

1

未来への価値創造ストーリー

— No.1事業を究める

CONTENTS

- 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



住友商事グループの価値観

住友商事グループの「経営理念」と「行動指針」、その根幹となる「住友の事業精神」の普遍的な価値観をベースに持ちながら社会課題解決を通じて、持続的な成長を実現していきます。

「住友の事業精神」を象徴する言葉

確実を旨とし浮利に趨らず^{はし}

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

自利利他公私一如

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

企画の遠大性

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

進取の精神

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

事業は人なり

住友は諸国鉱山を経営する中で、1690年(元禄3年)に事業の母体となった別子銅山にめぐりあい、以来約300年間、大自然との闘いの中で、この考え方を育んできました。創業以来、住友では自由闊達な議論が尊重され、近代の歴代総理事も人材の確保とともに、その能力が発揮できるように尽力しました。

住友商事グループの経営理念・行動指針

▶ 経営理念

【企業使命】

健全な事業活動を通じて豊かさと夢を実現する。

【経営姿勢】

人間尊重を基本とし、信用を重んじ確実を旨とする。

【企業文化】

活力に溢れ、革新を生み出す企業風土を醸成する。

▶ 行動指針

住友の事業精神のもと、経営理念に従い、誠実に行動する。

法と規則を守り、高潔な倫理を保持する。

透明性を重視し、情報開示を積極的に行う。

地球環境の保全に十分配慮する。

良き企業市民として社会に貢献する。

円滑なコミュニケーションを通じ、チームワークと総合力を発揮する。

明確な目標を掲げ、情熱をもって実行する。

▶ 目指すべき企業像

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

価値創造モデル

住友の事業精神に根差した誠実な活動を通じ、培ってきた多様な経営資本を起点に強みのある事業やパートナーシップを掛け合わせ、No.1事業を開拓・拡大しています。マテリアリティに基づく社会課題の解決を通じて経済・社会・環境の価値を創出し、その成果を次なる成長につなげることで、持続的な価値創造を実現しています。



経営資本

住友商事は、「Enriching lives and the world」のコーポレートメッセージのもと、長年にわたり培ってきた多様な経営資本を活用し、持続的な価値創造に取り組んでいます。人的資本、知的資本、グローバルリレーション資本、財務資本、自然資本という5つの主要経営資本は、事業活動の

基盤であると同時に、社会課題の解決や新たな価値の創出に貢献する力を持っています。これらの資本を戦略的に強化・連携させることで、経済・社会・環境の三位一体の価値創造を実現し、企業価値の向上と持続的な成長を目指します。

経営資本	人的資本	知的資本	グローバルリレーション資本	財務資本	自然資本
資本概要と特徴	多様な人財	多彩なビジネスノウハウ	広域な事業拠点と幅広い産業におけるプレゼンス	安定した財務基盤	保全・再生すべき社会との共有資本
企業価値との関係	多様な事業領域とグローバルな事業現場で培われた知見・経験と、高度なケイパビリティを備えた人財が、それぞれの強みを最適に掛け合わせながら新たな価値を創造することで、持続的な成長と企業価値向上の実現につなげています。	長年にわたり培ってきたリスク管理、金融サービス、物流構築等の高度なビジネスノウハウを活かし、当社は事業開発・投資・事業会社の経営を着実に推進しています。これらの知的資産は、持続的な成長の基盤となっています。	世界各地に展開する事業拠点と、幅広い産業分野で築き上げたネットワークを活用し、各業界において高いプレゼンスを確立しています。多様なビジネスパートナーとの協働を通じて、多面的かつ柔軟な事業展開を実現しています。	安定した資金調達力とキャッシュ・フロー規律により、健全な財務体質を有しています。さらなる収益性の拡大を図りつつ、財務基盤の強化と経営の安定性向上に取り組んでいます。	人々の豊かな生活や事業活動に不可欠な自然の価値を認識し、自然への影響の軽減や循環型経済の構築への貢献等を通じて、自然資本の保全・再生と持続的な活用に取り組んでいます。これらの活動は、社会との共生と長期的な価値創造に資するものです。
強化案	 P46 人的資本	● DAIS (デジタル・AI戦略) の実行に向け、全役職員のデジタルリテラシー向上を企図し、デジタルスキル認定制度「Dグレード」を導入 ● 意思決定の高度化・迅速化と戦略遂行の機動力向上に向けて戦略軸に沿った組織体制を構築	● 国内外のパートナーに対する価値提供を通じて、信頼関係の深化と共創機会の拡大を図る ● グローバル体制の強化により、地域特性に応じた事業展開とネットワークの最適化を推進	● 資産入替の加速と成長分野への経営資源の重点配分 ● 事業別ROIC・WACCを活用した事業ポートフォリオ変革加速による収益性拡大	● 事業による自然資本への影響を最小化するためのリスク分析、必要な対応の強化、モニタリング指標・目標の設定 ● 循環型経済の構築や脱炭素への貢献等、自然資本の保全・再生に貢献する事業の強化
関連する指標 (2025年度実績)	● 連結従業員数 82,488人 ● 女性比率 27.5% (単体従業員数に占める割合) ● キャリア採用比率 34.2% (2025年度の新採用者に占めるキャリア採用者の人数割合)	● グループ・SBU制 10事業グループ/41事業のSBU (2026年4月時点) ● 2025年度 投資実績 11,700億円	● 連結対象会社数 519社 ● 事業拠点数 124拠点 62カ国・地域 (2026年4月1日時点)	● 総資産 13.6兆円 ● 株主資本 4.6兆円 ● Net D/E Ratio 0.7倍 ● ROE 12.9%	● 取水量 1,625百万m³ ● 資源エネルギー上流権益エクスポージャー 6,900億円 ● 再生可能エネルギー持分発電容量 約2GW
関連するコンテンツ	 P21 マテリアリティ×経営資本  P46 人的資本	 P21 マテリアリティ×経営資本  P30 特集:DAIS	 P21 マテリアリティ×経営資本  P64 グループ事業一覧	 P23 中期経営計画2026  P28 CFOメッセージ	 P42 自然資本の取り組み

マテリアリティ

住友商事グループは、「住友の事業精神」及び「経営理念」に基づき、将来にわたる持続的な成長を実現するために、社会課題の解決に資する重要課題を「マテリアリティ」として特定しています。

2017年の初回策定以降、2度の見直しを経て、2024年には中期経営計画2026の始動とともに、新たな6つのマテリアリティを定めました。これらの課題に対し、当社の強みを活かした事業を通じて取り組むことで、社会価値の創出とともに、当社が目指す「No.1事業群」の実現を図っています。

▶ マテリアリティ | <https://sumitomocorp.disclosure.site/ja/themes/12>



安心で豊かな暮らしを実現する

長期目標 地域社会・経済の発展への貢献



気候変動問題を克服する

長期目標 社会のカーボンニュートラル化への貢献

📖 P41 詳しくは「気候変動への取り組み」へ



自然資本を保全・再生する

長期目標 循環型経済の構築やサプライチェーンマネジメント等を通じた自然と共生する社会の実現

📖 P42 詳しくは「自然資本への取り組み」へ



人権を尊重する

長期目標 全事業・サプライチェーンにおける全てのステークホルダーの人権の尊重

📖 P42 詳しくは「人権尊重への取り組み」へ



人材育成とDE&Iを推進する

長期目標 多様な社員一人ひとりが自分らしく、イキイキと力を発揮できる職場の実現

📖 P46 人的資本



ガバナンスを維持・強化する

長期目標 当社グループの企業価値向上に資するガバナンス体制の構築

📖 P50 コーポレートガバナンス

特定プロセス



住友の事業精神



経営理念

STEP 1 特定方法の検討

国際的なガイドラインや機関投資家・有識者との対話を通じて、社会とともに持続的に成長するための重要課題を特定する方法を検討

STEP 2 課題の整理と抽出

SDGsをもとに、事業を通じて解決できている課題と、今後解決していきたい課題を整理。当社の理念・価値観を踏まえ将来果たすべき役割を考慮し、優先的に取り組む課題を抽出

