



住友商事

Enriching lives and the world

Enriching lives and the world

統合報告書 **2023**

「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、事業を开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。

2023年9月
取締役会長 取締役会議長
中村 邦晴

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。
変わることはない、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
02 コーポレートメッセージ

- 03 STORY
04 目次

05 編集方針

06 社長メッセージ

Part 1
価値創造ストーリー

住友商事グループのこれまで

11 沿革

住友商事グループの
今とこれから

13 価値創造モデル

14 価値創造事例

14 アグリ事業

17 エチオピア総合通信事業

20 住友商事グループの
価値観21 マテリアリティ
(重要課題)

22 事業概要

23 経営資本

Part 2
中長期成長戦略

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Part 3
人と組織

人的資本

69 CSO × CAO対談

73 「SHIFT 2023」における
人材マネジメントの強化

74 人材マネジメント改革

77 事業と人材

ガバナンス

78 社外取締役鼎談

83 社外取締役
退任・新任メッセージ

84 コーポレートガバナンス

94 役員一覧

98 グループガバナンス

99 内部統制

100 コンプライアンス

101 リスクマネジメント

102 投資リスク管理

103 情報セキュリティ

104 データセクション

105 主要財務指標サマリー

106 セグメント情報

107 財務ハイライト

108 ESGハイライト

109 連結財政状態計算書

111 連結包括利益計算書

112 連結キャッシュ・フロー計算書

113 企業情報

114 グローバルネットワーク

115 IR・SR活動

116 外部からの評価

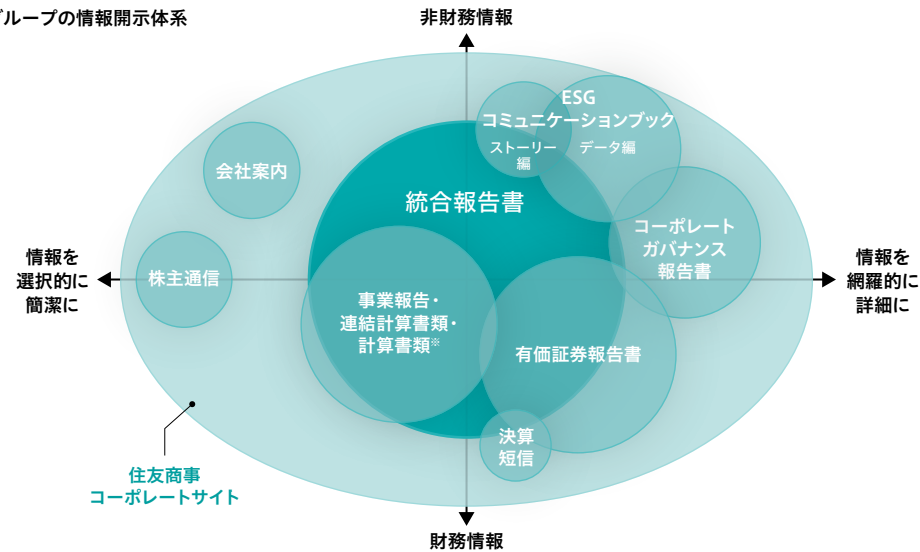
編集方針

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」を掘り下げる形でご説明しています。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連関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、グローバリゼーションの後退、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、長年にわたって農業トレード、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に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。

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。

住友商事グループのこれまで

11 沿革

住友商事グループの今とこれから

13 価値創造モデル

14 価値創造事例

14 アグリ事業

17 エチオピア総合通信事業

20 住友商事グループの価値観

21 マテリアリティ(重要課題)

22 事業概要

23 経営資本

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

1953 日本製鋼管の輸出を開始

90年代にはメジャーとの長期契約をSCMに発展させた



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」「繊維」「物資燃料」「不動産」の9本部を設置

1963 サミットストアの1号店を出店

地域に寄り添ったサービスを心掛け、首都圏有数の食品スーパーとして成長



1970 年代以降 スチールサービスセンター 事業の規模が拡大

顧客の海外進出に伴い、アジア地域を中心に、ジャストインタイムで鋼材を加工・供給する体制を整備



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」「非鉄化燃」「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

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

1600s 1910s 1940s

1950s

1960s

1970s

沿革

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

1980年代

建設機械事業を拡大

建設機械の輸出・ファイナンスから卸売・小売事業、その後レンタル事業へ進出



1990

インドネシアで第一号の 工業団地事業を開始



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。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

1998

経営理念・行動指針制定 経営指標「リスク・リターン」導入

1999～

中期経営計画「改革パッケージ」で 事業の選択と集中を推進

2001

本社を東京に一元化



2001年5月に本社を移転した
晴海トリトンスクエア

2003

コーポレートガバナンス原則を 制定し企業統治を強化

2011

SCSKが発足。当社グループの DXを共同で推進

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

2020

6つの重要社会課題と 長期目標を特定

2021

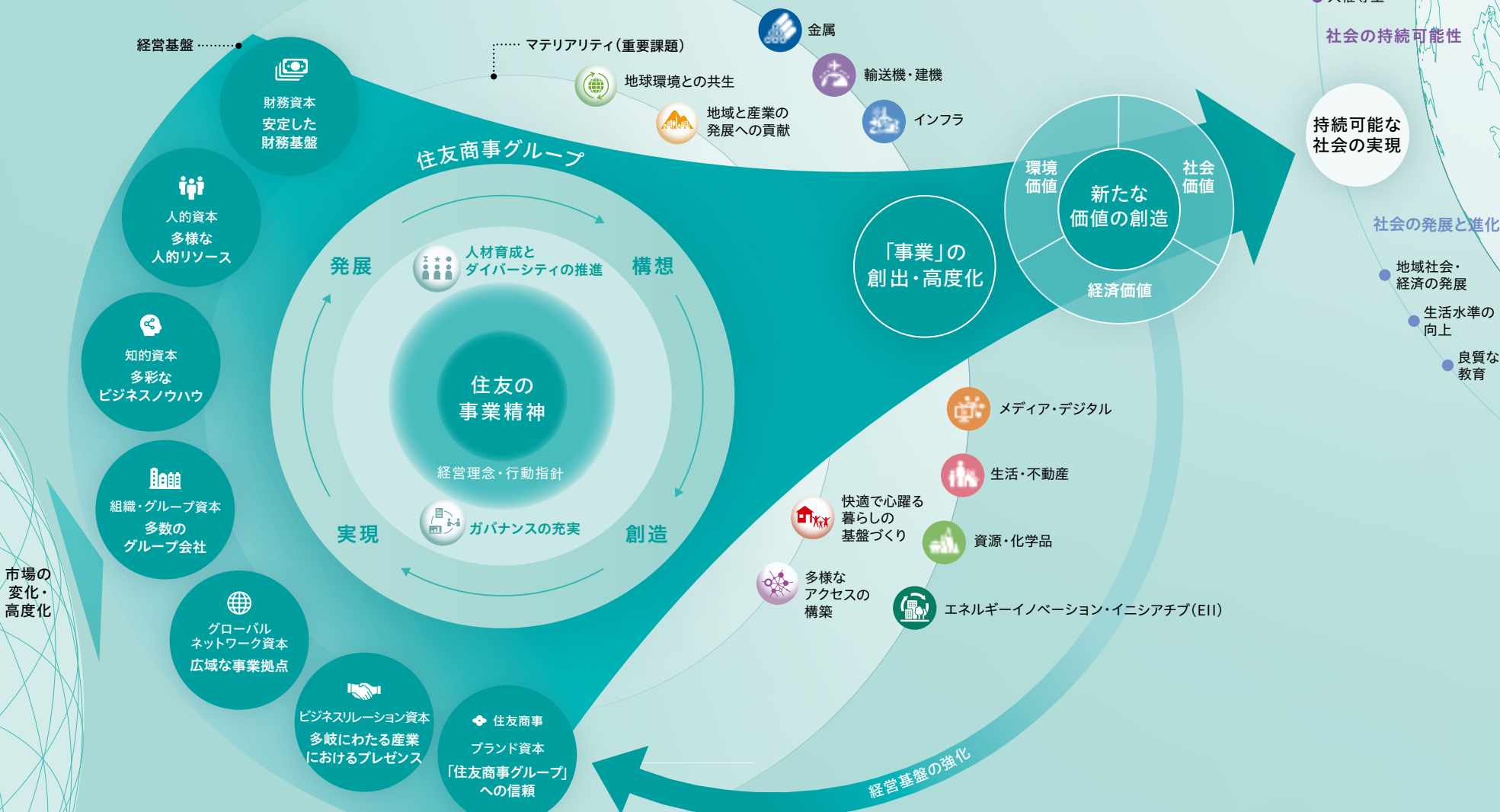
エネルギーイノベーション・ イニシアチブ(EII)を新設



価値創造モデル

当社グループは「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、これまで築いてきた経営基盤を強みとして、マテリアリティ(重要課題)を根幹に据え、事業を創出・高度化し、社会・環境・経済の3つの価値を創造しています。

価値創造を通じて「重要社会課題」を解決し、持続可能な社会を実現していくとともに、その過程で獲得した経験や知見を糧として、経営基盤をさらに強化します。このサイクルを通じて、当社グループは社会とともに成長し、新たな価値を創造し続けます。





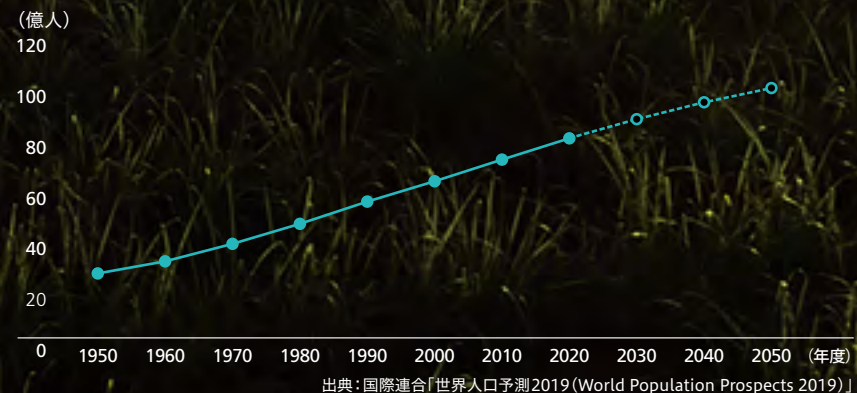
価値創造事例 ①

アグリ事業

サステナブルな食料生産へ

世界人口は増え続け2050年には約100億人まで増加する見込みであり、食料の増産・安定供給は、人類が抱える最も大きな課題の一つだ。急拡大する食料需要を背景に、農業は高い成長ポテンシャルを持つ一方、気候変動問題や生物多様性保全への要請から、今後、大幅な耕地面積の拡大は難しい。そこで単位面積当たりの収量増加が必須となるが、その手段として化学肥料等に頼りすぎることによる環境への負荷が懸念される。すなわち、単位面積当たりの収量の最大化と環境負荷低減という二律背反するテーマを乗り越えてサステナブルな食料生産システムを構築していくことこそ、これからの農業に求められているのである。

世界の人口予測



住友商事グループの価値創造

世界農業の持続的な発展と成長を命題に。

農業の難しさは多様性とローカル性にある。気候風土、土壌成分、水、温度、生息する昆虫や菌類……土地の状態は、国、地域によって千差万別であり、それ故に、顧客ニーズも多種多様だ。

当社グループのアグリ事業は、川上から川下までの一貫したバリューチェーンに強みを持つ。このビジネスモデルが、多岐にわたる商材マーケットへのアクセスと商流の情報収集を可能にし、顧客の多種多様なニーズに応える基盤となっている。このようなアグリ事業において、当社グループが注力しているのが農業資材直販事業だ。農業の最前線にいる農家の生の声を直接かつ即時に捉え、そこでくみ取ったニーズに適合する原料・商材をすばやく調達し、顧客農家に幅広いサービスを提供する。こうした機動力ある調達・提供機能が、当社グループのアグリ事業における価値創造の源泉の一つなのだ。

さらに農業が今直面している、農業生産の効率・最大化と環境負荷低減というテーマに対しては、当社グループの経験と知見が活用できると確信している。長年にわたるアグリ事業の中で、世界各地の農業やマーケットに精通した人材や知見を集め、ビジネスモデルの構築力、パートナー・顧客との関係性を磨いてきた当社グループ。既存の事業に加えて、AI技術を用いた営農支援やコンサルティングサービス、質の高いオリジナル種子の生産委託・販売、バイオ農薬の取り扱い拡大、クリーン農業といった提供機能をさらに強化することで、世界中の農業の持続的な発展と成長に貢献し、持続可能な食料生産システムの構築を実現していく。



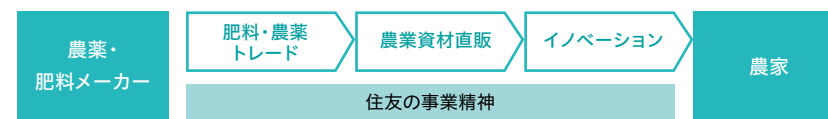
価値を生み出す強み

一貫したバリューチェーンと住友の事業精神。

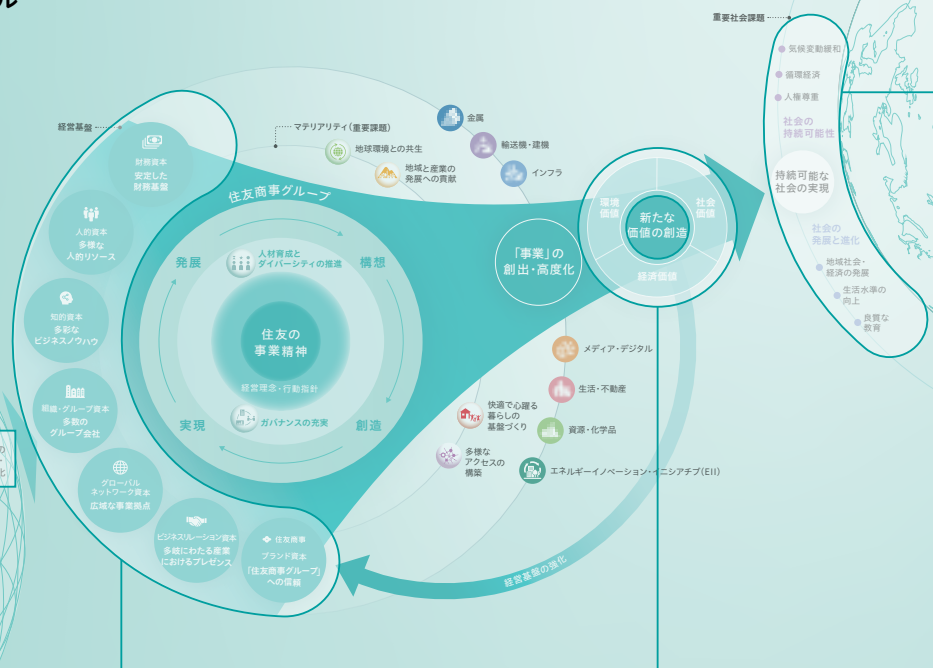
1950年代から肥料・農薬トレードを手掛けたことを起点に、世界各国の農薬商権の取得や、地域によって異なる農業市場に関する知見を積み重ねてきた。1990年代初頭には、東欧圏で農薬のディストリビューション事業へ参入。現地のニーズに応じて取り扱い商材を広げ、農業資材全般にわたるディストリビューションのビジネスモデルを構築し、今日では30カ国以上に事業を展開している。この事業を通じて蓄積した各国の農業に関する理解と地場でのビジネス基盤を足掛かりに、農業資材直販事業に乗り出した。農業資材直販事業は、ルーマニアのAlcedo社のグループ会社化から始まった。同社は、ルーマニアの全農家の約3分の1をカバーする最大の総合農業資材販売会社だ。同社が持つ農家への直接販売ネットワークと、ディストリビューション事業を展開する当社の既存事業群を掛け合わせることで、トレード・卸売から直販まで一貫した農業バリューチェーンの構築が実現した。さらに、2015年には、ブラジルAgro Amazonia社へ出資参画。農業資材や種子・肥料等の商材の徹底したクオリティと納期のコントロール、各農家とのきめ細かな対話によるオーダーメイドの商品や技術、サービスの提供等、確かな実績と顧客との信頼を積み重ね、現地でのブランドを確立。両社ともに、現在に至るまで事業拡大を続けている。

こうした取り組みの根底にあるのが、「住友の事業精神」だ。いつの時代でも、目の前の変化に惑わされることなく、「信用・確実」「浮利を追わず」「自利他公私一如」に重きを置き、「進取の精神」をもって変化を先取りしていく——この経営姿勢が、Alcedo社やAgro Amazonia社をはじめとするグループ会社やパートナー・顧客との良好な関係につながり、アグリ事業の成長の揺るぎない基盤になっている。

川上から川下までカバーするアグリ事業のバリューチェーン



アグリ事業における価値創造モデル



社会の持続可能性・発展と進化

- **気候変動緩和**
クリーンファームিং(再生型農法)の普及とビジネスモデル確立によるGHG排出量の削減貢献
- **循環経済**
次世代農業生産(植物残渣を活用した代替タンパク、燃料の開発等)の実現への貢献
- **地域社会・経済の発展**
農業発展による各国の経済成長への貢献
- **生活水準の向上**
農家への土壌分析やアグリテック等を活用した営農指導サービス、高品質な商品提供等、生産性向上サポートによる所得向上

経営基盤

- **財務資本** ----- 住友商事グループの安定した財務基盤と資本力による即時、安定的な商材供給事業拡大
- **人的資本** ----- 世界各国の農業、市場に精通した人材層
-事業経営、オペレーション、マーケティング顧客サービス
-グローバル人員数:約3,200人
- **知的資本** ----- 農業・肥料トレード、農業ディストリビューション事業、農業資材直販事業を通じて蓄積した世界各国の農業事情・マーケットへの知見、ビジネスモデルの構築・展開力
- **組織・グループ資本** ----- アグリ事業関係会社間での情報・ノウハウ共有によるビジネスシナジー
- **グローバルネットワーク資本** --- 現地地域組織からの事業支援
- **ビジネスリレーション資本** ----- 顧客農家と築いたネットワーク、有力農業メーカー、肥料メーカーとの長期にわたるパートナーシップ

新たな価値の創造

- **環境価値**
 - 環境負荷の低い肥料・農薬の開発、販売
 - 高品質な肥料・農薬の提供による農地面積当たりの収量効率の向上
- **社会価値**
 - サステナブルな食料生産システム構築への貢献
 - 農業の発展による各国経済の発展と成長
 - 農業生産サポートを通じた農家の生産・収入の安定化と豊かな農村の基盤づくり
- **経済価値**
 - 当期利益(除く一過性)
-2022年度実績:165億円
-2030年度イメージ:400億円超



価値創造事例 ②

エチオピア総合通信事業

エチオピアに、豊かさを

今後急速な成長が期待されるエチオピア。

首都アディスアベバにはAU・アフリカ連合の本部が置かれ、

アフリカの中核国であるとともに地政学上も非常に重要な意味を持つ同国は、

人口約1.2億人、年齢中位数約19歳、GDP成長率 8.6%(2012～2021年平均)と、さらなる成長ポテンシャルが見込まれる。

高い経済成長ポテンシャルのもと、政治・経済改革が進められる一方で、

デジタルディバイドや教育格差といった社会問題とも向き合うエチオピアは、今を克服することでこの先を掴もうとしている。

人口※1

1.23 億人 (年2.5%成長)

年齢中位数※1

19 歳

名目GDP

1,057 億USD

GDP成長率

8.6% (2012～2021年平均)

(出所)

※1 UN(2022) ※2 World Bank(2022) ※3 各種公表資料により算出(2021)

面積※2

1.1 百万km² (日本の3倍の国土)

携帯電話普及率※3

50% 超

携帯電話事業者数

2 社

住友商事グループの価値創造

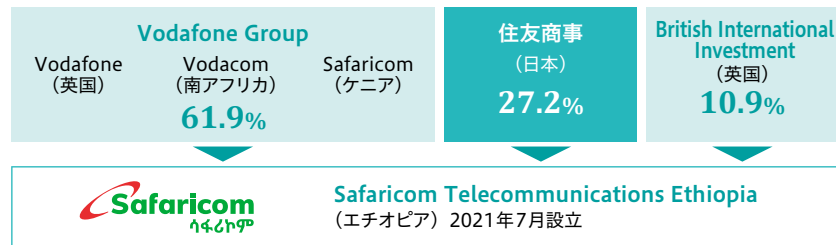
通信事業を通じて、社会問題の解決へ。

通信インフラの発達は、一国の経済成長速度までも左右する。そして今、過去数十年かけて構築された経済圏と同規模の経済圏が、通信インフラの成長とともに数年で構築される時代が到来している。裏を返せば、通信インフラの未発達は、当該国が持つポテンシャルを阻害する要因となり得る。当社は、アフリカにおいて優先度が高い事業の一つが通信インフラ事業と捉えている。

エチオピア初の民間通信会社であるSafaricom Ethiopia。同社には、当社グループにおける通信人材のCenter of ExcellenceであるSC-NEXだけでなく、Vodafoneグループをはじめ世界中の企業から多くの専門人材が派遣されている。Vodafoneグループは、アフリカ8カ国を含む世界21カ国で事業展開している欧州最大手の総合通信事業者。そして当社グループは、多様な事業ポートフォリオを有している。近い将来、パートナーとともに強みを掛け合わせ、通信インフラにモバイルマネーを加えた通信・金融プラットフォーム上に、教育、医療、農業といったさまざまな分野のコンテンツを加えていくことで事業を広げ、新たな付加価値サービスを創造し、新しい通信経済圏の構築を目指す。

当社グループが目指すのは、エチオピアで通信事業にとどまらない価値を提供し、社会問題を解決することだ。投資や事業を拡大することで、雇用創出による貧困の解消、デジタルデバイドの解消、金融サービスや教育のデジタルネットワークの発展を実現する。経済発展と人材育成に寄与しながら、Enriching lives and the worldを追求していく。

エチオピア総合通信事業の推進体制と出資比率



注)2023年3月末時点

価値を生み出す強み

通信の変革に挑み続けてきた歴史と人。

当社がエチオピアで総合通信事業を展開する上での強み——それは、変革著しい世界の通信業界の中で、長年にわたりノウハウを蓄積し、専門人材を拡充してきたことだ。

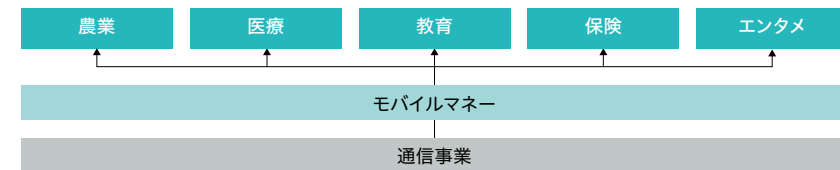
1960年代、本邦通信機器メーカーの製品を世界各国に供給するトレード事業から当社の通信事業の歴史は始まった。1970年代後半にはシェアが総合商社No.1に成長、トレードの規模拡大につれて、設計・工事を含む一括請負に発展していった。1990年代、携帯電話の登場に伴う激しい技術革新の波に直面したが、この変革を機会と捉え、新たな事業への参画を決断。1995年に当社初の海外通信事業であるモンゴル通信事業をグリーンフィールドから立ち上げた。人口が少ない一方で国土は広く、草原を移動しながら牧畜を営む騎馬民族国での携帯電話普及は、既存の事業スキームだけでは対応できない。顧客の行動様式と同国経済に適したサービス展開で契約を積み上げ、事業を軌道に乗せた。その後、新興国での海外通信事業を横展開し、2000年代以降にはアジアやロシア沿海州で通信事業の投資に取り組んだ。これらの海外通信分野での幅広い経験が当社グループの糧となり、エチオピアにおける総合通信事業への参画につながっている。

政治・経済情勢、生活様式・気候風土、技術面等、難易度の高い海外通信事業での試行錯誤を通じて培った資本の一つである専門人材が、現在そして将来収益の源泉となっているのである。



ローンチセレモニーでのSIM販売

将来の事業展開イメージ



エチオピア総合通信事業における価値創造モデル

市場の変化・高度化

高い経済成長ポテンシャル
通信市場の自由化推進

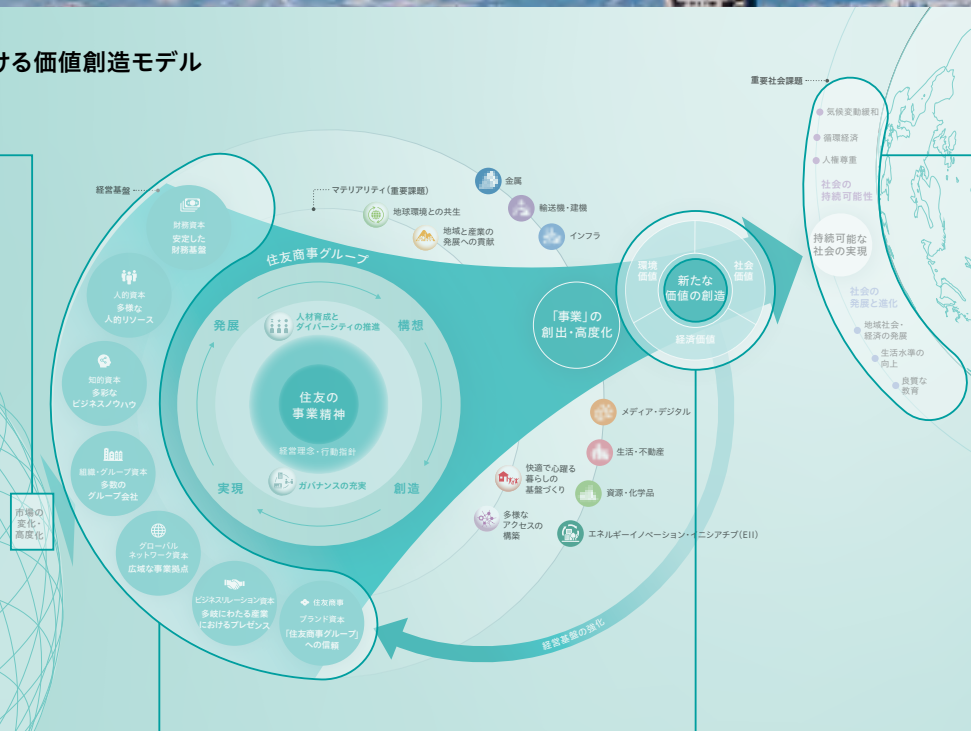
人口
約1.2億
(年間2.5%成長)

年齢中位数
約19歳

名目GDP
1,057億USD

携帯電話普及率
約50%強

経済政策
Homegrown Economic Reform
(マクロ安定・構造改革)



社会の持続可能性・発展と進化

- **循環経済**
中古端末のリサイクル事業推進による
スマートフォンの再利用
- **人権尊重**
通信エリア拡大に伴うデジタルデバイドの解消
徹底した安全・衛生ポリシー履行
- **地域社会・経済の発展**
地域の通信インフラ整備によるビジネス・生活環境の改善
モバイルマネー事業の展開による金融包摂
- **生活水準の向上**
事業拡大に伴う雇用の創出による所得向上
携帯端末・スマートフォン、モバイルマネーサービスによる
生活の利便性向上
- **良質な教育**
通信プラットフォームを活用した
新規教育事業の推進(含むDX人材の育成・創出)

経営基盤

- **財務資本** ----- 住友商事グループの安定した財務基盤
- **人的資本** ----- アジア諸国等で蓄えた、海外通信事業立ち上げ・運営人材
- **知的資本** ----- グリーン・ブラウンフィールドにおける
通信事業立ち上げ及び事業運営の豊富な知見と経験
(通算事業運営：約30年、プロジェクト数：20件超)
- **組織・グループ資本** ----- SC-NEXにおける専門人材プール(人員数：約30人)
さまざまなサービス・機能を可能にする多種多様な事業群
- **グローバルネットワーク資本** ----- 現地地域組織からの事業支援
- **ビジネスリレーション資本** ----- 各国政府との良好な関係、Vodafoneグループとの
戦略的パートナーシップ

新たな価値の創造

- **環境価値**
 - 通信インフラ整備による移動軽減
 - ソーラー活用による化石燃料利用の抑制
- **社会価値**
 - 国家経済の情報伝達水準の向上
 - 社会インフラプラットフォームの構築・底上げ
 - デジタルデバイドの解消、金融包摂、
通信プラットフォームを活かした経済圏の確立
及びエチオピア国の経済発展への寄与
 - 現地雇用の創出(直接・間接雇用効果)
- **経済価値**
 - 2030年までにエチオピアのほぼ全国民が
通信ネットワークの利用を可能にすることを目指す
 - 2023年3月末時点の通信ネットワーク利用状況
 - 加入者数：約300万人
 - サービス展開都市：22都市
 - 販売拠点数：約44,000拠点

