

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

今回のIR Dayは、副題を、「住友商事グループの非財務資本ならびに人的資本経営」と致しました。皆さまとの日頃の対話では、こういった外部環境でもあり、いきおい目先の業績面に終始することが多いですし、各事業部門の中長期戦略やESG関連事項も、昨年までで一巡したと考えております。

従いまして、今回は、少しいつもとは異なる視点、すなわち非財務的な要素に焦点を当てながら、当社グループならではの価値創造のありようを紐解きまして、そのうえで、非財務資本の最重要の一つである人的資本への取り組みを掘り下げたいと思います。

プログラムの流れとしましては、第1部では、はじめに、社長の兵頭より導入として、本日のテーマと主旨につき、中長期的な企業価値向上の観点から改めてご説明をした後、CSOの東野より、当社グループならではの価値創造について、2つの事例でご説明致します。

第2部では、「人的資本経営」をテーマに、CAO清島 によるプレゼンテーション、続いて、適所適材の実践事例として、エチオピア通信事業の動画を紹介、その後、社外取締役を含めたパネルディスカッションと質疑応答を行います。

最後に、クロージングとして、兵頭より全体を総括致します。

第 1 部

住友商事グループの企業価値向上

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

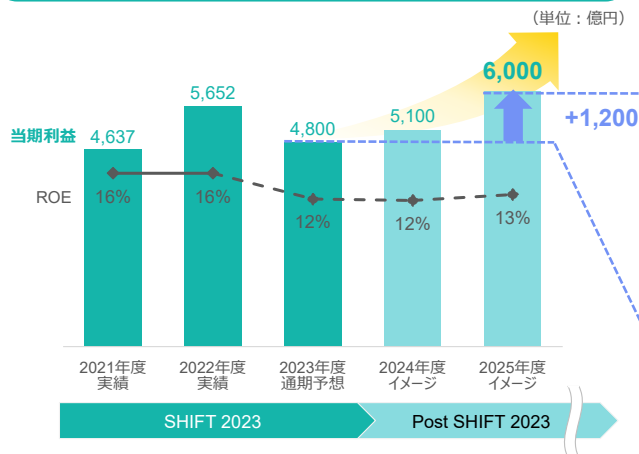
ただいまご紹介にあずかりました、社長の兵頭でございます。
本日は、オンラインでご参加の皆様含め、お忙しいなか多数、ご出席いただき、誠にありがとうございます。

司会からご説明の通り、今回のIR Dayでは
住友商事グループの非財務資本ならびに人的資本経営の掘り下げをテーマと致しました。
私からは、導入として、そこにフォーカスする主旨を、簡単にご説明致します。

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
 - リテール事業：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

本年5月の2022年度通期決算説明会におきまして、2025年度に6,000億円、ROE13%の利益水準を目指す、とご説明致しましたが、本日で説明、意見交換させていただく内容も、つまるところ、短期の時間軸では全てこれを確実にするためのものです。

スライド右側に記載している、当面の利益成長を牽引するビジネスは、全て、時代の変化、社会のニーズの変化をとらえ、当社の強みを活かし利益を取り込めると考えている事業です。ここに今後、優先的に投下資本を積み増します。本日取り上げる3件の事例も、これらのビジネスに直接、間接に関連しています。

これらの事業が当社の収益への貢献をしていくことは、様々な機会でご説明させていただいていますが、本日は、いつものご説明とは少し視点を変えまして、こういったビジネスを支える非財務的な要素も紐解いたうえで、それらがどのように経済価値、すなわち当社グループの収益を生んでいるのか、という価値創造の全体像をお示します。

持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けて

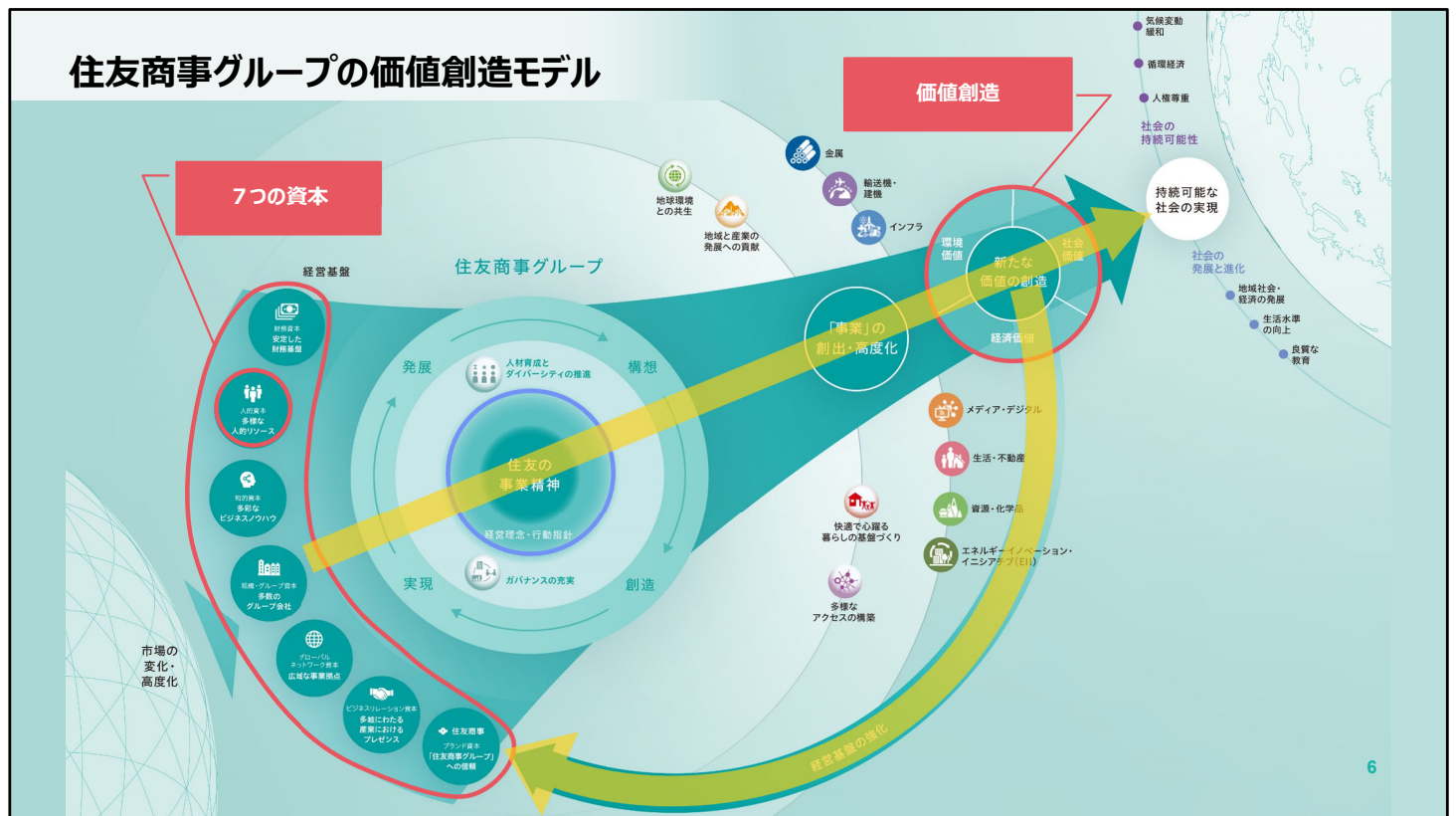


このスライドでは、もう少し中長期の視点で当社の持続的な成長と企業価値向上に向けた施策を左側に整理しています。
東京証券取引所から要請されております、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」として、今月末に発刊する統合報告書で開示致しますが、大意はこれまでのご説明と変わりません。
SHIFT 2023の完遂によって、外部環境にかかわらず、安定してROE12-15%を維持する収益基盤を確立し、収益の「安定性」と「成長性」とを高める、ということです。

