

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。

25 CFOメッセージ

28 資本コストや 株価を意識した 経営

29 中期経営計画 「SHIFT 2023」

30 事業ポートフォリオ シフトの進捗

31 「3つのシフト」の 取り組みと成果

32 完遂に向けた施策

セグメント概況

33 金属

35 輸送機・建機

37 インフラ

39 メディア・デジタル

41 生活・不動産

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)

47 DXによるビジネス変革

47 CDOメッセージ

48 DX推進への取り組み

49 サステナビリティ経営の 高度化

51 重要社会課題と 長期・中期目標

53 気候変動緩和

56 人権尊重

58 社会構造変化への挑戦

59 大型蓄電事業

61 航空機ビジネス

63 海外工業団地ビジネス

65 海外ヘルスケアビジネス

67 社会構造変化を捉え、 課題に挑む住商パーソン

CFOメッセージ



代表取締役
専務執行役員 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

諸岡 礼二

「SHIFT 2023」を完遂するとともに、 ステークホルダーの皆様との対話を通じて、 中長期的な企業価値向上に取り組んでいきます。

2022年度業績総括と今後の見通し

2022年度の当期利益は5,653億円となり、2期連続で過去最高益を更新することができました。資源ビジネスでは、資源・エネルギー価格が上昇したことに加え、トレードビジネスも好調に推移し、前年比増益となりました。非資源ビジネスも、国内の電力小売事業等燃料価格の高騰やインフレの影響から減益となった事業はあるものの、鋼管事業や建機ビジネス等がけん引役となり大きな増益となりました。

キャッシュ・フローについては、単年度では還元後フリーキャッシュ・フローが赤字となりましたが、これは主に取引が好調で運

転資本が増加したことによるものであり、私はポジティブに捉えています。「SHIFT 2023」の3年間合計では、還元後フリーキャッシュ・フローの黒字を確保するという基本方針は変わりありません。基礎収益キャッシュ・フローや資産入替等により創出したキャッシュを利用して新規投資、株主還元を行うことで、財務規律を維持していきます。

財政状態については、当期利益の計上と円安の影響により、2022年度末の株主資本は約3兆7,800億円と、前年度末に比べて約5,800億円増加しました。その結果、Net DERは0.7倍となりました。

2023年度通期の利益予想は、4,800億円としています。インフレの長期化や金融不安の高まり等、世界経済の先行き不透明

「SHIFT 2023」における主要指標

	SHIFT 2023			
	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 予想	3年合計
当期利益	4,637 億円	5,653 億円	4,800 億円	-
総資産	95,822 億円	101,054 億円	105,000 億円程度	-
株主資本	31,978 億円	37,787 億円	40,000 億円程度	-
Net有利子負債	22,737 億円	24,844 億円	25,000 億円程度	-
Net DER	0.7 倍	0.7 倍	0.6 倍程度	-
還元後フリーキャッシュ・フロー	747 億円	△1,213 億円	500 億円	黒字確保

CFOメッセージ

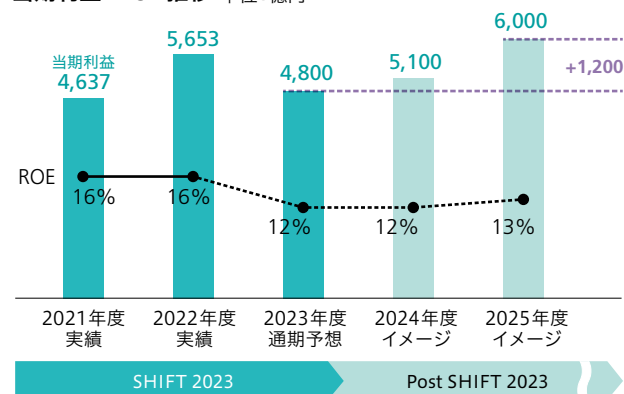
感は増していますが、足元の事業環境は概ね継続すると見ています。資源ビジネスは資源・エネルギー価格の軟化等によって減益を見込んでいますが、非資源ビジネスについては2022年度と同水準で堅調に推移する見通しです。

当社は、この2023年度の通期予想とあわせて、2024年度は5,100億円、2025年度は6,000億円とする利益イメージを公表しました。この利益イメージを達成するには「SHIFT 2023」を完遂し、その先の成長につながる個々の具体戦略と打ち手を着実に実行していく必要があると考えています。

「SHIFT 2023」の完遂に向けて

率直に申し上げて、一部の「懸案事業への対応」や「既存事業の収益性向上」の取り組みはまだ道半ばであり、これらにしっかり取り組んでいくことが「SHIFT 2023」最終年度における重要な課題です。この取り組みにより高い収益性と下方耐性の強い事

当期利益・ROE推移 単位：億円



業ポートフォリオへのシフトを行うことで、外部環境によらずROE12～15%を維持する収益基盤を確立していきたいと考えています。

懸案事業への対応

まず、構造改革の象徴であるFull Potential Plan^{※1}の取り組みを加速します。2020年に「撤退方針」とした事業のうち、損益への影響が大きい事業についてはこれまでの2年間で撤退を完了しましたが、一部は未了です。当該事業の損益インパクトは限定的ではあるものの、撤退を行うことにより投下資本や人材といった経営資源を回収し、注力事業やシーディング事業に再配分していきます。

また、アンバトビーニッケルプロジェクトやTBC(北米タイヤ卸売事業)、Fyffes(欧米州青果事業)等、大型懸案事業のターンアラウンドも、一定程度進捗していますが、まだ十分とはいえません。担当している営業組織だけではなく、コーポレート組織からの人的支援を含め全社のリソースを投入し、取り組みを加速していきます。

※1 全社ポートフォリオの質の改善を図るため、いまだ所期の成果を上げるに至っていない改善余地のある事業会社や、さらなる成長が見込まれる事業会社を対象に、事業価値最大化のための具体策を策定し、実行状況を重点的にモニタリングする制度。成長が見込まれない事業からは撤退する。

既存事業の収益性向上と収益基盤の拡大

今中計から、既存の組織にこだわらず戦略を一にする事業群をSBU (Strategic Business Unit)としてグループ化し、SBUごとに資本コストを設定して、各事業の投下資本に対するパフォーマンスをモニタリングしています。また、2022年度からは社内に

おける経営資源の配分を投下資本ベースで決めることにしました。これによって、資本コストに照らした各事業の投下資本に対する収益性(ROIC^{※2})を考慮しながら、成長性に乏しい事業から市場の魅力度が高く当社グループの強みが発揮できる分野へ経営資源をシフトする取り組みを強化しています。

これらの取り組みを通じて、各SBUにおいてもROIC向上への意識が浸透してきていると感じています。足元でROICがWACC^{※3}を下回るSBUについては、「いつまでに、どういう打ち手によりWACCを上回るROICを実現するか?」また、すでにROICがWACCを上回っているSBUでは、「さらなるROICの向上を図れないか?あるいは投下資本を拡大することにより収益額をさらに拡大できないか?」という観点から、実現のための戦略、打ち手を検討し、経営レベルで徹底した議論を行っています。全てのSBUにおいて、事業価値向上につながる有効なアクションを特定し、そのアクションに対するKPI・KAIを設定してPDCAサイクルを回していくことにより、収益性の向上と収益基盤の拡大を早期に実現しようと考えています。

※2 Return on Invested Capital

※3 Weighted Average Cost of Capital

株主資本コストと株主還元

株主資本コストにはさまざまな算出方法がありますが、当社はROE水準12～15%を達成できれば株主資本コストを上回り、付加価値を創出することになると考えています。

当社のROEは、構造改革の進展や良好な外部環境等により、2021年度、2022年度と2期連続して16%を上回るとともに過

CFOメッセージ

去最高益を更新しました。また、当社のPBRは2008年頃より1倍を下回る状態が続いておりましたが、2022年度決算発表以降上昇基調が鮮明となり、2023年6月には1倍近辺まで上昇してきています。当社PBRが改善され続けるためには、当社の中長期的な収益の安定性や成長性に対して株式市場から十分な評価を得られるよう、現行中期経営計画「SHIFT 2023」にて策定した各施策を着実に実行し、より良い結果を出し続けることが肝要であると考えており、今後さらに強化・加速していきます。

▶ P28 「資本コストや株価を意識した経営」へ

株主還元方針

- DOE3.5～4.5%の範囲内で連結配当性向30%を目安に、基礎的な収益力やキャッシュ・フローの状況等を勘案の上、年間の配当額を決定（DOEは期首株主資本をベースに算定）
- 当期利益実績の30%が上記レンジを超過した場合には、超過部分に対する配当あるいは自己株式取得を柔軟かつ機動的に実施（配当の場合、配当性向は原則30%以上）



株主還元に関しては、長期にわたり、安定した株主還元を行うことを基本方針としつつ、中長期的な利益成長による株主還元額の増加を目指しています。

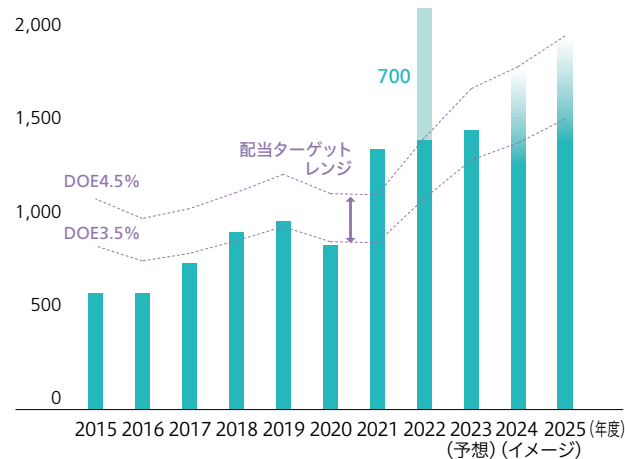
昨年このメッセージでご説明させていただいた通り、2022年か

株主還元額推移

■ 配当 ■ 自己株式取得

(億円)

2,500



一株当たり配当金 (円)

年度	一株当たり配当金 (円)
2015	50
2016	50
2017	62
2018	75
2019	80
2020	70
2021	110
2022	115
2023 (予想)	120
2024 (イメージ)	-
2025 (イメージ)	-

BBBO 2017 | 中期経営計画 2020 | SHIFT 2023 | Post SHIFT 2023

ら株主資本配当率(DOE※4)によるターゲットレンジを導入しています。当社のDOEレンジ方式は、株主資本の増加に応じてDOEレンジが上方に移行し、配当の下限が切り上がる等、株主の皆様にとって透明性・予見性を高めていると考えています。また、昨年は、当期利益の30%がこのDOEレンジの上限を上回ったため、700億円の自己株式取得による追加還元を実施しました。

今後も中長期的な利益成長を実現しながら、株主還元のさらなる充実を図っていきます。

※4 Dividend on Equity ratio

ステークホルダーの皆様へ

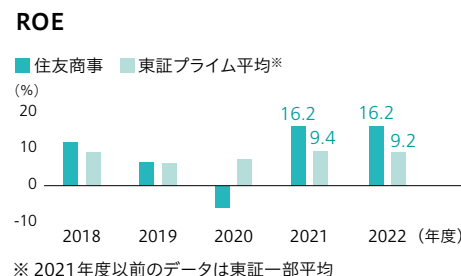
「SHIFT 2023」で掲げた3つのシフトは着実に進捗しています。今後は、先にご説明した懸案事業への対応や既存事業の収益性向上の取り組みを進めるとともに、新たな収益の柱となる事業の育成にも注力していきます。

また、その状況や成果を株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様にしかりとご説明し、ご理解いただくことも大変重要であると考えています。ステークホルダーの皆様と積極的に対話し、当社への信頼を高めていただくとともに、対話を通じて得た示唆・洞察も踏まえて、当社グループの持続的な成長に資する戦略や打ち手を磨き、価値創造力の強化につなげていきます。

資本コストや株価を意識した経営

現状分析

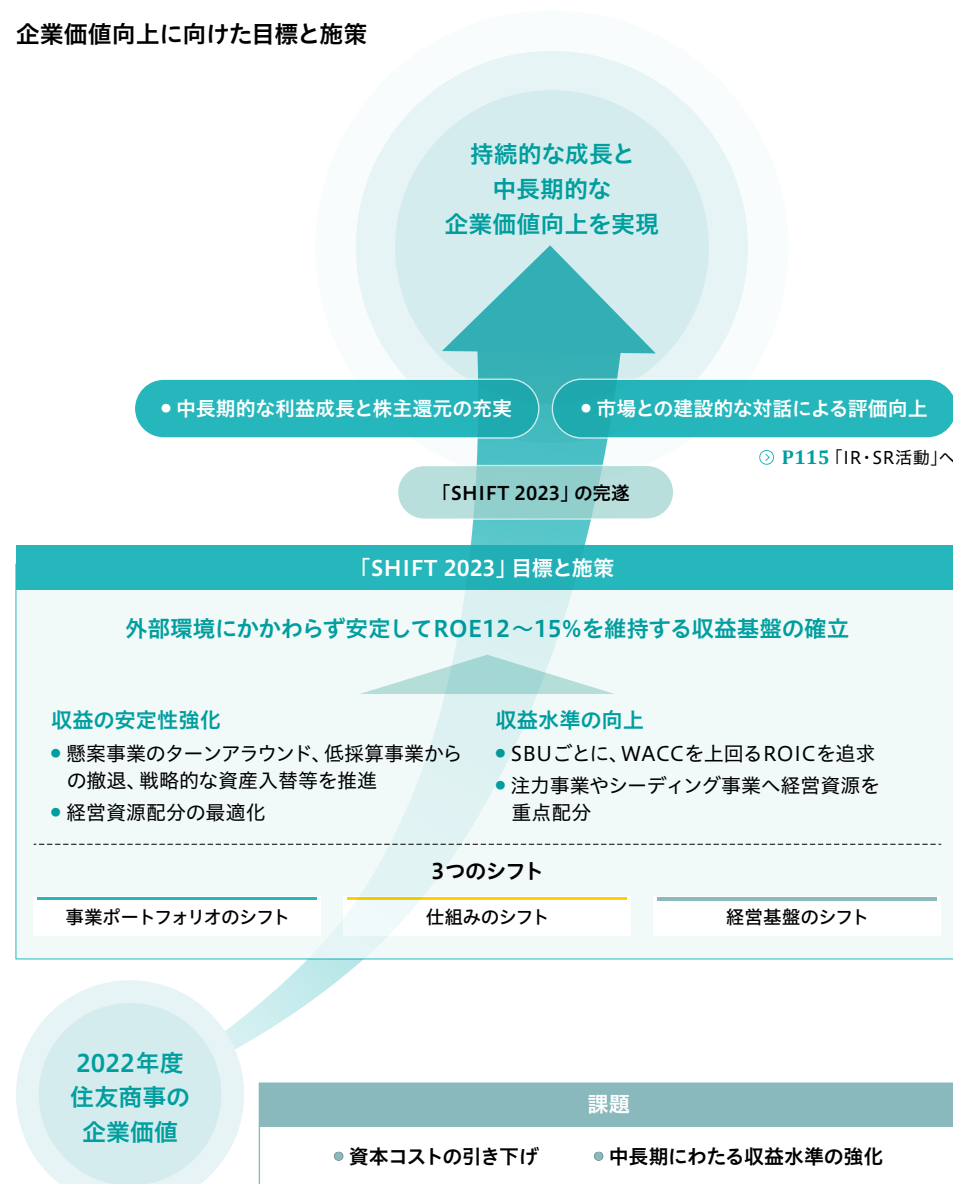
当社はROE水準12～15%を達成できれば、株主資本コストを上回り、付加価値を創出できると考えています。当社のROEは、構造改革の進展や良好な外部環境等により、2021年度、2022年度と連続して16%を達成するとともに、過去最高益を更新しました。一方、当社のPBRは2008年頃より1倍を下回る状態が続きましたが、2022年度の決算発表以降、上昇基調が鮮明となり、2023年6月には1倍近くまで上昇しました。当社がPBRを改善し続けるには、当社の中長期的な収益の安定性や成長性に対して、株式市場から十分な評価を得ることが必要です。今後、現行の中期経営計画「SHIFT 2023」において策定した各施策を着実に実行し、より良い結果を出し続けることができるよう、さらにその取り組みを強化・加速していきます。



取り組み方針・目標

当社は企業価値の向上を目指し「SHIFT 2023」において、収益性が高く下方耐性の強い事業ポートフォリオへのシフト、それを支える仕組みのシフト、経営基盤のシフトを掲げて取り組んできました。「SHIFT 2023」の諸施策を着実に進めることで、外部環境にかかわらず安定的にROE12～15%を維持できる体制を構築します。また株主還元については、「SHIFT 2023」の完遂により中長期的な利益成長を実現しながら、さらなる充実を図っていきます。これらの取り組みについて、開示を充実し、市場参加者の皆様との建設的な対話に努めていきます。

