

# IR Day 2025

<sup>12</sup> / **18** <sub>Thu</sub> **14:00~17:00**

# プログラム

時間	プログラム	登壇者
14:00 ～ 14:10	冒頭挨拶	代表取締役 社長執行役員 CEO 上野 真吾
第 1 部 非財務分野における取り組みの進捗		
14:10 ～ 14:20	サステナビリティ経営	常務執行役員 CSDO 江田 麻季子
14:20 ～ 14:35	人的資本経営	常務執行役員 CAO・CCO 吉田 安宏
14:35 ～ 14:40	コーポレートガバナンス	常務執行役員 CAO・CCO 吉田 安宏
14:40 ～ 15:00	社外取締役を交えたパネルディスカッション	パネラー) 代表取締役 社長執行役員 CEO 上野 真吾 パネラー) 社外取締役 大槻 奈那 パネラー) 社外監査等委員 長嶋 由紀子 モデレーター) 執行役員 IR部長 高山 宜典
15:00 ～ 15:35	質疑応答	
第 2 部 成長戦略事例（現場・デジタル・人材）		
15:45 ～ 16:10	デジタル・AI戦略アップデート 具体事例：エネルギー鋼管サプライチェーン	執行役員 CDO・CIO 欧州鉄鋼部門長 巽 達志 服部 卓
16:10 ～ 16:25	リテイル	常務執行役員 ライフスタイルグループCEO 竹野 浩樹
16:25 ～ 16:50	質疑応答	
16:50 ～ 17:00	閉会	代表取締役 社長執行役員 CEO 上野 真吾

# 開会にあたり

代表取締役 社長執行役員 CEO 上野 真吾

IR Day 2025

第1部

非財務分野における  
取り組みの進捗



01

# サステナビリティ経営

常務執行役員 CSDO 江田 麻季子

# 経営理念と事業精神



## 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、との意味。

政友が残した「文殊院旨意書（もんじゅいんしいがき）」  
400年にわたり脈々と受け継がれてきた、「住友の事業精神」の原点。



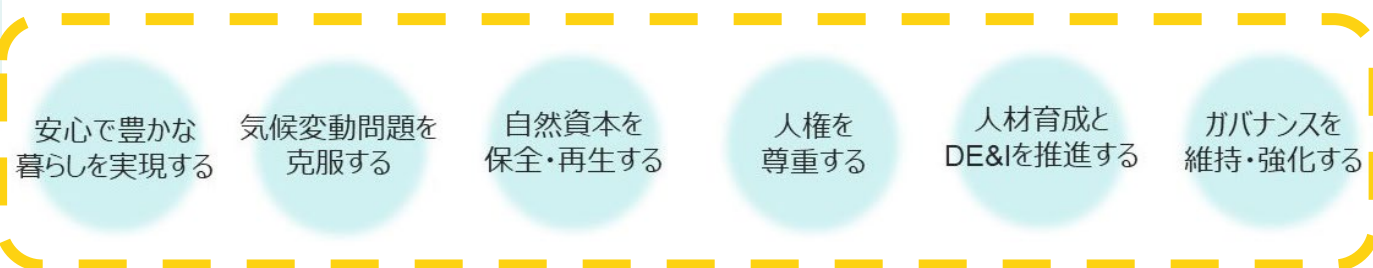
# Enriching lives and the world

# 住友商事の価値創造モデル


## 目指すものとマテリアリティ

## Enriching lives and the world

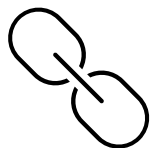
外部環境変化も踏まえ、価値創造の観点からマテリアリティを更新  
従前より一歩進んだ中長期のコミットメントとし、  
社会課題解決を通じて持続的な成長を実現する



# マテリアリティ進捗

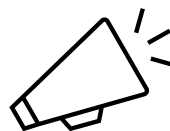
マテリアリティ	長期目標	FY24までの取り組み状況	今後の取り組み方針
 安心でゆたかな暮らしを実現する	地域社会・経済の発展への貢献	<ul style="list-style-type: none"><li>「教育」を活動テーマとする社員参加型の社会貢献活動100SEEDをグローバルに推進。FY24の単体・地域組織における社員参加率は、国内・海外それぞれ5%超を見込む</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>100SEED活動「キャリア教育支援『Mirai School』」を継続。希望校増加に伴い、FY25は、全国80校の生徒1万人超に実施予定</li></ul>
 気候変動問題を克服する	社会のカーボンニュートラル化への貢献	<ul style="list-style-type: none"><li>当社グループ全体におけるサプライチェーン上の温室効果ガス排出量（Scope3）算定完了</li><li>主なGX推進案件について、社会のCN化貢献度を測る定量指標として削減貢献量のトライアル算定を実施</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>FY26分よりSSBJに準拠した開示（気候関連のリスク及び機会の財務的影響を含む）を計画しており、順次対応中</li><li>社会の脱炭素化にステークホルダーとともに取り組むとともに、GX推進を通じて新たな成長を加速させる</li></ul>
 自然資本を保全・再生する	循環型経済の構築や サプライチェーンマネジメント等を通じた 自然と共生する社会の実現	<ul style="list-style-type: none"><li>TNFD Early AdopterとしてTNFDに基づくトライアル開示を実施</li><li>今後、リスクベースで自然への取り組みを強化するため、グループ全体での優先事業（高リスク事業）の特定を実施</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>FY25中のTNFD本開示実施等、情報開示の拡充</li><li>サプライチェーンを含めた優先事業における自然への取り組み強化</li></ul>
 人権を尊重する	全事業・サプライチェーンにおける 全てのステークホルダーの人権尊重	<ul style="list-style-type: none"><li>FY21から実施してきた全事業への人権DDを完了</li><li>今後、リスクベースで人権DDを強化していくためにグループ全体での優先事業（高リスク事業）の特定を実施</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>サプライチェーンを含めた優先事業における人権DD及びグリーバンスメカニズムのさらなる強化</li></ul>
 人材育成とDE&Iを推進する	多様な社員一人ひとりが自分らしく、 イキイキと力を発揮できる職場の実現	<ul style="list-style-type: none"><li>WILL選考の実施や社内公募制の拡大など、多様な“個”の意志・ポテンシャルを最大限に引き出す施策の実行</li><li>経営人財を計画的に育成するため、ポテンシャル人財の特定と育成ポジションの設定・マッチングを実施し、育成サイクルを開始</li><li>重要ポジションのサクセッションパイプラインを充実・強化（キャリア採用人財・女性・若手を積極的にノミネート）</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>リーダーに求められる行動様式（コンピテンシー）の策定とそれに基づく人財アセスメント（360度評価）と人財登用</li><li>経営人財育成のための人財育成体系の再整備</li></ul>
 ガバナンスを維持・強化する	当社グループの企業価値向上に資する ガバナンス体制の構築	<ul style="list-style-type: none"><li>取締役会を経営執行に対し、実効性の高い監督機能を発揮できる体制・運用へ見直す方向性を確認</li><li>具体的なアクションとして、①社外取締役の過半数化、②重要な業務執行の意思決定について経営会議への委任範囲を拡大、③全社重要経営テーマへのモニタリング・議論を充実させるための議題設定を行うことを決定</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>機関設計の変更（監査等委員会設置会社への移行）を含む関連議案を6月の定時株主総会へ付議し、承認がされることを条件に新体制で運営開始予定</li></ul>

# 中期経営計画2026におけるサステナビリティ推進のポイント



## サプライチェーン 視点へのシフト

自社視点から視野を広げ、  
事業機会を先取り・リスクに対応



## 営業現場での サステナ経営強化

各営業現場にて  
より戦略的・機動的に対応



## アカウンタビリティの 強化

ステークホルダーへの  
説明責任を強化

# 気候変動の取り組み

- 2025年度統合報告書より、Scope3を開示
- 2050年カーボンニュートラル化に向け計画通りの進捗。なお、目標の範囲については、2026年中にGHGプロトコル\*に準拠した区分へ更新する見込み
- 脱炭素をビジネスチャンスと捉え、サプライヤーやビジネスパートナーと共に社会全体のカーボンニュートラル化に向けた取り組みを推進していく

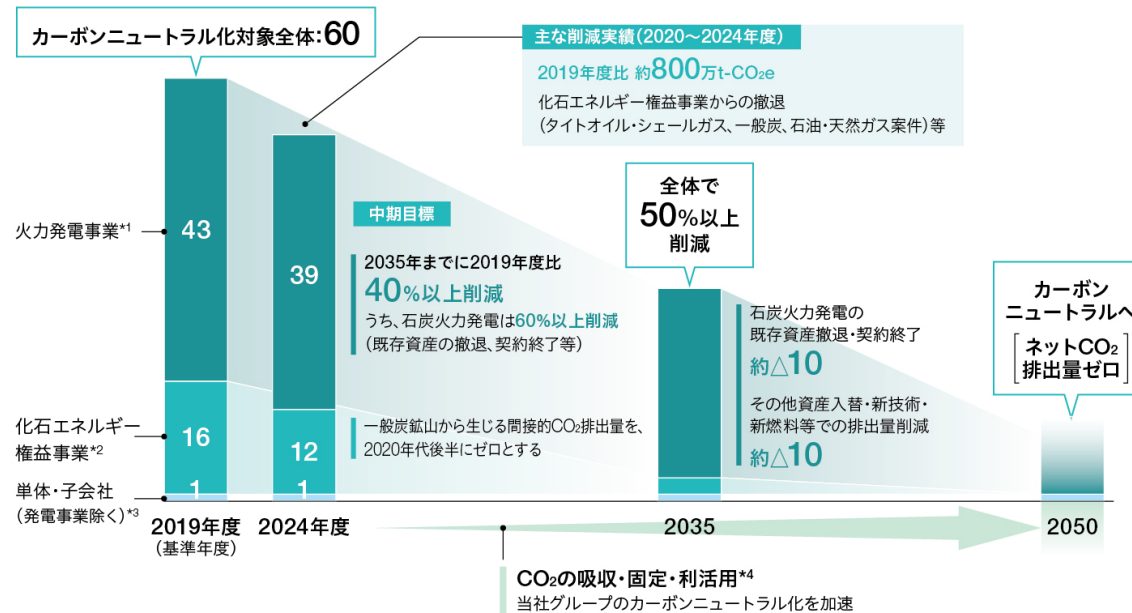
## Scope3排出量

排出量算定のデファクトスタンダードであるGHGプロトコルに基づき、自社排出量であるScope1・Scope2に加え、サプライチェーン上の排出量を示すScope3の全15カテゴリにつき算定完了し、第三者保証を取得のうえ開示を実施

カテゴリ		排出量 (百万tCO <sub>2</sub> e)	カテゴリ		排出量 (百万tCO <sub>2</sub> e)
上流	1 購入した製品・サービス	32.7	下流	9 輸送、配送(下流)	0.3
	2 資本財	0.6		10 販売した製品の加工	1.0
	3 Scope1/2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	4.5		11 販売した製品の使用	38.0
	4 輸送、配送(上流)	2.3		12 販売した製品の廃棄	0.2
	5 事業から出る廃棄物	0		13 リース資産(下流)	20.1
	6 出張	0		14 フランチャイズ	-
	7 雇用者の通勤	0		15 投資	17.8
	8 リース資産(上流)	-	下流合計		77.4
上流合計		40.1	Scope3合計		117.5

## カーボンニュートラル化目標の進捗

カーボンニュートラル化に向けた排出量削減マイルストーン (百万t-CO<sub>2</sub>e)



GREENHOUSE  
GAS PROTOCOL

\*企業の温室効果ガス排出量を国際的に一貫して測り、説明するための共通ルール



Sumitomo Corporation

Enriching lives and the world

\*1 建設中案件の推計値及び持分法適用関連会社の排出も含む

\*2 生産されたエネルギー資源の、他者の使用に伴う間接的CO<sub>2</sub>排出を算定

\*3 直接的CO<sub>2</sub>排出と、各社の使用するエネルギーの生成に伴う間接的CO<sub>2</sub>排出

\*4 森林等による吸収・固定や技術的方法等の国際的な基準で認められる手段による



# 自然資本の取り組み

- ・ 中期目標「2030年ネイチャーポジティブに向けた取り組みの促進」の理解醸成・取り組み強化のため、ネイチャーポジティブに向けた取り組みの定義を明確化
- ・ 25年9月にTNFD提言に基づく開示を実施。また、8月にGPIFが公表した「優れたTNFD開示」の28社の一つに当社開示が選ばれた

## ■当社にとってのネイチャーポジティブに向けた取り組みの定義：

「事業による自然資本への影響を最小化し、自然資本の保全・再生に向けてビジネスを変革し続けていくこと」

(＝リスク低減)

(＝機会創出)

### リスク低減の取り組み

- ・ 自然への依存・インパクト及び投下資本額等の視点から、当社グループとして優先して対応を進める事業を特定
- ・ 5事業において、シナリオ分析や地域特性を考慮したリスク評価・対応確認を実施。高リスク（水ストレス、生態系への影響等）への一定の対応を確認

セクター	事業
農業	● 欧米州青果事業：Fyffes
鉱山	● チリ銅鉱山事業：Quebrada Blanca ● 南アフリカ鉄鉱石・マンガン鉱山事業：Oresteel ● ブラジル鉄鉱石鉱山事業：MUSA
火力発電	● UAEガス火力発電事業：Hamriyah

### 機会創出の取り組み

- ・ ネイチャーポジティブや循環型経済に資する取り組み・ビジネスを展開

#### <主な事例>

- 社内にネイチャーポジティブ事業化検討ワーキンググループを組成
- Werner Aeroにおける航空機のパートアウト事業
- トムラ・ジャパンにおけるペットボトル等回収リサイクル事業
- マングローブ植林プロジェクト

# 人権尊重の取り組み

- ・ リスクベースアプローチで取り組むべく、高リスク事業を特定。人権デューデリジェンスを継続的に実施していく
- ・ グリーバンスメカニズム強化、人権教育についても継続していく

## 人権デューデリジェンス（DD）

- ・ 21年度に開始した、全事業を対象とした人権DDを完了
- ・ これまでの人権DD結果及び各事業のリスク特性を踏まえて、全社的なリスクマッピングを実施。今後は特定した高リスク事業を中心に人権DDを継続予定



## グリーバンスメカニズム

- ・ ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）へ加入。国連ビジネスと人権に関する指導原則に準拠して対応を実施

