IR Day 2023

住友商事グループの非財務資本ならびに人的資本経営

住友商事株式会社

2023年9月12日

IR Day 2023 ～住友商事グループの非財務資本ならびに人的資本経営～ プログラム

時間	プログラム	登壇者		主な内容
第1部　住友商事グループの企業価値向上				
13:05~13:15	社長プレゼンテーション	代表取締役 社長執行役員 CEO	兵頭 誠之	・中長期的な企業価値向上に向けて
13:15~13:35	CSOプレゼンテーション	代表取締役 専務執行役員 CSO	東野 博一	・住友商事グループならではの価値創造 ～非財務資本の観点から～
13:35~14:15	質疑応答			
第2部　住友商事グループの人的資本経営				
14:20~14:35	CAOプレゼンテーション	代表取締役 副社長執行役員 CAO	清島 隆之	・住友商事グループの人的資本経営
(5分程度)	事例紹介動画			・エチオピア通信事業
14:40~15:10	パネルディスカッション	代表取締役 副社長執行役員 CAO 執行役員 人材・総務・法務担当役員補佐（人事担当） 社外取締役	清島 隆之 中澤 佳子 岩田 喜美枝	・様々な事業を支えるtalent & capability ・人材マネジメント改革の成果と今後の課題・ポテンシャル
15:10~15:50	質疑応答			
クロージング				
15:50~16:00	閉会挨拶	代表取締役 社長執行役員 CEO	兵頭 誠之	・全体総括

© 2023 Sumitomo Corporation

第１部

住友商事グループの企業価値向上

© 2023 Sumitomo Corporation

01

中長期的な企業価値向上に向けて

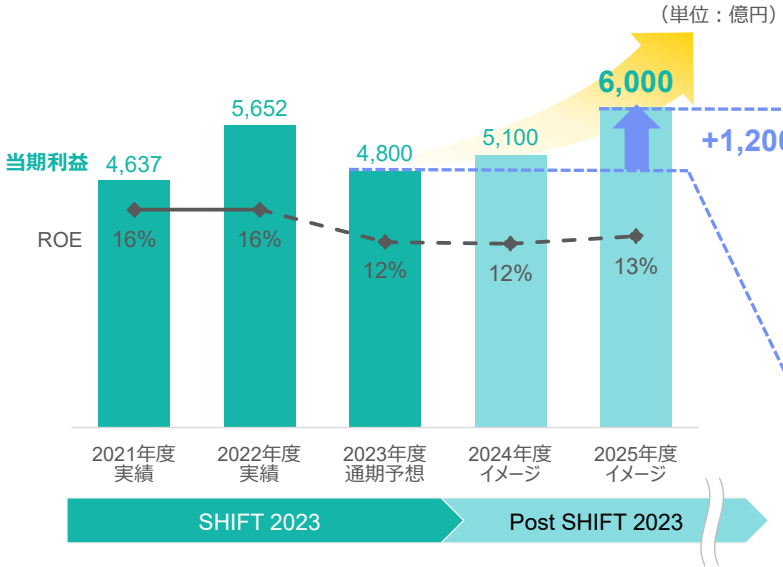
代表取締役 社長執行役員 CEO　兵頭 誠之

© 2023 Sumitomo Corporation

2025年へ向けて

- SHIFT 2023の完遂により、外部環境にかかわらずROE12～15%を維持する収益基盤を確立し、その先の成長へ繋げることで、2025年度には当期利益6,000億円を目指す。