そういった、強い、持続性のある事業ポートフォリオを構成するビジネスは、経済価値が実現されるタイミングの差こそあれ、一様に、高い社会価値や環境価値に裏付けられたものでなければならぬことを我々は経験から理解しております。
当社グループの過去を振り返ってみても、収益の柱となってきた事業は、全て住友の事業精神のもと、時代と社会に必要とされているもので構成されており、今後もそういった事業に投下資本を集中させていくことは、前のスライドでもご説明した通りです。

そして、こういった社会価値や環境価値は、財務資本のみならず、様々な非財務資本が組み合わさってはじめて創出するものです。
外部環境を見渡すと、変化の激しい時代になっており、価値創出の難易度が益々高まっています。それをふまえ、非財務資本の更なる拡充に取り組んでまいります。

住友商事グループの価値創造モデル



今申し上げたこと、つまり、非財務から財務に繋がっていく道筋を、経営の観点から、当社の価値創造モデルに沿って、改めてご説明します。

左下から右斜め上に引いた黄色の矢印の通り、当社は、左の「7つの資本」を基に、住友の事業精神を根幹に共有しながら、事業を展開することで、社会価値、環境価値、経済価値の3つの価値を創造し、同時に社会課題の解決も果たします。そして、そこから左下に降りてきている黄色の矢印の通り、そのアウトプットが、更なる財務・非財務資本の拡充に繋がり、またそこから新たな価値創造を行う、という好循環を創り出しています。

本日は、この価値創造の全体像について、当社グループならではのあり方をご説明することにより、当社グループの中長期的な企業価値向上への取組みに対する理解を深めていただきたいというのが主旨であります。前半では、具体的な事例を用いた価値創造、また、後半では、最重要の資本である、人的資本について掘り下げます。

本日は、非財務的な観点からの説明をしますが、如何に非財務的な要素を収益という結果に結びつけていくのか、という点が重要なポイントだと考えています。冒頭で、2025年度の6,000億円にふれましたが、どのようにこれを確実に達成し、更にその先の成長を実現していくか、本日はその要諦をご説明し、意見交換をさせていただく機会とさせていただきます。

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～

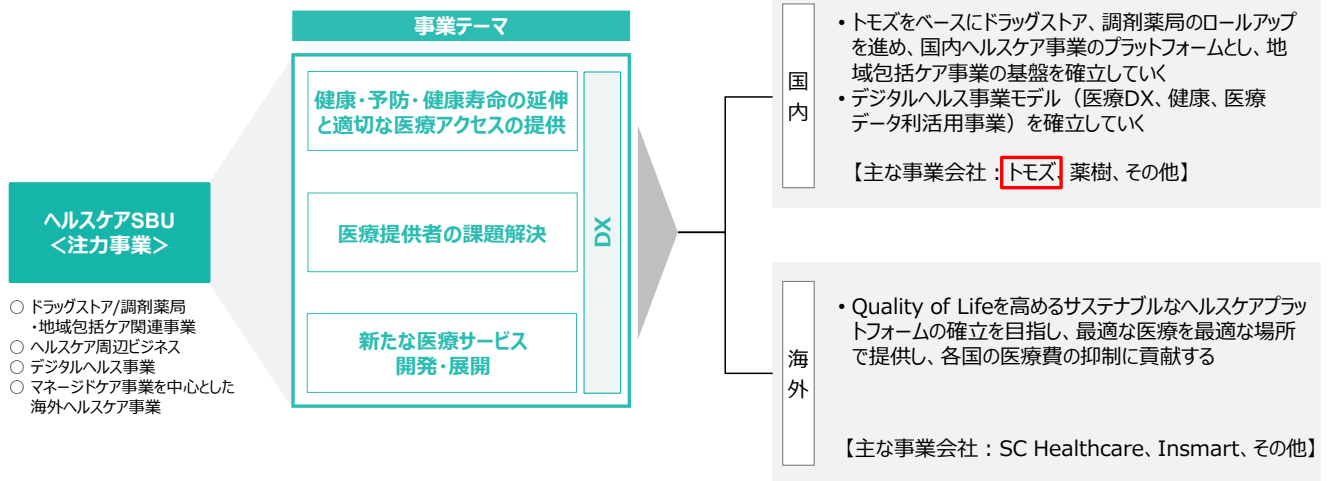
代表取締役 専務執行役員 CSO 東野 博一

ただいまご紹介にあずかりましたCSOの東野です。

私のパートでは、当社グループの価値創造において、非財務資本がどのように形成・拡充され、社会価値や環境価値とともに経済価値を創出しているのか、その実際のありようを具体的な事例でご説明したいと思います。

数多あるビジネスの中から、経済価値の創出含め、既に実績を築いた過去事例で、且つ、社会価値の観点で皆さまの肌感覚的にもご理解いただきやすいものを選びました。

ヘルスケアビジネス戦略全体像



一つ目の事例は、首都圏を中心にドラッグストア、調剤薬局を展開するトモズです。

こちらのスライドは、トモズを含むヘルスケアSBUの戦略の全体像です。

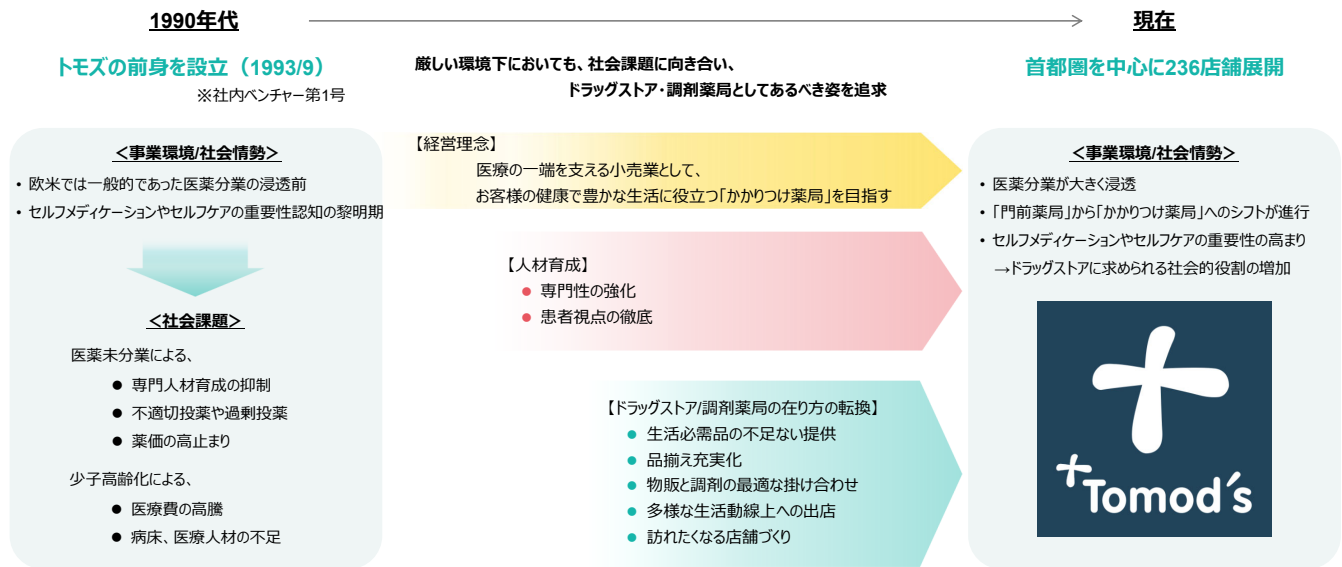
中央に記載の3つを事業テーマとして掲げ、横串機能であるDXも活用しつつ、右側記載の通り、国内では、トモズをベースにドラッグストアチェーンの展開、調剤薬局のロールアップを進め、国内ヘルスケア事業のプラットフォームとし地域包括ケア事業の基盤を確立しています。

