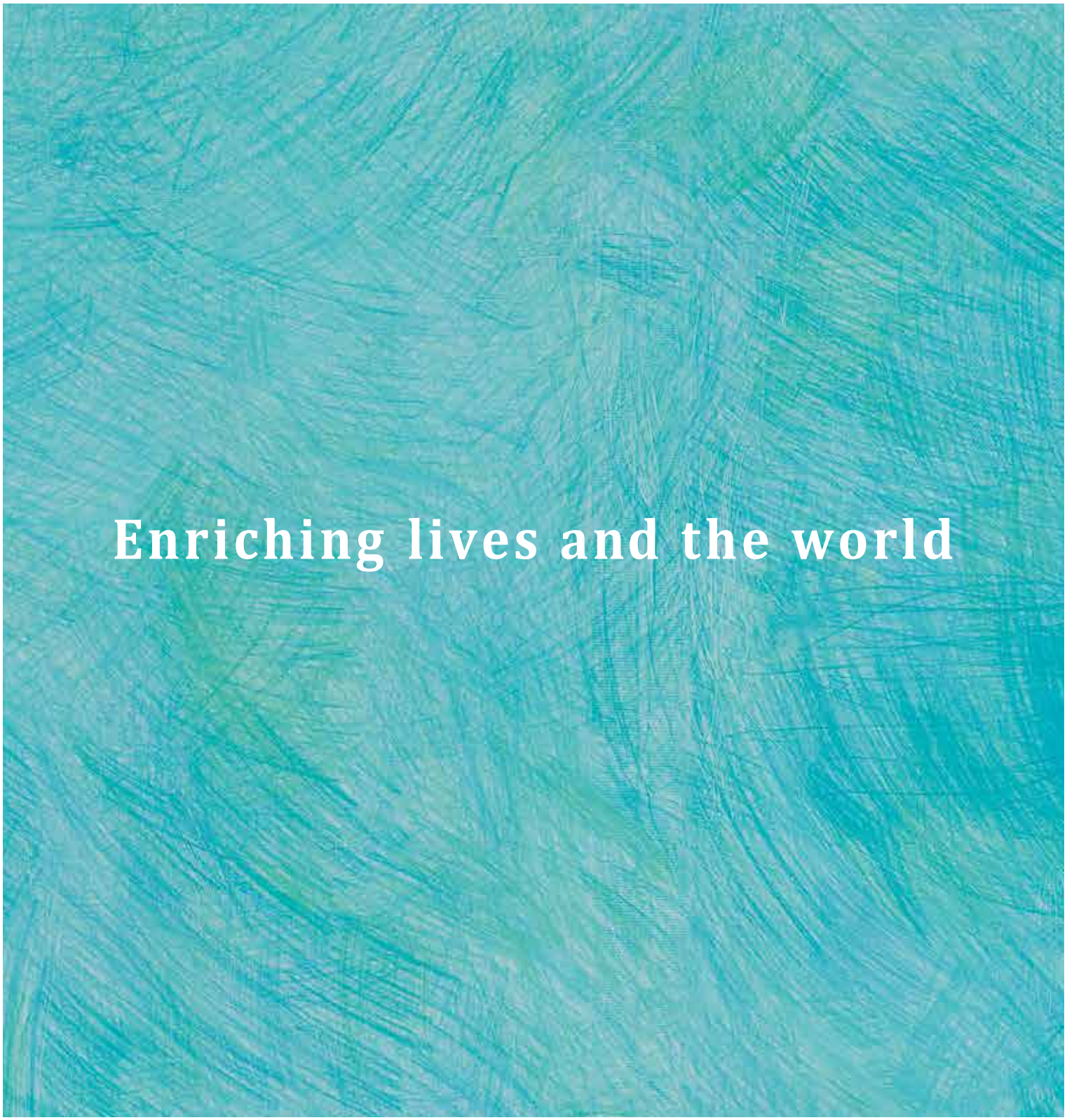
住友商事 | Enriching lives and the world

統合報告書 2019



100th ANNIVERSARY SINCE1919

100th
ANNIVERSARY
SINCE1919

次の100年を見据えて、コーポレートメッセージを策定

住友商事は、2019年12月24日に創立100周年を迎えます。これを機に、社会とともに歩んできた100年の歴史を振り返り、またこれからの100年を見据えて、コーポレートメッセージ「Enriching lives and the world」を策定しました。全世界の住友商事グループメンバーが、2年間にわたる議論の末にたどり着いた、情熱と決意を込めたメッセージです。

このコーポレートメッセージは、健全な事業活動を通じて、社会や世界中の人々の暮らしをより豊かにしていくことを企業使命とした、これまでも、これからも変わらない住友商事グループの誓いです。

住友商事グループは、このコーポレートメッセージに込めた思いとともに、新しい100年に向けて、踏み出していきます。

みんなでつくる周年広告イベントを開催

コーポレートメッセージの策定に合わせて「次の100年に向けてみんなでつくる周年広告」イベントを開催し、多くの社員とその家族が参加しました。本レポート表紙の背景には、このイベントで当社コーポレートカラーの色鉛筆によって描かれた広告作品を採用しています。また、当社特設Webサイトでは、広告制作の様子を紹介する写真やコーポレートメッセージに込めた思いを紹介するスペシャルムービーなどを掲載しています。ぜひご覧ください。

コーポレートメッセージ特設Webサイト

https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/corporate-message

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だすのです。

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。
変わることのない、私たちの誓いです。

「統合報告書2019」の発行にあたって

住友商事グループでは、2014年版の「アニュアルレポート」から、従来型の財務情報開示に非財務情報を加えるとともに、その両者を有機的に結び付けた情報開示に努めることで内容の拡充を図ってきました。2017年以降は「統合報告書」と名称を改め、中長期視点での当社グループの価値創造の仕組みをステークホルダーの皆様にご理解いただくことを目指しています。この一環として、2018年版では当社グループの持続的な成長を可能にする価値創造モデルを提示しました。

2019年に住友商事は創立100周年を迎えます。節目の年の発行となる「統合報告書2019」では、当社グループがこれまでの100年に創造してきた価値を振り返り、これからの100年も、事業活動を通じて、どのように価値を創造していくのかについてお示しします。
価値を生み出す源泉となっているのは、価値創造モデルでも提示した「財務資本」「人的資本」「知的資本」などの「7つの資本」であり、まさに当社グループの強みです。当社が提供する価値への期待は、時代とともに変化しますが、当社グループは、社会の要請を的確に捉えながら、価値創造を通じ、社会課題を解決することを目指します。

作成にあたっては、国際統合報告協議会（IIRC）が提唱する「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省が発表した「価値協創ガイダンス」に加え、日頃ステークホルダーの皆様から頂戴するご意見・ご質問を参照しました。その上で、各組織と連携を図りながら、グループ横断的な考え方を集約するとともに、当社グループの過去・現在・未来を、長期的かつ総合的な視点から、分かりやすくお伝えできるよう誠実に作成しました。

当社は、今後もステークホルダーの皆様のご意見を参照しながら統合報告書の内容の充実に尽力するとともに、統合報告書を建設的な対話のツールとして活用し、100周年を記念し新たに策定した当社グループのコーポレートメッセージ「Enriching lives and the world」を胸に、これからの100年も新たな価値を創造し続けていきます。

2019年8月

取締役会長
取締役会議長
中村 邦晴

CONTENTS

社長メッセージ 5
CFOメッセージ 11
「中期経営計画2020」の推進 15
住友の事業精神 19
住友商事グループの経営理念・行動指針 20
100年のあゆみ 21
6つのマテリアリティ（重要課題） 25

価値創造モデル 27

Chapter 1
サステナビリティ経営 29
特集 有識者との対話 31
総合商社に問われる「サステナビリティ経営」とは
サステナビリティの推進 35
社会・環境に関わるリスク管理 37
気候変動問題への取り組み 39
マテリアリティの実践 41
社会貢献活動 45

Chapter 2
事業創出の仕組み 47
遠大な未来予測に基づく「事業創出の仕組み」と「価値提供」 49
CASE 1 モビリティサービス事業 51
CASE 2 ケーブルテレビ事業 53
CASE 3 不動産事業 55
特集 本部長対談 57
「信頼」とともに進化する価値創造のかたち

Chapter 3
原動力としての資本 63
人的資本 65
財務資本 69
知的資本 71
組織・グループ資本 73
グローバルネットワーク資本 75
ビジネスリレーション資本 77
ブランド資本 79

Chapter 4
ガバナンス 81
特集 社外取締役対談 at Investor Day 2019 83
持続的な成長を支えるコーポレートガバナンス
コーポレートガバナンス 89
役員一覧 97
内部統制に関する取り組み 101

Chapter 5
セグメント別事業概況 107
At a Glance 109
金属 111
輸送機・建機 113
インフラ 115
メディア・デジタル 117
生活・不動産 119
資源・化学品 121

企業情報 123

報告対象範囲など

- 対象期間：2018年4月1日～2019年3月31日（一部、2019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
- 前回発行：2018年10月
- 次回発行予定：2020年夏

参照した外部のガイドラインなど

- IIRC 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」
- （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」

Environment Social Governance
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、「中期経営計画2020」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。これらは、当社の経営陣が「中期経営計画2020」を成功裡に実践することにより達成することを目指していく目標です。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、今後の四囲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。

代表取締役
社長執行役員 CEO

兵頭 誠之

次の100年へ。
さまざまなイノベーションが動き始めていることに確かな手応えを感じています。

社長就任1年目の所感

「現場」で働く従業員、役職員が共感し、「変革」へのモチベーションを生み出す経営の意思決定を

社長に就任して1年が経過しました。就任の所信表明で私は、「守るべきこと、変えるべきことを明確にし、皆で共有して前に進んでいこう、住友商事グループとしての社会的使命をしっかり果たしていこう、健全な事業活動を通じて豊かさと夢を実現するという『経営理念』を実践していこう」とグループ全従業員に語り掛けました。2018年度は、その実践に邁進してきた1年でした。

住友商事グループは今、大きく変わり始めています。2018年度よりスタートした「中期経営計画2020」の着実な実行と、その先の未来を見据えた飛躍的な成長に向けて、さまざまな「現場」でイノベーションが動き始めていることに確かな手応えを感じています。

私たち経営陣が果たすべき責任は、こうした現場を担う従業員、役職員のやる気を後押しする意思決定を実践していくことです。「和を似って貴しと為す」という言葉がありますが、この言葉には本来、仲良く調和するだけでなく、お互いに意見をぶつけ合い、理解を深め合うことが含まれています。そこで私たちは、徹底した合議のもとでの経営の意思決定に努めています。全会一致は理想ですが、いつもそうなるとは限りません。そうした局面では、異論を異論としてしっかりと受け止め、侃々諤々の議論をしています。そのようなプロセスを経ながらも「和」に到達できるのは、全ての経営陣の意見に共通する価値観が通底しているからだと考えています。それが「住友の事業精神」であり、住友商事グループの「経営理念」であり、マテリアリティです。400年にわたる住友の歴史において受け継がれてきた価値観が、経営における意思決定を行う上での確かな判断基準として機能している、そんな手応えを再確認した1年でもありました。

住友商事グループ、100年の歴史

時代の変遷を見定め、浮利を追わず、「進取の精神」を実践しながら常に自らを変革してきた100年

住友商事グループは、2019年12月に創立100周年を迎えます。1919年、大阪北港地帯の造成と隣接地域の開発・不動産経営などを営む大阪北港(株)の設立が住友商事の源流です。その会社が戦後、日本建設産業(株)に改称し、商事活動を始めたことが今日の住友商事グループのルーツです。

100年前に一つの部署、数十名の従業員で始まった組織が、今日では900社以上のグループ会社を持つ企業グ

ループへと成長を遂げました。その背景にあるのは、「住友の事業精神」にあるように、浮利を追わず、時勢の変遷をしっかり見定めて、「企画の遠大性」、「進取の精神」を実践しながら、変化する経済・産業・社会情勢に適応し、自らのビジネスを変革し続けてきたことにあると確信しています。

住友という母体から、住友商事が発展してきたように、今、私たち住友商事が母体となり、新たな可能性を秘めた次世代のビジネスを創出し、育成していくことが、次の100年を見据えた大きなテーマです。そうした取り組みが、当社グループの持続的な成長につながっていくものと考えています。

持続的な成長の要件

社会の発展に資することが最優先課題
問われる企業経営におけるバランス感覚

次の100年を見据えるにあたって、当社には立ち戻るべき判断の基準があります。

企業が持続的に成長するには、その活動が社会に認められ、社会の発展に資するものでなければならない、ということです。しかし、社会から求められるものは、地域・社会によって、また、過去、現在、未来において、必ずしも同じであるとは限りません。そこで、私たちは、社会が直面する課題に常に敏感であろうとしています。

今般、当社は気候変動問題に対する基本方針を見直しましたが、その際にも当社が社会課題の解決に向けてどのような貢献ができるのかについてさまざまな観点から議論を重ねました。これからも当社は社会の要請に対して常に真摯に向き合い、企業としての責任を果たしていきたいと考えています。(→ 気候変動問題への取り組み p39へ)

そして、キャッシュ・フローを重視したグループ連結経営を実践し、「財務の健全性」を確保することも企業の持続的な成長には欠かせません。つまり、さまざまな事業の価値を最大限に高め、キャッシュ創出力の向上を図ることで原資を確保し、しっかりと再投資に振り向けていくこと、そして事業収益性を見定めながらアセットの入れ替えを積極的に行い、収益を最大化していくことが重要です。同時に、株主・投資家の皆様や従業員、ビジネスパートナーなどさまざまなステークホルダーと成長を分かち合うことも重要であり、企業経営においては両立を図らなくてはなりません。言い換えれば「富の確保」と「その共有・配分の最適化」です。特に、株主・投資家の皆様に対しては、中長期にわたって投資・株式保有をしていただくために、配当を含めたしっかりとしたリターンを実践していかなければなりません。「バランス」こそが、経営の要諦です。

企業にとって、市場から適切な評価を獲得することは大変難しいことです。また総合商社は、いわゆるコングロマリットディスカウントという評価に陥りがちですが、私は、住友商事グループの現在価値の最大化を追求し、毎年着実に結果を出すこと以外に有効な対策はないと考えています。こうした考えのもと、資本政策などを含めて当社グループが目指すバランスを、意思を持って示したものが、「中期経営計画2020」です。

「中期経営計画2020」初年度の総括

過去最高益を達成し、
期初に定めたKPIを確実にクリア
～着実に「稼ぐ力」が向上～

3カ年の中期経営計画の初年度であった2019年3月期の当期利益は3,205億円となりました。これは前期と比べ120億円の増益となり、2期連続で過去最高益を更新しました。同時に、六つの事業部門がそれぞれに成長戦略を推し進め「稼ぐ力」が着実に高まっています。

(→「中期経営計画2020」の推進 p15へ)

「既存事業のバリューアップ」を成長の基幹戦略とし、「次世代新規ビジネス」の取り組みも加速

「中期経営計画2020」の3カ年における基本的な成長ドライバーは「既存事業のバリューアップ」です。2018年度はインドにおける自動車関連需要の高まりに応えるべく特殊鋼事業に参入した他、ベルギー、フランスで洋上風力発電事業に参画するなど、当社グループが強みを持つ多くの分野で収益拡大のための施策を推進しました。また、既存ビジネスを高度化するために、全社を挙げて、デジタルトランスフォーメーション(DX)に取り組んでいます。そのためにCDO(Chief Digital Officer)をトップとして、DXセンターの機能強化や人員拡充などの体制整備を図りました。DXセンターはすでにフル稼働で、さまざまなビジネスにおける新たな取り組みを加速させています。RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)導入などによる効率化も進め、それによって確保されたリソースを新たな価値創造のために活かしていきます。

一方、課題事業の収益性向上にも成果を出していきます。マダガスカルのアンバトビー・ニッケル事業は計画を下回る実績となりました。しかし、今後EVなどの次世代自動車が普及すると予想される中で、電池に用いられる高品質ニッケルを生産するこの事業のポテンシャルが小さくなったわけではありません。一刻も早い操業の安定とプロジェクトの収益化を目指します。

また、将来の収益の柱をつくるための新たなビジネスの創出にも努めています。例えば、ベトナム・北ハノイではスマートシティプロジェクトを推進し、ヘルスケア分野では、マレーシアで新たにマネージドケア事業へ進出するなど、新興国の成長を取り込もうとしています。国内でも農業用ドローンなどを利用した精密農業への取り組みを加速しています。

外部とつながり、イノベーションを取り込む

さまざまなビジネスに急速にデジタルの波が押し寄せる中で、新しいことにチャレンジするためには、我々の内部のアイデアも、外部のイノベーションも、使えるリソースは総動員していく必要があります。すでにシリコンバレー、香港、ロンドンに新規事業開発拠点を設けて、最先端の技術を持つスタートアップ企業、将来のユニコーン企業にネットワークを広げています。2019年4月には、社外と社内をつないでオープンイノベーションを推進するために、大手町エリアに「MIRAI LAB PALETTE」も設立しました。また、新事業の創造を目的として社内からアントレプレナーを発掘、養成する「0(ゼロ)→1(ワン)チャレンジプログラム」を始めています。

当社グループには、さまざまな垣根を越えて事業を創出するビジネスオーガナイザーとしての強みがあります。新しい価値の創造は、一企業が単独で創出するものではなく、組織・企業の垣根や産業分野、国・地域を越えたさまざまな「つながり」の中で生み出す時代を迎えており、私は、

当社グループが構築している「エコシステム」が新時代にイノベーションをもたらすと考えています。

活発な議論で コーポレートガバナンスを強化

「中期経営計画2020」では経営基盤の強化としてガバナンスの強化を掲げています。私は健全なガバナンスには活発な議論が欠かせないと考えています。取締役会の運営に関しては、住友商事の人間が気付かないような多様な意見を受け入れて、議論を活性化させることこそが取締役会の監督機能の充実につながると考え、2018年度は取締役会に5名の社外取締役に入っていただきました。

また、グループ全体のガバナンスの向上も重要な課題です。この課題に対しても、本社と事業会社の率直な対話と相互理解が大切と考えています。子会社のガバナンスについては、対話を重ねることで個々の内部統制の状況を可視化し、業務品質の向上に取り組むガバナンスのフレームワークを導入しました。

人材を育て、成長戦略を加速

2018年度は人事制度についてもさまざまな制度を打ち出しました(→ 人的資本 p65へ)。その施策に共通する考え方は、「人の成長を支える」ということです。世界各国の当社グループの約7万人の役職員全てに成長してもらいたい。経験を積み、勉強し、成果を挙げ、そして次のステップに上がっていく――そうした仕組みをつくってモチベーションを高めていくことが成長戦略の推進につながると確信しています。

そのような成長のサイクルが性別、国籍、価値観などの違いによって妨げられることがあってはなりません。特に、グローバルに事業を展開する企業として、世界各地の人材に一層活躍してもらえるような環境を整えなければならないと考えています。さまざまなバックグラウンドの人材を取り込んで、多様性を成長力に変えていく。当社グループの人事戦略はこのような“Diversity & Inclusion”の考え方を基本コンセプトとしています。

次の100年を見据えて―― 22世紀プロジェクト

Enriching lives and the world ―― 住友商事グループ「100年目の変革」に思いを込めて

2019年に100周年を迎えた住友商事グループに今、期待されているのは「100年目の変革」だと考えています。その変革を牽引していくのは、間違いなく若い人材の力です。過去の延長線上にない新しい価値を創出していくためには、新しい感性を備えた若い人材の発想を十二分に発揮できる環境づくりが重要です。

100周年を迎えたこの記念すべき年を、次の100年を見据えた自己変革への契機とするために、当社グループで

見たこともない世界を創る　～ Create a world never seen before ～
次の100年を見据え、自ら変化・挑戦し、持続的な成長を促す「22世紀プロジェクト」

THE NEXT CENTURY PROJECT
100th Anniversary
2019
Sumitomo Corporation

「22世紀プロジェクト」の基本コンセプトは、社員一人ひとりが、“自分事”として、住友商事グループの基軸となる価値観を共有し、未来に向けて結束し変化・挑戦することで、持続的な成長を目指す、というものです。共有すべき価値観として、「コーポレートメッセージ：Enriching lives and the world」を策定し、また、社員の変化・挑戦を促すためのアクションプランを企画・実行しています。

コーポレートメッセージは、「住友の事業精神」や住友商事グループの「経営理念」に根差すもので、未来への意志をも包含した、当社グループの本質を示す言葉です。3,000名を超える全世界の住友商事グループ社員とのコミュニケーションを通じて策定しました。

また、未来に向けた変化・挑戦のために、
①未来起点：未来の世界を創造する、②多様性：多様な価値観を受容する、③つなぐ力：社内外の組織とつながる、④個の力：有用の学・無用の学を得る、をテーマとして、さまざまなアクションプランの企画・実行に取り組んでいます。多様な人々と出会い、気付き、ともに見たこともない世界を考える「MIRAI LAB コロシアム・サロン」や、100年先の社会を考え、社員参加型で取り組むグローバルな社会貢献活動プロジェクト「100SEED」など、具体的な取り組みが始まっています。

は2017年に「22世紀プロジェクト」を立ち上げました。このプロジェクトは、国内外の当社グループの拠点、企業から若手中心の「22世紀アンバサダー」を募り、2017年～2019年までの3年間を掛けて、今、当社グループが抱えている課題を、従業員への徹底したインタビューを通じて洗い出し、当社グループとして次の100年を見据えて何を目指していくかを検討し、変革に向けた施策を企画・立案・実践する取り組みです。アンバサダーたちには、「『住友の事業精神』と住友商事グループの『経営理念』以外は何を変えてもいい」と伝え、プロジェクトに取り組んでもらっており、若い感性を発揮した、興味深い企画が始まっています。

そして、このプロジェクトのアウトプットの一つとして、当社グループは、2019年5月に新たにコーポレートメッセージ「Enriching lives and the world」を定め、社内外に発信しました。このメッセージには、地球にある全ての生命を、人々の暮らしをより豊かにしていくことが住友商事グループの使命であるということ、そしてどの時代にあっても「経営理念」である「健全な事業活動を通じて夢と豊かさの実現」を追求し続けていくという決意を込めています。

住友商事グループ「100年目の変革」へ――人も、事業も、ビジネスモデルも、時代の動きに即して常に自らを変革、進化させながらグローバルに社会課題の解決に貢献していく企業グループとして、100年先を見つめる当社グループにどうかご期待いただきたいと願っています。

2019年8月

代表取締役
社長執行役員 CEO　**兵頭 誠之**

成長投資と財務体質の改善で さらなる利益成長を 目指します。

代表取締役 副社長執行役員 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
高畑 恒一

2018年度の業績と2019年度の見通し

六つの事業部門のコア事業が好調に推移 過去最高の当期利益を達成

「中期経営計画2020」の初年度となった2018年度は、一部の案件で一過性の損失はあったものの、各事業部門の中核事業が概ね順調に推移した結果、当期利益（親会社の所有者に帰属）は3,205億円（前期比120億円増）となり、前年度に続いて過去最高益を更新しました。各事業を個別に見れば課題もありますが、全体としては中期経営計画初年度として順調な滑り出しができた1年だったと評価しています。

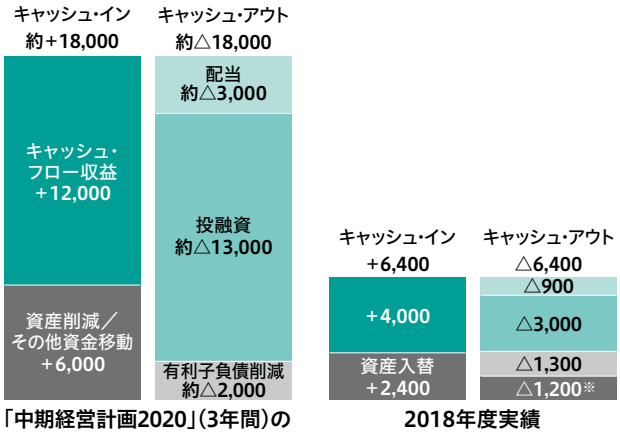
ただし、2018年後半からは世界各国・地域でさまざまな地政学的リスクが表出しており、今後の事業環境には不透明感が増しています。特に米中貿易摩擦が、当社グループが広くビジネスを展開しているアジア新興国の成長に次第にネガティブな影響を及ぼすことが懸念されます。このように不安要素はありますが、2019年度の当期利益見通しは3,400億円（当期比195億円増）としており、3期連続で過去最高益の更新を目指す計画としています。

キャッシュ・フローの状況

「キャッシュが成長の源泉」という意識がグループ全体に浸透

当社グループはキャッシュ創出力の一層の強化を目指しており、「中期経営計画2020」では3年間で1兆8,000億円のキャッシュ・インを計画しています。このうち特に重視しているのは、成長投資の源泉となるキャッシュ・フロー収益（基礎収益キャッシュ・フロー※＋減価償却費）で、3年間合計で

キャッシュ配分（単位：億円）



※ その他資金移動

1兆2,000億円のキャッシュ・フロー収益を上げることを数値目標に掲げています。

2018年度は各事業部門において着実にキャッシュを創出したことで、基礎収益キャッシュ・フローは2,900億円(前期比161億円の収入増)、キャッシュ・フロー収益は4,018億円(同90億円の収入増)となりました。また、資産入替を加えると、トータルでのキャッシュ・インは約6,400億円となりました。

これらの数字の中で、キャッシュ・フロー収益が単年度の目安となる4,000億円を上回ったことは成果の一つであると考えています。当社グループでは、PL(収益)の向上を図るだけでなく、キャッシュをしっかり確保しなければ新たな投資を行うことはできない、すなわち「キャッシュが成長の源泉である」という認識が各事業部門やグループ会社の現場にも浸透しています。各事業部門では、投資先からの配当を常に意識し、新規投資時に投下資金がどの程度でペイバックできるかパートナーとしっかり議論するなど、近年投資先の収益力強化に取り組んできました。こうした取り組みが、4,000億円を超えるキャッシュ・フロー収益に結実していると捉えています。

一方、キャッシュ・アウトについては、配当で約900億円、投資で約3,000億円、有利子負債の返済で約1,300億円、その他資金移動で約1,200億円となりました。「中期経営計画2020」では3年間合計で1兆3,000億円程度の成長投資を行うことを計画しています。このため、1年目の投資実績が約3,000億円では「出足が遅い」と思われるかもしれませんが、重要なのは各事業部門の成長戦略に沿った投資を着実に実行することです。1兆3,000億円のうち、3,000億円を「次世代新規ビジネス」に、残り1兆円を「既存事業のバリューアップ」に充当していく計画です。

※ 基礎収益キャッシュ・フロー＝基礎収益－持分法による投資損益＋持分法投資先からの配当
基礎収益＝(売上総利益＋販売費および一般管理費(除く貸倒引当金繰入額)＋利息収支＋受取配当金)×(1－税率)＋持分法による投資損益

投資の状況

既存の事業領域への投資を基本に成長機会を捉えて「次世代新規ビジネス」にも挑戦

成長が見込まれる既存の事業領域への投資を特に重視しており、これを継続して、リターンを確保した上で、「次世代新

2018年度 セグメント別投資実績

	投資額(億円)	主な投資実績
金属	320	●インド 特殊鋼事業
輸送機・建機	450	●リース・レンタル資産 積み増し
インフラ	620	●国内 バイオマス発電事業(山形県酒田市) ●欧州 洋上風力発電事業(フランス・ベルギー)
メディア・デジタル	400	●SCSK(株)金融向けシステム開発・システム検証会社 完全子会社化 ●東南アジア デジタル広告事業
生活・不動産	660	●マレーシア マネージドケア事業 ●米国 不動産取得
資源・化学品	580	●チリ 銅鉱山事業 ケブラダ・ブランカ権益取得 ●ウクライナ 農業資材直販事業
合計	**3,000**	投資計画 3年間合計 1兆3,000億円

規ビジネス」にも積極的に挑戦する――そのバランスが重要であると考えています。

当社グループの事業を見ると、ボラティリティの高い資源分野以外のビジネスは、これまで当期利益ベースで年間10%程度成長しており、今後5年、10年という中長期スパンの中でも各事業部門の中核事業とその周辺事業の強化によってグループ全体で一定レベルの成長を実現できると考えています。

ただし、一口に既存事業といっても、事業部門ごとに成長フェーズや市場における競争力、置かれている事業環境も違い、さらなる成長に向けて克服すべき課題もそれぞれ異なります。追加投資していくことでまだまだ収益が向上する事業もあれば、事業環境の変化によって収益性が大きく低下し、売却などによって事業の再構築を迫られている事業もあるため、今後も各事業部門の状況に応じて必要な投資を実行していく方針です。

一方、「次世代新規ビジネス」は、「中期経営計画2020」において今後取り組んでいくべき成長分野として「テクノロジー × イノベーション」「ヘルスケア」「社会インフラ」の三つを定めています。

まず、「テクノロジー × イノベーション」については25～30件の比較的小規模な案件に投資しました。これにより各分野のインサイダーとして必要な知見・ノウハウを獲得するとともに、ビジネスシーズを捉えた上で、当社グループとしてどのように事業を展開するかを検討していく方針です。

「ヘルスケア」は専門性が高い分野のため、パートナーとジョイントベンチャーを組み市場に参入することなどを検討しています。その時に重要なのはパートナーとどのように事業を進めるのか戦略を確認することです。これまでも、そのプロセスをしっかり経た新規ビジネスは順調に進んでおり、今後も成長機会を着実に捉え、新規分野へも積極的に投資していきます。

さらに、「社会インフラ」では、従来からの強みである発電分野以外の分野、すなわち、港湾分野や空港分野などの大規模案件にも投資を行う計画です。インフラや不動産は、収益化するまでに時間がかかりますが、いったん収益化すれば安定的なキャッシュ創出が期待できます。また、アセットビジネスであり、収益性が低下した場合も比較的容易にキャッシュに換えることが可能なことから、事業ポートフォリオにおける比率を高めていきたいと考えています。

財務健全性の向上

有利子負債の圧縮とリスク管理で経営基盤をさらに強化

「中期経営計画2020」では、経営基盤の強化の一環として「財務健全性の向上」も掲げています。創出したキャッシュの範囲内で投資と配当を行う従来のキャッシュ・フローマネジメントを継続しつつ、リスクアセット（リスクの総量）をコア・リスクバッファー（株主資本）の範囲内に抑えることで、安定性を担保していく考えです。また効率性指標であるROEは株主資本コストを上回る10%以上、ROAは4%以上とすることを掲げています。

これと同時に、有利子負債に過度に依存しない財務体質を確立していきたいと考えています。少し先を見れば日本国内における現在のマイナス金利の金融環境がいつまでも続くとは限りません。また、海外ビジネスがますます増加する中で、ドルをはじめとする外貨の調達が困難になる状況も予想されます。そうした環境変化と当社グループの稼ぐ力とのバランスを考え合わせ、有利子負債の圧縮を進めています。キャッシュ・フローや財務体質の改善を毎年一定のペースで進めることは難しいと考えていることから、3年間トータルで配当後フリーキャッシュ・フローを2,000億円以上確保し、これを有利子負債の返済に充当することで、債務償還年数（有利子負債÷キャッシュ・フロー収益）を6.0倍以下にすることを目指します。

その後は、今後の成長にどの程度の資金が必要か、またグローバルでの事業環境の変化も踏まえワーキングキャピタルがどの程度必要かを見極め、創出するキャッシュと外部からの調達資金をどのようなバランスで充当させるかを検討した上で、さらなる有利子負債圧縮の要否を考えていきます。

前述のように成長投資の源泉となるキャッシュ創出の意

識は、全社的に着実に高まっています。しかしながら、近年の投資案件を個々に見れば、出資後一定の期間を過ぎても期待された収益レベルを上げられていない投資先もあり、それらのポテンシャルを高めていくことが求められます。最も重要なのは、投資先の経営層と我々が、初期段階から経営方針や目標をしっかり共有することです。そのような合意形成の上で、投資先の事業内容や当社の専門性などを勘案してどこまで当社がハンズオンするのかを総合的に判断していきます。

また、投資後の状況に関する定期的なモニタリングと改善支援も実施しています。重要な案件については、統合支援機能として、「100日プラン実行支援制度」や、業績改善の立案や実行をフォローする「重点フォローアップ制度」を設け、事業の質の改善に取り組んでいます。さらに、「中期経営計画2020」では子会社・持分法適用会社を網羅的に定量評価し、それぞれの事業のポテンシャルを最大限に引き出すための実行支援策を講じる「フルポテンシャルプラン」も導入しました。

こうした取り組みを通じてグループ全体の事業ポートフォリオの質を改善し、収益性とキャッシュ創出力をさらに高めるとともに財務体質を強化していくことで、持続的成長を目指していきます。また、そのような取り組みの進捗を積極的に開示することが、当社グループに対する社外の評価を高めることにもなると考えています。

株主還元

利益成長の実現によって株主還元を強化する

株主の皆様への還元については、長期にわたって安定配当を行うことを基本にしながら、中長期的な利益成長による配当額の増加を目指しています。「中期経営計画2020」では、連結配当性向30%を目安に、基礎収益やキャッシュ・フローの状況を勘案の上、配当額を決定していきます。

2018年度の年間配当については、前期から13円増配し1株当たり75円としました。2019年度は、普通配当80円に創立100周年の記念配当10円を加え、年間90円の配当を実施する予定です。検討を重ねた結果、創立100周年を迎える節目の年にあたり、株主の皆様の長年にわたるご支援に感謝し、記念配当がふさわしいと判断しました。

当社グループは、既存事業と新規事業をバランスよく成長させ、事業ポートフォリオの質を改善していくことで、持続的な利益成長の実現を目指しています。引き続き、CFOとしてこの取り組みを支え、株主・投資家の皆様の期待と信頼に応えていきたいと考えています。

配当方針

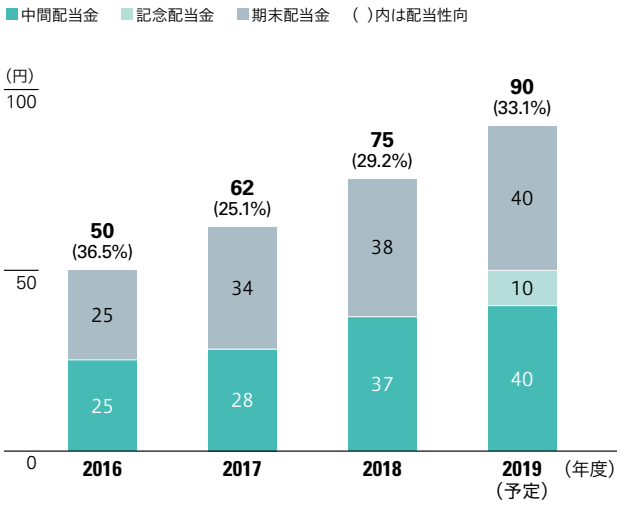
基本方針

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1株当たりの配当額増加を目指す

「中期経営計画2020」配当方針

連結配当性向30%程度を目安に、基礎収益やキャッシュ・フローの状況などを勘案の上、配当額を決定

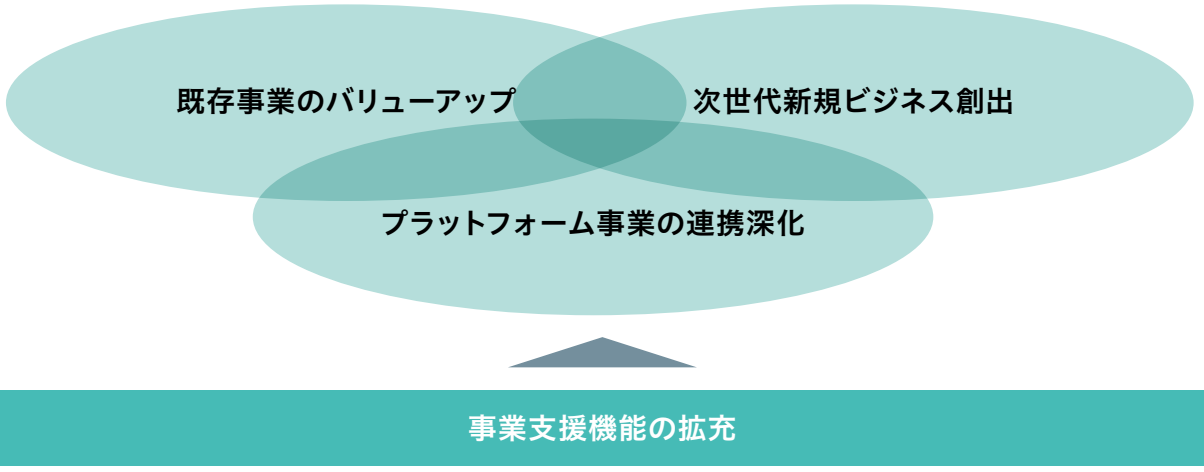
1株当たり配当金



過去最高益を更新し、計画目標値を達成
戦略・施策が、着実に進展

「中期経営計画2020」では、AI・IoTなどテクノロジーの発展による産業のボーダレス化・複合化の加速により、産業構造が大きく変化するビジネス環境下において、引き続き経営基盤の強化を図ります。そして、「既存事業のバリューアップ」「次世代新規ビジネス創出」「プラットフォーム事業の連携深化」を三本柱とした、成長戦略の推進を中心に据えて、新しい価値創造への飽くなき挑戦に取り組んでいきます。

成長戦略の推進



経営基盤の強化

ガバナンスの高度化

人材戦略の高度化

財務健全性の向上

詳しくはCFOメッセージ …… P11へ

「中期経営計画2020」の進捗（主要経営指標）

		計画	2018年度実績
当期利益	2018年度	3,200億円	3,205億円
	2019年度	3,400億円	―
ROA	2018/4～2021/3	4%以上	4.1%
ROE	2018/4～2021/3	10%以上	12.0%
コア・リスクバッファーとリスクアセットのバランス		維持	維持
3年合計 投融資		1兆3,000億円	約3,000億円
3年合計 配当後フリーキャッシュ・フロー		2,000億円以上	1,289億円

成長戦略の推進

既存事業のバリューアップ

各事業部門の既存事業において成長ポテンシャルの追求・実現を図る

2018年度は右記の取り組みなどにより、当社グループが強みを持つ事業基盤のさらなる強化を図りました。引き続き、ビジネス環境における変化に対応しながら、既存事業における収益の柱の強化に積極的に取り組んでいきます。

2018年度の主な取り組み

金属事業
- インドにおいて特殊鋼事業に参画

電力事業
- ベルギー／フランスにおいて洋上風力発電事業に参画

農業関連事業
- ウクライナにおいて農業資材直販会社に参画
- ブラジルの総合農業資材販売会社を完全子会社化

次世代新規ビジネス創出

大きな成長が見込まれる分野に経営資源を集中的に投下

デジタルトランスフォーメーションの加速によるビジネスの高度化やビジネスモデルの変革が期待できる「テクノロジー × イノベーション」、高齢化などの影響により市場の急速な拡大が見込まれる「ヘルスケア」、人口増大、都市化の進展によるスマートシティ・都市開発およびインフラ整備事業などの成長が見込まれる「社会インフラ」の3分野に、3年間の合計で3,000億円程度の資金投下を計画しています。2018年度は、これらの成長3分野に合計で約100億円の投資を実行しました。

テクノロジー × イノベーション　国内外における新規事業開発体制の整備・拡充

先端技術を当社グループの事業に迅速に取り込むべく、シリコンバレー、ロンドン、香港など、国内外において新規事業開発体制の整備・拡充を進めました。これらの拠点より、アグリテックや3Dプリントなどの革新的な技術を持つ30社近くのスタートアップ企業への出資を実現しました。現地でのネットワークを活かしながら、各スタートアップ企業と協業し、新技術を発掘・適用し、産業構造の変化を先取りしています。加えて、設立後間もない企業を支援する、インキュベーションにも取り組んでいます。

ヘルスケア　マレーシアにおけるマネージドケア事業へ参画　詳しくはChapter 5　生活・不動産 …… P119へ

社会インフラ　人々のより豊かな生活と地域の発展に貢献し、環境にも配慮したスマートシティの開発を推進

ベトナムの北ハノイにおけるスマートシティ開発事業では、第1期プロジェクトとして、住宅やビル・商業施設の開発をはじめとする不動産事業に着手しました。加えて、マイクログリッドや再生可能エネルギーを活用したエネルギーマネジメント、環境に配慮した電気自動車、顔認証などを利用したセキュリティ、自動決済の導入なども検討していきます。
単に、ITを軸としたスマートシティを開発するのではなく、ベトナムの人々のより豊かな生活と地域の発展に寄与できるよう、当社グループの総合力を結集し、夢のある街づくりを進めています。

プラットフォーム事業の連携深化

複数の事業の掛け合わせ、組織間の連携により新たな価値を創出

「顧客基盤」「通信・放送・ネットワーク」「リース・レンタル・シェアリング」「デジタルプラットフォーム」などの事業基盤や機能を活かしながら、既存事業の再定義や新規ビジネスモデルの構築に取り組んでいます。

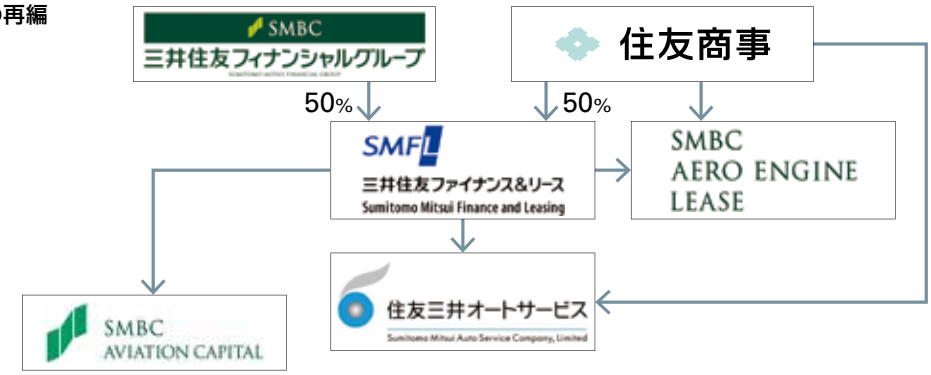
2018年度の主な取り組み

(株)三井住友フィナンシャルグループ(SMFG)との共同リース事業の再編が完了

- 三井住友ファイナンス&リース(株)(SMFL)への当社とSMFGの出資比率を各50%に変更
- SMFLを共同リース事業のプラットフォームとし、SMFLが各社に出資する形態に変更
- SMFLは不動産やインフラなどのより成長性の高い分野で事業を展開

本再編により、SMFLは、不動産やインフラなど、より成長性の高い分野で事業を展開していくことで、プラットフォームとしての事業基盤や機能を強化すると同時に、新たな価値の創造に取り組んでいきます。

共同リース事業の再編



住友三井オートサービス(株)によるオートサービス関連事業への出資を実行

- 任意保険や自動車税、メンテナンス費用などをパッケージ化した月額定額のフルサービスリースを提供する(株)KINTOへ出資
- 商用車のファイナンス・サービスを提供するMOBILOTS(株)へ出資

事業支援機能の拡充

成長戦略を推進する四つの「事業支援機能」

❶新規事業開発支援

全社視点で次世代ビジネスの育成に向けた仕組みの整備に取り組んでいます。ヘルスケア、スマートシティなどの成長ポテンシャルの高い分野において、組織間連携を強化し、各プロジェクトを推進しています。また、2018年度より、職掌や年次などの制限なく、社員個人が所属組織の枠組みを越えて、グローバルベースで新規ビジネスを提案できる社内起業制度「0(ゼロ)→1(ワン)チャレンジ」を開始しました。このような取り組みを通じ、社会の変化に対応しながら、全社でビジネスモデルの変革を進めています。

❷フルポテンシャルプラン

いまだ所期の成果を上げるに至っていない改善余地のある事業会社や、さらなる成長が見込まれる事業会社を対象に、事業価値最大化のための具体策を策定し、実行状況を重点的にモニタリングすることで、全社ポートフォリオの質の改善を図っています。

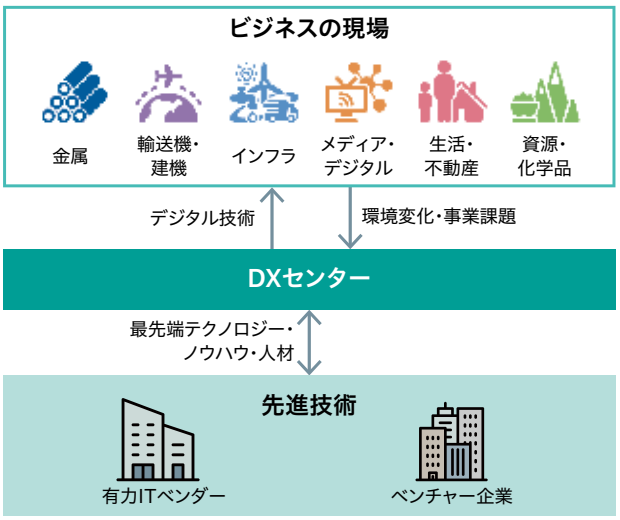
❸アセットサイクルマネジメント

他人資本の取り込みや活用によって、各事業の資産効率の向上を図っています。2018年度は、国内金融機関2社と共同で設立したファンド運営会社を通じ、海外の洋上風力発電事業に投融資するファンドを設立しました。

❹デジタルトランスフォーメーション(DX)

2018年4月に社内に「DXセンター」を設置し、当社グループとベンチャー企業の知見を掛け合わせ、各事業部門の事業変革や新事業開発につなげています。また、2019年4月に、全社デジタル戦略の企画・立案・推進を担当する責任者として、「CDO(Chief Digital Officer)」を設置しました。

