

外部からの評価

当社は、国内外の主要なESGインデックスの構成銘柄に選定されるとともに、さまざまな外部機関より高い評価を受けています。

ESGインデックス組み入れ状況

- FTSE4Good Index Series
- FTSE Blossom Japan Index
- S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数
- SOMPOサステナビリティ・インデックス
- MSCI日本株女性活躍指数



その他の外部評価

- CDP調査にて、ウォーターとフォレストで「リーダーシップレベル」、気候変動で「マネジメントレベル」評価
- 経済産業省「ゼロエミ・チャレンジ企業」



- 経済産業省「健康経営優良法人～ホワイト500～」
- 女性活躍推進法に基づく優良企業「えるぼし」企業認定
- 厚生労働省次世代認定マーク「プラチナくるみん」
- 経済産業省および東京証券取引所「なでしこ銘柄」
- PRIDE指標「ブロンズ」認定



- 総務省「テレワーク先駆者百選」
- 経済産業省および東京証券取引所「DX銘柄2020」「DX注目企業2021」
- 経済産業省「DX認定制度」に基づく「DX認定取得事業者」



Enriching lives and the world

住友商事株式会社

お問い合わせ先
 インバスターリレーションズ部
 TEL: 03-6285-3469 FAX: 03-6285-6292
 E-mail: ir@sumitocorp.com

「統合報告書2021」の発行にあたって

2020年に世界が直面した新型コロナウイルスの感染拡大は、人々の生命を脅かし、私たちの行動様式を一変させました。新型コロナウイルス感染症によりお亡くなりになられた方々やご遺族の皆様にご丁寧に哀悼の意を表しますとともに、罹患されている方々や、いまなお困難な状況におられる方々が一日も早く回復されますよう心よりお祈り申し上げます。

新型コロナウイルス感染拡大を端緒として、世界経済は戦後最悪ともいえる景気後退を経験したことに加え、世界各地で生じたさまざまな分断を受けて先行きを楽観視できない状況が継続し、多くの企業にとって大変な試練の一年となりました。他方、このような大きな変動の中、持続可能な社会を実現しようとする動きはとどまることなく、従来にも増して広がりを見せました。各国政府は脱炭素社会に向けた明確な目標を打ち出し、企業にも新たな社会の構築に向けた具体的な取り組みの推進が求められています。

住友商事グループでは、社会のあるべき姿を追求し、こうしたグローバルの潮流を捉えながら、サステナビリティ経営の推進を加速させています。住友グループの事業精神にある「自利利他公私一如」を胸に、事業活動を通じて、気候変動緩和をはじめとした社会が抱えるさまざまな課題の解決に貢献することで、これからも企業価値の向上に努めてまいります。

世界で経済・社会の持続可能性が強く求められる中、企業の価値創造や評価における非財務要素の重要性は一段と増しており、これらを広く発信する上で統合報告書に求められる役割はますます大きくなっています。当社グループでは、統合報告書をステークホルダーの皆様との建設的な対話ツールと位置付け、中長期視点での価値創造の仕組みをご理解いただくことを目指しています。「統合報告書2021」は新中期経営計画「SHIFT 2023」を核として、日頃、皆様から頂戴するご意見・ご質問を踏まえ、議論を重ね、制作しました。

当社グループは、今後も統合報告書の内容の充実に尽力し、コーポレートメッセージ「Enriching lives and the world」に込めた想いととも、これからも社会に真に必要なとされる価値を創造し続けていきます。

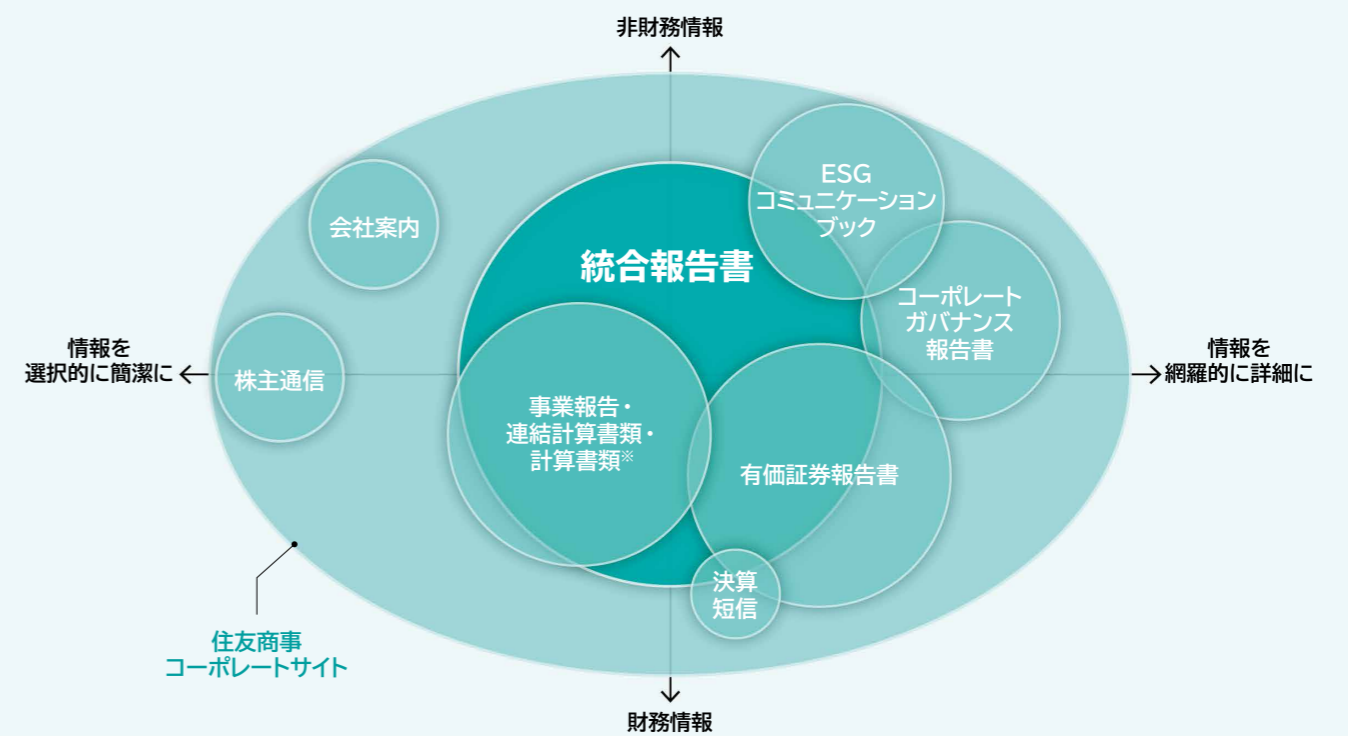
2021年9月

取締役会長
取締役会議長

中村 邦晴

住友商事グループの情報開示ツールのご紹介

当社は、ステークホルダーの皆様の、それぞれのご関心にお応えするべく、さまざまな情報開示ツールを活用して財務・非財務の両面から企業情報の提供に努めています。各情報開示ツールに掲載されている情報とその位置付けを示した全体像は下図の通りです。ESGコミュニケーションブックなど本誌以外の情報開示ツールも、併せてご活用ください。



<p>統合報告書</p>		<p>全てのステークホルダーの皆様に向けたコミュニケーションツールとして、当社の経営戦略や事業概況のみならず、財務情報と非財務情報を統合し短・中・長期における価値創造・企業価値向上の全体像につきご理解いただくための年次報告書です。</p>		
<p>ESG コミュニケーション ブック</p>		<p>非財務情報のうち、サステナビリティに関する当社の活動の詳細情報をESG（環境・社会・ガバナンス）の観点でまとめたものです。当社Webサイト上で公開し、年次報告ではなく、期中にも改訂を行うことで情報をアップデートしています。</p>		<p>詳細はこちら</p>
<p>事業報告・ 連結計算書類・ 計算書類※</p>		<p>事業報告は、各事業年度にかかる当社の事業内容や状況に関する重要な事項を記載しています。連結計算書類は住友商事グループの財産および損益の状況を、計算書類は住友商事単体の財産および損益の状況を記載しています。（いずれも会社法に基づく）</p>		<p>詳細はこちら</p>

※ 株主総会招集通知に含む

目次

「統合報告書2021」の発行にあたって	1
住友商事グループの情報開示ツールのご紹介	2
目次	3
価値創造モデル	5
住友の事業精神	7
住友商事グループの経営理念・行動指針	8
マテリアリティ(重要課題)	9
住友商事グループの経営資本	11
住友商事グループの事業概要	12
社長メッセージ	13
CFOメッセージ	19

Part 1 課題の分析 23



「中期経営計画2020」の総括	25
過去の振り返りと課題認識	29
構造改革への着手	31

Part 2 新中期経営計画「SHIFT 2023」 33



「SHIFT 2023」の全体像	35
事業ポートフォリオのシフト	
事業戦略の分類	37
次世代成長戦略テーマの策定	39
社外取締役×CDO対談	41
仕組みのシフト	
事業戦略管理の進化	45
投資の厳選／投資後のバリューアップ強化	46
全社最適での取り組み体制強化	47
全社最適での経営資源配分の強化	48
経営基盤のシフト	
CAOメッセージ	49
人材マネジメント改革の方向性と取り組み	51

Part 3 サステナビリティ経営 55



CSOメッセージ	57
推進体制	61
重要社会課題と長期・中期目標	63
気候変動緩和	65
人権尊重	69

Part 4 ガバナンス 71



コーポレートガバナンス	73
役員一覧	82
内部統制に関する取り組み	85
社外取締役対談	88

セグメント別事業概況

At a glance	93
金属	95
輸送機・建機	97
インフラ	99
メディア・デジタル	101
生活・不動産	103
資源・化学品	105

データセクション

主要財務指標サマリー	107
財務ハイライト	109
ESGハイライト	110
連結財政状態計算書	111
連結包括利益計算書	113
連結キャッシュ・フロー計算書	114

企業情報

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

中期経営計画2020

2018年度～2020年度

新中期経営計画「SHIFT 2023」

2021年度～2023年度

サステナビリティ経営

ガバナンス

持続可能な
企業成長

Enriching lives and the world

持続可能な
地球・社会

報告対象範囲など

- 対象期間：2020年4月1日～2021年3月31日（一部、2021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
- 前回発行：2020年10月
- 次回発行予定：2022年秋

参照した外部のガイドラインなど

- IIRC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」
- (社)日本経済団体連合会「企業行動憲章」
- 環境省環境報告ガイドライン2018年版
- 経済産業省「価値協創ガイダンス」



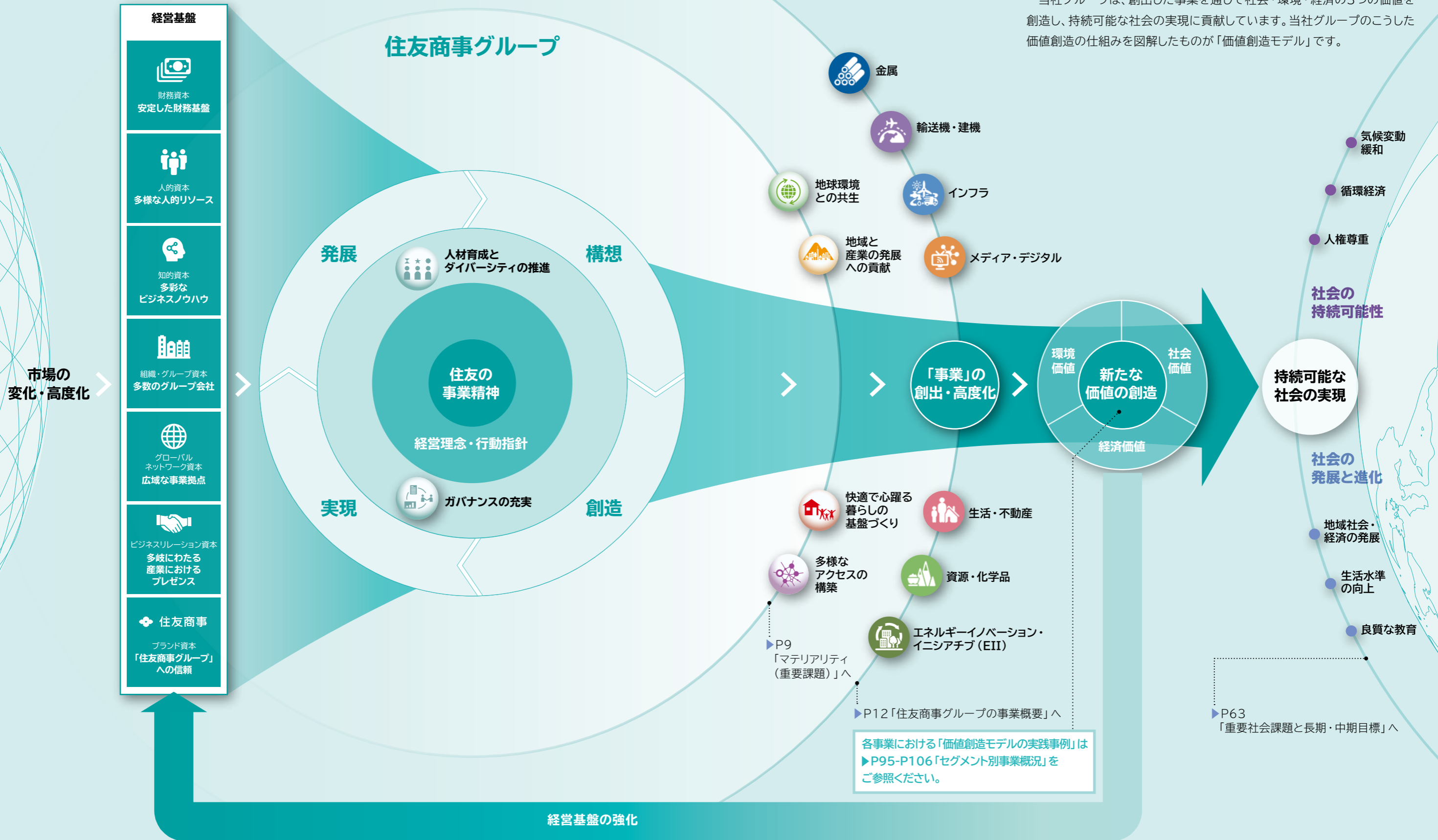
将来情報に関するご注意

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

時代が求める「新たな価値」を創造

住友商事グループは、脈々と受け継いでいる「住友の事業精神」「住友商事グループの経営理念・行動指針」を核に、時代の変化を見据え、地球環境や社会の課題をいち早く捉えながら、7つの資本からなる経営基盤と営業部門の多様な事業機能を融合・複合化することで、新規事業の創出と既存事業の高度化を追求しています。

当社グループは、創出した事業を通じて社会・環境・経済の3つの価値を創造し、持続可能な社会の実現に貢献しています。当社グループのこうした価値創造の仕組みを図解したものが「価値創造モデル」です。



住友の事業精神

「住友の事業精神」の原点は、住友家初代・住友政友（1585～1652）が商売上の心得を説いた「文殊院旨意書」です。その冒頭には、「商売については言うまでもなく、全てのことについて『心』を込めて励むように」と記されており、あらゆる状況に当てはまる「人としての心構え」が説かれています。「住友の事業精神」とは、こうした心構えを原点に、約400年に及ぶ住友の歴史の中で、先人達が大切に培い、磨き上げ、受け継いできたものです。



文殊院旨意書

写真提供/住友史料館

「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

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いています。

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。

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。

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。

住友商事グループの経営理念・行動指針

住友商事グループの「経営理念」は、約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」をベースに、今日的かつグローバルな視点を加えて、平易かつ体系的に整理し直したものです。「行動指針」は、「経営理念」を実現するための企業および役員・社員の日常の行動のあり方を定めたガイドラインです。「経営理念」に掲げているように、当社グループの社会的使命は、健全な事業活動を通じて、株主、取引先、地域社会の人々、そして社員も含め、世界中の人々の経済的・精神的な豊かさと夢を実現することで

あると考えています。また、個々人の人格を尊重し、「住友の事業精神」の真髄である「信用を重んじ確実を旨とする」という経営姿勢を貫き、一人ひとりの主体性、創造性が発揮され、改革と革新が不断に生み出されるような企業文化を大切にしています。「経営理念」や「行動指針」に示された価値基準をグループ内で共有し、個々の事業活動において実践することで、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。

住友商事グループの経営理念・行動指針

目指すべき企業像

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

経営理念

- 企業使命：健全な事業活動を通じて豊かさと夢を実現する。
- 経営姿勢：人間尊重を基本とし、信用を重んじ確実を旨とする。
- 企業文化：活力に溢れ、革新を生み出す企業風土を醸成する。

行動指針


- 住友の事業精神のもと、経営理念に従い、誠実に行動する。
- 法と規則を守り、高潔な倫理を保持する。
- 透明性を重視し、情報開示を積極的に行う。
- 地球環境の保全に十分配慮する。
- 良き企業市民として社会に貢献する。
- 円滑なコミュニケーションを通じ、チームワークと総合力を発揮する。
- 明確な目標を掲げ、情熱をもって実行する。


マテリアリティ (重要課題)


私たちはこれまで、「住友の事業精神」と住友商事グループの「経営理念」を胸に事業活動に取り組んできました。今、企業は社会が抱える課題に対してどのように取り組んでいくのが改めて強く問われています。2017年4月、私たちは、将来にわたって社会とともに持続的に成長するために、「住友の事業精神」と当社グループの「経営理念」を踏まえ、事業活動を通じて自らの強みを活かし優先的に取り組


むべき課題を「社会とともに持続的に成長するための6つのマテリアリティ (重要課題)」として特定しました。6つのマテリアリティは当社グループが取り組む4つの社会課題と、それら社会課題の解決の取り組みを支える基盤となる当社グループ自身の2つの課題からなっています。私たちは、このマテリアリティを、事業戦略策定や個々のビジネスの意思決定プロセスにおける重要な要素と位置付けています。

グローバルに広がる顧客・パートナーとの信頼関係とビジネスノウハウを活用し、健全な事業活動を通じて豊かさや夢を実現するという企業使命を果たすことで、当社グループの成長と社会課題の解決を両立していきます。

- 


地球環境との共生
循環型社会の形成と気候変動の緩和を目指し、資源の有効利用や再生可能エネルギーの安定供給に向けた仕組みづくりに取り組むことで、地球環境と共生した成長を実現します。
- 


地域と産業の発展への貢献
さまざまな国や地域の人々のニーズに応じてモノやサービスを安定的に調達・供給し、産業のプラットフォームづくりに貢献することで、地域社会とともに成長・発展する好循環を生み出します。
- 

快適で心躍る暮らしの基盤づくり
毎日の生活に必要なモノやサービスを提供してより便利で快適な暮らしを実現するとともに、質の高い暮らしへのニーズにも応えていくことで、全ての人々の心と体の健康を支えます。
- 

多様なアクセスの構築
人・モノが安全かつ効率的に行き交うモビリティを高め、情報・資金をつなぐネットワークを拡大することで、多様なアクセスを構築し、新たな価値が生まれる可能性を広げます。

上記の課題を解決するための基盤として、人間尊重や信用・確実といった経営姿勢と、活気に溢れ革新を生み出す企業風土のたゆまぬ維持向上に努めています。

- 

人材育成とダイバーシティの推進
多様なバックグラウンドを有する人材が、各々のフィールドで能力を最大限に発揮して、新たな価値や革新を生み出せるように、最重要の経営リソースである人材の育成・活躍推進に取り組めます。
- 

ガバナンスの充実
透明性を確保しつつ、持続的な成長に向けた戦略の立案・実行およびその適切な監督を充実させることで、経営の効率性を向上し、健全性を維持します。

特定プロセス

当社内に組織横断的なタスクフォースを設置し、住友の事業精神、住友商事グループの経営理念を踏まえ、「社会とともに持続的に成長するための6つのマテリアリティ (重要課題)」を特定しました。

調査

国連が2015年に採択した「SDGs※1」や「IIRCの国際統合報告フレームワーク※2」などの国際的なガイドラインを参照するとともに、機関投資家や有識者との意見交換も実施し、社会とともに持続的に成長するための重要な課題を当社として特定する方法を検討しました。



当社ビジネスと社会課題の整理、重要課題の抽出

社会課題を網羅的に包含していると考えられるSDGsをもとに、社内各営業部署が現在、事業を通じて解決している社会課題と、今後、事業を通じて解決していきたい社会課題を整理しました。「住友の事業精神」、住友商事グループの「経営理念」を踏まえて、上記の整理を参照しつつ、現在の自らの強みと将来果たすべき役割について考慮した上で、当社が特に重要と捉え、解決に向け優先的に取り組む社会課題、およびその解決のために必要となる当社自身の課題を抽出しました。



社内外ステークホルダーとの意見交換

国際機関や機関投資家などの外部有識者と意見交換を行うとともに、社内アンケートによる全役職員からの意見収集なども実施することで、社内外ステークホルダーが当社の企業活動に寄せる関心や期待を把握することに努め、抽出した課題をどのように整理・言語化すべきか議論を重ねました。



特定

抽出された課題および当社グループにおけるその位置付けについてCSR委員会で議論を行い、経営会議および取締役会での審議および決議を経て「社会とともに持続的に成長するための6つのマテリアリティ (重要課題)」を特定しました。








※1 SDGs: Sustainable Development Goals. 2030年までの世界規模の課題が盛り込まれた17の目標。2015年に国連サミットで全ての加盟国(193カ国)により採択された。

※2 IIRC (国際統合報告評議会) が公表した、長期にわたる価値創造能力を説明する重要な情報(財務/非財務)を明瞭・簡潔かつ比較可能な形式で表す企業報告を進化させるための枠組み。

住友商事グループの経営資本

持続的な価値創造の源泉である経営資本（財務・非財務資本）の維持・増強に努めています。

2021年3月31日時点

財務資本 安定した財務基盤 	総資産 8.1兆円 株主資本 2.5兆円	キャッシュ・フロー規律を継続しながら、コア・リスクバッファとリスクアセットをバランスさせ、経営の安定性を確保しています。
人的資本 多様な人的リソース 	連結従業員 74,920人	多様なバックグラウンドを持つ人材を採用し、幅広い知識と高い専門性を有するプロフェッショナルの育成を進め、重要な経営資源である人材をグローバルに配置しています。
知的資本 多彩なビジネスノウハウ 	ビジネス開発 事業投資・経営	リスク管理、ロジスティクスの構築、金融サービスの提供など、長年にわたり蓄積してきたビジネスノウハウを活かし、ビジネス開発や事業投資・経営を行っています。
組織・グループ資本 多数のグループ会社 	連結対象会社数 935社	幅広い産業分野において、業界トップクラスの事業会社を有しており、事業会社経営の知見を活用することにより収益性を高め、事業基盤の強化を進めています。
グローバルネットワーク資本 広域な事業拠点 	事業拠点数 135拠点 66カ国・地域※	グローバルに展開している事業拠点をベースに、各国の政府・産業界とのネットワークを活用し、現地のニーズを迅速に捉えた事業を展開しています。
ビジネスリレーション資本 多岐にわたる産業におけるプレゼンス 	クライアント数 約100,000社	多岐にわたる産業分野で培ったビジネスパートナーとの関係を深化させ、各業界において高いプレゼンスを確立しており、ビジネスパートナーとともに多面的に事業を展開しています。
ブランド資本 「住友商事グループ」への信頼 	住友商事の歴史 102年 (1919年12月24日創業)	約400年にわたり受け継がれてきた住友の事業精神や、住友商事グループの経営理念には「信用を重んじ確実を旨とする」ことが謳われており、これを体現し続けています。

※「国内・海外地域組織」は、当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/about/point/area-organization>



住友商事グループの事業概要

総合会社として、あらゆる産業領域でグローバルに事業を展開しています。

金属 	 <ul style="list-style-type: none"> ● 鋼材本部 ● 鋼管本部 	金属事業部門は、鋼材・鋼管などの金属製品を取り扱い、国内外において、顧客のニーズに対応した独自のサービス機能を発揮しながら、それぞれのバリューチェーンを展開しています。
輸送機・建機 	 <ul style="list-style-type: none"> ● Beyond Mobility事業部 ● リース・船舶・航空宇宙事業本部 ● モビリティ事業第一本部 ● モビリティ事業第二本部 ● 建設機械事業本部 	輸送機・建機事業部門は、船舶・航空機・自動車などの輸送機分野、建設機械（および鉱山機械・農業機械・産業車両）分野における事業を、時代の流れに対応し進化させて展開しています。
インフラ 	 <ul style="list-style-type: none"> ● 社会インフラ事業本部 ● 電力インフラ事業本部 ● 物流インフラ事業本部 	インフラ事業部門は、国・地域・社会のニーズに応えたグローバルなインフラ事業を通じて、地球環境との共生および地域社会・産業の発展に貢献します。
メディア・デジタル 	 <ul style="list-style-type: none"> ● メディア事業本部 ● デジタル事業本部 ● スマートプラットフォーム事業本部 	メディア・デジタル事業部門では、メディア分野、デジタルビジネス分野、スマートプラットフォーム分野において事業を展開しています。
生活・不動産 	 <ul style="list-style-type: none"> ● ライフスタイル・リテイル事業本部 ● 食料事業本部 ● 生活資材・不動産本部 	生活・不動産事業部門では、ライフスタイル・リテイル分野、食料分野、生活資材・不動産分野において事業を展開しています。
資源・化学品 	 <ul style="list-style-type: none"> ● 資源第一本部 ● 資源第二本部 ● エネルギー本部 ● 基礎化学品・エレクトロニクス本部 ● ライフサイエンス本部 	資源・化学品事業部門は、資源、エネルギー、基礎化学品・エレクトロニクス、ライフサイエンスの分野において事業を展開し、地球環境の保全および地域と産業の持続的な発展に貢献しています。
エネルギーイノベーション・イニシアチブ (EII) 		エネルギーイノベーション・イニシアチブは、脱炭素・次世代エネルギー分野での次世代事業開発をしています。 ▶詳細はP47へ



代表取締役
社長執行役員 CEO

兵頭 誠之

「SHIFT 2023」のもと、事業ポートフォリオをシフトし成長軌道へ回帰します。

課題に真摯に向き合い ビジネスの基本に立ち返る

住友商事グループは2020年度、約3,500億円の一過性損失を計上し、1,531億円の赤字決算となりました。ステークホルダーの皆様には多大なるご心配をお掛けし、社長として責任を重く受け止めています。また、私を含めた経営陣、そして当社グループ社員一同、大変悔しい思いをしており、このような事態を二度と繰り返すことのないよう、直面する課題に真摯に向き合い、議論を重ねて洗い出した要因を確実に取り除くことで、早期の業績回復を果たします。

今回の事態に至った要因は、事業ごとに分析すれば多岐にわたりますが、総じていえば当社グループの事業ポートフォリオが内包してきた脆弱さ、即ち個々の事業の環境変化に対する下方耐性の弱さにあったと考えています。新型コロナウイルス感染拡大は、当社グループの課題を浮き彫りにしたに過ぎず、この課題自体は歴史を経て形成された当社グループの事業ポートフォリオが長年抱えてきたものです。その観点から、同じ過ちを繰り返さないためには少なくとも20~30年程度の時間軸で過去の経営を振り返る必要がありました。

(▶詳細はP29へ)

当社グループの事業ポートフォリオには、コインの裏表のように厳しい環境下においてもしっかりと利益を稼ぎ出している事業群もあれば、損失を計上している事業群もあります。当社グループが業績を早期回復させていくためには、強みを発揮している事業群のさらなる成長、低採算にとどまっている事業群の見極めとターンアラウンド、この両輪を回していくことが不可欠です。

こうした課題認識のもと、当社グループでは2020年度より構造改革に着手しました。(▶詳細はP31へ) 低採算事業への対応については、厳しい環境の中でもステークホルダーとの丁寧な対話を重ね、30社超の事業会社からの撤退を完了させました。加えて、それ以外の約150社の事業会社についても、健全化あるいは撤退に向けた具体的なロードマップを策定しており、これを着実に実行することで3年以内に700億円程度の収益改善(2020年度対比)を見込んでいます。

私は、改革推進にあたって、「Back to Basics」(基本に立ち返る)という言葉をよく口にしてきました。リスクとコストをマネージしながら、適正な利益水準を維持し、お客様に価値を提供する、トレードにおいても事業投資においても、このビジネスの基本を一つひとつ積み上げていくことが重要と考えています。この考えをもとに、多種多様なビジネスを営む当社グループにおい

社長メッセージ

て、それぞれの取り組みを、それぞれの状況における最適な状態にしていく作業が構造改革です。

どんなビジネスにも良い時があれば悪い時もあり、悪い時にどのような意思決定を下すのか、悪い時ほど、会社の真価が問われます。住友の事業精神、住友商事グループの経営理念を軸に、当社グループの価値、そして、ステークホルダーの皆様の利益を守るためにふさわしい判断を行い、一丸となってこの難局を乗り越えていきます。

新たな中期経営計画のもと 事業ポートフォリオを「SHIFT」する

当社グループは2021年5月に新中期経営計画「SHIFT 2023」を発表しました。(▶詳細はP35へ)

SHIFTという言葉には、事業ポートフォリオと経営資源、個々の事業戦略やビジネスモデル、それらを支える制度や組織体制をシフトするという意味とともに、私を含む経営陣、現場を支える社員一人ひとりの意識や行動をシフトするという強い決意を込めています。「デジタル化」と「サステナビリティに対する要請」という現代社会における大きな潮流をしっかりと捉えながら、事業ポートフォリオをより高い収益性と下方耐性を兼ね備えたものにシフトさせていきます。

「事業ポートフォリオのシフト」を実現するために、当社グループは時間軸に応じた3つのフェーズで構造改革をやり抜きます。

第1フェーズは、2020年度から取り組んでいる低採算事業の見極めやターンアラウンドといった、短期的な



時間軸での改革です。期限を決めて、資産入替に徹底して取り組むことで必ず結果を出していきます。

第2フェーズは、短中期的な時間軸でのアプローチです。第1フェーズで回収した経営資源を、当社グループの強みを活かした収益の柱の強化・育成に選択的に投下し、事業規模を拡大していきます。

第3フェーズは、中長期的な時間軸でのアプローチです。短中期的な改革を継続しつつ、社会構造変化への挑戦、即ち、中長期目線で取り組むシーディング分野にも、成果にこだわりながら取り組みます。また、長期的なスパンで事業環境を見通しながらビジネスチャンスと経営資源配分のバランスを考え、人を育成し、制度・仕組みを整え、時間をかけて企業文化・風土を変革していきます。これらの取り組みは永遠に続けていくものと考えています。

「事業ポートフォリオのシフト」においては、各事業を

市場の魅力度、強みの発揮度を軸に整理し、戦略に応じて4つのカテゴリーに分類しています。(▶詳細はP37へ) 私は社内で「まず足元では、各事業がそれぞれの役割をしっかりと果たし、その先には全てのビジネスが注力事業になることを目指すことで、全社の事業ポートフォリオのシフトを果たそう」と言っています。ただし、現時点で注力事業と分類されている事業についても、時勢の変遷とともに外部環境や社会のニーズが変わる中で同じことをしては衰退しかねません。変化への対応力を磨き、当社グループの企業価値向上を目指して、ポートフォリオ全体を強化していきます。

新たな「仕組み」を導入し 計画の実効性を担保する

「SHIFT 2023」では、実効性を担保するために4つの施策を導入し、「仕組みのシフト」を推進します。

(▶詳細はP45-P48へ)

その中で重要な施策と位置付けるのが、事業戦略管理を強化していくために個々の事業戦略を見える化した「Strategic Business Unit (SBU)」の導入です。現時点(2021年4月時点)で73のSBUを設定しており、各SBUは、収益力向上のため、事業戦略をブラッシュアップし、役割に応じ設定したKPI/KAIの達成を徹底すると同時に、互いに切磋琢磨し、実力を高めています。

多様な事業を営む総合商社では、各事業を司る営業組織が持つ権限が大きくなり、そこに起因する縦割り構造が全社最適を阻害しているという指摘もあります。し

かしながら、個々の営業組織が持つDNAは、歴史の中で培われてきた各業界におけるプレゼンスや実績、業界関係者・取引先との信頼関係、専門的な知見やノウハウ、仕事をともにする中で育まれるチームワークなど、利益を生み出す原動力を形成してきたことも事実です。こうした強みを活かすために、当社グループは約20年前に営業組織単位である営業部門による「自主管理・自己責任」の原則を定め、営業部門に権限と経営資源を委譲しつつ、結果に対する責任をしっかりと持たせる形で経営を行ってきました。

一方で、営業部門の個別最適を追求するのみでは、当社グループの全体最適を実現することはできません。将来の収益の柱となる新たな事業の創出を目指し、既存組織を横断するような社会課題、事業領域に対する全社視点の取り組みをさらに強化すべく、従来の枠にとらわれない新たな組織としてイニシアチブを設けました。エネルギーイノベーション・イニシアチブ(EII)がその第1弾となります。

イニシアチブの新設にとどまらず、全社最適の観点から、経営資源である人材や資金を再配置し、「事業ポートフォリオのシフト」をさらに進める上で、経営会議の諮問委員会の見直しも行っています。「SHIFT 2023」では、グローバルイノベーション推進委員会(GIPC)の役割を再定義し、「全社最適の取り組み」の推進役としています。(▶詳細はP48へ) 全社の事業ポートフォリオに関する議論において、営業部門のマネジメントが参加するGIPCも加わることで、コーポレートと営業の価値観を、そのぶつかり合いを通じてバランスよく取り入れ、全社最適の経営資源配分を実現します。

グループ経営をさらに進める

全社最適、個別最適の考え方はグループ経営にも当てはまると考えています。例えばグループ全体での全体最適と、グループ会社個社にとっての個別最適があります。この間に生じるコンフリクトを乗り越えることこそがグループ経営そのものであり、各階層において我々の軸足である経営理念に基づいた正しい価値判断が行われる必要があります。これをグループ内でしっかりと実践すべく、住友商事とグループ会社が相互にリスペクトし、全体最適と個別最適の中で共存・共栄を図るための基本ルールとして、2021年7月にグループマネジメントポリシーを制定しています。(▶詳細はP85へ)

真のDiversity & Inclusionを追い求める

より強い力を持った組織を作るためには各現場を支える人材の活躍が欠かせません。当社グループでは、Diversityは国籍・性別等の表層的なものに加え、発想・価値観など、深層的な力の総和、Inclusionは違いを理解しようとするオープン・マインドセットを持ち、包摂していく意思・行動と定義しています。そしてDiversity & Inclusionを「価値創造、イノベーション、競争力の源泉」と位置付け、それを妨げるあらゆるバリアの撤廃を進め、知のミックスを活かして、ビジョンの実現を目指しています。求められるリーダーシップは、一人ひとりの違いを認識し、尊重すること、そして、多様多様な仲間と志・理念・ビジョンを共有し、徹底し

た議論を通じて決断したことを全員が協力する形で実行することと捉えています。

日本におけるDiversity & Inclusionの喫緊の課題は女性活躍推進です。男性に偏った価値観では企業の成長力は妨げられてしまうため、会社として制度を整えるだけでなく、実際に女性の管理職、部長や取締役・監査役を増やすべく2030年度までの定量目標を定めました。達成に向けて強いコミットメントをもって取り組んでいきます。(▶詳細はP51へ)

海外についても同様です。海外のマーケットについて熟知している現地の人材の採用・登用が進まなければ、当社グループのさらなる成長は達成されません。属性に関わらず、多様性に富んだ人材が活躍する真のDiversity & Inclusionを粘り強く追い求めていきます。

「DX」と「サステナビリティ」を基軸に確かな未来を描く

「SHIFT 2023」では社会の「デジタル化」と「サステナビリティ」に対する要請」という二つの大きな潮流を捉え、事業ポートフォリオを再構築するとともに、社会構造変化を見据えた新たな事業創出・育成に挑戦します。

「デジタル化」、すなわちDXによるビジネス変革については、DXセンターを中心にグループ全体で「DX戦略」を積極的に推進してきました。この結果、DXセンターの陣容は、この3年で15名から150名に、DX案件は300件まで増加しています。これらの取り組みを通じて確たる成果を挙げ、業界変革をリードしていきます。(▶詳細はP41へ)

「サステナビリティ」についても、取り組みを一層強化します。前中計「中期経営計画2020」から引き続き「サステナビリティ経営の高度化」を掲げ、2020年6月に設定した6つの重要社会課題と長期目標に対し、さらに具体的なアクションプランを示した中期目標を定めました。(▶詳細はP63へ)

特に気候変動問題については、社会的重要性の高まり、および当社グループの事業に対する影響の観点から、2050年の事業活動のカーボンニュートラル化に向けて、全力を挙げて取り組みます。これまでのマクロ経済システムでは、地域社会や産業の経済活動に伴い排出されたCO₂は、誰も処理コストを負担することなく「外部不経済」として放置されてきました。現在、そのCO₂処理コストを社会全体で適切に負担し経済循環の中に組み入れることで、CO₂を大気中に累積させない新たな仕組みづくりが始まっています。当社グループは、ビジネスの開拓にあたって、そうした新たな社会・経済システムの構築にも積極的に参加してまいります。



こうした分野は元来商社が最も得意とするものであり、当社では今年4月に前述の通りEIIを立ち上げました。従来の組織の枠を超えて知見を結集し、エネルギー分野での新たな価値創造に挑みながら、持続可能な社会の実現に向けて取り組みを加速させていきます。(▶詳細はP67へ)

成長軌道への回帰を果たし未来につなげていく

当社グループは、創立100周年を迎えた2019年に次の100年を見据えたコーポレートメッセージとして「Enriching lives and the world」を策定しました。健全な事業活動を通じて、世界を、社会を、人々の暮らしを、より豊かにしていくという、私たちの誓いを表現したメッセージです。

どんなに時代が変わっても、住友の事業精神、住友商事グループの経営理念に基づく我々の基本姿勢が変わることはありません。当社グループは変革期の中にありますが、「SHIFT 2023」のもと、「事業ポートフォリオのシフト」を完遂することで、収益の早期回復、ならびに成長軌道への回帰を果たします。環境変化を乗り越えて、強みを発揮し常に社会に求められる企業グループとして持続的に成長していくことを、ここに約束します。

2021年9月

代表取締役
社長執行役員 CEO 兵頭 誠之

中期経営計画「SHIFT 2023」の施策をしっかりと実行し、その成果を実績で示していきます。



代表取締役
常務執行役員 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

塩見 勝

振り返りと今後に向けて

最初に2020年度の総括と、どのように「SHIFT 2023」を策定されたのか教えてください。

2020年度は、新型コロナウイルス感染拡大の影響に加えて、低採算事業の整理等に伴う累計約3,500億円の一過性損失を計上したことにより、1,531億円の最終赤字となりました。早い段階から社内を危機対応モードに切り替え、「SHIFT 2023」に先行して、短期構造改革に集中的に取り組む、会計基準に則って事業の再評価や撤退などに掛かる必要な損失を計上しています。

過去最大の赤字という結果を真摯に受け止め、大いに反

省するとともに、社内で忌憚のない意見交換を行いました。そして課題として洗い出した、収益力の強化、利益のボラティリティを抑えることの2点に対応した「事業ポートフォリオのシフト」を推し進めるべく策定したものが「SHIFT 2023」です。「SHIFT 2023」では「事業ポートフォリオのシフト」を実現するために、「仕組みのシフト」、またそれらを支える「経営基盤のシフト」を盛り込んでおり、投資の厳選と確実なバリュアップや財務健全性の維持・向上に取り組めます。

▶詳細はP35へ

成長軌道に極力早く回帰させる責任を強く持って取り組み、「SHIFT 2023」の最終年度である2023年度には、過去最高益である3,205億円の更新を目指します。

中期経営計画における当期利益又は損失(親会社の所有者に帰属)

(単位:億円)

中期経営計画2020				SHIFT 2023		
	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度 (期初予想※)	2022年度 (利益イメージ)	2023年度 (利益イメージ)
一過性を除く業績	約3,290	約2,480	約1,980			
一過性損益	約△80	約△770	約△3,510			
合計	3,205	1,714	△1,531	2,300	2,600	3,000以上 過去最高益の更新を目指す

※ 第1四半期決算発表(2021年8月4日)において、通期予想を2,900億円に上方修正。

一過性損失

Q1 2020年度からの構造改革で低採算事業の整理は完了したのでしょうか。今後も一過性損失が出る見込みはありますか。

A1 撤退を含めた低採算事業の整理は引き続き加速して取り組みます。2020年度において会計上必要な手当ては実施済みです。2021年度以降も撤退未完了の事業などで損失が発生する可能性はありますが、業績への影響は大きくないと見ています。