また、医療DX、健康、医療データ活用を通して、デジタルヘルス領域の事業化を進めています。

海外では、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マネージドケア事業へ参画しています。

それぞれの患者さんに、最適な医療を最適な場所で提供することにより、医療費の抑制に貢献していきます。

事業環境と社会価値



トモズは、社内ベンチャー第一号として、1993年に設立されました。当時は、医薬分業、すなわち、患者の診察、薬剤の処方医師が行い、処方箋に基づいて、独立した存在である薬剤師が、調剤や薬歴管理、服薬指導を行う仕組み、欧米では既に一般的であったこの医薬分業が日本ではまだ一般的ではありませんでした。一方で、平均寿命の伸びに伴う、生活習慣病の増加などを背景に、セルフメディケーションやセルフケアといった考え方の重要性が認識され始めた時期でもありました。これらにいち早く目を付け、日本における医薬分業やセルフメディケーションなどの需要拡大を見越し、社内ベンチャー第一号として、トモズの事業は立ち上がりました。

当時の社会課題として、医薬未分業などを背景に、「患者に最適な薬の調剤」に関する専門性を有した人材の育成が進まず、不適切な薬剤の提供や過剰投薬、また、薬価の高止まりなどが常態化していました。

トモズは、国民が安心、安全、適切、快適に医薬に関するサービスを受けられる社会を実現すべく、当時から、「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」を目指し、医療の質の向上に寄与すべく取り組んできました。

当初、医薬分業がなかなか進まず、苦しい環境が続き、業績面でも苦戦する時期が続きましたが、調剤を取り巻く社会課題を解決していくことが、当社グループにとって重要なテーマであり、それを解決していくことが当社グループの収益につながると信じ、まずは、この社会価値の創出を追求してきました。

具体的には、将来必ず進展する医薬分業を見据え、スキルの高い薬剤師の育成を行い、その過程では、患者視点に立った服薬指導の徹底など、お客様・患者様に「トモズに相談してよかった」と思われる様、人材育成を進めてきました。また、あらゆる消費者が利用しやすい薬局となるべく、当時では斬新であった日用品の販売や、大衆薬や化粧品など品揃えの充実化などに加え、より、消費者の生活動線、通勤経路を意識した戦略的な出店や、清潔感を追求した、また訪れたい店舗づくりを追求してきました。

事業環境と社会価値

1990年代

トモズの前身を設立（1993/9）

※社内ベンチャー第1号

<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

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

【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
- 多様な生活動線上的出店
- 訪れたい店舗づくり

現在

首都圏を中心に236店舗展開

<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

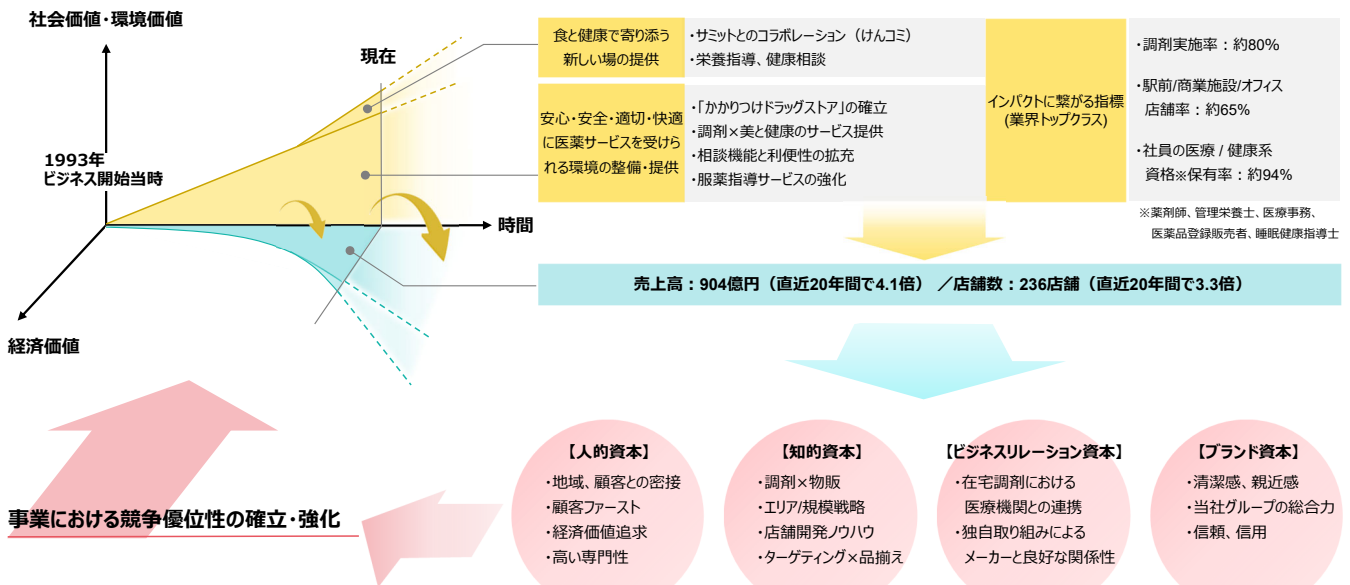


（前頁から続く）

現在では、医薬分業が浸透し、かかりつけ薬局の重要性が注目されるようになってきたことに加え、セルフメディケーション、セルフケアの重要性の高まりもあり、ドラッグストア・調剤薬局に求められる社会的役割が大きく増加してきています。

トモズは、先ほどご説明した取り組みを通じて、医薬の側面のみならず、お客様の生活の利便性向上に絶えず取り組んできたことで、お客様の信頼を獲得でき、現在では、首都圏を中心に236店舗を展開するまでに至り、多くのご支援をいただいています。

価値創造を支える非財務資本



Sumitomo Corporation | Enriching lives and the world

© 2023 Sumitomo Corporation

10

今ご説明したトモズの歴史を、価値創造の観点で図示したのが、左上のグラフです。横軸に時間の経過を取り、縦軸に社会価値、環境価値、そして、手前の軸に社会価値が転じる経済価値を表しています。黄色で表示している社会価値と、手前に水色で表示されている経済価値、すなわち収益ですが、この二つの増え方のカーブの違いがご覧いただけたと思います。先ほどご説明したように、立ち上げ当初は、医薬分業が進まず、経済価値創出という点では苦戦をしていましたが、長期視点にたつて経営理念を貫き、国民が安心、安全、適切、快適に医薬に関するサービスを受けられる環境の整備・提供を目指してきました。その結果、資料右上に記載している業界トップクラスの指標を達成するに至りました。

これが、トモズが創出した社会価値のひとつであると考えます。その後、経済価値も軌道に乗り、資料中段に記載の利益成長を遂げています。この成長を支えてきた基盤を資料下段に、非財務資本の一例として整理しています。

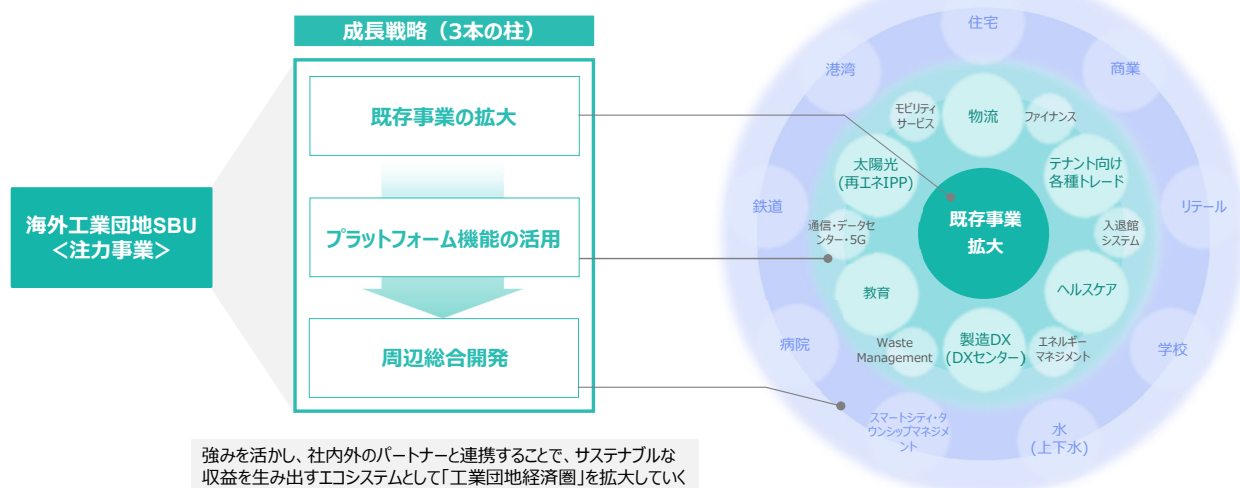
人的資本においては、地域や顧客に正面から向き合い、顧客ファーストを徹底しながら高い専門性をもち、そして経済価値も追求するDNAが浸透しています。知的資本として、調剤と物販の最適な掛け合わせによる相乗効果の発揮や、エリア・規模を厳選した出店戦略、ターゲットに合わせた品揃えなど、長年のビジネスノウハウも有しています。

