

外部からの評価

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

ESGインデックス組み入れ状況

- FTSE4Good Index Series
- FTSE Blossom Japan Index
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数
- SOMPOサステナビリティ・インデックス
- MSCI日本株女性活躍指数※



2022 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

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

その他の外部評価

- CDP調査にて、ウォーターとフォレストで「リーダーシップレベル」、気候変動で「マネジメントレベル」評価
- 経済産業省「ゼロエミ・チャレンジ企業」



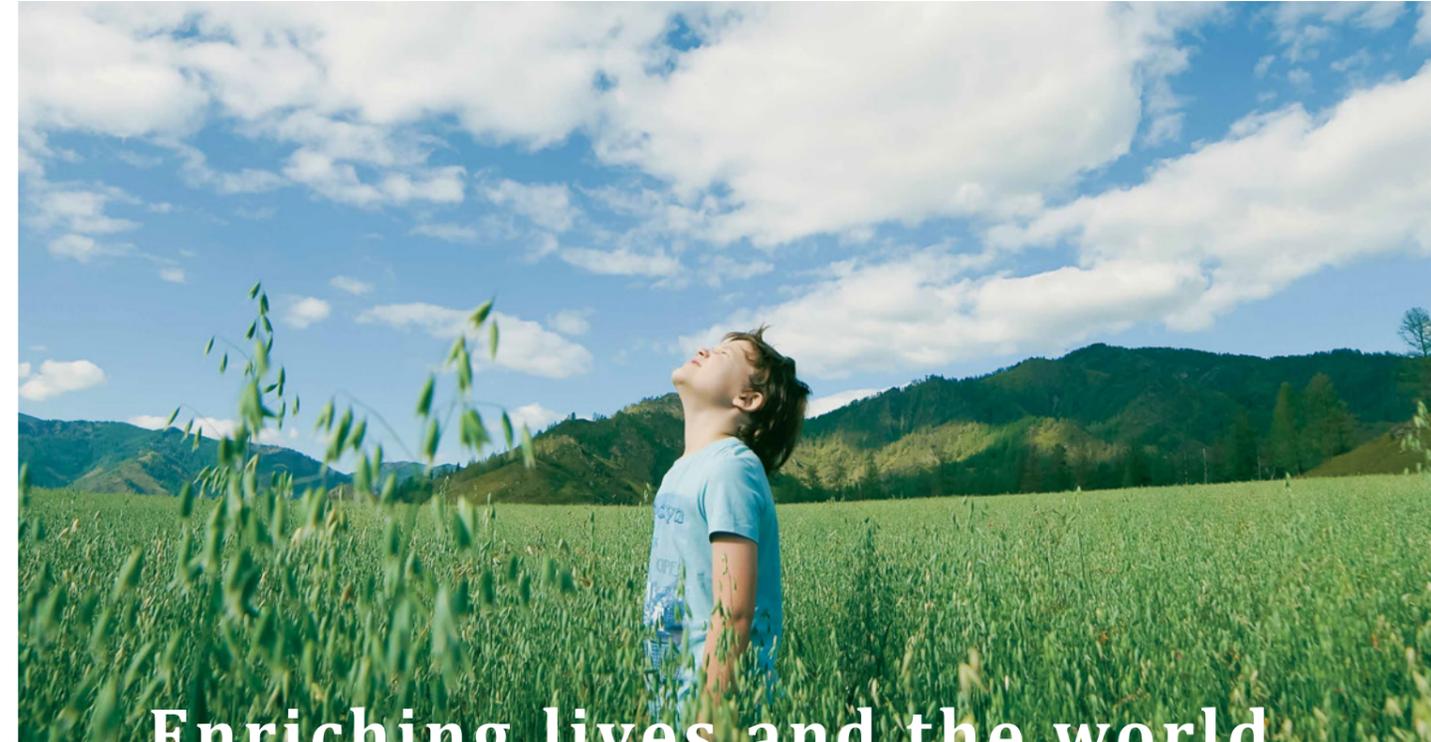
- 経済産業省「健康経営優良法人～ホワイト500～」
- 女性活躍推進法に基づく優良企業「えるぼし」企業認定
- 厚生労働省次世代認定マーク「プラチナくるみん」
- PRIDE指標「ブロンズ」認定



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



統合報告書 2022



Enriching lives and the world



住友商事株式会社

お問い合わせ先
インベスターリレーションズ部
TEL: 03-6285-3469
E-mail: ir@sumitomocorp.com

新型コロナウイルス感染拡大の長期化に加え、地政学的リスクの顕在化に伴う世界経済分断への懸念の高まり、各国における金融・財政政策の方針転換など、企業を取り巻く事業環境は一段と不確実性を増しています。また、デジタル化・グリーン化を基軸とした産業構造や経済社会の変革の潮流はますます加速しています。

しかし、どのような事業環境においても、私たち住友商事グループの事業活動の根幹となるものは、400年にわたり連綿と受け継いできた「住友の事業精神」であり、「住友商事グループの経営理念」です。住友の事業は、住友自身を利するとともに、国家や社会をも利するものでなければならないという「自利利他公私一如」の教えは、気候変動をはじめとする社会課題の解決と企業成長の両立が求められる現代に、まさに合致した考えといえるでしょう。さらに、テクノロジーの急速な発展に伴うDXやGX (Green Transformation) などのパラダイムシフトに適応するための率先的な取り組みにも、当社グループに深く刻み込まれた「進取の精神」が反映されています。

創立以来のこれらの教えを受け継ぎながら、社会の持続可能な発展と進化に貢献し、成長し続ける企業グループを目指します。

そしてまた、このような時代においては、企業競争力の源泉である無形資産が以前にも増して大きな役割を果たしており、それらを活かした価値創造がいかにか企業価値向上に強く結びつくかを示すことが重要です。そのため、当社グループでは、財務情報と非財務情報を統合し、短・中・長期における価値創造・企業価値向上を実現していくための取り組みをお伝えする年次報告書を、2017年から発刊しています。本誌「統合報告書2022」では、ステークホルダーの皆様からいただいた多くのご意見を参考に、当社グループの成長戦略であるサステナビリティ経営、2年目を迎えた中期経営計画「SHIFT 2023」を核として、当社グループの取り組みの全体像をお伝えしています。なお、本誌は「ESGコミュニケーションブック」との連携も図り、議論を重ねて制作しました。

今後も、統合報告書をはじめとする積極的な情報開示を通じて、ステークホルダーの皆様との対話をより一層深め、そこで得た貴重な声を経営に活かす努力を継続していきます。

2022年9月
取締役会長
取締役会議長

中村 邦晴



Contents

「統合報告書 2022」の発行にあたって 01
 編集方針 03
 コーポレートメッセージ 05
 社長メッセージ 07
 価値創造モデル 13
 住友商事グループの価値観 15
 マテリアリティ (重要課題) 16
 事業概要 17
 住友商事グループの経営資本 19

PART 01 成長戦略 21
 CSOメッセージ 23
 中長期成長戦略
 重要社会課題と長期・中期目標 27
 Focus: EII (エネルギーイノベーション・イニシアチブ) の挑戦 29
 気候変動緩和 35
 人権尊重 39
 CFOメッセージ 41
 短中期成長戦略
 2021年度の進捗成果 45
 事業ポートフォリオシフトの進捗 47
 事業ポートフォリオシフトの実践 49
 Focus: DXによるビジネス変革 53
 Focus: 持続的な発展に向けた人材マネジメント改革の実行 57
 投資の厳選/投資後のバリューアップ強化 61
 グループガバナンスの強化 63

Cover story

住友商事グループのコーポレートメッセージ—Enriching lives and the world—で掲げる「世の中を、社会を、人々の暮らしを、より豊かにする」という使命と、その実現に向けた私たちの決意を表しています。



PART 02 セグメント別事業概況 65
 At a glance 67
 金属 69
 輸送機・建機 71
 インフラ 73
 メディア・デジタル 75
 生活・不動産 77
 資源・化学品 79

PART 03 ガバナンス 81
 社外取締役対談 83
 社外取締役 退任・新任メッセージ 88
 コーポレートガバナンス 89
 役員一覧 100
 内部統制 103

データセクション
 主要財務指標サマリー 107
 財務ハイライト 109
 ESGハイライト 110
 連結財政状態計算書 111
 連結包括利益計算書 113
 連結キャッシュ・フロー計算書 114

企業情報
 会社概要/株式情報 115
 グローバルネットワーク 117
 IR・SR活動 118
 沿革 119

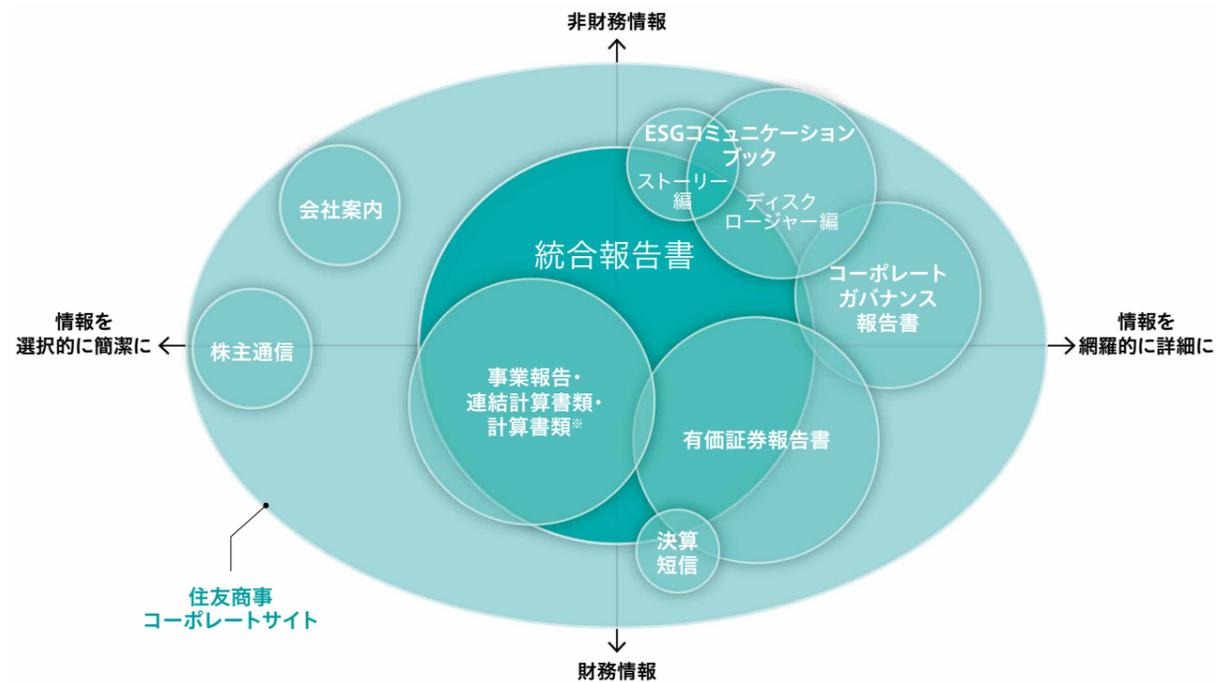
住友商事グループの中長期的な成長ストーリーを伝えるコアメディアとして

当社は、ステークホルダーの皆様のご関心にお応えすべく、さまざまな情報開示ツールを活用して財務・非財務の両面から企業情報の提供に努めています。

「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としての役割を担っています。特に2022年度は、当社グループが中期経営計画「SHIFT 2023」の実行を通じて着実に成長軌道へと回帰している姿、そして、持続

的成長に向けた長期成長戦略として掲げる「サステナビリティ経営」の進捗について、社外取締役や経営陣、役職員の声とともにお伝えします。

また、ステークホルダーの皆様にとって本誌がより有用なツールとなるよう、今年度は「ESGコミュニケーションブック」(ストーリー編/ディスクロージャー編)との連携をさらに深めています。本誌と併せてご覧ください。



- 報告範囲**
- 対象期間：2021年4月1日～2022年3月31日
(一部、2022年4月以降の活動内容を含みます)
 - 対象組織：住友商事単体と住友商事グループ

- 参照した外部のガイドラインなど**
- 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などについてのさまざまな経営目標およびその他の将来予測が開示されています。これらの経営目標およ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およ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、今後の四半の状況など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および将来の業績を保証するものではありません。従って、これらの情報に全面的に依拠されることは控えられ、また、当社がこれらの情報を逐次改訂する義務を負うものではないことをご認識いただくようお願い申し上げます。

主な情報開示ツール

<p>統合報告書</p>		<p>全てのステークホルダーの皆様に向けたコミュニケーションツールとして、当社の経営戦略や事業概況のみならず、財務情報と非財務情報を統合し短・中・長期における価値創造・企業価値向上の全体像につきご理解いただくための年次報告書です。</p>
<p>ESG コミュニケーション ブック</p>		<p>非財務情報のうち、サステナビリティに関する当社の活動の詳細情報をESG(環境・社会・ガバナンス)の観点でまとめたものです。当社コーポレートサイト上で公開し、適時に改訂を行うことで最新の関連情報を提供しています。2022年版から、当社の価値創造の仕組みを伝える「ストーリー編」と情報を網羅的に掲載した「ディスクロージャー編」の2部構成にし、ステークホルダーの方々が必要とする情報を分かりやすく開示しています。</p>
<p>事業報告・ 連結計算書類・ 計算書類*</p>		<p>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および損益の状況を、計算書類は住友商事単体の財産およ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)</p>



詳細はこちら



詳細はこちら

※株主総会招集通知に含む

ウェブサイトでの情報開示

<p>投資家情報 https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/ir</p> <ul style="list-style-type: none"> ・財務・業績情報 ・決算情報 ・説明会 ・株主・株式情報 ・サステナビリティ (ESG 情報等) ・個人株主・投資家の皆さまへ 	<p>サステナビリティ https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/sustainability</p> <ul style="list-style-type: none"> ・住友商事グループのマテリアリティ ・サステナビリティに関する原則・方針 ・重要社会課題と長期・中期目標 ・サステナビリティ推進体制 ・イニシアチブへの参画 ・ESG 定量データ
--	---

Enriching lives and the world

時代に揉まれ、社会に寄り添い、人に支えられて、
今日のわたしたちがあります。

浮利を追うことなく、信じることを大切にしてきたのは、
人や社会を豊かにする「ほんとうの価値」をつくるため。

そして、未来に向かって、
何もかもがめまぐるしく変化している今……
それが何かを確かめるために、自らのしごとの意味を考えます。

それは、出会い、尽くし、役立つこと。
それは、苦しみ、乗り越え、強くなること。
それは、切り拓き、つないで、明日をつくること。

わたしたちは知っています。
そのとき、ひとりの情熱が生み出す価値を。
けれども、ひとりの力には限りもあることを。

だから、わたしたちは思いをひとつにします。

世界じゅうの地域、多様な文化、そこに生きる人々……
すべてに心を尽くして思いをひとつにすることが、
見たこともない世界を実現する大きな力を生み出すのです。

夢も、志も、わたしたちのつくる価値も
すべてあなたと共にしながら、未来を豊かさで満たしていく。
変わることもない、私たちの誓いです。

 住友商事

コーポレートメッセージ「Enriching lives and the world」には、創業から400年に渡り脈々と受け継いできた「住友の事業精神」と、社会や世界中の人々の暮らしをより豊かにするという我々の企業使命が込められています。「住友の事業精神」の1つ「自利利他公私一如」は自らに価値をもたらすとともに国家や社会にも価値をもたらし、共に成長を実現するという意思を示し、この思いは住友商事グループの経営理念にも受け継がれています。今後も社会と共に持続的に成長し続けるために「Enriching lives and the world」は、この不透明な時代にも当社グループが進むべき方向を示す羅針盤です。

社長メッセージ

成長軌道へ回帰し、
住友商事グループの
真価を発揮するフェーズへと
「SHIFT 2023」を加速していきます。

代表取締役 社長執行役員 CEO 兵頭 誠之



中計初年度を振り返って

2021年度から開始した中期経営計画「SHIFT 2023」では、高い収益性と下方耐性を兼ね備えた事業ポートフォリオへシフトするべく、抜本的な構造改革に取り組んでいます。初年度となる2021年度は、多くの課題に対応するためにさまざまな施策を導入し、変革を進めた1年でした。事業環境が大きく変化する中でしたが、掲げた施策を着実に実行し、収益力を強化してきた結果、連結最終損益は4,637億円と過去最高益となりました。資源価格の上昇やコロナ禍からの経済活動再開によるリバウンド効果もありましたが、住友商事グループの全役職員が一致団結して取り組んだ結果として手応えを感じています。一方で、「SHIFT 2023」策定時に私たちが思い描いたあるべき姿は未だ道半ばであり、中計2年目となる2022年度は、「SHIFT 2023」で掲げた3つのシフト—「事業ポートフォリオのシフト」、その実効性を担保するため、事業戦略管理のPDCAや最適な経営資源配分を強化する「仕組みのシフト」、ガバナンスや人材マネジメントの強化、財務健全性の維持・向上を通じた「経営基盤のシフト」—をさらに加速させています。

「結果」にこだわり、 株主・投資家の期待に応える

2022年度と2023年度の利益計画はそれぞれ3,700億円、3,800億円と、2021年5月に公表した当初計画からいずれも大幅に上方修正しました。これは、「SHIFT 2023」の進捗状況と外部環境による収益の押し上げを織り込んだものです。2021年度実績比で減益と見込む背景には、2021年度ほどの外部環境による押し上げに頼らず、「SHIFT 2023」で企図する構造改革をもって基礎収益力を強化していこうという私たちの基本姿勢があります。今回の3年ローリング計画でお示しします通り、外部環境にかかわらず、2024年度に4,500億円という水準をクリアしていけるよう、今中計で掲げた構造改革を完遂していきます。これにより事業ポートフォリオ全体の下振れ耐性を強化するとともに、非資源ビジネスの収益水準を継続的に引き上げ、当社グループ全体の収益力を本来発揮すべきレベルへ着実に引き上げることが私たちの責務です。

今般、こうした考えや外部環境の変化を踏まえ、株主還元方針と役員報酬を見直しました。株主還元については、配

当の安定性と利益成長に伴う配当の増額をより確かなものとする方針をさらに明確化しました。同時に、ROEを12～15%という市場が求める水準に引き上げていくことに対する、私たちの決意を示しています。

役員報酬については、こうした経営目標の達成に向けた動機付けを強化するため、業績連動賞与と株式報酬からなる変動報酬の割合をさらに高めるとともに、業績連動賞与に当社の株価成長率を反映するようにしました。当社株価の持続的な向上を通じて、株主・投資家の皆様と価値を共有するという思いを新たに、今後も稼ぐ力の強化を進めていきます。

高い収益性と下方耐性を兼ね備えた 事業ポートフォリオへ

まず「SHIFT 2023」の一丁目一番地である「事業ポートフォリオのシフト」では、さまざまな角度から稼ぐ力を強化しています。2021年度は、構造改革をスタートした2020年度より取り組んできた低採算事業からの撤退を着実に進めました。またそれぞれのStrategic Business Unit (SBU)が、SBUごとの優先課題解決のための具体的施策を着実に実行しました。そして足元の収益性のみならず将来の収益をけん引する成長性と競争力のあるSBUや事業に対し、規律を利かせながら投下資本を拡大することで、事業ポートフォリオ全体の稼ぐ力を増強しています。引き続き各SBUの強みを活かし、結果を出すことにこだわりながら、スピードを上げて収益力を強化していきます。

また「事業ポートフォリオのシフト」を支える「仕組みのシフト」と「経営基盤のシフト」についても着実に進めています。これら2つのシフトとは、言い換えますと、役職員一人ひとりやそれぞれのSBU・事業会社や当社グループ全体の持つ力を最大限に引き出して、稼ぐ力を強化していくための

枠組みや働く環境を整えることであり、私たち自身でそれを最大限活用してより良い結果を出していきます。

例えば、事業投資の成功確度向上と価値最大化に向けて策定した「投資案件選定指針」があります。これは単に、指針を守り投資規律を厳格化することが目的ではありません。新規投資の際、この指針に照らしながら、短期的な利益や規模の目標だけではなくその先に何を指すのか、社会に対してどのような価値や変革をもたらすのか—すなわち、住友の事業精神の要諦の一つである「企画の遠大性」を改めて意識しつつ、これまで以上に深い議論を経て投資判断の質を高めていくことで、しっかりと企業の将来価値に結び付けていこうとするものです。さらには、こうした意思決定プロセスにおいてより多くメンバーが異なる立場で議論に参加して学び合うことで、多様で重層的な視点と洞察力を持つ商いのプロフェッショナルが育ち、中長期の成長を支えていくものと確信しています。

当社、事業会社、そして当社グループ全体 としての強み、それぞれを磨く「3強経営」

それぞれのSBU、すなわち当社自身と、事業会社の「個」の稼ぐ力を高めていくと同時に、グループとしての全社最適も図りながら総合力を高めていく必要があります。私はこれを、社員には「3強経営」だと話しています。3強経営とは、「仕組みのシフト」の一つであるグループガバナンスの高度化を進める中で、グループ各社の経営強化に取り組むことに加え、当社自身が総合商社として事業の創出・発展を担い、さらにはグループ内のシナジー創出の核となっていくことで、グループ全体として持続的な発展を目指していくものです。

私は、個と全体のシナジー効果を追求していくことこそが、総合商社ならではの価値創造だと考えます。全社最適を追求する中で「個」が磨かれて強くなり、それらが掛け合

収益力を、
本来発揮すべきレベルへ
着実に引き上げる



わさって「全体」の総合力が高まります。そうした個と全体のシナジーが、変化への対応を旨とする総合商社の強みを磨き、当社グループの企業価値を持続的に増大させることにつながると信じています。

「サステナビリティ経営の高度化」を軸に、 ポートフォリオシフトを加速

「SHIFT 2023」では、社会とともに持続的に成長する当社のサステナビリティ経営のさらなる高度化に取り組んでいます。私は、社会のニーズが大きく変化していく中で、それに貢献する形に我々自身を変えていくことがサステナビリティ経営の本質だと捉えています。とりわけ地球・社会のサステナビリティへの貢献が求められる時代において「事業ポートフォリオのシフト」と「サステナビリティ経営の高度化」は分かちがたく結びついています。持続的な成長を実現していくためには、サステナビリティを軸とした長期視点でビジネスモデル自体を変革していくことが欠かせません。

こうした考えに基づき、サステナビリティ経営をさらに前進させていくため、2020年度に「6つの重要社会課題」を定めて以降、それぞれの課題に対する長期・中期目標に向かって継続的な取り組みを進めてきました。その要諦は、「社会の持続可能性」と「社会の発展と進化」という2つのテーマ、つまりサステナビリティとプロスペリティを両立・共存させていながら、当社グループの持続的発展を図ることにあります。

例えば日本の食品スーパーマーケットのサミットは、単に「食材を買いに行く場所」という枠を超えて、健康アドバイ

スを受けられるコミュニティの場としての機能を組み込むなど、地域の発展に寄与するさまざまな取り組みを行っています。また「社会の持続可能性」という切り口では、店舗への太陽光発電の導入などによる気候変動緩和や、DXを活用した食品ロスの削減を通じた持続可能な資源循環への貢献など、事業活動を通じた社会課題の解決に向けて着実な一歩を積み重ねています。

このサミットの例が示すように、あらゆる事業において、ビジネスモデルを変革し続けながら社会が必要とする価値を創造し続けることが、当社グループの持続的成長につながっていくと確信しています。

また、社会とともに成長するという信念のもと、当社グループでは、事業活動に加え当社ならではの社会貢献活動を通じて、社会課題の解決に重層的に取り組んでいます。2019年の創立100周年を機に世界中の社員による投票を経て立ち上げた社会貢献活動プログラム「100SEED」では、世界各地のグループ社員が一人ひとりの多様なスキルや経験を活かし、100年先の社会を見据えた地域社会の課題解決にハンズオンで参画しています。

今後も社会課題解決への貢献を強く意識したサステナビリティ経営をさらに進め、持続可能な社会の実現と企業価値の向上のため努力を重ねていきます。

不確実な時代の中で、私たちがすべきこと

新型コロナウイルスの感染拡大やロシア・ウクライナ情勢など、将来に対する不透明感が高まり続けています。一方で少し俯瞰してみると、私たちは1919年の創立以来こうした

さまざまな波を乗り越えてきました。50年以上にわたり海外で事業活動を展開する中でカントリーリスクをマネジする仕組みを構築し、現地のニーズを捉え、その地域と当社グループ自身の成長につなげてきました。歴史に学び、変化を視野に入れた長期的な視点で経営戦略を立てるとともに、時々刻々と変わる情勢をしっかりと見極めつつ、機を逸することなく対応していくこと。そしてなによりも、その時々、そして一歩先の「社会が必要とする価値」をつくり続けながら、経営理念を実践していくこと——これらの軸を決してぶらすことなく、さまざまな変化に対応していきます。

私は、商いには、世界に豊かさをもたらす力があると思っています。その想いをもとにこれからも、住友の事業精神や経営理念の実践を通じ、常に時代や社会の要請に応える「企業」であり続けること、世界の豊かさを持続可能にしていくための「事業」を推進していくこと、Diversity & Inclusionの実践を通じ、7万人を超える社員一人ひとりの多様性を新たな価値の創造につなげていくこと、社会と世界をより良く変えていく多様な「プロフェッショナル人材」を一人でも多く育成していくこと、を重視しながら、経営の舵を取っていきます。ステークホルダーの皆様とともに、世界を、社会を、人々の暮らしを、より豊かにする——「Enriching lives and the world」を実現していきます。

時流を踏まえ、
長期的な視点でビジネスを変革していく



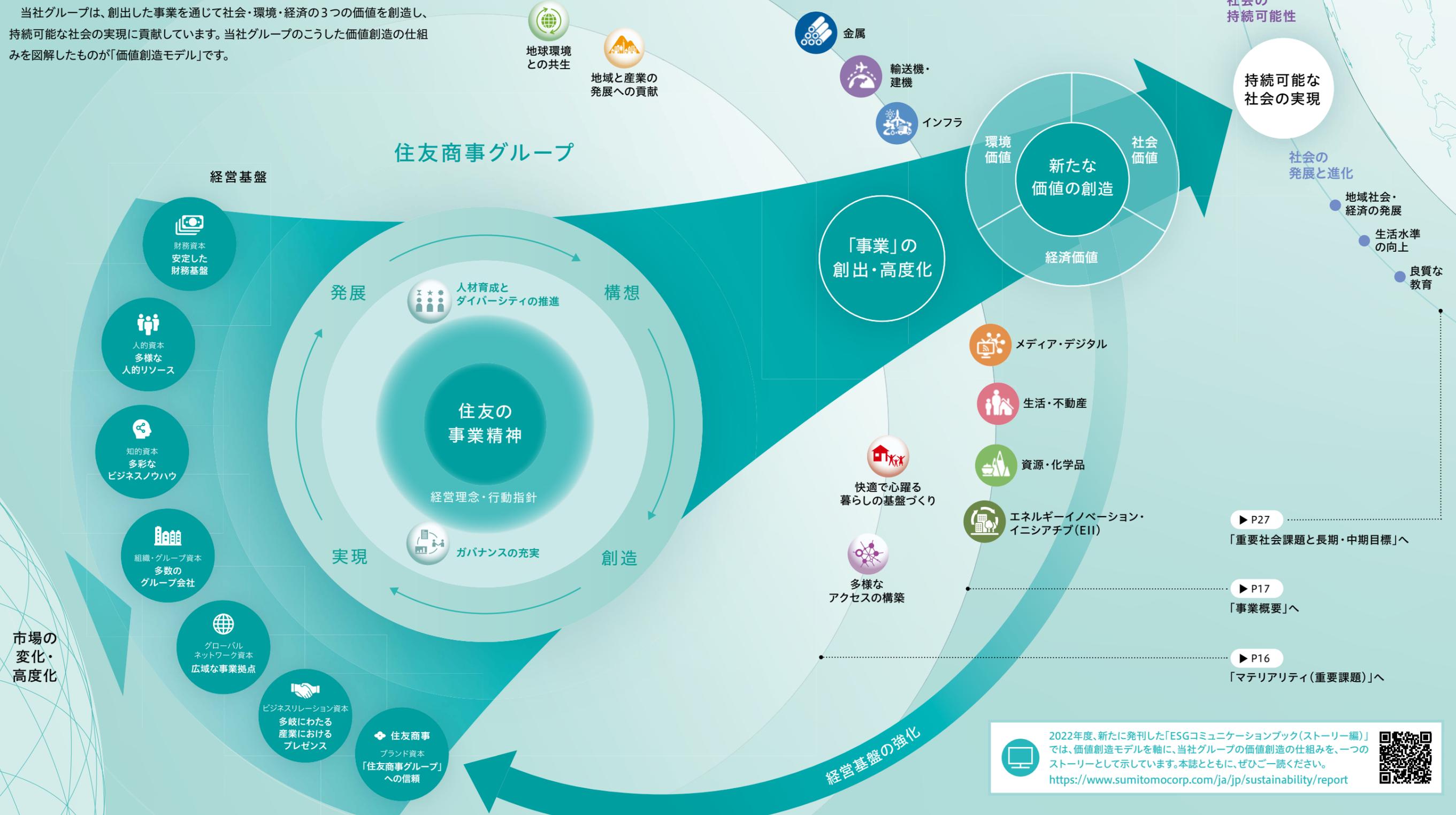
サミットの取り組みに関する詳細は「ESGコミュニケーションブック(ストーリー編)」をご参照ください。
<https://www.sumitocorp.com/ja/jp/sustainability/report>



時代が求める「新たな価値」を創造

住友商事グループは、脈々と受け継いでいる「住友の事業精神」「住友商事グループの経営理念・行動指針」を核に、時代の変化を見据え、地球環境や社会の課題をいち早く捉えながら、7つの資本からなる経営基盤と営業部門の多様な事業機能を融合・複合化することで、新規事業の創出と既存事業の高度化を追求しています。

当社グループは、創出した事業を通じて社会・環境・経済の3つの価値を創造し、持続可能な社会の実現に貢献しています。当社グループのこうした価値創造の仕組みを図解したものが「価値創造モデル」です。



- 気候変動緩和
- 循環経済
- 人権尊重

社会の持続可能性

持続可能な社会の実現

社会の発展と進化

地域社会・経済の発展

生活水準の向上

良質な教育

▶ P27 「重要社会課題と長期・中期目標」へ

▶ P17 「事業概要」へ

▶ P16 「マテリアリティ(重要課題)」へ

2022年度、新たに発行した「ESGコミュニケーションブック(ストーリー編)」では、価値創造モデルを軸に、当社グループの価値創造の仕組みを、一つのストーリーとして示しています。本誌とともに、ぜひご覧ください。
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/sustainability/report>



時代を超えて受け継いできた事業精神と 住友商事グループの経営理念・行動指針

「住友の事業精神」を象徴する言葉

はし 確実を旨とし浮利に趨らず

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敢えて、目先の利益よりも、相手からの信用や事業の確実さを優先するこの経営姿勢は、今日の住友グループ企業の社風をかたちづいています。

自利利他公私一如

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

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	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業使命：健全な事業活動を通じて豊かさと夢を実現する。 ● 経営姿勢：人間尊重を基本とし、信用を重んじ確実を旨とする。 ● 企業文化：活力に溢れ、革新を生み出す企業風土を醸成する。
行動指針	<ul style="list-style-type: none"> ● 住友の事業精神のもと、経営理念に従い、誠実に行動する。 ● 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。

企画の遠大性

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

進取の精神

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

持続的な価値創造を実現するために 私たちが重視するテーマ

私たちはこれまで、「住友の事業精神」と住友商事グループの「経営理念・行動指針」を胸に事業活動に取り組んできました。今、企業は社会が抱える課題に対してどのように取り組んでいくのが改めて強く問われています。2017年4月、私たちは、将来にわたって社会とともに持続的に成長するために、「住友の事業精神」と当社グループの「経営理念」を踏まえ、事業活動を通じて自らの強みを活かし優先的に取り組むべき課題を「社会とともに持続的に成長するための6つのマテリアリティ(重要課題)」として特定しました。マテリアリティは、当社事業の社会への貢献のあり方を4つの言葉にまとめ、当社経営上の課題2つとあわせて6つの課題としたものです。私たちは、このマテリアリティを、事業戦

略策定や個々のビジネスの意思決定プロセスにおける重要な要素と位置付けています。

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

▶ P27「重要社会課題と長期・中期目標」へ

グローバルに広がる顧客・パートナーとの信頼関係とビジネスノウハウを活用し、健全な事業活動を通じて豊かさと夢を実現するという企業使命を果たすことで、当社グループの成長と社会課題の解決を両立していきます。

 <p>地球環境との共生 循環型社会の形成と気候変動の緩和を目指し、資源の有効利用や再生可能エネルギーの安定供給に向けた仕組みづくりに取り組むことで、地球環境と共生した成長を実現します。</p>	 <p>地域と産業の発展への貢献 さまざまな国や地域の人々のニーズに応えてモノやサービスを安定的に調達・供給し、産業のプラットフォームづくりに貢献することで、地域社会とともに成長・発展する好循環を生み出します。</p>
 <p>快適で心躍る暮らしの基盤づくり 毎日の生活に必要なモノやサービスを提供してより便利で快適な暮らしを実現するとともに、質の高い暮らしへのニーズにも応えていくことで、全ての人々の心と体の健康を支えます。</p>	 <p>多様なアクセスの構築 人・モノが安全かつ効率的に行き交うモビリティを高め、情報・資金をつなぐネットワークを拡大することで、多様なアクセスを構築し、新たな価値が生まれる可能性を広げます。</p>

上記の課題を解決するための基盤として、人間尊重や信用・確実といった経営姿勢と、活力に溢れ革新を生み出す企業風土のたゆまぬ維持向上に努めています。

 <p>人材育成とダイバーシティの推進 多様なバックグラウンドを有する人材が、各々のフィールドで能力を最大限に発揮して、新たな価値や革新を生み出せるように、最重要の経営リソースである人材の育成・活躍推進に取り組めます。</p>	 <p>ガバナンスの充実 透明性を確保しつつ、持続的な成長に向けた戦略の立案・実行およびその適切な監督を充実させることで、経営の効率性を向上し、健全性を維持します。</p>
---	--

7つの営業部門のもとで Strategic Business Unit(SBU) 単位での戦略を推進

事業部門/事業本部

<p>金属</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ● 鋼材本部 ● 鋼管本部 	<p>金属事業部門は、鋼材・鋼管・輸送機材などの金属製品を取り扱い、国内外において、顧客のニーズに対応した独自のサービス機能を発揮しながら、それぞれのバリューチェーンを展開しています。</p>
<p>輸送機・建機</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ● Beyond Mobility事業部 ● リース・船舶・航空宇宙事業本部 ● モビリティ事業第一本部 ● モビリティ事業第二本部 ● 建設機械事業本部 	<p>輸送機・建機事業部門は、船舶・航空機・自動車などの輸送機分野、建設機械（および鉱山機械・農業機械・産業車両）分野における事業を、時代の流れに対応し進化させて展開しています。</p>
<p>インフラ</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会インフラ事業本部 ● 電力インフラ事業本部 ● 物流インフラ事業本部 	<p>インフラ事業部門は、国・地域・社会のニーズに応えたグローバルなインフラ事業を通じて、地球環境との共生および地域社会・産業の発展に貢献します。</p>
<p>メディア・デジタル</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ● メディア事業本部 ● デジタル事業本部 ● スマートプラットフォーム事業本部 	<p>メディア・デジタル事業部門では、メディア分野、デジタルビジネス分野、スマートプラットフォーム分野において事業を展開しています。</p>
<p>生活・不動産</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ● ライフスタイル事業本部 ● 建設不動産本部 	<p>生活・不動産事業部門では、リテイル・ヘルスケア分野、食料分野、建設資材・不動産分野において事業を展開しています。</p>
<p>資源・化学品</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資源第一本部 ● 資源第二本部 ● エネルギー本部 ● 基礎化学品・エレクトロニクス本部 ● ライフサイエンス本部 	<p>資源・化学品事業部門は、資源、エネルギー、基礎化学品・エレクトロニクス、ライフサイエンスの分野で事業を展開しています。</p>
<p>部門横断イニシアチブ</p>		
<p>エネルギーイノベーション・イニシアチブ (EII)</p> 	<p>エネルギーイノベーション・イニシアチブは、脱炭素・次世代エネルギー分野での次世代事業開発をしています。</p> <p>▶ P29「EII(エネルギーイノベーション・イニシアチブ)の挑戦」へ</p>	

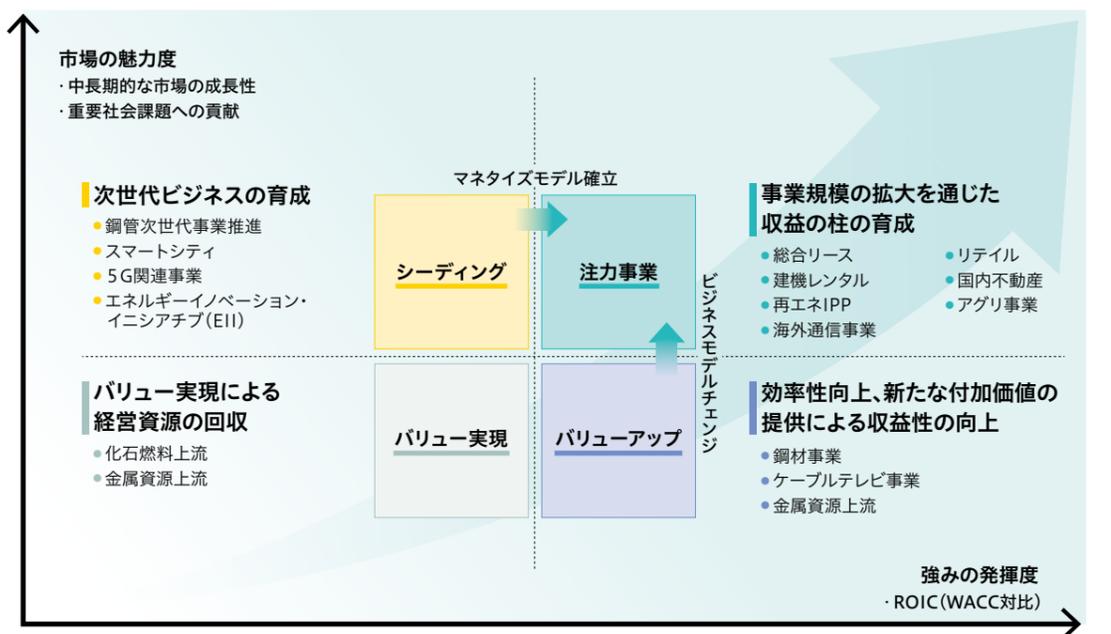
事業戦略管理の仕組み「SBU」

事業ポートフォリオシフトの加速に向けて

住友商事グループでは、基本的に個々の事業部門において事業部門戦略を立案し、本部戦略、部戦略とカスケードダウンした上で、各組織が戦略を遂行してきました。ところが、組織単位での事業戦略管理には、既存組織割にとられやすいことや、同じような戦略が複数組織で並行して存在するといった課題がありました。こうした課題の解決に向け、2021年度より事業戦略管理の強化に資する仕組みを新たに導入しました。それが戦略事業単位「SBU (Strategic Business Unit)」です。既存組織にこだわらず、戦略を一にする事業群をグループ化(SBU設定)することで、戦略議論が活性化しています。具体的には、外部環境や当社の強みの分析、WACC対比のROICも活用しながらSBUの戦