住友商事グループの価値観

「住友の事業精神」を象徴する言葉

確実を旨とし浮利に^{はし}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。

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を目的とするのでは不十分であり、国家や社会の利益をかなえるほどの壮大な事業でなければならない」という意志が込められています。

企画の遠大性

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

進取の精神

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

事業は人なり

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

住友商事グループの経営理念・行動指針

<p>目指すべき企業像</p>	<p>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。</p>	
<p>経営理念</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●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。 	
<p>行動指針</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●住友の事業精神のもと、経営理念に従い、誠実に行動する。 ●透明性を重視し、情報開示を積極的に行う。 ●良き企業市民として社会に貢献する。 ●明確な目標を掲げ、情熱をもって実行する。 	<ul style="list-style-type: none"> ●法と規則を守り、高潔な倫理を保持する。 ●地球環境の保全に十分配慮する。 ●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。







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・行動指針」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。マテリアリティは、当社事業の社会への貢献のあり方を4つの言葉にまとめ、当社経営上の課題2つとあわせて6つの課題としたものです。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。

一方で、2020年に設定した重要社会課題やそれに対する目標は、私たちが、持続可能な社会の実現のために、どのような役割を果たすのかを明確に示すもので、社会とともに持続的に成長する当社のサステナビリティ経営を一歩進める取り組みです。私たちが、事業活動と社会課題の関係を常に意識し、また、持続可能な社会の実現に強くコミットするために、マテリアリティと重要社会課題の双方が、大きな役割を持っていると考えています。

▶ P51 「重要社会課題と長期・中期目標」へ

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、活力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・活躍推進に取り組みます。
	 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。

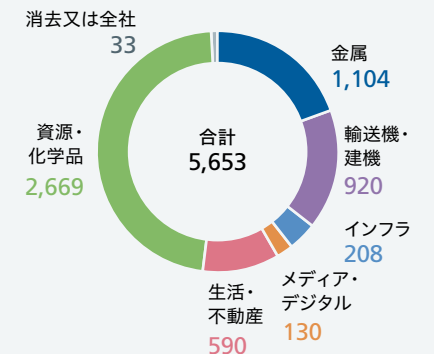
事業概要

事業部門/イニシアチブ

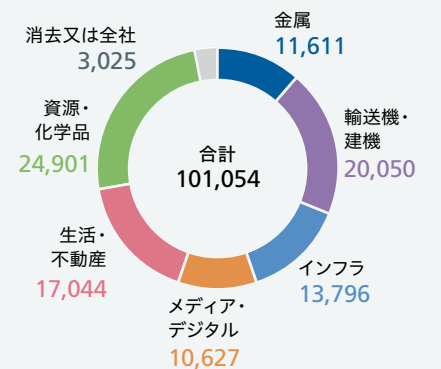
<p>金属</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ● 鋼材本部 ● 鋼管本部 	<p>金属事業部門は、鋼材・鋼管・輸送機材等の金属製品を取り扱い、国内外において、顧客のニーズに対応した独自のサービス機能を発揮しながら、それぞれのバリューチェーンを展開しています。</p>
<p>輸送機・建機</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ● Beyond Mobility事業部 ● モビリティ事業第一本部 ● 建設機械事業本部 ● リース・船舶・航空宇宙事業本部 ● モビリティ事業第二本部 	<p>輸送機・建機事業部門は、船舶・航空機・自動車等の輸送機分野、建設機械・鉱山機械分野において事業を展開しています。</p>
<p>インフラ</p> 	<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 	<p>社会、電力、物流インフラ分野において、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展開しています。</p>
<p>メディア・デジタル</p> 	<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 	<p>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。</p>
<p>生活・不動産</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ● ライフスタイル事業本部 ● ヘルスケア事業本部 ● 建設不動産本部 	<p>生活・不動産事業部門では、リテイル分野、食料分野、ヘルスケア分野、建設資材・不動産分野において事業を展開しています。</p>
<p>資源・化学品</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資源第一本部 ● エネルギー本部 ● ライフサイエンス本部 ● 資源第二本部 ● 基礎化学品・エレクトロニクス本部 	<p>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で事業を展開しています。</p>
<p>エネルギーイノベーション・イニシアチブ (EII)</p> 	<p>重点3分野</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<p>エネルギーイノベーション・イニシアチブ(EII)では、組織横断的なアプローチにより、バリューチェーン全体を俯瞰し、3つの重点分野を軸に次世代エネルギー分野での事業開発に取り組んでいます。</p>

2022年度 セグメント別データ

当期利益(億円)



総資産(億円)



経営資本

住友商事グループの7つの資本	概要	資本の特徴(代表的な指標)
 <p>財務資本 安定した財務基盤</p>	<p>コア・リスクバッファーとリスクアセットのバランス維持と安定した資金調達により、健全な財務基盤を有しています。キャッシュ・フロー規律のもとで収益性を拡大しながら、さらなる財務基盤の強化と経営の安定性向上に取り組んでいます。</p>	<p>総資産 10.1 兆円 株主資本 3.8 兆円 コアRB-RA 9,700 億円 Net DER 0.7 倍 ROE 16 % ROA 6 %</p>
 <p>人的資本 多様な人的リソース</p>	<p>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。</p> <p>◎ P73 「SHIFT 2023」における人材マネジメントの強化へ</p>	<p>連結従業員 78,235 人 女性比率 25.7 % (2023年4月1日時点) キャリア採用比率 42.6 % (2022年度)</p>
 <p>知的資本 多彩なビジネスノウハウ</p>	<p>リスク管理、ロジスティクスの構築、金融サービスの提供等、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。</p>	<p>多様な事業領域 6 事業部門 + 1 イニシアチブ</p> <p>多様なSBU* ビジネス開発 事業投資・経営</p>
 <p>組織・グループ資本 多数のグループ会社</p>	<p>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。</p>	<p>連結対象会社数 886 社</p>
 <p>グローバルネットワーク資本 広域な事業拠点</p>	<p>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。</p>	<p>事業拠点数 129 拠点 66 力国・地域</p>
 <p>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</p>	<p>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。</p>	<p>クライアント数 約 100,000 社</p>
 <p>住友商事 ブランド資本 「住友商事グループ」への信頼</p>	<p>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。</p>	<p>「住友の事業精神」 「経営理念・行動指針」</p> <p>住友商事の歴史 104 年</p>

※ Strategic Business Unit. 戦略的事業単位。当社では既存組織にこだわらず、戦略を一とする事業群をグループ化したものを指す。事業戦略管理強化を企図し2021年度より導入

2023年3月31日時点

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

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

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

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

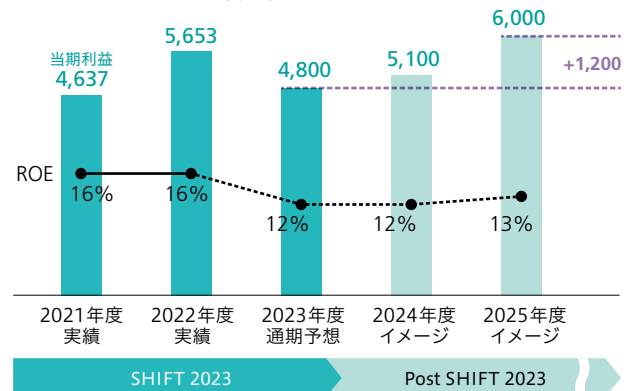
感は増していますが、足元の事業環境は概ね継続すると見ています。資源ビジネスは資源・エネルギー価格の軟化等によって減益を見込んでいますが、非資源ビジネスについては2022年度と同水準で堅調に推移する見通しです。

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）

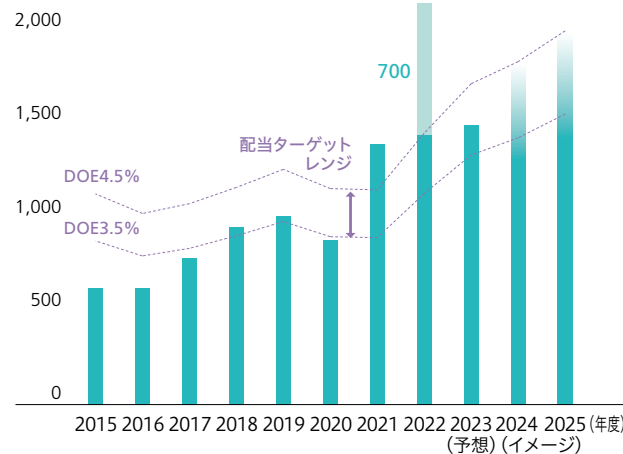


株主還元に関しては、長期にわたり、安定した株主還元を行うことを基本方針としつつ、中長期的な利益成長による株主還元額の増加を目指しています。

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)
50 50 62 75 80 70 110 115 120 - -

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

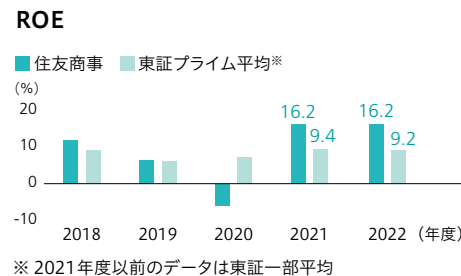
「SHIFT 2023」で掲げた3つのシフトは着実に進捗しています。今後は、先にご説明した懸案事業への対応や既存事業の収益性向上の取り組みを進めるとともに、新たな収益の柱となる事業の育成にも注力していきます。

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

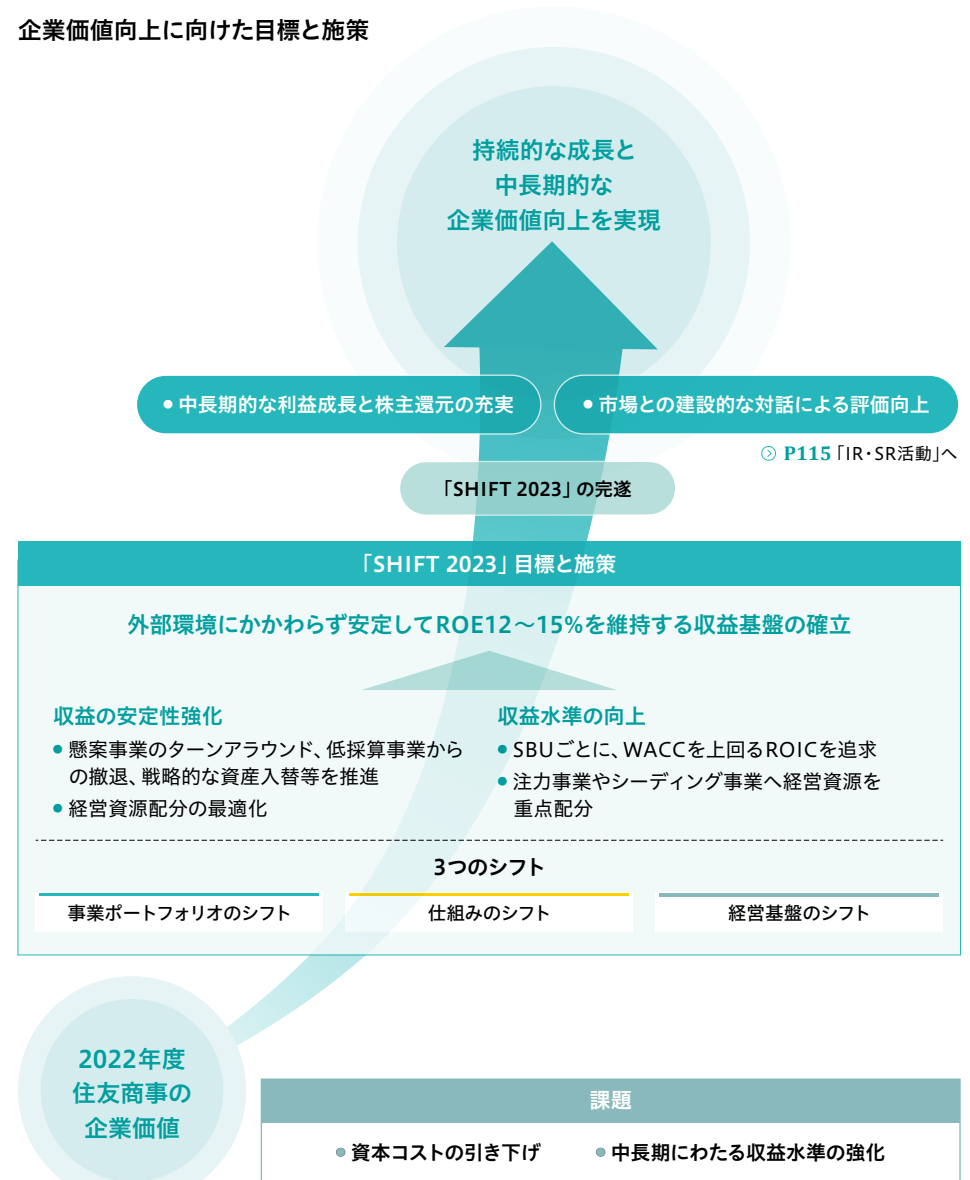
当社はROE水準12～15%を達成できれば、株主資本コストを上回り、付加価値を創出できると考えています。当社のROEは、構造改革の進展や良好な外部環境等により、2021年度、2022年度と連続して16%を達成するとともに、過去最高益を更新しました。一方、当社のPBRは2008年頃より1倍を下回る状態が続きましたが、2022年度の決算発表以降、上昇基調が鮮明となり、2023年6月には1倍近くまで上昇しました。当社がPBRを改善し続けるには、当社の中長期的な収益の安定性や成長性に対して、株式市場から十分な評価を得ることが必要です。今後、現行の中期経営計画「SHIFT 2023」において策定した各施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

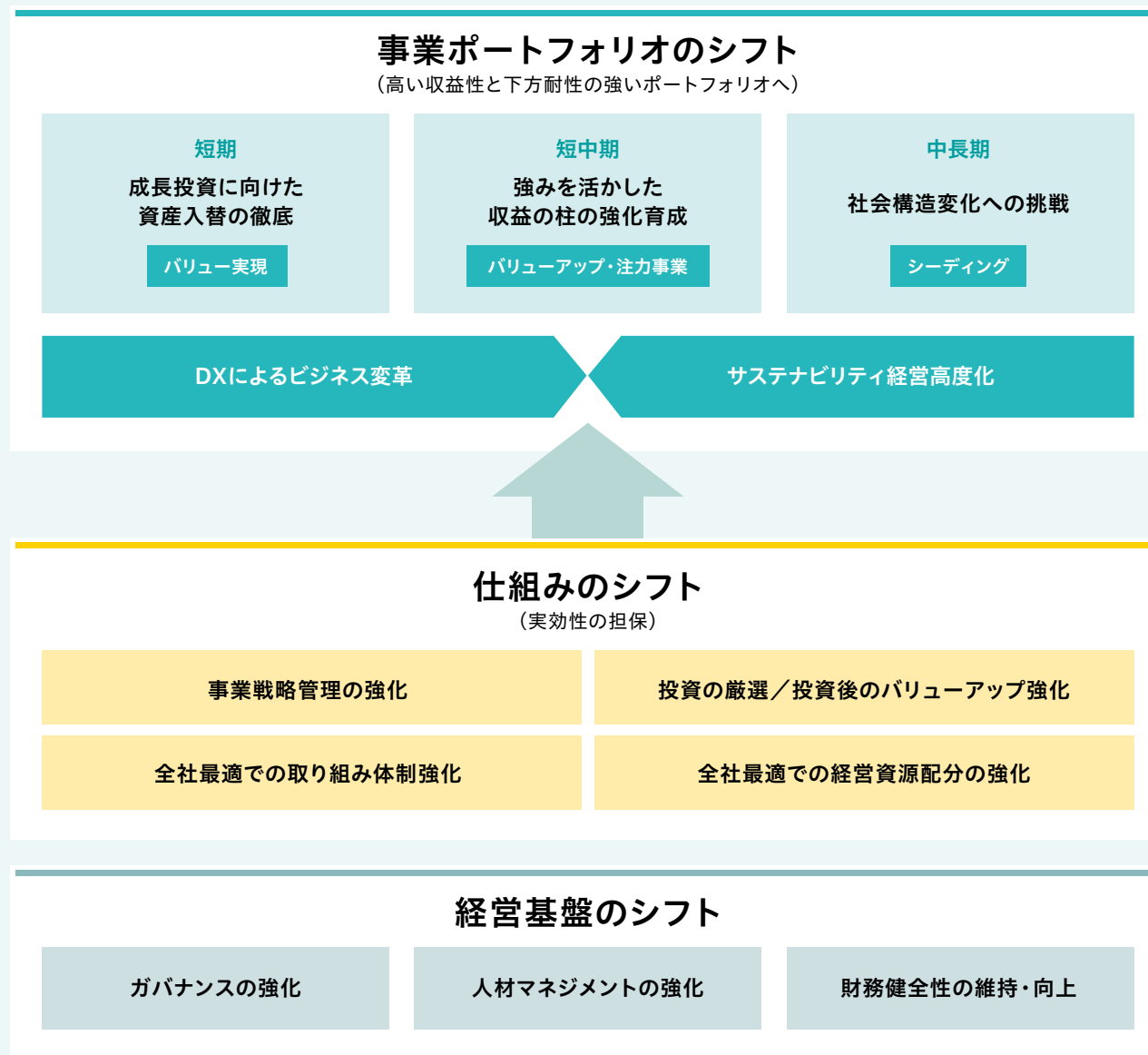


中期経営計画「SHIFT 2023」

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。

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

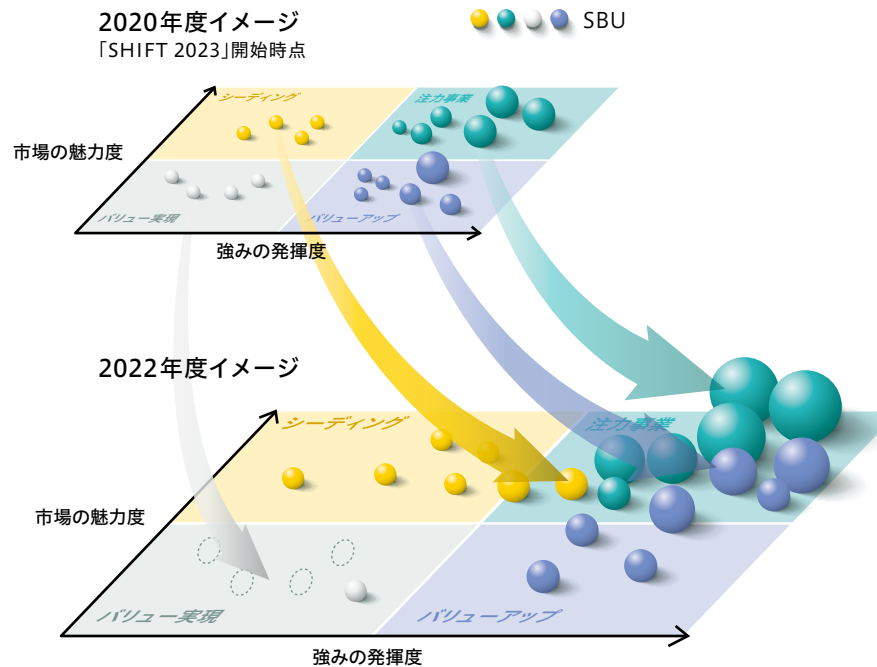
長期的な視点で取り組む、次世代ビジネスのシーズを着実に積み上げ（鋼管次世代、大型蓄電池等）

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

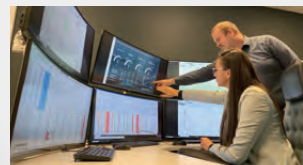
各分野で全社横断的な取り組みが進捗しているものの、規模感のある利益顕現等具体的な成果にはまだ結びついていません。各取り組みを成果につなげるべく、それぞれの成長テーマの状況について全社でのモニタリングや支援を継続していきます。

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

※ 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

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
バリューアップ	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
	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

金属 

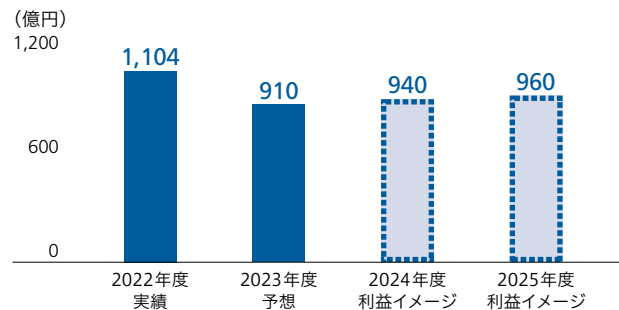
2025年度までの利益イメージ(実績+推移)

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



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
- 各業界の有カ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

- 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
- 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
 - 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

- 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
- 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ンメント
 - 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・米国鋳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 

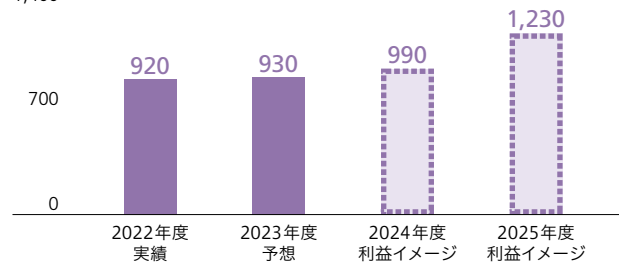
2025年度までの利益イメージ(実績+推移)

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×エネルギー管理」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場の変動
- 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 <ul style="list-style-type: none"> - 中国水事業を拡充 ● 国内外の再エネ事業拡大 <ul style="list-style-type: none"> - 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
	再エネIPP	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 <ul style="list-style-type: none"> - 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
	海外工業団地	<ul style="list-style-type: none"> ● 産業機器販売を通じた新たな価値創出 <ul style="list-style-type: none"> - 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 ● 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 <ul style="list-style-type: none"> - 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
バリューアップ	住友商事マシネックス	<ul style="list-style-type: none"> ● 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
	Logistics Business/ Design & Solution	<ul style="list-style-type: none"> ● スマートサービス導入による価値の高い街づくり <ul style="list-style-type: none"> - 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
シードイング	スマートシティ	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

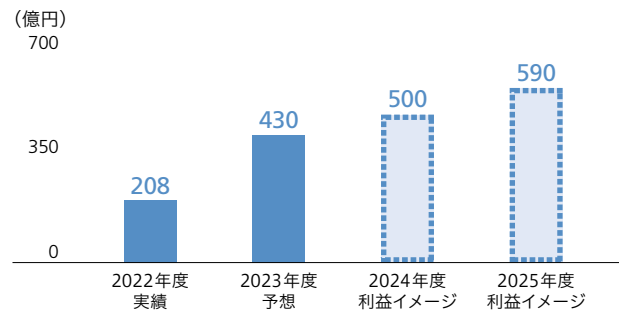
インフラ

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



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。



বাংলাদেশ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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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)
シードिंग	新事業投資	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

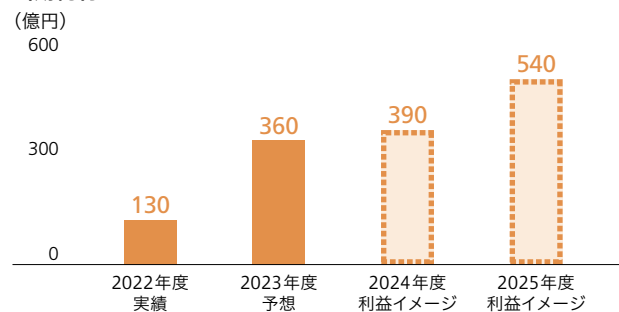
2025年度までの利益イメージ(実績+推移)

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、ワクワクするような商品、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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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、最適な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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

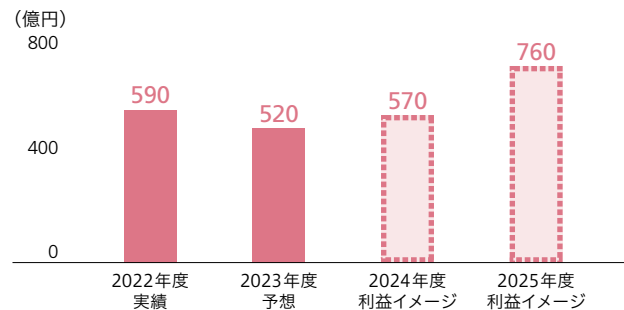
生活・不動産 

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



Human resources strategy

現場で活躍する住商パーソン



リテイル事業第一部
安田 茉央

私は入社以来の数期間は、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

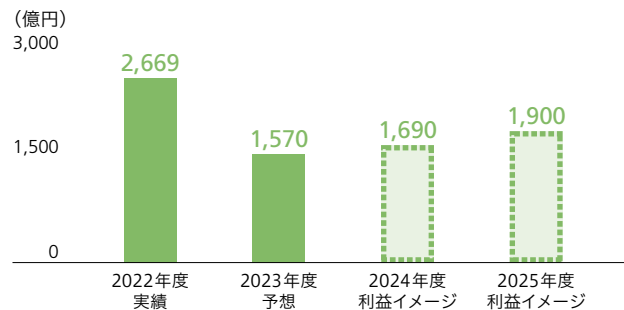
資源・化学品 

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



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栄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。

絶えず個人の人材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鉬害鉬業公団(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



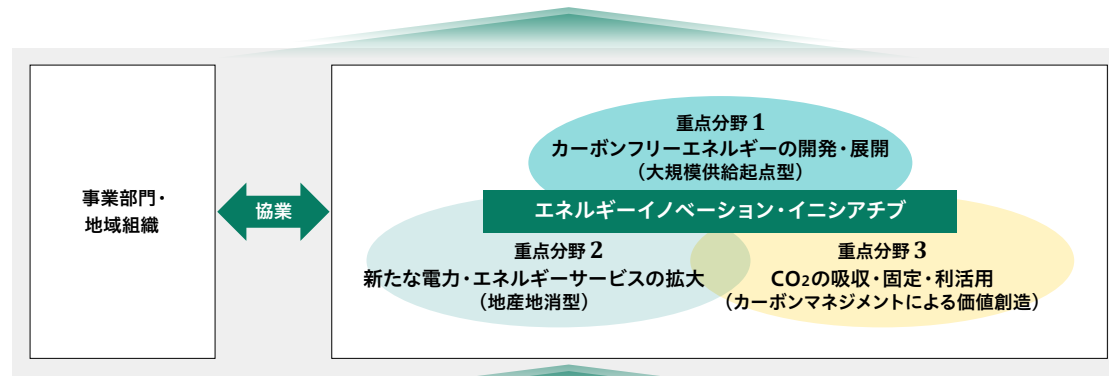
ニュージーランド森林事業

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るとともに、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)**

