



住友商事

Enriching lives and the world

Integrated Report 2026

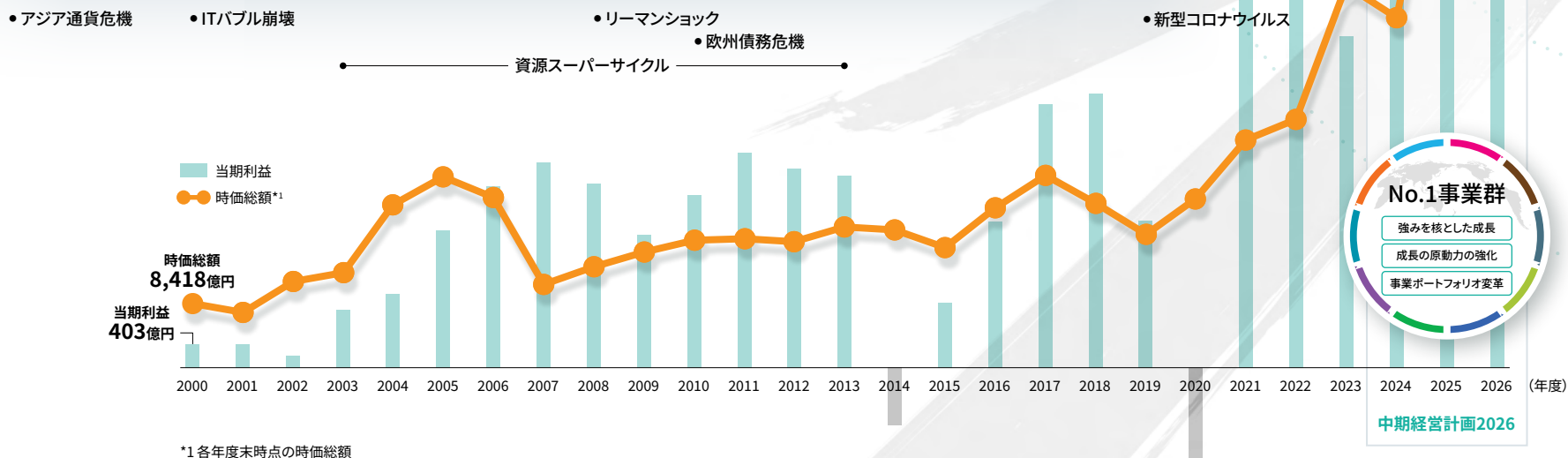


Snapshot / 1 企業価値向上の軌跡



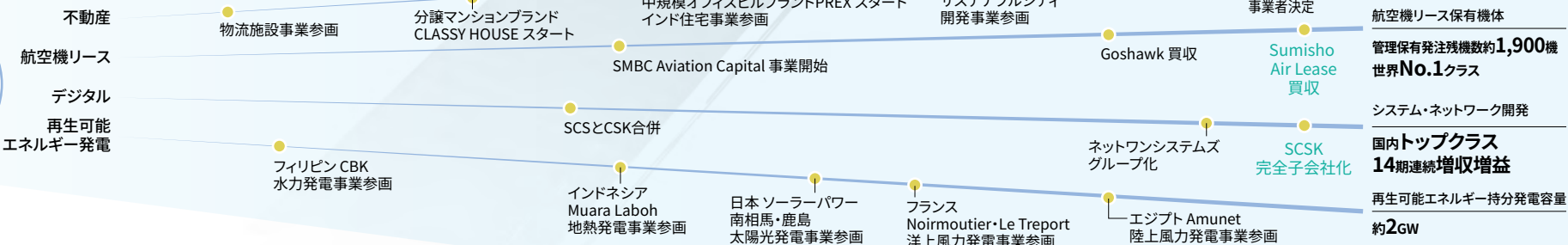
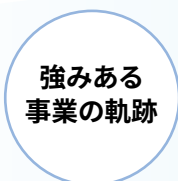
過去の成功と失敗の経験を経て導き出した強みへの集中が、安定成長を実現、企業価値向上を牽引

時価総額と当期利益の推移(億円)



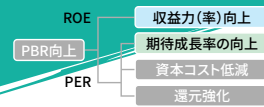
強みあるビジネスに集中

住友商事ならではの強みの進化・発展



*2 受託運用資産含む

Snapshot / 2 成長の加速 — 中期経営計画2026の完遂へ —



大型投資や資産入替の加速により、利益成長と事業ポートフォリオ変革が進捗

No.1事業群

強みを核とした成長

成長8分野^{*1}は、デジタル・リース・不動産・エネルギーソリューションを中心に着実に成長

成長の原動力の強化

人と組織のエンパワーメント
機関設計の変更

事業ポートフォリオ変革

新規投資

SCSKにおけるネットワンシステムズへの出資
SCSK完全子会社化
米国航空機リース会社買収 等

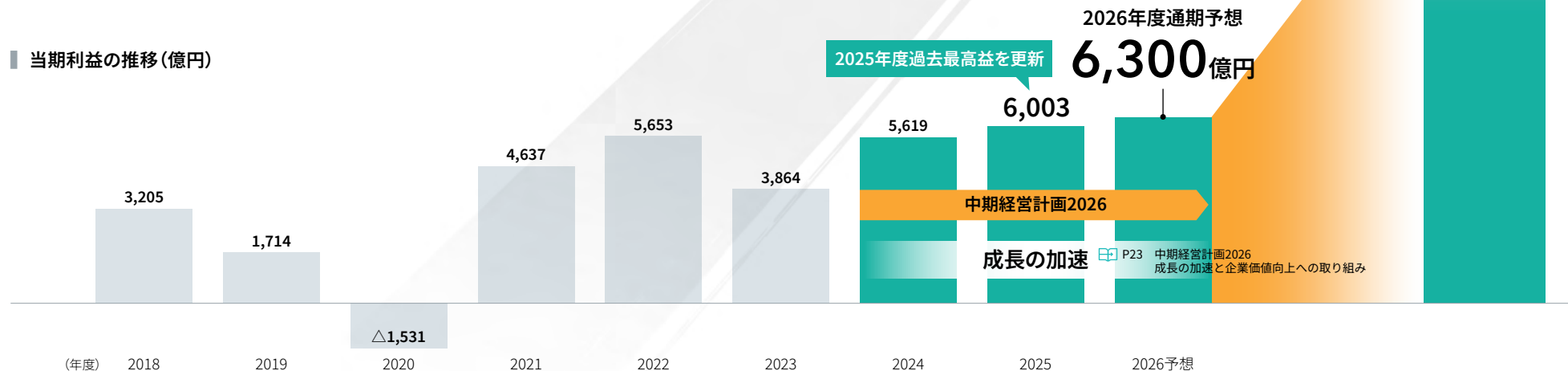
資産入替

アンバトビーニッケルプロジェクト売却
ティーガイア^{*2}売却
北米メロン生産・販売事業の売却 等

大型投資による利益貢献や
資産回転の推進、
デジタル・AI 戦略の推進により

さらなる収益性
向上を図る

■ 当期利益の推移(億円)

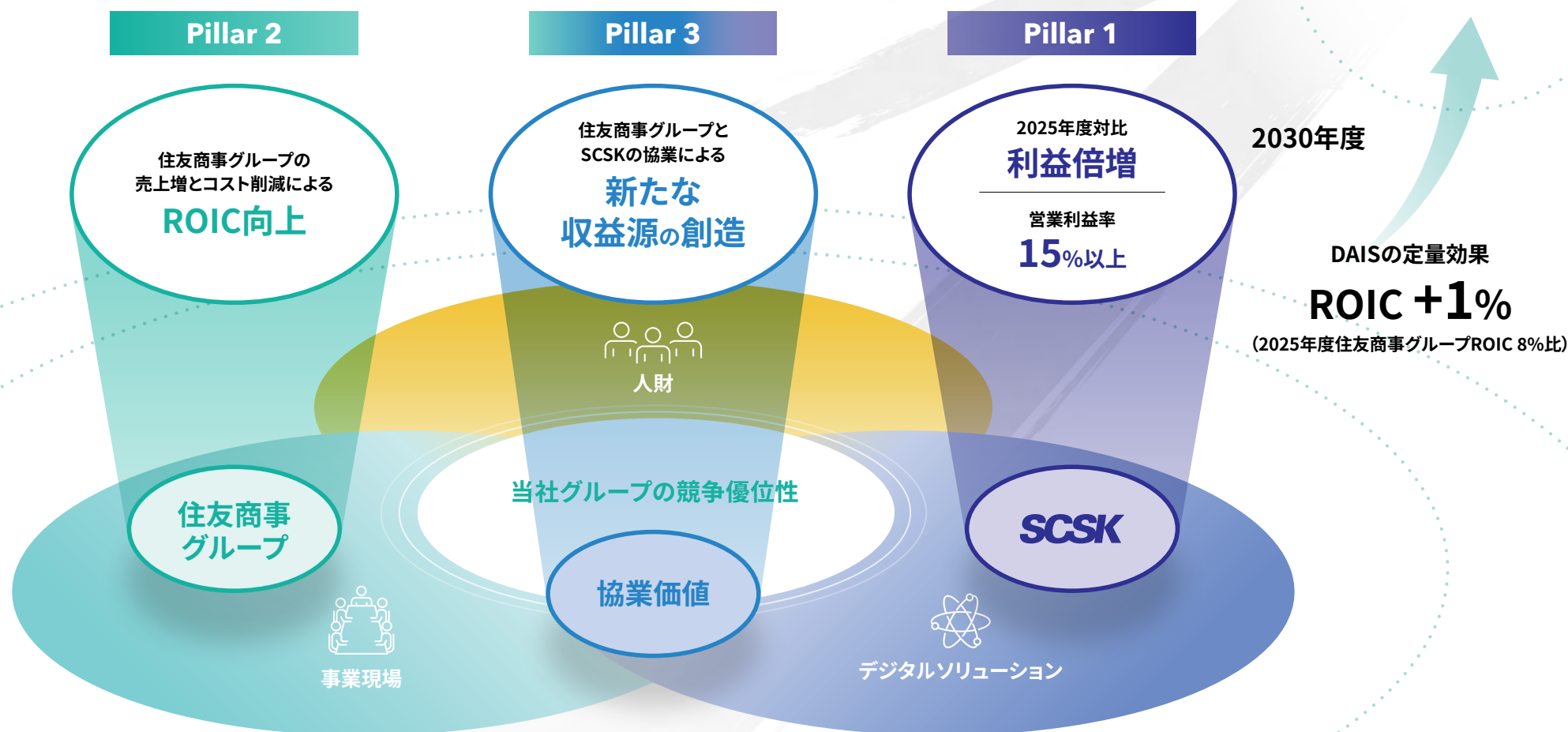


^{*1} 鉄鋼、リース、建機、不動産、デジタル、ヘルスケア、アグリ、エネルギーソリューション ^{*2} 携帯電話販売代理店

Snapshot / 3 Digital & AI Strategy (DAIS)

ROE	収益力(率)向上
PBR向上	期待成長率の向上
PER	資本コスト低減
	還元強化

現中計の方針である、「デジタルで磨き、デジタルで稼ぐ」をデジタル・AI戦略 (Digital & AI Strategy : DAIS) に昇華させ、住友商事グループの成長をさらに加速



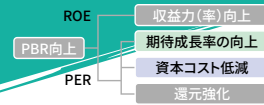
Digital & AI Strategy

P30 特集: DAIS

デジタル・AI白書 | https://www.sumitomocorp.com/-/media/Files/hq/news/important/2026/20260527/white_paper_2025_ja.pdf

DAIS説明会 | https://www.sumitomocorp.com/-/media/Files/hq/ir/explain/business/20260527Presentation.pdf?sc_lang=ja

Snapshot / 4 マテリアリティに基づくサステナビリティ経営の推進



社会課題の解決に取り組むことで、中長期的な企業価値向上を実現してまいります

当社が持続的な企業価値向上に向けて優先して取り組むべき6つのマテリアリティ(重要課題)



安心して豊かな暮らしを実現する



気候変動問題を克服する



自然資本を保全・再生する



人権を尊重する



人材育成とDE&Iを推進する



ガバナンスを維持・強化する

主な取り組み

6つのマテリアリティの取り組み詳細についてはこちら [P20](#) マテリアリティ 取り組み状況



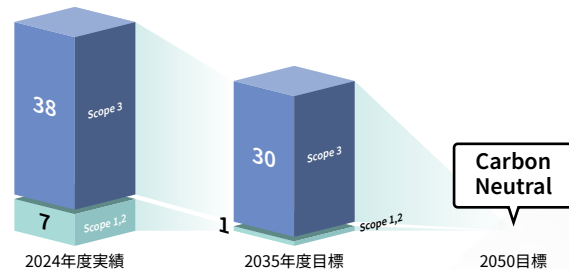
気候変動問題を克服する

サプライチェーン上の排出量であるScope 3の算定・開示及びカーボンニュートラル化目標更新

カーボンニュートラル化目標

単位: 百万t-CO₂e

合計 45百万t-CO₂e



[P40](#) サステナビリティ経営

[P43](#) 開示に向けた取り組み

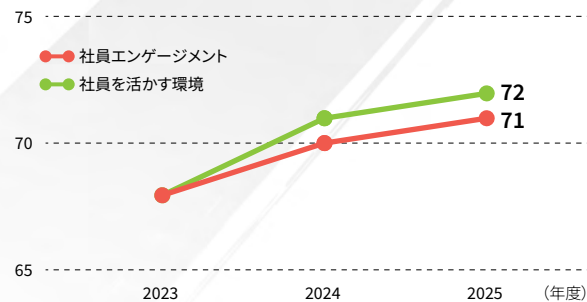


人材育成とDE&Iを推進する

人と組織のエンパワーメントに向けた各種施策により、エンゲージメントは高水準を維持

エンゲージメントスコア

単位: %



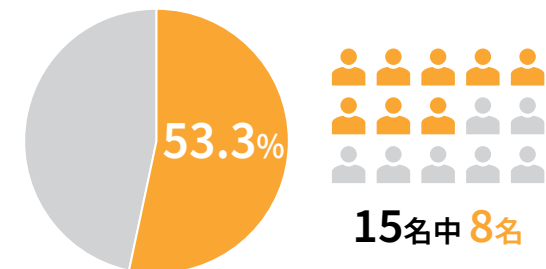
[P46](#) 人的資本



ガバナンスを維持・強化する

監査等委員会設置会社への移行及び社外取締役の過半数化によるモニタリング機能強化

社外取締役比率



[P50](#) コーポレートガバナンス

CONTENTS

Introduction

- 01 統合報告書2026 Snapshot
 - ①企業価値向上の軌跡
 - ②成長の加速-中期経営計画2026の完遂へ-
 - ③Digital & AI Strategy (DAIS)
 - ④マテリアリティに基づくサステナビリティ経営の推進
- 05 CONTENTS
- 06 編集方針／真正性表明
- 07 社長メッセージ
- 12 社外取締役座談会

01. 未来への価値創造ストーリー — No.1事業を究める

- 16 住友商事グループの価値観
- 17 価値創造モデル
- 18 経営資本
- 19 マテリアリティ
- 21 マテリアリティ×経営資本
- 22 ロジックツリー
- 23 中期経営計画2026
- 28 CFOメッセージ
- 30 特集:DAIS ～Digital & AI Strategy | デジタル・AI戦略～
- 37 CDO・CIOメッセージ

02. 変革を加速する基盤 —サステナビリティ／人的資本／ガバナンス

- 39 CSO・CSDOメッセージ
- 40 サステナビリティ経営
- 43 開示に向けた取り組み
- 45 CAO・CCOメッセージ
- 46 人的資本
- 50 コーポレートガバナンス
- 59 リスクマネジメント
- 60 投資リスク管理
- 62 情報セキュリティ

03. パフォーマンス&データ

- 64 グループ事業一覧
- 65 営業グループ
 - 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／コミュニケーションサービスグループ／
 - デジタル・AI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／
 - エネルギートランスフォーメーショングループ
- 75 主要財務指標サマリー
- 76 セグメント情報
- 77 非財務指標サマリー
- 78 企業情報
- 79 グローバルネットワーク
- 80 ステークホルダーとの対話
- 81 外部からの評価

クイックガイド

- Q1. 住友商事グループの強みとは？ ➤ P16 住友商事グループの価値観
P17 価値創造モデル
P18 経営資本
P46～49 人的資本
P64～74 営業グループ
- Q2. 事業ポートフォリオ変革の取り組みは？ ➤ P12～14 社外取締役座談会
P23～27 中期経営計画2026
P39 CSO・CSDOメッセージ
P60～61 投資リスク管理
- Q3. デジタル・AIの取り組みは？ ➤ P30～36 特集:DAIS
P37 CDO・CIOメッセージ
- Q4. サステナビリティ経営の取り組みは？ ➤ P19～20 マテリアリティ
P39 CSO・CSDOメッセージ
P40～42 サステナビリティ経営
- Q5. ガバナンスについて知りたい ➤ P12～14 社外取締役座談会
P50～58 コーポレートガバナンス
- Q6. 定量情報を参照したい ➤ P75 主要財務指標サマリー
P76 セグメント情報
P77 非財務指標サマリー

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。

報告範囲

- 対象期間：2025年4月1日～2026年3月31日
(一部、2026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」
- ISO26000「社会的責任に関する手引」
- 経済産業省「価値協創ガイドライン2.0」

編集方針／真正性表明

当社は、ステークホルダーの皆様の関心にお応えべく、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。

統合報告書は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。

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ています。

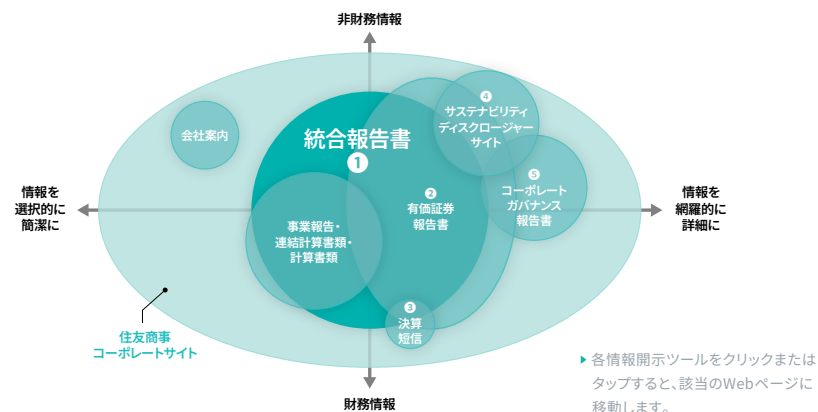
統合報告書2026では、中期経営計画2026の着実な進捗状況、中長期的な取り組み等を冒頭のSnapshotで分かりやすくお伝えするとともに、重要な内容はそれ以降のパートでしっかりご説明することで、皆様に当社グループの持続的な価値創造の取り組みをより深くご理解いただくことを目指しました。加えて、ステークホルダーの皆様からいただいた声を活かし、以下の要素を拡充しました。

統合報告書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。本報告書を起点としてステークホルダーの皆様との対話を深化させ、企業価値向上に取り組んでまいります。

拡充要素	概要
読みやすさの向上 AI可読性向上	本書の主要ポイントを「Snapshot」として冒頭に集約し、全体像を短時間で把握できる構成としました。
	AIによる情報抽出・分析のしやすさを高めるため、PDFの構造化やタグ付け等を実施しました。
	コーポレートサイトから連携するAIチャットボットを試験導入し、統合報告書を対話形式で探索できる環境を整備しました。
マーケットとの対話事例	ステークホルダーとの対話頁に加え、5月27日開催のDAIS説明会の主な質疑応答を掲載しました。
定量情報	10セグメント別のROIC及び投下資本を開示しました。
サステナビリティ情報の開示拡充	気候関連のリスク・機会・財務的影響と自然資本に関するサプライチェーン上のリスク・機会を開示しました。

住友商事グループの情報開示体系

情報ニーズ別	情報開示ツール
● 中長期的価値創造・企業価値向上の全体像	① 統合報告書
● 詳細な財務・非財務情報	② 有価証券報告書
● 業績・業績見通し	③ 決算短信
● サステナビリティに関する詳細情報	④ サステナビリティディスクロージャーサイト
● コーポレートガバナンスに関する詳細情報	⑤ コーポレートガバナンス報告書
● 投資家との対話内容	その他 投資家情報：決算説明会、IR Day、事業説明会 他
● 価値創造の具体的な取り組み・現場ストーリー	その他 Enriching+：当社公式オウンドメディア



社長メッセージ

変革を重ね「No.1事業群」へ

Q1. 中期経営計画2026の最終年度を迎え、 住友商事グループはどのような成長ステージに入ったと捉えていますか。

「最近住友商事は変わってきたのではないか？」としばしば聞かれますがそれに対して私は、数字と行動で変化を示していきたいと考えています。2024年度からスタートした中期経営計画2026は、いよいよ最終年度を迎えました。中計2年目となる2025年度を振り返ると、私は、「中期経営計画の戦略を大きく実行に移した年」だったと強く感じています。過去の構造改革を経て、この中計では、「No.1事業群」をテーマに掲げ、成長に向け大きく舵を切っています。社員の中で「ナンバーワンになるのだ、なれるのだ」という意識が確実に強くなりました。社長就任以来、社員との対話を大切にしていますが、毎回30人規模の対話の場である「SHINGO CAFÉ」や海外でのタウンホールミーティングの場で、その意識の変化を直に感じています。

こういった役職員のマインドの変化が、事業ポートフォリオ変革を進める推進力となって、米国航空機リース会社の買収やSCSKの完全子会社化等の大型投資や資産入替が進み、利益成長とROEをはじめとする資本効率の改善につながりました。こうした取り組みや実績を積み重ねてきたことで、市場からの当社を見る目も変わりつつあり、それが株価に反映されていると受け止めています。

今、事業環境は地政学的なリスクの顕在化やAIの進化等、想像を超えるスピードで変化しています。このような環境だからこそ、当社にとって強み・競争優位がある、いわゆる「ど真ん中」に資本を投下し、自ら事業を営営し、その価値を高め、必要に応じて入れ替える。そうした事業ポートフォリオを変革し続ける力が、これまで以上に企業価値向上にとって大切になります。これからも利益成長と資本効率向上を実現するため、取り組んでいきます。

2025年度には、目標を超えて史上最高益を実現しました。2026年度は中計2026の最終年度として、さらなる史上最高益の更新にこだわるとともに、より一層の成長に向けた経営基盤の強化を進めていきます。

住友商事グループはいよいよ未知の成長ステージに入っていく。そう考えると、今からワクワクします。

代表取締役 社長執行役員 CEO

上野 真吾



社長メッセージ

Q2. 事業ポートフォリオ変革をどのように進め、持続的な成長につなげていきますか。

「目指すポートフォリオは何か」という質問をいただくことがあります。私たちは、成長が見込める領域で、強みが発揮できる「ど真ん中」の事業に経営資源を集中させます。一方、いつまでも強みを維持できるかは分かりません。世界で起きている変化をしっかりと見極め、成長機会を捉えていく。強みを発揮できる領域を広げるとともに、新たな強みを育てていく。そうすることで、持続可能でレジリエンスのある事業ポートフォリオを創っていく、そのようにお答えしています。

その「ど真ん中」の経営資源の投下を進めてきたのが、米国航空機リース会社の買収やSCSKの完全子会社化です。特に

SCSKは、当社のデジタル・AI戦略(DAIS)を実行していく上で、極めて重要な存在です。SCSKの専門性と、住友商事グループが持つ約900社の事業現場、10万社規模のグローバル顧客基盤を掛け合わせることで、住友商事グループ全体の成長を加速していきます。

また、次の勝ち筋を作っていくことも重要です。現在の競争優位をさらに磨くとともに、将来の収益の柱となる事業の育成にも取り組んでいます。そのため、成長可能性のある新たな分野には、当初投資計画の20%を目処に投資を行っています。今の強みを伸ばしながら次の勝ち筋を育てる。その積み重ねが、中長期的な成長につながります。

そして、こうした事業ポートフォリオ変革を支えるのが、各組織の「自律」です。自分たちの事業を一番よく知る現場が、オーナーシップを持って成長性とリスクを検討し、戦略を策定して実行していくことが大切ということです。将来性があるなら粘り強く取り組む。可能性がないなら、しがみつかない。

こうした取り組みを通じて事業ポートフォリオを進化させ、当期利益6,000億円台の先にある成長を実現していきます。

Q3. アンバトビーニッケルプロジェクトからの撤退を、どのように総括していますか。

アンバトビーニッケルプロジェクトは、当社が2005年の社内検討開始から長年にわたり向き合ってきた案件です。私は、2019年から資源・化学品事業部門長として、2024年からは社長として、このプロジェクトに直接関わってきました。累計で大きな損失を計上し、ステークホルダーの皆様にご心配をおかけしたことを、経営として厳粛に受け止めています。

その一方で、本プロジェクトは約9,000人の雇用を生み出し、マダガスカルの経済や地域社会に大きな役割を果たしてきました。だからこそ私たちは、事業の持続可能性と社会的責任の両方を追求してきました。2024年からは、事業継続、売却、閉山、維持保全、倒産等、あらゆる選択肢の検討を開始しましたが、常にその意識を最優先に持っていました。結果として、技術力と資金力を兼ね備えたEssenwood Partners社主導のコンソーシアムへの事業承継を選んだのは、経済面でも社会的意義の面でも最善の選択だったと考えています。

アンバトビーは、ニッケル鉱石を採掘するだけの単純な鉱山事業ではありませんでした。マダガスカルでは、資機材、原料、エネルギー等の産業が整っておらず同国内で十分に調達することができません。本事業では、鉱山での採掘だけでなく、精錬まで行うことから、硫酸プラント、水素プラント、自家発電、港湾や物流等のインフラを、自ら建設・運営していかなければなりませんでした。そのため、どこか一つに不具合が生じれば全体に影響が及ぶ、極めて複雑なプロジェクトでした。その難しさと向き合いながら、操業の安定化や事業基盤の強化に粘り強く取り組んできました。そうした私たちの努力を、何とか事業の継続という形で承継したかった、そしてそれを実現することができたと考えています。だからこそ、私はこの売却を単なる撤退とは捉えていません。経済的な価値だけでなく、地域社会への責任も果たしながら事業を承継できたことは、住友の事業精神を体現したものだったと考えています。こうした当社の事業に対する姿勢を評価して、一緒に事業をやりたいと声をかけてくれるグローバル企業がいくつか出てきており、当社に対する信頼にもつながっていると感じています。



社長メッセージ

Q4. 「資産回転型」モデルにも取り組んでいくことですが、どのように進めていきますか。

当社グループは、不動産事業や電力プラント等のエネルギーインフラ事業において、アセットの開発・運営により、価値を高める事業モデルを磨いてきました。今後はこれに加えて、価値を高めたアセットを売却し、そこで生まれたキャッシュを次の成長につなげていきます。

不動産事業では、すでに多く実施していますが、開発・運営によって資産価値を高めた上で売却し、得たキャッシュを次の案件に再投下します。エネルギーインフラ事業でも、開発と運営に加えて売却による資金回収を一体で捉えていきます。

さらに、資産を動かしながら稼ぐ、リース事業への取り組みも強化しています。航空機や車両等のアセットを保有し、リースするだけではなく、資産管理やメンテナンスといったサービスの提供や、市場環境に応じて資産の取得・売却を機動的に行っていきます。

こういったビジネスモデルは、市場の流動性があることも重要ですが、当社が長年培ってきた強みがあるからこそできることです。例えば開発案件では、完成させた不動産や電力プラントが、市場で買いたいと思わせるくらいの価値を創出しており、「住友商事がつくったものだから間違いない」という評価が根付いているからだと思います。アセットの価値を高め、最も価値が発揮される形にし、次の成長につなげていく。この循環をより早く回していくことで、キャッシュ・フロー創出力を高め、個別事業の収益基盤をより強くしていきます。

また、事業ポートフォリオ全体の観点では、従来から進めてきた資産入替を着実に進めていきます。2026年度から2028年度の3年間で、当社グループは約1.2兆円規模の資産入替によるキャッシュインを計画しています。これは単に大型投資に伴うキャッシュアウトを補うためではなく、収益性や成長性の低い事業からの資金回収を進めることで、事業ポートフォリオの新陳代謝を加速し、より成長余地の大きい領域へ経営資源を振り向けるための重要な取り組みとして進めていきます。

Q5. DAIS(デジタル・AI戦略)によって、どのように「稼ぐ力」を高めていきますか。

DAISは、Digital & AI Strategyの頭文字を取った、当社グループのデジタル・AI戦略です。あらゆるビジネスの現場でデジタル・AIを駆使して、新たな価値創造モデルを構築し、社会や産業の変革をリードするための成長戦略です。

DAISには3つの柱(Pillar)があります。1つ目はSCSK自身の成長です。当社は、親会社としてSCSKの自律的で持続的な成長をサポートしていきます。SCSKは、システム開発からネットワーク構築等のITインフラ整備を一貫して提供できる体制を強みとしています。強みを活かして成長力をさらに伸ばすとともに、AI駆動型の強化とオフリング型への進化により、2030年度に2025年度比で利益倍増、営業利益率15%以上を目指します。2つ目は当社グループ自身の成長です。事業現場でデジタル・AIを活用し、売上拡大とコスト削減の双方からROICを高めていきます。そして3つ目は当社グループとSCSKの協業による成長です。



私は、SCSKに対して「当社グループがSCSKを使うのではなく、SCSKが当社グループを使い倒してほしい」と伝えています。SCSKにはデジタルソリューションがあり、当社グループには現場があります。現場で本質的な課題を見つけ、SCSKの専門性で解決し、その成果を業界やSBU*を超えて展開できれば、さらなる価値を生み出すことができます。スーパーマーケット事業のサミットストアにおけるAI自動発注や価格最適化、物流領域でのAI活用、コーポレート組織の高度化・効率化等、足元で70件超の具体的な取り組みが進んでいます。

今は、AIを使わないこと自体が最大のリスクになる時代です。当社グループはDAISを通じて、「デジタル・AIをフルに使って稼ぐ商社」へ進化していきます。ただ、私がDAISで重視しているのは、技術を導入することそのものではなく、顧客が本当に求める価値を再定義し、現場の暗黙知を形式知・組織知に変え、本質的な課題から新たな価値をつくることです。そうした現場の課題は、ハンズオンで事業を進めてきた当社の人財だからこそ見抜くことができます。SCSKの専門性となぎ、事業に実装していく。ここに、当社ならではの競争優位があります。

*SBU (Strategic Business Unit) : 戦略を一にする事業群を組織としたもの

社長メッセージ

SCSKの成長、当社グループの成長、そして両社の協業による成長を一体で進め、2030年度に向けて、DAISの効果でグループ全体のROICを1.0%引き上げるという目標を実現し、グループの稼ぐ力をさらに高めていきます。

Q6. 現在の地政学的リスクの高まりに どのように対処されていますか。

先ほど私は、事業環境は地政学的なリスクの顕在化やAIの進化等、想像を超えるスピードで変化しているとお話しました。近年、政変や紛争の勃発等、世界各地で地政学的なリスクが高まり、その影響が企業活動にも及んでいます。このような状況下、政治・経済のマクロ分析に加えて、当社事業やサプライチェーンへの直接・間接の影響、エネルギー安全保障関連リ

スク、政策変更リスクや規制動向等、多様なリスクを適切に分析し対処することがますます重要になっています。

そのために、当社ではインテリジェンス機能の強化に取り組んでいます。専任チームを設置するとともに、カントリーリスクや経済安全保障関連リスクを議論する「インテリジェンスカウンスシル」を立ち上げる等、情報収集や分析の強化を進めてきました。

リスクの高まりや変化をいち早く捉え、それが当社事業やサプライチェーンにどのような影響を及ぼすのかを分析する。その上で、必要な対応策や全社方針を検討し、どのような手を打つべきかを考えながら、先手を打って備えていきます。

実際に、足元ではホルムズ海峡閉鎖の影響により中東地域とのトレードビジネスに影響が生じていますが、物流面では寄港地変更や途中荷揚げ、代替ルートの検討等を関係者と連携しながら進め、効果を上げています。

今後は、より長期間かつ広範囲に影響を及ぼす可能性がある重大リスクの分析や、その対応策の検討にも力を入れ、当社にとってどこに機会があり、どこにリスクがあるのかを見極めていきます。このような取り組みを通じて、リスクへの対応力やレジリエンスを高めるとともに、新たな成長機会の創出につなげていきます。

