全体のポートフォリオを強靭化していくことです。

こうした事業戦略管理の強化に加え、全社最適での経営資源配分、投資後のバリューアップ強化などにも取り組んでいます。

具体的には、年2回の戦略会議において、SBU単位で方針や戦略、目標の達成に向けたKPI・KAIの進捗状況を可視化し、必要に応じて戦略見直しの要否について全社最適の視点で議論を行っています。SBU一つひとつの事業戦略と収益化への道筋を明確にしたことで、特に「注力事業」や「バリューアップ」に分類されているSBUが当社の強みを十分に発揮し、事業の資本コストを大きく超過する収益を創出できるよう、厳しく分析、モニタリングしながら成果を出すことを徹底しています。

各戦略カテゴリーにおける進捗

「バリューアップ」に分類されるSBUにおいては、前述したようにアンバトビー、TBC、Fyffesなどの事業においてターンアラウンドを着実に進めることができたことから、2021年度の業績回復に大きく貢献しました。引き続き、各事業で定めたバリューアッププランを実行していきます。

「注力事業」においては、米国建機レンタル資産の積み増し、エチオピア通信事業への参入、リテイル事業の連携強化、ヘルスケア事業の展開の加速など当社が強みを持つ分野に資本を追加投入し、事業規模のさらなる拡大を図っています。また、DXを活用することでビジネスモデルの変革にも取り組み、収益の柱となるよう強化しています。地政学的リスクの顕在化や世界的なインフレなど外部環境の不確実性は高まっていますが、変化を見極めつつ、リスクはしっかりとマネージし、計画した投資案件の実行を進めて

いきます。

「シーディング」においては、5G、Beyond Mobility、サステナブルシティ（スマートシティ）など長期的な市場の成長性や重要社会課題の解決を視野に、事業化に向けた取り組みを加速していきます。

「バリュー実現」では、化石エネルギー権益の売却など資産入替を前倒しで実行し、計画を上回る経営資源の回収を進めています。

「サステナビリティ経営の高度化」を推進力に、次世代ビジネスを創出・育成

当社グループが持続的に成長していくためには、「社会が求める価値」という本質を捉えた事業を推進していく必要があります。そのためには、「住友の事業精神」に明示された「自利利他公私一如」※という価値観を実践していくことが重要です。この価値観は、現在の住友商事グループの経営理念に受け継がれており、当社グループの「サステナビリティ経営」の根幹となる考え方でもあります。こうした考えに基づき、当社グループは「サステナビリティ経営の高度化」をテーマにさまざまな活動に取り組んでいます。

※「住友の事業は、住友自身を利するとともに、国家を利し、かつ社会を利するものでなければならない」という考え。

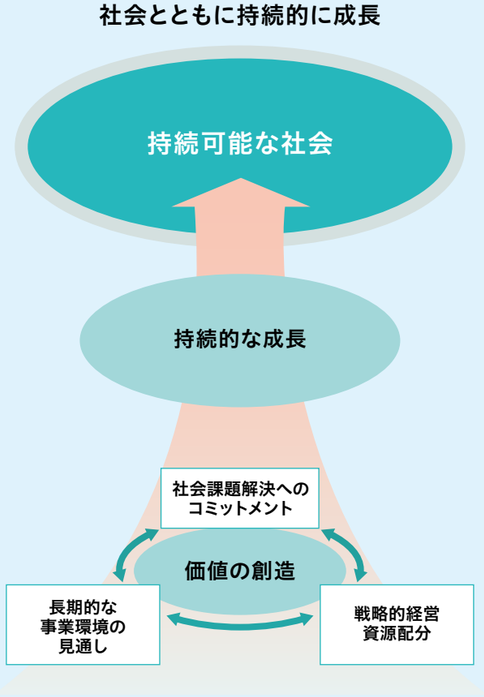
サステナビリティ経営のさらなる高度化

昨今、気候変動や、生物多様性の喪失、天然資源の枯渇、人権問題など、さまざまな社会課題が深刻化し、社会の持続可能性への脅威となっています。企業に対する社会課題解決への期待も高まっており、それに伴い事業環境やビジネスのルールも大きく変動していることを実感しています。こうした変化は不可逆的なものであり、社会課題の深刻化に伴うリスクへの対応が必要となる一方で、新たな社会ニーズに対する多くの事業機会がもたらされています。こうした時代の中、当社グループは、サステナビリティの追求を成長戦略の軸に据え、社会が求める価値創造に向けて、経営資源を戦略的に再配分して事業ポートフォリオシフトを実行し、長期的な企業価値向上の実現を目指しています。

その実践に向けた取り組みが、2020年6月に設定した「社会の発展と進化」「社会の持続可能性」を両立させる6つの「重要社会課題」と「長期目標」です。さらに、2021年5月にはその具体的な計画を示す「中期目標」を定めました。

この目標に沿って、「気候変動緩和」については、状況が加速度的に変化する中、継続的に当社方針を見直しています。

住友商事グループのサステナビリティ経営



2022年2月には「新規の石炭火力発電事業・建設工事請負には例外なく取り組まない」ことを明確にしました。また、2022年5月には2050年カーボンニュートラル化に向けたより具体的な道筋を開示しています。▶ P36 その具体的な取り組みとして、2021年度には、化石エネルギー権益の一部を売却し、脱炭素に向けた事業ポートフォリオシフトを着実に進めると同時に、既存の石炭火力発電事業の脱炭素化・低炭素化に向けた検討も開始しています。また、当社自身のカーボンニュートラル化に取り組むと同時に、2021年4月に新設したエネルギーイノベーション・イニシアチブ（EII）においては、次世代エネルギー事業の創出などを通じて、社会のカーボンニュートラル化に貢献していく計画です。▶ P29 さらに、資金調達の側面においても、2022年3月にグリーンファイナンス・フレームワークを策定し、同年5月にグリーンボンドを発行しました。

「循環経済」領域では、フードロスの削減、バイオケミカル素材開発などに加え、シェアリング事業の拡大などを通じて、リサイクル・省資源型ビジネスを推進しています。また、主要天然資源の持続可能な調達体制の強化の一環として、当社グループの「森林経営方針」と「林産物調達方針」を2022年3月に策定し開示しました。

世界的な関心事項となっている「人権尊重」においては、2020年に策定した「住友商事グループ人権方針」に基づき、各事業部門における人権デューデリジェンスを開始しており、2025年までには全ての事業部門で完了する計画です。

次世代ビジネスの創出・育成

「SHIFT 2023」では、長期的な視点から持続可能な社会の実現に対する社会の要請を「機会」と捉え、当社が強みを発揮しながら取り組むことのできる分野を「次世代成長戦略テーマ」と位置付けています。前述の次世代エネルギーに加え、社会インフラ、リテイル・コンシューマー、ヘルスケア、農業の5つの分野での商機を特定し、既存のビジネスモデルを変革する可能性を秘めたDXも活用しながら、新たな展開を仕掛け、当社グループの将来の屋台骨となるコアビジネスの創出に取り組んでいます。これらは重要社会課題の「社会の発展と進化」にも大きく寄与するものです。農業やヘルスケア、リテイル・コンシューマー分野においては、すでにいくつかのプロジェクトが実行に移されており、戦略の実現性が高まっています。また、部門を超えたシナジーの発揮や、より大きなマーケットを見据えた取り組みも始まっています。

どの取り組みも一朝一夕に進むものではありませんが、「SHIFT 2023」のもとで飛躍的に深まった“組織の枠組みを超えて変えていく”という意識のもと積極的な議論を図り、「サステナビリティに対する要請」と「デジタル化」▶ P53 という2つの大きな社会の潮流をしっかり捉えながら、その変革をリードし、持続可能な社会の実現と当社グループの持続的成長を目指していきます。

中長期成長戦略

重要社会課題と長期・中期目標

当社は、サステナビリティ経営の高度化の一環で、当社が取り組むべき6つの重要社会課題を定め、
それぞれの課題に対する長期目標・中期目標を設定し、各重要社会課題の解決を目指しています。

長期目標・中期目標の達成状況や具体的な取り組みの詳細は「ESGコミュニケーションブック」をご参照ください。
https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/sustainability/report

	重要社会課題	長期目標	中期目標		進捗
社会の持続可能性	気候変動緩和 ▶P35へ	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	● 当社グループのCO_2排出量7.4%減（19年比） ● 発電事業におけるCO_2排出量4.1%減（内、石炭火力発電については、3.6%減）（19年比） ● 21年度末の発電ポートフォリオ：持分発電容量:石炭53%、ガス31%、再エネ16% ● 化石エネルギー権益事業から生じる間接的CO_2排出量16.7%減（19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	● 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。	● 国内外における再生可能エネルギー供給の拡大（21年：1.5GW） ● エネルギーイノベーション・イニシアチブ（EII）を組成 ● 日豪民間・関係省庁と取り組む水素サプライチェーン構築実証実験の推進 ● 太陽光PPA事業開発・運営のための合同会社設立 ● ニュージーランドにおける森林資産の追加取得
	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。	● プラスチック代替素材（植物由来素材）製造を通じた循環型原材料等の使用量拡大 ● ペットボトルリサイクル事業などの廃棄物の回収/リサイクル事業の推進
		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。	● 森林経営方針・林産物調達方針の制定を通じたサステナブルな森林経営の推進
	人権尊重 ▶P39へ	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。	● 人権教育ツール（e-ラーニング）のコンテンツ開発完了（22年度から展開開始） ● 2025年までに全事業をカバーすべく部門別の人権デューデリジェンスを開始（21年度はメディア・デジタル事業部門および生活・不動産事業部門で実施）
			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。	● 災害時の初動対応についてe-ラーニングを実施、救命講習の実施、被災状況共有システムの導入
			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。	● D&Iを組織に定着させるための継続的な社内啓発の一環として、D&I関連プログラムを集中的に展開する期間（Diversity Week）を企画、実施
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。	● 海外工業団地事業の推進 ● 各事業現場における研修機会の提供を通じた、人材育成の実施
		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。	● 水事業の拡大による処理容量の増加（20年度比56%増） ● エチオピアにおける通信インフラ整備開始
	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。	● 北ハノイにおけるスマートシティ：土地収用の進捗/タウンマネジメント事業計画・構想案の策定 ● ローカル5Gにおける基地局の増設
	良質な教育	質の高い教育の普及	**100SEED※6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）。	● 世界16カ国で、各地域の教育課題に取り組む44件の100SEED活動を実施 ● 本社および国内外地域組織の社員 5%以上が参加

※1 2020年時点：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年時点：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、人権侵害などに関する、従業員・地域住民など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
※6 当社グループの社員参加型の社会貢献活動プログラム

Focus

EIIの挑戦

エネルギーイノベーション・イニシアチブ

Q. 改めて、EII設立の背景と狙いを教えてください。

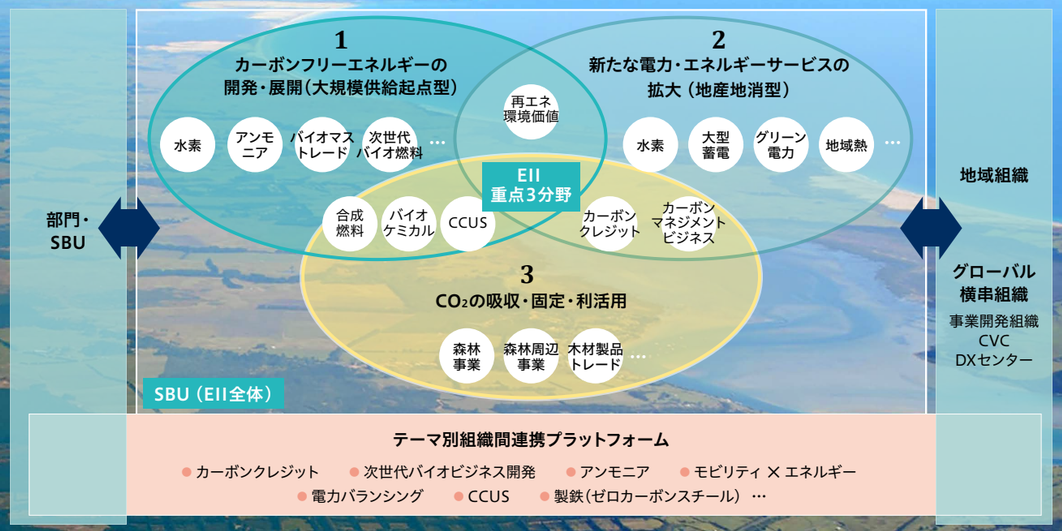
A. 世界的な人口増加と経済成長に伴い、エネルギー需要は増加の一途をたどる一方、気候変動は地球規模で取り組むべき喫緊の課題となっています。2022年11月にエジプトで開催されるCOP27では、ロシアによるウクライナ侵攻で改めてその重要性が認識されたエネルギー・食糧安全保障という課題も意識しつつ、1.5℃目標達成に向けた世界の取り組みについて議論が行われるでしょう。当社は2020年に、6つの重要社会課題の一つとして「気候変動緩和」を定めました。そして、その解決のため2021年4月にエネルギーイノベーション・イニシアチブ（EII）を設立しました。EIIは従来の部門の枠組みを超えた新たな営業組織です。エネルギー転換がもたらす社会構造の変化を大きな事業機会と捉え、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を実現していくことを最大のテーマとして掲げています。中長期的な視点で次世代ビジネスの育成を目指す「シーディング」戦略カテゴリーに位置付けられており、事業部門相応の規模感のある次世代事業の創出に取り組みます。当初は、各事業部門で次世代エネルギー分野におけるビジネスを推進していた組織、メンバーを全社最適の視点でEIIに結集し、総勢約100名のメンバーでスタートしましたが、2022年4月からはグローバルEII体制・組織も順次整備し、現在は約200名体制でビジネス構想力を持って事業開発にチャレンジしています。

副社長執行役員
EIIリーダー
上野 真吾

Q. EIIの発足から約1年半が経ちました。この間の取り組み、進捗を教えてください。

A. 発足後、まず着手したのが当社の目指す「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です。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か。エネルギーバリューチェーンの一部を切り取って個別に取り組むのではなく、バリューチェーン全体を俯瞰し、3つの重点分野を整理しました。1つ目は水素・アンモニア・次世代バイオなど大規模供給起点型の事業構築を目指す「カーボンフリーエネルギーの開発・展開」、2つ目は分散型電源や蓄電技術を活用したエネルギーマネジメントや地産地消型モデルを提案する「新たな電力・エネルギーサービスの拡大」、そして最後に当社グループ保有の森林アセットやその他イノベーション領域のテクノロジーも含め、カーボンマネジメントを通じた価値創造を目指す「CO_2の吸収・固定・利活用」です。重点3分野はそれぞれが独立しているわけではなく相互に関連しており、これらを掛け合わせてこそ新たなシナジー、需要が生み出せると考えています。そのため、他事業部門も含めEII内外で手掛ける既存ビジネスとのシナジーも追求しています。加えて、EIIにとどまらず全社の次世代エネルギー分野での事業開発を促進すべく、例えば製鉄（ゼロカーボンスチール）やCO_2利活用技術であるCCUS（Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage）など、テーマ別に組織間連携プラットフォームを立ち上げ、運営しています。全社の次世代エネルギー分野における情報をまずは集約し、事業化・組織化に向けた議論を加速させていきます。EIIは、重点3分野、ビジネスラインを中心にした事業拡大・開発とともに、全社横断の横串活動を通じた新たな事業発掘に邁進してきました。その結果、現場では多くのプロジェクトが進展しています。まだ対外的にはお示しできないものが多数ありますが、カーボンニュートラル社会の実現に資する次世代事業を通じた価値創造に引き続き取り組んでいきます。