構造改革の推進にあたり約400の事業会社群の収益性分析を行った結果、101社を撤退・バリュー実現先としました。2020年度はそのうち32社の撤退を実現しました。残り69社の撤退・バリュー実現についても引き続き取り組んでおり、売却時のプライシング、価値評価による損失が発生する可能性がありますが、計画に織り込み済みの構造改革費用も含めて大きな損失は発生しないと見ています。

また、これら構造改革による低採算事業の見極め、バリュアップ施策の加速により、「SHIFT 2023」において700億円程度の収益改善(2020年度対比)を見込みます。

投資

Q2 投資におけるこれまでの課題と今後の方針を聞かせてください。

A2 投資の入口から出口まで、リスクマネジメント体制を強化し、グループ丸となって事業価値を向上させます。

まず新規投資の選定プロセスにおける投資規律を徹底します。今回の一過性損失のみならず、過去の米国シェールガス・タイトオイルでの損失など、これまでの失敗要因を分析し、意思決定プロセスの見直しやリスク管理の抜本的見直し・強化を行ってきました。「鉄は熱いうちに打て」、こうした苦しい思いを皆が持っているうちに、分かりやすく再編し

た投資規律を社内に再徹底します。

各事業部門では、事業投資にあたって対象会社や対象分野のロングリスト、そこから企業を絞ってショートリストを作っていますが、時々マーケットからの紹介案件などに対してオポチュニスティックに投資してしまうケースがありました。また、例えば資源分野において、景気が良い時に収益化できると見立てて投資したものの、産業構造の変化で需要が減少するなどシクリカルな環境を予想できないうちにマーケットが崩れて損失が発生したなどの、結果として投資タイミングの見極めができていない投資もありました。そうした投資を回避するため、入口で「本当に大丈夫ですか?」という確認事項をコンパクトにまとめたものがこの投資規律です。

投融資委員会で反対という結論の案件でも、事業部門は自分の事業に愛情があるためなんとしても投資を実施したいという強い思いがあります。この投資規律は投融資委員会をより厳しく運営していくためのルールブックでもあります。言い訳や甘えを排して、一歩引いて冷静に投資判断を行っていきます。

次に投資実行後のフェーズにおいて、これまでは重要な意思決定について、一律に事業会社から主管本部に事前打ち合わせすることとしていましたが、この方式では事業会社の経営者の結果責任を曖昧にしてしまうという弊害もありました。「SHIFT 2023」では、事業会社の意思決定を尊重し、事業会社に自主自律の経営を行ってもらう、その結果としての配当をしっかりと出してもらうという高度なガバナンス体制に改めました。経営会議や取締役会という、事業会社の最終意思決定機関での決定を尊重し、その過程の議論に主管本部の機能や知見を活かす方式であり、結果責任を明確にするものです。

また、「中期経営計画2020」から取り組みを進めているフルポテンシャルプラン(FPP)も引き続き行っています。当初の事業計画通りに進捗していない事業会社について、ロードマップをしっかりと描き、コーポレート組織からも支援してターンアラウンドさせていきます。また、どうしてもそれが難しい案件は撤退も辞さずに取り組めます。これら事業計画の達成や、撤退の実施について、組織、個人の業績評価に反映する報酬の仕組みも考えています。

財務健全性

Q3 成長の基盤となる財務健全性については、どのように維持・向上させていきますか。

A3 リスク量を適正な水準にコントロールし、過度に有利子負債に依存しない資本構成により、財務健全性の向上につなげていきます。

健全な成長の土台となる経営基盤の強化として、「財務健全性の維持・向上」を「SHIFT 2023」でも掲げています。

引き続きリスクアセット（リスクの総量）をコア・リスクバッファ（株主資本）の範囲に収めることで、事業ポートフォリオのリスク量を適正な水準でコントロールします。また「SHIFT 2023」の定量計画では、3年間の配当後フリーキャッシュ・フローを黒字にする計画としており、有利子負債に過度に依存しない経営を継続します。また、「SHIFT 2023」の利益計画の達成による株主資本の拡充の結果、最終年度には、ネット負債資本倍率（DER）を0.9倍（2020年度実績）から0.8倍に改善させます。（▶詳細はP36へ）

Q4 信用格付に関する考え方を教えてください。

A4 早期の収益回復と財務健全性の維持・向上により、格上げに向けて取り組みます。

投資規律の徹底と不採算事業のターンアラウンド、撤退を含め、「SHIFT 2023」の計画を着実に実行することで、安定的な業績の結果と、キャッシュ・フロー管理、バランスシート管理の実績を示していくことで格付の向上を目指していきます。

株主還元

Q5 「SHIFT 2023」における株主還元方針を教えてください。

A5 長期にわたり安定配当を行うという基本方針に基づき、1株当たりの配当額を70円以上とします。

株主還元については、長期にわたる安定配当を基本方針としつつ、中長期的な利益成長による配当額の増加を目指すこととしており、この方針に変更はありません。

「SHIFT 2023」では、この基本方針に基づき1株当たり70円以上を維持した上で、連結配当性向30%程度を目安に、基礎的な収益力やキャッシュ・フローの状況などを勘案して配当額を決定します。

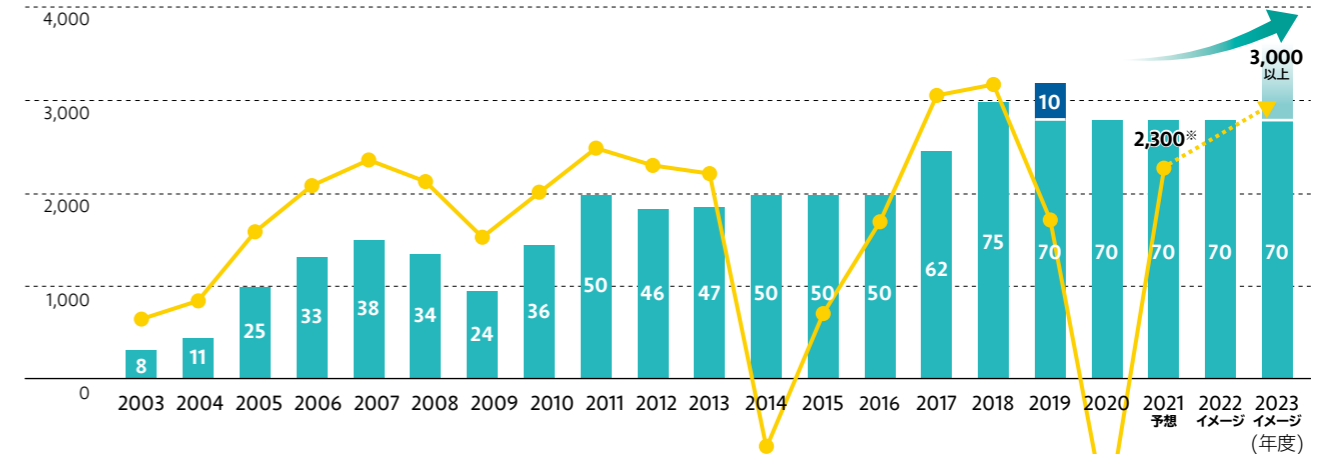
2023年度においては、過去最高益更新を目指しますので、この利益計画を達成した場合には増配の余地が生まれます。一方、2021年度・2022年度は、「SHIFT 2023」の各施策を実行していく過程であり、収益回復の途中となるものの、財務健全性の維持・向上の見通しがたっていることから、2020年度と同様にキャッシュ・フローのコントロールをしっかりと行うことにより、2020年度と同額となる70円以上の配当を維持していきます。これは収益回復、成長軌道への回帰に対する経営のコミットメントを示したものです。

なお、自社株買いについては現時点では時期尚早と考えており、まずは収益回復により株主資本の充実を図る必要があります。「SHIFT 2023」で掲げる目標を達成した先にある新たなステージでは、自社株買いを含めたその時点での適切な株主還元策を改めて検討します。

配当金推移

■ 普通配当 (円) ■ 記念配当 (円) ◆ 純利益 (億円)

単位：億円



※ 第1四半期決算発表(2021年8月4日)において、通期予想を2,900億円に上方修正。

最後に

Q6 「SHIFT 2023」では3つのシフト（事業ポートフォリオ・仕組み・経営基盤）を掲げていますが、改めてCFOとして重要と思われることを教えてください。

A6 計画を着実に達成し、トラックレコードを示すことが最も重要と考えています。

残念ながら現時点では当社の株価純資産倍率は1倍を下回っています。この背景には「当社グループのポートフォリオにはいまだ価値棄損懸念が残っている事業があるのではないか」、あるいは「今後の投資がうまくいかないのではないか」といった市場からの懸念があると認識しています。

このような市場の不安を払しょくして信頼を取り戻すためには、「SHIFT 2023」を着実に達成し、トラックレコー

ド（実績）を示すことが重要であると考えています。

この3年間で当社企業価値向上の勝負の期間であり、まずは不採算案件のターンアラウンド、撤退を完遂し、注力事業への重点的な投資を通じて「事業ポートフォリオのシフト」を行い、その過程と結果を示すことで市場と対話を進めていきます。





Part 1

課題の分析

「中期経営計画2020」の総括 25
 過去の振り返りと課題認識 29
 構造改革への着手 31



「中期経営計画2020」の総括

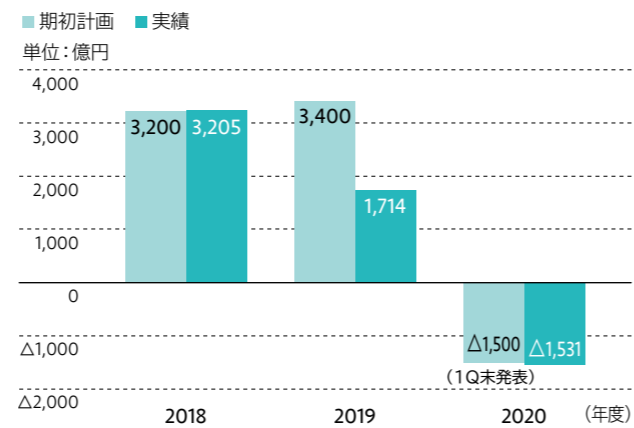
主要経営指標の状況

一連結純利益およびROA・ROE

当社グループは、2018年度から2020年度までの3カ年を対象とする「中期経営計画2020」において、「新たな価値創造への飽くなき挑戦」をスローガンに掲げ、経営基盤の強化を図りながら、成長戦略を推進してきました。初年度は、期初の計画を達成し、業績も過去最高益となりましたが、2019年度は、米中貿易摩擦による世界経済の低迷の影響などにより期初計画未達となりました。2020年度においては、新型コロナウイルス感染拡大に伴う影響や低採算事業の整理などに伴う多額の一過性損失により、累計1,531億円の赤字に転落しました。特に、2019年度終盤以降、大きく経営環境を悪化させた新型コロナウイルス感染拡大と世界規模の経済活動ロックダウンが、長年抱えてきた当社グループの事業ポートフォリオ固有の弱点を露呈させ、収益性と下方耐性の向上という課題が浮き彫りになりました。

当社グループは、2020年度を危機対応モードの1年と位置付け、投融資の厳選や政策保有株式の売却、販管費の削減などにより、全社キャッシュ・フロー管理を厳格化しました。また、低採算事業の整理・撤退、既存事業のバリューアップ加速など、事業ポートフォリオの再構築に重点を置き、構造改革を推進しています。

当期利益又は損失（親会社の所有者に帰属）



中期経営計画2020における主要経営指標

主要経営指標	2018年度	2019年度	2020年度
当期利益又は損失	3,205億円	1,714億円	Δ1,531億円
総資産	79,165億円	81,286億円	80,800億円
ROA	4.1%	2.1%	—
ROE	12.0%	6.4%	—
コア・リスクバッファ（RB）とリスクアセット（RA）のバランス	維持	維持	維持
投融資	約3,000億円	約3,500億円	約2,600億円
配当後フリーキャッシュ・フロー	1,289億円	Δ305億円*	2,095億円*

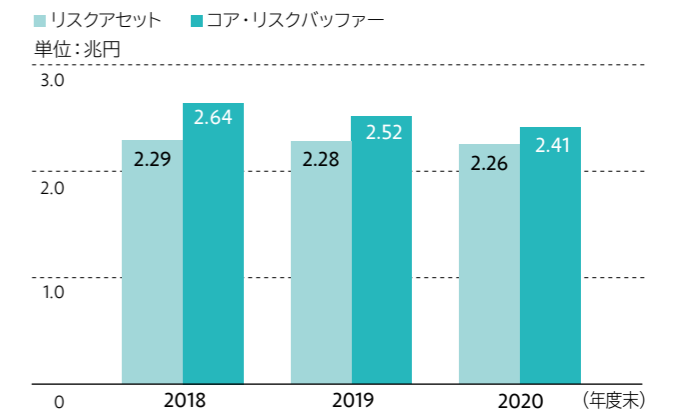
* IFRS第16号「リース」適用による減価償却費の増加額を2019年度・2020年度実績から各年度500億円控除しています。

一コアRB/RAのバランスと

配当後フリーキャッシュ・フロー

業績の低迷に伴い、「中期経営計画2020」開始時点の計画に対し、キャッシュ・インが全体的に減少したものの、2020年度の危機対応モード下における構造改革としての資産入替の促進や、ワーキングキャピタルの改善、投融資の厳選などを通じ、キャッシュ・フローを着実にマネージした結果、3年合計配当後フリーキャッシュ・フローは当初計画の2,000億円のプラスに対し3,100億円のプラスとなりました。また、コア・リスクバッファ（RB）とリスクアセット（RA）についてもバランスを維持しています。

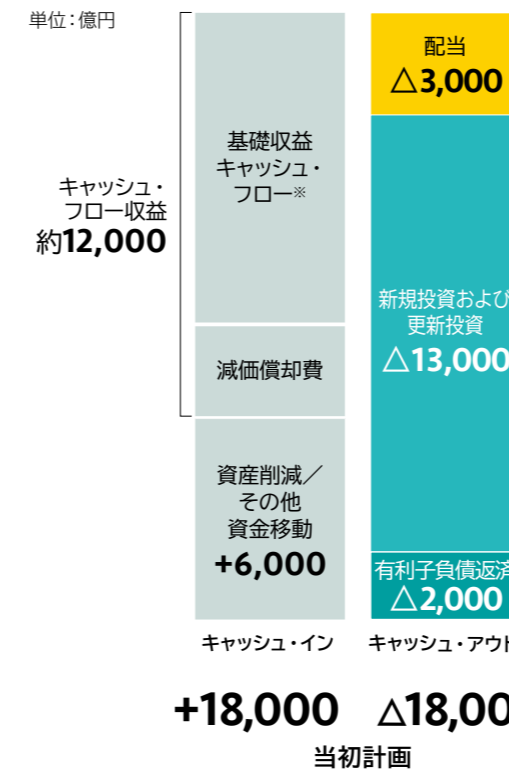
コアRB/RAのバランス



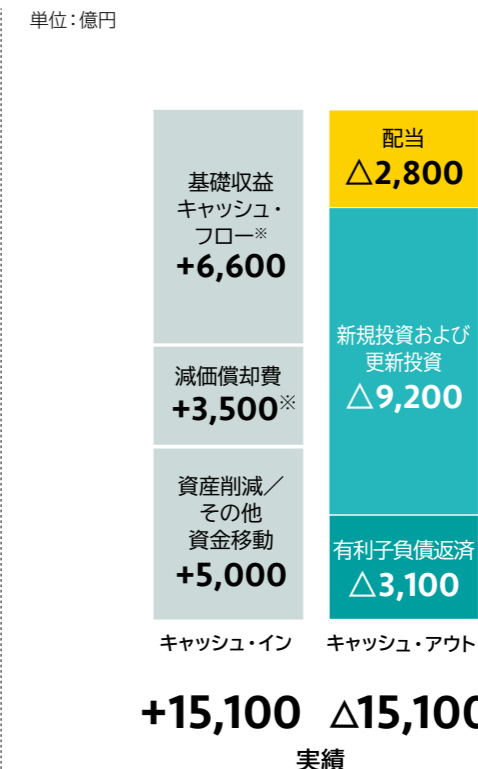
コアRB-RA

2018年度	2019年度	2020年度
+3,500億円	+2,400億円	+1,500億円

3年合計キャッシュ・フロー（2018年4月～2021年3月）



*「基礎収益キャッシュ・フロー」=（「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」



* IFRS第16号「リース」適用による減価償却費の増加額を2019年度・2020年度実績から各年度500億円控除しています。

「中期経営計画2020」の総括

2020年度における一過性損失の発生状況

2020年度においては、新型コロナウイルス感染拡大による影響に加え、不採算事業の整理などに伴う多額の減損損失を認識したことから、複数の案件で一過性損失が発生、右表の通り、通期で累計で3,510億円の一過性損失を計上しました。

一 鋼管事業

北米を中心に需要低迷の厳しい環境が継続したことによる減損損失、構造改革としての事業会社の統合・再編や、拠点整理、撤退を進めたことによる引当や在庫評価損などの損失として、通期で累計340億円の一過性損失を計上しました。

一 インド特殊鋼事業

競争環境の激化を踏まえ、事業計画を見直し、80億円の減損損失を認識しました。

一 インドネシア自動車金融事業

現地政府の新型コロナウイルス感染症緊急対策の導入に伴う返済猶予などに関する引当金の増加、新型コロナウイルス感染拡大の想定以上の長期化による経済状況の悪化を踏まえ、長期事業計画を見直して減損損失を認識、通期で累計200億円の一過性損失を計上しました。

一 リビア自動車流通事業

リビア国通貨ディナールの切り下げによる為替評価損失を60億円計上しました。

一 電力EPC事業

複数の電力EPC (Engineering, Procurement &

Construction) 案件で新型コロナウイルス感染拡大の影響による工事遅延に伴い追加コストが発生、通期で累計540億円の一過性損失を計上しました。

一 豪州発電事業 (Bluewaters)

返済期限が到来したプロジェクトファイナンスに関し、レンダーに要請していた借換が行われなかったことなどを踏まえ、プロジェクトからの回収可能価額を見直し、減損損失を認識、通期で累計260億円の一過性損失を計上しました。

一 アラブ首長国連邦発電・造水事業 (Shuweihat 1)

新型コロナウイルス感染拡大の影響による経済状況の悪化などを背景に、取引先が、将来需要計画の下方見直しを発表したことを受け、当初見込んでいた事業計画の下方修正を行いました。これに伴い、プロジェクト会社からの回収可能価額を見直し、100億円の減損損失を認識しました。

一 欧米州青果事業 (Fyffes)

新型コロナウイルス感染拡大の影響 (マッシュルームの製造コスト上昇、メロンの米国市場での需要減退)、および欧州市場におけるバナナ卸売事業の競争激化などを踏まえ、事業計画を見直し、380億円の減損損失を認識しました。

一 マダガスカルニッケル事業

第1四半期における新型コロナウイルス感染拡大による操業の一時停止、ニッケルの中・長期価格見通しの下落を踏まえ、プロジェクト会社の事業計画を見直すとともに、第3四半期における操業停止を含む実績も踏まえた上で、操業再開後の高位安定操業をより確実なものとするべく、改めて事業計画における将来の生産量を見直し、プロジェクト会社が保有する固定資産につき減損損失を認識、通期で累計850億円の一過性損失を計上しました。

一 消去又は全社

多額の一過性損失の計上に伴う全社タックスポジションの悪化などにより繰延税金資産を取り崩し、通期で累計280億円の一過性損失を計上しています。

2021年度以降も構造改革を継続し、資産入替などを実施していくため、損失が発生する可能性はありますが、「中期経営計画2020」において手当てすべきものについては、2020年度までに実施済みです。

セグメント	案件	当期利益又は損失への影響額 (億円)
金属	鋼管事業	△340
	インド特殊鋼事業	△80
輸送機・建機	インドネシア自動車金融事業	△200
	リビア自動車流通事業	△60
インフラ	EPC工事遅延に伴う追加コスト	△540
	豪州発電事業 (Bluewaters)	△260
	アラブ首長国連邦発電・造水事業 (Shuweihat 1)	△100
生活・不動産	欧米州青果事業 (Fyffes)	△380
資源・化学品	マダガスカルニッケル事業	△850
消去又は全社	繰延税金資産の取り崩し	△280
	その他	△420
合計		△3,510

過去の振り返りと課題認識

課題分析 — 過去の振り返り

図1の通り、2006年度以降、15年間の当社グループ連結純損益の推移から、過去を振り返り、課題を分析しています。課題を抽出するため、業績グラフを上段の緑色、中段の黄色、下段の灰色、と3つの要素に分解しました。

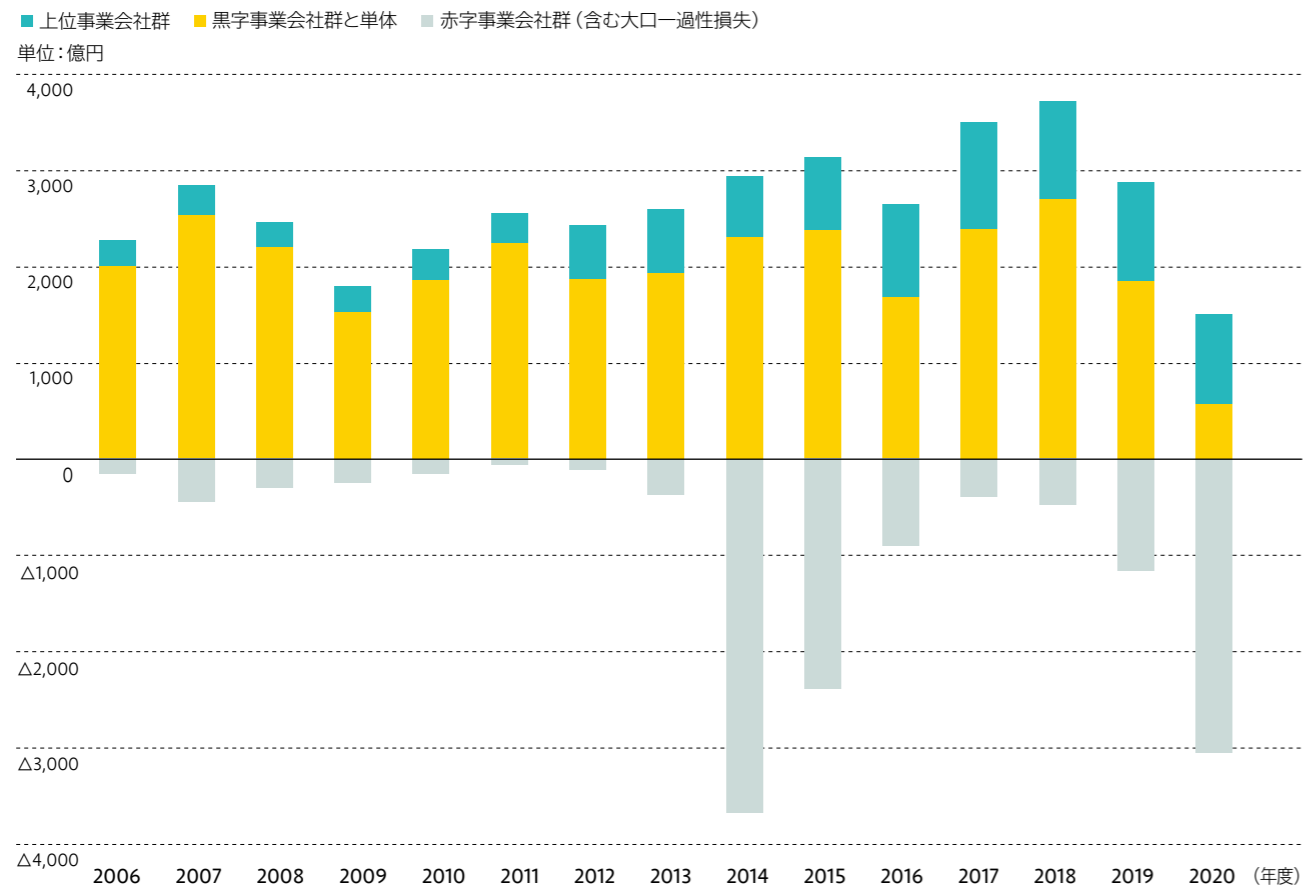
上段の緑色の部分は、長年にわたり、当社グループの収益に貢献している上位事業会社群の収益合計です。これらは、長期間にわたり磨き上げ、成長させてきた主力事業であり、新型コロナウイルス感染拡大に起因する厳しい事業

環境下においても安定した収益を稼ぎ出しています。

中段の黄色の部分は、上位会社以外の黒字の事業会社と単体の収益合計です。黒字基調ではあるものの力強い拡大は見られず、かつ事業環境の変化により収益が大幅に変動する事業群であり、その体質の改善を課題としています。

一番下の灰色の部分は、赤字事業会社の損益合計です。2014年度の資源権益の大型減損以降、数百億円単位の赤字が恒常的に収益の重しとなり、2019年度および2020年度は減損を含む大口の一過性損失を計上しました。

図1 2006年度以降の連結純損益推移



課題分析 — 3つの対応策

図2では、さらに課題を深掘りしました。

図1の緑色の事業会社群は長年にわたりバリューアップを実現し、当社グループの強みを発揮してきた事業会社群です。今後も強みを活かして収益を追求していきます。一方で、解決すべき課題は黄色と灰色の部分にあらわれていますが、「事業ポートフォリオの収益力と下方耐性の強化」です。

この課題に対応するために、次の3つの対応策を実行します。

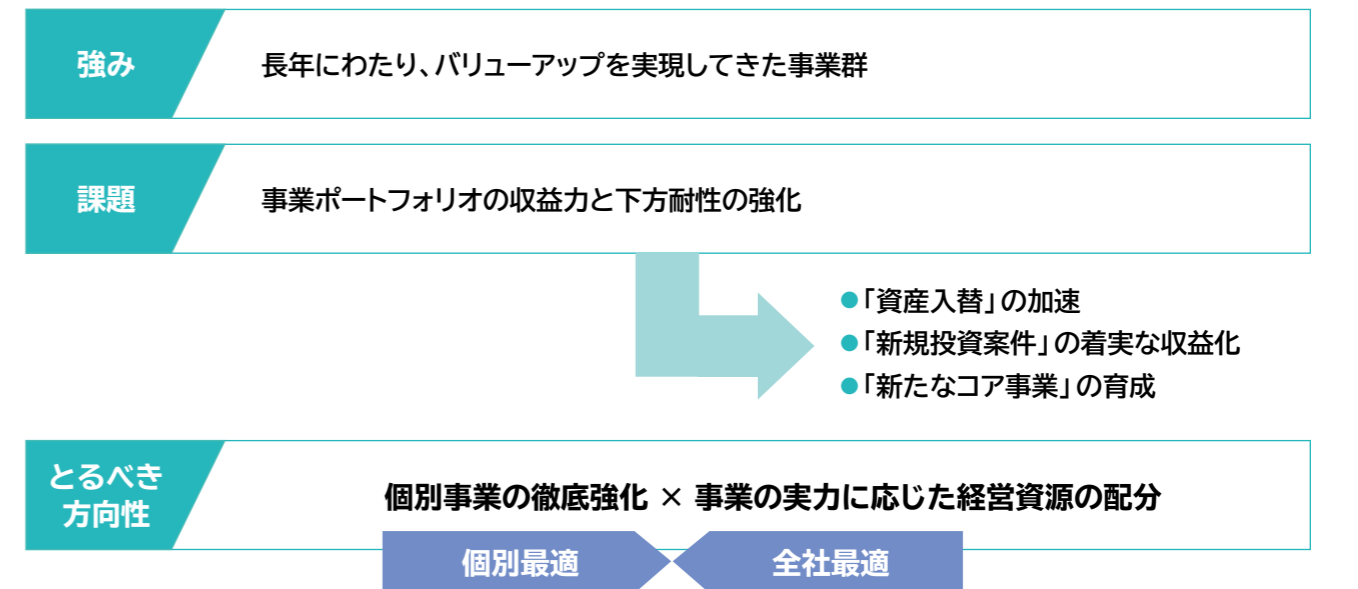
一つ目は、「『資産入替』の加速」です。短期的に完遂すべき対策として、現時点で低採算かつ成長性にも課題があると判断した事業に徹底的にメスを入れ、整理していきます。短期的な利益確保や各現場の個別事情等を優先しすぎて判断が遅れることがないように、マネジメントレベルでの強いコミットメントを持って強力に推進します。

次に、「『新規投資案件』の着実な収益化」です。近年投資した事業で計画通りに進捗していないものは、着実にターンアラウンドさせます。また、今後、同じ失敗を繰り返さないよう投資規律を強化し、投資後のバリューアップを強化するための仕組みを構築します。

最後に、「『新たなコア事業』の育成」です。時勢の変遷に相応しい姿に既存事業を変革して収益力を強化するとともに、当社グループの強みや実力を活かしながら、より確実な形で新規のコア事業育成に注力していきます。

これら3つの対応策を効果的に実行していくためには、各事業が徹底的に自らの役割を果たす「事業の徹底的な強化」という個別最適と、全体を俯瞰し、各事業の実力と市場の成長性に応じて経営資源を傾斜配分する「経営判断」を通じた全体最適の、両面からアプローチしていく必要があります。2021年度よりスタートした新中期経営計画「SHIFT 2023」では、これらの課題を明確に認識し、適切な対応策を実施していきます。(▶詳細はP33へ)

図2 課題認識



構造改革への着手

2020年度における構造改革

下表は過去3年間の四半期ごとの損益の推移を表しています。当社グループの収益は、新型コロナウイルス感染拡大以前より、すでに右肩下がりの傾向にありました。新型コロナウイルス感染拡大によるビジネス環境の激変により、当社グループの弱みが大きく顕在化しましたが、それ以前からも、事業ポートフォリオ全体の収益は、米中貿易摩擦などの事業環境の変化に加え、個々の事業の課題に対応しきれず、減収・減益を余儀なくされていました。これらの課題への対応が不十分であったことが、その原因です。

この状況を改善すべく、2020年度よりグループ全体を「危機対応モード」に切り替え、コストやキャッシュ・フロー管理を厳格化し、足元を着実に固めながら、Withコロナ、Afterコロナを見据え、将来の成長に向けた構造改革を実行してきました。低採算事業の立て直し、および見極めによ

る撤退を加速させることに加え、政策保有株式の見直し、構造改革費用を含む損失処理も断行してきました。また、全ての事業について戦略を見える化した上で再評価し、場合によっては戦略を大きく軌道修正し、今後やるべきことの整理・確認を行いました。

右表に、2020年度末までの構造改革の成果を記載しています。

低採算事業への対応については、約400の会社群の収益性を分析し、その内の101社を撤退・バリュー実現先として特定した上で、厳しい環境の中でも32社の事業会社の撤退を2020年度末までに完了させました。残りの69社については、「SHIFT 2023」において撤退を実現していきます。また、健全化ロードマップ策定先71社を特定し、大型ターンアラウンド先5社と併せ、ロードマップに沿ったターンアラウンド策を策定、取り組みを開始しています。まだ道半ばではありますが、これら約150社の事業会社については、

「SHIFT 2023」の期間中に合計700億円程度の収益改善効果を見込むことのできる具体的なプランを策定しました。

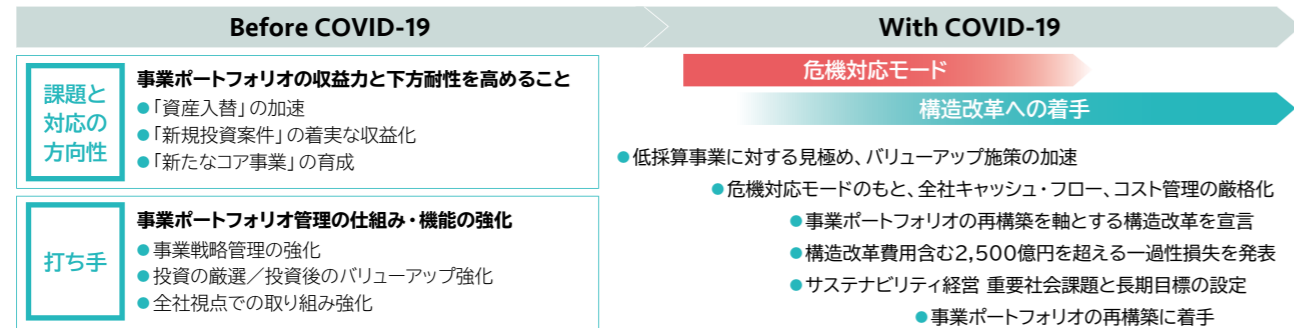
また資産削減の着実な実行、ワーキングキャピタルの改善、投融資の厳選などを通じて、全社キャッシュ・フロー管理を厳格化しました。

加えて、事業ポートフォリオの再構築に向けた、全ての事業戦略のブラッシュアップとその評価も完了しており、今後

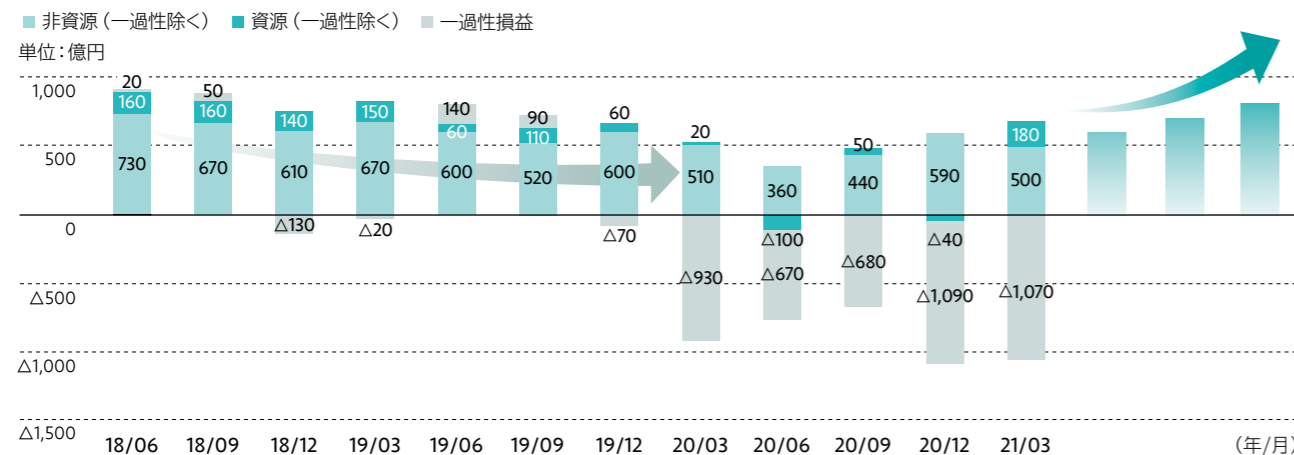
はそれらを着実にレビューしながら、PDCAサイクルを回していきます。

危機的状況の中で、当社グループが一丸となって醸成してきた構造改革の大きなモメンタムを「SHIFT 2023」でも確実に引き継ぎ、より体系的で実効性のある施策に落とし込みながら、さらに大きな成果につなげていきます。

構造改革への着手



四半期損益推移



構造改革 これまでの成果

具体的取り組み内容	成果										
低採算事業に対する見極め、バリューアップ施策の加速	<ul style="list-style-type: none"> 撤退・バリュー実現方針先101社の内、32社については2020年度末迄に撤退完了済み 取り組みの加速により、新中計期間中に以下の収益改善効果が見込めるところまで進捗 <table border="1"> <thead> <tr> <th>カテゴリ</th> <th>会社数</th> <th>新中計期間における収益改善効果 (試算)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>健全化ロードマップ策定</td> <td>71社</td> <td rowspan="3">700億円程度 (2020年度対比)</td> </tr> <tr> <td>大型ターンアラウンド</td> <td>5社</td> </tr> <tr> <td>撤退・バリュー実現</td> <td>69社</td> </tr> </tbody> </table>	カテゴリ	会社数	新中計期間における収益改善効果 (試算)	健全化ロードマップ策定	71社	700億円程度 (2020年度対比)	大型ターンアラウンド	5社	撤退・バリュー実現	69社
カテゴリ	会社数	新中計期間における収益改善効果 (試算)									
健全化ロードマップ策定	71社	700億円程度 (2020年度対比)									
大型ターンアラウンド	5社										
撤退・バリュー実現	69社										
全社キャッシュ・フロー管理の厳格化	<ul style="list-style-type: none"> 資産削減の着実な実行により2020年度に約1,100億円の資金を回収 (内、500億円は政策保有株式の売却) ワーキングキャピタルの改善に努め、2020年度単年で約2,000億円の黒字 投融資は戦略投資のみに厳選して実行 										
コスト管理の厳格化	<ul style="list-style-type: none"> 2020年度で約320億円の販管費削減 										
事業ポートフォリオの再構築に着手	<ul style="list-style-type: none"> 各事業部門の個別事業戦略とそれに基づくポートフォリオ戦略を議論、確認 										
サステナビリティ経営の高度化	<ul style="list-style-type: none"> 重要社会課題と長期目標の設定 マイルストーンとしての中期目標の設定と具体的KPI・KAIへの落とし込み <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>社会の発展と進化</p> <p>長期目標: 地域の産業発展と人材育成への貢献、産業・社会インフラの整備</p> <p>重要社会課題: 地域社会・経済の発展</p> <p>生活水準の向上</p> <p>良質な教育</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>社会の持続可能性</p> <p>重要社会課題: 気候変動緩和、循環経済、人権尊重</p> <p>長期目標: 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</p> <p>天然資源の持続可能な調達</p> <p>全事業・サプライチェーンにおける人権の尊重</p> </div> <p>住友の事業精神 住友商事グループの経営理念・行動指針 マテリアリティ</p> <p>●総合商社の多様な人的リソース ●多彩なビジネスノウハウ ●グローバルネットワーク ●事業パートナーや取引先とのビジネスリレーション</p>										

▶詳細はP63へ

SHIFT→2023→

課題の分析

新中期経営計画

サステナビリティ経営

Part 2

新中期経営計画 「SHIFT 2023」

「SHIFT 2023」の全体像	35
事業ポートフォリオのシフト	
事業戦略の分類	37
次世代成長戦略テーマの策定	39
社外取締役×CDO対談	41

仕組みのシフト	
事業戦略管理の進化	45
投資の厳選/ 投資後のバリューアップ強化	46
全社最適での取り組み体制強化	47
全社最適での経営資源配分の強化	48