STEP 3 課題の検証と取締役会決議

社内外のステークホルダーと議論の上、サステナビリティ推進委員会で議論を行い、経営会議及び取締役会で審議・決議の上で特定

STEP 4 見直し・更新

強みやステークホルダーの期待、外部環境変化を勘案し、更新の可否を定期的に確認

マテリアリティ

取り組み状況

当社グループは、マテリアリティを単なる課題認識にとどめることなく、事業活動と結び付けた長期・中期の目標設定を通じて、持続可能な価値創造を実現することを目指しています。これらの目標は、社会課題の解決に向けた当社グループのコミットメントを具体化するものであり、経営資源の配分や事業ポートフォリオの構築において重要な指針としています。各マテリアリティにおいてビジョンと実行計画を策定し、PDCAサイクルを通じて進捗を管理。事業ごとに注力するマテリアリティを設定し、プロジェクト単位での付加価値や成果を可視化することで、サステナビリティと事業の統合を加速させています。これらの取り組みは、当社が掲げる「No.1事業群」の実現に向けた基盤であり、社会とともに成長する企業としての姿勢を示すものです。

マテリアリティ	長期目標	2025年度までの取り組み状況	今後の取り組み方針
 安心して豊かな暮らしを実現する	地域社会・経済の発展への貢献 良質な教育の提供による未来を担う人づくり	- 各営業グループの事業を通じて地域社会・経済の発展に継続貢献 - 教育をテーマとした社員参加型社会貢献活動「100SEED」を推進	取り組み継続に加え、社会的に意義のある事業を通じて経済的価値を創出するという当社グループ価値観のさらなる浸透
 気候変動問題を克服する	2050年の当社グループのカーボンニュートラル化 社会のカーボンニュートラル化への貢献	- Scope 1, 2, 3実績開示及びカーボンニュートラル化目標更新 - 営業グループ単位の気候変動関連の取り組み（排出削減ならびに関連する事業機会の創出）モニタリング開始 - 削減貢献量の算定及び再生可能エネルギー事業による数値の開示	- 気候関連のリスク及び機会の財務的影響の把握・開示 - 事業を通じたサプライチェーン全体の排出量削減推進 - 官民連携を通じたGX推進の取り組み拡大
 自然資本を保全・再生する	循環型経済の構築や サプライチェーンマネジメント等を通じた 自然と共生する社会の実現	- 優先事業（高リスク事業）の特定及びTNFDに基づく開示 - 循環型経済のイニシアチブに参画	- サプライチェーンを含めた優先事業を中心とするリスク分析・取り組み・開示の継続実施 - 循環型経済のイニシアチブに継続参画
 人権を尊重する	全事業・サプライチェーンにおける 全てのステークホルダーの人権の尊重	- 優先事業（高リスク事業）の特定及び開示 - ワークショップ研修開催	- サプライチェーンを含めた優先事業を中心とするリスク分析・取り組み・開示の継続実施 - 人権教育の継続実施、グリーンバンスメカニズムの周知・運用強化
 人材育成とDE&Iを推進する	多様な社員一人ひとりが自分らしく、 イキイキと力を発揮できる職場の実現	- プロフェッショナル人財の確保・育成に向けた、WILL選考（初期配属確約）の実施、社内公募制の拡大、デジタルスキルに関する社内認定制度の導入準備 - 経営人財育成に向けた、次世代経営人財の特定と組織の枠を超えた戦略的配置サイクルの実行 - 重要ポジションにおける多様な人財のサクセッションパイプラインを充実・強化	- グローバルベースでの適所適材の推進とそれを実現するための人財の可視化 - プロフェッショナル人財・経営人財の育成に向けた各種施策の立案・実行
 ガバナンスを維持・強化する	当社グループの企業価値向上に資する ガバナンス体制の構築	- 監査等委員会設置会社へ移行すると同時に、取締役会の機能を「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」と再定義 - 当該監督機能発揮に向けて、社外取締役を過半数化	- 取締役会のモニタリングボードとしての機能、実効性の一層の向上に向け、議題設定等の運営上の工夫を図る - 取締役会の議論の深化・高度化に資するサポート体制強化を進める

マテリアリティ×経営資本

気候変動問題を克服する



人的資本 知的資本

脱炭素社会の実現に向けカーボンクレジット市場を牽引

第三者が削減・吸収した温室効果ガス(GHG)量を数値化し、相互に取引することで足りない削減量を補う「カーボンクレジット」。当社は黎明期の市場を事業機会へ変え、社会の脱炭素化に貢献します。

「つくる・つなぐ・つかう」の全方位で実績・信頼を蓄積

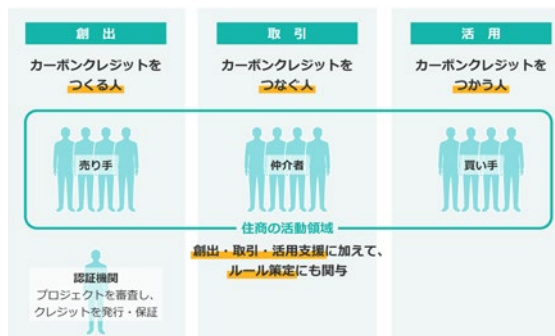
当社はクレジットの創出・仲介・活用支援から、市場の発展まで担う人材と知見を束ね、「つくる・つなぐ・つかう」の全てに関与しています。当社の知的資本を活かし、クレジット創出から関与することで、脱炭素に加え地域社会や生物多様性への付加価値を高めた高品質クレジットの提供を通じて顧客の信頼獲得につなげています。

カーボンクレジット市場を拡大し、日本の脱炭素化実装と収益基盤の構築を推進

東京証券取引所カーボン・クレジット市場では、開設当初から継続的な売買を通じて市場の活性化に貢献し、ベスト・マーケットメイカーにも3年連続で表彰されました。加えてルール形成にも関与することで、市場の将来像を見据えながら、GX-ETSの本格始動による需要拡大を日本の脱炭素市場を育てる成長機会へと転換しています。

今後も当社は創出から販売

まで一貫して関与しながら需給をつなぎ、市場の信頼を高めることで、カーボンクレジットの社会実装の加速と、新たな収益基盤の構築を同時に実現していきます。



カーボンクレジット業界における当社の役割

安心で豊かな暮らしを実現する



グローバル リレーション 資本

生活に不可欠な硫酸を、世界最大級のプレイヤーとして世界へ安定供給

農業、鉱業、工業等幅広い産業に不可欠な硫酸は人々の暮らしを支える重要な原料。当社は100%子会社であるInteracidを通じ、世界中の生産者と需要家をつなぐグローバルな関係資本を構築し、安定供給という社会価値と持続的成長を両立しています。

世界最大級の取扱規模で、需給ギャップを価値へ変えるビジネスモデル

硫酸は世界で最も大量に流通する基礎化学品であり、産業に不可欠な一方、需給には地域差があります。Interacidは、海上流通量の約3割を取り扱う世界最大級のプレイヤーとして、この需給ギャップを把握、戦略的に物流拠点を確保して、安定的に硫酸を供給する仕組みを構築しています。単なる取引ではなく、物流を最適化する機能そのものが競争力となっています。

安定供給を実現する「海上貿易×物流×小口販売」の複合機能

Interacidはトレーダーでありながら自社で貯蔵タンクを保有・運営する唯一のプレイヤーであり、海上輸送・陸上物流と一体化したサービスを提供しています。貯蔵が難しい硫酸を安定的に引き取り、需要家が必要ときに供給できる体制を構築。「需給バランス調整」「安全・安心」という付加価値を提供することで、継続的な収益と顧客価値を両立しています。

長年にわたる徹底した安全管理が生み出す顧客との信頼関係

硫酸は高度な安全管理が必要であり、Interacidは一滴も漏らさないZero Leakage Policyを徹底しています。こうした安全・信頼の積み重ねにより、生産者・需要家との長期的関係を構築し、世界各地に広がるネットワークを形成。30年以上かけて築いたこの関係こそが、持続的成長の源泉となっています。



チリ・メヒオネスに保有するタンクターミナル

ロジックツリー (企業価値向上に向けた中期経営計画2026の取り組み)

中期経営計画2026 (2024～2026年度) で掲げた取り組みを着実に進捗させることで、持続的な企業価値向上を目指し、PBRの改善につなげます。



中期経営計画2026—成長の加速と企業価値向上への取り組み

中期経営計画2026のテーマ

No.1事業群

競争優位を磨き、社会課題解決を通じた成長を実現

— 大型投資や資産入替促進により、利益成長と事業ポートフォリオ変革を加速中 —

1 強みを核とした成長

成長8分野の基礎的収益

CAGR 約 **11%**

(2023年度実績→2026年度通期予想)