ビジネスリレーションとしては、在宅調剤を通じた医療機関との連携や、顧客ニーズに合致した化粧品開発、在庫管理などの取り組みを通じたメーカーとの良好な関係性を構築しています。

また、ブランド資本という点では、サミットをはじめとする消費者分野における当社グループの総合力や、30年を通じて培ってきた信頼がベースとなり、トモズならではのブランドを形成してきました。

今後も、当社グループとして、こういった非財務資本をさらに蓄積し、社会価値の向上、経済価値の向上に努めてまいります。

海外工業団地事業戦略



2つ目の事例は、海外工業団地事業です。

こちらのスライドは、海外工業団地SBUの戦略の全体像です。

昨年12月の事業部門説明会でもご説明しましたが、

既存の事業である工業団地の販売、基礎インフラの供給を拡大しつつ、

次のステップとして、工業団地をプラットフォームとした、進出企業、就業者への新たなサービスの提供、さらにその先、周辺エリアでの総合開発、この3階層で、更なる収益拡大を目指しています。

2030年度に向けて、この3階層の税後利益合計で100億円を目指します。

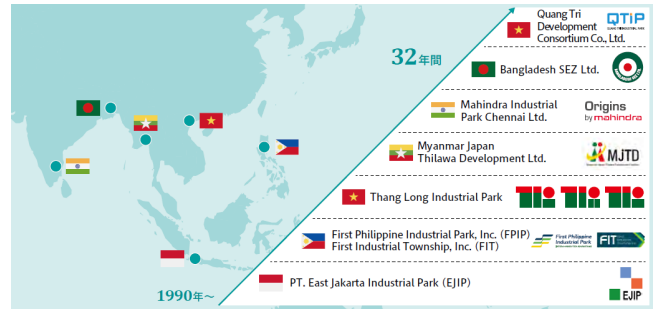
事業環境と社会価値

(↓)開発後の第二タンロン工業団地

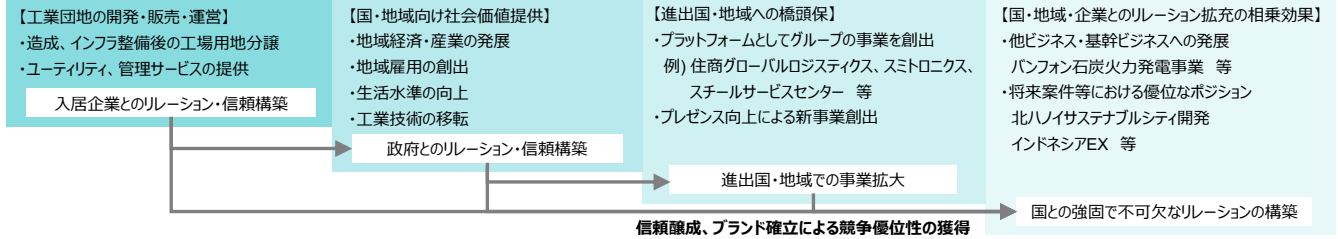
海外工業団地事業のこれまでの展開



(↑)
造成中（開発前）の
第三タンロン工業団地



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



Sumitomo Corporation | Enriching lives and the world

© 2023 Sumitomo Corporation

12

トモズの事例と同様に、当事業が、これまでどの様な社会価値を生み、如何に収益貢献を果たしてきたか、注力事業たる所以を紐解きたいと思います。新興国に進出する日系をはじめとする外資の製造企業様が、製造工場や設備を建設するために必要な土地を、手が全く加わっていない状態、いわば原野の状態から造成し、道路や水道や電気などのインフラを整備して分譲、あるいは、工場、事務所を建設後、賃貸し、その後もそのエリア全体を運営、管理する、これがメインの事業です。

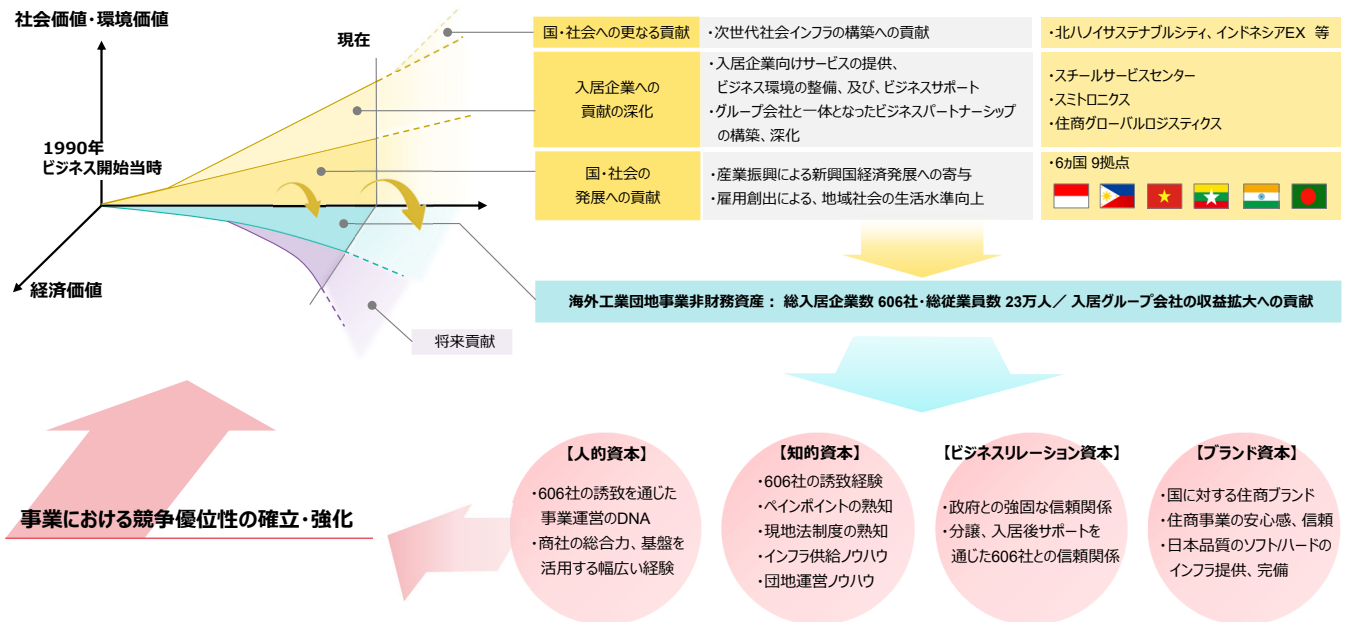
当社は、1990年にインドネシアにおいて本事業をスタートしましたが、事業を通じ、同国の経済発展、雇用の創出、生活水準の向上に大きく貢献してきました。これらを通じ、現地政府や地域社会、そして進出企業とのきずなや信頼が構築・強化され、次の案件、あるいは、他国への展開へと繋がってきました。