経営基盤のシフト	
CAOメッセージ	49
人材マネジメント改革の方向性と 取り組み	51

中期経営計画2020
2018年度～2020年度

新中期経営計画
「SHIFT 2023」
2021年度～2023年度

サステナビリティ経営

ガバナンス

持続可能な
企業成長
Enriching lives and the world
持続可能な
地球・社会

ガバナンス

セグメント別事業概況

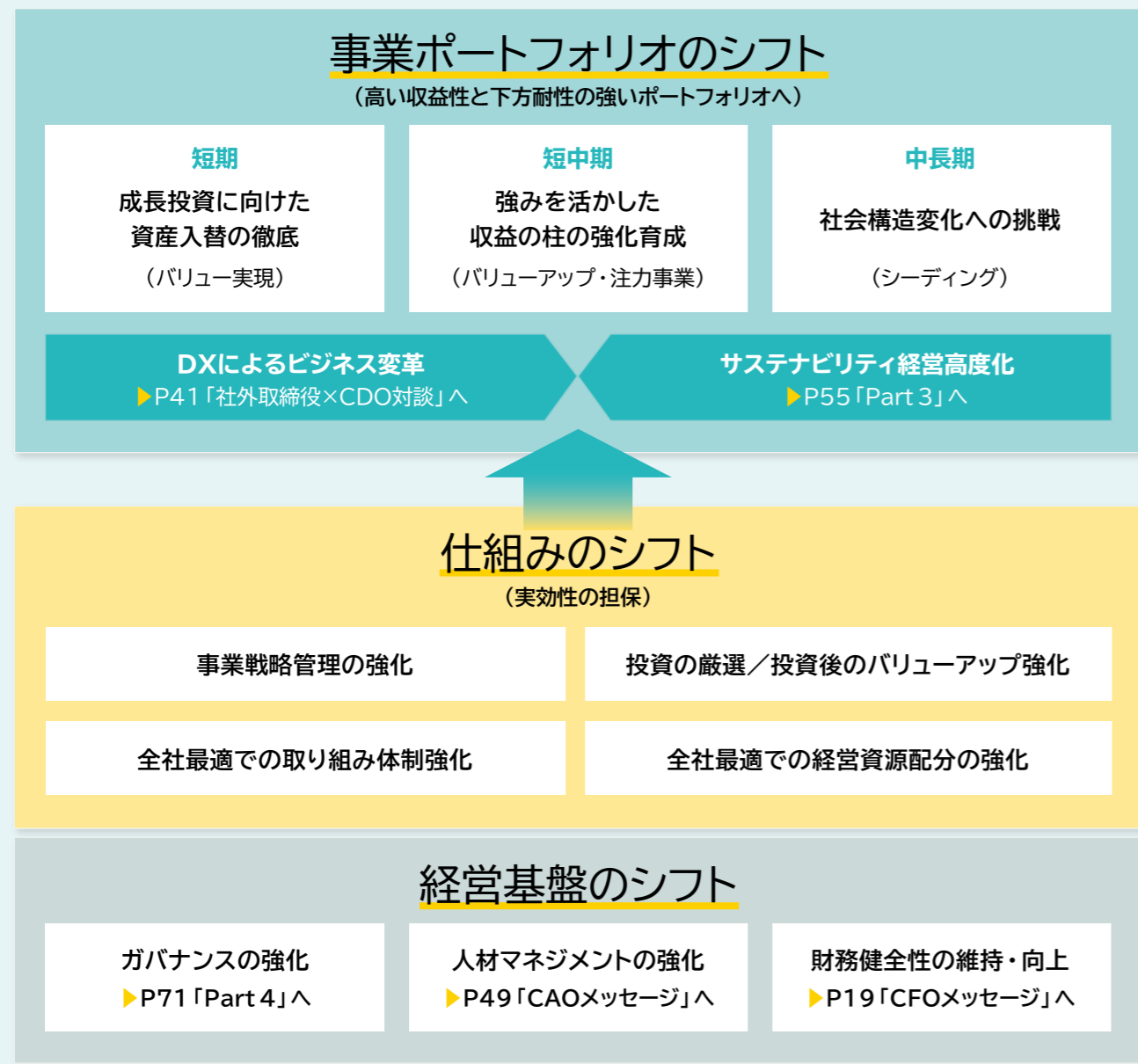
データセクション

「SHIFT 2023」の全体像

世の中の価値観や生活様式が変化の中で、持続的な成長と価値創造による社会貢献を実現するために、構造改革を通じて当社グループをSHIFTします。

2021年度から2023年度までの3カ年を対象とする新中期経営計画「SHIFT 2023」では、「事業ポートフォリオのシフト」を掲げ、より高い収益性と環境変化への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、この「事業ポートフォリオのシフト」の実効性を担保するために「仕組みのシフト」によって、4つの新たな仕組みを導入し

ます。また、これらを支える「経営基盤のシフト」を推進するために「ガバナンスの強化」「人材マネジメントの強化」「財務健全性の維持・向上」に取り組みます。「デジタル化」と「サステナビリティに対する要請」という2つの大きな社会の潮流をしっかりと捉えながら、成長軌道への早期回復を目指します。

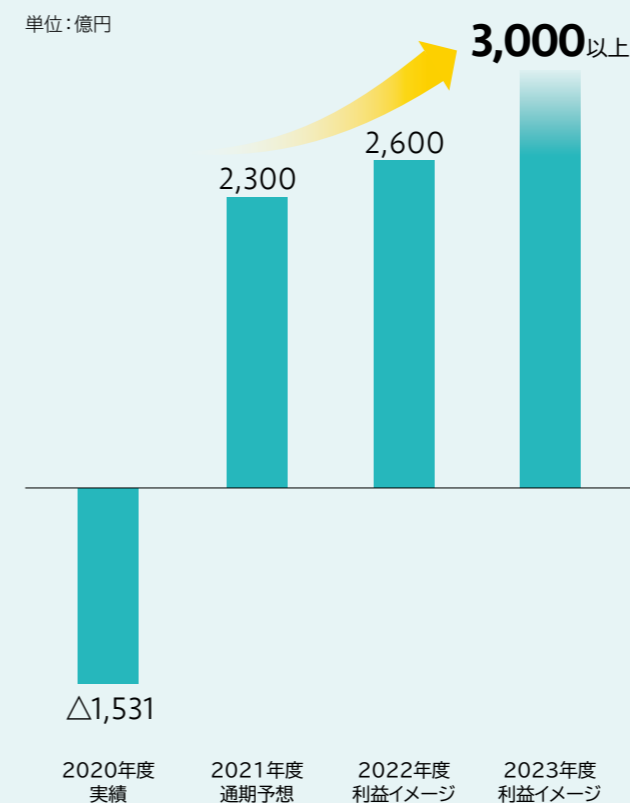


定量計画

初年度2,300億円※、2年目は2,600億円の連結純利益を計画しています。3年目となる2023年度については、事業環境の変化が激しく先行きを見通すことが難しいものの、事業ポートフォリオの収益力と環境変化への耐性を高めることで、どのような環境であっても3,000億円以上の連結純利益を達成し得る事業ポートフォリオを再構築し、過去最高益の更新を目指します。

3年合計のキャッシュ・フローの配分イメージは図2の通りです。構造改革による収益改善効果や、新たな利益成長を着実に取り込むことで、キャッシュ創出力を徐々に回復させ、2023年度には新型コロナウイルス感染拡大前の水準近くまで回復させる計画です。そして引き続き、低採算事業からの撤退に徹底的に取り組むとともに、バリュー実現による資金回収も合わせ、3年合計で1兆4,000億円以上のキャッシュ・インを予定しています。

図1 当期利益又は損失(親会社の所有者に帰属)



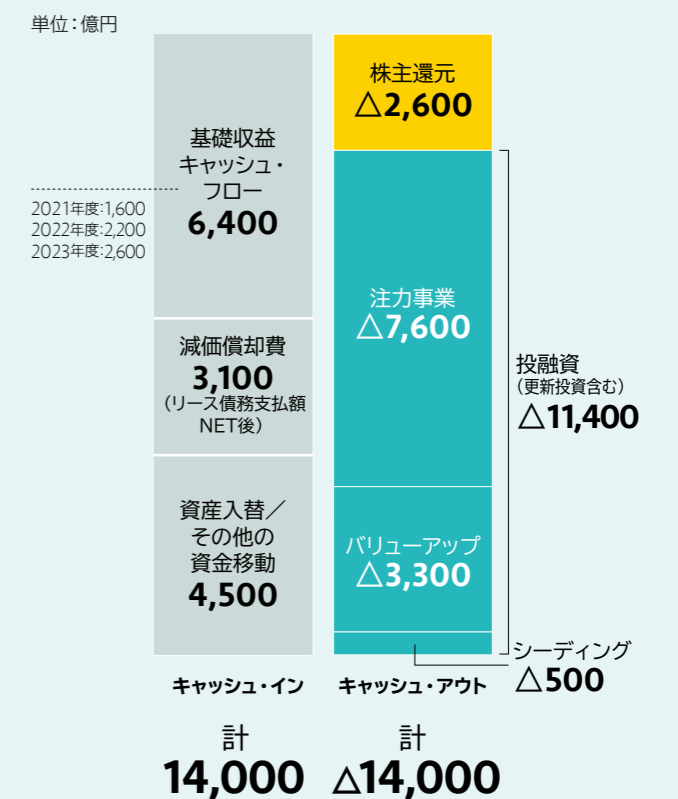
このキャッシュを原資として、市場の魅力度が高く、当社の強みを十分に発揮できる分野を中心に、1兆1,000億円程度の投融資を実行し、ポートフォリオの収益性と下方耐性を強化します。

株主還元(配当方針)

株主還元として配当に2,600億円を充てる計画です。「SHIFT 2023」においては、長期安定配当という基本方針を踏まえ、2020年度の年間配当金と同額の1株当たり70円以上を維持した上で、連結配当性向30パーセント程度を目安に、基礎的な収益力やキャッシュ・フローの状況を勘案の上、決定します。2021年度の連結純利益見通しは2,300億円※としており、上述の配当方針に基づき、2021年度の年間配当金は、1株当たり70円(中間35円、期末35円)とする予定です。

※ 第1四半期決算発表(2021年8月4日)において、通期予想を2,900億円に上方修正。

図2 3年合計キャッシュ・フロー配分イメージ※



※ 2023年度当期利益3,000億円前提

事業戦略の分類

市場の魅力度と当社グループの強みの発揮度を軸に、全ての事業を「バリュー実現」「バリューアップ」「注力事業」「シーディング」という4つのカテゴリーに分類し、それぞれの位置付けに応じた目標を設定しました。

図1の通り、4つのカテゴリーに分類された各事業がそれぞれの目標を着実に達成することで、全体として、より市場の魅力度が高く、当社グループの強みを十分に発揮できる事業分野へポートフォリオをシフトさせます。そして高い収益性と環境変化への耐性を兼ね備えたポートフォリオを構築します。また、各事業のカテゴリー分類は、市場の変化や当社グループの持つ強みの変化により、随時見直ししながら、事業ポートフォリオの強化を図り、当社の企業価値向上に努めていきます。各カテゴリーの事業群が、設定した目標を着実に達成することで、当社事業の全てを、市場の魅力度と強み

を兼ね備えた事業、すなわち右上の注力事業に進化させることを目指します。

4つのカテゴリー別の定量イメージは、図2の通りです。「バリュー実現」「バリューアップ」「注力事業」の3つのカテゴリーで資産入替による資金の回収を着実にしながら、市場の成長が期待でき、かつ、すでに当社グループの強みが実証されている「注力事業」のカテゴリーを中心に、新中期経営計画「SHIFT 2023」期間中に1兆1,000億円程度の投融资を行う計画です。具体的には、国内不動産事業や建機レンタル事業、再生可能エネルギー関連事業などでの投資拡大を計画しています。

図1 事業戦略の分類による位置付けの明確化

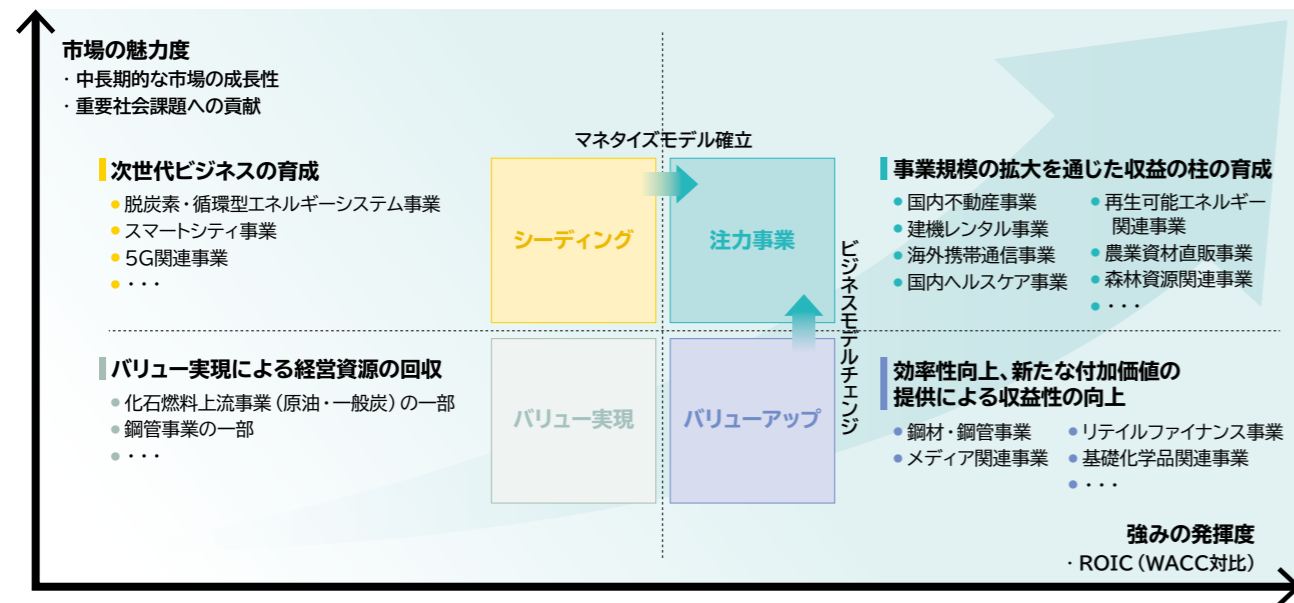
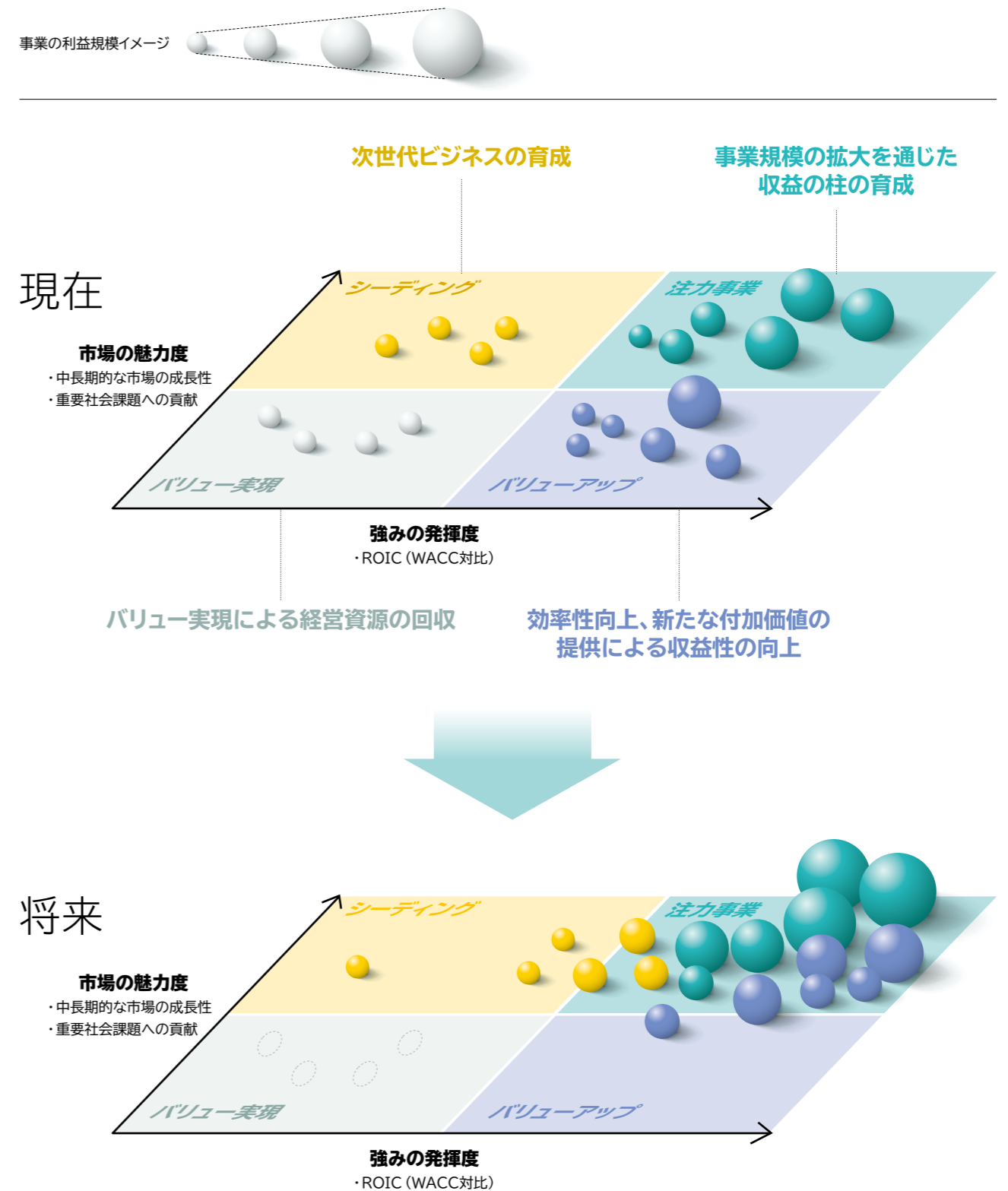


図2 事業戦略分類ごとの定量イメージ

		成長投資に向けた 資産入替の徹底	強みを活かした 収益の柱の強化育成	社会構造変化への 挑戦	
		バリュー実現	バリューアップ	注力事業	シーディング
2020年度	資産規模	4,000億円	3兆円	4兆4,000億円	500億円
	利益規模	△100億円	400億円	1,600億円	-
SHIFT 2023	資産入替による資金回収 (3年累計)	1,000億円	1,800億円	1,700億円	-
	投融资 (更新投資含む) (3年累計)	-	3,300億円	7,600億円	500億円
	増益額イメージ (2020年度比)	+100億円以上	+800億円以上	+400億円以上	-

事業ポートフォリオのシフトイメージ



次世代成長戦略テーマの策定

中長期目線で新たなコア事業を育成すべく、6つの「次世代成長戦略テーマ」を設定し、取り組みを強化します。

「事業ポートフォリオのシフト」においては、持続可能な社会に整合した形にシフトしていくことも重要であり、サステナビリティ経営の高度化という観点からも6つの「次世代成長戦略テーマ」に取り組みます。

「中期経営計画2020」において「成長3分野」として取り組んできた、テクノロジー×イノベーション(=DX)、社会インフラ、ヘルスケアへの取り組みを、さらに発展させます。一方で、市場の魅力が高く、当社グループの強みが発揮できる可能性の高い分野として、次世代エネルギー、リテイル・コンシューマー、農業を「SHIFT 2023」における新たな3つのテーマとして掲げ、社会課題の解決も視野に入れ、当社グループの次世代を支えるビジネス育成に向けて戦略的に経営資源を配分していきます。

DXでは、世界の最先端技術を取り込みながら、グループ会社のDXの基盤を整備することでグループ全体の収益力

向上に貢献し始めています。取り組み体制をさらに強化し、結果にこだわりながら、業界変革をリードする存在になることを目指します。

次世代エネルギー分野では、気候変動問題の深刻化による化石燃料から再生可能エネルギーへのエネルギー転換などがもたらす社会構造の変化が加速します。この変化を新たな事業機会と捉え、カーボンニュートラル社会の実現を見据えた、新たなエネルギーマネジメントビジネスの創出を目指します。

また、社会インフラ、リテイル・コンシューマー、ヘルスケア、農業、それぞれの分野においても、社会構造の大きな変化を先取りし、強みを活かして新たな価値を創造することで、社会の課題を解決しながら、当社グループの次世代を支える新たな収益基盤を確立します。

次世代成長戦略テーマ



Case Study

リテイル事業のDX推進事例

サミットにおける需要予測の高度化を起点としたリテイルDXの推進

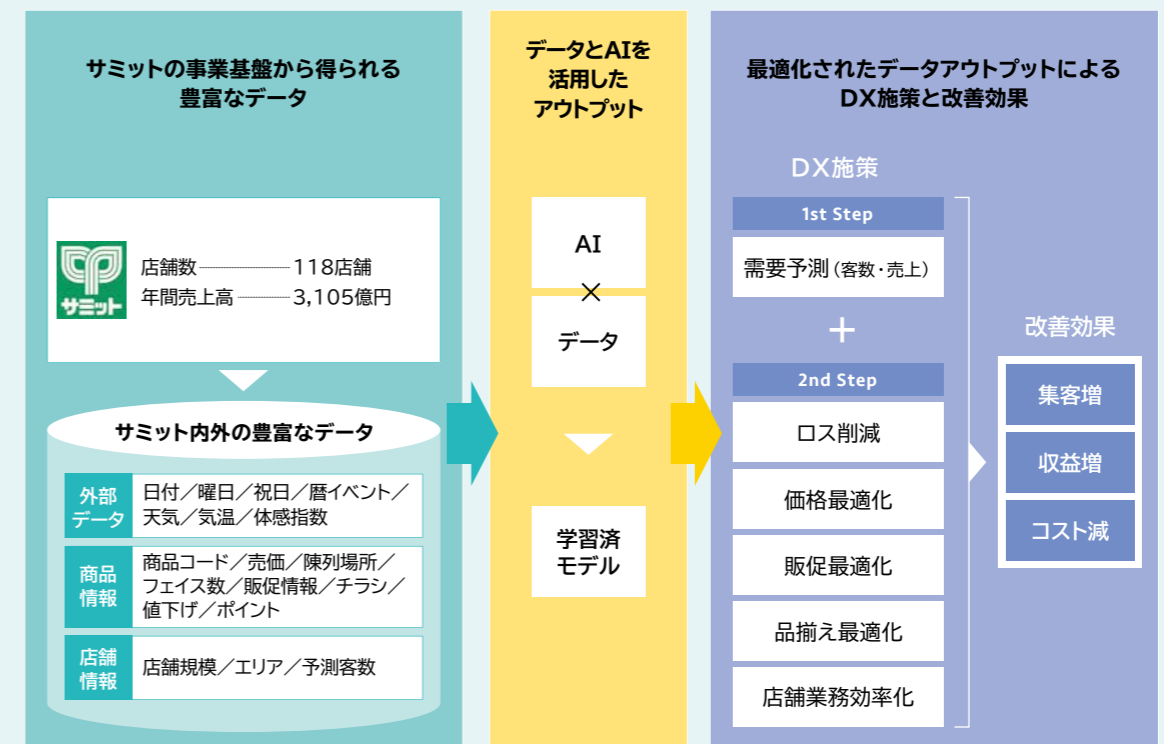
住友商事グループは、食品スーパーマーケット「サミット」やドラッグストア「トモズ」の他、モバイル通信事業を展開する「ティーガイア」、ケーブルテレビ「J:COM」、さらには不動産事業など、一般消費者の暮らしに寄り添うB to Cビジネスを多数手掛けています。現在、こうしたB to Cビジネスの事業基盤にデジタル技術やデータを実装・活用し、新たな利便性をもたらすプラットフォームの構築に向けて取り組んでいます。

その端緒としてDXを進めているのが「サミット」です。生鮮食料品を中心に扱うサミットは、コロナ禍にあっても堅調な収益を上げていますが、一方で、店舗運営においてはさらなる効率化へのチャレ

ンジを始めています。以前より、オペレーション上の判断の多くは各店舗の店長に任されていますが、サミットの事業基盤から得られる商品・店舗情報、曜日・気温といった社内外の豊富なデータに、AIをはじめとするデジタル技術を融合することで、より綿密な需要予測が可能となります。これにより仕入れの数、製造量、値引きタイミングなどをコントロールし、無駄の解消を目指します。

ここでいう「無駄の解消」には2つの効果があります。一つは従来発生していた無駄を改善することによる収益へのインパクト、もう一つは社会的に関心が高まっている食品ロスの削減です。DXを通じて、こうした社会課題の解決にも貢献していきます。

DXを通じた店舗運営の効率化・最適化



社外取締役×CDO対談

DX新時代の ビジネスイノベーション

「SHIFT 2023」のテーマである「事業ポートフォリオのシフト」の推進力となるのが「デジタル技術」です。ビジネスの現場にデジタル技術を実装し、新たな事業モデルを構築することで、社会構造の変化に適応した価値創造が可能になります。ここでは、2021年6月に開催した「Investor Day 2021」の中で行った井手取締役と南部CDOとの「DX戦略」に関するパネルディスカッションの様子をお届けします。



社外取締役
井手 明子
2020年6月～ 当社社外取締役
長年にわたり大手通信事業者において要職を歴任。情報・通信業界や企業経営、コーポレートガバナンスなどに関する豊富な知識と経験を有する。



CDO
南部 智一
1982年 住友商事入社
米州総支配人、専務執行役員などを経て、2020年4月から代表取締役 副社長執行役員 メディア・デジタル事業部門長・CDOとして多数の国内事業会社を統括し、当社グループのDXを牽引。

住友商事のDX活動の軌跡

——最初に、住友商事グループにおけるDX戦略を振り返っていただけますか。

南部 当社グループにおけるDX戦略の第一歩は、2018年の「DXセンター」開設です。DXセンターは、各事業部門から優れたエキスパート人材を登用して総勢15名で始動し、約3年を経過した現在は150名にまで拡大しています。また、その間に、SCSK（株）との連携強化に加え、AI技術專業会社（株）Insight Edgeを立ち上げた他、世界中のデジタル技術へと視野を広げていく目的で、CVC（Corporate Venture Capital）をイスラエルに設置（グローバル5拠点目）するなどの戦略を推進してきました。こうした組織づくりと並行して、DX戦

略を加速させる社内モメンタムづくりのために、私自身が国内外拠点を足踏して説明会を実施してきました。

——DX戦略を推進する中で感じた手ごたえや課題をお聞かせください。

南部 2018年度に70件だったDX案件は、2021年6月現在で300件超にまで伸長しています。デジタル技術をビジネスの一つの大きなツールとすることがグループ内で一般化し、DX Readyの状態になったと捉えています。また、RPA（Robotic Process Automation）の導入も開始から3年が経過し、当社グループで20万時間超の効率化を実現したことは、目に見える成果として手ごたえを感じています。

一方で、現時点ではまだデジタル技術をビジネスの現場に導入する段階です。社会的・財務的なインパクト創出

や事業化に至っていないところに、今後の課題があると考えています。

井手 今後、デジタル技術をビジネス現場に組み込んでいく上でのキーポイントであり難所でもあるのが、「社内浸透」だと思います。その観点から、当社グループのDX推進体制づくりや社内モメンタム醸成の取り組みはよく練られており、社内にとどめておくのが勿体ないほど工夫されています。



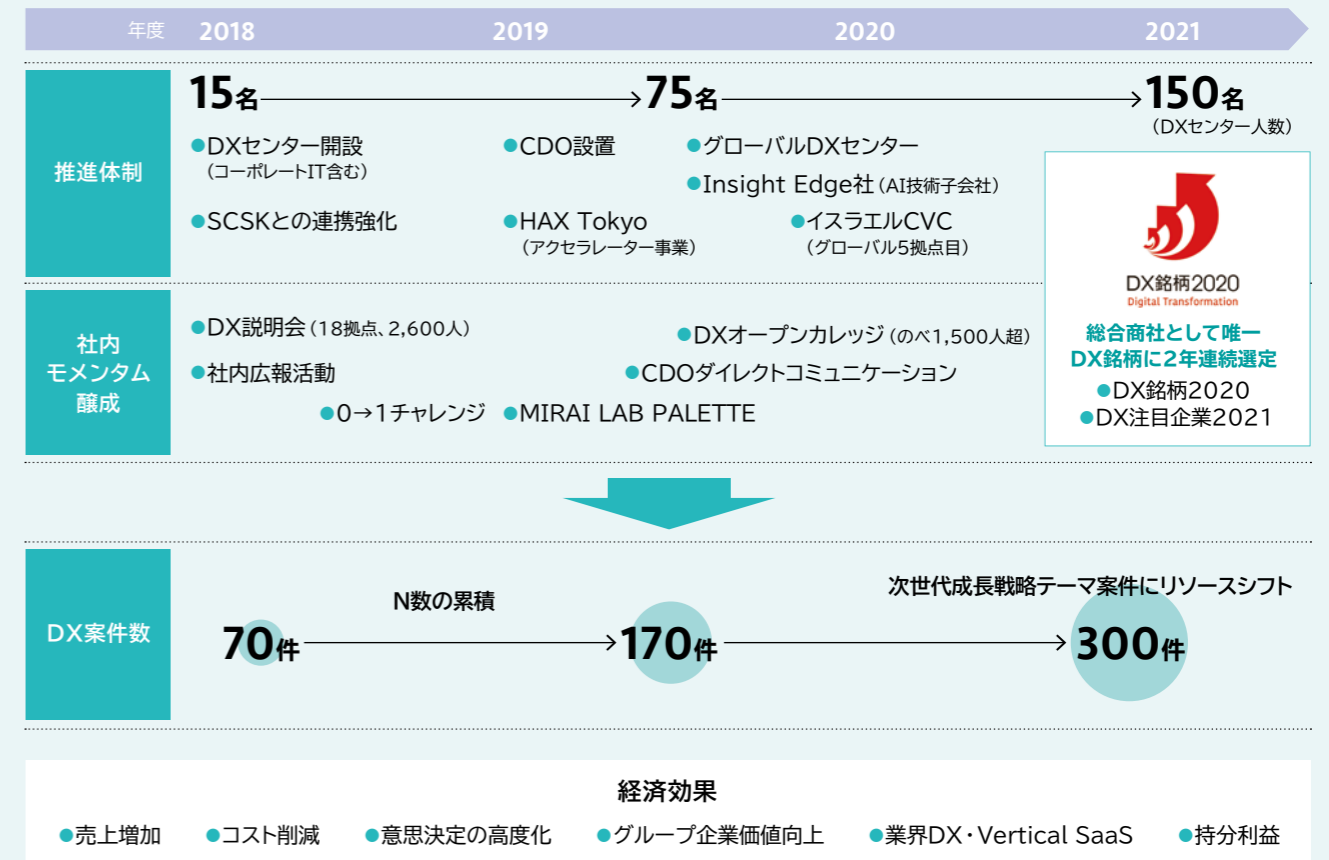
DXによる事業創造

——総合商社である住友商事がDXに取り組む意義をどのように捉えていますか。

井手 DXを推進する過程では、「総合商社的」なスキル、つまり事業を創出する能力が必要不可欠だと考えています。デジタル技術はあくまでツールです。ツールをビ

ジネスに実装し、イノベーションを創出することに意味があるわけです。その点で、グローバルにビジネスの「現場」を数多く持ち、幅広い業界や課題を理解していることは、イノベーションを創出する上での大きな強みになります。従って、総合商社がDXに取り組むのは理にかなっており、極めて相性が良いといえるのではないのでしょうか。

DX活動の軌跡



社外取締役×CDO対談

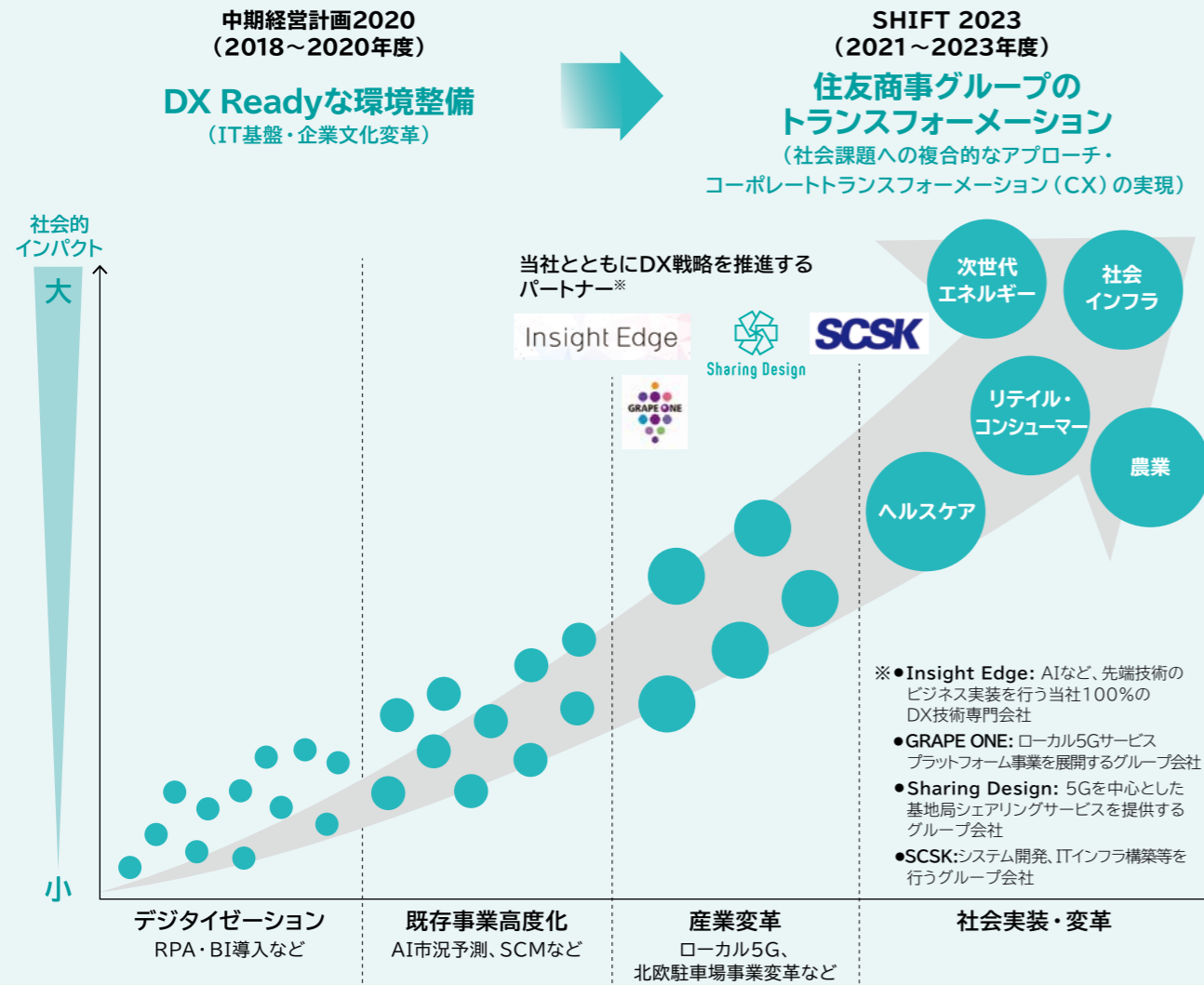
DX新時代の ビジネスイノベーション

南部 DX戦略を推進する中で、総合商社は多様な業界が抱える課題を発見しやすいだけでなく、その解決方法を見出し、実現できる業態であると感じています。

そこで重要になるのが、「マクロ」と「ミクロ」の視点です。マクロの視点から産業全体を俯瞰して課題を見出すとともに、事業の中に入り込み、時間をかけて現場に寄り添うことで、ミクロの視点から課題の本質を深掘りする。マクロとミクロの視点を通じて、業界のリアルを把握することができるわけです。そして、そこにデジタル技術を実装し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ところに、総合商社の存在意義があると捉えています。

井手 やはりサプライチェーン全体を見渡せる立場にあるプレイヤーというのは希少な存在であり、そういう意味でも総合商社は独自の存在感を発揮できると思います。また、もう一つ重要な視点として「全体最適と個別最適の調整」があります。社会課題を解決しようとするときに、社会全体に資する全体最適と、より現場のニーズに寄り添った部分最適の価値観が存在し、両者が対立することもあります。プロジェクトを推進していく上ではこれらの調整が重要になりますが、事業創出力に長けた総合商社には、そうした対立を円滑に調整するノウハウが蓄積されているように感じます。

DXによる事業創造に向けたフェーズ



「SHIFT 2023」におけるDX戦略

—「SHIFT 2023」におけるDX戦略の位置付けをお聞かせください。

南部 「DX」と「サステナビリティ」は、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、DX戦略は「SHIFT 2023」の目標を達成するための強力な武器です。今中計期間は、DXセンターがSCSKとともに引き続き事業組織に寄り添いながら、ビジネス構想を早期に具現化し、拡大していくことを目指します。

井手 DXが可能性を秘めていることは間違いないですし、資金や人材を積極的に配分していくことの重要性も理解できます。個人的にも大いに期待しておりますが、一方で、その成果やリターンを得るタイミングの評価イメージを具体的に持つておくことも大事だと思います。

他の投資と同様に、DXも投資に対してどれだけの効果を生むのか。その中で、各事業部が主体となって取り組んでいるDXの進捗をどのように評価していくかが、取締役会における今後のテーマだと考えています。

南部 投資効果のモニタリングはもちろん重要です。DXビジネスを細解くと、デジタル技術を活用し、既存のオペレーションの効率化により、コストを下げながら付加価値

を高めたり、トップラインを伸ばしていく。そのプロセスを通じて、ビジネスの理解が深まり、その分野で新たなアプリケーションやビジネスを創出して付加価値を上げていく。そこに効果があれば、そのモデルを事業領域内や他分野に水平展開していく。さらに、その過程で新たな投資や新事業領域へ展開していく。これらの活動の経済的付加価値の総和をDX活動に対するリターンとして評価すべきだと捉えています。

「SHIFT 2023」では、SBU単位で個々の戦略を磨き上げる中で、DX視点でのリターンをKPIとして、組織目標とします。全体としては、その遂行度を常にモニタリングし、管理していきます。



事業戦略管理の進化

全ての事業を組織ではなく戦略事業単位「SBU」にくり直し、より戦略性に焦点を当てた議論を深めます。

戦略議論に際しては、組織の枠組みにとらわれず、戦略を同一とする事業群をSBU (Strategic Business Unit) としてくり、より直接的に戦略性に焦点を当てた議論を活性化するとともに、その戦略に対する責任者も明確化していきます。議論を通じて個々の戦略を磨き上げ、高度化し、戦略を遂行する当事者のコミットメントを高めることにより、既存事業のバリューアップ施策の実現可能性や新規事業の成功確度を向上させます。

各SBUが策定した事業戦略を実効性高く実現させるために、それぞれの戦略に応じたきめ細かいKPI、KAIを設定の上、PDCA管理を徹底し、その戦略遂行度に応じた組織評価も制度化していきます。

また、全社でポートフォリオのシフトを推進する中で、戦略議論をベースにそれぞれのSBUの位置付けや役割を明確化することにより、適切なタイミングでの事業撤退やバ

リュー実現、注力事業への資金や人材リソースの大胆な投入など、全社レベルでのダイナミックな経営資源のシフトを実現させていきます。

これらのサイクルをしっかりと回すことにより、SBU間の競争も促します。ビジネス環境の変化や戦略の遂行状況に応じて、適宜戦略を見直すと同時にそのSBUの位置付けや役割も随時変更していきます。当社グループの収益基盤の柱となる実力のあるSBUや将来性に期待が持てるSBUに経営資源を重点的に配分します。それができないSBUは淘汰され、投資実行に値する事業のみに経営資源を割り当てます。各SBUに対する事業評価と経営資源配分を市場の原理と同様の厳しさで判断し、その結果、勝ち残ったSBUによって収益性が高く下方耐性が高いポートフォリオをつくり上げていきます。

事業戦略管理施策

管理プロセス	狙い・ポイント
1 戦略単位の設定 (Strategic Business Unit = “SBU”)	<ul style="list-style-type: none"> ● 既存組織に拘らず、戦略を同一とする事業群をグループ化 ● 戦略議論の活性化
2 SBUレベルでの戦略評価	<ul style="list-style-type: none"> ● SBU毎に外部環境および当社の強みを分析、戦略の妥当性を評価 ● ROIC/WACCの活用
3 SBU毎の戦略に応じて、 経営資源の配分計画を策定	<ul style="list-style-type: none"> ● SBUを注力事業・バリューアップ・バリュー実現・シーディングに分類 ● 経営資源シフトによる収益性と下方耐性の高いポートフォリオ構築
4 役割に応じたKPI、KAIの設定	<ul style="list-style-type: none"> ● 分類に応じた役割を完遂するためのきめ細かい目標設定
5 PDCAの徹底	<ul style="list-style-type: none"> ● 戦略会議（年2回）を通じた進捗確認および戦略の見直し ● SBU戦略遂行度による組織評価

投資の厳選／投資後のバリューアップ強化

投資の各ステージにおける戦略を見直し、過去の教訓を活かす投資管理の仕組みを構築します。

投資案件は、一旦実施すると撤退の判断が難しく、撤退した場合の損失が大きくなりがちです。このため、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。

投資案件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、各事業部門の投融资委員会および全社投融资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、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