重点3分野における事業基盤の構築



Q. 取り組みを推進していく上でのEIIの強みはなんでしょうか。

A. 当社グループは既存ビジネスを通じて、あらゆる産業セクターと密接な関係を有しています。カーボンニュートラル化を目指すニーズや課題、それに関わる事業機会はこれら全ての産業セクター、顧客、市場に内在しています。顕在化している需要はもちろん、潜在的な需要をいかに捉え事業につなげていくかが重要であり、次世代エネルギー分野の事業創出においてそのカギを握るのは「組織間連携」です。その力を最大限に発揮するための仕組みがEIIだと考えています。EIIは他の事業部門と同様に採算責任を負う営業組織ではありますが、短期的なリターンの追求以上に、中長期視点から新たな次世代事業を創造し、将来の収益の柱を構築することに主眼を置いています。だからこそ常に全体最適を考え、他の事業部門はもとより社

背景写真：ニュージーランドにおける森林事業

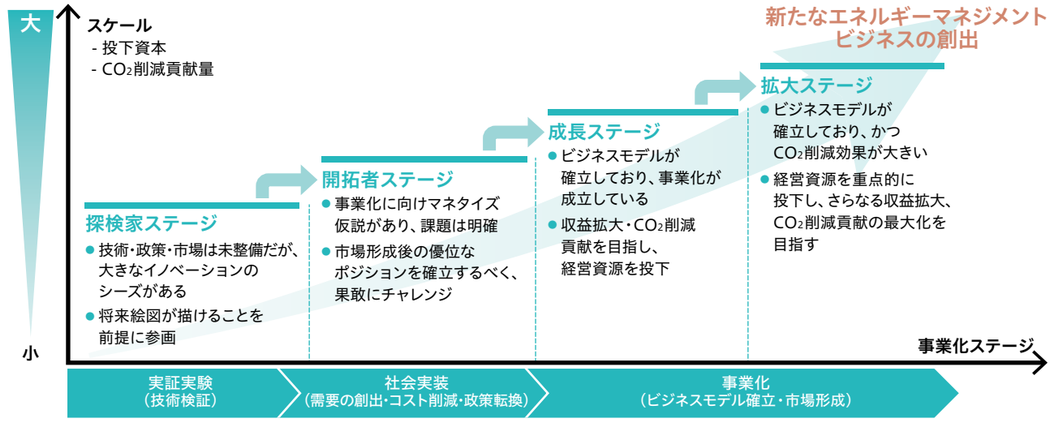
Focus: EII（エネルギーイノベーション・イニシアチブ）の挑戦

外との連携も通じてシナジーを追求する、いわば横串的な機能提供・発揮が期待されています。先に挙げた組織間連携プラットフォームは、その典型です。プラットフォームを経て事業化を目指す上で、必ずしもEII内での組織化を前提とする必要はなく、常に全社最適の視点で方針・体制を考えています。また、バリューチェーンの全体像を念頭に置きながら、さまざまな要素を掛け合わせた提案を行えることも、EIIの大きな強みです。例えば、日本最大の水素製造プラントを有する福島県浪江町と一緒になって、浪江町の住民の皆様にとってクリーンで活気のある安心安全な町づくりを進めています。浪江町は2011年に発生した東日本大震災および原子力発電所の事故により、全町避難から10年以上経過した今も、居住人口は震災前の約1割程度にとどまっています。そこで我々は、域内の水素や再生可能エネルギーを最大限活用するハード面のみならず、定住・移住や関係人口を増やし町の活性化につながる「仕組み・場」づくりを目指すソフト面にも力を入れています。水素インフラや蓄電ステーションを導入するだけであれば、当社以外にもできる企業はあるでしょう。ですが、住民の皆様に寄り添い、生活に根差した水素や再エネの普及を進める、さらには全体を俯瞰してさまざまな機能を融合させながら町づくりに積極的に関与していく、これこそが我々EIIならではの強みだと考えています。

Q. EIIは「SHIFT 2023」においてシーディング、すなわち中長期視点で社会構造変化に取り組む戦略カテゴリーに分類されていますが、将来に向けた戦略を教えてください。

A. 将来に向けて、すでに多くのプロジェクトが進行しています。まず、森林やバイオマストレードなど現業を抱える既存ビジネスラインでは、さらなるキャッシュ創出およびROIC改善に取り組んでいます。一方でEIIのプロジェクトには技術実証や社会実装ステージのものが多く、そうした新しい分野においては次期中期経営計画以降での事業化による収益貢献を目指しています。このように時間軸を意識しながら進捗をモニタリングする必要があるため、EIIでは全ての事業を3つのステージに分類し、PDCAを回しています。具体的には、実証実験、技術検証段階の案件を「探検家ステージ」、社会実装段階のものを「開拓者ステージ」、そしてすでに事業化されているビジネス、案件は「成長・拡大ステージ」に分類しています。「SHIFT 2023」における次世代事業創出に向けた全社枠配分においては、探検家ステージに約1割、開拓者ステージに約6割、成長・拡大ステージに約3割というポートフォリオで資本投下し、次期中計に向けて仮説の構築・検証を通じた良質な案件の積み上げを重点的に行っていく予定です。そして、ステージに応じた打ち手をしっかりと講じるとともに、ステージごとの役割に合ったKPI・KAIを定め、PDCAを通じて着実に実践していきます。その結果として2030年までに、事業部門相応に規模感のある収益基盤の確立を目指します。また経済価値の追求のみならず、カーボンニュートラル社会の実現というビジョンに照らし合わせ、例えばEIIが手掛ける事業やサービス提供を通じたCO_2削減貢献量を可視化・計測し、定量目標を設定することも検討しています。

「新たなエネルギーマネジメントビジネス創出」に向けた成長ストーリー



Q. 最後に、今後の展望をお聞かせください。

A. EIIは、「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を実現」し、「当社の将来収益基盤を確立」することをビジョンに掲げる組織です。約360億トン/年に達しているといわれるCO_2排出を削減し、世界のカーボンニュートラル化を実現していくためには、2030年頃には年間4.5兆ドル程度の巨額なクリーンエネルギー投資が必要といわれています。先にも触れましたが、2022年に入ってから、ロシア・ウクライナ問題に端を発した化石燃料に対する地政学的リスクが顕在化するなど、我々を取り巻く環境は想定を超える規模とスピードで変化しています。今後は、ますます不確実性が高く変化が激しい世の中になっていくでしょう。そのような時代においてこそ、EIIは目の前の変化に惑わされることなく、長期的かつ大局的な視点で、「企画の遠大性」をもって事業を構想・開発していかなければならないと考えています。そのために必要な要素や強みは、すでに我々の内にあります。それらをどう組み立てて、社会・顧客の課題解決に資するビジネスモデルの提案、構築にチャレンジしていくか。まさに「ビジネス構想力をもって事業開発に臨む」ことがEIIの使命だと考えています。社内外との掛け合わせを通じ、エネルギーバリューチェーン全体を捉えた取り組みを追求し、「環境負荷の低減」と「事業価値の創造」を同時に成し遂げる持続的な脱炭素・循環型エネルギーシステムの構築を目指します。これからのEIIにぜひご期待ください。

EIIの重点3分野における取り組み事例

1 カーボンフリーエネルギーの開発・展開（大規模供給起点型）

マレーシア サラワク州における グリーン水素プロジェクト

詳しくは「ESGコミュニケーションブック」へ
https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/sustainability/report

2 新たな電力・エネルギーサービスの拡大（地産地消型）

4Rエナジー社のEVリユース蓄電池を用いた、福島県浪江町における バッテリーステーション事業

詳しくは以下のリリースへ
https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/news/release/2022/group/15640

3 CO_2の吸収・固定・利活用

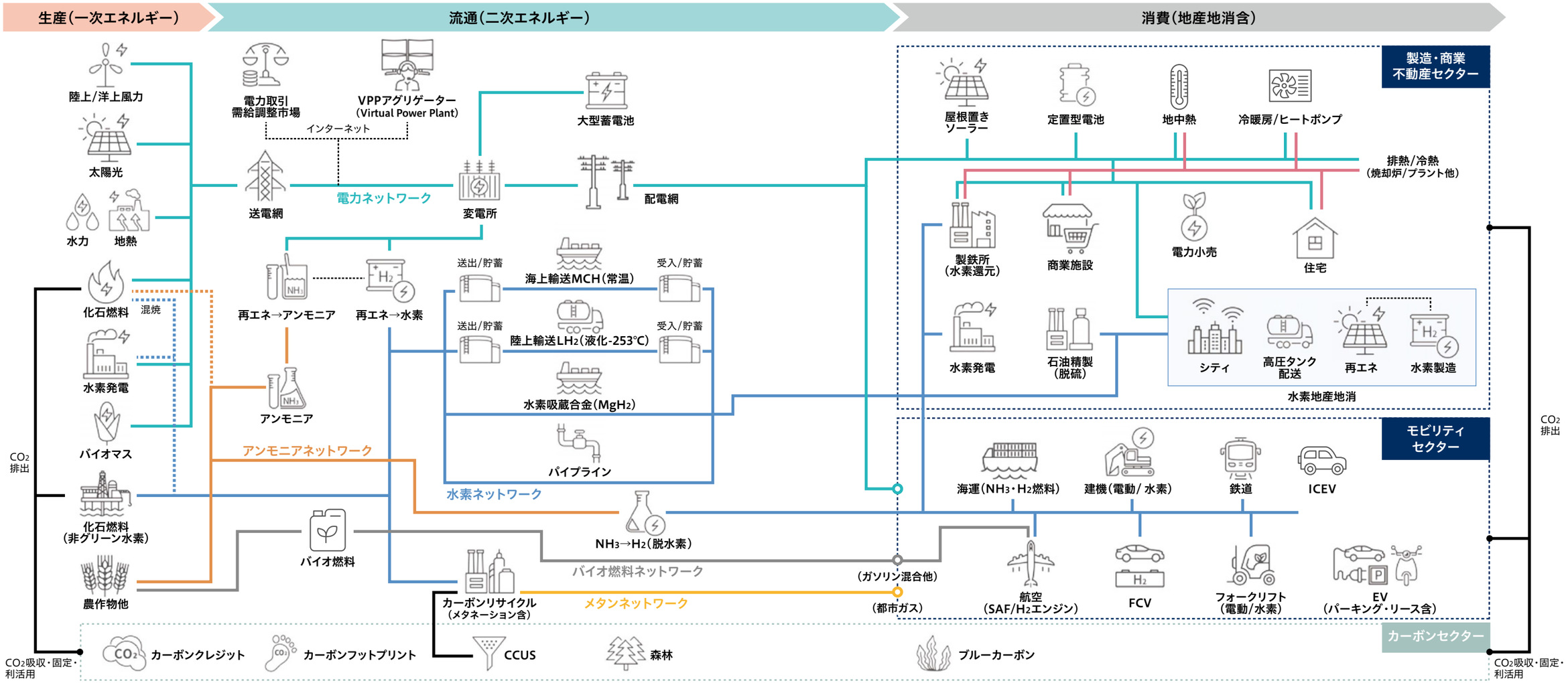
ニュージーランド 北島における サステナブルな森林事業

詳しくは以下のリリースへ
https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/news/release/2021/group/15250

エネルギーシステム全体を包括的に捉え、次世代事業の創出を推進

エネルギーバリューチェーン全体を俯瞰して描いた、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は以下の通りです。生産から消費まで多くの要素を内包していますが、いずれも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を構成しています。引き続き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、各プロジェクトを推進していきます。

「ESGコミュニケーションブック（ストーリー編）」では、
カーボンニュートラルへの取り組みのカギとなる水素ビジネスを特集していますので、併せてご参照ください。
https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/sustainability/report



気候変動緩和

カーボンニュートラル化に貢献すべく次々と具体的なアクションを実施

気候変動問題への基本的な考え方

気候変動を緩和することは、持続可能な社会の実現のために克服しなくてはならない重大な課題であり、カーボンニュートラル社会の早期実現に向けたグローバルな取り組みが加速しています。

当社グループにおいても、パリ協定における世界的合意を重視し、同協定に掲げられた社会のカーボンニュートラル化目標の達成に向けて、より積極的に貢献していくことを目指しています。2019年には、気候変動問題の克服に向けて我々が果たす役割を明確にすべく、当社グループの「気候変動問題に対する方針」を取締役会にて決議しました。なお、この方針については、気候変動をめぐる世界的な情勢を踏まえて、継続的に見直しています。

気候変動問題に対する方針

基本方針

- 2050年に住友商事グループのカーボンニュートラル化を目指す※1。社会全体のCO_2排出量削減・Negative Emission化※2による、持続可能なエネルギーサイクル実現のための技術・ビジネスモデルを開拓する。
- 当社事業のCO_2排出の削減・吸収に加え、ビジネスパートナーや公共機関等と協力した取り組みや提言等を通じて、社会のカーボンニュートラル化に貢献する。

事業における方針

- 社会全体のCO_2排出削減に資する再生可能エネルギー化やエネルギー活用の効率化、及び燃料転換を促進する。また、再生可能エネルギーを主体とした新たなエネルギーマネジメントやモビリティサービスなどの提供や、水素社会の実現に取り組む。
- 発電事業については、地域社会における経済や産業の発展に不可欠なエネルギーを安定的に供給するとともに、経営資源を、より環境負荷の低い発電ポートフォリオに継続的にシフトする。(2035年:持分発電容量ベースで、石炭 20%、ガス 50%、再エネ 30%※3)
- 火力発電、化石エネルギー権益の開発については、2050年のカーボンニュートラル化を前提として取り組む。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。また、石炭火力発電事業については、2035年までにCO_2排出量を60%以上削減(2019年比)し、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。一般炭鉱山開発事業については、今後新規の権益取得は行わず、2030年の一般炭鉱山からの持分生産量ゼロを目指す。

※1 カーボンニュートラル化の対象となる事業の範囲は以下の通り。
［Scope1・2］　住友商事単体及び子会社の直接的CO_2排出と、各社の使用するエネルギーの生成に伴う間接的CO_2排出(但し、発電事業については持分法適用関連会社の排出も対象に含める)
［Scope3］　住友商事単体及び子会社、持分法適用関連会社の化石エネルギー権益事業で生産されたエネルギー資源の、他者の使用に伴う間接的CO_2排出。尚、カーボンニュートラル化とは、当社グループの事業によるCO_2排出と、CO_2排出削減への貢献を合わせたネットCO_2排出量をゼロとすることを指す。
※2 Negative Emission化とは、過去に排出され、大気中に蓄積したCO_2を吸収・回収・除去することを指す。
※3 2020年時点:石炭 50%、ガス 30%、再エネ 20%

住友商事グループのカーボンニュートラル化

当社は、2050年までの当社グループのカーボンニュートラル化を長期目標として掲げており、下図の通り目標達成に向けたCO_2排出量削減のマイルストーンを具体的に定めています。2021年度には、化石エネルギー権益事業の一部を売却し、再生可能エネルギー事業の推進などを通じてポートフォリオのシフトを進めると同時に、既存の石炭火力発電事業の脱炭素化・低炭素化等に向けて検討を進めました。

カーボンニュートラル化に向けたマイルストーンをより明確にすることで、当社グループのカーボンニュートラル化を実現すると同時に、地域社会の発展・進化に向けた次世代エネルギー事業を創出し、社会のカーボンニュートラルに貢献します。

