



住友商事

| Enriching lives and the world

Integrated Report 2025

CONTENTS

Introduction

01 CONTENTS

02 編集方針

01. 企業価値創造ストーリー

02. 企業価値創造戦略

03. ガバナンス

04. パフォーマンス

過去・現在・未来のつながり

- 04 住友商事グループの価値観
- 05 沿革
- 06 At a Glance
- 07 過去10年の歩み
- 08 ロジックツリー
(企業価値向上に向けた中期経営計画
2026の取り組み)
- 09 社長メッセージ
- 14 価値創造モデル
- 15 経営資本
- 16 マテリアリティへの取り組み

未来を見据えた、現在の取り組み

- 18 中期経営計画2026
- 23 CFOメッセージ
- 24 資本コストや株価を意識した経営
- 25 CSOメッセージ
- 26 特集:強みと未来のストーリー
- 34 CAOメッセージ
- 35 人的資本
- 40 成長の原動力としてのデジタル・AI
- 41 CSDOメッセージ
- 42 サステナビリティ経営
- 43 開示に向けた取り組み
- 43 地球環境問題への対応
- 46 人権尊重
- 47 マテリアリティ 長期・中期目標
- 48 マテリアリティ × 経営資本

未来を支える経営基盤

- 50 社外取締役座談会
- 54 コーポレートガバナンス
- 62 リスクマネジメント
- 64 情報セキュリティ

- 66 グループ事業一覧
- 67 鉄鋼グループ
- 68 自動車グループ
- 69 輸送機・建機グループ
- 70 都市総合開発グループ
- 71 メディア・デジタルグループ
- 72 ライフスタイルグループ
- 73 資源グループ
- 74 化学品・エレクトロニクス・農業グループ
- 75 エネルギー・インフラ・サービスグループ
- 76 主要財務指標サマリー・株価関連指標
- 77 セグメント情報
- 78 非財務指標サマリー
- 79 企業情報
- 80 グローバルネットワーク
- 81 ステークホルダーとの対話
- 82 外部からの評価

情報ニーズ別インデックス(クイックガイド)

価値創造の源泉

事業精神や経営理念、培ってきた資本や強み等、住友商事の価値の源泉について解説しています。

マネジメントの哲学やスキル、意思決定プロセス

企業価値向上に向けた経営陣の熱意や重点方針、課題認識の他、ガバナンスの進化に向けた取り組みをお伝えします。

具体的な戦略と成長ドライバー

3カ年の中期経営計画2026の具体的な進捗状況や今後の重点施策、企業価値向上を支える資本政策を事例とともに訴求しています。

持続可能性・資本コスト低減への取り組み

持続的成長に向けたサステナビリティやリスクマネジメントへの取り組み、それらが資本コストの低減と企業価値向上につながるプロセスを解説しています。

重点的に強化する経営資本

将来の成長戦略に合わせて、どのように経営資本を強化していくのかを解説しています。

P04 ▶ 住友商事グループの価値観

P08 ▶ ロジックツリー

P14 ▶ 価値創造モデル

P15 ▶ 経営資本

P09 ▶ 社長メッセージ

CxOメッセージ (CFO、CSO、CAO、CSDO)

P50 ▶ 社外取締役座談会

P54 ▶ コーポレートガバナンス

P07 ▶ 過去10年の歩み

P18 ▶ 中期経営計画2026

P24 ▶ 資本コストや株価を意識した経営

P48 ▶ マテリアリティ × 経営資本

P16 ▶ マテリアリティへの取り組み

P42 ▶ サステナビリティ経営

P62 ▶ リスクマネジメント

P81 ▶ ステークホルダーとの対話

P09 ▶ 社長メッセージ

P15 ▶ 経営資本

P35 ▶ 人的資本

P26 ▶ 特集:強みと未来のストーリー

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・非財務を連関させた企業価値向上の取り組みに関する情報提供に努めています。

下図の通り、「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。

報告範囲

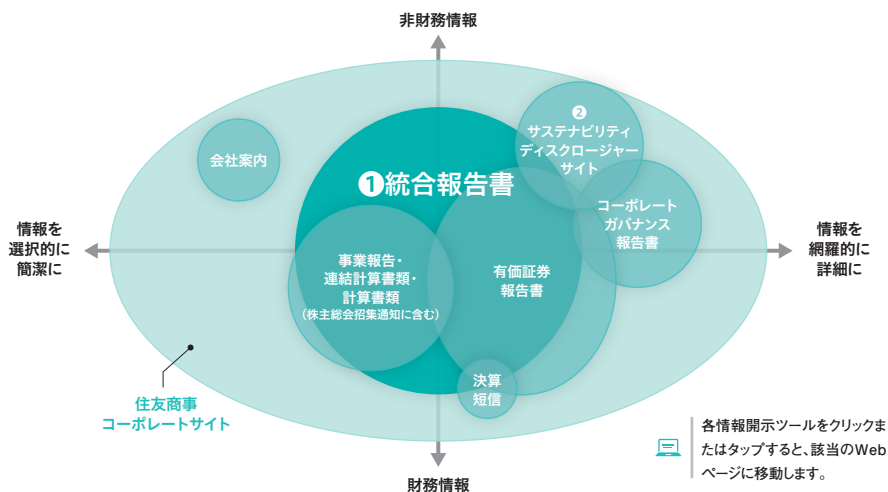
- 対象期間：2024年4月1日～2025年3月31日（一部、2025年4月以降の活動内容を含みます）
- 対象組織：住友商事単体と住友商事グループ

参照ガイドライン等

- IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創ガイダンス2.0」
- ISO26000「社会的責任に関する手引」



住友商事グループの情報開示体系



主な情報開示ツール

- ① 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、経営戦略や事業概況のみならず、財務・非財務情報を統合し中長期的価値創造・企業価値向上の全体像をご理解いただくための報告書です。
- ② 非財務情報のうち、サステナビリティに関する活動の詳細を開示しています。コーポレートサイト上で公開し適時に改定することで、ステークホルダーの皆様最新の関連情報を提供します。

● 統合報告書2025の発行にあたって

昨今、我々を取り巻く事業環境は不透明さを増し、世界経済全体の景気減速に対する懸念もあります。かような見通しづらい事業環境下においては、当社グループの培ってきた強みや競争優位性が大きな支えとなります。各産業を俯瞰し、事業環境の変化に柔軟に対応しつつ、当社グループの強みや競争優位性をさらに強くすることで、将来の成長につなげていくことが重要と考えます。

今年度の統合報告書では、過去10年間の歩みを定量・定性面から振り返ることで、現在の当社グループの立ち位置をより明確にし、読み手の皆様に未来の利益成長に確信を持っていただくことを目指しました。失敗を含めた過去を振り返り、積み上げてきた当社グループの強み・競争優位性を具体的な事業を通じてご説明するとともに、中期経営計画2026の進捗をお示しすることで、皆様に当社グループの企業価値向上の取り組みをより深くご理解いただく一助となれば幸いです。

■ 真正性表明

統合報告書2025は、インベスターリレーションズ部が中心となり、毎年実施している複数の機関投資家とのミーティング等を通じて得た意見をもとに、記載内容の改善に向けた分析を行った上で企画を行い、経営企画部、サステナビリティ推進部、HR企画戦略部や文書総務部、各営業グループ等の関係部署と連携し、経営陣と議論を重ねながら制作しました。

私は統合報告書作成を所管する担当役員として、その編集プロセス及び掲載内容が正当なものであることを表明します。

代表取締役 副社長執行役員
財務・経営・リスクマネジメントグループ長
CFO

諸岡 礼二



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。

過 去現 在未 来

CONTENTS

04 住友商事グループの価値観

05 沿革

06 At a Glance

07 過去10年の歩み

08 ロジックツリー（企業価値向上に向けた中期経営計画2026の取り組み）

09 社長メッセージ

14 価値創造モデル

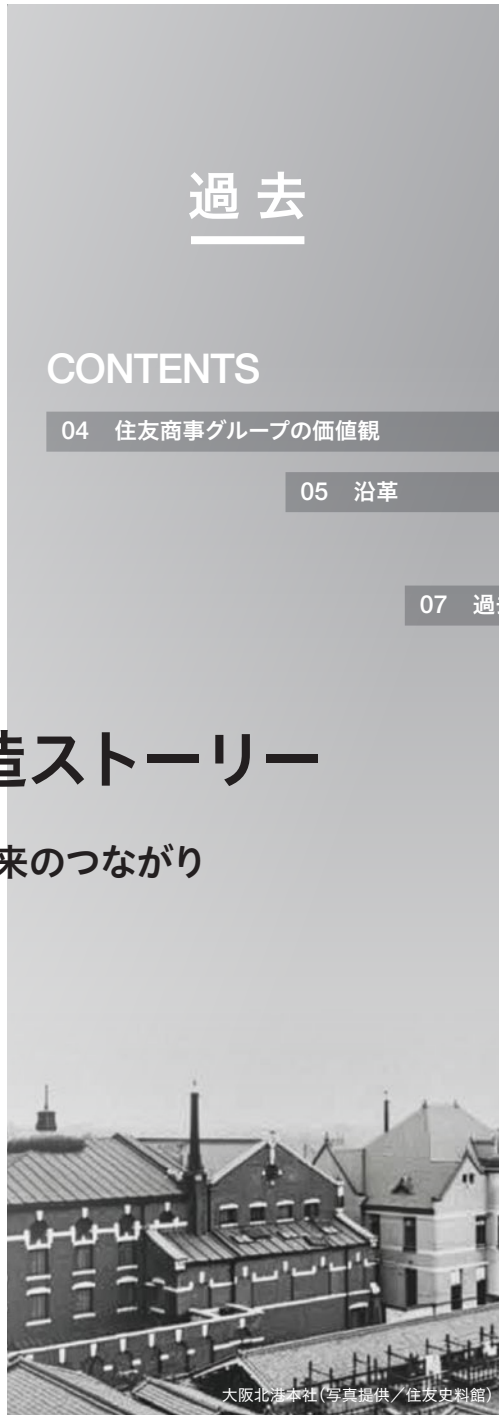
15 経営資本

16 マテリアリティへの取り組み

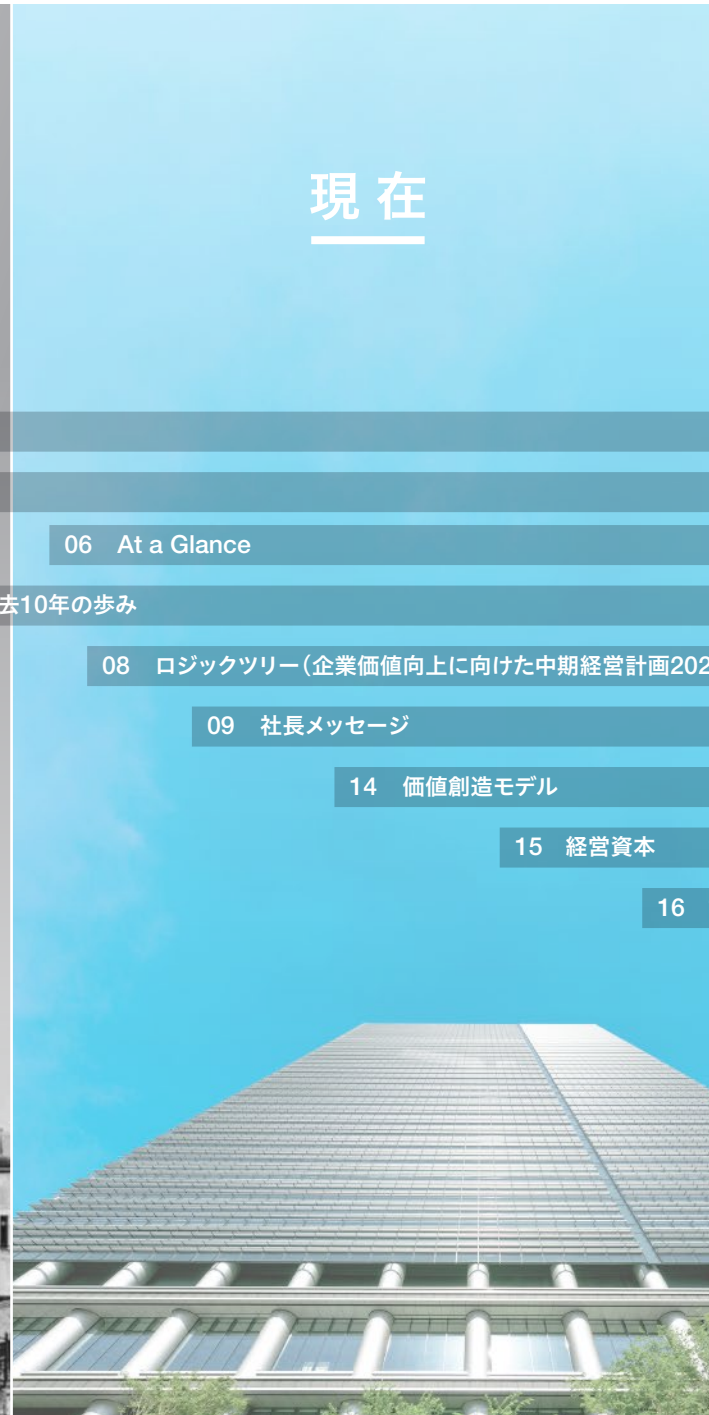
01

企業価値創造ストーリー

—— 過去・現在・未来のつながり



大阪北港本社（写真提供／住友史料館）



過去 現在 未来

住友商事グループの価値観

住友商事グループの「経営理念」と「行動指針」、その根幹となる「住友の事業精神」の普遍的な価値観をベースに持ちながら社会課題解決を通じて、持続的な成長を実現していきます。

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

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、そこから一歩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

経営理念

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

行動指針

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

目指すべき企業像

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

過去 現在 未来

沿革

住友商事グループは多様なビジネスを通じて、
住友の事業精神を実践することで、社会に価値を提供し続けてきました。

1600s~
住友の歴史から“住友の商事会社”の創成

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年
大阪北港設立
(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年
日本建設産業に改称
商事事業に進出

日本建設産業が
本拠とした住友ビル分館



1950年
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

1950~
事業基盤拡大と商社機能の高度化

1952年
住友商事に改称

1953年
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サプライチェーンマネジメントに発展させた



1963年
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



1980年代
民間航空機関連事業を開始
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



1985~
総合事業会社の基盤確立

1990年
インドネシアで第一号の工業団地事業を開始



1993年
住商リテイルストアーズ(現トモズ)設立
ドラッグストア事業に参入



1996年
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年
経営理念・行動指針制定
経営指標「リスク・リターン」導入

1999年
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

2000~
豊かさと夢の実現に向けて

2011年
SCSKが発足
当社グループのDXを共同で推進

2017年
マテリアリティ(重要課題)の特定

2018年
本社を大手町に移転
2018年9月に本社を「大手町プレイスイーストタワー」に移転



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

2021年
エネルギーイノベーション・イニシアチブ(EII)立ち上げ

2024年
マテリアリティ更新
中期経営計画2026スタート
60年ぶりの機構改正により商品・本部制を廃止し、9グループ、44SBUに再編(2025年4月時点では43SBU)

2024年度
当期利益
5,619億円

1950 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2020 (年度)
当期利益の推移

過去 現在 未来

At a Glance (2025年3月期)

住友商事グループの今を数字でお示します。

会社概要

事業展開

世界**64**カ国・
地域における
125拠点
(2025年4月時点)

連結対象会社数

507社*1

連結従業員数

83,327名

強みを発揮している事業群

アセットマネジメント

航空機リース機体保有・管理機数

世界第**2**位

グローバル都市総合開発実績

5,000ha

グローバル住宅供給戸数累計

約**10**万戸

生活関連

国内ケーブルテレビ事業
加入世帯数

No.1

サミット既存店売上高成長率

2015年対比
1.3倍

マレーシアマネージドケア会員数

390万名
(同国No.1)

地球環境との共生 サステナブルな農業

再生可能エネルギー
持分発電容量

約**2**GW

アルミ地金製錬・圧延の
アルミ総合力

日系企業 **No.1**

アグリ事業展開国

38カ国

硫酸国際取扱数量

No.1

業績

当期利益

5,619億円

ROE

12.4%

基礎的収益

5,150億円*2

基礎的収益に占める
非資源ビジネスの割合

77%

総還元性向

40.5%

*1 連結子会社が保有する関係会社のうち、当該連結子会社にて連結または持分法処理されているもの(2025年3月31日現在、子会社339社、持分法適用会社72社)については、上記会社数から除外しています。

*2 当期利益から資産入替関連及び特殊損益を除いたもの

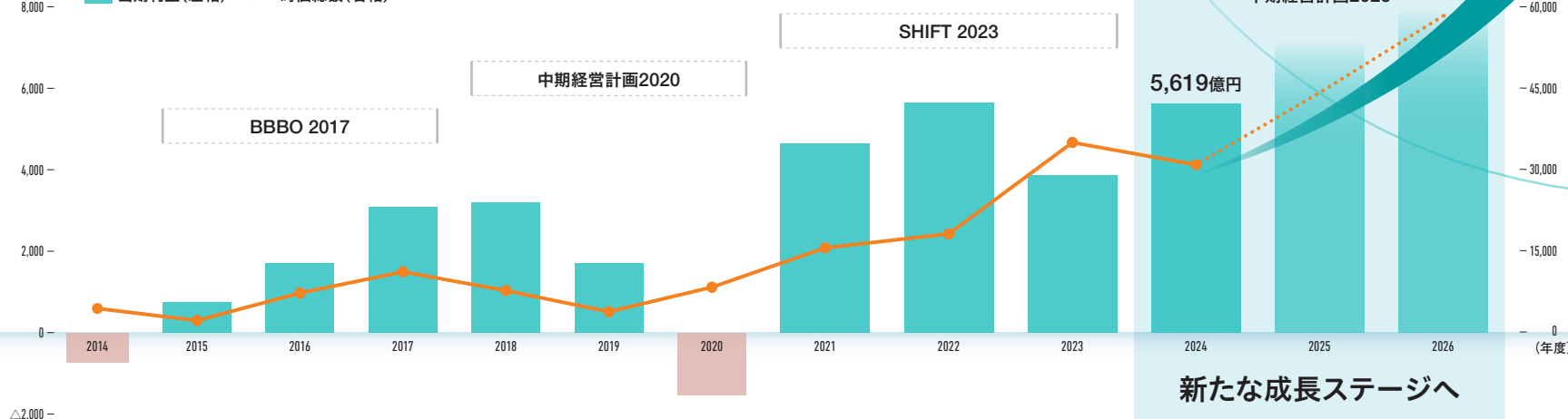
過去 現在 未来

過去10年の歩み

過去10年の学びを活かし、さまざまな改革を推進。

中期経営計画2026からは、新たな成長ステージに立ち、企業価値向上の実現を目指しています。

(億円) ■ 当期利益(左軸) ● 時価総額(右軸)



企業価値向上

🔗 | P08 ▶ 詳しくは「ロジックツリー」へ

当社の
持続的成長を支える、
当社ならではの強み

🔗 | P27 ▶ 詳しくは「Strength 1」へ

🔗 | P30 ▶ 詳しくは「Strength 2」へ

🔗 | P32 ▶ 詳しくは「Strength 3」へ

🔗 打ち手 過去からの学びに基づく、事業ポートフォリオの下方耐性強化

- ガバナンス及び意思決定プロセスの見直し
- リスク管理の高度化
- 事業戦略単位(SBU)での括り直し、戦略4象限導入

強みがあるビジネスに集中

No.1事業群

強みを核とした成長

🔗 | P18 ▶ 詳しくは「中期経営計画2026」へ

成長の原動力の強化

🔗 | P35 ▶ 詳しくは「人的資本」へ

事業ポートフォリオ変革

1919 当社ならではの強みの進化・発展

事業環境

▶ 気候変動問題

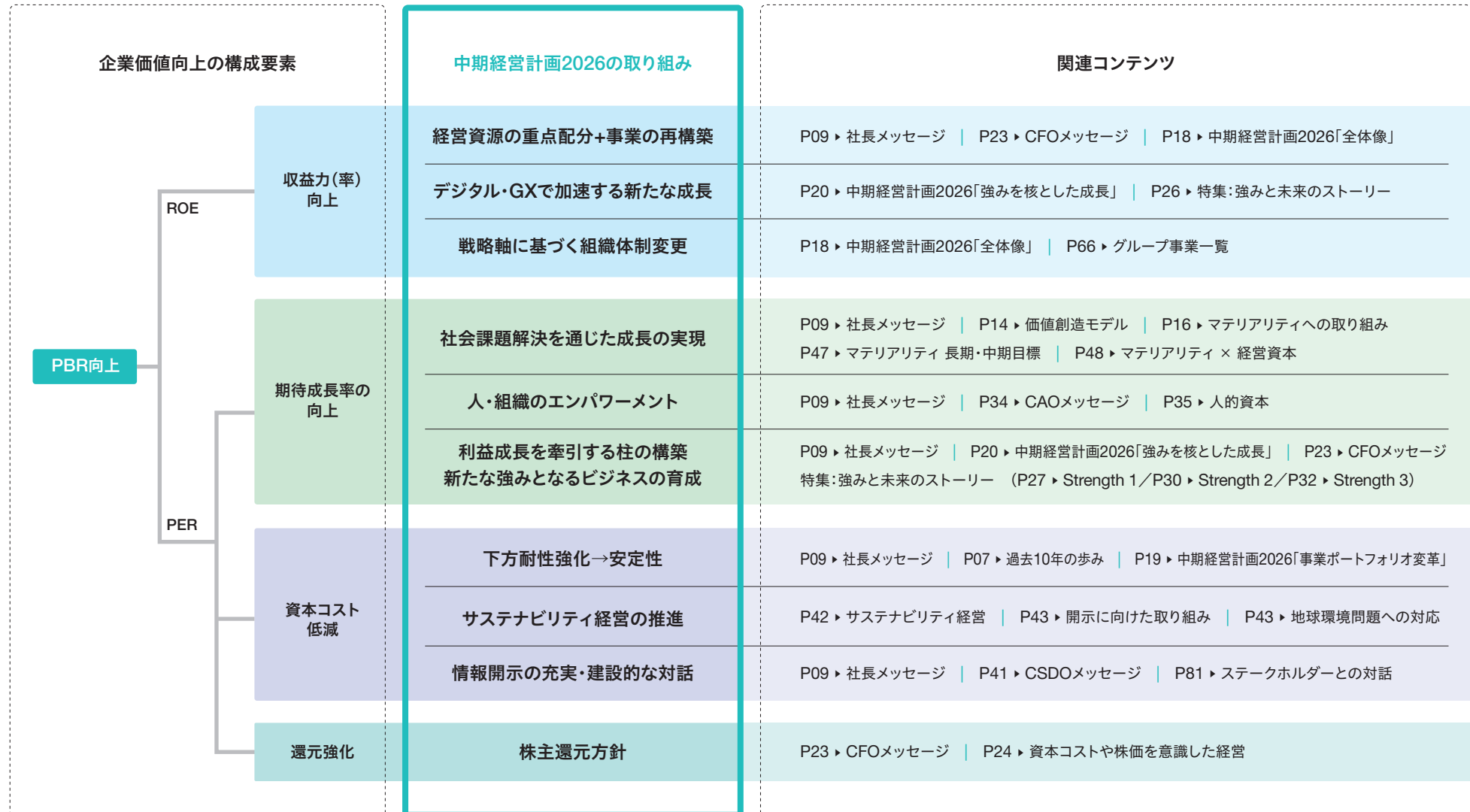
▶ サプライチェーンの混乱・グローバル化から分断へ

▶ AIによる産業構造変革

過去 現在 未来

ロジックツリー(企業価値向上に向けた中期経営計画2026の取り組み)

中期経営計画2026(2024～2026年度)で掲げた取り組みを着実に進捗させることで、持続的な企業価値向上を目指し、PBRの改善につなげます。



社長メッセージ

社会的に意義のある事業を通じて
経済的価値を創出し、
「No.1事業群」で持続的成長を
果たしていく

代表取締役 社長執行役員 CEO

上野 真吾

Q

社長に就任して1年、中期経営計画2026
(現中計)が始動して1年が経ちました。
この1年を振り返っての総括を聞かせてください。

現中計の策定に際して、私にはどうしてもやりたいことがありました。それは社員のマインドセットの切り替えです。過去数年、構造改革を断行してきたことで、ともすれば下を向いてしまうムードもありましたが、前中計で断ち切り、「ここからは上を向き、新しい成長ステージに入って高みを目指していく」という思いを込めて、「No.1」や「新たな成長ステージ」という言葉を中計に盛り込みました。

そこから1年が経ち、社員の目の色はかなり変わったと、私自身が社内の随所で感じますし、社外の方からも「住友商事、変わってきたね」との声をいただいています。「No.1」という言葉は、会社全体として1位になるという短絡的な意味ではありません。それぞれの組織が、自分たちはどんな「No.1」を目指

社長メッセージ



すのかを議論し、それに向けて戦略を考え、KPIを掲げてモニターする。そして各組織がそれぞれの「No.1」となる、その集合体こそが「No.1事業群」であるということです。私の考える「No.1」の意図は着実に浸透してきていますし、マインドセットも切り替えられつつある。その意味で、想定以上の手ごたえを感じています。

Q 過去10年間で踏まえ、現在の立ち位置をどのように捉えていますか。

当社は2014年以降、大口の減損計上に伴い2回の赤字決算を経験しました。ある投資銀行の方に、「ものすごく強みや競争優位があって『住商ならでは』のビジネスがたくさんあるのに、その隣や飛び地で事業展開するのを見ていて歯がゆい」と言われたことがあります。「歯がゆい」気持ちは私も同様です。現中計策定に際しては、私たちのビジネスの強み、競争優位性の再認識から始めました。そして、強みのあるビジネスに経営資源を投下していくことを中計のど真ん中に据えました。経験のある領域、手触り感のある領域では多少ビジネス環境が変わっても、リスクをコントロールできます。強みを伸ばしてい

くことが、「No.1」に通じる道になると考えています。

一方で、苦しい経験からの学びも活かさねばなりません。欧州有数の青果流通事業では、業績不振に苦しむ時期を経験しましたが、株主として事業会社の経営体制を刷新、現場社員の不断の頑張りがあって、ターンアラウンドしつつあります。また、資源上流事業では、オペレーターの事業再生手続の結果、当初想定とは異なり、当社がオペレーターを担う株主としてプロジェクトを推進してきた案件があり、その経験を通じて、他商社にはない鉱山操業・経営の実践力を身につけています。構造改革の断行によって、景気悪化時の業績下振れ耐性を強化するビジネス上のさまざまな工夫が生まれ、現場でリーダーシップを発揮して粘り強く難局を乗り切る人財が育ちました。つまり、新しい成長ステージで強みを発揮する、経営資本の厚みが増してきたということです。

各事業における成長の歩みはそれぞれ異なりますが、過去から現在にかけて、強みに磨きをかけてきたビジネス群こそ、未来の成長を支えます。

[P07](#) ▶ 詳しくは「過去10年の歩み」へ

[P26](#) ▶ 詳しくは「特集：強みと未来のストーリー」へ

Q 中長期的にどのようにNo.1事業群で成長していきますか。

現中計では、事業ポートフォリオ変革を加速させていきます。事業領域(SBU*)を「注力」「バリューアップ」「再構築」「育成」の4象限に分類してモニタリングしています。積極的に投下資本を拡大することで収益基盤の拡大につなげる「注力」事業と、効率性の向上や新たな付加価値の提供によって収益性の向上を図る「バリューアップ」事業の2つを、強み・競争優位を発揮する「成長事業」と位置付け、経営資源を投入します。中でも、

「鉄鋼」「リース」「建機」「不動産」「デジタル」「ヘルスケア」「アグリ」「エネルギーソリューション」を成長8分野と決めました。

成長事業への投下資本はこの1年で約6,000億円拡大しました。中でもメインとなるのが、デジタル分野です。2024年12月には、当社が50.59%の株式を保有するSCSKが、ネットワークシステムズをグループ化しました。システムエンジニアリング会社がネットワークエンジニアリングを具備することによって、より顧客の多重的なニーズに応えることが可能となりました。より強化されたSCSKを活用することで、デジタル事業そのものの成長だけではなく、他事業のビジネスモデル変革も含めて、住友商事グループとしての相乗効果発揮につなげていきます。

*SBU(Strategic Business Unit)：戦略を一とする事業群を組織としたもの。

[P18](#) ▶ 詳しくは「中期経営計画2026」へ

Q 資産の入れ替えや次世代ビジネスの取り組みについても教えてください。

資産の入れ替えについては、2024年11月には、携帯電話販売最大手のティーガイアを売却した他、2025年4月には米国の交換用タイヤ流通事業会社のTBC Corporationとして事業再編を行い、自動車修理・メンテナンス事業を展開する子会社のマイダスの売却を決定しました。前中計までは不採算・低採算事業の売却が主でしたが、今後は、利益が出ていても当社としてさらなる成長が見込めない事業の売却も含め、資産の入れ替えをさらに加速していきます。

一方、現在の強みは時代の変化とともに陳腐化していきます。将来の強みとなる芽を今から仕込んでいく、それが「育成」の分野です。時間がかかるものも多いですが、将来の収益の柱となる次世代ビジネスを育てています。

社長メッセージ

Q 成長を加速するために 組織再編も実施しましたが、 その成果は出ていますか。

企業価値最大化に向けた取り組みでは、43のSBUを横一列に並べる形での組織体制変更が、プラスの効果を生み出しています。SBUは戦略単位で括った組織であり、10人規模のSBUもあれば400人超のSBUもあります。人数に関わらず組織としたことで、SBUのリーダー自らが戦略を語ってアジャイルに意思決定する体制が効果的に機能しています。

各SBUでは戦略を明確化し、組織全体に伝えるためのコミュニケーションを増やしています。戦略の浸透が図れるだけでなく、各SBU長のリーダーシップ発揮が一段と増えており、戦略の浸透、案件への関与度向上、迅速な意思決定等、当初の狙い通りの効果を発揮しており、今後のさらなる収益基盤の強化につなげていきます。

グループCEOやSBU長に対しては、私はよく「自律」と「自責」という言葉を伝えています。組織や個を自ら律し、自分ごととして強い責任感を持って事に当たってほしい、ということです。投資実行のみならず、資産の入れ替えについても、自律的に進めてもらう必要があります。将来性があるなら粘り強く、可能性がないならしがみつかない。これが重要です。ROICや収益性等の基準で管理し、ある時間軸で投資回収できる見通しを持つことはもちろん大切です。それに加えて、各事業のステージに合わせ、WACCを上回るROICを生み出せていない事業には、徹底的にメスを入れ、将来当社グループの強みになり、必ず成長するビジネスについては、粘り強く育成していくことを、自律して進められるように取り組みます。

Q 「No.1事業群」による成長や 戦略の実行力を高めるための「突破力」を どのように考えていますか。

勝てるチームは、組織で物ごとに対処する戦略と、各局面で発揮される個の力を併せ持っています。年始めに高校サッカーの試合を見に行きましたが、強いチームは、チームの強みを徹底的に戦術と実際のプレーに活かしていました。そして、相手チームを分析して、どうすれば優位となるか見通し、具体的な戦術や選手起用に反映させていました。しかしながら、強いチームはそれだけではない。各選手が自身の役割を理解し、どんな局面でも当たり負けしない球際の強さ、つまり個の力を兼ね備えていました。チーム戦でありながら、各局面で戦うのは一対一の個人同士です。「No.1事業群」を生み出す会社の組織においても、例えば交渉相手から魅力的な条件を引き出す等、それぞれの現場では個の力がものを言います。その点、ビジネスもサッカーと同様です。

Q 「個の力」を高めるための取り組みを 教えてください。

戦略を浸透させ、個の力を最大化させるための、私自身の取り組みからお話しします。どのような組織でも、社長や上長と現場との間に距離がある場合、考えが現場まで伝わりませんし、現場が抱える悩みも上長に伝わらないという課題に直面します。私自身も、自分のメッセージが、現場に浸透しているのか気になりますし、現場が抱える悩みも理解・共有したいと思っていました。そこで、私が現場に出向き、現場の社員と直接対話をする「SHINGO CAFÉ」という取り組みを始めました。全社員と話すことを目標に掲げ、1回に約30人、これまでに計40

回開催し、約1,200人と話し合いました。驚いたのは、私の話を聞くだけでなく、逆に提案してきた社員が少なからずいたことです。大きな模造紙に自身のビジネスフローを描き、課題を示した社員もいました。その「SHINGO CAFÉ」の会話の中から、全社的な業務改革タスクフォース（業務効率化）の立ち上げにもつながりました。直接対話は、戦略を浸透させる上で効果的であるだけでなく、チャレンジ精神や熱意ある社員と直接会話することで、個の力の成長にも寄与するのではと感じています。



SHINGO CAFÉの様子

社内制度面では、個の力の発揮を阻害する要因を、前中計の人事制度変更で取り除き、意識・経験・能力・スキルに応じて自由に羽ばたける環境を用意しました。2025年度からは、年1回だった社内公募制を拡大し、随時募集可としました。競争を前提としながらも個人の意欲に沿った自律的なキャリア・職場選択をこれまで以上に支援することで、より働きがい

社長メッセージ

を感じ、挑戦していくことが、個の力の成長につながると考えています。組織にとっても、求めるスキル・能力を保持する人財を社内から獲得することで、多様性が向上し、組織力の強化・成長につなげることができます。

[🔗](#) | P35 ▶ 詳しくは「人的資本」へ

Q 人財育成において、何を重視していますか。

まず「リーダーシップ」開発に力を入れています。この「リーダーシップ」は、組織の長に求められるリーダーシップのみならず、社員全員に持ってもらいたいものです。それは、自分自身の役割を理解し、主体的にその役割をこなし、さらに常に先を見据えて命じられた以上の行動を起こすことです。つまりセルフリーダーシップです。そして、そのセルフリーダーシップを磨いてもらう取り組みの一つとして、グローバルの役職員に実施したインタビューをもとにした「求められるリーダーシップ」と「個々人が変えていくべき行動様式」を言葉にして現場に共有していきます。それが気づきの機会となり、行動変革へのアクションにつながると考えています。

「経営人財」の育成にも力を入れています。「経営人財」とは、事業構想力・胆力・語り込む力等、さまざまな能力を持ち合わせ、社会価値も常に考え行動できる人財です。さらにはビジネス・ドリブンの決断力、厳しい・冷静な意思決定ができることも、経営人財に求められます。当社では、年齢や国籍、性別等に関係なく、ポテンシャルのある人に、組織の枠組みを超えて広くタフな経験を積んでもらい、「経営人財」として育成していきます。さまざまな経験を通じて、人を惹きつける力、一言でいえば、高い人間力を身に付けてほしいと思っています。

[🔗](#) | P35 ▶ 詳しくは「人的資本」へ

Q 住友商事が果たすべき社会的な責任や役割、使命は何だと考えていますか。

どれだけ外部環境が変わろうとも、私たちの中で変わらない使命として、住友グループが400年の歴史の中で培った「自利利他公私一如」という事業精神があります。住友の事業においては、自分を利すると同時に社会を利することが必要という意味です。言い換えると、経済的な価値と同時に社会的な価値を追求するということです。社会的価値を向上させることにより、目先の成長だけでなく、長期にわたるサステナブルな成長を遂げることができる、と確信しています。

[🔗](#) | P04 ▶ 詳しくは「住友商事グループの価値観」へ

Q 具体的な事例を教えてください。

例えば、エチオピアで展開する海外通信事業です。国営通信会社の1局体制が続いていた同国に、第2局となる民間のモバイル通信サービス企業を設立し、2022年に事業を開始しました。エチオピアの発展や国民の豊かさの創出を担う責任は大きいですが、事業が生み出す社会的価値によって、持続可能なビジネスとなっていきます。

中東では、自動車流通販売事業を行っています。たび重なる紛争等の歴史的背景により、非常に厳しい事業環境ではあったものの、国の復興に欠かせない自動車を提供するという社会的意義の大きさから、事業の推進を意思決定しました。その後、現場社員の奮闘により事業内容を拡大し、今では自動車の整備・修理、補修部品販売、車両販売等、現地人財を育てながら、国とともに成長しています。このような自動車の流通販売事業は、中東以外にも、北アフリカや中央アジア等でも展開して

います。

また、日本からのアフリカへの投資としては最大となるマダガスカルにおけるニッケル事業もあります。鉱山からの採掘のみならず、精錬、加工やそれに使用される副資材の生産まで現場で行うこの大規模なプロジェクトは、約9,000人の現地雇用を生み出し、地域社会との共生を実現した社会活動にも取り組んでいます。また、中長期視点での事業基盤の強化に向け、訓練所の設置等、現地人財の育成にも長年力を入れています。

厳しい事業環境にある国・地域の再興や、国民の皆様と長期的かつ社会的な目線で、事業に取り組むことが、当社の果たすべき役割・使命の一つです。

[🔗](#) | P16 ▶ 詳しくは「マテリアリティへの取り組み」へ



Q グローバルで見ると気候変動問題が深刻化しています。気候変動対応に関する考え方を聞かせてください。

気候変動対策は各国での政策変更が見られますが、地球規模で気候変動問題が深刻化し、日々の生活においても自然災

社長メッセージ

害等の危機を身近に感じる今、この問題に対処し、脱炭素を推し進めていく流れは不可逆です。

当社グループが2050年カーボンニュートラルを掲げて脱炭素化を図る中、短期的・中長期的な企業価値を勘案しながら、順に化石燃料からの脱却を進めています。石油に関しては上流権益を全て売却し、石炭火力発電についても、社会的意義が劣後すると考え、新たには取り組まず、ダイベストも含めて、GHG排出削減に取り組んでいます。

再生可能エネルギーへのシフトも経済性を勘案しながら加速しています。補助金なしでは経済性が成り立たないビジネスではなく、最終的には補助金がなくなっても経済性が保てるビジネスモデルを構築しながら、風力発電事業や太陽光発電事業、さらには地熱発電事業、そして廃棄物発電にも挑戦します。

[P42](#) ▶ 詳しくは「サステナビリティ経営」へ

[P43](#) ▶ 詳しくは「地球環境問題への対応」へ

Q 不確実性が高まる中で、長期のリスク・機会に対応し持続的な成長を果たすにはどのようなガバナンス機能が必要ですか。

持続的な企業価値向上に向けてガバナンス強化に取り組んでいます。現中計で掲げた成長戦略の実行を加速させ、適切に意思決定を行うため、2025年6月に監査等委員会設置会社に移行しました。意思決定と執行の監督機能を担う取締役会の実効性を強化すると同時に、監督機能を強化するために社外取締役を過半数とする構成に変えました。

大きなリスク・機会に対しては、執行の最高意思決定機関である経営会議での審議の前段階に、投資の個別案件を諮る投融資委員会と戦略の適切性やポートフォリオの検討を行うGIPC*を設けています。具体的な投資案件を見る投融資委員

