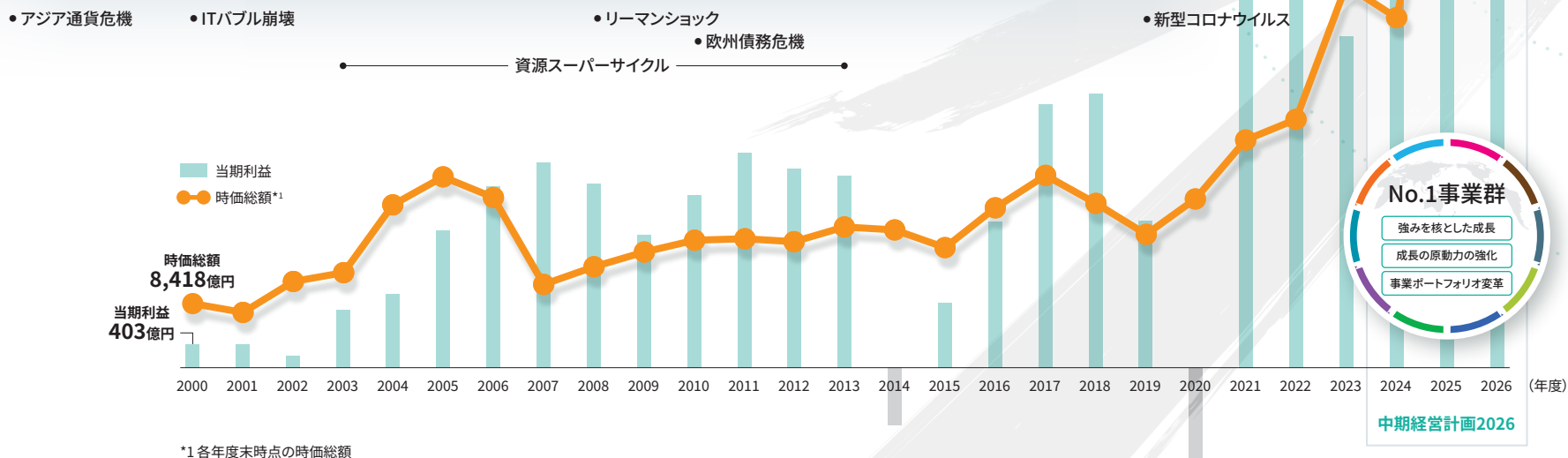


Snapshot / 1 企業価値向上の軌跡



過去の成功と失敗の経験を経て導き出した強みへの集中が、安定成長を実現、企業価値向上を牽引

時価総額と当期利益の推移(億円)



企業価値向上

P22 ロジックツリー

強みあるビジネスに集中

住友商事ならではの強みの進化・発展

強みある
事業の軌跡

不動産
航空機リース
デジタル
再生可能
エネルギー発電

物流施設事業参画

分譲マンションブランド
CLASSY HOUSE スタート

中規模オフィスビルブランドPREX スタート
インド住宅事業参画

SMBC Aviation Capital 事業開始

ベトナム北ハノイ
サステナブルシティ
開発事業参画

豪州住宅事業参画

九大箱崎キャンパス
跡地地区案件
事業者決定

Goshawk 買収

Sumisho
Air Lease
買収

SCSとCSK合併

フィリピン CBK
水力発電事業参画

インドネシア
Muara Laboh
地熱発電事業参画

日本 ソーラーパワー
南相馬・鹿島
太陽光発電事業参画

フランス
Noirmoutier・Le Treport
洋上風力発電事業参画

ネットワンシステムズ
グループ化

エジプト Amunet
陸上風力発電事業参画

2025 >>

不動産運用資産

約2兆円*2

資本効率 No.1デベロッパー

航空機リース保有機体

管理保有発注残機数約1,900機
世界No.1クラス

システム・ネットワーク開発

国内トップクラス
14期連続増収増益

再生可能エネルギー持分発電容量
約2GW

Snapshot / 2 成長の加速 — 中期経営計画2026の完遂へ —



大型投資や資産入替の加速により、利益成長と事業ポートフォリオ変革が進捗

No.1事業群

強みを核とした成長

成長8分野^{*1}は、デジタル・リース・不動産・エネルギーソリューションを中心に着実に成長

成長の原動力の強化

人と組織のエンパワーメント
機関設計の変更

事業ポートフォリオ変革

新規投資

SCSKにおけるネットワンシステムズへの出資
SCSK完全子会社化
米国航空機リース会社買収 等

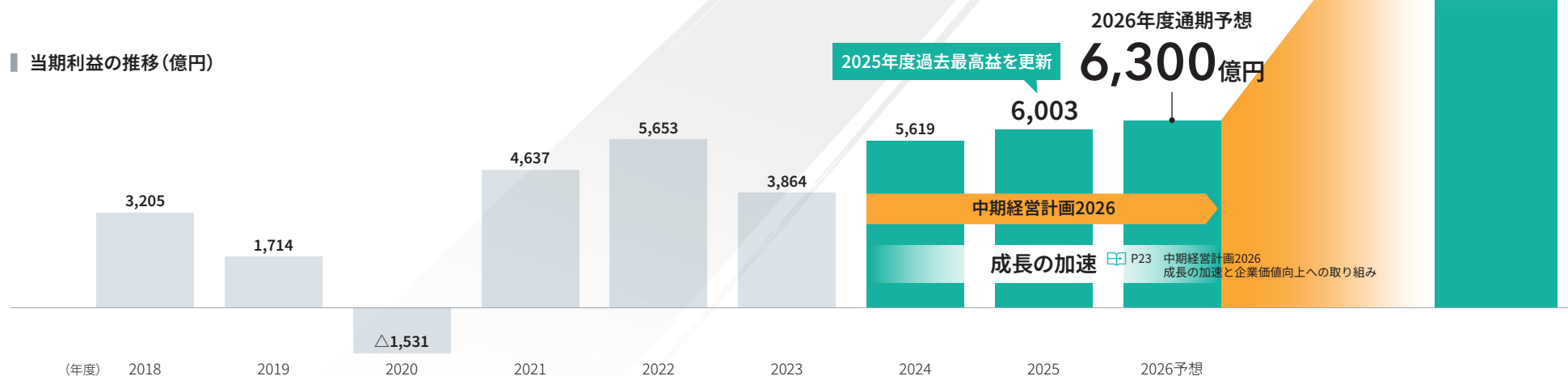
資産入替

アンバトビーニッケルプロジェクト売却
ティーガイア^{*2}売却
北米メロン生産・販売事業の売却 等

大型投資による利益貢献や
資産回転の推進、
デジタル・AI 戦略の推進により

さらなる収益性
向上を図る

■ 当期利益の推移(億円)