当期利益・ROE推移



2023年度から2025年度にかけての主な増益要因

資源ビジネス：+150億円

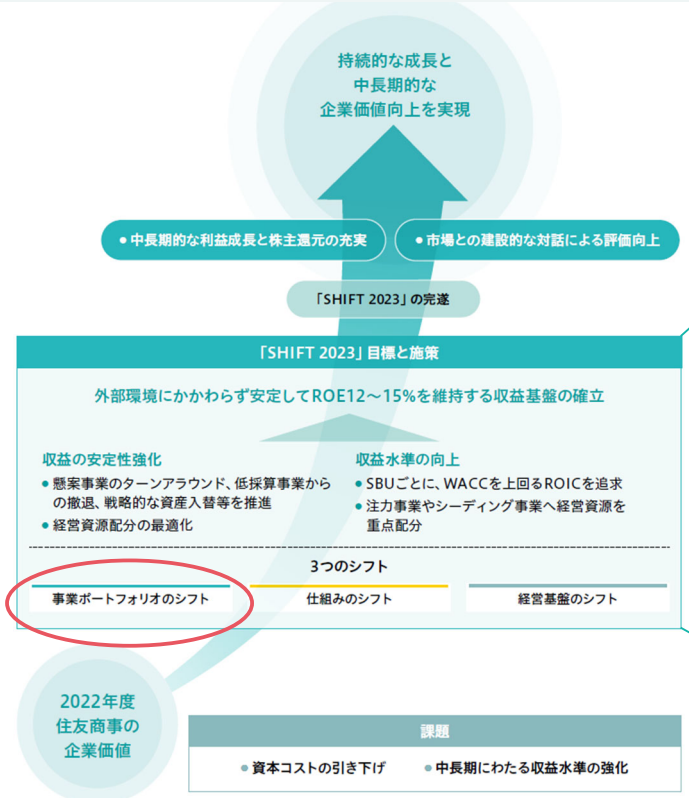
マダガスカルニッケル事業、
チリ銅事業

非資源ビジネス：+1,050億円

自動車流通事業：重点市場における販売強化
建機関連事業：エリア・顧客基盤拡大、商品多様化
海外発電事業：既存事業の収益拡大
海外通信事業：通信エリア拡大に伴う収益化
リテイル事業：店舗改装及びDXによる収益性向上、収益基盤拡大
ヘルスケア事業：収益基盤拡大
アグリ事業：地理的拡大、提供機能強化

© 2023 Sumitomo Corporation

持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けて



経済価値の追求とそのための非財務資本の拡充

- **ROE12-15%を維持、収益の「安定性」と「成長性」を高める**

↓

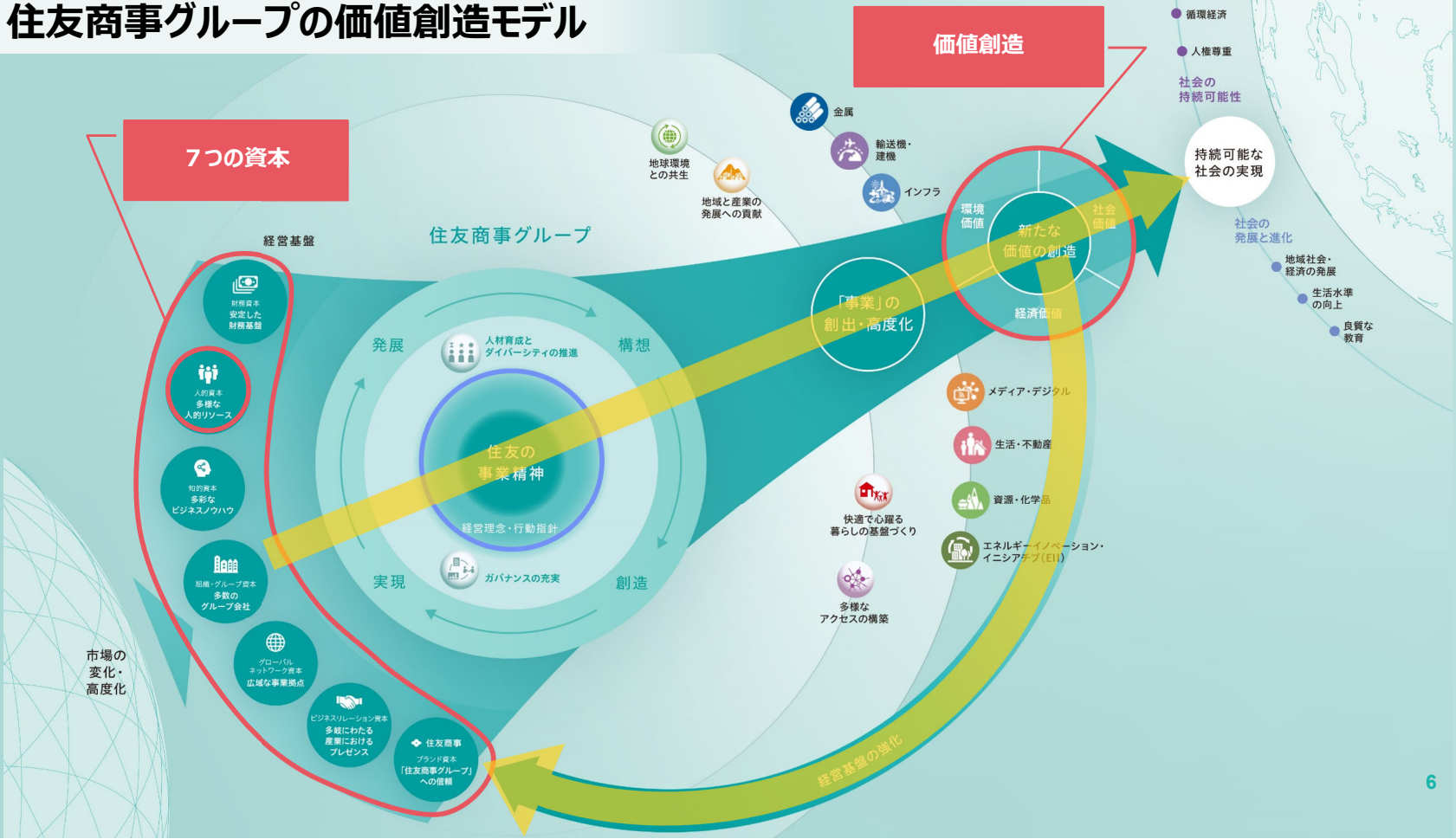
- 持続的に経済価値を生むのは、高い社会価値、環境価値を創出する事業

↓

- 社会、環境価値創出の源泉である**非財務資本の拡充**が今後益々重要に

© 2023 Sumitomo Corporation

住友商事グループの価値創造モデル



02

住友商事グループならではの価値創造
～非財務資本の観点から～

代表取締役 専務執行役員 CSO　東野 博一

© 2023 Sumitomo Corporation

ヘルスケアビジネス戦略全体像

ヘルスケアSBU ＜注力事業＞

- ○ ドラッグストア/調剤薬局 ・地域包括ケア関連事業
- ○ ヘルスケア周辺ビジネス
- ○ デジタルヘルス事業
- ○ マネージドケア事業を中心とした海外ヘルスケア事業