30年を超す歴史で積み上げた実績は、アジア6か国9つの工業団地、総入居企業数は約600社、従業員数は約23万人に上ります。開発実績、運営規模の点で、日本商社ナンバーワンです。

また、各国の工業団地には、当社のグループ会社も、その顧客企業とともに入居し、顧客企業のオペレーションに貢献をしてくれています。皆様ご存じのスチールサービスセンター、物流関連事業を手掛ける住商グローバルロジスティクス、電子機器製造受託サービスを行うスミトロニクス、などがそうですが、工業団地全体の安定した運営は、顧客企業のビジネス拡大を促します。

それによって当社のグループ会社の収益も拡大する、という形で双方が密接に影響を及ぼし合っています。さらに、長年にわたる、産業育成、雇用創出、生活水準の向上を通じた、地域社会や経済成長への貢献が各国政府から高く評価されています。そしてそれが、他の分野におけるビジネス機会を直接・間接的に、かつ継続的に生んできているというのも事実であります。

価値創造を支える非財務資本



Sumitomo Corporation | Enriching lives and the world

© 2023 Sumitomo Corporation

13

こちらのスライドでは、先ほどのトモズと同様に、価値創造の観点で、このビジネスの要諦を図示しています。先ほどのご説明の通り、海外工業団地事業を通じて、当該国における雇用の創出や生活水準の向上、そして、経済の発展に寄与し、黄色い部分の社会価値を継続的に創出、提供して参りました。土地の分譲、インフラの提供という事業での面展開にとどまらず、進出企業様との長年の関係性の上に成り立った相談機能も活用した事業の縦の深化に加え、当社グループ企業を通じた、多層多面的な社会価値を生んでいます。

当事業を支えてきた、そして支えていく非財務資本を右下に4つに分けて整理しております。高品質な工業団地を長期目線でデザイン出来る目利き力や開発力に加え、入居されている顧客のペインポイントを熟知し、必要な機能・サービスを提供する力、それらをDNAとして30年超に亘って受け継ぎ、途上国の発展に貢献してきた人材は大きな強みです。

それら経験に加え、現地でビジネスを行う際に避けては通れない法制度に精通し、現地政府と進出企業様との双方に対するサポーターとして欠かせない存在であり続けたことそのノウハウもまた、競争優位性の源泉です。

また、信用を重んじ、逃げることなくやりきる姿勢で長い年月をかけて培ってきた現地政府や企業様との強固なリレーションや、これらすべてにより醸成されてきた住友商事への信頼、商社ナンバーワンのポジションは、守っていかなければならない、さらに高めていける、ブランド資本であると考えています。

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
－ 確実を旨とし浮利に趨かず － | 共創
－ 自利利他公私一如 － | 長期視点
－ 企画の遠大性 － | 時代の変化の先取り
－ 進取の精神 － | 価値創造の源泉たる人的資本
－ 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に徹底する特徴・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

以上の2つの事例で、当社グループの価値創造のありようを非財務資本にもフォーカスして紐解いてみましたが、最後のこのスライドでwrap up致します。

トモズであれ、海外工業団地であれ、ひいては、54のSBUが取り組む価値創造における一貫した特徴、最も重要なものの一つが「住友の事業精神」です。
「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」といった特徴は、先ほどの2つの事例でもご説明しました通りで、ご理解を深めていただけたのではないかと思います。

これが全グループ社員にDNAとして受け継がれており、社会の変化、社会からの要請にあわせて、課題に向き合い、それを解決しようとしていくことで、様々な事業に取組み、社会価値、環境価値を生み出し、経済価値に繋げていく、さらにその成果をもとに、社会価値、環境価値を高めていくという循環型の成長を目指しています。

ご案内の通り、トモズ個社の利益水準としては、今年度通期で30億円弱ですが、その強固な非財務資本をもとに、先ほども触れました国内外のヘルスケア事業の成長戦略を確実に実行し、非資源ビジネスの成長ドライバーの一角を担います。
海外工業団地事業も、それ自体では2030年度に100億円という利益目標ですが、他のビジネスへの間接的な波及、貢献が、同じく非資源ビジネスの利益成長ドライバーに組み込まれています。

このように、2025年度の6,000億円の利益計画という時間軸においても、また、その先の、中長期的な企業価値向上という観点でも、非財務資本の拡充が大きな役割を担うということを強く認識しています。

