



住友商事

| Enriching lives and the world

Integrated Report 2024



CONTENTS

Introduction

- 02 編集方針
- 03 沿革
- 04 At a Glance

マネジメントビジョンと価値創造の源泉

- 05 社長メッセージ
- 09 CSOメッセージ
- 10 価値創造モデル
- 11 マテリアリティ
- 12 経営資本
- 13 住友商事グループの価値観

成長戦略

- 15 「SHIFT 2023」の振り返り
- 16 中期経営計画2026
- 20 CFOメッセージ
- 21 資本政策
- 22 資本コストや株価を意識した経営
- 23 CAOメッセージ
- 24 人的資本
- 28 デジタルを駆使した変革
- 29 グループ事業一覧
- 30 鉄鋼グループ
- 31 自動車グループ
- 32 輸送機・建機グループ
- 33 都市総合開発グループ
- 34 メディア・デジタルグループ
- 35 ライフスタイルグループ
- 36 資源グループ
- 37 化学品・エレクトロニクス・農業グループ
- 38 エネルギー・エネルギーソリューショングループ

特集：成長ストーリー ～競争優位を磨く～

- 40 Story 1 確立された強み
- 43 Story 2 新たな領域への展開

サステナビリティ

- 45 サステナビリティ経営
- 46 地球環境への対応
- 48 人権尊重

ガバナンス

- 50 社外取締役鼎談
- 54 前 指名・報酬諮問委員会委員長メッセージ
- 55 コーポレートガバナンス
- 65 役員一覧
- 68 リスクマネジメント
- 70 情報セキュリティ

データ

- 71 主要財務指標サマリー
- 72 非財務指標サマリー
- 73 企業情報
- 74 グローバルネットワーク
- 75 ステークホルダーとの対話
- 76 外部からの評価

「統合報告書2024」の発行にあたって

世界の情勢が複雑さと不透明さを増す一方、地球と社会の持続可能性への要求はさらに高まっています。

それに立ち向かう企業の取り組みも、長期かつ難易度の高いものとなり、経営においては、財務と非財務とを、より明確に連関、統合させた舵取りが求められています。

かかる認識のもと、当社の統合報告書は、住友商事グループの未来の姿を、統合的、中長期視点でご理解いただくことを目指して作成しています。

2024年4月、上野新社長のもと、新たな経営体制と営業組織体制がスタートしました。

前中期経営計画「SHIFT 2023」での3年間の成果を手に、いよいよ住友商事グループは新たな成長ステージに進みます。

これまでの統合報告書でお伝えしてきた、我々の真価を発揮するステージです。

社会課題解決を通じた価値創造と成長を実現する観点から、マテリアリティも更新しました。

今回の統合報告書では、中期経営計画2026のテーマである「No.1 事業群」の核となる競争優位性を掘り下げつつ、現中計の狙いと施策のご説明を通じて、住友商事グループのこれからの力強い歩みを感じていただくことをテーマとしました。

是非ご一読いただき、お感じになられたことや忌憚のないご意見をお寄せください。本統合報告書がステークホルダーの皆様との対話、新たな価値共有の一助となれば幸いです。

取締役会長 兵頭 誠之

編集方針

当社は、ステークホルダーの皆様の関心にお応えすべく、さまざまな情報開示ツールを活用して、財務・非財務を連関させた企業価値向上の取り組みに関する情報提供に努めています。

右図の通り、「統合報告書」は、これら開示ツールの中核に位置し、当社グループの中長期的な成長ストーリーを皆様にお伝えするコアメディアです。

報告範囲

- 対象期間：2023年4月1日～2024年3月31日（一部、2024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

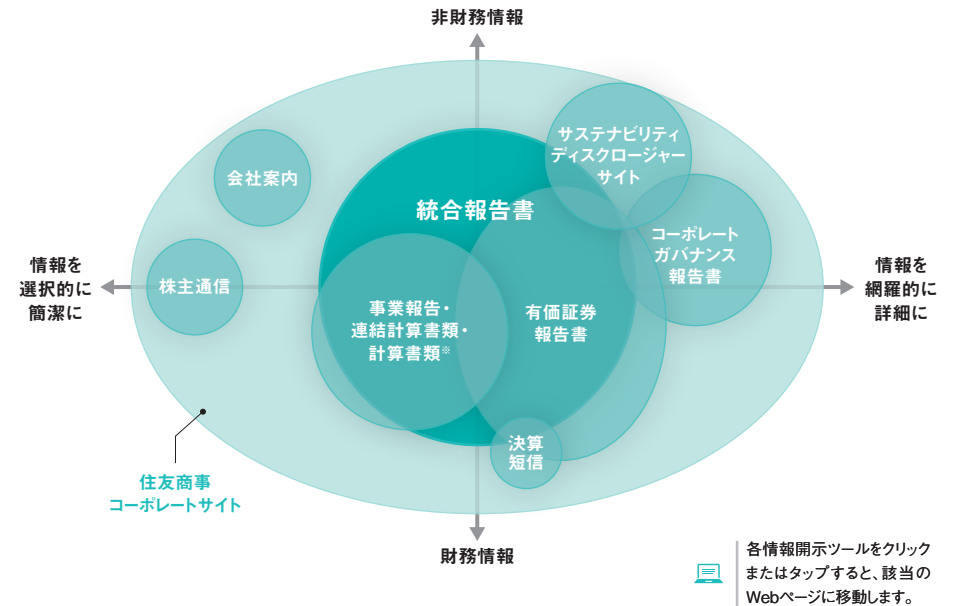
- IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- ISO26000「社会的責任に関する手引」
- (一社)日本経済団体連合会「企業行動憲章」
- 環境省「環境報告ガイドライン2018年版」
- 経済産業省「価値協創ガイダンス」



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。

住友商事グループの情報開示体系



主な情報開示ツール

統合報告書	全てのステークホルダーの皆様に向けたコミュニケーションツールとして、当社の経営戦略や事業概況のみならず、財務情報と非財務情報を統合し中長期における価値創造・企業価値向上の全体像につきご理解いただくための年次報告書です。
サステナビリティディスクロージャーサイト	非財務情報のうち、サステナビリティに関する当社の活動の詳細情報をESG（環境・社会・ガバナンス）の観点で開示しています。当社コーポレートサイト上で公開し、適時に改定を行うことで、ステークホルダーの皆様へ最新の関連情報を提供します。
事業報告・連結計算書類・計算書類※	事業報告は、各事業年度にかかる当社の事業内容や状況に関する重要な事項を記載しています。連結計算書類は住友商事グループの財産及び損益の状況を、計算書類は住友商事単体の財産及び損益の状況を記載しています（いずれも会社法に基づく）。

※ 株主総会招集通知を含む

沿革

1600s

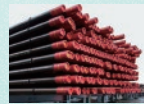
1910s

1945~

終戦、GHQによる財閥解体指令(1945)

1600年前後
銅精錬事業を開始鼓銅図録の南蛮吹
写真提供 / 住友史料館1919年
大阪北港(株)設立
(住友商事の源流)大阪北港本社
(住友総本店別館・旧帝国座)
写真提供 / 住友史料館1945年
日本建設産業(株)に改称
商事事業に進出日本建設産業(株)が
本拠とした住友ビル分館1950年
海外進出の布石を打つインド・ボンベイ(現ムンバイ)に初の駐在員を派遣、
1952年にはニューヨークに米国法人を設立

1950~

朝鮮戦争特需(1950)、
高度経済成長期へ(1955)、
東京オリンピック・パラリンピック(1964)、
大阪万博(1970)1952年
住友商事(株)に改称1953年
日本製鋼管の輸出を開始90年代にはメジャーとの長期契約
をSCMに発展させた1962年
商品本部制導入1963年
サミットストアの1号店を出店地域に寄り添ったサービスを心掛
け、首都圏有数の食品スーパーと
して成長1970年代以降
スチールサービスセンター事業の規模が拡大顧客の海外進出に伴い、ア
ジア地域を中心に、ジャスト
インタイムで鋼材を加工・供
給する体制を整備1980年代
民間航空機関連事業を開始

詳しくは「特集：成長ストーリー Story 1」へ

建設機械事業を拡大

建設機械の輸出・ファイ
ナンスから卸売・小売事業、
その後レンタル事業へ進出

1990~

バブル崩壊(1991)、
アジア通貨危機(1997)、
リーマン・ショック(2008)1990年
インドネシアで第一号の
工業団地事業を開始1993年
住商リテイルストアーズ(現トモズ)設立

ドラッグストア事業に参入

詳しくは「特集：成長ストーリー Story 2」へ

1996年
銅地金不正取引事件当社営業部長が、会社に秘匿して銅地金の不正取引
を行ったことで、約2,850億円もの損害が発生、事態収
束までに約10年を要した。事件を教訓として、再発防止
に向けた社内管理体制を整備1998年
経営理念・行動指針制定
経営指標「リスク・リターン」導入1999年
中期経営計画「改革パッケージ」で
事業の選択と集中を推進2001年
本社を東京に一元化2001年5月に本社を「晴海トリ
トンスクエア」に移転2003年
コーポレートガバナンス原則を制定し
企業統治を強化

2010~

新型コロナウイルス感染拡大(2020)、
東京オリンピック・パラリンピック開催(2021)2011年
SCSKが発足
当社グループのDXを共同で推進2017年
マテリアリティ(重要課題)の特定2018年
本社を大手町に移転2018年9月に本社を「大手町
プレスイーストタワー」に移転2019年
創立100周年
コーポレートメッセージ
Enriching lives and the world 策定2020年
6つの重要社会課題と長期目標を特定2021年
エネルギーイノベーション・イニシアチブ
(EII) 立ち上げ2024年
マテリアリティ更新
中期経営計画2026スタート60年ぶりの機構改正により
商品・本部制を廃止し、
9グループ、44SBUに再編

1949 1950

1960

1970

1980

1990

2000

2010

2020

At a Glance (2024年3月期)

事業展開

世界**65**カ国・地域における**127**拠点
(2024年4月時点)

連結対象会社数

884社

連結従業員数

79,692人

航空機リース機体保有台数

世界第**2**位

国内ケーブルテレビ事業運営

No.1

食品スーパー東京都店舗数

No.1

グローバル都市総合開発実績

5,000ha

グローバル住宅供給戸数累計

約**10**万戸

アグリ事業展開国

38カ国

マレーシアマネージドケア会員数

370万人 (No.1)
(2024年7月時点)

再生可能エネルギー持分発電容量

2.1GW

当期利益

3,864億円

一過性除く当期利益

5,010億円

うち、非資源比率

75%

フリーキャッシュ・フロー

+3,149億円
(財務活動によるキャッシュ・フローに
含まれるリース負債による支出調整後)

ROE

9.4%

総還元性向

40%以上
(中期経営計画2026)

外部評価

長期格付

ムーディーズ・
インベスターズ・サービス

Baa1
(安定的)

S&Pグローバル・
レーティング

A-
(安定的)

格付投資情報
センター

AA-
(安定的)



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan Index



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index



2024
Somo Sustainability Index



CDP
DISCLOSURE INSIGHT ACTION

社長メッセージ



No.1事業群による 新たな成長ステージへ

代表取締役 社長執行役員 CEO

上野 真吾

Profile

1982年入社後、鋼管事業、エネルギー事業に従事。米州総支配人を経て、資源エネルギー、化学品、金属事業全般を統括。同時に2021年に発足したエネルギーイノベーション・イニシアチブ(EII)のリーダーとして、次世代エネルギーソリューションへの全社的取り組みを牽引。

社長メッセージ

社長として目指すもの

2024年4月より社長を務めている上野です。これからどうぞよろしくお願いいたします。

まず最初に、どうい社長でありたいか、について考えをお話しさせていただきます。社長は、執行の最高責任者ではありますが、ピラミッドの頂点に立って君臨し、上から見下ろすというイメージはありません。住友商事グループのメンバーそれぞれの果たす役割に違いはあるものの、社長含めそれぞれの役割に優劣や上下はないと考えます。私は、社長の役割を全うし、社員もそれぞれ自分の持ち場で期待された役割を果たしていく、そして、社長含め皆が同じ目線で対等に語り合うオープンでフラットな組織、それが、私の理想的なマネジメントスタイルです。これから社長として、世界中の社員と同じ目線で直接コミュニケーションを交わす機会を可能な限り設けていきます。全社員が夢や志を語り合いながら、一つのチームとして同じ方向を向いて強さを発揮する会社にしていきたくと思っています。

私は1982年に当社入社以来、国内外でさまざまな事業に携わってきました。最初の30年間は、エネルギー関連の鋼管の輸出販売、加工、サプライチェーンマネジメント事業において、世界中の顧客やメーカーに価値を提供する当社の機能を高め、規模を拡大してきました。その後担当した資源・エネルギー・化学品事業では、巨額の損失計上後の立て直しを本部長として経験したほか、部門長として長期的な視点に立って上流権益の獲得や撤退を決断、実行してきました。

それらと並行して、2021年4月には、エネルギーイノベーション・イニシアチブ（EII）を立ち上げ、次世代エネルギーソリューションの提供に向けた全社の取り組みを先導してきました。このEIIは、中長期の時間軸で、カーボンニュートラル社会の実現に資するビジネスを開発、推進することで、当社の次の収益の柱を構築することを意図したものです。

振り返ると、時々の外部環境の変化に揉まれながら、ビジネスの開発、拡大、回復、撤退など、多くの経験をチームメンバーや取引先の皆様と共有し、ともに乗り越えてきたことが私の糧となっています。そして、経済価値の追求のみならず、社会課題の解決に資するビジネスによって社会価値を同時に向上させていくことこそが長い目で見れば持続的な成長を実

現できるということが、私の価値観のベースになっています。そして、それは、400年にわたり脈々と受け継がれてきた住友の事業精神や、それを受け継いだ住友商事の経営理念や行動指針にも通じています。

前中期経営計画「SHIFT 2023」を経て

2021～2023年度の前中期経営計画の3年間を通じた構造改革の結果、当社の事業ポートフォリオの下方耐性は確実に強化されました。私は2019年4月に、米州総支配人の任を終え日本に戻ってきましたが、翌2020年度にパンデミックの影響もあり当期利益は赤字に転落しました。徹底的な振り返りのもと、成長軌道への回帰を果たすべく、2021年度からの3年間は、ROIC・WACCを指標に加えて事業ポートフォリオのシフト、すなわち、低採算事業からの撤退やバリュー実現による経営資源の回収を実行する一方、注力する事業に再配分していくキャピタルリサイクルを進めました。2023年度までの3年間で、当社の利益水準やROE、財務健全性は着実に向上し、5,000億円レベルの当期利益を出せる収益基盤を確立しました。

[P15](#) | 詳しくは「SHIFT 2023」の振り返りへ

いよいよ「攻め」に転じるタイミングで私は社長のバトンを渡されたと思っています。

当社が過去から時代の変化を先取りし、ビジネスモデルを進化させ、成長してきたように、足元の大きく、速い変化の中に、大きなビジネスチャンスを見出しています。

例えば、当社グループが手掛けるほとんど全てのビジネスに求められるGX（グリーントランスフォーメーション）や、ビジネスの変革に欠かせないデジタルといった分野において、当社の特徴でもある組織間連携の強さと速さを活かしながら、力強い歩みを見せています。

このようなダイナミックな動きのもとで、当社は、これから飛躍的な成長のステージへと進みます。

社長メッセージ

中期経営計画2026のテーマは「No.1事業群」

2024年度から始まる中期経営計画2026では、新たな成長ステージに力強く進むにあたって、「No.1事業群」をテーマに掲げました。前中計においては、構造改革、財務健全性の維持、下方耐性強化といった、全体としては、「守り」の強化に取り組んできましたが、ここからは、「No.1になる」という「攻め」にマインドセットを切り替えます。さまざまな産業、業種、業態のビジネスを手掛ける当社では、各ビジネスラインで、事業環境やこれまで辿ってきた軌跡が異なりますので、全社統一の「No.1」を取って定義していません。各ビジネスラインが自らの強みを認識し、競争優位を磨き、例えば市場シェア、収益性、資本効率性、顧客満足度などの切り口で、どのような No.1を目指すのかを定め、それを戦略に落とし込んで、実行、達成していくことで、住友商事グループ全体がNo.1事業群となっていくことを企図しています。そして、そのような飛躍的な成長は、冒頭で述べた私の価値観にも通じますが、社会課題の解決を通じてこそ実現されるものと考えています。

これらは、また、当社の事業ポートフォリオ変革の加速を意味します。成長事業を一層伸ばすことに加え、低採算事業においても収益性を改善し、2026年度に当期利益6,500億円を目指します。

引き続き、事業別のROIC・WACCを指標として事業ポートフォリオ変革に取り組み、結果として、全社のROAを高めていきます。注力・バリューアップ・再構築・育成という4つの戦略カテゴリーに分類された各事業が期待されるそれぞれの役割を着実に果たすことで、全社のさらなる収益力向上につなげます。課題事業については、あらゆる選択肢を俎上に載せて、見極めていきます。

この「事業ポートフォリオ変革」を加速させながら、どのように事業を成長させていくか、その2つの柱が、「強みを核とした成長」と「成長の原動力の強化」です。

強みのある「ど真ん中」の事業に集中投資

「強みを核とした成長」では、成長していく分野で、手触り感があり、強み・競争優位のある事業そのもの、つまり「ど真ん中」に、成長投資の約8割の投下資本を投入して、収益基盤を拡大させ、利益成長を牽引する収益の柱を構築します。なお、残りの2割は将来の強みとなる事業を中長期の時間軸で育成する分野に振り分けます。

「ど真ん中」事業として、アグリ、建機、リース、エネルギーソリューション、鉄鋼、デジタル、ヘルスケア、不動産などがあり、それぞれが当社グループ特有の強みを持っていて、競争優位を發揮しています。

例えば、航空機リース事業においては、中古航空機・部品のトレードから始まった航空機に関する知見やネットワーク、不動産事業においては、フルラインナップで、開発から運用までを一貫して手掛けられる知見等、各事業分野への知見とアセットマネジメント力を掛け合わせることで、独自の強みを發揮しています。

また、ヘルスケア事業においては、当社が長年取り組んできた生活関連ビジネスで培ってきたカスタマーリレーションマネジメント力やチェーンストアオペレーション力を活かし、さらに、日本のドラッグストアや調剤薬局事業での経営ノウハウも活用し、海外各地のニーズに応じたプライマリ医療ケアを推進しています。

[P39](#) | 詳しくは「特集：成長ストーリー」へ

60年ぶりの機構改正で機動力を高め、人財の力を最大限引き出す

強みを核とする成長に加え、「成長の原動力」である、人と組織の強化（エンパワーメント）に注力します。

社長メッセージ

2024年4月には、2年ほどの議論を経て、これまで60年続いた部門・商品本部制を廃止する大きな機構改正を実施しました。新たな組織を構成する基本単位は、戦略を軸としたSBU (Strategic Business Unit) です。人員数で、10名前後から400名まで、組織規模にとらわれことなく構成された44のSBUを、戦略上で親和性の高い9つの営業グループに編成しました。各営業グループトップはグループCEOとして自律的なグループ経営をグローバルに推進し、機動的に収益拡大に取り組みます。また、エネルギートランスフォーメーショングループや都市総合開発グループに代表されるように、既存の強い事業を起点としつつ、従前の所属部門を跨いでビルトインしたSBU同士が連携することで、新たな連鎖価値を創出していきます。

同時に、経営の最高意思決定機関である経営会議も見直しました。事業ポートフォリオ変革の加速のために、適時・的確な意思決定を行えるよう、構成メンバーを12名から7名とし、決議方法を多数決に変えました。経営会議は、全社最適の視点で経営資源を配分することにフォーカスする一方、各営業グループは、自律的なグループ経営によって個別最適を追求しながら成長を目指します。この全社最適視点と個別最適視点での対話・議論を通じて強い組織力と総合力を追求します。

組織を構成する人材については、当社の重要な経営資本の一つ、つまり「人財」であり、事業ポートフォリオ変革やSBU戦略にアラインする形で、成長の原動力である人財の力を最大限引き出し、戦略実行力の強化に結びつけます。

ステークホルダーの皆様とともに

10年、20年先の当社は、時代とともに変化を遂げ、事業ポートフォリオもガラッと変わっていることでしょう。そうでなければ発展はないと思います。過去もそうであったように、事業やビジネスモデルは、時代とともに変化していくことが重要であり必須です。中期経営計画2026はその



一歩です。一方で、時代が変わっても変わらないプリンシプルは、住友の事業精神を根幹として、経営資本を最大限活かし、当社ならではの機能を発揮した事業活動を通じた社会課題解決を行うことで、社会価値、環境価値、経済価値を創出し、創出した価値をさらに拡大させていくことで、持続的な成長を図ることです。

持続的な成長は、当社のみで実現できるものではありません。株主や取引先の皆様をはじめとした全てのステークホルダーの皆様とともに、企業価値を向上させ、その価値をステークホルダーの皆様と共有してまいります。

株主の皆様と、これまで以上に視線を合わせ、株主価値を共有し、企業価値の向上をより意識した経営を進めていきます。具体的には、現中計において、株主の皆様への還元は、累進配当と柔軟かつ機動的な自己株式取得を組み合わせることで総還元性向を40%以上としていきます。同時に、中長期的な成長を企図した事業への投資にもバランスよく配分し、短期、中長期の企業価値向上を目指します。

[P19](#) | 詳しくは「定量計画サマリー」へ

夢や志や生み出す価値を、全てのステークホルダーの皆様と分かち合い、未来を豊かさで満たしていく、まさにEnriching lives and the world、それが私の社長としての誓いです。

CSOメッセージ

中期経営計画2026に 込められた 価値創造ストーリー

常務執行役員
企画グループ長
CSO

住田 孝之

源泉となる経営資本

5月に発表した中期経営計画2026。事業ポートフォリオ変革によりNo.1事業群を実現することをテーマに掲げました。同時に価値創造の観点からマテリアリティを更新し、社会課題解決を通じた価値創造により企業が成長することを目指すことを明確にしました。原点にあるのは、「自利利他公私一如」、「浮利を追わず」といった事業精神です。価値創造モデルのページでも図解していますが、新たなマテリアリティのもと、この中期経営計画に込められた住友商事の価値創造ストーリーは次のようなものです。

[P10](#) | 詳しくは「価値創造モデル」へ

住友の事業精神に根差したこれまでの誠実な活動によって培ってきた良質な「資本」（人、組織、財務、関係性等）がインプットです。例えばインドネシアやベトナムのような深い関係のある国・地域、先進的に取り組んだデジタル分野やエネルギーイノベーション、北米鋼管や建機のような規模やシェアが大きい事業、SMFL・SCSK等の力のあるグループ会社、深い信頼関係で結ばれたパートナー等の競争優位や、資源や都市開発から薬局・スーパーのようなB to Cまで幅広い事業領域を有するコングロマリットならではの多様な事業。これらの組み合わせ・

掛け合わせによりかたちづくられる強みを核として、No.1事業を開拓し、拡大し、強めていく。そこでは、デジタルを活用し、GXを取り込むことで加速させます。

No.1事業がもたらす価値

こうしたNo.1事業を意識して、財務資本や人的資本のポートフォリオや組織を組み替える。資金面では、3年間の事業活動を通じて2兆円、加えて資産入替で0.8兆円のキャッシュを創出する。強み分野には1.8兆円超の投資を行い、未来の強みを形成する育成分野にもしっかりと投資する。これが中期経営計画における当社のビジネスの基盤です。

ビジネスの過程で競争優位がさらに磨かれ、お取引先にとって満足度の高い製品・サービスを提供するNo.1事業群、2026年度において6,500億円の利益、12%以上のROE、温室効果ガス削減貢献量の増大、生態系影響の最小化等のアウトプットが生まれます。それらが、総還元性向40%以上の株主還元、取引先の満足や信頼、役職員への報酬、豊かな暮らし、輝く人財の活躍といったアウトカムにつながるのです。更新されたマテリアリティに基づいて活動するので、経済的な価値と同時にこうした社会価値や環境価値が実現します。そして、これらは、次のインプットとなる良質な資本をさらに充実させます。

さらなる高みを目指して

その実現に向けて、さらに研ぎ澄ましていかないといけない部分もあります。強みや競争優位のある、いわば本丸を見極めてそれを核として次々と世の中に必要な事業を生み出し、成長力を高めること。成長の原動力となる組織や人財の力を高めるとともに、能力や持ち味を遺憾なく発揮できるようにすること。それらを通じて、事業精神の一つである「企画の遠大性」を事業構想力として開花させていく。強力なリーダーシップのもとでそれぞれの組織が自律して、ますます速く・ダイナミックになる事業環境の変化に負けないスピードを実現していきます。その結果、上記のインプット、ビジネスモデルの質が高まり、さらなるアウトプット、アウトカムが実現します。

この価値創造ストーリーの実践のための戦略やポートフォリオのマネジメントをリードする役割を担うCSOの重責を感じながら、住友商事グループ全体がこの中期経営計画で変貌を遂げ、さらに大きく飛躍できるよう、全力を尽くしてまいります。

価値創造モデル

400年にわたり脈々と受け継がれてきた「住友の事業精神」は、いつの時代でも当社グループの根底に流れ、価値創造の根幹です。

そして、当社グループは、経営資本を最大限活用し、社会課題解決を通じて、当社ならではの機能を発揮した事業活動を行うことで、社会価値、環境価値、経済価値、3つの価値を創出し、Enriching lives and the worldの実現を目指します。



住友の事業精神 P13

住友商事グループの経営理念・行動指針

マテリアリティ

マテリアリティと長期・中期目標

将来にわたって社会課題の解決を通じ持続的に成長していくために、住友の事業精神、住友商事グループの経営理念を踏まえ、自らの強みを活かし、取り組むべき重要な課題としてマテリアリティを2017年に特定し、2020年には、より積極的に社会課題の克服に貢献すべく重要社会課題とそれぞれの長期・中期目標を定め、当社が優先して取り組むべき社会課題を意識した事業活動を行ってきました。

2024年には、気候変動問題や生物多様性の喪失等社会課題の一層の深刻化や、当社グループの強みやステークホルダーからの期待も踏まえ、改めて価値創造の観点から社内外のステークホルダーと約1年にわたり議論を行い、経営会議、取締役会での承認を経て、「マテリアリティ」と「重要社会課題」の統合及び更新を行いました。

マテリアリティは、当社グループが取り組むべき重要な社会課題とその解決に向けた一歩進んだ中長期のコミットメントであり、社会課題の解決を通じて持続的な成長を実現してまいります。

	マテリアリティに込めた想い	長期目標	中期目標
 安心で豊かな暮らしを実現する	さまざまな国や地域の人々のニーズを先取りし、全ての人々が心身ともに豊かな暮らしを送り、当社グループと地域社会がともに成長・発展する好循環を生み出します。	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 安全・快適でレジリエントな産業・社会インフラの整備 ● 生活者の暮らしをより豊かにする高度なサービス・機能の提供 ● 事業活動及び社会貢献活動を通じた未来を担う人材の育成
 気候変動問題を克服する	それぞれの産業や地域等の有する特性を踏まえながら、社会の脱炭素化にステークホルダーとともに取り組み、カーボンニュートラルでレジリエントな社会の実現を推進します。	<ul style="list-style-type: none"> ● 2050年の自社事業のカーボンニュートラル化 ● 社会のカーボンニュートラル化への貢献 	<ul style="list-style-type: none"> ● 当社グループのCO₂排出量を、2035年までに50%以上削減(2019年比) ● サプライチェーン全体を俯瞰した持続可能なエネルギーシステムとカーボンサイクルの構築
 自然資本を保全・再生する	自然と共生する社会の実現に向けて、事業による自然資本への負荷を回避・最小化するとともに、循環型経済の構築等を通じて、自然資本を保全するのみならず再生・有効活用も追求していきます。	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 2030年ネイチャーポジティブに向けた取り組みの促進
 人権を尊重する	サプライチェーンに関わる全てのステークホルダーの人権の尊重に努めることが、あらゆる企業活動の基盤です。負の影響の把握・是正に取り組むとともに、ステークホルダーの安心・安全の実現を目指します。	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 国連「ビジネスと人権に関する指導原則」「住友商事グループ人権方針」に則った人権尊重の浸透・徹底 ● 安全な職場環境の確保
 人材育成とDE&Iを推進する	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、多様なバックグラウンドを有する人材が各々のフィールドで能力を最大限に発揮して、新たな価値や革新を生み出せるように、最重要の経営資本である人材の育成・活躍推進に取り組みます。	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 意思決定ポジションにおける多様性の向上 ● インクルーシブリーダーシップの醸成
 ガバナンスを維持・強化する	事業環境の変化に機敏に対応する自律的なグループ経営体制を構築し、効率的かつ健全で透明性のあるガバナンス体制を維持・強化します。	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営の効率性・健全性・透明性を確保するための監督機能のさらなる実効性向上 ● 事業環境の変化に機敏に対応するためのグループ経営体制の整備

注) 重要社会課題に基づく(長・中期)目標は、マテリアリティに基づく(長・中期)目標として引継ぎ、上記の通り更新しました。詳細は、当社サステナビリティディスクロージャーサイトをご参照ください。▶ <https://sumitomocorp.disclosure.site/ja>

経営資本

良質な資本の蓄積が、価値創造の源泉に

● 主要経営資本

		関連する指標 (2024年3月期)	
財務資本	<p>安定した財務基盤</p> <p>安定した資金調達により、健全な財務基盤を有しています。キャッシュ・フロー規律のもとで収益性を拡大しながら、さらなる財務基盤の強化と経営の安定性向上に取り組んでいます。</p>	<p>総資産 11.0兆円</p> <p>株主資本 4.4兆円</p> <p>Net DER 0.6倍</p>	<p>ROE 9.4%</p> <p>ROA 3.7%</p>
人的資本	<p>多様な人財</p> <p>多種多様な商材・サービスを扱い、地球規模でビジネスを展開してきた多様な知識・経験を持つ社員が当社グループの人財です。この人財が、新たな視点を取り込み、ネットワークを活かしながら、これまでにない付加価値を創造し、企業価値向上の原動力になっています。</p>	<p>連結従業員数 79,692人</p> <p>キャリア採用比率 46.8% (2023年度の全採用者に占めるキャリア採用者の人数割合)</p>	<p>女性比率 26.4% (単体従業員数に占める割合)</p>
知的資本	<p>多彩なビジネスノウハウ</p> <p>リスク管理、ロジスティクスの構築、金融サービスの提供等、長年にわたり蓄積してきたビジネスノウハウ・スキルを活かし、ビジネス開発や事業投資・事業会社経営を行っています。</p>	<p>9事業グループ/44のSBU (2024年4月時点)</p>	<p>事業会社出向者数 1,527人</p>
グローバル リレーション資本	<p>広域な事業拠点と幅広い産業におけるプレゼンス</p> <p>グローバルな事業拠点を通じた各国政府・産業界とのネットワークや多様な産業分野で培ったビジネスパートナーとの関係を深化させ、各業界において高いプレゼンスを確立し、ビジネスパートナーとともに多面的に事業を展開しています。</p>	<p>連結対象会社数 884社</p>	<p>事業拠点数 127拠点65カ国・地域 (2024年4月時点)</p>
自然資本	<p>保全・再生すべき社会との共有資本</p> <p>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、事業活動による自然への影響の軽減を行うとともに、循環型経済の構築等を通じ、自然資本の再生や持続的な利活用を行います。</p>	<p>取水量 1,525百万m³</p> <p>資源・エネルギー 上流権益エクスポージャー 5,700億円</p>	<p>再生可能エネルギー 持分発電容量 2.1GW</p>