- 成長8分野は、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

3 成長の原動力の強化

社員エンゲージメントスコア

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

68% > **71%**

(2023年度)

(2025年度)

- エンゲージメント向上、人財強化に向けた取り組みが進捗
- 機関設計の変更、戦略軸の組織体制による戦略遂行の機動力向上

2 事業ポートフォリオ変革

3年間の投資額

1.8兆円～ > **3.0兆円**

(従来計画)

(修正計画)

- 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

3年間の資産入替額

0.8兆円 > **1.1兆円**

(従来計画)

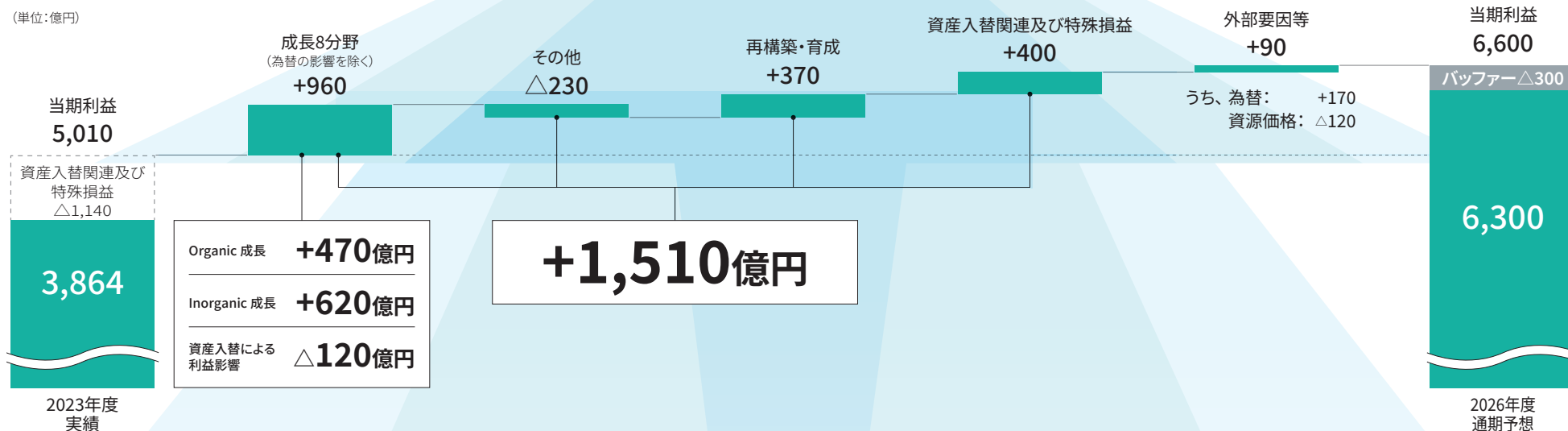
(修正計画)

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

中期経営計画 2026— ① 強みを核とした成長

外部要因等を除く3年間の利益成長 計 +1,510億円 > 当初計画(+1,500億円)

- Organic／Inorganic 双方の成長に加え、資産入替も収益源として確立。バッファー考慮前の当期利益は、中期経営計画2026で掲げた利益目標の達成を見込む



- 成長8分野のうち、デジタル、リース、不動産、エネルギーソリューションが成長を牽引中

大型投資の実行

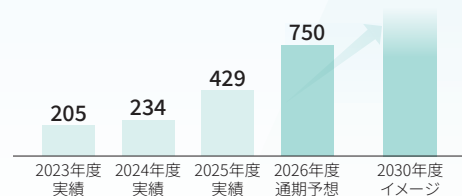
デジタル **SCSK**

- 2026年3月SCSKを完全子会社化

SCSK持分損益

2023年度実績 → 2026年度通期予想 CAGR : 54.1%

(単位:億円)



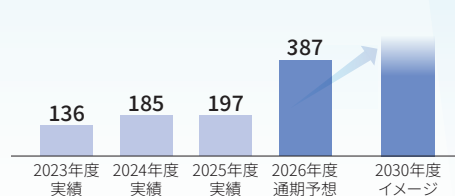
リース **Sumisho Air Lease**

- 2026年4月Sumisho Air Lease買収完了

航空SBU基礎的収益

2023年度実績 → 2026年度通期予想 CAGR : 41.7%

(単位:億円)



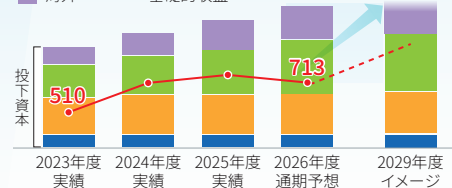
資産回転型ビジネスの推進

不動産

基礎的収益と投下資本

2023年度実績 → 2026年度通期予想 CAGR : 11.8%

■ 事業会社 ■ 投資用不動産 ■ 開発売却型 (単位:億円)
■ 海外 --- 基礎的収益

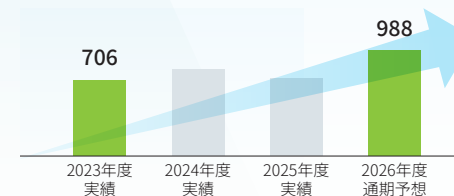


エネルギーソリューション

基礎的収益

2023年度実績 → 2026年度通期予想 CAGR : 11.9%

(単位:億円)



中期経営計画 2026— ② 事業ポートフォリオ変革

2026年度 ROE 13%程度の達成へ

- 資産入替により3年間で1.1兆円のCash Inを見込むと同時に、2026年度は新規投資による利益貢献約910億円を見込む

■ 2024～2026年度 修正計画

□ 2026年度 計画

■ 2024～2025年度 実績

2024～2025年度実績

資産入替

- 政策保有株
- ティーガイア
- 米国タイヤ販売事業におけるマイダス社
- 北米メロン生産・販売事業
- Sekal AS

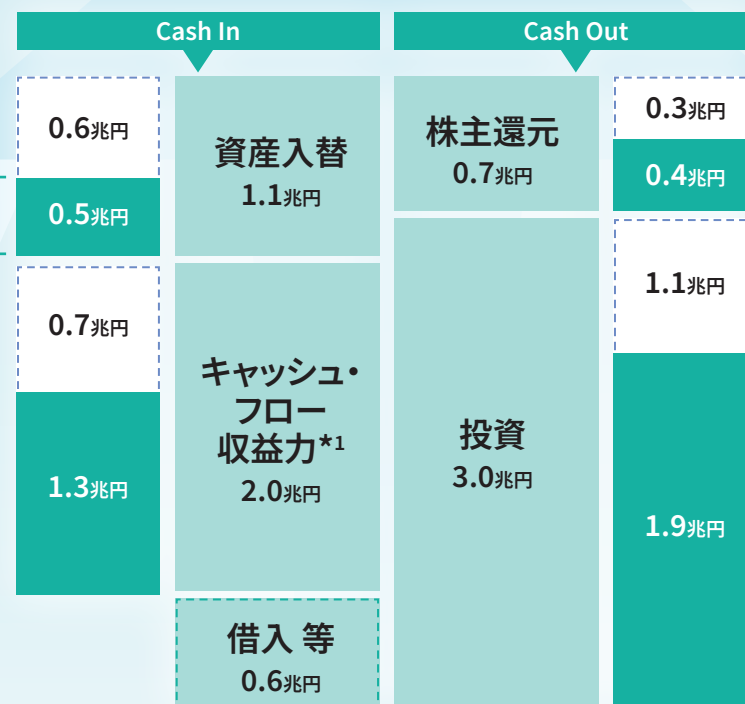
等

📄 P58 政策保有株式

*1 キャッシュ・フロー収益力^{*1} = (売上総利益+販売費及び一般管理費(除く貸倒引当金繰入額)+利息収支+受取配当金) × (1-税率) + 持分法投資先からの配当(除く資産入替に伴う配当) + 減価償却費+リース負債支払

