

Enriching lives and the world

住友商事株式会社

お問い合わせ先

インベスターリレーションズ部
 TEL: 03-6285-3469 FAX: 03-6285-6292
 E-mail: ir@sumitomocorp.com

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



その他の外部評価

- CDP調査にて、ウォーターとフォレストで「リーダーシップレベル」、気候変動で「マネジメントレベル」を獲得
- 総務省「テレワーク先駆者百選」
- 経済産業省および東京証券取引所「DX銘柄2020」
- 女性活躍推進法に基づく優良企業「えるぼし」企業認定
- 厚生労働省次世代認定マーク「プラチナくるみん」
- 経済産業省「健康経営優良法人～ホワイト500～」に認定
- PRIDE指標「ブロンズ」認定



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。

1590

「住友」の事業の源流

住友の歴史は、初代住友政友の義兄である蘇我理右衛門が「南蛮吹き」と呼ばれる銅精錬技術を開発し、
 1590年に京都に銅吹所を創設したことに始まります。
 そして17世紀の寛永年間に初代・住友政友が京都に書林と薬舗を開き、
 住友の事業が本格的に始まりました。
 政友は商人の心得を説いた「もんじゅいんし いがき文殊院旨意書」を残し、
 その教えは今も「住友の事業精神」として受け継がれています。
 そして、今日の住友グループの源流となったのが「別子銅山」です。
 1691年に開坑されたこの銅鉱山は、約280年間にわたり日本の産業社会・経済の近代化に貢献。
 その後、住友グループは銅鉱山、精錬業を中心に林業・鉄鋼・不動産・金融・保険、
 そして商事へと事業を拡大していきました。



写真：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

1590
 京都に住友の事業の原点「泉屋」を開業

1681
 備中吉岡銅山の採掘に着手

1691
 別子銅山の採掘を開始

「住友の事業精神」を全ての原点として大切に受け継いでいます

「住友の事業精神」の原点は、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」です。その冒頭には、「商売については言うまでもなく、全てのことに『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です。



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

确实を旨とし浮利に趨らず

目先の利益を追わず、信用を重んじ确实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确实さを優先するこの経営姿勢は、今日の住友グループ企業の社風をかたちづいています。

企画の遠大性

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

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。時代に合わない事業は廃し、時代が必要とする事業を興すこと。そして粘り強く事業を育てていくこと」を重んじるグループカルチャーへとつながっています。

1882
 住友政友以来の伝統精神を成文化した「住友家法」を策定

1891
 住友グループ各社の経営指針の源流である「営業要旨」を策定

1919

住友商事のルーツと商事事業への進出

住友商事のルーツは、住友本社が中心となって1919年に設立された大阪北港(株)です。

同社は、大阪北港地帯の造成と隣接地域の開発、不動産経営を行っていました。

大阪北港はその後、(株)住友ビルディングを合併し、住友土地工務(株)と改称しました。

転機となったのは1945年。日本建設産業(株)へと改称して「商事部門」への進出を図り、

住友グループ各社の製品をはじめとする幅広い産業界の製品の取り扱いを開始しました。

以後、事業活動の重点を商事部門に置き、取扱品目ならびに取引分野を拡大。

1949年には東京・大阪・名古屋の各証券取引所に株式を上場するなど、着実に成長を遂げてきました。

写真:1919年に設立された「大阪北港」本社
写真提供/住友史料館

1919

住友商事のルーツ「大阪北港」設立

1921

住友本社の前身である「住友合資会社」設立

総合商社としての価値観を示した 経営理念・行動指針を共有しています

住友商事グループの「経営理念」は、住友400年の歴史の中で培われた「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あ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。

1945

・大阪北港が「住友ビルディング」を合併し「住友土地工務」と改称
・住友本社解体に伴い「住友土地工務」から「日本建設産業」へと改称し「商事部門」へ進出

1949

戦後初の増資を実施
東京・大阪・名古屋の各証券取引所に株式を上場

1950s-1990s

総合商社としてのスタートと進化

1952年、日本建設産業は社名を「住友商事」に改称しました。

これにより住友商事は文字通り「住友グループの総合商社」としてのスタートを切りました。その後、1960～1970年代にかけて、貿易立国・日本の高度経済成長を支えてきた住友商事は

1980年代から1990年代、幾多の逆境に直面します。

しかし、住友商事はそれらを「変革の機会」と捉えることで、組織能力を高め、時代に適応し、総合商社として進化を果たしてきたのです。

写真：新住友商事ビル竣工後の東京・竹橋（1974年）

1952

社名を「日本建設産業」から「住友商事」に改称

1988

21世紀の企業ビジョンとして「総合事業会社構想」を策定

1989

連結純利益が500億円を突破

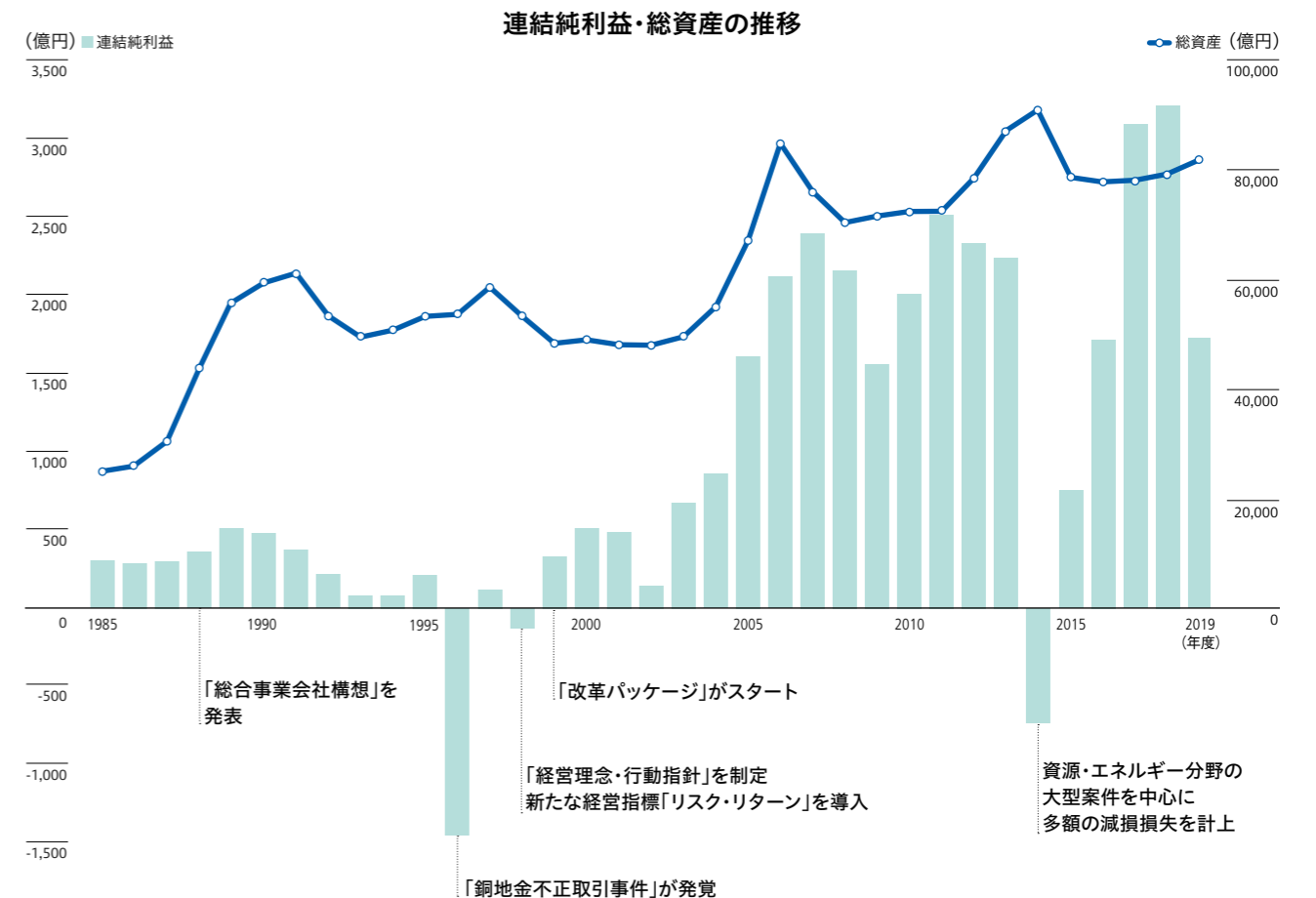
自らの変革によって時代の変化に適応し 困難を乗り越えてきました

1952年、住友商事は「住友グループの総合商社」として新たなスタートを切りました。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し、国際化が進展。そうした中、住友商事は世界経済のうねりの中で組織能力の向上を図り、着実に成長を遂げてきました。1970年代半ばには海外拠点数は100を超え、海外活動の強化や大型プロジェクトへの参画、新分野開拓などの施策を推進していきました。

ところが1980年代から1990年代にかけて、住友商事は幾多の逆境に直面します。1980年代には、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経済が低迷。豊富な資金力を誇る製造業が自ら海外展開の強化を図り、グローバルな生産・販売網を構築するようになりま

した。また、1990年代にはインターネットの普及を背景に、生産企業と需要家との直接取引が容易となり、総合商社の存在意義が問われるようになりました。こうした困難を乗り越えるべく、住友商事は収益構造の再構築に向けて、1988年には、従来の商事活動に事業活動を加えた2本柱の収益構造を構築する「総合事業会社構想」を打ち出し、新時代の総合商社像をかたちづくりしました。

そして1996年には、企業の存亡を揺るがす「銅地金不正取引事件」が発覚。そのときにも再発防止に向けて社内管理体制を抜本的に変革するとともに、新たな経営指標として「リスク・リターン」を導入し、総合商社のリスクマネジメントのデファクトを構築しました。



1996

「銅地金不正取引事件」発生
再発防止に向けた社内管理体制を整備

1998

・住友商事グループの経営理念・行動指針を制定
・経営指標「リスク・リターン」を導入

1999

中期経営計画「改革パッケージ」にて
グローバル連結経営を推進

2019

創立100周年とコーポレートメッセージ策定

住友商事は2019年に創立100周年を迎えました。

創立100周年を新たな飛躍の起点とするために、全世界の住友商事グループメンバーが議論を重ね、次の100年を見据えたコーポレートメッセージを策定。

Enriching lives and the world

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する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年に向けた歩みを踏み出しました。

写真：住友商事が運営するオープンイノベーションラボ「MIRAI LAB PALETTE」

2003

「住友商事コーポレートガバナンス原則」制定

2003-2008

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

2005

連結純利益が1,000億円を突破

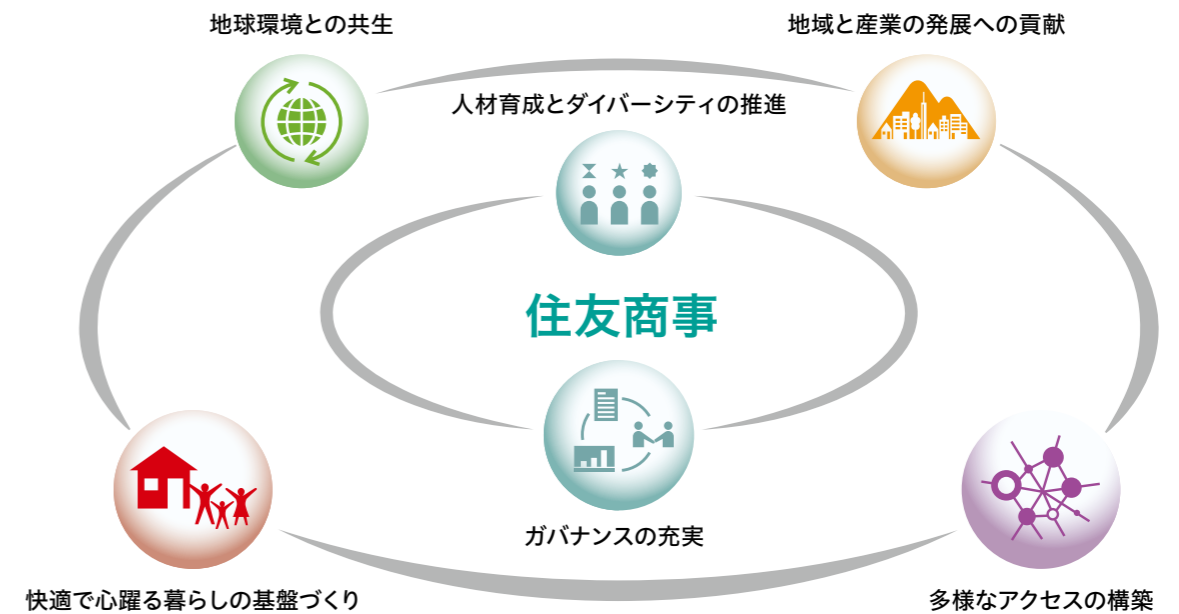
社会や世界中の人々の暮らしをより豊かにすることで自社の成長と社会課題解決の両立を目指します

住友商事グループの経営には、そのルーツとなる住友グループの400年にわたる持続的な発展の基盤となった「住友の事業精神」が流れています。その一つに「自利利他公私一如」があり、自らに価値をもたらすと同時に自らを取り巻く社会にも価値をもたらす、ともに成長を実現することにあると考えます。この精神は、住友商事グループの経営理念にも受け継がれています。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であり続けたいとの思いを胸に、事業活動に取り組んできました。

そして今、社会が抱える課題に対し、事業活動を通じてどのように取り組んでいくのが改めて問われています。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、「住友の事業精神」、住友商事グループの「経営理念」を踏まえ、自らの強みを活かし優先的に取り組むべき重要な課題として、2017年に「6つのマテリアリティ(重要課題)」を特定。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を実現するという企業使命を果たすことで、自社の成長と社会課題解決の両立を目指しています。

▶詳しくはP33「住友商事グループの創造価値」へ

6つのマテリアリティ(重要課題)



2015

中期経営計画「Be the Best, Be the One 2017」がスタート。成長軌道への回復を図る

2017

「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

2019

・創立100周年
・コーポレートメッセージを策定

2050 and beyond

持続可能な社会の実現に向け、さらなる前進を

2015年、国連本部において「持続可能な開発目標 (SDGs※)」が掲げられ、
目標達成に向けて企業にも大きな期待が寄せられています。

2020年1月に開催された世界経済フォーラムの年次総会(ダボス会議)では、
SDGs達成に向けて「資本主義」のあり方が問われ、企業の果たすべき役割はますます広がりを見せています。
こうした世界の潮流を踏まえて、住友商事はサステナビリティ経営を高度化していきます。

※ Sustainable Development Goalsの略。2030年までの世界規模の課題が盛り込まれた17の目標。
2015年に国連総会で全ての加盟国(193カ国)により採択された。

サステナビリティ経営を通じて 社会のあるべき姿を追求していきます

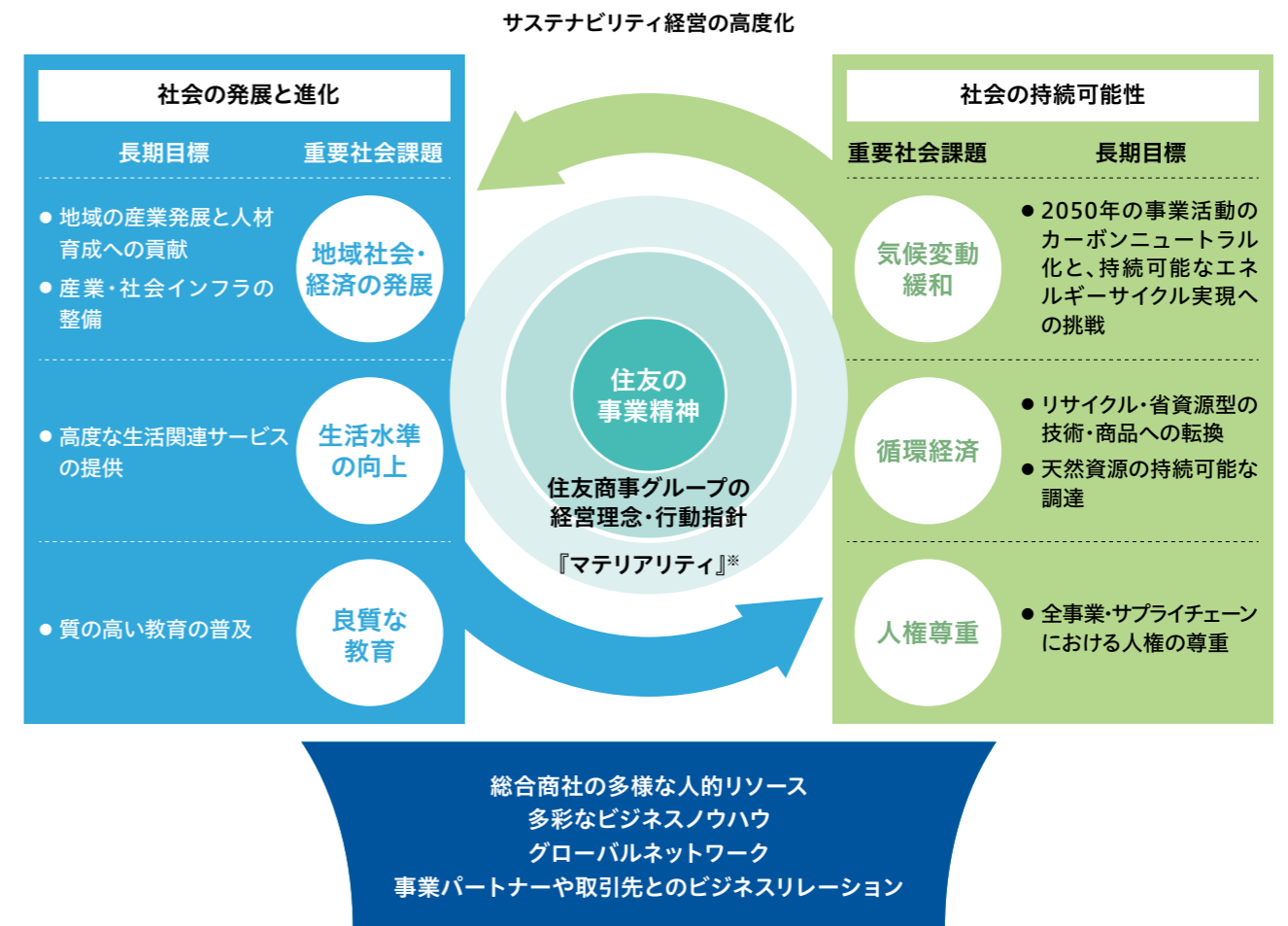
気候変動問題の深刻化、生物多様性の危機、人権をめぐる問題、経済格差など、人類は環境や社会の持続可能性を妨げるさまざまな課題に直面しています。こうした中、企業に対しては多様なステークホルダーを重視したステークホルダー資本主義への転換が求められるようになりました。加えて、2019年末からの新型コロナウイルス感染拡大は世界経済・産業・社会に大きな影響を与え、2020年半ばを過ぎた現在もなお収束の兆しを見せていません。人々の価値観や行動様式は大きく変容し、ニューノーマル(新常态)の時代を迎えようとしています。

住友商事グループは、こうした不確実性の高い時代だからこそ、長期的な視点で社会のあるべき姿を見据えて、ステークホルダーと協働しながら事業を通じて社会課題を解決する「サステナビリティ経営」の推進を加速させることが重要だ

と改めて認識し、その高度化に努めています。2020年6月には、当社グループが取り組むべき重要社会課題として「気候変動緩和」「循環経済」「人権尊重」「地域社会・経済の発展」「生活水準の向上」「良質な教育」の6つを定めるとともに、各課題に対する長期目標を設定しました。これらの課題・目標は、当社グループの事業活動全体の指針となるものです。今後は、長期目標の達成に向けた中期目標やKPIを設定するとともに、当社グループの事業ポートフォリオが社会に求められる価値を創造し続けていけるよう、戦略的な経営資源配分を進めていきます。

こうしたサステナビリティ経営の推進を通じて、当社グループは持続可能な社会の実現に強くコミットし、社会のあるべき姿を追求していきます。

▶詳しくはP19「住友商事グループの目指すサステナビリティ経営」へ



※『マテリアリティ』とは住友商事グループが社会とともに持続的に成長するために優先的に取り組むべき課題として特定したものの。

「統合報告書2020」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・2019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、価値創造の仕組みをはじめとしたモデルの詳細をご紹介しました。

2020年に入り、世界は新型コロナウイルス感染拡大の脅威に直面し、当社グループの事業活動への影響も不可避な状況となっています。一方で、この未曾有の経験により、全世界の人々の価値観が変容するとともに、産業によっては構造や従来のビジネスモデルの転換を迫られる、いわゆる「ニューノーマル」の時代が到来しつつあります。このような状況であるからこそ、当社グループは、ビジネス環境の変化も含む時勢を的確に捉えながら、価値創造モデルで提示したサイクルを通じて、社会課題の解決に貢献すべきと考えています。「統合報告書2020」では、持続可能な社会の実現にむけた当社グループの経営の羅針盤としての長期経営方針「サステナビリティ経営」の方向性についてお示ししています。住友グループの事業精神にある「自利利他公私一如」の精神を引き継ぎ、今後も、さまざまなステークホルダーの皆様と協働し、より高度なサステナビリティ経営体制を築いていきます。

本統合報告書は、日頃ステークホルダーの皆様から頂戴するご意見・ご質問を踏まえた上で、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、当社グループの現在の立ち位置を踏まえた未来の姿について、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。

当社グループは、今後も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、当社グループの創立100周年を機に昨年策定したコーポレートメッセージ「Enriching lives and the world」を胸に、これからも新たな価値を創造し続けていきます。

2020年10月

取締役会長
取締役会議長

中村 邦晴

CONTENTS

INTRODUCTION	1	PART 2 中期経営計画2020	57
「統合報告書2020」の発行にあたって	11	CSOメッセージ	59
社長メッセージ	13	CDOが語るDX戦略	63
		中期経営計画2020の状況	65
		ビジネスハイライト	
		既存事業のバリューアップ	67
		次世代新規ビジネス創出	69
		プラットフォーム事業の連携深化	73
		PART 3 セグメント別事業概況	75
CFOメッセージ	25	At a glance	77
		金属	79
		輸送機・建機	81
		インフラ	83
		メディア・デジタル	85
		生活・不動産	87
		資源・化学品	89
		PART 4 ガバナンス	91
PART 1 価値創造ストーリー	29	社外取締役メッセージ	93
価値創造モデル	31	コーポレートガバナンス	96
住友商事グループの創造価値	33	役員一覧	102
価値を創造する仕組み	39	内部統制に関する取り組み	105
価値創造を支える7つの資本	43	企業情報	109
CLOSE UP 人的資本			
CAOメッセージ	49		
社員座談会			
「キャリア開発」を通じた人的資本の増強	51		
ビジネス事例			
再生可能エネルギービジネスの事業価値とその進化	53		

報告対象範囲など

- 対象期間：2019年4月1日～2020年3月31日（一部、2020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：2019年8月
- 次回発行予定：2021年秋

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」



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。

アート作品:「Continuous Life in Cubes of Light - Copper」に込められた想い
(制作:チームラボ)

銅色の光の立方体の中で、花々は1年を通して実際の季節とともに変わり、人々のふるまいに影響を受けながら、永遠に変化し続けます。銅色は、住友の創成期、17世紀末に開坑し、283年間にわたり事業の根幹を支え続けた、別子銅山の銅を意味します。花々は、今を生きる人々のふるまいで変化し、「永遠に生と死を繰り返す」という変化と連続性を意味します。そして光は、未来や希望を意味します。この作品は、創成期から現在、そして未来へと、永遠に変化しながら、新たな価値を創造し続けていくことを象徴しています。

**ニューノーマルの時代に向けた
新たな価値創造への挑戦。
当社ならではのサステナビリティ経営を実践し
社会課題の解決を追求します。**

代表取締役 社長執行役員 CEO 兵頭 誠之

撮影場所:「MIRAI LAB PALETTE」について

多様な分野のパートナーと新たな価値の創造に向けたコラボレーションを推進する会員制のオープンイノベーションラボ「MIRAI LAB PALETTE」。メンバーの事業共創をドライブする多機能な「base」と、アート作品やギャラリーを併設し、各種イベントやメンバー同士のコラボレーションを促進する「hub」、という二つのエリアで構成されています。▶詳しくはP42へ

社長メッセージ

事業環境

リセッションを乗り越え、新常态に備えるため まずは足元の経営のかじ取りをしっかりと行う

世界経済は先の金融危機以来、11年間にわたる右肩上がりの時代となり、企業はその恩恵を十分に享受してきました。ところが2019年の半ばごろから、政治面では米中対立、英国の欧州離脱の動きなどにより先行き不透明感が強まった他、経済面では米中貿易摩擦の長期化、原油価格や資源価格の下落が重石となり、自動車やデジタル産業なども一時の精彩を欠くなど、リセッション(不況)へと状況が変化してきました。

加えて、2020年初頭からは新型コロナウイルス感染の広がりが世界的な経済活動を停滞させ、取り巻く事業環境はますます不透明さ、不確実さを増しています。人やモノの移動制限によってグローバルなバリューチェーンが分断されたことから、資源や素材などの川上分野、また自動車などの耐久消費財に関連した事業が顕著に減速しています。

こうした中、当社グループを取り巻く事業環境も非常に厳しいと言わざるを得ません。しかし、私は技術革新も含むこれら社会の変化を新たな事業機会と捉え、社会課題の解決に資するビジネスを展開し、多様なステークホルダーとともに厳しさを乗り越え、豊かさを追求していくことこそ総合商社の存在意義があると信じています。この信念のもと、リセッションを乗り越え、ニューノーマルの時代に備えるため、まずは「危機対応モード」に経営を切り替え、足元のキャッシュ・フローマネジメントを最優先とした経営を実践します。これに並行して、次期中期経営計画も見据えた構造改革を加速することにより、経営基盤をさらに強化し、当社グループの成長軌道への早期回帰を図ります。

2019年度業績と今後の見通し

基本戦略の方向性は維持しつつ 国際社会・経済情勢の変化に 柔軟に適応していく

中期経営計画2020の2年目となる2019年度の通期業績は、当期利益1,714億円、基礎収益キャッシュ・フロー2,390億円となりました。2019年度の期初予想3,400億円と比べ、一過性損益の悪化約770億円を含め、1,686億円の未達となりました。当初の想定から大きく下回る結果となり、ステークホルダーの皆様の期待に応えられなかったことを、社長として重く受け止めています。

2020年度については、ビジネスごとに新型コロナウイルス感染拡大の影響の度合い、業績回復シナリオは異なるものの、年間を通じて厳しい事業環境が継続すると見通しています。第1四半期実績および当面の取り組み方針も踏まえ、2020年度の通期見通しとして、1,500億円の損失と発表しました。一過性を除く業績として1,000億円の利益を見通す一方、一過性損失を2,500億円織り込んでいます。この内訳に関しては、現時点でお伝えすることはできませんが、主に新型コロナウイルス感染拡大などの影響により従前の中長期の見立てが変わるような場合には、複数の案件で減損損失が発生する可能性があるかと想定しています。加えて、早期の成長軌道への回帰に向け、不採算案件の整理など、構造改革を推進することに伴う損失も見込んでいます。▶詳しくはP25「CFOメッセージ」へ

目下の情勢は、前述した国際・経済情勢の変化や新型コロナウイルス感染拡大などにより、中期経営計画を策定した際に想定した前提とは大きく異なっています。インフラ、メディア・デジタル、生活・不動産事業部門は、一部苦戦を強いられているビジネスを抱えながらも、着実に収益を上げ、キャッシュを創出していますが、第1次、第2次産業を収益の基盤とする金属、輸送機・建機、資源・化学品の3事業部門が展開する多くの事業で、業績が強く

下押しされており、不透明な状況が継続しています。他方、一部の既存事業は、外部環境に関わらず、期待通りの収益を創出するために、さらなる改善努力を必要としています。

このような状況下、当社グループは、コロナ禍での足元の危機対応として、キャッシュ・フローマネジメント強化を進め、短期・中期・長期の視点での構造改革を推進していきます。

短期的には、不採算事業の整理により、強みを活かしながら成長が期待できる注力分野への経営資源のシフトを促進します。中期的には、稼ぐ力を徹底的に強化します。具体的には、事業戦略策定のプロセス、業績管理手法、経営資源配分の仕組み、新人事制度など、必要な社内体制を整備し、収益力の質と量を強化します。長期的には、後述する「サステナビリティ経営の高度化」を通じて、当社グループの経営の羅針盤となるサステナビリティ経営を進め、持続可能な社会の実現のためのビジネスを創出する仕組みづくりを加速していきます。これら取り組みを通じて、当社グループのポートフォリオの再構築を実現し、事業環境の変化にも耐性のあるビジネスの集合体を目指していきたいと考えています。▶詳しくはP59「CSOメッセージ」へ

なお、配当につきましては、厳しい経営環境下ではあるものの、安定配当を通じて長期に株主に還元していくという基本方針に則り、2019年度は1株当たり80円(記念配当10円含む)としました。2020年度の配当は、通期業績予想は1,500億円の損失となりますが、一過性損失の大部分が、キャッシュの流出を伴わない損失であることに加え、現環境下でもしっかりキャッシュを創出していること、前述の危機対応モードおよび構造改革の実践により、引き続きリスクアセットとコア・リスクバッファのバランスを維持しながら成長軌道へ回帰できる見込みであること、長期安定配当の基本方針を重視し、昨年の普通配当と同じ1株当たり70円を予定しています。今後、当社の財務基盤が大きく揺らぐような想定

外の事態が起きた場合には、配分方法を見直すこともあり得ますが、引き続き、リスクアセットに見合うリスクバッファを確保・維持しながら、成長投資・株主還元・有利子負債の返済へバランス良くキャッシュを配分していきます。

人材戦略

7万人の人材とその多様性が 不透明な時代を生き抜く適応力

総合商社は「人」で成り立っています。グループの事業会社を含めて全世界に7万人いる人材とその多様性が、この不透明な時代を生き抜く適応力をもたらす、価値創造力を高めていく原動力であると私は確信しています。

そのために重要なのは人材育成であり、当社グループの事業の現場で経営人材を育成していくことが不可欠です。当社グループには、「自主管理・自己責任」という基本ルールがあり、事業会社経営においては、株主としての責任を全うする、現場で迅速かつ適切に経営判断をする、といったさまざまな機会を経験することにより経営人材を育成してきました。こうした経営者としての実践や経験値をもととしたマネジメントスキルの向上により、今後も現場を中心としたキャリア開発を主軸に、次世代の経営人材を育成していきます。

人材についてももう一つ重視していることは、社内外の知見を取り入れながら新たなビジネスソリューションを生み出していくクリエイティブな人材を育成することです。技術革新が続くデジタルトランスフォーメーション(DX)の世界では、現場の課題を解決するという目的は変わりませんが、社内に閉じず新たな知見を積極的に取り入れて解決にあたるというスキルセットを有した人材を獲得・育成することがDX戦略推進のカギになると確信しています。すでに、2018年に新設したDXセンターをはじめ、当社グルー

プの一員であるSCSK(株)との連携、DX技術専門会社である(株)Insight Edgeの設立などにより、現場に根ざした問題解決のDNAと社内外の知見を融合したビジネスソリューションの創造に向けた新たな組織文化が醸成されています。▶詳しくはP63「CDOが語るDX戦略」へ

これら施策を通じて、またDiversity & Inclusionという考え方を基本に、国籍や民族、性別などのさまざまな属性を越えて、優れた才能(タレント)を柔軟に登用し、この不透明な時代におけるビジネス機会をしっかりと捉え、より強靱で魅力あるグローバルな組織づくりに積極的に取り組んでいます。▶詳しくはP49「CAOメッセージ」へ

中長期的な成長戦略

「より豊かな社会」と「地球環境の保全」の“二兎”を追うことで成長していく

現在は、新型コロナウイルス感染拡大に伴う世界経済の減速により当社グループのビジネス環境にも大きな影響が出てきていますが、このような時代であればこそ、10年、20年先の国際社会の姿を想定し、そこからバックキャストして成すべきことを着実に推進していく、そのような長期的な視野でステークホルダーの皆様と協働する「サステナビリティ経営」を実践していきます。

このような認識のもと、当社グループは、「より豊かな社会」と「地球環境の保全」の両立を図るべく中長期の経営計画を立案、実践していきます。その方向性が、2019年に創立100周年を機に制定した「Enriching lives and the world」というコーポレートメッセージにあります。このメッセージに込められた当社グループの誓いとは、事業環境や人々の価値観がめまぐるしく変化する中で、世界の人々の営みに深く根ざした多様なビジネスを展開する当社グループが持つ知見とノウハウを活かし、持続可能な世界をつくっていかうというものです。