Q7. サステナビリティを、成長戦略の中で どのように位置付けていますか。

サステナビリティは、中長期的な企業価値向上を支える競争力の源泉です。地球環境や自然資本の保全・再生、人権の尊重が可能でなければ、人間の営みも、企業の成長や価値創造

も続きません。だからこそ当社グループは、2050年カーボンニュートラル化の旗を降ろしていません。

一方で、2050年に向けた進捗のスピードは、各国の経済状況、技術の成熟度、経済性、エネルギー安全保障、地政学的リスクの高まりを踏まえながら、段階的に現実的なトランジションを行っていくことが重要です。そのためには、地域ごとのニーズを読み解き、機会とリスクを見極める力が必要です。

脱炭素への歩みは、地域ごとにスピードも道筋も異なります。だからこそ、一つの解を押し付けるのではなく、それぞれの国や地域に合った現実的な解を提供することが、脱炭素の歩みを加速するために重要です。私は、エネルギー安全保障の意識が高まっていることを考えると、これまで以上にエネルギーの地産地消がキーワードになっていくと見ています。当社グループでは、欧州の洋上風力発電、アジアの地熱・廃棄物発電、インドの太陽光・風力発電といった再生可能エネルギー事業等に取り組んでおり、これまで培ってきた知見を活かしながら、各国のエネルギーの安定供給と脱炭素を両立させていきます。

住友の事業精神である「自利利他公私一如」は、自らを利すると同時に社会を利するという考え方です。サステナビリティを競争力に変え、社会的に意義のある事業を通じて経済価値を創出する。この姿勢は、これからも住友商事グループらしい成長の軸になっていくと考えています。サステナビリティに資する事業は、短期的にはコストやリスクに見えることもあります。しかし、中長期で見れば、社会的責任を果たし、社会から必要とされる事業こそが強い事業になります。社会的価値と経済的価値の両方を向上させること、それが当社グループの持続的な成長を実現していく鍵となります。



社長メッセージ

Q8. AI時代における競争力の源泉として、人財と組織をどのように進化させていきますか。

AIは、どのように活用するかが、競争力の源泉そのものになっています。情報収集や分析の力は飛躍的に高まり、意思決定の質とスピードを変えています。しかし、AIを使いこなすのはあくまで人で、最後は人が判断します。そのために、人の経験や知見を、デジタル・AIとどう掛け合わせるかが問われています。先ほどお話ししたDAISもその考え方に基づいています。

そして、AIと人財の観点で、私がよく申し上げるのは、「最後は人間力がものをいう」ということです。取引先と信頼関係を築く力、周囲を巻き込む力、夢を語り込む力、相手の話を聞き、相手の立場に立って考える力。AIが進化すればするほど、こうした人間力の重要性はむしろ高まると考えます。私たちの仕事は、最終的に、顧客やパートナーに、「この人、この会社と一緒に仕事をしたい」と思ってもらえるかが勝負だということです。

AI時代においても、最後は人の力が競争力となります。その力を最大限発揮するためには、組織も進化しなければなりません。先ほど、各組織の「自律」が重要だ、という話をしました。自分たちの事業を一番分かっている現場が自律的に判断して、成長に向けた勝ち筋を見極めることが大切と考えているからです。

2024年度には従来の部門制・商品本部制に代わる形で、グループ制・SBU制へと移行しました。SBUは、戦略を一にする事業単位です。各SBU長が自ら戦略を語り、現場が自律的に意思決定し、実行することができる体制としたのです。

こうした組織の変更に加えて、2025年度には予算制度を見

直しました。これまでの予算制度のもとでは予算達成そのものが目標となってしまうのではないかと感じていたため、予算達成ではなく成長の実現を重視する考え方へと転換しました。こういった組織再編や制度変更を通じて、それぞれの組織においてより高い成長を目指していく風土が着実に根付くつつあります。

また、制度を変えるだけでは組織に考えが浸透していきません。私自身の考えを直接伝えるために、先ほども触れた「SHINGO CAFÉ」の取り組みを続けています。2026年7月で80回目の開催となりました。社員と同じ目線で向き合い、参加者からの質問や提案に対して、私の考えを伝えています。参加者からは、「中期経営計画のあの部分はそういった意味だったのですね。納得しました」という反応もよくあります。戦略は、職制を通じて伝言ゲームをするだけでは真意が伝わりません。人の腹に落ち、現場の行動に変わって初めて組織の力になると考えています。こうした対話を重ねながら、一人ひとりが自律的に考え、挑戦し続ける組織へと進化させていきます。

Q9. 最後に、持続的な企業価値向上に向けた意気込みをお聞かせください。

当社グループは、世界中の多様なステークホルダーに支えられています。だからこそ、ステークホルダーの皆様との対話を重ね、成長投資・株主還元・財務健全性のバランスと社会価値と経済価値の両立を図り、利益成長と資本効率の向上を着実に実行していきます。

先日、元スピードスケート日本代表の高木美帆氏と対談した際、「現状維持では人間は退化する」という言葉を聞き、強く

印象に残りました。これは企業にもそのまま当てはまります。過去の成功体験に安住すれば、環境が変わる中で相対的に後退していつてしまいます。私は、現状にとどまることなく挑戦し続ける人財と組織こそが、「No.1事業群」を生み出していくと信じています。

中期経営計画2026はその通過点に過ぎません。住友商事グループは、変革を続け、「No.1事業群」を目指して持続的な企業価値向上を実現していきます。そして、「Enriching lives and the world」——世界中の人々の暮らしと社会を豊かにする、というコーポレートメッセージの実現を目指していきます。



社外取締役座談会

変革を成果へ、そして次の成長へ

―事業ポートフォリオ変革とガバナンスの実効性を問う―

中期経営計画2026の最終年度を迎え、事業ポートフォリオ変革やガバナンス改革が新たな段階へと進んでいます。こうした変革が一過性に終わることなく、持続的な企業価値向上へと結び付くのか。社外取締役のお二人に、これまでの改革の評価と今後の課題、そして次期中期経営計画を見据えた取締役会の役割について議論していただきました。

社外取締役

大槻 奈那

2024年6月より当社社外取締役。長年にわたり金融・資本市場分析やコーポレートガバナンスに携わるとともに、大学教授や上場会社の社外役員を歴任。市場分析や企業金融に関する豊富な知見を活かし、資本市場の視点から企業価値向上とガバナンス強化に向けた経営の監督を行っている。

社外取締役

朝倉 陽保

2024年6月より当社社外取締役。長年にわたり企業投資、M&A、PMI（買収後の統合プロセス）、企業価値向上に携わる等、投資ファンド業界で豊富な経験を有する。投資・資本政策や事業ポートフォリオ戦略に関する専門的な知見を活かし、当社の企業価値向上に向けた経営の監督を行っている。



大槻取締役(左)／朝倉取締役(右)

住友商事グループの現在地と課題

朝倉 私が取締役に就任してからの2年間、執行側経営陣は、事業ポートフォリオの在り方や事業ごとの評価体制について非常に緻密な議論を重ねてきたと感じています。アンバトビーニッケルプロジェクトの売却方針決定や、SCSK・Sumisho Air Leaseへの大型投資等、最近公表された取り組みはいずれも、事業ポートフォリオ変革を着実に実行してきた成果といえるでしょう。一方で、重要なのは、この流れを止めないことです。執行側には、現状に安住せず次の手を打とうという強い意志があります。「No.1事業群」や「強みを核とした成長」という方針を、組織の隅々まで浸透させ、変革を持続的な成長へ結び付けていくことが、重要だと考えています。

大槻 大規模なM&Aや資産入替に加えて、この2年では、機関設計の変更による変化も大きな意味を持っています。執行への

権限委譲が進み、取締役会での議題も絞り込まれ、議論を深める時間を十分確保できるようになる等、機関設計の変更を実質化していると感じます。持続的な成長につなげていく上で不可欠な、執行側の熱意やコミットメントもさらに高まっていると感じます。

朝倉 社長はこの2年間、一貫して「No.1事業群」や「強みを核とした成長」という方向性を発信し続けてきました。従業員にも「SHINGO CAFÉ」等を通じて直接伝えており、これが組織の一体感や推進力につながっていると感じています。また、機関設計の変更によって執行と監督の役割分担がより明確になり、経営会議ではグループを超えて当事者意識を持った活発な議論が行われていることも確認しています。今後は、この変化を一過性のものに終わらせることなく、自律的に意思決定し、挑戦できる組織文化として定着させていくことが重要だと考えています。

大槻 私も、社長の成長への並々ならぬ意欲は、社内に着実に浸透してきていると感じています。取締役会では、それぞれの事業が4象限で示すポートフォリオ戦略のどこに位置付けられ、その目標に対してどのような進捗にあるのかを継続的にモニタリングしています。一方で、今後さらに重要になるのは、全ての事業において、それぞれの現場が自ら考え、自律的かつアジャイルに事業を進められる組織へと進化できるかという点です。そうした組織の自律性をいかに育んでいくかが、次の成長ステージに向けた重要な課題だと考えています。

事業ポートフォリオ変革と成長投資

朝倉 事業ポートフォリオを変革する上で、最も大きな力になるのは、「何を資産入替の対象とするか」です。事業の買収も容易ではありませんが、適切なタイミングで売却することは、それ

社外取締役座談会



以上に難しい。その意味で、アンバトビーに関するあらゆる選択肢の検討・打ち手が2024～2025年度に確実に進捗していたことが、2025年度の成長投資を行う上で大きな意味を持っていたと考えています。投資において、私はPMIを重視しています。例えば、SCSKの完全子会社化は、計画通りの共創が進むかを見守るだけでなく、住友商事グループ全体でどのような新たなシナジーや成長機会を生み出せるのかというアップサイドにも大いに期待しており、取締役会でもしっかりモニタリングしていきます。また、Sumisho Air Leaseへの投資も、当社グループの強みを活かした戦略的な案件であり、米国の有力投資ファンドとの協業という新たな枠組みにも大きな意義があります。こちらもPMIを継続的に見守りながら、中長期的な企業価値向上につながっているかをしっかりモニタリングしていきます。

大槻 事業ポートフォリオ変革では、リスクとリターンに加え、その成果をどの時間軸で実現していくのが重要です。SCSKについては2030年に営業利益を2倍にする計画を公表しましたが、この時間軸を踏まえたモニタリングをしていきます。また、投資実行の時間軸という観点では、Sumisho Air Leaseに続きSCSKへの大型投資により、短期的に財務健全性に悪影響が出る懸念があり、この点も徹底的に議論しました。投資のタ

イミングを分散するという選択肢もあり得ましたが、商社のビジネスモデルにおいては、成長機会を逃さず柔軟に意思決定することが重要です。結果として、Net D/E Ratio (純有利子負債資本倍率)は一時的に上昇しますが、財務健全性を軽視したわけではなく、持続的な企業価値向上を優先した判断です。一方で、SCSKとの共創による成長戦略そのものは執行が担う領域です。そのため私たちは、統合の進捗だけでなく、SCSKの成長機会の拡大や住友商事グループとのシナジー創出、さらにはグループ全体の競争力向上につながっているかという観点から、その成果をしっかりと見届けていきます。

朝倉 私は総合商社を、強力なバランスシートとPMI機能を持った巨大な投資会社だと思って見えています。資産入替で事業ポートフォリオ変革を進めるならば、保有している事業や事業会社については常に最大限のバリューアップを追求し続けること。そして同時に、自分たちがベストオーナーかどうかについても常に問い続けていくことが重要です。当社グループは主要な懸念案件の処理を終え、資本コストが低下したことにより、強みがある事業のリスクを適切に取りに行けるフェーズへと一段上がりました。次期中計に向けては、投資家からの信頼を得ながら、より高い成長シナリオを描ける体制が整いつつあると評価しています。

大槻 当社グループは今回、デジタルやAI、システム分野に注力していく姿勢を明確にしましたが、会社が掲げる「No.1事業群」に関しては、総合商社の中でのNo.1だけではなく、例えば専門のSlerやAI企業等さまざまな事業領域で、強力な競合と伍していく気概を持つことが重要だと思います。当社グループは成長8分野を中心とした注力分野に経営資源を配分する等、メリハリのある戦略を進めています。一方で、金利や市場環境、技術革新等の外部環境は常に変化しており、「強み」そのものも

変わり続けます。だからこそ社外取締役としては、「強みを核とした成長」という戦略の前提が、環境変化の中でも妥当であり続けているかを不断に問い直し、執行側との対話を重ねていきたいと考えています。投資家の皆様が現在最も注目しているのは、キャッシュ・アロケーションと資本配分の実効性だと思います。2件の大型投資に対する市場の評価は概ね前向きだったと受け止めていますが、本当に問われるのはその先です。継続的にキャッシュを創出し、資産入替を着実に進めながら、年間4,000～5,000億円規模の成長投資を持続できるか。その実行力こそが、これからの企業価値向上を左右しますし、当社グループはまさに真価が問われる局面にあります。社外取締役としても、大型投資を一過性の成果で終わらせることなく、中長期的な成長につながっているかを株主のエージェント(代理人)としての視点から厳しくモニタリングしていきます。

アンバトビーから学んだこと

朝倉 投資の世界では過去にやったことは全て sunk cost です。どんなに苦しい状況でも、将来を見据えてバリューアップを続け適切なタイミングでベターなオーナーに譲渡する。どんな事業も必ず出口をつくるのが、ポートフォリオ経営の第一目一番地です。またExitを経験して、初めてさまざまな課題が顕在化します。それらをしっかり整理して次の新しい投資判断に活かしていくことで投資能力が確実に上がります。その意味で、アンバトビーニッケルプロジェクトの譲渡までやり切ったことは、当社にとって大きな知見と自信をもたらすと思います。

大槻 アンバトビーニッケルプロジェクトは節目ごとに振り返りを行い、さまざまな形で投資規律にシステムティックに織り込まれています。社外取締役としてお願いしたことは、もともと社内でも共有されていた過去の失敗事例集を、社外取締役も理

社外取締役座談会

解しやすいように再整備することです。一方で、改善すべき課題も残されています。例えば、ROICがWACCを下回る案件が一定数存在しますが、それをどのような粒度で取締役会がモニタリングすべきかについては、執行側への適切な権限委譲とのバランスも含めて、常に悩ましいテーマです。また、投資した案件だけでなく、投資を見送った案件についても、その判断が適切だったのかを精査し、逸失利益の観点から振り返る仕組みも今後さらに充実させていくことが重要だと考えています。

朝倉 モニタリングでは、投資時に描いた仮説どおりに進捗しているかを検証することが基本です。しかし、事業ポートフォリオをダイナミックに入れ替えていくためには、その前提となる市場環境や事業環境そのものが変化した場合も見据えた、多面的な仮説検証が欠かせません。難易度の高い取り組みではありますが、今後はこうした視点を一層強化していく必要があると考えています。また、地政学的リスク等を想定した最悪なシナリオのもとで、当社のバランスシートがどこまで耐えられるのか、その許容範囲をあらかじめ把握しておくことも重要な課題です。

大槻 私も同感です。地政学的リスクや経済安全保障リスクといった不確実性に加え、金利上昇が、資金調達コストやWACC、当社製品やサービスへの需要等に及ぼす影響まで含めて、多角的に検証していく必要があります。将来起こり得るさまざまなクライシス・シナリオを想定し、それに対するストレステストをさらに高度化していくことが、今後のリスクマネジメントにおいて重要になると考えています。

次の成長ステージに向けて

朝倉 上場企業では基本的に資産は動かすことが前提です。当社がリースや不動産事業等のアセット型ビジネスでアセット

を動かして稼ぐ資産回転型のビジネスを拡大・強化していること、及び長期的観点で資産入替によりポートフォリオを変えていくことは必然であり、経営陣がコミットしていることは安心材料です。出口を意識して投資することで、結果として経営の選択肢を持つことができます。売るオプション、継続保有するオプション、買うオプション等、いかに幅広く確保できるかが重要です。そのためには、幅広いステークホルダーからの信認が必要です。具体的なアウトプットを定量的にお示ししながら、市場からの評価をさらに上げていかなければなりません。

大槻 総合商社のビジネスモデルは、かつてのトレードからインベストメントが主体になり、その投資はインカムゲイン中心のモデルから、今は出口も含めたトータルリターンを狙う形への転換期と理解しています。ビジネスによって時間軸はさまざまですから、その時点時点のトータルリターンを最大化することの難易度はかなり高いと思います。また、M&Aについては相手もある話ですので、買収後のPMIにおける経営やリスクマネジメント機能の高度化が必須になります。また、売却については、自分たちにタイミングや条件等の裁量があるだけに、投資に比べ、より判断が複雑になります。こうした事業買収や売却に関して実効性あるモニタリング体制をいかに構築していくかが、今後の課題です。

朝倉 これから次期中計の議論が本格化しますが、しっかりとキャピタルアロケーションの議論を深めていきたいですね。事業ポートフォリオ変革の方向性、それを踏まえた適正なレバレッジや株主還元を考え方をどうするのか。総合会社の中で相対化されるのではなく、当社グループとしての自律的な意志を示した中計になると良いと思っています。

大槻 中計は、投資家との具体的なコミュニケーションを図っていくためにも必要だと思いますが、長期的なあるべき姿に関



する議論をより深めた上で策定していけたらよいと思います。

朝倉 当社の取締役会では、社外取締役の意見も積極的に取り入れながら、建設的で率直な議論が行われています。こうした実効性の高いガバナンスのもとで、私たちは短期的な市場の変動に過度に左右されることなく、5年、10年先を見据えた企業価値の向上を常に意識しています。社外取締役として、中長期的な視点から経営を監督し、「長期に保有して良かった」と評価していただける企業であり続けられるよう、その役割を果たしていきたいと考えています。

大槻 この2年間で、当社グループは事業ポートフォリオやガバナンス、投資規律等、さまざまな面で着実に変革を遂げてきました。過去の失敗があったからこそ、他社とは異なるものを得ている。そして、これをもとに、変えるべきところを着実に変えてきたと私は感じています。これからは、具体的な成果を示していくことが重要です。私たち社外取締役も、執行側の挑戦を後押しするとともに、その成果を株主・投資家の皆様から寄託を受けた者としてしっかりとモニタリングしていきます。今後はぜひ、フォワードルッキングな視点で、当社グループの変革の成果と、今後の成長をご覧いただければと思います。

1 未来への価値創造ストーリー

— No.1事業を究める

CONTENTS

- 16 住友商事グループの価値観
- 17 価値創造モデル
- 18 経営資本
- 19 マテリアリティ
- 21 マテリアリティ×経営資本
- 22 ロジックツリー
- 23 中期経営計画2026
- 28 CFOメッセージ
- 30 特集:DAIS ～Digital & AI Strategy | デジタル・AI戦略～
- 37 CDO・CIOメッセージ



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趨らず^{はし}

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けています。

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、そこから一步先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と夢を実現する。

【経営姿勢】

人間尊重を基本とし、信用を重んじ確実を旨とする。

【企業文化】

活力に溢れ、革新を生み出す企業風土を醸成する。

▶ 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。

価値創造モデル

住友の事業精神に根差した誠実な活動を通じ、培ってきた多様な経営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。マテリアリティに基づく社会課題の解決を通じて経済・社会・環境の価値を創出し、その成果を次なる成長につなげることで、持続的な価値創造を実現しています。



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	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
資本概要と特徴	多様な人財	多彩なビジネスノウハウ	広域な事業拠点と幅広い産業におけるプレゼンス	安定した財務基盤	保全・再生すべき社会との共有資本
企業価値との関係	多様な事業領域とグローバルな事業現場で培われた知見・経験と、高度なケイパビリティを備えた人財が、それぞれの強みを最適に掛け合わせながら新たな価値を創造することで、持続的な成長と企業価値向上の実現につなげています。	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。
強化案	 P46 人的資本	● DAIS (デジタル・AI戦略) の実行に向け、全役職員のデジタルリテラシー向上を企図し、デジタルスキル認定制度「Dグレード」を導入 ● 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に沿った組織体制を構築	● 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、必要な対応の強化、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年度実績)	● 連結従業員数 82,488人 ● 女性比率 27.5% (単体従業員数に占める割合) ● キャリア採用比率 34.2% (2025年度の新採用者に占めるキャリア採用者の人数割合)	● グループ・SBU制 10事業グループ/41事業のSBU (2026年4月時点) ● 2025年度 投資実績 11,700億円	● 連結対象会社数 519社 ● 事業拠点数 124拠点 62カ国・地域 (2026年4月1日時点)	● 総資産 13.6兆円 ● 株主資本 4.6兆円 ● Net D/E Ratio 0.7倍 ● ROE 12.9%	● 取水量 1,625百万m³ ● 資源エネルギー上流権益エクスポージャー 6,900億円 ● 再生可能エネルギー持分発電容量 約2GW
関連するコンテンツ	 P21 マテリアリティ×経営資本  P46 人的資本	 P21 マテリアリティ×経営資本  P30 特集:DAIS	 P21 マテリアリティ×経営資本  P64 グループ事業一覧	 P23 中期経営計画2026  P28 CFOメッセージ	 P42 自然資本の取り組み

マテリアリティ

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



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

📖 P41 詳しくは「気候変動への取り組み」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

📖 P42 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

📖 P42 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

📖 P46 人的資本



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

📖 P50 コーポレートガバナンス

特定プロセス



住友の事業精神



経営理念

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をもとに、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

マテリアリティ

取り組み状況

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、事業活動と結び付けた長期・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ビジョンと実行計画を策定し、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	2025年度までの取り組み状況	今後の取り組み方針
 安心して豊かな暮らしを実現する	地域社会・経済の発展への貢献 良質な教育の提供による未来を担う人づくり	- 各営業グループの事業を通じて地域社会・経済の発展に継続貢献 - 教育をテーマとした社員参加型社会貢献活動「100SEED」を推進	取り組み継続に加え、社会的に意義のある事業を通じて経済的価値を創出するという当社グループ価値観のさらなる浸透
 気候変動問題を克服する	2050年の当社グループ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	- Scope 1, 2, 3実績開示及びカーボンニュートラル化目標更新 - 営業グループ単位の気候変動関連の取り組み（排出削減ならびに関連する事業機会の創出）モニタリング開始 - 削減貢献量の算定及び再生可能エネルギー事業による数値の開示	- 気候関連のリスク及び機会の財務的影響の把握・開示 - 事業を通じたサプライチェーン全体の排出量削減推進 - 官民連携を通じたGX推進の取り組み拡大
 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	- 優先事業（高リスク事業）の特定及びTNFDに基づく開示 - 循環型経済のイニシアチブに参画	- サプライチェーンを含めた優先事業を中心とするリスク分析・取り組み・開示の継続実施 - 循環型経済のイニシアチブに継続参画
 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	- 優先事業（高リスク事業）の特定及び開示 - ワークショップ研修開催	- サプライチェーンを含めた優先事業を中心とするリスク分析・取り組み・開示の継続実施 - 人権教育の継続実施、グリーバンスメカニズムの周知・運用強化
 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	- プロフェッショナル人財の確保・育成に向けた、WILL選考（初期配属確約）の実施、社内公募制の拡大、デジタルスキルに関する社内認定制度の導入準備 - 経営人財育成に向けた、次世代経営人財の特定と組織の枠を超えた戦略的配置サイクルの実行 - 重要ポジションにおける多様な人財のサクセッションパイプラインを充実・強化	- グローバルベースでの適所適材の推進とそれを実現するための人財の可視化 - プロフェッショナル人財・経営人財の育成に向けた各種施策の立案・実行
 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	- 監査等委員会設置会社へ移行すると同時に、取締役会の機能を「経営の大きな方向性を示し、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」と再定義 - 当該監督機能発揮に向けて、社外取締役を過半数化	- 取締役会のモニタリングボードとしての機能、実効性の一層の向上に向け、議題設定等の運営上の工夫を図る - 取締役会の議論の深化・高度化に資するサポート体制強化を進める

マテリアリティ×経営資本

気候変動問題を克服する



人的資本 知的資本

脱炭素社会の実現に向けカーボンクレジット市場を牽引

第三者が削減・吸収した温室効果ガス(GHG)量を数値化し、相互に取引することで足りない削減量を補う「カーボンクレジット」。当社は黎明期の市場を事業機会へ変え、社会の脱炭素化に貢献します。

「つくる・つなぐ・つかう」の全方位で実績・信頼を蓄積

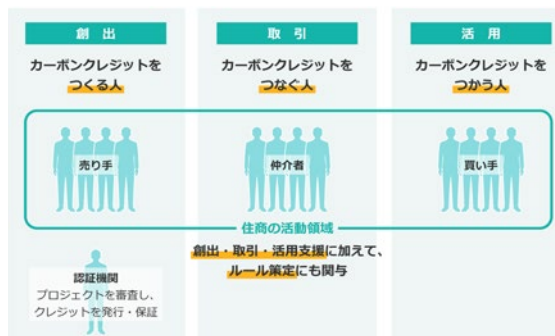
当社はクレジットの創出・仲介・活用支援から、市場の発展まで担う人材と知見を束ね、「つくる・つなぐ・つかう」の全てに関与しています。当社の知的資本を活かし、クレジット創出から関与することで、脱炭素に加え地域社会や生物多様性への付加価値を高めた高品質クレジットの提供を通じて顧客の信頼獲得につなげています。

カーボンクレジット市場を拡大し、日本の脱炭素化実装と収益基盤の構築を推進

東京証券取引所カーボン・クレジット市場では、開設当初から継続的な売買を通じて市場の活性化に貢献し、ベスト・マーケットメイカーにも3年連続で表彰されました。加えてルール形成にも関与することで、市場の将来像を見据えながら、GX-ETSの本格始動による需要拡大を日本の脱炭素市場を育てる成長機会へと転換しています。

今後も当社は創出から販売

まで一貫して関与しながら需給をつなぎ、市場の信頼を高めることで、カーボンクレジットの社会実装の加速と、新たな収益基盤の構築を同時に実現していきます。



カーボンクレジット業界における当社の役割

安心で豊かな暮らしを実現する



グローバル リレーション 資本

生活に不可欠な硫酸を、世界最大級のプレイヤーとして世界へ安定供給

農業、鉱業、工業等幅広い産業に不可欠な硫酸は人々の暮らしを支える重要な原料。当社は100%子会社であるInteracidを通じ、世界中の生産者と需要家をつなぐグローバルな関係資本を構築し、安定供給という社会価値と持続的成長を両立しています。

世界最大級の取扱規模で、需給ギャップを価値へ変えるビジネスモデル

硫酸は世界で最も大量に流通する基礎化学品であり、産業に不可欠な一方、需給には地域差があります。Interacidは、海上流通量の約3割を取り扱う世界最大級のプレイヤーとして、この需給ギャップを把握、戦略的に物流拠点を確保して、安定的に硫酸を供給する仕組みを構築しています。単なる取引ではなく、物流を最適化する機能そのものが競争力となっています。

安定供給を実現する「海上貿易×物流×小口販売」の複合機能

Interacidはトレーダーでありながら自社で貯蔵タンクを保有・運営する唯一のプレイヤーであり、海上輸送・陸上物流と一体化したサービスを提供しています。貯蔵が難しい硫酸を安定的に引き取り、需要家が必要ときに供給できる体制を構築。「需給バランス調整」「安全・安心」という付加価値を提供することで、継続的な収益と顧客価値を両立しています。

長年にわたる徹底した安全管理が生み出す顧客との信頼関係

硫酸は高度な安全管理が必要であり、Interacidは一滴も漏らさないZero Leakage Policyを徹底しています。こうした安全・信頼の積み重ねにより、生産者・需要家との長期的関係を構築し、世界各地に広がるネットワークを形成。30年以上かけて築いたこの関係こそが、持続的成長の源泉となっています。



チリ・メヒオネスに保有するタンクターミナル

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。



中期経営計画2026—成長の加速と企業価値向上への取り組み

中期経営計画2026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

— 大型投資や資産入替促進により、利益成長と事業ポートフォリオ変革を加速中 —

1 強みを核とした成長

成長8分野の基礎的収益

CAGR 約 **11%**

(2023年度実績→2026年度通期予想)

- 成長8分野は、デジタル・リース・不動産・エネルギーソリューションを中心に着実に成長

3 成長の原動力の強化

社員エンゲージメントスコア

02 変革を加速する基盤 — サステナビリティ／人的資本／ガバナンス

68% > **71%**

(2023年度)

(2025年度)

- エンゲージメント向上、人財強化に向けた取り組みが進捗
- 機関設計の変更、戦略軸の組織体制による戦略遂行の機動力向上

2 事業ポートフォリオ変革

3年間の投資額

1.8兆円～ > **3.0兆円**

(従来計画)

(修正計画)

- SCSKにおけるネットワンシステムズへの出資
- SCSK完全子会社化
- 米国航空機リース会社買収 等

3年間の資産入替額

0.8兆円 > **1.1兆円**

(従来計画)

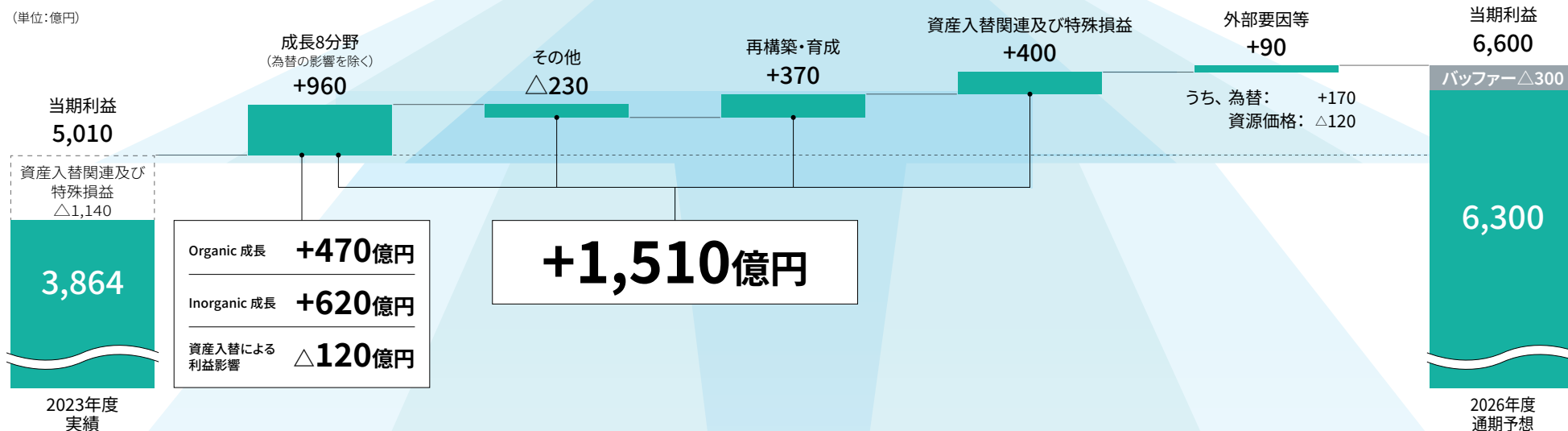
(修正計画)

- アンバトビーニッケルプロジェクト売却
- ティーガイア売却
- 北米メロン生産・販売事業の売却 等

中期経営計画 2026— ① 強みを核とした成長

外部要因等を除く3年間の利益成長 計 +1,510億円 > 当初計画(+1,500億円)

- Organic／Inorganic 双方の成長に加え、資産入替も収益源として確立。バッファー考慮前の当期利益は、中期経営計画2026で掲げた利益目標の達成を見込む



- 成長8分野のうち、デジタル、リース、不動産、エネルギーソリューションが成長を牽引中

大型投資の実行

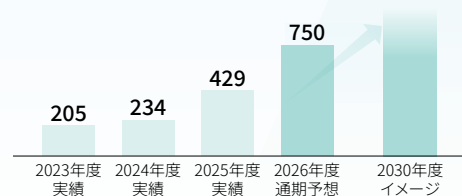
デジタル **SCSK**

- 2026年3月SCSKを完全子会社化

SCSK持分損益

2023年度実績 → 2026年度通期予想 CAGR : 54.1%

(単位:億円)