DX推進のためのエコシステム



経営基盤の強化

ガバナンスの高度化

各事業部門からの部門戦略とその進捗状況に関する報告や、市況変動リスク、カントリーリスクなどの集中リスクに関わるポートフォリオ報告を充実させるなど、取締役会によるモニタリングの範囲を拡大し、経営の執行に対する取締役会のモニタリング機能を強化しています。また、ガバナンス強化と中長期的な企業価値の向上を目的として、2018年度に役員報酬制度を改定し、総報酬に占める業績連動賞与と株式報酬の比率を拡大しました。経営層に対して、中長期的な企業価値向上と持続的な成長に向けた健全なインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めていきます。さらには、グローバル連結ベースでのグループガバナンスの実効性の維持・向上のため、グループ標準ツールを活用しながら、連結子会社と対話することで内部統制の状況を可視化し、業務品質の向上に取り組んでいます。

詳しくはChapter 4　コーポレートガバナンス …… P89へ

人材戦略の高度化

「Diversity & Inclusion〜多様な力を競争力の源泉に〜」を基本コンセプトに、各種人事施策を導入し、成長戦略を推進しています。グローバル連結ベースで、次世代新規ビジネスへの戦略的な人材投入、部門・組織を越えたローテーションを実施し、最適な人材を適時・適所に配置できる体制を整備しています。また、新たな価値創造にチャレンジする組織づくりに向けて「中計推進チャレンジ評価制度」を導入しました。あわせて、一人ひとりが最大限に力を発揮できるよう、健康経営を推進するとともに、「テレワーク制度」や「スーパーフレックス制度」を導入するなど、さまざまな働き方を支援しています。引き続き「人材戦略の高度化」を通じ、成長戦略を推進していきます。

詳しくはChapter 3　人的資本 …… P65へ

400年の時代を越えて
大切に受け継がれてきた「住友の事業精神」

「住友の事業精神」は、住友家初代・住友政友（1585～1652）が商売上の心得を説いた『文殊院旨意書（もんじゅいんしいがき）』が原点となっています。その冒頭には、「商事は言うに及ばず候えども、万事精に入れらるべく候（商売については言うまでもなく、全てのことについて『心』を込めて励むように）」と記されており、あらゆる状況に当てはまる「人としての心構え」が説かれています。「住友の事業精神」とは、こうした心構えを原点に、400年に及ぶ住友の歴史の中で、先人達が大切に培い、磨き上げ、受け継いできたものなのです。

詳しくはChapter 3　ブランド資本 …… P79へ

「住友の事業精神」の基礎となった『文殊院旨意書』
（写真提供／住友史料館）

「住友の事業精神」を象徴する言葉

確実を旨とし浮利（ふり）に趨（はし）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くっています。

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、受け継がれてきたのです。

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。

進取の精神

積極的に新しい物事に取り組み、たとえ困難に直面してもそれに屈せず、粘り強くやり通す姿勢を表す言葉。これは「時代の変化と積極的に対峙し、そこから一歩先んじる事業を興すこと。時代に合わぬ事業は廃し、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。

住友グループの総合商社として守るべき価値観

住友商事グループの「経営理念」は、住友400年の歴史に培われた「住友の事業精神」をベースに、今日的かつグローバルな視点を加えて、平易かつ体系的に整理し直したものです。「行動指針」は、「経営理念」を実現するための企業および役員・社員の日常の行動の在り方を定めたガイドラインです。

「経営理念」に掲げているように、当社グループの社会的使命は、健全な事業活動を通じて、株主、取引先、地域社会の人々、そして社員も含め、世界中の人々の経済的・精神的な豊かさと夢を実現することであると考えています。また、個々人の人格を尊重し、「住友の事業精神」の真髄である「信用を重んじ確実を旨とする」という経営姿勢を貫き、一人ひとりの主体性、創造性が発揮され、改革と革新が不断に生み出されるような企業文化を大切にしています。

「経営理念」や「行動指針」に示された価値基準をグループ内で共有し、個々の事業活動において実践することで、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。

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。

時代に先駆け、新たな価値を創造してきた住友商事グループ100年のあゆみ

鼓銅図録の南蛮吹の図

御三卿清水家門鑑
（井桁印）

別子銅山（開坑200年記念時の版画）

大阪北港本社

写真提供／住友史料館

1600s

住友の事業の原点

17世紀、住友家初代・政友が京都に書林と薬舗を開設し、住友の歴史は始まる。僧侶でもあった政友はここで商人の心得を説いた『文殊院旨意書（もんじゅいんしいがき）』を残した。その教えは400年の時が経過した今も「住友の事業精神」の基礎として住友グループ内に継承されている。

そして、政友とともに今日の住友の礎を築いたのが蘇我理右衛門である。理右衛門は、大坂で銅吹き（銅精錬）と銅細工の技術習得に励み、1590年に京都に「泉屋」を開業。外国からの知見を得て、「南蛮吹き」という銅精錬技術を確立。“銅の住友”の地位を築く源流となった。その後、長子の理兵衛が住友家に入り（住友友以）、以後の住友家がかたちづくられていく。泉屋は京都から大坂に進出し銅精錬から銅貿易へと事業を拡大していった。

銅鉱山経営を起点に事業を多角化

日本の銅産業の発展を背景に住友は銅貿易から銅山経営へと進出。そして、1681年には備中吉岡銅山の採掘に着手した他、1683年には出羽幸生銅山の稼行にも進出した。

そして1690年、別子山村に良好な鉱脈があることを確認した住友は、翌1691年より採掘を開始。以来、200年近く江戸時代を通じて、別子銅山は日本、あるいは世界でも有数の銅鉱山としてその名を天下に轟かせてきた。

その後、住友の事業は銅鉱山・精錬業とその関連事業を中心に成長・発展。「自利利他公私一如」「企画の遠大性」という社会貢献・進取の精神のもと、住友グループは金融・保険・鉄鋼・不動産など多岐の分野に関わる日本を代表する企業グループを形成。住友商事はその一角をなすに至っている。

1920s

大阪北港地帯における不動産事業をルーツに

住友は明治維新に際し、別子銅山の経営への注力を図るとともに、各種事業が分化。鉱工業、金融の二大部門を中心に、機械工業、石炭鉱業、伸銅鋼管業、製鋼業、化学工業、倉庫業、不動産業など多様な事業を展開する近代の住友グループが形成されていった。

住友商事のルーツは、1919年12月に住友が中心となって設立した「大阪北港」に遡る。この会社は、大阪港の発展と同地区一帯の開発を目的として設立され、大阪北港地帯の造成と隣接地域の開発、不動産経営を行った。

日本建設産業

1950年代、日本製鋼管の輸出を開始。90年代にはメジャーとの長期契約をSCMに発展させた

1960年代にオフィスビル事業を手掛け、以後、マンション事業、商業施設事業や大型複合施設事業に展開

社名変更時の新聞広告

1950年代、船舶輸出事業を開始、船舶トレード事業や長期傭船ビジネスに手を広げ、近年は保有船ビジネスも展開

1960年代、サミットストアの1号店を出店。地域に寄り添ったサービスを心掛け、首都圏有数の食品スーパーとして成長

1960年代、農薬の輸出を開始。その後、輸出先各国での卸売業に進出し、近年では農業資材直販事業を推進

1940s

住友本社解体に伴い「商事部門」への進出を決断

第二次世界大戦末期に突入した1944年、大阪北港は「(株)住友ビルディング」を合併して「住友土地工務(株)」と改称。そして1945年終戦により住友財閥は歴史の幕を閉じる。最後の住友総理事となった古田俊之助は、海外引揚者となった住友社員の生活を保護すべく、就業機会の創出に奔走。その受け皿となる商事会社の設立を決断した。「住友土地工務」は1945年11月に「日本建設産業」と改称、「本店営業部」を設置し、商事活動を開始した。創成期の最重点課題は経営基盤の確立。日本建設産業は、取扱品目・分野の拡大に努める。1949年には戦後初の増資を行い、東京・大阪・名古屋の各証券取引所には株式を上場するなど成長を遂げていった。

1950s

「住友」の復活と「住友商事」への改称

日本建設産業は、1950年、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して、海外進出への布石を打った。

そして1952年6月1日。日本建設産業は、社名を「住友商事(株)」に改称し、財閥解体後使用を禁じられていた「住友」の商号がここに復活した。この商号変更により住友商事は文字通り住友グループの総合商社として躍進のスタートを切った。

国内取引では住友連系会社との関係を一層深めるとともに、各業界の一流企業と外延的に新しい取引関係の輪を広げた。運転資金の増加に伴い、取引銀行も住友銀行、住友信託銀行のみならず、有力都市銀行、地方銀行、さらに海外銀行との取引も次第に増加を図っていった。

1960s

業容拡大を見据えた体制整備

1950年代半ばから、日本経済は重化学工業を中心とする経済成長路線を志向。その成果は必然的に日本経済の国際化を推し進めた。そうした中、住友商事は、世界経済の大きなうねりの中で着実に総合力を高めていき、売上高も急速に伸長し、業界第6位の総合商社へと成長を遂げた。

そして1966年には、「ビッグスリー」のスローガンのもと、業界第3位突入の方針を打ち出すとともに、1人当たり売上高増大も目指した。1962年には、大阪・東京の各営業部門を一体化して商品本部制を導入し、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。また1967年、本部の枠を越えた中長期の取り組み推進を目的にプロジェクトチームを設置し、大型プロジェクト、資源開発、新産業分野への取り組みを促進した。

1960年代、海外大型送変電設備・発電所建設を受注。以降受注を拡大し、発電施設のオーナーとして売電するIPP事業に参入。現在は再生可能エネルギー事業にも注力

1980年代、電子部品専門商社としてシンガポールにスミトロニクスを設立。現在では、アジア・北米にてOA機器、家電、自動車向け電子機器製造受託事業(EMS)を展開

1980年代、建設機械の輸出・ファイナンスから卸売・小売事業、その後レンタル事業へ進出。現在は世界16カ国にて事業を展開

1990年代以降、インドネシアでの銅鉱山へ日本側当社主導で経営参画、その経験を活かし、サンクリストバル鉱山などその他の非鉄金属鉱山経営への礎を築く

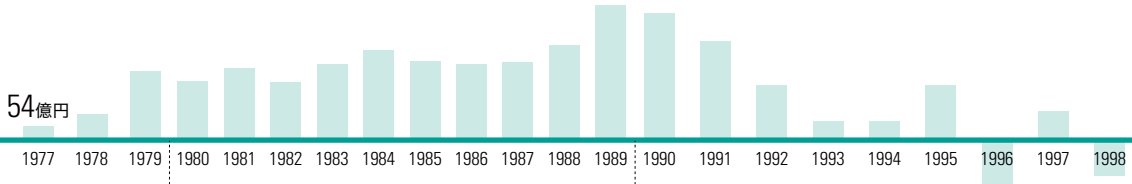
1970年代以降、顧客の海外進出に伴い、スチールサービスセンター事業の規模が拡大。アジア地域を中心に、ジャストインタイムで鋼材を加工・供給

1980年代、インドネシアで第一号の工業団地事業を開始。以降現在まで5カ国で七つの工業団地を展開

1980年代、自動車は海外での販売・流通に進出、その後、金融・リース、部品や完成車の製造など川上から川下までのバリューチェーン化に向け事業を拡大

1990年代、ジュピターテレコム(J:COM)を設立。ケーブルテレビ事業をはじめとしたさまざまな事業を展開

連結純利益の推移



1970s

「総合商社」としての経営基盤を確立

1970年、東京・竹橋に新住友商事ビルが竣工し、大阪本社および東京本社の2本社体制とした。また同年、共産圏貿易に強い「相互貿易(株)」を合併。その後オイルショックを契機に中東、アフリカ、中南米など産油国に事業領域をさらに広げていき、1970年代半ばには、海外拠点数は100を超えた。

そして1977年、「ビッグスリー&ベストワン」のスローガンを掲げ、収益力や自己資本力などの総合評価でトップに立つこと、社会的評価で優位に立つことを目指した。その目標の達成に向けて、1979年、営業部門制を導入。鉄鋼・機電・非鉄化燃・生活物資の4営業部門の分権化を促進。また1980年代の指針として"OPEN EYES ON ALL"(全てに目を開こう)を新スローガンとし、海外活動の強化や新分野開拓といった施策などを推進していった。

1980s

中長期的な視野に立った「総合事業会社構想」を発表

80年代に入り、世界同時不況と原油価格の急落に加え、プラザ合意後の円高が重なり、営業利益が激減。収益構造の再構築に向けて、1988年、21世紀の企業ビジョンとして「総合事業会社構想」を策定した。

中長期的な視野に立ったこの将来構想は、「トレード」と「事業活動」を収益の両輪として、総合力の強化と、川下事業展開の積極化により、新たな収益構造の構築を目指すものであった。同時に、「未来を今に　今を未来に」"Seeing Tomorrow, Innovating Today"を全社一丸で総力を結集する合言葉とした。

この「総合事業会社構想」の実現に向けて、1991年に中期事業計画「戦略95」を策定し、グローバル化に対応した新たな収益構造の構築を図った。

1990s

「バブル崩壊」「銅地金事件」を越えてグローバル連結経営の強化へ

ところが、日本経済は、1990年を境にバブル経済がはじけ、景気が急速に落ち込み始めた。そして1996年。住友商事を揺るがす「銅地金不正取引事件」が起き、巨額の損失を被った。その後もアジア通貨危機など、事業環境は厳しさを増し続け、総合商社は淘汰の時代を迎え、意識改革と構造改革を迫られるようになった。こうした中、住友商事は、「銅地金不正取引事件」を教訓として、再発防止に向けた社内管理体制を整備。1998年、当社固有の「経営理念」「行動指針」を新たに制定した他、他社に先駆けて新たな経営指標「リスク・リターン」を導入。1999年からスタートした中期経営計画「改革パッケージ」では、このリスク・リターン指標をもとに事業の選択と集中を推進し、収益基盤の拡大と企業体質の強化を図り、グローバル連結経営を推進した。

1990年代、調剤併設型のドラッグストア事業の先駆けとして、トモズを設立。現在は台湾にも進出

3,205億円

2010年代、ミャンマーにおける通信事業に参画。周辺付加価値サービス事業の拡大、アジア内他地域への横展開を図る

2010年代、住商情報システム(SCS)とCSKが合併し、SCSKが発足。当社グループのデジタルトランスフォーメーション(DX)を共同で推進

2010年代、欧米州で青果事業を広く展開するFyffes社を買収。青果事業のポートフォリオを拡大

1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018

2000s

2カ年の中期経営計画を積み重ね事業の「選択と集中」を推進

住友商事では、1999年の「改革パッケージ」以降、2年ごとに中期経営計画を策定・実行し、収益拡大と体質強化に取り組むこととした。

21世紀を迎えた2001年には本社を東京都中央区晴海に移転。

中期経営計画「Step Up Plan」に移行し、事業の選択と集中を加速させ、優良資産への入れ替えを促進。

2003年には「住友商事コーポレートガバナンス原則」を定め、企業統治の強化を図るとともに、2003年から2008年にかけては、リスク・リターン経営の深化を核とする中期経営計画「AA Plan」「AG Plan」「GG Plan」を実行。2009年からは次の10年を見据えた中期経営計画として、価値創造による多面的な成長を目指す「FOCUS'10」「$f(x)$」を推進してきた。

2010s

「大型減損」を越えて再び、成長軌道へ

2012年には、「創立100周年(2019年度)に向けて目指す姿」を策定。さらに次の50年、100年へと持続的な成長を見据えたスローガンとして"Be the Best, Be the One(BBBO)"を公表。中期経営計画「Be the Best, Be the One 2014」では、海外地域組織を再編するとともに、中長期視点から、ビジネスの新陳代謝を促進し「稼ぐ力」の強化を推進した。

ところが、新興国の景気低迷を背景に資源市況価格が下落。2014年、2015年には資源・エネルギー分野の大型案件を中心に多額の減損損失を計上することとなった。これを受けて、2015年からの中期経営計画「Be the Best, Be the One 2017」では、経営改革と成長戦略の推進、財務健全性の確保に注力し、成長軌道への回復を図ってきた結果、2018年度には過去最高益を記録するなど、確かな回復を遂げた。

2020s〜

次の100年を見据えたサステナビリティ経営を実践

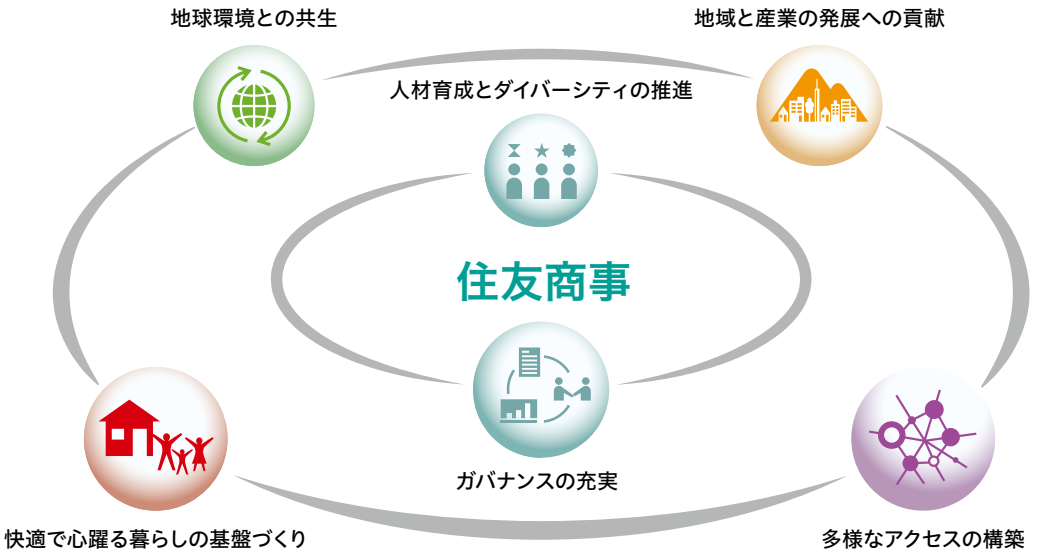
1919年の「大阪北港」の誕生から100年の時を超えて――2019年12月に住友商事グループは創立100周年を迎えるが、次の100年を見据えた取り組みはすでに始まっている。

2017年には、企業としての持続的成長と社会課題の解決を両立すべく、「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)」を特定し、サステナビリティ経営を推進。また、2018年には、新たな価値創造への飽くなき挑戦をテーマとする成長戦略「中期経営計画2020」を発表。さらに同年9月には、千代田区大手町に本社を移転するなど、さらなる成長に向けた施策を実施。

そして2019年5月、住友商事グループがこれから目指していく方向性を示すコーポレートメッセージ「Enriching lives and the world」を発表。世界中の人々に豊かさを届ける企業として、成長していく意志を示した。

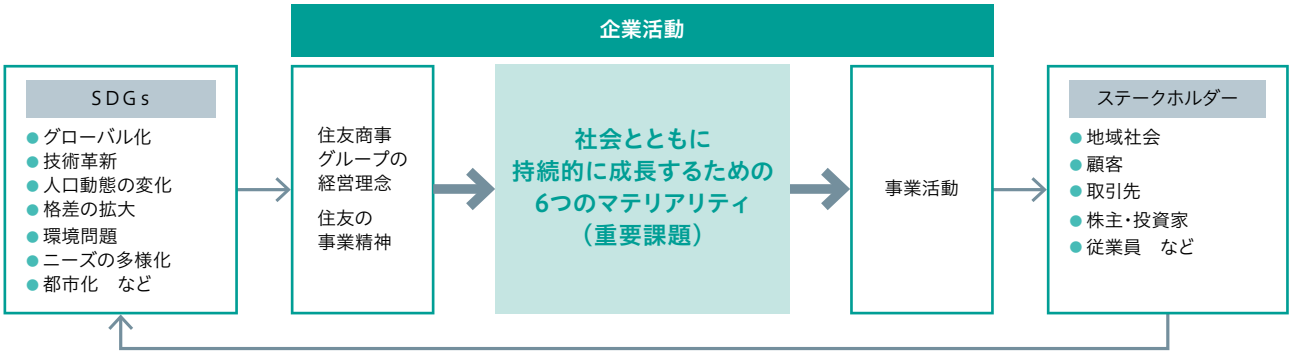
社会とともに持続的に成長するための6つのマテリアリティ（重要課題）

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」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かが改めて強く問われています。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」、住友商事グループの「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2017年4月に特定しました。6つの課題は当社が取り組む4つの社会課題（下図外側）と、それら社会課題の解決の取り組みを支える基盤となる当社グループ自身の2つの課題（下図内側）からなっています。



位置付けと今後の取り組み

「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）」を、事業戦略の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、事業活動を通じて課題解決に取り組むことで持続的な成長を図っています。また、同時にステークホルダーとの対話を深化させることを通じて、社会が当社グループに寄せる期待や当社の強みをより深く捉えることに継続して取り組み、社会の変化に応じて柔軟にマテリアリティそのものを見直していきます。



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。

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。

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。

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。

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。

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。

人材育成とダイバーシティの推進

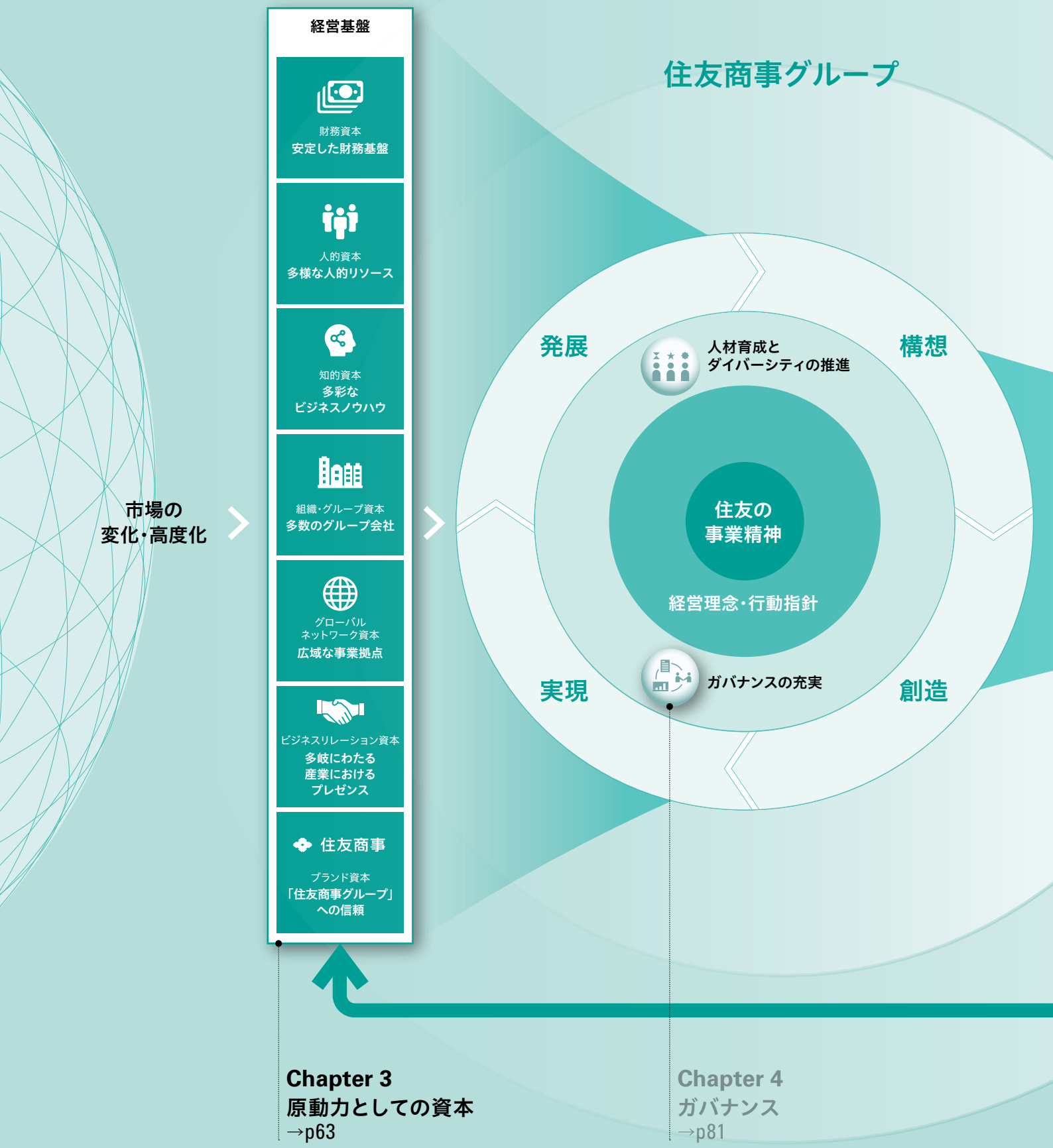
多様なバックグラウンドを有する人材が、各々のフィールドで能力を最大限に発揮して、新たな価値や革新を生み出せるように、最重要の経営リソースである人材の育成・活躍推進に取り組みます。

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。

価値創造モデル

時代が求める「新たな価値」を創造



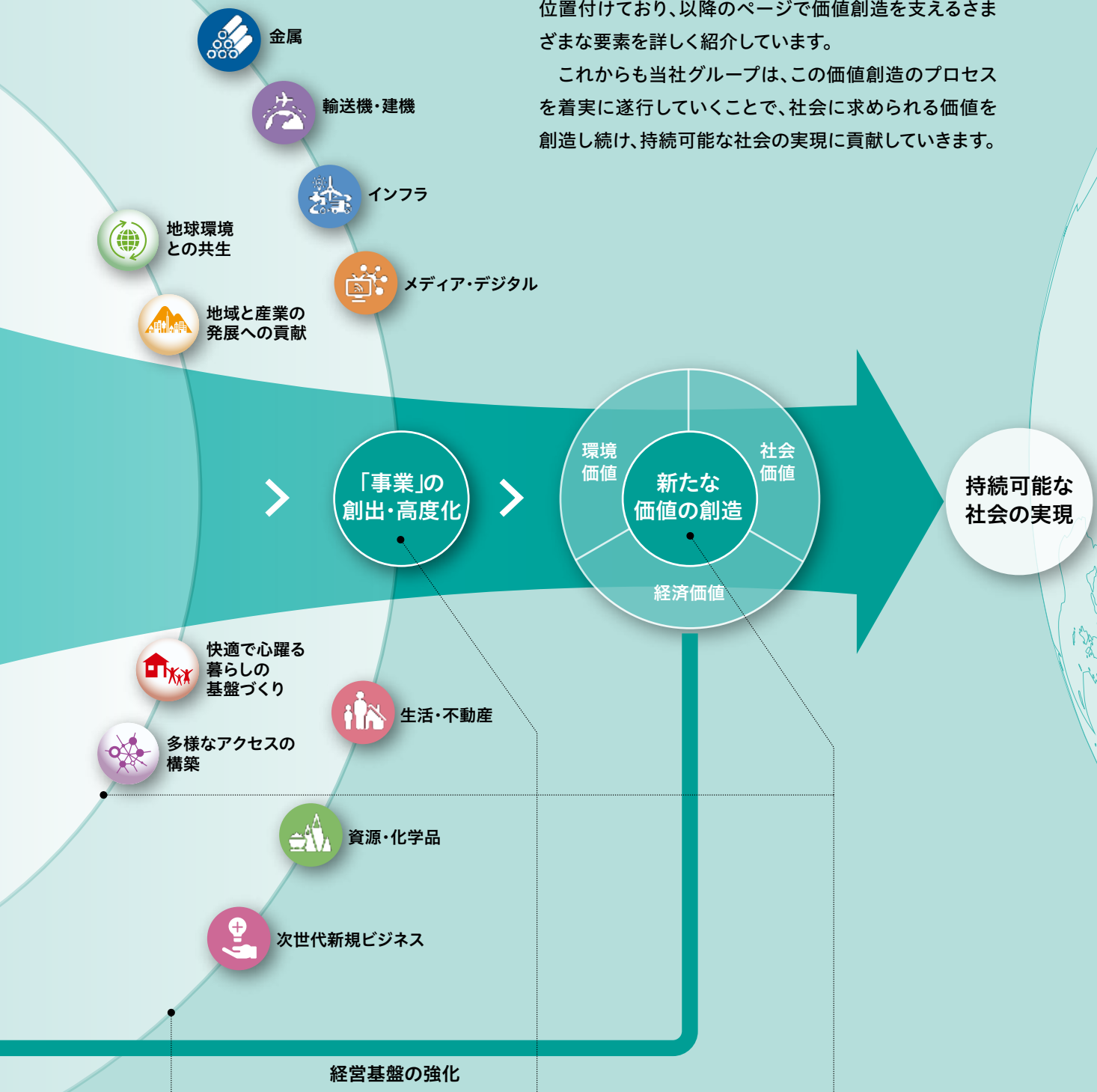
Chapter 3
原動力としての資本
→p63

Chapter 4
ガバナンス
→p81

住友商事グループは、常に変化を先取りして、事業の創出により新たな価値を創造し、持続可能な社会の実現に貢献するグローバルな企業グループを目指しています。

2018年度の統合報告書では、当社グループの価値創造モデルを発表しました。本2019年度の報告書は、ステークホルダーの皆様に、当社グループの取り組みに対するご理解をさらに深めていただくための“解体新書”と位置付けており、以降のページで価値創造を支えるさまざまな要素を詳しく紹介しています。

これからも当社グループは、この価値創造のプロセスを着実に遂行していくことで、社会に求められる価値を創造し続け、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



Chapter 5
セグメント別事業概況
→p107

Chapter 2
事業創出の仕組み
→p47

Chapter 1
サステナビリティ経営
→p29

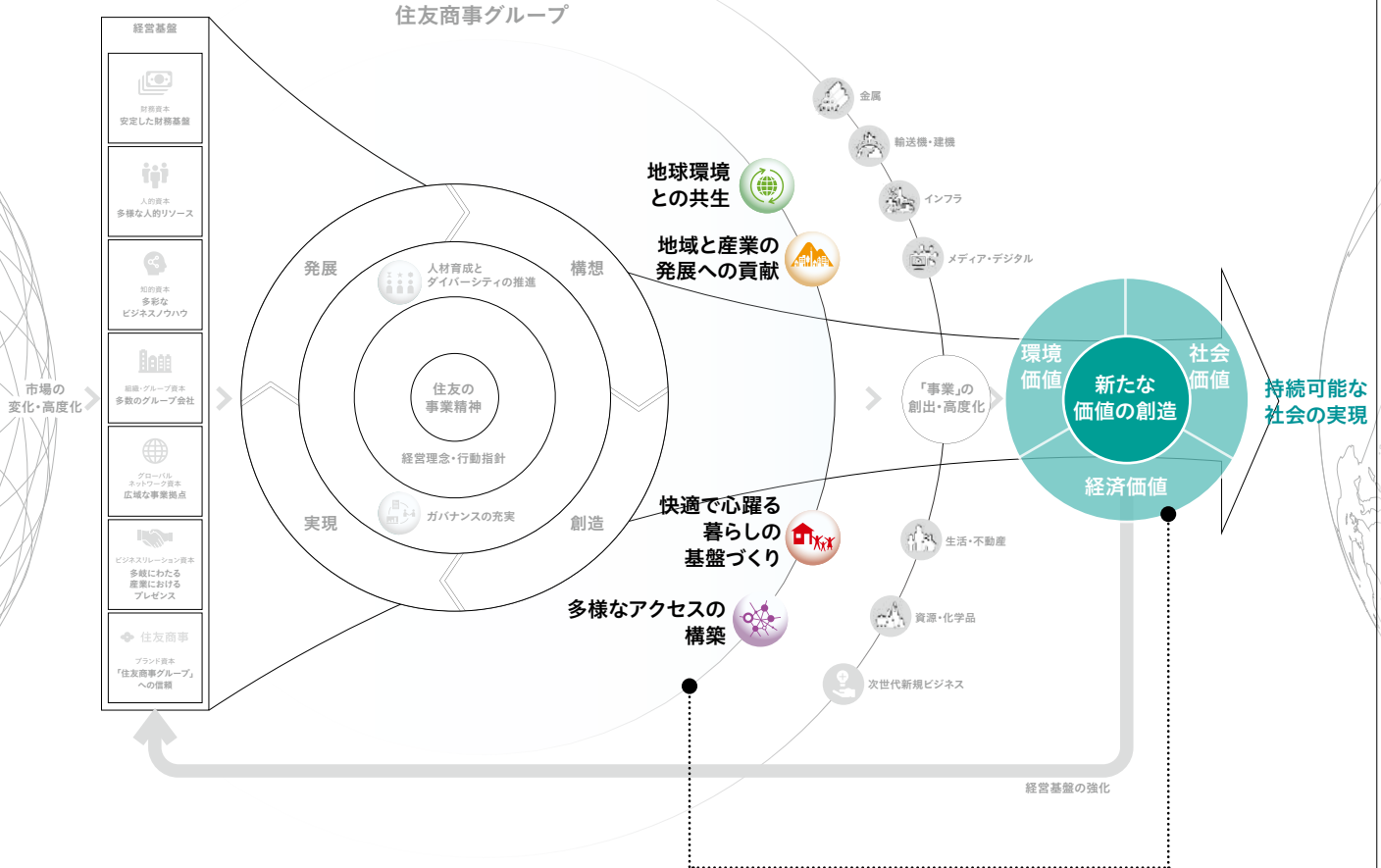
Chapter 1 サステナビリティ経営

社会課題の解決へ―住友商事の価値創造

企業には今、「二つのサステナビリティ」が問われています。
一つは企業自身の持続的な成長。
そしてもう一つは持続可能な社会の実現への貢献であり、
この二つの両立が求められています。住友商事グループでは
「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）」を策定し
これをベースとしたサステナビリティ経営を実践。
社会課題を解決し、世界に豊かさをもたらす新たな価値の創出に取り組んでいます。

Sustain

価値創造モデル



CONTENTS

31 特集 有識者との対話
総合商社に問われる
「サステナビリティ経営」とは

35 サステナビリティの推進
37 社会・環境に関わるリスク管理
39 気候変動問題への取り組み
41 マテリアリティの実践
45 社会貢献活動

nability

特集 有識者との対話

総合商社に問われる「サステナビリティ経営」とは

これからの時代に、総合商社に求められる価値創造とは何か。「持続可能な地球・社会の実現」と「企業の持続的成長」の両立をテーマに両分野に造詣の深い名和高司氏を迎えて、当社CSO・CIOと語り合う“未来志向”の対話。

Theme 1 持続可能な社会づくりへ、総合商社が果たすべき役割

地球規模の環境・社会課題を解決する「メジャープレイヤー」としての役割

山埜 国連が2015年に「SDGs ── Sustainable Development Goals」を採択して以来、我々企業にはSDGsへの貢献が強く求められています。金融市場でも「ESG」という企業評価のものさしが定着し、「サステナビリティ経営」への関心が高まっています。住友商事グループは、社会とともに持続的に成長するためにさまざまな活動を推進していますが、今回は、このような社会の変化を踏まえた企業の在り方について意見交換ができればと考えています。

名和 まさに今、経済成長に起因するさまざまなひずみが世界を脅かしていて、企業には社会課題の解決を通じた成長が求められています。気候変動や水・資源の枯渇、富の偏在や貧困といった問題の中で、環境・社会にプラスの影響を与えながら利益を追求することが、企業のガバナンスの最優先事項になっていると思います。

山埜 世界中のあらゆる産業分野・地域に及ぶ総合商社のビジネスは、グローバルな経済・産業・社会が健全に成長するという基本的条件に支えられています。我々は、ビジネスを通じてさまざまな社会課題の解決に貢献する“責任”を有するとともに、持続可能な社会の実現に対して根源的な“動機”を持つ存在です。

名和 私の言葉で言えば、総合商社の事業には、さまざまな産業領域、国や地域の動向を捉える「空間軸」と、過去・現在・未来を見据えて社会に必要なモノ・サービスを提案する「時間軸」があると思います。この二つの軸を掛け合わせ、多彩な事業を通じて社会課題を解決する総合商社は、カラフルに彩られたSDGsの17ゴールのほとんどに関わっています。地球規模の環境・社会課題を解決するメジャープレイヤーとしての自覚、活動を期待したいですね。

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
山埜 英樹

Profile 1983年当社入社。国内外で主にインフラ関連事業に携わり、風力・水インフラ事業部長、環境エネルギー事業第二部長、理事 環境・インフラプロジェクト事業本部長などを経て、2016年、執行役員 経営企画部長に就任。2018年より現職。

Theme 2

住友商事グループのサステナビリティ経営

「住友の事業精神」、住友商事グループの「経営理念」を基盤としたサステナビリティ経営を推進

名和　多くの社会課題を解決する潜在能力を持つ総合商社として、住友商事グループは、どのようにしてサステナビリティ経営を推進しようとしているのでしょうか。

山埜　さまざまな取り組みがありますが、全ての基盤は「住友の事業精神」です。象徴的な言葉として「自利利他公私一如」があります。これは公共の利益を追求することの重要性を説いています。住友商事グループが目指す「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」という企業像も、事業精神を現代の視点を加えて体系化したものであり、時代の変化の中で社会課題の解決に資する価値を作り出そうという姿勢を示しています。

名和　社会の持続可能性の追求が企業DNAとして浸透していることは素晴らしいと思います。その精神をもとに、持ち前の多様な機能や経営資本を用いて大きな力を発揮していくということですね。

山埜　そうありたいと願っています。こうした事業精神や理念を実践していくために、2017年には、住友商事グループの6つのマテリアリティを特定しました。

名和　自らの事業精神や理念をマテリアリティに込めることには大いに賛同できます。というのも、多くの企業がSDGsの17ゴールの中で、自社が関わる部分を選択するという、体操競技などで言うところの“規定演技”にとどまっているのがとても残念だからです。企業が、言うなれば“自由演技”として、自社の特徴を活かして、SDGsの枠外にある18番目のゴールを目指すことによって、世界全体で、より多くの領域でサステナビリティが追求されるようになればと願っています。

山埜　住友商事グループのマテリアリティは、SDGsを踏まえつつ、我々の、さまざまな資源・情報をつなぐ機能や、新たな価値を求める気持ちを反映して「多様なアクセスの構築（人・モノ・情報・資金が効率的に行き交う場をつくる）」「快適で心躍る暮らしの基盤づくり」といった課題を掲げており、外部の方から「住友商事らしい項目」と言われます。

名和　確かにこれらのマテリアリティには、社会課題の解決に加え、社会に新たな豊かさを創出・提案していこうという、御社ならではの強い意思を感じます。

一橋大学大学院 経営管理研究科
国際企業戦略専攻 教授
名和 高司氏

Profile 1980年三菱商事（株）入社。その後マッキンゼーカンパニーでディレクターとして自動車・製造業分野におけるアジア地域ヘッド、ハイテク・通信分野における日本支社ヘッドを歴任。多様な業界において、次世代成長戦略、全社構造改革などのプロジェクトに幅広く従事。2010年より現職。30社前後の日本の有数企業の幹部を集め、CSVフォーラムを主宰。

特集 有識者との対話
総合商社に問われる「サステナビリティ経営」とは

Theme 3 サステナビリティ経営の実践

6つのマテリアリティを見据え、“機会とリスク”を捉えて事業を推進

名和　考え方やアプローチについては理解できました。実際のビジネスの意思決定の場面ではどのような取り組みをされているのでしょうか。

山埜　我々は当社グループ全体の成長戦略や、個別事業投資の議論の際に、社会・経済のメガトレンドや当社のケイパビリティとともに、マテリアリティを踏まえて議論しています。

名和　ビジネス機会をマテリアリティを踏まえて考えているということですね？

山埜　はい。そして、環境・社会面を含めたリスクについては、単にそれを避けるのではなく、多様な機能や人材のネットワークを活用してマネージし、社会のサステナビリティに貢献するビジネスにしていくことこそが我々の真骨頂だと考えています。

名和　頼もしいですね。

ビジネスの現場でサステナビリティを実践するために組織・制度づくりや価値観の浸透活動を推進

名和　サステナビリティ経営の実践においては、個々のビジネスの意思決定の仕組みやルールづくりが整っていても、それを運用する“人”の意識が追い付いていない組織も少なくありません。

山埜　確かに、サステナビリティ経営を実践するのは現場の役職員一人ひとりです。当社では、社内説明会などの浸透策の他、各事業部門、地域組織にサステナビリティ推進担当者を配置し、日々の業務の中で積極的にマテリアリティが議論される環境をつくっています。

名和　実際の手応えはいかがですか。

山埜　持続可能な社会に貢献するという考えは、役職員のモチベーションを高めています。特に感じるのは、若い世代は社会課題の解決に尽くすことに特に強い共感を持っているということです。

名和　公益を尊重する「住友の事業精神」は、海外の優れたタレントを結集していく上での求心力としてもプラスに機能しているのではないでしょうか。

山埜　まさにその通りで、例えば海外から研修に来るスタッフに、住友の源流である別子銅山に足を運んでもらい400年の歴史を説明すると、強い共感を示してもらえると聞いています（→ ブランド資本 p79へ）。「住友の事業精神」には国・地域を越えて共有される普遍性があると改めて実感しています。

ハンズオンで事業経営にあたる人材が持続的成長を支える無形の資産

名和　住友商事のビジネススタイルには他の総合商社とも一線を画す側面が感じられます。「浮利を追わず」「企画の遠大性」という精神を体現し、目先の利益を追うだけではなく、長期的視点でビジネスの種を蒔いて成果を育て、さまざまな地域の発展に貢献するという印象です。

山埜　確かに当社には、投資活動にとどまらず、事業現場のマネジメントに積極的に関与するハンズオン経営を大切にし、真摯にビジネスに取り組む精神が根付いていると感じます。現場に入って汗をかきながらビジネスを取り回すスタイルは、当社の持続的な成長を支える見えないけれど大切な資産となっています。

名和　世界中で変化の兆しを掴むセンサーを張り巡らせて、社会課題解決につながる事業機会を見つけ出すだけでなく、実際に事業に入り込み、周囲を巻き込んでそれを動かしていくアクチュエーションの機能を併せ持っていることはまさに総合商社としての強みだと思います。

Theme 4

住友商事グループの持続的な価値創造

持続的な成長の実現に向けた「中期経営計画2020」の三つの成長戦略

名和　サステナブルな成長を支える価値創造の仕組みは、中期経営計画にはどのように盛り込まれているのでしょうか。

山埜　「中期経営計画2020」では、「既存事業のバリューアップ」「次世代新規ビジネス創出」「プラットフォーム事業の連携深化」を成長戦略の柱として掲げています。短中期的なスパンで大事なのは「既存事業のバリューアップ」で、当社グループの強みを徹底的に磨いて、将来のさらなる成長のための原資を稼ぎ出していきます。一方、中長期的な視点で新しい時代の収益の柱を創出していく戦略が「次世代新規ビジネス創出」です。これからの時代に問われる社会課題解決や社会的価値創造、将来的な利益成長のポテンシャルを勘案して「テクノロジー × イノベーション」「ヘルスケア」「社会インフラ」の3分野を成長分野として定めました。

名和　三つ目の「プラットフォーム事業の連携深化」は、どのように企業の成長につながるのでしょうか。

山埜　この戦略には、「組織の壁」を越えて新たな価値の創造を目指すという狙いが込められています。事業部門別の縦割りだけでなく、地域などの横の意識を重視し、縦では拾いきれない機会を活かすことが、我々の強みの一つです。当社の六つの事業部門の優れた人材や顧客基盤、グローバルなネットワークなどを相互に活かしてシナジーを創出し、コングロマリットとしてのプレミアムを生み出したいと考えています。

名和　さまざまな分野でビジネスをやっている総合商社だからこそ期待される機能をさらに強くしようとされているのですね。

山埜　「中期経営計画2020」では「デジタルトランスフォーメーション（DX）」の加速を掲げていますが、これは、ビジネスモデルの高度化のみならず、シナジー創出の観点でも重要です。当社グループのDXの推進を目的に新たに組織化した「DXセンター」は本社の企画部門や海外

地域組織と連携して、縦軸である六つの事業部門に横串を通し、各事業部門の持つ資産を将来の成長と新たな価値の提供に役立てていきます。

名和　デジタルの力を活用して組織の壁を越えて情報を共有することによって、住友商事グループがどのような新しいバリューチェーンを生み出していくのか大変興味深いですね。

「大局観」と「先見性」を発揮し、新しい時代の「豊かさと夢の実現」へ

名和　今日、お話を伺って住友商事グループの持続的な成長が、公共の利益を尊ぶ「住友の事業精神」や「経営理念」と、現場に深く入り込む住友商事のスタイルの掛け合わせで実現されるものだと改めて理解できました。第4次産業革命でAIが人の能力を超えても、人にしか発揮できない能力は、「大局観」「先見性」、そして「夢」を持つことだと思います。住友商事グループには、これまでの歴史や実績をベースに、大局観と先見性を持って未来への夢を実現し、国際社会のサステナビリティに貢献できる企業グループになっていただきたいと思います。

山埜　ありがとうございます。今、時代が大きく変化していますが、有史以来、未来はいつも不透明なものであり、足踏みすることこそ大きなリスクだと考えています。先生がおっしゃる大局観で将来を見据え、世界中の「豊かさと夢の実現」という未来像からバックキャスティングして、社会に必要な新たな価値の創出を追求し、次の100年に挑戦していきたいと思います。本日は誠にありがとうございました。

サステナビリティの推進

企業は、長期的な視点を持ち、持続可能な社会の実現に資する価値を提供することを求められています。
住友商事グループは、健全な事業活動を通じて社会課題の解決に貢献し、社会とともに持続的に成長するよう努めます。

サステナビリティ推進体制

気候変動などの環境問題や人権問題などの社会問題に象徴されるように、世界が力を合わせて乗り越えなくてはならないさまざまな課題に直面する中、住友商事グループは、事業を通じて社会に求められる価値を提供し、社会課題の解決や持続可能な社会の実現に貢献することを目指しています。

また、経営の指針や価値創造の仕組みを明確にして、自社の強みを活かし経営資源を有効に活用すること、自らの事業と社会・環境の関わりを意識し、さまざまなステークホルダーに配慮した経営を行うことにより、当社の持続的成長を追求します。

当社では、サステナビリティを推進する施策の企画や社内浸透を担当する部署として、「サステナビリティ推進部」を設置しています。加えて、各事業部門におけるサステナビリティ推進の責任者である業務部長や業務部内のサステナビリティ推進担当者、関連コーポレート各部、海外地域組織のサステナビリティ推進担当者が連携することで、グループ全体のサステナビリティ推進施策を浸透させるとともに、各事業部門・地域組織においても事業や地域の特性に応じた独自の施策を進めていきます。