事業テーマ

- 健康・予防・健康寿命の延伸と適切な医療アクセスの提供
- 医療提供者の課題解決
- 新たな医療サービス開発・展開

DX

国内

- トモズをベースにドラッグストア、調剤薬局のロールアップを進め、国内ヘルスケア事業のプラットフォームとし、地域包括ケア事業の基盤を確立していく
- デジタルヘルス事業モデル（医療DX、健康、医療データ利活用事業）を確立していく

【主な事業会社：トモズ、薬樹、その他】

海外

- Quality of Lifeを高めるサステナブルなヘルスケアプラットフォームの確立を目指し、最適な医療を最適な場所で提供し、各国の医療費の抑制に貢献する

【主な事業会社：SC Healthcare、Insmart、その他】

© 2023 Sumitomo Corporation

事業環境と社会価値

1990年代 → **現在**

トモズの前身を設立（1993/9）
※社内ベンチャー第1号

厳しい環境下においても、社会課題に向き合い、
ドラッグストア・調剤薬局としてあるべき姿を追求

首都圏を中心に236店舗展開

＜事業環境/社会情勢＞

- 欧米では一般的であった医薬分業の浸透前
- セルフメディケーションやセルフケアの重要性認知の黎明期

＜社会課題＞

医薬未分業による、
- 専門人材育成の抑制
- 不適切投薬や過剰投薬
- 薬価の高止まり

少子高齢化による、
- 医療費の高騰
- 病床、医療人材の不足

【経営理念】
医療の一端を支える小売業として、
お客様の健康で豊かな生活に役立つ「かかりつけ薬局」を目指す

【人材育成】
- 専門性の強化
- 患者視点の徹底

【ドラッグストア/調剤薬局の在り方の転換】
- 生活必需品の不足ない提供
- 品揃え充実化
- 物販と調剤の最適な掛け合わせ
- 多様な生活動線上への出店
- 訪れたくなる店舗づくり

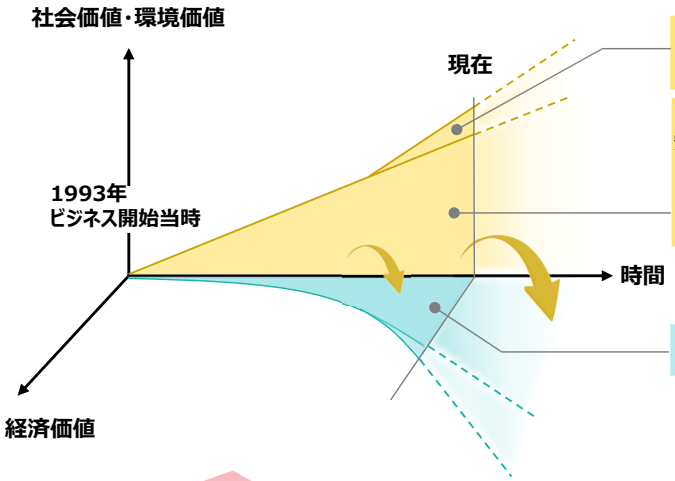
＜事業環境/社会情勢＞

- 医薬分業が大きく浸透
- 「門前薬局」から「かかりつけ薬局」へのシフトが進行
- セルフメディケーションやセルフケアの重要性の高まり
  →ドラッグストアに求められる社会的役割の増加

Tomod's

© 2023 Sumitomo Corporation

価値創造を支える非財務資本



食と健康で寄り添う新しい場の提供	・サミットとのコラボレーション（けんコミ） ・栄養指導、健康相談	インパクトに繋がる指標(業界トップクラス)	・調剤実施率：約80% ・駅前/商業施設/オフィス店舗率：約65% ・社員の医療 / 健康系資格※保有率：約94%
安心・安全・適切・快適に医薬サービスを受けられる環境の整備・提供	・「かかりつけドラッグストア」の確立 ・調剤×美と健康のサービス提供 ・相談機能と利便性の拡充 ・服薬指導サービスの強化		