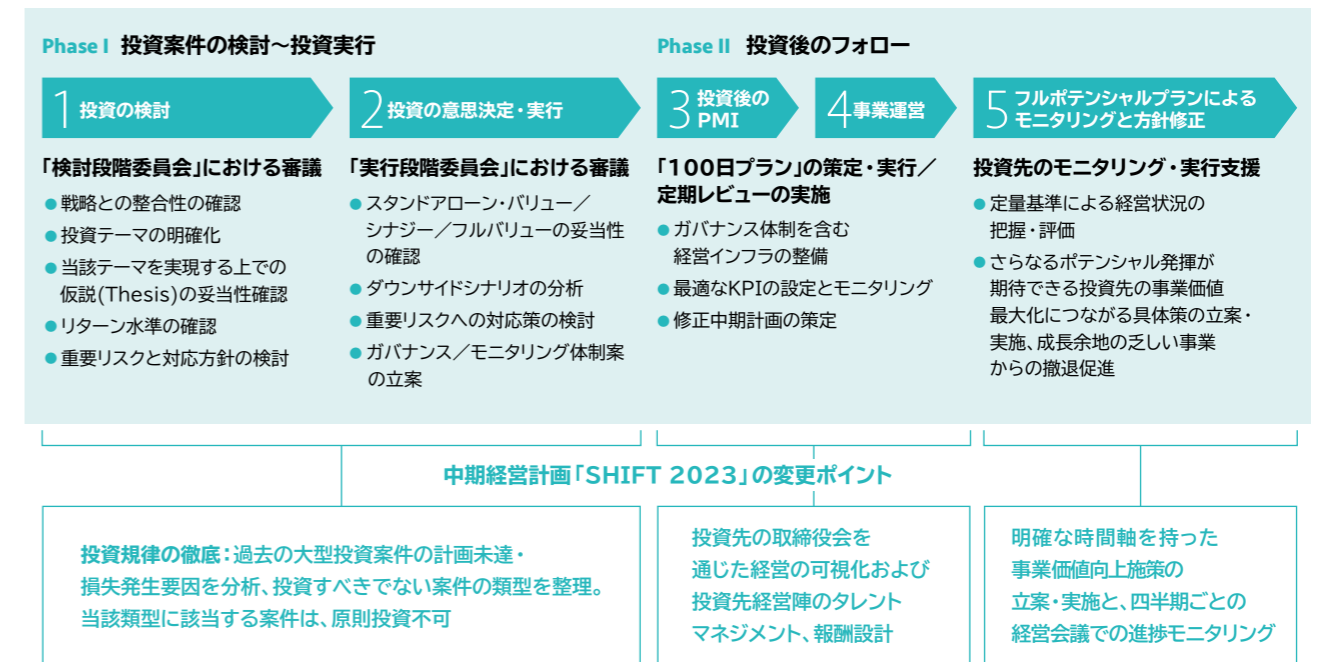
から深く議論しています。

また、投資対象となる個別事業の選定・投資判断、投資実行後の事業管理、さらにはその投資のパフォーマンスに応じた評価など、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打ち手を実行する仕組みを構築します。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、計画した施策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。

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事業投資は、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、徹底した資産入替を行います。(▶詳細はP32へ)

さらに価値向上実現へのコミットメントを高めるべく、投資のパフォーマンスに連動した報酬制度を検討しています。

投資リスク管理フレームワーク



全社最適での取り組み体制強化

将来的な当社グループのコア事業を創出するために、事業部門のドメインを越えた事業開発の枠組みを整備します。

当社グループでは、これまで組織間連携の促進や横串機能の強化など、部門の枠を越えた取り組みを推進してきましたが、ビジネス実現への推進力が十分ではなかったため、さらに踏み込んだ施策を導入します。

特定のテーマに関し、将来的に部門レベルの収益を創出することを狙い、「イニシアチブ」という組織を新たに設けました。「イニシアチブ」は、部門の枠を越えた全社視点により、特定テーマ全体を俯瞰した上でグランドデザインを描き、中長期目線で次世代のビジネスの創造に取り組みます。

2021年4月にはその第1弾となる「エネルギーイノベーション・イニシアチブ (Energy Innovation Initiative (EII))」を設立しました。パリ協定に代表される国際協調、各国での政策転換、技術革新、企業のカーボンニュートラル宣言、そして気候変動サミットの開催など、気候変動による社会構造変化が、今後さらに加速していきます。従来の組織の枠を越えて、当社グループの知見を結集し、エネルギー分野での新たな価値創造に挑みます。

事業部門のドメインを越えた事業開発の枠組み

「SHIFT 2023」における新たな施策

イニシアチブ
 特定テーマに関し、事業構想から事業化までを一貫通貫で行い、将来的に部門レベルの収益を創出する事を狙いとる組織

従来からの取り組み

- ワーキンググループ**
特定テーマに関し、複数の事業部門が共同で事業戦略構築・事業開発を行う取り組み
- 地域事業開発**
地域発信で、事業部門と連携し事業開発を行う組織
- DXセンター・CVC※1**
DXの切り口での事業開発をサポートする組織
- ゼロワンチャレンジ**
役職員の自由な発想から生まれる新規事業開発を後押しする仕組み
- MIRAI LAB PALETTE**
組織や会社の境界を越えたオープンイノベーションにより事業を創出するための場

継続的取り組み
高度化・進化

第1弾として
「エネルギーイノベーション・イニシアチブ」
 「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の実現」を目指し、3つの事業分野で組織横断的に取り組む
 ▶詳細はP67へ

- カーボンフリーエネルギーの開発・展開**
 - 大規模水素受入配送基地による新エネルギー供給事業
 - CO₂フリー水素・アンモニアの利活用事業 など
- 新たな電力・エネルギーサービスの拡大**
 - 大型蓄電事業・リユース蓄電池事業
 - 分散型電源・環境価値を活用した電力・エネルギープラットフォーム事業
 - ゼロエミッション型複合エネルギーサービス事業 など
- CO₂の吸収・固定・利活用**
 - 非可食性植物由来の次世代バイオエネルギー事業
 - メタネーション※2等カーボンリサイクル
 - 森林・海洋等による環境価値創造事業、CCS※3、排出権取引 など

※1 CVC: Corporate Venture Capital
 ※2 メタネーション: 温室効果ガスである二酸化炭素 (CO₂) を取り込み、水を分解して取り出した水素 (H₂) と合成して、メタン (CH₄) をつくり出す技術
 ※3 CCS: Carbon dioxide Capture and Storage. CO₂を地中や海底に隔離し閉じ込めて回収・貯留する技術

全社最適での経営資源配分の強化

「事業ポートフォリオのシフト」を進めるべく、経営資源である人材や資金を、全社最適の観点から部門の枠を超えて再配分する仕組みを構築します。

「SHIFT 2023」では、市場の成長が期待できる分野の中で、すでに当社グループが強みを発揮している事業領域に対して、全社的観点から経営資源を優先的に配分し、新たなコア事業を育成・拡大していきます。全社最適を追求した経営資源配分を加速するために、経営会議の諮問機関である2つの全社委員会の機能を強化・拡大します。

その一つは、グローバルイノベーション推進委員会です。これまではDXやイノベーションを軸に横串機能の強化推進

を担っていた組織を、全社的に注力する事業や取り組みを推進する組織へと、その機能を拡大します。

もう一つは、全社経営戦略推進サポート委員会です。従来は、中期経営計画の立案や推進を担っていた組織ですが、ここに、全社ポートフォリオを俯瞰し、社会の環境変化なども踏まえた経営資源配分について分析・提言する機能を追加します。

全社最適での経営資源配分

全社的な経営資源の再配置

全社投融資枠のさらなる活用			人材のシフト
①全社投融資枠の拡大: 3,000~4,000億円			<ul style="list-style-type: none"> 事業ポートフォリオの再構築に伴う人材の最適配置推進 全社投融資枠適用事業への戦略的人材配置
②適用対象の変更 : 当社グループの強みが実証され、収益拡大が期待できる分野により多く配分			
カテゴリー	金額規模	コンセプト	
注力事業拡大枠	3,000億円	既存事業の収益を大幅に増やす	
次世代事業創出枠	300億円	次世代の大きな事業を創出する	
テク×イノ 1→100枠	200億円	テク×イノ 新事業を育成する	

グローバルイノベーション推進委員会

個別事業や取り組みを起点とした全社最適の追求

SBU戦略を全社最適の観点から審議し、全社投融資枠(資金)・人的リソース配分を経営会議に提言する機能を追加

全社経営戦略推進サポート委員会

全社ポートフォリオを起点とした全社最適の追求

社会環境変化も踏まえながら、全社のポートフォリオを俯瞰、分析し、高い収益性と下方耐性の強いポートフォリオの構築に向けて、経営会議に提言する機能を強化

CAOメッセージ

世界で戦える人材を輩出し、新たな価値創造を目指します。



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

人材戦略の目指す姿

中期経営計画「SHIFT 2023」では、事業ポートフォリオの再構築に伴う人材の最適配置を推進します。具体的には、各組織と密に連携・議論の上での、各SBUの戦略に沿った適所適材な人材配置や、市場の成長が期待でき、すでに当社グループが強みを発揮している事業領域に対する戦略的な人材配置を推進します。こうした人材のシフトに向けて、人材マネジメントの強化が不可欠です。

前中計「中期経営計画2020」では、変革期の世界で勝ち抜いていくためには、多様な価値観やアイデアを受け入れ、活かし、新たな価値創造につなげていくことが肝要と考え、人材戦略の基本コンセプトを“Diversity & Inclusion ~多様な力を競争力の源泉に~”とし、「多様性」の実現に向けて施策を展開してきました。

さらに、グローバルフィールドで新たな価値創造ができる人材をグループ全体で拡充していける組織を目指し、海外の地域組織も交えて丁寧に議論を重ね、グローバルベースでの人材マネジメントに関する基本的な考え方を示す「グローバル人材マネジメントポリシー」を2020年に制定しました。

本ポリシーにおいては、「目指す個の姿」として「グループの理念やビジョンに共感し、高い志を持ち、自律的な成長を続け、進取の精神でグローバルフィールドにて新たな価値創造に挑戦する人材」を、「目指す組織の姿」として「個々人がイキイキと新たな価値を生み出し続けるGreat Place to Workをグローバルに築き上げ、世界に人材を輩出する「挑戦の場」として選ばれ続ける組織」を謳っています。

グローバルな競争環境で生き残るためには、ポリシーで

掲げる姿をスピード感をもって具現化していく必要がありますが、現時点では、組織によってはこの姿に程遠い状況にあると捉えています。

「個」が強くないと、強い「組織」は目指せません。即ち、「目指す個の姿」を実現することが先決であり、そのためには、社員一人ひとりが、世界で通用するレベルまで「専門性」や「プロフェッショナルリズム」を高め、新たな価値創造を生み出し続ける人材となることが求められます。

当社では、こうした「真のプロ」といえる人材のプールを拡充することが喫緊の課題であり、この課題を解決することで、「目指す組織の姿」に向かって進んでいくことができると考えています。また、これらの「目指す姿」に加えて、ポリシーでは人材マネジメントのあり方のキーワードとして、「D&I」「グローバル適所適材」「個の自律的成長」「パフォーマンスに応じたフェアな処遇」「ピアマネジメント強化」を掲げています。

ポリシーに掲げた内容は、一見すると「当たり前」のことばかりですが、こうした「当たり前」の実践を日々の業務遂行の中で積み重ねることが、一流のプロフェッショナル人材を育む企業文化・風土につながります。目指す個と組織の姿に向けた変革にはぶれない軸が必要であり、この「当たり前」を羅針盤として、次の100年に向けた人材マネジメントを実践していきます。

人材マネジメント改革に向けて

グローバル人材マネジメントポリシーで掲げる目指す姿や、人材マネジメントのあり方を体現するための施策の一つとして当社では、2021年4月より新人事制度を導入しました。

前述の通り、「真のプロ」といえる人材プールの拡充が急

務であり、新制度の運用を通じて、多様な分野におけるTop tierのプロフェッショナルの確保・育成の推進を目指します。

具体的には「Pay for job, Pay for performance」のコンセプトに基づき、全管理職に職務等級制度を導入しました。年次管理を撤廃し、職務や成果を従来以上に報酬と連動させる仕組みとしています。また、評価制度を刷新し、これまで以上に上司と部下が徹底的に向き合う仕組みにしていくことで、一人ひとりの適性や強みに応じて、ポテンシャルを最大限に引き出す人材マネジメントを推進します。

(▶詳細はP51へ)

従来、取り組んできたサクセッションプランニングやグローバルモビリティポリシー、グローバル人材データベースの整備に加えて、海外ではすでに一般的である職務等級制度を住友商事本社が導入することで、地域・国を越えて戦略的人材配置を進めていくための共通の基盤・考え方を持つことができ、グローバル連結ベースでの人材マネジメントをさらに推進していきます。(▶詳細はP52へ) この動きを加速させることで、グローバルベースでの「適所適材」を目指します。

どんなに優れた戦略を描き、職務をデザインしても、それを全うできる人材がいなければ、戦略の実現には至りません。

「SHIFT 2023」では、一人ひとりが世界で通用する力を高めるための人材マネジメント改革を推進し、成長軌道への早期回復に向けたドライバーとしたいと考えています。取り巻くビジネス環境が変わりゆく中で、「SHIFT 2023」の初年度である2021年度は従来の価値観にとらわれない人材マネジメントの新しい発想と行動のスパイラルを組織に浸透させていく第一歩を踏み出しました。

「グローバル人材マネジメントポリシー」は、当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/about/talent/policy>



人材マネジメント改革の方向性と取り組み

住友商事グループでは、人材戦略の「目指す姿」に向けて、「自律的に成長を続け、プロフェッショナリズムを磨き、グローバルフィールドで新たな価値創造に挑戦する人材」をグループ全体で拡充していきます。

人材の成長・活性化を促進する 新人事制度

住友商事本社において、2021年4月より新人事制度の運用を開始しました。意欲と向上心に溢れる個々人のエネルギーを制限することなく解放し、その力を透明性と納得感の高い人材マネジメントを通じて、当社グループの持続的成長に結びつけます。

一職務等級制度の導入

管理職層における年次管理を撤廃し、新たに「職務の大きさ」に応じて等級を決定する「職務等級制度」を導入しました。また、各職務に求められる専門性やスキルを重視し、従来以上に明確化することで、ベストタレントの最適配置を目指します。さらに、職務や成果を従来以上に報酬と連動させる制度とします。

こうした職務ベースの人材マネジメントを通じて、機動性の高い人材配置と若手からシニアまで全世代での人材活性化を図り、組織パフォーマンスを最大化していきます。また、組織マネジメントを担うマネジメント職群と併せて、高い創造性や専門性の発揮を重視するエキスパート職群を設置し、高度化するビジネス環境に即したプロフェッショナリズムの追求を目指します。

一個人の自律的成長を促進する評価制度

今回の制度改訂では、評価制度や人材開発の仕組みも刷新しました。ビジネス戦略を通じた多様な挑戦の場づくりとあ

自律的なキャリア形成に向けた施策

評価制度	360度評価の導入
	絶対評価の導入
人材開発	キャリアアセスメント
	公募制
	ローテーションの拡大
	多様な研修プログラム

わせ、充実した人材育成プログラムを提供し、従業員一人ひとりの強みや適性に応じた自律的なキャリア形成をサポートします。

新しい評価制度のポイントは、「360度評価」や「絶対評価」の導入です。これにより、これまで以上にさまざまな強みや適性を持つ「個」と向き合うことを可能とし、また、「キャリアアセスメント」を通じて個々人のキャリア観・経験・適性・課題のレビューを強化することで、組織と個人それぞれの成長を後押しします。

加えて、公募制やローテーション、研修生制度、研修プログラムなど、これまで整備した人材開発ツールをフル活用することで、一人ひとりのポテンシャルを最大限に引き出し、多様なビジネス領域におけるTop tierのプロフェッショナルの育成・輩出を促進します。

また、「SHIFT 2023」で設定した戦略単位であるSBUの戦略完遂に向けた「一人ひとりが成し遂げる」コミットメントの強化を目指し、組織戦略遂行度評価を導入します。さらに、投資後の実績を踏まえた評価により、新たな価値の創出やバリューアップ実現へのコミットメント強化を図ります。

「人材の育成」の詳細は、
当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/about/talent/development>



グローバル適所適材の推進/ Diversity & Inclusion

職務等級制度および評価制度の改革を通して、グローバル適所適材/Diversity & Inclusionに向けたプラットフォームの構築を目指します。これにより、世界各国・地域の境界を超えて、事業戦略ニーズに即した人材の最適配置を実現し、人材のみならず組織力の活性化を図ります。

一戦略的人材シフト・ローテーションの推進

適所適材の観点で、グローバル連結経営におけるキーポジションのサクセッションプランニングを通して、部門・地域を越えた人材配置と経営人材の育成を推進しています。地域拠点のメンバーの国境を越えた活躍を後押しする施策としてはグローバルモビリティポリシーの運用やグローバル人

グローバルベースでの 人材マネジメント基盤



材データベースの整備に取り組んでいます。

また、ビジネス領域を越えた人材シフトとして、2018年よりDX関連事業を含む成長領域への戦略的人材的リソース投入を推進していますが、「SHIFT 2023」においては、全社事業ポートフォリオの見直しに即した部門間の人材シフトへ、よりダイナミックに取り組んでいきます。

一女性活躍推進

当社では、女性活躍推進を「日本におけるDiversity & Inclusionの最重要課題」と位置付け、女性活躍推進に関する2030年度までの目標値を次のように設定し、その達成に向けた各種施策を実施しています。

- 女性管理職比率20%以上とすること
- 女性部長級比率を10%以上とすること
- 女性取締役・監査役比率を30%以上とすること

具体的には、活躍事例の積極的な発信をはじめ、採用手法・プロセスの多様化、サクセッションプランニングによる計画的な人材育成を拡充しており、それとともに女性が躊躇なくキャリアアップに挑戦できる基盤・環境整備と継続的な意識改革を推進しています。

外部からの評価

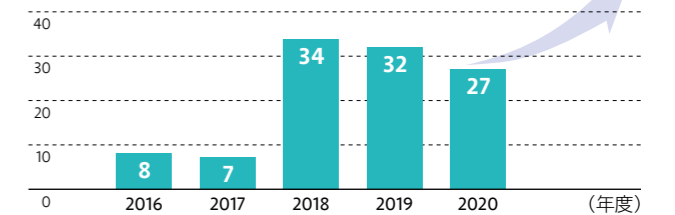


一キャリア採用の拡充

次代を見据えた採用戦略においては、専門性を重視したキャリア採用を強化し、多様なビジネス領域におけるTop tierのプロフェッショナル集積を加速していきます。また、ポテンシャルの高い人材の確保・育成に向けては、新卒採用に加え、若年層でのキャリア採用も積極的に行っています。

このように、住友商事グループでは、女性の活躍推進およびキャリア人材の採用強化を通じて、活力と多様性に富む人材ポートフォリオの構築を進めていきます。

キャリア採用数の推移



人材マネジメント改革の方向性と取り組み

健康経営と働き方改革

当社グループでは、多様な個人が最大限に力を発揮できる環境整備の一環として、健康経営と働き方改革を推進しています。

健康経営については、従業員一人ひとりが最大限にパフォーマンスを発揮し新たな価値創造を持続するには、「心身の健康」が最も重要であるという考えのもと、2018年9月に「イキイクワクワ健康経営宣言」を策定しました。2017年から5年連続で「ホワイト500」に認定されており、さらなる健康経営施策の拡充を目指します。

働き方改革については、2018年11月よりテレワーク・スーパーフレックスを導入し、2019年には両制度を活用した新しい働き方のさらなる浸透を目的に、「Work style Transformation 2019」と題した取り組みを実施しました。こうした準備を進めてきたことで、さまざまな環境変化にもフレキシブルに対応できる体制を構築しています。2020年3月、世界的に新型コロナウイルス感染症が拡大する中でも、当社グループは全従業員が在宅勤務できる体制にスムーズに移行することができました。引き続き、コロナ

後のニューノーマルの世界を見据えた働き方改革を推進していきます。

今後も当社グループでは、リアルとリモートのベストミックスを追求した柔軟な働き方を通して、従業員一人ひとりが自身のワークスタイルをデザインし、自律的にマネジメントできる環境の整備を通じて、組織と個人双方のさらなるパフォーマンス向上を目指します。また、こうした取り組みが評価され、令和元年度には総務省の「テレワーク先駆者百選」、令和2年度には「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）」の優秀賞に選定されました。

経済産業省

「健康経営優良法人～ホワイト500～」

当社は、経済産業省より優良な健康経営を実践している法人として、「健康経営優良法人～ホワイト500～」の認定を5年連続（2017～2021年度）受けています。



総務省「テレワーク先駆者百選」

当社は、総務省の令和元年度「テレワーク先駆者百選」に選定されました。「テレワーク先駆者百選」は、総務省がテレワークの導入・活用を進めている企業・団体の中から、十分な実績を持つ企業などを公表しているものです。



社外取締役メッセージ

住友商事における女性活躍の推進

当社にはProfessional職（いわゆる総合職）の女性だけでなく、Professional職に劣らない優秀な素質を持つ事務職の女性が大勢います。彼女たちは出産後も仕事を継続するようになってきましたが、事務職であるが故に業務領域にも制約があり、昇進の上限もあります。

今後、Professional職／事務職を問わず、さらに職域を広げる機会や難易度の高い仕事を経験してもらうことが必要です。また、海外転勤という商社ならではの課題もあります。本人の希望なしに転勤を命じることはないというのが会

社外取締役 岩田 喜美枝



社方針ですが、転勤が本人の育成のために有益である側面と、転勤は家庭生活との両立を困難にする側面の両面から、男女を問わず、その課題に取り組んでいくことが必要でしょう。

女性の活躍推進の目標として取締役・監査役、部長級、管理職の3つの女性比率を定め、公表しました。この数値目標は、取締役会で議論した上で決定したものであり、取締役会としても進捗状況を把握し、目標達成に向けて必要な助言をしていきます。

VOICE

高い志を掲げ、進取の精神で新たな価値創造に挑戦する住商パーソン

バンコクの自動車販売・サービス会社の副社長に就任し、会社の進むべき道をリードするという経営の醍醐味を感じています。



入社以来、10年以上、2度の自動車メーカー出向（日野自動車本社・タイ国トヨタ自動車）を含め、一貫して自動車流通事業に携わってきました。2021年4月には、バンコクでトヨタ車の販売・サービスを手掛ける会社の取締役副社長および持株会社の取締役社長に、33歳で就任しました。経営職という新たな経験を通じて「『この会社があつてよかった』とお客様・従業員はじめ皆様に認めてもらうため全力を尽くす」という「責任感」と「使命感」を改めて意識しています。簡単ではありませんが、会社の進むべき道を決め、約400名の従業員に対してリーダーシップを発揮しながら挑戦していくことに、経営の醍醐味を感じています。

SUMMIT AUTO MANAGEMENT (THAILAND) CO., LTD. President/
TOYOTA SUMMIT CO., LTD. Vice President 福井 盛之

海外不動産事業部長として、リーダーシップを発揮していきます。



入社以来、25年以上、不動産関連部署で、マンション分譲、商業施設・オフィスの開発運営、および不動産ファンド運用の業務に従事した他、中東住友商事（ドバイ）にて、新規事業開発と経営企画を担当しました。2021年4月からは東京本社の海外不動産事業部長として、主に米国とアジア地域における不動産事業を所管しています。当社では性別問わず多彩な人材がグローバルに活躍していますが、こうしたダイバーシティに富む環境の中で、社会のニーズに応えつつ当社の強みを活かしたビジネスをさらに伸ばすべく、リーダーシップを発揮していきます。

海外不動産事業部長 佐久間 聖名子

特例子会社として、障がいのある社員とともに日々の業務を通じて住友商事グループの発展に寄与しています。



住商ウェルサポート（株）は、障がい者が長く安心して活躍できる職場として、56名（内、障がい者39名）の社員が働いています。障がいのある社員が主体となり、住友商事およびグループ各社から受託した単純事務や軽作業などの業務を担当しています。コロナ禍においても、2020年10月より社員全員にPCを貸与し、研修と訓練を重ねることで、在宅での会議やテレワーク業務を可能にしました。さらに、自らの成長と自立を目指して複数名の社員がPC関連の資格を取得するなど、技能向上にも努めています。私も含めた全社員が、仕事を通じて住友商事グループの発展に寄与するという思いを胸に、業務に取り組んでいます。

住商ウェルサポート（株） 取締役 志方 功一

※ 住商ウェルサポートのWebサイト
<https://sumisho-sws.com/>





Part 3

サステナビリティ経営

- CSOメッセージ 57
- 推進体制 61
- 重要社会課題と長期・中期目標 63
- 気候変動緩和 65
- 人権尊重 69



CSOメッセージ

持続可能な社会の実現に向けて
成長戦略である「サステナビリティ経営の高度化」に
取り組みます。



代表取締役 専務執行役員
コーポレート部門 企画担当役員
CSO・CIO
山埜 英樹

成長戦略とサステナビリティ経営

「企業の持続的な成長」と「社会の持続可能な発展への貢献」——私は、サステナビリティ経営にはこの二つの要素があり、それらを一つの軸に重ねた取り組みこそが、これからの時代の企業活動のあるべき姿だと考えています。企業は、将来の事業環境変化を見通し、自らの強みを活かして二つの要素を満たしてこそ、長期的視野での価値創造ストーリーを描くことができるのです。

では、住友商事グループにおける成長戦略と持続可能な社会の実現をどう両立させるか、またどのように価値創造を追求するのか——私たちは2021年度を初年度とする当社グループの新しい中期経営計画を策定するに際して真剣な議論を重ねてきました。そして、策定した「SHIFT 2023」においては、サステナビリティを計画遂行の基盤となる概念と位置付けるだけでなく、事業活動と一層結びつけて考え、具体的な取り組みや経営資源配分に反映させることが不可欠との結論に至りました。これまで進めて

きた「サステナビリティ経営の高度化」をさらに強化する方針であり、その内容は後段で詳しくご説明します。

サステナビリティ経営の礎となる
「住友の事業精神」

「SHIFT 2023」における取り組みを語る前に、まず、当社グループのサステナビリティ経営の歩みについてご説明します。

我々、住友グループの企業は、時代を超えて「住友の事業精神」を受け継ぎ、その価値観に則って事業を営んできました。「住友の事業精神」を伝える言葉の中に「自利利他公私一如」があります。この言葉には、「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」という考え方が込められており、「公益との調和」の重要性を説いています。まさに現在のサステナビリティ経営に通ずるものといえるでしょう。住友グループはこうした価値観を羅針盤として、約400年の歴史の中で、

その時々々の社会の課題や事業環境の変化に向き合いながら、経済的な利益を追求するだけでなく、自らの使命として常に公利公益に資する経営に努めてきました。

現在の社会は、気候変動や生物多様性の棄損、天然資源の枯渇、人権侵害などのさまざまな問題により、その存続が脅かされるという深刻な事態に直面しています。これらの問題を克服し、社会を持続可能な発展の道筋に回帰させることが、世界共通の課題です。そして企業には、その解決に主体的に取り組むことが強く求められています。

このような時代背景を踏まえ、私は改めて「住友の事業精神」を体現した経営が重要だと考えています。今こそ、社会課題の解決にコミットし、社会のあるべき姿を中長期的視野で追求する企業が、より多くのビジネスチャンスを得るとともに企業経営におけるリスクを低減し、企業価値の持続的向上を実現できる——私はそう確信しています。

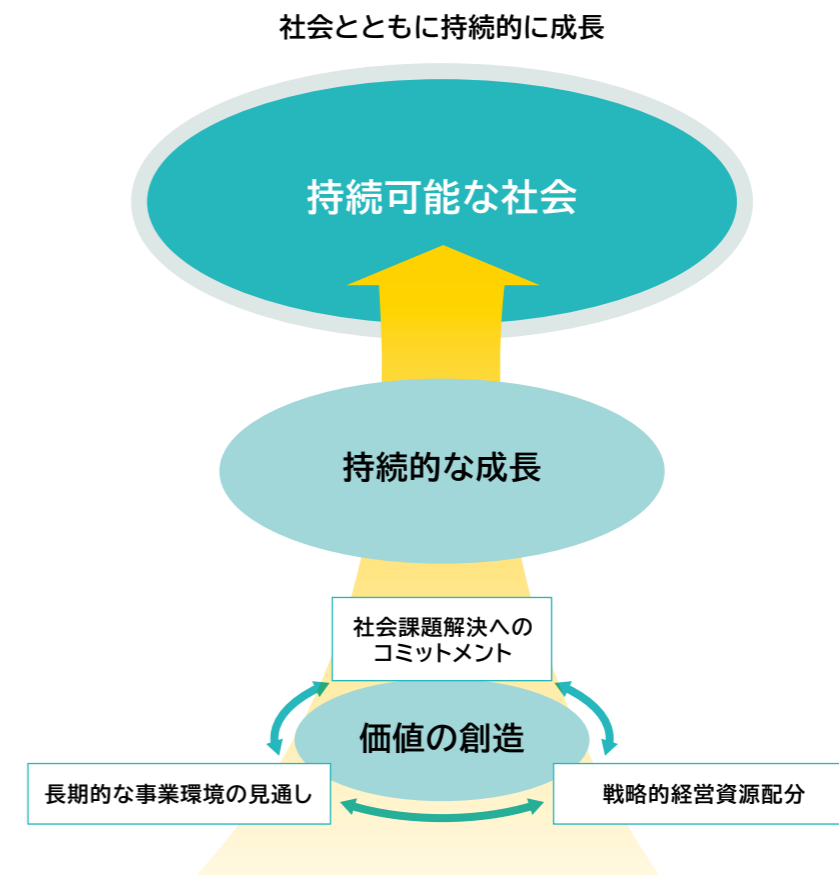
さらなる高度化への挑戦と
「SHIFT 2023」での取り組み

近年、当社グループは、「持続可能な社会の実現」を経営における重要なテーマとして掲げ、事業を通じて社会課題の解決に貢献するべく取り組んできました。

2017年度には、社会とともに持続的に成長するために優先的に取り組むべき課題として「6つのマテリアリティ」を特定しました。以来、このマテリアリティを経営判断の根幹に据え、個別事業戦略との整合性を常に意識し、社会とともに持続的に成長することを目指すサステナビリティ経営を標榜し、実践しています。(▶詳細はP9へ)

また、2020年度からは、「サステナビリティ経営の高度化」を進めています。具体的には、世界が直面する社会課題から、当社グループの事業活動と特に関わりの深い「6つの

住友商事グループのサステナビリティ経営



重要社会課題」を定めるとともに、それぞれの課題解決に貢献するための長期目標を策定しました。

そして2021年度には、当社グループのサステナビリティ経営をさらに加速させるべく、冒頭で言及した新中期経営計画「SHIFT 2023」に結びつけた施策を打ち出しました。

サステナビリティへの取り組みは長期的視点を持って推進すべきものですが、一方で足元からしっかりと具体的な成果を積み上げていくことも肝要だと私は考えています。そこで、「SHIFT 2023」のスタートと同じタイミングで、重要社会課題の解決に向けたアクションを、より具体化していくための中期目標を策定するとともに、各営業組織における取り組みの進捗を確認するためのKPI/KAIを定めました。

(▶詳細はP63へ)

また、当社グループの成長戦略として、「SHIFT 2023」では、カーボンニュートル社会や循環経済化などが達成された持続可能な社会像からバックキャストして想定される新たな事業機会を見据え、戦略的な経営資源配分を進めていきます。例えば、将来の主力ビジネス創出を狙って取り組む次世代成長戦略テーマは、サステナビリティに対する社会の要請を踏まえて選定したものです。(▶詳細はP39へ)

社会課題は、企業にとって中長期的な機会とリスクの両面になり得ます。事業環境の変化の中で、いかにしてビジネスチャンスを先んじて捉えるか、またリスクを認識・評価しつつ、いかにマネージするかが、企業の持続的成長を左右することになるでしょう。こうした目利き力とリスク管理能力は総合商社のビジネスモデルの肝であり、我々は「サステナビリティ経営の高度化」を通じて、社会課題への対応と経済合理性が両立する事業ポートフォリオの構築を進めてまいります。

サステナビリティ経営におけるガバナンスの強化

リスク管理についてももう少しお話しします。

サステナビリティを巡る社会課題は、市場やニーズに変化を生み出し、多様な事業をグローバルに展開する我々に

対してさまざまなかたちでインパクトをもたらします。当社グループが社会とともに成長を遂げていくには、各事業およびサプライチェーンに与えるポジティブ・ネガティブなインパクトを把握し、必要な経営判断を行うことが要諦になります。

そのために我々は、事業活動のガバナンスの一層の強化に取り組んでいきます。「SHIFT 2023」においては、財務指標の管理と併せて、重要社会課題の長期・中期目標（非財務指標）達成に向けた管理を徹底し、行動計画の進捗状況を定期的に確認しながらPDCAサイクルを回していきます。

また、我々の活動が社会に深刻な影響を与えるリスクを適切に管理するために、ESGの観点を踏まえた新規投融資案件の審査や投資後のモニタリングを強化し、経営会議の各諮問機関を通じ、経営会議や取締役会で管理状況をしっかりと監督する仕組みを築いています。

「気候変動」「人権」という焦点

我々が事業を展開する中で、特に対応を厳しく問われている社会課題として、気候変動と人権があります。当社グループでは、これらの課題を重要社会課題に組み入れ、機会と



リスクをマネージするべく、実践的で実効性のある方針を立て、施策を講じています。

気候変動は自然災害にとどまらず、エネルギーの供給や、さまざまな生産技術、ライフスタイルの変化などを通じて、我々の事業活動に幅広く影響を及ぼします。当社グループでは、2021年5月に、CO₂排出量の削減を加速させるべく「気候変動問題に対する方針」の見直しを発表しました。また、従来より長期目標として掲げる「2050年の事業活動のカーボンニュートル化と、持続可能なエネルギーサイクル実現への挑戦」の達成に向けて「当社グループのCO₂排出量を、2035年までに50%以上削減(2019年比)」と「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」を中期目標としています。(▶詳細はP65へ)

さらに「SHIFT 2023」では、次世代エネルギー分野での社会構造変化がもたらす新たな事業機会を捉え、機動力を持って戦略を推進するための新組織として、「エネルギーイノベーション・イニシアチブ(EII)」を立ち上げました。(▶詳細はP67へ)

また、近年、「ビジネスと人権」というテーマへの関心が高まり、各国政府・企業が協同して、ビジネスサプライチェーンに関係する全ての人々の人権を守る取り組みが、世界的に進んでいます。こうした中、我々は、「全事業・サプライチェーンにおける人権の尊重」を長期目標として掲げるとともに、ビジネスと人権のグローバルスタンダードである「『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」を中期目標とし、その達成に向けた取り組みを始めています。(▶詳細はP69へ)

情報開示の充実とステークホルダーとの対話

今や当社グループの活動は、株主や取引先企業、従業員、各事業における周辺地域住民の方々にとどまらず、世界中の人々の暮らしや社会にまで影響を与え得ると認識しています。我々は、その影響力の大きさを絶えず意識し、自社の理

念や判断に沿って行動するだけでなく、幅広いステークホルダーの方々から当社グループの経営に対する理解と信頼を得るべく努力する必要があることを実感しています。そのためには、経営理念や成長戦略に加え、直面している機会とリスク、また事業活動が社会にもたらす正と負の影響について、適時に透明性の高い情報を発信し、さまざまなステークホルダーの方々との対話を通じて、信頼関係を築くことが何よりも大切です。

その中で当社グループでは、非財務情報の開示に積極的に取り組む基本方針のもと、2019年3月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の最終提言に賛同を表明し、毎年更新するESGコミュニケーションブックにおいて同提言に沿った情報開示を行っています。また、2021年1月には、ダボス会議の開催母体として知られる世界経済フォーラムの下部組織であるInternational Business Council(IBC)が主導してまとめたStakeholder Capitalism Metrics[※]にも賛同を表明しました。2021年度よりこの指標に基づく情報開示を開始し、非財務情報開示の拡充を図っていきます。

今後も、ステークホルダーの皆様は、我々の事業活動をより深くご理解いただけるようなコミュニケーションに努め、対話を通じて寄せられた意見を参考にしながら、住友商事グループのサステナビリティ経営のさらなる高度化を進めてまいります。

[※] Stakeholder Capitalism Metrics:ステークホルダー資本主義指標。企業が業種や地域を問わず報告可能である普遍的で比較可能な開示事項を提供するものであり、ガバナンス(Governance)、地球(Planet)、人(People)、繁栄(Prosperity)の4つのテーマで21項目の中核指標と34項目の拡大指標からなる、非財務情報開示の指標と開示・報告の枠組み。

Stakeholder Capitalism Metricsに基づく開示は、最新のESGコミュニケーションブックをご参照ください。



<https://www.sumitocorp.com/ja/jp/sustainability/report>

推進体制

社会とともに持続的に成長し、求められる価値を創造し続けていけるよう、サステナビリティ経営を着実に推進する体制を構築しています。

サステナビリティ経営の推進

当社では、サステナビリティ関連施策などを企画・推進するサステナビリティ推進部が、各事業部門におけるサステナビリティ推進の責任者である事業部門の業務部長および担当者に加え、関連コーポレート各部、海外地域組織の担当者と連携することで、住友商事グループ全体のサステナビリティを推進しています。

また、経営会議の諮問機関として「サステナビリティ推進委員会」を設置し、サステナビリティ推進に関する重要な取り組みについては、同委員会から経営会議、取締役会に付議・報告し、経営会議の判断、取締役会の監督のもとで進める体制をとっています。

2020年6月には、サステナビリティ経営の高度化の一環として当社グループに関わりが深い6つの重要社会課題を選び、それに紐付く長期目標を定めました。また、2021年5月には中期目標も設定しました。

今後も社会とともに持続的に成長し、求められる価値を創造し続けていけるよう、サステナビリティ経営を着実に推進していきます。

なお、右頁の通り、事業の属性・状況に応じたリスク管理を通じて、多様な事業を展開する当社グループ全体の社会・環境関連リスク管理の水準向上にも引き続き努めています。

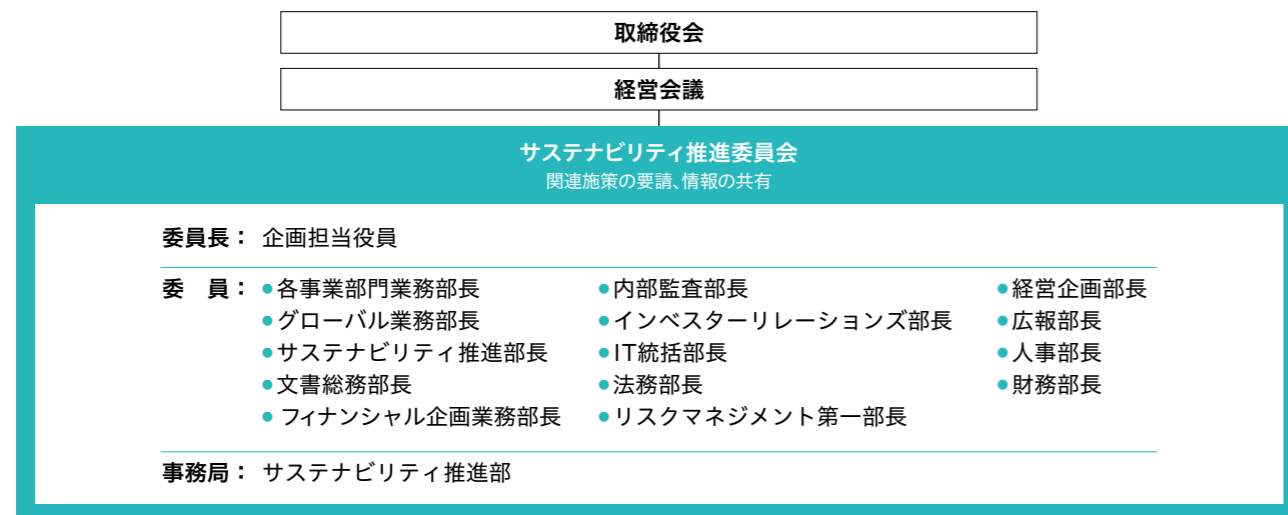
気候変動問題に対する取り組み

気候変動問題への対応はサステナビリティ経営における最重要課題の一つであり、当社グループは2021年に「気候変動問題に対する方針」を見直し、事業活動のカーボンニュートラル化の推進、次世代エネルギーへの取り組みを新たな目標として掲げています。また、気候変動に関連する全社のリスク状況を継続的にモニタリングし、TCFD提言に沿った情報開示の充実を図っています。それらの方針・施策は、気候変動に関連して当社が直面するリスクと機会に加え、気候変動問題の解決において企業が求められる社会的責任を踏まえています。そして経営会議の決議を経て、多方面にわたる知見を備えた社外取締役を含む取締役会の承認・監督のもとで実施されています。