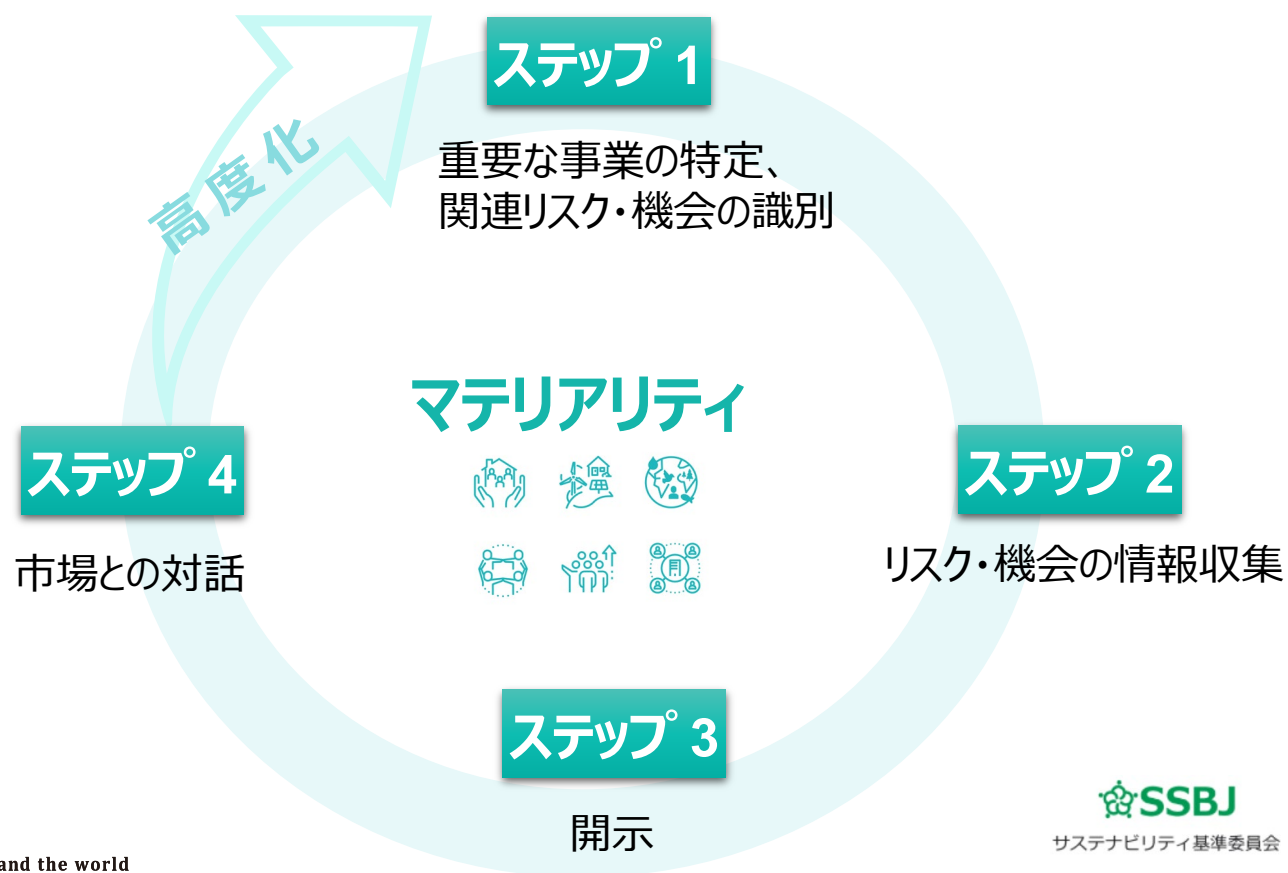
## 人権教育

- ・ 人権関連の法規制や外部動向、サプライチェーン全体での人権尊重の必要性、実際の事業活動における注意点、等に関するE-learning展開や、外部講師によるセミナーを開催



# サステナビリティ経営の高度化

- マテリアリティを土台とした各種施策を推進しつつ、法定開示\*を見据えた情報開示強化及び市場との対話を通じて、サステナビリティ経営の高度化を図る
- 25年度有価証券報告書にて、サステナビリティ関連リスク・機会に伴う財務的影響を含む情報開示を予定（可能な限り法定基準に沿った開示を目指す）
- 社会課題の解決をビジネスチャンスと捉え、積極的に取り組む



\* SSBJ（サステナビリティ基準委員会：  
Sustainability Standards Board of Japan）  
のサステナビリティ基準

**Enriching** lives and the world

02

# 人的資本經營

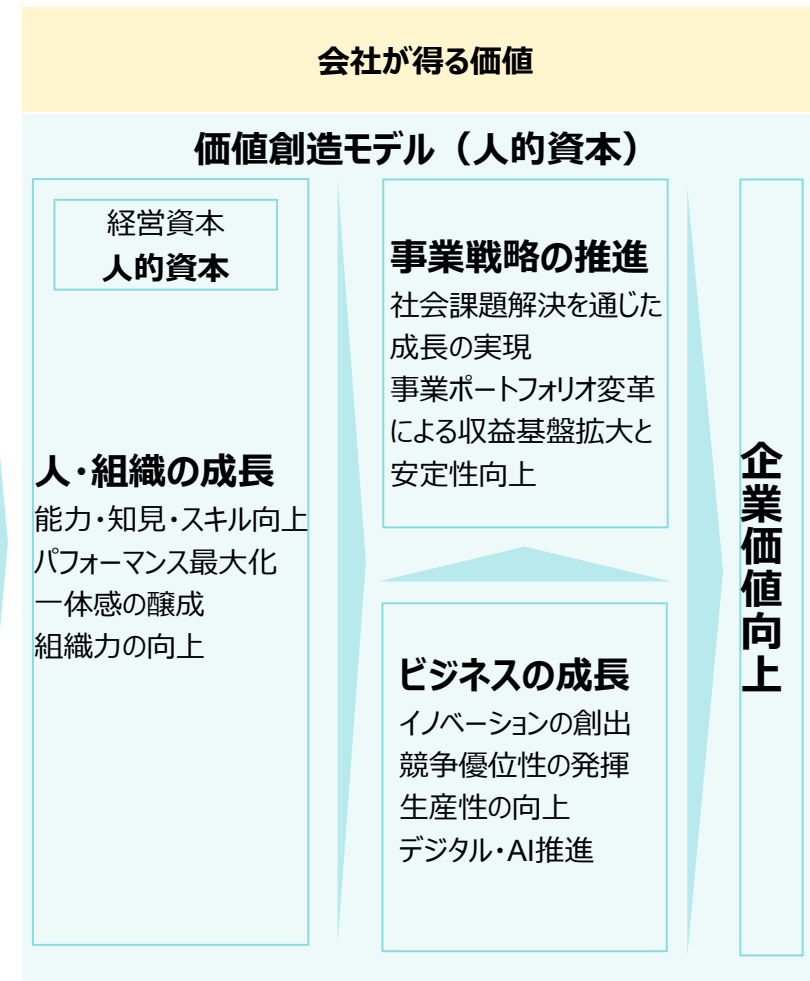
常務執行役員 CAO・CCO 吉田 安宏

# 人的資本における5つの基盤

5つの基盤への継続的な投資と高度化を通じ、  
社員のエンゲージメントと成長を促進。社員の成長がビジネスの成長を牽引し、  
その成果が社員に還元される好循環を実現。

5つの基盤	施策事例
<b>事業精神</b> 企業文化の共有・浸透	DNA継承の各種研修
<b>インクルージョン</b> 違いを尊重し、誰もが自分らしく 活躍できる環境	女性・若手・キャリア登用 インクルージョン啓発活動
<b>人材育成</b> 戦略実行に必要な人財の育成と 経営人財パイプライン構築	セルフリーダーシップ醸成 経営人財育成 DX人財育成
<b>ウェルビーイング</b> 働きやすく 業務に没頭できる環境づくり	健康経営推進 ライフとキャリアの両立サ ポート 業務改革推進
<b>トータル・リワード</b> フェアで透明性高い 金銭的・非金銭的報酬	人事制度改革 社内公募制拡大 フェアで透明なプロセス

社員が得る価値	モニタリング指標
意欲や帰属意識 が高まる	<b>社員エンゲージメント 働く環境</b>  事業精神の理解 個人の尊重 品質・顧客志向 権限・裁量 業務プロセス・組織体制 リーダーシップ 成長の機会
尊重されている 自分らしく活躍できる	
挑戦機会 経験・能力・スキルの習得 市場価値向上	
心身の健康 自責・主体性・自律心	
成長実感・働きがい を感じる	



# “Strategy Powered by People” ～前中計から今中計のHRロードマップ～

前中計では日本の人事制度の改革を通じて年功や職掌といったバリアを撤廃。

今中計ではこれを土台に、No.1事業群に向け、「**人・組織のエンパワメント**」を目指す。

## Strategy

2021～2023年度

### 【SHIFT 2023】

#### 事業ポートフォリオのシフト

構造改革を通じた、収益性向上、  
下方耐性強化

2024～2026年度

### 【中期経営計画2026】

#### No.1事業群

競争優位を磨き成長を実現し、  
社会課題の解決に貢献

## People

### Breaking Barriers

属性に関わらずベストタレントを起用する適所適材を  
グローバルベースで真に追求していく土壌が整った

### Empowerment

各組織の**自律的な経営**と一人ひとりの**セルフリーダーシップ**を促し、  
その力を最大限に引き出して組織全体の力を高める

### <5つの基盤>

#### 事業精神

#### インクルージョン

#### 人材育成

#### ウェルビーイング

#### トータル・リワード

#### 日本における人事制度の改革：

職務等級制度の導入

評価制度の改革

職掌一本化

#### 「人・組織のエンパワメント」取り組み一例

組織再編と業務改革推進：ラインマネージャーへの権限委譲、生成AI活用

WILLを起点とした成長機会：社内公募制の拡大、WILL選考

セルフリーダーシップの醸成：リーダーの意識・行動

次ページ以降

# 「人・組織のエンパワーメント」の取組み ～組織再編と業務改革推進～

## ラインマネージャーへの権限委譲

### グループ・SBU制への組織再編

自律的な営業グループ経営

グローバル拠点一体の  
SBU戦略遂行

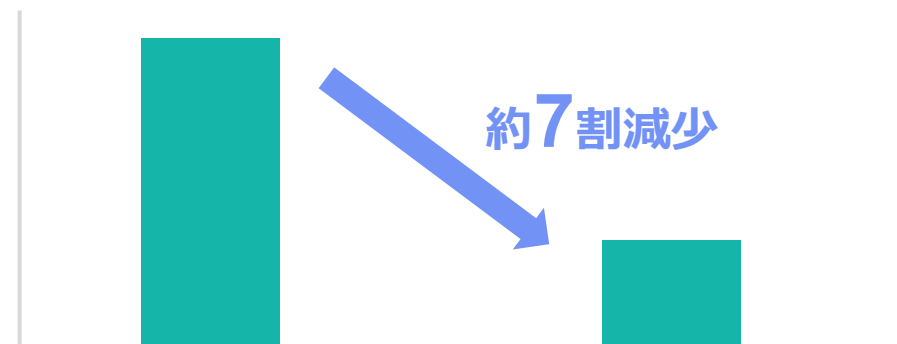
9営業グループ／43SBU



様々な規模のSBUを並列とした、フラットな組織運営

- 商品本部制から事業戦略に基づいたグループ・SBU制に組織再編。
- 競争優位性を生かし戦略を磨き上げるSBUの**自律的な経営**により、各事業がNo.1事業群として成長することを目指している。
- 人事における取り組みとしては、事業戦略に必要な且つ最適な人事判断を迅速に行えるよう、**人事関連事項の権限をラインマネージャーへ委譲**。ラインマネージャーのリーダーシップ向上を支援するため、「ラインマネージャー向けサイト」を全社公開。

一定層の任用・異動における人事判断におけるプロセス工数



# 「人・組織のエンパワメント」の取組み ～組織再編と業務改革推進～

## 生成AI Microsoft 365 Copilotの活用



Copilotの全社活用をリードするIT企画推進部担当者（左）と  
営業組織での活用を推進する社員（中央・右）

- 組織再編の成果を最大化するため、「稼ぐ力の向上」と「働きがいのある職場の実現」を目的とし、**全社員が主体的に業務改革の検討と実行を推進。**
- その一環として、デジタル・ITの活用を促進。  
2024年4月に、**Microsoft 365 Copilotを日本企業として初めてグローバル全社で導入。**
- オープンコミュニティの構築やCopilot Championsを通じ、現場での活用・浸透を促進。

業務削減時間：月間平均約**1万時間**

コスト削減：年間約**12億円**

### Copilot Championコメント



阪本 麻樹  
物流管理部

所属組織向けに業務改革をテーマとしたセミナーを企画・開催し、Copilotの活用による業務効率化を支援しました。セミナーで得た知見を実務で継続的に活かすため、Teamsに物流管理部用のCopilot専用チャンネルを設置。具体的なTips等を定期的に発信し、実践と定着を促進しています。



関野 七海  
デジタル戦略推進部

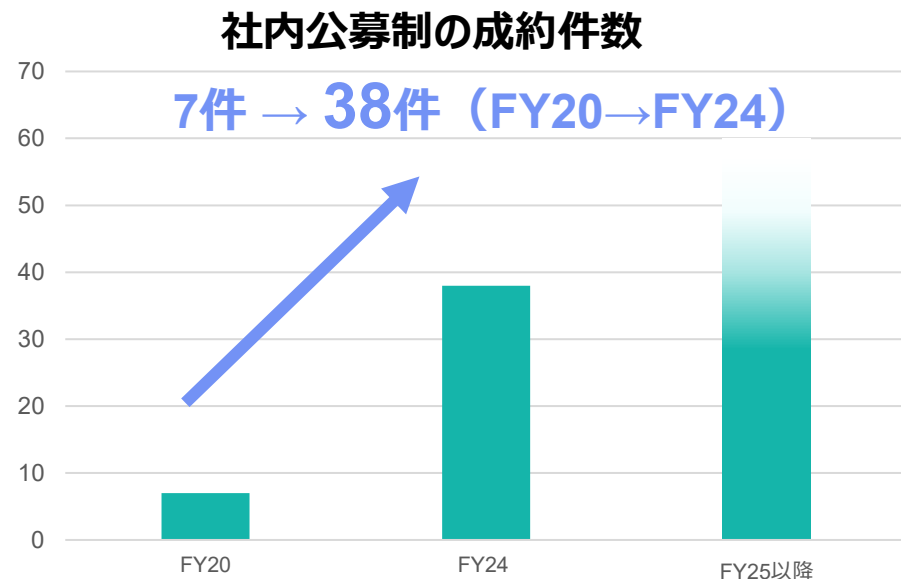
普段から業界ニュースの定時取得やPPT用アイコン作成、業務中の即時検索等をCopilotに任せ、「小さな時短」を積み重ねています。社内SNSで活用例を共有し、利活用促進にも取り組んでいます。