住友商事グループの価値観

「住友の事業精神」を象徴する言葉

確実を旨とし浮利^{はし}に趨らず

目先の利益を追わず、信用を重んじ確実を旨とする経営姿勢を表す言葉。営利を追求する存在である企業の立場から取って、目先の利益よりも、相手からの信用や事業の確実さを優先するこの経営姿勢は、今日の住友グループ企業の社風をかたちづいています。

自利利他公私一如

住友の事業は、住友自身を利するとともに、国家を利し、社会を利するほどの事業でなければならないという経営姿勢を表す言葉。つまり、「住友の事業は、自分たちだけが利潤を上げることのみを目的とするのでは不十分であり、国家や社会の利益をかなえるほどの壮大な事業でなければならない」という意志が込められています。

企画の遠大性

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

進取の精神

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

事業は人なり

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

住友商事グループの経営理念・行動指針

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。

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。

成長戦略

中期経営計画2026

「SHIFT 2023」の振り返り

「SHIFT 2023」の総括

当社は、2021年度から2023年度までの3ヵ年を対象とする「SHIFT 2023」において「事業ポートフォリオのシフト」、「仕組みのシフト」、「経営基盤のシフト」の3つのシフトを着実に実行し、当社事業ポートフォリオの強化に向けて総力をあげて取り組みました。

低採算事業の撤退・ターンアラウンドを進め、強みを発揮する注力事業や次世代を見据えたシーディング事業等に回収した経営資源を再配分する等、構造改革の遂行により、下方耐性を強化しつつ、収益力を一段レベルアップさせました。

また、SBU (Strategic Business Unit) 導入やROIC・WACCを指標とした事業戦略管理、全社最適での経営資源配分制度、投資規律及び新人事制度等、さまざまな施策の導入、既存ビジネスへのIT・デジタル技術の実装や、気候変動問題や人権等社会課題に対する中期目標の設定等、サステナビリティ経営を推進しました。

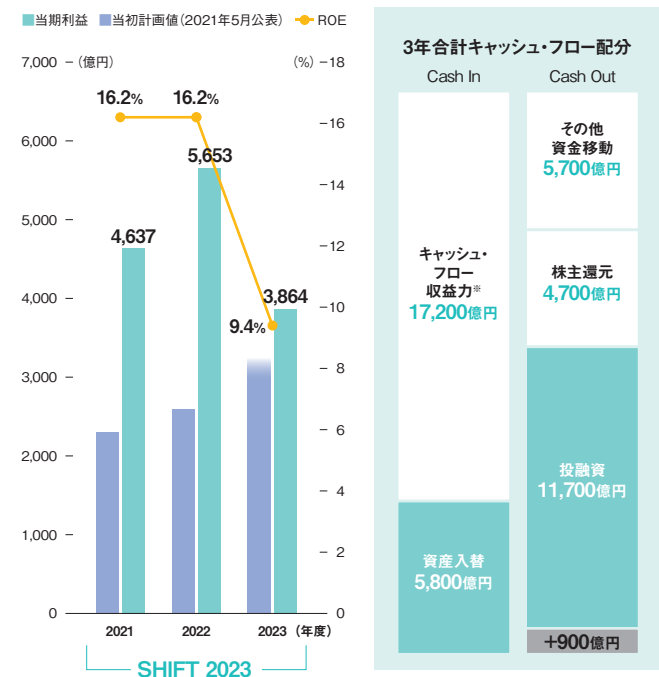
事業 ポートフォリオ のシフト	成長投資に向けた 資産入替の徹底		強みを活かした収益の柱の 強化育成				社会構造変化への 挑戦	
	バリュー実現 計		バリューアップ 計		注力事業 計		シーディング 計	
	投下資本	一過性を 除く業績	投下資本	一過性を 除く業績	投下資本	一過性を 除く業績	投下資本	一過性を 除く業績
2020 年度	2,000億円	△100億円	2.3兆円	400億円	3.2兆円	1,600億円	350億円	△50億円
2023 年度	0億円	0億円	2.5兆円	1,400億円	5.5兆円	3,400億円	2,000億円	△150億円
	化石燃料上流権益の売却実現 による経営資源回収		<ul style="list-style-type: none"> 強みを発揮する注力事業を中心に、投下資本・収益を拡大 ターンアラウンド含め、下方耐性強化に向けた取り組み進捗 大型課題事業の損失処理 (2023年度一過性損失△1,500億円) 				EII等、次世代を見据えた事業創出に向け投下資本を積み上げ	
	既存ビジネスへのIT・デジタル技術の実装、 機能・収益向上に向けた取り組みの進展		重要社会課題に対する中期目標の設定、 インターナル・カーボンプライシングの導入、 部門別人権デューデリジェンスの実施、TNFDの早期対応					
仕組みの シフト	SBU単位での事業戦略管理の開始、 ROIC (WACC対比)の導入			Full Potential Planによる低採算事業の撤退・ ターンアラウンドの進捗				
	EII設立等、部門横断での取り組みで 次世代成長戦略テーマを推進			部門単位からSBU戦略単位での 投下資本配分への変更				
経営基盤の シフト	取締役会の監督機能強化 Group Management Policy制定		本社人事制度の刷新/ Pay for Job, Pay for Performance推進		有利子負債に過度に依存しない キャッシュ・フロー規律を継続			

定量実績

当社の利益水準は中期経営計画2020(2018年度～2020年度)と比べて大きく向上し、「SHIFT 2023」開始時に計画値として掲げた水準を超える結果となりました。ROEは2021年度・2022年度ともに16.2%を記録しましたが、2023年度は一過性損失もあったことから9.4%となりました。

3年合計キャッシュ・フローは、1株当たりの配当額の増加や自己株式取得等によって株主還元を充実させつつも、株主還元後フリーキャッシュ・フローの黒字を確保し、財務健全性を維持しました。

当期利益・ROEの推移／当期利益の計画対比



* キャッシュ・フロー収益力=(売上総利益+販売費及び一般管理費(除く貸倒引当金繰入額)+利息収支+受取配当金)×(1-税率)+持分法投資先からの配当+減価償却費+リース負債支払

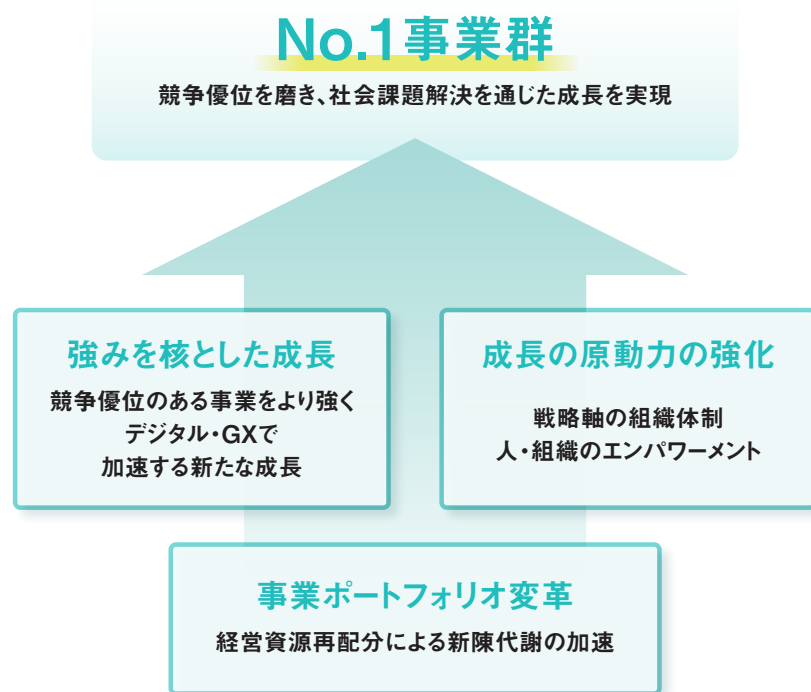
中期経営計画2026

中期経営計画2026のテーマ、「No.1事業群」

● No.1事業群

中期経営計画2026では「No.1事業群」をテーマとして掲げました。前中計における構造改革を経て、新しい成長ステージに入るにあたり、当社が手掛ける各事業がより高みを目指し、会社全体として大きな成長を成し遂げるべく、No.1事業群というテーマをその原動力にしていきます。

No.1事業群の重要な要素は競争優位と社会課題の解決です。各事業がそれぞれの競争優位を獲得して磨くこと、そして、マテリアリティを通じて社会課題を解決することで、飛躍的で持続可能な成長を実現します。成長の実現に向けて、基盤となるものは前中計から取り組んできた「事業ポートフォリオ変革」を加速させることであり、そのために「強みを核とした成長」及び「成長の原動力の強化」に重点的に取り組んでいきます。



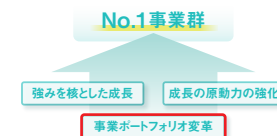
基盤となる、「事業ポートフォリオ変革」の加速

● 事業ポートフォリオ変革

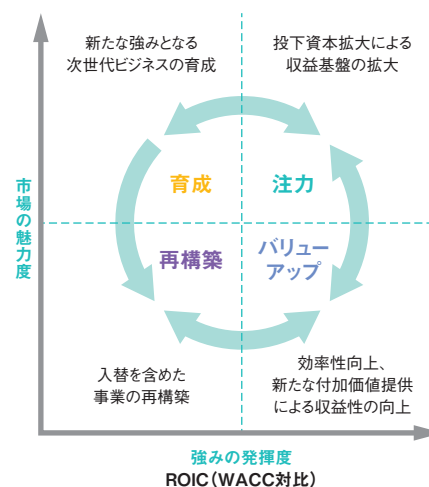
現中計では、成長事業への経営資源（資金・人財）の重点配分や資産入替等の経営資源の再配分を通じて、事業ポートフォリオの新陳代謝を加速させ、成長を実現します。

事業ポートフォリオ管理には、注力、バリューアップ、再構築、育成の4つの事業戦略分類や、事業別のROIC・WACC等、前中計で導入した事業戦略管理の仕組みを引き続き活用します。市場の魅力度と、当社の競争優位や強みの発揮度を軸に4つのカテゴリーに分類された各SBUが、戦略分類ごとの役割を着実に果たすことで、事業ポートフォリオ全体の収益力を向上させます。

特に、再構築事業においては、打ち手と時間軸を定め、資産入替を含めて収益性を改善させます。また、魅力のある市場で当社の強みや競争優位性を発揮できる注力事業へ経営資源を重点配分していくことで、収益基盤を拡大し、利益成長を牽引する収益の柱を構築します。

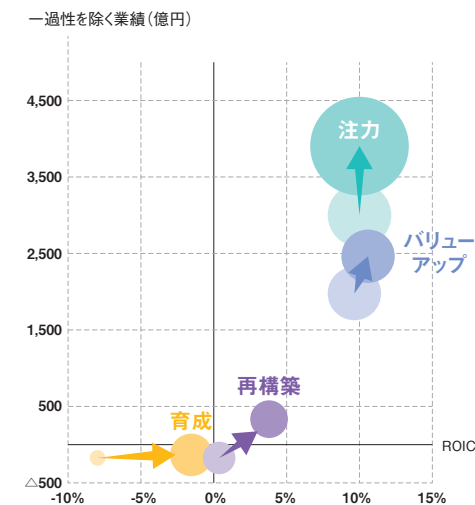


事業戦略分類



注1) 従来の戦略4象限の名称を、「シーディング→育成」、「バリュー実現→再構築」に変更

経営資源配分 (2023年度 → 2026年度)



注2) 円の大きさは投下資本イメージ

注3) 2026年度は2023年度期初時点の戦略分類が変わらない前提での計画値

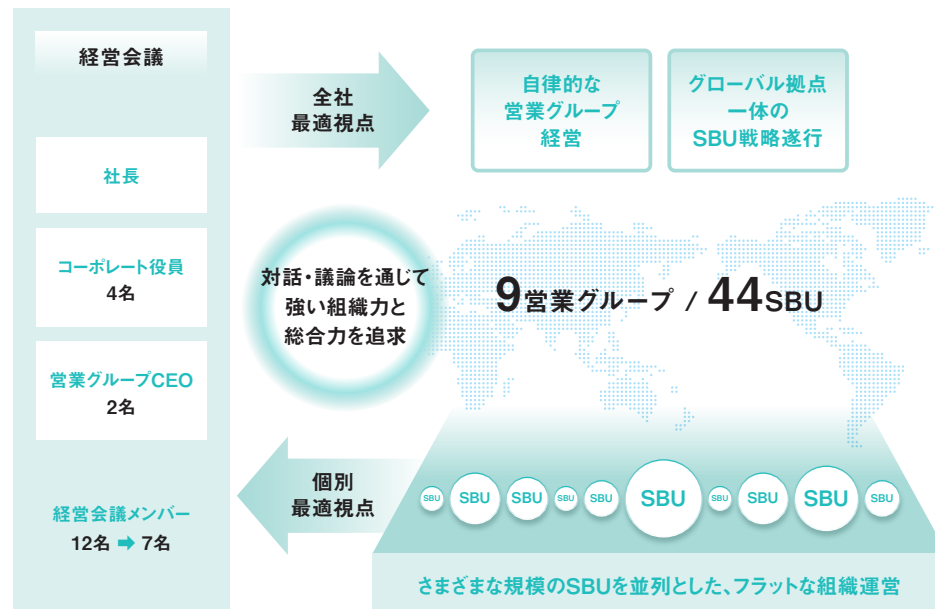
中期経営計画2026

成長の原動力の強化

事業ポートフォリオ変革やSBU戦略の実行力を高めるべく、戦略軸で再編した組織の運営を通じて組織力と総合力を追求するとともに、必要なケイパビリティを獲得・強化するための人財・組織関連施策を進めることで、成長の最大の原動力である役職員の力を引き出します。

● 戦略軸の組織体制

意思決定の高度化と迅速化のため、経営会議の構成メンバーと決議方法を見直しました。また、戦略に応じた組織構成の最適化及び機動力向上のため、営業組織は60年続いた部門・商品本部制を廃止し、グローバルベースの戦略を軸に44のSBUに再編し、戦略上で親和性の高いSBUが集まる9つの営業グループを編成しました。戦略遂行のための機動性を重視した編成であり、SBUの組織サイズは10人から400人超まで大小さまざまです。さらに営業グループにコーポレート機能の一部を組み込むことで、各グループが自律的なグループ経営のもと、機動的に収益拡大に取り組める体制としました。このような体制で、グローバル拠点が一体となって戦略を推進します。

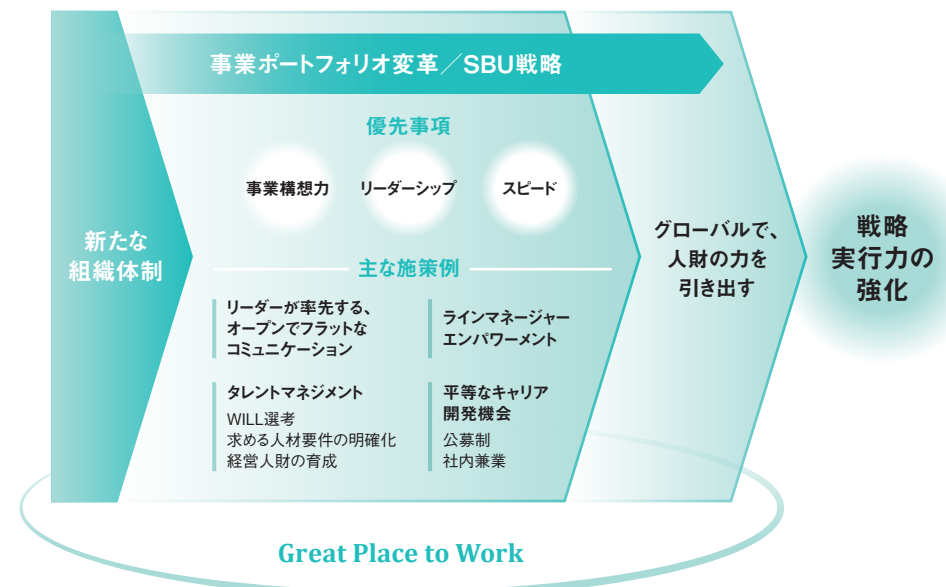


● 人・組織のエンパワーメント

新たな組織体制で成長の原動力である人財の力を引き出し、戦略の実行力を強化していきます。人・組織の力には数多くの要素がありますが、優先事項を「事業構想力」、「リーダーシップ」、「スピード」の3つとしています。これらを体現する人・組織とすべく、求める人材要件の明確化を起点としたタレントマネジメント、権限委譲を伴うラインマネージャーエンパワーメント、リーダーが率先するオープンでフラットなコミュニケーション等さまざまな施策をグローバルで実施していきます。

成長の原動力である、当社グローバル拠点を構成する約8,000人の社員の力を最大限引き出し、戦略実行力を強化します。

[P23~27](#) | 詳しくは「CAOメッセージ、人的資本」へ



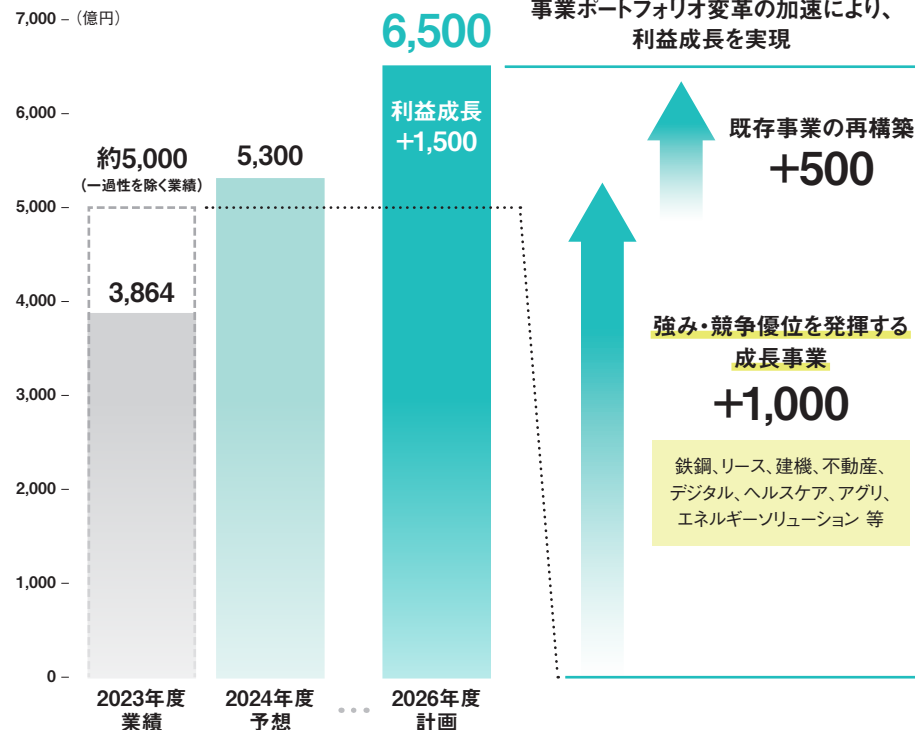
中期経営計画2026

定量計画サマリー

● 利益計画

現中計の期間においては、ROE12%以上を維持しつつ、競争優位を発揮する成長事業を伸ばすことで、2024年度は5,300億円、2026年度は6,500億円の当期利益の実現を目指します。2023年度実績約5,000億円（一過性を除く業績）からの、利益成長1,500億円を牽引するのは、強み・競争優位を発揮する事業です。成長事業を一層伸ばすことに加え、再構築事業においても収益性を改善させることで、事業ポートフォリオ変革を加速させ、さらなる成長を実現させていきます。

当期利益（親会社の所有者に帰属）



● キャッシュフロー・アロケーション

資産入替とキャッシュ・フロー収益力向上により2.8兆円のキャッシュを創出し、財務健全性を維持しながら、創出したキャッシュを成長投資と株主還元適切に配分してROEの向上を図ります。

[P21](#) | 詳しくは「資本政策」へ

効率性指標

ROE 12%以上

財務健全性

株主還元後フリーキャッシュ・フロー黒字※

※ 運転資金の増減等を除く

株主還元方針

● 新たな株主還元方針

前中計を通じて実現した基礎的な収益力の向上、継続的な財務基盤の強化、持続的成長のための投資資金の確保等の要素を総合的に勘案し、株主還元方針を見直しました。

- 総還元性向を40%以上として、配当及び柔軟かつ機動的な自己株式取得を実施
- 累進配当により、配当のさらなる安定性向上及び利益成長に応じた増配を目指す

[P21](#) | 詳しくは「資本政策」へ

株主還元

総還元性向 40%以上 累進配当

CFOメッセージ

新たな成長ステージにおいて、
経営資源の戦略的な配分を通じ
企業価値の持続的な向上に
取り組んでまいります。

代表取締役 専務執行役員
財務・経理・リスクマネジメントグループ長
CFO

諸岡 礼二

「SHIFT 2023」の3年間を振り返っての手ごたえ

2020年度の赤字計上後、2021年度から始まった前中計では、構造改革の遂行により下方耐性を強化しながら、収益力を一段とレベルアップさせることができました。

3年間で74社の低採算事業から撤退しました。また、課題事業においては、全社のリソースも投入してターンアラウンドに注力し、損益改善の成果を見ましたが、いくつかの課題の残る事業においては、将来の事業計画等を見直し、損失処理を行いました。

全てのSBUごとに事業内容、リスクに応じたWACCを設定し、あらゆる事業現場が、これを上回る収益性、すなわちROICをさまざまな取り組みにより追求する事業戦略管理を行いました。全社の事業ポートフォリオ管理としては、将来性等を考慮の上で資産売却等により経営資源の回収を行い、今後成長を牽引する注力分野に投下資本を拡大しました。

その結果、株主還元後フリーキャッシュ・フローの黒字を確保し、財務健全性を維持しながら、前中計3か年の利益水準を大きく向上させることができました。このことはPBRの1倍超への向上という結果にも表れていると考えています。

資本コスト低減、企業価値向上に向け、取り組むべき課題は、 強みのある分野での利益成長を牽引する収益の柱の構築

今年度からの中期経営計画2026は、これまでの成果も踏まえ、さらなる利益成長、企業価値向上に取り組むステージです。現中計では、今後各年度ともROE12%以上を達成しながら、2026年度には当期利益6,500億円を達成するという目標を掲げました。しかしながら、市場の評価としては、まだまだ当社の中長期の利益成長に確信を持ってもらえていないと感じています。

原因としては、当社の利益成長を大きく牽引する収益の柱の構築が道半ばであることと、今後も、投資の失敗等により収益の下振れがあり得るという懸念があると認識しています。

現中計の3か年では、引き続き株主還元後フリーキャッシュ・フローの黒字を確保し、財務健全性を維持する方針に変更はありませんが、キャッシュ・フロー収益力、すなわち、日々の事業から生み出すキャッシュ・フロー2兆円に加え、資産入替をさらに加速することで0.8兆円の資金を回収し、総額2.8兆円の資金を創出します。資産入替に関しては、足元黒字であっても今後の成長の見通し等について全社目線で見極め、前中計3年間で実現した0.6兆円からさらに加速させます。そうして創出した資金のうち、1.8兆円以上を投資に充てますが、そのうち8割を成長分野でかつ、当社が強み、競争優位を發揮できる事業に投下します。当社に知見があり、投資後に事業環境の変化があっても当社自身の手でタイムリーに対応できる分野に資金を集中していくことで、投資の成功確度を高めつつ、より大きな収益の柱の構築に取り組みます。

株主還元額についても0.7兆円以上と幅のある表現にしていますが、総還元性向40%以上として、累進配当と機動的な自己株式取得を行っていきます。キャッシュインとキャッシュアウトに0.3兆円の差がありますが、これは、今後、成長投資の機会やキャッシュ・フロー等、当社を取り巻く環境を総合的に判断し、株主還元と成長投資に資金配分していくことを企図しています。これらの取り組みにより高ROEを実現し、持続的な企業価値向上を果たしてまいります。

資本政策

当社は、持続的な企業価値向上に向け、財務健全性を維持しつつ、成長投資を通じた利益成長と株主還元の拡充により、継続的・安定的に高いROEを実現することを目指します。

● 財務健全性

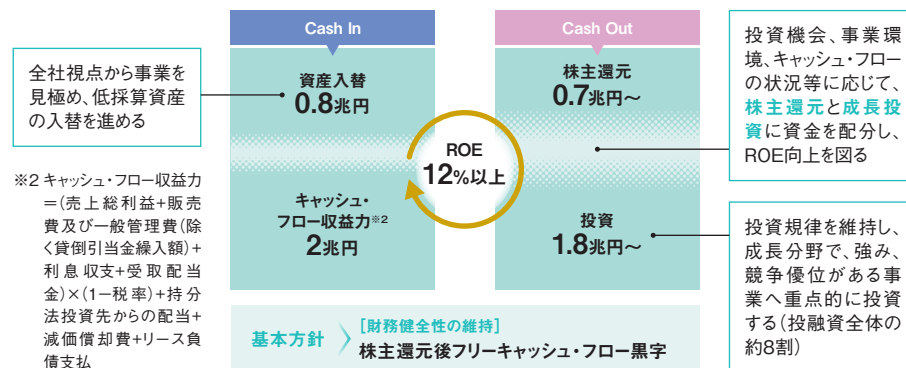
前中計を通じ、収益の安定性強化及び財務健全性の維持・向上に取り組むことで、株主還元を拡充させながらも、株主還元後フリーキャッシュ・フローの黒字を維持し、コア・リスクバッファとリスクアセットのバランスや、D/E Ratio (Net) 等の財務健全性指標を改善させてきました。現中計においても、引き続き、過度に有利子負債に依存しない投資規律を維持し、株主還元後フリーキャッシュ・フローの黒字^{※1}確保を基本方針とすることで、財務健全性の維持に努めていきます。

※1 運転資金の増減等を除く

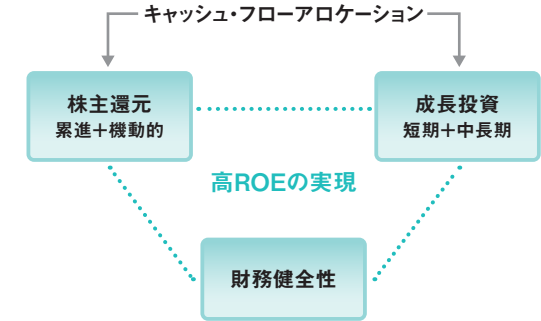
● 成長投資

以前より取り組んできた事業ポートフォリオ変革を加速し、資本コストを上回るリターンを創出していきます。具体的には、事業別ROIC・WACCの活用を継続し、低採算資産の入替を含めた事業の再構築を進めるとともに、当社の強み、競争優位を発揮する成長事業へ経営資源を重点的に配分することで利益成長を牽引する収益の柱を構築し、さらなる収益基盤の拡大と収益の安定性向上を図ります。また、デジタル・GXによって成長事業をさらに強化しながら、次世代ビジネスを育成し、当社の新たな強みを獲得していきます。

キャッシュ・フローアロケーション(中期経営計画2026 3年合計)



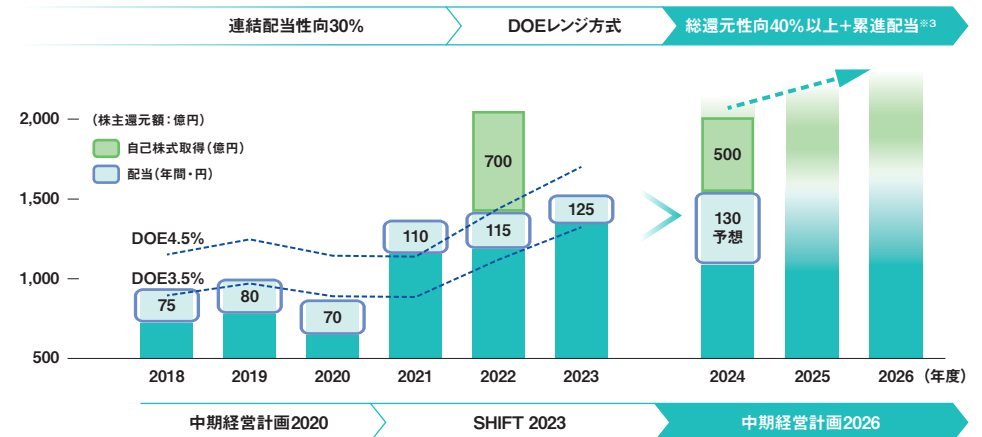
※2 キャッシュ・フロー収益力
= (売上総利益+販売費及び一般管理費(除く貸倒引当金繰入額)+利息取支+受取配当金)×(1-税率)+持分法投資先からの配当+減価償却費+リース負債支払



● 株主還元

前中計を通じた基礎的な収益力の向上、継続的な財務基盤の強化、持続的成長のための投資資金の確保等を総合的に勘案し、2024年度から、株主還元方針を見直しました。新方針では、総還元性向を40%以上として、配当及び柔軟かつ機動的な自己株式取得を実施します。加えて、累進配当により、配当のさらなる安定性向上及び利益成長に応じた増配を目指します。

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



※3 配当維持または増配

資本コストや株価を意識した経営

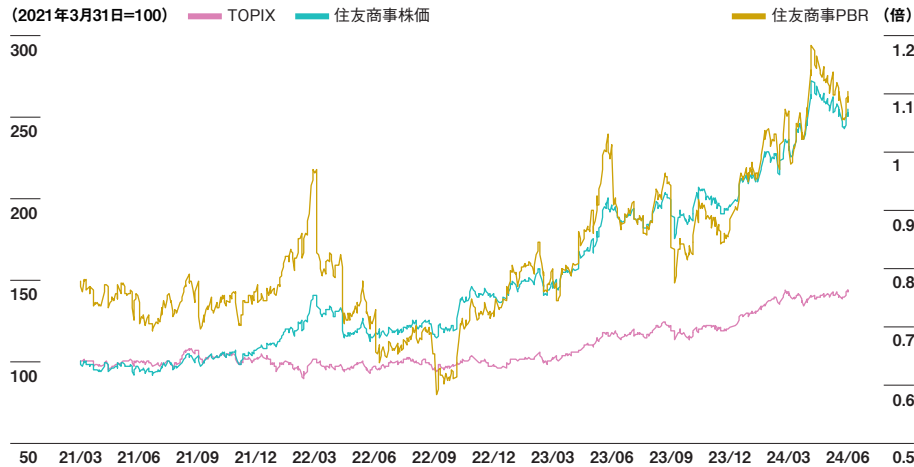
現状分析

当社は、前中期経営計画「SHIFT 2023」(2021年度～2023年度)に掲げた各施策の実行を通じて、基礎的な収益力を向上させるとともに、低採算事業からの撤退や、課題事業の損失処理を実施し、下方耐性を強化しました。こうした取り組みを通じて、前中計期間における平均ROEは約14%となりました。