*2 2024～2025年度 実績: 約1.9兆円との差は、更新投資及び再構築・育成への投資

*3 不動産からの利益貢献及び投資金利を除く



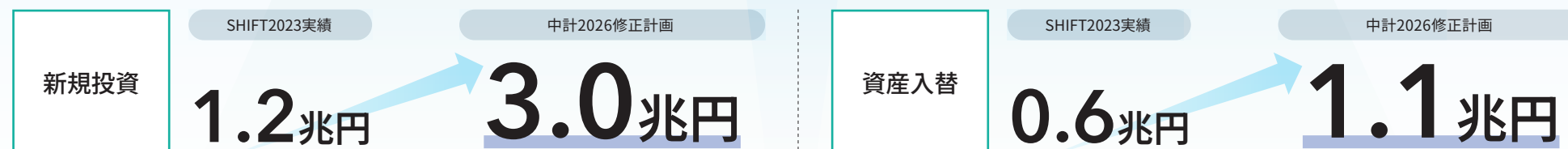
2024～2025年度実績

注力・バリューアップ投資における新規投資(約1.5兆円)^{*2}

- 洋上風力発電用の基礎構造物製造事業への出資
- ベルギー建機代理店への出資
- SCSKにおけるネットワンステムズへの出資
- SCSK完全子会社化(公開買い付け分)等

2026年度実行の米国航空機リース会社買収とSCSK完全子会社化(スクイーズアウト分)と合わせ、2026年度に約+910億円^{*3}の利益貢献見込み

- 事業ポートフォリオ変革の加速 (SHIFT 2023 VS 中計2026)

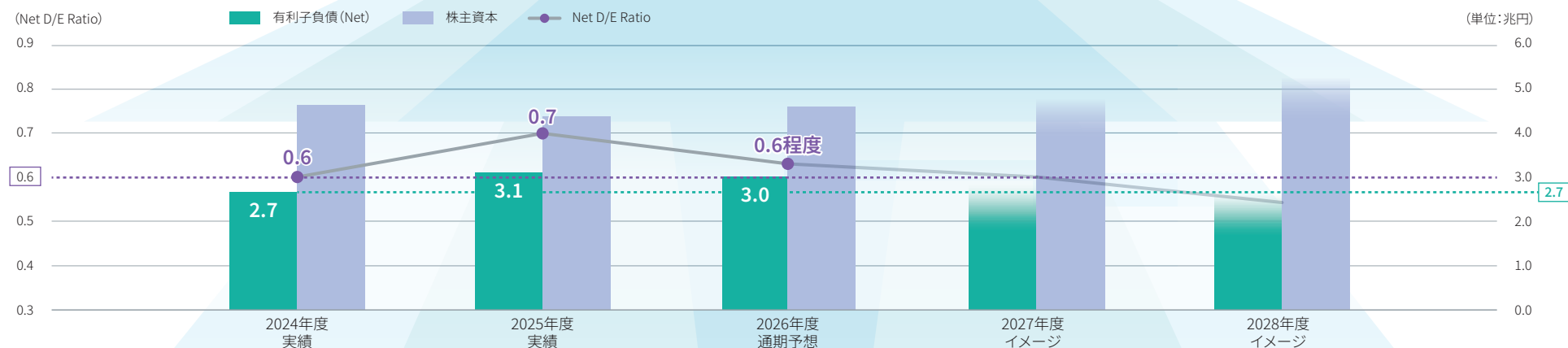


中期経営計画 2026— ② 事業ポートフォリオ変革（財務健全性改善への打ち手）

2028年度末までの3年間で、財務健全性を改善

- 財務健全性を2028年度末までの3年間で大型投資実行前の水準に戻す

有利子負債残高・Net D/E Ratio 推移イメージ



- 財務健全性改善に向けた打ち手(2026～2028年度)

Cash In

ポートフォリオの新陳代謝を一層加速

- 2026年度計画～2028年度イメージにおけるキャッシュイン: 約1.2兆円、子会社の連結除外による負債減少効果: 約0.5兆円
- 具体的な資産入替の対象は低成長・低ROIC事業(投下資本額: 約1兆円)及び資産回転型(投下資本額: 約0.7兆円)

DAISの推進等により成長分野を中心に向上

- SCSK自身の成長に加え、住友商事グループの売上拡大(アプリケーション事業、顧客のビジネス変革・高度化、プラットフォーム型ビジネス、デジタルインフラ関連)、及び効率化によるコスト削減(生産性向上、組織高度化・効率化、在庫削減等)、両社協業による新たな収益源の創造により、ROICを向上

Cash Out

累進配当、総還元性向40%以上の現行方針継続

- 1:4の株式分割を実施(2026年7月)

成長分野を中心に、厳選した戦略投資を実施

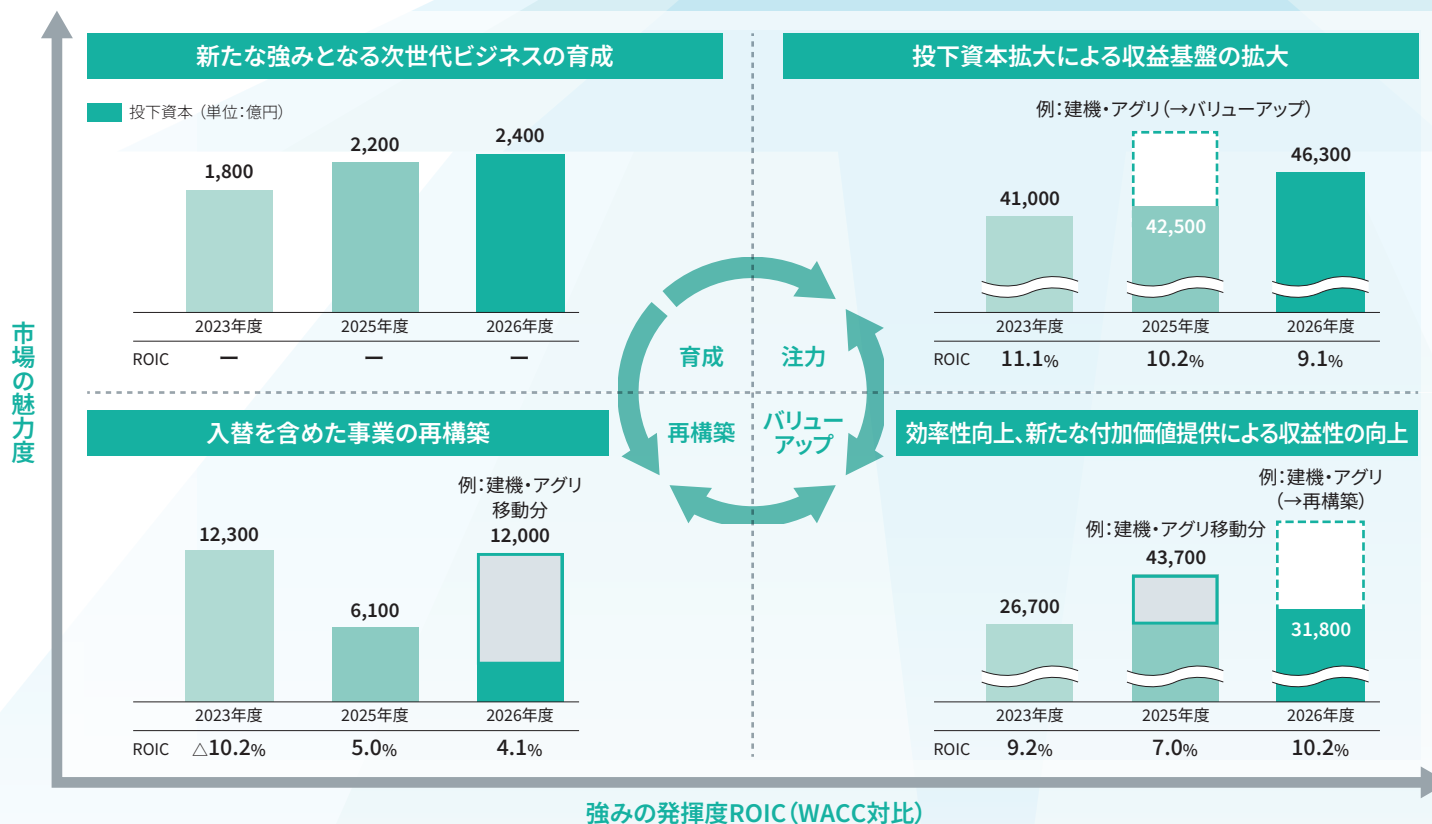
- 米国航空機リース会社買収とSCSK完全子会社化を除く新規投資: 約4,000～5,000億円/年(従来と同水準)