# 「人・組織のエンパワメント」の取組み ～WILLを起点とした成長機会～

## 社内公募制の拡大

(件)



### 概要

- 年1回開催 ⇒ 随時募集可能・応募要件を緩和。

### 個人への効果

- 自身のWILL（意欲）を起点とした自律的なキャリア形成が可能。
- キャリア意識・行動の変化を促進。

### 組織への効果

- 必要なスキル・経験を持つ人財を、他組織から柔軟に獲得可能。
- 多様な人財の参画により、新たな発想が生まれ、イノベティブな議論や質の高い意思決定につながる。
- 組織の魅力度・競争力の向上にも寄与。

＜社内公募制改定に関する社員アンケート結果＞

設問	肯定回答
より働きがいを感じながら挑戦できることによる個人の成長に繋がっている	79%
メンバーの多様性向上による組織力の強化・成長に繋がっている	67%
今後、機会があれば公募制を利用したいか？	66%



社内公募制を利用し、食料事業から海外工業団地事業へ異動した社員



# 「人・組織のエンパワメント」の取組み ～WILLを起点とした成長機会～

## WILL選考



WILL選考で入社した2025年の新入社員（左・中央）に  
インタビューをする広報部社員（右）

### 概要

- WILL（意欲）を尊重した成長機会の提供のため、新卒採用では入社前に初期配属を確定できる「WILL選考」を導入。

### 個人への効果

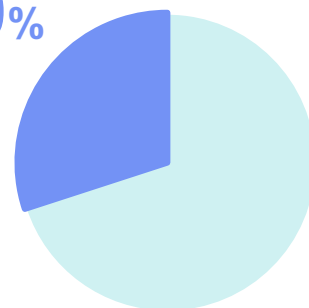
- 入社前後ギャップのすり合わせ、解消。
- 学生時代の経験や課題意識を活かしながら働き続けられる。

### 組織への効果

- 配属先SBUのトップが直接選考を行うため、マッチングや将来性を踏まえた採用が可能。
- 理系や博士号取得者など、応募者の多様性が拡大。

新卒新入社員にしめるWILL選考比率    エントリー者数（WILL選考導入前との比較）

約30%



19%UP



# 「人・組織のエンパワメント」の取組み ～セルフリーダーシップの醸成～

## 「当社リーダーに求められる意識と行動」についてグローバルベースでの議論

- 昨年、グローバル全体で階層・地域を問わず約70名に対してリーダーシップについてのヒアリングを実施。  
「No.1事業群」の実現を目指して、「**今、当社に求められるリーダーシップの姿**」や「**変えていくべき行動**」について、率直な声を収集。
- 25年10月に、**一人ひとりがリーダーシップを振り返り、未来に向けた行動を考えるきっかけ**としてもらうため、グローバル全社に展開。  
現在、各現場で議論を実施している。
- 議論を通じて得られた気づきや個人・組織として実践しようと考えていることなどのフィードバックを集め、全社モメンタムを高めていくための施策検討に活かしていく。

### <ヒアリングで収集した現場の声の一例>

#### Lead Organization (組織を率いるリーダーシップ)

- ・全体最適を見据え、対立も受け止めながら、組織を正す「No」を示す
- ・挑戦しないこと自体がリスクと考えそのリスクを織り込んで意思決定する

#### Lead Others (部下を率いるリーダーシップ)

- ・“自分たちがどうありたいか”を定義し、未来を描き、語ることができる
- ・適度な距離を取り、部下が自律的に動くようにする

#### Lead Self (個人としてのリーダーシップ)

- ・自分の出した成果と正面から向き合い、次に活かす
- ・周囲の意見に違和感を持ったとき、“自分はこう思います”と発する

# エンゲージメントサーベイ結果に対する現状把握と今後の更なる取り組み

- 人財・組織に対する取り組みが意図した効果を生んでいるかを確認するための指標としてモニタリング。
- 業績との相関が高いと言われている下記2指標ともに3年連続の改善。グローバル平均と同水準。

FY25結果		社員エンゲージメント：71%（昨年度比+1）		働く環境指数：72%（昨年度比+1）	
		項目	前中計比	取り組みの一例	
強み	5つの基盤を通じた長年の取り組みにより、既に成果として表れている当社の強み	事業精神の理解	高水準を維持	事業精神：DNA継承のための別子銅山訪問や各種研修	
		個人の尊重		インクルージョン：キャリア採用・女性活躍推進、インクルージョン啓発活動 ウェルビーイング：働き方改革、ライフとキャリアの両立支援制度	
改善	新たな組織体制のもと、今中計の注力事項「人・組織のエンパワメント」の取り組みにより、改善が見えてきているもの	品質・顧客志向	+6	(各グループ・組織でのNo.1事業群への取り組み・ESに基づく改善取り組み)	
		権限・裁量	+5	人材育成：ラインマネージャーへの権限委譲	
		業務プロセス・組織体制	+5	ウェルビーイング：Copilot導入等の業務改革推進	
更なる向上	今中計の注力事項「人・組織のエンパワメント」の取り組みにより、更に向上させていきたいもの	リーダーシップ	+2	人材育成：リーダーシップの行動様式、経営人財育成	
		成長の機会	+2	トータルリワード：社内公募制の拡大、WILL選考	

<5つの基盤>
事業精神
インクルージョン
人材育成
ウェルビーイング
トータル・リワード

03

# コーポレートガバナンス

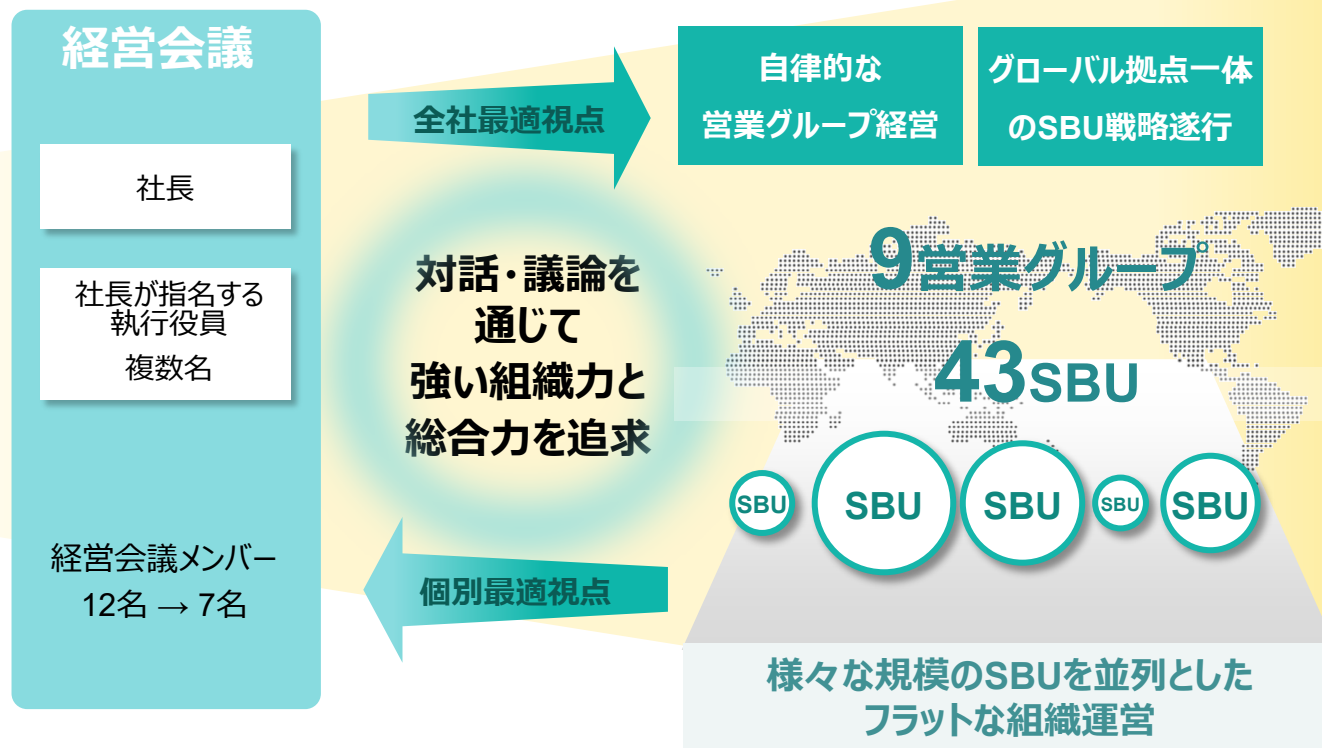
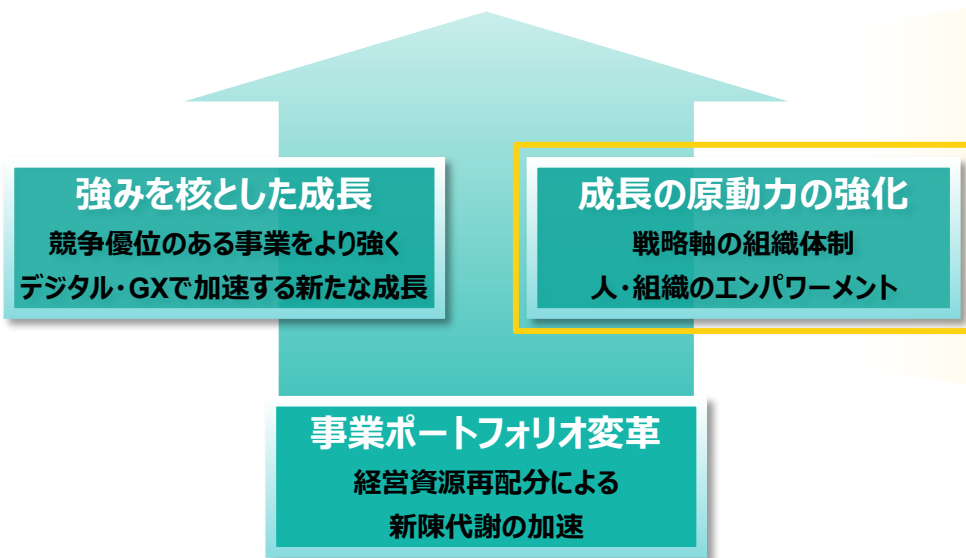
常務執行役員 CAO・CCO 吉田 安宏

# 中期経営計画2026

- 中期経営計画2026は、構造改革を遂行した前中計から新たな成長ステージに入り、それぞれのビジネスラインでNo.1を目指すことがテーマ。
- 「成長の原動力の強化」においては、経営執行側における戦略を軸とした組織再編や、経営会議の体制・意思決定プロセスの見直しを2024年4月に実施。

## No.1事業群

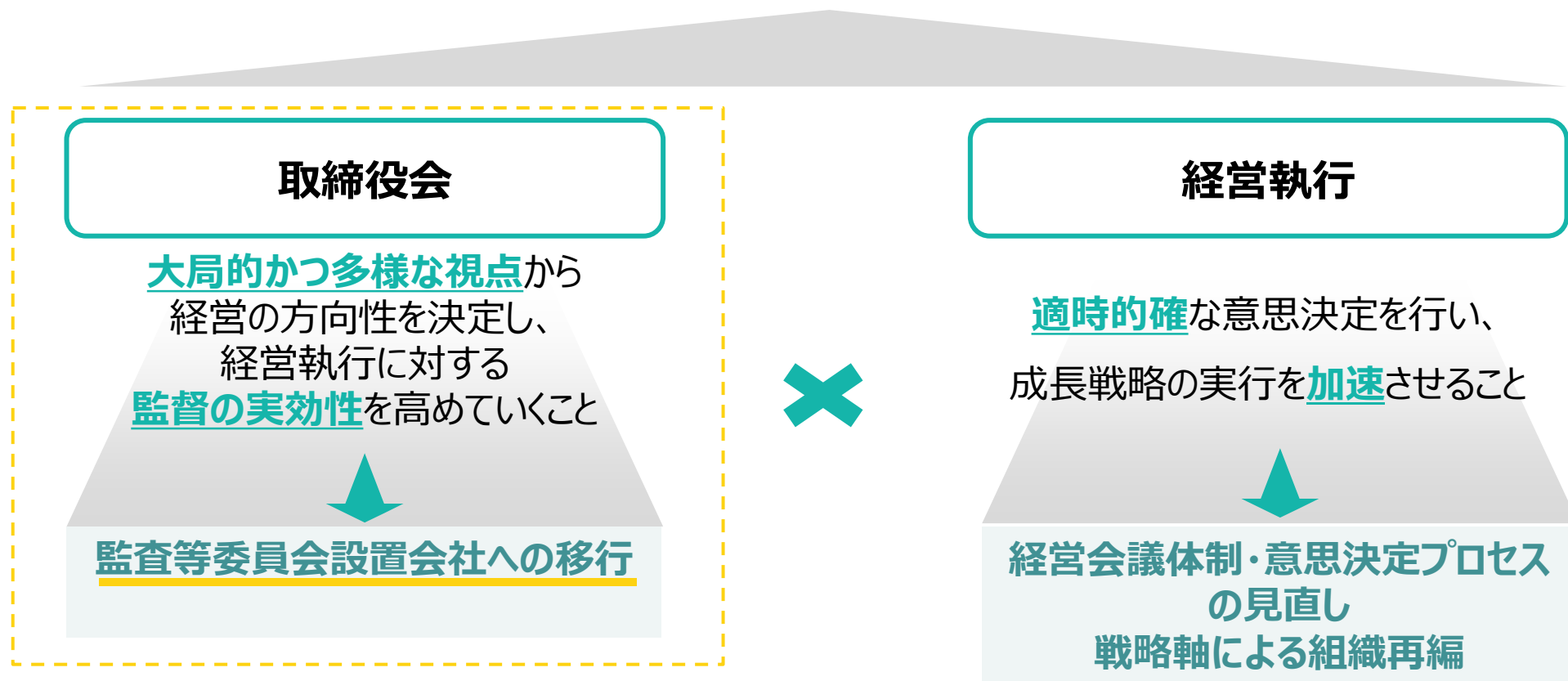
競争優位を磨き、社会課題解決を通じた成長を実現



# 機関設計変更の背景

- 2024年4月の組織再編も踏まえ、取締役会と経営執行の関係がどうあるべきかに関する具体的に検討した結果、取締役会と経営執行の役割を一層明確に分け、経営執行への権限委譲を進めると同時に、取締役会の経営執行に対する監督機能の実効性をさらに高めていくことが、中長期的な企業価値向上につながるという考えの下、監査等委員会設置会社へと移行することが最も相応しいと判断。