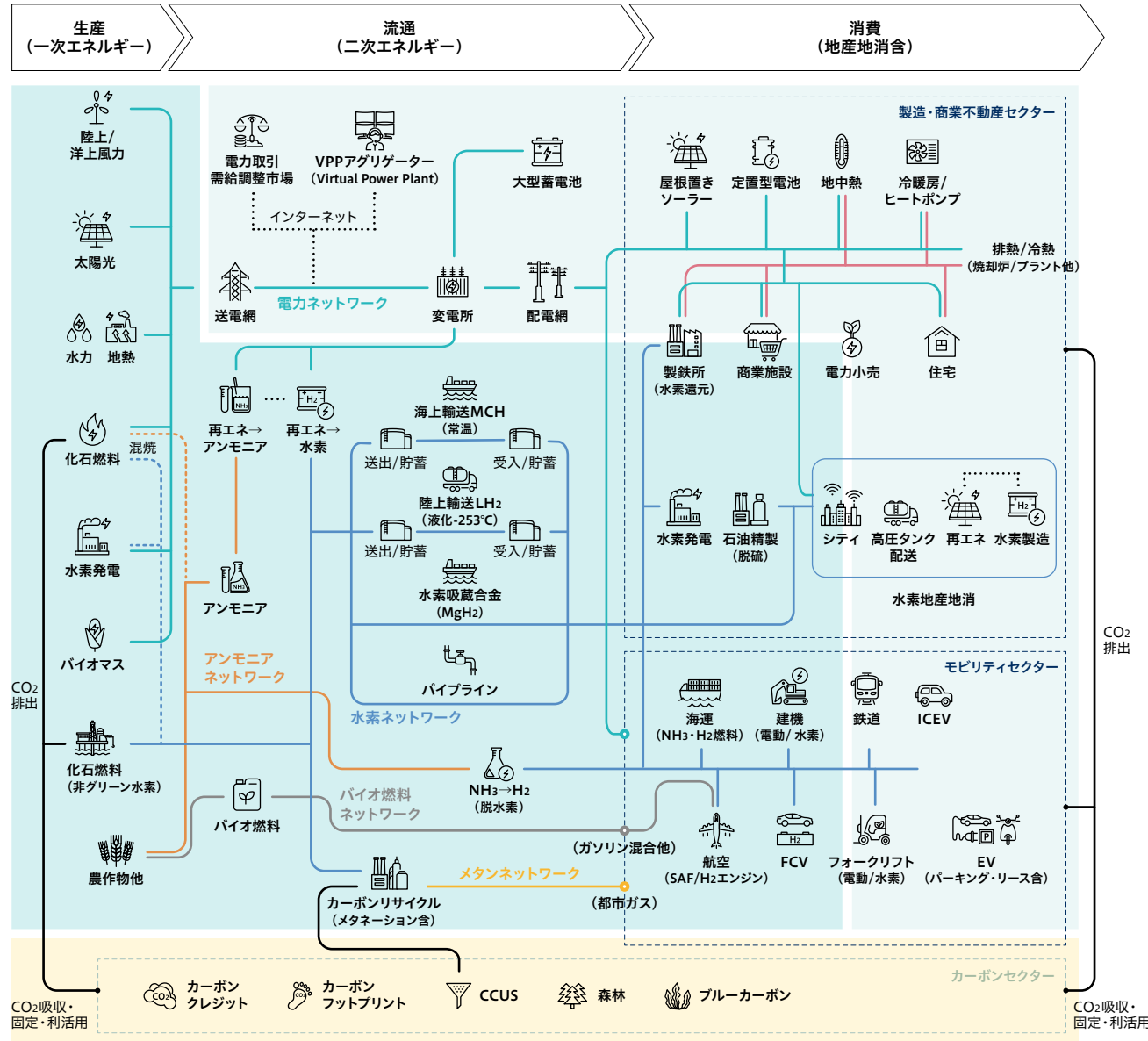
重点3分野における成果と今後の取り組み

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.sumitocorp.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 momentum 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

AI × ドローン

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

物流 × 量子・AI・ロボット

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、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。

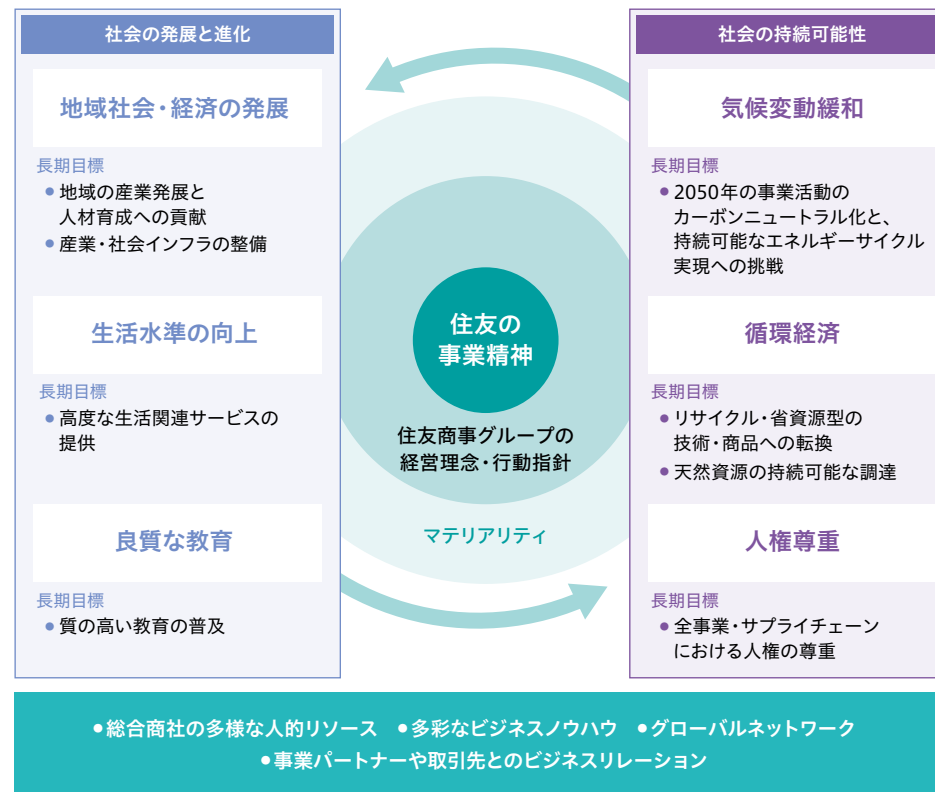
また、2021年度からスタートした現在の中期経営計画「SHIFT 2023」においては、サステナビリティ経営と成長戦略をより一層結び付け、具体的な取り組みや経営資源配分に反映しています。つまり、持続可能な社会の実現に対する社会の要請を「機会」と捉え、事業ポートフォリオを中長期的な社会構造変化に整合する形にシフトしていくことを目指しています。そのために、財務指標と併せて、重要社会課題の長期・中期目標(非財務指標)の管理を徹底し、行動計画の進捗状況を定期的に確認しながら、PDCAサイクルを回しています。

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)




重要社会課題と長期・中期目標

重要社会課題	長期目標	中期目標	進捗	
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	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} 	<ul style="list-style-type: none"> 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	社会的持続可能な 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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	循環型原材料等の使用、 廃棄物の回収、製品の 利用効率改善の促進	<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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	『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。 	<ul style="list-style-type: none"> 2022年度に、人権教育ツール(e-learning)を単体全役職員に展開し、受講率100%を達成 2025年までに全事業をカバーすべく部門別の人権デューデリジェンスを順次実施(2022年度はインフラ事業部門及び資源・化学品事業部門で実施し、累計4事業部門完了) 	
	安全な職場環境の確保	『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"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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	『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"> 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人が能力を発揮できる人材マネジメントを推進。 	<ul style="list-style-type: none"> 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

※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)

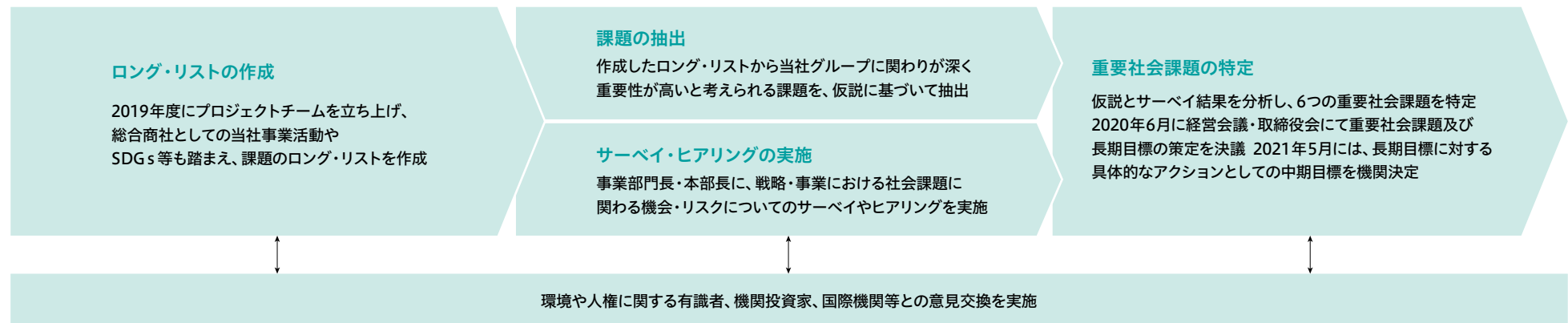
※5 サプライチェーンを含む事業活動全体に関し、人権侵害等に関する、従業員・地域住民等ステークホルダーからの訴えを受け付け、問題解決につなげる仕組み ※6 Health, Safety, Security and Environment

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 	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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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 <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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	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。
良質な教育 	質の高い教育の普及	100SEED* 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）。 	<ul style="list-style-type: none"> 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

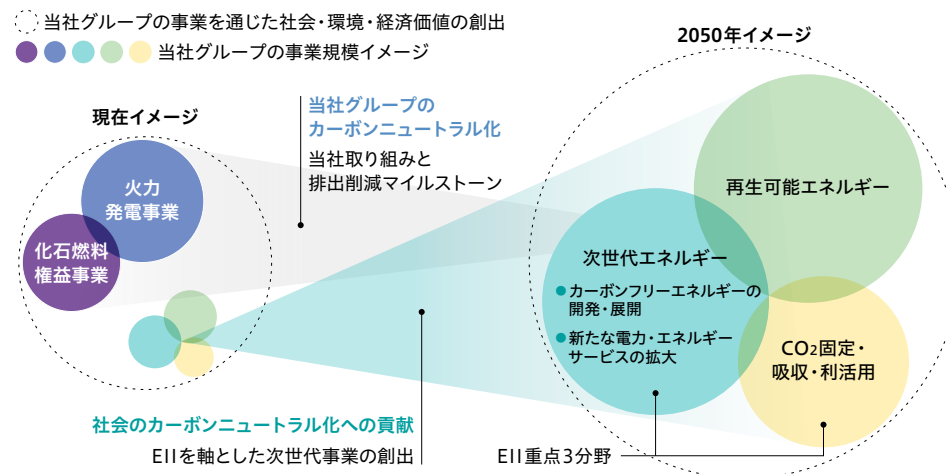
インターナルカーボンプライシング(ICP)の活用を推進

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、インドネシアの国営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

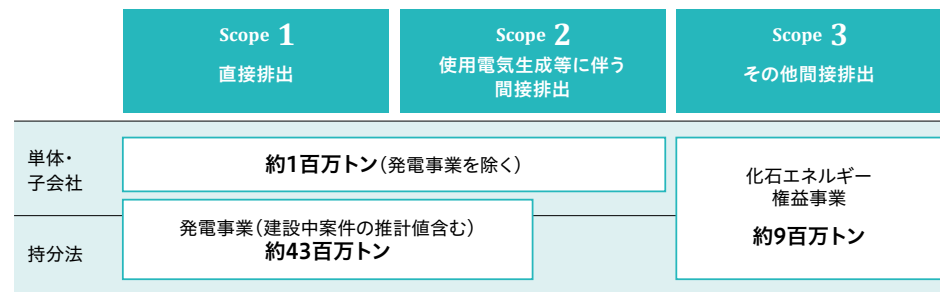
実現性の高いパイプライン案件が増加していることを踏まえ、持分発電容量についての目標を従来の「3GW以上」から「5GW以上」に更新しました。インフラ事業部門が展開する再生可能エネルギー発電事業の拡大や、EIIが目指す「脱炭素・循環型エネルギーシステム」における次世代事業の創出を通じて、持続可能なエネルギーサイクルの基盤となる事業を構築していきます。

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)



石炭火力発電事業の事業方針・考え方

当社方針

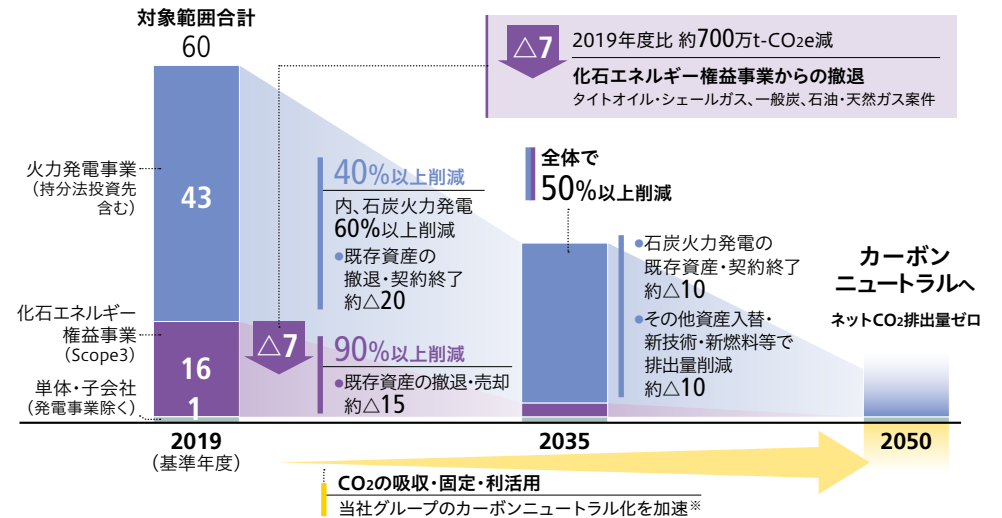
- 新規の発電事業・建設工事請負には例外なく取り組まない
- 2040年代後半には全ての事業を終え撤退する

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)



※ 森林等による吸収・固定や技術的方法等の国際的な基準で認められる手段による

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。

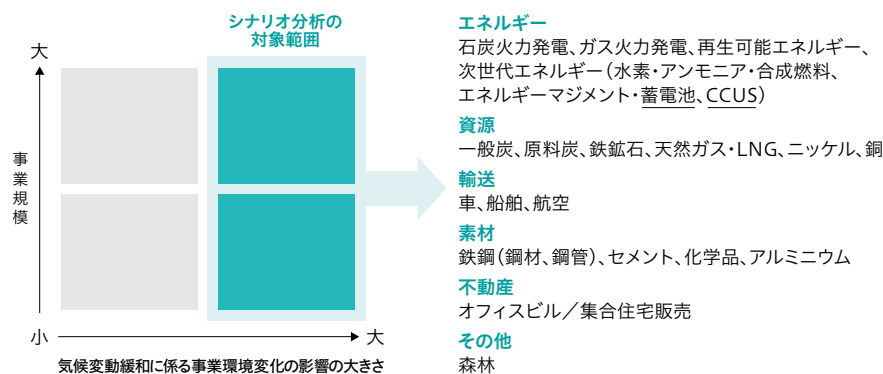
戦略

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

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

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°C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°C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

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	<p>長期目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 全事業・サプライチェーンにおける人権の尊重 <p>中期目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 『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	<ul style="list-style-type: none"> ● 人権尊重の浸透・徹底 <ul style="list-style-type: none"> - 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と、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	社会構造変化 への挑戦
	サステナビリティ 経営の高度化 ● P49	

大型蓄電事業

● P59



航空機ビジネス

● P61



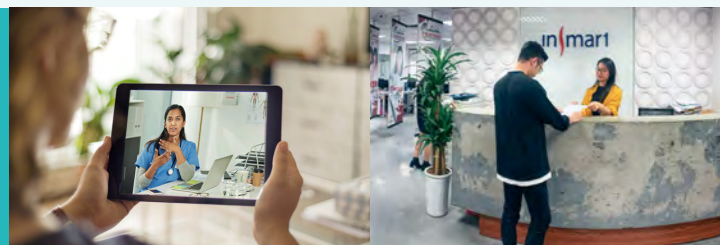
海外工業団地ビジネス

● 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。

日中を通じ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

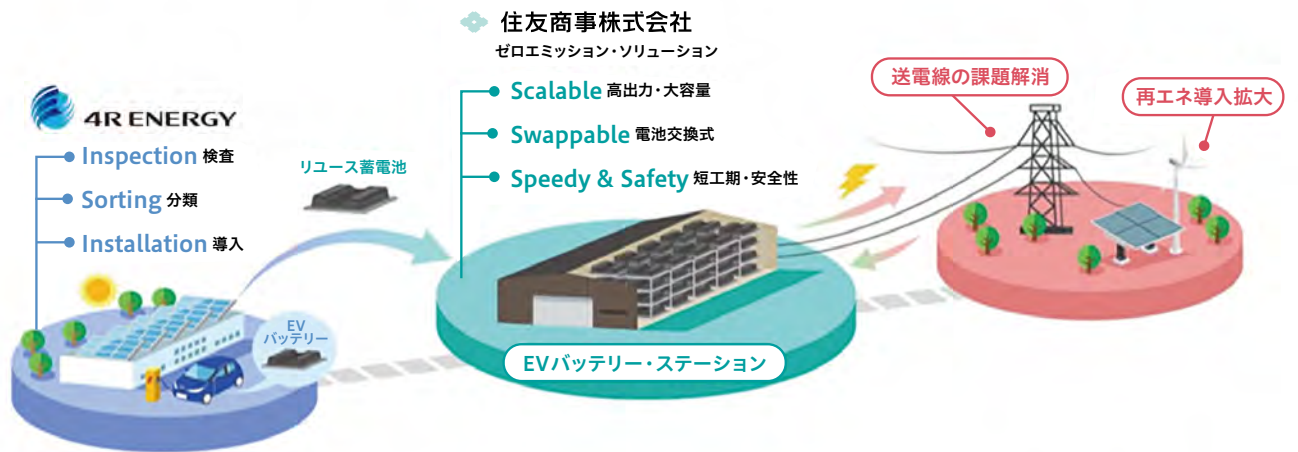
当社は、電力系統の能力を補う大規模な蓄電事業の実現に取り組んできました。「電気を貯める」という新しいインフラの社会実装を目指し、複数の実証事業を展開。行政機関と議論しながら制度化を実現する等、当社ならではの企画をもとに事業環境を着実に整備してきました。2024年度からは、当社の大規模蓄

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

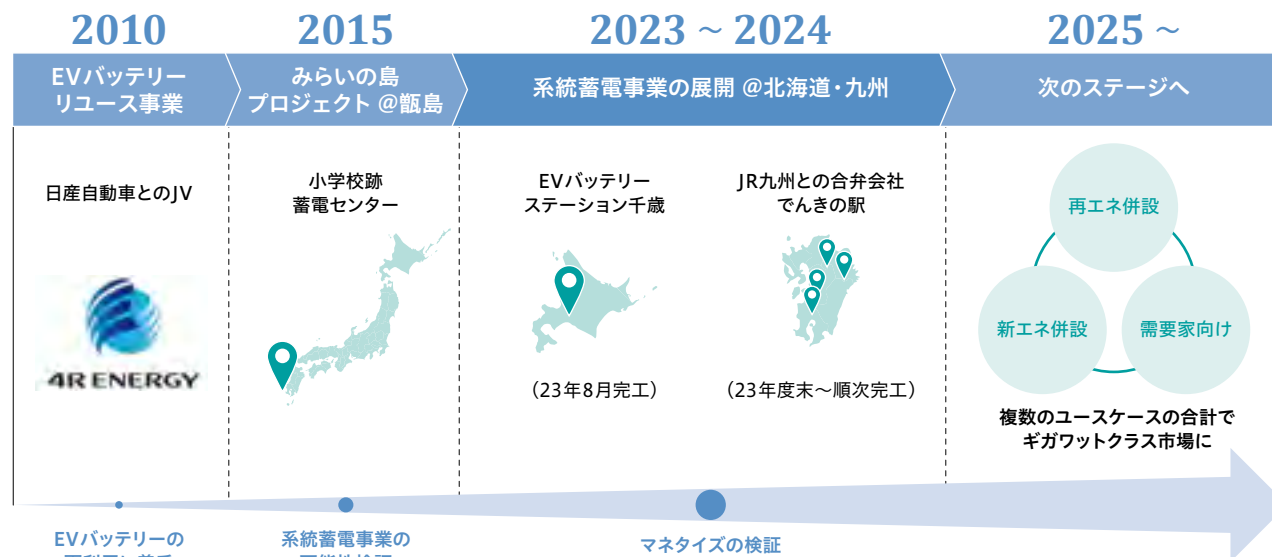
当社独自の蓄電事業の取り組みは、2010年のフォーアールエナジー(株)の設立から始まりました。2015年には、日本で初めての「系統蓄電事業」となるこしま甌島蓄電センターを稼働させ、事業の有効性を確認しています。その後も、蓄電設備の性能向上や、蓄電事業に関する各種制度・市場の整備を継続。2023年度にはさらに大型かつ効率の良い蓄電設備を完成させ、2024年度から操業を開始する計画です。段階的に系統蓄電事業の水平展開・規模拡大を進め、2026年度までに国内で累計100MW(投資規模 200億円超)の蓄電設備の市場投入を目指します。さらに、蓄電池の他のユースケースの開拓も進め、再エネ発電所や

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

<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<p>ヘリコプター及び航空機のリース事業拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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
<p>機材の効率運用/パートアウト+機体リサイクル事業拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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、スペ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 	<p>新たな空の交通・物流手段の提供</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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



※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

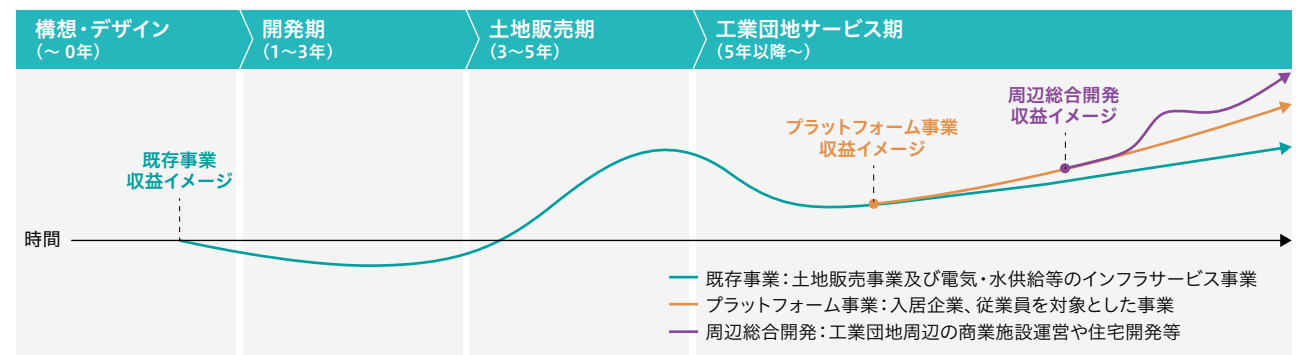
創出を目指して事業を継続。現在では、アジア6カ国に9つの工業団地を開発し、総入居企業数は約600社、従業員数は約24万人に上っています。

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

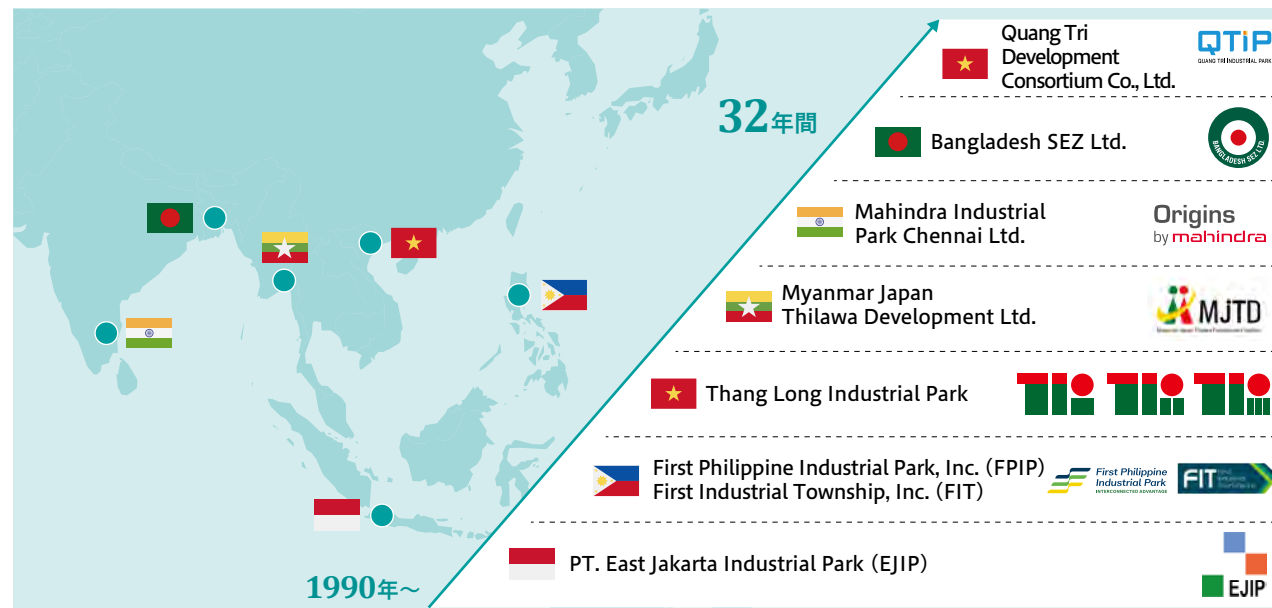
ベトナム等当社の既存工業団地の立地国では、進出当初と比較して経済・社会の発展が進んでおり、従業員の確保に役立つサービスの充実や、環境に配慮した電力等のインフラ供給、周辺エリアの開発等の需要が高まっています。

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

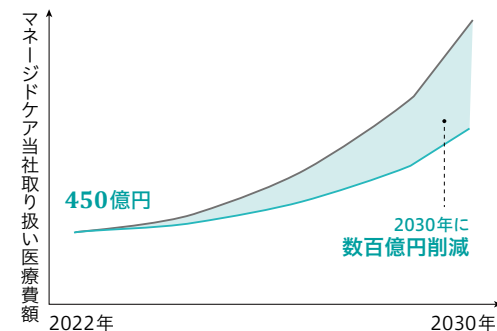
生活水準の向上

- 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



航空機アフターマーケット事業

循環経済

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」

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。

人的資本

- 69 CSO × CAO対談
- 73 「SHIFT 2023」における
人材マネジメントの強化
- 74 人材マネジメント改革
- 77 事業と人材

ガバナンス

- 78 社外取締役鼎談
- 83 社外取締役 退任・新任メッセージ
- 84 コーポレートガバナンス
- 94 役員一覧
- 98 グループガバナンス
- 99 内部統制
- 100 コンプライアンス
- 101 リスクマネジメント
- 102 投資リスク管理
- 103 情報セキュリティ

対談

CSO × CAO

経営戦略を実現する
「人」と「組織」の成長に向けて

東野 博一

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

Profile 入社以来、国内外で主に不動産関連事業に携わり、生活資材・不動産本部長、生活・不動産業務部長、生活・不動産事業部門副事業部門長等を経て、2022年4月に企画担当役員CSOに就任。

清島 隆之

代表取締役 副社長執行役員 コーポレート部門
人材・総務・法務担当役員 CAO・CCO

Profile 入社以来、国内外で主にリスクマネジメント関連業務やインフラ関連事業の統括業務に携わり、環境・インフラ事業総括部長、米州住友商事会社副社長兼 CFO、人材・総務・法務担当役員補佐(秘書・人事担当)等を経て、2019年4月に人材・総務・法務担当役員 CAO・CCOに就任。

CSO × CAO対談

人材戦略の方向性と課題

住友商事の「目指す姿」とその実現に向けた人材戦略をお聞かせください。

東野 住友商事グループは、コーポレートメッセージ「Enriching lives and the world」を体現すべく、次なる100年を見据えた多様な事業を展開しています。その中で、一人ひとりのメンバーも自分自身の「Enriching lives and the world」をしっかりと考え、住友の事業精神を個々人のレベルでも実践していくことが重要だと考えています。経営の観点からお話すると、住友の事業精神の一つ「事業は人なり」の通り、当社グループでは人材が経営の中心にあり、人の力で価値を生み出し続けています。当社グループの最も重要な資本である人材を強化し、個々人の能力を最大限発揮できる組織をつくることで、事業戦略は推進力を増し、組織は強くなります。事業環境が目まぐるしく変化する時代において、我々には既存のビジネスモデルのみならず、領域を超えた新規事業の開拓や、より複雑で難易度の高いビジネスへの挑戦が求められています。

清島 時代の変化を捉え、当社グループの成長戦略を推進していくためには、人間的な魅力のある多様な人材の拡充が必須です。そしてそうした人材が多様なビジネス領域、現場で力を発揮し、さらにケイパビリティを向上させていけるような組織・人材体制づくりをすべく、当社も現中計「SHIFT 2023」のもとで、人材戦略も大きく舵を切っています。その羅針盤となる「グローバル人材マネジメントポリシー」の中で、住友商事グループの人材マネジメントのビジョンや大切にしたい考え方を定めています。「目指す個の姿」として、「グルー

プのビジョンや理念、住友の事業精神に共感し、さらに言えば実践・体現してほしいと思っています。また、「個々人が高い志を持ち、自律的な成長を続ける」ことも重要です。プロフェッショナルのビジネスパーソンとして責任を持って決断・実行し、グループ全体のさらなる企業価値向上を見据えて力を発揮する、我々はそういう人材を求めています。