また、国際社会においても年初に私が参加したダボス会議での議論のように、過度な株主資本主義を脱して、多様なステークホルダーを重視したステークホルダー資本主義への転換が提唱されています。この動きは、国連が目指すSDGsの達成や金融市場がESGを重視し始めたこととも密接に関わっています。そして、この考え方はまさに住友グループの事業精神の一つである「自利利他公私一如」の考え方と一致しています。我々は400年もの間、受け継がれてきたこのDNAをこれからも一層重視していきます。

サステナビリティに対する国際的な関心が高まる一方で、2019年に開かれた「COP25(国連気候変動枠組条約第25回締約国会議)」において、パリ協定の実施ルールづくりの合意形成が先送りになったことが象徴するように、先進国と新興国の立場や認識の違いに起因する利害対立はますます鮮明になっています。世界人口は現在、約75億人です。これが90億、100億人となっても、一つしかない地球で全ての人々が豊かに暮らせる世界を実現するためには、自らの価値観を相手に押し付けるのではなく、さまざまな社会課題をマクロな視点で長期的・総合的に捉えることが欠かせません。世界をそうした観点で見つ



め、解決に導いていくのは容易ではありませんが、総合商社として培ってきた多様な知見、幅広い視点を活かして当社グループがリーダーシップを発揮していきます。

サステナビリティ経営の高度化

三つのアプローチを通じて重要な社会課題とグループ事業会社の成長戦略を紐付けていく

当社グループは2020年6月に、現在の「サステナビリティ経営」を“高度化”する方針を発表しました。高度化とは、パリ協定が目指す2050年のカーボンニュートラルな社会の実現をはじめ、人権問題やサーキュラーエコノミーの実現、教育を含む生活水準の向上など、当社グループが深く関わる重要な社会課題を、400を超える当社グループの事業会社群*の成長戦略に紐付けていくという取り組みで、三つのアプローチを組み合わせることで戦略を推進していきたいと考えています。

アプローチの一つは、自助努力です。当社グループ全ての事業所を見渡し、環境負荷を削減しつつ、ポジティブなインパクトを与える事業に注力していくことは大前提ですが、それだけでは問題は解決しません。そこで重要になってくるのが、二つ目の総合商社ならではのネットワーク活用、すなわち多様なステークホルダーとの連携です。全世界10万社にのぼる取引先、ビジネスパートナーと協働することで、一社だけでは成し得ない価値を共創することができます。そして三つ目が、経済・社会システムの変革を後押しすることです。例えば、現在、国際社会では大量生産・大量消費型社会から循環型経済、サーキュラーエコノミーへの転換が注目されており、その実現には数多くの企業や行政機関が協力し合うことが必要不可欠です。国境や産業、企業の垣根を越えた協働と新たな価値

* 連結対象会社のうち、事業会社とその傘下子会社などをまとめた会社群

創造に邁進してきた当社グループの経験を活かした提言を積極的に発信していきます。

「より豊かな社会」と「地球環境の保全」の二兎を追う。これを分解すると、当社グループとしては、「社会の発展と進化」と「社会の持続可能性」の二つの側面を追求しながら、当社グループに関わりの深い重要な社会課題における目標を設定し、その進捗をモニターしながらPDCAを回していく必要があると考えています。今後は、次期中期経営計画に向けて、今般発表した「重要社会課題」と、それに紐づく「長期目標」の達成へのマイルストーンとなる「中期目標」と「KPI」を定め、当社グループの長期経営方針の羅針盤としていく考えです。そのために現在、さまざまな事業分野における当社グループ事業の性質や方向性を踏まえた目標や指標の設定を検討中です。高度化された「サステナビリティ経営」は、各事業分野における戦略やビジネスの現場での実践に落とし込んだ上で、結果を出さないと意味がありません。当社グループが自身の持続的成長とともに、しっかりと社会課題の解決を通じて持続可能な社会の実現に貢献できるよう、仕組みづくりを加速させていきます。これによって今後は、「重要社会課題」それぞれの「目標」達成を前提とした戦略的な経営資源配分を通じて、当社グループの事業ポートフォリオの改革と収益力の強化につながっていくと確信しています。

より高度なサステナビリティ経営を通じて、「より豊かな社会」と「地球環境の保全」の両立を実現し、社会のあるべき姿を追求することを、さまざまなステークホルダーの皆様とともに実現してまいります。

2020年10月

代表取締役
社長執行役員 CEO 兵頭 誠之

特集

住友商事グループの目指す サステナビリティ経営

総合社にしかできない社会課題解決がある——
住友商事のサステナビリティ経営は今、「新たなステージ」へ



詳細はESGコミュニケーションブック2020を
ご参照ください。
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/sustainability/report>



「住友の事業精神」を原点とする 住友商事グループのサステナビリティ経営

住友商事グループのルーツである、住友グループの歴史は400年前にさかのぼります。当時の事業の柱に銅の精錬事業があり、その後、住友グループ発展の礎となる別子銅山を開坑し、銅の採掘に進出しました。別子銅山は日本の産業振興をリードした一方、その急激な近代化により近隣の山林の乱伐を招き、製錬所から排出される煙害で周辺の森林を荒廃させ、農作物に被害を与えました。当時の住友の指導者は、製錬所の沖合いの無人島への移転に乗り出し、さらに専門技師を雇い入れて別子銅山の植林事業を進めました。このように、先人が短期的な利益を犠牲にしても、事業を取り巻く自然環境や地域社会の持続性を守る決断をしたことは、「自利利他公私一如」の精神とともに、当社グループに受け継がれています。

そして当社は今、世界の81の国と地域において、900を超えるグループ企業を擁し、さまざまな顧客、地域住民、取引先、パートナー、社員と関わりながら事業活動を進めています。当社グループの社員一人ひとりが当社グループの事業は公益に資するものであるべきだということに確信を持ち、世界中のステークホルダーとともに、地球環境を守りながら社会の持続的な発展に貢献していくことが、当社グループの役割だと考えています。

持続可能な社会の実現に向けた 役割を明確化しコミットメントを強化

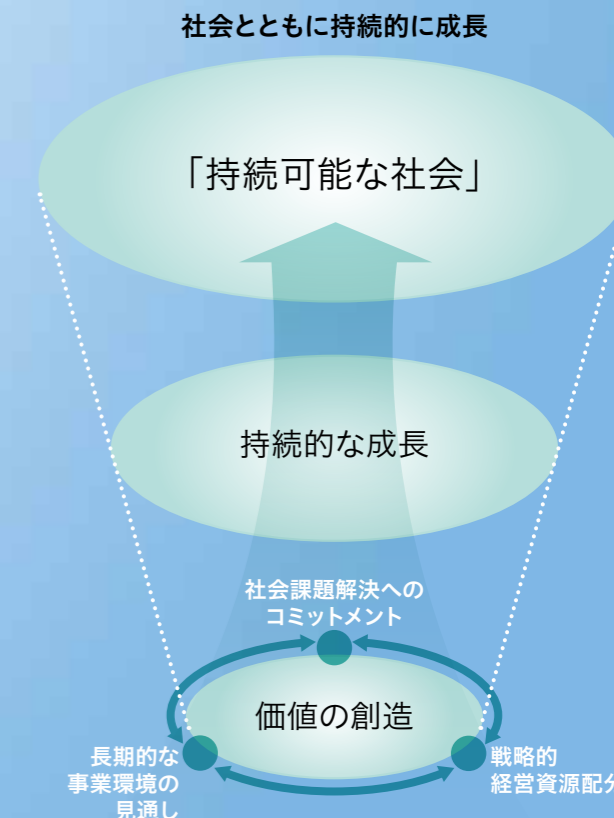
現在の社会は、気候変動、生物多様性の危機、人権の侵害など、社会の持続性を妨げかねないさまざまな問題を抱えています。パリ協定やSDGs、ビジネスと人権に関する指導原則のように、それらの問題を克服した社会のあり方を示すグローバルな目標・ガイドラインが掲げられ、企業を含むさまざまな主体が、その達成に向けて努力しています。

当社グループは、「住友の事業精神」や住友商事グループの「経営理念」に則って、社会とともに持続的に成長するために優先的に取り組むべき重要課題として、2017年にマテ

リアリティを特定しました。マテリアリティは、当社グループの一つひとつの事業が、それぞれどのように社会に貢献するのかを4つの課題に整理し、経営上の課題2つと併せて、6つの課題としてまとめたものです。当社グループはマテリアリティを経営の根幹に置き、事業戦略や個々の事業がマテリアリティに合致するかを確認し、当社グループの事業活動が社会に貢献していることを常に意識しながら経営を行ってきました。

しかし、気候変動をはじめとする社会課題は深刻さを増し、社会の持続可能性への重大な脅威となる中で、企業にはそうした課題を克服するための、より積極的な貢献が求められています。そこで当社グループは、社会とともに持続的に成長するサステナビリティ経営をさらに高度化するための取り組みをスタート。社会課題解決のために自ら果たす役割を明確にすると同時に、持続可能な社会の実現により強くコミットしていきます。

住友商事グループのサステナビリティ経営



事業活動の指針となる 6つの重要社会課題と長期目標を設定

サステナビリティ経営の高度化の一環として、当社グループが取り組むべき6つの重要社会課題「気候変動緩和」「循環経済」「人権尊重」「地域社会・経済の発展」「生活水準の向上」「良質な教育」を定め、それぞれの課題に対する長期目標を設定しました。これらの課題・目標は、当社グループが、自らの強みである人的リソースやビジネスノウハウ、グローバルなネットワークやビジネスリレーションを活かして社会に果たす役割を示すものであり、当社グループの事業活動全体の指針となるものです。なお、各課題に対しては、基本的にビジネスを通じて取り組みますが、「良質な教育」については、社会貢献活動やさまざまな人材育成の切り口から取り組むものとして挙げています。

今後、これらの長期目標の達成に向けて、定量を含めた具体的な中期目標や、その達成状況を評価するKPIを設定する予定です。6つの重要社会課題は「社会の持続可能性」と「社会の発展と進化」という2つのテーマから成り立っています。社会の持続可能性を確保することは全世界共通のテーマであり、社会の発展や当社グループの企業活動の大前提です。一方で、社会の持続可能性の追求は、より発展・進化した社会から生まれる新たなソリューションによって可能になることから、この2つは互いに連関し、支え合うテーマだと位置付けています。

「社会の持続可能性」として設定した 重要社会課題

●気候変動緩和

地球温暖化を防ぎ、気候変動を緩和することは、持続可能な社会を実現する上で、欠くことのできない喫緊の課題です。当社グループは2050年の事業活動のカーボンニュートラル化を目指し、また、持続可能なエネルギーサイクルの実現に挑戦します。

●循環経済

リサイクル、再利用、再生産、省資源の製品開発、シェアリングなどを通じた循環経済は、社会の持続性を保つための重要な要素です。当社グループはリサイクル、省資源型の技術

や商品への転換や、天然資源の持続可能な調達に取り組むことで、持続可能な資源循環の実現に貢献します。

●人権尊重

人権の尊重は、いかなる場所、いかなる時にも達成されなくてはならない普遍的な課題です。当社グループは、顧客、地域住民、社員、その他さまざまな人々と関わりながら事業を進めており、当社グループの全事業とサプライチェーンにおいて人権が尊重されるように努めます。

「社会の発展と進化」として設定した 重要社会課題

●地域社会・経済の発展

当社グループは、世界中の国や地域で事業を展開しています。我々の事業を取り巻く地域の発展に役立つことは、当社のあらゆる事業が抱える共通の課題です。当社グループは、地域の産業発展と人材育成に貢献し、産業・社会インフラの整備に努めます。

●生活水準の向上

世界の人口は増加を続け、また、多くの地域で高齢化や都市化などの問題が生じています。当社グループは、こうした問題の解決に貢献し、あらゆる人々のより豊かな生活に役立つような、高度な生活関連サービスの提供に努めます。

●良質な教育

地域社会・経済が発展し、人々の暮らしがより豊かなものになり、持続可能な社会が実現されるために、質の高い教育が重要な役割を果たします。当社グループは質の高い教育の普及を目指し、社会貢献活動を含めたさまざまな活動を進めています。

個別の重要社会課題に対する長期目標は、例えば、気候変動緩和に対する「2050年のカーボンニュートラル化」、人権尊重に対する「全事業、サプライチェーンにおける人権の尊重」といった20年、30年という長いスパンで達成を目指す事業活動の姿、あるいは常に実現・達成に取り組むべきビジネスのあり方を定めたものです。長期目標の達成に向けて、より具体的な計画を含む中期目標や、その達成状況をモニターし評価するKPIを設定し、取り組みを推進するとともに進捗を開示していきます。

当社グループが取り組む サステナビリティ経営の高度化

当社グループが取り組むサステナビリティ経営の高度化は、持続可能な社会の実現に向けた役割を示すことにはとどまりません。そのような社会で実現されるカーボンニュートラルなエネルギーサイクルや循環可能な経済のあり方、あらゆる人権侵害が存在しないビジネス像を描き、そこに至るまでの長期的な事業環境の変化を見通して、当社グループの事業ポートフォリオが社会で真に必要なとされる価値を常に創造・提供し続けられるよう、戦略的に経営資源の配分を進めていくことが、企業価値を長期的に向上させ、持続的成長を可能にするものと考えています。


社会のあるべき姿を捉え、それを追求することが、より多くのビジネス機会をもたらします。持続可能な社会と当社

グループの価値創造がしっかりと重なった姿が、当社グループのサステナビリティ経営であり、その実現に向けた経営のフレームワークをつくり上げていきます。

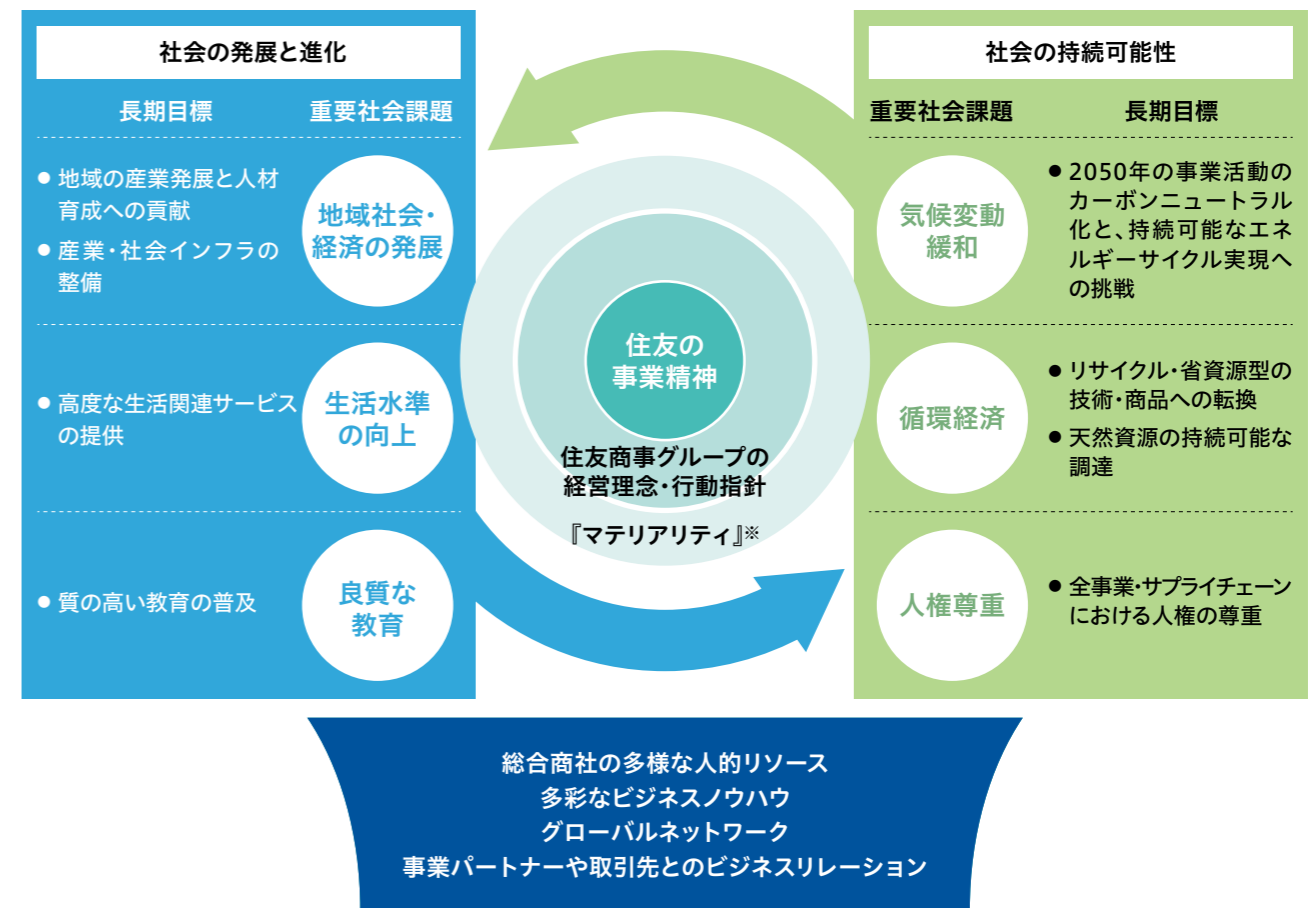
2020年5月に 「住友商事グループ人権方針」を制定

今般、住友商事グループの人権方針を新たに制定しました。人権デューデリジェンスの実施、ステークホルダーとの対話や社内啓発などを通じて、企業の社会的責任として人権を尊重し、社会とともに持続的に成長することを目指す当社の考え方を改めて表明したものです。

「住友商事グループ人権方針」は、当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/sustainability/csr#02>



住友商事グループの「重要社会課題」と「長期目標」



※『マテリアリティ』とは住友商事グループが社会とともに持続的に成長するために優先的に取り組むべき課題として特定したものの。

気候変動問題への対応

2050年にカーボンニュートラル化を目指す住友商事グループの基本方針

気候変動問題は、地球的規模で世代を超えて環境・社会・企業活動に大きな影響を及ぼす重大な社会課題と認識しています。住友商事グループは、持続可能な社会の実現に向け、重要社会課題である気候変動緩和へより積極的な役割を果たすため、今般、「気候変動問題に対する方針」を見直しました。

基本方針

- 2050年に住友商事グループのカーボンニュートラル化を目指す^{※1}。社会全体のCO₂排出量削減・Negative Emission化^{※2}による、持続可能なエネルギーサイクル実現のための技術・ビジネスモデルを開拓する。
- 当事業のCO₂排出の削減・吸収に加え、ビジネスパートナーや公共機関等と協力的な取り組みや提言等を通じて、社会のカーボンニュートラル化に貢献する。

事業における方針

- 社会全体のCO₂排出削減に資する再生可能エネルギー化やエネルギー活用の効率化および燃料転換を促進する。また、再生可能エネルギーを主体とした新たなエネルギーマネジメントやモビリティサービスなどの提供や、水素社会の実現に取り組む。
- 発電事業については地域社会における経済や産業の発展に不可欠なエネルギーを安定的に供給するとともに、経営資源をより環境負荷の低い発電ポートフォリオに継続的にシフトする。(2035年を目途に、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%)
- 火力発電、化石エネルギー権益の開発については、2050年のカーボンニュートラル化を前提として取り組む。

※1 カーボンニュートラル化の対象となる事業の範囲は以下の通り。

[Scope1・2] 住友商事単体及び子会社の直接的CO₂排出と、各社の使用するエネルギーの生成に伴う間接的CO₂排出(但し、発電事業については持分法適用関連会社の排出も対象に含める)

[Scope3] 住友商事単体及び子会社、持分法適用関連会社の化石エネルギー権益事業で生産されたエネルギー資源の、他者の使用に伴う間接的CO₂排出。

尚、カーボンニュートラル化とは、当社グループの事業によるCO₂排出と、CO₂排出削減への貢献を合わせたネットCO₂排出量をゼロとすることを指す。

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

補足: 当社は、2019年に、石炭火力発電事業、一般炭鉱山開発事業に関する以下の方針を定めています。今般の見直しは、それらに加えて、火力発電、化石エネルギー権益の開発なども含めて、2050年のカーボンニュートラル化を前提として取り組む方針を定めたものです。

・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扱わない。

事業活動を通じて社会全体のCO₂排出削減に貢献

地球温暖化を食い止める気候変動問題を克服するには、再生可能エネルギー活用の促進や、CO₂を中心とした温室効果ガスの吸収・再利用、産業全般におけるエネルギー使用量削減による、カーボンニュートラルで持続可能なエネルギーサイクルを実現することが必要です。当社グループは幅広い事業分野における長期的な事業環境変化を見通しながら、再生可能エネルギー発電事業に加え、より効率的なエネルギーマネジメントや、産業側でのエネルギー消費削減、CO₂の吸収固定に資する持続可能な森林事業、CCUS^{※1}やCO₂フリー水素製造といった非連続イノベーションなど、多くのパートナー企業とともに、カーボンニュートラルな社会の実現に貢献する多面的な取り組みを行っています。



天然林の保全を重視した森林事業

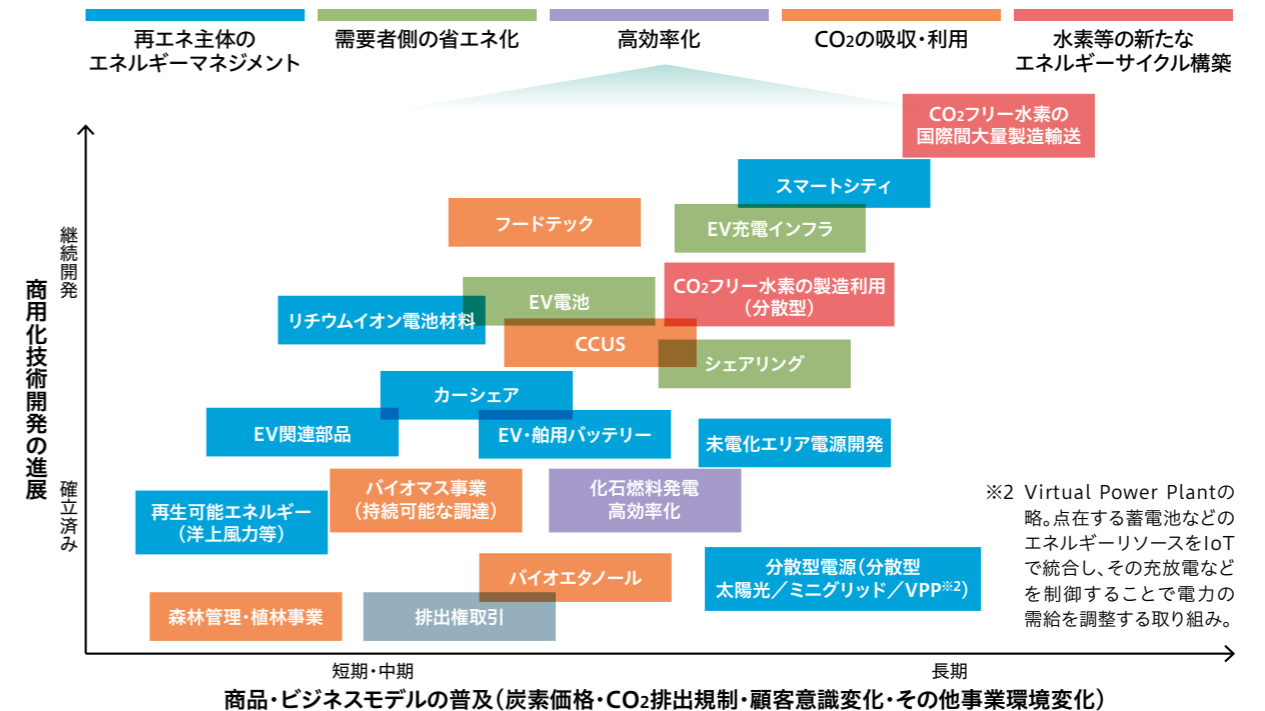


EVのカーシェアリング

※1 Carbon dioxide Capture, Utilization and Storageの略。CO₂を回収・有効利用・貯留する技術。

カーボンニュートラル社会の実現に向けた取り組み

カーボンニュートラル社会



※2 Virtual Power Plant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。

TCFD最終提言に沿った開示(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^{※3}の最終提言に賛同し、TCFDが推奨している枠組みを踏まえ、情報開示を行っています。(詳細はESGコミュニケーションブック2020をご参照ください。)

※3 TCFD: 気候関連財務情報開示タスクフォース

構造改革に向けて、経営資源のシフトが急務。 回復に向けた土台の1年に。



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

2019年度の業績総括

世界経済悪化に伴う厳しい事業環境が続く中 収益面での課題が顕在化

中期経営計画2020の2年目となった2019年度は、鋼管事業やボリビア銀・亜鉛・鉛事業における一過性損失に加えて、米中貿易摩擦、原油価格の急落、年度終盤には新型コロナウイルス感染拡大によって事業環境が悪化するなど、資源・非資源ビジネスともに前期に比べて低調に推移した結果、当期利益(親会社の所有者に帰属)は、1,714億円(前期比1,492億円減)を計上しました。

また収益の悪化に伴い、2019年度の基礎収益キャッシュ・フローは2,390億円(前期比510億円減)のキャッシュ・インにとどまり、その結果、フリーキャッシュ・フロー

は、1,232億円(前期比944億円減)のキャッシュ・インとなりました。

セグメント別の業績については、右表に記載していますが、インフラ、メディア・デジタル、生活・不動産の3事業部門においては、景気変動に左右されにくいビジネスを多く擁しており、概ね前期並みの収益を確保することができました。一方で、景気変動の影響を受けやすい金属、輸送機・建機、資源・化学品の3事業部門においては、一過性損失の影響もあり、前期比で大きく減益となりました。

セグメントごとや事業ごとに対応する課題は各々ではありますが、全体的に見ると、個々の事業のバリューアップに加えて、収益構造の変革という課題が浮き彫りとなった1年だったと考えます。

2020年度の見通し

不採算事業の整理をはじめとする 構造改革に全力で取り組み 成長軌道への早期回復に道筋をつける

新型コロナウイルス感染拡大の影響は当面続き、年間を通じて厳しい事業環境が継続すると見通しています。2020年度は、成長軌道への早期回復に道筋をつけるべく、不採算事業の整理をはじめとする構造改革に全力で取り組みます。このため、一過性損失2,500億円を計画に織り込み、2020年度の当期利益(親会社の所有者に帰属)見通しは1,500億円の損失としました。

一過性損失見込みの2,500億円に関しては、不確定要素

が多いため現時点では詳細をお伝えすることはできませんが、新型コロナウイルス感染拡大の影響もあり、複数の案件で減損損失の発生が懸念されることに加えて、早期の成長軌道への回復に向け、不採算案件の整理に強い意志をもって取り組む結果、これに伴う撤退損失なども見込んでいます。これら懸念・不採算事業の整理への道筋をつけることで、限りある経営資源を捻出し、より成長が期待できる事業分野へシフトしていく基盤を早急に構築していきます。

一方、一過性を除く業績は、このような環境においても、インフラ、メディア・デジタル、生活・不動産の3事業部門は概ね底堅く推移すると見込まれます。金属、輸送機・建機、資源・化学品の3事業部門は新型コロナウイルス感染拡大の影響が大きく、2020年度中の収益回復は困難と見込んでい

2020年度 通期予想

(単位:億円)

	2019年度 実績	2020年度 通期予想	
一過性を除く業績	約2,480	1,000	2020年度の見通し
金属	170	△60	鋼材:自動車関連は第2四半期以降回復も家電関連は低迷 鋼管:需要低迷により北米を中心に厳しい状況が継続
輸送機・建機	390	40	自動車金融:インドネシアを中心に新型コロナウイルスの影響が継続 自動車製造:製造拠点の本格稼働までは時間を要する
インフラ	630	350	EPC:大型案件のピークアウトの影響あり 発電:堅調に推移
メディア・デジタル	380	350	主要事業会社:堅調に推移
生活・不動産	490	350	ライフスタイル・リテール:堅調に推移 不動産:第2四半期以降に物件引き渡しを見込む
資源・化学品	450	△30	資源・エネルギー:資源価格低迷が継続 化学品・エレクトロニクス:堅調に推移
消去又は全社	△30	—	
一過性損益	約△770	△2,500	
当期利益又は損益	1,714	△1,500	

ますが、本来の収益力が失われたわけではなく、経済活動の正常化に伴い、業績は回復してくるものと考えています。

ただし、景気回復を待つのではなく、個別事業のさらなる経営努力に加え、新型コロナウイルス収束後の収益回復を可及的速やかに実現すべく、各事業の競争力強化と不振事業の立て直し、新規ビジネスの創出を含めた構造転換により、景気変動に左右されない耐性の強い事業ポートフォリオの再構築を図っていきます。

不採算事業の整理

事業ポートフォリオの再構築に向け 経営資源の捻出が急務

現在、当社グループに最も必要とされていることは、収益の安定性と成長性を取り戻すための事業ポートフォリオの再構築、そしてそのための経営資源の捻出です。強みを活かし、さらに成長が期待できる注力分野と、ビジネスモデルの変革などを必要とする再構築分野を明確にした上で、成長余地が乏しいビジネスからは躊躇なく撤退し、そこで捻出された経営資源を成長が見込まれる注力分野にシフトしていきます。

中期経営計画2020における投融資実行後の支援策として、事業価値最大化のための「フルポテンシャルプラン」に取り組んでいますが、これまでの「既存事業のバリューアップ」に加え、成長余地の乏しい事業からの撤退を一層加速させる必要があります。すでに数十社に関しては「撤退方針確定先」に分類し、2020年度中に撤退の目途を付けるべく、営業部門とコーポレート部門と協働して必要なアクションを取っています。この取り進めに伴い、撤退費用などの一過性損失が発生することを織り込んでいますが、2021年度以降の回復に向けて、この痛みは必要であると考えており、事業ポートフォリオ再構築に必要な成長が期待できる事業への参入・投資に向け、資金・人材を含めた経営資源の捻出をまずはしっかりと実行していきます。

「キャッシュ・フロー」と「投融資」の状況

事業環境を踏まえた キャッシュ・フロー・マネジメンのさらなる強化

これまで当社グループにおけるキャッシュ・フロー・マネジメントは、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)と資産入替によるキャッシュ・インの範囲内で投融資と株主還元を行い、配当後フリーキャッシュ・フローの黒字を確保することによって有利子負債を削減し、財務の健全性を維持することを基本方針としてきました。

現状の厳しい事業環境のもと、2020年度はキャッシュ・フロー収益の悪化が見込まれます。新型コロナウイルス感染拡大による景気の谷を着実に乗り越えるべく、危機対応モードとして、徹底的なコスト削減、資産入替促進、ワーキングキャピタルの改善、投融資への一層慎重な対応により、キャッシュの創出とキャッシュ・アウトのコントロールを一層強化し、手元流動性の確保・維持に細心の注意を持って取り組んでいきます。

投融資は2年間で約6,500億円を実施、 2020年度は真に必要な投融資に厳選

投融資は、中期経営計画2020における3年間の当初計画では、新規および更新の案件を合わせて1兆3,000億円程度を行うこととしており、2年経過時点での実績は約6,500億円(2018年度:約3,000億円、2019年度:約3,500億円)となりました。

このうち、既存事業への投融資では、アジアや中東での発電事業建設や国内・海外不動産の取得、海外建機レンタル資産の積み増しを実施しました。また中期経営計画2020で今後大きな成長が見込まれる3分野を対象とした次世代新規ビジネスへの投融資は、2年累計で約900億円となりました。

2020年度に関しては、危機対応モードにおけるキャッシュ・フロー・マネジメントとして、契約済案件における投融資、事業の維持継続に最低限必要な更新投融資、ならびに全社レベルでの成長戦略上、真に必要な投融資に限定するなどにより、約2,800億円程度に絞り込み、3年累計で9,000億円強の投融資とする計画に見直しています。

財務健全性の向上

有利子負債とリスク量をしっかりと コントロールし、より強固な経営基盤に

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」を掲げており、有利子負債に過度に依存せず、リスクアセット(リスクの総量)をコア・リスクバッファ(株主資本)の範囲内に抑える管理を継続していきます。

資金調達に関しては、当社は国内外の優良金融機関と良好な取引関係を維持しており、足元の事業環境でも十分な流動性を保持しています。引き続き、金融市場の急変など不測の事態にも十分に留意した上で、安定的な資金の確保に注力していきます。中期経営計画2020においては、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てることで、財務健全性のさらなる向上を図る計画としていますが、2020年度もその達成に取り組む方針です。