会と、大きな戦略変更の際にその戦略が正しいのか否かを議論するGIPCの両輪で、全社レベルでの戦略を吟味する体制を構築しています。GIPCでは、戦略の妥当性、インテリジェンスも踏まえての方向性、ポートフォリオの変革といった視点で議論しており、その仕組みがうまく機能していると思います。

*GIPC(Global Innovation & Portfolio Committee)

[P50](#) ▶ 詳しくは「社外取締役座談会」へ

[P54](#) ▶ 詳しくは「コーポレートガバナンス」へ

Q ステークホルダーとはどのような価値を共創していきますか。

当社グループは多様なステークホルダーに支えていただいています。皆様の考えをさらに理解するため、ステークホルダー・エンゲージメントをより一層深めていきたいと思っています。また、企業価値向上をいかに実現するかについて、対話をより深めていくことが、ステークホルダーの皆様との価値共創につながると考えています。

企業価値が定量的に示される指標の一つがPBRですが、当社がPBR1倍以上を安定的に維持できていない状況には悔しい思いがあります。その要因の一つとして、当社の成長戦略が市場から完全には信頼を勝ち得ていない部分があると感じています。信頼を勝ち取るためには、計画した数値を達成していくことが不可欠ですし、同時に、懸念案件にはしっかりと対処する必要があります。株主・投資家の皆様との対話を通して、さまざまなご意見があることを実感しています。当社は、創出したキャッシュを、成長のための投資と株主還元の充実という両輪を回していくことが、結果として全ステークホルダーの価値向上につながると考えています。そのためにも、キャッシュ・フローアロケーションの考え方や投資の内容等に



ついて、今後も解像度を上げて、皆様にご説明するよう努めてまいります。

[P23](#) ▶ 詳しくは「CFOメッセージ」へ

[P81](#) ▶ 詳しくは「ステークホルダーとの対話」へ

Q 社長が描く住友商事の未来像を教えてください。

2019年の創立100周年のタイミングで、次の100年を見据えてつくったコーポレートメッセージがあります。「Enriching lives and the world」、すなわち、世界中の人たちの暮らしが豊かになり、気持ちも豊かになる、その実現に当社が寄与するというメッセージです。その姿こそが、私の描く住友商事グループの未来像です。ご説明してきましたように、我々は常に、世界中の人たちの暮らしや気持ちを豊かにする事業を手掛けてきました。未来においても、世界中の人たちの豊かさに、住友商事グループが貢献しているという姿を、ずっと目指していききたいと思います。

過去 現在 未来

価値創造モデル

住友の事業精神に根ざした誠実な活動を通じ、
培ってきた多様な資本を起点に
強みのある事業やパートナーシップを掛け合わせ
No.1事業を開拓・拡大しています。
デジタルやGXを活用し
資本や組織を柔軟に組み替えながら
経済・社会・環境の価値を同時に実現。
これらの成果が次なる成長の原動力となり
持続的な価値創造の循環を生み出します。



住友の事業精神  P04

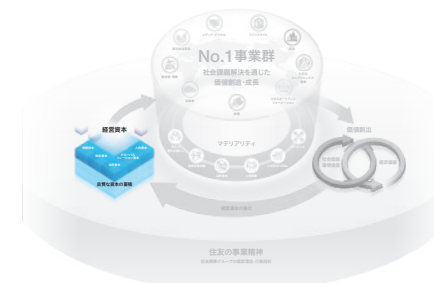
住友商事グループの経営理念・行動指針

過去 現在 未来

経営資本

住友商事は、「Enriching lives and the world」のコーポレートメッセージのもと、長年にわたり培ってきた多様な経営資本を活用し、持続的な価値創造に取り組んでいます。人的資本、知的資本、グローバルリレーション資本、財務資本、自然資本という5つの主要経営資本は、事業活動の基盤であると同時に、社会課題の解決や新たな価値の創出に貢献する力を持っています。

これらの資本を戦略的に強化・連携させることで、経済・社会・環境の三位一体の価値創造を実現し、企業価値の向上と持続的な成長を目指します。



経営資本	人的資本 多様な人財	知的資本 多彩なビジネスノウハウ	グローバルリレーション資本 広域な事業拠点と 幅広い産業におけるプレゼンス	財務資本 安定した財務基盤	自然資本 保全・再生すべき 社会との共有資本
企業価値との関係	多種多様な商材・サービスを扱い、地球規模でビジネスを展開してきた多様な知識・経験を持つ社員が当社グループの人財です。この人財が、新たな視点を取り込み、ネットワークを活かしながら、これまでにない付加価値を創造し、企業価値向上の原動力になっています。	長年にわたり培ってきたリスク管理、金融サービス、物流構築等の高度なビジネスノウハウを活かし、当社は事業開発・投資・事業会社の経営を着実に推進しています。これらの知的資産は、持続的な成長の基盤となっています。	世界各地に展開する事業拠点と、幅広い産業分野で築き上げたネットワークを活用し、各業界において高いプレゼンスを確立しています。多様なビジネスパートナーとの協働を通じて、多面的かつ柔軟な事業展開を実現しています。	安定した資金調達力とキャッシュ・フロー規律により、健全な財務体質を有しています。さらなる収益性の拡大を図りつつ、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。	人々の豊かな生活や事業活動に不可欠な自然の価値を認識し、自然への影響の軽減や循環型経済の構築への貢献等を通じて、自然資本の保全・再生と持続的な活用に取り組んでいます。これらの活動は、社会との共生と長期的な価値創造に資するものです。
強化策	 P35 ▶ 人的資本における5つの基盤	- 全役職員必須のデジタル・AIリテラシー研修や、DX実行力を高める多数の実践型研修の実施 - 意思決定の高度化・迅速化と戦略遂行の機動力向上に向けて戦略軸の組織体制を構築	- 国内外のパートナーに対する価値提供を通じて、信頼関係の深化と共創機会の拡大を図る - グローバル体制の強化により、地域特性に応じた事業展開とネットワークの最適化を推進	- 資産入替の加速と成長分野への経営資源の重点配分 - 事業別ROIC・WACCを活用した事業ポートフォリオ変革加速による収益性拡大	- 事業による自然資本への影響を最小化するためのリスク分析、必要に対応の強化、モニタリング指標・目標の設定 - 循環型経済の構築や脱炭素への貢献等、自然資本の保全・再生に貢献する事業の強化
関連する指標 (2025年3月期)	連結従業員数 83,327人 女性比率 (単体従業員数に占める割合) 27% キャリア採用比率 (2024年度の新採用者に占めるキャリア採用者の人数割合) 40%	9事業グループ/43のSBU (2025年4月時点) 2024年度投資実績 7,300億円	連結対象会社数 507社 事業拠点数 (2025年4月時点) 125拠点 64カ国・地域	総資産 11.6兆円 株主資本 4.6兆円 Net DER 0.6倍 ROE 12.4%	取水量 1,624百万m³ 資源エネルギー 上流権益 エクスポージャー 5,900億円 再生可能エネルギー 持分発電容量 約 2GW
関連コンテンツ	 P35 ▶ 人的資本  P48 ▶ マテリアリティ × 経営資本	 P26 ▶ 特集:強みと未来のストーリー  P40 ▶ 成長の原動力としてのデジタル・AI  P67 ▶ 9事業グループ紹介	 P26 ▶ 特集:強みと未来のストーリー  P48 ▶ マテリアリティ × 経営資本	 P23 ▶ CFOメッセージ  P26 ▶ 特集:強みと未来のストーリー	 P43 ▶ 地球環境問題への対応  P48 ▶ マテリアリティ × 経営資本

過去 現在 未来

100SEED | 住友商事グループの社会貢献活動 ▶ <https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/100seed/index.html>

マテリアリティへの取り組み

住友商事グループは、「住友の事業精神」及び「経営理念」に基づき、将来にわたる持続的な成長を実現するために、社会課題の解決に資する重要課題を「マテリアリティ」として特定しています。

2017年の初回策定以降、2度の見直しを経て、2024年には中期経営計画2026の始動とともに、新たな6つのマテリアリティを定めました。これらの課題に対し、当社の強みを活かした事業を通じて取り組むことで、社会価値の創出とともに、当社が目指す「No.1事業群」の実現を図っています。

マテリアリティ ▶ <https://sumitomocorp.disclosure.site/ja/themes/12>



安心して豊かな暮らしを実現する

長期目標 地域社会・経済の発展への貢献

2024年度までの取り組み

- 「教育」を活動テーマとする社員参加型の社会貢献活動100SEED**をグローバルに推進。2024年度の単体・地域組織における社員参加率は、国内・海外それぞれ5%超



気候変動問題を克服する

長期目標 社会のカーボンニュートラル化への貢献

2024年度までの取り組み

- 当社グループ全体におけるサプライチェーン上の温室効果ガス排出量（Scope3）算定完了
- 主なGX推進案件について、社会のCN化貢献度を測る定量指標として削減貢献量のトライアル算定を実施

▶ P43 ▶ 詳しくは「気候変動関連への取り組み」へ



自然資本を保全・再生する

長期目標 循環型経済の構築やサプライチェーンマネジメント等を通じた自然と共生する社会の実現

2024年度までの取り組み

- TNFD Early AdopterとしてTNFDに基づくトライアル開示を実施
- リスクベースで自然への取り組み強化に向け、グループ全体での高リスク事業の特定を実施

▶ P45 ▶ 詳しくは「自然資本への取り組み」へ



人権を尊重する

長期目標 全事業・サプライチェーンにおける全てのステークホルダーの人権の尊重

2024年度までの取り組み

- 2021年度から実施してきた全事業への人権デューデリジェンスを完了
- 今後、リスクベースで人権デューデリジェンスを強化していくために、グループ全体での高リスク事業の特定を実施

▶ P46 ▶ 詳しくは「人権尊重への取り組み」へ



人材育成とDE&Iを推進する

長期目標 多様な社員一人ひとりが自分らしく、イキイキと力を発揮できる職場の実現

2024年度までの取り組み

- 個の可能性を最大化するWILL選考^{※1}の実施、社内公募制の拡大
- 経営人財育成に向け、求められるケイパビリティの明確化とタフアサインメントのマッチングを実施
- 重要ポジションのサクセッションパイプラインを充実・強化

▶ P37 ▶ 詳しくは「中期経営計画2026の優先事項を踏まえた取り組み」へ



ガバナンスを維持・強化する

長期目標 当社グループの企業価値向上に資するガバナンス体制の構築

2024年度までの取り組み

- 監査等委員会設置会社への移行（2025年6月の定時株主総会以降）
- 経営執行に対する実効性のある監督機能発揮に向けて、①社外取締役の過半数化、②重要な業務執行の意思決定について経営会議への委任範囲を拡大、③全社重要経営テーマへのモニタリング・議論を充実させるための議題設定を行うことを決定

▶ P54 ▶ 詳しくは「監査等委員会設置会社移行後の体制」へ

特定プロセス

STEP 1 | 特定方法の検討

国際的なガイドラインや機関投資家・有識者との対話を通じて、社会とともに持続的に成長するための重要課題を特定する方法を検討

STEP 2 | 課題の整理と抽出

SDGsを基に、事業を通じて解決できている課題と、今後解決していきたい課題を整理。当社の理念・価値観を踏まえ将来果たすべき役割を考慮し、優先的に取り組む課題を抽出

STEP 3 | 課題の検証と取締役会決議

社内外のステークホルダーと議論の上、サステナビリティ推進委員会で議論を行い、経営会議及び取締役会で審議・決議の上で特定

STEP 4 | 見直し・更新

強みやステークホルダーの期待、外部環境変化を勘案し、更新の可否を定期的に確認

*1 住友商事グループの社員参加型の社会貢献活動プログラム

*2 初期配属を入社前に確定できる選考

02

企業価値創造戦略

—— 未来を見据えた、現在の取り組み

CONTENTS

- 18 中期経営計画2026
- 23 CFOメッセージ
- 24 資本コストや株価を意識した経営
- 25 CSOメッセージ
- 26 特集:強みと未来のストーリー
- 34 CAOメッセージ
- 35 人的資本
- 40 成長の原動力としてのデジタル・AI
- 41 CSDOメッセージ
- 42 サステナビリティ経営
- 43 開示に向けた取り組み
- 43 地球環境問題への対応
- 46 人権尊重
- 47 マテリアリティ 長期・中期目標
- 48 マテリアリティ × 経営資本



中期経営計画2026:全体像

中期経営計画のテーマ

「No.1事業群」

競争優位を磨き、社会課題解決を通じた成長を実現

2 強みを核とした成長

強み・競争優位を発揮する成長8分野

鉄鋼	米印等の鉄鋼需要が伸長する地域、鉄鋼GX等の新領域で事業拡大
リース	航空・自動車・不動産等強みのある事業と掛け合わせ、国内外で事業領域を拡大
建機	建機販売/レンタル事業の規模拡大、サービス商材拡充
不動産	アセットタイプ拡大、成長性に応じたポートフォリオ形成
デジタル	デジタル事業のフルバリューチェーンをグローバルに強化
ヘルスケア	国内外での事業規模拡大、医療費高騰等の課題解決に資するサービス提供
アグリ	農業資材販売事業の地理的拡大と機能拡充
エネルギーソリューション	再エネ上流開発拡大、中下流エネルギーマネジメント

DX・GX
による
成長加速

3 成長の原動力の強化

戦略軸の組織体制

全社最適
意思決定の高度化と迅速化

経営会議の構成メンバーと
決議方法の見直し

個別最適
戦略遂行の機動力向上

9営業グループ・
44SBUに再編
(2025年4月時点では43SBU)

人・組織の
エンパワーメント

事業構想力、
リーダーシップ、
スピードを優先事項と
位置付け、強化

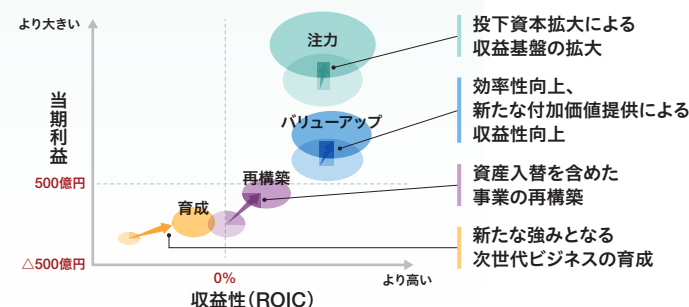
1 事業ポートフォリオ変革

成長事業へ経営資源を重点配分し、再配分による新陳代謝を加速するべく、4つの「事業戦略分類」と事業別ROICによるポートフォリオ管理を継続します。各SBU (Strategic Business Unit) が戦略分類に応じた役割を着実に果たすことで全体の収益力向上を図ります。

注1)円の大きさは投下資本イメージ

注2)2026年度は2023年度期初時点の戦略分類が変わらない前提での計画値

事業戦略と経営資源配分 2023年度→2026年度



中期経営計画2026:進捗

中期経営計画2026 初年度の進捗

事業環境の不確実性が一層強まる中でも、「No.1事業群」の実現に向けた施策を着実に遂行し、期初計画を上回る利益成長を達成しました。

本ページでは、中期経営計画2026の3つの中核テーマのうち、**1**事業ポートフォリオ変革、**2**強みを核とした成長の進捗をご紹介します。

3成長の原動力の強化については、後段の人的資本パートをご覧ください。 [🔗 | P35 ▶ 詳しくは「人的資本」へ](#)

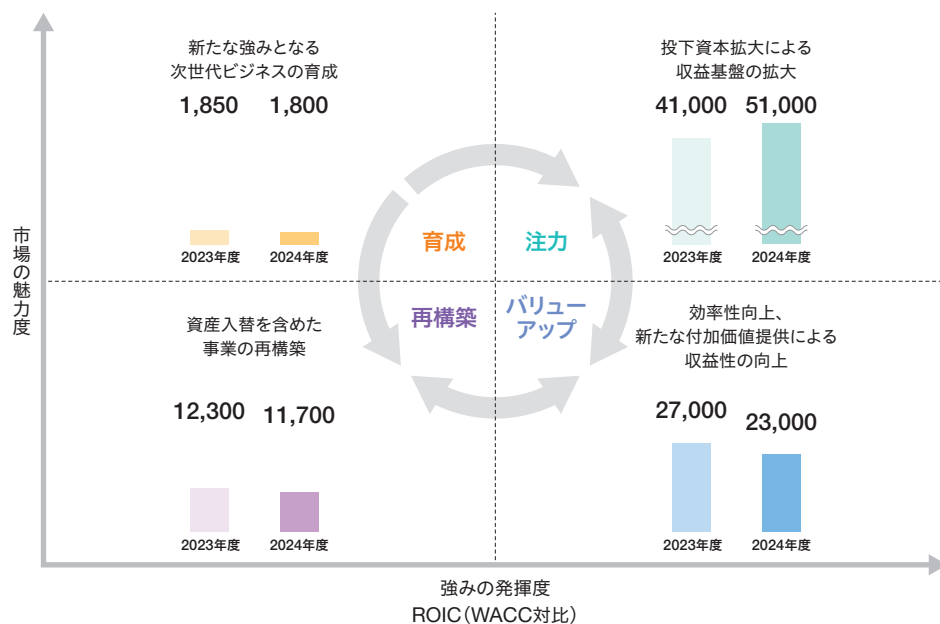
1 事業ポートフォリオ変革

■ 成長分野への重点的な資本投下

中期経営計画2026の初年度において、当社は競争優位性を有する主要な成長分野に対し、重点的な資本投下を進め、過去最高水準となる7,300億円の投資を実行しました。

経営資源の配分にあたっては、収益性及び成長性の両面で高い成果が期待される案件を厳選。加えて、資産の入替を着実に進めることで、事業ポートフォリオの質的向上を図っています。

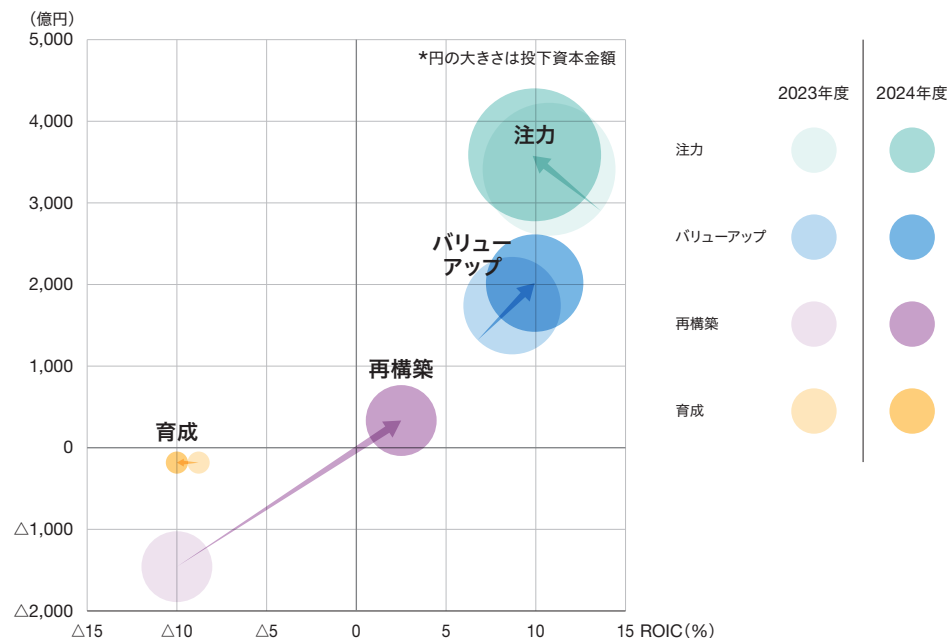
投下資本配分(2023年度→2024年度) (単位:億円)



■ 事業ポートフォリオの新陳代謝と収益性向上

事業ポートフォリオの健全性を高めるため、当社は「再構築」領域を中心に資産入替を推進し、低採算事業の売却や再編を通じて資本回収を着実に実行しました。その結果、経営資源の再配分が進み、「注力」領域を中心に収益性の高い事業への集中投資が可能となりました。これらの取り組みにより、事業ポートフォリオ全体の収益性と資本効率の向上が図られています。

当期利益・ROIC推移*(2023年度→2024年度)



中期経営計画2026:進捗

2 強みを核とした成長

■ 主な成長分野における足元の進捗と今後の方針

リースや不動産、デジタル事業では、優良資産の積み増しと既存事業の深化により、持続的成長の基盤を強化。一方、建機やアグリ事業等一部の事業では業績が低調でしたが、改善施策を講じ、2025年度以降の反転に向けた準備を進めています。

主な成長分野	足元の進捗	今後の方針
リース	● 既存事業の顧客基盤拡大。コンテナリース事業に参入し、ポートフォリオを多様化	● 不動産・航空機領域でのアセットマネジメント事業を強化。収益性と資産効率のさらなる向上を図る
建機	● 北米建機レンタル事業、需要鈍化。コスト抑制・単価見直しを実施	● 北米建機レンタル事業、大口顧客獲得と専門レンタル強化、コスト競争力向上に取り組む
不動産	● 国内外の不動産事業が堅調に推移、特に米国住宅事業が好調	● 国内外不動産の資産入替と優良案件の積み増しを進め、都市総合開発の収益最大化を図る
デジタル	● SCSKによるネットワンシステムズのグループ化を完了	● アジア太平洋地域No.1のデジタル事業プラットフォームを構築し、グローバルなDX/ITニーズに対応
アグリ	● ブラジル農業関連での貸倒損失に対し、与信管理を強化	● ブラジル事業の収益性改善と耐性強化に注力

■ デジタルで磨き、デジタルで稼ぐ

中期経営計画2026では「デジタルで磨き、デジタルで稼ぐ」を謳い、当社のDX、IT機能を統合した「DX・ITグループ」が戦略事業単位であるSBUと共同で、デジタルによる成長の加速に取り組んでいます。これにより、既存事業の収益力向上、及び新たな収益源の創出が進んでいます。

デジタル・AIによる経営管理体制の変革も具体的に進捗しており、全役職員のデジタルネイティブリティを向上させ、中期経営計画の完遂に向けて、さらに加速していきます。

DX取り組み	2024年度実績	2025年度以降
デジタルによる 当社事業の成長	● デジタルによる、オペレーション高度化が進展。収益貢献拡大 ● デジタルによる、ビジネスモデルの変革や新事業の創出	● 全社事業のデジタルによる収益力強化の加速

[P40](#) ▶ 詳しくは「成長の原動力としてのデジタル・AI」へ

■ GXで加速する新たな成長

2024年度、サステナビリティ経営の基盤整備としてサプライチェーンにおけるGHG排出量（Scope3）の可視化に取り組みました。営業組織が主体となって排出量の算定を行い、主要因や削減可能性を現場レベルで把握することで、サプライヤーとの協働による削減領域の特定が進展しました。

さらに、排出量の多い分野では低炭素化に資する新たなビジネス機会の検討を加速させています。

GX取り組み	2024年度実績	2025年度以降
GXで新たな 強みをつくる	● GX関連の投融資を推進 ■ インド都市ガス事業への出資(2024年4月) ■ ノルウェー洋上風力支援船保有・運行会社への出資(2024年6月) ■ 洋上風力発電用の基礎構造物製造事業への出資(2025年1月) - 等	● 脱炭素ビジネスの発掘と拡大を加速 ● GX×DX連携による効率化・収益力強化

[P44](#) ▶ 詳しくは「GXの推進」へ

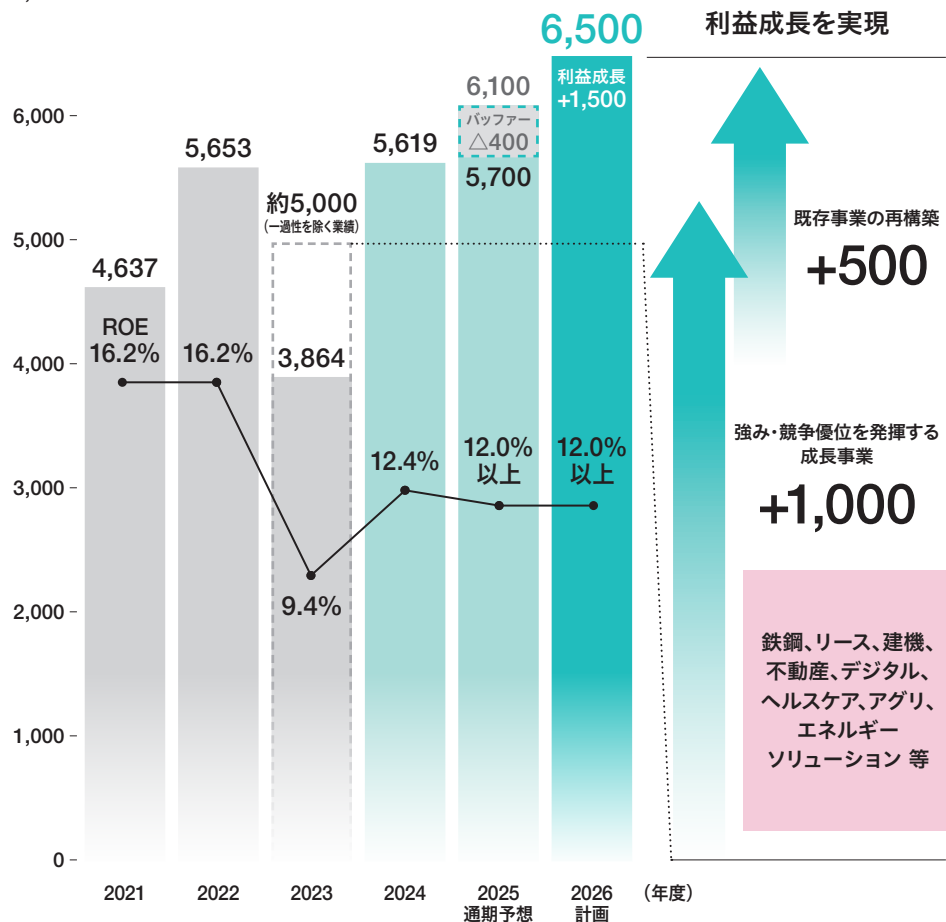


中期経営計画2026: 定量計画及び進捗

● 当期利益及びROE

当期利益
(親会社の所有者に帰属)

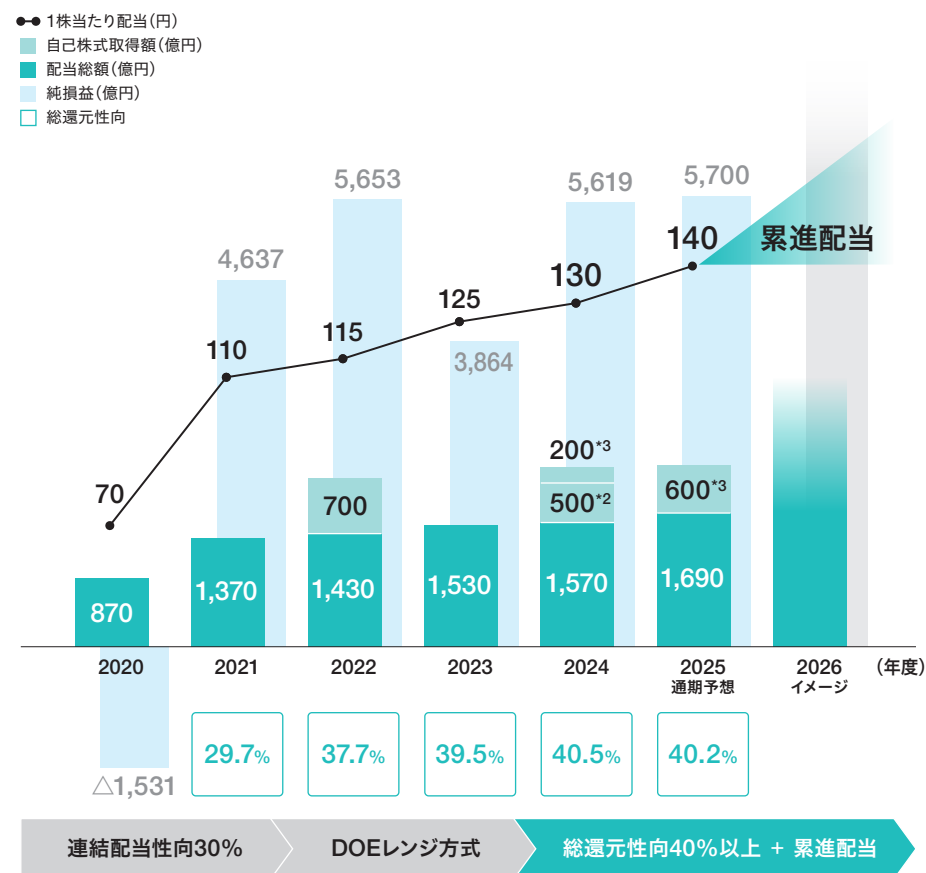
(億円)
7,000 -



● 株主還元

株主還元方針 **総還元性向40%以上 + 累進配当^{*1}**

持続的な利益成長及びさらなる収益基盤の強化に努めることで、株主還元の充実を図り、株主価値の向上を目指す



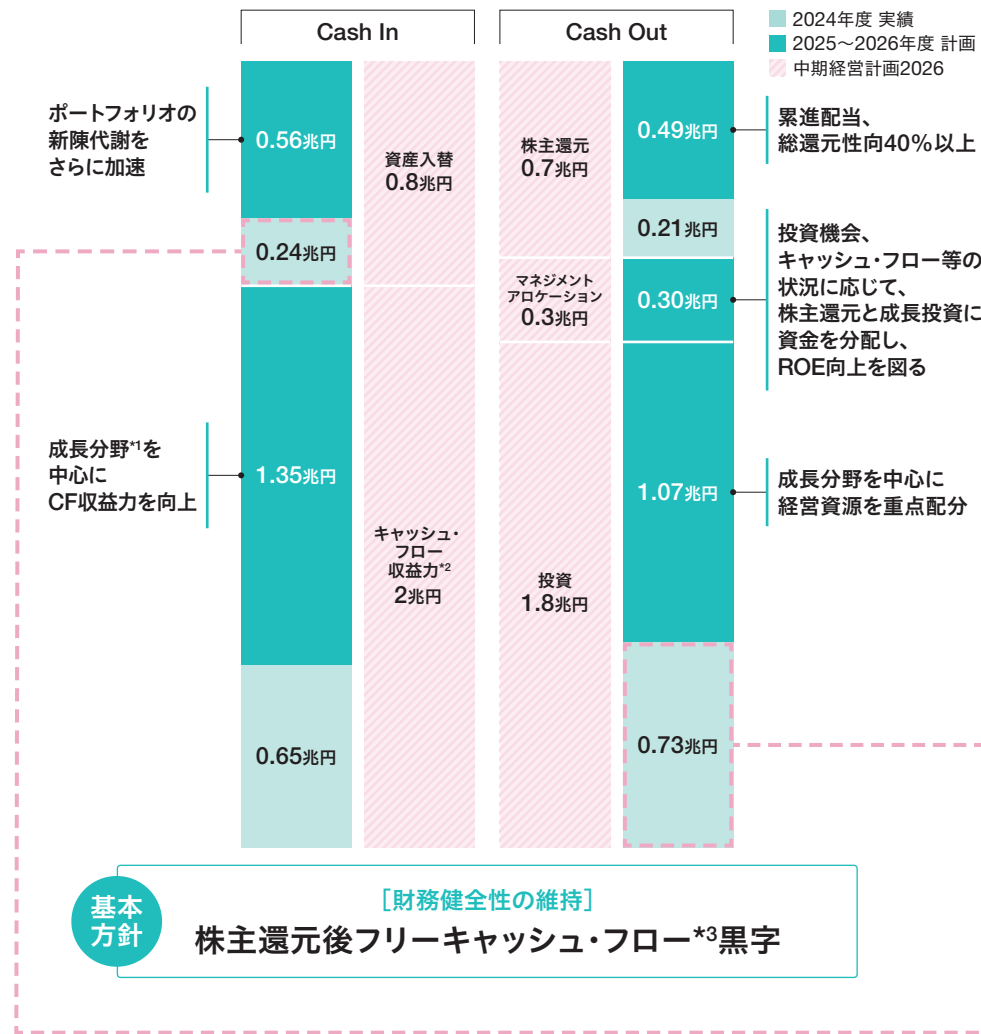
*1 配当維持又は増配

*2 2024年6月17日 買付完了、2024年8月28日 消却済

*3 2025年5月1日決議

中期経営計画2026: 定量計画及び進捗

● キャッシュ・フローアロケーション及び財務健全性

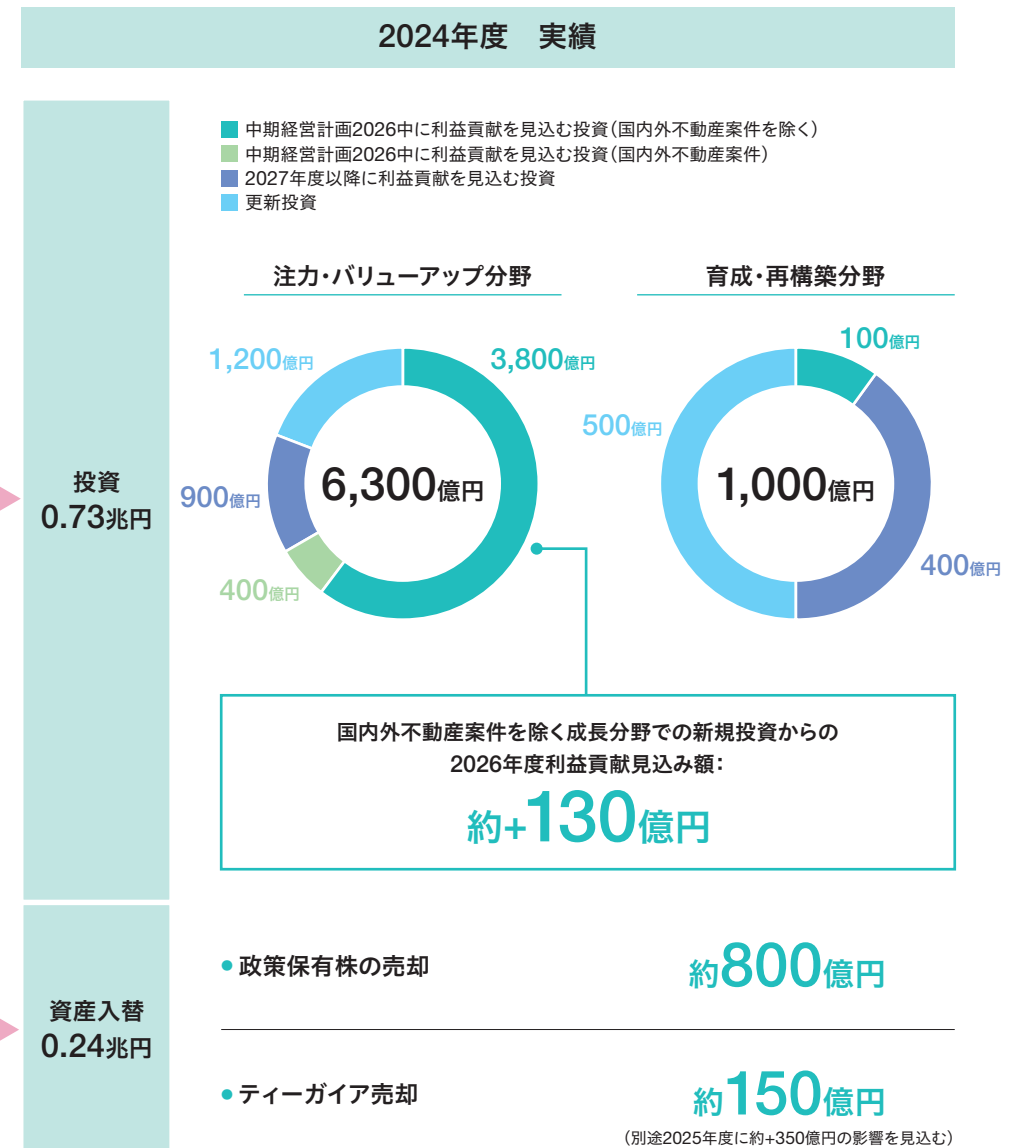


*1 鉄鋼、リース、建機、都市総合開発、デジタル、ヘルスケア、アグリ、エネルギー・トランスフォーメーション

*2 キャッシュ・フロー収益力 = (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 + 減価償却費 + リース負債支払

*3 運転資金増減等を除く

● 投資・資産入替



CFOメッセージ



強みを核とした成長を着実に
積み重ね、持続的な企業価値の
向上に取り組んでまいります。

代表取締役 副社長執行役員
財務・経理・リスクマネジメントグループ長 CFO

諸岡 礼二

PBR・TSR向上に向けた利益成長と資本コスト低減

私自身が市場の皆様と対話をする中で、なぜ当社の株価がPBR1倍を下回る水準が続いていると思うか？という質問を頻繁に受けます。過去に大きな減損と赤字決算が複数回あり、その結果資本コストが高止まりしていることが最大の原因ですが、減損リスクを残す案件については、前中計で減損計上を行うとともに、引き続き事業売却を含めた対処を進めています。今後は、会社全体として安定的な利益成長を実績として示すことで、市場の信頼を取り戻し、PBR1倍以上を安定的に維持すること、及びTSRの向上を目指します。そのために必要な対応策は、PBRロジックツリーにて示している通り、全て現在の中計の施策として盛り込んでおり、これらを完遂することが、中長期的な利益成長、ひいてはPBRの向上につながるかと確信しています。

📄 | P76 ▶ PBR・TSRの詳細は「株価関連指標」へ

事業ポートフォリオ変革

現中計の施策の中でも重要なのは、事業ポートフォリオの変革で、強みを核とした成長投資と資産入替を進めます。中長期的な安定的成長に向けて投資は不可欠ですが、過去にたくさんの失敗があったのも事実です。過去の反省を踏まえ、現中計では強み・競争優位がある事業に経営資源を集中的に投下していきます。SCSKによるネットワンシステムズのグループ化や、鉄鋼グループにおける洋上風力発電用の基礎構造物（モノパイル）製造事業の買収、不動産投資等は、当社グループならではの強みを核とした投資です。投資を検討するにあたっては、当然ながら、買収価格を上回る付加価値を確度高く実現できるかについても吟味しています。経営会議だけではなく、各グループレベルでも徹底的に議論することにより、投資しない意思決定をした案件も数多くあります。現中計のテーマが浸透し、かつ各グループの自律的な経営が強化されていると感じています。

前中計から導入したROIC経営は現場にも深く浸透しています。利益成長や資本効率性向上に向けた施策及び進捗は全社で定期的にモニタリングし、他人資本やDXの活用も含めて、改善・変革に向けた議論を現場に深く入り込んで重ねています。中でも収益性改善が急務の事業については、資産拡大を一旦中断し、収益性改善にフォーカスするよう軌道修正しました。また、資産入替についても加速させていきます。2024年度はティーガイアを売却した他、2025年4月にはマイダスの売却に合意しました。今後も、当社傘下では持続的な成長機会が限られる事業の売却・キャピタルリサイクルを通じて、事業ポートフォリオ変革を加速させます。