住友商事における人材戦略の特徴と今後の課題はどのような点にあるとお考えでしょうか。

清島 当社の特徴として各事業分野/ビジネス領域ごとに、専門性の高い人材を育成していますが、ここ数年は全社レベルでの人材配分における柔軟性の担保にも、意識的に取り組んできました。現中計で掲げている「事業ポートフォリオのシフト」の完遂には経営資源のシフトが伴い、当然、人材のシフトも必須です。社内公募制やキャリア採用の拡大にも取り組んだことで、現在までのところ計画通りに人材のシフトや確保が進められています。

東野 当社では、従来、入社後のキャリアパスが単一的なルートになりがちであったところ、今後はより多様なルートやポジションを整備して、自律的なキャリア形成を支援する仕組みをつくっていく必要があると考えています。例えば従業員皆がマネジメントを目指すのではなく、それぞれの業界でスキルを磨き一つの道を極める人材が増えていけば、当社の人材基盤はより強固なものになります。私は、人材は「作品」であり、会社はさまざまな作品が集まることで魅力が増し、沢山の人が集まる「美術館」のようなものだと思います。とりわけ住友商事は幅広い事業を展開しています。グループ約8万人の人材が、それぞれのキャリアを選び、能力を発揮



できる環境、仕組みが整えば、おのずと強い会社になっていくのだと思います。また、良い「作品」に育て上げる、人材の育成・活用という観点では、本人が気づいていないポテンシャルを引き出すことも我々の役割の一つだと認識しており、そうした気づきを促すローテーションも推進していきたいと思っています。

清島 ポテンシャルを引き出すローテーションというのは、私も重視しています。ただ、ポジションや業務は個人の思いだけで決まるものではなく、会社側の期待・ニーズと個人の希望がマッチし、かつ個人がそのポジションへの実力を備えていなければいけません。希望する仕事ができずに転職する方もいますが、それは当社に魅力が足りなかったともいえます。組織として多くの魅力的な機会を提供して一人ひとりの期待に応える一方で、個人も希望した、あるいは与えられたポジションで活躍する。そうした切磋琢磨によって組織も個人も強くなっていくことが重要だと考えています。

また、実態として残っている年功序列の撤廃と同時に、性別や国籍、キャリアの多様化をさらに進めていく必要があります。さらに、トレーディングから事業投資へと業態を広げてきた中で、

CSO × CAO対談



経営人材はもちろんのこと、ビジネスを構築する多分野におけるプロフェッショナルをいかにして多く、早く育成していくかも大きな課題であり、その促進に向けた人事基盤の整備を進めてきています。

人材育成とさらなる活用に向けた課題はどのような点にあるとお考えですか。

東野さんは不動産事業の責任者を務めていましたが、その当時の経験とともにお聞かせください。

東野 不動産部隊のビジネスは、事業投資が中心で変化を素早く察知する敏捷性と、高い専門性が求められます。マーケットの潮流や変化が速く、収益源となる主力商品も常に変化する中、人に備わった知識や経験が利益を生み出し、そのノウハウを継承していくことが非常に重要になります。不動産部隊では「THE VISION」という10年後に向けた基本戦略を定めています。その戦略には当然人材戦略が紐づいており、10年後にありたい姿に向けてOJTを中心とした若手の育成や、積極的な外部人材の獲得、またマーケットの変動に合わせた機動的かつ柔軟な人員異動を行っています。

本部長としては、不動産のプロフェッショナルを育成するだけでなく、住友商事全体に貢献できる人材の育成も目指していました。不動産事業にとどまらず他のフィールドで経験を積めることも総合商社ならではの、人材をさらに良い「作品」へと育て上げていくためのキャリアプランの一つになるかと考えています。

清島 当社の事業では不動産事業に限らず高い専門性が求められる分野も多く、一つの道での専門性を発揮することで組織に貢献するエキスパートも非常に重要な人材と考えています。組織の長を担う人材をManagement(M)職としてジョブグレードをつけていますが、専門人材、Expert(E)職にもM職と同格の最高位を用意しています。現状ではまだ高位のE職の人数は多くありませんが、ビジネスに貢献するプロフェッショナルリティを適切に評価し、M職とE職がどちらも活躍できる制度、環境にしていくことが、人材の活用、そしてキャリア自律にもつながっていくのだと思います。

人材マネジメント改革の先に目指す姿

住友商事が掲げる「DE&I」について考え方をお聞かせください。

清島 2023年3月、当社は「D&I」から「DE&I」へと取り組みの概念を進化・拡大させました。その際に、人事部門においても「E=Equity」の重要性について多くの議論を重ねました。当社は、すでにリモートワークを含めた働き方のフレキシビリティや福利厚生面等はかなり進んでおり、社員がそれぞれの状況に応じて貢献できる環境を整えています。一方、男性中心の年功序列型ヒエラルキーを壊して、女性、

若手、外国人材といった人材に活躍してもらおうと思った時に、Equityが各現場で実践できているかを見てみると、「Equity」にはDiversityとInclusionに匹敵する重みがある課題と考えています。従来掲げていたD&IのポリシーにもEquityの概念は包含されていましたが、現状に照らして、しっかりと社内の各組織と各個人の行動変容を後押ししていくという意志を込めて明示的に「DE&I」を掲げました。

東野 もはや、40～50代の男性だけがリーダーとして活躍する時代ではありませんよね。

我々の事業は、気候変動緩和や地域社会・経済の発展等の社会課題、地球規模の課題の解決につながるものです。世界人口の半分は女性で、幅広い年齢層、さまざまな国籍の人がいることを考えれば、多様なメンバーが事業や経営の意思決定に加わるのが不可欠といえるでしょう。さらにいえば、今、積極的に進めているDE&I推進をさらに加速させて、いかにグローバルで拡大・浸透させていけるかが住友商事の将来を左右すると考えています。例えば、エチオピアでの総合通信事業は、世界中から多様なメンバーが集まり、Inclusionすることで事業が立ち上がり運営されている1つの事例です。

▶ P77 詳しくは「事業と人材」へ

人材の確保から育成、適所適材、評価・処遇までの一連のプロセスについて、これまでの評価をお聞かせください。

清島 まず、「確保」という点では、採用手法、採用人材ともかなり多様化が進んできています。手法のところではキャリア採用の幅を広げました。従来は、即戦力を期待できる専門性をもった人材を求めていましたが、最近では経験の有無や

CSO × CAO対談

特定分野の専門性を問わず、本人の適正や部署とのカルチャーフィットを見て配属先を決めるオープン型のキャリア採用も実施しています。この結果、2022年度は全体採用数の半分弱がキャリア採用、そのうちの4割弱が女性となっています。次に、「育成」について、OFF-JTのプログラムはかなり充実していますが、将来の経営人材候補の拡充に向けた人材育成の仕組みをさらに充実させていく必要があると考えています。そして、「適所適材」について、当社グループでは、まず事業戦略遂行のためのビジネスニーズが先にあり、そこに人材を配置する考えに基づき「適所適材」という表現を用いています。年功序列に抛らず、職務に求められるケイパビリティや素質等を重視し、最適な人材を登用する仕組みの定着に今後も注力していきます。「評価・処遇」では、各SBU(Strategic Business Unit)の事業戦略との連関を高める仕組みを導入しました。具体的には、各SBUで設定した目標の達成度合いによって賞与原資の配分に差をつける仕組みに切り替えました。

東野 清島さんが言われる「適所適材」は、まさにその通りだと思いますが、同時に「適材」は人材の育成にも密接に関わることですね。人材マネジメントにおいては、人材を資本として捉える視点が不可欠です。資本は努力によって増やすことができますが、努力を怠れば減っていきます。資本である人材を育成によって強化し、ビジネスにおいて「適所適材」を実現していく。今後の人材マネジメントにおいては、その「適所」と「適材」をいかにリンクさせて、企業価値の向上につなげていくかがポイントになると考えています。

**社員のモチベーション向上について、
2022年から開始したエンゲージメントサーベイ
についてどのように捉えていますか。**

清島 統計的に、業績や職場環境等の企業の状態とエンゲージメントスコアの間には正の相関関係があります。すなわちこのスコアによって、当社の状態を測ることができるわけですが、良い状態の要件には事業戦略の推進状況や仕事の進め方等が大きく影響しますので、人材戦略にとどまらずさまざまな施策を実行し、「目指す姿」に近づいているかを測るKPIとしてエンゲージメントスコアの改善を今年度から経営層の目標に織り込んでいます。2022年のサーベイ結果から見てきた当社または組織別の課題について、各組織で現状と課題を把握し改善に取り組むと同時に、全社のレベルでも組織や仕組みについて改善できる余地はまだあると認識しているので、そうした地に足の着いた継続改善に向き合いエンゲージメントのさらなる向上を実現していきたいと考えています。

東野 当社は2020年の赤字決算から構造改革を進めている過程にあります。これまで継続してきた構造改革の成果は、2期連続過去最高益という業績や、マーケットの評価に表れてきています。グループの皆さんには、ぜひこれまで取り組んできたことに自信と誇りを持ってほしいと思います。そして引き続き、構造改革の完遂に向けて負荷がかかる状況下、マネジメントが部下に対して業務の目的や意義をしっかり伝えて理解してもらい取り組みを一つひとつ積み重ねていくことがエンゲージメントの向上につながると考えています。

清島 エンゲージメントは今後の当社の持続的な成長にも重要な要因と捉えており、2023年度からはエンゲージメン

トサーベイの結果を役員の株式報酬制度の評価指標の一つに織り込みました。これは全経営陣が一丸となってエンゲージメント向上に取り組む覚悟を示しています。

住友商事の未来を担う人材について

最後に、住友商事の未来を担う人材の獲得・育成に向けた展望について一言ずつお願いします。

東野 ビジネスにおいては短期、中期、長期と複数の時間軸がありますが、人材についてもビジネスの時間軸に合わせて、即戦力として最前線に立つ人材、中長期を見据えた構想を立てて大きなうねりを起こしていく人材、あるいは目先の利益にとらわれず一つの道を探る人材といった多様な人材を採用・育成していくことが100年先の豊かさにつながると考えています。同時に、多様で才能豊かなメンバーが自然と集まる会社になれば、おのずと住友商事の事業戦略の厚みが増し、さらに強い企業グループへと進化していくと考えています。

清島 「グローバル人材マネジメントポリシー」を起点とした一連の人事制度改革が持つ意味は大きいと感じていますが、その一方で社員の士気・活力にもたらす効果は事業戦略の進捗状況が大きいと考えています。やはりビジネスパーソンが惹かれるのは、事業成長を実現している、大きな成果を挙げている組織だと思います。そうした組織や成功を支えるのが人材マネジメントの枠組みです。従って、住友商事でビジネスがしたい、住友商事で仕事をすれば自分の成長につながると皆が思うような組織へと進化し、ビジネスパーソンをより強く惹きつけていくことが人材戦略上最も重要と考えています。

「SHIFT 2023」における人材マネジメントの強化

「事業は人なり」

「住友の事業精神」の一つに「事業は人なり」という言葉があるように、当社グループでは、人材を最も重要な経営資本と位置付け、多様な事業領域で一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境・組織を作ることによって経営戦略を推進しています。そして目まぐるしい事業環境の変化と経済・社会のニーズに合わせて個人と組織がお互いに自らを進化させ、グループ全体として新たな価値創造に挑戦し続けています。

事業環境の大きな変化に対応するためには、新規事業の立ち上げや事業会社の経営・ガバナンス等のスキルセットを備えた多様な人材プールの拡充が必要であり、キャリア採用の拡充や、世界各地でCenter of Excellenceの構築や経営陣・専門家とのネットワークの維持・強化等、多角的な組織・体制づくりを進めています。

▶ P34 詳しくは「Part2 セグメント概況の Human resources strategy」へ

人材マネジメントの各種枠組みの変革

当社グループでは、2020年にグローバルベースでの人材マネジメントに関するビジョンや大切にしたい考え方を示した「グローバル人材マネジメントポリシー」を制定しました。2021年には職務等級制度を導入、2022年には旧事務職を廃し職掌を一本化する等、制度面の変革を進めています。

「SHIFT 2023」では人材マネジメントの強化を経営基盤のシフトの一つに据え、「Top Tier プロフェッショナルの拡充」「Pay for Job, Pay for Performanceの徹底」「DE&Iの推進」「ピープルマネジメント力の強化」をコンセプトに人材マネジメント改革を推進しています。

▶ P74 詳しくは「人材マネジメント改革」へ

KPIとしての「従業員エンゲージメント」

2022年度から当社の全社員を対象にエンゲージメントサーベイを実施しています^{※1}。

「従業員エンゲージメント」の高さと、組織の収益性や生産性には正の相関関係があり、「目指す姿」の実現に向けた「企業の状態」の現在地を把握する経営指標の一つとして活用し、地に足の着いたアクションを継続的に実践していくことを目的としています。

人材マネジメントの領域にとどまらず、事業戦略や組織体制、仕事の進め方等さまざまな要素が影響を及ぼすものであり、サーベイ結果を丁寧に読み解きながら、さまざまな施策を全社・現場レベルで推進しています。2023年度からは、国内・海外拠点の現地採用社員も含み全世界の社員を対象として同サーベイを実施する他、役員報酬における株式報酬の算定指標の一つに「従業員エンゲージメント」^{※2}も追加しています。

※1 従来は3年に1回、従業員意識調査を実施

※2 エンゲージメントサーベイで算出される「社員エンゲージメント指数」「社員を活かす環境指数」の総称

Column

エンゲージメント向上ワーキンググループの取り組み

コロナ禍での対面コミュニケーションの減少等を受け、組織ダイナミクスを高める人材育成やコミュニケーションの強化を目的に2022年度に全社横断型ワーキンググループ（以下WG）を設置しました。その後、会社と個人相互の結びつきを強める組織風土の醸成を目的に取り込み、エンゲージメントサーベイ結果も踏まえて「エンゲージメント向上WG」を正式名称とし、活動を継続しています。WGのメンバーは、各営業組織、コーポレート組織から選出し、現場に根差した課題を抽出・可視化し、その解決に向けた企画立案や発信をしています。2022年度は経営会議に各種課題解決のためのアクションを提言するとともに、各組織におけるアクションプランの作成と運用をサポートしました。トップへの報告・提言と、現場レベルでのアクション実行の支援を両軸として取り組むことで、当社のエンゲージメント向上に貢献していきます。



エンゲージメント向上WGメンバー

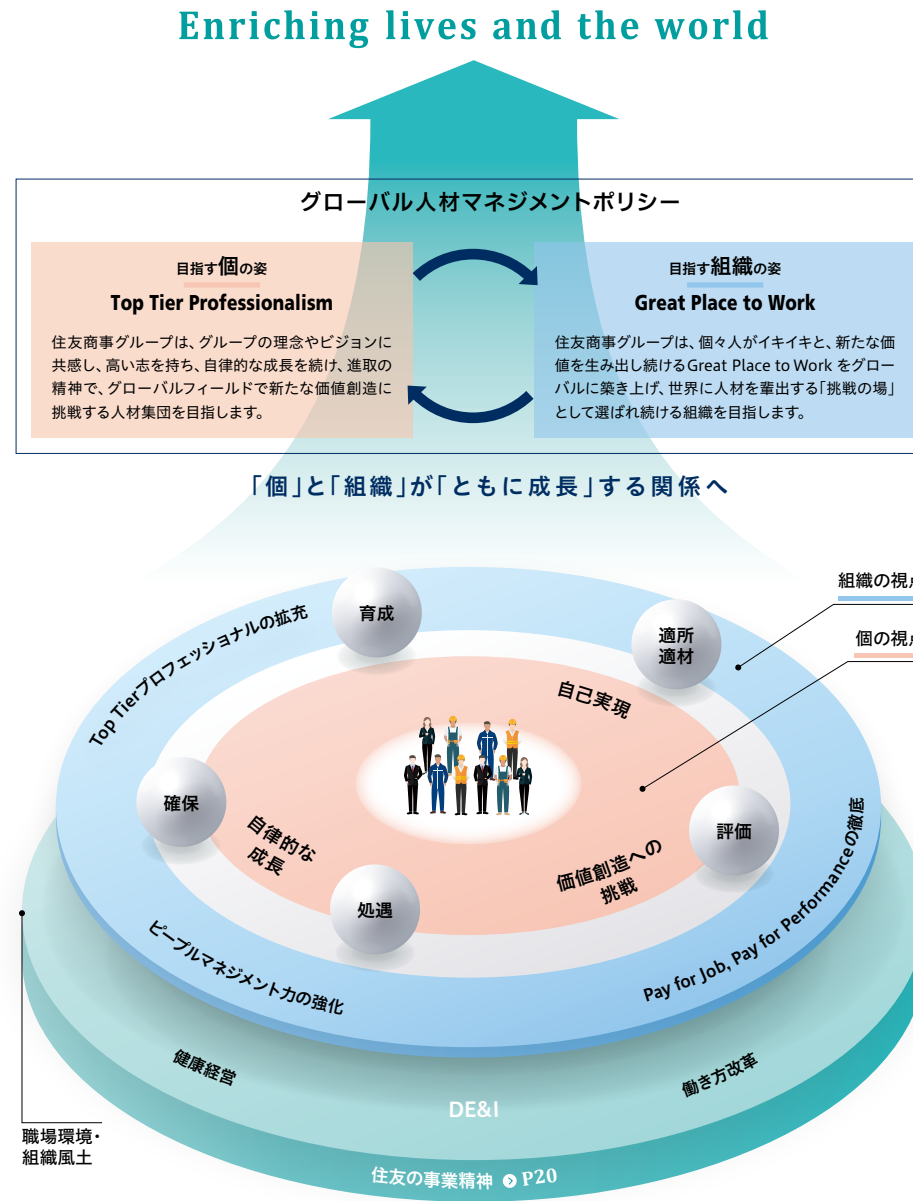
人材マネジメント改革

当社グループでは「グローバル人材マネジメントポリシー」に目指すべき「従業員(個)」と「会社(組織)」の姿を掲げており、「個」と「組織」がともに成長する関係を構築することで、Enriching lives and the worldの実現を目指しています。

当社グループの人材に脈々と受け継がれている住友の事業精神を礎に、社員一人ひとりが能力・ポテンシャルを発揮するための土台となる「職場環境・組織風土」づくりとともに、「確保」「育成」「適所適材」「評価」「処遇」の観点から、さまざまな施策・制度を運用し、人材マネジメントサイクルの高度化に取り組んでいます。同時に「Top Tier プロフェッショナルの拡充」「Pay for Job, Pay for Performance の徹底」「DE&Iの推進」「ピープルマネジメント力の強化」をコンセプトに、一人ひとりに自律的な成長と自己実現の場を提供し、価値創造への挑戦を後押ししています。

こうしたサイクルによって、多様な人材と組織のパフォーマンスを最大化することで「目指す姿」を実現し、当社グループの新たな価値創造につなげています。

なお、人材マネジメントに関する重要な方針・戦略・施策は、経営会議およびその諮問機関である人事諸制度委員会で議論し、取締役会で決定・監督・モニタリングを実施しています。



人材の確保

- 採用手法の多様化: 事業環境変化への対応、多様性確保の観点から、新卒採用に加え、各階層でのキャリア採用を拡充。
- 若手から幹部候補まで多様な候補者へのリーチ手法を拡大(ダイレクトリクルーティング等)。
- Alumni Networkの拡充

人材の育成 ● P75

人材の活躍に向けて-適所適材-

- 職務等級制度: 「職務の大きさ」に応じて等級を決定・年次管理を撤廃し、機動的な人材配置を推進する基盤を整備。22年度より適用対象を定年後再雇用者に拡大。
- 人材シフト: 「事業ポートフォリオのシフト」に伴う人材の再配置を個人の適正・志向もふまえて迅速かつ機動的に実行。「SHIFT 2023」で約100名の再配置を計画、21年度、22年度で概ね実施完了。
- サクセッションプラン策定: 中長期視点での計画的な育成・登用の推進。
- Global Job Grading, Global Mobilityの運用促進: 職務の大きさをグローバルで比較するために共通のGlobal Job Gradingを整備。Global Mobility Policy(海外間異動時の処遇に関するグループ共通のポリシー)に基づく海外拠点の現地採用社員の国を越えた異動を継続的に促進。

人材の活躍に向けて-評価-、フェアな処遇

- 評価制度改革: 絶対評価・360度評価導入により多様な個にフォーカスした評価制度へ。
- 戦略遂行度評価: SBUの戦略遂行度の評価を報酬に反映。
- 投資パフォーマンス連動評価: 新規大型投資案件のパフォーマンスを報酬に反映。

人材を支える職場環境・組織風土

- 健康経営・働き方改革 ● P76

DE&I ● P75

人材マネジメント改革

Diversity, Equity & Inclusion (DE&I)

当社グループは、DE&Iを「価値創造、イノベーション、競争力の源泉」と位置付けています。多様なビジネスの発展には、さまざまな価値観・アイデアを受け入れ、属性等にとらわれず、個々の専門性やスキル、経験を活かす文化・意識の醸成が欠かせません。

女性活躍推進	<ul style="list-style-type: none"> 「女性活躍推進指標」を役員評価・報酬に導入 属性(性別や年次等)に囚われない登用 執行役員含むキャリア人材の積極登用、経営職・部長職への女性・若手登用等 <p>2030年度に向けた達成目標 女性管理職比率 20%以上 (2023年4月時点 8.4%) 女性部長級比率 10%以上 (同上 1.4%) 女性取締役・監査役比率 30%以上 (同上 18.8%)</p>
意識改革	<ul style="list-style-type: none"> 「Equity」概念を「グローバル人材マネジメントポリシー」に明示 経営陣によるメッセージの継続的発信 社外役員による管理職必修研修(講演会・女性役員パネルディスカッション)のべ3,206人が参加、94%以上が「有益」「大変有益」と回答 Diversity Weeks(3週間の集中的なDE&I関連プログラム)を実施のべ1,995人が参加、90%以上が「参加を周囲へ推奨する」と回答

Diversity Weeks 2023 プログラム

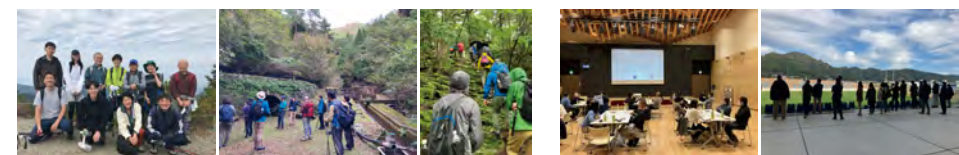
■ 経営陣からのメッセージ ■ 外部講師による研修・講演会 ■ DE&I個別テーマ

	月	火	水	木	金
第1週	社長メッセージ CAOメッセージ	海外総代表・ 総支配人メッセージ	男性育児休暇 座談会	講演 「超VUCA時代におけるCSV経営」	男性育児休暇 座談会
第2週	DE&I インタビュー インフラ事業部門長	男性育児休暇 座談会	コラム配信 ～アンコンシャス バイアス～	パネルトーク 「働くLGBTQ+～ 多様な性のあり方と 職場について考える～」	女性座談会
第3週	DE&I インタビュー 資源・化学品 事業部門長		女性座談会	対談「統・D&Iの 意義・本質～D&Iを 競争力向上に繋げる ために～」	コラム配信 ～障がい者雇用～

人材の育成

当社は、さまざまな業界やフィールドで渡り合える、「世界で通用する力(=専門性)」を持つ多様なプロフェッショナルの育成に注力しています。そのために、年間300を超える研修プログラム、組織を超えたローテーション等、OJTとOFF-JTを連動させた各種取り組みを実施しています。

住友の事業精神の継承	<ul style="list-style-type: none"> 住友の源流である別子銅山訪問研修を毎年実施 別子銅山の歴史を全社員が入社時に学習
住商ビジネスカレッジ(OFF-JTプログラム)	<ul style="list-style-type: none"> 自律的なキャリア形成を後押しし、幅広いビジネス知識・スキルの習得、気づきやリスクリングの機会を提供するOFF-JTプログラム制度 -講座数:1,705講座(22年度) -従業員の研修受講時間:177,320時間(22年度)
経営人材の育成	<ul style="list-style-type: none"> 住友の事業精神を理解・体現し、事業経営を担える人材、事業会社の経営陣と向き合える人材を多様な実践経験(OJT)、長期選抜研修(Off-JT)を通じて育成
グローバルベースの人材育成施策	<ul style="list-style-type: none"> グループの一員としてのDNAの浸透や、経営方針等の情報共有、スキルアップを目的とした、海外の現地採用社員等を対象とした階層別(経営幹部、マネジャー、実務担当者)研修を実施
海外研修制度	<ul style="list-style-type: none"> MBA、海外 트레이ニー、語学研修生等を派遣 -派遣者数:61人(22年度) -派遣国数:17カ国(22年度)



別子銅山訪問研修

長期選抜研修

人材マネジメント改革

健康経営・働き方改革

個々人が最大限に力を発揮できるGreat Place to Workの構築を目指して、多様な働き方の選択肢および健康維持・増進を後押しする施策を展開し、それらが活用される風土づくりに取り組んでいます。その結果、ホワイト500を7年連続で受賞しています。

健康経営	<ul style="list-style-type: none"> 社内診療所による健康管理支援 健康保険組合からの人間ドック費用補助(上限8万円) 定期健康診断受診促進(受診率100%) カウンセリングセンターの設置 (グループ会社を含む2022年度カウンセリング数:2,352件)
メリハリのある働き方の促進	<ul style="list-style-type: none"> 情報発信・研修等を通じた意識改革 労使懇談会の実施 多様な休暇制度整備(配偶者出産休暇、結婚休暇、リフレッシュ休暇、ボランティア休暇)
柔軟な働き方の促進	<ul style="list-style-type: none"> テレワーク制度、コアタイムのないスーパーフレックス制度、ドレスコードフリーの導入
仕事と育児・介護との両立支援	<ul style="list-style-type: none"> 法を上回る休業・休暇・短時間勤務制度の導入 会社提携の保育施設の設置 育児コンサルタントサービス・介護個別相談会の開催 子女のみを帯同する海外駐在員への支援制度 男性育児取得促進 ハンドブック・セミナーを通じた情報提供

SCGカウンセリングセンター

本社ビル内に設置したSCGカウンセリングセンターは、当社グループ社員専用のカウンセリング施設です。仕事や職場に限らず、プライベート、能力発揮のためのメンタルマネジメント等、グループ社員のさまざまな相談に対応しています。情報管理を徹底し、安心して何でも相談できる環境を整備することで、2005年4月の開設以来、利用者数は増加しています。



自律的な成長と価値創造への挑戦

高い志を持つ人材の挑戦のエネルギーが組織の成長と価値創造の原動力になるとの考えのもと、社員一人ひとりの自律的な成長と自己実現を後押しする施策や機会の展開・拡充に注力しています。

社内公募制度	自律的なキャリア形成を促進するため、2021年度より応募要件を緩和し、募集ポジションを拡大
副業・兼業制度	視野の拡大、社員の自律的な成長と挑戦を支援するために、23年1月より本社員を対象とした容認基準を緩和
0→1チャレンジ	社員の一人ひとりが考える新たな事業アイデアの実現を後押し、チャレンジする文化の醸成を目的としたグローバルベースの社内起業制度。2018年度開始 応募者数累計(2018年度～2022年度) 999人
MIRAI LAB PALETTE	会社の境界を越え、多様な分野のパートナーと新たな価値の創造に向けたコラボレーションを推進するオープンイノベーションラボ。2019年4月に開設 事業開発支援件数累計(2021年度～2022年度) 30件超