企業価値向上に向けた目標と施策

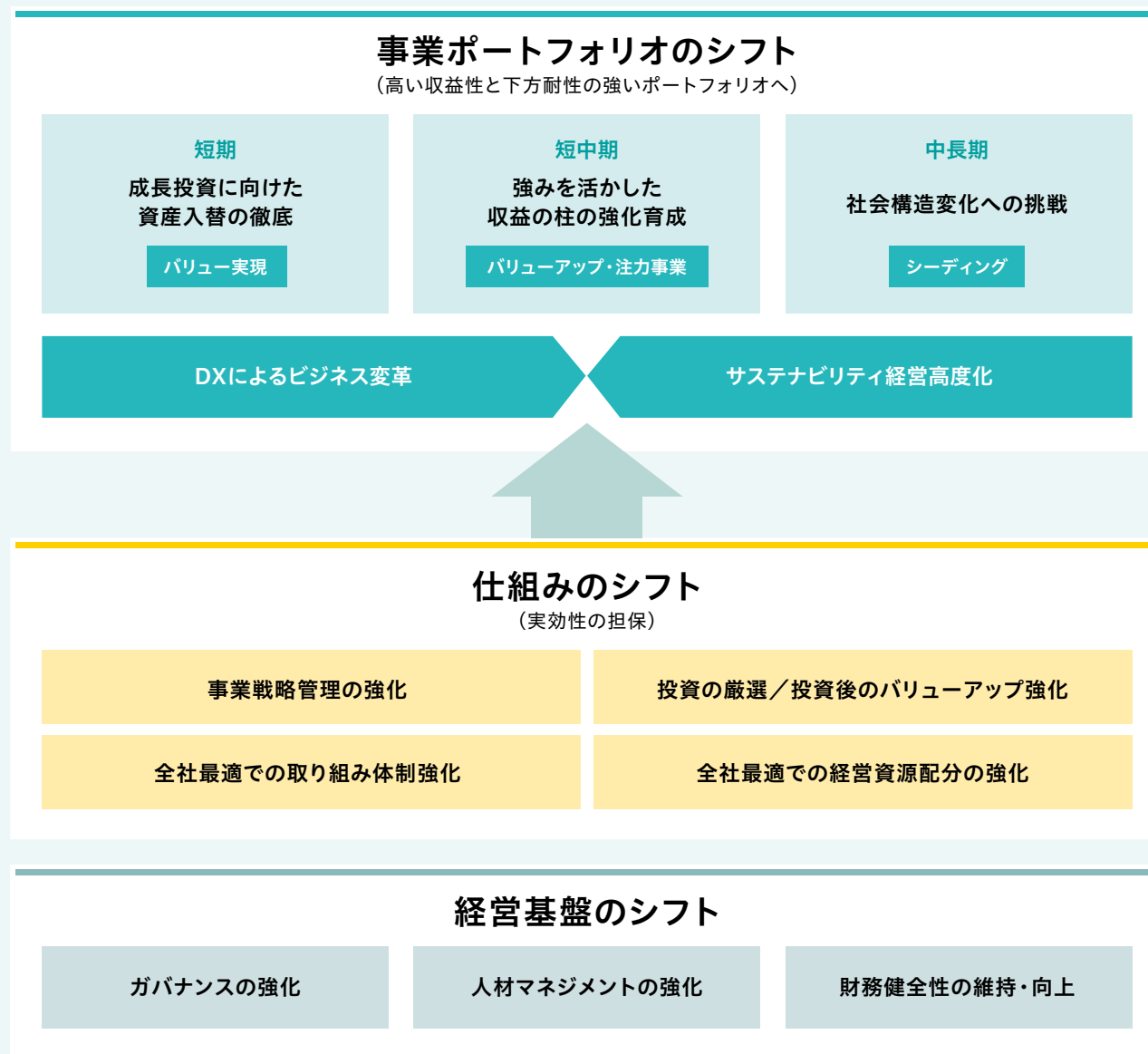


中期経営計画「SHIFT 2023」

仕組みと経営基盤のシフトが完了し、 事業ポートフォリオのシフトが進捗

当社グループは、外部環境の影響もあり、前中期経営計画の最終年度に当たる2020年度に業績が大きく悪化しました。そのような状況から、確実な成長軌道への回帰を果たすべく、2021年度から3か年の中期経営計画「SHIFT 2023」に取り組んでいます。

「SHIFT 2023」では、右図の通り3つのシフトを掲げており、「仕組みのシフト」と「経営基盤のシフト」は、これまでの2年間で概ね完了しました。「事業ポートフォリオのシフト」も実効性が向上していることから、最終年度は取り組みを加速し、高い収益性と下方耐性の強い事業ポートフォリオの実現を図ります。



中期経営計画「SHIFT 2023」

事業ポートフォリオシフトの進捗

当社グループは約50のSBUを、資金や人材等の経営資源の回収を進める「バリュー実現」、効率性向上と新たな付加価値の提供により投下資本を増やさずに既存事業の収益を拡大していく「バリューアップ」、グループの強みを活かせる分野において投下資本を積み増し、さらなる収益拡大を進める「注力事業」、そして長期視点で次世代の収益の柱を育成する「シーディング」の4つのカテゴリーに分類しています。各SBUでは役割に応じた取り組みを実施しており、「事業ポートフォリオのシフト」は着実に進捗しています。

4つのカテゴリーごとに「SHIFT 2023」開始前の2020年度と2022年度の当期利益を比較すると、外部環境改善の影響もありますが、着実に改善が進んでいます。

シーディング

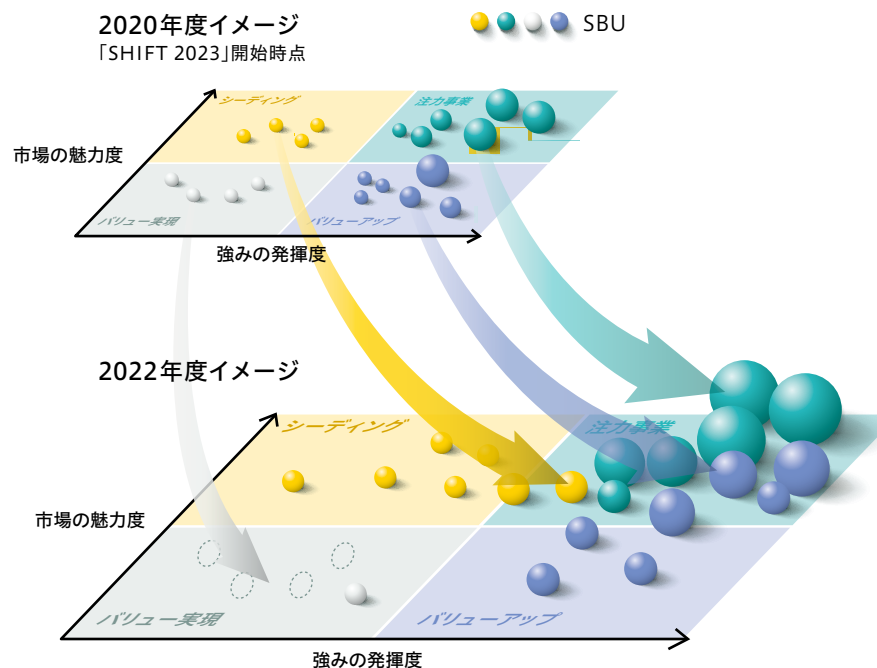
長期的な視点で取り組む、次世代ビジネスのシーズを着実に積み上げ（鋼管次世代、大型蓄電池 等）

実績	2020年度	2022年度
当期利益	△50億円	△100億円
投下資本	350億円	1,500億円

バリュー実現

当初予定した案件の戦略的な撤退は完了（ボリビア銀・亜鉛・鉛事業、チリ銅・モリブデン鉱山事業 北海油田事業 等）

実績	2020年度	2022年度
当期利益	△250億円	200億円
投下資本	2,000億円	0億円



注力事業

各SBUにおけるアセット積み増し等、さらなる成長に向けた取り組みが進捗（建機関連、ヘルスケア、農業 等）

実績	2020年度	2022年度
当期利益	1,000億円	2,200億円
投下資本	3.2兆円	3.9兆円

バリューアップ

低採算事業からの撤退や、各SBUにおけるバリューアップ施策の取り組みにより、下方耐性強化や収益基盤拡大が進捗（北米鋼管、メディア関連、基礎化学品 等）

実績	2020年度	2022年度
当期利益	△2,100億円	3,300億円
投下資本	2.3兆円	3.4兆円

中期経営計画「SHIFT 2023」

「3つのシフト」の取り組みと成果

「事業ポートフォリオのシフト」に向けた各SBU共通の施策として取り組んでいる「DXによるビジネス変革」と「サステナビリティ経営高度化」も、さまざまな分野で実践が進んでいます。

また、「仕組みのシフト」では、部門の枠組みを越えて全社最適で投下資本を配分する仕組みを導入し、「事業ポートフォリオのシフト」を加速。「経営基盤のシフト」については、役員報酬制度に

非財務指標を組み入れた他、Diversity, Equity & Inclusion (DE&I) の実践として多様な人材の登用等を進めています。

これらをもとに、中計最終年度は「事業ポートフォリオのシフト」をさらに推進していきます。

2022年度の取り組み

事業ポートフォリオのシフト

DXによるビジネス変革 ● P47

- 既存ビジネスでのDX実装による機能・収益性向上：国内スーパーマーケット事業における需給予測やヘルスケア事業におけるデータ分析の高度化、掘削効率化ソリューション事業における提供エリアの拡大 等
- 次世代成長戦略テーマ×DXによる新規ビジネス創出：脱炭素エネルギーシステム、モバイル決済サービス、SIMを使ったIoT基盤、DX支援サービスの提供 等
- 当社が参画するPEファンドを通じてDX推進ノウハウを社外へ展開

サステナビリティ経営高度化 ● P49

- 2030年に向けた再生可能エネルギー供給の拡大目標を、3GW以上から5GW以上に上方修正
- カーボンフリーエネルギーの開発・展開や、新たな電力・エネルギーサービスの拡大等重点分野で案件が進捗
- 気候変動リスク・機会の早期特定・対応に向け、インターナルカーボンプライシング制度の運用を開始
- サプライチェーン上の人権リスク低減の取り組みを継続し、部門別人権デューデリジェンスを2部門で実施（累計4部門）

仕組みのシフト

全社最適での経営資源配分の強化

- 部門の枠組みを超えた、よりダイナミックな事業ポートフォリオシフトにつなげるべく、全社最適で投下資本を配分する仕組みへ変更

経営基盤のシフト

ガバナンスの強化 ● P84

- 役員報酬制度を見直し、中長期的な株主価値共有の実現のため、当社株価成長率を反映
- サステナビリティ経営高度化に対するコミットメントをより強化するため、役員報酬制度に非財務指標も反映

人材マネジメントの強化 ● P73

- 重要人事において、外部人材の採用や年次概念にとらわれない登用を進める等、人材マネジメント改革における各種施策を実践し、DE&Iをさらに推進

中期経営計画「SHIFT 2023」

完遂に向けた施策

懸案事業への対応

- アンバトビーニッケルプロジェクト、TBC、Fyffes等のバリューアップに引き続き取り組む
- 低採算事業の撤退の完遂

低採算事業の撤退に関しては、2年間の累計で40社の撤退を実現しましたが、まだ完了していない事業が残っています。当該事業の損益への影響は限定的ですが、資金と人材をしっかりと回収し、他のSBUに配分していくべく、撤退を完遂します。

ターンアラウンドが必要な大型案件であるアンバトビーニッケルプロジェクトや、TBC、Fyffesは、経験ある経営陣の招聘や、中長期目線での戦略の見直し等に取り組み、一定の成果は出始めていますが、道半ばです。全社リソースの投入と、コーポレート組織からの人的支援を継続し、これら案件のターンアラウンドに取り組んでいきます。

既存事業の収益性向上

- ROICがWACCを下回るSBUにおける収益性向上
- 成長性の乏しい事業についての資産入替

今中計より各SBU単位で成長戦略を策定し、定量計画やKPI・KAIを設定していますが、一部のSBUにおいては、個別に算出したWACCに対して、ROICの水準が下回るケースもあります。そうした課題のある事業については、各SBUにおいて事業価値向上につながるより適切なKPI・KAIの設定とPDCAサイクルの徹底、コーポレート組織による支援機能の高度化等、SBUの実行力を強化し、ROIC向上を着実に実現していきます。

また、成長性に乏しい事業の資産の入れ替えも含め、当社の強みが発揮できるSBUに対して部門を越えて資金や人材といった経営資源をシフトし、収益の柱を強化・育成していきます。

次世代成長戦略テーマの収益化

- 全社目線でモニタリングを行い必要な支援を実施
- 経営資源を傾斜配分することにより収益の柱となる事業を育成

各分野で全社横断的な取り組みが進捗しているものの、規模感のある利益顕現等具体的な成果にはまだ結びついていません。各取り組みを成果につなげるべく、それぞれの成長テーマの状況について全社でのモニタリングや支援を継続していきます。

また、次世代エネルギーや社会インフラ等各分野で検討中の大型案件を含め、特定分野において投下資本を大きく積み増す場合は、収益化までの時間軸のみならず将来における当社のポートフォリオのバランスも考慮した上で、経営資源の傾斜配分の是非を検討し、当社の顔となるような事業に育成していきます。

金属

当事業部門は、各産業向けに最適な条件を整えた鉄鋼製品のサプライチェーンを構築し、自らもその運営に携わっています。さらに地球温暖化対策、DXの活用による機能や価値の向上により、一層社会に貢献していきます。

事業部門長 犬伏 勝也



Sekal社 掘削最適化アドバイス
(ノルウェー)



スチールサービスセンター(タイ)



自動車用ブランク加工(米国)

SWOT、事業環境認識

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
- 各地域に根差した強固なサプライチェーンのグローバルな展開
- 世界最大級の油井管流通事業とエネルギーメジャーとの戦略パートナーシップ
- 鉄道用資機材等の特色あるセグメントでのトップシェア

機会と取り組み事例

- 脱炭素・循環型社会に向けた社会の要請
- 新興国の都市化・鉄道インフラの整備
- 各種輸送機器での環境対応

- CCS※・地熱・水素・洋上風力等のエネルギー・トランジション分野の開拓、デジタル技術等の次世代ビジネスへの変革
- 建材用鋼板製造事業を展開し、鉄道用資機材を納入
- 電動車向け各種鋼材を拡販

リスクと対応策

- 資源・鉄鋼原料価格及び製品価格の乱高下や、世界規模での需給バランスの変動
- エネルギー・トランジションや環境への対応に伴う既存商品の代替素材への移行や業界の構造変化

- 地産地消を含む地域営業力強化、事業会社集約、在庫リスクプロファイル見直し等により、市況変動耐性をさらに強化
- 既存製品に加え代替素材の需要開拓・掘起し、全社横断で業界の構造変化へ対応

主要SBUの進捗状況

戦略カテゴリー	SBU	進捗・成果
注力事業	エネルギー鋼管	● エネルギー産業向けサプライチェーンマネジメントを進化、CCS・地熱・水素向け鋼管需要を開拓、脱炭素化ビジネスを含む戦略パートナーとの関係を強化
	鋼材事業	● 構造改革の徹底やDXにより経営効率の向上実現と、環境対応や地域戦略の深耕を加速 ● CO ₂ 削減に資する素材によるサプライチェーンへのシフトや事業開発
バリューアップ	北米鋼管事業会社群	● 各事業会社で構造改革・リスク耐性強化が順調に進捗、西テキサス自社在庫ヤードでESG・DXビジネスを推進

※ Carbon dioxide Capture and Storage。CO₂を回収し、地中や海底に隔離し閉じ込める貯留技術

金属

2025年度までの利益イメージ(実績+推移)

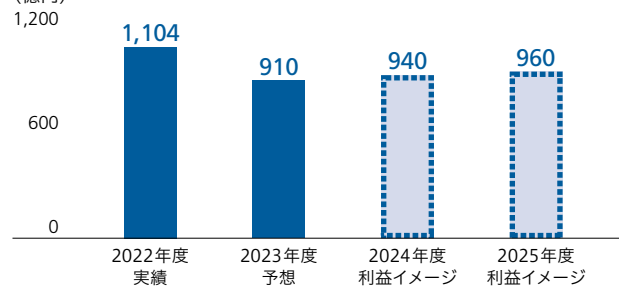
2022年度は、構造改革の推進による着実な進展に加え、海外スチールサービスセンター事業が堅調に推移したこと、北米鋼管事業において市況が好調に推移したこと等により、前年度比552億円の大幅増益を実現しました。

2023年度については、昨年度比では市況の落ち着き等を背景に減益が見込まれますが、その後2025年度に向けて、鋼材・鋼管ともに、増益を見込んでいます。

具体的には、鋼材事業においては、下方耐性強化や不採算事業からの撤退を通じ既存の収益基盤の底上げを図ると同時に、ESG領域のM&AやEV化に伴うグローバルでの電磁鋼板取引の拡大といった新領域への取り組みによる収益化を見込んでいます。また、鋼管事業においては、エネルギー安全保障の観点から従来型化石燃料への底堅い需要により市況回復が見込まれることに加えて、世界的な脱炭素化の潮流を受け、CCSや地熱等のエネルギー・トランジション分野や、DX等の推進による次世代ビジネスの拡大による収益化を見込んでいます。

当期純利益

(億円)



Human resources strategy

鋼管本部における事業課題と人材活用

鋼管本部の主要顧客であるエネルギー企業は、エネルギー安全保障と経済発展、加えて脱炭素という、相反する「トリレンマ」を克服し、解決することを求められています。当本部は、そうした環境にあって、短期的な石油・ガス開発と中長期的なエネルギー・トランジションという2つの領域でビジネスに取り組んでいます。鋼管トレードやSCM(サプライチェーンマネジメント)を通じ、長きにわたる磨き上げてきたエネルギー企業との戦略的パートナーシップは、CO₂貯蔵や水素輸送等脱炭素分野におけるビジネスニーズの取り込みを可能としています。

当本部は、80年代の市場構造の大きな変化を機会と捉え、独自の在庫管理システムとノウハウを用いた先進的なSCMサービスの開発・提供を通じ、優位性を築いてきました。そして、過去30年間にわたり、持続的な価値創造を実現するため、トレードに加えてプロジェクト運営やIT、品質や安全管理等多岐にわたる専門人材の登用・育成を世界各地の拠点で推進してきました。現在これらの知見を結集し、鋼管SCMにとどまらない新たな分野を切り拓こうとしています。この一翼を担うためSCM事業において知見と経験を積んできた人材を採用しています。

現場で活躍する住商パーソン



Jeby George

Department GM of DX & ESG Department,
Tubular Products Group,
Energy Business Division,
Sumitomo Corporation of Americas