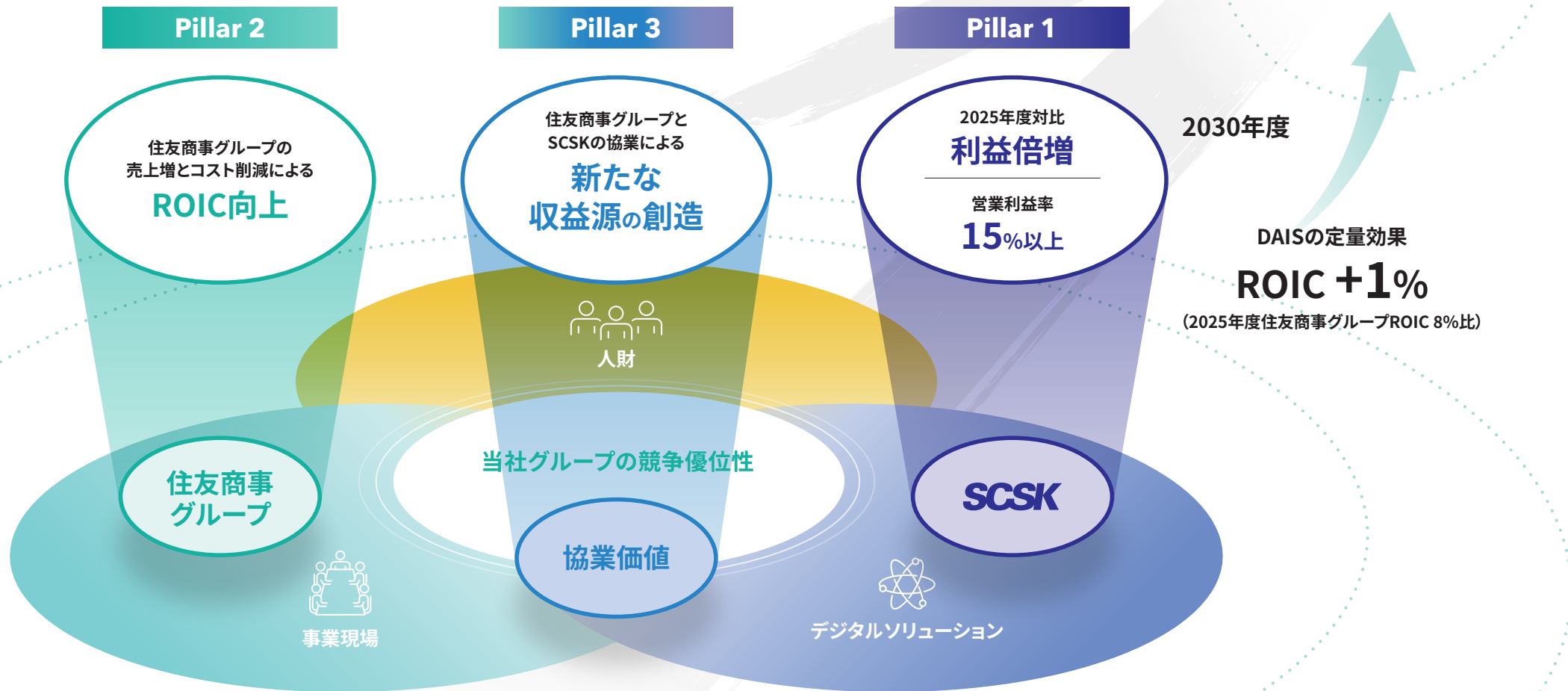


^{*1} 鉄鋼、リース、建機、不動産、デジタル、ヘルスケア、アグリ、エネルギーソリューション ^{*2} 携帯電話販売代理店

Snapshot / 3 Digital & AI Strategy (DAIS)

ROE	収益力(率)向上
PBR向上	期待成長率の向上
PER	資本コスト低減
	還元強化

現中計の方針である、「デジタルで磨き、デジタルで稼ぐ」をデジタル・AI戦略 (Digital & AI Strategy : DAIS) に昇華させ、住友商事グループの成長をさらに加速



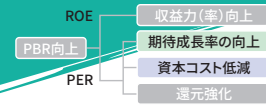
Digital & AI Strategy

P30 特集: DAIS

デジタル・AI白書 | https://www.sumitomocorp.com/-/media/Files/hq/news/important/2026/20260527/white_paper_2025_ja.pdf

DAIS説明会 | https://www.sumitomocorp.com/-/media/Files/hq/ir/explain/business/20260527Presentation.pdf?sc_lang=ja

Snapshot / 4 マテリアリティに基づくサステナビリティ経営の推進



社会課題の解決に取り組むことで、中長期的な企業価値向上を実現してまいります

当社が持続的な企業価値向上に向けて優先して取り組むべき6つのマテリアリティ(重要課題)