0→1チャレンジの応募者によるプレゼン



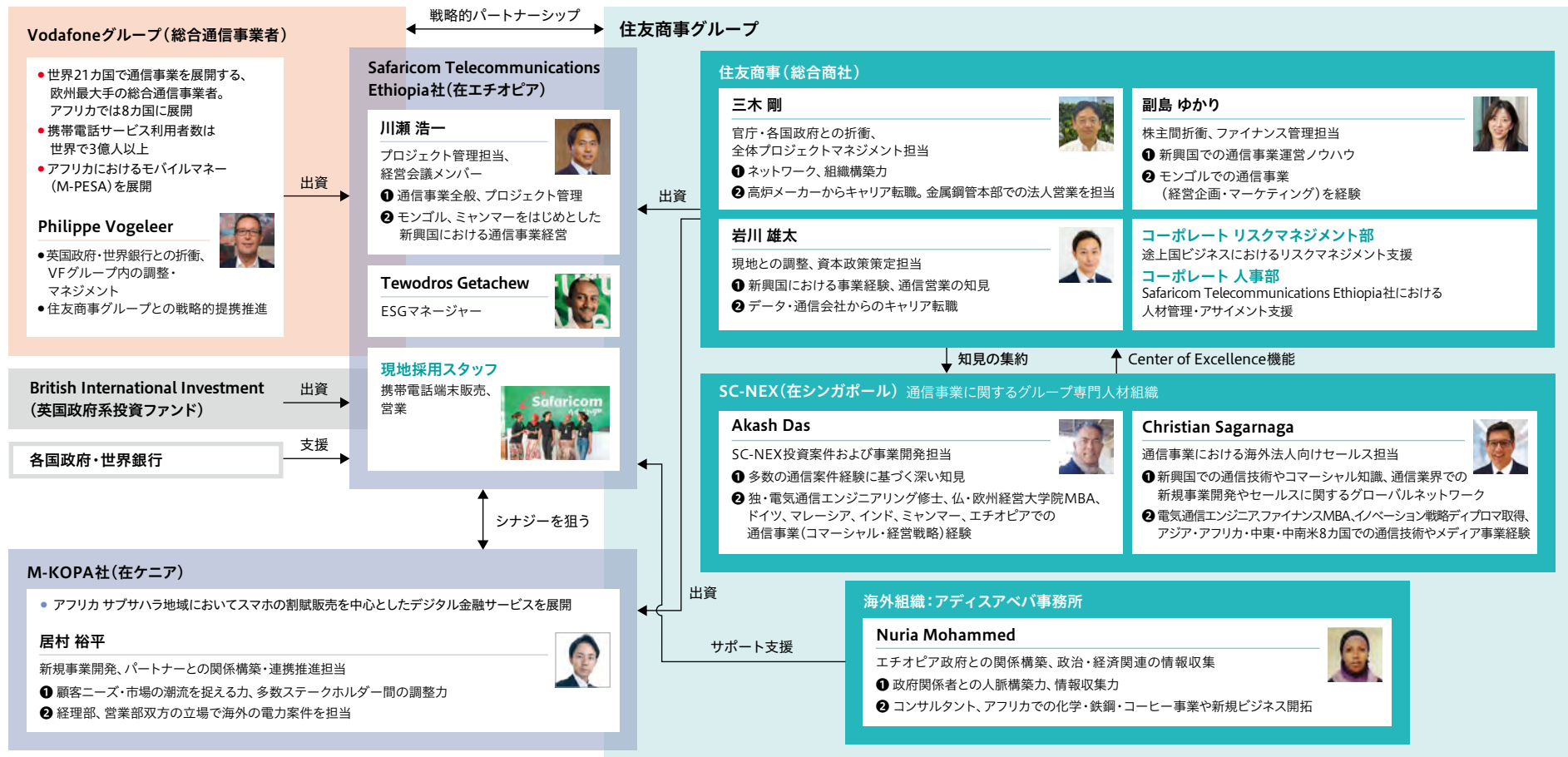
MIRAI LAB PALETTE

事業と人材 エチオピア総合通信事業

エチオピア総合通信事業は、生活インフラの一つである通信インフラを整備することで、同国の社会的・経済的発展の基盤づくりに貢献します。同事業には通信ビジネスや新興国における事業の立ち上げ・運営、リスクマネジメント、政府との折衝、複数のパートナーとの共同事業を行うプロジェクトマネジメント力等、多岐にわたる機能とスキルセットが求められます。当社グループのみならず、パートナーを含め多様な経験・キャリア、スキル、ノウハウを持つ人材が集まり、個々の能力を活かしながら、シナ

ジーを発揮し、立ち上げた事業です。国籍や文化、バックグラウンド等の違いを超えて、個々人のケイパビリティやバックグラウンドに応じて、当事業に必要な能力を備える人材を「適所適材」で配置し、「多様な知」を活かした事業推進に取り組んでいます。そして、これから当事業の成長とともに人材のさらなる強化を図っていきます。

① 役割に必要な発揮しているケイパビリティ ② バックグラウンド





社外取締役
井手 明子

社外取締役
御立 尚資

社外取締役
岩田 喜美枝

社外取締役鼎談

「SHIFT 2023」で得られた成果、見えてきた課題。

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の実現を目指す中期経営計画「SHIFT 2023」。

開始から2年が経過する中、その柱の一つである「事業ポートフォリオのシフト」において、

どんな成果が生まれたのか、見えてきた課題はどのようなものか。

企業変革の原動力としての人的資本への取り組みとともに3名の社外取締役の視点から語っていただきました。

社外取締役鼎談

3年間の中期経営計画「SHIFT 2023」が最終年度を迎えています。

現時点での進捗や成果、課題をどう捉えていますか。

資本コストを重視するというモノサシが定着

御立 現中計の眼目は、過去何度か経験した業績悪化を踏まえて、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構造をいかに実現していくかという点にあります。その観点から見ると、私が就任してからの1年で当社の事業推進の“モノサシ”が大きく変化しつつあると実感しています。具体的には、投資リターンであるROIC、ROEだけでなく資本コストであるWACCを意識した議論が徹底されており、稼ぐ力の強化とボラティリティ低減は着実に進んできたと思います。

岩田 現中計においては、「仕組み」と「経営基盤」のシフトを通じて実効性高く「事業ポートフォリオ」のシフトを加速していますが、戦略事業単位(SBU)でROIC/WACCを評価する仕組みを

導入したことで、新規投資や撤退策等の議論が活発になされるようになったとともに、多岐にわたる事業も評価・モニタリングしやすくなりました。加えて、事業ポートフォリオシフトを促すために、SBUを「バリュー実現」「バリューアップ」「注力事業」「シーディング」の4つの戦略カテゴリーに分類し、現在地と方向性を示したことも大きな進捗です。これを活用して現中計で掲げた目標をしっかりと完遂することが重要です。

御立 次に加えるべきモノサシは何か。東京証券取引所の要請がきっかけとなって盛んに“低PBRの改善”が議論され始めましたが、PBRをROEとPERに分解した際に、ROEについては前述の取り組みを加速しつつ、PER、即ち過去のトラックレコードを踏まえた市場の評価であり当社に対する成長期待を高めていく必要がありますよね。現中計の取り組みを通じて収益基盤を安定・強固なものとし、これを土台に投資のディシプリンをしっかりと効かせ、トライ&エラーを重ねながら、将来の成長ドライバーをつくっていく。そしてこれら一連の取り組みを市場に丁寧に伝え、理解いただくことが重要と考えています。

総合商社のグループ力、強みを引き出し、最大限に活かす

岩田 現中計における取り組みを継続強化していく一方で、IR活動を通じて「将来の成長ドライバーが見えづらい」という投資家の皆様からの声があることも認識しています。こうした声を取締役会でも投げかけていますが、私は脱炭素を加速する観点で2021年度に組成した全社横断的な組織、エネルギーイノベーション・イニシアチブ(EII)等、自らの強みをすでに発揮している取り組みをもっと取り上げていいと思います。また、次世代ビジネスの育成を目指すシーディング分野でも次代の柱を確立していくために、一定の時間軸と規模を意識し、腰を据えて取り組んでいただきたいと思います。

井手 腰を据える、ということに関連しますが、総合商社は今や事業投資会社という側面が大きくなってきており、グループとしてのさらなる成長を見据えた際、グループ全体のガバナンスは非常に重要です。近年、産業構造や、サステナビリティを



社外取締役 井手 明子

Profile 2020年6月に当社社外取締役に就任。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等、情報・通信や企業経営、コーポレートガバナンス等に関する広範な知識と豊富な経験を有する。



社外取締役 御立 尚資

Profile 2022年6月に当社社外取締役に就任。長年にわたり米国大手経営コンサルティング会社において要職を歴任する等、企業経営や統合型リスク管理等に関する広範な知識と豊富な経験を有する。



社外取締役 岩田 喜美枝

Profile 2018年6月に当社社外取締役に就任。長年にわたり労働省(現:厚生労働省)において要職を歴任し、退官後は民間企業の経営者や社外役員を務める等、企業経営やコーポレートガバナンス、企業の社会的責任、ダイバーシティ等に関する広範な知識と豊富な経験を有する。

社外取締役鼎談



めぐる動きが大きく変化する中で、当社の経営方針をグループ全体に浸透させることは、個々の事業活動が目標達成に向けて効果的・効率的になされていることを確認するための羅針盤にもなり得ますよね。その意味で、現中計で制定された、自律・対話・連携の三原則を掲げるグループマネジメントポリシー（GMP）は重要な意味を持っています。ハンズオンの実ビジネスにおいても、投資案件においても、ガバナンス上、親会社とグループ会社の役割と責任を明確にすることは、サプライチェーンが複雑化する中、持続的な成長やリスク低減においてますます重要になっているからです。

御立 投資のディシプリンを確保するためにも、また、株式市場との対話を深めていくためにも、GMPを実践することは極めて重要です。企業として、当社の投資家の皆様と対話する。投資家として、当社の投資先と対話する、この二重構造。当社が投資家として何をやってどんな良いことがあったか、それをど

う拡大していくかということ、今度は企業として伝えるというプロセスが大切ですね。その過程において、当社グループの足腰を鍛えながら、個々のビジネスでトラックレコードを積み重ね、市場の信頼を獲得し、次の投資につなげていく。この連鎖を積み重ねていかなければなりません。さらに、個々のビジネスを組み合わせることで、全く新しい業界構造を築き、競争優位性を発揮していくことも総合会社だからこそできること、やるべきことであると考えます。時には大きなリスクを取っていくことも必要ですが、産業や地域が分散された多様な事業ポートフォリオだからこそ、リスクが分散されることから、この特徴をうまく活用し、事業ごとのリターンまでの時間軸の違いも意識した、リスクと機会のコントロールをぜひ意識してほしい。これらを徹底することで、もう一段上のポートフォリオマネジメント力の強化につながっていくと考えています。

現中計では、事業ポートフォリオシフトを加速していくための共通軸として「サステナビリティ経営高度化」と「DXによるビジネス変革」を掲げています。この点についての評価はいかがでしょう。

エネルギー分野でサステナビリティ経営を実践

岩田 どの事業領域においても、まさにその2つがこれからの成長の源泉なのだと思います。特にサステナビリティに関するイシューの多くは、かつては企業にとって経営リスクでしたが、今

や多くの企業が成長機会と位置付けて競争が始まっており、事業戦略とサステナビリティ戦略を一体のものとして捉えなければなりませんよね。これを取締役としてずっと発信してきたこともあり、現在、各SBUの事業戦略に織り込まれて議論されています。気候変動緩和の文脈では、インターナルカーボンプライシングを導入しましたが、まだ参考情報としての活用にとどまっており、将来的にはこれを事業評価の一つの基準、財務的な評価基準と合わせて、サステナビリティの評価基準として投資判断や撤退判断に適用してほしいと考えています。社会の動きも想像以上に速いことから、常に一歩先を見ながら次期中計のSBUの成長戦略、その実効性を高める仕組みの運用をしてほしいと思っています。

御立 気候変動緩和という切り口でいえば、基本的には、我々が化石エネルギーを使いながら、産業革命以降つくってきた産業のあり方の転換が求められています。今、太陽光や風力といった新しいエネルギー事業に注目が集まっていますが、それにとどまらず、これまでさまざまな業界や地域にビジネスを展開している我々は、これら新しいエネルギーを使うあらゆる業界の「新しい構造」をつくる側にならないといけない。これまで培ってきた規模、ネットワーク、情報を活用して競争優位性を生み出していく必要があります。

DXによる付加価値を追求

井手 もう一つの柱、DXに関しては、全社の基盤となる組織

社外取締役鼎談

であり、かつ先端情報を有するDXセンターが、現場を持つSBUと積極的に情報交換しており、DXを成長戦略として使っていくという動きが顕著です。総合商社として有する各業界のサプライチェーンへの知見や人的ネットワークを活用し、取引先や投資先の価値向上の支援や、業界を超えたソリューションを水平展開するという観点だけではなく、DXを成長戦略として位置付け、マネタイズモデルの確立、ビジネスモデルのチェンジ、産業自体の規模拡大といった、事業ポートフォリオをシフトするための武器として活用しています。その付加価値を評価する上で難しいのが、DXの成果をどう測るかという点です。現状、当社内では、DX効果を「業務の効率化＝コスト削減」という項目で定量化することはできていますが、DXの目指すところはコスト削減だけでなく、ビジネスモデル変革による利益創出ですよね。そこにどのくらい貢献したのかは、デジタル技術だけに拠って立つ成果とはいえない部分もあり、難しいところで



す。現状、各部門のSBUごとに少しずつDXの定量効果としての数字を積み重ねるという試行を続けていますが、評価手法については今後も社内でより精度を高めるための積極的な議論が必要だと思えます。

御立 当社グループにはSCSKというDX企業もあり、一日の長があるはずで。GMPを通じて住友商事としてさまざまな事業会社のDXによる企業価値向上を促し、当社及び当社グループの企業価値向上につなげていくことをさらに意識的に進めていく必要があると感じています。

**事業を担っていくのは人材だと思います。
住友商事においても人材マネジメントサイクルの
高度化を進めています。
これら施策について意見をお聞かせください。**

**エンゲージメントを高め、
当社グループの人材が持つ強みを最大化する**

井手 日本の生産年齢人口は年々減少しており、政府も少子化対策に注力していますが、まず我々が認識しなければならないのは、今の経営層が若かった頃と比べて、働くことに対する価値観も行動様式も大きく変化している、ということですよ。そうした観点で現状を見ると、“自分らしいキャリアと成長の実現”という個人のあり方を軸に、組織を“挑戦の場”と位置付ける「グローバル人材マネジメントポリシー」は、会社としてどう



いう人材を採用、育成していくかという方向性が明確で、各種施策も理にかなったものと評価しています。その中でも私が重視したいのは、女性管理職が何パーセントという、数値目標達成に向けた議論だけではなく、個々人のモチベーションが向上し、持てる力を100%発揮できるようなプロセスがしっかりと組織の中に組み込まれているかどうかということです。「人」は他のリソースとは異なり、それぞれに意思や感情がありますから、その声に耳を澄ますことから全てが始まるのだと考えています。

岩田 当社の人材は経営層も若手も、男女問わずとても上質であると思います。ただ、優秀な人材をもっと活かすことができるのではないかと思いますね。例えば、従業員に対して実施しているエンゲージメントサーベイの自由記述から聞こえてきた、従業員の皆さんからの直接的な声は、企業価値向上の原動力である人材を最大限に活かすためのヒントです。そのポイントとしては3つあると考えており、1つ目は、業務プロセスの

社外取締役鼎談

改善等の業務改革を通じて生産性を高めること。業務の効率化により時間を捻出し、もっと「新しい価値創造」を考える時間を継続的に増やす取り組みが重要です。2つ目は、女性活躍のさらなる推進。コース別管理の撤廃、その後の旧事務職からの管理職登用や、採用における女性比率の上昇等は着実に進んでいます。旧事務職の皆さんも含めて、個々人の担当業務領域をいかに広げ、成長機会を与え、公正に評価し登用していくか、実績がもっと出てくることを期待しています。3つ目は、「Pay for Job, Pay for Performance」の考え方に基づいた、年次概念意識の解消です。従業員のメンタリティまで含めて、制度・仕組みが本質的にどこまで浸透しているかを常に問いながら、制度のさらなる浸透を図ってほしいと思います。現在、能力や貢献度を基準として評価することで40歳の経営職や20代の管理職が登用されるなど着実に成果は出てきていますが、まだ改革の途上です。年齢・性別にかかわらず、能力があり、成長の意欲があり、成果を出し続ける人が活躍し続けられる、そしてそれが住友商事の成長につながる、そんな企業を目指してほしいですね。

御立 私も同感です。その上で、もう一つ、「人材の多様性をどう活かすか」という点が重要だと思います。当社グループには、多様な人材が結集していますが、多様性をただ持てばよいということではなく、多様性を活かしてどうやって価値を生み出していかかが問われています。グローバルなコミュニケーションに多少の摩擦や衝突は付き物。であれば、健全なコンフリクトを辞さず、その上でイノベーションが生まれることを信じて進



むことが必要ですね。また、経営層が「一歩前に入るリーダー」を求めていることを明確に示し、社員たちの背中を後押ししてほしいと願っています。

当社グループの人材に通底する精神

御立 人材の多様性を活かす際、グループ全役職員に共通する考え方があればこそ、バックグラウンドや意見の違った者同士が協力して活躍できる仕組みができます。その点で、当社には一貫して住友の事業精神が企業文化の基層にあることが強みになるはずですね。加えてその内容が、企業の社会性やサステナブルなビジネスのあり方といった今日的な 이슈にマッチしていることは強みです。お題目ではなくビジネスに活

かされている場面も多々ありますが、これをもっともっと強く打ち出していくべきだと感じています。

岩田 そのことを本当に実感したのが取締役会でのキャリア採用に関する議論でした。いろいろな意見が交わされる中、兵頭社長が「住友の事業精神だけは共有すべき。後は何が違っていても構わない。むしろその違いにこそ可能性を見出してほしい」という旨の発言がありました。人間ですからビジネスを進めていく上ではいろいろなフリクションが起こり、トラブルも起こるでしょうが、事業精神が浸透していることは、最終的に組織にとってとても幸せなことだと改めて思いました。だからこそ、今日まで社会と共にあり続けてこれたわけですし、これからにも期待したいですね。

社外取締役 退任・新任メッセージ

社外取締役の役割を支える仕組みを改善し続け、
取締役会の実効性をさらに向上させてほしい。

元・社外取締役(2017～2023) 石田 浩二



退任にあたり、社外取締役の役割について振り返ってみました。

社内での経験・論理・経緯・人的関わり等と全く異なるバックグラウンドからの知見・考え方・評価・判断を取締役会へ提供することがまず社外取締役に期待されることだと思います。

監査役会設置会社の取締役会は業務執行の決定と職務執行の監督を行います。私は社外といえども、取締役として、この決定・監督の主体として経営判断の妥当性を検証することが主たる役割だと考えています。

取締役会に付議される案件は、十分な実務知識と経験を有する執行側の各部署、各階層の人々の十分な検討・議論を経てきたものです。非常勤の社外取締役が妥当性判断を行うには、実務的知見、関連情報の量の不足等困難が伴います。そのため社外取締役がその役割を果たすためには、十分な情報の提供等サポート体制の整備が必須です。

当社でも、付議資料・参考資料等の工夫・改良や、議案の事前説明の拡充、また重要な議題をあらかじめ選定し、成案となるまで何度か取締役会のオフサイトで議論を行い意見の集約を図る仕組み等を導入してきました。これらのサポート施策については、取締役・監査役で毎年行う取締役会の実効性評価でも評価し絶えず改善を図っています。

今年よりは社外取締役へのサポートをより拡充するため、取締役業務部を新設し、より深度ある各種情報へのアクセスが強化されました。

このような社外取締役の役割を支える仕組みの整備・改善は、今後、取締役会の実効性のさらなる向上に資するものと考えています。

全ての人々が自立と相互扶助によって
輝き続けられる共生社会の実現に貢献したい。

社外取締役(2023～) 高原 豪久



住友商事が社会的責任を果たし、人類の豊かな生活の実現に貢献すること。社外取締役としての矜持と責任はそこにあると考えます。

ユニ・チャームでは海外事業を含むさまざまな分野を経験して、社長に就任してから22年間に

わたってグローバル経営に従事しています。

世界中の赤ちゃんからお年寄りまで、ペットも含めてお互いに支え合う共生社会の実現は経営者の普遍的な夢だと信じています。

住友商事グループのあらゆる事業は映画化できるほどドラマチックですが、「自利利他公私一如」を日々追求することこそ社会的責任そのものと確信します。ステークホルダーそれぞれの夢は異なっても、夢の先には「利他」という共通の目標が存在して、同時に「利他の心」が夢の実現の原動力になり得ます。皆様のご期待に沿えますよう、情熱を持って精励いたす覚悟です。何卒、よろしくお願いいたします。

コーポレートガバナンス

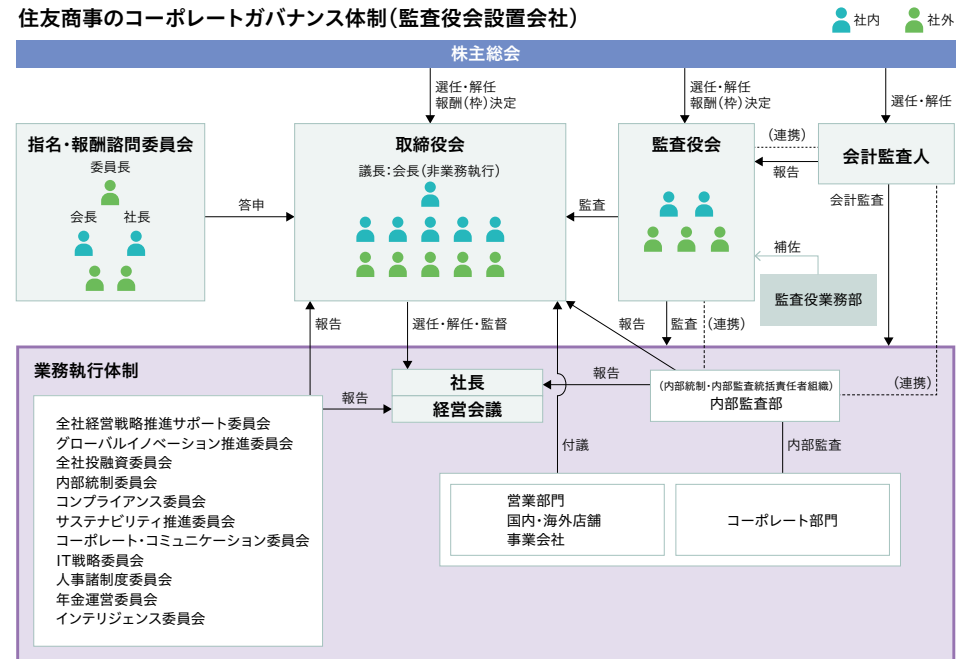
基本原則

住友商事は、「住友の事業精神」と当社の「経営理念」が企業倫理のバックボーンであり、コーポレートガバナンスを支える基盤であると考えています。当社は、この考えのもと、コーポレートガバナンスの要諦は「経営の効率性の向上」と「経営の健全性の維持」及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、「住友商事コーポレートガバナンス原則」を策定しました。当社は、同原則に則り、より良いガバナンス体制の構築と事業活動の遂行に努めることが、当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上、ならびに社会における企業としての使命を果たすことに資するものであり、株主を含めた全てのステークホルダーの利益にかなうものと認識し、コーポレートガバナンスのより一層の充実に向けて不断の改善に努めています。

体制

当社では、監査役会設置会社制度のもと、独立性があり、それぞれの専門分野で高い識見を有する社外取締役及び社外監査役を選任し、当社の意思決定及び経営監督により多様な視点を取り入れています。また、社外取締役が委員長を務め、過半数が社外取締役で構成される指名・報酬諮問委員会を設置し、経営陣幹部の指名・報酬に係る取締役会の機能の独立性・客観性・透明性を高めることにより、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、業務執行の責任と権限の明確化のための執行役員制度の導入や経営会議の設置等により、意思決定及び業務執行の迅速化・効率化を図る等、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。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意思決定を行う、業務執行レベルの最高意思決定機関であり、社長執行役員、コーポレート部門の担当役員ならびに営業部門の管掌役員、事業部門長及びイニシアチブリーダーで構成され、原則毎週1回開催しています。

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(2023年6月23日現在)

機関設計	監査役会設置会社
取締役	11名(うち、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(うち、社外監査役3名)／任期4年
執行役員制度	採用あり
取締役会の任意諮問委員会	指名・報酬諮問委員会(委員長:社外取締役)

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの強化

当社はこれまで、監査役会設置会社として、社外監査役・社外取締役の増員、取締役会の実効性評価等、継続的なガバナンス強化に取り組んできました。

今後も中期経営計画「SHIFT 2023」で掲げる取締役会の機能強化や、グループガバナンスの強化等、ガバナンスのさらなる実効性向上に向けて、より一層注力していきます。

コーポレートガバナンス強化の変遷

1993年	社外監査役の導入	2016年	取締役会の実効性評価を開始(評価対象は2015年度から)(以後、毎年継続) コーポレートガバナンス・コードの全原則を実施(以後、毎年継続) 取締役会付議基準の見直し 社外取締役を1名増員し、4名体制に
1998年	「住友商事グループの経営理念・行動指針」の策定	2017年	社内取締役を10名から6名に減員(会長、社長、コーポレート担当役員3名、事業部門長等1名)
2003年	「住友商事コーポレートガバナンス原則」の策定 取締役の減員(24名→12名) 執行役員制度の採用 会長・社長の在任期間制限(6年)をコーポレートガバナンス原則に明記 社外監査役を1名増員し、3名(監査役5名)体制に	2018年	社外取締役5名体制に
2005年	取締役及び執行役員の任期を1年に短縮	2019年	相談役・名誉顧問制度の見直し 社長執行役員CEOの選任・解任に関する方針・手続きを決定 取締役会長の選定・解職に関する方針・手続きを決定
2007年	取締役会の諮問機関として半数以上が社外委員で構成される報酬委員会を設置	2020年	取締役会における「アジェンダセッティング」の開始
2013年	社外取締役の導入(2名) 社外取締役の在任期間制限(6年)をコーポレートガバナンス原則に明記 社外監査役の在任期間制限(8年)をコーポレートガバナンス原則に明記	2021年	取締役・監査役のスキルマトリックスの開示
2015年	ガバナンス及び意思決定プロセスの見直し ● 経営会議を執行レベルの最高意思決定機関に ● 取締役会のモニタリング機能の強化 ● 報酬委員会を過半数が社外取締役で構成される指名・報酬諮問委員会に改組 社外取締役を1名増員し、3名体制に	2023年	取締役を支援する専門部署の新設

取締役会

■ 取締役会の構成

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、性別等の多様性を確保しています。また、取締役11名のうち、経験や専門性が異なる独立した社外取締役を5名選任し、より多様な視点から、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。取締役会を招集し、その議長となる取締役会長は、経営の監督を行い、日常業務に関与せず、代表権を有しません。なお相互牽制の観点から、原則として取締役会長及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。取締役会が備えるべき知識・経験・能力等及び各取締役・監査役が有するスキルは、次ページの通りです。

コーポレートガバナンス

■各取締役・監査役が有するスキル ● 男性 ● 女性

	氏名	地位	知識・経験・能力等(スキル)						
			企業経営	投資・M&A	ICT・DX・テクノロジー	ESG・サステナビリティ	財務・会計	法務・リスクマネジメント	人事・人材開発
社内	● 中村 邦晴	取締役会長	●	●	—	●	●	●	●
	● 兵頭 誠之	代表取締役 社長執行役員	●	●	—	●	●	●	●
	● 上野 真吾	代表取締役 副社長執行役員	●	●	—	●	—	—	—
	● 清島 隆之	代表取締役 副社長執行役員	●	—	—	—	●	●	●
	● 諸岡 礼二	代表取締役 専務執行役員	●	—	—	—	●	●	—
	● 東野 博一	代表取締役 専務執行役員	●	●	●	●	—	—	—
社外	● 岩田 喜美枝	社外取締役	●	—	—	●	—	—	●
	● 山崎 恒	社外取締役	—	—	—	—	—	●	●
	● 井手 明子	社外取締役	●	—	●	●	—	—	—
	● 御立 尚資	社外取締役	●	●	—	●	—	●	●
	● 高原 豪久	社外取締役	●	●	—	●	—	—	—
社内	● 御子神 大介	常任監査役(常勤)	●	●	●	—	—	—	●
	● 坂田 一成	監査役(常勤)	●	●	—	—	—	—	—
社外	● 永井 敏雄	社外監査役	—	—	—	—	—	●	—
	● 加藤 義孝	社外監査役	●	—	—	—	●	—	—
	● 長嶋 由紀子	社外監査役	●	●	—	—	—	—	●

注) 1 本表は、取締役会がその役割を發揮するために、取締役会が備えるべき知識・経験・能力等(以下「スキル」という)を特定し、それらのスキルをいずれの取締役・監査役が有するかを示したものです。取締役会全体としてこれらのスキルを備えることが重要と考えています。

2 当社は、事業投資を積極的に実施しており、この観点から「企業経営」及び「投資・M&A」のスキルが特に重要と考えています。

また、中期経営計画「SHIFT 2023」の中で、DX及びサステナビリティ経営の高度化の2つの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のシフトに取り組むこととしており、これを達成するため、デジタル、テクノロジー×イノベーション(両者の掛け合わせ)を活用した事業変革や新規事業開発において「ICT・DX・テクノロジー」を、また、サステナビリティ経営の高度化において「ESG・サステナビリティ」に関するスキルを重要視しています。これに加えて、当社の事業経営を支え、又は管理するためのスキルである「財務・会計」、「法務・リスクマネジメント」及び「人事・人材開発」が重要であると考えています。