私は、2005年に住友商事へ入社しこれまでに全世界で19契約を展開するSCMプロジェクトの立ち上げや展開に従事してきました。その中で、事業コンセプトの構想から各種ビジネスリスクの分析や管理、付加価値と利益を生み出すビジネスオペレーションを構築する能力を現場で培ってきました。このようなプロジェクトマネジメントの経験が、エネルギー企業からの信頼獲得やパートナーシップ深化という形に結実し、成果につながったと感じています。現在は、これまで蓄積してきたマインドセットとスキルセットを最大限に活かし、当本部が目指すビジネスポートフォリオ変革に資する取り組みかつ成長戦略の中核でもあるCCS/CCUS※プロジェクトの開発や鋼管サプライチェーンと掘削現場のグリーン化等の新規ビジネスに取り組んでいます。

※ Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage.
回収・貯留したCO₂を有効利用する技術

輸送機・建機

当事業部門の強みである「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
「自動車・建設機械・船舶事業」、高い専門性を持つ
「航空宇宙関連事業」をベースに、各事業ドメインを柔軟に
拡大・融合・進化させながら持続的成長を目指します。

事業部門長 野中 紀彦



航空機事業



自動車事業



建設機械事業

SWOT、事業環境認識

強み

- 船舶・防衛・宇宙・航空・自動車・建設機械各領域において製造・販売・アフターマーケット・金融・サービス等をグローバルにカバーする事業群
- 業界トップクラスの総合リース・ファイナンス事業、航空機リース事業
- 各業界の有力プレイヤーとのネットワークとパートナーシップ

機会と取り組み事例

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● 世界的な移動需要の回復・伸長 ● 脱炭素社会に向けた要請 ● 循環型社会に向けた要請 ● DXの活用による新たなビジネスチャンス | <ul style="list-style-type: none"> ● 航空機：欧州航空機リース事業買収を通じた回復・成長トレンドの捕捉 ● 船舶・モビリティサービス <ul style="list-style-type: none"> - 船舶：環境負荷船・洋上風力浮体の開発 - モビリティサービス：企業向けEVリース×エネルギー管理事業の開発 ● 航空機：機体/パートアウト事業への参入 ● 建機ソリューション：スマートコンストラクションの事業化を推進 |
|---|---|

リスクと対応策

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● 金利・インフレ率の上昇とグローバル経済の成長鈍化 ● 地政学的リスク ● 生活・移動様式と産業構造の変化 | <ul style="list-style-type: none"> ● コスト削減により収益体質を強化、DXを活用した需要予測の精度向上により在庫リスクを低減 ● グローバルでのポートフォリオ分散・バランスの最適化、国際社会とのアライメント ● 市場ニーズ・産業構造の変化を見据えた商品・サービスの開発と提供 |
|--|--|

主要SBUの進捗状況

戦略カテゴリー	SBU	進捗・成果
注力事業	総合リース	● 不動産・再生可能エネルギー・海外等、注力分野における優良資産の積み増し及びビジネス領域の拡大
	航空機	● 航空機リース事業の営業資産の積み増し ● 機体パートアウト事業への参入によりバリューチェーンを拡大
	自動車流通販売	● 供給確保と販売網拡充により事業規模を拡大 ● システム開発によるサプライチェーン最適化・効率化
	建機ソリューション	● 地域拡大・商品多様化・顧客基盤拡大・現場ソリューション提供を軸とした成長戦略の遂行
バリューアップ	防衛・精密技術	● 住友精密工業の完全子会社化により航空宇宙事業、産業機器事業、ICT事業を強化・拡大
	自動車製造・エンジニアリング	● 日本・米国鑄造事業における経営・事業構造改革 ● 自動車OEM等の開発業務を請け負うエンジニアリング・サービス事業の育成
	タイヤ	● 米国タイヤ事業におけるターンアラウンドの推進
シーディング	Beyond Mobility	● EVバス・EVタクシー・物流ロボット等、人・モノの移動に関わる新たなサービスの創出

輸送機・建機

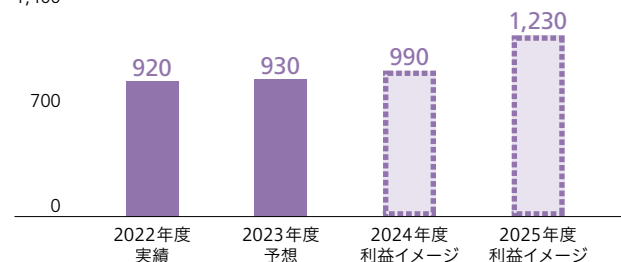
2025年度までの利益イメージ(実績+推移)

2022年度は、半導体不足、市況価格高騰等、サプライチェーンの混乱やエネルギー危機の影響が残る中、国内リース・航空機リース事業、船舶事業、自動車流通販売事業、建設機械事業等を中心に、市場の回復や需給の偏在をしっかりと捉え、好調に推移しました。

2025年度にかけては、事業環境の改善や収益力強化等を見込み、多くの事業で増益を計画しています。リース関連事業では、環境、不動産等のさらなる資産積み増しや、コロナ禍からの需要の完全回帰・拡大を背景とした航空機リース事業の拡大、周辺事業の収益化を見込みます。自動車関連事業においては、流通販売事業では注力エリアにおける販売台数を拡大します。国内最大のオートリース事業である住友三井オートサービス(株)ではEV関連の周辺事業や海外事業の収益化を図ります。建設機械事業では、インフラ整備需要が引き続き旺盛な北米市場を中心に事業基盤の拡大、資産効率改善を進めていきます。

当期純利益

(億円)
1,400



Human resources strategy

タレントプールの拡充

輸送機・建機事業部門では、住友商事及び傘下のグループ会社群が持つ、多岐にわたる産業におけるプレゼンスと多彩なノウハウを活用し、収益力の強化、事業モデルの変革を推し進め、新たな価値創造に取り組んでいます。価値創造をリードする主役は多彩なタレント(人的資本)です。タレントプールを拡充していくため、キャリア採用、リーダーシップ開発、事業経営人材育成、DX・ITリテラシー向上等に継続的に取り組んでいます。

キャリア採用

当社に不足しているケイパビリティを有するタレントの獲得を目的に、直近5年間で女性幹部候補を含む30名強を採用。2022年度に入社した自動車メーカー出身者が、「新たな発想でEV×エネルギーマネジメント」のサービスを提供する新事業会社、(株)Hakobune(<https://www.hakobune-jp.com/>)を設立する等、キャリア採用者が各事業におけるけん引役として活躍しています。今後も、当部門の戦略と成長をリードするトップティアのプロフェッショナルを積極的に獲得していきます。

リーダーシップ開発

部門独自の取り組みとして2019年度よりヒューマンリソース専門機関が提供するリーダーシップアセスメントを開始。

部門幹部から次世代を担う中核人材にいたる約400名に対しアセスメントを実施し、自らの成長に求められる能力、スキル等を客観的に捉えることで、自身のリーダーシップとピープルマネジメント力の強化につなげていきます。

事業経営人材育成

従前から力を入れてきた取り組みですが、2017年度から将来の事業経営人材の育成を目的としたローテーションプログラム(多様性ローテーション)を制度化。これまでにコンサルティング会社や投資ファンドへ計13名を派遣し、越境体験を通じて培ったスキルと経験を武器に、事業のトランスフォーメーションを推進するリーダーを育成しています。

DX・ITリテラシー向上

2020年度に人材育成ベンダーが提供するオンライン学習プラットフォームを導入。DX・ITの専門分野をはじめ、各種ビジネススキルを学べる環境を構築し、3年間で約200名が受講しました。

当部門の持続的な成長の要である「人的資本」の拡充に向け、さまざまな施策を通じて、人材マネジメントのさらなる強化に取り組んでいきます。

インフラ

社会の変化を先取りし、地域社会の課題を解決する新たな価値創造を通じて、地域社会・経済の発展に貢献します。また、カーボンニュートラルを機会としたビジネスを推進し、気候変動問題の解決にグローバルに貢献します。

事業部門長 本多 之仁



Northwind洋上風力発電所
(ベルギー)



北ハノイサステナブルシティ
完成イメージ(ベトナム)



物流センターにおける業務可視化
システム(日本)

SWOT、事業環境認識

強み

- 地域社会や当該国におけるプレゼンスと、それぞれのニーズを捉える市場との対話力
- 各事業領域における高度で充実した専門性、業界ネットワーク、顧客基盤
- 安定した事業運営の仕組みを形づくるストラクチャリング能力
- 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
- 部門の強み事業と社内外パートナーとの連携を通じたバリューチェーン構築力

機会と取り組み事例

- 再エネ発電に代表される環境配慮型インフラ事業の需要増
- 地域社会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
- グローバルな製造・サプライチェーンの変革

- 阿武隈・エジプト陸上風力、フランス洋上風力を着工
- バングラデシュ工業団地開所、中国山東省水事業を拡充
- 工業団地での製造DXサービス開始、量子コンピューティングを活用した物流人材配置最適化サービス開始

リスクと対応策

- 石炭火力発電事業を取り巻く環境変化・規制強化
- 新興国サプライヤーや異業種からの新規事業者の参入による競争環境の激化
- 地政学的リスクの高まり、資源価格や国内電力市況の変動

- 2050年カーボンニュートラル化に向けたサステナブルな電源開発の取り組み
- 需要家の個別ニーズに対応したサプライヤー・パートナーの選定、DX活用による運営効率の最適化
- 総合商社のグローバルネットワークとインテリジェンスを活用した分析、地政学メガトレンドを踏まえた重点戦略地域選定、保険・金融レバレッジの活用、政府との連携

主要SBUの進捗状況

戦略カテゴリー	SBU	進捗・成果
注力事業	社会インフラ事業	● 地域社会の課題解決に資する質の高い社会インフラアセットを拡充 - 中国水事業を拡充
	再エネIPP	● 国内外の再エネ事業拡大 - 阿武隈・エジプト陸上風力、フランス洋上風力着工 - インドネシアにおけるベースロード再エネ電源開発検討開始
	海外工業団地	● 既存事業の拡張・新規開発推進、入居企業向けサービス提供拡充 - バングラデシュ新規工業団地開所と販売開始 - 入居企業向け製造DXサービス開始・屋根置き太陽光発電事業のさらなる拡大、これら企業の従業員向けクリニック開設
バリューアップ	住友商事マシネックス	● 産業機器販売を通じた新たな価値創出 - グリーンスチール製造設備販売・納入 - ベトナムにおいて空調機器販売・保守・メンテナンス事業を開始予定
	Logistics Business/Design & Solution	● 多様な物流ニーズに対応する事業展開を目指したDXの活用 - 量子コンピューティング導入による、物流現場における人材配置最適化サービス開始 - 貿易プラットフォーム「TradeWaltz」参画
	保険	● グローバルなビジネス環境変化に対応する保険商品設計・提供
シーディング	スマートシティ	● スマートサービス導入による価値の高い街づくり - ハノイ市北部サステナブルシティタウンマネジメントFS推進、子育て世代向けのコミュニティサービスの実証実験を実施 - 東広島スマートシティにおける、EVリースと組み合わせた再エネ電源受注、5G実装実験開始

インフラ

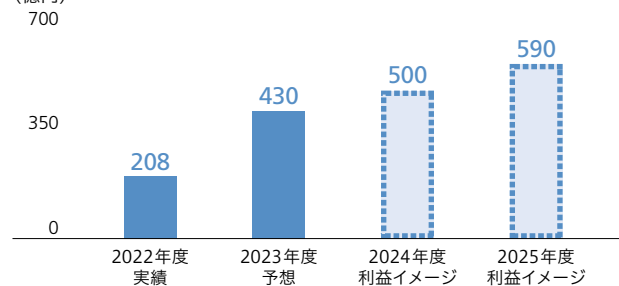
2025年度までの利益イメージ(実績+推移)

2022年度は、海外発電事業における堅調な利益貢献を取り込みつつも、国内電力小売事業で電力調達価格高騰等の影響もあり、前年度比では大きく減益となりました。

2025年度にかけては、大幅な利益回復・拡大を見込んでいます。海外発電事業における、既存案件の契約フェーズの移行に伴う収益増加に加え、足元で開発・建設中の再生可能エネルギー事業の順次稼働による一定の利益貢献を織り込んでいます。国内電力小売事業においては、2022年度減益の原因となった契約条件の見直しにより、価格変動リスクを負わないビジネスモデルに変更。その上で、当社が培ってきた需給調整力やエネルギーマネジメント能力を発揮し、収益拡大を図っていきます。加えて水事業や交通輸送、空港、港湾、スマートシティ事業等を展開する社会インフラにおいて、一部新規案件の収益貢献も期待しており、2023年度から2025年度にかけて、着実な利益回復・伸長を見込んでいます。

当期純利益

(億円)



Human resources strategy

構想力を持つ人材の育成

人材育成の考え方・方針

当部門は長年にわたり、世界各地の電力・鉄道・物流・工業団地といったさまざまな分野のインフラ構築事業を手掛けてきています。そして、こうした事業の多くのケースにおいてコンソーシアムやプロジェクトのリーダー役、主要パートナー役を担ってきました。

インフラ事業は当該地域や対象国の産業・経済・生活を支える重要な基盤である一方、規模が大きいだけでなく、開発から事業期間満了まで10年、20年と長期にわたるものも少なくありません。その成功の鍵は関係政府、地域社会、事業パートナーといったさまざまなステークホルダーとの信頼感や一体感であり、こうした期待に応えつつ、「やり遂げる」ことを使命とするコミットメントの高いプロフェッショナルを数多く輩出してきました。

DXやGX革命が叫ばれ、各産業プレイヤーが相互乗り入れる今日、さらなる成長を遂げていくには、上述した要素に加え、新たな価値を創出するデザイン思考力が一層重要になっています。このような時代の変化にも対応するため、多種多様な経験を持つ人材を確保・育成し、活躍の場の選択肢を多様化させるとともに、若手のリーダーへの登用も加速させています。

具体的な取り組み

具体的には、不動産、再エネ、損保等、さまざまな業界から技術力・専門性のある人材を確保しています。加えて、東京、ドイツ、UAE、米国、インドネシアといった世界主要地域にCenter of Excellenceたる技術・戦略集団を配置することで、グローバル標準のプロフェッショナルサービス体制を整え、難易度の高いプロジェクトに取り組んでいます。

また、若手を事業会社の社長や経営幹部ポジションに積極登用し、経営人材の早期育成、組織の活性化につなげています。

引き続き、多様な人材の積極登用、戦略的ローテーション、グローバル専門組織の充実を推し進め、世界のインフラ事業を通じて、人々の暮らしと社会の発展に貢献する人材を輩出していきます。



バングラデシュ工業団地事業で活躍する多様な人材

メディア・デジタル

デジタル技術とデータを活用し、スケールと社会的インパクトのある事業創出に取り組むとともに、当部門で培ってきたDX人材とノウハウを当社グループ全体で活用することにより、グループ全体の事業価値・社会価値向上に貢献します。

事業部門長 中島 正樹



あるぞ、ITの可能性。SCSK



多チャンネル放送を展開するJCOM



サービスを開始したエチオピア総合通信事業

SWOT、事業環境認識

強み

- ITサービスのリーディングカンパニー SCSK(株)
- ケーブルテレビ市場No.1シェアを持つJCOM(株)
- TV通販市場最大手のジュピターショップチャンネル(株)
- 携帯電話販売No.1シェアの(株)ティーガイア
- グローバル5拠点でのCVC※1を通じた最先端技術へのアクセス
- 海外通信事業を通じて培ったノウハウ・ネットワーク

機会と取り組み事例

- デジタル技術による社会課題解決の機会の拡大
- 社会変革が加速する中でデジタル・データを活用する重要性の高まり
- 5Gによる新たな市場の創出・拡大
- Vodafone社との戦略的提携による多面展開

- SCSKをはじめとしたパートナーとの協働によるDXソリューションの提供
- 最新技術を活用した事業開発
- 5G基地局シェアリング事業及びローカル5G関連事業の立ち上げ
- エチオピア通信事業への共同参入、DABCO社への出資参画

リスクと対応策

- 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・消費者行動の変化
- 全産業におけるIT・DX人材の獲得競争の激化
- 放送・通信の融合加速に伴う競争の激化
- 新興国での事業におけるカントリーリスク(政策・規制の変更等)

- グローバルCVC拠点を中心とした最先端技術の開拓・活用(5拠点に拡大)
- デジタル事業の領域拡大・機能強化
- 映像配信サービス事業者との連携・拡大、モバイルサービスの強化
- 各国政府・国際機関との連携

主要SBUの進捗状況

戦略カテゴリー	SBU	進捗・成果
注力事業	デジタル事業	● SCSKとの連携によりDX共同案件を推進(GX推進支援サービス等) ● SCデジタルメディア(株)※2によりデータマーケティング機能を強化
	ケーブルプラットフォーム	● JCOM主要サービスを強化(映像配信パッケージ、Wi-Fiサービス等) ● JCOM生活周辺サービスを拡充(オンライン診療の全国展開等)
バリューアップ	メディア・コマース&コンテンツ	● ジュピターショップチャンネル等のメディアコマース事業を推進 ● メディアコンテンツ事業を推進
	スマートインフラ	● エチオピア総合通信事業でのサービスを拡大(モバイルマネー等)
	スマートサービス	● 次世代デジタルプラットフォーム事業への参画(DABCO社への出資) ● アフリカ地域におけるデジタル金融サービス展開(M-KOPA社との連携)
シーディング	新事業投資	● グローバルCVC拠点からの良質なスタートアップへの投資・事業開発の推進 ● DXをテーマとしたプライベートエクイティ投資
	5G	● 5G基地局シェアリング事業を推進 ● ローカル5G関連事業への取り組み

※1 Corporate Venture Capital

※2 2023年10月1日付で「SCデジタル株式会社」に社名変更予定

メディア・デジタル

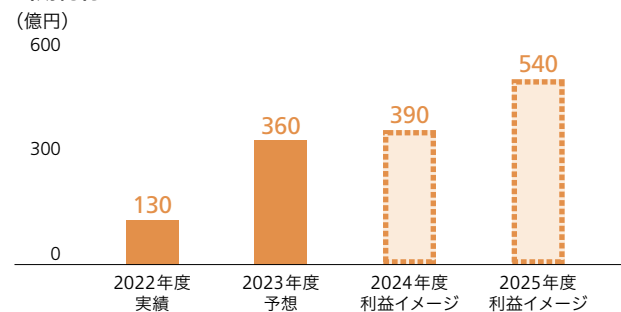
2025年度までの利益イメージ(実績+推移)