安心して豊かな暮らしを実現する



気候変動問題を克服する



自然資本を保全・再生する



人権を尊重する



人材育成とDE&Iを推進する



ガバナンスを維持・強化する

主な取り組み

6つのマテリアリティの取り組み詳細についてはこちら [P20](#) マテリアリティ 取り組み状況



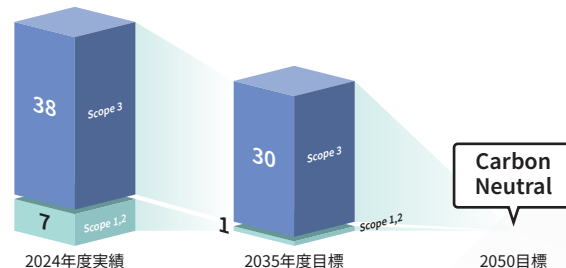
気候変動問題を克服する

サプライチェーン上の排出量であるScope 3の算定・開示及びカーボンニュートラル化目標更新

カーボンニュートラル化目標

単位: 百万t-CO₂e

合計 45百万t-CO₂e



[P40](#) サステナビリティ経営

[P43](#) 開示に向けた取り組み

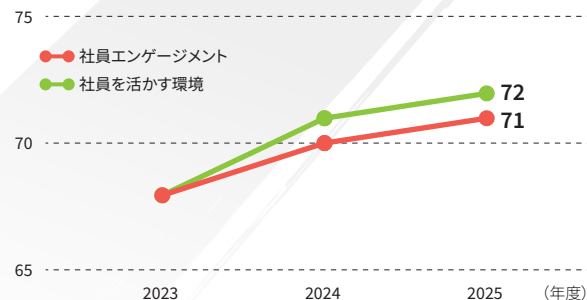


人材育成とDE&Iを推進する

人と組織のエンパワーメントに向けた各種施策により、エンゲージメントは高水準を維持

エンゲージメントスコア

単位: %



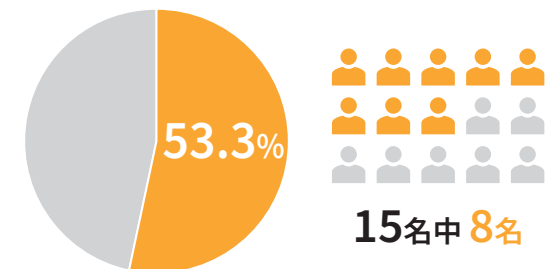
[P46](#) 人的資本



ガバナンスを維持・強化する

監査等委員会設置会社への移行及び社外取締役の過半数化によるモニタリング機能強化

社外取締役比率



[P50](#) コーポレートガバナンス

CONTENTS

Introduction

- 01 統合報告書2026 Snapshot
 - ①企業価値向上の軌跡
 - ②成長の加速-中期経営計画2026の完遂へ-
 - ③Digital & AI Strategy (DAIS)
 - ④マテリアリティに基づくサステナビリティ経営の推進
- 05 CONTENTS
- 06 編集方針／真正性表明
- 07 社長メッセージ
- 12 社外取締役座談会

01. 未来への価値創造ストーリー — No.1事業を究める

- 16 住友商事グループの価値観
- 17 価値創造モデル
- 18 経営資本
- 19 マテリアリティ
- 21 マテリアリティ×経営資本
- 22 ロジックツリー
- 23 中期経営計画2026
- 28 CFOメッセージ
- 30 特集:DAIS ～Digital & AI Strategy | デジタル・AI戦略～
- 37 CDO・CIOメッセージ

02. 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

- 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

03. パフォーマンス&データ

- 64 グループ事業一覧
- 65 営業グループ
 - 鉄鋼グループ／自動車グループ／輸送機・建機グループ／
 - 都市総合開発グループ／コミュニケーションサービスグループ／
 - デジタル・AIグループ／ライフスタイルグループ／資源グループ／
 - 化学品・エレクトロニクス・農業グループ／
 - エネルギートランスフォーメーショングループ
- 75 主要財務指標サマリー
- 76 セグメント情報
- 77 非財務指標サマリー
- 78 企業情報
- 79 グローバルネットワーク
- 80 ステークホルダーとの対話
- 81 外部からの評価

クイックガイド

- Q1. 住友商事グループの強みとは？ ➤ P16 住友商事グループの価値観
P17 価値創造モデル
P18 経営資本
P46～49 人的資本
P64～74 営業グループ
- Q2. 事業ポートフォリオ変革の取り組みは？ ➤ P12～14 社外取締役座談会
P23～27 中期経営計画2026
P39 CSO・CSDOメッセージ
P60～61 投資リスク管理
- Q3. デジタル・AIの取り組みは？ ➤ P30～36 特集:DAIS
P37 CDO・CIOメッセージ
- Q4. サステナビリティ経営の取り組みは？ ➤ P19～20 マテリアリティ
P39 CSO・CSDOメッセージ
P40～42 サステナビリティ経営
- Q5. ガバナンスについて知りたい ➤ P12～14 社外取締役座談会
P50～58 コーポレートガバナンス
- Q6. 定量情報を参照したい ➤ P75 主要財務指標サマリー
P76 セグメント情報
P77 非財務指標サマリー

将来情報に関するご注意

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

報告範囲

- 対象期間：2025年4月1日～2026年3月31日
(一部、2026年4月以降の活動内容を含みます)
- 対象組織：住友商事単体と住友商事グループ

参照ガイドライン等

- IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- ISO26000「社会的責任に関する手引」
- 経済産業省「価値協創ガイドライン2.0」

編集方針／真正性表明

当社は、ステークホルダーの皆様の関心にお応えべく、さまざまな情報開示ツールを活用して、財務・非財務を連関させた企業価値向上の取り組みに関する情報提供に努めています。

統合報告書は開示ツールの中核に位置し、当社グループの中長期的な成長ストーリーを皆様にお伝えするコアメディアです。

インベスターリレーションズ部が中心となり、毎年実施している複数の機関投資家とのミーティング等を通じて得た意見をもとに、記載内容の改善に向けた分析を行った上で企画を行い、経営企画部、サステナビリティ推進部、HR企画戦略部や文書総務部、各営業グループ等の関係部署と連携し、経営陣と議論を重ねながら制作しています。

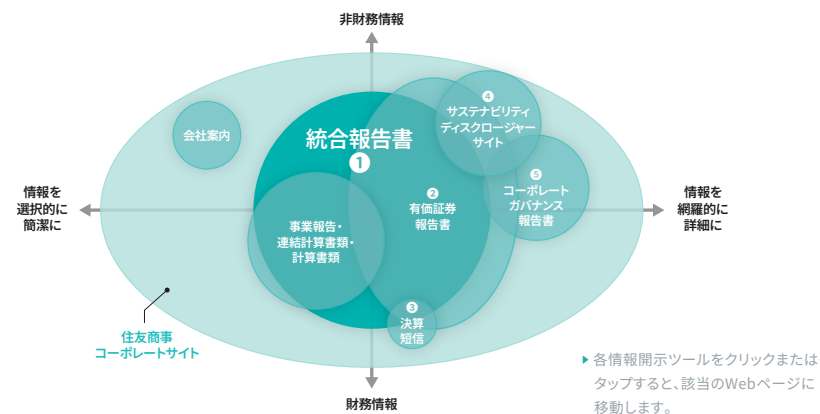
統合報告書2026では、中期経営計画2026の着実な進捗状況、中長期的な取り組み等を冒頭のSnapshotで分かりやすくお伝えするとともに、重要な内容はそれ以降のパートでしっかりご説明することで、皆様に当社グループの持続的な価値創造の取り組みをより深くご理解いただくことを目指しました。加えて、ステークホルダーの皆様からいただいた声を活かし、以下の要素を拡充しました。

統合報告書の編集プロセス及び掲載内容が正当なものであることを表明します。本報告書を起点としてステークホルダーの皆様との対話を深化させ、企業価値向上に取り組んでまいります。