課題への対処

一方で課題も残っています。成長分野として定義している事業における2024年度の利益成長は+10億円にとどまりました。これは一部の事業が低調に推移したことが影響しています。外部環境変化の影響を完全に免れることはできませんが、それだけが原因ではありません。それぞれの事業において、環境変化に対応できる下方耐性を強化するために何が必要かを徹底的に議論し、必要な対策を打っています。また、アンバトビーニッケルプロジェクトをはじめとする幾つかの懸念事業が最終形に至っていないことも、課題と認識しています。引き続きあらゆる選択肢の検討を進め、リスクの切り離し、或いはターンアラウンドに全力で取り組みます。

株主還元

株主還元についても2024年度の順調な利益成長の結果を踏まえ、総還元性向40%以上の方針のもと、機動的な株主還元として追加の自己株式取得を決定いたしました。引き続き、利益成長を通じた持続的な形での株主還元の強化に取り組んでまいります。

資本コストや株価を意識した経営

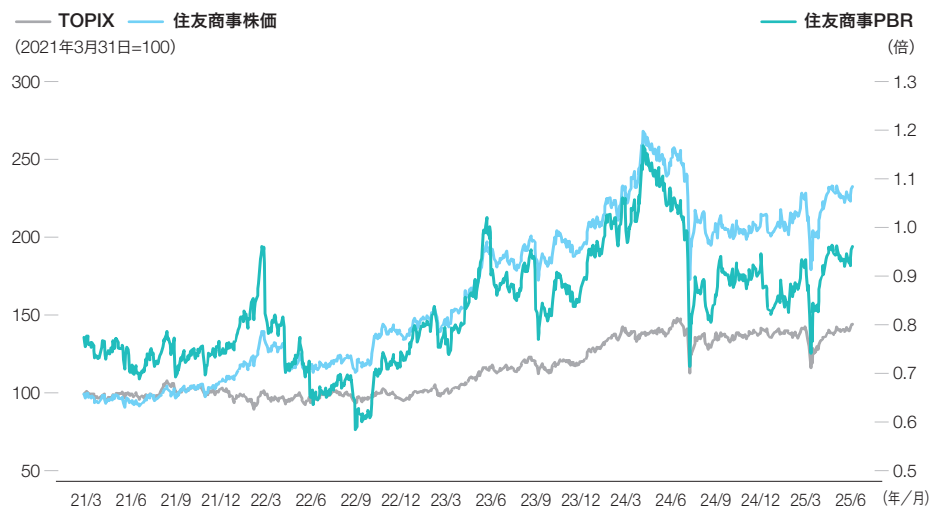
現状分析

株主資本コストについては、さまざまな算出方法がありますが、現状では、ROE12%以上を継続的に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おります。

この認識のもと、当社は、現行の「中期経営計画2026」(2024～2026年度)で掲げた事業ポートフォリオ変革の加速により、ROE12%以上を継続し、持続的な企業価値向上を目指して取り組んでおります。2024年度は、期初計画を上回り、連結純利益5,619億円、ROEは12.4%となりました。

2024年度期初からの当社株価は、2024年8月と2025年4月に発生した世界的な株式市場下落の影響を受け、一時的に急落する場面もありましたが、概ね横ばい圏内で推移しました。当社PBRは、株価が急落した2024年8月以降1倍割れの状況が続いておりましたが、足元では回復基調にあります。

住友商事の株価パフォーマンス



		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
住友商事株価 (8053)	終値(円)	2,119.0	2,341.0	3,652.0	3,372.0
	最高株価(円)	2,238.5	2,488.0	3,766.0	4,433.0
	最低株価(円)	1,434.0	1,762.5	2,261.0	2,675.5
PBR(倍、年度末時点)		0.83	0.76	1.00	0.88

取り組み方針

当社は株価・PBRのさらなる向上に向けて、以下取り組みを着実に実行し、安定的な利益成長を実績としてお示しすることで、市場からのさらなる信頼獲得に努めてまいります。

「中期経営計画2026」では、「No.1事業群」をテーマに掲げ、競争優位を磨き、社会課題解決を通じた飛躍的な成長を実現すべく、「強みを核とした成長」及び「成長の原動力の強化」に重点的に取り組み、「事業ポートフォリオ変革」を加速させ、資本コストを上回るリターンを創出していきます。

具体的には、戦略事業単位(SBU)による組織体制のもと、事業別ROIC・WACCを活用し、低採算資産の入替を含めた事業の再構築を進めるとともに、当社の強み、競争優位を発揮する成長事業へ経営資源を重点的に配分することで利益成長を牽引する収益の柱を構築し、さらなる収益基盤の拡大と収益の安定性向上を図ります。

2024年度以降の株主還元は、総還元性向を40%以上として、累進配当及び柔軟かつ機動的な自己株式取得を実施する方針としております。引き続き、財務健全性を維持しながら、株主還元と成長投資に対し、持続的な企業価値向上の観点から、経営資源を適切に配分してまいります。

また、これらの取り組みについて、その実績や内容を十分にご理解いただけるよう、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まいります。

CSOメッセージ



強みを軸に、良質な資本を活かし、
不確実性に柔軟に対応する
事業ポートフォリオを
実現していきます。

専務執行役員
企画グループ長 CSO
住田 孝之

事業選択の明確化

2024年度では、SBUごとに「どんなNo.1をどのように実現するか」を明確にし、事業の選択と展開の軸が明確になりました。当社の「強み」との関連が強く、より価値を高めていける事業は伸ばし、「飛び地」にはいたずらに手を出さない、あるいは撤退する。当社の価値創造ストーリーに沿った実践が徐々にはっきりしてきています。

例えば不動産事業や航空機関連事業のようにアセットマネジメントの能力を活かせる事業、鋼材の強みとGXを掛け合わせたEEWへの投資等には、リソースを配分しています（2024年度の投資額は約7,300億円）。一方で、TBCの一部事業やティーガイアのように、継続的に保有しても、当社でさらなる高みを目指すことが難しい事業からはExitしています（2024年度の資産売却は約2,400億円）。

良質な資本を基盤とした価値創造の戦略

これまで培ってきた良質な資本（その多くは、人、組織、文化、ネットワーク等の非財務資本）を、強みや競争優位のある事業の遂行の中で最大限活用し、No.1事業を育て、強め、拡大していく。この価値創造ストーリーを念頭に、競争力の源泉である良質な資本の活用を意識して、事業や人財のポートフォリオ変革に中期経営計画のもとで本格的に取り組んでいます。

金融のポートフォリオであれば、好きなときに売り買いできる対象があるので、理屈に沿った投資の増加や減少が可能です。事業投資の場合は、張りたいたいときに張る対象のプロジェクトや出物があるわけでも、手放したいときに買い手が見つかるものでもありません。そのため、理想のポートフォリオをアプライオリに決めることは困難です。こうした制約を踏ま

え、当社では「事業分野軸」、「時間軸」、「地域軸」という3つの軸で事業ポートフォリオを多角的にモニターし、投資の偏らによるリスクを回避しつつ、当社が有する良質な資本や強みを活かしたより大きな価値の創出に向けた取り組みを進め、同時に資産入替を進めています。

事業分野軸では、強みが存在し、それがこれまでの実績にも反映されている分野に重点的に投資を行っています。加えて、最近の実績を踏まえ、従来の戦略4象限による分類についても柔軟に見直しを進めています。地域軸においては、高水準のリターンが期待される地域には相応のリスクも伴いますが、そのリスクを適切にマネージできるだけの能力を有し、かつその地域における強みが当社にあれば、積極的な投資を行っています。ただし、全体としては、特定の分野や地域への過度な偏りを避けて、リスクの分散を図っています。時間軸では、複数の長期投資が生み出すリターンが特定の時期に集中しないよう、投資対象やタイミングを決めています。

これらの取り組みは経営会議やGIPC(Global Innovation & Portfolio Committee)がリードして行い、資産入替を含めて、適切な資本や人財の配分を実現していくやり方が、定着してきました。

外部環境への対応

米国の関税政策や中東・中国等の地政学的リスク、世界のマクロ経済情勢等、外部環境の不確実性が高まっています。そうした状況下、適切かつ柔軟な経営判断には広義のインテリジェンス情報が欠かせません。より幅広く収集し、深く分析し、社内で広く共有することで、実際の判断への補助線を引き、より下方耐性の強い、変化に柔軟に対応しつつ強みを活かせるポートフォリオを実現していきます。

特集：強みと未来のストーリー

1

Strength

アセット型ビジネス

資産を「動かす」ことによる
価値向上

2

Strength

生活関連ビジネス

当社ならではの事業構想力と
現場オペレーションノウハウ

3

Strength

エネルギー関連ビジネス

世界で実績を重ねる
プロジェクト開発・遂行力



特集：強みと未来のストーリー

1
Strength

アセット型ビジネス

資産を「動かす」ことによる
価値向上What
当社グループのアセットマネジメント力とは？

当社グループが発揮するアセットマネジメント力とは、単に資産を保有するだけでなく、資産を「動かす」ことで新たな価値を継続的に創出する運営力です。資産の入れ替え・再構築・開発等を通じて、収益性と持続性を両立させるこの力は、変化の激しい事業環境において競争優位を維持する原動力となっています。当社グループのアセットマネジメント力が発揮する機能は次の通りです。

■ 事業ポートフォリオの最適化

収益性と持続性の両立を目指し、継続的な資産の入れ替え・再構築・新規開発を通じて、事業ポートフォリオを戦略的に最適化します。

■ 資本効率の最大化

取り組む事業ごとに最適な資本構成のもと事業を推進しています。例えば不動産分野ではリーススキームの活用、REITやファンドの組成等、100%保有にこだわらない保有形態を構築することで、資本効率を高めます。

■ 資産価値の維持・向上

既存アセットの価値の維持・向上に向けた管理と継続的な改善活動を通じて、長期的な収益の安定性を確保します。

Why
アセットマネジメント力が培われてきた背景は？

当社グループは、多様な資産を戦略的に保有・運用し、安定的なキャッシュフローを確保しています。こうした取り組みの背景には、住友の事業精神である「進取の精神」が息づいています。資産の価値を見極め、育て、活かすアセットマネジメントの営みは、単なる資産保有にとどまらず、事業環境の変化に応じた柔軟な対応と価値創造を追求するものです。

一方で、資産保有には資本効率の低下リスクや、価値の変動による減損リスク、流動性の制約といった課題も伴います。こうしたメリットとリスクの両面を踏まえ、資産の価値を見極め、育て、活かすアセットマネジメント力を磨き上げてきました。

[強みを発揮する個別事例]

航空機関連事業

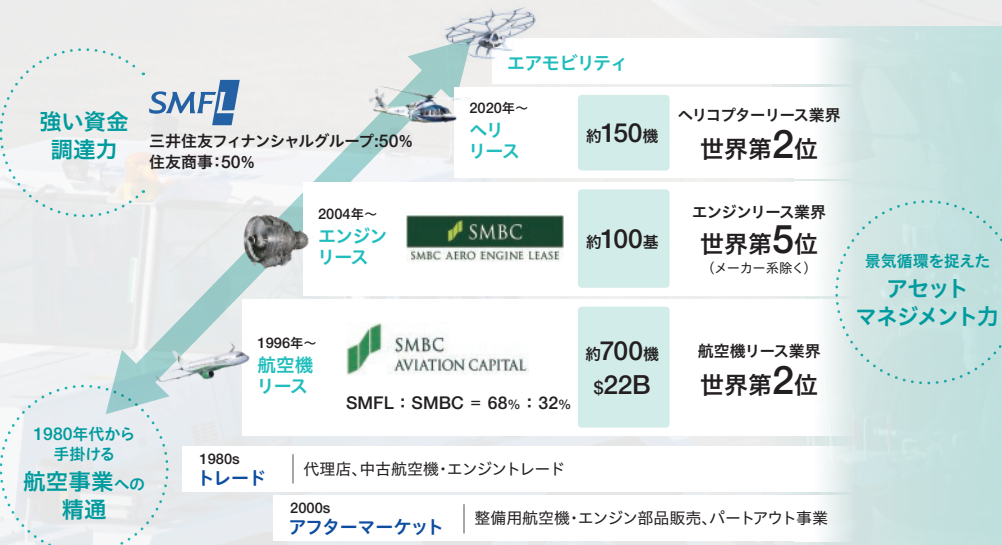
航空機関連事業におけるアセットマネジメント力とは？

当社の航空機関連事業は、1980年代から航空分野に携わり、機体・エンジン・ヘリコプターといった多様な資産に関する知見を蓄積してきました。初期のトレードやアフターマーケット事業を通じて培った「モノとしての理解力」を基盤に、現在では使用状況や残存価値を見極めながら、収益性を最大化する運用を展開しています。

この事業の成長を支えているのが、三井住友フィナンシャルグループとの戦略的パートナーシップです。資金調達力とバランスシートの強みを活かし、航空機・エンジン・ヘリコプターの各分野で世界トップクラスの保有規模を実現。景気循環を捉えた資産の入れ替えや売却、再リース等、機動的に「資産を動かす」運用を可能にしています。

さらに、航空機関連事業におけるアセットマネジメント力は、単に資産を「動かす」ことではなく、資産のライフサイクル全体にわたって、各ステージに応じた最適なソリューションを提供する力にあります。例えば、リース、リース付き売却、パートアウトによる部品販売等、資産の状態や市場環境に応じて柔軟に対応することで、資産価値と収益性を最大化しています。

このような運用力は、航空機という高額かつ長期運用が前提となる資産において、事業環境の変化に応じた戦略的な意思決定を可能にし、競争優位性を支える重要な要素となっています。



特集:強みと未来のストーリー

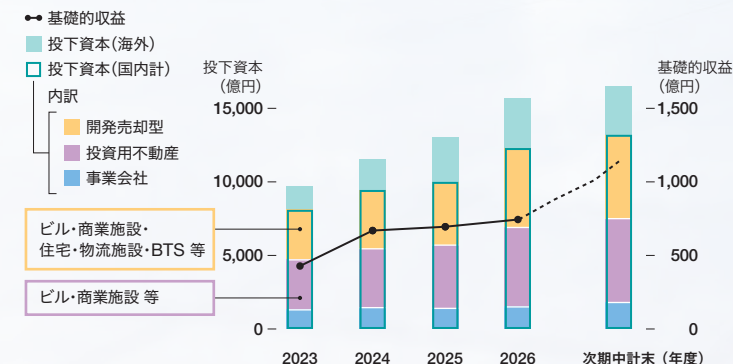
[強みを発揮する個別事例]

不動産事業

不動産事業におけるアセットマネジメント力とは？

都市総合開発事業の中核を担う不動産事業では、単なる資産保有にとどまらず、アセットマネジメント機能を高度に統合したポートフォリオ運営を通じて、収益性と持続可能性の両立を実現しています。例えば、右図のように「開発売却型」と「投資用不動産」の資産を戦略的に組み合わせ、開発売却型で短期の資産回収・利益実現を行い、投資用不動産で安定収益基盤を築くという補完関係により、バリューを最大化しています。また、三井住友ファイナンス&リースグループとの協業を通じたリーススキームの活用や、開発SPCの組成・外部投資家との協業等、外部資本の活用による、資本効率を意識した柔軟な投資モデルも当社ならではの強みです。

■ 投下資本 / 利益推移イメージ



過去からの学びがどう活かされたのか？

当社グループの不動産事業は、1919年の「大阪北港」設立に端を発する祖業であり、100年以上にわたり都市と暮らしの基盤を築いてきました。バブル崩壊をはじめとする幾多の経済変動を経験する中で、過剰投資や非効率な事業運営といった課題に直面し、資産の選別や収益性重視への転換、統合的なマネジメント体制の構築、リスク管理の強化といった学びを積み重ねてきました。

こうした経験を通じて、当社は「資産を持つ」から「資産を動かす」へと転換。現在では、戦略的な資

産の入れ替え・開発を通じたポートフォリオ最適化、自社開発物件を軸としたREITやファンドの組成・運営、パートナーとの協業によるリスク分散等、アセットマネジメント機能を戦略的に活かした運営を実現しています。

祖業としての歴史と失敗からの学びが、今の当社グループのアセットマネジメント力を支える礎となり、持続可能かつ収益性の高い不動産開発を可能にしています。

黎明期

1960s

オフィスビル事業／分譲マンション事業に進出

高度経済成長期の需要増に対応し、大阪北港として創業以来培ってきたノウハウを活かし、オフィスビル事業／分譲マンション事業に進出。



1970s

商業施設事業参入

1969年の新全国総合開発計画を契機に、首都圏でのショッピグセンターの建設に参画。

1980s

海外不動産事業拡大

米国やインドネシア等でオフィスビルを取得・開発。



1990s

大規模複合開発に進出

これまでの不動産開発のノウハウを活かし、横浜みなとみらいエリア、お台場エリア、晴海トリトンスクエアの開発等の大型複合開発案件に着手。



2000s

バブル崩壊後、組織・事業を再構築

1990年代の大規模開発を中心に課題が残り、克服に向けて事業を再構築。

発展期

2000s

BTS事業への参入

多様化するテナントの要望に対応すべく、オーダーメイド型の開発事業であるBTS(Build-To-Suit)事業に参入。

ファンド事業への参入

不動産を開発した後、継続保有するという従来のビジネスモデルに加え、顧客の多様な不動産投資ニーズを掴み、資産効率の向上にも寄与するファンド事業に参入。

2010s

物流不動産事業への参入



次世代に向けて

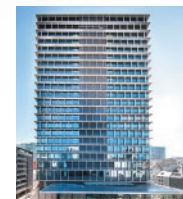
海外不動産事業のさらなる拡大

米国では2023年にSCOA Real Estate Partnersを設立し、住宅・物流施設へのLP投資を開始。外部資本を活用し、収益基盤の強化を図っている。インド、インドネシア、中国、ベトナム、オーストラリアでも、国内で培ったノウハウを活かし、外部投資家と連携して事業を広げている。



神田エリアの街づくり

第二の創業の地・神田を注力エリアとし、「KANDA SQUARE」等の大規模複合施設や「PREX」「クラッシィハウス」シリーズを開発。現在は学士会館の建て替えも進行中。神田エリアの持続的な発展に貢献。



サステナブルシティ構想

ベトナム・ハノイ市北部で272ヘクタールのスマートシティ開発を進めており、不動産事業に加え、ITインフラやエネルギーマネジメント等、当社グループの総合力を集結させた街づくりに取り組んでいる。



特集:強みと未来のストーリー

Growth Strategy
都市総合開発グループとして

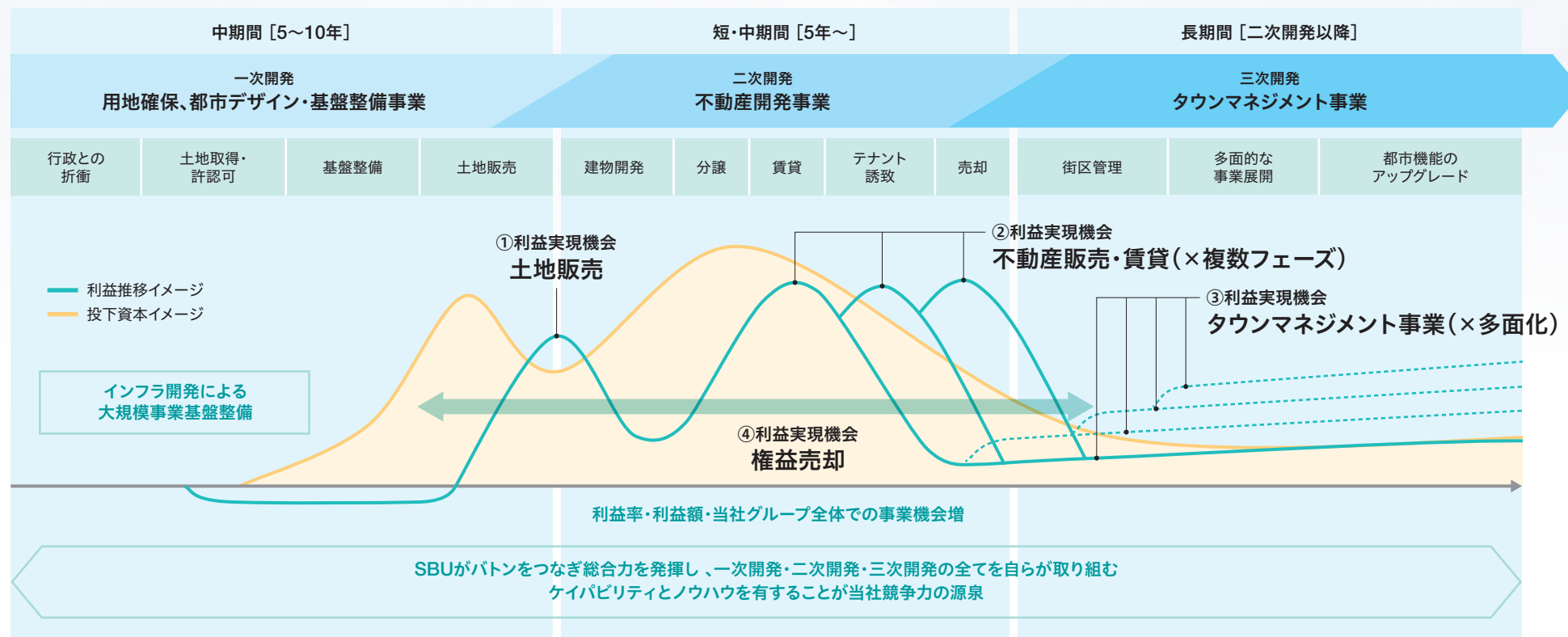
当社は不動産事業を、長年にわたり都市の基盤を支える中核事業として展開してきましたが、2024年4月に旧「建設不動産本部」及び旧「インフラ事業部門（電力を除く）」の一部を統合し、「都市総合開発グループ」として再編しました。

インフラと不動産、それらを支える資機材供給や物流・保険等の開発ソリューション機能をグループの傘下に持つユニークな組織体制を最大限に活かし、総合的にサステナブルな未来の街づくりを実現できることが都市総合開発グループの競争優位性です。

当グループは、都市の開発フェーズに応じて収益機会を段階的に創出するビジネスモデルを展開しています。具体的には①インフラ整備後の土地売却益、②段階的な不動産開発による販

売及び賃貸収益、③タウンマネジメント事業収益、④各フェーズにおける権益売却の4種類で構成し、フェーズごとに多層的・波動的に繰り返し利益を実現する設計としています。

この多層的な価値創出を支えているのが、当社グループのアセットマネジメント力です。投下資本の推移と利益の波を定量的に把握し、フェーズごとの資本配分やExit戦略を設計することで、資本効率と収益性を両立。さらに、地域特性や市場ニーズに応じて、各SBUが独立した事業力を発揮しながら、グループとしての総合力を発揮する構造が、他社との差別化要因となっています。



特集: 強みと未来のストーリー

2 Strength

生活関連ビジネス

当社ならではの事業構想力と現場オペレーションノウハウ

What

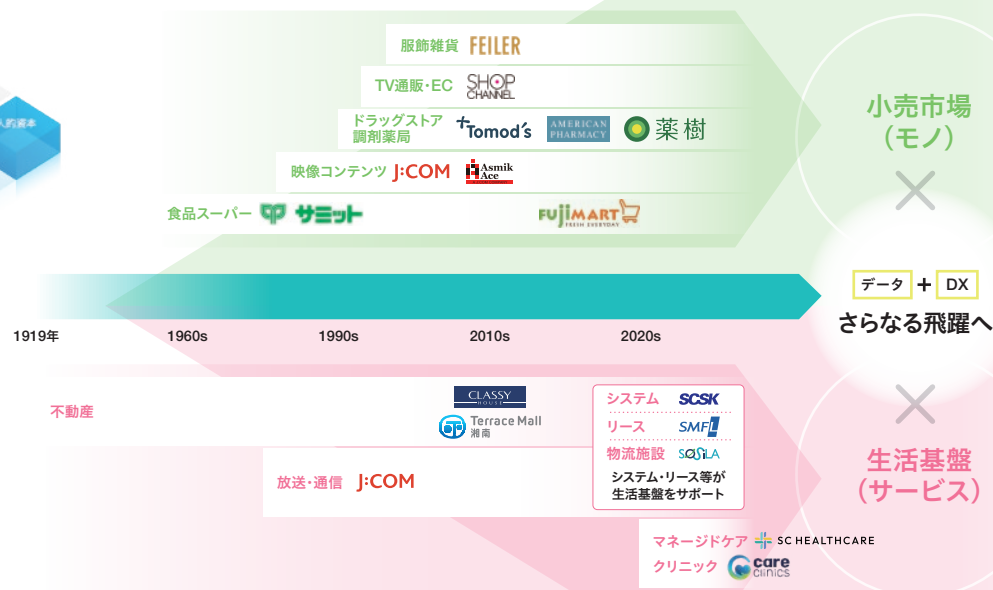
当社ならではの事業構想力と現場オペレーションノウハウとは？

生活関連ビジネスは、「不特定多数の顧客への販売」を生業とし、顧客のニーズを正確に把握し、その変化をいち早く読み取りモノ・サービスを提供していく力が必要です。極めて専門性が高く、こうした力は商社が得意とする関係先との長期的な関係性を構築する事業とは全く別物であり、当社グループが多岐にわたる生活関連ビジネスの歴史の中で蓄積した有形・無形のアセットです。

- 時代の変化と当社生活関連ビジネスの強みを捉え、勝ち筋を描き、戦略的に事業拡張させる**事業構想力**
- 顧客との接点である現場を効率的かつ効果的に運営する**現場オペレーションノウハウ**



生活関連ビジネスの変遷



Why

事業構想力と現場オペレーションノウハウが培われてきた背景は？

当社グループは約60年超にわたり、スーパーマーケット、ケーブルテレビ、テレビショッピング、ドラッグストア等の生活関連ビジネスにおいて、消費者に直接商品・サービスを届けるビジネスを幅広く展開してきました。新たな事業やオペレーション、改革に取り組む際には、その都度「信用・確実」「浮利を追わず」「進取」といった住友の事業精神を根幹に据え、意思決定を行い、社会価値の創出に努めてきました。その過程で、独自の現場オペレーションの強みとノウハウを蓄積しています。

一方で、各事業は創業以来、成功と失敗からの学びを重ねながら現在のビジネス基盤と強みを築き上げてきたのが実態です。成長の道筋をつけて事業売却をしたケースもあれば、撤退や減損を余儀なくされた事業もありましたが、そうした困難な局面で当社が実行したことは現場に人を派遣することでした。現場に派遣された人材は、地域ごとの顧客行動の観察やスタッフの声への傾聴、競合動向の把握、顧客・取引先との対話を通じて、現場で一つひとつ改善策を講じてきました。こうした積み重ねが当社グループの強みとなり、現在では多くの事業が自律的な経営のもとで安定した成長を実現しています。

COLUMN

住友の事業精神の浸透

生活関連ビジネスの歴史において、住友の事業精神も重要な要素です。ビジネス基盤を拡大する中、重要な意思決定の際には住友の事業精神に立ち返り、判断を下してきました。

例えば、当社がスーパーマーケット事業への参入を検討していた1960年代当時、まだ日本におけるチェーンストア小売事業の社会的認知度が低かったため、米国型スーパーを展開せんとする営業方針に対し、住友の事業精神に則っているかという点が論点になりました。結果として、スーパーマーケット事業はまさに「信用・確実」が基盤であり、世の中の変化に対応することが小売業の真髄である

こと、また人々の生活基盤を支える事業であり、「浮利の追求」とは一切無縁な事業であることから、スーパーマーケット事業への進出を決定しました。

さらに、サミットの経営目的は「利益」によって「能力開発」を行い、その成果をもって高いレベルの「社会的使命」を果たすことと明記されており、利益追求と社会貢献の好循環を目指しています。

まさに当社事業に住友の事業精神が根付いていることの一例であり、当社グループの強みといえます。

特集:強みと未来のストーリー

[強みを発揮する個別事例]

サミット

- ▶ 日本国内スーパーマーケット事業
- ▶ 当社1960年代参画、100%事業会社



What

サミットにおける事業構想力と現場オペレーションノウハウとは？

当社リテイル事業の中核であるサミットでは、60年超の歴史の中で、時代の変化を捉えながら、競合他社と比較した自社の強みを把握し、その強みをてこに繰り返し進化を遂げてきました。

具体的には、チェーンストアオペレーション*1の根幹となる機能的価値を向上させながら、顧客との接点・距離感を縮める店づくり、商品・サービスで情緒的価値を高めることに努め、現在でもDX・デジタルの力で現場オペレーション面での機能的価値をさらに向上させつつ、AIを活用したカスタマーリレーションマネジメント*2の進化や、データを活用した新たなビジネス創出を図る等、情報小売業としてのさらなる進化を目指しています。

*1 多店舗化・規模拡大に向けた経営ノウハウ

*2 顧客との関係を継続的に築き上げ、その結果として利益・企業価値を向上させる経営ノウハウ

How

過去からの学びがどう活かされたのか？

1960年代にスーパーマーケット事業を創業以来、当社グループはスクラッチから事業を拡大させてきました。拡大の過程においては、高度経済成長に伴う生活者の買い物行動の変化もあり、この過程においては地域顧客一人ひとりの変化・ニーズに合った商品・サービスの開発・展開する力を培ってきました。例えば、時代の流れがワンストップショッピング(必要な商品をまとめて一つの場所で購入できる場)・セルフサービス・ショートタイムショッピング(買い物時間の短縮のための効率的な店舗レイアウト)に向かう変化においては、オペレーションの高度化、つまり機能的価値の提供を実践し、「サミットスタディ」と称されるほど同業他社からベンチマークとされる存在になりました。

サミットが確立した機能的価値の提供力は自他ともに認める一方、時代の変化とともに、2010年代からサミットの業績は下降曲線をたどり始めました。少子高齢化や単身世帯比率の増加、共働き世帯の増加、小商圏化等の顧客の生活スタイルにさらなる変化が生じ、機能的価値の提供だ

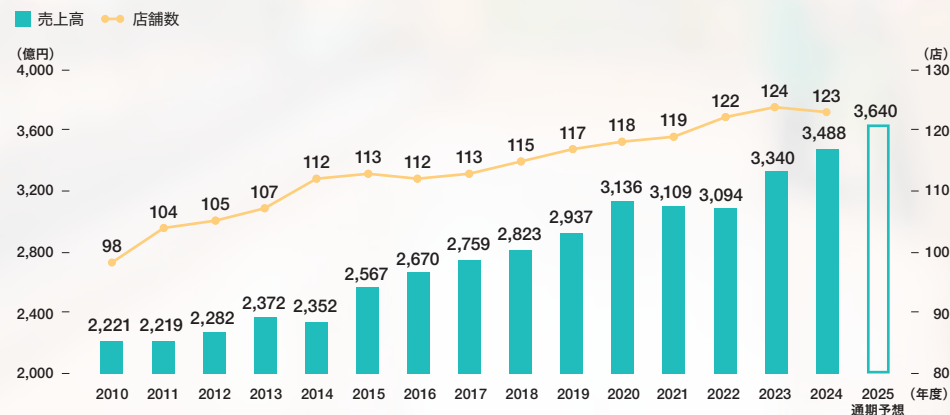


けでは顧客一人ひとりのニーズを満たさなくなっていました。

そこで、地域や暮らしに寄り添い、機能的価値だけでなく、情緒的価値、つまり顧客の気持ちを高める価値の提供が必要と考え、「サミットが日本のスーパーマーケットを楽しくする」という事業ビジョンのもと、スーパーマーケット事業自体を再定義し、食材を買う場という位置付けだけでなく、「生きる糧を分かち合うお店」として、地域になくしてはならない存在を目指し、店舗づくりを進化させました。その結果、業績はV字回復を果たしました。

なお、こうした柔軟かつ機動的な時代変化への対応力は、サミットの自律経営があってこそのものであります。創業後の売上低迷期においても、人財は派遣しつつ、「スーパーマーケット事業に商社経営を押し付けたりせず、自律した企業になることが大事」との判断から、スーパーマーケット事業の経営人財を育成することに注力した成果でもあります。

【サミット】売上高・店舗数推移



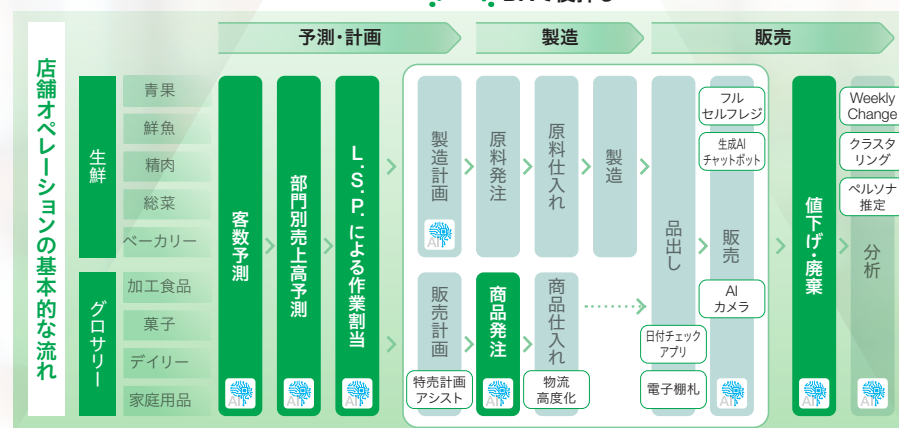
近年においては、人手不足・物流2024年問題・各種コストの増加等の社会課題がある中、業務効率化・生産性向上は必要不可欠であるとの危機意識をサミット社内で共有しています。これらに対する課題解決策として、DXによる生産性向上を全社プロジェクト化しました。リテイルDX推進室として組織化し、住友商事からの常駐メンバーも加わって共同で案件を推進しています。課題解決につながるDX案件を、一つひとつ実証実験を重ね、試行錯誤しながら、本格展開につなげています。こうした取り組みの結果、AI客数予測、AI部門別販売予測、AI自動シフト作成、AI自動発注、AI総菜値引き等の具体的DX案件を実施し、機能的価値の向上につなげています。

特集:強みと未来のストーリー

サミットでは過去からスーパーマーケットとしての「機能的価値」＝「お客様にとっての便利さ」を提供するために必要な優れた機能を磨いてきました。その機能をDXを用いて後押ししています。

代表的機能	マネジメント	マーケティング	マーチャンダイジング	オペレーション	店舗設備
	・意思決定と浸透の仕組み/PDCAを回す仕組み ・本部と店舗の役割(作と演)	・科学的な新店売上予測モデル ・月次/年次販促計画の策定	・議論しつくされた月次営業政策の策定等	・L.S.P.(Labor Scheduling Program)に基づいた効率的オペレーション等	・最適なバックヤード設計 ・省人化を見据えた什器・設備

DXで後押し



3 エネルギー関連ビジネス

世界で実績を重ねるプロジェクト開発・遂行力



What 当社グループにおけるプロジェクト開発・遂行力とは？

当社グループの「プロジェクト開発・遂行力」とは、電力・ガス・エネルギー分野等で長年培った、国内外の顧客・取引先や各国政府パートナーとの信頼関係を基盤に、グローバルにプロジェクトを開発・履行する力、そして生産から流通、消費に至るまで、強固な事業基盤、多様なソリューション、次世代エネルギーの事業化といった強みを連携させることで、脱炭素と安定供給を両立するエネルギーのワンストップソリューションを提供する力です。

上流分野では、電源開発において事業パートナーと連携しながら、契約交渉や資金調達等の局面で当社の強みを活かして取り組んでいます。また、再生可能エネルギー事業を通じて、安定した電力供給と温室効果ガス排出の抑制を両立し、継続的な売電による長期的な収益確保を目指す事業モデルをグローバルに展開しています。中下流分野では、電力小売事業やトレード等を通じて、市場の変動に機動的に対応することで収益の最大化を図っています。さらに、多様なソリューションを活用することで、顧客の脱炭素ニーズにも柔軟に応えています。こうした機能を有機的に連携させることで、電力・エネルギー分野の複雑な課題に対して、実践的かつ持続可能な解決策を提供しています。

Why プロジェクト開発・遂行力が培われてきた背景は？

当社グループには、各国政府・パートナーとの信頼関係、社内の投資・財務・技術・営業の専門人材による連携体制、そして顧客との長期的な関係性があります。複雑な課題への取り組みを重ねる中で提案と実績を積み重ねてきたことが、当社グループの開発・遂行力の根幹を形成しています。こうした取り組みは、住友の事業精神「自利利他公私一如」に通じるものです。自らの利益を追求するだけでなく、社会や顧客の課題解決に真摯に向き合い、持続可能な価値をともに創出する姿勢が、当社グループのプロジェクト開発・遂行力を支える原動力となっています。

Growth Strategy

さらなる進化に向けた成長戦略

引き続きさらなる飛躍的な成長に向け、データとDXを積極的に活用した「現場力」の高度化に取り組んでいます。現在取り組んでいるのは、生産性向上＝機能的価値向上につながるリテイルDXに加え、データやAI活用による情緒的価値のさらなる向上と新規ビジネス機会創出へのチャレンジです。当社グループ傘下のドラッグストア トモズとサミットのID統合や、データ基盤構築、アプリのリニューアル開発等を通じて、データ活用の土台づくりを行うとともに、生成AIによるVoice of Customer(お客様の声)解析や、ペルソナ推定等、お客様一人ひとりに向き合う動きを、デジタルの力で加速させ、より良いサービスレベルへの進化を図ります。

加えて、リテイルデータを活用した新規事業開発や、他社小売企業とのデータ連携、リテイル周辺領域での新規事業開発、等々、リテイル事業を通じて培った強みを軸に、食品スーパーの枠をさらに超えて、情報小売業として新たに再定義し、さらなる進化を目指しています。



特集:強みと未来のストーリー

[強みを発揮する個別事例]

電力事業

What

電力事業で発揮するプロジェクト開発・遂行力とは？

当社グループの電力事業は、1950年代の国内発電設備の取り扱いを起点に、EPC(設計・調達・建設)案件を経て、1990年代以降はIPP(独立系発電事業者)として自社発電所の保有・運営へと発展してきました。海外における大型案件の実績を通じて、各国政府・パートナーとの信頼関係を築き、事業基盤・ノウハウを拡充してきたことは、当社グループならではの競争力の源泉です。

電力事業は国の政策と密接に関わる領域であり、各国政府・パートナーとのネットワークと信頼関係が不可欠です。当社グループは、困難な局面でも地域の現実に向き合い、責任を果たす姿勢を貫いてきました。この姿勢が、盤石な顧客基盤の形成につながっています。さらに、電力供給者にとどまらず、国内電力小売事業では発電予測や電力需給の最適化等を行うとともに、調達先の多様化と供給電力を最適化する事業スキームを確立しています。

こうした実績と機能を有機的に連携させることで、複雑な事業環境下でも安定的かつ持続可能な事業推進を実現しています。



How

過去からの学びがどう活かされたのか？



海外における大型案件において制度変更や採算悪化、外部環境の変化等の困難に直面しながらも、契約条件の再交渉・調整や柔軟な資金調達スキームを駆使し、事業を再構築してきました。こうした対応力は、各国政府・パートナーとの信頼関係の構築にもつながり、現在の事業運営に活かされています。