略の妥当性を評価し、「バリュー実現」「バリューアップ」「注力事業」「シーディング」の4つの戦略カテゴリーに分類することで、各SBUの役割・目的を明確化しました。またSBUごとの戦略に応じて経営資源の配分計画を策定し、役割に合わせて設定したKPI・KAIを「戦略会議」で進捗確認するとともに戦略の見直しを行っています。SBUの一部については再グループ化も行い、2022年3月末時点では約60のSBUを組織しています。このように、PDCAサイクルを徹底する中で、各SBUが役割を遂行し、目的を達成することにより、スピーディな事業のバリューアップやタイムリーな資産の入替など機動力のある事業ポートフォリオシフトを実現していきます。

SBUの役割を明確化する戦略カテゴリー分類



価値創造の源泉となる 財務・非財務の経営資本を増強

2022年3月31日時点

	概要	資本の特徴(代表的な指標)	主な維持・増強施策
 財務資本 安定した財務基盤	<p>コア・リスクバッファとリスクアセットのバランス維持と安定した資金調達により、健全な財務基盤を有しています。キャッシュ・フロー規律のもとで収益性を拡大しながら、さらなる財務基盤の強化と経営の安定性向上に取り組んでいます。</p>	<p>総資産 9.6兆円</p> <p>株主資本 3.2兆円</p> <p>コアRB-RA 6,600億円</p> <p>フリーキャッシュ・フロー※1 1,747億円</p> <p>Net DER 0.7倍 ROE 16% ROA 5%</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内外における多様な資金調達手段 ● コアRB-RAのバランスを維持 ● キャッシュマネジメントの強化 ● 事業ポートフォリオシフトによる下方耐性の強化、収益力の向上 <ul style="list-style-type: none"> - 低採算事業からの撤退・ターンアラウンド - 新たなコア事業の創出 - 投資規律の徹底による投資確度の向上、等
 人的資本 多彩な人的リソース	<p>多様なバックグラウンドを持つ人材を採用し、幅広い知識と高い専門性を有するプロフェッショナルの育成を進め、重要な経営資源である人材をグローバルに配置しています。</p>	<p>連結従業員 74,253人</p>	<p>▶ P57「Focus: 持続的な発展に向けた人材マネジメント改革の実行」へ</p>
 知的資本 多様なビジネスノウハウ	<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など、長年にわたり蓄積してきたビジネスノウハウを活かし、ビジネス開発や事業投資・経営を行っています。</p>	<p>多様な事業領域 6事業部門 + 1イニシアチブ</p> <p>多様なSBU</p> <p>ビジネス開発</p> <p>事業投資・経営</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 各ビジネス領域におけるノウハウ (プロジェクトマネジメント能力、商品・産業に関する深い知見、総合商社ならではの総合力発揮、等) ● 新たなビジネス機会を創出する仕組み (イニシアチブ制導入、GIPC※2、DXセンター、0→1チャレンジ、等) ● 事業経営ノウハウの共有 (GMP※3の実践) ● 全社的なリスクマネジメント (投資リスク、信用リスク、市場リスク、カントリーリスク、社会・環境リスク、自然災害リスク、等) ● 多数の社内研修の実施(住商ビジネスカレッジ等)
 組織・グループ資本 多数のグループ会社	<p>幅広い産業分野において、業界トップクラスの事業会社を有しており、事業会社経営の知見を活用することにより収益性を高め、事業基盤の強化を進めています。</p>	<p>連結対象会社数 (2022年4月1日時点) 893社</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業会社における人材プールの活用 ● 事業会社経営におけるベストプラクティス共有(報酬体系等) ● コーポレート機能の共有(Shared Service) ● 過去の事業経営のノウハウをまとめたBasic Elementsを用いて事業会社との対話を実践
 グローバルネットワーク資本 広域な事業拠点	<p>グローバルに展開している事業拠点をベースに、各国の政府・産業界とのネットワークを活用し、現地のニーズを迅速に捉えた事業を展開しています。</p>	<p>事業拠点数 (2022年4月1日時点) 131拠点 66カ国・地域</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 商品戦略と地域戦略の融合による収益力強化 ● 各地域の潜在需要の適時の捕捉や、地域ニーズを踏まえたビジネス開発 ● 地域人材・経営人材の育成 ● 主要拠点におけるインテリジェンス機能の構築
 ビジネスリレーション資本 多岐にわたる産業におけるプレゼンス	<p>多岐にわたる産業分野で培ったビジネスパートナーとの関係を深化させ、各業界において高いプレゼンスを確立しており、ビジネスパートナーとともに多面的に事業を展開しています。</p>	<p>クライアント数 約100,000社</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 業界団体への参画、官民連携も含めた渉外活動の強化 ● 顧客基盤の活用、営業活動でのコミュニケーション強化 ● ステークホルダーエンゲージメントの向上 ● CVC※4活動やMIRAI LAB PALETTE運営を通じたビジネス機会創出
 住友商事 ブランド資本 「住友商事グループ」への信頼	<p>約400年にわたり受け継がれてきた住友の事業精神や、住友商事グループの経営理念には「信用を重んじ確実を旨とする」ことが謳われており、これを体現し続けています。</p>	<p>「住友の事業精神」</p> <p>「経営理念・行動指針」</p> <p>住友商事の歴史 103年</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● トップメッセージの発信等による浸透 ● コーポレートメッセージ「Enriching lives and the world」の体現を通じたブランディング活動の強化 ● 各種研修の実施(階層別研修・別子銅山訪問等) ● コンプライアンスの徹底

※1 調整後フリーキャッシュ・フロー(リース負債による支出Net後) ※2 GIPC:グローバルイノベーション推進委員会
※3 GMP:グループマネジメントポリシー ※4 CVC:Corporate Venture Capital



住友商事株式会社
Sumitomo Corporation

PART 01

成長戦略

「事業ポートフォリオのシフト」と
「サステナビリティ経営の高度化」を
一体的に推進し、
住友商事グループの真価の発揮へ

CSOメッセージ 23

中長期成長戦略

- 重要社会課題と長期・中期目標 27
- Focus: EII (エネルギーイノベーション・イニシアチブ)の挑戦 29
- 気候変動緩和 35
- 人権尊重 39

CFOメッセージ 41

短中期成長戦略

- 2021年度の進捗成果 45
- 事業ポートフォリオシフトの進捗 47
- 事業ポートフォリオシフトの実践 49
- Focus: DXによるビジネス変革 53
- Focus: 持続的な発展に向けた人材マネジメント改革の実行 57
- 投資の厳選/投資後のバリューアップ強化 61
- グループガバナンスの強化 63



サステナビリティ経営を軸に、 成長戦略を推進し、 持続的な成長を実現していきます。

「事業の現場で培った知見」を 「SHIFT 2023」の推進に活かす

私はこれまで国内外でさまざまな不動産のビジネスに携わり、直近では生活・不動産事業部門においてヘルスケアやリテイルなどの事業も併せて統括するなど、比較的、消費者に近いビジネスに取り組んできました。

当社グループの祖業でもある不動産事業は、その時々の経済情勢、社会構造など時勢の変遷に合わせてビジネスモデルを絶えず進化させてきました。また、ヘルスケア、リテイルビジネスでは、当社グループが取り組むべき重要社会課題でもある、地域社会・経済の発展、生活水準の向上を強く意識し、さまざまな事業に取り組んでいます。

私はこれまで営業現場一筋で仕事をしてきましたが、今年度からは経営戦略の実行を統率していくCSOとして、営業現場での経験を活かし、「SHIFT 2023」を完遂し、その先の新たな価値創造につなげていくことが私の使命であると捉えています。

当社グループが進める「SHIFT 2023」の根幹は、高い収益性と下方耐性を兼ね備えた事業ポートフォリオへのシフトに向けた構造改革です。そのためには、当社グループの強みを活かした事業の強化と、社会構造の変化に対応する新規事業の創出が必須であり、具体的なアクションプランの立案・実行を通じて成長戦略を推進し、持続的な成長を追求していく所存です。

代表取締役 常務執行役員
コーポレート部門 企画担当役員
CSO・CIO
東野 博一

事業ポートフォリオシフトを推進し、 稼ぐ力の強化を図る

「SHIFT 2023」の1年目であった2021年度は、低採算事業の整理、ターンアラウンド、バリューアップの施策の一部が当初の計画を上回るスピードで進捗したことにより、過去最高の連結純利益4,637億円を達成しました。資源価格上昇など外部環境の影響もありましたが、構造改革で掲げた施策を各現場で着実に実行した成果と捉えています。マダガスカルでのニッケル事業「アンバトビープロジェクト」、米国タイヤ卸・小売事業「TBC」、欧米州青果事業「Fyffes」などのターンアラウンドも進捗し、収益力の回復に確かな手応えを感じています。

一方で、全ての事業で投下資本に見合う収益性を確保し、さらに投下資本を増やししながら収益基盤を拡大していくという点や、将来の収益拡大をリードする新たなコア事業創出などにおいては、中長期視点で取り組む必要がありますが、早期に結果を出す姿勢で臨むことが重要であり、より一層力を入れて推進していきます。

事業ポートフォリオシフトの実効性を 担保する仕組みを強化

事業ポートフォリオのシフトを達成するためには、それを支える「仕組みのシフト」も重要です。そこで「SHIFT 2023」では、当社グループの全ての事業を、市場の魅力度・成長度と当社グループの強みの発揮度を二軸に、戦略を同一とする事業群「Strategic Business Unit (SBU)」ごとに括り直し、約60のSBUを、「注力事業」「バリューアップ」「シーディング」「バリュー実現」という4つの戦略カテゴリーに分類しています。その狙いは、それぞれのSBUが自らの機能と強みを認識した上で、資本コスト(WACC)を上回るリターン

(ROIC)を達成し、さらに他のSBUとのシナジーを発現させることで、当社グループ全体のポートフォリオを強靱化していくことです。

こうした事業戦略管理の強化に加え、全社最適での経営資源配分、投資後のバリューアップ強化などにも取り組んでいます。

具体的には、年2回の戦略会議において、SBU単位で方針や戦略、目標の達成に向けたKPI・KAIの進捗状況を可視化し、必要に応じて戦略見直しの要否について全社最適の視点で議論を行っています。SBU一つひとつの事業戦略と収益化への道筋を明確にしたことで、特に「注力事業」や「バリューアップ」に分類されているSBUが当社の強みを十分に発揮し、事業の資本コストを大きく超過する収益を創出できるよう、厳しく分析、モニタリングしながら成果を出すことを徹底しています。

各戦略カテゴリーにおける進捗

「バリューアップ」に分類されるSBUにおいては、前述したようにアンバトビー、TBC、Fyffesなどの事業においてターンアラウンドを着実に進めることができたことから、2021年度の業績回復に大きく貢献しました。引き続き、各事業で定めたバリューアッププランを実行していきます。

「注力事業」においては、米国建機レンタル資産の積み増し、エチオピア通信事業への参入、リテイル事業の連携強化、ヘルスケア事業の展開の加速など当社が強みを持つ分野に資本を追加投入し、事業規模のさらなる拡大を図っています。また、DXを活用することでビジネスモデルの変革にも取り組み、収益の柱となるよう強化しています。地政学的リスクの顕在化や世界的なインフレなど外部環境の不確実性は高まっていますが、変化を見極めつつ、リスクはしっかりとマネージし、計画した投資案件の実行を進めて

いきます。

「シーディング」においては、5G、Beyond Mobility、サステナブルシティ（スマートシティ）など長期的な市場の成長性や重要社会課題の解決を視野に、事業化に向けた取り組みを加速していきます。

「バリュー実現」では、化石エネルギー権益の売却など資産入替を前倒しで実行し、計画を上回る経営資源の回収を進めています。

「サステナビリティ経営の高度化」を推進力に、次世代ビジネスを創出・育成

当社グループが持続的に成長していくためには、「社会が求める価値」という本質を捉えた事業を推進していく必要があります。そのためには、「住友の事業精神」に明示された「自利利他公私一如」※という価値観を実践していくことが重要です。この価値観は、現在の住友商事グループの経営理念に受け継がれており、当社グループの「サステナビリティ経営」の根幹となる考え方でもあります。こうした考えに基づき、当社グループは「サステナビリティ経営の高度化」をテーマにさまざまな活動に取り組んでいます。

※「住友の事業は、住友自身を利するとともに、国家を利し、かつ社会を利するものでなければならない」という考え。

サステナビリティ経営のさらなる高度化

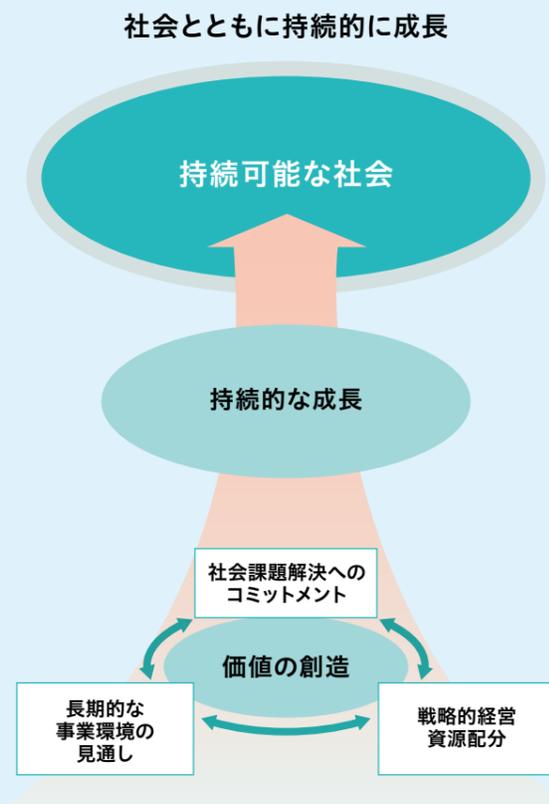
昨今、気候変動や、生物多様性の喪失、天然資源の枯渇、人権問題など、さまざまな社会課題が深刻化し、社会の持続可能性への脅威となっています。企業に対する社会課題解決への期待も高まっており、それに伴い事業環境やビジネスのルールも大きく変動していることを実感しています。こうした変化は不可逆的なものであり、社会課題の深刻

化に伴うリスクへの対応が必要となる一方で、新たな社会ニーズに対する多くの事業機会がもたらされています。こうした時代の中、当社グループは、サステナビリティの追求を成長戦略の軸に据え、社会が求める価値創造に向けて、経営資源を戦略的に再配分して事業ポートフォリオシフトを実行し、長期的な企業価値向上の実現を目指しています。

その実践に向けた取り組みが、2020年6月に設定した「社会の発展と進化」「社会の持続可能性」を両立させる6つの「重要社会課題」と「長期目標」です。さらに、2021年5月にはその具体的な計画を示す「中期目標」を定めました。

この目標に沿って、「気候変動緩和」については、状況が加速度的に変化する中、継続的に当社方針を見直しています。

住友商事グループのサステナビリティ経営



2022年2月には「新規の石炭火力発電事業・建設工事請負には例外なく取り組まない」ことを明確にしました。また、2022年5月には2050年カーボンニュートラル化に向けたより具体的な道筋を開示しています。▶ P36 その具体的な取り組みとして、2021年度には、化石エネルギー権益の一部を売却し、脱炭素に向けた事業ポートフォリオシフトを着実に進めると同時に、既存の石炭火力発電事業の脱炭素化・低炭素化に向けた検討も開始しています。また、当社自身のカーボンニュートラル化に取り組むと同時に、2021年4月に新設したエネルギーイノベーション・イニシアチブ（EII）においては、次世代エネルギー事業の創出などを通じて、社会のカーボンニュートラル化に貢献していく計画です。▶ P29 さらに、資金調達側面においても、2022年3月にグリーンファイナンス・フレームワークを策定し、同年5月にグリーンボンドを発行しました。

「循環経済」領域では、フードロスの削減、バイオケミカル素材開発などに加え、シェアリング事業の拡大などを通じて、リサイクル・省資源型ビジネスを推進しています。また、主要天然資源の持続可能な調達体制の強化の一環として、当社グループの「森林経営方針」と「林産物調達方針」を2022年3月に策定し開示しました。

世界的な関心事項となっている「人権尊重」においては、2020年に策定した「住友商事グループ人権方針」に基づき、各事業部門における人権デューデリジェンスを開始しており、2025年までには全ての事業部門で完了する計画です。

次世代ビジネスの創出・育成

「SHIFT 2023」では、長期的な視点から持続可能な社会の実現に対する社会の要請を「機会」と捉え、当社が強みを発揮しながら取り組むことのできる分野を「次世代成長戦



略テーマ」と位置付けています。前述の次世代エネルギーに加え、社会インフラ、リテイル・コンシューマー、ヘルスケア、農業の5つの分野での商機を特定し、既存のビジネスモデルを変革する可能性を秘めたDXも活用しながら、新たな展開を仕掛け、当社グループの将来の屋台骨となるコアビジネスの創出に取り組んでいます。これらは重要社会課題の「社会の発展と進化」にも大きく寄与するものです。農業やヘルスケア、リテイル・コンシューマー分野においては、すでにいくつかのプロジェクトが実行に移されており、戦略の実現性が高まっています。また、部門を超えたシナジーの発揮や、より大きなマーケットを見据えた取り組みも始まっています。

どの取り組みも一朝一夕に進むものではありませんが、「SHIFT 2023」のもとで飛躍的に深まった“組織の枠組みを超えて変えていく”という意識のもと積極的な議論を図り、「サステナビリティに対する要請」と「デジタル化」▶ P53 という2つの大きな社会の潮流をしっかり捉えながら、その変革をリードし、持続可能な社会の実現と当社グループの持続的成長を目指していきます。

中長期成長戦略

重要社会課題と長期・中期目標

当社は、サステナビリティ経営の高度化の一環で、当社が取り組むべき6つの重要社会課題を定め、それぞれの課題に対する長期目標・中期目標を設定し、各重要社会課題の解決を目指しています。

長期目標・中期目標の達成状況や具体的な取り組みの詳細は「ESGコミュニケーションブック」をご参照ください。
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/sustainability/report>



	重要社会課題	長期目標	中期目標	進捗	
社会の持続可能性	気候変動緩和 ▶P35へ 	2050年の事業活動のカーボンニュートラル化と、持続可能なエネルギーサイクル実現への挑戦	当社グループのCO ₂ 排出量を、 2035年までに50%以上削減(2019年比) 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 発電事業のCO₂排出量を2035年までに40%以上削減(内、石炭火力発電については、60%以上削減)。2035年の発電ポートフォリオ:持分発電容量:石炭20%、ガス50%、再エネ30%※1 ● 化石エネルギー権益事業から生じる間接的CO₂排出量※2を2035年までに90%以上削減。 ● 上記以外の事業におけるCO₂排出量の削減。※3 	<ul style="list-style-type: none"> ● 当社グループのCO₂排出量7.4%減(19年比) ● 発電事業におけるCO₂排出量4.1%減(内、石炭火力発電については、3.6%減)(19年比) ● 21年度末の発電ポートフォリオ:持分発電容量:石炭53%、ガス31%、再エネ16% ● 化石エネルギー権益事業から生じる間接的CO₂排出量16.7%減(19年比)
	循環経済 	リサイクル・省資源型の技術・商品への転換	循環型原材料等の使用、廃棄物の回収、製品の利用効率改善の促進	<ul style="list-style-type: none"> ● リサイクルされた、または再生可能資源に由来する循環型原材料等の使用量拡大。 ● 製品の利用効率改善・長寿命化を促進するビジネス(シェアリング・中古販売・リース・レンタル等)の拡大。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内外における再生可能エネルギー供給の拡大(21年:1.5GW) ● エネルギーイノベーション・イニシアチブ(EII)を組成 ● 日豪民間・関係省庁と取り組む水素サプライチェーン構築実証実験の推進 ● 太陽光PPA事業開発・運営のための合同会社設立 ● ニュージーランドにおける森林資産の追加取得
	天然資源の持続可能な調達	当社グループの取り扱う主要天然資源の持続可能な調達体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 持続可能な調達を要する、主要な天然資源関連商品の特定と調達方針の策定、認証取得の促進、自主監査体制の強化。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 森林経営方針・林産物調達方針の制定を通じたサステナブルな森林経営の推進 	
社会の発展と進化	人権尊重 ▶P39へ 	全事業・サプライチェーンにおける人権の尊重	『国連ビジネスと人権に関する指導原則』 『住友商事グループ人権方針』に則った人権尊重の浸透・徹底 安全な職場環境の確保 多様性に富み互いに尊重し合う組織の実現	<ul style="list-style-type: none"> ● 2023年までに、“指導原則”に基づく人権教育の単体受講率100%、地域組織・子会社実施率100%を達成。 ● 人権デュー・デリジェンスのリスク分析の強化により、2025年までにサプライチェーンを含む全事業のリスクを的確に評価しリスク低減策を実施。評価結果を踏まえて、より有効なグリーンバンスメカニズム※5を構築。 ● 製造・加工業、大規模工事を伴うプロジェクトを中心とした主要事業労働現場における災害ゼロへの取り組み強化。 ● 差別・ハラスメントのない職場環境を整備。 ● 国籍、年齢、性別、性的指向、性自認など、あらゆる属性や価値観にとらわれることなく個人が能力を発揮できる人材マネジメントを推進。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人権教育ツール(e-ラーニング)のコンテンツ開発完了(22年度から展開開始) ● 2025年までに全事業をカバーすべく部門別の人権デューデリジェンスを開始(21年度はメディア・デジタル事業部門および生活・不動産事業部門で実施) ● 災害時の初動対応についてe-ラーニングを実施、救命講習の実施、被災状況共有システムの導入 ● D&Iを組織に定着させるための継続的な社内啓発の一環として、D&I関連プログラムを集中的に展開する期間(Diversity Week)を企画、実施
	地域社会・経済の発展 	地域の産業発展と人材育成への貢献	当社グループ事業のグローバルな展開を通じた地域産業の発展・雇用創出・人材の育成	<ul style="list-style-type: none"> ● 持続可能で、生産性・付加価値の高い産業の振興、事業を通じた地域社会との共生。 ● 当社グループ事業拠点における雇用の創出、経営人材・高技能人材の育成。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外工業団地事業の推進 ● 各事業現場における研修機会の提供を通じた、人材育成の実施
	産業・社会インフラの整備	社会の持続可能な発展に資する産業・社会インフラの普及	<ul style="list-style-type: none"> ● 良質なエネルギー、水、輸送・物流・通信・金融サービス等へのアクセスを可能にするインフラや、都市機能を高度化する事業の推進。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 水事業の拡大による処理容量の増加(20年度比56%増) ● エチオピアにおける通信インフラ整備開始 	
生活水準の向上 	高度な生活関連サービスの提供	都市化、高齢化等の社会課題解決に資する、高度な生活関連サービスの普及	<ul style="list-style-type: none"> ● 新たな技術やコンセプトによる、モビリティ、メディア・通信、ヘルスケアサービス、スマートシティ構築等、生活水準を向上する、より高度なサービス・新たな機能の提供。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 北ハノイにおけるスマートシティ:土地収用の進捗/タウンマネジメント事業計画・構想案の策定 ● ローカル5Gにおける基地局の増設 	
良質な教育 	質の高い教育の普及	100SEED※6活動等を通じた、良質で平等な学習機会の提供	<ul style="list-style-type: none"> ● 教育機会の提供対象の量的拡大。 ● 受益者の満足度100%。 ● 毎年継続して全社員の5%以上参加(対象は単体・地域組織・グループ会社)。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 世界16カ国で、各地域の教育課題に取り組む44件の100SEED活動を実施 ● 本社および国内外地域組織の社員5%以上が参加 	

※1 2020年時点:石炭50%、ガス30%、再エネ20%
 ※2 他者のエネルギー資源使用に伴う間接排出量
 ※3 個別事業で目標を設定し削減に注力

※4 2020年時点:1.5GW(1GW=10億W)
 ※5 サプライチェーンを含む事業活動全体に関し、人権侵害などに関する、従業員・地域住民などステークホルダーからの訴えを受け付け、問題解決につなげる仕組み
 ※6 当社グループの社員参加型の社会貢献活動プログラム

Focus

EIIの挑戦

エネルギーイノベーション・イニシアチブ

Q. 改めて、EII設立の背景と狙いを教えてください。

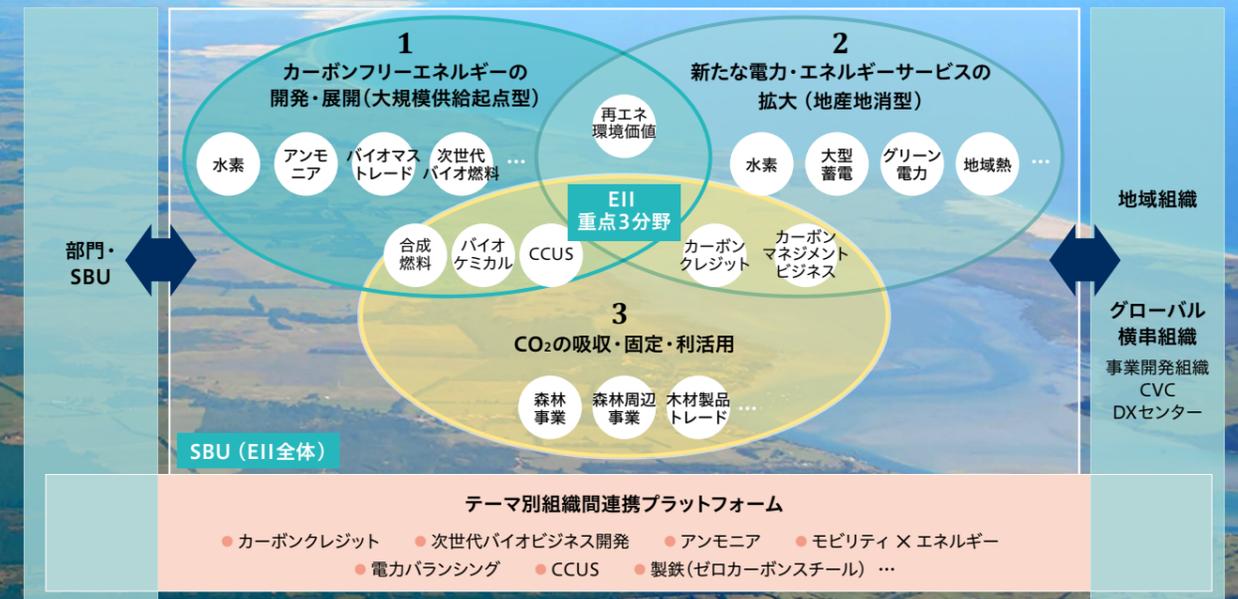
A. 世界的な人口増加と経済成長に伴い、エネルギー需要は増加の一途をたどる一方、気候変動は地球規模で取り組むべき喫緊の課題となっています。2022年11月にエジプトで開催されるCOP27では、ロシアによるウクライナ侵攻で改めてその重要性が認識されたエネルギー・食糧安全保障という課題も意識しつつ、1.5℃目標達成に向けた世界の取り組みについて議論が行われるでしょう。当社は2020年に、6つの重要社会課題の一つとして「気候変動緩和」を定めました。そして、その解決のため2021年4月にエネルギーイノベーション・イニシアチブ(EII)を

設立しました。EIIは従来の部門の枠組みを超えた新たな営業組織です。エネルギー転換がもたらす社会構造の変化を大きな事業機会と捉え、脱炭素・循環型エネルギーシステムによるカーボンニュートラル社会を実現していくことを最大のテーマとして掲げています。中長期的な視点で次世代ビジネスの育成を目指す「シーディング」戦略カテゴリーに位置付けられており、事業部門相応の規模感のある次世代事業の創出に取り組めます。当初は、各事業部門で次世代エネルギー分野におけるビジネスを推進していた組織、メンバーを全社最適の視点でEIIに結集し、総勢約100名のメンバーでスタートしましたが、2022年4月からはグローバルEII体制・組織も順次整備し、現在は約200名体制でビジネス構想力を持って事業開発にチャレンジしています。

Q. EIIの発足から約1年半が経ちました。この間の取り組み、進捗を教えてください。

A. 発足後、まず着手したのが当社の目指す「脱炭素・循環型エネルギーシステム」のグランドデザインを描くことです。カーボンニュートラル社会を実現するために、将来のエネルギーシステムはどうあるべきか。エネルギーバリューチェーンの一部を切り取って個別に取り組むのではなく、バリューチェーン全体を俯瞰し、3つの重点分野を整理しました。1つ目は水素・アンモニア・次世代バイオなど大規模供給起点型の事業構築を目指す「カーボンフリーエネルギーの開発・展開」、2つ目は分散型電源や蓄電技術を活用したエネルギーマネジメントや地産地消型モデ

重点3分野における事業基盤の構築



ルを提案する「新たな電力・エネルギーサービスの拡大」、そして最後に当社グループ保有の森林アセットやその他イノベーション領域のテクノロジーも含め、カーボンマネジメントを通じた価値創造を目指す「CO₂の吸収・固定・利活用」です。重点3分野はそれぞれが独立しているのではなく相互に関連しており、これらを掛け合わせてこそ新たなシナジー、需要が生み出せると考えています。そのため、他事業部門も含めEII内外で手掛ける既存ビジネスとのシナジーも追求しています。加えて、EIIにとどまらず全社の次世代エネルギー分野での事業開発を促進すべく、例えば製鉄(ゼロカーボンスチール)やCO₂利活用技術であるCCUS (Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage) など、テーマ別に組織間連携プラットフォームを立ち上げ、運営しています。全社の次世代エネルギー分野における情報をまずは集約し、事業化・組織化に向けた議論を加速させていきます。EIIは、重点3分野、ビジネスラインを中心にした事業拡大・開発とともに、全社横断の横串活動を通じた新たな事業発掘に邁進してきました。その結果、現場では多くのプロジェクトが進展しています。まだ対外的にはお示しできないものが多数ありますが、カーボンニュートラル

社会の実現に資する次世代事業を通じた価値創造に引き続き取り組んでいきます。

Q. 取り組みを推進していく上でのEIIの強みはなんでしょうか。

A. 当社グループは既存ビジネスを通じて、あらゆる産業セクターと密接な関係を有しています。カーボンニュートラル化を目指すニーズや課題、それに関わる事業機会はこれら全ての産業セクター、顧客、市場に内在しています。顕在化している需要はもちろん、潜在的な需要をいかに捉え事業につなげていくかが重要であり、次世代エネルギー分野の事業創出においてそのカギを握るのは「組織間連携」です。その力を最大限に発揮するための仕組みがEIIだと考えています。EIIは他の事業部門と同様に採算責任を負う営業組織ではありませんが、短期的なリタンの追求以上に、中長期視点から新たな次世代事業を創造し、将来の収益の柱を構築することに主眼を置いています。だからこそ常に全体最適を考え、他の事業部門はもとより社

副社長執行役員
EIIリーダー

上野 真吾

背景写真: ニュージーランドにおける森林事業

Focus: EII(エネルギーイノベーション・イニシアチブ)の挑戦

外との連携も通じてシナジーを追求する、いわば横串的な機能提供・発揮が期待されています。先に挙げた組織間連携プラットフォームは、その典型です。プラットフォームを経て事業化を目指す上で、必ずしもEII内での組織化を前提とする必要はなく、常に全社最適の視点で方針・体制を考えています。また、バリューチェーンの全体像を念頭に置きながら、さまざまな要素を掛け合わせた提案を行えることも、EIIの大きな強みです。例えば、日本最大の水素製造プラントを有する福島県浪江町と一緒に、浪江町の住民の皆様にとってクリーンで活気のある安心安全な町づくりを進めています。浪江町は2011年に発生した東日本大震災および原子力発電所の事故により、全町避難から10年以上経過した今も、居住人口は震災前の約1割程度にとどまっています。そこで我々は、域内の水素や再生可能エネルギーを最大限活用するハード面のみならず、定住・移住や関係人口を増やし町の活性化につながる「仕組み・場」づくりを目指すソフト面にも力を入れています。水素インフラや蓄電ステーションを導入するだけであれば、当社以外にもできる企業はあるでしょう。ですが、住民の皆様へ寄り添い、生活に根差した水素や再エネの普及を進める、さらには全体を俯瞰してさまざまな機能を融合させながら町づくりに積極的に関与していく、これこそが我々EIIならではの強みだと考えています。

EIIの重点3分野における取り組み事例



1 カーボンフリーエネルギーの開発・展開 (大規模供給起点型)

マレーシア サラワク州における
グリーン水素プロジェクト

詳しくは「ESGコミュニケーションブック」へ
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/sustainability/report>



2 新たな電力・エネルギーサービスの拡大 (地産地消型)

4Rエナジー社のEVリユース蓄電池を用いた、
福島県浪江町における
バッテリーステーション事業

詳しくは以下のリリースへ
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/news/release/2022/group/15640>



3 CO₂の吸収・固定・利活用

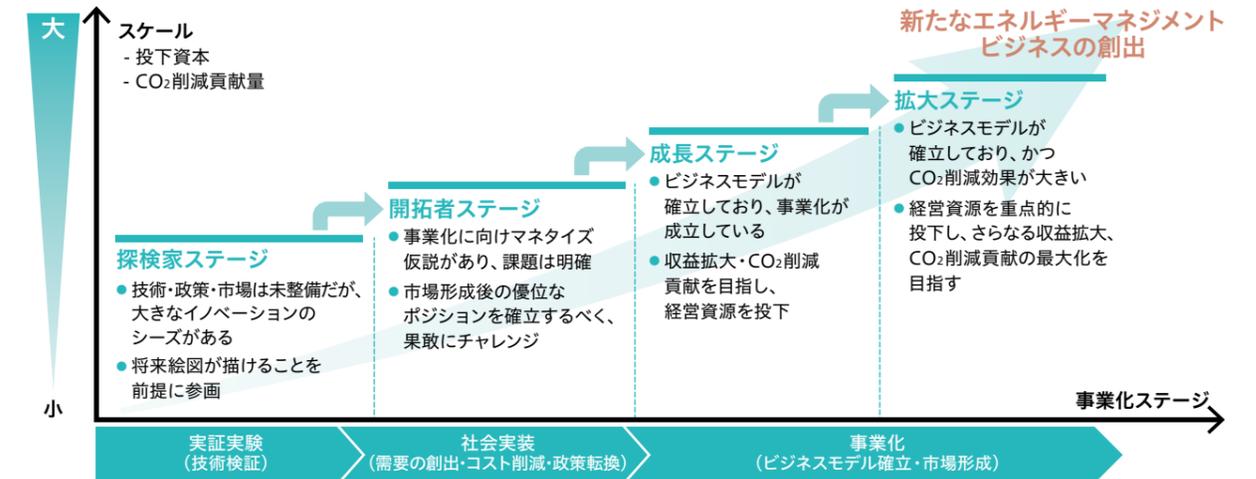
ニュージーランド 北島における
サステナブルな森林事業

詳しくは以下のリリースへ
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/news/release/2021/group/15250>

Q. EIIは「SHIFT 2023」においてシーディング、すなわち中長期視点で社会構造変化に取り組む戦略カテゴリーに分類されていますが、将来に向けた戦略を教えてください。

A. 将来に向けて、すでに多くのプロジェクトが進行しています。まず、森林やバイオマスレードなど現業を抱える既存ビジネスラインでは、さらなるキャッシュ創出およびROIC改善に取り組んでいます。一方でEIIのプロジェクトには技術実証や社会実装ステージのものが多く、そうした新しい分野においては次期中期経営計画以降での事業化による収益貢献を目指しています。このように時間軸を意識しながら進捗をモニタリングする必要があるため、EIIでは全ての事業を3つのステージに分類し、PDCAを回しています。具体的には、実証実験、技術検証段階の案件を「探検家ステージ」、社会実装段階のものを「開拓者ステージ」、そしてすでに事業化されているビジネス、案件は「成長・拡大ステージ」に分類しています。「SHIFT 2023」における次世代事業創出に向けた全社枠配分においては、探検家ステージに約1割、開拓者ステージに約6割、成長・拡大ステージに約3割というポートフォリオで資本投下し、

「新たなエネルギー管理ビジネス創出」に向けた成長ストーリー



次期中計に向けて仮説の構築・検証を通じた良質な案件の積み上げを重点的に行っていく予定です。そして、ステージに応じた打ち手をしっかりと講じるとともに、ステージごとの役割に合ったKPI・KAIを定め、PDCAを通じて着実に実践していきます。その結果として2030年までに、事業部門相応に規模感のある収益基盤の確立を目指します。また経済価値の追求のみならず、カーボンニュートラル社会の実現というビジョンに照らし合わせ、例えばEIIが手掛ける事業やサービス提供を通じたCO₂削減貢献量を可視化・計測し、定量目標を設定することも検討しています。

Q. 最後に、今後の展望をお聞かせください。

A. EIIは、「脱炭素・循環型エネルギーシステムによるカーボンニュートラル社会を実現」し、「当社の将来収益基盤を確立」することをビジョンに掲げる組織です。約360億トン/年に達しているといわれるCO₂排出を削減し、世界のカーボンニュートラル化を実現していくためには、2030

年頃には年間4.5兆ドル程度の巨額なクリーンエネルギー投資が必要といわれています。先にも触れましたが、2022年に入ってから、ロシア・ウクライナ問題に端を発した化石燃料に対する地政学的リスクが顕在化するなど、我々を取り巻く環境は想定を超える規模とスピードで変化しています。今後は、ますます不確実性が高く変化が激しい世の中になっていくでしょう。そのような時代においてこそ、EIIは目の前の変化に惑わされることなく、長期的かつ大局的な視点で、「企画の遠大性」をもって事業を構想・開発していかなければならないと考えています。そのために必要な要素や強みは、すでに我々の内にあります。それらをどう組み立てて、社会・顧客の課題解決に資するビジネスモデルの提案、構築にチャレンジしていくか。まさに「ビジネス構想力をもって事業開発に臨む」ことがEIIの使命だと考えています。社内外との掛け合わせを通じ、エネルギーバリューチェーン全体を捉えた取り組みを追求し、「環境負荷の低減」と「事業価値の創造」を同時に成し遂げる持続的な脱炭素・循環型エネルギーシステムの構築を目指します。これからのEIIにぜひご期待ください。

