

2 変革を加速する基盤

— サステナビリティ／人的資本／ガバナンス

CONTENTS

- 39 CSO・CSDOメッセージ
- 40 サステナビリティ経営
- 43 開示に向けた取り組み
- 45 CAO・CCOメッセージ
- 46 人的資本
- 50 コーポレートガバナンス
- 59 リスクマネジメント
- 60 投資リスク管理
- 62 情報セキュリティ



CSO・CSDOメッセージ

社会課題の解決を起点に、事業ポートフォリオ変革・組織力強化・サステナビリティを通じて企業価値向上を実現していきます。

社会課題の解決を通じた持続的成長の実現

私たちは、「住友の事業精神」及び住友商事グループの経営理念を基盤に、競争優位を発揮しマテリアリティで掲げる社会課題の解決を通じて持続的成長を実現していくとの考えを揺るがず貫いています。持続可能な社会への貢献と当社グループの成長は一体不可分であり、引き続き中長期視点に立った価値創造に取り組んでまいります。

事業ポートフォリオ変革の加速

中期経営計画2026も最終年度に入り「強みを核とした成長」と「成長の原動力の強化」による成果が、事業ポートフォリオ変革へつながってきていると実感しています。

事業ポートフォリオ変革では4つの事業戦略分類を活用し、成長事業への経営資源の重点配分と資産入替による新陳代謝の加速を進めています。その結果、デジタル、リース、不動産、エネルギーソリューション等の成長分野を中心に着実に成長しています。一方で、各事業環境やパフォーマンスを見極め柔軟に戦略分類の変更を行い、さらに高みを目指すことで事業ポートフォリオ全体の収益力向上を図っています。また、世界中の拠点からのインテリジェンスを活用しながら、多面的にリスクと機会を分析し、経営会議や取締役会を通じて事業ポートフォリオのさらなる変革に向けた議論を進めています。

自律的意思決定を支える組織の進化

こうした事業ポートフォリオ変革を支えるため、事業を一番よく知る営業現場が関係者を巻き込み自律的に高度な意思決定を行う仕組みが重要です。SBU制の導入により戦略が明確化



常務執行役員
サステナビリティ・DE&I推進グループ長、
CSO・CSDO

江田 麻季子

され戦略遂行スピードは速まりました。また、SBUを複数束ねるグループにおいても、自律的に戦略見直しに伴うSBUの統廃合等、アジャイルに組織体制を見直す動きも始まっています。

経営の意思決定機関である経営会議では、構成メンバーや決議方法の見直しにより議論が活性化しています。全社最適の視点から経営資源配分や事業ポートフォリオ変革、投資・撤退案件の議論に注力し、適時適切な意思決定を図ってきました。過去からの議論や取り組みに加えこうした組織の変化が、近年の大型投資や資産入替の着実な実行につながっています。また現中計で組成された都市総合開発グループやエネルギートランスフォーメーショングループでは、従来と異なる組み合わせのSBUが同じグループに属することで多様な経験値や知見が融合し、案件の発掘・組成能力が向上しており、ビジネス拡大への手応えを感じています。

非財務と財務の連関を通じた企業価値向上

サプライチェーン全体を見渡した上で気候変動・人権の尊重・自然資本の保護といったテーマに取り組むことは、単なる

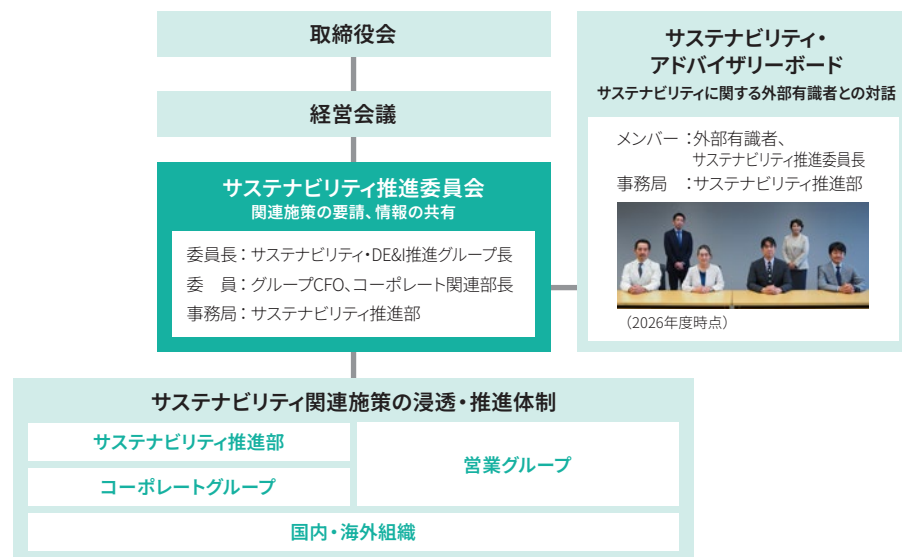
リスク対応にとどまらず、総合商社の新たな事業機会につながるものと確信しています。そのため当社は、サステナビリティの取り組みを営業現場に浸透させ、各組織がサステナビリティに係るリスクと機会を把握し、適切に対応していく体制を目指しています。第一弾として、2025年度には、気候変動をテーマに各営業組織でリスクと機会を捉えて戦略を構築し、アクションプランの立案・モニタリングまで行うプロセスを導入しました。実行力を持ってPDCAを回すことで、こうした取り組みを継続的に深化させてまいります。

各営業組織が掲げる成長戦略においては、住友の事業精神に根差した社会課題解決に資する、事業を通じた成長を、という考えが根底にあり、これを事業戦略や投資判断に反映していくことが重要です。こうした取り組みを通じて、事業ポートフォリオ変革を進めるとともに、中長期的な企業価値向上につなげていきます。住友の歴史を背景に積み上げてきた信頼というアセットを活かしながら、ステークホルダーの皆様との真摯な対話を継続し、その声を経営に活かすよう努めてまいります。

サステナビリティ経営

サステナビリティ経営の業務執行

当社グループのサステナビリティ関連の重要な経営事項の意思決定及び業務執行は、社内規程の定めに応じて経営会議及び執行役員が行っています。経営会議はサステナビリティ関連の多様なリスク及び機会を評価・管理し、効果的な意思決定を行うため、サステナビリティ推進委員会、グローバルHRコミッティ、コンプライアンス委員会、IT戦略委員会等に諮問した上で、総合的な意思決定を行っています。なお、サステナビリティ関連の取り組みやリスク及び機会への対応については、トピックス別に施策の企画や社内浸透を担当する専門組織であるサステナビリティ推進部、HR企画戦略部、HRソリューションズ部、法務部、IT企画推進部、災害・安全対策推進部、また当社の経営計画全体や重要施策の企画を行う経営企画部等の関連コーポレート組織、各営業グループ、海外地域組織の各トピックス推進担当者が連携し、グループ内の調査機関や各営業組織、海外拠点等からもたらされる情報等をもとに、全社的企画や施策の立案や推進を行っています。加えて、ESGに関する社外有識者で構成される「サステナビリティ・アドバイザリーボード」を設置し、当社のサステナビリティ経営全般について助言・提言を得て取り進めています。



取締役会の役割

当社の取締役会は、「住友の事業精神」に基づき、持続可能な社会の実現に貢献するという共通認識のもと、経営方針や経営計画等の重要事項について戦略的かつ集中的な議論を行っています。業務執行側への適切な権限委譲により、要付議事項を厳選するとともに、向こう1年間で重点的に審議すべき経営課題を取締役全員で議論し設定する「アジェンダ・セッティング」を通じて、サステナビリティや人事戦略等の重要テーマを特定しています。

また、取締役会及びオフサイト・ミーティングにおいて、サステナビリティに関する方針や施策の審議・決定を行うとともに、各SBUの中期目標の進捗、人権デューデリジェンスの実施状況、社会貢献活動、「SSBJ基準」、自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）等に基づく開示方針等についても活発な意見交換を行い、サステナビリティ経営の実効性向上に取り組んでいます。

2025年度に議論・報告した主なテーマ

取締役会

- 【気候変動】カーボンニュートラル化目標の更新
- 【自然資本】高リスク事業におけるリスク対応状況及びTNFD提言に沿った開示
- 【社会・環境リスク顕在化事案】NGOを含むステークホルダーとのエンゲージメント状況
- 【社会貢献活動】100SEED活動の参加状況及びグローバル全体の活動実績

サステナビリティ推進委員会

- マテリアリティに基づく各SBUの取り組み進捗
- カーボンニュートラル化目標の更新
- 気候変動に関する取り組み
- 自然資本に関する取り組み
- 人権に関する取り組み
- 社会・環境リスク管理の状況
- SSBJ基準に向けた対応状況
- ESG格付け評価結果
- 環境マネジメント活動
- 社会貢献活動

サステナビリティ・アドバイザリーボード

- サステナビリティ推進体制の強化
- カーボンニュートラル化目標の更新
- 気候変動に関する取り組み
- 自然資本に関する取り組み
- 人権に関する取り組み

サステナビリティ経営

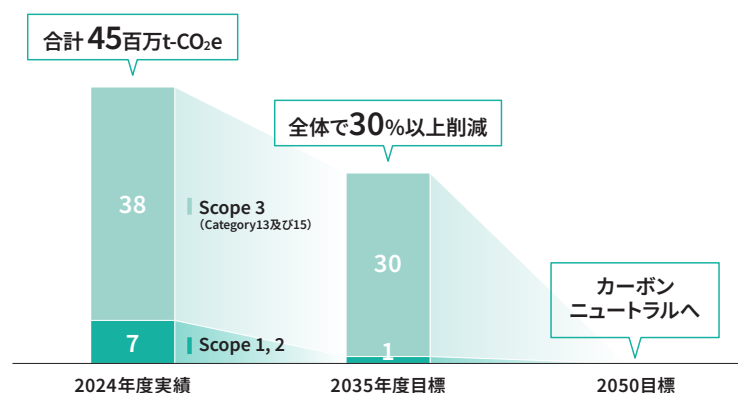
気候変動への取り組み

当社グループのカーボンニュートラル化

当社は、パリ協定における国際的な合意を重視し、同協定が掲げる「社会のカーボンニュートラル化」という目標の達成に積極的に貢献するため、「気候変動問題に対する方針」を定め、事業活動を展開しています。この方針では、社会のエネルギー転換を見据え、石炭火力発電所や石炭権益開発からの早期撤退を明確に示すとともに、天然ガスについては、社会のエネルギー・トランジションに資する案件に限定して取り組む姿勢を明確化しています。

2025年にサプライチェーン上の排出量であるScope 3全Category算定が完了し第三者保証を取得したことや、サステナビリティ開示基準（SSBJ基準）の適用を見据え、2026年2月に上述の方針に定める当社グループのカーボンニュートラル化の対象範囲を、GHGプロトコルに沿ったものに更新しました。新たな対象範囲は、当社単体及び子会社のScope 1, 2に加え、Scope 3のうちCategory13（リース資産（下流））及びCategory15（投資）としており、火力発電事業や化石エネルギー権益事業も対象範囲に含まれます。また、対象範囲の更新に合わせ、基準年度及び2035年度の間排出削減目標についても更新を行いました。

■ 更新後のカーボンニュートラル化目標（2026年2月設定）



社会のカーボンニュートラル化への貢献

当社グループではマテリアリティ「気候変動問題を克服する」の長期目標として「社会のカーボンニュートラル化への貢献」を設定し、世の中の脱炭素・低炭素化に資する事業を広く手掛けています。

短期的には強み・競争優位のある事業をGX（グリーントランスフォーメーション）でさらに強化するとともに、さまざまな産業分野において中長期的に将来の新たな強みをつくるべく取り組んでいます。例えば、社内横断的にエネルギー・脱炭素ビジネスの創出を牽引する、エネルギー・トランスフォーメーショングループのエネルギーイノベーション・イニシアチブSBUでは、重点3分野として「カーボンフリーエネルギーの開発・展開」「新たな電力・エネルギーサービスの拡大」「カーボンマネジメント」を掲げ、収益化への時間が短いものから中長期のものまでさまざまな事業の拡大・創出に取り組んでいます。

また、2025年度は、引き続き削減貢献量算定に取り組み、再生可能エネルギー事業については数値の開示を行いました。削減貢献量は当社事業による社会のカーボンニュートラル化への貢献度を可視化する指標として社内の議論に活用しています。

再生可能エネルギー事業による削減貢献量

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方針を掲げ、2000年代以降、主に風力発電事業を中心とした再生可能エネルギー事業開発に継続的に取り組んでいます（2026年3月末時点の当社持分発電容量は約2GW）。再生可能エネルギー事業の運営による2025年度の削減貢献量（ストックベース）は以下となります。

貢献内容	ベースライン	算出式	削減貢献量
再生可能エネルギーを創出することによる貢献	各国のエネルギーミックス	発電設備容量 [MW/年] × 年間稼働時間 × 排出係数 [t-CO ₂ /MWh] × 当社持分比率	3,265千 t-CO ₂ e

