

「統合報告書2023」の発行にあたって

この数年来、新型コロナウイルスとの共存や社会経済活動の正常化が一段と進み、人の往来も回復しつつある一方で、地政学的リスクの高まりや各国における金融・財政政策の方針転換等、企業を取り巻く事業環境は一段と厳しさを増しています。

しかし、こうした事業環境を前にしながらも、当社はこれをチャンスと捉え、ステークホルダーとともに未来の創造に挑戦しています。

そして、その拠り所となるのが、「住友の事業精神」や「住友商事グループの経営理念」です。

例えばこれらには、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「自利利他公私一如」や、目先の利益のみならず遠い将来を見据え、緻密に計画を立て、事業を開花させるよう努力を続けるという「企画の遠大性」等があります。

事業活動を通じてこれらを実践することで、これからも社会とともに発展していきます。

また、世界で経済・社会の持続可能性への要求が高まりつつある中、

企業価値向上における非財務情報がより重要性を増しており、

こうした情報を発信する統合報告書が担う役割もますます大きくなっていると認識しています。

この認識のもと、本統合報告書では、日頃ステークホルダーの皆様から頂戴するご意見を参考にさせていただきながら、

当社グループの現在の立ち位置を踏まえた未来の姿について、長期的かつ総合的な視点から、分かりやすくお伝えできるよう作成しました。

今回は、その未来の姿を、住友商事グループの「真価」を掘り下げる形でご説明するとともに、

その担い手である人にも着目して価値創造への取り組みをお伝えしています。

コーポレートメッセージ

Enriching lives and the world

時代に揉まれ、社会に寄り添い、人に支えられて、
今日のわたしたちがあります。

浮利を追うことなく、信用を大切にしてきたのは、
人や社会を豊かにする「ほんとうの価値」をつくるため。

そして、未来に向かって、
何もかもがめまぐるしく変化している今……
それが何かを確かめるために、自らのしごとの意味を考えます。

それは、出会い、尽くし、役立つこと。
それは、苦しみ、乗り越え、強くなること。
それは、切り拓き、つないで、明日をつくること。

わたしたちは知っています。
そのとき、ひとりの情熱が生み出す価値を。
けれども、ひとりの力には限りもあることを。

だから、わたしたちは思いをひとつにします。

世界じゅうの地域、多様な文化、そこに生きる人々……
すべてに心を尽くして思いをひとつにすることが、
見たこともない世界を実現する大きな力を生みだすのです。

夢も、志も、わたしたちのつくる価値も
すべてあなたと共にしながら、未来を豊かさで満たしていく。
変わることもない、私たちの誓いです。

コーポレートメッセージ「Enriching lives and the world」には、創業から400年にわたり脈々と受け継いできた「住友の事業精神」と、社会や世界中の人々の暮らしをより豊かにするという我々の企業使命が込められています。「住友の事業精神」の一つ「自利利他公私一如」は自らに価値をもたらすとともに国家や社会にも価値をもたらし、ともに成長を実現するという意思を示し、この思いは住友商事グループの経営理念にも受け継がれています。今後も社会とともに持続的に成長し続けるために「Enriching lives and the world」は、この不透明な時代にも当社グループが進むべき方向を示す羅針盤です。



コーポレートメッセージ

「Enriching lives and the world」を実践する
社員の熱い思いを伝える動画もご参照ください。
<https://www.sumitocorp.com/ja/jp/enrich#videoclips>