株主資本コストについては、さまざまな算出方法がありますが、現状では、ROE12%以上を継続的に達成できれば株主資本コストを上回り、付加価値を創出することになると考えています。

当社株価については、2023年度を通じて上昇基調を維持し、2024年度第1四半期のPBRは1倍超で推移しています。

住友商事の株価パフォーマンス



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

取り組み方針

当社は、現行の中期経営計画2026(2024年度～2026年度)で掲げた事業ポートフォリオ変革の加速により、ROE12%以上を継続し、持続的な企業価値向上を目指して取り組むことで、PBRのさらなる改善にもつなげてまいります。

具体的には、事業別ROIC・WACCを活用しながら、経営資源を、強み・競争優位のある成長事業に重点的に配分することで、収益力を高めることに加え、低採算事業の入替を含めた事業の再構築を推し進めることで、収益の安定性を着実に向上させてまいります。

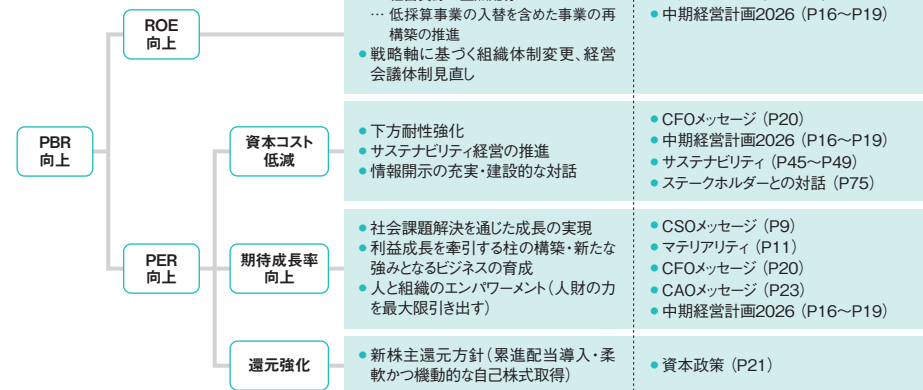
このような取り組みを円滑に遂行するために、戦略事業単位(SBU: Strategic Business Unit)で組織体制を再編し、適時・的確な意思決定を行うために経営会議の体制を見直しました。

株主還元は、「SHIFT 2023」を通じた収益力の向上、財務基盤の強化、持続的成長のための投資資金の確保等を総合的に勘案し、2024年度から、総還元性向を40%以上として、累進配当及び柔軟かつ機動的な自己株式取得を実施する方針としました。引き続き、財務健全性を維持しながら、株主還元と成長投資に対し、持続的な企業価値向上の観点から経営資源を適切に配分してまいります。

また、これらの取り組みについて、その実績や内容を十分にご理解いただけるよう、開示を充実し、市場参加者の皆様との建設的な対話に努めてまいります。

PBRロジックツリー

当社における企業価値向上への取り組みを、PBRロジックツリーの形式で図示すると以下の通りとなります



CAOメッセージ

成長ステージの人と 組織のエンパワーメント



常務執行役員
サステナビリティ・DE&I推進グループ長
人材・総務・法務グループ長
CSDEIO・CAO・CCO

江田 麻季子

成長ステージにおいて、多様で優秀な人財の力を最大限引き出す

住友商事グループは、グローバルに展開するさまざまな事業で経験を積んだ優秀な人財によって支えられています。現在、成長ステージに立つ当社にとって必要なのは、この優秀な人財の力をさらに引き出し、飛躍的な成長軌道を描くこと、まさに「人と組織のエンパワーメント」に他なりません。

私は2023年に社外から住友商事に入りましたが、社員全員が信用（インテグリティ）を重んじる住友の事業精神やそれを受け継いだ当社グループの経営理念・行動指針を共有していることに感銘を受けています。多くの企業が社内の価値観を浸透させるのに苦労していますが、当社ではそれが強固な基盤となっており、大きな強みとなっています。社会課題の解決を目指すことで、事業は社会に根付き成長すると信じている社員は、「進取の精神」を持ち、変化に対応しながら、社会に貢献する事業に挑戦しています。これは、時代の要求に応える姿勢です。

戦略軸の組織体制と人と組織のエンパワーメント

中期経営計画2026の「成長の原動力の強化」の取り組みとして、2024年4月には60年ぶりに本社の営業組織を刷新しました。人数や事業サイズに関係なくビジネス戦略に基づいた組織（SBU）をつくり、意思決定の機動力を上げる設計としました。さらに全社の経営方針を決める経営会議の人員構成を見直し、事業ポートフォリオの変革を全社で力強く推進しています。

この新しい組織体制のもと、人財の力を最大限引き出すために、事業構想力、リーダーシップ、スピードの3点を優先事項として取り組んでいます。

飛躍的に成長するために、事業構想力を高め、大きなビジョンを描くことが必要です。その力を培うにはビジネス現場の経験が不可欠ですが、それを支える施策も推進しています。現中計では、時代の転換点を捉えたビジネス成長を構想し、従来複数部門にまたがっていた事業を組み合わせた「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」を立ち上げました。これらのグループから生まれるシナジーやイノベーションを通じて、新たなビジネス価値の創出を加速していきます。

次に、多様な人財一人ひとりが個々の強みを活かし、新たな視点を取り入れながら、リーダーシップを発揮していくことが、組織力を高めていくと考えています。そのために、前中期経営計画より進めてきた国籍や年齢、性別等個人の特性に関わらない、適所適材をさらに加速しています。住友商事の社員はグローバルで多岐なビジネスに携わり、豊富な経験を日々積み重ねており、社内には優秀な人財が着実に育っています。また、昨年度の日本本社におけるキャリア採用は年間採用の45%以上、全社員の10%にもなっています。グループ人財の観点では、海外における鋼管、鋼材、建機やアグリ事業等において、現地の有能なグループ人財がビジネスの鍵となるポジションを担っています。

最後にスピードです。技術革新の加速によって変革し続けるグローバル市場をリードするために、これまでよりもアジャイルに戦略を見直し、意思決定のスピードを高め、グローバルでビジネスを成長させていきます。また、AIの活用を全社で推進し、組織効率性と社員の創造性を強化していきます。

人的資本

住友商事グループの人的資本

私たちには、400年以上にわたる歴史の中で受け継がれてきた住友の事業精神があります。その一つである「事業は人なり」は、私たちの競争力の源泉、成長の原動力は「人」であるとする揺るぎない価値観です。これは、当社グループの経営理念や行動指針にも反映されています。歴史を振り返ると、いつの時代でも人材発掘・育成は経営の最重要事項と位置付けられてきました。

こうした社員を大切にする文化は、長い間、当社グループのDNAとして受け継がれてきています。2020年には「グローバル人材マネジメントポリシー」を制定し、グローバルベースでのタレントマネジメントに関するビジョンや考え方を示しています。

人財戦略ロードマップ

● 「SHIFT 2023」で取り組んだこと

前中計では、経営基盤のシフトとして、3つの打ち手を講じ、旧来あった壁を撤廃し、適所適材の実現と一人ひとりが持っている力を発揮できる状態を目指しました。一つ目は職務等級制度の導入、2つ目は評価制度の改革、3つ目は職掌一本化です。

一つ目の職務等級制度の導入とは、年次管理を撤廃し、職務の大きさによって等級を決定する制度です。約200回に及ぶ社員との丁寧なコミュニケーションに加え、導入翌年度の2022年度、2023年度は実際の登用にもこだわり、「制度運用において、年次概念が撤廃されたと感じている社員（肯定回答）」は、2022年度の1.5倍となる41%に達し徐々に意識の変化が起きています。

2つ目の評価制度の改革とは、他者との比較による相対評価から、個人個人の育成に主眼を置いた絶対評価への変更です。上司が部下一人ひとりと向き合い、それぞれの職務に対するパフォーマンスを評価し、一人ひとりにあったキャリア形成の実現を目指します。部下と上司のキャリアに関する対話を定着させるため、マネージャー向けに1 on 1やコーチング等を学ぶ研修を実施し、2022年度から2023年度にかけてのサーベイでは、評価フィードバック面談の納得度が3ポイント向上、上司とのキャリアに関する対話は7ポイント向上しました。

3つ目の職掌一本化においては、コース別人事管理を撤廃し、プロフェSSIONAL職として一本化しました。これにより、一人ひとりが職掌にとらわれることなく、自ら成し遂げたいキャリアを幅広いフィール

当社はこの考え方にに基づき、社員は財（たから）であり、企業価値向上の原動力となる資本であるということをより明確に意思表示するため、一般名称で使用する場合を除き、中期経営計画2026からは、当社グループの社員を指す場合、「人材」ではなく「人財」と表現します。住友商事グループでは、多種多様な商品・サービスを扱い、地球規模でのビジネス展開を生業にしてきたことから、さまざまな知識・経験を持つ社員が活躍しています。この多様な人財が、新たな視点を取り込み、歴史に裏づけられたネットワークを活かしながら、多様な社会課題を解決することで、これまでにない付加価値を創造し、これによって当社グループの企業価値も向上していくと考えています。

ドの中で検討、チャレンジすることが可能になりました。実際に、旧事務職のメンバーから2022年度に13人、2023年度に17人の管理職が誕生し、活躍しています。

動きがある職場と社員エンゲージメント

2023年度からグローバルベースで、年1回のエンゲージメントサーベイを実施しています。国内・海外各拠点における採用社員を含む全世界の社員を対象に、①組織へのコミットメントの度合いや、仕事における自発的な取り組み意欲を示す社員エンゲージメント、②社員一人ひとりの持つ能力を発揮するための働く環境について調査しています。結果は、社員と共有し、各現場でさまざまな取り組みを行っています。また、執行役員の毎年の目標においても、エンゲージメント及びDE&Iにかかる目標数値を設定し、その結果は、譲渡制限付業績連動型株式報酬の株式交付割合に反映します。

	2023年度
社員エンゲージメント指数	68%
働く環境指数	68%



エンゲージメント向上に向けた職場での取り組み例

人的資本

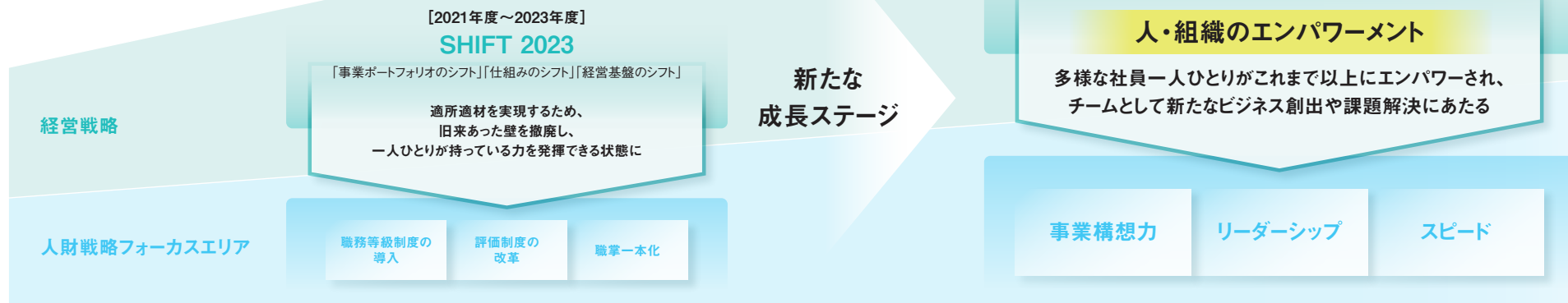
● 中期経営計画2026で取り組むこと

前中計において、人事諸制度の基盤整備、そして、ラインマネージャーのスキルアップに取り組んできたことから、2024年からスタートする中期経営計画2026では、「人と組織のエンパワメント」をNO.1事業群を目指すための重要な要素の一つとして掲げています。成長ステージに大きく舵をきった現中計において、人と組織の力をこれまで以上に引き出すことで、戦略実行力を高めていきます。

変化が激しく複雑で予測のつかないビジネス環境下において、“Unlock Your Power”を標榜し、多様な知識・経験を持つ社員一人ひとりが、これまで以上にエンパワーされ、Enriching lives and

the worldの実現に向けて夢中になる職場で、新たなビジネス創出や課題解決に当たることを追求します。特に、当社グループにおける、人と組織が具備すべきケイバリティとして、「事業構想力」「リーダーシップ」「スピード」を優先事項とし、飛躍的成長を確実なものにしていくため、さまざまな施策を講じていきます。

人財戦略ロードマップ



事業構想力

私たちは、さまざまなビジネスの現場にて、各ビジネスが持つ競争優位性を磨き、的確な経営判断を下す等、事業構想力を蓄積してきました。これからは、この事業構想力をより一層高めることによって、事業ポートフォリオの変革を推進し、より飛躍的な成長を目指します。

これからの未来や方向性を示しながら、既存の強みのあるビジネスの変革、各ビジネスのつなぎ合わせ等による新たな価値創造、社会の構造変化を先取りしたビジネスの構築等住友商事グループならではの“イノベーション”を起こしていくことが、住友商事グループが求める事業構想力と考えています。

人財の多様性は、イノベーションの重要な要素の一つと考えています。

多様なビジネス経験を持つ社員に加え、他社で専門性を磨いてきたメンバーも積極的に登用してきており、キャリア入社者は、全社員の約10%に達しています。こうした多様性をビジネスの原動力として変化させていくため、キャリア入社者のオンボーディングに、より一層力を入れていく他、意思決定ポジションの多様化や社内公募・社内兼業による人材交流等、新しい発想が生まれる環境づくりをさらに推し進めていきます。

人的資本

DE&Iの取り組み



リーダーシップ

私たちは、多様な人財がエンパワーされ、新たな視点を取り込み、リーダーシップを発揮することによって飛躍的な成長が実現すると考えています。

ビジネス環境の変化が激しい中においても、リーダーシップを適切に発揮することにより、迅速にそれに対応し、価値を創出することが求められます。私たちは、中長期の成長に欠かせない将来に向けたリーダー育成、そして社員一人ひとりが自ら行動するセルフリーダーシップ等に重点を置いています。

将来の重要ポジションの後継候補の育成については、早期に候補者タレントプールを策定し、5～10年先のビジネス展望を睨みながらバックキャストの上、必要な人材像の解像度を上げ、必要なスキル・経験を確実に身に付けた候補人材を多く輩出することを目指しています。毎年、経営トップが集まり、人材育成について議論し、デベロップメントニーズを特定し、アクションにつなげています。こうした議論をベースに、歴史ある選抜研修や育成プログラムを継続的に進化、充実させることにより、候補人材の成長を加速させていきます。

また、個人レベルのリーダーシップ育成の取り組みとして、2024年4月にe-learningプラットフォームを導入しました。単体ベースで約900人の社員が本社から海外派遣され、日本以外の国で活躍してい

スピード

2024年4月からの新たな営業組織体制のもと、スピーディにアジャイルに自律的な経営を目指します。それに伴い、人事関連の権限委譲も推進しています。これは、前中計での取り組み、具体的には、ラインマネージャー向け研修等の充実により一定の成果が見られたことから、これまで以上に権限を直属上司

ますが、海外で働く社員も含め、社員一人ひとりが自ら学びたい時に学ぶことができるよう意図したものです。リリースから1ヵ月で、他社平均20%を大幅に超える約70%の社員がアクセスしています。同じタイミングでラインマネージャー向けのサイトも構築し、グローバルで活躍するリーダーに求められるマネジメントスキルやリーダーシップを学ぶためのコンテンツに、ワンストップでアクセスできるようにしています。こうした社員一人ひとりの自発的な行動こそが、成長への原動力につながると考えています。

新入社員にもセルフリーダーシップを

新卒採用では、一人ひとりが持つ「WILL=やりたい」という気持ちを大切にすることを意図したWILL選考、具体的には初期配属を入社前に確定できる選考をスタートしました。これも、将来の社員となる一人ひとりのセルフリーダーシップ醸成の一環です。その結果、全体として応募者数が増加するだけでなく、これまで相対的に応募者が少なかった理系や高度な技術を学んできた学生の皆さん等、多様な方々の応募が増えています。

に委譲することを意図したものです。これによって、ラインマネージャーは、より一層、一人ひとりの社員に向き合い、戦略に合致した効率的かつ効果的な組織運営を推進することが可能になります。さらに、全社的なAIの導入も進め、より付加価値の高い仕事に注力できる体制を構築します。

人的資本

人的資本を磨き、力を引き出す取り組み

当社グループにとって成長の原動力は、多様な人財です。
一人ひとりの持てる力を引き出すためのさまざまな取り組みを推進しています。

Human capital initiatives

01

住友の事業精神の浸透

住友の事業精神を体感・継承するため別子銅山を訪問する研修を毎年実施。



Human capital initiatives

02

豊富なトレーニングプログラム

住商ビジネスカレッジ(SBC)を通じ、年間延べ約200講座の研修を実施。



Human capital initiatives

03

組織を超えたコラボレーション

これまでの慣習にとらわれず、異なるバックグラウンドの方々や最先端のテクノロジーと出会い、刺激し合い、あらゆる組織の壁を超えて新しい価値を創造していく場、MIRAI LAB PALETTE。



Human capital initiatives

04

健康とウェルビーイング

- 社内診療所(内科・歯科)とカウンセリングセンター等、社員の心身の健康への支援体制。
- 人間ドック費用補助(上限8万円)や予防接種の費用補助等。
- 定期健康診断受診促進(受診率100%)。
- 生活習慣病予防セミナーやFemtech展示会の開催等、健康課題に対する啓発活動。

Human capital initiatives

05

多様な働き方の受容

- 子のみ帯同する海外駐在員への支援制度(利用者数:延べ20人)、男性の育児休業の取得促進(23年度取得率:63.6%)等、多様なライフとキャリアをサポートする各種制度。
- 社内起業制度0→1Nextを通じた、社員の新たな事業アイデアの実現。



Human capital initiatives

06

キャリア

- SC Alumni Networkを通じた社外で活躍する当社アルumnaiと現役社員のネットワーキングやインベーションの創出。
- 自律的なキャリア形成支援を目的としたキャリア開発プログラム。



入社式:「機会をつかもう、楽しもう、最大化しよう」

2024年4月、入社式を新入社員のキャリアスタートを祝うセレモニーとして実施しました。社長からは「“機会”をつかもう、楽しもう、最大化しよう」というメッセージが送られました。変化が激しく複雑な世の中において、新たな分野への挑戦や困難に立ち向かいながら、どんな状況でも楽しみ、一人ひとりがそれぞれの個性を活かしながら活躍してほしいという想いが込められたものです。また、当社が協賛するスポーツクライミング選手による実演、先輩社員からのビデオレター等、新入社員と役員との会話が弾む、笑顔が溢れる会になりました。入社式の様子は新入社員の家族と全社員にオンライン配信され、皆で新入社員の晴れの日を祝いました。



入社式での取り組み例

1. 列席者の服装は自由
2. 起立・礼といった慣例はなし
3. 「〇〇執行役員」という呼称は使わず「〇〇さん」に統一
4. 配属先通知時には新入社員一人ひとりと役員が固い握手を交わす
5. 社長・所属グループのリーダーとの写真撮影

デジタルを駆使した変革

「SHIFT 2023」におけるDXの成果

前中計では、DXを「事業ポートフォリオのシフト」を支える重要なツールと位置付け、グループ一体となってDXの推進に取り組んできました。

2023年にDX推進とIT戦略を統括する機能を統合し、当社グループのInsight Edge (DX技術・エンジニアリング)、SCデジタル(データマーケティング)、SCSK(デジタルソリューション開発・運用)等と連携して、各現場にIT・デジタル技術を実装し、収益性向上・価値創造に取り組みました。

当社のDXはビジネスとして成長を続け、社会へのソリューション提供へと進化しています。生成AIや量子技術等新しいテクノロジーにおいても、社会実装の実例が生まれています。特に生成AIは、横串組織 SC-Ai Hubを組成し、生成AIのニーズと知見を集約、導入・開発・実装を行うことで、業務変革と事業開発を加速させています。全社員が利用できる生成AIサービス、検索アプリや、意思決定支援ツールを導入した他、各現場でも生成AI業務改善アプリを導入し、商用化を開始する等、生成AIの持つポテンシャルを実感しています。

デジタルで加速する新たな成長

当社のDXの取り組みは、新たなフェーズに突入します。デジタルを駆使して事業の強みを磨き上げ、各事業現場で培ったデジタル機能とノウハウを活用し事業変革を推進する等、収益力を

を拡大していきます。また、生成AI等の活用を促進し、業務の効率化と高度化を図ります。そして、その効果を測定し、適切な投資を行っていきます。

デジタルとAIの進化によるイノベーションを取り入れ、住友商事グループとして世界に新たな価値を提供することに挑戦しています。当社グループの成長にご期待ください。



執行役員
DX・ITグループ長
CDO・CIO
巽 達志

ENEXIA デジタル活用による磨き込み・新事業創出事業

カーボンニュートラル社会の実現に向け、再生可能エネルギー(再エネ)の導入が急務ですが、太陽光や風力等の再エネは天候によって発電量が変動するため、安定供給が難しく、事業推進の阻害要因となっていました。昨年、当社は高精度な予測モデルと最適化アルゴリズムを開発し、FIP制度*による再エネ販売を国内で初めて実現しました。また、本年3月には再エネ事業拡大に必要な機能を果たす新会社として、データサイエンティストが中心のENEXIA合同会社を設立し、電力バリューチェーンの収益拡大と再エネの普及拡大に貢献しています。

* FIP: Feed-in-Premium、再エネの価値を直接届ける制度



サミット AIを活用した働きやすさの改善、業務効率化の取り組み

当社グループのスーパーマーケット サミットでは、客数・売上予測や商品発注、人員計画策定等にAIを活用し、オペレーションの効率化を図り、社員の働きやすさにつながる取り組みを推進しています。ロス削減や労働力確保等の社会課題にも取り組みつつ、社員とお客様を大切にすることにつながるDXを推進し、「日本のスーパーマーケットを楽しくする」というサミットが掲げる事業ビジョンの実現を追求していきます。

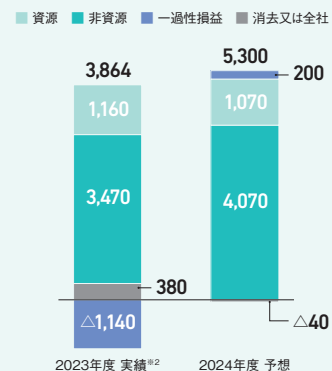


グループ事業一覧

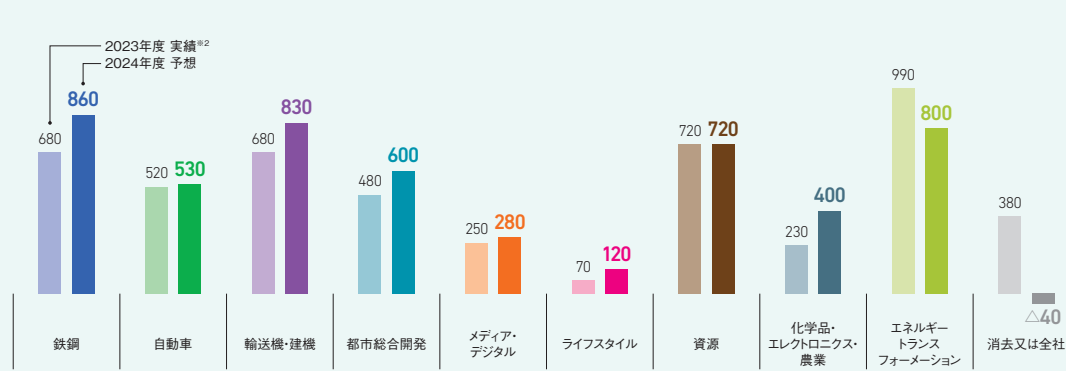
グループ	鉄鋼グループ	自動車グループ	輸送機・建機グループ	都市総合開発グループ	メディア・デジタルグループ	ライフスタイルグループ	資源グループ	化学品・エレクトロニクス・農業グループ	エネルギー・エレクトロニクス・フォーメーショングループ
グループ									
SBU※1	<ul style="list-style-type: none"> エネルギー鋼管 鋼材事業 鉄鋼GX 	<ul style="list-style-type: none"> 自動車製造・エンジニアリング 自動車流通販売 モビリティサービス タイヤ Beyond Mobility 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 不動産 工業団地・サステナブルシティ 産業マテリアル&システム 物流・保険 基幹インフラ 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル スマートプラットフォーム 5G ケーブルプラットフォーム メディア・コマース&コンテンツ 新事業投資 	<ul style="list-style-type: none"> リテイール 食料 グローバル青果 ヘルスケア 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> エネルギーイノベーション・イニシアチブ 国内エネルギーソリューション 海外エネルギーソリューション インドネシアエネルギーソリューション ガスバリューチェーン 海洋・海運エネルギーソリューション
取扱分野	<ul style="list-style-type: none"> 鋼材、鋼管、輸送機材等の鉄鋼製品の取引 鋼材、鋼管、輸送機材の各種加工等の関連事業 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 航空機・宇宙機器・船舶、ならびに関連製品に関わる業務、総合リース事業 建設・鉱山・農業・産業機械及び関連商品の販売・サービス事業、レンタル事業及びトレード 	<ul style="list-style-type: none"> 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ビジネス サステナブルシティ・工業団地の開発・運営ビジネス 建材、セメント、空調・電気設備等の建設資機材関連ビジネス 産業用設備・通信インフラ関連ビジネス 総合物流インフラ事業、保険ビジネス 鉄道・空港・港湾・水事業等の基幹インフラビジネス 	<ul style="list-style-type: none"> デジタルソリューション事業及びデジタルメディア関連事業 情報通信インフラ事業及び付加価値サービス事業 第5世代移動通信システム(5G)関連事業 ケーブルテレビ、多チャンネル番組供給 テレビ通販、映像コンテンツ関連事業 グローバルCVC事業、プライベートエクイティ事業 	<ul style="list-style-type: none"> 食品スーパー等のリテイール事業 食料・食品全般(肉・果実等の生鮮食品や果汁、穀物・油脂、砂糖等の食品原料) ドラッグストア、マネージドケア等のヘルスケア事業 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 基礎化学品(有機、合樹、無機)、グリーンケミカル、半導体・電池材料、エレクトロニクス、医薬、化粧品、ペット用品、動物薬、農業資材(農業、肥料等)及び次世代農業・食料生産システムに関する事業 	<ul style="list-style-type: none"> 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

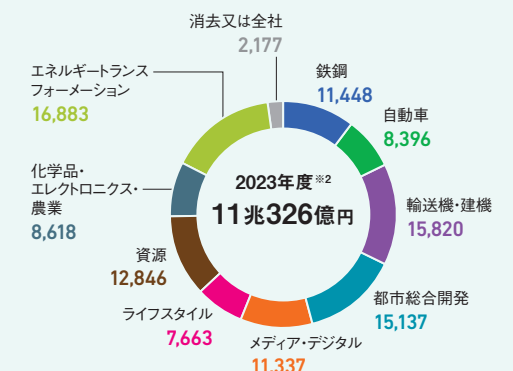
資源/非資源別当期利益 (億円)



セグメント別当期利益^{※3} (億円、一過性除く)



セグメント別総資産 (億円)



※2 2024年4月1日付の機構改正に伴い、組み替えて表示しております。

※3 一億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、産業のカーボンニュートラル化の実現に貢献することで、新たな機能と価値を創造する

鉄鋼グループCEO
犬伏 勝也



主要事業分野

エネルギー、建築、輸送機製造、電機・家電等、鉄鋼製品を使用する幅広い産業を顧客基盤に有し、それぞれが求める多様なニーズに対応した独自のサプライチェーンをグローバルに展開しています。

主要事業会社

- 鋼材事業SBU
住友商事グローバルメタルズ
- エネルギー鋼管SBU
Eryngium, Edgen

グループ事業展開図



北海の油田に
油井管を供給

Europe

East Asia

Middle East
Africa

Southeast Asia
South Asia
Oceania

North America
Central and
South America



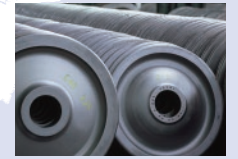
全世界にスチールサービスセンター事業を展開



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



北米鉄道資機材製造事業



クランクシャフト製造事業

グループの主要な強み

- 鋼材・鋼管に関する深い知見・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

グループ事業環境

- 北米エネルギー産業では新規掘削への慎重姿勢が続き、油・ガス掘削装置の稼働数(リグカウント)も低水準で推移
- CBAM(炭素国境調整措置)規制を導入した欧州等での地産地消の動き
- インフレ・金利高による経済減速に伴うスチールサービスセンターの稼働率の低迷

Growth-driving business 鉄鋼グループのグローバルサプライチェーン

培った強みを活かし、経済成長に伴う需要増加地域、エネルギー転換に伴う需要増加市場での収益拡大を狙います。



成長に向けた「機会」と「リスク」

機会

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

リスク

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

事業戦略

- サプライチェーンのグローバルネットワークを通じ、世界の鉄鋼業界における情勢変化を機敏に捉え、事業における収益の維持・拡大につなげます。
- 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させます。



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

自動車グループCEO
野中 紀彦



主要事業分野 自動車業界のバリューチェーンを俯瞰し、自動車、タイヤ及びその他関連商品の製造、販売、リースならびにこれらの関連サービス・周辺事業を行います。

- | | |
|--|--|
| <p>主要事業会社</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 自動車製造・エンジニアリングSBU
キリウ、Hirotec Mexico、
SCオートモーティブエンジニアリング ● 自動車流通販売 SBU
TOYOTA UKRAINE、
TOYOTA LIBYA、
MOTO-PFOHE EOOD | <ul style="list-style-type: none"> ● モビリティサービスSBU
住友三井オートサービス、
OTO*1/SOF*2、Aimo Park ● タイヤ SBU
TBC Corporation ● Beyond Mobility SBU
住商アビーム自動車総合研究所 |
|--|--|

*1 Oto Multiartha *2 Summit Oto Finance

グループ事業展開図

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



グループの主要な強み

- 自動車の製造・販売・金融・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、業界の有カプレイヤーとのネットワークとパートナーシップ
- 高ポラリティ地域を含む各国での事業経験、リスクマネジメント力、人材プール

グループ事業環境

- 各国の経済発展、ヒト・モノの移動の増加を支える自動車ニーズの伸長
- 所有から利活用（リース・レンタル・サブスクリプション等）へのシフト
- カーボンニュートラル実現へ向けた環境車の普及
- 循環型経済の構築へ向けた再利用・リサイクル促進