この経験から得た知見は、国内電力小売事業や国内外の再生可能エネルギー事業にも応用され、事業の多角化と安定化に貢献しています。当社電力事業では、地域社会における経済や産業の発展に不可欠なエネルギーを安定的に供給するとともに、経営資源を、より環境負荷の低い発電ポートフォリオに継続的にシフトする方針を掲げ、特に2000年代以降の国内外の再

生可能エネルギー事業分野においては、風力、太陽光、地熱、水力、バイオマス等のさまざまな形態による再エネ発電事業を、早期からプロジェクトを開発・推進してきました。引き続き、気候変動問題を克服しカーボンニュートラル社会を実現するために尽力していきます。

Growth Strategy

社会課題に挑む電力事業の進化

当社電力事業は、現在ではエネルギー変換・変圧・送電グループに包含され、長年にわたり培ってきた事業基盤を活かし、エネルギー変換・変圧・送電という構造的な変化の中で、社会課題の解決と企業価値の向上を両立する事業モデルへと進化しています。

昨今、エネルギー分野では、生成AIの普及や脱炭素・循環型社会への移行に伴う電力需要の急増、エネルギー安全保障への関心の高まり等、成長機会が広がる一方で、新興国サプライヤーや異業種の参入、地政学的リスク、政策変更といった不確実性も増えています。

こうした外部環境の変化に対応するため、当社グループは既存のエネルギー事業群を基盤に、次世代エネルギーの事業化を含めた戦略的な変換・変圧・送電を推進しています。具体的には、発電予測や電力需給の最適化等情報収集力を活かした国内エネルギーマネジメント事業や、天然ガス・LNG/LPGを取り扱う中下流ビジネス等とグループ内で連携し、エネルギーの安定供給と長期的な脱炭素への移行を確実に実行していきます。また、各国市場における電力供給の不安定性やインフラ整備の需要といった社会課題に対し、地域特性に応じた柔軟なエネルギーソリューションを提供することで、過去の知見と技術を活かして貢献しています。特に国内では、拡大する再エネ電源の不安定性を補完し、電力需給の最適化やピークシフト対応に貢献する重要なインフラとして蓄電事業にも取り組んでいます。同事業を通じて、地域のエネルギー自立性を高めるとともに、再エネの導入拡大を支えています。信頼とプロジェクト開発・遂行力を両輪に、電力事業は、変化する市場環境に柔軟に対応しながら、当社グループの未来を支える成長の原動力として、さらなる進化を続けていきます。



CAOメッセージ



自律を原動力に ～人と組織のエンパワーメントで No.1事業群へ～

常務執行役員
人材・総務・法務グループ長 CAO・CCO
吉田 安宏

当社グループが推進する人的資本経営 400年の歴史が育んだ「人」への投資

400年を超える住友の事業精神を継承している当社グループの経営理念には、社員を「宝(財)」と捉え、大切にす価値観があります。事業を構想・推進し、新たな価値創造の礎をなす当社グループの経営資本において、多様な個性と才能を持つ「人財」は最も重要な資本の一つです。私たちは、この人的資本へ継続的に投資を行い、社員の意欲と組織へのコミットメントを高めることが、持続的な成長の原動力となると確信しています。

変化を乗り越え、未来を切り拓くための変革

加速度的に事業環境が変化する中、現場の自律性を高め、デ

ジタル技術やAIを駆使した迅速且つアジャイルな経営判断が不可欠です。当社グループは、この変化に対応すべく、前中期経営計画「SHIFT 2023」にて構造改革を推進しました。経営基盤のシフトとして、人事制度を抜本的に改革し、年次や職掌といった旧来の壁を撤廃し、一人ひとりの個性、強み、価値観に目を向けた人材マネジメントを行う土台をつくりました。

さらに、現行の中期経営計画のスタートにあたり、機能の最適化と機動力向上を目指し、部門・商品本部制を廃止し、人数や事業のサイズにとらわれず、事業戦略に基づいた組織体制(SBU制)へ移行しています。

「自律」を原動力に、持続的成長を実現する

競争優位性を活かし戦略を磨き上げるSBUの自律的な経営により、各事業がNo.1事業群として成長していくことを目指す

中期経営計画2026ですが、その初年度は順調に進捗しました。2年目の本年度とそれ以降のさらなる成長の原動力となるのは、紛れもなく当社の「人財」であり、一人ひとりの行動においても自律性が重要と考えています。私たちは社員に自ら考え行動するセルフリーダーシップを求めると同時に、その力を十分に発揮できるよう支援することで社員の活性化と原動力のパワーアップに取り組んでいます。これこそが、現中計で掲げる成長の原動力強化を意図した「人と組織のエンパワーメント」です。

私たちは「人的資本の5つの基盤」への投資を継続し、社員のエンゲージメントを高めるとともに、行動変容を徹底的に支援していきます。

No.1事業群になるために社員一人ひとりが実践すべき行動様式について、世界各地の多様な経験・視点を持つ各階層の社員から声を集めました。飛躍的な成長と収益基盤の拡大に向けた有益なエッセンスが含まれている数多くのコメントが寄せられており、これらをグローバルに展開し、人と組織のエンパワーメントに活用していきます。

このように世界中の多様な人財の力を最大限に引き出し、また掛け合わせながら、各SBUの事業戦略をグローバルで推進していくために、従来以上に世界各地の社員の能力、スキル、経験、意欲等に見える化し、さらなる適所適材を推進する仕組みづくりにも取り組んでいきたいと思っています。

「Enriching lives and the world」の実現に向けて

コーポレートメッセージ「Enriching lives and the world」の実現に向けて、これからも人と組織を一層エンパワーしていきます。社員一人ひとりの自律的な成長という可能性を信じ、ともに未来を創造してまいります。

人的資本

住友商事グループの人的資本

私たちには、400年以上にわたる歴史の中で受け継がれてきた住友の事業精神があります。その一つである「事業は人なり」は、私たちの競争力の源泉、成長の原動力が「人」であるとする揺るがない価値観です。これは、当社グループの経営理念や行動指針にも反映しています。また、グローバル人材マネジメントポリシーにて示しているグローバルベースでのタレントマネジメントに関するビジョンや考え方を実践しています。

こうした社員を大切にす文化は、長い間、当社グループのDNAとして受け継がれてきており、いつの時代でも人材発掘・育成は経営の最重要事項と位置付けられてきました。

グローバルに多種多様なビジネスを展開する当社グループは、自らの持つ経営資本を最大限活

用し、社会課題を解決することによって新たな価値を創造し、中長期的かつ持続可能な企業価値の向上を目指しています。この価値創造モデルを牽引するのは、さまざまな知識・経験を持って事業を構想・推進する一人ひとりの社員、すなわち人的資本です。当社グループがさらなる成長を目指していくためには、人財の力を最大限に引き出し、組織全体としての力を高めていくことが不可欠です。多様な人財一人ひとりが、働きがいを感じ、未来を拓く挑戦に邁進できるよう、人的資本への投資を一層加速させ、その進化を図ることにより経営戦略の実効性を高め、持続的な企業価値向上を実現していきます。

 P14 ▶ 詳しくは「価値創造モデル」へ

人的資本における5つの基盤

価値創造モデルを実践していくため、人的資本については、次の5つの重要な基盤に継続的に投資し、その高度化を図ることで、社員のエンゲージメントを高め、一人ひとりの成長を促進していきます。社員一人ひとりの成長が、当社グループのビジネスの成長を牽引し、その成果が新たな成長

機会として社員に還元されるという好循環を実現していきます。この循環こそが当社グループの成長の礎であり、人的資本に継続的に投資する意義であると考えています。

基 盤	概 要	取り組み例
事業精神	当社グループのDNAと企業文化の共有・浸透を図ることで、社員の意欲や帰属意識を高め、組織を超えて一丸となる組織風土を醸成する。	海外採用社員も含めた別子銅山訪問研修 等
インクルージョン	多様な人財を確保し、それぞれの違いを尊重して、誰もが自分らしく活躍できる環境を整えることで、多様な発想やイノベーションが生まれる土壌を築く。	意思決定ポジションの多様性向上、WILL選考、インクルージョン啓発イベント 等
人材育成	戦略実行に必要な人財を育成するとともに、グローバルに活躍できる経営人財のパイプラインを構築する。社員一人ひとりの成長に継続的に投資することにより、個人の市場価値向上と組織力強化を同時に促す。	経営人財育成、ラインマネージャーへの権限委譲と育成、リーダーシッププログラムの刷新 等
ウェルビーイング	社員の生産性向上とパフォーマンスの最大化に向けて、働きやすい環境と心身の健康をサポートする体制を整備する。	診療所による支援体制、ライフとキャリアの両立をサポートする各種制度 等
トータル・リワード	金銭的な報酬のみならず、キャリア開発の機会や働きがい等を含めた非金銭的な報酬を、フェアで透明性の高い形で提供し、社員のモチベーションを引き出す。	職務等級制度、絶対評価による評価制度、e-learningプラットフォームの導入、社内公募制の拡大 等

人的資本

戦略と人をつなぐ “Strategy Powered by People”

私たちのゴールは、戦略実行の原動力となる人財と組織の力の強化を通じて、中期経営計画で策定される事業戦略と長期的な価値創造を共に実現することです。

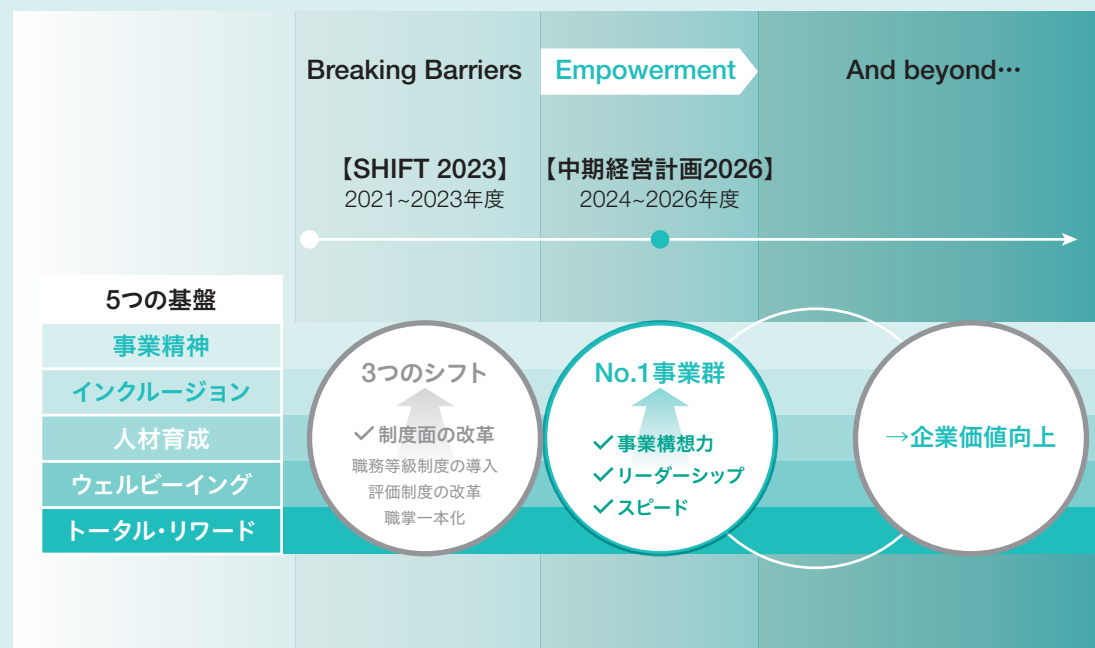
長期的な観点では、前ページの通り、価値創造モデルとの連関を意識しながら、5つの基盤に継続的に投資することによって人的資本を強化・進化させ、持続的な企業価値向上を目指しています。同時に、戦略の各ステージに応じて、優先的に強化すべき人的資本の領域を特定し、戦略実行力を高めるための施策を講じています。

人財と組織に対する取り組みのモニタリング指標

「社員エンゲージメント」と「社員を活かす環境」のスコアを、人財・組織に対する取り組みが意図した効果を生んでいるかを確認するための指標としてモニタリングしています。現行はグローバル平均と同水準であり、この水準の維持または改善を目指しています。

指 標	概 要	2023年度	2024年度
社員エンゲージメント	組織のコミットメント度合いや仕事に対する自発的な取り組み意欲	68%	70%
社員を活かす環境	社員一人ひとりの持つ能力を発揮する	68%	71%

未来に向けた HR Roadmap 戦略ステージに応じた優先事項



当社グループの持続的な成長・発展をリード・ドライブする人的資本の強化の方向性を踏まえながら、中期経営計画における戦略実行力を高めるために注力すべき優先事項を特定した上で、人財と組織の強化に取り組んでいます。

前中計においては、経営基盤のシフトとして、人事諸制度の基盤整備に取り組みました。具体的には、年功ではなく職務の大きさに基づき等級を決定する「職務等級制度の導入」、相対評価から個々人の育成に主眼を置いた絶対評価に転換した「評価制度の改革」、コース別人事管理を撤廃し、プロフェッショナル職に統一した「職掌一本化」が主なものになります。これらの打ち手により、旧来あったさまざまな制度的制約＝「壁」を撤廃することによって、属性によるバイアスに引っ張られがちな人材マネジメントを打破し、属性を意識せず、真に適所適材を進めていく土台を築きました。

成長ステージに大きく舵をきった中期経営計画2026においては、前中計で築いた土台の上で、社員一人ひとりが自らの持てる力を存分に発揮できるよう「人と組織のエンパワメント」をNo.1事業群を目指すための重要な要素の一つとして掲げています。

変化が激しく複雑で先々の見通しがつきにくいビジネス環境において、“Unlock Your Power”を標榜し、多様な知識・経験を持つ社員一人ひとりが、これまで以上にエンパワーされ、Enriching lives and the worldの実現に向けて夢中になれる職場で、新たなビジネス創出や課題解決に当たることを追求します。特に、当社グループにおける人財と組織が具備すべきケイパビリティとして、「事業構想力」「リーダーシップ」「スピード」をその優先事項と位置付け、これらを強化するさまざまな施策を通じて、当社グループの飛躍的な成長を実現していきます。

人的資本

中期経営計画2026の優先事項を踏まえた取り組み

1 価値創造の源泉となる多様性の向上とWILL(意欲)を起点にした成長機会の創出

事業ポートフォリオの変革を推進し、飛躍的な成長を実現するために、私たちは「事業構想力」を強化していくことが不可欠だと考えています。ここでいう「事業構想力」とは、既存の強みのある事業の変革、各ビジネスのつなぎ合わせ等による新たな価値創造、社会の構造変化を先取りした新たなビジネスの構築等、当社グループならではの付加価値を生み出す力を指します。

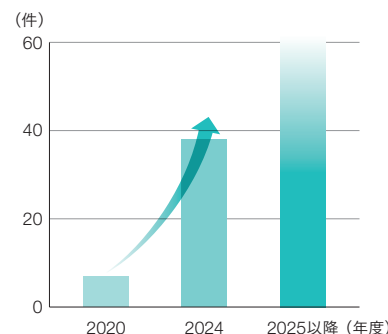
人財の多様性は、新たな価値創造を追求していく上で、重要な要素の一つと考えています。多様な視点や経験を持つ人財が、案件創出や意思決定に主体的に関与することで、新たな視点や発想がもたらされ、イノベティブな議論と質の高い意思決定につながるからです。

私たちは、こうした多様な人財が、それぞれのWILL(意欲)を起点として自律的に挑戦し、成長できるような機会を提供するとともに、一人ひとりが自分らしく力を発揮できるインクルーシブな職場環境の整備に取り組んでいます。

■ 社内公募制

2025年度より、従来年1回実施していた社内公募制を、組織側は随時募集可能とし、社員の応募要件を緩和しました。個人としては、競争を前提としながらも自身の意欲に沿ったキャリアを追求できるようになり、組織としては、挑戦したいという意欲と、必要とされるスキル・能力や異なる経験を持つ人財を他組織から獲得でき、多様性の向上による組織力強化を実現することができます。

社内公募制による異動



宮田 佑馬

ライフスタイルグループ
リテイルSBU
海外リテイルユニット長

自動車鋼板事業で培った対人営業の経験は、現在の事業開発やマネジメントにおいても大きな力となっています。社内公募制を活用し、リテイル事業へ異動。台湾の事業会社では副社長として経営に携わり、生活に根ざした店舗づくりを通じて、事業の社会的意義を実感しました。現在は、他国に先駆けて成熟した日本が持つノウハウを活かし、アジアの消費文化への貢献を目指して新規事業開発に取り組んでいます。自分で考え決めた異動だったからこそ、全ては自分次第という思いで、キャリアに対する覚悟と責任感が一層強まり、今の自分があると感じています。

■ WILL選考

WILLを尊重した成長機会の提供という観点から、新卒採用においては、従来から実施しているOPEN選考に加え、初期配属を入社前に確定できるWILL選考を実施。WILL選考の導入により、相対的に応募者が少なかった理系や博士号取得者も含め高度な専門性を学んできた学生等、これまで商社業界を志望しなかった層からの応募が増え、応募者の多様性が拡大しています。

WILL選考を経て入社した社員からは、「初期配属先の社員と直接会話する機会があったことで、入社前の期待と入社後の実態との間に生じがちなギャップを事前にすり合わせることができた」「これまでの経験を活かしながら働き続けられるWILL選考に魅力を感じ、面接では自分の意見や課題意識を率直に伝えることができた」といった声が寄せられています。WILLを尊重し、一人ひとりが自分らしく能力を発揮できる環境を整備することで、旧来の当社にはなかった新たな価値観、新たな視点・発想を与え、当社の中長期的な成長を支えてくれる多様な人財の獲得を目指していきます。

新入社員に占める
WILL選考比率: 約30%
エントリー者数: +19%
(WILL選考導入前との比較)



新入社員一人ひとりの志を記した
ポスター

■ 女性活躍推進

「女性活躍推進」については、2030年度の数値目標を掲げ、継続的に取り組みを進めています。2022年には、コース別人事管理を廃止し、職掌を一本化することで、職掌にとらわれず、個々人のスキル・能力・意欲等に応じてキャリア形成が可能な制度へと移行しました。女性リーダーの登用・育成を一層加速させていくため、女性リーダーによるラウンドテーブルを複数回実施し、女性リーダーたちの生の声を集めた上で、シニアマネジメント層で支援策・解決策について議論し、実行に移しています。具体的には、配偶者の転勤時等ライフイベントに応じたアサインメントの柔軟な個別対応、社内相談し合える女性のコミュニティ形成等、活躍の阻害要因を極力ミニマイズし、真に力を発揮し成長できる機会を提供しています。他にも、各組織において、それぞれの課題に応じて、メンター/コーチング制度やネットワーキング施策等に取り組んでいます。

女性比率	2022年度実績	2024年度実績	2030年度目標
取締役・監査役	18.8%	18.8%	30%以上
部長級	1.4%	2.6%	10%以上
管理職	8.4%	10.4%	20%以上



*該当年度の翌年度4月1日時点



人的資本

中期経営計画2026の優先事項を踏まえた取り組み

1 価値創造の源泉となる多様性の向上とWILL(意欲)を起点にした成長機会の創出

■ キャリア採用

キャリア採用を積極的に行っており、多様な分野から専門性の高い人材を迎え入れています。キャリア採用者は、即戦力として高度なスキルを発揮するのみならず、当社内では得がたい他社での経験に基づいた異なる視点を持ち込むことで、組織全体に新たな気づきや発想をもたらしています。

キャリア採用で入社した社員が、早期にパフォーマンスを発揮できるよう、キャリア採用者を対象としたネットワーキングイベントの開催等のオンボーディング施策にも注力しています。今後も、事業戦略に沿った知見や専門性を持つ人材を積極的に採用するとともに、新たな視点を取り込むインクルーシブな環境づくりを推進していきます。

		2020年度実績	2024年度実績
キャリア採用比率	当該年度の全採用者に占めるキャリア採用者の人数割合	15%	40%
管理職のキャリア採用比率	全管理職に占めるキャリア採用者の人数割合(翌年度4月1日時点)	9%	14%

COLUMN

“仲間”として迎え入れる —キャリア採用者が組織にもたらす変化—

キャサリン:当社のグローバルなビジョンに共感しています。システム導入経験を活かし海外と連携して、広い視野でプロジェクトを進めることにやりがいを感じます。

海老沼:HRシステムやピープルアナリティクスの経験をグローバルに発揮したいと考え入社しました。伝統と挑戦が共存する文化も魅力です。百済:新たな視点と経験を持つ二人が“仲間”として加わったことで、議論の質や実行力が高まり、部・チームに良い刺激となっています。実際、人事データの可視化・分析ツールの構築も進



和田 キャサリン ルイス
HR企画戦略部
2024年キャリア入社

海老沼 貴明
HR企画戦略部
2023年キャリア入社

百済 なつき
HR企画戦略部
(チーム長)

み、二人を中心に好影響が広がり、組織全体の底上げにつながっています。

海老沼:IT組織との連携や、グローバル視点での人事システムや新プロジェクトの体制構築に専門性を発揮できていると感じます。挑戦を重ね、HRDXで世界No.1を目指したいです。

キャサリン:業務効率化を支援し“社員をHAPPYにしたい”という思いを原動力に、仕組みづくりに取り組んでいます。

■ 0→1 Next

社員一人ひとりが考える新規事業アイデアの実現を、当社グループとして後押しする社内起業制度です。2018年度に「0→1チャレンジ」としてスタートし、2024年度から「0→1 Next」にアップデートしています。所属・職位・年次を問わず、全世界の当社グループ社員が対象です。自分のアイデアを「絶対に実現する」という情熱・自発的な意志を起点に、挑戦者は社内外の人・組織と交流・コラボレーションし事業構想を磨き込みます。こうした姿や志は社内にも広く共感を呼び、チャレンジ文化の醸成につながっています。

2018年度以降の応募件数: **1,000件以上** 事業化に向けて活動中の件数(過年度に選考を通過したアイデアを含む): **15件**

こうした取り組みの一例として、2025年度には、介護施設向けに職員のシフト作成等間接業務の効率化を図るDXサービス「FIKAIGO」(フィカイゴ)を実際に事業化しました。SOMPOケアから業務知見の提供を受けて開発し、同社が運営する290の全介護付きホームに導入、1万人強の職員へサービスを提供します。今後、全国の介護施設で広くご利用いただくことを目標にしています。



2 セルフレadershipの醸成と経営人財の育成

現中計に掲げる、各営業グループが競争優位を磨き、それぞれの「No.1」を目指すためには、自律的なグループ経営と、この組織を構成する社員一人ひとりの自律的な行動がキードライバーとなります。社員一人ひとりが自ら考え行動するセルフレadershipを持ち、この実現に向けて自己変革を続けていくことが、組織としての大きな成長につながると考えています。

このような認識のもと、当社ではグローバル全体でリーダーシップに関するインタビューを実施しました。海外地域組織で採用された社員も含め、組織内のポジション・役割や地域を超えて、多様な視点からの意見を収集し、No.1事業群を実現させるため、今の当社に求められるリーダーシップの姿や、変えていきたい行動様式について議論を深めました。こうした現場から発せられた声を「変革の出発点」と捉え、各職場において自律的な行動変革に向けたアクションに落とし込んでいきます。また、従来の研修体系の再構築に取り組んでおり、全社員、ラインマネージャー、組織長それぞれの階層・役割において求められるリーダーシップ研修のグローバル展開の準備を進めています。



人的資本

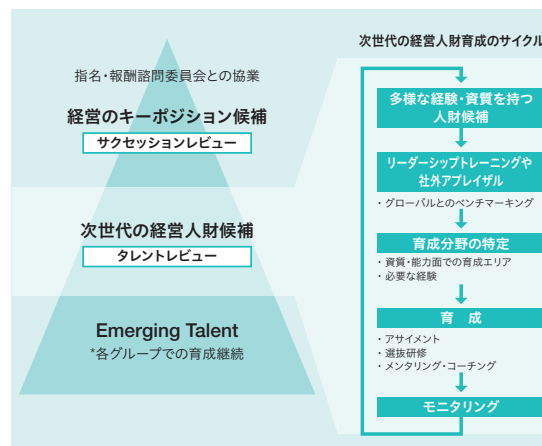
中期経営計画2026の優先事項を踏まえた取り組み

2 セルフリーダーシップの醸成と経営人財の育成

■ 経営人財育成

将来に向けて、経営人財の計画的な育成にも重点を置いています。現在のキーポジションに対する具体的なサクセッションレビューに加え、中長期の戦略実現を担う次世代の経営人財育成・輩出に向けて、多様な人財が必要なスキル・経験を早回しで身につける機会を計画的に提供しています。この取り組みは、全社的なコミットメントのもとで推進しており、社長・グループCEO・地域組織長・HRが協働し、5～10年先のビジネス

展望を見据えた将来の経営人財像について議論し、求められるケイパビリティの解像度を上げています。その上で、多様な人財が、求められるケイパビリティを高められるよう、組織の枠組みを超えた異動・タフアサイメントのマッチングを行い、その後のパフォーマンスをモニターするタレントレビューのサイクルを回すことで、経営人財を着実に輩出していきます。



3 組織再編と業務改革推進

ビジネスモデルの変化が激しい時代においては、営業現場の自律性を高め、迅速な意思決定と組織運営が不可欠です。こうした認識のもと、これまで60年続いた部門・商品本部制を廃止する大きな機構改正を実施し、組織規模にとらわれることなく構成された43のSBUを、事業戦略に基づいた9つのグループに編成しました。各営業グループトップはグループCEOとして自律的なグループ経営をグローバルに推進し、機動的に収益拡大に取り組んでいます。

同時に、経営の意思決定機関である経営会議の構成メンバーと決議方法を見直すことにより、意思決定の迅速化を図りました。経営会議は全社最適の視点から経営資源の配分と事業ポートフォリオの変革に注力し、全社戦略のもと、各営業グループは自律的な経営を通じて個別最適を追求します。



■ ラインマネージャーへの権限委譲

新体制において、各SBUが機動的に戦略を実行できるよう、現場固有の状況や課題に応じて最速かつ迅速な人事判断を行うことができる仕組みとしています。従来は全社としての公平感を重視するためにコーポレートの人事に集中させていた人事関連事項の権限（採用、配置、評価、育成等）を、現場の事情を一番よく知るラインマネージャーに委譲しました。直属上司であるラインマネージャーがキャリア形成に直接影響を与える権限を持ち一人ひとりと向き合うことで、部下にとっては努力や貢献が正当に評価され、適切な成長機会が得られるという実感につながり、エンゲージメントの向上が期待されます。同時に、ラインマネージャーにとっても、戦略的視点やリーダーシップを磨く成長機会となり、将来の経営人財の育成にも寄与しています。

一定層の任用・異動における人事判断におけるプロセス工数：約7割減少（ラインマネージャーへの権限委譲前との比較）
エンゲージメントサーベイ 業務プロセス・組織体制：+3pt 権限・裁量 +4pt（2024年度実績、前年度比）

■ 業務改革推進

組織再編の成果を最大化するために、「稼ぐ力の向上」と「働きがいのある職場の実現」を目的とした業務改革に取り組んでいます。エンゲージメントサーベイの結果や社長と社員によるラウンドテーブル等で浮かび上がった現場の課題を踏まえ、具体的なアクションへとつなげています。シニアマネジメントを含めた全社員が主体的に業務改革の検討と実行を推進しています。主な施策としては、ルールやプロセスの見直し、デジタル・ITの活用促進が挙げられます。

2024年4月には、Outlook、Teams、Word等のOfficeツール組み込み型の生成AIサービスであるMicrosoft 365 Copilotを日本企業として初めてグローバル全社で導入。全社員による活用を通じて生産性・創造性を向上させることを目指しています。情報共有の場として、オープンなコミュニケーションの構築や、Copilot Championsを通じてCopilotの周知活動や活用促進を行っています。

Copilot Championコメント



阪本 麻樹
物流管理部

所属組織向けに業務改革をテーマとしたセミナーを企画・開催し、Copilotの活用による業務効率化を支援しました。セミナーで得た知見を実務で継続的に活かすため、Teamsに物流管理部用のCopilot専用チャンネルを設置。具体的なTips等を定期的に発信し、実践と定着を促進しています。



関野 七海
デジタル戦略推進部

普段から業界ニュースの定時取得やPPT用アイコン作成、業務中の即時検索等をCopilotに任せ、「小さな時短」を積み重ねています。社内SNSで活用例を共有し、利活用促進にも取り組んでいます。

成長の原動力としてのデジタル・AI

グループ総合力を活かしたデジタルでの成長

当社は、2018年にグループ全体のDX推進を目的としたDXセンターを立ち上げ、2023年にはDX推進とIT戦略を統括する機能を統合しました。当社グループのInsight Edge(DX技術)、SCデジタル(データマーケティング)、SCSK(デジタルソリューション)と連携し、「デジタルで磨き、デジタルで稼ぐ」をスローガンに、競争優位を持つ多数の事業においてデジタル・AIによる変革を進め、当社グループの稼ぐ力の強化につながる取り組みを推進しています。

「デジタルで磨き」、既存事業を高度化・効率化した例として、当社グループのジュピターショップチャンネルでは、販売に関す

るさまざまなデータにAIを組み合わせ、番組表の自動編成、注文予測精度の向上、販促文章の自動作成により、売上向上や現場の負荷軽減を実現しています。

また「デジタルで稼ぐ」、新たな収益源創出の例として、2024年6月には米国のユニコーン企業Dexterityと合併会社を設立し、AI搭載の荷積みロボットの実証実験を開始、早期実用化を目指しています。

デジタル・AIは当社の競争優位と収益力を高める成長エンジンです。経営を支えるデータ基盤や基幹系システムの高度化も進め、経営基盤も強化しています。テクノロジーをフルに活用することで、社会課題の解決と企業価値の持続的向上、両方を実現していきます。

全役職員のデジタル・AI活用、現場力の強化に向けて

デジタルの活用には、全役職員のデジタル・AIリテラシー向上が不可欠です。

当社では、全役職員必須のデジタル・AIリテラシー研修や、DX実行力を高める多数の実践型研修を実施しています。

また、キャリア採用やWILL選考を通じてデジタル人材を採用し、営業現場やDX組織との人的還流を図ることで、現場の実行力強化にもつなげています。デジタル・AIの進化を当社の成長に取り込むべく、今後も人材強化に取り組んでいきます。

[🔗](#) | P37 | 詳しくは「WILL選考」へ

執行役員
DX・ITグループ長
CDO・CIO
異 達志

COLUMN

生成AIの実装推進組織「SC-Ai Hub」

当社グループは、最先端技術やイノベーションを積極的に取り入れています。生成AIについても不可逆な変化を見据え、CDO・CIOのもと、2023年に生成AIの実装を推進するCoE*組織「SC-Ai Hub(スカイハブ)」を設立。Insight Edgeと連携し、事業高度化・業務効率化・新規事業創出に取り組み、設立以降250件以上の新規案件を推進しています。さらに、AIエージェントの活用についても、取り組みを開始しています。

全役職員向けに導入したCopilotでは、役職員の意識改革と「使いたくなる」環境づくりを推進し、日々の業務に生成AIを組み込むことで、生産性・創造性が向上。月間1万時間以上の削減、年間12億円以上のコスト削減効果を実現しました。

[🔗](#) | P39 | 詳しくは「業務改革推進」へ

また、当社がトレード中心のビジネスから事業投資/事業経営へと拡大する中で蓄積した、過去の投資案件のノウハウ・データを活用。新規案件検討時に、生成AIが過去の類似案件等を参照しながらリスクや論点抽出を支援するツール「COMPASS」を開発し、投資の意思決定の高度化に寄与しています。

SC-Ai Hubは技術動向を的確に捉え、当社の経営の高度化・持続的な価値創造に資する形で、生成AIの積極活用を今後も推進していきます。



*CoE: センター・オブ・エクセレンス (Center of Excellence) の略。「組織を横断する取り組みの中核となる部署や研究拠点」を意味する。



CSDOメッセージ

ガバナンス・開示・対話を通じ、 サステナビリティ経営の高度化を 着実に進めてまいります。

常務執行役員
サステナビリティ・DE&I推進グループ長 CSDO
メディア・デジタルグループ副グループCEO

江田 麻季子

サステナビリティ経営による企業価値の向上

当社グループは、マテリアリティに真摯に向き合い、強みを活かした事業を通じてその達成を目指すことで、「No.1事業群」の実現が可能になると考えています。こうした取り組みを通じて、社会が真に必要とする価値を継続的に創造することこそが、持続可能な社会と当社グループの持続的な成長の両立につながるとの信念のもと、「サステナビリティ経営」を推進しています。

具体的には、各マテリアリティに対して「長期・中期目標」を定め、事業ごとに自らの事業特性やリスク・機会を踏まえて注力するマテリアリティを設定し、自律的に取り組みを推進しています。例えば、気候変動については、再生可能エネルギー投資やScope3排出量の削減に向けた取り組みを重点的に推進しています。また、自然資本においては、自然への影響の低減の取り組みや、環境負荷低減に資するビジネス開発等を進めています。

加えて、変化の激しい時代においてサステナビリティ経営を進化させ続けるには社外ステークホルダーとの対話と協力が不可欠です。当社では、外部有識者を招いた「サステナビリティ・アドバイザリーボード」を通じて、自然資本のマテリアリティへの追加や人権デューデリジェンスの実効性強化等、サステナビリティ経営の高度化を着実に進めています。

サプライチェーン全体での 総合的な社会課題解決に向けた挑戦

当社グループは、多岐にわたる事業セクターにおいてサプライチェーンのあらゆる領域で事業を展開しています。そのため、複雑なサプライチェーンにおけるサステナビリティ経営の推進には多くの挑戦があります。

その取り組みを効率的かつ効果的に進めるため、優先的に対処

すべき事業から取り組む「リスクベースアプローチ」を採用しています。気候に関しては火力発電や化石エネルギー権益事業を対象としてすでに特定していますが、人権尊重と自然資本に関しても、2024年度に優先的に取り組むべき事業の特定を実施しました。ハイリスクコモディティを扱う事業のサプライチェーン上流、あるいは鉱山等の開発における周辺地域への人権や自然への影響等、リスク対応状況の確認や必要な対応の強化等に取り組んでまいります。

気候、人権、自然それぞれの取り組みは、時にトレードオフの関係となる場合もあることから、全体最適の視点で取り組むことが重要です。例えば、気候変動対応のための再生可能エネルギー開発によって、貴重な自然の減少につながるものがあってはなりません。総合的に社会課題の解決を達成できれば、同時に当社グループのサプライチェーンの強靱化にもつながり、企業価値向上に寄与すると考えています。

開示への姿勢とガバナンスの強化

当社がサステナビリティ情報開示で目指すのは、財務的に重要なサステナビリティ関連のリスクと機会を特定し、それらを適切に管理するガバナンス体制を整備した上で、ステークホルダーの皆様にとって有益な情報として開示することです。ステークホルダーの皆様との建設的な対話の起点として、これらの取り組みを継続的に強化し、開示の質と有用性の向上に取り組んでいます。

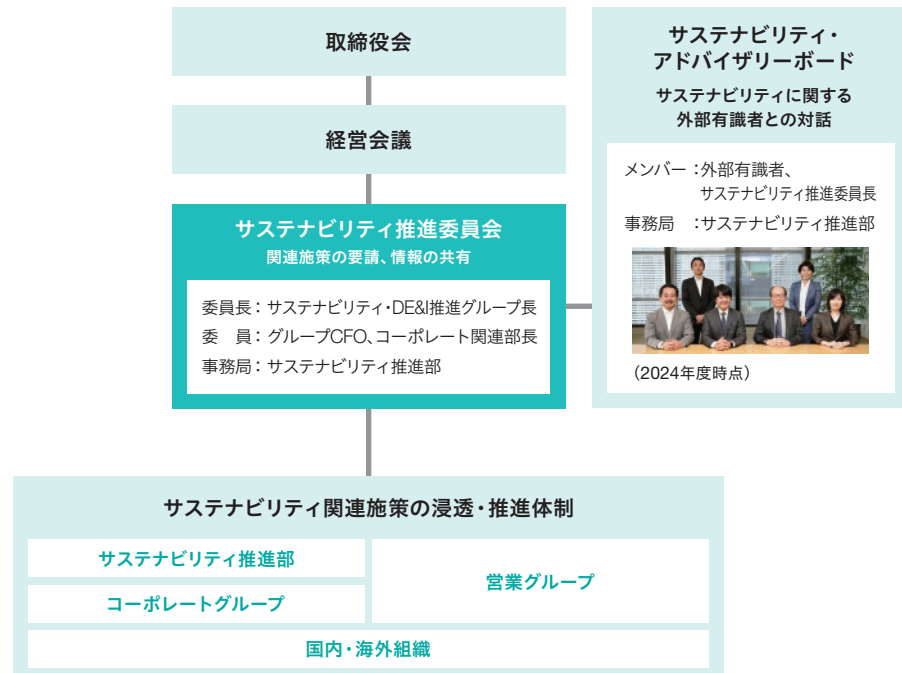
こうした開示の拡充は、経営判断の質を高めるとともに、企業価値の持続的な向上に資するものと考えています。今後も、実効性ある開示体制の構築に向けた取り組みを段階的に進めてまいります。

これからの変化の時代においても、住友商事グループは、社会課題の解決を通じた価値創造・成長を実現させるべく、サステナビリティ経営の深化にも取り組んでまいります。引き続き、ご期待ください。

サステナビリティ経営

サステナビリティ経営の業務執行

当社グループのサステナビリティ関連の重要な経営事項の意思決定及び業務執行は、社内規程の定めに応じて経営会議及び執行役員が行っています。経営会議はサステナビリティ関連の多様なリスク及び機会を評価・管理し、効果的な意思決定を行うため、サステナビリティ推進委員会等に諮問した上で、総合的な意思決定を行っています。また、サステナビリティ関連の取り組みやリスクと機会への対応については、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専門組織であるサステナビリティ推進部と、当社の経営計画全体や重要施策の企画を行う経営企画部等の関連コーポレートグループ、各営業グループ、海外地域組織のサステナビリティ推進担当者が連携し、グループ内の調査機関や各営業組織、海外拠点等からもたらされる情報等をもとに、全社的企画や施策の立案や推進を行っています。加えて、ESGに関する社外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」を設置し、当社のサステナビリティ経営全般について助言・提言を得て取り進めています。



取締役会の役割

当社の取締役会は、「住友の事業精神」に基づき、持続可能な社会の実現に貢献するという共通認識のもと、経営方針や経営計画等の重要事項について戦略的かつ集中的な議論を行っています。業務執行側への適切な権限委譲により、要付議事項を厳選するとともに、向こう1年間で重点的に審議すべき経営課題を取締役全員で議論し設定する「アジェンダ・セッティング」を通じて、サステナビリティや人事戦略等の重要テーマを特定しています。