2022年度においては、国内主要事業会社の業績が概ね堅調に推移した一方、事業環境の悪化や燃料費等のコスト増を背景にミャンマー通信事業で減益、エチオピア総合通信事業がローンチし、エリア拡大に伴う立ち上げコストが発生しました。

2025年度に向け、国内主要事業会社においては、生活に欠かせないインフラ(テレビ・インターネット・電話・モバイル・電力)を提供するJCOMにおけるサービス拡充や、テレビ通販事業(ジュピターショップチャンネル)における顧客視点の徹底追求による顧客層の拡大、システム開発やITインフラ構築等を展開するSCSKにおけるデジタル化への継続的な投資需要の取り込み等を着実に推進していきます。

また、海外通信事業に関して、ミャンマー通信事業での収益改善に加え、エチオピアで展開する総合通信事業において足元で進めている、ネットワーク建設や販売網構築、サービス提供都市の拡大等による収益貢献を見込んでいます。

当期純利益



Human resources strategy

現場で活躍する住商パーソン



メディアコマース事業部
戦略推進チーム長
出浦 直子

私は当社に新卒で入社以来、主に消費者をターゲットとしたメディア事業やDXの戦略策定、事業開発、事業運営に携わってきました。

本場で生活産業関連部門の管理業務を経て、念願だったEコマース事業の事業開発を担当、雑誌社に出資・出向し、女性ファッションEコマース事業の立ち上げとマーケティングを中心とした運営を経験しました。その後、テレビ通販大手のショップチャンネルで海外事業開発担当としてアジア各国のパートナー候補と折衝し、海外事業第一号となった「タイにおける現地大手企業とテレビ通販の合併事業」を立ち上げました。5年間駐在したタイでは、現地スタッフとともに、当社グループならではの番組放送、商品、サービスをタイ全土のお客様にお届けすることができました。

こうしたハンズオンの現場経験を積む中で、経営について俯瞰的な知見を深めたいという思いが芽生え、米国ビジネススクールに社費留学し、経営学やデザインシンキング等について学びました。

帰国後は本場でChief Digital Officerのスタッフとなり、グループ横断の横串組織として設立したばかりの「DXセンター」で全社DX推進に関する各種仕組みづくりと運営に携わり、DXによる全社事業のバリューアップを推進してきました。

現在は、メディア事業本部で将来の収益の柱となる事業を開発するチームを率いています。メディアを通じて、わくわくするような商品、サービス、コンテンツを消費者にお届けする新たなメディアコマース事業を、M&Aや協業、そして当社が持つ幅広いアセットを活用して開拓し、将来的にはグローバルに展開することを目指しています。変化が激しく、競争が厳しい市場環境ですが、私が入社以来経験してきた国内外での事業立ち上げ、運営といった現場経験や全社DX推進で培った知識、人脈、そしてマインドセットを総動員して、チーム一丸となってチャレンジを続けていきます。

生活・不動産

消費者に近い商品、サービスを提供する事業を
先進テクノロジーも活用しながらグローバルで展開し、
新たな価値及びライフスタイルを創造することにより快
適で心躍る暮らしの基盤づくりに貢献します。

事業部門長 為田 耕太郎



複合都市開発事業
「ウツノミヤテラス」



スーパーマーケット「サミット」/
調剤併設型ドラッグストア「トモズ」



(左)ニュージーランド人参汁製造事業
(右)バードフレンドリー®コーヒー

SWOT、事業環境認識

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及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不動産開発・運営に関するノウハウ

機会と取り組み事例

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● 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の増大に対応する効率化、新興国での医療インフラの整備 ● 食品ロスや環境負荷等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 | <ul style="list-style-type: none"> ● アジア圏で小売事業を拡大 ● 調剤薬局事業を中心とした地域包括ケア事業を拡充、さらに新興国においてマネージドケア事業を展開 ● 社会課題解決に寄与する各種ESG関連認証を取得 ● 優良資産の積み増しと、高効率ポートフォリオを実現 |
|---|---|

リスクと対応策

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● 経済環境の悪化等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感染症等 ● 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市場への影響 | <ul style="list-style-type: none"> ● 高効率な経営体質の構築 ● 産地の多様化・設備の刷新により下方耐性を強化 ● 調達先の多様化ならびに需要に即した調達力・開発力・企画提案力を強化 ● 金融市場動向の早期の把握、不動産市場への影響の分析、適時適切な開発・売却等の決断 |
|--|--|

主要SBUの進捗状況

戦略カテゴリー	SBU	進捗・成果
注力事業	リテイル	● サミットの積極的な出店・改装により首都圏でプレゼンスを拡大 ● リテイルDX施策推進により収益力を強化
	ヘルスケア	● トモズを軸としたドラッグストア・調剤薬局事業を拡大 ● 調剤薬局事業を基盤とした地域包括ケア等周辺領域を展開 ● マネージドケア事業の顧客・経営基盤を拡充 ● ASEAN域内への横展開
	食品流通	● 既存事業会社との連携や差別化商品の開発により住商フーズ(株)における事業をさらに強化 ● リテイルSBUとの連携強化によるビジネスの深化
	不動産	● 戦略エリアを中心とした優良資産の積み増しと不採算事業からの撤退により、最適ポートフォリオを構築 ● ファンド、REIT(不動産投資信託)等の外部資金を活用したバランスシートマネジメントの着実な実行
バリューアップ	グローバル青果	● ターンアラウンド計画の早期完遂とさらなる収益力の強化に向けた、経営執行体制の整備、サステナビリティ方針の推進、付加価値販売への取り組み強化を実施
	建材・セメント	● 不動産事業との連携を強化、業界トップクラスの事業会社の収益基盤をさらに拡大

生活・不動産

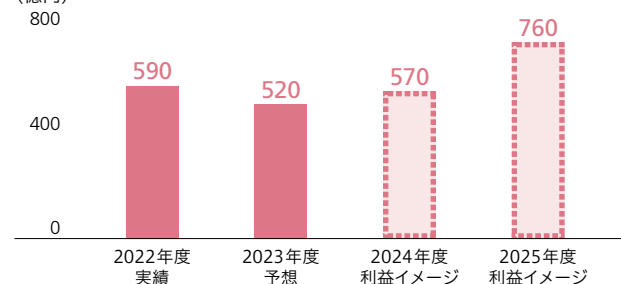
2025年度までの利益イメージ(実績+推移)

2022年度は、新型コロナウイルスによる行動制限が緩和されたことに伴う内食需要の減退や電気料金高騰の影響を受け、国内スーパーマーケット事業が減益となったものの、不動産事業が好調に推移し、堅調な結果となりました。

2023年度は、2022年度に大口不動産案件を引き渡したことで減益となるものの、2025年度にかけて着実な成長を目指します。国内スーパーマーケット事業では、大規模な店舗改装を実施するとともに、AIによる需要予測で作業の効率化やロスの削減を図る等DXによって収益性向上を図りつつ、収益基盤を拡大します。ヘルスケア事業では、国内ドラッグストア・調剤薬局事業や海外でのマネージドケア事業の収益基盤を拡大することで、増益を実現します。不動産事業においては、引き続き多様なエリア及びアセットタイプを取り扱うポートフォリオ経営を推進しつつ、優良資産の積み増しと開発売却事業の強化、資産効率の高いファンド・REIT関連事業の拡大を進め、安定した収益基盤をさらに強化します。

当期純利益

(億円)



Human resources strategy

現場で活躍する住商パーソン



リテール事業第一部
安田 茉央

私は入社以来の数年间は、BtoB事業の主管業務を通じてゼロからビジネスや経営の基礎を学び、本社という立場で事業会社をサポートしてきましたが、次第に、事業の最前線に身を置いて事業の価値向上に貢献したいという思いを強く感じるようになりました。

現在はスーパーマーケット「サミット」に常駐し、DX推進業務を担当しています。本業務にあたっては、現場の課題やニーズを深く知ることが欠かせないので、店舗へのヒアリングや実地調査をすることも多く、まさに最前線に身を置いて仕事ができる喜びを感じています。事業を熟知している事業会社のメンバーとデジタル技術のスペシャリスト、その双方の知恵を結集して、最善手を模索しながら一つひとつ壁を乗り越えていくプロセスにやりがいと面白さを感じるとともに、自分自身の成長にもつながっています。主管業務を通じて身に付けた経営の感覚と、現場で得た知見の両方を活かし、未来志向でニーズを捉えて新たなビジネスをつくり出す人材になれるよう、これからも取り組んでいきます。



食料事業第一部
(Juice Products
New Zealand Ltd. CEO)
山口 昭成

私は入社以来、主に農畜産物に関する国内営業、輸入、輸出業務に携わった後、事業会社管理、新規事業開発、バリューアップ業務等を経て、海外トレーニーや事業会社出向、国内営業の課長職等も経験しました。キャリア全体を通じ、商品や業界のみならず、経理・財務・法務・労務等の会社運営に関する知識も幅広く身に付け、業界内やグループ内に人脈を形成してきました。

現在は、ニュージーランドにある果実・野菜搾汁製造会社のJuice Products NZ社にてCEOを務めています。24時間稼働する農産物関連事業のため、CEOとして天候不順による工場の操業停止等、急な計画変更等即時的確な決断を求められることも多く、過去に培った経験と知識、人脈を総動員して業務に当たっています。会社運営に際しては、法務や経理、労務等はNZ独特のものもあるため、日本での経験を軸に、知識を追加・上書きすると同時に社内外の人的リソースを活用し、チームワークを発揮することを重要視しています。

資源・化学品

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を通じて資源・エネルギー及び化学品・エレクトロニクス分野で社会・環境・経済それぞれの分野で価値を創造し続けます。

事業部門長 坂本 好之



ムーザ鉄鉱石鉱山事業



高付加価値石油化学誘導品製造事業



農業資材直販事業

SWOT、事業環境認識

強み

- 資源・エネルギー上流における操業・事業経営の経験及び培ってきたノウハウ
- 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）、農業資材事業、アルミ製錬事業等での競争優位性
- 世界各国で展開する農薬販売ネットワーク
- デリバティブ・トレーディング機能

機会と取り組み事例

- 世界的なエネルギー・トランジションの潮流
- 脱炭素、循環型社会に向けた需要の変化
- 農業生産性向上への期待の高まり
- 英国でのエネルギー・トランジション事業参画による新たなビジネスモデルの構築
- グリーン化への取り組み（グリーンアルミ、グリーンスチール、グリーンケミカル）
- 農業資材事業の強化とイノベーション分野での事業開発

リスクと対応策

- 地政学的リスク
- 気候変動問題へのさらなる意識の高まり
- 世界規模での感染症の流行
- サプライチェーン等への影響を及ぼす要因の洗い出し、シナリオプランニング
- 2050年のカーボンニュートラル化に向けた取り組み
- 各地の製造事業でのBCP対応の経験を活かし、安全・安心を第一とした操業の継続

主要SBUの進捗状況

戦略カテゴリー	SBU	進捗・成果
注力事業	アルミ バリューチェーン	● 再生可能エネルギー電源によるアルミ製錬投資と地金トレードの両輪で稼ぐビジネスモデルの推進
	非鉄金属 バリューチェーン	● 将来需要の伸びが期待できる銅、ニッケル等の商品へ経営資源をシフト、非鉄金属上流資産ポートフォリオの最適化の推進、トレード機能の高度化
	基礎化学品	● 顧客・仕入先、製造事業、物流アセット等の事業基盤を活用した、需給バランス調整及び物流サービス機能の強化
シーディング	アグリ事業	● 商品・機能の拡充と地理的拡大を通じた農業資材事業の強化 ● 新技術・新潮流を捉えた新しい農業関連ビジネス開発、推進（クリーンファームিং、スマートファームিং、次世代型食料生産）
	エネルギー Seeding	● 気候変動緩和に資する新たなエネルギー関連事業領域への取り組み
	グリーンケミカル	● 既存の事業基盤と環境負荷低減に資する新技術を組み合わせ、カーボンニュートラル化に寄与するサプライチェーンの構築、循環経済を推進

資源・化学品

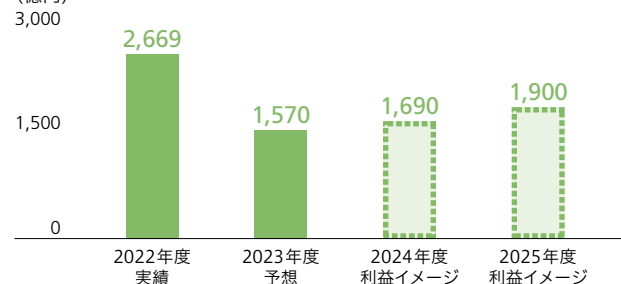
2025年度までの利益イメージ(実績+推移)

2022年度は、ロシア・ウクライナ情勢等を背景とした資源・エネルギー市況がボラティリティ高く推移する中で、鉱山事業の安定操業やトレード機能を発揮したことや穀物市況の上昇による農業資材の需要増、価格上昇を取り込んだことに加え、EMS事業等も半導体不足緩和による需要回復を受けたこともあり高水準の利益を達成しました。

2025年度にかけては、資源関連事業において資源・エネルギー価格の軟化を見込み、短期的には減益となりますが、高位安定操業を目指すマダガスカル共和国におけるニッケル事業ならびに、2023年に生産立ち上げを開始したチリにおける銅事業を中心に収益貢献を予定しています。化学品・エレクトロニクス分野では、アグリ事業における地理的拡大による事業基盤の拡大や、機能強化による収益性向上により業績拡大をけん引します。また、エレクトロニクスビジネスのオーガニックな成長や基礎化学品トレードの事業拡大等により、着実な収益力向上を図ります。

当期純利益

(億円)



Human resources strategy

アンバトビーニッケルプロジェクトにおける人材マネジメント

プロジェクトのアウトライン

住友商事がマダガスカル共和国で最大株主かつオペレーターとして推進中のアンバトビーニッケルプロジェクトは、ニッケル鉱石の採掘から地金精錬まで一貫して同一国内で生産する世界最大級のプロジェクトです。今後、需要の伸びが見込まれる電気自動車等の蓄電池に使用される高品位のニッケルを生産し、日本、欧米、アジア向けに販売しています。

現在は、高品位ニッケルの安定的かつ継続的な生産体制を強化すべく、操業改善への取り組み強化とその文化の浸透、メンテナンス体制と予防保全体制の強化、部署間連携の浸透等、短期・中長期の課題に取り組んでいます。複雑な一貫生産を成長途上にあるマダガスカルで実現させるには、一時的な対応のみならず、長期的に持続する各種の取り組みが必要なため、各階層でローカリゼーションを推進し、知見・経験の蓄積や、地域社会との信頼関係に基づく共生共存を目指した事業運営や環境保全に取り組んでいます。

当社による人材マネジメントの重要性

当社は、事業を成功に導く経営人材の育成・派遣とともに、事業経営を司る人材の拡充が重要と捉えています。鉱山事業においては、本事業に加え、2022年度に売却したボリビア サンクリストバル銀・亜鉛・鉛事業での当社単独鉱

山経営の経験を含めた複数の操業現場や運営会社で培った経験と資源業界でのネットワークを持つ人材を適所適材に配置しています。また、当社のネットワークからプロフェッショナル人材も積極的に活用し、鉱山開発事業に求められる多様な機能を提供しています。

絶えず個々人のケイパビリティ向上に努め、株主として、現地事業会社のAmbatovy社経営陣に対し自立的な経営を促し、また取締役会における積極的な対話や相互連携を通じて、強固な事業基盤を築き、新たな価値を創出していきます。

Ambatovy社を含め、事業会社の経営陣・取締役会、そして当社がそれぞれの立場で、最大限の機能を発揮し企業価値最大化を追求することで、当社の進めるグローバルな鉱山開発事業は世界中に鉱物資源を安定供給するとともに、鉱山の現場である国々や地域社会に貢献し、人々の「豊かさ」と夢を実現します。



ともにプロジェクトを推進する韓国鉱業鉱業公団(KOMIR)との現場視察

エネルギーイノベーション・イニシアチブ(EII)

エネルギーバリューチェーン全体を俯瞰し、
重点3分野「カーボンフリーエネルギーの開発・展開」
「新たな電力・エネルギーサービスの拡大」
「CO₂の吸収・固定・利活用」を軸に、
持続可能な社会の実現に貢献していきます。

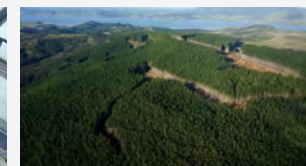
EIIリーダー 麻生 浩司



グリーン水素製造事業



国内オンサイト太陽光発電事業



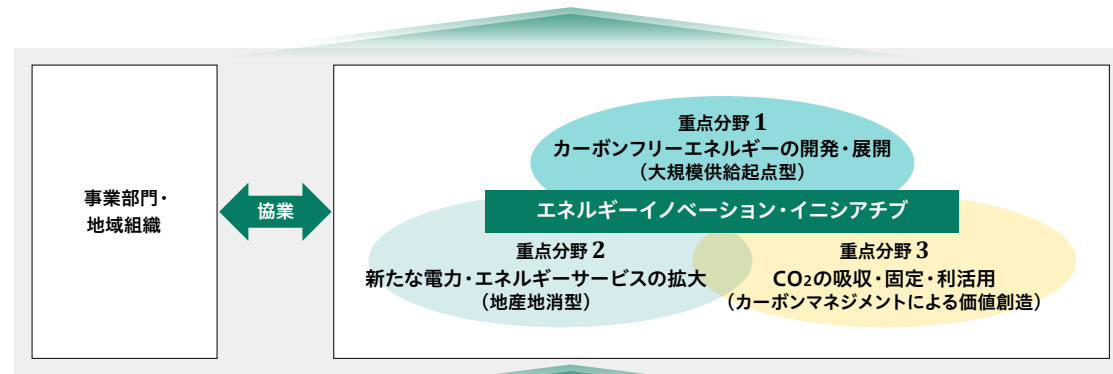
ニュージーランド森林事業

事業の全体像と目指す姿

EIIでは3つの重点分野を軸に、脱炭素・循環型エネルギーシステム構築を通じてカーボンニュートラル社会実現に資する次世代エネルギー事業の創出に取り組んでいます。2022年度には海外組織も立ち上げグローバルな体制を整えとともに、インドネシアEX(Energy Transition)部を含む3つのビジネスラインを新設しました。社内外の多様な知見を活かし、従来の地域・事業部門の枠組みを超えた組織横断的な掛け合わせによる事業開発を推進し、当社グループにとって将来の収益基盤を構築することを目指します。