中期経営計画 2026— ② 事業ポートフォリオ変革

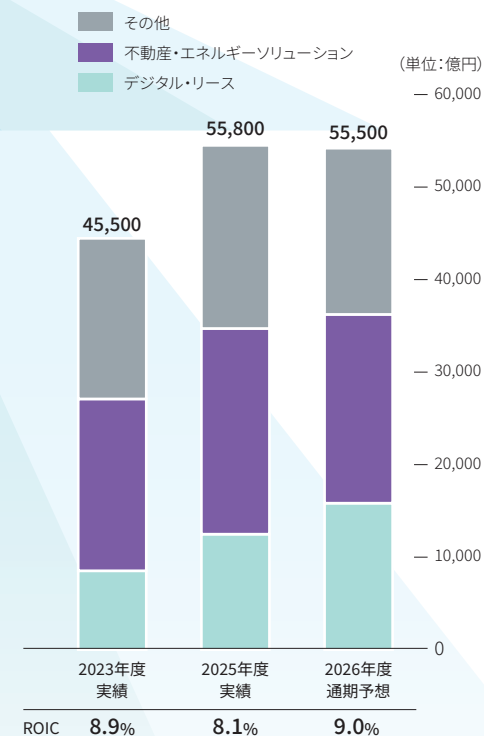
成長分野への資源再配分と新陳代謝の加速

- SBU単位のROIC・WACCモニタリングを徹底し、全社ポートフォリオの質向上に注力

戦略4象限による投下資本配分管理



成長8分野の投下資本・ROIC推移



- ROIC・WACCモニタリングの視点

既存事業

ROIC向上に向け、各事業の戦略及び進捗を定期的にモニタリング

新規投資

強み・競争優位があり、買収価格を上回る付加価値が確度高く実現できると見込まれる事業に経営資源を投下

資産入替

低成長・低ROICの事業に加え、当社傘下では持続的な成長機会が限られる事業も売却

CFOメッセージ

強みを核とした成長を加速するとともに、
事業ポートフォリオ変革を着実に遂行することでROEを高め、
企業価値のさらなる向上に取り組んでまいります。

市場からの評価における変化

中期経営計画2026の各種取り組みを推進する中、2025年度には米国航空機リース会社の買収やSCSKの完全子会社化の大型投資の決定に加え、本年5月には長年の課題であったアンバトビーニッケルプロジェクトの譲渡を完了しました。これらにより、高止まりしていた当社の資本コストは低下し、事業ポートフォリオ変革が進むことによる利益成長とROE向上への期待感から、PBRは従来の1倍割れの状態から大きく改善しました。

昨年の統合報告書では、「会社全体として安定的な利益成長を実績として示すことで、市場の信頼を取り戻し、PBR1倍以上を安定的に維持することを目指す」と申し上げましたが、市場からの信頼回復に向けて着実に前進することができたと考えています。

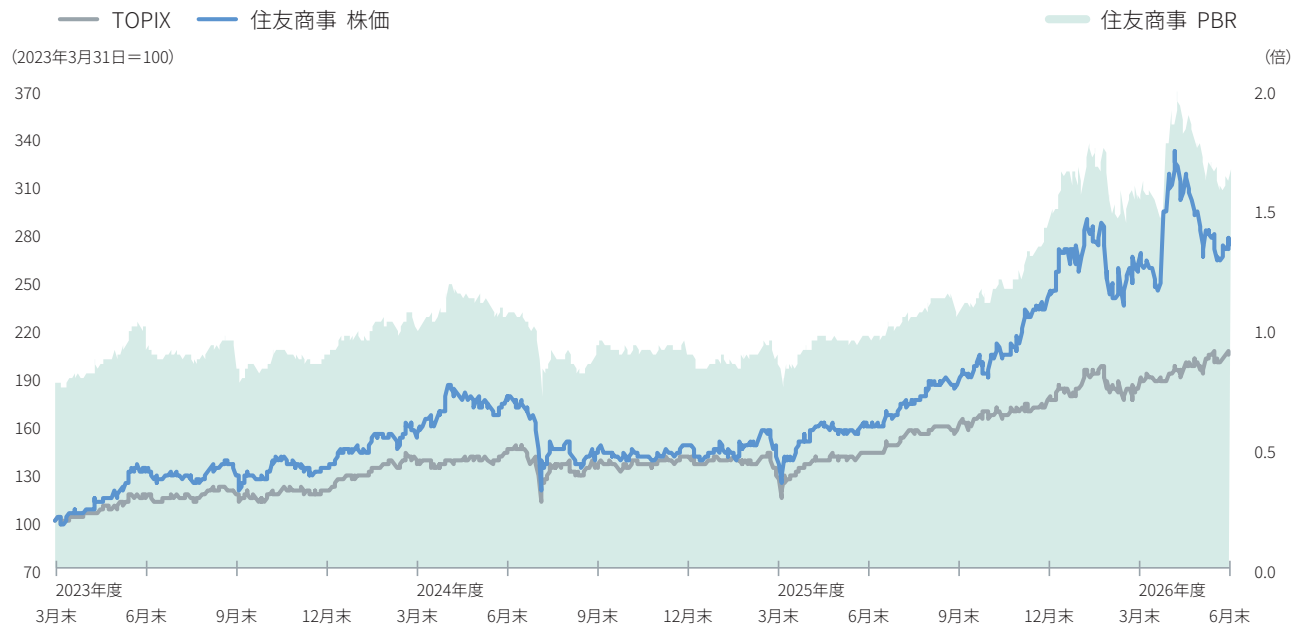
投資と資産入替の進捗に加え、開示の拡充も継続的に進めてきたことで、投資家の皆様との対話内容も変わりつつあることを実感しています。不採算事業等の個別事業に関する質問よりも、会社全体の成長戦略についての議論の割合が増えており、当社に対する市場からの期待の高まりを感じています。引き続き成長8分野を中心に、安定的な利益成長を実現しながら、各事業の資産効率の改善や資産入替の促進により事業ポートフォリオを変革することで、より高いROEを目指していきたいと考えています。



代表取締役 副社長執行役員
財務・経理・リスクマネジメント
グループ長 CFO

諸岡 礼二

住友商事の株価パフォーマンス



CFOメッセージ

■ 終値、最高・最低株価と関連指標の推移

	2023年度	2024年度	2025年度
終値 ^{*1}	913円	843円	1,445円
最高株価 ^{*1}	942円	1,108円	1,689円
最低株価 ^{*1}	565円	669円	697円
PBR	1.00倍	0.88倍	1.49倍
5年TSR ^{*2} (配当込み TOPIX)	198.99% (93.39%)	244.85% (113.65%)	355.89% (102.21%)

*1 株価は2026年7月1日付の株式分割(1株を4株に分割)を遡及して反映したベースで表示しています

*2 TSR(トータル・シェアホルダー・リターン): 配当を再投資した場合の投資収益率

■ 中期経営計画2026の課題と対応

2025年度は大型投資の実行に伴い、有利子負債が増加し、Net D/E Ratioが上昇しました。資産入替の一層の加速により、遅くとも2028年度末までに2024年度末の有利子負債額、レバレッジ水準へ回帰させていくとともに、事業ポートフォリオ変革のモメンタムを維持します。資産入替の対象案件は、ROIC・WACC管理を基準とした撤退判断にとどまらず、成長性の観点も踏まえた上で選定しており、多くの案件で、すでに売却に向けて動き始めています。一方で、持続的に安定成長を実現するためには、成長投資も重要です。パイプラインの中から案件を厳選し、当社の強みのある事業をさらに強くできる「ど真ん中」への投資を中心に、今後も年間4,000～5,000億円規模の成長投資を実行します。