STORY

Part
1

価値創造ストーリー

過去を紐解き
未来を見据える

時代を超えて受け継がれた
「住友の事業精神」。
それを源泉とする
住友商事グループの真価と
価値創造ストーリー。

Part
2

中長期成長戦略

今と向き合い
未来を拓く

持続可能な社会の実現へ。
社会構造の変化に挑み
時代が求める新たな価値を創造する
住友商事グループの真価と成長戦略。

Part
3

人と組織

持続的な成長へ
未来を支える基盤を強化する

100年後の住友商事グループへ。
成長の要となる人材とガバナンス。
それが住友商事グループの
真価を支える経営基盤。

目次

01 Introduction		01 「統合報告書2023」の発行にあたって	03 STORY	05 編集方針
		02 コーポレートメッセージ	04 目次	
06 社長メッセージ				
 Part 1 価値創造ストーリー	 Part 2 中長期成長戦略			 Part 3 人と組織
	住友商事グループのこれまで	25 CFOメッセージ	29 中期経営計画「SHIFT 2023」	
11 沿革	28 資本コストや株価を意識した経営	30 事業ポートフォリオシフトの進捗	47 CDOメッセージ	58 社会構造変化への挑戦
住友商事グループの今とこれから		31 「3つのシフト」の取り組みと成果	48 DX推進への取り組み	59 大型蓄電事業
13 価値創造モデル		32 完遂に向けた施策		61 航空機ビジネス
14 価値創造事例		セグメント概況		63 海外工業団地ビジネス
14 アグリ事業		33 金属	49 サステナビリティ経営の高度化	65 海外ヘルスケアビジネス
17 エチオピア総合通信事業		35 輸送機・建機	51 重要社会課題と長期・中期目標	67 社会構造変化を捉え、課題に挑む住商パーソン
20 住友商事グループの価値観		37 インフラ		
21 マテリアリティ（重要課題）		39 メディア・デジタル		
22 事業概要		41 生活・不動産		
23 経営資本		43 資源・化学品		
		45 エネルギーイノベーション・イニシアチブ（EII）		

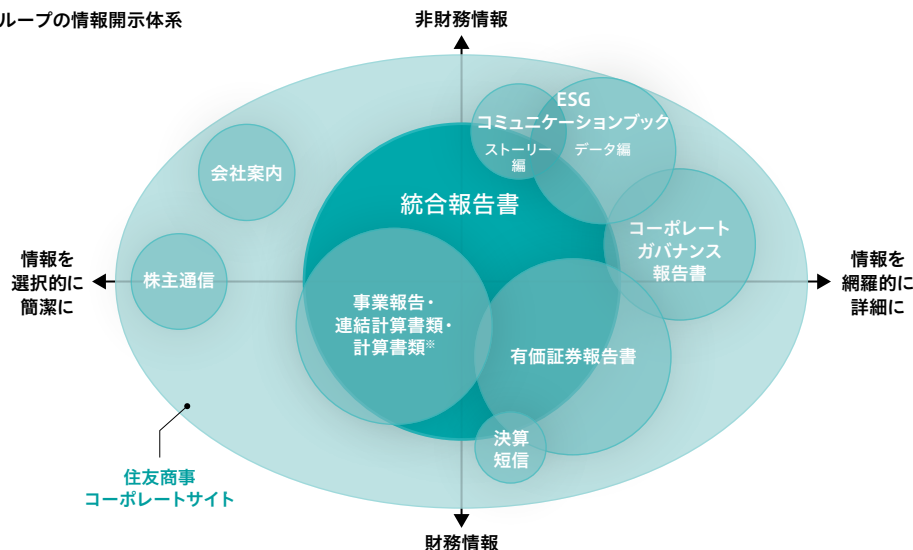
編集方針

当社は、ステークホルダーの皆様の関心にお応えすべく、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。右図の通り、「統合報告書」は、これら開示ツールの中核に位置し、当社グループの中長期的な成長ストーリーを皆様にお伝えするコアメディアです。

統合報告書2023のポイント

全体を通して、『「統合報告書2023」の発行にあたって』でも触れております「当社グループの現在の立ち位置を踏まえた未来の姿」を、住友商事グループの「真価」を掘り下げる形で説明しています。まず、社長が真価をどのように捉えているかを述べ ● P6 Part1においては、その発揮の具体事例を、価値創造モデルに照らし合わせて紐解きました。● P10 同時に、その真価の担い手たる人材に焦点を当て、Part1、2各ページでは、世界中の多様なビジネスの現場で、どのようなtalent & capabilityが求められ、それにどのように取り組んでいるか、Part3ではグループ全体レベルで、経営戦略と人材戦略とを中長期視点でどのように関連させていこうとしているのかをご説明しています。● P68

住友商事グループの情報開示体系



報告範囲

- 対象期間：2022年4月1日～2023年3月31日（一部、2023年4月以降の活動内容を含みます）
- 対象組織：住友商事単体と住友商事グループ

参照した外部のガイドライン等

- IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- ISO26000「社会的責任に関する手引」
- （一社）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」



実績数値の遡及修正について

本統合報告書ではIAS第12号「法人所得税」（2021年5月改訂）の適用に伴い、2022年度実績は遡及適用後の数値を表示しています。

将来情報に関するご注意

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

主な情報開示ツール

統合報告書	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。	
ESGコミュニケーションブック	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。当社コーポレートサイト上で公開し、適時に改訂を行うことで最新の関連情報を提供しています。2022年版から、当社の価値創造の仕組みを伝える「ストーリー編」と情報を網羅的に掲載した「データ編」の2部構成にし、ステークホルダーの方々が必要とする情報を分かりやすく開示しています。	
事業報告・連結計算書類・計算書類※	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及び損益の状況を、計算書類は住友商事単体の財産及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）	
Webサイト	投資家情報 https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/ir	サステナビリティ https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/sustainability