拡充要素	概要
読みやすさの向上 AI可読性向上	本書の主要ポイントを「Snapshot」として冒頭に集約し、全体像を短時間で把握できる構成としました。
	AIによる情報抽出・分析のしやすさを高めるため、PDFの構造化やタグ付け等を実施しました。
	コーポレートサイトから連携するAIチャットボットを試験導入し、統合報告書を対話形式で探索できる環境を整備しました。
マーケットとの対話事例	ステークホルダーとの対話頁に加え、5月27日開催のDAIS説明会の主な質疑応答を掲載しました。
定量情報	10セグメント別のROIC及び投下資本を開示しました。
サステナビリティ情報の開示拡充	気候関連のリスク・機会・財務的影響と自然資本に関するサプライチェーン上のリスク・機会を開示しました。

住友商事グループの情報開示体系

情報ニーズ別	情報開示ツール
● 中長期的価値創造・企業価値向上の全体像	① 統合報告書
● 詳細な財務・非財務情報	② 有価証券報告書
● 業績・業績見通し	③ 決算短信
● サステナビリティに関する詳細情報	④ サステナビリティディスクロージャーサイト
● コーポレートガバナンスに関する詳細情報	⑤ コーポレートガバナンス報告書
● 投資家との対話内容	その他 投資家情報：決算説明会、IR Day、事業説明会 他
● 価値創造の具体的な取り組み・現場ストーリー	その他 Enriching+：当社公式オウンドメディア



社長メッセージ

変革を重ね「No.1事業群」へ

Q1. 中期経営計画2026の最終年度を迎え、 住友商事グループはどのような成長ステージに入ったと捉えていますか。

「最近住友商事は変わってきたのではないか？」としばしば聞かれますがそれに対して私は、数字と行動で変化を示していきたいと考えています。2024年度からスタートした中期経営計画2026は、いよいよ最終年度を迎えました。中計2年目となる2025年度を振り返ると、私は、「中期経営計画の戦略を大きく実行に移した年」だったと強く感じています。過去の構造改革を経て、この中計では、「No.1事業群」をテーマに掲げ、成長に向け大きく舵を切っています。社員の中で「ナンバーワンになるのだ、なれるのだ」という意識が確実に強くなりました。社長就任以来、社員との対話を大切にしていますが、毎回30人規模の対話の場である「SHINGO CAFÉ」や海外でのタウンホールミーティングの場で、その意識の変化を直に感じています。

こういった役職員のマインドの変化が、事業ポートフォリオ変革を進める推進力となって、米国航空機リース会社の買収やSCSKの完全子会社化等の大型投資や資産入替が進み、利益成長とROEをはじめとする資本効率の改善につながりました。こうした取り組みや実績を積み重ねてきたことで、市場からの当社を見る目も変わりつつあり、それが株価に反映されていると受け止めています。

今、事業環境は地政学的なリスクの顕在化やAIの進化等、想像を超えるスピードで変化しています。このような環境だからこそ、当社にとって強み・競争優位がある、いわゆる「ど真ん中」に資本を投下し、自ら事業を経営し、その価値を高め、必要に応じて入れ替える。そうした事業ポートフォリオを変革し続ける力が、これまで以上に企業価値向上にとって大切になります。これからも利益成長と資本効率向上を実現するため、取り組んでいきます。

2025年度には、目標を超えて史上最高益を実現しました。2026年度は中計2026の最終年度として、さらなる史上最高益の更新にこだわるとともに、より一層の成長に向けた経営基盤の強化を進めていきます。

住友商事グループはいよいよ未知の成長ステージに入っていく。そう考えると、今からワクワクします。

代表取締役 社長執行役員 CEO

上野 真吾



社長メッセージ

Q2. 事業ポートフォリオ変革をどのように進め、持続的な成長につなげていきますか。

「目指すポートフォリオは何か」という質問をいただくことがあります。私たちは、成長が見込める領域で、強みが発揮できる「ど真ん中」の事業に経営資源を集中させます。一方、いつまでも強みを維持できるかは分かりません。世界で起きている変化をしっかりと見極め、成長機会を捉えていく。強みを発揮できる領域を広げるとともに、新たな強みを育てていく。そうすることで、持続可能でレジリエンスのある事業ポートフォリオを創っていく、そのようにお答えしています。

その「ど真ん中」の経営資源の投下を進めてきたのが、米国航空機リース会社の買収やSCSKの完全子会社化です。特に

SCSKは、当社のデジタル・AI戦略(DAIS)を実行していく上で、極めて重要な存在です。SCSKの専門性と、住友商事グループが持つ約900社の事業現場、10万社規模のグローバル顧客基盤を掛け合わせることで、住友商事グループ全体の成長を加速していきます。

また、次の勝ち筋を作っていくことも重要です。現在の競争優位をさらに磨くとともに、将来の収益の柱となる事業の育成にも取り組んでいます。そのため、成長可能性のある新たな分野には、当初投資計画の20%を目処に投資を行っています。今の強みを伸ばしながら次の勝ち筋を育てる。その積み重ねが、中長期的な成長につながります。

そして、こうした事業ポートフォリオ変革を支えるのが、各組織の「自律」です。自分たちの事業を一番よく知る現場が、オーナーシップを持って成長性とリスクを検討し、戦略を策定して実行していくことが大切ということです。将来性があるなら粘り強く取り組む。可能性がないなら、しがみつかない。

こうした取り組みを通じて事業ポートフォリオを進化させ、当期利益6,000億円台の先にある成長を実現していきます。

Q3. アンバトビーニッケルプロジェクトからの撤退を、どのように総括していますか。

アンバトビーニッケルプロジェクトは、当社が2005年の社内検討開始から長年にわたり向き合ってきた案件です。私は、2019年から資源・化学品事業部門長として、2024年からは社長として、このプロジェクトに直接関わってきました。累計で大きな損失を計上し、ステークホルダーの皆様にご心配をおかけしたことを、経営として厳粛に受け止めています。

その一方で、本プロジェクトは約9,000人の雇用を生み出し、マダガスカルの経済や地域社会に大きな役割を果たしてきました。だからこそ私たちは、事業の持続可能性と社会的責任の両方を追求してきました。2024年からは、事業継続、売却、閉山、維持保全、倒産等、あらゆる選択肢の検討を開始しましたが、常にその意識を最優先に持っていました。結果として、技術力と資金力を兼ね備えたEssenwood Partners社主導のコンソーシアムへの事業承継を選んだのは、経済面でも社会的意義の面でも最善の選択だったと考えています。