■ さらに利益成長と企業価値の向上に向けて

中期経営計画2026も残すところ半年となり、皆様の関心は2027年度以降の成長に移り始めていることでしょう。これまで

の事業ポートフォリオ変革によりアセットの質は改善し、全社ROICは8%、ROEは13%程度と、当社の資本コストを上回る水準となりました。資本コストについてはさまざまな算出方法がありますが、現状では、ROE12%以上を継続的に達成できれば、資本コストを上回り、付加価値を創出すると考えています。ただ、現状のROEはまだまだ十分な水準とは捉えておらず、より高いレベルを目指していきたいと考えています。今後も強み・競争優位を有する成長8分野を中心に、持続的な利益成長を実現するとともに、DAISや資産回転型ビジネスの推進、また、事業ポートフォリオの変革をスピード感を持って進めることで、利益成長とROE向上に取り組めます。

DAISについては、この後の特集で詳しく取り上げますが、この取り組みによるROIC+1%の改善という定量目標を掲げまし

た。これは、アセット積み増しだけに依存しないオーガニックな利益成長、収益性改善を実現するという意思を含めています。

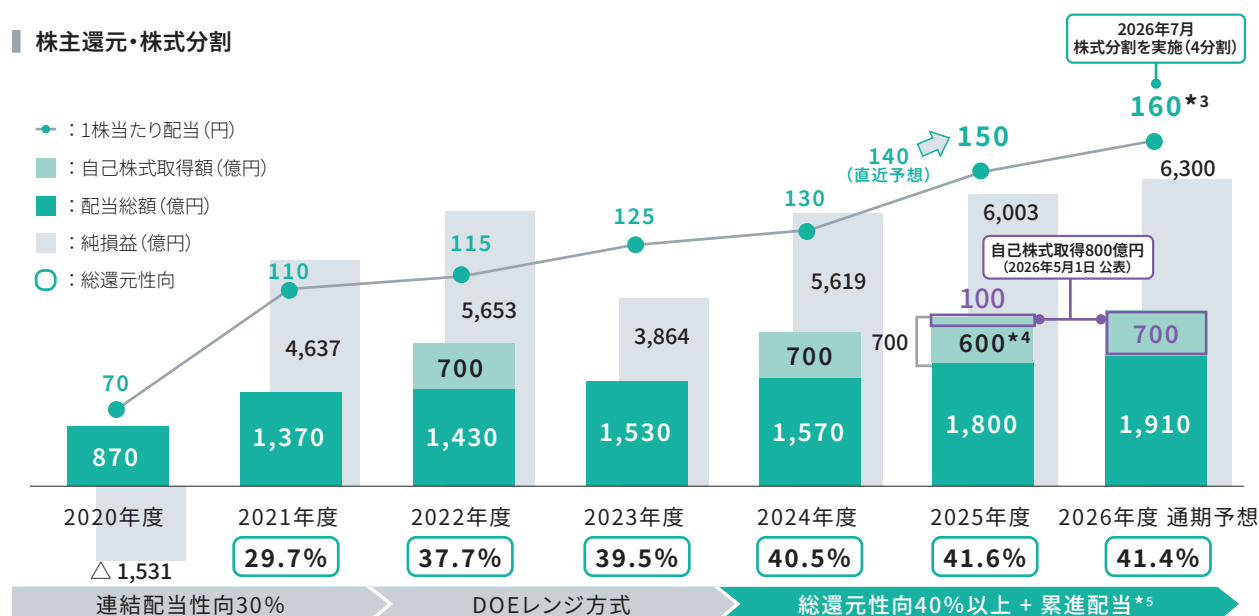
📊 P30 特集:DAIS

■ 株主還元

本年7月に株式分割(4分割)を実施しました。投資単位当たりの金額の引き下げを通じて、株式の流動性を高め、より多くの皆様に当社の株主になっていただき、当社のさらなる企業価値向上を後押ししていただきたいと考えたものです。

株主還元について、2026年度は1株当たり配当金40円(株式分割後)を計画しているほか、自己株式取得800億円(うち、100億円は2025年度分)を決定しました。今後も安定的な利益成長により一層の株主還元の充実に取り組んでまいります。

■ 株主還元・株式分割



*3 株式分割考慮後の年間配当は40円/株 *4 2026年2月19日 買付完了、2026年4月10日消却済(株式報酬として充当を見込む100万株を除く) *5 配当維持または増配

特集

DAIS

～Digital & AI Strategy | デジタル・AI戦略～

本年5月に実施した投資家向け説明会での対話を踏まえ、本特集では、デジタル・AI戦略「DAIS」が目指す姿、収益力強化とROIC向上に向けたビジョン、そしてSCSKとの連携やデジタル・AI活用による企業価値向上への道筋をお伝えします。

デジタル・AI戦略「DAIS」のVision P31

DAISの展望を1枚のビジョンボードで示し、社会や産業の変革の実現を支える源泉と指針をお伝えします。

3つのPillar／成長ロードマップ P32

DAISにおける成長の柱Pillar1～3の全体像と、短中長期における成長のロードマップを示します。

Q1. DAISによる企業価値向上 P33

SCSKとの協業を通じた収益構造の変革と、新たな成長機会の創出による企業価値向上への道筋をお伝えします。

Q2. SCSKの成長戦略 P34

SCSKの成長戦略を、フルスタックによる取引拡大と、オフリングモデルによる収益性向上の二軸で示します。

Q3. SCSKの収益性向上 P35

SCSKの営業利益率改善に向けた、収益構造の転換の具体策を示します。

Q4. 生成AIがもたらす成長機会 P36

生成AI等の普及による市場変化と、それを踏まえたSCSKの成長機会を示します。



特集 DAIS ~Digital & AI Strategy | デジタル・AI戦略~

デジタル・AI戦略「DAIS」のVision

当社グループは、「あらゆるビジネスの現場でデジタル・AIを駆使し、新たな価値創造モデルを構築することで、社会や産業の変革をリード」することを目指しています。その実現を支えるのは、約900社の連結事業会社と約10万社の顧客基盤を有する事業現場、SCSKを中核としたデジタルソ

リューション、そして人財です。多様な産業知見と事業基盤を活かしながら、現場起点でデジタル・AIを実装し、社会課題の解決と新たな価値創造につなげることが、当社グループならではの競争優位性です。Design Principlesを指針に、その優位性を確かな成果へと結び付けていきます。

Vision

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

人財

- デジタル事業構想力の強化
- デジタルスキル獲得
- 要件定義力
- データガバナンスの知見

事業現場

- 約900社の連結事業会社
- 約10万社のグローバル顧客
- 事業現場での課題抽出力
- 顧客へのインターフェース
- グローバルコーポレート
- 事業構想力



Design Principles

- 顧客が真に求める価値の再定義
- 当社の強みの補強
- 暗黙知の形式知・組織知化
- 本質的な課題から価値創造
- 劣勢ビジネスからの形勢逆転
- ビジネス構想の社会・産業実装

デジタルソリューション

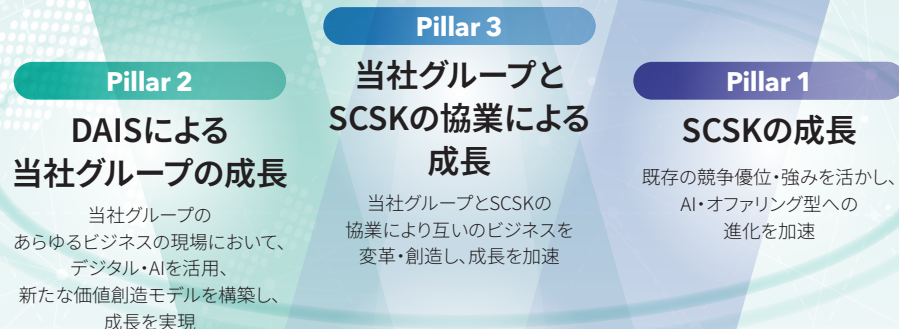
- システム・ネットワーク開発
- デジタル・AIエンジニアリング
- セキュリティ
- BPO・データセンター

特集 DAIS ~Digital & AI Strategy | デジタル・AI戦略~

DAISの成長を支える3つの柱(Pillar)

当社グループはDAISによる成長と企業価値向上への道筋を3つのPillarで構成しています。Pillar 1であるSCSK自身の成長では、SI*1・NI*2を一体で提供する体制とオファリングモデルを軸に収益性を高めます。そしてPillar 2として住友商事グループの競争優位性を強化する他、Pillar 3として、住友商事とSCSKの協業による価値創造モデルの構築に注力することで、グループ全体の企業価値向上を目指します。