気候変動緩和に関する取締役会・経営会議の関与

- 重要社会課題に対する目標とアクションプランを策定
- 主要リスクに関する定期的なモニタリングを実施、対応を徹底検討・議論
- 新規投資融資実行前に、社会・環境への影響を考慮する体制を整備
- TCFDの最終提言(2019年3月)およびIBC Stakeholder Capitalism Metrics(2021年1月)に賛同、気候変動に関連する財務情報や非財務情報の開示内容の充実化を推進
- 「次世代エネルギー」を成長戦略テーマとして設定

サステナビリティ推進体制図



サステナビリティ経営における社会・環境関連リスク管理

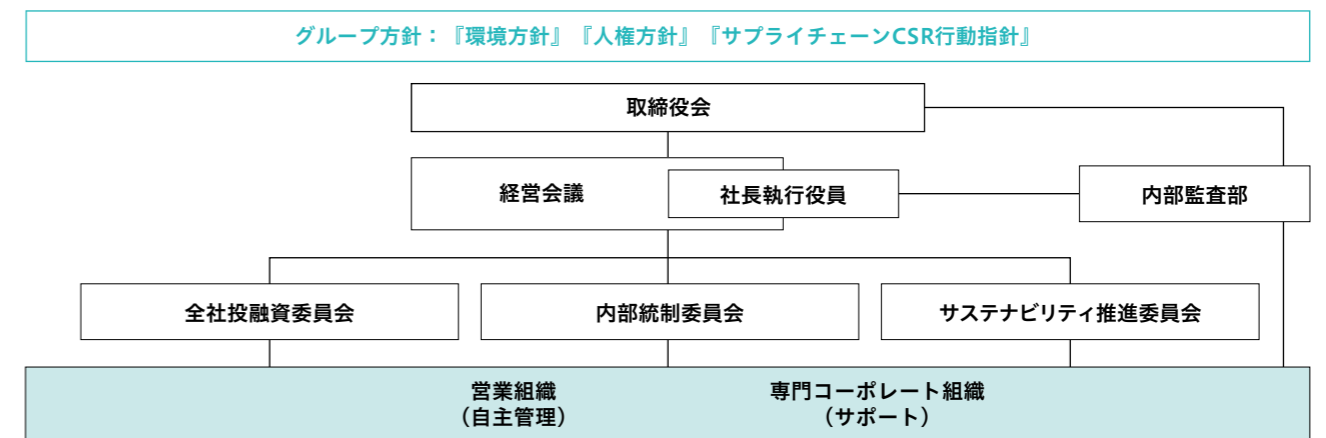
住友商事グループは、グループ全体の事業活動が社会・環境に与える影響を適切に管理するための全社的フレームワークを整えています。新規投資時の調査では、各事業の特性を踏まえた上で、環境コンサルタントによる環境評価や、法律事務所などによる人権・労働問題の評価によって、事業が健全に経営されているか、ステークホルダーに深刻な影響を与えていないかを確認しています。投資後は、事業会社との対話を通じ、担当営業組織や関連するコーポレート組織が共同で、環境、人権、労務管理、サプライチェーンなどの状況を定期的にモニタリングし、課題がある場合には、その事業特性に応じて改善を進めます。内部監査の際にも、各事業の特性を踏まえ、法令を遵守しているか、国際的な社会・環境問題に関するスタンダードに沿った経営を実施しているかを確認しています。当社グループの事業活動の影響について、地域住民やNGOなどから指摘を受けた場合には、実態を把握しながら対話・協議を行い、当該課題の改善

に努めます。こうした新規投資時の審査や投資後のモニタリングの結果、仮に、重要な社会・環境課題が生じている場合、個別対応については、関連する社内委員会を通じて経営会議・取締役会に付議・報告しています。

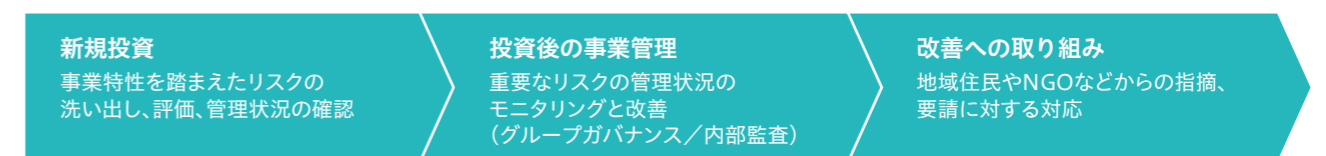
さらに、当社グループでは社会・環境関連リスク管理体制の一層の強化を図っています。「環境方針」「人権方針」「サプライチェーンCSR行動指針」などを通じて社会・環境課題への当社の考え方を明示するとともに、グループ内での浸透・徹底を図っています。

また、2020年4月には、社会・環境関連リスクの評価シートを導入しました。この評価シートを投資申請時に活用し、申請事業が移民労働者の雇用や住民移転を伴う事業であるか、持続可能な調達や気候変動に影響を及ぼす事業であるかなど、その社会・環境関連リスクの可能性を確認しています。さらに、案件のリスクに応じて、サステナビリティ推進部が投資の審議に参加する仕組みも整えています。こうした体制のもと、事業ごとに異なる社会・環境関連リスク管理を徹底しています。

社会・環境に関わるリスク管理体制



全社的なフレームワークによるリスク管理の運営



重要社会課題と長期・中期目標

持続可能な社会の実現のために、当社グループが取り組むべき6つの「重要社会課題」と「長期目標」を設定し、その具体的なアクションプランとして「中期目標」を定めました。

特定プロセス

当社では、サステナビリティ経営の高度化について検討するため、2019年度に社内プロジェクトチームを立ち上げました。

プロジェクトチームは、総合商社としての当社事業活動の特性を踏まえ、当社グループに関わりが深く重要性が高いと考えられる課題について仮説を立て、ロング・リストからいくつかの課題を抽出しました。同時に各事業部門の事業部門長・本部長に対し、ロング・リストをもとに、各組織の戦略および事業活動における社会課題に関わる機会とリスクについてのサーベイやヒアリングを実施し、それぞれの課題に対する当社事業の関わりについて分析しました。そして最終的に、プロジェクトチームの立てた仮説とサーベイ結果を突き合わせ、カテゴリーを整理した上で、6つの重要社会課題を特定しました。重要社会課題と長期目標は、経営会議と取締役会の決議を経て、2020年6月に決定しました。さらに2021年5月には、中期目標も機関決定しました。一連のプロセスにおいては、環境や人権に関する有識者、機関投資家、国際機関などとの意見交換を行い、さまざまなステークホルダーからの当社への期待が適切に反映されているかを確認しています。

※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、問題解決につながる仕組み
 ※6 当社グループの社員参加型の社会貢献プロジェクト

重要社会課題と長期・中期目標

	重要社会課題	長期目標	中期目標	関連するSDGs
社会の持続可能性	気候変動緩和 ▶P65ハ	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CO₂排出量を、2035年までに50%以上削減(2019年比) <ul style="list-style-type: none"> 発電事業のCO₂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CO₂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CO₂排出量の削減。※3 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 <ul style="list-style-type: none"> 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CO₂吸収・固定・利活用の推進。 	7, 9, 13
	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、製品の利用率改善の促進 <ul style="list-style-type: none"> 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。 	6, 11, 12, 13, 14, 15
	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 <ul style="list-style-type: none"> 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。 	
社会の発展と進化	人権尊重 ▶P69ハ	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 <ul style="list-style-type: none"> 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マカニズム※5を構築。 安全な職場環境の確保 <ul style="list-style-type: none"> 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。 多様性に富み互いに尊重し合う組織の実現 <ul style="list-style-type: none"> 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。 	1, 3, 5, 8, 10, 16
	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 <ul style="list-style-type: none"> 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。 	1, 2, 7, 8, 9, 10
	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 <ul style="list-style-type: none"> 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。 	11, 17
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 <ul style="list-style-type: none"> 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。 	1, 2, 3, 9, 11	
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 <ul style="list-style-type: none"> 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)。 	4	

課題の分析

新中期経営計画

サステナビリティ経営

ガバナンス

セグメント別事業概況

データセクション

気候変動緩和

気候変動問題に対する長期・中期目標

当社グループは、持続可能な社会の実現に向けて、気候変動緩和を重要社会課題の一つとして捉えており、パリ協定で定められた目標の達成を含む、気候変動緩和に関する各種課題の解決を目指しています。

そして2020年6月に、日本政府による2050年カーボンニュートラル化の宣言に先駆けて、2050年までに当社グ

ループの事業活動におけるカーボンニュートラル化を目指すとともに、社会のカーボンニュートラル化に貢献していく方針を長期目標として掲げました。そして、2021年5月に策定した中期目標では、この長期目標の達成に向け、中間年である2035年までにCO₂排出量を2019年比で50%以上削減していく道筋を具体的に示しています。

今後、各目標の達成に向けた進捗をモニタリングし、ステークホルダーの皆様への情報開示の拡充に取り組んでいきます。

長期目標	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
中期目標	<ul style="list-style-type: none"> ● 当社グループのCO₂排出量を、2035年までに50%以上削減(2019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

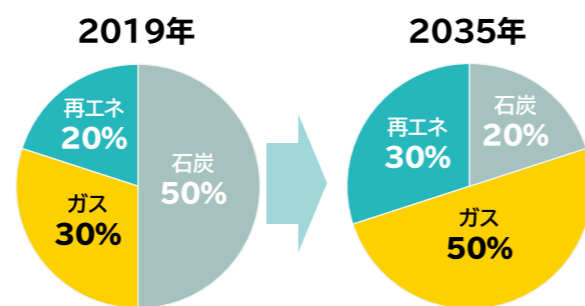
当社グループのCO₂排出量削減目標



カーボンニュートラル化の対象範囲

	Scope 1 直接排出	Scope 2 使用電気生成などに伴う 間接排出	Scope 3 その他 間接排出
単体・子会社	約1百万トン		化石エネルギー 権益事業 約16百万トン
持分法	発電事業 (建設中案件 推計値含む) 約43百万トン		

発電ポートフォリオ(石炭:ガス:再エネ比率)



2050年のカーボンニュートラル化に向けて、気候変動問題への対応方針の見直し

重要社会課題の中期目標と併せて、気候変動問題に関する新たな対応方針も発表しました。新たな方針では、石炭火力について新規の発電事業・建設工事請負には取り組まないこととし、また2040年代後半には全ての石炭火力発電事業を終え、撤退することとしました。

発電ポートフォリオについても、より環境負荷の低い発電ポートフォリオへのシフトを加速することを明確にしました。2035年に向けて石炭火力発電事業の比率を減らしていく一方、当社の強みである再生可能エネルギーの比率を着実に上げていきます。

一般炭鉱山開発事業についても、今後新規の権益取得は行わず、2030年には一般炭鉱山持分生産量ゼロを目指す方針としました。

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CO₂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CO₂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CO₂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※4。また、石炭火力発電事業については、2035年までにCO₂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。
 [Scope 1・2] 住友商事単体及び子会社の直接的CO₂排出と、各社の使用するエネルギーの生成に伴う間接的CO₂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)
 [Scope 3] 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CO₂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CO₂排出と、CO₂排出削減への貢献を合わせたネットCO₂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CO₂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%
 ※4 唯一の例外として、当社が建設請負工事業者として現在参画しているバングラデシュ マタバリ1&2の拡張案件として 同国・本邦政府間で検討が進められているマタバリ3&4号機については、今後、様々なステークホルダーと対話を重ね、パリ協定との整合性を確認したうえで、参画の是非を検討する。(当社として、今後検討する可能性がある石炭火力発電事業・建設工事請負案件は本件のみ)

気候変動緩和

TCFD提言に基づく情報開示の拡充

気候変動問題は、持続可能な社会の実現のために、世界が一丸となって取り組むべき重大な課題であり、また、グローバルな気候変動緩和の潮流により、さまざまな産業における脱炭素化に資する新技術の採用やビジネスモデルの転換など、企業を取り巻く事業環境は大きく変化しています。その中で、企業は、気候変動緩和のためにどのような役割を果たすべきか、気候変動に関連する事業のリスクと機会にどのように対応すべきかが強く問われています。このような状況のもと、ステークホルダーの方々は、気候変動問題への関心を高め、企業評価の一側面として気候変動問題への取り組みを重視しています。当社ではホームページやESGコミュニケーションブックに加え統合報告書を通じて、気候変動問題に対する方針や、取り組みに関する情報を積極的に公開しています。また、ESG説明会など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。

さらに当社は、気候変動問題への取り組みに関する情報開示の重要性への認識から、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諸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、ホームページやESGコミュニケーションブックで開示しています。

今、世界的に気候変動緩和への取り組みがさらに加速しており、パリ協定で掲げられた気温上昇を1.5℃に抑制するという努力目標を意識し、各国政府、企業がより早期のカーボンニュートラル化の計画や施策を打ち出しています。気候変動に関連する事業環境の変化は、今後、ますます急激なものとなることが予想されます。当社は、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、気候変動に関わるリスク管理の高度化を進めます。そして、急速な気候変動緩和・社会の脱炭素化のシナリオを含むさまざまな長期的な事業環境変化を想定した、より広範なリスク分析を行い、それらのリスク関連情報を開示していきます。

TCFD提言に基づく最新の開示は、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>

持続可能なエネルギーサイクル実現のための新規ビジネスの開拓

当社では、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のため、新たな営業組織である「エネルギーイノベーション・イニシアチブ（EII）」を2021年4月に創設しました。

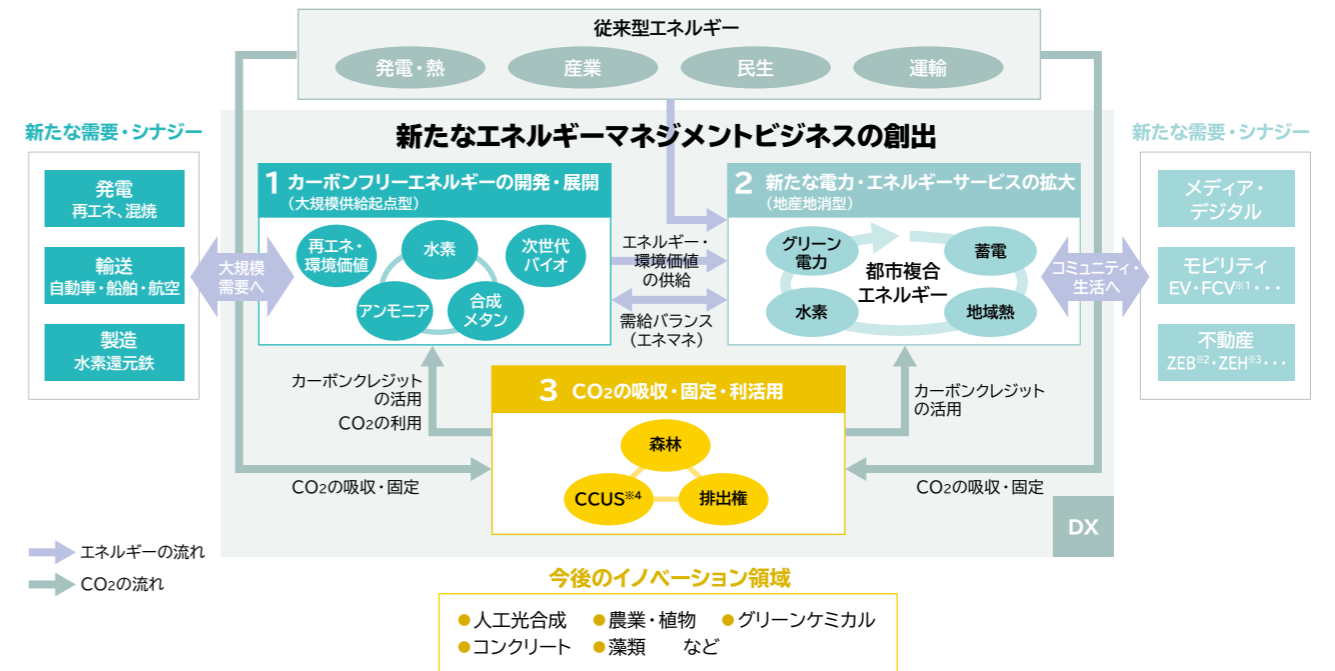
この組織では、脱炭素・循環型エネルギーシステムの構築を目指し、組織横断的に取り組んでいます。

具体的には、水素や次世代バイオといった「カーボンフリーエネルギーの開発・展開」や、大型蓄電・分散型電源事業など「新たな電力・エネルギーサービスの拡大」、そして「CO₂の吸収・固定・利活用」を3つの重点分野としています。

これら3つの重点分野は、それぞれが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おり、これらの掛け合わせ・融合によって新たな価値が生まれます。EIIでは、この仕組みを「新たなエネルギーマネジメントビジネス」と称し、関連する需要やシナジーと合わせて、次世代事業の創出に挑戦します。EIIが取り組むプロジェクトには、実証実験段階から社会実装段階、さらにすでに事業化段階にあるものなど、さまざまな案件があり、2030年を一つの目途として、相応の規模感のある収益基盤確立を目指し、取り組んでいます。

社会で真に必要とされる価値を創出し提供する事業は、まさしく下方耐性の強い事業です。中長期的な視点を持ち、カーボンニュートラル社会の実現に貢献していきます。

「脱炭素・循環型エネルギーシステム」における次世代事業の創出

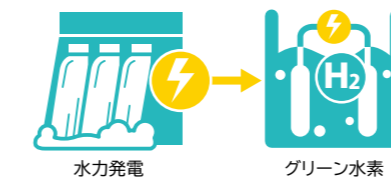


※1 FCV(Fuel Cell Vehicle)：燃料電池自動車
 ※2 ZEB(Net Zero Energy Building)：年間の一次エネルギー消費量の収支をゼロとすることを旨とした建築物
 ※3 ZEH(Net Zero Energy House)：年間の一次エネルギー消費量の収支をゼロとすることを旨とした住宅
 ※4 CCUS(Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage)：CO₂を回収・有効利用・貯蔵する技術

カーボンフリーエネルギーの開発・展開例

マレーシアでの水力発電によるグリーン水素製造

当社は、2015年に水素バリューチェーン分科会を発足させて以来、多くのパートナーとグローバルネットワークを構築し、プロジェクトを組成してきました。現在、サラワク州政府の投資機関、日系パートナーと3社共同で、フィジビリティ・スタディを進めています。2023年をターゲットとして、同州内での地産地消用の水素製造を開始し、2030年までには日本市場向けを主として、水素製造と輸出体制の構築を目指しています。



新たな電力・エネルギーサービスの拡大例

分散型太陽光電源を軸としたグリーン電力プラットフォーム事業

当社は、2021年4月にシンガポールに本社を置くSunseap Group社に出資参加しました。同社は、総持分発電容量で約220メガワットの分散型太陽光発電事業を展開しており、東南アジアでトップシェアを誇ります。同社のノウハウと当社グループの顧客基盤などを活用し、グリーン電力プラットフォーム事業を進めていきます。



CO₂の吸収・固定・利活用例

ニュージーランド・ロシアの森林資源活用による新たな環境価値創造

当社はニュージーランド・ロシアを柱とした木材・森林事業を展開しています。当社が管理・経営する森林資産の規模は、日系商社の中で突出しており、環境に配慮した適切な森林経営を通じ、CO₂の吸収・固定に貢献していきます。また、森林事業のポートフォリオを最大限活用し、排出権などを含む新たな価値創造にも取り組んでいきます。



人権尊重

人権方針

事業の持続的成長を担保するために必要不可欠な「人権尊重」については、「全事業・サプライチェーンにおける人権の尊重」という長期目標を設定しています。

当社グループは、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おり、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す考え方を改めて表明するものとして、2020年に「住友商事グループ人権方針」を制定しました。

中期目標では、この方針に則った人権尊重の浸透・徹底を掲げ、人権デュー・デリジェンスによるリスク分析の強化や、リスク低減策を実施します。また、人権リスクの評価結果を踏まえ、より有効なグリーンバンスメカニズムを構築していきます。

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事、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は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、人権尊重の取り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。

人権デュー・デリジェンス

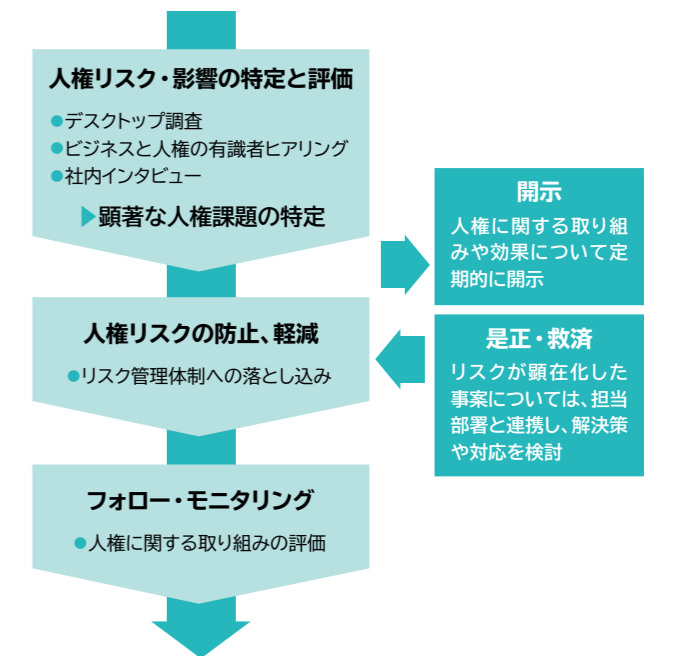
当社グループは「住友商事グループ人権方針」に基づき、事業活動による人権へのリスクを特定・防止・是正するために、2020年より人権デュー・デリジェンスを開始しました。この取り組みは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」「国連指導原則報告フレームワーク」「責任ある企業行動のためのOECDデュー・デリジェンス・ガイダンス」など国際的なガイドラインに沿ったプロセスで実施しています。2020年度は、その最初のステップとして、当社グループの事業活動による人権への影響・リスクを評価するために、優先的に対応すべき顕著な人権課題の特定に取り組み、以下8つの課題を特定しました。

今後はこれらの人権課題ごとに、当社グループにおいてリスクの高い分野から優先的に、リスク防止・軽減のための具体的な行動計画を検討・実行していきます。個別の事業においてすでに実行している人権尊重の取り組みについては継続的にモニタリングし、その結果を定期的に情報開示していきます。また、各事業についての人権リスク評価を踏まえ、サプライチェーン管理も含めた全社的なリスク管理サイクルへの落とし込み、改善への取り組みを推進していきます。

デジタル技術の進化や新型コロナウイルス感染拡大の影響などにより、私たちを取り巻く社会環境は日々変化して

り、それに伴い、各種ビジネスのバリューチェーン状況や人権課題は刻々と変化しています。当社グループの多様な事業に関わる可能性がある人権への影響・リスクについて、ステークホルダーとの対話なども通じて、定期的に確認し、より正確で詳細な状況の把握に努めます。

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



顕著な人権課題



「人権尊重の取り組み」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>





Part 4

ガバナンス

コーポレートガバナンス	73
役員一覧	82
内部統制に関する取り組み	85
社外取締役対談	88

中期経営計画2020
2018年度～2020年度

新中期経営計画
「SHIFT 2023」
2021年度～2023年度

サステナビリティ経営

ガバナンス

持続可能な
企業成長
Enriching lives and the world
持続可能な
地球・社会

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの基本原則

住友商事は、「住友の事業精神」と当社の「経営理念」を企業倫理のバックボーンとして、「住友商事コーポレートガバナンス原則」を定めています。「住友商事コーポレートガバナンス原則」は、コーポレートガバナンスの要諦が「経営の効率性の向上」と「経営の健全性の維持」およびこれらを達成するため

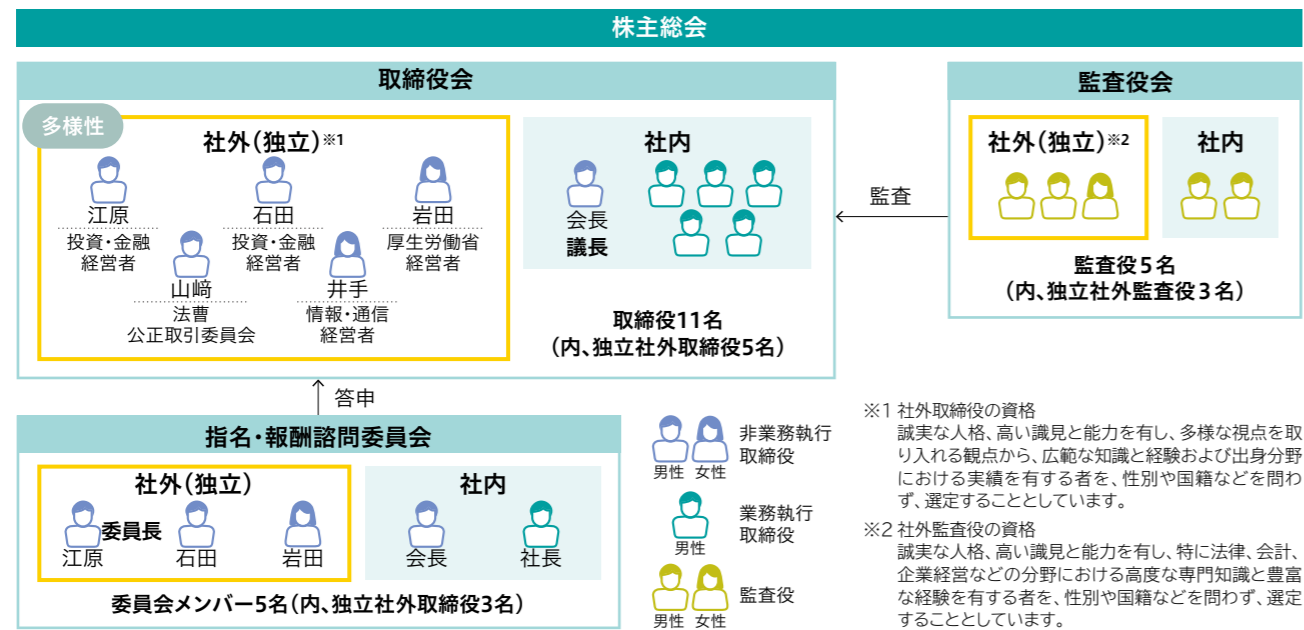
の「経営の透明性の確保」にあるとの認識に立ち策定されたものであり、この原則に則り、当社に最もふさわしい経営体制の構築を目指し、株主を含めた全てのステークホルダーの利益にかなう経営を実現するために、コーポレートガバナンスのより一層の充実に向けて継続的な改善を図っています。

コーポレートガバナンスの体制と特徴

当社では、監査役会設置会社制度のもと、独立性のある社外取締役および社外監査役の選任ならびに独立社外取締役を主要な構成員とする指名・報酬諮問委員会の設置により、経営に対する実効的な監督・監視機能を確保していま

す。加えて、執行役員制度の導入・経営会議の設置などにより、意思決定や業務執行の迅速化・効率化を図るなど、実効性のあるコーポレートガバナンス体制を構築しています。

住友商事のコーポレートガバナンス体制（監査役会設置会社）



コーポレートガバナンス体制早見表（2021年6月18日現在）

機関設計	監査役会設置会社
取締役	11名（内、社外取締役5名）／任期1年
会長、社長執行役員、社外取締役の在任期間	原則として6年を超えない
監査役	5名（内、社外監査役3名）／任期4年
執行役員	制度の採用有
取締役会の任意諮問委員会	指名・報酬諮問委員会

「経営の効率性の向上」と「経営の健全性の維持」のための仕組み

取締役および取締役会

一 取締役会の構成・社外取締役の選任

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、性別などの多様性を確保しています。また、取締役11名の内、社外取締役を5名選任し、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。各社外取締役は、東京証券取引所などが定める独立性に関する基準および社内規則「社外役員の選任及び独立性に関する基準」を満たしています。

各社外取締役は、それぞれ以下の経験を有しており、当社取締役会が適切に意思決定を行い、監督機能の一層の強化を図る上で適任と考えています。

社外取締役の専門性・経験と選任理由

氏名	選任理由	取締役在任期間	社外取締役の専門性・経験					
			企業経営	投資	金融	法律	政府機関	情報・通信
江原 伸好	米系投資銀行およびプライベート・エクイティ・ファンド運営会社において長年培ってきた金融や企業経営に関する広範な知識と豊富な経験	5年	●	●	●	-	-	-
石田 浩二	大手金融機関での長年にわたる経験、また、日本銀行政策委員会の審議委員を歴任することなどで培ってきた金融や企業経営に関する広範な知識と豊富な経験	4年	●	●	●	-	●	-
岩田 喜美枝	長年にわたる労働省（現：厚生労働省）での要職の歴任、また、退官後に民間企業の経営者や社外役員を務めることなどで培ってきた、企業経営やコーポレートガバナンス、企業の社会的責任、ダイバーシティなどに関する広範な知識と豊富な経験	3年	●	-	-	-	●	-
山崎 恒	裁判官および弁護士として長年にわたり培ってきた法律に関する高度な専門知識と豊富な経験	3年	-	-	-	●	●	-
井手 明子	長年にわたり大手通信事業者において要職を歴任し、グループ会社の経営者や親会社（持株会社）の常勤監査役を務めるなど、情報・通信、企業経営やコーポレートガバナンスなどに関する広範な知識と豊富な経験	1年	●	-	-	-	-	●

一 取締役会長・社長執行役員の職務の分離および在任期間の制限

相互牽制の観点から、原則として、取締役会長およ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。取締役会長は、取締役会を招集し、その議長となる他、対外活動に従事します。また、経営の監督を行

い、日常業務に関与せず、代表権もありません。さらに、取締役会長および社長執行役員の在任期間は、原則としてそれぞれ6年までと定めています。これにより、経営トップが長期間交代しないことでガバナンス上の弊害が発生する可能性を排除しています。

コーポレートガバナンス

一取締役会での審議の充実、モニタリング機能の強化

取締役会では、経営方針・経営計画などの経営全般に関わる重要事項についてより集中して議論を行えるよう、要付議事項を厳選しています。2020年5月には、2020年度の実効性評価をより重点的に議論していくべき議題について検討し、その後の議題選定に反映させました。また、各事業部門の部門戦略の進捗状況および課題ならびに課題への対応方針に関する報告を受け、当該課題に焦点を当てて審議することで、執行に対するモニタリング機能のさらなる強化を図っています。加えて、主要な委員会の活動報告、市況変動リスクやカントリー・リスクなどの集中リスクに関わるポートフォリオ報告などを受けることにより、会社全体の執行状況について定期的にモニタリングしています。さらに、取締役

2020年度の実効性評価・オフサイトセッションの主な議論のテーマ（重要経営課題および各種委員会活動）

経営計画
<ul style="list-style-type: none"> ● 「中期経営計画2020」の進捗レビューと見直し ● 中期経営計画「SHIFT 2023」策定 ● 部門定例報告（部門戦略の進捗、課題と対応方針）
人事関連
<ul style="list-style-type: none"> ● 人事制度改定および女性活躍推進
ESG関連
<ul style="list-style-type: none"> ● サステナビリティ経営の高度化 ● 気候変動問題に対する方針および同問題に関する情報開示方針 ● 住友商事グループ人権方針 ● 社外取締役の役割発揮について ● 取締役会実効性評価の結果報告、改善施策
各種委員会活動報告
<p>コンプライアンス委員会、IR委員会、サステナビリティ推進委員会など</p>

会での審議のより一層の充実のため、取締役会オフサイトセッションにおいて、経営方針・計画、ESG（環境・社会・ガバナンス）を含むさまざまな重要経営課題について自由闊達な議論を行っています。

サステナビリティに対するガバナンス

取締役会においては、経営会議で議論されたサステナビリティに関する重要な方針や施策を審議し、決定するとともに、サステナビリティ推進委員会の活動内容について定期的に報告を受け、オフサイトセッションにおいてもサステナビリティに関する重要事項について活発な議論および意見交換を行っています。（▶詳細はP61へ）

例えば、人権問題において、企業の社会的責任として、「住友商事グループ人権方針」を2020年5月の取締役会で決議したほか、英国Modern Slavery Act 2015に基づいて、当社グループおよびそのサプライチェーンにおける奴隷労働や人身売買等の防止への取り組みに関する声明についても毎年、取締役会での議論を経て公表しています。また、気候変動問題に関しては、2019年に公表した「気候変動問題に対する方針」に加え、課題解決の重要性が増していることに鑑み、取り組みを加速させるべく、2020年6月および2021年5月に方針の見直しも行いました。2050年の事業活動におけるカーボンニュートラル化という長期目標の実現に向けた中期目標の設定も行い、社会の変化を捉え、迅速な方針変更を取締役会においても議論しています。今後、これらの中期目標の進捗状況についても、取締役会およびオフサイトセッションでモニタリングを行っていきます。

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、取締役および監査役による自己評価などにより取締役会の実効性について分析・評価し、結果の概要を開示しています。

2020年度の実効性評価および結果の概要は、右図の通りです。

取締役会の実効性のさらなる向上への取り組み（PDCA）

Plan	Do	Check	Act
2019年度の主な課題 <ul style="list-style-type: none"> 取締役会構成員のさらなる多様性 より適切な議題選定 社外取締役の役割・機能 	2020年度の主な取り組み <ul style="list-style-type: none"> 取締役会メンバーのスキルマトリックスおよびその活用についての議論を実施 2020年度の実効性評価の議題設定（議題設定）についての議論を実施 社外取締役の役割・機能に関する議論を実施 	2020年度実効性評価 <ol style="list-style-type: none"> 1. 評価方法[※] 取締役および監査役に対するアンケート（匿名）および外部コンサルタントによるインタビュー 2. 評価プロセス 集計した回答内容の外部コンサルタントによる分析結果を取締役会に報告（2021年5月） 	2020年度の評価結果と対応 <ul style="list-style-type: none"> 評価結果 <ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会は概ね実効的に機能している ● 2019年度の実効性評価を踏まえたアジェンダセッティングの結果、重点的に議論すべきテーマに十分な時間を割くことができたことなど、肯定的な意見が多数を占めた 対応 <ul style="list-style-type: none"> ● 2021年度も引き続き、重要な経営戦略・方針に関する議論のより一層の充実を図るとともに、新中期経営計画の進捗レビュー（経営資源の配分や事業ポートフォリオに関する戦略、サステナビリティ経営の諸施策のモニタリングを含む）などに取り組んでいく

※ 主な評価項目：①議題選定の適切さ、②合意形成のあり方、③事業環境の変化を踏まえた議論、④事前の情報提供、⑤議長・社外取締役、それ以外の取締役のそれぞれの役割発揮、⑥総合評価など。自由記載あり。

社外取締役メッセージ

多様化する人権問題に対応するため議論を重ねていきます。



社外取締役 山崎 恒

今や「ビジネスと人権」という用語が定着し、企業の「人権尊重」に対する国際的要請が高まりを見せています。政府も国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」や「OECD多国籍企業行動指針」「ILO多国籍企業宣言」などを受けて、2020年10月「ビジネスと人権に関する行動計画」を策定しました。当社グループは、これを先取りした形で2020年5月「住友商事グループ人権方針」を制定しています。人類の普遍的テーマである人権尊重については、国や地域によって差が見られることが、グローバルに事業を展開し、多岐にわたるサプライチェーンを擁する当社グループの人権

方針を策定する難しさにつながっていました。取締役会などでの議論の結果、P69に紹介されている通りとなりましたが、労働環境、差別、ハラスメントその他人権問題が抱えるリスクは高く、刻々と変化かつ多様化していますので、人権方針に定める人権デュー・デリジェンスを着実に実施するとともに、リスク感度を高め、機動的に対応していくことが必要でしょう。「SHIFT 2023」のもとでも、人権問題に関する企業の社会的責任を確実に果たしていけるよう、引き続き議論していきたいと思っております。

コーポレートガバナンス

取締役・監査役のトレーニングおよび情報提供

社外取締役・社外監査役に対しては、就任時に、当社グループの経営理念、経営方針、事業、財務、組織、中期経営計画およびリスク管理体制などについて説明する機会を設けて



2021年度のオンライン視察の様子

2021年7月社外取締役・社外監査役により、VR機器(360度カメラおよびヘッドマウントディスプレイ)を用いて、当社グループの小売事業者および商業施設事業の遠隔現場視察を行いました。

います。この他、取締役および監査役に対して、外部専門機関による研修の機会を提供しています。

また、「住友の事業精神」への理解を深めるため、原則として社外取締役・社外監査役は就任年度中に住友関連施設を訪問することとしています。2020年度は、コロナ禍の影響により海外視察の機会がなかったものの、国内では神田地区における不動産開発のエリア視察を実施しました。

取締役会の開催に際しては、その都度、社外取締役・社外監査役に対して、取締役会に付議予定の議案を事前に説明しています。

取締役会の諮問機関の設置

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る「指名・報酬諮問委員会」（委員長：社外取締役）を設置しています。同委員会は、①社長執行役員の選任・解任の方針・手続、②取締役会長の選定・解職の方針・手続、③取締役および監査役指名基準、④社長執行役員の選任・解任（社長の後継者指名を含む）、⑤取締役および監査役候補者の指名（代表取締役・役付取締役の決定を含む）、⑥経営会議構成員の選任、⑦取締役および執行役員の報酬・賞与の体系・水準ならびに監査役報酬枠、⑧顧問制度に関する検討を行い、その結果を取締役に答申します。なお、2020年度の指名・報酬諮問委員会の活動概要は以下の通りです。

指名・報酬諮問委員会の活動概要

指名・報酬諮問委員会の構成員		開催回数・出席率	主な検討事項
社外取締役	江原 伸好 (委員長)	11回/11回 (100%)	<ul style="list-style-type: none"> 2021年度取締役・監査役・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2020年3月期個人評価 取締役・監査役・執行役員報酬のあり方（報酬水準・報酬構成、業績連動賞与、株式報酬の見直し） 2020年度業績見通しを踏まえた役員賞与・報酬の取り扱い
	石田 浩二	11回/11回 (100%)	
	岩田 喜美枝	10回/11回 (91%)	
社内取締役	中村 邦晴	11回/11回 (100%)	
	兵頭 誠之	11回/11回 (100%)	

経営会議

業務執行レベルの最高意思決定機関

経営会議は、取締役会から委任された経営に関する特定の重要事項について、多様な意見と多面的な議論を踏まえて意思決定を行う、業務執行レベルの最高意思決定機関

です。社長執行役員、コーポレート部門の各担当役員および営業部門の各事業部門長で構成され、原則毎週1回開催しています。

監査役および監査役会

監査役体制の強化・充実

監査役会は、社内の常勤監査役2名と社外の非常勤監査役3名の計5名で構成されており、監査の方針、会社業務および財産の状況についての調査の方法、その他監査役の職務の執行に関する事項について決議しています。各監査役は、会社法等の諸法令、定款および社内規則などに従い、取締役の取締役会構成員および執行役員（代表取締役）としての職務執行を監査しています。

社内監査役については、誠実な人格、高い識見と能力を有し、業務上の専門知識と広範囲にわたる経験を兼ね備えた者を、性別や国籍などを問わず、選定することとしています。社外監査役については、誠実な人格、高い識見と能力を有し、特に法律、会計、企業経営などの分野における高度な専門知識と豊富な経験を有する者を、性別や国籍などを問わず、選定することとしています。

け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類などを閲覧し、本社および主要な事業所に関して事業および財産の状況を調査しています。また、子会社については、子会社の取締役および監査役などと意思疎通や情報交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けています。

監査役の職務を補佐する専任組織として、監査役業務部を設置し、監査役業務部所属者の人事評価および人事異動については監査役が関与しており、監査役業務部所属者の取締役からの独立性を確保しています。

内部監査部、会計監査人との連携

監査役は、効率的な監査を行うため、内部監査部と緊密な連携を保ち、内部監査の計画および結果について適時に報告を受けています。

また、会計監査人との定期的な打ち合わせを通じて、会計監査人の監査活動の把握と情報交換を図るとともに、会計監査人の監査講評会への出席、在庫棚卸監査への立ち会いなどを行い、監査役の監査活動の効率化と質的向上を図っています。

監査役監査の実効性の確保

監査役は、取締役会その他重要な会議に出席し、取締役および社員などからその職務の執行状況について報告を受

コーポレートガバナンス

役員報酬

役員報酬体系

報酬等の種類	支給対象			
	業務執行取締役/執行役員※1	取締役会長※2	社外取締役※3	監査役※4
固定 例月報酬	●	●	●	●
変動 業績連動賞与	●	-	-	-
譲渡制限付業績連動型株式報酬	●	●	-	-