Growth-driving business | サステナブルな社会に向けたモビリティプラットフォーム

[SMAS(住友三井オートサービス)の成長戦略]

オートリース業界のリーディングカンパニーとして、クルマ社会の発展と地球環境の向上に貢献すべく、ヒト・モノの移動に関わるあらゆるニーズにお応えする「総合モビリティサービス」を通じて、サステナブルな未来を創造していきます。

EVワンストップサービス

モビリティサービス

グローバル展開

KiNTO MOBILOTS

オートリース事業



グループ保有管理台数
約102万台

成長に向けた「機会」と「リスク」

- 機会**
- ASEAN、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**
- 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
 - 地政学的リスクがもたらすサプライチェーンの混乱、事業環境の悪化

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
- 部品製造事業、販売金融事業、タイヤ販売事業のバリューアップによる収益規模拡大
- 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



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

輸送機・建機グループCEO
日下 貴雄



主要事業分野

航空機・エンジンリース事業、船舶・海洋ビジネス、航空宇宙・安全保障ビジネス、建設・鉱山機械の販売・サービス、レンタル事業、当社グループのリース・ファイナンス会社と商社機能を融合させた事業を展開しています。

主要事業会社

- 総合リースSBU
三井住友ファイナンス&リース
- 航空SBU
SMBC Aviation Capital, SMBC Aero Engine Lease, SMFL LCI Helicopters, Werner Aero
- 防衛宇宙・技術SBU
住商エアロシステム、住友精密工業
- 船舶海洋SBU
大島造船所、Triton Navigation、住商マリン
- 建機ソリューションSBU
SMS Equipment、Sunstate Equipment、Linder Industrial Machinery

グループ事業展開図

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

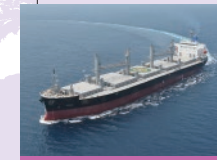


SMBC Aviation Capital
(航空機リース)

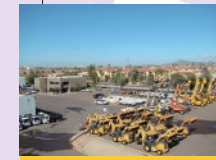
SMF
三井住友ファイナンス&リース
三井住友ファイナンス&リース
(リース・ファイナンス)



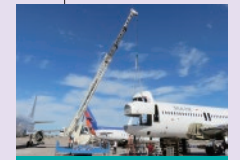
SMS Equipment
(建設機械・鉱山機械販売サービス)



大島造船所
(造船)



Sunstate Equipment
(建機レンタル)



Werner Aero
(航空機アフターパーツ)

グループの主要な強み

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

Growth-driving business

長年の強みの蓄積が
グローバルで新たな価値となる

【建設機械事業】

先進国のインフラ建設、新興国の都市化や資源開発を背景に拡大を続ける産業分野において、強固な事業基盤と豊富な経験の強みを活かし、実業を通じて人々の生活と世界の豊かさの実現に貢献します。



グループ事業環境

- 世界人口の増加に伴い旅客・航空機需要、海上貨物輸送需要、インフラ建設需要は増加の見通し
- 太陽光発電や洋上風力発電等、再生可能エネルギー需要に対応する投資は長期的に拡大傾向
- 安全保障の重要性の高まりを背景に国の防衛宇宙関連費は拡大の見込み

成長に向けた「機会」と「リスク」

- 機会
- デジタル等新技術活用による新たなビジネスモデルの創出機会
 - AI、5G/6G、量子等、新技術のR&D加速と需要増
 - 脱炭素社会への潮流の高まり、低・脱炭素製品・サービスへのニーズ増加

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

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



都市総合開発グループ

不動産とインフラの力で、
地域と社会の暮らしを笑顔とやさしさで満たす

都市総合開発グループCEO
本多之仁

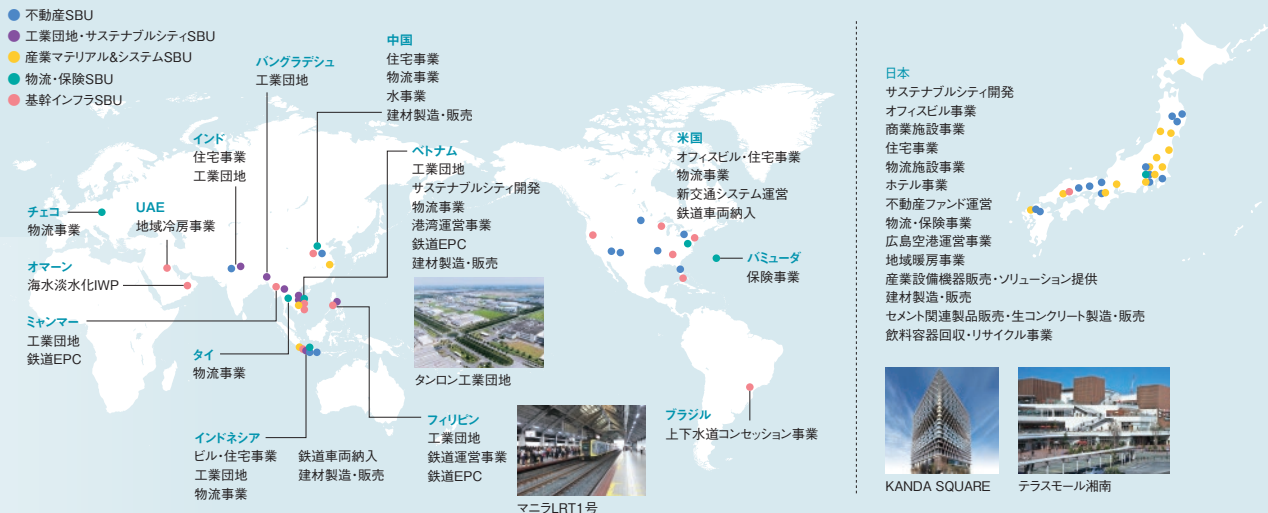


主要事業分野 不動産・工業団地・サステナブルシティ・都市インフラの開発・運営・アセットマネジメント事業と、建設資材の製造・販売、産業機器の販売ならびに物流・保険関連事業を推進しています。

主要事業会社

- **不動産SBU**
住商リアルティ・マネジメント、住商ビルマネージメント、住商建物
- **工業団地・サステナブルシティSBU**
Thang Long Industrial Park、North Hanoi Smart City Development Investment
- **産業マテリアル&システムSBU**
住商セメント、住友商事マシネックス
- **物流・保険SBU**
住商グローバル・ロジスティクス、住商インシュアランス
- **基幹インフラSBU**
Muscat City Desalination Company、Crystal Mover Services

グループ事業展開図



グループの主要な強み

- 各事業分野の高度で充実した専門性、ネットワーク、顧客基盤を掛け合わせた総合開発力
- 各国や社会のニーズを的確に捉え、信頼されるビジネスを展開してきたことによる地域社会での高いプレゼンス
- 多様なプロジェクト・事業を安定的に運営する仕組みを造るストラクチャリング能力

グループ事業環境

- 地球環境・次世代生活環境への一層の危機意識と大規模化する自然災害への対応
- 地政学的リスクとデジタル革命がもたらす生活・ビジネス環境の変化継続
- 安定市場としての日本・米国や、成長市場である新興国への資金流入と資産価格上昇

成長に向けた「機会」と「リスク」

- | | | | |
|-----------|---|------------|---|
| 機会 | <ul style="list-style-type: none"> ● 環境に配慮し、安心安全で災害に強いインフラ開発や街づくりの需要増 ● 地政学的リスクの高まりや環境問題対応によるグローバルな製造・流通網の変革継続 ● 自然環境への配慮や暮らしの豊かさの追求から来る都市開発や再開発の需要増 | リスク | <ul style="list-style-type: none"> ● 地政学的リスク（顕在・潜在）対応による市場ニーズやビジネスモデルの変化 ● DX・AI技術や新興国・異業種からの参入による競争環境の激化継続 ● 建設工事費上昇や資本市場の変動による国内外不動産市況への影響 |
|-----------|---|------------|---|

事業戦略

- 「拠点開発力^{*1}」、「幹線開発力^{*2}」、「エリア開発力^{*3}」を活かして、さまざまな切り口を都市総合開発に展開させていくことで、当社グループの多様な価値提供の機会をグローバルに創出します。
- 「Energy Efficiency（環境にやさしい暮らし）」、「Well-Being（豊かで夢のある暮らし）」、「Resilience（安心・安全な暮らし）」を掲げて、高品質で持続可能な価値を提供する街づくりをグローバルに展開することで、地域社会での当社グループの取り組み案件のブランド価値を一層高めます。

*1 拠点開発：オフィスビル・住宅・ホテル・空港・港湾等

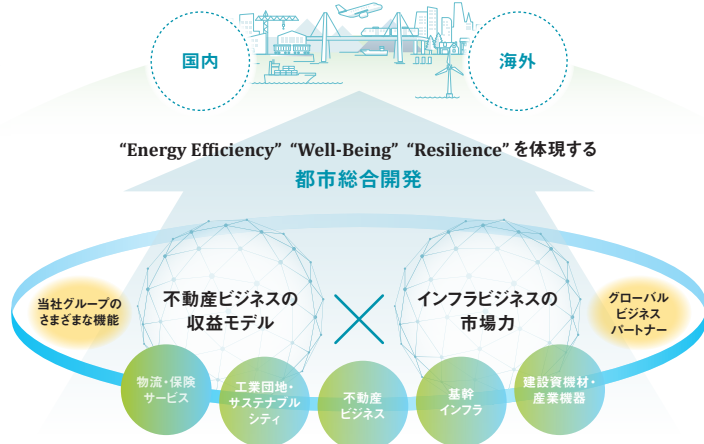
*2 幹線開発：鉄道・水道・物流等

*3 エリア開発：商業施設・複合ビル・工業団地・サステナブルシティ等

Growth-driving business

マスタープランから描く 都市総合開発

宅地・工業団地・サステナブルシティ等、グローバルでの総合開発実績は5,000haを超えます。これを基盤に、多様な機能を掛け合わせ、地域と社会の豊かな暮らしを実現する“Diverse Urban Developer”として、日系企業でグローバルベースのNo.1を目指します。





メディア・デジタルグループ

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

メディア・デジタルグループCEO
加藤 真一



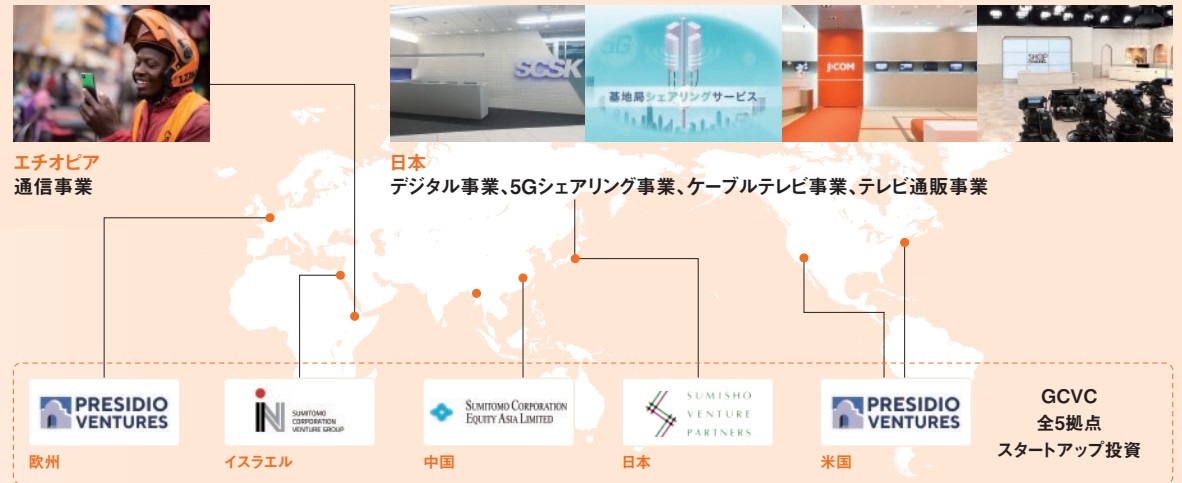
主要事業分野

デジタルソリューション事業、情報通信インフラ事業、モバイル付加価値サービス事業、第5世代移動通信システム(5G)事業、ケーブルテレビ事業、テレビ通販事業、グローバルCVC事業(スタートアップ投資:GCVC)を展開しています。

主要事業会社

- デジタルSBU
SCSK, SCデジタル
- スマートプラットフォームSBU
ティーガイア、Safaricom Telecommunications Ethiopia
- 5G SBU
Sharing Design
- ケーブルプラットフォームSBU
JCOM
- メディア・コマース&コンテンツSBU
ジュピターショップチャンネル(SHOP)

グループ事業展開図



グループの主要な強み

- IT事業基盤×最先端技術(GCVC事業の投資先)×開発人材
- 直接消費者につながる国内ネットワーク網(JCOM:567万世帯、SHOP:視聴可能世帯数3,025万世帯)
- 海外通信インフラの事業構築ノウハウ(スキル×専門人材)

グループ事業環境

- 経済情勢は不透明だが、全体的なIT投資需要は拡大する見込み。IT人材の不足による獲得競争が激化
- 少子高齢化、人口減少、単独世帯の増加、消費支出の減少等の国内動向に伴う顧客層の変化
- 地政学的リスクの高まりやインフレ等の影響で、モノ・サービスの単価が上昇

成長に向けた「機会」と「リスク」

機会

- デジタルやデータ活用の重要性が高まる中で新たなデジタル技術の社会実装により新市場が創出・拡大(SCSK, GCVC)
- 社会の変化スピードが上昇する中、既存市場に代わる新市場の創出(JCOM, SHOP、海外通信事業)

リスク

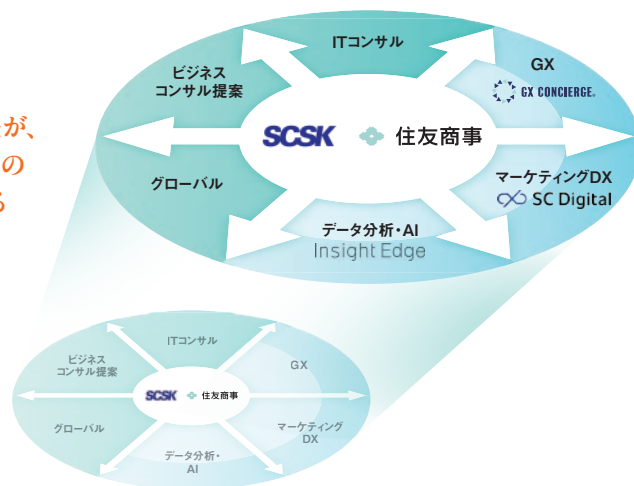
- デジタル・ディスラプションに伴うグローバルでの産業構造や消費者行動の変化
- 全産業におけるIT・DX人材の獲得競争の激化
- 放送・通信の融合加速に伴う競争の激化
- 政策・規制の変更等、新興国を中心としたカントリーリスクの発現

Growth-driving business

住友商事とSCSKの両社の成長が、IT・DXによる世界中のビジネス進化を支える

[デジタル事業]

SCSKコア事業を拡充しつつ、住友商事が有する新規ビジネス立ち上げ経験、事業基盤、海外事業経営ノウハウを活用し、事業拡大します。





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

ライフスタイルグループCEO
為田 耕太郎



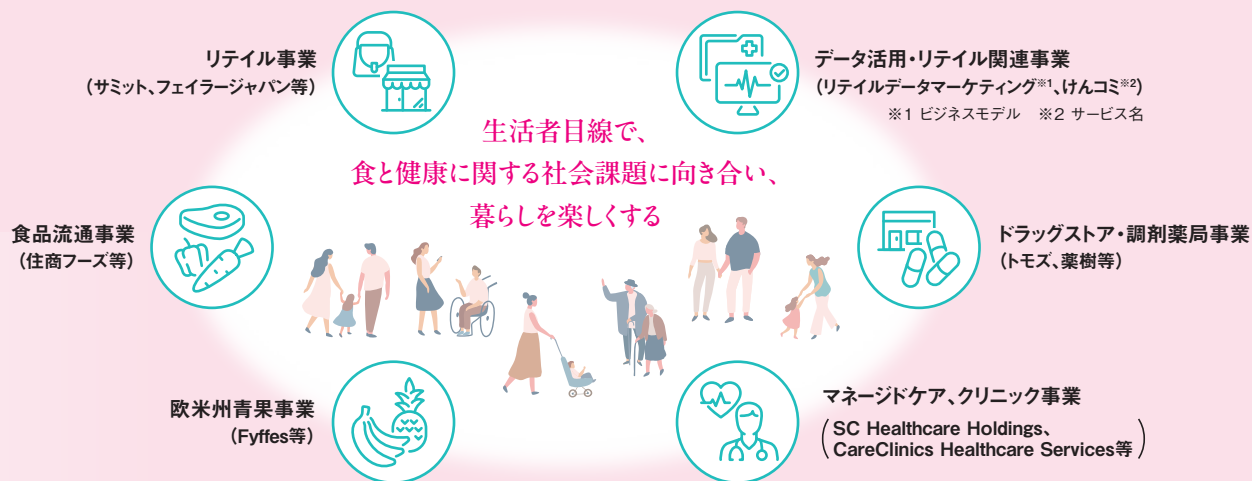
主要事業分野 食品スーパー・ブランド等のリテール事業、食品・食品原料や青果等の食料事業、ドラッグストア・調剤薬局及びマネージドケア・クリニック等のヘルスケア事業を展開しています。

主要事業会社

- リテールSBU
サミット、フェイラージャパン
- 食料SBU
住商フーズ、ウェルネオシュガー

- グローバル青果SBU
Fyffes International、Highline Produce
- ヘルスケアSBU
トモズ、SC Healthcare Holdings、CareClinics Healthcare Services

グループ事業モデル図



グループの主要な強み

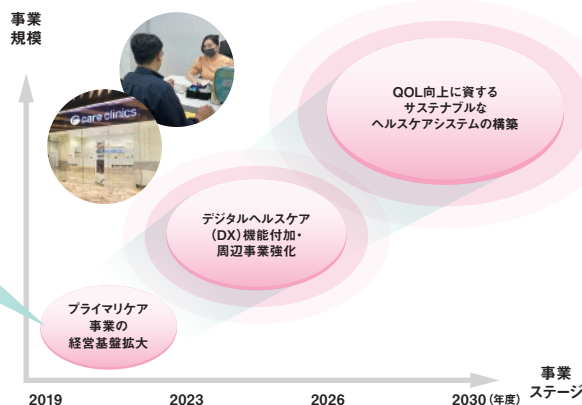
- サミットやトモズの運営を通じて培った小売事業の運営ノウハウ及び顧客へのアクセス
- 国内外におけるヘルスケア事業の知見、ビジネスモデルの構築力、プレゼンス
- 強固な食品流通・販売のグローバルプラットフォーム

グループ事業環境

- 消費者の価値観やライフスタイルの多様化
- 食と健康に関する消費者意識の高まり
- 高齢化加速に伴う医療費適正化ニーズ
- サステナブルな商品・サービス・経営への期待

Growth-driving business マレーシア地域社会の医療費抑制に資するヘルスケア事業

小売業で培ったチェーンストア運営の知見を活かし、便利で質の高い医療サービスを提供する「クリニック事業」、医療機関と保険会社・企業、患者をつなぎ、国民に最適な医療を提供する「マネージドケア事業」の連携やデジタル機能の活用等により、マレーシアの医療費抑制に貢献します。



成長に向けた「機会」と「リスク」

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

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

事業戦略

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



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

資源グループCEO
矢崎 耕一郎



主要事業分野

銅、ニッケル、アルミ、石炭、鉄鉱石、貴金属等の商材にかかる権益の開発・操業・生産、製品の製造・販売及び商品デリバティブの活用等の幅広い機能を提供するトレードビジネスを推進しています。

主要事業会社

- 非鉄金属SBU
SMM Cerro Verde Netherlands、
SC Quebrada Blanca、
Ambatovy Minerals
- アルミSBU
Press Metal Bintulu、Tri-Arrows
Aluminum、住商メタルクス
- 石炭・原子燃料SBU
SCAP C、Sumisho Coal Australia Holdings
- 鉄鋼原料・炭素SBU
Oresteel Investment、Mineracao Usiminas
- コモディティビジネスSBU
Sumitomo Corporation Global Commodities

グループ事業展開図

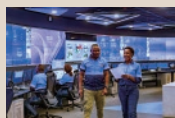
- 資源グループでは、非鉄金属原料・製品、アルミ、鉄鉱石、石炭及び炭素関連原材料・製品を取り扱う
- 上流から中下流まで、バリューチェーン全体を通してビジネスを展開

上流事業：鉱山の開発事業

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

中下流事業：トレードや加工・製造事業

▲



アソマン鉄鉱石・マンガン鉱石事業 (南アフリカ)



プレスメタルアルミ製錬工場 (マレーシア)



アンバトビーニッケルプロジェクト (マダガスカル)



セロベルデ銅鉱山 (ペルー)



ムーザ鉄鉱石鉱山 (ブラジル)

グループの主要な強み

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

Growth-driving business 地球環境や地域と共生しながら、銅・アルミニウム事業を拡大する

銅山の操業から経営、アルミニウムの製造・トレード等、それぞれの強みを活かした成長を軸に、地球環境との共生、地域の雇用拡大、経済発展、産業の発展に貢献します。

鉱山操業及び経営の経験

ワールドクラスの
鉱山権益の積み増し

地球環境との
共生

銅の安定供給
EV、
再生可能
エネルギー等

地域と産業の
発展



アルミニウム事業の拡大

バリューチェーン全体でのグリーン価値向上

地球環境との共生

地域と産業の発展

写真：2023年操業開始したケブラダ・ブランカ銅鉱山(チリ)

グループ事業環境

- 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
- 脱炭素、循環型社会に向けた需要の変容

成長に向けた「機会」と「リスク」

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
- 鉱山開発・操業コストの増大

事業戦略

- パートナーとの協業を通じ、需要の伸びが期待できる銅等の商品の収益基盤を拡充
- 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



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、
新たなバリューチェーンを構築し、
豊かな暮らしと持続可能な社会の実現に貢献する

化学品・エレクトロニクス・農業グループCEO
辻垣卓也



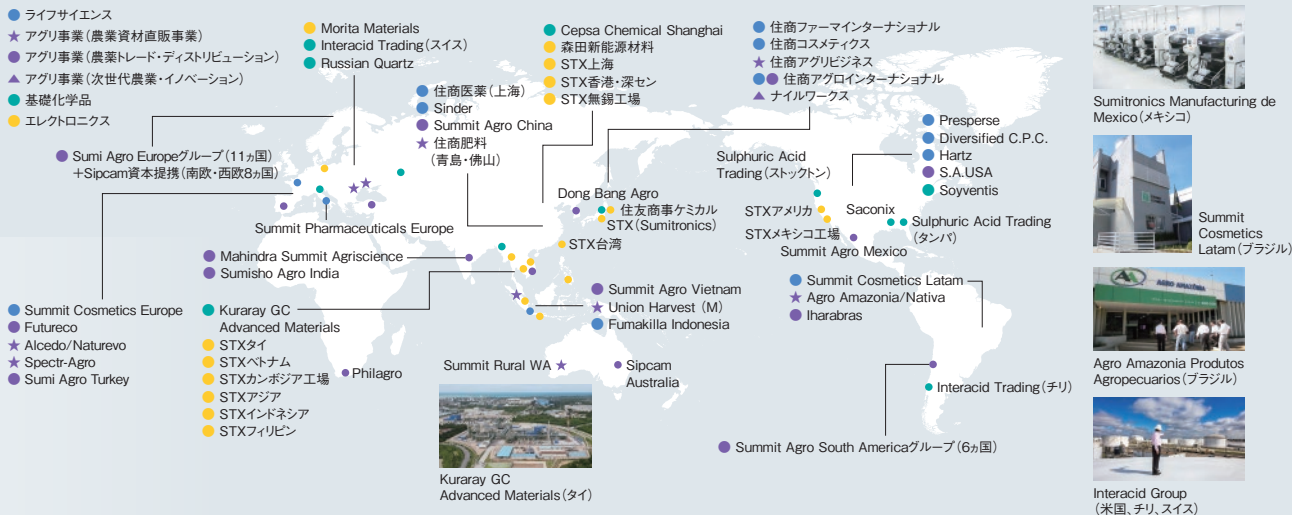
主要事業分野

化学品のトレードや製造事業、電子材料トレード及び電子機器製造受託（EMS）事業、医薬関連事業、化粧品事業、アニマルヘルス事業、農業資材（農業・肥料等）販売事業等を推進しています。

主要事業会社

- 基礎化学品SBU
住友商事ケミカル
- エレクトロニクスSBU
スミトロニクス（STX）
- ライフサイエンスSBU
住商ファーマインターナショナル
- アグリ事業SBU
Agro Amazonia Produtos Agropecuarios

グループ事業展開図



グループの主要な強み

- 農業資材直販事業での農業コンサルティング力、ニーズに適合した商品・サービス開発力、与信管理能力
- 農業トレード・ディストリビューション事業での、グローバル販売ネットワークと情報収集力・調達力
- 基礎化学品（硫酸含む）トレードでの需給調整、オペレーションノウハウ（ターミナル運営×海上貿易×小口販売）
- エレクトロニクス分野における、半導体関連素材の有力取引先基盤とEMS事業でのものづくり力
- 医薬原料・化粧品素材事業における仕入・販売ネットワーク、アニマルヘルス分野での商品開発・販売力

Growth-driving business

次世代のアグリビジネスを世界のサステナブルな農業の核に

世界各国の地域社会との連携・信頼関係を強みに、農業トレード・ディストリビューションと農業資材直販と次世代農業の掛け合わせが新たなアグリビジネスの土壌を創ります。

成長戦略

農業トレード・ディストリビューション事業

販売チャネル多角化
主要農業生産国での事業拡大

バイオ農業事業の拡大

製造・登録・開発・マーケティング
機能の獲得と販売強化

機能強化

自社加工、環境負荷低減技術等

農業資材直販事業

地理的拡大

支店拡充・M&Aによる販売網拡大

商品ポートフォリオ拡充

高機能品、土壌中和剤の取扱拡大

生産者向け総合サービス強化

直販に加え種子・肥料加工等

次世代農業・イノベーション

スマートファームング

AI解析・精密農業サービス・農業ドローン事業

グリーンファームング

GHG削減型農業資材・畜産飼料ビジネス

次世代型食料生産

ゲノム編集・代替プロテイン事業

グループ事業環境

地政学的要件や気象条件（干ばつ、洪水）等により、取り扱い商品の需給バランス変動と価格動向のボラティリティは増すものの、中長期的には基礎化学品、医薬品、農業資材、半導体等のエッセンシャルな領域で底堅い需要増を見込む。

成長に向けた「機会」と「リスク」

機会

- 各地域における需給バランス・業界構造の変化
- 人口増加、食料需要増加に伴う、農業資材需要の増加
- 環境負荷の小さい農業資材・サービスへの需要の増加
- EV、再生エネルギー、半導体、EMS市場の成長による基礎化学品・エレクトロニクス分野の需要拡大

リスク

- 新興国企業の成長に伴う、市場環境の変化
- 気候変動による農業生産への影響、穀物価格・農業資材（特に肥料）の価格ボラティリティの拡大
- 為替変動・人件費高騰による工場採算性低下リスク

事業戦略

- 事業ポートフォリオの最適化を通じて、市況リスクへの下方耐性を強化
- トレード機能の強化ならびに関連事業展開による付加価値向上
- 農業資材販売の地理的拡大・機能拡充、及びイノベーション分野における新規事業の構築
- 医薬・化粧品・アニマルヘルスの既存事業領域の強みを活かした収益基盤の強化
- 化学業界におけるグリーン化、経済安全保障のニーズを踏まえた新規事業モデルを推進



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、豊かさで夢にあふれた社会を創る

エネルギートランスフォーメーショングループCEO
麻生 浩司



主要事業分野 グローバルに展開する電力インフラ事業や天然ガス・LNG等のトレード・事業開発に加え、次世代エネルギー分野における事業開発等を推進します。

主要事業会社

- エネルギーイノベーション・イニシアチブSBU
Summit Forests New Zealand
- 海外エネルギーソリューションSBU
海外IPP/IWPP事業 合計30社
- 国内エネルギーソリューションSBU
サミットエナジー
- インドネシアエネルギーソリューションSBU
Central Java Power, Bhumi Jati Power, Supreme Energy Muara Laboh
- ガスバリューチェーンSBU
エルエヌジージャパン、Pacific Summit Energy
- 海洋・海運エネルギーソリューションSBU
JAPAN OFFSHORE FACILITY INVESTMENT 1

グループ事業展開図

● 森林事業 ● 蓄電事業・設備 ● 発電事業 ● 電力EPC(サイズ:累計導入発電量) ● ガスバリューチェーン・海洋海運



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

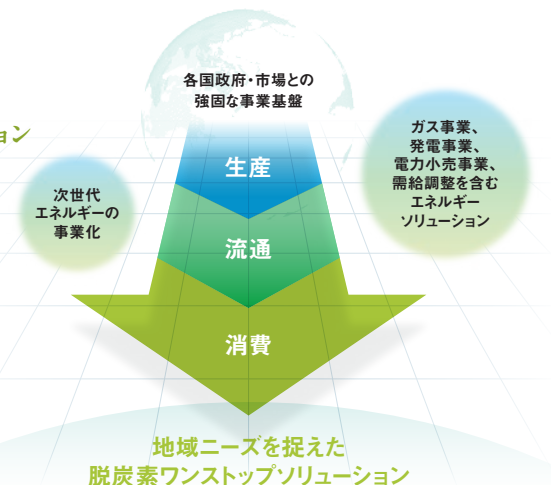
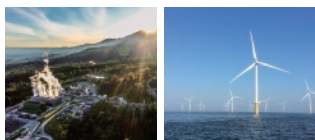
グループの主要な強み

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

Growth-driving business

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

生産から流通を経て消費まで、強固な事業基盤、数多くのエネルギーソリューション、次世代エネルギーの事業化といった強みの連携で、脱炭素と安定供給のエネルギーワンストップソリューションを提供し、社会に貢献します。



グループ事業環境

- 脱炭素・循環型経済モデルへのシフト
- エネルギー安全保障と安定供給へのニーズの高まり

成長に向けた「機会」と「リスク」

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

- リスク**
- 新興国サプライヤーや異業種からの新規事業者の参入による競争環境の激化
 - 地政学的リスクの高まり、資源価格や電力市況の変動
 - 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