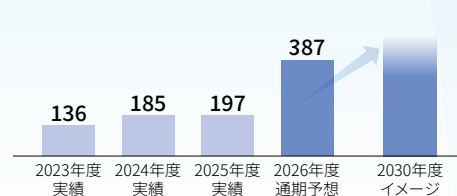
リース **Sumisho Air Lease**

- 2026年4月Sumisho Air Lease買収完了

航空SBU基礎的収益

2023年度実績 → 2026年度通期予想 CAGR : 41.7%

(単位:億円)



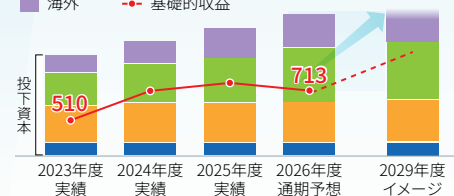
資産回転型ビジネスの推進

不動産

基礎的収益と投下資本

2023年度実績 → 2026年度通期予想 CAGR : 11.8%

(単位:億円)

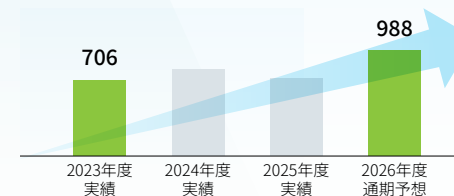


エネルギーソリューション

基礎的収益

2023年度実績 → 2026年度通期予想 CAGR : 11.9%

(単位:億円)



中期経営計画 2026— ② 事業ポートフォリオ変革

2026年度 ROE 13%程度の達成へ

- 資産入替により3年間で1.1兆円のCash Inを見込むと同時に、2026年度は新規投資による利益貢献約910億円を見込む

■ 2024～2026年度 修正計画

□ 2026年度 計画

■ 2024～2025年度 実績

2024～2025年度実績

資産入替

- 政策保有株
- ティーガイア
- 米国タイヤ販売事業におけるマイダス社
- 北米メロン生産・販売事業
- Sekal AS

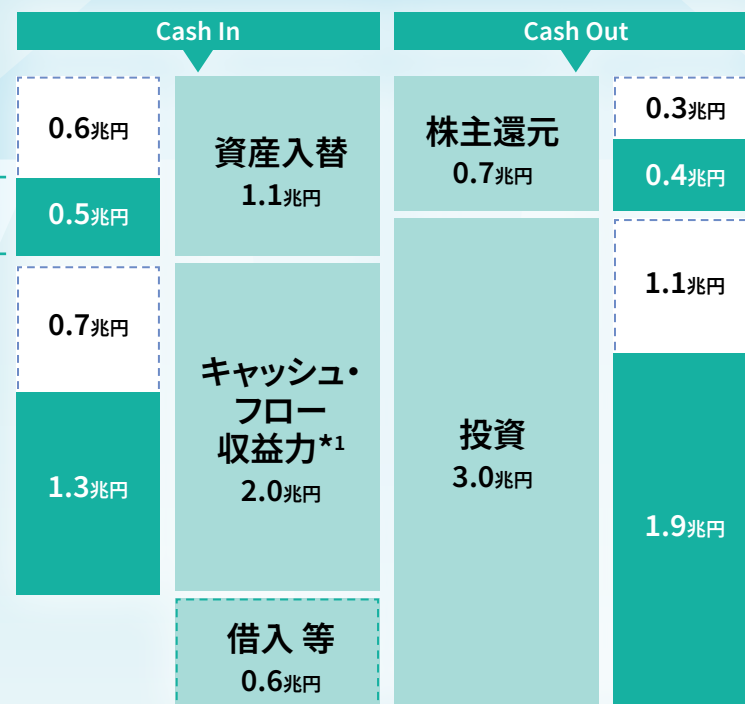
等

□ P58 政策保有株式

*1 キャッシュ・フロー収益力^{*1} = (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(除く資産入替に伴う配当) + 減価償却費+リース負債支払

*2 2024～2025年度 実績: 約1.9兆円との差は、更新投資及び再構築・育成への投資

*3 不動産からの利益貢献及び投資金利を除く



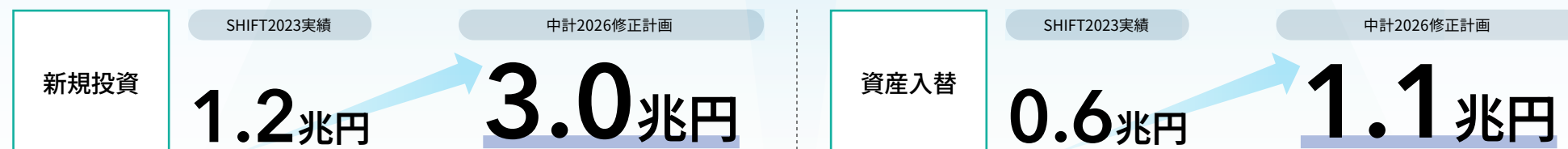
2024～2025年度実績

注力・バリューアップ投資における新規投資(約1.5兆円)^{*2}

- 洋上風力発電用の基礎構造物製造事業への出資
- ベルギー建機代理店への出資
- SCSKにおけるネットワークシステムズへの出資
- SCSK完全子会社化(公開買い付け分)等

2026年度実行の米国航空機リース会社買収とSCSK完全子会社化(スクイズアウト分)と合わせ、2026年度に約+910億円^{*3}の利益貢献見込み

- 事業ポートフォリオ変革の加速 (SHIFT 2023 VS 中計2026)

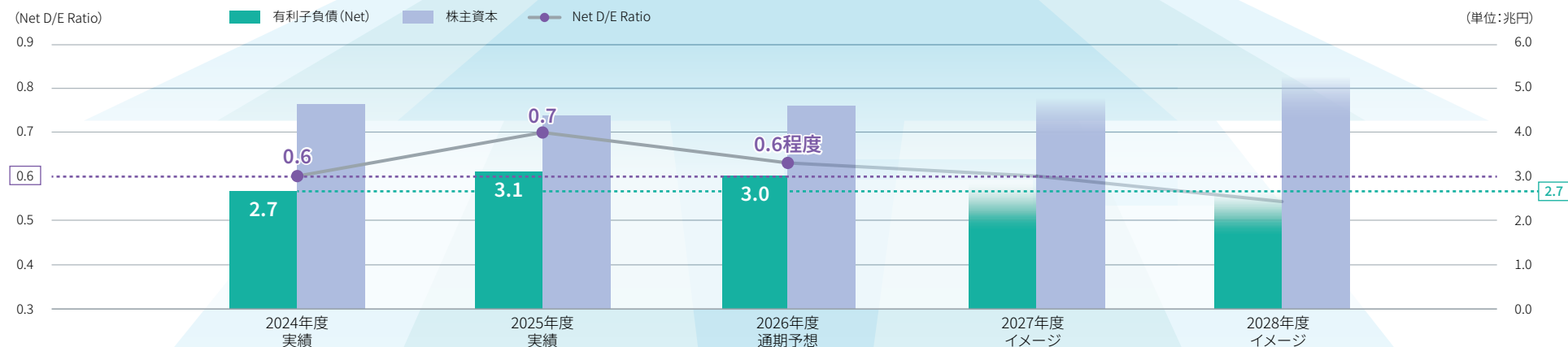


中期経営計画 2026— ② 事業ポートフォリオ変革（財務健全性改善への打ち手）

2028年度末までの3年間で、財務健全性を改善

- 財務健全性を2028年度末までの3年間で大型投資実行前の水準に戻す

有利子負債残高・Net D/E Ratio 推移イメージ



- 財務健全性改善に向けた打ち手(2026～2028年度)

Cash In

ポートフォリオの新陳代謝を一層加速

- 2026年度計画～2028年度イメージにおけるキャッシュイン: 約1.2兆円、子会社の連結除外による負債減少効果: 約0.5兆円
- 具体的な資産入替の対象は低成長・低ROIC事業(投下資本額: 約1兆円)及び資産回転型(投下資本額: 約0.7兆円)

DAISの推進等により成長分野を中心に向上

- SCSK自身の成長に加え、住友商事グループの売上拡大(アプリケーション事業、顧客のビジネス変革・高度化、プラットフォーム型ビジネス、デジタルインフラ関連)、及び効率化によるコスト削減(生産性向上、組織高度化・効率化、在庫削減等)、両社協業による新たな収益源の創造により、ROICを向上

Cash Out

累進配当、総還元性向40%以上の現行方針継続

- 1:4の株式分割を実施(2026年7月)

成長分野を中心に、厳選した戦略投資を実施

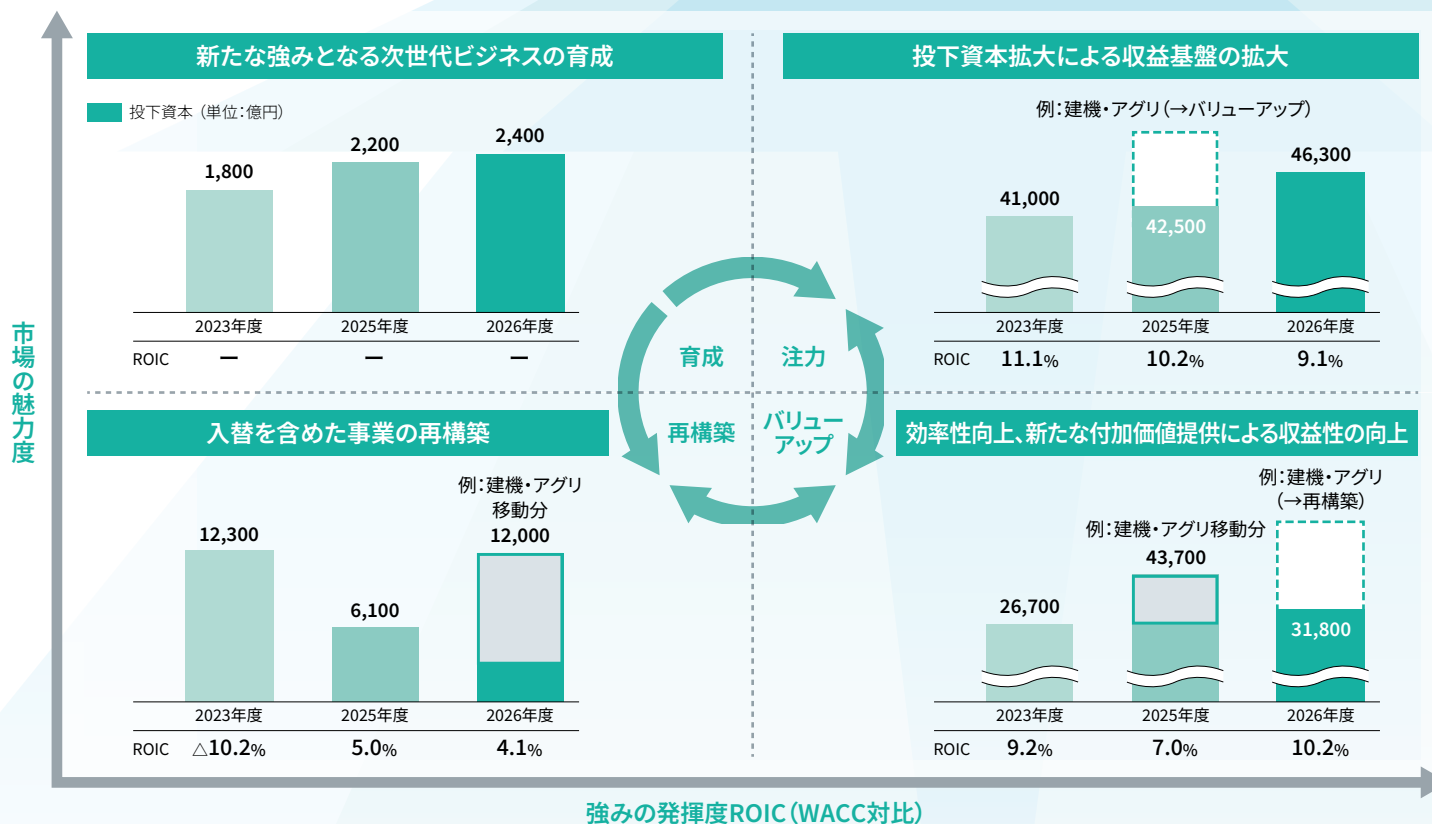
- 米国航空機リース会社買収とSCSK完全子会社化を除く新規投資: 約4,000～5,000億円/年(従来と同水準)

中期経営計画 2026— ② 事業ポートフォリオ変革

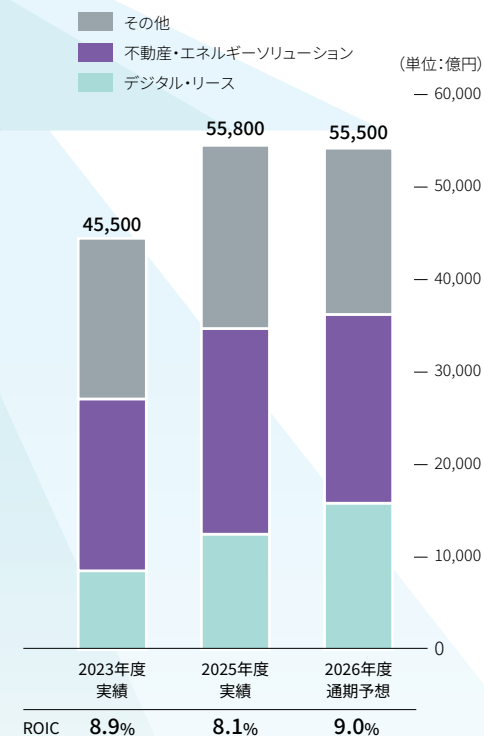
成長分野への資源再配分と新陳代謝の加速

- SBU単位のROIC・WACCモニタリングを徹底し、全社ポートフォリオの質向上に注力

■ 戦略4象限による投下資本配分管理



■ 成長8分野の投下資本・ROIC推移



- ROIC・WACCモニタリングの視点

既存事業

ROIC向上に向け、各事業の戦略及び進捗を定期的にモニタリング

新規投資

強み・競争優位があり、買収価格を上回る付加価値が確度高く実現できると見込まれる事業に経営資源を投下

資産入替

低成長・低ROICの事業に加え、当社傘下では持続的な成長機会が限られる事業も売却

CFOメッセージ

強みを核とした成長を加速するとともに、
事業ポートフォリオ変革を着実に遂行することでROEを高め、
企業価値のさらなる向上に取り組んでまいります。

市場からの評価における変化

中期経営計画2026の各種取り組みを推進する中、2025年度には米国航空機リース会社の買収やSCSKの完全子会社化の大型投資の決定に加え、本年5月には長年の課題であったアンバトビーニッケルプロジェクトの譲渡を完了しました。これらにより、高止まりしていた当社の資本コストは低下し、事業ポートフォリオ変革が進むことによる利益成長とROE向上への期待感から、PBRは従来の1倍割れの状態から大きく改善しました。

昨年の統合報告書では、「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を目指す」と申し上げましたが、市場からの信頼回復に向けて着実に前進することができたと考えています。

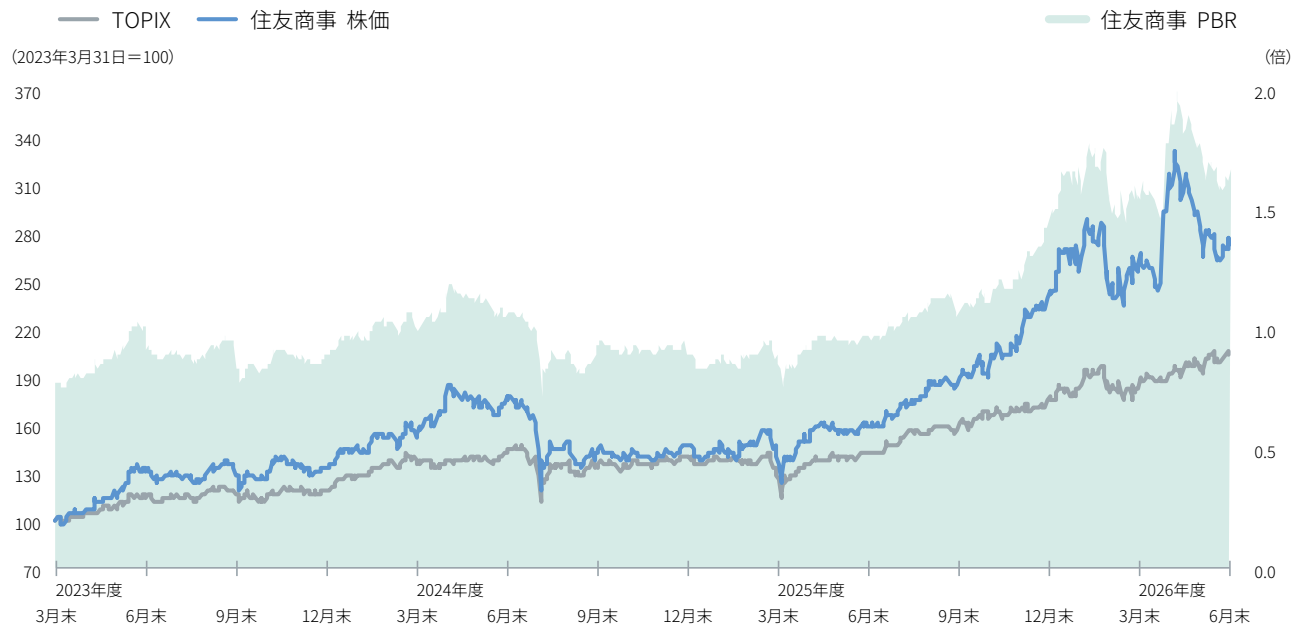
投資と資産入替の進捗に加え、開示の拡充も継続的に進めてきたことで、投資家の皆様との対話内容も変わりつつあることを実感しています。不採算事業等の個別事業に関する質問よりも、会社全体の成長戦略についての議論の割合が増えており、当社に対する市場からの期待の高まりを感じています。引き続き成長8分野を中心に、安定的な利益成長を実現しながら、各事業の資産効率の改善や資産入替の促進により事業ポートフォリオを変革することで、より高いROEを目指していきたいと考えています。



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

住友商事の株価パフォーマンス



CFOメッセージ

■ 終値、最高・最低株価と関連指標の推移

	2023年度	2024年度	2025年度
終値 ^{*1}	913円	843円	1,445円
最高株価 ^{*1}	942円	1,108円	1,689円
最低株価 ^{*1}	565円	669円	697円
PBR	1.00倍	0.88倍	1.49倍
5年TSR ^{*2} (配当込み TOPIX)	198.99% (93.39%)	244.85% (113.65%)	355.89% (102.21%)

^{*1} 株価は2026年7月1日付の株式分割（1株を4株に分割）を遡及して反映したベースで表示しています

^{*2} 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

■ 中期経営計画2026の課題と対応

2025年度は大型投資の実行に伴い、有利子負債が増加し、Net D/E Ratioが上昇しました。資産入替の一層の加速により、遅くとも2028年度末までに2024年度末の有利子負債額、レバレッジ水準へ回帰させていくとともに、事業ポートフォリオ変革のモメンタムを維持します。資産入替の対象案件は、ROIC・WACC管理を基準とした撤退判断にとどまらず、成長性の観点も踏まえた上で選定しており、多くの案件で、すでに売却に向けて動き始めています。一方で、持続的に安定成長を実現するためには、成長投資も重要です。パイプラインの中から案件を厳選し、当社の強みのある事業をさらに強くできる「ど真ん中」への投資を中心に、今後も年間4,000～5,000億円規模の成長投資を実行します。

■ さらに利益成長と企業価値の向上に向けて

中期経営計画2026も残すところ半年となり、皆様の関心は2027年度以降の成長に移り始めていることでしょう。これまで

の事業ポートフォリオ変革によりアセットの質は改善し、全社ROICは8%、ROEは13%程度と、当社の資本コストを上回る水準となりました。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、資本コストを上回り、付加価値を創出すると考えています。ただ、現状のROEはまだ十分な水準とは捉えておらず、より高いレベルを目指していきたいと考えています。今後も強み・競争優位を有する成長8分野を中心に、持続的な利益成長を実現するとともに、DAISや資産回転型ビジネスの推進、また、事業ポートフォリオの変革をスピード感を持って進めることで、利益成長とROE向上に取り組めます。

DAISについては、この後の特集で詳しく取り上げますが、この取り組みによるROIC+1%の改善という定量目標を掲げまし

た。これは、アセット積み増しだけに依存しないオーガニックな利益成長、収益性改善を実現するという意思を含めています。

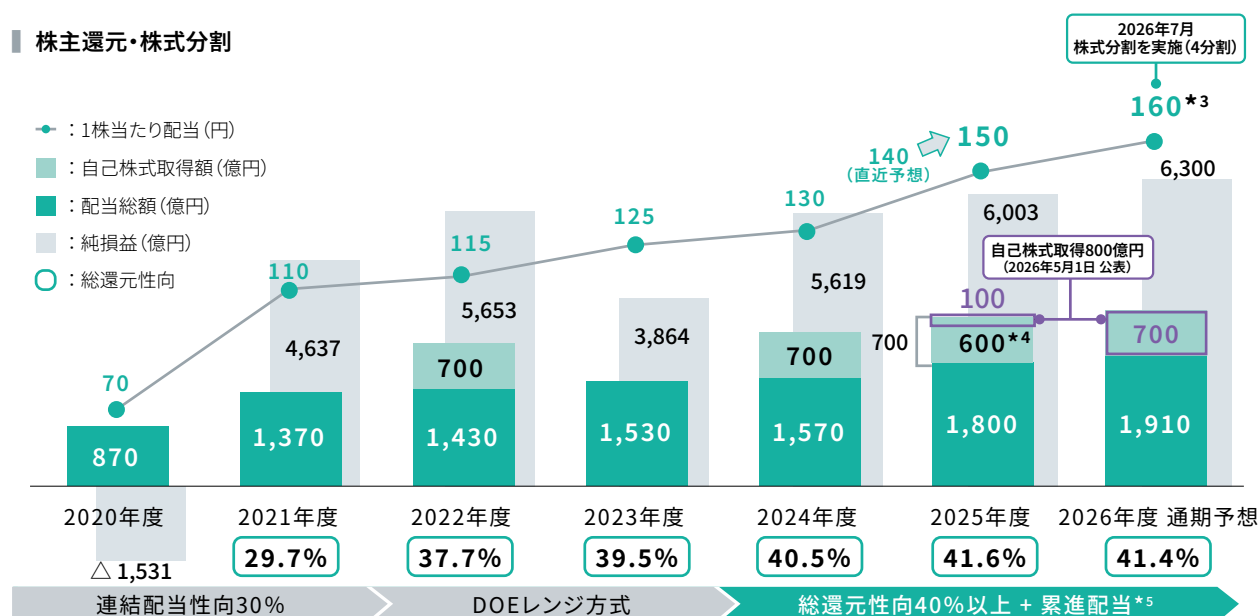
📊 P30 特集:DAIS

■ 株主還元

本年7月に株式分割（4分割）を実施しました。投資単位当たりの金額の引き下げを通じて、株式の流動性を高め、より多くの皆様に当社の株主になっていただき、当社のさらなる企業価値向上を後押ししていただきたいと考えたものです。

株主還元について、2026年度は1株当たり配当金40円（株式分割後）を計画しているほか、自己株式取得800億円（うち、100億円は2025年度分）を決定しました。今後も安定的な利益成長により一層の株主還元の充実に取り組んでまいります。

■ 株主還元・株式分割



^{*3} 株式分割考慮後の年間配当は40円/株 ^{*4} 2026年2月19日 買付完了、2026年4月10日消却済（株式報酬として充当を見込む100万株を除く） ^{*5} 配当維持または増配

特集

DAIS

～Digital & AI Strategy | デジタル・AI戦略～

本年5月に実施した投資家向け説明会での対話を踏まえ、本特集では、デジタル・AI戦略「DAIS」が目指す姿、収益力強化とROIC向上に向けたビジョン、そしてSCSKとの連携やデジタル・AI活用による企業価値向上への道筋をお伝えします。

デジタル・AI戦略「DAIS」のVision P31

DAISの展望を1枚のビジョンボードで示し、社会や産業の変革の実現を支える源泉と指針をお伝えします。

3つのPillar／成長ロードマップ P32

DAISにおける成長の柱Pillar1～3の全体像と、短中長期における成長のロードマップを示します。

Q1. DAISによる企業価値向上 P33

SCSKとの協業を通じた収益構造の変革と、新たな成長機会の創出による企業価値向上への道筋をお伝えします。

Q2. SCSKの成長戦略 P34

SCSKの成長戦略を、フルスタックによる取引拡大と、オフリングモデルによる収益性向上の二軸で示します。

Q3. SCSKの収益性向上 P35

SCSKの営業利益率改善に向けた、収益構造の転換の具体策を示します。

Q4. 生成AIがもたらす成長機会 P36

生成AI等の普及による市場変化と、それを踏まえたSCSKの成長機会を示します。



特集 **DAIS** ~Digital & AI Strategy | デジタル・AI戦略~

デジタル・AI戦略「DAIS」のVision

当社グループは、「あらゆるビジネスの現場でデジタル・AIを駆使し、新たな価値創造モデルを構築することで、社会や産業の変革をリード」することを目指しています。その実現を支えるのは、約900社の連結事業会社と約10万社の顧客基盤を有する事業現場、SCSKを中核としたデジタルソ

リューション、そして人財です。多様な産業知見と事業基盤を活かしながら、現場起点でデジタル・AIを実装し、社会課題の解決と新たな価値創造につなげることが、当社グループならではの競争優位性です。Design Principlesを指針に、その優位性を確かな成果へと結び付けていきます。

Vision

あらゆるビジネスの現場で
デジタル・AIを駆使して
新たな価値創造モデルを
構築し社会や産業の
変革をリード

人財

- デジタル事業構想力の強化
- デジタルスキル獲得
- 要件定義力
- データガバナンスの知見

事業現場

- 約900社の連結事業会社
- 約10万社のグローバル顧客
- 事業現場での課題抽出力
- 顧客へのインターフェース
- グローバルコーポレート
- 事業構想力

当社グループの
競争優位性

事業現場

人財

デジタル
ソリューション

Design Principles

- 顧客が真に求める価値の再定義
- 当社の強みの補強
- 暗黙知の形式知・組織知化
- 本質的な課題から価値創造
- 劣勢ビジネスからの形勢逆転
- ビジネス構想の社会・産業実装

デジタルソリューション

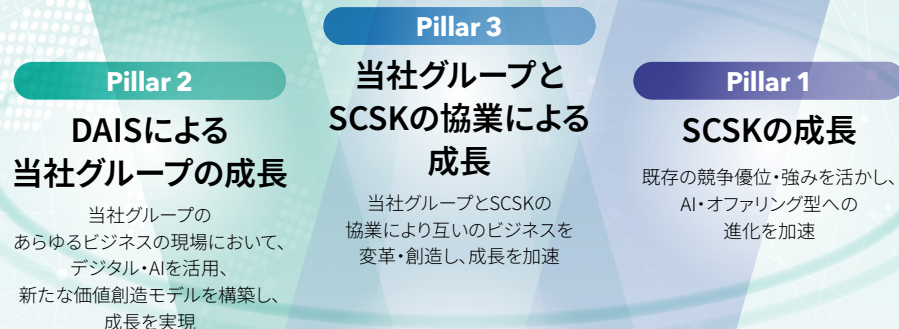
- システム・ネットワーク開発
- デジタル・AIエンジニアリング
- セキュリティ
- BPO・データセンター

特集 DAIS ~Digital & AI Strategy | デジタル・AI戦略~

DAISの成長を支える3つの柱(Pillar)

当社グループはDAISによる成長と企業価値向上への道筋を3つのPillarで構成しています。Pillar 1であるSCSK自身の成長では、SI*1・NI*2を一体で提供する体制とオファリングモデルを軸に収益性を高めます。そしてPillar 2として住友商事グループの競争優位性を強化する他、Pillar 3として、住友商事とSCSKの協業による価値創造モデルの構築に注力することで、グループ全体の企業価値向上を目指します。

*1 SI: System Integration *2 NI: Network Integration



当社グループ・SCSKの強み

デジタルソリューション・事業現場・人材のさらなる強化により、DAISを推進



DAIS全体の成長ロードマップ

本ロードマップでは、DAISが目指す3つの成長を、短期・中期・長期の時間軸で整理しています。SCSK自身の成長 (Pillar 1)、住友商事グループ各事業の競争優位性向上 (Pillar 2)、さらに両社協業による新たな価値創造モデルの構築 (Pillar 3) を連動させることで社会・産業の変革をリードし、企業価値を高める道筋を示しています。



社会や産業の変革をリード

注1) 本ロードマップは、DAIS全体の成長の方向性を示したものであり、各打ち手の具体的な価値創造プロセスや事例は、右上記載の各種媒体で掲載しています
 注2) 上記短中長期の9つの矢羽根は、色の濃淡に応じて収益貢献度合いを表現しています

特集 **DAIS** ~Digital & AI Strategy | デジタル・AI戦略~**Q1.** 投資家・アナリストの視点

投資家は、DAISに注目しているが、単なるDXの推進ではなく、ROEやキャッシュ・フローの創出、利益成長を通じてブランド価値や企業の魅力度を高め、最終的にバリュエーションの向上につながるかどうか最も重要なポイントであると認識している。その上で、住友商事がDAISを通じて目指す「圧倒的No.1」の領域とは具体的に何か。

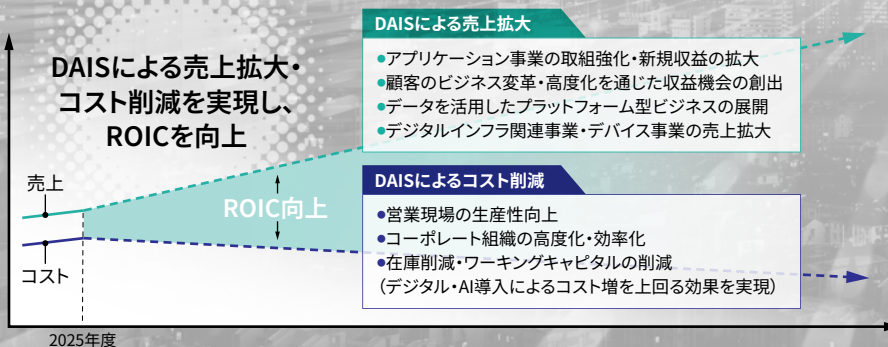
SCSKの強みについては十分理解しているが、収益構造を変革していく過程において、投資家としてどの領域を優先的にウォッチしていくべきか？

Answer

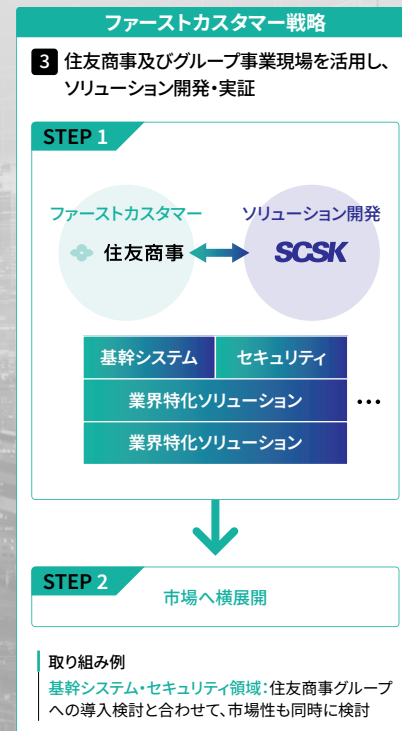
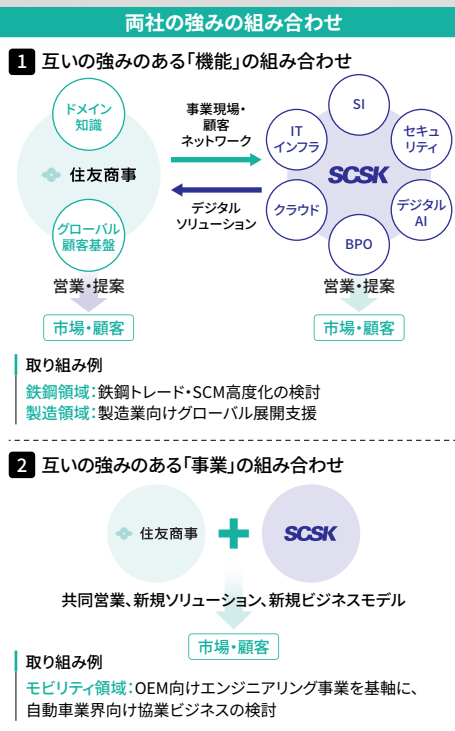
現在、住友商事はSCSKとともに、さまざまな分野での連携を進めている。中でも協業による飛躍的な変革が期待できる領域は二つある。一つはモビリティ分野。SCSKの車両設計の知見と住友商事の自動車分野の知見を掛け合わせ、モビリティシステム全体での共創を目指しており、大きな事業に成長する可能性がある。もう一つは都市開発分野。箱崎やベトナム北ハノイ等、実装の場がすでにあり、SCSKの技術力を活かした都市総合開発・サステナブルシティの実現を見据えている。以下の通り、他にも協業パイプラインは多数あり、そうした協業を通じて住友商事とSCSKがともに変革を進めていく姿に、まずは注目いただきたい。