※薬剤師、管理栄養士、医療事務、医薬品登録販売者、睡眠健康指導士

売上高：904億円（直近20年間で4.1倍）／店舗数：236店舗（直近20年間で3.3倍）

【人的資本】
- 地域、顧客との密接
- 顧客ファースト
- 経済価値追求
- 高い専門性

【知的資本】
- 調剤×物販
- エリア/規模戦略
- 店舗開発ノウハウ
- ターゲティング×品揃え

【ビジネスリレーション資本】
- 在宅調剤における医療機関との連携
- 独自取り組みによるメーカーと良好な関係性

【ブランド資本】
- 清潔感、親近感
- 当社グループの総合力
- 信頼、信用

事業における競争優位性の確立・強化

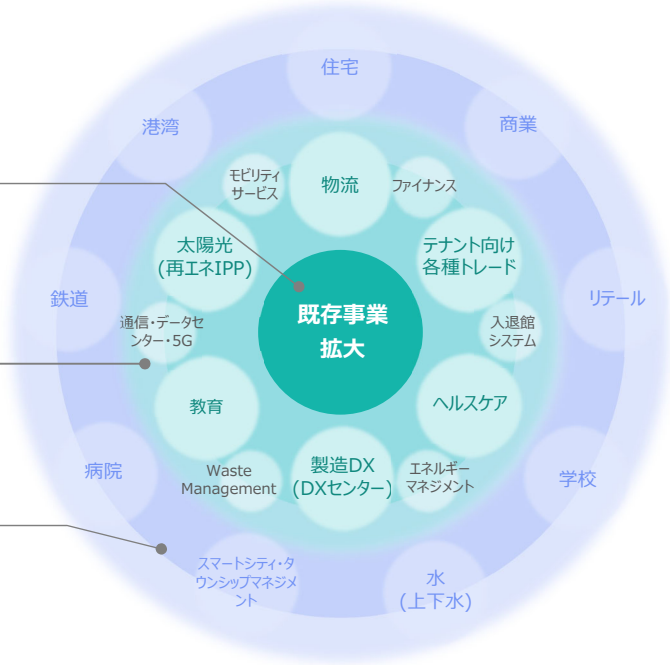
© 2023 Sumitomo Corporation

海外工業団地事業戦略

海外工業団地SBU
＜注力事業＞

成長戦略（3本の柱）

- **既存事業の拡大**
- **プラットフォーム機能の活用**
- **周辺総合開発**



強みを活かし、社内外のパートナーと連携することで、サステナブルな収益を生み出すエコシステムとして「工業団地経済圏」を拡大していく

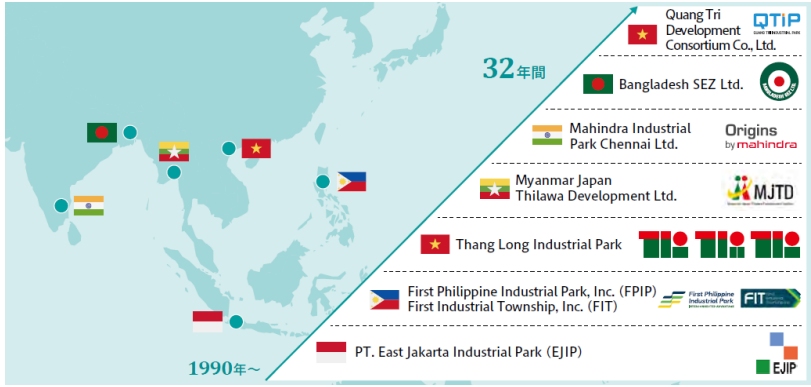
© 2023 Sumitomo Corporation

事業環境と社会価値

(↑)
造成中（開発前）の
第三タンロン工業団地

(↓)開発後の第二タンロン工業団地

海外工業団地事業のこれまでの展開



海外工業団地事業におけるステークホルダーとのリレーション拡大とビジネスの拡がり

【工業団地の開発・販売・運営】
・造成、インフラ整備後の工場用地分譲
・ユーティリティ、管理サービスの提供

入居企業とのリレーション・信頼構築

【国・地域向け社会価値提供】
・地域経済・産業の発展
・地域雇用の創出
・生活水準の向上
・工業技術の移転

政府とのリレーション・信頼構築

【進出国・地域への橋頭保】
・プラットフォームとしてグループの事業を創出
例) 住商グローバルロジスティクス、スミトロニクス、
スチールサービスセンター　等
・プレゼンス向上による新事業創出

進出国・地域での事業拡大

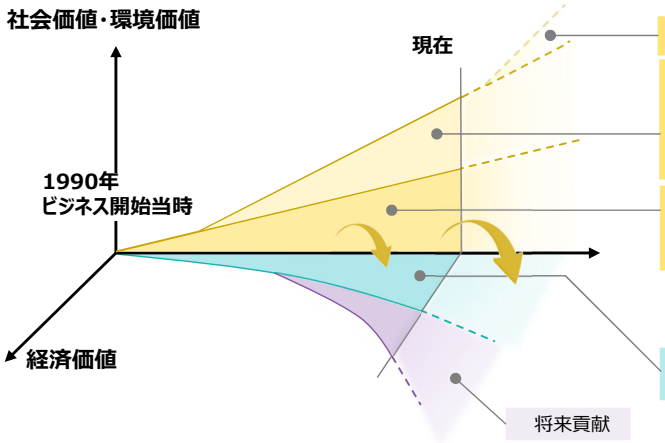
【国・地域・企業とのリレーション拡充の相乗効果】
・他ビジネス・基幹ビジネスへの発展
バンフォン石炭火力発電事業　等
・将来案件等における優位なポジション
北ハノイサステナブルシティ開発
インドネシアEX　等