リスクアセットに関しては、コア・リスクバッファの範囲内に収めることで、引き続き安定性を担保していきます。2020年度末の株主資本は前年度末比で減少する見込みですが、リスクアセットについても不採算事業の整理や、資産入替の促進、投融資の厳選などを通じて、減少が見込まれることもあり、引き続きリスクアセットはコア・リスクバッファの範囲内で維持できる見込みです。

株主還元

長期安定配当の基本方針を踏まえ 2020年度配当は2019年度普通配当と同額の 1株当たり70円を予定

株主還元についての方針は、これまでと変更はなく、長期にわたる安定配当を基本としつつ、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においては、本方針に基づき、連結配当性向30%を目安に配当額を決定することとしていました

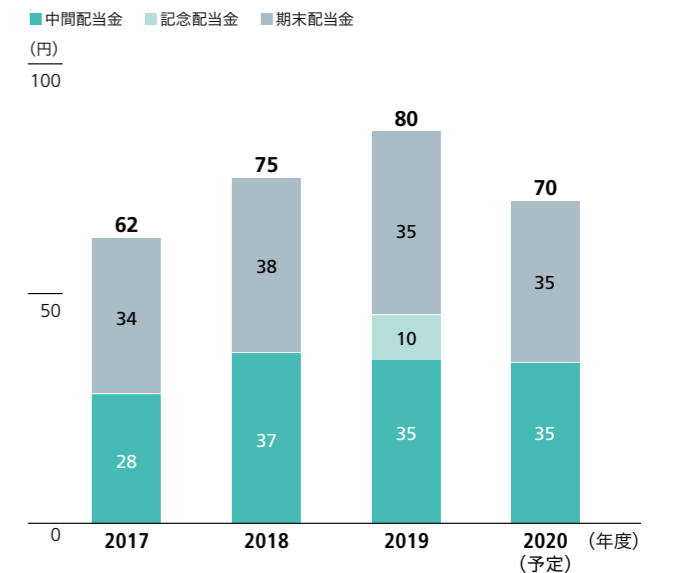
が、2019年度の年間配当は、基礎収益キャッシュ・フローの状況なども勘案し、普通配当を70円とした上で、当社創立100周年の記念配当10円を加えて1株当たり80円としました。2020年度は新型コロナウイルス感染拡大による事業収益の悪化や不採算事業の整理に伴う一過性損失による当期損失を見込んでいるものの、キャッシュ・フローおよびリスクアセットとコア・リスクバッファのバランスに問題はないことから、長期安定配当という基本に重点を置き、70円を予定しています。引き続き、企業価値向上の成果を継続的に株主の皆様へ還元していくことに努めてまいります。

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

1株当たり配当金



PART 1 価値創造ストーリー

新しい「価値」を創る会社

総合商社が創るもの——それは事業を通じた「価値」です。
 時代の変化の先を見据えながら社会に存在するさまざまな課題と対峙し
 その解決に向けて、多彩な資本を活用しながら事業を創出します。
 それらが新しい価値となり、世界中の人々の豊かさにつながることを目指しています。

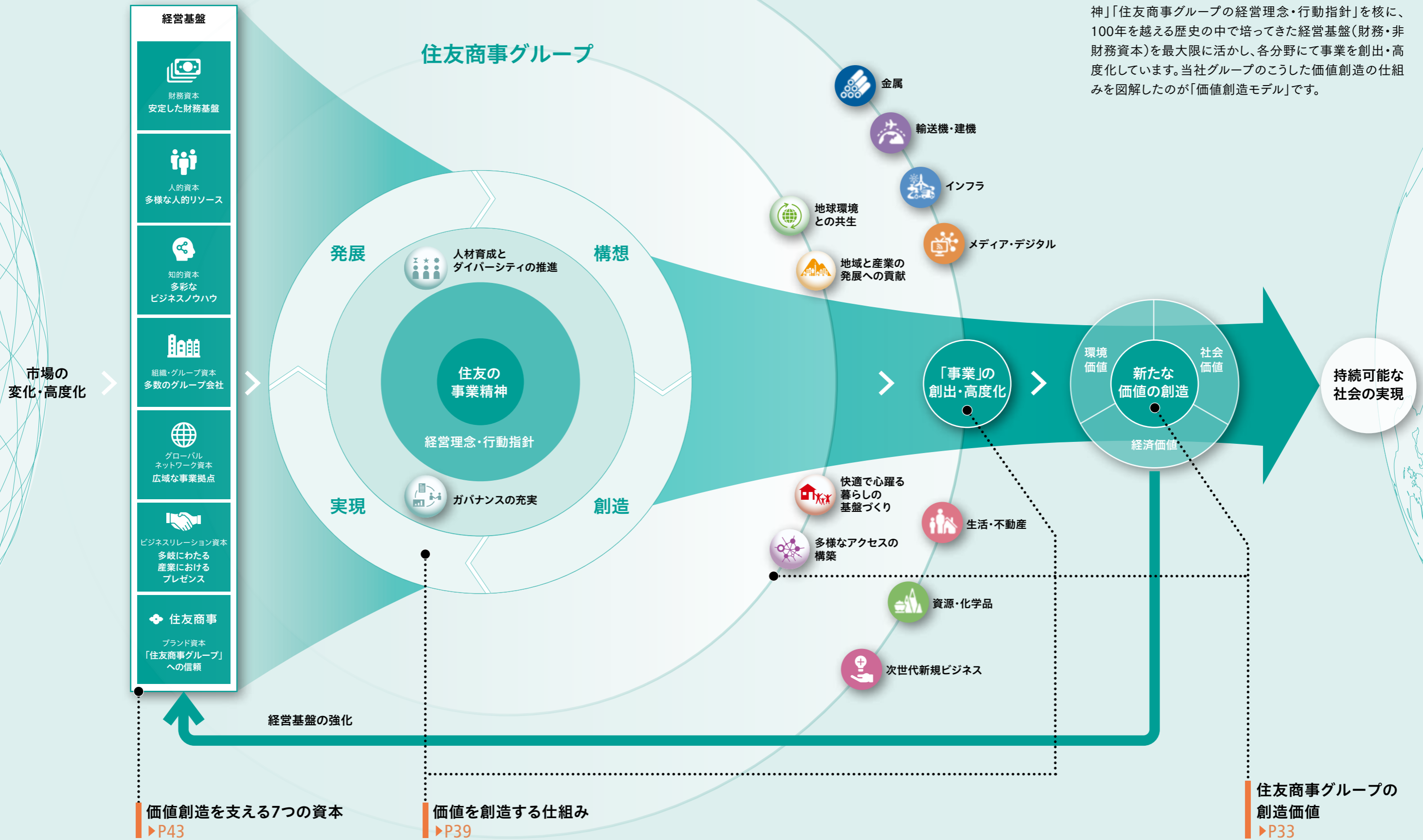
価値創造モデル	31
住友商事グループの創造価値	33
価値を創造する仕組み	39
価値創造を支える7つの資本	43
財務資本	44
知的資本	45
組織・グループ資本	45
ビジネスリレーション資本	46
ブランド資本	46
グローバルネットワーク資本	47
CLOSE UP 人的資本	
CAOメッセージ	49
社員座談会「キャリア開発」を通じた人的資本の増強	51
ビジネス事例	
再生可能エネルギービジネスの事業価値とその進化	53

価値創造モデル

時代が求める「新たな価値」を創造

住友商事グループは、「住友の事業精神」を原点に、常に時代の変化を先取る事業の創出とその高度化を通じて、社会・経済・環境に新たな価値をもたらし、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。

当社グループは、脈々と受け継いでいる「住友の事業精神」「住友商事グループの経営理念・行動指針」を核に、100年を越える歴史の中で培ってきた経営基盤（財務・非財務資本）を最大限に活かし、各分野にて事業を創出・高度化しています。当社グループのこうした価値創造の仕組みを図解したのが「価値創造モデル」です。

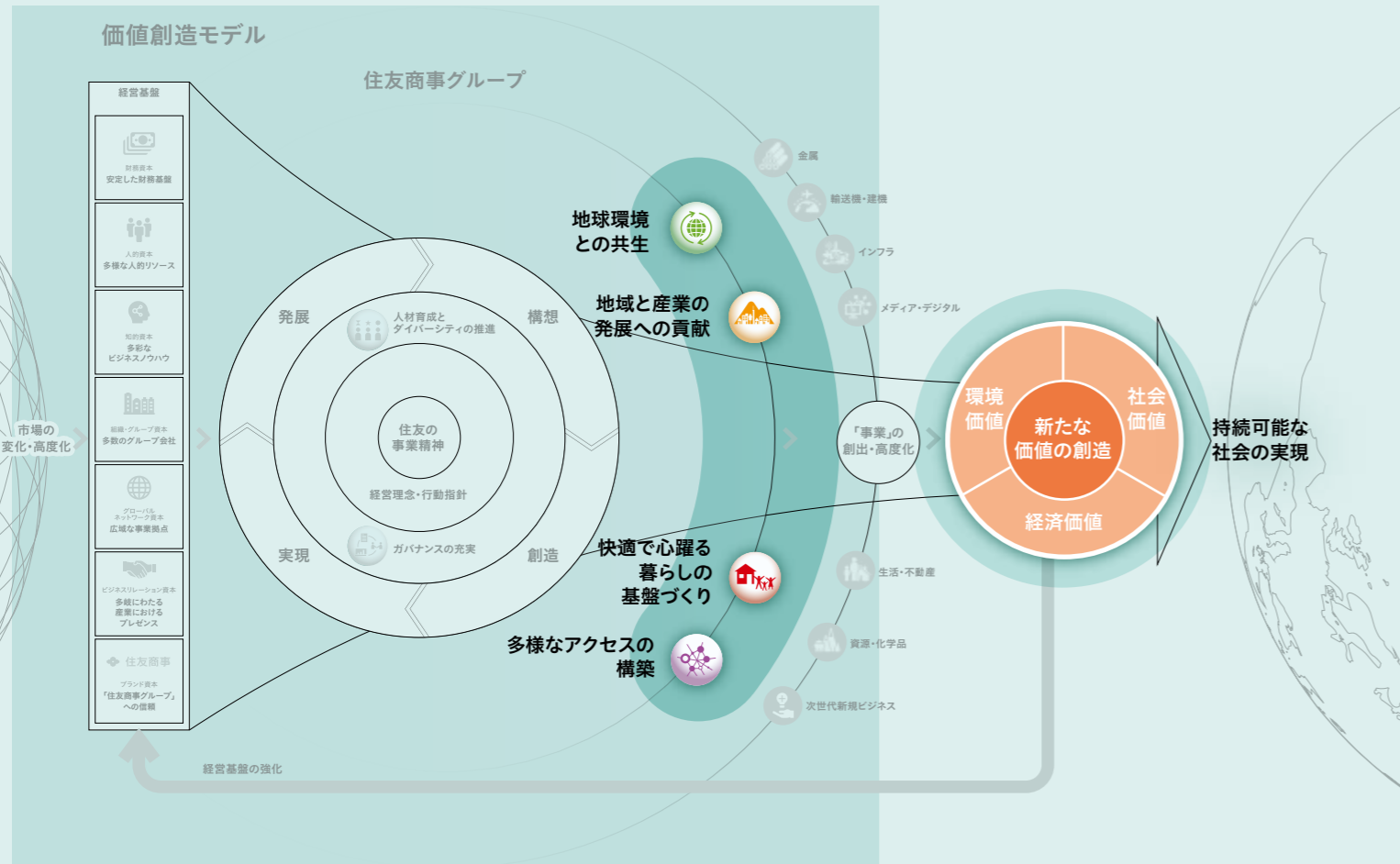


価値創造ストーリー
中期経営計画2020
セグメント別事業概況
ガバナンス

住友商事グループの創造価値

どのような価値を創るのか

住友商事グループは、時代の変化を見据え、地球環境や社会の課題をいち早く捉えながら多様な事業機能と経営資本を融合・複合化することで新規事業の創出と既存事業の高度化を追求しています。当社グループは、創出した事業を通じて社会・環境・経済の3つの価値を創造し持続可能な社会の実現に貢献しています。



重要社会課題の解決を通じて、新たな価値を追求し社会とともに持続的に成長する

住友商事グループは、「住友の事業精神」と当社グループの「経営理念」を踏まえて、事業活動を通じて優先的に取り組むべき課題をマテリアリティとして特定しました。これらを実現することで社会・環境・経済の3つの価値を創造しながら、社会とともに持続的な成長を目指します。また、こうしたサステナビリティ経営をさらに高度化させるため、より具体的な重要社会課題と長期目標を設定しました。重要社会課題は、当社グループの強みである人的リソ

スやビジネスノウハウ、グローバルネットワーク、ビジネスリレーションを活かして、持続可能な社会の実現にどのような役割を果たすのかを、SDGsも意識した上で明確にコミットしたものです。総合商社である当社グループならではの事業を通じて、重要社会課題の解決に貢献し、新たな価値創造に挑んでいきます。また、そのための基盤として、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。

マテリアリティと重要社会課題

マテリアリティ	重要社会課題	長期目標	関連するSDGs
地球環境との共生	気候変動緩和	●2050年の事業活動のカーボンニュートラル化と、持続可能なエネルギーサイクル実現への挑戦	7 持続可能なエネルギー、9 産業と資源効率、13 気候変動に具体的な対策を
地域と産業の発展への貢献	循環経済	●リサイクル・省資源型の技術・商品への転換 ●天然資源の持続可能な調達	6 安全な水とトイレの健全な供給、11 持続可能な都市とコミュニティ、12 持続可能な消費と生産、13 気候変動に具体的な対策を、14 海洋資源の持続可能な開発と保護、15 陸域生態系保護と持続可能な開発
快適で心躍る暮らしの基盤づくり	人権尊重	●全事業・サプライチェーンにおける人権の尊重	1 貧困をなくそう、3 健全な生活とウェルビーイング、5 男女の平等、8 豊かになり、持続可能な開発を実現、10 人や国の不平等をなくそう、16 公正で包摂的な社会
多様なアクセスの構築	地域社会・経済の発展	●地域の産業発展と人材育成への貢献 ●産業・社会インフラの整備	1 貧困をなくそう、2 質の高い教育をみんなに、7 持続可能なエネルギー、8 豊かになり、持続可能な開発を実現、9 産業と資源効率、10 人や国の不平等をなくそう、11 持続可能な都市とコミュニティ
	生活水準の向上	●高度な生活関連サービスの提供	1 貧困をなくそう、2 質の高い教育をみんなに、3 健全な生活とウェルビーイング、9 産業と資源効率、11 持続可能な都市とコミュニティ
	良質な教育	●質の高い教育の普及	4 質の高い教育をみんなに

社会課題の解決に取り組む上での住友商事グループの課題

マテリアリティ	具体的な取り組み	関連するSDGs
人材育成とダイバーシティの推進	Part 1 人的資本 ▶P49へ	4 質の高い教育をみんなに、5 男女の平等、8 豊かになり、持続可能な開発を実現、10 人や国の不平等をなくそう
ガバナンスの充実	Part 4 ガバナンス ▶P91へ	16 公正で包摂的な社会

SDGsについては国際連合広報センターWebサイトをご参照ください。
https://www.unic.or.jp/news_press/features_backrounders/31737/

住友商事の マテリアリティ (重要課題)

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、当社グループの「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。

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じ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。

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

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。

サステナビリティ経営の推進

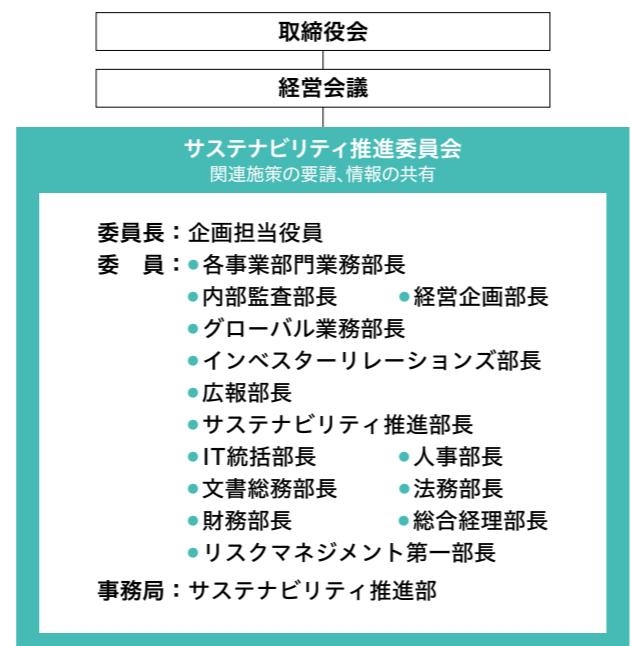
当社では、サステナビリティ関連施策などを企画・推進するサステナビリティ推進部が、各事業部門におけるサステナビリティ推進の責任者である事業部門業務部長やサステナビリティ推進担当者、関連コーポレート各部、海外地域組織のサステナビリティ推進担当者と連携することで、住友商事グループ全体のサステナビリティを推進しています。

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・報告し、経営会議の判断や取締役会の監督のもとで進める体制をとっています。

また、2020年6月に公表の通り、サステナビリティ経営の高度化の一環として当社グループに関わりが深い6つの重要社会課題を選び、それに紐づく長期目標を定めました。社会とともに持続的に成長し、求められる価値を創造し続けていけるよう、サステナビリティ経営を進めていきます。▶詳しくはP19へ

なお、右頁の通り事業の属性・状況に応じたリスク管理を通して、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も引き続き努めていきます。

サステナビリティ推進体制図



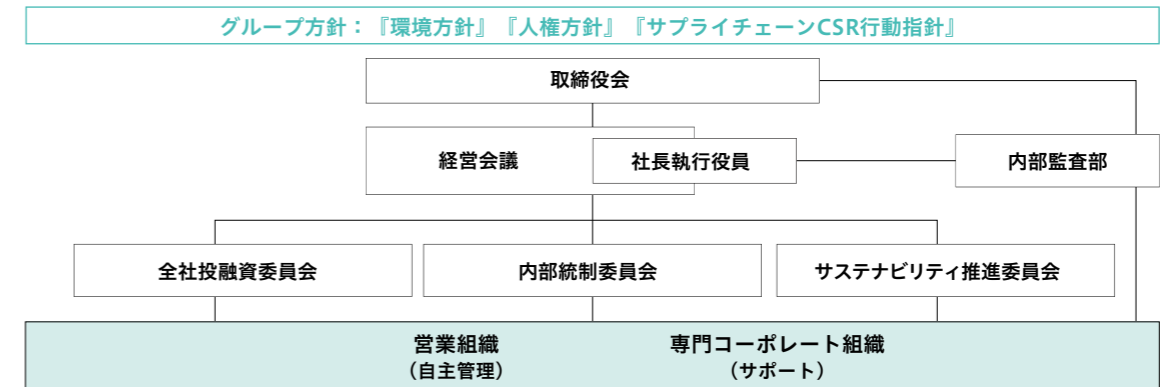
サステナビリティ経営における社会・環境関連リスク管理

住友商事グループは、グループ全体の事業活動が社会・環境へ与える影響を適切に管理するための全社的フレームワークを整えています。新規投資に関わるデューデリジェンスの際には、各事業の特性を踏まえ、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、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。投資後は、事業会社との対話を通じ、担当営業組織や関連するコーポレート組織が共同で、環境や、人権、労務管理、サプライチェーンなどの状況を定期的にモニタリングし、課題がある場合は、その事業特性に応じて改善を進めます。内部監査の際にも、各事業の特性を踏まえ、法令を遵守し、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。また、当社グループの事業活動の影響について、地域住民やNGOなどから指摘を受けた場合は、実態を踏まえて対話・協議を行い、改善

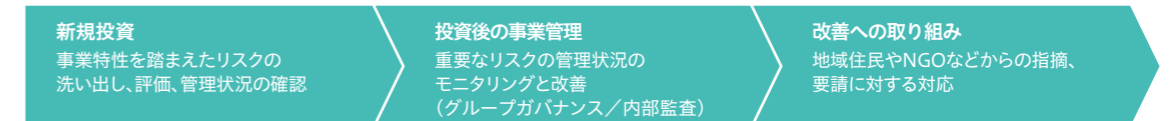
に努めます。こうした新規投資の審査やモニタリングの結果、重要な社会・環境問題への個別対応は、関連する社内委員会を通じて経営会議・取締役会に付議・報告しています。さらに、当社グループではリスク管理体制の一層の強化を図っています。「環境方針」「人権方針」「サプライチェーンCSR行動指針」などを通じて社会課題への当社の考え方を明示するとともに、グループ内での浸透・徹底を図っています。

また、2020年4月には、社会・環境関連リスクの評価シートを新たに導入しました。この評価シートを活用し、例えば移民労働者の雇用や住民移転を伴う事業、持続可能な調達や気候変動問題に影響を及ぼすなど、重要と思われる社会・環境関連の機会・リスクについて投資申請時に確認しています。さらに、案件のリスクに応じて、サステナビリティ推進部が投資の審議に参加する仕組みも備えています。こうした体制のもと、事業ごとに異なるリスクや社会課題に対応しながらリスク管理を徹底しています。

社会・環境に関わるリスク管理体制



全社的なフレームワークによるリスク管理の運営



「マテリアリティ」を踏まえた事業活動

地球環境との共生

持続可能な森林経営

エリア: ロシア・ニュージーランド



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

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対応しています。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。CO₂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。

地域と産業の発展への貢献

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)



ジャカルタの目抜き通り沿いを走行するMRT車両

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。

快適で心躍る暮らしの基盤づくり

快適な暮らしを支えるJ:COMの新サービス

エリア: 日本国内



J:COMで提供するホームIoTサービス

当社グループの(株)ジュピターテレコム(J:COM)は、良質なエンターテインメントと暮らしを支える生活関連サービスの拡充を推進しています。2019年6月、ホームIoTサービス「J:COM HOME」の提供を開始。外出先から自宅の見守りや家電操作、自宅では音声でのテレビや家電操作が可能で、快適・安心な暮らしを支援します。また同年12月には音声検索やレコメンド機能を備えた、新型チューナー「J:COM LINK」の提供を開始。4K放送などの多彩な放送コンテンツに加え、Netflixなどの動画配信サービスを自宅の大画面TVで楽しめる次世代の視聴体験を提供します。当社グループでは、デジタル化社会における生活を快適で豊かにするサービスの拡充に取り組んでいきます。

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: 日本国内、東南アジア、欧州、米州など



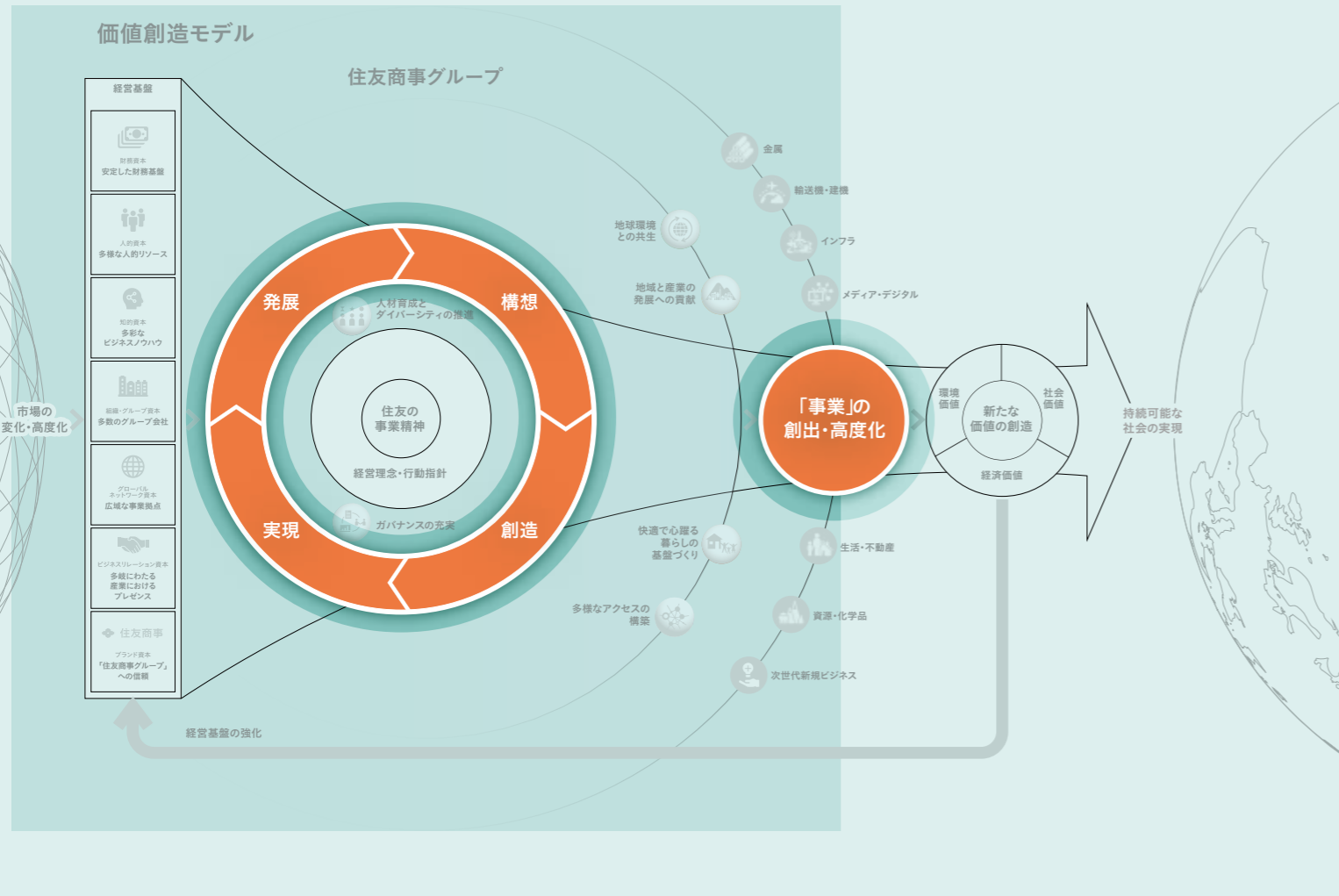
次世代モビリティ社会の構築への貢献

人・モノの移動は、経済の動きに直結しており、当社が手掛ける船舶事業や航空機事業、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。

価値を創造する仕組み

どのように価値を創るのか

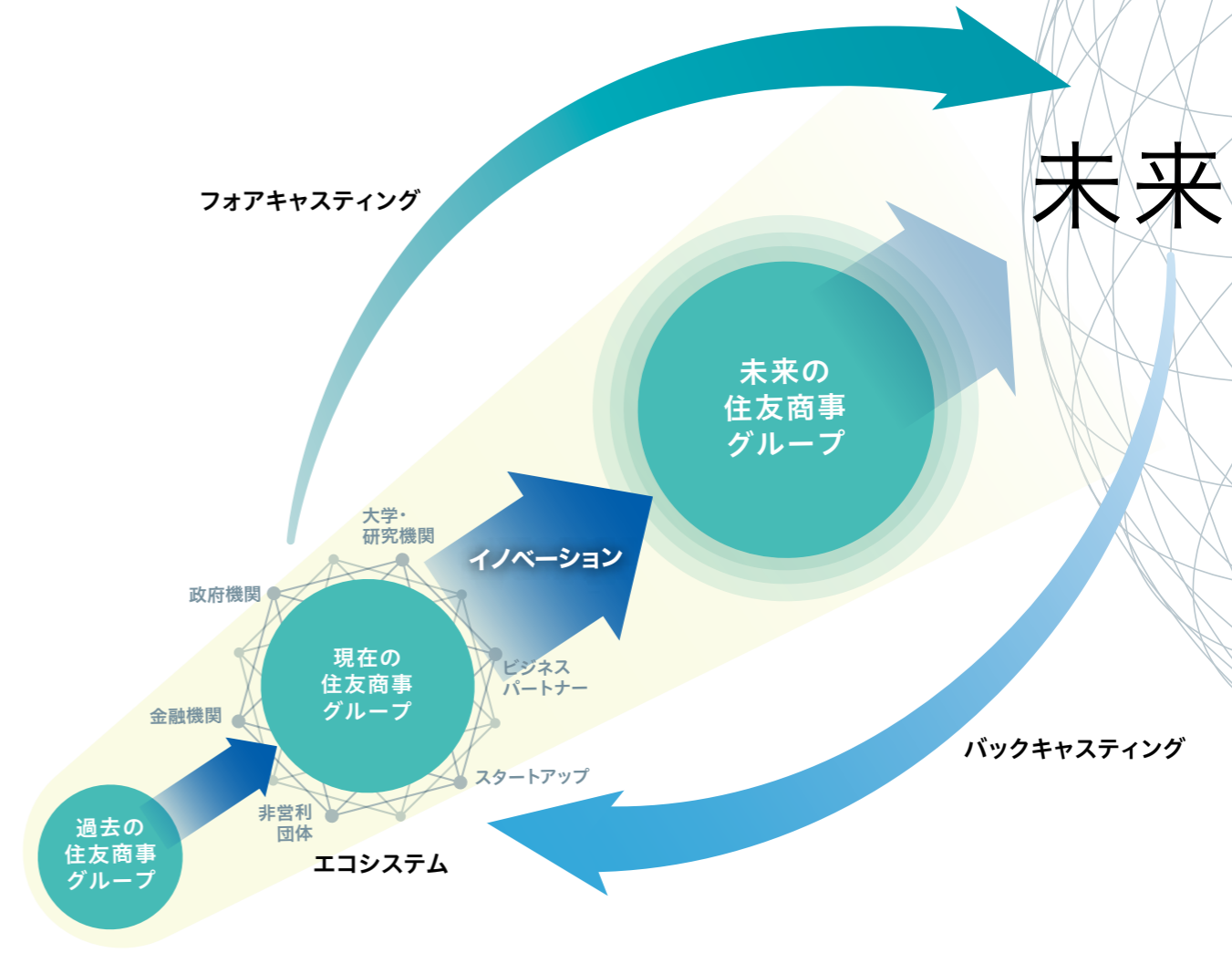
持続可能な社会の実現に向けて、経済・産業・社会の新たな時代を拓くイノベーションの創出が期待されています。そして、イノベーション創出のドライバーとなるのが、先端デジタル技術の活用とクリエイティブな価値創造を実践する仕組みです。住友商事グループは、独自の事業構想力・創造力・実現力・発展力を駆使して価値創造の新たな仕組みづくりに取り組んでいます。



経済・産業・社会の未来に良いインパクトをもたらすイノベーションを創出する

ニューノーマルの時代の到来、加速するデジタルトランスフォーメーション(DX)、地球社会のサステナビリティを巡る問題の顕在化——時代は今、大きな転換期を迎えています。住友商事グループでは、これから来るべき新たな時代を見据えて、ビジネスの現場で培ってきたストリートインテリジェン

スにAIやIoT、ロボットなどの先端デジタル技術を掛け合わせ、さらに多様なパートナーと連携しながらエコシステムを組成することで、経済・産業・社会の未来に良いインパクトをもたらす革新的なイノベーションを創出していきます。



フォアキャストとバックキャスト

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ト（「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）とバックキャスト（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越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。

イノベーションの創出へ 1

Corporate Venture Capitalのグローバル展開

当社は、CVC(Corporate Venture Capital)として、1998年に米国シリコンバレーにPresidio Ventures社を、2002年には香港にSumitomo Corporation Equity Asia社を設立し、主にICTおよびメディア分野における先進的な技術・事業モデルを有するスタートアップ企業への投資と新事業の創出に長年取り組んできました。近年では、スタートアップ企業によるイノベーションの波はグローバルに広がり、対象となる技術分野や産業領域も拡大しています。当社はこうした動きに対応すべく、2018年以降、欧州・中国・イスラエルに投資拠点を拡充しました。世界のメガトレンドを踏まえながら地域特性に応じた課題解決や先進テクノロジーの開拓に取り組むとともに、グローバルに連携して有力なスタートアップ企業を見極め、投資を実行し、ビジネスの創出や拡大に取り組んでいます。

また、米国SOSV Investments社と提携し、SCSKとともにアクセラレータープログラム「HAX Tokyo」を運営しています。AIを搭載したさまざまな機器やIoTセンサーなどのニーズが高まる中、HAX Tokyoは、ロボティクスなどのハードウェア技術で世界をリードする日本において、ハードウェア開発スタートアップ企業の成長を加速させるべく、3カ月単位のアクセラレータープログラムを提供しています。

これらの活動を通じて、当社ならではのグローバルでのスタートアップ企業との共創を促進し、イノベーションと当社の各種事業を掛け合わせることでDXを加速させ、新たな価値創造を目指します。