※ 株主総会招集通知に含む



社長メッセージ

住友商事グループの真価の発揮により
皆様とともに、未来を創造することに
挑戦してまいります。

代表取締役 社長執行役員 CEO

兵頭 誠之

社長メッセージ

中期経営計画「SHIFT 2023」の2年目を
終えた振り返りと総仕上げの1年の展望

2022年度業績、今中計の成果

中期経営計画「SHIFT 2023」の2年目となる2022年度では、我々が掲げる3つのシフト——「事業ポートフォリオのシフト」、その実効性を担保するため、事業戦略管理のPDCAや最適な経営資源配分を強化する「仕組みのシフト」、ガバナンスや人材マネジメントの強化、財務健全性の維持・向上を通じた「経営基盤のシフト」——を加速しました。その結果、2022年度の連結最終損益が5,653億円となり、2期連続で過去最高益を更新するとともに、ROEも16%台に至ったことは、これら3つのシフトの大きな成果です。

コロナ禍で顕在化した事業ポートフォリオの弱みを克服すべく、全社一丸となり構造改革に取り組んできた結果、当社グループの事業基盤は大きく改善しました。これまでの収益力の強化により、当社グループが過去から培ってきたさまざまな機能を、より高いレベルで発揮できるようになったと捉えています。

「SHIFT 2023」完遂とその先の成長に向けて

先に述べた3つのシフトのうちの2つ、「仕組みのシフト」、「経営基盤のシフト」は概ね完了しており、最終年度となる今年度では、「SHIFT 2023」の完遂に向けて、①残る懸案事業への対応、②既存事業のさらなる収益性向上、そして、同時並行して③次世代成長戦略テーマの収益化に集中的

に取り組んでいます。

そのために、足元、「SHIFT 2023」の完遂に注力することに加え、外部環境に関わらず中長期的にROE12～15%を維持する収益基盤を確立し持続的な成長をもたらす、次の3年事業計画を策定しました。この次期3年計画のもと、「仕組みのシフト」及び「経営基盤のシフト」の効果を十二分に発揮して良質な資本投下を積み重ねることで、2025年度には当期純利益6,000億円を目指します。

我々の真価

我々の考える真価とは

昨年のこの場で、私は、「SHIFT 2023」の向かう先には、当社グループの真価を発揮するフェーズがある、と述べました。それでは、我々の「真価」とは何か？

新型コロナウイルスの感染拡大、ロシア・ウクライナ情勢、グローバル化の後退、それらを背景とした「分断」あるいは、「ディリスキング」の進行等、今我々は冷戦終結以来の、歴史上の大きな転換点に差し掛かっていると捉

えています。こうした事業環境を前にしながらも、自らビジネスモデルを変革し、社会とともに、社会が必要とする価値を創造し、持続的に成長し続ける。そのために大切なことは、一歩先の社会が必要とする価値を創造することによって、自らも社会も利し、常に社会から必要な存在であり続けることです。それを成すには、ビジネスの現場において、さまざまなステークホルダーの皆様の異なる立場や思いをくみ取りながら、それをオーガナイズし、インテグレートしつつ、最後まで事業を「やり遂げる能力」と、ステークホルダーの皆様と徹底的に向き合い、課題解決するコミットメントと具体的な成果がもたらす「信用」を大切に守り続けることが最も大切です。

「信用」は、次の事業機会につながり、そこでも、「やり遂げる能力」を発揮すれば、価値を共創し続ける好循環をもたらします。ここに通底するのは、時代を超えて受け継いできた住友の事業精神であり、1919年の創立以来、さまざまな荒波を乗り越えてきた当社グループの歩みそのものに、体現されています。

我々の真価とは、住友の事業精神に基づく「やり遂げる能

“ 事業を「やり遂げる能力」と
ステークホルダーの皆様からの「信用」 ”

社長メッセージ

力」です。私たちは、これからも、「グループ各社自身による価値創造」、「当社自身による総合商社としての事業の創出と変革」、「当社を核として創出されるグループ内のシナジー」、これら3つの強みを磨き、グループ全体の価値が最大化するように組み合わせること、即ち、昨年のこの場で述べた「3強経営」の実践によって、その真価を発揮し続けます。

我々の真価を発揮している具体的事例

当社グループが注力事業として取り組んでいるアグリ事業は、この我々の真価が発揮され、力強く成長している一例です。アグリ事業では事業環境の変化を捉えながら、長年にわたって農薬トレード、ディストリビューション、農業資材直販へとバリューチェーン上の事業領域を拡大してきました。これらを通じて蓄積してきた知見、それを受け継ぐ人材やネットワーク等を強みとして、世界各地の地域社会や顧