事業戦略

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

特集：成長ストーリー ～競争優位を磨く～

Story 1 ー 確立された強み

競争優位性

航空・不動産事業への精通× アセットマネジメント力

Story 2 ー 新たな領域への展開

競争優位性

生活関連ビジネスへの精通× 地域共生

特集：成長ストーリー ～競争優位を磨く～

Story 1 確立された強み

航空機関連事業：航空SBU / 総合リースSBU / 防衛宇宙・技術SBU

競争優位性

航空・不動産事業への精通× アセットマネジメント力

航空機関連ビジネス
2023年度当期利益

136億円

2030年度当期利益イメージ

約330億円

※一過性除く

2025 アドバンストエアモビリティ

ヘリリース業界

2020 ヘリコプターリース

世界 第2位

エンジンリース業界

2004 エンジンリース

世界 第5位

航空機リース業界

1996 航空機リース

世界 第2位

1980年代 トレード・アフターマーケット 当社民間航空機関連事業のはじまり

サステナブルな翼を世界へ

2050年には世界人口が100億人に達し、世界中で人・モノの移動がさらに拡大する。急拡大する移動需要を背景に、航空機関連事業は高い成長ポテンシャルを持つ。今後20年間、民間分野では3～4万機の新造機が飛び立つ見込みだ。

一方で、脱炭素化への貢献は、空の世界にも広がる喫緊の課題。

さらには、退役機体も増加、中古機体や部品の有効活用、機体リサイクルは、循環経済にとって、必要不可欠なものとなる。

拡大する人・モノの移動ニーズに応えながら、環境にも貢献するという、相反するテーマを乗り越え、地域社会・経済発展を支える。

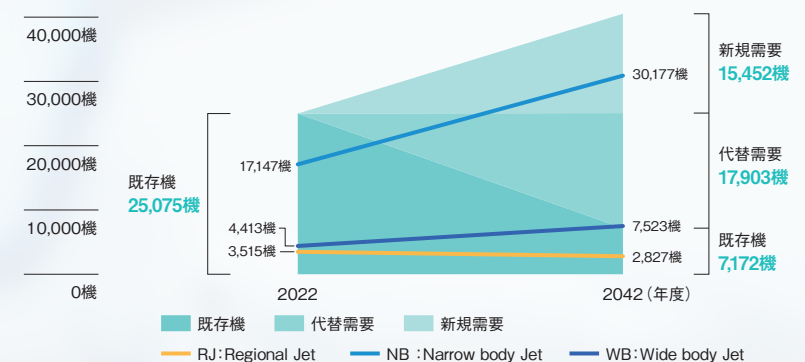
それが、私たちの価値創造の道のりであり、さらなる成長への足がかりを可能にする強みは、

航空機関連事業への精通と、景気循環を捉えた アセットマネジメント力との掛け合わせ。

経済の変化に敏感な航空機リース事業においては、臨機応変な機体売買と資産価値の維持が肝となる。

社会課題や顧客課題の解決を通じて構築した業界ネットワーク・技術力に加え、強い資金調達力を根拠としたアセットマネジメントのノウハウによって強みを確立してきた。

ジェット旅客機需要予測



特集：成長ストーリー ～競争優位を磨く～

競争優位性 航空・不動産事業への精通×アセットマネジメント力

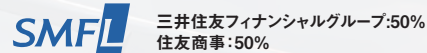
SMBC ACの特徴

Narrow body比率	83%
国内・短距離路線向け	
取引先	150社
取引先のリスク分散	
平均機材年齢	約5年
高い流動性	
保有機材分散	50カ国
エリアのリスク分散	

保有機材数及び航空機資産



価値を生み出す強み



当社の航空機関連ビジネスは、1980年代、中古航空機・部品のトレードといったアフターマーケット分野から始まった。その後、1990年代からは航空機リース事業を手掛け、2000年代からはエンジンリースにも拡充。2020年代からは、ヘリコプターリースも開始した。

これらの事業を通じて、管理能力・ネットワーク力・事業会社の技術力・与信判断力といった航空機関連ビジネスに必要な知見を蓄えてきた。

その後、2012年に、三井住友フィナンシャルグループ、三井住友ファイナンス&リース(SMFL)とともにRoyal Bank of Scotlandの航空機リース部門を買収。現在では世界第2位の航空機リース事業会社である、SMBC AVIATION CAPITAL社(AC)として、保有・管理・発注機材数は約1,000機に達し、取引先50カ国150社に広く展開している。保有航空機資産は約3兆円に至る。

特徴は、納入先でエリアリスクを分散し、主要機材を流動性の高いNarrow body 中心とし、保有機材の平均機齢を若く保つことで、高い資産価値を維持・コントロールしている点。

さらに環境課題に対しては、2050年に全バリューチェーンにおける排出量ゼロを目標に掲げ取り組みを加速させている。

航空業界は、経済変化に敏感な業界。紛争・テロ・危機といった突発事象をトリガーに、景気循環を繰り返す。しかし、ACの高いアセットマネジメント力(特に金融)が、景気循環に応じたフレキシブルなアセットの売買を可能にしている。

その他主要事業

製造



住友精密工業は、2022年度に、当社100%子会社となった。同社は、すでに半世紀以上にわたり、プロペラ・降着装置・熱交換器を中心に航空機用機器を設計・製造してきている。

航空輸送の安全に貢献する製品を開発・製造できる会社として、世界の民間航空機用機器分野ではリーディングカンパニーと評価されている。

また、将来の水素・電動航空機登場を見据え、関係企業と熱制御システムの開発にも取り組んでいる。

エンジンリース事業は、SMFLを通じて、世界第5位のエンジンリース会社であるSMBC AERO ENGINE LEASE社に出資している。

エンジン価格は、適切なメンテナンスを施すことで基盤によらず資産価値が維持され、安定した収益につなげることが可能となる。

ヘリリース事業についてもSMFLを通じて世界第2位のリース会社に出資。今後リース機会の増加が期待されており、特に緊急医療搬送や探索救難活動等社会貢献度の高い用途向けのヘリコプターリースに注力していく。

エンジン・ヘリリース



特集：成長ストーリー ～競争優位を磨く～

競争優位性 航空・不動産事業への精通×アセットマネジメント力

さらなる高みへ ～社会課題への対応～

脱炭素化への貢献は、空の世界においても非常に重要な課題。当社では、新たな空の交通・移動手段を提供し、空の脱炭素化に向けた取り組みを進めている。

すでに循環経済型ビジネスを体現する退役機体のリユース・リサイクルに着手しており、昨年度、米国において退役機から再利用可能な部品を取り下し、修理した後に再度販売するWerner Aero社に51%出資した。

また、インドネシアでのマングローブ植林を由来とするクレジット事業にも参入し、カーボンクレジット創出も目指している。

航空機燃料関連では、二酸化炭素の排出量を大幅に削減する、持続可能な航空燃料であるSAF*関連の取り組みを加速させていく。

※ SAF: Sustainable Aviation Fuel (持続可能な航空燃料)。循環型の原料で製造された航空燃料

脱炭素・環境対応・循環経済型ビジネス

20年間で、累計60万tの
カーボンクレジット創出を目指す。



Carbon credit



Reuse/Recycle



SAF

- 北米でのSAF生産共同開発事業。2029年の商業生産を目指す。
- 日本・北米でのSAF原料バイオエタノール製造。商用生産に向けて開発中。



アドバンスエアモビリティ(AAM)

世間では「空飛ぶクルマ」と呼ばれている乗り物。

具体的には、ドローンやeVTOLと呼ばれる電動の垂直離着陸機を指しており、これらの新興技術を用いて、環境にやさしい、新たな空のモビリティを提供することを目指している。

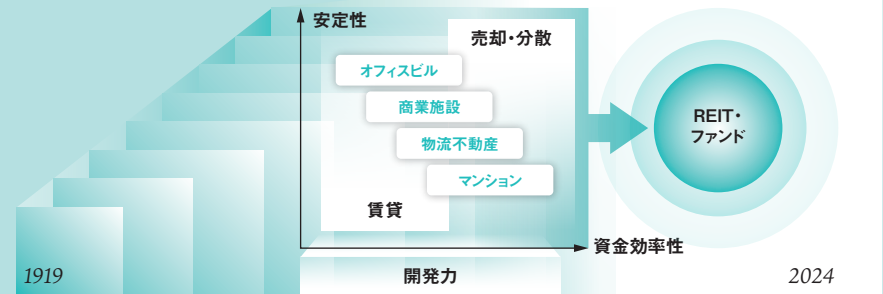
日本航空との連携を通じたAAM分野における収益拡大、知見の蓄積。

OneSky Systems社を通じた、AAM分野での無人機管制システム提供。

不動産事業：不動産SBU

100年の歴史を持つ不動産ビジネスの今

フルラインナップでの不動産事業



当社の祖業は不動産。蓄積してきた開発ノウハウをベースに、さまざまなビジネスパートナーとのネットワークを通じ、事業の環境やステージに応じた、幅広いビジネス機会を生み出している。

また、当社不動産SBUだけでなく、三井住友ファイナンス&リースグループの子会社においても幅広く不動産事業を展開している。

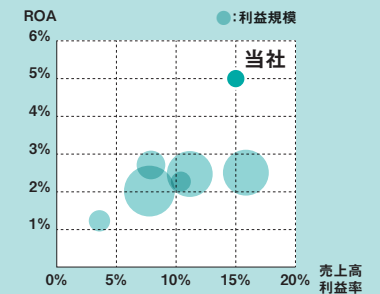
強みは、不動産事業の精通、すなわち、フルラインナップで開発から運用まで手掛けられる知見と、アセットマネジメント力との掛け合わせ

約100年前に始まった当社の不動産ビジネスは、新たな事業領域を開拓しながら、今なお拡大している。当社の強みにより発揮される特徴に、高い資産効率がある。

優良資産を積み上げる一方で、REITへの売却等、他者の資本をうまく組み合わせ、当社で100%の資産を持たずに収益率を高める独自の仕組みとノウハウを構築している。

事業への精通とアセットマネジメント力との掛け合わせは、航空機関連ビジネスとも通底する競争優位。

業界内比較(デベロッパー)



特集：成長ストーリー ～競争優位を磨く～

Story 2 新たな領域への展開

生活関連事業：ヘルスケアSBU

競争優位性

生活関連ビジネスへの精通× 地域共生



生活関連ビジネスの変遷



社会を豊かにするサービスとは何か

よりよく生きたい、より自分らしく生きたい、より心身を充実させたいという、各人が望む生き方に寄り添う社会環境づくりが求められている。今注目されているウェルネス志向も、社会が要請する大きな潮流の一つ。健康から始まり、生活サービスまで、一人ひとりが豊かになるサービスが地域社会を豊かにしていく。

当社は創業以来、生活に必要なモノ・サービス・インフラの確立・維持を実践してきた。

当社の祖業は不動産であり、生活関連ビジネスを育む土壌があった。1960年代からはスーパーマーケット事業を皮切りに、生活に関連するさまざまなビジネスを立ち上げ、現在では、小売市場だけでなく、生活基盤にまでも領域を広げている。

数十年にわたり、地域顧客の声に耳を傾けながら蓄積してきた、有形・無形のアセットは、各事業において、他には真似できない独自の強みを形成している。

価値を生み出す強み

当社生活関連ビジネスの多くは、数十年の歴史を持つ。自ら創業して新領域を拡大したというと聞こえは良いが、失敗の連続から、一つひとつ顧客のニーズを理解し、積み上げ、築き上げてきた。

現在の当社生活関連ビジネスのブランド群は、大きくは2種類に分けられる。一つは小売市場ブランド群、もう一つは生活基盤ブランド群。両ブランド群は、それぞれにデータを収集し、DXの技術を活用することで、消費者とモノ・サービスの両面で直接的な結びつきを強化し、さらなる強みを構築できると考えている。

過去から地域ごとに異なるニーズを、一人ひとりの顧客対話から把握してきた。そして、将来成長の糸口も、蓄積してきた顧客データと顧客との対話にある。

強みは、生活関連ビジネスへの精通と地域共生との掛け合わせ、つまり幅広い生活サービス領域における経営ノウハウにある。具体的には、カスタマーリレーションマネジメントとチェーンストアオペレーションである。

強みは、幅広い生活サービス領域における経営ノウハウ。

[カスタマーリレーションマネジメント・チェーンストアオペレーション等]

特集：成長ストーリー ～競争優位を磨く～

競争優位性 生活関連ビジネスへの精通×地域共生

国内ヘルスケア

地域で最も身近な「かかりつけドラッグストア」

● 都内中心に450店舗展開 トモズ + アロスワン + 薬樹

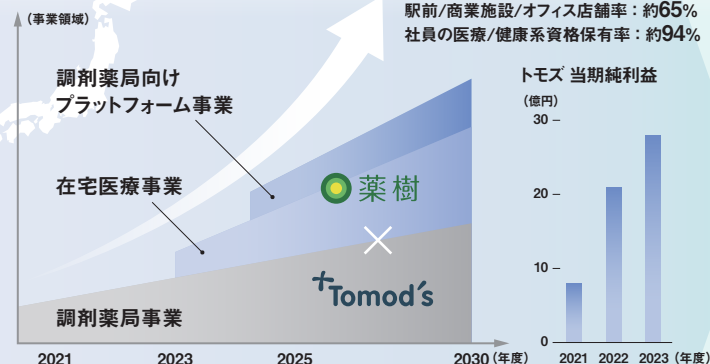
医薬分業を見越して、1993年に住友商事の社内ベンチャー第一号として設立されたトモズは、創業当初より調剤併設型薬局として事業展開を開始した。

四半世期を超える事業の歴史の中で、出店場所を見極め、地域顧客のニーズに沿った品揃えを展開する等のオペレーションを固め（カスタマーリレーションマネジメント）、M&Aを実施して拡大し、現在グループで450店舗まで拡大してきた（チェーンストアオペレーション）。「医療の一端を担う小売業」として、健康に良い品揃えと顧客との相談機能を有するドラッグストアとして成長してきた。品揃えも定期的に見直し、時代に即した商品や食品を拡充している。

調剤分野では、薬剤師がお年寄りや認知症の方のお宅に薬を届け、服薬管理をする在宅調剤サービスに強い薬樹が2023年に当社グループに加わり、薬樹のノウハウも活かして周辺の医療機関・介護施設とも連携を強めている。

目指すは、それぞれの地域で最も身近な「かかりつけドラッグストア」。

国内ヘルスケア



海外ヘルスケア

プライマリケアサービスの構築 ～国内で培った経営ノウハウを世界へ～

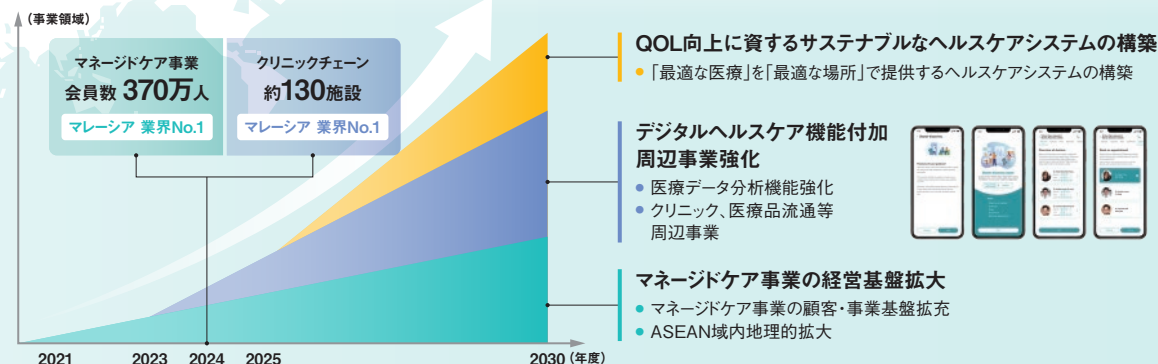
東南アジアでは、高齢化や生活習慣病の増加を背景に、高まる医療ニーズに対して、医療サービスの供給や質の向上が追い付かず、適切なサービスを受けられないという課題が表面化している。また、医療費が増大する中で患者・企業・保険会社の経済的負担が増大。このため、病気が重篤化する前の対応（＝プライマリ医療）や未病・予防サービスのニーズが高まっている。

当社は、国内で培った経営ノウハウを活かして、2019年にマレーシア、2021年にベトナムでマネージドケア事業に出資、民間医療保険会社・マネージドケア事業者・医療機関の3者が連携して医療サービスを提供する仕組みを構築。マネージドケア事業者は、医療費決済管理及び医療インフラの役割を果たすとともに、医療費分析・抑制ツールの提供、オンライン診療・調剤、健康推進プログラム等（DX活用カスタマーリレーションマネジメント）の推進にも注力し、すでにマレーシアで業界最大規模の市場シェアを有するまでに成長した。

2020年には、マレーシアのクリニック事業者への出資を行い、ヘルスケアビジネスを拡充。現在では筆頭株主となった。現地のクリニックチェーン運営では、さらなる拡大に向けた商圈分析、従業員教育、薬の調達及びデリバリー効率化が必要であり、日本国内で培ったチェーンストアオペレーション等のノウハウが活かされている。結果、クリニック数は協業当初の18施設から123施設（2024年7月時点）に拡大し、マレーシアでNO.1の事業規模を有する民間医療クリニックチェーンに成長。2026年までに300施設への拡大を目指す。また、マネージドケア事業者とクリニック事業の連携を通じて、今後も東南アジアの医療を支える社会インフラとしてのネットワークを構築していく。

そして、東南アジアの人々への良質な医療サービスの提供や、企業や国・自治体への医療費抑制を通じ、QOL向上に資するサステナブルなヘルスケアシステムの構築を目指す。

海外ヘルスケア



店舗拡大・収益化

強み② チェーンストアオペレーション（多店舗化＝規模拡大に向けた経営ノウハウ）

地域密着・双方向

強み① カスタマーリレーションマネジメント【DX活用】（特定顧客＝地域顧客との関係を継続的に築き上げ、その結果として利益・企業価値を向上させる経営ノウハウ）

サステナビリティ経営に関する詳細 ▶ <https://sumitomocorp.disclosure.site/ja/themes/10>サステナビリティ推進体制に関する詳細 ▶ <https://sumitomocorp.disclosure.site/ja/themes/11>

サステナビリティ経営

住友の事業精神を体現するサステナビリティ経営

当社グループでは、「Enriching lives and the world」をコーポレートメッセージとして掲げ、持続可能な社会の実現と豊かな暮らしづくりを目指し、世界各国で事業を展開しています。このメッセージの背景には、「自利利他公私一如」という住友グループの事業精神を伝える言葉があり、「住友の事業は、住友自身を利するとともに、国家を利し、かつ社会を利するほどの事業でなければならない」という想いが込められているものです。この考えは、当社グループのサステナビリティ経営の源泉であり、社会課題をめぐる長期的な事業環境変化を見通して戦略的に経営資源を配分し、当社の強みを活かしながら社会が真に必要とする価値を創造し続けること、それこそが持続可能な社会と住友商事の持続的な成長を実現するとの信念で、サステナビリティ経営を進めています。

注) 本サステナビリティパートでは、当社グループならではの価値創造やサステナビリティ経営を、より深くご理解いただくことに主眼をおいた内容としています。サステナビリティに係る具体的な取り組みや関連データについては、当社コーポレートサイトに随時開示・更新しています。

● サステナビリティ推進体制

取締役会は、当社グループの幅広い事業活動において、サステナビリティ関連の重要な経営事項に関する意思決定を行うとともに、経営会議及び執行役員が行う意思決定及び業務執行を監督しています。

経営会議及び執行役員は、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を行っています。経営会議においては、効果的な意思決定を行うため、サステナビリティ推進委員会等に諮問した上で、総合的な意思決定を行っています。

また、サステナビリティ推進部と、関連コーポレート組織、各営業グループ、海外地域組織が連携し、全社的なサステナビリティ関連施策の企画・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。

サステナビリティ推進委員会

2023年度に議論・報告した主なテーマ

- 次期中期経営計画及びマテリアリティの改訂
- サステナビリティ中期目標モニタリング
- サステナビリティ推進委員会及びサステナビリティ・アドバイザリーボードの運営
- TCFD提言に基づく情報開示
- 社会環境リスク管理の状況
- 社会貢献活動
- 環境マネジメント活動
- 自然資本に関する取り組み
- 人権尊重に関する取り組み
- 非財務情報の開示拡充に向けた取り組み
- ESG格付け評価結果

サステナビリティ・アドバイザリーボード

次期中期経営計画に向けた議論

- 重要社会課題の取り組みにおける総合商社への期待
- サステナビリティ経営の社内浸透
- 体制、評価の仕組み
- 個別テーマの取り組み：気候変動、自然資本、人権尊重

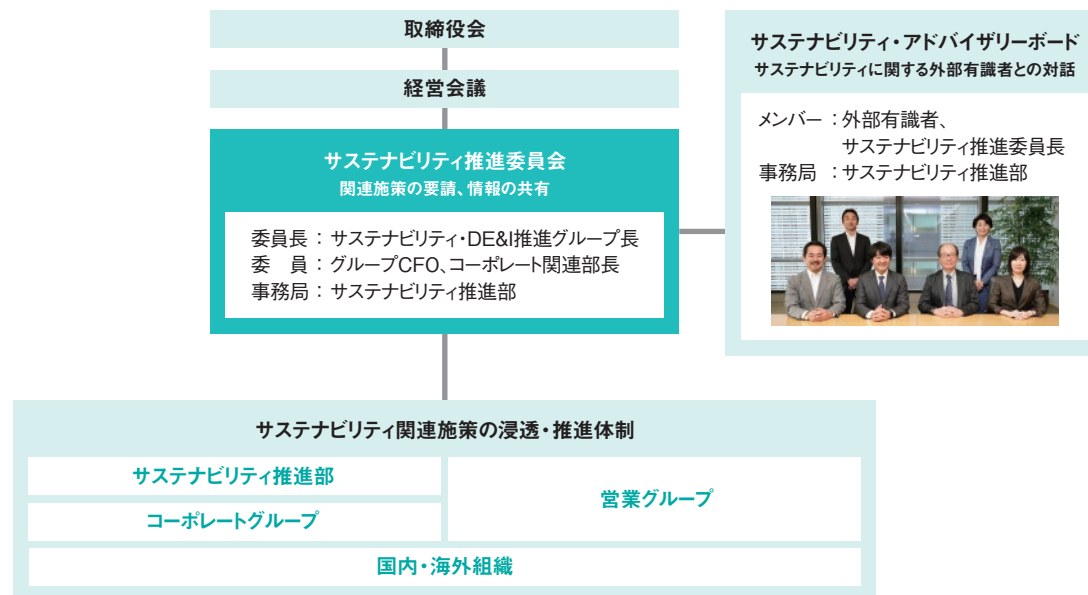
アドバイザリー

東梅貞義 WWFジャパン事務局長

富田秀実 一般社団法人サステナビリティ経営研究所代表理事

名和高司 京都先端科学大学教授 兼 一橋大学大学院客員教授

渡邊純子 西村あさひ法律事務所・外国法共同事業弁護士



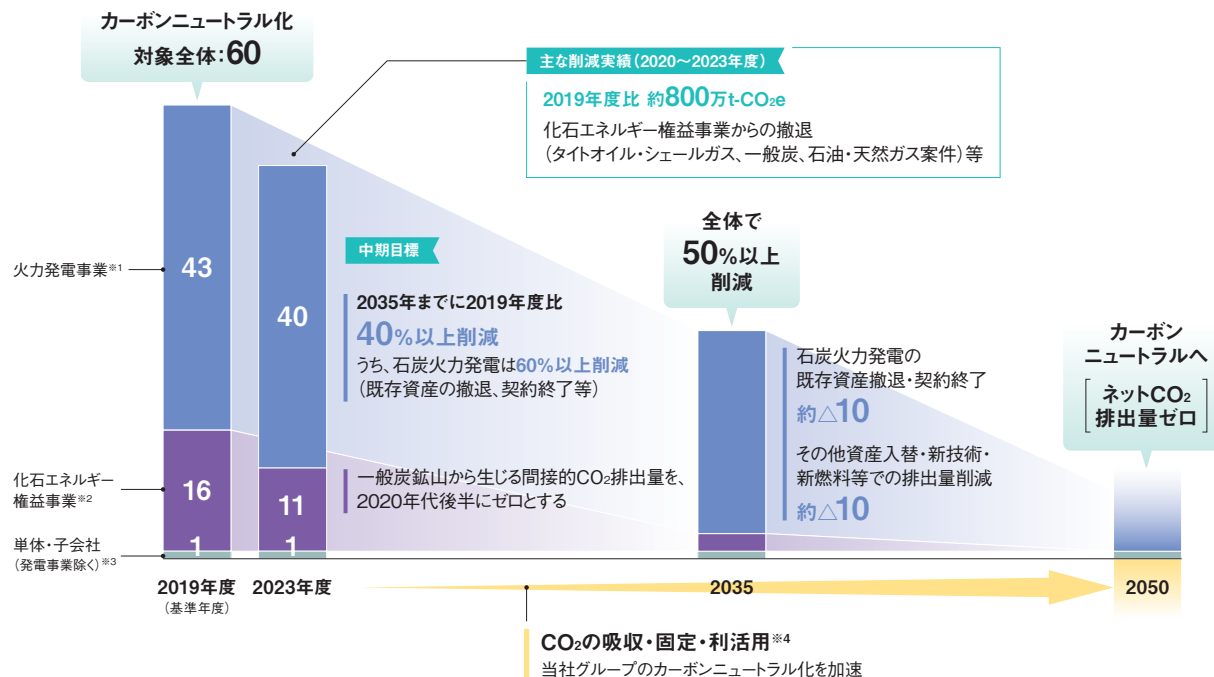
地球環境への対応

気候変動問題の克服に向けて

当社グループは、マテリアリティの一つとして「気候変動問題を克服する」ことを掲げています。気候変動は世界全体で取り組むべき喫緊の課題であり、当社は、パリ協定における世界的合意を重視し、同協定に掲げられた社会のカーボンニュートラル化目標の達成により積極的な役割を果たすため、「気候変動問題に対する方針」を掲げ、事業活動を行っています。

具体的には、2050年の自社事業のカーボンニュートラル化及びその中期目標（2035年までに50%以上の排出削減）の達成に向け、マイルストーンを設定して取り組んでいます。また気候変動問題の克服にあたっては、自社の排出削減に取り組むと同時に、社会のカーボンニュートラル化へ貢献していくことが重要であり、それぞれの産業や地域等の有する特性を踏まえながら、社会の脱炭素化にステークホルダーとともに取り組み、カーボンニュートラルでレジリエントな社会の実現を推進します。

カーボンニュートラル化に向けた排出量削減マイルストーン（百万t-CO₂e）



こうした考えのもと、2024年5月には、昨今の気候変動対策やエネルギー安全保障といった各種外部環境の変化も踏まえ、気候関連目標のうち、発電事業に関する持分発電容量ベースの比率目標の見直しを行った他、一般炭鉱山から生じる間接的CO₂排出量を2020年代後半までにゼロとする旨及び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り取り組む旨を示しました。

● 当社グループのカーボンニュートラル化のマイルストーン

当社グループのカーボンニュートラル化の対象範囲には、当社単体及び子会社のScope1・2に加え、発電事業及び化石エネルギー権益事業も含めています。これらについて、2050年までのカーボンニュートラル化に向けて、下図の通りCO₂排出削減の具体的なマイルストーンを策定し、着実に推進しています。またその進捗は、定期的に経営会議及び取締役会にてモニタリングを行っています。

石炭火力発電事業

当社方針

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

取り組みの考え方

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

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

※1 建設中案件の推計値及び持分法適用関連会社の排出も含む

※2 生産されたエネルギー資源の、他者の使用に伴う間接的CO₂排出を算定

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

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

地球環境への対応

社会のカーボンニュートラル化への貢献

「気候変動問題を克服する」というマテリアリティを实践するうえで重要な要素となるのが、社会のカーボンニュートラル化への貢献です。その実現に向けては、幅広く事業を展開する当社グループが、サプライチェーン全体での低炭素化・脱炭素に向けて積極的な役割を果たしていく必要があると考えています。脱炭素・循環型エネルギーシステムの構築という共通のテーマを持つSBUを結集したエネルギー転換フォーメーショングループを中心に、脱炭素・循環型エネルギーシステムの構築や、持続可能なカーボンサイクルの実現に向けて取り組み、豊かさや夢にあふれた社会創りへの貢献と当社事業の競争優位性の強化による持続的な成長を目指します。

● 豪州における世界初のアルミナ精製工程での水素利活用実証事業 ～次世代事業創出

当社は豪州において、Rio Tinto（本社：英国、以下「リオティント」）とともに、リオティントのヤールワン・アルミナ精製工場での水素製造及びアルミナ精製工程での水素による天然ガス代替に関する実証事業を開始しました。本件は、アルミナ精製プロセスにおける天然ガス代替としての水素利用の実証プロジェクトであり、成功に至れば将来的なアルミナ精製に伴うCO₂排出量の大きな削減につながる可能性があります。また、この実証プロジェクトは、当社が目指す将来的なグローバルでの水素サプライチェーン構築実現への段階的なアプローチの第一歩でもあり、事業を拡大して商用化に努めていきます。

News

Scope3算定の深化によるビジネスチャンスの創出

当社におけるScope3算定の主な目的は、当社の関わるサプライチェーンにおいて取引先等とともにCO₂削減に取り組める部分を適切に把握し、削減可能性や新たなビジネスチャンスの創出につなげることにあります。2023年度には大口排出量に関する算定ノウハウを得ることを目的とし対象子会社・事業を一部に限定して算定を行いました。得られたノウハウを活かして、2024年度は対象子会社・事業の範囲を原則全社に拡大し、取り組みを深化させています。



TNFDベータ版フレームワークに基づくトライアル分析 ▶ <https://sumitomocorp.disclosure.site/ja/themes/27#52>
TCFD提言に基づく情報開示 ▶ <https://sumitomocorp.disclosure.site/ja/themes/24#26>

自然資本の保全と再生

当社グループは、インフラ、鉱業、林業、農業等さまざまなセクターで事業を展開しており、当社の事業活動は自然に大きく依存しています。自然資本を考慮した意思決定を行うことで、当社ビジネスの持続可能性のみならず、地球環境の持続可能性に貢献することが不可欠と考えています。自然と共生する社会の実現に向けて、自然資本への負荷を回避・最小化するとともに、循環型経済の構築等を通じて、自然資本を保全するのみならず再生・有効活用も追求していきます。

● TNFD Early Adopterへの登録

世界各国での事業展開を通じて恩恵を受け、同時に影響を与えている自然資本の保全・回復に向けた取り組みを加速させることを目的に、TNFD*を早期採用する「TNFD Early Adopter」に登録しました。自然資本に関するリスクと機会を適切に評価し、2030年ネイチャーポジティブに向けて取り組むとともに、2025年度中にTNFDに基づく開示を目指します。

* Taskforce on Nature-related Financial Disclosures：自然関連財務情報開示タスクフォース

● 循環型経済の構築に向けた取り組み ～太陽光パネルのリユース・リサイクル事業

持続可能な循環型経済の構築に向けて、社内外の多様な知見を活かし、従来の地域・ビジネス領域を超えた事業開発に挑戦しています。その取り組みの一つとして、当社はパートナー企業4社とともに太陽光パネルのリユース・リサイクル事業確立に向けた実証実験に取り組んでいます。本取り組みを通じて、2030年代に大量廃棄が見込まれる太陽光パネルの持続可能な資源循環を推進していきます。