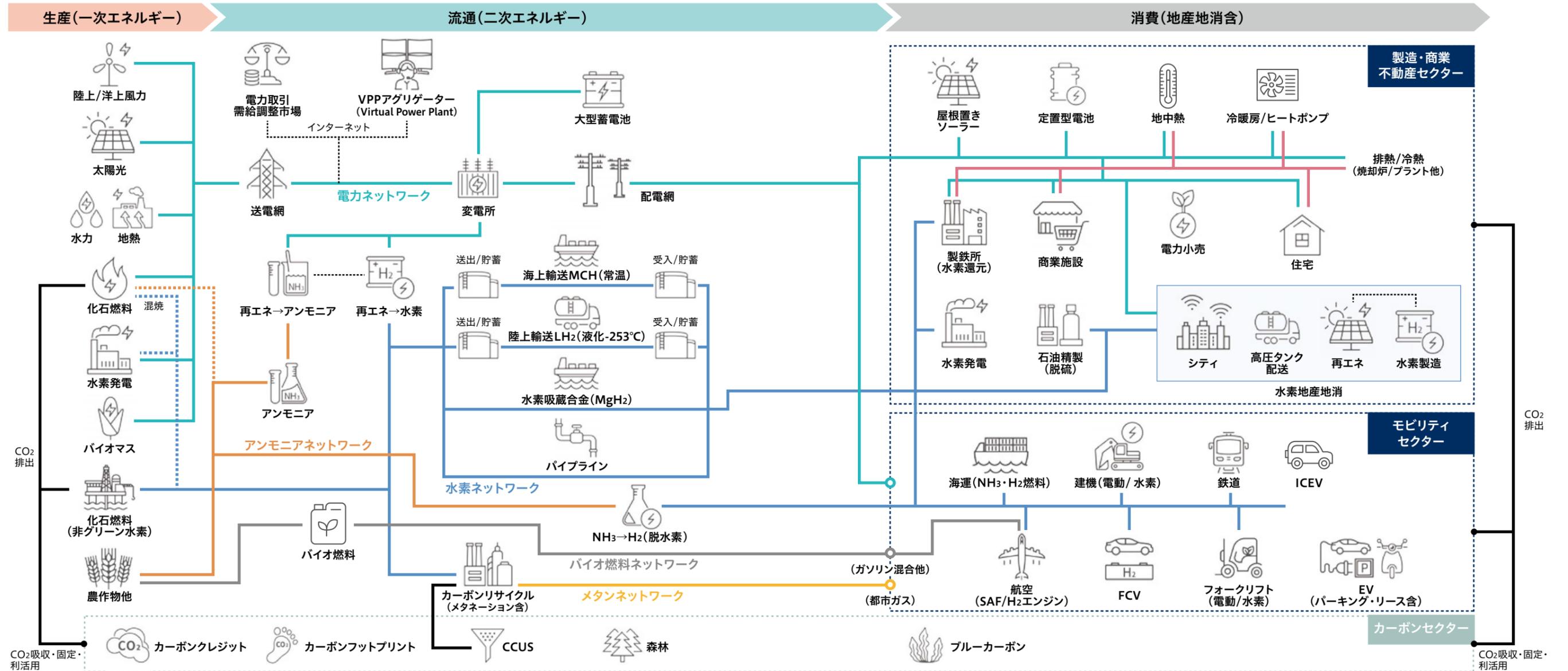
Focus: EII(エネルギーイノベーション・イニシアチブ)の挑戦

エネルギーシステム全体を包括的に捉え、次世代事業の創出を推進

エネルギーバリューチェーン全体を俯瞰して描いた、当社が目指す「脱炭素・循環型エネルギーシステム」のグランドデザインは以下の通りです。生産から消費まで多くの要素を内包していますが、いずれも独立して存在するものでは

なく相互に関連して一つのエネルギーシステムを構成しています。引き続き当社グループが強みとする組織間連携・グローバルネットワークを活用し、各プロジェクトを推進していきます。

「ESGコミュニケーションブック(ストーリー編)」では、カーボンニュートラルへの取り組みのカギとなる水素ビジネスを特集していますので、併せてご参照ください。
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/sustainability/report>



気候変動緩和

カーボンニュートラル化に貢献すべく次々と具体的なアクションを実施

気候変動問題への基本的な考え方

気候変動を緩和することは、持続可能な社会の実現のために克服しなくてはならない重大な課題であり、カーボンニュートラル社会の早期実現に向けたグローバルな取り組みが加速しています。

当社グループにおいても、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向けて、より積極的に貢献していくことを目指しています。2019年には、気候変動問題の克服に向けて我々が果たす役割を明確にすべく、当社グループの「気候変動問題に対する方針」を取締役会にて決議しました。なお、この方針については、気候変動をめぐる世界的な情勢を踏まえて、継続的に見直しています。

気候変動問題に対する方針

基本方針

- 2050年に住友商事グループのカーボンニュートラル化を目指す^{※1}。社会全体のCO₂排出量削減・Negative Emission化^{※2}による、持続可能なエネルギーサイクル実現のための技術・ビジネスモデルを開拓する。

事業における方針

- 社会全体のCO₂排出削減に資する再生可能エネルギー化やエネルギー活用の効率化、及び燃料転換を促進する。また、再生可能エネルギーを主体とした新たなエネルギーマネジメントやモビリティサービスなどの提供や、水素社会の実現に取り組む。
- 発電事業については、地域社会における経済や産業の発展に不可欠なエネルギーを安定的に供給するとともに、経営資源を、より環境負荷の低い発電ポートフォリオに継続的にシフトする。(2035年:持分発電容量ベースで、石炭 20%、ガス 50%、再エネ 30%^{※3})

- 当社事業のCO₂排出の削減・吸収に加え、ビジネスパートナーや公共機関等と協力した取り組みや提言等を通じて、社会のカーボンニュートラル化に貢献する。
- 火力発電、化石エネルギー権益の開発については、2050年のカーボンニュートラル化を前提として取り組む。石炭火力については、新規の発電事業・建設工事請負には取り組まない。また、石炭火力発電事業については、2035年までにCO₂排出量を60%以上削減(2019年比)し、2040年代後半には全ての事業を終え石炭火力発電事業から撤退する。一般炭鉱山開発事業については、今後新規の権益取得は行わず、2030年の一般炭鉱山からの持分生産量ゼロを目指す。

※1 カーボンニュートラル化の対象となる事業の範囲は以下の通り。

[Scope1・2] 住友商事単体及び子会社の直接的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(但し、発電事業については持分法適用関連会社の排出も対象に含める)

[Scope3] 住友商事単体及び子会社、持分法適用関連会社の化石エネルギー権益事業で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。尚、カーボンニュートラル化とは、当社グループの事業によるCO₂排出と、CO₂排出削減への貢献を合わせたネットCO₂排出量をゼロとすることを指す。

※2 Negative Emission化とは、過去に排出され、大気中に蓄積したCO₂を吸収・回収・除去することを指す。

※3 2020年時点:石炭 50%、ガス 30%、再エネ 20%

住友商事グループのカーボンニュートラル化

当社は、2050年までの当社グループのカーボンニュートラル化を長期目標として掲げており、下図の通り目標達成に向けたCO₂排出量削減のマイルストーンを具体的に定めています。2021年度には、化石エネルギー権益事業の一部を売却し、再生可能エネルギー事業の推進などを通じてポートフォリオのシフトを進めると同時に、既存の石炭火力発電事業の脱炭素化・低炭素化等に向けて検討を進めました。

カーボンニュートラル化に向けたマイルストーンをより明確にすることで、当社グループのカーボンニュートラル化を実現すると同時に、地域社会の発展・進化に向けた次世代エネルギー事業を創出し、社会のカーボンニュートラルに貢献します。

石炭火力発電事業の事業方針・考え方

当社方針

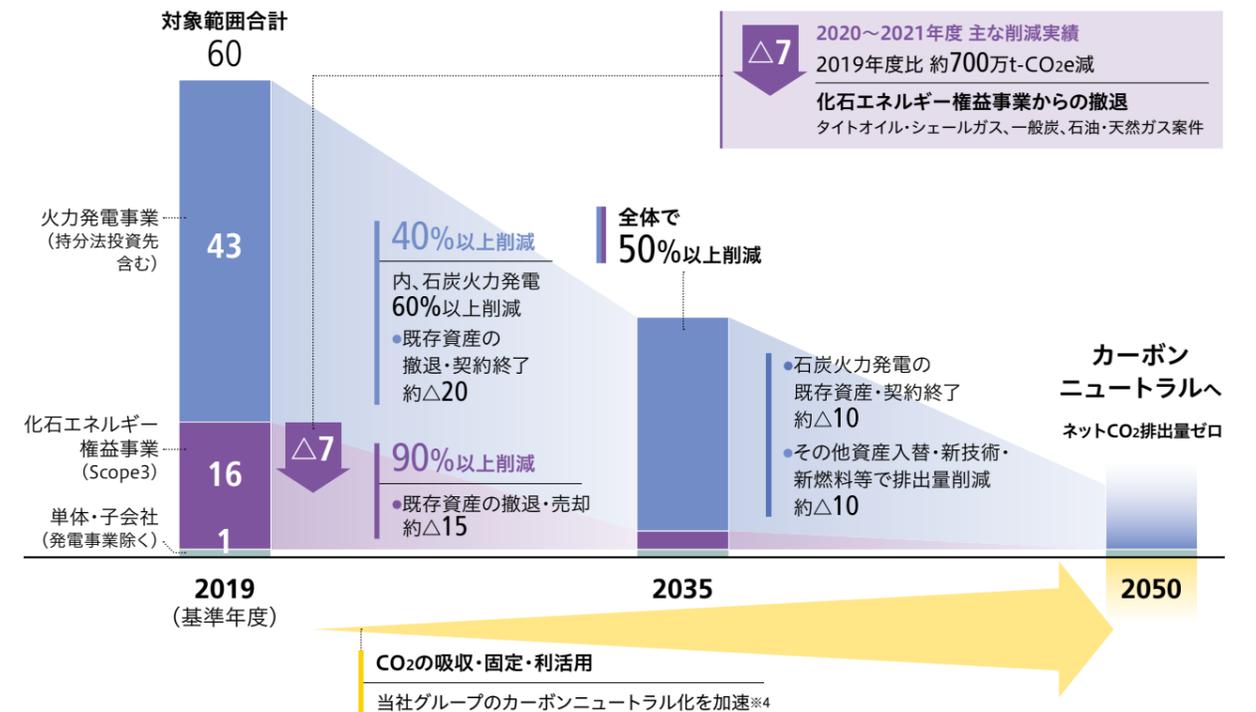
- 新規の発電事業・建設工事請負には例外なく取り組まない
- 2040年代後半には全ての事業を終え撤退する

取り組みの考え方

地域社会・経済の発展、供給義務を含め当社が負う社会的責任の観点から、以下の取り組みを行いながら事業撤退の前倒しも排除せずあらゆるオプションを追求し、当社およ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

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



※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

中長期成長戦略

気候変動緩和

2050年に向けた当社グループの
カーボンニュートラル化対象範囲

当社グループのカーボンニュートラル化における対象範囲は、当社単体および連結子会社に関するScope1・2のCO₂排出量(約1百万トン※1)に加えて、排出総量が大きい発電

事業については持分法投資先を含めたCO₂排出量(約41百万トン※1・2)、化石エネルギー権益事業においては他者のエネルギー資源使用に伴う間接排出量としてScope3(約13百万トン※1)までを含めています。

※1 数値は2021年実績
※2 発電事業における、単体および連結子会社に関するCO₂排出量(約1百万トン)を含む

カーボンニュートラル化の対象範囲(2021年実績)

	Scope 1 直接排出	Scope 2 使用電気生成などに伴う間接排出	Scope 3 その他間接排出
単体・子会社	約1百万トン(発電事業を除く)		化石エネルギー 権益事業 約13百万トン
持分法	発電事業(建設中案件推計値含む) 約41百万トン		

CO₂排出量削減目標に対する実績

当社は、2050年までの当社グループのカーボンニュートラル化に向けて、以下の目標を掲げています。

CO₂排出量を、2035年までに50%以上削減(2019年比)

- 発電事業 CO₂排出量: 40%以上削減
(うち、石炭火力発電は60%以上削減)
- 化石エネルギー権益事業 CO₂排出量: 90%以上削減

各目標の達成に向けた進捗は以下の通りです。2021年実績が示す通り、2035年のCO₂排出量削減目標の達成と2050年のカーボンニュートラル実現に向けて着実に進捗しており、今後もステークホルダーの皆様への情報開示に取り組んでいきます。

CO₂排出量(千t-CO₂e)

指標	2019年実績 (基準年)	2021年		2035年 削減目標
		実績	削減率	
全体	59,939	55,497	△7.4%	50%以上
発電事業※3	43,126	41,368	△4.1%	40%以上
うち、石炭火力発電※3	34,452	33,202	△3.6%	60%以上
化石エネルギー権益事業	15,808	13,162	△16.7%	90%以上

注) 発電事業の稼働済案件および化石エネルギー権益に係る実績は第三者機関のアドバイスを受けて算定
※3 建設中案件の推計値を含む

TCFD提言に基づく情報開示

当社は、気候変動問題への取り組みに関する情報開示の重要性を認識し、2019年3月に、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の最終提言に賛同しました。気候変動緩和を重要社会課題の一つとして長期・中期目標を設定し、「気候変動問題に対する方針」を見直すなどの取り組みを含め、TCFDが推奨している枠組みに準拠し、気候変動問題に対する当社グループの「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」に関する情報を、当社WebサイトやESGコミュニケーションブックで開示しています。また、ESG説明会等の対話の機会を通じて、さらなる情報開示の充実に努めています。

ガバナンス

当社の取締役会は、当社グループの幅広い事業活動において気候変動問題に関連して生じるさまざまな機会とリスクについての各事業分野の戦略とその進捗状況、ならびに事業ポートフォリオ全体のリスクの状況について定期的に報告を受け、適切な取り組みがなされているかをモニターしています。また、当社グループの「気候変動問題に対する方針」を決議し、個別事業においても、気候変動問題への対応方針に係る重要な案件について実施の是非などを審議しています。例えば、「2050年の事業活動のカーボンニュートラル化と、持続可能なエネルギーサイクル実現への挑戦」を当社グループの長期目標に掲げ、その達成への道筋や、発電事業やエネルギー関連事業の方針、カーボンニュートラル社会の実現に必要な取り組みについて経営会議で繰り返し議論しました。これらの議論を踏まえ、取締役会で「気候変動問題に対する方針」の見直しと「気候変動緩和」のための中期目標を決議しました。

戦略

当社グループは、幅広い産業においてグローバルに事業を展開する中で、脱炭素化に伴うさまざまな技術やビジネスモデルの変化がもたらすリスクに対応する一方で、それら変化に伴って現れる新たな社会的ニーズを捉え、多様な事業機会を開拓していくことで、事業ポートフォリオシフトを着実に推進します。2050年までの当社グループのカーボンニュートラル化に向けて排出削減マイルストーンを設定し実現に向けた取り組みを進めるとともに、カーボンニュートラル社会の実現に資する次世代事業の創出に向け、多様なステージの事業開発がグローバルに進捗しています。

気候変動緩和への取り組みを、戦略的な事業機会の開拓と位置付けるとともに、シナリオ分析を踏まえたリスク管理の高度化と事業機会の捕捉、ならびに関連情報の開示を進めています。移行リスクと機会のシナリオ分析には、IEA※1「World Energy Outlook」等を参照し、複数のシナリオを用いて、気候変動緩和に係る事業環境変化の大

きなセクターに関わる事業※2について、主に2050年までの事業への影響を分析しています。また物理リスクの分析にはIPCC※3によるシナリオ等を参照し、リスク顕在化によるインパクトが大きいセクター※4を特定した上で、各セクターにおける慢性、急性双方の物理リスクを分析しています。

シナリオ分析の結果は経営会議と取締役会に報告され、気候変動問題の対応についての重要な意思決定に反映されています。

リスク管理

当社グループの活動は広範な分野、地域に分散した事業から成り立ち、さまざまな社会課題と関わりを持っています。当社は、常にそれら社会課題に配慮し、グループ全体の事業活動から生じる社会・環境への影響を適切にコントロールするために、「環境方針」「人権方針」「サプライチェーンCSR行動指針」「贈賄防止指針」「コンプライアンス指針」などの方針を設定し、グループ内で周知・徹底を図っています。また、気候変動のリスクへの対応については、各営業組織において、関連する事業分野の規制の導入や市場変化を把握し事業を展開することに加えて、全社ポートフォリオ管理の一環として、サステナビリティ推進部が気候変動に関する世界的取り組みや各種規制の動向を踏まえた、当社グループの主要なリスクの状況をまとめ、定期的に経営会議、取締役会に報告しています。ポートフォリオ全体で見て許容できないリスクがあれば、リスク管理担当組織と共同でエクスポージャーの削減を含め対応を検討します。

指標と目標

2050年までの当社グループのカーボンニュートラル化に向けて、前ページに記載の通り目標を掲げています。

詳細は、「ESGコミュニケーションブック(ディスクロージャー編)」をご参照ください。
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/sustainability/report>



※1 国際エネルギー機関: International Energy Agency ※2 エネルギー、資源、輸送、素材産業、不動産

※3 気候変動に関する政府間パネル: Intergovernmental Panel on Climate Change ※4 エネルギー、資源、輸送、素材産業、不動産、農業

人権尊重

全ての事業・サプライチェーンにおける人権リスクを把握し、不断の改善を推進

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などを通じて、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。
長期目標と中期目標	<p>長期目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 全事業・サプライチェーンにおける人権の尊重 <p>中期目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 『国連ビジネスと人権に関する指導原則』『住友商事グループ人権方針』に則った人権尊重の浸透・徹底 ● 安全な職場環境の確保 ● 多様性に富み互いに尊重し合う組織の実現
2021年度の進捗	<ul style="list-style-type: none"> ● 人権尊重の浸透・徹底 <ul style="list-style-type: none"> -2事業部門に関して人権デューデリジェンスを実施 -ミャンマー通信事業：紛争状況下における人権リスクの評価を実施 <p>「安全な職場環境の確保」「多様性に富み互いに尊重し合う組織の実現」は、「ESGコミュニケーションブック」をご参照ください。 https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/sustainability/report</p> 

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従業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、人権尊重の取り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従業員に対し、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。

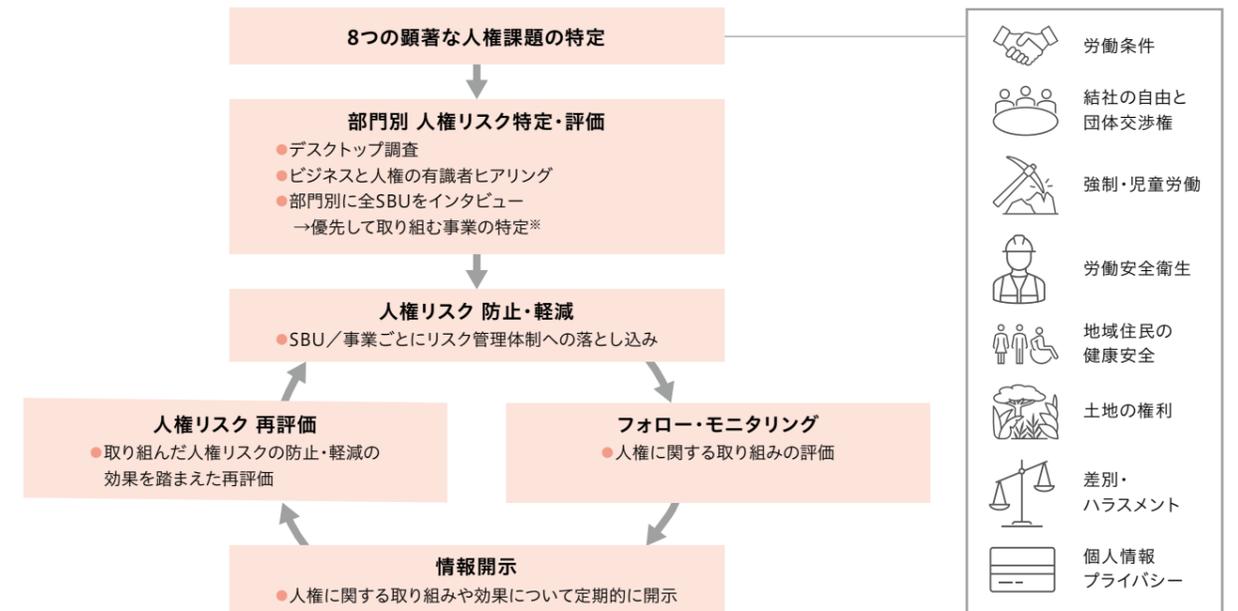
全事業に対する人権デューデリジェンスの推進

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が与える人権へのリスクを特定・防止・是正するために、2020年より人権デューデリジェンスを開始しました。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」など、国際的なガイドラインに沿ったプロセスで実施しています。また、当社グループ全体の人権への影響・リスクを評価するために、優先的に対応すべき顕著な人権課題を特定しました。具体的には、国際労働機関（ILO）の4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」に加え、「労働条件」、「労働安全衛生」、「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。

2021年度の実績および今後の取り組み

2021年度は、中期目標である「2025年までにサプライチェーンを含む全事業を対象に人権リスクを評価し、リスク低減策を実施すること」に沿って人権デューデリジェンスの対象を全事業に拡大する中で、まずメディア・デジタル事業部門、生活・不動産事業部門について人権リスクの特定・評価を行いました。各部門いずれも商材や地域などを踏まえた事業特性を鑑み、懸念される人権リスクに対して、サプライヤー調査や改善活動など、具体的な取り組みを開始していることを確認しました。また、各事業の潜在的な人権リスクを認識し、対応策の検討にもつなげています。今後も人権デューデリジェンスの取り組みとともに、全従業員向け人権教育プログラムの実施などによる社内啓発活動、ステークホルダーとの対話、情報開示などに継続して取り組んでいきます。

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。

人権デューデリジェンスの詳細は「ESGコミュニケーションブック(ディスクロージャー編)」をご参照ください。
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/sustainability/report>



中長期に安定した利益成長の実現を通じて、株主の皆様の期待にお応えしていきます。

中期経営計画「SHIFT 2023」の現状と展望

業績成果と今後の見通し

「SHIFT 2023」の初年度である2021年度は4,637億円と過去最高益を計上しました。外部環境の変化への対応に加え、構造改革を含む中期経営計画の諸施策の効果が出てきており、2年目以降もスピード感をもって「SHIFT 2023」を確実に推進していきます。

足元では、新型コロナウイルス感染拡大による経済活動の混乱が継続する状況に加え、2022年2月に発生したロシア・ウクライナ情勢など、世界経済はますます混沌としています。資源価格は歴史的な高値で推移し、半導体不足や物流網の混乱といった事態も継続しており、先行きの見通しが困難になっています。また、世界的にインフレ傾向が見え始めており、各国の中央銀行の金融政策の差などから円安基調が継続しています。このような外部環境が経営に与える影響を慎重に見極めた上で、2022年度の業績予想は3,700億円、2023年度、2024年度の利益イメージはそれぞれ3,800億円、4,500億円としています。不透明感が高まる状況下ではありますが、引き続き「SHIFT 2023」の諸施策をしっかりと推進するとともに、経営環境の変化に適切に対処し、高い収益性と下方耐性の強いポートフォリオの実現に最大限努めていきます。

代表取締役
専務執行役員 コーポレート部門
財務・経理・リスクマネジメント担当役員 CFO
諸岡 礼二

財務健全性の向上

また、キャッシュ・フロー創出力の強化にも取り組みます。ネット有利子負債の削減や株主資本の拡充などにより、財務健全性は確実に向上しています。2021年度では、D/E比率(Debt Equity Ratio)も前年度末の0.9倍から0.7倍へと改善してきており、「SHIFT 2023」終了時の2024年3月末には、同比率を0.6倍まで引き下げる計画です。「SHIFT 2023」では、キャッシュ・フロー規律とリスクアセット(リスクの総量)をコア・リスクバッファ(株主資本)の範囲内に抑えることを経営基盤シフトの施策として掲げていますが、引き続き本施策を徹底し、経営の土台となり成長を支える財務健全性をしっかりと向上させていきます。

利益予想イメージ



DER(Net)/ROE/コアRB-RA

	2021年度実績	SHIFT 2023 修正計画 2023年度イメージ
DER(Net)	0.7倍	0.6倍程度
ROE	16.2%	10%以上
コアRB-RA	6,600億円	バランス維持

新株主還元方針について

概要と目的

2021年度は、事業ポートフォリオの再構築による収益力強化および財務基盤強化において着実な進展がありました。こうした状況を踏まえて、株主還元方針については、従来から掲げている配当を主軸とした考え方、すなわち「長期にわたり安定した配当を行うことを基本方針としつつ、中長期的な利益成長による配当額増加を目指す」ことを堅持しながら、それをより良い形で実現するために、2022年度から株主還元方針を新たにしています。

株主還元方針

- DOE※3.5%~4.5%の範囲内で連結配当性向30%を目安に、基礎的な収益力やキャッシュ・フローの状況等を勘案の上、年間の配当額を決定
- 当期利益実績の30%が上記レンジを超過した場合には、超過部分に対する配当あるいは自己株式取得を柔軟かつ機動的に実施

※DOE(Dividend on Equity ratio) = 株主資本配当率

DOEによる配当のターゲット・レンジを3.5%~4.5%と設定していますが、DOE = ROE × 配当性向となりますので、配当性向30%を前提とする場合、ROE(Return on Equity) 12%~15%の利益が必要となります。このレベルの資本効率と株主資本増加に見合う利益成長を中長期にわたって実現していくことが、当社の持続的成長と、株主還元および株価上昇を通じた株主の長期的利益最大化に資すると考えており、「SHIFT 2023」の諸施策を推進することで達成できるよう努めていきます。

また、DOEによる配当のターゲット・レンジを設定するこ



「リスクマネジメント」と
「投資の厳選・バリューアップ強化」

マクロ視点からのリスクマネジメント強化・
ポートフォリオ管理の方向性

中長期にわたる安定した利益成長には、マクロ・ミクロ両視点からのリスクマネジメントの強化が欠かせません。

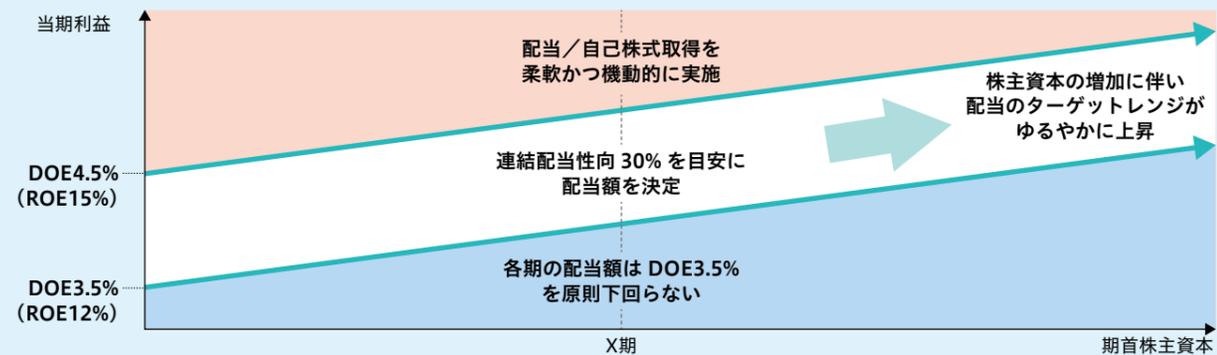
投資案件に関しては、2020年度にFPP (Full Potential Plan)の一環として、撤退・バリュー実現すべき投資案件を洗い出し、101社の撤退を決めました。そのうち2020年度、2021年度に32社ずつ、合計64社の撤退が完了しており、引き続き取り組んでいきます。収益改善面では、ターンアラウンド先も含めて2023年度に2020年度対比700億円の改善効果を目指して掲げました。2021年度に1,000億円、外部環境の影響を除いても700億円の改善効果が出ましたので、収益改善額の合計では「SHIFT 2023」の計画を達成したことになります。しかし、個別の会社で見れば、まだ改善の余地が多くありますので、引き続き、各社のバリューアップへの取り組みを継続していきます。

また、足元の地政学的リスクが顕在化し、不透明感を増す中で、カントリーリスク・マネジメントがより重要となっています。新しく導入した連結決算管理システムを活用する

ことで、配当額の大幅なブレを抑制しつつ、従来70円と設定していた最低配当目標が、株主資本の成長に応じて切り上がっていくこととなります。これにより、当社が目指す長期安定配当と持続的成長をより良い形で実現していきたいと考えています。

なお、2021年度は、従来の「1株当たり70円以上を維持した上で、連結配当性向30%程度」という配当方針のもと、年間配当額を1株当たり110円としました。

株主還元の見え方



ことで、2022年度よりカントリー・ポートフォリオをより正確に把握できるようにしました。さまざまな要因を踏まえマクロ視点から当社の状況を把握した上で、ポートフォリオマネジメントを強化していきます。

ミクロ視点からの投資の厳選・バリューアップ強化

個別投資案件のリスクマネジメント強化も重要な課題です。「仕組みのシフト」として、投資案件の厳選、投資後のバリューアップ実現についてもさまざまな改善に取り組んでいます。主なものとして、2021年度に制定した「投資案件選定指針」、「投資パフォーマンス連動報酬」および「ガバナンスの高度化」が挙げられます。「投資案件選定指針」は、過去の大型投資案件について計画未達・損失発生を要因を網羅的に分析し、当社が投資すべきでない案件を類型化したものです。現場レベルでの理解浸透を進めた上で、投資検討にあたっては、常にこの「投資案件選定指針」に照らし、該当項目の有無を確認しています。該当項目がある場合、当該リスクをいかに解消し得るかについて議論を十分に重ねた上で、投資可否を判断しています。

「投資パフォーマンス連動報酬」は、新規大型投資案件について、担当する役職員の案件に対するsense of ownership向上による規律徹底と、投資実行時に作成した事業計画達成へのコミットを促すことを目的としたものです。部長層以上で投資に責任ある人員を対象とし、投資後一定期間の当該投資案件への専任制度、および当該期間(3~5年程度)における投資先の計画対比パフォーマンスに連動した報酬制度を2021年度に導入しました。

「ガバナンスの高度化」に関しては、GMP (グループマネジメントポリシー) の実践を進めています。GMPは「自律」「対話」「連携」をグループ経営の3原則として掲げています。当社のグループ会社が多様化し、市場や産業構造も大

きく変化する中で、当社とグループ会社の実質一体経営を念頭に置く従来のガバナンスから、監督と執行を分離し、グループ会社の自律的な経営を一層促進するガバナンスへとシフトしようとしています。グループ会社における執行陣の経営責任の明確化や意思決定の迅速化、環境の変化を先取りした非連続的な戦略の立案・遂行などを促すことで、企業価値の向上を推進します。各グループ会社の取締役会では成長戦略・事業計画について十分に議論を重ね、グループ会社の執行陣と合意した上で、KPI・KAI管理などを通じて進捗状況をモニタリングします。また、取締役会では、ガバナンスの要諦と言える、経営執行陣の選解任/評価/報酬制度の設計、およびその適切な運用を行います。

当社グループの価値向上を実現する事業経営の重要性和と合わせ、それを支える人材マネジメントがより一層重要となっています。タレントマネジメントタスクフォースを組成し、個々のグループ会社における経営陣選定のサポートや研修を行う他、グループ会社経営にあたる人材の拡充に向けた各種取り組みを進めています。

ステークホルダーの皆様へ

「SHIFT 2023」で掲げた「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」は、着実に進捗していると評価しています。しかしながら、「SHIFT 2023」が目指す「高い収益性と下方耐性の強いポートフォリオの実現」は途上であり、足元ではステークホルダーの皆様にご満足いただける利益水準には至っていないとの認識です。ここで手綱を緩めることなく、むしろ、シフトのスピードを加速し各種施策に取り組むことで、当社の価値創造力を高めていきます。ステークホルダーの皆様には、対話を進めていく中でその過程と結果をお示ししていきます。

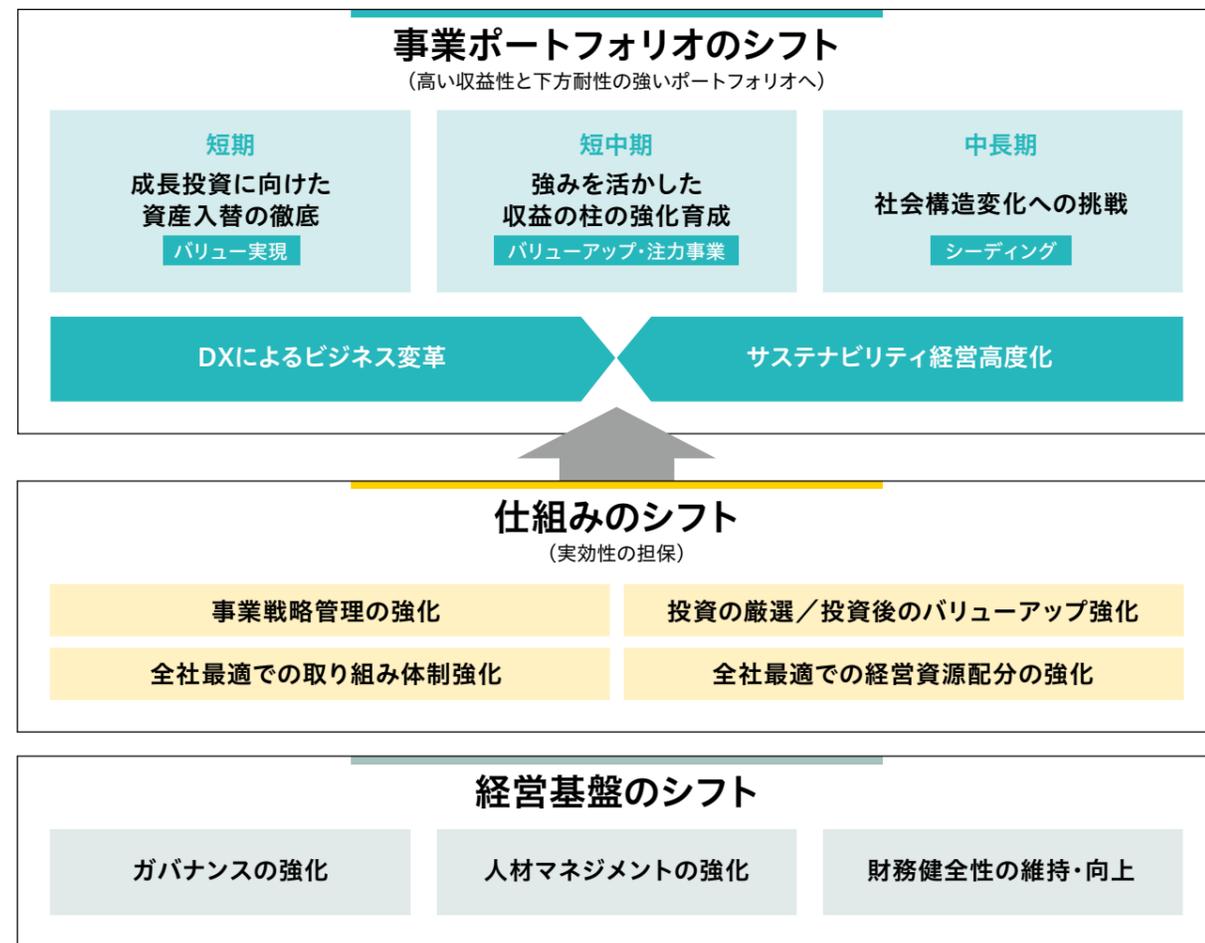
2021年度の進捗成果

「SHIFT 2023」の完遂に向けて「3つのシフト」が着実に前進

当社グループは、前中期経営計画の最終年度にあたる2020年度、経済環境の激変を受けて大幅に業績が悪化し、構造改革に徹底して取り組みました。2021年度から2023年度の中期経営計画「SHIFT 2023」も、その momentum を引き継いでいます。

「SHIFT 2023」の中核となるのが、「事業ポートフォリオのシフト」です。全ての事業をSBUごとにくくり直し、「バリュー実現」「バリューアップ」「注力事業」「シーディング」の

4つの戦略カテゴリーに分類した上で、より高い収益性と下方耐性を兼ね備えた事業ポートフォリオに移行します。そして、「事業ポートフォリオのシフト」の実効性を担保するため「仕組みのシフト」「経営基盤のシフト」を推進します。2021年度も3つのシフトに取り組み、着実に成果が表れ始めています。引き続き「SHIFT 2023」の完遂に向けて、取り組みを加速していきます。



2021年度の取り組み

事業ポートフォリオのシフト

戦略カテゴリー	主なSBU	取り組み
バリュー実現	化石燃料上流	● 豪州一般炭炭鉱権益一部売却、北海油田事業一部売却
	金属資源上流	● チリ銅・モリブデン鉱山事業会社売却
バリューアップ	鋼材事業	● 構造改革の徹底による経営効率の向上の実現と、環境対応や地域戦略の深耕を加速
	ケーブルテレビ事業	● 主要サービス強化(ネット・映像配信・モバイル) ● 生活関連サービス拡充(保険・オンライン診療等)
	金属資源上流	● 持続可能性の観点から中長期で将来需要の伸びが期待できる銅・ニッケル等の商品へ経営資源をシフトし、上流資産ポートフォリオの最適化を推進
注力事業	総合リース	● グローバルアセット・不動産・環境エネルギー等を注力分野とする優良資産の積み増しおよびビジネス領域の拡大
	再エネIPP	● 国内外の再エネ事業拡大 -福島県阿武隈地域における陸上風力発電事業の着工 -インドネシア地熱発電事業の持分買い増し
	海外通信事業	● エチオピア通信事業でのサービスの開始
	国内不動産	● 戦略エリアを中心に優良資産を積み増し、ファンド、REIT(不動産投資信託)等の外部資金を活用したBS(バランスシート)マネジメントを着実に実行
	アグリ事業	● 農業資材のトレードおよび直販事業の商品・機能の拡充と地理的拡大を通じた既存事業の強化
	シーディング	● エネルギー開発現場の自動化・効率化に寄与するソフトウェアの拡販の継続
シーディング	スマートシティ	● 住民ニーズを踏まえたスマートサービス導入による価値の高い街づくり -ハノイ市北部スマートシティタウンマネジメントに関する協議の推進
	5G関連事業	● 5G基地局シェアリング事業開始 ● ローカル5G関連事業への取り組み
	EII	● 水素・大型蓄電・分散型太陽光分野でパートナー連携、案件参画を着実に推進するとともに、森林等の注力事業では資産の積み増しを実行

仕組みのシフト

- SBUごとに目標の達成状況を客観的に測る指標(KPI・KAI)を設定の上、進捗状況を確認し、計画の実効性担保に向けたPDCAサイクルを徹底、コミットメント意識を強化
- 投資の成功確度を向上させるべく、投資規律の厳格化や投資パフォーマンス連動報酬制度を導入
- 「次世代エネルギー」に関し、従来の組織の枠を超えたエネルギーイノベーション・イニシアチブ(EII)を発足させ、全社横断的な取り組みを強化

経営基盤のシフト

- ガバナンスを強化すべく、取締役会において「SHIFT 2023」の進捗状況を継続的にモニタリング。また、グループ企業価値の最大化を目指し、グループマネジメントポリシーの運用を開始
- 職務等級制度の導入、評価制度の刷新、従来型の職掌別管理を廃して職掌の一本化等、人材マネジメント改革の基盤整備を実施。グローバルD&Iの加速や事業ポートフォリオ再構築に伴う人材シフト等の諸施策の実行、グローバルでの適所適材の取り組みも推進