国との強固で不可欠なリレーションの構築

信頼醸成、ブランド確立による競争優位性の獲得

© 2023 Sumitomo Corporation

価値創造を支える非財務資本



国・社会への更なる貢献	・次世代社会インフラの構築への貢献	・北ハノイサステナブルシティ、インドネシアEX 等
入居企業への貢献の深化	・入居企業向けサービスの提供、ビジネス環境の整備、及び、ビジネスサポート ・グループ会社と一体となったビジネスパートナーシップの構築、深化	・スチールサービスセンター ・スミトロニクス ・住商グローバルロジスティクス
国・社会の発展への貢献	・産業振興による新興国経済発展への寄与 ・雇用創出による、地域社会の生活水準向上	・6カ国 9拠点

海外工業団地事業非財務資産： 総入居企業数 606社・総従業員数 23万人／ 入居グループ会社の収益拡大への貢献

【人的資本】
- 606社の誘致を通じた事業運営のDNA
- 商社の総合力、基盤を活用する幅広い経験

【知的資本】
- 606社の誘致経験
- ペインポイントの熟知
- 現地法制度の熟知
- インフラ供給ノウハウ
- 団地運営ノウハウ

【ビジネスリレーション資本】
- 政府との強固な信頼関係
- 分譲、入居後サポートを通じた606社との信頼関係

【ブランド資本】
- 国に対する住商ブランド
- 住商事業の安心感、信頼
- 日本品質のソフト/ハードのインフラ提供、完備

事業における競争優位性の確立・強化

© 2023 Sumitomo Corporation

住友商事グループの価値創造

価値創造における当社グループの一貫した特徴

信用・誠実	共創	長期視点	時代の変化の先取り	価値創造の源泉たる人的資本
― 確実を旨とし浮利に趨らず ―	― 自利利他公私一如 ―	― 企画の遠大性 ―	― 進取の精神 ―	― 事業は人なり ―

根底に流れる「住友の事業精神」が、当社グループ社員にDNAとして受け継がれている。
全ての事業活動は、社会価値、環境価値、経済価値を実現するものでなければならない。