また、経営会議の諮問機関として「サステナビリティ推進委員会」を設置し、サステナビリティ推進に関わる重要な方針や施策、取り組みなどについての審議や状況の報告を行います。サステナビリティ推進に係る重要な取り組みについては、同委員会から経営会議や取締役会に付議し、経営会議の判断や取締役会の監督のもとで進めています。

サステナビリティ推進体制図

マテリアリティの位置付け

2017年4月に、事業活動と社会のつながりを示す住友商事グループのマテリアリティ（重要課題）を特定しました。当社のマテリアリティは、SDGs、すなわち持続可能な社会の実現を目指す世界的な取り組みと、住友商事グループの「経営理念」や事業の強みを反映しています。当社グループは、マテリアリティを経営の根幹に据え、事業戦略の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、個別事業や戦略の議論の中で、マテリアリティとの関係を整理しています。

マテリアリティの特定プロセス

マテリアリティの特定にあたっては、まず国際的なガイドラインやSDGsを参照し、当社の事業と社会課題との関わりを整理・分析しました。その上で、「住友の事業精神」や当社グループの「経営理念」を踏まえて重要課題を抽出し、社内アンケート、社外ステークホルダーや有識者との意見交換を重ね、その結果を言語化しました。そして、CSR委員会（現：サステナビリティ推進委員会）、経営会議および取締役会での審議・決議を経て、特定しました。

マテリアリティに関する取り組み

住友商事グループのマテリアリティ（重要課題）は、当社グループが「経営理念」に基づき、幅広い事業を通じてさまざまな社会課題に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献していく姿を、分かりやすい言葉で表現したものです。マテリアリティを通して、当社事業活動の在り方を社外のさまざまなステークホルダーに理解いただくとともに、当社役職員に「経営理念」の実践を促しています。

マテリアリティへの取り組みには、さまざまな側面があります。個別のビジネスの中で「経営理念」を実践し、長期的な視野で社会に必要な価値を提供することはその一つです。また、グループ全体の事業活動が社会・環境に与える影響をコントロールすることや、長期的な社会課題の動向の中で生まれるビジネスチャンスを掴み、その解決に貢献する事業を戦略的に開拓していくことも、マテリアリティへの取り組みの一環です。

当社グループは、こうした取り組みによって、長期にわたり経営の成長性や安定性を高め、企業価値の持続的な向上を図るとともに、さまざまなステークホルダーからの評価・信頼と従業員のモチベーションを高めていきます。

マテリアリティを踏まえた事業活動方針

個別ビジネスを通じた「経営理念」の実践

長期的社会動向を踏まえた
価値提供、ガバナンス、リスクコントロール

全社事業活動の社会・環境への影響のコントロール

当社グループ、サプライチェーンの
社会・環境関連リスク管理

社会課題の解決に資するビジネスの戦略的開拓

- 成長分野への戦略的な経営資源配分
- 社会課題解決に資する次世代新規ビジネスの創出

- **長期的な経営の安定性や成長性、企業価値の向上**
- **株主・ステークホルダーからの評価の向上**
- **従業員のモチベーションの向上**

社会・環境に関わるリスク管理

社会の持続的成長が世界共通のテーマとなる中、幅広いビジネスを展開し、世界各地に拠点を置く住友商事グループは、グループ全体の事業活動に関わる社会・環境への影響を適切にコントロールしていきます。

社会・環境に関わるリスク管理体制

住友商事グループの事業活動は、地球環境や地域社会、取引先、あるいは役職員などの異なるステークホルダーにさまざまな影響をもたらします。当社は社会とともに持続的に成長するために、自らの事業による社会・環境への影響をコントロールし、また、各事業に関わるサプライチェーン全体に目を配りながら、事業活動による影響が、人々の生活や地球環境を脅かすこと、当社の経営の持続性を妨げることがないように努めています。

当社グループは、さまざまなビジネスを含むグループ全体の活動が与える社会・環境面への影響を適切に管理するため、新規事業を開始する際の審査や定期的なモニタリングなどの全社的フレームワークを整えています。

新規投資に係るデューデリジェンスの際には、事業の性格を踏まえ、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、事業活動により地球環境や地域社会、従業員などのステークホルダーに深刻な影響を与えていないかを確認しています。

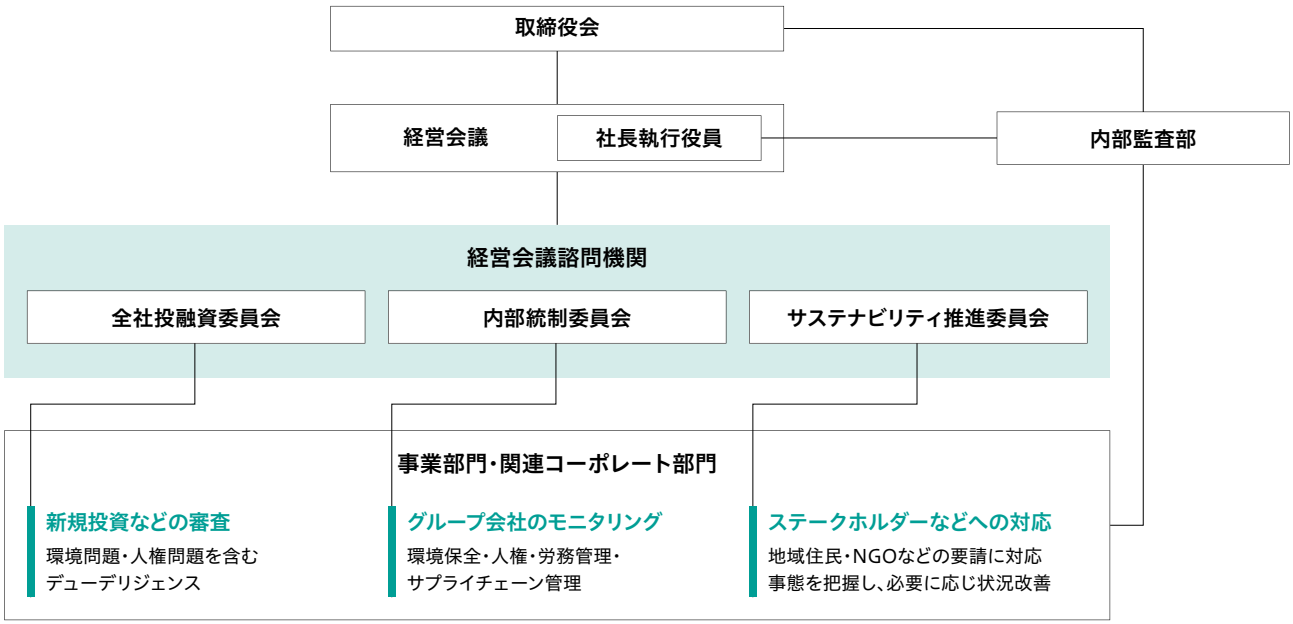
投資後の事業については、「中期経営計画2020」の施策であるグループガバナンス強化の一環として、事業会社との対話を通じ、担当営業組織や関連するコーポレート組織が共同で、環境問題、人権問題、労務管理、サプライチェーンの状況を定期的にモニタリングし、課題がある場合、各事業の特性に応じた対応方針を策定する仕組みを導入しています。また、当社グループ各組織、事業会社の内部監査の際にも、それぞれの事業の特性を踏まえ、法令を遵守し、また、国際的な社会・環境問題に関するスタンダードに沿って経営を行っているかを確認しています。

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、ステークホルダーから問題の指摘を受けた場合は、実態を踏まえて、改善施策を検討・実施します。

また、こうした新規投資の審査や、モニタリングの結果、個別案件の重要な社会・環境問題への対応は、関連する社内の委員会を通じて経営会議・取締役会に付議しています。

詳しくはChapter 4　投資に関するリスク管理体制 …… P104へ

社会・環境に関わるリスク管理体制



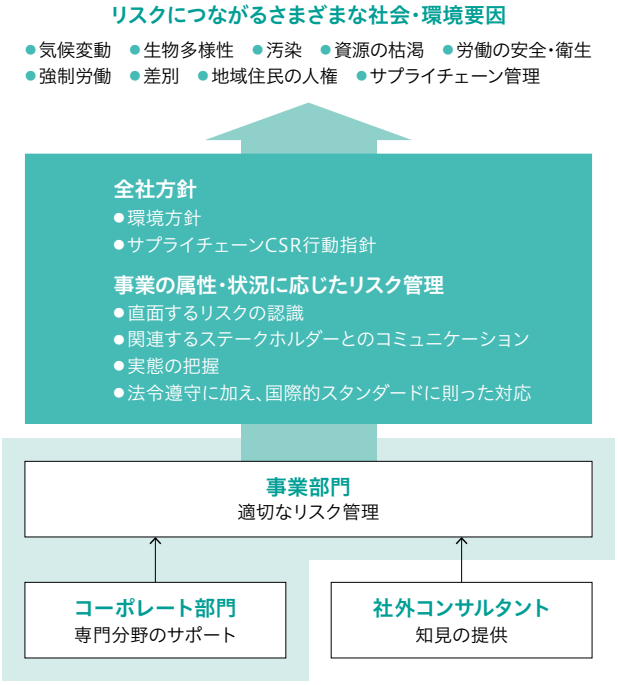
社会・環境に関わるリスク管理の取り組み

当社グループは、商品や業態の異なる事業を世界中のさまざまな地域で展開し、事業ごとに異なる社会課題と接点を持っており、社会・環境問題に関する考え方を明確にするため、「環境方針」「サプライチェーンCSR行動指針」を制定しています。人権問題に関しては、英国現代奴隷法に基づく声明を公表し、環境方針については、国際規格ISO14001に準拠した環境マネジメントシステムを構築・運用しています。また、e-ラーニングなどを通して、そうした方針の社内浸透と社員の意識向上に努めています。

当社グループの各事業が社会・環境に与える影響や、重点的に管理すべきリスクの性質は、事業の内容・活動地域によって異なるため、各事業の特性を踏まえたリスク管理が必要になります。当社グループでは、各事業について、事業の内容や所在地域の特性、社会・環境との関わりやリスクを認識すること、地域社会や従業員などのステークホルダーとのコミュニケーションルートを持ち、深刻な問題が生じていないかどうかを把握すること、社会・環境に関する各問題について、法令を遵守するだけでなく、環境や人権に係る国際的なスタンダードを視野に入れて対応することに努めています。

当社グループは、個々の事業の担当営業組織と関連するコーポレート組織が、外部有識者の知見も活用しながら、多様な事業を展開する当社グループ全体の社会・環境に関わるリスク管理水準の向上に努めていきます。

各事業の社会・環境に関わるリスク管理への対応



CASE

タイの鶏肉加工工場で人権監査を実施

当社は、2019年3月に外部専門家を起用し、当社の取引先であるタイの鶏肉加工工場3カ所で人権監査を実施しました。タイでは、養鶏場、エビ・魚加工施設、衣料工場などの労働集約型産業において、外国人労働者への人権侵害の事例が指摘されています。当社は取引先加工工場を定期的に訪問し、人権などのルールが遵守されていることを確認していますが、今回は特に外国人労働者の労働環境に焦点を当てて監査を実施しました。

監査では、工場や従業員寮を訪問し、鶏肉産業で指摘される一般的な人権リスクである強制的超過勤務、身分証明書の押収、労働安全衛生上の問題の有無を確認。また、カンボジアやミャンマーなどタイ国籍以外の従業員を無作為に選び、ヒアリングを行いました。監査の結果、3カ所とも外国人労働者に対する人権問題は確認されず、加工工場からは当社との積極的なコミュニケーションや、さらなる業務改善に対する高い意欲が示されました。

当社グループは、サプライチェーンにおける社会的責任を果たすために、引き続き人権リスクが懸念される国・地域の状況や業界慣行を踏まえ、重要サプライヤーとの取引における人権問題について配慮するとともに、監査を実施していきます。

気候変動問題への取り組み

住友商事グループは、社会の持続可能な発展に必要な
気候変動問題の解決とカーボンニュートラルな社会の実現に貢献します。

気候変動問題に対する方針

気候変動による影響は、地球的規模で世代を超えて社会・環境の安定性を脅かす深刻な問題であり、幅広い分野でグローバルに事業を展開している当社グループにとっても、注視すべきリスクであると考えています。当社グループは気候変動を巡る世界的な情勢を踏まえ、今般、気候変動に対する方針を見直しました。現在、パリ協定で定められた気候変動緩和目標の達成に向けた取り組みが進められていますが、そこには多くの課題が残されています。当社グループはグローバル社会の一員として将来の世代へ持続可能な社会を引き継ぐため、さまざまな事業を通じて、それらの課題の克服、気候変動問題の解決に貢献していきます。

基本的方針

住友商事グループは、事業を通じて、社会の持続可能な発展に必要な、気候変動問題の解決、カーボンニュートラルな社会の実現に貢献する。

事業における方針

- 再生可能エネルギー事業や、新たなエネルギーマネジメント、エネルギー消費削減に資するビジネスモデルの開発・イノベーションの促進、その他気候変動の緩和・適応に資する事業を積極的に展開する。また、事業活動に伴う温室効果ガス排出の抑制に努める。
- 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、経営資源を再生可能エネルギーなど、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年を目途に、持分発電容量ベースで、石炭比率50%→30%、ガス比率30%→40%、再エネ比率20%→30%）
- 石炭火力発電事業については、新規の開発は行わない。ただし、地域社会における経済や産業の発展に不可欠で、国際的な気候変動緩和の取り組みや動向を踏まえた、日本国およびホスト国の政策に整合する案件は、個別に判断する。※
- 一般炭鉱山開発事業については、現在の持分生産量を上限とし、かつ、新規開発案件は取り組まない。

※ベトナム国におけるバンフォン石炭火力発電事業は、この方針に基づき取り組んでいる案件です。

TCFD最終提言への賛同

気候変動関連のリスク・機会に関する情報開示を拡充

当社は、気候変動に関する企業の情報開示の重要性を認識し、2019年3月にTCFD※の最終提言に賛同しました。今後、TCFDが推奨している枠組みを踏まえ、情報開示のさらなる拡充に取り組んでいきます。
気候変動問題に関しては、国際的な取り組みや金融機関の動向などを注視し、当社グループの事業活動に対する影響を取締役会に定期的に報告しています。現状では、気候変動問題が当社グループの経営に深刻な影響を与えるリスクはないと判断していますが、引き続き事業環境の変化などを注視し、さまざまなビジネス機会を捉え、事業を通じて気候変動問題の解決に貢献していきます。

※ TCFD：気候関連財務情報開示タスクフォース

事業を通じた気候変動問題への貢献

当社グループは、多面的な取り組みを通じて気候変動緩和やカーボンニュートラルな社会の実現に必要な多くの課題の解決に貢献していきます。

発電事業において、風力・太陽光などのさまざまな形態による再生可能エネルギーの供給を行っていることに加え、CCS※1やCO₂フリーの水素製造など、新技術を活かした非連続なイノベーションにも取り組んでいます。

また、再生可能エネルギーの一層の普及への大きな課題である電力系統の安定性の確保について、蓄電池やその他の多様な電源の活用や、IoTを活用したVPP※2による新たなエネルギーマネジメント技術の事業化を進めています。

エネルギー供給サイドの取り組みだけでなく、気候変動緩和のもう一つの鍵となる、シェアリング事業などのエネルギー需要側におけるエネルギー消費の削減や再生可能エネルギーの活用につながるビジネスを推進し、さらにCO₂の吸収固定につながる森林事業に積極的に取り組んでいます。

※1 CCS：CO₂を地中や海底に隔離し閉じ込める回収・貯留技術
※2 VPP：バーチャル・パワー・プラントの略。点在する蓄電池などのエネルギーリソースをIoTで統合し、その充放電などを制御することで電力の需給を調整する取り組み

EVのリユース電池を用いた大型蓄電池システムと日産EV「e-NV200」（長崎）

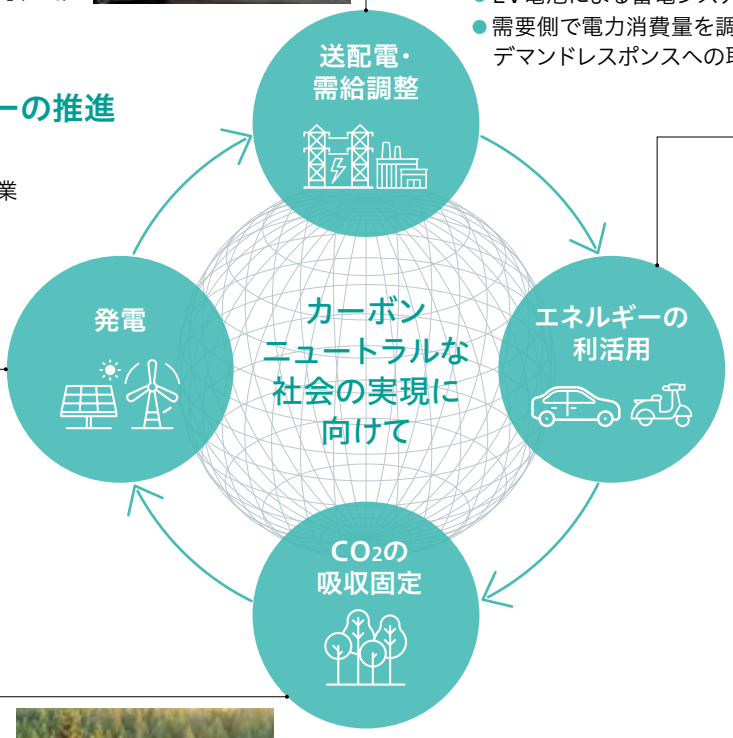
エネルギーマネジメント・スマートグリッドの推進

- 分散電源によるVPP実証事業
- EV電池による蓄電システム実証事業
- 需要側で電力消費量を調整・抑制できるデマンドレスポンスへの取り組み

再生可能エネルギーの推進

- 太陽光発電事業
- 風力（洋上・地上）発電事業
- 地熱発電事業
- バイオマス発電事業
- 水力発電事業
- CO₂フリーの水素製造実証事業

白鷺（しらさぎ）との別名を持つ洋上風力発電の風車（ベルギー）



社会の省エネルギー化の推進

- 鉄道へのモーダルシフト
- 都市交通の最適化
- シェアリング事業
- EV電池の二次、三次利用

スウェーデンにおけるEVのカーシェアリング

マニラ都市鉄道3号線（東南アジアの鉄道インフラ整備事業）
→P42

CO₂の吸収固定

- ロシア、ニュージーランドにおける森林経営事業→P41
- CCS実証事業（CO₂固定化技術開発）

天然林の保全を重視したTerneyles社の森林事業

マテリアリティの実践

住友商事グループは、事業戦略の策定や個々のビジネスの意思決定における重要な要素として、「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)」を特定しています。中でも、自らの強みを活かして優先的に取り組む社会課題を基軸とした4つのマテリアリティに取り組み、新たな価値の創造を通じて、社会とともに持続的な成長を目指しています。

地球環境との共生

自然と調和した持続可能な森林マネジメントを実現しているニュージーランドの保有林区

持続可能な森林経営

エリア:ロシア・ニュージーランド

世界の持続的な発展のために、森林は極めて重要な資源です。当社は、よりサステナブルな森林資源の保全と活用に取り組みながら、経済発展の続くアジアにおける木材資源の需要の高まりに応えています。ロシアでは、親木を残して種子が育つ環境を維持するリボンカッティング方式を採用し、ニュージーランドでは“植林、育林、伐採”を30年のサイクルで行っています。CO_2の吸収・固定化への寄与はもとより、計画的に植育林と伐採を続けていくことで、貴重な森林資源を絶やすことなく、より地球環境に配慮した木材資源の供給と事業のさらなる拡大に取り組んでいきます。

関連するマテリアリティ

バイオマス燃料の安定供給

エリア:カナダ・ブラジル

天候に影響されず安定的に発電できるバイオマス発電への注目が高まる中、当社は40年以上にわたり海外から製紙原料用の木材チップを安定的に調達・供給してきた実績をベースに、2008年から木質バイオマス燃料の輸入販売事業を行っています。将来的なバイオマス燃料に対する需要の高まりを見据え、2017年には、カナダにおける木質ペレット製造事業に参画し、ブラジルでは、さとうきびを原料とした燃料ペレット製造事業への進出も検討しています。今後もこれら取り組みを通じ、地球環境との共生に貢献していきます。

関連するマテリアリティ

バイオマス燃料の一つである木質ペレット

世界の人々の生活と産業を支える鉄道インフラ整備

エリア：東南アジア（ベトナム、タイ、インドネシア、フィリピン、ミャンマーなど）

当社は国内外で積極的に鉄道関連ビジネスを展開しており、これまでに数多くの鉄道建設案件、車両輸出案件を手掛けてきました。東南アジアでは、人口が増加し、人や貨物の輸送ニーズが高まっていますが、鉄道インフラの整備は遅れています。加えて、既存施設や設備・車両の老朽化による影響などにより、列車の速度低下や運行遅延などが生じており、輸送サービスの質の向上が課題となっています。当社は、他の日系企業などとともに東南アジアの国々で鉄道プロジェクトを受注し、豊富な実績を活かして成功裏に完工することで、各国の経済発展と国民生活の質の向上に貢献しています。

関連するマテリアリティ

地域と産業の発展への貢献

マニラ都市鉄道のリハビリ・メンテナンス

当社が2000年に完工したマニラ都市鉄道3号線は、2012年のメンテナンス期間満了まで、1日約50万人が利用する、まさにマニラを支える交通手段でした。しかし、その後、稼働率が低下し、乗客数は30万人台まで激減していました。これを受けて、フィリピン政府は日本政府と当社に協力を要請し、当社はリハビリ・メンテナンスを受注しました。質の高いサービスで大都市マニラの公共輸送の一翼を再び担っていきます。

マニラ都市鉄道3号線

ジャカルタの目抜き通り沿いを走行するMRT車両

マテリアリティの実践

ショップチャンネルならではの商品を揃えて、臨場感たっぷりの番組をお届け

快適で心躍る暮らしの基盤づくり

国内No.1のテレビ通販専門チャンネル「ショップチャンネル」

エリア:日本国内

ジュピターショップチャンネル(株)は、1996年に日本初のショッピング専門チャンネルとして誕生し、現在は国内第1位のテレビ通販売上高を誇る企業に成長しました。ファッション・美容・家庭用品・グルメなど多岐にわたる商品を、ユニークさ・希少性・ストーリー性といった独自の基準に基づいて選定し、24時間365日生放送で1週間に約500点を紹介。商品の魅力を最大限に引き出すライブ感あふれるトークや、臨機応変な番組進行といった特色ある番組づくりが支持されています。

関連するマテリアリティ

スマートフォン向けの公式アプリや各種SNSを通じた情報発信も拡充

さらなる成長に向けて、新たな売り場と顧客層の獲得へ

これまでテレビを売り場の中心としてきたショップチャンネルですが、今後のさらなる成長と新たな顧客層の開拓につなげるため、Webサイトやソーシャルメディアを通じたサービスにも力を入れています。スマートフォンのアプリを充実させ、テレビの生放送とリアルタイムで連動。いつでもどこでもショップチャンネルの視聴・注文を可能にしています。また、ネット限定コンテンツやSNSを通じた動画配信により露出強化を図っています。お客様とのコンタクトポイントを拡大し、これからもより一層快適で楽しいショッピングを提供し続けることを目指します。

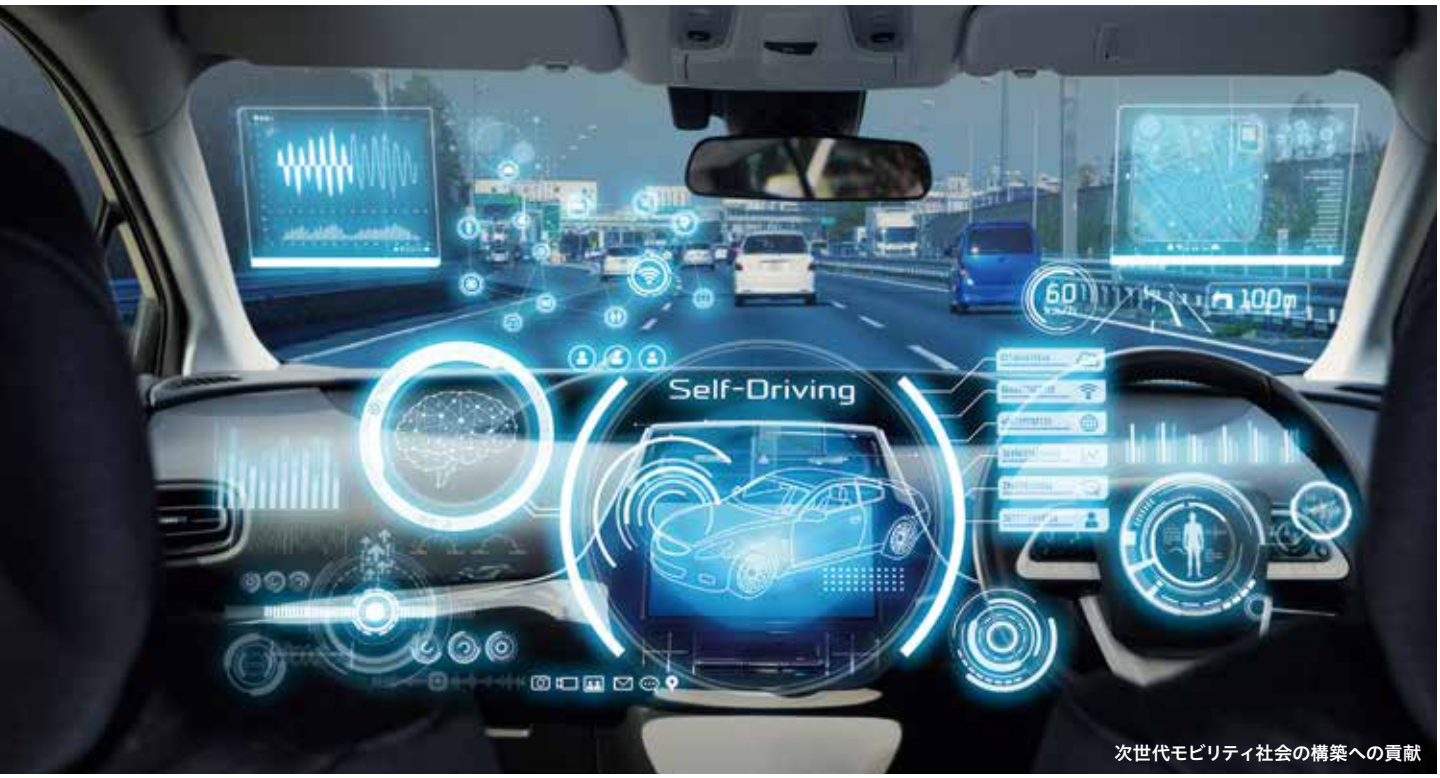
多様な
アクセスの
構築

人・モノの移動を支えるモビリティの進化

エリア:全世界

人・モノの移動は、経済の動きに直結しており、当社が手掛ける航空機事業や自動車事業はまさに社会を発展させる原動力となっています。これら事業における既存の幅広いバリューチェーンを強化するとともに、消費者の「モノ」から「コト」へ、「所有」から「利用」へという近年の価値観の変化を踏まえ、例えば自動車事業では、自動車を通信でつなぐコネクテッド領域やカーシェアリング領域などにも参入し、新しいクルマ社会に対してさまざまなサービスの提供を進めています。当社は、新たな技術開発や産業発展、次世代モビリティ社会の構築への貢献を目指し、革新的なモビリティサービスの提供に取り組んでいきます。

関連するマテリアリティ



次世代モビリティ社会の構築への貢献

エアモビリティ分野における新規事業の創出

エアモビリティは、垂直に離着陸できる電動の小型航空機を用いて、移動時間の短縮や利便性の向上、輸送の迅速化を実現するサービスであり、空の移動における既存概念を大きく変革できると期待されています。当社は、エアモビリティ分野のリーディングカンパニーであるBell Helicopter Textron社と業務提携し、同社が開発する無人物流ドローンや、エアタクシー機材を用いたサービスを2020年代中頃までに実用化することを目指しています。

空の移動を大きく変革するエアモビリティ

社会貢献活動

住友商事グループは、「経営理念」と「行動指針」をもとに策定した「住友商事グループの社会貢献活動の基本的な考え方」を軸に、次世代の人材育成や事業活動を展開する地域社会の発展に貢献する活動に取り組んでいます。

住友商事グループの社会貢献活動の基本的な考え方

目的: 私たちは、住友商事グループの「経営理念」「行動指針」を実践し、グローバルな企業グループとして、事業活動と社会貢献活動を通じて、企業の立場から社会的課題の解決に向けて取り組み、持続可能な社会の実現に貢献します。

活動: 私たちは、社会の持続的発展を担う次世代人材の育成支援、並びに、事業活動の場である内外地域社会への貢献を軸として、社会貢献活動を推進します。また、良き企業市民として、さまざまな活動に参加します。

姿勢: 私たちは、すべてのステークホルダーとの関わり合いを深めながら、謙虚さと高い志を持って持続的に活動するとともに、活動内容の継続的な向上と透明性高い情報開示に努めます。

創立100周年を機に、世界の社員がともに取り組む「100SEED」を始動

当社グループは、次の100年を見据えた活動「22世紀プロジェクト」を実施しています。この活動の議論の中から「100年先の住友商事グループだけでなく、100年先の社会も考えよう」という発案がされ、世界中のグループ社員で社会貢献活動を企画・実施する初のプログラム「100SEED」が始まりました。

関心のある社会課題に対して意見を投稿するPOST、活動内容を決定するDISCUSS、活動を実行するACTの3段階で構成されるプログラムへの参加を通じて、社員一人ひとりが社会課題を自分事とすることで、これまでの100年と同様、「住友の事業精神」や当社グループの「経営理念」を実践し、社会とともにあり続けたいという思いを体現する活動です。

コンセプト

- 住友商事グループとして取り組むべき社会貢献活動を、未来志向で考える
- 世界が抱える多様な社会課題に対し、住友商事グループパーソンの、グローバルで多様なアイデアにより、解決に取り組む
- 直接足を運び、対話し、ハンズオンで活動に参加する

100SEED
TOGETHER
Social Contribution Activities

オンライン投稿をもとに、各地域で取り組むべき社会課題を議論

世界中の全グループ社員が参加できる専用のWebサイトを開設。プログラムの主旨や参考となる情報を提供しつつ、各地の22世紀アンバサダーと呼ばれる代表者が中心となり、POST（意見投稿）を呼びかけました。

SDGs（Sustainable Development Goals）の17の目標を参照して、関心のある社会課題とその理由について投稿を呼びかけた結果、2019年2月からの2カ月で2,500を超える投稿が集まりました。5月からDISCUSSの段階に移り、各地域が取り組むテーマやグローバルでの活動の方向性について議論を進めています。

地域ごとに投稿内容に特色も見られました。SDGsの「4. 質の高い教育をみんなに」には、全地域で共通して高い関心が集まりました。

世界各地でさまざまな社会貢献活動を推進

住友商事グループが事業活動を展開する内外各地域において、地域社会への貢献を目指して継続的に取り組んでいる活動を紹介します。

EMEA & CIS

小児ホスピスへの支援

ドイツ住友商事は、終末期にある子どもたちとその家族を最期まで支える、デュッセルドルフのホスピス「レーゲンボーゲンランド」に2014年から寄付を継続しています。また、社員が定期的に施設を訪問し、現場で活動している方の話を聞きながら支援を続けています。

AMERICAS

子どもたちへの自転車の寄贈

米州住友商事グループは、年に一度開催する全社イベント「SCOA WEEK」の中で社会貢献活動を実施しています。2018年は社員でチームを組み、1台の自転車の組み立てを競う「ビルド ア バイク」を実施。完成した自転車は、そのまま地元の恵まれない子どもたちに寄贈されました。

EAST ASIA

貧困地域における教育支援

中国では、中国人、日本人の社員が協力して寄付を集め、それと同額を会社が寄付して、安徽省の貧しい生徒たちを支援しています。社員の現地訪問や上海への支援生徒の招待を通じて、直接的な交流も続けています。この活動は2009年に上海住友商事が始めたものですが、現在は中国住友商事グループ全体で展開しています。

ASIA & OCEANIA

社会的弱者への支援

シンガポールでは、企業ボランティアとして社会的弱者への支援活動にさまざまな社員が参加しています。外出支援や食事の支度、スポーツ・アートセラピーなど、多様な活動を続けており、2018年度は89名が活動に参加しています。

JAPAN

日本文化の紹介

海外の事業拠点で現地コミュニティと良好な関係を構築することを目的に、伝統的な日本文化を紹介する活動を実施しています。2019年は当社が産業復興支援に協力する宮城県の気仙沼鹿折加工協同組合において、加盟企業で働くインドネシアからの技能実習生を招待し、着物や茶道の体験会を開催しました。

JAPAN

バリアフリー映画の普及活動

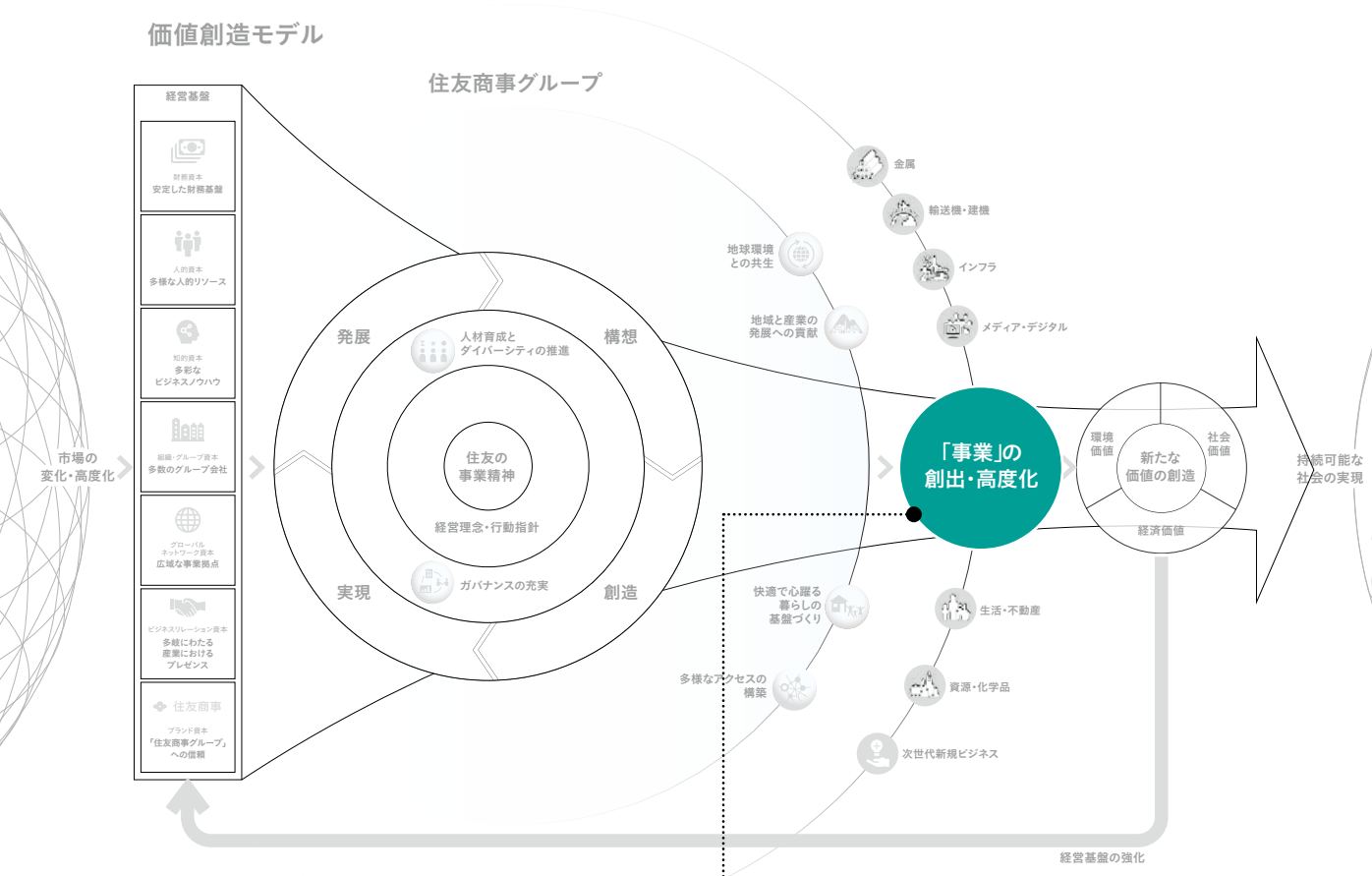
住友商事は、障がい者の地域参加、社会参加を支援する取り組みの一環として、バリアフリー映画の普及活動に取り組んでいます。視覚や聴覚に障がいのある方が家族や友人と一緒に映画を楽しめるよう、日本各地の図書館やボランティア団体に当社がバリアフリー化した映画を無償で提供するとともに、上映会の開催も支援しています。

Chapter 2 事業創出の仕組み

事業創出を通じた価値提供の仕組み

AIやロボット技術など、テクノロジーの加速度的な進化を背景に
事業のボーダレス化・複合化が進み、産業構造が大きく変化しています。
また、社会の持続可能性を妨げるさまざまな社会課題が顕在化する中、
これからの時代に企業が創造・提供すべき価値の中身が問われています。
住友商事グループは、これまでの歴史の中でビジネスパートナーなどと構築してきた「エコシステム」と、
第4次産業革命の中で進化が著しい「イノベーション」とを掛け合わせ、
未来予測に基づく事業創出を通じて、時代が求める価値を提供しています。

Business



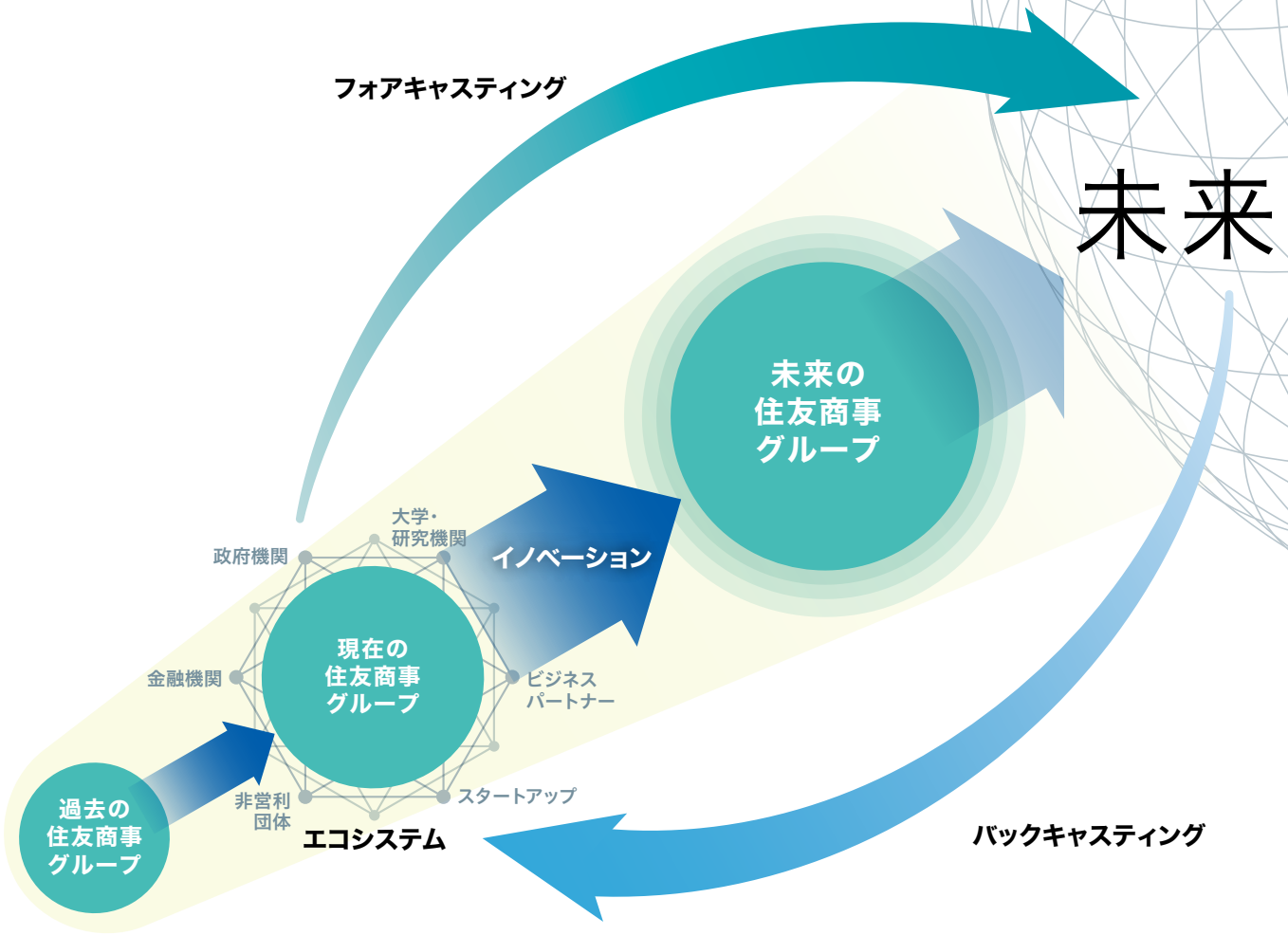
CONTENTS

49 遠大な未来予測に基づく「事業創出の仕組み」と「価値提供」
51 CASE 1 モビリティサービス事業
53 CASE 2 ケーブルテレビ事業
55 CASE 3 不動産事業

57 **特集 本部長対談**
「信頼」とともに進化する価値創造のかたち

Creation

遠大な未来予測に基づく「事業創出の仕組み」と「価値提供」



住友商事グループは、「事業」の創出・高度化による価値の提供を通じて、社会とともに未来に向けて安定的かつ持続的に成長していくことを目指しています。住友グループに受け継がれている「企画の遠大性」の考え方に基づき、過去100年の歴史の中でもさまざまなパートナーとともに培った信頼関係やそれに支えられた多くの事業を核として、当社グループの将来像と未来の社会を見通し、社会の変化を先取りし、イノベーションを生み出してきました。今後も、革新的なイノベーションにより、未来を見据えた進化を続け、「産業」「消費者」「地域」などに、より豊かな価値を提供していきます。

フォアキャスティングとバックキャスティング

当社グループは、事業分野ごとの強みを活かしたフォアキャスティング（「現在」を起点として「過去」からの実績やデータをもとに「未来」を予測する発想手法）とバックキャスティング（目標となる「未来」を定めた上で「現在」を振り返り、次の打ち手を考える、未来起点の発想手法）の二つの発想手法により、これまでも着実に事業領域を拡大してきました。環境の変化の激しい近年では、これら発想手法がより重要になってきており、従来の事業分野の枠を超えた革新的な事業創出も増えています。

エコシステム

当社グループは、多数のビジネスパートナーや各機関、団体と、それぞれ固有の技術やノウハウを活かしながら業界の垣根を越えて連携する「エコシステム」の構築を通じて事業を創出しています。100年の歴史の中で深化した各パートナーとの連携体制は、社会課題の解決に資する既存事業の強化、新規事業とそれにつながるイノベーションの創出のサイクルにおいて必要不可欠な要素となっています。

イノベーション

当社グループが培ってきた経験と、先端技術（AI、ビッグデータ活用、ロボット技術など）を掛け合わせることによりイノベーションを生み、既存ビジネスの高度化・新規ビジネスの創出、ならびにビジネスモデルそのものの変革を図っています。取り組みの一環として、全社のデジタルトランスフォーメーション（DX）推進の要となる「DXセンター」を2018年4月に設置しました。

住友商事グループの価値提供

「社会」に広く価値を提供している事業の紹介

「産業」への価値提供

ボリビアの銀・亜鉛・鉛鉱山開発事業では、現地の雇用創出に寄与していることに加え、安定的な鉱物資源の供給により、幅広い分野での産業の発展に貢献しています。

アルミ製錬事業では、これからの循環型社会を支える「強くて軽い素材」として期待されるアルミの安定的な供給を通じて、未来の産業と人々の生活を支えています。

建設機械事業では、インフラ整備、鉱山開発、農業、林業など、幅広い産業に適した機械の提供と安定的な稼働を支援することにより、お客様の生産性向上と、各国の社会・経済発展に貢献しています。

「消費者」への価値提供

食品スーパーマーケット事業では、その時代時代のライフスタイルやニーズの変化に合わせて品揃えやサービスを進化させ、お客様の「あったらいいね」を実現しています。

ミャンマーにおける通信事業では、携帯電話の普及拡大に加え、付加価値サービス提供を通じて、ミャンマー国民の生活がより豊かになるように貢献しています。

ドラッグストア事業では、調剤併設型店舗の先駆け的な存在として、積極的に店舗展開しています。近年の在宅医療ニーズの拡大を捉え、調剤サービスも強化しています。

「地域」への価値提供

ブラジルの水インフラ事業では、上下水道・産業用水処理サービスにより約1,500万人へ安心・安全な水資源を提供し、地域の水環境の向上と地域社会の発展に寄与しています。

欧州の洋上風力発電事業では、2014年のベルギー案件参画以来蓄積してきた事業ノウハウを活かし、英国やフランスにおいても取り組みを拡大、カーボンニュートラルな社会の実現に寄与しています。

東南アジアを中心に展開する海外工業団地事業では、500社超の入居企業と約20万人の雇用を支え、ものづくりの振興と地域の経済発展を支えています。

未来を見据えた事業

消費者の志向や購買行動を基軸に変化していく産業や地域の未来を予測し、未来起点の事業創出を通じて新たな価値の提供に取り組んでいます。

モビリティサービス事業では、自動車産業の技術革新や環境の変化を受けて既存事業のプラットフォームにMaaSの新しい技術やサービスを掛け合わせることで、次世代のクルマ社会に対応していきます。