このあとの第2部では、その最も重要な非財務資本の一つである人的資本を掘り下げますが、私の説明は一旦ここで終えさせていただきます。ご清聴ありがとうございました。

第 2 部

住友商事グループの人的資本経営

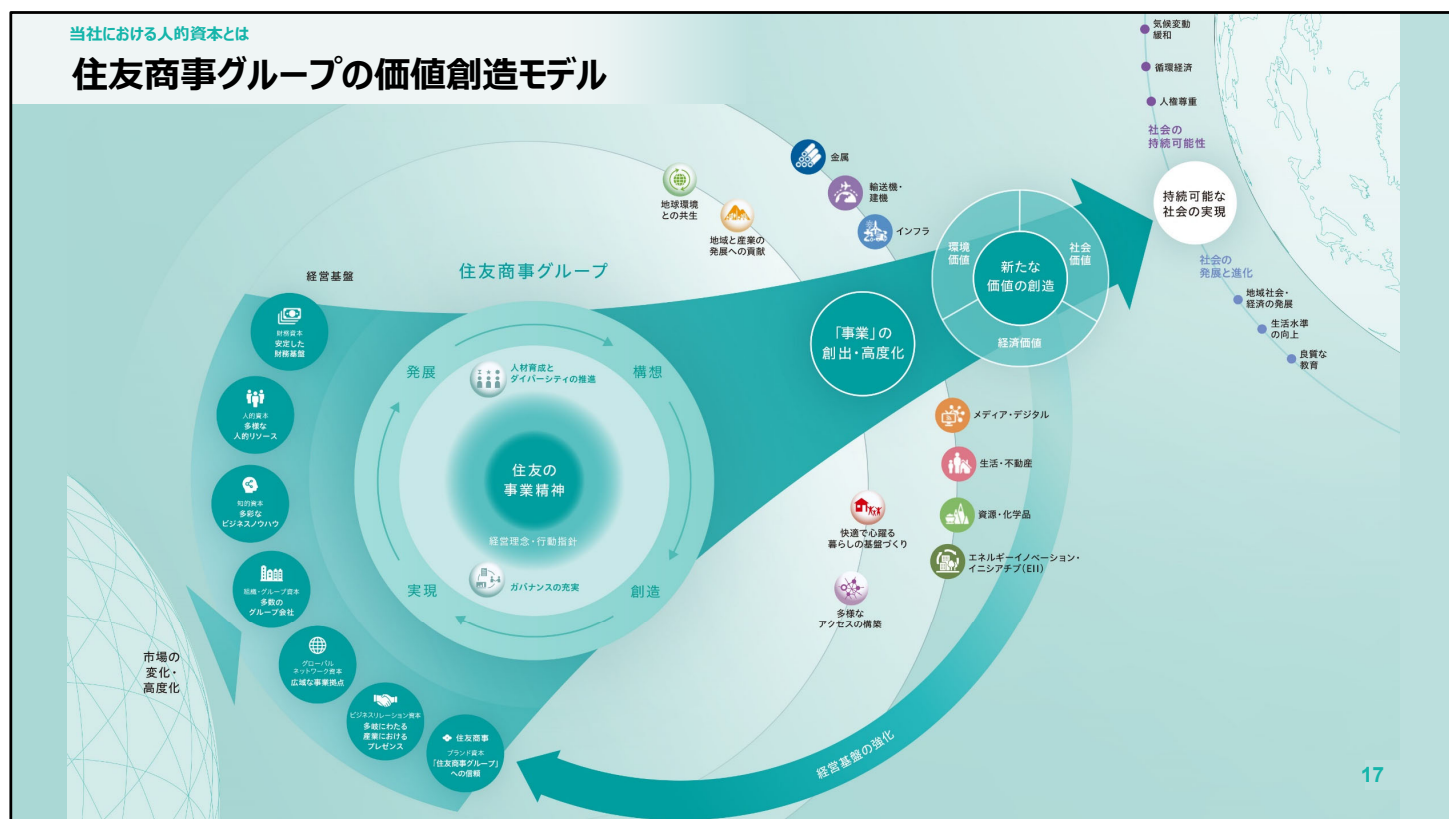
住友商事グループの人的資本経営

代表取締役 副社長執行役員 CAO 清島 隆之

ただ今ご紹介にあずかりました、人材・総務・法務を担当しております清島と申します。よろしくお願い致します。

本日、限られた時間ではありますが、私どもからのプレゼンテーション、それからパネルディスカッション、その後の質疑応答、意見交換を通じて、当社の取り組みに関して、少しでもご理解を深めていただけると幸いですし、投資家の皆様がわれわれの人的資本経営に関して、どういうところに関心をお持ちになられているのか、あるいはどういうご懸念をお持ちになられているか、私どもとしても理解を深めてまいりたいと思っております。

住友商事グループの価値創造モデル



社長からも説明のあった当社グループの価値創造モデルです。
 人的資本は、左側の7つの丸の中の上から2つ目のところにプロットされています。
 7つの資本の一つと位置付けられていますが、総合商社という
 多様な事業を展開しているビジネスモデルにおいて、全ての事業分野において共通しているのが、
 事業の立ち上げから拡大まで推進しているのが、全て人材であるということです。

役職員の皆さんがいかに意識高く能力を磨き、生き生きと働いていただけるかが、
 当社の成長、企業価値の向上にとって極めて重要だと認識しております。

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いただく事業を行うべし。

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

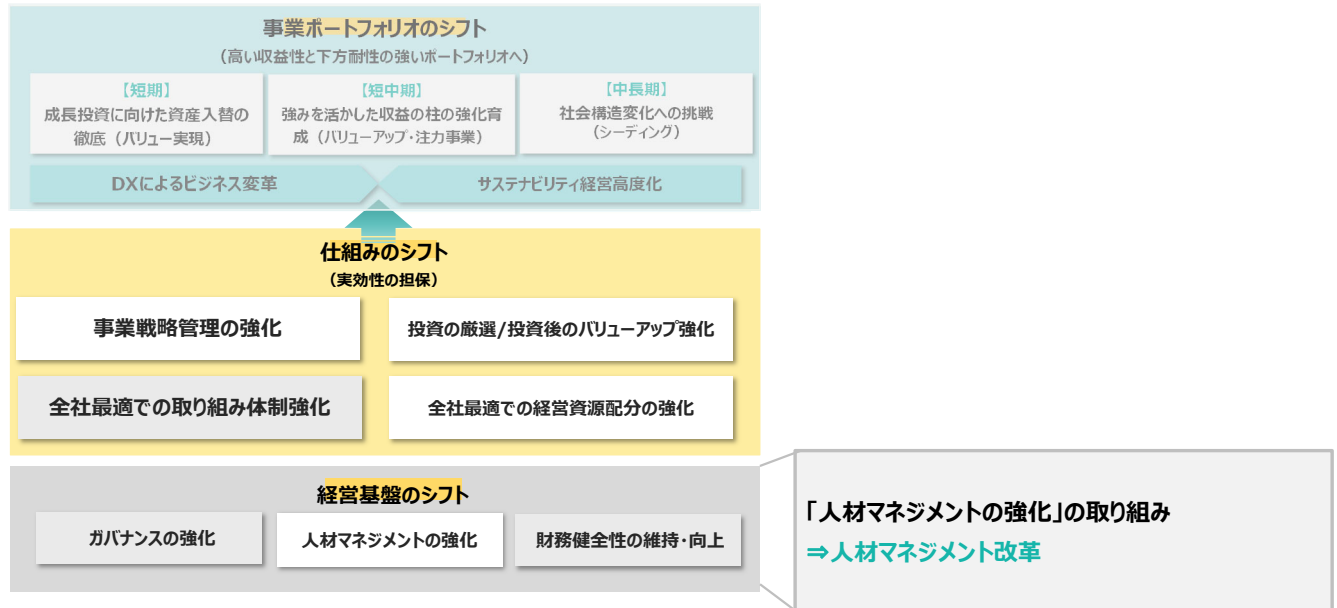
企業を盛り立てていくのは人材である。優秀な人材の発掘と育成は歴代経営の最重要事項として位置づける。

当社の人材の強みは何かということをよく聞かれます。

いろいろなビジネスをやっていますので、それぞれのビジネスにおいて何が強みになるかは異なってまいります。この住友の事業精神はあらゆる事業に取り組んでいる当社の全ての社員に共通のDNAだと感じております。

特に、左上の信用・確実、で表されております取引先、社会といったステークホルダーからの信頼・信用、これは当社が長期的にサバイブしていくために必須のものと捉えております。

中期経営計画 SHIFT 2023

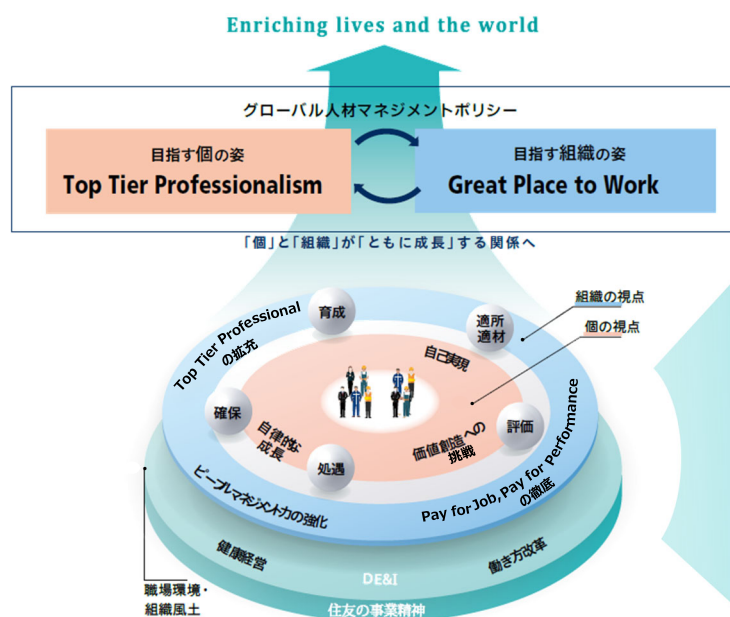


具体的な人材マネジメントの話に入りたいと思います。

現中計SHIFT 2023において、「事業ポートフォリオのシフト」、それを担保する「仕組みのシフト」、そして、それを支える「経営基盤のシフト」の3つのシフトに取り組んでいますが、人材マネジメントの強化は、一番下の「経営基盤のシフト」の真ん中にプロットされています。

どのようなことに取り組んでいるか、次のページで少し全体像をお話しさせていただきます。

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

当社の目指すべき人材マネジメントをどのようにしていくべきか、2018年度の下半期から検討を始めました。特に日本において、ガラパゴス的な制度運用がされていた人材マネジメントについて、年功序列からの脱却を目指して、Pay for Job, Pay for Performanceの考え方に基づく人事制度を導入しました。