アンバトビーは、ニッケル鉱石を採掘するだけの単純な鉱山事業ではありませんでした。マダガスカルでは、資機材、原料、エネルギー等の産業が整っておらず同国内で十分に調達することができません。本事業では、鉱山での採掘だけでなく、精錬まで行うことから、硫酸プラント、水素プラント、自家発電、港湾や物流等のインフラを、自ら建設・運営していかなければなりませんでした。そのため、どこか一つに不具合が生じれば全体に影響が及ぶ、極めて複雑なプロジェクトでした。その難しさと向き合いながら、操業の安定化や事業基盤の強化に粘り強く取り組んできました。そうした私たちの努力を、何とか事業の継続という形で承継したかった、そしてそれを実現することができたと考えています。だからこそ、私はこの売却を単なる撤退とは捉えていません。経済的な価値だけでなく、地域社会への責任も果たしながら事業を承継できたことは、住友の事業精神を体現したものだったと考えています。こうした当社の事業に対する姿勢を評価して、一緒に事業をやりたいと声をかけてくれるグローバル企業がいくつか出てきており、当社に対する信頼にもつながっていると感じています。



社長メッセージ

Q4. 「資産回転型」モデルにも取り組んでいくのですが、どのように進めていきますか。

当社グループは、不動産事業や電力プラント等のエネルギーインフラ事業において、アセットの開発・運営により、価値を高める事業モデルを磨いてきました。今後はこれに加えて、価値を高めたアセットを売却し、そこで生まれたキャッシュを次の成長につなげていきます。

不動産事業では、すでに多く実施していますが、開発・運営によって資産価値を高めた上で売却し、得たキャッシュを次の案件に再投下します。エネルギーインフラ事業でも、開発と運営に加えて売却による資金回収を一体で捉えていきます。

さらに、資産を動かしながら稼ぐ、リース事業への取り組みも強化しています。航空機や車両等のアセットを保有し、リースするだけではなく、資産管理やメンテナンスといったサービスの提供や、市場環境に応じて資産の取得・売却を機動的に行っていきます。

こういったビジネスモデルは、市場の流動性があることも重要ですが、当社が長年培ってきた強みがあるからこそできることです。例えば開発案件では、完成させた不動産や電力プラントが、市場で買いたいと思わせるくらいの価値を創出しており、「住友商事がつくったものだから間違いない」という評価が根付いているからだと思います。アセットの価値を高め、最も価値が発揮される形にし、次の成長につなげていく。この循環をより早く回していくことで、キャッシュ・フロー創出力を高め、個別事業の収益基盤をより強くしていきます。

また、事業ポートフォリオ全体の観点では、従来から進めてきた資産入替を着実に進めていきます。2026年度から2028年度の3年間で、当社グループは約1.2兆円規模の資産入替によるキャッシュインを計画しています。これは単に大型投資に伴うキャッシュアウトを補うためではなく、収益性や成長性の低い事業からの資金回収を進めることで、事業ポートフォリオの新陳代謝を加速し、より成長余地の大きい領域へ経営資源を振り向けるための重要な取り組みとして進めていきます。

Q5. DAIS(デジタル・AI戦略)によって、どのように「稼ぐ力」を高めていきますか。

DAISは、Digital & AI Strategyの頭文字を取った、当社グループのデジタル・AI戦略です。あらゆるビジネスの現場でデジタル・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ための成長戦略です。

DAISには3つの柱(Pillar)があります。1つ目はSCSK自身の成長です。当社は、親会社としてSCSKの自律的で持続的な成長をサポートしていきます。SCSKは、システム開発からネットワーク構築等のITインフラ整備を一貫して提供できる体制を強みとしています。強みを活かして成長力をさらに伸ばすとともに、AI駆動型の強化とオフリング型への進化により、2030年度に2025年度比で利益倍増、営業利益率15%以上を目指します。2つ目は当社グループ自身の成長です。事業現場でデジタル・AIを活用し、売上拡大とコスト削減の双方からROICを高めていきます。そして3つ目は当社グループとSCSKの協業による成長です。



私は、SCSKに対して「当社グループがSCSKを使うのではなく、SCSKが当社グループを使い倒してほしい」と伝えています。SCSKにはデジタルソリューションがあり、当社グループには現場があります。現場で本質的な課題を見つけ、SCSKの専門性で解決し、その成果を業界やSBU*を超えて展開できれば、さらなる価値を生み出すことができます。スーパーマーケット事業のサミットストアにおけるAI自動発注や価格最適化、物流領域でのAI活用、コーポレート組織の高度化・効率化等、足元で70件超の具体的な取り組みが進んでいます。

今は、AIを使わないこと自体が最大のリスクになる時代です。当社グループはDAISを通じて、「デジタル・AIをフルに使って稼ぐ商社」へ進化していきます。ただ、私がDAISで重視しているのは、技術を導入することそのものではなく、顧客が本当に求める価値を再定義し、現場の暗黙知を形式知・組織知に変え、本質的な課題から新たな価値をつくることです。そうした現場の課題は、ハンズオンで事業を進めてきた当社の人財だからこそ見抜くことができます。SCSKの専門性となぎ、事業に実装していく。ここに、当社ならではの競争優位があります。

*SBU (Strategic Business Unit) : 戦略を一にする事業群を組織としたもの

社長メッセージ

SCSKの成長、当社グループの成長、そして両社の協業による成長を一体で進め、2030年度に向けて、DAISの効果でグループ全体のROICを1.0%引き上げるという目標を実現し、グループの稼ぐ力をさらに高めていきます。

Q6. 現在の地政学的リスクの高まりに どのように対処されていますか。

先ほど私は、事業環境は地政学的なリスクの顕在化やAIの進化等、想像を超えるスピードで変化しているとお話しました。近年、政変や紛争の勃発等、世界各地で地政学的なリスクが高まり、その影響が企業活動にも及んでいます。このような状況下、政治・経済のマクロ分析に加えて、当社事業やサプライチェーンへの直接・間接の影響、エネルギー安全保障関連リ

スク、政策変更リスクや規制動向等、多様なリスクを適切に分析し対処することがますます重要になっています。

そのために、当社ではインテリジェンス機能の強化に取り組んでいます。専任チームを設置するとともに、カントリーリスクや経済安全保障関連リスクを議論する「インテリジェンスカウンシル」を立ち上げる等、情報収集や分析の強化を進めてきました。