経済価値創出力のさらなる強化へ

54のSBUに通底する特徴・強みを活かし、社会価値・環境価値・経済価値を最大化（2025年度/6,000億円の利益計画）

2025年度の先の、中長期的な企業価値向上に向け、非財務資本の拡充に取り組んでいく。

▶ 第2部で掘下げ

© 2023 Sumitomo Corporation

第 2 部

住友商事グループの人的資本経営

© 2023 Sumitomo Corporation

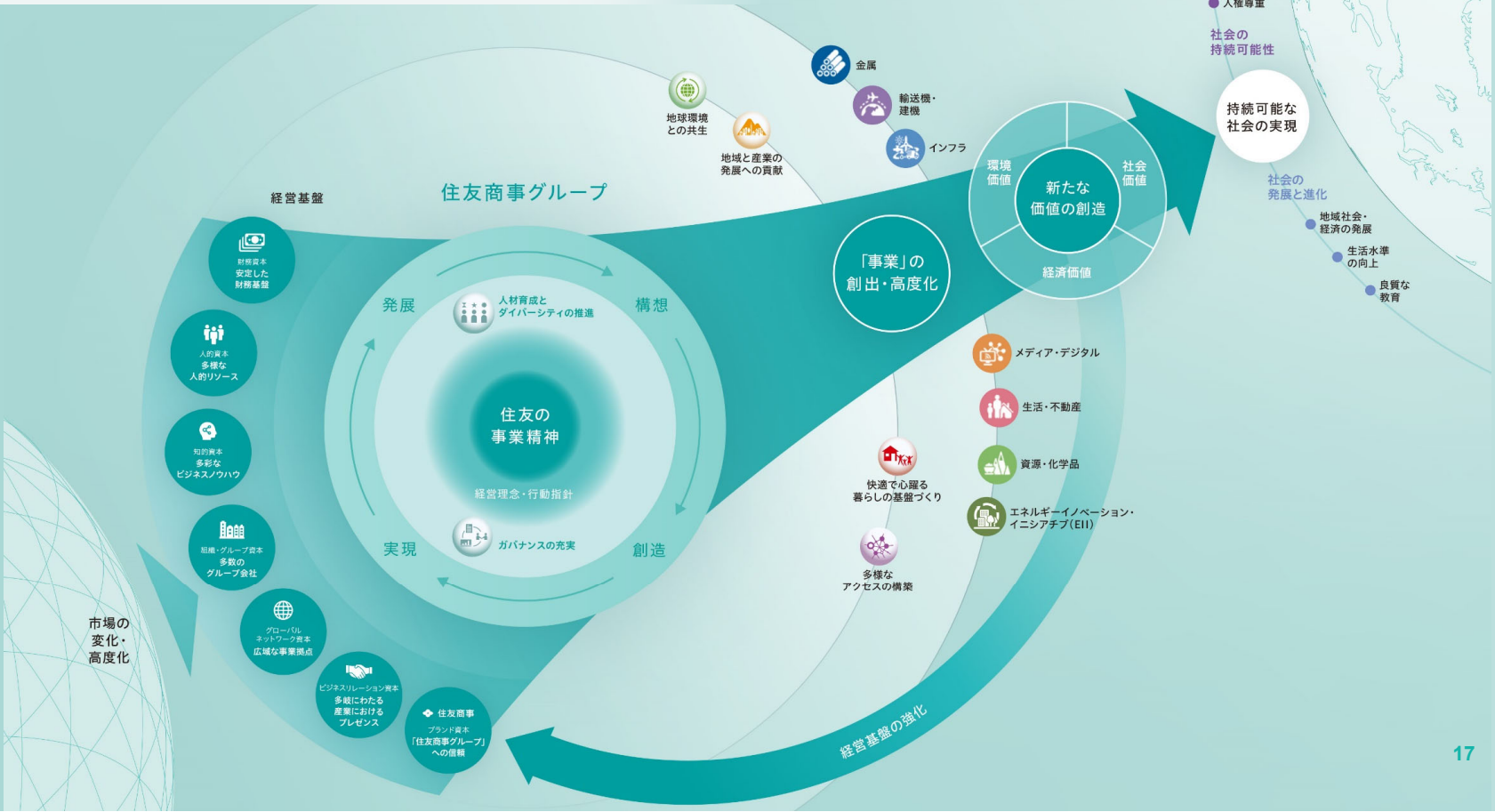
01

住友商事グループの人的資本経営

代表取締役 副社長執行役員 CAO　清島 隆之

© 2023 Sumitomo Corporation

住友商事グループの価値創造モデル



住友の事業精神

信用・確実

最も重要なビジネス基盤である
「信用」を維持していく為、
一人ひとりが「確実を旨とする」仕事、
即ち、相手を裏切らない、言ったことは
必ず成し遂げることを重んじなければならない。

進取の精神

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。

浮利を追わず

価値創造を伴わない目先の利益に
惑わされてはならない。
自ら知恵を絞り、汗を流して、
取引先や市場に価値を提供し、
それに見合った対価を正々堂々と頂く事業を
行うべし。

自利利他公私一如

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
壮大な事業でならなければならない。
それだけの企画の計画性と報恩の精神、
使命感を持って仕事をすべし。

企画の遠大性

事業においては何事も遠い将来を見据え
国家と社会全体の利益を俯瞰的に捉えて
事業を行わなければならない。
「国家百年の事業を計る」

事業は人なり

企業を盛り立てていくのは人材である。
優秀な人材の発掘と育成は歴代経営の
最重要事項として位置づける。

© 2023 Sumitomo Corporation

中期経営計画　SHIFT 2023

事業ポートフォリオのシフト
（高い収益性と下方耐性の強いポートフォリオへ）

【短期】	【短中期】	【中長期】
成長投資に向けた資産入替の徹底（バリュー実現）	強みを活かした収益の柱の強化育成（バリューアップ・注力事業）	社会構造変化への挑戦（シーディング）