石炭火力発電事業の事業方針・考え方

当社方針

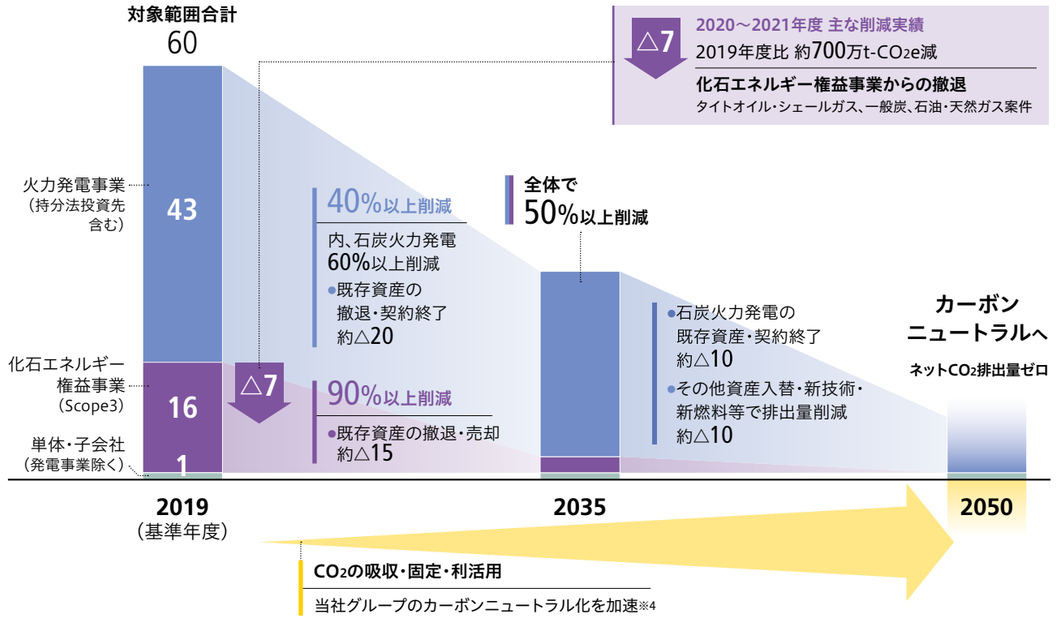
- 新規の発電事業・建設工事請負には例外なく取り組まない
- 2040年代後半には全ての事業を終え撤退する

取り組みの考え方

地域社会・経済の発展、供給義務を含め当社が負う社会的責任の観点から、以下の取り組みを行いながら事業撤退の前倒しも排除せずあらゆるオプションを追求し、当社および社会全体の脱炭素化の加速化を図る。

- ホスト国・地域社会等のステークホルダーとの真摯な対話を踏まえた合意形成
- 既存設備の脱炭素・低炭素化に向けた検討・取り組みの追求
- 再生可能エネルギー等への電源シフトに向けたホスト国への最大限の支援

カーボンニュートラル化に向けた排出量削減マイルストーン(単位:百万t-CO_2e)



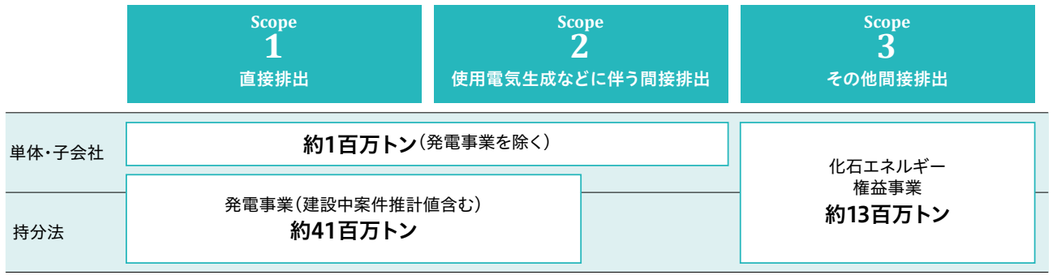
※4 森林等による吸収・固定や技術的方法等の国際的な基準で認められる手段による

2050年に向けた当社グループのカーボンニュートラル化対象範囲

当社グループのカーボンニュートラル化における対象範囲は、当社単体および連結子会社に関するScope1・2のCO_2排出量（約1百万トン※1）に加えて、排出総量が大きい発電事業については持分法投資先を含めたCO_2排出量（約41百万トン※1・2）、化石エネルギー権益事業においては他者のエネルギー資源使用に伴う間接排出量としてScope3（約13百万トン※1）までを含めています。

※1 数値は2021年実績
※2 発電事業における、単体および連結子会社に関するCO_2排出量（約1百万トン）を含む

カーボンニュートラル化の対象範囲（2021年実績）



CO_2排出量削減目標に対する実績

当社は、2050年までの当社グループのカーボンニュートラル化に向けて、以下の目標を掲げています。

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
  （うち、石炭火力発電は60%以上削減）
- **化石エネルギー権益事業**　CO_2排出量：90%以上削減

各目標の達成に向けた進捗は以下の通りです。2021年実績が示す通り、2035年のCO_2排出量削減目標の達成と2050年のカーボンニュートラル実現に向けて着実に進捗しており、今後もステークホルダーの皆様への情報開示に取り組んでいきます。

CO_2排出量

（千t-CO_2e）

指標	2019年実績（基準年）	2021年		2035年削減目標
		実績	削減率	
全体	59,939	55,497	△7.4%	50%以上
発電事業※3	43,126	41,368	△4.1%	40%以上
うち、石炭火力発電※3	34,452	33,202	△3.6%	60%以上
化石エネルギー権益事業	15,808	13,162	△16.7%	90%以上

注）発電事業の稼働済案件および化石エネルギー権益に係る実績は第三者機関のアドバイスを受けて算定
※3 建設中案件の推計値を含む

TCFD提言に基づく情報開示

当社は、気候変動問題への取り組みに関する情報開示の重要性を認識し、2019年3月に、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の最終提言に賛同しました。気候変動緩和を重要社会課題の一つとして長期・中期目標を設定し、「気候変動問題に対する方針」を見直すなどの取り組みを含め、TCFDが推奨している枠組みに準拠し、気候変動問題に対する当社グループの「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」に関する情報を、当社Webサイトや ESGコミュニケーションブックで開示しています。また、ESG説明会等の対話の機会も通じて、さらなる情報開示の充実に努めています。

ガバナンス

当社の取締役会は、当社グループの幅広い事業活動において気候変動問題に関連して生じるさまざまな機会とリスクについての各事業分野の戦略とその進捗状況、ならびに事業ポートフォリオ全体のリスクの状況について定期的に報告を受け、適切な取り組みがなされているかモニターしています。また、当社グループの「気候変動問題に対する方針」を決議し、個別事業においても、気候変動問題への対応方針に係る重要な案件について実施の是非などを審議しています。例えば、「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」を当社グループの長期目標に掲げ、その達成への道筋や、発電事業やエネルギー関連事業の方針、カーボンニュートラル社会の実現に必要な取り組みについて経営会議で繰り返し議論しました。これらの議論を踏まえ、取締役会で「気候変動問題に対する方針」の見直しと「気候変動緩和」のための中期目標を決議しました。

戦略

当社グループは、幅広い産業においてグローバルに事業を展開する中で、脱炭素化に伴うさまざまな技術やビジネスモデルの変化がもたらすリスクに対応する一方で、それら変化に伴って現れる新たな社会的ニーズを捉え、多様な事業機会を開拓していくことで、事業ポートフォリオシフトを着実に推進します。2050年までの当社グループのカーボンニュートラル化に向けて排出削減マイルストーンを設定し実現に向けた取り組みを進めるとともに、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に向け、多様なステージの事業開発がグローバルに進捗しています。

気候変動緩和への取り組みを、戦略的な事業機会の開拓と位置付けるとともに、シナリオ分析を踏まえたリスク管理の高度化と事業機会の捕捉、ならびに関連情報の開示を進めています。移行リスクと機会のシナリオ分析には、IEA※1「World Energy Outlook」等を参照し、複数のシナリオを用いて、気候変動緩和に係る事業環境変化の大きなセクターに関わる事業※2について、主に2050年までの事業への影響を分析しています。また物理リスクの分析にはIPCC※3によるシナリオ等を参照し、リスク顕在化によるインパクトが大きいセクター※4を特定した上で、各セクターにおける慢性、急性双方の物理リスクを分析しています。

シナリオ分析の結果は経営会議と取締役会に報告され、気候変動問題の対応についての重要な意思決定に反映されています。

リスク管理

当社グループの活動は広範な分野、地域に分散した事業から成り立ち、さまざまな社会課題と関わりを持っています。当社は、常にそれら社会課題に配慮し、グループ全体の事業活動から生じる社会・環境への影響を適切にコントロールするために、「環境方針」「人権方針」「サプライチェーンCSR行動指針」「贈賄防止指針」「コンプライアンス指針」などの方針を設定し、グループ内で周知・徹底を図っています。また、気候変動のリスクへの対応については、各営業組織において、関連する事業分野の規制の導入や市場変化を把握し事業を展開することに加えて、全社ポートフォリオ管理の一環として、サステナビリティ推進部が気候変動に関する世界的取り組みや各種規制の動向を踏まえた、当社グループの主要なリスクの状況をまとめ、定期的に経営会議、取締役会に報告しています。ポートフォリオ全体で見て許容できないリスクがあれば、リスク管理担当組織と共同でエクスポージャーの削減を含め対応を検討します。

指標と目標

2050年までの当社グループのカーボンニュートラル化に向けて、前ページに記載の通り目標を掲げています。

詳細は、「ESGコミュニケーションブック（ディスクロージャー編）」をご参照ください。
https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/sustainability/report

※1 国際エネルギー機関：International Energy Agency　※2 エネルギー、資源、輸送、素材産業、不動産
※3 気候変動に関する政府間パネル：Intergovernmental Panel on Climate Change　※4 エネルギー、資源、輸送、素材産業、不動産、農業

人権尊重

全ての事業・サプライチェーンにおける人権リスクを把握し、不断の改善を推進

人権尊重に対する考え方	当社グループは、2020年5月に制定した「住友商事グループ人権方針」に基づき、人権デューデリジェンスの実施、ステークホルダーとの対話や社内啓発などを通じて、企業の社会的責任として人権を尊重し、社会とともに持続的に成長することを目指します。
長期目標と中期目標	**長期目標** ● 全事業・サプライチェーンにおける人権の尊重 **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年度の進捗	● 人権尊重の浸透・徹底 -2事業部門に関して人権デューデリジェンスを実施 -ミャンマー通信事業：紛争状況下における人権リスクの評価を実施 「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」は、「ESGコミュニケーションブック」をご参照ください。 https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/sustainability/report

住友商事グループ人権方針

住友商事は、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、人間尊重を経営姿勢の基本とすることを経営理念の中で掲げています。
私たちは、企業に求められる社会的責任として人権を尊重し、社会とともに持続的に成長することを目指します。
住友商事は、2009年に経営理念と共通の価値観を提唱するものとして、人権や労働の分野を含む「国連グローバル・コンパクト10原則」に署名しています。また、「国際人権章典」および国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則及び権利に関する宣言」が定める人権を尊重し、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則って活動します。

1. 適用の範囲
住友商事は、グループ全体のすべての役職員が人権尊重の責任を果たすよう努めます。また、住友商事は、サプライヤーを始めとする取引先や事業パートナーに対し、本方針への賛同と理解、実践を求め、関与するバリューチェーンにおいて、ともに人権尊重を含む社会的責任を果たすよう働きかけていきます。

2. 人権デュー・デリジェンス
住友商事は、人権デュー・デリジェンスの取り組みを通じて人権への負の影響を特定し、その防止、または軽減を図るよう努めます。当社グループの活動が人権に負の影響を引き起こしたこと、または助長したことが明らかになった場合、適切な措置を講じることでその救済に努めます。

3. 適用法令の遵守
住友商事は、グループ全体の事業活動において、関連する国・地域の法令を遵守します。国際的に認められた人権と各国法の間に矛盾がある場合においては、国際的な人権規範を尊重するための方法を追求します。

4. ステークホルダーとの対話・協議
住友商事は、関連するステークホルダーとの対話と協議を行うことにより、人権尊重の取組みの向上と改善に努めます。

5. 社内啓発
住友商事は、本人権方針が理解され、効果的に実施されるよう、住友商事グループの役職員に対し、適切な啓発活動を推進します。

6. 情報開示
住友商事は、人権尊重の取り組みについて、適切な情報開示を行います。

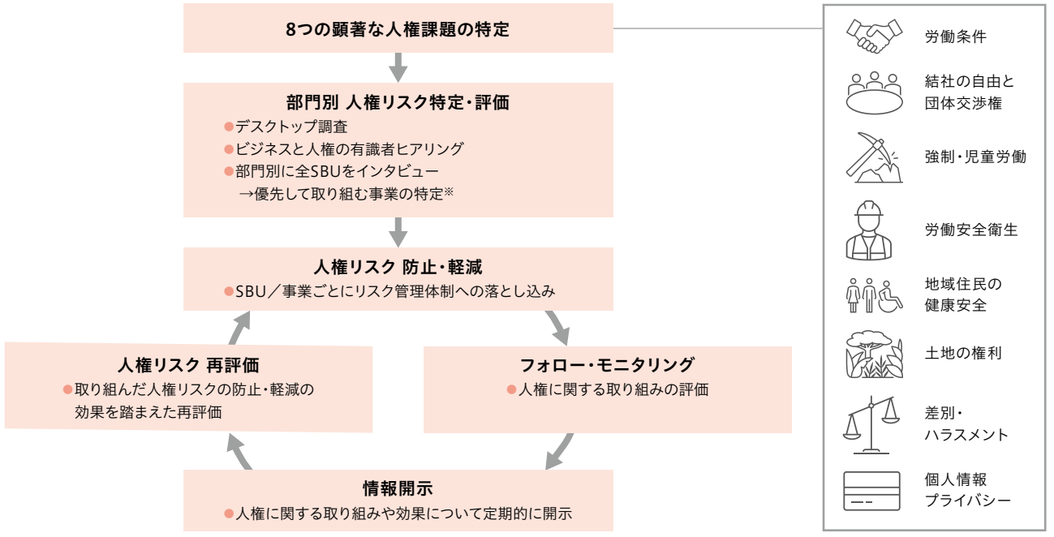
全事業に対する人権デューデリジェンスの推進

当社は、「住友商事グループ人権方針」に基づき、当社グループの事業活動が与える人権へのリスクを特定・防止・是正するために、2020年より人権デューデリジェンスを開始しました。当社の人権デューデリジェンスは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」、「国連指導原則報告フレームワーク」など、国際的なガイドラインに沿ったプロセスで実施しています。また、当社グループ全体の人権への影響・リスクを評価するために、優先的に対応すべき顕著な人権課題を特定しました。具体的には、国際労働機関（ILO）の4つの中核的労働基準にも関連する「結社の自由と団体交渉権」、「強制労働・児童労働」、「差別・ハラスメント」に加え、「労働条件」、「労働安全衛生」、「地域住民の健康安全」、「土地の権利」ならびに「個人情報・プライバシー」を重要な課題と位置付けています。