TCFD提言に基づく開示について

当社は2019年3月に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言に賛同し、「サステナビリティディスクロージャーサイト」において、そのフレームワークに沿った開示を行っています。詳細は、当社サステナビリティディスクロージャーサイトをご参照ください。

人権尊重に関する詳細 ▶ <https://sumitomocorp.disclosure.site/ja/themes/30>長期・中期目標に対する進捗と主な取り組み ▶ <https://sumitomocorp.disclosure.site/ja/themes/12#3>

人権尊重

人権尊重に対する考え方

当社グループは、2020年5月に制定した「住友商事グループ人権方針」に基づき、人権デューデリジェンスの実施、ステークホルダーとの対話や社内啓発等を通じて、企業の社会的責任として人権を尊重し、社会とともに持続的に成長することを目指します。

目標と進捗

長期目標と 中期目標	<p>長期目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 全事業・サプライチェーンにおける全てのステークホルダーの人権の尊重 <p>中期目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 国連「ビジネスと人権に関する指導原則」、「住友商事グループ人権方針」に則った人権尊重の浸透・徹底 ● 安全な職場環境の確保
2023年度の進捗	<p>人権尊重の浸透・徹底</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 2事業部門（輸送機・建機事業部門、金属事業部門）において人権デューデリジェンスを実施、累計6事業部門で完了 ● ビジネスと人権にかかるe-learningを国内外の地域組織・子会社に展開 <p>安全な職場環境の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 「安全に対する共通の価値観の創生」を目指し、以下のような取り組みを推進 <ul style="list-style-type: none"> … 災害・安全対策推進部が国内外の重要拠点である事業会社を訪問し、安全セミナーや現場視察を実施 … 労働安全e-learningを国内展開、554名が受講

住友商事グループ人権方針

住友商事は、広く社会に貢献するグローバルな企業グループを目指し、人間尊重を経営姿勢の基本とすることを経営理念の中で掲げています。

私たちは、企業に求められる社会的責任として人権を尊重し、社会とともに持続的に成長することを目指します。

住友商事は、2009年に経営理念と共通の価値観を提唱するものとして、人権や労働の分野を含む「国連グローバル・コンパクト10原則」に署名しています。

また、「国際人権章典」および国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則及び権利に関する宣言」が定める人権を尊重し、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則って活動します。

1. 適用の範囲

住友商事は、グループ全体のすべての役職員が人権尊重の責任を果たすよう努めます。

また、住友商事は、サプライヤーを始めとする取引先や事業パートナーに対し、本方針への賛同と理解、実践を求め、関与するバリューチェーンにおいて、ともに人権尊重を含む社会的責任を果たすよう働きかけていきます。

2. 人権デューデリジェンス

住友商事は、人権デューデリジェンスの取り組みを通じて人権への負の影響を特定し、その防止、または軽減を図るよう努めます。当社グループの活動が人権に負の影響を引き起こしたと、または助長したことが明らかになった場合、適切な措置を講じることでその救済に努めます。

3. 適用法令の遵守

住友商事は、グループ全体の事業活動において、関連する国・地域の法令を遵守します。

国際的に認められた人権と各国法の間には矛盾がある場合においては、国際的な人権規範を尊重するための方法を追求します。

4. ステークホルダーとの対話・協議

住友商事は、関連するステークホルダーとの対話と協議を行うことにより、人権尊重の取組みの向上と改善に努めます。

5. 社内啓発

住友商事は、本人権方針が理解され、効果的に実施されるよう、住友商事グループの役職員に対し、適切な啓発活動を推進します。

6. 情報開示

住友商事は、人権尊重の取り組みについて、適切な情報開示を行います。

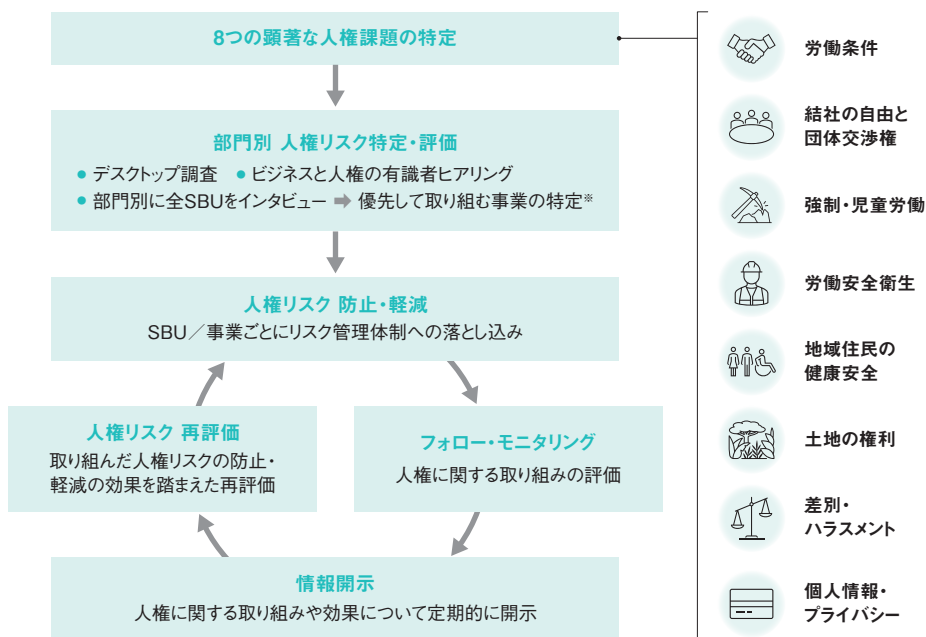
人権尊重

📄 サプライチェーン・マネジメント ▶ <https://sumitomocorp.disclosure.site/ja/themes/29>
 人権デューデリジェンスの実施・進捗 ▶ <https://sumitomocorp.disclosure.site/ja/themes/30#74>

サプライチェーンを含む全事業の人権デューデリジェンス

当社は、「住友商事グループ人権方針」に基づき、当社グループの事業活動による人権へのリスクを特定・防止・是正するために、2020年より人権デューデリジェンスを開始し、継続的に実施しています。当社の人権デューデリジェンスは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」「国連指導原則報告フレームワーク」等、国際的なガイドラインに沿ったプロセスで実施しています。また、当社グループ全体の人権へのリスクを評価するために、優先的に対応すべき顕著な人権課題を特定し、各部門の人権デューデリジェンスにおいて重点的に確認しています。具体的には、国際労働機関（ILO）の5つの中核的労働基準にも関連する「結社の自由と団体交渉権」「強制労働・児童労働」「差別・ハラスメント」「労働安全衛生」に加え、「労働条件」「地域住民の健康安全」「土地の権利」ならびに「個人情報・プライバシー」を重要な課題と位置付けています。

人権デューデリジェンス／顕著な人権課題特定のプロセス



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

2023年度の実績及び今後の取り組み

2023年度は、輸送機・建機事業部門、金属事業部門を対象に人権デューデリジェンスを実施。事業の特性を踏まえ、懸念される人権リスクの特定やその低減活動の実施状況を確認しました。2024年度にエネルギーイノベーション・イニシアチブ（EII）についても実施し、全事業の人権デューデリジェンスを完了する予定です。これまでに特定した人権リスクは、その重要性を踏まえ、優先順位付けを実施。その上で、具体的なアクションプランに落とし込み、PDCAサイクルを回しています。また、人権教育については、中期目標に沿って単体全役職員に続き地域組織・子会社を対象にビジネスと人権に関するe-learningを展開しました。また、新任管理職研修や中途採用者研修等においても人権教育を実施しています。今後は、これまでの人権デューデリジェンスの結果及び事業の特性・リスクも踏まえ、人権デューデリジェンスの強化を優先する事業の選定、リスク別の人権教育充実等、リスクベースアプローチでの取り組みを実施していきます。

労働安全の取り組み

労災の発生防止のため、「安全に対する共通の価値観の創生」、「安全マネジメントシステムの確立」、「重点取り組み先の労働安全向上」を目指して取り組んでおり、2023年度の主な実績は以下の通りです。今後も教育啓発等各種取り組みの強化を通じて、労災の発生防止に努めます。

- 組織横断の労働安全連絡会で、グループ内の労災事例や改善ベストプラクティスの共有
- グループ内で発生した労働災害に対し、災害・安全対策推進部が初動対応支援
- 災害・安全対策推進部が国内外の重要拠点である事業会社を訪問し、労働安全セミナー及び現場視察の実施を通じて安全管理を支援



社外取締役鼎談

中期経営計画2026と新執行体制による 長期的企業価値向上への期待と課題

「SHIFT 2023」における構造改革を経て、新たな執行体制で成長ステージへ向かう中、住友商事グループの長期的な価値向上に向けた課題と期待について、社外取締役の皆様の豊富なご経験を踏まえて議論していただきました。



社外取締役 御立 尚資

Profile

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

社外取締役 井手 明子

Profile

2020年6月に当社社外取締役に就任。長年にわたり大手通信事業者において要職を歴任し、グループ会社の経営者や親会社(持株会社)の常勤監査役を務める等、情報・通信や企業経営、コーポレートガバナンス等に関する広範な知識と豊富な経験を有する。

社外取締役 高原 豪久

Profile

2023年6月に当社社外取締役に就任。長年にわたり大手消費財メーカーにおいて、代表取締役社長執行役員等の要職を歴任する等、企業経営に関する広範な知識と豊富な経験を有する。

社外取締役鼎談

中期経営計画2026がスタートしました。

「No.1事業群」をテーマに競争優位を磨き、社会課題解決を通じた飛躍的成長を実現するための戦略についてどのような議論がなされたのでしょうか。

成長して、勝つための独自の強みと組織の在り方を議論



井手 前中計「SHIFT 2023」策定時には、重要な経営方針はもっと早期から取締役会メンバーで議論すべきとの反省があり、今回は発表の1年前、2023年5月にはポスト「SHIFT 2023」について議論を始めました。今回は、中計を実行するための組織の在り方についてもセットで議論を進め早くから検討できたことは良かったと思います。当初は組織再編を中心に、中計のコンセプトが見えてからは成長ストーリーや、印象的なキーワードである「No.1」の意味について活発に議論しました。サステナビリティに関しても、マテリアリティの更新や気候変動関連の方針見直し等、組織

再編と同様に、早くから議論することができました。これにより、社外取締役の意見・提案を、執行サイドと齟齬がないかを確認しながら詰められた点がとても良かったと思います。

御立 社外取締役を含めて取締役会は株主の負託を受けて企業価値を守り、向上させていくわけですが、前中計でROIC・WACCすなわち、投資リターンと資本コストを意識して事業を見ることが徹底され、これが結果も生んでできました。今回の中計ではその上で成長して勝つというステージで、当然ですが他社と同じことをしていても勝てないため、競争相手にどう勝っていくかを議論し、最終的に「No.1事業群」という言葉にまとまりました。また、個別の事業を強くすることに加えて、どの事業をどのような組み合わせで持つのが当社らしいのか、ポートフォリオ全体をうまく管理し、成長させていくかということにも踏み込み、我々社外取締役としては、その実行をどう後押しできるか議論するプロセスであったと思います。

高原 先日の株主総会で株主の皆様から、他商社に水をあけられている今の状況に甘んじるな、外部環境の影響があったとしても業績変動を第三者的に語ることなく、しっかりと対応せよ、といった激励を含むコメントをいただきました。同時に現中計の一つの軸となるサステナビリティにも関連して、経済価値のみを追求する優位性ではなく、社会価値との両立について示唆を得ました。「No.1事業群」というキーワードには、相対的な価値も絶対的な価値も含まれます。各SBUが経済価値と社会価値の両方を吟味し、徹底的に追求できるよう、オンリーワンの独自の価値についてもSBUが因数分解して考えられると良いと思います。

中計を実行し結果を出すためには計画の実行の現場の腹落ち感が重要です。自分の会社でのやり方ですが、計画策定段階から、実行の当事者である現場のリーダーからプロジェクトオーナーを選抜し、プロジェクトメンバーの人選も含めて任せるということをしています。「勝負は鞘の内」といいますが、こうして立案することで計画の成功確度は大きく高まると感じています。あとは、トップが時間をかけてでも現場を回り、中計を実行する社員に説明する時間を増やしていくことが重要だと思います。

意思決定のスピードを上げる組織改革

井手 今回の組織改革では、SBUを規模にかかわらず並列とし、戦略上の親和性の高い9つの営業グループに再編したことで自律的な組織運営ができる体制としました。過去の従業員エンゲージメント調査では、意思決定プロセスが長く複雑であることが、本意ではない内向きの仕事増につながっているとの声もあり、現場の状況把握をスピーディに経営判断に活かしていく狙いも今回の組織再編にあったと思います。

御立 当社の戦いの場は「3+1」だと捉えています。住友商事としての競争、営業グループの各関連業界内での競争、そして44のSBUレベルでの事業上の競争の3つのレイヤーが「3」です。中でも真ん中の9つの営業グループが、SBUの管理にとどまることのないよう、定量・定性面で「No.1」を定義していくことが重要です。加えて、「+1」として投資先企業があります。2021年にグループマネジメントポリシーを制定し、投資先企業の株主としてのガバナンスを通じて、SBUとのシナジー創出を図り、投資先企業とSBUの双方で価値を生み出すことに取り組んでいます。この3つのレイヤーと投資先

社外取締役鼎談

企業も含めた+1のマネジメントを、これまでに積み上げてきた仕組みを使ってさらなる競争優位性につなげていくこと、それをどれだけ巧みに行うかが重要であり、今回の中計の骨子にも組み込まれていると思います。

住友商事グループの競争優位性をどのように捉えていますか。
それをサステナブルな成長に結びつけるための課題をどのようにお考えですか。

バリューチェーンを俯瞰し、強みのある領域に長期的視野で「No.1」をつくる、その根底にある価値観とマインドが重要

御立 当社に限らず総合商社という業態が再評価されている背景には、長期保有の姿勢と、業界の川上から川下までのバリューチェーン全体を俯瞰できる点があると思います。この「長期×俯瞰」といった商社らしい視点から、住友商事らしい「No.1」のビジネスモデルを創り上げていくことが当社の競争優位性になりますし、それをいくつ創り上げていけるかが課題です。高原さんの発言にもあった経済価値と社会価値の両立は、長期であれば社会的な価値から経済的な価値を生み出すということが

よりつながりやすくなりますし、時代が大きな変化の真只中にある今、そのチャンスは間違いなく増えています。そのためには徹底した投資規律と適切なリスクマネジメントのもと、会社としてキャッシュや経営資源を適時投下していくことが重要で、上流から下流までのバリューチェーンの中で、当社がすでに持っている強みの領域にプラスアルファで、住友商事らしい価値を創り上げてほしいと思います。加えて、昔からのお客様とのトレーディングビジネスともその価値を有機的につなげられれば、住友商事らしい「No.1」の意味合いを持つようになり、結果として株主の皆様にも価値としてお



返しできると考えています。

高原 企業の競争優位性は、組織文化や価値観にもあると思います。昨年、ベトナムの事業会社を視察した際、ジャングルのような奥地の現場で働く当社社員に会い、現場を重視する文化を感じました。自分たちは現場リーダーとして住友の社是を体現する先兵なのだという意識が高く、そのうちの一人は入社1、2年の若手社員でした。社会に出て間もない人材に、最初から現場経験を積ませ、そこから真摯な気持ちで努力することに目覚めるという様子を目の当たりにしました。このような人材育成に感銘すると同時に、若手の新しい発想とエネルギーが当社を変える中核になり、当社の将来の伸びしろにつながると、経験則で理解しているのだと感じました。

井手 最近では、社外で多様な経験を積んだキャリア人材が、幹部職も含め増えています。新しい視点や価値観が流入する中でも、会議等のさまざまな場で「住友の事業精神」に照らして判断しようという動きが浸透しており、これも当社の大きな強みだと思います。また、当社は私が想像していた以上に、ビジネスの現場に入り込んで課題解決をしようとしています。中にはうまくいかない事業もありますが、現場に入り込んでいるからこそ失敗も含めた体験を別の事業に活かすことができる、その点でビジネス現場に入り込んでいくという強みも、競争優位性につながると感じています。「No.1」というキーワードを打ち出した最大の意義は、社員のマインドセットを変えること、つまり自分たちなりにどこで「No.1」を目指すかを考えることにあると上野社長も強調していますが、これから一歩前に踏み出して攻めていく、その気持ちがこの言葉に表れていると思います。



差別化に向けた事業創出や価値創造の手段としてのデジタル、GX

井手 当社は、2018年にDXセンターを設け早期からDXに着手しています。DXセンターを中心に、デジタルで業務改善や売上成長、ビジネスモデル変革につながった事例を社内でも共有し、また、事業

社外取締役鼎談

部門とDXセンターの人事交流を通じて人材を育成してきました。現中計では「デジタルで磨き、デジタルで稼ぐ」を命題に、デジタルがグループの垣根を越えた新たな強みの強化に大きな力になると期待しています。

高原 デジタルに関しては、その本命は事業創出という目的を果たすための手段と考えます。各SBUが考えるテーマが、演繹的に見て、また、住友の事業精神に照らして正しいことなのか、社会価値と経済価値が両立できるのかを確認した上で、その手段としてデジタルをどう使うかが重要です。技術は日進月歩ですから、帰納的に今必要なものを学ぶことで時代に遅れることもあります。演繹的にどのような事業を創造するのか、という目的から、差別化を図る価値創造の方法としてデジタルがあるべきと思います。

御立 デジタルはまさに「創出・創造」の手段であり、当社がどのような事業を創出するか、という次元に進む時期にあります。一方、GXについてはこれからが勝負です。GXというこの不可逆的な大きな流れの中で、新たな物差しが入ることで今後、業界のさまざまな構造が大きく変容していきます。温室効果ガスを1トン排出するごとに炭素税等のコストがかかれば、ROEからROC（リターン・オン・カーボン：炭素利益率）への意識も高まるでしょう。その構造変化の波に乗ってどう商売をつくっていくかという観点で、総合商社ならではの俯瞰力を活かし、現中計期間中に先んじて取り組みを始めなければいけません。自動車が出てきて世界中のビジネスや生活を激変させたように、GXもカーボンを主体として世界の行動を大きく変容させる動きです。前中計からGXの旗を振り、エネルギーイノベーション・イニシアチブ（EII）を立ち上げた責任者が経営トップに就任した当社は、その波に乗れるポジションにいるはずだと思いますし、私たちもそれに貢献していかなければなりません。

新執行体制、上野新社長への期待

井手 ここ最近、新卒・キャリア採用という視点でのダイバーシティが拡充され、社内に変化が起きていると実感しています。一般的に、新卒で入社した社員が圧倒的に多い中でキャリア人材が入社すると、人間の心情として葛藤やコンフリクトが起きやすいといわれていますが、特に幹部クラスでキャリア入社した人材の、新しい価値観で仕事を進めていくそのパワーを、従来からいる人材の潜在

的な能力を開花する機会と捉え、トップマネジメントとして多様性を組織全体の強化に活かしていくことを期待します。

高原 社会の劇的な変化を先取りして経済価値と社会価値の両立を追求する、それを通じて、ユニークな競争優位性を確立するというのを期待しています。その際、特に当社はBtoBが圧倒的に多いので、パートナー企業や事業会社のその先にいる生活者の感覚を理解し、生活者に与える変化を意識しようと努めることが、社会価値という視点で優位性を発揮するためのポイントになると思います。

また、中長期的な価値創造に向けて、今回、「No.1事業群」をテーマにした中計が提示されました。ビジョンやパーパスは、社員が共感し、自分もその実現に貢献したいと奮い立つものでなければなりません。情緒的なキーワードも重要ですし、定量的なKPIを、全社レベルだけでなく、SBUなどの組織ごとにも設定し、一人ひとりの具体的な行動内容にまで下ろさないと個人の行動を変えるのは難しいと思います。新社長には、社員一人ひとりが中計やビジョンをしっかり理解・納得し、トップの想いに共感するレベルまでしっかりとエンゲージメントを高めていってほしいと期待しています。

御立 企業のトップは駅伝走者のように、自分の走る区間だけ記録を出せば良いものではなく、各区間で、長期の企業価値に向けた取り組みを足していかなければなりません。良くも悪くも、変化が大きい時代の何年かをリードされる中、地政学リスクや自然災害の激甚化等厳しい社会環境情勢ですが、経営トップという大事なシンボルの役割は、慎重でありながらも楽観的（cautiously optimistic）であることだと思います。当社は何代か続けてチャーミングで楽観的な方がトップに就任されており、上野新社長も、前を向いて明るく仕事をしていこうと打ち出しています。そこに大きく期待します。

かつて世界各地で、文化も言語も深く理解し、政府にも民間にもネットワークがあり、優位性を持つのが総合商社でした。グローバル化が進み状況は変わりつつありますが、改めて今、得意とする地域・領域でグローバルでありながらローカルにも根差した新しいグローバルな商社像を再構築してほしいと思います。それが中計のテーマである「No.1事業群」ということが結実した形でもあるかもしれないと思っています。

前 指名・報酬諮問委員会委員長メッセージ

新社長執行役員CEOの指名にあたって

前 社外取締役、
前 指名・報酬諮問委員会委員長

岩田 喜美枝

Profile

2018年6月に当社社外取締役、2022年6月に指名・報酬諮問委員会委員長に就任。2024年6月退任。長年にわたり労働省（現：厚生労働省）において要職を歴任し、退官後は民間企業の経営者や社外役員を務める等、企業経営やコーポレートガバナンス、企業の社会的責任、ダイバーシティ等に関する広範な知識と豊富な経験を有する。



総合商社は、変化のスピードが速く、複雑で予測のつかないビジネス環境下において、多様なビジネスをグローバルに展開してきた実績と、歴史に裏づけられたさまざまなステークホルダーとの強固なネットワークを背景として、これまでにない強みを発揮する局面にあります。当社においても、これからのビジネスフェーズにおいては、この多様性を強みに変える力強いリーダーにバトンを渡せるよう検討を進めてまいりました。

具体的な指名のプロセスは、まず、2019年2月に社長の選任基準について審議し、住友の事業精神を自ら体現するとともに、CEOとして必要な資質・能力として、「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」を備え、グローバルかつ多様な事業運営・会社経営の経験と実績を有する者としてしました。社長交代が迫った2022年度以降、議論を本格化させ、この選任基準について見直しの必要がない旨を改めて確認しています。その後、複数の候補者について数多くの議論を重ねながら、社内の各会議体だけでなく、オフサイトでも、候補者らとさまざまな接点を持ちながら、候補者を絞り込み、選任基準に照らして、社長にふさわしい人物を検討しました。このように時間をかけ、候補者の方々の理解をすすめて、慎重に検討した結果、指名・報酬諮問委員会において全

会一致で上野氏を新社長に指名することとし、2023年12月の取締役会で承認されました。

上野氏は、当社の社長として備えるべき資質・能力を満たしています。特に「先見性・戦略構築力」及び「実行力・変革力」においては、エネルギーバリューチェーン全体を俯瞰し、顧客視点でカーボンニュートラル社会実現に資する次世代事業を創出していくエネルギーイノベーション・イニシアチブを統括、産業横断での新たな価値創造を推し進めてきたことを高く評価しました。また、「統率力・発信力」においても、商社パーソンとして多様な経験を積む中で常に前向きな姿勢で組織をリードしながら、社内外のさまざまなステークホルダーに対して、自身の考えやビジネスの方向性を論理的に、かつ分かりやすく発信できる点も高く評価しています。

「SHIFT 2023」においては、構造改革の遂行により、下方耐性を強化しつつ、収益力を一段レベルアップ致しました。中期経営計画2026においては、事業ポートフォリオと当社自身の変革を通じ、新陳代謝を高め、成長を牽引する収益の柱の構築に取り組みます。上野氏は、さらなる高みを目指して、飛躍的かつ持続可能な成長を遂げるべく、組織体制、事業ポートフォリオ、人事施策、意思決定の体制等聖域なき変革を実行できる、現在の住友商事の未来を託すにふさわしい人物であると確信しています。

前社長の兵頭氏の指名に続いて、指名・報酬諮問委員会の答申に基づき、客観性・透明性・公平性を担保した上で新社長指名が実現できたことは、当社のコーポレートガバナンスが高い水準で保たれている証左です。当社では、取締役候補者等の選任、報酬決定等に関する客観性・透明性を高めるため、取締役会の諮問機関となる「指名・報酬諮問委員会」を運営しており、全5名の委員のうち過半数の3名が社外取締役で構成されています。2022年度より私が委員長を務め、新社長候補の指名を最重要事項と位置付け、慎重な審議を重ねました。私は本年6月に当社取締役を退任しましたが、今後も適切な委員会運営を通じて、ステークホルダーの皆様との強固な信頼関係を構築し、企業価値を高めていくことを期待します。

コーポレートガバナンス

基本原則

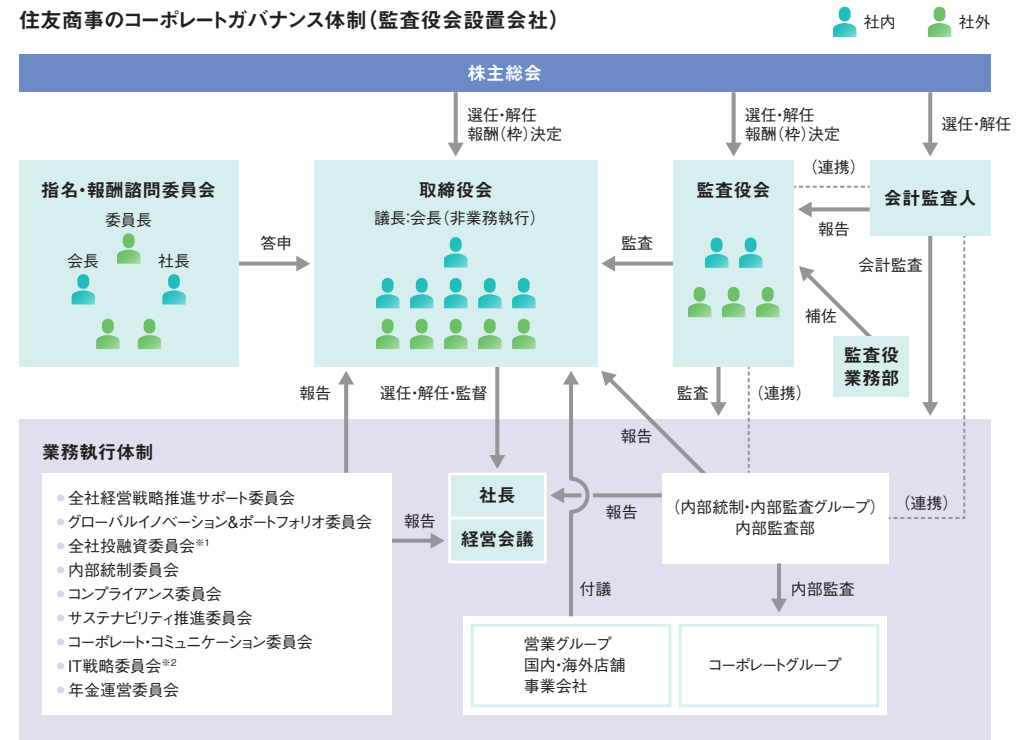
住友商事は、「住友の事業精神」と当社の「経営理念」が企業倫理のバックボーンであり、コーポレートガバナンスを支える基盤であると考えています。当社は、この考えのもと、コーポレートガバナンスの要諦は「経営の効率性の向上」と「経営の健全性の維持」及びこれらを達成するための「経営の透明性の確保」にあるとの認識に立ち、「住友商事コーポレートガバナンス原則」を策定しました。当社は、同原則に則り、より良いガバナンス体制の構築と事業活動の遂行に努めることが、当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上、ならびに社会における企業としての使命を果たすことに資するものであり、株主を含めた全てのステークホルダーの利益にか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

体制

当社では、監査役会設置会社制度のもと、独立性があり、それぞれの専門分野で高い識見を有する社外取締役及び社外監査役を選任し、当社の意思決定及び経営監督に、より多様な視点を取り入れています。また、社外取締役が委員長を務め、過半数が社外取締役で構成される指名・報酬諮問委員会を設置し、経営陣幹部の指名・報酬にかかる取締役会の機能の独立性・客観性・透明性を高めることにより、経営に対する実効的な監督・監視機能を確保しています。加えて、業務執行の責任と権限の明確化のための執行役員制度の導入や経営会議の設置等により、意思決定及び業務執行の迅速化・効率化を図る等、実効性のあるコーポレートガバナンス体制を構築しています。経営会議は、取締役会から委任された経営に関する特定の重要事項について、多様な意見と多面的な議論を踏まえ意思決定を行う、業務執行レベルの最高意思決定機関であり、社長執行役員、コーポレートグループの管掌役員、コーポレートグループ長より3名、及び営業グループCEOより2名の計7名で構成し、原則月3回開催しています。全社目線で事業ポートフォリオの変革を加速すべく、2024年4月より構成メンバーと決議方法を見直し、適時・的確な意思決定を実践する体制としています。

グループガバナンス：グループマネジメントポリシーのもと、企業価値の最大化を促進
 ▶ <https://sumitomocorp.disclosure.site/ja/themes/38>
 コンプライアンス ▶ <https://sumitomocorp.disclosure.site/ja/themes/39>
 内部統制 ▶ <https://sumitomocorp.disclosure.site/ja/themes/42>