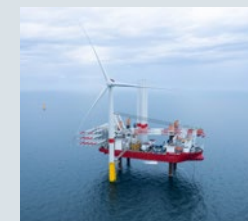


Photo credit: @EMYN - Christophe Beyssier

サステナビリティ経営

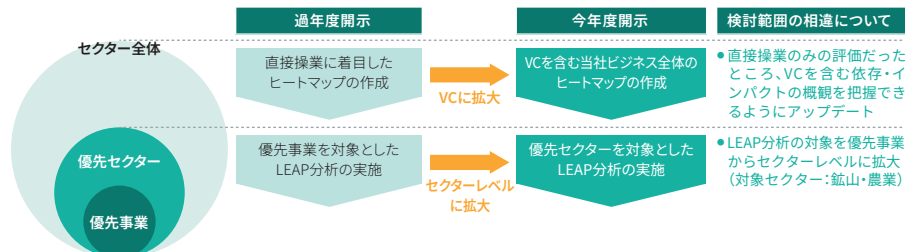
自然資本への取り組み

当社グループが展開するインフラ、鉱業、林業、農業等のさまざまな事業は自然に大きく依存しており、自然資本を考慮した意思決定を通じて、地球環境に配慮したビジネスの持続可能性を追求する必要があると考えています。当社マテリアリティの自然資本に関する中期目標を踏まえ、2024年度に当社におけるネイチャーポジティブを「事業による自然資本への影響を最小化し、自然資本の保全・再生に向けてビジネスを変革し続けていくこと」と定義付け、社内浸透を図っています。これにより事業を通じた自然資本の保全・再生に向けてリスク低減と機会創出の両面で取り組みを加速させていきます。

リスク低減

2025年9月にTNFD提言に基づく本開示を行いました。2026年度開示では、分析対象を当社の関与するバリューチェーン（VC）全体に拡大し、サプライチェーン全体でのリスク低減に向けて自然に対する依存・インパクト及び関連するリスク・機会を分析しました。

過年度の開示からの主な変更点



その他詳細は、当社サステナビリティディスクロージャーサイトをご参照ください。

機会創出

ネイチャーポジティブや循環型経済への転換を促す製品・サービスに事業機会があると捉えています。収益化が見込めるビジネスに取り組むだけでなく、将来の事業化を見据え、以下のような実証検証案件にも取り組んでいます。

- リサイクル黄燐の国内製造技術事業化に向けた共同研究
- CO₂及びシリコン系廃棄物由来の炭化ケイ素（半導体原料）製造・事業化検証
- オセアニアにおける電池リサイクル事業化検証

人権尊重への取り組み

人権方針の改定

当社は、国際的な要請や事業環境の変化を踏まえ、2026年に人権方針を改定しました。新たに「テクノロジーと人権」「環境と人権」を追加し、特に重要な人権課題を9項目に再編しました。また、是正・救済に向けた取り組みや苦情処理メカニズムの導入・運用状況を反映した他、経営会議における承認や、監督責任について明記しました。合わせて、2013年に改定したサプライチェーンCSR行動指針についても、名称を「持続可能なサプライチェーン行動方針」に変更し、取引先への是正指導を明記しました。引き続き、理解・浸透に取り組みます。

人権デューデリジェンスの実施・進捗

当社グループの事業活動及びバリューチェーンにおける人権への負の影響を特定し、防止・軽減するとともに、適切な是正・救済に繋げるため、2020年より人権デューデリジェンスを開始し、2024年度には全社的な高リスク事業マップを作成しました。2025年度からは、高リスク事業のうち「EMS^{*1}」事業につき、重点的な人権デューデリジェンスに着手しました。当該事業を営む住商グローバルエレクトロニクスは、設計支援／電子部品調達／基板実装／完成品の組み立てまでの幅広い工程を担うとともに、10カ国で操業していることから、人権リスクをより詳細に把握し、対応策を検討する上で優先的に取り組む意義が高いと判断したものです。なお、2026年度は、現地実査を実施し、必要に応じた対応策の検討に繋げていく計画です。

高リスク事業マップ

対象事業	事業活動に関わる特に重要な人権課題 ^{*2}								
	適切な労働 賃金・時間	安全で衛生 的かつ健康 的な労働環 境	差別、暴力 およびハラ スメント	強制労働・ 児童労働	結社の自由 及び団体交 渉権	事業活動に より影響を 受ける人々 の権利	プライバシー・ 個人情報	テクノロ ジーと人権	環境と人権
農業・食品流通	○	○	○	○	-	○	○	-	○
EPC・発電事業	-	○	○	○	○	○	○	-	○
アパレル・服装飾品	○	○	○	○	○	○	-	-	-
鉱山（トレード含む）	-	○	○	○	○	○	-	-	○
船舶輸送	○	○	-	○	○	○	-	-	-
EMS ^{*1}	○	○	-	○	○	-	-	-	-
森林・林産物（トレード含む）	-	○	-	○	-	○	-	-	○
オイル&ガス（トレード含む）	-	○	-	-	○	○	-	-	○

^{*1} EMS: Electronics Manufacturing Services

^{*2} 詳細は「人権方針」参照

開示に向けた取り組み

サステナビリティ情報開示への取り組みについて

当社は、国際的な開示フレームワークに基づき、サステナビリティ関連の情報開示の充実に取り組んでいます。

2025年度には、ISSB（国際サステナビリティ基準審議会）開示基準と整合性のある国内のサステナビリティ開示基準（サステナビリティ基準委員会〔SSBJ〕が策定）への対応を開始しました。具体的には、「一般開示基準（テーマ別基準第1号）」及び「気候関連開示基準（テーマ別基準第2号）」に沿った情報開示を順次進めています。

これらの基準に基づき、財務的影響の観点から重要事業を特定し、選定されたリスク・機会に対して財務的影響や戦略・緩和策等の分析を進めると同時に、これらのリスク・機会に迅速かつ的確に対応するためのガバナンス及びリスク管理体制の強化にも取り組んでいます。また、自然資本に関しても、TNFDに基づく情報開示をベースに、今後のSSBJ開示基準化を見据えた開示を始める等、着実に対応を進めています。

今後も、社会の動向を的確に捉えるインテリジェンス機能の強化を通じて、ステークホルダーの皆様との対話を深め、企業価値の持続的な向上に資する情報開示の在り方を追求してまいります。

これまでの取り組み

気候変動：

- 事業環境変化による影響が大きいセクターを幅広く対象とし、機会の特定、事業戦略の確認を実施

シナリオ分析対象： 6セクター22事業に拡充し、開示

- 特定セクターの財務影響関連指標の開示

石炭火力発電：投融资・保証残高
ガス・LNG上流権益：エクスポート
一般炭・原料炭上流権益：エクスポート

- Scope 3算定完了

自然：TNFDの早期採用、トライアル開示

人権：人権デューデリジェンスの実施、進捗の開示

上記に関する情報収集プロセスの構築・強化

2027年3月期に向けた取り組み

財務的影響の観点で
重要な事業の特定、
個別のリスク・機会の識別

当社事業に影響の大きい
サステナビリティ関連情報
(財務的影響を含む)の開示

識別されたリスク・
機会に対する
財務的影響や戦略・緩和策、
指標・目標等の検討・収集

上記を適時適切に実行するための
リスク管理・ガバナンス体制の強化

SSBJ基準による法定開示を見据えた気候関連開示

当社は、気候変動がもたらすリスク及び機会を適切に把握し、事業活動に活かすことを目的として、2019年3月にTCFDの提言に賛同し、現在は、SSBJ基準による法定開示を見据えた情報開示に取り組んでいます。詳細は、「2026年3月期 有価証券報告書」を参照下さい。

ガバナンス

当社グループにおける気候関連のリスク及び機会を踏まえた重要な経営事項の決定及び業務執行の監督は、取締役会が担っています。また、事業ポートフォリオ全体及び個別事業における気候関連のリスク及び機会の評価・管理ならびにそれらを踏まえた意思決定及び業務執行は社内規程の定めに応じて、経営会議及び執行役員が行っています。

戦略

当社は、パリ協定における世界的合意を踏まえ、社会のカーボンニュートラル化への貢献を目的に「気候変動問題に対する方針」を策定し、事業活動を推進しています。また、Scope 3排出量の算定・開示の進展やサステナビリティ開示基準（SSBJ基準）の適用を見据え、説明責任の強化を図るため、2026年2月にカーボンニュートラル目標をGHGプロトコルに基づく排出量区分に沿って見直しました。また、当社グループの各事業におけるビジネスモデルを踏まえ、当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得る気候関連のリスク及び機会を識別しています（詳細は次頁参照）。

リスク管理

物理的リスクについては、農作物の収量減リスクや洪水による操業停止リスク等を認識し分析を行っています。また、移行リスクについては、脱炭素社会への移行に伴う事業の縮小リスクやカーボンプライシング、エネルギー価格高騰による財務インパクトを認識しています。これらの気候関連リスクのモニタリング状況と対応策・対応状況は、経営会議、取締役会に定期的に報告するとともに、社内規程に基づき適切に議論・管理しています。

指標と目標

当社グループは、「気候変動問題に対する方針」及びマテリアリティに基づき、2050年のカーボンニュートラル化を目標に掲げています。Scope 1、2及びScope 3 (Category 13・15)を対象に、2024年度を基準として2035年度に総排出量を30%以上削減する中間目標を設定しています。

開示に向けた取り組み

気候関連のリスク及び機会が発生し得る時間軸を把握し、発生した際の財務的影響を定量化しています。これらのリスクが顕在化した場合にも、当社の事業ポートフォリオは多岐にわたる複数の産業と地域に広く分散しており、当社グループの事業継続に与える影響は限定的であることを認識しています。移行リスクについては、NZEシナリオにおける財務的影響の総額を踏まえた場合にも、脱炭素社会に移行する中で、当社グループの事業継続にはレジリエンスが担保されていることを認識しています。また、これらの情報の開示を通じて、投資家に対する透明性及び比較可能性の向上を図るとともに、当社の気候変動対応戦略の実効性と進捗に関する理解の促進につなげています。

個別事業別の気候関連のリスクと機会、財務的影響

当事業業の見通しに影響を与え得る気候関連のリスク及び機会は以下のとおりです。

■ 好影響を及ぼす ■ 悪影響を及ぼす

事業	区分	内容	時間軸・財務的影響		
			短期	中期	長期
銅管事業	移行リスク	脱炭素社会への移行に伴う事業の縮小リスク		小	中
		カーボンプライシングによる財務インパクト		小	小
船舶事業	移行リスク	脱炭素社会への移行に伴う事業の縮小リスク		小	小
	事業機会	脱炭素社会への移行に伴う事業の拡大機会			
自動車事業	移行リスク	カーボンプライシングによる財務インパクト		小	中
小売事業	移行リスク	カーボンプライシングによる財務インパクト		小	小
		エネルギー価格高騰による財務インパクト		-	-
食料事業	移行リスク	カーボンプライシングによる財務インパクト		小	小
銅事業	移行リスク	カーボンプライシングによる財務インパクト		小	小
	事業機会	脱炭素社会への移行に伴う事業の拡大機会		+	+
アルミ事業	移行リスク	カーボンプライシングによる財務インパクト		小	中
一般炭・原料炭事業	移行リスク	脱炭素社会への移行に伴う事業の縮小リスク		小	小
		カーボンプライシングによる財務インパクト	小		
鉄鉱石事業	移行リスク	脱炭素社会への移行に伴う事業の縮小リスク		小	小
化学品事業	事業機会	脱炭素社会への移行に伴う事業の拡大機会		小	小
農業資材 ディストリビューター事業	物理的リスク	農作物の収量減リスク	中	中	中
発電事業	物理的リスク	洪水による操業停止リスク	中	中	
	移行リスク	脱炭素社会への移行に伴う事業の縮小リスク	小	小	小

事業	区分	内容	時間軸・財務的影響		
			短期	中期	長期
天然ガス・LNG事業 (上流権益)	移行リスク	脱炭素社会への移行に伴う事業の縮小リスク		小	-
		カーボンプライシングによる財務インパクト		大	
天然ガス・LNG事業 (トレード)	移行リスク	脱炭素社会への移行に伴う事業の縮小リスク			小
	事業機会	脱炭素社会への移行に伴う事業の拡大機会		小	小
		低炭素製品への移行機会		小	小
海洋油・ガス生産設備備船事業	移行リスク	脱炭素社会への移行に伴う事業の縮小リスク	小	小	小