また、取締役会及びオフサイト・ミーティングにおいて、サステナビリティに関する方針や施策の審議・決定を行うとともに、各SBUの中期目標の進捗、人権デューデリジェンスの実施状況、社会貢献活動、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)、自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)等に基づく開示方針等についても活発な意見交換を行い、サステナビリティ経営の実効性向上に取り組んでいます。

2024年度に議論・報告した主なテーマ

取締役会

- 【気候変動】気候変動目標の見直しや取り組みの評価方法
- 【人権】当社グループの取り組みの方向性や高リスク事業特定プロセスの進捗状況
- 【自然資本】TNFD提言に沿った高リスク事業特定の進捗状況や中期目標の定義明確化について
- 【社会・環境リスク顕在化事案】NGOを含むステークホルダーとのエンゲージメント状況
- 【社会貢献活動】100SEED活動の参加状況及びグローバル全体の活動実績

サステナビリティ推進委員会

- マテリアリティに基づく各SBUの取り組み進捗
- 排出量報告及びカーボンニュートラル化目標
- TCFD提言に基づく情報開示
- 人権に関する取り組み
- 自然資本に関する取り組み
- 社会環境リスク管理の状況
- ESG格付け評価結果
- 環境マネジメント活動
- 社会貢献活動

サステナビリティ・アドバイザリーボード

- サステナビリティ推進体制の強化
- 気候変動対応の取り組み推進
- 自然資本/ネイチャーポジティブへの取り組み方針
- 人権デューデリジェンスの強化
- 2024年度のサステナビリティ関連取り組みのレビュー

アドバイザリー

東梅貞義 WWFジャパン事務局長
富田秀実 一般社団法人サステナビリティ経営研究所代表理事
名和高司 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 西村あさひ法律事務所・外国法共同事業弁護士

開示に向けた取り組み

サステナビリティ情報開示への取り組みについて

当社は、国際的な開示フレームワークに基づき、気候変動、自然資本、人権に関する情報開示の充実に取り組んでいます。

2024年度には、ISSB(国際サステナビリティ基準審議会)開示基準と整合性のある国内のサステナビリティ開示基準(サステナビリティ基準委員会[SSBJ]が策定)への対応を開始しました。具体的には、「一般開示基準(テーマ別基準第1号)」及び「気候関連開示基準(テーマ別基準第2号)」に沿った情報開示を順次進めています。

これらの基準に基づき、財務的影響の観点から重要事業を特定し、選定されたリスク・機会に対して「戦略」「指標と目標」「財務的影響」等の分析を進めると同時に、これらのリスク・機会に迅速かつ的確に対応するためのガバナンス及びリスク管理体制の強化にも取り組んでいます。

また、自然資本に関しては、TNFDに基づく情報開示を進める等、着実に対応を進めています。

今後も、社会の動向を的確に捉えるインテリジェンス機能の強化を通じて、ステークホルダーの皆様との対話を深め、企業価値の持続的な向上に資する情報開示のあり方を追求してまいります。

これまでの取り組み

気候変動:

- 事業環境変化による影響が大きいセクターを幅広く対象とし、機会の特定、事業戦略の確認を実施

シナリオ分析対象:
6セクター22事業に拡充し、開示

- 特定セクターの財務影響関連指標の開示

石炭火力発電:投融資・保証残高
ガス・LNG上流権益:エクスポージャー
一般炭・原料炭上流権益:エクスポージャー

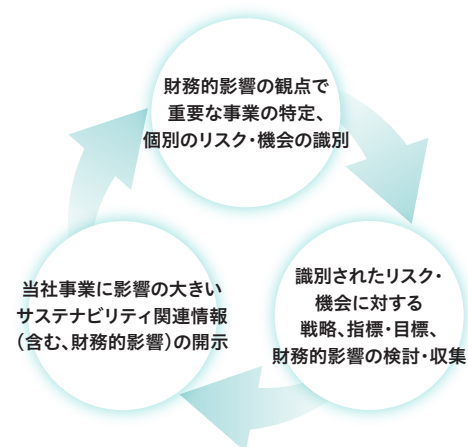
- Scope3算定完了

自然:TNFDの早期採用、トライアル開示

人権:人権デューデリジェンスの実施、
進捗の開示

上記に関する情報収集プロセスの構築・強化

2027年3月期に向けた取り組み



上記を適時適切に実行するための
リスク管理・ガバナンス体制の強化

地球環境問題への対応

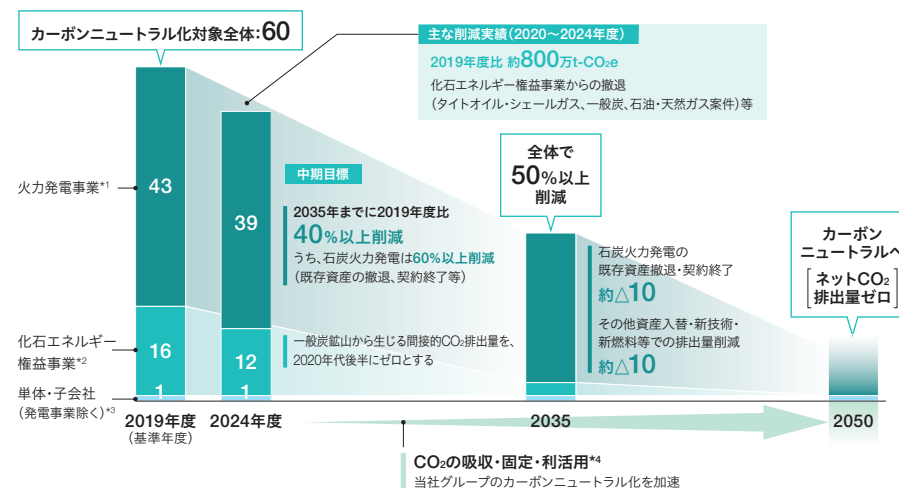
気候変動関連への取り組み

当社は、パリ協定における国際的な合意を重視し、同協定が掲げる「社会のカーボンニュートラル化」という目標の達成に積極的に貢献するため、「気候変動問題に対する方針」を定め、事業活動を展開しています。この方針では、社会のエネルギー転換を見据え、石炭火力発電所や石炭権益開発からの早期撤退を明確に示すとともに、天然ガスについては、社会のエネルギー・トランジションに資する案件に限定して取り組む姿勢を明確化しています。

当社グループのカーボンニュートラル化の対象範囲には、当社単体及び子会社のScope1・2に加え、発電事業及び化石エネルギー権益事業も含まれます。具体的には、CO₂排出削減のマイルストーンを策定し、2035年までに2019年度比で50%以上の削減を目指しています。進捗状況はサステナビリティ推進部がモニタリングし、定期的に経営会議及び取締役会に報告しています。

なお、当社グループのカーボンニュートラル化の対象範囲は、削減優先度の高い「事業」を切り口として定めていますが、SSBJ基準の導入を見据え、2026年にGHGプロトコルをベースとした開示を検討しています。基本的な考え方は変わりませんが、ステークホルダーの皆様にとって分かりやすく、他社との比較が可能な情報開示を目指してまいります。

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 (百万t-CO₂e)



^{*1} 建設中案件の推計値及び持分法適用関連会社の排出も含む

^{*2} 生産されたエネルギー資源の、他者の使用に伴う間接的CO₂排出を算定

^{*3} 直接的CO₂排出と、各社の使用するエネルギーの生成に伴う間接的CO₂排出

^{*4} 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

地球環境問題への対応

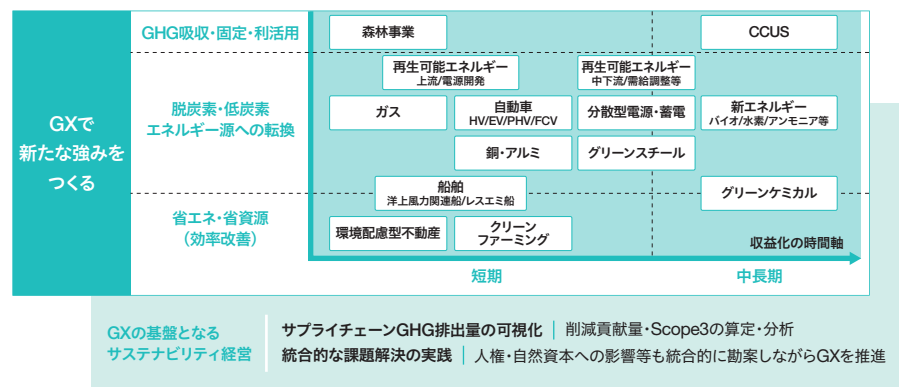
GXの推進

当社グループは、社会の脱炭素化に向けてステークホルダーと連携しながら取り組むとともに、グリーントランスフォーメーション(GX)の推進を通じた新たな成長にも注力しています。

2024年度には、GXの基盤となるサステナビリティ経営の環境づくりの一環として、サプライチェーンにおけるGHG排出量(Scope3)の可視化に取り組みました。各営業グループCFOオフィスに所属するサステナビリティ担当ラインが中心となり、営業組織が主体的に排出量の算定を実施。現場レベルで排出量の主要因や削減可能性を具体的に把握することができました。

この取り組みにより、サプライヤーと協働して削減に取り組むべき分野の見極めが進んだ他、排出量の多い分野においては、低炭素化に資する新たなビジネスチャンスの創出に向けた検討も加速しています。これらは、中期経営計画2026で掲げる「GXで新たな強みをつくる」という方針の実現に直結するものです。

また、2024年度は、以下の図に記載した事業を中心に削減貢献量算定にも取り組みました。再生可能エネルギーや蓄電池等の直接的な削減貢献事業に加え、商社機能を活かしたトレードを通じて、より低炭素なプロセスで生産された商品の市場拡大にも貢献していることが確認されました。



Scope3排出量の開示

2024年度のScope3全カテゴリーを開示しました。詳細は、本誌巻末、または当社サステナビリティディスクロージャーサイトをご参照ください。

🔗 | P78 ▶ 詳しくは「非財務指標サマリー」へ

TCFD提言に基づく情報開示

当社は、気候変動がもたらすリスク及び機会を適切に把握し、事業活動に活かすことを目的として、2019年3月にTCFDの提言に賛同し、以降、情報開示を進めてきました。以下に、開示内容の概要を示します。詳細は、当社サステナビリティディスクロージャーサイトをご参照ください。

ガバナンス

気候変動に関連するリスク及び機会を踏まえた重要な経営事項の決定と、業務執行の監督を取締役会が担っています。気候関連のリスク及び機会の評価、管理、それらを踏まえた重要な経営事項の意思決定及び業務執行は、経営会議及び執行役員が実施しています。加えて、社外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」からの助言・提言も活用しながら、対応の高度化を図っています。

🔗 | P42 ▶ 詳しくは「サステナビリティ経営」へ

戦略

当社グループは、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を設定し、取り組みを推進するとともに、社会のカーボンニュートラル化に資する事業開発も進めています。また、当社グループが関連する産業セクターのうち、気候変動に係る事業環境変化の大きい産業セクターについては、IEA等が提示する将来の市場動向を踏まえたシナリオ分析を実施しています。

🔗 | P43 ▶ 詳しくは「地球環境問題への対応」へ

リスク管理

当社グループ全体の事業活動から生じる社会・環境への影響を適切に管理するために、「環境方針」「人権方針」「サプライチェーンCSR行動指針」「贈賄防止指針」「コンプライアンス指針」等の方針を設定し、当社グループ内で周知・徹底を図っています。新規事業及び既存事業においては、リスクアセスメントとモニタリングを通じて、経営判断に資する体制を構築しています。

指標と目標

当社グループは、カーボンニュートラル化に向けた目標を掲げており、CO₂排出量の実績については本誌巻末にて開示しています。

🔗 | P78 ▶ 詳しくは「非財務指標サマリー」へ

地球環境問題への対応

自然資本への取り組み

当社グループが展開するインフラ、鉱業、林業、農業等さまざまなセクターでの事業は自然に大きく依存しています。自然資本を考慮した意思決定を行うことで、ビジネスの持続可能性のみならず、地球環境の持続可能性に貢献することが不可欠と考えています。そのため、中期目標として「2030年ネイチャーポジティブに向けた取り組みの促進」を掲げ、取り組んでいます。

2024年度には、当社グループにとってのネイチャーポジティブの定義を明確化しました。事業が多岐にわたることを踏まえて「事業による自然資本への影響を最小化し、自然資本の保全・再生に向けてビジネスを変革し続けていくこと」と整理し、社内の理解醸成・取り組み強化に向け、社内の自然資本セミナー等を通じて浸透を図っています。事業を通じた自然資本の保全・再生に向けて、リスク低減と機会創出の両面で取り組みを加速させていきます。

● リスク低減について

自然資本への依存・インパクトが大きく優先的に対応が必要な事業（優先事業）を特定する「リスクベースアプローチ」を採用しています。優先事業を特定し、拠点情報を考慮したリスク分析を実施しています。2024年度に分析したいずれの事業においても各事業の立地において懸念されるリスク（水ストレス、生態系センシティブリティ等）への対応策を備えていることを確認しました。また、サプライチェーン上流についても、優先事業の特定に着手しています。

● 機会創出について

ネイチャーポジティブや循環型経済への転換を促す製品・サービスに事業機会があると捉えて、以下のような取り組みを行っています。

- ネイチャーポジティブ事業化検討ワーキンググループでの情報共有・事例創出（詳細は右コラムご参照）
- トムラ・ジャパンにおけるペットボトル等回収リサイクル事業
- Werner Aeroにおける航空機のパートアウト事業  P48 ▶ 詳しくは「マテリアリティ × 経営資本」へ
- 太陽光パネルのリユース・リサイクル事業確立に向けた実証実験に着手

また、経済産業省が推進する「サーキュラーパートナーズ（CPs）」に参画し、ルール形成への参画やネットワーキング等を図り、循環型経済に貢献する事業の創出に取り組んでいます。

TNFD提言に基づく情報開示

当社は取締役会での決議を経て、TNFDを早期採用する「TNFD Early Adopter」に登録、2025年9月にTNFD提言に基づく情報開示を行いました。詳細は、当社サステナビリティディスクロージャーサイトをご参照ください。

COLUMN

ネイチャーポジティブを機会に
企業価値向上に向けたビジネスの変革

当社は、自然資本を取り巻く潮流をいち早く捉え、事業を通じた自然資本の保全・再生に向けて、組織横断で取り組むため、複数の営業グループ及びコーポレートグループからメンバーが集う「ネイチャーポジティブ事業化検討ワーキンググループ」を2023年9月に設立しました。専務執行役員CSOの住田を座長とし、設立当初5名だったメンバーは現在50名にまで拡大しています。

ワーキンググループでは、各メンバーが取り組み事例や外部動向を共有し、事業創出の加速に向けて連携を深めています。共有事例の一つとして、エネルギートランスフォーメーショングループのカーボンソリューション事業ユニットが推進する、東南アジア・アフリカ諸国でのマングローブ植林プロジェクトが挙げられます。これらのプロジェクトから創出されるカーボンクレジットは、気候変動対策に貢献するとともに、生物多様性の維持にも寄与しています。

さらに、モザンビークで進行中のプロジェクトでは、「気候変動対策」「地域社会支援」「生物多様性保全」の3つの基準を満たすクレジットにのみ付与される「CCBラベル認証^{*1}」の取得を目指して取り組んでいます。

加えて、自然資本の可視化が新たな事業創出の切り口になると考え、ワーキンググループでは「環境DNA^{*2}」に着目し、事業化の検討も進めています。

^{*1} CCBラベル認証：CCBA（Climate, Community & Biodiversity Alliance）が設けた基準に基づく認証

^{*2} 環境DNA：水中生物の鱗や糞等に含まれるDNAを分析し、その水域に生息する生物を推定する技術。従来の調査方法より正確かつ効率的な技術として注目される。



人権尊重

人権尊重への取り組み

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。

● 人権デューデリジェンスの実施・進捗

2021年度から2024年度にかけては、社外有識者を起用し、全事業を対象に人権デューデリジェンスを実施し、人権リスクの特定と評価を行いました。

2024年度は、これまでの人権デューデリジェンスの結果及び各事業の特性・リスク等も踏まえた全社的なリスクマッピングを行い、当社グループにおいて人権リスクが高い事業の特定に取り組みました。具体的には、経済協力開発機構（OECD）が定めるデューデリジェンスのガイダンスに基づき、4つのリスク要因（セクター、製品、地理的、企業固有）を踏まえつつ、サステナビリティ・アドバイザリーボード委員を含む社外有識者の意見を得ながら、当社グループにおける人権リスクが高い事業の特定に取り組みました。



対象事業	セクター・製品のリスク*										地理的リスク
	労働条件	結社の自由と団体交渉権	強制労働・児童労働	労働安全衛生	差別・ハラスメント	地域住民の健康安全	土地の権利	個人情報・プライバシー	顧客の健康と安全	サプライチェーン上流の課題	
アパレル・服飾用品	○	○	○	○	○	○	-	-	○	○	-
鉱山（鉱物トレード含む）	-	○	○	○	○	○	○	-	-	○	-
農業・食品流通	○	-	○	○	○	-	-	○	○	○	-
EPC・発電	-	○	○	○	○	○	○	-	-	○	-
電子材（EMS）	○	○	○	○	-	-	-	-	-	○	-
森林（林産物トレード含む）	-	-	○	○	-	○	○	-	-	○	-
船舶輸送	○	○	○	○	-	○	-	-	-	-	-
オイル&ガス（トレード含む）	-	○	-	○	-	○	○	-	-	○	-
通信*	-	-	-	○	-	-	-	○	-	-	○
自動車流通*	-	○	-	○	-	-	-	○	○	○	○
工業団地*	-	-	-	-	○	-	-	-	-	-	○

*1 各セクター・製品のリスクは、当社グループの8つの顕著な人権課題に「顧客の健康と安全」「サプライチェーン上流の課題」の2つを加えた計10項目で整理

*2 地理的リスク観点での一部地域の事業のみ

今後は、特定した事業を中心に、ライツホルダーとのエンゲージメント等も含め強化した人権デューデリジェンスの実践等を通じて、リスクベースアプローチで取り組んでいきます。

● グリーバンズメカニズム（社外ステークホルダー向け通報窓口）

2024年度から、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠して苦情処理プラットフォームを提供するビジネスと人権対話救済機構（JaCER）に正会員企業として加盟し、JaCERが提供する苦情処理プラットフォームでステークホルダーの方々から人権に関するさまざまな意見を受け付けています。公平性・透明性を向上し、受け付けた事案については、サステナビリティ・DE&I推進グループ長を含む経営陣やサステナビリティ推進委員会に報告の上、適時・適切に是正、再発防止を徹底しています。

● 人権教育

2024年度は、サプライチェーン全体での人権尊重への取り組みの必要性や事業活動を行う上で注意を要する人権問題に関するe-learningを、国内外の地域組織及び連結子会社まで対象を拡大し、展開を完了しました。また、EUのコーポレート・サステナビリティ・デューデリジェンス指令（CSDDD）の内容を中心とした人権に関する法規制や外部動向に関して外部講師によるオンラインでの勉強会を開催し、子会社も含め約400名の役職員が参加しました。

マテリアリティ 長期・中期目標

当社グループは、マテリアリティを単なる課題認識にとどめることなく、事業活動と結びつけた長期・中期の目標設定を通じて、持続可能な価値創造を実現することを目指しています。これらの目標は、社会課題の解決に向けた当社グループのコミットメントを具体化するものであり、経営資源の配分や事業ポートフォリオの構築において重要な指針としています。各マテリアリティにおいて長期的なビジョンと中期的な実行計画を策定し、PDCAサイクルを通じて進捗を管理。事業ごとに注力するマテリアリティを設定し、プロジェクト単位での付加価値や成果を可視化することで、サステナビリティと事業の統合を加速させています。

これらの取り組みは、当社が掲げる「No.1事業群」の実現に向けた基盤であり、社会とともに成長する企業としての姿勢を示すものです。

マテリアリティ		長期目標	中期目標
	安心で豊かな暮らしを実現する	地域社会・経済の発展への貢献	- 安全・快適でレジリエントな産業・社会インフラの整備 - 生活者の暮らしをより豊かにする高度なサービス・機能の提供
		良質な教育の提供による未来を担う人づくり	- 事業活動及び社会貢献活動を通じた未来を担う人材の育成 - 一職業訓練や地域課題に照らした教育機会の提供、受益者の拡大 - 一毎年5%以上の社員参加を通じた100SEED^{*1}の推進
	気候変動問題を克服する	2050年の自社事業のカーボンニュートラル化 - 社会のカーボンニュートラル化への貢献	- 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） - 一火力発電事業のCO₂排出量を2035年までに40%以上削減（内、石炭火力発電は60%以上削減）しながら再生可能エネルギー発電事業を拡大する（2030年までの再エネ拡大目標：持分発電容量1.5GW[2019年]→5GW以上） - 一化石エネルギー権益事業のうち、一般炭鉱山から生じる間接的CO₂排出量^{*2}を2020年代後半にゼロとし、天然ガスは、社会のエネルギー・トランジションに資する案件に限り取り組む - 一上記以外の事業におけるCO₂排出量の削減^{*3}
			- サプライチェーン全体を俯瞰した持続可能なエネルギーシステムとカーボンサイクルの構築 - 一エネルギー効率・炭素効率の改善、省エネルギー化を促進する事業の拡大 - 一再エネや新たな電力・エネルギーサービスの拡大、電化・燃料転換の促進、水素等のカーボンフリーエネルギーの開発・展開 - 一CO₂吸収・固定・利活用の推進（森林事業、CCUS、ブルーカーボン等）
	自然資本を保全・再生する	循環型経済の構築やサプライチェーンマネジメント等を通じた自然と共生する社会の実現	2030年ネイチャーポジティブに向けた取り組みの促進 - 一各事業における自然関連リスク・機会の把握 - 一主要な天然資源関連商品の持続可能な調達を含めた、サプライチェーン全体でのリスク低減の推進 - 一ネイチャーポジティブ・循環経済への転換を促す製品・サービス・仕組みづくりによる新規事業の開発
	人権を尊重する	全事業・サプライチェーンにおける全てのステークホルダーの人権の尊重	- 国連「ビジネスと人権に関する指導原則」「住友商事グループ人権方針」に則った人権尊重の浸透・徹底 - 一サプライチェーン全体の人権デューデリジェンス、グリーバンスメカニズム^{*4}のさらなる強化を通じた人権リスクの低減 - 一ステークホルダーエンゲージメントや情報開示充実を通じた取り組みの促進と透明性の向上 - 安全な職場環境の確保
	人材育成とDE&Iを推進する	多様な社員一人ひとりが自分らしく、イキイキと力を発揮できる職場の実現	- 意思決定ポジションにおける多様性の向上 - インクルーシブリーダーシップの醸成
	ガバナンスを維持・強化する	当社グループの企業価値向上に資するガバナンス体制の構築	- 経営の効率性・健全性・透明性を確保するための監督機能のさらなる実効性向上 - 事業環境の変化に機敏に対応するためのグループ経営体制の整備

*1 住友商事グループの社員参加型の社会貢献活動プログラム

*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 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

マテリアリティ × 経営資本

🔗 P15 ▶ 詳しくは「経営資本」へ

🔗 P47 ▶ 詳しくは「マテリアリティ 長期・中期目標」へ



気候変動問題を克服する

グローバルリレーション資本

EEW Offshore Wind Holdingへの出資における
「気候変動問題の克服」と
「グローバルリレーション資本」の活用

多岐にわたる産業へ高品質の鋼管を供給するEEWグループの1社であり、洋上風力発電の基盤を支える世界最大手のモノパイルメーカー、EEW Offshore Wind Holding (EEW OWH)に2024年に出資いたしました。本出資は、当社のマテリアリティである「気候変動問題を克服する」への取り組みの一環であり、再生可能エネルギーの普及に資するサプライチェーンの強化を目的としています。

本件は、「グローバルリレーション資本」を活用した代表的な事例です。当社グループは2000年代より、トレード事業を通じてEEWグループとの継続的な取引関係を築いてきました。こうした長年にわたる信頼関係と国境を越えた関係性は、当社グループがグローバルに展開する事業活動において、競争優位性を確保する上で極めて重要な資本であると認識しています。

さらには、鉄鋼グループが有する「顧客基盤」や「サプライチェーン力」、そして「地産地消の流れ」を基盤とする事業運営が、パートナーとの合意形成を可能にし、今回のEEW OWHへの投資につながりました。これらの要素は、地域に根差した価値創出を可能にするとともに、現地ニーズに即した供給体制の構築を支える重要な経営資本であると考えています。

また、欧州では発電事業者によるサプライチェーンの脱炭素化が評価項目として重視される傾向が強まっています。当社グループはEEW OWHとの協業を通じて、グリーンモノパイルの供給体制構築を目指し、脱炭素社会の実現に貢献していきます。



洋上風力発電用の基礎構造物(モノパイル)



安心で豊かな暮らしを実現する

知的資本

エリザベスライン運営事業における
「安心で豊かな暮らしの実現」と「知的資本」の活用

当社が東京地下鉄(東京メトロ)と英国鉄道事業者The Go-Ahead Group (Go-Ahead)とともに設立した事業会社GTS Rail Operationsが2025年5月、ロンドン市交通局より受託したエリザベス・ラインの運営契約の履行を開始しました。エリザベス・ラインは、ヒースロー空港からロンドン中心部を経て東部へ至る全長117km、41駅を結ぶ地下鉄路線であり、英国国内で最新かつ最多の乗客数を誇る路線の一つです。

本事業は、マテリアリティの一つである「安心で豊かな暮らしを実現する」に資する取り組みです。都市交通インフラの運営を通じて、地域住民や訪問者に対して安全・快適かつ利便性の高い移動手段を提供し、都市の持続的な発展と生活の質の向上に貢献しています。

また、本事業は「知的資本」の活用事例でもあります。当社グループは1940年代に鉄道部品の輸出事業を開始して以来、東南アジア、米国、東アジアを中心に鉄道関連事業を展開してきました。近年では、フィリピンでの鉄道O&M(運行・保守)事業への参画等、長年にわたる知見と実績を蓄積してきました。これらの経験を活かし、エリザベス・ラインにおいても、東京メトロ及びGo-Aheadが有する高品質な鉄道運営ノウハウと当社グループの海外鉄道案件における豊富な履行経験を融合させることで、運行の安全性・定時性の向上やサービス品質の改善に取り組んでいます。

さらに、当社グループは本事業を通じて、英国の公共交通インフラの発展に貢献するとともに、都市の持続可能性向上に寄与していきます。



(出典:ロンドン市交通局)



自然資本を保全・再生する

人的資本

Werner Aeroへの出資における
「自然資本の保全・再生」と「人的資本」の活用

航空機アフターマーケット事業の拡大を目的に、米国のWerner Aeroを2024年12月に完全子会社化しました。Werner Aeroは退役航空機の解体から部品整備・販売までを一貫して行う事業モデルを有しており、部品の再利用を通じて資源の有効活用と廃棄物削減に貢献しています。

本事業は、当社グループのマテリアリティ「自然資本を保全・再生する」に資するものであり、航空機の退役に伴う廃棄物を最小限に抑え、使用可能な部品を整備・再利用することで、資源の有効活用と廃棄物削減を同時に実現しています。

また、本事業は「人的資本」の活用事例でもあります。出資後、航空SBUを中心とした当社グループの人財を戦略的に配置し、各国の航空会社、リース会社や整備・修理事業者とのネットワーク拡充、共同入札の推進、仕入チャネルの拡大等を通じて、事業連携を加速させています。さらに、こうした海外の事業者との交渉力や事業開発力を有する人財が意思決定層に参画することで、グローバルな事業運営における競争優位性を確保しています。

Werner Aeroとの連携は、当社グループが長年にわたり蓄積してきた航空機関連事業の知見と、人的資本の戦略的活用によって実現されたものであり、今後も当社は、持続可能な社会の実現に向けて、経営資本を有機的に連携させながら価値創造を推進してまいります。



2025年8月 jetBlue Airwaysから航空機12機を取得

03

ガバナンス

—— 未来を支える経営基盤

CONTENTS

- 50 社外取締役座談会
- 54 コーポレートガバナンス
- 62 リスクマネジメント
- 64 情報セキュリティ



社外取締役座談会

監査等委員会設置会社への移行を経て～中長期の企業価値向上に向けた事業ポートフォリオ最適化と監督機能のさらなる深化～

中期経営計画2026の初年度を終え、監査等委員会設置会社へ移行した今、住友商事グループの現在と今後のさらなる企業価値向上に向けた課題や期待について、これまでの経緯も振り返りながら社外取締役の皆様それぞれのご経験を踏まえて議論していただきました。



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
大槻 奈那

Profile

2024年6月に当社社外取締役に就任。長年にわたり大手証券会社等において要職を歴任し、また、大学教授や上場会社の社外取締役を務める等、市場分析やコーポレートガバナンスに関する広範な知識と豊富な経験を有する。



社外取締役
長嶋 由紀子

Profile

2025年6月に当社社外取締役（監査等委員）に就任（2021年6月～2025年6月は当社監査役）。長年にわたり大手人材総合サービス事業会社（持株会社）において要職を歴任し、グループ会社の経営者や持株会社の常勤監査役、大手企業の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等に関する高度な専門知識と豊富な経験を有する。

社外取締役座談会

「中期経営計画2026」の進捗について

■ 御立 当社は前中計までに資本コストを意識した経営基盤を整え、現中計ではその経営基盤の上で成長するステージに進みました。中計初年度の業績は好調に推移し、今のところ進捗は順調だと評価しています。何より、社内では「No.1事業群」や競争優位性という言葉を表に出して議論する機会が明らかに増えています。こうした議論が結果として株主価値の向上につながっていくと捉えています。営業9グループそれぞれがどんな強みでNo.1を目指していくかの戦略議論を重ねてきており、株主の皆様それぞれの事業の強みをお示しするステージに入っています。もちろん、それを現実化し、企業価値を持続的に成長させて結果を出していくことが何より重要だと、取締役会全体が認識しています。

■ 長嶋 当社の事業現場でも、「No.1事業群」の考え方が浸透していることは、私も実感しています。事業領域はそれぞれ異なりながらも、前中計ではWACCを上回るROICを上げるという共通の物差しが各組織の血肉となって徹底され、現中計は「No.1事業群」というコンセプトをもとに、2026年度に目指すべきゴールがしっかりインストールされました。今は、ゴールまでの道筋の明確さをもう一段磨き上げる過程にあると思います。

■ 大槻 2024年度は、国際情勢を見ても非常に難しい局面でしたが、その中で当社はよくやれていると評価しています。一方で、御立さんもおっしゃいましたが、当社には目指していかなければならない長い価値創造プロセスがあります。中計は、そこへ向けて3年ごとに刻んだ期間でしかありません。現中計のスタートとしての利益水準は好調ですが、それでも目指す姿に向けてはまだ相当な距離があると認識していますし、60年ぶりの組織改正という大改革の真価が今後の中計後半には問われていくと捉えています。

昨年、社外取締役に就任し、この1年間、ポートフォリオ管理の難しさを感じてきました。事業ごとにNo.1を目指す一方で、住友商事としての全体最適も図らなければなりません。しかも、1年後、10年後、あるいはもっと先と、時間軸の概念も含めてその最適化を図る必要があります。中計後半に差しかかる今年は、攻めの部分と同時に守りのリスク管理やガバナンスについても、各事業のリスクに対するリターンをさまざまな時間軸で最適化していく観点から、集中して見ていきたいと思っています。

事業ポートフォリオの構築について

■ 御立 ポートフォリオの構築には、リスクを打ち消し合う守りの側面と同時に、どのように成長しキャッシュを創出していくかという攻めの側面があり、この両立が重要です。当社のビジネスは、業種、地域、そして利益を生み出すまでの時間軸が多様な事業の集合体です。この両立をどう行うかが、これまでも課題であり、試行錯誤してきたと捉えています。例えば銅鉱山事業のように長い時間をかけて利益を上げるビジネスもあれば、リテールで日々キャッシュを生み続けなければならないビジネスもあります。今後、取締役会においても、時間軸とリスク分散の概念での議論を一段と深めていきたいと思っています。

一方で、11兆円という大きなバランスシートで、ここまで多様な事業のポートフォリオを持つ事業会社は、そうありません。商社の強みは、上流から下流までのバリューチェーン全体に目配りができ、少し引いた視点から、どこにどういうビジネスをつくり上げれば、中長期で価値創出ができるかを見ることができるところです。ここを見通してスピーディに動いていくことが今後進むべき方向性だと捉えています。



■ 長嶋 事業ポートフォリオに関して言いますと、今や常に我々の傍らにいるAIが、過去からの環境変化の分析や、当社の失敗案件の要因分析等のブレインワークをスマートにやってくれるわけです。ですが、そのような中でも、ポートフォリオの構築には執行側の意志を込めていくことが重要です。2024年度の組織改革を通じて、意志を込めるタイミングを逸さない機動性の高い執行体制ができました。私たち社外取締役も執行の合意形成の妥当性はモニタリングしています。ビジネスの中には、長い時間軸でトンネルから抜け出す事業もあれば、毎年トンネルを通っては抜け出すのを繰り返すようなビジネスもあるでしょう。こうした時間軸の視点からもポートフォリオをどう設計するか、何を優先させるか、その判断には意志を込めながら、環境変化に乗じて、ポートフォリオをしなやかに進化させていくかが大事だと思います。

■ 大槻 「意志を込める」は、良い言葉ですね。どのような意志を込めるのか、という点で、当社のぶれない軸となるのが、住友の事業精神だと思います。私も新任取締役に就任して以来、折に触れて、その価値観の大切さをご共有いただきました。

社外取締役座談会



一方、過去の経験に学ぶという点では、マダガスカルのアンバトビーニッケルプロジェクトは非常に大きな関心事です。過去の経験やそこから得た学びを、より積極的に活かす形で昇華させなければいけません。

当社は事業戦略分類を「注力」「バリューアップ」「再構築」「育成」の4象限で表していますが、かつてはネガティブな位置付けであった事業も、失敗の原因を分析して振り返るだけでなく、失敗から得た学びをプラスへと変えていく、あるいは他の事業に活かしていくことで、事業戦略分類をよりインタラクティブに成長させていけると考えます。

■御立 過去からの学びを活かすという意味では、多種多様な事業それぞれ固有の価値創造のキーポイントをしっかりとつかまえて、次の投資に活かすことが大変重要です。例えば、アンバトビーでは大変苦勞し、株主の皆様にもご心配をかけていますが、マダガスカルという難しいエリアの現場にどっぷり入り、資源事業のディープなオペレーションや地域リスクのマネジメント経験を積んでいます。インフラや不動産を含む都市総合開発事業においても、当社はさまざまなアセットのオペレーションのプロとしての知見を過去から蓄積してきていま

す。こういった経験にも学び、多種多様な事業投資の中で、どの事業のどういうリスクを取り、当社ならではの価値創造をするか。この総体がポートフォリオ管理の要諦だと思います。

監査等委員会設置会社への移行について

■長嶋 2025年の株主総会を経て、当社は監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へと移行し、私も監査役から、取締役監査等委員に立ち位置が変わりました。リスクマネジメントにおいて、将来リスクも含め執行サイドが事業リスクをどう捉え、機会創出のために、どんなリスクテイクをするのか、しっかり見ていく点は、監査等委員会設置会社になっても変わりません。

当社の取締役会の役割についての議論やその実効性向上に向けた取り組みは、過去から建設的に行われてきました。その中で、機関設計の変更についての具体的な検討が取締役会で始まったのは昨年7月です。スタートは勉強会でした。2015年にコーポレートガバナンス・コードが適用されて約10年、グローバルに開放された資本市場の中で、未来志向で当社のガバナンスを鑑みて、あるべき姿、やるべきことの優先順位等々をフラットに意見交換する視点を揃える起点になったと思います。その後、取締役会で計7回、社外役員会で計2回、監査役会で計6回、取締役会の今後の在り方について徹底的に議論しました。その中では、経営執行の一層のアジャイルな戦略実行と意思決定の迅速化を目的に、取締役会から経営会議へと委譲する決議事項の検討を行いました。その過程では、取締役会として実効性の高い監督ができるのか、執行の迅速化に合わせて既存のリスクチェック体制がスピードの面からも問題ないかといった観点についても議論を重ねました。このプロセスを経ることで、あるべき監督責任を果たす取締役会の背骨となる部分を確認できたこ

とは非常に意義があったと思います。私自身、議論を通じて監査等委員会の当事者として、ミッションに対するオーナーシップを再認識する機会となりました。単なる機関設計変更の手続きにとどまらないプロセスだったと思います。

■大槻 機関設計が変わったことで、今後は、個々のアジェンダについてもこれまで以上に時間が取りやすく、より深い議論ができるようになることを期待しています。その一方で、機関設計はあくまで手段に過ぎません。新しい体制下で私たちが特に意識すべきことは、最終的な目的に向かって、どのような形で考え、責任を持って意思決定に関わっていくかということです。そこで重要になるのが、執行側とは違う次元で考えることです。さまざまな時間軸で考え、同時に、株主の皆様からの負託を受けたエージェントとして、市場との対話の在り方については、もっと意識する必要があると思います。

■御立 より良い経営とその監督のためには、形だけではなく実際の運用が重要です。取締役会で決議する法定事項も減り、それによって生まれる時間を、事業ポートフォリオや全体のリスクマネジメント等の議論に充て、各社外取締役がそれぞれの専門的見地から忌憚なく意見することで、ガバナンスの実効性を高めていければと思います。その意味では、土壌が整ったという感覚があります。

特に、社外取締役が過半を占めることはこれまでとは大きな違いです。現場の実態を知る取締役が半数に満たない中で、株主の皆様に納得していただけるような形で取締役会を運営していくことへの緊張感もあります。

中長期での企業価値向上に向けた課題

■御立 中長期的な成長を図る上で大きなチャレンジだと私が考えるのは、日本発グローバル企業としての人材マネジメントの在り方です。グローバル本社制のもと、成長領域で

社外取締役座談会

世界各地のプロフェッショナルを現地で直接雇用し、将来的にはそこから経営幹部も輩出するような姿が理想です。AIができないことができるプロを取り合う今の時代に、世界のどのエリアでも勝ち組になれる人財が集まる仕組みをどうつくり上げるか、ここにはもう一段の努力が必要です。

■ 長嶋 人財については、執行サイドと取締役会との両面で課題があると思います。取締役会に関しては、スキルマトリックス等の視点から、執行側で揃っている要素に対して、監督という視点でどういう要素が必要なのか、引き続き検討していく必要があると思います。

私が当社の監査役に就任してから4年が経ちましたが、その間、執行役員クラスが外部から直接登用されるケースもありました。ここ数年、未来の当社にとって必要な要素は、どのレイヤーであっても必要であれば外部から採用していく、という姿勢を具現化してきており、今後はこうした人財の獲得をよりグローバルな視点で加速していくことは大事だと思います。

