

IR Day 2025

¹² / **18**_{Thu} 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	執行役員 CDO・CIO	巽 達志
	具体事例：エネルギー鋼管サプライチェーン	欧州鉄鋼部門長	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

社長の上野でございます。
本日はオンラインでご参加の皆様含め、お忙しい中多数の方にご参加いただき、誠にありがとうございます。

このIR Dayは、中長期視点、また非財務面での取り組みにも焦点を当てながら、市場の皆様と対話させていただく場として、私自身、大変貴重な機会と考えております。
先ほど司会からプログラムのご説明をいたしました。開会にあたりまして、私からはその趣旨について、簡単に触れたいと思います。

第1部では、非財務の取り組みの着実な進捗を皆様にお伝えすることです。
現在の中期経営計画2026も、既に3か年の半分以上が経過いたしました。
No.1事業群の実現に向けた歩みを進めるなかで、非財務面においても様々な取り組みを進めております。
その動きを市場の皆様にも理解いただき、当社の持続的な企業価値向上への道筋に、より大きな期待感を持っていただきたいと考えています。

第2部では、成長戦略事例として2つ、デジタル・AI戦略のアップデートとリテイル事業を取り上げますが、一つ目の「デジタル・AI戦略アップデート」を入れた趣旨を簡単に説明いたします。
10月末にSCSKの完全子会社化を公表して以来、私自身、市場の皆様と直接対話をさせていただきましたが、説明の内容がややconceptual、抽象的とお声もいただいております。
定量面を含めた説明は来年5月頃に行うことを考えておりますが、先週TOBも成立したタイミングでもあり、本日、第2部で、当社の今後の成長の核となるデジタル・AI戦略の内容を少しアップデートさせていただきます。

「当社の事業現場に対するデジタルソリューションの適用」について、具体事例もお示しすることで、この戦略の目指す姿の解像度を少しでも引き上げられればと考えております。

もう一つのリテイル事業と併せ、我々の事業現場でデジタル・AIがどのように活きているのか、ということへのご理解を深めていただければと思っております。

限られた時間ではありますが、冒頭にも申し上げた通り、皆さまとの貴重な対話の場として、質疑応答のお時間もとっておりますので、ぜひそちらで忌憚なきご意見、ご質問を宜しくお願い申し上げます。

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

サステナビリティ・DE & I推進グループの江田です。
私からは、当社グループの経営理念およびマテリアリティ、また当中期経営計画で目指しているサステナビリティ推進の在り方についてご説明いたします。

経営理念と事業精神



政友が残した「文殊院言意書（もんじゅいんしいうがき）」
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。

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。



Enriching lives and the world

住友商事グループの経営理念・行動指針のもととなるのは、約400年の歴史を持つ住友の事業精神です。その中の言葉の一つである「自利利他公私一如」は、「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」という考え方を示しています。

そして、私たちは2019年に住友商事創立100周年を迎えるにあたり、社会とともに歩んできた歴史を振り返り、また、今後の100年も見据えて、「Enriching lives and the world」というコーポレートメッセージを掲げました。従業員一人ひとりが、物質的な価値だけでなく、世界中の人々の、心も暮らしも、より豊かにしていくことを目指し、事業活動を行っています。

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









左にある図は、当社事業がいかに経済的・社会的・環境的価値を創出するかを図示した「価値創造モデル」です。

「住友の事業精神」及び「住友商事グループの経営理念」に根幹に置き、そのためのコミットメントとして6つのマテリアリティを策定し、事業活動に取り組んでいます。

昨今、サステナビリティに関する外部環境が世界的に大きく揺れ動く中でも、マテリアリティにコミットしながら、価値創造をしていくという住友商事グループのスタンスに変わりはありません。

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	・「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	・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
 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	・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 ・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	・FY26分よりSSB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 ・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推進を通して新たな成長を加速させる
 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	・TNFD Early AdopterとしてTNFDに基づくトライアル開示を実施 ・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	・FY25中のTNFD本開示実施等、情報開示の拡充 ・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
 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	・FY21から実施してきた全事業への人権DDを完了 ・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	・サプライチェーンを含めた優先事業における人権DD及びグリーンバンスメカニズムのさらなる強化
 人材育成とDE&E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	・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 ・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 ・重要ポジションのサクセッションバイプランを充実・強化（キャリア採用人財・女性・若手を積極的にノミネート）	・リーダーに求められる行動模式（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 ・経営人財育成のための人財育成体系の再整備
 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	・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 ・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	・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

6つのマテリアリティそれぞれ、取り組みを深化させています。
2024年度までの具体的な取り組み状況、及び今後の方針はスライドにお示ししているとおりです。
本日、詳しい説明は割愛しますが、当社ウェブサイトのマテリアリティページに掲載しておりますので
後ほど是非ご覧ください。

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

ここからは、足元に目を移し、現在の私たちの取り組みについてお話しします。
昨年スタートした中期経営計画2026において、サステナビリティ推進のポイントを3つ掲げています。

1つ目は、サプライチェーン全体へ視野を広げること、
2つ目は、各営業現場レベルまでサステナビリティを落とし込むこと、
そして3つ目は、それらの取り組みを能動的に開示し、ステークホルダーの皆さまと対話していくことです。