注1) 当社グループの個別事業に好影響を及ぼす、悪影響を及ぼす対象事業への財務的影響額（大・中・小）

注2) +もしくは-表記の場合には、財務的影響は算出していないもののリスク・機会が該当するもの

時間軸

短期 2026年：当社グループの中期経営計画の期間と整合（2026年度は、現行の同計画対象期間の最終年度）

中期 2035年：当社グループの中間削減目標の期間に整合させるため

長期 2050年：2050年に当社グループのカーボンニュートラル化を目指していることに整合させるため

対象事業への影響額*（親会社の所有者に帰属する当期利益への影響額）

大：±300億円以上～500億円未満、中：±100億円以上～300億円未満、小：±100億円未満

* 対象事業への財務的影響は、当社としての対応策を考慮しないもの

気候関連のリスク及び機会に該当する事業の総資産*（2025年度末）

	金額(百万円)	当社グループ全体に占める割合(%)
物理的リスク	564,893	4.1
移行リスク	796,029	5.8
事業機会	328,956	2.4

* 物理的リスクに対する脆弱な資産：物理的リスクに該当する事業の総資産

移行リスクに対する脆弱な資産：移行リスクに該当する事業の非流動資産。なお、予想される財務的影響が限定的とされる事業は対象外

CAO・CCOメッセージ

世界各地のメンバーが持つ強みを深化させ、掛け合わせることで、 中長期的な企業価値向上を実現していきます。

成長戦略を実行する原動力としての「人財」

当社グループは、各SBUがそれぞれに目指す「No.1事業群」として成長することにより、社会課題解決を通じた持続的な価値創造の実現を目指しています。この実現の最大の原動力となるのは「人財」です。中期経営計画2026においても、事業ポートフォリオ変革を進め、グローバルベースでSBU戦略を推進し、飛躍的な成長を実現する上で、その重要性が一層高まっています。

変化する事業環境と求められるケイパビリティの進化

地政学的リスクの高まりや生成AIをはじめとする技術革新の進展等、当社グループを取り巻く事業環境は急速に変化し、解決すべき社会課題そのものも変容しています。このような環境下、当社グループはビジネス・ポートフォリオの最適化に取り組み、各ビジネスが発揮する機能が高度化している中、高い戦略遂行能力を持つ人財がこれまで以上に求められています。さらに、中長期目線で事業を構想する力、組織全体を牽引し事業経営をリードする力、現場の継続的な改善・高度化を推進する力等、求められるケイパビリティの幅と質はより多様かつ高度なものとなっています。

投資判断や戦略が合理的であっても、現場の事業推進を担う人財の能力次第で創造する価値は左右されます。人員規模のみでは測れないケイパビリティの幅と質を、組織としていかに確保していくかが重要だと考えています。



代表取締役 専務執行役員
人材・総務・法務グループ長
CAO・CCO

吉田 安宏

グローバルベースでの人財マネジメントの高度化

こうしたケイパビリティをグローバルSBUとして確保していくためには、世界各地のメンバーが個としての強みを深化させるとともに、組織としてその多様な強みを最大限に引き出し、適切に組み合わせしていく必要があります。グローバル一体で戦略立案から実行・バリューアップまでを担うSBU体制を実効あるものとするため、従来日本の住友商事単体を中心としてきた人財マネジメントを、海外拠点を含めたグローバルベースへと拡大します。地域ごとに異なる人事制度・仕組みのうち、一体運営の障壁となっているものについては順次統一化を目指すとともに、個々人の能力・スキル・経験等をより可視化し、グローバルベースでのベストタレントの戦略的な配置を推進していきます。

個と組織のアラインメントを通じた持続的な成長

グローバルSBUを構成する一人ひとりの個としての強みを深化させる上では、個々人が自らのWILLを起点に自律的に成長し続ける姿勢が不可欠であると考えています。住友の事業精神及び当社グループの経営理念を共通の拠り所としながら、コーポレートメッセージ「Enriching lives and the world」に込めた会社の志と個々人のWILLをアラインさせることで、社員はやりがいと誇りをもって仕事に取り組み、自ら高い目標を掲げて挑戦し、「No.1事業群」を目指すことができます。人的資本の投資領域「5つの基盤」への継続的な投資を通じてエンゲージメントを高め、社員の成長が事業の成長を牽引し、その成果が新たな成長機会として社員に還元される好循環を生み出すことで、中長期的な企業価値向上につなげていきます。

人的資本

住友商事グループの人的資本

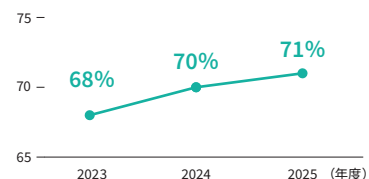
当社グループにおいて、「No.1事業群」の実現という経営戦略を遂行し、持続的な価値創造を実現する最大の原動力は人財です。この考え方は、400年以上にわたる歴史の中で受け継がれてきた住友の事業精神の一つである「事業は人なり」に根差したものです。これを根拠とし、当社グループはグローバル共通の人材マネジメントに関するビジョンである「グローバル人材マネジメントポリシー」において、個と組織の目指す姿を掲げています。

- 目指す個の姿：グループの理念に共感し、高い志を持ち、自律的な成長を続けながら、グローバルフィールドで新たな価値創造に挑戦する人財。
- 目指す組織の姿：個々人が能力を発揮しながら新たな価値を生み出し続け、「挑戦の場」として選ばれる組織。

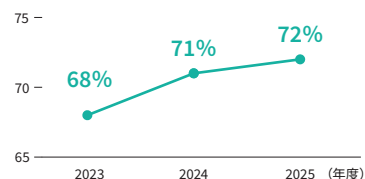
当社グループが事業を展開する地域・産業及びビジネスモデルは多様化しており、外部環境は非連続かつ急速に変化しています。こうした中、人的資本——世界各地で事業を担う多様な人財が有する知識・スキル・経験、さらには一人ひとりが仕事にそそぐ時間や情熱——の価値を高めることを通じて、戦略実行力を強化する人的資本経営を推進しています。

人的資本の価値を高めていくため、人的資本への投資領域を5つの基盤と定め、継続的に投資しています。これらの基盤への投資を通じ、社員のエンゲージメントを高め、社員の成長がビジネスの成長を牽引し、その成果として企業価値の向上につながっています。さらに、その価値創出の成果を、5つの基盤を通じた新たな成長機会として社員に還元する好循環を実現しています。

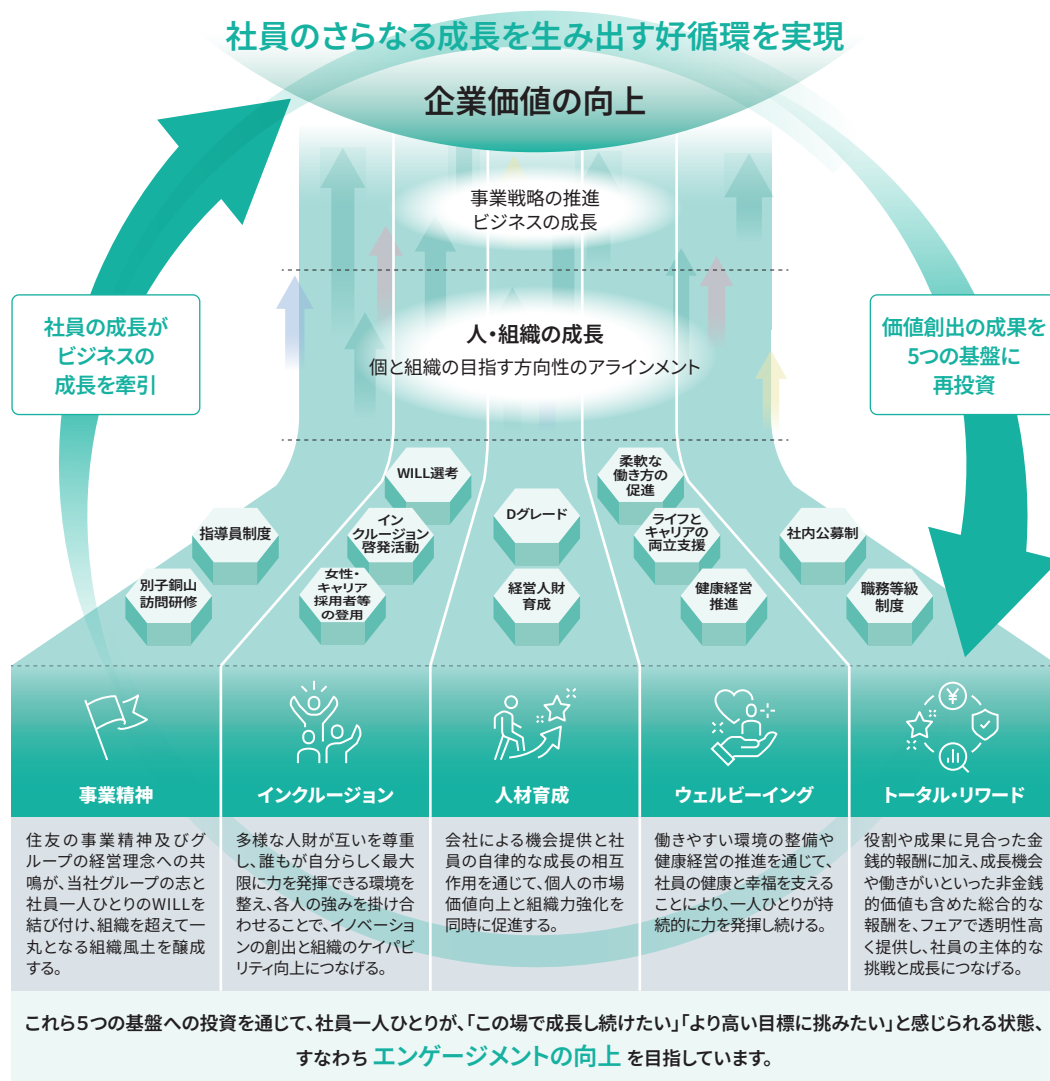
社員エンゲージメント指数



社員を活かす環境指数



人的資本への投資における5つの基盤と企業価値向上のサイクル



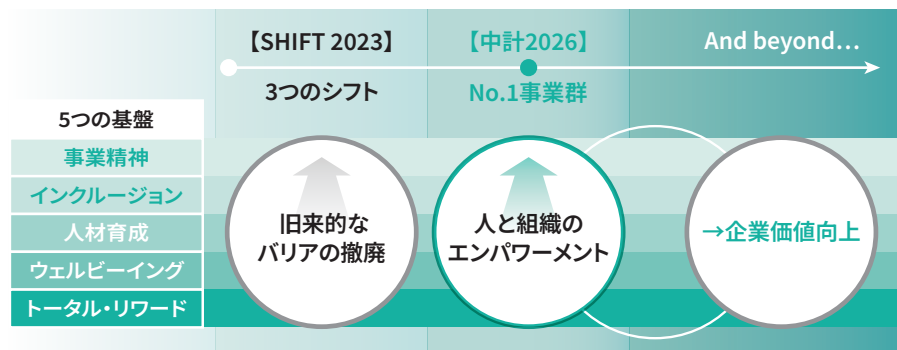
人的資本

戦略と人をつなぐ“Strategy Powered by People” 中期経営計画2026の達成とその先へ

中長期目線で5つの基盤への継続的な投資を行いながら、戦略の各ステージに応じて、その中でも特に優先的に強化すべき人的資本の領域を特定し、戦略実行力を高めるための施策を講じています。

前中期経営計画「SHIFT 2023」では、低採算事業からの撤退、ターンアラウンドを行い、より強みを発揮できる注力事業に経営資源を再配分する等下方耐性の強化と収益力のレベルアップに向けた構造改革を推進してきました。そのための基盤整備として、人事制度改革に取り組み、年功や職掌といった旧来のバリアを撤廃してきました。これにより、“Pay for job, pay for performance”の考えに基づき、属性にとらわれず、一人ひとりの個性、強み、価値観に向き合った適所適材をグローバルベースで追求していく準備を整えました。成長ステージに大きく舵をきった現中計においては、前中計で築いた土台の上で、No.1事業群の実現に向けて、社員一人ひとりが自らの強みを磨くとともに、組織はその力を最大限に引き出し、多様な強みを掛け合わせていく「人と組織のエンパワメント」に注力しています。また、グローバルSBU戦略の実行力を一段と高めるべく、人材マネジメントもグローバルベースでの推進とその高度化に取り組んでいます。前中計で日本においてバリアを撤廃した取り組みと成果を、今後はよりグローバル全体に広げていきます。例えば、世界各地のメンバーが一体となって同じ目標に向けて戦略

■ 未来に向けた HR Roadmap 戦略ステージに応じた優先事項



を推進する上で、目標管理プロセスや評価制度が地域ごとに異なる点等が課題として挙げられます。こうしたバリアを取り除くべく、グローバルで統一化すべき制度・仕組みの段階的な整備を進めるとともに、社員一人ひとりの能力・スキル・経験等の可視化を進め、グローバルベースでのベストタレントの戦略的な配置を実現していきます。