住友商事のコーポレートガバナンス体制（監査役会設置会社）



※1 P69 | 詳しくは「投資リスク管理」へ ※2 P70 | 詳しくは「情報セキュリティ」へ

コーポレートガバナンス体制早見表（2024年6月21日現在）

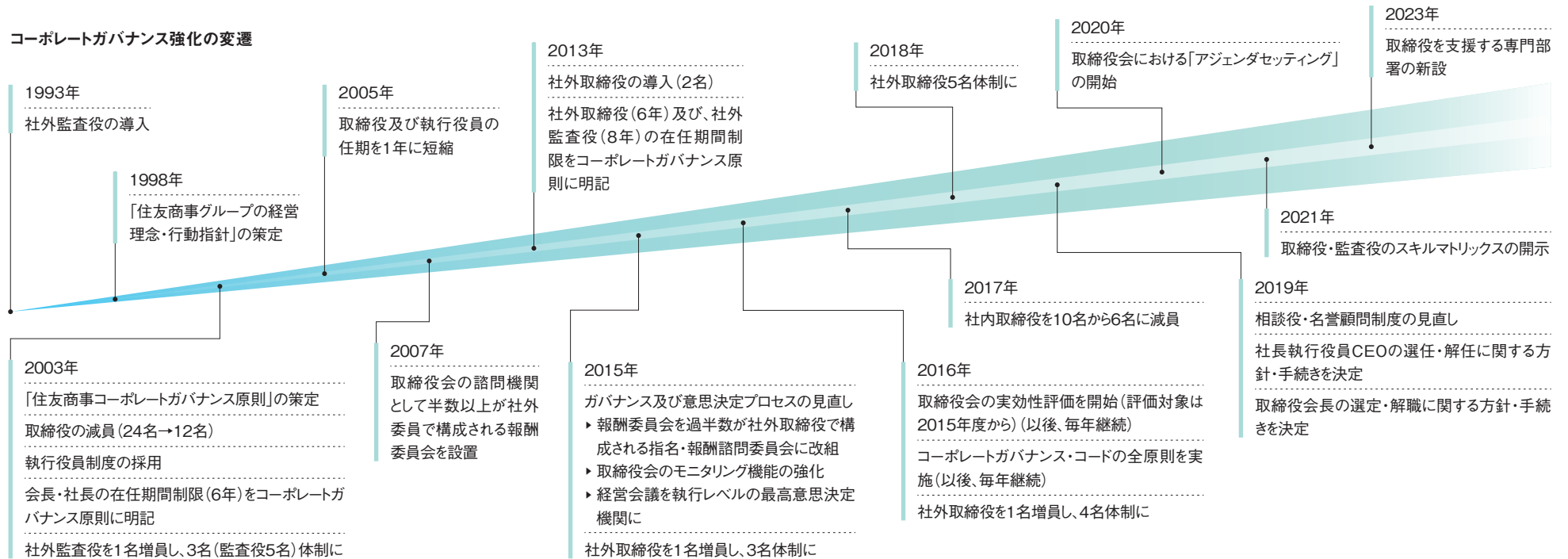
機関設計	監査役会設置会社
取締役	11名(うち、社外取締役5名) / 任期1年
会長、社長執行役員、社外取締役の在任期間	原則として6年を超えない
監査役	5名(うち、社外監査役3名) / 任期4年
執行役員制度	採用あり
取締役会の任意諮問委員会	指名・報酬諮問委員会(委員長:社外取締役)

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの強化

当社はこれまで、監査役会設置会社として、社外監査役・社外取締役の増員、取締役会の実効性評価等、継続的なガバナンス強化に取り組んできました。2024年に更新した当社のマテリアリティにおいても、「ガバナンスを維持・強化する」と掲げており、取締役会の機能の一層の強化に向けて、取締役会による重要な経営方針・戦略（経営資源の配分や事業ポートフォリオに関する戦略、サステナビリティ経営等の諸施策）の実効的な監督、及びそのさらなる客観性強化のための体制整備を通じて、執行に対するモニタリング機能のさらなる改善に取り組んでいきます。

コーポレートガバナンス強化の変遷



取締役会

● 取締役会の構成

取締役会は、十分な議論と迅速かつ合理的な意思決定を行うにあたり適切な人数で構成するとともに、経験、知識、専門性、性別等の多様性を確保しています。また、取締役11名のうち、経験や専門性が異なる独立した社外取締役を5名選任し、より多様な視点から、取締役会の適切な意思決定を図るとともに、監督機能の一層の強化を図っています。取締役会を招集し、その議長となる取締役会長は、経営の監督を行い、日常業務に関与せず、代表権を有しません。なお相互牽制の観点から、原則として取締役会長及び社長執行役員を置くこととし、これらの役位の兼務は行わないこととしています。取締役会が備えるべき知識・経験・能力等(スキル)及び各取締役・監査役が有するスキルは、次ページの通りです。

コーポレートガバナンス

● 各取締役・監査役が有するスキル

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・監査役は、その資格において、社内・社外の区別を問わず、誠実な人格、高い識見と能力を備えるべきこととしています。また、当社は、中期経営計画2026において、「No.1 事業群」をテーマに掲げ、強みを核とした個別事業の強化、成長の原動力である人と組織の強化を通じた事業ポートフォリオ変革を進めてまいります。これらの取り組みにより当社グループの競争優位を磨き、社会課題解決を通じた成長の実現に取り組んでまいります。この経営計画の実現に向けて取締役会がその役割である重要な経営事項の決定と業務執行の監督の機能を十分に発揮するため、取締役会として備えるべき知識・経験・能力等(以下、「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・監査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。また、監査役については、取締役の職務執行を監査するため、これら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ますので、今後にも必要なスキルについて取締役会で議論し、必要に応じて変更内容を開示します。

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

取締役会全体で備えるべきスキル、及びその理由

企業経営

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

財務・会計

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

投資・M&A

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

法務・ リスク マネジメント

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

IT・DX・ テクノロジー

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

人事・ 人材開発

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

サステナビリティ

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

コーポレートガバナンス

● 各取締役・監査役が有するスキル

前ページで特定した取締役会全体で備えるべきスキルのうち、各取締役・監査役が現に有するスキルを下表に表示しています。各取締役・監査役のスキルは、その経歴、知識、経験、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・監査役と協議の上、決定しています。

	氏名	地位	知識・経験・能力等(スキル)						
			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
社内	兵頭 誠之	取締役会長	●	●		●	●	●	●
	南部 智一	取締役 副会長	●	●	●		●		●
	上野 真吾	代表取締役 社長執行役員	●	●		●			●
	清島 隆之	代表取締役 副社長執行役員	●				●	●	●
	諸岡 礼二	代表取締役 専務執行役員	●				●	●	
	野中 紀彦	代表取締役 専務執行役員	●	●					
社外	井手 明子	社外取締役	●		●	●			
	御立 尚資	社外取締役	●	●		●		●	●
	高原 豪久	社外取締役	●	●		●			
	朝倉 陽保	社外取締役	●	●			●		
	大槻 奈那	社外取締役		●		●	●		
社内	御子神 大介	常任監査役(常勤)	●	●	●				●
	坂田 一成	監査役(常勤)	●	●					
社外	長嶋 由紀子	社外監査役	●	●					●
	稲田 伸夫	社外監査役						●	●
	國井 泰成	社外監査役	●				●		

※ 現在、取締役会は11名のうち2名が、監査役会は5名のうち1名が女性です。

コーポレートガバナンス

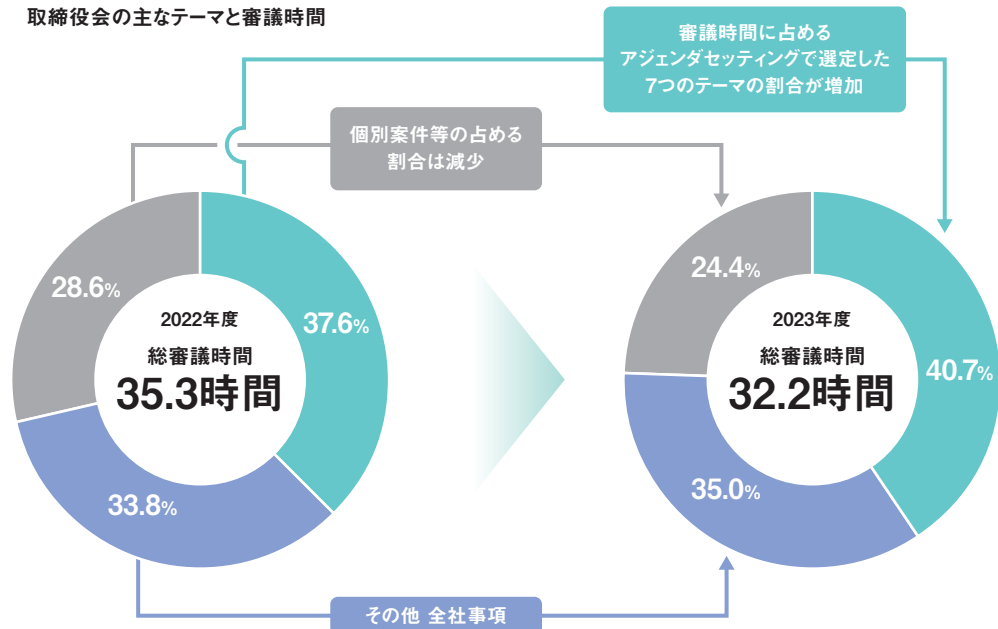
● 審議の充実、モニタリング機能の強化

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

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

※2 取締役会メンバー全員が参加し、自由闊達な議論を行う場

取締役会の主なテーマと審議時間



● サステナビリティに関する議論

当社は、「住友の事業精神」を受け継ぎ、事業活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献することを重要視しています。当社の取締役・監査役は、この共通認識のもと、サステナビリティに関する重要な方針や施策を取締役に審議し決定するとともに、オフサイト・ミーティングにおいても、活発な意見交換を行っています。例えば、各SBUにおけるサステナビリティ中期目標の進捗状況や人権デューデリジェンスの実施結果、社会貢献活動の実施状況について報告を受けている他、重要な社会・環境リスクについて、サステナビリティ推進委員会での検討状況をフォローし、モニタリングしています。加えて、TCFD（気候変動）やTNFD（自然資本）等の枠組みに基づく開示等、当社グループのサステナビリティにかかる開示についても議論を行っています。また、2024年5月に公表した当社グループのマテリアリティの更新に向けて、オフサイト・ミーティングで検討を実施しました。

取締役会の主なテーマと議題

テーマ	議題の例示
次期中計検討・現中計レビュー	● 経営状況レビュー ● 次期中期経営計画の検討 ● Full Potential Plan
DX	● 全社DX推進
個別事業モニタリング	● マダガスカル アンバトビーニッケル事業 ● ポリビア鉱山事業
ガバナンス強化	● 取締役会実効性評価 ● 内部統制・内部監査 ● 政策保有株式の削減状況 ● 役員の指名・報酬 ● グループ経営高度化の取り組み ● 取締役会付議基準改定
サステナビリティ	● 各SBUのサステナビリティ推進状況 ● 全社人権デューデリジェンス実施状況 ● TCFDに基づく情報開示 ● マテリアリティ見直し
人事戦略、DE&I	● 従業員エンゲージメント
株主還元策	● 配当方針 ● 自己株式取得
その他 全社事項	● 株主総会 ● 決算・財務 ● 危機対応・コンプライアンス ● 社長執行役員による月次の業務報告 ● 重要な委員会の活動報告
個別事項	● 個別投融资案件 ● 事業部門 定例報告

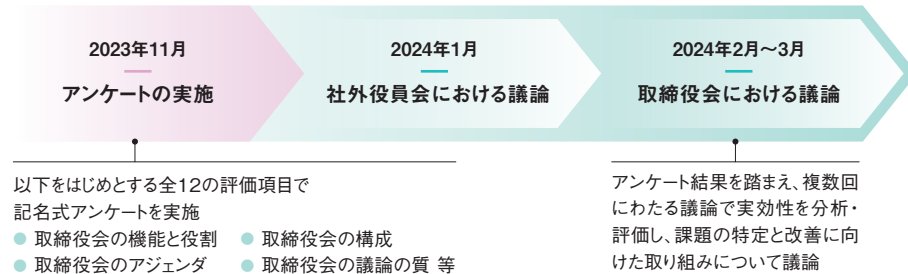
コーポレートガバナンス

● 取締役会の実効性評価

取締役会の実効性の維持・向上のため、毎年、第三者（外部コンサルタント）の補助を受けつつ、取締役及び監査役による評価及び複数回の討議により、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。

1 評価プロセス

評価の実施対象者 | 全取締役：11名 | 全監査役：5名



アンケートは各取締役・監査役が課題と考えていることを自由に記述する形式を主としています。また、議論を深めるために回答者の課題意識や意見の背景を把握すべく、現状の取締役会で忌憚のない意見交換が十分に行われていることを踏まえ、2022年度から記名式としています。

2 評価結果の概要

当社取締役会は、不断の取り組みによりその運営・機能発揮の水準は年々向上してきており、概ね実効的に機能していると評価しています。

2022年度の実効性評価結果に挙げられた課題に対する2023年度取り組み実績

2022年度の実効性評価結果での課題	2023年度の取り組み実績
中長期の経営戦略議論の充実	取締役会オフサイトにおいて新中期経営計画の議論を策定の初期段階から計4回実施
取締役会の監督機能強化	投融资案件の実施及び処分の取締役会への付議タイミングを、事案に応じて従来の取引実行前の時点から本格検討に着手する時点へと早める等の運用変更
取締役へのサポート・情報提供の高度化	2023年度に新たに設置した取締役会と執行側とのコミュニケーションをサポートする専任組織が機能し、議題の論点整理及び付議資料のブラッシュアップにおいて改善が見られると評価

3 各論点にかかる取締役会での議論及び今後の取り組み

論点	取締役会メンバーの議論内容	議論を踏まえた今後の取り組み
取締役会が発揮すべき機能と役割	<ul style="list-style-type: none"> ● モニタリング機能とマネジメント機能を併せ持つ現在の形が有効に機能していると概ね評価 ● 当社の取締役会が担う役割、加えて社外取締役及び執行を兼務する社内取締役それぞれの期待役割について意見交換 	取締役会の在り方全般を考える上で基礎となる取締役会の機能と役割について再確認を行い、さらなる監督機能の強化を図る
取締役会の構成	<ul style="list-style-type: none"> ● 現状、今の体制に大きな問題はないと評価 ● 今後の方向性に関し、社外取締役のダイバーシティとスキル、社外・社内取締役の構成、ならびに機関設計等について意見交換 	取締役会の構成・体制については以前から継続的に議論してきているが、2024年4月の経営執行体制の見直しも踏まえ、引き続き将来的な在り方について検討していく
取締役会のアジェンダ設定	<ul style="list-style-type: none"> ● アジェンダは計画的に議論し、適切に設定されていると概ね評価 ● 取締役会で議論すべき議題の絞り込み、執行への委任範囲拡大について議論 例えば、以下のような意見あり …個別事業戦略から全社戦略へ重点をシフトすべき …当社の置かれている状況及び投資家からの声を踏まえて、新中期経営計画期間で特に取り組む課題（例：全社の成長戦略、事業ポートフォリオの入替、人材育成等）に焦点を絞って議論すべき 	2024年度はこれらの意見も踏まえつつ、より効果的な議論が行えるようアジェンダ設定を行っていく

コーポレートガバナンス

● 社外役員の支援体制

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

また、当社の経営理念の原点である「住友の事業精神」への理解を深めるため、社外取締役・社外監査役は原則として就任年度中に住友関連施設を訪問することとしています。さらに、当社の幅広いビジネスへの理解を深めるため、事業現場の視察を実施しており、2023年度は、国内1回、海外2回の現場視察を実施しました。



ベトナムスーパーマーケット事業の視察



米国鋼管事業の視察

取締役会の事前説明

社外役員による経営の監視・監督機能が最大限発揮されるよう、原則毎回の取締役会に先立ち、社外取締役・監査役に対し事前説明を実施し、各案件の概要と重要なポイントについて説明しています。社外取締役に対する事前説明セッションは、2023年度は12回、計約28時間実施しました。

専任部署の設置

取締役会と経営執行側のコミュニケーションを促進する専任部署「取締役業務部」を設置し、年間のアジェンダセッティングの支援の他、毎回の取締役会で議論されるべき論点の整理を徹底することで、取締役会における議論の質の向上を図り、取締役のサポート機能を強化しています。

社外役員会における討議

取締役会における議論に社外役員が積極的に貢献することを目的として、社外取締役・社外監査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。2023年度は、社外役員の

みで取締役会における議論の振り返りや実効性評価結果を踏まえた議論を行ったり、会長・社長同席の上で経営全般の重要事項について意見交換を実施したり、会計監査人との意見交換を行う等しました。

● 取締役会の諮問機関の設置

取締役会の諮問機関として、過半数が社外取締役で構成される「指名・報酬諮問委員会」（委員長：社外取締役）を設置しています。同委員会は、①社長執行役員の選任・解任の方針・手続き、②取締役会長の選定・解職の方針・手続き、③取締役及び監査役の方針・手続き、④社長執行役員の選任・解任（社長の後継者指名を含む）、⑤取締役及び監査役候補者の指名（代表取締役・役付取締役の決定を含む）、⑥経営会議構成員の選任、⑦取締役及び執行役員の報酬・賞与の体系・水準ならびに監査役の報酬率、⑧顧問制度に関する事項を審議し、取締役会に答申します。また、①～⑧以外で取締役会から委任を受けた事項を審議・決定し、取締役会に答申・報告します。

なお、2023年度の指名・報酬諮問委員会の活動概要は以下の通りです。

指名・報酬諮問委員会の活動概要

指名・報酬諮問委員会の構成員	開催回数・出席率	主な検討事項
(委員長) 岩田 喜美枝	9回/9回(100%)	<ul style="list-style-type: none"> ● 社長執行役員の選任 ● 役員報酬制度改定 ● 2024年度取締役・監査役・執行役員人事（経営会議メンバーの選任と後継者計画を踏まえた人材配置） ● 各執行役員の2023年3月期個人評価 ● 株式報酬非財務指標の評価
社外取締役 井手 明子	7回/7回(100%)*	
御立 尚資	9回/9回(100%)	
社内取締役 中村 邦晴	9回/9回(100%)	
兵頭 誠之	9回/9回(100%)	

※ 2023年6月の委員就任後に開催された全7回の委員会に出席

コーポレートガバナンス

監査役及び監査役会

● 監査役体制の強化・充実

監査役は、取締役の取締役会構成員及び執行役員（代表取締役）としての職務の執行を監査すべく、体制の強化・充実を図っています。監査役会は、社外監査役3名を含む5名で構成されています。社内監査役は業務上の専門的知識と広範囲にわたる経験を活かして、社外監査役は企業経営、法律、会計等の分野における高度な専門知識と豊富な経験を活かして監査を行っています。監査役会では法定事項の決議等を行う他、各監査役による活動状況の共有や取締役会付議事項の事前説明を受ける等して、監査役の監査活動の効率化と質的向上を図っています。

● 監査役監査の実効性の確保

監査役は、監査上不可欠な情報を十分に入手するため、取締役会をはじめ、その他の重要な会議に出席し、取締役及び役員等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所に関して事業及び財産の状況を調査しています。また、子会社については、各社の取締役及び監査役等と意思疎通や情報交換を図り、必要に応じて事業の報告を受ける他、重要な子会社への視察も適宜実施しています。

監査役は、職務を補佐する専任組織として、監査役業務部を設置しています。監査役業務部所属者の人事評価及び人事異動については監査役が関与しており、監査役業務部所属者の取締役からの独立性を確保しています。

● 内部監査部、会計監査人との連携

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

役員報酬

● 役員の報酬体系

報酬等の種類		支給対象			
		業務執行取締役／ 執行役員 ^{※1}	取締役会長 ^{※2} ／ 取締役 副会長	社外取締役 ^{※3}	監査役 ^{※4}
固定	例月報酬	●	●	●	●
	業績連動賞与	●	—	—	—
変動	譲渡制限付 業績連動型株式報酬	●	●	—	—

- ※1 業務執行取締役及び執行役員の報酬は、「例月報酬」「業績連動賞与」「譲渡制限付業績連動型株式報酬」により構成されています。
- ※2 取締役会長の報酬は、「住友商事コーポレートガバナンス原則」にて定めている通り、経営の監督ならびに財界活動及び対外活動を主たる役割としていることから、「例月報酬」に加え、株主価値の向上に資する「譲渡制限付業績連動型株式報酬」により構成されています。なお、取締役 副会長の報酬についても、同様の理由により、「例月報酬」及び「譲渡制限付業績連動型株式報酬」により構成されています。
- ※3 社外取締役の報酬は、高い客観性・独立性をもって経営を監督する立場にあることから、固定報酬（「例月報酬」）のみで構成され、毎月定額を支給します。
- ※4 監査役報酬は、高い客観性・独立性をもって経営を監督する立場にあることから、固定報酬（「例月報酬」）のみで構成され、毎月定額を支給します。なお、各監査役の報酬については、株主総会において決議された限度額の範囲内で、監査役の協議により決定しています。

● 報酬水準及び報酬構成比率

独立した外部専門機関による報酬市場調査データ^{※5}等を参考に、当社の経営環境や経営戦略・人財戦略を踏まえ、競争力ある報酬水準及び報酬構成比率を設定しています。

2024年度から、業務執行取締役及び執行役員の報酬について、中長期的な企業価値向上のためのインセンティブをさらに強化するとともに、より一層、株価及び株主の皆様との価値共有を意識した経営を推進するため、変動報酬のうち譲渡制限付業績連動型株式報酬の比率を拡大しました。また、当社経営人財の獲得・確保に資する水準とするため、足元の業績と今後目指す業績レベルを踏まえ、総報酬水準を見直しました。

※5 ウイリス・タワーズワトソン社の「経営者報酬データベース」

コーポレートガバナンス

代表取締役 社長執行役員CEOの報酬イメージ

	変更前	変更後	増減
固定報酬（例月報酬）	34%	27%	▲7%
変動報酬 （①業績連動賞与 ②譲渡制限付業績連動型 株式報酬）	66% （①33% ②33%）	73% （①33% ②40%）	+7% （①±0% ②+7%）

注）業績達成率、株価成長率^{※1}、株式成長率^{※2}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。

※1 株価成長率

{(当年度平均当社株価)÷(前年度平均当社株価)}÷{(当年度平均TOPIX)÷(前年度平均TOPIX)}

※2 株式成長率

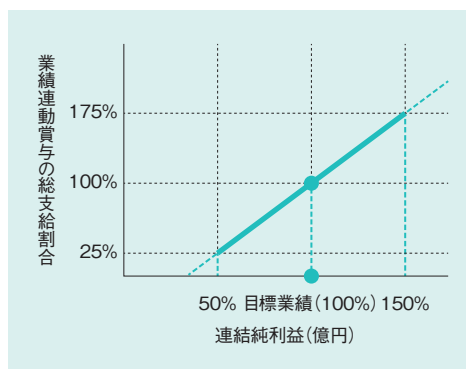
{(評価期間終了月平均当社株価)÷(評価期間開始月平均当社株価)}÷{(評価期間終了月平均TOPIX)÷(評価期間開始月平均TOPIX)}

● 業績連動賞与（総支給額）

2024年度から、業績連動賞与の総支給額算定式を変更します。具体的には、各年度の通期予想（当期連結純利益）又は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て単年度ごとに設定し、その達成割合に応じて決定します。業績レンジは、毎年度定める目標業績から±50%の範囲とし、総支給額の水準を目標業績達成時に100%、業績レンジに応じて変動幅を25%～175%となるよう設定します。業績が当該レンジに収まらなかった場合には、指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえ、別途取締役会にて総支給額を決定します。

なお、株式報酬比率拡大に伴い、業績連動賞与の算定要素として株価成長率を織り込むことを廃止します。

業績連動賞与の総支給額（イメージ）

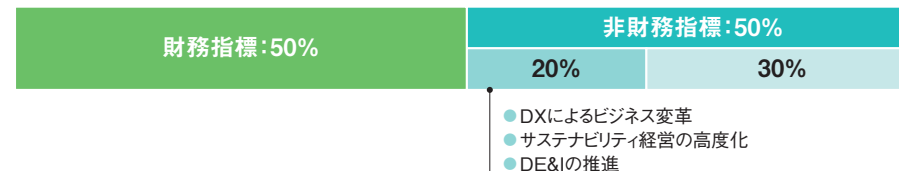


● 業績連動賞与（個人支給額）

各役員への支給額は、役位及び個人評価に応じて配分の上、事業年度終了後に支給します。

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

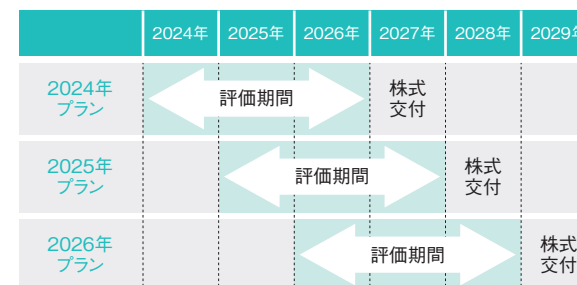
個人評価における財務・非財務指標の内訳



● 譲渡制限付業績連動型株式報酬

当社グループの中長期的な企業価値向上と株主の皆様との価値共有を重視した経営を一層推進するため、毎年、3年間の評価期間における当社株式成長率に応じて算定された数の当社普通株式を譲渡制限付株式として、各役員に交付します。2023年度から、サステナビリティ経営の高度化へのコミットメントをより強く意識できるよう、環境・社会に関する非財務指標との連動性を高め、重要社会課題の解決に向けた取り組みをより一層促進すべく、非財務指標（「気候変動問題対応」「女性活躍推進」「従業員エンゲージメント」）の評価結果を反映し、当社普通株式を譲渡制限付株式として交付します。なお、株主価値の共有を中長期にわたって実現するため、譲渡制限期間は、株式交付日から取締役又は執行役員、その他取締役会で定める地位のいずれも退任又は退職する日までの期間としています。

当社株式成長率及び非財務指標の評価期間（イメージ）





情報開示方針 ▶ <https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/about/governance/detail/disclosurepolicy>
 株主総会 ▶ <https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/ir/stock/stmt>

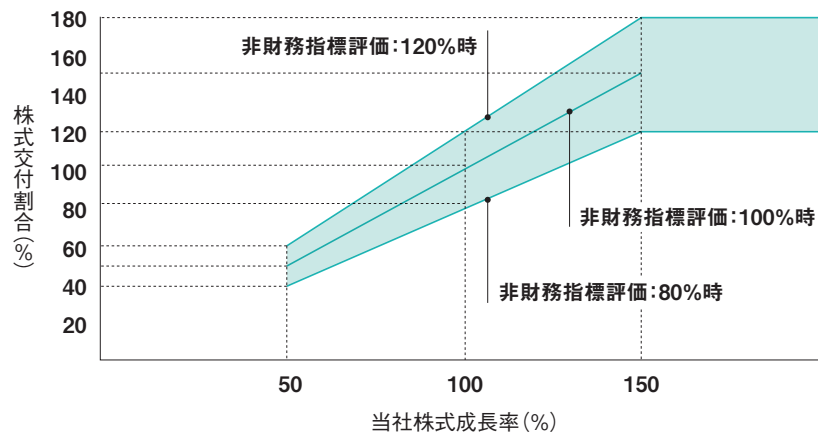
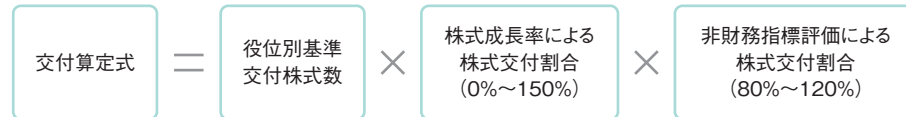
コーポレートガバナンス

● 株式交付割合の算定における非財務指標

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

項目	評価基準	評価比率
気候変動問題対応	当社グループのCO ₂ 排出量削減及び社会の持続可能なエネルギーサイクルの基盤となる事業の構築に関わる取り組み進捗・成果	1:1:1の割合で評価に反映
女性活躍推進	2030年度の女性比率目標達成に向けて、毎年設定する定量目標に対する結果	
従業員エンゲージメント	エンゲージメントサーベイにおける「社員エンゲージメント」及び「社員を活かす環境」の定量結果	

株式成長率及び非財務指標評価による株式交付割合



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、売却を進めています。なお、2023年度は18銘柄（一部売却を含む）、206億円の上場株式を売却し、2024年3月末時点での保有残高は48銘柄・2,722億円となっています。

議決権行使にあたっては、社内ガイドラインに基づき、投資先企業及び当社の中長期的な企業価値・株主価値の向上につながるかどうかという観点に立ち、定量・定性の両面からさまざまな検討を十分に行った上で、総合的に判断し、各議案について適切に議決権を行使することとしています。なお、当社の株式を純投資目的以外の目的で保有している会社から当該株式の売却等の意向が示された場合には、原則としてこれを尊重し、取引関係にも影響を及ぼしません。

経営の透明性確保のための取り組み

● 情報開示の基本方針

当社は、当社の経営方針と営業活動を全てのステークホルダーに正しく理解していただくため、法定の情報開示にとどまらず、任意の情報開示を積極的に行うとともに、開示内容の充実に努めています。

● 株主総会に関連した取り組み

当社は、定時株主総会の約3週間前に株主総会資料へのアクセス方法等を記載した通知書面（書面交付請求をした株主に対しては株主総会資料）を送付し、同書面の発送に先立って当社のコーポレートサイトに英語版とともに掲載しています。このように株主総会資料を早期にお届けすることで、株主・機関投資家が議案内容を検討する時間を十分に確保しています。また、株主総会にご来場いただけない株主向けに同時配信を実施するとともに、株主総会終了後一定期間、当社コーポレートサイトにて株主総会の模様を動画配信している他、Web上で事前に質問を受け付けています。そのうち、株主の関心の高かった質問について、株主総会の場で回答し、当日議場で受け付けた他の質問等とともに、事後に当社コーポレートサイトで開示しています。

役員一覧

(2024年6月24日現在)

■ 所有株式数 (2024年3月31日現在) ■ 取締役会出席回数 (2023年度)

取締役



兵頭 誠之

取締役会長

■ 134,100株
■ 17回 / 17回1984年4月
当社入社

2016年6月

代表取締役 常務執行役員

2017年4月

代表取締役 専務執行役員

2017年6月

専務執行役員

2018年4月

社長執行役員 CEO*1

2018年6月

代表取締役 社長執行役員 CEO

2024年4月

取締役会長 (現職)



南部 智一

取締役 副会長

■ 85,600株
■ — / —1982年4月
当社入社

2019年6月

代表取締役 専務執行役員

メディア・デジタル事業部門長

CDO*2

2020年4月

代表取締役 副社長執行役員

メディア・デジタル事業部門長

CDO

2022年4月

代表取締役 副社長執行役員

CDO (メディア・デジタル事業部門

及び生活・不動産事業部門管掌)

2023年4月

代表取締役 社長付 CDOアドバイザー

2023年6月

顧問 CDOアドバイザー

2024年4月

副会長

2024年6月

取締役 副会長 (現職)



上野 真吾

代表取締役 社長執行役員

■ 67,800株
■ 14回 / 14回
(2023年6月23日就任以降の状況)1982年4月
当社入社

2013年4月

執行役員

2016年4月

常務執行役員

2018年4月

専務執行役員

2021年4月

副社長執行役員

2023年6月

代表取締役 副社長執行役員

(金属事業部門、資源・化学品事業

部門及びエネルギーイノベーション・

イニシアチブ管掌)

2024年4月

代表取締役 社長執行役員

CEO (現職)



清島 隆之

代表取締役 副社長執行役員

■ 50,300株
■ 17回 / 17回1984年4月
当社入社

2016年4月

執行役員

2019年4月

常務執行役員

2019年6月

代表取締役 常務執行役員

2021年4月

代表取締役 専務執行役員

2023年4月

代表取締役 副社長執行役員

コーポレート部門

人材・総務・法務担当役員

CAO・CCO*3

2024年4月

代表取締役 副社長執行役員

(企画グループ、サステナビリティ・

DE&I推進グループ及び人材・総務・

法務グループ管掌) (現職)