世界各地に広がる投資拠点



米国Arevo社の3Dプリンティングで製造したバイク



AIを活用した製造業向け生産性向上ソリューションを提供する米国Drishiti Technologies社



中国Onesight社が開発した建設業向けAR技術



イスラエルのアグリテック企業Taranis社のドローン



イスラエルに設立したIN Venture社のメンバー

イノベーションの創出へ 2

協創空間「MIRAI LAB PALETTE」

「MIRAI LAB PALETTE」は、2019年4月、住友商事が創立100周年事業の一環として開設したメンバー制のオープンイノベーションラボです。コンセプトは「これまでの慣習にとらわれず、全く異なるカラーの人たちや最先端のテクノロジーと出会い、刺激し合える場であること。そして、あらゆる組織の壁を超えて新しい価値を創造していくこと」としています。

9カ月間の実験期間を経て、2020年1月からは大手町ビルに移転、チームラボのアート作品を常設した個性的な空間として本格的に稼働しました。

フロンティアビジネスからアートまで、幅広いジャンルの専門家とともに事業をサポートする事業共創プログラムや、住友商事グループのグローバル社内起業制度「0→1チャレンジ」など、さまざまな人々が出会い、刺激し合う多様なプログラムやイベントを提供しています。加えてハードウェアアクセラレータープログラムを提供する「HAX Tokyo」、人材開

発やサステナブルな事業開発で協働する東京藝術大学など、多彩なパートナーとともに、あらゆることを試し挑戦する多様性にあふれたラボづくりを通じ、新たな価値を多面的に創造していきます。



別子銅山の銅色と、花々と光が織り成すチームラボのアート作品で彩られたラボ内

イノベーションの創出へ 3

社内起業制度「0→1チャレンジ」

イノベティブな新規ビジネスを創出するには、大胆なチャレンジが不可欠です。そこで、社員一人ひとりが失敗を恐れず自由な発想でビジネスを創造できるよう、2018年度に社内起業制度「0→1チャレンジ」をスタートしました。

本制度は、所属組織の枠組みや世代を超えて、社員個々が従来の考え方にとらわれず、情熱をぶつけて取り組みたい新規ビジネスを自由に提案できる仕組みです。内発的動機を起点に、書類・面談選考、ピッチコンテストを通して、アイデアのブラッシュアップを経て事業化を目指します。

2018年度は、世界中から300を超える応募があり、現在、そのうち3件が事業化を進めています。2019年度は8件が最終選考を通過し、実証実験などを通じて社内外のステークホルダーの皆様の協力を得ながら、事業化に向け取り組んでいます。ブロックチェーンや森林管理など、従来取り組んでいなかった分野での新規事業創出を社員の強い推進力により短期間で実現しています。

2020年度は在宅ワークが続く中、オンラインでチャレンジャーをサポートするさまざまな企画を実施。従来とは異なる環境においても、多くのアイデアが寄せられています。当社グループは、今後も世界中のエネルギーで多彩な社員の能力を活かし、新たな価値創造に取り組みます。



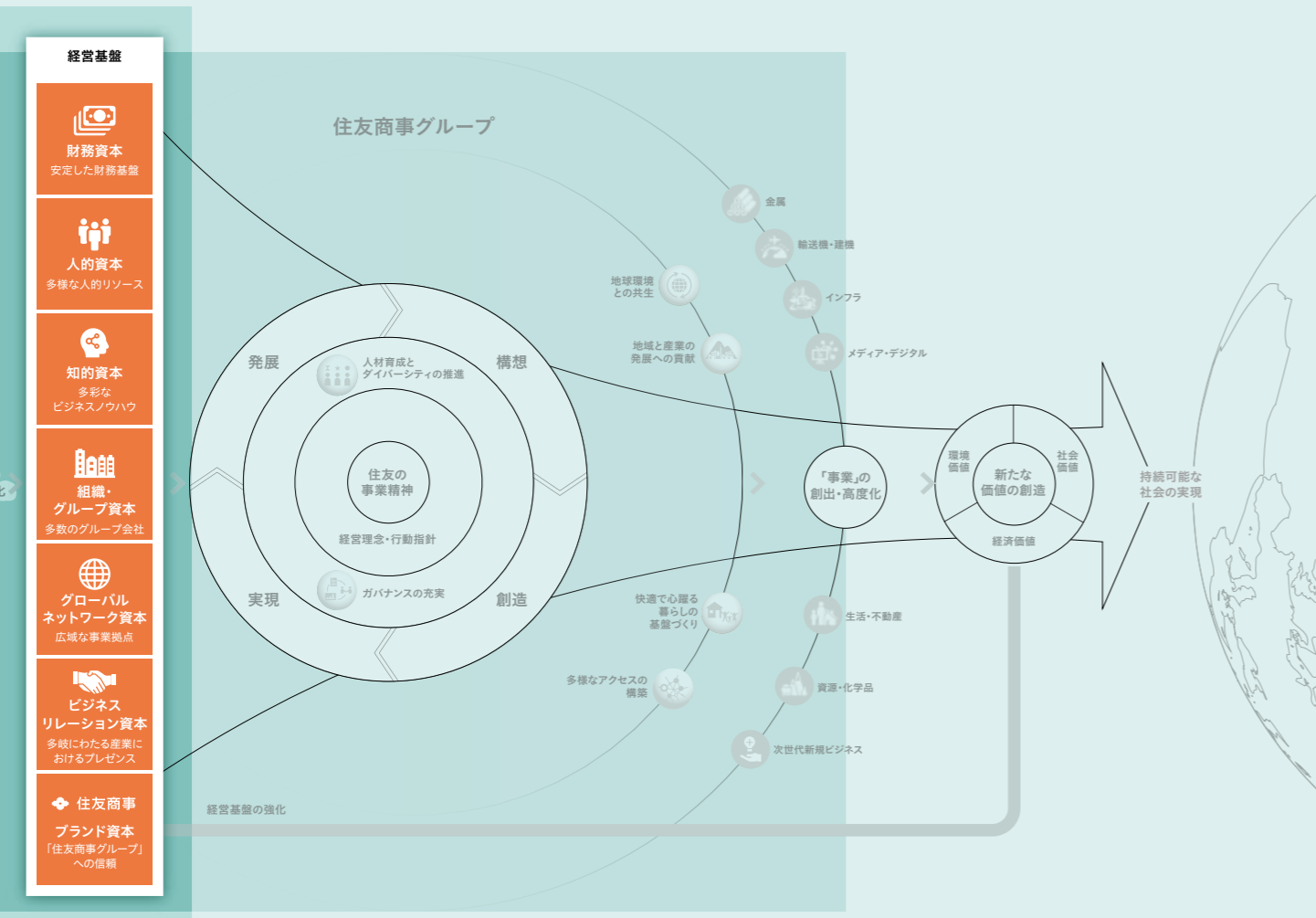
応募者によるプレゼンテーション

価値創造を支える7つの資本

なぜ、その価値を創ることができるのか

イノベーションを創出する仕組みを構築するためには
 経済基盤となる資本を効果的に活用することが必要不可欠です。
 一方、イノベーションの創出に必要な資本を見極め、
 それらを適切に増強していくことも経営における重要なテーマです。
 住友商事グループは、これまで培ってきた多様な資本の有効活用と
 将来を見据えた資本の増強によって価値創造を実践しています。

価値創造モデル



財務資本

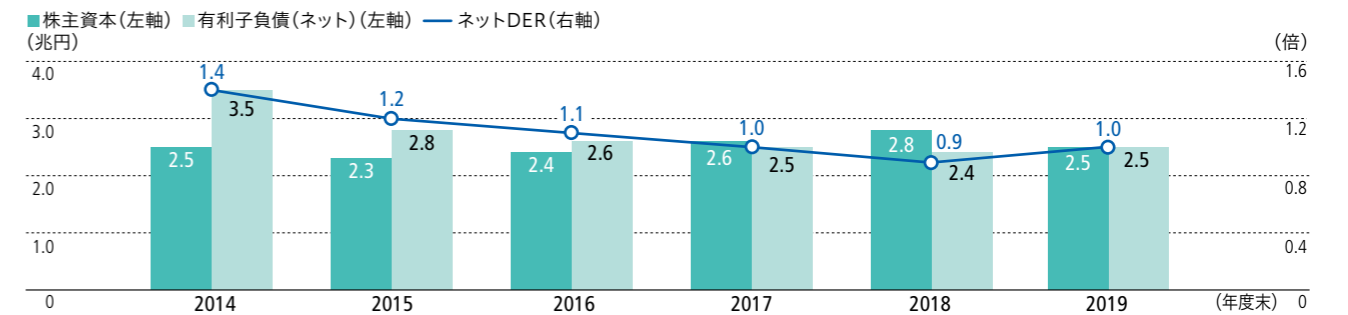
持続的な成長を支える健全性の高い財務基盤

過去20年を振り返ると、住友商事には1990年代後半の銅地金不正取引事件、アジア通貨危機や2014年度の資源・エネルギー上流分野を中心とした大型減損など、財務基盤が揺らぐ局面がありました。しかし、これらの経験から、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て資産入替を加速させることで、キャッシュを創出するとともに有利子負債の削減方針を定め、実行してきました。これにより、事業環境が悪化した場合でも、安定的な経営を行うことができ、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ています。

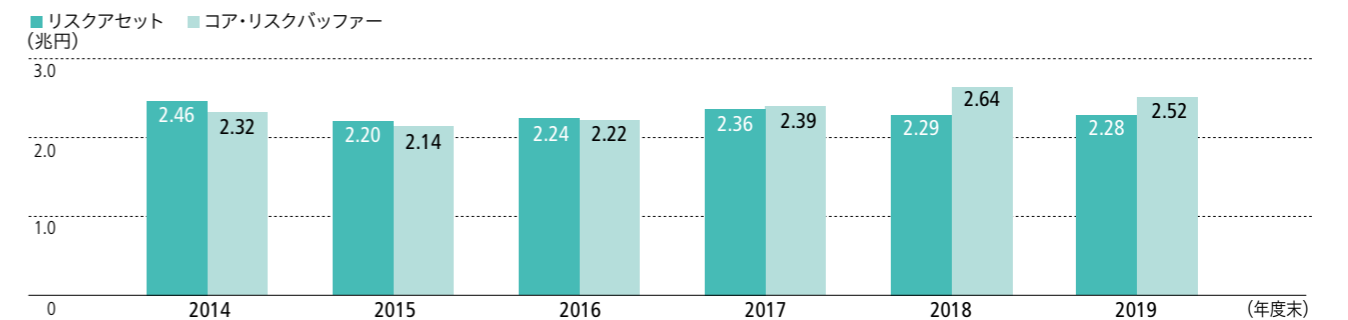
前中期経営計画「BBBO2017」では、ネット有利子負債を約1兆円削減したことに加え、利益の積み上げなどにより株主資本を拡充したことで、ネットのデット・エクイティ・レシオは1.0倍に改善しました。また、資産入替を進めたことでリスクアセットも減少し、コア・リスクバッファとリスクアセットのバランスも回復しました。

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、さらなる有利子負債削減、コア・リスクバッファとリスクアセットのバランスを維持することで、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(RB)/リスクアセット(RA)のバランス



コアRB-RA(億円)

年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
差額	△1,400	△600	△200	+300	+3,500	+2,400

知的資本

多様なナレッジの共有とグループガバナンスの高度化を推進

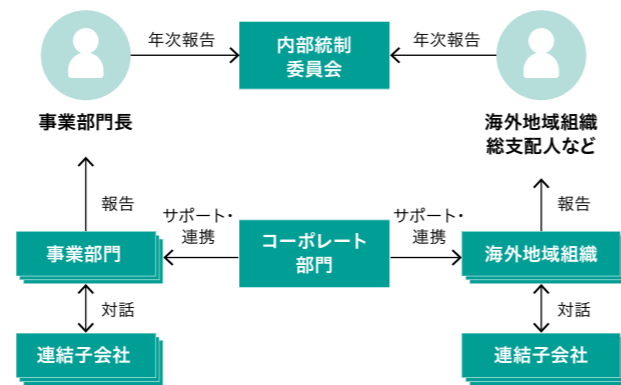
近年、企業には社会課題の解決に向けたビジネスを推進しつつ、コンプライアンスやサステナビリティを意識した経営が求められています。こうした環境下、幅広い産業分野にグループ会社を持つ当社においては、グループ各社とともに社会の要請に応えながら成長を図ることが、さらなる企業価値の向上につながります。

また、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。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います。

中期経営計画2020では、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、「グループガバ

ナンスの高度化プロジェクト」を推進し、経営ノウハウを標準化した「Basic Elements」を構築・運用しています。

グループガバナンスにおける各組織の役割



組織・グループ資本

事業会社の経営を強化し強固なポートフォリオを構築

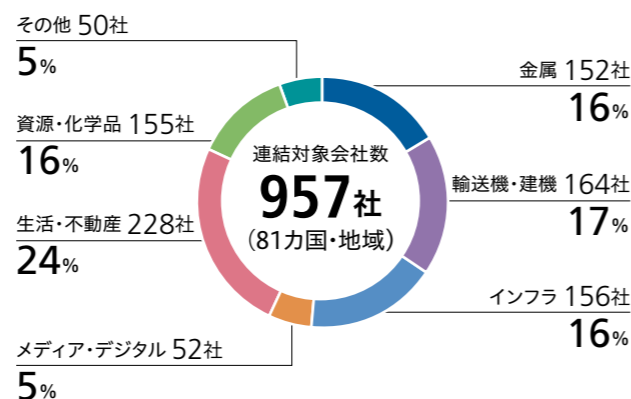
住友商事グループは、世界81の国と地域に957社のグループ会社を有しています。それらグループ会社の事業領域は幅広い産業分野にわたっており、業界トップクラスの事業会社も多数あります。

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。また、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



ビジネスリレーション資本

10万社以上のビジネスパートナーと新たな価値を創出

住友商事グループは100年前の設立来、時代に即した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。

その歴史の中で、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、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。総合会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との関係は、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。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の関係を深化させ、持続的な成長を目指します。

住友商事グループのエコシステムを構築するプレイヤー

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。

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。

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。

大学・研究機関

国内のみならず海外の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。

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。

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。

ブランド資本

100年の歴史が育んできた「信頼」というブランド

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。当社グループが今日まで、一貫して大切にしているのが、住友家初代 住友政友が遺した「文殊院旨意書」や「住友家法」、「営業の要旨」で記される「住友の事業精神」です。「住友の事業精神」の真髄には「確実を旨とし浮利に趨らず」すなわち、目の利益を追わず、信用を重んじて確実を旨とする経営姿勢が謳われています。

当社グループは、事業活動を通じて「住友の事業精神」に示された価値基準を体現することで、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実績を積み重ねてきた結果、当社グループへの信頼は高まり、確かな地位を確立しています。

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。

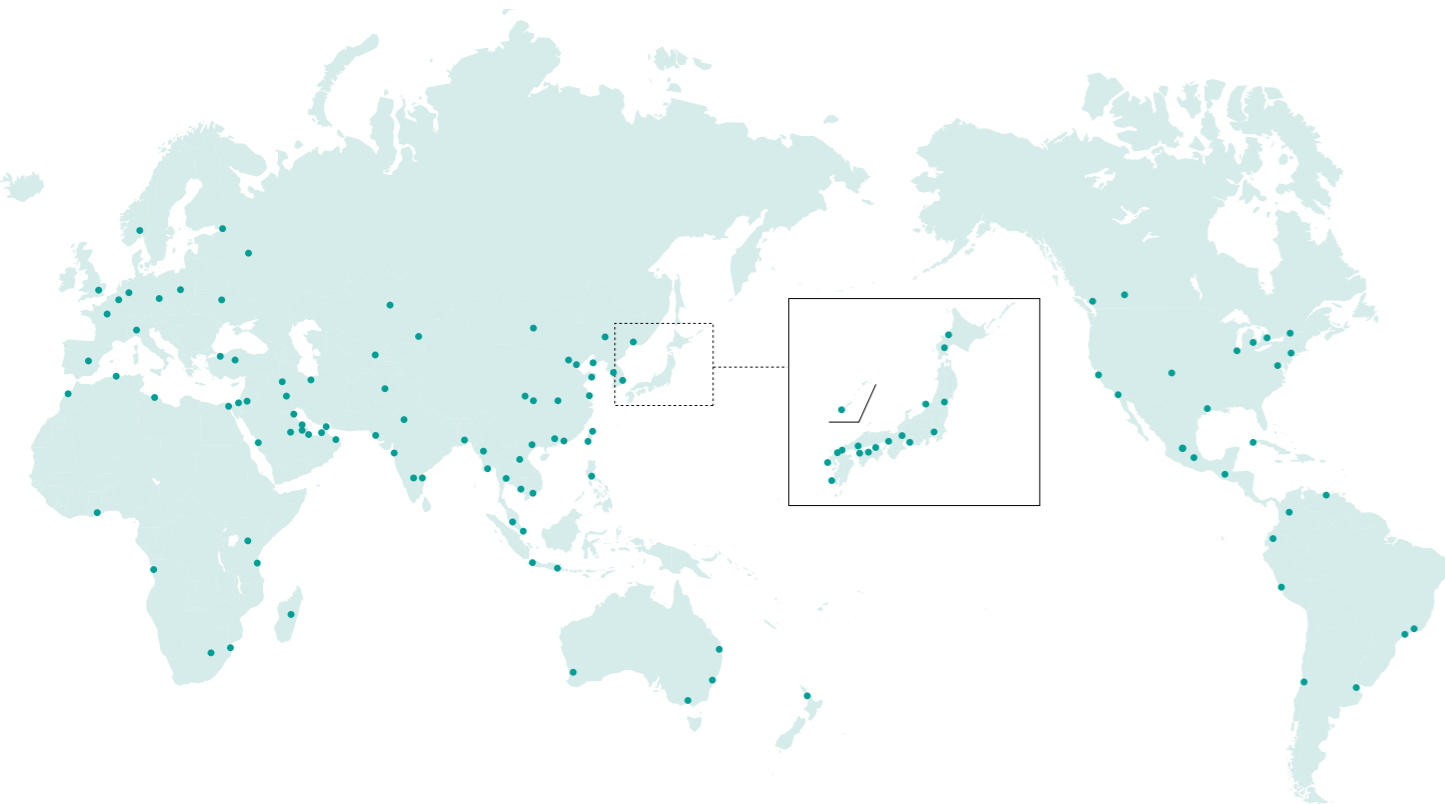


営業の要旨

グローバルネットワーク資本
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

国内・海外拠点（2020年4月1日現在）

※事業所の所在地を記載しています。



海外65カ国・地域

38 法人	87 拠点
2 支店	2 拠点
1 出張所	1 拠点
24 事務所	24 拠点
合計	114 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

136 拠点 66 カ国・地域

連結対象会社数

(2020年3月31日現在)

957 社 81 カ国・地域

東アジア

当地域は、経済の成長や社会の変化に伴い、さまざまなビジネスチャンスが生まれている、可能性に満ちた市場です。重点エリアである中国山東省での政府機関・戦略パートナーとの協業、デジタル技術を活用した既存事業のバリューアップやビジネスモデルの変革、スタートアップとの共創による次世代事業の創出に注力しています。さらに、都市交通、都市開発、医療・養老、環境といったESG分野にも積極的に経営資源を投入し、東アジアでのビジネス基盤拡充を目指します。



東アジア総代表
御子神 大介

アジア大洋州

当地域の各国は、経済規模やその発展段階だけでなく、文化・言語・民族も大きく異なることから、現地の視点を持つ有力企業との戦略パートナーシップを軸に、地域に根差した事業開発に取り組んでいます。特に、地域の発展に不可欠な社会インフラ、ヘルスケアなどの事業に経営資源を投入し、組織の枠を越えた新規ビジネスの開拓を推進しています。これらの価値創造を通じ、大きな伸びが期待される当地域の成長を当社グループとして取り込むとともに、社会課題の解決に貢献していきます。



アジア大洋州総支配人
塩見 圭吾

欧阿中東CIS

当地域では、新型コロナウイルス感染拡大による社会の変化を見極めながら、各地域・国の市場特性や成長ステージを踏まえ、各ビジネスに地域固有の価値を創造・付加しています。例えば、エネルギーの安定供給、低炭素社会の実現、モビリティ分野での新ビジネス創出などを通じ、社会課題の解決に貢献しています。今後も、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、地域戦略を推進していきます。



欧阿中東CIS総支配人
中村 家久

米州

当地域では、組織の枠を超えた産業横断的なビジネス開発により「地域と産業の発展への貢献」、「地球環境との共生」などの社会課題に応えるべく、新たな価値創造に取り組んでいます。地球環境負荷の低減に貢献する再生可能エネルギーの供給やバイオ燃料製造供給事業の開発、次世代食料開発への投資など、各国の有力企業との共同事業やスタートアップの優れた新技術の取り込みを通じて新規ビジネスを創出し、当社グループの革新的な取り組みをリードしていきます。



米州総支配人
中島 正樹

日本

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。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



人的資本

CAOメッセージ

世界で戦える人材を輩出し 新たな価値創造を目指す

人材戦略の基盤たる Diversity & Inclusion (D&I)

昨今、事業を展開する地域・分野およびビジネスモデルは劇的に多様化し、さらに年初以降、新型コロナウイルス感染拡大による世界的な影響も加わり、当社グループを取り巻くビジネス環境は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、多様な価値観やアイデアを受け入れ、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」を掲げています。人材戦略の基本コンセプトを「Diversity & Inclusion～多様な力を競争力の源泉に～」とし、6つのマテリアリティの1つである「人材育成とダイバーシティの推進」に取り組んでいます。



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」、すなわち違いを尊重して「受け入れ」、活かしていくことが不可欠です。

中期経営計画2020の開始から2年経ち、「Diversity & Inclusion～多様な力を競争力の源泉に～」の言葉は社内でも浸透しました。また、テレワークやスーパーフレックス制度の導入など自律的で柔軟に働ける環境の整備、キャリア採用の推進、D&I/LGBTQ研修の実施といった各種施策を通じ、社員の意識も大きく変化したと思います。一方で、各ビジネスラインが、将来の理想と現実のギャップを埋めるための人材戦略を描き、その戦略を実践していくという、戦略ドリブなD&Iの実現に関しては、まだまだ課題感が残っています。中期経営計画2020の最終年度である2020年度は、多様な個人が最大限に力を発揮できる環境の整備に加え、コーポレート部門としても個別ビジネスの戦略を把握し、各組織の人材戦略の課題解決と実現に向けたサポートや後押しをさらに推進したい。そうすることで、より強固な人材戦略の基盤をつくり終えたいと考えています。

住友商事グループが目指す 人材・組織の姿

住友商事グループがグローバルベースでさらなる成長を遂げるために、D&I推進に加えて、社員個人がグローバルフィールドで新たな価値創造ができる人材になることが必要不可欠と考えています。こうした人材を、グループ全体で拡充していけるような組織を目指

し、さらなる打ち手を講じていきます。

まずは、2020年度に住友商事グループの目指す個と組織の姿、人材マネジメントの諸施策の拠り所となるビジョンを示す「グローバル人材マネジメントポリシー」を制定しました。このポリシーの中では、目指す個の姿として、「グループの理念やビジョンに共感し、高い志を持ち、自律的な成長を続け、進取の精神で、グローバルフィールドで新たな価値創造に挑戦する人材」を掲げています。また、組織としても、上記のような人材がイキイキと、絶えず新たな価値創造を生み出し続ける環境、土台をグローバルに創り上げていきたいと考えています。その他、人材の確保、育成や評価など人材マネジメントの主要な要素における、住友商事グループとして目指すべき方針を本ポリシーの中で定め、人材マネジメントの高度化を図っていきます。

また、2021年4月をターゲットに、当社の人事制度改定を予定しています。現行の当社の人事制度は、年功序列的色彩の強い運用がなされていると感じており、この

ままでは、世界で戦える人材の質・量を拡充していくためのボトルネックになると危惧しています。具体的な制度設計については、現在社内で議論して固めているところですが、大きな方向性としては、適時・適所・適材の考え方に基づく人材マネジメント、「Pay for job, Pay for performance」の考え方に基づく処遇・報酬体系を基本とし、個々人の自律的な成長意欲を高め、人材の早期育成・抜擢・リテンションの強化につなげることを目指します。

年功序列からの脱却を図り、真にビジネス戦略に即した適所適材を実現することによって、意欲と向上心にあふれる社員の新たな価値創造への挑戦をさらに加速させ、透明性と納得感の高い人材マネジメントを実践していきます。制度の目的に即した運用を定着させるまでにはさまざまなハードルが予想されますが、住友商事グループのグローバルベースでのさらなる成長に向け、改革を進めます。



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



人的資本

社員座談会

「キャリア開発」を通じた 人的資本の増強

住友商事グループが持続的な成長を遂げるために欠かせない源泉の一つが人的資本です。ダイバーシティに富んだ環境下でグローバルな事業運営の経験を積み重ねている3名の社員が、キャリア開発や人材育成の場としての当社グループについて語り合いました。



デジタルソリューション事業 第二部

千葉 拓也

2018年にキャリア採用で入社。前職は通信事業会社でITコンサルティングや新規事業の立ち上げに従事。現在はDXセンターにて北欧aimo park社の買収案件などを担当。



スマートサービス事業部

キャンベル クリストファー ジェームズ

当社グループのCVC(詳しくはP41へ)であるPresidio Ventures社から2009年に入社。入社以降メディア・デジタル領域に携わり、現在はFintech事業開発を担当。



欧州鋼管部門 ノルウェー支店

井坂 紀子

2007年に新卒で入社。入社以来、鋼管ビジネスに従事し、2回の育児休業を経て現在はノルウェーに駐在。同国向け油井管サプライチェーンのプロジェクトマネジメントを担当。

—キャリア採用のお二人が住友商事を 転職先として選んだ決め手はなんですか。

千葉 私は14年ほど通信業界にいましたが、その間にIT技術は単なる「仕事で使うツール」から、「新しいビジネスを創造でき、既存ビジネス領域を再定義する手段」に変貌していきました。そうした観点でキャリアを見つめ直したとき、世界中に多様な事業フィールドを持ち、DXに先駆けてコミットしている当社への転職を決意しました。

キャンベル 私はベンチャー投資に魅力を感じ、当社グループのCVCであるPresidio Venturesに入りました。同社でベンチャー投資を4年間経験する中で、事業のオペレーションに実際に携わりたいという思いを強くし、当社に入社しました。当社であればその機会や領域も広いと想像していましたが、現在その通りのキャリアを積んでいると感じます。私の場合は、入社後にインドネシアへ赴任し、eコマースの新規事業開発に携わることができました。

井坂 単に事業を展開するだけでなく、経営的な視点から事業運営に関われる点も大きいですね。私は新卒入社ですが、若手時代から海外のお客様相手のタフな交渉を担当し、マイナス20度の中央アジアにプロペラ機で行ったこともありました。グローバルに現場オリエンテッ

きな経験を積むことができたのは総合商社ならではの経験だと思います。

住友商事のキャリア採用社員

住友商事では、さまざまなバックグラウンドを持ったキャリア採用の社員が活躍しています。2018年度には37名、2019年度には32名のキャリア採用の社員が入社しました。

—企業カルチャーの観点から見た 当社の印象はいかがですか。

千葉 入社前は、総合商社というと「猛者」の集まりというイメージでしたが、入社後は良い意味での「人の良さ」に驚きました。私が所属するDXセンターはダイバーシティに富んだ組織で、いろいろな部門から人材が集まっているのですが、先輩後輩ともに尊敬できる人ばかりです。自分の意見や意思をしっかり持ちながら、他人の考えも尊重する風土が根付いているところは素晴らしいですね。そういう人材が集まるのも「自利利他公私一如」や「浮利を追わず」など、「住友の事業精神」から受け継がれたカルチャーによって育まれたものではないでしょうか。

キャンベル こうした当社のカルチャーは、海外から見



aimo-park社事業現場の視察 (左端:千葉)



新規投資検討に向けたインドネシア出張 (キャンベル)



ノルウェーでプロジェクトメンバーと (左から3番目:井坂)

ても非常に好感を持たれます。私は、2019年にコーポレートメッセージとして発表された「Enriching lives and the world」の検討メンバーとして活動しました。このプロジェクトを通じて世界中の社員約200人と議論した中で、当社の理念や価値観に皆が深く共感していることを実感しました。

井坂 私は2018年、子どもたちを連れてノルウェーに赴任し、今は油井管サプライチェーンのプロジェクトマネジメントと事業会社運営に携わっています。海外で初めての方にお会いする時に心がけているのが、まず自分たちが住友商事として、相手と一緒に何をしたいかをお伝えすること。そこに共感していただけるよう、住友商事の価値観を一言で表すコーポレートメッセージをお伝えしています。

子女のみを帯同する海外勤務者サポート制度

住友商事では、女性の活躍推進を重要な経営戦略の一つと捉え、さまざまな施策を通して支援しています。育児支援施策の一つとして2014年に「子女のみを帯同する海外勤務者サポート制度」を制定しました。

—キャリア開発の場として、 当社にはどんな魅力がありますか。

キャンベル 当社には専門性や経験が少なくても、新しいキャリアにチャレンジできるフレキシブルな育成環境があります。勉強して情報をキャッチアップし、事業で貢献できるようになる、そういうマインドが重視されていると感じます。

井坂 私は入社してから今まで、仕事上「飽きた」と感じたことは一度もありません。ビジネスの環境も仕事も、次から次へと新しいことが起きるからです。チャレンジング

で苦しい場面もありましたが、今では自身の糧になっていると実感しています。

千葉 私も入社早々、貴重なチャンスを与えてもらいました。入社1カ月後から、北欧駐留会社aimo park社の買収案件に初期段階から携わり、合計で1年間の半分近く現地に出張し、現場での経験を積まさせていただきました。その経験を通じて、資金を投入して事業運営を確立していくダイナミックさや現場での事業推進力など、学ぶことが多くありました。今後は、このチャンスを活かし、住友商事の土壌と人脈を駆使することで、社会課題の解決に貢献しながら既存のビジネスの延長線にならないようなビジネスを創出していきたいです。

井坂 当社グループにあらゆる領域のエキスパートが大勢いるのも、多様な経験の積み重ねがあるからですね。それが個々の知識を深める上での素地にもなっています。私自身、いろいろな部署やグループ内の事業会社の方に教えていただきながら仕事をしてきました。たとえ問題が生じて、解決の糸口は会社のどこかに必ずある。一人ひとりが培ってきたスキルや専門知識、その集合体が当社グループの大きな資産だといえるのではないのでしょうか。

成長戦略推進のための重点的人材配置

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を配置しており、2019年度までにグローバル連結ベースで約200名の人的リソースを投入し、組織連携、新規ビジネス開発に注力しています。



ビジネス事例

再生可能エネルギービジネスの 事業価値とその進化



住友商事グループの再生可能エネルギービジネス

電力の安定供給を通じて社会を支えるとともに 温室効果ガス排出削減にも貢献

世界的な環境課題である温室効果ガス排出削減へのアプローチとして、現在「再生可能エネルギー」が注目されています。例えばEUでは、2015年の「パリ協定」採択を契機として、2030年までに全てのエネルギー消費に占める再生可能エネルギー比率目標を32%にすることを決めました。これにより、パリ協定の達成はもとより雇用創出や経済価値の創出にも寄与すると考えられています。

当社グループの電力インフラ事業では、火力発電を中心に「建設工事請負契約(EPC※1)」と「独立系発電事業者(IPP※2)」という二つのビジネスモデルを通じてエネルギーを安定供給し、人々の暮らしや社会を支えてきました。さらに、そこで培ったノウハウを活かして、風力発電事業(陸上・洋上)から、太陽光発電事業、地熱発電事業、水力発電事業、バイオマス発電事業まで、さまざまな再生可能エネルギー事業をグローバルに展開。現在では、再生可能エネルギー事業の持分発電容量は1,397メガワット(2020年3月末時点)を誇ります。