リスクの高まりや変化をいち早く捉え、それが当社事業やサプライチェーンにどのような影響を及ぼすのかを分析する。その上で、必要な対応策や全社方針を検討し、どのような手を打つべきかを考えながら、先手を打って備えていきます。

実際に、足元ではホルムズ海峡閉鎖の影響により中東地域とのトレードビジネスに影響が生じていますが、物流面では寄港地変更や途中荷揚げ、代替ルートの検討等を関係者と連携しながら進め、効果を上げています。

今後は、より長期間かつ広範囲に影響を及ぼす可能性がある重大リスクの分析や、その対応策の検討にも力を入れ、当社にとってどこに機会があり、どこにリスクがあるのかを見極めていきます。このような取り組みを通じて、リスクへの対応力やレジリエンスを高めるとともに、新たな成長機会の創出につなげていきます。

Q7. サステナビリティを、成長戦略の中で どのように位置付けていますか。

サステナビリティは、中長期的な企業価値向上を支える競争力の源泉です。地球環境や自然資本の保全・再生、人権の尊重が可能でなければ、人間の営みも、企業の成長や価値創造

も続きません。だからこそ当社グループは、2050年カーボンニュートラル化の旗を降ろしていません。

一方で、2050年に向けた進捗のスピードは、各国の経済状況、技術の成熟度、経済性、エネルギー安全保障、地政学的リスクの高まりを踏まえながら、段階的に現実的なトランジションを行っていくことが重要です。そのためには、地域ごとのニーズを読み解き、機会とリスクを見極める力が必要です。

脱炭素への歩みは、地域ごとにスピードも道筋も異なります。だからこそ、一つの解を押し付けるのではなく、それぞれの国や地域に合った現実的な解を提供することが、脱炭素の歩みを加速するために重要です。私は、エネルギー安全保障の意識が高まっていることを考えると、これまで以上にエネルギーの地産地消がキーワードになっていくと見ています。当社グループでは、欧州の洋上風力発電、アジアの地熱・廃棄物発電、インドの太陽光・風力発電といった再生可能エネルギー事業等に取り組んでおり、これまで培ってきた知見を活かしながら、各国のエネルギーの安定供給と脱炭素を両立させていきます。

住友の事業精神である「自利利他公私一如」は、自らを利すると同時に社会を利するという考え方です。サステナビリティを競争力に変え、社会的に意義のある事業を通じて経済価値を創出する。この姿勢は、これからも住友商事グループらしい成長の軸になっていくと考えています。サステナビリティに資する事業は、短期的にはコストやリスクに見えることもあります。しかし、中長期で見れば、社会的責任を果たし、社会から必要とされる事業こそが強い事業になります。社会的価値と経済的価値の両方を向上させること、それが当社グループの持続的な成長を実現していく鍵となります。



社長メッセージ

Q8. AI時代における競争力の源泉として、人財と組織をどのように進化させていきますか。

AIは、どのように活用するかが、競争力の源泉そのものになっています。情報収集や分析の力は飛躍的に高まり、意思決定の質とスピードを変えています。しかし、AIを使いこなすのはあくまで人で、最後は人が判断します。そのために、人の経験や知見を、デジタル・AIとどう掛け合わせるかが問われています。先ほどお話ししたDAISもその考え方に基づいています。

そして、AIと人財の観点で、私がよく申し上げるのは、「最後は人間力がものをいう」ということです。取引先と信頼関係を築く力、周囲を巻き込む力、夢を語り込む力、相手の話を聞き、相手の立場に立って考える力。AIが進化すればするほど、こうした人間力の重要性はむしろ高まると考えます。私たちの仕事は、最終的に、顧客やパートナーに、「この人、この会社と一緒に仕事をしたい」と思ってもらえるかが勝負だということです。

AI時代においても、最後は人の力が競争力となります。その力を最大限発揮するためには、組織も進化しなければなりません。先ほど、各組織の「自律」が重要だ、という話をしました。自分たちの事業を一番分かっている現場が自律的に判断して、成長に向けた勝ち筋を見極めることが大切と考えているからです。

2024年度には従来の部門制・商品本部制に代わる形で、グループ制・SBU制へと移行しました。SBUは、戦略を一にする事業単位です。各SBU長が自ら戦略を語り、現場が自律的に意思決定し、実行することができる体制としたのです。

こうした組織の変更に加えて、2025年度には予算制度を見

直しました。これまでの予算制度のもとでは予算達成そのものが目標となってしまうのではないかと感じていたため、予算達成ではなく成長の実現を重視する考え方へと転換しました。こういった組織再編や制度変更を通じて、それぞれの組織においてより高い成長を目指していく風土が着実に根付くつつあります。

また、制度を変えるだけでは組織に考えが浸透していきません。私自身の考えを直接伝えるために、先ほども触れた「SHINGO CAFÉ」の取り組みを続けています。2026年7月で80回目の開催となりました。社員と同じ目線で向き合い、参加者からの質問や提案に対して、私の考えを伝えています。参加者からは、「中期経営計画のあの部分はそういった意味だったのですね。納得しました」という反応もよくあります。戦略は、職制を通じて伝言ゲームをするだけでは真意が伝わりません。人の腹に落ち、現場の行動に変わって初めて組織の力になると考えています。こうした対話を重ねながら、一人ひとりが自律的に考え、挑戦し続ける組織へと進化させていきます。

Q9. 最後に、持続的な企業価値向上に向けた意気込みをお聞かせください。

当社グループは、世界中の多様なステークホルダーに支えられています。だからこそ、ステークホルダーの皆様との対話を重ね、成長投資・株主還元・財務健全性のバランスと社会価値と経済価値の両立を図り、利益成長と資本効率の向上を着実に実行していきます。

先日、元スピードスケート日本代表の高木美帆氏と対談した際、「現状維持では人間は退化する」という言葉を聞き、強く

印象に残りました。これは企業にもそのまま当てはまります。過去の成功体験に安住すれば、環境が変わる中で相対的に後退していつてしまいます。私は、現状にとどまることなく挑戦し続ける人財と組織こそが、「No.1事業群」を生み出していくと信じています。

中期経営計画2026はその通過点に過ぎません。住友商事グループは、変革を続け、「No.1事業群」を目指して持続的な企業価値向上を実現していきます。そして、「Enriching lives and the world」——世界中の人々の暮らしと社会を豊かにする、というコーポレートメッセージの実現を目指していきます。