DXによるビジネス変革　　サステナビリティ経営高度化

仕組みのシフト
（実効性の担保）

- 事業戦略管理の強化
- 投資の厳選/投資後のバリューアップ強化
- 全社最適での取り組み体制強化
- 全社最適での経営資源配分の強化

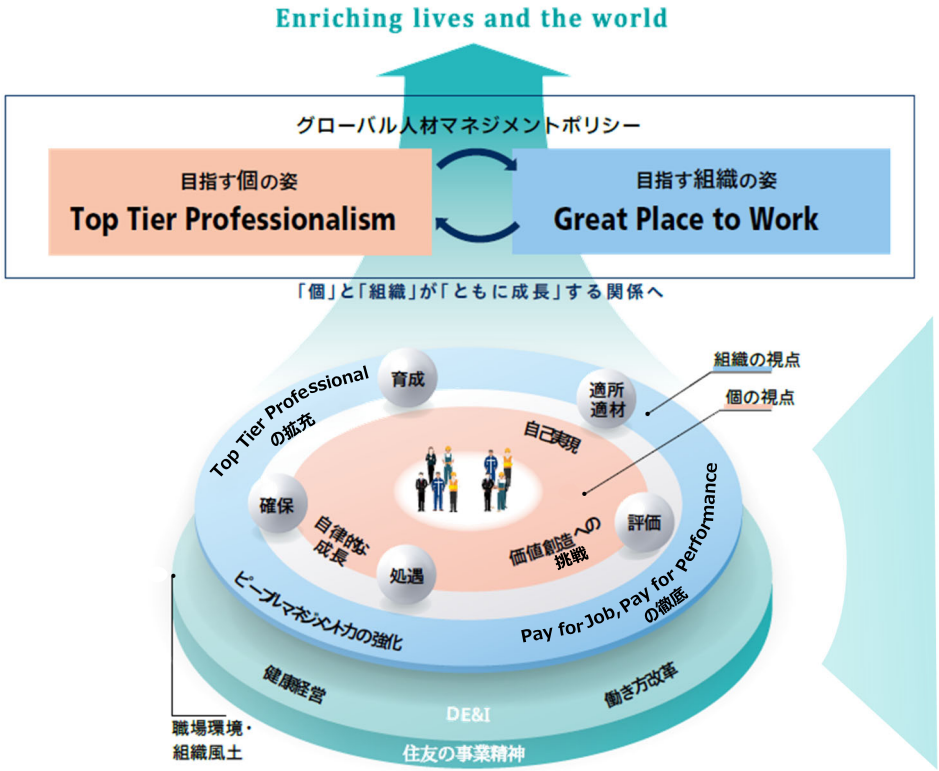
経営基盤のシフト

- ガバナンスの強化
- 人材マネジメントの強化
- 財務健全性の維持・向上

「人材マネジメントの強化」の取り組み
⇒人材マネジメント改革

© 2023 Sumitomo Corporation

人材マネジメント改革の全体像



人材マネジメント改革のコンセプト

年次概念の撤廃と

Pay for Job, Pay for Performance

多様な分野における

Top Tierのプロフェッショナルの拡充

個々人の**自律的な成長**とそれを支える

ピープルマネジメント力の強化

Diversity, Equity and Inclusionの推進

© 2023 Sumitomo Corporation

中期経営計画　SHIFT 2023

事業ポートフォリオのシフト
（高い収益性と下方耐性の強いポートフォリオへ）

【短期】	【短中期】	【中長期】
成長投資に向けた資産入替の徹底（バリュー実現）	強みを活かした収益の柱の強化育成（バリューアップ・注力事業）	社会構造変化への挑戦（シーディング）

DXによるビジネス変革　　サステナビリティ経営高度化

仕組みのシフト
（実効性の担保）

- 事業戦略管理の強化
- 投資の厳選/投資後のバリューアップ強化
- 全社最適での取り組み体制強化
- 全社最適での経営資源配分の強化

経営基盤のシフト

- ガバナンスの強化
- 人材マネジメントの強化
- 財務健全性の維持・向上

「仕組みのシフト」を後押しする人事関連施策

- **事業戦略管理の強化**
  『戦略遂行度評価』の導入
  SBU等の戦略遂行度評価を報酬に反映
- **投資の厳選/投資後のバリューアップ強化**
  『投資パフォーマンス連動報酬制度』の導入
  大型新規投資案件の投資パフォーマンスを報酬に反映
- **全社最適での経営資源配分の強化**
  事業ポートフォリオ再構築に伴う人材シフト
  個別マッチング・公募制等により、計画人員数**100名のシフト完了**

© 2023 Sumitomo Corporation

人事制度改訂

本社人事制度の改訂

旧来制度の壁を撤廃し、ポリシーの具現化に向けて2021年4月に導入

職務等級制度の導入

年次管理を撤廃。全世代の活性化による組織パフォーマンス最大化

- ✓ 専門性・スキルを重視した適所適材の推進
- ✓ 経営職・部長の**最年少更新**
- ✓ **20代管理職**の登用

評価制度の改革

FairなPay for Performance、人材育成に資する評価制度へ

- ✓ 相対評価から**絶対評価へシフト**
- ✓ 納得性を高めるための**360度評価の導入**
- ✓ 徹底的な対話の促進

人事制度の浸透度や運用状況を新人事制度サーベイで定点観測。実効性向上に向けた取り組み継続

23年度サーベイ結果（中立・肯定回答率）　**年次概念の撤廃が進んでいると思いますか：　68%（前年度比＋9%）**

© 2023 Sumitomo Corporation

ピープルマネジメント力の強化、自律的な成長

上司と部下の向き合い方のシフト

上司・部下が双方向で「個」と向き合うコミュニケーションの促進

ピープルマネジメント力強化を支える施策

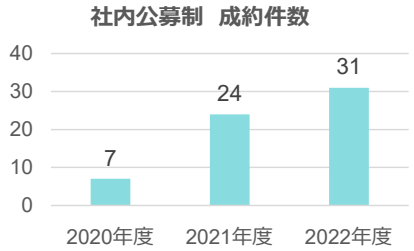
- 絶対評価の導入
- 360度評価の導入
- キャリアアセスメント
- 研修プログラムの拡充