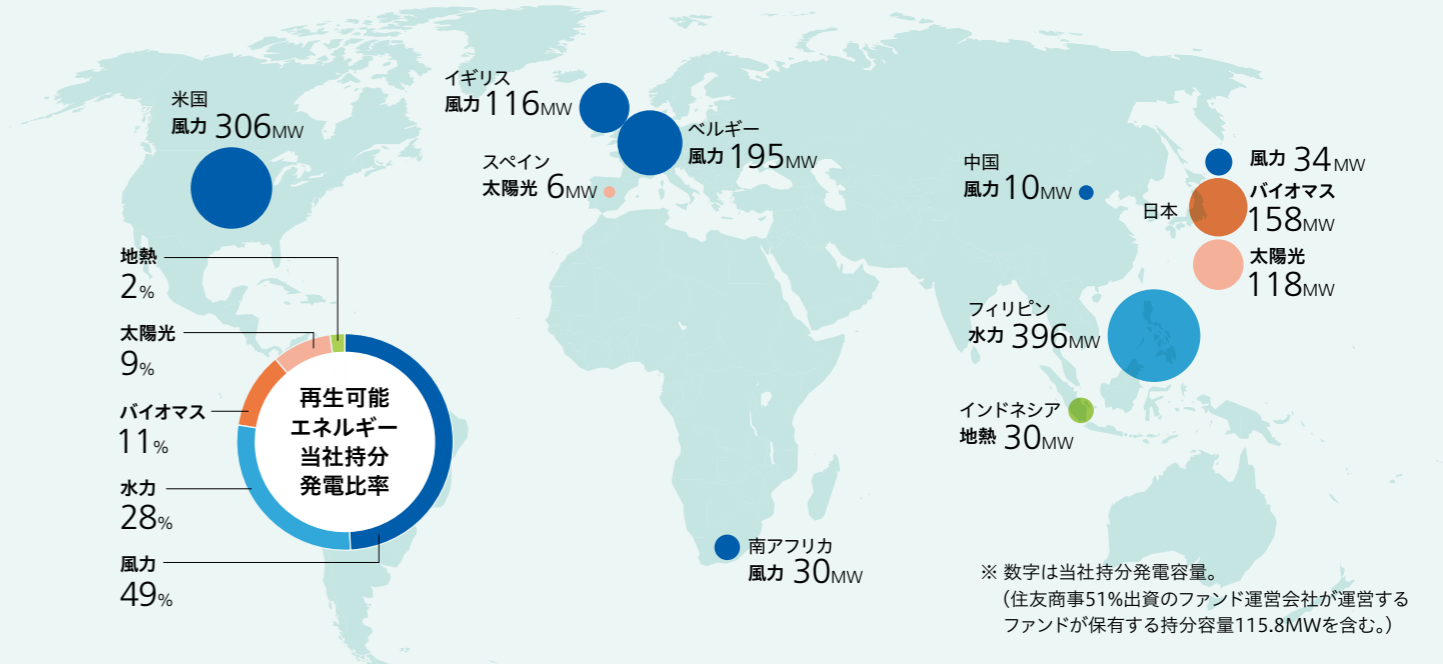
例えば地熱発電の分野では、当社はこれまでに全世界で35件の地熱発電設備の納入実績を有し、EPCの豊富な経験を活かして現在はIPPにも取り組んでいます。とりわけ世界第2位の地熱資源を有するインドネシアでは、1997年以来、

同国向けに12件の地熱発電所のEPCを手掛け、総発電容量は累計で約900メガワットに上りました。これまでに培った事業パートナーとの強固な関係やマーケットへの知見を活かし、現在、同国西スマトラ州において85メガワット規模のムアララボ地熱発電事業にも参画しています。本事業は井戸の試掘前という最も初期の段階から開発に携り、2019年12月の商業運転開始以降、スマトラ島の42万世帯分に相当する電力を供給しています。今後も、同国政府が掲げる地熱発電推進に貢献していきます。

2019年には、当社の新しい発電ポートフォリオ目標として、2035年を目途に持分発電容量ベースで再生可能エネルギー比率を20%から30%に高める目標を策定しました。電力供給を通じて社会を支えること(社会価値創出)はもとより、風力発電・太陽光発電・地熱発電などの新しい再生可能エネルギー事業創出を通じた温室効果ガス排出削減(環境価値創出)を推進し、継続的な売電事業を通じて長期的で安定した収益(経済価値創出)を獲得していくビジネスモデルをグローバルに展開していきます。

※1 Engineering, Procurement & Constructionの略。
※2 Independent Power Producerの略。

住友商事グループのグローバルな再生可能エネルギー事業展開



欧州洋上風力発電

エネルギービジネスに関するノウハウを活かして 拡大する欧州洋上風力発電市場にいち早く展開

再生可能エネルギーの普及拡大が進む欧州において、特に進歩が著しい分野が洋上風力発電です。当社が欧州の洋上風力発電事業に参入した2014年当時、陸上風力や太陽光と比較して、洋上風力発電の一案件当たりの容量は大きく、安定的かつ地形の影響も少ないことから良質の安定した風力資源が見込め、大容量・安定的な発電が期待されました。これらの点から各国政府も補助金をはじめとした優遇制度を整備し、導入が一気に加速。当社はその好機を捉え、日系企業でいち早く参入を果たしました。北海初となるベルギーでの洋上風力発電プロジェクトを皮切りに、英国やフランスの大規模プロジェクトに事業参画。また、ドイツを中核としてベルギー、英国、フランスに事業拠点を設置し、現地での洋上風力発電関連事業プレイヤーとの緊密なパートナーシップを築いています。現在は、技術の成熟に伴って開発・

運営コストが低減し、参入当時に比べると競争環境は厳しくなっています。しかし、当社はこれまでの実績を通じて事業ノウハウや優良なパートナーとの関係を貴重な資産として蓄積しており、それらを活かして初期開発ステージからの参画と新たな価値創出を実現しています。さらに今後は、日本を含む他地域での展開も検討しています。

また、2019年には、(株)三井住友銀行、(株)日本政策投資銀行と共同で設立した再生エネルギーファンド運営会社「スプリング・インフラストラクチャー・キャピタル(株)」を通じて、1号ファンドを設立。再生可能エネルギープロジェクトに資金が還流する仕組みを構築しました。これまで培った強みとこの新しい仕組みを通じて、洋上風力発電事業を中心とする再生可能エネルギーのインフラ整備に貢献しています。



欧州洋上風力発電事業のあゆみ

2014年 ベルギー
洋上風力発電事業者Parkwind社との戦略パートナーシップのもと、北海で初となる洋上風力発電プロジェクト「ベルウインド」「ノースウインド」「ノーベルウインド」に参画

2018年 ベルギー
Parkwind社との4件目の共同事業となる「ノースウェスター 2」に参画

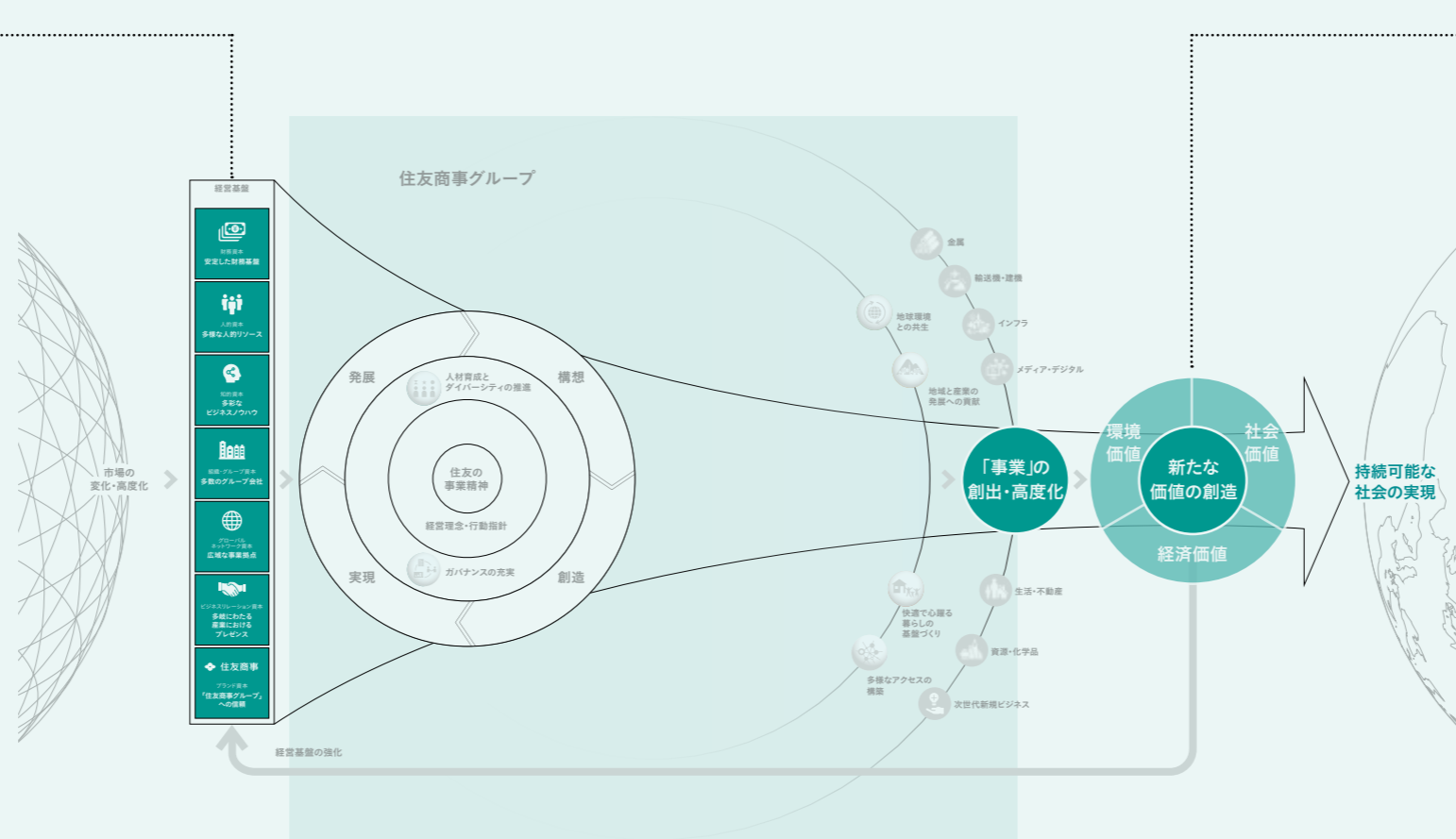
2016年 英国
大規模洋上風力発電プロジェクト「ギャロパー」に参画

フランス
大手電気・ガス事業者Engie社(フランス)と再生可能エネルギー事業者EDP Renewable社(スペイン)が開発中の「ル・トレポール」「ノワールムーティエ」に参画

2017年 英国
同国で2件目となる洋上風力発電事業「レースバンク」に参画

投入資本

- 財務資本**
 - 商業運転開始までに必要となる巨額の開発費や建設費用を負担できる確かな財務基盤
- 人的資本**
 - 洋上風力発電専門人材(Center of Excellence)の増強
- 知的資本**
 - 火力発電事業を通じて培ってきたEPCおよびIPPのビジネスモデル・ノウハウ
 - 日本・北米・中国・南アフリカにおける陸上風力発電事業のノウハウ
 - プロジェクトファイナンスのノウハウ(組成・リファイナンス)
 - インフラファンド活用などのファイナンスノウハウ
 - 洋上風力発電の開発・運営ノウハウが集約されている欧州風力発電事業会社Summit Renewable Power社
- 組織・グループ資本**
 - 約3,500人の経験豊かな人材を抱えるインフラ事業部門
- グローバルネットワーク資本**
 - デュッセルドルフ(ドイツ)を中核拠点に、ルーベン(ベルギー)、ロンドン(英国)、パリ(フランス)に設置した事業拠点
- ビジネスリレーション資本**
 - 欧州の大手洋上風力発電関連事業プレイヤーと長年にわたって築き上げた信頼関係
- ブランド資本**
 - 欧州の産業社会における「住友」および「住友商事」への信頼



社会価値

供給世帯数 (持分発電量ベース) **309** 千世帯 供給エリア 2014年比 約5倍

2014年の事業参入時と比較し、当社グループの供給エリアは約5倍に拡大。現在は欧州全土に安定した電力供給を行い、人々の快適な暮らしを支えています。

環境価値

年間供給電力量 (持分発電量ベース) **920** GWh (2019年) 供給電力量 2014年比 約4倍

2014年の事業参入時と比較し、当社グループの年間供給電力量は約4倍に拡大。風の力を効率よく発電に結びつける洋上風力発電によって、環境負荷が少ない形で電力を供給し、カーボンニュートラルな社会の実現に寄与します。

経済価値

総事業費 (持分ベース) **1,785** 億円 (2014年-2019年累計) 総事業費 2014年比 約5倍

これまで当社グループは数多くの洋上風力発電案件に貢献しています。総事業費としては2014年の約5倍になっています。

PART 2 中期経営計画2020

成長戦略の 現状と展望

新型コロナウイルス感染拡大によって世界経済・社会が大きな影響を受け、事業環境の不確実性・不透明性が高まる中であっても、価値を創造し続けるべく、住友商事グループは中期経営計画2020の方向性を堅持した上で「適応力」を発揮し、短・中・長期的な成長戦略を実践しています。

CSOメッセージ	59
CDOが語るDX戦略	63
中期経営計画2020の状況	65
ビジネスハイライト	
既存事業のバリューアップ	67
次世代新規ビジネス創出	69
プラットフォーム事業の連携深化	73

CSOメッセージ

必要とされる構造改革を迅速に進め 事業ポートフォリオの再構築を推進していきます



代表取締役 専務執行役員
コーポレート部門 企画担当役員
CSO・CIO
山埜 英樹

事業環境の変化を背景に 危機対応モードに切り替え、構造改革の推進へ

2018年度からスタートした3カ年の中期経営計画2020の3分の2が経過しました。計画を策定した当時と今を比べると、新型コロナウイルス感染拡大による世界的な影響をはじめ、当社グループを取り巻く事業環境は著しく変化しています。計画通りに成長戦略が進捗している事業がある一方で、想定通りにバリューアップできていない事業や、事業環境の変化を背景に戦略の軌道修正を余儀なくされる事業も出てきています。その結果、2019年度の当期利益は、期初予想を大きく下回り1,714億円となりました。2020年度の業績予想に関しても、大幅な一過性損失を織り込んだことにより1,500億円の損失としております。

このような先行き不透明な状況下、当社では足元の社内

体制を「危機対応モード」に切り替え、次期中期経営計画に向けた構造改革を推進していきます。資産入替や経費削減、投融資の厳選を通じたキャッシュ・フローマネジメントの強化、手元資金流動性の確保を優先させることと並行して、覚悟を持って「不採算事業の整理」を進めることにより、事業ポートフォリオの質の改善を目指します。

2019年来の景気のダウントレンドや原油価格の低迷もあり、特に金属事業部門や輸送機・建機事業部門、資源・化学品事業部門の一部事業において収益性が低下しており、各事業の課題を洗い出し、一つひとつ対処していくとともに、将来性に疑問があると判断した事業からは縮小・撤退を図ります。2020年度の業績予想には、不採算事業の整理の過程において発生する可能性のある減損損失や撤退損失も織り込んでいます。

続いて必要とされるのが、中長期視点での「稼ぐ力の徹底

強化」です。新型コロナウイルス感染拡大が徐々に沈静化すれば、世界景気の回復とともに、現在苦境に立たされている当社グループ事業の収益も相応に持ち直すことが見通されます。しかし、それを待つだけでは、景気変動に対する耐性は備わず、今後起こり得る大きな事業環境変化に対応できないことは自明です。

現在取り組んでいる構造改革では、当社グループが本質的な強みを持つ事業や大きな成長が期待できる分野への経営資源の重点配分を実現すべく、戦略策定プロセスや社内制度の見直しに着手しました。経営資源の戦略的なシフトを加速することで、当社グループの稼ぐ力をより堅固でレジリエントなものに変えていきます。

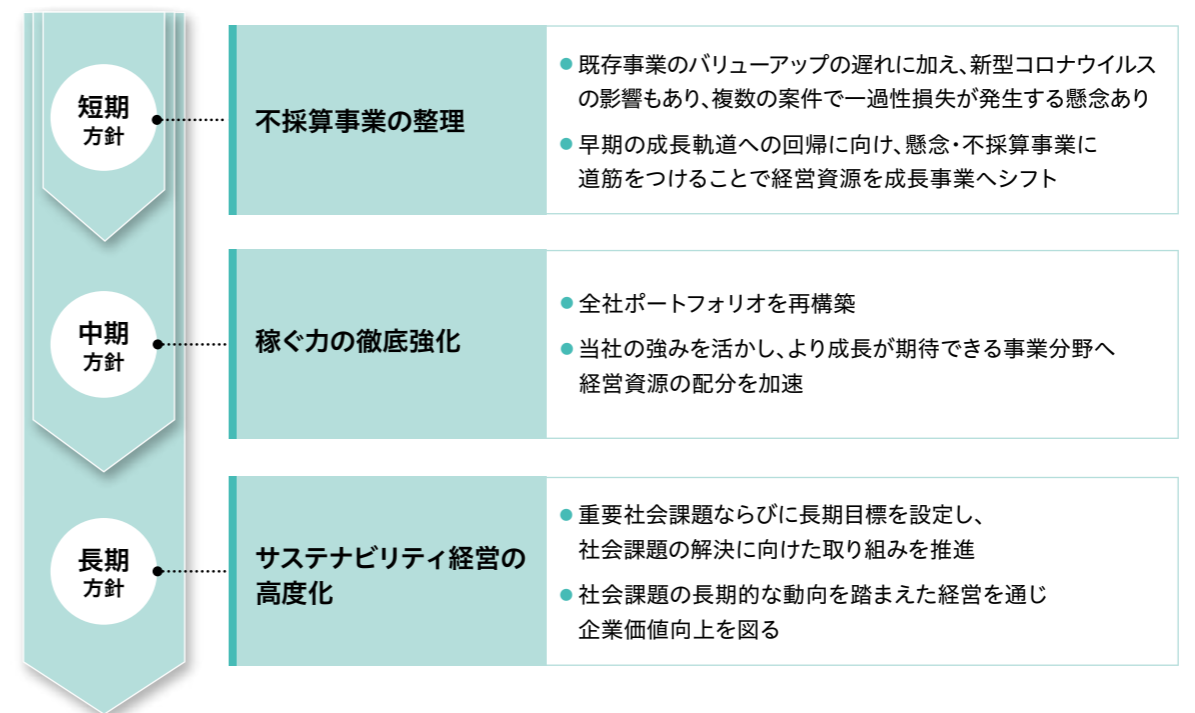
また、デジタル技術の進化や、シェアリングエコノミーの普及などによって産業構造が大きく変化している分野では、これまで当社グループが築いてきたプレゼンスを活かしつつ、既存のビジネスモデルから転換していく必要もあると考えています。例えば、鋼管ビジネスでは、気候変動問題に対応すべく、長年のビジネスパートナーであるエネルギーメジャーと

ともに、製品やサービスの標準化、カーボンニュートラルに向けた再生可能エネルギー案件の共同スタディなどを加速させ、新たな価値創造を追求しています。このように、大きく変化する産業構造に対処し、新たなビジネスモデルに転換することも視野に入れながら、各事業の収益力の向上と全社の事業ポートフォリオの再構築を目指します。

加えて、長期的には、「サステナビリティ経営の高度化」の方針を掲げ、社会課題の解決に資する事業に積極的に取り組むことで持続可能な世界の実現に貢献するとともに企業価値の向上を図っていきます。

上述の通り、取り巻く事業環境の大きな変化に対応すべく打ち手を講じる一方で、現期中期経営計画において取り組んできた課題・施策についても、その重要性は変わらないとの認識のもと、引き続きしっかりと取り組んでいきます。ここでは、「成長戦略の推進」で掲げた施策である「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」の進捗状況について、過去2年間に実現した案件の紹介も交えて説明します。

次期中期経営計画を見据えた構造改革



既存事業のバリューアップを図るための二つの切り口

言うまでもなく、既存事業は住友商事グループを支える収益基盤です。ここで確保した収益が将来の成長に資する先行投資の原資になります。既存事業のバリューアップなくして成長戦略は強化できません。現在の中期経営計画では「収益の柱をさらに太く」「低採算事業の収益力の向上」の二つの切り口でバリューアップに取り組んでいます。

切り口の一つ目は、既存事業分野における優良アセットの積み上げです。6事業部門が強みを持つ分野でそれぞれの成長戦略に則ってこの2年間、新規あるいは更新投資を実施してきました。具体的には、インフラ事業部門による欧州での洋上風力発電など電力インフラ分野での事業投資案件や、当社の祖業であり、伝統的に強みを有する不動産分野での大型開発プロジェクトへの投資実行などが挙げられます。強みをさらに強化し、収益の柱を太くするための取り組みは今後も徹底して推進していきます。

▶詳しくはP53「再生可能エネルギービジネスの事業価値とその進化」へ

二つ目は、何らかの理由で低採算にとどまっている事業のポテンシャルを引き出し、収益力を向上させる取り組みです。この取り組みは現中期経営計画開始時から着手してきたものですが、今回の新型コロナウイルス感染拡大の影響により状況が複雑化している事業もあることから、一層のスピード感を持って収益性の立て直しに取り組んでいきます。

将来の収益の柱となる次世代新規ビジネスの“芽”を育む

住友商事グループが持続的に成長を遂げるためには、既存事業のバリューアップを図ると同時に、将来の収益の柱となる成長分野への投資が極めて重要となります。

そこで現在の中期経営計画では、将来、飛躍的な成長が見込まれる「社会インフラ」「ヘルスケア」「テクノロジー×イノベーション」を成長3分野と位置付け、次世代新規ビジネスの創出に取り組んでいます。

中期経営計画2年目を終えた時点で、この成長3分野に合計約900億円の投資を行いました。例えば「社会インフラ」の領域では、北欧3カ国で駐車場事業を展開するQ-Park（現aimo park）社に出資し、駐車場運営に加え、電気自動車の充電機能やカーシェアリングの拠点化など新たなサービスを付加し、次世代のモビリティハブを目指して価値創造に取り組んでいます。「ヘルスケア」の領域では、調剤薬局併設型ドラッグストア「トモズ」において、調剤薬局店舗網の拡充や在宅調剤の強化、調剤オペレーションの自動化を推進しています。また、「テクノロジー×イノベーション」の領域では、ノルウェーにて石油ガス掘削を効率的に制御するソフトウェアを提供するテクノロジースタートアップ企業であるSekal社に出資し、次世代新規ビジネス創出への布石を打っています。

▶詳しくはP69「次世代新規ビジネス創出」へ

組織間連携の深化を図ることでプラットフォーム事業を高機能化

「プラットフォーム事業の連携深化」では、住友商事グループが持つ多種多様な事業をグループ内外と掛け合わせ、組織間連携を通じて新たな価値を創造していくことをテーマに掲げています。例えば、農業ビジネスにおいて当社は世界30カ国以上で農業や肥料などの農業関連商品を取り扱う農業資材直販事業を展開しています。農業ビジネスで培ってきた顧客基盤をプラットフォームとして、農家が抱える課題解決をコンセプトに、さまざまな農業資機材、収量最大化に向けた情報、さらには農業関連以外の商品も提供する総合サービスへの進化を見据えています。

このように住友商事グループが有する10万社を超える顧客・取引先基盤や当社グループ会社のケイパビリティやネットワークを掛け合わせることでさまざまなシナジーの創発を狙っています。

▶詳しくはP73「プラットフォーム事業の連携深化」へ

住友商事グループのサステナビリティ経営を新しいフェーズへ

今、世界では気候変動や環境汚染などグローバルな社会課題の深刻化を背景に、企業に対して社会の持続可能性に配慮したサステナビリティ経営の実践を求める声が高まっています。世界の経済発展に伴うさまざまなモノやサービスの需要の変化を商機としながら成長を遂げてきた当社グループにとって、持続可能な社会の実現への貢献は我々が成長するための舞台づくりであり、欠くことのできない取り組みだと考えています。

サステナビリティという考え方自体は、住友の事業精神や住友商事グループの経営理念と根本を同じくする価値観であり、当社グループにとって決して新しい考え方ではありません。これまでの当社の歩みの中で、常に社会を意識し、社会が求める価値を提供してきたからこそ、長きにわたって存続し成長することができたのだと思います。しかし、今企業に問われているのは、社会の持続可能性を脅かす社会課題の解決に向けて、どのような価値観に基づき、どのような機能を発揮していくのかについての具体的な説明とその実行力です。

我々は社会の要請に応えるという観点に加え、社会のあるべき姿を追求することが、より多くのビジネス機会をもたらすとも考えています。すなわち、成長戦略としての位置付けです。時代の変化を先読みし、機会とリスクを見極めるのは、言わば商社のビジネスモデルの肝。社会問題の解決に向けて長期的動向を踏まえた経営判断を行うことにより、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、新たな事業機会を発掘して企業価値の向上を目指していきます。

こうした考えのもと、住友商事は、「サステナビリティ経営の高度化」と銘打ち、2017年に業界に先駆けて特定したマテリアリティを堅持しながら、持続可能な社会の実現に果たす役割についてより明確にコミットすべく、今般、6つの重要社会課題と、それに紐づく長期目標を設定しました。今後は、中期目標・KPIを設定し、各課題への取り組みの継続性を担保し、達成に向けた動機付けを行うとともに2021年度からスタートする次期中期経営計画の中に組み込んで進捗を確認していきます。そうすることで、当社グループの事業ポート

フォリオの再構築に向けた戦略的な経営資源配分の促進を図り、サステナビリティ経営を長期視点での成長戦略として実践していきます。

▶詳しくはP19「住友商事グループの目指すサステナビリティ経営」へ

適応力を発揮して不透明な時代を生き抜く

不確実性、不透明性が高まる中で、中長期的な成長戦略を明確に語る事が難しい時代となっていますが、いつの世も社会的に価値のあるものを提供してこそ、企業は成果を獲得できると考えます。住友の事業精神を表す言葉の一つである「進取の精神」には、「時代の変化に際しては積極的に一歩先んじるべし。時代に合わぬものは廃し、時代が必要とするものを興さねばならない」との意味が込められています。この教えを受け継ぎ、社会のニーズを見定めながら、健全な事業活動を通じて社会課題の解決に貢献すること。そして競合に先んじて新たな価値や秩序の創造を行うことで、競争優位の構造をつくり出し、企業価値向上につなげるという基本姿勢をぶれることなく実践することで、社会と当社グループの持続的な成長を追求していきます。



CDOが語るDX戦略

あらゆる組織、ビジネスにデジタル技術を実装していくことで ビジネスモデル変革を推進していきます

総合商社ならではの 「ソリューション型DX」を追求

経済・社会情勢の変化に合わせて自らのビジネスモデルを変革することで存続・発展してきた住友商事100年の歴史の中で、今、また一つ大きな改革が始まっています。それが、技術革新と急速な社会のデジタル化に対応したビジネスモデル改革——デジタルトランスフォーメーション(DX)です。

社会のデジタル化は、変化を常態とする商社にとって大きなビジネスチャンスとなります。住友商事グループでは、各ビジネスの課題を起点にテクノロジーを掛け合わせてビジネスモデルを変革する「ソリューション型DX」を目指していきたいと考えています。その実現を加速していくために、住友商事グループは2018年に「DXセンター」を設置しました。活動を大きく広げていく中

で、さまざまな事業現場で事業構想力を培ってきた人材と、多様なデジタルテクノロジーに精通した専門家人材を集め、現在その陣容は100名を超えています。

我々総合商社は幅広い産業分野で多種多様な商材を扱っており、事業投資においては自らハンズオンで経営を担う、数多くのビジネスの「現場」を有しています。こうした現場ならではの課題やニーズへの知見、いわゆる「ストリートインテリジェンス」をベースにデジタル技術を活用して新たなビジネスモデルの構築やソリューション創出を目指していきます。このように総合商社ならではの視点をもとに、現場重視・顧客志向でいわゆる「デザイン思考」を追求することでビジネスを進化させ、社会や産業にポジティブな影響を与えるエコシステムを構築していきたいと考えています。



代表取締役 副社長執行役員
メディア・デジタル事業部門長 CDO
南部 智一

DXを通じた業務プロセス改革

DXの取り組みとして、最初に手掛けたのが、コーポレート部門の定型業務や営業部門のトレード業務を中心とした業務のRPA(ロボティクス・プロセス・オートメーション)化です。各組織の業務プロセスをつぶさにチェックし、デジタル技術を活用して効率化を図るとともに、業務理解を深めたメンバーが現場のリーダーとともに課題を抽出し、業務プロセス改革を図ってきました。RPA導入によるグループ全体での削減効果は、事務作業で年間10万時間、コスト換算すると10億円前後に達しています。

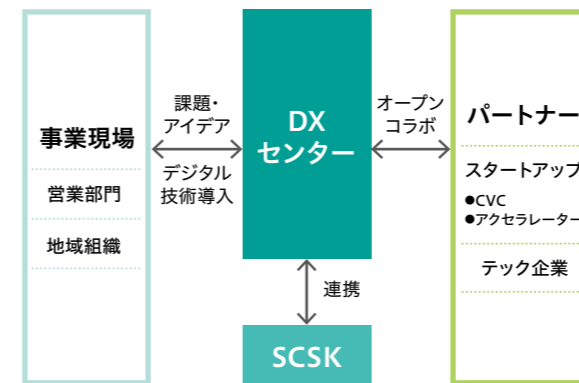


CDOによる国内支店でのDX説明会

300件を超えるDX関連プロジェクトが進展

DXセンター開設から2年が経過し、全社で300件を超えるDX関連プロジェクトに取り組んできました。現場の課題に基づいて、プロジェクトを①オペレーションの高度化、②業界課題解決、③社会課題解決といった区分に類型化し、プロジェクトごとの特性に合ったテクノロジーやモデルを導入して、価値創造を図ってきました。具体的には、①ではAIを活用した加工・製造業の予兆保全や市況予測、②ではデジタルマーケティングの活用や顧客接点を変革するプラットフォームの構築、③では北欧でのモビリティサービス事業やマレーシアでのヘルスケア事業*な

DX推進体制



どの各種プロジェクトが進んでいます。こうしたさまざまなDXの取り組みを通じて蓄積されたノウハウを各部門に展開し、全社一体となってDXを加速していきます。

DXによるコーポレート・トランスフォーメーション(CX)に向けて

デジタル技術やデータ活用を進めていくためには社内外の知見・ケイパビリティをダイナミックに組み合わせることが鍵になると考えています。イノベーションを加速するためにスタートアップとの共創に注力する一方、各産業の有力企業や大手テックカンパニーとのパートナーシップによるオープンコラボレーションを推進し、新たな価値創造に取り組んでいきます。またDX人材の拡充も重要なテーマです。歴史的に「トレードビジネス」や「事業投資・経営」の知見・ノウハウを蓄積してビジネスを拡大してきましたが、今後はDXに関する知見・ノウハウを当社グループの標準装備とすべく各種OJT・DX研修に注力していきます。また専門性の高い人材獲得に向けてキャリア採用も拡大していきます。

住友商事グループはさまざまな産業において事業を展開しており、各事業現場にて環境変化に応じた業務改革・機能拡充・事業入れ替えなど、ビジネスモデルの高度化、いわゆる事業個別のコーポレート・トランスフォーメーション(CX)を図ってきています。さらにデジタル社会におけるパラダイムシフトの大きなうねりの中で、DXによる産業横断のビジネスや新しい産業の創出にもチャレンジしていきます。今後はこういった動きを加速するために、従来の縦割りの商品組織を越えた体制づくりや、さまざまな考えや知見を持つ人材が活躍しやすい環境づくりなど、会社全体の制度や風土の改革、すなわち当社自身のCXを進め、デジタルソリューションによる価値を創造し続ける企業を目指したいと考えています。より豊かなスマート社会の実現に向け、全世界の住友商事グループのメンバーとともに粘り強く挑戦し続けていきます。

