

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

### 「事業の現場で培った知見」を 「SHIFT 2023」の推進に活かす

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

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

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

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

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

### 事業ポートフォリオシフトを推進し、 稼ぐ力の強化を図る

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

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

### 事業ポートフォリオシフトの実効性を 担保する仕組みを強化

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

(ROIC)を達成し、さらに他のSBUとのシナジーを発現させることで、当社グループ全体のポートフォリオを強靱化していくことです。

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

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

### 各戦略カテゴリーにおける進捗

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

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

いきます。

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

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

## 「サステナビリティ経営の高度化」を推進力に、次世代ビジネスを創出・育成

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

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

## サステナビリティ経営のさらなる高度化

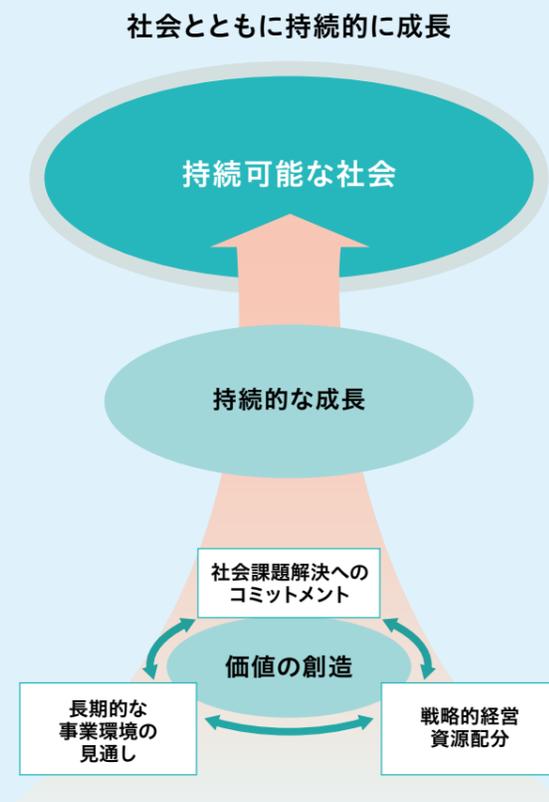
昨今、気候変動や、生物多様性の喪失、天然資源の枯渇、人権問題など、さまざまな社会課題が深刻化し、社会の持続可能性への脅威となっています。企業に対する社会課題解決への期待も高まっており、それに伴い事業環境やビジネスのルールも大きく変動していることを実感しています。こうした変化は不可逆的なものであり、社会課題の深刻

化に伴うリスクへの対応が必要となる一方で、新たな社会ニーズに対する多くの事業機会がもたらされています。こうした時代の中、当社グループは、サステナビリティの追求を成長戦略の軸に据え、社会が求める価値創造に向けて、経営資源を戦略的に再配分して事業ポートフォリオシフトを実行し、長期的な企業価値向上の実現を目指しています。

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

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

### 住友商事グループのサステナビリティ経営



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

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

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

## 次世代ビジネスの創出・育成

「SHIFT 2023」では、長期的な視点から持続可能な社会の実現に対する社会の要請を「機会」と捉え、当社が強みを発揮しながら取り組むことのできる分野を「次世代成長戦



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

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