社外取締役座談会

変革を成果へ、そして次の成長へ

―事業ポートフォリオ変革とガバナンスの実効性を問う―

中期経営計画2026の最終年度を迎え、事業ポートフォリオ変革やガバナンス改革が新たな段階へと進んでいます。こうした変革が一過性に終わることなく、持続的な企業価値向上へと結び付くのか。社外取締役のお二人に、これまでの改革の評価と今後の課題、そして次期中期経営計画を見据えた取締役会の役割について議論していただきました。

社外取締役

大槻 奈那

2024年6月より当社社外取締役。長年にわたり金融・資本市場分析やコーポレートガバナンスに携わるとともに、大学教授や上場会社の社外役員を歴任。市場分析や企業金融に関する豊富な知見を活かし、資本市場の視点から企業価値向上とガバナンス強化に向けた経営の監督を行っている。

社外取締役

朝倉 陽保

2024年6月より当社社外取締役。長年にわたり企業投資、M&A、PMI（買収後の統合プロセス）、企業価値向上に携わる等、投資ファンド業界で豊富な経験を有する。投資・資本政策や事業ポートフォリオ戦略に関する専門的な知見を活かし、当社の企業価値向上に向けた経営の監督を行っている。



大槻取締役(左)／朝倉取締役(右)

住友商事グループの現在地と課題

朝倉 私が取締役に就任してからの2年間、執行側経営陣は、事業ポートフォリオの在り方や事業ごとの評価体制について非常に緻密な議論を重ねてきたと感じています。アンバトピーニッケルプロジェクトの売却方針決定や、SCSK・Sumisho Air Leaseへの大型投資等、最近公表された取り組みはいずれも、事業ポートフォリオ変革を着実に実行してきた成果といえるでしょう。一方で、重要なのは、この流れを止めないことです。執行側には、現状に安住せず次の手を打とうという強い意志があります。「No.1事業群」や「強みを核とした成長」という方針を、組織の隅々まで浸透させ、変革を持続的な成長へ結び付けていくことが、重要だと考えています。

大槻 大規模なM&Aや資産入替に加えて、この2年では、機関設計の変更による変化も大きな意味を持っています。執行への

権限委譲が進み、取締役会での議題も絞り込まれ、議論を深める時間を十分確保できるようになる等、機関設計の変更を実質化していると感じます。持続的な成長につなげていく上で不可欠な、執行側の熱意やコミットメントもさらに高まっていると感じます。

朝倉 社長はこの2年間、一貫して「No.1事業群」や「強みを核とした成長」という方向性を発信し続けてきました。従業員にも「SHINGO CAFÉ」等を通じて直接伝えており、これが組織の一体感や推進力につながっていると感じています。また、機関設計の変更によって執行と監督の役割分担がより明確になり、経営会議ではグループを超えて当事者意識を持った活発な議論が行われていることも確認しています。今後は、この変化を一過性のものに終わらせることなく、自律的に意思決定し、挑戦できる組織文化として定着させていくことが重要だと考えています。

大槻 私も、社長の成長への並々ならぬ意欲は、社内に着実に浸透してきていると感じています。取締役会では、それぞれの事業が4象限で示すポートフォリオ戦略のどこに位置付けられ、その目標に対してどのような進捗にあるのかを継続的にモニタリングしています。一方で、今後さらに重要になるのは、全ての事業において、それぞれの現場が自ら考え、自律的かつアジャイルに事業を進められる組織へと進化できるかという点です。そうした組織の自律性をいかに育んでいくかが、次の成長ステージに向けた重要な課題だと考えています。

事業ポートフォリオ変革と成長投資

朝倉 事業ポートフォリオを変革する上で、最も大きな力になるのは、「何を資産入替の対象とするか」です。事業の買収も容易ではありませんが、適切なタイミングで売却することは、それ

社外取締役座談会



以上に難しい。その意味で、アンバトビーに関するあらゆる選択肢の検討・打ち手が2024～2025年度に確実に進捗していたことが、2025年度の成長投資を行う上で大きな意味を持っていると考えています。投資において、私はPMIを重視しています。例えば、SCSKの完全子会社化は、計画通りの共創が進むかを見守るだけでなく、住友商事グループ全体でどのような新たなシナジーや成長機会を生み出せるのかというアップサイドにも大いに期待しており、取締役会でもしっかりモニタリングしていきます。また、Sumisho Air Leaseへの投資も、当社グループの強みを活かした戦略的な案件であり、米国の有力投資ファンドとの協業という新たな枠組みにも大きな意義があります。こちらもPMIを継続的に見守りながら、中長期的な企業価値向上につながっているかをしっかりモニタリングしていきます。

大槻 事業ポートフォリオ変革では、リスクとリターンに加え、その成果をどの時間軸で実現していくのが重要です。SCSKについては2030年に営業利益を2倍にする計画を公表しましたが、この時間軸を踏まえたモニタリングをしていきます。また、投資実行の時間軸という観点では、Sumisho Air Leaseに続きSCSKへの大型投資により、短期的に財務健全性に悪影響が出る懸念があり、この点も徹底的に議論しました。投資のタ

イミングを分散するという選択肢もあり得ましたが、商社のビジネスモデルにおいては、成長機会を逃さず柔軟に意思決定することが重要です。結果として、Net D/E Ratio (純有利子負債資本倍率)は一時的に上昇しますが、財務健全性を軽視したわけではなく、持続的な企業価値向上を優先した判断です。一方で、SCSKとの共創による成長戦略そのものは執行が担う領域です。そのため私たちは、統合の進捗だけでなく、SCSKの成長機会の拡大や住友商事グループとのシナジー創出、さらにはグループ全体の競争力向上につながっているかという観点から、その成果をしっかりと見届けていきます。

朝倉 私は総合商社を、強力なバランスシートとPMI機能を持った巨大な投資会社だと思って見えています。資産入替で事業ポートフォリオ変革を進めるならば、保有している事業や事業会社については常に最大限のバリューアップを追求し続けること。そして同時に、自分たちがベストオーナーかどうかについても常に問い続けていくことが重要です。当社グループは主要な懸念案件の処理を終え、資本コストが低下したことにより、強みがある事業のリスクを適切に取りに行けるフェーズへと一段上がりました。次期中計に向けては、投資家からの信頼を得ながら、より高い成長シナリオを描ける体制が整いつつあると評価しています。

大槻 当社グループは今回、デジタルやAI、システム分野に注力していく姿勢を明確にしましたが、会社が掲げる「No.1事業群」に関しては、総合商社の中でのNo.1だけではなく、例えば専門のSlerやAI企業等さまざまな事業領域で、強力な競合と伍していく気概を持つことが重要だと思います。当社グループは成長8分野を中心とした注力分野に経営資源を配分する等、メリハリのある戦略を進めています。一方で、金利や市場環境、技術革新等の外部環境は常に変化しており、「強み」そのものも