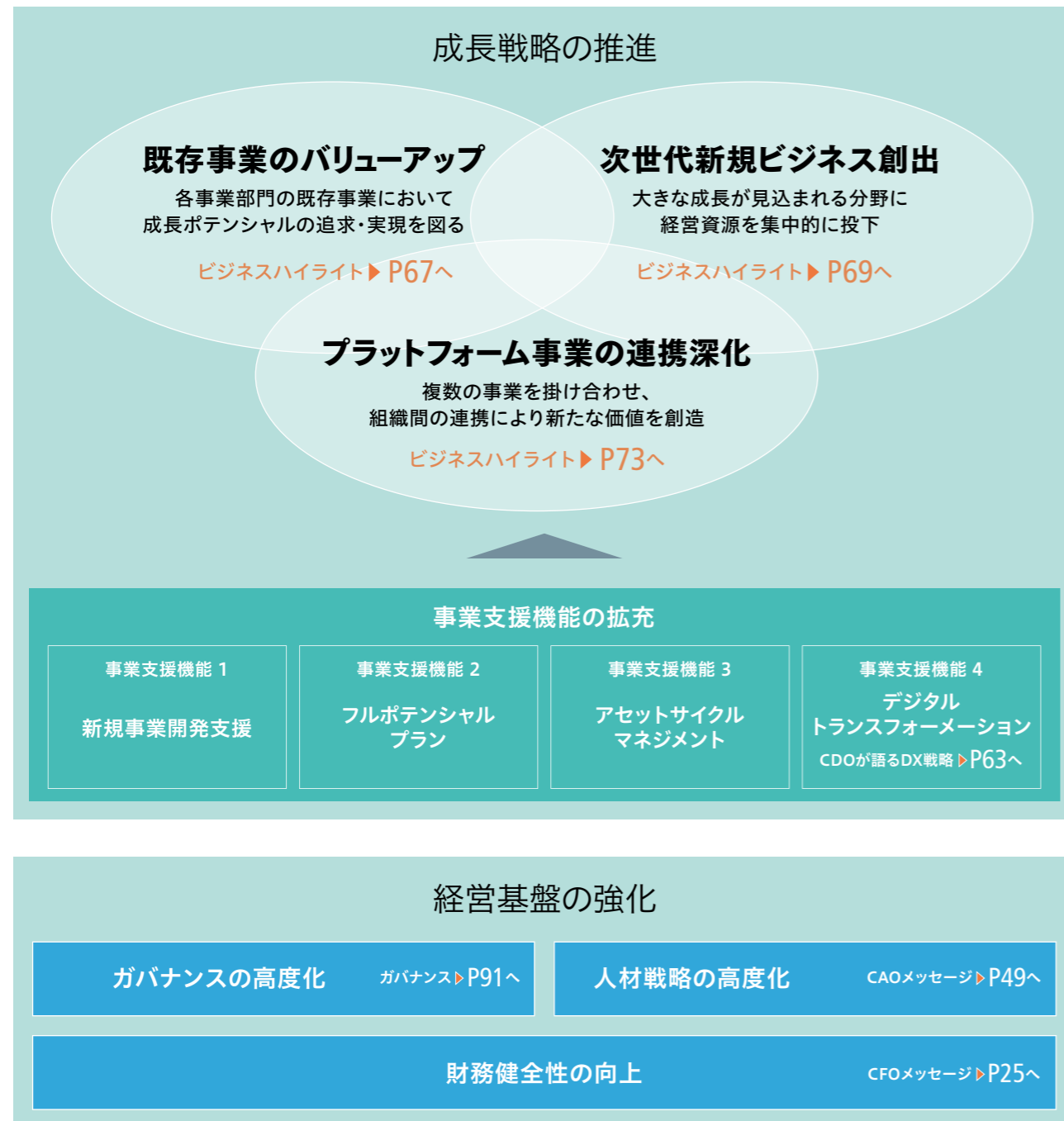
*従業員診療内容精査や医療機関への決済代行サービス。

当社はデジタル技術を活用したビジネスモデルの変革および積極的な組織や文化などの企業変革が評価され、経済産業省と東京証券取引所から「DX銘柄2020」に選出されました。



中期経営計画2020の状況

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っています。
 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ます。

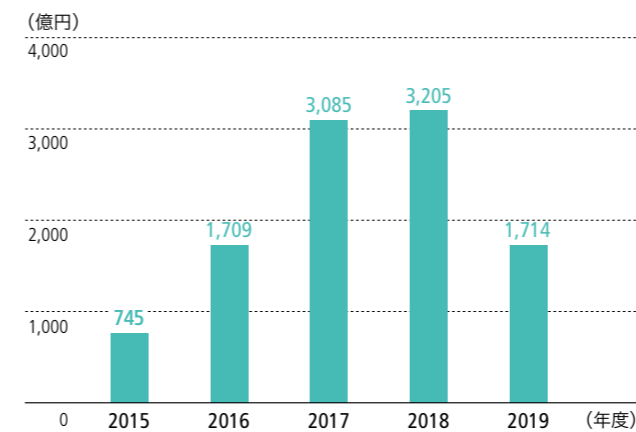


中期経営計画2020における主要経営指標

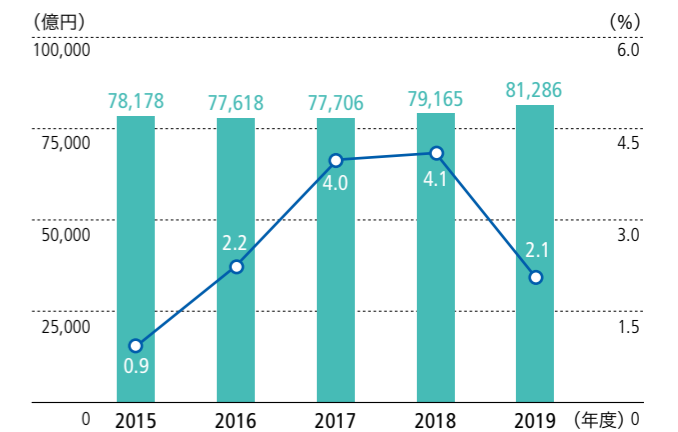
主要経営指標	2018年度(実績)	2019年度(実績)	2020年度(計画)
当期利益又は損失	3,205億円	1,714億円	△1,500億円
ROA	4.1%	2.1%	—
ROE	12.0%	6.4%	—
コア・リスクバッファーとリスクアセットのバランス	維持	維持	維持
投融資	約3,000億円	約3,500億円	約2,800億円
配当後フリーキャッシュ・フロー	1,289億円	△305億円※	約1,025億円※

※ IFRS第16号「リース」適用による減価償却費の増加額約500億円を控除したベース

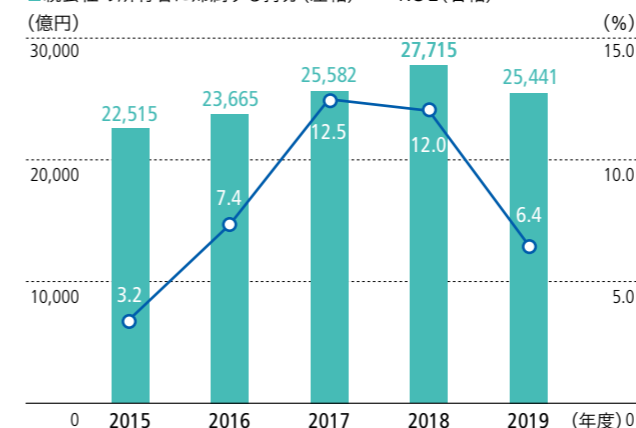
当期利益



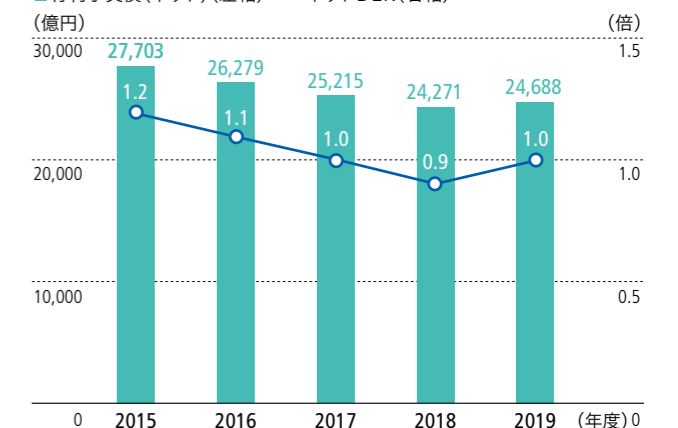
総資産/ROA



親会社の所有者に帰属する持分/ROE



有利子負債(ネット)/ネットDER



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

金属



油井管事業

次世代型鋼管SCMへの変革として、テクノロジーとデータを活用しサプライチェーンを最適化・自動化するシステムをエネルギー産業に提供し、効率性の向上を通じて気候変動などの社会的課題にも取り組んでいきます。



スチールサービスセンター事業

DX活用によるスチールサービスセンターの高度化および地域戦略に応じた選択と集中を加速。米国ではMagic Steel社を買収し、コアビジネスの新規獲得、事業規模拡大による購買力強化を実現しました。



アルミ事業

PressMetalアルミ事業では、豪・Worsley Alumina社権益取得により、同社で必要とされるアルミナの約6分の1を確保しました。主要原料を競争力ある価格で調達し、収益安定化に貢献します。

輸送機・建機



リース事業

総合リース会社である三井住友ファイナンス&リース(株)の成長を支援するとともに、同社が提供する金融の枠にとどまらないソリューションの全社活用を通じて、新しい成長基盤を構築します。



自動車製造事業

自動車用ブレーキ部品などを生産する浅間技研工業(株)を買収、当社子会社(株)キリウと合わせ同製品で世界シェア約10%を持つ最大手の一社となりました。鍛造関連事業の基盤を強化し、成長戦略をさらに推進します。



北米建機レンタル事業

全米6位の大手総合建機レンタル会社Sunstate社を運営。新規拠点開設と機械資産の投資を促進するとともに、IT設備投資を通じて操業状況の見える化と資産効率の向上を追求します。

インフラ



ゼロエミッション事業

脱炭素化実現を目指して「ゼロエミッション事業部」を新設。社内のエネルギー管理事業をプラットフォーム化し、サミットエナジー(株)の電力小売ビジネスと連動した新たな価値創造を追求します。



ガス発電IPP事業

UAEシャルジャ首長国で初となる低環境負荷・高効率の複合火力発電事業に着工しました。エネルギー消費量やCO₂排出を抑えた安定的な電力供給により、同国の持続的な発展と気候変動緩和に寄与します。



海外工業団地事業

工業団地の販売・運営・新規開発に加え、入居企業やその従業員に向けた新たなサービスを拡充。周辺地域ニーズに合わせた新ビジネス開発を通じて、地域の発展や豊かな暮らしづくりに貢献します。

メディア・デジタル



ケーブルテレビ事業

J:COMでは、オンラインでのさまざまな生活支援サービスを拡充しています。テレビを利用したオンライン診療は東京・福岡にて実証実験中で、2021年からサービス開始予定です。



デジタルソリューション事業

DXによる新たな価値創造・拡大に向け、SCSKとともにグローバルでの推進体制の強化・機能拡充に取り組んでいきます。



ミャンマー通信事業

ミャンマー通信事業(MPT)では、携帯電話の普及拡大および2020年1月に開始したモバイルマネーを活用した各種サービスを通じ、情報化社会の発展に貢献していきます。

生活・不動産



不動産事業

2019年12月、当社がスポンサーとなるSOSiLA物流リート投資法人が上場しました。同投資法人は環境に配慮した最新鋭の物流施設SOSiLAの取得・運用を通じて、ESG投資の機会を提供します。



スーパーマーケット事業

新規出店により首都圏での事業基盤拡大を図っているサミットは、都心部における小型店出店にも取り組んでいます。キャッシュレス決済や省人化など時代の変化に対応してDXにも取り組んでいきます。



調剤薬局事業

都市型の調剤併設型ドラッグストアを展開するトモズは、新規出店など事業基盤の拡大を進めるとともに、政府が推進する「地域包括ケアシステム」と同社の経営理念に基づき、かかりつけ薬局機能を強化しています。

資源・化学品



天然ガス・LNGトレード事業

米国コーブポイントLNG事業が安定操業に達し、日本向け供給は順調。余剰生産枠を活用したスポット輸出やLNG基地周辺の天然ガストレードも展開。欧州・アジアでも事業拡大を推進中です。



EMS事業

電子機器製造を受託する(株)スミトロニクスは、グローバル工場網拡充の一環として労務コスト・人材確保で利点のあるカンボジアに新工場を設立。タイとの生産体制を再編しました。



化粧品事業

仏・化粧品素材販売会社SACI-CFPA社を買収し、国内では住商コスメティクス(株)を設立。既存の事業会社と合わせ、主要市場である米州、欧州、日本での化粧品素材販売網を構築しました。

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

テクノロジー × イノベーション

掘削作業の自動化により次世代の石油ガス開発に寄与

2019年7月、当社グループはノルウェーのSekal社に出資しました。

海底や地下に眠る石油・天然ガスの開発は、作業員個人の知識や経験に頼る部分が多く、加えて掘削環境もめまぐるしく変化するため、安全かつ安定的な操業が難しいという課題があります。

そのため、北欧の産油国ノルウェーの国立研究所では、今世紀初めから自動操業の研究を重ねてきました。Sekal社は、そこで生まれた技術に基づき、掘削作業のリアルタイム分析と装置制御を可能にする世界最先端のソフトウェアを開発しました。現在、世界中で採用されているこのソフトウェアは、遥か遠くの海上で行われている掘削状況を本社のモニタールームにリアルタイムに表示します。さらに、オ



ペレーターに代わって装置を制御し、人的ミスを最小限に抑えます。

当社はSekal社とともに掘削作業の自動化を追求することで、石油ガス開発の安全性と効率性を高め、低炭素化にも貢献します。



AI活用により、鉱山機械のメンテナンス効率向上へ



当社グループが2019年6月に出資したRelialytics社は、鉱山機械の潤滑油データなどをAIで解析することにより、最適なメンテナンス方法を提案するサービスを展開しています。当社はAI・IoTを活用したサービスの拡大を通じて、より効率的で、人と環境にやさしい鉱山業への転換に貢献していきます。

ヘルスケア

「かかりつけ薬局」のネットワーク拡大・機能強化を通じて豊かな生活を実現

日本政府が推進する「地域包括ケアシステム^{*}」の考え方のもと、調剤薬局は在宅調剤のハブとしての機能を期待されています。

当社は調剤薬局の店舗網を拡充しながら、在宅調剤の強化に加え、全自動調剤機器などDX関連技術を導入す

ることで薬剤師の業務効率化と対人業務の強化に取り組んでいます。

今後も、「かかりつけ薬局」として地域の発展とお客様の健康で豊かな生活の実現を支援します。

^{*} 住み慣れた地域において、住まい・医療・介護・予防・生活支援が一体的に提供される仕組みのこと。



在宅訪問による服薬指導



全自動調剤機器

現在の姿

**消費者の生活動線上にある
調剤併設型ドラッグストア**

目指す姿

**地域医療を支える社会インフラとしての
ドラッグストア・調剤薬局チェーン**

- 患者の病状に応じ一貫して一元的に服薬指導
- 地域包括ケアシステムにおける在宅調剤のハブ機能
- 店舗網の拡大
- 全自動調剤機器導入などDXによる業務効率化

良質な医療の推進と健康管理向上に貢献するマネージドケア事業

マネージドケアとは、日本とは違い公的医療制度が充実していない国で、良質で安価な医療の推進と個人の健康管理向上を目指す仕組みです。マレーシアでは、2019年3月の当社参入後、アプリを介して受け付けた処方薬をお届けする遠隔調剤サービスを強化しました。今後も地域と産業の発展、快適で心躍る暮らしの基盤を作っていきます。



次世代新規ビジネス創出

社会インフラ

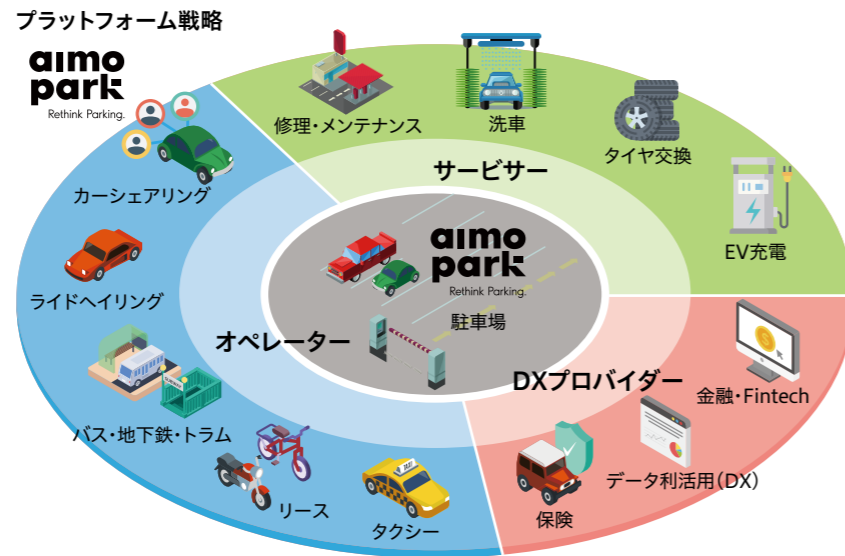
モビリティ事業の新たなプラットフォームとしての可能性を追求

当社は、既存のプラットフォームあるいは新規に獲得するプラットフォームに新たな技術やサービスを掛け合わせることで、次世代型モビリティサービス事業の創出を目指しています。この戦略に基づき、自動車代理店事業の知見が豊富な北欧3カ国(スウェーデン、ノルウェー、フィンランド)での駐車場オペレーター事業を新たなプラットフォームとして獲得しました。

この駐車場オペレーターaimo park社では、DXなどを駆使して駐車場事業単体の価値を向上させるだけでなく、修理・メンテナンス、洗車、タイヤ交換、EV充電などのサービスや、シェアリング、マルチモーダルなど新たな周辺事業も取り込むことで、さま

ざまなモビリティ事業のプラットフォームに進化させていく構想です。さらに、モビリティサービスにとどま

らず、「場」があることで駐車場を多様なサービスに活用し、地域社会に貢献することも可能と考えています。



5G社会実現に向けた取り組みの推進

当社は、長年のケーブルテレビ事業で培ってきた地域密着の事業基盤と通信インフラを活かし、「ローカル5G」制度を活用した新たなビジネス創出と地域産業の発展促進を図ります。まず、ローカル5Gの無線制御システムを提供する事業会社を設立し、全国の

ケーブルテレビ事業者との連携により、地域防災の高度化、製造業のスマート工場化、オンライン医療など地域社会のデジタル変革を進めます。

加えて、電力・鉄道各社と連携し、携帯事業者向け無線基地局のシェアリング事業の展開も計画中です(スマー

トポールの実証実験中)。また、当社グループの(株)ティーガイアでは5G技術に対応する各種デバイスや関連ソリューションを拡充していきます。

このように当社グループは、5G社会実現による地域の発展への貢献、および新たな価値創出を目指します。

ローカル5G活用イメージ

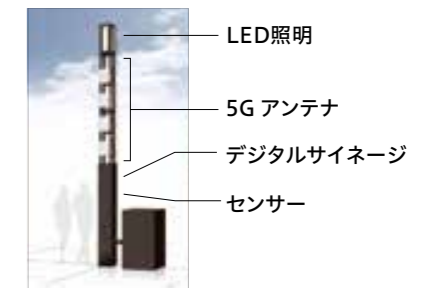


スマート工場

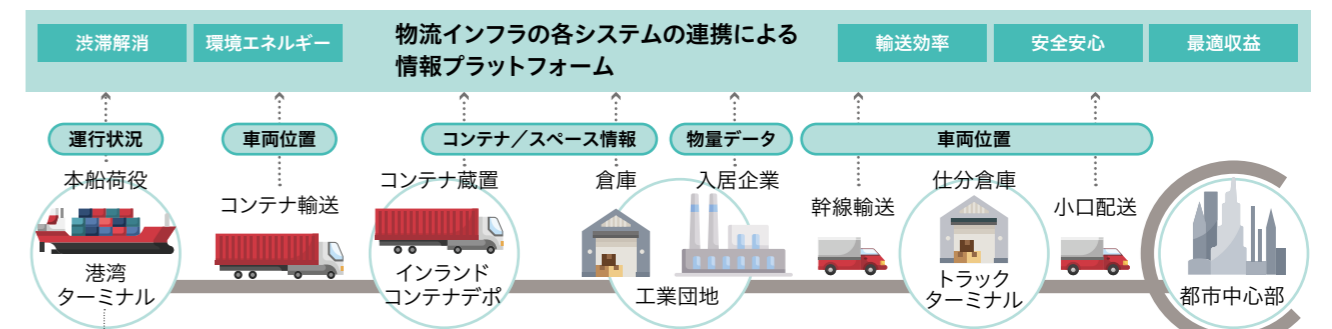


地域防災

スマートポールイメージ



DXをソリューションの軸に、広域スマートロジスティクスの実現へ



ベトナムでは、急速な経済成長に伴う消費市場拡大や中国からの生産拠点移管による貿易量増加を受け、物流需要が拡大しています。その一方、交通渋滞、環境負荷、物流費高騰といった社会問題も深刻化しています。

当社は2019年7月にベトナムの港湾事業へ参画。同国で展開する物流、工業団地、そして港湾といった既存事業と、IoTなど新技術との連携により、上記の社会課題解決に資する広域スマートロジスティクスの実現を目指しています。

プラットフォーム事業の連携深化

複数の事業を掛け合わせ、組織間の連携により新たな価値を創造

農業資材販売事業をグローバル展開し、世界規模で農業の生産性向上に貢献

人口増加や肉食化などに伴い、世界の食料需要は増大し続けています。その一方、持続可能な開発で確保できる地球上の農地面積には限りがあります。農業生産を拡大させるためには、農薬、肥料、種子といった農業資材を有効に活用し、生産性向上を図っていくことが重要です。

住友商事の農業ビジネスの歴史は長く、農薬の分野では、1970年代から日本メーカーの高品質な農薬の輸出事業に取り組み、現在では世界約100カ国に農薬を輸出しています。また、1990年代以降、川中分野に事業を拡大し、現在30カ国以上で農薬、種子、高機能肥料などの農業資材販売・卸売事業を展開しています。そして、地

域ごとに異なる農業事情にきめ細かく対応するため、人材の現地化や、当社の与信・在庫・為替管理などのノウハウを駆使したサポートにより、現地のお客様や仕入先メーカーから高い評価と信頼を得ています。

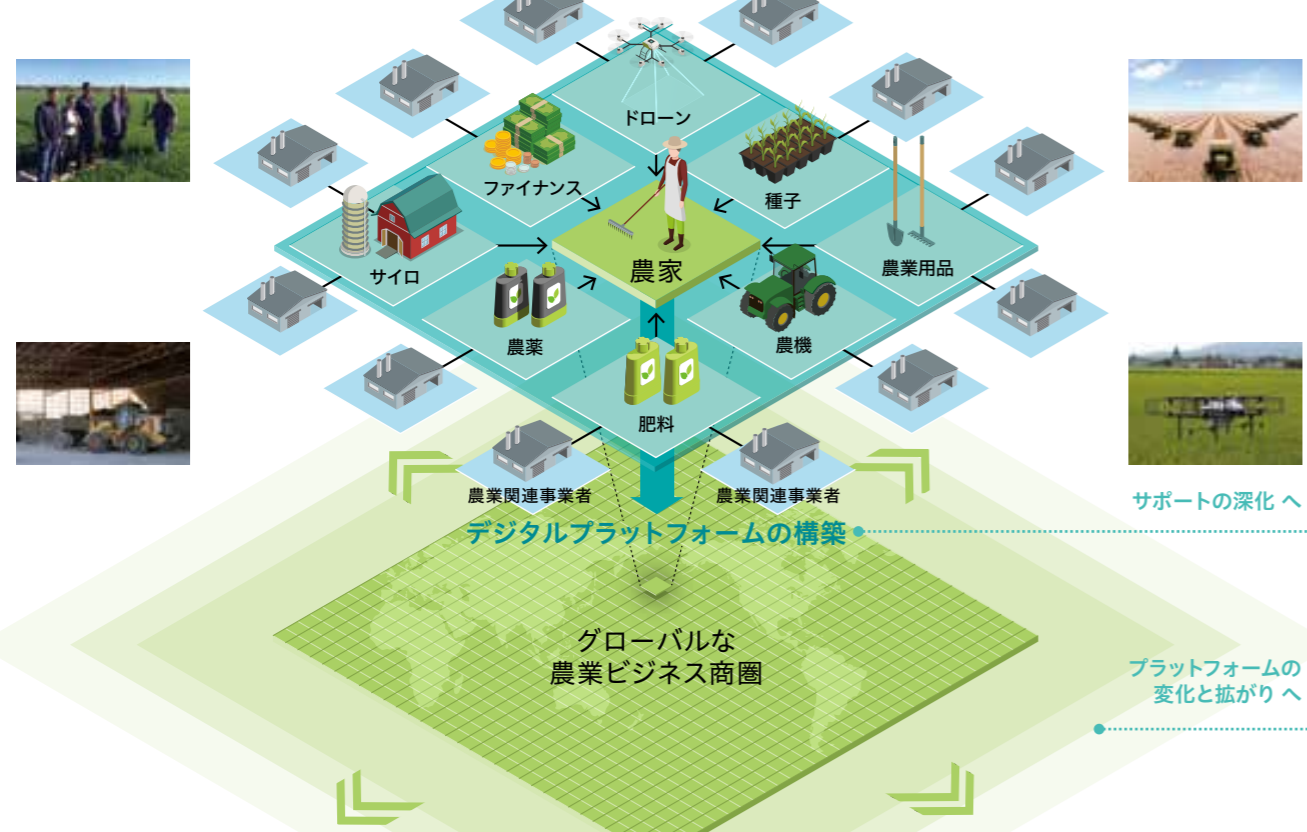
同様に、肥料の分野では1950年代から国内で肥料の輸入・仕入販売、他国への輸出を行い、1960年代には国内での肥料生産に参入するなど、確かなビジネス基盤を構築。1990年代からはアジア・オセアニアへと現地生産を含めた販売事業のエリアを拡大させました。

当社では、長年培ってきたこれらの顧客基盤や知見・ノウハウなどを集約・活用し、各地のビジネスの連携・

深化に注力しています。まず、従来の農業資材卸売事業の次のステージとして、生産者が必要とする商品やサービスを、農家に直接ワンストップで提供する「農業資材直販事業」を展開。2010年代以降、日本国内に加え、ルーマニア、ブラジル、ウクライナなど市場性の高い農業国を対象に、そのエリアを広げてきました。また、アグリテックによる農業改革支援や、デジタルプラットフォーム構築などによる農業ビジネスのさらなる深化にも力を注いでいきます。

今後もグローバル展開とビジネスの高度化を通じ、世界規模で農業の生産性向上に貢献していきます。

農業ビジネスプラットフォーム



プラットフォームの変化と拡がり

市場規模と成長力を備えた有力な農業国に直販体制を展開

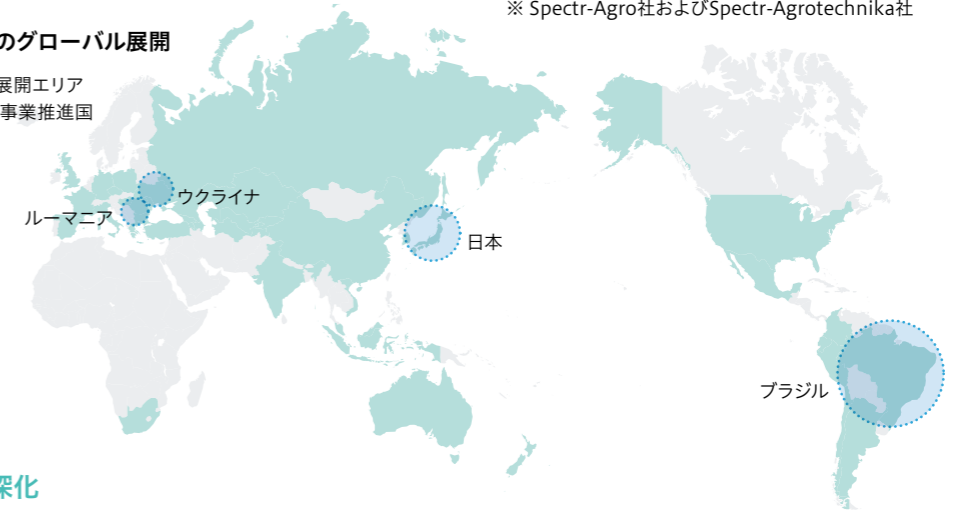
海外での農業資材直販事業は、日本の約4倍の農地面積を有する農業国ルーマニアからスタートしました。2011年に買収したAlcedo社は、全農家の約1/3に相当する3,500の顧客を有する同国最大の総合農業資材販売会社です。また2015年に農業大国ブラジルの総合農業資材販売会社Agro Amazonia社に出資し、中期経営計画

2020の期間中には、2018年に同社を完全子会社化するとともに、ウクライナの総合農業資材販売会社Spectr社※にも出資しました。従来の資材販売会社に加え、これら強力な現地直販事業会社による地域密着のマーケティングと、当社のグローバルかつ幅広い業界ネットワークを活かし、各地域の農業の持続的成長をサポートしていきます。

※ Spectr-Agro社およびSpectr-Agrotechnika社

農業ビジネスのグローバル展開

- 農業ビジネス展開エリア
- 農業資材直販事業推進国



サポートの深化

農業データを活用したデジタルプラットフォームを構築し、バリューチェーン全体での共存共栄を

当社では、この直販体制によって各地域での農業資材販売を強化するだけでなく、農家向けファイナンスや農作物の買い上げ、ドローンなどアグリテックを駆使した生産性改革ソリューションといった、総合的なサービスのさらなる深化に取り組んでいます。

さらに、これらのサポートを高度化するために各地でデジタル化を推進します。例えば、日本やブラジル、ルーマニアなど、直販事業で当社が強みを活かせる市場を中心に、農業データ活用やデジタルプラットフォーム構築などの可能性を検証する予定です。活用例としては、天候、相場、農業技術などに関するデータやノウハウに加え、顧客農家の農薬、肥料、種子などの資材使用実績や収量といった過去営農データの集計・解析による「何を栽培しどの資材をいっどれだけ使用すれば、収益を最大化できるか」というBest Practiceの提案が挙げられます。このよう

に農業データを有効活用していくことで、これまで経験や勘に頼りがちだった農業の革新を図るとともに、農家を含むバリューチェーン各事業者の共存共栄が可能なエコシステムとしてのデジタルプラットフォームを構築し、発展させることを目指します。



Alcedo社による技術指導

多彩な価値を創造する事業

住友商事グループでは、「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6つの事業部門が多彩な価値の源となる多様な事業をグローバルに展開しています。中期経営計画2020のもと、各事業部門はさらなる価値創造に挑んでいます。

At a glance	77
金属	79
輸送機・建機	81
インフラ	83
メディア・デジタル	85
生活・不動産	87
資源・化学品	89

At a glance

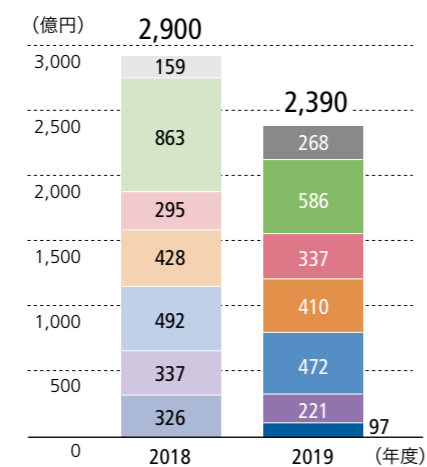
セグメント別実績



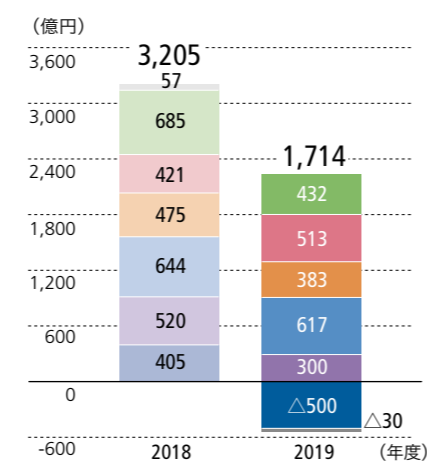
(億円)	2018		2019		2018		2019		2018		2019		2018		2019		2018		2019	
基礎収益キャッシュ・フロー	326	97	337	221	492	472	428	410	295	337	863	586	159	268	2,900	2,390				
売上総利益	1,452	1,048	1,581	1,649	1,143	1,144	929	1,002	2,107	2,264	1,903	1,520	117	110	9,232	8,737				
販売費及び一般管理費	△992	△961	△1,273	△1,499	△573	△605	△691	△767	△1,720	△1,785	△968	△1,027	△259	△130	△6,476	△6,774				
持分法による投資損益	107	△161	494	261	110	148	456	386	76	93	△15	88	43	33	1,271	848				
当期利益(損失)	405	△500	520	300	644	617	475	383	421	513	685	432	57	△30	3,205	1,714				
投融資実績	320	220	450	750	620	810	400	370	660	950	580	410	-	-	3,000	3,500				
総資産	12,452	10,886	17,525	16,934	9,231	8,949	8,132	8,799	12,433	15,384	17,010	15,958	2,383	4,376	79,165	81,286				
営業債権及びその他の債権	3,977	3,395	3,084	2,899	2,978	2,836	743	764	1,525	1,475	5,650	5,058	△839	△798	17,119	15,630				
のれん	316	38	122	376	9	8	62	205	507	529	86	77	1	1	1,103	1,233				
ROA(%)	3.3	△4.5	3.0	1.8	7.0	6.9	5.8	4.4	3.4	3.3	4.0	2.7	-	-	4.1	2.1				
単体従業員数(名)	672	655	671	687	618	617	411	465	532	531	872	879	1,350	1,373	5,126	5,207				
連結従業員数(名)	8,485	8,054	16,681	18,893	3,539	3,687	12,835	14,524	13,980	15,439	7,331	9,229	2,811	2,816	65,662	72,642				