Pillar 2 DAISによる住友商事グループの成長

住友商事グループが創り出す社会・産業の姿

**Pillar 2**による成長**Pillar 3** 住友商事グループとSCSKの協業による成長

推進していく協業ビジネス3つの類型化



特集 **DAIS** ~Digital & AI Strategy | デジタル・AI戦略~**Q2.** 投資家・アナリストの視点

SCSKの成長においては、オフリングモデルの強化や、SI+NIを組み合わせたフルスタックが重要なキーワードとなると思うが、現時点におけるオフリングモデル及びフルスタック型ビジネスの売上構成比率、2030年に向けた目標比率、ならびにこれらのモデルにおける現時点での収益率の違いについて教えていただきたい。

Answer

SCSKは受託開発で築いた深い顧客関係を基盤に、ネットワン買収によりSI・NIを一体提供するフルスタック体制を確立。顧客ニーズの高度化に応え、システム全体を一体で設計・運用できる強みへの評価を獲得している。加えて、蓄積した知見をオフリング化し、付加価値と収益性を向上する体制を構築している。

売上構成比率はお示しできないものの、今後はフルスタックで取引を拡大し(2030年度:2025年度比利益倍増)、オフリングで収益向上(2030年度:営業利益率15%以上)を図る二軸が成長の中核である。

顧客ニーズの変化

- 事業部門のデジタル活用加速
- 経営や事業の構想から実行・定着まで捉えた変革への期待

競合環境の変化

- デジタル・AIを活用し、変革をリードする競合企業の台頭

テクノロジーの進化

- 生成AI・エージェントAIの浸透
- セキュリティの高度化
- ネットワークの複雑化

Pillar 1**新中期経営計画**

「社会課題の解決を牽引し、
圧倒的な存在感と影響力を持つ
事業群を展開する企業グループ」

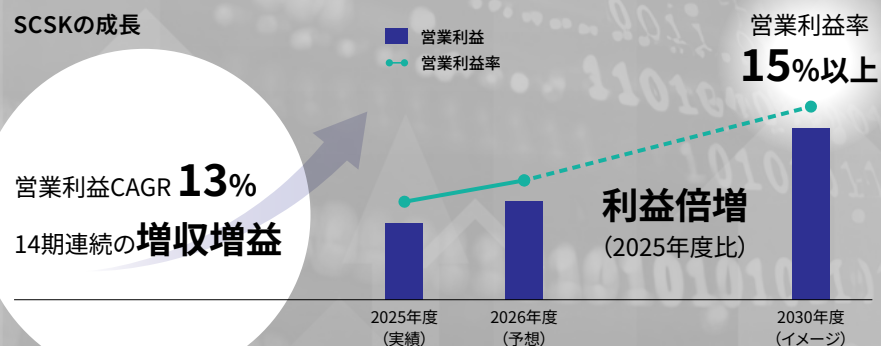
Next Dimension 2030

～次元の異なるITカンパニーへの進化～

住友商事のリソース

約900社の事業現場・データ	多様な産業領域の事業現場を通じたドメイン知見とデータの活用
62カ国・地域へのグローバルリーチ	グローバル拠点・事業会社の活用
デジタル・AIケイパビリティ	デジタル・AI事業会社群との連携 SC Digital Insight Edge
世界5地域のCVC*ネットワーク	国内外の先端技術、テック企業へのアクセス
10万社のグローバル顧客基盤	幅広い領域のグローバル顧客とのネットワーク

* CVC : Corporate Venture Capital

SCSKの成長**SCSK 新中計の3つの施策**

		主な取り組み
1	AI起点の自己変革と事業拡大	AIを全ての業務の起点とし、生産性向上及び高付加価値な事業の創出
2	オフリングモデルへの変革	顧客課題起点で自社知財を活用したオフリングへ転換し、収益性向上
3	競争優位と強みの徹底活用	ネットワン・住友商事グループの強みを活かした競争優位の確立

特集 **DAIS** ～Digital & AI Strategy | デジタル・AI戦略～**Q3.** 投資家・アナリストの視点

SCSKの営業利益率の改善について、2027年3月期から営業利益率が大きく改善する計画となっているが、ITソリューション業界の需要が堅調であることや、説明のあった戦略による収益率向上への期待は理解しつつも、直近2年間は11.1%で横ばいであった営業利益率が、ここから急に伸びる根拠として何が変わるのかを教えてください。

Answer

ネットワンとの統合によるコスト削減に加え、AI駆動型開発による生産性向上とオフリング化による収益性改善を進め、全体の利益率を引き上げる方針である。新中計では1人当たり営業利益を新指標とし、AI進化と人材制約を背景にした収益構造の転換を加速させる。

AI駆動型開発**2年以内にAI駆動型開発100%化**

未来:AI駆動型開発 (AI中心・デジタル)				
 プロセス (どうつくるか)	AIが開発プロセスを自動実行(パイプライン化)			開発速度 向上 ----- 生産性 最大化
	要件定義 → 設計 → コード生成 → テスト・検証 → レビュー・改善 自動化・継続的最適化・高速サイクル			
 成果物 (何を残すか)	構造化データ+構成管理			データ活用 高度化 ----- 品質と 再利用性向上
	AIが理解しやすい 再利用しやすい 変更追跡可能 品質が安定    			
 管理 (どう運営するか)	AIがプロジェクトを可視化・分析・予測・最適化			予測精度 向上 ----- リスク 最小化
	状況分析の自動化 リスク予測・異常検知 意思決定を支援   			

オフリング

オフリングは、顧客課題起点で変革を支援する提供モデル。
SI・NIで培った技術・知見を基盤に、競争力のある知財を蓄積し、継続的な価値創出を実現する。

目指す姿**オフリングモデル**

AI・データ・業界知見を組み合わせ、顧客変革を牽引

付加価値創出型ビジネスを推進し、高収益化

独自サービス・知財の型化→横展開

再現性・継続性のある提供モデルを構築し、高収益化

従来**SI・NI(従来型)****労働力対価の人月モデル**

- 顧客課題の深い理解
- 顧客要件の個別対応力
- 業務への入り込み

特集 DAIS ～Digital & AI Strategy | デジタル・AI戦略～

Q4. 投資家・アナリストの視点

生成AI等によるビジネス、業界環境の変化を、どう見ているか、教えてほしい。例えば、直近、Mythosの登場等フロンティアAIの進展によって、脆弱性が即検知できるという話題があった。短期的には検知された脆弱性を補完するための仕事が増えるが、補完後はSlerの収益源であった保守がなくなる可能性も考えられる。その場合、中長期的には収益性が低下していくという見方もできるが、その点をどう捉えているか。

Answer

生成AI等は、SI・NI・セキュリティ・BPOを備えるSCSKにとって全面的に追い風との認識である。

理由は、基幹システムは設計・統合・運用まで人の関与が不可欠であり、一貫対応できる点が強みとなるためだ。加えて、説明責任やガバナンス対応の観点からも信頼できる実装パートナーの重要性・ニーズは高い。AI普及に伴うセキュリティ需要の拡大も背景にあることから、ネットワン統合後の総合力を活かして、成長できる余地は大きいと考えている。

AIによる市場変化

AIによる経営・事業の高度化	AIによる自動化	AI構築	AIによる運用・保守の自動化
機会 顧客事業・業務変革ニーズの高まり 機会 データドリブン経営へのシフト	リスク 開発の顧客内製化 機会 開発モデルの変化	機会 AI活用基盤の需要拡大 機会 強固なセキュリティ・AIガバナンスの必要性	機会 顧客業務のAIエージェント化加速 機会 デジタル・AI型BPOサービス需要増

SCSKにおけるAI時代の成長機会

AIで顧客価値を創出し、AI自社活用で競争力を築く	品質・セキュリティと既存システム変革を通じ、AI時代の安心・安全な業務を支える
---------------------------	---

AI時代の成長の蓋然性：競争優位の源泉＝S＋N



常務執行役員
デジタル・AIグループCEO
CDO・CIO
巽 達志



CDO・CIOメッセージ

事業現場及びコーポレート領域におけるデジタル・AIの実装により、
新たな価値創造と持続的な企業価値向上を実現します。

デジタル・AI戦略(DAIS)の策定と推進

当社は、2018年にDXセンターを設立して以来、デジタルを経営の重要な柱と位置付け、全社を挙げて事業変革に取り組んできました。また、AIが飛躍的に進化している環境下、現在の中期経営計画2026で掲げる「デジタルで磨き、デジタルで稼ぐ」を加速すべく、2025年10月にデジタル・AI戦略(DAIS)を策定しました。DAISで当社が目指していることは、「あらゆるビジネスの現場でデジタル・AIを駆使して、新たな価値創造モデルを構築し、社会や産業の変革をリード」することです。このDAISを牽引する体制として、2026年4月には、デジタル・AIグループを新設し、営業とコーポレート機能(CDO・CIO)が一体となることで、DAISの実現と競争優位性の強化を目指しています。

当社グループ独自の競争優位

当社グループの強みの一つは、デジタル・AIによる社会・産業変革を実現する強固な事業基盤を有することです。2025年度に完全子会社化したSCSKは高度なソフトウェア開発の技術力を背景に、システムインテグレーターとして長年にわたり強みを磨いてきたことに加え、2024年にはネットワンシステムズをグループ化し、ネットワークからアプリケーションまでフルスタックで提供可能な体制を構築しています。また、Insight Edge (DX技術) やSCデジタル(データマーケティング)といった当社グループのデジタルソリューション事業会社が連携し、新たな価値創造モデルの構築を支援します。

これらのデジタルソリューションに、当社が総合商社として培ってきた現場力、約900社の事業会社ネットワーク、10万社に及ぶ顧客基盤、多様な産業知見・人材を掛け合わせることで、あらゆる事業現場にデジタル・AIを実装し、新たなビジネスモデルを創出していきます。こうした取り組みの積み重ねが他社にはない独自の競争優位性となり、当社グループの成長を加速させています。

変革を支える人材基盤の強化策として、2026年4月に当社独自のデジタルスキル認定制度「Dグレード」を導入しました。本制度の特徴は、資格よりも事業現場における実装経験を認定要件としても重視する点で、スキルを持つ人材の可

視化と機動的な人材配置につなげています。さらに、CIO機能のもと、全社のデジタル・AI活用を支えるIT基盤整備と、AI時代に対応したIT統制・サイバーセキュリティ対策を推進しています。

社会・産業変革と企業価値向上に向けて

SCSKは「AI起点の自己変革と事業拡大」「オフリングモデルへの変革」「競争優位と強みの徹底活用」に重点的に取り組んでいます。特に、顧客の経営・業務課題を自ら特定し、解決策を提案するオフリングモデルについては、SCSKがシステムインテグレーターとして培ってきた製造業に関する知見を活かし、2026年7月にコンサルティング会社(SCSK Consulting株式会社)を設立する等、新たなビジネス機会の創出を進めています。今後は、当社のグローバルリーチも活かしながら、こうした取り組みを加速させていきます。DAISの実現に向けては、SCSKが持つこうしたデジタルソリューション機能が重要な役割を担います。

また、当社グループの事業現場及びコーポレート領域においても、デジタル・AIの実装を進めています。例えば鋼管ビジネスでは、トレード・オペレーションの高度化により数十億円規模の経済価値創出を見込んでおり、コーポレート領域では業務プロセスの再設計とAI活用による高度化・効率化を推進しています。

さらに、SCSKとの連携による共創案件は70件超にのぼり、SCSKのERP「PROACTIVE」の当社グループへの導入と高度化を通じて、当社グループの実践知を組み込んだソリューションを顧客へ展開する取り組みも進めています。

当社は今後も、SCSKをはじめとする社内外のパートナーと一体となり、社会と産業の変革をリードするとともに、持続的な企業価値向上を実現していきます。

2026年5月開催
SCSK Forum2026での登壇



2 変革を加速する基盤

— サステナビリティ／人的資本／ガバナンス

CONTENTS

- 39 CSO・CSDOメッセージ
- 40 サステナビリティ経営
- 43 開示に向けた取り組み
- 45 CAO・CCOメッセージ
- 46 人的資本
- 50 コーポレートガバナンス
- 59 リスクマネジメント
- 60 投資リスク管理
- 62 情報セキュリティ



CSO・CSDOメッセージ

社会課題の解決を起点に、事業ポートフォリオ変革・組織力強化・サステナビリティを通じて企業価値向上を実現していきます。

社会課題の解決を通じた持続的成長の実現

私たちは、「住友の事業精神」及び住友商事グループの経営理念を基盤に、競争優位を発揮しマテリアリティで掲げる社会課題の解決を通じて持続的成長を実現していくとの考えを揺るがず貫いています。持続可能な社会への貢献と当社グループの成長は一体不可分であり、引き続き中長期視点に立った価値創造に取り組んでまいります。

事業ポートフォリオ変革の加速

中期経営計画2026も最終年度に入り「強みを核とした成長」と「成長の原動力の強化」による成果が、事業ポートフォリオ変革へつながってきていると実感しています。

事業ポートフォリオ変革では4つの事業戦略分類を活用し、成長事業への経営資源の重点配分と資産入替による新陳代謝の加速を進めています。その結果、デジタル、リース、不動産、エネルギーソリューション等の成長分野を中心に着実に成長しています。一方で、各事業環境やパフォーマンスを見極め柔軟に戦略分類の変更を行い、さらに高みを目指すことで事業ポートフォリオ全体の収益力向上を図っています。また、世界中の拠点からのインテリジェンスを活用しながら、多面的にリスクと機会を分析し、経営会議や取締役会を通じて事業ポートフォリオのさらなる変革に向けた議論を進めています。

自律的意思決定を支える組織の進化

こうした事業ポートフォリオ変革を支えるため、事業を一番よく知る営業現場が関係者を巻き込み自律的に高度な意思決定を行う仕組みが重要です。SBU制の導入により戦略が明確化



常務執行役員
サステナビリティ・DE&I推進グループ長、
CSO・CSDO

江田 麻季子

され戦略遂行スピードは速まりました。また、SBUを複数束ねるグループにおいても、自律的に戦略見直しに伴うSBUの統廃合等、アジャイルに組織体制を見直す動きも始まっています。

経営の意思決定機関である経営会議では、構成メンバーや決議方法の見直しにより議論が活性化しています。全社最適の視点から経営資源配分や事業ポートフォリオ変革、投資・撤退案件の議論に注力し、適時適切な意思決定を図ってきました。過去からの議論や取り組みに加えこうした組織の変化が、近年の大型投資や資産入替の着実な実行につながっています。また現中計で組成された都市総合開発グループやエネルギートランスフォーメーショングループでは、従来と異なる組み合わせのSBUが同じグループに属することで多様な経験値や知見が融合し、案件の発掘・組成能力が向上しており、ビジネス拡大への手応えを感じています。

非財務と財務の連関を通じた企業価値向上

サプライチェーン全体を見渡した上で気候変動・人権の尊重・自然資本の保護といったテーマに取り組むことは、単なる

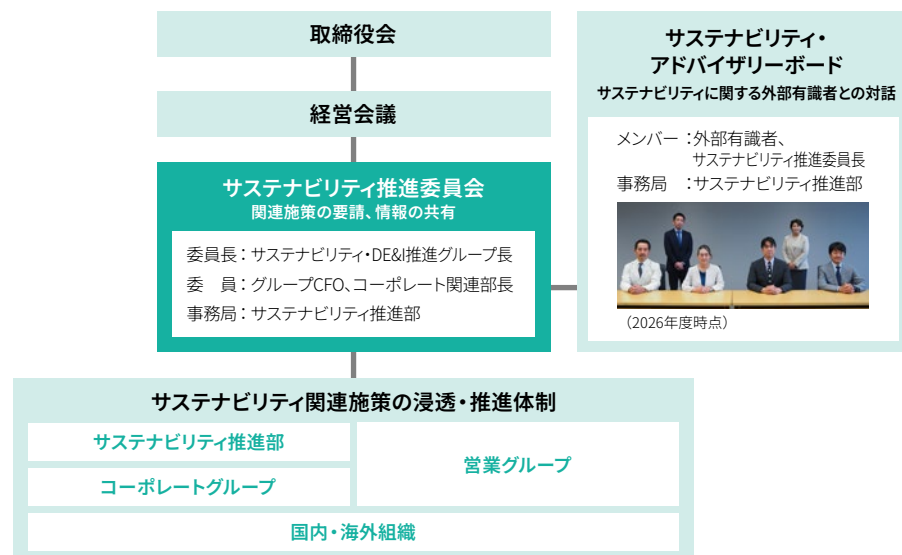
リスク対応にとどまらず、総合商社の新たな事業機会につながるものと確信しています。そのため当社は、サステナビリティの取り組みを営業現場に浸透させ、各組織がサステナビリティに係るリスクと機会を把握し、適切に対応していく体制を目指しています。第一弾として、2025年度には、気候変動をテーマに各営業組織でリスクと機会を捉えて戦略を構築し、アクションプランの立案・モニタリングまで行うプロセスを導入しました。実行力を持ってPDCAを回すことで、こうした取り組みを継続的に深化させてまいります。

各営業組織が掲げる成長戦略においては、住友の事業精神に根差した社会課題解決に資する、事業を通じた成長を、という考えが根底にあり、これを事業戦略や投資判断に反映していくことが重要です。こうした取り組みを通じて、事業ポートフォリオ変革を進めるとともに、中長期的な企業価値向上につなげていきます。住友の歴史を背景に積み上げてきた信頼というアセットを活かしながら、ステークホルダーの皆様との真摯な対話を継続し、その声を経営に活かすよう努めてまいります。

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、グローバルHRコミッティ、コンプライアンス委員会、IT戦略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。なお、サステナビリティ関連の取り組みやリスク及び機会への対応については、トピックス別に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、HR企画戦略部、HRソリューションズ部、法務部、IT企画推進部、災害・安全対策推進部、また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組織、各営業グループ、海外地域組織の各トピックス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、「SSBJ基準」、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。

2025年度に議論・報告した主なテーマ

取締役会

- 【気候変動】カーボンニュートラル化目標の更新
- 【自然資本】高リスク事業におけるリスク対応状況及びTNFD提言に沿った開示
- 【社会・環境リスク顕在化事業】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
- カーボンニュートラル化目標の更新
- 気候変動に関する取り組み
- 自然資本に関する取り組み
- 人権に関する取り組み
- 社会・環境リスク管理の状況
- SSBJ基準に向けた対応状況
- 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
- カーボンニュートラル化目標の更新
- 気候変動に関する取り組み
- 自然資本に関する取り組み
- 人権に関する取り組み

サステナビリティ経営

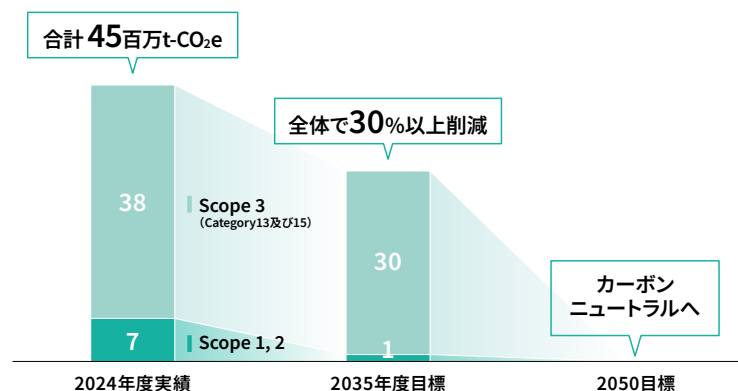
気候変動への取り組み

当社グループのカーボンニュートラル化

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。

2025年にサプライチェーン上の排出量であるScope 3全Category算定が完了し第三者保証を取得したことや、サステナビリティ開示基準（SSBJ基準）の適用を見据え、2026年2月に上述の方針に定める当社グループのカーボンニュートラル化の対象範囲を、GHGプロトコルに沿ったものに更新しました。新たな対象範囲は、当社単体及び子会社のScope 1, 2に加え、Scope 3のうちCategory13（リース資産（下流））及びCategory15（投資）としており、火力発電事業や化石エネルギー権益事業も対象範囲に含まれます。また、対象範囲の更新に合わせ、基準年度及び2035年度の間排出削減目標についても更新を行いました。

■ 更新後のカーボンニュートラル化目標（2026年2月設定）



社会のカーボンニュートラル化への貢献

当社グループではマテリアリティ「気候変動問題を克服する」の長期目標として「社会のカーボンニュートラル化への貢献」を設定し、世の中の脱炭素・低炭素化に資する事業を広く手掛けています。

短期的には強み・競争優位のある事業をGX（グリーントランスフォーメーション）でさらに強化するとともに、さまざまな産業分野において中長期的に将来の新たな強みをつくるべく取り組んでいます。例えば、社内横断的にエネルギー・脱炭素ビジネスの創出を牽引する、エネルギー・トランスフォーメーショングループのエネルギーイノベーション・イニシアチブSBUでは、重点3分野として「カーボンフリーエネルギーの開発・展開」「新たな電力・エネルギーサービスの拡大」「カーボンマネジメント」を掲げ、収益化への時間が短いものから中長期のものまでさまざまな事業の拡大・創出に取り組んでいます。

また、2025年度は、引き続き削減貢献量算定に取り組み、再生可能エネルギー事業については数値の開示を行いました。削減貢献量は当社事業による社会のカーボンニュートラル化への貢献度を可視化する指標として社内の議論に活用しています。

再生可能エネルギー事業による削減貢献量

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、2000年代以降、主に風力発電事業を中心とした再生可能エネルギー事業開発に継続的に取り組んでいます（2026年3月末時点の当社持分発電容量は約2GW）。再生可能エネルギー事業の運営による2025年度の削減貢献量（ストックベース）は以下となります。

貢献内容	ベースライン	算出式	削減貢献量
再生可能エネルギーを創出することによる貢献	各国のエネルギーミックス	発電設備容量 [MW/年] × 年間稼働時間 × 排出係数 [t-CO ₂ /MWh] × 当社持分比率	3,265千 t-CO ₂ e

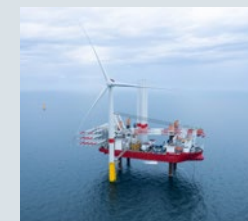


Photo credit: @EMYN - Christophe Beyssier

サステナビリティ経営

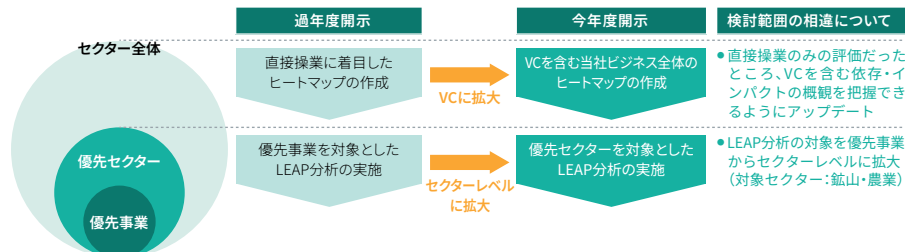
自然資本への取り組み

当社グループが展開するインフラ、鉱業、林業、農業等のさまざまな事業は自然に大きく依存しており、自然資本を考慮した意思決定を通じて、地球環境に配慮したビジネスの持続可能性を追求する必要があると考えています。当社マテリアリティの自然資本に関する中期目標を踏まえ、2024年度に当社におけるネイチャーポジティブを「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」と定義付け、社内浸透を図っています。これにより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

2025年9月にTNFD提言に基づく本開示を行いました。2026年度開示では、分析対象を当社の関与するバリューチェーン（VC）全体に拡大し、サプライチェーン全体でのリスク低減に向けて自然に対する依存・インパクト及び関連するリスク・機会を分析しました。

過年度の開示からの主な変更点



その他詳細は、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。

機会創出

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います。収益化が見込めるビジネスに取り組むだけでなく、将来の事業化を見据え、以下のような実証検証案件にも取り組んでいます。

- リサイクル黄燐の国内製造技術事業化に向けた共同研究
- CO₂及びシリコン系廃棄物由来の炭化ケイ素（半導体原料）製造・事業化検証
- オセアニアにおける電池リサイクル事業化検証

人権尊重への取り組み

人権方針の改定

当社は、国際的な要請や事業環境の変化を踏まえ、2026年に人権方針を改定しました。新たに「テクノロジーと人権」「環境と人権」を追加し、特に重要な人権課題を9項目に再編しました。また、是正・救済に向けた取り組みや苦情処理メカニズムの導入・運用状況を反映した他、経営会議における承認や、監督責任について明記しました。合わせて、2013年に改定したサプライチェーンCSR行動指針についても、名称を「持続可能なサプライチェーン行動方針」に変更し、取引先への是正指導を明記しました。引き続き、理解・浸透に取り組みます。

人権デューデリジェンスの実施・進捗

当社グループの事業活動及びバリューチェーンにおける人権への負の影響を特定し、防止・軽減するとともに、適切な是正・救済に繋げるため、2020年より人権デューデリジェンスを開始し、2024年度には全社的な高リスク事業マップを作成しました。2025年度からは、高リスク事業のうち「EMS^{*1}」事業につき、重点的な人権デューデリジェンスに着手しました。当該事業を営む住商グローバルエレクトロニクスは、設計支援／電子部品調達／基板実装／完成品の組み立てまでの幅広い工程を担うとともに、10カ国で操業していることから、人権リスクをより詳細に把握し、対応策を検討する上で優先的に取り組む意義が高いと判断したものです。なお、2026年度は、現地実査を実施し、必要に応じた対応策の検討に繋げていく計画です。

高リスク事業マップ

対象事業	事業活動に関わる特に重要な人権課題 ^{*2}								
	適切な労働 賃金・時間	安全で衛生 的かつ健康 的な労働環 境	差別、暴力 およびハラ スメント	強制労働・ 児童労働	結社の自由 及び団体交 渉権	事業活動に より影響を 受ける人々 の権利	プライバシー・ 個人情報	テクノロ ジーと人権	環境と人権
農業・食品流通	○	○	○	○	-	○	○	-	○
EPC・発電事業	-	○	○	○	○	○	○	-	○
アパレル・服装飾品	○	○	○	○	○	○	-	-	-
鉱山（トレード含む）	-	○	○	○	○	○	-	-	○
船舶輸送	○	○	-	○	○	○	-	-	-
EMS ^{*1}	○	○	-	○	○	-	-	-	-
森林・林産物（トレード含む）	-	○	-	○	-	○	-	-	○
オイル&ガス（トレード含む）	-	○	-	-	○	○	-	-	○

^{*1} EMS: Electronics Manufacturing Services

^{*2} 詳細は「人権方針」参照

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、サステナビリティ関連の情報開示の充実に取り組んでいます。

2025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。

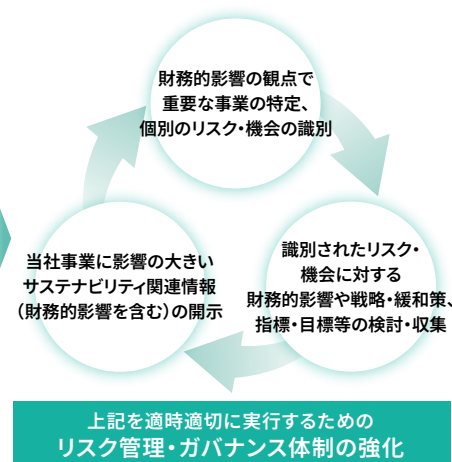
これらの基準に基づき、財務的影響の観点から重要事業を特定し、選定されたリスク・機会に対して財務的影響や戦略・緩和策等の分析を進めると同時に、これらのリスク・機会に迅速かつ的確に対応するためのガバナンス及びリスク管理体制の強化にも取り組んでいます。また、自然資本に関しても、TNFDに基づく情報開示をベースに、今後のSSBJ開示基準化を見据えた開示を始める等、着実に対応を進めています。

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在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: エクスポート・ジェン**
- 一般炭・原料炭上流権益: エクスポート・ジェン**
- Scope 3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



SSBJ基準による法定開示を見据えた気候関連開示

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、現在は、SSBJ基準による法定開示を見据えた情報開示に取り組んでいます。詳細は、「2026年3月期 有価証券報告書」を参照下さい。

ガバナンス

当社グループにおける気候関連のリスク及び機会を踏まえた重要な経営事項の決定及び業務執行の監督は、取締役会が担っています。また、事業ポートフォリオ全体及び個別事業における気候関連のリスク及び機会の評価・管理ならびにそれらを踏まえた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。

戦略

当社は、パリ協定における世界的合意を踏まえ、社会のカーボンニュートラル化への貢献を目的に「気候変動問題に対する方針」を策定し、事業活動を推進しています。また、Scope 3排出量の算定・開示の進展やサステナビリティ開示基準（SSBJ基準）の適用を見据え、説明責任の強化を図るため、2026年2月にカーボンニュートラル目標をGHGプロトコルに基づく排出量区分に沿って見直しました。また、当社グループの各事業におけるビジネスモデルを踏まえ、当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得る気候関連のリスク及び機会を識別しています（詳細は次頁参照）。

リスク管理

物理的リスクについては、農作物の収量減リスクや洪水による操業停止リスク等を認識し分析を行っています。また、移行リスクについては、脱炭素社会への移行に伴う事業の縮小リスクやカーボンプライシング、エネルギー価格高騰による財務インパクトを認識しています。これらの気候関連リスクのモニタリング状況と対応策・対応状況は、経営会議、取締役会に定期的に報告するとともに、社内規程に基づき適切に議論・管理しています。

指標と目標

当社グループは、「気候変動問題に対する方針」及びマテリアリティに基づき、2050年のカーボンニュートラル化を目標に掲げています。Scope 1, 2及びScope 3 (Category 13・15)を対象に、2024年度を基準として2035年度に総排出量を30%以上削減する中間目標を設定しています。

開示に向けた取り組み

気候関連のリスク及び機会が発生し得る時間軸を把握し、発生した際の財務的影響を定量化しています。これらのリスクが顕在化した場合にも、当社の事業ポートフォリオは多岐にわたる複数の産業と地域に広く分散しており、当社グループの事業継続に与える影響は限定的であることを認識しています。移行リスクについては、NZEシナリオにおける財務的影響の総額を踏まえた場合にも、脱炭素社会に移行する中で、当社グループの事業継続にはレジリエンスが担保されていることを認識しています。また、これらの情報の開示を通じて、投資家に対する透明性及び比較可能性の向上を図るとともに、当社の気候変動対応戦略の実効性と進捗に関する理解の促進につなげています。

個別事業別の気候関連のリスクと機会、財務的影響

当事業業の見通しに影響を与え得る気候関連のリスク及び機会は以下のとおりです。

■ 好影響を及ぼす ■ 悪影響を及ぼす

事業	区分	内容	時間軸・財務的影響		
			短期	中期	長期
銅管事業	移行リスク	脱炭素社会への移行に伴う事業の縮小リスク		小	中
		カーボンプライシングによる財務インパクト		小	小
船舶事業	移行リスク	脱炭素社会への移行に伴う事業の縮小リスク		小	小
	事業機会	脱炭素社会への移行に伴う事業の拡大機会			
自動車事業	移行リスク	カーボンプライシングによる財務インパクト		小	中
小売事業	移行リスク	カーボンプライシングによる財務インパクト		小	小
		エネルギー価格高騰による財務インパクト		-	-
食料事業	移行リスク	カーボンプライシングによる財務インパクト		小	小
銅事業	移行リスク	カーボンプライシングによる財務インパクト		小	小
	事業機会	脱炭素社会への移行に伴う事業の拡大機会		+	+
アルミ事業	移行リスク	カーボンプライシングによる財務インパクト		小	中
一般炭・原料炭事業	移行リスク	脱炭素社会への移行に伴う事業の縮小リスク		小	小
		カーボンプライシングによる財務インパクト	小		
鉄鉱石事業	移行リスク	脱炭素社会への移行に伴う事業の縮小リスク		小	小
化学品事業	事業機会	脱炭素社会への移行に伴う事業の拡大機会		小	小
農業資材 ディストリビューター事業	物理的リスク	農作物の収量減リスク	中	中	中
発電事業	物理的リスク	洪水による操業停止リスク	中	中	
	移行リスク	脱炭素社会への移行に伴う事業の縮小リスク	小	小	小