2021年度の実績および今後の取り組み

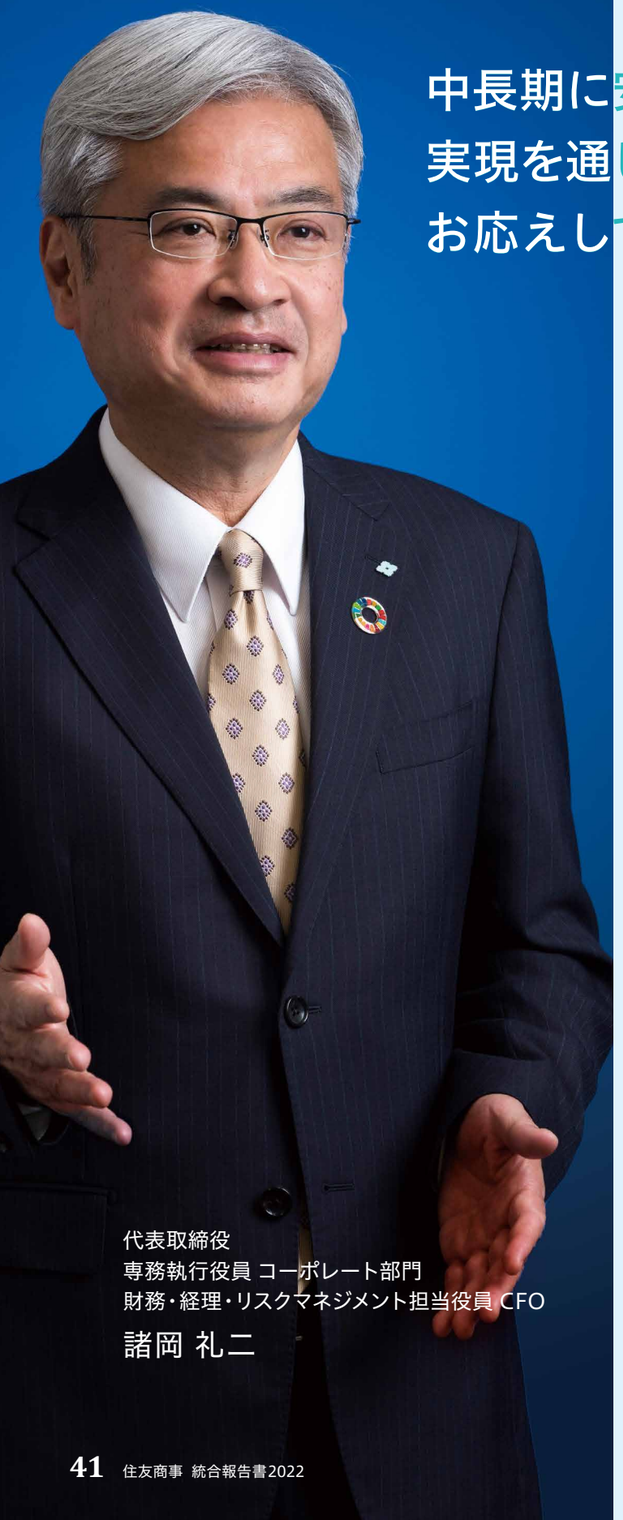
2021年度は、中期目標である「2025年までにサプライチェーンを含む全事業を対象に人権リスクを評価し、リスク低減策を実施すること」に沿って人権デューデリジェンスの対象を全事業に拡大する中で、まずメディア・デジタル事業部門、生活・不動産事業部門について人権リスクの特定・評価を行いました。各部門いずれも商材や地域などを踏まえた事業特性を鑑み、懸念される人権リスクに対して、サプライヤー調査や改善活動など、具体的な取り組みを開始していることを確認しました。また、各事業の潜在的な人権リスクを認識し、対応策の検討にもつなげています。今後も人権デューデリジェンスの取り組みとともに、全役職員向け人権教育プログラムの実施などによる社内啓発活動、ステークホルダーとの対話、情報開示などに継続して取り組んでいきます。

人権デューデリジェンス／顕著な人権課題特定のプロセス



※部門別人権デューデリジェンスで特定したSBU／事業以外についても、人権デューデリジェンスの実施を促進。

人権デューデリジェンスの詳細は「ESGコミュニケーションブック（ディスクロージャー編）」をご参照ください。
https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/sustainability/report



代表取締役
専務執行役員 コーポレート部門
財務・経理・リスクマネジメント担当役員 CFO
諸岡 礼二

中長期に安定した利益成長の実現を通じて、株主の皆様の期待にお応えしていきます。

中期経営計画「SHIFT 2023」の現状と展望

業績成果と今後の見通し

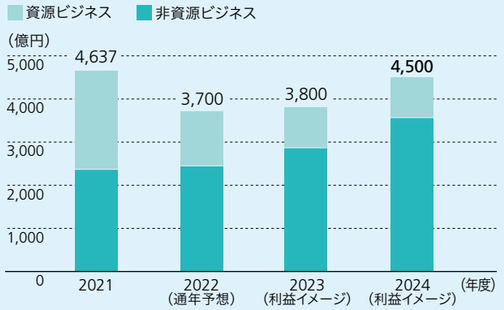
「SHIFT 2023」の初年度である2021年度は4,637億円と過去最高益を計上しました。外部環境の変化への対応に加え、構造改革を含む中期経営計画の諸施策の効果が出てきており、2年目以降もスピード感をもって「SHIFT 2023」を確実に推進していきます。

足元では、新型コロナウイルス感染拡大による経済活動の混乱が継続する状況に加え、2022年2月に発生したロシア・ウクライナ情勢など、世界経済はますます混沌としています。資源価格は歴史的高値で推移し、半導体不足や物流網の混乱といった事態も継続しており、先行きの見通しが困難になっています。また、世界的にインフレ傾向が見え始めており、各国の中央銀行の金融政策の差などから円安基調が継続しています。このような外部環境が経営に与える影響を慎重に見極めた上で、2022年度の業績予想は3,700億円、2023年度、2024年度の利益イメージはそれぞれ3,800億円、4,500億円としています。不透明感が高まる状況下ではありますが、引き続き「SHIFT 2023」の諸施策をしっかりと推進するとともに、経営環境の変化に適切に対処し、高い収益性と下方耐性の強いポートフォリオの実現に最大限努めていきます。

財務健全性の向上

また、キャッシュ・フロー創出力の強化にも取り組みます。ネット有利子負債の削減や株主資本の拡充などにより、財務健全性は確実に向上しています。2021年度では、D/E比率（Debt Equity Ratio）も前年度末の0.9倍から0.7倍にと改善してきており、「SHIFT 2023」終了時の2024年3月末には、同比率を0.6倍まで引き下げる計画です。「SHIFT 2023」では、キャッシュ・フロー規律とリスクアセット（リスクの総量）をコア・リスクバッファー（株主資本）の範囲内に抑えることを経営基盤シフトの施策として掲げていますが、引き続き本施策を徹底し、経営の土台となり成長を支える財務健全性をしっかりと向上させていきます。

利益予想イメージ



DER（Net）／ROE／コアRB-RA

	2021年度実績	SHIFT 2023 修正計画 2023年度イメージ
DER（Net）	0.7倍	0.6倍程度
ROE	16.2%	10%以上
コアRB-RA	6,600億円	バランス維持

新株主還元方針について

概要と目的

2021年度は、事業ポートフォリオの再構築による収益力強化および財務基盤強化において着実な進展がありました。こうした状況を踏まえて、株主還元方針については、従来から掲げている配当を主軸とした考え方、すなわち「長期にわたり安定した配当を行うことを基本方針としつつ、中長期的な利益成長による配当額増加を目指す」ことを堅持しながら、それをより良い形で実現するために、2022年度から株主還元方針を新たにしています。

株主還元方針

- DOE※3.5%～4.5%の範囲内で連結配当性向30%を目安に、基礎的な収益力やキャッシュ・フローの状況等を勘案の上、年間の配当額を決定
- 当期利益実績の30%が上記レンジを超過した場合には、超過部分に対する配当あるいは自己株式取得を柔軟かつ機動的に実施

※DOE（Dividend on Equity ratio）＝株主資本配当率

DOEによる配当のターゲット・レンジを3.5%～4.5%と設定していますが、DOE＝ROE×配当性向となりますので、配当性向30%を前提とする場合、ROE（Return on Equity）12%～15%の利益が必要となります。このレベルの資本効率と株主資本増加に見合う利益成長を中長期にわたって実現していくことが、当社の持続的成長と、株主還元および株価上昇を通じた株主の長期的利益最大化に資すると考えており、「SHIFT 2023」の諸施策を推進することで達成できるよう努めていきます。

また、DOEによる配当のターゲット・レンジを設定するこ

とで、配当額の大幅なブレを抑制しつつ、従来70円と設定していた最低配当目標が、株主資本の成長に応じて切り上がっていくことになります。これにより、当社が目指す長期安定配当と持続的成長をより良い形で実現していきたいと考えています。

なお、2021年度は、従来の「1株当たり70円以上を維持した上で、連結配当性向30%程度」という配当方針のもと、年間配当額を1株当たり110円としました。

「リスクマネジメント」と「投資の厳選・バリューアップ強化」

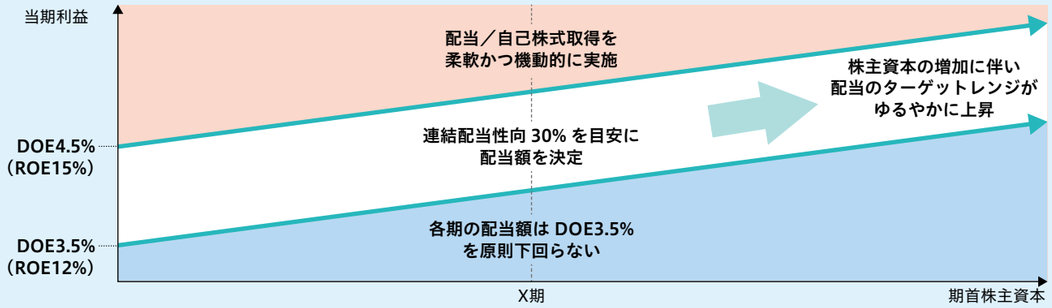
マクロ視点からのリスクマネジメント強化・ポートフォリオ管理の方向性

中長期にわたる安定した利益成長には、マクロ・ミクロ両視点からのリスクマネジメントの強化が欠かせません。

投資案件に関しては、2020年度にFPP（Full Potential Plan）の一環として、撤退・バリュー実現すべき投資案件を洗い出し、101社の撤退を決めました。そのうち2020年度、2021年度に32社ずつ、合計64社の撤退が完了しており、引き続き取り組んでいきます。収益改善面では、ターンアラウンド先も含めて2023年度に2020年度対比700億円の改善効果を目標として掲げました。2021年度に1,000億円、外部環境の影響を除いても700億円の改善効果が出ましたので、収益改善額の合計では「SHIFT 2023」の計画を達成したことになります。しかし、個別の会社で見れば、まだ改善の余地が多くありますので、引き続き、各社のバリューアップへの取り組みを継続していきます。

また、足元の地政学的リスクが顕在化し、不透明感を増す中で、カントリーリスク・マネジメントがより重要となっています。新しく導入した連結決算管理システムを活用することで、2022年度よりカントリー・ポートフォリオをより正確に把握できるようにしました。さまざまな要因を踏まえマクロ視点から当社の状況を把握した上で、ポートフォリオマネジメントを強化していきます。

株主還元の考え方



ミクロ視点からの投資の厳選・バリューアップ強化

個別投資案件のリスクマネジメント強化も重要な課題です。「仕組みのシフト」として、投資案件の厳選、投資後のバリューアップ実現についてもさまざまな改善に取り組んでいます。主なものとして、2021年度に制定した「投資案件選定指針」、「投資パフォーマンス連動報酬」および「ガバナンスの高度化」が挙げられます。「投資案件選定指針」は、過去の大型投資案件について計画未達・損失発生の要因を網羅的に分析し、当社が投資すべきでない案件を類型化したものです。現場レベルでの理解浸透を進めた上で、投資検討にあたっては、常にこの「投資案件選定指針」に照らし、該当項目の有無を確認しています。該当項目がある場合、当該リスクをいかに解消し得るかについて議論を十分に重ねた上で、投資可否を判断しています。

「投資パフォーマンス連動報酬」は、新規大型投資案件について、担当する役職員の案件に対するsense of ownership向上による規律徹底と、投資実行時に作成した事業計画達成へのコミットを促すことを目的としたものです。部長層以上で投資に責任ある人員を対象とし、投資後一定期間の当該投資案件への専任制度、および当該期間（3～5年程度）における投資先の計画対比パフォーマンスに連動した報酬制度を2021年度に導入しました。

「ガバナンスの高度化」に関しては、GMP（グループマネジメントポリシー）の実践を進めています。GMPは「自律」「対話」「連携」をグループ経営の3原則として掲げています。当社のグループ会社が多様化し、市場や産業構造も大きく変化する中で、当社とグループ会社の実質一体経営を念頭に置く従来のガバナンスから、監督と執行を分離し、グループ会社の自律的な経営を一層促進するガバナンスへとシフトしようとしています。グループ会社における執行陣の経営責任の明確化や意思決定の迅速化、環境の変化を先取りした非連続的な戦略の立案・遂行などを促すことで、企業価値の向上を推進します。各グループ会社の取締役会では成長戦略・事業計画について十分に議論を重ね、グループ会社の執行陣と合意した上で、KPI・KAI管理などを通じて進捗状況をモニタリングします。また、取締役会では、ガバナンスの要諦と言える、経営執行陣の選解任／評価／報酬制度の設計、およびその適切な運用を行います。

当社グループの価値向上を実現する事業経営の重要性と合わせ、それを支える人材マネジメントがより一層重要となっています。タレントマネジメントタスクフォースを組成し、個々のグループ会社における経営陣選定のサポートや研修を行う他、グループ会社経営にあたる人材の拡充に向けた各種取り組みを進めています。

ステークホルダーの皆様へ

「SHIFT 2023」で掲げた「事業ポートフォリオのシフト」「仕組みのシフト」「経営基盤のシフト」は、着実に進捗していると評価しています。しかしながら、「SHIFT 2023」が目指す「高い収益性と下方耐性の強いポートフォリオの実現」は途上であり、足元ではステークホルダーの皆様に満足いただける利益水準には至っていないとの認識です。ここで手綱を緩めることなく、むしろ、シフトのスピードを加速し各種施策に取り組むことで、当社の価値創造力を高めていきます。ステークホルダーの皆様には、対話を進めていく中でその過程と結果をお示ししていきます。

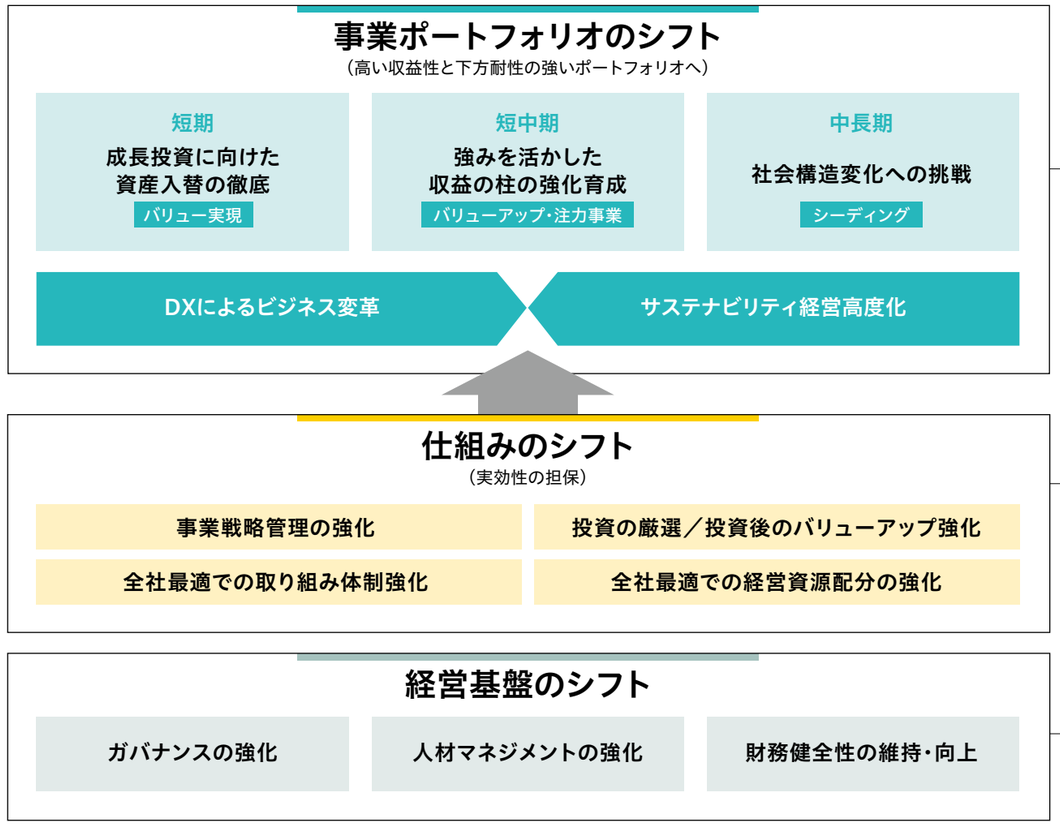
短中期成長戦略

2021年度の進捗成果

「SHIFT 2023」の完遂に向けて「3つのシフト」が着実に前進

当社グループは、前中期経営計画の最終年度にあたる2020年度、経済環境の激変を受けて大幅に業績が悪化し、構造改革に徹底して取り組みました。2021年度から2023年度の中期経営計画「SHIFT 2023」も、そのモメンタムを引き継いでいます。