- 金属
- 輸送機・建機
- インフラ
- メディア・デジタル
- 生活・不動産
- 資源・化学品
- 消去又は全社

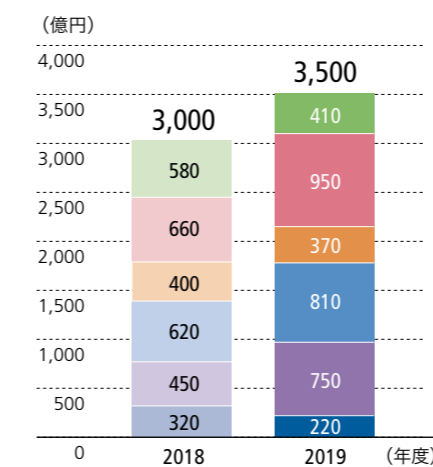
基礎収益キャッシュ・フロー



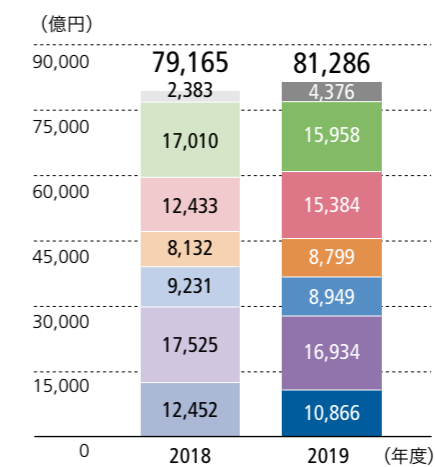
当期利益(損失)



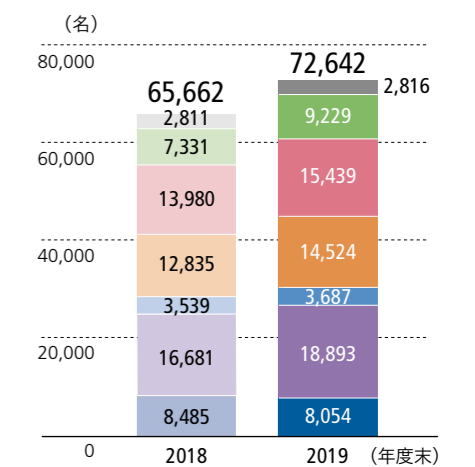
投融資実績



総資産



連結従業員数



金属

- 鋼材本部
- 軽金属・輸送機金属製品本部
- 鋼管本部

事業部門長
古場 文博



2019年度の概況

金属事業部門では、北米鋼管事業が減益となったことや、海外スチールサービスセンター事業が低調に推移したことに加え、米国を中心とした鋼管事業で減損損失および在庫評価損を計上したことなどから、前期に比べ905億円減益の500億円の損失となりました。

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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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、鋼管に関する深い知見・提案力・強固な顧客ネットワーク 	<ul style="list-style-type: none"> ● 世界最大級の油井管取引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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

事業の展望

金属製品を扱う事業を通じて新たな価値を提供し、社会の発展に貢献します。

多様な社会や産業の基幹素材である金属製品を扱う当事業部門は、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、社会や産業の基盤を支えています。

我々は、これまでも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んできましたが、近年、社会や事業を取り巻く環境が急速に変化してきており、新たな役割が求められています。

そのため、新たな発想・価値を付加・創造することで独自性を高めて、新ビジネスの創出や新たな社会問題の解決を

通じて、その役割を果たすことを目指しています。

例えば、デジタルトランスフォーメーション(DX)を通じた既存ビジネスモデルの高度化やESG・気候変動対応など、サプライチェーンや生産過程におけるイノベーション創造に挑戦しています。

2020年度においては、既存ビジネスのさらなる基盤強化を図るとともに、新規ビジネスのためのメリハリの利いた投資を計画・実行し、中長期的視点で確実に持続的成長を果たせるビジネスモデルの再構築に取り組んでいます。

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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● DX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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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「DX」や「新技術の発掘・実用化」を進め、新たな価値を創造 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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



輸送機・建機

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

事業部門長
岡 省一郎



2019年度の概況

輸送機・建機事業部門では、船舶事業や自動車関連事業が低調に推移したことに加え、建機販売事業が減益となったことなどから、前期に比べ220億円減益の300億円となりました。

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	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●技術革新がもたらす新しいモビリティ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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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	<ul style="list-style-type: none"> ●電動船、自律運航船の新規開発 ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●既存・新規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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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	<ul style="list-style-type: none"> ●新型コロナウイルス感染拡大の影響による航空機・エンジンリース需要の減少 ●海運市況の低迷による新造船・中古船商談の減少 	<ul style="list-style-type: none"> ●地政学的な市場リスク 	<ul style="list-style-type: none"> ●シクリカルな市場動向

事業の展望

新常態におけるヒト・モノの移動に関わるサービスを提供し、地球環境と社会に貢献します。

当事業部門は、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船舶・自動車・建設機械事業、そして高い専門性を持つ航空宇宙関連事業をドメインとして、主に移動に関わる多様な事業・ビジネスに取り組んでいます。

新型コロナウイルス感染拡大により、「ヒトの移動」は世界中で大きな制約を受けています。そして「モノの移動」は、医療物資・食料品・生活必需品を運び、世界の人々の命や生活を守るものとして、一層重要度が増えています。また、今後訪

れるポスト・コロナ時代の新常態においては、「ヒトの移動」と「モノの移動」のあり方は、元の形に戻るのではなく、従来とは異なる形に変化していくと想定されます。

当事業部門は、新常態にて求められる移動サービスのあり方を見据え、取り巻く社会の環境・構造変化に呼応した既存事業・ビジネスの進化やトランスフォーメーション、新規ビジネス創出のための戦略を推進することで、地球環境の保全と社会の発展に貢献し、持続的な成長を実現していきます。

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	<ul style="list-style-type: none"> ●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 ●航空分野でのバリューチェーン展開 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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、北欧駐車場事業などと、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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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

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

事業部門長
秋元 勉



2019年度の概況

インフラ事業部門では、前期に比べ27億円減益の617億円となりました。大型EPC案件に係る建設工事が進捗したことに加え、発電事業が引き続き堅調に推移しました。

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	国内での電力小売事業、エネルギーマネジメント事業、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。	総合物流事業(国際輸送・輸出入通関・国内輸配送・在庫管理、物流機器レンタルなど)、港湾事業の開発・運営に加え、各種保険手配・保険商品の開発、海外工業団地の開発・運営を行っています。
強み	<ul style="list-style-type: none"> ●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 ●長期間にわたり培った市場におけるプレゼンス・対話力と業界ネットワーク ●国内電力小売事業での豊富な実績 ●東南アジア・北米を中心とした鉄道事業でのプレゼンス ●世界各地で展開する水事業で培われたノウハウ 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 ●工業団地事業に関する豊富な開発・運営経験、および入居企業への高品質なインフラ供給と操業支援
チャレンジ	<ul style="list-style-type: none"> ●市場ニーズの取り込み、注力分野・市場の選択と適切なリソース配分 ●エネルギーマネジメント事業を通じた脱炭素化への貢献 ●IoT・AI・5Gなどの新技術活用による既存事業のバリューアップ、新規ビジネスの創出 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 ●デジタル技術の活用や分散型電源など、新規ビジネスへの参画・創出 	<ul style="list-style-type: none"> ●DXの活用による既存事業のバリューアップ・効率化・省人化、総合物流事業・港湾事業の収益基盤の拡大、スマートロジスティクスなど新規ビジネスの創出 ●新規工業団地の開発・運営、既存工業団地における入居企業、その従業員や周辺地域ニーズに合わせた新ビジネスの開発・サービス拡充
機会	<ul style="list-style-type: none"> ●世界での都市化に伴う環境に配慮したスマートシティなどへの事業機会拡大 ●空港など公共インフラの民間開放に伴う事業機会の拡大 ●先進国でのモーダルシフト推進や新興国での旺盛な鉄道インフラ需要 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 ●従来型電力ビジネスモデルからの変革 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 ●製造企業の生産拠点移転に伴う、物流保険サービス・海外工業団地のニーズの増加
リスク	<ul style="list-style-type: none"> ●他事業者参入、新興国の台頭による競争激化 ●海外における反グローバリズム政策による参入障壁 ●ポスト・コロナ時代における事業構造と事業機会の変化 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●経済環境悪化に伴う貿易・貨物量の大幅な減少 ●工業団地設立・運営に対する各国制度の変更や経済環境の大幅な悪化に伴う製造者の海外進出意欲の減退

※ EPC:建設工事請負契約

事業の展望

Stay ahead, Shape the future. 踏み出そう一歩先へ、創っていこう地球の未来。

当事業部門は社会の変化を先取りし、環境・社会価値創造を通じて、持続可能な社会発展に広く貢献します。中期経営計画の最終年度となる2020年度は以下の分野へ積極的に取り組み、次期中計においても持続的かつ規模感を持った収益を創出すべく準備を進めます。

1点目は気候変動をはじめとした環境課題につき、事業を通じた解決を目指します。当社が得意とする再生可能エネルギー発電事業に一層注力し、またエネルギーマネジメント事業やリサイクル事業を通じてサステナビリティ経営の高度化に貢献します。

2点目は社会インフラ分野への取り組みを加速させます。

衛生的な上・下水事業、スマートシティ開発、鉄道・空港・港湾事業などの各地域の社会課題を解決するインフラ事業に注力します。

3点目は多様な事業環境の変化を捉えた挑戦を続けます。分散型発電事業などの新たなビジネスモデルへの参入やIoT・AI・5GなどDX活用による既存事業のバリューアップ、新規ビジネスの創出に注力します。

地域の発展、人々の生活基盤を支えるインフラ事業においては、長期かつ持続的な視点が欠かせません。当事業部門は「人づくり」をテーマに事業に携わる人々、地域の人々とともに成長していく事業を目指していきます。

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	<ul style="list-style-type: none"> ●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 ●水事業のさらなる効率運営および周辺事業への拡張 ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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:9,651MWうち、再生可能エネルギー1,397MW(住友商事51%出資のファンド運営会社が運営するファンドが保有する持分容量116MWを含む。) ●2020年3月末時点 	<ul style="list-style-type: none"> ●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	<ul style="list-style-type: none"> ●PPP*1/PFI**2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 	<ul style="list-style-type: none"> ●Solar Home System、ミニグリッド事業など、EPC、IPPに続く次世代電力ビジネスモデルの創出 	<ul style="list-style-type: none"> ●港湾事業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	<ul style="list-style-type: none"> ●「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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●物流倉庫の自動化やRPAなどの新技術を取り入れる一方で、全世界に広がる物流ネットワークの拡充および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

*1 Public Private Partnershipの略。公民が連携して公共サービスの提供を行うこと。

*2 Private Finance Initiativeの略。民間資金を活用して公共事業を行うこと。



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

事業部門長
南部 智一



2019年度の概況

メディア・デジタル事業部門では、国内主要事業会社が堅調に推移した一方、前期に資産入替えに伴う一過性利益を計上したことや、ミャンマー通信事業が決算期変更による反動で減益となったことなどから、前期に比べ92億円減益の383億円となりました。

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、第5世代移動通信システム(5G)関連、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	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●携帯電話販売No.1のディーガイア ●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	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●全社のDX加速 ●全社のグループIT基盤の高度化 ●SCSKのDXソリューション強化 	<ul style="list-style-type: none"> ●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	<ul style="list-style-type: none"> ●電力小売自由化、ガス小売自由化、オンライン診療の規制緩和 ●若年層の視聴スタイルの変化 ●データ活用ビジネスへの取り組み ●5Gによる新たな市場の創出 	<ul style="list-style-type: none"> ●デジタル革命によるイノベーションの加速 	<ul style="list-style-type: none"> ●スマート社会におけるライフスタイルの変化 ●5Gによる新たな市場の創出
リスク	<ul style="list-style-type: none"> ●放送・通信の融合の加速に伴う市場環境の変化 ●日本における少子高齢化の進展による市場縮小 	<ul style="list-style-type: none"> ●デジタル・ディスラプションに伴う産業構造の変化 	<ul style="list-style-type: none"> ●グローバルな情報通信産業の構造変化 ●法改正(端末と回線の分離)に伴う端末販売市場の縮小

事業の展望

DXによる事業変革を牽引し、デジタルソリューション総合商社へ。

当事業部門では、本格的なデジタル・5G時代に向けて、DXの推進による価値創造に取り組んでいます。

DXでは、全社の事業現場における課題・アイデアを起点にデジタル技術を活用して新たな価値・ビジネスを追求し、全社のイノベーションを推進します。また当社の事業価値を最大化すべく、データ活用基盤の整備およびデータ×AIの活用によるマーケティング高度化や組織を超えたDX展開を図ります。これらの推進にあたっては、SCSKとともに技術基盤を強化し、グローバルでのCVCやアクセラレーター機能の整備によるスタートアップとの価値共創の仕組みの拡充、

および外部パートナーとの連携も拡大していきます。

また、5G社会の実現にも貢献します。ローカル5Gの普及による地域社会・産業のDX化を図る一方、5Gの全国網整備にあたり特に課題となる都市部での基地局のシェアリング事業も計画しています。

さらには、海外における通信インフラの整備、その上でスマートシティや医療・教育・金融などのオンラインサービスを展開し、新興国の生活・産業の基盤づくりに貢献します。こうした取り組みを通じて、デジタルソリューションによる価値を創造し続ける新たな総合商社像を目指していきます。

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	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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での業務プロセスと顧客接点の革新による競争優位の確立、および共創によるDX事業化の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ●デ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	<ul style="list-style-type: none"> ●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 ●データを利活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 ●5Gを基盤とした当社グループの総合力発揮によるビジネスの創出 	<ul style="list-style-type: none"> ●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、およびSCSKとの連携による当社グループのDX推進 	<ul style="list-style-type: none"> ●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	<ul style="list-style-type: none"> ●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 		

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

事業部門長
安藤 伸樹



2019年度の概況

生活・不動産事業部門では、国内主要事業会社および不動産事業が堅調に推移したことなどから、前期に比べ92億円増益の513億円となりました。

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、ブランド雑貨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、アパレル、ユニフォームなどの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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 強固な食品流通・販売のグローバルプラットフォーム ● 顧客ニーズと産地の特色をくんだ商品開発・マーケティング力 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● リテイル特有のDXを活用した新しいビジネス創出 	<ul style="list-style-type: none"> ● 食品流通事業のバリューチェーン強化・拡大 ● 新技術・機能性食材などによる新規市場・事業の創出 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● リテイル各社におけるDX推進による課題解決、改革、新サービス導入 	<ul style="list-style-type: none"> ● ヘルスケアなど高まる健康意識による食の多様化 ● 食品ロスや環境負荷などSDGsへの世界的な関心の高まり ● 先端テクノロジーによる食品や農産物に関する生産技術などの進化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 中国・インドなどでの天然林保護政策・経済成長による輸入木材需要の伸長 ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 生産量、販売価格に影響を及ぼす気候変動や伝染病など ● 世界の食糧供給、生産・ロジスティクスに関する変化 	<ul style="list-style-type: none"> ● キャピタルマーケットの変動が与える不動産マーケットへの影響 ● 天災地変などによる不動産市況の悪化 ● 森林価格高騰

事業の展望

新たな価値とライフスタイルを創造し、豊かな暮らしを支えます。

新型コロナウイルス感染拡大によって、私たちの生活は大きく変化しようとしています。当事業部門では以前から消費者に近いところで生活になくてはならない商品やサービスを提供していますが、これから求められる生活様式に合わせて、新たな価値とライフスタイルの創造にもチャレンジしていきます。

ライフスタイル・リテイル分野では、食品スーパーやドラッグストア、繊維事業などのビジネスを展開しています。各現場でのDXの取り組みや国内外でのヘルスケアの新領域にも踏み込みながら、快適で心躍る暮らしの基盤づくりを推進していきます。

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や砂糖などの分野における安定した事業基盤づくりを行いながら、中長期的にはリテイル領域との協業をさらに加速させていきます。

生活資材分野では環境に配慮した森林事業、バイオマス事業を行っています。世界のエネルギー需要をより持続可能な形で満たすために、引き続き事業拡大に取り組みます。

不動産分野においては、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てアセット運用の効率化を図るとともに、プラットフォームとしての活用も推進していきます。

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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fyffes社における生産・流通基盤の強化 ● 食品流通事業のバリューチェーン強化・拡大 ● 食品原料事業の収益基盤安定化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 在宅調剤の推進、全自動調剤の活用 	<ul style="list-style-type: none"> ● 機能性食材を活用した高付加価値商品市場への参入 ● FoodtechやAgritechを含めた新技術関連ビジネスへの取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> ● バイオマス燃料の調達力強化、製造事業の安定化 ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

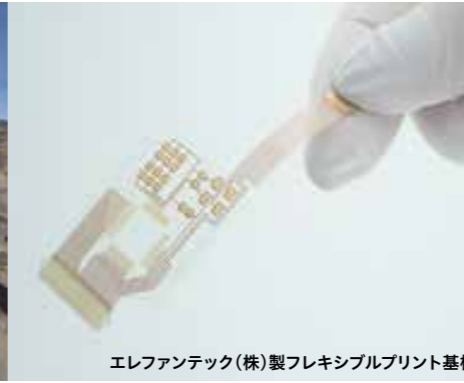
資源・化学品

- 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

事業部門長
上野 真吾



サンクリストバル銀・亜鉛・鉛鉱山(ボリビア)



エレファンテック(株)製フレキシブルプリント基板



Intercos社との共同化粧品展示会

2019年度の概況

資源・化学品事業部門では、マダガスカルニッケル事業で前期に減損損失を計上した反動があった一方、資源価格の下落などによりボリビア銀・亜鉛・鉛事業や豪州石炭事業が減益となったことなどから、前期に比べ253億円減益の432億円となりました。

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	資源・エネルギーの上流開発生産により、社会への安定供給と地域の発展に貢献しています。中・下流においては、製造加工、トレードビジネスを通じたバリューチェーンの拡充やデリバティブ機能を活かした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もと、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、農業、化粧品、肥料、動物薬の分野では、高い専門性とグローバルネットワーク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	<ul style="list-style-type: none"> ● 優良な資源上流権益の保有 ● 鉱山操業および事業参画の経験に基づく経営への関わり方・ノウハウ ● 中・下流ビジネスと上流案件のバリューチェーンを意識したビジネス構築力 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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)、農業資材、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業販売ネットワーク
チャレンジ	<ul style="list-style-type: none"> ● 既存上流事業の操業安定化および継続的なコスト削減による競争力の強化 ● 高度化した資源上流戦略に基づいた優良権益獲得と資産入替による中長期的に競争力あるポートフォリオの構築 ● 環境配慮型ビジネスへの先見のかつプロアクティブな取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> ● トレードと製造事業の両輪体制の一層の強化と組織間連携の推進による収益基盤の安定化 ● EV化や省エネ、IoTなど、産業構造の変化を踏まえた新規事業の推進 ● サステナビリティ向上に資する新規事業案件へのチャレンジ
機会	<ul style="list-style-type: none"> ● 世界経済の持続的成長やESGにおいて重要な役割を担う鉱物資源の中長期的な需要拡大 ● デジタルマイニングなど、DXIによる安全確保・労働環境整備、およびオペレーション効率の向上 ● 脱炭素化エネルギー、CO₂削減ビジネスなど、持続可能な社会の実現に向けた環境変化を捉えた事業機会の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 農家の高齢化を見据えた農業IoTソリューションビジネスの機会 ● 化粧品に対するオーガニック素材志向の高まり
リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 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などによる供給過剰の懸念 ● プロジェクト所在国を中心としたカントリーリスク 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

事業の展望

資源・化学品事業を通じて、豊かな社会の発展に貢献します。

当事業部門のビジネスを取り巻く環境は、新型コロナウイルス感染拡大の影響もあり、先行き不透明な状況が続いています。今回のコロナ禍において再認識したのは、事業が持つ社会的価値の大切さです。そして、それは当社が引き続き社会とともに持続的に成長していくためにますます重要になってくると考えています。新たな社会的価値を生んでいく事業に取り組むことで、世界の人々の豊かさと幸福の実現に貢献していきます。

当事業部門は、新たなアイデア創出に必要なDiversity & Inclusion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、地球環境との共生、地域と産業の発展、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、高度化した資源上流案件の戦略策定プロセスに基づき、最適な事業ポートフォリオの構築を進め、資源の安定供給と気候変動を含めた社会課題への対応との両立を目指していきます。

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、サステナビリティ向上に資する新規事業案件にもチャレンジし、社会の持続的発展に貢献していきます。

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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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・LPGトレードの取り組みを拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● スミトロニクスグループ、住友商事ケミカル(株)農業販社(スマアグロ・ヨーロッパ)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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 鉱山IoT関連事業 ● LNGインフラ事業、FPSO備船事業の展開 ● 水素関連事業(CO₂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) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

PART 4 ガバナンス

深化する 価値創造の「礎」

企業が事業環境の変化に適応し、持続的に価値を創造していくためにはその「礎」となるコーポレートガバナンスの深化を図っていくことが重要です。住友商事は、「ガバナンスの高度化」を重点施策と位置付け取締役会の実効性の向上などに取り組んでいます。

社外取締役メッセージ	93
コーポレートガバナンス	96
役員一覧	102
内部統制に関する取り組み	105

社外取締役メッセージ

さらなるコーポレートガバナンス強化に向けて、
各分野で深い見識と豊かな経験を持つ社外取締役が多様な視点から語ります。

環境変化に適応し ガバナンスの強化を進めていきます

社外取締役
江原 伸好



住友商事の社外取締役に就任して早4年となります。社外取締役は株主の代理人であるという持論を体現すべく、経営陣・幹部の方々とは信頼関係を醸成しつつ、常にポジティブな緊張感を持続することを意識してきました。

「組織の活性化・ダイナミックな人材育成」は、取締役会で議論されている重要なテーマの一つであり、指名・報酬諮問委員会でも活発な議論が交わされています。2018年からの報酬体系の大幅な見直しの結果、報酬レベルの改定、一段と踏み込んだ成果主義の導入がなされました。これらの変化が、組織の投資判断能力を高め、さらなる付加価値を創出す

る原動力となります。総合商社のビジネスモデルにますます投資機能の充実が求められる環境下、こうした人事評価制度の充実こそが当社の希求する新しい組織にとっては不可欠です。

2020年は新型コロナウイルス感染拡大という前例のない事態が勃発しましたが、未曾有のチャレンジはいつの時代にも起き得るものです。当社が、いかなるショックをも吸収し、ビジネス環境のあらゆる変化へ適応できるようになるためにも、コーポレートガバナンスのさらなる強化が必要です。この実現に向けて、微力ながら社外取締役としてより一層邁進してまいります。

属性のみならず経験や専門分野も含めた ダイバーシティが重要です

社外取締役
岩田 喜美枝



取締役会の構成にダイバーシティが求められるのは、多様な価値観や経験・専門性を踏まえた活発な議論を経て、最適な経営判断をするためです。「住友商事コーポレートガバナンス原則」においても、「取締役会は、経験、知識、専門性、性別等において多様性を持つ構成とする」ことを謳っています。

ダイバーシティと聞くと、まず性別や国籍など「属性」の多様性が思い浮かびます。属性の多様性が求められるのは、属性が違えば価値観、経験、専門性などが異なる可能性が高いからです。当社は私を含め2人の女性社外取締役がいるものの、社内取締役や監査役には女性は存在しません。外国人の取締役・監査役もいません。女性や外国人が増えて取締役会

の属性が多様化することで、執行役員や社員の多様性の実現にも寄与するものと考えます。

一方、属性の多様性と同様に、あるいはそれ以上に重要なのは、経験や専門分野の多様性です。当社が株主総会の招集通知などでスキルマトリックスを公表しているのは、その重要性を認識しているからです。その時々を経営課題に応じてマトリックスを見直していますが、今後継続すべきだと考えます。

上記のように、取締役会におけるダイバーシティの推進を通じて、実効性をさらに高めていきます。

取締役会の一層の実効性向上を目指し オフサイトセッションで議論を深めています

社外取締役
石田 浩二



ここ数年は毎年、外部機関による取締役会の実効性評価を行っております。取締役会メンバー全員の自己評価によるアンケートやインタビューを実施し、取締役会の実効性を評価して、必要な施策を取締役会の運営に反映するものです。アンケートの自由意見とインタビューでは、社内・社外の取締役や監査役から取締役会の実効性向上へ向けてのさまざまな意見・提言がなされております。これらの意見や提言は、取締役会メンバーのそれぞれのバックグラウンドなどを反映して多岐にわたっており、直ちに集約していくのは難しいものであります。一方でこれらの意見などのもととなる問題意識

そのものは、いくつかの項目に集約されてきております。

そこで「取締役会における多様性の確保」や「取締役会におけるモニタリング機能の強化」などの問題意識について、取締役会メンバーによるオフサイトセッションを逐次開催し、個別に議論を深めていくこととしております。これらの議論を通じて、今後対処すべき方向についての意見の集約を図って具体的施策に反映し、実行してまいります。私も取締役の一員として、これらの議論に積極的に参加しております。この試みが早期に成案を得て施策に反映され、取締役会の実効性の一層の向上が図られるよう願っております。

柔軟な運営や機敏な改善によって 当社の取締役会は進化し続けています

社外取締役
山崎 恒



取締役に就任して2年が経過しました。法曹界に長く身を置いた私にとって初めての経験であり、現実の取締役会は、経済・経営用語などに戸惑いを覚えつつも毎回新鮮であり、好奇心をかき立てられるものでした。しかも、取締役会自体も変わってきています。その一端を紹介します。

まず、運営が柔軟で、意見が即座に取り入れられ、機敏な改善改革が行われています。参加当初から自由闊達な質疑応答・議論には感動していますが、それだけに長時間化していました。それを細かい質疑は事前説明で済ませ、当日は本質的な議論を中心とすることで、より密度の濃いものとなっています。また、当初、社内取締役と社外取締役が相対するよ

うな席の配置でしたが、議長と社長以外はクジを引いて座るようになった結果、弾がどこから飛んでくるか分からない全方位的なものとなり、議論の活性化に寄与しています。さらに、経営会議の議論が冒頭で紹介され、問題がより浮き上がるようになってきました。最近では、取締役会終了後にオフサイトセッションとして、気候変動など時宜に合ったテーマで、自由な議論ができるようになりました。

このように、進化し続ける取締役会の中にあつて、私自身も、感銘を受けた「自利利他公私一如」をはじめとする「住友の事業精神」のもと、知識・経験を総動員して、住友商事の発展のため微力を尽くしていきたいと思っております。

社外取締役メッセージ



情報通信業界で培った事業経験や視点を活かして
企業価値向上に尽力します

社外取締役
井手 明子

当社の社外取締役就任にあたり、各事業部門やコーポレート部門からオリエンテーションを受けて感じたことは、総合商社のビジネスが大きく変わってきており、今後もその変革を加速していこうとしていることでした。2019年に創立100周年を迎え、次の100年に向けて新たな一歩を踏み出す時期に、その変革、進化に関与できることにやりがいを感じています。

当社は中期経営計画2020で、デジタルトランスフォーメーション(DX)を推進することにより、既存事業のパリ्यूアップや新しいビジネスの創出に取り組んでいます。これは、私が40数年身を置いていた情報通信業界が、さまざまな産業と

ICT(情報通信技術)を掛け合わせることで、新たなビジネスモデルの創出や生産性向上を図り、社会的な課題を解決することを目指していたことと通底するものがあるように思います。

コロナ禍により、産業や社会が大きな影響を受けることは不可避な現状ですが、当社が、住友の事業精神の一つである「自利利他公私一如」を受け継いで、さまざまな社会的課題の解決に貢献する存在であることを期待しています。

社外取締役の一人として、これまでの事業経験や、多様な視点、価値観を経営に活かし、当社の企業価値向上に尽力したいと思います。

社外取締役の専門性・経験と選任理由

氏名	選任理由	取締役 在任期間	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	情報・通信
江原 伸好	米系投資銀行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	4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	3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	2年	●	-	-	-	●	-
山崎 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	2年	-	-	-	●	●	-
井手 明子	長年にわたり大手通信事業者において要職を歴任し、グループ会社の経営者や親会社(持株会社)の常勤監査役を務めるなど、情報・通信、企業経営やコーポレートガバナンスなどに関する広範な知識と豊富な経験	新任	●	-	-	-	-	●

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

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あり、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、株主を含めた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継続的な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

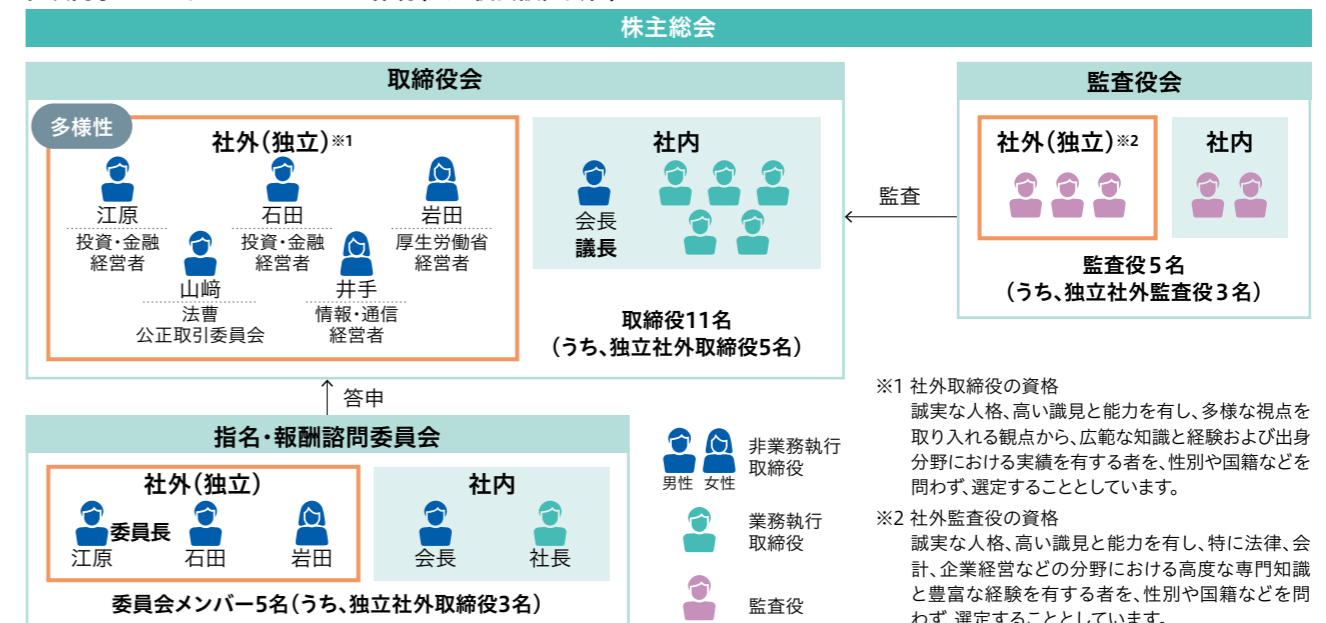
当社では、監査役会設置会社制度のもと、独立性のある社外取締役および社外監査役の選任ならびに独立社外取締役を主要な構成員とする指名・報酬諮問委員会の設置により経営の監督・監視機能を強化するとともに、執行役員制度の導

入・経営会議の設置などによる意思決定や業務執行の迅速化・効率化を図るなど、実効性のあるコーポレートガバナンス体制を構築しています。

コーポレートガバナンス体制早見表(2020年6月19日現在)

機関設計	監査役会設置会社
取締役	11名(うち社外取締役5名)／任期1年
会長、社長執行役員、社外取締役の在任期間	原則として6年を超えない
監査役	5名(うち社外監査役3名)／任期4年
執行役員	制度の採用有
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(監査役会設置会社)



※1 社外取締役の資格
誠実な人格、高い識見と能力を有し、多様な視点を取り入れる観点から、広範な知識と経験および出身分野における実績を有する者を、性別や国籍などを問わず、選定することとしています。

※2 社外監査役の資格
誠実な人格、高い識見と能力を有し、特に法律、会計、企業経営などの分野における高度な専門知識と豊富な経験を有する者を、性別や国籍などを問わず、選定することとしています。

コーポレートガバナンス

「経営の効率性の向上」と「経営の健全性の維持」のための仕組み

取締役および取締役会

取締役会の構成・社外取締役の選任

取締役会は、十分な議論と迅速かつ合理的な意思決定を行うにあたり適切な人数で構成するとともに、経験、知識、専門性、性別などの多様性を確保しています。また、取締役11名のうち、社外取締役を5名選任し、多様な視点から、取締役会の適切な意思決定を図るとともに、監督機能の一層の強化を図っています。各社外取締役は、東京証券取引所などが定める独立性に関する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。