事業ポートフォリオシフトの進捗

低採算事業からの撤退や収益性向上に注力し 4つの戦略カテゴリーそれぞれに成果を創出

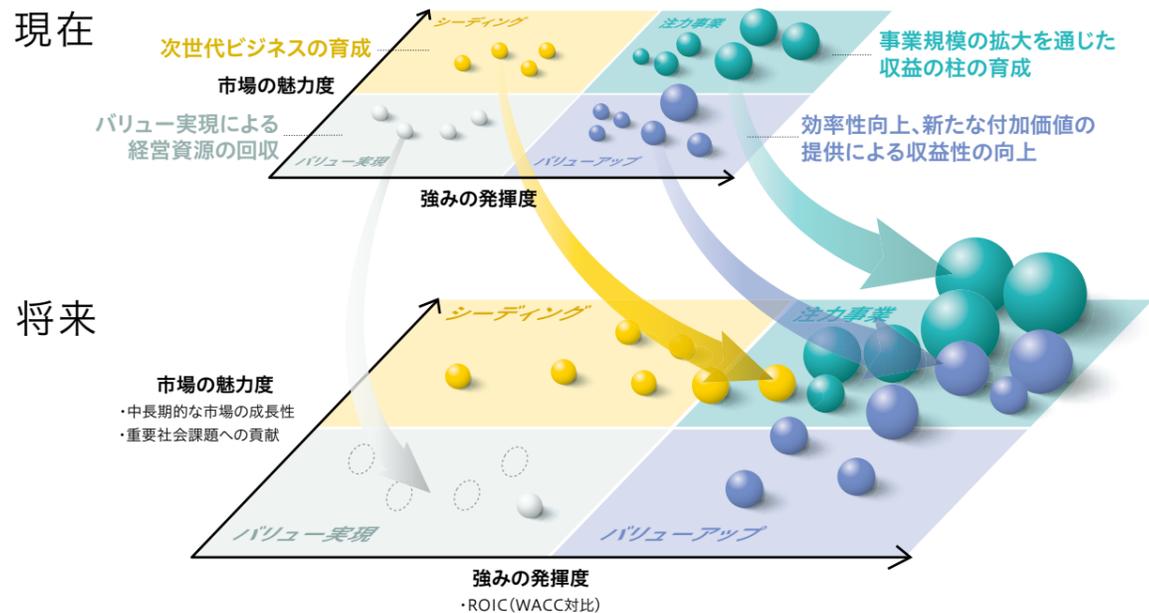
投資先のモニタリング・実行支援 (Full Potential Plan) においては、低採算事業からの撤退を進め、また、バリューアップ施策による収益性、効率性等の改善 (以下「ターンアラウンド」) を加速しました。「SHIFT 2023」の策定に先立って分析を行った約400の事業会社群のうち、撤退・バリュー実現先として特定していた101社について、2020年度には32社の撤退が完了しました。「SHIFT 2023」においては残る69社のうち、2021年度は32社の撤退を完了させました。また、ターンアラウンド先として特定していた76社についても、各現場での打ち手が着実に成果につながっており、特にマダガスカルでのニッケル事業や米国タイヤ卸・小売事業 ▶ P51、欧米州青果事業は、各事業において、事業戦略や経営体制、オペレーションの見直し等を通じて業績を改善させました。

その結果、撤退・バリュー実現先およびターンアラウン

ド先における収益改善効果は約1,000億円となり、外部環境の影響を除いても、「SHIFT 2023」策定時の計画 (約700億円の改善) を初年度に達成することができました。

一方、事業ポートフォリオシフトの進捗においては、4つの戦略カテゴリー別に見ると、「バリュー実現」のSBUにおいて、経営資源の回収が着実に進捗した他、効率性向上と新たな付加価値の提供により既存の収益の柱をさらに太くする「バリューアップ」や事業規模の拡大を通じた収益の柱の育成を目指す「注力事業」、次世代のビジネスを育成し新たな収益の柱を目指す「シーディング」のそれぞれのカテゴリーのSBUにおいても着実に戦略を推進しました。さらに、これら「事業ポートフォリオのシフト」を進める上で、特にデジタル化への対応とサステナビリティの視点を取り込み、社会とともに発展・成長する事業ポートフォリオの構築を目指しています。

4つの戦略カテゴリーにおける事業ポートフォリオシフトのイメージ



投資先のモニタリング・実行支援 (Full Potential Plan) の進捗

「SHIFT 2023」計画値

	会社数	収益改善効果の試算 (2020年度比)
撤退・バリュー実現先	69社	約700億円※1
ターンアラウンド先	76社	

2021年度の成果

	成果	
	会社数	収益改善効果 (2020年度比)
撤退・バリュー実現先	32社	約1,000億円※2
ターンアラウンド先	76社	

- 主なターンアラウンド先と改善効果
- アンパトビー: マダガスカルニッケル事業
約380億円改善
 - Fyffes: 欧米州青果事業
約80億円改善
 - TBC: 米国タイヤ卸・小売事業
約40億円改善

※1 「SHIFT 2023」における一過性を除く業績の改善計画+1,300億円以上の内数

※2 2021年度における一過性を除く業績の改善+2,590億円の内数。外部環境の影響を除く改善効果は約700億円

「事業ポートフォリオのシフト」の進捗

「SHIFT 2023」当初計画値

戦略分類	バリュー実現	バリューアップ	注力事業	シーディング
資産入替による資金回収 (3年累計)	1,100億円	2,100億円	2,000億円	-
投融資 (更新投資含む) (3年累計)	-	3,300億円	7,600億円	500億円
一過性を除く業績 (2023年度)	0億円以上	1,200億円以上	2,000億円以上	-

2021年度の成果

資産入替による資金回収	600億円	900億円	600億円	-
投融資 (更新投資含む)	-	500億円	2,300億円	-
一過性を除く業績	400億円	1,900億円	2,200億円	-
主な案件の進捗・検討状況	<ul style="list-style-type: none"> ● 豪州一般炭炭鉱権一部売却 ● チリ銅・モリブデン鉱山事業会社売却 ● 北海道田事業一部売却 	<ul style="list-style-type: none"> ● 鋼管事業構造改革実行 ● マダガスカルニッケル事業、TBC、Fyffes改善 	<ul style="list-style-type: none"> ● エチオピア通信事業への投資 ● 森林資産追加取得 ● 中国山東省における下水処理事業の買収 ● マネージドケア事業拡大 (ベトナム進出) 	<ul style="list-style-type: none"> ● エネルギー開発現場の自動化・効率化に寄与するソフトウェア拡販継続 ● 5G基地局シェアリングサービス事業へ参入 ● 水素、大型蓄電、分散型太陽光分野での案件推進

注) 上記表の「-」は、金額が100億円未満であることを示しています。

事業ポートフォリオシフトの実践

Case study

注力事業事例 国内不動産事業

収益の柱を、もっと強く。



国内不動産事業の強み

高い資金効率性を誇る
国内不動産事業

住友商事は、1919年に設立された不動産デベロッパーの大阪北港株式会社をルーツとする会社です。その後、総合商社として発展する中で、祖業である不動産事業においては、オフィスビル事業、住宅事業、商業施設事業、ファンド・REIT事業、BTS事業（オーダーメイド型開発事業）、物流施設事業へと事業領域を拡大し、不動産ビジネスのほぼ全ての分野を網羅したラインアップ豊富な総合デベロッパーとして進化し続けています。

現在は、開発後も保有継続して運営管理を手掛ける賃貸事業（オフィスビル事業・商業施設事業など）と、キャピタルゲインを目的とした開発・売却事業（分譲マンション・物流施設事業など）、100%子会社である住商リアルティ・マネジメント（株）（SRM）でのアセットマネジメント事業（ファンド・REIT事業）を組み合わせることで事業を展開しています。

住友商事グループの不動産事業の強みは、これらをバランスよく組み合わせることで築いた、外部環境変化に強いポートフォリオ、創業以来培ったハンズオンによる高い企画開発力と、グループ内の横連携によるシナジー創出などです。これらを最大限に活かし、これからも安定的・効率的に収益を伸ばしていきます。

住友商事の国内不動産事業の強み

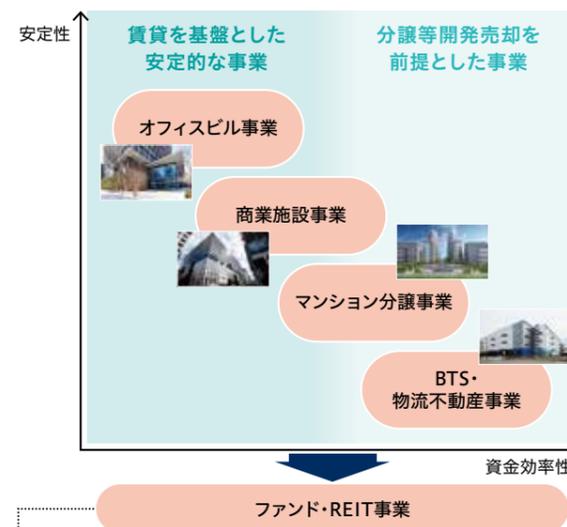
1. 多様なポートフォリオによるリスク耐性
2. ハンズオン精神による高い企画開発力
3. 住友商事グループの総合力
（SMFLMP^{※1}、サミットストアとの協業など）



サミットの店舗をSMFLMPと共同で開発した協業事例（サミットストア世田谷橋店）

※1 SMFL子会社であるSMFLみらいパートナーズ（株）

国内不動産事業の商品ポートフォリオ



SOSiLA物流リート投資法人

物流をめぐる環境が大きく変化中、2019年、当社グループが開発する物流施設「SOSiLA」を中心にポートフォリオを構成する上場物流リートを組成しました。利便性の高い立地や多様な物流ニーズに対応できる設計、物流効率化の支援などを評価いただけており、ESG投資の観点からも、今後も幅広い投資家に投資機会を提供していきます。



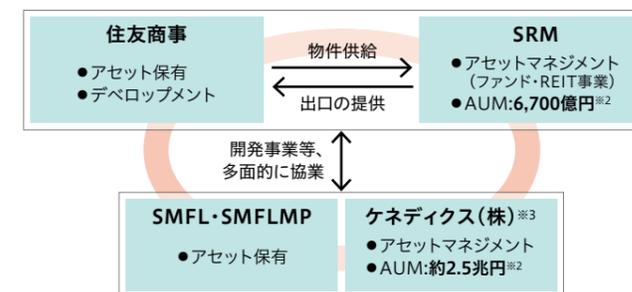
注力事業のさらなる強化

付加価値の高い資産の積み増しとともに、
より効率的な資産ポートフォリオへシフト

新型コロナウイルスに起因する働き方やオフィスのあり方の変化、ECの拡大による物流施設の需要増、ESG意識の高まりに伴う環境配慮型の高品質不動産の需要増などといった事業環境の変化は、今後も継続すると認識しています。

こうした変化に伴うビジネス機会を確実につかみ取るべく、中長期の伸びが期待できる学生マンション・老人ホー

協業体制イメージ



※2 SRMのAUMは2022年3月末実績、ケネディクスのAUMは2021年12月末の数値

※3 SMFLの子会社で国内トップクラスのアセットマネジメント会社

「国内不動産SBU」中計最終年度のイメージ

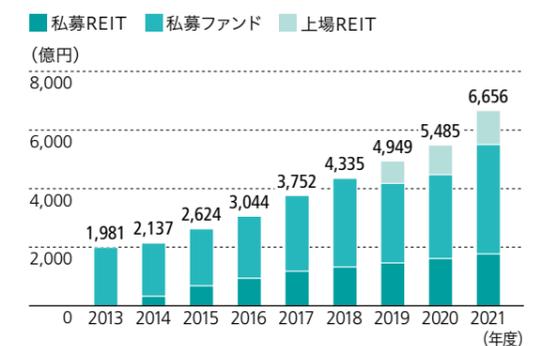
450億円程度の利益水準
（前中計：300億円超を達成）

資産規模目標：7,000億円超
（前中計未時点：6,000億円程度）

SRM AUM目標：8,000億円
（前中計未時点：5,000億円程度）

ムなどの新規アセットの開発を推進し、新たにデータセンター事業への参入も検討しつつ付加価値の高い優良資産の積み増しを図り、より高効率な資産にポートフォリオをシフトしていきます。その過程ではSRMの預かり資産（AUM）を積み増し、三井住友ファイナンス&リース（当社50%出資、SMFL）グループとの協業を積極的に推進していく方針です。これらの取り組みを通して、AUM残高・利益規模・資産規模ともにもう一段上のレベルへと拡大することで、注力事業としての確かな成長軌道を示していきます。

SRM 預かり資産残高推移

持続可能で活気のある
街づくりを目指して

ビル事業部 事業推進第一チーム
下垣内 一輝



私は現在、ビル事業部において既存大型オフィスビルの運営管理や新築ビルの開発といった幅広い業務に携わり、日々大きなやりがいを感じながら業務に邁進しています。当社の不動産事業で

は、「環境に配慮した街づくり」を今後の明確な課題として認識し、さまざまな取り組みを進めています。私が担当する住友商事竹橋ビルにおいても、そうした環境に対する取り組みの一環として、2021年に100%再エネ由来の電力を供給するサミットエナジー（株）からの受電に切り替えを行い、地域の脱炭素化に貢献しています。これからも、それぞれの街に宿るDNAに寄り添いながら、新たな価値を生み出す環境配慮型の街づくりを目指して、日々精進していきます。

Case study

バリューアップ事例 米国タイヤ卸・小売事業 TBC

企業価値向上への挑戦。



タイヤビジネスの振り返り

ポテンシャルを発揮できず
低迷するTBC

TBC社は、卸売と小売を手掛ける米国のタイヤ流通事業会社です。住友商事が2005年に全株式を取得した当時、小売分野ではメーカー直営店を除き米国最大の店舗数という規模でした。買収後は順調に業績を伸ばし、2011年には最高益を上げたものの、小売分野を中心に2012年から6年間にわたり業績が悪化。その間、経営陣を刷新して小売分野の立て直しには成功しましたが、本格的な業績回復・成長軌道への回帰には至っていませんでした。

一方で、TBCの主力事業であった卸売分野においても本格的な立て直しを図るため、2018年、世界第2位のタイヤメーカーであるミシュラン社にTBC株式の50%を売却するという大きな決断を下しました。同社は、デジタル化による高度な物流機能や成長分野の法人車両向け需要の取り込み、そしてトップブランドに強みを持っています。廉

価品やプライベートブランドに強みを持つTBCのサプライチェーンおよび顧客基盤を同社と統合することで、効果的な補完関係の構築が可能となります。これにより、卸売分野でトップクラスの規模・商品群へと拡充し、卸売分野で圧倒的ナンバーワンになるための基盤を確立しました。

しかし、それらが有機的に連鎖せず統合後3年経過しても十分な成果が表れなかったことから、ミシュランと協議を重ねて経営体制の刷新を決断。それまで現地の経営陣に一任し株主としてサポートしてきましたが、両社から役員を派遣し、立て直しを加速させることとしました。CEOにミシュランの経営会議メンバー、CAOに当社の本部長が就任し、さらに現地でコスト削減の陣頭指揮を執ってきたプロパーのCFOを加えた経営会議を新設。株主のみで構成される取締役会と経営会議が緊密に連携して執行の質を高めていくこと、経営会議メンバー間で役割を分業して執行のスピードを上げていくことを目指しました。そして新体制のもと、過去の経営を振り返り、根底にある課題に徹底的に向き合いました。

バリューアップ施策の実践

経営体制を刷新し、
構造改革を断行

業界トップクラスの基盤を持つ強みを最大限に引き出すため、最初に新経営陣が着手したのは企業文化の変革です。執行役員会を全社最適の追求の場と位置付け、各部門に一任していた人事、マーケティング、購買、受発注、不動産契約、システム開発などの提案と意思決定は毎月の執行役員会で行うことになりました。役職員に対しては、タウンホールミーティングやビデオメッセージを通じて全社の業績や課題を積極的に開示するとともに、意識調査などを実施して意見・提案を促す仕組みを整え、エンゲージメントの向上に努めました。また、顧客中心主義の考えのもと、従来は短期的な取引の話題が中心だった仕入先・販売先・加盟店との対話の場を、双方の経営陣が互いの中長期的戦略を理解し合う機会に変えました。

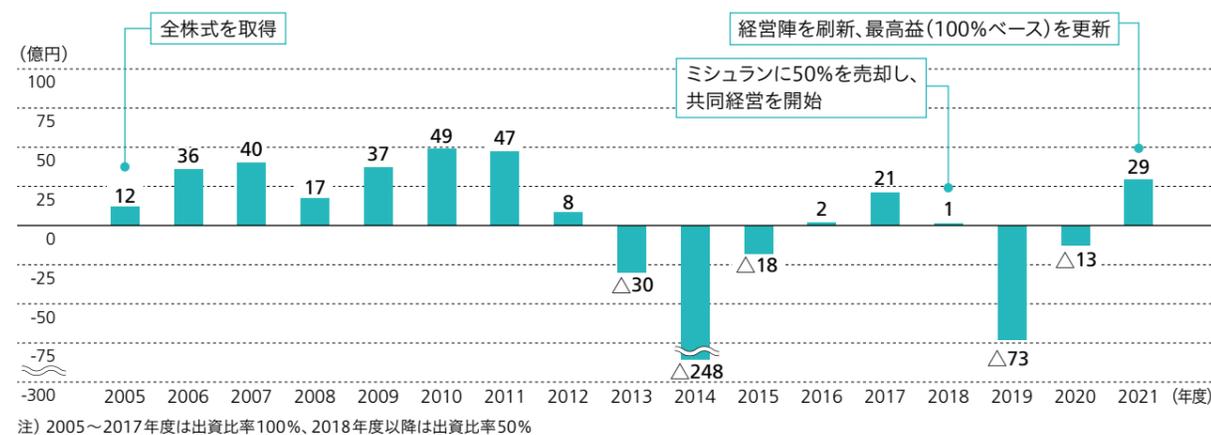
こうした企業文化の変革が、財務体質・収益構造などの改革の基盤となりました。全社最適を徹底的に追求したことで、部門を超えたサプライチェーンの統合が進み生産性

が向上した他、発注・購買などの無駄が減り交渉力が高まりました。また、エンゲージメントを通じた従業員満足度向上により離職率が改善し、採用・教育のコストも下がりました。そして、顧客中心主義を貫いたことで信頼獲得につながり、コスト上昇の局面においても値引きの抑制や値上げを受け入れてくれる顧客が増え、収益が大きく改善しました。これらの結果、2021年度の営業利益は買収以来の最高益となりました。

TBCは、今後も経営陣と株主がそれぞれの役割と責任を果たし、対話と連携を深めることで立て直しを完遂させます。そのカギとなる6つの取り組みを推進することで、北米タイヤ業界に関わる全ての関係者にとって不可欠なソリューションを提供する企業を目指します。

- 1 スケールの追求
- 2 有力顧客の絞り込み
- 3 魅力ある商品セグメントへの注力
- 4 サービスの差別化
- 5 デジタルイノベーションによる業務プロセス改善
- 6 企業文化改革継続

TBCに対する持分損益推移

「One TBC」をスローガンに
バリューアップを推進

住友商事(株)常務執行役員
TBCコーポレーション CAO
加藤 真一

業界トップクラスの事業の規模と拡がり競争力や顧客満足に活かし切れていないTBCの事業構造と、その根源にある部分最適と指示待ちの企業文化。それらの打破に向けて、ミシュラン出身のCEOと二人三脚で取り組んできました。

一例としてバラバラだったシステムとサプライチェーンを一本化し、部門を超えた在庫の可視化・共有化を進めました。その結果、現場の人員不足が続く中でも生産性と顧客満足が高まり、コストダウンと値引き抑制が可能になりました。そして、世界的な物流網の混乱でタイヤの欠品や納期遅れに苦しみながらも、自社内での在庫融通によって機会ロスを最小限に食い止め、収益力はこの1年間で倍増しました。

この成果に従業員も自信を深めています。その提案力と実行力を引き出し、損益分岐点や在庫回転率などの継続的な改善に取り組む一方、今後は事業の選別と集中を徹底していきます。

Focus

DXによる ビジネス 変革

Q. 「SHIFT 2023」におけるDXの位置付けを教えてください。

A. DXはサステナビリティと同様に「事業ポートフォリオのシフト」に大きく影響する社会の二大潮流であり、「SHIFT 2023」を達成するための強力な武器です。総合商社は、多様な業界が抱える課題を発見し、解決方法を見出し、実現を期待される業態です。マクロとミクロの視点を通じて、課題の本質を把握し、解決の方法としてデジタル技術を実装して、データを活用しながら包括的なソリューションを提供できることが強みです。この強みを活かし、中長期目線で次世代のコア事業の育成に寄与するとともに、DXを活用した既存事業の強化を通じグループ全体の収益力向上に貢献します。

Q. どのようにDX戦略を推進しようとしているのですか。

A. ビジネスを理解する専門集団を組成し、事業現場に寄り添って推進しています。「SCデジタル基盤」と呼ぶITツールとデジタル化支援の人的サポートを共通基盤として、RPAなど既存のオペレーションを効率化するデジタル化に加え、既存事業のビジネスモデルや判断の高度化などの施策を実施することでDXの実行力を引き上げています。現在は、社会実装・変革をもたらすインパクトのある事業にリソースを集中し、事業改革やバリューアップを後押しすることで、「SHIFT 2023」のポートフォリオのシフトにつなげています。

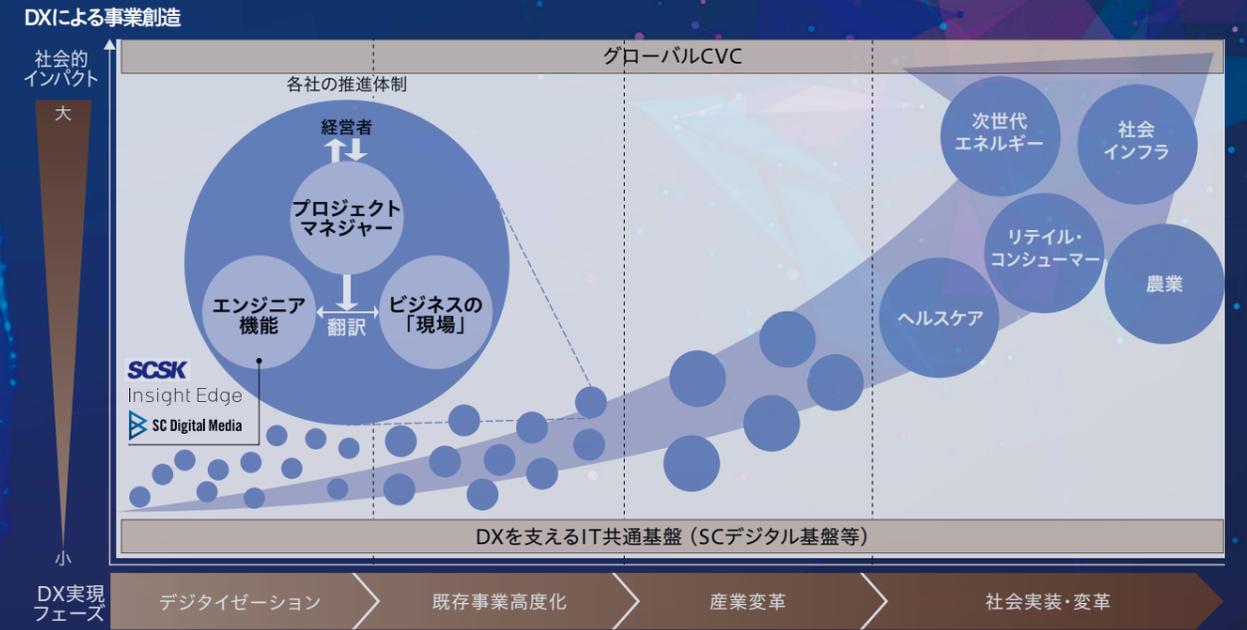
Q. 多くの企業がDXを戦略に掲げる中、実践する人材が不足しているという課題感も聞きます。推進体制やDX人材の育成について教えてください。

A. 全社の横断機能として2018年に発足したDXセンターのメンバーは、この4年間にグローバルベースで15名から約150名となりました。DX推進にあたっては技術のみならず経営や業界を理解し、ビジネスを創り上げられる人材の育成が重要であるため、事業現場や研修などを通じて継続的に取り組んでいます。海外4極にもDXセンターを設立して専門人材も採用しながら体制を強化している他、DX技術子会社のInsight Edge、データマーケティング機能を提供するSCデジタルメディア、デジタルソリューション開発および統合運用を担うSCSKといった専門部隊と一体的



代表取締役
副社長執行役員
CDO

南部 智一



に運営していることも当社ならではの強みです。また、当社の特徴としてグローバルCVCを擁している点も挙げられます。1998年設立のPresidio Ventures (シリコンバレー)をはじめ、現在は世界5拠点(香港・上海、テルアビブ、ロンドン、東京)になっており、これらの拠点はDX案件を推進していく上で、スタートアップが持つ最先端技術など、新たな事業やビジネスモデル開拓にあたってのいわば「目」と「耳」の役割を果たしています。

Q. DXへの取り組みを本格化して約4年、進捗状況はいかがですか。

A. 足元では全社で300件程度のDX案件が進捗しており、全体の約3割がビジネスモデル変革を目指した取り組みです。実装の場である各SBUが、設定した定量・定性目標に向けオーナーシップを持って推進しています。そこにDXセンターが寄り添い、モニタリングしながら費用対効果の改善に取り組んでおり、今後さらに高度化・精緻化していきたいと考えています。

Q. ESG経営が加速する中、ESGとDXの交点についてどのように考えていますか。

A. 当社がDXを通じて提供する価値には3つの軸があります。まず、在庫の最適化や業務の効率化な

ど、データをビジネス価値に変えてあらゆる業務の自動化と最適化を実現する「オペレーショナルバリュー」、次に顧客接点やBtoBのビジネスモデルに変革をもたらすソリューションを提供する「カスタマーバリュー」、そして気候変動を含む社会課題の解決に向けたデータ・仕組みの利活用によるスケール感のある社会変革につながる「ソーシャルバリュー」です。このうちソーシャルバリューについては、カーボンマネジメントの可視化などに取り組んでおり、2022年4月には新たにGX (Green Transformation) マネジメントサービスの提供を開始しました。これを契機に、ESG経営の取り組みを従来以上に加速させていきます。

Q. 最後に、今後の展望についてお聞かせください。

A. これまで培ってきたDXの知見を活かし、当社グループの「事業ポートフォリオのシフト」を加速させるとともに、お客様に対してもソリューションを積極的に提供していきます。DXを軸にした総合的なソリューションパートナー、すなわちデジタルソリューション総合商社として、デジタル技術とデータを活用し、スケールと社会的インパクトのある価値創出に向けて、社内外のビジネス変革に取り組めます。またDXソリューションをパッケージで提供することで、お客様の収益改善、構造・企業文化改革まで支援する機動的な組織構築を目指します。

DX事例 ① デジタイゼーション

業務時間の大幅な削減とともに
社員のITリテラシーも向上

RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）とは、ロボットによる業務自動化の取り組みを表す言葉です。住友商事グループではRPAにより生まれた余剰時間が既存事業の高度化や新規事業の開発につながると考え、2018年度からDXセンターが核とな

りグループ全体でのRPA推進を本格的に始めました。ITソリューションのリーディングカンパニーであるグループ会社のSCSK（株）と連携して開発体制を整備し、事業会社間でのナレッジ共有も積極的に進めた結果、2019年度は10万時間、2020年度は20万

RPA普及促進の3施策

1. 開発体制整備（外製・内製）
2. 全社で汎用的に活用可能なRPAの開発
3. 住友商事グループ会社間のナレッジ共有



時間、2021年度には44万時間の業務時間削減を実現しました。また定性面では、RPAの導入プロセスを通じた社員一人ひとりのITリテラシーの向上、デジタル技術を活用した業務改善意識の強化、および業務範囲の拡大やDXの本格的な取り組み推進といった副次的な効果も確認されています。今後もRPAの導入を通して、当社グループ全体の業務改善、高度化を推進していきます。

DX事例 ③ 産業変革

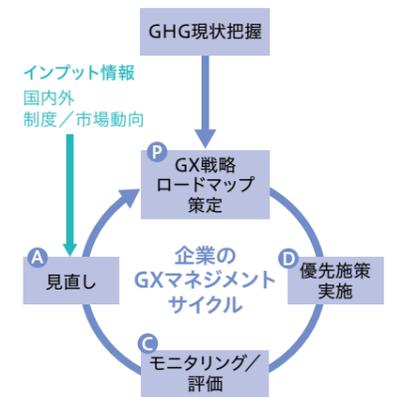
企業のGHG排出量削減を支援し
社会のカーボンニュートラル化に貢献

気候変動緩和は、国境を越えて取り組むべき世界共通の課題です。企業には、気候変動に関連するリスクや機会についての情報開示の拡充や、事業を通じた課題解決への貢献が求められています。一方で、自社の温室効果ガス（GHG）の仔細な排出量が把握できておらず、目標の設定や削減に向けた具体的なアクションが取れないという課題を抱える企業も多く存在します。そこで当社は2022年4月、GHG排出

量の簡便かつ効率的な把握とGHG排出量の削減に向けた計画・ロードマップ作成のサポートを提供する「GX（Green Transformation）コンシェルジュ」を開始しました。削減計画までを一気通貫でサポートするサービスは前例が少なく、社会のカーボンニュートラル化の促進に貢献することで、まずは2023年度までに国内で100社、1,000拠点でのサービス展開を目指します。



GXコンシェルジュサービスフロー



DX事例 ④ 社会実装・変革

製造業向けDXサービスを展開し
業界共通の課題を解決

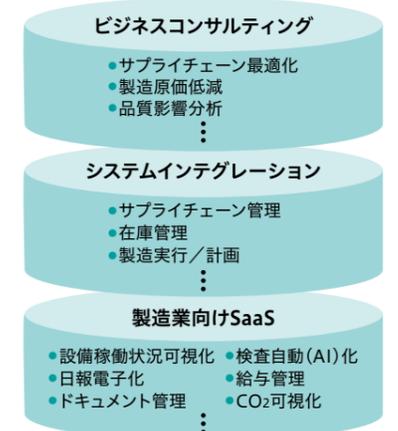
製造事業者が抱える課題の特定から、それを解決するデジタルソリューションやコンサルティングの提案まで、ワンストップの製造業向けDXサービスを2022年4月から提供しています。まずは当社が運営するベトナムのタンロン工業団地に入居し、共通の業

界課題を抱えている日系の製造事業者に向けてサービスを展開します。当社がこれまで製造現場向けのDX推進により蓄えてきた知見に加え、グループ会社のSCSKが有するデジタルサービス提供ノウハウ、そして当社工業団地と東南アジアの日系製造業との接点があったからこそ提供できる、総合商社ならではのサービスです。2023年度に本格的に事業を開始し、将来的に東南アジア地域全体へのサービス提供を目指します。



タンロン工業団地内のデモルーム

製造DXにおける提供価値

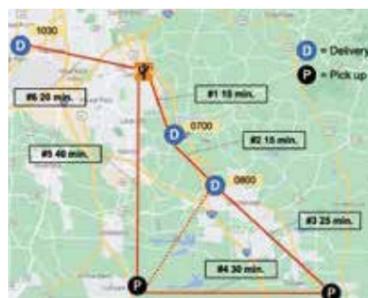


DX事例 ② 既存事業高度化

DX内製化によりオペレーション高度化
および資産効率改善を促進

北米・アジアで事業展開する海外建機レンタル事業は、さらなる収益の拡大に取り組む注力事業の一つです。以前からITをビジネス戦略上の重要テーマに据え、2021年度からはDXセンターや（株）Insight Edgeと協働しながら、さらなるオペレーションの効率化や資産効率の改善を進めています。建機レンタル事業では、出荷の際にどのような組み合わせで積載するか、ま

た出荷・回収をどのような順序・ルートで行うかが、配送時間や回転率に大きく影響します。データ分析などを通じこれらを最適化することで、資産効率などの改善や顧客満足度の向上を果たし、事業の競争力をさらに強化していきます。またここで蓄積したノウハウを他事業に展開し、グループ全体の企業価値向上につなげていきます。



配送ルート効率化(イメージ)

Focus

持続的な発展に向けた 人材マネジメント改革の実行

住友商事における 「Top Tierのプロフェッショナル」

当社が新たな価値を持続的に創造し、社会と人々の暮らしを豊かにしていく上で最も重要な経営資本は、世界各地でその推進役となるグループ約74,000名の多様な人材です。この人的資本の維持・増強、人材のプールを拡充することは経営の責務です。

当社の人材には、400年にわたる住友の歴史の中で培われた「住友の事業精神」が先達より脈々と受け継がれています。そこには「信用を重んじること」、社会の変化に素早く的確に対応しながら価値創造を追求し、常に事業の刷新を図る「進取の精神」、目先の利益にとらわれず、長期志向の価値

創造を重視する「企画の遠大性」が説かれています。この普遍的な価値観を共感・体現し、当社が100余年にわたる歴史の中で築き上げてきた多彩な経営基盤と多様な事業機能を活かして世界を舞台に新しい時代の価値創造に挑戦する人材こそ、当社ならではの「Top Tierのプロフェッショナル」です。

事業環境の変化と求めるスキルセット

当社は、時代とともに変化する経済・社会のニーズに合わせて、自らのビジネスを変革しています。こうした変革を牽引してきたのは、さまざまな領域におけるTop Tierのプロフェッショナルたちであり、時代に応じた新たなスキルセットを自ら実装しながら、商社ビジネスの新たな地平を切り拓いてきました。

そして今、当社を取り巻く事業環境はさらに大きく動いています。不透明感が高まる国際情勢、加速度的に進化するデジタルテクノロジー、重要社会課題（気候変動緩和、循環経済、人権尊重）解決への社会的要請の一層の高まり——こうした変化に素早く適応しながら、「進取の精神」を発揮し、新時代のビジネスを創出していくことが今、求められており、そのために必要とされるスキルセットのアップグレードが不可欠です。

加えて、当社はグループ経営の高度化に向けて、グループ各社の自律経営に向けた対話、連携を進めていることから、より高度な事業会社の経営、ガバナンス、成長支援などのスキルを身に付けていく必要があります。

また、個々人のキャリア観が多様化し、多様な「プロフェッショナル」への成長が求められる中で、当社は社員一人ひとりが自律的にキャリアを形成できる仕組みづくりも必要だと考えています。

「Top Tierのプロフェッショナル」の 人材プール拡充へ

当社は、人材マネジメントに関する基本的な考え方である「グローバル人材マネジメントポリシー」の具現化に向けて新人事制度を導入し、「Pay for Job, Pay for Performance」と「Top Tierのプロフェッショナルの育成・輩出」をコンセプトに人材マネジメント改革を推進しており、「SHIFT 2023」でも「人材マネジメントの強化」を経営戦略の中核の一つと位置付けています。2021年4月に年次管理を撤廃し、職務等級制度を導入した他、評価・報酬制度も刷新しました。さらに、2022年4月には職務等級制度の適用範囲の定年後再雇用者への拡大や、従来型の職掌別管理を廃した職掌の一本化などを実施することで、従来の枠組みにとらわれずに全従業員が活躍できる体制を整えました。引き続き、これら新制度の運用の実効性を高めるとともに、採用手法の多様化、ピープルマネジメント力の強化、経営人材育成に向けた人材開発施策などを継続的に実行し、「Top Tierのプロフェッショナル」の人材プールを拡充していきます。

私は、人材マネジメント改革の推進によって、役職員の一人ひとりが自身の能力を発揮し、成長を実感することでエンゲージメントが高まり、当社グループの競争力や企業価値の向上につながると考えています。2022年からはエンゲージメントサーベイを実施し、施策の効果・進捗も確認しながら、ポリシーで謳う「Great Place to Work」を実現していきます。

また、「Diversity & Inclusion (D&I)」の推進により当社グループの価値創造、イノベーション、競争力を生み出す源泉を強化することにつながっていきます。国内では特に女性活躍推進に注力しており、目指す姿に向けた通過点の一つとして2030年における目標値を策定・開示しています。必ずしもこれまでの延長線上で安易に達成できる目標ではありませんが、採用・育成など含めあらゆる施策を複合的に講じ、達成に向けて取り組みを加速していきます。D&Iを妨

げるあらゆるバリアの撤廃を進め、年齢や性別・国籍といった属性の違いを超えて、多様な経験・キャリアを有する人材を積極的に仲間を迎えることで、「多様な知」が集まることによる組織の強化、企業価値向上に取り組んでいきます。

成長戦略と人材戦略のさらなる連携強化へ

「SHIFT 2023」では、各戦略事業単位「SBU」がそれぞれ設定したKPI・KAIを確実に実行し、事業ポートフォリオシフトなど目標完遂に向けて全社一丸となって取り組んでいます。この戦略完遂への組織のコミットメントを強化する施策の一つとして「戦略遂行度評価」を導入しました。この制度では、KAI・KPIの達成状況を重要度・難易度も勘案して評価し、一人ひとりの賞与へ反映させることで、結果にこだわる企業文化を醸成し、個人と組織がともに成長していくことを目指しています。

さらに「事業ポートフォリオのシフトに伴う人材の最適配置」を推進。2023年度までの3年間で約100名を事業部門の枠を超えて再配置することを計画しており、初年度の2021年度にはすでに約2/3の人員シフトを実行しました。

こうした重要な人材マネジメントに関する方針・戦略・施策は、経営会議の諮問機関である人事諸制度委員会や経営会議で議論し、取締役会で重要な方向性の決定と監督・モニタリングを実施しています。

また、グループ経営の発展や事業投資の強化に向けては、事業会社のガバナンス整備、経営陣の評価・報酬・サクセッションなどの高度化を担う「タレントマネジメントタスクフォース」を設置した他、事業投資の成功確度向上を目的とした「投資パフォーマンス連動報酬制度」を導入しました。

当社グループの持続的な成長の要である「人的資本」については、今後も投資家をはじめとするステークホルダーの皆様への積極的な情報開示と対話をより一層推進するとともに、人材マネジメントのさらなる強化に取り組んでいきます。

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

清島 隆之

Focus: 持続的な発展に向けた人材マネジメント改革の実行

時代が求める新たな価値の創造

▶P13「価値創造モデル」へ

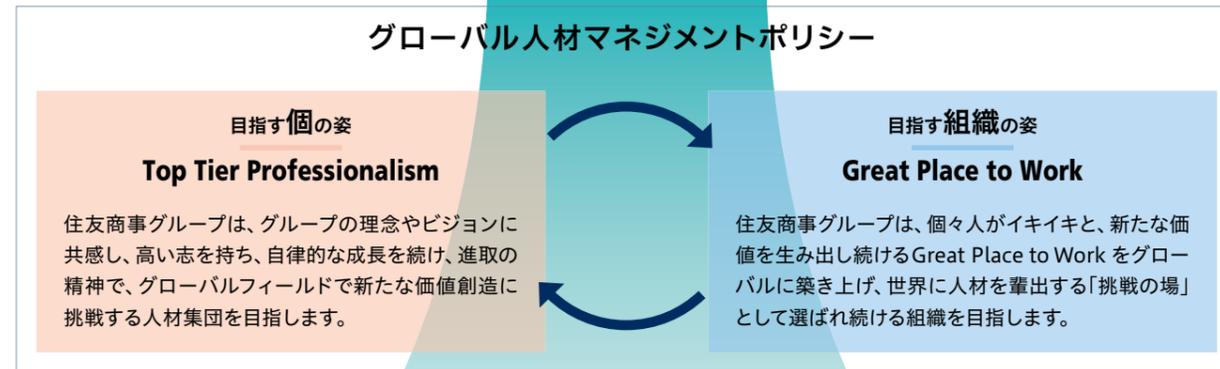
「グローバル人材マネジメントポリシー」をベースに「個」と「組織」のあるべき姿を追求していきます。

雇用をめぐる仕組みや環境は急速に変化しており、日本においては個人の就労観も終身雇用が前提の「企業内でのキャリアアップ」から「自分らしいキャリアと成長の実現」へと大きくシフトしています。