■ 大槻 人財、それから資本、多種多様な事業に及ぶ資産のポテンシャルといったリソースマネジメントは、リスク管理を強化していく上でも重要です。通常リスクは損益管理の中でマネージしながらも、万が一のショックに対するコンティンジェンシープランまで見据えると、どれだけのリソースがあるかによってリスクの取り方が変わってきます。そこはリスク、リターン、時間軸の3次元で捉え、平時のリスクマネジメント、ショック時の体制、リソースをどう調達していくかについて考える必要があり、リソースについてはより一層の拡充を意識していく必要があると思っています。

資本市場とのエンゲージメントについて

■ 大槻 当社は日本企業としては、現場レベルまでROIC・WACCの考え方を浸透させ、資本コストを意識した経営が

しっかりできている会社です。東証の改革より以前から、そうした経営を推進していたからこそ、ROIC・WACCの考え方がこれだけ浸透しているのだと思います。既存事業、M&Aを含む新規事業等、全てについて個別にWACCを計算しており、ROICがそれを上回る形で、有機的に各事業が結合していれば、PBRが1倍を超える姿は当然のように見えてきます。

なかなか市場にそうご理解いただけていないのには、PERの向上につながる成長ストーリーの点で、将来の見通しを示せていない点と、資本コストに関して、市場と目線が折り合っていない点があると思います。WACC算出時のリスクの部分について、資本市場には、過去の経緯から当社の「見えないリスク」に対する不安要素が残っているのでしょうか。成長ストーリーと資本コストの両面から、当社自身が将来に向けてどのように改善していこうとしているのか、その伝え方も含めて見ていきたいと思っています。

■ 長嶋 アンバトビー一つをとっても、この1年でも大きく状況が変化しています。何がどう変わったのか、その変化や進捗の説明責任を果たしていくことと、8つの成長分野について、成長過程やスピードが異なるからこそ、KPI等を使って進捗や競争優位性を伝えていくことが大事だと思います。一方で、当社は、AIを武器として使っているという点でかなり先行していると思います。この領域でどうビジネスとして形にし、価値を上げていくのか、ターゲットをよりクリアにして、どう勝負していくのかを示さなければなりません。

■ 大槻 この1年を振り返ると、次世代の成長に向けた大きな柱の一つとして、デジタルを強化していくことを掲げる中で、子会社のSCSKがネットワンシステムズをグループ化したことは、「歴史が動いたモーメント」の一つになる出来事だったと評価しています。今後は、当社取締役会でも、それがグループとしての収益を高めていく道筋を見ていく必要があると思います。



■ 御立 昨年も申し上げましたが、当社には、資本コストを意識した形で事業の改善を図るという物差しがしっかりと入っており、そうした事業管理を通じて、業績も株価も向上しつづけます。しかし、PBRはまだ安定して1倍を超えていません。資本市場と対話を深め、「住友商事は成長していくのだ」という将来の成長への期待感につなげていくことが必要です。資本市場からご理解を得るには、何よりもトラックレコードが必要です。お約束通り、あるいは市場の想定以上に、成長できていることを示していくしかありません。

株価全体の動きも悪くなく、トレンドは上向き基調にあります。グローバルな投資家からもご評価をいただいています。不確実性の高まるグローバル経済の中で、着実に成長のための仕込みを進め、しっかりとポートフォリオマネジメントをして結果を出していく。それに尽きると思います。事業範囲が広だけにIRも相当な努力が必要だと思いますが、8つの成長分野の中身とポートフォリオの方向性、そして競争優位性をしっかりとお伝えしていくことが、当社に期待を持っていたく機会になると思います。

コーポレートガバナンス

基本原則

当社は「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」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。

監査等委員会設置会社への移行の狙い

当社は、2024年4月よりスタートした「中期経営計画2026」において掲げた成長戦略の実行を加速させるために、適時的確に経営執行を行い、重要事項に関わる意思決定と執行の監督機能を担う取締役会の実効性を強化していくことを目的として、監査等委員会設置会社に移行しました。

Point

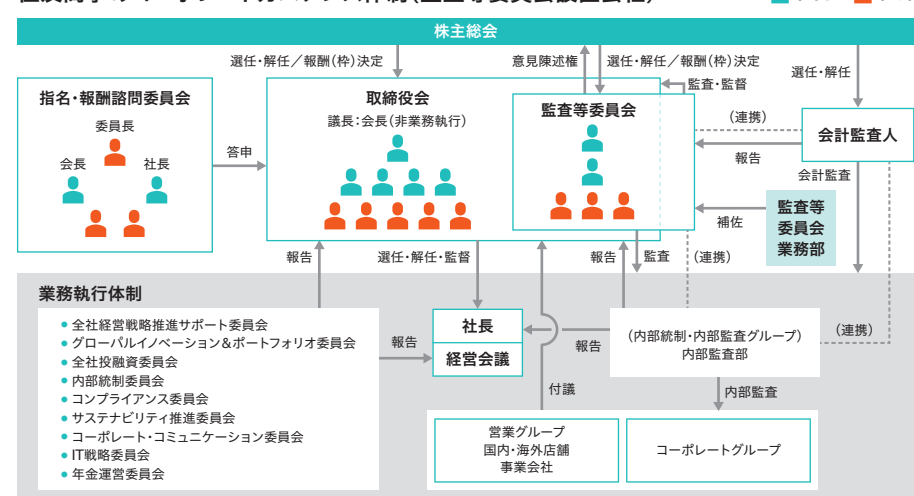
- **取締役会と経営執行の役割をより明確に区分し、適時的確な経営執行を実現**
 - 監督と執行をより明確に区分し、取締役会から経営執行への権限委譲を進める。
 - 上記により、経営執行において一層のアジャイルな戦略実行と迅速な意思決定を図る。
- **取締役会の経営執行に対する監督と適切な意思決定機能の一層の強化**
 - 取締役会の過半数を社外取締役とし、大局的かつ多様性に富んだ視点から経営執行に対する監督、及び、全社経営に影響を及ぼす重要な意思決定を行う。
- **実効性ある監査体制の強化**
 - 監査等委員会が内部監査部門等と連携し、実効性のさらなる向上に努める。

住友商事コーポレートガバナンス原則 ▶ <https://sumitomocorp.disclosure.site/pdf/CorporateGovernance/principle.pdf>
 グループガバナンス ▶ <https://sumitomocorp.disclosure.site/ja/themes/38>
 コンプライアンス ▶ <https://sumitomocorp.disclosure.site/ja/themes/39>
 内部統制 ▶ <https://sumitomocorp.disclosure.site/ja/themes/42>

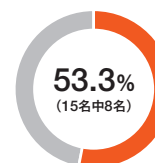
監査等委員会設置会社移行後の体制

現在、当社では、取締役15名の過半数となる8名の経験や専門性が異なる独立した社外取締役を選任し、より多様な視点から、取締役会の適切な意思決定と、経営に対する監督機能の一層の強化を図っています。また、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、社外取締役が委員長を務める指名・報酬諮問委員会を引き続き設置し、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・透明性を高めています。監査等委員会については、外部の視点からの監視体制強化のため、監査等委員である取締役5名のうち3名が独立した社外取締役で、1名が企業経営経験者、1名が法律家、1名が会計の専門家と、多角的な視点からの監査体制となっています。さらに、監査等委員である取締役は、全ての重要な社内会議に出席でき、監査に欠くことのできない十分な情報を入手できるようになっています。これらにより、実効性が高く、充実したコーポレートガバナンス体制を構築できているものと考えています。

住友商事のコーポレートガバナンス体制(監査等委員会設置会社)



取締役会における社外取締役



取締役会における女性取締役



コーポレートガバナンス

取締役会 議長メッセージ

企業価値向上に向けた取締役会の進化

取締役会長 兵頭 誠之



日頃、当社の事業活動へのご理解とご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。

2025年6月の定時株主総会における決議をもって実施しましたコーポレートガバナンス体制の見直しに関し、取締役会議長として、その背景と意義について述べさせていただきます。

より良いガバナンス体制の構築に努めることが、当社の持続的な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つながります。そのために当社の取締役会はそのような役割を担いそれをどのように果たすべきか、という本質的なテーマを常に問い続け、社外取締役の増員やアジェンダ・セッティング等取締役会の実効性向上を目指した取り組みを進めてまいりました。

経営執行においては、昨年4月、自律的かつ機動的な意思決定と業務執行を一層推し進めるべく、戦略を軸とした営業グループ制に基づく体制へと移行しています。この機構改正も踏まえ、取締役会の在り方について議論を重ねる中で、監督と執行とをより明確に区分し、取締役会から経

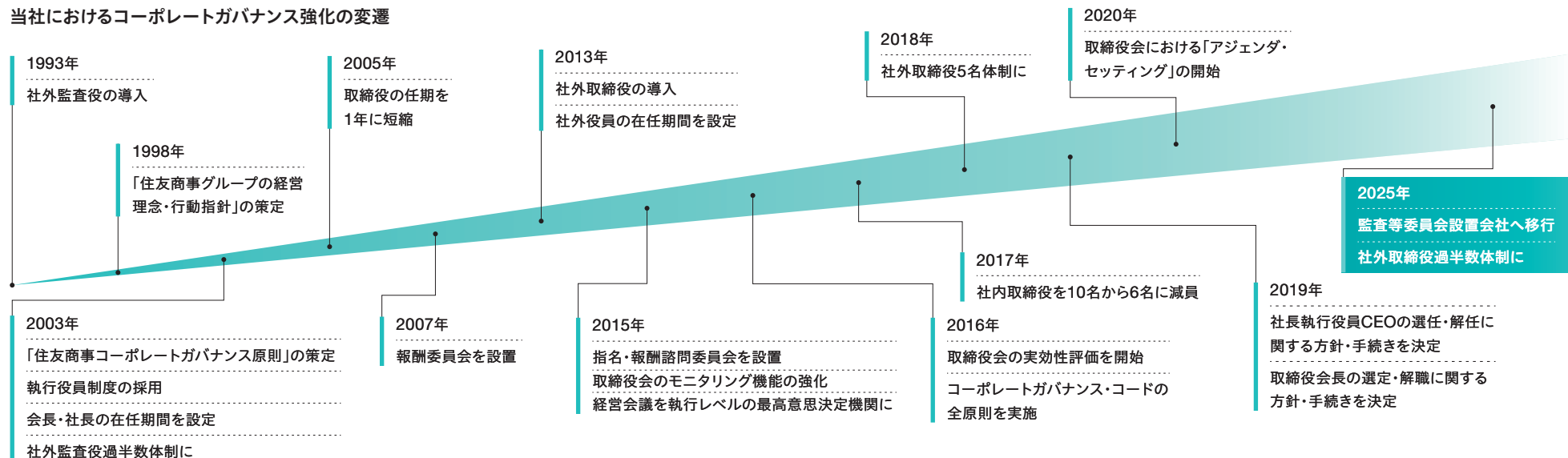
営執行への権限委譲を進める一方、取締役会においては、大局的かつ多様性に富んだ視点から経営執行に対する実効性の高い監督を行うとともに、全社経営に影響を及ぼす重要な意思決定を行うことで、その実効性を強化することが企業価値のさらなる向上につながると考えました。

この考えに基づき、機関設計を監査等委員会設置会社へ移行し、経営執行に対する個別事案の意思決定の委任範囲を拡大するとともに、取締役会の構成を社外取締役過半数としました。

こうした機関設計や取締役会の構成といった「形」の進化に加えて、より重要なのはその「中身」です。取締役会が実効性の高い監督機能を発揮するためには、適時適切な情報提供、中長期的かつ大局的な観点からの議題設定や論点整理が欠かせません。また、大前提として、経営執行が強いマネジメントチームであることが求められます。取締役会と経営執行が両輪となり、互いの役割を正しく理解し、実力の向上に努めることによって、当社の経営をさらに高い次元へと引き上げていきます。

コーポレートガバナンスはその時々、の事業環境や経営状況等に応じ、より良い体制を追求し続けるべきテーマです。企業価値の向上という目的を常に銘記し、これからも真の実効性を備えたガバナンス体制の構築に向けて取り組んでまいります。

当社におけるコーポレートガバナンス強化の変遷



コーポレートガバナンス

取締役会

● 取締役会の実効性評価

取締役会の実効性の維持・向上のため、毎年、取締役及び監査役による評価及び複数回の討議の方法により、取締役会の実効性についての分析、評価を行い、その結果の概要を開示しています。2024年度の実効性評価及びその結果の概要は以下の通りです。

■ 評価の手法

- 記名式によるアンケートを実施(対象者:全取締役11名、全監査役5名)

取締役会の機能と役割	取締役会の構成	議題・アジェンダ	議論の内容・質
等12の評価項目			

- アンケート結果を踏まえ、取締役・監査役で複数回議論し、結果の評価・分析を行うとともに、課題の特定と改善に向けた取り組みについて議論

■ 評価結果の概要

- アンケート回答及び議論のいずれにおいても、実効性に大きな問題があるとの意見はなく、当社取締役会は引き続き実効的に機能していると評価
- 2025年度の重点取り組み課題を抽出
 - 機関設計変更後の新体制の運営安定化
 - 全社経営テーマに関する議論の充実に資するアジェンダ設定
 - 取締役会の人数規模、求めるバックグラウンドについての検討
 - 指名・報酬諮問委員会と取締役会の連携の強化
 - 監査等委員会へ移行後の監査の在り方の検討・実行

■ 昨年度に挙げられた課題に対する2024年度の取り組み実績

- 2023年度の実効性評価で挙げられた3つの課題を踏まえ、“取締役会の在り方見直し”というテーマ設定のもと、取締役会オフサイトにて集中的に議論

取締役会が発揮すべき機能と役割	取締役会の構成	取締役会のアジェンダ設定
-----------------	---------	--------------

- 当社取締役会の役割、体制、アジェンダ設定、機関設計変更等を含む包括的な見直し方針を決定
 - 当社取締役会を、当社グループの中長期的な企業価値向上に資する「より実効性の高い」対話・議論の場へと高度化することを見直しの目的に置き、今後の在り方を議論
 - 持続的な成長と企業価値の向上を目的に、アジャイルな意思決定と“自律”的な経営の実践を企図した2024年4月の経営執行の機構改正に呼応する形で、取締役会と経営会議との役割を一層明確に分け、取締役会を経営執行に対し実効性の高い監督機能を発揮できる体制・運用へと見直す方向性を確認
 - 監督機能強化の具体策として、社外取締役の過半数化、及び全社的な重要経営テーマへのモニタリング・議論の拡充を進める方針を確認
- 上記3点を踏まえ、投資案件等の個別事案について経営会議への委任範囲を拡大すること及びそのために必要となる機関設計の変更(監査等委員会設置会社)を決定

● アジェンダ・セッティングに基づく審議の充実にに向けた取り組み

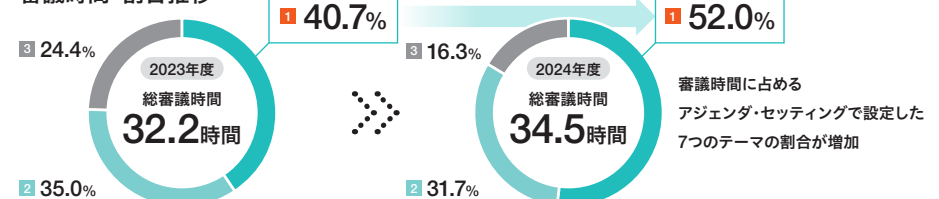
取締役会では、向こう1年間に重点的に議論すべき重要経営テーマについて丁寧に議論して設定する「アジェンダ・セッティング」を行っています。2024年度のアジェンダ・セッティングにおいては、2023年度の実効性評価において挙げられた「個別事業戦略から全社戦略へ重点をシフトすべき」及び「中期経営計画2026において特に取り組む課題(全社の成長戦略、事業ポートフォリオの入れ替え、人材育成等)」に焦点を絞って議論すべき等の意見を踏まえ、下表の7項目のテーマを設定し、審議の充実に図りました。特に、「ガバナンス強化(取締役会の在り方見直し)」についてオフサイト・ミーティング*を含めて計7回(約6時間)にわたり議論した他、「事業ポートフォリオ」「人材戦略」「株主還元策」について重点的に議論しました。下記円グラフの通り、全体の審議時間に占めるアジェンダ・セッティングに基づく議題の割合は前年度から増加し、全社的な重要経営課題に対するモニタリング・議論が強化されています。

*取締役会とは別に開催する、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

2024年度取締役会 主なテーマと議題

テーマ	議題の例示
中期経営計画の進捗モニタリング	● 経営状況全般のレビュー ● 事業ポートフォリオ変革
人材戦略、DE&I	● 従業員エンゲージメント ● 経営人材育成 ● サクセッションプラン ● 従業員デモグラフィ ● 女性活躍推進
1 ガバナンス強化	● 取締役会実効性評価 ● 内部統制・内部監査 ● ガバナンス体制の見直し ● 役員の指名・報酬 ● グループ経営高度化の取り組み ● 取締役会付議基準改定
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 ● 気候変動対応 ● 自然資本に関する取り組み
DX・IT	● 全社DX推進 ● コーポレートIT強化
株主還元策	● 配当方針 ● 自己株式取得
個別事業モニタリング	● アンバトピーニッケルプロジェクト ● SCSKによるネットワンスシステムズグループ化
2 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 ● 社長執行役員による月次の業務報告 ● 重要な委員会の活動報告
3 個別事項	● 個別投融資案件(ミャンマー通信事業、国内洋上風力事業等)

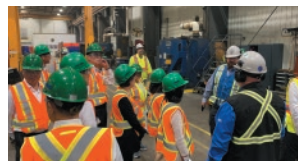
審議時間・割合推移



コーポレートガバナンス

● 社外取締役の支援体制

新任社外取締役を対象に、当社グループの経営理念、中期経営計画等についての説明に加え、「住友の事業精神」の理解促進を目的とした住友関連施設への訪問機会を設けています。また、当社ビジネスへの理解深化を目的として、毎年事業現場視察の機会を提供しています（2024年度：国内1回、海外1回）。



カナダ建設機械関連事業の視察

■ 取締役会の事前説明

取締役会の議論効率化を目的として、社外取締役に対して各案件の概要と重要なポイントにつき事前説明を実施しています（2024年度：当時の取締役に対して14回、計約33時間。監査役に対しても取締役会の前に実施される監査役会において各案件の説明を実施）。2025年度以降も監査等委員を含む全社外取締役に対して、取締役会の各案件の事前説明を実施します。

■ 社外役員会における討議

取締役会において社外取締役の積極的な議論参加を促すため、社外取締役で構成する社外役員会を毎月開催し、活発な討議が行われています。2024年度は、社外取締役及び社外監査役を含む社外役員会でガバナンスや取締役会の在り方を中心に討議を行った他、会長・副会長・社長や会計監査人との意見交換等を行いました。

● 取締役会の諮問機関

■ 指名・報酬諮問委員会の活動概況

構成メンバー		開催回数・出席率	主な検討事項
社外取締役	(委員長) 御立 尚資	8回／8回(100%)	● 2025年度取締役・執行役員人事（経営会議メンバーの選任と後継者計画を踏まえた人材配置） ● 各執行役員の2024年3月期個人評価 ● 機関設計変更（監査等委員会設置会社移行）後の役員報酬体系 ● 役員株式報酬制度（非財務指標・ピアグループ設定）
	井手 明子	8回／8回(100%)	
	高原 豪久	7回／7回(100%)*1	
社内取締役	兵頭 誠之	8回／8回(100%)	
	上野 真吾	8回／8回(100%)	

*1 2024年6月の委員就任後に開催された全7回の委員会に出席

■ 社長のサクセッションプラン

当社では、社長の選任基準を、住友の事業精神を体現するとともに、必要な資質・能力*2を備えることと定義し、こうした人財群を計画的に育成するため、異動・配置（グローバルかつ多様な事業運営・会社経営の経験等）や研修を含むさまざまな機会を提供しています。

社外取締役を委員長とする指名・報酬諮問委員会で選任基準や後継者計画を議論し、取締役会で決定していくことで、客観性・透明性あるプロセスを担保しています。

*2 「公平無私・自律」「統率力・発信力」「先見性・戦略構築力」「実行力・変革力」「胆力・精神力」

● 監査等委員会

当社は2025年6月20日の株主総会での承認により監査等委員会設置会社に移行しました。監査等委員会は、取締役会と協働して会社の監督機能を担うとともに、株主の負託を受けて取締役の職務の執行を監督する独立の法定機関です。監査等委員会は、さまざまなステークホルダーの利益に配慮しつつ、その職務を適正に執行することにより、当社及び当社グループのコーポレートガバナンス体制を一層充実させ、健全で持続的な成長と中長期的な企業価値創出の実現に貢献し、社会的信頼に応えるよう努めてまいります。

■ 監査計画及び活動状況

当社グループは、世界各地において紛争が起こり貿易摩擦が生じる等不透明な国際情勢下において、さまざまなリスクをマネージしつつ、サステナビリティ経営を通じ、「中期経営計画2026」達成に向けて邁進しています。監査等委員会としては、その過程において、事業活動の健全性を維持し向上させることに重点を置き、以下の事項の監査に取り組みます。

・監査の重点

- (1) 会社法その他の法令、当社定款及び社内規則並びに「住友商事グループの経営理念・行動指針」の遵守状況。
- (2) 法令等遵守体制、リスク管理体制等の住友商事グループとしての内部統制システムの構築・運用状況。
- (3) 金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制の構築・運用状況。
- (4) 会計監査人の独立性、専門性、監査品質管理体制の監視・検証を通じた財務報告の適正性。

・監査等委員会の活動

- (1) 重要な会議への出席
- (2) 経営・業務執行責任者との意見交換
- (3) 往査・視察
- (4) 内部監査組織との連携
- (5) 会計監査人との連携
- (6) 子会社等監査役との連携

監査等委員会委員長からのメッセージ

監査等委員会が監査役の場合と異なる点は、委員会が組織として動くことと考えています。当社では、5名の監査等委員全員が同一レベルの情報を共有し、それぞれの知見やキャリアを尊重した忌憚ない議論を通して、監査等委員会一丸となってその職務を遂行してまいります。加えて、会計監査人、内部監査部、内部統制関連部署との連携をさらに推進し、監査等委員会の職務の実効性、効率性の向上に努め、当社及び当社グループの健全な持続的成長と社会的信頼の向上に貢献してまいります。



監査等委員会委員長
御子神 大介

コーポレートガバナンス

● 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15名のうち、経験や専門性が異なる独立した社外取締役を8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（以下、「スキル」）及び各取締役が有するスキルは、以下の通りです。

● 各取締役が有するスキル

各取締役のスキルは、その経歴、知識、能力、保有資格、具体的な成果等を総合的に考慮し、各取締役と協議の上、決定しています。

	取締役（監査等委員である取締役を除く）										監査等委員である取締役				
	 兵頭 誠之 取締役会長	 南部 智一 取締役 副会長	 上野 真吾 代表取締役 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 副社長執行役員	 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	 朝倉 陽保 社外取締役	 大槻 奈那 社外取締役	 御子神 大介 取締役 （常勤監査等委員）	 坂田 一成 取締役 （常勤監査等委員）	 長嶋 由紀子 社外取締役 （監査等委員）	 福田 伸夫 社外取締役 （監査等委員）	 國井 泰成 社外取締役 （監査等委員）
指名・報酬諮問委員会委員	○		○			○	◎	○							
取締役会出席状況 （2024年度）	16／16回 （100％）	13／13回 （100％） ^{*4}	16／16回 （100％）	16／16回 （100％）	16／16回 （100％）	16／16回 （100％）	16／16回 （100％）	16／16回 （100％）	13／13回 （100％） ^{*4}	13／13回 （100％） ^{*4}	16／16回 （100％）	16／16回 （100％）	16／16回 （100％）	13／13回 （100％） ^{*4}	13／13回 （100％） ^{*4}
監査役会出席状況 （2024年度）											17／17回 （100％）	17／17回 （100％）	17／17回 （100％）	12／12回 （100％） ^{*4}	12／12回 （100％） ^{*4}
在任期間	7年 ^{*1}	1年 ^{*2}	2年	6年	3年	5年	3年	2年	1年	1年	2年 ^{*3}	3年 ^{*3}	4年 ^{*3}	1年 ^{*3}	1年 ^{*3}
所有する当社株式数 （2025年3月末現在）	183,600株	85,600株	89,600株	68,000株	54,500株	0株	0株	0株	0株	0株	38,800株	14,200株	0株	0株	0株
企業経営	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●	●	●		●
投資・M&A	●	●	●				●	●	●	●	●	●	●		
IT・DX・テクノロジー		●				●					●				
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	●	●	●	●			●				●		●	●	

^{*1} 上記の他、2016年6月から2017年6月までの1年間、当社取締役に在任していました。 ^{*2} 上記の他、2019年6月から2023年6月までの4年間、当社取締役に在任していました。

^{*3} 記載年数は、監査役としての在任期間を含みます。 ^{*4} 2024年6月21日就任以降の状況。

○は委員、◎は委員長を示します

コーポレートガバナンス

● 各取締役が有するスキル

■ 当社取締役会が備えるべき知識・経験・能力等(スキル)

当社の取締役は、その資格において、社内・社外の区別を問わず、誠実な人格、高い識見と能力を備えるべきこととしています。また、当社は、中期経営計画2026において、「No.1事業群」をテーマに掲げ、強みを核とした個別事業の強化、成長の原動力である人と組織の強化を通じた事業ポートフォリオ変革を進めてまいります。これらの取り組みにより当社グループの競争優位を磨き、社会課題解決を通じた成長の実現に取り組んでまいります。この経営計画の実現に向けて取締役会がその役割である重要な経営事項の決定と業務執行の監督の機能を十分に発揮するため、取締役会として備えるべきスキルを以下の通り特定しています。「ガバナンス」と「グローバル視点」は、全ての取締役が備えるべきスキルであり、その他の7つは取締役会全体で備えるべきスキルと考えています。なお、監査等委員である取締役については、取締役の職務執行を監査するため、これら7つのスキルのうち「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。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得ますので、今後も必要なスキルについて取締役会で議論し、必要に応じて変更し、その内容を開示します。

全ての取締役が備えるべきスキル、及びその理由

ガバナンス

株主の負託に応え、同時に全てのステークホルダーの利益にかなう経営を実現するため、全ての取締役がガバナンスに関して高度な知見を十分に備えていることが必要と考えています。当社が考えるガバナンスの要諦は、「住友商事コーポレートガバナンス原則」において、「経営の効率性の向上」と「経営の健全性の維持」、及び「経営の透明性の確保」であると定めています。

グローバル視点

当社が世界各国で取引・事業投資を行っている観点から、全ての取締役がグローバルな視点での高い識見を有することが必要と考えています。異文化や異なる産業構造、最新の地政学等を踏まえ、不確実性の高い状況においても注意深さと機動性を兼ね備えた最適な経営戦略を立案、実行し、また当該経営執行を適切に監督できる能力が本スキルに該当すると考えています。

取締役会全体で備えるべきスキル、及びその理由

企業経営

当社は、さまざまな事業活動を行い、安定的で持続的な企業価値向上を目指しています。取締役会は当社の重要な経営事項の決定と業務執行の監督を行う機関であり、常に変化する事業環境において、ステークホルダーの期待に応えながら当社の経営理念にかなう価値創造を実現するため、最適な経営戦略を立案、実行する経営マネジメントスキルを重要視しています。

財務・会計

当社は、持続的な企業価値の向上を図るため、成長投資と強固な財務基盤の健全なバランスを保ちながら、中長期的な利益成長と株主還元を増加を目指して取り組んでいます。その実現に向けて適切な意思決定を行うため、また、ステークホルダーに対して当社の取り組みを正しく伝えるために、正確な財務報告を適時に行う必要があります。これらの実行と監督のため、財務・会計に関する専門的なスキルを重要視しています。

投資・M&A

当社はさまざまな事業分野で事業投資を展開しています。当社の戦略に合致する投資案件を選定・遂行し、企業価値最大化を図るため、またその進捗を監督していくため、投資・M&Aのスキルを重要視しています。投資テーマの明確化や戦略への適合性判断、投資対象の適正な価値評価、投資実行後のモニタリングや最適な資産入替時期の見極め等のスキルがこれに該当し、業務執行者（執行役員等）からは一步離れた立場から投資案件を俯瞰し意見を述べることで取締役会に期待されると考えています。

法務・リスク マネジメント

当社が持続的かつ健全に成長するには業績安定・体質強化・信用維持の3点が重要と考えており、この目的のため、商取引や事業投資等の事業機会に伴うリスクを評価、分析し、全社のリスク量を体力（株主資本）の範囲内に収め、リスクに対するリターンを最大化する等、適切なリスクマネジメントを行います。そのために必要な取引・投融资の審査、モニタリングや、コンプライアンス・法務リスク管理を含む各種のリスクマネジメントのスキルを重要視しています。

IT・DX・ テクノロジー

テクノロジーの加速度的発展により社会・産業構造が大きく変化していく中、当社はこの変化に機敏に対応し、変化を先取りした事業の変革、新たなビジネスの創出を行い価値創造へつなげていきます。また、事業遂行においてAI等の新しいデジタルテクノロジーを当社の価値観のもとで有効に活用し、当社自身の事業基盤の改革を実現します。これらの意思決定及びその監督を行うため、IT・DX・テクノロジーのスキルを重要視しています。

人事・ 人材開発

当社は人財を最も重要な経営資本と位置付け、一人ひとりに自律的な成長と自己実現の場を提供し、人材マネジメントサイクルの高度化に取り組むことで、多様な人財と組織のパフォーマンスを最大化し経営戦略を推進するとともに、新たな価値創造につなげています。とりわけDE&Iを「価値創造、イノベーション、競争力の源泉」と位置付け重要視しています。取締役会においてこれらの重要な決定やその監督を行う観点から、人事・人材開発のスキルを重要視しています。

サステナビリティ

当社では、優先的に取り組むべき重要な課題としてのマテリアリティを特定し、これを経営の根幹に据え、当社の事業が社会に貢献しているかを常に意識しています。社会課題をめぐる長期的な事業環境変化を見通し戦略的に経営資源を配分し、持続可能な社会と当社の持続的成長を実現するサステナビリティ経営を進めており、その実行と監督のため、サステナビリティに関する国際潮流や課題把握等の知見・スキルを重要視しています。

コーポレートガバナンス

役員報酬

● 役員報酬の体系

- 役員報酬は株主総会で承認された限度額の範囲で、指名・報酬諮問委員会にて検討し、取締役会に答申の上決議しています。
- 業務執行取締役及び執行役員の報酬は、①例月報酬、②業績連動賞与、③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。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」に基づき、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、取締役 副会長の報酬も同様です。監査等委員でない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、例月報酬のみで構成されます。
- 監査等委員である取締役の報酬も、高い客観性・独立性をもって経営を監査する立場にあることから、例月報酬のみで構成され、毎月定額を支給します。なお具体的な報酬については、株主総会において決議された限度額の範囲内で、監査等委員である取締役の協議により決定しています。

報酬等の種類・目的		年間 限度額 (総額)	支給対象				代表取締役 社長執行役員 CEOの報酬 イメージ ^{*1}
			業務執行 取締役	取締役会長／ 取締役 副会長	社外取締役 (監査等委員を除く)	取締役 (監査等委員)	
固定	例月報酬	7億円 ^{*2}	●	●	●	●	27%
変動	業績連動賞与 目的: 経営戦略、業績と 報酬の関連性強化	7億5千万円	●	—	—	—	33%
変動 (株式)	譲渡制限付 業績連動型株式報酬 目的: 当社グループの中長期 的な企業価値・株主価値の 向上を重視した経営の推進	26億円	●	●	—	—	40%

^{*1} 業績達成率、株式成長率及び非財務指標評価がいずれも100%の場合に算出したイメージであり、これらの比率の変動に応じて各報酬の構成比率は変動します。

株式成長率: 3力年の株価の変動を反映。算定式 = {(評価期間終了月平均当社株価) ÷ (評価期間開始月平均当社株価)} ÷ {(評価期間終了月平均TOPIX) ÷ (評価期間開始月平均TOPIX)}

^{*2} 監査等委員である取締役の報酬は、これとは別に年間限度額2.5億円として、株主総会決議をいただいています。

● 業績連動賞与

■ 総支給額

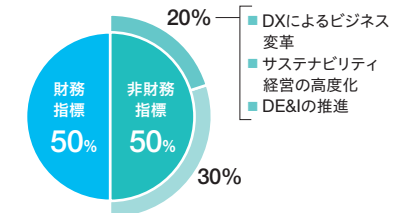
各年度の通期予想(当期連結純利益)またはROE12%時の当期連結純利益のいずれか高い金額を目標業績とし、その達成割合に応じて総支給額を決定します。業績レンジは、毎年度定める目標業績から±50%の範囲とし、総支給額の水準を目標業績達成時に100%、業績レンジに応じて25%~175%となるよう設定します。

注) 当該レンジに収まらない場合には、指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえ、別途取締役会にて決定。

■ 個人支給額

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による評価の比率を50:50としています。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。非財務指標では、SBUごとの目標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。全社重要課題である「DXによるビジネス変革」、「サステナビリティ経営の高度化」及び「DE&Iの推進」については、その割合は全体の20%となります。上記3項目の割合は各役員の主管・責任領域により、個々人で異なります。

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交付株式数を算定します。加えて、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、非財務指標の評価結果を反映し、算定された数の当社普通株式を譲渡制限付株式として交付します。

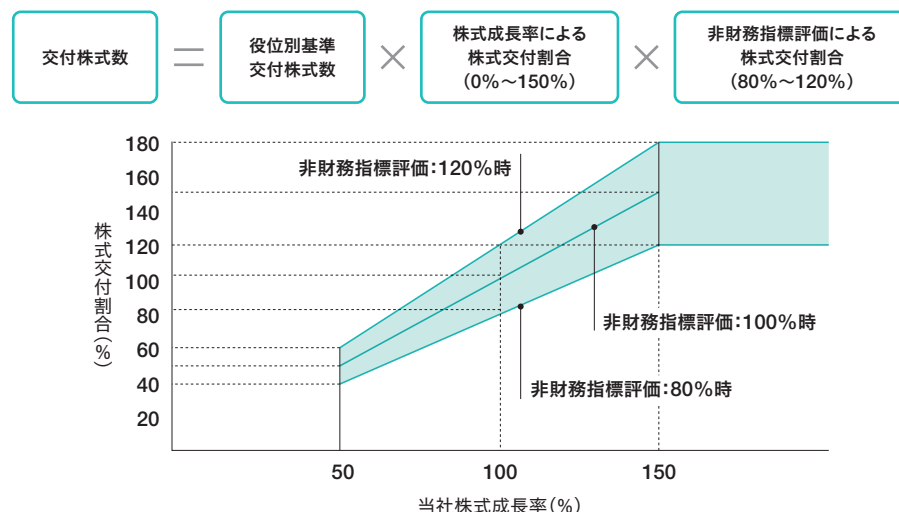
当社株式成長率及び非財務指標の評価期間(イメージ)

	2025年	2026年	2027年	2028年	2029年	2030年
2025年 プラン	評価期間			株式 交付		
2026年 プラン		評価期間			株式 交付	
2027年 プラン			評価期間			株式 交付

注) 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までの期間は譲渡制限期間とする。

コーポレートガバナンス

株式成長率及び非財務指標評価による株式交付割合



■ 株式交付割合の算定における非財務指標

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	当社グループのCO ₂ 排出量削減(毎年度の目標値の達成有無)及び社会の持続可能なエネルギーサイクルの基盤となる事業の構築に関わる取り組み進捗・成果(SBUごとの目標達成等をベースに全社で総合的に評価)	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(前年比改善かつグローバル平均達成)	

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、売却を進めています。

なお、2024年度は11銘柄(一部売却を含む)、817億円のの上場株式を売却し、2025年3月末時点での保有残高は43銘柄・1,580億円となっています。

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。

上場グループ会社保有についての考え方

グループ会社の上場には、資金調達力の向上を含む堅固な財務基盤の確立に加え、企業経営の透明性及び内部統制システムを含むガバナンス体制の構築・運用による信用力の向上、企業としての知名度及び人材採用におけるブランド力の向上、取引先に対する信用力や、提供するサービスや事業への信頼度の向上、上場会社であることによる役職員のモチベーション向上といった利点があります。

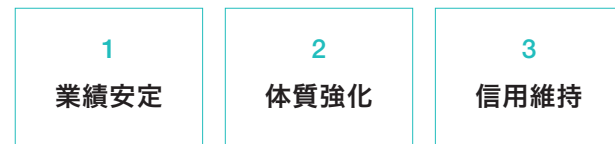
当社は各上場グループ会社の保有の是非について、会社の経営の独立性確保の必要性を踏まえつつ、多様な事業を営む総合商社として、当社グループの戦略における各上場グループ会社の位置付けや、事業の状況及び取り巻く事業環境等を経営会議等において検証、検討の上判断しています。

当社が上場グループ会社を保有する意義については、各上場グループ会社への資本参画を通じた役員派遣等で、より実効性のある対話や連携が可能となり、互いの企業価値を高め、シナジーを生み出し、ひいては当社グループの企業価値の最大化につながると考えています。各上場グループ会社の事業戦略における保有意義は、コーポレートガバナンス報告書に記載しております。今後も、各上場グループ会社を取り巻く事業環境の変化や、当社との協業、連携の在り方を踏まえ、その保有意義、及び上場の意義を検討してまいります。