取締役会での審議の充実、モニタリング機能の強化

取締役会では、経営方針・経営計画などの経営全般に関わる重要事項についてより集中して議論を行えるよう、要付議事項を厳選しています。また、各事業部門の部門戦略の進捗状況および課題ならびに課題への対応方針に関する報告を受け、当該課題に焦点を当てて審議することで、執行に対するモニタリング機能のさらなる強化を図っています。これに加え、主要な委員会の活動報告、市況変動リスクやカントリー・リスクなどの集中リスクに関わるポートフォリオ報告などを受け、会社全体の執行状況について定期的にモニタリングしています。さらに、取締役会での審議のより一層の充実のため、取締役会オフサイトセッションにおいて、経営方針・計画、ESG(環境・社会・ガバナンス)を含むさまざまな重要経営課題について自由闊達な議論を行っています。

取締役会長・社長執行役員の職務の分離および

在任期間の制限

相互牽制の観点から、原則として、取締役会長および社長執行役員を置くこととし、これらの役位の兼務は行わないこととしています。取締役会長は、取締役会を招集し、その議長となる他、対外活動に従事します。また、経営の監督を行い、日常業務に関与せず、代表権もありません。さらに、取締役会長および社長執行役員の在任期間は、原則としてそれぞれ6年までと定めています。これにより、経営トップが長期間交代しないことでガバナンス上の弊害が発生する可能性を排除しています。

取締役会の諮問機関の設置

取締役会の諮問機関として、過半数が社外取締役で構成される「指名・報酬諮問委員会」(委員長:社外取締役)を設置しています。同委員会は、①社長執行役員の選任・解任の方針・手続、②取締役会長の選定・解職の方針・手続、③取締役および監査役への指名基準、④社長執行役員の選任・解任(社長の後継者指名を含む)、⑤取締役および監査役候補者の指名(代表取締役・役付取締役の決定を含む)、⑥経営会議構成員の選任、⑦取締役および執行役員の報酬・賞与の体系・水準ならびに監査役への報酬、⑧顧問制度に関する検討を行い、その結果を取締役に答申します。

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 ▶P96参照	社外

2019年度取締役会・オフサイトセッションの主な議論のテーマ(重要経営課題および各種委員会活動)

<p>経営計画</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 中期経営計画2020の進捗レビュー ● Post中期経営計画2020に向けた論点と方向性 ● 部門定例報告(部門戦略の進捗、課題と対処方針)
<p>ESG関連</p> <ul style="list-style-type: none"> ● サステナビリティ経営の高度化 ● 気候変動問題に対する方針 ● 住友商事グループの人権方針 ● 英国Modern Slavery Act 2015 ● 「住友商事コーポレートガバナンス原則」改定 ● 取締役会実効性評価の結果報告、改善施策
<p>各種委員会活動報告</p> <p>コンプライアンス委員会、IR委員会、サステナビリティ推進委員会など</p>

取締役・監査役へのトレーニングおよび情報提供

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。この他、取締役および監査役に対して、外部専門機関による研修の機会を提供しています。



社外取締役・社外監査役によるキリウ*での現場視察
※自動車部品の製造事業会社

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。

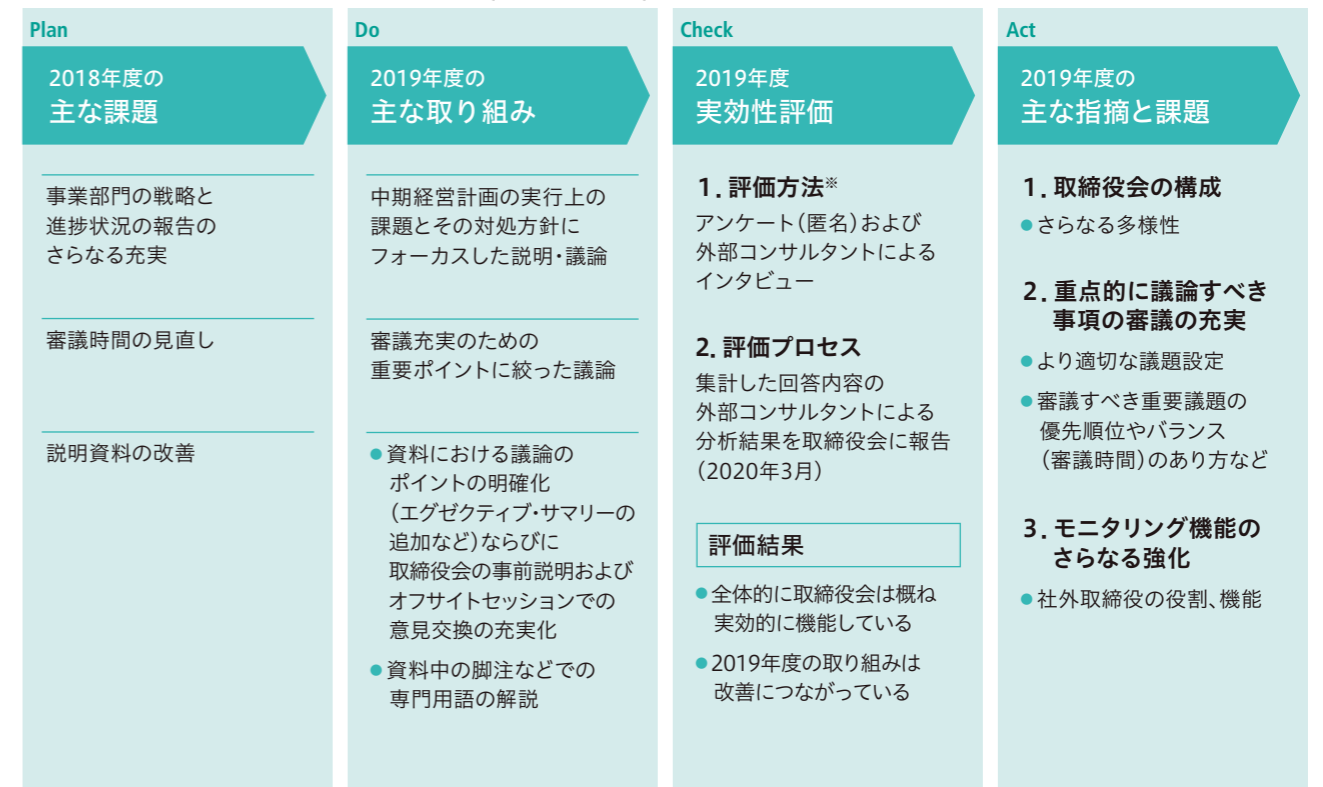
取締役会の開催に際しては、その都度、社外取締役・社外監査役に対して、取締役会に付議予定の議案を事前に説明しています。

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。

2019年度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。

取締役会の実効性のさらなる向上への取り組み(PDCAサイクル)



* 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自身の取り組み、⑥前年度の改善施策の評価などを含む。自由記載欄あり。

コーポレートガバナンス

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。

監査役および監査役会

監査役体制の強化・充実

監査役会は、社内の常勤監査役2名と社外の非常勤監査役3名の5名で構成されています。社外監査役のうち2名はそれぞれ検事総長、大阪高等裁判所長官の経歴を持つ法律家、1名は財務および会計に関する相当程度の知見を有する公認会計士です。いずれの社外監査役も、東京証券取引所などが定める独立性に関する基準および当社が定める独立性に関する基準を満たしています。

監査役などと意思疎通や情報交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けています。

監査役職務を補佐する専任組織として、監査役業務部(4名)を設置し、監査役業務部所属者の人事評価および人事異動については監査役が関与しており、監査役業務部所属者の取締役からの独立性を確保しています。

内部監査部、会計監査人との連携

監査役は、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習会への出席、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。

監査役監査の実効性の確保

監査役は、取締役会その他重要な会議に出席し、取締役および社員などからその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類などを閲覧し、本社および主要な事業所において事業および財産の状況を調査しています。また、子会社については、子会社の取締役および

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、開示内容の充実にも努めるべく、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し、招集通知の発送に先立って当社のWebサイトに英語版とともに掲載しています。このように招集通知を早期に送付し、掲載することで、株主・機関投資家が議案内容を検討する時間を十分に確保しています。また、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。なお、2020年は、当日ご来場いただけない株主向けに同時配信を実施しました。

相談役・顧問など

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

役員報酬等の決定プロセス

取締役の報酬等(業績連動賞与を除く)については、株主総会にて決議された限度額の範囲で、取締役会にて決定しています。取締役会決議にあたっては、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る指名・報酬諮問委員会にて内容が検討され、その結果を取締役に答申することにより、透明性および客観性を一層高めるよう努めています。

業績連動賞与については、業績との連動性が高いことから、毎年株主総会において、取締役会で決定した連結業績に連動する算定方法に基づき算出される金額を支給する旨およびその限度額についてご承認いただいています。業績連動賞与の各役員への配分(個人評価)については、社長が各役員との面談を経て決定し、その結果を指名・報酬諮問委員会に報告しています。

また、監査役の報酬等については、指名・報酬諮問委員会にて審議の上、株主総会にて決議された限度額の範囲内で、個々の報酬について監査役の協議により決定しています。

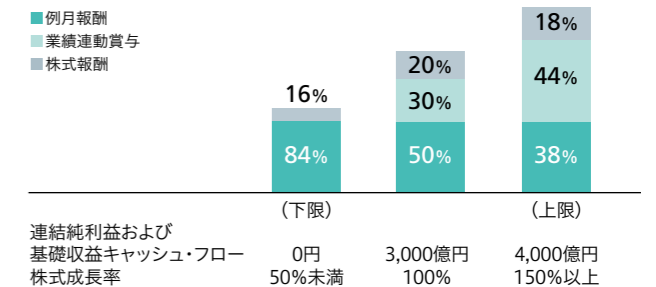
式報酬(譲渡制限付株式報酬および業績連動型株式報酬)の割合などを適切に設定することにより、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するものとします。

- 当社グループの経営戦略と業績連動賞与の関連性を重視することにより、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、株主価値との連動性を重視することにより、中長期的な事業ポートフォリオの最適化や企業価値向上に向けた取り組みを促進するとともに、株主との一層の価値共有を進めるものとします。

業務執行取締役・執行役員の報酬水準および報酬構成比率

- 外部専門機関による客観的な報酬市場調査データ(ウイリス・タワーズワトソン社の「経営者報酬データベース」)などを参考に、当社の経営環境や経営戦略・人材戦略を踏まえ、適切な報酬水準および報酬構成比率を設定しています。
- 業務執行取締役の報酬構成比率は、連結純利益および基礎収益キャッシュ・フローが3,000億円、株式成長率が100%を達成した場合に、例月報酬、業績連動賞与および株式報酬がそれぞれ50:30:20となるように設定しています。業績達成シナリオごとのイメージは、以下の通りです。

報酬構成比率(イメージ)



役員報酬等の基本方針および体系

取締役および監査役の報酬等の内容の決定については、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、以下の基本方針などを定めています。

基本方針

- 当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を牽引する優秀な経営人材を保持・獲得するため、競争力のある報酬水準に設定します。
- 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

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



コーポレートガバナンス

役員の報酬体系

●は、それぞれの報酬等の支給対象者を示します

報酬等の種類	支給対象			
	業務執行取締役／執行役員※1	取締役会長※2	社外取締役※3	監査役※4
固定 例月報酬	●	●	●	●
変動 業績連動賞与	●	-	-	-
譲渡制限付株式報酬 (リストラクテッド・ストック)	●	●	-	-
業績連動型株式報酬 (パフォーマンス・シェア・ユニット)	●	●	-	-

※1 業務執行取締役および執行役員の報酬は、「例月報酬」「業績連動賞与」「譲渡制限付株式報酬」および「業績連動型株式報酬」により構成されています。
 ※2 取締役会長の報酬は、「住友商事コーポレートガバナンス原則」にて定めている通り、経営の監督を主たる役割としていることから、「例月報酬」に加え、株主価値の向上に資する「譲渡制限付株式報酬」および「業績連動型株式報酬」により構成されています。
 ※3 社外取締役の報酬は、高い客観性・独立性をもって経営を監督する立場にあることから、固定報酬（「例月報酬」）のみで構成され、毎月定額を支給します。
 ※4 監査役の報酬は、高い客観性・独立性をもって経営を監査および監督する立場にあることから、固定報酬（「例月報酬」）のみで構成され、毎月定額を支給します。

その他「役員報酬」の詳細は当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/about/governance/detail/remuneration>



政策保有株式

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、規約型確定給付企業年金制度を採用しています。また、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、CAO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

2020年6月19日時点、執行役員は2020年7月1日時点

■ 所有株式数(2020年3月31日現在) ■ 取締役会出席回数(2019年度)

取締役



中村 邦晴
 取締役会長
 ■ 138,100株
 ■ 16回/16回
 1974年 4月 当社入社
 2012年 6月 代表取締役社長
 2017年 6月 代表取締役 社長執行役員 CEO※1
 2018年 6月 取締役会長(現職)



兵頭 誠之
 代表取締役
 ■ 62,700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)



南部 智一
 代表取締役
 ■ 58,100株
 ■ 13回/13回
 1982年 4月 当社入社
 2020年 4月 代表取締役 副社長執行役員
 メディア・デジタル事業部門長 CDO※2(現職)



山埜 英樹
 代表取締役
 ■ 21,452株
 ■ 16回/16回
 1983年 4月 当社入社
 2020年 4月 代表取締役 専務執行役員
 コーポレート部門 企画担当役員
 CSO・CIO※3(現職)



清島 隆之
 代表取締役
 ■ 24,500株
 ■ 13回/13回
 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※4(現職)



塩見 勝
 代表取締役
 ■ 14,100株
 ■ -/-
 1985年 4月 当社入社
 2020年 6月 代表取締役 常務執行役員
 コーポレート部門
 財務・経理・リスクマネジメント担当役員
 CFO※5(現職)

※1 CEO: Chief Executive Officer ※2 CDO: Chief Digital Officer ※3 CSO: Chief Strategy Officer CIO: Chief Information Officer
 ※4 CAO: Chief Administration Officer CCO: Chief Compliance Officer ※5 CFO: Chief Financial Officer

役員一覧

■所有株式数(2020年3月31日現在) ■ 取締役会出席回数(2019年度) ○ 監査役会出席回数(2019年度)

社外取締役

江原 伸好 独立役員
社外取締役
0株
16回/16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
1988年10月
ゴールドマン・サックス・
アンド・カンパニーパートナー
(1999年5月退任)
1999年1月
ユニゾン・キャピタル(株)
代表取締役
(2020年1月退任)
2016年6月
当社 社外取締役(現職)
2020年2月
ユニゾン・キャピタル(株)
パートナー(現職)

監査役

細野 充彦
常任監査役(常勤)
38,500株
13回/13回
10回/10回
1981年4月
当社入社
2016年4月
常務執行役員
2019年4月
顧問
2019年6月
常任監査役(現職)

執行役員

社長執行役員
兵頭 誠之 CEO
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

内部統制に関する取り組み

内部統制の基本方針・体制

住友商事グループは、持続的な成長・発展に向けて、各グループ会社の業務品質を向上するために、内部統制に関する基本規程を定めるとともに、適正な内部統制の構築・運用・評価・改善を実践しています。また、グループ全体のビジネスにおいて、「事業活動に関わる法令等の遵守」「資産の保全」「業務の

有効性および効率性」「財務報告の信頼性」などを合理的に保証するため、グループガバナンスの向上に取り組んでいます。



コンプライアンス

コンプライアンスの基本方針

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。

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

コンプライアンス管理体制

当社は、コンプライアンスに関する最高責任者としてCCO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。

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、社内外の受付窓口を通じてCCOに連絡できるスピーク・アップ制度を設置しています。

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ことを保証しています。また、社内セミナーなどを通じて、同制度の利用促進を図っています。

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

コンプライアンス徹底のための取り組み

違反事案への適切な対応と適切な施策の策定・実行

コンプライアンスに関する問題が生じた場合には必要に応じ外部専門家も起用の上、法務部・コンプライアンス推進部などが中心となり、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、再発防止策を実施しています。

コンプライアンス委員会では、当社グループで発生したコンプライアンス違反事案とその件数、再発防止策などを分析し、今後の施策を検討しています。その結果は、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、新任管理職研修など各階層向けの講習会やe-ラーニングなどを実施しています。

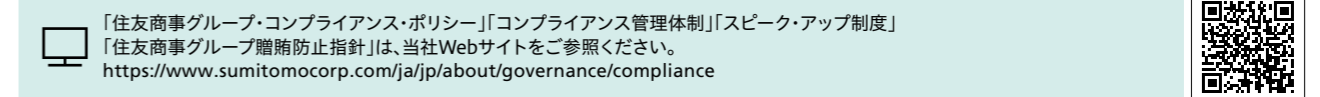
2019年には、全役職員を対象にハラスメント防止セミナーを実施し、海外駐在員に対しても動画配信しました。

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・招聘・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。

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」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

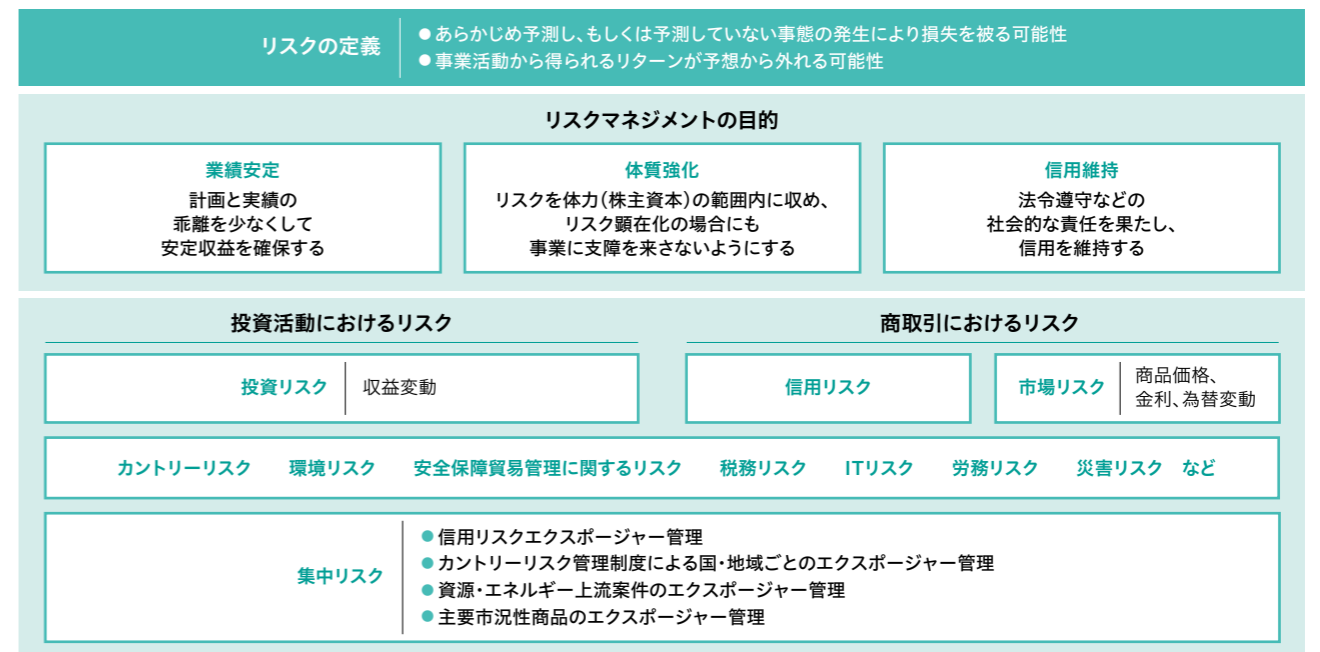
基本方針・体制

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。



内部統制に関する取り組み

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。

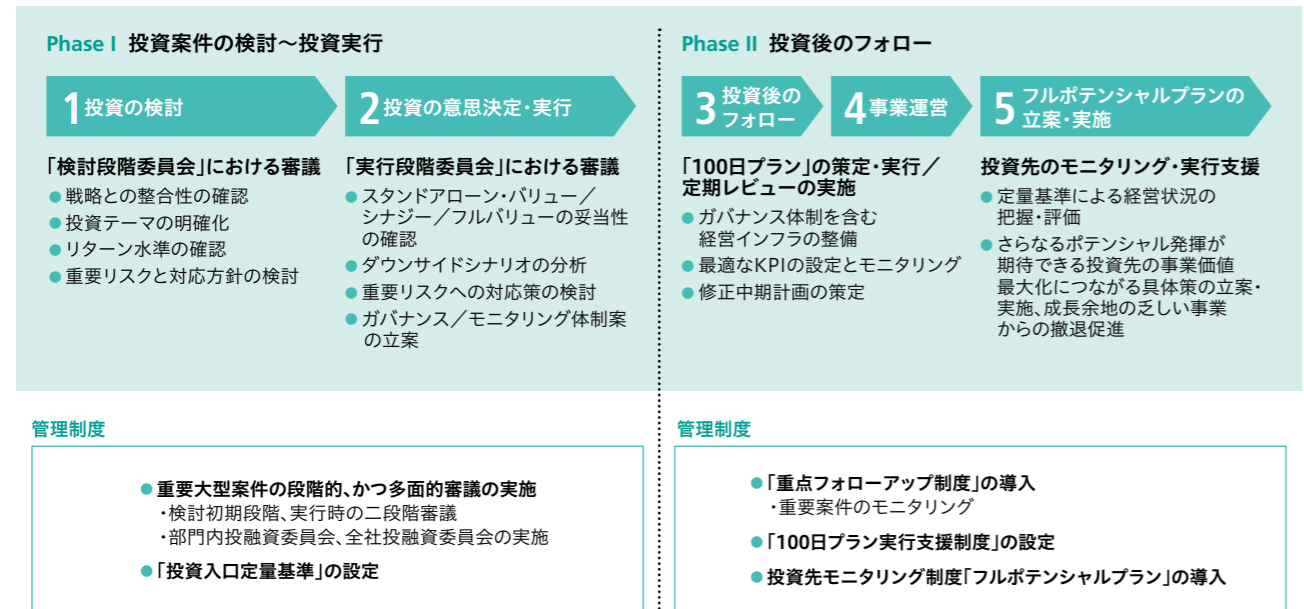
投資案件の実行支援・モニタリング

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)



情報セキュリティ

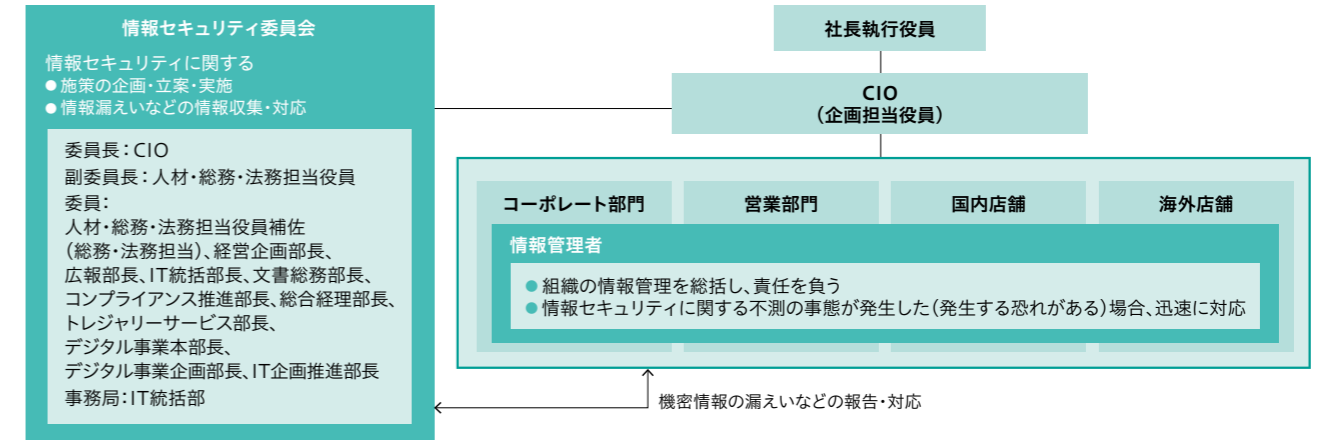
基本方針・体制

当社は、CIOを委員長とする情報セキュリティ委員会を中心に、「情報セキュリティ基本方針」をはじめ関連規程を整備し、情報セキュリティの確保および情報資産の適切な管理に努めています。個人情報についても、「プライバシー・ポリシー」を制定するとともに、関連規程や組織体制を整備し適切な保

護に努めています。

また、会社情報の窃取・破壊などを目的とした外部からの攻撃など、情報セキュリティに関する不測の事態に備え、システム上の対策に加え、役職員の継続的な教育・啓発や訓練、主要な子会社を含めた体制の確認・整備を行うなど、リスクの最小化に取り組んでいます。

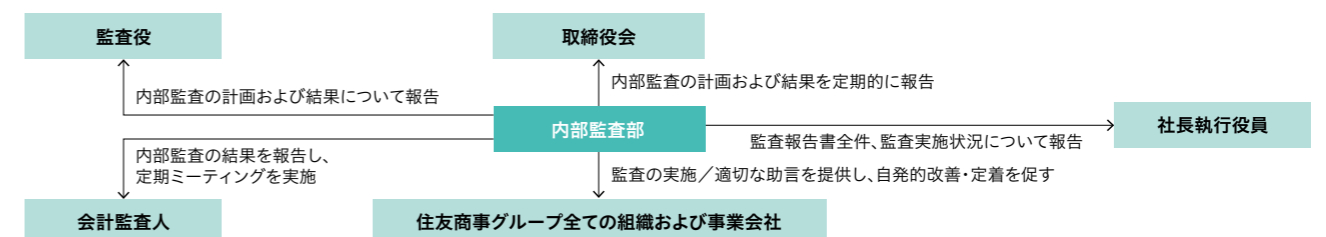
情報管理体制



内部監査

全社業務をモニタリングするための独立した組織として、社長執行役員直属の内部監査部を置き、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、取締役会および監査役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

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。



「財務報告」「グループガバナンス」は、当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/about/governance/scic>



会社概要 (2020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	2,196億円
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	663社(海外544社 国内119社)
持分法適用会社	294社(海外240社 国内54社)
合計	957社
従業員数	5,376名※(連結ベース 72,642名)
本社	〒100-8601 東京都千代田区大手町二丁目3番2号 大手町プレイス イーストタワー
URL	https://www.sumitocorp.com

※ 海外支店・事務所が雇用している従業員169名を含みます。

株式情報 (2020年3月31日現在)

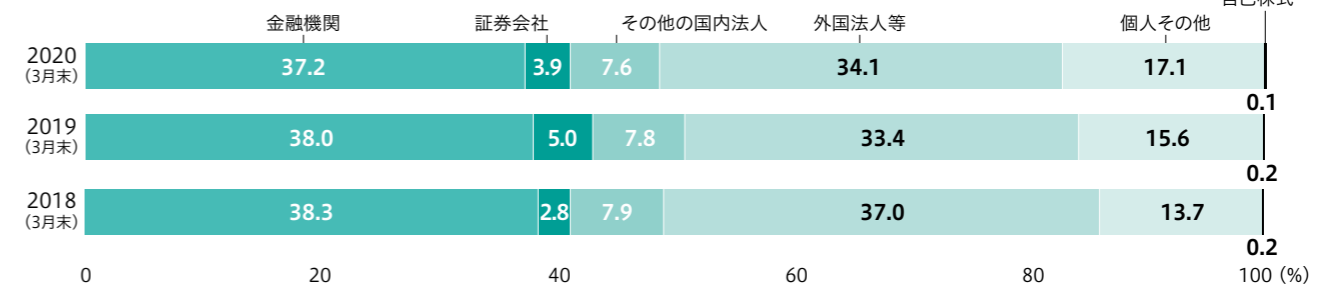
定時株主総会	毎年6月
株主名簿管理人および 特別口座の口座管理機関	三井住友信託銀行株式会社
株主名簿管理人事務取扱場所	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
郵送物送付先	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
電話照会先	☎ 0120-782-031
単元株式数	100株
公告の方法	電子公告によります。ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載します。公告掲載の当社Webサイトは以下の通りです。 https://www.sumitocorp.com
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. Depository Receipts Services P.O. Box 43077 Providence, Rhode Island 02940-3077, USA
TEL	1-781-575-4555
フリーダイヤル	1-877-248-4237(CITI-ADR)
発行済株式総数	1,250,985,467株(自己株式1,702,929株を含む)
株主数	183,064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)	109,579	8.77
2	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	58,183	4.66
3	BNYM RE NORWEST / WELLS FARGO OMNIBUS	55,293	4.43
4	住友生命保険相互会社	30,855	2.47
5	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	25,306	2.03
6	JP MORGAN CHASE BANK 385151	19,553	1.57
7	三井住友海上火災保険株式会社	19,000	1.52
8	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	18,726	1.50
9	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	18,413	1.47
10	STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	17,385	1.39

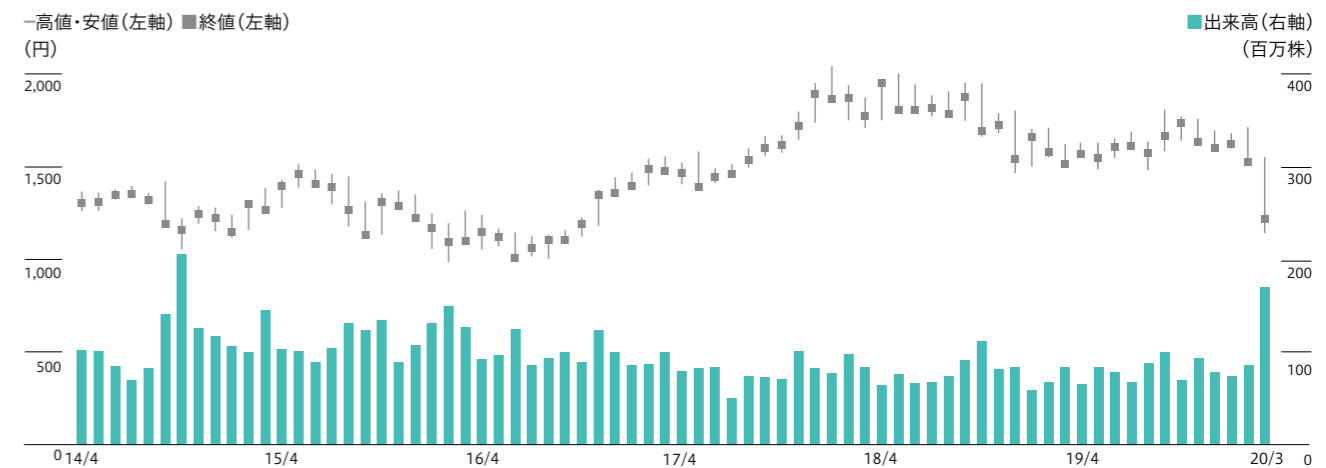
※ 持株比率は、自己株式(1,702,929株)を発行済株式の総数から控除して算出し、小数点第3位以下を四捨五入しています。

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※



	19/4	5	6	7	8	9	10	11	12	20/1	2	3
株価(円) 終値	1,589	1,568	1,632	1,623	1,592	1,688	1,763	1,649	1,624	1,638	1,544	1,239
高値	1,624	1,624	1,646	1,684	1,631	1,801	1,767	1,754	1,692	1,675	1,709	1,546
安値	1,551	1,480	1,543	1,610	1,478	1,581	1,638	1,617	1,619	1,597	1,526	1,137
出来高(千株)	64,470	82,210	78,130	66,290	86,840	98,350	67,730	92,120	76,860	72,520	84,330	169,700

※ 株価および出来高は、東京証券取引所におけるものです。

※ 株価は、小数点第1位を切捨て表記しています。

組織図 (2020年4月1日現在)



IR・SR活動 (2020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

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

2019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			■ 第一四半期決算発表		■ 第二四半期決算発表		■ 第三四半期決算発表			
			■ 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SR					

2019年度 機関投資家との個別面談実績

日本	海外				合計
	ヨーロッパ	アジア	アメリカ		
188件	35件	21件	20件	66件	

2019年度 個人投資家説明会 参加者数

日本(7都市9会場)	オンライン
1,294名	1,004名

さまざまな情報開示ツール

当社は、あらゆるステークホルダーに対して、全社一体となり、さまざまなツールを活用し効果的な情報を開示しています。その中で統合報告書は、バランスよく情報を記載し、全ての開示マテリアルの入り口とするべく位置付けています。