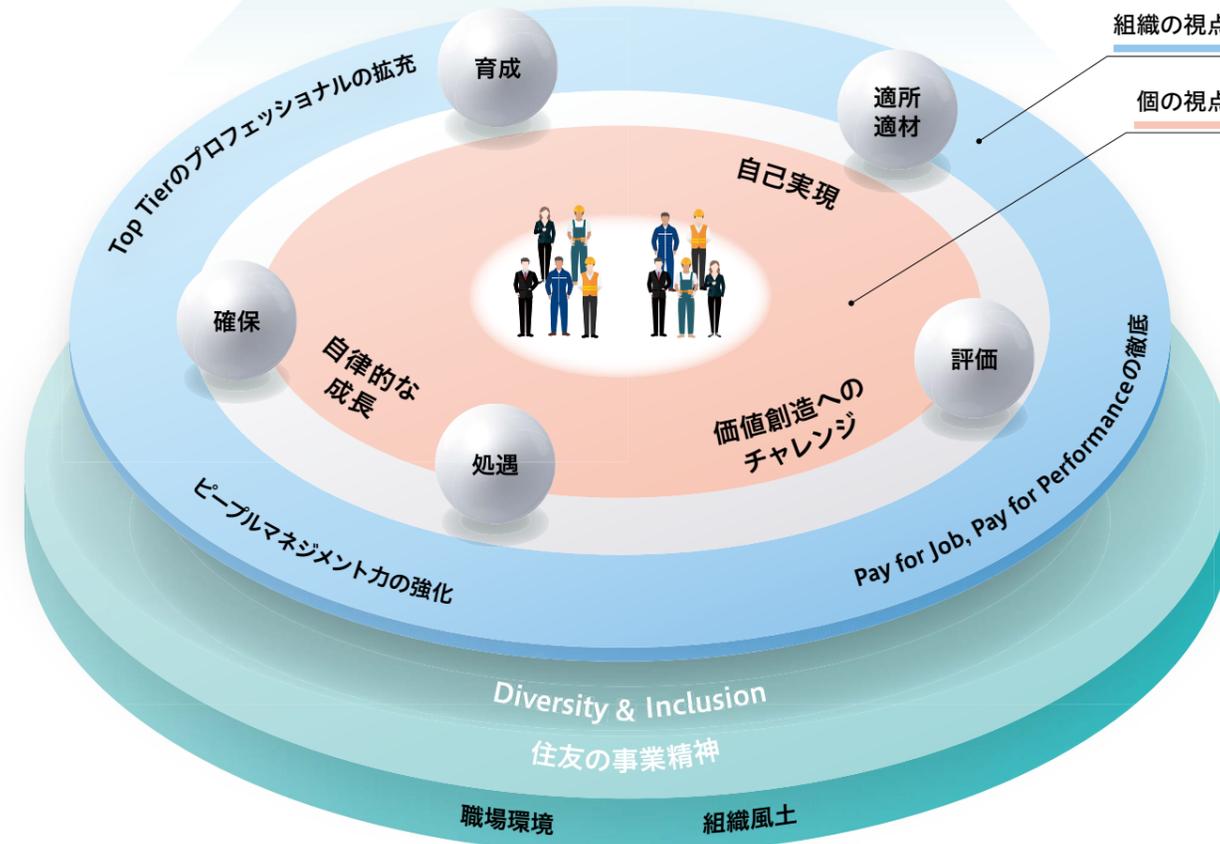
こうした変化を捉え、当社では「グローバル人材マネジメントポリシー」に、新しい時代に目指すべき「従業員(個)」と「会社(組織)」の姿を掲げ、「Top Tierのプロフェッショナルの拡充」、「Pay for Job, Pay for Performanceの徹底」、「ピープルマネジメント力の強化」をコンセプトに、その土台となる「職場環境・組織風土」の整備とともに、「確保」「育成」「適所適材」「評価」「処遇」の人材マネジメントサイクルの高度化に取り組んでいます。

高い志を持つ人材に自律的な成長と自己実現の場を提供し、その挑戦のエネルギーが組織の成長と価値創造の原動力となる、そして、その連鎖が、さらにTop Tierのプロフェッショナルを惹きつけ、人的資本の厚みを創る。それが、当社が目指す「個」と「組織」の姿です。

この「目指す姿」の実現に向けて、当社の「個」と「組織」のパフォーマンスが最大化され、当社グループ約74,000名の多様な人材が、新たな価値の創造を牽引していきます。



「個」と「組織」が「ともに成長」する関係へ



確保

採用手法の多様化	事業環境変化への対応、多様性確保の観点から、新卒採用に加え、各階層でのキャリア採用を拡充 <ul style="list-style-type: none"> 若手から幹部候補まで多様な候補者ヘリサーチ手法拡大(ダイレクトリクルーティングなど) Alumni Networkの活用
----------	---

育成

住商ビジネスカレッジ (Off-JTプログラム)	幅広いビジネス知識・スキルの習得、気づきの機会を提供するOff-JTプログラム制度 <ul style="list-style-type: none"> 講座数: 301講座(21年度) 従業員の延べ研修受講時間: 65,983時間(21年度)
経営人材の育成	住友の事業精神を理解・体現し、事業経営を担える人材、事業会社の経営陣と向き合える人材を多様な実践経験(OJT)、長期選抜研修(Off-JT)を通じて育成
海外研修制度	MBA、海外トレニー、語学研修生などを派遣 <ul style="list-style-type: none"> 派遣者数: 76名(21年度) 派遣国数: 22カ国(21年度)

適所適材

職務等級制度導入 (21年4月~)	「職務の大きさ」に応じて等級を決定。年次管理を撤廃し、機動的な適所適材配置を推進する基盤を整備。 22年度は適用対象を定年後再雇用者に拡大
人材シフト	「事業ポートフォリオのシフト」に伴う人材再配置を個人の適性・志向も踏まえつつ迅速かつ機動的に実行 <ul style="list-style-type: none"> 「SHIFT 2023」(3年間)で約100名の再配置を計画 初年度(21年度)に約2/3の人員シフトを実行済

評価

評価制度改革 (21年4月~)	<ul style="list-style-type: none"> 絶対評価・360度評価: 多様な個にフォーカスする実効性ある評価制度へ 戦略遂行度評価: SBUの戦略遂行度を報酬に反映 投資パフォーマンス連動報酬: 新規大型投資案件のパフォーマンスを報酬に反映
-----------------	--

職場環境

住友の事業精神の継承	住友の源流である別子銅山訪問研修を毎年実施。別子銅山の歴史を全社員が入社時に学習
Diversity & Inclusion (D&I) の加速	D&Iを競争力の源泉と位置付け、施策をグローバルに展開。日本では、女性の活躍推進を重点課題と捉え、数値目標を掲げて施策を実施 <ul style="list-style-type: none"> サクセッションプラン策定(中長期視点での計画的な育成・登用の推進) Diversity Weeksの開催(22年3月)(経営陣メッセージ、各種研修・社員座談会など)
健康経営	個が最大限に力を発揮するには、心身の「健康」が最重要であるとの考えのもと、各種施策を展開 <ul style="list-style-type: none"> 「健康経営優良法人~ホワイト500~」選出(2017年から6年連続)
働き方改革	テレワーク・スーパーフレックス制度を2018年に導入 <ul style="list-style-type: none"> 「テレワーク推進企業等 厚生労働大臣表彰(輝くテレワーク賞)」の「優秀賞」受賞(20年度)
0→1チャレンジ	新規ビジネスの創出と人材育成、チャレンジする文化の醸成を目的とした社内起業制度 <ul style="list-style-type: none"> 21年度応募件数: 123件

投資の厳選／投資後のバリューアップ強化

投資リスク管理フレームワークを強化し、投資案件の適正評価と価値向上を促進

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検証しています。加えて、当該事業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」を算定するなど、定性・定量の両面から評価を実施しています。

投資の意思決定については、案件の規模や重要性に応じて、検討・実行の各段階において、各事業部門の投融资委員会および全社投融资委員会を開催します。それらの委員会において、戦略上の位置付け、案件選定の背景・理由、ESGの観点、ならびに投資の成否を左右する諸条件について、早い段階から深く議論しています。

また、投資の各ステージにおいて、過去の失敗を繰り返さないための仕組みを構築・強化しています。具体的には、投資案件を選定するための厳格な投資規律の設定、投資実行後における各事業のバリューアップに最適なガバナンス体制の構築、適時適切なリソースの投入など、これら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、2021年には投資先のパフォーマンスに連動した報酬制度を導入しました。従来以上にモニタリングを強化し、バリューアップが想定通りに進まない案件は、明確な時間軸を設定した上で改善策を実施し、改善が見込めない案件については、引き続き徹底した資産入替を行ってまいります。

投資リスク管理フレームワーク

Phase I 投資案件の検討～投資実行

1 投資案件の選定・検討

「検討段階委員会」における審議

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

2 投資の意思決定・実行

「実行段階委員会」における審議

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

Phase II 投資後のフォロー

3 投資後のPMI

「100日プラン」の策定・実行／定期レビューの実施

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

4 事業運営

5 モニタリングと方針修正

投資先のモニタリング・実行支援 (Full Potential Plan)

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

中期経営計画「SHIFT 2023」における強化ポイント

投資案件選定指針の制定による投資規律の徹底(2021年～)

- 過去の大型投資案件につき計画未達・損失発生要因を網羅的に分析
- 要因に基づき、当社が投資すべきでない案件の類型を整理
- 投資案件の選定指針を定め、上記類型に該当する案件は原則投資不可に
- 2021年度より、実際の新規投資案件に適用

投融资委員会制度の改訂(2021年)

- 経営会議メンバーと投融资委員の重複を解消し、諮問機関としての中立性を強化
- 委員会メンバーを多様化し、従来以上にさまざまな観点からの議論を促進

投資先実績と連動した評価・報酬の導入(2021年)

- 新規価値向上実現へのコミットを強化する評価・報酬制度「投資パフォーマンス連動報酬制度」を導入(2021年)、新規投資案件に適用

ESGの観点を踏まえて

新規投資

- 投資申請時に、社会・環境関連リスクに係るセルフアセスメントシートを作成し、事業・地域特性などを踏まえてリスクの洗い出しを実施
- サステナビリティ推進部が全社投融资委員会における審議に参加
- 環境コンサルタントをはじめとする社内専門家を起用し、ステークホルダーへの影響などを確認

ガバナンスの高度化

- 2021年度に策定したグループマネジメントポリシーに基づき、投資先の取締役会を通じ、KPI・KAI設定により経営を可視化し、PDCAを徹底
- 事業会社のガバナンス整備、経営陣の評価・報酬・サクセッションなどを支援すべく、2021年にタレントマネジメントタスクフォースを設立
- 社内研修や個別案件へのサポートを提供

厳選した施策に機能・リソースを投入

- 投資意思決定時に実現確度の高い価値向上施策を厳選し、PMIを通じてさらに具体化・実行
- 当社の機能・リソースを迅速かつ十分に投入し、早期実現

- 投資先の事業計画達成に対する実効責任を担う人員(部長など、主管者クラスが中心)が対象
- 投資後、一定の期間(3～5年程度)専任で取り組み、当該期間における投資先の計画対比のパフォーマンスと報酬の一部を連動させる

ESGの観点を踏まえて

投資後の事業管理

- 事業会社との対話を通じ、環境、人権、労務管理、サプライチェーンなどの状況を定期的にモニタリング
- 内部監査時にも、事業特性を踏まえ、法令や国際的なスタンダードと照らし合わせ経営状況を確認

改善への取り組み

- グループガバナンスや内部監査を通じ課題が見つかった場合は、事業特性に応じて改善
- 地域住民やNGOなどから指摘・要請があった場合には、対話・協議を行いながら改善を検討

グループガバナンスの強化

グループマネジメントポリシーのもと 企業価値の最大化を促進

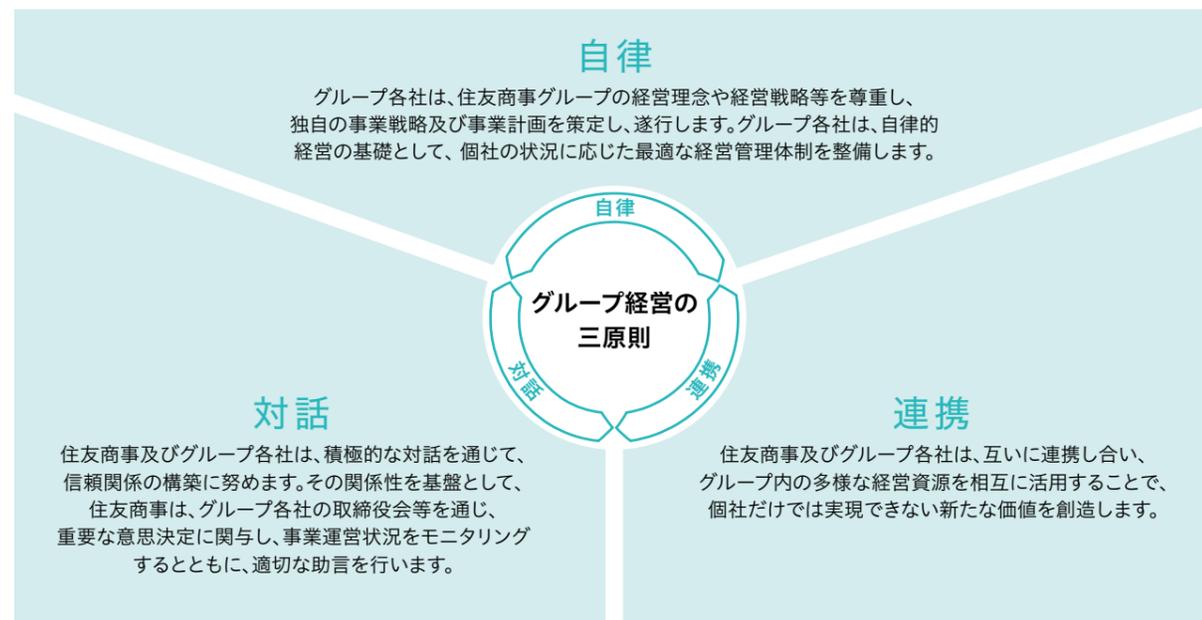
住友商事グループは、世界79の国と地域に893のグループ会社を有しています。これらグループ会社は、事業領域が幅広い産業分野にわたり、業界トップクラスの事業会社も多数あり、当社グループにとって強みの源泉となっています。

グループ各社は住友商事グループの経営理念や経営戦略を尊重し、自律的な経営を実践します。住友商事は株主として信頼関係に基づく積極的な対話を通じてグループ各社の取締役会などにおける重要な意思決定に関与するとともに、当社を含むグループ各社の連携を通じて新たな価値を創造します。このグループ経営の基本的な考え方・方針の共有とより高度な実践を目的として、2021年にグループマネジメントポリシーを制定しました。

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

当社は、住友商事グループの経営理念・行動指針およびグループマネジメントポリシーに示された価値観をグループ内で共有し実践することで、産業構造の変化やサステナビリティをめぐる潮流などへ迅速・適切に対応するとともに、将来の収益の柱となるような事業会社群に成長させていくことで、当社グループの事業ポートフォリオをより確固たるものに進化させ、企業価値の最大化を図ります。

グループマネジメントポリシーの三原則



グループマネジメントの実践事例 — Aimo Park社

これからのモビリティ社会に貢献する駐車場事業

都市圏に住む人々の割合は年々増加傾向にあり、2050年には世界人口の約7割が都市部に集中するといわれています。こうした都市化に伴い、渋滞や大気汚染、駐車場不足などが社会問題化しています。また、気候変動問題の解決に向けて、温室効果ガスの排出を全体としてゼロにするカーボンニュートラルを実現することも、社会全体の課題になっています。

このような状況のもと、社会インフラの一部である駐車場は、EV充電器設置を通じたEV利用拡大支援、ならびにカーシェア拠点としての活用によるシェアリングエコノミーの推進など、これからのモビリティ社会において重要な役割を担うことが期待されています。

当社は2019年、北欧3カ国において約7,000カ所・約40万車室の駐車場を運営する北欧最大の駐車場事業会社「Aimo Park」の全株式を取得しました。

「自律」「対話」「連携」を実践し、企業価値向上を実現

事業会社であるAimo Parkの自律的経営、取締役会における当社と事業会社との積極的な対話や相互連携を通じて事業基盤を強化し、新たな価値を創出することにより、モビリティ社会に広く貢献し

ていくことを目指しています。取締役会の約半数を占める社外取締役には、地場の各分野から企業統治の経験豊かな3名の方々を招聘しており、取締役会運営上の多様性と専門性を確保しています。

取締役会ではこうした多彩なメンバーが、足元の経営課題にとどまらず、Aimo Parkのビジョン・ミッションに照らし、トランスフォーメーション・成長戦略・タレントマネジメントなど、価値創造に向けた中長期的なサブジェクトについて時間をかけて議論し、事業会社に対する建設的な提言や課題の指摘を行っています。

また事業推進にあたっては、モビリティ・DX・不動産・エネルギーマネジメントなど当社グループの知見や提案力も持ち寄り、連携しながら、自治体・不動産事業者・駐車場ユーザーといったステークホルダーの皆様からの信頼獲得に努めています。引き続き、Aimo Parkの経営陣、取締役会および当社が、それぞれの立場で最大限機能を発揮し、責任を果たしていくことで、企業価値向上を実現していきます。取締役会メンバー



北欧最大の駐車場事業会社「Aimo Park」

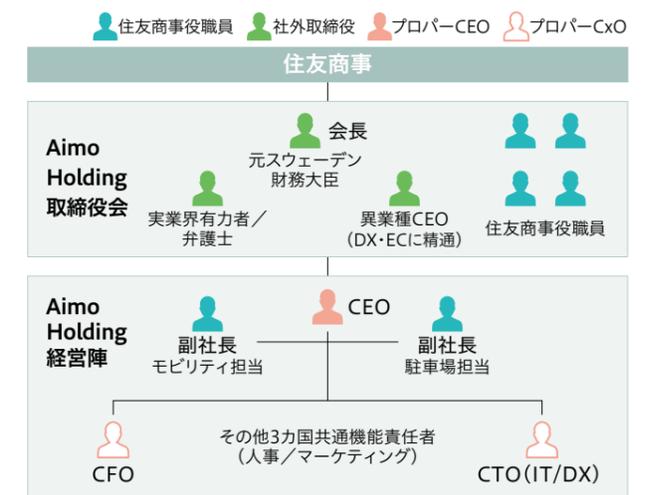
事業内容
主に非路上型駐車場の運営・管理

主要拠点
ストックホルム(スウェーデン)
オスロ(ノルウェー)
ヘルシンキ(フィンランド)

ビジョン
常に変化を先取りして新たな価値を創造し、広くモビリティ社会に貢献する企業を目指します。

ミッション
駐車場を起点にモビリティサービスを絶えず刷新し、人々の豊かさと夢を実現します。

経営体制



PART 02

セグメント別事業概況

事業戦略管理の強化を通じて
各ビジネスの真価を発揮し、
「稼ぐ力」のさらなる向上へ

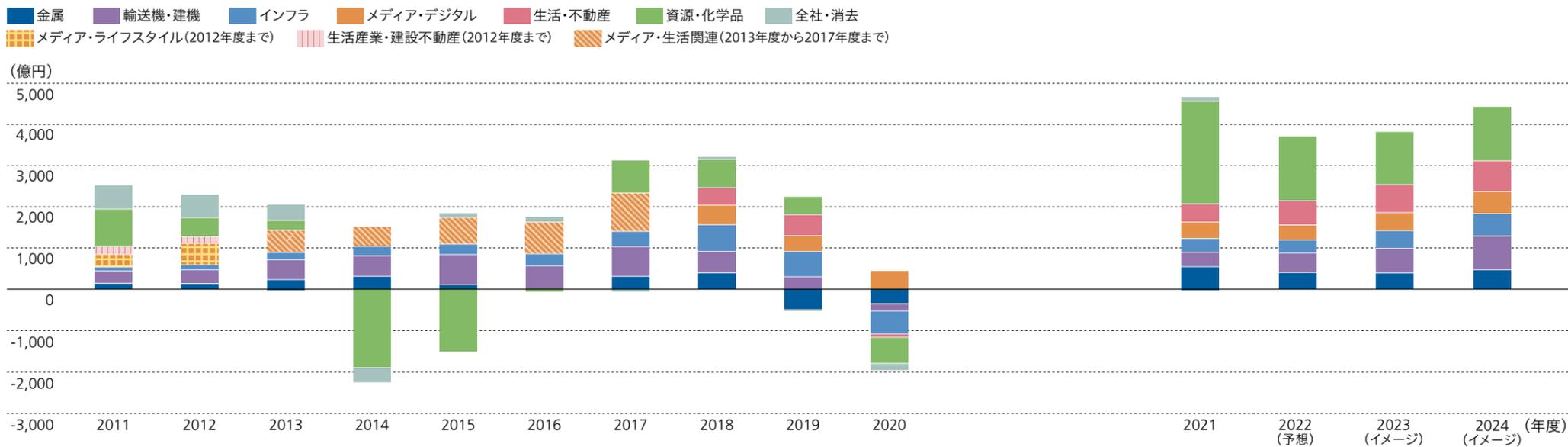
At a glance	67
金属	69
輸送機・建機	71
インフラ	73
メディア・デジタル	75
生活・不動産	77
資源・化学品	79



(億円)	金属		輸送機・建機		インフラ		メディア・デジタル		生活・不動産		資源・化学品		消去又は全社		合計	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
売上総利益	662	1,403	1,404	1,894	155	715	1,053	1,110	2,354	2,227	1,601	2,712	65	36	7,295	10,096
販売費及び一般管理費	△786	△749	△1,401	△1,495	△573	△579	△793	△851	△1,914	△1,874	△1,192	△1,293	△95	△298	△6,789	△7,139
持分法による投資損益	△92	82	△21	58	△36	100	404	360	45	80	△709	1,075	△5	13	△414	1,768
当期利益又は損失(△)※1	△398	552	△175	349	△552	333	443	394	△48	440	△595	2,473	△206	95	△1,531	4,637
一過性損益	約△460	約△10	約△430	約△370	約△940	約+30	0	約+10	約△430	約△100	約△960	約+510	約△280	0	約△3,510	約+70
一過性を除く業績	約70	約560	約260	約720	約390	約310	約440	約380	約390	約540	約360	約1,960	約80	約90	約1,980	約4,570
基礎収益キャッシュ・フロー※2	△33	530	149	415	△169	231	415	414	326	439	477	1,545	144	21	1,308	3,595
投融資実績	約60	約30	約830	約430	約640	約1,220	約270	約500	約350	約370	約400	約280	-	-	約2,600	約2,900
総資産	8,217	9,822	17,485	17,519	10,025	12,287	9,183	10,092	14,241	15,265	18,239	27,472	3,409	3,365	80,800	95,822
営業債権及びその他の債権	3,296	3,410	2,916	2,903	2,750	3,133	816	864	1,535	1,551	4,845	7,480	△730	△963	15,430	18,378
のれん	46	51	528	466	10	-	139	139	303	326	71	72	1	1	1,098	1,055
単体従業員数(名)	625	517	686	650	629	633	501	509	534	459	890	899	1,375	1,483	5,240	5,150
連結従業員数(名)	7,054	5,938	19,666	18,978	3,698	3,666	15,148	15,557	16,674	16,595	9,717	10,313	2,963	3,206	74,920	74,253

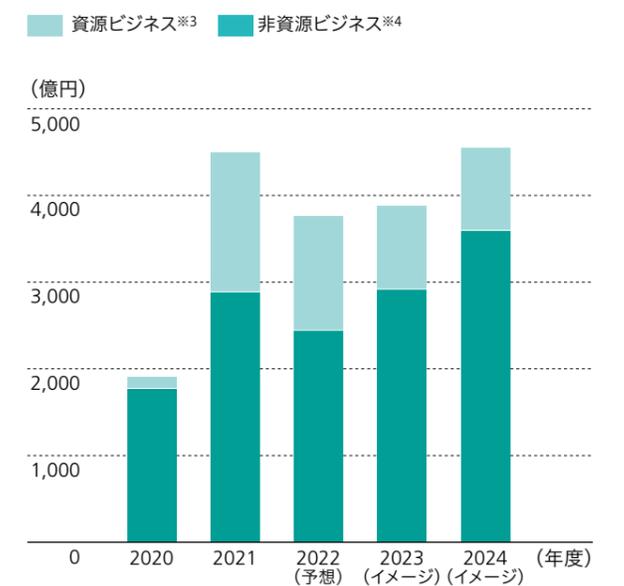
※1 2021年4月1日付の機構改正に伴い、2020年度実績を組み替えて表示しています。
 ※2 基礎収益キャッシュ・フロー = (売上総利益 + 販売費及び一般管理費(除く貸倒引当金繰入額) + 利息収支 + 受取配当金) × (1 - 税率) + 持分法投資先からの配当

セグメント別利益推移



注) 1 2018年4月1日付で、「環境・インフラ事業部門」の名称を「インフラ事業部門」に変更しました。
 2 国内ブロック・支社および海外現地法人・海外支店の業績は全社・消去到含めていましたが、それぞれ2014年度・2016年度以降は各事業部門の業績に含めて算出しています。

一過性を除く業績推移



※3 資源ビジネス: 「資源第一本部」「資源第二本部」「エネルギー本部」の合計
 ※4 非資源ビジネス: 全社計から「資源ビジネス」と「消去又は全社」を差し引いて算出

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

事業概要

- 薄板・厚板・線材等の鋼材および油井管・ラインパイプ等の鋼管をはじめとした鉄鋼製品の取引
- 鋼材・鋼管の各種加工および関連事業

事業部門長
犬伏 勝也



2021年度の業績概要

前年度に鋼管事業で減損損失を計上したことの反動に加え、海外スチールサービスセンター事業や北米鋼管事業が増益となったこと等により、2021年度は前年度比950億円増益の552億円の利益となりました。

SWOT情報

強み

- 鋼材、鋼管に関する深い知見・提案力・強固な顧客ネットワーク
- 各地域に根差した強固なサプライチェーンのグローバルな展開
- 世界最大級の油井管流通事業とメジャーとの戦略パートナーシップ
- 鉄道用資機材等の特色あるセグメントでのトップシェア

機会

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

取り込み事例

- CCS※向け鋼管の拡販
- 建材用鋼板製造事業の展開、鉄道用資機材の納入
- 電動車向け各種鋼材の拡販

リスク

- 資源価格の乱高下や世界規模での需給バランスの変動
- 環境対応に伴う既存商品の代替素材への移行や業界の構造変化

対応策

- 地産地消を含む地域営業力や市況変動耐性のさらなる強化
- 既存製品の新たな需要の開拓・掘り起こし、全社横断での業界の構造変化への対応

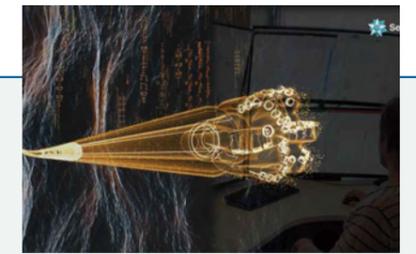
※ CCS: Carbon dioxide Capture and Storage。CO₂を回収し、地中や海底に隔離し閉じ込める貯留技術



特殊鋼事業(インド)



スチールサービスセンター(タイ)



Sekai社の掘削効率化ソフトウェア(ノルウェー)

主なSBUの進捗・成果

戦略カテゴリー	SBU	進捗・成果
注力事業	油井管・ラインパイプ	● エネルギー産業向けサプライチェーンマネジメントの進化と、新たな需要であるCCSや水素輸送向け等の鋼管需要の開拓
バリューアップ	鋼材	● 構造改革の徹底による経営効率の向上の実現と、環境対応や地域戦略の深耕を加速
	北米鋼管事業会社群	● 各事業会社での構造改革・リスク耐性強化のための取り組みが順調に進捗
シーディング	鋼管次世代事業推進	● エネルギー開発現場の自動化・効率化に寄与するソフトウェアの拡販の継続

重要社会課題の解決に向けた戦略と取り組み

金属事業部門が取り扱う鉄鋼製品は、日本全体では約7割が高炉還元法により製造されています。すでに製鉄メーカーでは、2050年を目標にカーボンニュートラルを実現する製鉄技術の開発が開始されているため、当事業部門も、周辺環境の整備等での協力の可能性について、当社の他事業部門とともに検討を開始しています。

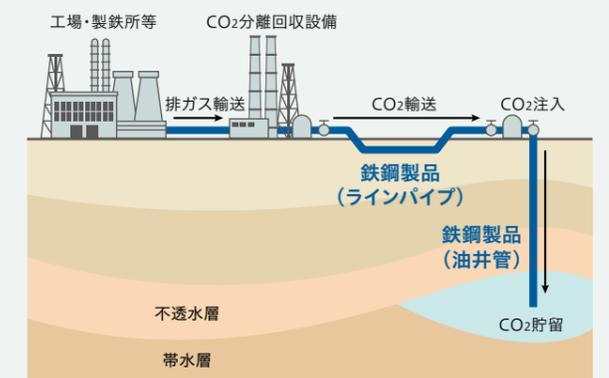
当事業部門はこれまで、高効率なサプライチェーンを構築するとともに、世界中のさまざまな産業に向けて高品質な鉄鋼製品を供給することにより、生産活動の安定と拡大に貢献する重要な役割を担ってきました。現下の大きな周辺環境の変革期を迎えて、さらに鉄鋼製品のサプライチェーンの領域からもカーボンニュートラルの実現に貢献していくことが、ビジネス継続の必要条件であり、同時に新たな機能と価値を創出する機会であると考えています。

例えば、鉄鋼製品の製造工程でCO₂排出量の削減に貢献するような鉄源の確保・供給や、役割を終えた製品の素材への還流を実現する新たなアップサイクルの仕組みづくり、あるいはCO₂貯留や水素輸送等での脱炭素のために必要となる新たな需要開拓等の取り組みを、従来の鉄鋼ビジネスを

通じて培った知見と総合商社としてのグループ全体が保有する幅広い知見やネットワークを最大限に活用し、推進していきます。

また、鉄鋼製品の需要側においても、例えば鋼管ビジネスで培った石油メジャーとの戦略パートナーシップ等を活用しながらCO₂排出量の削減に資する用途への関連鉄鋼製品の取り扱いを拡大していくことで、社会全体の取り組みに具体的に貢献していきます。

CO₂貯留システムにおける鋼管使用例



当事業部門の強みである「リース・ファイナンス事業」、グローバルにバリューチェーン展開する「自動車・建設機械・船舶事業」、高い専門性を持つ「航空宇宙関連事業」をベースに、各事業ドメインを柔軟に拡大・融合・進化させながら持続的成長を目指します。

事業概要

- 船舶、航空機、自動車、自動二輪車、建設機械、鉱山機械、農業機械、産業車両およびこれらの関連設備機器・関連部品の取引ならびにこれらに関する事業
- リース・ファイナンス事業

事業部門長
野中 紀彦



2021年度の業績概要

航空機リース事業で当年度にロシア・ウクライナ関連の損失を計上した一方、インドネシア自動車金融事業で前年度に一過性損失を計上したことの反動に加え、リース事業や自動車関連事業が増益となったこと等により、2021年度は前年度比524億円増益の349億円の利益となりました。

SWOT情報

強み

- 国内トップクラスの総合リース・ファイナンス事業
- 世界トップクラスの航空機リース事業
- 製造・販売・アフターマーケット・金融・サービス等の事業領域をグローバルにカバーするバリューチェーン・事業群

機会

- 既存ビジネス基盤の活用
- ポスト・コロナのニューノーマルがもたらす新たな生活・移動様式
- 脱炭素社会の実現に向けた新技術・新ビジネスモデルの加速
- DXの活用による新たなビジネスチャンス

取り組み事例

- 総合リース：環境分野、不動産分野等の取り扱い資産拡大(金融ビジネス基盤の活用)
- Beyond Mobility：企業間EVカーシェアの検討(コロナ禍の営業車稼働減少、企業の脱炭素志向の取り組み)
- 船舶：低環境負荷船開発
オートリース：自治体向けEV導入、カーシェア環境構築(脱炭素化)
- 建機レンタル：データアナリティクス強化(保有機材の配送・補修費削減、稼働率および中古処分価格の改善)

リスク

- 新型コロナウイルスの影響による人やモノの移動制限・動態変化、市場ニーズの変化
- ロシア・ウクライナ含む地政学的リスク
- シクリカルな市場動向

対応策

- コスト削減による収益体質の強化、市場ニーズの変化を見据えた商品・サービスの進化
- サプライチェーンの見直しを通じた在庫・為替リスクの低減、国際社会とのアライメント
- 市況リスク耐性の低い事業のエクスポージャー削減、市況の影響を受けにくいビジネスの強化



船舶事業



建機事業



自動車事業

主なSBUの進捗・成果

戦略カテゴリー	SBU	進捗・成果
注力事業	総合リース	● グローバルアセット、不動産、環境エネルギー等を注力分野とする優良資産の積み増しおよびビジネス領域の拡大
	建機レンタル	● 既存の営業資産の収益性・効率性の改善と、拠点・商品の拡充、営業資産の積み上げによる収益基盤の拡大
バリューアップ	フリートマネジメント	● 国内最大のオートリース事業における収益性の強化、モビリティ(人・モノの移動)領域における新規事業への取り組み
	モビリティハブ	● 北欧駐車場事業における買収後統合施策の完遂、ポスト・コロナの移動需要の変化を見据えた拠点の最適化
	タイヤ	● 米国タイヤ卸・小売事業における経営・事業構造改革によるターンアラウンドの推進
シーディング	Beyond Mobility	● 社会課題やテクノロジーの進化を見据え、従来の事業領域の枠を超え、モビリティ(人・モノの移動)に関わる新たなサービスを創出

経営資本を活かした取り組み

輸送機・建機事業部門では住友商事および傘下のグループ会社群が持つ、多岐にわたる産業におけるプレゼンス(ビジネスリレーション資本)と多彩なノウハウ(知的資本)を活用し、収益力の強化、事業モデルの変革を推し進めています。

一例として、総合リースSBUの三井住友ファイナンス&リースグループ(SMFLグループ)では、お客様への金融ソリューションの提供から、「金融機能を持つ事業会社」への変革を目指し、ビジネス領域の拡大と新たな成長基盤の構築に注力しています。

例えば、脱炭素等の環境分野の事業を拡大すべく、従来の再生可能エネルギー設備のリース等のファイナンス取引から、再生可能エネルギー発電事業への事業投資・運営へとビジネスモデルを進化させるとともに、さまざまな産業のお客様の脱炭素経営に貢献しています。

また、不動産分野においては、2020年度に不動産アセットマネジメント業界最大手のケネディクス(株)をグループ化する

等、従来のリース等に加えてアセットマネジメント事業や賃貸事業へとビジネス領域を拡大しています。

その他の分野や海外市場においても、産業・社会・地域における多様な接点を強みとして、これまでに当社およびSMFLグループが培ってきたノウハウ、ネットワーク等を活用し、各種の新事業に取り組んでいます。



総合リース事業

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

事業概要

- 国内電力小売事業、エネルギー管理事業、水事業、交通輸送インフラ関連事業および空港・港湾・スマートシティ開発事業等の社会インフラ事業
- 再生可能エネルギーを含む国内外のI(W)PP事業および電力EPC事業等の電力インフラ事業
- 総合物流事業、海外工業団地の開発・運営事業ならびに各種保険の手配および保険商品の開発に関する事業等の物流インフラ・保険事業

事業部門長
本多 之仁



2021年度の業績概要

電力EPC案件での工事終盤による進捗減の影響がある一方、前年度に電力EPC案件で工事遅延に伴う一過性の追加コストや豪州発電事業等で減損損失等の一過性損失を計上したことの反動等により、2021年度は前年度比885億円増益の333億円の利益となりました。

SWOT情報

強み

- 長期にわたり培った市場におけるプレゼンスと、地域社会全体のニーズを捉える市場との対話力
- 豊富なEPC実績に裏打ちされたプロジェクトマネジメント能力
- 安定した事業運営の仕組みを形づくるプロジェクト構築力
- 各事業領域における専門性と業界ネットワーク

機会

- 再エネ発電事業等の環境配慮型インフラ事業の需要増
- 地域社会全体のニーズや公共インフラの民間開放を捉えた事業機会の拡大
- 製造業の生産拠点移転等、サプライチェーンの変革を捉えた物流・海外工業団地のニーズの増加

取り組み事例

- 福島県阿武隈地域における国内最大規模の陸上風力発電事業の着工、インドネシア地熱発電事業の持分買い増し
- 中国山東省での水インフラ事業の拡大、工業団地屋根置き太陽光発電の取り組み
- バングラデシュにおける新規工業団地の開発

リスク

- 石炭火力発電事業を取り巻く環境変化・規制強化
- 新興国メーカーや新規事業者の参入による競争環境の激化
- 資源価格や国内電力市況の変動

対応策

- 2050年カーボンニュートラルを前提としたエネルギー・トランジションへの取り組み、EIIとの共創による新電力・エネルギーサービス事業の促進
- EPC機能、環境価値の活用やDXによるバリューアップ
- 自社発電所の保有、電力需要予測による需給調整機能強化、市況リスクマネジメントの徹底



タンロン工業団地の太陽光発電(ベトナム)



ムアララバ地熱発電所(インドネシア)



山東省水事業(中国)

主なSBUの進捗・成果

戦略カテゴリー	SBU	進捗・成果
注力事業	社会インフラ事業	●地域社会課題の解決に資する質の高い社会インフラセットの拡充 -中国水事業の拡張 -ダナン・インフラ開発に関するMOU締結
	再エネIPP	●国内外の再エネ事業拡大 -福島県阿武隈地域における陸上風力発電事業の着工 -インドネシア地熱発電事業の持分買い増し
	海外工業団地	●既存事業の拡張・新規開発推進、入居企業向けサービス提供拡充 -バングラデシュ新規工業団地開発 -屋根置き太陽光発電事業の拡大
バリューアップ	EPC+トレード(鉄道)	●車両輸出、EPC案件受注の推進 -フィリピン南北通勤線延伸車両等の新規案件受注
	総合物流	●多様な物流ニーズに対応する事業展開を目指したDXの活用 -物流倉庫における予実管理・人員配置最適化サービスの事業化に向けた取り組み
シーディング	スマートシティ	●住民ニーズを踏まえたスマートサービス導入による価値の高い街づくり -ハノイ市北部スマートシティタウンマネジメントに関する協議の推進

重要社会課題の解決に向けた戦略と取り組み

インフラ事業部門では、事業活動を通じ、重要社会課題の解決に貢献しています。

気候変動問題を解決すべく、当社は2050年のカーボンニュートラル化と、社会の持続可能なエネルギーサイクル実現へ向けた取り組みを推進しています。発電事業においては新規の石炭火力発電には取り組まず、再エネ発電事業に注力し、当社の発電ポートフォリオの低炭素化を進めます。また、地域社会の発展と両立したサステナブルな脱炭素化に貢献すべく、エネルギー・トランジションに取り組み、グローバルなカーボンニュートラル社会の実現を推進します。物流事業においては、住商グローバル・ロジスティクス(株)にて、当社グループより受託する運輸業務の国際輸送におけるCO₂排出量の算定・可視化に取り組んでいます。排出量の算定に関しては、国際保証業務基準に準拠した第三者保証を取得しました。今後はCO₂排出削減につながる輸送方法の提案や手配へとサービスを拡充するとともに、物流事業にお

ける新たな価値創造を目指します。

また、地域社会・経済の発展に向けた取り組みとしては、水事業や鉄道事業、空港・港湾事業をはじめとする質の高い社会インフラの拡充を推進しています。新興国の飛躍的な経済成長や人口増加に伴う基礎インフラの需要増大と、公共インフラの民間資本への開放といった事業機会を捉え、人々の生活の基盤となる社会インフラ事業に注力し、地域社会・経済の発展を支えます。



Northwind洋上風力発電所(ベルギー)