「SHIFT 2023」の中核となるのが、「事業ポートフォリオのシフト」です。全ての事業をSBUごとにくくり直し、「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した上で、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に移行します。そして、「事業ポートフォリオのシフト」の実効性を担保するため「仕組みのシフト」「経営基盤のシフト」を推進します。2021年度も3つのシフトに取り組み、着実に成果が表れ始めています。引き続き「SHIFT 2023」の完遂に向けて、取り組みを加速していきます。



2021年度の取り組み

事業ポートフォリオのシフト

戦略カテゴリー	主なSBU	取り組み
バリュー実現	化石燃料上流	● 豪州一般炭炭鉱権益一部売却、北海油田事業一部売却
	金属資源上流	● チリ銅・モリブデン鉱山事業会社売却
バリューアップ	鋼材事業	● 構造改革の徹底による経営効率の向上の実現と、環境対応や地域戦略の深耕を加速
	ケーブルテレビ事業	● 主要サービス強化（ネット・映像配信・モバイル） ● 生活関連サービス拡充（保険・オンライン診療等）
	金属資源上流	● 持続可能性の観点から中長期で将来需要の伸びが期待できる銅・ニッケル等の商品へ経営資源をシフトし、上流資産ポートフォリオの最適化を推進
注力事業	総合リース	● グローバルアセット・不動産・環境エネルギー等を注力分野とする優良資産の積み増しおよびビジネス領域の拡大
	再エネIPP	● 国内外の再エネ事業拡大 -福島県阿武隈地域における陸上風力発電事業の着工 -インドネシア地熱発電事業の持分買い増し
	海外通信事業	● エチオピア通信事業でのサービスの開始
	国内不動産	● 戦略エリアを中心に優良資産を積み増し、ファンド、REIT（不動産投資信託）等の外部資金を活用したBS（バランスシート）マネジメントを着実に実行
	アグリ事業	● 農業資材のトレードおよび直販事業の商品・機能の拡充と地理的拡大を通じた既存事業の強化
シーディング	鋼管次世代事業推進	● エネルギー開発現場の自動化・効率化に寄与するソフトウェアの拡販の継続
	スマートシティ	● 住民ニーズを踏まえたスマートサービス導入による価値の高い街づくり -ハノイ市北部スマートシティタウンマネジメントに関する協議の推進
	5G関連事業	● 5G基地局シェアリング事業開始 ● ローカル5G関連事業への取り組み
	EII	● 水素・大型蓄電・分散型太陽光分野でパートナー連携、案件参画を着実に推進するとともに、森林等の注力事業では資産の積増しを実行

仕組みのシフト

- SBUごとに目標の達成状況を客観的に測る指標（KPI・KAI）を設定の上、進捗状況を確認し、計画の実効性担保に向けたPDCAサイクルを徹底、コミットメント意識を強化
- 投資の成功確度を向上させるべく、投資規律の厳格化や投資パフォーマンス連動報酬制度を導入
- 「次世代エネルギー」に関し、従来の組織の枠を超えたエネルギーイノベーション・イニシアチブ（EII）を発足させ、全社横断的な取り組みを強化

経営基盤のシフト

- ガバナンスを強化すべく、取締役会において「SHIFT 2023」の進捗状況を継続的にモニタリング。また、グループ企業価値の最大化を目指し、グループマネジメントポリシーの運用を開始
- 職務等級制度の導入、評価制度の刷新、従来型の職掌別管理を廃して職掌の一本化等、人材マネジメント改革の基盤整備を実施。グローバルD&Iの加速や事業ポートフォリオ再構築に伴う人材シフト等の諸施策の実行、グローバルでの適所適材の取り組みも推進

事業ポートフォリオシフトの進捗

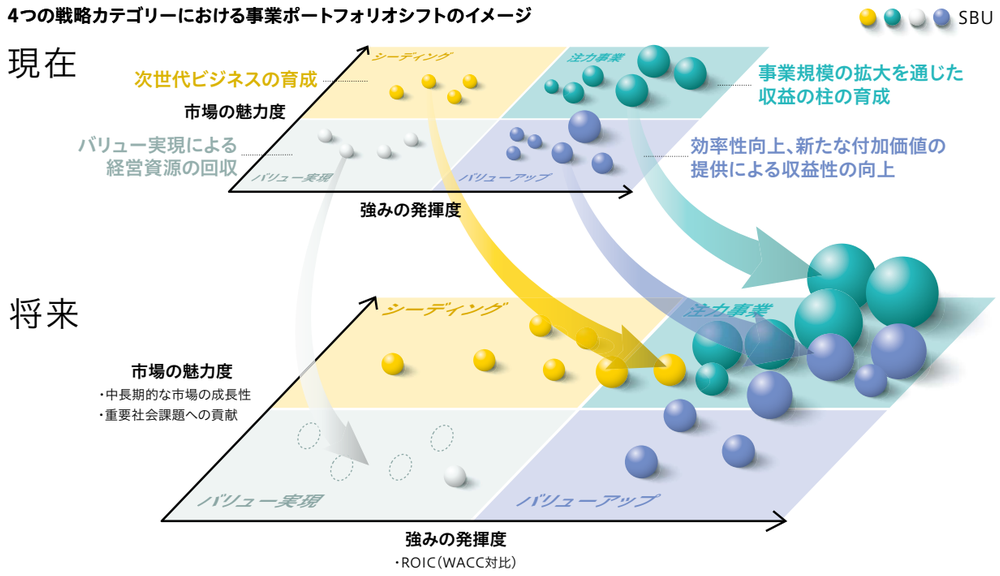
低採算事業からの撤退や収益性向上に注力し 4つの戦略カテゴリーそれぞれに成果を創出

投資先のモニタリング・実行支援（Full Potential Plan）においては、低採算事業からの撤退を進め、また、バリューアップ施策による収益性、効率性等の改善（以下「ターンアラウンド」）を加速しました。「SHIFT 2023」の策定に先立って分析を行った約400の事業会社群のうち、撤退・バリュー実現先として特定していた101社について、2020年度には32社の撤退が完了しました。「SHIFT 2023」においては残る69社のうち、2021年度は32社の撤退を完了させました。また、ターンアラウンド先として特定していた76社についても、各現場での打ち手が着実に成果につながっており、特にマダガスカルでのニッケル事業や米国タイヤ卸・小売事業 ▶ P51 、欧米州青果事業は、各事業において、事業戦略や経営体制、オペレーションの見直し等を通じて業績を改善させました。

その結果、撤退・バリュー実現先およびターンアラウンド先における収益改善効果は約1,000億円となり、外部環境の影響を除いても、「SHIFT 2023」策定時の計画（約700億円の改善）を初年度に達成することができました。

一方、事業ポートフォリオシフトの進捗においては、4つの戦略カテゴリー別に見ると、「バリュー実現」のSBUにおいて、経営資源の回収が着実に進捗した他、効率性向上と新たな付加価値の提供により既存の収益の柱をさらに太くする「バリューアップ」や事業規模の拡大を通じた収益の柱の育成を目指す「注力事業」、次世代のビジネスを育成し新たな収益の柱を目指す「シーディング」のそれぞれのカテゴリーのSBUにおいても着実に戦略を推進しました。さらに、これら「事業ポートフォリオのシフト」を進める上で、特にデジタル化への対応とサステナビリティの視点を取り込み、社会とともに発展・成長する事業ポートフォリオの構築を目指しています。

4つの戦略カテゴリーにおける事業ポートフォリオシフトのイメージ



投資先のモニタリング・実行支援（Full Potential Plan）の進捗

「SHIFT 2023」計画値

	会社数	収益改善効果の試算（2020年度比）
撤退・バリュー実現先	69社	約700億円※1
ターンアラウンド先	76社	

2021年度の成果

	成果	
	会社数	収益改善効果（2020年度比）
撤退・バリュー実現先	32社	約1,000億円※2
ターンアラウンド先	76社	

主なターンアラウンド先と改善効果

アンバトビー：マダガスカルニッケル事業
約380億円改善

Fyffes：欧米州青果事業
約80億円改善

TBC：米国タイヤ卸・小売事業
約40億円改善

※1「SHIFT 2023」における一過性を除く業績の改善計画+1,300億円以上の内数
※2 2021年度における一過性を除く業績の改善+2,590億円の内数。外部環境の影響を除く改善効果は約700億円

「事業ポートフォリオのシフト」の進捗

「SHIFT 2023」当初計画値

戦略分類	バリュー実現	バリューアップ	注力事業	シーディング
資産入替による資金回収（3年累計）	1,100億円	2,100億円	2,000億円	–
投融資（更新投資含む）（3年累計）	–	3,300億円	7,600億円	500億円
一過性を除く業績（2023年度）	0億円以上	1,200億円以上	2,000億円以上	–

2021年度の成果

資産入替による資金回収	600億円	900億円	600億円	–
投融資（更新投資含む）	–	500億円	2,300億円	–
一過性を除く業績	400億円	1,900億円	2,200億円	–
主な案件の進捗・検討状況	● 豪州一般炭炭鉱権益一部売却 ● チリ銅・モリブデン鉱山事業会社売却 ● 北海油田事業一部売却	● 鋼管事業構造改革実行 ● マダガスカルニッケル事業、TBC、Fyffes 改善	● エチオピア通信事業への投資 ● 森林資産追加取得 ● 中国山東省における下水処理事業の買収 ● マネージドケア事業拡大（ベトナム進出）	● エネルギー開発現場の自動化・効率化に寄与するソフトウェア拡販継続 ● 5G基地局シェアリングサービス事業へ参入 ● 水素、大型蓄電、分散型太陽光分野での案件推進

注）上記表の「-」は、金額が100億円未満であることを示しています。

事業ポートフォリオシフトの実践

Case study

注力事業事例　国内不動産事業

収益の柱を、もっと強く。

国内不動産事業の強み

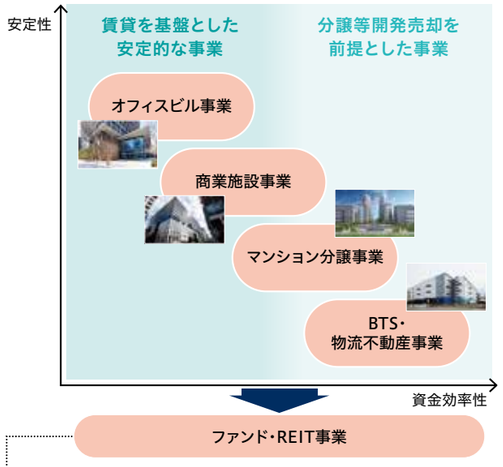
高い資金効率性を誇る国内不動産事業

住友商事は、1919年に設立された不動産デベロッパーの大阪北港株式会社をルーツとする会社です。その後、総合商社として発展する中で、祖業である不動産事業においては、オフィスビル事業、住宅事業、商業施設事業、ファンド・REIT事業、BTS事業（オーダーメイド型開発事業）、物流施設事業へと事業領域を拡大し、不動産ビジネスのほぼ全ての分野を網羅したラインアップ豊富な総合デベロッパーとして進化し続けています。

現在は、開発後も保有継続して運営管理を手掛ける賃貸事業（オフィスビル事業・商業施設事業など）と、キャピタルゲインを目的とした開発・売却事業（分譲マンション・物流施設事業など）、100%子会社である住商リアルティ・マネジメント（株）（SRM）でのアセットマネジメント事業（ファンド・REIT事業）を組み合わせて事業を展開しています。

住友商事グループの不動産事業の強みは、これらをバランスよく組み合わせることで築いた、外部環境変化に強いポートフォリオ、創業以来培ったハンズオンによる高い企画開発力と、グループ内の横連携によるシナジー創出などです。これらを最大限に活かし、これからも安定的・効率的に収益を伸ばしていきます。

国内不動産事業の商品ポートフォリオ



SOSiLA物流リート投資法人

物流をめぐる環境が大きく変化する中、2019年、当社グループが開発する物流施設「SOSiLA」を中心にポートフォリオを構成する上場物流リートを組成しました。利便性の高い立地や多様な物流ニーズに対応できる設計、物流効率化の支援などを評価いただいており、ESG投資の観点からも、今後も幅広い投資家に投資機会を提供していきます。

住友商事の国内不動産事業の強み

1. 多様なポートフォリオによるリスク耐性
2. ハンズオン精神による高い企画開発力
3. 住友商事グループの総合力
（SMFLMP※1、サミットストアとの協業など）

サミットの店舗をSMFLMPと共同で開発した協業事例（サミットストア世田谷船橋店）

※1 SMFL子会社であるSMFLみらいパートナーズ（株）

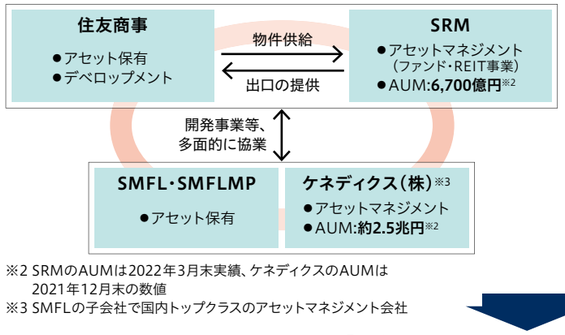
注力事業のさらなる強化

付加価値の高い資産の積み増しとともに、より効率的な資産ポートフォリオへシフト

新型コロナウイルスに起因する働き方やオフィスのあり方の変化、ECの拡大による物流施設の需要増、ESG意識の高まりに伴う環境配慮型の高品質不動産の需要増などといった事業環境の変化は、今後も継続すると認識しています。

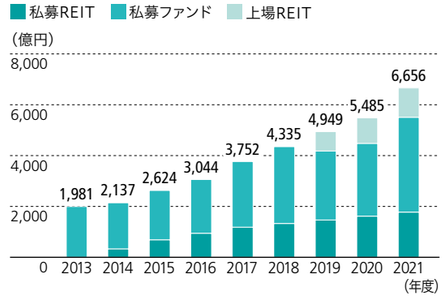
こうした変化に伴うビジネス機会を確実につかみ取るべく、中長期の伸びが期待できる学生マンション・老人ホームなどの新規アセットの開発を推進し、新たにデータセンター事業への参入も検討しつつ付加価値の高い優良資産の積み増しを図り、より高効率な資産にポートフォリオをシフトしていきます。その過程ではSRMの預かり資産（AUM）を積み増し、三井住友ファイナンス＆リース（当社50%出資、SMFL）グループとの協業を積極的に推進していく方針です。これらの取り組みを通して、AUM残高・利益規模・資産規模ともにもう一段上のレベルへと拡大することで、注力事業としての確かな成長軌道を示していきます。