客である農家との信用を築き上げてきたことが、同事業の収益拡大の源泉となっています。

この事業拡大の歴史においては、世界38カ国に展開するグループ各社が現地のリーダーのもとで顧客に密着した地場オペレーション能力を高める一方、株主である当社自身は全世界の市場に目を向けながら、先に述べたバリューチェーンの延伸や地理的拡大を推し進める、という役割分担を通じて、さらにアグリ事業全体としての人材や事業戦略におけるシナジーを図る、という好循環を保って、「3強経営」を実践しています。

現在では、当社自身によるグループ各社の価値向上のための支援として、収益性を引き上げるための経営ノウハウ、重点市場におけるさらなる地理的拡大に不可欠なガバナンスの維持・向上策、食糧生産量増加と環境負荷低減の両立を可能とするさまざまな農業イノベーションノウハウ等の

提供と共創に取り組んでいます。グループ各社、当社自身、それぞれの当事者がこれらをやり遂げ、各事業現場での課題やベストプラクティスの共有とその実践を通じたシナジーの発揮により、さらなる成長を実現します。

▶ P14 「価値創造事例(アグリ事業)」へ

一方、バリューアップに取り組む事業の中には、これまで以上に真価の発揮が求められるものも残っています。マダガスカル共和国におけるニッケル事業では、2020年の新型コロナウイルスの感染拡大による1年間の操業停止をはじめ、これまでもさまざまな困難に直面してきましたが、その都度、その一つひとつにさまざまなステークホルダーとの協議を図りつつ、真摯に粘り強く取り組むことで、同国政府や地域社会からの信頼を積み重ねてまいりました。

しかしながら、EV需要拡大をはじめとする来たる社会の



“ グループ全体の価値が最大化されるように
真価は発揮されなければならない ”

社長メッセージ

“ サステナビリティとプロスペリティの両立・共存によって 当社グループの持続的発展を図っていく ”



大きな需要に、より高い次元で応える供給ソースとしての信頼の獲得には、未だ道半ばです。高位安定操業と稼働効率改善の両立を目指す現地事業会社の努力と、株主として当社自身が行う事業支援を、しっかり噛み合わせて早期に目標を達成します。

また、もう少し長い時間軸での真価の発揮に向けた取り組みの一例に、エチオピアでの通信事業があります。

同事業は、これまで当社グループが他地域で手掛けてきた通信インフラの整備の経験を活かしながら、モバイルマネーでの決済を可能とするプラットフォームを構築した上で、教育・医療・農業・保険・エンターテインメントといったさまざまな生活関連ビジネスを展開しようとする、遠大なプロジェクトです。同国の現場で地域住民をはじめさまざまなステークホルダーの皆様と向き合いながら、ネットワーク拡充とサービス拡大を進めるSafaricom Telecommunications Ethiopia社に対して、株主である当社とVodafoneグループは、ビジネスノウハウ提供と人材育

成等の支援を行いつつ、両グループが持つ多様な事業基盤を梃子に、同社の広範な新規事業の開発を支援していきます。彼らとともに長期にわたる新たな事業をやり遂げることが、エチオピアがこれからの発展に必要とする価値を創造すること、そして当社の成長につながります。

▶ P17 「価値創造事例(エチオピア総合通信事業)」へ

中長期的な企業価値向上に向けて

現時点で、当社10兆円のポートフォリオを成す54の戦略事業単位(SBU)が各々の事業戦略を遂行し真価をいかんなく発揮することにより、まずは、「SHIFT 2023」で掲げる、高い収益性と下方耐性の強い事業ポートフォリオを実現する。54のSBUが、DXによるビジネス変革に取り組みながら、サステナビリティとプロスペリティを両立・共存させる努力を重ねることで、当社グループの持続的発展をもたらす。これを実現可能とするSBUに対して優先的に投下資本を割り当

て、収益力を着実に拡大することが、我々経営陣の責務です。論ずるまでもなく、この責務を果たすために鍵となるのは、「人」です。「経営基盤のシフト」のもと、経営戦略と人材戦略とを強く関連させながら、人材マネジメントの強化を推進しています。当社グループにとって人材は正に宝。重要な非財務資本でもある人材を継続的に強化し充実させていくことが、当社グループの成長性と安定性を高め、中長期的な企業価値向上につながると確信しています。

今年度で成長軌道への回帰を期し取り組んできた「SHIFT 2023」を仕上げます。また、掲げた計画を完遂するにとどまらず、その先の成長ストーリーも描いて稼ぐ力を強化していきます。

以上申し上げましたように、現下の歴史的な転換点に正面から向き合い、ステークホルダーの皆様とともに未来を創造することに果敢に挑戦し、当社グループのコーポレートメッセージにある「Enriching lives and the world」の実現に向かって歩みを進めてまいります。