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

事業概要

- ケーブルテレビ、第5世代移動通信システム(5G)関連事業、
多チャンネル番組供給事業、テレビ通販事業および
デジタルメディア関連事業等のメディア事業
- ICTプラットフォーム・ITソリューション事業および
グローバルCVC(コーポレートベンチャーキャピタル)事業等のデジタル事業
- 海外通信事業および付加価値サービス事業等のスマートプラットフォーム事業

事業部門長
中島 正樹



2021年度の業績概要

国内主要事業会社が堅調に推移した一方、海外通信事業が減益となったこと等により、
2021年度は前年度比49億円減益の394億円の利益となりました。

SWOT情報

強み

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

機会

- デジタル技術による社会課題解決の機会の拡大
- 社会のビジネス変革の加速によるDXニーズの高まり
- 5Gによる新たな市場の創出・拡大
- オンライン診療に関する法規制の緩和
- Vodafone社との戦略的提携による多面展開

取り込み事例

- SCSKをはじめとしたパートナーとの協働によるDXソリューションの提供
- 当社の次世代成長戦略テーマを中心に、全分野でDXの活用による取り組みを強化
- 5G基地局シェアリング事業およびローカル5G事業の立ち上げ
- 「J:COM オンライン診療」の提供開始
- エチオピア通信事業への共同参入

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

対応策

- グローバルCVC拠点を中心とした最先端技術の開拓・活用
- DX技術専門組織の拡充、全役職員向けDX人材育成プログラムの提供
- 映像配信サービスとの連携、モバイルサービスの強化
- 各国政府・国際機関との連携



JCOM 本社エントランス



SCSK 本社エントランス



エチオピア通信事業 現場の様子

主なSBUの進捗・成果

戦略カテゴリー	SBU	進捗・成果
注力事業	デジタルソリューション	<ul style="list-style-type: none"> ● SCSKとの連携によるDX共同案件の推進 ● DX機能の強化 ● グローバルCVC拠点からの良質なスタートアップへの投資
	海外通信	<ul style="list-style-type: none"> ● エチオピア通信事業でのサービスの開始
バリューアップ	ケーブルテレビ	<ul style="list-style-type: none"> ● 主要サービスの強化(ネット・映像配信・モバイル) ● 生活関連サービスの拡充(保険・オンライン診療等)
	TV通販	<ul style="list-style-type: none"> ● ジュピターショップチャンネルによるライブコマース展開 ● EC化の推進による若年層の取り込み
シーディング	5G関連	<ul style="list-style-type: none"> ● 5G基地局シェアリング事業の開始 ● ローカル5G関連事業への取り組み
	データ活用	<ul style="list-style-type: none"> ● データマーケティング機能の拡充 ● ブランディング事業の育成・強化

重要社会課題の解決に向けた戦略と取り組み

メディア・デジタル事業部門では、他部門と連携しながら、5GをDXの推進における重要技術かつ社会全般にインパクトをもたらす重要なプラットフォームと位置付け、さまざまな社会課題を解決する持続可能な社会の実現に向けて「基地局シェアリング事業」および「ローカル5G事業」に取り組んでいます。

「基地局シェアリング事業」では、東急(株)とともにSharing Design(株)を設立し、携帯通信事業者向けに5G通信をはじめとした基地局シェアリングサービスを提供しています。本事業は、携帯通信事業者の設備投資負担や用地不足等の課題に対し、基地局敷設の削減による環境負荷軽減に貢献するとともに5Gネットワークの早期構築を目指します。

また、「ローカル5G事業」では、長年のケーブルテレビ事業で培ってきた地域密着の事業基盤と通信インフラを活かしつつ、当社グループの(株)グレープ・ワンとともに、自治体や

企業向けにローカル5Gのインフラを提供しています。当事業部門は、総務省の実証実験をはじめとして、このローカル5Gを活用した防災や工場、大学、港湾、鉄道等の、さまざまな分野における課題解決を目指し、地域社会の利便性の向上・発展を実現しつつ、地方創生に貢献していきます。



5G基地局シェアリングのカバーエリアイメージ

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

事業概要

- 食品スーパー等のリテイル事業および調剤併設型ドラッグストア等のヘルスケア事業
- 青果・食肉等の食品および穀物、油脂、砂糖等の食品原料の生産・加工・流通事業
- 建材・セメント等の建設資材および総合不動産事業

事業部門長
為田 耕太郎



2021年度の業績概要

欧米州青果事業で前年度に減損損失を計上したことの反動に加え、米国市況回復により増益となったこと、また、不動産事業で大口の収益計上があったこと等により、2021年度は前年度比488億円増益の440億円の利益となりました。

SWOT情報

強み

- サミット(株)や(株)トモズの運営を通じて培った小売事業・ヘルスケア事業のノウハウ
- サミットやトモズの首都圏を中心とした店舗網および顧客へのアクセス
- 強固な食品流通・販売のグローバルプラットフォーム
- フルラインアップの不動産開発・運営に関するノウハウ

機会

- 新興国を中心とした中間層の台頭による海外での小売市場の拡大
- 国内・先進国での医療コストの増大に対応する効率化、新興国での医療インフラの整備
- 食品ロスや環境負荷等SDGsへの世界的な関心の高まり
- 安定資産・投資先としての国内不動産への注目

取り込み事例

- アジア圏での小売事業の拡大
- 調剤薬局事業を中心とした地域包括ケア事業の拡充および新興国におけるマネージドケア事業の展開
- 各種ESG関連認証の取得
- 優良資産の積み増しと、高効率ポートフォリオの実現 ▶ P49

リスク

- 経済環境の悪化等による消費マインドの低下
- 生産量、販売価格に影響を及ぼす気候変動や感染症等
- 世界の食料供給、生産・ロジスティクスに関する変化
- キャピタルマーケットの変動が与える不動産市場への影響

対応策

- 高効率な経営体質の構築
- 産地の多様化・設備の刷新による下方耐性の強化
- 調達先の多様化ならびに需要に即した調達力・開発力・企画提案力の強化
- 金融市場動向の早期の把握、不動産市場への影響の分析、適時適切な開発・売却等の決断



スーパーマーケット「サミット」



四元豚シルキーポーク/
サミット製油(株)プレミアムオイル



複合都市開発事業「HARUMI FLAG」

主なSBUの進捗・成果

戦略カテゴリー	SBU	進捗・成果
注力事業	リテイル	●サミットの積極的な出店による首都圏でのプレゼンス拡大 ●リテイルDX施策推進による収益力強化
	国内ヘルスケア	●トモズを軸としたドラッグストア・調剤薬局事業の拡大 ●調剤薬局事業を基盤とした地域包括ケア等周辺領域の展開
	海外ヘルスケア	●マネージドケア事業の顧客・経営基盤拡充 ●ASEAN域内への横展開
	食品流通	●既存事業会社との連携や差別化商品の開発による住商フーズ(株)事業のさらなる強化 ●リテイルSBUとの連携強化によるビジネスの深化
バリューアップ	国内不動産	●戦略エリアを中心に優良資産を積み増し、ファンド、REIT(不動産投資信託)等の外部資金を活用したBS(バランスシート)マネジメントを着実に実行
	グローバル青果	●ターンアラウンド計画の早期完遂とさらなる収益力の強化に向けた、経営執行体制の整備、サステナビリティ方針の策定、不採算事業の整理
	建材・セメント	●不動産事業との連携を強化、業界トップクラスの事業会社の収益基盤をさらに拡大
	海外不動産	●ポートフォリオの再構築に向けた不採算事業からの撤退、資金回収、注力分野への新規投資の実行

重要社会課題の解決に向けた戦略と取り組み

当事業部門は、首都圏を中心にサミット、トモズ、商業施設等の小売事業を営み、生活者の毎日を長く支えてきました。一方、現代社会では、健康な生活を長く楽しむことが多くの生活者の関心事となる一方で、高齢化によって買い物が困難になる方が増加している他、食習慣の多様化、地球環境保全意識の高まり等、さまざまな面で転換点を迎えており、商品・サービスの提供にとどまらない社会課題解決のための新たな価値提供を求められています。

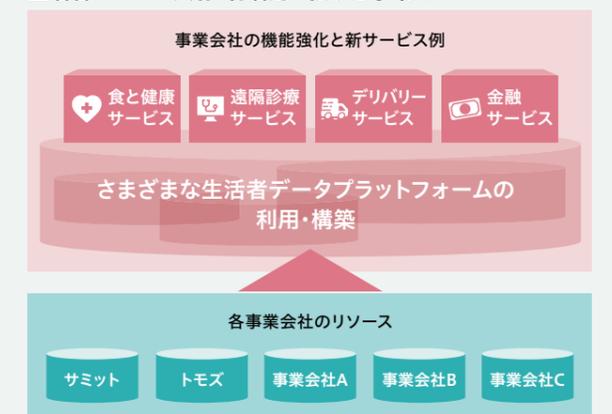
そこで当事業部門は、データにデジタル・テクノロジーを掛け合わせることで社会課題解決のプレイクスルーになると考え、メディア・デジタル事業部門とともに、「リテイルDXプロジェクト」を発足し、新たな価値創造に取り組んでいます。例えば以下のような取り組みを行っています。

- 1 購買データのAI分析の深化
(品揃えの最適化によるお客様満足の向上、食品ロス削減等)
- 2 新サービスの創造
(健康維持・病気予防関連サービス等)

- 3 業界の垣根を越えた連携
(住友商事グループ小売関連事業におけるDX連携等)

これらの取り組みを通じて、生活者一人ひとりの声に耳を傾けながら、利便性向上および社会課題の解決を目指します。

生活者データの共有・利活用で拡がる事業モデル



サステナビリティに関する社会要請とメガトレンドがもたらす変化を機会と捉え
既存事業の高度化と新規事業の創出を通じて
資源・エネルギーおよび化学品・エレクトロニクス分野での
社会・環境・経済の3つの価値を創造し続けます。

事業概要

- 非鉄金属原料・製品、石炭、鉄鉱石、石油・ガスおよび炭素関連原材料・製品に関する事業
- 基礎化学品(有機、無機、バイオケミカル)、電池用材料・電子材料、エレクトロニクス、医薬、化粧品、農業、肥料および動物薬に関する事業

事業部門長
坂本 好之



2021年度の業績概要

マダガスカルニッケル事業で前年度に減損損失を計上したことの反動に加え、2021年3月からの操業再開による販売数増加に伴う増益や、債務リストラに伴う一過性利益の計上、またチリ銅・モリブデン鉱山事業の売却益の計上、さらには資源価格の高値での推移や化学品トレード・農業資材ビジネスの堅調な推移により、2021年度は前年度比3,068億円増益の2,473億円の利益となりました。

SWOT情報

強み

- 資源・エネルギー上流における操業・事業経営の経験およびノウハウ
- バリューチェーン全体を俯瞰したビジネス構築力
- グローバルなパートナー・顧客基盤
- 電子機器受託製造事業(EMS)、農業資材事業、アルミ製錬事業等での競争優位性
- 世界各国で展開する農薬販売ネットワーク
- デリバティブ・トレーディング機能

機会

- 世界的なエネルギー・トランジションの潮流
- 脱炭素、循環型社会に向けた需要の変化
- 農業生産性向上への期待の高まり

取り組み事例

- 英国でのエネルギー・トランジション事業参画によるビジネスモデルの見極め
- グリーン化への取り組み(グリーンアルミ、グリーンスチール、グリーンケミカル)
- 農業資材直販事業の地理的拡大とDX活用による機能強化

リスク

- 新型コロナウイルス感染拡大の長期化による影響
- 気候変動問題へのさらなる意識の高まり
- 地政学的リスクや天候等の外的要因

対応策

- 各地の製造事業でのBCP対応の経験を活かし、安全・安心を第一とした操業の継続
- 化石エネルギー権益の撤退・縮小
- 多地域展開によるエクスポージャー分散、商品・サービスポートフォリオ最適化によるリスク耐性強化



セロベルデ銅鉱山(ペルー)



EMS事業(カンボジア)



アグリ事業(ブラジル)

主なSBUの進捗・成果

戦略カテゴリー	SBU	進捗・成果
注力事業	アルミバリューチェーン	● アルミ製錬投資と地金トレードの両輪で稼ぐビジネスモデルの欧米への横展開の推進
	アグリ	● 農業資材のトレードおよび直販事業の商品・機能の拡充と地理的拡大を通じた既存事業の強化
	EMS	● 強みであるBCP対応力の一層の強化と生産効率のさらなる高度化
バリューアップ	金属資源上流	● 持続可能性の観点から中長期で将来需要の伸びが期待できる銅、ニッケル等の商品へ経営資源をシフトし、上流資産ポートフォリオの最適化を推進
	基礎化学品	● 顧客・仕入先、製造事業、物流アセット等の既存事業基盤を活用した、需給バランス調整および物流サービス機能の強化
	医薬・化粧品	● 医薬品関連トレードのさらなる拡大、グローバルなネットワークを活かした化粧品向けグリーン素材の拡充

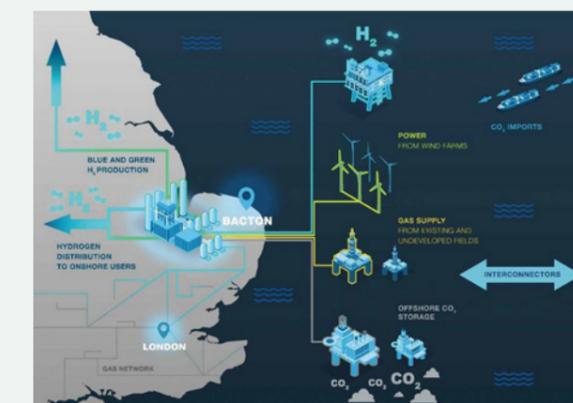
重要社会課題の解決に向けた戦略と取り組み

英国南東部のBactonガスターミナルは、同国需要量の約3分の1を取り扱う天然ガスの集積地です。英国では各地で、クリーンエネルギーへの転換プロジェクトが推進されており、同ガスターミナルの周辺地域においても、水素の製造から貯蔵・輸送を一貫して行うバリューチェーンを構築し、カーボンニュートラル化を進めることを掲げています。本プロジェクトでは、CCS(二酸化炭素回収・貯留)や天然ガスの改質によるブルー水素製造、洋上風力発電を活用したグリーン水素製造が検討されており、2030年頃に水素製造を開始することを想定しています。また、将来的には既存パイプラインによる欧州大陸への水素輸出の可能性も秘めています。

当社グループは、英国行政機関が公募した事業化調査への参加企業に選出されました。事業化調査では、地域内の水素供給シナリオの検討と水素需要モデルの作成、主要インフラの検証等を2022年より開始し、2025年の事業化決定を目指します。なお、当社グループは、選出企業各社が参加する事業化調査の5つの分科会のうち、水素供給分科

会においてはリーダー企業として、水素需要分科会においてはコアメンバーとして調査を主導していきます。

世界の脱炭素化をリードする英国において、英領北海・米国の石油・ガス上流ビジネスを通じた長年の経験、知見、ネットワークを活用し、世界各国のエネルギー企業等との協業を通じ、地域のカーボンニュートラル化に貢献しつつ、次世代エネルギー事業への知見や経験を積み上げ、新事業の創出を加速させていきます。



プロジェクトの全体構想

PART 03

ガバナンス

住友商事グループの真価の発揮を支える
ガバナンスの強化へ

社外取締役対談	83
社外取締役 退任・新任メッセージ	88
コーポレートガバナンス	89
役員一覧	100
内部統制	103

企業変革の現在地

2020年度に大規模な一過性損失を計上した住友商事では、現在、中期経営計画「SHIFT 2023」を通じた構造改革の完遂と、さらなる成長を目指して邁進しています。

中計初年度を終えた今、果たして企業変革は、どの程度進展したのか――

社外取締役の視点から見た企業変革の現在地について、そして持続可能な社会の実現に向け、今後も新たな価値を創造していくために住友商事が取り組むべき課題について語っていただきました。



社外取締役 山崎 恒

Profile 2018年6月に当社社外取締役に就任。裁判官、弁護士として要職を歴任。元札幌高等裁判所長官。元公正取引委員会委員。法的観点でのコーポレートガバナンスなどに関する豊富な知見を有する。

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。情報・通信業界や企業経営、コーポレートガバナンスなどに関する豊富な知見を有する。

中期経営計画「SHIFT 2023」の進捗と課題

――「SHIFT 2023」の進捗に関し、事業ポートフォリオ、仕組み、経営基盤の3つのシフトへの対応状況や成果についてお聞かせください。

山崎 2022年3月期の決算は過去最高益となり、ロシア・ウクライナ情勢はじめ不透明な外部環境はあるものの、「SHIFT 2023」で掲げる3つのシフトは着実に進捗していると見ています。

「事業ポートフォリオのシフト」については、低採算事業からの撤退や、今後の当社の進むべき方向を加味した事業の見直しにより、順調に再構築が進んでいることを定性・定量の両側面で確認しています。また、「仕組みのシフト」においては、SBUによる事業戦略管理の強化とイニシアチブの取り組みに注目しており、いずれもスピード感をもって進められています。2021年4月には、「経営基盤のシフト」の一環として、職務等級制度が導入されました。「Pay for Job, Pay for Performance」のコンセプトのもと、従来以上にパフォーマンスと評価・報酬が連動し、大きな成果だと思っておりますが、着実な運用こそが重要であり、今後も注視していきます。

井手 私も、経営課題への対応は着実に進捗していると感じています。山崎さんのご指摘の通り、外部環境の変化が非常に大きいので、外部環境要因を除いた戦略実行の効果を分析する必要がありますが、2020年度の危機対応モード以降、強い危機感を持って経営を進めたことで、着実な成果があったと見ています。

具体的には、低採算事業に対する見極めや、バリューアップ施策の加速による「事業ポートフォリオのシフト」については、計画的に実施され、進捗管理されています。一方で、新たな収益の柱として、中長期の成長に向けて社会構造変化を捉えたシーディング分野への投資はまだこれからであり、今後期待しています。

また、いずれの分野においても、投資判断や投資後のフォローは重要です。その点、「投資案件選定指針」に基づいた分析結果が取締役会で共有され、また、投資パフォーマンス連動報酬制度が導入されたことに「本気度」を感じています。

――「SHIFT 2023」を実効性を持って推進するために、重要視されていることについてお聞かせください。

山崎 「事業ポートフォリオのシフト」を支える仕組みとして重要なのが投資の厳選です。先般、撤退を余儀なくされた事業について、取締役会において「投資案件選定指針」に照らし、徹底した分析と総括を行いました。その結果から得られた教訓を今後活かしていくことが肝要です。また、投資後の運営についても、その時々状況や変化に応じ、機動的かつ柔軟な対処ができるような体制を整えると同時に、取締役会でも随時報告を求め、モニタリングしていくことが重要です。

井手 総合会社には、各部門・組織単位で経営資本サイクルを回す「縦割り」の歴史が存在していたと思いますが、外部環境の変化が激しい今、全社的観点で、より一層、効率的に経営資源を活用することの重要性が増しています。「SHIFT 2023」には、全社投融資枠の活用や事業ポートフォリオの再構築に伴う人材の最適配置への強い意志が反映されていると感じており、非常に重要な点だと思っています。その観点では、経営会議の諮問機関であるグローバルイノベーション推進委員会がこのミッションを担い、全社最適の視点から機能発揮することを期待しています。また、事業ドメインを超えた事業開発の枠組みとして、エネルギーイノベーション・イニシアチブ(EII)のような特定テーマに特化し、部門レベルの収益を創出することを狙う組織も生まれてきており、それに続く第二弾、第三弾に注目しています。

さらに、2021年度には住友商事本体と事業会社との関わり方を整理した「グループマネジメントポリシー」を策定しました。このポリシーに基づき、「全社最適」の視点を交えてグループガバナンスのあるべき姿についても、取締役会でさらに議論を深めていくことが望ましいと思います。

――DX推進について、2021年度の進捗をどのように評価していますか。また、どういった課題があるとお考えでしょうか。

井手 全社のDXプロジェクトが、デジタイゼーション、既存事業高度化、産業変革、社会実装・変革という4つのス

ページに応じて可視化、進捗管理され、取締役会でも全て把握できるようになった点を評価しています。

その中でも、DXセンターがenablerとして機能する、スケール感と社会的インパクトのある案件があり、取締役会としては、今後、主にそのような案件をモニタリングしていく必要があります。また、DX案件は定量効果の算定が難しいものもありますが、できる限り定量効果の算出を進め、費用対効果の検証をしながら優先順位を決めることが必要です。また、DXを効果的に推進するためには、それを担う人材の育成が欠かせません。特に、現場とエンジニアとをつなぐプロジェクトマネジャーの育成を加速することが望まれます。

私は、総合会社によるDXの推進に、ビジネスを変革する可能性があるかと確信しています。あらゆる産業の現場に通じ、ネットワークを持つ総合会社だからこそ、DXを垂直統合された個々の産業内に展開するだけでなく、業界を超えて水平展開できると思います。情報通信業界でお客様のDXを推進する上で、総合社視点が重要だと、経験上痛感しており、当社ならではのDX推進に大いに期待しています。

取締役会の実効性向上と重点課題

——取締役会の実効性向上について、2021年度以降どのような変化を感じていらっしゃいますか。具体的な取り組みとともにお聞かせください。

山崎 コロナ禍での取締役会は当初はWeb形式でしたが、その後対面とのハイブリッドになり、直接顔を合わせて議



論することの大切さを実感しています。取締役会では、これまでも事前説明時に出された他の取締役の意見や質問が、必要に応じて議題の審理の中で紹介されていましたが、さらに一歩進めて、事前にこれらの内容を取締役会メンバーが共有できるようになりました。非常に参考になり、取締役会での議論も深まっていると思います。また、オフサイト・ミーティングでの議論にもかなりの時間を費やしており、これらが土台となり、取締役会の議論の充実につながっていると思います。

井手 事前説明を含めた取締役会運営については、私も山崎さんと同様に感じており、付議事項に関する私自身の理解の促進にもとても役立っています。また、これらの環境が整備された結果、取締役会のモニタリング機能の強化という意味においては、事業戦略や経営計画の進捗のモニタリングなど、取締役会としての本来の役割に集中できており、この点でも評価できると思います。

山崎 議論のさらなる活性化という点では、改訂コーポレートガバナンス・コードの補充原則に、独立社外取締役は会合を定期的開催するなど、独立した客観的な立場に基づく情報交換や認識共有を図るべきであるという項目が掲げられています。そのような会合を新設することも考えられますが、当社には、会長、社長、社外取締役、社外監査役で構成する定例会があります。これを独立社外取締役の定期的な会話の機会に充てるといったことも、考えられると思います。

井手 取締役会の実効性評価については、当社は毎年アンケートやインタビューの結果を取締役会にフィードバックし、改善するというPDCAをしっかりと回しています。その中で課題の一つとして指摘されたのが、株主や投資家などのステークホルダーの視点や評価を意識した議論のさらなる充実です。株主や投資家のみならず、顧客、社員や地域社会も重要なステークホルダーであり、幅広いステークホルダーから当社がどう見られているのか、評価、期待についてより深い認識と理解を持ち、取締役会がさまざまなステークホルダーの結節点としての役割を担っていくべきと、私は考えています。そのためには、取締役会が多様な知識、経験、

スキルなどを持つメンバーで構成され、多様な視点を持つことで、取締役会としての実効性が高まるものと思います。

サステナビリティ経営と非財務資本の強化

——成長戦略としてのサステナビリティ経営や非財務資本の強化に注目が集まっていますが、住友商事における重点課題はどのような点だとお考えでしょうか。

井手 総合会社の最も重要な経営資源は人材です。当社の価値創造を担う人材を確保・維持するためには、当社の経営理念や存在意義への共感によるエンゲージメントを、意識的に形成することが重要だと思います。

「グローバル人材マネジメントポリシー」の制定に続き、2021年4月には「新人事制度」の運用が始まり、Diversity & Inclusionが加速するなど、人材マネジメントに大きな変革がありました。同年10月には、これらに関するサーベイを実施し、発見された課題について取締役会で議論し、改善策を検討しています。今後も、人材に関する施策が各組織に狙い通りに浸透しているかを、エンゲージメントサーベイなどにより定期的に把握する必要があります。

また、管理職の多様性の確保はコーポレートガバナンス・コード改訂のポイントの一つですが、当社は2030年度までに女性の管理職比率を20%以上、部長級比率を10%以上、取締役・監査役比率を30%以上とすることを目標としています。

今後は、数値のみならず、育成や配置に関するアクションプランの進捗も取締役会でモニタリングしていくべきです。また、従来型の職掌別管理を廃した職掌の一本化は、女性社員の一層の活躍に結び付く大きな節目であり、円滑な制度運用を期待しています。

山崎 やはり、総合会社にとって人材は命です。新人事制度の運営に注目していますし、定期的に従業員と対話し、エンゲージメントサーベイなどによりその意見をくみ上げ、取締役会でも検証、検討していくことが必要です。

中でも、女性の活躍推進については、議論がかなり進んでいると評価しています。成果が出るまでには一定の時間を要することも事実ですが、スピード感を持ってより加速し



ていく必要があります。また、キャリア採用者の登用などについても中期経営計画に目標が盛り込まれ、取締役会での議論も進んでいます。今後の当社を支える人材として、新卒で採用して育成する人材と即戦力としてキャリア採用する人材を融合させ、活躍の場を整えることが必要です。なお、優秀なキャリア採用人材を確保するためには、魅力ある職務の内容、権限、待遇を設定し、外に対してアピールし、広く網をかけていくことが重要です。

——気候変動問題は、サステナビリティ経営の重要な課題の一つとして認識されていますが、その点についてはどのようにお考えでしょうか。

山崎 気候変動問題に関しては、時々刻々と変化する状況に応じ、取締役会でも議論が重ねられ、脱炭素を目指す方針が加速的に強まっています。2021年度に公表した「気候変動問題に対する方針」の見直しも評価はできませんが、これも通過点です。石炭、ガス、再生可能エネルギーといった発電ポートフォリオのシフトだけではなく、水素、アンモニア、合成メタンなどへの転換や、蓄電、CO₂の吸収やCCUSなど、有効な技術の進歩・開発の流れなども視野に入れ、これに取り組む事業や研究に参画し、投資することなどを通じてさらなる事業機会を創出・獲得することが、当社の成長に資するものと確信しています。

この気候変動問題の舵取りを誤ると、企業の根幹を揺るがしかねません。世界では、エネルギー安全保障の問題による気候変動対応の遅れを懸念する声もありますが、当社が、公表した気候変動問題に対する目標を貫徹し、その促

進に向けて着実に進んでいけるよう、取締役会としても議論をしていきたいと思っています。

井手 当社は「気候変動問題に対する方針」の中で、再生エネルギーや環境負荷の低い発電事業ポートフォリオへのシフト、石炭火力発電事業からの撤退などについて、数値目標や時期を明確に示しています。さらに、全社の目標だけでなく、SBUのレベルに落とし込み、気候変動緩和に関する3年～5年の中期目標・短期の行動計画が設定され、取締役会で報告されたのは意義深いと思います。今後、全社の目標と照らし合わせ、整合性や実現可能性を検証しながらPDCAサイクルを回していくことが必要です。

——グローバルに幅広く事業を展開している総合社にとって、各ビジネスのバリューチェーンにおける人権問題も重要な焦点の一つです。取締役会ではどのようにモニタリング機能を発揮していこうとお考えですか。

山崎 グローバル企業グループとしての当社は「住友商事グループ人権方針」を公表し、ほぼ毎年、英国現代奴隷法に基づく声明を発しています。いずれも取締役会で議論を尽くしたものです。特に私が気になっているのは、当社の各種ビジネスのバリューチェーンにおける労働者に関する人権についてです。労働の環境や条件などについて当該地域の法律に則って点検し、リスクが潜んでいないかを人権デューデリジェンスの取り組みを通じて洗い出し、対処することが重要です。世界標準、国際基準への抵触がないかにも常に目配りすることが必要です。また、日本の企業である以上、国内のステークホルダーの目線も考慮するべきでしょう。

また、グループ会社においても、人権尊重のための社内啓発活動の実施や、通報窓口の整備に加え、リスクが疑われる場合には事前通告なしに監査するなど、速やかに対処できる体制を整備しておくことが重要です。

最後に

——社外取締役として、住友商事の企業価値向上に今後どのように貢献したいとお考えか、お聞かせください。

井手 私自身が女性であるということもあり、経験に基づくアドバイスなどにより、特に女性の活躍を後押ししたいという思いがあります。それは、他の女性社外取締役や社外監査役の方々も同じ気持ちだと思います。取締役会以外の場でも社員との交流を図り、女性社員の育成に関するテーマを中心に、最大の経営資源である人材の育成に貢献したいと思っています。

山崎 私は司法畑出身のため、法務的なガバナンスや、コンプライアンス関係に特に注目し、公正、平等、自由や、人権尊重、社会正義という視点で、意見を言っていきたいと考えています。それは、私が就任当時に読んで感銘を受けた住友の事業精神と、それを受けた当社グループの経営理念・行動指針につながっていると思っています。

昨今、人間尊重への配慮が従来以上に重要性を増す現状において、自利利他公私一如、信用を重んじ確実を旨として、社会への貢献を果たしつつ活動する企業であり続けるため、私も微力を尽くしたいと思っています。



社外取締役 退任・新任メッセージ

新しい発想・取り組みを積極的に追求し
取締役会をバージョンアップさせ続けてほしい。



元社外取締役(2016～2022) **江原 伸好**

住友商事は、数十年前に駆け出しのインベストメントバンカーだった私に、貴重な勉強の機会を与えてくれた恩師です。真摯でオープンな社風にも接し、以来、私は大の住友商事ファンとなりました。2016年に社外取締役をお引き受けしたのは、微力ながらも何らかの恩返しができればという思いからでした。

嬉しいことに、この6年で、取締役会にはさまざまな変化を見て取ることができました。まずは取締役会そのものの進化です。以前にも増して、株主の利害を代表する最高意思決定機関としての意識が強まり、自由闊達に意見を述べ、活発に議論する環境が整備されました。これは経営陣の尽力はもとより、社外取締役の積極的な関与が自然になされるようになったことが大きな一因です。今では、社外取締役は取締役会の議題設定や、それ以外の場での議論にも活発に働きかけることが当たり前になっています。その代表例がサステナビリティに関する

議論で、この分野では大きな前進を遂げることができました。

指名・報酬諮問委員会の委員長を務めたことも非常に印象深い経験です。委員会を通じて建設的な意見交換を促進した結果、後継者を公平に選任するプロセスを初めて構築することができたことと自負しています。

今後はぜひ、女性の登用についても、さらに議論を重ね、経営陣のみならず全社員がより強い意志で臨み、確実に実行されることを切望します。また、ガバナンスというエンドレスな進化を要求するテーマについても、新しい発想や取り組みを追求してほしい。そして何よりも、取締役会のバージョンアップを継続してほしいと考えます。

これまで、私の辛口コメントにも深い理解を示してくれた経営陣、スタッフの方々には心より感謝申し上げます。一ファンに戻りましても、住友商事の末永い発展を陰ながら応援し続けます。

大きな情勢変化を成長のチャンスと捉え、
時代に即応した経営の実現に貢献したい。



社外取締役(2022～) **御立 尚資**

住友商事の企業価値を守り、高めていくこと。これが社外取締役としての私の責務であると考えています。

これまで、グローバルに事業を展開するコンサルティング会社で、さまざまな業界のクライアントに対するコンサルティング業務に従事するとともに、同社の日本代表およびグローバル経営会議メンバーとして、同社の経営にも携わってきました。

その過程において、地政学リスク、気候変動、パンデミック、そして、先進国に共通する人口減少傾向や、工業化時代の価値創造パターンの陳腐化などの大きな変化に直面し、向き合ってきた

した。これらの変化はそのいずれも、住友商事にとっても喫緊の対策を迫られている重要な課題ではありますが、一方で、成長のチャンスを生み出す事象であるとも考えることもできます。

ポートフォリオの積極的な見直しなど、従来では見られなかったステップを着実に積み上げてきた当社が、さらに、今後の時代に即応した経営を実現していくにあたり、これまでの経験と知見を活かし、少しでも貢献することができるよう尽力していきます。どうぞ、よろしくお願いいたします。

コーポレートガバナンスの基本原則

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」およ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

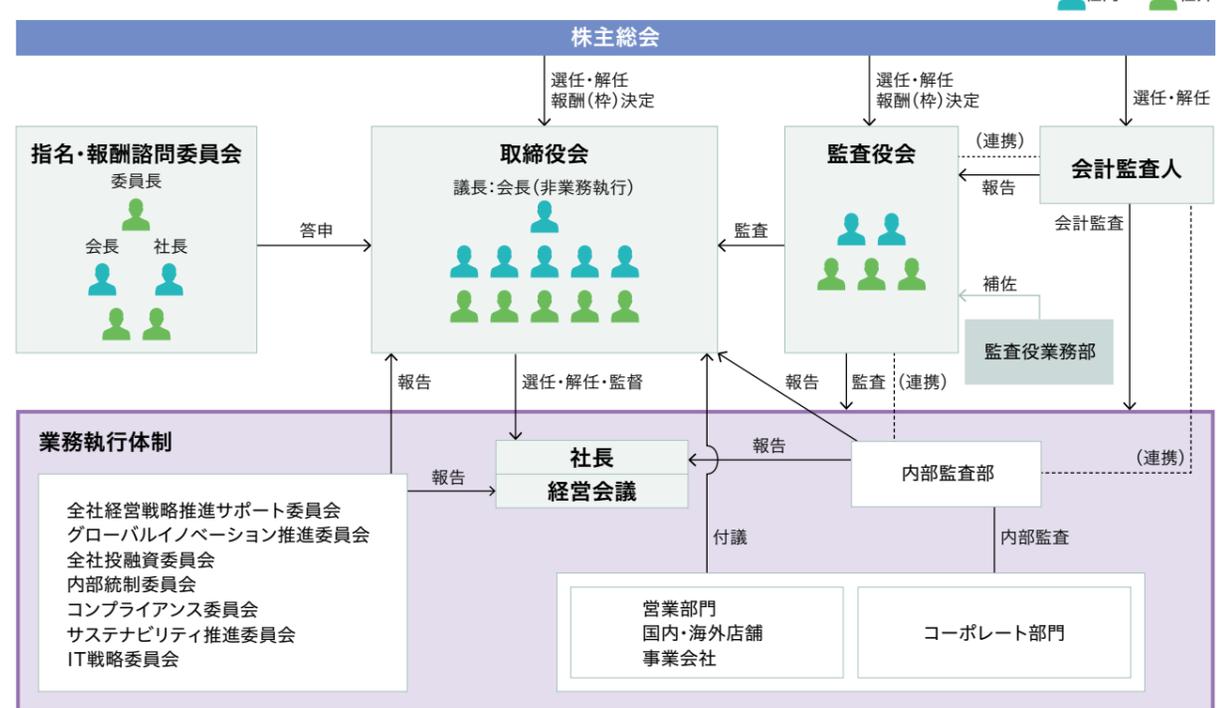
原則に則り、より良いガバナンス体制の構築と事業活動の遂行に努めることが、当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上、ならびに社会における企業としての使命を果たすことに資するものであり、株主を含めた全てのステークホルダーの利益にかなうものと認識し、コーポレートガバナンスのより一層の充実に向けて不断の改善に努めています。

コーポレートガバナンスの体制

当社では、監査役会設置会社制度のもと、独立性のある社外取締役および社外監査役を選任し、当社の意思決定および経営監督により多様な視点を取り入れること、ならびに、過半数が社外取締役で構成される指名・報酬諮問委員会を設置し、経営陣幹部の指名・報酬に係る取締役会の機能の独立性・客観性・透明性を高めることにより、経営に対する実効的な監督・監視機能を確保しています。加えて、業務執行の責任と権限の明確化のための執行役員制度の導入

や経営会議の設置などにより、意思決定および業務執行の迅速化・効率化を図るなど、実効性のあるコーポレートガバナンス体制を構築しています。経営会議は、取締役会から委任された経営に関する特定の重要事項について、多様な意見と多面的な議論を踏まえ意思決定を行う、業務執行レベルの最高意思決定機関であり、社長執行役員、コーポレート部門の各担当役員ならびに営業部門の各管掌役員および各事業部門長で構成され、原則毎週1回開催しています。

住友商事のコーポレートガバナンス体制(監査役会設置会社)



コーポレートガバナンス体制早見表(2022年6月24日現在)

機関設計	監査役会設置会社
取締役	11名(内、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(内、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など、継続的なガバナンス強化に取り組んできました。

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

コーポレートガバナンス強化の変遷

1993年	社外監査役の導入	2016年	取締役会の実効性評価を開始(評価対象は2015年度から)(以後、毎年継続) コーポレートガバナンス・コードの全原則を実施(以後、毎年継続) 取締役会付議基準の見直し 社外取締役を1名増員し、4名体制に
1998年	「住友商事グループの経営理念・行動指針」の策定	2017年	社内取締役を10名から6名に減員(会長、社長、コーポレート担当役員3名、事業部門長1名)
2003年	「住友商事コーポレートガバナンス原則」の策定 取締役の減員(24名→12名) 執行役員制度の採用 会長・社長の在任期間制限(6年)をコーポレートガバナンス原則に明記 社外監査役を1名増員し、3名(監査役5名)体制に	2018年	社外取締役5名体制に
2005年	取締役および執行役員の任期を1年に短縮	2019年	相談役・名誉顧問制度の見直し 社長執行役員CEOの選任・解任に関する方針・手続きを決定 取締役会長の選定・解職に関する方針・手続きを決定
2007年	取締役会の諮問機関として半数以上が社外委員で構成される報酬委員会を設置	2020年	取締役会における「アジェンダセティング」の開始 ▶ P92
2013年	社外取締役の導入(2名)		
2015年	ガバナンスおよび意思決定プロセスの見直し ● 経営会議を執行レベルの最高意思決定機関に ● 取締役会のモニタリング機能の強化 ● 報酬委員会を過半数が社外取締役で構成される指名・報酬諮問委員会に改組 社外取締役を1名増員し、3名体制に		

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、性別など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。取締役会は取締役会長が招集し、その議長となります。取締役会長は、経営の監督を行い、日常業務に関与せず、代表権もありません。なお相互牽制の観点から、原則として取締役会長およ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・能力等および各取締役・監査役が有するスキルは、次ページの通りです。

各取締役・監査役が有するスキル

■ 男性 ■ 女性

	氏名	地位	知識・経験・能力等(スキル)						
			企業経営	投資・M&A	ICT・DX・テクノロジー	ESG・サステナビリティ	財務・会計	法務・リスクマネジメント	人事・人材開発
社内	■ 中村 邦晴	取締役会長	●	●	-	●	●	●	●
	■ 兵頭 誠之	代表取締役社長執行役員	●	●	-	●	●	●	●
	■ 南部 智一	代表取締役副社長執行役員	●	●	●	-	●	-	●
	■ 清島 隆之	代表取締役専務執行役員	●	-	-	-	●	●	●
	■ 諸岡 礼二	代表取締役専務執行役員	●	-	-	-	●	●	-
	■ 東野 博一	代表取締役常務執行役員	●	●	●	●	-	-	-
社外	■ 石田 浩二	社外取締役	●	●	-	-	●	●	-
	■ 岩田 喜美枝	社外取締役	●	-	-	●	-	-	●
	■ 山崎 恒	社外取締役	-	-	-	-	-	●	●
	■ 井手 明子	社外取締役	●	-	●	●	-	-	-
	■ 御立 尚資	社外取締役	●	●	-	●	-	●	●
社内	■ 細野 充彦	常任監査役(常勤)	●	-	-	-	-	●	-
	■ 坂田 一成	監査役(常勤)	●	●	-	-	-	-	-
社外	■ 永井 敏雄	社外監査役	-	-	-	-	-	●	-
	■ 加藤 義孝	社外監査役	●	-	-	-	●	-	-
	■ 長嶋 由紀子	社外監査役	●	●	-	-	-	-	●