協業体制イメージ



※2 SRMのAUMは2022年3月末実績、ケネディクスのAUMは2021年12月末の数値
※3 SMFLの子会社で国内トップクラスのアセットマネジメント会社

SRM 預かり資産残高推移



「国内不動産SBU」中計最終年度のイメージ

450億円程度の利益水準 （前中計：300億円超を達成）	資産規模目標：**7,000億円超** （前中計末時点：6,000億円程度）	SRM AUM目標：**8,000億円** （前中計末時点：5,000億円程度）

持続可能で活気のある街づくりを目指して

ビル事業部 事業推進第一チーム
下垣内 一輝

私は現在、ビル事業部において既存大型オフィスビルの運営管理や新築ビルの開発といった幅広い業務に携わり、日々大きなやりがいを感じながら業務に邁進しています。当社の不動産事業では、「環境に配慮した街づくり」を今後の明確な課題として認識し、さまざまな取り組みを進めています。私が担当する住友商事竹橋ビルにおいても、そうした環境に対する取り組みの一環として、2021年に100%再エネ由来の電力を供給するサミットエナジー（株）からの受電に切り替えを行い、地域の脱炭素化に貢献しています。これからも、それぞれの街に宿るDNAに寄り添いながら、新たな価値を生み出す環境配慮型の街づくりを目指して、日々精進していきます。

Case study

バリューアップ事例　米国タイヤ卸・小売事業 TBC

企業価値向上への挑戦。

タイヤビジネスの振り返り

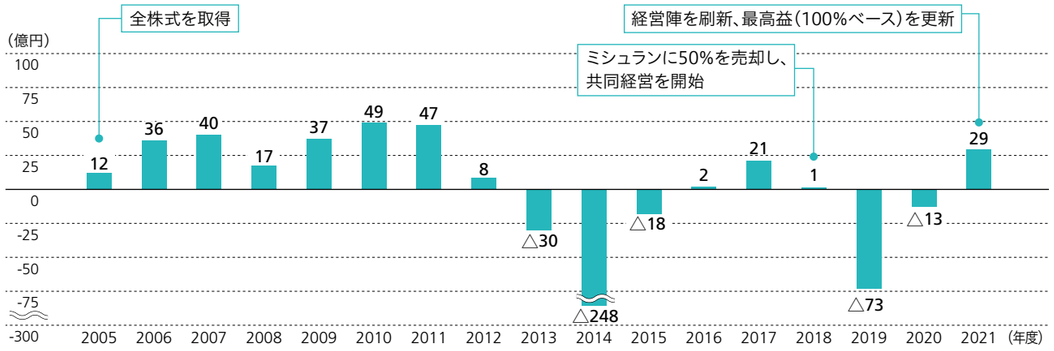
ポテンシャルを発揮できず低迷するTBC

TBC社は、卸売と小売を手掛ける米国のタイヤ流通事業会社です。住友商事が2005年に全株式を取得した当時、小売分野ではメーカー直営店を除き米国最大の店舗数という規模でした。買収後は順調に業績を伸ばし、2011年には最高益を上げたものの、小売分野を中心に2012年から6年間にわたり業績が悪化。その間、経営陣を刷新して小売分野の立て直しには成功しましたが、本格的な業績回復・成長軌道への回帰には至っていませんでした。

一方で、TBCの主力事業であった卸売分野においても本格的な立て直しを図るため、2018年、世界第2位のタイヤメーカーであるミシュラン社にTBC株式の50%を売却するという大きな決断を下しました。同社は、デジタル化による高度な物流機能や成長分野の法人車両向け需要の取り込み、そしてトップブランドに強みを持っています。廉価品やプライベートブランドに強みを持つTBCのサプライチェーンおよび顧客基盤を同社と統合することで、効果的な補完関係の構築が可能となります。これにより、卸売分野でトップクラスの規模・商品群へと拡充し、卸売分野で圧倒的ナンバーワンになるための基盤を確立しました。

しかし、それらが有機的に連鎖せず統合後3年経過しても十分な成果が表れなかったことから、ミシュランと協議を重ねて経営体制の刷新を決断。それまで現地の経営陣に一任し株主としてサポートしてきましたが、両社から役員を派遣し、立て直しを加速させることとしました。CEOにミシュランの経営会議メンバー、CAOに当社の本部長が就任し、さらに現地でコスト削減の陣頭指揮を執ってきたプロパーのCFOを加えた経営会議を新設。株主のみで構成される取締役会と経営会議が緊密に連携して執行の質を高めていくこと、経営会議メンバー間で役割を分業して執行のスピードを上げていくことを目指しました。そして新体制のもと、過去の経営を振り返り、根底にある課題に徹底的に向き合いました。

TBCに対する持分損益推移



注）2005～2017年度は出資比率100%、2018年度以降は出資比率50%

バリューアップ施策の実践

経営体制を刷新し、構造改革を断行

業界トップクラスの基盤が持つ強みを最大限に引き出すため、最初に新経営陣が着手したのは企業文化の変革です。執行役員会を全社最適の追求の場と位置付け、各部門に一任していた人事、マーケティング、購買、受発注、不動産契約、システム開発などの提案と意思決定は毎月の執行役員会で行うことにしました。役職員に対しては、タウンホールミーティングやビデオメッセージを通じて全社の業績や課題を積極的に開示するとともに、意識調査などを実施して意見・提案を促す仕組みを整え、エンゲージメントの向上に努めました。また、顧客中心主義の考えのもと、従来は短期的な取引の話題が中心だった仕入先・販売先・加盟店との対話の場を、双方の経営陣が互いの中長期的戦略を理解し合う機会に変えました。

こうした企業文化の変革が、財務体質・収益構造などの改革の基底となりました。全社最適を徹底的に追求したことで、部門を超えたサプライチェーンの統合が進み生産性が向上した他、発注・購買などの無駄が減り交渉力が高まりました。また、エンゲージメントを通じた従業員満足度向上により離職率が改善し、採用・教育のコストも下がりました。そして、顧客中心主義を貫いたことで信頼獲得につながり、コスト上昇の局面においても値引きの抑制や値上げを受け入れてくれる顧客が増え、収益が大きく改善しました。これらの結果、2021年度の営業利益は買収以来の最高益となりました。

TBCは、今後も経営陣と株主がそれぞれの役割と責任を果たし、対話と連携を深めることで立て直しを完遂させます。そのカギとなる6つの取り組みを推進することで、北米タイヤ業界に関わる全ての関係者にとって不可欠なソリューションを提供する企業を目指します。

1. スケールの追求
2. 有力顧客の絞り込み
3. 魅力ある商品セグメントへの注力
4. サービスの差別化
5. デジタルイノベーションによる業務プロセス改善
6. 企業文化改革継続

「One TBC」をスローガンにバリューアップを推進

住友商事（株）常務執行役員
TBCコーポレーション CAO
加藤 真一

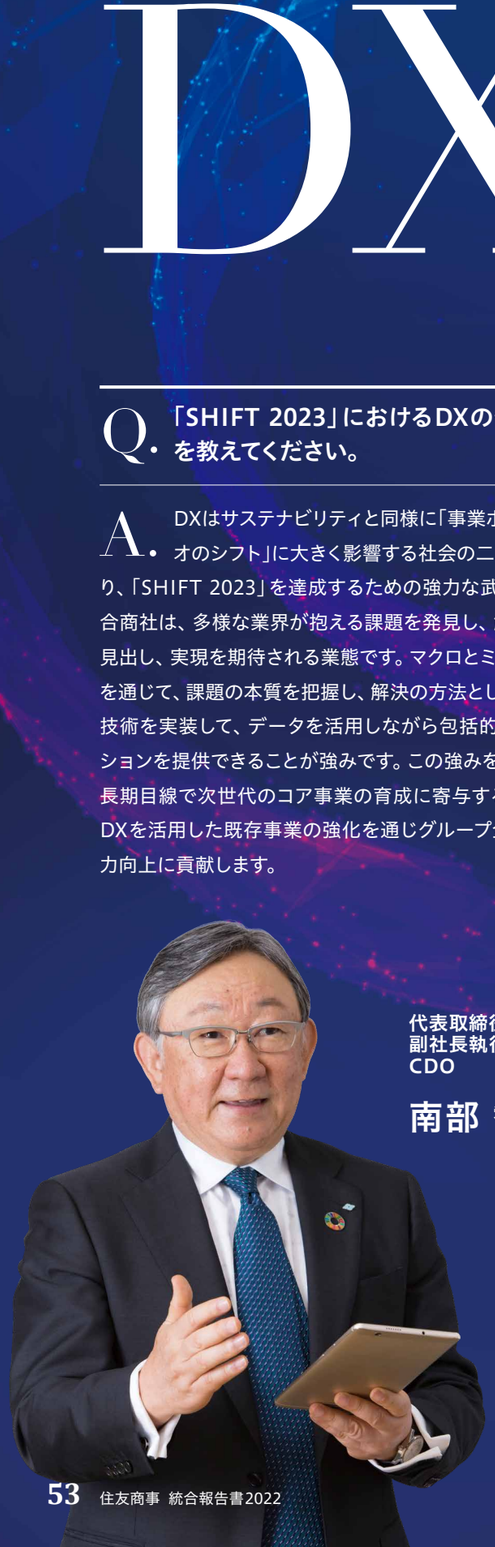
業界トップクラスの事業の規模と拡がりを競争力や顧客満足に活かし切れていないTBCの事業構造と、その根源にある部分最適と指示待ちの企業文化。それらの打破に向けて、ミシュラン出身のCEOと二人三脚で取り組んできました。

一例としてバラバラだったシステムとサプライチェーンを一本化し、部門を超えた在庫の可視化・共有化を進めました。その結果、現場の人員不足が続く中でも生産性と顧客満足が高まり、コストダウンと値引き抑制が可能になりました。そして、世界的な物流網の混乱でタイヤの欠品や納期遅れに苦しみながらも、自社内での在庫融通によって機会ロスを最小限に食い止め、収益力はこの1年間で倍増しました。

この成果に従業員も自信を深めています。その提案力と実行力を引き出し、損益分岐点や在庫回転率などの継続的な改善に取り組む一方、今後は事業の選別と集中を徹底していきます。

Focus

DXによるビジネス変革



代表取締役
副社長執行役員
CDO

南部 智一

Q. 「SHIFT 2023」におけるDXの位置付けを教えてください。

A. DXはサステナビリティと同様に「事業ポートフォリオのシフト」に大きく影響する社会の二大潮流であり、「SHIFT 2023」を達成するための強力な武器です。総合商社は、多様な業界が抱える課題を発見し、解決方法を見出し、実現を期待される業態です。マクロとミクロの視点を通じて、課題の本質を把握し、解決の方法としてデジタル技術を実装して、データを活用しながら包括的なソリューションを提供できることが強みです。この強みを活かし、中長期目線で次世代のコア事業の育成に寄与するとともに、DXを活用した既存事業の強化を通じグループ全体の収益力向上に貢献します。

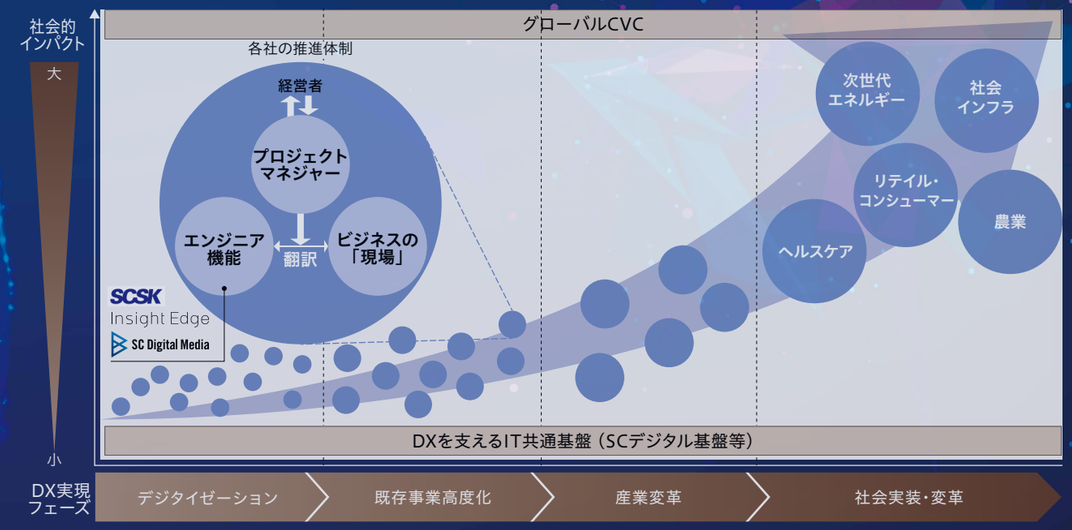
Q. どのようにDX戦略を推進しようとしているのですか。

A. ビジネスを理解する専門集団を組成し、事業現場に寄り添って推進しています。「SCデジタル基盤」と呼ぶITツールとデジタル化支援の人的サポートを共通基盤として、RPAなど既存のオペレーションを効率化するデジタイゼーションに加え、既存事業のビジネスモデルや判断の高度化などの施策を実施することでDXの実行力を引き上げています。現在は、社会実装・変革をもたらすインパクトのある事業にリソースを集中し、事業改革やバリューアップを後押しすることで、「SHIFT 2023」のポートフォリオのシフトにつなげています。

Q. 多くの企業がDXを戦略に掲げる中、実践する人材が不足しているという課題感も聞きます。推進体制やDX人材の育成について教えてください。

A. 全社の横串機能として2018年に発足したDXセンターのメンバーは、この4年間にグローバルベースで15名から約150名となりました。DX推進にあたっては技術のみならず経営や業界を理解し、ビジネスを創り上げられる人材の育成が重要であるため、事業現場や研修などを通じて継続的に取り組んでいます。海外4極にもDXセンターを設立して専門人材も採用しながら体制を強化している他、DX技術子会社のInsight Edge、データマーケティング機能を提供するSCデジタルメディア、デジタルソリューション開発および統合運用を担うSCSKといった専門部隊と一体的に運営していることも当社ならではの強みです。また、当社の特徴としてグローバルCVCを擁している点も挙げられます。1998年設立のPresidio Ventures（シリコンバレー）をはじめ、現在は世界5拠点（香港・上海、テルアビブ、ロンドン、東京）になっており、これらの拠点はDX案件を推進していく上で、スタートアップが持つ最先端技術など、新たな事業やビジネスモデル開拓にあたってのいわば「目」と「耳」の役割を果たしています。

DXによる事業創造



Q. DXへの取り組みを本格化して約4年、進捗状況はいかがですか。

A. 足元では全社で300件程度のDX案件が進捗しており、全体の約3割がビジネスモデル変革を目指した取り組みです。実装の場である各SBUが、設定した定量・定性目標に向けオーナーシップを持って推進しています。そこにDXセンターが寄り添い、モニタリングしながら費用対効果の改善に取り組んでおり、今後さらに高度化・精緻化していきたいと考えています。

Q. ESG経営が加速する中、ESGとDXの交点についてどのように考えていますか。

A. 当社がDXを通じて提供する価値には3つの軸があります。まず、在庫の最適化や業務の効率化など、データをビジネス価値に変えてあらゆる業務の自動化と最適化を実現する「オペレーショナルバリュー」、次に顧客接点やBtoBのビジネスモデルに変革をもたらすソリューションを提供する「カスタマーバリュー」、そして気候変動を含む社会課題の解決に向けたデータ・仕組みの利活用によるスケール感のある社会変革につながる「ソーシャルバリュー」です。このうちソーシャルバリューについては、カーボンマネジメントの可視化などに取り組んでおり、2022年4月には新たにGX（Green Transformation）マネジメントサービスの提供を開始しました。これを契機に、ESG経営の取り組みを従来以上に加速させていきます。