リスクマネジメント

基本方針・体制

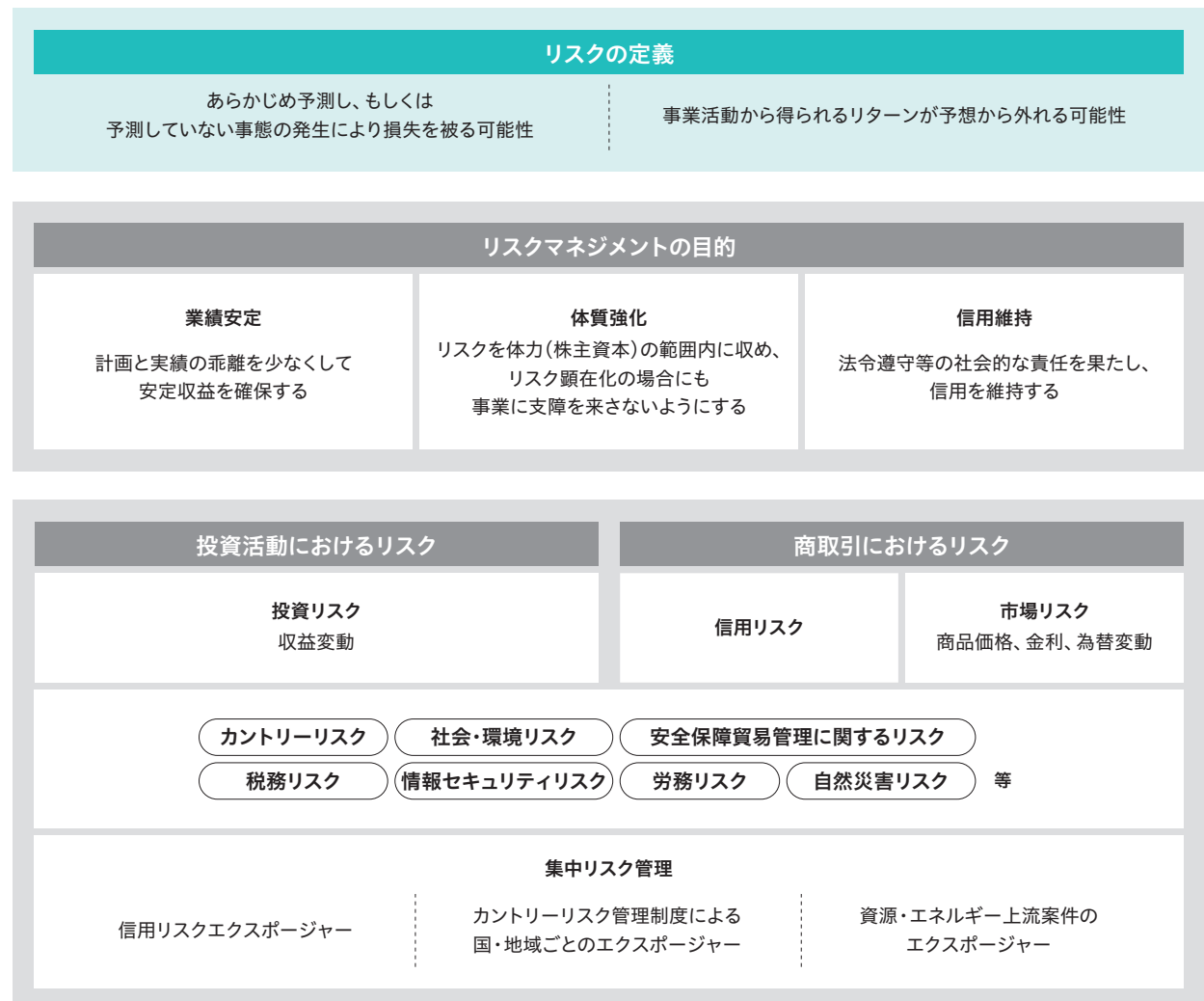
当社は、「リスク」を「あらかじめ予測し、もしくは予測していない事態の発生により損失を被る可能性」及び「事業活動から得られるリターンが予想から外れる可能性」と定義し、以下3点をリスクマネジメントの目的としています。



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、当社は経営陣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。

リスクマネジメント体系



リスクマネジメント

投資リスク管理

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。

意思決定に際しては、案件の規模や重要性に応じて、検討・実行の各段階において、経営会議及びその諮問機関である全社投融資委員会、またはグループ経営会議（各営業グループにおける投資意思決定機関）にて審議しています。それらの会議体において、戦略上の位置付け、案件選定の背景・理由、投資後のバリューアップ施策の前提とその確からしさ、ESG観点等、投資の成否を左右する諸条件について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そ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策定、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。上記に加え、投資先のモニタリング制度としては、2025年度より従前の制度を改定し、一定の定量基準にて撤退候補先を洗い出すとともに、投資先の成長性や収益性、新規投資案件の進捗状況等にフォーカスした事業投資レビューを実施し、従来以上にポートフォリオの入れ替え、最適化に取り組めます。

投資リスク管理フレームワーク





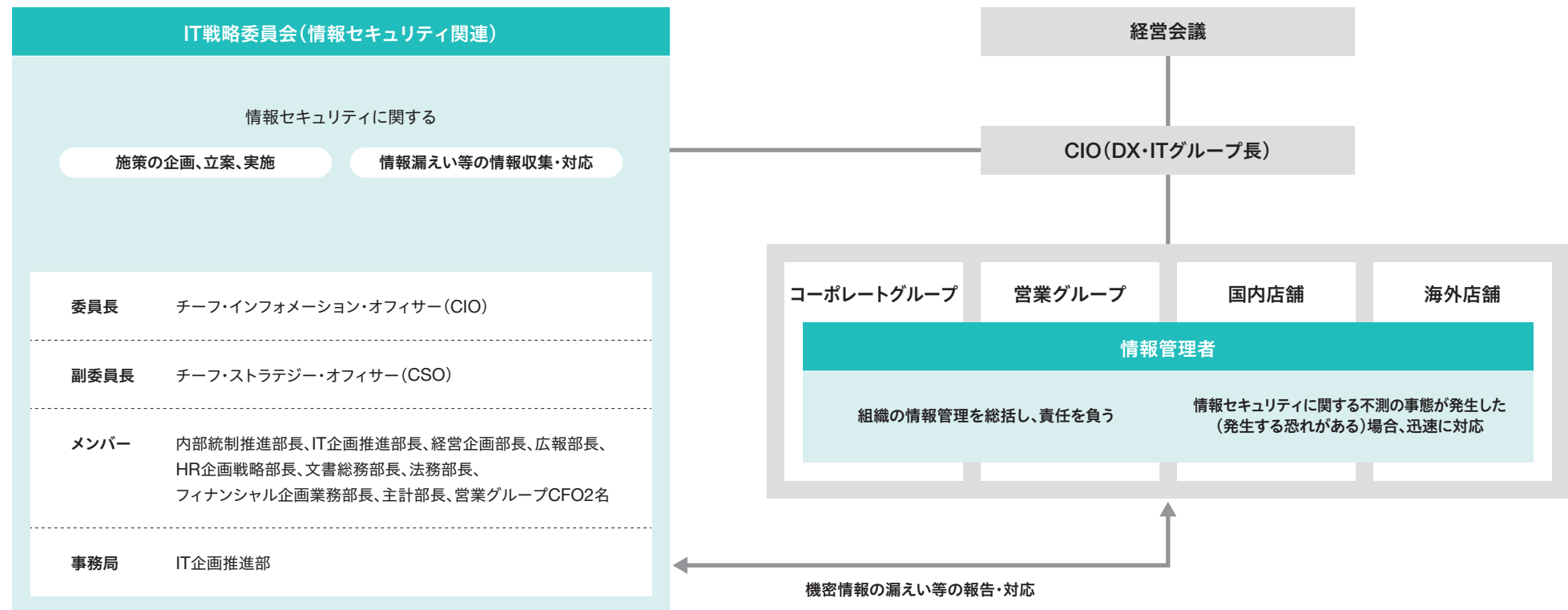
情報セキュリティ

当社は、情報セキュリティの重要性を認識し、チーフ・インフォメーション・オフィサー（CIO）を委員長とする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・整備を行い、外部専門機関とも連携の上、リスクの最小化に取り組んでいます。

さらに、各組織に情報管理者を配置し、情報資産をその重要度によって区分した上で取り扱い方法・手順を指示し、情報セキュリティの確保を図っています。

情報セキュリティ管理体制図



04

パフォーマンス

CONTENTS

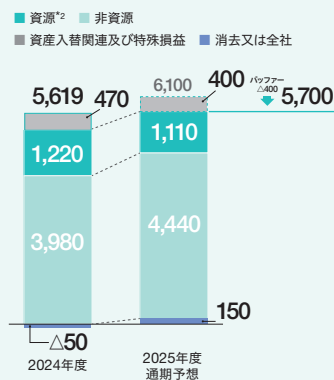
- 66 グループ事業一覧
- 67 鉄鋼グループ
- 68 自動車グループ
- 69 輸送機・建機グループ
- 70 都市総合開発グループ
- 71 メディア・デジタルグループ
- 72 ライフスタイルグループ
- 73 資源グループ
- 74 化学品・エレクトロニクス・農業グループ
- 75 エネルギー変換・エネルギーサービスグループ
- 76 主要財務指標サマリー・株価関連指標
- 77 セグメント情報
- 78 非財務指標サマリー
- 79 企業情報
- 80 グローバルネットワーク
- 81 ステークホルダーとの対話
- 82 外部からの評価

グループ事業一覧

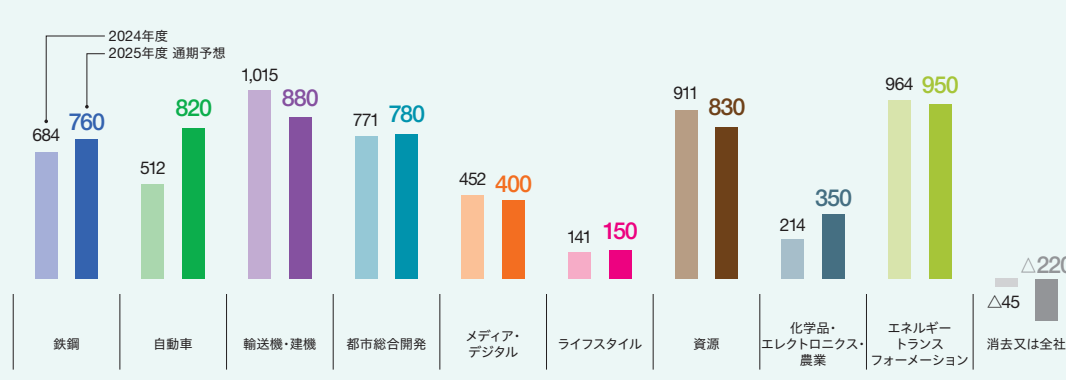
グループ	鉄鋼グループ	自動車グループ	輸送機・建機グループ	都市総合開発グループ	メディア・デジタルグループ	ライフスタイルグループ	資源グループ	化学品・エレクトロニクス・農業グループ	エネルギー・エネギートランスフォーメーショングループ
SBU*1	- エネルギー鋼管 - 鋼材事業 - 鉄鋼GX	- 自動車製造・エンジニアリング - 自動車流通販売 - モビリティサービス - タイヤ - Beyond Mobility	- 総合リース - 航空 - 防衛宇宙・技術 - 船舶海洋 - 建機ソリューション	- 不動産 - 工業団地・サステナブルシティ - 産業マテリアル&システム - 物流・保険 - 基幹インフラ	- デジタル - スマートプラットフォーム 5G - ケーブルプラットフォーム - メディア・コマース&コンテンツ - 新事業投資	- リテイル - 食料 - ヘルスケア	- 非鉄金属 - アルミ - 石炭・原子燃料 - 鉄鋼原料・炭素 - コモディティビジネス	- 基礎化学品 - エレクトロニクス - グリーンケミカル - ライフサイエンス - アグリ事業	- エネルギーイノベーション・イニシアチブ - 国内エネルギーソリューション - 海外エネルギーソリューション - インドネシアエネルギーソリューション - ガスバリューチェーン - 海洋・海運エネルギーソリューション
取扱分野	- 鋼管、鋼材、輸送機材等の鉄鋼製品の取引 - 鋼管、鋼材、輸送機材の各種加工等の関連事業	自動車及びタイヤ等関連商品の製造、販売、ファイナンス、リースならびに関連周辺事業、及びモビリティサービス事業	- 航空機・宇宙機器・船舶、ならびに関連製品に関わる業務、総合リース事業 - 建設・鉱山・農業・産業機械及び関連商品の販売・サービス事業、レンタル事業及びトレード	- オフィスビル、商業施設、住宅、物流施設、ホテル、不動産ファンド等の不動産事業 - サステナブルシティ・工業団地の開発・運営事業 - 建材、セメント等の建設資材関連事業、産業用設備等の機電設備関連事業 - 総合物流インフラ事業、保険事業 - 鉄道・空港・港湾・水事業等の基幹インフラ事業	- デジタルソリューション事業及びデジタルメディア関連事業 - 情報通信インフラ事業及び付加価値サービス事業 - 第5世代移動通信システム(5G)関連事業 - ケーブルテレビ、多チャンネル番組供給 - テレビ通販、映像コンテンツ関連事業 - グローバルCVC事業(スタートアップ投資)、プライベートエクイティ事業	- 食品スーパー等のリテイル事業 - 食料・食品全般(食肉・果実等の生鮮食品や果汁、穀物・油脂、砂糖等の食品原料) - ドラッグストア、マネージドケア等のヘルスケア事業	銅・ニッケル・アルミ等の非鉄金属原料、貴金属、石炭、鉄鉱石、原子燃料等の開発・トレード、炭素関連の原料・製品、非鉄金属製品のトレード及び関連事業、商品デリバティブ等	基礎化学品(有機、合樹、無機)、グリーンケミカル、半導体・電池材料、エレクトロニクス、医薬、化粧品、ペット用品、動物薬、農業資材(農業、肥料等)及び次世代農業・食料生産システムに関する事業	- カーボンフリーエネルギー関連事業 - 新たな電力・エネルギーサービス事業 - カーボンマネジメント事業(natureベース) - 電力インフラ事業 - 海洋インフラ事業 - 船舶燃料供給、次世代船舶燃料事業 - LNGプロジェクト、都市ガス事業開発 - 天然ガス・電力・環境商品・LNGトレード - LPG事業

*1 SBU:Strategic Business Unit

資源/非資源別当期利益 (億円)



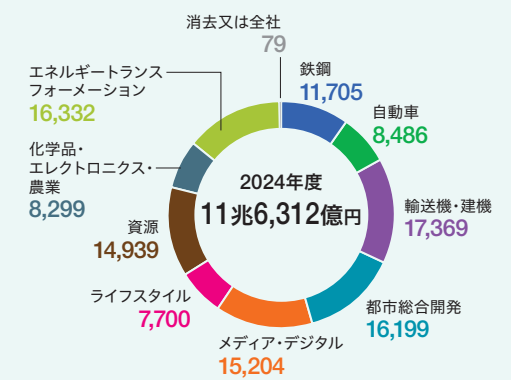
セグメント別当期利益*3 (億円)



*2 「資源グループ」と「ガスバリューチェーンSBU(エネルギー・エネギートランスフォーメーショングループ)」の合計です。

*3 1億の位を四捨五入して表示しております。

セグメント別総資産 (億円)



鉄鋼グループ

鉄鋼製品グローバルサプライチェーンを基盤に、産業のカーボンニュートラル化の実現に貢献することで、新たな機能と価値を創造する

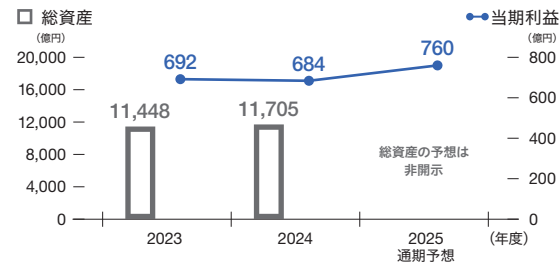
関連する主要な
マテリアリティ



鉄鋼グループCEO
犬伏 勝也



定量情報(当期利益・総資産・投融資額)



2024年度投融資実績

投融資額 約390億円

主要な投資エリア

- 欧州での洋上風力発電用の基礎構造物(モノパイル)製造事業
- 米国における鉄道用合成マクラギ製造事業

グループ事業展開図



[外部環境] 事業環境

機会

- 鉄鋼需要の増加が期待できる米・印での成長追求
- エネルギーの安定供給に資する鉄鋼資機材の需要増
- 脱炭素・グリーン循環型経済に関連する鉄鋼製品需要の拡大

リスク

- グローバル鉄鋼需給のアンバランス
- 米国関税施策

[内部環境] グループの主要な強み

- 鋼管・鋼材に関する深い知見・提案力・広範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広がり
- 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確立したトップシェア

事業戦略

- 鉄鋼製品グローバルサプライチェーンマネジメントを通じて、世界の鉄鋼業界における情勢変化を機敏に捉え、事業の強化・拡大
- 地域営業力の強化や在庫リスク等の管理を通じて、市況変動耐性を向上

中期経営計画2026

中計の進捗(現在)

- サプライチェーンのグリーン化を通じて脱炭素社会の実現に貢献すべく、欧州洋上風力発電用の基礎構造物(モノパイル)製造事業へ出資
- 持続可能な鉄道インフラ構築及び既存鉄道資機材事業とのシナジーを期待し、北米における鉄道用合成マクラギ製造会社へ出資
- 低成長事業の積極的な資産入替の強化・拡大

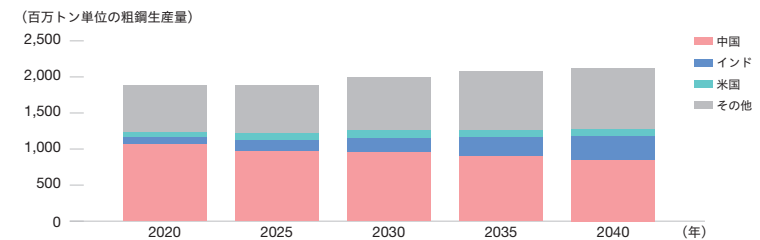
今後の取り組み(未来)

- 成長市場/分野への投資配分、商材の拡大、機能の拡充による収益性の向上
- 地域戦略の見直し、低迷市場の見極め、成長市場へのリソースシフト
- 強みを持つ市場でのサプライチェーンマネジメントの基盤を強化・拡大

主要な市場動向

引き続き成長を続ける鉄鋼需要、特に成長が見込まれる市場の機会を捉え、当グループの鉄鋼製品グローバルサプライチェーンの基盤を強化・拡大します。

● 全世界粗鋼生産量見通し



*The data and information provided by Wood Mackenzie should not be interpreted as advice, and you should not rely on it for any purpose. You may not copy or use this data and information except as expressly permitted by Wood Mackenzie in writing. To the fullest extent permitted by law, Wood Mackenzie accepts no responsibility for your use of this data and information except as specified in a written agreement you have entered into with Wood Mackenzie for the provision of such data and information.

自動車グループ

モビリティ社会の変革をリードし、
新たな価値を創造する

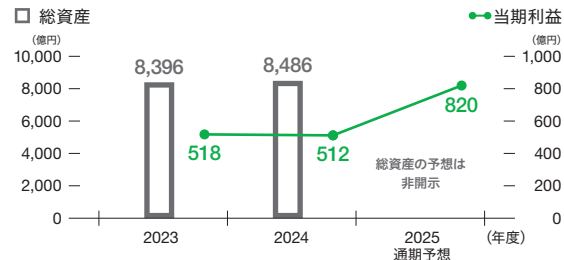
関連する主要な
マテリアリティ



自動車グループCEO
吉田 伸弘



定量情報(当期利益・総資産・投融資額)



2024年度投融資実績

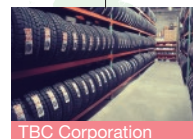
投融資額 約180億円

主要な投資エリア

- 自動車部品製造事業(設備投資)
- 自動車リース事業(買収・増資)
- RaaS事業(会社設立)

グループ事業展開図

- エンジン・エンジンサービス
- 自動車流通販売
- EV関連
- オートファイナンス
- 自動車部品製造
- リース・レンタル・サブスクリプション
- タイヤ販売
- 駐車場
- その他サービス



[外部環境] 事業環境

機会

- ASEAN、インド、中東等新興国における自動車需要の伸長
- 電動化、シェアリング、自動運転、環境対応車の普及、再利用・リサイクルの促進等による市場・顧客ニーズの変化がもたらす新たな事業機会
- 技術革新がもたらす自動車業界各セクターでの競争環境の変化・業界再編の加速

リスク

- トランプ関税の影響や地政学的リスクがもたらすサプライチェーンの混乱、事業環境の悪化
- インフレ・高金利環境による経済成長の鈍化、事業コストの上昇

[内部環境] グループの主要な強み

- 自動車の製造・販売・リース・サービス等をグローバルにカバーする事業ポートフォリオ
- 主要OEMをはじめ、業界の有力プレイヤーとのネットワークとパートナーシップ
- 高ポラリティリティ地域を含む各国での事業経験、リスクマネジメント力、人材プール

事業戦略

- 自動車流通販売事業における、商品、販売・サービス網の拡充で成長を促進
- 自動車リース事業を軸とするモビリティサービス領域でのサービス拡大と新たな事業機会の取り込み
- 既存事業のバリューアップと新規事業の収益規模拡大

中期経営計画2026

中計の進捗(現在)

- 自動車流通販売事業における、販売網拡充による事業基盤の強化
- 自動車リース事業における、M&Aを含む国内事業の強化
- エンジニアリング事業における、新規顧客開拓

今後の取り組み(未来)

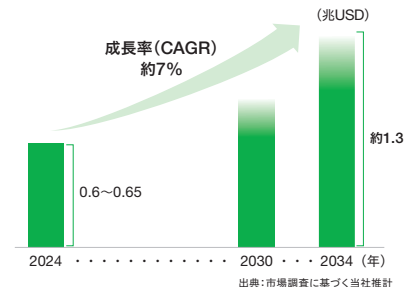
- 自動車流通販売事業における、販売網拡大とDXによるサプライチェーンマネジメントの高度化
- 自動車リース事業における、海外事業や周辺領域の取り組み拡大・強化
- エンジニアリング事業における、顧客基盤と取引規模の拡大

主要な市場動向

コア事業を核に市場の成長を取り込み、収益規模の拡大を目指します。

●モビリティサービス事業の成長戦略

●自動車リース市場規模の推移(全世界)



輸送機・建機グループ

建機・船舶・航空宇宙事業のESG経営深化、
金融ソリューション・先端技術を活用し、
グローバル市場で新たな社会価値を創造する

関連する主要な
マテリアリティ

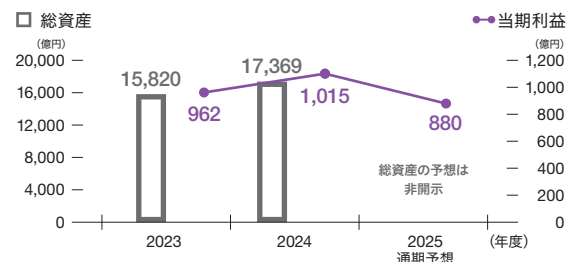


輸送機・建機グループCEO

日下 貴雄



定量情報(当期利益・総資産・投融資額)



2024年度投融資実績

投融資額 約950億円

主要な投資エリア

- ノルウェー洋上風力支援船保有・運航会社
- 建設機械代理店事業(アフリカ・欧州)

グループ事業展開図

- 総合リースSBU
- 航空SBU
- 防衛宇宙・技術SBU
- 船舶海洋SBU
- 建機ソリューションSBU



三井住友ファイナンス&リース
(リース・ファイナンス)



SMS Equipment
(建設機械・鉱山機械販売
サービス)



SMBC Aviation Capital
(航空機リース)



大島造船所
(造船)



Sunstate Equipment
(建機レンタル)



Werner Aero
(航空機アフターパーツ)

[外部環境] 事業環境

機会

- 世界人口増加に伴う旅客・航空機、海上貨物輸送、インフラ建設需要の増加見通し
- 安全保障の重要性の高まりを背景とした国の防衛宇宙関連費拡大見込み
- 太陽光発電や洋上風力発電等、再生可能エネルギー需要に対応する投資拡大傾向
- AI、5G/6G、量子等、新技術活用によるR&D加速と新たなビジネスモデルの創出機会増
- 脱炭素社会への潮流の高まり、低・脱炭素製品・サービスへのニーズ増加

リスク

- 地政学的リスクの高まり
- 金融既存事業の成熟化・競争激化
- 製造・整備・修理等現場での労働力不足
- 造船業界の競合増加、鋼材価格の高止まり

[内部環境] グループの主要な強み

- 幅広い産業での金融ソリューションの提供実績、提案力
- 民間航空における航空機リース・整備事業の知見、世界トップクラスのリース機材数
- 航空宇宙・安全保障・精密技術領域での事業経験、新技術へのアプローチ
- 造船・トレード・運航・用船をカバーする網羅的な事業群、顧客基盤
- 建機販売サービス代理店・レンタル会社の経営実績、人材

事業戦略

- 総合リース事業、航空機リース事業における優良資産積み上げと資産効率向上。GX等、新領域での「アセット×金融×サービス」事業構築
- 防衛宇宙分野の代理店事業拡大と在庫・整備機能付加、新技術の取り込み
- 船舶事業における市況耐性強化、保有船事業拡大、洋上風力等、海洋開発分野への積極投資
- 建機事業における地域・商材拡充を通じた顧客基盤拡大、現場支援ソリューションの提供

中期経営計画2026

中計の進捗(現在)

- アフリカ・欧州計約20カ国の建設機械代理店企業BIA Groupへの出資完了
- ヘリリース会社の買収や不動産アセットマネジメント会社の買収等、既存リース事業の顧客基盤拡大を実現
- コンテナリース事業への参入、事業領域拡大及び事業ポートフォリオの多様化を実現

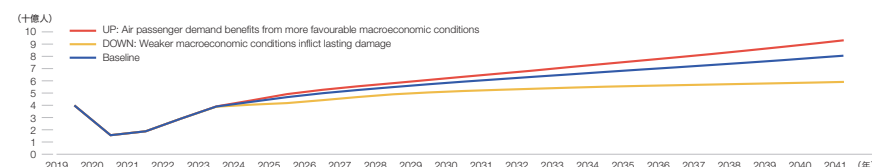
今後の取り組み(未来)

- 宇宙・防衛技術の民間転用による新規ビジネス開拓や投資
- 一般商船の拡充と、洋上風力支援船への投資拡大
- さらなる優良リース資産の積み上げと商材の拡大、アセットマネジメントビジネスの強化
- 収益性や資本効率のさらなる改善を図りつつ、建機事業の地域シェア拡大・商材拡充による収益基盤の強化

主要な市場動向

短期回復・中長期での正常化を見込む航空旅客数予測を捉え、当グループにおける優良資産の積み上げを推進します。

世界の航空旅客数予測





都市総合開発グループ

不動産とインフラの力で、
地域と社会の暮らしを笑顔とやさしさに満たす

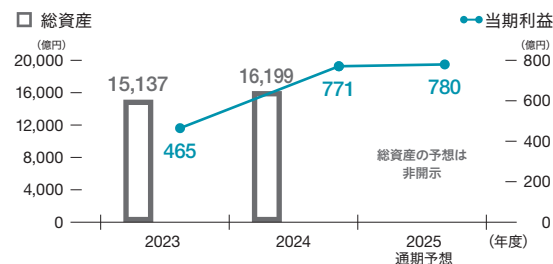
関連する主要な
マテリアリティ



都市総合開発グループCEO
本多 之仁



定量情報(当期利益・総資産・投融資額)



2024年度投融資実績

投融資額 約920億円

主要な投資エリア

- 不動産(日・米・豪・越・印)
- 工業団地・サステナブルシティ(印・越)

グループ事業展開図

- 不動産SBU
- 工業団地・サステナブルシティSBU
- 産業マテリアル&システムSBU
- 物流・保険SBU
- 基幹インフラSBU

日本
サステナブルシティ開発
オフィスビル事業
商業施設事業
住宅事業
物流施設事業
ホテル事業
不動産ファンド運営
物流・保険事業
空港運営事業
地域暖房事業
産業向け設備・機械・サービス・ソリューション
提供事業
建材製造・販売
セメント関連製品販売・生コンクリート製造・販売
PETボトル等回収リサイクル事業



KANDA SQUARE



アイジー工業
住宅用金属製外壁材



SGL西浜センター
(SOSILA物件)

中国
住宅事業
物流事業
水事業



タンロン工業団地



バミューダ
保険事業



豪州住宅事業Highforest

米国
オフィスビル・住宅事業
物流施設事業
物流事業
新交通システム運営
鉄道車両納入

ベトナム
工業団地
サステナブルシティ開発
物流事業
港湾運営事業
鉄道EPC

タイ
物流事業

インドネシア
オフィスビル・住宅事業
工業団地
物流事業
鉄道車両納入
建材製造・販売

フィリピン
工業団地
鉄道運営事業
鉄道EPC

オーストラリア
住宅事業

ブラジル
上下水道コンセッション事業

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)

バミューダ
保険事業

タンロン工業団地

アイジー工業
住宅用金属製外壁材

SGL西浜センター
(SOSILA物件)



メディア・デジタルグループ

メディア・デジタル領域において最先端テクノロジーを
我々の強みと結びつけ、新たな価値を創造し、
サステナブルな社会の実現に貢献する

関連する主要な
マテリアリティ

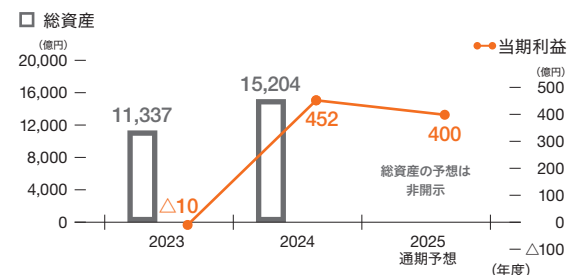


メディア・デジタルグループCEO
加藤 真一

あたらしいを
あたりまえに



定量情報(当期利益・総資産・投融資額)



2024年度投融資実績

投融資額 約3,230億円

主要な投資エリア

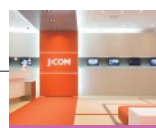
- 国内外デジタル事業領域(ネットワンシステムズグループを含む)、コンテンツ事業領域

グループ事業展開図

- デジタルSBU
- スマートプラットフォームSBU
- 5G SBU
- ケーブルプラットフォームSBU
- メディア・コマース&コンテンツSBU
- 新事業投資SBU



日本
5Gシェアリング事業



日本
ケーブルテレビ事業



日本
テレビ通販事業



日本
デジタル事業



エチオピア
通信事業

グローバルCVC全5拠点スタートアップ投資

[外部環境] 事業環境

機会

- デジタルやデータ活用的重要性の高まりによるIT投資需要の拡大、新たなデジタル技術の社会実装による新市場の創出・拡大(SCSK、グローバルCVC)
- アニメ等の日本コンテンツに対するグローバルな需要の高まり

リスク

- 全産業におけるIT・DX人材の獲得競争の激化
- 政策・規制の変更等、新興国を中心としたカントリーリスクの発現

[内部環境] グループの主要な強み

- IT事業基盤×最先端技術(グローバルCVC事業の投資先)×開発人材
- 直接消費者につながる国内顧客基盤(JCOM:572万世帯、ジュビターショップチャンネル(SHOP):視聴可能世帯数3,208万世帯)
- 海外通信インフラの事業構築・運営ノウハウ

事業戦略

- 国内外デジタル事業の領域拡大・機能強化
- 情報通信インフラ事業の強化・付加価値サービス拡充
- 国内5Gシェアリングインフラ・ソリューション拡充
- ケーブルプラットフォームを活用した新規サービス拡充
- TV・デジタル・リアルを連携させたエンターテインメントショッピングの変革・進化
- アニメ等日本コンテンツのグローバル展開
- グローバルCVC・PE事業パフォーマンスの最大化

中期経営計画2026

中計の進捗(現在)

- 注力分野であるデジタル領域における事業基盤の拡大(SCSKによるネットワンシステムズグループ化)
- 事業ポートフォリオ変革の一環として、ティーガイア株式の譲渡
- メディア領域の強みを活かしたコンテンツビジネスの展開(REMOWへの出資)

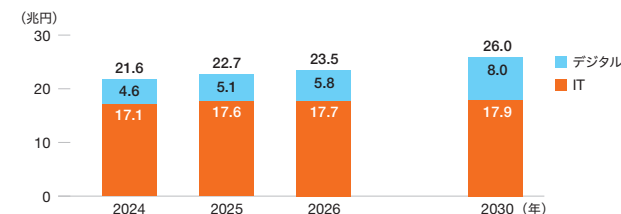
今後の取り組み(未来)

- デジタル領域へのリソースシフト、戦略遂行スピードの強化
- 社会・顧客の変化を捉えた新規ビジネスの創出
- グローバル需要の高まりを捉えた、日本コンテンツ海外展開事業の拡大

主要な市場動向

市場規模は2030年までに26兆円に成長見込み。大きな伸びが期待されるデジタル分野(CAGR10%)での事業基盤拡大を目指します。

●国内IT・デジタルサービス市場の動向



IT: システムインテグレーション/ネットワークインテグレーション及びこれに付随するサービス(開発、保守/運用、導入/施工、プロダクト販売)を対象としており、表中のデジタルを除いた市場環境で表現

デジタル: 上記富士キメラ総研のレポートにおけるDXをデジタルと呼び替えて表示

出典: 富士キメラ総研 2024 デジタルトランスフォーメーション市場の将来展望 市場編

ライフスタイルグループ

生活者目線で、食と健康に関する社会課題に向き合い、暮らしを楽しむ

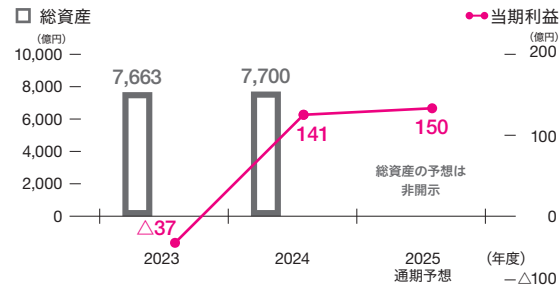
関連する主要な
マテリアリティ



ライフスタイルグループCEO
竹野 浩樹



定量情報(当期利益・総資産・投融資額)



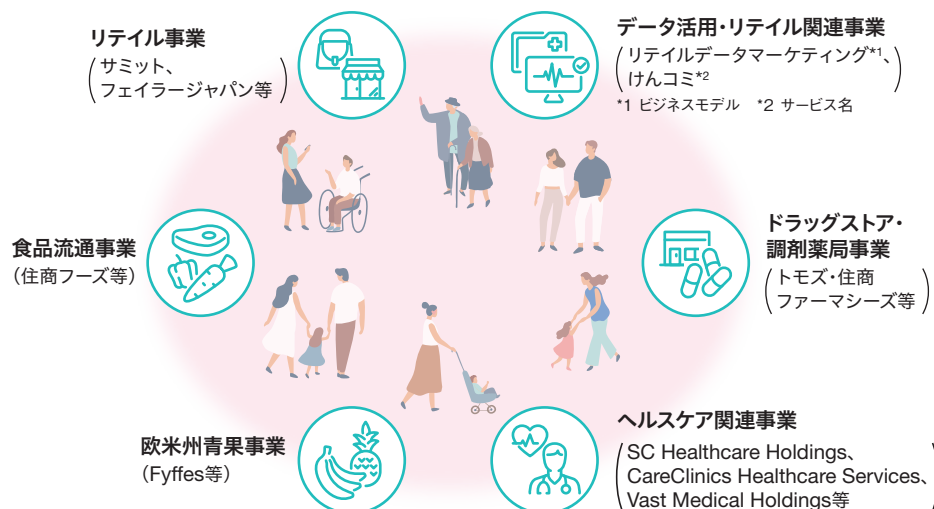
2024年度投融資実績

投融資額 約360億円

主要な投資エリア

- 国内調剤薬局事業
- 北米ヘルスケア事業

グループ事業モデル図



【外部環境】事業環境

機会

- 消費者の購買チャネルの多様化、ニーズの細分化
- 新興国を中心に中間層の台頭を背景とした海外小売市場の拡大
- 国内・先進国での医療コスト抑制に向けた効率化、新興国での医療インフラの整備
- 食品ロスや環境負荷の削減等のSDGsへの関心の高まり

リスク

- 国内の食品スーパー、ドラッグストア、流通大手を含めた競合他社との競争激化
- 気候変動や天候不順、地政学的リスクによる世界の食料供給や生産・物流に関する影響
- 人件費・燃料費の高騰、金利高

【内部環境】グループの主要な強み

- サミットやトモズの運営を通じて培った小売事業の運営ノウハウ及び顧客へのアクセス
- 国内外におけるヘルスケア事業の知見、ビジネスモデルの構築力、プレゼンス
- 強固な食品流通・販売のグローバルプラットフォーム

事業戦略

- 国内外の食品スーパー・ドラッグストア・調剤薬局事業での店舗基盤の拡充及びノウハウ、DX・データ活用による新規事業の展開
- 国内外の医療費高騰という課題解決に向けたプライマリケア・地域包括ケア関連事業の拡大
- 国内外で培った食料・食品の販売・加工のノウハウとネットワークを活かした収益基盤の拡大と成長市場への事業展開

中期経営計画2026

中計の進捗(現在)

- グループの収益基盤である既存事業の着実な成長(国内リテール事業・食料事業業績伸長、東南アジアヘルスケア事業規模拡大)
- 世界最大のヘルスケア市場である北米の事業者への出資・事業参画
- DX・AI活用等によるオペレーション効率化

今後の取り組み(未来)

- 既存事業の横連携等グループの強みの結集による収益力の最大化
- 国内外におけるM&A等による事業規模の拡大
- 事業現場を持つ強みを活かしたDX・AI活用等によるオペレーション高度化・収益性拡大

主要な市場動向

適切な医療アクセスが不足している東南アジア地域の課題、日本・米国等の医療費増大という社会課題に対し、患者の利便性と生活水準の向上に寄与すると同時に、医療費抑制・適正化に資するビジネス実現を目指します。

●事業を展開する国の医療費と経済成長率



出典: IMF、WHOの各種データから当社推計



資源グループ

資源開発とそのバリューチェーン構築を通じて、
当社ならではの価値を提供し、日本及び世界の産業の発展と
持続可能な社会の実現に貢献し、人々の豊かな未来を創造する

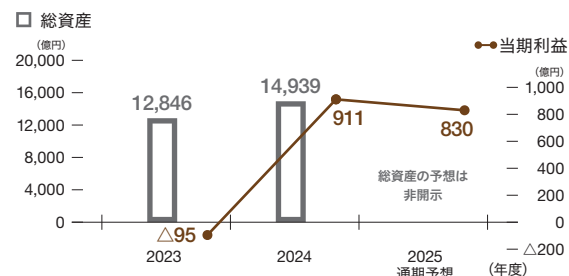
関連する主要な
マテリアリティ



資源グループCEO
矢崎 耕一郎



定量情報(当期利益・総資産・投融資額)



2024年度投融資実績

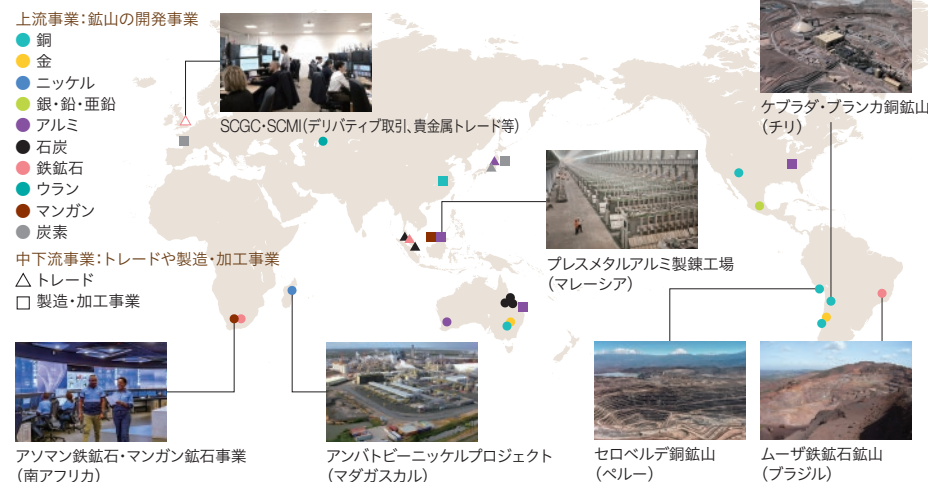
投融資額 約290億円

主要な投資エリア

- 非鉄金属、鉄鋼原料、発電用燃料、炭素製品等の上中流権益

グループ事業展開図

- 資源グループでは、非鉄金属原料・製品、アルミ、鉄鉱石、石炭及び炭素関連原材料・製品を取り扱う
- 上流から中下流まで、バリューチェーン全体を通してビジネスを展開



[外部環境] 事業環境

機会

- 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
- 資源開発の高難度化に伴い、ケイパビリティ提供の機会拡大による案件参入機会の増加

リスク

- 地政学的リスクの高まりに伴う、需給構造変化と資源価格ボラティリティの増大
- 鉱山開発の高難度化による、開発リスク、開発・操業コスト等の増加

[内部環境] グループの主要な強み

- オペレーターとして高難度の鉱山事業を操業・経営してきた経験、培ってきたノウハウ
- 競争力、ポテンシャルの高い事業資産
- 市況商品を幅広く扱い、デリバティブを含めたオーダーメイドのトレード機能提供
- 強固なパートナーシップ、業界ネットワーク、グローバルな顧客基盤

事業戦略

- 当グループの強みを活かし、機能をより強化しながら、パートナーとの協業を通じて需要の伸びが期待できる銅等の案件を創出、収益基盤を拡充
- 市況商品デリバティブにおける専門性等も活用したトレード機能の高度化、多岐にわたる優良な取引先基盤を強みとしたマーケットインによる上・中下流一体の事業展開
- 脱炭素や循環型社会といった社会課題解決に資するビジネスバリューチェーンの構築

中期経営計画2026

中計の進捗(現在)

- 資源価格が総じて軟調に推移する中でも、主要上流事業は安定して収益貢献。加えて、中下流ビジネス(製造・加工事業やトレード等)も下支え
- チリ共和国ケブラダ・プランカ銅鉱山開発プロジェクトは、プロジェクトファイナンスにおける完工条件を達成
- マダガスカルニッケル事業はプロジェクトの体質改善に注力。2024年11月の債務リストラにより財務体質も改善

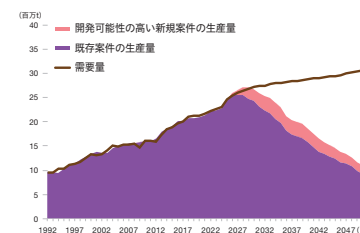
今後の取り組み(未来)

- 新規で優良資産を積み増していくサイクルをつくり上げるとともに、既存の資産についても価値の最大化を図り、次のビジネスチャンスにつなげていく
- ベースメタル中心のポートフォリオの構築や、中下流ビジネスの基盤拡張やオペレーション効率化等を通じた底上げにより、下振れ耐性を強化
- マダガスカルニッケル事業は、引き続き、事業基盤の強化を継続しつつ、あらゆる選択枝を俎上に載せて関係ステークホルダーにとって最適・最良な方針を見定めていく

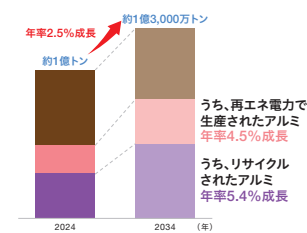
主要な市場動向

銅は、電動化・脱炭素社会への移行に伴い需要は堅調に推移することを見込む一方、開発難易度の上昇等に伴い新規鉱山開発は停滞しており、中長期的には供給不足になることが見込まれます。権益を積み増し、安定供給に貢献します。またアルミ需要、中でも再エネ電力やリサイクル由来のアルミ需要伸長を捉え、グループのアルミ事業基盤拡大を図ります。

● 世界の銅需要と生産量の見通し



● 全世界アルミ需要



The data and information provided by Wood Mackenzie should not be interpreted as advice, and you should not rely on it for any purpose. You may not copy or use this data and information except as expressly permitted by Wood Mackenzie in writing. To the fullest extent permitted by law, Wood Mackenzie accepts no responsibility for your use of this data and information except as specified in a written agreement you have entered into with Wood Mackenzie for the provision of such data and information.