3 監査役については、取締役の職務執行を監査するため、これらスキルのうち「企業経営」、「財務・会計」及び「法務・リスクマネジメント」を特に重要視しています。

4 当社が世界各国で取引・事業投資を実行している観点から、各取締役・監査役はグローバルな視点での高い見識を求められます。

また、取締役・監査役として「ガバナンス」の知見は欠くことができません。これら2つは、全ての取締役・監査役が備えるべきスキルと考え、本表には含めず、他に重要と思われる7項目を上記2の通り抽出しています。

5 当社取締役会に求められるスキルは、経営戦略や外部環境の変化に応じて変わります。今後も必要なスキルについて取締役会で議論し、本表を更新します。

コーポレートガバナンス

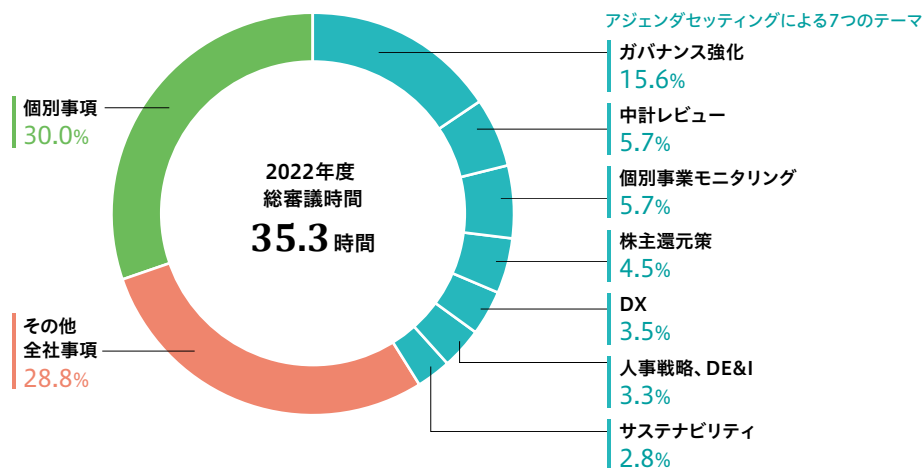
■ 審議の充実、モニタリング機能の強化

取締役会では、経営方針・経営計画等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、適切な範囲で業務執行側に権限委譲することで、要付議事項を厳選しています。また、向こう1年間の取締役会で重点的に審議すべき重要経営課題について、取締役会メンバー全員で丁寧に議論して設定する「アジェンダセッティング」を行い、サステナビリティや人事戦略等のテーマを特定しています。さらに年間を通じて、各事業部門・イニシアチブ戦略の進捗状況や重要な委員会※1の活動状況に関する定期的な報告を受け、全社の課題を俯瞰して審議することで、業務執行に対するモニタリング機能をより強化しています。加えて、取締役会メンバーによる審議の一層の充実のため、取締役会とは別に開催する「オフサイト・ミーティング※2」において、経営方針・経営計画、ESGを含むさまざまな重要経営課題について活発な議論を重ねています。特に、2023年度に最終年を迎える中期経営計画「SHIFT 2023」の完遂に向け、執行側の取り組み状況を丁寧にモニタリングし、取締役会として後押ししています。

※1 全社経営戦略推進サポート委員会、グローバルイノベーション推進委員会、サステナビリティ推進委員会、内部統制委員会等

※2 取締役会メンバー全員が参加し、自由闊達な議論を行う場

取締役会における主なテーマと審議時間



取締役会の主なテーマと議題

テーマ	議題の例示
中計レビュー	● 経営状況レビュー ● 全社ポートフォリオ バリュエーション ● Full Potential Plan
DX	● 全社DX推進 ● DX・IT組織の再編
個別事業モニタリング	● マダガスカルアンバトビーニッケル事業 ● ミャンマー 通信事業
ガバナンス強化	● 取締役会実効性評価 ● 内部統制・内部監査 ● 政策保有株式の削減状況
サステナビリティ	● 各SBUのサステナビリティ推進状況 ● 全社人権デューデリジェンス実施状況 ● TCFDに基づく情報開示
人事戦略、DE&I	● 従業員エンゲージメント ● 採用計画
株主還元策	● 配当方針 ● 自己株式取得
その他 全社事項	● 株主総会 ● 決算・財務 ● 危機対応・コンプライアンス
個別事項	● 個別投融资案件 ● 事業部門 定例報告

■ サステナビリティに関する議論

当社は、「住友の事業精神」を受け継ぎ、事業活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献することを重要視しています。当社の取締役・監査役は、この共通認識のもと、サステナビリティに関する重要な方針や施策を取締役会で審議し決定するとともに、オフサイト・ミーティングにおいても、活発な意見交換を行っています。例えば、当社グループのカーボンニュートラル化に向けた具体的な取り組み(例: Internal Carbon Pricingの導入、全SBUにおけるサステナビリティ経営にかかるKPI・KAIの設定)や、各事業部門における人権デューデリジェンス等の進捗状況をモニタリングし、サステナビリティ経営の高度化を後押ししてきました。また、気候変動問題への対応をリスクだけでなくチャンスとも捉えており、その一例として、脱炭素に資する製品・技術の提供等により、取引先のクリーンエネルギー化に寄与する案件等を審議の上、承認しました。

コーポレートガバナンス

■ 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、第三者（外部コンサルタント）の補助を受けつつ、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。

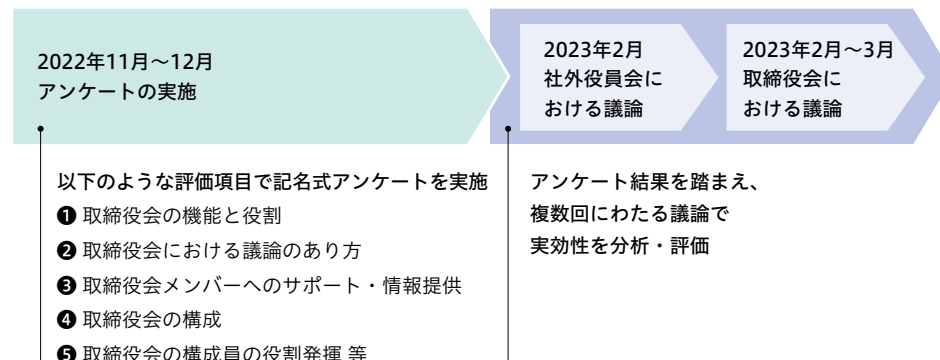
2022年度は、取締役会の機能向上のためのPDCAサイクルを回し続ける観点から、実効性評価の手法や項目について取締役会メンバーで議論し、以下の見直しを行いました。

実効性評価の見直しポイント

- **匿名式から記名式アンケートに変更**
アンケートで出された意見をもとに議論を深めるためには、回答者や当該意見の背景、問題意識を把握することが重要であり、かつ取締役会で忌憚のない意見交換が十分に行われているとの現状認識から、アンケートを従来の「匿名式」から「記名式」に変更した。
- **個別インタビューに代えて取締役会メンバー全員での議論を充実**
第三者機関による個別インタビュー（他の取締役会メンバーには匿名）に代えて、記名式アンケート結果を踏まえて課題とその改善策を取締役会メンバー全員で議論するプロセスを充実させる方針とした。
- **アンケートを自由記載形式中心に変更**
アンケートにおいては、改善の進捗を定点観測するための基本的な質問項目を維持しつつも、主要な論点に絞り込んだ上で、それぞれの取締役会メンバーが考える課題を自由に記載する形式とした。

評価プロセス

評価の実施対象者 全取締役：11名 全監査役：5名



実効性評価の結果、取締役会の運営・機能発揮の水準は年々向上しており、2022年度も、取締役会は概ね実効的に機能しているとの評価を受けました。評価の結果と今後の取り組みの概要は以下の通りです。

主な評価結果と今後の取り組み

評価できた点

- **適切なアジェンダ設定**
取締役会のアジェンダは、計画的に議論し、適切に設定されている。特に中期経営計画に基づく戦略の遂行状況のモニタリングについては、十分な時間をかけて議論した。今後は、地政学的事象等諸環境の変化がもたらす影響及び中長期の経営戦略の議論に、より多くの時間をかけていくとよい。
- **議論の充実**
取締役・監査役への事前説明や社外役員会の開催等の取り組みが充実したことにより、取締役会における本質的な議論が活性化している。各議題について、建設的な質疑と十分な意見交換が行われており、取締役会の監督と意思決定機能の高度化に寄与している。
- **社外取締役の機能発揮**
社外取締役は、それぞれの専門知識や経験に基づいた助言や提案を行っている。社内役員・経営執行側では気づきにくいさまざまなステークホルダーの視点からの意見を通じ、取締役会の監督機能の発揮に貢献している。

取締役会メンバーからのコメントと今後の取り組み

- **取締役会の機能と役割**
「取締役会がどのような機能と役割を担うべきか」といった最も本質的な論点に立ち返った議論を行った。今後も継続的に議論を続けていく。
- **アジェンダの最適化**
取締役会のマネジメント機能及びモニタリング機能をともに強化し、企業価値向上につなげる観点から、適切な議題設定を継続し、中長期的な経営方針に関する議論も深めていく。
- **議論の質向上**
取締役会と経営執行側のコミュニケーションを促進する専任部署（2023年4月に新設）を設置し、取締役会に付議すべき事項の見直しや、簡潔な付議資料の作成、及び論点整理等の取り組みをさらに推し進めることにより、取締役会における議論の質を向上させていく。

コーポレートガバナンス

■ 社外役員の支援体制

社外取締役・社外監査役に対して就任時に、当社グループの経営理念、経営方針、事業、財務、組織、中期経営計画及びリスク管理体制等について説明しています。

また、当社の経営理念の原点である「住友の事業精神」への理解を深めるため、社外取締役・社外監査役は原則として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。さらに、当社の幅広いビジネスへの理解を深めるため、事業現場の視察を実施しており、2023年度は、国内及び海外(米州・アジア)の複数の現場を視察する予定です。

※ 別子銅山(愛媛県)、住友有芳園(京都府)、住友活機園(滋賀県)



別子銅山(愛媛県)の視察



サミットスチール(株)(大阪府)の視察

取締役会の事前説明

社外役員による経営の監視・監督機能が最大限発揮されるよう、原則毎回の取締役会に先立ち、社外取締役・監査役に対し事前説明を実施し、各案件の概要と重要なポイントについて説明しています。社外取締役に対する事前説明セッションは、2022年度は12回、計28時間実施しました。

専任部署の設置

取締役会と経営執行側のコミュニケーションを促進する専任部署「取締役業務部」を新たに設置し、年間のアジェンダセッティングの支援の他、毎回の取締役会における議題の論点整理を徹底することで、取締役の職務の執行に必要な支援体制を強化しました。

取締役会以外の場での活躍

社外役員は、その多様な経歴・スキルを最大限活かし、取締役会以外の場でも活躍しています。2022年度以降は、IR活動への参加の他、例えば、DE&I推進をテーマとした社内セミナーに登壇しました。

コーポレートガバナンス

■ 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・手続き、②取締役会長の選定・解職の方針・手続き、③取締役及び監査役の指名基準、④社長執行役員の選任・解任(社長の後継者指名を含む)、⑤取締役及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取締役及び執行役員の報酬・賞与の体系・水準ならびに監査役の報酬枠、⑧顧問制度に関して審議し、その結果を取締役に答申します。また、①～⑧以外で取締役会から委任を受けた事項を審議・決定し、取締役会に答申・報告します。

なお、2022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	(委員長) 岩田 喜美枝	7回 / 7回(100%)	<ul style="list-style-type: none"> ●2023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) ●社外取締役候補者の選任 ●各執行役員の2022年3月期の個人評価 ●株式報酬への非財務指標の導入 ●社内監査役の報酬水準見直し
	石田 浩二	7回 / 7回(100%)	
	御立 尚資	7回 / 7回(100%)	
社内取締役	中村 邦晴	7回 / 7回(100%)	
	兵頭 誠之	7回 / 7回(100%)	

監査役及び監査役会

■ 監査役体制の強化・充実

監査役は、取締役の取締役会構成員及び執行役員(代表取締役)としての職務の執行を監査すべく、体制の強化・充実を図っています。監査役会は、社外監査役3名を含む5名で構成されています。社内監査役は業務上の専門的知識と広範囲にわたる経験を活かして、社外監査役は法律、会計、企業経営等の分野における高度な専門知識と豊富な経験を活かして監査を行っています。監査役会では法定事項の決議等を行う他、各監査役による活動状況の共有や取締役会付議事項の事前説明を受ける等して、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、監査上不可欠な情報を十分に入手するため、取締役会をはじめ、その他の重要な会議に出席し、取締役及び社員等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所に関して事業及び財産の状況を調査しています。また、子会社については、各社の取締役及び監査役等と意思疎通や情報交換を図り、必要に応じて事業の報告を受ける他、重要な子会社への視察も適宜実施しています。

監査役は、職務を補佐する専任組織として、監査役業務部を設置しています。監査役業務部所属者の人事評価及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、監査役監査の機能を発揮するため、内部監査部から内部監査の計画及び結果について定期的に報告を受けています。また会計監査人とは定期的に打ち合わせて情報交換を図るとともに、監査講習会への出席や実地棚卸監査への立ち会い等を通じて、会計監査人の監査活動を把握しています。このように監査役は、内部監査部及び会計監査人と緊密に連携しています。

コーポレートガバナンス

役員報酬

■ 役員の報酬体系

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 業務執行取締役及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及び対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。

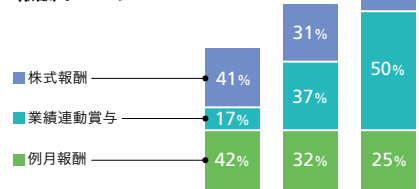
※4 監査役の報酬は、高い客観性・独立性をもって経営を監督する立場にあることから、固定報酬（「例月報酬」）のみで構成され、毎月定額を支給します。なお、各監査役の報酬については、株主総会において決議された限度額の範囲内で、監査役の協議により決定しています。

■ 報酬水準及び報酬構成比率

外部専門機関による客観的な報酬市場調査データ※5等を参考に、当社の経営環境や経営戦略・人材戦略を踏まえ、適切な報酬水準及び報酬構成比率を設定しています。

※5 ウィリス・タワーズワトソン社の「経営者報酬データベース」

代表取締役 社長執行役員 CEOの報酬イメージ



連結純利益及び基礎収益キャッシュ・フロー	2,000億円	4,000億円	6,000億円
株価成長率※6及び株式成長率※7	100%	100%	100%

注) 株価成長率は業績連動賞与、株式成長率は株式報酬に反映

※6 株価成長率

$$\left\{ \frac{\text{当年度平均当社株価}}{\text{前年度平均当社株価}} \right\} \div \left\{ \frac{\text{当年度平均TOPIX}}{\text{前年度平均TOPIX}} \right\}$$

※7 株式成長率

$$\left\{ \frac{\text{評価期間終了月平均当社株価}}{\text{評価期間開始月平均当社株価}} \right\} \div \left\{ \frac{\text{評価期間終了月平均TOPIX}}{\text{評価期間開始月平均TOPIX}} \right\}$$

■ 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、中期経営計画「SHIFT 2023」における業績管理指標及び当社株価成長率（TOPIX（東証株価指数）成長率に対する当社株価成長率の割合）を反映して総支給額を決定します。なお、各役員への賞与は、役位や個人評価に応じて配分の上、事業年度終了後に支給します。

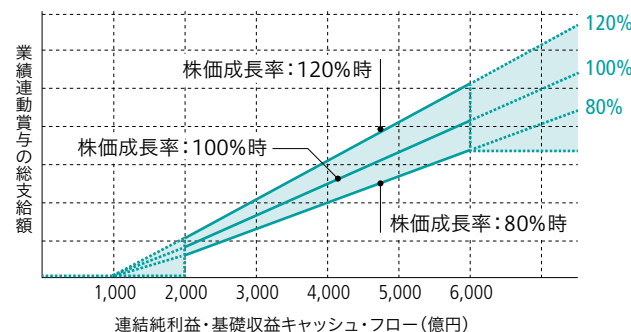
業績連動賞与総支給額の算出式

$$\text{連結純利益及び基礎収益キャッシュ・フローから算出される金額} \times \text{当社株価成長率：80\%～120\%の範囲}$$

■ 業績連動賞与の総支給額

想定する業績レンジを「連結純利益及び基礎収益キャッシュ・フロー：2,000億円～6,000億円」とし、業績が当該レンジに収まらなかった場合には、指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえ、別途取締役会にて総支給額を決定します。また「SHIFT 2023」の取り組みをより一層推進すべく、総支給額の決定の指標に当社株価成長率も加味し「連結純利益及び基礎収益キャッシュ・フローから算出される金額」×「当社株価成長率」を用いて総支給額を算出します。なお当社株価成長率の範囲は80%～120%とします。株価成長率を反映した総支給額のレンジは以下の通りです。

業績連動賞与の総支給額イメージ（株価成長率反映あり）

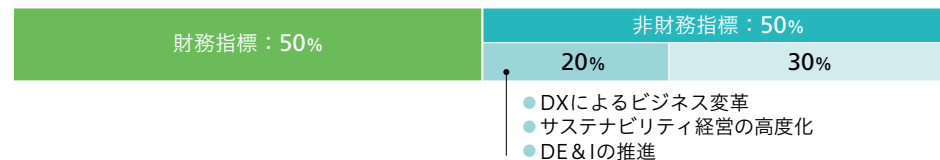


コーポレートガバナンス

■ 個人評価

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できるよう、財務指標と非財務指標の両側面から行います。財務指標では担当事業領域における事業計画等の達成状況を考慮します。一方、非財務指標ではKPI・KAIで測るSBUごとの戦略達成度及び全社重要課題への取り組み状況等を加味します。なお、個人評価における財務と非財務の評価比率は50:50とします。非財務指標のうち、全社重要課題「DXによるビジネス変革」「サステナビリティ経営の高度化」「DE&Iの推進」が、全体の20%を占める設定とします。

個人評価における財務・非財務指標の内訳



■ 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向上と株主の皆様との価値共有を重視した経営を一層推進するため、毎年、3年間の評価期間における当社株式成長率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、各役員に交付します。2023年度より、サステナビリティ経営の高度化へのコミットメントをより強く意識できるよう、環境・社会に関する非財務指標との連動性を高め、重要社会課題の解決に向けた取り組みをより一層促進すべく、非財務指標（「気候変動問題対応」「女性活躍推進」「従業員エンゲージメント」）の評価結果を反映し、当社普通株式を譲渡制限付株式として交付。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ています。

当社株式成長率の評価期間イメージ



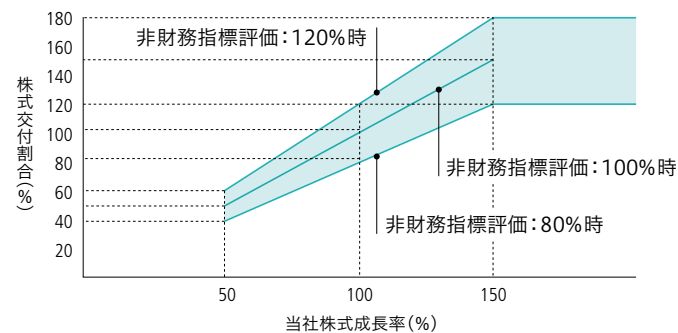
■ 株式交付割合の算定に非財務指標を導入

交付株式数の算定にあたり「気候変動問題対応」「女性活躍推進」「従業員エンゲージメント」を指標に定め、各年度の取り組みの進捗・成果に対する評価を実施、3年間の評価を平均し、指名・報酬諮問委員会にて最終評価を決定します。

項目	評価基準	評価比率
気候変動問題対応	6つの重要社会課題への長期目標及び中期目標に関わる取り組み進捗・成果	1:1:1の割合で評価に反映
女性活躍推進	2030年度の女性比率目標達成に向けて、毎年設定する定量目標に対する結果	
従業員エンゲージメント	エンゲージメントサーベイにおける「社員エンゲージメント」及び「社員を活かす環境」の定量結果	

株式成長率及び非財務指標評価による株式交付割合

$$\text{交付算定式} = \text{役員別基準交付株式数} \times \text{株式成長率による株式交付割合 (0\% \sim 150\%)} \times \text{非財務指標評価による株式交付割合 (80\% \sim 120\%)}$$



コーポレートガバナンス

政策保有株式

当社は、純投資以外の目的で上場株式を取得・保有しないことを原則としています。

ただし、協業や事業上の必要性等を踏まえ、個別銘柄ごとに資本コストを考慮した経済合理性や保有意義等を総合的に評価・検証し、適当と判断した場合には例外的に保有することがあります。また、これら上場株式の保有の適否は、毎年、取締役会において検証します。その結果、保有意義が認められない株式については、売却を進めていきます。

なお、2022年度は22銘柄（一部売却を含む）、338億円の上場株式を売却し、2023年3月末時点での保有残高は59銘柄・1,907億円となっています。

議決権行使にあたっては、社内ガイドラインに基づき、投資先企業及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どう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。

なお、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等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。

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、開示内容の充実に努めるべく、2016年7月に情報開示方針を定めました。



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/disclosurepolicy>



■ 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週間前に株主総会資料へのアクセス方法等を記載した通知書面（書面交付請求をした株主に対しては株主総会資料）を発送し、同書面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。このように株主総会資料を早期にお届けすることで、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サイトにて株主総会の模様を動画配信しています。さらに、2022年6月開催の株主総会から、Web上で事前に質問を受け付ける取り組みを始めました。そのうち、株主の関心の高かった質問について、株主総会の場で回答し、当日議場で受け付けた他の質問等とともに、事後に当社Webサイトで開示しています。



詳細は当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/ir/stock/stmt>



役員一覧

(2023年6月24日時点、執行役員は2023年7月1日時点)

取締役

■所有株式数(2023年3月31日現在) ■取締役会出席回数(2022年度)



中村 邦晴

取締役会長

■187,700株
■18回 / 18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

■107,900株
■18回 / 18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)



上野 真吾

代表取締役

■56,200株
■— / —

1982年4月
当社入社

2022年4月
副社長執行役員
(金属事業部門および
資源・化学品事業部門管掌)、
エネルギーイノベーション・
イニシアチブリーダー

2023年6月
代表取締役 副社長執行役員
(金属事業部門、
資源・化学品事業部門および
エネルギーイノベーション・
イニシアチブ管掌)(現職)



清島 隆之

代表取締役

■40,400株
■18回 / 18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※2

2023年4月
代表取締役 副社長執行役員
コーポレート部門
人材・総務・法務担当役員
CAO・CCO(現職)



諸岡 礼二

代表取締役

■29,400株
■14回 / 14回
(2022年6月24日
就任以降の状況)

1984年4月
当社入社

2022年6月
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※3(現職)



東野 博一

代表取締役

■26,400株
■14回 / 14回
(2022年6月24日
就任以降の状況)

1987年4月
当社入社

2022年6月
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※4
2023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(現職)

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

役員一覧

社外取締役

■所有株式数(2023年3月31日現在) ■取締役会出席回数(2022年度)



岩田 喜美枝

社外取締役 独立役員

■0株
■15回 / 18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)
公益財団法人21世紀職業財団
会長(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)
(株)ストライプインターナショナル
社外取締役(2019年4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

社外取締役 独立役員

■0株
■18回 / 18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)かんぼ生命保険 社外取締役
(現職)



井手 明子

社外取締役 独立役員

■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)
2021年6月
東北電力(株)社外取締役
(監査等委員)(現職)



御立 尚資

社外取締役 独立役員

■0株
■14回 / 14回(2022年6月24日就任以降の状況)

1979年4月
日本航空(株)入社
1993年10月
ポストンコンサルティング
グループ 入社
2005年1月
同社 日本代表
2005年5月
同社マネージング・ディレクター・
アンド・シニア・パートナー
2011年3月
特定非営利活動法人
国際連合世界食糧計画WFP協会
理事(2018年8月退任)
2013年4月
公益社団法人 経済同友会
副代表幹事(2017年4月退任)
2016年3月
楽天(株)(現:楽天グループ(株))
社外取締役(現職)
2016年6月
(株)ロッテホールディングス
社外取締役(現職)
2017年3月
DMG森精機(株)社外取締役(現職)
(株)FiNC
(現:(株)FiNC Technologies)
社外取締役(2020年3月退任)
ユニ・チャーム(株)社外取締役
(監査等委員)(2021年3月退任)
2017年6月
東京海上ホールディングス(株)
社外取締役(現職)
2017年10月
ポストンコンサルティンググループ
シニア・アドバイザー
(2021年12月退任)
2020年4月
京都大学経営管理大学院
特別教授(現職)
2022年6月
当社 社外取締役(現職)



高原 豪久

社外取締役 独立役員

■0株
■— / —

1986年4月
(株)三和銀行
(現:(株)三菱UFJ銀行)入行
1991年4月
ユニ・チャーム(株)入社
1995年6月
同社 取締役
1996年4月
同社 取締役
購買本部長 兼 国際本部副本部長
1997年6月
同社 常務取締役
1998年4月
同社 常務取締役
サニタリー事業本部長
2000年10月
同社 常務取締役 経営戦略担当
2001年6月
同社 代表取締役社長
2004年6月
同社 代表取締役 社長執行役員
(現職)
2021年6月
野村ホールディングス(株)
社外取締役(現職)
2023年6月
当社 社外取締役(現職)

役員一覧

監査役

■所有株式数(2023年3月31日現在) ■取締役会出席回数(2022年度) ■監査役会出席回数(2022年度)



御子神 大介
常任監査役(常勤)

■35,000株
■—/—
■—/—
1983年4月
当社入社
2014年4月
執行役員
2017年4月
常務執行役員
2022年4月
専務執行役員
2023年4月
顧問
2023年6月
常任監査役(現職)



坂田 一成
監査役(常勤)

■14,200株
■14回/14回
■12回/12回
(2022年6月24日就任以降の状況)
1985年4月
当社入社
2020年4月
執行役員
2022年4月
顧問
2022年6月
監査役(現職)



永井 敏雄
社外監査役 独立役員
(弁護士)

■0株
■18回/18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
社外監査役 独立役員
(公認会計士)

■0株
■18回/18回
■17回/17回
1978年4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
社外監査役 独立役員

■0株
■18回/18回
■17回/17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)

役員一覧

執行役員

社長執行役員

兵頭 誠之

CEO

副社長執行役員

上野 真吾

(金属事業部門、
資源・化学品事業部門および
エネルギーイノベーション・
イニシアチブ管掌)

清島 隆之

コーポレート部門
人材・総務・法務担当役員
CAO・CCO

専務執行役員

中島 正樹

メディア・デジタル
事業部門長

諸岡 礼二

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

坂本 好之

資源・化学品事業部門長

竹田 光宏

JCOM(株)
取締役 副社長執行役員

東野 博一

コーポレート部門
企画担当役員 CSO

犬伏 勝也

金属事業部門長

常務執行役員

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

中村 家久

メディア・デジタル事業部門長補佐

野中 紀彦

輸送機・建機事業部門長

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 CEO

向田 良徳

コーポレート部門
財務・経理・リスクマネジメント
担当役員補佐(財務担当)

和田 知徳

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

森 肇

中東・アフリカ総支配人、
中東・アフリカ住友商事グループ
CEO 兼 COO、
中東住友商會社社長

本多 之仁

インフラ事業部門長

為田 耕太郎

生活・不動産事業部門長

有友 晴彦

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

吉田 伸弘

国内担当役員、関西支社長

小池 浩之

欧州総支配人、
欧州住友商事グループCEO、
欧州住友商會社社長

住田 孝之

コーポレート部門 企画担当役員補佐、
エネルギーイノベーション・
イニシアチブ企画・戦略部、
住友商事グローバルリサーチ(株)
代表取締役社長

麻生 浩司

エネルギーイノベーション・
イニシアチブリーダー

佐藤 仁彦

コーポレート部門
内部統制・内部監査統括責任者
内部監査部長

執行役員

山名 宗

住友商事マシネックス(株)
代表取締役社長

田村 達郎

欧州総支配人補佐、
欧州住友商事グループ
DeputyCEO 兼 CFO、
欧州コーポレート部門長、
欧州住友商會社 CFO

渡辺 一正

メディア事業本部長

横濱 雅彦

金属業務部長

氏本 祐介

JCOM(株) 常務執行役員

竹野 浩樹

ライフスタイル事業本部長

上野 忠之

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・経理・リスクマネジメント
担当役員補佐
(経理担当)