Q. 最後に、今後の展望についてお聞かせください。

A. これまで培ってきたDXの知見を活かし、当社グループの「事業ポートフォリオのシフト」を加速させるとともに、お客様に対してもソリューションを積極的に提供していきます。DXを軸にした総合的なソリューションパートナー、すなわちデジタルソリューション総合商社として、デジタル技術とデータを活用し、スケールと社会的インパクトのある価値創出に向けて、社内外のビジネス変革に取り組みます。またDXソリューションをパッケージで提供することで、お客様の収益改善、構造・企業文化改革まで支援する機動的な組織構築を目指します。

DX事例 1 デジタイゼーション

業務時間の大幅な削減とともに社員のITリテラシーも向上

RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）とは、ロボットによる業務自動化の取り組みを表す言葉です。住友商事グループではRPAにより生まれた余剰時間が既存事業の高度化や新規事業の開発につながると考え、2018年度からDXセンターが核となりグループ全体でのRPA推進を本格的に始めました。ITソリューションのリーディングカンパニーであるグループ会社のSCSK（株）と連携して開発体制を整備し、事業会社間でのナレッジ共有も積極的に進めた結果、2019年度は10万時間、2020年度は20万時間、2021年度には44万時間の業務時間削減を実現しました。また定性面では、RPAの導入プロセスを通じた社員一人ひとりのITリテラシーの向上、デジタル技術を活用した業務改善意識の強化、および業務範囲の拡大やDXの本格的な取り組み推進といった副次的な効果も確認されています。今後もRPAの導入を通して、当社グループ全体の業務改善、高度化を推進していきます。

RPA普及促進の3施策
1. 開発体制整備（外製・内製）
2. 全社で汎用的に活用可能なRPAの開発
3. 住友商事グループ会社間のナレッジ共有

配送ルート効率化（イメージ）

DX事例 2 既存事業高度化

DX内製化によりオペレーション高度化および資産効率改善を促進

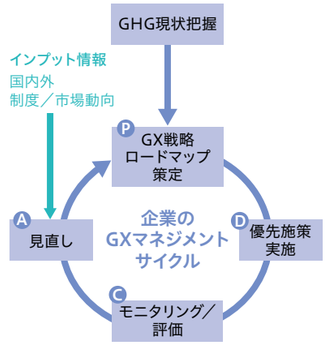
北米・アジアで事業展開する海外建機レンタル事業は、さらなる収益の拡大に取り組む注力事業の一つです。以前からITをビジネス戦略上の重要テーマに据え、2021年度からはDXセンターや（株）Insight Edgeと協働しながら、さらなるオペレーションの効率化や資産効率の改善を進めています。建機レンタル事業では、出荷の際にどのような組み合わせで積載するか、また出荷・回収をどのような順序・ルートで行うかが、配送時間や回転率に大きく影響します。データ分析などを通じこれらを最適化することで、資産効率などの改善や顧客満足度の向上を果たし、事業の競争力をさらに強化していきます。またここで蓄積したノウハウを他事業に展開し、グループ全体の企業価値向上につなげていきます。

DX事例 3 産業変革

企業のGHG排出量削減を支援し社会のカーボンニュートラル化に貢献

気候変動緩和は、国境を越えて取り組むべき世界共通の課題です。企業には、気候変動に関連するリスクや機会についての情報開示の拡充や、事業を通じた課題解決への貢献が求められています。一方で、自社の温室効果ガス（GHG）の仔細な排出量が把握できておらず、目標の設定や削減に向けた具体的なアクションが取れないという課題を抱える企業も多く存在します。そこで当社は2022年4月、GHG排出量の簡便かつ効率的な把握とGHG排出量の削減に向けた計画・ロードマップ作成のサポートを提供する「GX（Green Transformation）コンシェルジュ」を開始しました。削減計画までを一気通貫でサポートするサービスは前例が少なく、社会のカーボンニュートラル化の促進に貢献することで、まずは2023年度までに国内で100社、1,000拠点でのサービス展開を目指します。

GXコンシェルジュサービスフロー



DX事例 4 社会実装・変革

製造業向けDXサービスを展開し業界共通の課題を解決

製造事業者が抱える課題の特定から、それを解決するデジタルソリューションやコンサルティングの提案まで、ワンストップの製造業向けDXサービスを2022年4月から提供しています。まずは当社が運営するベトナムのタンロン工業団地に入居し、共通の業界課題を抱えている日系の製造事業者に向けてサービスを展開します。当社がこれまで製造現場向けのDX推進により蓄えてきた知見に加え、グループ会社のSCSKが有するデジタルサービス提供ノウハウ、そして当社工業団地と東南アジアの日系製造業との接点が揃ったからこそ提供できる、総合商社ならではのサービスです。2023年度に本格的に事業を開始し、将来的に東南アジア地域全体へのサービス提供を目指します。

タンロン工業団地内のデモルーム

製造DXにおける提供価値

Focus

持続的な発展に向けた人材マネジメント改革の実行

住友商事における「Top Tierのプロフェッショナル」

当社が新たな価値を持続的に創造し、社会と人々の暮らしを豊かにしていく上で最も重要な経営資本は、世界各地でその推進役となるグループ約74,000名の多様な人材です。この人的資本の維持・増強、人材のプールを拡充することは経営の責務です。

当社の人材には、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」が先達より脈々と受け継がれています。そこには「信用を重んじること」、社会の変化に素早く的確に対応しながら価値創造を追求し、常に事業の刷新を図る「進取の精神」、目先の利益にとらわれず、長期志向の価値創造を重視する「企画の遠大性」が説かれています。この普遍の価値観を共感・体現し、当社が100余年にわたる歴史の中で築き上げてきた多彩な経営基盤と多様な事業機能を活かして世界を舞台に新しい時代の価値創造に挑戦する人材こそ、当社ならではの「Top Tierのプロフェッショナル」です。

代表取締役
専務執行役員
コーポレート部門
人材・総務・法務担当役員
CAO・CCO

清島 隆之

事業環境の変化と求めるスキルセット

当社は、時代とともに変化する経済・社会のニーズに合わせて、自らのビジネスを変革しています。こうした変革を牽引してきたのは、さまざまな領域におけるTop Tierのプロフェッショナルたちであり、時代に応じた新たなスキルセットを自ら実装しながら、商社ビジネスの新たな地平を切り拓いてきました。

そして今、当社を取り巻く事業環境はさらに大きく動いています。不透明感が高まる国際情勢、加速度的に進化するデジタルテクノロジー、重要社会課題（気候変動緩和、循環経済、人権尊重）解決への社会的要請の一層の高まり――こうした変化に素早く適応しながら、「進取の精神」を発揮し、新時代のビジネスを創出していくことが今、求められており、そのために必要とされるスキルセットのアップグレードが不可欠です。

加えて、当社はグループ経営の高度化に向けて、グループ各社の自律経営に向けた対話、連携を進めていることから、より高度な事業会社の経営、ガバナンス、成長支援などのスキルを身に付けていく必要があります。

また、個々人のキャリア観が多様化し、多様な「プロフェッショナル」への成長が求められる中で、当社は社員一人ひとりが自律的にキャリアを形成できる仕組みづくりも必要だと考えています。

「Top Tierのプロフェッショナル」の人材プール拡充へ

当社は、人材マネジメントに関する基本的な考え方である「グローバル人材マネジメントポリシー」の具現化に向けて新人事制度を導入し、「Pay for Job, Pay for Performance」と「Top Tier のプロフェッショナルの育成・輩出」をコンセプトに人材マネジメント改革を推進しており、「SHIFT 2023」でも「人材マネジメントの強化」を経営戦略の中核の一つと位置付けています。2021年4月に年次管理を撤廃し、職務等級制度を導入した他、評価・報酬制度も刷新しました。さらに、2022年4月には職務等級制度の適用範囲の定年後再雇用者への拡大や、従来型の職掌別管理を廃した職掌の一本化などを実施することで、従来の枠組みにとらわれずに全役職員が活躍できる体制を整えました。引き続き、これら新制度の運用の実効性を高めるとともに、採用手法の多様化、ピープルマネジメント力の強化、経営人材育成に向けた人材開発施策などを継続的に実行し、「Top Tierのプロフェッショナル」の人材プールを拡充していきます。

私は、人材マネジメント改革の推進によって、役職員の一人ひとりが自身の能力を発揮し、成長を実感することでエンゲージメントが高まり、当社グループの競争力や企業価値の向上につながると考えています。2022年からはエンゲージメントサーベイを実施し、施策の効果・進捗も確認しながら、ポリシーで謳う「Great Place to Work」を実現していきます。

また、「Diversity & Inclusion（D&I）」の推進により当社グループの価値創造、イノベーション、競争力を生み出す源泉を強化することにつなげていきます。国内では特に女性活躍推進に注力しており、目指す姿に向けた通過点の一つとして2030年における目標値を策定・開示しています。必ずしもこれまでの延長線上で安易に達成できる目標ではありませんが、採用・育成など含めあらゆる施策を複合的に講じ、達成に向けて取り組みを加速していきます。D&I を妨げるあらゆるバリアの撤廃を進め、年齢や性別・国籍といった属性の違いを超えて、多様な経験・キャリアを有する人材を積極的に仲間に迎えることで、「多様な知」が集まることによる組織の強化、企業価値向上に取り組んでいきます。

成長戦略と人材戦略のさらなる連携強化へ

「SHIFT 2023」では、各戦略事業単位「SBU」がそれぞれ設定したKPI・KAIを確実に実行し、事業ポートフォリオシフトなど目標完遂に向けて全社一丸となって取り組んでいます。この戦略完遂への組織のコミットメントを強化する施策の一つとして「戦略遂行度評価」を導入しました。この制度では、KAI・KPIの達成状況を重要度・難易度も勘案して評価し、一人ひとりの賞与へ反映させることで、結果にこだわる企業文化を醸成し、個人と組織がともに成長していくことを目指しています。

さらに「事業ポートフォリオのシフトに伴う人材の最適配置」を推進。2023年度までの3年間で約100名を事業部門の枠を超えて再配置することを計画しており、初年度の2021年度にはすでに約2/3の人員シフトを実行しました。

こうした重要な人材マネジメントに関する方針・戦略・施策は、経営会議の諮問機関である人事諸制度委員会や経営会議で議論し、取締役会で重要な方向性の決定と監督・モニタリングを実施しています。

また、グループ経営の発展や事業投資の強化に向けては、事業会社のガバナンス整備、経営陣の評価・報酬・サクセッションなどの高度化を担う「タレントマネジメントタスクフォース」を設置した他、事業投資の成功確度向上を目的とした「投資パフォーマンス連動報酬制度」を導入しました。

当社グループの持続的な成長の要である「人的資本」については、今後も投資家をはじめとするステークホルダーの皆様への積極的な情報開示と対話をより一層推進するとともに、人材マネジメントのさらなる強化に取り組んでいきます。

Focus: 持続的な発展に向けた人材マネジメント改革の実行

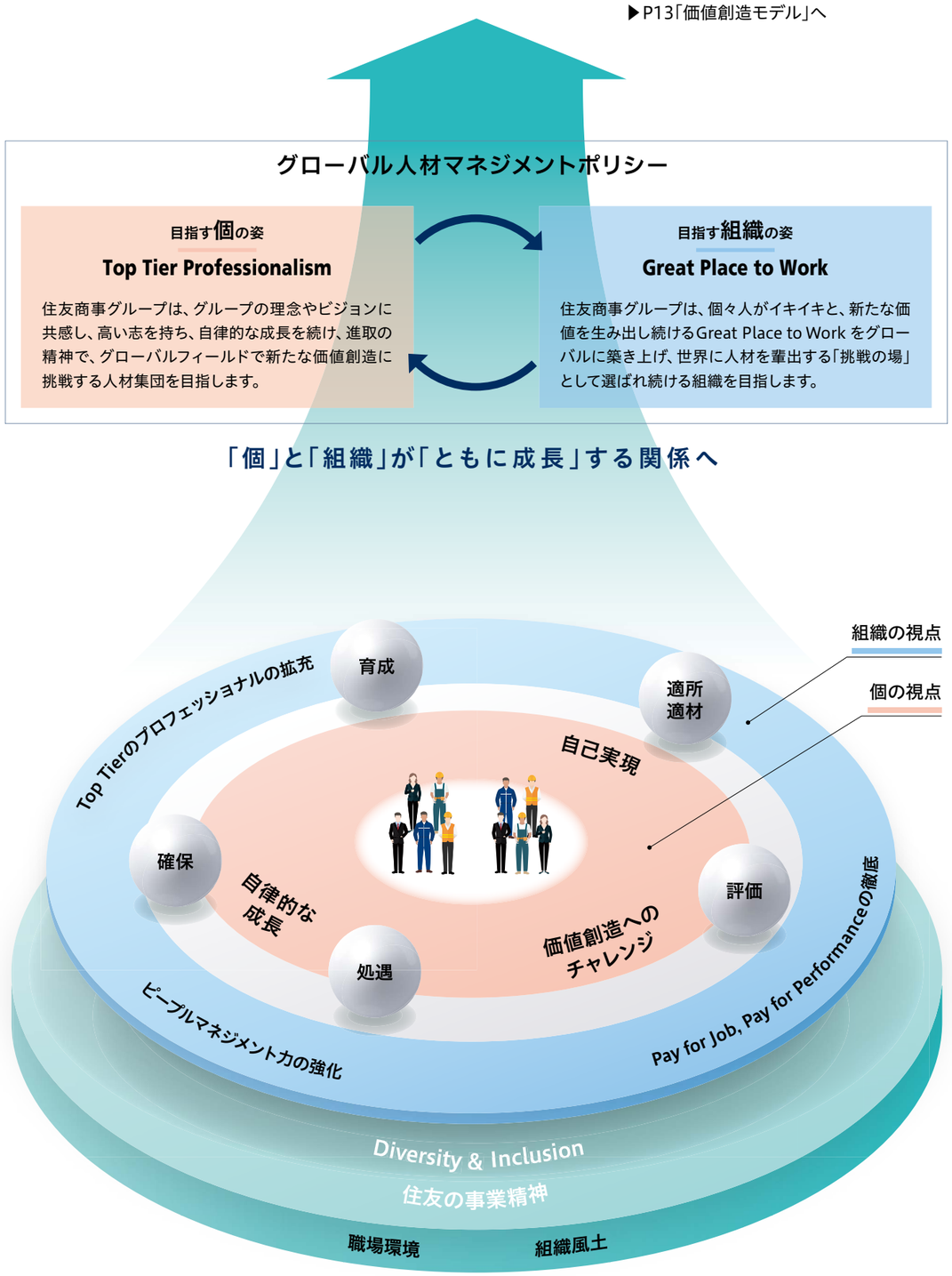
「グローバル人材マネジメントポリシー」をベースに「個」と「組織」のあるべき姿を追求していきます。

雇用をめぐる仕組みや環境は急速に変化しており、日本においては個人の就労観も終身雇用が前提の「企業内でのキャリアアップ」から「自分らしいキャリアと成長の実現」へと大きくシフトしています。

こうした変化を捉え、当社では「グローバル人材マネジメントポリシー」に、新しい時代に目指すべき「従業員(個)」と「会社(組織)」の姿を掲げ、「Top Tierのプロフェッショナルの拡充」、「Pay for Job, Pay for Performanceの徹底」、「ピープルマネジメント力の強化」をコンセプトに、その土台となる「職場環境・組織風土」の整備とともに、「確保」「育成」「適所適材」「評価」「処遇」の人材マネジメントサイクルの高度化に取り組んでいます。