全社横断による新事業創出

次世代エネルギー事業の創出



住友商事グループの次世代エネルギー関連投資 1.5 兆円規模(2030年計画)

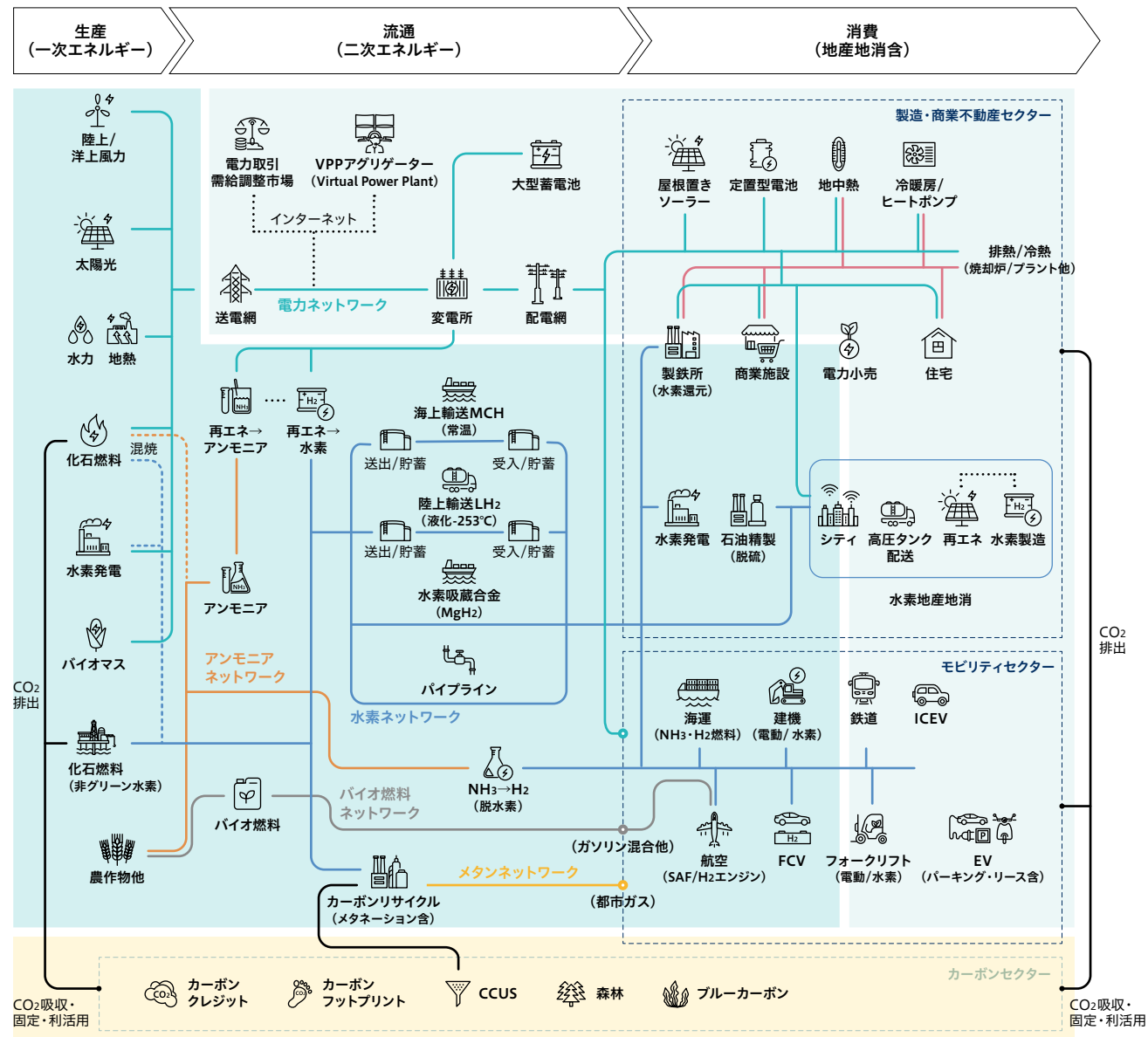
重点3分野における成果と今後の取り組み

重点分野	テーマ	主な進捗・成果と今後の方針
重点分野 1	水素・アンモニア	日豪関係各社との水素サプライチェーン構築事業等の主要案件を進めると同時に、クリーンアンモニア事業も推進する 水素関連の詳細は以下リリースへ https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/news/topics/2023/group/20230308
	次世代バイオ燃料	CCSと組み合わせた低炭素バイオエタノール製造事業や、バイオジェット燃料(SAF※1)事業等、新たな案件を開発中
重点分野 2	グリーン電力プラットフォーム	国内向け分散型・集中型太陽光発電コーポレートPPA※2事業はイオングループ向け等順調に拡大。海外での事業開発も推進中
	大型蓄電事業 P59	北海道千歳市の大型蓄電設備建設や、JR九州との共同案件「でんきの駅」発足等事業化への準備を着実に進めている
重点分野 3	森林事業	サステナブルな森林資産保有を通じ、森林経営のノウハウやマーケティング力という強みを活かした新規事業に取り組む
	カーボンマネジメント	カーボンクレジットビジネスのルールメイキング参画や、CCUSバリューチェーンの展開でカーボンニュートラル化を促進していく

※1 Sustainable Aviation Fuel ※2 Power Purchase Agreement

エネルギーイノベーション・イニシアチブ(EII)

重点分野1:カーボンフリーエネルギーの開発・展開 重点分野2:新たな電力・エネルギーサービスの拡大 重点分野3:CO₂の吸収・固定・利活用



Human resources strategy

ビジネス構想力を持って、事業開発に臨む人材を育成

EIIでは組織間連携やオープンイノベーションを通じて脱炭素・循環型エネルギーシステムの構築に向けた事業開発を推進し、次世代エネルギー分野において当社グループの将来の収益基盤を構築することを目指しています。エネルギーバリューチェーン全体を俯瞰し、当社グループが持つ事業基盤や機能を掛け合わせ、カーボンニュートラル社会の実現に資する成長戦略を描き実践していきます。そこには「ビジネス構想力を持って事業開発に臨む(Design and Create Innovation Businesses)」ためのマインドセットやスキル・ノウハウを持つ人材の育成が大切だと考えています。

また、新たなビジネス機会の創出・事業開発には、人材の多様性(DE&I)が不可欠であることから、EIIでは社内外から多様なバックグラウンドや専門性を持つメンバーを結集し、現在では海外組織を含めグローバルで200名を超える陣容となっています。策定した戦略の実践に向け、組織化が必要と判断すれば機動的に新組織を立ち上げる等、多様な人材が個々の能力を最大限に発揮し、グローバルEII全体として成果を追求できる体制づくりに注力していきます。

DXによるビジネス変革

CDOメッセージ

DXによってビジネスを着実に変革

2018年に設立したDXセンターのもと、ビジネス課題を起点にデジタル技術を掛け合わせ、全社でビジネスモデルの変革を進めてきました。前中計ではDXの社内周知・浸透活動やRPAによる現場オペレーションのデジタル化等DX Readyな体制の構築を進め、今中計の「SHIFT 2023」では、グループ一体となってDXを推進しています。デジタル技術はあくまでも課題解決のためのツールであり、産業全体を見渡すマクロ視点と現場の課題の本質を見つけるミクロ視点を持って、デジタルの力を掛け合わせソリューションを提供していくことが効果的なDXにつながります。このアプローチを通じて、DXによる各事業の強化とグループ全体の収益性向上・価値創造に貢献しています。

機能拡大を通じて事業ポートフォリオシフトの達成を支える

DXはサステナビリティと同じく、「事業ポートフォリオのシフト」を支える、重要ツールです。今中計では引き続き、各SBUへのDXの実装を進めるとともに、より加速的・効果的に「事業ポートフォリオのシフト」を実現するために、DXセンターの機能拡大を図ってきました。デジタルを活用したビジネス変革には、それを実現するためのシステム基盤の整備も重要です。当社では、速やかかつ高度なシステム構築・データ分析を実現すべく、グループ約900社で活用できるITパッケージ「SCデジタル基盤」を整備し、SCSKの人的サポートを組み合わせることでグループのDXを推進しています。

また、デジタル技術だけでなく、量子技術による社会変革を実現する「Quantum Transformation(QX)プロジェクト」も始動し、来るべく量子社会に先行して、ネットワークの拡大と実証実験を進めています。最新技術の取り込みやビジネスモデルの開拓においてキーとなるスタートアップ投資については、世界5拠点(シリコンバレー、香港・上海、テルアビブ、ロンドン、東京)で展開しており、地理的広がりをもってグローバルで投資先スタートアップ企業と住友商事グループの連携を強化しています。このようにビジネスモデル変革に向けた継続的な取り組みとともに機能面での拡大を進め、事業ポートフォリオのシフトをより強く推進できる体制としてきたのが、今中計におけるDXの変化です。

価値創造を続け社会変革を目指し続ける

DXセンター設立から5年が経過し、全社でのモメンタムが醸成され、DXの現場化が進む中、本年4月にDX・IT統括責任者というポジションを設置し、DXを推進する機能と、デジタル化を支えるIT戦略を推進する機能を統合して見ることにしました。CDO・CIO傘下で、さらなる価値創造活動の基盤づくりと技術力・専門力の強化を図り、より高度な機能提供を実現するとともに、デジタルを活用した収益力向上を図ることが狙いです。

引き続き全社員のDXスキルの向上を通じて、現場レベルでの高度なDXを推進し、各SBUでのアップサイドポテンシャルのさらなる伸長を目指します。また、生成AI等の最新技術を活用し、経営におけるデジタル化、データドリブン経営の高度化を実現し、当社の価値創造と持続的な成長につなげていきます。

今後は、デジタル技術やデータ活用等、これまで培ってきたノ

ウハウをもって、当社グループだけでなく、社会への総合的なソリューション提供も進めていきます。すでに、東南アジアの日系製造業向けDXサービスやPEファンド※で、DXノウハウの社会への還元を進めています。スケールと社会的インパクトのある価値創出を通じて、社内外のビジネス変革を実現し、「デジタルソリューション総合商社」としての存在感を発揮していきます。

※ プライベートエクイティファンド

執行役員
コーポレート部門
DX・IT統括責任者
CDO・CIO
巽 達志



DXによるビジネス変革

DX推進への取り組み

協業体制の構築

DX成功のカギは、ビジネス現場への知見とデジタル技術を掛け合わせた事業構想力、そして構想した姿を実現するための技術実装力です。ビジネス現場のキーマンを巻き込み、デジタル技術の明確な活用イメージと期待効果を持って取り組むことが、効果的なDXの実現につながります。

住友商事では、幅広い事業ポートフォリオにDXを実装するため、デジタルソリューションの開発と統合運用を行うSCSK、デジタルマーケティング機能を提供するSCデジタルメディア※1、DX技術専門会社の(株)Insight Edgeの3社からなる協業体制を構築しています。SBUとDXセンターで、ビジネスとデジタルの両面でDXの実現イメージと期待効果を具現化し、技術実装力を持って、当社グループのDXを推進しています。

Insight Edgeでは、データサイエンティストやアジャイル開発エンジニア、UI/UXデザイナー、データコンサルタント等の専門人材を30名以上抱えており、DX実現に必要なエンジニアリング機能を提供しています。内製組織の強みを活かし、外部ベンダーの選定やその後の契約にかかる時間・費用を削減するだけでなく、課題設定や打ち手企画の段階から専門人材を投入。プロトタイプ開発やAIによる需要予測・異常検知、ビッグデータ解析等、グループ企業の幅広いニーズに対して素早いソリューション開発と改善を繰り返すことで、DXの成功確率を高めています。

※1 2023年10月1日付で「SCデジタル株式会社」に社名変更予定

DX推進に向けた協業体制



DX事例



画像解析アルゴリズムでブルーエコノミー事業を推進

当社は、グループの住友商事東北(株)、Insight Edge及び(株)ナイルワークスとともに、ブルーカーボンによる炭素吸収量を計測する技術を確認し、岩手県洋野町で「ブルークレジット」※2の取得を支援してきました。ブルーカーボンとは、マングローブや海草・海藻藻場により、大気中から水・海中へ吸収され、隔離・貯留されたCO₂由来の炭素です。当社は、農業用ドローンを開発するナイルワークスのドローン撮影技術と、Insight Edgeが開発した画像解析アルゴリズムを掛け合わせ、炭素吸収量の迅速かつ高精度な計測を実現し、認証審査において高い確実性評価を取得。2022年には過去最大量の3,106.5tCO₂の認証を取得しました。今後もグループの技術・ノウハウを掛け合わせ、デジタルを活用した新規事業を開発していきます。

※2 ジャパンブルーエコノミー技術研究組合(JBE)により、2020年より発行・管理されるカーボン・クレジット。沿岸域および海洋生態系によって吸収される炭素に特化したクレジット認証



ネットワークを活用し、最新技術を事業に実装

物流業界では、「物流2024年問題」に代表される労働力不足と生産性の低さといった課題を抱えており、当社はこれら課題に対し量子やAI、ロボット技術を用いたDX手法により課題解決に挑戦しています。倉庫現場に対して、現場の可視化を促す「スマイルボード・コネクト」システムを開発、これに当社が持つ量子コンピューターによる物流最適化基盤「magiQanneal(マジカニール)」を組み合わせて、現場作業員の配置を最適化し生産性を向上させるサービスを提供しています。また、高性能ロボットをサブスクリプション型で提供するRaaS(Robot-as-a-Service)事業では、当社CVCが発掘・出資した米国Dexterity社と日本総代理店契約を締結し、同社のAIロボティクスソリューションを国内で販売しています。これらはQXプロジェクトやCVCにより実現したDXサービス事例であり、今後も当社グループのネットワークを活かし、有機的に機能を組み合わせることで、デジタルを活用した顧客への提供価値を最大化していきます。

サステナビリティ経営の高度化

「住友の事業精神」を体現するサステナビリティ経営

サステナビリティ経営には、「企業の持続的な成長」と「社会の持続可能な発展への貢献」、この2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であると考えています。企業は、将来の事業環境の変化を見通し、自らの強みを活かして2つの要素を満たしてこそ、長期的視点での価値創造ストーリーを描くことができます。

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た、「住友の事業精神」の一つである「自利利他公私一如」の精神は、まさに現在のサステナビリティ経営に通ずる価値観です。住友グループの企業は、約400年の間、「公益との調和」を重視し、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。現在の社会においても、「住友の事業精神」を体現した経営が変わらず重要と捉えており、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していきます。

重要社会課題と長期・中期目標の設定

当社グループは、受け継いできた考え方にに基づき、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つの重要社会課題」を2020年に定め、その後それぞれの課題解決に貢献するための長期目標、中期目標を策定しました。

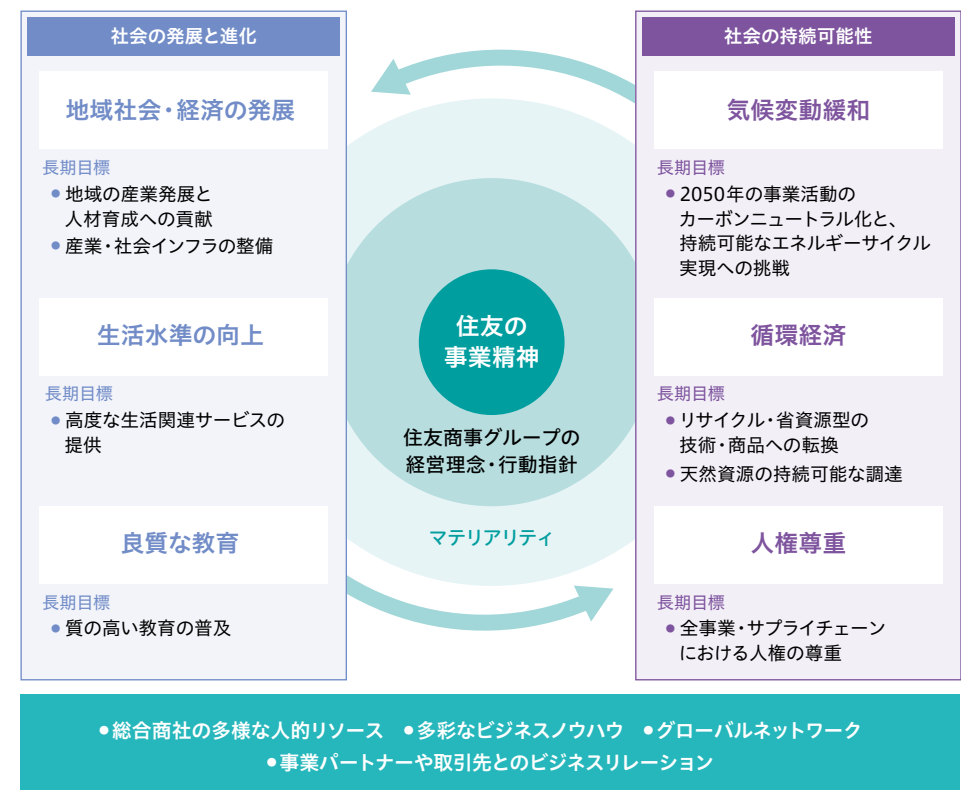
また、2021年度からスタートした現在の中期経営計画「SHIFT 2023」においては、サステナビリティ経営と成長戦略をより一層結び付け、具体的な取り組みや経営資源配分に反映しています。つまり、持続可能な社会の実現に対する社会の要請を「機会」と捉え、事業ポートフォリオを中長期的な社会構造変化に整合する形にシフトしていくことを目指しています。そのために、財務指標と併せて、重要社会課題の長期・中期目標（非財務指標）の管理を徹底し、行動計画の進捗状況を定期的に確認しながら、PDCAサイクルを回しています。