人と組織のエンパワメントの取り組み

当社では、エンゲージメントサーベイを国内外の地域組織を含むグローバルベースで毎年実施し、「人と組織のエンパワメント」の効果をモニタリングしています。本中計の取り組みをエンゲージメントスコアにつながる項目別で見ると、「事業精神の理解」「個人の尊重」は以前から高水準を維持しています。これは、海外採用社員を含めた別子銅山研修や、日々の業務を通じた住友の事業精神・グループの経営理念の実践に加え、多様なライフ・キャリアの在り方を支援する制度拡充やインクルージョンに関する意識啓発を継続してきた成果であり、誰もが自分らしく力を発揮できる組織文化の強固な基盤を示すものです。加えて、各グループの自律経営のもとでの人事関連事項の権限の現場への委譲や、Microsoft 365 Copilotのグローバルベースでの活用を含む業務改革の推進により、「品質・顧客志向」「権限・裁量」「業務プロセス・組織体制」は前中計比で大きく改善しました。現場における迅速な意思決定と内向き業務の削減を促し、スピードの向上や付加価値創出に注力する意識への変容につながっています。一方で、「リーダーシップ」「成長の機会」は改善しているものの、さらなる強化が必要な領域です。経営人財育成を通じた組織のリーダー育成に加え、社員一人ひとりが自ら考えて行動するセルフリーダーシップの醸成に取り組んでいます。今後は、これらの取り組みをより一層深化させ、グローバルベースで事業を構想・推進できる人財の育成を加速していきます。

エンゲージメントサーベイ項目	前中計比	
事業精神の理解	高水準を維持	長年の取り組みにより、すでに成果として表れている当社の強み
個人の尊重		
業務プロセス・組織体制	+9	
品質・顧客志向	+6	改善が見えてきているもの
権限・裁量	+5	
リーダーシップ	+2	さらに向上させていきたいもの
成長の機会	+2	

人的資本

個の成長と組織としてのケイパビリティ向上

多様な成長機会

当社グループの事業展開は世界各地かつ幅広い産業にわたるため、トレードや事業投資等のさまざまなビジネスモデル、立ち上げ期から成長・成熟期までの幅広い事業ステージに加え、営業・コーポレートや国内外拠点・事業会社への出向等、多様な役割・フィールドでの成長機会があります。それらの掛け合わせを通じて、一人ひとりが自らの強みを磨き、大きく成長していくことができます。

一人ひとりの自律的な成長を促し、それを組織としてのケイパビリティ向上につなげていくため、各現場では個々人と向き合い、計画的な育成・配置を進めています。具体的には、1on1面談やキャリアアセスメント面談を通じて、会社が期待する業務・育成ニーズと個人の目指す姿、それに必要なスキル・経験をすり合わせ、一人ひとりのキャリア志向と戦略のアラインメントを図っています。

今中計においては、SBU体制のもとでコーポレート人事から現場に一定層の異動権限を委譲したことにより、個々人と向き合った育成・配置を、事業戦略に応じて現場主導でより機動的に推進できるようになっています。

また、チャレンジしたい部署に自ら応募できる社内公募制も、実施頻度の増加や応募要件の緩和により拡充しています。個人としては自身のWILLに沿ったキャリアを追求でき、組織としては必要なスキル・能力を他組織から獲得できます。

コラム: EXグループにおける人材育成の事例

EXグループでは、組織間で異なる事業領域の知見・経験や専門性を持つ人財の交流を進めることで、本人の意欲やキャリア志向も踏まえた、多様な成長機会を創出しています。具体的には、LNGビジネスを通じて市場リスク管理やトレーディングの知見を積んだ人財を国内の電力小売事業へ配置したり、電力EPC/IPPの経験を有する人財がEII SBUの新規事業開発で活躍する機会を創出する等、組織を超えた配置を積極的に進め、個と組織の強化につなげています。人材配置においては、事業ポートフォリオの変化や成長機会を踏まえてグループ全体で最適配置することを重視しています。こうした取り組みを通じて、個人の成長と組織としてのケイパビリティ向上の好循環を創出し、No.1事業群の実現を支える人財基盤の強化を進めています。

経営人財の育成

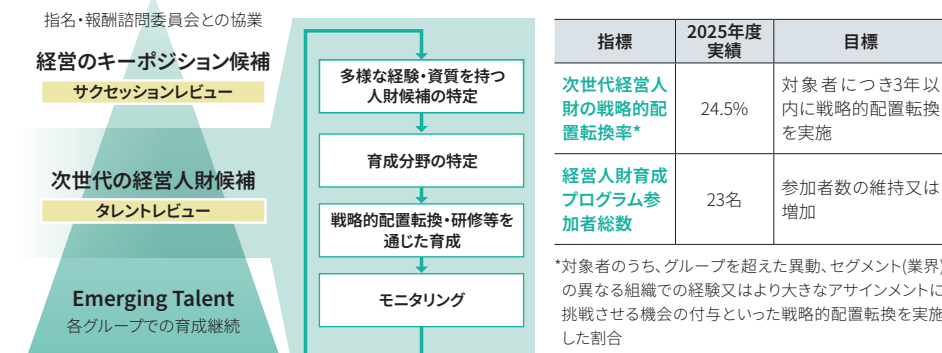
将来に向けて、経営人財の計画的な育成に重点を置いています。現在のキーポジションに対する具体的なサクセッションレビューに加え、中長期の戦略実現を担う次世代の経営人財育成・輩出に向けて、早い段階からポテンシャルのある人財を特定することで、多様な事業を牽引する人財のパイプラインを充実させています。この取り組みは全社的なコミットメントのもと、社長・国内外の組織のトップが協働して推進しており、5～10年先のビジネス展望を見据えた将来の経営人財に求められるケイパビリティの解像度を高めています。

また、各地域・各事業で実施してきたタレントレビューとタレントプール構築の取り組みをグローバルにつなぎ、経営人財の発掘・育成・配置を一体的に捉えるタレントマネジメント基盤を構築し、その拡充を進めています。海外採用社員や事業会社の人財を含め、グローバルベースで経営人財候補を可視化し、サクセッションプランや育成施策と連動させることで、タレントレビューと育成のサイクルをシームレスに回し、将来の経営を担う人財の継続的な輩出を目指しています。

次世代経営人財候補に対しては、グループを超えた異動・セグメント（業界）の異なる組織での経験、又はより大きなアサインメントへの挑戦といった戦略的配置を通じて、ケイパビリティの獲得・強化を促しています。また、経営人財候補向けの選抜育成プログラムに加え、組織長層や経営幹部層を対象としたリーダーシッププログラムを全て英語で実施し、国内外の人財がともに学び成長する機会を提供しています。

さらに、メンタリングやエグゼクティブコーチングを組み合わせ、一人ひとりの成長課題に応じた育成を行うことで、グローバルで活躍できる経営人財の育成を加速しています。

経営人財の育成サイクルと定量目標



人的資本

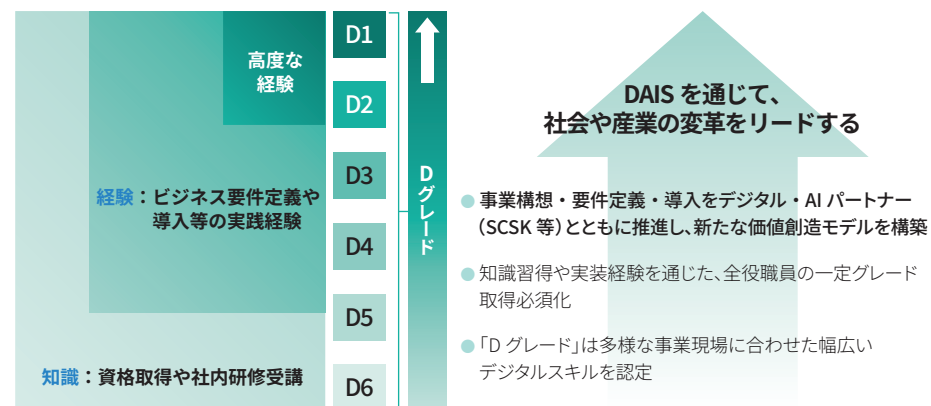
DAIS実現に向けた人材育成施策としてのデジタルスキル認定制度「Dグレード」

デジタル・AI戦略 (DAIS、詳細P30参照) では、当社グループのあらゆるビジネスの現場において、デジタル・AIを駆使して新たな価値創造モデルを構築し、社会や産業の変革をリードすることを掲げています。その推進を担うのは、多様な事業現場で培った知見・経験を持つ人財です。社員一人ひとりがデジタルスキルを高め、事業現場でデジタル・AIの実装を進めていくことが、変革を加速させる原動力となります。

この考えのもと、全社員のデジタルスキルの底上げと可視化を図る仕組みとして、当社独自のデジタルスキル認定制度「Dグレード」*を2026年4月に導入しました。Dグレードでは、資格取得や研修受講を通じて得られる「知識」に加えて、要件定義やソリューションの導入等の実践を通じて得られる「経験」を認定の対象としています。知識習得から事業現場での実践経験へと段階的に積み上げる設計とすることで、継続的な成長につながる仕組みとしています。

全社員に一定レベルのデジタルスキルの習得を求める一方、より高いレベルも目指せる制度設計とすることで、社員一人ひとりが自らのWILLに応じてデジタル領域での専門性を高め、業務の高度化や新規事業への関与、デジタル関連プロジェクトのマネジメント等、自身のキャリアの可能性を広げていくことができます。組織としては、上位等級の取得者を社内システムで可視化することにより、戦略実行に向けた最適な人財配置につなげていきます。また、デジタルスキルの高度化に向けた取り組みについては、グローバル展開を見据えた準備を進めています。

* Dグレード概要: 知識・経験を認定する4段階と、高度な経験を認定する2段階の計6段階で設計。研修の受講履歴や資格取得とデジタルを活用した実装経験により、等級を決定。

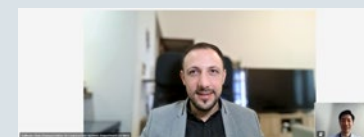


多様な人財の活躍に向けた環境整備

当社グループでは、多様なバックグラウンドや経験を持つ人財それぞれの強みを活かし、その力を掛け合わせることで、新たな価値創造やイノベーションにつながるの考えのもと、多様な人財が最大限に力を発揮できる環境づくりを推進しています。

Inclusion & Connection Weeks

全世界の役職員一人ひとりが、“今日からできるインクルーシブな行動”に気付き、自らの意識と行動を見つめ直す機会とするため、2022年から年1回、全社として、啓発イベントを集中的に実施しています。各グループ・海外地域組織と、多様性の価値を共有し合い、“つながり”を起点としたインクルーシブな組織風土の共創を目指しています。



Global Connect Chat (母国語による1on1)



ファミリーデー (社長室訪問)

米州地域組織の取り組み

エンゲージメント向上とオフィス間の連携強化を目的に、毎年「Americas Week」を開催しています。北米・中米・南米の各地で働く社員が集い、相互のつながりを深めるとともに、知見を共有し、それぞれの取り組みを通じて創出している価値を再認識する機会となっています。

9回目となる本年度は、地域横断のオンラインセッションと各拠点での対面イベントを組み合わせたハイブリッド形式で実施し、地域や国を超えた「One Team」意識の醸成を図りました。

本年度の主なプログラムとして、世界食料デーに合わせ地域社会の支援団体を応援するボランティア活動「Enrich & Nourish」、地域のリーダーが今後の事業課題について議論するリーダーシップパネル、全社員を対象としたキャリア・能力開発セッションに加え、地域内のチームが多様な才能や創造性を披露する恒例企画「Americas Got Talent」を実施しました。



メキシコシティ



ニューヨーク

コーポレートガバナンス

基本原則

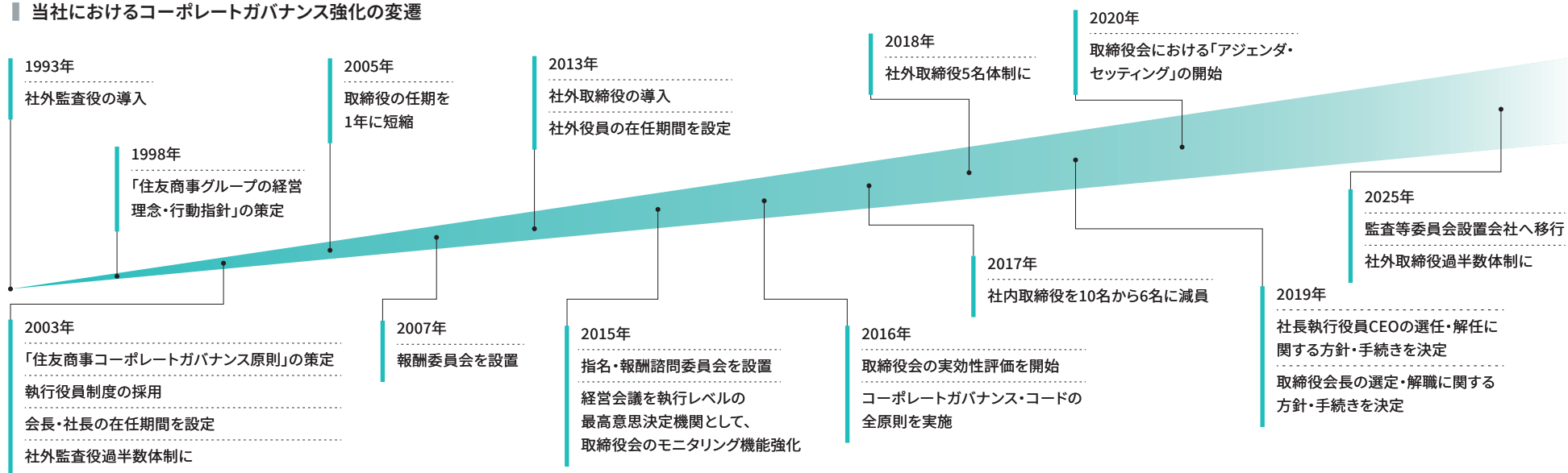
当社は「住友の事業精神」と「住友商事グループの経営理念・行動指針」が企業倫理のバックボーンであり、コーポレートガバナンスを支える基盤であると考えています。当社は、この考えのもと、コーポレートガバナンスの要諦は「経営の効率性の向上」と「経営の健全性の維持」及びこれらを達成するための「経営の透明性の確保」にあるとの認識に立ち、「住友商事コーポレートガバナンス原則」を策定しました。当社は、同原則に則り、より良いガバナンス体制の構築と事業活動の遂行に努めることが、当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上及び社会における企業としての使命を果たすことに資するものであり、株主を含めた全てのステークホルダーの利益にかなうものと認識し、コーポレートガバナンスのより一層の充実に向けて不断の改善に努めています。