事業	区分	内容	時間軸・財務的影響		
			短期	中期	長期
天然ガス・LNG事業 (上流権益)	移行リスク	脱炭素社会への移行に伴う事業の縮小リスク		小	-
		カーボンプライシングによる財務インパクト		大	
天然ガス・LNG事業 (トレード)	移行リスク	脱炭素社会への移行に伴う事業の縮小リスク			小
	事業機会	脱炭素社会への移行に伴う事業の拡大機会		小	小
		低炭素製品への移行機会		小	小
海洋油・ガス生産設備備船事業	移行リスク	脱炭素社会への移行に伴う事業の縮小リスク	小	小	小

注1) 当社グループの個別事業に好影響を及ぼす、悪影響を及ぼす対象事業への財務的影響額（大・中・小）
注2) +もしくは－表記の場合には、財務的影響は算出していないもののリスク・機会が該当するもの

時間軸

短期 2026年：当社グループの中期経営計画の期間と整合（2026年度は、現行の同計画対象期間の最終年度）
中期 2035年：当社グループの中間削減目標の期間に整合させるため
長期 2050年：2050年に当社グループのカーボンニュートラル化を目指していることに整合させるため

対象事業への影響額*（親会社の所有者に帰属する当期利益への影響額）

大：±300億円以上～500億円未満、中：±100億円以上～300億円未満、小：±100億円未満
* 対象事業への財務的影響は、当社としての対応策を考慮しないもの

気候関連のリスク及び機会に該当する事業の総資産*（2025年度末）

	金額(百万円)	当社グループ全体に占める割合(%)
物理的リスク	564,893	4.1
移行リスク	796,029	5.8
事業機会	328,956	2.4

* 物理的リスクに対する脆弱な資産：物理的リスクに該当する事業の総資産
移行リスクに対する脆弱な資産：移行リスクに該当する事業の非流動資産。なお、予想される財務的影響が限定的とされる事業は対象外

CAO・CCOメッセージ

世界各地のメンバーが持つ強みを深化させ、掛け合わせることで、 中長期的な企業価値向上を実現していきます。

成長戦略を実行する原動力としての「人財」

当社グループは、各SBUがそれぞれに目指す「No.1事業群」として成長することにより、社会課題解決を通じた持続的な価値創造の実現を目指しています。この実現の最大の原動力となるのは「人財」です。中期経営計画2026においても、事業ポートフォリオ変革を進め、グローバルベースでSBU戦略を推進し、飛躍的な成長を実現する上で、その重要性が一層高まっています。

変化する事業環境と求められるケイパビリティの進化

地政学的リスクの高まりや生成AIをはじめとする技術革新の進展等、当社グループを取り巻く事業環境は急速に変化し、解決すべき社会課題そのものも変容しています。このような環境下、当社グループはビジネス・ポートフォリオの最適化に取り組み、各ビジネスが発揮する機能が高度化している中、高い戦略遂行能力を持つ人財がこれまで以上に求められています。さらに、中長期目線で事業を構想する力、組織全体を牽引し事業経営をリードする力、現場の継続的な改善・高度化を推進する力等、求められるケイパビリティの幅と質はより多様かつ高度なものとなっています。

投資判断や戦略が合理的であっても、現場の事業推進を担う人財の能力次第で創造する価値は左右されます。人員規模のみでは測れないケイパビリティの幅と質を、組織としていかに確保していくかが重要だと考えています。



代表取締役 専務執行役員
人材・総務・法務グループ長
CAO・CCO

吉田 安宏

グローバルベースでの人財マネジメントの高度化

こうしたケイパビリティをグローバルSBUとして確保していくためには、世界各地のメンバーが個としての強みを深化させるとともに、組織としてその多様な強みを最大限に引き出し、適切に組み合わせしていく必要があります。グローバル一体で戦略立案から実行・バリューアップまでを担うSBU体制を実効あるものとするため、従来日本の住友商事単体を中心としてきた人財マネジメントを、海外拠点を含めたグローバルベースへと拡大します。地域ごとに異なる人事制度・仕組みのうち、一体運営の障壁となっているものについては順次統一化を目指すとともに、個々人の能力・スキル・経験等をより可視化し、グローバルベースでのベストタレントの戦略的な配置を推進していきます。

個と組織のアラインメントを通じた持続的な成長

グローバルSBUを構成する一人ひとりの個としての強みを深化させる上では、個々人が自らのWILLを起点に自律的に成長し続ける姿勢が不可欠であると考えています。住友の事業精神及び当社グループの経営理念を共通の拠り所としながら、コーポレートメッセージ「Enriching lives and the world」に込めた会社の志と個々人のWILLをアラインさせることで、社員はやりがいと誇りをもって仕事に取り組み、自ら高い目標を掲げて挑戦し、「No.1事業群」を目指すことができます。人的資本の投資領域「5つの基盤」への継続的な投資を通じてエンゲージメントを高め、社員の成長が事業の成長を牽引し、その成果が新たな成長機会として社員に還元される好循環を生み出すことで、中長期的な企業価値向上につなげていきます。

人的資本

住友商事グループの人的資本

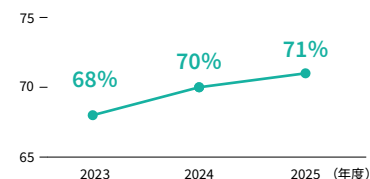
当社グループにおいて、「No.1事業群」の実現という経営戦略を遂行し、持続的な価値創造を実現する最大の原動力は人財です。この考え方は、400年以上にわたる歴史の中で受け継がれてきた住友の事業精神の一つである「事業は人なり」に根差したものです。これを根拠とし、当社グループはグローバル共通の人材マネジメントに関するビジョンである「グローバル人材マネジメントポリシー」において、個と組織の目指す姿を掲げています。

- 目指す個の姿：グループの理念に共感し、高い志を持ち、自律的な成長を続けながら、グローバルフィールドで新たな価値創造に挑戦する人財。
- 目指す組織の姿：個々人が能力を発揮しながら新たな価値を生み出し続け、「挑戦の場」として選ばれる組織。

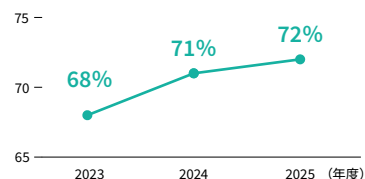
当社グループが事業を展開する地域・産業及びビジネスモデルは多様化しており、外部環境は非連続かつ急速に変化しています。こうした中、人的資本——世界各地で事業を担う多様な人財が有する知識・スキル・経験、さらには一人ひとりが仕事にそそぐ時間や情熱——の価値を高めることを通じて、戦略実行力を強化する人的資本経営を推進しています。

人的資本の価値を高めていくため、人的資本への投資領域を5つの基盤と定め、継続的に投資しています。これらの基盤への投資を通じ、社員のエンゲージメントを高め、社員の成長がビジネスの成長を牽引し、その成果として企業価値の向上につながっています。さらに、その価値創出の成果を、5つの基盤を通じた新たな成長機会として社員に還元する好循環を実現しています。

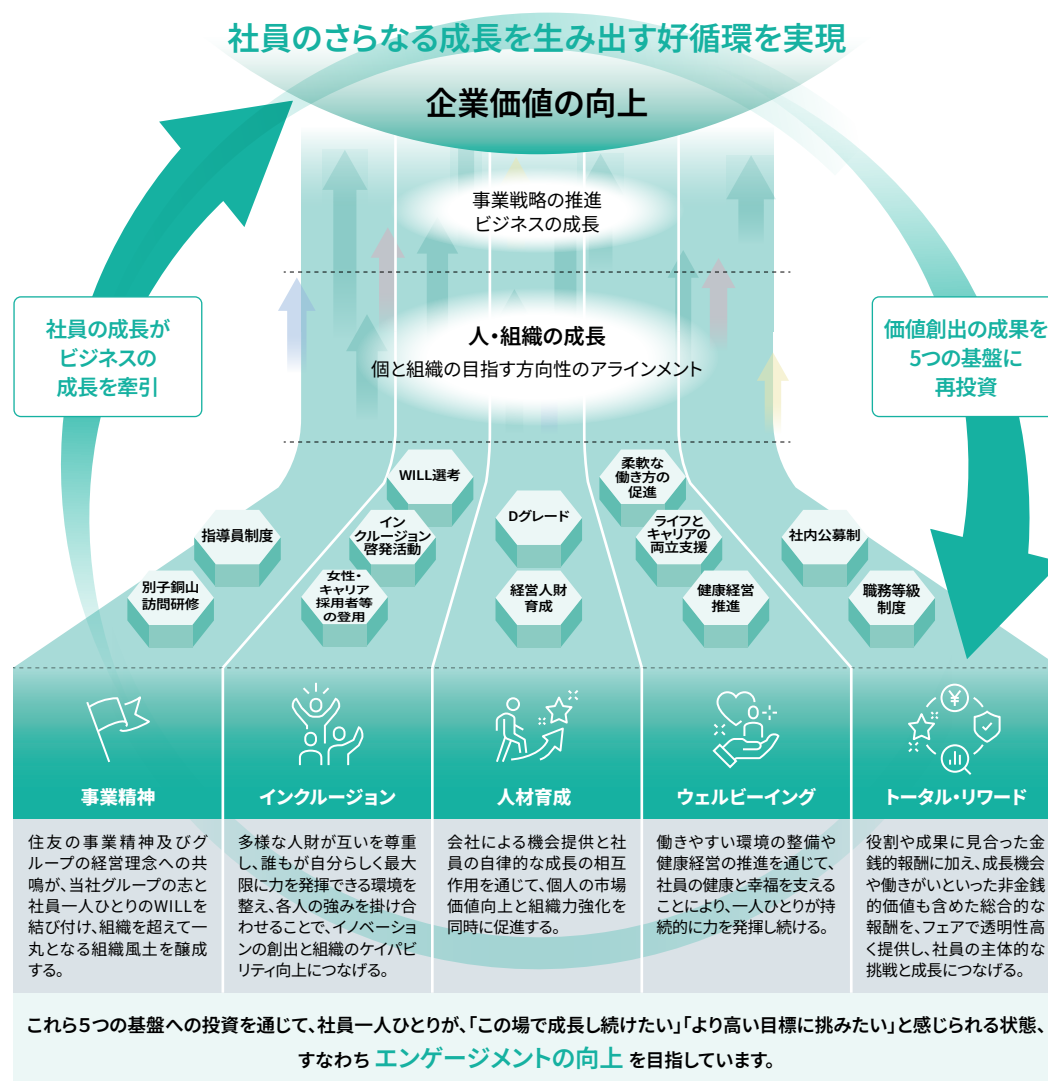
社員エンゲージメント指数



社員を活かす環境指数



人的資本への投資における5つの基盤と企業価値向上のサイクル



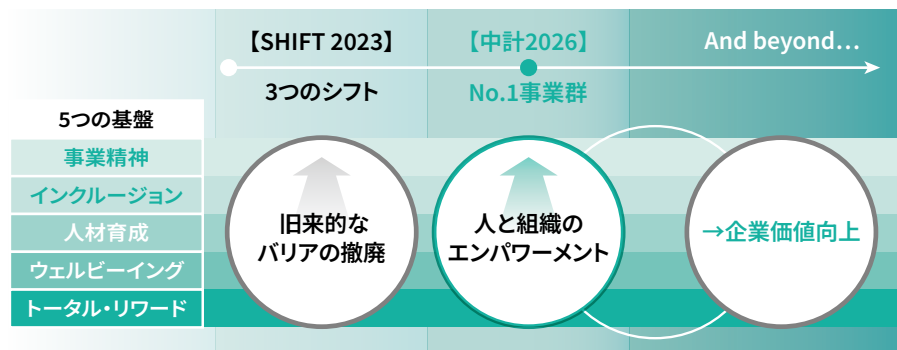
人的資本

戦略と人をつなぐ“Strategy Powered by People” 中期経営計画2026の達成とその先へ

中長期目線で5つの基盤への継続的な投資を行いながら、戦略の各ステージに応じて、その中でも特に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。

前中期経営計画「SHIFT 2023」では、低採算事業からの撤退、ターンアラウンドを行い、より強みを発揮できる注力事業に経営資源を再配分する等下方耐性の強化と収益力のレベルアップに向けた構造改革を推進してきました。そのための基盤整備として、人事制度改革に取り組み、年功や職掌といった旧来のバリアを撤廃してきました。これにより、“Pay for job, pay for performance”の考えに基づき、属性にとらわれず、一人ひとりの個性、強み、価値観に向き合った適所適材をグローバルベースで追求していく準備を整えました。成長ステージに大きく舵をきった現中計においては、前中計で築いた土台の上で、No.1事業群の実現に向けて、社員一人ひとりが自らの強みを磨くとともに、組織はその力を最大限に引き出し、多様な強みを掛け合わせていく「人と組織のエンパワメント」に注力しています。また、グローバルSBU戦略の実行力を一段と高めるべく、人財マネジメントもグローバルベースでの推進とその高度化に取り組んでいます。前中計で日本においてバリアを撤廃した取り組みと成果を、今後はよりグローバル全体に広げていきます。例えば、世界各地のメンバーが一体となって同じ目標に向けて戦略

■ 未来に向けた HR Roadmap 戦略ステージに応じた優先事項



を推進する上で、目標管理プロセスや評価制度が地域ごとに異なる点等が課題として挙げられます。こうしたバリアを取り除くべく、グローバルで統一化すべき制度・仕組みの段階的な整備を進めるとともに、社員一人ひとりの能力・スキル・経験等の可視化を進め、グローバルベースでのベストタレントの戦略的な配置を実現していきます。

人と組織のエンパワメントの取り組み

当社では、エンゲージメントサーベイを国内外の地域組織を含むグローバルベースで毎年実施し、「人と組織のエンパワメント」の効果をモニタリングしています。本中計の取り組みをエンゲージメントスコアにつながる項目別で見ると、「事業精神の理解」「個人の尊重」は以前から高水準を維持しています。これは、海外採用社員を含めた別子銅山研修や、日々の業務を通じた住友の事業精神・グループの経営理念の実践に加え、多様なライフ・キャリアの在り方を支援する制度拡充やインクルージョンに関する意識啓発を継続してきた成果であり、誰もが自分らしく力を発揮できる組織文化の強固な基盤を示すものです。加えて、各グループの自律経営のもとでの人事関連事項の権限の現場への委譲や、Microsoft 365 Copilotのグローバルベースでの活用を含む業務改革の推進により、「品質・顧客志向」「権限・裁量」「業務プロセス・組織体制」は前中計比で大きく改善しました。現場における迅速な意思決定と内向き業務の削減を促し、スピードの向上や付加価値創出に注力する意識への変容につながっています。一方で、「リーダーシップ」「成長の機会」は改善しているものの、さらなる強化が必要な領域です。経営人財育成を通じた組織のリーダー育成に加え、社員一人ひとりが自ら考えて行動するセルフリーダーシップの醸成に取り組んでいます。今後は、これらの取り組みをより一層深化させ、グローバルベースで事業を構想・推進できる人財の育成を加速していきます。

エンゲージメントサーベイ項目	前中計比	
事業精神の理解	高水準を維持	長年の取り組みにより、すでに成果として表れている当社の強み
個人の尊重		
業務プロセス・組織体制	+9	
品質・顧客志向	+6	改善が見えてきているもの
権限・裁量	+5	
リーダーシップ	+2	さらに向上させていきたいもの
成長の機会	+2	

人的資本

個の成長と組織としてのケイパビリティ向上

多様な成長機会

当社グループの事業展開は世界各地かつ幅広い産業にわたるため、トレードや事業投資等のさまざまなビジネスモデル、立ち上げ期から成長・成熟期までの幅広い事業ステージに加え、営業・コーポレートや国内外拠点・事業会社への出向等、多様な役割・フィールドでの成長機会があります。それらの掛け合わせを通じて、一人ひとりが自らの強みを磨き、大きく成長していくことができます。

一人ひとりの自律的な成長を促し、それを組織としてのケイパビリティ向上につなげていくため、各現場では個々人と向き合い、計画的な育成・配置を進めています。具体的には、1on1面談やキャリアアセスメント面談を通じて、会社が期待する業務・育成ニーズと個人の目指す姿、それに必要なスキル・経験をすり合わせ、一人ひとりのキャリア志向と戦略のアラインメントを図っています。

今中計においては、SBU体制のもとでコーポレート人事から現場に一定層の異動権限を委譲したことにより、個々人と向き合った育成・配置を、事業戦略に応じて現場主導でより機動的に推進できるようになっています。

また、チャレンジしたい部署に自ら応募できる社内公募制も、実施頻度の増加や応募要件の緩和により拡充しています。個人としては自身のWILLに沿ったキャリアを追求でき、組織としては必要なスキル・能力を他組織から獲得できます。

コラム:EXグループにおける人材育成の事例

EXグループでは、組織間で異なる事業領域の知見・経験や専門性を持つ人財の交流を進めることで、本人の意欲やキャリア志向も踏まえた、多様な成長機会を創出しています。具体的には、LNGビジネスを通じて市場リスク管理やトレーディングの知見を積んだ人財を国内の電力小売事業へ配置したり、電力EPC/IPPの経験を有する人財がEII SBUの新規事業開発で活躍する機会を創出する等、組織を超えた配置を積極的に進め、個と組織の強化につなげています。人材配置においては、事業ポートフォリオの変化や成長機会を踏まえてグループ全体で最適配置することを重視しています。こうした取り組みを通じて、個人の成長と組織としてのケイパビリティ向上の好循環を創出し、No.1事業群の実現を支える人財基盤の強化を進めています。

経営人財の育成

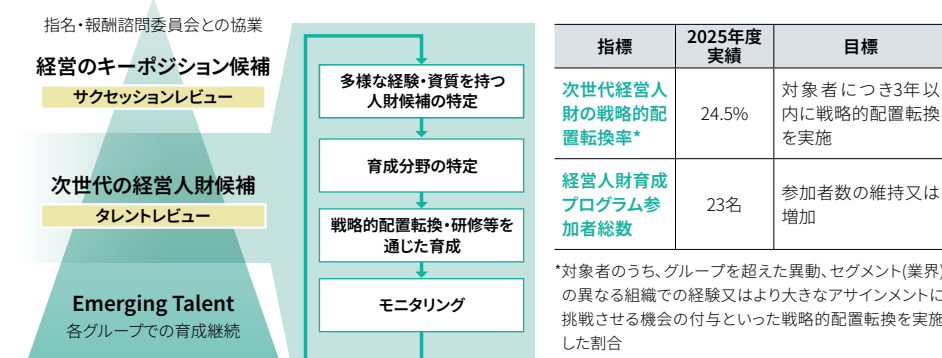
将来に向けて、経営人財の計画的な育成に重点を置いています。現在のキーポジションに対する具体的なサクセッションレビューに加え、中長期の戦略実現を担う次世代の経営人財育成・輩出に向けて、早い段階からポテンシャルのある人財を特定することで、多様な事業を牽引する人財のパイプラインを充実させています。この取り組みは全社的なコミットメントのもと、社長・国内外の組織のトップが協働して推進しており、5～10年先のビジネス展望を見据えた将来の経営人財に求められるケイパビリティの解像度を高めています。

また、各地域・各事業で実施してきたタレントレビューとタレントプール構築の取り組みをグローバルにつなぎ、経営人財の発掘・育成・配置を一体的に捉えるタレントマネジメント基盤を構築し、その拡充を進めています。海外採用社員や事業会社の人財を含め、グローバルベースで経営人財候補を可視化し、サクセッションプランや育成施策と連動させることで、タレントレビューと育成のサイクルをシームレスに回し、将来の経営を担う人財の継続的な輩出を目指しています。

次世代経営人財候補に対しては、グループを超えた異動、セグメント（業界）の異なる組織での経験、又はより大きなアサインメントへの挑戦といった戦略的配置を通じて、ケイパビリティの獲得・強化を促しています。また、経営人財候補向けの選抜育成プログラムに加え、組織長層や経営幹部層を対象としたリーダーシッププログラムを全て英語で実施し、国内外の人財がともに学び成長する機会を提供しています。

さらに、メンタリングやエグゼクティブコーチングを組み合わせ、一人ひとりの成長課題に応じた育成を行うことで、グローバルで活躍できる経営人財の育成を加速しています。

経営人財の育成サイクルと定量目標



人的資本

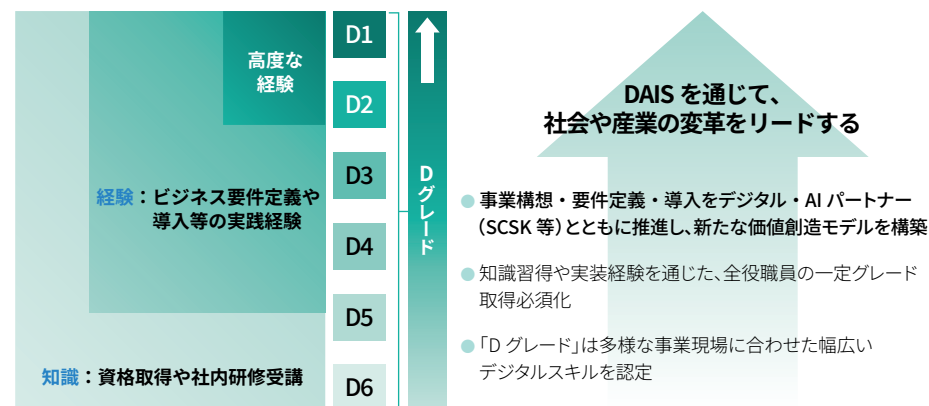
DAIS実現に向けた人材育成施策としてのデジタルスキル認定制度「Dグレード」

デジタル・AI戦略 (DAIS、詳細P30参照) では、当社グループのあらゆるビジネスの現場において、デジタル・AIを駆使して新たな価値創造モデルを構築し、社会や産業の変革をリードすることを掲げています。その推進を担うのは、多様な事業現場で培った知見・経験を持つ人財です。社員一人ひとりがデジタルスキルを高め、事業現場でデジタル・AIの実装を進めていくことが、変革を加速させる原動力となります。

この考えのもと、全社員のデジタルスキルの底上げと可視化を図る仕組みとして、当社独自のデジタルスキル認定制度「Dグレード」*を2026年4月に導入しました。Dグレードでは、資格取得や研修受講を通じて得られる「知識」に加えて、要件定義やソリューションの導入等の実践を通じて得られる「経験」を認定の対象としています。知識習得から事業現場での実践経験へと段階的に積み上げる設計とすることで、継続的な成長につながる仕組みとしています。

全社員に一定レベルのデジタルスキルの習得を求める一方、より高いレベルも目指せる制度設計とすることで、社員一人ひとりが自らのWILLに応じてデジタル領域での専門性を高め、業務の高度化や新規事業への関与、デジタル関連プロジェクトのマネジメント等、自身のキャリアの可能性を広げていくことができます。組織としては、上位等級の取得者を社内システムで可視化することにより、戦略実行に向けた最適な人財配置につなげていきます。また、デジタルスキルの高度化に向けた取り組みについては、グローバル展開を見据えた準備を進めています。

* Dグレード概要: 知識・経験を認定する4段階と、高度な経験を認定する2段階の計6段階で設計。研修の受講履歴や資格取得とデジタルを活用した実装経験により、等級を決定。

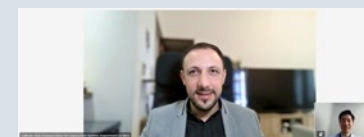


多様な人財の活躍に向けた環境整備

当社グループでは、多様なバックグラウンドや経験を持つ人財それぞれの強みを活かし、その力を掛け合わせることで、新たな価値創造やイノベーションにつながるの考えのもと、多様な人財が最大限に力を発揮できる環境づくりを推進しています。

Inclusion & Connection Weeks

全世界の役職員一人ひとりが、“今日からできるインクルーシブな行動”に気付き、自らの意識と行動を見つめ直す機会とするため、2022年から年1回、全社として、啓発イベントを集中的に実施しています。各グループ・海外地域組織と、多様性の価値を共有し合い、“つながり”を起点としたインクルーシブな組織風土の共創を目指しています。



Global Connect Chat (母国語による1on1)



ファミリーデー (社長室訪問)

米州地域組織の取り組み

エンゲージメント向上とオフィス間の連携強化を目的に、毎年「Americas Week」を開催しています。北米・中米・南米の各地で働く社員が集い、相互のつながりを深めるとともに、知見を共有し、それぞれの取り組みを通じて創出している価値を再認識する機会となっています。

9回目となる本年度は、地域横断のオンラインセッションと各拠点での対面イベントを組み合わせたハイブリッド形式で実施し、地域や国を超えた「One Team」意識の醸成を図りました。

本年度の主なプログラムとして、世界食料デーに合わせ地域社会の支援団体を応援するボランティア活動「Enrich & Nourish」、地域のリーダーが今後の事業課題について議論するリーダーシップパネル、全社員を対象としたキャリア・能力開発セッションに加え、地域内のチームが多様な才能や創造性を披露する恒例企画「Americas Got Talent」を実施しました。



メキシコシティ



ニューヨーク

コーポレートガバナンス

基本原則

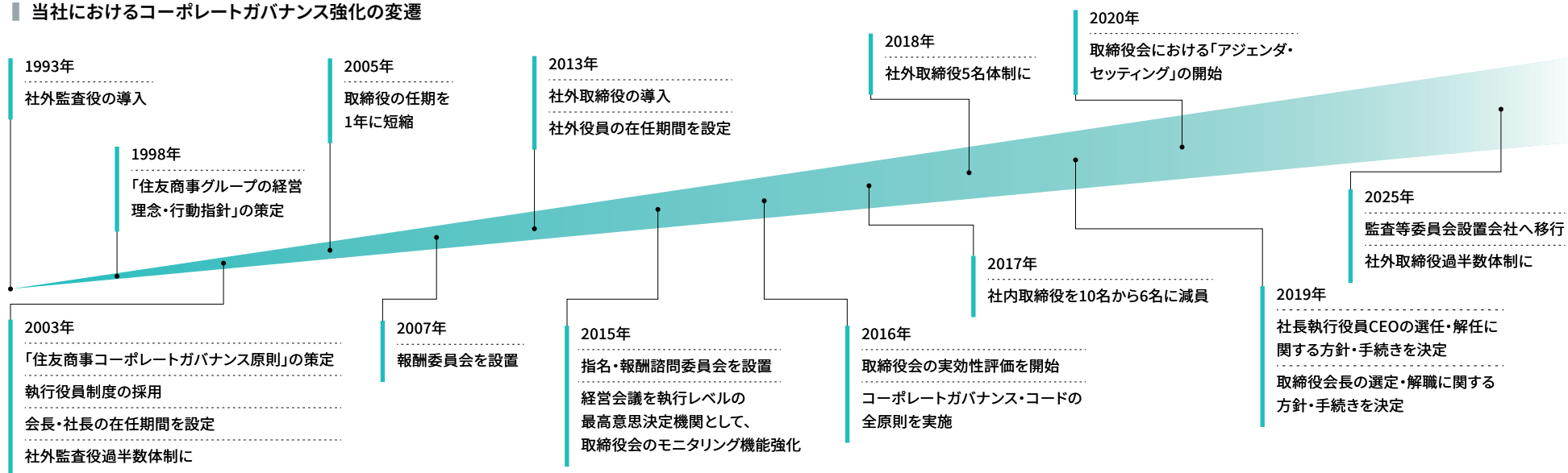
当社は「住友の事業精神」と「住友商事グループの経営理念・行動指針」が企業倫理のバックボーンであり、コーポレートガバナンスを支える基盤であると考えています。当社は、この考えのもと、コーポレートガバナンスの要諦は「経営の効率性の向上」と「経営の健全性の維持」及びこれらを達成するための「経営の透明性の確保」にあるとの認識に立ち、「住友商事コーポレートガバナンス原則」を策定しました。当社は、同原則に則り、より良いガバナンス体制の構築と事業活動の遂行に努めることが、当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上及び社会における企業としての使命を果たすことに資するものであり、株主を含めた全てのステークホルダー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体制とコーポレートガバナンス施策の進捗

当社は、現中計で掲げた成長戦略の実行を加速するために、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強化を目的として、2025年6月に監査等委員会設置会社へ移行しました。移行後の取締役会は、社外取締役が過半数を占める体制となり、多様性に富んだ視点のさらなる充実を図っています。こうした体制のもと、以下の施策を着実に推進してきました。

- ① 全社経営の重要事項にフォーカスした実効的かつ効率的な議論を行うため、取締役会のアジェンダを見直し、モニタリングテーマを再整理しました。地域軸・時間軸からみた事業ポートフォリオ、地政学的リスク、マクロ経済環境の変化等について、多角的な視点からモニタリングを行っています。
- ② 付議基準の改定により、個別事業案件の意思決定に関する経営執行への委任範囲を拡大し、自律的かつ迅速な経営執行の実現を図りました。取締役会では、重要な経営テーマや重要な個別事業案件（SCSK完全子会社化、米国航空機リース会社買収、アンバトビーニッケルプロジェクト譲渡等）に、重点をおいて議論しました。

当社におけるコーポレートガバナンス強化の変遷

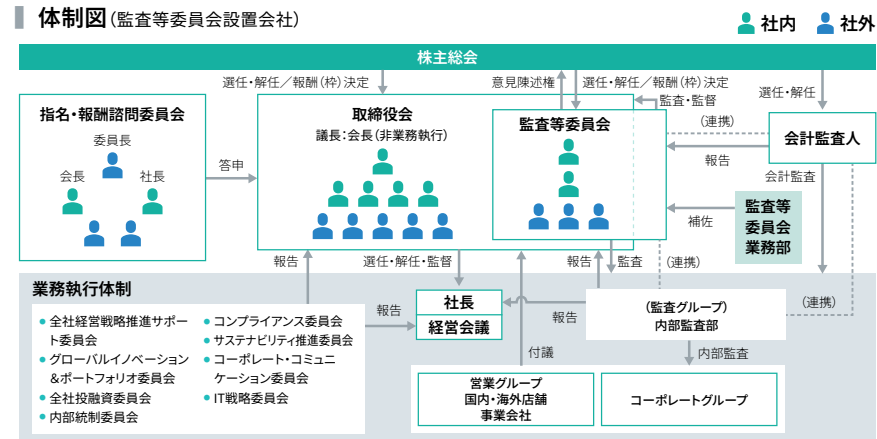


コーポレートガバナンス

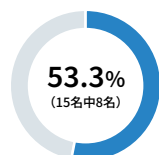
コーポレートガバナンス体制

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。

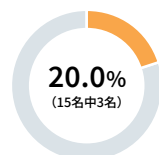
■ **体制図** (監査等委員会設置会社)



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



取締役会

アジェンダ・セッティングに基づく審議の充実に向けた取り組み

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。機関設計変更後の1年間のアジェンダ・セッティングにおいては、監査等委員会設置会社への移行に伴い、モニタリング機能をさらに強化する目的のもと、高い視座から全社経営の重要事項にフォーカスし効果的かつ効率的に議論するため、以下の表の通り、4つのモニタリングテーマに沿ってアジェンダの再整理を行いました。

全社経営状況、ステークホルダー対応、内部統制・リスクマネジメントについては、前年同期比で全体に占める審議時間割合が増加しました。モニタリング機能を一層強化する目的のもと、多岐にわたる全社重要テーマについて議論を深めることができました。また、個別事業案件については、付議基準の改定により個別事業案件の意思決定に関する経営執行への委任範囲を拡大したことで、審議時間・付議件数ともに前年同期比で減少した一方、1議案当たりの平均審議時間は前年同期比で増加しました。SCSK完全子会社化や米国航空機リース会社買収、アンバトビーニッケルプロジェクト譲渡といった重要個別事案について集中的に議論を行うことができました。