*1 SI: System Integration *2 NI: Network Integration



当社グループ・SCSKの強み

デジタルソリューション・事業現場・人財の
さらなる強化により、DAISを推進



DAIS全体の成長ロードマップ

本ロードマップでは、DAISが目指す3つの成長を、短期・中期・長期の時間軸で整理しています。SCSK自身の成長 (Pillar 1)、住友商事グループ各事業の競争優位性向上 (Pillar 2)、さらに両社協業による新たな価値創造モデルの構築 (Pillar 3) を連動させることで社会・産業の変革をリードし、企業価値を高める道筋を示しています。



社会や
産業の
変革を
リード

注1) 本ロードマップは、DAIS全体の成長の方向性を示したものであり、各打ち手の具体的な価値創造プロセスや事例は、右上記載の各種媒体で掲載しています
注2) 上記短中長期の9つの矢羽根は、色の濃淡に応じて収益貢献度合いを表現しています

特集 **DAIS** ~Digital & AI Strategy | デジタル・AI戦略~**Q1.** 投資家・アナリストの視点

投資家は、DAISに注目しているが、単なるDXの推進ではなく、ROEやキャッシュ・フローの創出、利益成長を通じてブランド価値や企業の魅力度を高め、最終的にバリュエーションの向上につながるかどうか最も重要なポイントであると認識している。その上で、住友商事がDAISを通じて目指す「圧倒的No.1」の領域とは具体的に何か。

SCSKの強みについては十分理解しているが、収益構造を変革していく過程において、投資家としてどの領域を優先的にウォッチしていくべきか？

Answer

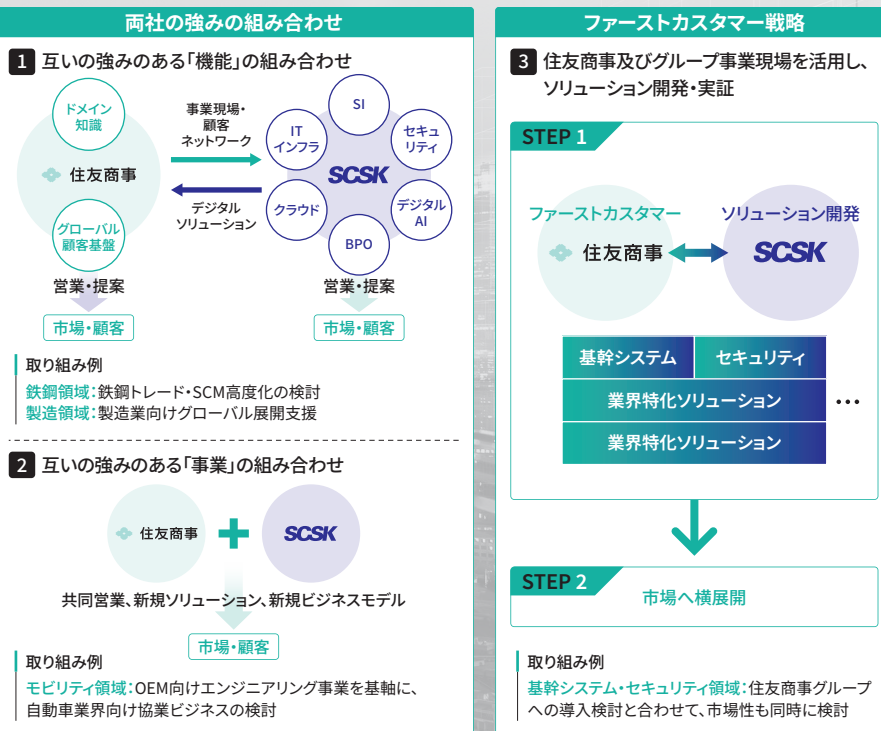
現在、住友商事はSCSKとともに、さまざまな分野での連携を進めている。中でも協業による飛躍的な変革が期待できる領域は二つある。一つはモビリティ分野。SCSKの車両設計の知見と住友商事の自動車分野の知見を掛け合わせ、モビリティシステム全体での共創を目指しており、大きな事業に成長する可能性がある。もう一つは都市開発分野。箱崎やベトナム北ハノイ等、実装の場がすでにあり、SCSKの技術力を活かした都市総合開発・サステナブルシティの実現を見据えている。以下の通り、他にも協業パイプラインは多数あり、そうした協業を通じて住友商事とSCSKがともに変革を進めていく姿に、まずは注目いただきたい。

Pillar 2 DAISによる住友商事グループの成長

住友商事グループが創り出す社会・産業の姿

**Pillar 2**による成長**Pillar 3** 住友商事グループとSCSKの協業による成長

推進していく協業ビジネス3つの類型化



特集 **DAIS** ~Digital & AI Strategy | デジタル・AI戦略~**Q2.** 投資家・アナリストの視点

SCSKの成長においては、オフリングモデルの強化や、SI+NIを組み合わせたフルスタックが重要なキーワードとなると思うが、現時点におけるオフリングモデル及びフルスタック型ビジネスの売上構成比率、2030年に向けた目標比率、ならびにこれらのモデルにおける現時点での収益率の違いについて教えていただきたい。

Answer

SCSKは受託開発で築いた深い顧客関係を基盤に、ネットワン買収によりSI・NIを一体提供するフルスタック体制を確立。顧客ニーズの高度化に応え、システム全体を一体で設計・運用できる強みへの評価を獲得している。加えて、蓄積した知見をオフリング化し、付加価値と収益性を向上する体制を構築している。

売上構成比率はお示しできないものの、今後はフルスタックで取引を拡大し(2030年度:2025年度比利益倍増)、オフリングで収益向上(2030年度:営業利益率15%以上)を図る二軸が成長の中核である。

顧客ニーズの変化

- 事業部門のデジタル活用加速
- 経営や事業の構想から実行・定着まで捉えた変革への期待

競合環境の変化

- デジタル・AIを活用し、変革をリードする競合企業の台頭

テクノロジーの進化

- 生成AI・エージェントAIの浸透
- セキュリティの高度化
- ネットワークの複雑化

Pillar 1**新中期経営計画**

「社会課題の解決を牽引し、
圧倒的な存在感と影響力を持つ
事業群を展開する企業グループ」

Next Dimension 2030

～次元の異なるITカンパニーへの進化～

住友商事のリソース**約900社の事業現場・データ**

多様な産業領域の事業現場を通じた
ドメイン知見とデータの活用

62カ国・地域へのグローバルリーチ

グローバル拠点・事業会社の活用

デジタル・AIケイパビリティ

デジタル・AI事業会社群との連携

SC Digital Insight Edge

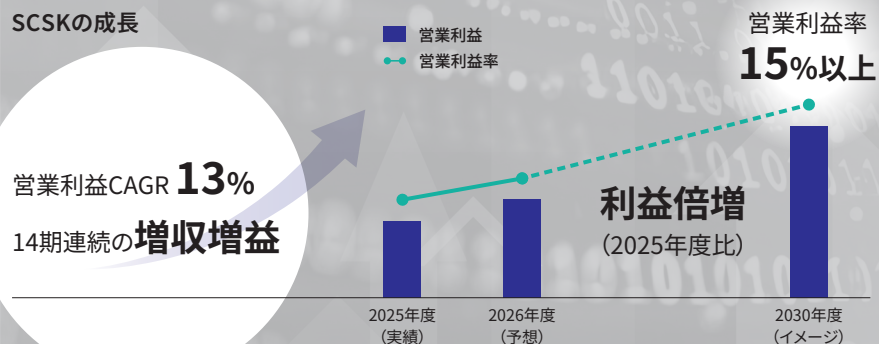
世界5地域のCVC*ネットワーク

国内外の先端技術、
テック企業へのアクセス

10万社のグローバル顧客基盤

幅広い領域のグローバル顧客との
ネットワーク

* CVC : Corporate Venture Capital

SCSKの成長**SCSK 新中計の3つの施策**

		主な取り組み
1	AI起点の自己変革と事業拡大	AIを全ての業務の起点とし、生産性向上及び高付加価値な事業の創出
2	オフリングモデルへの変革	顧客課題起点で自社知財を活用したオフリングへ転換し、収益性向上
3	競争優位と強みの徹底活用	ネットワン・住友商事グループの強みを活かした競争優位の確立