## 住友商事グループの中長期的な成長へ





# 監督機能の実効性向上

- 機関設計の変更に併せ、監督機能の実効性を高めるために、下記の見直しを実施。

## 監督機能の 実行性向上

### アジェンダの 高度化

- 経営執行側で機関決定することが**合理的かつ適正と考えられる事項を経営会議へ委任し、自律的かつ迅速な経営執行**を実現する
- 一方、**取締役会**は、住友商事グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた**方向性の議論**や、**全社経営に関する重要テーマについてのモニタリング・議論**を充実させ（アジェンダ・セッティングを強化）、**経営執行より一段高い視座での監督機能を発揮**

### 社外取締役の 過半数化

- 取締役会の位置付けを、主として社外取締役による経営執行の**監督の場と明確化し、取締役会の過半数を社外取締役とする**

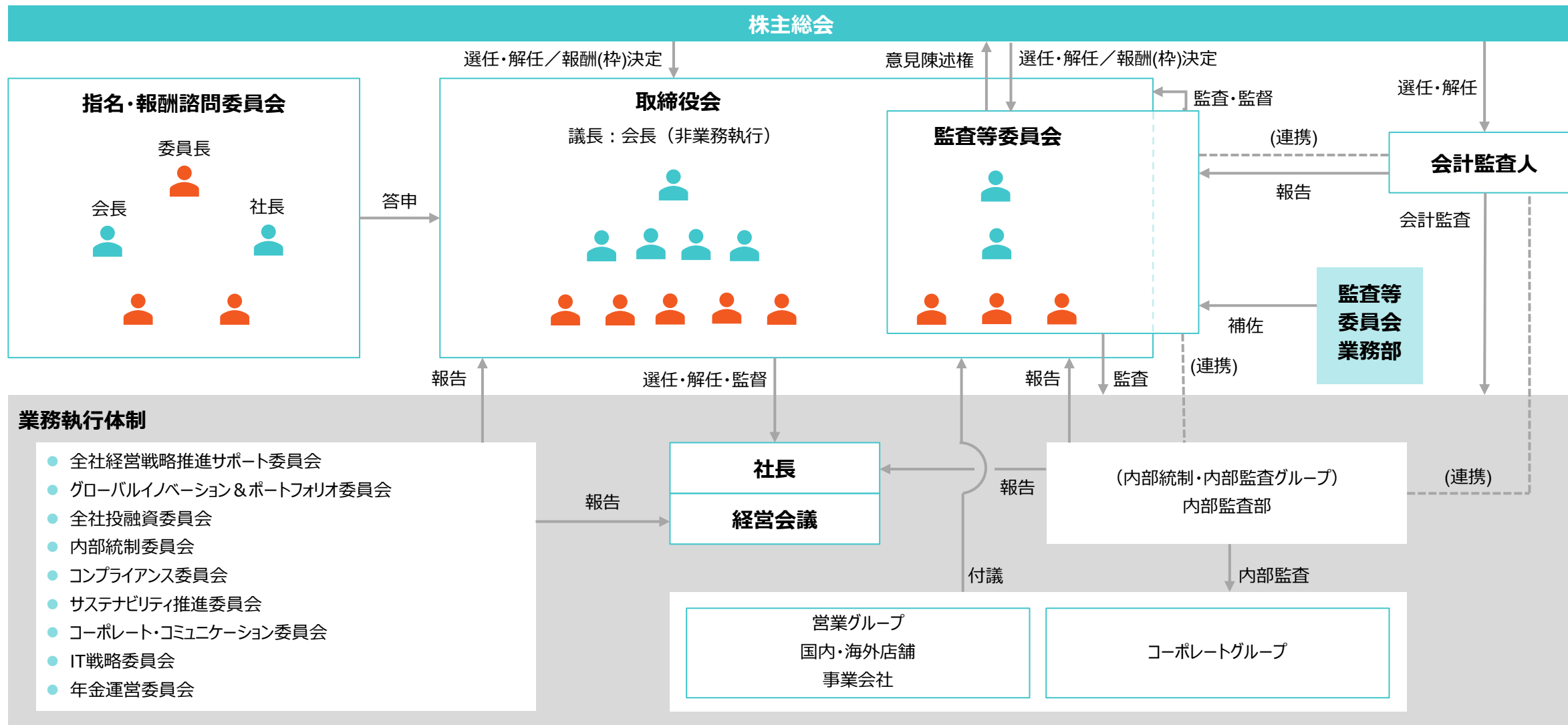
# Appendix





# コーポレートガバナンス体制（監査等委員会設置会社）

社内 社外



## 04

# 社外取締役を交えたパネルディスカッション

代表取締役 社長執行役員 CEO 上野 真吾

社外取締役 大槻 奈那

社外監査等委員 長嶋 由紀子

社外取締役

# 大槻 奈那

1988年 4月 三井信託銀行株式会社（現：三井住友信託銀行株式会社）入行

2011年 6月 メリルリンチ日本証券株式会社（現：BofA証券株式会社）マネジング・ディレクター（2015年12月退任）

2016年 1月 マネックス証券株式会社 執行役員 チーフアナリスト

2017年 6月 株式会社クレディセゾン 社外取締役（2024年6月退任）

2018年 4月 名古屋商科大学大学院 教授（現職）  
6月 東京海上ホールディングス株式会社 社外監査役（現職）

2021年 4月 マネックス証券株式会社 専門役員 チーフアナリスト（2022年8月退任）  
6月 持田製薬株式会社 社外取締役（2024年6月退任）

2022年 9月 ピクテ・ジャパン株式会社 シニア・フェロー（現職）

2024年 6月 当社社外取締役（現職）

社外監査等委員

# 長嶋 由紀子

1985年 4月 株式会社リクルート（現：株式会社リクルートホールディングス）入社

2006年 4月 同社 執行役員

2008年 1月 株式会社リクルートスタッフィング 代表取締役社長（2016年4月退任）

2012年10月 株式会社リクルートホールディングス 執行役員

2016年 6月 同社 常勤監査役（現職）

2018年 4月 株式会社リクルート 常勤監査役（現職）

2019年 3月 日本たばこ産業株式会社 社外取締役（現職）

2021年 6月 当社社外監査役

2025年 6月 当社社外取締役（監査等委員）（現職）

IR Day 2025

第2部

成長戦略事例

（現場・デジタル・人材）

05

# デジタル・AI戦略アップデート

執行役員 CDO・CIO 巽 達志

# 中期経営計画2026 デジタルで加速する新たな成長

- 2018年にDXセンターを設立し、前中期経営計画（SHIFT2023）においても、デジタルによるビジネス変革を、当社の重点施策として掲げてきた。
- 中期経営計画2026作成時の想定を超える速度でデジタル・AIが普及。こうした状況に対応し、中計で掲げる「強みを核とした成長」「成長の原動力の強化」「事業ポートフォリオ変革」を深化・強化すべく、デジタル・AI戦略を策定。

## No.1 事業群

競争優位を磨き、社会課題解決を通じた成長を実現

### 強みを核とした成長

競争優位のある事業をより強く  
デジタル・GXで加速する新たな成長

### 成長の原動力の強化

戦略軸の組織体制  
人・組織のエンパワメント

## デジタル・AI 戦略

『デジタルで磨き、デジタルで稼ぐ』の深化・強化

### 事業ポートフォリオ変革

経営資源再配分による新陳代謝の加速



# デジタル・AI 戦略のVision

## Vision

あらゆるビジネスの現場で  
デジタル・AI を駆使して  
新たな価値創造モデルを  
構築し社会や産業の  
変革をリード



### 人財

- デジタル事業構想力の強化
- デジタルスキル獲得
- 要件定義力
- データガバナンスの知見

### 事業現場

- 900社の連結事業会社
- 10万社のグローバル顧客
- 事業現場での課題抽出力
- 顧客へのインターフェース
- グローバルコーポレート
- 事業構想力

### デジタルソリューション

- システム・ネットワーク開発
- デジタル・AIエンジニアリング
- セキュリティ
- BPO・データセンター

## Design Principles

- 顧客が真に求める価値の再定義
- 当社の強みの補強
- 暗黙知の形式知・組織知化
- 本質的な課題から価値創造
- 劣勢ビジネスからの形勢逆転
- ビジネス構想の社会・産業実装

⋮



# 当社・SCSK・当社グループの成長

- SCSKの成長をフルサポートし、デジタル・AI戦略を強力に推進することで、当社グループの飛躍的成長を実現。

社会・産業変革を  
リード

## デジタル・AI戦略による当社の成長加速

事業現場(事業会社・顧客・コーポレート)で  
デジタル・アプリケーションを社会実装。  
デジタルインフラ構築にも取り組む。

Sumitomo Corporation の成長

## 当社グループの企業価値最大化

当社とSCSKは互いの強みを持ち寄りながら、  
強みをさらに強化できる協業、融合の部分を見出し、  
当社グループ全体の成長を図る。

ネットワンシステムズ グループ化 2024

SCSK の成長

## SCSKの自律的成長をフルサポート

SCSKが自らの強みを磨き、当社はその成長を  
最大限支援する。

2011 SCSとCSK 合併

### 住友商事の強み

- 事業現場、グローバルネットワーク、顧客へのインターフェイス
- 課題抽出力、事業構想力、海外事業投資など

- 確立された強固な経営基盤（13期連続増収増益）
- 「Sier+Nier」という業界において差別化されたポジション

### SCSKの強み

# 現場力とデジタルソリューションの強化



- Vision実現のためには、課題抽出力、事業構想力を強化し、デジタルソリューションとの掛け合わせが必要。
- デジタルソリューションを強化すると共に、ソリューション間の連携も追求。

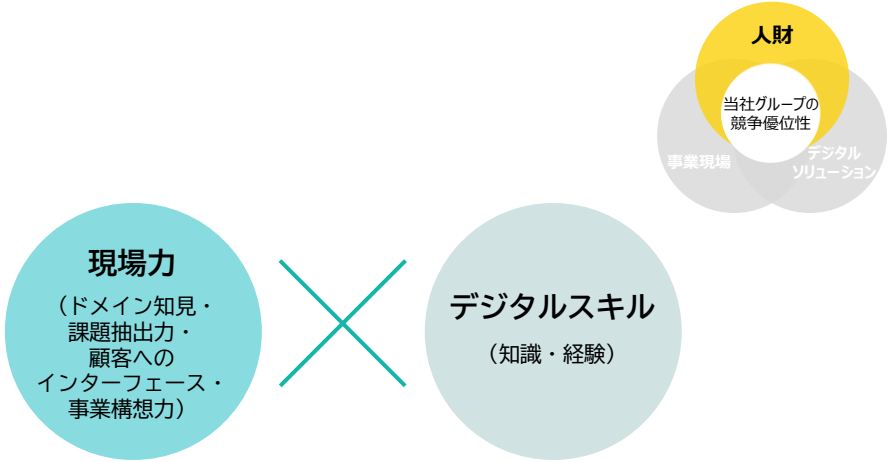


当社グループで  
既に有している領域

今後獲得強化すべき  
デジタルソリューション

# デジタル人財育成施策の強化

- 全社員のデジタルスキルの底上げとデジタル活用力（現場での課題抽出力・事業構想力とデジタルスキルを組み合わせる能力）の向上を図る施策を段階的に実行。デジタル人財認定制度（Dグレード）を導入。
- デジタル・AIがもたらす新たな機会は自らの市場価値を高め、キャリアを切り拓くチャンス。一人ひとりの成長を住友商事グループ全体の価値向上につなげる。



## 今後の施策（例）

デジタルスキルの底上げ デジタルで変革を起こす先導者の育成	✓ デジタル・AI集中研修（社員向け＆組織長向け） ✓ デジタルスキルの可視化、認定制度（Dグレード）の導入 ✓ リスキリング
デジタル活用力の向上	✓ 価値創出に資するコンテンツの提供（社内外の活きた事例集など）
取り組みの可視化・共有	✓ デジタル・AI 事業構想イベント ✓ チャネル活用 ✓ 全社会議体での取り組み事例紹介 等