注) 1 本表は、取締役会がその役割を発揮するために、取締役会が備えるべき知識・経験・能力等(以下「スキル」という)を特定し、それらのスキルをいずれの取締役・監査役が有するかを示したものです。取締役会全体としてこれらのスキルを備えることが重要と考えています。
 2 当社は、事業投資を積極的に実施しており、この観点から「企業経営」および「投資・M&A」のスキルが特に重要と考えています。また、中期経営計画「SHIFT 2023」の中で、DX(デジタルトランスフォーメーション)およびサステナビリティ経営の高度化の2つの大きな潮流をしっかりとらえながら、事業ポートフォリオのシフトに取り組むこととしており、これを達成するため、デジタル、テクノロジー×イノベーション(両者の掛け合わせ)を活用した事業変革や新規事業開発において「ICT・DX・テクノロジー」を、また、サステナビリティ経営の高度化において「ESG(環境・社会・ガバナンス)・サステナビリティ」に関するスキルを重要視しています。これに加えて、当社の事業経営を支え、または管理するためのスキルである「財務・会計」、「法務・リスクマネジメント」および「人事・人材開発」が重要であると考えています。
 3 監査役については、取締役の職務執行を監査するため、これらスキルのうち「企業経営」、「財務・会計」および「法務・リスクマネジメント」を特に重要視しています。
 4 当社が世界各国で取引・事業投資を実行している観点から、各取締役・監査役はグローバルな視点での高い見識を求められます。また、取締役・監査役として「ガバナンス」の知見は欠くことができません。これら2つは、全ての取締役・監査役が備えるべきスキルと考え、本表には含めず、他に重要と思われる7項目を上記2の通り抽出しています。
 5 当社取締役会に求められるスキルは、経営戦略や外部環境の変化に応じて変わります。今後も必要なスキルについて取締役会で議論し、本表を更新します。

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・経営計画など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、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」を行っています。その結果、2021年7月から2022年6月にかけて重点的に審議すべき重要経営課題として選定された7つのテーマとその内容、ならびに取締役会におけるテーマごとの議論の経過は、下表の通りです。

また年間を通じ、各事業部門・イニシアチブ戦略の進捗状況や重要な委員会※1の活動状況に関する定期的な報告を受け、全社の課題を俯瞰して審議することで、業務執行に対するモニタリング機能をさらに強化しています。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、取締役会後に開催する「オフサイト・ミーティング※2」におい

て、経営方針・経営計画、ESGを含むさまざまな重要経営課題について活発な議論を重ねています。

2021年度は、オフサイト・ミーティングを13回開催し、総審議時間は9.4時間でした。

※1 コンプライアンス委員会、内部統制委員会、IR委員会、サステナビリティ推進委員会、IT戦略委員会等
 ※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

サステナビリティに関する議論

2021年度も前年度に続き、サステナビリティに関する重要な方針や施策を取締役会で審議し決定するとともに、オフサイト・ミーティングにおいても、活発な意見交換を行いました。その結果、例えば、2050年に当社グループでカーボンニュートラル化を目指すことや、新規の石炭火力発電事業には取り組まない方針などを明確にしました。また「森林経営」「林産物調達」に関する方針では、環境・人権への配慮に加えて、地域コミュニティへの支援策も盛り込みました。

アジェンダセッティングにより選定した7つのテーマの主な議論

議題件数: ■ 取締役会 ■ オフサイト・ミーティング

テーマ	主な議論の例示	2021年 7月~9月	2021年 10月~12月	2022年 1月~3月	2022年 4月~6月	合計 件数
① SHIFT 2023 進捗レビュー	● 経営状況レビュー ● Full Potential Plan ● 投資案件選定指針	■	■	■	■	6
		■	■	■	■	4
② DX	● DX推進の現状・課題		■		■	2
						0
③ 個別事業 モニタリング	● 大型投融资・減損案件の進捗 ● 撤退完了案件の総括	■	■	■	■	6
		■	■			2
④ ガバナンス強化	● コーポレートガバナンス・コード対応 ● 取締役会の実効性評価 ● 内部統制 ● 諮問委員会のあり方		■	■	■	13
		■	■			5
⑤ サステナビリティ	● 「重要社会課題」と長期・中期目標 ● グループ指針 ● 「気候変動問題に対する方針」の見直し ● 人権デューデリジェンス対応 ● 社会貢献活動	■		■	■	9
		■		■		3
⑥ 人事戦略、D&I	● 新人事制度のフォローアップ ● D&Iの取り組み状況 ● 投資パフォーマンス連動報酬制度	■	■	■		4
			■			1
⑦ 株主還元策	● 配当方針の見直し・対外開示方針			■	■	1
				■	■	2

取締役会の実効性評価

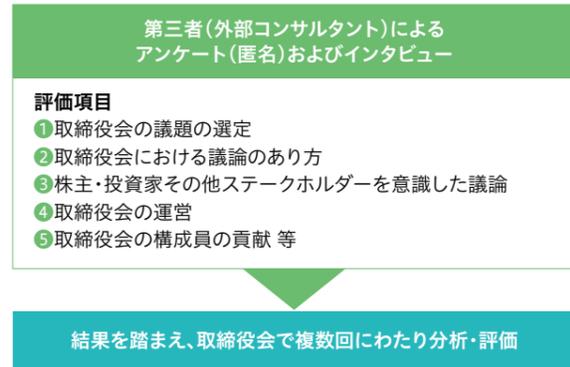
取締役会の実効性の維持・向上のため、毎年、第三者機関を起用して取締役会の実効性について分析・評価し、結果の概要を開示しています。2021年度も、総じて取締役会は概ね実効的に機能しているとの評価を受けました。

評価の結果と今後の取り組みの概要は以下の通りです。

実施概要

対象者	全取締役(11名)・全監査役(5名)
実施時期	2021年11月~12月

評価プロセス



評価結果の概要と今後の取り組み

① 高く評価された点

現状	評価結果	今後の取り組み(2022年度)
<ul style="list-style-type: none"> ● 経営状況レビューの定期報告(年2回) ● Full Potential Plan定期モニタリング(年4回) 	<p>中期経営計画「SHIFT 2023」の進捗確認のためのモニタリングの仕組みが充実している</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 「SHIFT 2023」における3つのシフト(事業ポートフォリオ・仕組み・経営基盤のシフト)のモニタリングを継続し、一層の強化を図る ● 投資ポートフォリオのバリュエーションの定期モニタリング制度の本格導入
<ul style="list-style-type: none"> ● 「アジェンダセッティング」により、重点的に議論すべき議題を特定している ▶ P92 	<p>経営の重要課題に対して十分な議論ができています</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● アジェンダセッティングのプロセスは今後も継続する ● 社会情勢や当社事業を取り巻く環境変化に応じ、優先すべきテーマは変化するため、取締役会メンバーで引き続き丁寧に議論する
<ul style="list-style-type: none"> ● 原則として取締役会付議事項の全件につき、社外取締役および監査役向けに事前説明を実施 ● 事前説明時の意見や質疑の概要を、取締役会当日に紹介 	<p>取締役会の事前説明が充実しており、論点が理解しやすい</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会当日の議論のさらなる充実のため、社外取締役向け事前説明における意見等の概要を、取締役会メンバー全員に事前に共有する

② さらなる向上を期待された点

現状	評価結果	今後の取り組み(2022年度)
<ul style="list-style-type: none"> ● 株価分析、株主還元策に関する議論 ● IR・SR活動の定期フィードバック 	<p>株主・機関投資家等さまざまなステークホルダーの視点・評価を意識した議論のさらなる強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ステークホルダーとの双方向の継続対話を通じて、さまざまな意見・提言をタイムリーかつよりきめ細やかに把握 ● 経営陣に対するフィードバックのさらなる強化
<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会の長時間化傾向 ● 取締役会資料のボリュームの増大、社内用語の多用 	<p>左記事項の改善を通じ、取締役会審議のあり方および運営のさらなる向上を目指す</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 付議基準の改定、付議方法の見直しの検討 ● オフサイト・ミーティングのあり方の再検討 ● 取締役会資料の質・量のさらなる改善 ● 書面決議・報告の活用による審議のさらなる充実とメリハリの利いた運営
<ul style="list-style-type: none"> ● 社外取締役のInvestor Dayへの登壇 	<p>取締役会以外の場における社外取締役の機能・役割のさらなる発揮</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外取締役の株主対話(IR活動)への参加 ● 社内セミナー講師、役職員との座談会への参加(D&I、女性活躍推進関連など)

社外役員の支援体制

社外取締役・社外監査役に対しては、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、中期経営計画およびリスク管理体制などについて説明しています。

また、「住友の事業精神」への理解を深めるため、原則として社外取締役・社外監査役は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2021年度下期以降は、ジュピターショップチャンネル(株)(国内最大手のテレビショッピングチャンネルを運営。当社45%出資)、本社コモディティビジネス部(貴金属を中心としたメタル現物事業および商品横断的なコモディティ・デリバティブ事業を実施)およびサミット酒田パワー(株)(東日本最大級のバイオマス発電所。当社100%出資)を訪問しました。

さらに、社内で開催される各種セミナーの案内や、IRや決算発表関連の補足情報(IR委員会資料、同業他社比較での決算分析資料等)の提供、経営会議付議事項の共有なども積極的に行っています。

※ 別子銅山(愛媛県)、住友有芳園(京都府)、住友活機園(滋賀県)



別子銅山訪問の様子(2022年7月)

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、2021年度は13回、計33時間実施しました。

取締役会以外の場での活躍

社外役員は、その多様な経歴・スキルを最大限活かし、取締役会以外の場でも活躍しています。2021年度以降は、IR活動への参加の他、自身の専門分野に関する役職員向け講義(例:投資やポートフォリオ管理)や、D&Iに関する社内セミナーに登壇しました。



酒田バイオマス発電所訪問の様子(2022年8月)

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取締役および監査役の指名基準、④社長執行役員の選任・解任（社長の後継者指名を含む）、⑤取締役および監査

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取締役および執行役員の報酬・賞与の体系・水準ならびに監査役の報酬枠、⑧顧問制度に関する検討を行い、その結果を取締役に答申します。なお、2021年度の指名・報酬諮問委員会の活動概要は以下の通りです。

指名・報酬諮問委員会の活動概要

指名・報酬諮問委員会の構成員		開催回数・出席率	主な検討事項
社外取締役	江原 伸好（委員長）	7回/7回（100%）	<ul style="list-style-type: none"> ● 2022年度取締役・監査役・執行役員人事（経営会議メンバーの選任と後継者計画を踏まえた人材配置） ● 社外取締役候補者の選任 ● 各執行役員の2021年3月期個人評価 ● 社内取締役・執行役員報酬の見直し（報酬水準・報酬構成比率、業績連動賞与の見直し） ● 社外取締役・社外監査役の報酬水準見直し
	石田 浩二	7回/7回（100%）	
	岩田 喜美枝	7回/7回（100%）	
社内取締役	中村 邦晴	7回/7回（100%）	
	兵頭 誠之	7回/7回（100%）	

監査役および監査役会

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および執行役員（代表取締役）としての職務の執行を監査すべく、体制の強化・充実を図っています。監査役会は、社外監査役3名を含む5名で構成されています。社内監査役は業務上の専門的知識と広範囲にわたる経験を活かして、社外監査役は法律、会計、企業経営等の分野における高度な専門知識と豊富な経験を活かして監査を行っています。監査役会では法定事項の決議等を行う他、各監査役による活動状況の共有や取締役会付議事項の事前説明を受けるなどして、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、取締役および社員など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、重要な決裁書類などを閲覧し、本社および主要な事業所に関して事業および財産の状

況を調査しています。また、子会社については、各社の取締役および監査役など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。

監査役の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およ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およ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などを通じて、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、内部監査部および会計監査人と緊密に連携しています。

役員報酬

役員報酬体系

報酬等の種類	支給対象			
	業務執行取締役/執行役員 ^{※1}	取締役会長 ^{※2}	社外取締役 ^{※3}	監査役 ^{※4}
固定	●	●	●	●
変動	●	—	—	—
	●	●	—	—

※1 業務執行取締役およ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および対外活動を主たる役割としていることから、「例月報酬」に加え、株主価値の向上に資する「譲渡制限付業績連動型株式報酬」により構成されています。
 ※3 社外取締役の報酬は、高い客観性・独立性をもって経営を監督する立場にあることから、固定報酬（「例月報酬」）のみで構成され、毎月定額を支給します。
 ※4 監査役報酬は、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。

役員報酬の改定

健全なインセンティブの付与を通じた当社グループのガバナンスの強化や中長期的な企業価値の向上、経営目標の達成に向けた動機付けの強化を目的として、当社の経営環境や経営戦略・人材戦略を踏まえた報酬制度とすべく、報酬水準、報酬構成比率および業績連動賞与の内容を一部改定しました。改定のポイントは右記の通りです。

改定のポイント

- ① 目指す業績レンジの見直し
- ② 報酬構成比率の変更
- ③ 業績連動賞与への株価成長率の反映

▶ 詳細は次ページ

指名・報酬諮問委員会 新委員長メッセージ

委員会での議論を積み重ねて役員報酬を改定しました。



社外取締役 岩田 喜美枝

本年6月に指名・報酬諮問委員会の委員長に就任しました。役員の育成・登用および役員の報酬制度・報酬水準の決定を通じて、取締役会による経営陣への監督の実効性を高め、ひいては住友商事グループの企業価値向上に貢献できるよう、委員長として取り組みたいと思います。

2021年度の委員会の最大の仕事は「役員報酬の見直し」でした。足元の経営環境・収益力や今後目指すべき業績レベルを適切に反映するものになっていなかったためです。従来、賞与原資は定量指標（当期純利益および基礎収益キャッシュ・フロー）のみで決定していましたが、見直

しの過程では、「事業ポートフォリオのシフト」等、中期経営計画の定性的な取り組みをどのように反映すべきか、同業他社との比較をどの程度考慮すべきか、改定の狙いを役員にどのように説明すれば納得が得られるか、などについて議論をしました。その結果が今回の報酬水準、報酬構成比率、賞与の算定式などの改定になったわけです。

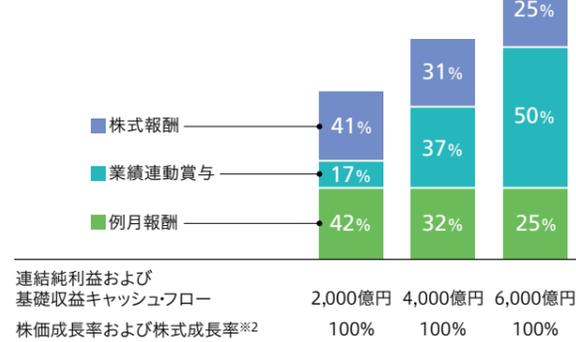
2022年度は、役員報酬について積み残した課題を引き続き検討するとともに、将来の社長後継者を含め役員の育成・登用についてもじっくり時間を割きたいと考えています。

報酬水準および報酬構成比率 改定のポイント①②

足元の業績と経営環境を踏まえ、報酬水準に対応する業績水準のハードルを引き上げるにより、業績拡大に向けた業務執行取締役および執行役員の適切な動機付けを行います。また、報酬水準および報酬構成比率は外部専門機関による客観的な報酬市場調査データ※1なども参考に、経営人材の獲得・リテンション・モチベーションに資する適切な水準とし、業績連動性を高めました。

※1 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」

代表取締役 社長執行役員 CEOの報酬イメージ



注) 株価成長率は業績連動賞与、株式成長率は株式報酬に反映

※2 「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)}
 「株式成長率」= {(評価期間終了月平均当社株価 + 評価期間配当総額) ÷ (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 改定のポイント①③

今後目指す業績レベルを踏まえて適切な報酬水準を設定するという観点から、想定業績レンジを変更しました。また、経営戦略との関連性を強化するという観点から、中期経営計画「SHIFT 2023」における業績管理指標に加え、新たに当社株価成長率を反映して総支給額を決定します。なお、各役員への賞与は、役位や個人評価に応じて配分の上、事業年度終了後に支給します。

業績連動賞与と総支給額の算出式

連結純利益および基礎収益キャッシュ・フローから算出される金額 × 当社株価成長率: 80%~120%の範囲

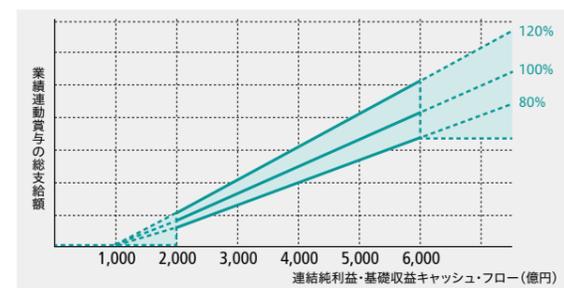
想定業績レンジの変更

賞与フォーミュラにおける想定業績レンジを、連結純利益および基礎収益キャッシュ・フロー: 2,000億~6,000億円に変更しました。当該レンジに収まらない場合には、指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえ、別途取締役会にて総支給額を決定します。

株価成長率の導入

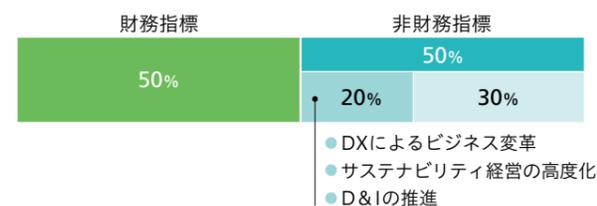
総支給額決定指標に当社株価成長率を加えました。これは、中期経営計画「SHIFT 2023」の成果を示し、株価向上に対して、従来以上に役員がコミットすることを狙いとしたものです。株価成長率を反映した総支給額のレンジは以下の通りです。

業績連動賞与の総支給額イメージ (株価成長率反映あり)

**個人評価**

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側面から行います。財務指標では担当事業領域における事業計画など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ごとの戦略達成度および全社重要課題への取り組み状況などを加味します。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」「Diversity & Inclusion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** 変更なし

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。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または執行役員、その他取締役会で定める地位のいずれも退任または退職する日までの期間としています。

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などを総合的に評価・検証し、適当と判断した場合には例外的に保有することがあります。また、これら上場株式の保有の適否は、毎年、取締役会において検証します。その結果、保有意義が認められない株式については、売却を進めていきます。

なお、2021年度は39銘柄（一部売却を含む）、380億円のの上場株式を売却し、2022年3月末時点での保有残高は

経営の透明性確保のための取り組み**情報開示方針の策定**

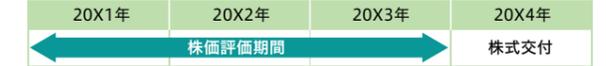
当社は、当社の経営方針と営業活動を全てのステークホルダーに正しく理解いただくため、法定の情報開示にとどまらず、任意の情報開示を積極的に行うとともに、開示内容の充実に努めるべく、2016年7月に情報開示方針を定めました。

「情報開示方針」は、当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/about/governance/detail/disclosurepolicy>

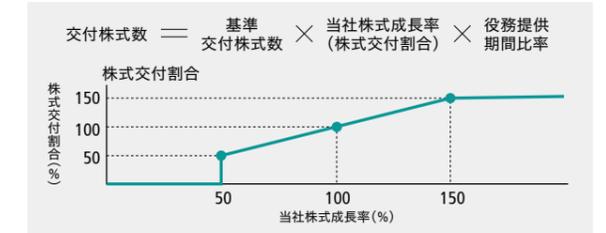
**株主総会に関連した取り組み**

当社は、定時株主総会の約3週間前に招集通知を発送し、招集通知の発送に先立って当社のWebサイトに英語版とともに掲載しています。このように招集通知を早期に送付し、

当社株式成長率の評価期間 (イメージ)



交付株式数の算定方法



64銘柄・2,182億円となっています。

議決権行使にあたっては、社内ガイドラインに基づき、投資先企業およ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。

掲載することで、株主・機関投資家が議案内容を検討する時間を十分に確保しています。また、株主総会にご来場いただけない株主向けに同時配信を実施するとともに、株主総会終了後一定期間、当社Webサイトに株主総会の模様を動画配信しています。さらに、2022年6月開催の株主総会から、Web上で事前に質問を受け付ける取り組みを始めました。そのうち、株主様の関心の高かった質問については、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、事後に当社ホームページで開示しています。

「コーポレートガバナンス報告書」は、当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.sumitomocorp.com/jp/-/media/Files/hq/about/governance/detail/cgr.pdf?la=ja>



サステナビリティガバナンス

サステナビリティ経営推進体制

当社では、関連施策などを企画・推進するサステナビリティ推進部と、各事業部門、関連コーポレート各部、海外地域組織とが連携し、グループ全体でサステナビリティ経営を推進しています。また、重要な取り組みについては、「サステナビリティ推進委員会」を諮問機関として、経営会議や取締役会においても活発な議論・意見交換を行っています。

「サステナビリティ推進体制」は、当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/sustainability/system>

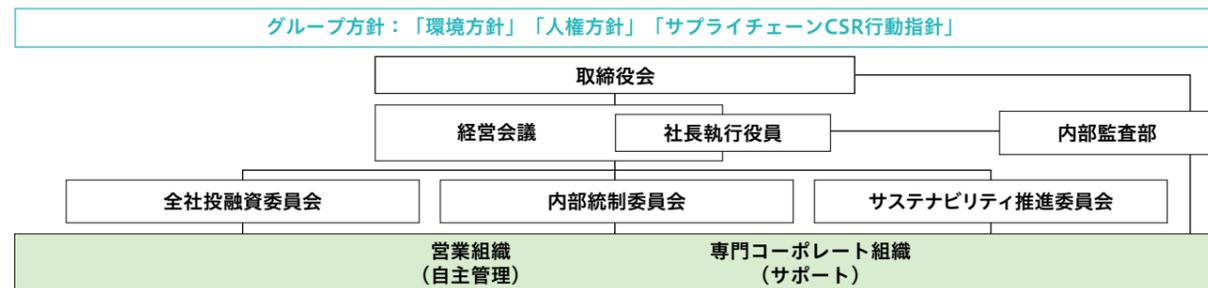


サステナビリティ経営における社会・環境関連リスク管理

住友商事グループは、グループ全体の事業活動が社会・環境に与える影響を適切に管理するための全社的なフレームワークを整えています。投資申請時に、社会・環境関連リスクに係るセルフアセスメントシートを作成し、各事業の内容・地域特性などから想定される機会・リスクを洗い出すとともに、社会課題への対応に関する専門組織であるサステナビリティ推進部が全社投融資委員会での審議に参加す

るなど、社会・環境への影響を踏まえた意思決定を行っています。また、各事業の特性を踏まえた上で、環境コンサルタントによる環境評価や、法律事務所などによる人権・労働問題の評価によって、事業が健全に経営されているか、ステークホルダーに深刻な影響を与えていないかなど、社外専門家を起用し確認しています。投資後は、事業会社との対話を通じ、担当営業組織や関連するコーポレート組織が共同で、環境、人権、労務管理、サプライチェーンなどの状況を定期的にモニタリングし、課題がある場合には、その事業特性に応じて改善を進めます。内部監査の際にも、各事業の特性を踏まえ、法令を遵守しているか、国際的な社会・環境問題に関するスタンダードに沿った経営を実施しているかを確認しています。当社グループの事業活動の影響について、地域住民やNGOなどから指摘を受けた場合には、実態を把握しながら対話・協議を行い、当該課題の改善に努めます。こうした投資時の調査や投資後のモニタリングにおいて、重要な社会・環境関連リスクが確認された場合の個別対応については、関連する社内委員会を通じて経営会議・取締役会に付議・報告しています。

社会・環境に関わるリスク管理体制



全社的なフレームワークによるリスク管理の運営



リスク管理の詳細は ▶ P61「投資の厳選／投資後のバリュアアップ強化」へ

2022年6月24日時点、執行役員は2022年7月1日時点

■ 所有株式数(2022年3月31日現在) ■ 取締役会出席回数(2021年度)

取締役



中村 邦晴
 取締役会長
 ■ 165,700株
 ■ 22回/22回
 1974年4月
 当社入社
 2012年6月
 代表取締役社長
 2017年6月
 代表取締役 社長執行役員 CEO*1
 2018年6月
 取締役会長(現職)



兵頭 誠之
 代表取締役
 ■ 92,900株
 ■ 22回/22回
 1984年4月
 当社入社
 2018年6月
 代表取締役 社長執行役員 CEO
 (現職)



南部 智一
 代表取締役
 ■ 72,300株
 ■ 22回/22回
 1982年4月
 当社入社
 2022年4月
 代表取締役 副社長執行役員 CDO*2
 (メディア・デジタル事業部門および生活・不動産事業部門管掌)(現職)



清島 隆之
 代表取締役
 ■ 33,300株
 ■ 22回/22回
 1984年4月
 当社入社
 2021年4月
 代表取締役 専務執行役員
 コーポレート部門
 人材・総務・法務担当役員
 CAO・CCO*3(現職)



諸岡 礼二
 代表取締役
 ■ 26,100株
 ■ ー/ー
 1984年4月
 当社入社
 2022年6月
 代表取締役 専務執行役員
 コーポレート部門
 財務・経理・リスクマネジメント
 担当役員
 CFO*4(現職)



東野 博一
 代表取締役
 ■ 23,100株
 ■ ー/ー
 1987年4月
 当社入社
 2022年6月
 代表取締役 常務執行役員
 コーポレート部門 企画担当役員
 CSO・CIO*5(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
 ※5 CSO: Chief Strategy Officer, CIO: Chief Information Officer

役員一覧

社外取締役

■所有株式数(2022年3月31日現在) ■取締役会出席回数(2021年度)

	石田 浩二 独立役員 社外取締役 0株 22回/22回	1970年5月 (株)住友銀行 入行 2004年4月 (株)三井住友フィナンシャルグループ 代表取締役 専務取締役(2005年6月退任) 2005年6月 同社 常任監査役(2006年6月退任) (株)三井住友銀行 監査役(2006年6月退任)	2007年10月 三井住友ファイナンス&リース(株) 代表取締役社長(2011年6月退任) 2011年6月 日本銀行政策委員会審議委員(2016年6月退任) 2017年6月 当社 社外取締役(現職) 2017年7月 有限責任 あずさ監査法人 公益監視委員会委員(現職)
	岩田 喜美枝 独立役員 社外取締役 0株 22回/22回	1971年4月 労働省(現:厚生労働省)入省 2001年1月 厚生労働省 雇用均等・児童家庭局長(2003年8月退官) 2008年6月 (株)資生堂 代表取締役 執行役員副社長(執行役員副社長 2012年3月退任) (代表取締役 2012年6月退任) 2012年7月 日本航空(株)社外取締役(2018年6月退任)	2015年10月 東京都監査委員(現職) 2016年3月 キリンホールディングス(株)社外取締役(2019年3月退任) 2018年6月 当社 社外取締役(現職) 2019年6月 (株)リそなホールディングス 社外取締役(現職) 味の素(株)社外取締役(現職)
	山崎 恒 独立役員 社外取締役 0株 22回/22回	1974年4月 判事補任官 2011年2月 札幌高等裁判所長官(2013年3月退官) 2013年3月 公正取引委員会委員(2015年12月退任) 2016年8月 弁護士(現職) 2017年7月 全国農業協同組合連合会 経営管理委員(現職)	2018年6月 当社 社外取締役(現職) (株)東京商品取引所 社外取締役(2019年12月退任) 2020年6月 (株)かんば生命保険 社外取締役(現職)
	井手 明子 独立役員 社外取締役 0株 22回/22回	1977年4月 日本電信電話公社(現:日本電信電話(株))入社 2012年6月 (株)エヌ・ティ・ティ・ドコモ(現:(株)NTTドコモ) 執行役員 情報セキュリティ部長 2013年5月 らでいっしゅぼーや(株) (現:オイシックス・ラ・大地(株)) 代表取締役社長(2014年5月退任) 2013年6月 (株)エヌ・ティ・ティ・ドコモ(現:(株)NTTドコモ) 執行役員 コマース事業推進担当(2014年6月退任)	2014年6月 日本電信電話(株) 常勤監査役(2020年6月退任) 2018年8月 NTT(株) 監査役(2020年6月退任) 2020年6月 当社 社外取締役(現職) 2021年6月 東北電力(株) 社外取締役(監査等委員)(現職)
	御立 尚資 独立役員 社外取締役 0株 —/—	1979年4月 日本航空(株)入社 1993年10月 ボストン コンサルティング グループ 入社 2005年1月 同社 日本代表 2005年5月 同社 マネージング・ディレクター・アンド・シニア・パートナー 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 ボストン 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 京大経営管理大学院 特別教授(現職) 2022年6月 当社 社外取締役(現職)

監査役

■所有株式数(2022年3月31日現在) ■取締役会出席回数(2021年度) ○監査役会出席回数(2021年度)

	細野 充彦 常任監査役(常勤) 42,300株 22回/22回 17回/17回	1981年4月 当社入社 2016年4月 常務執行役員 2019年4月 顧問 2019年6月 常任監査役(現職)
	坂田 一成 監査役(常勤) 14,200株 —/— —/—	1985年4月 当社入社 2020年4月 執行役員 2022年4月 顧問 2022年6月 監査役(現職)

	永井 敏雄 独立役員 社外監査役(弁護士) 0株 22回/22回 17回/17回	1974年4月 判事補任官 2013年3月 大阪高等裁判所長官(2014年7月退官) 2014年9月 弁護士(現職) 2015年6月 東レ(株) 社外監査役(現職) 2016年6月 当社 社外監査役(現職)	
	加藤 義孝 独立役員 社外監査役(公認会計士) 0株 20回/22回 17回/17回	1978年9月 公認会計士(現職) 2008年8月 新日本有限責任監査法人(現:EY新日本有限責任監査法人) 理事長(2014年6月同監査法人退職)	2015年6月 住友化学(株) 社外監査役(現職) 三井不動産(株) 社外監査役(現職) 損害保険料率算出機構 監事(現職) 2016年6月 当社 社外監査役(現職)
	長嶋 由紀子 独立役員 社外監査役 0株 19回/19回 12回/12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)

執行役員

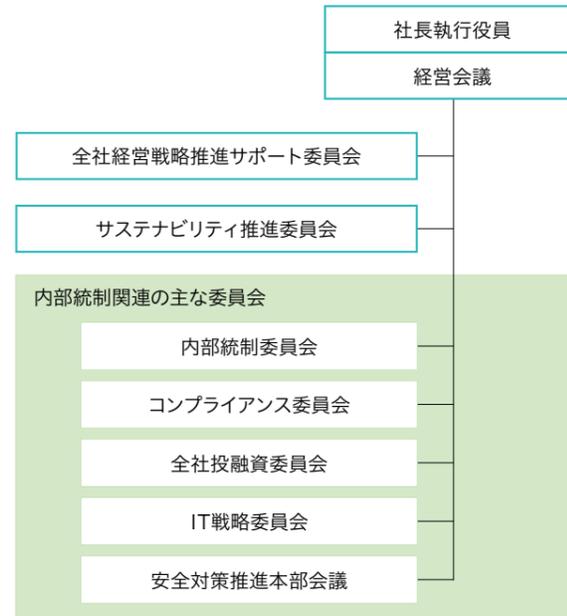
●社長執行役員 兵頭 誠之 CEO	●常務執行役員 田中 恵次 国内担当役員、関西支社長 塩見 圭吾 アジア大洋州総支配人、 アジア大洋州住友商事 グループ CEO、 アジア大洋州住友商會社社長 塩見 勝 三井住友ファイナンス& リース(株) 代表取締役 専務執行役員 中村 家久 欧州・CIS総支配人、 欧州・CIS住友商事グループ CEO、欧州住友商會社社長 野中 紀彦 輸送機・建機事業部門長、 三井住友ファイナンス& リース(株) 取締役 ●執行役員 松崎 治夫 欧州・CIS総支配人補佐、 CIS支配人、欧州・CIS住友商事 グループDeputy CEO、 CIS住友商會社社長 有友 晴彦 資源第一本部長 石田 英二 三井住友ファイナンス& リース(株) 取締役 常務執行役員 吉田 伸弘 米州総支配人補佐、 南米支配人、 ブラジル住友商會社社長	●副社長執行役員 南部 智一 CDO (メディア・デジタル事業部門 および生活・不動産事業部門 管掌) 上野 真吾 (金属事業部門および 資源・化学品事業部門管掌) エネルギーイノベーション・ イニシアチブリーダー ●専務執行役員 清島 隆之 コーポレート部門 人材・総務・法務担当役員 CAO・CCO 中島 正樹 メディア・デジタル事業部門長 御子神 大介 東アジア総代表、 中国住友商事グループCEO、 上海住友商會社、 中国住友商會社社長 諸岡 礼二 コーポレート部門 財務・経理・リスクマネジメント 担当役員 CFO 坂本 好之 資源・化学品事業部門長	向田 良徳 コーポレート部門 財務・経理・リスクマネジメント 担当役員補佐(財務担当) 和田 知徳 米州総支配人、 米州住友商事グループCEO、 米州住友商會社社長 森 肇 中東・アフリカ総支配人、 中東・アフリカ住友商事 グループCEO 兼 COO、 中東住友商會社社長 本多 之仁 インフラ事業部門長 為田 耕太郎 生活・不動産事業部門長	小池 浩之 米州総支配人補佐、 米州住友商事グループEVP 兼 CFO 兼 CBDO、 米州住友商會社副社長 兼 CFO 尾崎 務 メディア・デジタル業務部長 山名 宗 住友商事マシネックス(株) 代表取締役社長 田村 達郎 欧州・CIS総支配人補佐、 欧州・CIS住友商事グループ Deputy CEO 兼 CFO、 欧州・CISコーポレート部門長、 欧州住友商會社CFO 渡辺 一正 メディア事業本部長 横濱 雅彦 金属業務部長 住田 孝之 住友商事グローバルリサーチ(株) 代表取締役社長、コーポレート 部門 企画担当役員補佐、 エネルギーイノベーション・ イニシアチブ企画・戦略部 麻生 浩司 コーポレート部門 企画担当役員補佐(IR・広報・ サステナビリティ担当)、 サステナビリティ推進部長 氏本 祐介 JCOM(株) 常務執行役員 竹野 浩樹 ライフスタイル事業本部長	上野 忠之 コーポレート部門 財務・経理・リスクマネジメント 担当役員補佐 (リスクマネジメント担当) 吉田 安宏 コーポレート部門 財務・経理・リスクマネジメント 担当役員補佐(経理担当) 佐藤 仁彦 内部監査部長 辛島 裕 アジア大洋州総支配人補佐、 アジア大洋州住友商事 グループ、 インドネシア住友商會社社長 日下 貴雄 リース・船舶・航空宇宙 事業本部長 村田 大明 建設不動産本部長 富田 亜紀 東アジア総代表補佐 中国住友商事グループ 中国コーポレート部門長 業務グループ長 上海住友商會社社長
---------------------------------------	---	---	--	--	---

内部統制

内部統制

基本方針・体制

住友商事グループは、持続的な成長・発展に向けて、各グループ会社の業務品質を向上するために、内部統制に関する基本規程を定めるとともに、適正な内部統制の構築・運用・評価・改善を実践しています。また、グループ全体のビジネスにおいて、「事業活動に関わる法令等の遵守」「資産の保全」「業務の有効性および効率性」「財務報告の信頼性」などを合理的に保証するため、グループガバナンスの向上に取り組んでいます。



コンプライアンス

コンプライアンスの基本方針

当社グループのコンプライアンスの原点は、「法と規則を守り、高潔な倫理を保持する」という行動指針を実践し、社会からの信用を得ることにあります。

そのため、コンプライアンスはあらゆる企業活動に優先し、会社が利益追求を優先するあまりコンプライアンス違反を起こすことは絶対にあってはならないという「コンプライアンス最優先」と、万が一コンプライアンス上の問題が

発生したときは、マネジメントレベルを含む上司および関係するコーポレート部門の各部署に対して直ちに事態を報告し、最善の措置を取るという「即一報」を基本として取り組んでいます。

この基本方針を明確に示す指針として、「住友商事グループ・コンプライアンス・ポリシー」を制定し、継続的な啓発活動を通じ、グループ全体への浸透・徹底を図っています。

コンプライアンス体制

当社は、チーフ・コンプライアンス・オフィサー (CCO) を委員長とするコンプライアンス委員会を設置し、当社グループにおけるコンプライアンスの状況を踏まえ、コンプライアンス施策の企画および立案を実施しています。

コンプライアンスに関する問題が生じた場合には、「即一報」の他、社内外の受付窓口を通じてCCOに連絡できるスピーク・アップ制度を設けています。

スピーク・アップ制度では、連絡された事実や内容の秘密が厳守され、連絡したことにより連絡者本人に不利益となる処遇は行われなことを保証しています。また、社内セミナーや社内通知などを通じて、同制度の利用促進を図っています。

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

コンプライアンス徹底のための取り組み

■ 違反事案への適切な対応と適切な施策の策定・実行

コンプライアンスに関する問題が生じた場合には、速やかに事実関係の把握および原因究明を行うとともに、その結果を受けて、是正措置や必要な処分、再発防止策を

実施しています。

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

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

■ 継続的な啓発活動

独占禁止法や安全保障貿易管理、贈収賄防止など、コンプライアンスの観点から特に重要な事項を解説した「コンプライアンス・マニュアル」を策定し、当社全役職員に周知している他、各階層向けの講習会や全役職員を対象としたe-ラーニングやハラスメント防止セミナーなどを実施しています。

また、当社グループ会社に向けて「住友商事グループ・コンプライアンス・ポリシー」に関するe-ラーニングコンテンツを展開するなど、グループ会社のコンプライアンス体制の強化のための各種支援も行っています。

コンプライアンスの詳細は、当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/about/governance/compliance>