監査等委員会設置会社体制とコーポレートガバナンス施策の進捗

当社は、現中計で掲げた成長戦略の実行を加速するために、重要事項に関わる意思決定と執行の監督機能を担う取締役会の実効性強化を目的として、2025年6月に監査等委員会設置会社へ移行しました。移行後の取締役会は、社外取締役が過半数を占める体制となり、多様性に富んだ視点のさらなる充実を図っています。こうした体制のもと、以下の施策を着実に推進してきました。

- ① 全社経営の重要事項にフォーカスした実効的かつ効率的な議論を行うため、取締役会のアジェンダを見直し、モニタリングテーマを再整理しました。地域軸・時間軸からみた事業ポートフォリオ、地政学的リスク、マクロ経済環境の変化等について、多角的な視点からモニタリングを行っています。
- ② 付議基準の改定により、個別事業案件の意思決定に関する経営執行への委任範囲を拡大し、自律的かつ迅速な経営執行の実現を図りました。取締役会では、重要な経営テーマや重要な個別事業案件（SCSK完全子会社化、米国航空機リース会社買収、アンバトビーニッケルプロジェクト譲渡等）に、重点をおいて議論しました。

当社におけるコーポレートガバナンス強化の変遷

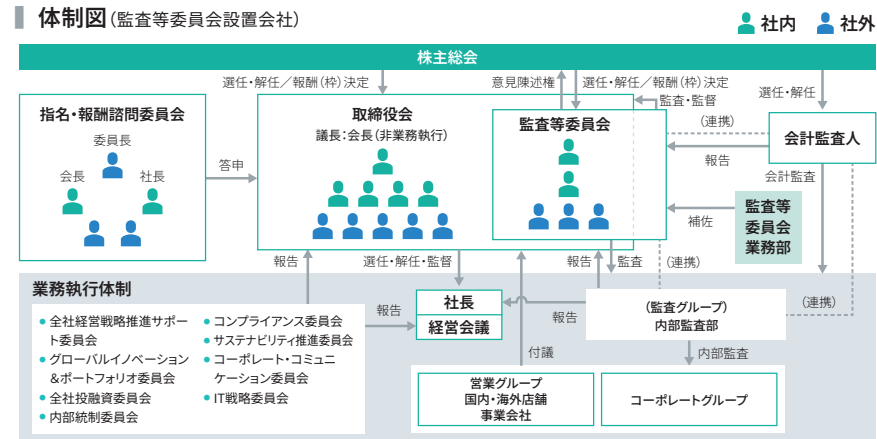


コーポレートガバナンス

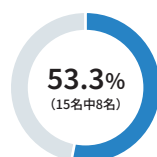
コーポレートガバナンス体制

現在、当社では、取締役15名の過半数となる8名の経験や専門性が異なる独立した社外取締役を選任し、より多様な視点から、取締役会の適切な意思決定と、経営に対する監督機能の一層の強化を図っています。また、取締役会の諮問機関として、過半数が社外取締役で構成され、社外取締役が委員長を務める指名・報酬諮問委員会を引き続き設置し、経営陣幹部の指名・報酬に係る取締役会の機能の独立性・客観性・透明性を高めています。監査等委員会については、外部の視点からの監視体制強化のため、監査等委員である取締役5名のうち3名が独立した社外取締役で、1名が企業経営経験者、1名が法律家、1名が会計の専門家と、多角的な視点からの監査体制となっています。さらに、監査等委員である取締役は、全ての重要な社内会議に出席でき、監査に欠くことのできない十分な情報を入手できるようになっています。これらにより、実効性が高く、充実したコーポレートガバナンス体制を構築できているものと考えています。

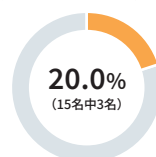
■ 体制図（監査等委員会設置会社）



■ 取締役会における社外取締役



■ 取締役会における女性取締役



取締役会

アジェンダ・セッティングに基づく審議の充実に向けた取り組み

取締役会では、向こう1年間に重点的に議論すべき重要経営テーマについて丁寧に議論して設定する「アジェンダ・セッティング」を行っています。機関設計変更後の1年間のアジェンダ・セッティングにおいては、監査等委員会設置会社への移行に伴い、モニタリング機能をさらに強化する目的のもと、高い視座から全社経営の重要事項にフォーカスし効果的かつ効率的に議論するため、以下の表の通り、4つのモニタリングテーマに沿ってアジェンダの再整理を行いました。

全社経営状況、ステークホルダー対応、内部統制・リスクマネジメントについては、前年同期比で全体に占める審議時間割合が増加しました。モニタリング機能を一層強化する目的のもと、多岐にわたる全社重要テーマについて議論を深めることができました。また、個別事業案件については、付議基準の改定により個別事業案件の意思決定に関する経営執行への委任範囲を拡大したことで、審議時間・付議件数ともに前年同期比で減少した一方、1議案当たりの平均審議時間は前年同期比で増加しました。SCSK完全子会社化や米国航空機リース会社買収、アンバトビーニッケルプロジェクト譲渡といった重要個別事案について集中的に議論を行うことができました。

■ 2025年度取締役会 主なテーマと議題

テーマ	主な議題の例示
全社経営事項	中期経営計画の進捗 ● 経営状況全般のレビュー ● 事業ポートフォリオ変革
	決算・財務 ● 年間定量計画 ● 通期・四半期決算 ● 資金調達計画 ● 株主還元
	サステナビリティ* ● カーボンニュートラル化目標更新 ● 気候変動方針、マテリアリティにおける中長期目標一部改訂 ● 社会・環境リスク NGO等対応案件 ● SSBJ (日本版サステナビリティ開示基準) 対応
	人財 ● グローバル人材マネジメント ● 経営人財/DX人財育成 ● セルフリーダーシップ醸成 ● ジェネレーション・女性活躍推進
	DX・IT ● 全社DX推進 ● コーポレートIT強化
ステークホルダー対応	● IR・SR活動 ● 市場・アナリストの評価 ● 東証要請対応 (資本コストや株価を意識した経営) ● コーポレート・コミュニケーション
内部統制・リスクマネジメント	● 内部統制、内部監査 ● 内部監査機能の高度化 ● コンプライアンス
個別事業	● 重要個別投融資案件 (SCSK完全子会社化、米国航空機リース会社買収) ● 重要課題事業モニタリング (アンバトビーニッケルプロジェクト)

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性の維持・向上のため、毎年、取締役による評価及び複数回の討議の方法により、取締役会の実効性についての分析、評価を行い、その結果の概要を開示しています。監査等委員会設置会社への移行後、初めて実施した2025年度の実効性評価では、移行の狙いであった「経営執行の意思決定の機動性・迅速性の向上」と「モニタリング機能の強化」について一定の成果があったことがアンケート結果から読み取れました。また、アンケート結果及び議論のいずれにおいても、実効性に対する大きな指摘事項はなく、当社取締役会は引き続き実効的に機能していると評価しました。

評価の手法

- 記名式によるアンケートを実施（対象者：全取締役15名）

取締役会の機能と役割	取締役会の構成	議題・アジェンダ	議論の内容・質
------------	---------	----------	---------

等12の評価項目

- アンケート結果を踏まえ、取締役で複数回議論し、結果の評価・分析を行うとともに、課題の特定と改善に向けた取り組みについて議論

アンケート結果から抽出された一部の課題については、いずれも2024年度から検討しているテーマであり、2026年度も継続的に取り組むべき課題と捉えています。これらの課題の改善に向けて着実に実行し、取締役会のさらなる機能発揮、ならびに当社グループの持続的成長・中長期的な企業価値向上へとつなげていきます。

2025年度の 重点取組課題

2025年度の 取組実績

2026年度の 重点取組課題・取組内容

機関設計変更後の新体制の運営安定化	付議基準改定、アジェンダ再整理	モニタリングボードとしての機能強化
全社経営テーマに関する議論の充実に資するアジェンダ設定		
取締役会の人数規模、求めるバックグラウンドについての検討	社外取締役の過半数化	取締役会の構成（スキル・多様性・規模）最適化検討
監査等委員会設置会社へ移行後の監査体制の在り方の検討・実行	年間監査方針・監査計画の対面報告実施・監査状況、重要事項の共有機会を設定	監査等委員会の監査活動から得られる情報のさらなる活用と、取締役会の経営執行に対するモニタリング機能のさらなる向上
指名・報酬諮問委員会と取締役会の連携の強化	半期活動報告の機会を設定 常勤監査等委員のオブザーバー参加	指名・報酬諮問委員会からの報告内容拡充による指名・報酬ガバナンスの向上

取締役会のさらなる機能発揮

当社グループの持続的成長・中長期的な企業価値向上

社外取締役の支援体制

社外取締役に当社への理解を深めていただき、取締役会の実効性向上に向けてその機能を最大限に発揮いただくため、専任組織を設置しています。取締役会付議案件の論点整理、取締役会と執行側のコミュニケーション支援、職務遂行に必要な情報提供・実務支援等を通じ、継続的なサポートを行っています。

■ 就任時ブリーフィング

新任社外取締役を対象に、当社グループの経営理念、経営方針、事業、財務、組織、中期経営計画及びリスク管理体制等について体系的に説明する機会を設けています。合わせて、経営執行・ガバナンス体制や関連社内ルールを網羅したハンドブックを提供しています。

■ 視察

当社ビジネスへの理解深化を目的として、国内外の事業現場の視察機会を提供しています（2025年度：国内2回、海外1回）。また、新任社外取締役に、「住友の事業精神」の理解促進を目的とした住友関連施設への訪問機会を設けています。



大島造船所の視察



米国コーポイント LNG プロジェクトの視察

■ グループCEOによる事業戦略説明会

営業グループの戦略理解を深めるため、グループCEOより各営業グループの戦略及び遂行状況について説明し、社外取締役との対話の機会を設けています。

■ 取締役会の事前説明

取締役会の議論効率化を目的として、社外取締役に対して各案件の概要と重要なポイントについて事前説明を実施しています（2025年度：当時の取締役に対して12回、計約21時間。監査等委員に対しても取締役会の前に実施される監査等委員会において各案件の説明を実施）。2026年度以降も監査等委員を含む全社外取締役に対して、取締役会の各案件の事前説明を実施します。

■ 社外役員会における討議

取締役会において社外取締役の積極的な議論参加を促すため、社外取締役で構成する社外役員会を毎月開催し、活発な討議が行われています。2025年度はデジタルやインテリジェンスをテーマに討議を行った他、会長・副会長・社長や証券アナリストとの意見交換等を行いました。

コーポレートガバナンス

▶ 役員一覧 | <https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/about/company/officer>
 ▶ 招集通知 | https://www.sumitomocorp.com/-/media/Files/hq/ir/stock/doc/ir/2025/158_j-shoshututi.pdf

取締役会の構成

取締役会は、十分な議論と迅速かつ合理的な意思決定を行うにあたり適切な人数で構成するとともに、経験、知識、専門性、性別等の多様性を確保しています。また、取締役15名のうち、経験や専門性が異なる独立した社外取締役を8名選任し、より多様な視点から、取締役会の適切な意思決定を図るとともに、監督機能の一層の強化を図っています。取締役会を招集し、その議長と

なる取締役会長は、経営の監督を行い、日常業務に関与せず、代表権を有しません。なお相互牽制の観点から、原則として取締役会長及び社長執行役員を置くこととし、これらの役位の兼務は行わないこととしています。取締役会が備えるべき知識・経験・能力等（以下、「スキル」）及び各取締役が有するスキルは、以下の通りです。