2025年度取締役会 主なテーマと議題

テーマ		主な議題の例示
全社経営事項	中期経営計画の進捗	● 経営状況全般のレビュー ● 事業ポートフォリオ変革
	決算・財務	● 年間定量計画 ● 通期・四半期決算 ● 資金調達計画 ● 株主還元
	サステナビリティ*	● カーボンニュートラル化目標更新 ● 気候変動方針、マテリアリティにおける中長期目標一部改訂 ● 社会・環境リスク NGO等対応案件 ● SSBJ (日本版サステナビリティ開示基準) 対応
	人財	● グローバル人材マネジメント ● 経営人財／DX人財育成 ● セルフリーダースhip醸成 ● ジェネレーション・女性活躍推進
	DX・IT	● 全社DX推進 ● コーポレートIT強化
ステークホルダー対応		● IR・SR活動 ● 市場・アナリストの評価 ● 東証要請対応 (資本コストや株価を意識した経営) ● コーポレート・コミュニケーション
内部統制・リスクマネジメント		● 内部統制、内部監査 ● 内部監査機能の高度化 ● コンプライアンス
個別事業		● 重要個別投融資案件 (SCSK完全子会社化、米国航空機リース会社買収) ● 重要課題事業モニタリング (アンパビーニッケルプロジェクト)

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性の維持・向上のため、毎年、取締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。監査等委員会設置会社への移行後、初めて実施した2025年度の実効性評価では、移行の狙いであった「経営執行の意思決定の機動性・迅速性の向上」と「モニタリング機能の強化」について一定の成果があったことがアンケート結果から読み取れました。また、アンケート結果及び議論のいずれにおいても、実効性に対する大きな指摘事項はなく、当社取締役会は引き続き実効的に機能していると評価しました。

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15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

アンケート結果から抽出された一部の課題については、いずれも2024年度から検討しているテーマであり、2026年度も継続的に取り組むべき課題と捉えています。これらの課題の改善に向けて着実に実行し、取締役会のさらなる機能発揮、ならびに当社グループの持続的成長・中長期的な企業価値向上へとつなげていきます。

2025年度の 重点取組課題

2025年度の 取組実績

2026年度の 重点取組課題・取組内容

機関設計変更後の新体制の運営安定化	付議基準改定、アジェンダ再整理	モニタリングボードとしての機能強化
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	社外取締役の過半数化	取締役会の構成（スキル・多様性・規模）最適化検討
監査等委員会設置会社へ移行後の監査体制の在り方の検討・実行	年間監査方針・監査計画の対面報告実施・監査状況、重要事項の共有機会を設定	監査等委員会の監査活動から得られる情報のさらなる活用と、取締役会の経営執行に対するモニタリング機能のさらなる向上
指名・報酬諮問委員会と取締役会の連携の強化	半期活動報告の機会を設定 常勤監査等委員のオブザーバー参加	指名・報酬諮問委員会からの報告内容拡充による指名・報酬ガバナンスの向上

取締役会のさらなる機能発揮

当社グループの持続的成長・中長期的な企業価値向上

社外取締役の支援体制

社外取締役に当社への理解を深めていただき、取締役会の実効性向上に向けてその機能を最大限に発揮いただくため、専任組織を設置しています。取締役会付議案件の論点整理、取締役会と執行側のコミュニケーション支援、職務遂行に必要な情報提供・実務支援等を通じ、継続的なサポートを行っています。

■ 就任時ブリーフィング

新任社外取締役を対象に、当社グループの経営理念、経営方針、事業、財務、組織、中期経営計画及びリスク管理体制等について体系的に説明する機会を設けています。合わせて、経営執行・ガバナンス体制や関連社内ルールを網羅したハンドブックを提供しています。

■ 視察

当社ビジネスへの理解深化を目的として、国内外の事業現場の視察機会を提供しています（2025年度：国内2回、海外1回）。また、新任社外取締役に、「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。



大島造船所の視察



米国コーブポイント LNG プロジェクトの視察

■ グループCEOによる事業戦略説明会

営業グループの戦略理解を深めるため、グループCEOより各営業グループの戦略及び遂行状況について説明し、社外取締役との対話の機会を設けています。

■ 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いて事前説明を実施しています（2025年度：当時の取締役に対して12回、計約21時間。監査等委員に対しても取締役会の前に実施される監査等委員会において各案件の説明を実施）。2026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。2025年度はデジタルやインテリジェンスをテーマに討議を行った他、会長・副会長・社長や証券アナリストとの意見交換等を行いました。

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 (指名・報酬諮問委員)	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 (指名・報酬諮問委員)	諸岡 礼二 代表取締役 副社長執行役員	吉田 安宏 代表取締役 専務執行役員	御立 尚資 社外取締役 (指名・報酬諮問委員長)	高原 豪久 社外取締役	朝倉 陽保 社外取締役 (指名・報酬諮問委員)	大槻 奈那 社外取締役 (指名・報酬諮問委員)	後藤 靖子 社外取締役	御子神 大介 取締役 (常勤監査等委員)	竹田 光宏 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)	稲田 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)
取締役会出席状況 (2025年度)	16／16回 (100%)	16／16回 (100%)	16／16回 (100%)	16／16回 (100%)	—*1	16／16回 (100%)	16／16回 (100%)	16／16回 (100%)	16／16回 (100%)	—*1	16／16回 (100%)	—*1	16／16回 (100%)	16／16回 (100%)	16／16回 (100%)
指名・報酬諮問委員会 出席状況(2025年度)	8回／8回 (100%)		8回／8回 (100%)			8回／8回 (100%)	8回／8回 (100%)	—*1	—*1						
監査等委員会出席状況 (2025年度)											17／17回*2 (100%)	—*1	17回／17回*2 (100%)	17回／17回*2 (100%)	17回／17回*2 (100%)
在任期間	8年*3	2年*4	3年	4年	—	4年	3年	2年	2年	—	3年*5	—	5年*5	2年*5	2年*5
所有する当社株式数 (2026年3月末現在)	253,900株	85,600株	113,800株	77,500株	18,200株	0株	0株	0株	0株	0株	38,800株	60,800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 2026年6月に就任 *2 うち6回(25年4月～6月分)は監査役会としての開催 *3 上記の他、2016年6月から2017年6月までの1年間、当社取締役役に在任していました。

*4 上記の他、2019年6月から2023年6月までの4年間、当社取締役役に在任していました。 *5 記載年数は、監査役としての在任期間を含みます。

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経営執行に対する実効性の高い監督と全社経営に影響を及ぼす重要な意思決定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・監督するため、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。取締役会は経営の大きな方向性を示し、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合う価値創造を実現しています。

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し、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、取締役会はこれらのスキルを踏まえ、投資案件に関する重要な意思決定・監督を行っています。

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。取締役会では、これらの重要な意思決定及びその監督を行っています。

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、取締役会は、サステナビリティに関する国際潮流や課題把握を踏まえてサステナビリティ経営の実行に対する監督を行っています。

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。取締役会においても、これらを監督しています。

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。取締役会においても、そのために必要な取引・投融資の審査、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観点も踏まえ、経営執行を監督しています。

人事・人材開発

当社は人材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み、多様な人材と組織のパフォーマンスを最大化することで、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。取締役会においては、これらの重要な決定やその監督を行っています。

コーポレートガバナンス

指名・報酬諮問委員会

活動概況

委員会の構成

当社の指名・報酬諮問委員会は、委員長を社外が務め、また、委員5名中3名を独立社外取締役とすることで客観性を担保しています。社内委員が常任する最大の理由は、審議の質の向上です。自社の事業特性や社内風土を熟知する社内トップが、単なる情報提供者にとどまらず、委員として制度設計に意見を述べることで、社外委員との情報の非対称性を解消することに加え、外部指標と社内実態を融合させた実効性の高い制度となることが期待されます。なお、自身の議論に際して、当事者は議論に参加しない運用としています。

＜委員会での主な検討事項＞

- 2026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2025年3月期個人評価
- 社長CEOサクセッションプラン
- 役員株式報酬制度（非財務指標・水準・構成見直し審議）
- 社長CEO評価の制度化・運用方法

サクセッションプラン

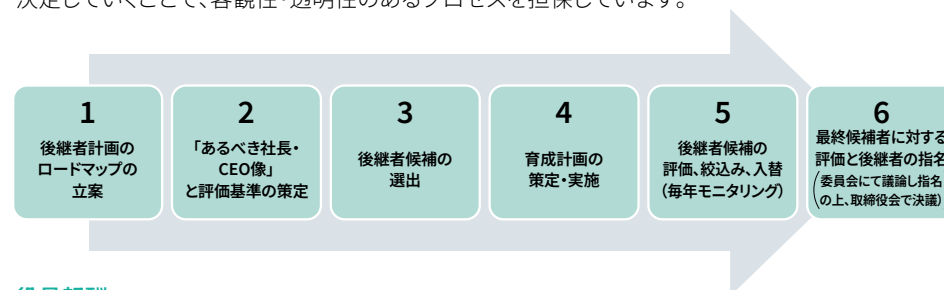
社長の要件・資質

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・能力を備えることと定義し、こうした人材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。

社長選任基準	
資質	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
経験	グローバルかつ多様な事業運営
	グローバルかつ多様な会社経営経験
その他 (if any)	

選定プロセス

社長の在任期間（原則として6年を超えない）を念頭に、社長就任から想定される交代時期に向けたスケジュールを指名・報酬諮問委員会委員等関係者が共有。現社長が候補者リストを作成した上、毎年12月の指名・報酬諮問委員会にて候補者リストをアップデートする形でモニタリング。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・透明性のあるプロセスを担保しています。



役員報酬

報酬体系

- 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。

コーポレートガバナンス

役員報酬

■ 報酬体系

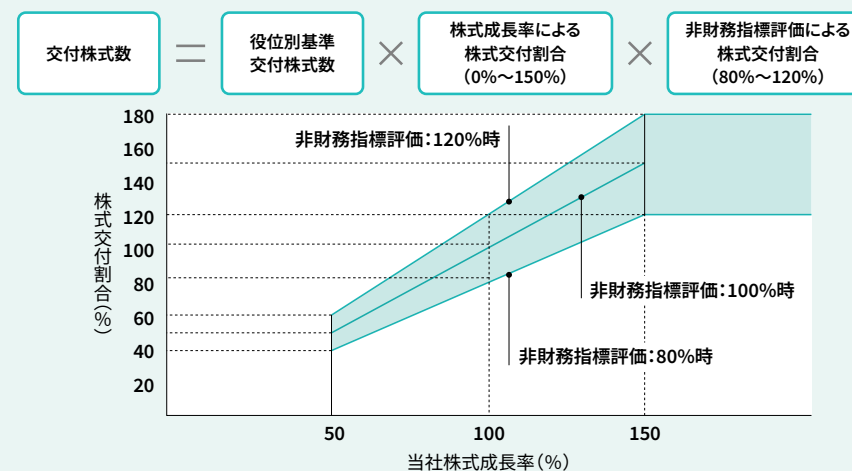
報酬等の種類・目的		支給対象	年間限度額 (総額)	CEOの報酬 イメージ ^{*1}	概要
固定	例月報酬	監査等委員 でない取締役 10名 (社内5名・ 社外5名)	7億円 ^{*2}	22%	役位に応じて決定した額を支給
変動	業績連動賞与 目的:経営戦略、業績 と報酬の関連性強化	3名 (社長・ 副社長・ 専務 各1名)	7億5千万円	27%	【総支給額】 各年度の通期予想(当期連結純利益) またはROE12%時の当期連結 純利益のいずれか高い金額を目標 業績とし、その達成割合に応じて決 定する。 【個人支給額】 総支給額を役位及び個人評価に応 じて個人に配分。個人評価は財務・ 非財務指標を50:50とし、非財務指 標のうち全社重要課題(DX、サステ ナビリティ、DE&I)は全体の20%を 占め、配分は各役員の主管領域に より異なる。
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	5名 (会長・ 副会長・ 社長・副社長・ 専務 各1名)	60万株／ 26億円	51%	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 式数を算定する。合わせて、環境・ 社会に関する非財務指標の評価 結果を反映し、算定株式数を譲渡 制限付株式として交付する。

*1 業績連成率、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カ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。

■ 当社株式成長率及び非財務指標評価による株式交付割合



■ 譲渡制限付業績連動型株式報酬 株式交付割合の算定における非財務指標

指標	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(毎年度の目標値を達成する)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・施策(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 ^{*3}
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(前年比改善かつグループ平均達成)	

*3 指標の評価は、社外取締役を委員長とし、社外取締役が過半数を占める指名・報酬諮問委員会において審議・決定し、取締役会に報告しています。

コーポレートガバナンス

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、株主や利害関係者の利益を守るため、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より、社会的信頼に応えるべく努めます。

監査の重点

当社グループは、不透明な国際情勢においてさまざまなリスクをマネージしつつ、マテリアリティと事業活動を結び付けた中長期の持続可能な企業価値向上を目指しています。監査等委員会としては、当社グループがこの目標達成を目指すに際して、事業活動の健全性を維持・向上させることを担保すべく、以下を重点監査項目として監査に取り組みます。

1. 収益基盤拡大への取り組み

- (1) 中期経営計画2026の進捗
- (2) 事業ポートフォリオ変革
- (3) デジタル・AI戦略の推進

2. 臨機応変なリスク管理施策

- (1) 地政学的リスクへの対処
- (2) サイバーセキュリティ

3. サステナビリティに関する取り組み

4. ガバナンス、コンプライアンス

- (1) グローバル&連結レベルのガバナンス強化
- (2) コンプライアンス意識の浸透

5. 企業文化

- (1) 組織の風通し
- (2) 役職員のエンゲージメント

監査等委員会の活動(2025年度の実績)

監査等委員会は、原則として毎月1回開催しています。2025年度の開催回数は17回、付議件数は94件ありました。主な議題は、監査方針・監査計画、監査報告等の決議及び協議事項が20件、内部監査に関する報告、会計監査人による報告、取締役会付議案件の事前説明等の

報告案件が74件ありました。また、監査等委員会の付議案件とは別にオフサイトセッションを13回設け、監査等委員会の実効性等を議論しました。

また、監査等委員会では以下の取り組み等を通して、監査等委員会による監査活動の効率化と質的向上を図っています。

(1) 経営・業務執行責任者との対話〔対話の人数 139名〕

会長、社長執行役員と定期的打合せを持ち、経営方針、会社が対処すべき課題について意見交換をしました。国内外コーポレートグループや営業グループの組織長及び事業会社の社長等から、面談等を通じ、業務及び財産の状況、法令等遵守体制ならびに損失危険管理体制等、職務の執行状況を聴取し、調査しました。

(2) 重要な会議への出席〔出席回数 197回〕

監査等委員は、監査等委員会の他、取締役として取締役会に出席しています。加えて、重要な意思決定の過程及び役職員の職務執行状況を把握するため、経営会議、主管者会議、戦略会議、全社投融资委員会、内部統制委員会、コンプライアンス委員会、サステナビリティ推進委員会、指名・報酬諮問委員会等の重要な会議に出席し、必要に応じて意見を述べました。

(3) 地域組織・事業会社往査〔往査数 47拠点／社〕

〔地域組織〕国内5拠点／海外14拠点 〔子会社〕国内19社／海外9社

監査等委員は、国内外の地域組織及び事業会社を往査し、組織長等から組織運営状況・課題や内部統制の整備・運用状況等を聴取し、現場状況の把握に努めました。

(4) グループガバナンス強化

子会社等の監査役と、情報連絡会や個社単位の打合せ等を通じて意見交換及び情報交換をし、必要に応じて意見を述べました。また、当社派遣監査役による監査活動報告書の供覧を受け、子会社等の経営状況・監査実施状況の把握に努めました。

コーポレートガバナンス

(5) 内部監査・内部統制推進組織とのコミュニケーション

内部監査・内部統制推進組織と定期的に情報交換をするとともに、内部監査部による社長報告会（月1回）に出席しました。また、監査等委員会において内部監査結果に関する報告を受ける等、内部監査結果を活用して、監査等委員会による監査機能を高めました。

(6) 会計監査人との連携

会計監査人と定期的に会合を持ち、監査に関する報告を適時かつ随時に受領できるようにし、重要な子会社の監査上の論点、内部統制監査報告等の論点につき積極的に意見交換及び情報交換をしました。



社外監査等委員
稲田 伸夫

社外監査等委員メッセージ

監査役会設置会社であったころから、社内各グループ、国内外各拠点、事業会社からのヒアリングを重ね、その詳しい結果を全監査役で共有し、監査活動に役立たせてまいりました。監査等委員会設置会社移行後は、これらに加え、委員会の全メンバーが参加する場に各営業グループ幹部を招き、積極的な意見交換を行っています。これらを通じて、各グループの課題を速やかに把握し、より充実した監査活動を進めていくよう努めています。今年度からは、コーポレートグループの幹部からも招いて意見交換をしていくことにしています。

また、内部監査部門や監査法人との情報交換や意見交換も従来以上に充実したものにし、社内全体における監査活動がより実効的、効率的に進められていくことを期しています。

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への資本参画を通じた役員派遣等により、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。

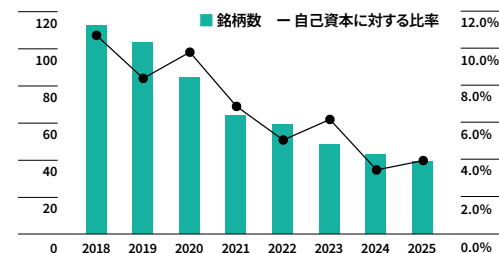
注）当社グループには、上場関連会社として、ウェルネオシュガー株式会社（東証プライム）、株式会社マミーマート（東証スタンダード）及び日本プロセス株式会社（東証スタンダード）があります。上場子会社はありません。

政策保有株式

当社は、純投資以外の目的で上場株式を取得・保有しないことを原則としています。ただし、協業や事業上の必要性等を踏まえ、個別銘柄ごとに資本コストを考慮した経済合理性や保有意義等を総合的に評価・検証し、適当と判断した場合には例外的に保有することがあります。また、これら上場株式の保有の適否は、毎年、取締役会において検証します。その結果、保有意義が認められない株式については、売却を進めていきます。なお、2025年度は11銘柄（一部売却を含む）・420億円の上場株式を売却し、2026年3月末時点での保有残高は39銘柄・1,790億円となっています。

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。

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。



リスクマネジメント

基本方針と社内体制

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、「業績安定」、「体質強化」、「信用維持」の3点をリスクマネジメントの目的として各ビジネスに応じたリスクファクターを洗い出して管理しています。各リスクファクターに対しては、各営業グループによる自律的な対応に加え、コーポレート各部による対応、専門的な知見を有する委員から構成される各種委員会等による支援を実施しています。

その上で、当社事業運営への影響の大きい重大リスクについては、経営会議・取締役会でのモニタリング・意思決定を行う体制を構築しています。

また、世界情勢や気候変動等、短期・集中的ならびに長期・広範囲に影響を与えるマクロリスクの高まりを受け、経営会議・取締役会ではマクロリスクによる当社事業運営への影響ならびに対応策について継続的に議論を実施し、リスクマネジメントの高度化・強化に取り組んでいます。

各リスクファクターと主な対応策

リスクファクター	主なリスク対応策	関連委員会・担当部署等
投資リスク	投資案件選定指針の制定、検討時／実行時の二段階審議による案件厳選、投資実施後のPMI・モニタリング	全社投融資委員会
信用リスク	内部格付制度に基づく与信管理・モニタリング、担保・保証等の取得	全社投融資委員会
商品市況リスク	ポジション枠・損失限度枠の設定	全社投融資委員会
地政学的リスク	特定の国・地域のモニタリング、情報収集・分析を踏まえた全社方針の検討・実行	インテリジェンスカウンシル
カントリーリスク	国ごとのエクスポージャー管理、保険付保	全社投融資委員会
金利・為替変動リスク	金利・為替動向のモニタリング、デリバティブ活用	財務部、リスクマネジメント総括部
株価変動リスク	上場株式保有意義の評価・検証、保有意義の認められない株式の売却	財務部、投資審査第一部
固定資産価値下落リスク	保有資産・不動産事業戦略のモニタリング	全社投融資委員会
情報セキュリティリスク	「情報セキュリティ基本方針」制定、技術的対策、インシデント対応体制整備、従業員教育	IT戦略委員会
法令・コンプライアンスリスク	「住友商事グループ・コンプライアンス・ポリシー」に基づく体制の整備・運用、適切な事案対応及び継続的な啓発	コンプライアンス委員会
訴訟リスク	事業遂行上の事業・取引・契約管理、訴訟提起・応訴・和解等に係る適切な管理及びそれに基づく訴訟追行	法務部
社会・環境リスク	社会・環境関連方針制定、外部知見活用、投融資案件審査・実行後のモニタリング	サステナビリティ推進委員会、全社投融資委員会
自然災害等のリスク	災害対策マニュアルや事業継続計画（BCP）の策定、訓練の実施	災害・安全対策推進部
オペレーショナルリスク	内部統制に関する基本規程の制定、内部統制の構築・運用・モニタリング	内部統制委員会
資金の流動性リスク	現預金、コミットメントライン等の活用による十分な流動性の確保、資金調達ソースの分散・多様化	財務部
繰延税金資産に関するリスク	将来の課税所得の見込みに基づく回収可能性の評価・モニタリング	主計部
人的資本リスク	人材の確保・育成・活躍促進、グローバルでの人事関連施策の実行・モニタリング	グローバルHRコミッティ

投資リスク管理

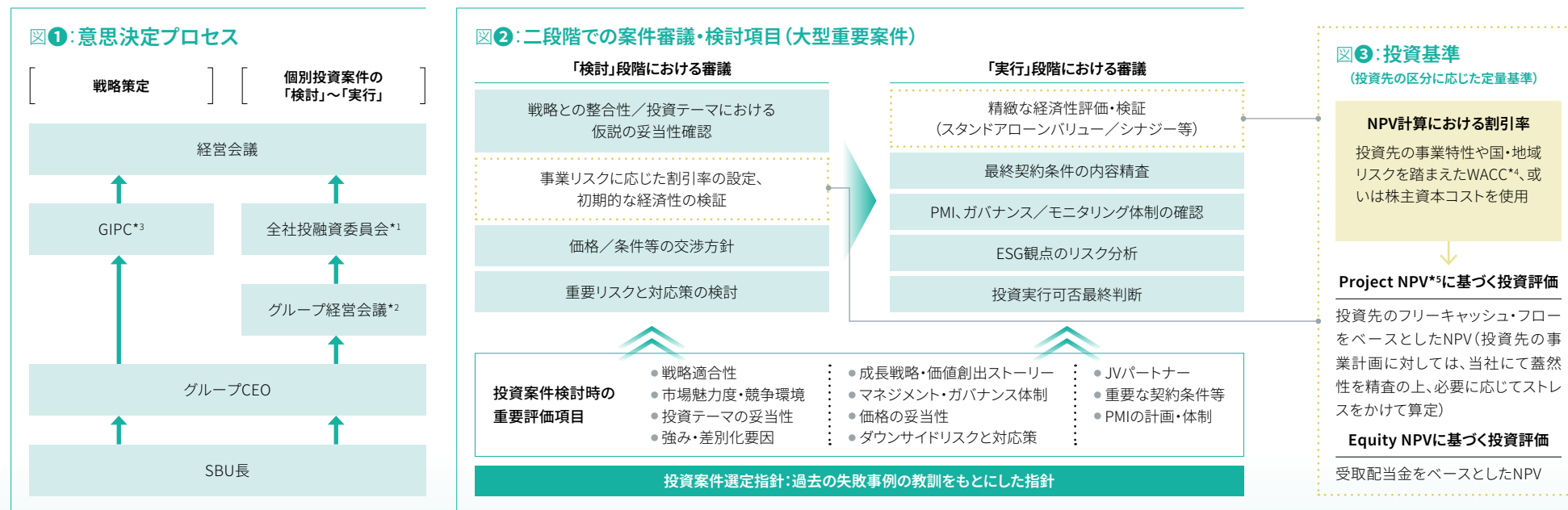
当社では、投資の入口から出口までを一貫して管理するフレームワークを導入し、中期経営計画2026で目指す「No. 1事業群」構築を目指しています。

投資の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^{*1}、又はグループ経営会議^{*2}を開催し(図①参照)、GIPC^{*3}で議論されたSBU戦略を確認した上で、個別案件の戦略上の位置付け・整合性、投資後のバリューアップ施策の前提とその確からしさ、当社投資基準に基づく経済性評価、ならびに、ESGの観点等、投資の成否を左右する諸条件につき早い段階から深く議論しています(図②／

図③参照)。また、過去の大型投資案件の失敗要因分析に基づき投資案件選定指針を設定し、新規投資検討の際にはこの指針に照らして議論する等、規律ある投資意思決定を徹底するとともに、当社の強みを核とした成長に資する投資案件を厳選しています。

さらに、過去の投資案件を踏まえてリスクや論点の抽出を支援するAIプラットフォーム「COMPASS」(解説④参照)を導入し、DX・AI活用による投資判断の高度化を図るとともに、投資先の価値向上実現へのコミットを高めるべく、投資先のパフォーマンスに連動した評価・報酬制度を導入しています(解説⑤参照)。

Phase I. 戦略策定～個別投資案件の検討～投資実行



解説④: 生成AIを活用した投資意思決定支援ツール「COMPASS」の導入

過去約30年／約1,500件の投融資委員会議事録等のデータを活用して、リスクや論点の抽出を支援するAIプラットフォームを2025年に構築。

投資案件の検討に際し、過去の類似案件や失敗事例から学ぶことで、投資判断の高度化を図る。

解説⑤: 投資先のパフォーマンスに連動した報酬制度の導入

新規投資案件における当初計画達成や価値向上実現のコミットメントを強化するために、2021年に投資先のパフォーマンスに連動した評価・報酬制度を導入。

投資先の事業計画達成に対する実行責任を担う人員(主管者クラスが中心)が対象。

^{*1} 経営会議の諮問機関として個別投資案件の投資判断に係る意見を具申 ^{*2} 営業グループ内の意思決定機関

^{*3} グローバルイノベーション&ポートフォリオ委員会(GIPC): 経営会議の諮問機関として、経営資源を優先的に分配すべき戦略や組織横断的な戦略を全社視点で検討

^{*4} WACC (Weighted Average Cost of Capital): 加重平均資本コスト

^{*5} NPV (Net Present Value): 将来キャッシュ・フローを現在価値に割引した投資価値

投資リスク管理

投資実行後は、PMI^{*1}の初期フェーズとして「100日プラン」を策定・実行し、投資先の事業に即したKPIの設定を通じた経営の可視化、事業価値最大化のための中期計画策定、ならびに、ガバナンス体制の構築・整備を行うとともに、GMP（グループ・マネジメント・ポリシー）^{*2}に基づく投資先支援を行っています（図⑥参照）。

また、投資先のモニタリング制度を通じて、投資先の成長性・収益性にフォーカスした事業投資先レビューを実施。営業グループにて定期的に全投資先の保有意義をレビューし、大型案件については経営会議で個社の保有方針を議論しています。加えて、一定規模以上の新規投資案件に

ついては、投資実行時の計画達成状況を踏まえ、早期の課題把握や必要な打ち手を講じることにしています（図⑦参照）。撤退基準（図⑧参照）に基づく撤退先の選定とともに、事業ポートフォリオの変革、新陳代謝の加速に取り組んでいます。

さらに、過去の投資案件や失敗事例を参考にした社内研修の実施、プレイブックの作成を通じて、投資の知見・ノウハウ向上を支援するとともに、営業グループとリスクマネジメント関連部署の間で人材交流を行い、投資・事業管理の高度化に向けた人材育成にも取り組んでいます（解説⑨参照）。

Phase II. 投資実行～投資モニタリング

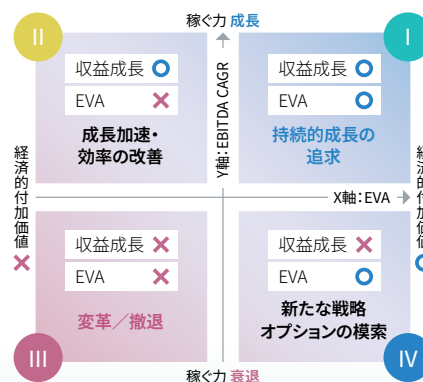
図⑥：PMI「100日プラン」策定・実行

- ガバナンス体制を含む経営インフラの整備
- 中期経営計画の策定
- 当社による価値向上策の具体化
- 最適なKPIの設定及びモニタリング
- 価値向上に資する最適なマネジメントチームの組成
- 投資先マネジメントの評価・報酬制度の設計

投資先の早期安定化と着実な事業価値向上の基盤を構築。
大型案件については、社内のコーポレート関連部署を含めてチームを組成した上で対応。

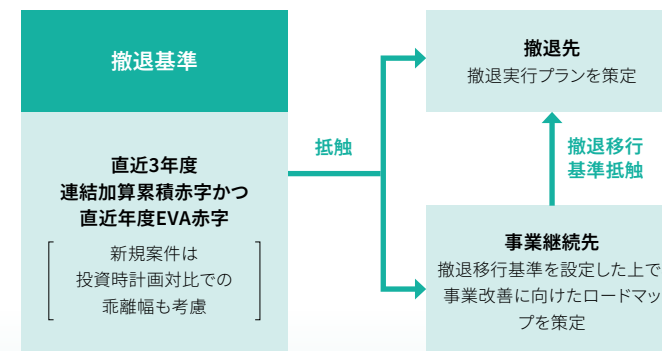
図⑦：投資先の成長性・収益性、新規投資案件の進捗状況にフォーカスした事業投資先レビュー

- 全ての連結対象会社を対象として、EBITDA成長率・EVA^{*3}を基準に四象限に分類し、各営業グループにて保有方針を定期的にレビュー。
- 全社業績への影響が大きい大型事業会社については、四象限の分類に加え、時価トレンドも踏まえながら、経営会議にて個社の保有方針を議論。
- 一定規模以上の新規投資案件については、投資実行時の計画との対比を通じて、投資実行後数年間のパフォーマンスや投資テーマの達成状況等をレビューし、経営会議宛に報告。



図⑧：撤退基準

- 撤退基準に抵触した場合は原則として撤退。事業改善に取り組む場合は、撤退移行基準を事前に設定した上で、事業改善に向けたロードマップを策定し、必要な社内手続きを実施。
- 撤退基準抵触先の対応方針及び撤退ないし事業継続の進捗状況については、半期に一度 経営会議宛に報告。



解説⑨：投資に関連する研修・社内コンテンツ、人材交流

- 当社グループのBest Practiceや実際の失敗事例をもとに、財務モデリング・デューデリジェンス（DD）・契約実務・PMI・ガバナンス等、実務に直結するテーマの社内研修を実施、また、M&Aプレイブックや売却実務プレイブック等を作成し、投資の実践的な知見・ノウハウ向上を支援。
- 投資・事業管理の高度化を支える人材育成を目的として、営業グループとリスクマネジメント関連部署の間で人材交流も実施。

^{*1} PMI (Post Merger Integration)：投資実行後のシナジー創出・企業価値向上に向けた統合活動

^{*2} GMP (Group Management Policy)：住友商事及びグループ各社が、グループ全体の企業価値最大化を目指して尊重すべき原則（「自律」「対話」「連携」の三原則）や枠組みを定めたもの

^{*3} EVA (Economic Value Added)：事業ごとに設定した資本コストを控除した後の経済的付加価値

情報セキュリティ

基本方針・体制

当社は情報セキュリティに関するリスクに適切に対応するため、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戦略委員会を中心とした管理体制を構築しています。IT戦略委員会においては、「情報セキュリティ基本方針」をはじめ関連規程・制度の整備及び見直し、ならびに個別の情報セキュリティ施策について検討しています。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。

同委員会において検討された重要事項については経営会議に付議され、意思決定及び監督が行われています。また、情報セキュリティ施策の実施状況や情報セキュリティインシデントの発生状況等については、IT戦略委員会から経営会議及び取締役会に対し、定期的に報告を行う体制としています。