辛島 裕

アジア大洋州総支配人補佐、
アジア大洋州住友商事グループ
インドネシア住友商會社社長

日下 貴雄

リース・船舶・航空宇宙事業本部長

村田 大明

建設不動産本部長

富田 亜紀

コーポレート部門
人材・総務・法務担当役員補佐
(総務・法務担当)、
コンプライアンス推進部長

岩波 剛太

国内担当役員補佐、中部支社長

米津 暢康

エネルギーイノベーション・
イニシアチブサブリーダー、
インドネシアEX部長

北島 誠二

エネルギーイノベーション・
イニシアチブサブリーダー

竹中 英介

経営企画部長

巽 達志

コーポレート部門 DX・IT統括責任者
CDO※・CIO

荒牧 俊一

デジタル事業本部長

中澤 佳子

コーポレート部門
人材・総務・法務担当役員補佐
(人事担当)

※ CDO: Chief Digital Officer

グループガバナンス

基本方針

■ グループマネジメントポリシーのもと企業価値の最大化を促進

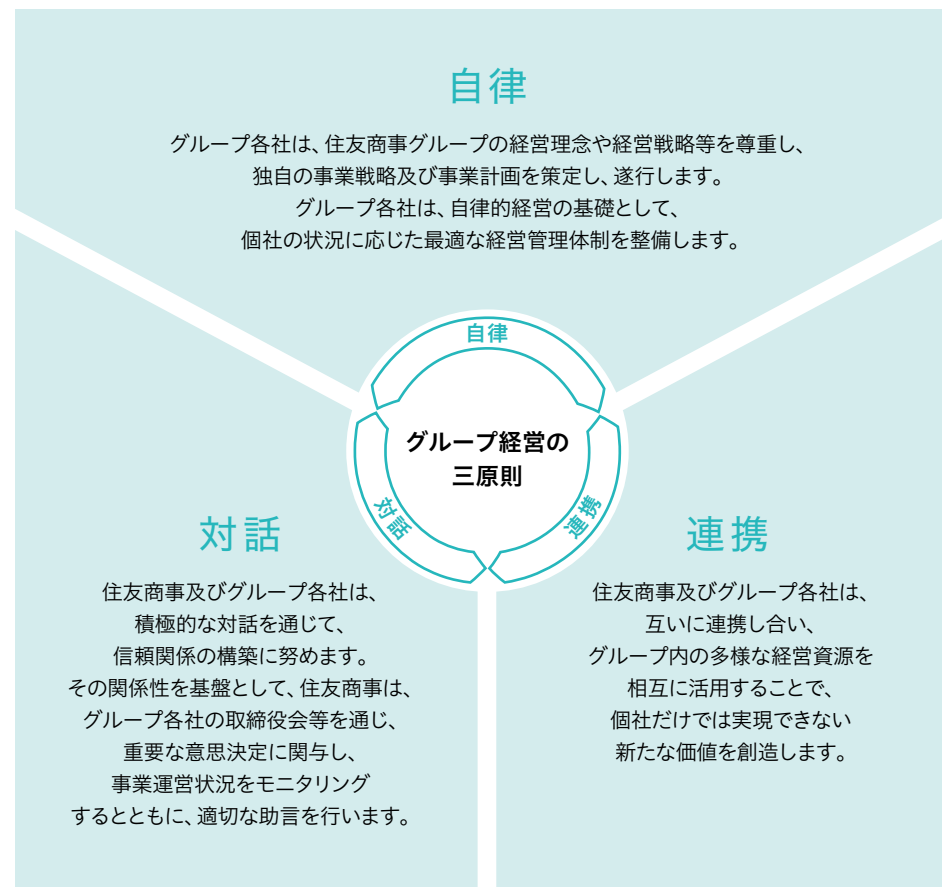
住友商事グループは、世界78の国と地域に886のグループ会社を有しています。これらグループ会社は、事業領域が幅広い産業分野にわたり、業界トップクラスの事業会社も多数あり、当社グループにとって強みの源泉となっています。

グループ各社は住友商事グループの経営理念や経営戦略を尊重し、自律的な経営を実践します。住友商事は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、当社を含むグループ各社の連携を通じて新たな価値を創造します。このグループ経営の基本的な考え方・方針の共有とより高度な実践を目的として、2021年にグループマネジメントポリシーを制定しました。

グループマネジメントポリシーでは、「自律」「対話」「連携」を当社及びグループ各社が尊重すべき三原則として掲げた上で、グループ経営におけるそれぞれの役割と責任を明確化しました。

当社は、住友商事グループの経営理念・行動指針及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、産業構造の変化やサステナビリティをめぐる潮流等へ迅速・適切に対応するとともに、将来の収益の柱となるような事業会社群に成長させていくことで、当社グループの事業ポートフォリオをより確固たるものに進化させ、企業価値の最大化を図ります。

グループマネジメントポリシーの三原則



内部統制

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、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」「業務の有効性及び効率性」「財務報告の信頼性」等を合理的に保証するため、内部統制に関する基本規程を定め、適正な内部統制の構築・運用・評価・改善を通じて、グループガバナンスの向上及びグループ全体の業務品質向上に取り組んでいます。

既存の各内部統制フレームワークの効率的運用、相乗効果創出、内部監査機能との連携等を行うため、当社グループ内部統制関連業務を統合的に行う「内部統制推進部」を「内部統制・内部監査統括責任者」のもとに内部監査部と並列させて設置し、課題の把握やグループ内の内部統制活動の活用を能動的に行うことで、上記の取り組みを、グループ全体でより効果的かつ一貫性のあるものとしています。

内部統制体制図

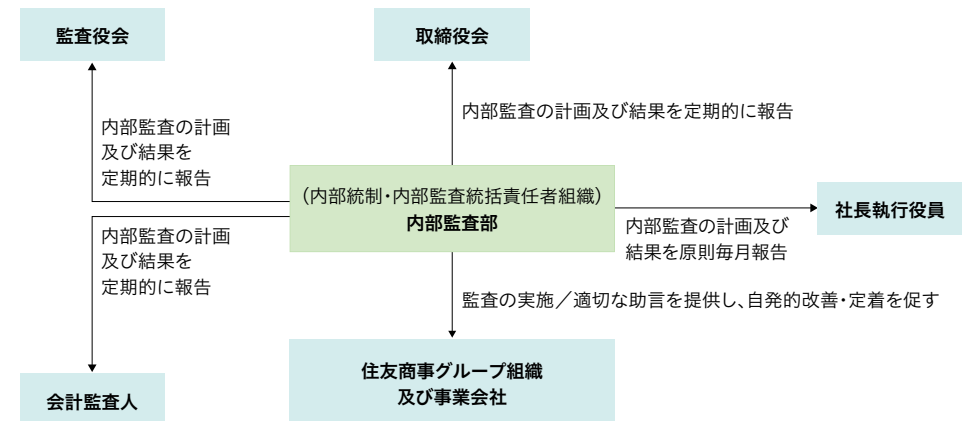


内部監査

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統制・内部監査統括責任者のもとに内部監査部を設置し、当社グループの組織及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、取締役会及び監査役会にも定期的に報告しています。

内部監査部は、資産及びリスクの管理、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、定期的に監査を実施します。監査先に内在するリスクの重要度を考慮の上、監査先の内部統制の有効性・妥当性を評価するとともに、改善に向けた適切な助言を提供し、監査先自身による改善と定着を促すことを通じて、当社グループのガバナンス、内部統制の向上に貢献しています。

内部監査フロー



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>



コンプライアンス

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、マネジメントレベルを含む上司及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。

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及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・アップ制度を設けています。

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が不利益を被る処遇は行わないことを保証しています。また、社内セミナーや社内通知等を通じて、同制度の利用促進を図っています。

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

コンプライアンス徹底のための取り組み

■ 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及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事務局では、毎年度、当社グループにおけるコンプライアンス違反の状況を分析・評価するとともに、今後のコンプライアンス関連施策等の検討を行っています。その結果や内容は、コンプライアンス委員会での議論を経て、経営会議、監査役会、取締役会でも報告及び議論を行っています。

このように、PDCAサイクルを活用しながら施策の改善・充実を重ねることにより、コンプライアンスの周知徹底に取り組んでいます。

■ 継続的な啓発活動

独占禁止法や安全保障貿易管理、贈収賄防止等、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、全役職員を対象としたe-learningやハラスメント防止セミナー等を実施しています。

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-learningコンテンツを展開する等、グループ会社のコンプライアンス体制強化のため各種支援を行っています。



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/compliance>



「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」(コンプライアンス委員会の活動状況を含む)
 「スピーク・アップ制度」(利用促進のための取り組みを含む)
 「コンプライアンスの状況」(違反事案への対応手順や対応部署等のコンプライアンス施策の策定・実行を含む)
 「継続的な啓発活動」
 「住友商事グループ贈賄防止指針」

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」及び「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。

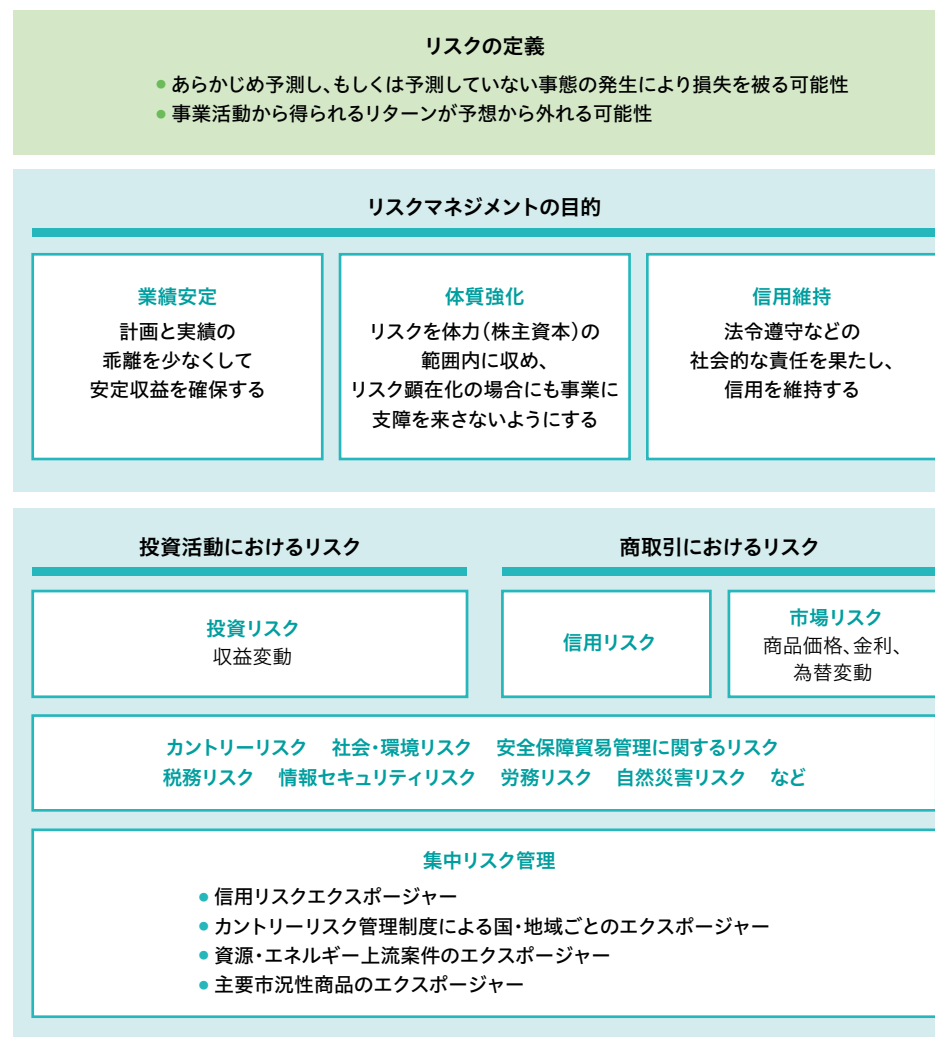
1. 業績安定 2. 体質強化 3. 信用維持

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及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作成したものです。なお、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。一例として、広範な事業領域における多様な投資機会に対し、より適切な案件を選別するための共通の判断軸として厳格な投資規律を設定するとともに、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を構築し、投資のパフォーマンスに連動した報酬制度を導入しました。

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/risk>



リスクマネジメント体系



投資リスク管理

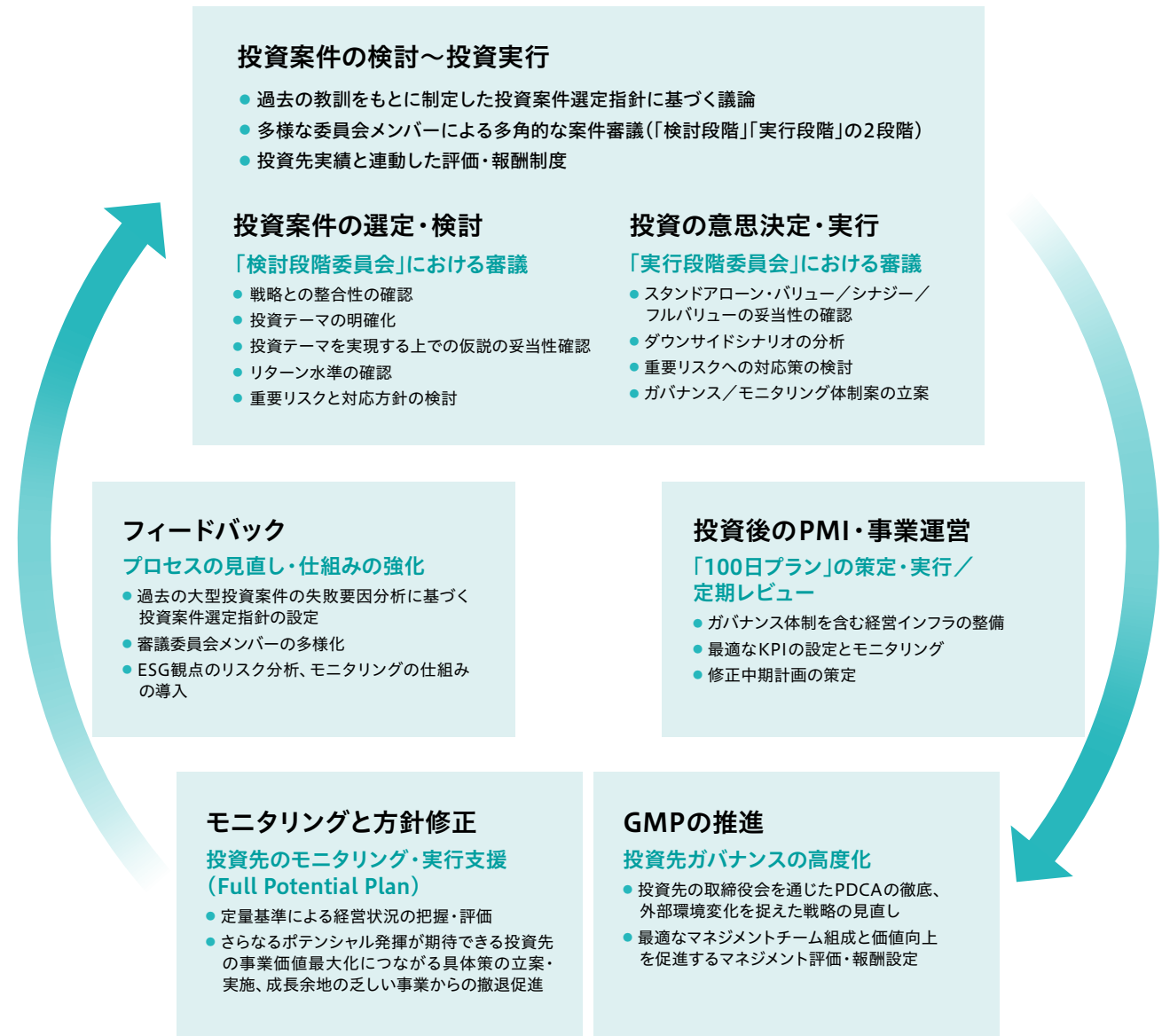
事業投資プロセス

当社では、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投資テーマの妥当性を検証しています。加えて、当該事業の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」を算定する等、定性・定量の両面から評価を実施しています。

意思決定は、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、各事業部門の投融資委員会と全社投融資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、ESG観点、投資の成否を左右する諸条件を、早い段階から多様な視点で深く議論しています。

また、投資の各ステージで投資の成功確度を高めるための仕組みを強化しています。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、外部環境の変化を捉えた戦略見直し・中期計画の策定、適時適切なリソースの投入等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。さらに価値向上実現へのコミットメントを高めるべく、2022年には投資先のパフォーマンスに連動した報酬制度を導入しました。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て改善策を実施しており改善が見込めない案件は、引き続き徹底した資産入替を行っていきます。



投資案件の検討～投資実行

- 過去の教訓をもとに制定した投資案件選定指針に基づく議論
- 多様な委員会メンバーによる多角的な案件審議(「検討段階」「実行段階」の2段階)
- 投資先実績と連動した評価・報酬制度

投資案件の選定・検討

「検討段階委員会」における審議

- 戦略との整合性の確認
- 投資テーマの明確化
- 投資テーマを実現する上での仮説の妥当性確認
- リターン水準の確認
- 重要リスクと対応方針の検討

投資の意思決定・実行

「実行段階委員会」における審議

- スタンドアローン・バリュー/シナジー/フルバリューの妥当性の確認
- ダウンサイドシナリオの分析
- 重要リスクへの対応策の検討
- ガバナンス/モニタリング体制案の立案

フィードバック

プロセスの見直し・仕組みの強化

- 過去の大型投資案件の失敗要因分析に基づく投資案件選定指針の設定
- 審議委員会メンバーの多様化
- ESG観点のリスク分析、モニタリングの仕組みの導入

投資後のPMI・事業運営

「100日プラン」の策定・実行/定期レビュー

- ガバナンス体制を含む経営インフラの整備
- 最適なKPIの設定とモニタリング
- 修正中期計画の策定

モニタリングと方針修正

投資先のモニタリング・実行支援 (Full Potential Plan)

- 定量基準による経営状況の把握・評価
- さらなるポテンシャル発揮が期待できる投資先の事業価値最大化につながる具体策の立案・実施、成長余地の乏しい事業からの撤退促進

GMPの推進

投資先ガバナンスの高度化

- 投資先の取締役会を通じたPDCAの徹底、外部環境変化を捉えた戦略の見直し
- 最適なマネジメントチーム組成と価値向上を促進するマネジメント評価・報酬設定

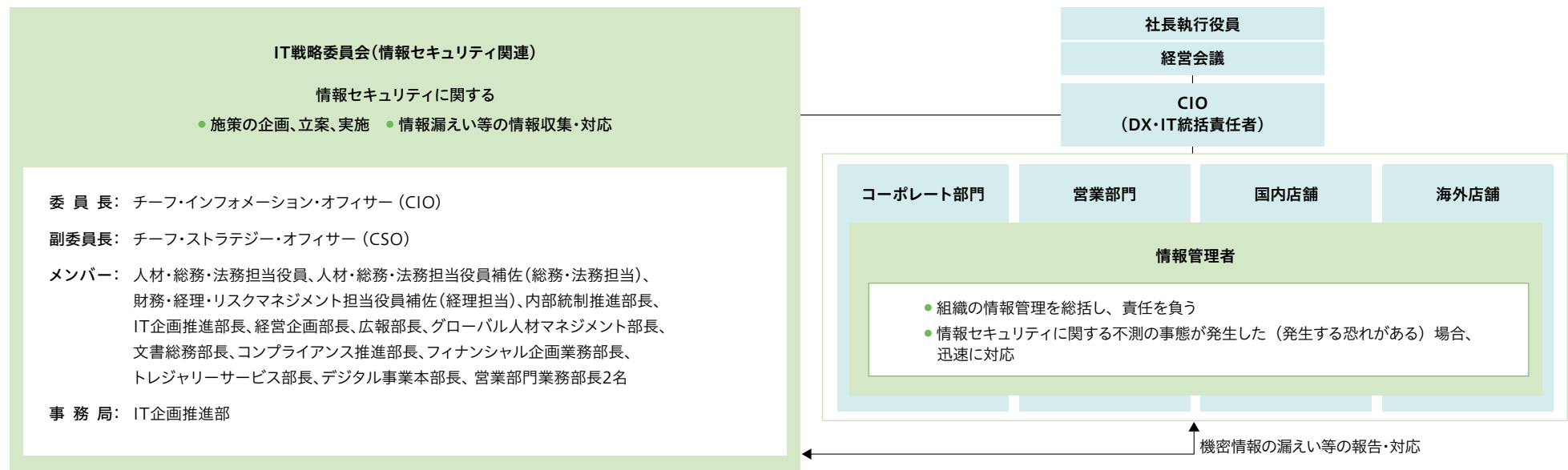
情報セキュリティ

基本方針・体制

当社は、チーフ・インフォメーション・オフィサー（CIO）を委員長とし、全社横断組織であるIT戦略委員会を中心に、「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及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・破壊等を目的とした外部からの攻撃等、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認・整備を行う等、リスクの最小化に取り組んでいます。

情報セキュリティ管理体制図



Data Section

データセクション

- 105** 主要財務指標サマリー
- 106** セグメント情報
- 107** 財務ハイライト
- 108** ESGハイライト
- 109** 連結財政状態計算書
- 111** 連結包括利益計算書
- 112** 連結キャッシュ・フロー計算書
- 113** 企業情報
- 114** グローバルネットワーク
- 115** IR・SR活動
- 116** 外部からの評価

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	BBBO2014		BBBO2017			中期経営計画2020			SHIFT 2023	
	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度 ^{※3}
当期業績:										
売上総利益	¥ 8,944	¥ 9,529	¥ 8,941	¥ 8,427	¥ 9,565	¥ 9,232	¥ 8,737	¥ 7,295	¥ 10,096	¥ 12,348
販売費及び一般管理費	△7,064	△7,552	△7,627	△6,938	△7,316	△6,476	△6,774	△6,789	△7,139	△8,117
利息収支	△174	△130	△26	△17	△58	△116	△156	△55	△12	△115
受取配当金	149	172	106	94	107	121	111	86	273	201
持分法による投資損益	1,262	491	△538	835	1,497	1,271	848	△414	1,768	2,524
当期利益又は損失(親会社の所有者に帰属)	2,231	△732	745	1,709	3,085	3,205	1,714	△1,531	4,637	5,653
事業年度末の財政状態:										
資産合計	86,687	90,214	78,178	77,618	77,706	79,165	81,286	80,800	95,822	101,054
親会社の所有者に帰属する持分	24,047	24,814	22,515	23,665	25,582	27,715	25,441	25,280	31,978	37,787
有利子負債(ネット) ^{※1}	31,235	35,175	27,703	26,279	25,215	24,271	24,688	23,004	22,737	24,844
キャッシュ・フロー:										
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,782	2,437	5,997	3,458	2,953	2,689	3,266	4,671	1,941	2,328
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,499	△3,996	△854	△1,807	△1,558	△513	△2,034	△1,201	490	△915
フリーキャッシュ・フロー	284	△1,559	5,143	1,651	1,395	2,176	1,232	3,470	2,431	1,413
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,459	△748	△5,072	△2,544	△2,296	△2,332	△577	△4,664	△1,399	△2,505

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	¥ 178.59	¥ △58.64	¥ 59.73	¥ 136.91	¥ 247.13	¥ 256.68	¥ 137.18	¥△122.42	¥ 370.79	¥ 452.63
希薄化後	178.46	△58.64	59.69	136.81	246.91	256.41	137.03	△122.42	370.53	452.27
親会社の所有者に帰属する持分	1,927.37	1,988.62	1,803.95	1,895.81	2,048.93	2,219.11	2,036.48	2,022.83	2,558.24	3,061.92
年間配当金 ^{※2}	47.00	50.00	50.00	50.00	62.00	75.00	80.00	70.00	110.00	115.00

単位:%、倍

レシオ:

親会社所有者帰属持分比率(%)	27.7	27.5	28.8	30.5	32.9	35.0	31.3	31.3	33.4	37.4
ROE(%)	10.0	-	3.2	7.4	12.5	12.0	6.4	-	16.2	16.2
ROA(%)	2.7	-	0.9	2.2	4.0	4.1	2.1	-	5.3	5.7
Debt-Equity Ratio(ネット)(倍)	1.3	1.4	1.2	1.1	1.0	0.9	1.0	0.9	0.7	0.7

※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。

※3 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。

セグメント情報

単位: 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	
	2021年度	2022年度	2021年度	2022年度	2021年度	2022年度	2021年度	2022年度	2021年度	2022年度	2021年度	2022年度	2021年度	2022年度	2021年度	2022年度
売上総利益	1,403	2,204	1,894	2,610	715	598	1,110	1,213	2,227	2,428	2,712	3,297	36	△2	10,096	12,348
販売費及び一般管理費	△749	△869	△1,494	△1,817	△579	△651	△851	△927	△1,874	△2,063	△1,293	△1,471	△298	△320	△7,139	△8,117
持分法による投資損益	82	117	58	633	100	120	361	143	79	86	1,075	1,410	13	15	1,768	2,524
当期利益又は損失(△)	552	1,104	349	920	333	208	393	130	442	590	2,473	2,669	95	33	4,637	5,653
一過性損益	約△10	約+100	約△370	約△40	約+30	約+10	約+10	約△170	約△100	約+60	約+510	約+150	0	約+10	約+70	約+110
一過性を除く業績	約560	約1,000	約720	約960	約310	約200	約380	約300	約550	約530	約1,960	約2,520	約90	約20	約4,570	約5,540
基礎収益キャッシュ・フロー ^{※1}	531	952	415	658	231	175	414	575	439	308	1,546	2,245	20	181	3,595	5,093
投融資実績	約30	約60	約430	約730	約1,220	約870	約500	約320	約370	約1,030	約280	約500	-	-	約2,900	約3,500
総資産	9,813	11,611	17,517	20,050	12,287	13,796	10,080	10,627	15,277	17,044	27,474	24,901	3,374	3,025	95,822	101,054
営業債権及びその他の債権	3,400	3,867	2,903	3,159	3,133	2,861	864	973	1,551	1,762	7,480	7,305	△954	△1,064	18,378	18,862
のれん	51	46	466	483	-	-	139	139	326	383	72	105	1	1	1,055	1,157
単体従業員数(名)	517	472	650	639	633	614	509	506	459	485	899	873	1,483	1,479	5,150	5,068
連結従業員数(名)	5,938	5,905	18,978	21,552	3,666	3,528	15,557	15,967	16,595	18,346	10,313	9,713	3,206	3,224	74,253	78,235

注) 1 2022年4月1日付の機構改正に伴い、2021年度実績を組み替えて表示しています。

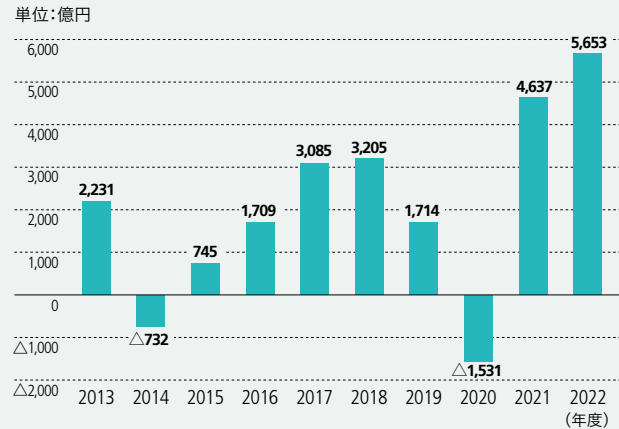
2 IAS第12号「法人所得税」(2021年5月改訂)の適用に伴い、2022年度実績は遡及適用後の数値を表示しています。