各取締役が有するスキル

各取締役のスキルは、その経歴、知識、能力、保有資格、具体的な成果等を総合的に考慮し、各取締役と協議の上、決定しています。

	取締役（監査等委員である取締役を除く）										監査等委員である取締役				
															
	兵頭 誠之 取締役会長 (指名・報酬諮問委員)	南部 智一 取締役 副会長	上野 真吾 代表取締役 社長執行役員 (指名・報酬諮問委員)	諸岡 礼二 代表取締役 副社長執行役員	吉田 安宏 代表取締役 専務執行役員	御立 尚資 社外取締役 (指名・報酬諮問委員長)	高原 豪久 社外取締役	朝倉 陽保 社外取締役 (指名・報酬諮問委員)	大槻 奈那 社外取締役 (指名・報酬諮問委員)	後藤 靖子 社外取締役	御子神 大介 取締役 (常勤監査等委員)	竹田 光宏 取締役 (常勤監査等委員)	長嶋 由紀子 社外取締役 (監査等委員)	稲田 伸夫 社外取締役 (監査等委員)	國井 泰成 社外取締役 (監査等委員)
取締役会出席状況 (2025年度)	16／16回 (100%)	16／16回 (100%)	16／16回 (100%)	16／16回 (100%)	—*1	16／16回 (100%)	16／16回 (100%)	16／16回 (100%)	16／16回 (100%)	—*1	16／16回 (100%)	—*1	16／16回 (100%)	16／16回 (100%)	16／16回 (100%)
指名・報酬諮問委員会 出席状況(2025年度)	8回／8回 (100%)		8回／8回 (100%)			8回／8回 (100%)	8回／8回 (100%)	—*1	—*1						
監査等委員会出席状況 (2025年度)											17／17回*2 (100%)	—*1	17回／17回*2 (100%)	17回／17回*2 (100%)	17回／17回*2 (100%)
在任期間	8年*3	2年*4	3年	4年	—	4年	3年	2年	2年	—	3年*5	—	5年*5	2年*5	2年*5
所有する当社株式数 (2026年3月末現在)	253,900株	85,600株	113,800株	77,500株	18,200株	0株	0株	0株	0株	0株	38,800株	60,800株	0株	0株	0株
企業経営	●	●	●	●	●	●	●	●		●	●	●	●		●
投資・M&A	●	●	●			●	●	●	●		●	●	●		
IT・DX・テクノロジー		●	●		●						●				
サステナビリティ	●		●			●	●		●	●				●	
財務・会計	●	●		●	●			●	●	●		●			●
法務・リスクマネジメント	●			●	●	●				●		●		●	
人事・人材開発	●	●	●		●	●					●		●	●	

*1 2026年6月に就任 *2 うち6回(25年4月～6月分)は監査役会としての開催 *3 上記の他、2016年6月から2017年6月までの1年間、当社取締役役に在任していました。

*4 上記の他、2019年6月から2023年6月までの4年間、当社取締役役に在任していました。 *5 記載年数は、監査役としての在任期間を含みます。

コーポレートガバナンス

各取締役が有するスキル

■ 当社取締役会が備えるべき知識・経験・能力等(スキル)

当社の取締役は、その資格において、社内・社外の区別を問わず、誠実な人格、高い識見と能力を備えるべきこととしています。また、当社は、中期経営計画2026において、「No.1事業群」をテーマに掲げ、強みを核とした個別事業の強化、成長の原動力である人と組織の強化を通じた事業ポートフォリオ変革を進めてまいります。これらの取り組みにより当社グループの競争優位を磨き、社会課題解決を通じた成長の実現に取り組んでまいります。この経営計画の実現に向けて取締役会がその役割である経営執行に対する実効性の高い監督と全社経営に影響を及ぼす重要な意思決定の機能を十分に発揮するため、取締役会として備えるべきスキルを以下の通

り特定しています。「ガバナンス」と「グローバル視点」は、全ての取締役が備えるべきスキルであり、その他の7つは取締役会全体で備えるべきスキルと考えています。なお、監査等委員である取締役については、取締役の職務執行を監査・監督するため、これら7つのスキルのうち「企業経営」、「財務・会計」及び「法務・リスクマネジメント」を特に重要視しています。当社取締役会に求められるスキルは、経営戦略や外部環境の変化に応じて変わり得ますので、今後も必要なスキルについて取締役会で議論し、必要に応じて変更し、その内容を開示します。

全ての取締役が備えるべきスキル、及びその理由

ガバナンス

株主の負託に応え、同時に全てのステークホルダーの利益にかなう経営を実現するため、全ての取締役がガバナンスに関して高度な知見を十分に備えていることが必要と考えています。当社が考えるガバナンスの要諦は、「住友商事コーポレートガバナンス原則」において、「経営の効率性の向上」と「経営の健全性の維持」、及び「経営の透明性の確保」であると定めています。

グローバル視点

当社が世界各国で取引・事業投資を行っている観点から、全ての取締役がグローバルな視点での高い識見を有することが必要と考えています。異文化や異なる産業構造、最新の地政学等を踏まえ、不確実性の高い状況においても注意深さと機動性を兼ね備えた最適な経営戦略を立案、実行し、また当該経営執行を適切に監督できる能力が本スキルに該当すると考えています。

取締役会全体で備えるべきスキル、及びその理由

企業経営

当社は、さまざまな事業活動を行い、安定的で持続的な企業価値向上を目指しています。取締役会は経営の大きな方向性を示し、大局的かつ多様性に富んだ視点から経営執行に対する実効性の高い監督を行うとともに、全社経営に影響を及ぼす重要な意思決定を行う機関であり、常に変化する事業環境において、ステークホルダーの期待に応えながら当社の経営理念に合う価値創造を実現しています。

財務・会計

当社は、持続的な企業価値の向上を図るため、成長投資と強固な財務基盤の健全なバランスを保ちながら、中長期的な利益成長と株主還元を増加を目指して取り組んでいます。その実現に向けて適切な意思決定を行うため、また、ステークホルダーに対して当社の取り組みを正しく伝えるために、正確な財務報告を適時に行う必要があります。取締役会においても、これらを監督しています。

投資・M&A

当社はさまざまな事業分野で事業投資を展開しています。当社の戦略に合致する投資案件を選定し、その進捗を監督していくため、投資・M&Aのスキルを重要視しています。投資テーマの明確化や戦略への適合性判断、投資対象の適正な価値評価、投資実行後のモニタリングや最適な資産入替時期の見極め等のスキルがこれに該当し、取締役会はこれらのスキルを踏まえ、投資案件に関する重要な意思決定・監督を行っています。

法務・リスクマネジメント

当社が持続的かつ健全に成長するには業績安定・体質強化・信用維持の3点が重要と考えており、この目的のため、商取引や事業投資等の事業機会に伴うリスクを評価、分析し、全社のリスク量を体力(株主資本)の範囲内に収め、リスクに対するリターンを最大化する等、適切なリスクマネジメントを行います。取締役会においても、そのために必要な取引・投融資の審査、モニタリングや、コンプライアンス・法務リスク管理を含む各種のリスクマネジメントの観点も踏まえ、経営執行を監督しています。

IT・DX・テクノロジー

テクノロジーの加速度的発展により社会・産業構造が大きく変化していく中、当社はこの変化に機敏に対応し、変化を先取りした事業の変革、新たなビジネスの創出を行い価値創造へつなげていきます。また、事業遂行においてAI等の新しいデジタルテクノロジーを当社の価値観のもとで有効に活用し、当社自身の事業基盤の改革を実現します。取締役会では、これらの重要な意思決定及びその監督を行っています。

人事・人材開発

当社は人材を最も重要な経営資本と位置付け、一人ひとりに自律的な成長と自己実現の場を提供し、人材マネジメントサイクルの高度化に取り組み、多様な人材と組織のパフォーマンスを最大化することで、新たな価値創造につなげています。とりわけDE&Iを「価値創造、イノベーション、競争力の源泉」と位置付け重要視しています。取締役会においては、これらの重要な決定やその監督を行っています。

サステナビリティ

当社では、優先的に取り組むべき重要な課題としてのマテリアリティを特定し、これを経営の根幹に据え、当社の事業が社会に貢献しているかを常に意識しています。社会課題をめぐる長期的な事業環境変化を見通し戦略的に経営資源を配分し、持続可能な社会と当社の持続的成長を実現するサステナビリティ経営を進めており、取締役会は、サステナビリティに関する国際潮流や課題把握を踏まえてサステナビリティ経営の実行に対する監督を行っています。

コーポレートガバナンス

指名・報酬諮問委員会

活動概況

委員会の構成

当社の指名・報酬諮問委員会は、委員長を社外が務め、また、委員5名中3名を独立社外取締役とすることで客観性を担保しています。社内委員が常任する最大の理由は、審議の質の向上です。自社の事業特性や社内風土を熟知する社内トップが、単なる情報提供者にとどまらず、委員として制度設計に意見を述べることで、社外委員との情報の非対称性を解消することに加え、外部指標と社内実態を融合させた実効性の高い制度となることが期待されます。なお、自身の議論に際して、当事者は議論に参加しない運用としています。

＜委員会での主な検討事項＞

- 2026年度取締役・執行役員人事（経営会議メンバーの選任と後継者計画を踏まえた人材配置）
- 各執行役員の2025年3月期個人評価
- 社長CEOサクセッションプラン
- 役員株式報酬制度（非財務指標・水準・構成見直し審議）
- 社長CEO評価の制度化・運用方法

サクセッションプラン

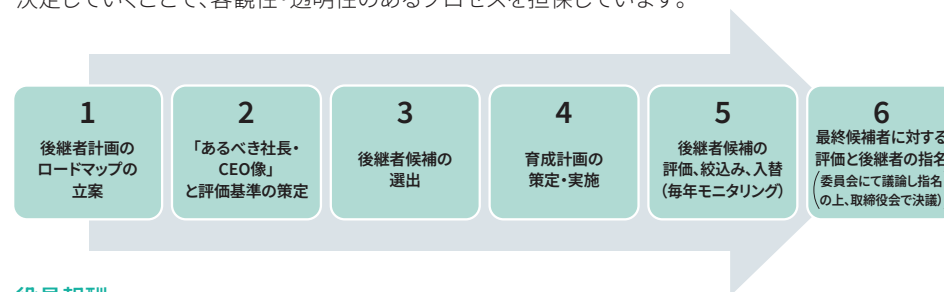
社長の要件・資質

当社では、社長の選任基準を、住友の事業精神を体現するとともに、必要な資質・能力を備えることと定義し、こうした人材群を計画的に育成するため、異動・配置（グローバルかつ多様な事業運営・会社経営の経験等）や研修を含むさまざまな機会を提供しています。

社長選任基準	
資質	公平無私・自律
	統率力・発信力
	先見性・戦略構築力
	実行力・変革力
	胆力・精神力
経験	グローバルかつ多様な事業運営
	グローバルかつ多様な会社経営経験
その他 (if any)	

選定プロセス

社長の在任期間（原則として6年を超えない）を念頭に、社長就任から想定される交代時期に向けたスケジュールを指名・報酬諮問委員会委員等関係者が共有。現社長が候補者リストを作成した上、毎年12月の指名・報酬諮問委員会にて候補者リストをアップデートする形でモニタリング。社外取締役を委員長とする指名・報酬諮問委員会で選任基準や後継者計画を議論し、取締役会で決定していくことで、客観性・透明性のあるプロセスを担保しています。



役員報酬

報酬体系

- 役員報酬は株主総会で承認された限度額の範囲で、指名・報酬諮問委員会にて検討し、取締役会に答申の上決議しています。
- 業務執行取締役及び執行役員の報酬は、①例月報酬、②業績連動賞与、③譲渡制限付業績連動型株式報酬により構成されています。取締役会長の報酬は、「住友商事コーポレートガバナンス原則」に基づき、経営の監督ならびに財界活動及び対外活動を主たる役割としていることから、例月報酬に加え、株主価値の向上に資する譲渡制限付業績連動型株式報酬により構成され、取締役 副会長の報酬も同様です。監査等委員でない社外取締役の報酬は、高い客観性・独立性をもって経営を監督する立場にあることから、例月報酬のみで構成されます。
- 監査等委員である取締役の報酬も、高い客観性・独立性をもって経営を監査する立場にあることから、例月報酬のみで構成され、毎月定額を支給します。なお具体的な報酬については、株主総会において決議された限度額の範囲内で、監査等委員である取締役の協議により決定しています。