CASE 1 モビリティサービス事業 P51

国内最大のケーブルテレビ事業では、全国約548万世帯にサービスを提供しています。既存のサービスに加え、ホームIoTなど各種生活支援サービスを拡充していきます。

CASE 2 ケーブルテレビ事業 P53

北ハノイのスマートシティ開発事業では、不動産開発に加え、交通や省エネ関連の最先端技術を結集し、生活利便性の向上と地域の発展に資する都市開発を推進していきます。

CASE 3 不動産事業 P55

当社が北欧で展開するカーシェアリングサービスaimo。スマホアプリで予約や決済などが可能

CASE 1 モビリティサービス事業

自動車産業の変化に柔軟に対応し、次世代モビリティ社会に新しい価値を提供

輸出から卸売、製造事業、そしてMaaS社会に向けたプラットフォームの構築へ。
自動車バリューチェーンを網羅する知見と経験を基盤に、新しいクルマ社会への貢献を実現します。

黎明期

1950s

自動車メーカー各社の海外向け輸出を開始

戦後賠償スキームによる、ミャンマーへの日野自動車工業のバス・トラックの輸出が当社自動車ビジネスの原点です。その後、トヨタ、マツダを始めとした日本製自動車の輸出が東南アジア、中近東、さらには米国、欧州など全世界に拡大しました。

1960s

ディストリビューター事業の拡大・高度化

自動車輸出ビジネスの延長線上として、日系自動車ブランドを中心に、世界のさまざまな市場でディストリビューター事業を展開。さらには、小売りのディーラー事業にも進出しました。現地での販売・マーケティングのノウハウやスキルを蓄積し、オペレーションの高度化を進めながら事業の進化、拡大を図りました。

1970s

海外自動車生産拠点への設備・部品の輸出ビジネスの立ち上げ

Ford社との関係を強化し、同社の海外生産拠点向けの設備の輸出や据え付け、自動車部品の輸出ビジネスを立ち上げました。同様のビジネスをスズキなどの海外生産拠点向けにも展開し、後の部品製造事業へとつながる基盤を築きました。

発展期

1980s

住商オートリース（現：住友三井オートサービス）設立

自動車事業バリューチェーンの川下展開の一環として、オートリース事業に進出しました。顧客視点に立ち、車両管理に関するあらゆる課題の解決を目指しながら事業範囲を拡大し、現在は全世界での管理保有台数約100万台、国内市場ではNo.1のオートリース事業となっています。

1990s

自動車金融事業の拡充

川下領域では、自動車の販売からさらに事業を広げ、自動車の販売金融事業へも参入。アジア新興国における自動車金融ビジネスをスタートし、特にインドネシアではOTOグループを設立し、200店以上の支店網を展開し、100万人以上のお客様に利便性の高い金融サービスを提供しています。

住友商事グループの自動車ビジネスは、1954年、ミャンマー向け日系自動車メーカーのバスの輸出からスタートし、当初は日系自動車メーカーが製造する完成車を海外のさまざまな市場へ輸出するトレード事業が中心でした。60年代からは、当社自身が現地に進出し、卸売りや小売りの販売会社を立ち上げるなど、グローバルに自動車流通販売オペレーションを拡大してきました。

一方で、自動車メーカーの海外進出が進むにつれ、その工場設備の輸送・据え付けや、部品メーカーの現地進出支援、多国間サプライチェーンの確立にもビジネスを広げ、さらには、部品生産事業への投資や完成車の生産事業にも参画するなど、自動車バリューチェーンの川上への展開を進めてきました。

1980年代には、オートリースや自動車ファイナンスなどの金融事業にも進出し、顧客に直接働きかける川下領域への展開も進めました。例えば、住友三井オートサービスは、国内外で約100万台の車を保有し、自動車リース事業を通じて顧客との接点を持つなど、現在の当社における重要なプラットフォーム事業の一つとなっています。

2010年代半ば以降、MaaS、CASEといった自動車産業における新たな潮流が生まれ、自動車は「所有」から「使用」の時代へと変化しています。当社は、こうした流れの中で、スタートアップ企業への出資や、デジタルトランスフォーメーション（DX）の活用などを通して、最新のテクノロジーを取り込んでいます。これら技術をグローバルな当社の事業基盤と掛け合わせることで、新しいモビリティ社会を実現する付加価値の高いサービスを提供していきます。

住友商事グループの自動車ビジネスは、65年の時を掛け、自動車の製造から、海外への輸出、現地における販売流通、あるいは国内外におけるファイナンスや自動車リース事業、総合商社唯一の自動車業界に特化したコンサルタント事業など、自動車のバリューチェーンを網羅する事業を実現してきました。その中で培ってきた知見、ノウハウ、ネットワークなどを各事業分野と共有し、新たな強みを創出していくことが当社グループの自動車ビジネスの大きな特徴です。自動車産業が100年に一度といわれる大転換期を迎える中、当社グループは、今まで積み上げてきた強みを基盤に、次世代モビリティ社会に新たな価値を提供していくために、日々挑戦を続けています。

次世代に向けて

2000s

自動車部品の鋳造・加工事業への参入

川上領域への進出を進めるべく、自動車部品製造事業の買収や出資を実施し、日本の部品事業会社の海外進出もサポートしました。中でも、100%子会社とした（株）キリウは、高品質で高精度なブレーキディスク・ブレーキドラムなどの部品を高効率で製造し、国内4拠点、海外には9拠点と大きく事業を拡大しました。

完成車製造事業の拡大

川上領域ではさらに、完成車の生産にも進出。いすゞ自動車（株）とともにインドのトラックやバスの製造事業会社へ出資し、製造および販売を行っています。また、マツダ（株）とともにメキシコに海外拠点の中でも最大規模を誇る完成車製造工場を設立し、完成車を北米や欧州向けに製造・輸出しています。

2010s

バリューチェーンの高度化

製造事業や流通事業、リース・ファイナンス事業といったバリューチェーンの中で、個々の事業のオペレーション品質を高度化し、顧客のニーズに柔軟に対応できる事業体への進化を目指しています。

プラットフォームと新しい事業や技術の掛け合わせによる価値の創造

既存の事業をプラットフォームとし、新しい事業や技術を掛け合わせることで、新しい価値の創造を実現しています。例えば、クルマのサブスクリプション事業（トヨタ自動車（株）との合弁事業KINTO）や、スウェーデンにおける電気自動車のシェアリング事業など、すでに事業化してきています。

MaaS社会到来に向けた新しい取り組み

北欧における駐車場事業の買収や、北米タイヤ事業のMichelin社との合弁化など、将来への布石となる取り組みを実行し、スタートアップ企業への出資や、社内組織の部門を超えた知見やノウハウを統合し、さまざまな新しい取り組みを積極的に推進していくことで、次世代モビリティ社会への確かな貢献を実現します。

CASE 2 ケーブルテレビ事業

お客様の生活になくてはならないJ:COMを目指し、心に響くサービスを

良質なエンターテインメントと暮らしを支える生活に関わるさまざまなサービスを通じて、お客様の暮らしに寄り添い、安心・楽しさ・便利・快適をトータルに支援し、心に響く体験を提供し続けます。

黎明期

1980s

シティケーブルビジョン府中へ事業参画

東京都府中市を対象としたCATV事業会社・京王ケーブルシステムの経営を、住友グループ各社と共同で京王帝都電鉄から引継ぎ、シティケーブルビジョン府中として開局しました。
当社が経営主体となる初のCATV事業参画となりました。

拡大期

1990s

ジュピターテレコム(J:COM)設立

規制緩和によりCATV事業の全国展開と外資の参入が可能となり、Tele-Communications International社(TINTA)と合弁で、CATV事業統括運営会社としてジュピターテレコムを設立しました。

ジュピター・プログラミング・ネットワーク(JPC)設立

TINTAとの折半出資による、日本初の番組供給事業統括運営会社であるJPCを設立。J:COMによるCATV事業と並行して、JPCを中心とした番組供給事業の整備にも注力していきました。

ジュピターショップチャンネル設立

米国TV通販大手のHome Shopping Network社と提携し、ジュピターショップチャンネルを合弁で設立。TVショッピング専門チャンネルの放映を開始し、後に24時間365日生放送の臨場感溢れる番組を実現しました。

当社は、1970年代に米国で成長していたケーブルテレビ（CATV）事業の日本国内での成長可能性に着目し、1980年代に情報産業分野に参入しました。主要事業としてCATV事業に力を入れ、1988年の（株）シティケーブルビジョン府中への事業参画を皮切りに、1995年までに関東、関西、九州など全国的なネットワークを拡大し、事業ノウハウを蓄積してきました。

その後、1995年には当時の米国最大のCATV事業の統括運営会社であったTele-Communications社海外事業部門のTele-Communications International社（TINTA）と合弁で（株）ジュピターテレコム（J:COM）を設立し、当時展開していたCATV事業運営を順次移管しました。J:COMでは、統括運営することで、営業手法・オペレーションの統一による効率化や集中購買などによるコスト削減や、集合住宅向けの一括導入などの先行投資を進め、事業基盤を拡大していきました。また、サービス面においても、有料多チャンネルサービスに加え、固定電話サービス、高速インターネットサービスを開始し、今日のJ:COMの基本サービスとなる世界初のトリプルプレイサービスを確立しました。

2000年、J:COMは、業界2位の（株）タイタス・コミュニケーションズと統合し、CATV業界1位の地位を確立。2001年には総加入世帯数が100万世帯を突破、設立から8年が経過した2003年にはついに初の黒字化を達成しました。

この2000年代には、ダイナミックな成長を目指し、積極的なM&Aにより効率的に事業規模を拡大するとともに、番組供給事業統括運営会社の（株）ジュピターTVを統合することで、コンテンツ制作、調達から配信までの総合ケーブル放送事業を実現しました。

また、2012年の中期事業計画では、「J:COM　Everywhere」構想のもと、基本3サービスに加え、地域密着メディアという特色を活かしつつ、時代の変化に対応した格安スマホサービス、電力・ガス小売サービスなどのサービスメニューを拡充していくことを発表。以来、多様なサービス展開を推進することで、J:COMグループ全体の総合力を高めながら、加入世帯数を日本の総世帯数の約10%に当たる548万世帯（2019年3月末時点）にまで拡大しました。

現在、J:COMは、1万人を超えるサービススタッフによる地域密着のきめ細かなサービスを最大の武器として、地域の暮らしを支える「お客様の生活になくてはならないJ:COM」を目指しています。今後は、急速に変化する事業環境と多様化するニーズに対応すべく、各種サービスの拡充に加え、ホームIoTサービスやヘルスケア・保険サービスなど、生活支援サービスの益々の充実によりお客様の満足度の向上と収益拡大を図るとともに、快適で心躍る暮らしの基盤づくりに貢献していきます。

発展期

2000s

タイタス・コミュニケーションズ合併

CATV業界第2位（当時）のタイタス・コミュニケーションズと統合し、業界1位となり、2001年には総加入世帯数が100万世帯を突破しました。

ジュピターTV合併

J:COMは番組供給事業統括運営会社のジュピターTV（旧JPC）を吸収合併し、コンテンツの制作・供給から配信までをカバーする総合ケーブルテレビ放送事業者となりました。
これにより、視聴者のニーズを反映した魅力的な番組制作・編成、配信事業を展開することが可能となりました。

2010s

新たなアライアンス構築・ジャパンケーブルネット合併

KDDI（株）および当社が株式を50%ずつ保有する共同経営体制に移行し、KDDIの子会社で業界第2位（当時）のジャパンケーブルネットと経営統合しました。それにより一層の規模の拡大とサービス向上による競争力強化を図るとともに、統合シナジーを最大限に発揮し、総加入世帯数は500万世帯を突破しました。

次世代に向けて

ホームIoTサービス「J:COM HOME」を提供開始

既存サービスの高度化を図るとともに、格安スマホや電力小売、ガス小売の生活インフラサービスを開始し、お客様との結びつきを強化しました。
IoT時代を見据えた新たなサービスの創造に取り組む中、各種家電製品などとも連携するホームIoTサービスも開始しました。さらには、当社グループが取り組むヘルスケアやファイナンス、ローカル5G分野などとの協業も視野に入れ、お客様のより便利で豊かな生活の実現を目指して取り組んでいます。

テラスモール湘南

紀尾井町PREX

クラッシィタワー淀屋橋

CASE 3 不動産事業

創業以来の現場主義で一歩先をゆく 豊かな暮らしの基盤づくりに貢献

不動産事業を祖業とする当社は、「ものづくりの精神」で、不動産に関するあらゆるニーズに応えるべく事業を展開し、創業期から培ってきた知見をもとに、これまでにない事業形態に拡大しています。

黎明期

1960s

オフィスビル事業／分譲マンション事業に進出

高度経済成長期に入り、オフィスビルや住宅の需要が増加する中、不動産会社である大阪北港として創業以来培ってきたノウハウを活かし、オフィスビル事業／分譲マンション事業に進出しました。

1970s

商業施設事業参入

1969年の新全国総合開発計画策定以後、地域開発が国家的要請として推進され、当社も首都圏でのショッピングセンターの建設に参画したことを皮切りに商業施設事業に参入しました。

1980s

海外不動産事業拡大

米国やインドネシアなどでオフィスビルを取得・開発しました。

1990s

大規模複合開発に進出

これまでの不動産開発のノウハウの集大成として、横浜みなとみらいエリア、東京臨海副都心・台場エリア、晴海トリトンスクエアの開発など大型複合開発案件に着手しました。

2000s

バブル崩壊後、組織・事業を再構築

1990年代に大規模不動産開発に乗り出しましたが、いくつかの課題を残す結果となり、課題の克服のために、事業を再構築しました。

当社は1919年、建設不動産ディベロッパーとして大阪の港湾エリアの開発などを手掛けてきた大阪北港を前身として誕生しました。その後、社会の経済発展とともに、オフィスビル事業、住宅事業、商業施設事業に相次いで参入し、事業領域を拡大していきました。

オフィスビル事業では、創業以来、自社単独あるいは共同で賃貸ビルを開発しています。時代とともに変化し続けるオフィス環境や労働環境に対応して、心地良く快適に働くことができ、長期的な視点で使うことができるオフィスづくりを目指しています。

1960年代初頭にいち早く業界に参入した住宅事業では、1964年に関西初の民間分譲マンションの企画販売を手掛け、1966年には首都圏にも進出しました。現在は「クラッシィハウス」というブランド名で事業を展開しており、機能と美の融合を追求した住まいづくりを行っています。

商業施設事業は、1970年代に政策として地域開発が推進されたことを契機に、ショッピングセンターの開発を起点に事業を開始しました。以来、地域社会の伝統や文化、生活習慣に根ざした施設づくりをモットーに、地域の人々が愛着を持てる商業施設づくりに努めています。

これら多様な事業で培ってきた経験を活かし、不動産開発や運営を「点」ではなく「面」で展開しているのが、当社第二の創業の地である、東京都千代田区神田エリアでの街づくりです。大規模開発案件として、2015年に複合施設「テラススクエア」が竣工しました。2020年春には、オフィス、商業施設、多目的ホールなどを備えた大規模ビルが竣工予定で、「働く、暮らす、訪れることが楽しくなる街」をコンセプトとした街づくりが始まっています。また、顧客のニーズに合わせて専用施設を開発する不動産開発事業、BTS（Build-To-Suit）事業や物流不動産事業、金融を掛け合わせたファンド・REIT事業も当社のノウハウを結集した事業です。

当社の不動産事業では、自ら経営に関与するハンズオンの精神を重視しています。それは海外の不動産事業においても同様です。アジアから始まり、アメリカに広がった海外展開は、ビル事業から住宅事業へと拡大していますが、どの事業もその国や地域のニーズに誠実に向き合う中から新たな価値を提供しています。ベトナム・北ハノイにてスタートしているスマートシティ開発事業もその一つで、不動産事業のみならず、IT基礎インフラの整備、効率的なエネルギーマネジメントの仕組みづくり、生体認証などの先端技術を利用したセキュリティの導入など、当社グループの総合力を結集し、「住む、働く、訪れる人々」にとって魅力的な夢のある街づくりに取り組んでいます。

発展期

2000s

BTS事業への参入

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

ファンド事業への参入

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

2010s

物流不動産事業への参入

物流の効率化、環境への配慮、施設の耐久性・安全性能、働き手が快適な環境づくりをテーマとした、「人と社会をつなぐ物流施設」を目指し、物流不動産事業に参入しました。

次世代に向けて

海外における不動産ファンドの組成

国内ファンド事業で培ったノウハウを活かし、米国での不動産に対する投資ニーズを取り込むべく、不動産ファンドを組成、優良なオフィスビルの運営機会を増やし、海外不動産事業の拡大を目指しています。

神田エリアの街づくり

当社第二の創業の地である東京都千代田区神田に、「テラススクエア」などの大規模複合施設、中規模オフィスビル「PREX」、「クラッシィハウス」ブランドのマンションなどを開発しており、「働く、暮らす、訪れることが楽しくなるような街」づくりを推進しています。

スマートシティ構想

ベトナム・ハノイ市北部にて272ヘクタール規模のスマートシティ開発をしています。不動産事業のみならず、IT基礎インフラの整備、効率的なエネルギーマネジメントなど、当社グループの総合力を結集し、街づくりに取り組んでいます。

特集 本部長対談

「信頼」とともに進化する価値創造のかたち

鋼管本部とライフサイエンス本部のコア事業である「油井管事業」と「アグリサイエンス事業」は、住友商事グループの事業基盤であると同時に、エネルギーと食糧の安定供給という国際社会のサステナビリティを確保する上でも重要な役割を担う事業です。ここでは、両本部長が事業の発展を振り返りつつ、持続的に成長していくための次世代に向けた新たな挑戦や社会課題の解決を通じた価値創造について、熱い思いを語ります。

理事 鋼管本部長

横濱 雅彦

Profile

1987年当社入社。海外運輸部、中国における語学研修生を経て鉄鋼東西貿易第一部に異動。以降、約30年間 鋼管事業に携わる。中国宝鶏の合弁事業会社、米国のシームレス鋼管合弁事業出向を経て、2011年に鋼管企画開発部長、2014年に油井管事業部長に就任、2017年より現職。

理事 ライフサイエンス本部長

為田 耕太郎

Profile

1989年当社入社。ロシアにおける語学研修生、フランスの現地農薬販売会社SUMI-AGRO FRANCEでの駐在、住商アグロインターナショナルへ(株)の事務従事などを経て、2011年にアグリサイエンス部長に就任。2016年より米州化学品・エレクトロニクスグループ長を務め、2018年より現職。入社以降30年間農薬ビジネスに携わる。

危機に直面するたびに、事業を柔軟に変換し、それを乗り越えてきた事業領域の拡大を支えた「思い」と「強み」

両事業とも貿易摩擦や市況暴落、円高などの外的要因を機に事業内容を柔軟に変換させてきました。変わらざるを得なかったという状況の中で、どのような思いでビジネスモデルを進化させてきたのでしょうか。

横濱　当社の油井管ビジネスは日本製油井管の輸出に端を発し、70年代以降は、あらゆる産油国（中東、米国、共産圏など）に輸出先を広げていきました。ところが80年初頭に米国で油井管市況の大暴落があり、また90年代には日本製油井管に対するダンピング提訴という事態にも直面したことから、我々は米国内における流通への進出、油井管問屋の設立、問屋網拡大という方向へビジネスを広げてきました。このようにマーケットでは常に市況のアップダウンや地政学といった外的要因があり、油井管ビジネスも何度か危機を迎えました。しかし、厳しい情勢に向き合うたびに、「自分たちが提供できる価値は何か」と考え、お客様目線に立ってエネルギー開発で必要とされる機能を追求してきたことが今につながっているのだと考えています。

為田　農薬ビジネスも同様で、1960年以降、日本製の農薬の商品力と当時の為替による競争力を前面に打ち出して世界100カ国まで販売先を広げてきました。ところがプラザ合意以降の円高で日本製品の競争力が低下し、さらにはベルリンの壁崩壊に端を発した共産圏の瓦解という事象により、新たなビジネスモデルが必要になりました。これら外的要因に直面した結果生まれたのが、サミット・アグロという農薬販売ネットワークです。自動車産業で言うと、完成車の輸出から始まり、その後に現地のディーラーシップに進出した、というイメージですね。

横濱　顧客起点でサプライチェーンや商品を広げていくスタイルは総合商社の得意とするところです。油井管事業では80年代のさまざまな危機以降、石油開発の現場が世界各地に広がっていく中で、顧客の潜在的なニーズを汲み取り、西アフリカ、北海などでジャストインタイムのデリバリー機能を強化していきました。初期投資がかかるため、顧客には長期での契約形態をお願いして、我々も顧客の求める機能を確実に追加していったことが現在のSCM（サプライチェーンマネジメント）ビジネスに結実しています。

為田　顧客起点という観点からは、我々が各国で農薬販売事業を拡大した後、2011年以降、農家に直接農業資材を販売するというフロンティアに進出していったのも、農業のさまざまな「困りごと」を解決したいという思いから始まっています。農業は、天候や穀物相場の影響を強く受けますが、一般的には、そのリスクを農家にヘッジするという形で回ってきたと思います。その中で、収量を上げることで、農家、そして農業に貢献したいと考え、農薬以外にも、肥料、種子など農家が必要とする資材を全て取り扱う、農業資材直販事業に参入しましたが、ここも商社ならではの転換点だったと思います。

横濱　油井管の需要は現在、世界全体で約1,600万トン、およそ3兆円市場ですが、石油会社が資機材やサービス調達に使う費用の総額から見ればわずか5％前後にすぎません。農薬同様、他資材とサービスを拡大していくことが顧客満足度を高める近道であったのだと思います。

ビジネスモデルを進化させていく中で、総合商社、あるいは住友商事ならではの「Key of Success」は何だったのでしょうか。

横濱　まず製品そのものの競争力の高さが前提としてある上で、ビジネス上の危機に直面するたびに我々は「自分たちに提供できる機能は何だろう」「提供できる価値は何だろう」と、とことん自問自答してきました。その過程で、新しいアイデアを出すためのネタになる情報を持つ人的ネットワークが世界中に張り巡らされていた点は大きいと思います。

為田　農薬事業の特徴の一つは、生産物が口に入るものなので現地当局の「許認可」が必要なところです。それに対応するためには国ごとに組織が必要となり、人的リソースも自然に増えてしまう。そうした中で、いかに良い

特集 本部長対談

「信頼」とともに進化する価値創造のかたち

人材を確保できるかが大きなポイントでした。

横濱　それは大事なポイントですね。油井管事業では、2002年にSCMプロジェクト構築の専門会社を米国のヒューストンにつくりました。世界各地のプロジェクトで得た税制・許認可などのレギュレーション対応やSCM構築に関するノウハウを集約して人材を育成し、新たなプロジェクトが始まるたびに現場に派遣してきました。最初の段階でプロ集団をつくったのは成功の鍵の一つだったと思います。エネルギーメジャーからの新たな要望に対して、プロジェクト運営における成功事例を実績にサービスを提供し、また他地域の次のプロジェクトへ展開していく、という「信頼のスパイラル」が良い方向に循環していきました。

為田　鋼管の専門会社に似たような取り組みが、やはり我々のビジネスにもあります。サミット・アグロ事業は、当初は派遣員をトップに据えて展開していましたが、業容の拡大とともに現地化を進め、現在ではほとんどの事業会社のトップが現地の人間になっています。優秀な人材を確保するには、キャリア・プランを提示していく必要があり、欧州や南米においては、各事業会社を束ねるホールディングカンパニーを設立しましたが、この経営レベルでも現地化を進めており、今後は、各国にいるプロたちに、グローバル戦略を考える中に入ってもらう仕組みの構築を進めています。

油井管事業

石油や天然ガスの採掘に使用される鋼管「油井管」をグローバルなサプライチェーンを通じて提供しています。世界各地の石油会社と長期契約を結び、油井管と付属品、採掘に必要な関連資機材をジャストインタイムで供給するSCMサービス体制を確立。また、油井・ガス井の設計コンサルティングサービスを提供するなど、既存のトレードにとどまらないトータルサポート体制を強みとして、オイルメジャーの他、国営石油企業とも長期契約を締結。油井管供給のリーディングカンパニーとして世界の石油・天然ガスの安定供給を支えています。

発展の経緯

1970年代
- 石油ショックを契機に世界各地で石油開発が活発化、日本製油井管の輸出も増加

1980年代
- 油価下落で米国市況が大暴落、日本製品に米国への輸出規制
- 米国、カナダにて油井管問屋を設立

1990年代
- 米国の反ダンピング措置による日本製油井管の締め出し
- オイルメジャー（BP、Shell）やノルウェー国営石油（現：Equinor）とのグローバル長期契約を締結、油井管SCMサービスを開始

2000年代
- 米国のシームレス鋼管製造会社を共同買収。SCMサービス事業会社SCGTSを設立
- 米油井管問屋2社を買収し、米国でシェアトップに
- アラスカで問屋設立、加工業者を買収
- マレーシア国営石油Petronasとの長期契約締結
- 油井機器加工流通会社HOWCOを買収し、油井資機材分野に進出

2010年代
- アジアの継手加工、アクセサリ販売会社OMSを買収
- 中東国営石油（ADNOC、KOC）との長期契約締結
- 米国油井管問屋2社を買収し、販売基盤を強化
- 欧州で石油ガス企業とともに新技術を持つベンチャー企業に複数出資

逆に、苦労したことは何で、どのように克服したのでしょうか。

為田　農薬事業の場合、トレードから卸売へ、そして農家向け直販と、より川下へと自社のサプライチェーンを広げてきたわけですが、当然ながら最終需要家に近いビジネスになるほど顧客数が増え、オペレーションが複雑化します。例えばルーマニアのトレード顧客は10社に満たないのですが、現地で輸入卸事業を始めると顧客数は70～80社になります。さらに自らが農家向け直販をすると5,000弱もの現地農家を顧客とすることになります。これだけの顧客を相手にする中での、与信そして代金回収は大きなチャレンジでした。顧客の多くは、信頼できる財務諸表のない農家ですが、農家の技術レベルを把握することで、収量の高い農家を峻別するなど、顧客見極めの精度を高めてきています。

横濱　昨年、米国がシェールオイルの関係でサウジアラビアを抜いて産油国トップとなりましたが、米国の石油ガス掘削に関してはリグが1基や2基の独立系中小掘削

会社が多く、そうした顧客にも急な要請に応じて商品を納める幅広い流通網が必要となります。そうした中で、当社は四つの油井管問屋を米国内に有し、中小顧客にも適時に対応できる体制を構築してきました。

アグリサイエンス事業

世界の人口は2050年には100億人近くになると予想されており、食糧資源の確保は世界的な課題となっています。当社は、総合商社のネットワークを活用して、世界有数の技術力を誇る日本製農薬を輸出する他、農薬輸出先各国での輸入・卸売ビジネスを推進しています。近年は、農薬に加え肥料、種子までの農業関連商品を農家に直販するビジネスモデルを確立。グループの信用力、ファイナンス力、事業オペレーション力などを発揮して、地域の農業・農家の課題に寄り添いながらトレード・卸売・小売までの幅広いビジネスを展開しています。

発展の経緯

- **1950年代**　●農薬の国内・輸入ビジネスを開始
- **1980年代**　●途上国向け食糧増産援助・マラリアコントロールプロジェクトを推進
- **1990年代**　●東西冷戦終結に伴う主要販売先・東欧市場の混乱を受け、輸出先各国における輸入・卸売事業を行う現地法人「サミット・アグロ」を各国に設立（現在30社）
- **2010年代**　●ルーマニア、ブラジル、ウクライナの総合農業資材販売会社を買収し、農薬、種子、肥料、農機など農業関連商品を農家に直販する「農業資材直販事業」を開始

特集 本部長対談
「信頼」とともに進化する価値創造のかたち

エネルギー問題、食糧問題の解決を通じた持続的な成長へ

未来に向けたお話を伺いたいと思います。現状の事業環境の変化や課題、それに対する方向性などをお話しいただけますでしょうか。

為田　一つ確実に言えるのは、競合関係の変化です。以前は他の商社が競争相手でしたが、各商社がそれぞれのモデルに収斂する中、世界各地で事業展開する今は世界的な化学・農薬メーカーがコンペティターです。そうした企業は参入や撤退の意思決定のスピードが速く、人材も含めて巨大な資本を一気に投下しますので、自分たちの強みを自覚し、しっかりと勝負していくことが不可欠になっています。

横濱　我々が一番危機感を持つのは、自分たちが今まで築いてきたものが参入障壁としては弱くなっており、次の新しい価値を顧客に提供しないとビジネスモデルが陳腐化して顧客を失うのではないかという点です。これまでは商社に加え、流通にも自社で取り組む海外の大手鋼管メーカーを競合と捉えていましたが、今は全く異なる業界からの新規参入者が競合になり得るとも考えています。端的には消費財市場におけるGAFA※などの巨人や新興ベンチャー企業の台頭のように、どこからでも潜在的な競合が登場するのではないかと危機感を持っています。

為田　当社においても「中期経営計画2020」の成長分野として「テクノロジー × イノベーション」を掲げていますが、鋼管ビジネスにもすでにAIやIoT活用の波が押し寄せているのですね。

横濱　消費財市場ではすでに消費者行動を起点としたデータ活用が始まっていますが、石油・ガス開発分野はその点では若干遅れています。しかし、欧米のエネルギーメジャーは長年の事業を通して膨大なデータを有しています。これら各企業のデータを活用し、顧客ニーズに合わせることができるプラットフォームが構築できれば素晴らしいですし、当社はそのような「活用方法」の提案ができるポジションにいると考えています。

※ 米国を代表するIT企業である、Google、Amazon.com、Facebook、Apple Incの4社のこと

為田　データ活用が必須という点では農業ビジネスも同様です。農業の課題であり、我々にとってのチャンスだとも思うのは、収量のばらつきの問題です。どんなにベテランの農家であっても、例えば播種の経験は数十回であり、勘を頼りにしているところがあります。この結果、同じ地域にあり気候条件や土壌条件を同じくする農家間でも、収量がかなり異なっているのが実態です。肥料や農薬、農器具の導入によって労力や生産性は年々向上していますが、いわゆるBest Practiceのようなものの共有はあまり進んでいません。これだけ情報が溢れている中で、珍しい業界だと思います。この課題に対して、ビッグデータを収集、AIを活用して、いつ種を播き、いつどれだけ肥料や農薬をやり、いつ刈り取れば収益を最大化できるかをある程度見通すことができれば、長期的な事業投資計画も立てられ、農家の状況は大きく変わると考えています。

テクノロジーによるビジネスモデル変革の可能性について述べていただきましたが、その未来像や具体的な活動について教えてください。

横濱　先ほど若干触れましたが、新規ビジネス創出も視野に入れ、顧客起点の新たなプラットフォーム構築を目指していきます。我々の最大のアセットは、メジャー各社・国営石油会社などの優良な顧客アセットです。その顧客に対して提供できるプラットフォーム、石油・ガス会社に限らずエネルギー開発会社全般に対して価値を提供するエコシステムを構築していきたいと考えています。また近年は、環境面から石油・ガス・石炭などエネルギー産業に

2018年に出資したオランダの複合素材パイプ製造会社Airborne Oil & Gas社の製品

生産性向上のために、農家とともにさまざまな取り組みを実施

対する社会の風当たりが強くなっていますが、新たなプラットフォームはそうした社会課題を業界全体で解決していく大きな契機になるはずですし、当社もそこにビジネスチャンスがあると考えています。

為田　ビジネスモデル変革に際して、先ほどエネルギーメジャーが膨大なデータを保有していると伺いましたが、我々農業ビジネスで言えば、Alcedo社やAgro Amazonia社といった農業資材の直販事業を推進しているグループ会社が農家のアカウントを何千単位で保有しています。これまで自分たちの経験と勘を頼りにやってきた農家にとって、それぞれのノウハウを外に出すメリットやインセンティブはなかったのですが、これらを提供してもらう仕組みを構築することで、全ての農家の生産効率を上げることができる、情報とモノの動きを合わせた農業プラットフォームが実現できると考えています。当社は農家との接点を多く持っているので、それを仕掛けられるポジションにいます。また、当社には、農機販売部隊もおり、その方面のユーザー情報を持っています。これら各部門と連携しながら情報を有効活用して、農家に最適な提案をしていきたいと考えています。

横濱　ドローンを活用した農業の提案も始めたと伺っています。

為田　はい。「農業IoT」と銘打っていますが、単にドローンを売りたいわけではなく、ドローンの活用と水位センサー、自動操舵できる農機などを組み合わせて、サブスクリプション型の農業プラットフォームを構築できないかと実験しているところです。日本の農家の平均年齢は今68歳ですから、これから何百万円もするドローンを買う人は多くはありません。サブスクリプション型にすることで、経済的な側面とITリテラシーの両面でサポートしていく。そうしたニーズに応える農業プラットフォームは、日本だけでなく、今後、高齢化が進む世界の国々で必要とされ、かつ世界の食糧問題の解決にも貢献できる事業だと考えています。

今、世の中では、経済価値だけでなく、環境や社会に対する価値を同時に提供する事業の重要性が言われていますが、各々のビジネスを通じて、どのような価値が提供できると考えますか。

横濱　我々に深く浸透している住友400年の歴史で受け継がれてきた「住友の事業精神」を顧客に説明すると、長期的な取引パートナーを求める当社グループの理念が伝わります。これは本当に財産だと実感します。その背景には、「環境価値と社会価値を高めよう、その行いの結果が経済価値につながる」という価値観が読み取れるからだと思います。まして我々は人間にとって必要不可欠なエネルギーを供給する業界に携わっていますので、自ずと社会価値や環境価値の提供に責任を果たすことや、自社のマテリアリティを意識することが日々の業務に密接に連動しています。逆に言えば、そこに真剣に目を向けないと、出場資格すら与えられない時代なのではと感じています。

為田　私は若干視点が違うかもしれないのですが、当本部は日本の農薬業界に育ててもらったという意識があります。やはり、サプライヤーの商品力というか技術力がなければ、外には出ていけなかった。現在は、世界の現場にアクセスがあることから、より積極的な姿勢をもって、サプライヤーにはきっちりと現場の情報をフィードバックして、パートナーとしてともに成長したいと考えています。一方で、需要家、農家の「困りごと」を解決したいという思いは一貫しています。DXを活用して必要なサービスを全部パッケージ化し、プラットフォームとして提供するという方向性は、当社ならではの顧客アセットを活用した、目指す姿の一つです。さらに、こうした事業を通じて貧困の解消や食糧問題の解消などの社会課題の解決に貢献できることは、我々の原動力の一つでもあり、先ほどの「住友の事業精神」に基づいて築き上げた“400年の信頼”とともに、海外の需要家の共感を得る上で大きな財産になっていると感じています。

Chapter 3　原動力としての資本

価値創造を支える「7つの資本」

「資本」は、住友商事グループがこれまで培ってきた重要な経営基盤であり、
新たな価値を生み出す源泉です。
持続的成長を支える「財務資本」「非財務資本」が
サステナビリティ経営の原動力となっています。
これら資本は、これまで住友商事グループが培ってきた“強み”であり
さらなる成長を見据えて、その増強を図っています。

Corporate

経営基盤

財務資本
安定した財務基盤

人的資本
多様な人的リソース

知的資本
多彩な
ビジネスノウハウ

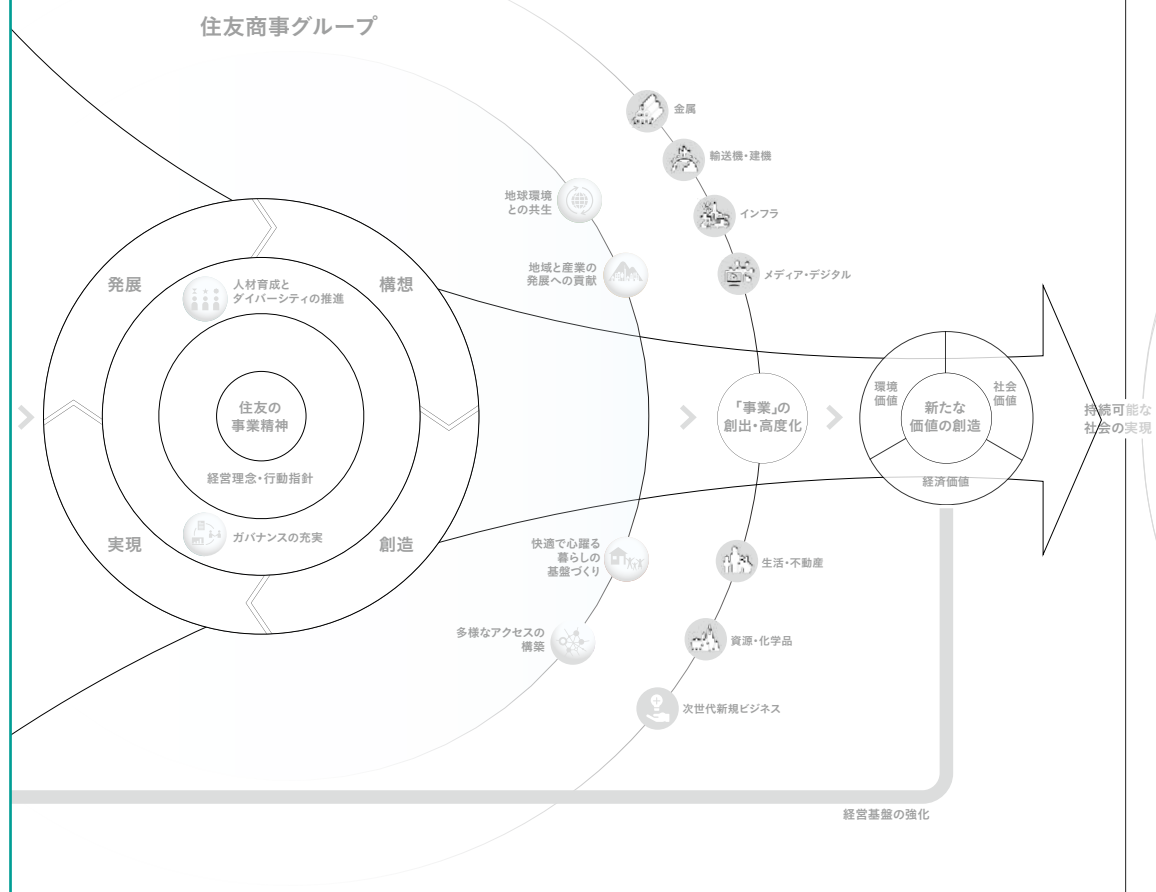
**組織・
グループ資本**
多数のグループ会社

**グローバル
ネットワーク資本**
広域な事業拠点

**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

**住友商事
ブランド資本**
「住友商事グループ」
への信頼

価値創造モデル



CONTENTS

65 人的資本
69 財務資本
71 知的資本
73 組織・グループ資本
75 グローバルネットワーク資本
77 ビジネスリレーション資本
79 ブランド資本

e Strength

人的資本

新しい時代の住友商事グループの基盤づくりへ 真のDiversity & Inclusionを実践

CAOメッセージ

真のDiversity & Inclusionを実践し新しい時代の住友商事グループの基盤をつくる

事業を展開する地域・分野およびビジネスモデルが劇的に多様化しており、ビジネス環境は従来とは非連続に、そして相当なスピードで大きく変化しています。変革期の世界で勝ち抜いていくためには、人材戦略として、多様な価値観やアイデアを受け容れ、活かし、新たな「価値創造」につなげていくことが不可欠と考えています。「中期経営計画2020」では、経営基盤の強化施策の一つとして、「人材戦略の高度化」を掲げており、人材戦略の基本コンセプトは「Diversity & Inclusion ～多様な力を競争力の源泉に～」とし、経営戦略の優先項目として「多様性」の追求を据えています。

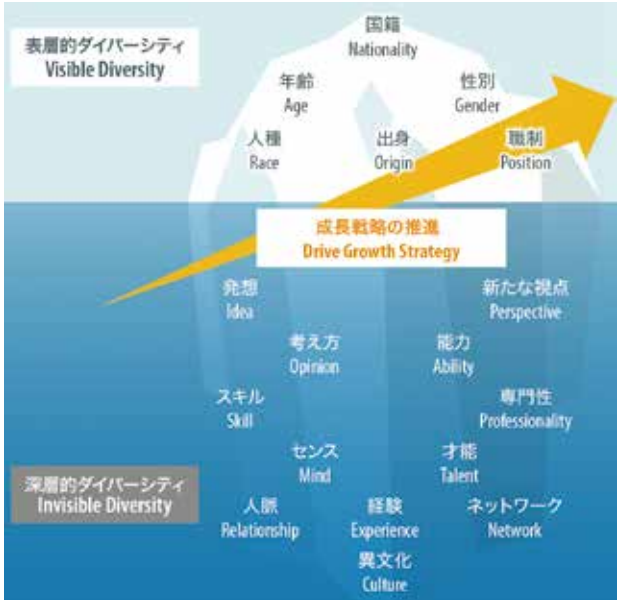
私たちが考える多様性とは、性別や国籍、年齢といった「表層的な」ダイバーシティのみを指すのではありません。個人のよりパーソナルな部分、つまりその人のものの見方や考え方、発想、価値観、能力、スキル、経験といった、より「深層的な」ダイバーシティに焦点を当てる。その上で、多様な人材の「知」のミックスを競争力につなげていくことを目指しています。そのためには「Inclusion」――“違い”を尊重し、受け容れ、活かしていくこと――が不可欠だと考えています。

当社グループでは、さまざまな形態のビジネスを世界各地で展開しており、成長戦略の推進に求められるダイバーシティの在り方や課題の所在、求められるアクションは、その地域やビジネスの特性、事業のフェーズなどによって一様ではありません。グループとしての価値創造を推進するためには、グローバル連結ベースでの「適時・適所・適材」の人材配置の徹底、戦略的な人材登用・育成や組織づくり、それを支える文化や意識の醸成など、多方面にわたる課題を乗り越えていかねばなりません。これらの課題に対し、一つひとつ粘り強く取り組み、人材面での基盤の強化につなげていきたいと考えています。

日本の就労慣行の変化や取巻くビジネス環境の変化を踏まえると、「人材マネジメントの在り方」そのものも大きく変えていく必要があります。鍵となるのは、やはり中核となる「人材」であり、ビジネスの最前線で「世界」を相手に価値を生み出せる人材の育成や輩出、多彩な人材の外部からの獲得や活用、そのためのプラットフォームとしての魅力的な組織づくりなどについて、今後さらに注力していく方針です。

――当社グループ一人ひとりの成長が組織の成長のエンジンになる。常に変化に機敏で、自らを進化させながら、変わりゆく世界をリードしていく――これからの時代、そのような自発性や自律性が個々人にも組織にも一層求められてくると考えています。

人材戦略の基本コンセプト



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

「中期経営計画2020」における施策

「中期経営計画2020」における人材戦略の基本コンセプト「Diversity & Inclusion～多様な力を競争力の源泉に～」を推進していくための人材諸施策について、具体例も交えてご紹介します。

❶グローバル連結ベースでの戦略的人材マネジメント

成長戦略推進のための重点的人材配置

イノベーションやデジタルトランスフォーメーション(DX)によって新しいビジネスモデルが次々と生まれる第四次産業革命の中で、成長戦略を推進するために、既存事業における「部門」と「地域」という産業や地域の括りを越えて、それぞれの組織が一層連携していくことが必要です。

この動きを加速させるために、当社では、経営企画部のConnect & Innovation Center(CIC)、全社のDX推進を担うDXセンター、国内外地域組織で事業開発を行う部署など、従来の枠組みを越えて事業推進を行う組織に重点的に人材配置を行っています。

新たな価値創造を促進するために、さまざまな経験を有する人材を計画的且つ柔軟に配置することで、「中期経営計画2020」の成長戦略を支える「事業支援機能の拡充」、およびそれらの土台となる「経営基盤の強化」を一層力強く推し進めていきます。

部門間ローテーションの活性化

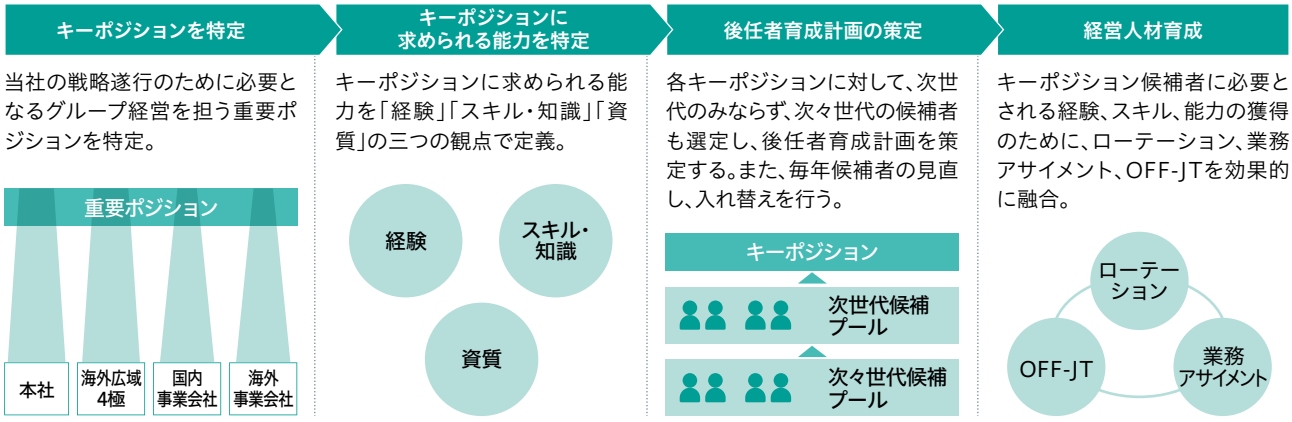
ビジネスの多様化・複雑化が進み、次元の異なる非連続の変化が起こる現在の外部環境下では、多様な経験を積んだ人材が必要不可欠だと考えています。「中期経営計画2020」では、人材戦略の一つとして、「将来の経営幹部候補人材の拡充を目的とした部門間ローテーションの活性化」を推進しています。