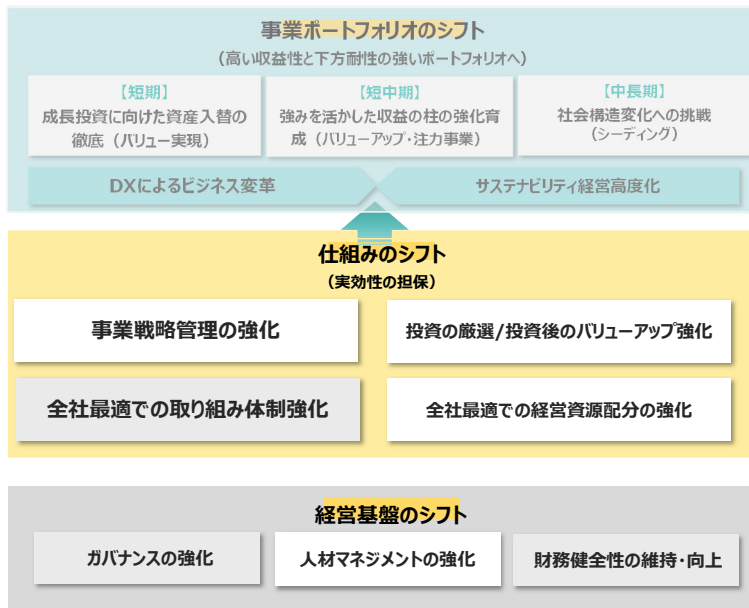
過去、当社の人事の歴史の中で2回ほど、このPay for Job, Pay for Performance、職務等級という仕組みに挑戦しているのですが、強い抵抗もあり、元に戻ってしまっていました。ただ、今回は不退転の決意でこれをやり遂げようと。

実行する過程においてはさまざまな障害、困難が予想されたので、乗り越えた先に何をを目指すのかを定める必要があるということで、まず2020年にグローバル人材マネジメントポリシーを策定致しました。この中には、住友商事の組織と個人の目指す姿、そして当社の人材マネジメントにおいて大切にしたい考え方といったものを記載しています。

組織については、さまざまなTop Tierのプロフェッショナルの方々が切磋琢磨して働けるGreat Place to Work、個人については、Top Tier Professionalismと書いています。少し平たく言いますと、いろいろな事業、いろいろなビジネスフィールドにおいて、当社の役職員が、世界の一流のプレーヤーと渡り合いながらビジネスをつくり、拡大していけるビジネスのプロ集団、一人一人はそのプロになっていきたいということをうたっています。

大切にしたい考え方としては、右側にいくつかの大事なコンセプトを記載しています。先ほど来、申し上げますPay for Job, Pay for Performanceは当然、年次概念の撤廃とパッケージです。そして多様な分野におけるTop tierプロフェッショナル、それから個々人の自律的な成長は、いわゆるキャリア自律の考え方です。最後に、DE&Iの推進をうたっています。

中期経営計画 SHIFT 2023



「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

中計の全体像に戻ります。

上段の「事業ポートフォリオのシフト」の実効性を担保するための、中段「仕組みのシフト」に関係する人事施策について、右側にプロットでいくつか紹介しています。

まず黄色の左側の上の箱、事業戦略管理の強化です。

この施策の一つとして、SBUごとの戦略遂行度評価を導入しています。

これまで当社においては、賞与原資の配分を各組織に対して、
 どういうグレードの人が何人所属しているかをベースに、標準原資に差をつけずに配分していました。
 これではおかしいということで、頑張った組織には多く配分し、
 頑張れなかった組織には残念ながら少し我慢してもらう制度設計に変えました。

各SBUの単年度のPLを見るのではなく、各SBUが事業戦略を推進していく中でKAI・KPIを設定しており、
 その達成状況を評価した上で、賞与原資に反映しています。
 これにより、各SBUのメンバー一人一人のやり遂げると意識の強化を目指しています。

2つ目、黄色の箱の右側の上、投資の厳選/投資後のバリューアップ強化に関連して、
 投資案件の成功確度の向上に向けて、案件を推進していた人たちのセンス・オブ・オーナーシップを
 向上することを狙い、投資の意思決定時に関与した皆さんには、
 その意思決定の際に策定した事業計画の達成度合いに応じてリワードを設定していく仕組みを導入しています。

3つ目、右側の下、全社最適での経営資源配分の強化です。
 経営資源配分には、お金と人的資本の2つがあり、お金は比較的配分を移しやすいのですが、
 人材も当然、注力分野にはどんどん投入し、足りないところは増やすことになります。

こうしたSBU間の人材のリバランスについて、個々人のキャリア志向や経験、スキル等を考慮し、
 個別マッチングを人事がセンターになって進める、あるいは公募制を従来以上に活用することにより、
 人材シフトを推進してきています。今中計において、約100人の人材シフトをSBU間で予定していましたが、
 今申し上げた取り組みによって概ね完了しています。

この資料には記載しておりませんが、役員レベルにおいては、定量評価の仕組みの見直しや、
 株式報酬制度の見直しに取り組んでおります。
 これは、ガバナンスの観点となりますので、本日の説明では割愛致します。

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%）**

新人事制度での大きな変更点を2つ記載しています。

一つ目は、職務等級制度の導入です。

年功序列から決別する、年次等級を撤廃するということに伴って職務等級制度を導入しています。

年次管理撤廃の現象面としては、理事以上の経営職、あるいは部長クラスの最年少更新が、5年、10年程飛ばしで出てきています。

今、一番若い経営職は40歳過ぎ、そして20代の管理職も出てきています。

それから右側、評価制度の改革です。

従来は相対評価制度であり、同じ等級の社員は、そのプールの中の相対評価で、一定の比率で評価をしてきました。この当社が長年やってきた枠組みでの評価制度をやめるべく、先ほど申し上げたSBUごとの戦略遂行度評価等によって原資管理をし、誰でも頑張れば良い評価が取れる形に変えてきています。また、360度評価も導入しています。

このような評価制度にすることで、従来、実際の評価の現場ではびこっていた、「Aさんのほうが年次一つ、2つ上だから評価も高い」といういい加減な説明は一切できなくなり、しっかりと個々人の達成度合いに応じた形で評価し、フィードバックをするといった、個々人に向き合うマネジメントが非常に重要になっていると考えています。

こうした大きな変化に対して現場の皆さんがどう感じているかについて、毎年、新人事制度サーベイを定点観測として行っています。

23年度については8月に結果が出ており、「年次概念の撤廃が進んでいると思いますか」という質問に対し、中立・肯定回答率が68%。中立はどちらとも言えないというもので、非常に難しい評価と捉えています。

ただ、肯定的な回答の割合では41%、前年は26%でしたので、肯定的に捉えている人が大きく増えていることが表れています。

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%）**

（前頁から続く）

当社では長年にわたり日本人の男性社員を中心とした年功序列の人事制度が運用されてきました。この歴史によって積み上がっている世代を本当に追い抜いて、若手が登用されるのかということに対する社員の疑心暗鬼は、この制度を導入したときから存在していることは事実です。

ただ、先ほど申し上げた、サーベイの肯定的な回答者が26%から41%に増加、また、中立回答を足すと3分の2を超える水準まで来ており、徐々に制度の浸透・運用が進んでいると考えてもらっていると捉えています。今後はさらに、実態面で実績を積み上げていくしかないと考えています。

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

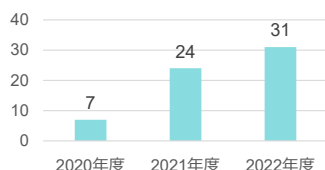
社内公募制度

兼業・副業制度

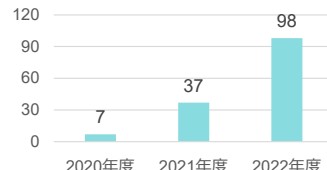
0⇒1チャレンジ

MIRAI LAB PALETTE

社内公募制 成約件数



社内公募制 応募者数（延べ人数）



タイトルにピープルマネジメント力、自律的な成長とありますが、キーワードはキャリア自律です。昔から日本の企業は、新卒一括採用、終身雇用のメンバーシップ制と呼ばれますが、実態は、辞令1枚で社員が異動することが前提の人材配置を行ってきており、社員のキャリアは、どちらかというと会社がメインに考えるというのが過去の歴史だったと捉えています。現在、そのような制度は若い世代には全く通用しないというのはご存じの通りです。個々人のキャリア観の変化、ライフスタイルの多様化に対して、きめ細かく、個々人の目指すところや事情等を踏まえ、向き合いながら、ポテンシャルを最大限に引き出すことが重要と考えています。