コーポレートガバナンス

役員報酬

■ 報酬体系

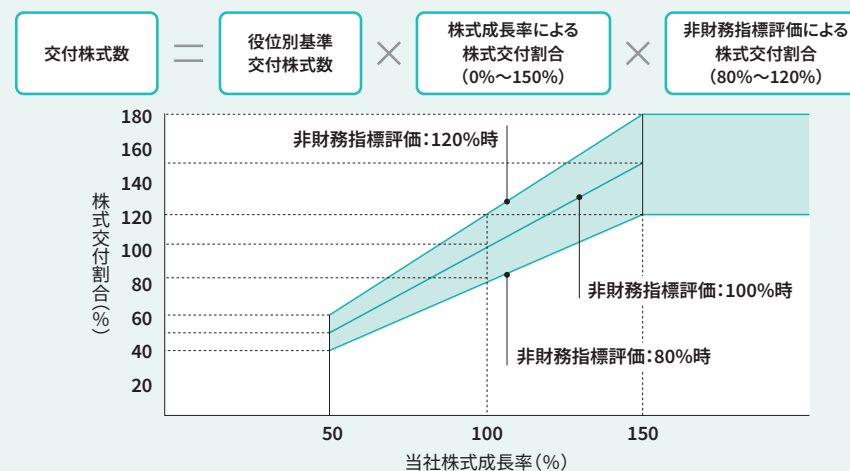
報酬等の種類・目的		支給対象	年間限度額 (総額)	CEOの報酬 イメージ ^{*1}	概要
固定	例月報酬	監査等委員 でない取締役 10名 (社内5名・ 社外5名)	7億円 ^{*2}	22%	役位に応じて決定した額を支給
変動	業績連動賞与 目的:経営戦略、業績 と報酬の関連性強化	3名 (社長・ 副社長・ 専務 各1名)	7億5千万円	27%	【総支給額】 各年度の通期予想(当期連結純利益)またはROE12%時の当期連結純利益のいずれか高い金額を目標業績とし、その達成割合に応じて決定する。 【個人支給額】 総支給額を役位及び個人評価に応じて個人に配分。個人評価は財務・非財務指標を50:50とし、非財務指標のうち全社重要課題(DX、サステナビリティ、DE&I)は全体の20%を占め、配分は各役員の主管領域により異なる。
変動 (株式)	譲渡制限付 業績連動型株式報酬 目的:当社グループの 中長期的な企業価値・ 株主価値の向上を重視した経営の推進	5名 (会長・ 副会長・ 社長・副社長・ 専務 各1名)	60万株／ 26億円	51%	毎年、3年間の評価期間における当社株式成長率に応じて交付株式数を算定する。合わせて、環境・社会に関する非財務指標の評価結果を反映し、算定株式数を譲渡制限付株式として交付する。

*1 業績連成率、株式成長率及び非財務指標評価がいずれも100%の場合に算出したイメージであり、これらの比率の変動に応じて各報酬の構成比率は変動します。

株式成長率:3カ年の株価の変動を反映。算定式＝{(評価期間終了月平均当社株価)÷(評価期間開始月平均当社株価)}÷{(評価期間終了月平均TOPIX)÷(評価期間開始月平均TOPIX)}

*2 監査等委員である取締役の報酬は、これとは別に年間限度額2.5億円として、株主総会決議をいただいています。

■ 当社株式成長率及び非財務指標評価による株式交付割合



■ 譲渡制限付業績連動型株式報酬 株式交付割合の算定における非財務指標

指標	評価基準	評価比率
気候変動問題対応	当社グループのCO ₂ 排出量削減(毎年度の目標値を達成する)及び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に関わる取り組み進捗・施策(SBUごとの目標達成等をベースに全社で総合的に評価)	1:1:1の割合で評価に反映 ^{*3}
女性活躍推進	2030年度の女性比率目標達成に向けて、毎年設定する定量目標に対する結果	
従業員エンゲージメント	エンゲージメントサーベイにおける「社員エンゲージメント」及び「社員を活かす環境」の定量結果(前年比改善かつグループ平均達成)	

*3 指標の評価は、社外取締役を委員長とし、社外取締役が過半数を占める指名・報酬諮問委員会において審議・決定し、取締役会に報告しています。

コーポレートガバナンス

監査等委員会

当社は2025年6月20日の株主総会での承認により監査等委員会設置会社に移行しました。監査等委員会は、取締役会と協働して会社の監督機能を担うとともに、株主の負託を受けて取締役の職務の執行を監督する独立の法定機関です。監査等委員会は、株主や利害関係者の利益を守るため、その職務を適正に執行することにより、当社及び当社グループのコーポレートガバナンス体制を一層充実させ、健全で持続的な成長と中長期的な企業価値創出の実現により、社会的信頼に応えるべく努めます。

監査の重点

当社グループは、不透明な国際情勢においてさまざまなリスクをマネージしつつ、マテリアリティと事業活動を結び付けた中長期の持続可能な企業価値向上を目指しています。監査等委員会としては、当社グループがこの目標達成を目指すに際して、事業活動の健全性を維持・向上させることを担保すべく、以下を重点監査項目として監査に取り組みます。

1. 収益基盤拡大への取り組み

- (1) 中期経営計画2026の進捗
- (2) 事業ポートフォリオ変革
- (3) デジタル・AI戦略の推進

2. 臨機応変なリスク管理施策

- (1) 地政学的リスクへの対処
- (2) サイバーセキュリティ

3. サステナビリティに関する取り組み

4. ガバナンス、コンプライアンス

- (1) グローバル&連結レベルのガバナンス強化
- (2) コンプライアンス意識の浸透

5. 企業文化

- (1) 組織の風通し
- (2) 役職員のエンゲージメント

監査等委員会の活動(2025年度の実績)

監査等委員会は、原則として毎月1回開催しています。2025年度の開催回数は17回、付議件数は94件ありました。主な議題は、監査方針・監査計画、監査報告等の決議及び協議事項が20件、内部監査に関する報告、会計監査人による報告、取締役会付議案件の事前説明等の

報告案件が74件ありました。また、監査等委員会の付議案件とは別にオフサイトセッションを13回設け、監査等委員会の実効性等を議論しました。

また、監査等委員会では以下の取り組み等を通して、監査等委員会による監査活動の効率化と質的向上を図っています。

(1) 経営・業務執行責任者との対話〔対話の人数 139名〕

会長、社長執行役員と定期的打合せを持ち、経営方針、会社が対処すべき課題について意見交換をしました。国内外コーポレートグループや営業グループの組織長及び事業会社の社長等から、面談等を通じ、業務及び財産の状況、法令等遵守体制ならびに損失危険管理体制等、職務の執行状況を聴取し、調査しました。

(2) 重要な会議への出席〔出席回数 197回〕

監査等委員は、監査等委員会の他、取締役として取締役会に出席しています。加えて、重要な意思決定の過程及び役職員の職務執行状況を把握するため、経営会議、主管者会議、戦略会議、全社投融资委員会、内部統制委員会、コンプライアンス委員会、サステナビリティ推進委員会、指名・報酬諮問委員会等の重要な会議に出席し、必要に応じて意見を述べました。

(3) 地域組織・事業会社往査〔往査数 47拠点／社〕

〔地域組織〕国内5拠点／海外14拠点 〔子会社〕国内19社／海外9社

監査等委員は、国内外の地域組織及び事業会社を往査し、組織長等から組織運営状況・課題や内部統制の整備・運用状況等を聴取し、現場状況の把握に努めました。

(4) グループガバナンス強化

子会社等の監査役と、情報連絡会や個社単位の打合せ等を通じて意見交換及び情報交換をし、必要に応じて意見を述べました。また、当社派遣監査役による監査活動報告書の供覧を受け、子会社等の経営状況・監査実施状況の把握に努めました。

コーポレートガバナンス

(5) 内部監査・内部統制推進組織とのコミュニケーション

内部監査・内部統制推進組織と定期的に情報交換をするとともに、内部監査部による社長報告会（月1回）に出席しました。また、監査等委員会において内部監査結果に関する報告を受ける等、内部監査結果を活用して、監査等委員会による監査機能を高めました。

(6) 会計監査人との連携

会計監査人と定期的に会合を持ち、監査に関する報告を適時かつ随時に受領できるようにし、重要な子会社の監査上の論点、内部統制監査報告等の論点につき積極的に意見交換及び情報交換をしました。



社外監査等委員
稲田 伸夫

社外監査等委員メッセージ

監査役会設置会社であったころから、社内各グループ、国内外各拠点、事業会社からのヒアリングを重ね、その詳しい結果を全監査役で共有し、監査活動に役立たせてまいりました。監査等委員会設置会社移行後は、これらに加え、委員会の全メンバーが参加する場に各営業グループ幹部を招き、積極的な意見交換を行っています。これらを通じて、各グループの課題を速やかに把握し、より充実した監査活動を進めていくよう努めています。今年度からは、コーポレートグループの幹部からも招いて意見交換をしていくことにしています。

また、内部監査部門や監査法人との情報交換や意見交換も従来以上に充実したものにし、社内全体における監査活動がより実効的、効率的に進められていくことを期しています。

上場グループ会社保有についての考え方

グループ会社の上場には、資金調達力の向上を含む堅固な財務基盤の確立に加え、企業経営の透明性及び内部統制システムを含むガバナンス体制の構築・運用による信用力の向上、企業としての知名度及び人材採用におけるブランド力の向上、取引先に対する信用力や、提供するサービスや事業への信頼度の向上、上場会社であることによる役職員のモチベーショ

ン向上といった利点があります。

当社は、各上場グループ会社への資本参画を通じた役員派遣等により、より実効性のある対話や連携が可能となり、互いの企業価値を高め、シナジーを生み出し、ひいては当社グループの企業価値の最大化につながると考えています。各上場グループ会社の事業戦略における保有意義は、コーポレートガバナンス報告書に記載しております。今後も、各上場グループ会社を取り巻く事業環境の変化や、当社との協業、連携の在り方を踏まえ、その保有意義及び上場の意義を検討してまいります。

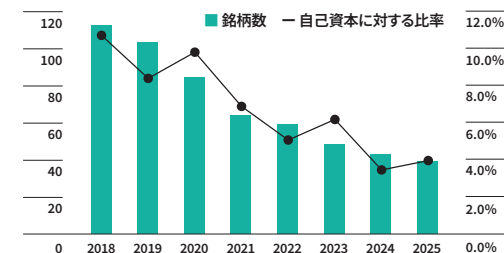
注）当社グループには、上場関連会社として、ウェルネオシュガー株式会社（東証プライム）、株式会社マミーマート（東証スタンダード）及び日本プロセス株式会社（東証スタンダード）があります。上場子会社はありません。

政策保有株式

当社は、純投資以外の目的で上場株式を取得・保有しないことを原則としています。ただし、協業や事業上の必要性等を踏まえ、個別銘柄ごとに資本コストを考慮した経済合理性や保有意義等を総合的に評価・検証し、適当と判断した場合には例外的に保有することがあります。また、これら上場株式の保有の適否は、毎年、取締役会において検証します。その結果、保有意義が認められない株式については、売却を進めていきます。なお、2025年度は11銘柄（一部売却を含む）・420億円の上場株式を売却し、2026年3月末時点での保有残高は39銘柄・1,790億円となっています。

議決権行使にあたっては、社内ガイドラインに基づき、投資先企業及び当社の中長期的な企業価値・株主価値の向上につながるかという観点に立ち、定量・定性の両面からさまざまな検討を十分に行った上で、総合的に判断し、各議案について適切に議決権を行使することとしています。

当社の株式を純投資目的以外の目的で保有している会社から当該株式の売却等の意向が示された場合には、原則としてこれを尊重し、取引関係にも影響を及ぼしません。



リスクマネジメント

基本方針と社内体制

当社は、「リスク」を「あらかじめ予測し、もしくは予測していない事態の発生により損失を被る可能性」及び「事業活動から得られるリターンが予想から外れる可能性」と定義し、「業績安定」、「体質強化」、「信用維持」の3点をリスクマネジメントの目的として各ビジネスに応じたリスクファクターを洗い出して管理しています。各リスクファクターに対しては、各営業グループによる自律的な対応に加え、コーポレート各部による対応、専門的な知見を有する委員から構成される各種委員会等による支援を実施しています。

その上で、当社事業運営への影響の大きい重大リスクについては、経営会議・取締役会でのモニタリング・意思決定を行う体制を構築しています。

また、世界情勢や気候変動等、短期・集中的ならびに長期・広範囲に影響を与えるマクロリスクの高まりを受け、経営会議・取締役会ではマクロリスクによる当社事業運営への影響ならびに対応策について継続的に議論を実施し、リスクマネジメントの高度化・強化に取り組んでいます。

各リスクファクターと主な対応策

リスクファクター	主なリスク対応策	関連委員会・担当部署等
投資リスク	投資案件選定指針の制定、検討時／実行時の二段階審議による案件厳選、投資実施後のPMI・モニタリング	全社投融資委員会
信用リスク	内部格付制度に基づく与信管理・モニタリング、担保・保証等の取得	全社投融資委員会
商品市況リスク	ポジション枠・損失限度枠の設定	全社投融資委員会
地政学的リスク	特定の国・地域のモニタリング、情報収集・分析を踏まえた全社方針の検討・実行	インテリジェンスカウンシル
カントリーリスク	国ごとのエクスポージャー管理、保険付保	全社投融資委員会
金利・為替変動リスク	金利・為替動向のモニタリング、デリバティブ活用	財務部、リスクマネジメント総括部
株価変動リスク	上場株式保有意義の評価・検証、保有意義の認められない株式の売却	財務部、投資審査第一部
固定資産価値下落リスク	保有資産・不動産事業戦略のモニタリング	全社投融資委員会
情報セキュリティリスク	「情報セキュリティ基本方針」制定、技術的対策、インシデント対応体制整備、従業員教育	IT戦略委員会
法令・コンプライアンスリスク	「住友商事グループ・コンプライアンス・ポリシー」に基づく体制の整備・運用、適切な事案対応及び継続的な啓発	コンプライアンス委員会
訴訟リスク	事業遂行上の事業・取引・契約管理、訴訟提起・応訴・和解等に係る適切な管理及びそれに基づく訴訟追行	法務部
社会・環境リスク	社会・環境関連方針制定、外部知見活用、投融資案件審査・実行後のモニタリング	サステナビリティ推進委員会、全社投融資委員会
自然災害等のリスク	災害対策マニュアルや事業継続計画（BCP）の策定、訓練の実施	災害・安全対策推進部
オペレーショナルリスク	内部統制に関する基本規程の制定、内部統制の構築・運用・モニタリング	内部統制委員会
資金の流動性リスク	現預金、コミットメントライン等の活用による十分な流動性の確保、資金調達ソースの分散・多様化	財務部
繰延税金資産に関するリスク	将来の課税所得の見込みに基づく回収可能性の評価・モニタリング	主計部
人的資本リスク	人財の確保・育成・活躍促進、グローバルでの人事関連施策の実行・モニタリング	グローバルHRコミッティ