# デジタル・AI戦略が創り出す社会・産業の姿 ～世界中の事業現場で変革～

## 5GとAIによるインフラ保全

社会インフラ保守点検の人材不足に対し、デジタルを活用した効率的ソリューションを提供

## デジタルインフラ・産業基盤整備・拡大

インフラ・産業基盤整備・拡大（データセンター、通信インフラ、電力、半導体関連など）

## サプライチェーン変革

世界中の産業のサプライチェーンを高効率化し、安定供給へ

## 世界の農業データを活用した営農改革

農作物、土壌・天候、農業資材データを統合・分析、農業生産の安定的拡大へ

## リテールデータを軸とした新規事業

食品スーパー、ドラッグストアなどの顧客データを統合しAI分析、生活者個々人に寄り添ったサービスを提供

## 都市開発におけるデジタルエコシステム構築

エネルギー高効率、住民の健康管理促進、防災減災など

### <アプローチ例>

・ビジネス・サプライチェーンに関連するあらゆるデータをAIで分析し、現場ニーズに合わせたソリューションを実現、付加価値を拡大



# デジタル・AI戦略が創り出す社会・産業の姿 ～世界中の事業現場で変革～

## 5GとAIによるインフラ保全

社会インフラ保守点検の人材不足に対し、デジタルを活用した効率的ソリューションを提供

## デジタルインフラ・産業基盤整備・拡大

インフラ・産業基盤整備・拡大（データセンター、通信インフラ、電力、半導体関連など）

## サプライチェーン変革

世界中の産業のサプライチェーンを高効率化し、安定供給へ

## 世界の農業データを活用した営農改革

農作物、土壌・天候、農業資材データを統合・分析、農業生産の安定的拡大へ

## リテールデータを軸とした新規事業

食品スーパー、ドラッグストアなどの顧客データを統合しAI分析、生活者個々人に寄り添ったサービスを提供

## 都市開発におけるデジタルエコシステム構築

エネルギー高効率、住民の健康管理促進、防災減災など

### <アプローチ例>

・ビジネスに関連するあらゆるデータをAIで分析し、現場ニーズに合わせたソリューションを開発、事業を拡大。

・顧客データを融合・蓄積し、AIで分析することにより、パーソナライズされた提案型アプリケーションサービスや新規事業を創出。

05

# デジタル・AI戦略 具体事例紹介

## - AIを活用した鋼管サプライチェーンの高度化 -

欧州鉄鋼部門長 服部 卓

# 1. 当社鋼管事業の变革

従来型輸出モデルから統合型サプライチェーンマネジメントへの転換

遍歴

1990-

2000-

2010-

2018-

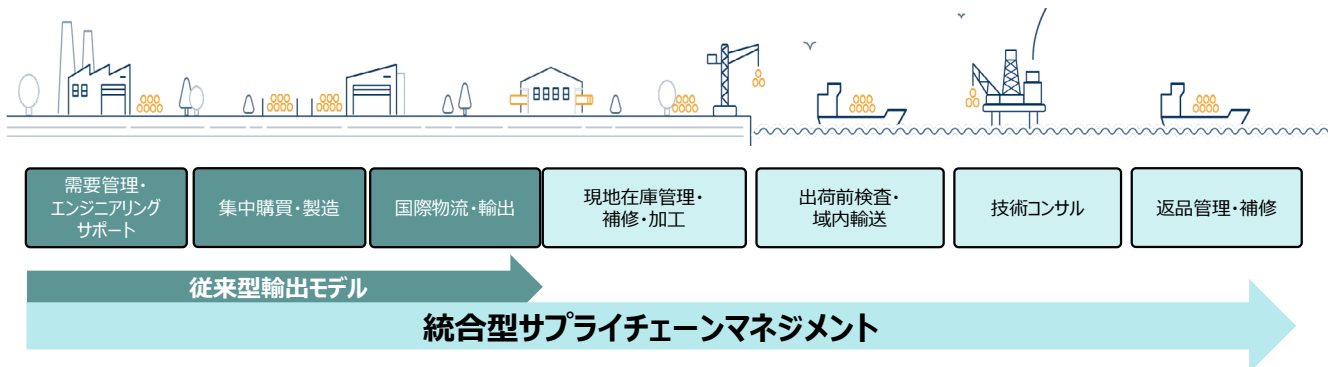
マーケットインサイダー

グローバルゼーション

サービス・バリュー拡大

エコシステムの変革

プロセス



## 当社の強み



顧客基盤

オイルメジャーを中心とするエネルギー企業との50年に亘るパートナーシップ



オペレーションデータ

競争優位性の源泉たる30年超のオペレーションデータ、業界インテリジェンス、業務ノウハウ



AI

AIを活用した業界全体の課題解決、ビジネスモデル変革



Business Expertise

ascend<sup>SC</sup>  
SCSK  
Digital Expertise

2025年-

事業近代化による更なる競争力の追求



1兆円以上  
売上



1,500名以上  
従業員



20以上  
SCM拠点



350以上  
顧客

顧客基盤

オペレーションデータ

AI



戦略・意思決定の高度化



競争優位性・コアバリューの資産化



収益モデルの進化



## 2. AI導入による意思決定の高度化

現場課題に基づくユースケースを策定の上 Proof of Conceptを完了。  
SCSKエンジニアも参加し10種以上の試作品を開発済、**来年から実装開始予定。**

### AI活用領域①：アセット効率化



### 掘削明細選定 (Drilling Detail Selection)

etc...

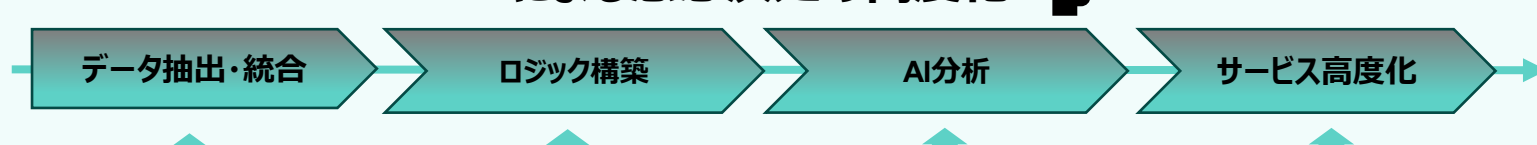
### AI活用領域②：ビジネスプロセス高度化



### 請求書突合 (Invoice Reconciliation)

etc...

### AIによる意思決定の高度化



### 基幹システムの刷新・データ基盤の近代化



### アセット効率化

- ・ 需給最適化
- ・ 長期在庫削減
- ・ 財務コスト削減...



### ビジネスプロセス高度化

- ・ 業務効率改善
- ・ 意思決定高度化...



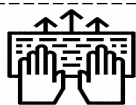
**次期中計期間に  
数十億円の経済効果を見込む**



### 収益モデルの進化



AIプラットフォーム  
導入



オペレーション  
データ

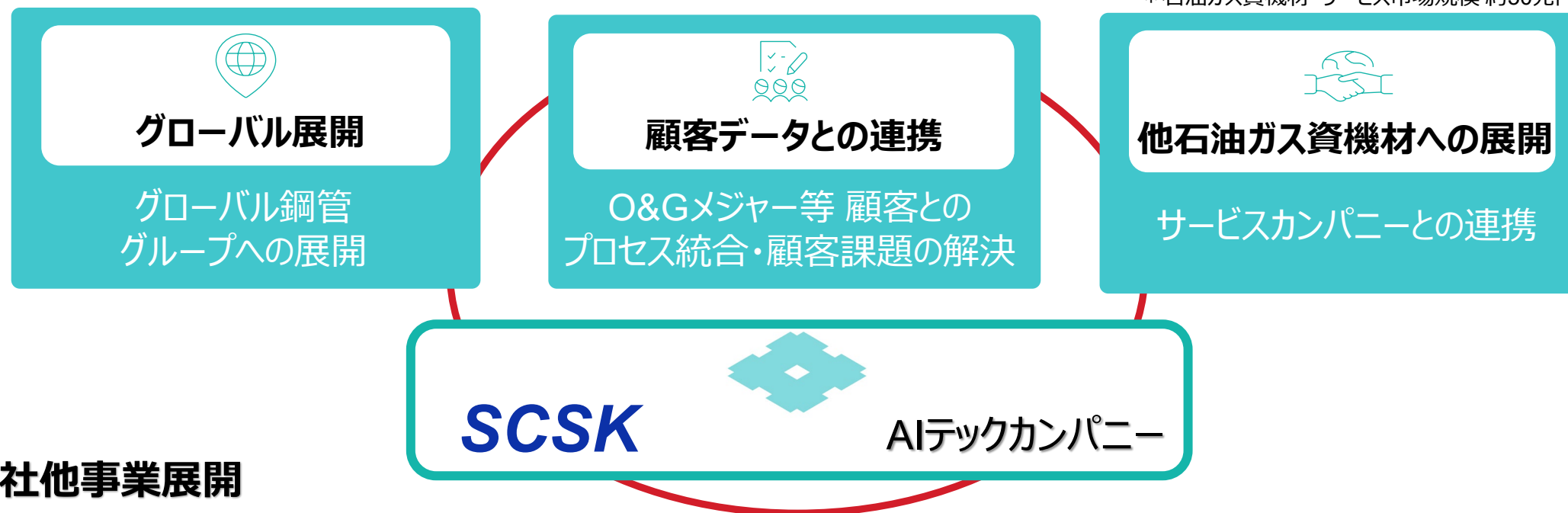
### 3. 今後の展望・拡張性

#### 鋼管事業

#### 当社鋼管事業におけるアプローチ

ビジネス・サプライチェーンに関連するあらゆるデータをAIで分析し、現場ニーズに合わせたソリューションを実現、付加価値を拡大。

\* 石油ガス資機材・サービス市場規模 約50兆円



#### 当社他事業展開

#### 本事案のソリューション

新規発注・予兆保全

掘削明細選定

在庫管理・需給最適化

#### 当社グループ他ビジネスへの展開におけるアプローチ

暗黙知を形式知化し、競争優位・収益の源泉を知的財産化。

データ・AIを活用しデジタルプラットフォームを構築、顧客を囲い込んだ上で、そのプラットフォームを様々な顧客向けのサービス事業者を提供。

取引・需給・価格・物流などの市場データをAIで常時分析し、需給マッチング・条件最適化・自動取引を実現。 48

06

# リテイル

## - リテイル事業における現場×デジタル -

常務執行役員 ライフスタイルグループCEO 竹野 浩樹

# Contents

01

当社のリテイル事業について  
ー強みと歩みー

P.50

02

リテイル事業のデジタル活用  
ー現場×デジタルー

P.63

03

リテイル事業の成長を支える人的資本

P.71

# リテイル事業推進体制 ～組織概要～

Sumitomo's Business Group

ライフスタイル グループ 

鉄鋼 グループ

自動車 グループ

輸送機・建機 グループ

都市総合開発 グループ

メディア・デジタル グループ

資源 グループ

化学品・エレクトロニクス・農業 グループ

エネルギー変換・エネルギーグループ



グループCEO  
竹野 浩樹

CFOオフィス

リテイル SBU

SBU長 山元 淳平

国内リテイルユニット

リテイルデータ  
マーケティングユニット

海外リテイルユニット

次世代リテイルユニット

食料 SBU

ヘルスケア SBU



食品スーパーを軸とした国内リテイル事業、  
および周辺領域での新規事業開発



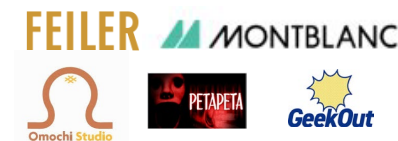
リテイルデータを活用した新規事業開発



食品スーパーを軸とした海外リテイル事業、  
および周辺領域での新規事業開発



ブランド事業、ユニフォーム事業、および  
メタバース等次世代新規事業開発





# リテイル事業を取り巻く社会課題



上流 → 下流





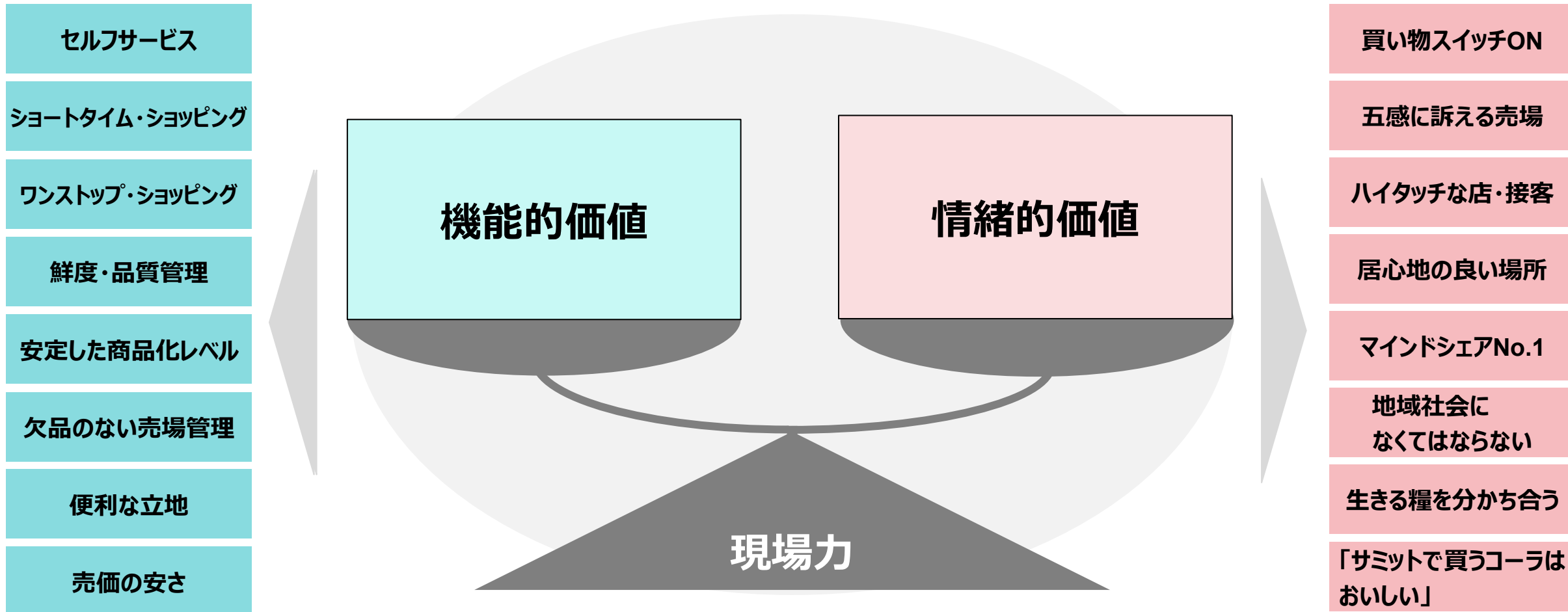






# 現場力 ～機能的価値と情緒的価値のバランス～

- 創業以来培ってきた強み**機能的価値**を基盤に、2017年に新事業ビジョン「サミットが日本のスーパーマーケットを楽しくする」を策定、時代の変化に対応し顧客のストアロイヤリティを高める**情緒的価値**を強化





# 情緒的価値を提供① ～店づくり～

## ハイタッチな売り場





## 情緒的価値を提供② ～店づくり～

### ハイタッチな接客





## ハイタッチな情報発信

[illegible]