高い志を持つ人材に自律的な成長と自己実現の場を提供し、その挑戦のエネルギーが組織の成長と価値創造の原動力となる、そして、その連鎖が、さらにTop Tierのプロフェッショナルを惹きつけ、人的資本の厚みを創る。それが、当社の目指す「個」と「組織」の姿です。

この「目指す姿」の実現に向けて、当社の「個」と「組織」のパフォーマンスが最大化され、当社グループ約74,000名の多様な人材が、新たな価値の創造を牽引していきます。



確保

採用手法の多様化	事業環境変化への対応、多様性確保の観点から、新卒採用に加え、各階層でのキャリア採用を拡充 ●若手から幹部候補まで多様な候補者へリーチ手法拡大(ダイレクトリクルーティングなど) ●Alumni Networkの活用

育成

住商ビジネスカレッジ(Off-JTプログラム)	幅広いビジネス知識・スキルの習得、気づきの機会を提供するOff-JTプログラム制度 ●講座数:301講座(21年度) ●従業員の延べ研修受講時間:65,983時間(21年度)
経営人材の育成	住友の事業精神を理解・体現し、事業経営を担える人材、事業会社の経営陣と向き合える人材を多様な実践経験(OJT)、長期選抜研修(Off-JT)を通じて育成
海外研修制度	MBA、海外トレイニー、語学研修生などを派遣 ●派遣者数:76名(21年度) ●派遣国数:22カ国(21年度)

適所適材

職務等級制度導入(21年4月～)	「職務の大きさ」に応じて等級を決定。年次管理を撤廃し、機動的な適所適材配置を推進する基盤を整備。 22年度は適用対象を定年後再雇用者に拡大
人材シフト	「事業ポートフォリオのシフト」に伴う人材再配置を個人の適性・志向も踏まえつつ迅速かつ機動的に実行 ●「SHIFT 2023」(3年間)で約100名の再配置を計画 ●初年度(21年度)に約2/3の人員シフトを実行済

評価 処遇

評価制度改革(21年4月～)	●絶対評価・360度評価: 多様な個にフォーカスする実効性ある評価制度へ ●戦略遂行度評価: SBUの戦略遂行度を報酬に反映 ●投資パフォーマンス連動報酬: 新規大型投資案件のパフォーマンスを報酬に反映

職場環境 組織風土

住友の事業精神の継承	住友の源流である別子銅山訪問研修を毎年実施。別子銅山の歴史を全社員が入社時に学習
Diversity & Inclusion(D&I)の加速	D&Iを競争力の源泉と位置付け、施策をグローバルに展開。日本では、女性の活躍推進を重点課題と捉え、数値目標を掲げて施策を実施 ●サクセッションプラン策定 (中長期視点での計画的な育成・登用の推進) ●Diversity Weeksの開催(22年3月) (経営陣メッセージ、各種研修・社員座談会など)
健康経営	個が最大限に力を発揮するには、心身の「健康」が最重要であるとの考えのもと、各種施策を展開 ●「健康経営優良法人～ホワイト500～」選出 (2017年から6年連続)
働き方改革	テレワーク・スーパーフレックス制度を2018年に導入 ●「テレワーク推進企業等 厚生労働大臣表彰(輝くテレワーク賞)」の「優秀賞」受賞(20年度)
0→1チャレンジ	新規ビジネスの創出と人材育成、チャレンジする文化の醸成を目的とした社内起業制度 ●21年度応募件数:123件

投資の厳選／投資後のバリューアップ強化

投資リスク管理フレームワークを強化し、投資案件の適正評価と価値向上を促進

当社では、全体のポートフォリオの変遷や個別投資機会のリスクの性質を踏まえ、投資案件の検討・フォローのプロセスを適時に見直しつつ、投資の入口から出口まで一貫した管理フレームワークを導入しています。

投資案件の検討においては、取り組みの初期段階から「投資テーマ」を明確にし、デューデリジェンスによって重点的に検証しています。加えて、当該事業リスクに応じた割引率を適用することにより、投資対象の「適正な価格」を算定するなど、定性・定量の両面から評価を実施しています。

投資の意思決定については、案件の規模や重要性に応じて、検討・実行の各段階において、各事業部門の投融資委員会および全社投融資委員会を開催します。それらの委員会において、戦略上の位置付け、案件選定の背景・理由、ESGの観点、ならびに投資の成否を左右する諸条件について、早い段階から深く議論しています。

また、投資の各ステージにおいて、過去の失敗を繰り返さないための仕組みを構築・強化しています。具体的には、投資案件を選定するための厳格な投資規律の設定、投資実行後における各事業のバリューアップに最適なガバナンス体制の構築、適時適切なリソースの投入など、これらを着実に遂行することで、各事業の価値向上を実現します。さらに、価値向上実現へのコミットメントを高めるべく、2021年には投資先のパフォーマンスに連動した報酬制度を導入しました。従来以上にモニタリングを強化し、バリューアップが想定通りに進まない案件は、明確な時間軸を設定した上で改善策を実施し、改善が見込めない案件については、引き続き徹底した資産入替を行っていきます。

投資リスク管理フレームワーク

Phase I 投資案件の検討～投資実行

1 投資案件の選定・検討

「検討段階委員会」における審議
- 戦略との整合性の確認
- 投資テーマの明確化
- 投資テーマを実現する上での仮説の妥当性確認
- リターン水準の確認
- 重要リスクと対応方針の検討

2 投資の意思決定・実行

「実行段階委員会」における審議
- スタンドアローン・バリュー／シナジー／フルバリューの妥当性の確認
- ダウンサイドシナリオの分析
- 重要リスクへの対応策の検討
- ガバナンス／モニタリング体制案の立案

Phase II 投資後のフォロー

3 投資後のPMI　**4 事業運営**

「100日プラン」の策定・実行／定期レビューの実施
- ガバナンス体制を含む経営インフラの整備
- 最適なKPIの設定とモニタリング
- 修正中期計画の策定

5 モニタリングと方針修正

投資先のモニタリング・実行支援（Full Potential Plan）
- 定量基準による経営状況の把握・評価
- さらなるポテンシャル発揮が期待できる投資先の事業価値最大化につながる具体策の立案・実施、成長余地の乏しい事業からの撤退促進

中期経営計画「SHIFT 2023」における強化ポイント

投資案件選定指針の制定による投資規律の徹底（2021年～）
- 過去の大型投資案件につき計画未達・損失発生の要因を網羅的に分析
- 要因に基づき、当社が投資すべきでない案件の類型を整理
- 投資案件の選定指針を定め、上記類型に該当する案件は原則投資不可に
- 2021年度より、実際の新規投資案件に適用

投融資委員会制度の改訂（2021年）
- 経営会議メンバーと投融資委員の重複を解消し、諮問機関としての中立性を強化
- 委員会メンバーを多様化し、従来以上にさまざまな観点からの議論を促進

投資先実績と連動した評価・報酬の導入（2021年）
- 新規価値向上実現へのコミットを強化する評価・報酬制度「投資パフォーマンス連動報酬制度」を導入（2021年）、新規投資案件に適用
- 投資先の事業計画達成に対する実効責任を担う人員（部長など、主管者クラスが中心）が対象
- 投資後、一定の期間（3～5年程度）専任で取り組み、当該期間における投資先の計画対比のパフォーマンスと報酬の一部を連動させる

ガバナンスの高度化
- 2021年度に策定したグループマネジメントポリシーに基づき、投資先の取締役会を通じ、KPI・KAI設定により経営を可視化し、PDCAを徹底
- 事業会社のガバナンス整備、経営陣の評価・報酬・サクセッションなどを支援すべく、2021年にタレントマネジメントタスクフォースを設立
- 社内研修や個別案件へのサポートを提供

厳選した施策に機能・リソースを投入
- 投資意思決定時に実現確度の高い価値向上施策を厳選し、PMIを通じてさらに具体化・実行
- 当社の機能・リソースを迅速かつ十分に投入し、早期実現

Full Potential Planの徹底
- 明確な時間軸を持った投資ポートフォリオの健全化を図るとともに、資産入替を徹底
- ターンアラウンドはおおむね完了し、撤退・バリュー実現先についても対象69社のうち32社の撤退を完了（2021年度）

ESGの観点を踏まえて

新規投資
- 投資申請時に、社会・環境関連リスクに係るセルフアセスメントシートを作成し、事業・地域特性などを踏まえてリスクの洗い出しを実施
- サステナビリティ推進部が全社投融資委員会における審議に参加
- 環境コンサルタントをはじめとする社内専門家を起用し、ステークホルダーへの影響などを確認

ESGの観点を踏まえて

投資後の事業管理
- 事業会社との対話を通じ、環境、人権、労務管理、サプライチェーンなどの状況を定期的にモニタリング
- 内部監査時にも、事業特性を踏まえ、法令や国際的なスタンダードと照らし合わせ経営状況を確認

改善への取り組み
- グループガバナンスや内部監査を通じ課題が見つかった場合は、事業特性に応じて改善
- 地域住民やNGOなどから指摘・要請があった場合には、対話・協議を行いながら改善を検討

グループガバナンスの強化

グループマネジメントポリシーのもと企業価値の最大化を促進

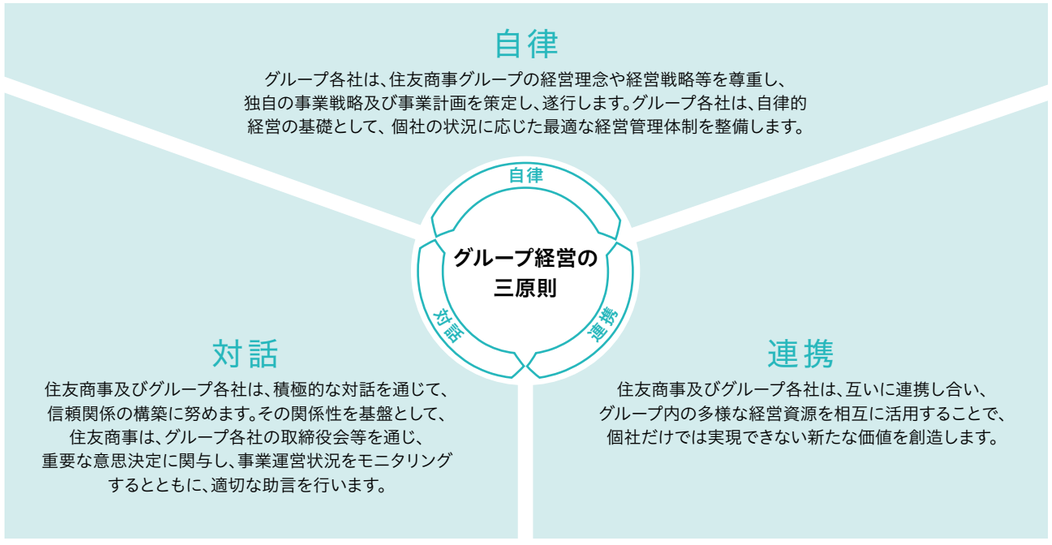
住友商事グループは、世界79の国と地域に893のグループ会社を有しています。これらグループ会社は、事業領域が幅広い産業分野にわたり、業界トップクラスの事業会社も多数あり、当社グループにとって強みの源泉となっています。

グループ各社は住友商事グループの経営理念や経営戦略を尊重し、自律的な経営を実践します。住友商事は株主として信頼関係に基づく積極的な対話を通じてグループ各社の取締役会などにおける重要な意思決定に関与するとともに、当社を含むグループ各社の連携を通じて新たな価値を創造します。このグループ経営の基本的な考え方・方針の共有とより高度な実践を目的として、2021年にグループマネジメントポリシーを制定しました。

グループマネジメントポリシーでは、「自律」「対話」「連携」を当社およびグループ各社が尊重すべき三原則として掲げた上で、グループ経営におけるそれぞれの役割と責任を明確化しました。

当社は、住友商事グループの経営理念・行動指針およびグループマネジメントポリシーに示された価値観をグループ内で共有し実践することで、産業構造の変化やサステナビリティをめぐる潮流などへ迅速・適切に対応するとともに、将来の収益の柱となるような事業会社群に成長させていくことで、当社グループの事業ポートフォリオをより確固たるものに進化させ、企業価値の最大化を図ります。

グループマネジメントポリシーの三原則



グループマネジメントの実践事例 ── Aimo Park社

これからのモビリティ社会に貢献する駐車場事業

都市圏に住む人々の割合は年々増加傾向にあり、2050年には世界人口の約7割が都市部に集中するといわれています。こうした都市化に伴い、渋滞や大気汚染、駐車場不足などが社会問題化しています。また、気候変動問題の解決に向けて、温室効果ガスの排出を全体としてゼロにするカーボンニュートラルを実現することも、社会全体の課題になっています。

このような状況のもと、社会インフラの一部である駐車場は、EV充電器設置を通じたEV利用拡大支援、ならびにカーシェア拠点としての活用によるシェアリングエコノミーの推進など、これからのモビリティ社会において重要な役割を担うことが期待されています。

当社は2019年、北欧3カ国において約7,000カ所・約40万車室の駐車場を運営する北欧最大の駐車場事業会社「Aimo Park」の全株式を取得しました。

「自律」「対話」「連携」を実践し、企業価値向上を実現

事業会社であるAimo Parkの自律的経営、取締役会における当社と事業会社との積極的な対話や相互連携を通じて事業基盤を強化し、新たな価値を創出することにより、モビリティ社会に広く貢献していくことを目指しています。取締役会の約半数を占める社外取締役には、地場の各分野から企業統治の経験豊かな3名の方々を招聘しており、取締役会運営上の多様性と専門性を確保しています。

取締役会ではこうした多彩なメンバーが、足元の経営課題にとどまらず、Aimo Parkのビジョン・ミッションに照らし、トランスフォーメーション・成長戦略・タレントマネジメントなど、価値創造に向けた中長期的サブジェクトについて時間をかけて議論し、事業会社に対する建設的な提言や課題の指摘を行っています。

また事業推進にあたっては、モビリティ・DX・不動産・エネルギーマネジメントなど当社グループの知見や提案力も持ち寄り、連携しながら、自治体・不動産事業者・駐車場ユーザーといったステークホルダーの皆様からの信頼獲得に努めています。引き続き、Aimo Parkの経営陣、取締役会および当社が、それぞれの立場で最大限機能を発揮し、責任を果たしていくことで、企業価値向上を実現していきます。

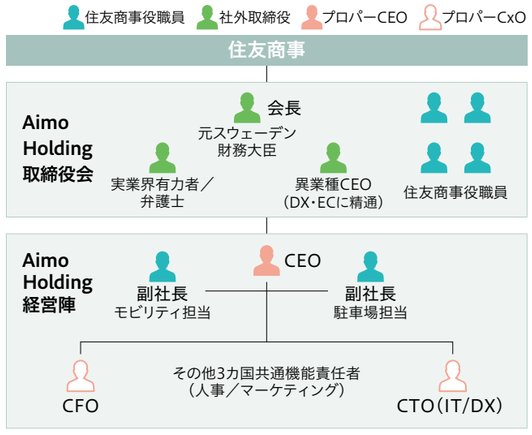
取締役会メンバー

北欧最大の駐車場事業会社「Aimo Park」

事業内容
主に非路上型駐車場の
運営・管理

主要拠点
ストックホルム（スウェーデン）
オスロ（ノルウェー）
ヘルシンキ（フィンランド）

ビジョン
常に変化を先取りして新たな価値を創造し、
広くモビリティ社会に貢献する企業を目指します。

ミッション
駐車場を起点にモビリティサービスを絶えず刷新し、
人々の豊かさと夢を実現します。

経営体制