具体的には、当社グループの重要社会課題に対するKPI・KAIをSBUレベルで設定し、SBUごとの成長戦略と、重要社会課題、長期の目標を見据えた中期目標と行動計画を紐付け、統合的に

管理しています。長期・中期目標の達成に向けた具体的な取り組みと進捗状況は戦略会議等の場で議論するとともに、経営会議の諮問機関であるサステナビリティ推進委員会でも定期的にモニタリングを実施しています。

いずれの取り組みも一朝一夕に進むものではありませんが、PDCAの積み重ねを通じて新たな価値を創造し続け、当社グループの企業価値向上と持続可能な社会の実現を同時に追求していきます。

6つの重要社会課題



サステナビリティ経営の高度化

サステナビリティ推進体制

当社は、サステナビリティを推進する施策の企画や社内浸透を担当する部署として、サステナビリティ推進部を設置しています。加えて、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業務部長や業務部内のサステナビリティ推進担当者、関連コーポレート各部、海外地域組織のサステナビリティ推進担当者が連携することで、グループ全体のサステナビリティ推進施策を浸透させるとともに、各事業部門、イニシアチブ、地域組織においても、事業や地域の特性に応じた独自の施策を進めています。



サステナビリティ推進責任者(事業部門業務部長) サステナビリティ推進担当者

サステナビリティ推進委員会

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係る重要な取り組みについては、同委員会から経営会議や取締役会に付議・報告し、経営会議の判断や取締役会の監督のもとで進めています。

2022年度に議論・報告した主なテーマ

- サステナビリティ中期目標モニタリング
- サステナビリティ推進委員会の運営
- アドバイザリーボード設置
- TCFDに基づく情報開示
- インターナルカーボンプライシングの活用
- GXリーグ関連
- 社会環境リスク管理の状況
- 社会貢献活動
- 環境マネジメント活動
- 生物多様性に関わる取り組み
- 非財務情報の開示拡充に向けた取り組み
- ESG格付け評価結果

サステナビリティ・アドバイザリーボード

外部有識者で構成されるサステナビリティ・アドバイザリーボードを2023年3月に設置し、サステナビリティ経営全般について助言・提言を得て進めています。

2023年第1回 主なテーマ

- 次期中期経営計画に向けた議論
- 6つの重要社会課題で求められる施策
 - 体制、評価の仕組み

アドバイザリーボードメンバー(2023年3月~2024年2月)

- 東梅 貞義氏(WWFジャパン事務局長)
- 富田 秀実氏(LRQAサステナビリティ株式会社 代表取締役)
- 名和 高司氏(京都先端科学大学教授 兼 一橋大学大学院客員教授)
- 渡邊 純子氏(西村あさひ法律事務所弁護士)

	重要社会課題	長期目標	中期目標	進捗
社会の持続可能性	気候変動緩和 P53	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	- 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	- 当社グループのCO₂排出量12.3%減（2019年比） - 発電事業におけるCO₂排出量1.2%減（2019年比） 2022年度末の発電ポートフォリオ：持分発電容量：石炭52%、ガス30%、再エネ18% - 化石エネルギー権益事業から生じる間接的CO₂排出量41.8%減（2019年比）
	循環経済	リサイクル・省資源型の技術・商品への転換	- 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5GW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。	- 国内外における再生可能エネルギー供給の拡大（2022年度末：1.8GW） - 北海道石狩市における水素×蓄電案件の検討開始 - 大島造船所が開発するアンモニア燃料船の基本設計承認を取得 - 岩手県洋野町海域でブルーカーボン事業の実証事業を実施。洋野町関係者と共に藻場の計測、クレジット創出を行い、現在、クレジットの販売活動中 - 森林資産の取得・規模拡大に向けた案件開拓を継続
		天然資源の持続可能な調達	- 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。 - 製品の利用効率改善・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。	2023年度中の商業運転開始を目指す北海道千歳市における大型蓄電設備においてEV用蓄電池を二次利用 - スウェーデンにてEVを活用したカーシェアに加え、法人・個人向けサブスクリプションのサービスを拡充し、顧客数増加
	人権尊重 P56	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	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、より有効なグリーンパスマネジメント※5を構築。
	安全な職場環境の確保	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。	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。	鋼管本部において事故発生頻度が高い事象の対応策を記載した冊子を作成しグローバル関係者に配布。HSSE※6に関するe-learningも実施
	多様性に富み互いに尊重し合う組織の実現	- 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、性自認等、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。	- 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、性自認等、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。	グローバル人材マネジメントポリシーにEquityの概念を明示的に追加（DE&I）。また、Diversity Weeks（DE&I関連プログラムの集中展開）の継続に加え、グローバルコラボレーションを実施

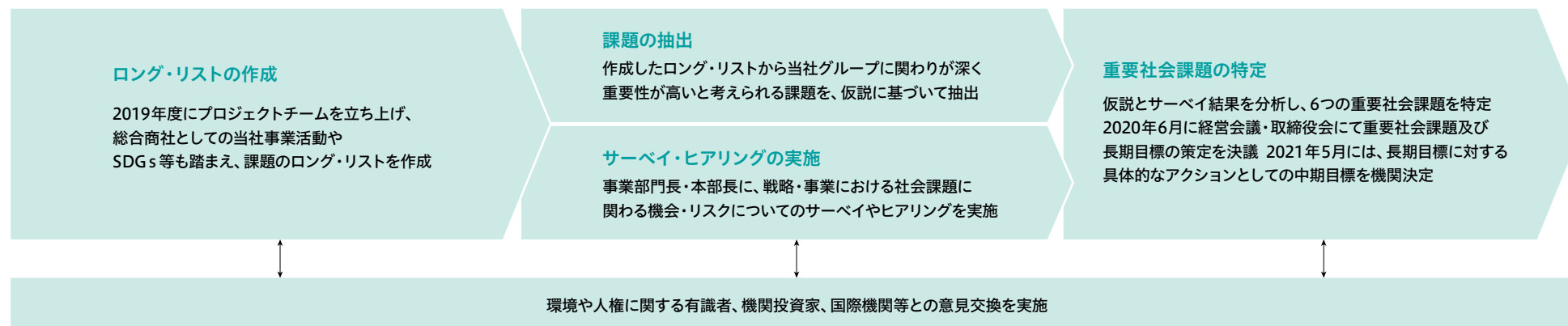
※5 サプライチェーンを含む事業活動全体に関し、人権侵害等に関する、従業員・地域住民等ステークホルダーからの訴えを受け付け、問題解決につなげる仕組み ※6 Health, Safety, Security and Environment

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	進捗
社会の発展と進化	地域社会・経済の発展 	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 - 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。	- 海外工業団地事業のさらなる推進（バングラデシュ経済特区の第一期竣工） - イラクやリビアにおいて、UNDP等と連携して職業訓練を実施 累計訓練卒業者数はそれぞれ108名、507名
	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 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。	- 水事業の拡大による処理容量の増加（2021年度比7%増） - エチオピアにおける通信インフラ整備展開中
	生活水準の向上 	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 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。	- 北ハノイにおけるサステナブルシティ：都市計画の承認取得／土地収用の進捗／パートナー企業BRGグループとの基本合意書締結 - ベトナム・タンロン工業団地入居企業、従業員向けにデジタルプラットフォームを介して新たな福利厚生サービス（託児所予約、健康診断、教育、団地内カフェ等）を提供 - ローカル5Gインフラサービスの提供及びケーブルテレビ事業者・鉄道事業者等と商用化に向けたローカル5G実証実施
	良質な教育 	100SEED[®] 活動等を通じた、良質で平等な学習機会の提供 - 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）。	- キャリア教育支援「Mirai School」を通じて、2020～2022年の3年累計で全国68校／10,700人の高校生に対するキャリア教育をサポート 2022年度に世界19カ国で53のプロジェクトが稼働した100SEED活動において、本社及び国内外地域組織の社員5%以上が参加

※ 当社グループの社員参加型の社会貢献活動プログラム

重要社会課題の特定プロセス



気候変動緩和

住友商事グループと社会のカーボンニュートラル化に向けて

気候変動の緩和は、持続可能な社会の実現のために克服しなくてはならない重大な課題です。課題解決のためには、再生可能エネルギー等のクリーンエネルギーへの転換や、産業全般や家庭における省エネ化等を通じて、CO₂やメタンといった温室効果ガスを極力排出しない社会に移行する必要があります。加えて、森林や海洋植物等、自然資本によるCO₂吸収量を維持・回復させるとともに、CO₂を資源と捉え、新たな技術や事業モデルを通じて回収して固定・利活用すること等によって、残余排出量と吸収量を均衡させ、持続可能なエネルギーサイクルを実現することが必要です。

当社グループは、2050年までにグループのカーボンニュートラル化を実現することを長期目標として掲げています。その達成に向けてマイルストーンを設定するとともに、インターナルカーボンプライシングの活用、EIIを軸とした次世代事業の創出等を着実に進めています。

また、脱炭素化の動きはグローバルに展開する多様な産業に広がっています。当社グループは、それに伴う技術やビジネスモデルの変化がもたらすリスクに対応する一方、変化によって生まれる社会的ニーズを捉え事業機会を開拓していくことで、事業ポートフォリオを着実にシフトしていきます。

News

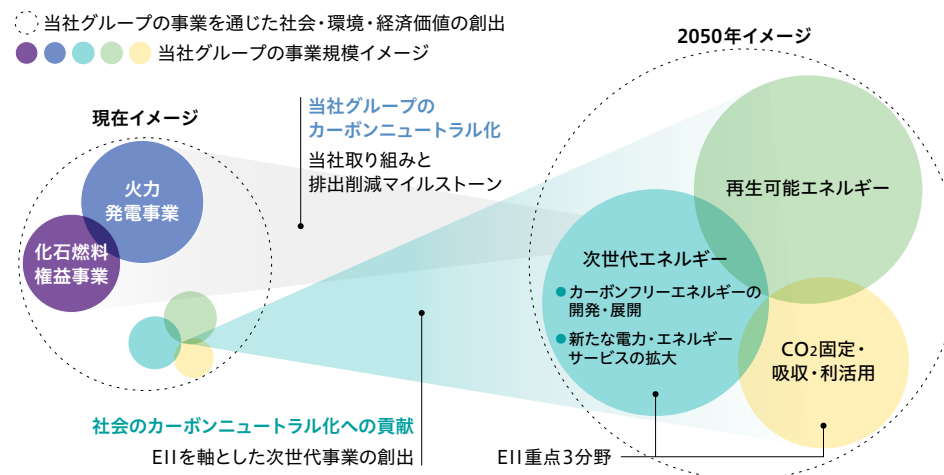
インターナルカーボンプライシング(ICP)の活用を推進

気候変動に起因する将来の潜在的なリスクと機会への早期対応を促すとともに、ポートフォリオシフトを加速させる手段の一つとして、インターナルカーボンプライシングの活用を進めています。IEA※1によるNZEシナリオ※2等を用いて、当社グループの炭素排出コストに加え、CO₂の吸収・固定・利活用により環境価値を生み出す可能性のある事業やCO₂削減貢献に資する事業等を一元的に可視化し、モニタリングを行っています。また、個別の投資検討においても、重要性の高い新規・既存案件を対象に上記のシナリオ等を用いた分析を通じて、将来の事業への影響有無やその対応策を確認しています。

※1 国際エネルギー機関: International Energy Agency

※2 NZEシナリオ: Net Zero Emission Scenario。世界全体での2050年ネットゼロ達成(産業革命以降1.5°C上昇)を想定したシナリオ

気候変動緩和への取り組み(当社事業シフト)



エネルギー転換の加速に向け、インドネシアの国营電力会社と基本合意書を締結

経済発展と人口増加が進むインドネシアでは、2060年までに電力需要が5倍～7倍に増大することが想定される一方で、現在約18億トン排出されているGHGをネットゼロとすることを目指しています。当社グループは、同国におけるエネルギーの安定供給とカーボンニュートラル化を支援すべく、再生可能エネルギー発電事業の新規開発を加速するとともに、既存石炭火力発電所の早期移管・停止に向けた検討を推進。再生可能エネルギーを必要とするグリーン産業の投資誘致を含め、総合的なエコシステムを共創していきます。

2030年に向けた再生可能エネルギー供給の拡大目標を上方修正

実現性の高いパイプライン案件が増加していることを踏まえ、持分発電容量についての目標を従来の「3GW以上」から「5GW以上」に更新しました。インフラ事業部門が展開する再生可能エネルギー発電事業の拡大や、EIIが目指す「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を通じて、持続可能なエネルギーサイクルの基盤となる事業を構築していきます。

気候変動緩和

当社グループのカーボンニュートラル化への取り組みを着実に推進

当社グループのカーボンニュートラル化目標の対象範囲は、当社単体及び連結子会社に関するScope1、2のCO₂排出量(約1百万トン)に加えて、排出総量が多い火力発電事業については持分法投資先を含めた全案件のCO₂排出量(約43百万トン)、化石エネルギー権益事業においては他者のエネルギー資源使用に伴う間接排出量(Scope3 カテゴリー11、約9百万トン)までを含めています。

カーボンニュートラル化目標の対象範囲(2022年実績)

	Scope 1 直接排出	Scope 2 使用電気生成等に伴う 間接排出	Scope 3 その他間接排出
単体・子会社	約1百万トン(発電事業を除く)		化石エネルギー 権益事業
持分法	発電事業(建設中案件の推計値含む) 約43百万トン		約9百万トン

石炭火力発電事業の事業方針・考え方

当社方針

- 新規の発電事業・建設工事請負には例外なく取り組まない
- 2040年代後半には全ての事業を終え撤退する

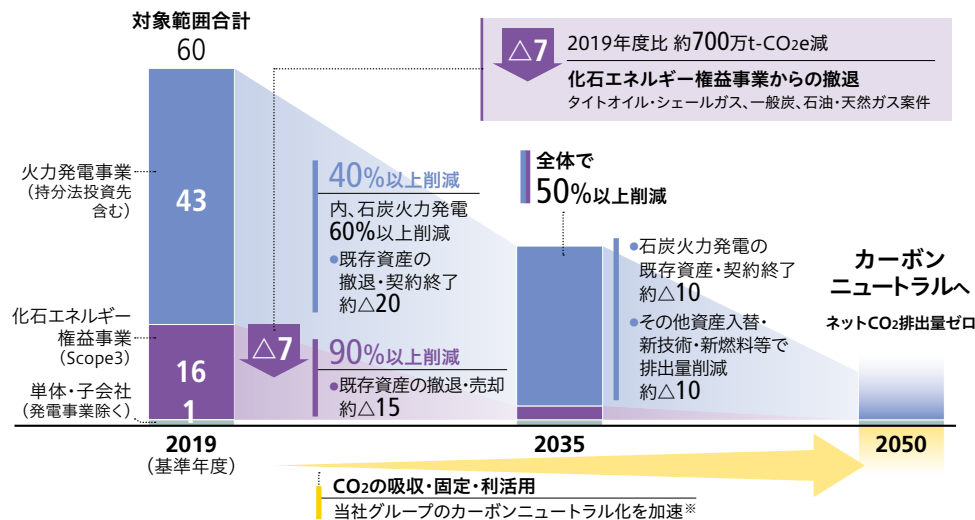
取り組みの考え方

地域社会・経済の発展、供給義務を含め当社が負う社会的責任の観点から、以下の取り組みを行いながら事業撤退の前倒しも排除せずあらゆるオプションを追求し、当社及び社会全体の脱炭素化の加速化を図る。

- ホスト国・地域社会等のステークホルダーとの真摯な対話を踏まえた合意形成
- 既存設備の脱炭素・低炭素化に向けた検討・取り組みの追求
- 再生可能エネルギー等への電源シフトに向けたホスト国への最大限の支援

2022年度には、化石エネルギー権益事業の一部を売却し、再生可能エネルギー事業の推進等を通じて「事業ポートフォリオのシフト」を進めると同時に、既存の石炭火力発電事業の脱炭素化・低炭素化等に向けて検討を進めました。2050年までに当社グループのカーボンニュートラル化を達成するため、CO₂排出削減の具体的なマイルストーンを設定し着実に推進していきます。

カーボンニュートラル化に向けた排出量削減マイルストーン(単位:百万t-CO₂e)



TCFD提言に基づく情報開示

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を認識し、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方針」を見直す等の取り組みを含め、気候変動問題に関する情報をTCFDが推奨している枠組みに準拠して当社WebサイトやESGコミュニケーションブック(データ編)で開示しています。ESG説明会等の機会も通じて、さらなるステークホルダーとの対話や情報開示の継続的な拡充に努めています。

ガバナンス

当社の取締役会は、当社グループの幅広い事業活動において気候変動問題に関連して生じるさまざまな機会とリスクについての各事業分野の戦略とその進捗状況や、事業ポートフォリオ全体のリスクの状況について定期的に報告を受け、適切な取り組みがなされているかをモニターしてい

気候変動緩和

ます。また、当社グループの「気候変動問題に対する方針」を決議し、個別事業においても、同方針に係る重要な案件について実施の是非等を審議しています。

戦略

当社グループは、気候変動緩和への取り組みを戦略的なリスク低減と事業機会の開拓と位置付け、事業ポートフォリオシフトを着実に推進しています。

移行リスクのシナリオ分析にあたっては、気候変動問題に起因する長期的な外部環境の変化は当社グループの事業環境にさまざまな変化をもたらすと考え、事業環境変化の大きなセクターに関わる事業について、原則として規模の大小にかかわらず分析の対象としています。2023年は、新たな機会に関する事業を分析対象に追加しました。移行リスクと物理的リスクそれぞれのシナリオ分析において、リスクや機会への対応を確認するとともに、情報開示を拡充させています。