# あなたの一票が セールを決める。

投票期間

7/2

土

10

日



## サミット総選挙

総菜総選挙

サミットでしか買えない商品総選挙

ベーカーリー総選挙

投票方法は  
2種類あります。

店頭で投票



WEBで投票




皆様の清き一票をお待ちしております。

# リテイル事業の強み

**01** オペレーション力（機能的価値） × マーケティング力（情緒的価値） × リテイルDX推進力

**02** 首都圏を軸とした店舗網・顧客接点 × 食と健康を可視化するリテイルデータ

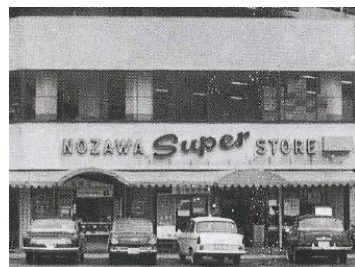
**03** 多様なリテイルビジネス人財 × バリューアップの実行力



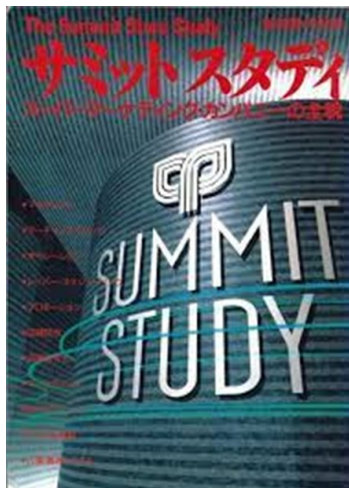
# 現場力を高め価値を生み出してきた歩み

強みの深化

【1号店】



【特集書籍】



【案内係】



【特徴あるチラシ】



【テラスモール松戸店】



サービスレベルの進化

デジタル・AI活用  
リテイルDX

オペレーションの進化

マーケティングの深化

1963年

設立

1996年

年商1,000億円突破

2001年

ポイントカードサービスを全店に導入

2017年

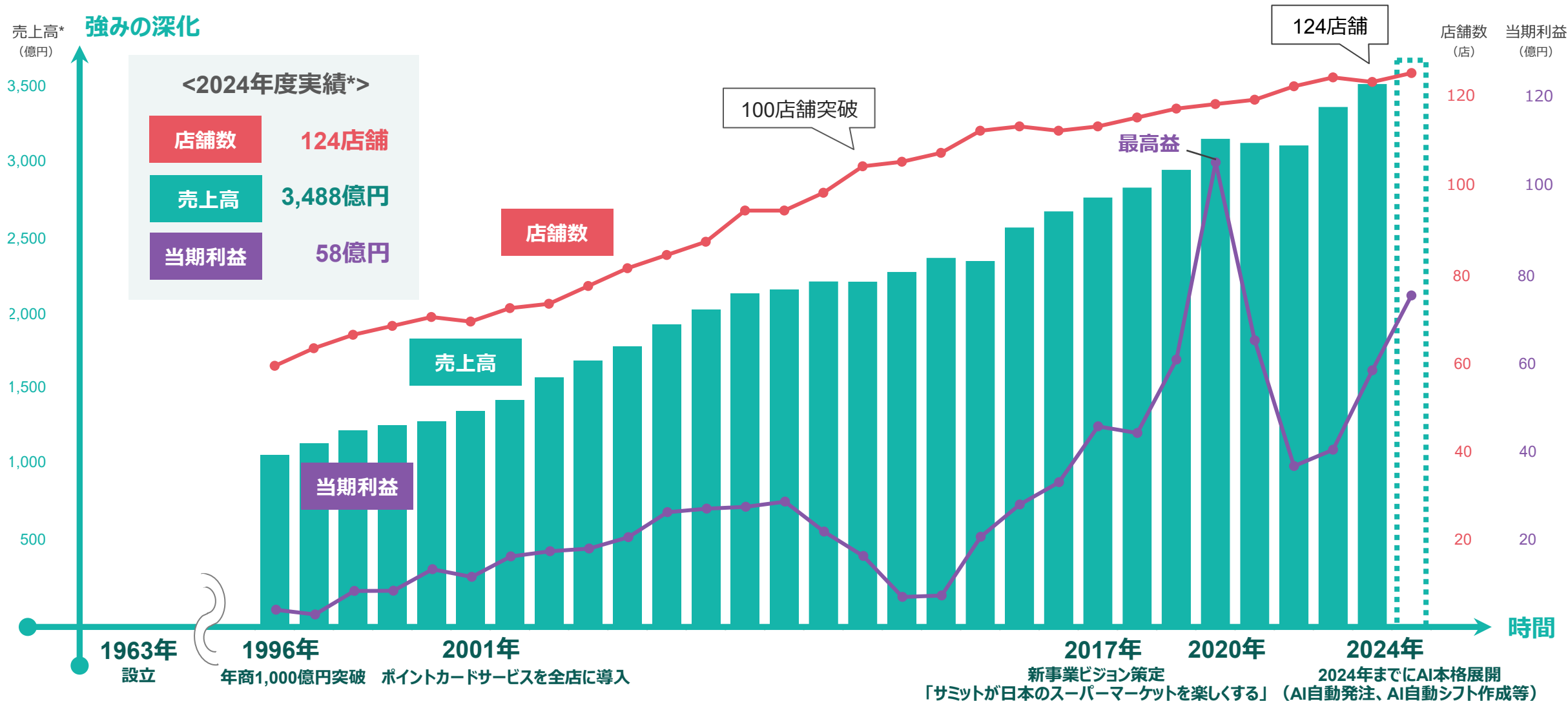
新事業ビジョン策定  
「サミットが日本のスーパーマーケットを楽しくする」(AI自動発注、AI自動シフト作成等)