より幅広い経験や視点を持った人材を育成し、経営人材の次世代／次々世代候補となる人材プールを拡充すべく、今後も部門間ローテーションを推進していきます。

サクセッションプラン／人材データベースの充実化

グローバル連結ベースで事業戦略に応じた戦略的な人材配置、経営人材の育成・登用を継続的に実現していくために、単体、海外、事業会社を問わず、キーポジション(本社部長級相当以上約380ポジション)について、次世代、次々世代までのサクセッションプラン(後任者育成計画)を策定しています。将来キーポジションを担う候補人材に対しては、それまでに必要な経験、スキルなどを習得してもらうために、計画的な能力開発を行い、候補人材プールの質量両面における充実を図っています。また、そのためのツールとして、海外、事業会社の人材を含めた人材情報を収集する人材データベースや世界共通のjob grading systemの整備を進めています。さらに、そうした人材に国・地域を越えて活躍してもらうための基盤として、海外転勤の際の処遇・福利厚生に関するグループ共通のルール(Global Mobility Policy)の整備を進めています。

経営人材育成のフロー



人的資本

❷多様な個々人が最大限に力を発揮できる環境整備

自律的で柔軟に働ける環境の整備

当社グループでは、従来の枠にとらわれず、自律的で柔軟に働ける環境を整備し、高い付加価値を生み出す「アウトプット志向」の働き方の実現を目指しています。社員の心身の健康増進、自己価値向上を図り、一人ひとりの最大限のパフォーマンス発揮につなげていきます。

当社では、2018年11月より、グループに先立って、「テレワーク制度」(在宅勤務、サテライトオフィス勤務、モバイルワーク)を国内勤務者4,000人を対象に導入しています。社員は原則週14.5時間(2日相当分)を上限にテレワークを行うことができ、自宅の他東京を中心とした100カ所以上のサテライトオフィスを使用し、さまざまな場所での業務を可能とすることで、働く場所のフレキシビリティを拡大しています。制度適用対象者の制限は原則設けておらず、育児・介護など、個別事情がある社員も含め、全社でより自律的かつ柔軟な働き方を実現していきます。また、従来より、フレックス制度を導入していましたが、2018年11月にコアタイムを廃止したフレックス制度として「スーパーフレックス制度」を導入しています。これまでのフレックス制度では、11:00～15:00をコアタイムとしていましたが、これを撤廃し、5:00～22:00のフレキシブルタイムの間であれば自由に始業・終業時間を設定できます。柔軟な働き方を通して、社員一人ひとりが自身のワークスタイルをデザインし、自律的にマネジメントできる環境の整備を通じて、組織と個人双方のさらなるパフォーマンス向上を目指します。

テレワーク制度を導入し、サテライトオフィスでも勤務可能に

健康経営の推進

社員一人ひとりが最大限にパフォーマンスを発揮するためには、心身の「健康」が最重要であり、これを基盤としてこそ新たな価値創造を続けていくことができるという考えのもと、当社グループの「イキイキワクワク健康経営宣言」を策定しました(2018年9月)。当社としては、イキイキと働き続けるための「ヘルスリテラシーの向上」、万が一病気になっても大丈夫という「もしもに備える安心体制」、そして商社ならではの「グローバル医療サポート」の三つを健康経営の主軸として、積極的に取り組んでいます。

健康経営推進の全体像

コンセプト
すべての社員がイキイキワクワクしながら健康的に働き
新たな価値創造にチャレンジする住友商事グループ

1.ヘルスリテラシーの向上	●若年層肥満対策 ●社員食堂での健康メニュー拡充 ●働き方進化 (自己充実、健康維持・増進の時間創出) ●健康セミナー開催 ●本社ビル執務フロア禁煙化
2.もしもに備える安心体制	●生活習慣病重症化予防 ●メンタルヘルス対策 ●治療と就業の両立支援
3.グローバル医療サポート	●緊急医療アシスタンスサービス ●家族も含めた相談窓口の拡充 ●ストレスセルフチェックの実施

人材育成施策の拡充

当社では、住商ビジネスカレッジ(SBC)として年間のべ340講座のOFF-JT研修を開催し、海外を含む当社グループ全社員にさまざまなプログラムを提供しています。

2018年度は、Diversity & Inclusion関連研修の拡充、海外ナショナルスタッフ研修回数増などを実施し、グローバルベースの人材育成推進施策を後押ししています。

また、住友商事の次世代経営人材育成プログラムでは、東日本大震災被災地へのフィールドスタディを実施し、現地の方々との対話を通じて社会課題に向き合う企業使命を再認識するセッションなどを実施しています。

地域や組織の垣根を越えたメンバーが一堂に会し、熱く議論を重ねるナショナルスタッフ研修の様子

In Focus

活きたDiversity & Inclusionを実践し、世界を舞台に展開する「戦略事業」の推進力に

人材戦略としてDiversity & Inclusionを取り入れ、多様な人材の「知」のミックスを成長戦略推進のドライバーとしている二つの事例について紹介します。

電力インフラ事業

専門家を集積した“知”のプラットフォーム「CoE」を設置

世界各地で展開している電力インフラ事業の事業開発においては、案件の発掘、協力企業の選定、売電契約・建設請負契約の交渉、ファイナンスの組成、事業の運営など多方面にわたり、高いレベルでの専門性が必要とされます。当社では、事業開発・運営機能の強化を目的に、いくつかの拠点に外部の専門家人材などを集積する「Center of Excellence（CoE）」を設置し、各プロジェクトに人材を派遣する体制を整えました。例えば中東の拠点であるアブダビのSummit Global Power社では、パートナーの選定や交渉の進め方など、入札での競争力を念頭に機能を棚卸し、人的ネットワークを通じて、カギとなる専門家人材を強化してきました。ビジネス戦略上、最適な拠点にCoEを設置して、各分野の専門家を集め、複数案件に長期的に携わることのできる体制を築き、各地のマーケットにおける当社の存在感を高めています。

アズール・ノース1発電・造水事業、クウェート

ミャンマー国営事業体との共同携帯通信事業

新規事業開発を推進するプラットフォーム「SC-NEX社」を設立

2014年、当社はKDDIおよびミャンマー国営事業体であるMPT社と共同で同国での携帯通信事業を開始しました。もともと同国通信事業は国営のMPT社が独占していましたが、外資2社の新規参入により、MPT社は新たな競争環境下で技術・営業・人事・法務・財務など、さまざまな分野の変革を求められていました。そこで当社は、過去の通信事業を通じて構築した人的ネットワークをもとに、各分野での豊富な経験を持った専門家を世界中15カ国から計21人集め、彼らの活躍を通じて本事業に大いに貢献しました。彼らの成功を踏まえて、今後、同様の活躍ができる専門家人材をより多くプールし、その人材を通じてミャンマーだけでなくアジア全域で新規事業の開拓・立ち上げ・経営支援などを推進していくプラットフォームとなる新会社「SC-NEX社」をシンガポールに設立しました。ミャンマーで活躍中の人材もSC-NEX社の所属とし、今後他地域での起用も検討しています。

多様な経験・能力を持つ専門家集団がミャンマーで活躍中

これらの事例で重要なことは「何を成し遂げるか」であり、そのために「発揮すべきvalueは何か」を追求することです。具体的には、事業を遂行する上で、それぞれの組織が発揮すべきvalue（役割・機能）を分析し、それぞれの機能に外部・内部問わず、どのような人材が必要かを考え、組織設計を行い、人材登用を行うことです。多様性は、その結果としてついてきています。組織のvalueは一人ひとりのvalueの掛け合わせで、多様な力を活かすには、持続可能な仕組みの構築も必要であり、そのためには、知識、経験および人脈を、属人的でなく組織全体のものとすることも必要です。ご紹介した二つの案件では、成長戦略推進のためにDiversity & Inclusionを取り入れ、ダイバーシティに向き合いながら人材戦略を実践し、新たな価値創造を実現しています。

財務資本

住友商事グループの持続的な成長を支える健全性の高い財務基盤

20年間の中長期スパンで見た当社業績・施策の変遷

1990年代後半、銅地金不正取引事件、アジア通貨危機に相次いで直面した当社グループの財務基盤は、大きく揺らいでいました。

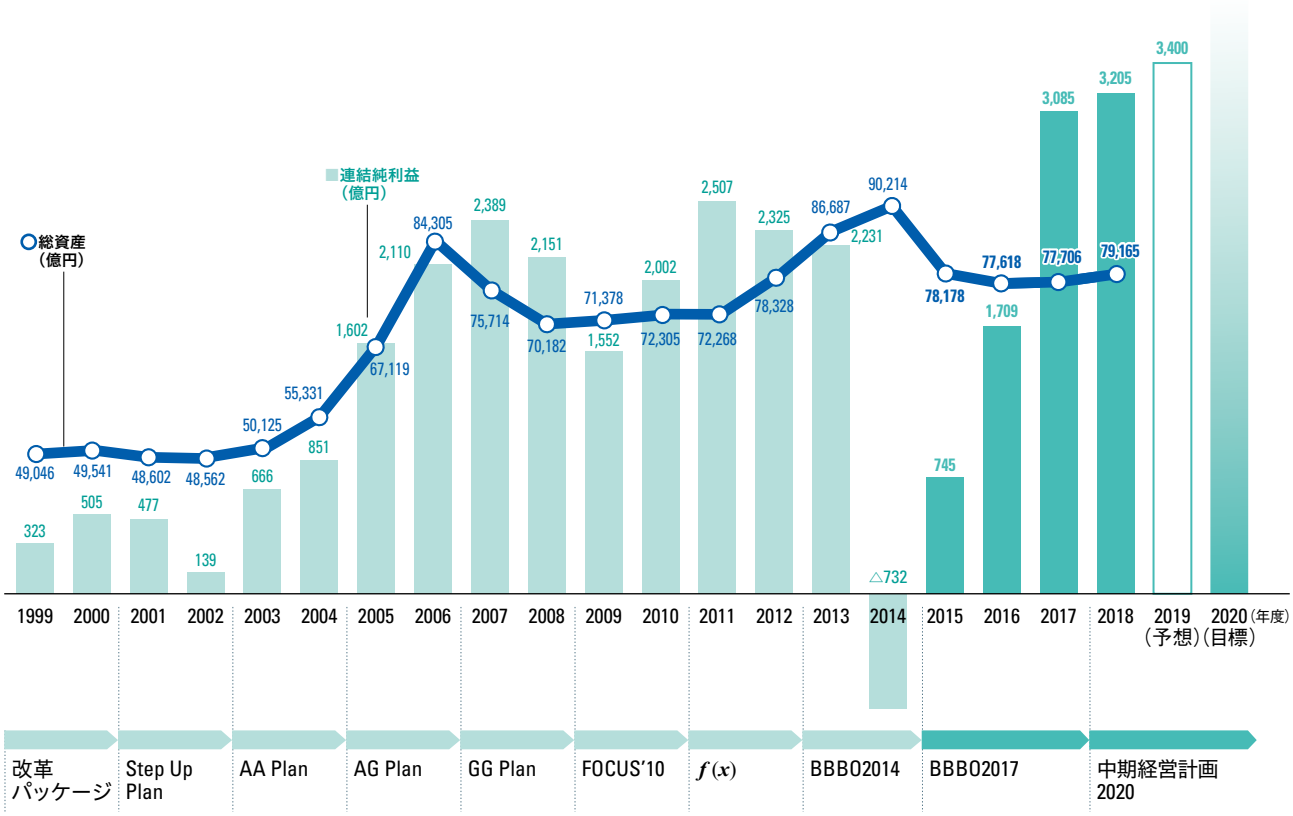
このような状況を改善すべく、1998年秋、当社グループは他社に先駆けて「リスク」に対し、どの程度の「リターン」を上げているかという収益性を見る指標として、「リスク・リターン」を導入しました。最大損失可能性額であるリスクアセットを、リスクバッファーである株主資本の範囲内に収めることで過大なリスクを持たないことを基本に、厳しい環境下でも安定した業績と財務体質を維持できる経営基盤の構築を目指してきました。

また、1999年の「改革パッケージ」以降、2年ごとに中期経営計画(「Step Up Plan」「AA Plan」「AG Plan」「GG Plan」「FOCUS'10」「$f(x)$」)を策定・実行しました。事業選別・収益性向上による体質強化とともに、優良資産の積み増しを行ったことで、当社グループの連結純利益は2,000億円台後半に手が届くレベルにまで達し、安定した成長を続けてきました。

しかしながら「Be the Best, Be the One 2014(BBBO2014)」の2年目であった2014年度、米国タイトオイル開発プロジェクトやブラジル鉄鉱石事業など、資源・エネルギー上流分野の大型案件を中心に、約3,100億円の減損損失を計上し、アジア通貨危機の影響を受けた1998年度以来の赤字に転落しました。

この減損損失を受け、2014年9月に「経営改革特別委員会」を設置しました。この委員会は、7名の社内の執行役員クラスをメンバーに、社長から独立した組織として外部コンサルタントも起用しながら、減損損失計上の原因となった各投資案件について詳細な調査・分析を行いました。これらの結果も踏まえ、幅広い視点から、さまざまな改革案を議論し、取締役会に対して、企業価値向上のために取り組むべき課題を提言しました。

連結純利益・総資産の推移



- 資源・エネルギー上流ビジネスにおけるリスクマネジメント
- 既存ビジネスの収益性向上
- 事業投資実施後の着実な収益化
- 組織間連携による総合力の発揮
- コア・リスクバッファーとリスクアセットのバランスの回復とキャッシュ創出力の強化

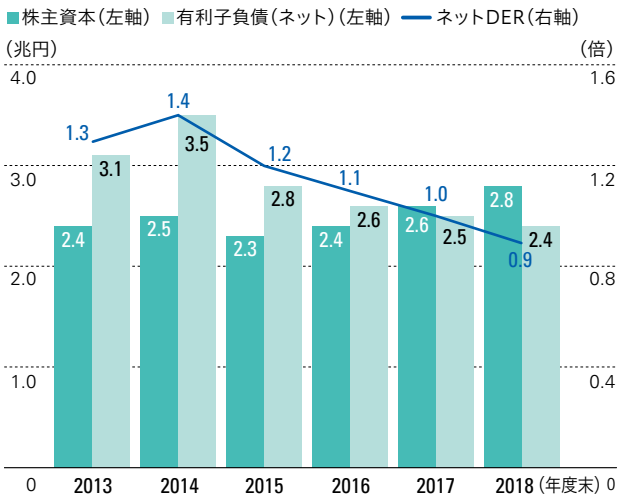
当社グループは、これらの課題を克服すべく、2015年度から中期経営計画「Be the Best, Be the One 2017（BBBO2017）」を推進しました。1年目の2015年度は、資源・エネルギー価格の長期低迷、中国経済の減速感の高まり、地政学リスクの顕在化など、外部環境が不透明感を強め、資源上流案件を中心とした複数事業において、減損損失を計上することとなりましたが、非資源ビジネスにおいては、当社グループが強みを持つ事業が着実に成長を果たしました。2016年度には、連結純利益は1,709億円まで回復、2017年度には過去最高益となる3,085億円となり、V字回復を実現しました。2018年4月から開始した「中期経営計画2020」の1年目となる2018年度は3,205億円となり、2年続けて過去最高益を更新。2019年度は3,400億円を計画し、3年連続の過去最高益更新を目指しています。

財務健全性の確保・向上を進める

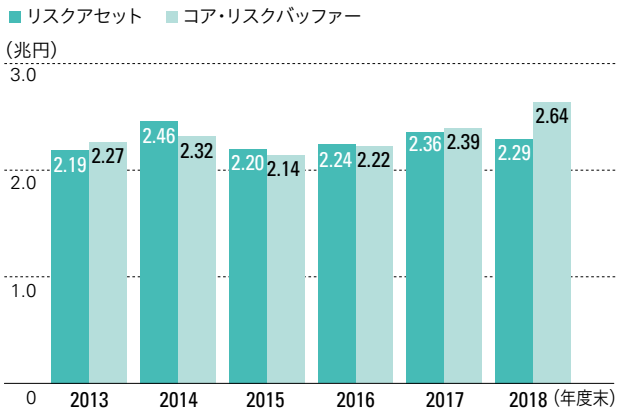
2014年度末時点のネットのデット・エクイティ・レシオ（DER）は、有利子負債が約3.5兆円であったことで1.4倍、またリスクアセットがコア・リスクバッファーを1,400億円上回る状況にありました。この状況を踏まえ、財務健全性を確保することが経営上の最優先課題であると認識し、収益力の向上に加え、資産入替を加速することで、キャッシュを創出し、有利子負債を返済する方針を定め、実行してきました。これにより、事業環境が悪化の一途をたどった時でも、外的要因に大きく左右されずに経営を行うことができ、また反対に事業環境が改善局面を迎えた時には、機を逃さず、事業基盤の拡大に向けて舵を切ることができる財務体質を目指しました。「BBBO2017」においては、ネット有利子負債が約1兆円減少した一方で、利益の積み上げなどにより株主資本を拡充したことで、ネットのデット・エクイティ・レシオは1.0倍に改善（グラフ「財政状態」を参照）。また、資産入替を進めたことによりリスクアセットも減少し、コア・リスクバッファーとリスクアセットのバランスも回復しました（グラフ「コア・リスクバッファー（RB）／リスクアセット（RA）のバランス」を参照）。

「中期経営計画2020」においては、キャッシュ・フローマネジメントを徹底し、2,000億円のさらなる有利子負債削減、コア・リスクバッファーとリスクアセットのバランス維持を達成することで、持続的な成長投資と安定した株主還元を支える財務基盤の健全性をさらに向上させていきます。

財政状態



コア・リスクバッファー（RB）／リスクアセット（RA）のバランス



コアRB－RA（億円）

2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
+800	△1,400	△600	△200	+300	+3,500

知的資本

住友商事グループが蓄積してきた「リスク管理のノウハウ」を標準化し、「グループガバナンスの高度化」を推進

中期経営計画の柱として「グループガバナンスの高度化」を推進

住友商事グループは、長年にわたり多様な事業を展開する中で事業経営に関わる多様な知見・ノウハウを蓄積してきました。また、そうしたナレッジを活用し、グループとしての企業価値向上に取り組んできました。

近年、粉飾決算や品質偽装など、短期志向経営の弊害とも言うべき企業不祥事が頻発しています。また、SDGsの採択に象徴されるように、地球・社会の発展を妨げるさまざまな問題が顕在化しています。

このような環境の中、各企業には社会課題の解決に向けたビジネスを推進しつつ、コンプライアンスやサステナビリティを意識した経営が求められています。

幅広い産業分野において931社（連結子会社626社、持分法適用会社305社）のグループ会社を持つ当社においても、グループ各社とともに社会の要請に応えながら成長を図ることが、さらなる企業価値の向上につながります。この実現に向け、全てのグループ会社に対して、「経営理念」やマテリアリティ、環境方針、グループ・コンプライアンス・ポリシーの一層の浸透を図るべく、中期経営計画の一環として「グループガバナンスの高度化プロジェクト」を推進しています。

経営ノウハウを標準化する「Basic Elements」を構築

多様な事業を展開する当社グループが蓄積してきた事業経営に関わるさまざまな知見やノウハウ、ナレッジに基づくリスク管理のノウハウを組織知・形式知として抽出して標準化しました。また、これらをグループ各社が個々の事業経営やリスク管理に活用できるよう「Basic Elements」として体系化しています。

Basic Elementsの運用

Basic Elementsは、当社が、事業経営の成功・失敗事例から学んできた、事業経営に関する知見やノウハウに加え、グループポリシーなどを体系化したものであり、事業経営する上で最低限守るべきリスク項目（76項目）で構成されています。当社は、この76項目を具体的に解説したガイドブック、課題の把握と改善方針を確認するためのカルテなどの各種マテリアルを整備しています。

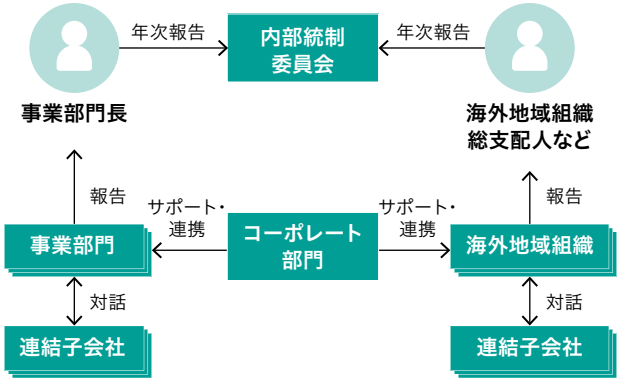
各グループ会社では、Basic Elements関連マテリアルを活用して、内部統制状況や業務プロセスを可視化し、親会社と対話することを、グループガバナンスの高度化に向けた標準フレームワークとして実践しています。

これにより、親会社である当社は、グループの内部統制状況を一覧することが可能となり、業種・業態ごとのベストプラクティスを把握できます。そのベストプラクティスをグループ各社に展開することや、グループ各社の社内関係者がリスク、統制、不備について共通認識を持って課題の解決を図ることを通じて、さらなる業務品質の向上につなげています。

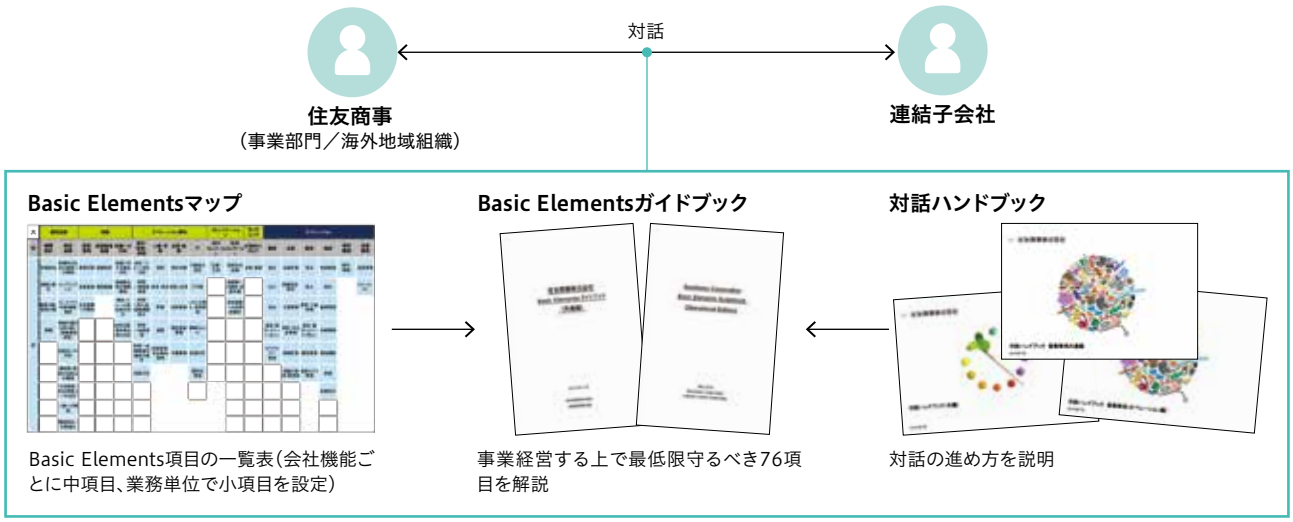
また、労務、税務、安全保障のように各国特有の法令・事情などがある分野で、かつ住友商事本社だけでは業務品質の判断が難しい場合は、海外現地法人のコーポレート関係部署が現地のプロフェッショナルとして必要なサポートを行い、グローバルに保有しているノウハウなどをグループ全体で活用しています。

さらに、Basic Elementsの「人権の尊重」「労務管理、安全衛生管理」「サプライヤー管理」に関する項目には、グループのサプライチェーンCSR行動指針の内容を反映させています。これによって、グループ各社に人権や労働慣行に対するルールを尊重することの重要性を認識させるだけでなく、課題がある場合は、事業や地域特性に応じた対応方針を策定させることとしています。当社は、その対応状況を定期的にモニタリングすることで、サプライヤーをはじめとする取引先や事業パートナーとともに社会的責任を果たすよう努めています。

グループガバナンスにおける各組織の役割



各種マテリアルを使って対話



In Focus

既存事業のバリューアップを図る「フルポテンシャルプラン」を実践

投資リスク管理は、総合商社ビジネスにおける要諦とも言うべきノウハウです。当社グループでは「投資リスク管理フレームワーク」（→ 投資に関するリスク管理体制 p104へ）を構築し、適切なリスク管理に努めています。

2018年度からは、投資ポートフォリオの質的向上を目的とした新モニタリング制度「フルポテンシャルプラン」をフレームワークに加えました。

この制度では、まず定量資料をもとに投資先を評価し、「健全な投資先」「ポテンシャルのある投資先」「撤退候補の投資先」に分類。投資ポートフォリオにおける位置付けを明確にした上で、今後の事業性について改めてレビューします。その結果、成長余地のある投資先については、事業価値の最大化（フルポテンシャル化）に向けた財務・非財務資本の投入計画を講じ、一方、成長余地の乏しい事業については撤退を検討することとしており、これにより投資ポートフォリオの質的向上を図っていきます。

投資リスク管理フレームワークにおける位置付け

Phase I　投資案件の検討～投資実行

1 投資の検討

「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
- 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 投資後のフォロー

「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 フルポテンシャルプランの立案・実施

投資先のモニタリング・実行支援
- 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

組織・グループ資本

931社のグループ会社のバリューアップを図り 収益性の高い事業ポートフォリオの構築へ

住友商事グループは、世界79の国と地域に931社のグループ会社を有しています。それらグループ会社の事業領域は幅広い産業分野にわたっており、業界トップクラスの事業会社も多数あります。

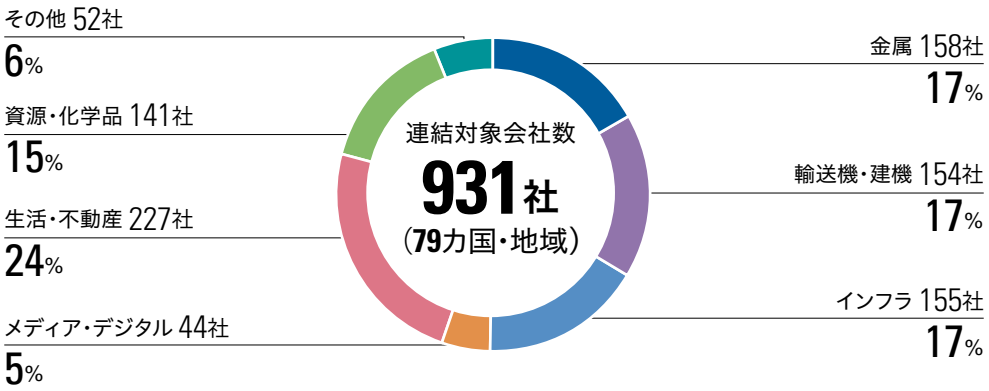
当社グループの事業経営は、単なる投資のみならず、多くの場合、当社の人的資本を投入することにより、それぞれの事業会社の経営に深く関わることを基本としています。高い収益性により事業基盤が確立された事業会社についてはさらなるバリューアップを図る一方、収益性に課題の残る事業会社については、それぞれの課題を整理し、ガバナンス強化などの改善措置を講じています。

「中期経営計画2020」では、事業会社の成長を図るために、四つの「事業支援機能」を拡充しています。特に、「デジタルトランスフォーメーション(DX)」においては、2018年に設立したDXセンターを中心に、各事業会社の課題やニーズを吸い上げ、デジタル技術の掛け合わせによる課題解決手法を提示し、事業会社のDXをサポートしています。また、各事業会社に対してデジタル化事例の横展開や会社経営におけるベストプラクティスの共有を促すことで、多数のグループ会社を持つことのメリットを享受しています。

今後も事業会社の経営を強化し、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へと進化させていきます。

セグメント別 連結対象会社比率

(2019年3月31日現在)



セグメント別 主な事業グループ会社と2018年度持分損益

(単位:億円)

金属

- 住友商事グローバルメタルズグループ …… 77
- マレーシアアルミニウム製錬事業会社 …… 31
- EDGEN GROUP …… 18

輸送機・建機

- 三井住友ファイナンス&リース※ …… 318
- インドネシア自動車金融事業会社 …… 46
- 住友三井オートサービス …… 45

インフラ

- 住商グローバル・ロジスティクス …… 26
- SUMMIT SOUTHERN CROSS POWER HOLDINGS 9

メディア・デジタル

- ジュピターテレコム …… 338
- SCSK …… 136
- ジュピターショップチャンネル※ …… 80

生活・不動産

- サミット …… 48
- 住商フーズ …… 26
- トモズ …… 16

資源・化学品

- 豪州石炭事業会社 …… 205
- ボリビア銀・亜鉛・鉛事業会社 …… 195
- ORESTEEL INVESTMENTS …… 162

※ 他セグメントの持分を含めた全社合計の金額を表示しています。

In Focus

市場で独自の存在感を発揮するグループ会社からのメッセージ

Alcedo社

ルーマニア最大の総合農業資材販売会社へ

Alcedo社は、1990年に設立されたルーマニア最大の総合農業資材販売会社です。農薬や種子、肥料などの農業資材から、栽培技術についてのコンサルティングや農産物の集荷まで、さまざまな商品・サービスを提供しています。当社の強みは、ルーマニアの農業生産者の3割に相当する顧客基盤を有していることに加え、農業に対する専門的な知識を持つ多くのプロフェッショナルによって、ルーマニア全土をカバーする営業ネットワークを構築していることです。

ルーマニアAlcedo社の穀物サイロ

住友商事グループに加わったのは2011年です。当時、ルーマニアでは金融面での制約が農業の生産性の向上を妨げていました。そのような中で当社は、住友商事グループの資金力やネットワークを活用して、農業資材や農業機械の販売時におけるファイナンスの強化や穀物を保管するサイロの増強を進め、農業生産者に対するサービスを向上させてきました。売上高は、住友商事グループに参加して以来、3倍にもなりました。今後も顧客のニーズに応える新たな商品やサービスを提供し、ルーマニアの農業をより豊かで、競争力のあるものにしていきたいと考えています。

Vicentiu Cremeneanu
President, Alcedo SRL

Sunstate社

米国建機レンタル業界のリーディングカンパニーを目指す

Sunstate社は、1977年に設立された米国アリゾナ州に本社を構える大手建機レンタル会社です。米国南西部を中心に事業を展開し、約800種類以上の多様な建機を取り扱っています。当社では、保有機械の管理体制を徹底するとともに、従業員一人ひとりが顧客のニーズを的確に捉えた丁寧な営業活動に取り組んでおり、現在では米国内2万社以上の顧客と強い信頼関係を構築しています。

当社と住友商事グループは、互いに人とチームワークを大切にする企業文化を築いてきた点で強い親和性があり、2009年に住友商事が資本参画して以降、目指すべき姿・戦略を共有しながら、ともに成長をしてきました。近年は、米国の旺盛な建設需要を背景に、住友商事グループの支援のもと機械の保有量を増やして地理的な拡大を図っており、2018年度の売上高は資本提携当時の2009年から約4倍へと成長しています。今後も、互いの知見やノウハウを融合させながら、サービスレベルをさらに向上させるとともに、建設業界における技術革新への対応など新たな分野にも挑戦し、米国建機レンタル業界でのリーディングカンパニーを目指します。

Chris Watts
President and CEO, Sunstate Equipment Co., LLC

米国Sunstate社の建設機械

グローバルネットワーク資本

グローバルに広がる133の拠点ネットワークを基盤に
地域に根差した事業活動を通じて、地域社会との信頼関係を構築

住友商事グループでは、海外を広域4極に分け、日本国内を含めグローバルに拠点網を展開しています。各地域では、ビジネス発信力・提案力の向上、人材の確保・育成など、機能・基盤をさらに強化し、成長市場へ経営資源をシフトすることで、グローバル連結経営の深化を図っています。また、各事業部門との連携を深め、商品戦略と地域戦略を融合することで、当社グループの強みや機能を活かしたビジネスを創造し、グローバルベースの収益力の強化を図っていきます。

世界66カ国・地域

133拠点

東アジア

可能性に満ちた市場の変化、社会課題の解決に迅速かつ的確に対応

東アジア地域は、経済の成長や社会の変化に伴い、多くの分野でビジネスチャンスが生まれている、ポテンシャルの大きいマーケットです。特に中国政府の対外開放、イノベーション推進、環境保護、強大な国内市場の形成などの政策によって、東アジアを取り巻くビジネス環境は急速に変化しています。

当社グループは、既存ビジネスのバリューアップを図り、この東アジア地域でさらにビジネスを拡大していきます。また、中国ベンチャー企業との共創など次世代技術・サービスも活用しながら、モビリティ、都市交通・都市開発、医療・養老、環境分野といった、社会構造の変化や社会課題に対応した取り組みに経営資源を集中的に投入し、新規ビジネスの創出を目指しています。重点エリアである中国山東省においては、政府機関・戦略パートナーとの関係づくりが進展しており、規模感のあるビジネスの構築を推進しています。

東アジア総代表
御子神 大介

アジア大洋州

「創造力にあふれる組織」を構築し、パートナーとともに地域に根差したビジネスを開拓

アジア大洋州地域は、さまざまな成長ステージの国々が存在し、多くの若年人口を背景とした多様なビジネスチャンスが広がっています。一方で、当地域の国々は経済だけでなく、文化・言語・民族も大きく異なることから、サステナブルな価値創造のためには、グローバルな視点に加え、いかに現地の視点を持てるかが重要となります。この現状を踏まえ、当社グループは各国の有力企業との協業による地域に根差したビジネス開発を目指しており、事業部門の枠を越えて新規事業の開拓を推進しています。また、さらなるDiversity & Inclusionの推進に向け、各国で採用した現地社員が、より活躍できる「創造力にあふれる組織」の構築に取り組んでいます。

これらの取り組みを通じ、各国が抱える多様な社会課題の解決に貢献するとともに、当社グループの成長を目指しています。

アジア大洋州総支配人
塩見 圭吾

欧阿中東CIS

域内有力企業とのパートナーシップなどを通じて、市場特性・社会課題を踏まえたビジネスを展開

欧阿中東CIS地域では、各地域・国の市場特性や成長ステージを踏まえ、各ビジネスに当地域固有の価値を創造・付加すべく、地域戦略を推進しています。

例えば、エネルギー関連分野では、安定供給と低炭素社会の実現につながるビジネスプラットフォームの構築を進めている他、モビリティ分野では、スタートアップ企業との連携などによって、業界の環境変化を見据えた新ビジネスの創出に注力しています。さらに、農業分野では、農業のIT化を支えるプラットフォームを構築することで、既存ビジネスの高度化・新ビジネスの創造に取り組んでいます。欧州・イスラエルを中心とするスタートアップ企業や各地域の有力民間企業とのパートナーシップ、政府や国営企業とのネットワークなど、組織間連携による総合力を活かして、取り組みを加速していきます。

欧阿中東CIS総支配人
石田 將人

米州

強みを活かした新たな価値創造で社会課題を解決するとともに、イノベーションを通じて当社グループを牽引

米州地域では、組織間の連携を強く意識した産業横断的なビジネス開発や、北中南米各国に所在する有力企業との共同事業などを通じて、「地域と産業の発展への貢献」や「地球環境との共生」といった社会課題の解決に取り組み、持続的な成長を目指しています。

例えば、ブラジルでの水道事業や、米国での再生可能エネルギー事業、米国からのLNG輸出プロジェクト、カナダから日本への木質ペレットの安定供給など、当社グループならではの新しい価値を創造し、社会に貢献していきます。また、シリコンバレーを中心として生まれるさまざまなイノベーションを幅広く取り込み、新規ビジネスを創出するとともに、全世界に展開・応用することで、当社グループのビジネス革新をリードしていきます。

米州総支配人
中島 正樹

日本

日本の伝統的な強み、ソフトの力、新技術を融合し、地域社会の課題解決と日本経済のさらなる成長に貢献

第四次産業革命による産業構造の変化や少子高齢化による生産年齢人口の減少など、日本の社会環境は大きく変化していますが、成熟市場だからこそなし得る変革があります。また、2020年東京オリンピック・パラリンピック、2025年国際博覧会（大阪・関西万博）といった大きなイベントや、インバウンド需要、地方創生など、日本の成長を後押しする流れも出てきています。

その中で、当社グループは、日本の伝統的な強みやソフトの力、そして日々進化する新技術を融合し、スマートシティ、ヘルスケア、環境・エネルギー、製造業、農業・食料などの分野において新たなビジネス開発にチャレンジしつつ、各地域のステークホルダーと連携して地域に根差したビジネスを展開していきます。

国内担当役員
田中 恵次

ビジネスリレーション資本

10万社を超えるビジネスパートナーとの信頼関係を基盤に新たな価値を創造する「エコシステム」の構築へ

住友商事グループの祖業は100年前に設立された大阪北港であり、不動産事業を軸に事業領域を拡大してきました。時代時代の顧客のニーズの変化に応え、当社グループは事業の形態や提供する商品・サービスを進化させてきました。

当社グループは、あらゆる産業分野で高いプレゼンスを確立しており、その歴史の中で、国や地域の枠を越えてさまざまな企業や組織と信頼関係を築いてきました。総合商社としてのオーガナイズ機能を発揮することで、新たな価値を提供するエコシステムを構築しており、特にこれまで信頼を培ってきた約10万社にのぼるビジネスパートナーは、当社グループにとって極めて重要な資本です。

当社グループのみでは実現できない取り組みも、各ビジネスパートナーが有する技術力やビジネスノウハウ、業界プレゼンスなどの強みと、当社グループの各資本を融合させることで、さまざまな化学反応が生まれ、新たな事業を創出しています。変革めざましいデジタル化・グローバル化の世界においては、各ビジネスパートナーとの迅速な連携とアクションがビジネスの拡大を図る上でますます重要になります。

今後も当社グループは、信頼できるビジネスパートナーと関係を深化させ、持続的な成長を目指しています。

住友商事グループのエコシステムを構築するプレーヤー

政府機関
国内また海外拠点におけるネットワークを活用した各政府機関との連携を通じて、各地域におけるローカルニーズを吸収し、事業活動に反映するべく、ともに努めます。

大学・研究機関
国内のみならず海外の各大学や研究機関との連携を通じて、最先端の技術やビジネスモデルを、いち早く産業に役立てることに努めます。

金融機関
各金融機関との長い信頼関係を通じて、各事業や地域における適切な資金調達方法などを、ともに模索し、事業を通じた社会課題解決に努めます。

ビジネスパートナー
時代とともに変化するクライアントのニーズを的確に把握し、当社グループならびに各パートナーの技術力やノウハウを結集して、近年多様化する課題解決に努めます。

非営利団体
さまざまな非営利団体のネットワークを通じて、社会課題解決に向けた意見交換、連携などに努めます。

スタートアップ
テクノロジーやビジネスモデルの進化に敏感に反応し、変革を続けるスタートアップ企業との連携により、双方の成長と、社会に対する価値提供に努めます。

In Focus

ビジネスパートナーからのメッセージ

変革の時代を迎えた自動車産業において
新しい価値をともに提供していく良きパートナーでありたい。

Yves Chapot
Partner of the Michelin Group

住友商事とのパートナーシップは、北米における互いの流通事業のシナジーを議論する中で始まりました。両社とも北米地域で長く事業を展開しており、幅広く議論を重ね、2018年に米国における両社の小口配送の卸売事業を統合することに合意しました。

ビジネス上の関係にとどまらず、住友商事と当社は、同じ価値観と長期ビジョンを共有しています。当社は「a better way forward」というスローガンに沿って、経済的利害と、環境や社会との関係、事業における人的側面の最適なバランスを模索しています。

住友商事の経営陣と対話する中で、私は、住友商事が合弁事業であるTBC社に決して妥協することなく成果を求めていること、加えて、事業会社の幹部・従業員とのコミュニケーションや人材育成を非常に大事にしていることを肌で感じました。また、TBC社の取締役会や各種委員会などを通じて、住友商事のガバナンスに対する価値観やビジョンを共有することができました。

北米地域のみならず、住友商事は、従来から世界のあらゆる産業分野で高いプレゼンスを有しています。このデジタル化が進んだ社会では、ビジネスの境界が曖昧になっており、私たちは住友商事を、他分野での合弁事業も検討し得る長期的なパートナーと位置付けています。

自動車産業は、デジタル化や新エネルギー技術、変化する顧客行動など、モビリティの概念が変わる大きな変革の時代を迎えており、この将来の展望を住友商事と共有しています。自動車の所有と利用は特に大都市において大きく変容しており、消費者はより安全かつ清潔で、利便性の高いサービスを求めています。Michelin社にとって住友商事は、さらなるチャレンジが求められる未来を乗り越えるための重要なパートナーであると考えています。

Michelin社との共同運営会社：TBC社

北米で交換用タイヤの卸売・小売事業、フランチャイズ事業を展開

TBC社は米国を中心に、交換用タイヤの卸売事業のみならず、直営およびフランチャイズでの小売事業を総合的に展開しています。

2005年に住友商事グループに加わり、2018年、北米Michelin社の子会社Tire Center社を統合。米州住友商事と北米Michelin社がそれぞれ50%出資する共同運営会社となりました。

統合によりTBC社の卸売事業は米国で第2位の規模となり、今後拡大が見込まれる交換用タイヤの小口配送ニーズに対し、より高度な物流機能を提供することが可能となりました。TBC社の持つ物流や小売拠点ネットワークに、Michelin社の知見を掛け合わせることで、一層のサービス向上と事業拡大を目指しています。

TBC社で展開するMidas社のフランチャイズ店舗

住友商事

ブランド資本

「住友の事業精神」に基づく100年の歴史が育んできた「信頼」というブランド

『文殊院旨意書(もんじゅいんしいがき)』――「住友の事業精神」の真髄

住友商事グループには100年の歴史があり、歴史の中で培ってきた社会的な信頼(ブランド)が存在します。住友商事グループのブランド資本の礎となっているのが「住友の事業精神」です。その「住友の事業精神」の源流をたどると、それはおよそ350年の昔、住友家初代 住友政友が遺した『文殊院旨意書』にまで遡ることになります。

政友は晩年、庵を結んで半僧半俗の暮らしをしており、家人や彼を慕う門徒衆に、商人の心得や人としての生き方を書簡などの形で教え諭しました。5カ条からなる『文殊院旨意書』は、商人の心得を分かりやすく説いており、住友家の家訓として受け継がれています。

その冒頭には「商事は言うに及ばず候えども、万事精に入れられるべく候(商売については言うまでもなく、全てのことについて心を込めて励むように)」と記されており、あらゆる状況に当てはまる「人としての心構え」が説かれています。また、近代家法に引き継がれた「確実を旨とし浮利に趨(はし)らず」、すなわち、目先の利益を追わず、信用を重んじて確実を旨とする経営姿勢は、「住友の事業精神」の真髄として、今日の住友グループを支える世代に受け継がれています。

旨意書は、家や家業の永続・発展を直接の目的とする家法ではなく、人間の努力や誠実さを求め、人格形成を促す内容となっています。政友の教えは、この旨意書を通して、住友グループの事業精神の源として現代にまで受け継がれているのです。

住友グループの総合商社として――「信頼」という名の無形資産

初代・住友政友より継承されてきた「住友の事業精神」を1891年に集大成したものが「住友家法」です。そして、その核心部を為すのが「営業の要旨」です。その第一条では、何よりも信用を重んじることを、第二条では、社会の変化に素早く、的確に対応しながら利潤を追求し、常に事業の刷新を図るという「進取の精神」を示し、その上で、浮利を追うような軽率・粗略な行動を戒めています。『文殊院旨意書』から受け継がれてきた「住友の事業精神」は、その普遍性をもって、今日でも住友グループ各社の理念として息づいています。

そして「住友の事業精神」に、今日的かつグローバルな視点を加えて、総合商社の業容特性を踏まえながら、平易かつ体系的に整理し直したものが、住友商事グループの「経営理念」です。そしてその「経営理念」を実現するための企業および役員・社員の日常の行動の在り方を定めたガイドラインが「行動指針」です。当社グループは、この「経営理念」「行動指針」に示された価値基準をグローバルな事業活動を通じて体現することで、常に変化を先取りし、新たな価値創造を通じて、広く社会に貢献してきました。長年にわたり国際社会における確かな実績を積み重ねてきた結果、住友商事グループへの信頼は今日、高いブランド認知度、確かな存在感を発揮するに至っています。住友グループの総合商社というブランドは、信頼という名の「無形資産」として、国内外で多様な事業を展開する当社グループの礎となっています。

住友家初代 住友政友

初代住友総理事 広瀬宰平

営業の要旨

In Focus

住友グループの事業の源流――別子銅山

住友伝統の事業精神を今日の世代、そして将来の世代に受け継いでいくための故郷

100年先の将来を見据え、事業の永遠性を追求

今日の住友グループ各社の事業の源流を遡ると「別子銅山」につながっています。

愛媛県新居浜市の別子銅山は、1691年の開坑から1973年の閉山までの約280年間、一経営者の住友によって稼行されてきました。同じ経営者が約280年にわたり稼行させてきた鉱山は他にありません。

銅山の経営には、長期的な視野と綿密な計画が必要です。別子銅山は海抜1,200mの山中にあり、その開発に際して厳しい自然条件との格闘がありました。そうした中、住友は「一代で成し遂げられなくても、二代、三代かけて銅山事業を開花させればよい」という信念のもと開発を推進し、100年先の将来を見据え、事業の永遠性を追求しました。

まさに、目先の利益に趨らず、遠大な理念のもとに行動する、「住友の事業精神」を体現する一大事業でした。

別子の事業こそ住友グループの事業の根幹

別子の銅は江戸時代、東アジア貿易を介して世界経済に大きな影響を与えましたが、明治維新期、経営効率の悪化により経営危機に陥りました。一時は売却も検討されましたが、当時の銅山支配人であった広瀬宰平は「別子の事業こそ住友の事業の根幹」と説き、経営権を守りました。その後、住友は、西洋の最新技術を導入して銅山を近代化し、産銅コストを世界水準にまで下げました。また、旧来の慣習には固執せず、「進取の精神」で新規事業を展開することで、日本の産業の近代化・殖産興業に大きく貢献するとともに、日本の産業界を牽引する人材の抜粋や育成にも努めました。