変わり続けます。だからこそ社外取締役としては、「強みを核とした成長」という戦略の前提が、環境変化の中でも妥当であり続けているかを不断に問い直し、執行側との対話を重ねていきたいと考えています。投資家の皆様が現在最も注目しているのは、キャッシュ・アロケーションと資本配分の実効性だと思います。2件の大型投資に対する市場の評価は概ね前向きだったと受け止めていますが、本当に問われるのはその先です。継続的にキャッシュを創出し、資産入替を着実に進めながら、年間4,000～5,000億円規模の成長投資を持続できるか。その実行力こそが、これからの企業価値向上を左右しますし、当社グループはまさに真価が問われる局面にあります。社外取締役としても、大型投資を一過性の成果で終わらせることなく、中長期的な成長につながっているかを株主のエージェント(代理人)としての視点から厳しくモニタリングしていきます。

アンバトビーから学んだこと

朝倉 投資の世界では過去にやったことは全て sunk cost です。どんなに苦しい状況でも、将来を見据えてバリューアップを続け適切なタイミングでベターなオーナーに譲渡する。どんな事業も必ず出口をつくるのが、ポートフォリオ経営の第一目一番地です。またExitを経験して、初めてさまざまな課題が顕在化します。それらをしっかり整理して次の新しい投資判断に活かしていくことで投資能力が確実に上がります。その意味で、アンバトビーニッケルプロジェクトの譲渡までやり切ったことは、当社にとって大きな知見と自信をもたらすと思います。

大槻 アンバトビーニッケルプロジェクトは節目ごとに振り返りを行い、さまざまな形で投資規律にシステムティックに織り込まれています。社外取締役としてお願いしたことは、もともと社内でも共有されていた過去の失敗事例集を、社外取締役も理

社外取締役座談会

解しやすいように再整備することです。一方で、改善すべき課題も残されています。例えば、ROICがWACCを下回る案件が一定数存在しますが、それをどのような粒度で取締役会がモニタリングすべきかについては、執行側への適切な権限委譲とのバランスも含めて、常に悩ましいテーマです。また、投資した案件だけでなく、投資を見送った案件についても、その判断が適切だったのかを精査し、逸失利益の観点から振り返る仕組みも今後さらに充実させていくことが重要だと考えています。

朝倉 モニタリングでは、投資時に描いた仮説どおりに進捗しているかを検証することが基本です。しかし、事業ポートフォリオをダイナミックに入れ替えていくためには、その前提となる市場環境や事業環境そのものが変化した場合も見据えた、多面的な仮説検証が欠かせません。難易度の高い取り組みではありますが、今後はこうした視点を一層強化していく必要があると考えています。また、地政学的リスク等を想定した最悪なシナリオのもとで、当社のバランスシートがどこまで耐えられるのか、その許容範囲をあらかじめ把握しておくことも重要な課題です。

大槻 私も同感です。地政学的リスクや経済安全保障リスクといった不確実性に加え、金利上昇が、資金調達コストやWACC、当社製品やサービスへの需要等に及ぼす影響まで含めて、多角的に検証していく必要があります。将来起こり得るさまざまなクライシス・シナリオを想定し、それに対するストレステストをさらに高度化していくことが、今後のリスクマネジメントにおいて重要になると考えています。

次の成長ステージに向けて

朝倉 上場企業では基本的に資産は動かすことが前提です。当社がリースや不動産事業等のアセット型ビジネスでアセット

を動かして稼ぐ資産回転型のビジネスを拡大・強化していること、及び長期的観点で資産入替によりポートフォリオを変えていくことは必然であり、経営陣がコミットしていることは安心材料です。出口を意識して投資することで、結果として経営の選択肢を持つことができます。売るオプション、継続保有するオプション、買うオプション等、いかに幅広く確保できるかが重要です。そのためには、幅広いステークホルダーからの信認が必要です。具体的なアウトプットを定量的にお示ししながら、市場からの評価をさらに上げていかなければなりません。

大槻 総合商社のビジネスモデルは、かつてのトレードからインベストメントが主体になり、その投資はインカムゲイン中心のモデルから、今は出口も含めたトータルリターンを狙う形への転換期と理解しています。ビジネスによって時間軸はさまざまですから、その時点時点のトータルリターンを最大化することの難易度はかなり高いと思います。また、M&Aについては相手もある話ですので、買収後のPMIにおける経営やリスクマネジメント機能の高度化が必須になります。また、売却については、自分たちにタイミングや条件等の裁量があるだけに、投資に比べ、より判断が複雑になります。こうした事業買収や売却に関して実効性あるモニタリング体制をいかに構築していくかが、今後の課題です。

朝倉 これから次期中計の議論が本格化しますが、しっかりとキャピタルアロケーションの議論を深めていきたいですね。事業ポートフォリオ変革の方向性、それを踏まえた適正なレバレッジや株主還元を考え方をどうするのか。総合会社の中で相対化されるのではなく、当社グループとしての自律的な意志を示した中計になると良いと思っています。

大槻 中計は、投資家との具体的なコミュニケーションを図っていくためにも必要だと思いますが、長期的なあるべき姿に関



する議論をより深めた上で策定していけたらよいと思います。

朝倉 当社の取締役会では、社外取締役の意見も積極的に取り入れながら、建設的で率直な議論が行われています。こうした実効性の高いガバナンスのもとで、私たちは短期的な市場の変動に過度に左右されることなく、5年、10年先を見据えた企業価値の向上を常に意識しています。社外取締役として、中長期的な視点から経営を監督し、「長期に保有して良かった」と評価していただける企業であり続けられるよう、その役割を果たしていきたいと考えています。

大槻 この2年間で、当社グループは事業ポートフォリオやガバナンス、投資規律等、さまざまな面で着実に変革を遂げてきました。過去の失敗があったからこそ、他社とは異なるものを得ている。そして、これをもとに、変えるべきところを着実に変えてきたと私は感じています。これからは、具体的な成果を示していくことが重要です。私たち社外取締役も、執行側の挑戦を後押しするとともに、その成果を株主・投資家の皆様から寄託を受けた者としてしっかりとモニタリングしていきます。今後はぜひ、フォワードルッキングな視点で、当社グループの変革の成果と、今後の成長をご覧いただければと思います。