2024年

2024年までにAI本格展開



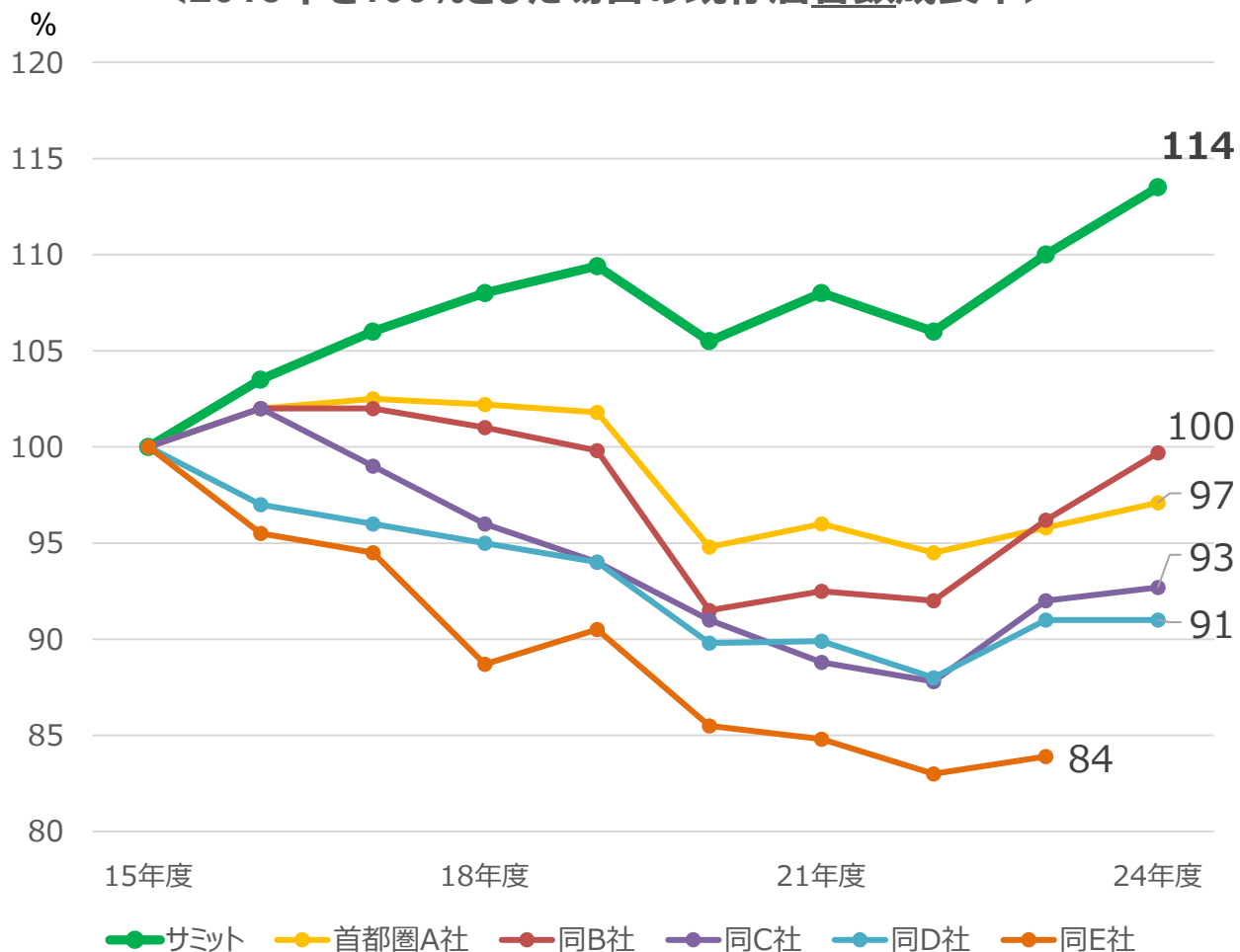
# 成長の軌跡 ～国内食品スーパーマーケット事業変遷～



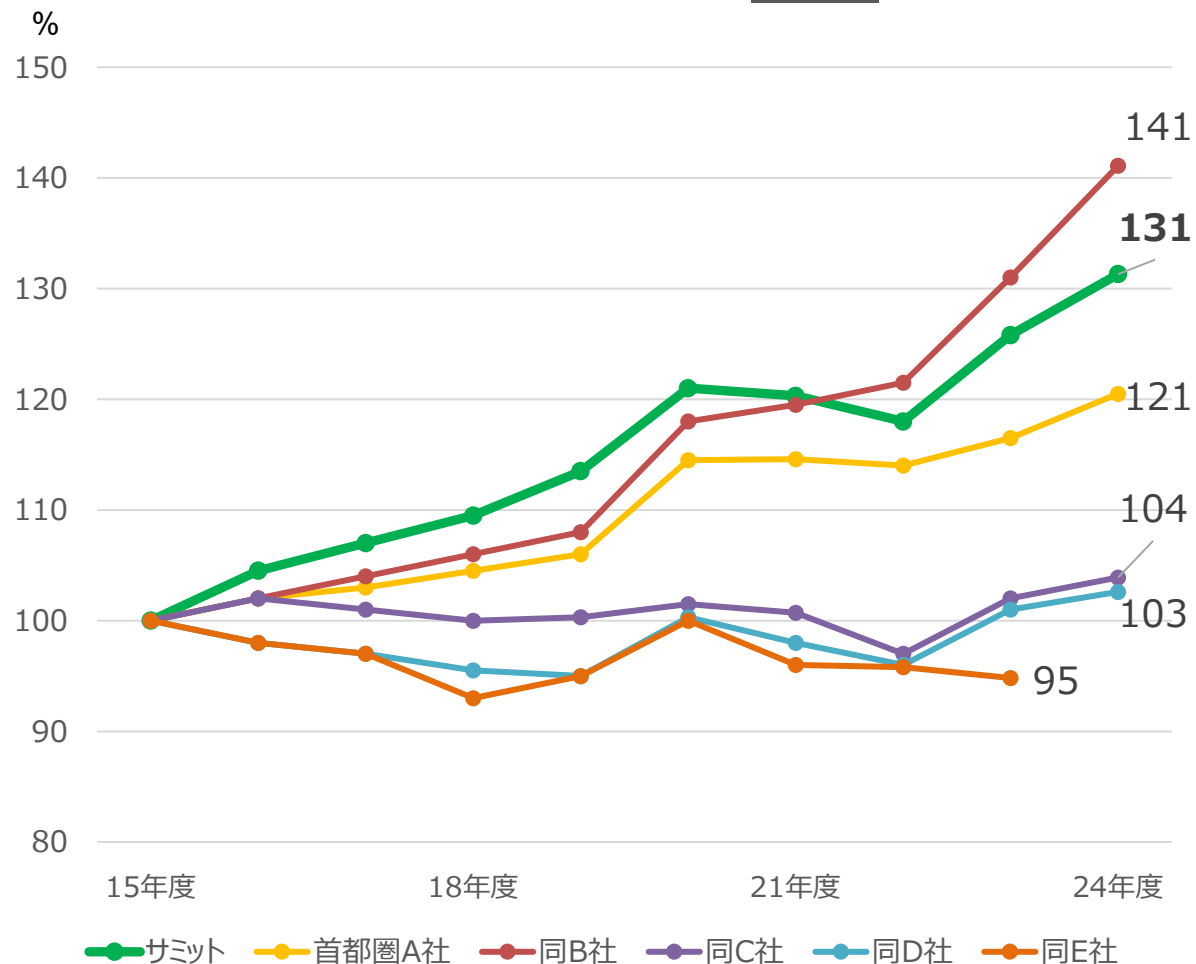
# スーパーマーケットの枠を超えた存在へ

- 現場力の強化により、**機能的価値**と**情緒的価値**を両輪で向上させた結果、サミットファンが増加

＜2015年を100%とした場合の既存店客数成長率＞



＜2015年を100%とした場合の既存店売上高成長率＞



# Contents

01

当社のリテイル事業について  
ー強みと歩みー

P.50

02

リテイル事業のデジタル活用  
ー現場×デジタルー

P.63

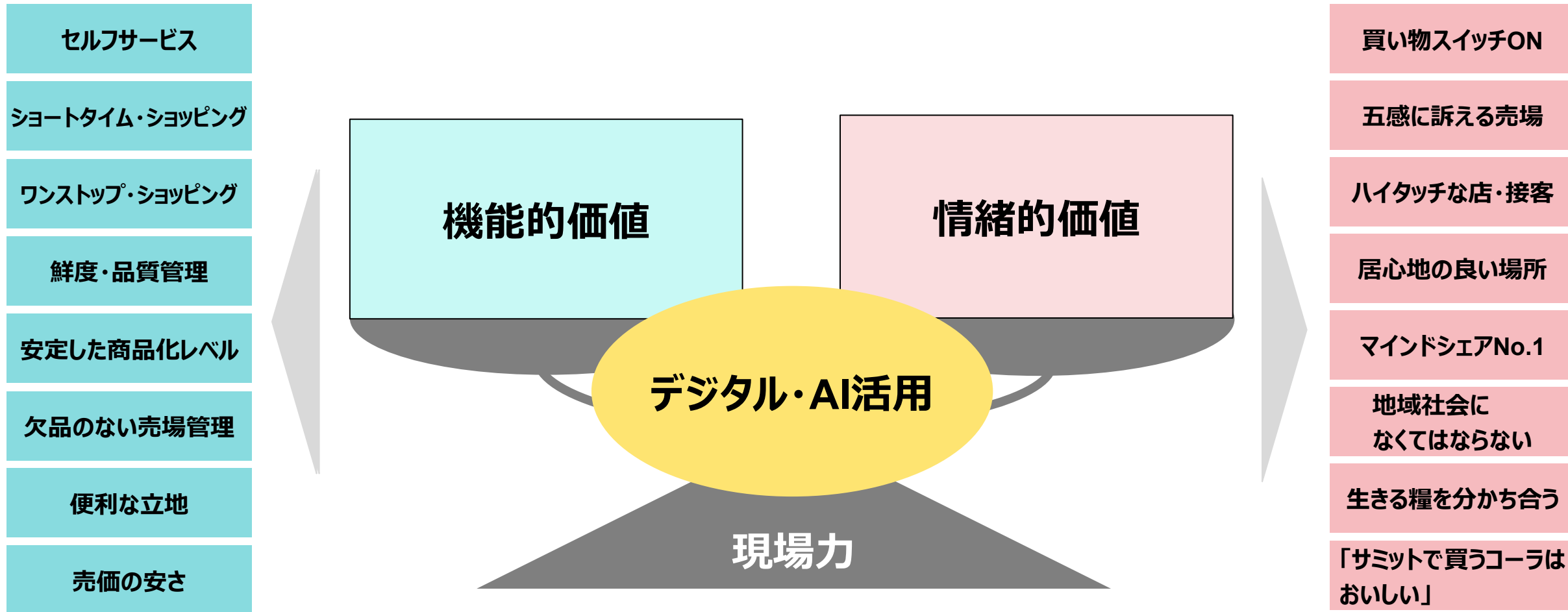
03

リテイル事業の成長を支える人的資本

P.71

# 現場力を挺にデジタル・AI活用で更なる事業価値を付加

- 機能的価値・情緒的価値を提供する現場力とデジタル・AIを掛け合わせることで、更なる事業価値向上へ



- ## 代表的機能

- 意思決定と浸透の仕組み / PDCAを回す仕組み
- 本部と店舗の役割（作と演）

## ● 科学的な新店売上予測モデル / 月次/年次販促計画の策定

- 議論しつくされた月次営業政策の策定等

- L.S.P.\*に基づいた効率的  
オペレーション等

- 工場と同じ考え方で設計されたバックヤード等



# デジタル・AI活用 ～強固な店舗網・顧客基盤～

- 顧客との豊富なタッチポイントとデジタルを活用し、ライフスタイルに合った最適なサービスや、データを活用した新たなビジネスを展開

首都圏に集中した約700超の店舗



スーパーマーケット・ドラッグストア・調剤薬局を中心に肥沃な首都圏市場で約700超の店舗を展開し、生活者のあらゆるニーズに対応

ポイントカード会員数 約500万人



実店舗×データ連携による顧客基盤の強化・  
リテイルデータを活用した新たな価値の創出





# デジタル・AI活用 ～実店舗×データ活用による新たな価値・ビジネスの創出～

- 豊富なタッチポイントを持つ当グループ傘下各社から1st Party Dataを取得し、データ基盤に集約・分析し、新たな価値を創出
- 創出した価値を顧客向けサービス強化に活かすと共に、新たなマネタイズモデル構築に取り組み中（『デジタルで稼ぐ』）





# リテイル×デジタルの目指す姿 ～強みの結集を可能とする事業基盤～

- デジタルの力を挺に、当社ならではの展開力・スケールする力を発揮し、個社の強みを結集した「データドリブン・リテ일러」として社会的価値向上

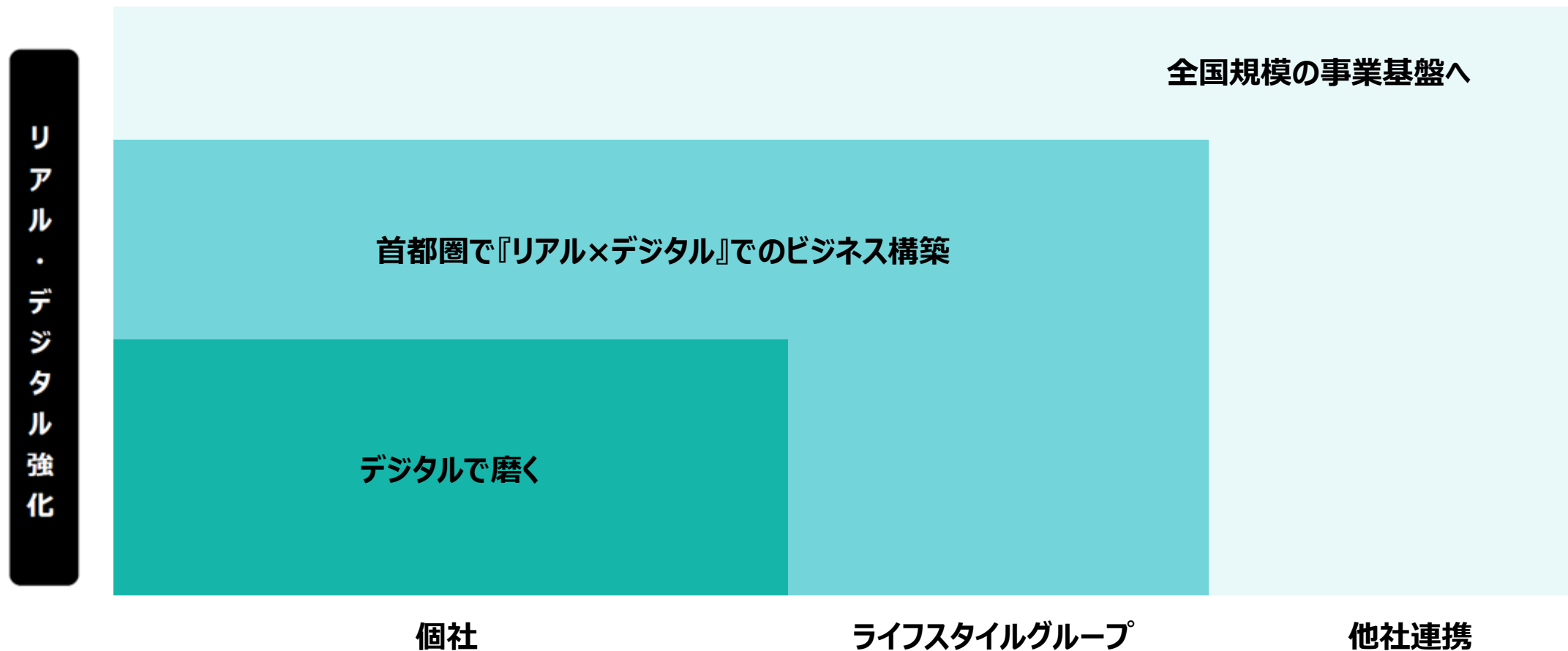
ビジョン「生活者目線で、食と健康に関する社会課題に向き合い、暮らしを豊かにする」



\*けんコミ：サミット併設で、健康測定器により健康状態を短時間でセルフチェックできるコーナー

# リテイル×デジタルの目指す姿

- 有店舗の強みとデータ連携により全国規模で生活者とのタッチポイントを獲得  
タッチポイントで得たデータとデジタル・AIで生活者と直接繋がる価値を発揮、「データドリブン・リテイラー」に進化



# デジタル・AI戦略が創り出す社会・産業の姿 ～世界中の事業現場で変革～

## 5GとAIによるインフラ保全

社会インフラ保守点検の人材不足に対し、デジタルを活用した効率的ソリューションを提供

## デジタルインフラ・産業基盤整備・拡大

インフラ・産業基盤整備・センター、通信インフラ、電  
関連など

## サプライチェーン

世界中の産業のサプライ  
高効率化し、安定供給

## 世界の農業データを 活用した営農改革

農作物、土壌・天候、  
農業資材データを統合・分析、  
農業生産の安定的拡大へ

## リテイルデータを軸とした 新規事業

食品スーパー、ドラッグストアなどの  
顧客データを統合しAI分析、  
生活者個々人に寄り添った  
サービスを提供

## 都市開発における デジタルエコシステム構築

エネルギー高効率、  
住民の健康管理促進、  
防災減災など

### <アプローチ例>

・ビジネスに関連するあらゆるデータをAIで分析し、現場ニーズに合わせたソリューションを開発、事業を拡大。

【リテイル事例】サミットにおける事業現場オペレーションの高度化（AI客数予測等）

・顧客データを融合・蓄積し、AIで分析することにより、パーソナライズされた提案型アプリケーションサービスや新規事業を創出。

【リテイル事例】実店舗 x データ活用（1st party dataから新たなビジネス・価値を創出）

# Contents

01

当社のリテイル事業について  
ー強みと歩みー

P.50

02

リテイル事業のデジタル活用  
ー現場×デジタルー

P.63

03

リテイル事業の成長を支える人的資本

P.71

# ライフスタイルグループにおける目指す経営人財像

- 事業経営を主体とするライフスタイルグループとして、持続的成長には経営人財の育成が不可欠  
「経営人財の育成」を組織の重点施策とし、目指すべき経営人財像を明文化

## 1. ビジナリーであること

卓越した先見性・洞察力（含、デジタル・AI活用）をもって戦略を語り組織をモチベートできる

## 2. 実績付きの問題解決能力があること

能書きたれても、他者から見て何かを自ら成しえた実績がないと信頼感を得られない、皆がついてこない

## 3. 経営スキルを持つこと

MBA的な経営スキルに加え、チームビルディング・プレゼンテーション能力、言葉の力、デジタル力

## 4. 人間力を兼ね備えること

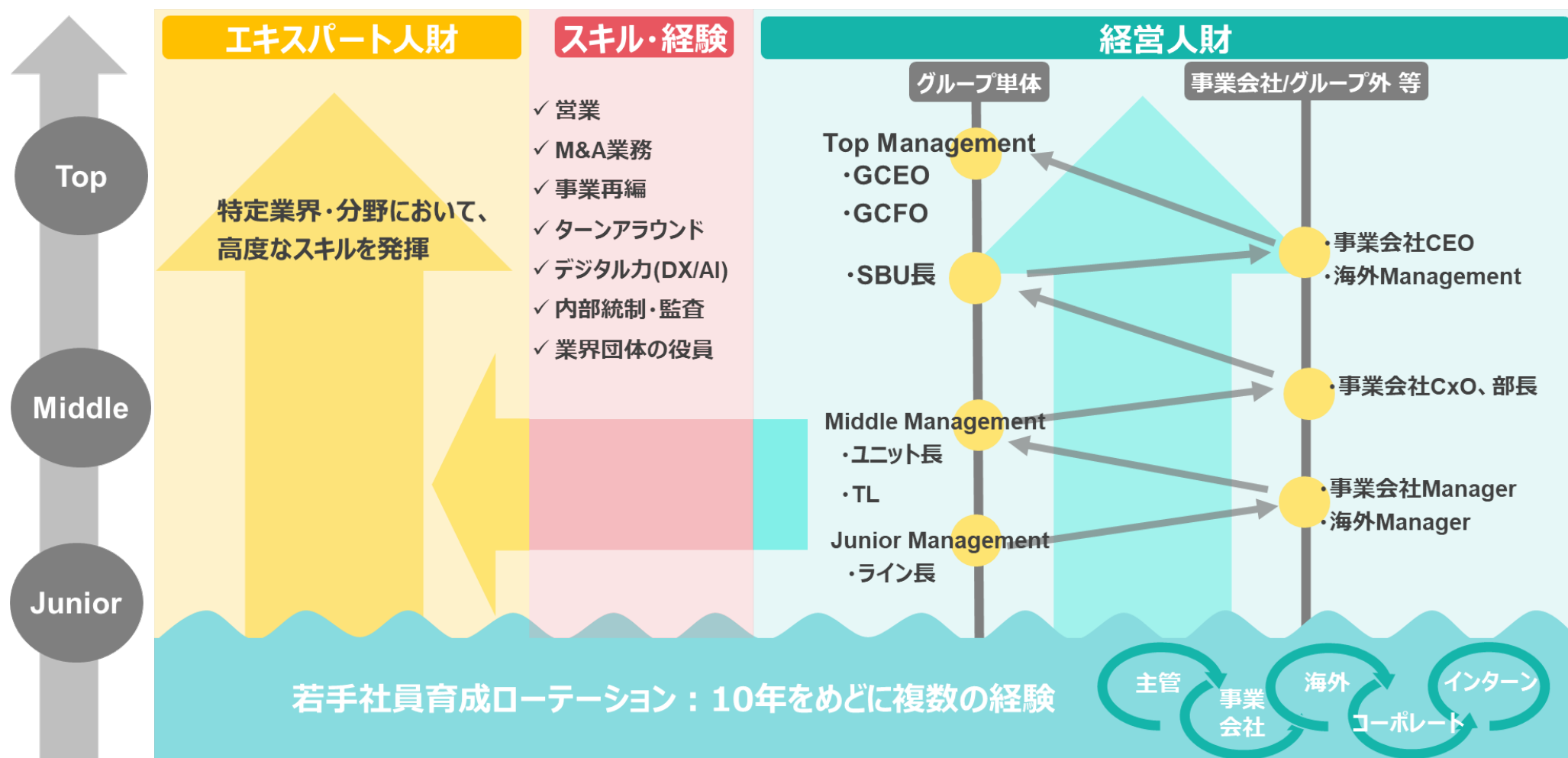
インテグリティ（高潔さ・無私）、他者のためにどれだけ尽くせるか（徳）、権力ではなく権威で導く

## 5. 胆力をもつこと

ぶれない強さ、判断力ではなく決断力、非連続な決断（逆張り）もできる

# ライフスタイルグループ人財育成モデル ～挑戦とローテーションで磨く経営の力～

- ラダーモデルによるローテーションや多様な経験を通じて、複数の視点とスキルを磨き、経営課題の解決力を養成
- 若くして組織のマネジメントや経営ポジションを担う機会も創出