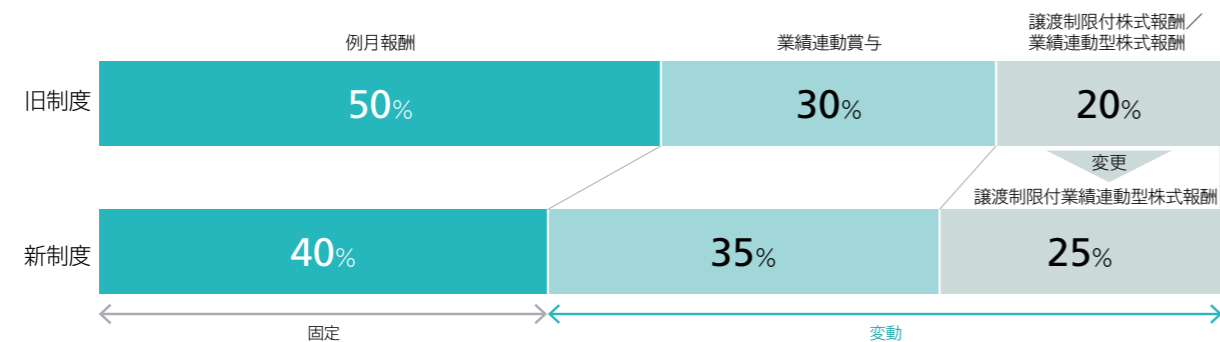
※1 業務執行取締役および執行役員の報酬は、「例月報酬」「業績連動賞与」「譲渡制限付業績連動型株式報酬」により構成されています。
 ※2 取締役会長の報酬は、「住友商事コーポレートガバナンス原則」にて定めている通り、経営の監督ならびに財界活動ならびに海外活動を主たる役割としていることから、「例月報酬」に加え、株主価値の向上に資する「譲渡制限付業績連動型株式報酬」により構成されています。
 ※3 社外取締役の報酬は、高い客観性・独立性をもって経営を監督する立場にあることから、固定報酬（「例月報酬」）のみで構成され、毎月定額を支給します。
 ※4 監査役の報酬は、高い客観性・独立性をもって経営を監査および監督する立場にあることから、固定報酬（「例月報酬」）のみで構成され、毎月定額を支給します。
 なお、各監査役の報酬については、株主総会において決議された限度額の範囲内で、監査役の協議により決定しています。

役員報酬等の報酬体系の見直し

当社グループのガバナンス強化と中長期的な企業価値の向上を目的として、経営戦略と連動し、持続的な企業価値向上を後押しする役員報酬制度の実効性をさらに高めるため、中期経営計画「SHIFT 2023」がスタートする2021年度に一部内容を改訂しています。

具体的には、総報酬に占める固定報酬比率の減少と、

代表取締役 社長執行役員 CEOの報酬構成比率（イメージ）



※ 上記の図は一定の会社業績および当社株式の株価をもとに算出したイメージであり、会社業績および当社株式の株価の変動等に応じて上記割合も変動します。

「役員報酬」の詳細は当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/about/governance/detail/remuneration>



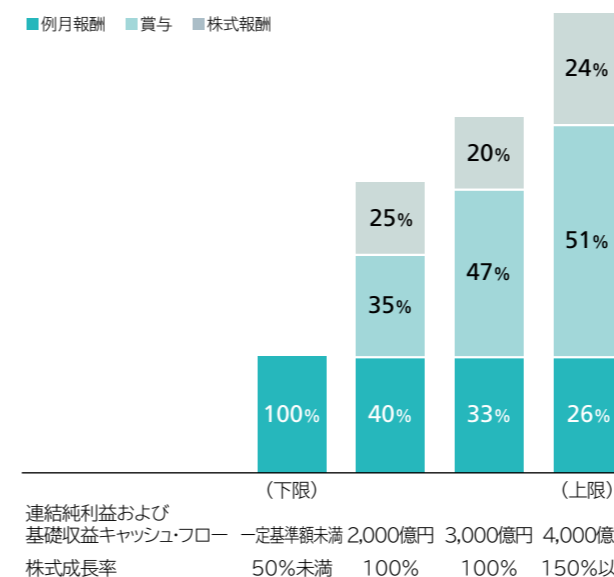
一 報酬水準および報酬構成比率

- 外部専門機関による客観的な報酬市場調査データ（ウイリス・タワーズワトソン社の「経営者報酬データベース」）などを参考に、当社の経営環境や経営戦略・人材戦略を踏まえ、適切な報酬水準および報酬構成比率を設定しています。
- 業務執行取締役の報酬構成比率は、連結純利益※1 および基礎収益キャッシュ・フロー※2 が2,000億円、株式成長率※3 が100%の場合に、例月報酬、業績連動賞与、および株式報酬がそれぞれ以下の割合となるように設定しています。

	代表取締役 社長執行役員 CEO	その他 業務執行取締役
例月報酬	40.0%	47.5%
業績連動賞与	35.0%	32.5%
株式報酬	25.0%	20.0%

※1 「連結純利益」は、国際会計基準（IFRS）の「当期利益（親会社の所有者に帰属）」と同じ内容を示しています。
 ※2 「基礎収益キャッシュ・フロー」=（「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」
 ※3 「株式成長率」= {（評価期間終了月平均当社株価+評価期間配当総額）÷（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）}

業績達成シナリオごとの代表取締役 社長執行役員 CEOの報酬イメージ



連結純利益および基礎収益キャッシュ・フロー 一定基準額未満 2,000億円 3,000億円 4,000億円
 株式成長率 50%未満 100% 100% 150%以上

一 業績連動賞与

経営戦略との関連性を強化するという観点から、「SHIFT 2023」において重視すべき業績管理指標として掲げる、連結純利益および基礎収益キャッシュ・フローに応じて総支給額を決定し、各役員への支給額は役位や個人評価に応じて配分の上、年度末終了後に支給しています。また、各役員個人の個人評価は、経営戦略と成果へのコミットメントをより強く意識することができるよう、財務指標（担当事業領域における事業計画等の達成状況）と非財務指標（全社重要課題であるDXによるビジネス変革、サステナビリティ経営の高度化およびDiversity & Inclusionの推進等）の両側面により行います。個人評価における財務指標による評価と非財務指標による評価の比率は、原則として50:50としています。

一 譲渡制限付業績連動型株式報酬

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を推進するため、原則として毎年、3年間の評価期間における当社株式成長率（TOPIX（東証株価指数）成長率に対する配当含む当社株価成長率の割合）に応じて算定された数の当社普通株式を譲渡制限付株式として交付します。なお、株主価値の共有を中長期にわたって実現するため、譲渡制限期間は、株式交付日から取締役又は執行役員その他当社取締役会で定める地位のいずれも退任又は退職する日までの期間とします。

2020年度の業績連動賞与について

業績連動報酬等の算定の基礎として選定した業績指標の実績（2020年度の実績）は、下記の通りであり、2020年度の実績を踏まえ、2020年度の業績連動賞与（2021年6月に支給の業績連動賞与）は支給は行いませんでした。

	実績
連結純利益	△1,531億円
基礎収益キャッシュ・フロー	1,308億円

コーポレートガバナンス

政策保有株式

純投資目的以外の目的で上場株式を保有するにあたっては、個別銘柄ごとに資本コストとの比較をはじめ投資採算という観点に立ち、投資先企業との取引関係の維持・強化による中長期的な収益の拡大につながるかどうかなど、さまざまな検討を十分に行った上で、保有意義を見直し、その内容を毎年取締役会に報告します。その結果、保有意義が認められない株式については縮減方針とします。

議決権行使にあたっては、社内ガイドラインに基づき、投資先企業およ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など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。

なお、2020年度は、危機対応モードのもと、全社キャッシュ・フロー管理の厳格化のため、資産削減等のキャッシュ創出策の一つとして、全社的に政策保有株式の売却を積極的に進めました。

経営の透明性確保のための取り組み

情報開示方針の策定

当社は、当社の経営方針と営業活動を全てのステークホルダーに正しく理解いただくため、法定の情報開示にとどまらず、任意の情報開示を積極的に行うとともに、開示内容の充実にも努めるべく、2016年7月に情報開示方針を定めました。

「情報開示方針」は、当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.sumitomocorp.com/jp/-/media/Files/hq/about/governance/detail/disclosurepolicy160701.pdf>



株主総会に関連した取り組み

当社は、定時株主総会の約3週間前に招集通知を発送し、招集通知の発送に先立って当社のWebサイトに英語版とともに掲載しています。このように招集通知を早期に送付し、掲載することで、株主・機関投資家が議案内容を検討する時間を十分に確保しています。また、株主総会にご来場いただけない株主向けに同時配信を実施するとともに、株主総会終了後一定期間、当社Webサイトに株主総会の模様を動画配信しています。

「コーポレートガバナンス報告書」は、当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.sumitomocorp.com/jp/-/media/Files/hq/about/governance/detail/cgr.pdf?la=ja>



役員一覧

2021年6月18日時点、執行役員は2021年7月1日時点

■ 所有株式数 (2021年3月31日現在) ■ 取締役会出席回数 (2020年度)

取締役



中村 邦晴
 取締役会長
 ■ 155,600株
 ■ 21回/21回
 1974年4月
 当社入社
 2012年6月
 代表取締役社長
 2017年6月
 代表取締役 社長執行役員 CEO※1
 2018年6月
 取締役会長 (現職)



兵頭 誠之
 代表取締役
 ■ 80,200株
 ■ 21回/21回
 1984年4月
 当社入社
 2018年6月
 代表取締役 社長執行役員 CEO (現職)



南部 智一
 代表取締役
 ■ 67,800株
 ■ 21回/21回
 1982年4月
 当社入社
 2020年4月
 代表取締役 副社長執行役員
 メディア・デジタル事業部門長 CDO※2 (現職)



山埜 英樹
 代表取締役
 ■ 29,152株
 ■ 21回/21回
 1983年4月
 当社入社
 2020年4月
 代表取締役 専務執行役員
 コーポレート部門 企画担当役員
 CSO・CIO※3 (現職)



清島 隆之
 代表取締役
 ■ 31,100株
 ■ 21回/21回
 1984年4月
 当社入社
 2021年4月
 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※4 (現職)



塩見 勝
 代表取締役
 ■ 22,300株
 ■ 18回/18回
 1985年4月
 当社入社
 2020年6月
 代表取締役 常務執行役員
 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※5 (現職)

※1 CEO: Chief Executive Officer ※2 CDO: Chief Digital Officer
 ※3 CSO: Chief Strategy Officer CIO: Chief Information Officer
 ※4 CAO: Chief Administration Officer CCO: Chief Compliance Officer ※5 CFO: Chief Financial Officer

役員一覧

■所有株式数(2021年3月31日現在) ■取締役会出席回数(2020年度) ○監査役会出席回数(2020年度)

社外取締役



江原 伸好 ■ 独立役員
社外取締役

■ 0株
■ 21回/21回
1978年9月
モルガン・ギャランティ・
トラスト・カンパニー 入社
1996年11月
ゴールドマン・サックス・
アンド・カンパニー
リミテッド・パートナー
(1998年3月退任)
1999年1月
ユニゾン・キャピタル(株)
代表取締役
(2020年1月退任)
2016年6月
当社 社外取締役(現職)
2020年2月
ユニゾン・キャピタル(株)
パートナー
(2020年6月退任)



石田 浩二 ■ 独立役員
社外取締役

■ 0株
■ 21回/21回
1970年5月
(株)住友銀行 入行
2004年4月
(株)三井住友
フィナンシャルグループ
代表取締役 専務取締役
(2005年6月退任)
2005年6月
同社 常任監査役
(2006年6月退任)
(株)三井住友銀行
監査役(2006年6月退任)
2007年10月
三井住友ファイナンス&リース(株)
代表取締役社長
(2011年6月退任)
2011年6月
日本銀行政策委員会
審議委員(2016年6月退任)
2017年6月
当社 社外取締役(現職)
2017年7月
有限責任 あずさ監査法人
公益監視委員会委員(現職)



岩田 喜美枝 ■ 独立役員
社外取締役

■ 0株
■ 19回/21回
1971年4月
労働省(現:厚生労働省)入省
2001年1月
厚生労働省 雇用均等・児童家
庭局長(2003年8月退官)
2008年6月
(株)資生堂
代表取締役 執行役員副社長
(執行役員副社長2012年
3月退任)
(代表取締役)2012年6月退任
2012年7月
日本航空(株)社外取締役
(2018年6月退任)
2015年10月
東京都監査委員(現職)
2016年3月
キリンホールディングス(株)
社外取締役
(2019年3月退任)
2018年6月
当社 社外取締役(現職)
2019年6月
(株)りそなホールディングス
社外取締役(現職)
味の素(株)社外取締役(現職)



山崎 恒 ■ 独立役員
社外取締役

■ 0株
■ 21回/21回
1974年4月
判事補任官
2011年2月
札幌高等裁判所長官
(2013年3月退官)
2013年3月
公正取引委員会委員
(2015年12月退任)
2016年8月
弁護士(現職)
2017年7月
全国農業協同組合連合会
経営管理委員(現職)
2018年6月
当社 社外取締役(現職)
(株)東京商品取引所
社外取締役
(2019年12月退任)
2020年6月
(株)かんぽ生命保険
社外取締役(現職)



井手 明子 ■ 独立役員
社外取締役

■ 0株
■ 18回/18回
1977年4月
日本電信電話公社
(現:日本電信電話(株))入社
2012年6月
(株)エヌ・ティ・ティ・ドコモ
(現:(株)NTTドコモ)
執行役員 情報セキュリティ部長
2013年5月
らでいっしゅぼーや(株)
(現:オイシックス・ラ・大地(株))
代表取締役社長
(2014年5月退任)
2013年6月
(株)エヌ・ティ・ティ・ドコモ
(現:(株)NTTドコモ)
執行役員
コマース事業推進担当
(2014年6月退任)
2014年6月
日本電信電話(株)
常勤監査役
(2020年6月退任)
2018年8月
NTT(株) 監査役
(2020年6月退任)
2020年6月
当社 社外取締役(現職)

監査役



細野 充彦
常任監査役(常勤)

■ 38,500株
■ 21回/21回
○ 17回/17回
1981年4月
当社入社
2016年4月
常務執行役員
2019年4月
顧問
2019年6月
常任監査役(現職)



村井 俊朗
監査役(常勤)

■ 7,400株
■ 21回/21回
○ 17回/17回
1980年4月
当社入社
2016年4月
執行役員
2018年4月
顧問
2018年6月
監査役(現職)



永井 敏雄 ■ 独立役員
社外監査役(弁護士)

■ 0株
■ 20回/21回
○ 17回/17回
1974年4月
判事補任官
2013年3月
大阪高等裁判所長官
(2014年7月退官)
2014年9月
弁護士(現職)
2015年6月
東レ(株)社外監査役(現職)
2016年6月
当社 社外監査役(現職)



加藤 義孝 ■ 独立役員
社外監査役(公認会計士)

■ 0株
■ 21回/21回
○ 17回/17回
1978年9月
公認会計士(現職)
2008年8月
新日本有限責任監査法人
(現:EY新日本有限責任監査
法人)
理事長
(2014年6月同監査法人
退職)
2015年6月
住友化学(株)
社外監査役(現職)
三井不動産(株)
社外監査役(現職)
損害保険料率算出機構
監事(現職)
2016年6月
当社 社外監査役(現職)



長嶋 由紀子 ■ 独立役員
社外監査役

■ 0株
■ 1回/1回
○ 1回/1回
1985年4月
(株)リクルート
(現:(株)リクルート
ホールディングス)入社
2006年4月
同社 執行役員
2008年1月
(株)リクルート
スタッフィング
代表取締役社長
(2016年4月退任)
2012年10月
(株)リクルートホールディングス
執行役員
2016年6月
同社 常勤監査役(現職)
2018年4月
(株)リクルート
常勤監査役(現職)
2019年3月
日本たばこ産業(株)
社外取締役(現職)
2021年6月
当社 社外監査役(現職)

執行役員

社長執行役員

兵頭 誠之
CEO

副社長執行役員

南部 智一
メディア・デジタル
事業部門長 CDO

上野 真吾
金属事業部門長、
資源・化学品事業部門長、
エネルギーイノベーション・
イニシアチブリーダー

専務執行役員

岡 省一郎
輸送機・建機事業部門長

秋元 勉
インフラ事業部門長

山埜 英樹
コーポレート部門
企画担当役員 CSO・CIO

清島 隆之
コーポレート部門
人材・総務・法務担当役員
CAO・CCO

中島 正樹
米州総支配人、
米州住友商事グループCEO、
米州住友商會社社長

常務執行役員

御子神 大介
東アジア総代表、
中国住友商事グループCEO、
上海住友商會社、
中国住友商會社社長

石田 将人
(株)ティーガイア
副社長執行役員 CSO

安藤 伸樹
生活・不動産事業部門長

田中 恵次
国内担当役員、関西支社長

塩見 圭吾
アジア大洋州総支配人、
アジア大洋州住友商事グループ
CEO、
アジア大洋州住友商會社社長

諸岡 礼二
三井住友ファイナンス&リース(株)
代表取締役専務執行役員

坂本 好之
資源・化学品事業部門
副部門長

塩見 勝
コーポレート部門
財務・総務・
リスクマネジメント担当役員
CFO

中村 家久
欧阿中東CIS総支配人、
欧州住友商事ホールディング
会社社長

芳賀 敏
メディア・デジタル事業
部門長補佐、
デジタル事業本部長

佐藤 計
生活・不動産事業部門長
補佐、食料事業本部長

野中 紀彦
インフラ事業部門長補佐、
インフラ業務部長

仲野 真司
コーポレート部門
人材・総務・法務担当役員補
佐(秘書・人事担当)

竹田 光宏
JCOM(株)
取締役 副社長執行役員

東野 博一
生活・不動産事業部門副部
門長、
生活・不動産業務部長

犬伏 勝也
金属事業部門副部門長

執行役員

加藤 真一
米州総支配人補佐、
米州住友商會社、
TBCコーポレーション CAO

松崎 治夫
資源第二本部長

向田 良徳
コーポレート部門
財務・総務・リスクマネジメ
ント担当役員補佐(財務担
当)、財務部長

有友 晴彦
資源第一本部長

石田 英二
リース・船舶・航空宇宙
事業本部長

吉田 伸弘
米州総支配人補佐、
南米支配人、
ブラジル住友商會社社長

小池 浩之
米州総支配人補佐、
米州住友商事グループEVP 兼
CFO、
米州住友商會社副社長 兼
CFO

和田 知徳
サミットフレッシュプロデュース
会社 CEO

坂田 一成
住友商事グローバルメタルズ(株)
代表取締役社長

尾崎 務
メディア・デジタル業務部長

山名 宗
欧阿中東CIS総支配人補佐、
欧州・CIS支配人、
欧州・CIS住友商事グループ
CEO、
欧州住友商事ホールディン
グ会社社長、
欧州住友商會社社長

田村 達郎
欧阿中東CIS総支配人補佐、
欧州・CIS住友商事グループ
部門長、
欧州住友商會社

渡辺 一正
メディア事業本部長

横濱 雅彦
東アジア総代表補佐、
中国住友商事グループ 中国金属
部門長、
上海住友商會社社長

森 肇
エネルギー本部長、
エネルギーイノベーション・
イニシアチブサブリーダー

本多 之仁
鋼管本部長

為田 耕太郎
経営企画部長

住田 孝之
住友商事グローバルリサーチ(株)
代表取締役社長、
エネルギーイノベーション・
イニシアチブ 企画・戦略部

麻生 浩司
建設機械事業本部長

氏本 祐介
JCOM(株)
常務執行役員

竹野 浩樹
ライフスタイル・リテイル
事業本部長

上野 忠之
コーポレート部門
財務・総務・リスクマネジメ
ント担当役員補佐(リスクマ
ネジメント担当)

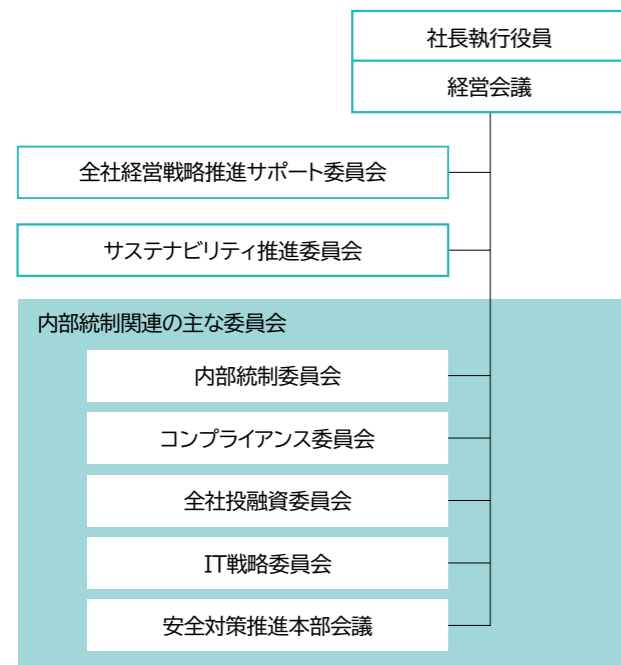
吉田 安宏
コーポレート部門
財務・総務・リスクマネジメ
ント担当役員補佐(経理担
当)、主計部長

内部統制に関する取り組み

内部統制の基本方針・体制

住友商事グループは、持続的な成長・発展に向けて、各グループ会社の業務品質を向上するために、内部統制に関する基本規程を定めるとともに、適正な内部統制の構築・運用・評価・改善を実践しています。また、グループ全体のビジネスにおいて、「事業活動に関わる法令等の遵守」「資産

の保全」「業務の有効性および効率性」「財務報告の信頼性」などを合理的に保証するため、グループガバナンスの向上に取り組んでいます。



グループマネジメントポリシー

当社は、グループ各社による自律的な経営を尊重し、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等における重要な意思決定に関与するとともに、住友商事を含むグループ各社の連携を通じて新たな価値を創造することをグループ経営の方針としています。

このグループ経営の考え方の共有と実践を目的として、当社はグループマネジメントポリシーを制定し、「自律」「対話」「連携」をグループ経営の三原則として掲げました。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当社およびグループ各社の持続的な成長と当社グループの企業価値最大化を目指しています。

コンプライアンス

コンプライアンスの基本方針

当社グループのコンプライアンスの原点は、「法と規則を守り、高潔な倫理を保持する」という行動指針を実践し、社会からの信用を得ることにあります。

そのため、コンプライアンスはあらゆる企業活動に優先し、会社が利益追求を優先するあまりコンプライアンス違反を起こすことは絶対にあってはならないという「コンプライアンス最優先」と、万が一コンプライアンス上の問題が発生したときは、上司および関係するコーポレート部門の各部署に対して直ちに事態を報告し、最善の措置を取るという「即一報」を基本として取り組んでいます。

この基本方針を明確に示す指針として、「住友商事グルー

プ・コンプライアンス・ポリシー」を制定し、継続的な啓発活動を通じ、グループ全体への浸透・徹底を図っています。

コンプライアンス体制

一コンプライアンス体制

当社は、チーフ・コンプライアンス・オフィサー(CCO)を委員長とするコンプライアンス委員会を設置し、当社グループにおけるコンプライアンスの状況を踏まえ、コンプライアンス施策の企画および立案を実施しています。

コンプライアンスに関する問題が生じた場合には、「即一報」の他、社内外の受付窓口を通じてCCOに連絡できるスピーク・アップ制度を設置しています。

スピーク・アップ制度では、連絡された事実や内容の秘密が厳守され、連絡したことにより連絡者本人に不利益となる処遇は行われなことを保証しています。また、社内セミナーや社内通知などを通じて、同制度の利用促進を図っています。

さらに、国内外問わず、グループ各社の役職員が通報可能なスピーク・アップ制度も設置し、運用しています。

一違反事案への適切な対応と適切な施策の策定・実行

コンプライアンスに関する問題が生じた場合には、速やかに事実関係の把握および原因究明を行うとともに、その結果を受けて、是正措置や必要な処分、再発防止策を実施しています。

また、コンプライアンス委員会では、当社グループで発生したコンプライアンス違反事案とその件数、再発防止策など

を分析し、今後の施策を検討しています。その結果は、経営会議、取締役会に定期的に報告されています。このように施策の改善・充実を重ねることにより、当社グループにおけるコンプライアンスのさらなる徹底に努めています。

一継続的な啓発活動

独占禁止法や安全保障貿易管理、贈収賄防止など、コンプライアンスの観点から特に重要な事項を解説した「コンプライアンス・マニュアル」を策定し当社全役職員に周知している他、各階層向けの講習会や全役職員を対象としたe-ラーニングやハラスメント防止セミナーなどを実施しています。

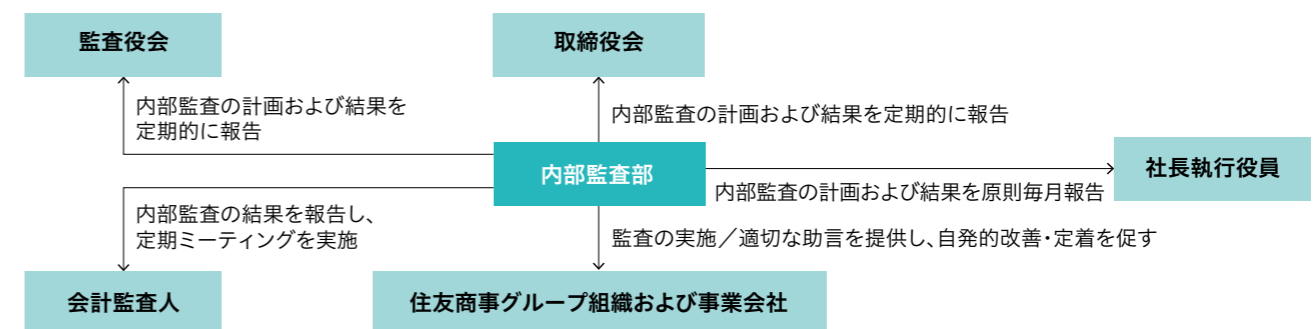
また、当社グループ会社に向けて「住友商事グループ・コンプライアンス・ポリシー」に関するe-ラーニングコンテンツを展開するなど、グループ会社のコンプライアンス体制の強化のための各種支援も行っています。

「住友商事グループ・コンプライアンス・ポリシー」「コンプライアンス管理体制」「スピーク・アップ制度」「住友商事グループ贈賄防止指針」は、当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/about/governance/compliance>

内部監査

全社業務をモニタリングするための独立した組織として、社長執行役員直属の内部監査部を置き、当社グループの組織および事業会社を監査対象としています。内部監査の結果については、原則毎月社長執行役員に直接報告するとともに、取締役会および監査役会にも定期的に報告しています。内部監査部は、資産およびリスクの管理、コンプライアンス、業務運営からなる監査先の内部統制全体を対象として監査

を実施します。また、監査先に内在するリスクを網羅的に点検・特定することを通じ、監査先の内部統制の有効性・妥当性を評価した上で、適切な助言を提供し、監査先自身による改善と定着を促しています。グループマネジメントポリシーのもと、住友商事グループの内部統制の向上に引き続き貢献します。



内部統制に関する取り組み

リスクマネジメント

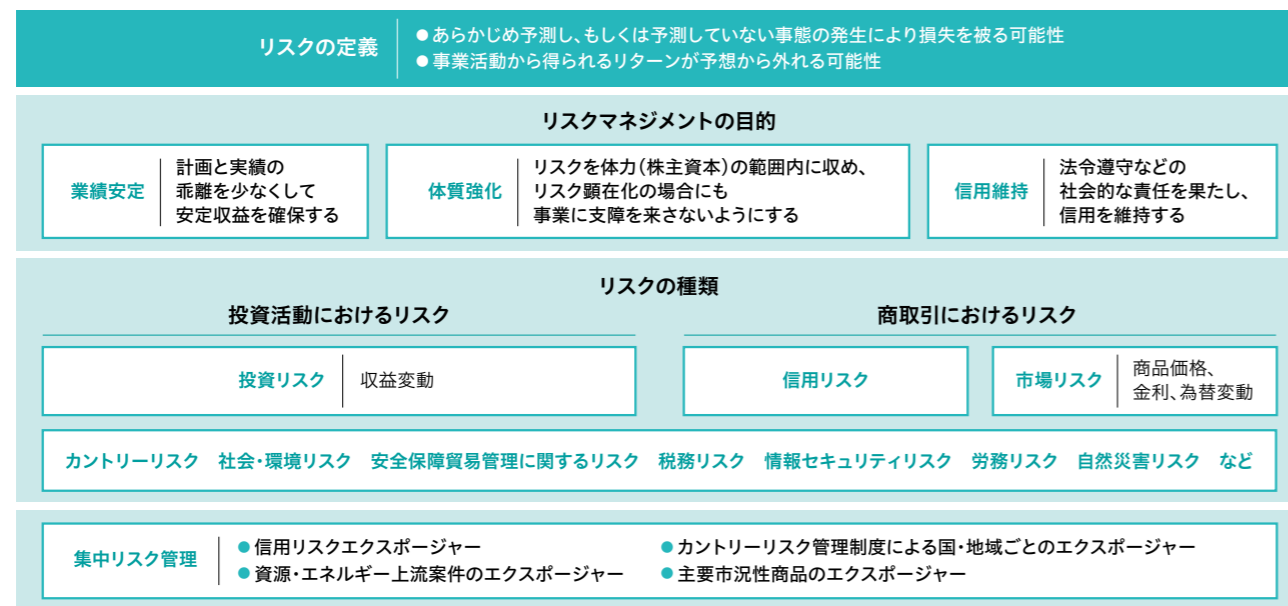
基本方針・体制

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」および「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、以下3点をリスクマネジメントの目的としています。

1. 業績安定 2. 体質強化 3. 信用維持

また、当社の営業活動を投資と商取引に大別の上、それ

ぞれに固有のリスクファクターおよび双方に共通するリスクファクターを洗い出して管理しています。現在のフレームワークは、外部環境の変化に先んじた効果的なリスクマネジメントの実践に向けて、最先端の手法や枠組みを積極的に導入してつくられたものです。しかし、外部環境は激しく変化し、想定外の新しいビジネスモデルが日々提案されています。こうした状況に適切に対応するため、当社は経営トップの主導のもとリスクマネジメントの進化に取り組んでいます。



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最高責任者としてチーフ・インフォメーション・オフィサー(CIO)を置き、「情報セキュリティ基本方針」をはじめ関連規程を整備し、情報セキュリティの確保および情報資産の適切な管理に努めています。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。

また、会社情報の窃取・破壊などを目的とした外部からの攻撃など、情報セキュリティに関する不測の事態に備え、システム上の対策に加え、役職員の継続的な教育・啓発や訓練、主要な子会社を含めた体制の確立・整備を行うなど、リスクの最小化に取り組んでいます。

「内部統制」の詳細は、当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/about/governance/scic>



社外取締役対談

成長軌道への早期回復に向けて

株主・投資家の皆様をお招きして2021年6月にWeb開催した「Investor Day 2021」の中で、江原取締役、石田取締役によるパネルディスカッションを実施しました。当日は、「成長軌道への早期回復に向けて」というテーマで社外取締役の立場から率直に意見を交換するとともに取締役会での議論の様子などを語り合いました。



社外取締役
江原 伸好

1978年モルガン・ギャランティ・トラスト・カンパニー入社。1980年にゴールドマン・サックス・アンド・カンパニー入社後、同社リミテッド・パートナーなどの要職を経て、1999年よりユニゾン・キャピタル(株)代表取締役を務める。2016年より、当社社外取締役に就任。プライベート・エクイティ・ファンドを国内で先駆けて創業するなど、金融や企業経営に関する広範な知識と豊富な経験を有する。



社外取締役
石田 浩二

1970年住友銀行入行。三井住友フィナンシャルグループにおける代表取締役などの要職を歴任。2007年～2011年は三井住友ファイナンス&リース(株)の代表取締役を務めた他、2011年～2016年は日本銀行政策委員会審議委員を務める。2017年より、当社社外取締役に就任。長年にわたり大手金融機関において要職を歴任し、金融や企業経営に関する広範な知識と豊富な経験を有する。



ファシリテーター
佐藤 淑子氏
一般社団法人 日本IR協議会
専務理事

Theme 1 住友商事グループの経営を振り返る

——ここ数年の住友商事グループの経営を振り返ると、大規模な一過性損失が2020年度のみならず、2014年度にもあり、繰り返されているようにも見えます。こうした一過性損失が続く根本原因はどこにあるのか、お考えをお聞かせください。

江原 ルート・コース(根本原因)は、一つや二つの事象に起因することではなく、長年にわたる当社グループの低採算事業、ないしはこれらから撤退できない管理体制に課題があると認識しています。それが新型コロナウイルス感染拡大と重なり、顕著なかたちで表面化してきたのが、2020年度でした。

では、当社グループの課題を解決するために必要なことは何かといえば、やはり、投資に関する取り組みを抜本的に見直すべきだということです。一般に、投資を行う際には、「バイ・ウェル」「マネージ・ウェル」「セル・ウェル」という三つの局面に分けて適切に対応することが重要とされていますが、当社グループがそれぞれの局面でどのような対応をしてきたかを振り返ると、反省すべき点がかなり明確になってきます。

まず、投資の入口における「バイ・ウェル」では、徹底的な投資テーマの設計がきちんとできていたか、ないしは投資価格の設定が本当に適切だったかということがポイントです。次に「マネージ・ウェル」ですが、案件の管理がしっかり行われていたかが焦点です。取締役会の中では「当社グループのバリューアップの力はかなりある」という意見を耳にしますが、残念ながら、問題化している案

社外取締役対談

成長軌道への
早期回復に向けて

件においてはバリューアップができていないという現実をシビアに受け止める必要があります。三つ目の「セル・ウェル」については、まさに「SHIFT 2023」でも重要ポイントとして盛り込まれているように、従来のような「投資しただけで持ち続ける」というスタンスから脱却し、ポートフォリオの再構築を考えていくことが極めて重要になってきていると思います。

石田 江原さんのご指摘はごもっともで、大変重要な観点だと思いました。私は、少し違う観点から補足させていただきます。そもそも総合商社は、経営を事業部単位に小分けして考える傾向にあります。総合商社としての「総合力」を駆使し、グループ全体で考えていくことが、より求められるようになってきているのではないのでしょうか。「SHIFT 2023」のもと、すでにその方向に進み始めておりますが、今後どのような環境変化があっても、この方針を徹底することが大事だと考えます。

Theme 2

「SHIFT 2023」の展望

——過去の振り返りから、住友商事グループの経営における課題をご指摘いただきました。では、成長軌道への早期回復に向けて、「SHIFT 2023」の施策をいかに進めていくのか。特に、投資における意思決定プロセスや、その後の案件管理について、どのように改革すべきとお考えでしょうか。

石田 「SHIFT 2023」の大きなテーマは「事業ポートフォリオのシフト」、特に資産入替です。つまり、状態の悪い事業から撤退し、その代わりに将来展望のある良い事

業を加えていくということです。その際、状態の悪い事業から撤退するという経営判断は実践できますが、もう一方の、将来展望のある良い事業を見つけてきてポートフォリオに組み入れ、収益性の高い事業に育てていくのは容易ではありません。しかし、その実践こそ今の当社グループに求められていることです。

当社グループでは、事業戦略管理を進化すべく、Strategic Business Unit(SBU)を導入しました。この導入によって、事業を育成し、価値を最大化することを目的に、成長戦略を練り上げることが可能になります。この取り組みに対しては、私も非常に期待しているところです。

一方、個々の案件管理に関しては、中立的な立場からのフィージビリティ・スタディをこれまで以上に徹底していく必要があると感じています。個々の案件のマネジメントを営業部門が担う以上、そこには彼ら自身の「思い入れ」が入り込みますから、どうしても意欲的な事業計画が前提になると思います。ゆえに、個々の案件の評価や事後管理については、客観的な立場からしっかりチェックしていくシステムが不可欠です。当社グループには、さまざまな事業に携わって成功も失敗も経験してきた部門・本部があり、優れた人材がいるわけですから、それらの経営資本をフルに活かした全社的な経営がますます重要になるのではないのでしょうか。

江原 当社グループはいま、構造改革の時を迎えています。そして我々が取り組むべき構造改革には二つの観点があります。一つは、短期的な視点で見た「成長軌道への早期回復」。これは比較的単純明快に着手できる課題であり、まずは今回の「SHIFT 2023」で掲げた定量計画を達成することです。構造改革は2020年度からす

に着手しており、V字回復に向けたモメンタムは着実に形成されつつあると実感しています。

そしてもう一つは、中長期的な観点で見た「投資能力の向上」です。そのためには、組織や体質、人材育成、報酬体系といったさまざまな要素が絡んできますので、より複層的かつ継続的な施策が必要です。単年度で効果が表れるものではないかもしれませんが、ただ、現経営陣は、この問題を極めて重要視していますし、「SHIFT 2023」でも適切な施策が打たれ、いいスタートを切りつつあると感じていますので、大きな懸念はありません。経営陣には、ぜひとも強い意思で構造改革をやり遂げていただくことを期待しています。

Theme 3

取締役会の
モニタリング機能の強化

——ステークホルダーに対する説明責任を果たすために、これからの取締役会のあり方をどのようにお考えでしょうか。

石田 「SHIFT 2023」で描いている構造改革をやり遂げるべく、その進捗状況については、取締役会にて綿密な報告を受け、定期的にフォローアップし、モニタリングを徹底していくことが重要です。また、昨年度、あれだけの大きな赤字を出したわけですから、今期の収益計画は必達目標だと考えています。

江原 取締役と執行役員は、会社を良くするために一丸となり、同じ方向を向いて議論を積み重ねていくことが大切です。しかしながら、一方で執行には執行の責任があり、その細かいところ、いわば「箸の上げ下げ」まで意見をするのが社外取締役の役割かという、私はそうは思いません。

ただし、例外はあります。緊急的なプロジェクト、特に大型投資案件などの課題に関しては、我々社外取締役には、執行役とは違った客観的な立場から、まさに「岡目八目」で意見を提供するという役割があります。執行という立場でプロジェクトの中に入り込んでいると、どうしても客観視することが難しくなる場面が出てくるでしょう。そうした状況に対して、例えば「撤退という選択肢もあるの

では?」「コンティンジェンシープランを考えてみてはどうか?」など少し引いた立場から質問や意見を提供することに、社外取締役の大きな意義があると考えています。

もちろん、そうした緊急時だけでなく、平時においても取締役会における議論を活性化する「触媒」を与えることが重要な役割の一つだと認識しています。

石田 「SHIFT 2023」にはさまざまな施策が組み込まれていますが、「全体として進捗はどうなっているのか」という資本市場関係者の方々からの声に対しては、取締役会できちんとモニタリングをし、社外に対しても透明性を持って報告していくべきでしょう。

個々の施策の進行状況や懸案となっている大型案件の進捗状況、さらにはサステナビリティ経営における重要社会課題の中期目標や新人事制度といった施策の進捗状況などを、取締役会の議論の俎上に上げて定期的にチェックすることによって、良い結果につながっていくのではないかと思います。

江原 石田さんのご意見の延長線上になりますが、やはり社外取締役としての関与の姿勢として、能動的に取締役会に関わっていくことが非常に大切だと思っています。私が社外取締役に就任してから約5年が経過しましたが、当社の取締役会に参加する中で強く感じることは、常に忌憚のない議論が活発に行われているということです。この点は、皆様に改めてお伝えしておきたいポイントです。取締役会では、上程される案件のみならず、議論すべきことを毎年、最低1回は話し合いますし、事あるごとに、「このテーマは重要だから掘り下げて話し合しましょう」というように議題を積極的に掘り出しています。従って、質・量ともに十分な議論ができていると実感しています。

私は、これまでも数多くの会社の取締役を務めてまいりましたが、住友商事の取締役会は、モニタリングをはじめとして、非常によく機能しているケースだと思います。もちろん改善すべき点もありますし、個人的に将来こうなってほしいと思うところもありますが、一つ言えるのは、受け身の姿勢で関与するような社外取締役は一人もいないということです。