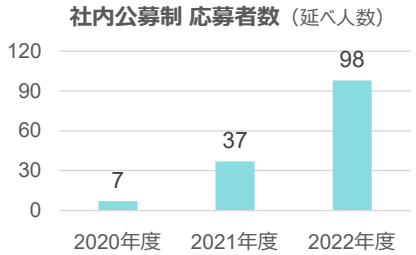
23年度サーベイ結果
（中立・肯定回答率）

上司との今後のキャリアプランのすり合わせができていますか：84%（前年度対比＋2%）

自律的な成長を支援する施策

- 社内公募制度
- 兼業・副業制度
- 0⇒1チャレンジ
- MIRAI LAB PALETTE





© 2023 Sumitomo Corporation

DE&I

『グローバル人材マネジメントポリシー』

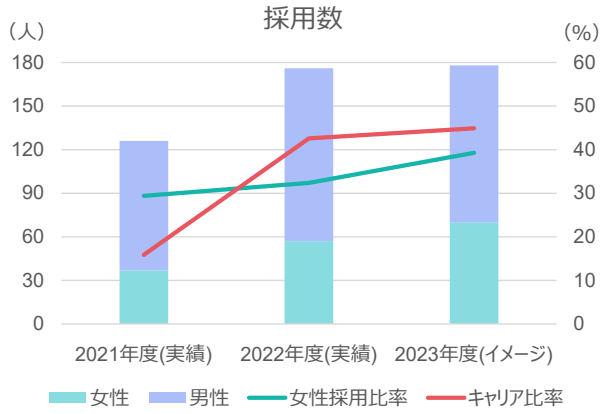
| Diversity, Equity & Inclusion | 競争力の源泉

DE&Iを「価値創造、イノベーション、競争力の源泉」と位置づけ、
DE&I を妨げるあらゆるバリアの撤廃を進め、知のミックスを活かして、ビジョンの実現を追求

組織と個人の行動変容を後押しする強い意志を表明するために**“Equity”**の概念を明示的に追加

各国拠点の実情に応じた施策を実施

- ✓ 採用の通年化、ポテンシャルに着目したオープン型キャリア採用など、若手から幹部候補まで多様な候補者への**リーチ手法を拡大**
- ✓ 専門性を重視した**キャリア採用の強化**、**社外人材の執行役員登用**
- ✓ サクセッションプランニング・人材育成の強化、**若手の積極登用**
- ✓ 女性活躍推進施策（詳細次葉）
- ✓ 海外拠点の**現地採用社員の管理職登用**などを含むグローバルベースでの適所適材推進
- ✓ **Diversity Weeks**（3週間の集中プログラム）のグローバル開催など、意識改革の取組み継続

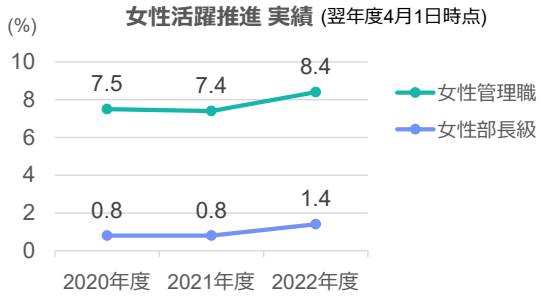


© 2023 Sumitomo Corporation

DE&I（女性活躍推進）

日本（単体）においては最重要課題と位置づけ、目標値を設定して取り組む

女性活躍推進に関する目標値	2030年度
女性取締役・監査役	30%以上
女性管理職	20%以上
女性部長級	10%以上



目標達成のための具体的施策

- ✓ 役員評価・報酬に「女性活躍推進指標」を導入
- ✓ 女性部長級候補者への**役員メンター制度**導入
- ✓ **職掌一本化**、旧事務職から管理職への登用
- ✓ 採用手法・プロセスの見直し、活躍事例の積極的発信による**採用強化**
- ✓ 環境整備、意識改革（女性役員のパネルディスカッション、先輩女性社員に聞く会など）の継続

目標値の達成状況 と 具体的施策の実行 について PDCA を確立

環境整備（ライフイベントとの両立支援など）

- 法を上回る充実した育児休業・時短制度
- 配偶者の転勤に伴う退職・再雇用制度
- 子女のみを帯同する海外駐在員への支援制度
- テレワーク・スーパーフレックス制度
- 育児コンサルタントサービス
- 許認可外保育施設との提携
- 男性育休取得の促進

	FY20	FY21	FY22
平均取得日数	33.7	46.9	60.4
取得率(※)	54.5%	56.9%	67.3%

(※)配偶者出産休暇を含む

© 2023 Sumitomo Corporation

エンゲージメント

22年度よりエンゲージメントサーベイを実施

22年度、23年度サーベイ結果の特徴・傾向

役員報酬の評価項目としてエンゲージメント指数を追加

© 2023 Sumitomo Corporation

02

パネルディスカッション

代表取締役 副社長執行役員 CAO	清島 隆之
執行役員 人材・総務・法務担当役員補佐（人事担当）	中澤 佳子
社外取締役	岩田 喜美枝

© 2023 Sumitomo Corporation

パネルディスカッション登壇者ご紹介

清島 隆之（せいしま　たかゆき）

代表取締役 副社長執行役員 コーポレート部門 人材・総務・法務担当役員 CAO

中澤 佳子（なかざわ　よしこ）

執行役員 コーポレート部門 人材・総務・法務担当役員補佐（人事担当）

岩田 喜美枝（いわた　きみえ）

2018年6月～　当社社外取締役
長年にわたり労働省（現：厚生労働省）において要職を歴任し、退官後は民間企業の経営者や社外役員を務めるなど、企業経営やコーポレートガバナンス、企業の社会的責任、ダイバーシティ等に関する広範な知識と豊富な経験を有す。

© 2023 Sumitomo Corporation

住友商事

Enriching lives and the world

© 2023 Sumitomo Corporation