# ライフスタイルグループ人財育成モデルで描く未来 ～キャリア形成のイメージ～



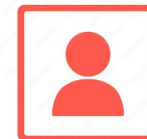
Aさん

経営人財



Bさん

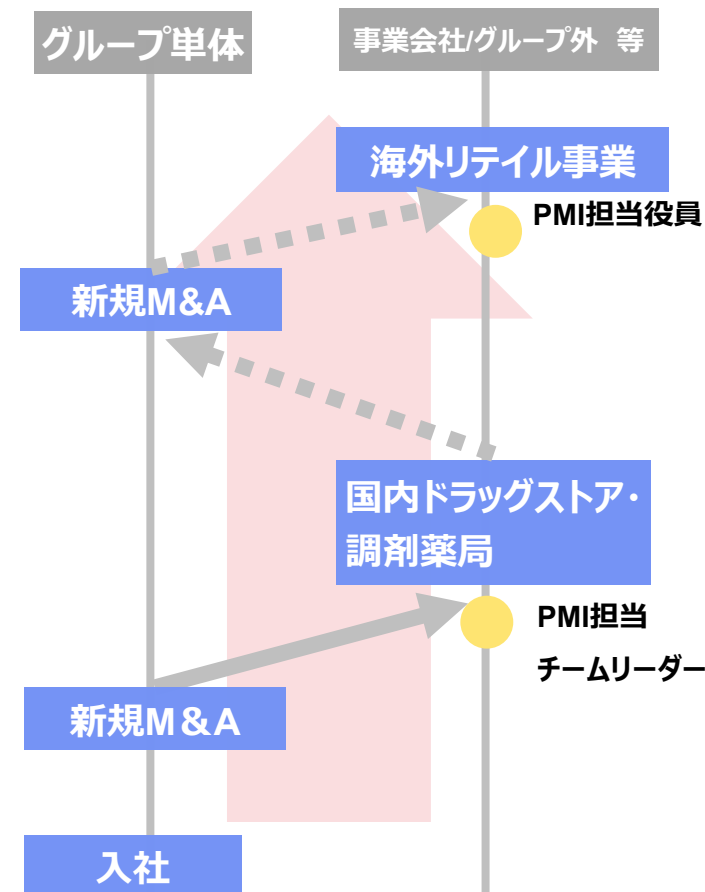
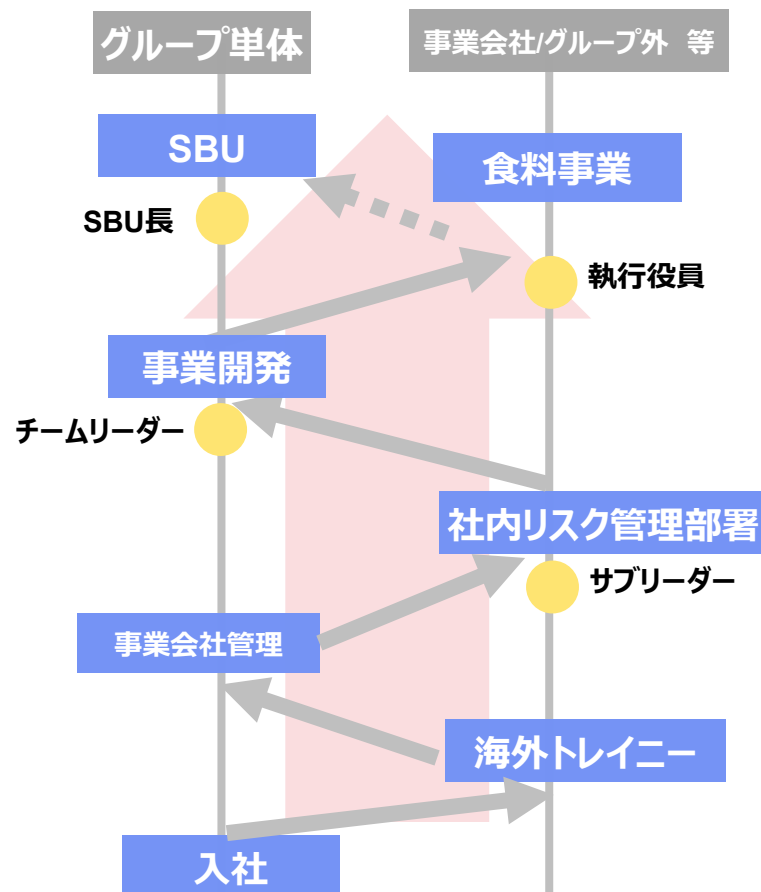
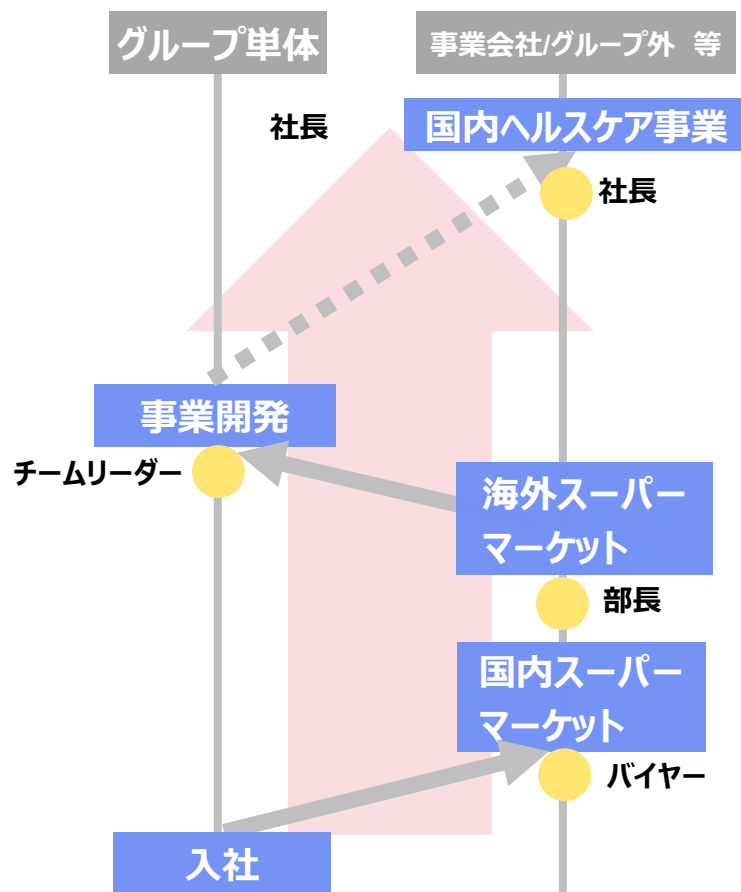
経営人財



Cさん

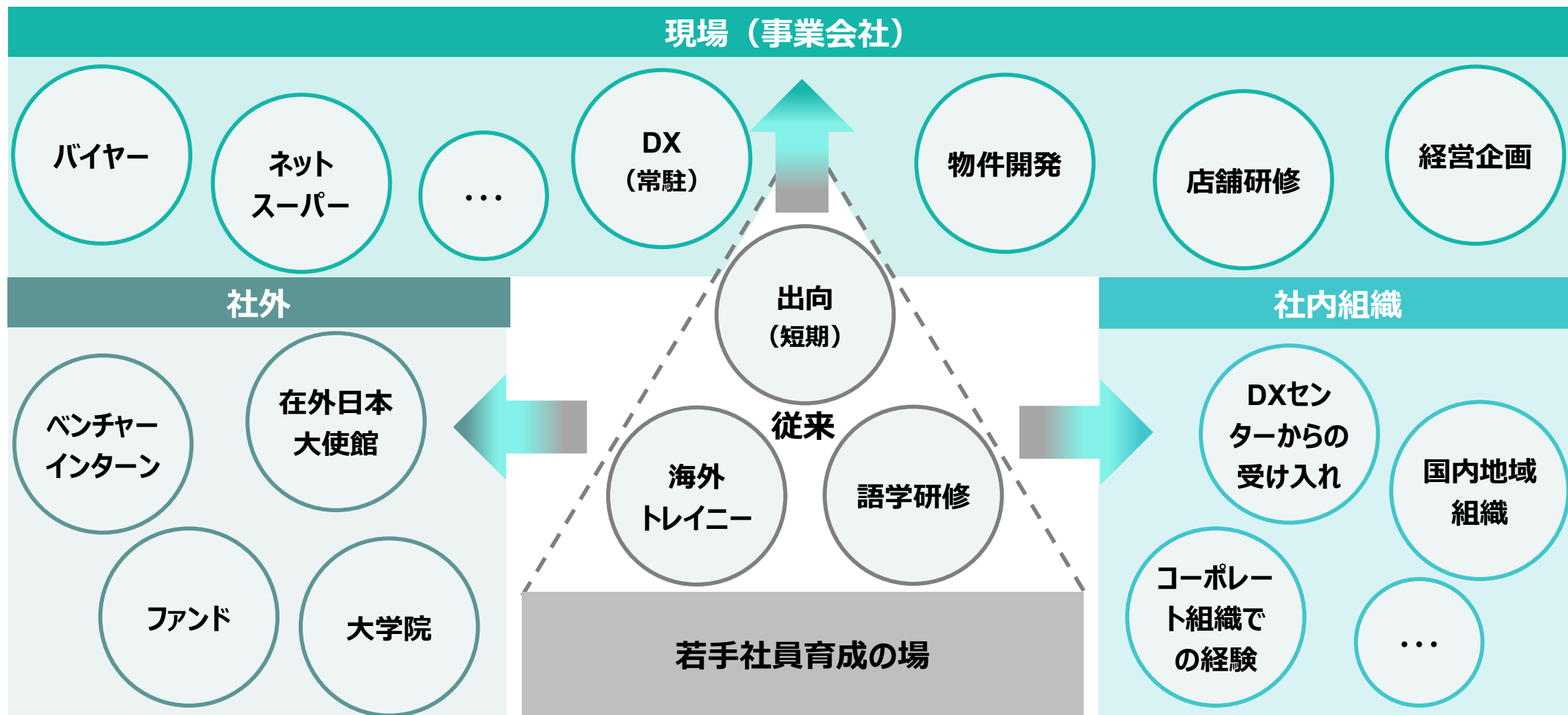
エキスパート人財

点線は将来のイメージ



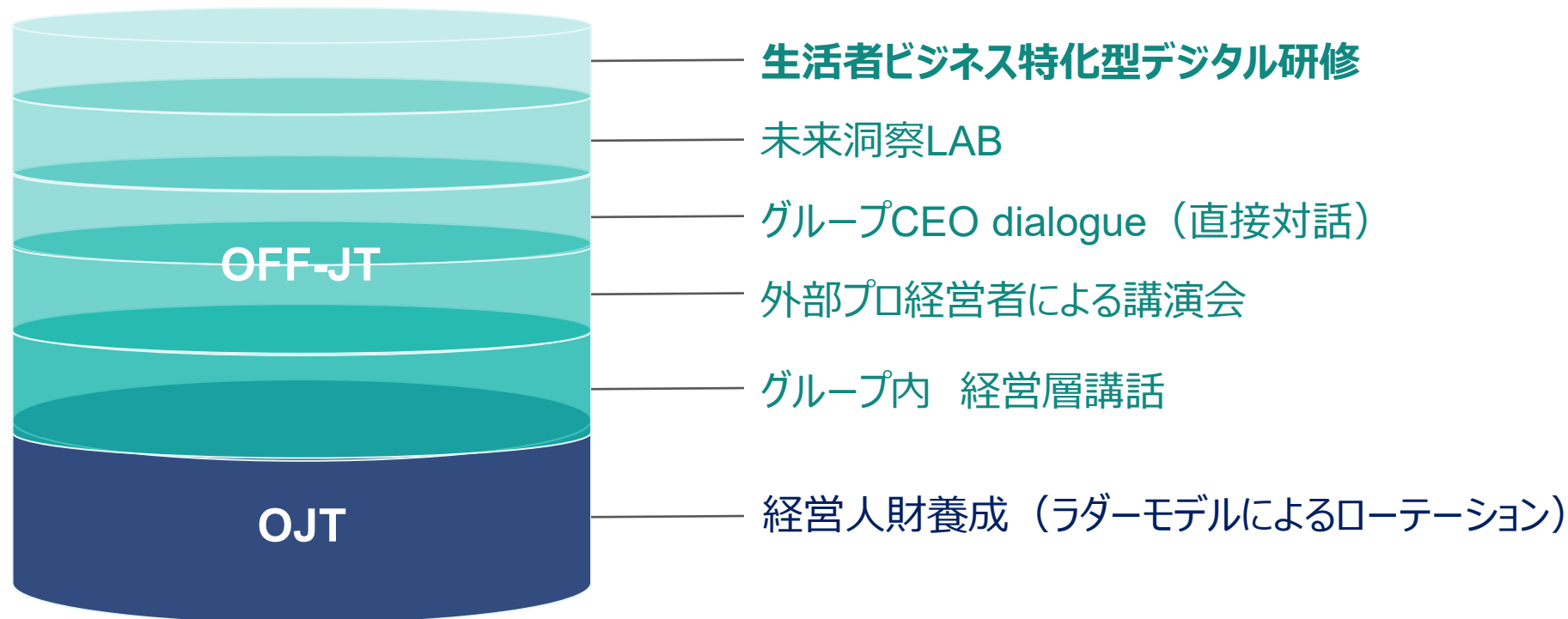
# ライフスタイルグループ 若手育成の場の広がり

- 現場（事業会社）、社外、社内組織等に若手育成の場が拡大



# 成長を牽引するグループ独自の経営人財育成

- 全社の制度・研修とは別に、グループ独自に研修を実施し、幅広いスキルを身に着けた人財を多層的に育成



# デジタル・AIを活用できる人財の養成 ～生活者ビジネスの強化～

- 全社研修に加え、生活者ビジネスに特化したライフスタイルグループ独自のデジタル研修を推進
- グループ内全員向け研修と選抜型研修を組み合わせることで、最先端の潮流を捉え、組織の競争力を向上

## 全社デジタル・AI戦略『デジタルで磨き、デジタルで稼ぐ』

### 全社研修

#### 集合研修（全般的・網羅的）

（代表例）

- ✓ デジタル・AI集中研修（社員向け&組織長向け）
- ✓ デジタルスキルの可視化、認定制度（Dグレード）の導入
- ✓ デジタル・AI 事業構想イベント

### ライフスタイルグループ独自研修（生活者ビジネス特化型）

#### 全員向け研修

（代表例）

- ✓ 最新生成AI活用術
- ✓ 社内活用事例共有（サミット他）
- ✓ 生成AIを活用した創造的な事業構想

#### 選抜型研修

（代表例）

- ✓ 自らの業務課題へのデジタル・AIツールの活用
- ✓ 武蔵野美術大学教授陣によるセミナー



# 我々が会社の未来

生活者目線で、食と健康に関する社会課題に向き合い、暮らしを楽しむ

# 閉会にあたり

代表取締役 社長執行役員 CEO 上野 真吾

**Enriching** lives and the world