各種シナリオ※1に記載されている当社事業の関連市場における需給変化傾向は、全体の約9割が中立・増加に位置付けられ、総じて横ばい、あるいは拡大傾向にあることを確認しました。加えて、ISSB※2の気候関連開示基準や、技術変化、規制導入、市場動向等の外部環境変化も踏まえて当社

の潜在的なリスクと機会を分析し、それらへの対応やポートフォリオシフトの推進状況をモニタリングしています。

なお、物理的リスクについては、幅広い分野・地域で事業を展開する中でリスクが相対的に大きいと考えられる分野として、2023年は、発電事業、資源・エネルギー権益事業、不動産事業、農業に加え、森林事業を対象としました。このうち特に物理的リスクの影響を受けやすいと考えられる事業については、2100年に4℃上昇する想定IPCC※3によるRCP8.5※4シナリオ等を参照した評価ツールを用いて事業への影響を分析しました。

いずれの事業においても、地域の天候や地理的要因等による事業への影響に関する投資時の確認、事業参画後の継続的なアセスメント、契約上の責任範囲の明確化、損害保険契約等により、リスクを管理できていることを確認しています。

※1 IEA「World Energy Outlook 2022」や「Energy Technology Perspective 2023」、PRI（国連責任投資原則）

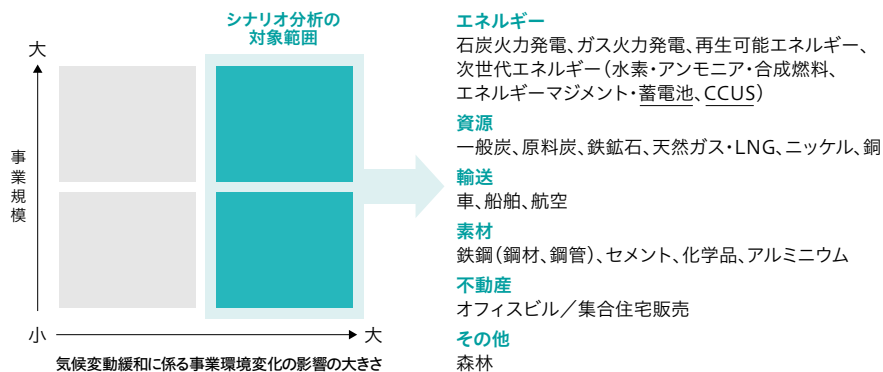
「The Inevitable Policy Response 2021」等に記載されている、1.5～2.5℃の5つのシナリオを採用

※2 国際サステナビリティ基準審議会：International Sustainability Standards Board

※3 気候変動に関する政府間パネル：Intergovernmental Panel on Climate Change

※4 代表的濃度経路8.5：Representative Concentration Pathway 8.5

移行リスクのシナリオ分析対象として特定した事業セクター



注) 下線は新規分析対照

リスク管理

当社グループの主要なリスクの状況について、各営業組織内での確認を含めてとりまとめ、定期的に経営会議、取締役会に報告しています。ポートフォリオ全体で見て許容できないリスクがあれば、リスク管理担当組織と共同でエクスポージャーの削減を含め対応を検討します。

指標と目標

CO₂排出量の削減目標 ● P54 を掲げ、当社グループや社会のカーボンニュートラル化に取り組んでいます。



詳細はESGコミュニケーションブック（データ編）をご参照ください。

<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/sustainability/communication/index.html#data>



人権尊重

人権尊重に対する考え方

当社グループは、2020年5月に制定した「住友商事グループ人権方針」に基づき、人権デューデリジェンスの実施、ステークホルダーとの対話や社内啓発等を通じて、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します。

目標と進捗

長期目標と 中期目標	長期目標 ● 全事業・サプライチェーンにおける人権の尊重 中期目標 ● 『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
2022年度の進捗	● 人権尊重の浸透・徹底 - 2事業部門（インフラ事業部門、資源・化学品事業部門）において人権デューデリジェンスを実施 - 2021年度に実施したメディア・デジタル事業部門、生活・不動産事業部門と併せて累計4事業部門完了 - 単体全役職員に対してビジネスと人権に係るe-learningを実施、受講率100%を達成

詳細は当社Webサイトをご参照ください。



人権尊重に関する方針・体制等
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/sustainability/respect>



重要社会課題に関する取り組みの詳細
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/sustainability/management>



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矛盾がある場合には、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。

人権尊重

サプライチェーンを含む全事業の人権デューデリジェンス

当社は、「住友商事グループ人権方針」に基づき、当社グループの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。「人権尊重」を当社グループの重要社会課題の一つとして掲げ、サプライチェーンを含む全事業で人権尊重を達成することを中長期目標に定めています。当社の人権デューデリジェンスは、国連「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」等、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。また、当社グループ全体の人権への影響・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を特定しました。具体的には、国際労働機関（ILO）の5つの中核的労働基準にも関連する「結社の自由と団体交渉権」「強制労働・児童労働」「差別・ハラスメント」「労働安全衛生」に加え、「労働条件」「地域住民の健康安全」「土地の権利」ならびに「個人情報・プライバシー」を重要な課題と位置付けています。

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



※ 部門別人権デューデリジェンスで特定したSBU／事業以外についても、人権デューデリジェンスの実施を促進。

2022年度の実績及び今後の取り組み

2022年度は、2021年度に続き、インフラ事業部門、資源・化学品事業部門で人権デューデリジェンスを実施。事業の特性を踏まえ、懸念される人権リスクの特定やその防止策・軽減活動の実施状況を確認し、一部の人権リスクについては、さらなる対策強化に向けた検討を始めています。2023年度は、他の事業部門においても人権デューデリジェンスを実施する予定です。また、メディア・デジタル事業部門、生活・不動産事業部門では、2021年度に特定した人権リスクの重要性を踏まえ、各SBU・事業で優先順位付けを実施。その上で、具体的なアクションプランに落とし込み、PDCAサイクルを回しています。サステナビリティ推進部が必要に応じて各SBU・事業の現場の対応を支援しながら、人権尊重に資する取り組みを強化しています。また、人権教育については、中期目標に沿って単体全役職員を対象にビジネスと人権に関するe-learningを実施し、受講率100%を達成しました。今後も人権デューデリジェンスを継続するとともに、人権教育を地域組織・子会社へ展開していきます。



詳細はESGコミュニケーションブック（データ編）をご参照ください。

<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/sustainability/communication/index.html#data>



社外取締役からのコメント

人権リスクの把握と軽減策の実行で
ビジネスの持続的な成長につなげてほしい。

社外取締役 山崎 恒



当社は、2020年5月に「住友商事グループ人権方針」を公表し、これに沿った取り組みを進めてきました。2022年度までに、サステナビリティ推進部主導のもとに外部の専門家を加えて、4事業部門のSBUについて人権デューデリジェンス（DD）を実施し、リスクを特定・評価しています。現在、地政学的に問題となっている案件以外には特に大きな問題は報告されていませんが、今後は残された部門の人権DDを早期に完遂するとともに、次のステップとして、事業会社単位でも人権DDに取り組む必要があるでしょう。また、ビジネスにおける人権問題に対する国際的な関心の高まりを鑑みると、新規投資にあっても、投資案件のDDと併せて投資先の人権リスクを的確に把握する取り組みを継続・強化し、投資実行後にそのリスクを防止・軽減すべく、人権DDを実施することも必至になると思っています。

社会構造変化への挑戦

事業を通じて重要社会課題の解決と 持続的な成長を実現する

気候変動やパンデミック、少子高齢化等で生じる社会構造の変化。住友商事グループは、こうした変化に関わりが深く重要性が高い社会課題を「重要社会課題」として特定し、経営及び各事業戦略に織り込んでいます。

これからも、成長性・持続性を高めるために社会課題への対応力を強化し続ける——当社グループは、デジタル化とサステナビリティという大きな社会の潮流を捉えて各事業を進化させ、価値創造と重要社会課題の解決に向き合うことで、社会の発展と当社グループの持続的な成長に挑戦します。

中期経営計画
「SHIFT 2023」

● P29

DXによる
ビジネス変革

● P47

サステナビリティ
経営の高度化

● P49

社会構造変化
への挑戦

大型蓄電事業

● P59



航空機ビジネス

● P61



海外工業団地 ビジネス

● P63



海外ヘルスケア ビジネス

● P65



社会構造変化への挑戦 大型蓄電事業

関連する重要社会課題

気候変動緩和 循環経済



EV電池転用に向けた実証用設備（福島県・浪江町）



稼働中の系統用EVリユース蓄電設備（北海道・千歳市）

社会構造変化

気候変動対応のために望まれる再エネの拡大

気候変動の緩和・抑制が差し迫った課題であることは、世界共通の認識です。CO₂を排出しない再生可能エネルギー（以降、再エネ）への転換が欠かせませんが、日本での導入率は約20%程度と、他国と比較しても低くなっています。また、その原因の一つとして、再エネ電力を届ける電力会社の送電線、いわゆる電力系統の容量不足が挙げられます。

日中を通した発電量が変動する再エネ電力を全て活用するには強い電力系統が必要であり、電力系統の容量不足から一部の再エネ電力の活用を諦めざるを得ないケースが増加しています。

住友商事の挑戦

大型蓄電事業にとどまらないエコシステムを構築

当社は、電力系統の能力を補う大規模な蓄電事業の実現に取り組んできました。「電気を貯める」という新しいインフラの社会実装を目指し、複数の実証事業を展開。行政機関と議論しながら制度化を実現する等、当社ならではの企画をもとに事業環境を着実に整備してきました。2024年度からは、当社の大規模蓄

電池を電力系統に接続して、需給バランスの改善と電力系統の混雑緩和を実現し、再エネの導入拡大を支えています。

当社の大型蓄電事業には、他社にはない価値創造があります。それは「電気自動車（EV）」のバッテリーを複数接続し、高出力・大容量の蓄電事業を実現させたことです。量産されたEVバッテリーの技術力と価格競争力を活かすだけでなく、そ

れを再利用（リユース）することで、資源の持つポテンシャルを最大限利用し、バッテリー製造時に排出されるCO₂を削減します。当社は、再エネ拡大とEV普及を同時に実現することで相乗的にカーボンニュートラルを加速するとともに、バッテリーの再利用を通じて、サステナビリティ社会の実現にも貢献していきます。

EVバッテリー・ステーションのコンセプト



社会構造変化への挑戦 大型蓄電事業

強みを活かした成長戦略

需要開拓や海外展開で事業規模を拡大

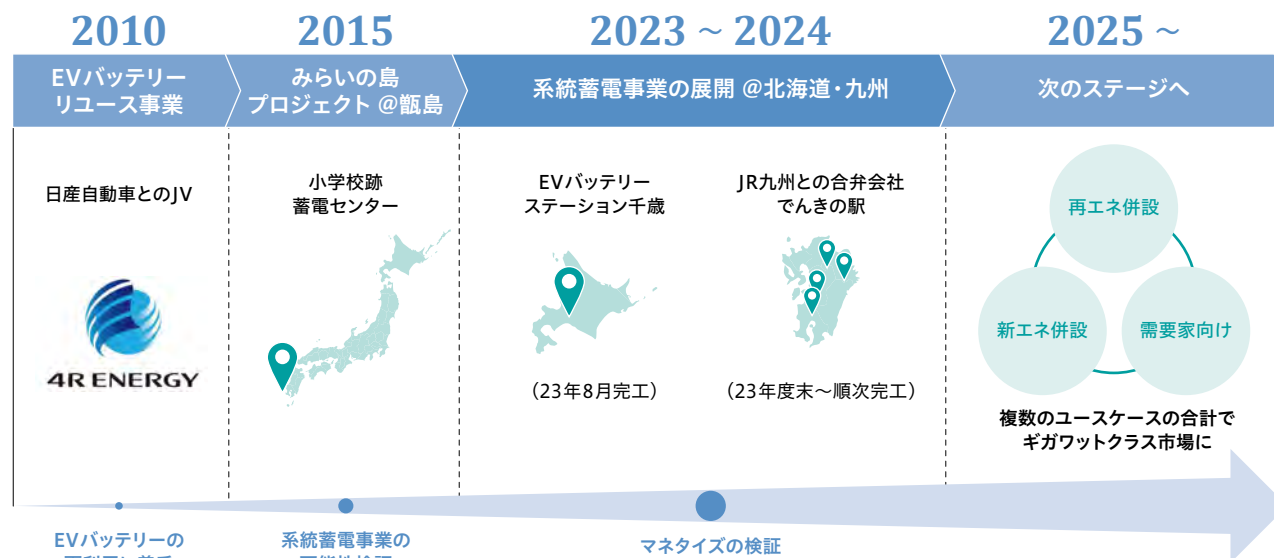
当社独自の蓄電事業の取り組みは、2010年のフォーアールエナジー(株)の設立から始まりました。2015年には、日本で初めての「系統蓄電事業」となる甕島蓄電センターを稼働させ、事業の有効性を確認しています。その後も、蓄電設備の性能向上や、蓄電事業に関する各種制度・市場の整備を継続。2023年度にはさらに大型かつ効率の良い蓄電設備を完成させ、2024年度から操業を開始する計画です。段階的に系統蓄電事業の水平展開・規模拡大を進め、2026年度までに国内で累計100MW(投資規模 200億円超)の蓄電設備の市場投入を目指します。さらに、蓄電池の他のユースケースの開拓も進め、再エネ発電所や

電力需要家等の分散拠点へ蓄電池サービスを提供するとともに、海外展開も強化し、事業規模を一層拡大していきます。

独自戦略

- 先見性**
 - 再エネ拡大には大型蓄電設備が不可欠
 - EV・EVバッテリーの普及拡大にいち早く着目
- 技術開発**
 - EV用⇒大型蓄電への転用が可能な独自技術を開発
 - 電力市場での収益最大化を目指し、AIを活用した運用システムを開発
- パートナー**
 - EVリーダーである日産や有力電池サプライヤーとの協業で蓄電池を確保
 - JR九州や地方自治体も含めた皆様との協業

大型蓄電事業のロードマップ



非財務インパクト

気候変動緩和

- CO₂を排出しない再エネの一層の普及に貢献
- EVバッテリーのリユース及び高度利用により、バッテリー製造過程でのCO₂排出量を削減

循環経済

- 各蓄電事業でのバッテリーの再利用

再利用数 **700**台
蓄電量(24MW/h換算) 約**2,500**世帯分

財務インパクト

2026年度までの累計投資規模

200億円超

累計100MWの蓄電設備を
国内市場へ投入
(2027年度以降さらにアセットを拡大)

2030年頃の利益目標

数十億円規模

社会構造変化への挑戦

航空機ビジネス

関連する重要社会課題

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



©SMBC Aviation Capital社がリース提供する航空機



Volocopter社が開発する空飛ぶクルマ「VoloCity」

輸送機セクターが見据える未来

社会に欠かせない存在であり続けるために

新興国等での人口増加や経済成長、都市化の進展によって、人やモノの移動は今後も増加が見込まれ、その移動をサポートする輸送機セクターは、サービスの提供過程で排出するCO₂の抑制・削減が求められています。自動車、船舶、航空機等輸送機セクターで事業を展開する当社にとって、環境負荷を抑制しつつ移動需要を取り込むことは、大きな挑戦であるとともに成長の必要条件です。当社は「この挑戦の先に、社会に欠かせない存在であり続ける未来がある」——そうした強い思いのもとに、安全で利便性が高く、持続可能な移動の実現を目指しています。

自動車事業においてEVの普及に向けた部品製造や完成車の販売・リース、バッテリーのライフサイクルマネジメントを展開している他、船舶事業では、水素やアンモニア等燃料のサプライソースの確保も含めた低負荷燃料船を開発中です。そして、航空機事業でも具体的な取り組みを加速しています。

社会構造変化

需要拡大と環境への対応が業界の課題に

航空機が排出するCO₂は、世界の排出量全体の約2%にとどまる一方、他分野より削減のペースは遅く、2050年には全体の20%程度まで増加すると見られています。ICAO（国際民間航空機関）は、燃費効率を年2%改善するとともに、2050年までに国際線のCO₂排出量を実質ゼロとする目標を掲げており、航空業界の脱炭素化に向けた動きが進展しています。また近年、運用が終了した航空機が増加し、部品・部材の再利用や放置機材の適切な処理、産業廃棄物への対応も求められています。

コロナ禍からの需要回復が見込まれる航空業界は、新興国の成長等にけん引され、世界全体で需要がさらに増加すると予測されています。また、世界には医療・防災インフラの整備や都市部への人口集中、交通渋滞が課題となっている国や地域もあります。航空機は、こうした課題への解決策の一つとして期待されており、現在活用されていない低高度空域での「空飛ぶクルマ」や「ドローン」を活用した「アドバンスドエアモビリティ（AAM）」への注目も高まっています。

住友商事の挑戦

空のインフラの発展に貢献

当社は、SMBCグループとともに世界トップクラスの規模で航空機や航空機エンジンのリース事業を展開し、空のインフラの発展に貢献しています。2050年にカーボンニュートラルを実現するために、リース機材を低燃費機に転換することで燃費効率改善に貢献している他、中長期的には航空業界の脱炭素の約6割を担うSAFの安定供給にも取り組む計画です。また、こうしたライフサイクルの「入口」での環境負荷低減に加え、2022年度から航空機パートアウト・リサイクル事業にも進出。「出口」でも資源・エネルギーの有効活用や廃棄物の削減を通じて、サーキュラーエコノミーの構築を実現していきます。