加えて、主要な子会社における情報セキュリティ対策として、情報資産に関する規程の整備、役職員向けの教育実施、危機管理対応及び復旧計画に関する体制の整備等の状況について、当社グループの内部統制の仕組みを通じて、継続的な向上及びモニタリングに取り組んでいます。

リスクと機会

サイバー攻撃の巧妙化・高度化により、情報漏洩や事業停止が発生した場合には、当社の事業活動及び経営成績に重大な影響を及ぼすリスクがあります。一方で、情報セキュリティ対策の強化は、こうしたリスクの低減にとどまらず、顧客や取引先からの信頼性向上、事業継続性の確保、競争力の維持・向上に資する重要な取り組みであると認識しています。

また、ITサービス事業においては、セキュリティ製品・サービスに対する需要の取り込みや、先端技術を活かしたソリューションの提供・拡充を通じて、事業機会の創出及び事業成長につなげています。

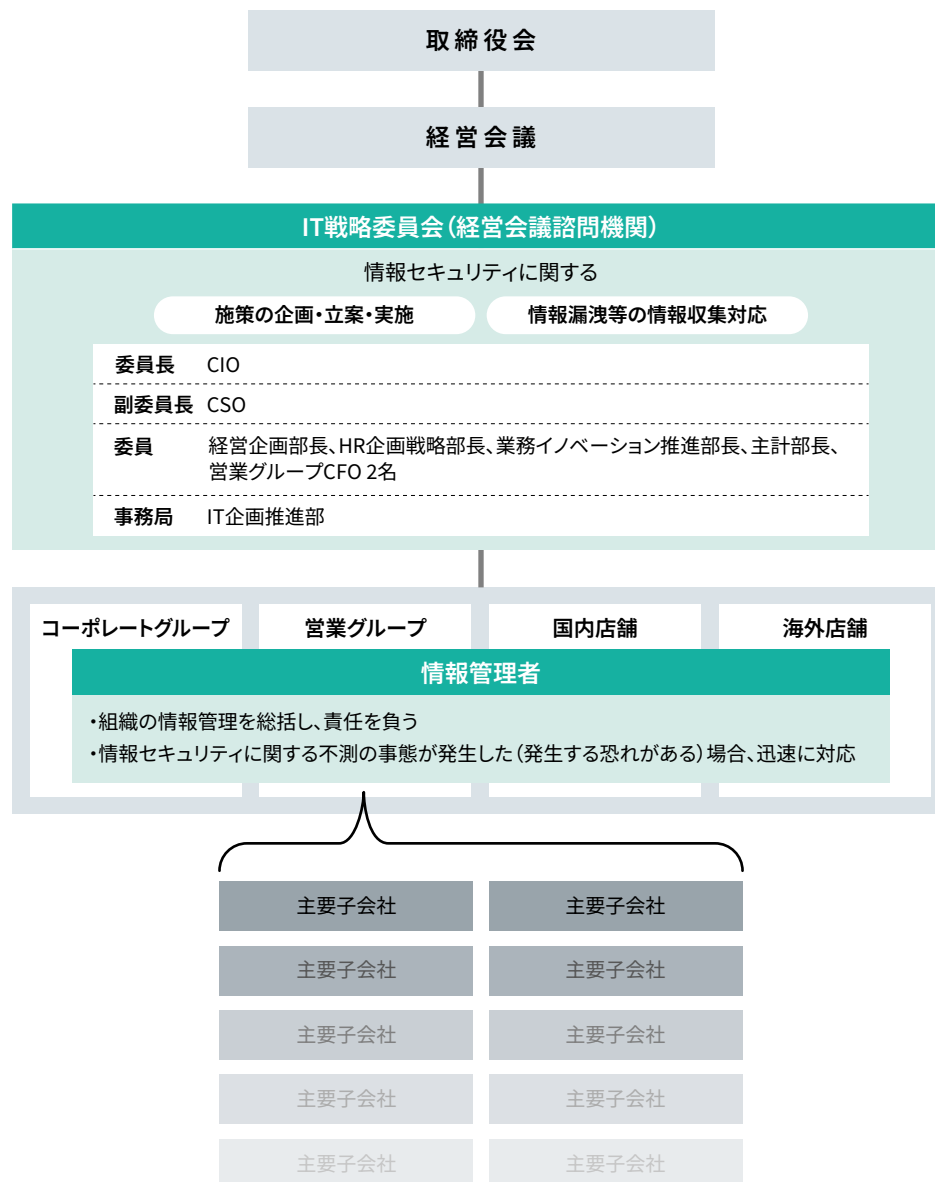
情報セキュリティ関連のリスクと機会についての戦略やリスク管理の詳細については有価証券報告書もご覧ください。

▶ 情報セキュリティ基本方針 | <https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/security>

▶ プライバシー・ポリシー | <https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/privacy>

▶ 有価証券報告書 | https://www.sumitomocorp.com/-/media/Files/hq/ir/report/yuho/2025/202603yuho.pdf?sc_lang=ja

情報セキュリティ管理体制図



3 パフォーマンス&データ

CONTENTS

64 グループ事業一覧

65 営業グループ

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／コミュニケーションサービスグループ／
デジタル・AI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／
エネルギー変換・エネルギー貯蔵グループ

75 主要財務指標サマリー

76 セグメント情報

77 非財務指標サマリー

78 企業情報

79 グローバルネットワーク

80 ステークホルダーとの対話

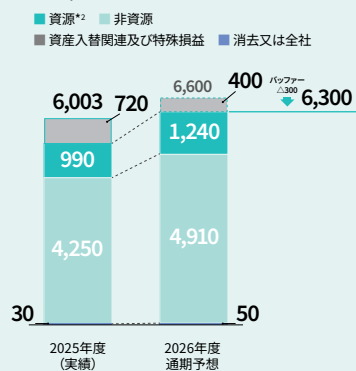
81 外部からの評価

グループ事業一覧

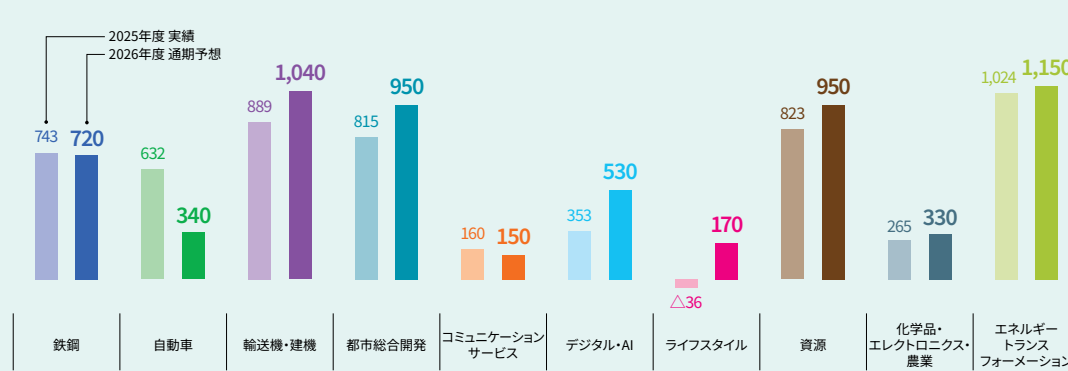
グループ	鉄鋼	自動車	輸送機・建機	都市総合開発	コミュニケーションサービス	デジタル・AI	ライフスタイル	資源	化学品・エレクトロニクス・農業	エネルギー・環境ソリューション
SBU*1	- 鉄鋼グループCFOオフィス - エネルギー鋼管 - 鋼材事業 - 鉄鋼GX	- 自動車グループCFOオフィス - 製造・エンジニアリング・ロボティクス - 自動車流通販売 - モビリティサービス - タイヤ	- 輸送機・建機グループCFOオフィス - 総合リース - 航空 - 防衛宇宙・技術 - 船舶海洋 - 建機ソリューション	- 都市総合開発グループCFOオフィス - 不動産 - グローバル都市開発 - 産業マテリアル&システム - 物流・保険 - 基幹インフラ	- コミュニケーションサービスグループCFOオフィス - スマートプラットフォーム - 次世代通信 - メディア - 新事業投資	- デジタル・AIグループCFOオフィス - デジタル - デジタル戦略推進部 - IT企画推進部	- ライフスタイルグループCFOオフィス - リテール - 食料 - ヘルスケア	- 資源グループCFOオフィス - 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	- 化学品・エレクトロニクス・農業グループCFOオフィス - 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・環境ソリューショングループCFOオフィス - 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
取扱分野	- 鋼材、鋼管、輸送機材等の鉄鋼金属製品の取引 - 鋼材、鋼管、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	- 船舶・航空機・宇宙機器等、ならびにこれらの関連製品に関する業務、総合リース事業及びその関連業務 - 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・水・海底通信ケーブル等の基幹・デジタルインフラ事業	- 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 - テレビ通販事業、映像コンテンツ関連事業 - グローバルCVC事業(ベンチャー投資)、プライベートエクイティ事業	デジタル・AI領域におけるソリューション事業	- 食品スーパーやブランド等国内外リテール事業 - 食料・食品全般(食肉・青果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・調剤薬局、マネージドケア、プライマリー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、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(農薬、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・環境商品トレード、LNGトレード - LPG事業

*1 SBU: Strategic Business Unit

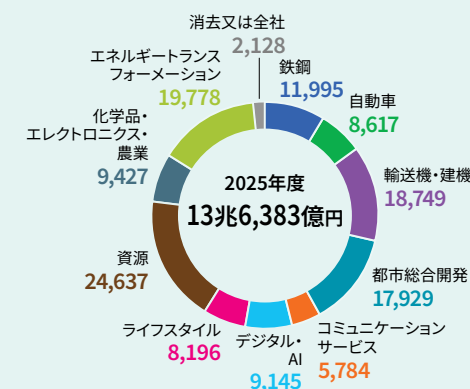
資源/非資源別当期利益 (億円)



セグメント別当期利益*3 (億円)



セグメント別総資産 (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・環境ソリューショングループ)」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。

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、
デジタル・AIを活用しながら、
新たな機能と価値を創造する

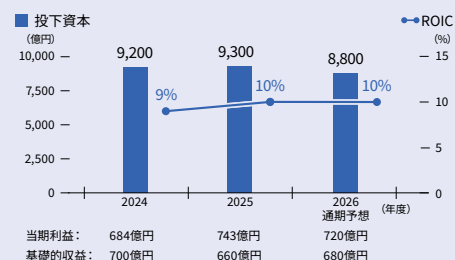
関連する主要な
マテリアリティ



鉄鋼グループCEO
犬伏 勝也



定量情報



2025年度投融資額 | 約80億円

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
- インド高付加価値特殊鋼
- カナダ油井管問屋買収

主要な資産入替

- Sekal AS売却

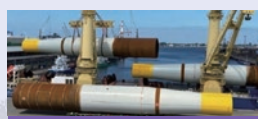
事業展開図

鋼管・鋼材ともに圧倒的な強みを持つグローバルネットワーク

● エネルギー ● 自動車 ● 建材 ● 電機 ● 鉄道



北海のエネルギー開発に鋼管を供給



洋上風力発電用基礎構造物(モノパイル)製造事業



米国鉄道資機材事業



全世界にスチールサービスセンター事業を展開



インド特殊鋼製造事業



エネルギーメジャーにエネルギー用鋼管を供給



北米鋼管リサイクル事業

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
- 地政学的リスクに伴う経済情勢や社会情勢の悪化

内部環境: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
- 地域ポートフォリオ戦略による地政学的リスクへの対応

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
- DX・AI技術を活用したサプライチェーンの高度化

中期経営計画2026

中計最終年度の取り組み

- 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、欧州洋上風力発電の基礎構造物(モノパイル)製造事業へ出資
- ROIC向上に向け、成長事業を中心とした積極的な資産入替の強化・拡大
- サプライチェーンにおけるアセット効率化・ビジネスプロセスの高度化を目指し、AIプラットフォームを導入

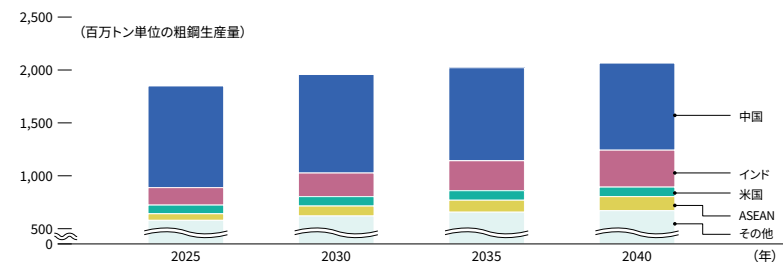
次期中計に向けた取り組み

- 資産入替の促進継続と成長市場への投資拡大及び、デジタル・AIの活用による仕入れ・販売力の高度化
- 既存の強みであるグローバルサプライチェーンの拡充、産業分野を面で捉えたさらなる機能強化・事業拡大

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



出典: Wood Mackenzie*

*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

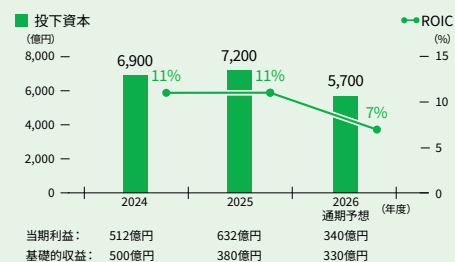
関連する主要な
マテリアリティ



自動車グループCEO
日下 貴雄



定量情報



2025年度投融資額 | 約170億円

主要な投資エリア

- 自動車部品製造事業 (設備投資)

主要な資産入替

- 米国タイヤ販売事業マイダス社売却
- SML Isuzu社売却

事業展開図

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

- 地政学的リスクがもたらす事業環境の悪化、サプライチェーンの混乱
- 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: 主要な強み

- 自動車業界のバリューチェーンを俯瞰し、次世代のモビリティ社会を見据えながら、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
- 高ボラティリティ地域を含む各国での事業経験、人材プール
- 現場に根差した事業運営ノウハウと実行力
- モビリティ領域における強固な事業基盤と、当該基盤を活用した価値創出力

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

中計最終年度の取り組み

- 自動車流通販売事業における、販売網拡充を通じた事業基盤の整備
- 自動車リース事業における国内・海外事業の強化
- エンジニアリング事業における、新規顧客開拓を軸とした顧客基盤の拡充

次期中計に向けた取り組み

- 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
- SCSKとの協業取り組み加速

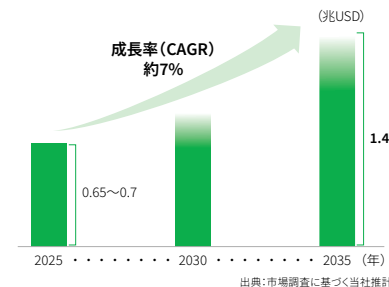
主要な市場動向

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

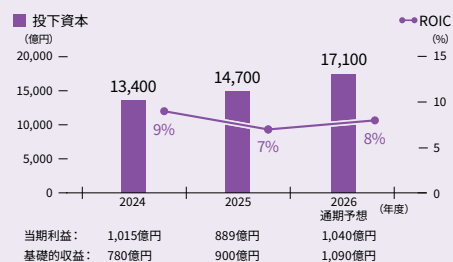
関連する主要な
マテリアリティ



輸送機・建機グループCEO
日下 貴雄



定量情報



2025年度投融資額 | 約500億円

主要な投資エリア

- 米国航空機リース会社買収
- SMFLによるヘリコプターリース事業大手買収

主要な資産入替

- 船舶事業における売却

事業展開図



外部環境: 事業環境

機会

- 世界人口増に伴う旅客・航空機、海上貨物輸送、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の拡大
- 太陽光・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
- 新技術活用によるR&D加速と新規事業の創出機会増
- 低・脱炭素製品・サービスへのニーズ増

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: 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・エンジン・ヘリコプター・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

中計最終年度の取り組み

- SMBC Aviation Capitalと新たに買収を実行したSumisho Air Leaseの両輪で収益基盤の拡大
- 建機レンタル事業での既存地域シェア拡大とオペレーション改善による資産効率向上
- 防衛・宇宙・新技術分野への投資拡大

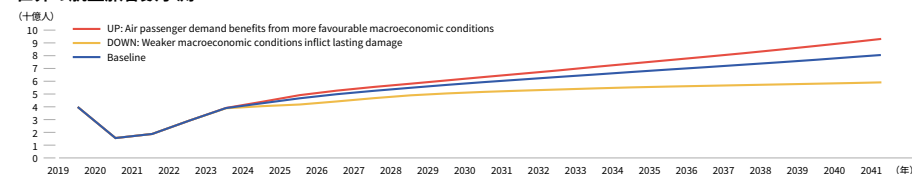
次期中計に向けた取り組み

- 事業会社ガバナンスの継続強化とデジタル・AIの活用による事業モデル・オペレーションの変革を通じたオーガニック成長の促進
- 戦略領域における強みを核としたインオーガニック投資と新規事業の実行の加速

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



出典: IATA "Global Outlook for Air Transport"

<https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/global-outlook-for-air-transport-june-2024-report/>



都市総合開発グループ

総合商社ならではの未来の街づくりを
グローバルに推進するデベロッパーとして、
地域と社会の暮らしを笑顔とやさしさで満たす

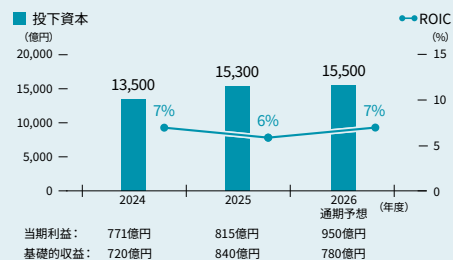
関連する主要な
マテリアリティ



都市総合開発グループCEO
本多 之仁



定量情報



2025年度投融资額 | 約900億円

主要な投資エリア

日・米・越・印・比・豪等における

- 都市開発事業
- 産業インフラ事業
- 資機材供給・物流保険サービス

主要な資産入替

- 国内外不動産案件売却

事業展開図



外部環境：事業環境

機会

- 暮らしの豊かさの追求と安全で災害に強い街づくりへの需要の高まり
- 地政学的リスクの高まりを背景としたグローバルなサプライチェーン再編により、物流・産業・データ基盤整備の需要が拡大
- 都市の成長と産業の発展に伴う不動産、社会インフラ、デジタルインフラの複合開発機会が拡大

リスク

- 各国のナショナリズム進行とグローバルな地政学的リスクの一層の高まり
- 金利、為替、債券市場の不安定性の高まりによる金融機関の貸し渋りや投資活動の停滞
- 人手不足、資材コスト・インフレ急騰等による工期遅延や調達難

■ 事業戦略

- 総合商社ならではの多様な機能やネットワークを活かし、現場の強みを基盤とした付加価値ある街づくりを実現
- 人口増加・経済成長の著しい市場をメインターゲットにしたグローバルな多面展開
- 戦略的不可欠性のある国・地域に注力（日・米・越・印といった当社固有のプレゼンスが確立できる市場や、戦略・事業方針における親和性が高いパートナーとの協業）

中期経営計画2026

中計最終年度の取り組み

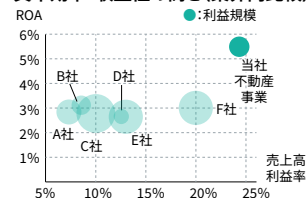
- 国内不動産事業における資産入替の促進による資本効率・収益向上と、優良資産・パイプライン積み増しによるポートフォリオ強化
- 北ハノイや箱崎における都市総合開発事業の本格化（土地引き渡し完了し工事中へ）
- 工事品質を担保するCenter of Excellence、品質・安全グループポリシーの設置、策定によりガバナンスを強化

次期中計に向けた取り組み

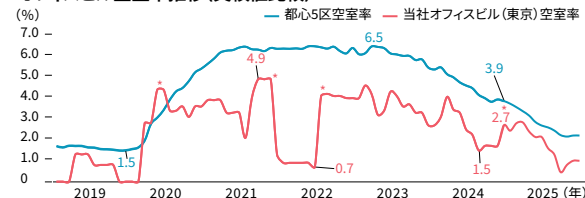
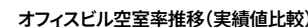
- 2030年度に税後利益1,200億円規模、ROIC8%超を実現すべく、資産入替と他人資本活用を加速
- 海外における不動産、総合開発、デジタルインフラ事業の収益本格化
- 各SBUの強み・知見を包括的に駆使し、グループ成長戦略を推進する人財を育成

主要な市場動向

戦略的に地域・案件を選別し、資産入替と新規仕込を通じてポートフォリオの質を高めながら業界屈指の資本効率を実現しています。



出典：三鬼商事のデータをもとに当社が作成



*新築物件竣工又は物件価値向上を企図したリノベーション工事等に伴う一時的な空室率上昇

コミュニケーションサービスグループ

メディア・通信等のコミュニケーションサービス領域において
最先端テクノロジーを我々の強みと結び付け、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

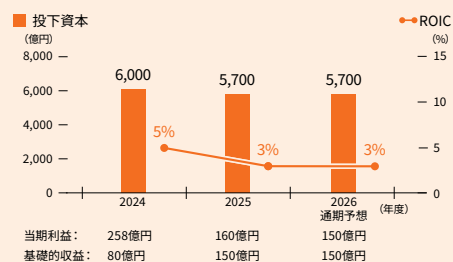


コミュニケーションサービスグループCEO

加藤 真一



定量情報



2025年度投融資額 | 約270億円

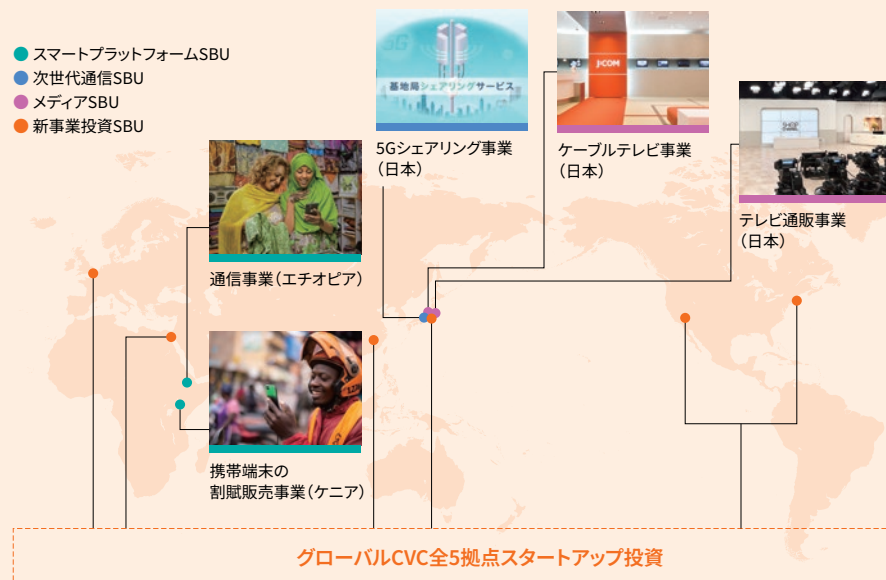
主要な投資エリア

- 携帯端末事業領域

主要な資産入替

- ティーガイア売却

事業展開図



外部環境: 事業環境

機会

- 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
- 公共インフラ老朽化及び人材不足の深刻化による“人の目”依存の保守点検業務の限界

リスク

- 政策・規制の変更等、新興国を中心としたカンントリーリスクの発現

内部環境: 主要な強み

- 直接消費者につながる国内顧客基盤 (国内ケーブルテレビ事業加入世帯数No.1)
- 海外通信インフラの事業構築・運営ノウハウ

事業戦略

- 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IP関連の商品化事業及び映像事業の海外展開
- 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

中計最終年度の取り組み

- 鉄道・空港事業者向けの通信とAIを活用した公共インフラソリューション事業の拡大
- アニメIP関連の収益最大化に向けた商品化事業及び映像事業の海外展開

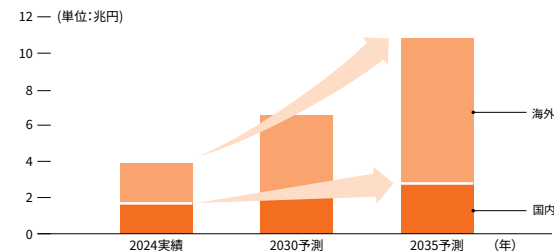
次期中計に向けた取り組み

- 資産入替によるバリュー実現の推進
- デジタル・AI戦略推進による主要事業会社のコスト削減に伴う利益成長
- 規模感のある新たな収益の柱の構築

主要な市場動向

大きな伸長が期待される日本産アニメの海外市場での事業展開を目指します。

日本産アニメ市場の動向



出典: アニメ産業レポート (2030年、2035年は同レポートから推計)

デジタル・AIグループ

あらゆるビジネスの現場でデジタル・AI技術を駆使し、
当社グループの競争優位を強化するとともに、
新たな価値創造モデルの創出を通じ、社会や産業の変革をリードする

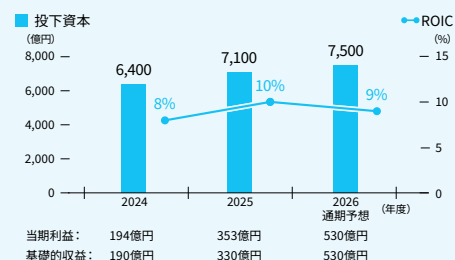
関連する主要な
マテリアリティ



デジタル・AIグループCEO
巽 達志



定量情報



2025年度投融資額 | 約7,790億円

主要な投資エリア

- SCSK完全子会社化、ネットワークシステムズのグループ化

主要な資産入替

- SCSKによるアルゴグラフィクス株式売却

事業展開図



外部環境: 事業環境

機会

- デジタル・AIによる経営・事業の高度化に伴う顧客事業・業務変革ニーズの高まり
- AI活用基盤の需要拡大
- 強固なセキュリティ・AIガバナンスの必要性の高まり

リスク

- AIによる自動化に伴う開発の顧客内製化

内部環境: 主要な強み

- SCSKを中心に培ったデジタル・AIビジネスの経験と事業基盤及び人材
- 当社各SBUが有する事業現場、顧客基盤、業界知見
- Center of Excellence (CoE) として蓄積した当社全体のデジタル・AI関連の知見の蓄積

事業戦略

- SCSKが既存の競争優位・強みを活かし、AI・オファリング型に進化することによる成長
- 当社グループのあらゆるビジネスの現場において、デジタル・AIを活用し、新たな価値創造モデルを構築することによる成長
- 当社グループとSCSKの協業により新たなビジネスを創造することでの成長

中期経営計画2026

中計最終年度の取り組み

- 27/4のSCSKとネットワーク統合に向けた一体運営深化
- 当社によるSCSKの100%子会社化と共創推進
- デジタル・AI関連組織の統合 (デジタル・AIグループ設置)
- デジタルソリューションの強化 (上流コンサル、デジタル・AI、グローバル展開、BPO等)

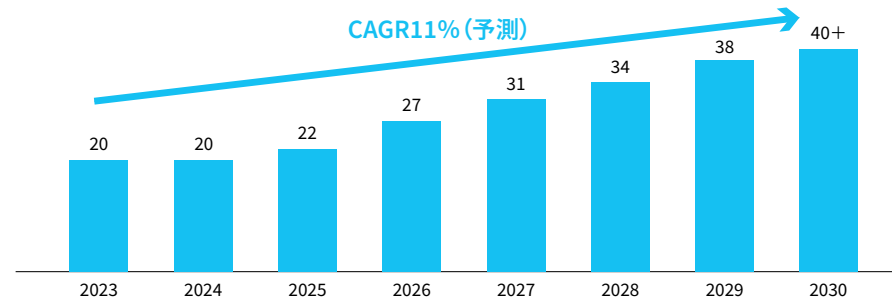
次期中計に向けた取り組み

- SCSKの自律的な成長に向けた株主としての支援
- CoEとしてDAISを推進し、当社グループの成長を加速
- 重点領域における当社の事業現場でのSCSK含むデジタルソリューション事業会社等との協業案件の創出

主要な市場動向

国内の市場規模は2030年までに40兆円規模に成長見込み。
大きな伸長が期待されるデジタル・IT市場 (CAGR11%) での事業基盤拡大を目指します。

国内デジタル・IT市場の推移 (兆円)



出典: Gartner、矢野経済研究所のレポートに基づく試算等

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

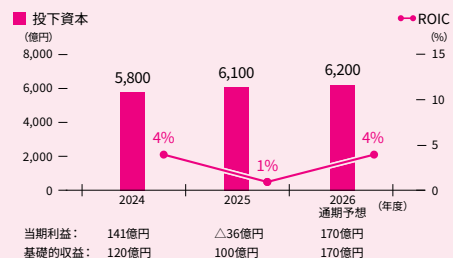
関連する主要な
マテリアリティ



ライフスタイルグループCEO
竹野 浩樹



定量情報



2025年度投融資額 | 約500億円

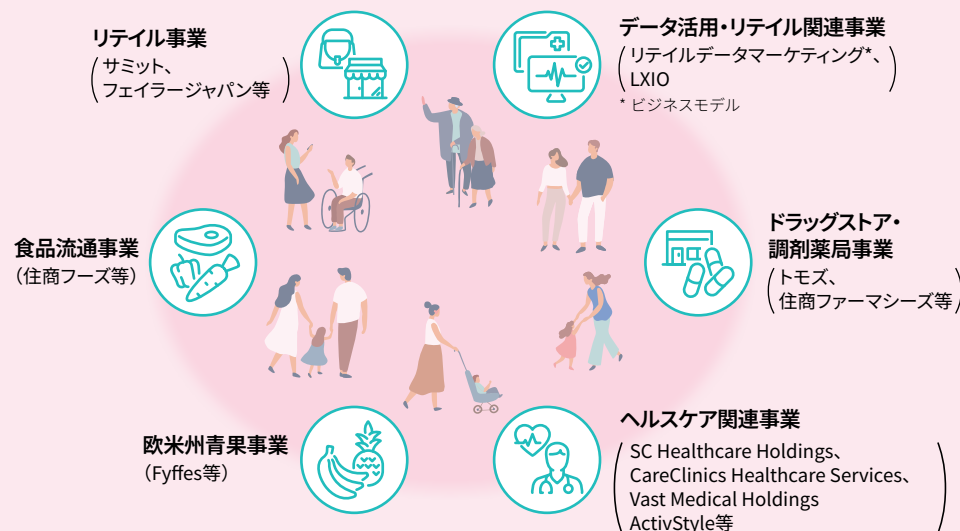
主要な投資エリア

- 国内調剤薬局事業
- 北米ヘルスケア事業

主要な資産入替

- 欧米州青果事業 メロン事業売却

事業展開図



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
- デジタル・AIの技術の進展

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・資材費の高騰、金利高

内部環境: 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り事業の運営ノウハウ及び顧客へのアクセス
- フェイラーを通じて培ったブランド事業の知見
- 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

- 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、デジタル・AI・データ活用による新規事業の展開
- 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
- 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

中計最終年度の取り組み

- 出店や改装、EC強化等によるバリューアップ、デジタル・AI活用による既存事業の強化
- 国内調剤薬局事業及び東南アジアでの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・参画
- サミット・トモズの顧客IDを基盤としたデータの分析・活用を通じた新規ビジネス創出

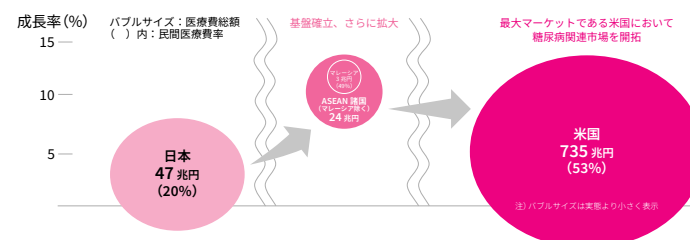
次期中計に向けた取り組み

- 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及びM&Aによる事業規模拡大
- 事業現場を持つ強みを活かしたデジタル・AI活用等によるオペレーション高度化・収益性拡大
- 「データドリブン・リテラー」としての新規事業創出(マーケティング、リテールメディア等)
- デジタル・AI活用を担う人財育成による競争力強化