——石田さん、江原さん、本日はありがとうございました。



成長軌道への 早期回復に向けて

質疑応答

パネルディスカッションのあと、株主・投資家の皆様から寄せられた主な質問と回答を紹介します。

Q 新中計において「資産入替の加速」や「投資案件の収益化」「シーディング」の実効性を高めるためのポイントを教えてください。

石田 「SBU」を設定したことにあると捉えています。今後、新たな体制としてSBUを中心に執行していくことで、部門にとどまらず全社的な戦略議論を軸とした意思決定が進んでいくのではないかと考えています。住友商事グループが各事業における市場で競争優位を確保し、

収益を上げていくためには、全社の総合的な機能をもつと駆使していかなければなりません。また、それこそが総合商社の総合商社たる所以なのではないでしょうか。「SHIFT 2023」ではそうした方向を目指しており、私も今後に期待をしています。

Q 「SHIFT 2023」の住友商事グループ内の理解度・浸透度合いについて、社外取締役の立場でどのように捉えていますか？

石田 「SHIFT 2023」の発表にあたって、社長から社内向けにビデオカンファレンスとオンラインでの質疑応答が行われました。特に質疑応答の中では、社長が答えにくいような質問も出るなど、社員の方々との活発な議論が展開され、私はそうしたコミュニケーションを非常に前向きに捉えました。「SHIFT 2023」に込められた意図や狙いは、社内に十分に浸透していると感じています。

江原 幸い、私は社内のいろいろな方と接する機会が数

多くあり、先日も本部長クラスの方々とオンライン会議を通じて対話をしました。そこでひしひしと感じたのは「危機感がしっかり共有されている」ということです。社内の方々も、今回の大型損失のルート・コースを認識し始めています。この大きな危機を乗り越えるためのチャレンジという意味で、社員一人ひとりが正しい方向に向かってファイティングポーズをとっていることは間違いありません。

Q 今後、大規模な一過性損失が繰り返されるのではないかと懸念がありますが、今後の取締役会の牽制機能のあり方についてどのようにお考えでしょうか。

江原 2014年度の一過性損失は、資源ビジネスに関連したものでした。当時の損失の原因の分析と、それを踏まえて講じた対策に大きな間違いはなかったと認識しています。しかしながら、その後の好業績が、当社グループ

の中に内在していた課題をマスキングしてしまったという側面は否めません。そういう意味で、「SHIFT 2023」が以前の対策と大きく違うのは、ルート・コースにまで踏み込み、当社グループの体質から変えていく

とする施策が講じられている点です。

組織として部門制が廃止されるわけではありませんが、違った仕組みを取り入れることで問題を是正していくという姿勢は、取締役会の議論においても強く感じます。伝統的な部門においても正しい課題に着眼・着手し、これだけ変わろうとしているということは、数年前の当社グループでは考えられないことでした。そこにはかなりの強い意思を感じています。

ただし、我々社外取締役が気を付けなければいけないのは、たとえ業績のV字回復が達成されたとしても、そこで満足してはいけないということです。本質的な課題を克服して持続的な成長をもたらすことが目的であり、それが構造改革をやり遂げるということだと思います。

Q 住友商事グループが今後どのような「体質改善」を目指すべきでしょうか。また、そのためにどのような議論が交わされているのでしょうか。

江原 私が常日頃考えているのは、「当社グループについて社員の方々はどう感じているのか」、一方で、「株主や投資家の皆様が当社グループに期待することは何か」ということです。この二つの軸から、会社とはどうあるべきなのかを考えたとき、現状は、社員の方々が思っているイメージと、株主・投資家の皆様からの期待との間に大きなギャップがあるのではないかと感じています。そのギャップとは何か。私の見立てをシンプルに表現すると「プロフェッショナル化」ということです。総合商社の収益は、事業投資によるものが大きく占めることから特に、「投資家としてのプロフェッショナル化」が求められます。これを組織体においても進化させていく必要があるのですが、当社グループにおいて実現できているかと考えると、正直に申し上げると、道半ばと言わざるを得ません。

今後、総合商社における投資機能がますます重要にな

石田 営業部門は、自らが手掛けたビジネスがうまくいかなかったときに、その改善に向けて、全力を挙げて何とかしようとする傾向にあります。まさに営業部門とはそういうものであって、その行動自体は健全であり間違いではありません。

しかし、その判断が吉と出るときもありますが、時間が経過するにつれて、さらに事態が悪化する場合があります。そのような事態になる前に、全社的な視点で「やめ」という判断・意思決定を行う仕組みが必要なのではないかと思います。

やはり第三者的な視点を持つ取締役会が、相当の力を持って牽制機能をさらに発揮するとともに、それを経営に反映されるよう監督していきます。

中で、投資家としてのマインドセットはもとより、収益を十分かつ継続的に出していくために必要な知見やスキルを身につけることは、極めて大切なことです。現状でも、当社グループに投資のケイパビリティがないわけではありませんが、真のプロフェッショナル化という観点ではまだ不足しています。指名・報酬諮問委員会では、この部分を強化していくために、どのような評価の仕組みや報酬体系が必要かというテーマで、この1年あまり議論を重ねています。

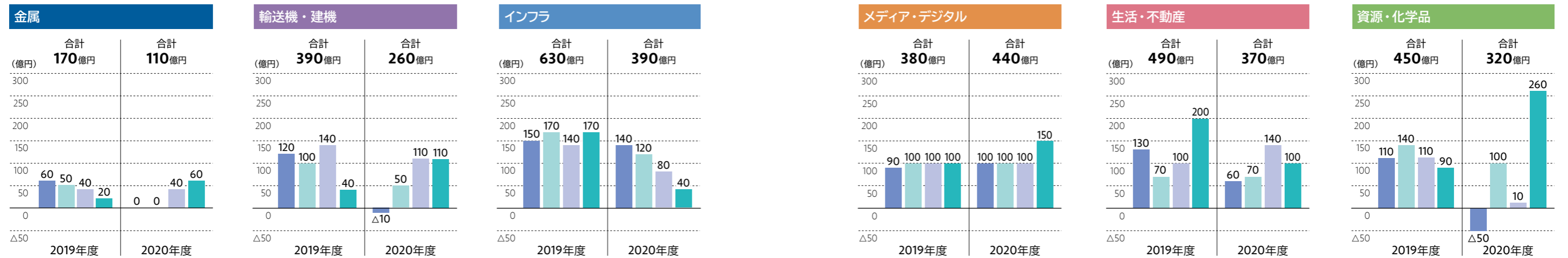
当社グループの体質改善のためには、上位概念でいうとプロフェッショナル化に向かってほしいと考えていますが、そこに大きな課題・障壁があることは経営陣も認識しており、必要な対策も打ち始めています。これだけ大きな組織ですから、実現までに時間がかかることもありますが、正しい方向に着実に進んでいます。

At a glance

(億円)	金属		輸送機・建機		インフラ		メディア・デジタル		生活・不動産		資源・化学品		消去又は 全社		合計	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
売上総利益	1,048	738	1,649	1,404	1,144	155	1,002	1,052	2,264	2,388	1,520	1,516	110	41	8,737	7,295
販売費及び一般管理費	△961	△850	△1,499	△1,401	△605	△578	△767	△790	△1,785	△1,954	△1,027	△1,121	△130	△95	△6,774	△6,789
持分法による投資損益	△164	△56	266	△21	146	△37	386	404	93	41	88	△745	33	0	848	△414
当期利益又は損失(△)	△504	△356	305	△175	615	△556	383	443	513	△84	432	△637	△30	△166	1,714	△1,531
一過性損益	約△670	約△460	約△90	約△430	約△10	約△940	0	0	約30	約△450	約△20	約△960	0	約△260	約△770	約△3,510
一過性を除く業績	約170	約110	約390	約260	約630	約390	約380	約440	約490	約370	約450	約320	約△30	約90	約2,480	約1,980
基礎収益キャッシュ・フロー※	98	△12	219	149	472	△172	410	417	337	322	586	454	268	150	2,390	1,308
投融資実績	約220	約60	約750	約830	約810	約640	約370	約270	約950	約350	約410	約400	-	-	約3,500	約2,600
総資産	10,930	9,836	16,890	17,485	8,948	10,032	8,799	9,160	15,384	15,077	15,958	16,626	4,376	2,583	81,286	80,800
営業債権及びその他の債権	3,395	3,296	2,899	2,916	2,836	2,750	764	816	1,475	1,535	5,058	4,845	△798	△730	15,630	15,430
のれん	38	46	376	528	8	10	205	139	529	303	77	71	1	1	1,233	1,098
単体従業員数(名)	655	625	687	686	617	629	465	501	531	534	879	890	1,373	1,375	5,207	5,240
連結従業員数(名)	8,054	7,054	18,893	19,666	3,687	3,698	14,524	15,148	15,439	16,674	9,229	9,717	2,816	2,963	72,642	74,920

※基礎収益キャッシュ・フロー=(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

一過性を除く業績 四半期推移※



※一億の位を四捨五入して表示しています。



金属

- 鋼材本部
- 鋼管本部



事業部門長
上野 真吾

強み

- 鋼材、鋼管に関する深い知見・提案力・強固な顧客ネットワーク
- グローバルに展開し、各地域に根差した強固な鋼材サプライチェーン
- 世界最大級の油井管流通事業とメジャーとの戦略パートナーシップ
- 鉄道用資機材などの特色あるセグメントでのトップシェア

機会

- グローバルでの自動車生産の着実な成長
- 新興国の都市化の進展と先進国のインフラ更新に伴う鋼材需要の増加
- 先進国でのモーダルシフトや新興国での鉄道インフラ整備
- 石油・ガス採掘時の二酸化炭素排出削減の要請拡大
- 脱炭素・循環型社会に向けた輸送機器の軽量化、再生可能エネルギーへのシフト、資源リサイクルへの要請

2020年度の事業概況

金属事業部門では、海外スチールサービスセンター事業が回復基調にあることや、前期の米国を中心とした鋼管事業での減損損失が減少したことから、前期に比べ148億円改善しました。

一方、新型コロナウイルス感染拡大によるマクロ環境への悪影響や原油価格の低迷により、北米鋼管事業の回復が遅れたことに加え、インド特殊鋼事業での減損損失の計上があり、最終的に356億円の損失となりました。

新中期経営計画「SHIFT 2023」のポイント

多様な社会や産業の基幹素材である金属製品を扱う当事業部門は、高品質・高性能な製品を世界中に届けるとともに、国内外のパートナーとの地域に根差した事業活動を通じて、社会や産業の基盤を支えてきました。近年、社会や事業を取り巻く環境が急速に変化していることから、それらに対応するために構造改革を推進し、目標達成を目指します。

主な事業戦略としては、鋼材事業では、従来は全世界的

チャレンジ

- 鋼材事業におけるアセット・人材の地域戦略に応じたシフト
- 国内外の鉄道資機材および鍛造事業におけるデジタルトランスフォーメーション(DX)を活用した新たなビジネスの展開
- 鋼管事業におけるDXを通じた新たなビジネスモデルの創出

リスク

- 各国での通商問題の激化、ならびに鋼材供給過剰による市況の乱高下
- グローバルでの環境対応に伴う従来商品の陳腐化や代替素材の台頭など、ビジネス環境の劇的な変化
- 関連業界の合従連衡による業界構造の変化
- 特定国での新型コロナウイルス感染症の蔓延長期化による影響

な供給網の維持・拡充に重点を置いてきましたが、「SHIFT 2023」では各地域の競合環境に応じて戦略を深耕し、DXを駆使して既存事業のバリューアップや新規開拓を行います。鉄道機材・サービス事業では、現在の主力の米国市場における従来の資機材製造・販売に加えて、サービス・循環型のビジネスモデル確立を図ります。輸送機材事業では、ポートフォリオの拡充と新たなビジネスモデルの構築に取り組みます。鋼管事業では、既存事業の高度化・自動化による収益の安定化を目指すとともに、産業を取り巻く環境の変化に対応し、市場規模に応じて事業会社の陣容を最適化することで、収益性・安定性の強化を図ります。

また同時に、再生可能エネルギーやCCUS※などの社会のカーボンニュートラル化に資する鉄鋼製品・サービスの供給、人材育成と雇用創出、そして労働現場での災害ゼロの取り組み推進など、社会の重要課題の解決に貢献し、サステナビリティ経営の高度化に力を入れていきます。

※ CCUS:CO₂を回収・有効利用・貯留する技術。

鋼材SBUで見る価値創造モデルの実践

サプライチェーンの高度化・効率化により収益基盤を強化

鉄鋼需要は、新興国の経済発展に伴い増加していく見込みです。同時に産業構造の変化によって、地産地消の流れも加速していくことが見込まれます。一方で、環境ニーズの高まりは、再生可能エネルギーへの転換や自動車の軽量化・電動化に資する新たな素材の需要を喚起します。



スチールサービスセンター/スリッターライン

経営資本の投入

- 人的資本**
世界各地の現場に精通した豊富な事業会社経営人材を含む多様な人材
- 知的資本**
長期にわたる事業運営経験で培われた市場へのアクセスと豊富な商品・市場の専門知識
- ビジネスリレーション資本**
世界各地での合併事業を通じた各地域の優良・有力企業とのパートナーシップ
- グローバルネットワーク資本**
世界各国に張り巡らされた鋼材供給ネットワーク

成長戦略

鋼材SBUは住友商事グローバルメタルズをオペレーションの主体として全世界にスチールサービスセンターをはじめとした事業会社群を擁し、あらゆる産業のニーズに応えています。この事業基盤をもとに住友商事グループの総合力を駆使することで、新たなビジネスを生み出す強力な源泉となり、さらに強固な顧客基盤の獲得につながっています。

「SHIFT 2023」のもと、鋼材SBUは地域ごと、産業ごとに異なる需要環境や求められる流通機能に応じ、DXも活用してサプライチェーンの機能強化・効率化に取り組みます。例えば成長するアジア新興国では地産地消の流れを捉えて製造・流通事業への展開を拡大し、鋼材流通から着実な収益が見込める欧米市場では、地域に根差した供給網の拡充と機能強化によって成長を続けていきます。



インド特殊鋼事業

創出する価値

- | 社会価値 | 環境価値 | 経済価値 |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● 高品質・高効率なサプライチェーンを通じた鉄製品の提供による各産業と地域経済の発展への寄与 ● 雇用の創出や、地域社会の発展と安定への貢献 | <ul style="list-style-type: none"> ● 高効率なサプライチェーン構築の追求と、軽量化・電動化やエネルギー効率化などCO₂排出削減に資する高品質な材料の供給によるCO₂排出削減への貢献 | <ul style="list-style-type: none"> ● 変化する地域ごと、産業ごとのニーズに対応した鋼材サプライチェーンの提供 ● 鋼材供給を通じた顧客基盤を起点とした、新たな事業の創出 |

輸送機・建機

- Beyond Mobility事業部
- リース・船舶・航空宇宙事業本部
- モビリティ事業第一本部
- モビリティ事業第二本部
- 建設機械事業本部



事業部門長
岡 省一郎

強み

- 国内トップクラスの総合リース・ファイナンス事業
- 世界トップクラスの航空機リース事業
- 製造・販売・アフターマーケット・金融・サービスなどの事業領域をグローバルにカバーするバリューチェーン・事業群

機会

- 既存ビジネス基盤の活用
- ポスト・コロナのニューノーマルがもたらす新たな生活・移動様式
- 脱炭素社会の実現に向けた新技術・新ビジネスモデルの加速
- DXの活用による新たなビジネスチャンス

チャレンジ

- 総合リース事業での優良資産積み増し・資産効率の向上
- 航空機リース事業でのポスト・コロナがもたらすニューノーマルに対応するビジネスモデル変革、資産効率の向上
- 航空機事業での製造・販売・金融・アフターマーケットなどの機能強化・高度化
- 建機レンタル事業での米国事業基盤の強化・拡大、アジア市場における成長取り込み
- 技術革新がもたらす新しいモビリティ社会に適応するための事業変革と新たなビジネスモデルの創出

リスク

- 新型コロナウイルスの影響による人やモノの移動制限・動態変化
- ポスト・コロナのニューノーマルがもたらす市場ニーズの変化、既存ビジネスモデルの陳腐化
- 地政学的リスク
- シクリカルな市場動向

2020年度の事業概況

輸送機・建機事業部門では、新型コロナウイルス感染拡大の影響などによる一過性損失の発生やリース事業、自動車関連事業、建機販売レンタル事業の減益により、前期比480億円減益の175億円の損失となりました。主な一過性損失として、インドネシア自動車金融事業での債権引当、リビア自動車販売事業での為替評価損などが発生しました。

新中期経営計画「SHIFT 2023」のポイント

当事業部門は、強みであるリース・ファイナンス事業、グローバルにバリューチェーン展開する船舶・自動車・建設機械事業、そして高い専門性を持つ航空宇宙関連事業をドメインとして、主に移動に関わる多様な事業に取り組んでいます。

新型コロナウイルス感染拡大により、「ヒトの移動」「モノの移動」、および「生産・販売活動」が大きな制約を受けたことにより、当事業部門の多くの事業がネガティブな影響を受けました。

そのため、当事業部門では「SHIFT 2023」のもと、新型コロナウイルス感染拡大の影響からの着実な回復を実現しつつ、同時にイベントリスク耐性なども踏まえた事業ポートフォリオ・事業構造の強化を通じ、収益基盤の再構築に取り組めます。

ポスト・コロナのニューノーマルにおいて、「ヒトの移動」と「モノの移動」のあり方は、従来とは異なる形に変化することが予想されます。当事業部門は、ニューノーマルで求められる移動サービスのあり方を見据え、①既存事業における成長戦略の実践とDXによるバリューアップ、②ビジネスモデル変革（ポートフォリオの組み換えや多様化）、③社会・経済の環境変化を見据えたイノベティブな開発案件などを通じた新たな価値の創出を目指します。

また、気候変動緩和、循環経済、地域社会・経済の発展、生活水準の向上といった社会課題に対し、当事業部門の事業活動を通じて豊かな社会生活の実現に貢献することで、持続的な成長を目指します。

建機レンタルSBUで見る価値創造モデルの実践

日米で培った事業運営の知見を東南アジアへ展開

建機のレンタル需要は、現場の安全性・生産性への意識の高まりと、「所有から利用へ」というトレンドの変化により、今後も増加が見込まれます。顧客ニーズも多様化しており、DXなども活用したサービスの高度化が求められています。



2020年12月に買収したAver Asia社

経営資本の投入

- 財務資本**
レンタル資産の新規導入を可能にする確かな財務基盤
- 人的資本**
建機販売・レンタル事業現場での経験豊富な人材
- 知的資本**
国内外での30年以上にわたる経営・運営を通して培ってきたレンタル事業のノウハウ
- 組織・グループ資本**
地域組織の知見、スタートアップとのコネクション

成長戦略

建機レンタル先進国の日米では、太陽建機レンタル(株)、Sunstate社を通じて事業を展開しています。現場の安全性・生産性に対する意識向上に伴って顧客ニーズが多様化していることから、レンタル商品の拡充や各種レンタルアプリなど、IT/DXを活用したサービスの高度化による新たな価値提供を目指しています。

また、経済成長に伴い機械化とレンタル需要拡大が見込まれるエリアへ進出するため、2020年12月に東南アジアで多国展開をするAver Asia社を買収しました。日米で培った事業運営の知見を活用するとともに、グループ間での経営資源の効率的な融通なども行っていきます。

信頼性と経済性の高い機械の提供・普及により、持続可能な循環経済の実現に寄与していきます。



Sunstate社の機械ヤード



People&Teamworkの企業カルチャー

創出する価値

社会価値

- 建設現場の生産性向上支援によるインフラ強化・都市化への貢献
- 新興市場における建機レンタルの普及による建設現場の安全性の向上

環境価値

- 環境配慮アイテムの建機レンタルによる気候変動緩和への貢献
- レンタルおよび中古機械の還流を通じた資産の有効活用、循環経済の実現

経済価値

- 多様化するユーザーニーズの充足
- 顧客満足度の高い、適時・適切な商品・サービスの提供
- 地場トップのシェア維持・拡大



インフラ

- 社会インフラ事業本部
- 電力インフラ事業本部
- 物流インフラ事業本部



事業部門長
秋元 勉

強み

- 長期にわたり培った市場におけるプレゼンスと地域社会全体のニーズを捉える市場との対話力
- 豊富なEPC実績に裏打ちされたプロジェクトマネジメント能力
- 安定した事業運営の仕組みを形作るプロジェクト構築力
- 各事業領域における専門性と業界ネットワーク

機会

- 再エネ発電事業などの環境配慮型インフラ事業の需要増
- 国内電力小売り事業における環境価値の需要増大
- 地域社会全体のニーズや公共インフラの民間開放を捉えた事業機会の拡大
- 製造業の生産拠点移転など、サプライチェーンの変革を捉えた物流・海外工業団地のニーズの増加

チャレンジ

- 気候変動問題を商機と捉えた新たな事業の推進
- エネルギーイノベーション・イニシアチブ (EII) との共創による新たな電力・エネルギーサービスの事業化
- DXとの掛け合わせによる既存事業のバリューアップと新規ビジネスの創出
- 構想力を持った人材育成とグローバルベースでの人材活用・最適配置

リスク

- ポスト・コロナ時代における事業構造と事業機会の変化
- 石炭火力発電事業を取り巻く環境変化・規制強化
- 各国の政変や制度変更のリスク
- 新興国メーカーや新規事業者の参入による競争環境の激化

2020年度の事業概況

インフラ事業部門では、前期に比べ1,171億円減益の556億円の損失、一過性損失の影響を除いたベースでは約390億円の利益となりました。

大型EPC案件に係る建設工事がピークアウトしたことに加え、複数のEPC案件工事遅延に伴う追加コストや、発電事業において一過性損失・減損損失を計上しました。

新中期経営計画「SHIFT 2023」のポイント

当事業部門は、「規模感を持った安定収益の確立」および「2050年カーボンニュートラル達成」の2点を長期目標と掲げており、「SHIFT 2023」においてもこの目標を達成すべく、事業活動を進めています。

「規模感を持った安定収益の確立」については、市況耐性の強い安定収益基盤を構築した上でさらなる利益拡大を狙います。

「SHIFT 2023」においては、特に市場の成長性が高く、当事業部門の強みが活かせる再生可能エネルギー（再エネ）発電事業および社会インフラ事業へ経営資源をシフト

し、次の安定収益の柱に育てます。また海外工業団地、エネルギーサービスといった事業も環境価値の活用やDXによるバリューアップなどで収益力を強化します。上記シフトや施策を徹底し、「SHIFT 2023」の期間で部門業績の回復を成し遂げ、再び成長軌道へシフトチェンジします。

「2050年のカーボンニュートラル達成」に向けて、積極的なCO₂排出削減と新たなビジネスモデルを追求し、地域社会・経済の発展とサステナブルなカーボンニュートラル社会実現の両立に向けて事業を推進します。発電事業においては新規の石炭火力発電には取り組まず、CO₂排出量を2035年までに2019年比で40%以上削減（石炭火力発電では60%以上削減）し、発電ポートフォリオは持分発電容量ベースで2020年時点の石炭50%、ガス30%、再エネ20%から、2035年に石炭20%、ガス50%、再エネ30%へと低炭素化します。その他、エネルギーサービス、社会インフラ事業、スマートシティ、海外工業団地、物流などの各分野においても、気候変動の課題解決を成長ドライバーとした事業を展開し、またEIIとの共創により新たな電力・エネルギーサービスの事業化を推進します。

スマートシティSBUで見る価値創造モデルの実践

街の効率的な運営と価値向上により収益を拡大

新興国ではグリーンフィールドからの複合都市開発、日本をはじめとする先進国では、新しい技術を活用して既存都市をスマート化する案件が増加しています。また、新型コロナウイルス感染拡大や自然災害の増加によりレジリエントな街づくりへのニーズが高まっています。



桜並木のあるスマートで温かい街 駅前開発によって賑わう北ハノイの様子

経営資本の投入



ビジネスリレーション資本

ベトナムで高いプレゼンスを持ち、行政やビジネス界とのネットワークを持つパートナーの存在



人的資本

インフラ・不動産分野の経験を有し、スマートシティ開発のさまざまな領域のプレイヤーを束ねる事業構想力と推進力を持つ当社グループ人材



ブランド資本

ベトナムにおける長年のビジネス経験と、そこから得られる当社グループへの信頼と高いプレゼンス

成長戦略

当社グループが豊富な経験を有する不動産やインフラなどのビジネスを統合し、デジタルインフラ※を活用した効率的な街の開発運営を行うとともに、さまざまなスマートサービスとそこから得られるデータの利活用により、街の価値向上を収益として取り込むビジネスモデルの構築に取り組みます。

また、日越の産官学と協業してイノベーション・プラットフォームを構築し、北ハノイ発の新しいテクノロジーやサービスを、ベトナムをはじめとするアセアン各国、さらには他国に横展開することで、北ハノイで得られた経験とビジネスモデルを活かした社会課題の解決を図ります。

※ 街のデータを統合、蓄積、分析する統合型IoTプラットフォーム



水辺などの自然に囲まれた住み心地の良い環境

創出する価値

社会価値

- 7~9万人の暮らしを支える盤石な基礎インフラとセキュリティの提供
- 住民同士が自然とつながる仕組みの提供と安心かつ誇りの持てるコミュニティ形成の実現

環境価値

- 再生可能エネルギー活用によるゼロエミッションを目指した街づくり
- オープンスペースや光、風、水、緑など自然を感じられるクリーンな街づくり

経済価値

- 居住人口7~9万人、就労人口5~10万人、来訪者数 年間のべ2,000万人弱の複合用途スマートシティ開発とその運営
- 実証実験や現地企業への投資機会、地域エコシステムの提供による事業機会の創出

メディア・デジタル

- メディア事業本部
- デジタル事業本部
- スマートプラットフォーム事業本部



事業部門長
南部 智一

強み

- ケーブルテレビ市場No.1シェアを持つJCOM (株)
- TV通販市場No.1シェアのジューピターショップチャンネル (株)
- ITソリューションのリーディングカンパニーSCSK (株)
- グローバルCVCを通じた先進テクノロジーへのアクセス
- 全社DXのグローバル推進体制
- 海外通信事業を通じて培ったノウハウ・ネットワーク
- 携帯電話販売No.1の(株)ティーガイア

チャレンジ

- J:COMの生活周辺サービス機能の拡充
- ライフスタイルの変化に伴う新しいサービスの強化
- 当社グループのIT基盤高度化
- DXソリューションビジネス拡充
- 海外通信事業における付加価値サービスの拡大
- 情報インフラ・関連サービスの横展開

機会

- コロナ禍における生活様式・消費行動の変化
- 若年層の視聴スタイル変化
- オンライン診療の規制緩和
- 5Gによる新たな市場の創出・拡大
- 顧客のビジネス変革加速によるDXニーズの高まり
- デジタル技術による社会課題解決の機会拡大
- Vodafone社との戦略的提携による多面展開
- キャリアショップ(携帯販売店)における業容拡大

リスク

- 放送・通信の融合の加速に伴う市場環境の変化
- 日本における少子高齢化の進展による市場縮小
- デジタル・ディスラプションに伴うグローバルでの産業構造の変化
- 全産業におけるIT、DX人材の獲得競争激化
- 携帯流通市場の変化(端末高価格化、EC化進展など)
- 新興国での事業におけるカントリーリスク(政策・規制の変更など)

2020年度の事業概況

メディア・デジタル事業部門では、コロナ禍の影響を受けたものの、JCOMやSCSKを中心に国内主要事業会社が堅調に推移したことなどから、前期に比べ60億円増益の443億円となりました。

新中期経営計画「SHIFT 2023」のポイント

当事業部門では、コロナ禍における非接触・非対面のニーズ拡大をはじめとしたパラダイムシフトを先取りし、SDGsを基本とする社会課題解決に向け、DXの推進による価値創造およびビジネスの創出に取り組んでいきます。

ケーブルテレビ事業では、生活関連のオンラインサービス拡充およびパーソナライズドサービスの創出に加え、サービス提供エリアの拡大に取り組めます。テレビ通販事業では、新たな体験型商材の導入や個々人のニーズに合った商品提案による顧客のロイヤリティ向上、ライブコマースによる顧客層の拡大に取り組めます。5G事業では、携帯通信事業社向けに5G基地局のシェアリング事業を開始し、早期に全国

展開を目指し5G社会の実現に貢献します。海外通信事業では、通信インフラの整備およびそのインフラ上で医療・教育・金融などオンラインでの付加価値サービスを展開し、新興国の生活・産業の基盤づくりに貢献するとともに、Vodafone社と多面的なビジネス連携を推進していきます。エチオピアにおける通信事業への参入も決定し、2022年のサービス開始を目指しています。国内モバイル関連事業では、携帯流通市場の変化(端末高価格化、EC化など)に対応した新たなビジネスモデルに取り組みます。DXでは、全社DX推進組織として、当社グループが強みとする製造・リテールなどの分野に重点的に取り組み、社会的・定量的インパクトのある成果を目指します。この推進にあたっては、SCSKとの連携深化による技術基盤の拡充強化、データマーケティング機能の拡充に加え、グローバルでのCVC機能を活かしたスタートアップとの価値共創に一層取り組みます。

こうした取り組みを通じ、デジタルソリューションによる価値を創造し続ける新たな総合商社像を目指していきます。

J:COM SBUで見る価値創造モデルの実践

サービス拡充と展開地域拡大でより幅広いお客様・地域に密着

地域に根差した事業に取り組む中、インターネット動画配信サービスの台頭や超高速インターネット普及により市場環境が激変しています。一方、技術革新や規制改革といった外部環境の変化により、新たなサービスの取り込みなどの事業機会の増加が期待されます。



経営資本の投入

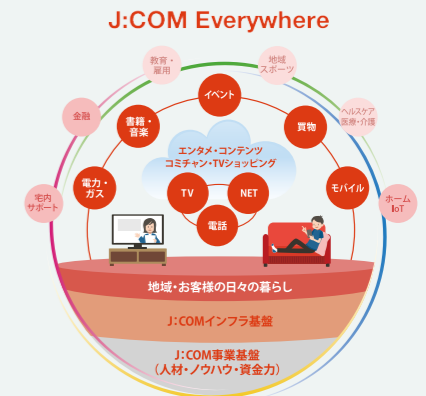
- ビジネスリレーション資本**
自治体や国内外企業との長期的な関係、大規模な顧客基盤
- ブランド資本**
業界No.1シェアの知名度。多角的に事業領域を拡大するパイオニアとしてのブランド力
- 組織・グループ資本**
当社グループのアセット活用・総合力(電力、ヘルスケア、モビリティ、不動産など)
- 知的資本**
事業開始から25年超の長期にわたり培ってきた放送・通信事業などに関するノウハウ

成長戦略

当社は25年超にわたりケーブルテレビ事業を運営しており、関連会社JCOMIはテレビ、インターネット、固定電話からモバイル、電力、ホームIoTなどの生活関連分野へサービスを広げ、地域密着のきめ細やかなサポートを強みとして、加入世帯は約560万世帯に拡大しました。

さらなる成長を目指し、保険サービス、オンライン診療などの生活関連サービスの拡充に加え、デジタル技術・データを活用したパーソナライズドサービスの創出に取り組むとともに、一部サービスでは新たにサービスエリア外での提供も開始します。

今後も、お客様の暮らしに寄り添うサービス提供を通じて収益拡大を図るとともに、快適で心躍る暮らしの基盤づくりに貢献していきます。



創出する価値

社会価値

- 既存サービスの強化に加え、新規サービスを通じた地域課題の解決・豊かな生活への貢献
- サービス加入世帯数のさらなる増加
サービス加入世帯数:約560万世帯(2020年度実績)

環境価値

- センター設備の省エネ化推進と営業車の半数のライドシェア置き換えによるCO₂排出量削減
2023年度 CO₂削減目標:約910t(2019年度比 約3割削減)

経済価値

- 放送・通信および生活関連を中心とした地域の総合サービスプラットフォームとしての価値
- さらなる収益拡大へ
年間売上額:約7,900億円(2020年度実績)



生活・不動産

- ライフスタイル・リテイル事業本部
- 食料事業本部
- 生活資材・不動産本部



事業部門長
安藤 伸樹

強み

- サミット(株)や(株)トモズの運営を通じて培った小売事業・ヘルスケア事業のノウハウ
- サミットやトモズの首都圏を中心とした店舗網および顧客へのアクセス
- 強固な食品流通・販売のグローバルプラットフォーム
- フルラインアップの国内不動産の開発・運営に関するノウハウ

機会

- 新興国を中心とした中間層の台頭による海外での小売市場の拡大
- 国内・先進国での医療コスト増大に対応する効率化、新興国での医療インフラ整備
- 食品ロスや環境負荷などSDGsへの世界的な関心の高まり
- 安定資産・投資先としての国内不動産への注目

チャレンジ

- リテイル事業にDXを掛け合わせた新しいビジネス創出
- 市場拡大が見込まれるヘルスケア領域での成長機会の発掘・事業の構築
- 食品流通事業のバリューチェーン強化・拡大
- 外部資金の活用・BSマネジメント

リスク

- 経済環境悪化などによる消費マインドの低下
- 生産量、販売価格に影響を及ぼす気候変動や伝染病など
- 世界の食料供給、生産・ロジスティクスに関する変化
- キャピタルマーケットの変動が与える不動産マーケットへの影響

2020年度の事業概況

生活・不動産事業部門では、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けた内食需要の増加により国内スーパーマーケット事業は好調に推移しました。不動産事業については、一部下方圧力はあったものの堅調に推移しました。一方で、欧米州青果事業では新型コロナウイルスの世界的流行に起因する市況悪化などもあり減損損失を計上しました。また、前期に不動産事業において大口案件の引き渡しがあった反動により、前期比596億円減益の84億円の損失となりました。

新中期経営計画「SHIFT 2023」のポイント

「SHIFT 2023」では、「中期経営計画2020」で基盤を強固なものとしてきた、コアビジネスであるリテイル事業、食品流通事業および不動産事業のさらなる成長を目指しつつ、リテイル事業やヘルスケア事業における新領域の取り組みを推進します。

ライフスタイル・リテイル分野では、サミット・トモズを中心としたリテイル・ヘルスケア事業の事業基盤をさらに強固な

ものにしていきます。加えて、リテイル事業でのDXを加速させ、リアル店舗での顧客へのアクセスと現場ならではのデータを活用し、消費者の利便性向上や最適な商品・サービスの提供を推進します。

食料分野では、リテイル事業との連携により、販売力を強化していきます。また、欧米州青果事業においては、「中期経営計画2020」でターンアラウンドに着手したFyffes事業のオペレーションの効率化、コスト削減に取り組んでいきます。

生活資材・不動産分野では、建材・セメントなどの建設資材関連事業と、オフィスビルや商業施設、住宅、物流施設、不動産ファンド事業などを柱としながら、その中でも戦略エリアにおけるオフィスビル・物流施設事業を拡大し、外部資金を活用してアセットの効率化を推進していきます。また、不動産事業をプラットフォームとして活用し、当社の他事業との連携による当社グループならではの商品・サービスを通じて、新たな価値とライフスタイルを提供していきます。

国内不動産SBUで見る価値創造モデルの実践

アセットの効率化を図るとともに適切なポートフォリオを構築

世界的な大規模金融緩和の影響などを受け、依然として不動産投資需要は高い状況です。一方、新型コロナウイルス感染拡大によるインバウンド需要の落ち込み、リモートワークの浸透など、不動産事業の周辺環境も大きく変化しつつあります。



SOSiLA横浜港北

経営資本の投入



知的資本

当社創業以来の「祖業」である不動産事業として、過去から「ハンズオン」の精神で受け継がれてきたノウハウ



人的資本

ハンズオンで手掛けてきたノウハウを継承し、着実に実践する経験豊かな人材



組織・グループ資本



ビジネスリレーション資本

資金調達・テナントリーシング・資機材ネットワークなどのあらゆる側面における、グループ内外との連携を実現するプラットフォーム

成長戦略

「SHIFT 2023」では、外部資金の活用を促進させ、より高効率な開発売却事業やアセットマネジメント事業を拡大していきます。オフィスビル・住宅関連施設・日常型商業施設・物流施設などの事業展開を積極的に図っていく方針です。また、新型コロナウイルスの影響によって変化する周辺環境に適応すべく、アセットタイプ・エリアなど、適切なポートフォリオを構築し、リスク耐性のある事業基盤を創出していきます。その他、ESGの観点から保有資産の環境性能の向上や、DXによる不動産の管理運営の高度化などにも注力していきます。



神田スクエア

創出する価値

社会価値

- 多様なアセットを通して人々の暮らしを支える生活基盤の提供
- 複合開発・商業施設開発での防災拠点や一時避難場所としてのスペース整備、備蓄倉庫・非常用発電機の設置
- さまざまなニーズに応えた地域や産業の発展への貢献

環境価値

- 保有不動産の環境性向上によるCO₂排出量の削減や使用エネルギー量の削減
- CASBEE※1、BELS※2などの各種環境認証を取得した不動産アセットの供給
認証取得事例：CASBEE 6物件
 BELS 7物件
 (2021年6月末時点)

※1 CASBEE：建築環境総合性能評価システム
 ※2 BELS：建築物省エネルギー性能表示制度

経済価値

- 外部資金も活用した、より高効率な事業展開および不動産開発ノウハウを活かした付加価値の創出
- ソーシング力・運営管理ノウハウを活かした投資家に対する優良な投資機会の提供
管理・保有状況：オフィスビル 83件
 商業施設 61件
供給実績：マンション 5万9千戸
 物流施設 11件
 (2021年3月末時点)

資源・化学品

- 資源第一本部
- 資源第二本部
- エネルギー本部
- 基礎化学品・エレクトロニクス本部
- ライフサイエンス本部



事業部門長
上野 真吾

強み

- 資源・エネルギー上流における操業・事業経営の経験およびノウハウ
- バリューチェーン全体を俯瞰したビジネス構築力
- グローバルなパートナー・顧客基盤
- 電子機器受託製造事業（EMS）、農業資材、医薬などでの競争優位性
- 世界各国で展開する農業販売ネットワーク

機会

- EV普及に伴う、高品位ニッケル・コバルトの需要拡大
- 世界的なエネルギー・トランジションの潮流
- 軽さ・リサイクルのしやすさを理由としたアルミ関連製品への注目の高まり
- 農業生産性向上への期待の高まりと、新技術を活かしたイノベーション機会の増加

チャレンジ

- 脱炭素社会に向けた商品ポートフォリオのシフト
- 資源・エネルギー上流事業における早期の完工および高位安定操業
- 生分解性材料・リサイクル事業など、循環経済に資する取り組み強化

リスク

- 環境意識のさらなる高まりを受けた各種法規制の強化、需要者のニーズ変化
- 米中間の対立による世界貿易・投資への影響
- 新興国の経済成長鈍化に伴う需要低迷
- プロジェクト所在国を中心としたカントリーリスク
- 天候などの外的要因による市場の低迷

2020年度の事業概況

資源・化学品事業部門では、市況上昇を背景としてブラジル・南アフリカにおける鉄鉱石事業が増益となり、化学品・エレクトロニクス事業も堅調に推移しました。一方、新型コロナウイルス感染拡大の影響によって、マダガスカルニッケル事業やポリビア銀・亜鉛・鉛事業など、一部鉱山にて一時的に操業停止を余儀なくされ、減益となりました。加えて、市況下落により豪州石炭事業が減益となったこと、マダガスカルニッケル事業や米国タイトオイル・シェールガス事業で減損損失を計上したことなどから、前期に比べ1,069億円減益し、637億円の損失となりました。

新中期経営計画「SHIFT 2023」のポイント

サステナビリティに関する社会要請とメガトレンドがもたらす変化を機会と捉え、既存事業の高度化と新規事業の創出により、事業ポートフォリオを再構築し、社会・環境・経済の3つの価値を創造していきます。

資源・エネルギー分野では、一般炭・原油上流事業からの撤退・縮小を進めます。一方で、中長期的に需要拡大が期

待される銅・ニッケルなどの金属資源上流事業、今後の循環型社会を支える資源として期待できるアルミバリューチェーン、気候変動緩和に資するエネルギー・トランジション型事業へとポートフォリオをシフトします。また、中下流のトレード事業では、上流事業とのシナジー発揮によりビジネスを拡大し、効率性と専門性を追求するとともに、収益性を高めていきます。これら足元の構造改革に向けた取り組みに加え、脱炭素・次世代エネルギー関連事業といった、長期的に見て将来性のある分野についても、EIIはじめ社内組織と連携しながら発掘・開発を進めます。