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



リスクマネジメント

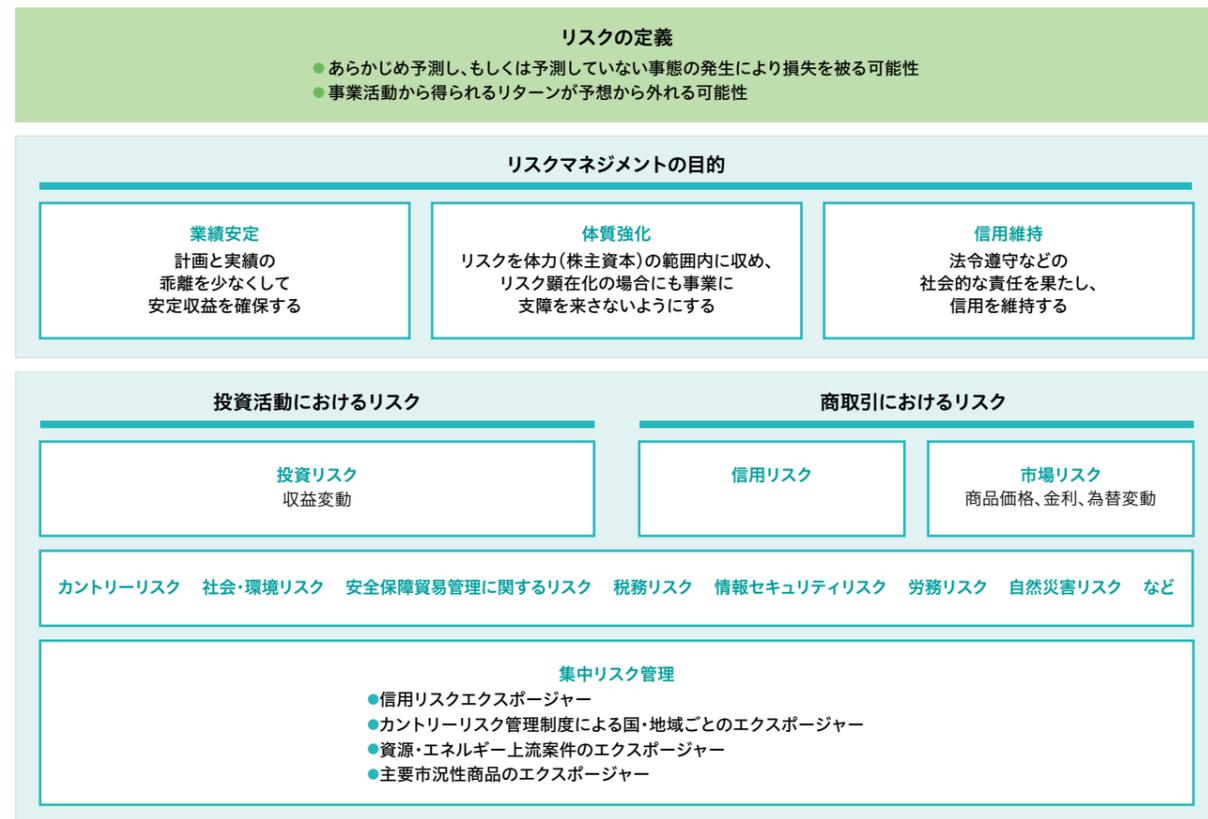
基本方針・体制

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

1. 業績安定 2. 体質強化 3. 信用維持

また、当社の営業活動を投資と商取引に大別の上、それぞれに固有のリスクファクターおよ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つくられたものです。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。



情報セキュリティ

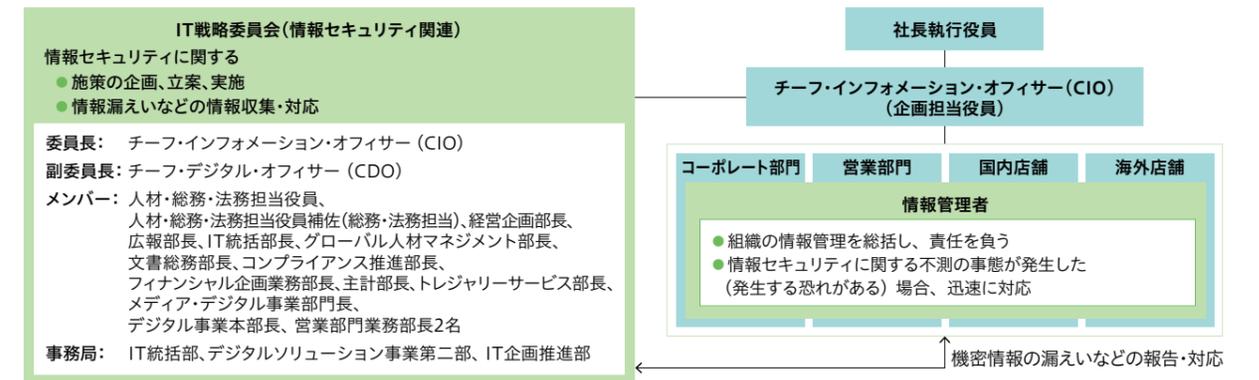
基本方針・体制

当社は、チーフ・インフォメーション・オフィサー(CIO)を委員長とし、全社横断組織であるIT戦略委員会を中心に、「情報セキュリティ基本方針」をはじめ関連規程を整備し、情報セキュリティの確保およ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・破壊などを目的とした外部からの攻撃など、情報セキュリティに関する不測の事態に備え、システム上の対策に加え、役職員の継続的な教育・啓発や訓練、主要な子会社を含めた体制の確認・整備を行うなど、リスクの最小化に取り組んでいます。

情報管理体制

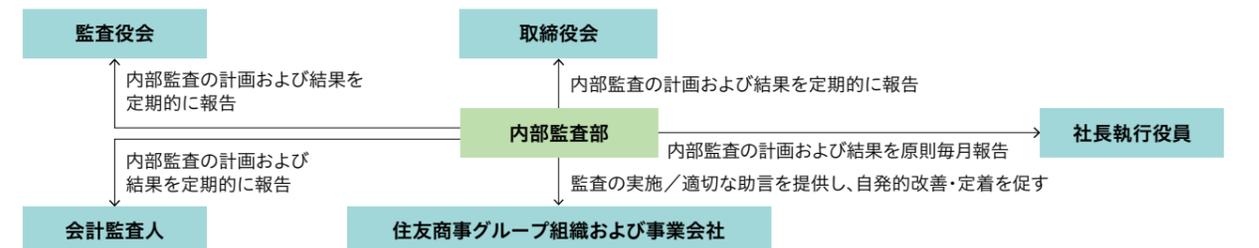


内部監査

全社業務をモニタリングするための独立した組織として、社長執行役員直属の内部監査部を置き、当社グループの組織および事業会社を監査対象としています。内部監査の結果については、原則毎月社長執行役員に直接報告するとともに、取締役会および監査役会にも定期的に報告しています。

ス、業務運営からなる監査先の内部統制全体を対象として、定期的に監査を実施します。監査先に内在するリスクの重要度を考慮の上、監査先の内部統制の有効性・妥当性を評価するとともに、改善に向けた適切な助言を提供し、監査先自身による改善と定着を促すことを通じて、住友商事グループのガバナンス、内部統制の向上に貢献しています。

内部監査部は、資産およびリスクの管理、コンプライア



「内部統制」の詳細は、当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/about/governance/scic>



主要財務指標サマリー

3月31日終了の事業年度

当社は、国際会計基準(IFRS)に基づく連結財務諸表を作成しています。

単位：億円

財務データ	<i>f(x)</i>	BBBO2014		BBBO2017			中期経営計画2020			SHIFT 2023
	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
当期業績：										
売上総利益	¥ 8,270	¥ 8,944	¥ 9,529	¥ 8,941	¥ 8,427	¥ 9,565	¥ 9,232	¥ 8,737	¥ 7,295	¥ 10,096
販売費及び一般管理費	△6,571	△7,064	△7,552	△7,627	△6,938	△7,316	△6,476	△6,774	△6,789	△7,139
利息収支	△158	△174	△130	△26	△17	△58	△116	△156	△55	△12
受取配当金	134	149	172	106	94	107	121	111	86	273
持分法による投資損益	1,074	1,262	491	△538	835	1,497	1,271	848	△414	1,768
当期利益又は損失(親会社の所有者に帰属)	2,325	2,231	△732	745	1,709	3,085	3,205	1,714	△1,531	4,637
事業年度末の財政状態：										
資産合計	78,328	86,687	90,214	78,178	77,618	77,706	79,165	81,286	80,800	95,822
親会社の所有者に帰属する持分	20,528	24,047	24,814	22,515	23,665	25,582	27,715	25,441	25,280	31,978
有利子負債(ネット) ^{※1}	29,303	31,235	35,175	27,703	26,279	25,215	24,271	24,688	23,004	22,737
キャッシュ・フロー：										
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,803	2,782	2,437	5,997	3,458	2,953	2,689	3,266	4,671	1,941
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,862	△2,499	△3,996	△854	△1,807	△1,558	△513	△2,034	△1,201	490
フリーキャッシュ・フロー	941	284	△1,559	5,143	1,651	1,395	2,176	1,232	3,470	2,431
財務活動によるキャッシュ・フロー	△247	1,459	△748	△5,072	△2,544	△2,296	△2,332	△577	△4,664	△1,399
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	¥ 185.92	¥ 178.59	¥ △58.64	¥ 59.73	¥ 136.91	¥ 247.13	¥ 256.68	¥ 137.18	¥ △122.42	¥ 370.79
希薄化後	185.79	178.46	△58.64	59.69	136.81	246.91	256.41	137.03	△122.42	370.53
親会社の所有者に帰属する持分	1,641.60	1,927.37	1,988.62	1,803.95	1,895.81	2,048.93	2,219.11	2,036.48	2,022.83	2,558.24
年間配当金 ^{※2}	46.00	47.00	50.00	50.00	50.00	62.00	75.00	80.00	70.00	110.00
単位：%、倍										
レシオ：										
親会社所有者帰属持分比率(%)	26.2	27.7	27.5	28.8	30.5	32.9	35.0	31.3	31.3	33.4
ROE(%)	12.4	10.0	-	3.2	7.4	12.5	12.0	6.4	-	16.2
ROA(%)	3.1	2.7	-	0.9	2.2	4.0	4.1	2.1	-	5.3
Debt-Equity Ratio(ネット)(倍)	1.4	1.3	1.4	1.2	1.1	1.0	0.9	1.0	0.9	0.7

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

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

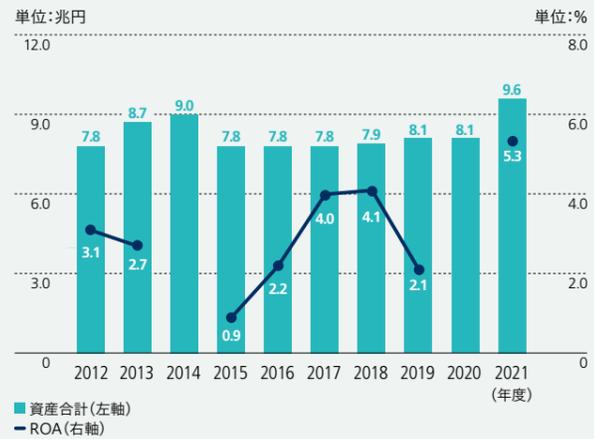
財務ハイライト

当社は、国際会計基準(IFRS)に基づく連結財務諸表を作成しています。

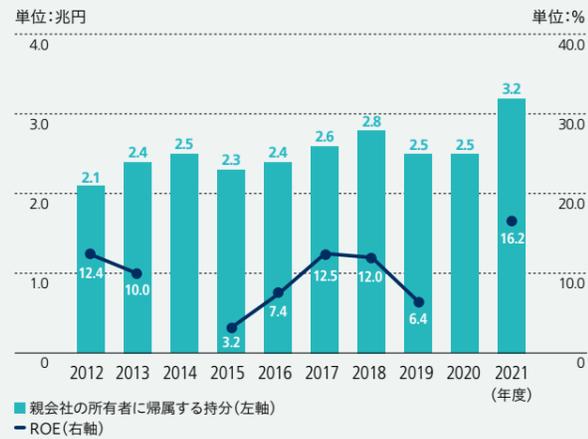
当期利益又は損失(親会社の所有者に帰属)



資産合計とROA



親会社の所有者に帰属する持分とROE



有利子負債(ネット)とDebt-Equity Ratio(ネット)



1株当たり当期利益又は損失(希薄化後) / 1株当たり親会社の所有者に帰属する持分



ESGハイライト

環境データ

集計範囲: 単体、連結子会社、共同支配事業

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度 ^{※1}
CO ₂ 排出量(Scope1、2) ^{※2} (千t-CO ₂ e)	1,570	1,475	2,175	2,062
電力使用量(MWh)	1,412,661	1,534,809	1,525,641	1,645,278
水使用量(千m ³)	118,236	20,144	93,120	78,107
廃棄物排出量(t)	44,381	33,305	36,480	36,413

※1 環境データの詳細は、「ESGコミュニケーションブック」をご参照ください。 <https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/sustainability/report>
 ※2 電力のCO₂排出係数は下記を使用しています。
 (国内単体) 直近の電力会社別調整後排出係数
 (国内連結子会社) 全電源平均・受電端
 (海外単体・連結子会社) 国際エネルギー機関が発行する「Emissions Factors 2021」に記載された2019年の国別排出係数
 2021年度実績2,062千t-CO₂eの内訳は、発電事業以外 967千t-CO₂e、発電事業 1,095千t-CO₂eです。

人事データ(事業年度末時点)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
人員データ				
従業員数(連結)	65,662名	72,642名	74,920名	74,253名
従業員数(単体) ^{※3}	5,295名	5,376名	5,390名	5,300名
海外派遣者数	1,153名	1,144名	1,098名	976名
新卒採用者数	162名	209名	153名	105名
男性/女性	104名/58名	118名/91名	102名/51名	75名/30名
キャリア採用者数	37名	32名	27名	18名
障がい者雇用率 ^{※4}	2.24%	2.24%	2.11%	2.20%
女性管理職数 ^{※5}	169名	186名	202名	208名
女性管理職比率 ^{※5}	6.60%	6.71%	7.20%	7.50%
平均年齢	42.6歳	42.5歳	42.7歳	43.1歳
平均勤続年数	18.2年/人	18年/人	18.4年/人	18.7年/人
男性	18.8年/人	18.7年/人	19.1年/人	19.4年/人
女性	16年/人	15.6年/人	16.3年/人	16.5年/人
働き方				
月間法定時間外平均	9時間53分	7時間47分	12時間49分	12時間20分
有給休暇取得日数(全社平均)	16.9日	17.1日	12.9日	12.8日
配偶者出産休暇	90件	92件	83件	70件
子どもの看護欠勤	237件	225件	173件	169件
育児休業取得者数	81名	65名	107名	103名
男性/女性	10名/71名	9名/56名	34名/73名	41名/60名
時短取得者数	136名	165名	173名	200名
能力開発研修 ^{※6}				
海外研修者数	96名	67名	34名	76名
延べ講座数	340講座	286講座	255講座	919講座
研修受講者数	14,646名	14,963名	12,211名	44,876名
延べ総研修受講時間	75,089時間	65,652時間	50,806時間	119,894時間
従業員1人あたりの平均時間	14.7時間	12.7時間	9.7時間	23.4時間

※3 海外事務所が雇用している従業員を含みます。 ※4 当該年度6月1日時点の数値です。
 ※5 「女性の活躍推進」は、当社Webサイトをご参照ください。 <https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/about/talent/diversity/female>
 ※6 住友商事社員および海外拠点や事業会社の現地採用社員を対象にした本社主催の研修です。
 2021年度より、人事主催に加えて事業部門等が実施している研修も数字に組み込んでいます。

コーポレートガバナンスデータ(事業年度末時点)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度 ^{※7}
取締役数	11名	10名	11名	11名
社内取締役数	6名	6名	6名	6名
社外取締役数	5名	4名	5名	5名

※7 2022年6月開催の第154期定時株主総会終了後の人員数は取締役11名(内、社外取締役5名)です。

連結財政状態計算書

住友商事株式会社及び子会社

2018年、2019年、2020年、2021年、2022年3月31日現在

単位：百万円

(資産の部)	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
流動資産					
現金及び現金同等物	¥ 667,152	¥ 660,359	¥ 710,371	¥ 599,013	¥ 733,824
定期預金	15,187	10,492	10,262	12,751	13,847
有価証券	1,361	1,989	2,014	1,621	2,308
営業債権及びその他の債権	1,266,782	1,340,451	1,231,088	1,303,621	1,621,862
契約資産	-	-	117,230	188,812	300,539
その他の金融資産	66,885	62,692	112,723	115,041	250,892
棚卸資産	877,808	925,204	929,981	793,279	1,058,003
前渡金	137,675	161,037	131,520	135,217	116,795
売却目的保有資産	247,677	56,034	-	24,718	33,815
その他の流動資産	196,759	329,392	291,202	323,511	513,598
流動資産合計	3,477,286	3,547,650	3,536,391	3,497,584	4,645,483
非流動資産					
持分法で会計処理されている投資	1,994,366	2,130,517	2,025,255	2,102,139	2,356,984
その他の投資	462,841	429,532	358,961	416,934	416,667
営業債権及びその他の債権	381,120	371,420	331,871	239,348	215,941
その他の金融資産	80,214	75,576	94,981	87,422	204,415
有形固定資産	750,226	746,647	1,054,042	1,050,648	1,023,733
無形資産	264,477	259,759	288,913	255,961	254,966
投資不動産	278,026	275,273	355,844	340,451	339,336
生物資産	16,057	22,858	21,075	26,183	40,241
繰延税金資産	42,202	36,248	38,077	23,821	26,660
その他の非流動資産	23,817	21,043	23,186	39,493	57,740
非流動資産合計	4,293,346	4,368,873	4,592,205	4,582,400	4,936,683
資産合計	¥7,770,632	¥7,916,523	¥8,128,596	¥8,079,984	¥9,582,166

当社は、国際会計基準(IFRS)に基づく連結財務諸表を作成しています。財務状況に関する詳しい情報については、有価証券報告書をご参照ください。
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/ir/report/yuka/2021>

単位：百万円

(負債及び資本の部)	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
流動負債					
社債及び借入金	¥ 603,249	¥ 682,349	¥ 754,696	¥ 477,927	¥ 608,031
営業債務及びその他の債務	1,038,657	1,178,542	1,079,099	1,269,631	1,612,480
リース負債	-	11,717	65,871	71,141	73,820
その他の金融負債	59,413	50,787	87,578	90,402	292,185
未払法人所得税	39,639	28,467	25,785	31,655	63,373
未払費用	89,778	94,019	95,318	95,926	119,979
契約負債	-	132,693	98,951	137,915	155,651
引当金	5,711	8,356	4,837	6,578	6,429
売却目的保有資産に関わる負債	74,207	8,841	-	6,295	16,917
その他の流動負債	87,599	82,935	84,411	80,937	127,925
流動負債合計	2,158,149	2,278,706	2,296,546	2,268,407	3,076,790
非流動負債					
社債及び借入金	2,600,616	2,415,606	2,434,696	2,434,285	2,413,343
営業債務及びその他の債務	104,108	57,775	57,189	53,176	50,651
リース負債	-	56,637	426,080	430,257	410,027
その他の金融負債	33,853	23,660	46,051	36,404	95,764
退職給付に係る負債	27,362	34,869	44,946	29,619	20,742
引当金	40,503	46,364	46,248	53,186	55,969
繰延税金負債	111,720	96,707	84,253	79,100	77,595
非流動負債合計	2,918,162	2,731,618	3,139,463	3,116,027	3,124,091
負債合計	5,076,311	5,010,324	5,436,009	5,384,434	6,200,881
資本					
資本金	219,279	219,449	219,613	219,781	219,894
資本剰余金	265,126	258,292	256,966	251,781	255,996
自己株式	△2,796	△2,501	△2,276	△2,063	△1,871
その他の資本の構成要素	248,564	234,937	△4,054	187,041	454,136
利益剰余金	1,827,987	2,061,306	2,073,884	1,871,411	2,269,661
親会社の所有者に帰属する持分合計	2,558,160	2,771,483	2,544,133	2,527,951	3,197,816
非支配持分	136,161	134,716	148,454	167,599	183,469
資本合計	2,694,321	2,906,199	2,692,587	2,695,550	3,381,285
負債及び資本合計	¥7,770,632	¥7,916,523	¥8,128,596	¥8,079,984	¥9,582,166

連結包括利益計算書

住友商事株式会社及び子会社

2018年、2019年、2020年、2021年、2022年3月31日終了の事業年度

単位：百万円

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
収益					
商品販売に係る収益	¥4,333,190	¥4,920,772	¥4,822,984	¥4,187,392	¥4,997,278
サービス及びその他の販売に係る収益	494,133	418,466	476,830	457,667	497,737
収益合計	4,827,323	5,339,238	5,299,814	4,645,059	5,495,015
原価					
商品販売に係る原価	△3,581,975	△4,151,165	△4,180,175	△3,666,589	△4,219,322
サービス及びその他の販売に係る原価	△288,875	△264,880	△245,976	△249,009	△266,090
原価合計	△3,870,850	△4,416,045	△4,426,151	△3,915,598	△4,485,412
売上総利益	956,473	923,193	873,663	729,461	1,009,603
その他の収益・費用					
販売費及び一般管理費	△731,616	△647,553	△677,430	△678,935	△713,941
固定資産評価損益	△7,226	△7,567	△65,286	△80,967	△17,887
固定資産売却損益	2,859	3,581	3,507	△4,679	5,244
その他の損益	9,419	2,502	16,436	△23,762	55,881
その他の収益・費用合計	△726,564	△649,037	△722,773	△788,343	△670,703
金融収益及び金融費用					
受取利息	27,530	28,975	30,621	25,159	28,989
支払利息	△33,297	△40,535	△46,191	△30,679	△30,194
受取配当金	10,652	12,107	11,099	8,643	27,255
有価証券損益	27,767	2,204	20,712	2,911	48,238
金融収益及び金融費用合計	32,652	2,751	16,241	6,034	74,288
持分法による投資損益	149,734	127,110	84,791	△41,367	176,831
税引前利益又は損失(△)	412,295	404,017	251,922	△94,215	590,019
法人所得税費用	△78,385	△66,230	△62,405	△40,269	△105,452
当期利益又は損失(△)	333,910	337,787	189,517	△134,484	484,567
当期利益又は損失(△)の帰属：					
親会社の所有者	¥ 308,521	¥ 320,523	¥ 171,359	¥△153,067	¥463,694
非支配持分	25,389	17,264	18,158	18,583	20,873
その他の包括利益					
純損益に振替えられることのない項目					
FVTOCIの金融資産	21,073	△20,646	△47,001	74,747	14,188
確定給付制度の再測定	3,219	△10,799	△1,536	24,306	10,577
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	1,292	△1,453	△6,903	7,711	△1,646
純損益に振替えられることのない項目合計	25,584	△32,898	△55,440	106,764	23,119
その後に純損益に振替えられる可能性のある項目					
在外営業活動体の換算差額	△77,122	18,784	△133,359	98,096	246,071
キャッシュ・フロー・ヘッジ	△2,722	5,183	△11,769	12,450	19,354
ヘッジ・コスト	-	-	-	2,654	△2,209
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	2,399	△6,887	△43,410	15,665	20,363
その後に純損益に振替えられる可能性のある項目合計	△77,445	17,080	△188,538	128,865	283,579
税引後その他の包括利益	△51,861	△15,818	△243,978	235,629	306,698
当期包括利益合計	282,049	321,969	△54,461	101,145	791,265
当期包括利益合計の帰属：					
親会社の所有者	¥ 256,329	¥ 305,075	¥ △69,413	¥ 76,083	¥ 765,330
非支配持分	25,720	16,894	14,952	25,062	25,935
1株当たり当期利益又は損失(△)(親会社の所有者に帰属)：					
基本的	¥ 247.13	¥ 256.68	¥ 137.18	¥ △122.42	¥ 370.79
希薄化後	246.91	256.41	137.03	△122.42	370.53

単位：円

当社は、国際会計基準(IFRS)に基づく連結財務諸表を作成しています。財務状況に関する詳しい情報については、有価証券報告書をご参照ください。
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/ir/report/yuka/2021>

連結キャッシュ・フロー計算書

住友商事株式会社及び子会社

2018年、2019年、2020年、2021年、2022年3月31日終了の事業年度

単位：百万円

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
営業活動によるキャッシュ・フロー					
当期利益又は損失(△)	¥ 333,910	¥ 337,787	¥ 189,517	¥ △134,484	¥ 484,567
営業活動によるキャッシュ・フローにするための調整					
減価償却費及び無形資産償却費	118,907	111,838	165,340	170,906	170,363
固定資産評価損益	7,226	7,567	65,286	80,967	17,887
金融収益及び金融費用	△32,652	△2,751	△16,241	△6,034	△74,288
持分法による投資損益	△149,734	△127,110	△84,791	41,367	△176,831
固定資産売却損益	△2,859	△3,581	△3,507	4,679	△5,244
法人所得税費用	78,385	66,230	62,405	40,269	105,452
棚卸資産の増減	△126,008	△46,038	505	217,409	△148,056
営業債権及びその他の債権の増減	△70,468	△60,634	127,337	△10,383	△200,792
前払費用の増減	△5,939	△2,831	△7,228	△4,606	△28,476
営業債務及びその他の債務の増減	90,793	108,735	△97,292	138,399	251,924
その他－純額	△16,925	△133,370	△114,966	△91,962	△249,621
利息の受取額	26,882	28,155	30,587	15,904	13,601
配当金の受取額	128,723	108,909	114,401	97,149	142,767
利息の支払額	△32,079	△38,933	△45,458	△27,134	△22,650
法人税等の支払額	△52,898	△85,090	△59,277	△65,349	△86,537
営業活動によるキャッシュ・フロー	295,264	268,883	326,618	467,097	194,066
投資活動によるキャッシュ・フロー					
有形固定資産の売却による収入	4,929	19,222	3,472	9,034	5,300
有形固定資産の取得による支出	△97,762	△110,028	△76,935	△66,342	△69,716
投資不動産の売却による収入	10,083	5,100	15,739	8,602	22,327
投資不動産の取得による支出	△4,341	△26,310	△42,424	△7,986	△7,576
子会社の売却による収入(処分した現金及び現金同等物控除後)	3,036	57,613	15,499	△1,700	63,737
子会社の取得による支出(取得した現金及び現金同等物控除後)	△20,661	△12,033	△73,238	△13,962	△1,792
その他の投資の売却による収入	56,203	160,233	99,909	98,577	102,280
その他の投資の取得による支出	△142,785	△170,566	△135,847	△123,271	△93,946
貸付金の回収による収入	110,901	63,407	42,145	23,249	50,492
貸付による支出	△75,369	△37,955	△51,737	△46,308	△22,067
投資活動によるキャッシュ・フロー	△155,766	△51,317	△203,417	△120,107	49,039
財務活動によるキャッシュ・フロー					
短期借入債務の収支	△10,974	36,570	152,687	△201,485	55,708
長期借入債務による収入	342,344	298,841	453,651	278,486	354,709
長期借入債務による支出	△484,871	△454,880	△547,690	△382,996	△369,915
リース負債による支出	-	-	-	△62,586	△68,365
配当金の支払額	△66,160	△88,653	△103,675	△87,461	△99,985
非支配持分株主からの払込による収入	348	3,806	2,824	375	758
非支配持分株主からの子会社持分取得による支出	△2,778	△21,055	△3,798	△280	△2,178
非支配持分株主への配当金の支払額	△7,697	△8,020	△11,821	△10,455	△10,708
自己株式の取得及び処分による収支	178	195	80	34	52
財務活動によるキャッシュ・フロー	△229,610	△233,196	△57,742	△466,368	△139,924
現金及び現金同等物の増減額	△90,112	△15,630	65,459	△119,378	103,181
現金及び現金同等物の期首残高	776,464	667,152	660,359	710,371	599,013
現金及び現金同等物の為替変動による影響	△14,688	4,821	△15,943	8,151	40,668
売却目的保有資産に含まれる現金及び現金同等物の増減額	△4,512	4,016	496	△131	△9,038
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 667,152	¥ 660,359	¥ 710,371	¥ 599,013	¥ 733,824

当社は、国際会計基準(IFRS)に基づく連結財務諸表を作成しています。財務状況に関する詳しい情報については、有価証券報告書をご参照ください。
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/ir/report/yuka/2021>

会社概要 (2022年3月31日現在)

商号	住友商事株式会社
設立年月日	1919年12月24日
資本金	2,199億円
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	637社 (国内114社 海外523社)
持分法適用会社	256社 (国内50社 海外206社)
合計	893社
従業員数	5,300名※(連結ベース 74,253名)
本社	〒100-8601 東京都千代田区大手町二丁目3番2号 大手町プレイス イーストタワー
URL	https://www.sumitomocorp.com

※ 海外支店・出張所・駐在員事務所が雇用している従業員150名を含みます。

株式情報 (2022年3月31日現在)

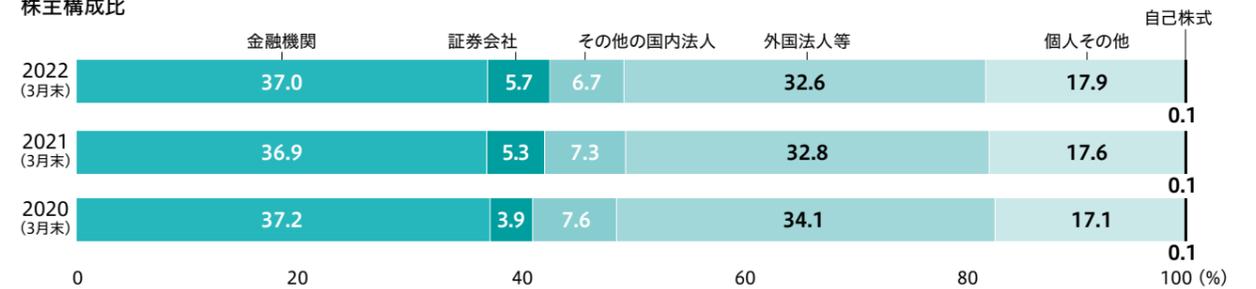
定時株主総会	毎年6月
株主名簿管理人および特別口座の口座管理機関	三井住友信託銀行株式会社
株主名簿管理人事務取扱場所	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
郵送物送付先	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
電話照会先	 0120-782-031
単元株式数	100株
公告の方法	電子公告によります。ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載します。公告掲載の当社Webサイトは以下の通りです。 https://www.sumitomocorp.com
上場証券取引所	東京 ※ 当社は、2021年12月30日付で、名古屋証券取引所及び福岡証券取引所への上場を廃止しました。
証券コード	8053
ADR 比率	1ADR=1株
上場市場	米国OTC(店頭取引)
Symbol	SSUMY
CUSIP 番号	865613103
ADR 名義書換代理人	Citibank, N.A. Depository Receipts Services P.O. Box 43077 Providence, Rhode Island 02940-3077, USA
TEL	1-781-575-4555
フリーダイヤル	1-877-248-4237(CITI-ADR)
発行済株式総数	1,251,404,367株(自己株式1,399,754株を含む)
株主数	224,261名

大株主

順位	株主名	持株数(千株)	持株比率※(%)
1	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	209,552	16.76
2	EUROCLEAR BANK S.A./N.V.	65,523	5.24
3	株式会社日本カストディ銀行(信託口)	64,363	5.15
4	住友生命保険相互会社	30,855	2.47
5	STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	18,516	1.48
6	三井住友海上火災保険株式会社	17,000	1.36
7	JPMorgan証券株式会社	15,892	1.27
8	NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	15,559	1.24
9	日本生命保険相互会社	14,879	1.19
10	株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	14,540	1.16

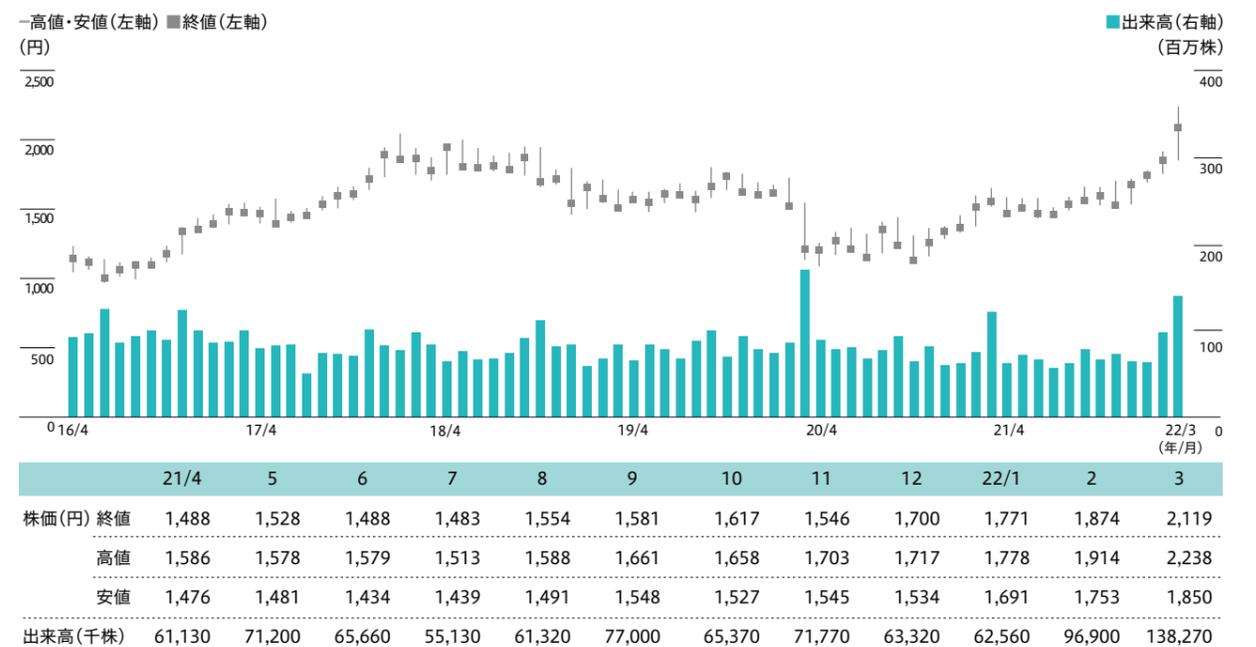
※ 持株比率は、自己株式(1,399,754株)を発行済株式の総数から控除して算出し、小数点第3位以下を四捨五入しています。

株主構成比



※ 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。

株価/出来高※



※ 株価および出来高は、東京証券取引所におけるものです。株価は、小数点第1位を切り捨て表記しています。

グローバルネットワーク (2022年4月1日現在)

国内・海外拠点

※事業所の所在地を記載しています。



海外65カ国・地域

35法人 -----84拠点
 2支店 -----2拠点
 1出張所 -----1拠点
 24事務所 -----24拠点
 合計 111拠点

国内

3法人 -----9拠点
 6支社 -----10拠点
 合計 20拠点

事業所数

131拠点 66カ国・地域

連結対象会社数

(2022年3月31日現在)

893社 79カ国・地域

「地域組織長メッセージ」は、当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/about/point/area-organization/#03>



IR・SR活動

当社は、常に公平な情報開示を通じ、株主・投資家の皆様をはじめとする外部ステークホルダーとの関係強化に努めています。インベスターリレーションズ部では、「能動的な開示」「真摯な対話」「適時適切な共有」「建設的な提言」の4つの活動指針を掲げています。責任者である執行役員の統括のもと、関係部署と連携して適時適切に情報発信し、外部ステークホルダーとのコミュニケーションを通じて意見収集を行います。そのご意見を社内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・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、企業価値の向上につなげていきます。

※ SR: Shareholder Relations

詳細は当社Webサイトの「投資家情報」をご参照ください。
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/ir>



活動指針・実績



外部ステークホルダーへの 能動的な開示・真摯な対話

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

2021年度実績

面談実績 約250回 (うちESG・SR面談: 58回)

マネジメント出席回数
 社長: 11回 CFO: 22回 CSO: 6回

事業部門説明会 開催

個人投資家説明会(オンライン)

年6回 総参加者数4,838名

Investor Day 2021 開催

「情報開示方針」は、当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/about/governance/detail/disclosurepolicy>



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。

2021年度実績

経営会議報告 年2回	社長定例会議 年4回
IR委員会 原則月1回	IR Quarterly Report※ 毎四半期発行

社内IR説明会 開催

※社内向けIR活動報告書



沿革

住友商事グループのあゆみ

1600s

1600年前後
銅精錬事業を開始



鼓銅図録の両蛮吹
(写真提供/住友史料館)

1910s

1919
大阪北港(株)設立
(住友商事の源流)



大阪北港本社(住友総本店別館・旧帝国座)
(写真提供/住友史料館)

1940s

1945
日本建設産業(株)
に改称
商事事業に進出



日本建設産業(株)が本拠と
した住友ビル分館

1950s

創成期——経営基盤の確立

1950

海外進出の布石を打つ

インド・ボンベイ(現ムンバイ)に初の駐在員を派遣、1952年には
ニューヨークに米国法人を設立

1952

住友商事(株)に改称

1945年に出されたGHQによる財閥解体指令に伴い受けていた「住友」の商号・商標使用制限が、1952年の日米安全保障条約の発効を受けて廃止された

1960s

業容拡大への体制整備

1962

商品本部制を導入

大阪・東京の各営業部門を一体化し、「鉄鋼」「非鉄金属」「電機」「機械」「農水産」「化成品」「繊維」「物資燃料」「不動産」の9本部を設置

1970s

「総合商社」としての経営基盤確立

1977

「ビッグスリー & ベストワン」のスローガンを掲げる

売上高で業界第3位、収益性や効率性を高め、総合評価の面で第1位を目指す経営に尽力した

1979

営業部門制の導入

業容の拡大に伴い、「鉄鋼」「電機」「非鉄化燃」「生活物資」の4営業部門を設置。分権化を促進し、結果、営業面の機動力は大きく向上した

経済・社会情勢

1945

- 終戦
- GHQによる財閥解体指令

1950

- 朝鮮戦争特需
- 経済復興進展

1955

- 高度経済成長期へ
- 輸出振興・貿易自由化

1964

- 東京オリンピック・パラリンピック

1970

- 大阪万博

1971

- ニクソン・ショック

1973

- 第1次オイルショック
- 変動相場制へ移行

1979

- 第2次オイルショック

1980s

総合事業会社構想

1988

企業ビジョン「総合事業会社構想」を掲げる

従来の商事活動を基盤として、「①事業活動の積極化、②川下事業の展開、③総合力の強化」を推進し、商事活動と事業活動を当社の収益の二本柱とした収益構造の構築を目指した

1990s

グローバル連結経営の深化
——「経営理念」の制定

1996

銅地金不正取引事件

当社営業部長が、会社に秘匿して銅地金の不正取引を行ったことで、約2,850億円もの損害が発生、事態収束までに約10年を要した。当社はこの事件を教訓として、再発防止に向けた社内管理体制を整備した

1998

経営理念・行動指針制定

経営指標「リスク・リターン」導入

これまでの経営活動憲章を見直し、「経営理念・行動指針」を新たに制定した。また、一定のリスクに対して、どの程度のリターンを上げているかという収益性を見る全社共通のモノサシとして、「リスク・リターン」を導入した

2000s

「改革パッケージ」の実行から
新たな成長ステージへ

2000～

中期経営計画を策定・実行

2001

本社を東京に一元化

2010s

創立100周年と次の100年に向けて

2017

マテリアリティ(重要課題)の特定

2018

本社を大手町に移転



2018年9月に移転した
大手町プレイス
イーストタワー

2019

創立100周年

コーポレートメッセージ

Enriching lives and the world 策定

2020s

サステナビリティ経営の高度化と
次世代事業の創出

2020

6つの重要社会課題と長期目標を特定

2021

エネルギーイノベーション・イニシアチブ(EII)を新設

1980

- イラン・イラク戦争

1985

- プラザ合意、急激な円高が進む
- 日銀による金融緩和実施

1986

- 株式、不動産価格急騰でバブル景気へ

1989

- 消費税導入
- 12月、日経平均株価が38,915円87銭の最高値を記録
- 冷戦終結、ベルリンの壁崩壊

1991

- バブル崩壊、深刻な不景気に

1996

- 大規模な金融制度改革(日本版ビッグバン)

1997

- アジア通貨危機

1999

- EU通貨統合
- ITバブル

2001

- 3大メガバンク誕生へ
- 米国同時多発テロ

2003

- イラク戦争勃発
- SARS、米国BSE

2008

- リーマン・ショック

2010

- ギリシャ経済危機
- 中国がGDPで世界第2位になる

2011

- 東日本大震災

2013

- アベノミクス経済改革

2020

- 新型コロナウイルス感染拡大

2021

- 東京オリンピック・パラリンピック