昭和初期、鉱脈の枯渇が懸念されるようになると、住友は将来を見据え、長年恩恵を受けてきた別子の地域社会との共存共栄を図るべく、化学工業や機械工業などの工場誘致、電力インフラなどの社会資本への投資を行い、新居浜は瀬戸内工業地帯の中核を担う工業都市へと成長を遂げました。

新居浜市から別子山村に至る広大な銅山の多くの遺跡は、今ゆっくりと自然に還りつつありますが、近年我が国の代表的な近代化産業遺産として注目されています。なお、1975年に開館した「別子銅山記念館」では、その歴史を分かりやすく展示しています。住友商事グループ各社では、「住友の事業精神」を、今日の世代、そして将来の世代に受け継いでいくために、源流であるこの地で研修に取り組んでいます。

研修風景

別子銅山全景（2004年撮影）
写真提供：住友林業（株）

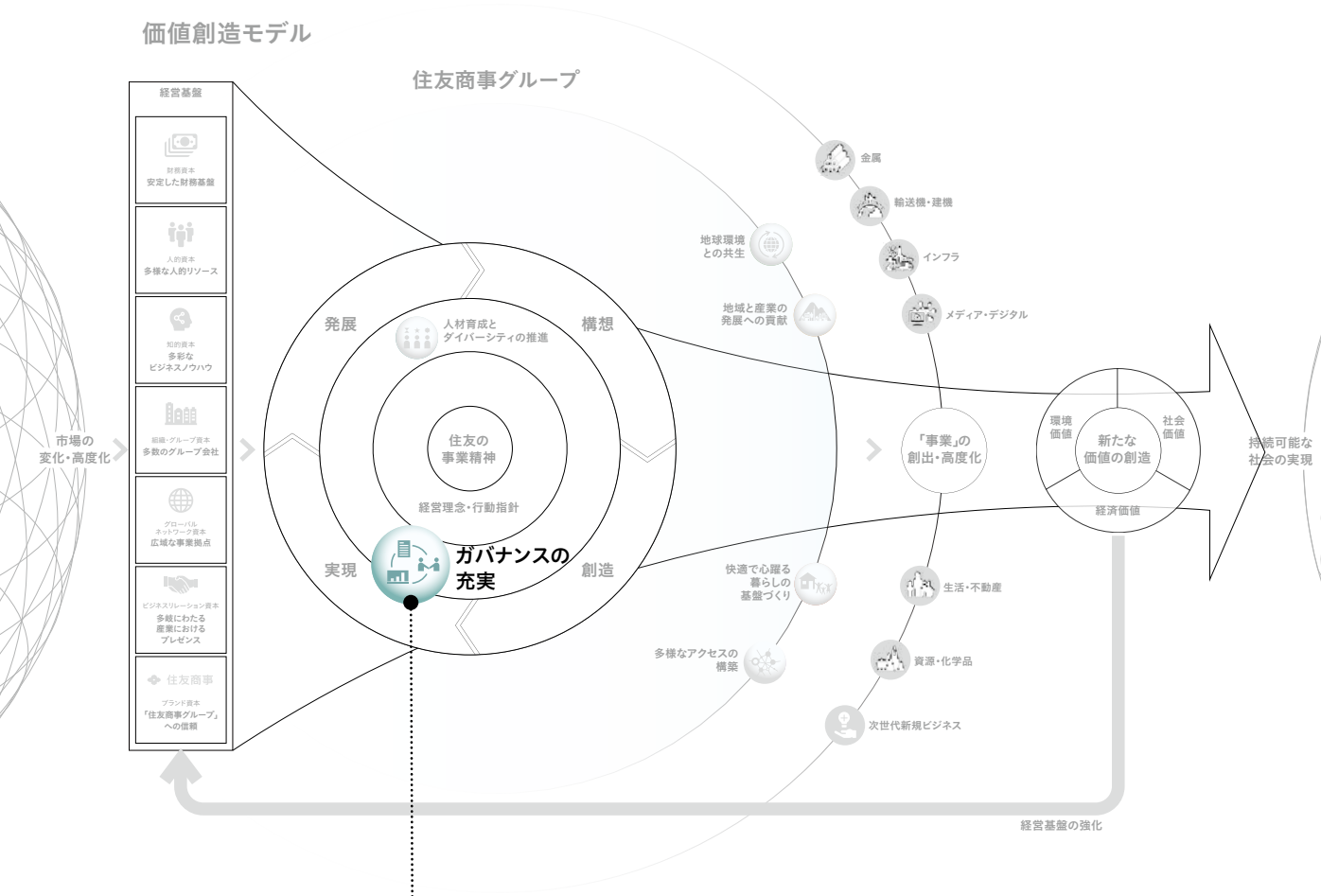
別子銅山（開坑200年記念時の版画の一部）　写真提供／住友史料館

Chapter 4 ガバナンス

価値創造の「礎」となるコーポレートガバナンス

持続的な価値創造を通じて、企業として成長し続けるためには、
その「礎」として、ゆるぎないコーポレートガバナンス体制を構築することが重要です。
住友商事グループでは、経営基盤の強化の一環として、
コーポレートガバナンスを進化させ続けてきました。
「中期経営計画2020」では、「ガバナンスの高度化」を重点施策として位置付けており、
コーポレートガバナンスのさらなる進化に取り組んでいます。

Gover



CONTENTS

83 **特集　社外取締役対談 at Investor Day 2019**
持続的な成長を支えるコーポレートガバナンス

89 コーポレートガバナンス
97 役員一覧
101 内部統制に関する取り組み

nance

特集　社外取締役対談 at Investor Day 2019

持続的な成長を支える コーポレートガバナンス

株主・投資家の皆様をお招きして2019年5月に開催した「Investor Day 2019」の中で、当社のコーポレートガバナンスをテーマに社外取締役である江原伸好と岩田喜美枝によるパネルディスカッションを実施しました。

ファシリテーター
佐藤 淑子氏
（一般社団法人日本IR協議会 専務理事）

社外取締役
江原 伸好

Profile　1978年モルガン・ギャランティ・トラスト・カンパニー入社。1980年にゴールドマン・サックス・アンド・カンパニー入社後、同社リミテッド・パートナーなどの要職を経て、1999年よりユニゾン・キャピタル（株）代表取締役を務める。2016年より、当社社外取締役に就任。金融や企業経営に関する広範な知識と豊富な経験を有する。

社外取締役
岩田 喜美枝

Profile　1971年労働省（現：厚生労働省）入省。雇用均等・児童家庭局長などの要職を歴任。2004年より（株）資生堂に入社し、同社にて代表取締役副社長などを務める。同社退社後は、複数の上場企業の社外取締役を歴任し、2018年より当社社外取締役。企業経営やコーポレートガバナンス、企業の社会的責任、ダイバーシティなどに関する広範な知識と豊富な経験を有する。

Theme 1 社外取締役の役割

佐藤　株主・投資家の皆様から事前に質問をいただいていますので、それをベースにお話を伺っていきます。一つ目のテーマは、社外取締役としてお二人がどのようなことを期待されて招へいされたと考えるのか、各々の専門性やキャリアをどのように活かしているのかを含めてお聞かせください。

江原　私の場合、プライベートエクイティ投資を通じた企業への関与、経営や金融面に加えて、投資判断などに関する経験なども期待されて、社外取締役に招へいされたのではと思います。

当社はこの数年来、コーポレートガバナンスの進化を非常に重要なテーマに位置付けていますが、そこは私が目指しているものと全く合致します。私は常に企業の幹部の方々や取締役会において、どうすればコーポレートガバナンスを、より具体的に言うと取締役会を進化させられるか、という点を議論しています。そういう考え方も期待されているかと思います。

岩田　私は労働省で約30年、国家公務員として働いた後、資生堂で約10年間、企業経営を経験しました。その後、いくつかの会社の社外取締役を経験し、いくつかの大学の経営にも関与しました。

当社の社外取締役に招へいされた理由は、大きく二つあると想像しています。一つは生え抜きの役員とは異なる、他の社外取締役の方々ともまた違う経験を経てきた中で身に付けた知識や価値観の観点から経営を見てほしいということ。もう一つは、率直に言えば「女性である」ことではないかと。家庭生活や企業、あるいは社会生活の全体で、男性とは違った経験をしてきたことからの発言も期待されているのではと思います。

日頃、取締役会で心掛けていることが二つあります。一つは自分の経験を活かして、取締役会の主要な議題について、何が論点になり得るのか、本質的な議論を深められるような質問や意見を述べることです。当社の社外取締役は非常に発言が多いですが、私も負けずに発言しているつもりです。もう一つは、これは日常的にあることではないのですが、私の知識や価値観から見て「ちょっと違うんじゃないか」「ここがちょっと欠けているんじゃないか」といったことが仮にあれば、躊躇せずに反対意見・少数意見を述べることです。それが社外取締役の役割であると肝に銘じており、責任を果たしたいと考えています。

Theme 2 取締役会の実効性

佐藤　では、二つ目のテーマ、取締役会の実効性についてです。住友商事は取締役会の実効性をどのように高めているのか、可能であれば具体的なエピソードも交えてご紹介ください。

江原　まず、取締役会のセットアップについて触れたいと思います。3年前、私が社外取締役に就任した当初の取締役会は18名で構成されていました。現在は11名※です。ここには人数を減らして活発な意見交換を促そうという意思が表れていると思います。直近では社内・社外の構成比率も社内6名、社外5名※となっており、社外取締役が発言しやすい場が形成されています。ここに関しては、私も就任以来かなりアドバイスしてきました。

実効性を高める上でもう一つ重要なのは、取締役会が何にフォーカスし、何を議論すべきか、英語でいう「アジェンダシェイピング」です。その端的な例が、投資案件についての議論です。2年ほど前までは投資案件の議論に割く時間が相当に多く、年間約80の案件を議論していました。これが昨今では40～50件に減っています。この意図は、各案件の議論を深掘りしようということと、投資以外の案件との時間配分を再考しようということです。逆に、増えてきた議論の一例としては、事業ポートフォリオに関するもので、どの事業を強化・拡大すべきか、あるいはケースによっては縮小すべきかといった議論が多くなり、企業戦略はどうあるべきなのか、事業ポートフォリオの観点からいろいろと議論し、3年前と比べると全く異なるレベルとなっています。

もう一つ重要な視点としては、私は特に株主の皆様の

※ 本パネルディスカッションを実施した2019年5月時点の人数。2019年6月21日の定時株主総会後の取締役の人数は10名（社内6名、社外4名）。

特集 社外取締役対談 at Investor Day 2019

持続的な成長を支えるコーポレートガバナンス

意見を代表することが重要な役割だと捉えています。もしここに株主の方がいたらどんな発言をするだろう？何を質問するだろう？ということを意識しながら発言しており、執行の方々にも時にはそうした意識を持っていただきたいと促しています。

岩田　当社では年に1回、取締役会評価を実施しており、その結果を簡単にご紹介したいと思います。今年の取締役会評価は専門の会社に依頼して、全取締役会メンバーに対してアンケート調査とインタビューを実施し、これらに基づいた分析を行いました。専門の会社に依頼するメリットは他社との比較ができることです。大部分の評価項目は他社を大幅に上回るか、他社並みでした。ただし、「資料の分かりやすさ」という項目だけは他社を下回っていました。当社は、事業領域が非常に広く、かつ事業ごとに背景も専門用語も異なるので、資料を読みこなすのはなかなか難しいのが実態です。ただし、執行側も努力はしていて、最近は資料にエグゼクティブサマリーを必ず付け、専門用語集なども準備してくれるなどの改善がされています。

議題については、江原さんもおっしゃったように投資案件が非常に多い。のみならず、一つひとつが大型の案件で、毎月のように議論されます。同時に、非事業案件も多くあります。1件にかける時間は投資案件よりも短いですが、案件数はほぼ同じくらいあり、ESG関連についてもしっかり議論されていることは当社の一つの特徴かと思います。

取締役会のモニタリング機能の強化について、今年からは六つの事業部門それぞれに対して半年に1回、数字の裏にある実態を報告してもらうという取り組みを始めました。また議題によっては、まだ議論が途中段階のテーマを議論しています。そこで何かを決定するというのではなく、オフサイトミーティング的に自由闊達に、一番いい方向を見出していくブレーンストーミングのように議論しており、これも最近の試みです。

また、私が一つ貢献できたかな、と考えるところでは、昨年、ある案件から撤退するという議案がありました。私も撤退すべきという提案自体に異存はありませんでしたが、「撤退となってしまった原因はどこにあったのか、もう1回振り返ってもらいたい。また、プロセスにおいて何か良い副次効果もあったかもしれない。一区切りついたところで総括し、担当部門だけでなく全社的にこの案件の教訓を共有してほしい」と意見を述べました。その結果、2、3カ月後の取締役会で、しっかりその案件の総括がありました。

佐藤　大型投資案件、M&Aなどについて、取締役会での具体的な議論の内容をご紹介いただけますでしょうか。

江原　基本的に我々は「社内の力学」にとらわれず発言ができます。そこに社外取締役の責任と使命がある。むしろ、社内ならば「空気を読んでいない」と言われるような発言を平気ですることで、取締役としての報酬をいただいているのだと私は思っています。

こうした例の一つとして、アンバトビーの件があります。どの会社でもある話ですが、大きな組織の中では、なるべくなら話したくないとか、本来では部門間でけん制し合うべきなのに不可侵条約的なものが発生してしまうという傾向もあります。そこで私は独立取締役として「本件は、一体どういうタイムテーブルで考えたらいいのか？」「どういうマイルストーンを立て、モニタリングしていくのか？」といったことを取締役会で質問しています。経営会議でも似たような議論はされているはずですが、それとは違った観点からのチェックが提供できているのではないかと思います。

もう一つ、他の例としては、石炭火力発電の取り組みに関する議論です。この分野は、ご存じのように当社が歴史

的にも強く、日本のみならず世界のいろいろな国に技術・サービスを提供し、大げさに言えば、世界に多大な貢献をしてきました。そのことは自信を持っていい。ただし、気候変動という大きなうねりの中で、この分野にかなり厳しい目が注がれています。

自分たちの強い分野を抑制するのは、組織内ではなかなか難しいことです。しかし、我々は社内の人間と少し違った立場で発言ができます。もちろん最終的に決めるのは執行の方々ですが、「この点はよく議論する必要性があります」と促したり、「これは取締役会で、もう少し多くの方に参加してもらい議論を交わしましょう」と提案したりして、議論の場をつくってきました。石炭火力発電の問題は、以前からずっと議論されていたと思いますが、個人的にはもう一つプッシュが必要なのではないか、そういう時期に来たのではないかと考えて、そのように提案しています。

Theme 3 指名・報酬諮問委員会の役割

佐藤　三つ目のテーマは、指名・報酬諮問委員会についてです。江原さんは2016年から同委員会の委員長を務めていますが、2018年の社長選任までの過程を可能な範囲で教えてください。

江原　この委員会で社長指名に至ったのは昨年が初めてです。結果として兵頭さんが選ばれたわけですが、そのプロセスに関して、いろいろと考えるところがありました。重要なのは、多くの方が納得する公平なプロセスで、いかに正しい決断をするのか、ということです。非常に驚いたのですが、当時の社長の中村さんは、私に対して「こうやってほしい」という注文を一切付けませんでした。委員会は5名で構成され、社外取締役がそのうち3名を占めていました。これは私が入る前からそうだったのですが、そもそもそういう構成にしたことに住友商事の決意がある、と思いました。

最終的に兵頭さんを指名しようという結論に至るまでに約14カ月をかけました。最初の4カ月は委員5名で新社長にどういう資質を求めるかについて議論しました。そこ

で合意された四つの資質のうち、重要な一つとしては「『住友の事業精神』を体現できる人」があることが確認されました。後半の10カ月は、候補者を何名かに絞り、距離を置いたところからオブザーブした他、意見交換したり、いろいろな形で各候補者と接する機会をつくりました。

「この日に決める」という時になって、私は委員長として委員の方々に「皆さん一人ひとりが、一候補をちゃんと決めてください」とお願いしました。そして皆さんが名前を出してみたら、全会一致という結果でした。公平性という意味で、非常に良いプロセスだったと思います。

Theme 4 住友商事の強みと課題

佐藤　最後は住友商事の企業価値向上に向けて、その強みや課題についてお聞きしたいと思います。

岩田　当社の特徴の一つは、マテリアリティ経営だと思います。住友商事の社外取締役の話がまだ全くなかった時期に、私がこの会社に関心を持ったのは、国連のSDGsに対して産業界で最もリーディングな企業の1社だったからです。当社では「事業活動を通じて社会課題の解決に貢献していくために何をすべきか」という議論を、外部の専門家の意見も聞きながらまとめあげ、6つのマテリアリティを定めています。

先ほど取締役会では投資案件について時間をかけて議論しているという話がありましたが、個々の投資案件の議論では必ずマテリアリティとの関係がしっかり説明さ

特集 社外取締役対談 at Investor Day 2019

持続的な成長を支えるコーポレートガバナンス

れます。この案件は、どういう形でマテリアリティと関係し、課題解決に資するのか、という説明が全ての案件でされており、そこに「本気」を感じます。

当社は社会課題解決に対して非常に本気で、先進的な企業ではあるのですが、克服が必要な部分もあります。一つは、全ての案件にマテリアリティが紐付いていると言っても、まだまだ後付けであることです。本来はマテリアリティが先にあり、そこから新しい事業やビジネスチャンスを探して、事業とマテリアリティを融合していくのが理想だと思います。そこにはまだ少し距離があると感じています。

もう一つは、6つのマテリアリティが、しばしば重複したり、対立したりすることにどう対処するかです。分かりやすいのが「地球環境との共生」と「地域と産業の発展への貢献」の対立です。そういうマテリアリティの対立関係について、どちらを優先するのか、あるいはその対立を乗り越える道、考え方を探ろうといった議論をさらに進める必要があると思います。

江原　「経営とは何か？」ということを考える時に、一つの考え方は、短期的な目的を重要視するのか、長期的な視点で判断するのか、そのバランスをとっていくことが経営ではないかと私は思っています。皆さん言葉ではよく「長期的な視点が大切」と言いますが、本当にそのトレードオフを理解しているのか、よくよく考えてみると短期的な業績に目が行っているケースが多々あります。マテリアリティに関しても、長期的な視点で見ればリターンが大きいと思えるものがあれば、追求していくべきだろうと思います。

もう1点、住友商事のチャレンジは、株主・投資家の皆様の関心をもっと引きつける、ということです。日本にはさまざまな商社がありますが、株主・投資家の皆様はその中で「ここをピックアップしよう」と判断しているはずです。例えば、貴重な時間を割いて集まってくださる皆様に「やはり住友商事の説明会は外せないな」と感じていただけるメッセージやコミュニケーション、姿勢をもっと発信すべきですが、それについてはまだ道半ばだ、と思います。必要なのはリーダーとしての自負心と発想です。それを皆様にしっかり提供して、「あそこに行けば商社業界のかなりのものが見える」と感じていただける、そういう姿を追求していただきたい、そう思っています。

佐藤　江原さん、岩田さん、本日はありがとうございました。

質疑応答

パネルディスカッションのあと、会場の株主・投資家の皆様から寄せられた主なご質問と、回答を紹介します。

Q 役員報酬体系の見直しにあたって、どのような点を重視しましたか？

江原　昨年、役員報酬体系を見直した際、評価の軸を何にするのか、定量面と定性面を議論し、定性面の方を多くしました。ここは私がこだわったところで、定性面を増やしたのは、数字だけを追い求める経営は長期的に見ると正しいことにならないかもしれない、という課題意識があったからです。

　また、絶対額も見直しました。その理由は二つあります。一つは、良い業績に支えられているということ。もう一つは、経営陣が執行を司っている時に、きちんと報酬を支払うべきだと考えていることです。これは、将来、会長や相談役になってから報われるという、日本の多くの会社で行われている構造から決別すべき、という考えに基づくものです。

　ただし、業績が悪くなれば、当然のことながらトータルの支払額は減る仕組みにしており、株主様の利益との連動性を高めています。報酬水準を1年で一遍に変えるのは無理ですので、3年、あるいは5年という時間の中で進化させていくことを意識しています。

Q 江原さんが就任した当初と比べて、取締役会の運営や方向性で変化を感じることはありますか？

江原　私が社外取締役に就く前からいらっしゃった方々の話を聞くと、以前とは比べ物にならないほど議論が活性化しているとのことです。この3年間においても、ここは明らかに進んでいます。実は、社外取締役が一人で率直に意見を言うのはかなり辛い役割なのですが、二人以上いると、そこには少しは勢いが出てきます。

　一人、二人の社外取締役ではできないことも、人数が増えると「いい違い」が生まれるのではないかと思います。

Q ESGへの取り組みは、どのくらい根付いていると思いますか？

岩田　経営者の経営姿勢の中には、すでに相当深く入っていると感じています。ただし、管理職、若い社員、全社的にどのくらいのものになっているのか、まだ私は把握しきれていません。国内外に関係会社がたくさんありますので、各組織の末端まで本当に一枚岩になっているかというと、努力が必要な面もあると思います。

　ですが先ほど述べた通り、まだ足りない部分はあるものの、取締役会レベル、経営会議レベルの本気度は非常に強く感じています。

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの基本原則・体制

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」を企業倫理のバックボーンとして、「住友商事コーポレートガバナンス原則」を定めています。「住友商事コーポレートガバナンス原則」は、コーポレートガバナンスの要諦が「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、策定されたものです。この原則に則り、当社に最もふさわしい経営体制の構築を目指し、全てのステークホルダーの利益にかなう経営を実現するために、コーポレートガバナンスの強化を図っています。

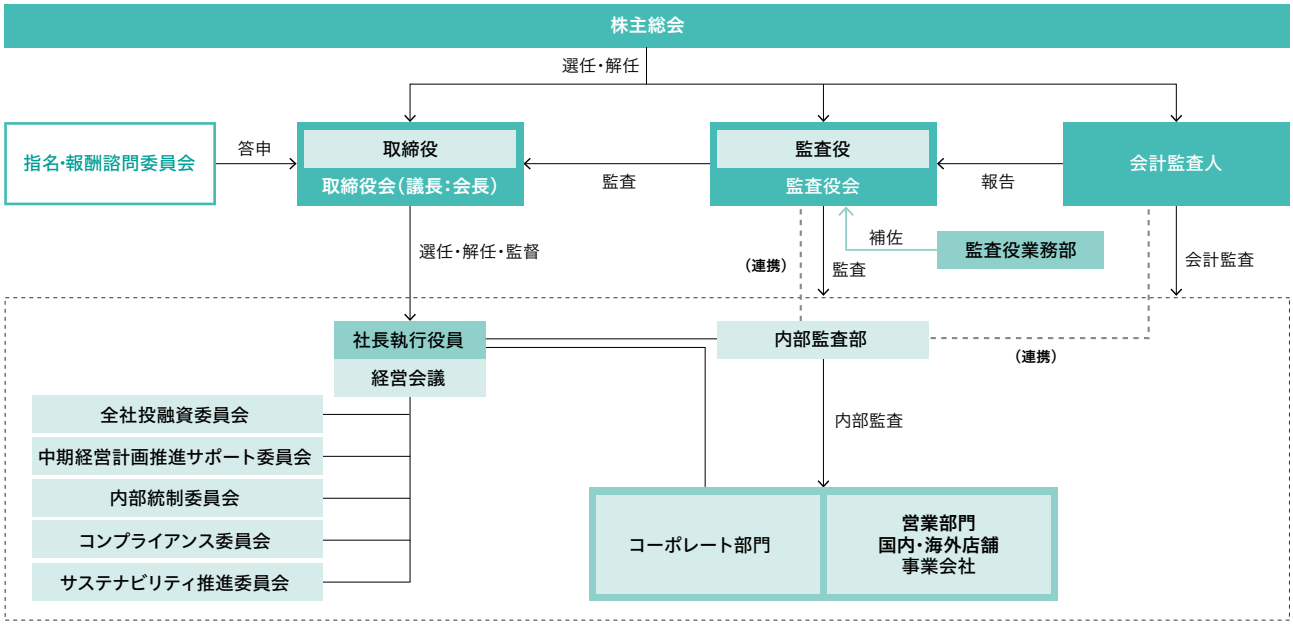
コーポレートガバナンスの体制と特徴

監査役体制の強化・充実によりコーポレートガバナンスの実効性を上げることが最も合理的であると考え、監査役会設置会社制度を採用しています。監査役の過半数を法律又は会計の専門家からなる社外監査役とし、多角的な視点からの監査体制となっています。また、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ることを目的に、経験や専門性が異なる社外取締役を複数名選任しています。独立性のある社外取締役および社外監査役による経営の監督・監視機能の強化を図ることにより、「経営の効率性の向上」、「経営の健全性の維持」および「経営の透明性の確保」というコーポレートガバナンスの目的をより一層実現できると考えています。

コーポレートガバナンス体制早見表（2019年6月21日現在）

機関設計	監査役会設置会社
取締役	10名（うち社外取締役4名）／任期1年
会長、社長執行役員、社外取締役の在任期間	原則として6年を超えない
監査役	5名（うち社外監査役3名）／任期4年
執行役員	制度の採用有
取締役会の任意諮問委員会	指名・報酬諮問委員会
コーポレートガバナンスの詳細情報（Webサイト）	トップページ＞企業情報＞コーポレートガバナンス＞コーポレートガバナンスについて
会計監査人	有限責任　あずさ監査法人

住友商事のコーポレートガバナンス体制



取締役および取締役会

取締役会の構成

取締役会の構成は、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10名のうち、社外取締役を4名とし、社外取締役の比率を高めることで経営の執行に対する監督機能の強化を図っています。

取締役会における審議の充実、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、同時に、取締役会のモニタリング機能を強化するため、取締役会への報告事項を充実させて、取締役会が業務執行の監督に一層注力できるようにしています。また、重要なテーマについては決議に先立って自由に意見交換する機会を設けています。

社外取締役の資質および定期的な意見交換会の実施

4名の社外取締役は、(株)東京証券取引所など当社が上場している金融商品取引所が定める独立性基準および社内規則「社外役員の選任及び独立性に関する基準」を満たしています。それぞれ異なる経験や専門性を活かし、多様かつ独立した視点で当社のコーポレートガバナンスに貢献しています。

また、原則として毎月1回、取締役会長、社長執行役員、社内監査役および社外監査役と意見交換・議論を行っています。

社外取締役の選任理由

各社外取締役は、それぞれ以下の経験を有しており、当社取締役会が適切に意思決定を行い、監督機能の一層の強化を図る上で適任と考えています。

社外取締役の専門性・経験と選任理由 新規追加

氏名	選任理由	取締役在任期間	指名・報酬諮問委員会委員	社外取締役の専門性・経験				
				企業経営	投資	金融	法律	政府機関
江原 伸好	米国大手金融機関およびプライベート・エクイティ・ファンド運営会社において長年培ってきた金融や企業経営に関する広範な知識と豊富な経験	3年	●	●	●	●	–	–
石田 浩二	大手金融機関での長年にわたる経験、また、日本銀行政策委員会の審議委員を歴任することなどで培ってきた金融や企業経営に関する広範な知識と豊富な経験	2年	●	●	–	●	–	●
岩田 喜美枝	長年にわたる労働省(現:厚生労働省)での要職の歴任、また、退官後に民間企業の経営者や社外役員を務めることなどで培ってきた、企業経営やコーポレートガバナンス、企業の社会的責任、ダイバーシティなどに関する広範な知識と豊富な経験	1年	●	●	–	–	–	●
山﨑 恒	裁判官および弁護士として長年にわたり培ってきた法律に関する高度な専門知識と豊富な経験	1年	–	–	–	–	●	●

コーポレートガバナンス

指名・報酬諮問委員会の設置 制度見直し

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、委員長も社外取締役が務める「指名・報酬諮問委員会」を設置しています。2018年度は、同委員会において、社長執行役員の選任・解任に関する方針・手続および取締役会長の選任・解職に関する方針・手続の策定ならびに同委員会の審議事項を見直すとともに、取締役および監査役候補者の指名、経営会議構成員の選任、取締役および執行役員の報酬・賞与の体系・水準などに関する検討を行い、その結果を取締役会に答申しました。

指名・報酬諮問委員会の構成

全委員数	社内取締役	社外取締役	委員長(議長)
5名	2名(会長、社長)	3名	社外

取締役・監査役のトレーニングおよび情報提供 新規追加

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する機会を設けています。これに加え、取締役および監査役が必要な知識の習得や適切な更新などの研鑽を行えるよう、必要に応じて書籍を配布するとともに、セミナーやe-ラーニングなどの機会も提供しています。

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、社外取締役には、少なくとも毎年国内1回および海外1回の現場視察の機会を提供しています。なお、2018年度は、国内2回および海外2回の現場視察を実施しました。

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性の維持・向上のため、毎年、取締役および監査役による自己評価などにより
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。
2018年度の取締役会の実効性評価および結果の概要は、以下の通りです。

評価の手法

対象者	取締役全員(11名)および監査役全員(5名)
実施方法	2018年12月～2019年1月にアンケート(回答は匿名)およびインタビューを実施 ※ 実施にあたっては第三者(外部コンサルタント)を活用
評価項目	① 取締役会の構成 ② 取締役会の運営 ③ 取締役会の審議の充実・モニタリング機能の強化 ④ 社外役員への情報提供その他支援の体制 ⑤ 各取締役・監査役自身の取り組み ⑥ 改善施策の評価　など
評価プロセス	第三者(外部コンサルタント)が集計したアンケートおよびインタビューの回答内容をもとに、分析した結果を取締役会に報告

取締役会の開催に際しては、その都度、社外取締役・社外監査役に対して、取締役会に付議予定の議案を事前に説明しています。また、取締役会による全社的な業務執行状況の適時かつ的確なモニタリングを目的として、中期経営計画の進捗状況などに加えて、各事業部門の戦略ならびに具体的な取り組みおよびその進捗状況を取締役会に定期的に報告しています。

経営会議

業務執行レベルの最高意思決定機関

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た意思決定を行うため、2015年7月から経営会議を業務執行レベルの最高意思決定機関としています。

経営会議は、社長執行役員、コーポレート部門の各担当役員および営業部門の各事業部門長で構成され、原則毎週1回開催しています。また、全社的観点から重要性の高い特定の事項については、社長執行役員や経営会議に対する諮問機関として「全社投融資委員会」「中期経営計画推進サポート委員会」「内部統制委員会」「コンプライアンス委員会」「サステナビリティ推進委員会」などの各種委員会を設けています。

評価結果の概要

全体的には、取締役会は概ね実効的に機能していると評価されています。

一方、取締役会資料の改善策として実施した、付議案件の要点をまとめた書面（エグゼクティブサマリー）の追加や用語集の作成について、概ね肯定的に評価をされているものの、説明資料（本編）の内容に関して改善の余地があるとの意見がありました。また、全社的な業務執行状況の適時かつ的確なモニタリングの強化策として実施した、各事業部門からの部門戦略および具体的な取り組みとその進捗状況に関する定例報告について、報告内容や審議時間について見直す必要があるとの意見がありました。この他にも取締役会の実効性の向上に向けたさまざまな意見・提言がありました。

2018年度評価における課題への主な取り組み

2018年度の取締役会評価において課題として指摘があった左記の課題について、2019年度に、①取締役会資料について、説明資料（本編）中に脚注などで専門用語を解説することや議論のポイントの明確化の徹底を図ること、②全社的な業務執行状況の適時かつ的確なモニタリングのため、経営戦略、経営計画および事業ポートフォリオを重点的に討議すべき事項と位置付け、各事業部門からの部門戦略および具体的な取り組みとその進捗状況に関する定例報告においては、「中期経営計画2020」を推進する上で抱える課題とその解決策・対処方針に焦点を当てて説明すること、また③重点的に議論すべき議案の審議時間をより多く確保し、審議の充実を図るために、議場では案件審議のため重要ポイントに絞った議論を行うことなど、取締役会の実効性をさらに向上させるための改善施策に取り組んでいきます。

コーポレートガバナンス

監査役および監査役会

監査役体制の強化・充実

外部視点での監視機能を強化するため、監査役5名のうち3名を社外監査役としています。そのうち2名が法律家、1名が会計の専門家であり、多角的な視点からの監査体制を整備しています。また、社外監査役3名は、東京証券取引所など当社が上場している金融商品取引所が定める独立性基準および社内規則「社外役員の選任及び独立性に関する基準」を満たしています。

内部監査部、会計監査人との連携

監査役は、効率的な監査を行うため、内部監査部と緊密な連携を保ち、内部監査の計画および結果について適時に報告を受けています。

また、会計監査人との定期的な打ち合わせを通じて、会計監査人の監査活動の把握と情報交換を図るとともに、会計監査人の監査講評会への出席、在庫棚卸監査への立ち会いなどを行い、監査役の監査活動の効率化と質的向上を図っています。さらに、監査役は内部統制委員会に出席し、内部統制を所管する部署に対して、内部統制システムの状況についての報告や監査への協力を求めています。

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、取締役会をはじめとする重要な社内会議に必ず出席する他、原則として毎月１回、取締役会長、社長執行役員および社外取締役と意見交換・議論を行っています。さらに、監査役を補佐する監査役業務部を置き、監査業務が支障なく行われ、監査役の機能が最大限発揮されるようにしています。

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ご理解いただくため、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。

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するとともに、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。2004年からはインターネットによる議決権行使を、2005年からは携帯電話からのインターネットによる議決権行使を可能にしました。さらに、2007年からは東京証券取引所などにより設立された(株)ICJが運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームを利用し、機関投資家のために議案内容の十分な検討時間を確保しています。また、当社Webサイトにて、株主総会終了後1年間、株主総会の模様を動画配信しています。

「情報開示方針」は、当社のWebサイトをご参照ください。
https://www.sumitomocorp.com/jp/-/media/Files/hq/about/governance/detail/disclosurepolicy160701.pdf

相談役・顧問など 制度見直し

2019年5月に、過半数が社外取締役で構成される、指名・報酬諮問委員会（委員長：社外取締役）の答申に基づき、取締役会の決議を経て、従来、社長執行役員・取締役会長経験者に対し委嘱していた相談役・名誉顧問制度を見直しました。

今後は相談役・名誉顧問に替え、有期の特別顧問を委嘱することとします。

特別顧問には、その職務に見合った報酬を支給しています。

役員報酬

取締役の報酬などの体系・水準および監査役の報酬枠については、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、委員長も社外取締役が務める「指名・報酬諮問委員会」にて内容を検討し、結果を取締役会に答申しています。これにより、透明性および客観性を一層高めるよう努めています。

答申を踏まえた報酬などの具体的な構成・決定方法は以下の通りです。

取締役（取締役会長および社外取締役を除く）の報酬など

当社グループのガバナンス強化と中長期的な企業価値の向上を目的とし、経営戦略と連動した持続的な成長を後押しする報酬制度を実現するため、以下の基本方針に沿って役員報酬制度を策定しています。

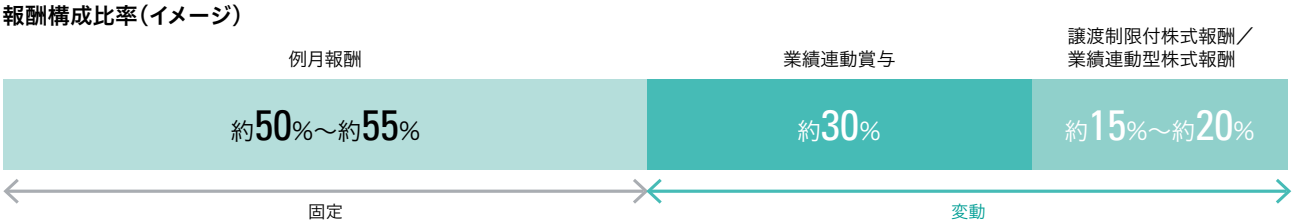
基本方針

- 固定報酬（例月報酬）と変動報酬（短期的な成果に連動する業績連動賞与と中長期的な成果や株主価値に連動する株式報酬）の割合などを適切に設定することにより、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するものとします。
- 当社グループの経営戦略と業績連動賞与の関連性を強化することにより、経営戦略に合致した職務の遂行を促し、また具体的な経営目標の達成を強く動機付けるものとします。
- 株式報酬制度について、これまで以上に株主価値との連動性を強化することにより、中長期的な企業価値向上に向けた取り組みや株主視点での経営をより一層促すものとします。

報酬構成比率および報酬水準

- 経営戦略に基づく会社業績ならびに中長期的な企業価値向上のためのインセンティブを強化するため、固定報酬と変動報酬の割合を適切に設定しています。
- 外部専門機関による客観的な報酬市場調査データを参考に、当社の経営環境を踏まえ、適切な報酬水準を設定しています。

報酬構成比率（イメージ）



※ 上記の図は一定の会社業績および当社株式の株価をもとに算出したイメージであり、会社業績および当社株式の株価の変動などに応じて上記割合も変動します。

コーポレートガバナンス

役員報酬制度の全体像

●、○、◎は、それぞれの報酬などの支給対象者を示します

報酬の種類		報酬等の内容	支給対象			
			取締役／執行役員※1	取締役会長	社外取締役	監査役
固定	例月報酬※2	役位に応じた定額を毎月支給する	●	●	●	○
変動	業績連動賞与※3	当社グループの経営戦略と業績連動賞与の関連性を強化するという観点から、中期経営計画において重視すべき業績管理指標として掲げる「連結純利益」と「基礎収益CF」の一定割合を総支給額とし、役位や個人評価ごとに配分する	◎	–	–	–
	譲渡制限付株式報酬（リストリクテッド・ストック）※2、4	原則として毎年、譲渡制限付の当社普通株式を交付する 導入目的の一つである株主価値の共有を中長期にわたって実現するため、譲渡制限期間は、株式交付日から取締役又は執行役員その他当社取締役会で定める地位のいずれも退任又は退職する日までの期間とする	●	●	–	–
	業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）※2、4	原則として毎年、3年間の評価期間における当社株式成長率（評価期間中の当社TSR（株主利回り）をTOPIX（東証株価指数）の成長率で除して算出）に応じて決定される数の当社普通株式を、当該評価期間終了後に交付する	●	●	–	–

※1 取締役会長および社外取締役を除きます。

※2 取締役の報酬（賞与を除く）の総額は、2013年6月21日開催の第145期定時株主総会において年額12億円以内（うち社外取締役の報酬については年額6,000万円以内）とすることが決議され、そのうち社外取締役の報酬については、2018年6月22日開催の第150期定時株主総会において年額6,000万円以内から年額1億円以内に改定することが決議されています。また、第150期定時株主総会において、取締役（社外取締役を除く）に対し、当該報酬枠の範囲内で、ストックオプション（ストックオプションとしての新株予約権および株式報酬型ストックオプションとしての新株予約権）に代えて譲渡制限付株式報酬および業績連動型株式報酬を付与するための金銭報酬債権を支給することが決議され、その上限金額を譲渡制限付株式報酬については年額1億3,000万円以内、業績連動型株式報酬については年額4億3,000万円以内（合計年額5億6,000万円以内）とすることが決議されています。すなわち、取締役の「例月報酬」「譲渡制限付株式報酬」および「業績連動型株式報酬」（上記●印）の限度額は年額12億円（うち社外取締役の報酬については年額1億円）となります。これに基づき、各取締役への支給額は取締役会にて決議されます。また、監査役の「例月報酬」（上記○印）については、2013年6月21日開催の第145期定時株主総会において、限度額が年額1億8,000万円と決議されており、これに基づき、個々の報酬については監査役の協議にて決定されます。

※3 取締役の「業績連動賞与」（上記◎印）については、業績との連動性が高いことから、毎年、株主総会の決議を経て支給することとしています。なお、取締役会長および社外取締役は業績連動賞与の支給対象ではありません。

※4 株式報酬を付与するための金銭報酬債権の総額および発行又は処分をされる当社普通株式の総数の上限は、以下の通りです。なお、最初に「業績連動型株式報酬」として当社普通株式を交付する時期は、最初の評価期間が終了する時期（2021年8月頃）になります。

報酬の種類	取締役（社外取締役を除く）および執行役員		左記のうち取締役（社外取締役を除く）	
	金銭報酬債権の総額	当社普通株式の総数	金銭報酬債権の総額	当社普通株式の総数
譲渡制限付株式報酬	年額　520百万円以内	年　49万株以内	年額130百万円以内	年12万株以内
業績連動型株式報酬	年額1,700百万円以内	年　73万株以内	年額430百万円以内	年18万株以内
合計	年額2,220百万円以内	年122万株以内	年額560百万円以内	年30万株以内

※ 上記の「業績連動型株式報酬」の「金銭報酬債権の総額」および「当社普通株式の総数」（上限）は、3年間の評価機関における当社株式成長率などを勘案の上、交付する当社普通株式の総数（およびそのために支給する金銭報酬債権の総額）が最大となる場合を想定し、設定しています。

2018年度に関わる役員報酬等の内容

区分		取締役（うち社外取締役）	監査役（うち社外監査役）
対象人数（名）		14 （5）	6 （3）
報酬等の総額（百万円）		1,026（67）	125（38）
報酬等の内訳（百万円）	例月報酬	547（67）	125（38）
	取締役賞与	327 （－）	－ （－）
	ストックオプション	14 （－）	－ （－）
	譲渡制限付株式報酬（リストリクテッド・ストック）	73 （－）	－ （－）
	業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）	66 （－）	－ （－）

※1 2019年3月末現在の人員数は、取締役11名（うち社外取締役5名）、監査役5名（うち社外監査役3名）です。
※2 当社には、使用人を兼務している取締役はいません。
※3 上記「取締役賞与」は、2019年6月21日開催の第151期定時株主総会において決議された当期末時点の取締役5名に対する支給額の上限を記載しています。
※4 上記「ストックオプション」は、第12回新株予約権（株式報酬型）（2017年7月31日発行）を付与するにあたり、当事業年度に費用計上した金額を記載しています。なお、2018年6月22日開催の第150期定時株主総会決議に基づく譲渡制限付株式報酬および業績連動型株式報酬の導入により、2018年以降、ストックオプション（ストックオプションとしての新株予約権および株式報酬型ストックオプションとしての新株予約権）の新たな発行は行わないこととしています。
※5 上記「譲渡制限付株式報酬」は、2018年6月22日開催の第150期定時株主総会決議に基づき付与した譲渡制限付株式報酬として当事業年度に費用計上した金額を記載しています。
※6 上記「業績連動型株式報酬」は、2018年6月22日開催の第150期定時株主総会決議に基づき、2021年に交付する株式の見込数に応じた金銭報酬債権の支給見込額を算定し、当事業年度に費用計上すべき金額を記載しています。
※7 取締役の報酬（賞与を除く）の総額は、2013年6月21日開催の第145期定時株主総会において年額12億円以内（うち社外取締役の報酬については年額6,000万円以内）とすることが決議され、そのうち社外取締役の報酬については、2018年6月22日開催の第150期定時株主総会において年額6,000万円以内から年額1億円以内に改定することが決議されています。また、第150期定時株主総会において、取締役（社外取締役を除く）に対し、当該報酬枠の範囲内で、ストックオプション（ストックオプションとしての新株予約権および株式報酬型ストックオプションとしての新株予約権）に代えて譲渡制限付株式報酬および業績連動型株式報酬を付与するための金銭報酬債権を支給することが決議され、その上限金額を譲渡制限付株式報酬については年額1億3,000万円以内、業績連動型株式報酬については年額4億3,000万円以内（合計年額5億6,000万円以内）とすることが決議されています。
※8 監査役の例月報酬の限度額は、2013年6月21日開催の第145期定時株主総会において、年額1億8,000万円と決議されています。
※9 取締役の「内訳」に記載の金額は百万円未満を四捨五入しているため、それらの合計額と取締役の「報酬等の総額」とは一致していません。

政策保有株式 方針見直し

純投資目的以外の目的で上場株式を保有するにあたっては、個別銘柄ごとに資本コストとの比較をはじめ投資採算という観点に立ち、投資先企業との取引関係の維持・強化による中長期的な収益の拡大につながるかどうかなど、さまざまな検討を十分に行った上で、保有意義を見直し、その内容を毎年取締役会に報告します。その結果、保有意義が認められない株式については縮減方針とします。

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。

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など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。

企業年金

当社は、金融市場・投資の経験を有する人材を運用担当者として配置し、年金資産の運用管理を行っています。運用委託先の選定に際しては、運用実績ならびにガバナンスを含めた管理体制を十分チェックするとともに、運用開始後もこれらを定期的にモニタリングしています。

また、年金の運用実績および財政状態については、人材・総務・法務担当役員（Chief Administration Officer）を委員長とし、人事、財務、経理各組織の責任者からなる年金運営委員会で検証の上、経営会議に報告するとともに加入者へも開示しています。

役員一覧

2019年6月21日時点、執行役員は2019年7月1日時点

■ 所有株式数(2019年3月31日現在)　■ 取締役会出席回数(2018年度)

取締役

中村 邦晴
取締役会長

■ 124,200株
■ 20回／20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
2018年 6月　取締役会長(現職)

兵頭 誠之
代表取締役

■ 39,800株
■ 16回／16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)

高畑 恒一
代表取締役

■ 47,100株
■ 20回／20回

1978年 4月　当社入社
2019年 4月　代表取締役 副社長執行役員
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(現職)

山埜 英樹
代表取締役

■ 14,252株
■ 16回／16回

1983年 4月　当社入社
2018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(現職)

南部 智一
代表取締役

■ 46,400株
■ ー

1982年 4月　当社入社
2019年 6月　代表取締役 専務執行役員
メディア・デジタル事業部門長 CDO(現職)

清島 隆之
代表取締役

■ 16,000株
■ ー

1984年 4月　当社入社
2019年 6月　代表取締役 常務執行役員
コーポレート部門 人材・総務・法務担当役員
CAO・CCO(現職)