諸岡 礼二

代表取締役 専務執行役員

■ 39,300株
■ 17回 / 17回1984年4月
当社入社

2016年4月

執行役員

2020年4月

常務執行役員

2022年4月

専務執行役員

2022年6月

代表取締役 専務執行役員

コーポレート部門

財務・総務・

リスクマネジメント担当役員

CFO*4

2024年4月

代表取締役 専務執行役員

財務・総務・

リスクマネジメントグループ長

CFO (現職)



野中 紀彦

代表取締役 専務執行役員

■ 34,100株
■ — / —1985年4月
当社入社

2017年4月

執行役員

2021年4月

常務執行役員

2024年4月

専務執行役員

自動車グループCEO

2024年6月

代表取締役 専務執行役員

自動車グループCEO (現職)

※1 CEO: Chief Executive Officer ※2 CDO: Chief Digital Officer ※3 CAO: Chief Administration Officer, CCO: Chief Compliance Officer ※4 CFO: Chief Financial Officer

役員一覧

社外取締役

■ 所有株式数 (2024年3月31日現在) ■ 取締役会出席回数 (2023年度)



井手 明子

社外取締役 独立役員

■ 0株
■ 17回 / 17回

1977年4月

日本電信電話公社
(現：日本電信電話(株))入社

2006年6月

(株)エヌ・ティ・ティ・ドコモ
(現：(株)NTTドコモ)
執行役員 社会環境推進部長

2008年7月

同社 執行役員 中国支社長

2012年6月

同社 執行役員
情報セキュリティ部長

2013年5月

らでいっしゅぼーや(株)
(現：オインックス・ラ・大地(株))
代表取締役社長(2014年5月退任)

2013年6月

(株)エヌ・ティ・ティ・ドコモ
(現：(株)NTTドコモ)
執行役員 コマース事業推進担当
(2014年6月退任)

2014年6月

日本電信電話(株)常勤監査役
(2020年6月退任)

2018年8月

NTT(株)監査役(2020年6月退任)

2020年6月

当社 社外取締役(現職)

2021年6月

東北電力(株)社外取締役
(監査等委員)(現職)



御立 尚資

社外取締役 独立役員

■ 0株
■ 17回 / 17回

1979年4月

日本航空(株)入社

1993年10月

ポストンコンサルティンググループ
入社

1999年1月

同社 ヴァイス・プレジデント・
アンド・パートナー

2005年1月

同社 日本代表

2005年5月

同社
マネージング・ディレクター・
アンド・シニア・パートナー

2011年3月

(特非)国際連合世界食糧計画
WFP協会 理事
(2018年8月退任)

2013年4月

(公社)経済同友会
副代表幹事(2017年4月退任)

2016年3月

楽天(株)
(現：楽天グループ(株))
社外取締役(現職)

2016年6月

(株)ロッテホールディングス
社外取締役(現職)

2017年3月

DMG森精機(株)
社外取締役(現職)
(株)FiNC
(現：(株)FiNC Technologies)
社外取締役(2020年3月退任)
ユニ・チャーム(株)社外取締役
(監査等委員)
(2021年3月退任)

2017年6月

東京海上ホールディングス(株)
社外取締役(現職)

2017年10月

ポストンコンサルティンググループ
シニア・アドバイザー
(2021年12月退任)

2020年4月

京都大学経営管理大学院
特別教授(現職)

2022年6月

当社 社外取締役(現職)



高原 豪久

社外取締役 独立役員

■ 0株
■ 14回 / 14回
(2023年6月23日就任以降の状況)

1986年4月

(株)三和銀行
(現：(株)三菱UFJ銀行)入行

1991年4月

ユニ・チャーム(株)入社

1995年6月

同社 取締役

1997年6月

同社 常務取締役

2001年6月

同社 代表取締役社長

2004年6月

同社 代表取締役 社長執行役員
(現職)

2015年6月

カルビー(株)
社外取締役(2023年6月退任)

2021年6月

野村ホールディングス(株)
社外取締役(現職)

2023年6月

当社 社外取締役(現職)



朝倉 陽保

社外取締役 独立役員

■ 0株
■ ー/ー

1984年4月

三菱商事(株)入社

1999年5月

エイパックス・グロービス・パートナーズ
(株)(現：(株)グロービス・キャピタル・
パートナーズ)パートナー

2001年2月

カーライル・ジャパン・エルエルシー
マネージングディレクター

2009年7月

(株)産業革新機構
(現：(株)産業革新投資機構)

専務取締役(COO)

(2015年6月退任)

2012年3月

(株)ジャパンディスプレイ
社外取締役(2014年6月退任)

2013年10月

ルネサスエレクトロニクス(株)
社外取締役(2015年6月退任)

2014年4月

(公社)経済同友会 幹事(現職)

2016年3月

(株)丸の内キャピタル
代表取締役社長 CEO兼CIO

2022年12月

同社 シニアアドバイザー
(2023年12月退任)

2023年6月

酒井重工業(株)社外取締役
(監査等委員)(現職)

2024年6月

当社 社外取締役(現職)



大槻 奈那

社外取締役 独立役員

■ 0株
■ ー/ー

1988年4月

三井信託銀行(株)
(現：三井住友信託銀行(株))
入行

1994年6月

パリ国立銀行
(現：BNPパリバ銀行)

東京支店 入行

1998年3月

HSBC証券(株)入社

2000年1月

スタンダード&ブアーズ・
レーティング・ジャパン(株)
日韓金融機関格付
チームヘッド

2005年12月

UBS証券(株)
調査部マネージング・ディレクター

2011年6月

メリルリンチ日本証券(株)
(現：BoFA証券(株))

マネージング・ディレクター

(2015年12月退任)

2015年9月

名古屋商科大学経済学部
教授

2016年1月

マネックス証券(株)執行役員
チーフアナリスト

2017年6月

(株)クレディセゾン 社外取締役
(2024年6月退任)

役員一覧

監査役

■ 所有株式数(2024年3月31日現在) ■ 取締役会出席回数(2023年度) ■ 監査役会出席回数(2023年度)



御子神 大介

常任監査役(常勤)

■ 38,800株
■ 14回 / 14回
■ 11回 / 11回

(2023年6月23日就任以降の状況)

1983年4月

当社入社

2014年4月

執行役員

2017年4月

常務執行役員

2022年4月

専務執行役員

2023年4月

顧問

2023年6月

常任監査役(常勤)(現職)



坂田 一成

監査役(常勤)

■ 14,200株
■ 17回 / 17回
■ 16回 / 16回

1985年4月

当社入社

2020年4月

執行役員

2022年4月

顧問

2022年6月

監査役(常勤)(現職)



長嶋 由紀子

社外監査役 独立役員

■ 0株
■ 17回 / 17回
■ 16回 / 16回

1985年4月

(株)リクルート

(現：(株)リクルートホールディングス)

入社

2006年4月

同社 執行役員

2008年1月

(株)リクルートスタッフィング

代表取締役社長

(2016年4月退任)

2012年10月

(株)リクルートホールディングス

執行役員

2016年6月

同社 常勤監査役(現職)

2018年4月

(株)リクルート 常勤監査役

(現職)

2019年3月

日本たばこ産業(株)

社外取締役(現職)

2021年6月

当社 社外監査役(現職)



稲田 伸夫

社外監査役 独立役員

■ 0株
■ 17回 / 17回
■ 16回 / 16回

1981年4月

検事任官

2008年10月

法務省 大臣官房長

2011年8月

同省 刑事局長

2014年1月

同省 法務事務次官

2016年9月

仙台高等検察庁 検事長

2017年9月

東京高等検察庁 検事長

2018年7月

検事総長(2020年7月退官)

2020年10月

弁護士(現職)

2021年6月

野村證券(株)

社外取締役(監査等委員)

(現職)

2023年3月

日本たばこ産業(株)

社外監査役(現職)

2024年6月

当社 社外監査役(現職)



國井 泰成

社外監査役 独立役員

■ 0株
■ 17回 / 17回
■ 16回 / 16回

1985年10月

等松・青木監査法人

(現：有限責任監査法人トーマツ)

入社

1989年8月

公認会計士(現職)

1999年6月

等松・青木監査法人

(現：有限責任監査法人トーマツ)

社員(パートナー)

2010年10月

同法人 東京監査本部本部長

2010年11月

同法人 経営会議メンバー

2013年10月

同法人 執行役

東京監査事業部長

2018年6月

同法人

包括代表(2022年5月退任)

2023年1月

同法人 退社

2023年2月

國井泰成公認会計士事務所

(現職)

2024年6月

当社 社外監査役(現職)

MS&ADインシュアランスグループ

ホールディングス(株)

社外監査役(現職)

リスクマネジメント

基本方針・体制

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



また、当社の営業活動を「投資」と「商取引」に大別の上、それぞれに固有のリスクファクター及び双方に共通するリスクファクターを洗い出して管理しています。現在のフレームワークは、外部環境の変化に先んじた効果的なリスクマネジメントの実践に向けて、最先端の手法や枠組みを積極的に導入して作成したものです。

なお、外部環境は激しく変化し、想定外の新しいビジネスモデルが日々提案されています。こうした状況に適切に対応するため、当社は経営トップの主導のもとリスクマネジメントの進化に取り組んでいます。一例として、広範な事業領域における多様な投資機会に対し、より適切な案件を選別するための共通の判断軸として厳格な投資規律を設定するとともに、投資実行後における各事業のバリューアップに最適なガバナンス体制を構築し、投資のパフォーマンスに連動した報酬制度を導入しました。

リスクマネジメント体系



リスクマネジメント

投資リスク管理

当社では、全体のポートフォリオの変遷や個別投資機会のリスクの性質を踏まえ、投資案件の検討・フォローのプロセスを適時に見直しつつ、投資の入口から出口まで一貫した管理フレームワークを導入しています。

投資案件の検討においては、取り組みの初期段階から「投資テーマ」を明確にし、デューデリジェンスによって重点的に投資テーマの妥当性を検証しています。加えて、当該事業のリスクに応じた割引率を適用することにより、投資対象の「適正な価格」を算定する等、定性・定量の両面から評価を実施しています。

意思決定は、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、全社投融資委員会又はグループ経営会議（各営業グループにおける投資意思決定機関）にて行われます。それらの会議体において、戦略上の位置付け、案件選定の背景・理由、投資後のバリューアップ施策の前提とその確からしさ、ESG観点等、投資の成否を左右する諸条件について早い段階から課題の特定、議論の深掘りを行うとともに、その対応策も踏まえた案件実行可否につき審議しています。

また、投資の各ステージでその成功確度を高めるための仕組みを強化しています。投資案件を選定するための厳格な投資規律の策定、投資実行後における各事業のバリューアップに最適なガバナンス体制の構築、外部環境の変化を捉えた戦略見直し・中期計画の策定、適時適切なリソースの投入等を着実に遂行することで、各事業の価値向上を実現します。さらに価値向上実現へのコミットメントを高めるべく、2022年には投資先のパフォーマンスに連動した報酬制度を導入しました。従来以上に投資先のモニタリングを強化し、バリューアップが想定通りに進まない事業投資は、明確な時間軸を設定して改善策を実施しており、改善が見込めない案件については、徹底した資産入替を引き続き行っていきます。

投資リスク管理フレームワーク



情報セキュリティ

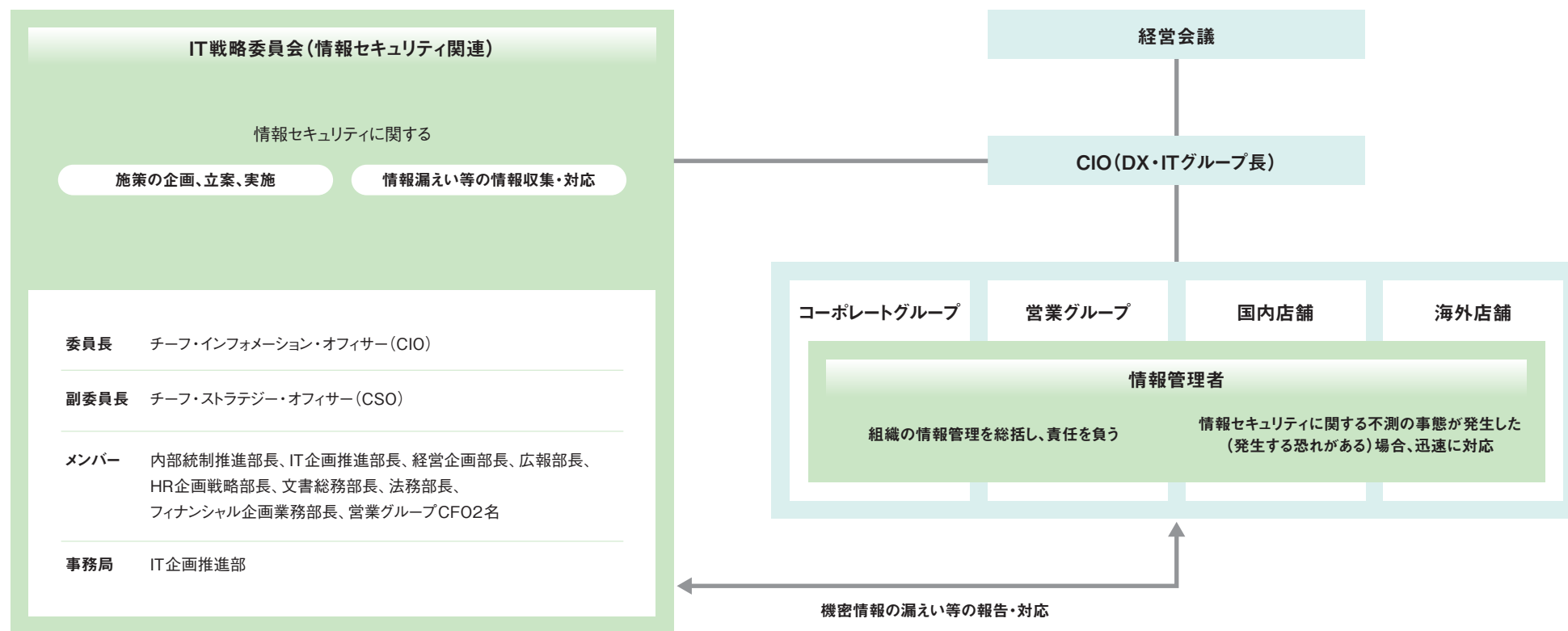
当社は、情報セキュリティの重要性を認識し、チーフ・インフォメーション・オフィサー(CIO)を委員長とするIT戦略委員会を中心に、「情報セキュリティ基本方針」をはじめ関連規程を整備し、情報セキュリティの確保及び情報資産の適切な管理に努めています。個人情報についても、「プライバシー・ポリシー」を制定するとともに、関連規程や組織体制を整備し適切な保護に努めています。

また、会社情報の窃取・破壊等を目的とした外部からの攻撃等、情報セキュリティに関する不測の

事態に備え、システム上の対策に加え、役職員の継続的な教育・啓発や訓練、主要な子会社を含めた体制の確認・整備を行い、外部専門機関とも連携の上、リスクの最小化に取り組んでいます。

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

情報セキュリティ管理体制図



主要財務指標サマリー (3月31日終了の事業年度)

有価証券報告書 ▶ <https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/ir/report/yuka/20212025>

当社は、国際会計基準(IFRS)に基づく連結財務諸表を作成しています。

財務データ

単位：億円

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
当期業績：										
売上総利益	¥ 9,529	¥ 8,941	¥ 8,427	¥ 9,565	¥ 9,232	¥ 8,737	¥ 7,295	¥ 10,096	¥ 12,348	¥ 13,425
販売費及び一般管理費	△7,552	△7,627	△6,938	△7,316	△6,476	△6,774	△6,789	△7,139	△8,117	△9,276
利息収支	△130	△26	△17	△58	△116	△156	△55	△12	△115	△163
受取配当金	172	106	94	107	121	111	86	273	201	137
持分法による投資損益	491	△538	835	1,497	1,271	848	△414	1,768	2,524	1,724
当期利益又は損失(親会社の所有者に帰属)	△732	745	1,709	3,085	3,205	1,714	△1,531	4,637	5,653	3,864
事業年度末の財政状態：										
資産合計	90,214	78,178	77,618	77,706	79,165	81,286	80,800	95,822	101,054	110,326
親会社の所有者に帰属する持分	24,814	22,515	23,665	25,582	27,715	25,441	25,280	31,978	37,787	44,455
有利子負債(ネット) ^{*1}	35,175	27,703	26,279	25,215	24,271	24,688	23,004	22,737	24,844	25,234
キャッシュ・フロー：										
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,437	5,997	3,458	2,953	2,689	3,266	4,671	1,941	2,328	6,089
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,996	△854	△1,807	△1,558	△513	△2,034	△1,201	490	△915	△2,192
フリーキャッシュ・フロー	△1,559	5,143	1,651	1,395	2,176	1,232	3,470	2,431	1,413	3,896
財務活動によるキャッシュ・フロー	△748	△5,072	△2,544	△2,296	△2,332	△577	△4,664	△1,399	△2,505	△4,155
単位：円										
1株当たり情報：										
当期利益又は損失(親会社の所有者に帰属)：										
基本的	¥ △58.64	¥ 59.73	¥ 136.91	¥ 247.13	¥ 256.68	¥ 137.18	¥ △122.42	¥ 370.79	¥ 452.63	¥ 315.87
希薄化後	△58.64	59.69	136.81	246.91	256.41	137.03	△122.42	370.53	452.27	315.64
親会社の所有者に帰属する持分	1,988.62	1,803.95	1,895.81	2,048.93	2,219.11	2,036.48	2,022.83	2,558.24	3,061.92	3,638.06
年間配当金 ^{*2}	50.00	50.00	50.00	62.00	75.00	80.00	70.00	110.00	115.00	125.00
単位：%、倍										
レシオ：										
親会社所有者帰属持分比率(%)	27.5	28.8	30.5	32.9	35.0	31.3	31.3	33.4	37.4	40.3
ROE(%)	-	3.2	7.4	12.5	12.0	6.4	-	16.2	16.2	9.4
ROA(%)	-	0.9	2.2	4.0	4.1	2.1	-	5.3	5.7	3.7
Debt-Equity Ratio(ネット)(倍)	1.4	1.2	1.1	1.0	0.9	1.0	0.9	0.7	0.7	0.6

*1 有利子負債(ネット)は、有利子負債から現金及び現金同等物と定期預金を控除しています。

*2 「1株当たり年間配当金」は、事業年度終了後に支払われる配当を含む、各年度の現金配当金です。

非財務指標サマリー (事業年度末時点)

女性活躍推進 ▶ <https://sumitomocorp.disclosure.site/ja/themes/32>
 環境関連データ ▶ <https://sumitomocorp.disclosure.site/ja/themes/18>

人事データ

		2021年度	2022年度	2023年度	
人員データ	従業員数(連結)	74,253名	78,235名	79,692名	
	従業員数(単体) ^{※1}	5,300名	5,223名	5,152名	
	海外派遣者数	976名	921名	926名	
	新卒採用者数	106名	101名	100名	
	男性/女性	75名/31名	72名/29名	63名/37名	
	キャリア採用者数	20名	75名	88名	
	障がい者雇用率 ^{※2}	2.09%	2.25%	2.29%	
	女性管理職数 ^{※3}	204名	232名	267名	
	女性管理職比率 ^{※3}	7.4%	8.4%	9.6%	
	平均年齢	43.1歳	43.2歳	43.1歳	
	平均勤続年数	18年6カ月	18年5カ月	18年4カ月	
	男性	19年2カ月	19年1カ月	18年11カ月	
	女性	16年4カ月	16年6カ月	16年6カ月	
男女間賃金差異 ^{※4}	-	58.7%	59.0%		
働き方	月間法定時間外平均	12時間20分	10時間55分	9時間51分	
	有給休暇取得日数(全社平均)	12.8日	13.7日	14.3日	
	配偶者出産休暇取得者数	70名	86名	86名	
	子の看護欠勤取得者数	169名	194名	243名	
	育児休暇取得者数	103名	112名	111名	
	男性/女性	41名/62名	61名/51名	48名/63名	
	男性育児休業取得率 ^{※5}	-	67.0%	63.6%	
	短時間勤務取得者数	200名	195名	190名	
	能力開発 研修 ^{※6}	海外研修者数	76名	60名	65名
		のべ講座数	919講座	1,705講座	1,063講座
のべ研修受講者数		44,876名	92,446名	40,530名	
のべ総研修受講時間		119,894時間	177,320時間	106,605時間	
従業員1人当たりの平均時間		23.4時間	32.3時間	21.2時間	

環境データ

集計範囲：単体、連結子会社、共同支配事業^{※7}

	2021年度	2022年度	2023年度
GHG排出量(Scope1、2) ^{※8} (千t-CO ₂ e)	2,293	2,081	5,102
電力使用量(MWh)	1,645,278	1,336,280	1,470,838
取水量(千m ³)	78,107	66,452	1,525,114
廃棄物排出量(t)	36,413	33,200	35,033

コーポレートガバナンスデータ

	2021年度	2022年度	2023年度 ^{※9}
取締役数	11名	11名	11名
社内取締役数	6名	6名	6名
社外取締役数	5名	5名	5名

※1 海外支店・駐在員事務所が現地で雇用している従業員を含みます。

※2 当該年度6月1日時点の数値です。

※3 翌年度4月1日時点の数値です。

※4 男女間賃金差異の計算対象項目：例月給(基本給、出向手当、別居手当、在宅勤務手当、時間外勤務手当、管理職深夜割増手当、賞与) 差異理由：女性管理職比率が賃金差異に影響しているものの、同等の職務であれば、大きく賃金差異が生じることはありません(非正規雇用含む職務別の賃金差異は、部長相当：95.8%、課長層：102.1%、非管理職層：87.4%)。なお、女性管理職比率の目標(2030年度までに女性管理職比率20パーセント以上)を目指す中で、中長期的には賃金差異は縮小していくと見込んでおります。

※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4第2号における育児休業等及び育児目的休暇の取得割合を算出したものです。

※6 住友商事社員及び海外拠点や事業会社における採用社員を対象にした本社主催の研修です。2023年度より算出対象範囲を一部変更しています。

※7 集計範囲の決定においては、2023年度より、GHGプロトコルの経営支配力基準を適用しています。これにより、2022年度までは、共同支配事業について当該事業における環境データの報告期間の3月末時点における出資比率相当を算入していましたが、2023年度より経営支配力を持つ場合のみ、当該事業における各項目の総量を算入しています。

※8 電力のCO₂排出係数は下記を使用しています。
 (国内単体)直近の電力会社別の調整後排出係数
 (国内連結子会社)全電源平均・受電端
 (海外)国際エネルギー機関(International Energy Agency, IEA)が発行する「Emissions Factors 2023」に記載された2021年の国別の排出係数

※9 2024年6月の第156期定時株主総会終了後の人員数は取締役11名(うち、社外取締役5名)です。

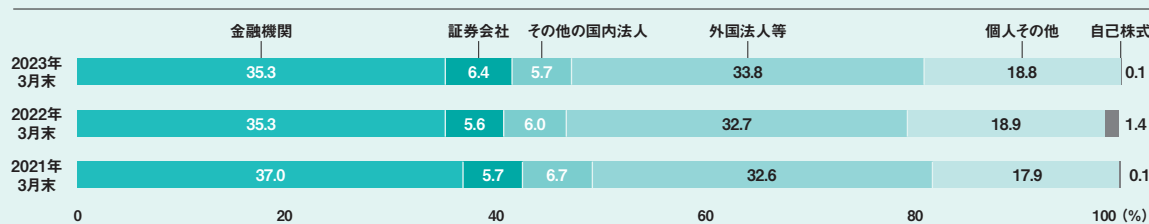
企業情報 (2024年3月31日現在)

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	2,204億円
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	633社 (日本141社 海外492社)
持分法適用会社	251社 (国内50社 海外201社)
合計	884社
従業員数	5,152*1人 (連結ベース 79,692人)
本社	〒100-8601 東京都千代田区 大手町二丁目3番2号 大手町プレイス イーストタワー
URL	https://www.sumitomocorp.com/ja/jp

*1 海外支店・事務所が雇用する従業員132人を含みます。

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。

株式情報

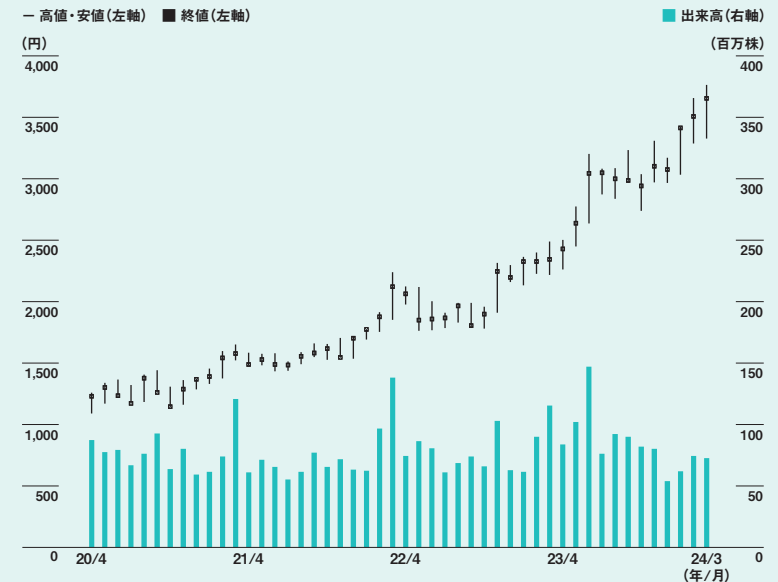
定時株主総会	毎年6月
株主名簿管理人及び特別口座の口座管理機関	三井住友信託銀行株式会社
株主名簿管理人事務取扱場所	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
郵送物送付先	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
電話照会先	☎ 0120-782-031
単元株式数	100株
公告の方法	電子公告によります。ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載します。公告掲載の当社コーポレートサイトは下記の通りです。 https://www.sumitomocorp.com/ja/jp
上場証券取引所	東京
証券コード	8053
ADR 比率	1ADR=1株
上場市場	米国OTC(店頭取引)
Symbol	SSUMY
CUSIP 番号	865613103
ADR 名義書換代理人	Citibank, N.A. Depository Receipts Services P.O. Box 43077 Providence, Rhode Island 02940-3077, USA
TEL	1-781-575-4555
フリーダイヤル	1-877-248-4237 (CITI-ADR)
発行済株式総数	1,223,082,867株(自己株式1,143,723株を含む)
株主数	287,634名

大株主

順位	株主名	持株数(千株)	持株比率*2(%)
1	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	200,965	16.45
2	BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	113,294	9.27
3	株式会社日本カストディ銀行(信託口)	66,522	5.44
4	住友生命保険相互会社	30,855	2.53
5	JPモルガン証券株式会社	21,477	1.76
6	STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	20,338	1.66
7	JP MORGAN CHASE BANK 385781	15,036	1.23
8	三井住友海上火災保険株式会社	15,000	1.23
9	日本生命保険相互会社	14,879	1.22
10	JP MORGAN CHASE BANK 385632	12,290	1.01

*2 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



グローバルネットワーク (2024年4月1日時点)

 | 地域組織長メッセージ ▶ <https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/about/point/area-organization>

国内・海外拠点

注)事業所の所在地を記載しています。

海外64カ国・地域

36法人	82拠点
2支店	2拠点
1出張所	1拠点
22事務所	22拠点
合計	107拠点

国内

	本社
3法人	9拠点
6支社	10拠点
合計	20拠点

事業所数

127拠点 65カ国・地域

連結対象会社数 (2024年3月31日時点)


884社 77カ国・地域



ステークホルダーとの対話

投資家情報 ▶ <https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/ir>

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。

 P22 | 「資本コストや株価を意識した経営」へ



● 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。

2023年度実績

- 面談実績：約250回（うちESG・SR^{※1}面談：29回）
[マネジメント出席回数：社長1回、CF028回]
 - IR Day2023開催
 - 個人投資家説明会：年14回（総参加者数 5,724名）
- ※1 SR: Shareholder Relations

対話の内容

- **成長戦略**
「SHIFT 2023」の総括・評価及びそれを踏まえた次期中期経営計画への期待・要求について
成長ドライバー、キャッシュフローアロケーションについて
- **企業価値・株主還元方針**
企業価値向上の取り組みについて
他商社対比も含めた株主還元について
- **サステナビリティ経営関連**
当社サステナビリティ経営における取り組み全般に加え、気候変動緩和、自然資本、人的資本等、幅広い分野について

マネジメント及び内部ステークホルダーへの 適時適切な共有・建設的な提言

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

2023年度実績

- 経営会議：年11回
 - 取締役会：年7回
 - 社長定例会議：年4回
 - コーポレートコミュニケーション委員会：四半期に1回
 - IR・SR分科会：月1回
 - IR Quarterly Report^{※2}：毎四半期発行
 - 社内IR説明会開催
- ※2 社内向けIR活動報告書

フィードバックを踏まえて実施した施策

- **成長戦略**
中期経営計画2026において経営資源再分配による「事業ポートフォリオ変革」を加速し、ROE12%以上を維持しつつ、2026年度に当期利益6,500億円を目指すこと及び成長を牽引する具体的な事業を明示、キャッシュフローアロケーションについても記載
- **企業価値・株主還元方針**
統合報告書でPBRロジックツリーを掲載
さまざまな株主の声を整理し、これらも踏まえて取締役会レベルで議論。2024年度に株主還元方針を見直し、総還元性向を40%以上として、配当及び柔軟かつ機動的な自己株式取得を実施、また、累進配当を導入
- **サステナビリティ経営関連**
気候変動関連については、社会のカーボンニュートラル化へ貢献するとともに、現中計において、GXによって事業の成長を加速しながら、次世代ビジネスを育成。また、自然資本の保全・回復に向けた取り組みも実施。人的資本についても、引き続き人材の力を引き出し、戦略実行力を強化。

外部からの評価

[外部からの評価](https://sumitomocorp.disclosure.site/ja/themes/17) ▶ <https://sumitomocorp.disclosure.site/ja/themes/17>

当社は、国内外の主要なESGインデックスの構成銘柄に選定されるとともに、さまざまな外部機関より高い評価を受けています。

ESGインデックス組み入れ状況

- ▶ FTSE4Good Index Series
- ▶ FTSE Blossom Japan Index
- ▶ FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan Index



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

- ▶ S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数
- ▶ SOMPOサステナビリティ・インデックス



その他の外部評価

- ▶ CDP調査にて、気候変動、水セキュリティ、フォレストで「A-:リーダーシップレベル」評価




- ▶ 厚生労働省次世代認定マーク「プラチナくるみん」
- ▶ 女性活躍推進法に基づく優良企業「えるぼし」企業認定
- ▶ PRIDE指標「ゴールド」認定
- ▶ 経済産業省「健康経営優良法人～ホワイト500～」
- ▶ 経済産業省「Nextなでしこ共働き・共育て支援企業」に選定



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



 住友商事株式会社

お問い合わせ先

インベスターリレーションズ部

E-mail: ir@sumitomocorp.com