ヘリコプターのリース事業では、緊急医療や探索・救難に使われる機材を提供しており、2023年1月には「空飛ぶクルマ」と「大型ドローン」の開発・製造会社Volocopter社に出資。未来の交通・物流手段として期待されるAAMの普及・浸透と新しい社会インフラの構築をリードしていきます。

社会構造変化への挑戦 航空機ビジネス

強みを活かした成長戦略

新たな空の交通・移動手段を社会へ提供

当社は、航空機ビジネスを世界トップクラスの事業規模で展開している強みを活かし、航空業界の持続可能な成長を支援するとともに、ニーズを先取りする新たな空の交通・移動手段を提案していきます。

強み

- 航空機リース(SMBC AC社※1)で世界2位の規模・交渉力
- 世界トップクラスのエンジンリース・ヘリリース事業
- SMBC/SMFLとのパートナーシップ
- 低燃費機材中心の流動性の高いポートフォリオ
- グローバルなエアラインネットワーク
- SAF分野におけるEIIのネットワークとの連携
- 物流ネットワーク/量子技術に関する知見
- 他社に先駆けて取り組むAAM分野における知見

成長戦略

サステナビリティに対応したポートフォリオ最適化/ 燃料転換への対応

- 航空機・航空機エンジンリース会社の機材を低燃費機材に転換
- SMBC AC社を通じてカーボンオフセットを顧客エアラインに提供
- EIIと協業し、バイオマス由来原料や廃棄物、廃食油を原料とするSAF(持続可能な航空燃料)の安定供給を目指す
- 電動・水素航空機へ先行投資

機材の効率運用/パートアウト+機体リサイクル事業拡大

- Werner Aero社(2022年に出資実行)における航空機パートアウト事業の拡大、高度化
- 航空機解体・リサイクル事業へ参入し、運用が終了した機材からエンジンや部品・部材をリサイクル。金属等は二次合金として市場へ還元
- SAEL社※2を通じた、スベアエンジン等の整備期間中のリース提供による、機材の効率運用促進

ヘリコプター及び航空機のリース事業拡大

- SMBC AC社において、Goshawk社買収によって実現した世界第2位の事業基盤を活用したエリア・顧客のさらなる拡大
- SMFL LCI Helicopters社を通じて、緊急医療用途や災害救助用途のヘリコプターをリース提供

新たな空の交通・物流手段の提供

- Volocopter社(2023年に出資実行)との連携を通じたAAM分野における収益拡大、知見の蓄積
- 日本国内における「空飛ぶクルマ」運航事業に挑戦
- トラック配送のドローン配送への代替化検討(千葉県勝浦市にて実証実験を実施)
- OneSky Systems社を通じた、AAM分野での無人機管制システム提供

非財務インパクト

気候変動緩和

- 環境性能の高い最新機材拡充による顧客エアラインのCO₂排出を削減
- カーボンクレジット提供やSAFの安定供給等を通じた社会のCO₂排出削減

循環経済

- 航空機部品の再利用やリサイクルを通じた航空業界の持続可能な安定成長への貢献

地域社会・経済の発展

- 航空機のリース提供により拡大するヒトやモノの移動手段需要への貢献
- ヘリコプターのリース提供による緊急医療、災害救助への貢献

生活水準の向上

- 新たな空の交通手段の提供による利便性向上とクリーンな未来社会創造への寄与

財務インパクト

2022年度 当期利益
119億円

2030年度の利益目標
300億円

※1 SMBC Aviation Capital社 ※2 SMBC Aero Engine Lease社

社会構造変化への挑戦

海外工業団地 ビジネス

関連する重要社会課題

地域社会・経済の発展

生活水準の向上



第二タンロン工業団地(ベトナム)



貧困層子女向け教育支援学校訪問 (バングラデシュ)

社会構造変化

サプライチェーンの再構築や 新興国の経済成長が進行

1985年のプラザ合意を契機とした急速な円高の進行を背景に、多くの日本企業が海外でビジネスを展開するようになりました。製造業の海外展開にあたっては、工場の建設用地や設備、インフラの他、物流、資材調達等の機能の確保も必要であり、これらが整備された工業団地は海外へ進出する製造業にとって重要な役割を果たしています。

近年は、グローバルサプライチェーンの再構築・分散化や、アジア等新興国市場での需要の取り込みを目的に海外進出する企業が増加しており、工業団地に求められる機能も変化しています。

住友商事の挑戦

地域経済・社会の発展に資する 工業団地を開発

当社は1990年という早い時期から海外工業団地を開発・運営しています。進出する日系企業が安心して製造活動に専念できる環境の整備と、工業団地が立地する国・地域の産業と雇用の

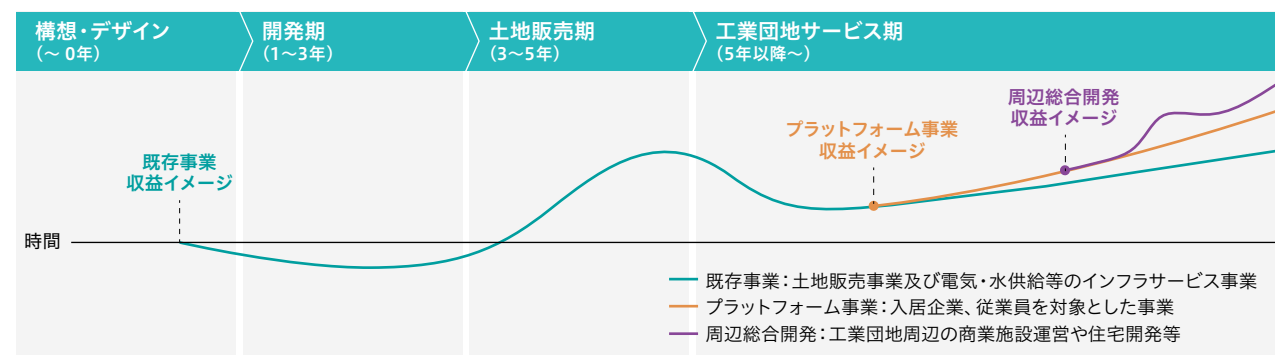
創出を目指して事業を継続。現在では、アジア6カ国に9つの工業団地を開発し、総入居企業数は約600社、従業員数は約24万人に上っています。

当社は、海外工業団地を継続して開発し、その区画を販売することで持続的に収益を確保してきました。この取り組みを通じて、新興国で国際水準の工業団地を開発企画・遂行する力や、入居企業に必要な機能を提供するための地元政府や地域社会との調整力を高めてきました。引き続き、事業モデルの拡

大を進め、地域経済・社会の持続可能な発展に資する工業団地の開発・運営に取り組んでいきます。

また、既存の工業団地が立地する地域の発展に伴い、従業員の所得水準も向上し、従業員向けのサービスに対する需要が高まっています。入居企業のニーズも変化しており、土地販売の数年後、入居企業の操業開始後も継続して提供できるサービスメニューを拡大しています。将来的には、工業団地周辺での商業施設や住宅開発も検討中です。

工業団地ビジネスの収益イメージ



社会構造変化への挑戦 海外工業団地ビジネス

強みを活かした成長戦略

地域との信頼関係を強みに事業領域を拡大

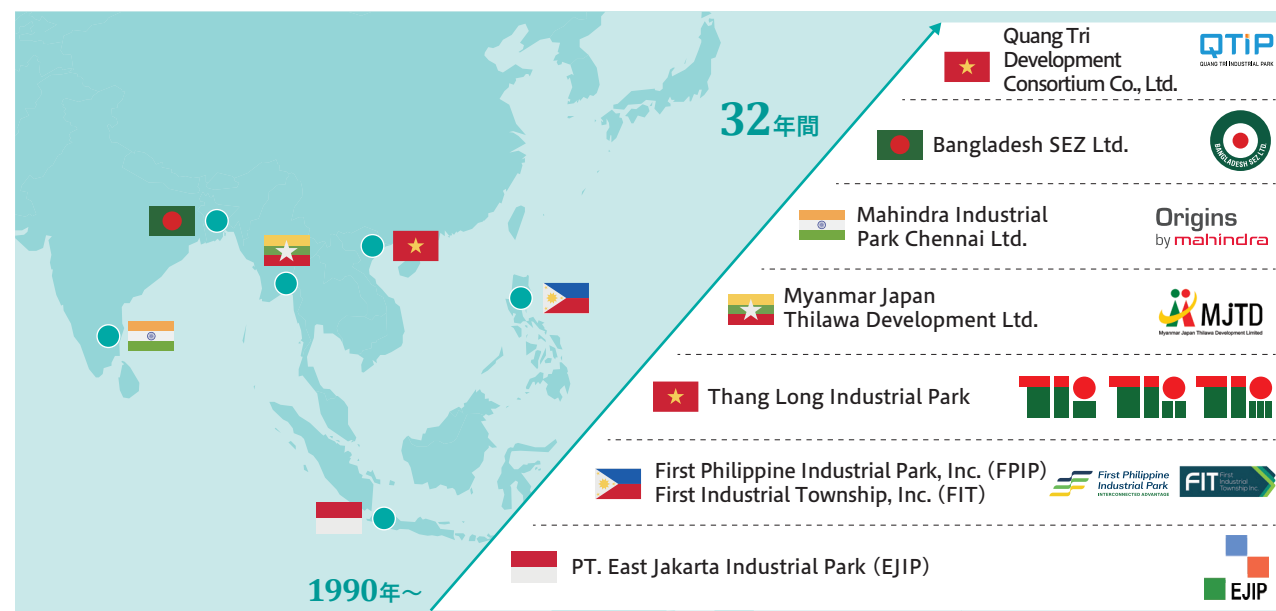
ベトナム等当社の既存工業団地の立地国では、進出当初と比較して経済・社会の発展が進んでおり、従業員の確保に役立つサービスの充実や、環境に配慮した電力等のインフラ供給、周辺エリアの開発等の需要が高まっています。

そこで当社は、ベトナムのタンロン工業団地において、工業団地をプラットフォームとした新たなサービス提供を開始。入居企業の従業員に日用品をオンライン販売し、団地ヘデリバリーするサービスや、子ども・女性向けオンライン教育サービス、オンライン診療や医療・傷害保険の販売等に取り組んでい

ます。さらに、製造設備の稼働状況やCO₂の排出状況を可視化するDXサービスを提供している他、工場の屋根に太陽光発電設備を設置し、グリーン電力を供給する等、当社の総合力を活かして、入居企業の多様なニーズに応えています。

新興国における新規事業は、規制や許認可対応もあり、当社がこれまでの海外工業団地ビジネスを通じて築き上げてきた入居企業や進出国、地域社会との信頼関係が強みになります。今後も工業団地の販売・基礎インフラの供給を継続しながら、第2階層として、工業団地をプラットフォームとした新規ビジネス、さらに第3階層として、周辺エリアでの商業施設や住宅等の総合開発も検討中です。

海外工業団地事業の歩みと広がり



非財務インパクト

地域社会・経済の発展 | 生活水準の向上

- 既存事業拡大による産業・雇用のさらなる創出
- 新規取り組みを通じた生活水準の向上
- 地域経済に対する貢献

2030年度イメージ

工業団地拠点	入居企業	従業員数
14 拠点	950 社	35 万人

財務インパクト

2030年度に向けて既存事業と工業団地をプラットフォームとした新規ビジネス、周辺エリアにおける総合開発事業を合わせた事業を他SBUとの共創で利益100億円を目指す。

既存工業団地事業
工業団地をプラットフォームとした
新規ビジネス

+

周辺エリアの総合開発事業

2030年度の利益目標
100億円

社会構造変化への挑戦

海外ヘルスケア ビジネス

関連する重要社会課題

生活水準の向上



オンライン診療(イメージ)



Insmart社受付(ベトナム)

社会構造変化

高齢化やテクノロジーの発展で 医療ニーズが変化

近年、東南アジアでは、高齢化や生活習慣病の増加を背景に高まる医療ニーズに対して、医療サービスの供給や質の向上が追い付かず、適切なサービスを受けられない、診療を受けるまでに時間がかかるといった課題が表面化しています。また、医薬品や医療技術の発展も相まって医療費が増大する中、患者や企業、保険会社の経済的負担が増大しています。このため、今後は、病気が重篤化する前に対応するプライマリ医療や、未病・予防サービスへのニーズが高まるものと見られています。

加えて、スマートフォンの普及や、ビッグデータ、AIといったテクノロジーの発展も医療環境に変化をもたらしています。オンライン診療、在宅医療をはじめとする医療アクセスの多様化、ゲノム技術等を活用した医療の個別化、医師・患者間における情報の非対称性が是正されることで、医療の主体が患者自身にシフトする主体化が進む一方、患者がデータを有意義に活用するための仕組みはまだ十分に整備されていません。

住友商事の挑戦

医療の拡充に貢献する マネージドケア事業を展開

当社は、2019年にマレーシアでマネージドケア事業に出資し、同国の医療制度の拡充に貢献しています。マネージドケアとは、民間の医療保険会社、マネージドケア事業者、医療機関の三者が連携して医療サービスを提供する仕組みです。当社が出資・運営するマネージドケア事業者は、医療費決済管理及び医療インフラとしての役割を果たすとともに、医療データを活用した

医療費分析・抑制ツールの提供、オンライン診療・調剤、健康増進プログラムの推進にも注力。医療市場の成長と企業や民間保険会社の医療費抑制ニーズを背景に、当社の出資・運営先に対する需要は拡大を続けており、SC Healthcare Holdings社においては同国で業界最大規模の市場シェアを有しています。

当社グループは、マレーシアの企業・保険会社と医療機関をつなぐ存在として、より質が高く効率的な医療サービスを提供し、個人の健康管理の向上や医療費の抑制・適正化を支援していきます。

マレーシアにおける医療サービスのイメージ



社会構造変化への挑戦 海外ヘルスケアビジネス

強みを活かした成長戦略

成長市場にフォーカスし、 3フェーズで事業を強化

当社は中期経営計画「SHIFT 2023」において、「ヘルスケア」を次世代成長戦略テーマの一つに掲げています。以前から国内外で調剤併設型ドラッグストアを展開している他、地域包括ケア体制の構築、創薬支援等にも取り組んでいます。

また、こうしたヘルスケア分野の知見・ネットワーク、長年にわたる東南アジアでの事業活動を通じて構築した現地のビジネス慣習・規制対応等に関する知見、さらにはリテイルビジネスで培った生活者目線を活かして、ヘルスケアビジネスの高度化と展開エリアの拡大を推進。今後は、市場の成長性が高く、参入機会が豊富にある東南アジアの新興国を中心に、3フェーズで事業を強化していきます。

海外ヘルスケアビジネスの展開

Phase 1 プライマリ医療システム

幅広いヘルスケア事業者とつながりを有する医療インフラとしてマネージドケア事業を展開。2019年にマレーシアでの事業参画に続き、2021年にはベトナムでも事業に参入しました。DXセンターをはじめとする各組織の連携によって、オンライン診療・調剤・宅配事業へと拡大しています。

Phase 2 未病・予防サービス

Phase 1におけるプライマリ医療システムを基盤に、マネージドケア会員向けの健診サービスや、企業と連携した企業内診療所等の未病・予防サービスを拡充していきます。

Phase 3 医療費抑制・適正化モデル

中長期的には、蓄積した医療データを活かして「医療費抑制・適正化モデル」を構築。未病・予防サービス、疾患リスクの高いマネージドケア会員の早期発見と医療提供、クリニックへの送患、ケア状況の管理等を通じて医療費を適正化し、患者や医療機関、保険会社等に貢献しながら、当社としても持続的に成長していくことを目指しています。医療費抑制・適正化モデルの構築に向けては、2023年にローランドベルガー・シンガポール社と協業契約を締結。同社と協働で当社がマネージドケア事業を通じて蓄積したデータの分析に取り組んでいきます。また、他の多様なプレイヤーとの協業によって当社のエコシステムをさらに拡充させ、ヘルスケア業界における事業の拡大・発展を目指していきます。

非財務インパクト

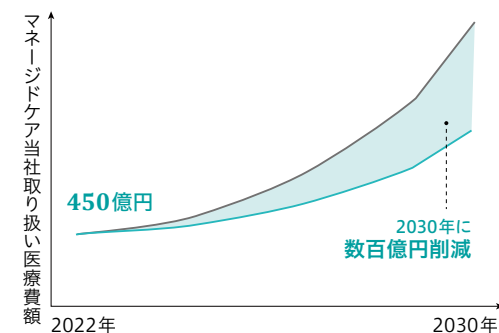
生活水準の向上

- 最適な医療の最適な場所での提供
- 各国の医療費の抑制・適正化を通じた生活水準向上への貢献

財務インパクト

医療費の推移と医療費抑制イメージ

- 医療費抑制・適正化の取り組みをしない場合
- 5%の医療費を抑制した場合



医療費抑制額(数百億円)の一部を
当社利益に取り込む

社会構造変化を捉え、 課題に挑む住商パーソン



社会構造が変化する中、日々、現場で新たな価値創造に挑戦している住商パーソンたち。
ESGコミュニケーションサイトでは、彼らが重要社会課題に向き合い、
持続的な成長に取り組む姿を紹介しています。さまざまな困難に直面しながらも、
住友の事業精神を胸に挑み続ける彼らの事業への考えや想いを、ぜひご覧ください。



詳細はESGコミュニケーションサイトをご参照ください。
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/sustainability/communication/index.html>



住商パーソンが取り組むさまざまな重要社会課題

気候変動緩和



自動車産業のCO₂排出量削減



森林事業



大型蓄電事業



バイオマスエネルギー開発

循環経済



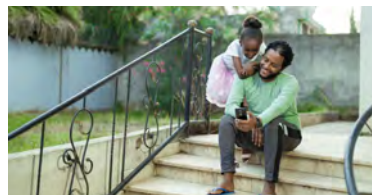
航空機アフターマーケット事業

人権尊重



有識者×住友商事 座談会

地域社会・経済の発展



エチオピア総合通信事業

生活水準の向上



次世代アグリ事業

良質な教育



社会貢献活動「100SEED」



次世代人材育成「TOMODACHI
住友商事奨学金プログラム」