投資リスク管理

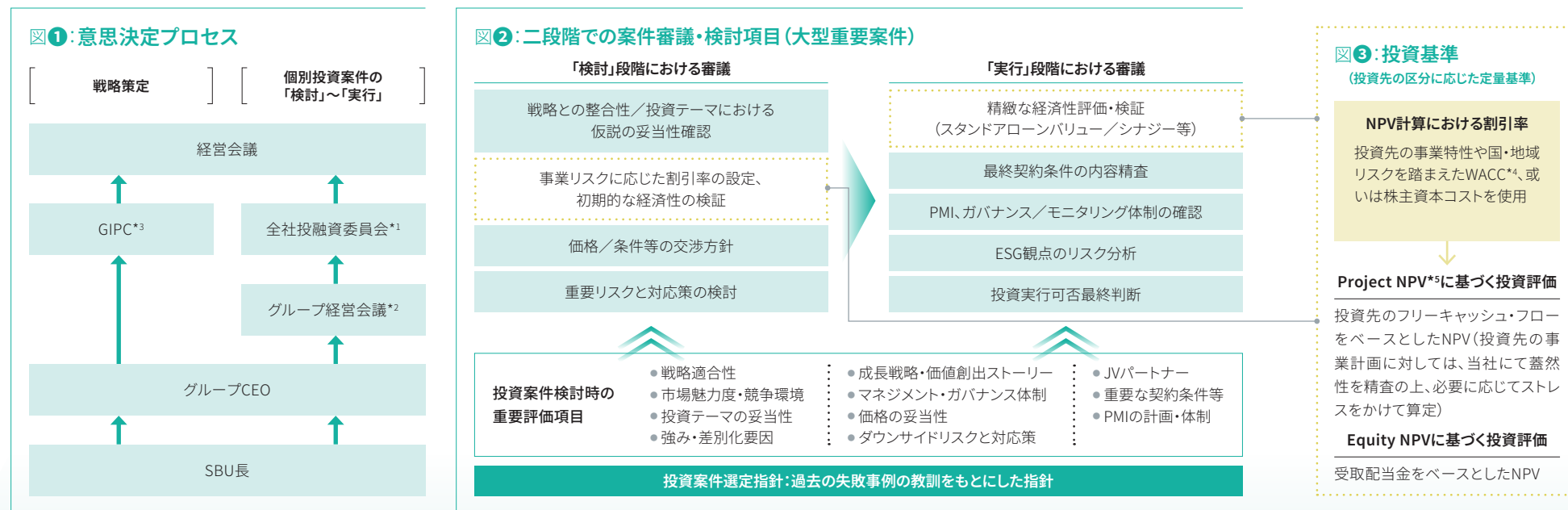
当社では、投資の入口から出口までを一貫して管理するフレームワークを導入し、中期経営計画2026で目指す「No. 1事業群」構築を目指しています。

投資の意思決定に際しては、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、経営会議及びその諮問機関である全社投融資委員会^{*1}、又はグループ経営会議^{*2}を開催し(図①参照)、GIPC^{*3}で議論されたSBU戦略を確認した上で、個別案件の戦略上の位置付け・整合性、投資後のバリューアップ施策の前提とその確からしさ、当社投資基準に基づく経済性評価、ならびに、ESGの観点等、投資の成否を左右する諸条件につき早い段階から深く議論しています(図②／

図③参照)。また、過去の大型投資案件の失敗要因分析に基づき投資案件選定指針を設定し、新規投資検討の際にはこの指針に照らして議論する等、規律ある投資意思決定を徹底するとともに、当社の強みを核とした成長に資する投資案件を厳選しています。

さらに、過去の投資案件を踏まえてリスクや論点の抽出を支援するAIプラットフォーム「COMPASS」(解説④参照)を導入し、DX・AI活用による投資判断の高度化を図るとともに、投資先の価値向上実現へのコミットを高めるべく、投資先のパフォーマンスに連動した評価・報酬制度を導入しています(解説⑤参照)。

Phase I. 戦略策定～個別投資案件の検討～投資実行



解説④: 生成AIを活用した投資意思決定支援ツール「COMPASS」の導入

過去約30年／約1,500件の投融資委員会議事録等のデータを活用して、リスクや論点の抽出を支援するAIプラットフォームを2025年に構築。

投資案件の検討に際し、過去の類似案件や失敗事例から学ぶことで、投資判断の高度化を図る。

解説⑤: 投資先のパフォーマンスに連動した報酬制度の導入

新規投資案件における当初計画達成や価値向上実現のコミットメントを強化するために、2021年に投資先のパフォーマンスに連動した評価・報酬制度を導入。

投資先の事業計画達成に対する実行責任を担う人員(主管者クラスが中心)が対象。

^{*1} 経営会議の諮問機関として個別投資案件の投資判断に係る意見を具申 ^{*2} 営業グループ内の意思決定機関

^{*3} グローバルイノベーション&ポートフォリオ委員会(GIPC): 経営会議の諮問機関として、経営資源を優先的に分配すべき戦略や組織横断的な戦略を全社視点で検討

^{*4} WACC (Weighted Average Cost of Capital): 加重平均資本コスト

^{*5} NPV (Net Present Value): 将来キャッシュ・フローを現在価値に割引した投資価値

投資リスク管理

投資実行後は、PMI^{*1}の初期フェーズとして「100日プラン」を策定・実行し、投資先の事業に即したKPIの設定を通じた経営の可視化、事業価値最大化のための中期計画策定、ならびに、ガバナンス体制の構築・整備を行うとともに、GMP（グループ・マネジメント・ポリシー）^{*2}に基づく投資先支援を行っています（図⑥参照）。

また、投資先のモニタリング制度を通じて、投資先の成長性・収益性にフォーカスした事業投資先レビューを実施。営業グループにて定期的に全投資先の保有意義をレビューし、大型案件については経営会議で個社の保有方針を議論しています。加えて、一定規模以上の新規投資案件に

ついては、投資実行時の計画達成状況を踏まえ、早期の課題把握や必要な打ち手を講じることにしています（図⑦参照）。撤退基準（図⑧参照）に基づく撤退先の選定とともに、事業ポートフォリオの変革、新陳代謝の加速に取り組んでいます。

さらに、過去の投資案件や失敗事例を参考にした社内研修の実施、プレイブックの作成を通じて、投資の知見・ノウハウ向上を支援するとともに、営業グループとリスクマネジメント関連部署の間で人材交流を行い、投資・事業管理の高度化に向けた人材育成にも取り組んでいます（解説⑨参照）。

Phase II. 投資実行～投資モニタリング

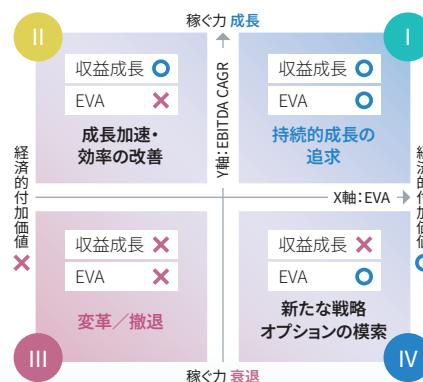
図⑥：PMI「100日プラン」策定・実行

- ガバナンス体制を含む経営インフラの整備
- 中期経営計画の策定
- 当社による価値向上策の具体化
- 最適なKPIの設定及びモニタリング
- 価値向上に資する最適なマネジメントチームの組成
- 投資先マネジメントの評価・報酬制度の設計

投資先の早期安定化と着実な事業価値向上の基盤を構築。
大型案件については、社内のコーポレート関連部署を含めてチームを組成した上で対応。

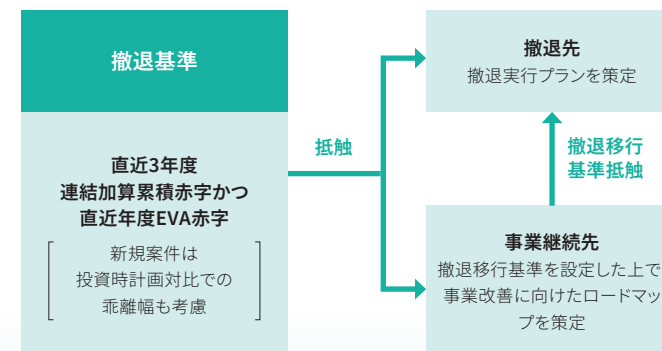
図⑦：投資先の成長性・収益性、新規投資案件の進捗状況にフォーカスした事業投資先レビュー

- 全ての連結対象会社を対象として、EBITDA成長率・EVA^{*3}を基準に四象限に分類し、各営業グループにて保有方針を定期的にレビュー。
- 全社業績への影響が大きい大型事業会社については、四象限の分類に加え、時価トレンドも踏まえながら、経営会議にて個社の保有方針を議論。
- 一定規模以上の新規投資案件については、投資実行時の計画との対比を通じて、投資実行後数年間のパフォーマンスや投資テーマの達成状況等をレビューし、経営会議宛に報告。



図⑧：撤退基準

- 撤退基準に抵触した場合は原則として撤退。事業改善に取り組む場合は、撤退移行基準を事前に設定した上で、事業改善に向けたロードマップを策定し、必要な社内手続きを実施。
- 撤退基準抵触先の対応方針及び撤退ないし事業継続の進捗状況については、半期に一度 経営会議宛に報告。



解説⑨：投資に関連する研修・社内コンテンツ、人材交流

- 当社グループのBest Practiceや実際の失敗事例をもとに、財務モデリング・デューデリジェンス（DD）・契約実務・PMI・ガバナンス等、実務に直結するテーマの社内研修を実施、また、M&Aプレイブックや売却実務プレイブック等を作成し、投資の実践的な知見・ノウハウ向上を支援。
- 投資・事業管理の高度化を支える人材育成を目的として、営業グループとリスクマネジメント関連部署の間で人材交流も実施。

^{*1} PMI (Post Merger Integration)：投資実行後のシナジー創出・企業価値向上に向けた統合活動

^{*2} GMP (Group Management Policy)：住友商事及びグループ各社が、グループ全体の企業価値最大化を目指して尊重すべき原則（「自律」「対話」「連携」の三原則）や枠組みを定めたもの

^{*3} EVA (Economic Value Added)：事業ごとに設定した資本コストを控除した後の経済的付加価値

情報セキュリティ

基本方針・体制

当社は情報セキュリティに関するリスクに適切に対応するため、チーフ・インフォメーション・オフィサー（CIO）を委員長とするIT戦略委員会を中心とした管理体制を構築しています。IT戦略委員会においては、「情報セキュリティ基本方針」をはじめ関連規程・制度の整備及び見直し、ならびに個別の情報セキュリティ施策について検討しています。個人情報についても、「プライバシー・ポリシー」を制定するとともに、関連規程や組織体制を整備し適切な保護に努めています。

同委員会において検討された重要事項については経営会議に付議され、意思決定及び監督が行われています。また、情報セキュリティ施策の実施状況や情報セキュリティインシデントの発生状況等については、IT戦略委員会から経営会議及び取締役会に対し、定期的に報告を行う体制としています。

加えて、主要な子会社における情報セキュリティ対策として、情報資産に関する規程の整備、役職員向けの教育実施、危機管理対応及び復旧計画に関する体制の整備等の状況について、当社グループの内部統制の仕組みを通じて、継続的な向上及びモニタリングに取り組んでいます。

リスクと機会

サイバー攻撃の巧妙化・高度化により、情報漏洩や事業停止が発生した場合には、当社の事業活動及び経営成績に重大な影響を及ぼすリスクがあります。一方で、情報セキュリティ対策の強化は、こうしたリスクの低減にとどまらず、顧客や取引先からの信頼性向上、事業継続性の確保、競争力の維持・向上に資する重要な取り組みであると認識しています。

また、ITサービス事業においては、セキュリティ製品・サービスに対する需要の取り込みや、先端技術を活かしたソリューションの提供・拡充を通じて、事業機会の創出及び事業成長につなげています。

情報セキュリティ関連のリスクと機会についての戦略やリスク管理の詳細については有価証券報告書もご覧ください。

▶ 情報セキュリティ基本方針 | <https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/security>

▶ プライバシー・ポリシー | <https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/privacy>

▶ 有価証券報告書 | https://www.sumitomocorp.com/-/media/Files/hq/ir/report/yuho/2025/202603yuho.pdf?sc_lang=ja

情報セキュリティ管理体制図