社外取締役

江原 伸好 独立役員

社外取締役

■ 0株
■ 20回／20回

1978年 9月　モルガン・ギャランティ・トラスト・カンパニー 入社
1980年10月　ゴールドマン・サックス・アンド・カンパニー 入社
1988年10月　同社 パートナー
1996年11月　同社 リミテッド・パートナー
1999年 1月　ユニゾン・キャピタル株式会社 代表取締役(現職)
2016年 6月　当社社外取締役(現職)

石田 浩二 独立役員

社外取締役

■ 0株
■ 20回／20回

1970年 5月　株式会社住友銀行 入行
1997年 6月　同行 取締役
1999年 6月　同行 執行役員
2001年 1月　同行 常務執行役員 企画部長
2001年 4月　株式会社三井住友銀行 常務執行役員 経営企画部長
2002年 6月　同行 常務執行役員 本店第一営業本部長
2003年 6月　株式会社三井住友フィナンシャルグループ 代表取締役 常務取締役
2004年 4月　同社 代表取締役 専務取締役
2005年 6月　同社 常任監査役(2006年 6月退任)
株式会社三井住友銀行 監査役(2006年 6月退任)
2006年 6月　三井住友銀リース株式会社 代表取締役社長 兼 最高執行役員
2007年10月　三井住友ファイナンス&リース株式会社 代表取締役社長(2011年 6月退任)※1
2011年 6月　日本銀行政策委員会審議委員(2016年 6月退任)
2016年 7月　有限責任 あずさ監査法人 経営監理委員会委員
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)

※1 2007年10月に、三井住友銀リース株式会社が住商リース株式会社と合併し、三井住友ファイナンス&リース株式会社となりました。同氏は、引き続き三井住友ファイナンス&リース株式会社の代表取締役社長に就任しましたが、2011年6月をもって退任しました。

岩田 喜美枝 独立役員

社外取締役

■ 0株
■ 16回／16回

1971年 4月　労働省(現:厚生労働省) 入省
1996年 7月　大臣官房審議官
1998年10月　大臣官房総務審議官
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)
2004年 6月　株式会社資生堂 取締役 執行役員
2007年 1月　内閣府 男女共同参画会議 議員
2007年 4月　株式会社資生堂 取締役 執行役員常務
2008年 4月　同社 取締役 執行役員副社長
2008年 6月　同社 代表取締役 執行役員副社長
2012年 3月　キリンホールディングス株式会社 社外監査役
2012年 4月　株式会社資生堂 取締役
2012年 6月　同社 顧問(2016年 6月退任)
2012年 7月　日本航空株式会社 社外取締役(2018年 6月退任)
公益財団法人21世紀職業財団 会長(2018年 6月退任)
2013年 9月　内閣府 消費者委員会委員
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式会社 社外取締役(2019年 3月退任)
2016年 4月　株式会社ストライプインターナショナル 社外取締役(2019年 4月退任)
2018年 6月　当社社外取締役(現職)
2019年 6月　株式会社りそなホールディングス 社外取締役(現職)

山﨑 恒 独立役員

社外取締役

■ 0株
■ 16回／16回

1974年 4月　判事補任官
1995年 4月　東京地方裁判所判事部総括
2000年12月　家庭裁判所調査官研修所長
2002年12月　最高裁判所事務総局家庭局長
2005年12月　前橋地方裁判所長
2007年 2月　横浜家庭裁判所長
2008年12月　東京高等裁判所判事部総括
2009年 8月　東京家庭裁判所長
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)
株式会社東京商品取引所 社外取締役(現職)

役員一覧

■ 所有株式数(2019年3月31日現在)　■ 取締役会出席回数(2018年度)　○ 監査役会出席回数(2018年度)

監査役

細野 充彦
常任監査役(常勤)

■ 38,500株
■ ー
○ ー

1981年 4月　当社入社 法務部
1994年 5月　欧州総支配人付(ロンドン)
1999年 6月　法務部長付
2007年11月　法務部長付 兼 文書総務部長付
2008年 8月　文書総務部長
2011年 4月　理事 文書総務部長
2013年 4月　執行役員 法務部長
2015年 4月　執行役員 コーポレート部門
人材・総務・法務担当役員補佐
(総務・法務担当)
法務部長
2015年 8月　執行役員 コーポレート部門
人材・総務・法務担当役員補佐
(総務・法務担当)
2016年 4月　常務執行役員 コーポレート部門
人材・総務・法務担当役員補佐
(総務・法務担当)
2019年 4月　顧問
2019年 6月　常任監査役(現職)

村井 俊朗
監査役(常勤)

■ 7,400株
■ 16回／16回
○ 12回／12回

1980年 4月　当社入社 燃料開発室
1985年 7月　炭素部
1994年 9月　英国住友商事
2000年 9月　炭素部長付
2002年 4月　炭素部 炭素製品チーム長
2005年 5月　炭素部 副部長
2006年10月　炭素部長
2010年 4月　北米住友商事グループ
北米資源・エネルギーグループ長
(ピッツバーグ)
北米住友商事会社事務従事
同社ピッツバーグ店長
2012年 4月　北米住友商事グループ
北米資源・エネルギーグループ長
(ニューヨーク)
北米住友商事会社事務従事 兼
同社ピッツバーグ店長
2013年 8月　北米住友商事グループ
北米資源・エネルギーグループ長
(ニューヨーク)
北米住友商事会社事務従事
2014年 4月　理事 資源第一本部長
2016年 4月　執行役員 資源第一本部長
2018年 4月　顧問
2018年 6月　監査役(現職)

笠間 治雄 独立役員
社外監査役(弁護士)

■ 13,600株
■ 19回／20回
○ 17回／17回

1974年 4月　検事任官
2001年 6月　甲府地方検察庁検事正
2002年 10月　東京地方検察庁次席検事
2005年 6月　東京高等検察庁次席検事
2006年 6月　最高検察庁刑事部長
2007年 10月　次長検事
2009年 1月　広島高等検察庁検事長
2010年 6月　東京高等検察庁検事長
2010年 12月　検事総長(2012年 7月退官)
2012年 10月　弁護士(現職)
2013年 6月　当社社外監査役(現職)
日本郵政株式会社 社外取締役
(2016年 6月退任)
SOMPOホールディングス株式会社
社外監査役(2017年 6月退任)
2014年 2月　キユーピー株式会社
社外監査役(2018年 2月退任)
2018年 6月　凸版印刷株式会社 社外監査役(現職)

永井 敏雄 独立役員
社外監査役(弁護士)

■ 0株
■ 20回／20回
○ 17回／17回

1974年 4月　判事補任官
1986年 4月　最高裁判所調査官
1997年 4月　東京地方裁判所判事部総括
2001年 9月　最高裁判所上席調査官
2006年12月　甲府地方・家庭裁判所長
2007年12月　東京高等裁判所判事部総括
2008年11月　最高裁判所首席調査官
2012年 3月　広島高等裁判所長官
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　東レ株式会社 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／20回
○ 17回／17回

1974年11月　監査法人太田哲三事務所※2入所
1978年 9月　公認会計士(現職)
1998年 5月　太田昭和監査法人※2 代表社員
2006年 6月　新日本監査法人※2 常任理事
2008年 8月　新日本有限責任監査法人※2 理事長
(2014年 6月同監査法人退職)
2015年 6月　住友化学株式会社 社外監査役(現職)
三井不動産株式会社 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)

※2 2018年7月1日付で「EY新日本有限責任監査法人」に名称変更しています。

執行役員

社長執行役員

兵頭 誠之
CEO

副社長執行役員

高畑 恒一
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

専務執行役員

杉森 正人
株式会社ジュピターテレコム
取締役 副社長執行役員

南部 智一
メディア・デジタル事業部門長
CDO

古場 文博
金属事業部門長

上野 真吾
資源・化学品事業部門長

岡 省一郎
輸送機・建機事業部門長

常務執行役員

須之部 潔
住友商事グローバルリサーチ
株式会社 代表取締役社長

小川 英男
内部監査部長

御子神 大介
東アジア総代表、
中国住友商事グループCEO、
中国住友商事会社社長

秋元 勉
インフラ事業部門長

石田 將人
欧阿中東CIS総支配人、
欧州住友商事ホールディング
会社会長

安藤 伸樹
生活・不動産事業部門長

山埜 英樹
コーポレート部門
企画担当役員 CSO・CIO

田中 惠次
国内担当役員、関西支社長

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
米州総支配人、
米州住友商事グループCEO、
米州住友商事会社社長

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事会社社長

爲房 孝二
コーポレート部門
財務・経理・リスクマネジメント
担当役員補佐
(リスクマネジメント担当)

執行役員

諸岡 礼二
三井住友ファイナンス&リース株式会社
取締役専務執行役員

舩越 豊明
インフラ業務部長

福田 康
物流インフラ事業本部長

坂本 好之
資源・化学品業務部長

佐藤 計
ライフスタイル・リテイル
事業本部長

野中 紀彦
電力インフラ事業本部長

塩見 勝
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)

中村 家久
メディア事業本部長

芳賀 敏
経営企画部長

新森 健之
ジュピターショップチャンネル株式会社
代表取締役社長

仲野 真司
アジア大洋州総支配人補佐、
タイ住友商事会社社長、
スミ・タイ・インターナショナル会社社長
アジア大洋州住友商事会社
ビエンチャン事務所長

竹田 光宏
米州総支配人補佐、
米州住友商事グループ
EVP 兼 CFO、
米州住友商事会社副社長 兼 CFO

加藤 真一
自動車モビリティ事業本部長
モビリティサービス事業第二部長

東野 博一
生活・不動産業務部長

松﨑 治夫
米州総支配人補佐、南米支配人、
ブラジル住友商事会社社長

犬伏 勝也
国内担当役員補佐、中部支社長

向田 良徳
財務部長

菅井 博之
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(経理担当)、
主計部長

有友 晴彦
資源第二本部長

石田 英二
リース・船舶・航空宇宙事業本部長

吉田 伸弘
輸送機・建機業務部長

小池 浩之
メディア・デジタル業務部長

和田 知徳
生活・不動産事業部門長補佐

内部統制に関する取り組み

基本方針・体制

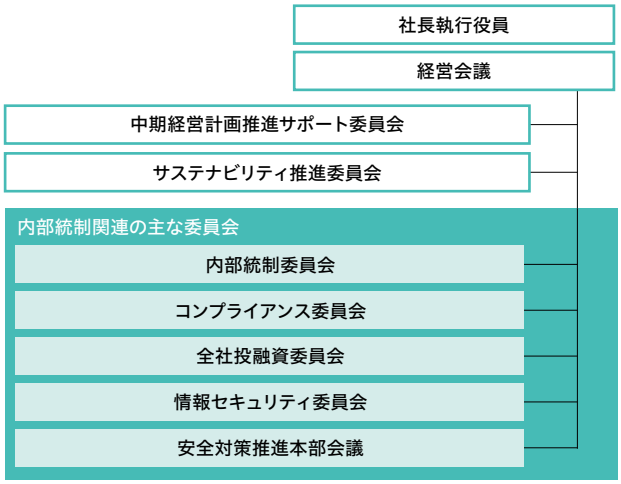
内部統制の基本的な考え方（定義・目的）

住友商事グループは、六つの事業部門と国内・海外の地域組織、全世界の多数のグループ会社によって構成され、幅広い分野でビジネスを展開しています。

当社グループの持続的な成長・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。

内部統制体制



コンプライアンス

基本方針・体制

コンプライアンスの基本方針

住友商事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、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。

「住友商事グループ・コンプライアンス・ポリシー」の制定

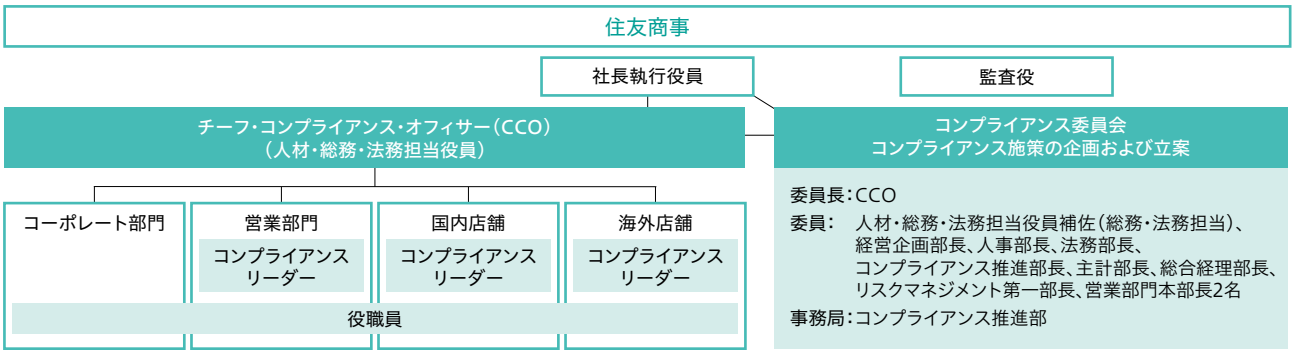
左記コンプライアンスの基本方針を住友商事グループ全体に明確に示すために、従来の当社の「コンプライアンス指針」を踏まえ、グループ全体に適用される指針として「住友商事グループ・コンプライアンス・ポリシー」を2019年3月に制定しました。また、セミナーなどの継続的な啓発活動を通じ、このポリシーのグループ全体への浸透・徹底を図っています。

コンプライアンス管理体制

当社は、コンプライアンスに関する最高責任者としてチーフ・コンプライアンス・オフィサーを置いています。また、コンプライアンス施策の企画および立案を担うコンプライアンス委員会には、コーポレート部門の部長のみではなく、営業部門の本部長を加えるなど、当社グループ全体を見据えた施策を多面的に検討するための体制を整備しています。

「住友商事グループ・コンプライアンス・ポリシー」は、複数言語に翻訳の上、当社Webサイトに掲載しています。
https://www.sumitomocorp.com/jp/-/media/Files/hq/about/governance/compliance/compliance-policy.pdf?la=ja

コンプライアンス管理体制



スピーク・アップ制度

スピーク・アップ制度の継続的な運用改善

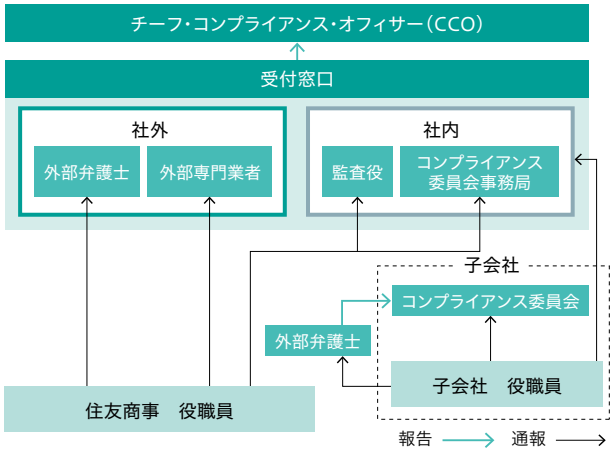
コンプライアンスに関する問題が生じた場合には、「即一報」の他、受付窓口を通じてチーフ・コンプライアンス・オフィサーに連絡できるスピーク・アップ制度を設置しています。

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いことを保証しています。また、制度運用をより詳細に示した社内ルールを制定し、情報受付窓口として新たに外部専門業者を起用した他、制度概要と連絡先を記載した「スピーク・アップ・カード」の配布および社内セミナーなどを通じて、同制度のさらなる利用促進を図っています。

「SC Global Speak-Up」制度の運用開始

国内外問わず、グループ各社の役職員が通報することが可能なグループ・ベースのスピーク・アップ制度も新たに設置し、運用を開始しています。

スピーク・アップ制度体制



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必要に応じ外部専門家なども起用の上、法務部・コンプライアンス推進部などが中心となり、国内外の関係部署とも連携し、速やかに事実関係の把握および原因究明を行います。その結果を受けて、是正措置や必要な処分を実行するとともに再発防止策を定め、実施しています。

コンプライアンス委員会事務局では、当社グループで発生した個別のコンプライアンス違反事案とその件数、再発防止策などの情報を取りまとめた上で分析し、今後のコンプライアンス関連施策の検討を行っています。その結果は、コンプライアンス委員会での議論を経て、経営会議、取締役会に定期的に報告されています。このように施策の改善・充実を重ねることにより、当社グループにおけるコンプライアンスのさらなる徹底に努めています。

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」を当社全役職員に配布しています。

さらに、新人研修、新任管理職研修、新任理事研修など、国内外を問わず、各階層向けの講習会を実施するとともに、全役職員を対象にしたe-ラーニングを開講しています。これらの定期的な活動に加え、必要に応じてセミナーや研修などを随時実施しています。

内部統制に関する取り組み

贈収賄・腐敗防止への取り組み

当社グループでは、贈賄や不正な利益供与など、あらゆる形態の腐敗の防止に厳しく取り組んでいます。具体的には、当社は「公務員等への贈賄防止規程」を制定し、国内外の公務員などに対する接待・贈答・招へい・寄付および代理店の起用に関するルールを定めています。また、各国の法令改正や外部専門家からのアドバイスなどを踏まえながら、贈収賄・腐敗防止に関する社内ルール、ガイドライン、マニュアルなどを継続的に見直しています。こうしたルールやマニュアルは、海外拠点およびグループ各社へ展開する他、社内セミナーなどの継続的な実施を通じ、日本および海外での贈収賄・腐敗防止に向けて不断に取り組んでいます。

2017年には、このような当社グループの考え方や取り組み方針などをまとめた「住友商事グループ贈賄防止指針」を制定・公表しました。同指針では、当社グループの贈賄防止に関する原則を宣言しています。また、当社グループの贈賄防止体制や贈賄防止のための取り組みについて説明し、取引先や関係者の皆様にご理解とご協力をお願いしています。

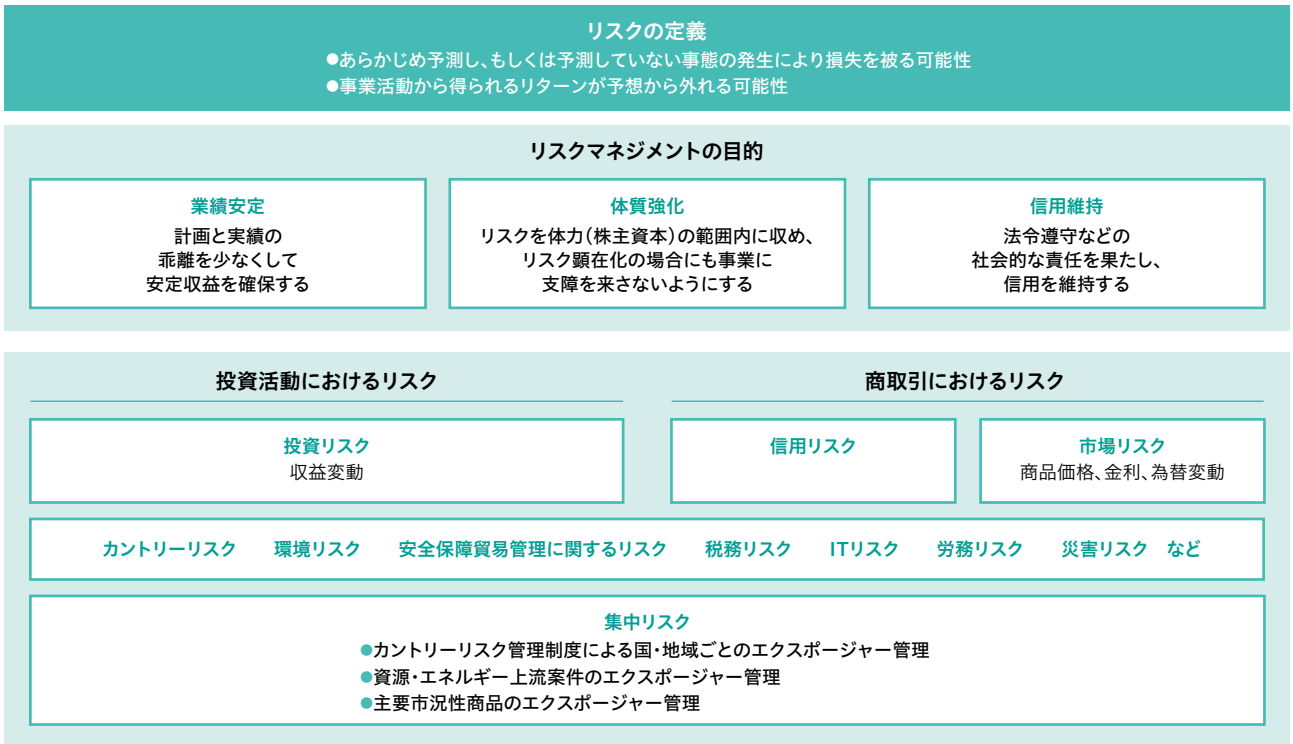
リスクマネジメント

基本方針・体制

当社は、「リスク」を「あらかじめ予測し、もしくは予測していない事態の発生により損失を被る可能性」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。しかし、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。



投資に関するリスク管理体制

投資案件の意思決定プロセス

投資案件は、一旦実施すると撤退の判断が難しく、撤退した場合の損失が大きくなりがちです。このため、全体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。

投資案件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、各事業部門の投融資委員会および全社投融資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、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。

投資案件の実行支援・モニタリング

投資後の実行支援にあたっては、投資の意思決定時点において課題を明確にし、投資後もスムーズに課題解決に取り組める体制を整えています。特に重要な案件においては、統合支援機能として「100日プラン※実行支援制度」がある他、全社投融資委員会のもとで業績改善の立案や実行をフォローする「重点フォローアップ制度」を設けています。

2018年度には、投資ポートフォリオの質の向上を目的とした新たなモニタリング制度「フルポテンシャルプラン」を導入しました。主に定量的な指標をもとに投資先を評価し、「健全先」「ポテンシャル先」「撤退候補先」の三つに分類。投資ポートフォリオにおける立ち位置を確認の上、改めて事業性の強弱をレビューします。レビュー結果に従って、事業価値最大化につながる具体策を通じて成長戦略の一つである「既存事業のバリューアップ」を図る一方、成長余地の乏しい事業からの撤退も促します。

※ 投資実行直後の早い段階で、投資先のマネジメントと目標とすべき経営指標や財務指標を含めた事業価値最大化を図る中期計画の策定に向けた経営インフラ構築・整備活動。

投資リスク管理フレームワーク（投資案件の意思決定プロセス／投資評価手法・実行体制／管理制度）

Phase I　投資案件の検討～投資実行

1 投資の検討

「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
- 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 投資後のフォロー

「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 フルポテンシャルプランの立案・実施

投資先のモニタリング・実行支援
- 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

管理制度

- **重要大型案件の段階的、かつ多面的審議の実施**
  - ・検討初期段階、実行時の二段階審議
  - ・部門内投融資委員会、全社投融資委員会の実施
- **「投資入口定量基準」の設定**

管理制度

- **「重点フォローアップ制度」の導入**
  - ・重要案件をモニタリング
- **「100日プラン実行支援制度」の設定**
- **投資先モニタリング制度「フルポテンシャルプラン」の導入**

「部門内投融資委員会」「全社投融資委員会」

内部統制に関する取り組み

財務報告

当社グループは、グループ内の会計処理方針である「アカウンティングポリシーマニュアル」に準拠して財務報告を作成し、関係法令および会計基準を遵守した上で適時・適切に情報開示を行っています。

財務報告に関わる内部統制については、金融商品取引法に定める内部統制報告制度に従い、同法の要請に沿った内部統制活動を推進し、業務プロセスの評価と改善を実施しています。

情報セキュリティ

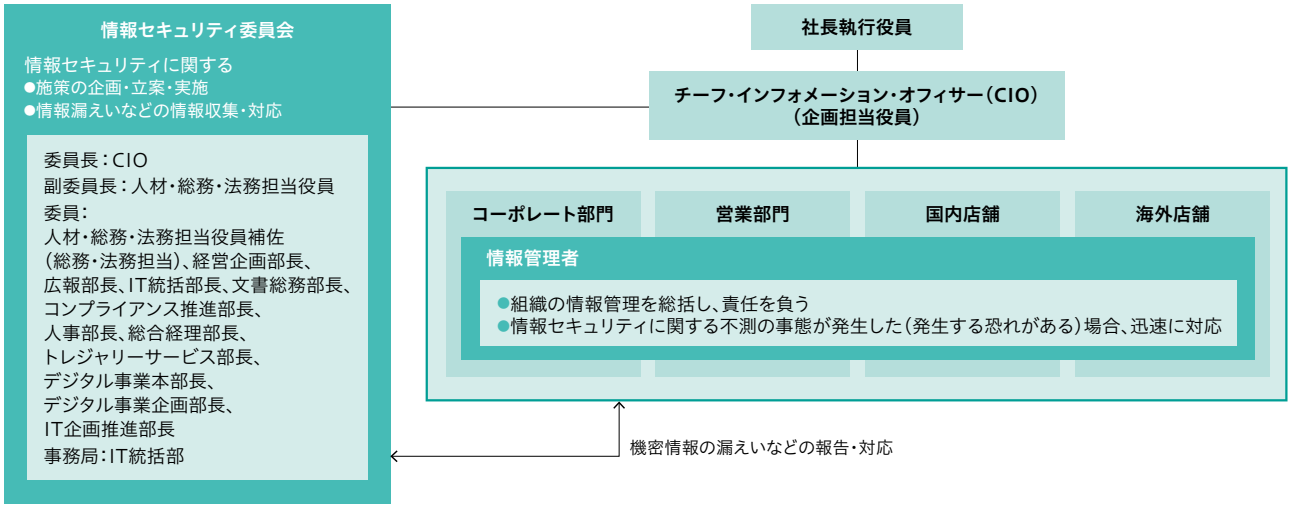
基本方針・体制

当社は、情報セキュリティの重要性を認識し、チーフ・インフォメーション・オフィサー（CIO）を委員長とする情報セキュリティ委員会を中心に、関連規程を整備した上で情報資産の適切な管理に努めています。2017年10月には「情報セキュリティ基本方針」を制定しました。

各組織の情報管理者は、情報資産をその重要度によって区分した上で取り扱い方法・手順を指示し、情報セキュリティの確保および効率的な事務処理と情報の共有化を図っています。個人情報についても、適切に保護すべく「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。

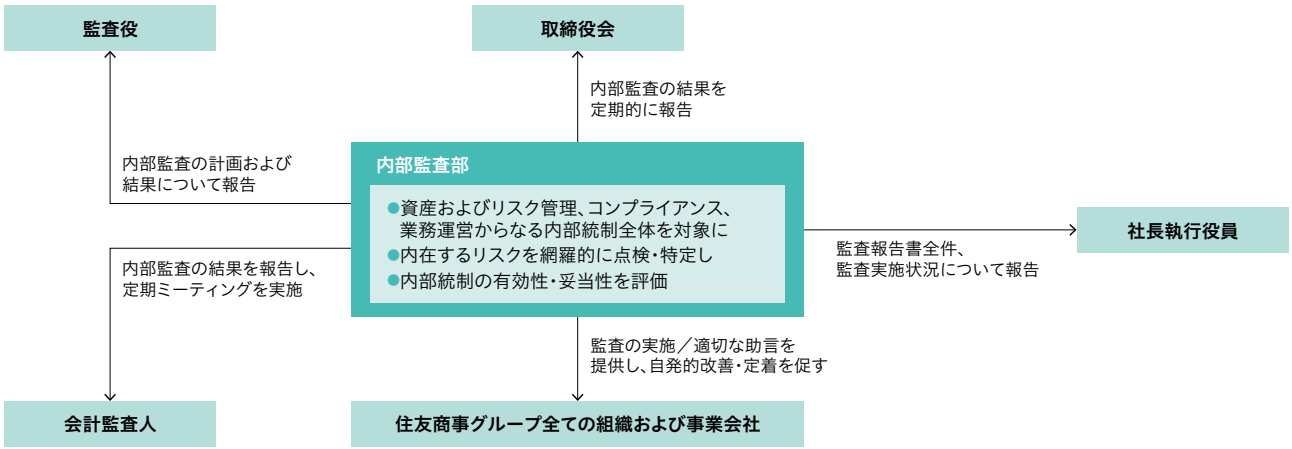
また、会社情報の窃取・破壊などを目的とした外部からの攻撃など、情報セキュリティに関する不測の事態に備え、リスクの最小化に取り組んでいます。システム上の対策に加え、社員の継続的な教育・啓発や訓練、主要な子会社を含めた体制の確認・整備を行うとともに、外部専門機関とも連携の上で最新情報を入手し、適切かつ迅速に対応できるように努めています。

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、住友商事グループの全て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、全件を社長執行役員に直接報告するとともに、取締役会にも定期的に報告しています。内部監査部は、資産およびリスクの管理、コンプライアンス、業務運営からなる監査先の内部統制全体を対象として監査を実施します。また、監査先に内在するリスクを網羅的に点検・特定することを通じ、監査先の内部統制の有効性・妥当性を評価した上で、適切な助言を提供し、監査先自身による改善と定着を促しています。



グループガバナンス

グループガバナンス高度化プロジェクト

「中期経営計画2020」では、経営基盤の強化の一つとして、「ガバナンスの高度化」を掲げています。住友商事グループでは、内部統制システムを成長戦略推進のための基盤と位置付け、ガバナンス高度化の具体策として、内部統制を通じた業務品質および企業価値の向上を目指すプロジェクトに取り組んでいます。このプロジェクトは、事業を運営する上で、コントロールすべき基礎的なリスクを特定し、リスクの重要性とその対応について、当社とグループ会社間で対話を行いながら、内部統制を改善していく循環（PDCA）を自律的につくり出していくというものです。当社グループはこのプロセスを標準化し、現場におけるPDCAを積極的に推進し、グループ全体の業務品質の向上につなげていきます。

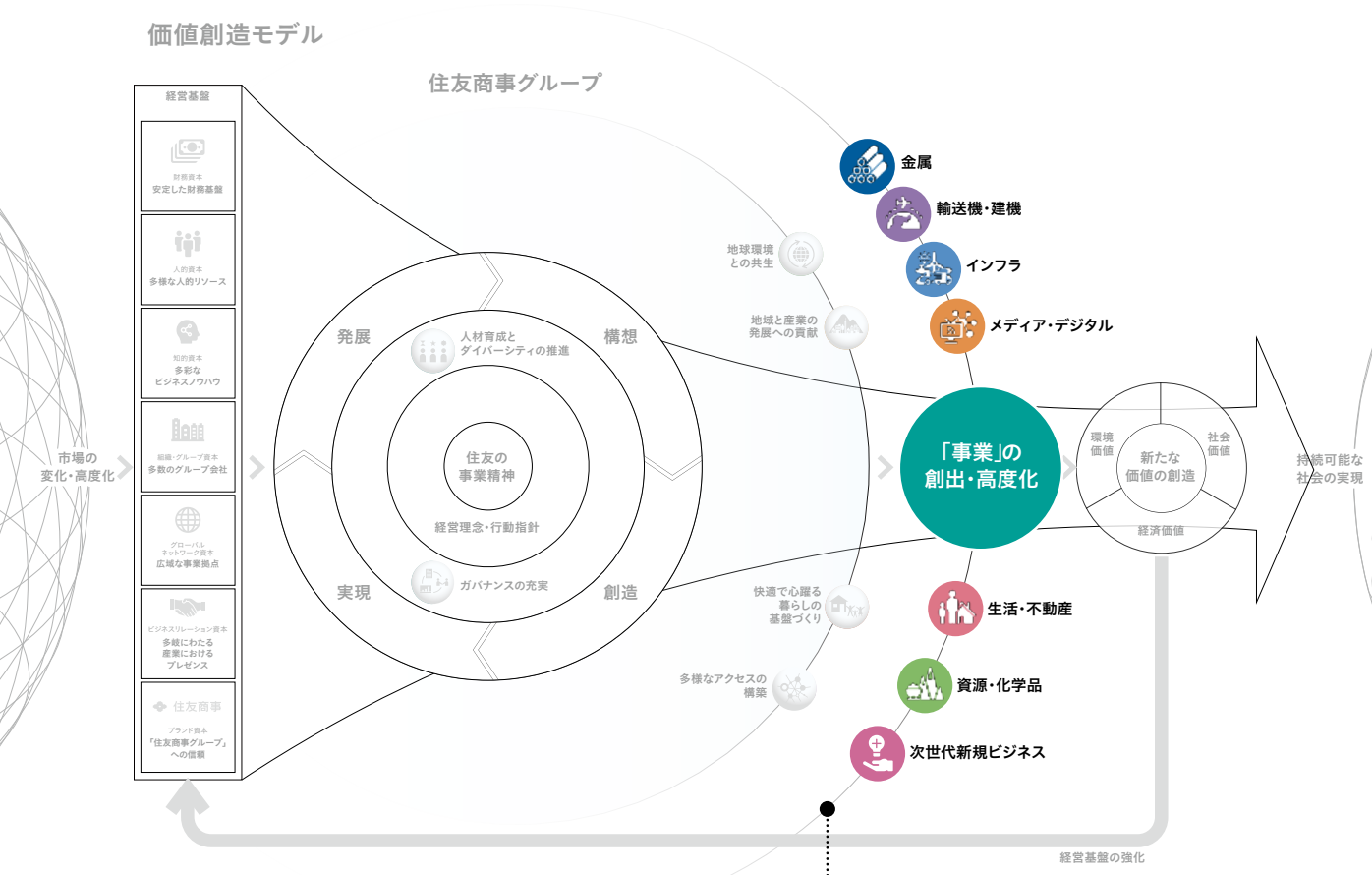
Chapter 5 セグメント別事業概況

多彩な事業を通じた価値創造

住友商事グループには、「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」の
六つの事業部門があり、多彩な事業を展開しています。
六つの事業部門では、それぞれの産業でのプレゼンスを最大限に活かしながら、
各事業を通じて、経済価値、環境価値、社会価値の三つの価値を創出し、その最大化に努めています。
また、イノベーションを通じた事業の「次世代化」を常に意識して、
各事業の進化ならびに新しいビジネスモデルの創出に注力しています。

Business

価値創造モデル



CONTENTS

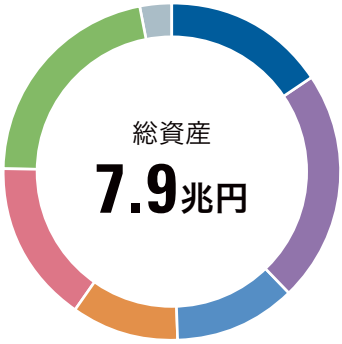
109 At a Glance
111 金属
113 輸送機・建機
115 インフラ
117 メディア・デジタル
119 生活・不動産
121 資源・化学品

s Domain

At a Glance

2018年度セグメント別比率

金属	12.6%
輸送機・建機	16.2%
インフラ	20.1%
メディア・デジタル	14.8%
生活・不動産	13.1%
資源・化学品	21.4%
消去または全社	1.8%



金属	15.7%
輸送機・建機	22.1%
インフラ	11.7%
メディア・デジタル	10.3%
生活・不動産	15.7%
資源・化学品	21.5%
消去または全社	3.0%

事業セグメント	当期利益（億円）	総資産（億円）
金属	2017: 354 / 2018: 405	2017: 11,698 / 2018: 12,452
輸送機・建機	2017: 708 / 2018: 520	2017: 19,140 / 2018: 17,525
インフラ	2017: 357 / 2018: 644	2017: 8,780 / 2018: 9,231
メディア・デジタル	2017: 590 / 2018: 475	2017: 8,415 / 2018: 8,132
生活・不動産	2017: 345 / 2018: 421	2017: 11,394 / 2018: 12,433
資源・化学品	2017: 785 / 2018: 685	2017: 16,141 / 2018: 17,010

業績概要	2018年度の総括
金属事業部門では、前期に米国税制改正に伴う一過性利益を計上したことによる反動減があったものの、北米鋼管事業が市況回復により増益となったことなどから、当期利益は前期に比べ50億円増益の405億円となりました。	鋼材分野では、鋼材事業の一部を住友商事グローバルメタルズ(株)および住商メタレックス(株)に移管し、機動的に、多様な人材を活かして事業を遂行していきます。鋼管分野では、国内事業環境の変化に対応し、持続的成長を図るため、(株)メタルワンと国内鋼管事業の統合に合意しました。また、油井・ガス井用の機器システムを開発しているノルウェーの新興企業に出資しました。同社保有の技術により、油井の生産性が向上し、より安定的な操業が可能となります。軽金属分野では、アルミ製錬事業の収益安定・強化を図るため、オーストラリアのアルミ原料生産事業に参画しました。 ➔ P111へ
輸送機・建機事業部門では、建機販売および建機レンタル事業が堅調に推移した一方、前期に米国税制改正に伴う一過性利益を計上したことによる反動減などから、当期利益は前期に比べ188億円減益の520億円となりました。	リース・船舶・航空宇宙分野では、三井住友フィナンシャルグループとの共同リース事業の再編が完了しました。また、エアモビリティによる輸送サービスを展開する米国の有力企業と業務提携しました。自動車分野では、住友三井オートサービスが、顧客の多様なニーズや課題に対応する商用車のファイナンス・リース事業に参画した他、固定料金の支払いで乗用車の乗り換えが可能となるサービスを展開する新会社を設立しました。建設機械分野では、既存の販売・レンタル事業を拡大した他、車両・機械の運行管理の効率化や省力化を推進する事業に参画しました。 ➔ P113へ
インフラ事業部門では、大型EPC案件に係る建設工事が進捗したことや、発電事業が堅調に推移したことなどから、当期利益は前期に比べ287億円増益の644億円となりました。	各国の社会・産業のニーズに応じたインフラ整備・拡充を通じて、地球環境との共生および地域と産業の発展に貢献する取り組みを推進しています。先進国では、ベルギーやフランスにおいて洋上風力発電事業に参画した他、国内では、山形県でバイオマス発電所を竣工させるなど、再生可能エネルギー発電事業を推進しました。また、モザンビークのガス焚き複合火力発電所の完工など、新興国において増大するインフラ需要に応える取り組みも実行しました。また、新たな分野での取り組みとして、サブサハラの分散型電源事業やミャンマーの港湾ターミナル運営事業に参画しました。 ➔ P115へ
メディア・デジタル事業部門では、国内主要事業会社やミャンマー通信事業などの業績が堅調に推移した一方、前期に保有有価証券のIPO評価益やクオカード事業の売却益を計上したことによる反動などから、当期利益は前期に比べ115億円減益の475億円となりました。	J:COM、SCSKなど、既存事業の強化に注力するとともに、さまざまな新規事業に取り組みました。メディア分野では、動画クリエイターの育成や動画広告の制作・配信などを行う新会社を設立しました。デジタルビジネス分野では、全社的なデジタルトランスフォーメーション(DX)の推進組織を設置し、デジタル技術の活用による既存事業のバリューアップや新規事業の創出に取り組みました。スマートプラットフォーム分野では、東南アジア最大級の通信事業会社と提携し、その傘下のデジタル広告事業会社に出資しました。 ➔ P117へ
生活・不動産事業部門では、欧米州青果物生産・卸売事業が低迷したものの、不動産事業が堅調に推移したことや、アジアバナナ事業が販売価格回復に伴い増益となったことなどから、当期利益は前期に比べ76億円増益の421億円となりました。	ライフスタイル・リテイル分野では、サミット(株)、トモズ(株)などの既存事業のバリューアップに注力した他、今後成長が見込まれるヘルスケア事業への取り組みとして、マレーシアのマネージドケア事業者※に出資しました。また、サミットと住商フーズ(株)が共同で食肉加工センターを開設しました。不動産分野では中規模オフィスビル「PREX」シリーズを展開した他、都市型物流施設「SOSiLA」の開発や顧客のニーズに合わせた商業施設の開発などを推進しました。海外においては、米国不動産を投資対象とした私募ファンド第2号を組成し、運用を開始しました。 ➔ P119へ
資源・化学品事業部門では、資源価格の上昇により豪州石炭事業などで増益となった一方、マダガスカルニッケル事業における減損損失を計上したことなどから、当期利益は前期に比べ101億円減益の685億円となりました。	資源・エネルギーおよび化学品を安定供給し、地球環境の保全に配慮しながら、豊かな社会の発展に貢献しました。資源・エネルギー分野では、ペルーの金・銅鉱山事業およびチリの銅鉱山事業に参画した他、米国LNGプロジェクトは商業運転を開始しました。基礎化学品・エレクトロニクス分野では、タイで高付加価値石化製品の製造事業へ参画するなど製造事業への取り組みを強化しました。ライフサイエンス分野では、ウクライナで農業資材直販事業へ参画するとともに、国内では、AIやドローンなどを活用し、農業ビジネスの創出にも取り組みました。 ➔ P121へ

※ 民間の医療保険会社・医療機関と連携して、より良質で安価な医療の推進と個人の健康管理の向上を目指す仕組みをつくる医療関連サービス提供会社

金属

- 鋼板本部
- 自動車金属製品・特殊管本部
- 軽金属・輸送機金属製品本部
- 鋼管本部

金属製品を扱う事業を通じて新たな価値提供に挑戦します。

多様な産業の基幹素材である金属製品を扱う当事業部門は、鉄鋼メーカーの高品質・高性能な製品を世界中に届けるとともに、国内外のパートナーとの地域に根差した事業活動を通じて、社会・産業の基盤を支えています。我々は、社会や顧客が抱える課題に対して解決策を提供することに取り組む他、デジタルトランスフォーメーションによるビジネスモデルの高度化など、サプライチェーンにイノベーションを創造することにも挑戦します。当事業部門は、新たな金属製品の需要を創出し、社会とともに成長していくことを目指します。

事業部門長
古場 文博

事業概要

分野	鋼材	鋼管	非鉄金属製品
事業概要	素材供給から部品製造まで幅広く展開する事業を通じ、自動車や家電、鉄道などさまざまな分野の顧客向けに付加価値の高いサービスを提供しています。	石油・ガス会社向けに、独自のサプライチェーンマネジメントを通じ、強固な顧客ネットワークを構築し、トータルサービスプロバイダーとして機能しています。	海外でのアルミ地金製錬や圧延事業に参画し、地金・圧延品のトレードを通じてアルミビジネスにおける総合力を発揮しています。
強み	●鉄道用のレール・車輪・車軸といった特色あるセグメントでのトップシェア ●自動車向け鋼材に関する深い知見・提案力・強固な顧客ネットワーク	●世界最大級の油井管取扱量と深化したバリューチェーン ●メジャーとの戦略的パートナーシップ、グローバル・ネットワークを通じたサービス展開力・開発力	●アルミバリューチェーンにおける川上、川中それぞれの有力パートナーとグローバル成長戦略を共有
チャレンジ	●鋼材トレードで蓄積した情報・ノウハウによる既存ビジネスモデルの高度化 ●顧客目線に立った新たなビジネスモデルの創出	●第四次産業革命、デジタル化への対応 ●低炭素社会化への対応 ●産油国における現地化要求への対応	●アルミ地金製錬事業のさらなる強化、ボーキサイト・アルミナの安定確保および製品の付加価値向上
機会	●先進国でのモーダルシフトや新興国での鉄道インフラ整備 ●グローバルでの自動車生産の着実な成長 ●新興国の都市化の進展と先進国のインフラ更新に伴う鋼材需要の増加	●油井管に隣接するエネルギー資機材・サービス事業の育成、油井管市場でのシェア拡大、Edgen Group社のネットワークを活用したビジネス基盤の拡大 ●新素材含む周辺資機材の事業拡大	●低炭素・循環型社会に向けた輸送機器の軽量化、再生可能エネルギーへのシフト、資源リサイクルへの要請
リスク	●各国での通商問題、ならびに鋼材供給過剰による市況の乱高下 ●自動車産業のグローバルでの環境対応に伴う従来商品の陳腐化や代替素材の台頭などビジネス環境の劇的な変化	●保護貿易主義の台頭 ●関連業界の合従連衡による業界構造の変化	●新興国アルミ製品との競争激化、各国間の通商・政治問題に伴う取引制限と市況の乱高下

油井管ストックヤード（オマーン）

スチールサービスセンター（大阪）

鉄道用長尺レール専用輸送船

中期経営計画2020（成長戦略の推進）

	鋼材	鋼管	非鉄金属製品
既存事業のバリューアップ	●新興国の都市化、先進国でのインフラ更新に伴う鋼材需要の捕捉 ●特殊鋼上工程事業への参画による収益基盤拡充 ●北米の鉄道資機材ビジネスで複合的なサービス提供により収益を拡大	●デジタルトランスフォーメーションを通じた油井管サプライチェーンマネジメントサービスの高度化と周辺事業の取り込みにより収益基盤を強化	●マレーシアにおけるアルミ製錬事業を核としたアルミバリューチェーンの拡大により収益基盤を強化
次世代新規ビジネス創出	●IoT、AI、ロボティクスなどを活用し、スチールサービスセンターなどの事業会社で製造・加工プロセスの次世代化を推進	●石油・ガス井の長寿化に資する革新的なメンテナンス技術やリペア技術などの発掘、実用化に挑戦し、新たなビジネスを創出	●IoT、AI、ロボティクスなどを活用し、オペレーションの次世代化を推進
プラットフォーム事業の連携深化	●金属事業部門のグローバルな素材調達プラットフォームと、輸送機・建機事業部門の自動車バリューチェーンを俯瞰する視野を活用し、自動車製造分野で新たな価値を創造	●油井管を中心とした強固な顧客基盤を活用して、顧客とともに上記の「デジタルトランスフォーメーション」や「新技術の発掘・実用化」を進め、新たな価値を創造	●マレーシアのアルミ製錬事業を核とした事業基盤と当社ならではのトレード機能を活用し、新たな価値を創造

Our action on Sustainability

未来の産業と人々の生活を支えるアルミニウムの安定供給に貢献

アルミニウムは金属素材の中でも加工しやすく、熱伝導率が高いなどさまざまな特性を持った材料ですが、近年は資源の消費抑制や循環を促進する材料として、その軽さとリサイクルのしやすさに注目が集まっています。例えばアルミニウムの使用により自動車の軽量化が進めば燃費が改善されます。また、飲料缶を代表例として、使用したアルミニウムは何度でもリサイクルが可能です。

当社は、マレーシアのアルミ製造最大手Press Metal社と合弁で、東南アジア最大のアルミニウム地金製錬事業を運営。アジアを中心とする各地にアルミホイール用合金などを供給しています。また、米国では日本の（株）UACJなどとともにアルミ圧延メーカーであるTri-Arrows Aluminum社に参画しています。同社ではリサイクル原料を有効活用し、飲料缶の材料となるアルミコイルを安定的に供給しています。

当社は、今後も未来の産業と人々の生活を支える材料の安定供給に貢献していきます。

Press Metal社の工場全景（マレーシア）

輸送機・建機

- リース・船舶・航空宇宙事業本部
- 自動車モビリティ事業本部
- 自動車製造事業本部
- 建設機械事業本部
- 自動車流通事業本部

第四次産業革命の真っただ中、新たな価値創造を実現していきます。

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。具体的には、高度化したリース・ファイナンス事業の活用による全社シナジーの追求、次世代モビリティ社会を見据えた新分野への投資、既存・新規プラットフォーム事業とスタートアップの掛け合わせなどにより、新たな価値創造を実現していきます。

事業部門長
岡 省一郎

事業概要

分野	リース・船舶・航空宇宙	自動車	建設機械
事業概要	船舶ビジネス、航空宇宙ビジネス、航空機リース事業、エンジンリース事業を拡大・進化させるとともに、総合リース・ファイナンス会社に商社機能を融合させ、さらなる価値創造を実現します。	製造・販売流通・金融サービス・モビリティサービスといった主要機能を拡大・進化させるとともに、次世代モビリティ社会に対応する新たな事業構築・価値創造にチャレンジします。	建機販売サービス事業、建機レンタル事業をグローバルに展開し、商社業界トップの事業規模をさらに拡大させます。
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 ●造船および保有・用船機能を兼ね備えた船舶事業	●川上から川下まで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	●長年培ってきたハンズオンでの事業経営ノウハウ ●各地域に抱える現地経営者
チャレンジ	●総合リース事業・航空機リース事業・エンジンリース事業の基盤拡大および周辺領域における新規事業開発 ●販売・金融・製造・アフターマーケットなどの機能強化による防衛・航空宇宙事業の高度化	●技術革新がもたらす新しいクルマ社会に適応するための事業変革と、新たなビジネスモデルの創出	●新興国市場での事業基盤の強化・拡大 ●先進技術を活用した次世代新規ビジネスの創出
機会	●新興国における航空機需要の増加 ●航空機アフターマーケット領域での新機能確立と事業化	●既存事業プラットフォームを活かした次世代モビリティ社会への対応 ●スタートアップとの協業	●新興国における人口増、都市化進展による工事需要の増加 ●ICT・IoTの進展がもたらす新しいビジネスチャンス
リスク	●経済成長の鈍化に伴うリース需要、海上荷動き、航空機需要の減少 ●造船・航空機リースにおける新興勢力との競合激化	●地政学的な市場リスク	●サイクリカルな市場動向

大島造船所建造のばら積み船の航行

スウェーデンにおけるEVのカーシェアリング

顧客現場で活躍する油圧ショベルとダンプトラック（米国）

中期経営計画2020（成長戦略の推進）

	リース・船舶・航空宇宙	自動車	建設機械
既存事業のバリューアップ	●総合リース、航空機リース、エンジンリースの事業再編と資産積み上げによる事業強化 ●ビジネスモデル多様化による保有船事業強化 ●航空分野バリューチェーン展開	●製造分野、流通分野およびリース・ファイナンスを含めたモビリティ分野での三位一体の取り組みを通じた事業基盤強化と新領域への展開	●販売サービス分野、レンタル分野における資産効率向上、アフターサービス体制強化、業務品質向上による不況耐性の高い事業基盤の構築、および地域的拡大
次世代新規ビジネス創出	●防衛・航空宇宙および周辺分野における先進技術へのアクセスを通じた新たなビジネスモデルへのチャレンジ	●CASE、MaaS関連でのスタートアップ投資や、新技術・新サービスを使った実証実験などを通じた新たなビジネスモデルへのチャレンジ	●自動運転、コネクテッド、AIなどの先進技術を活用したICT施工や精密農業における、新たなビジネスモデルへのチャレンジ
プラットフォーム事業の連携深化	●国内総合リース・ファイナンス事業と、当社グループの知見・ネットワーク・ビジネスとの掛け合わせによる新たな価値創造	●国内自動車リース事業、インドネシア自動車金融事業、米国タイヤ流通事業などと、新技術・新サービスとの掛け合わせによる新たな価値創造	●グローバルに展開する販売サービス、レンタルの事業基盤を活かした新たな地域への横展開および周辺分野での新たな価値創造

Our action on Sustainability

電気自動車や電池の可能性を最大化するプロジェクトを開始

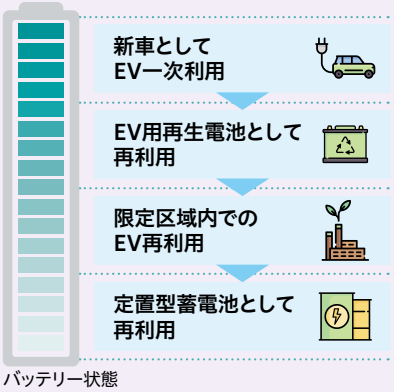
当社は、日産自動車（株）と当社グループの住友三井オートサービス、そして電池リサイクル事業を手掛けるフォーアールエナジー（株）※と共同で「カスケードリユースプロジェクト」を開始しました。

昨今、世界的に電気自動車（EV）の普及が進んでいますが、EVは電池が経年劣化すると航続距離が短くなり、乗用車として十分に機能を発揮できなくなるという課題があります。そこで同プロジェクトでは、EVの電池の能力変化に応じた新たな二次、三次利用の方法を提案し、ライフサイクルに応じてEVや電池の価値を余すことなく活用するエコシステムの構築を目指しています。

例えば、一次利用で航続距離が短くなった電池でも大規模工場の構内移動車であれば、十分に活躍します。その後、さらに電池容量が低下しても、電池を取り出して小売店舗に設置すれば、災害時の非常電源として十分に活用できます。こうした複数の事業を組み合わせることで、EVや電池の可能性を最大化していきます。

※ 日産自動車と当社が出資

EVのカスケードリユースモデル



バッテリー状態

環境に配慮した循環型社会の構築に貢献しながら、EVと電池の価値を最大化

インフラ

- 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

Stay ahead, Shape the future.