- AIを活用した生産性向上
- AI領域のビジネス拡大
- 上流機能強化(コンサル)
- 知財の創出・蓄積・型化
- SI・NIフルスタックモデルの進化
- 住友商事連携

特集 **DAIS** ～Digital & AI Strategy | デジタル・AI戦略～**Q3.** 投資家・アナリストの視点

SCSKの営業利益率の改善について、2027年3月期から営業利益率が大きく改善する計画となっているが、ITソリューション業界の需要が堅調であることや、説明のあった戦略による収益率向上への期待は理解しつつも、直近2年間は11.1%で横ばいであった営業利益率が、ここから急に伸びる根拠として何が変わるのかを教えてください。

Answer

ネットワンとの統合によるコスト削減に加え、AI駆動型開発による生産性向上とオフリング化による収益性改善を進め、全体の利益率を引き上げる方針である。新中計では1人当たり営業利益を新指標とし、AI進化と人材制約を背景にした収益構造の転換を加速させる。

AI駆動型開発**2年以内にAI駆動型開発100%化**

未来:AI駆動型開発 (AI中心・デジタル)				
 プロセス (どうつくるか)	AIが開発プロセスを自動実行(パイプライン化)			
	要件定義 → 設計 → コード生成 → テスト・検証 → レビュー・改善			
	自動化・継続的最適化・高速サイクル			
 成果物 (何を残すか)	構造化データ+構成管理			
	AIが理解しやすい	再利用しやすい	変更追跡可能	品質が安定
				
 管理 (どう運営するか)	AIがプロジェクトを可視化・分析・予測・最適化			
	状況分析の自動化	リスク予測・異常検知	意思決定を支援	
				
			開発速度向上	生産性最大化
			データ活用高度化	品質と再利用性向上
			予測精度向上	リスク最小化

オフリング

オフリングは、顧客課題起点で変革を支援する提供モデル。
SI・NIで培った技術・知見を基盤に、競争力のある知財を蓄積し、継続的な価値創出を実現する。

目指す姿**オフリングモデル**

AI・データ・業界知見を組み合わせ、顧客変革を牽引

付加価値創出型ビジネスを推進し、高収益化

独自サービス・知財の型化→横展開

再現性・継続性のある提供モデルを構築し、高収益化

従来**SI・NI(従来型)****労働力対価の人月モデル**

- 顧客課題の深い理解
- 顧客要件の個別対応力
- 業務への入り込み

特集 **DAIS** ～Digital & AI Strategy | デジタル・AI戦略～**Q4.** 投資家・アナリストの視点

生成AI等によるビジネス、業界環境の変化を、どう見ているか、教えてほしい。例えば、直近、Mythosの登場等フロンティアAIの進展によって、脆弱性が即検知できるという話題があった。短期的には検知された脆弱性を補完するための仕事が増えるが、補完後はSlerの収益源であった保守がなくなる可能性も考えられる。その場合、中長期的には収益性が低下していくという見方もできるが、その点をどう捉えているか。

Answer

生成AI等は、SI・NI・セキュリティ・BPOを備えるSCSKにとって全面的に追い風との認識である。

理由は、基幹システムは設計・統合・運用まで人の関与が不可欠であり、一貫対応できる点が強みとなるためだ。加えて、説明責任やガバナンス対応の観点からも信頼できる実装パートナーの重要性・ニーズは高い。AI普及に伴うセキュリティ需要の拡大も背景にあることから、ネットワン統合後の総合力を活かして、成長できる余地は大きいと考えている。

AIによる市場変化

AIによる経営・事業の高度化	AIによる自動化	AI構築	AIによる運用・保守の自動化
機会 顧客事業・業務変革ニーズの高まり 機会 データドリブン経営へのシフト	リスク 開発の顧客内製化 機会 開発モデルの変化	機会 AI活用基盤の需要拡大 機会 強固なセキュリティ・AIガバナンスの必要性	機会 顧客業務のAIエージェント化加速 機会 デジタル・AI型BPOサービス需要増

SCSKにおけるAI時代の成長機会

AIで顧客価値を創出し、AI自社活用で競争力を築く	品質・セキュリティと既存システム変革を通じ、AI時代の安心・安全な業務を支える
---------------------------	---

AI時代の成長の蓋然性：競争優位の源泉＝S＋N

常務執行役員
デジタル・AIグループCEO
CDO・CIO
巽 達志



CDO・CIOメッセージ

事業現場及びコーポレート領域におけるデジタル・AIの実装により、
新たな価値創造と持続的な企業価値向上を実現します。

デジタル・AI戦略(DAIS)の策定と推進

当社は、2018年にDXセンターを設立して以来、デジタルを経営の重要な柱と位置付け、全社を挙げて事業変革に取り組んできました。また、AIが飛躍的に進化している環境下、現在の中期経営計画2026で掲げる「デジタルで磨き、デジタルで稼ぐ」を加速すべく、2025年10月にデジタル・AI戦略(DAIS)を策定しました。DAISで当社が目指していることは、「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」することです。このDAISを牽引する体制として、2026年4月には、デジタル・AIグループを新設し、営業とコーポレート機能(CDO・CIO)が一体となることで、DAISの実現と競争優位性の強化を目指しています。

当社グループ独自の競争優位

当社グループの強みの一つは、デジタル・AIによる社会・産業変革を実現する強固な事業基盤を有することです。2025年度に完全子会社化したSCSKは高度なソフトウェア開発の技術力を背景に、システムインテグレーターとして長年にわたり強みを磨いてきたことに加え、2024年にはネットワンシステムズをグループ化し、ネットワークからアプリケーションまでフルスタックで提供可能な体制を構築しています。また、Insight Edge (DX技術) やSCデジタル(データマーケティング)といった当社グループのデジタルソリューション事業会社が連携し、新たな価値創造モデルの構築を支援します。

これらのデジタルソリューションに、当社が総合商社として培ってきた現場力、約900社の事業会社ネットワーク、10万社に及ぶ顧客基盤、多様な産業知見・人材を掛け合わせることで、あらゆる事業現場にデジタル・AIを実装し、新たなビジネスモデルを創出していきます。こうした取り組みの積み重ねが他社にはない独自の競争優位性となり、当社グループの成長を加速させています。

変革を支える人材基盤の強化策として、2026年4月に当社独自のデジタルスキル認定制度「Dグレード」を導入しました。本制度の特徴は、資格よりも事業現場における実装経験を認定要件としても重視する点で、スキルを持つ人材の可

視化と機動的な人材配置につなげています。さらに、CIO機能のもと、全社のデジタル・AI活用を支えるIT基盤整備と、AI時代に対応したIT統制・サイバーセキュリティ対策を推進しています。

社会・産業変革と企業価値向上に向けて

SCSKは「AI起点の自己変革と事業拡大」「オフリングモデルへの変革」「競争優位と強みの徹底活用」に重点的に取り組んでいます。特に、顧客の経営・業務課題を自ら特定し、解決策を提案するオフリングモデルについては、SCSKがシステムインテグレーターとして培ってきた製造業に関する知見を活かし、2026年7月にコンサルティング会社(SCSK Consulting株式会社)を設立する等、新たなビジネス機会の創出を進めています。今後は、当社のグローバルリーチも活かしながら、こうした取り組みを加速させていきます。DAISの実現に向けては、SCSKが持つこうしたデジタルソリューション機能が重要な役割を担います。

また、当社グループの事業現場及びコーポレート領域においても、デジタル・AIの実装を進めています。例えば鋼管ビジネスでは、トレード・オペレーションの高度化により数十億円規模の経済価値創出を見込んでおり、コーポレート領域では業務プロセスの再設計とAI活用による高度化・効率化を推進しています。

さらに、SCSKとの連携による共創案件は70件超にのぼり、SCSKのERP「PROACTIVE」の当社グループへの導入と高度化を通じて、当社グループの実践知を組み込んだソリューションを顧客へ展開する取り組みも進めています。

当社は今後も、SCSKをはじめとする社内外のパートナーと一体となり、社会と産業の変革をリードするとともに、持続的な企業価値向上を実現していきます。

2026年5月開催
SCSK Forum2026での登壇