化学品・エレクトロニクス・農業グループ

世界の食料・気候変動問題等の重要社会課題の解決に向けて、循環型経済をはじめとする新たなバリューチェーンを構築し、安心して豊かな暮らしと持続可能な社会の実現に貢献する

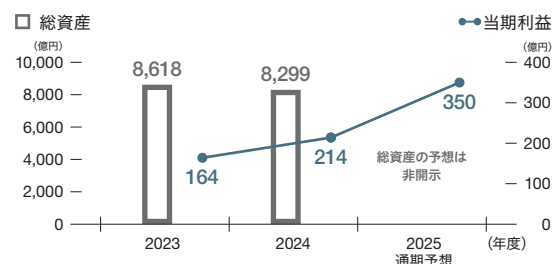
関連する主要な
マテリアリティ



化学品・エレクトロニクス・農業グループCEO
辻垣 卓也

辻垣 卓也

定量情報(当期利益・総資産・投融資額)



2024年度投融資実績

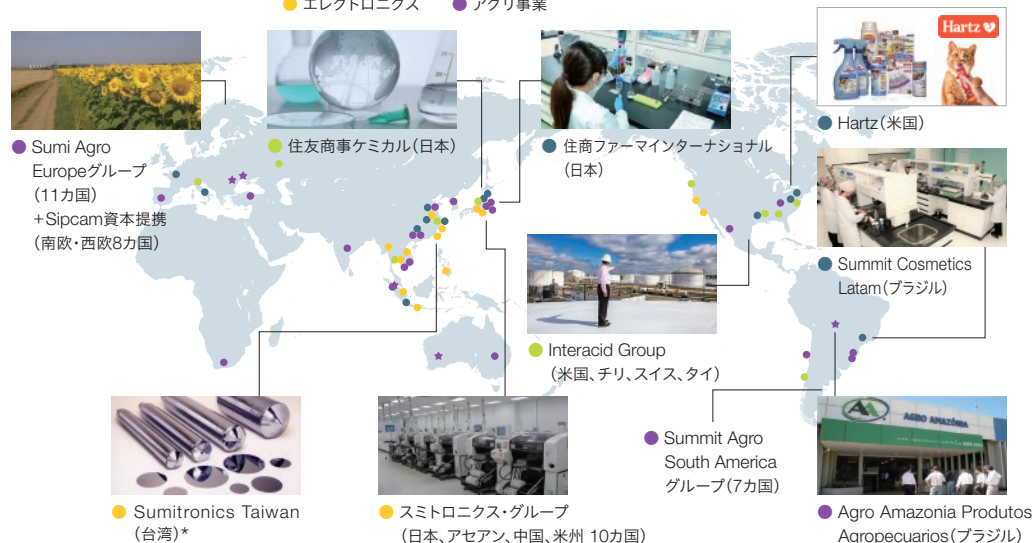
投融資額 約200億円

主要な投資エリア

- チリ・米国バイオ農業事業
- ベトナム農業資材直販事業
- 米国有機化学品販売事業

グループ事業展開図

- 基礎化学品
- エレクトロニクス
- ライフサイエンス
- アグリ事業



*画像提供:SUMCO

【外部環境】事業環境

機会

- 化学品分野での需給バランスの変化、業界構造・トレードパターンの変化
- EV化、ADAS化、IoT化等社会課題解決につながるエレクトロニクスの用途拡大
- 人口増加と食糧需要増加に伴う、農業資材需要増加。環境負荷の小さな農業資材・サービスのニーズ増加

リスク

- 新興国企業の成長に伴う、市場環境の変化
- 気候変動による農業生産への影響、穀物価格・農業資材(特に肥料)の価格ボラティリティの拡大
- 為替変動・人件費高騰による工場採算性低下リスク
- 経済ブロック化と関税の影響及び地政学的リスクによるトレード・事業環境の変化

【内部環境】グループの主要な強み

- 農業資材のグローバル販売ネットワークと情報収集力・調達力、顧客接点を活かした商品・サービス開発力
- 基礎化学品(硫酸含む)トレードでの需給調整、オペレーションノウハウ
- 半導体材料の取引基盤とEMS事業のものづくり力
- 医薬原料・化粧品素材の仕入・販売ネットワーク、アニマルヘルス分野の商品開発・販売力
- グリーン素材ビジネス開発と親和性のある化学品・エレクトロニクス分野のトレード基盤

事業戦略

- 事業ポートフォリオの最適化を通じて、市況リスクへの下方耐性を強化
- トレード機能強化ならびに関連事業展開による付加価値向上
- 農業資材販売分野におけるバイオ農業等の、高付加価値製品販売強化による収益性向上
- 医薬・化粧品・アニマルヘルス分野の収益基盤の強化
- グリーン化、経済安全保障のニーズを踏まえた新規事業モデル推進

中期経営計画2026

中計の進捗(現在)

- 石油化学製品分野の需給バランス・業界構造の変化への対応として、北米事業会社等を活用した新規トレード開発に注力
- 北米硫酸事業会社統合を通じ、同地域のドミナント力を強化
- 事業基盤拡大としてベトナム・ルーマニアの農業資材直販事業、チリ・米国のバイオ農業事業等への出資を実行

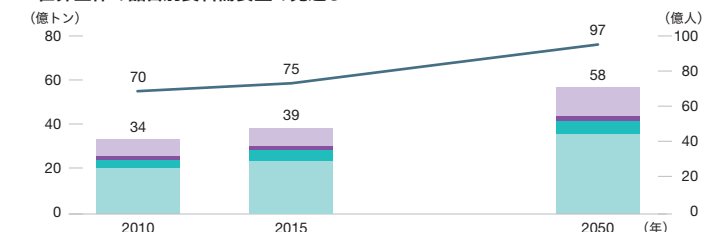
今後の取り組み(未来)

- 化学品トレードの強化、硫酸事業における物流機能拡張・北米成功モデルの他地域展開・トレードとリサイクル事業案件の両輪による半導体材料関連のプレゼンス強化
- アグリ事業の収益性改善や下振れ耐性強化に注力するとともに、バイオ農業等の高付加価値製品の販売を強化
- 医薬原料トレードビジネス拡大及びファーマサービス事業への進出

主要な市場動向

農業資材の安定供給とともに環境負荷の低いバイオ農業等の提供を通じ、食料の安定供給に貢献します。

● 世界全体の品目別食料需要量の見通し



出典:農林水産省大臣官房政策課食料安全保障室、国際連合人口部



エネルギー トランスフォーメーショングループ

安定的かつサステナブルなエネルギーシステムと
カーボンサイクルを実現し、
豊かさと夢にあふれた社会を創る

関連する主要な
マテリアリティ

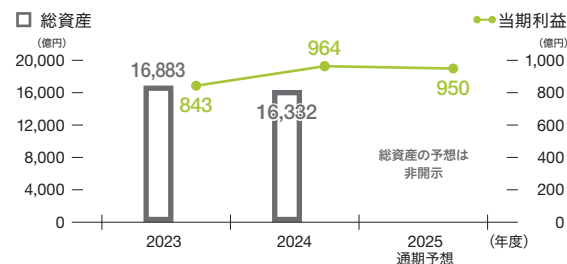


エネルギートランスフォーメーショングループCEO

森 肇



定量情報(当期利益・総資産・投融資額)



2024年度投融資実績

投融資額 約580億円

主要な投資エリア

- インド都市ガス事業
- 国内外再生可能エネルギー関連事業

グループ事業展開図

- 森林事業
- 蓄電事業・設備
- 発電事業
- 電力EPC (サイズ: 累計導入発電量)
- ガスVC・海洋海運

英国
水素製造・供給事業
洋上風力発電事業
天然ガストレード&マーケティング

ベルギー
洋上風力発電事業

フランス
洋上風力発電事業

スペイン
太陽光発電事業

ロシア
森林事業

UAE
火力発電・造水事業

クウェート
火力発電・造水事業

バーレーン
火力発電・造水事業

カタール
LNG事業

エジプト
陸上風力発電事業

ガーナ
火力発電事業
FPSO事業

南アフリカ
陸上風力発電事業

インド
再生可能エネルギー電源
開発・電力供給事業
都市ガス事業

ベトナム
火力発電事業

インドネシア
火力発電事業
地熱発電事業
LNG事業

豪州
火力発電事業
LNG事業

ニュージーランド
森林事業

中国
陸上風力発電事業

タイ
火力発電事業

フィリピン
水力発電事業

米国
陸上風力発電事業
火力発電事業
太陽光発電事業
蓄電設備
LNG輸出事業
天然ガストレード&マーケティング

ブラジル
FPSO事業

日本

- 電力小売事業
- 蓄電事業
- 洋上・陸上風力発電事業
- 太陽光発電事業
- 火力発電事業
- バイオマス発電事業
- 船舶油(適合油)/原重油トレーディング
- LNG/パンカリング
- 国内電力トレーディング
- LPG元売事業
- LPG小売事業

【外部環境】事業環境

機会

- 生成AIをはじめとするIT機器の利用増大に伴う電力消費量の大幅増加
- 脱炭素・循環型社会に向けたエネルギー需要の変化、エネルギー・トランジションの加速
- 世界的な気候変動への取り組みとエネルギー安全保障に対する関心の高まり

リスク

- 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、エネルギー市況の変動
- 各国脱炭素政策・規制の変更・後退と脱炭素関連ビジネスへの影響

【内部環境】グループの主要な強み

- 電力・ガス・エネルギー分野で長年培ったグローバルなプロジェクト開発・履行実績
- 各国政府・パートナーとの信頼関係
- 各事業で有する豊かな顧客基盤

事業戦略

- 市場・各国政府との強固な事業基盤を有する既存のエネルギー事業群と、次世代エネルギー分野の事業化を目指すエネルギーイノベーション・イニシアチブ(EII)を束ね、戦略的なトランスフォーメーションを実施。既存収益基盤を維持・拡大しながら、将来の収益の柱を構築
- 各産業セクターのバリューチェーン全体を俯瞰し、地域ニーズを捉えた脱炭素ワンストップソリューション機能を提供することで、新たな収益基盤を拡大

中期経営計画2026

中計の進捗(現在)

- 成長・戦略性が見込める事業・資産への入れ替え促進
- 脱炭素・循環型エネルギービジネスの開発・育成
- 新グループとしての組織体制整備及びグループ内の人財流動化を通じたケイパビリティ補強・リソース最適化



インドネシア マングローブ植林
カーボンプレジット創出事業

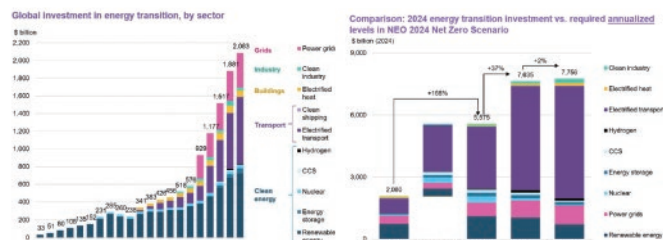
今後の取り組み(未来)

- 成長・戦略性が見込める事業・資産への入れ替え促進
- 高度な収益ポートフォリオ構築を目的に、上流ビジネスを補完しバリューを高めるトレード機能と中下流ビジネスの強化
- EIIの横串機能強化・イノベーションのさらなる促進を通じて、新規事業を実現

主要な市場動向

エネルギーに関するone stop solution providerとして、脱炭素・循環型エネルギービジネスの開発・拡大を通じ当社目標であるカーボンニュートラル2050達成に向け「成長」を追求します。

- エネルギー・トランジションへの世界的な投資(セクター別)
比較: 2024年のエネルギー・トランジション投資額 vs.
NEO 2024年ネットゼロシナリオにおける必要な年間投資水準



出典: Bloomberg NEF 2025/1/31発行レポート「Energy Transition Investment Trends 2025」

主要財務指標サマリー (3月31日終了の事業年度)

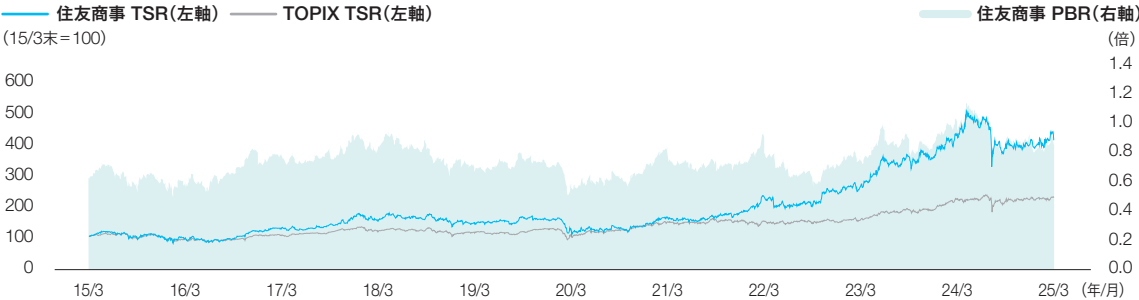
当社は、国際会計基準(IFRS)に基づく連結財務諸表を作成しています。

財務データ	BBBO2017			中期経営計画2020			SHIFT 2023			中期経営計画2026
	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
当期業績：										
売上総利益	¥ 8,941	¥ 8,427	¥ 9,565	¥ 9,232	¥ 8,737	¥ 7,295	¥ 10,096	¥ 12,348	¥ 13,425	¥ 14,448
販売費及び一般管理費	△7,627	△6,938	△7,316	△6,476	△6,774	△6,789	△7,139	△8,117	△9,276	△10,397
利息収支	△26	△17	△58	△116	△156	△55	△12	△115	△163	△273
受取配当金	106	94	107	121	111	86	273	201	137	149
持分法による投資損益	△538	835	1,497	1,271	848	△414	1,768	2,524	1,724	2,770
当期利益又は損失(親会社の所有者に帰属)	745	1,709	3,085	3,205	1,714	△1,531	4,637	5,653	3,864	5,619
事業年度末の財政状態：										
資産合計	78,178	77,618	77,706	79,165	81,286	80,800	95,822	101,054	110,326	116,312
親会社の所有者に帰属する持分	22,515	23,665	25,582	27,715	25,441	25,280	31,978	37,787	44,455	46,485
有利子負債(ネット)*1	27,703	26,279	25,215	24,271	24,688	23,004	22,737	24,844	25,234	26,725
キャッシュ・フロー：										
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,997	3,458	2,953	2,689	3,266	4,671	1,941	2,328	6,089	6,123
投資活動によるキャッシュ・フロー	△854	△1,807	△1,558	△513	△2,034	△1,201	490	△915	△2,192	△4,614
フリーキャッシュ・フロー	5,143	1,651	1,395	2,176	1,232	3,470	2,431	1,413	3,896	1,509
財務活動によるキャッシュ・フロー	△5,072	△2,544	△2,296	△2,332	△577	△4,664	△1,399	△2,505	△4,155	△2,474
										(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1株当たり当期利益(親会社の所有者に帰属)	¥ 59.73	¥ 136.91	¥ 247.13	¥ 256.68	¥ 137.18	¥△122.42	¥ 370.79	¥ 452.63	¥ 315.87	¥ 463.66
希薄化後	59.69	136.81	246.91	256.41	137.03	△122.42	370.53	452.27	315.64	463.32
親会社の所有者に帰属する持分	1,803.95	1,895.81	2,048.93	2,219.11	2,036.48	2,022.83	2,558.24	3,061.92	3,638.06	3,841.68
年間配当金*2	50.00	50.00	62.00	75.00	80.00	70.00	110.00	115.00	125.00	130.00
										(%,倍)
レシオ：										
親会社所有者帰属持分比率(%)	28.8	30.5	32.9	35.0	31.3	31.3	33.4	37.4	40.3	40.0
ROE(%)	3.2	7.4	12.5	12.0	6.4	—	16.2	16.2	9.4	12.4
ROA(%)	0.9	2.2	4.0	4.1	2.1	—	5.3	5.7	3.7	5.0
Debt-Equity Ratio(ネット)(倍)	1.2	1.1	1.0	0.9	1.0	0.9	0.7	0.7	0.6	0.6

*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。

株価関連指標

過去10年間のPBR・TSR*3推移



*3 TSR(トータル・シェアホルダー・リターン)：配当を再投資した場合の投資収益率。

2025年3月末時点のTSR

	保有期間			
	1年	3年	5年	10年
	24年4月-25年3月末	22年4月-25年3月末	20年4月-25年3月末	15年4月-25年3月末
住友商事	△1.63%	81.31%	244.85%	311.33%
TOPIX	0.15%	47.20%	113.65%	117.37%

セグメント情報

(3月31日終了の事業年度)

(億円)

	鉄鋼		自動車		輸送機・建機		都市総合開発		メディア・デジタル		ライフスタイル		資源		化学品・ エレクトロニクス・農業		エネルギー・ フォーメーション		消去又は全社		合計	
	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024
売上総利益	1,914	1,883	1,564	1,662	1,844	2,003	1,171	1,196	1,336	1,642	2,180	2,362	464	479	1,472	1,539	1,574	1,660	△93	22	13,425	14,448
販売費及び一般管理費	△960	△1,041	△908	△1,029	△1,302	△1,525	△681	△725	△970	△1,189	△2,064	△2,223	△374	△336	△1,003	△1,186	△854	△988	△160	△154	△9,276	△10,397
持分法による投資損益	131	119	319	149	844	903	△27	113	5	280	61	69	60	631	55	86	277	419	-	-	1,724	2,770
当期利益又は損失(△)	692	684	518	512	962	1,015	465	771	△10	452	△37	141	△95	911	164	214	843	964	363	△45	3,864	5,619
資産入替関連及び特殊損益	約+10	約△10	0	約+10	約+280	約+230	約△20	約+50	約△260	約+180	約△100	約+20	約△820	約+40	約△60	約△20	約△150	約△40	約△10	約+10	約△1,140	約+470
基礎的収益	約680	約700	約520	約500	約680	約780	約480	約720	約250	約280	約70	約120	約720	約870	約230	約230	約990	約1,000	約380	約△50	約5,010	約5,150
キャッシュ・フロー収益力*1	736	717	710	704	864	1,044	556	560	781	896	182	212	846	665	383	372	836	1,031	470	275	6,364	6,476
投融資実績	約70	約390	約210	約180	約1,330	約950	約1,140	約920	約650	約3,230	約220	約360	約380	約290	約280	約200	約910	約580	約30	約180	約5,200	約7,300
総資産	11,448	11,705	8,396	8,486	15,820	17,369	15,137	16,199	11,337	15,204	7,663	7,700	12,846	14,939	8,618	8,299	16,883	16,332	2,177	79	110,326	116,312
営業債権及び その他の債権及び 棚卸資産	7,757	8,017	2,700	2,714	4,550	5,148	5,424	5,686	1,144	2,122	1,863	1,958	4,247	5,555	5,651	5,287	3,974	7,306	△1,797	△2,047	35,514	41,745
のれん	50	51	220	232	383	434	-	-	175	1,792	485	561	-	-	104	145	-	-	1	1	1,418	3,215
単体従業員数(名)*2	-	416	-	362	-	291	-	595	-	382	-	261	-	394	-	364	-	646	-	1,252	-	4,963
連結従業員数(名)*2	-	5,380	-	10,124	-	11,591	-	4,948	-	20,816	-	16,446	-	842	-	7,214	-	3,105	-	2,861	-	83,327

注)2024年4月1日付の機構改正に伴い、2023年度実績を組み替えて表示しています。

*1 キャッシュ・フロー収益力=(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+減価償却費+リース負債支払

*2 2024年4月1日付の機構改正に伴い、新組織ベースの2023年度内訳は算出しておりません。

非財務指標サマリー

(3月31日終了の事業年度)

人事データ

		2022年度	2023年度	2024年度
人員データ	従業員数(連結)	78,235名	79,692名	83,327名
	従業員数(単体)*1	5,223名	5,152名	5,086名
	海外派遣者数	921名	926名	934名
	新卒採用者数	101名	100名	98名
	男性／女性	72名／29名	63名／37名	62名／36名
	キャリア採用者数	75名	88名	64名
	障がい者雇用率*2	2.25%	2.29%	2.45%
	女性管理職数*3	232名	267名	306名
	女性管理職比率*3	8.4%	9.6%	10.4%
	平均年齢	43.2歳	43.1歳	43.2歳
	平均勤続年数	18年5カ月	18年4カ月	18年4カ月
	男性	19年1カ月	18年11カ月	18年10カ月
	女性	16年6カ月	16年6カ月	16年6カ月
男女間賃金差異*4	58.7%	59.0%	61.4%	
働き方	月間法定時間外平均	10時間55分	9時間51分	9時間51分
	有給休暇取得日数(全社平均)	13.7日	14.3日	14.1日
	配偶者出産休暇取得者数	86名	86名	109名
	子の看護欠勤取得者数	194名	243名	266名
	育児休暇取得者数	112名	111名	141名
	男性／女性	61名／51名	48名／63名	89名／52名
	男性育児休業取得率*5	67.0%	63.6%	78.6%
	短時間勤務制度利用者数	195名	190名	187名
能力開発 研修*6	海外研修者数	60名	65名	64名
	のべ講座数	1,705講座	1,063講座	3,970講座
	のべ研修受講者数	92,446名	40,530名	65,432名
	のべ総研修受講時間	177,320時間	106,605時間	142,460時間
	従業員1人当たりの平均時間	32.3時間	21.2時間	28.7時間

*1 海外支店・出張所・駐在員事務所が現地で雇用している従業員を含みます。

*2 当該年度6月1日時点の数値です。

*3 翌年度4月1日時点の数値です。

*4 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：当社における男女間の賃金差は、女性管理職比率の構造的な違いが主な要因です。特に、部長・課長・係長等各等級で比較した場合、同一等級での性別による処遇の差はありません。当社では2022年にコース別人事管理を廃止し、職掌を一本化した上で、個々人のスキル・能力・意欲等に応じて柔軟にキャリア形成ができる制度へ移行しました。また、職務・成果に基づく任用・登用の徹底を進めています。こうした取り組みを通じて、2030年度までに女性管理職比率20%以上の実現を目指すとともに、中長期的には賃金差のさらなる縮小が見込まれます。

*5 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6第2号における育児休業等及び育児目的休暇の取得割合を算出したものです。

*6 住友商事社員及び海外拠点や事業会社における採用社員を対象にした本社主催の研修です。2023年度より算出対象範囲を一部変更しています。2024年度からは、e-learningプラットフォームの「LinkedIn Learning」を導入しています。

環境データ

Scope1/2

集計対象単位*7:住友商事連結グループ(単体及び連結子会社)
(千t-CO₂e)

	2022年度	2023年度	2024年度
Scope1(エネルギー起源CO ₂)	1,268	4,485	6,630
Scope1(エネルギー起源CO ₂ 以外のGHG排出量)	260	45	36
Scope2	553	572	490

Scope3

集計対象単位:住友商事連結グループ(単体及び連結子会社)*8
(百万t-CO₂e)

カテゴリ	2022年度	2023年度	2024年度
1 購入した製品・サービス	－	－	32.7
2 資本財	－	－	0.6
3 Scope1、2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	－	－	4.5
4 輸送、配送(上流)	－	－	2.3
5 事業から出る廃棄物	－	－	0
6 出張	－	－	0
7 雇用者の通勤	－	－	0
8 リース資産(上流)	－	－	－
9 輸送、配送(下流)	－	－	0.3
10 販売した製品の加工	－	－	1.0
11 販売した製品の使用	－	－	38.0
12 販売した製品の廃棄	－	－	0.2
13 リース資産(下流)	－	－	20.1
14 フランチャイズ	－	－	－
15 投資	－	－	17.8

*7 集計対象範囲の決定においては、GHGプロトコルの経営支配力基準を適用しています。

*8 重要性の観点より、事業収益規模が小さくかつ多排出事業に該当しない一部事業会社を除きます。

注1) GHGプロトコル「Corporate Value Chain(Scope3) Accounting and Reporting Standard」及び環境省が主導するグリーンバリューチェーンプラットフォームの各種情報源を参照しています。

注2) 第三者商品の売買取引(トレーディング)については、IFRS15号収益認識基準に基づき、当社グループが本人取引に該当する場合に限ります。

注3) 住友商事連結グループ間取引については、同一の排出源に対しダブルカウントが明らかな場合のみ、グループ内の二重計上を排除する目的で対象外とします。

コーポレートガバナンスデータ

	2022年度	2023年度	2024年度*9
取締役数	11名	11名	11名
社内取締役数	6名	6名	6名
社外取締役数	5名	5名	5名

*9 2025年6月の第157期定時株主総会において、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社への移行を決議しており、上記総会終了後の人員数は監査等委員でない取締役10名(うち、社外取締役5名)、監査等委員である取締役5名(うち、社外取締役3名)です。

企業情報 (2025年3月31日現在)

会社概要

商号	住友商事株式会社
設立年月日	1919年12月24日
資本金	2,210億円
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*1	315社 (日本92社 海外223社)
持分法適用会社	192社 (日本46社 海外146社)
合計	507社
従業員数	5,086*2人 (連結ベース 83,327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 連結子会社が保有する関係会社のうち、当該連結子会社にて連結または持分法処理されているもの(2025年3月31日現在、子会社339社、持分法適用会社72社)については、上記会社数から除外しています。

*2 海外支店・出張所・駐在員事務所が雇用する従業員123人を含みます。

株式情報

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。公告掲載の当社コーポレートサイトは下記の通りです。 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	1,211,099,367株(自己株式1,092,736株を含む)
株主数	301,068名

大株主

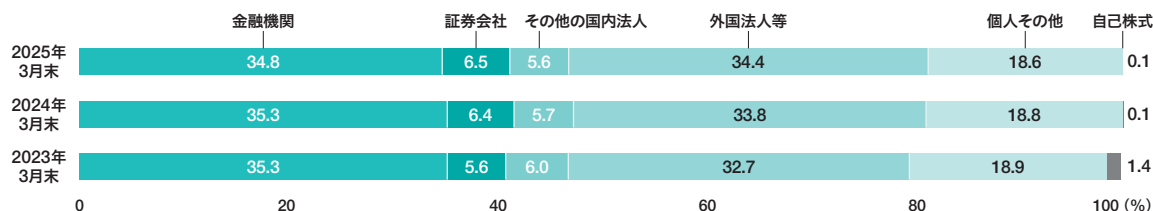
順位	株主名	持株数(千株)	持株比率*3(%)
1	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	198,114	16.37
2	BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	119,617	9.89
3	株式会社日本カストディ銀行(信託口)	62,996	5.21
4	住友生命保険相互会社	30,855	2.55
5	STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	21,653	1.79
6	STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	17,846	1.47
7	JPモルガン証券株式会社	17,509	1.45
8	ゴールドマン・サックス証券株式会社 BNYM	16,737	1.38
9	JP MORGAN CHASE BANK 385781	16,643	1.38
10	三井住友海上火災保険株式会社	15,000	1.24

*3 持株比率は、自己株式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



株主構成比



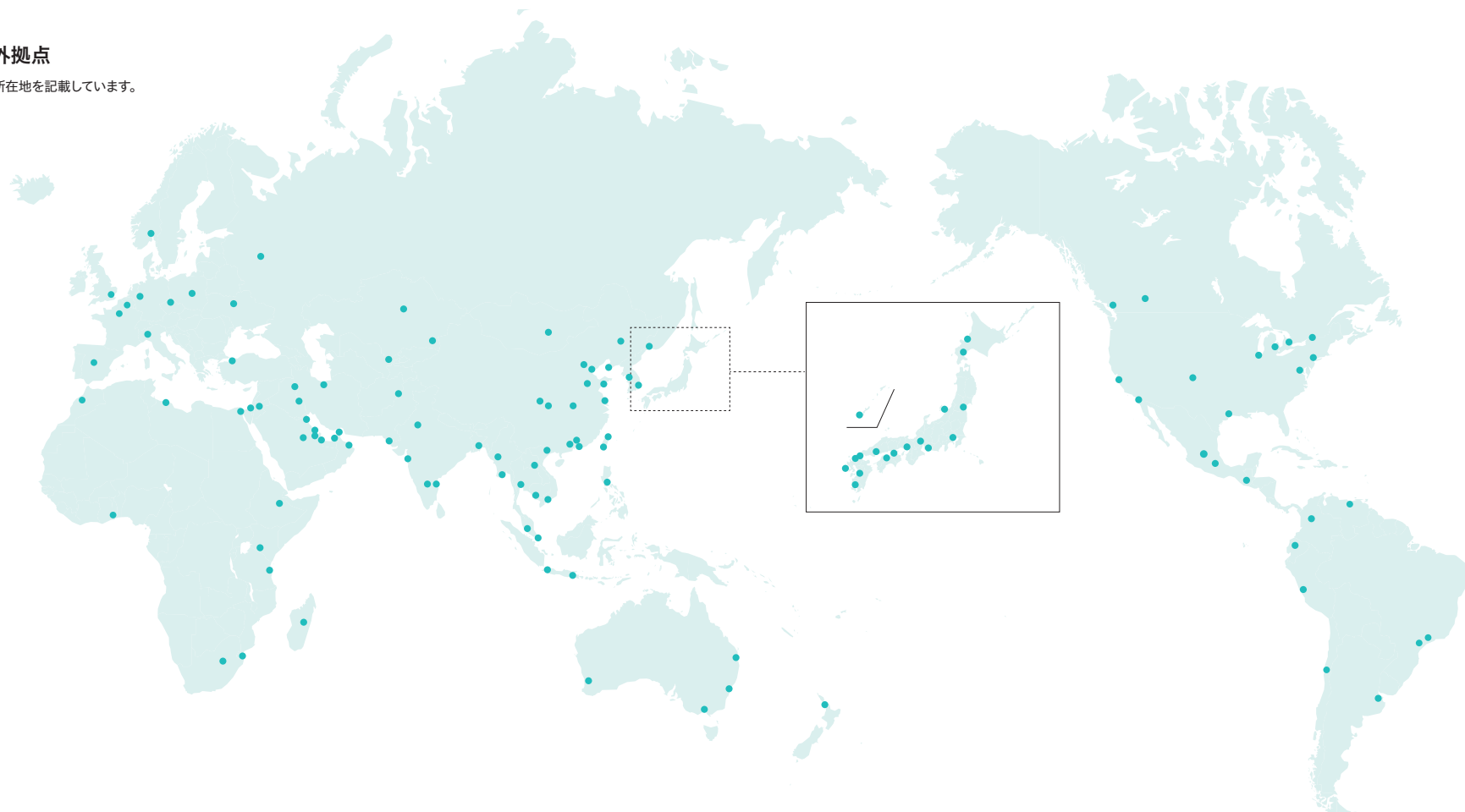
注) 持株比率は、小数点第2位以下を四捨五入しているため、合計は必ずしも100%にはなりません。

グローバルネットワーク

(2025年4月1日時点)

国内・海外拠点

注) 事業所の所在地を記載しています。



海外63カ国・地域

36 法人 80 拠点 2 支店 2 拠点

1 出張所 1 拠点 21 事務所 21 拠点

合計 104 拠点

国内

本社 10 拠点
3 法人 10 拠点

6 支社 10 拠点

合計 21 拠点

事業所数

125 拠点 64 力国・地域

連結対象会社数(2025年3月31日時点)

507 社* 65 力国・地域

* 連結子会社が保有する関係会社のうち、当該連結子会社にて連結または持分法処理されているもの(2025年3月31日現在、子会社339社、持分法適用会社72社)については、上記会社数から除外しています。

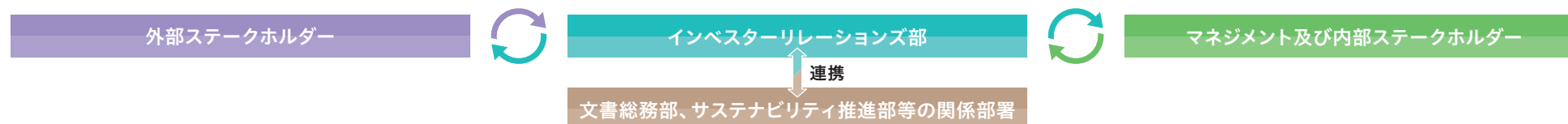
ステークホルダーとの対話

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エンゲージメント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。



活動指針・実績

▶ P24 ▶ 詳しくは「資本コストや株価を意識した経営」へ



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。

2024年度実績

- 面談実績: 約340社 (うちESG・SR*1面談: 29社)
[マネジメント出席回数: 社長24社、CFO39社]
- IR Day 2024開催
- 個人投資家説明会: 年9回 (総参加者数 6,568名)

対話の内容

- **成長戦略**
中期経営計画2026で掲げた事業ポートフォリオ変革の進捗や、成長分野や再構築事業の進捗、外部環境の影響 等
- **利益成長のVisibility**
2026年度 6,500億円に至る利益成長の実現可能性、前中計・現中計で実施した投資のリターン、資産入替の進捗 等
- **サステナビリティ**
取締役会の構成・議題等ガバナンス関係や、気候変動関連の財務インパクト・分析、Scope3の開示、経営戦略と人財戦略の連環 等
- **市場からの評価に対する受け止め**
時価総額 (株価) 等の対外的な評価について 等

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。

2024年度実績

- 経営会議: 年7回
- 取締役会: 年5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

フィードバックを踏まえて実施した施策

- **成長戦略**
2024年度 主な成長分野を中心に過去最高レベルの投融資を実行するとともに資産入替を推進し、事業ポートフォリオの新陳代謝を加速
主な成長分野における収益基盤拡大の進捗状況と今後の方針、ならびにダウンスайдシナリオとその打ち手を決算説明会等で開示
- **利益成長のVisibility**
利益成長の実績、予想について、成長分野や再構築ごとの貢献幅や新規投資の利益貢献等を開示
決算説明会資料をはじめとする開示資料において、主要事業における収益モデルの解像度を上げて開示
- **サステナビリティ**
監査等委員会設置会社への移行、社外取締役過半数化によるガバナンス強化に加え、GHGプロトコルに沿った算定を実施。また、人的資本における基盤強化についての開示を拡充
- **市場からの評価に対する受け止め**
統合報告書にて、過去10年間における業績・時価総額の推移 (現在の立ち位置) について簡潔に総括

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 Index



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ESGセレクト・リーダーズ指数*

2025



Sompo Sustainability Index

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

*当社のMSCI指数への組み入れ、及び本ページにおけるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCIまたはその関連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指数の名称及びロゴは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

- 一般社団法人 日本IR協議会「“共感!”IR賞(共感賞)」に選定



- CDP調査にて、気候変動「B: マネジメントレベル」、ウォーター、フォレスト「A-: リーダーシップレベル」評価
- 環境省第6回ESGファイナンス・アワード・ジャパン「環境サステナブル企業部門」環境サステナブル企業に選定

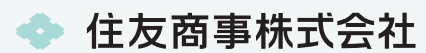


- 厚生労働省次世代認定マーク「プラチナくるみん」
- 女性活躍推進法に基づく優良企業「えるぼし」企業認定
- PRIDE指標「ゴールド」認定
- 経済産業省「健康経営優良法人」



- 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」選定





お問い合わせ先

インベスターリレーションズ部

E-mail: ir@sumitomocorp.com