これが、従業員の皆さんが個々人の自律的なキャリア形成の意識を高めてもらうことにもつながります。下に二つ棒グラフがございます。どちらも社内公募制に関するものですが、右側が公募制に応募した方の延べ人数です。公募の数全体が増えていることもあり、応募者数は過去3年間でどんどん増えてきています。

その左にあります公募制の成約件数も過去2年間、従来に比べるとどんどん増えてきています。

また、ここにはデータを載せておりませんが、若手の離職者の数です。当社においては、2021年にはその前年の大きな赤字決算の影響もあり、過去最多の100人という離職者を経験しています。

2022年度の離職者数は77人となり、コロナや業績といった要因もありますが、当社のいろいろな取り組みにより少しペースダウンしています。

今年度については、本日までの退職者が32名。昨年度の同時期の44名という数字に対し、4分の1程減っており、今年さらにペースダウンしているという数字が表れています。

一人一人に向き合っていくことが非常に大事だと思っていると先程申し上げましたが、資料の真ん中辺り、こちらが23年度の新人事制度のサーベイ結果です。「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」という質問に対し、中立・肯定的回答が84%となっていますが、肯定的な回答の割合のみでは53%です。まだ十分な数字ではないと認識していますが、昨年の46%に比べると着実に改善してきており、現場における上司と部下の皆さんとのキャリアについてのすり合わせも少しずつ改善されてきている状況ではないかと思っています。

DE&I

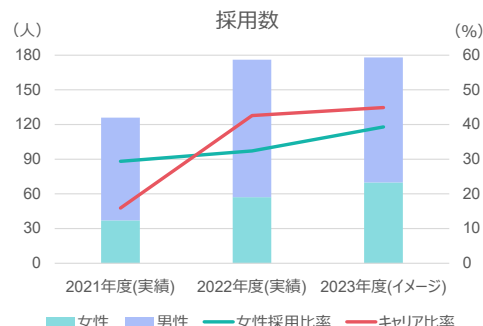
『グローバル人材マネジメントポリシー』

| 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女性活躍推進施策（詳細次葉）
- ✓ **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



DE&Iです。

いろいろな人が集まり総合力を発揮していくことは、当社が強さを維持し、成長していくための起爆剤になり、競争力の源泉になると考えています。

資料の下段左側に、各国拠点の実情に応じた施策と書いていますが、当社は世界中に拠点があります。DE&Iの観点からの今フォーカスしていくべき課題は、各国、各地域により状況が異なりますので、実情を踏まえ、それぞれ施策に取り組んでいます。

その中で日本においては、女性活躍というのが一番大きな課題であることは間違いなく、次のページでご説明したいと思います。

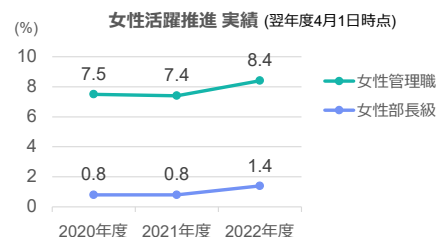
女性活躍以外では、資料に記載の通り、キャリア採用を拡充しています。人事担当の執行役員の中澤も4月からのキャリア採用です。他にも年次のダイバーシティとして、年次管理を徹廃した若手の登用や、海外拠点における現地採用社員の登用等、様々な取り組みをしています。

キャリア採用については、今年の4月に入社された方、および2022年度の年間採用では、いずれも全体採用数の4割を超えています。女性の採用比率では、新卒、キャリアいずれも4割弱の水準まで上がってきています。

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
- 男性育児取得の促進

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

(※)配偶者出産休業を含む

日本における女性活躍推進です。

2030年に向けて3つの定量目標をセットしています。

女性取締役・監査役は30%以上の目標です。具体的には今、取締役と監査役は16人います。

このうち女性は全て社外の方で3名です。

目標の30%以上に達するためには5人以上にする必要がありますが、あと2人社外の方を増やすのではなく、社内の人をいかに育成していくか、30年度に向けての課題として取り組んでいます。

女性管理職は20%以上が目標です。

右側に折れ線グラフが二つありますが、あまり変わってないに見えるかもしれません。

今、管理職は合計約2,800人おり、20%は560人以上となりますが、現時点では230人程です。

ただ、2030年の560人に向けて、毎年どれだけ増やしていくのか、毎年経営会議で議論し、それを組織の目標に落とし込み、各現場で取り組んでいただいています。

部長級は10%以上が目標です。今、部長級は400人以上いる中、女性はまだ6人です。

ただ、数年前は1人のみという水準だったところ何とか少しずつ増えてきており、

もっとスピードアップをしていく必要があると思っています。

目標達成に向けた取り組みを、左側の下に記載しています。

右側下は、いろいろな状況を抱えている個々人の皆さんが最大限力を発揮できるような環境整備制度について記載していますが、会社としては、すでに相当充実した制度を持っていると認識しています。

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

エンゲージメントについてです。

エンゲージメントは社員の皆さんにどれだけ生き生きと活躍いただけているかという観点から会社の状態を測る指標と捉えており、当社の成長にドライブをかけていくための重要な要素だと認識しています。

2022年度から住商単体で雇用している従業員を対象にサーベイをスタートし、今年度は国内外の地域組織で雇用している従業員も対象に拡大しています。

結果については、数値だけでなく背景や評価等、しっかりとご説明しないと意味がありませんので、開示内容は今、整理中です。

今年度の結果について、8月末にレポートを受領しました。

社員エンゲージメントと職場の環境、の2つの大きなカテゴリでまとめられていますが、いずれについても、日本企業の平均よりはある程度高いですが、グローバルな好業績な企業と比べるとまだまだ見劣りしています。

2022年度にサーベイを実施した際に、その結果から出てくる課題、原因を各組織で分析し、対策を実施してきており、その結果、23年度には2つのカテゴリ、いずれにおいても相応の改善結果が出ています。

ただ、先ほど申し上げたような水準ですので、継続して改善に取り組んでいくことが重要だと考えております。

1点、最後に記載していますが、役員報酬の中の株式報酬の交付株式数を決める際の評価項目に、今年度から3つのESG関連の指標を追加致しました。

一つ目は女性活躍推進、2つ目は気候変動対応、最後に、このエンゲージメントサーベイ結果の向上を織り込んでおります。

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

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。



住友商事

Enriching lives and the world

 Sumitomo Corporation | Enriching lives and the world

© 2023 Sumitomo Corporation

(クロージング)

本日はどうも長い時間お付き合いいただきまして、また貴重なご意見をいただきまして、誠にありがとうございました。

今日ご説明申し上げた内容は、われわれの「SHIFT 2023」、構造改革、その前の危機対応モードのところから地道に取り組んできた組織そのものの改革への努力の積み重ねの現状報告でございます。

こういった取り組みを通じて、住友商事に勤める役職員一人一人、それに裏打ちされた組織の力、その上で、われわれが立てる計画に基づくポートフォリオのシフト、最後には、われわれを立てた通りの収益力にしっかりグループ全体を強化していく。

これが実践し続けられるような組織をつくることによって、これだけの激動の時代におけるわれわれ自身の改革そのものが実を結ぶということを固く信じておりまして、これをグローバルベースで、東京にある本社だけではなくて、全世界に展開する住友の事業精神を共有するわれわれの住友商事グループ、グローバルヘッドクォーターの仲間と共に、結果に確実に結びつけてまいります。

どうぞこれからもご期待いただきたいと。
また、ご指導、ご鞭撻のほどよろしくお願い申し上げます。
本日はどうもありがとうございました。

以上