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

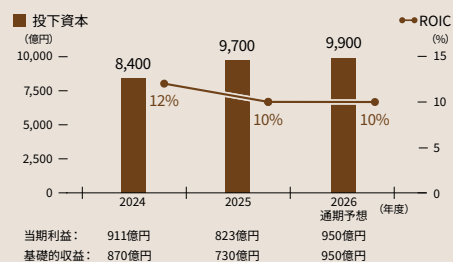
関連する主要な
マテリアリティ



資源グループCEO
矢崎 耕一郎



定量情報



2025年度投融資額 | 約150億円

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

主要な資産入替

- 詳細非開示

事業展開図

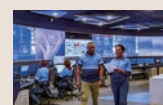
- 資源グループでは、非鉄金属原料・製品、アルミ、鉄鉱石、石炭及び炭素関連原材料・製品等を取り扱う
- 上流から中下流まで、バリューチェーン全体を通してビジネスを展開

上流事業：鉱山の開発事業

- 銅
- 金
- 銀・鉛・亜鉛
- アルミ
- 石炭
- 鉄鉱石
- ウラン
- マンガン
- 炭素

中下流事業：トレードや製造・加工事業

- △ トレード
- 製造・加工事業



アソマン鉄鉱石・マンガン鉱石事業 (南アフリカ)



SCGC・SCMI (デリバティブ取引、貴金属トレード等)



プレスメタルアルミ製錬工場 (マレーシア)



炭素繊維強化プラスチックを用いた高性能送電線 (フランス)*



セロベルデ銅鉱山 (ペルー)



ムーザ鉄鉱石鉱山 (ブラジル)

* Epsilon Composite提供

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：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

- 強みを活かし、機能強化とパートナー協業で需要拡大を見込む銅等の案件を創出、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

中計最終年度の取り組み

- 資源価格が変動する局面でも主要鉱山事業は安定収益を確保し、製造やトレード等が下支えとなってポートフォリオの耐性を発揮
- 既存主要資産の価値最大化に向け、安全・安定操業とコスト競争力を徹底。合わせて資本配分を機動的に点検・見直し、収益基盤の安定性を高める

次期中計に向けた取り組み

- 既存資産の価値最大化を進めつつ、当グループならではの機能を磨き上げ、将来の成長に資する投資機会を選別して着実に取り込む
- 製造・トレードを通じた収益機会の創出を継続するとともに、デジタル・AIの活用により意思決定の質を高め、変化の大きい環境下でも安定的な価値創出を図る

主要な市場動向

産業を支える原料・素材を市場のニーズに応じて安定的に供給するとともに、デリバティブも活用しながら市場間や時間軸の価格差を捉え、価格形成や流動性の維持といった市場機能を支えています。また、需要の持続的な拡大と供給面の制約を背景に、銅をはじめ中長期的な需給ひっ迫が見込まれる鉱種を中心に、権益の積み増しを含む事業基盤の強化を進めています。

資源を届け、市場を支える



銅の需給ギャップ拡大



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、
安心で豊かな暮らしと持続可能な社会の実現に貢献する

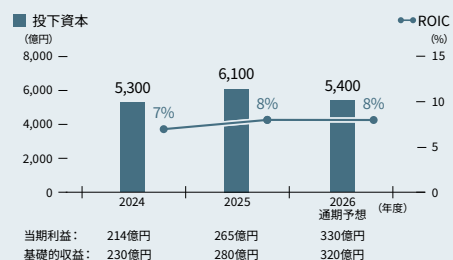
関連する主要な
マテリアリティ



化学品・エレクトロニクス・農業グループCEO
籠橋 隆憲



定量情報



2025年度投融資額 | 約220億円

主要な投資エリア

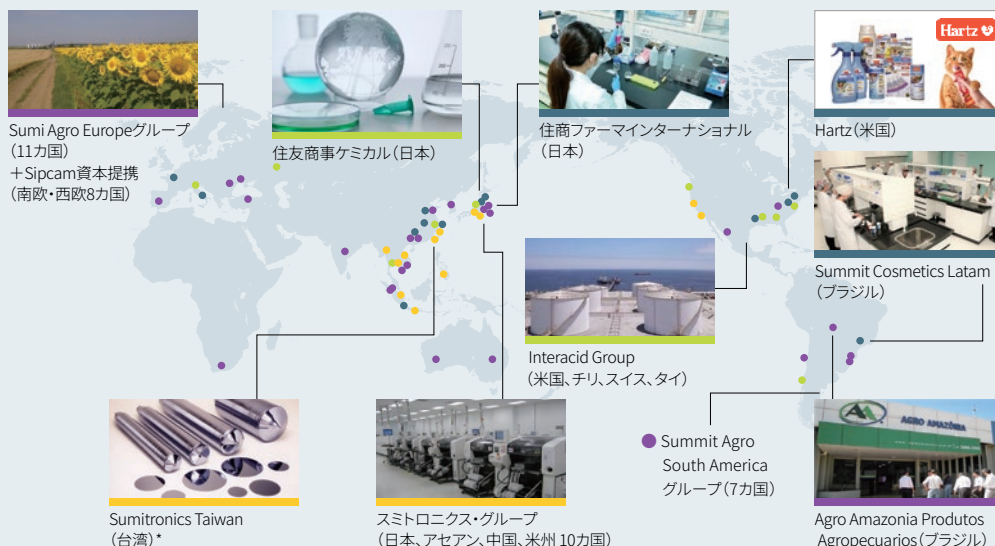
- チリ・米国バイオ農業事業
- ベトナム農業資材直販事業
- 米国有機化学品販売事業

主要な資産入替

- 詳細非開示

事業展開図

● 基礎化学品 ● ライフサイエンス ● エレクトロニクス ● アグリ事業



外部環境: 事業環境

機会

- 化学品分野での需給バランス、業界構造、トレードフローの変化
- 経済安全保障を背景としたサプライチェーン多様化・再構築進展
- デジタル・AI進展、EV化、IoT化等によるエレクトロニクス用途拡大
- 食料需要増加に伴う、農業資材需要増加、環境負荷の低い農業資材・営業支援等サービスへのニーズ拡大

リスク

- 新興国企業の成長に伴う、市場環境の変化
- 為替変動・人件費高騰・物流コスト上昇等による工場採算性低下
- 経済ブロック化や地政学的リスクによる事業環境変化
- 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、化学農業等への規制強化

内部環境: 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・トレードでの需給調整及び物流機能
- 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、外部環境に対する下方耐性を強化
- 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

中計最終年度の取り組み

- 外部環境変容を踏まえた、基礎化学品・エレクトロニクス事業収益基盤強化
- ライフサイエンス分野既存事業成長持続、バイオケミカルトレード開発起点的のグリーンケミカル分野育成
- アグリ事業収益力改善と持続的成長に向けた事業基盤再構築

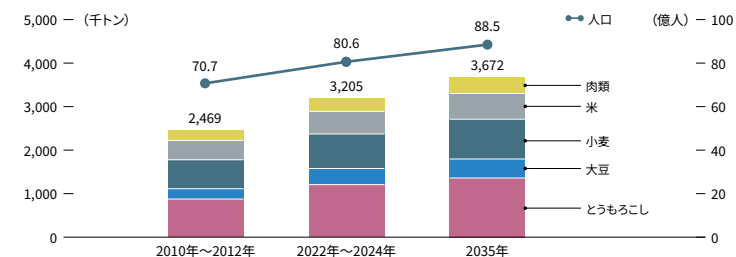
次期中計に向けた取り組み

- 石化業界再編に対応したビジネスモデル構築、北米・アジア硫酸事業強化、半導体材料・EMS分野の競争力強化
- 医薬・ペットケア事業の成長深化、偏在性無機・グリーンケミカル分野での新たなサプライチェーン構築
- 農業資材販売事業の機能拡張とターンアラウンド、バイオ農業等投融資を通じた事業ポートフォリオ多様化

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。

世界の食料消費量の見通し



出典: 農林水産政策研究所「世界食料需給モデルによる2035年の世界食料需給の見通し」(2026年3月)をもとに当社作成



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、
豊かさや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

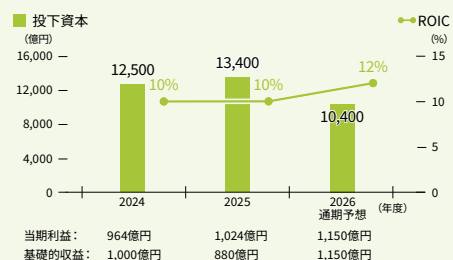


エネルギー・トランスフォーメーショングループCEO

森 肇



定量情報



2025年度投融資額 | 約970億円

主要な投資エリア

- 国内外再生可能エネルギー関連事業

主要な資産入替

- ベトナムガス火力発電事業清算

事業展開図

- 森林事業
- 発電事業
- 電力EPC
- ガスバリューチェーン・海洋インフラ
- カーボンクレジット創出事業



外部環境: 事業環境

機会

- 生成AI普及に伴うデータセンター拡大による電力需要の急増
- 脱炭素とエネルギー安全保障への関心の高まり
- エネルギー需要構成の変化とガスの重要性の増大、低炭素化の段階的進展
- 中東情勢を背景とした、石油・ガスの安全保障懸念の高まりと再生可能エネルギー期待の再燃

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
- 地政学的リスクの顕在化、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: 主要な強み

- 電力・ガス等のエネルギー分野で培った、ファイナンス組成やEPCを含むプロジェクト遂行力
- 各国政府・パートナー・顧客との信頼関係
- 顧客基盤とマーケットインテリジェンス、リスクマネジメントに支えられたトレード・小売による収益

事業戦略

- 市場・各国政府との強固な既存エネルギー事業基盤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)を通じ戦略的トランスフォーメーションを実施し、収益基盤の維持・拡大と将来収益の柱を構築
- 各産業のバリューチェーンを俯瞰し、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

中計最終年度の取り組み

- 成長・戦略性が見込める事業・資産への入替促進
- 脱炭素・循環型エネルギービジネスの開発・育成
- 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

次期中計に向けた取り組み

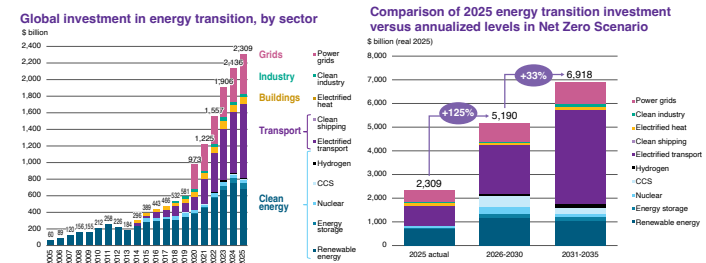
- 成長・戦略性が見込める事業・資産への入替促進
- 高度な収益ポートフォリオ構築を目的に、上流ビジネスを補完しバリューを高めるトレード機能と中下流ビジネスの強化
- EIIの横串機能強化・イノベーションのさらなる促進を通じ、新規事業を実現

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: 2025年のエネルギー・トランジション投資額 vs. New Energy Outlook 2025ネットゼロシナリオにおける必要な年間投資水準



出典: BloombergNEF 2026年1月27日発行レポート「Energy Transition Investment Trends 2026」

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。

(億円)

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	2025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	¥ 15,097
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	△11,114
利息収支	△26	△17	△58	△116	△156	△55	△12	△115	△163	△273	△255
受取配当金	106	94	107	121	111	86	273	201	137	149	122
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	2,667
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	6,003
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	136,383
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	46,286
有利子負債 (net) *1	27,703	26,279	25,215	24,271	24,688	23,004	22,737	24,844	25,234	26,725	31,472
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	8,135
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	△1,559
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	6,576
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	△2,525
											(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	¥ 499.09
希薄化後	59.69	136.81	246.91	256.41	137.03	△122.42	370.53	452.27	315.64	463.32	498.66
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	3,880.87
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	150.00
											(%,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	33.9
ROE (%)	3.2	7.4	12.5	12.0	6.4	-	16.2	16.2	9.4	12.4	12.9
ROA (%)	0.9	2.2	4.0	4.1	2.1	-	5.3	5.7	3.7	5.0	4.8
Net D/E Ratio (倍)	1.2	1.1	1.0	0.9	1.0	0.9	0.7	0.7	0.6	0.6	0.7

*1 有利子負債 (net) は、社債及び借入金 (流動・非流動) の合計から現預金を差し引いたものです。

*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。

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		コミュニケーションサービス		デジタル・AI		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	
年度	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025
売上総利益	1,883	1,749	1,662	1,398	2,003	2,167	1,196	1,363	32	38	1,610	2,138	2,362	2,626	479	419	1,539	1,505	1,660	1,770	22	△77	14,448	15,097
販売費及び一般管理費	△1,041	△1,038	△1,029	△1,012	△1,525	△1,615	△725	△777	△224	△212	△966	△1,342	△2,223	△2,443	△336	△310	△1,186	△1,171	△988	△1,017	△154	△178	△10,397	△11,114
持分法による投資損益	119	179	149	362	903	682	113	57	268	311	12	△7	69	52	631	608	86	84	419	338	1	0	2,770	2,667
当期利益又は損失(△)	684	743	512	632	1,015	889	771	815	258	160	194	353	141	△36	911	823	214	265	964	1,024	△45	335	5,619	6,003
資産入替関連及び特殊損益	約△10	約+90	約+10	約+250	約+230	約△10	約+50	約△20	約+180	約+10	0	約+20	約+20	約△140	約+40	約+100	約△20	約△20	約△40	約+150	約+10	約+300	約+470	約+720
基礎的収益	約700	約660	約500	約380	約780	約900	約720	約840	約80	約150	約190	約330	約120	約100	約870	約730	約230	約280	約1,000	約880	約△50	約30	約5,150	約5,280
キャッシュ・フロー収益力*1	717	579	704	539	1,044	1,035	560	579	264	269	632	791	212	257	665	453	372	356	1,031	1,137	275	214	6,476	6,211
投融資実績	約390	約80	約180	約170	約950	約500	約920	約900	約380	約270	約2,850	約7,790	約360	約500	約290	約150	約200	約220	約580	約970	約180	約140	約7,300	約11,700
総資産	11,705	11,995	8,486	8,617	17,369	18,749	16,199	17,929	6,062	5,784	9,142	9,145	7,700	8,196	14,939	24,637	8,299	9,427	16,332	19,778	79	2,128	116,312	136,383
営業債権及びその他の債権及び棚卸資産	8,017	7,863	2,714	2,479	5,148	5,994	5,686	5,880	81	77	2,041	2,097	1,958	2,053	5,555	9,142	5,287	5,947	7,306	7,848	△2,047	△2,347	41,745	47,034
ROIC (%)*2	9	10	11	11	9	7	7	6	5	3	8	10	4	1	12	10	7	8	10	10	-	-	8	8
投下資本*3	9,200	9,300	6,900	7,200	13,400	14,700	13,500	15,300	6,000	5,700	6,400	7,100	5,800	6,100	8,400	9,700	5,300	6,100	12,500	13,400	-	-	86,700	94,400
単体従業員数(名)*4	416	403	362	364	291	294	595	593	-	-	-	-	261	287	394	401	364	336	646	671	1,252	1,197	4,963	4,938
連結従業員数(名)*4	5,380	4,940	10,124	8,767	11,591	11,496	4,948	4,924	-	-	-	-	16,446	16,885	842	867	7,214	6,912	3,105	3,306	2,861	2,808	83,327	82,488

注) 2026年4月1日付の機構改正に伴い、2024年度実績・2025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(除く資産入替に伴う配当)＋減価償却費＋リース負債支払

*2 ROIC＝NOPAT(当期利益(非支配持分に帰属する分含む)－支払利息×(1－実効税率))÷投下資本(「グロス有利子負債＋リース負債＋資本合計」の期首・期末平均残高)

*3 投下資本は各年度期末の残高(億円)を記載。

*4 2026年4月1日付の機構改正に伴い、新組織ベースの内訳は算出しておりません。旧メディア・デジタルグループ(現コミュニケーションサービスグループ及び現デジタル・AIグループ)の単体従業員数は2024年度:382名、2025年度:392名、連結従業員数は2024年度:20,816名、2025年度:21,583名です。

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

		2023年度	2024年度	2025年度
人員データ	従業員数(連結)	79,692名	83,327名	82,488名
	従業員数(単体)*1	5,152名	5,086名	5,056名
	海外派遣者数	926名	934名	942名
	新卒採用者数	100名	98名	100名
	男性／女性	63名／37名	62名／36名	58名／42名
	キャリア採用者数	88名	64名	52名
	障がい者雇用率*2	2.29%	2.45%	2.65%
	女性管理職比率*3	9.6%	10.4%	11.3%
	女性部長級比率*3	2.4%	2.6%	2.6%
	女性取締役比率*3	18.8%	18.8%	20.0%
	平均年齢	43.1歳	43.2歳	43.3歳
	平均勤続年数	18年4カ月	18年4カ月	18年3カ月
	男性	18年11カ月	18年10カ月	18年10カ月
	女性	16年6カ月	16年6カ月	16年7カ月
働き方	男女間賃金差異*4	59.0%	61.4%	62.6%
	年間平均給与	17,587,787円	17,443,137円	18,402,971円
	月間法定時間外平均	9時間51分	9時間51分	9時間51分
	有給休暇取得日数(全社平均)	14.3日	14.1日	14.5日
	配偶者出産休暇取得者数	86名	109名	97名
	子の看護欠勤取得者数	243名	266名	331名
	育児休暇取得者数	111名	141名	117名
	男性／女性	48名／63名	89名／52名	66名／51名
	男性育児休業取得率*5	63.6%	78.6%	79.6%
	短時間勤務制度利用者数	190名	187名	204名
	海外研修者数	65名	64名	57名
	のべ研修受講者数	40,530名	65,432名	73,799名
	のべ総研修受講時間	106,605時間	142,460時間	131,140時間
	従業員1人当たりの平均時間	21.2時間	28.7時間	26.6時間
能力開発研修*6				

*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。2030年度の目標は、女性管理職比率20%以上、女性部長級比率10%以上、女性取締役比率30%以上です。

*4 男女間賃金差異の計算対象項目：例月給(基本給、調整給、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：当社は、「Pay for Job, Pay for Performance」の考え方に基いた報酬制度を設計しており、職務・役割の大きさが同一である職務等級であれば、性別による賃金の差はありません。男女間の賃金差異が生じる主な要因としては、男性に比べて女性における管理職比率が低く女性管理職数が少ないことが挙げられます。その背景としては、当社では従来、採用時に2つの職掌区分を設けており、女性社員の多くが、原則転居を伴う転勤のない事務職掌(主に事務業務に従事し、プロフェッショナル職掌の業務を支える役割を担う職掌)に属しておりました。これに対して2022年に職掌を一本化し、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。その結果、旧事務職掌に属していた社員の中から管理職への登用が進んでおり、女性の管理職が今後増加していく過程で、男女間の賃金差異は着実に縮小していくものと考えております。

*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の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。

▶ 人財 | <https://sumitomocorp.disclosure.site/ja/themes/31>

▶ 社会関連データ | <https://sumitomocorp.disclosure.site/ja/themes/19>

▶ 環境関連データ | <https://sumitomocorp.disclosure.site/ja/themes/18>

▶ GHG排出量(Scope 3<連結>) | <https://sumitomocorp.disclosure.site/ja/themes/53>

▶ ガバナンス関連データ | <https://sumitomocorp.disclosure.site/ja/themes/20>

環境データ

集計対象単位*1:住友商事連結グループ(単体及び連結子会社)

	2023年度	2024年度	2025年度
Scope 1, 2			
Scope 1	4,530	6,666	6,799
Scope 2	572	490	485

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

Category	2023年度	2024年度	2025年度
1 購入した製品・サービス	—	32,713	31,807
2 資本財	—	629	590
3 Scope 1, 2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	—	4,542	4,115
4 輸送、配送(上流)	—	2,308	2,304
5 事業から出る廃棄物	—	21	22
6 出張	—	28	27
7 雇用者の通勤	—	23	24
8 リース資産(上流)	—	—	—
9 輸送、配送(下流)	—	301	124
10 販売した製品の加工	—	1,031	2,539
11 販売した製品の使用	—	38,015	33,273
12 販売した製品の廃棄	—	245	332
13 リース資産(下流)	—	20,052	18,707
14 フランチャイズ	—	—	—
15 投資	—	17,778	16,305
合計		117,688	110,169

*7 集計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 (Scope 3) 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します。

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。

注4) Cat4/9輸送に関する排出について、重要性の低い国内輸送は除きます。

注5) 販売した中間製品について、最終製品までの加工プロセスが把握できない場合は、算定対象外とします。

コーポレートガバナンスデータ

	2023年度	2024年度	2025年度*9
取締役数	11名	11名	10名
社内取締役数	6名	6名	5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

(2026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	2,216億円
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	327社(日本94社 海外233社)
持分法適用会社	192社(日本46社 海外146社)
合計	519社
従業員数	5,056*2名(連結ベース 82,488名)
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

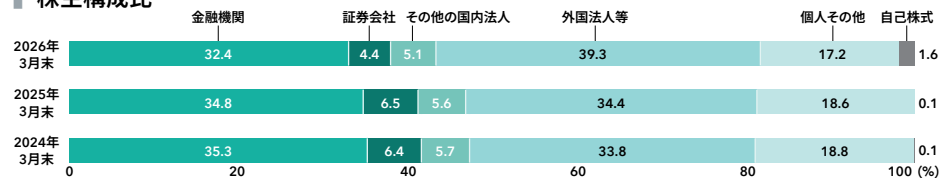
*1 連結子会社が保有する関係会社のうち、当該連結子会社にて連結又は持分法処理されているもの(2026年3月31日現在、子会社346社、持分法適用会社73社)については、上記会社数から除外しています。

*2 海外支店・出張所・駐在員事務所が雇用する従業員118名を含みます。

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. Depositary 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	1,211,426,667株(自己株式18,766,168株を含む)
株主数	301,904名

株主構成比



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

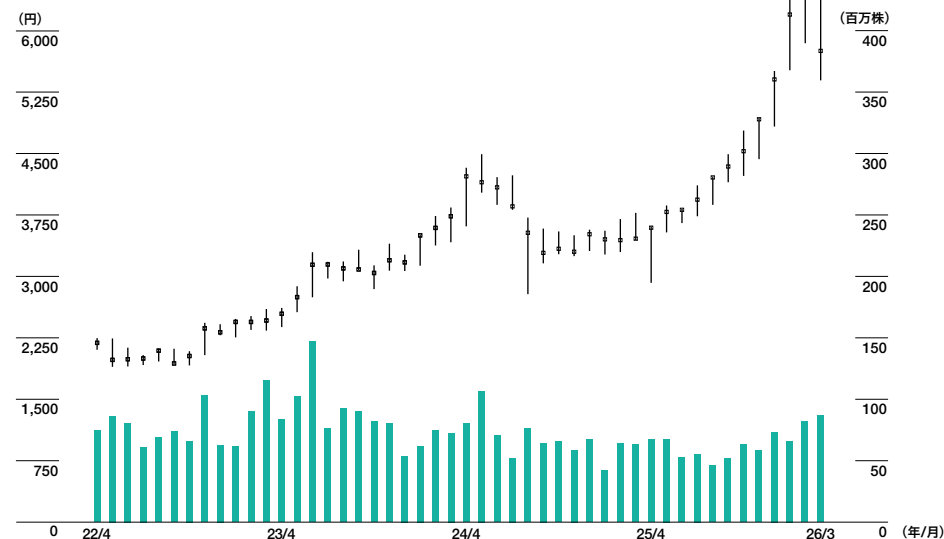
大株主

順位	株主名	持株数(千株)	持株比率*3(%)
1	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	188,776	15.83
2	STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505104	116,625	9.78
3	株式会社日本カストディ銀行(信託口)	64,456	5.40
4	住友生命保険相互会社	31,460	2.64
5	CITIBANK, N.A. -NY. AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY SHARE HOLDERS	22,013	1.85
6	STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	20,581	1.73
7	JP MORGAN CHASE BANK 385642	19,103	1.60
8	JP MORGAN CHASE BANK 385781	14,752	1.24
9	THE CHASE MANHATTAN BANK, N.A. LONDONSECS LENDING OMNIBUS ACCOUNT	12,693	1.06
10	パークレイズ証券株式会社	11,349	0.95

*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

一 高値・安値(左軸) ■ 終値(左軸) ■ 出来高(右軸)

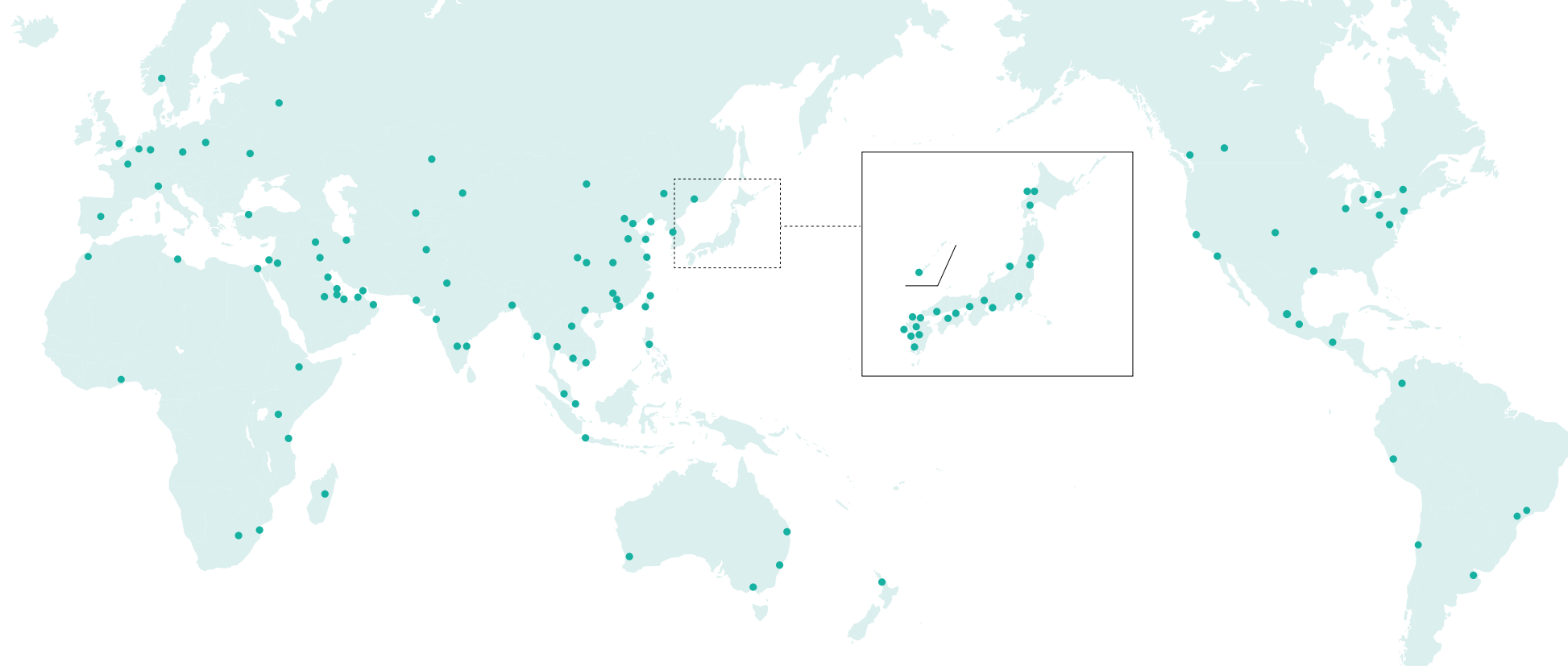


グローバルネットワーク

(2026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

61カ国・地域

33法人 **80**拠点

1出張所 **1**拠点

2支店 **2**拠点

20事務所 **20**拠点

合計 103拠点

国内

本社

3法人 **10**拠点

6支社 **10**拠点

合計 21拠点

事業所数

124拠点 **62**カ国・地域

連結対象会社数 (2026年3月31日時点)

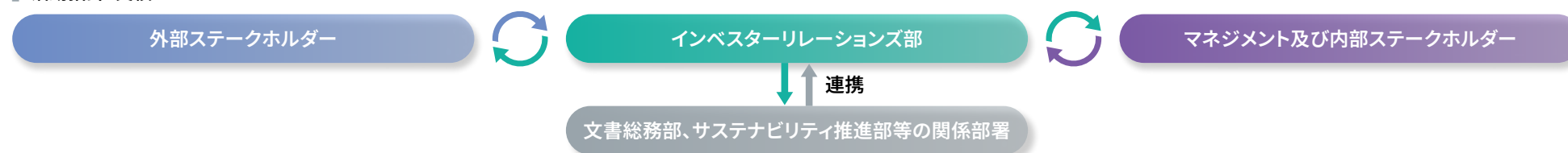
519社* **66**カ国・地域

*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又は持分法処理されているもの(2026年3月31日現在、子会社346社、持分法適用会社73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にフィードバックの上、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた提言・議論を実施しています。この活動サイクルを回すことで、外部ステークホルダーの当社グループへの理解の深化と、内部ステークホルダーである全役職員の戦略遂行・価値創造の実行力の発揮に貢献し、策定したミッション「マーケットからの正しい評価を獲得し、当社の企業価値向上に貢献する」を達成します。

活動指針・実績



外部ステークホルダーへの能動的な開示・真摯な対話

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

2025年度実績

- 面談実績：約420回（うちESG・SR^{*1}面談：54回） [マネジメント出席回数：社長22回、CFO50回]
- IR Day 2025開催
- 個人投資家説明会：年6回（総参加者数約6,500名）

対話の内容

- **事業ポートフォリオ変革**
事業ポートフォリオ変革の実行力に対する継続性・再現性、経営資源を投下する成長分野、資産入替の考え方 等
- **大型投資・資産入替**
大型投資の戦略的意義やシナジー創出、定量目標、及びAI Disruption等の外部環境変化に対する対応策
大型投資を踏まえて、2026年度以降の資産入替・投資・株主還元の方針、及び2026年度通期予想（6,300億円）の達成確度 等
- **サステナビリティ経営**
気候変動対応の財務インパクト・分析（定性・定量）、サプライチェーンも含めたカーボンニュートラル化目標、機関設計変更後の実効性、指名・報酬諮問委員会の構成・評価プロセス、監査プロセス 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。

2025年度実績

- | | | |
|--------------|------------------------------|---|
| ● 経営会議：年12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 Quarterly Report ^{*2} ：毎四半期発行 |
| ● 取締役会：年9回 | ● IR・SR分科会：月1回 | ● 社内IR説明会開催 |
| ● 社長定例会議：年4回 | | |

フィードバックを踏まえて実施した施策

- **事業ポートフォリオ変革**
事業ポートフォリオ変革の実行力に対する期待値を維持・向上すべく、主な成長分野の利益成長、資産入替計画やグループ別ROIC等の定量開示を拡充
- **大型投資・資産入替**
大型投資に係る事業説明会を2回実施するとともに、外部環境変化に伴う機会とリスクを整理
2028年度末までの3カ年における財務健全性改善の打ち手として、資産入替の時間軸・入替規模・入替対象分野を明示するとともに、投資も一定規模を維持する方針を定量的に説明
- **サステナビリティ経営**
2026年度の法定開示に先駆けて気候変動の財務インパクトの開示を拡充し、2026年2月にScope 3一部Categoryを含めたカーボンニュートラル化目標を更新
コーポレートガバナンス施策の進捗、指名・報酬諮問委員会の構成・評価プロセス、監査活動の開示を拡充

^{*1} SR: Shareholder Relations ^{*2} 社内向けIR活動報告書

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 JPX Blossom Japan Index
- FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index



FTSE4Good



FTSE JPX Blossom
Japan Index



FTSE JPX Blossom
Japan Sector
Relative Index

- MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数*
- Morningstar 日本株式 ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (除くREIT)
- 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

2026 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数



Sompo Sustainability Index

*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、サービスマーク又は指数名称の使用は、MSCI又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又はその関係会社の商標又はサービスマークです。

その他の外部評価

- CDP (当社回答の結果、気候変動「B:マネジメントレベル」、ウォーター「A:リーダーシップレベル」、フォレスト「A:リーダーシップレベル」の評価を取得)

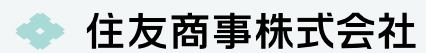


- 女性活躍推進法に基づく優良企業「えるぼし」企業認定
- 厚生労働省次世代認定マーク「プラチナくるみん」
- 経済産業省「健康経営優良法人」
- Nextなでしこ共働き・子育て支援企業 (経済産業省・東京証券取引所)



- 経済産業省「DX認定制度」に基づく「DX認定事業者」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