化学品・エレクトロニクス分野では、高い専門性とグローバルネットワークを活かし、サステナビリティに資する新たな価値を創造して、より高い収益レベルを実現します。当社独自の強みを持つ農業資材直販事業は、全社的に経営資源を集中投入し、さらなる地理的拡大と機能高度化を進めます。EMS事業では、製造力・サプライチェーン管理力といった競争優位性をさらに高めつつ、規模拡大の機会も追求します。また生分解性材料・リサイクル事業など、循環経済に資するビジネスを積極的に推進します。

金属資源上流SBUで見る価値創造モデルの実践

サステナブルな資源供給に向けた商品ポートフォリオを構築

世界的な環境意識の高まりにより、気候変動を緩和する脱炭素社会の実現に向けた取り組みが拡大し、それに伴い生じる鉱物資源の需要増により、新規鉱山開発が必要となっています。また、鉱山開発の高難度化によりリスクシェアや付加価値提供へのニーズが増えています。



南アフリカ鉄鉱石事業 操業風景

経営資本の投入



ビジネスリレーション資本

長年の鉱山事業経営参画を通じて確立した業界プレゼンス、信頼関係を構築した戦略パートナー



人的資本

複数の鉱山事業への経営参画経験より培った上流事業経営管理および現場経験人材の蓄積



知的資本

案件組成力（販売・マーケティング・物流構築・リスク管理・各種規制遵守対応など）



グローバルネットワーク資本

総合商社としての業界を超えたグローバルネットワーク／総合力

成長戦略

サステナブルなビジネス・社会の実現に向けて、商品ポートフォリオのシフトを加速させていきます。具体的には、不採算事業の縮小・撤退を進め、中長期的に需要の伸びが期待できる銅・ニッケルへの取り組みを強化します。大型案件であるマダガスカルニッケル事業の早期安定操業、仕掛中のチリケブラダ・ブランカ銅事業の完工ならびに厳選した優良案件への新規投融资実現といった取り組みを通じ、ポートフォリオ全体の収益性・安全性を向上します。また、電気自動車（EV）の製造には、車載用二次電池などの自動車部品に用いられる金属原料が不可欠です。これらの金属原料を安定供給することでEVの普及を実現し、脱炭素社会への貢献を果たしていきます。



マダガスカル アンバトビー ニッケルプラント

創出する価値

社会価値

- 資源の安定供給による人々の生活水準の向上への貢献
- 鉱山現場周辺の開発による雇用および人材育成、地場産業発展への寄与

環境価値

- EV化を中心とした、脱炭素社会実現への貢献
- 新技術活用による鉱山事業の効率的運営と環境負荷低減

経済価値

- 商品ポートフォリオの最適化による収益性向上
- 下方耐性を高めることによる安定収益確保

主要財務指標サマリー

3月31日終了の事業年度

当社は、国際会計基準(IFRS)に基づく連結財務諸表を作成しています。

単位：億円

財務データ	f(x)		BBBO2014	BBBO2014	BBBO2017		中期経営計画2020			2020年度
	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	
当期業績：										
売上総利益	¥ 9,188	¥ 8,270	¥ 8,944	¥ 9,529	¥ 8,941	¥ 8,427	¥ 9,565	¥ 9,232	¥ 8,737	¥ 7,295
販売費及び一般管理費	△6,864	△6,571	△7,064	△7,552	△7,627	△6,938	△7,316	△6,476	△6,774	△6,789
利息収支	△151	△158	△174	△130	△26	△17	△58	△116	△156	△55
受取配当金	112	134	149	172	106	94	107	121	111	86
持分法による投資損益	1,106	1,074	1,262	491	△538	835	1,497	1,271	848	△414
当期利益又は損失(親会社の所有者に帰属)	2,507	2,325	2,231	△732	745	1,709	3,085	3,205	1,714	△1,531
事業年度末の財政状態：										
資産合計	72,268	78,328	86,687	90,214	78,178	77,618	77,706	79,165	81,286	80,800
親会社の所有者に帰属する持分	16,891	20,528	24,047	24,814	22,515	23,665	25,582	27,715	25,441	25,280
有利子負債(ネット) ^{※1}	27,867	29,303	31,235	35,175	27,703	26,279	25,215	24,271	24,688	23,004
キャッシュ・フロー：										
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,904	2,803	2,782	2,437	5,997	3,458	2,953	2,689	3,266	4,671
投資活動によるキャッシュ・フロー	△357	△1,862	△2,499	△3,996	△854	△1,807	△1,558	△513	△2,034	△1,201
フリーキャッシュ・フロー	1,547	941	284	△1,559	5,143	1,651	1,395	2,176	1,232	3,470
財務活動によるキャッシュ・フロー	△333	△247	1,459	△748	△5,072	△2,544	△2,296	△2,332	△577	△4,664
単位：円										
1株当たり情報：										
当期利益又は損失(親会社の所有者に帰属)：										
基本的	¥ 200.52	¥ 185.92	¥ 178.59	¥ △58.64	¥ 59.73	¥ 136.91	¥ 247.13	¥ 256.68	¥ 137.18	¥△122.42
希薄化後	200.39	185.79	178.46	△58.64	59.69	136.81	246.91	256.41	137.03	△122.42
親会社の所有者に帰属する持分	1,351.10	1,641.60	1,927.37	1,988.62	1,803.95	1,895.81	2,048.93	2,219.11	2,036.48	2,022.83
年間配当金 ^{※2}	50.00	46.00	47.00	50.00	50.00	50.00	62.00	75.00	80.00	70.00
単位：%、倍										
レシオ：										
親会社所有者帰属持分比率(%)	23.4	26.2	27.7	27.5	28.8	30.5	32.9	35.0	31.3	31.3
ROE(%)	15.4	12.4	10.0	-	3.2	7.4	12.5	12.0	6.4	-
ROA(%)	3.5	3.1	2.7	-	0.9	2.2	4.0	4.1	2.1	-
Debt-Equity Ratio(ネット)(倍)	1.6	1.4	1.3	1.4	1.2	1.1	1.0	0.9	1.0	0.9

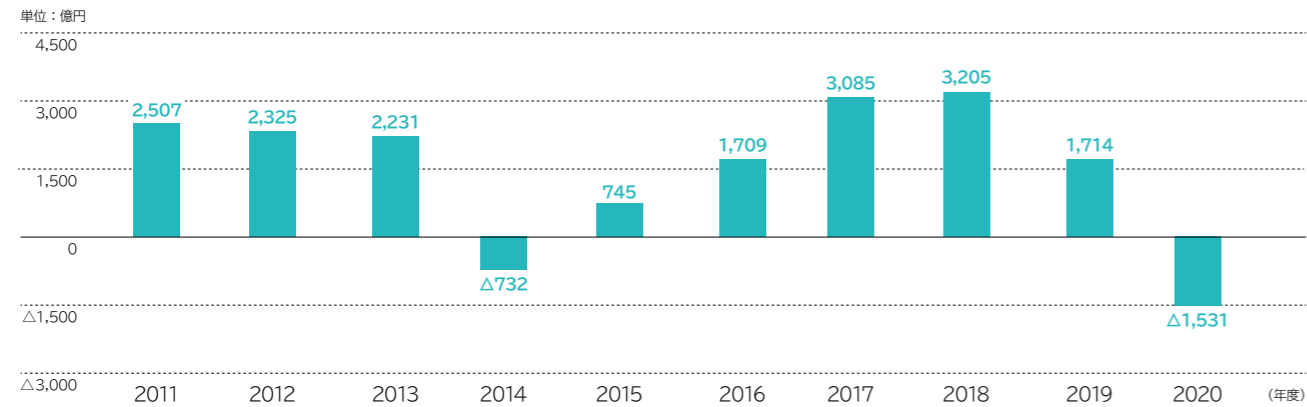
※1 有利子負債(ネット)は、有利子負債から現金及び現金同等物と定期預金を控除しています。

※2 「1株当たり年間配当金」は、事業年度終了後に支払われる配当を含む、各年度の現金配当金です。

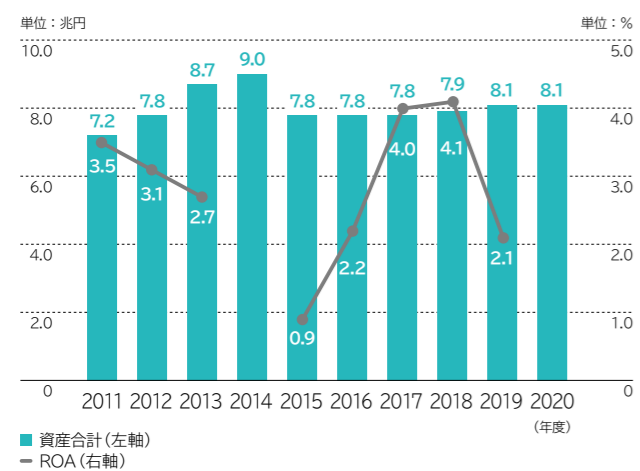
財務ハイライト

当社は、国際会計基準(IFRS)に基づく連結財務諸表を作成しています。

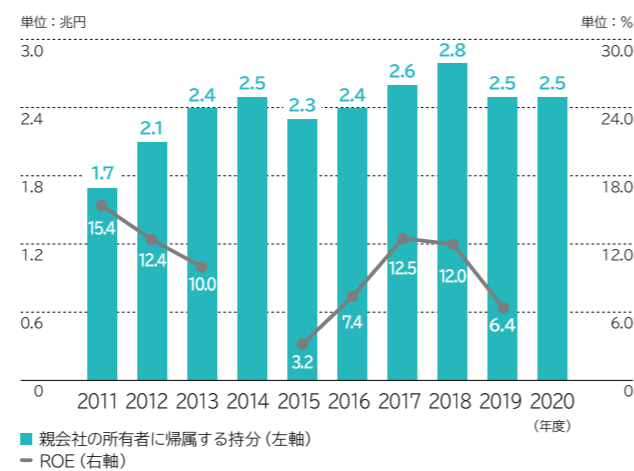
当期利益又は損失(親会社の所有者に帰属)



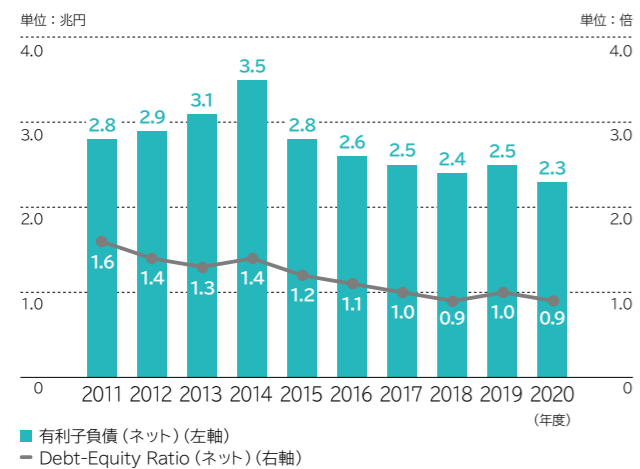
資産合計とROA



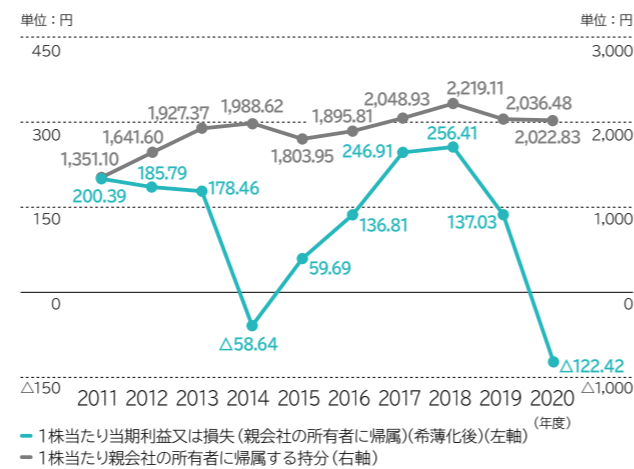
親会社の所有者に帰属する持分とROE



有利子負債(ネット)とDebt-Equity Ratio(ネット)



1株当たり当期利益又は損失(希薄化後) / 1株当たり親会社の所有者に帰属する持分



ESGハイライト

環境データ

集計範囲: 本社、国内支社・支店・営業所、海外支社・事務所

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度※2
CO ₂ 排出量 (Scope 1、2)※1 (t-CO ₂)	4,926	4,148	3,233	2,667
電力使用量 (MWh)	7,536	5,773	4,526	3,521
水使用量 (m ³)	21,609	13,897	11,777	4,460
廃棄物排出量 (t)	191	190	123	45

※1 国内のCO₂排出係数は、直近の電力会社別の基礎排出係数を使用しています。海外のCO₂排出係数は、国際エネルギー機関が発行する「CO₂ EMISSIONS FROM FUEL COMBUSTION 2016 EDITION」に記載された2013年の国別の排出係数を使用しています。

※2 環境データの詳細については、ESGコミュニケーションブックをご覧ください。
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/sustainability/report>

人事データ(事業年度末時点)

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
人員データ				
従業員数(連結)	73,016名	65,662名	72,642名	74,920名
従業員数(単体)※3	5,261名	5,295名	5,376名	5,390名
新卒採用者数	157名	162名	209名	153名
男性/女性	107名/50名	104名/58名	118名/91名	102名/51名
キャリア採用者数	7名	34名	32名	27名
障がい者雇用率※4	2.21%	2.24%	2.24%	2.11%
女性管理職数	153名	169名	184名	202名
女性管理職比率	5.55%	5.90%	6.45%	7.20%
平均年齢	42.7歳	42.6歳	42.5歳	42.7歳
平均勤続年数	18年4カ月	18年2カ月	17年11カ月	18年5カ月
男性	19年0カ月	18年10カ月	18年8カ月	19年1カ月
女性	16年1カ月	16年0カ月	15年7カ月	16年4カ月
働き方				
月間法定時間外平均	9時間12分	9時間53分	7時間47分	12時間49分
有給休暇取得日数(全社平均)	16.8日	16.9日	17.1日	12.9日
配偶者出産休暇	74件	90件	92件	83件
子どもの看護欠勤	215件	237件	225件	173件
育児休職取得者数	68名	81名	65名	107名
男性/女性	2名/66名	10名/71名	9名/56名	34名/73名
時短取得者数	129名	136名	165名	173名
人材育成				
海外派遣者数	1,101名	1,153名	1,144名	1,098名
海外研修者数	94名	96名	67名	35名
研修参加人数	11,818名	14,646名	14,963名	10,389名
のべ講座数	326講座	340講座	286講座	221講座
ナショナルスタッフ向け研修参加人数※5	259名	291名	257名	86名
研修費用	2,416百万円	2,588百万円	2,379百万円	1,701百万円

※3 海外事務所が雇用している従業員を含みます。

※4 当該年度6月1日時点の数値です。

※5 住友商事の海外拠点や事業会社の現地採用社員を対象にした本社主催の研修です。

コーポレートガバナンスデータ(事業年度末時点)

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度※6
取締役数	9名	11名	10名	11名
社内取締役数	6名	6名	6名	6名
社外取締役数	3名	5名	4名	5名

※6 2021年6月開催の第153期定時株主総会終了後の人員数は取締役11名(内、社外取締役5名)です。

連結財政状態計算書

住友商事株式会社及び子会社

2017年、2018年、2019年、2020年、2021年3月31日現在

単位：百万円

(資産の部)	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
流動資産					
現金及び現金同等物	¥ 776,464	¥ 667,152	¥ 660,359	¥ 710,371	¥ 599,013
定期預金	13,996	15,187	10,492	10,262	12,751
有価証券	4,647	1,361	1,989	2,014	1,621
営業債権及びその他の債権	1,206,398	1,266,782	1,340,451	1,231,088	1,303,621
契約資産	-	-	-	117,230	188,812
その他の金融資産	66,550	66,885	62,692	112,723	115,041
棚卸資産	830,871	877,808	925,204	929,981	793,279
前渡金	169,084	137,675	161,037	131,520	135,217
売却目的保有資産	-	247,677	56,034	-	24,718
その他の流動資産	253,165	196,759	329,392	291,202	323,511
流動資産合計	3,321,175	3,477,286	3,547,650	3,536,391	3,497,584
非流動資産					
持分法で会計処理されている投資	1,870,935	1,994,366	2,130,517	2,025,255	2,102,139
その他の投資	437,162	462,841	429,532	358,961	416,934
営業債権及びその他の債権	472,462	381,120	371,420	331,871	239,348
その他の金融資産	91,937	80,214	75,576	94,981	87,422
有形固定資産	795,857	750,226	746,647	1,054,042	1,050,648
無形資産	357,359	264,477	259,759	288,913	255,961
投資不動産	311,115	278,026	275,273	355,844	340,451
生物資産	12,536	16,057	22,858	21,075	26,183
長期前払費用	23,498	23,817	21,043	23,186	39,493
繰延税金資産	67,758	42,202	36,248	38,077	23,821
非流動資産合計	4,440,619	4,293,346	4,368,873	4,592,205	4,582,400
資産合計	¥7,761,794	¥7,770,632	¥7,916,523	¥8,128,596	¥8,079,984

当社は、国際会計基準 (IFRS) に基づく連結財務諸表を作成しています。財務状況に関する詳しい情報については、有価証券報告書をご覧ください。

<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/ir/report/yuka/2020>

単位：百万円

(負債及び資本の部)	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
流動負債					
社債及び借入金	¥ 659,257	¥ 603,249	¥ 682,349	¥ 754,696	¥ 477,927
営業債務及びその他の債務	1,029,294	1,038,657	1,178,542	1,079,099	1,269,631
リース負債	-	-	11,717	65,871	71,141
その他の金融負債	53,264	59,413	50,787	87,578	90,402
未払法人所得税	20,737	39,639	28,467	25,785	31,655
未払費用	105,164	89,778	94,019	95,318	95,926
契約負債	-	-	132,693	98,951	137,915
引当金	4,490	5,711	8,356	4,837	6,578
売却目的保有資産に関わる負債	-	74,207	8,841	-	6,295
その他の流動負債	80,129	87,599	82,935	84,411	80,937
流動負債合計	2,175,919	2,158,149	2,278,706	2,296,546	2,268,407
非流動負債					
社債及び借入金	2,759,069	2,600,616	2,415,606	2,434,696	2,434,285
営業債務及びその他の債務	121,126	104,108	57,775	57,189	53,176
リース負債	-	-	56,637	426,080	430,257
その他の金融負債	40,599	33,853	23,660	46,051	36,404
退職給付に係る負債	28,076	27,362	34,869	44,946	29,619
引当金	33,210	40,503	46,364	46,248	53,186
繰延税金負債	116,840	111,720	96,707	84,253	79,100
非流動負債合計	3,098,920	2,918,162	2,731,618	3,139,463	3,116,027
負債合計	5,274,839	5,076,311	5,010,324	5,436,009	5,384,434
資本					
資本金	219,279	219,279	219,449	219,613	219,781
資本剰余金	263,937	265,126	258,292	256,966	251,781
自己株式	△3,113	△2,796	△2,501	△2,276	△2,063
その他の資本の構成要素	309,094	248,564	234,937	△4,054	187,041
利益剰余金	1,577,288	1,827,987	2,061,306	2,073,884	1,871,411
親会社の所有者に帰属する持分合計	2,366,485	2,558,160	2,771,483	2,544,133	2,527,951
非支配持分	120,470	136,161	134,716	148,454	167,599
資本合計	2,486,955	2,694,321	2,906,199	2,692,587	2,695,550
負債及び資本合計	¥7,761,794	¥7,770,632	¥7,916,523	¥8,128,596	¥8,079,984

連結包括利益計算書

住友商事株式会社及び子会社

2017年、2018年、2019年、2020年及び2021年3月31日終了の事業年度

単位：百万円

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
収益					
商品販売に係る収益	¥3,504,159	¥4,333,190	¥4,920,772	¥4,822,984	¥4,187,392
サービス及びその他の販売に係る収益	492,815	494,133	418,466	476,830	457,667
収益合計	3,996,974	4,827,323	5,339,238	5,299,814	4,645,059
原価					
商品販売に係る原価	△2,951,459	△3,581,975	△4,151,165	△4,180,175	△3,666,589
サービス及びその他の販売に係る原価	△202,817	△288,875	△264,880	△245,976	△249,009
原価合計	△3,154,276	△3,870,850	△4,416,045	△4,426,151	△3,915,598
売上総利益	842,698	956,473	923,193	873,663	729,461
その他の収益・費用					
販売費及び一般管理費	△693,759	△731,616	△647,553	△677,430	△678,935
固定資産評価損	△18,803	△7,226	△7,567	△65,286	△80,967
固定資産売却損益	△876	2,859	3,581	3,507	△4,679
その他の損益	△20,132	9,419	2,502	16,436	△23,762
その他の収益・費用合計	△733,570	△726,564	△649,037	△722,773	△788,343
金融収益及び金融費用					
受取利息	26,009	27,530	28,975	30,621	25,159
支払利息	△27,738	△33,297	△40,535	△46,191	△30,679
受取配当金	9,372	10,652	12,107	11,099	8,643
有価証券損益	12,873	27,767	2,204	20,712	2,911
金融収益及び金融費用合計	20,516	32,652	2,751	16,241	6,034
持分法による投資損益	83,457	149,734	127,110	84,791	△41,367
税引前利益又は損失(△)	213,101	412,295	404,017	251,922	△94,215
法人所得税費用	△25,896	△78,385	△66,230	△62,405	△40,269
当期利益又は損失(△)	187,205	333,910	337,787	189,517	△134,484
当期利益又は損失(△)の帰属：					
親会社の所有者	¥ 170,889	¥ 308,521	¥ 320,523	¥ 171,359	¥△153,067
非支配持分	16,316	25,389	17,264	18,158	18,583
その他の包括利益					
純損益に振替えられることのない項目					
FVTOCIの金融資産	22,771	21,073	△20,646	△47,001	74,747
確定給付制度の再測定	10,884	3,219	△10,799	△1,536	24,306
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	△541	1,292	△1,453	△6,903	7,711
純損益に振替えられることのない項目合計	33,114	25,584	△32,898	△55,440	106,764
その後純損益に振替えられる可能性のある項目					
在外営業活動体の換算差額	△47,621	△77,122	18,784	△133,359	98,096
キャッシュ・フロー・ヘッジ	2,495	△2,722	5,183	△11,769	15,104
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	6,061	2,399	△6,887	△43,410	15,665
その後純損益に振替えられる可能性のある項目合計	△39,065	△77,445	17,080	△188,538	128,865
税引後その他の包括利益	△5,951	△51,861	△15,818	△243,978	235,629
当期包括利益合計	181,254	282,049	321,969	△54,461	101,145
当期包括利益合計額の帰属：					
親会社の所有者	¥ 169,715	¥ 256,329	¥ 305,075	¥ △69,413	¥ 76,083
非支配持分	11,539	25,720	16,894	14,952	25,062

単位：円

1株当たり当期利益又は損失(△)(親会社の所有者に帰属)：					
基本的	¥ 136.91	¥ 247.13	¥ 256.68	¥ 137.18	¥ △122.42
希薄化後	136.81	246.91	256.41	137.03	△122.42

当社は、国際会計基準(IFRS)に基づく連結財務諸表を作成しています。財務状況に関する詳しい情報については、有価証券報告書をご覧ください。

<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/ir/report/yuka/2020>

連結キャッシュ・フロー計算書

住友商事株式会社及び子会社

2017年、2018年、2019年、2020年及び2021年3月31日終了の事業年度

単位：百万円

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
営業活動によるキャッシュ・フロー					
当期利益又は損失(△)	¥ 187,205	¥ 333,910	¥ 337,787	¥ 189,517	¥ △134,484
営業活動によるキャッシュ・フローにするための調整					
減価償却費及び無形資産償却費	114,266	118,907	111,838	165,340	170,906
固定資産評価損	18,803	7,226	7,567	65,286	80,967
金融収益及び金融費用	△20,516	△32,652	△2,751	△16,241	△6,034
持分法による投資損益	△83,457	△149,734	△127,110	△84,791	41,367
固定資産売却損益	876	△2,859	△3,581	△3,507	4,679
法人所得税費用	25,896	78,385	66,230	62,405	40,269
棚卸資産の増減	△8,866	△126,008	△46,038	505	217,409
営業債権及びその他の債権の増減	21,169	△70,468	△60,634	127,337	△10,383
前払費用の増減	△2,221	△5,939	△2,831	△7,228	△4,606
営業債務及びその他の債務の増減	105,028	90,793	108,735	△97,292	138,399
その他－純額	△61,680	△16,925	△133,370	△114,966	△91,962
利息の受取額	25,799	26,882	28,155	30,587	15,904
配当金の受取額	114,333	128,723	108,909	114,401	97,149
利息の支払額	△26,999	△32,079	△38,933	△45,458	△27,134
法人税等の支払額	△63,848	△52,898	△85,090	△59,277	△65,349
営業活動によるキャッシュ・フロー	345,788	295,264	268,883	326,618	467,097
投資活動によるキャッシュ・フロー					
有形固定資産の売却による収入	17,773	4,929	19,222	3,472	9,034
有形固定資産の取得による支出	△73,004	△97,762	△110,028	△76,935	△66,342
投資不動産の売却による収入	7,838	10,083	5,100	15,739	8,602
投資不動産の取得による支出	△57,947	△4,341	△26,310	△42,424	△7,986
子会社の売却による収入(処分した現金及び現金同等物控除後)	-	-	-	15,499	△1,700
子会社の取得による支出(取得した現金及び現金同等物控除後)	-	-	-	△73,238	△13,962
その他の投資の売却による収入	65,840	59,239	217,846	99,909	98,577
その他の投資の取得による支出	△177,974	△163,446	△182,599	△135,847	△123,271
貸付金の回収による収入	146,404	110,901	63,407	42,145	23,249
貸付による支出	△109,603	△75,369	△37,955	△51,737	△46,308
投資活動によるキャッシュ・フロー	△180,673	△155,766	△51,317	△203,417	△120,107
財務活動によるキャッシュ・フロー					
短期借入債務の収支	36,090	△10,974	36,570	152,687	△201,485
長期借入債務による収入	358,743	342,344	298,841	453,651	278,486
長期借入債務による支出	△547,643	△484,871	△454,880	△547,690	△445,582
配当金の支払額	△62,407	△66,160	△88,653	△103,675	△87,461
非支配持分株主からの払込による収入	974	348	3,806	2,824	375
非支配持分株主からの子会社持分取得による支出	△20,120	△2,778	△21,055	△3,798	△280
非支配持分株主への配当金の支払額	△20,117	△7,697	△8,020	△11,821	△10,455
自己株式の取得及び処分による収支	32	178	195	80	34
財務活動によるキャッシュ・フロー	△254,448	△229,610	△233,196	△57,742	△466,368
現金及び現金同等物の増減額	△89,333	△90,112	△15,630	65,459	△119,378
現金及び現金同等物の期首残高	868,755	776,464	667,152	660,359	710,371
現金及び現金同等物の為替変動による影響	△2,958	△14,688	4,821	△15,943	8,151
売却目的保有資産に含まれる現金及び現金同等物の増減額	-	△4,512	4,016	496	△131
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 776,464	¥ 667,152	¥ 660,359	¥ 710,371	¥ 599,013

当社は、国際会計基準(IFRS)に基づく連結財務諸表を作成しています。財務状況に関する詳しい情報については、有価証券報告書をご覧ください。

<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/ir/report/yuka/2020>

会社概要 (2021年3月31日現在)

商号	住友商事株式会社
設立年月日	1919年12月24日
資本金	2,198億円
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
連結子会社	662社 (国内117社 海外545社)
持分法適用会社	273社 (国内52社 海外221社)
合計	935社
従業員数	5,390名※(連結ベース 74,920名)
本社	〒100-8601 東京都千代田区大手町二丁目3番2号 大手町プレイス イーストタワー
URL	https://www.sumitomocorp.com

※ 海外支店・出張所・駐在員事務所が雇用している従業員150名を含みます。

株式情報 (2021年3月31日現在)

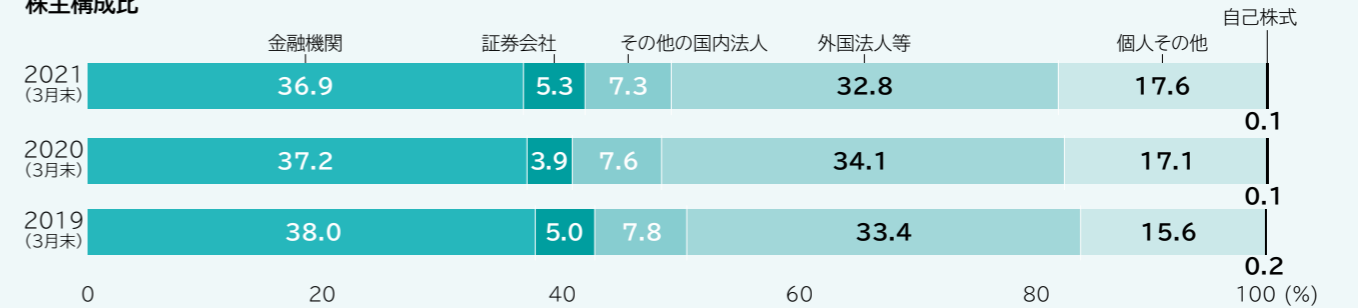
定時株主総会	毎年6月
株主名簿管理人および特別口座の口座管理機関	三井住友信託銀行株式会社
株主名簿管理人事務取扱場所	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
郵送物送付先	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
電話照会先	☎ 0120-782-031
単元株式数	100株
公告の方法	電子公告によります。ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載します。公告掲載の当社Webサイトは以下の通りです。 https://www.sumitomocorp.com
上場証券取引所	東京、名古屋、福岡
証券コード	8053
ADR 比率	1ADR=1株
上場市場	米国OTC (店頭取引)
Symbol	SSUMY
CUSIP 番号	865613103
ADR 名義書換代理人	Citibank, N.A. Depository Receipts Services P.O. Box 43077 Providence, Rhode Island 02940-3077, USA
TEL	1-781-575-4555
フリーダイヤル	1-877-248-4237 (CITI-ADR)
発行済株式総数	1,251,253,867株 (自己株式1,544,207株を含む)
株主数	205,689名

大株主

順位	株主名	持株数(千株)	持株比率※(%)
1	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	123,170	9.86
2	BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	67,010	5.36
3	株式会社日本カストディ銀行(信託口)	61,222	4.90
4	住友生命保険相互会社	30,855	2.47
5	株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	19,053	1.52
6	STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	18,067	1.45
7	三井住友海上火災保険株式会社	18,000	1.44
8	NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	17,539	1.40
9	株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	17,046	1.36
10	株式会社日本カストディ銀行(信託口6)	16,895	1.35

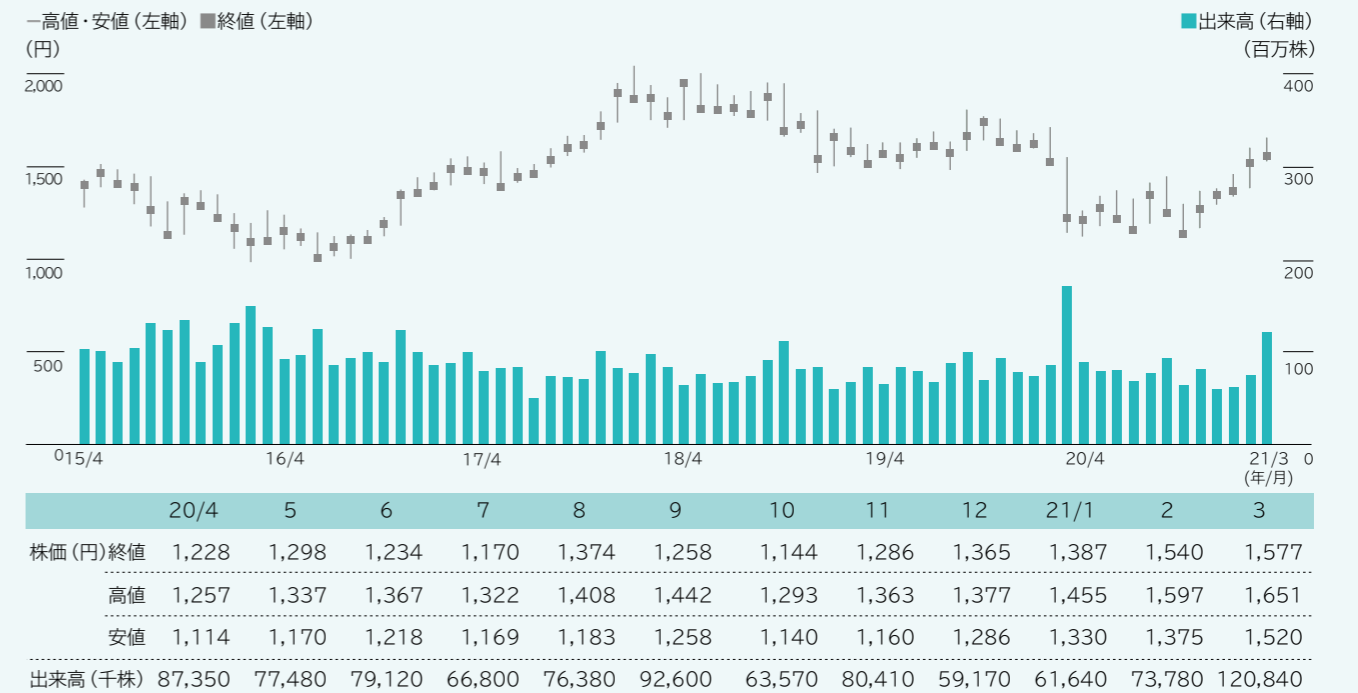
※ 持株比率は、自己株式(1,544,207株)を発行済株式の総数から控除して算出し、小数点第3位以下を四捨五入しています。

株主構成比



※ 持株比率は、小数点第2位以下を四捨五入しているため、合計は必ずしも100%にはなりません。

株価/出来高※



※ 株価および出来高は、東京証券取引所におけるものです。株価は、小数点第1位を切り捨て表記しています。

グローバルネットワーク (2021年4月1日現在)

国内・海外拠点

※事業所の所在地を記載しています。



海外65カ国・地域

37 法人 ----- 86 拠点
 2 支店 ----- 2 拠点
 1 出張所 ----- 1 拠点
 24 事務所 ----- 24 拠点
 合計 113 拠点

国内

本社
 3 法人 ----- 9 拠点
 6 支社 ----- 12 拠点
 合計 22 拠点

事業所数

135 拠点 66 力国・地域

連結対象会社数

(2021年3月31日現在)

935 社 81 力国・地域

IR・SR活動 (2021年3月31日現在)

当社はWebサイトでの情報開示の充実に努めている他、株主・投資家の皆様とのダイレクト・コミュニケーションの場を設けています。2020年以降のコロナ禍においてはオンラインツールも活用し、株主・投資家の皆様との対話を継続してきました。下記の取り組みは、株主・投資家の皆様との対話に関する責任者として指定された執行役員が統括し、社内関係部署が連携して情報発信を行うとともに、株主・投資家の皆様からの意見収集を行っています。今後も経営の透明性を

を高めつつ、常に公平な情報開示を実施し、財務情報だけではなく、非財務情報も統合し、当社グループの中長期的な企業価値向上への取り組みを示すことで、株主・投資家の皆様との信頼関係の強化に努めていきます。

※ IR: Investor Relations SR: Shareholder Relations

詳細は当社Webサイトの「投資家情報」をご参照ください。
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/ir>



2020年度 年間活動実績

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
		■ 通期決算発表			■ 第1四半期決算発表			■ 第2四半期決算発表				■ 第3四半期決算発表
			■ 定時株主総会				■ 統合報告書発行					
個人投資家向け							■ 個人投資家説明会			■ 個人投資家説明会		■ 個人投資家説明会
アナリスト・機関投資家向け				■ ESG説明会				■ 海外IRロードショー				■ 海外IRロードショー

※ 国内IRおよび国内外SR面談は、年間を通じて実施しています。
 ※ 個人投資家説明会は、全てオンラインで実施しています。

2020年度 機関投資家との個別面談実績

日本	海外				合計
	ヨーロッパ	アジア・大洋州	アメリカ		
100件	30件	41件	12件	83件	

2020年度 個人投資家説明会

開催実績 (オンライン形式)	参加者数
4回	3,804名



アナリスト・機関投資家向け説明会



オンライン個人投資家説明会

「地域組織長メッセージ」は、当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/about/point/area-organization/#03>



沿革

住友商事グループのあゆみ

1600年前後
銅精錬事業を開始



鼓銅図録の南蛮吹
(写真提供/住友史料館)

1919
大阪北港(株)設立(住友商事の源流)



大阪北港本社(住友総本店別館・旧帝国座)
(写真提供/住友史料館)



1945
日本建設産業(株)
に改称
商事事業に進出

日本建設産業(株)が本拠
とした住友ビル分館

1950
海外進出の
布石を打つ
インド・ボンベイ(現ムンバイ)に初の駐在員を派遣、
1952年にはニューヨークに米国法人を設立

1952
住友商事(株)に改称
1945年に出されたGHQによる財閥解体指令に伴い受けていた「住友」の商号・商標使用制限が、1952年の日米安全保障条約の発効を受けて廃止された

1962
商品本部制を導入
大阪・東京の各営業部門を一体化し、「鉄鋼」「非鉄金属」「電機」「機械」「農水産」「化成品」「繊維」「物資燃料」「不動産」の9本部を設置

1977
「ビッグスリー&ベストワン」のスローガンを掲げる
売上高で業界第3位、収益性や効率性を高め、総合評価の面で第1位を目指す経営に尽力した

1979
営業部門制の導入
業容の拡大に伴い、「鉄鋼」「電機」「非鉄金属」「生活物資」の4営業部門を設置。分権化を促進し、結果、営業面の機動力は大きく向上した

1988
企業ビジョン「総合事業会社構想」を掲げる
従来の商事活動を基盤として、「①事業活動の積極化、②川下事業の展開、③総合力の強化」を推進し、商事活動と事業活動を当社の収益の二本柱とした収益構造の構築を目指した

1996
銅地金不正取引事件
当社営業部長が、会社に秘匿して銅地金の不正取引を行ったことで、約2,850億円もの損害が発生、事態収束までに約10年を要した。当社はこの事件を教訓として、再発防止に向けた社内管理体制を整備した

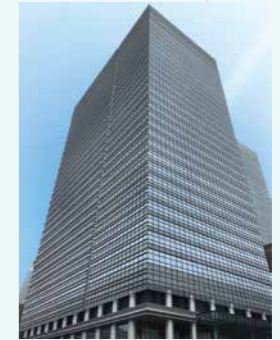
1998
経営理念・行動指針制定
経営指標「リスク・リターン」導入
これまでの経営活動憲章を見直し、「経営理念・行動指針」を新たに制定した。また、一定のリスクに対して、どの程度のリターンを上げているかという収益性を見る全社共通のモノサシとして、「リスク・リターン」を導入した

2000~
中期経営計画を策定・実行

2001
本社を東京に一元化

2017
マテリアリティ(重要課題)の特定

2018
本社を大手町に移転



2018年9月に移転した大手町プレイス イーストタワー

2019
創立100周年
コーポレートメッセージ
Enriching lives and the world 策定



経済・社会情勢

1945
●終戦
●GHQによる財閥解体指令

1950
●朝鮮戦争特需
●経済復興進展
1955
●高度経済成長期へ
●輸出振興・貿易自由化

1964
●東京オリンピック・パラリンピック

1970
●大阪万博
1971
●ニクソン・ショック
1973
●第1次オイルショック
●変動相場制へ移行
1979
●第2次オイルショック

1980
●イラン・イラク戦争
1985
●プラザ合意
●急激な円高が進む
●日銀による金融緩和実施
1986
●株式、不動産価格急騰でバブル景気へ
1989
●消費税導入
●12月、日経平均株価が38,915円87銭の最高値を記録
●冷戦終結。ベルリンの壁崩壊

1991
●バブル崩壊、深刻な不景気に
1996
●大規模な金融制度改革(日本版ビッグバン)
1997
●アジア通貨危機
1999
●EU通貨統合
●ITバブル

2001
●3大メガバンク誕生へ
●米国同時多発テロ
2003
●イラク戦争勃発
●SARS、米国BSE
2008
●リーマン・ショック

2010
●ギリシャ経済危機
●中国がGDPで世界第2位になる
2011
●東日本大震災
2013
●アベノミクス経済改革

2020
●新型コロナウイルス感染拡大
2021
●東京オリンピック・パラリンピック