

社長メッセージ



No.1事業群による 新たな成長ステージへ

代表取締役 社長執行役員 CEO

上野 真吾

Profile

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

社長メッセージ

社長として目指すもの

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

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

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

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

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

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

前中期経営計画「SHIFT 2023」を経て

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

 P15 | 詳しくは「SHIFT 2023」の振り返りへ

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

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

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

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

社長メッセージ

中期経営計画2026のテーマは「No.1事業群」

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

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

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

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

強みのある「ど真ん中」の事業に集中投資

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

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

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

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

 P39 | 詳しくは「特集：成長ストーリー」へ

60年ぶりの機構改正で機動力を高め、人財の力を最大限引き出す

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

社長メッセージ

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

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

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

ステークホルダーの皆様とともに

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



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

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

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

 **P19** | 詳しくは「定量計画サマリー」へ

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

CSOメッセージ

中期経営計画2026に 込められた 価値創造ストーリー

常務執行役員
企画グループ長
CSO

住田 孝之

源泉となる経営資本

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

[P10](#) | 詳しくは「価値創造モデル」へ

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

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

No.1事業がもたらす価値

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

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

さらなる高みを目指して

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

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

価値創造モデル

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

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



住友の事業精神 P13

住友商事グループの経営理念・行動指針

マテリアリティ

マテリアリティと長期・中期目標

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

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

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

	マテリアリティに込めた想い	長期目標	中期目標
 安心して豊かな暮らしを実現する	さまざまな国や地域の人々のニーズを先取りし、全ての人々が心身ともに豊かな暮らしを送り、当社グループと地域社会がともに成長・発展する好循環を生み出します。	● 地域社会・経済の発展への貢献 ● 良質な教育の提供による未来を担う人づくり	● 安全・快適でレジリエントな産業・社会インフラの整備 ● 生活者の暮らしをより豊かにする高度なサービス・機能の提供 ● 事業活動及び社会貢献活動を通じた未来を担う人材の育成
 気候変動問題を克服する	それぞれの産業や地域等の有する特性を踏まえながら、社会の脱炭素化にステークホルダーとともに取り組み、カーボンニュートラルでレジリエントな社会の実現を推進します。	● 2050年の自社事業のカーボンニュートラル化 ● 社会のカーボンニュートラル化への貢献	● 当社グループのCO₂排出量を、2035年までに50%以上削減（2019年比） ● サプライチェーン全体を俯瞰した持続可能なエネルギーシステムとカーボンサイクルの構築
 自然資本を保全・再生する	自然と共生する社会の実現に向けて、事業による自然資本への負荷を回避・最小化するとともに、循環型経済の構築等を通じて、自然資本を保全するのみならず再生・有効活用も追求していきます。	● 循環型経済の構築やサプライチェーンマネジメント等を通じた自然と共生する社会の実現	● 2030年ネイチャーポジティブに向けた取り組みの促進
 人権を尊重する	サプライチェーンに関わる全てのステークホルダーの人権の尊重に努めることが、あらゆる企業活動の基盤です。負の影響の把握・是正に取り組むとともに、ステークホルダーの安心・安全の実現を目指します。	● 全事業・サプライチェーンにおける全てのステークホルダーの人権の尊重	● 国連「ビジネスと人権に関する指導原則」「住友商事グループ人権方針」に則った人権尊重の浸透・徹底 ● 安全な職場環境の確保
 人材育成とDE&Iを推進する	DE&Iを価値創造、イノベーション、競争力の源泉と位置付け、多様なバックグラウンドを有する人材が各々のフィールドで能力を最大限に発揮して、新たな価値や革新を生み出せるように、最重要の経営資本である人財の育成・活躍推進に取り組みます。	● 多様な社員一人ひとりが自分らしく、イキイキと力を発揮できる職場の実現	● 意思決定ポジションにおける多様性の向上 ● インクルーシブリーダーシップの醸成
 ガバナンスを維持・強化する	事業環境の変化に機敏に対応する自律的なグループ経営体制を構築し、効率的かつ健全で透明性のあるガバナンス体制を維持・強化します。	● 当社グループの企業価値向上に資するガバナンス体制の構築	● 経営の効率性・健全性・透明性を確保するための監督機能のさらなる実効性向上 ● 事業環境の変化に機敏に対応するためのグループ経営体制の整備

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

経営資本

良質な資本の蓄積が、価値創造の源泉に

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

住友商事グループの価値観

「住友の事業精神」を象徴する言葉

確実を旨とし浮利^{はし}に趨らず

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

自利利他公私一如

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

企画の遠大性

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

進取の精神

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

事業は人なり

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

住友商事グループの経営理念・行動指針

目指すべき企業像

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

経営理念

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

行動指針

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