社会の変化を先取りし、地域・顧客のニーズに応える新たな価値創造を通じて、社会発展に広く貢献する機能集団を目指します。さまざまな社会課題の解決に貢献すべく、各国の社会・産業ニーズに応じたインフラ整備・拡充を通じ、地球環境との共生および地域と産業の発展に寄与します。先進国では、再生可能エネルギー発電などの環境配慮型インフラ整備に注力します。また、新興国では、電力・水不足の解消、交通インフラ・物流網の整備などを通じ、地域の発展、人々の生活基盤の構築に取り組みます。

事業部門長
秋元 勉

事業概要

分野	社会インフラ	電力インフラ	物流インフラ
事業概要	国内での電力小売り事業、工業設備などの産業インフラビジネス、水事業、交通輸送インフラ関連ビジネス、空港・スマートシティ開発などに取り組んでいます。	再生可能エネルギーを含む国内外の発電事業および電力EPC※ビジネスなどに取り組んでいます。	輸送・通関・配送などの物流サービスに加え、各種保険手配、海外工業団地の開発・運営を行っています。
強み	●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 ●事業の開発から運営に至る知見とノウハウ ●世界各地に擁する専門家人材と業界ネットワーク ●長期間にわたり培った市場におけるプレゼンス・対話力		●グローバルで多様な商材の物流に関する知見・実績 ●保険リスクマネジメント能力 ●海外工業団地の豊富な開発・運営経験、入居企業に対するサポート力
チャレンジ	●部門ビジネスのグローバル展開や、市場の深耕・ニーズの取り込み、コスト競争力の確保を進めるため、グローバルベースでの人材活用と最適配置を進める ●IoT・AIなどの新技術を積極的に活用し、既存事業のバリューアップ、新規ビジネスの創出を目指す		
機会	●環境意識の高まりや新興国の経済発展を背景とした環境配慮型インフラ事業への需要増大、公共インフラの民間開放に伴う事業機会の拡大		●トレード環境の変化による新たな物流・保険ニーズの高まり ●日系企業の海外進出に伴う、物流保険サービス・海外工業団地のニーズの増加
リスク	●日米欧における重電メーカーの合従連衡、中国勢の台頭といった業界の地殻変動 ●石炭火力発電事業を取り巻く環境変化・規制強化、再生可能エネルギー発電事業に対する各国支援制度の変更		

※ EPC：工事込みプラント建設請負形態

スマートシティ完成イメージ（北ハノイ）

キネレジガス火力発電所（タンザニア）

タンロン工業団地（ベトナム）

中期経営計画2020（成長戦略の推進）

	社会インフラ	電力インフラ	物流インフラ
既存事業のバリューアップ	●住友商事グループのネットワークを活かした国内電力小売ビジネス、機電トレードの拡大 ●水事業のさらなる資産積み増し ●鉄道EPCの重点市場の絞り込み、優良案件を厳選した取り組み	●優良発電資産のさらなる積み増し ●電力発電資産ポートフォリオの軸足をガス・再生可能エネルギーへシフト ・持分発電容量：7,699MW（うち、再生可能エネルギー1,396MW）2019年3月末時点	●当社グループ全体の企業価値向上に資する物流・保険機能の拡充・グローバルな展開 ●海外工場団地分野での既存案件の拡張・新規案件の開発
次世代新規ビジネス創出	●PPP/PFI機会を活用した新たな社会インフラ分野への参画 ●鉄道EPCの知見を活かしたオペレーター事業への取り組み ●分散型社会に対応した新しいスマートエネルギー・エネルギーマネジメント事業の創出	●蓄電池を活用したエネルギーマネジメント事業など、EPC、IPPに続く次世代電力ビジネスモデルの創出	●リテール物流などの新規重点分野における案件開発 ●デジタル技術を活かした新たな物流サービス・ビジネスモデルへの取り組み
プラットフォーム事業の連携深化	●「スマート化」という街づくりの潮流を多様な事業展開の好機と捉え、北ハノイのスマートシティなどをプラットフォームとして、新しい社会インフラの事業開発を推進	●電力EPC案件の受注・履行活動や発電事業を通じて築いた各国政府との信頼関係・コネクションを他事業部門に展開することで、地域の発展および当社プレゼンスのさらなる向上に寄与	●物流倉庫の自動化やRPAなどの新技術を活用し、全世界に広がる物流ネットワークの高度化を図ることにより、本部および当社グループ事業のさらなる収益拡大に貢献

Our action on Sustainability

太陽光発電事業を通じ、震災復興および地域の活性化に貢献

当社は、東日本大震災で甚大な被害を受けた福島県南相馬市において、震災から1年後の2012年、津波で耕作不適地となった農地や宅地合わせて150ヘクタール（東京ドーム30個分）を活用し、復興に寄与する太陽光発電所（92.2メガワット）の建設検討を開始しました。第1期工事は、建設中に台風による機器浸水被害などを受けながらも、工期通り2018年3月に完工。第2期工事は同年12月に完工し、それぞれ商業運転を開始しました。

この事業は、南相馬市の掲げる「南相馬市再生可能エネルギー推進ビジョン」に資するもので、いまだ途上にある震災復興のシンボル的存在として位置付けられています。2016年には同市と地域貢献に関する協定書を結んでおり、再生可能エネルギーの普及啓発や環境教育、観光資源化などに積極的に協力しています。今後も、同市の復興と発展、そして地域の活性化に貢献していきます。

第1期工事（2018年3月20日完工・商業運転開始）

第2期工事（2018年12月10日完工・商業運転開始）

メディア・デジタル

- 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

全社的なデジタルトランスフォーメーション(DX)の推進とスマート社会の基盤づくりに貢献します。

メディア分野では、業界トップのJ:COM、ジュピターショップチャンネルに加え、成長分野のデジタルメディア関連事業に取り組みます。デジタルビジネス分野では、SCSKとの一体運営により当社グループ全体のDXを加速します。また、グローバルなスタートアップ投資の体制を強化し、先進テクノロジーを取り込み、全社のイノベーションを推進します。スマートプラットフォーム分野では、ティーガイアやミャンマー通信事業など国内外での事業拡大、スマート社会の基盤構築に取り組みます。

事業部門長
南部 智一

事業概要

分野	メディア	デジタルビジネス	スマートプラットフォーム
事業概要	ケーブルテレビ、多チャンネル番組供給、映画などのメディア事業に加えて、デジタルメディア関連事業・映像コンテンツ関連事業およびテレビ通販事業を展開します。	当社グループのIT戦略およびDX推進を図るとともに、デジタルソリューション事業・スタートアップ投資を展開します。	情報通信インフラおよび付加価値サービスを中心とするスマートプラットフォーム事業を展開します。
強み	●ケーブルテレビ市場No.1シェアを持つJ:COM ●24時間365日ライブ放送を行うジュピターショップチャンネル	●ITソリューションのリーディングカンパニーSCSK ●グローバルな先進テクノロジーへのアクセス	●携帯電話販売No.1のティーガイア ●マーケットシェアNo.1のミャンマー通信事業
チャレンジ	●J:COMの生活総合コンシェルジュ機能の拡充 ●ライフスタイルの変化に伴う新しいサービスの開発	●全社のデジタルトランスフォーメーション加速 ●全社のグループIT基盤の高度化 ●SCSKのサービス型ビジネスへのシフトの加速	●ミャンマー通信事業における付加価値サービスの拡大 ●情報インフラ・関連サービスの横展開 ●スマート社会の基盤づくり
機会	●電力小売自由化、ガス小売自由化 ●若年層の視聴スタイルの変化 ●データ利活用ビジネスへの取り組み	●デジタル革命によるイノベーションの加速	●スマート社会におけるライフスタイルの変化 ●第五世代携帯電話(5G)による新たな市場の創出
リスク	●放送と通信の融合の加速に伴う競争環境の変化 ●日本における少子高齢化の進展による市場縮小	●デジタル・ディスラプションに伴う産業構造の変化	●グローバルな情報通信産業の構造変化

J:COM 4K体験イベント

ミャンマー通信事業（MPT）

全社のDXを推進

中期経営計画2020（成長戦略の推進）

	メディア	デジタルビジネス	スマートプラットフォーム
既存事業のバリューアップ	●J:COM基本3サービス・生活インフラサービスの拡充 ●ジュピターショップチャンネルの事業基盤と販売チャネルの拡充およびマーケティング強化による顧客層拡大	●当社グループ全体のICT基盤高度化による既存事業のバリューアップおよび働き方改革の促進 ●SCSKの自社製品群拡充、サービス提供型事業の拡大による収益構造の変革およびグローバル展開の推進	●ティーガイアおよびミャンマー通信事業の事業領域拡大とNo.1ポジションを活かした新規サービス提供
次世代新規ビジネス創出	●デジタルメディア関連事業への進出、映像コンテンツ関連事業のグローバル展開 ●データを利用したデジタルマーケティングプラットフォーム事業への取り組み	●スタートアップへの投資・共創を通じた先進テクノロジー活用による当社グループのデジタルトランスフォーメーション推進	●東南アジアを中心とした新興国での情報通信インフラおよび各種サービスの拡充、スマート社会の基盤構築による地域と産業の発展への貢献
プラットフォーム事業の連携深化	●J:COM・ミャンマー通信事業の顧客基盤・情報通信インフラをプラットフォームとした各種新サービスの展開 ●SCSKのIT技術基盤をベースに、Finance・LogisticsなどEnabler機能の掛け合わせによる、当社グループのビジネス高度化・価値創造の拡大		

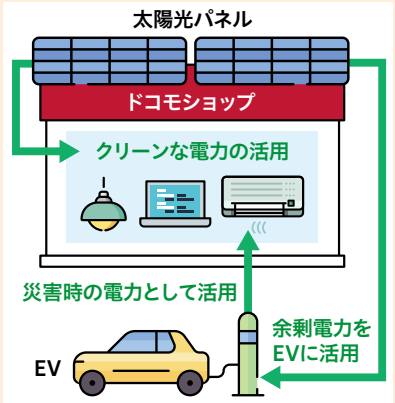
Our action on Sustainability

太陽光パネルでエコロジーにチャレンジ

国内で約2,000店舗の携帯電話ショップを運営している（株）ティーガイアは、全国のドコモショップにおいて太陽光パネルの設置を開始しました。店舗の屋根に設置する太陽光パネルで発電されたクリーンな電力の活用により、CO_2を削減し、地球温暖化対策を推進するとともに、各店舗のエネルギー需給の最適化とコスト削減を図ります。

また、カーリースを手掛ける住友三井オートサービスと連携しながら、電気自動車（EV）の設置店舗も順次拡大していきます。災害時には太陽光パネルに加えてEVの蓄電池からも電力を供給し、速やかに店舗運営の復旧を図るとともに、お客様とスタッフの安全・安心を守ります。

これらの事業を通じて、社会課題へのソリューションを提供し、持続可能な安全・豊かな社会の実現への貢献を目指します。



ティーガイアでは、携帯電話ショップに太陽光パネルを設置するとともに、EVやバッテリーチャージャーの導入も推進しています

生活・不動産

- ライフスタイル・リテイル事業本部
- 食料事業本部
- 生活資材・不動産本部

消費者に近い商品、サービスを提供し、新たな価値とライフスタイルを創造します。

ライフスタイル・リテイル分野では、食品スーパーなどのリテイル事業やドラッグストアなどのヘルスケア事業、繊維事業を通じて、消費者の多様な価値観に対応するビジネスを拡充していきます。食料分野では、青果や食肉を中心とした食品流通の拡大と穀物などの分野における安定した事業基盤づくりを目指しています。生活資材・不動産分野では、環境に配慮した森林事業、バイオマス事業の拡大に努めます。また、オフィスビルや商業施設、住宅、物流不動産、不動産ファンド事業などを柱とし、海外事業にも積極的に取り組んでいきます。

事業部門長
安藤 伸樹

事業概要

分野	ライフスタイル・リテイル	食料	生活資材・不動産
事業概要	消費者の多様な価値観に対応し、食品スーパーなどのリテイル事業や調剤薬局・ドラッグストアなどのヘルスケア事業、繊維事業を展開しています。	青果・食肉・果汁などの生鮮食品・加工食品の流通事業や、穀物・油脂・砂糖などの食品原料に関連する事業を展開しています。	建材・セメント、木材・森林、バイオマス事業などの資材ビジネスおよびオフィスビルや商業施設、分譲マンション、物流不動産などを開発する不動産事業を展開しています。
強み	●サミットやトモズの運営を通じて培った小売事業のノウハウ ●トモズの運営を通じて培った調剤・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	●強固な食品流通・販売のグローバルプラットフォーム ●顧客ニーズをくんだ商品開発・マーケティング力	●フルラインアップの国内不動産の開発・運営に関するノウハウ ●業界トップクラスの建材関連事業の展開 ●大規模森林事業のノウハウ
チャレンジ	●小売事業周辺分野や海外での新規事業展開 ●市場拡大が見込まれるヘルスケア領域での成長機会の発掘・事業の構築	●食品流通事業のバリューチェーン強化・拡大 ●成長市場への進出、ならびに機能性食材などの新規事業創出	●バイオマス燃料製造事業の確立 ●森林資源の拡充 ●不動産の海外事業比率の引き上げ
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増大に対応する効率化、新興国での医療インフラ整備	●新興国を中心とした食糧需要の拡大 ●先進国におけるヘルス&ビューティーなど機能面での食の多様化 ●先端テクノロジーによる農業や生産技術などの進化	●東京五輪開催による不動産・建設資材の需要増加 ●中国での天然林伐採禁止による中国への木材輸出の増加 ●再生可能エネルギー拡大に伴うバイオマス需要拡大
リスク	●経済環境悪化などによる消費マインドの低下 ●競争環境激化による人手不足	●収穫高、販売価格に影響を及ぼす気候変動 ●世界の食糧供給、生産・ロジスティクスに関する変化	●国内での人口減少に伴う建材需要減少および不動産マーケットへの影響 ●森林価格高騰

サミットストア本天沼店　内観

住商フーズが取り扱う四元豚（シルキーポーク）

選手村跡地再開発「HARUMI FLAG」

中期経営計画2020（成長戦略の推進）

	ライフスタイル・リテイル	食料	生活資材・不動産
既存事業のバリューアップ	●サミットでの新規出店の強化、都心型小型店フォーマットの確立、総菜など即食商品の強化 ●トモズにおける新規出店およびM&Aによる規模の拡大、在宅調剤の推進	●Fyffes社における産地インテグレーションの推進 ●食品流通事業のバリューチェーン拡大 ●食品原料事業の収益基盤安定化	●優良林区の買収による森林事業の拡大 ●不動産分野での海外事業、ファンド・REIT事業の拡大
次世代新規ビジネス創出	●国内での小売事業のノウハウを活かした海外展開 ●国内外でのヘルスケア事業の基盤づくり	●機能性食材を活用した高付加価値商品市場への参入 ●新興市場への進出 ●Agritechを含めた新技術関連ビジネスへの取り組み	●バイオマス燃料の調達力強化、製造事業の基盤拡大 ●スマートシティへの取り組み ●海外での社会基盤・インフラの整備につながる都市開発、マスターデベロッパー事業
プラットフォーム事業の連携深化	●サミット、トモズなどの小売事業を通じて構築したビジネス基盤（店舗ネットワークなど）の活用	●住商フーズの販売ネットワーク、商品企画提案力の活用 ●リテイル関連のビジネス基盤との連携強化	●ビジネス基盤としての不動産の活用 ●新しい資金調達の仕組みの活用

Our action on Sustainability

増大する医療費の抑制に向けたマネージドケア事業へ参入

当社は2018年度、マレーシアでマネージドケア事業に参入しました。マネージドケアとは、民間の医療保険会社、マネージドケア事業者、医療機関の3事業者が連携し、より良質で安価な医療の推進と個人の健康管理の向上を目指す仕組みで、米国やシンガポール、フィリピンなどですでに広まっています。

近年、高齢化や生活習慣病の増加が進むマレーシアでは、医療需要の高まりに対して、医療サービスの質の向上や供給が追い付いておらず、医療技術の発展も相まって、医療費が増大しています。

当社は、医療費の削減やより良い医療サービスの提供を通じて、こうした社会的課題を解決しています。将来的には、アジア地域のヘルスケア市場において、マネージドケアの高度化を実現するプラットフォームの構築も視野に入れており、地域と産業の発展に貢献するとともに、快適で心躍る暮らしの基盤を構築していきます。

当社が出資したマネージドケア事業会社PM Care社の本社

資源・化学品

- 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

資源・エネルギー、化学品事業を通じて、豊かな社会の発展に貢献します。

地球環境との共生を図りつつ、地域と産業の発展への貢献に力を注ぐと同時に人材育成とダイバーシティの推進およびデジタルイノベーションの取り組みを加速させ、人々の快適で心躍る暮らしの基盤づくりに努めます。資源・エネルギー分野では、リスク分散を図りながら最適な事業ポートフォリオを構築し、鉱物資源・エネルギーを広く社会に安定供給します。化学品・エレクトロニクス分野では、トレードと製造事業の両輪体制を一層強化し、さらなるバリューアップを進め、社会の発展に貢献していきます。

事業部門長
上野 真吾

事業概要

分野	資源・エネルギー	化学品・エレクトロニクス
事業概要	鉱物資源・エネルギープロジェクトの開発、推進により、安定供給と地域社会の発展に貢献しています。 トレードビジネスでは、バリューチェーンの拡充やデリバティブ機能を活かして多様なビジネスを展開しています。	基礎化学品、電子材料の分野では、トレードと製造事業の両輪体制の下、付加価値の高いサービスの提供と原材料の供給に取り組んでいます。 医薬、農薬、化粧品、肥料、動物薬の分野では、高い専門性を活かした事業を展開し、豊かな暮らしの実現に貢献しています。
強み	●優良な鉱物資源および石油天然ガス権益の保有 ●鉱山操業および経営参画の実績より得た経験・知見の蓄積 ●トレードと事業案件とのシナジーおよびバリューチェーンの発揮	●長年のトレードで培ったグローバルな顧客基盤 ●電子機器受託製造事業(EMS)、農薬、医薬など、競争優位性を有する事業分野における専門性や知見、ノウハウ ●世界各国で展開する農薬販売網
チャレンジ	●既存大型案件の安定収益化、継続的なコスト削減による競争力の強化 ●既存事業の横展開と新規ビジネスモデルの発掘 ●環境配慮型ビジネスへの積極的な取り組み	●トレードと製造事業の両輪体制の強化と組織間連携の推進による収益基盤の拡充 ●EV化や省エネ、IoTなどに伴う産業構造の変化を踏まえた新規事業の推進
機会	●世界経済の持続的成長に伴う中長期的な鉱物資源および石油天然ガスの需要拡大 ●資産の入れ替えと中長期視点に立った優良案件の獲得	●新興国の人口増加と経済発展に伴う需要拡大 ●省エネ、省資源に関連する技術革新がもたらす事業機会の拡大
リスク	●中国、新興国の経済成長鈍化に伴う需要低迷 ●資源メジャーによる増産競争と供給過剰状態の継続 ●プロジェクト所在国を中心としたカントリーリスク ●気候変動リスク	●新興国での経済成長鈍化と通貨安 ●天候などの外的要因による市場の低迷 ●技術革新、業界再編や他社新規参入による優位性低下

ケブラダ・ブランカ銅鉱山(チリ)

コーブポイントLNG基地(米国)

農業用ドローン(日本)

中期経営計画2020(成長戦略の推進)

	資源・エネルギー	化学品・エレクトロニクス
既存事業のバリューアップ	●資源上流案件の早期収益化とコスト競争力の強化(マダガスカルニッケル事業、チリ銅・モリブデン鉱山事業、ボリビア銀・亜鉛・鉛事業など) ●米国・欧州・アジアの3拠点での天然ガス・LNGトレードの取り組みを拡大	●スミトロニクスグループ、住友商事ケミカル(株)農薬販社(スミアグロ・ヨーロッパなど)の骨太化 ●米国ジェネリック製薬事業 Upsher-Smith Laboratories社のバリューアップ
次世代新規ビジネス創出	●資源上流分野でのメガトレンドを踏まえ、住友商事の強みを活かした新規優良資産の発掘・獲得 ●LNGインフラ事業、FPSO傭船事業の展開 ●水素関連事業(CO_2フリー水素製造、燃料電池製造など) ●EV化など環境対応型ビジネスの展開(リチウムイオン電池ビジネス、炭素繊維複合材事業など)	●農業IoTを活用したソリューション事業への取り組み(農業用ドローン、水位センサーなど) ●化粧品開発提案分野への進出 ●消費電力効率化、省エネ関連素材ビジネス展開(シリコンカーバイドウェハービジネス、エンジニアリング樹脂製造事業など)
プラットフォーム事業の連携深化	●国内LPG小売事業の顧客基盤を活用した電力小売・住宅関連事業などの新規事業推進 ●電子プラットフォーム構築による貴金属取引円滑化	●農業資材直販事業の横展開の推進 ●スミトロニクスグループの事業基盤をベースとした樹脂成型事業などへのバリューチェーンの拡大

Our action on Sustainability

環境・社会・人権に配慮したサプライチェーンの確立に注力

住友商事ケミカルは、化学品・エレクトロニクス分野におけるトレードを中核にして成長してきました。化学品やエレクトロニクスの業界は多くの産業とつながりがあり、社会のニーズやビジネス環境、技術革新などのさまざまな変化に対応しなければなりません。また、環境や人権への意識が高まるにつれて、化学物質の規制や環境関連法規の遵守状況、強制労働や児童労働防止の取り組みなどについて、商品の原材料にまで遡って確認が求められるようになっています。

同社のビジネスでも、製品に含まれる化学物質の管理や環境保全の推進を目的とするグリーン調達制度を設けるお客様が増加しています。同社ではサプライヤーへ遵守を要請するだけでなく、Sedex社※のプラットフォームも活用して、環境・社会・人権に配慮した、エシカルなサプライチェーンの構築に努めています。

※ エシカルなサプライチェーンデータを管理・共有するための世界最大のプラットフォームを提供する非営利団体

住友商事ケミカルはエレクトロニクスや自動車内外装部品などさまざまな分野でエシカルなサプライチェーンの構築に努めています

国内・海外拠点（2019年4月1日現在）

※事業所の所在地を記載しています。

欧州

ロンドン
オスロ
ワルシャワ
プラハ
デュッセルドルフ
ブリュッセル
パリ
ミラノ
マドリード

CIS

モスクワ
ウラジオストク
サンクトペテルブルク
キエフ
アルマティ
アスタナ
タシケント

東アジア

北京
上海
長春
大連
天津
青島
武漢
成都
広州
香港
台北
高雄
ソウル
釜山
ウランバートル

中東

ドバイ
アブダビ
テヘラン
イスタンブール
アンカラ
アルホバル
リヤド
ジェッダ
クウェート
バーレーン
ドーハ
マスカット
バグダッド
エルビル
アンマン
ダマスカス
カイロ
トリポリ

アフリカ

ヨハネスブルグ
アルジェ
カサブランカ
アクラ
ルアンダ
ナイロビ
ダルエスサラーム
アンタナナリボ
マプト

大洋州

シドニー
メルボルン
ブリスベン
パース
オークランド

海外65カ国・地域

38 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

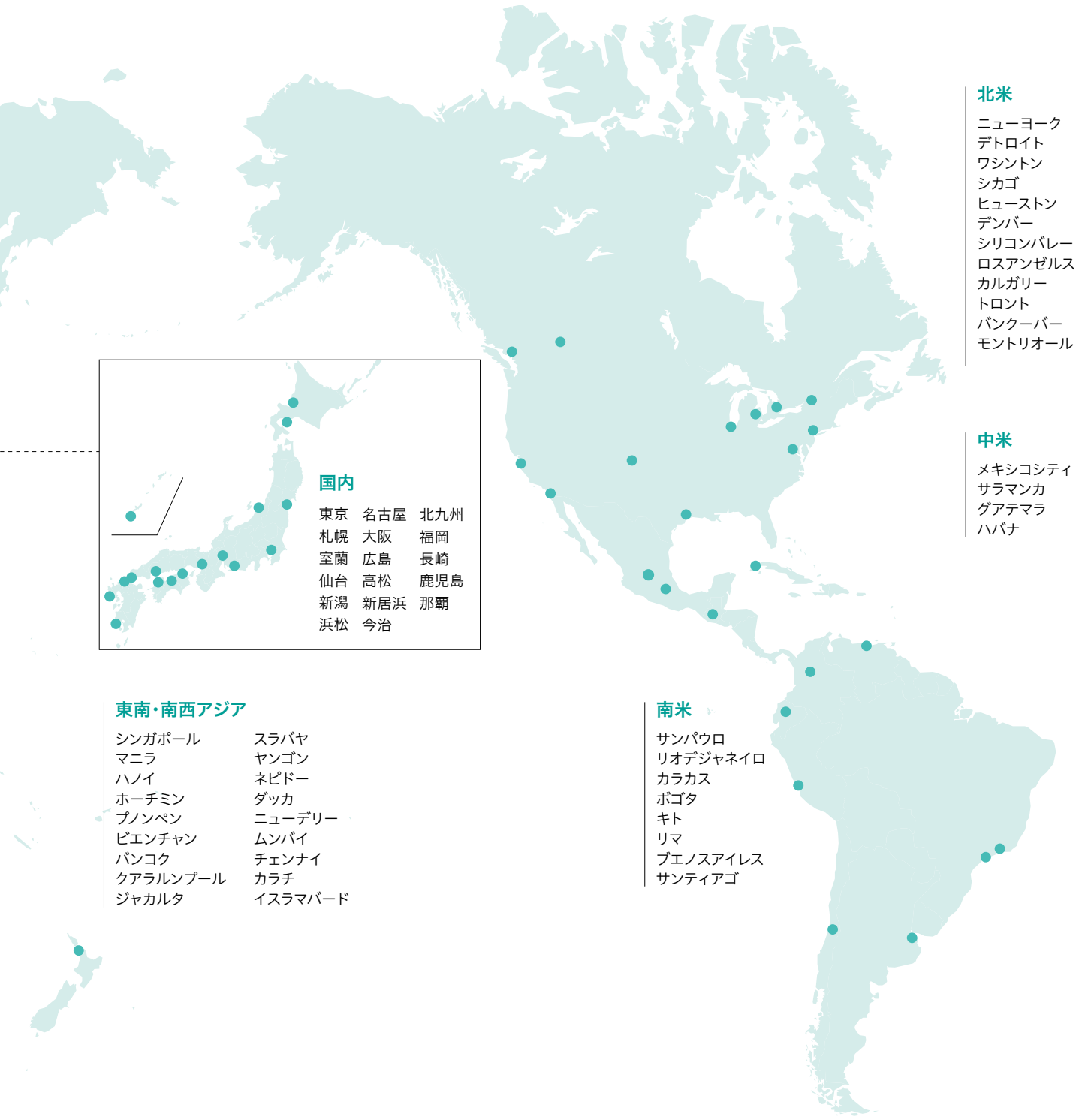
	本社
3 法人	9拠点
6 支社	12拠点
合計	**22拠点**

事業所数

133拠点 66カ国・地域

連結対象会社数(2019年3月31日現在)

931社 79カ国・地域



会社概要（2019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	2,194億円
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	626社（海外531社　国内95社）
持分法適用会社	305社（海外252社　国内53社）
合計	931社
従業員数	5,295人※（連結ベース　65,662人）
本社	〒100-8601　東京都千代田区大手町二丁目3番2号　大手町プレイス　イーストタワー
URL	https://www.sumitomocorp.com

※ 海外支店・事務所が雇用している従業員169人を含みます。

株式情報（2019年3月31日現在）

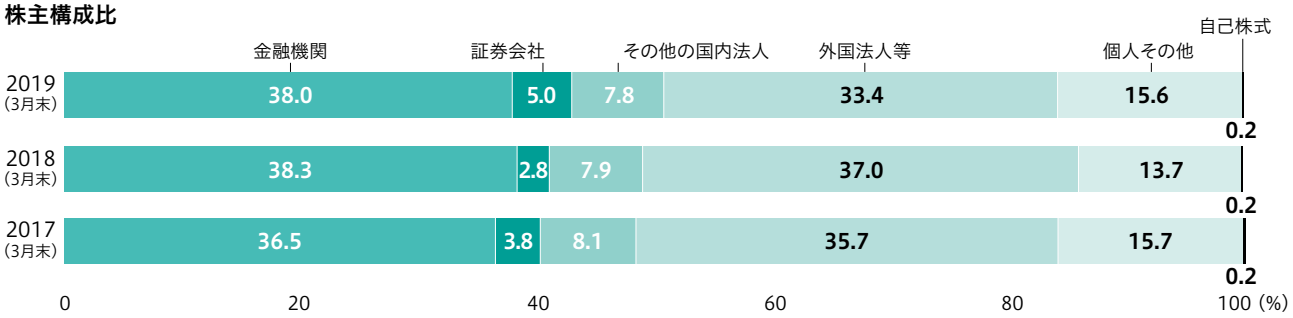
定時株主総会		毎年6月
株主名簿管理人および特別口座の口座管理機関		三井住友信託銀行株式会社
株主名簿管理人事務取扱場所		東京都千代田区丸の内一丁目4番1号　三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
郵送物送付先		〒168-0063　東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
電話照会先		0120-782-031
単元株式数		100株
公告の方法		電子公告によります。ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載します。公告掲載の当社Webサイトは以下の通りです。https://www.sumitomocorp.com
上場証券取引所		東京、名古屋、福岡
証券コード		8053
ADR	**比率**	1ADR=1株
	上場市場	米国OTC（店頭取引）
	Symbol	SSUMY
	CUSIP 番号	865613103
ADR 名義書換代理人		Citibank, N.A. Depositary Receipts Services P.O. Box 43077 Providence, Rhode Island 02940-3077, USA
TEL		1-781-575-4555
フリーダイヤル		1-877-248-4237（CITI-ADR）
発行済株式総数		1,250,787,667株（自己株式1,872,865株を含む）
株主数		157,060名

大株主

順位	株主名	持株数（千株）	持株比率（%） （小数点第3位以下四捨五入）
1	日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	97,744	7.83
2	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	66,383	5.32
3	住友生命保険相互会社	30,855	2.47
4	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口５）	22,883	1.83
5	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口９）	21,130	1.69
6	三井住友海上火災保険株式会社	20,000	1.60
7	STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234	17,450	1.40
8	JP MORGAN CHASE BANK 385151	17,372	1.39
9	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口４）	16,954	1.36
10	JP MORGAN CHASE BANK 385632	16,211	1.30

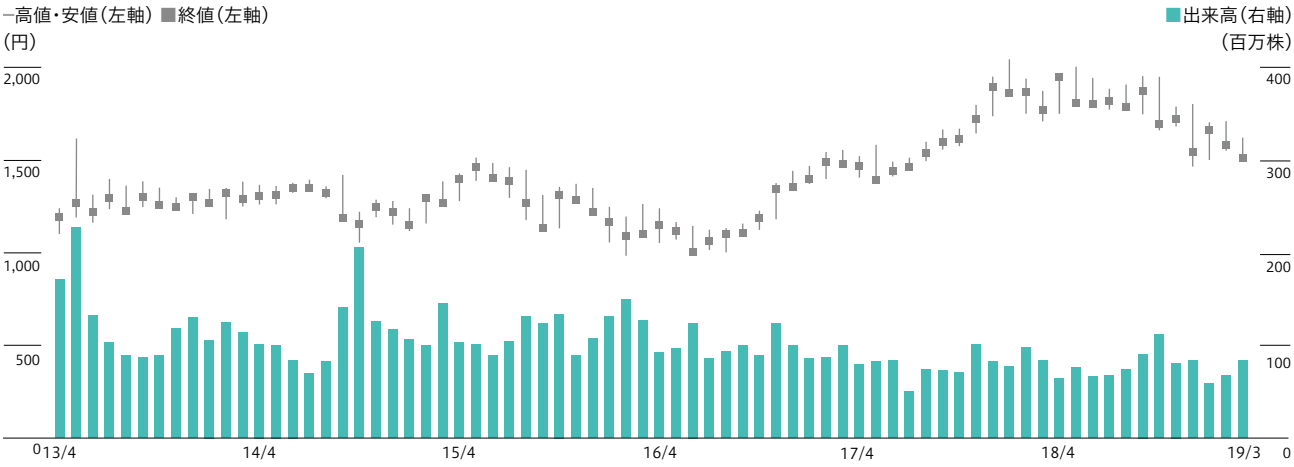
※ 持株比率は、自己株式（1,872,865株）を発行済株式の総数から控除して算出し、小数点第3位以下を四捨五入しています。

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。

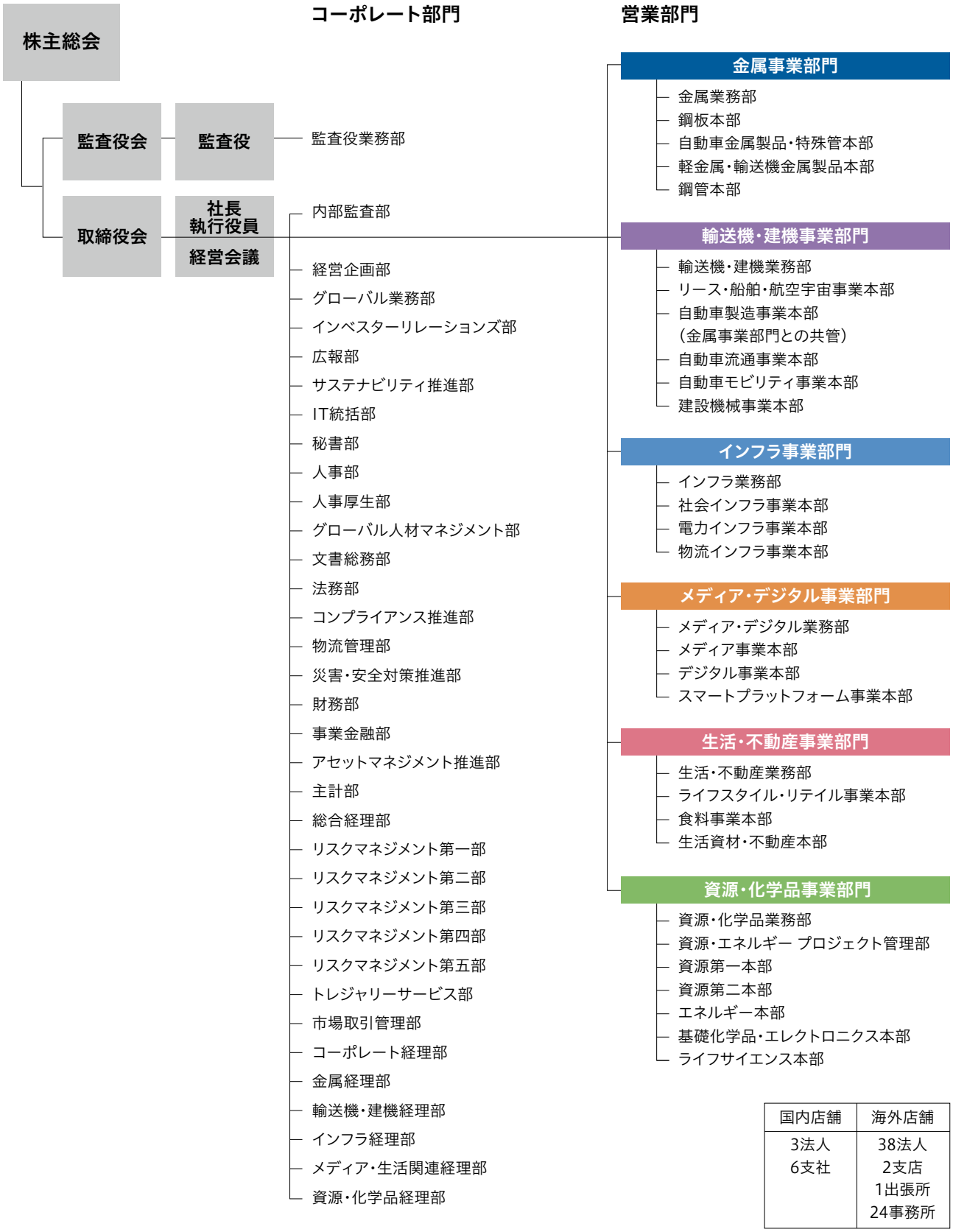
株価／出来高※



		18/4	5	6	7	8	9	10	11	12	19/1	2	3
株価（円）	終値	1,969	1,827	1,820	1,835	1,803	1,894	1,713	1,743	1,561	1,681	1,600	1,531
	高値	1,969	1,999	1,939	1,884	1,904	1,948	1,945	1,783	1,796	1,698	1,709	1,616
	安値	1,747	1,810	1,788	1,772	1,775	1,741	1,658	1,676	1,460	1,500	1,545	1,518
出来高（千株）		63,851	76,190	66,111	67,899	73,284	89,245	110,764	79,603	83,388	58,586	66,566	83,083

※ 株価および出来高は、東京証券取引所におけるものです。

組織図 (2019年4月1日現在)



国内店舗	海外店舗
3法人 6支社	38法人 2支店 1出張所 24事務所

IR・SR活動 (2019年3月31日現在)

当社はWebサイトでの情報開示の充実に努めている他、株主・投資家の皆様とのダイレクト・コミュニケーションの場を設けています。下記の取り組みは、株主・投資家の皆様との対話に関する責任者として指定された執行役員が統括し、社内関係部署が連携して情報発信を行うとともに、株主・投資家の皆様からの意見収集を行っています。当社は今後も経営の透明性を高めつつ、常に公平な情報開示を実施し、財務情報だけではなく、非財務情報も統合し、当社グループの中長期的な企業価値向上への取り組みを示すことで、株主・投資家の皆様との信頼関係の強化に努めていきます。

※ IR: Investor Relations　SR: Shareholder Relations

インベスターリレーションズ部のメンバー

2018年度年間活動実績

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
		通期決算発表			第1四半期決算発表			第2四半期決算発表			第3四半期決算発表	
			定時株主総会				統合報告書発行					
個人投資家向け				個人投資家説明会							オンライン個人投資家説明会	
アナリスト・機関投資家向け			海外IR					海外IR				海外IR
							海外SR					
								ESG説明会				

2018年度 機関投資家との個別面談実績

日本	海外			
	ヨーロッパ	アジア	アメリカ	合計
167件	35件	26件	36件	97件

2018年度 個人投資家説明会 参加者数

日本(12都市13会場)	オンライン
1,686名	1,768名

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 2019
- MSCI日本株女性活躍指数(WIN)※
- S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数
- SNAMサステナビリティ・インデックス

その他の外部評価

- CDP調査にて、フォレストで「リーダーシップレベル」、気候変動とウォーターで「マネジメントレベル」を獲得
- 厚生労働省「プラチナくるみん」認定
- 「えるぼし」企業に認定
- 経済産業省「健康経営優良法人～ホワイト500～」に認定
- 日本経済新聞「企業の環境経営度調査」で、総合商社中3年連続1位

※THE INCLUSION OF Sumitomo Corporation IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Sumitomo Corporation BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

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　FAX: 03-6285-6292
E-mail: ir@sumitomocorp.com

100周年記念スペシャルムービーのご案内

スマートフォンで専用アプリ「toAR（トール）」を起動し100周年ロゴをスキャンすると、当社のスペシャルムービーをご覧いただけます。

STEP 1

アプリをダウンロード

SCSK開発 AR（拡張現実）アプリ
「toAR（トール）」

iOS版
App Store

Android版
Google Playストア

STEP 2

**100周年ロゴを
スキャン**

100th
ANNIVERSARY
SINCE1919

ミックス
責任ある木質資源を使用した紙
FSC® C014687

VEGETABLE OIL INK

Green Power WIND

統合報告書は「ベジタブルインキ」とFSC認証紙を使用し、印刷に使用する電力は全量（3,000kWh）風力発電によるものです。

Printed in Japan