※1 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

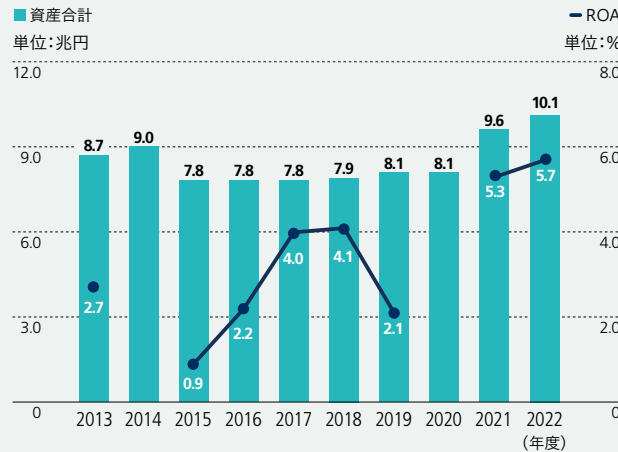
財務ハイライト

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。

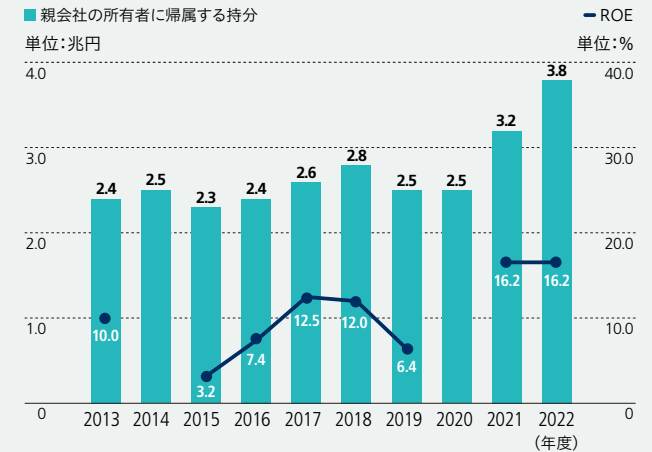
当期利益又は損失(親会社の所有者に帰属)



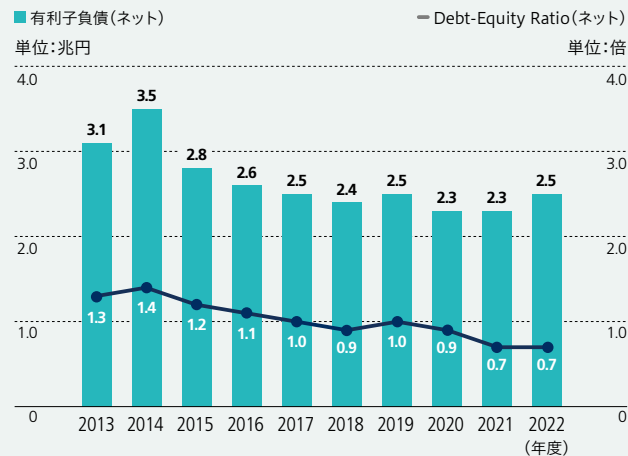
資産合計とROA



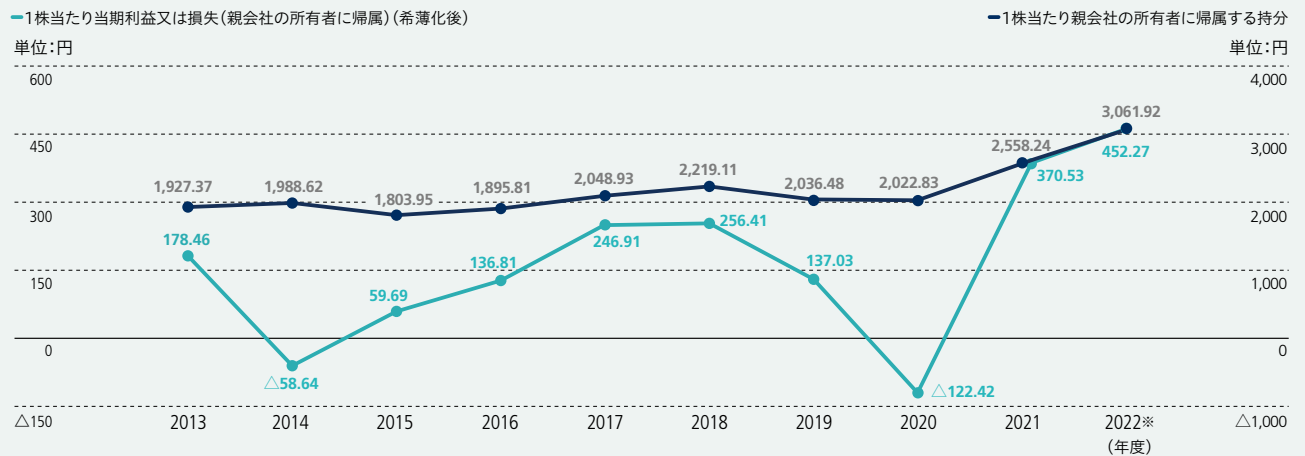
親会社の所有者に帰属する持分とROE



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



※ 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。

ESGハイライト

人事データ (事業年度末時点)

		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
人員データ	従業員数(連結)	72,642名	74,920名	74,253名	78,235名
	従業員数(単体) ^{※1}	5,376名	5,390名	5,300名	5,223名
	海外派遣者数	1,144名	1,098名	976名	921名
	新卒採用者数 ^{※2}	209名	154名	106名	101名
	男性/女性	118名/91名	102名/52名	75名/31名	72名/29名
	キャリア採用者数 ^{※2}	35名	27名	20名	75名
	障がい者雇用率 ^{※3}	2.24%	2.11%	2.09%	2.25%
	女性管理職数 ^{※4}	203名	216名	204名	232名
	女性管理職比率 ^{※4}	7.1%	7.5%	7.4%	8.4%
	平均年齢	42.5歳	42.7歳	43.1歳	43.2歳
	平均勤続年数	17年11カ月	18年1カ月	18年6カ月	18年5カ月
	男性	18年8カ月	18年10カ月	19年2カ月	19年1カ月
女性	15年7カ月	15年10カ月	16年4カ月	16年6カ月	
男女間賃金差異 ^{※5}	-	-	-	58.7%	
働き方	月間法定時間外平均	7時間47分	12時間49分	12時間20分	10時間55分
	有給休暇取得日数(全社平均)	17.1日	12.3日	12.8日	13.7日
	配偶者出産休暇	92件	83件	70件	86件
	子どもの看護欠勤	225件	173件	169件	194件
	育児休業取得者数	65名	107名	103名	112名
	男性/女性	9名/56名	34名/73名	41名/62名	61名/51名
	男性育児休業取得率 ^{※6}	-	-	-	67.0%
	時短取得者数	165名	173名	200名	195名
能力開発 研修 ^{※7}	海外研修者数	67名	34名	76名	61名
	のべ講座数	286講座	255講座	919講座	1,705講座
	研修受講者数	14,963名	12,211名	44,876名	92,446名
	のべ総研修受講時間	65,652時間	50,806時間	119,894時間	177,320時間
	従業員1人当たりの平均時間	12.7時間	9.7時間	23.4時間	32.3時間

環境データ

集計範囲:単体、連結子会社、共同支配事業

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度 ^{※8}
CO ₂ 排出量(Scope1、2) ^{※9} (千t-CO ₂ e)	1,475	2,175	2,062	1,821
電力使用量(MWh)	1,534,809	1,525,641	1,645,278	1,336,280
取水量(千m ³)	20,144	93,120	78,107	66,452
廃棄物排出量(t)	33,305	36,480	36,413	33,200

コーポレートガバナンスデータ (事業年度末時点)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度 ^{※10}
取締役数	10名	11名	11名	11名
社内取締役数	6名	6名	6名	6名
社外取締役数	4名	5名	5名	5名

※1 海外事務所が雇用している従業員を含みます。

※2 2022年度より医療従事職を含めた人数に算出方法を変更しており、過年度の数値についても組み替えています。

※3 当該年度6月1日時点の数値です。

※4 翌年度4月1日時点の数値です(従来は当該年度3月31日時点の数値を開示)。2022年度より算出方法を変更しており、過年度の数値についても組み替えています。なお「女性の活躍推進」は、当社Webサイトをご参照ください。

<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/about/talent/diversity/female>

※5 男女間賃金差異の計算対象項目:例月給(基本給、出向手当、別居手当、在宅勤務手当、時間外勤務手当、管理職深夜割増手当、賞与)

差異理由:正規雇用・非正規雇用ともに女性管理職比率が賃金差異に影響しているものの、同等の職務であれば、

大きく賃金差異が生じることはありません。(部長相当:102.6%、課長層:100.3%、非管理職層:85.4%)

なお、女性管理職比率の目標(2030年度までに女性管理職比率20%以上)を目指す中で、

中長期的には賃金差異は縮小していくと見込んでいます。

※6 男性の育児休業取得率は「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の

規定に基づき「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)

第71条の4第2号における育児休業等及び育児目的の休暇の取得割合を算出したものです。

※7 住友商事社員及び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。

2021年度より、人事主催に加えて事業部門等が実施している研修も数字に組み込んでいます。

※8 環境データの詳細は、「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>※9 電力のCO₂排出係数は下記を使用しています。

国内単体:直近の電力会社別調整後排出係数 国内連結子会社:全電源平均・受電端

海外単体・連結子会社:国際エネルギー機関が発行する「Emissions Factors 2022」に記載された2020年の国別排出係数

2022年度実績1,821千t-CO₂eの内訳は、発電事業以外 757千t-CO₂e、発電事業 1,065千t-CO₂eです。

※10 2023年6月開催の第155期定時株主総会終了後の人員数は取締役11名(うち、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

2019年、2020年、2021年、2022年、2023年3月31日現在

(資産の部)	単位:百万円				
	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度*
流動資産					
現金及び現金同等物	¥ 660,359	¥ 710,371	¥ 599,013	¥ 733,824	¥ 656,859
定期預金	10,492	10,262	12,751	13,847	10,783
有価証券	1,989	2,014	1,621	2,308	1,741
営業債権及びその他の債権	1,340,451	1,231,088	1,303,621	1,621,862	1,678,995
契約資産	–	117,230	188,812	300,539	426,369
その他の金融資産	62,692	112,723	115,041	250,892	123,827
棚卸資産	925,204	929,981	793,279	1,058,003	1,390,559
前渡金	161,037	131,520	135,217	116,795	135,177
売却目的保有資産	56,034	–	24,718	33,815	6,574
その他の流動資産	329,392	291,202	323,511	513,598	442,073
流動資産合計	3,547,650	3,536,391	3,497,584	4,645,483	4,872,957
非流動資産					
持分法で会計処理されている投資	2,130,517	2,025,255	2,102,139	2,356,984	2,641,716
その他の投資	429,532	358,961	416,934	416,667	388,767
営業債権及びその他の債権	371,420	331,871	239,348	215,941	207,201
その他の金融資産	75,576	94,981	87,422	204,415	190,736
有形固定資産	746,647	1,054,042	1,050,648	1,023,733	1,046,316
無形資産	259,759	288,913	255,961	254,966	284,790
投資不動産	275,273	355,844	340,451	339,336	346,355
生物資産	22,858	21,075	26,183	40,241	36,891
繰延税金資産	36,248	38,077	23,821	26,660	30,706
その他の非流動資産	21,043	23,186	39,493	57,740	58,945
非流動資産合計	4,368,873	4,592,205	4,582,400	4,936,683	5,232,423
資産合計	¥ 7,916,523	¥ 8,128,596	¥ 8,079,984	¥ 9,582,166	¥ 10,105,380

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参照ください。<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/ir/report/yuka/2022>

※ 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。

連結財政状態計算書

住友商事株式会社及び子会社

2019年、2020年、2021年、2022年、2023年3月31日現在

(負債及び資本の部)	単位:百万円				
	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度*
流動負債					
社債及び借入金	¥ 682,349	¥ 754,696	¥ 477,927	¥ 608,031	¥ 685,356
営業債務及びその他の債務	1,178,542	1,079,099	1,269,631	1,612,480	1,648,976
リース負債	11,717	65,871	71,141	73,820	76,058
その他の金融負債	50,787	87,578	90,402	292,185	119,170
未払法人所得税	28,467	25,785	31,655	63,373	48,060
未払費用	94,019	95,318	95,926	119,979	137,190
契約負債	132,693	98,951	137,915	155,651	119,603
引当金	8,356	4,837	6,578	6,429	12,152
売却目的保有資産に関わる負債	8,841	-	6,295	16,917	5,487
その他の流動負債	82,935	84,411	80,937	127,925	113,103
流動負債合計	2,278,706	2,296,546	2,268,407	3,076,790	2,965,155
非流動負債					
社債及び借入金	2,415,606	2,434,696	2,434,285	2,413,343	2,466,733
営業債務及びその他の債務	57,775	57,189	53,176	50,651	57,575
リース負債	56,637	426,080	430,257	410,027	421,759
その他の金融負債	23,660	46,051	36,404	95,764	57,243
退職給付に係る負債	34,869	44,946	29,619	20,742	21,841
引当金	46,364	46,248	53,186	55,969	39,996
繰延税金負債	96,707	84,253	79,100	77,595	98,491
非流動負債合計	2,731,618	3,139,463	3,116,027	3,124,091	3,163,638
負債合計	5,010,324	5,436,009	5,384,434	6,200,881	6,128,793
資本					
資本金	219,449	219,613	219,781	219,894	220,047
資本剰余金	258,292	256,966	251,781	255,996	254,114
自己株式	△2,501	△2,276	△2,063	△1,871	△39,563
その他の資本の構成要素	234,937	△4,054	187,041	454,136	637,538
利益剰余金	2,061,306	2,073,884	1,871,411	2,269,661	2,706,557
親会社の所有者に帰属する持分合計	2,771,483	2,544,133	2,527,951	3,197,816	3,778,693
非支配持分	134,716	148,454	167,599	183,469	197,894
資本合計	2,906,199	2,692,587	2,695,550	3,381,285	3,976,587
負債及び資本合計	¥ 7,916,523	¥ 8,128,596	¥ 8,079,984	¥ 9,582,166	¥ 10,105,380

※ 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。

連結包括利益計算書

住友商事株式会社及び子会社

2019年、2020年、2021年、2022年、2023年3月31日終了の事業年度

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度*
単位:百万円					
収益					
商品販売に係る収益	¥ 4,920,772	¥ 4,822,984	¥ 4,187,392	¥ 4,997,278	¥ 6,238,706
サービス及びその他の販売に係る収益	418,466	476,830	457,667	497,737	579,166
収益合計	5,339,238	5,299,814	4,645,059	5,495,015	6,817,872
原価					
商品販売に係る原価	△4,151,165	△4,180,175	△3,666,589	△4,219,322	△5,278,970
サービス及びその他の販売に係る原価	△264,880	△245,976	△249,009	△266,090	△304,150
原価合計	△4,416,045	△4,426,151	△3,915,598	△4,485,412	△5,583,120
売上総利益	923,193	873,663	729,461	1,009,603	1,234,752
その他の収益・費用					
販売費及び一般管理費	△647,553	△677,430	△678,935	△713,941	△811,737
固定資産評価損益	△7,567	△65,286	△80,967	△17,887	△6,861
固定資産売却損益	3,581	3,507	△4,679	5,244	20,152
その他の損益	2,502	16,436	△23,762	55,881	△3,241
その他の収益・費用合計	△649,037	△722,773	△788,343	△670,703	△801,687
金融収益及び金融費用					
受取利息	28,975	30,621	25,159	28,989	48,340
支払利息	△40,535	△46,191	△30,679	△30,194	△59,791
受取配当金	12,107	11,099	8,643	27,255	20,068
有価証券損益	2,204	20,712	2,911	48,238	29,050
金融収益及び金融費用合計	2,751	16,241	6,034	74,288	37,667
持分法による投資損益	127,110	84,791	△41,367	176,831	252,390
税引前利益又は損失(△)	404,017	251,922	△94,215	590,019	723,122
法人所得税費用	△66,230	△62,405	△40,269	△105,452	△123,875
当期利益又は損失(△)	337,787	189,517	△134,484	484,567	599,247
当期利益又は損失(△)の帰属:					
親会社の所有者	¥ 320,523	¥ 171,359	¥ △153,067	¥ 463,694	¥ 565,333
非支配持分	17,264	18,158	18,583	20,873	33,914
その他の包括利益					
純損益に振替えられない項目					
FVTOCIの金融資産	△20,646	△47,001	74,747	14,188	4,735
確定給付制度の再測定	△10,799	△1,536	24,306	10,577	8,885
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	△1,453	△6,903	7,711	△1,646	769
純損益に振替えられないことのない項目合計	△32,898	△55,440	106,764	23,119	14,389
その後に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	18,784	△133,359	98,096	246,071	123,559
キャッシュ・フロー・ヘッジ	5,183	△11,769	12,450	19,354	26,175
ヘッジ・コスト	-	-	2,654	△2,209	△1,596
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	△6,887	△43,410	15,665	20,363	48,835
その後に純損益に振替えられる可能性のある項目合計	17,080	△188,538	128,865	283,579	196,973
税引後その他の包括利益	△15,818	△243,978	235,629	306,698	211,362
当期包括利益合計	321,969	△54,461	101,145	791,265	810,609
当期包括利益合計額の帰属:					
親会社の所有者	¥ 305,075	¥ △69,413	¥ 76,083	¥ 765,330	¥ 774,417
非支配持分	16,894	14,952	25,062	25,935	36,192
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	¥ 256.68	¥ 137.18	¥ △122.42	¥ 370.79	¥ 452.63
希薄化後	256.41	137.03	△122.42	370.53	452.27

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参照ください。<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/ir/report/yuka/2022>

※ 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。

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

2019年、2020年、2021年、2022年、2023年3月31日終了の事業年度

単位：百万円

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022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(△)	¥ 337,787	¥ 189,517	¥ △134,484	¥ 484,567	¥ 599,247
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	111,838	165,340	170,906	170,363	183,749
固定資産評価損益	7,567	65,286	80,967	17,887	6,861
金融収益及び金融費用	△2,751	△16,241	△6,034	△74,288	△37,667
持分法による投資損益	△127,110	△84,791	41,367	△176,831	△252,390
固定資産売却損益	△3,581	△3,507	4,679	△5,244	△20,152
法人所得税費用	66,230	62,405	40,269	105,452	123,875
棚卸資産の増減	△46,038	505	217,409	△148,056	△264,356
営業債権及びその他の債権の増減	△60,634	127,337	△10,383	△200,792	△9,911
前払費用の増減	△2,831	△7,228	△4,606	△28,476	△10,599
営業債務及びその他の債務の増減	108,735	△97,292	138,399	251,924	△39,662
その他－純額	△133,370	△114,966	△91,962	△249,621	△118,258
利息の受取額	28,155	30,587	15,904	13,601	20,728
配当金の受取額	108,909	114,401	97,149	142,767	205,786
利息の支払額	△38,933	△45,458	△27,134	△22,650	△46,483
法人税等の支払額	△85,090	△59,277	△65,349	△86,537	△107,967
営業活動によるキャッシュ・フロー	268,883	326,618	467,097	194,066	232,801
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	19,222	3,472	9,034	5,300	15,140
有形固定資産の取得による支出	△110,028	△76,935	△66,342	△69,716	△70,295
投資不動産の売却による収入	5,100	15,739	8,602	22,327	32,119
投資不動産の取得による支出	△26,310	△42,424	△7,986	△7,576	△44,333
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)	57,613	15,499	△1,700	63,737	31,530
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)	△12,033	△73,238	△13,962	△1,792	△13,565
その他の投資の売却等による収入	160,233	99,909	98,577	102,280	85,241
その他の投資の取得による支出	△170,566	△135,847	△123,271	△93,946	△131,653
貸付金の回収による収入	63,407	42,145	23,249	50,492	20,273
貸付による支出	△37,955	△51,737	△46,308	△22,067	△15,982
投資活動によるキャッシュ・フロー	△51,317	△203,417	△120,107	49,039	△91,525
財務活動によるキャッシュ・フロー					
短期借入債務の収支	36,570	152,687	△201,485	55,708	72,247
長期借入債務による収入	298,841	453,651	278,486	354,709	381,151
長期借入債務による支出	△454,880	△547,690	△382,996	△369,915	△415,156
リース負債による支出	-	-	△62,586	△68,365	△71,509
配当金の支払額	△88,653	△103,675	△87,461	△99,985	△153,139
非支配持分株主からの払込による収入	3,806	2,824	375	758	663
非支配持分株主からの子会社持分取得による支出	△21,055	△3,798	△280	△2,178	△3,247
非支配持分株主への配当金の支払額	△8,020	△11,821	△10,455	△10,708	△23,555
自己株式の取得及び処分による収支	195	80	34	52	△37,914
財務活動によるキャッシュ・フロー	△233,196	△57,742	△466,368	△139,924	△250,459
現金及び現金同等物の増減額	△15,630	65,459	△119,378	103,181	△109,183
現金及び現金同等物の期首残高	667,152	660,359	710,371	599,013	733,824
現金及び現金同等物の為替変動による影響	4,821	△15,943	8,151	40,668	26,959
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	4,016	496	△131	△9,038	5,259
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 660,359	¥ 710,371	¥ 599,013	¥ 733,824	¥ 656,859

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参照ください。<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/ir/report/yuka/2022>

※ 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。

企業情報

会社概要 (2023年3月31日現在)

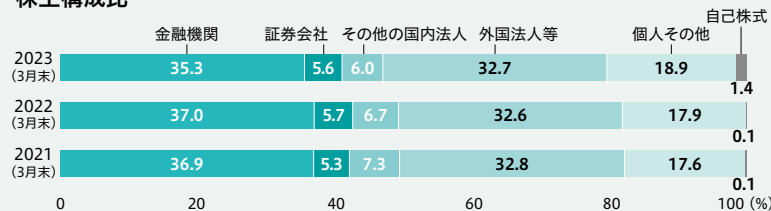
商号	住友商事株式会社
設立年月日	1919年12月24日
資本金	2,200億円
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
連結子会社	636社(日本135社 海外501社)
持分法適用会社	250社(国内50社 海外200社)
合計	886社
従業員数	5,223※1人 (連結ベース 78,235人)
本社	〒100-8601 東京都千代田区大手町二丁目3番2号 大手町プレイス イーストタワー
URL	https://www.sumitomocorp.com/ja/jp

※1 海外支店・事務所が雇用する従業員155人を含みます。

株式情報 (2023年3月31日現在)

定時株主総会	毎年6月
株主名簿管理人及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サイトは右記の通りです。 https://www.sumitomocorp.com/ja/jp
上場証券取引所	東京
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	1,251,571,867株(自己株式17,478,130株を含む)
株主数	259,677名

株主構成比



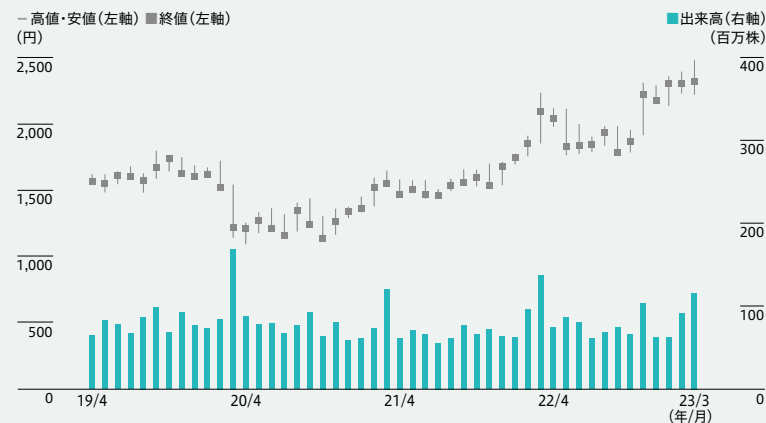
注) 持株比率は、小数点第2位以下を四捨五入しているため、合計は必ずしも100%にはなりません。

大株主

順位	株主名	持株数(千株)	持株比率※2(%)
1	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	203,004	16.45
2	EUROCLEAR BANK S.A. / N.V.	92,803	7.52
3	株式会社日本カストディ銀行(信託口)	71,710	5.81
4	住友生命保険相互会社	30,855	2.50
5	STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	19,222	1.56
6	三井住友海上火災保険株式会社	15,000	1.22
7	日本生命保険相互会社	14,879	1.21
8	JP MORGAN CHASE BANK 385781	14,782	1.20
9	NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	14,385	1.17
10	JPモルガン証券株式会社	13,236	1.07

※2 持株比率は、自己株式(17,478,130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。

株価/出来高



グローバルネットワーク (2023年4月1日現在)

国内・海外拠点

注)事業所の所在地を記載しています。



海外65カ国・地域

35 法人	82 拠点
2 支店	2 拠点
1 出張所	1 拠点
24 事務所	24 拠点
合計	109 拠点

国内

	本社
3 法人	9 拠点
6 支社	10 拠点
合計	20 拠点

事業所数

129 拠点 **66** 力国・地域

連結対象会社数

(2023年3月31日現在)

886 社 **78** 力国・地域

「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>



IR・SR^{※1}活動

当社は、情報開示方針のもと、株主・投資家の皆様をはじめとする外部ステークホルダーとの関係強化に努めています。

インベスターリレーションズ部では、「能動的な開示」「真摯な対話」「適時適切な共有」「建設的な提言」の4つの活動指針を掲げています。社内関係部署と連携して能動的に情報発信し、対話を通じて意見収集を行います。得られたご意見を社内にフィードバックの上、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた提言・議論を実施しています。

この活動サイクルを回すことで、外部ステークホルダーの当社グループへの理解の深化と、内部ステークホルダーである全役職員の戦略遂行・価値創造の実行力の発揮に貢献し、策定したミッション「マーケットからの正しい評価を獲得し、当社の企業価値向上に貢献する。」を達成します。

※1 SR: Shareholder Relations

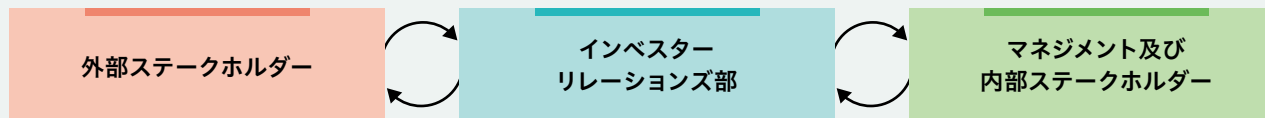
② P28 「資本コストや株価を意識した経営」へ



詳細は当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/ir>



活動指針・実績



外部ステークホルダーへの 能動的な開示・真摯な対話

情報開示方針に基づき、財務・非財務の両側面において適切な情報開示と説明拡充に努めています。また、当社グループへの理解の深化、ステークホルダーの皆様のご意見収集を目的として、年間を通じ、株主・投資家の皆様と積極的に対話の機会を設けています。

2022年度実績

面談実績 約250回 (うちESG・SR面談:24回)

〔 マネジメント出席回数 社長15回 CFO22回 〕

事業部門説明会 開催

Investor Day 2022 開催

個人投資家説明会 年12回

総参加者数 6,379名

対話の内容

株主還元方針

他商社対比も含め、さまざまな観点から株主と株主還元について

当社が目指す事業ポートフォリオ・成長ドライバー

「SHIFT 2023」のもとでの事業ポートフォリオのシフトの具体的進捗ならびに対処すべき課題について

サステナビリティ経営関連

当社事業及び社会のカーボンニュートラル化に向けた取り組みについて

マネジメント及び内部ステークホルダーへの 適時適切な共有・建設的な提言

外部ステークホルダーからの評価・意見を、マネジメントを含む内部ステークホルダーにフィードバックするとともに、経営の向上に資する提言と議論を実施しています。

2022年度実績

経営会議 年12回

取締役会 年6回

社長定例会議 年4回

コーポレートコミュニケーション委員会
四半期に1回

IR・SR分科会
月1回

IR Quarterly Report^{※2}
毎四半期発行

社内IR説明会 開催

※2 社内向けIR活動報告書

フィードバックを踏まえて実施した施策

株主還元方針

少数意見も含めて株主の声を整理し、これらも踏まえて重要な経営方針の一つとして取締役会レベルで議論。2022年度に株主還元方針を改定し、DOEレンジを導入

当社が目指す事業ポートフォリオ・成長ドライバー

当社の株主資本コストを上回る収益性としてROE12～15%を明示し、また3年先までの利益計画イメージを具体的な成長要因も併せて開示

サステナビリティ経営関連

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のため、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開始

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
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



FTSE4Good



FTSE Blossom Japan



FTSE Blossom Japan Sector Relative 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※



Sompo Sustainability Index

2023 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

※ 当社のMSCI指数への組み入れ、およびMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数の名称の使用は、MSCIまたはその関係会社による当社への後援、保証、販促には該当しません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCIならびにMSCI指数の名称およびロゴはMSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

その他の外部評価

- CDP調査にて、気候変動、水セキュリティ、フォレストで「A-:リーダーシップレベル」評価
- 経済産業省「ゼロエミ・チャレンジ企業(2020年10月)」




- 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」
- PRIDE指標「シルバー」認定



- 総務省「テレワーク先駆者百選」
- 経済産業省「DX認定制度」に基づく「DX認定取得事業者」



 **住友商事株式会社**

お問い合わせ先

インベスターリレーションズ部

TEL: 03-6285-3469

E-mail: ir@sumitomocorp.com