これら3点は、サステナビリティ経営すべてに通じるものですが、次のページからは具体的に、
気候変動対応・自然資本の保全・人権尊重のトピックについて、足元の取り組み状況をご説明します。

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 ₂ e)	カテゴリ		排出量 (百万tCO ₂ 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



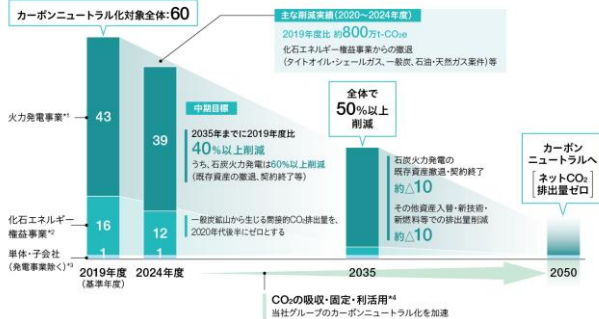
*企業の温室効果ガス排出量を国際的に一貫して測り、説明するための共通ルール

Sumitomo Corporation | Enriching lives and the world

© 2025 Sumitomo Corporation

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tCO₂e)



*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CO₂排出を算定

*3 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

*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

まず、気候変動問題への取り組みについてご説明します。

スライド左側に示しているとおり、今年9月に、サプライチェーン上の排出量を示すScope3を開示しました。多排出エリアが可視化されたことで、それぞれの営業現場レベルで、削減に向けた議論が加速しています。今後、サプライヤー様やビジネスパートナーの方々と共に、社会全体の排出量削減に向けた取り組みを強化していきます。

右側の図は、当社グループのカーボンニュートラル化目標の進捗を示しています。2019年度比で約800万トン削減しており、2050年ネットゼロに向け、当初計画どおりの進捗です。

我々のカーボンニュートラル化目標は、当社にとって削減の優先度が高い「事業」を切り口として、2019年に設定したものです。

多排出事業の削減・撤退方針に対する当社のコミットをいち早く表明したのですが、Scope3の算定を受け、現在、目標範囲の更新を検討しています。2026年中には、GHGプロトコルに沿った新たな目標をお示しできる見込みです。

脱炭素社会の実現は、一社で達成できることではありません。

サプライチェーン上のあらゆる取引先の皆様、また業界団体や国際組織での意見発信が重要です。当社のネットワーク・総合力を活かして問題解決を進めると同時に、脱炭素をビジネスチャンスと捉え、成長に繋げていきます。

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

次に、自然資本への取り組みについてご説明します。

自然資本に関しては、中期目標として「2030年ネイチャーポジティブに向けた取り組みの促進」を掲げています。その理解醸成・取り組み強化のために、取り組みの定義を明確化しました。「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」として、事業を通じたリスク低減・機会創出の両面で取り組んで参ります。また、今年9月にはTNFD提言に基づいた開示を行いました。

リスク低減に関しては、自然への依存やインパクト及び投下資本額等の観点から、優先事業の特定を行い、そのうち5事業について、分析・確認結果を開示しました。具体的にはこちらの表に記載の5事業で、それぞれの地域や事業の特性に応じた高リスク項目に関して、一定の対応策がとられていることを確認しています。機会創出に関しては、ネイチャーポジティブや循環型経済に資する取り組みも展開しています。また、社内では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し、事業化の検討や情報共有等を図っています。

今年8月にGPIFが公表した、国内株式の運用機関が選ぶ「優れたTNFD開示」の対象28社の一つに当社は総合商社として唯一選定されました。昨年度のTNFD提言に基づくトライアル開示内容が評価されたものと理解していますが、今後も、取り組み・情報開示共に充実させて参ります。

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

次に、人権尊重の取り組みを説明します。

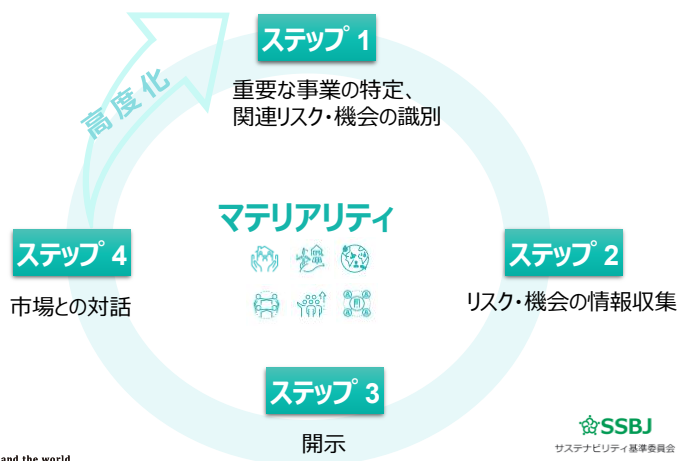
これまで全事業を対象に行ってきた人権デューデリジェンスを完了したことから、その結果や、各事業のリスク特性を踏まえた全社的なリスクマッピングを行いました。今後は、特定した高リスク事業を中心に、人権デューデリジェンスを継続していきます。

例えば、一部該当事業においては、今年度取引先とも相談の上で、トレード事業の貨物輸送船の船員へのインタビューを実施している事例や、食品トレード事業の仕入先に対して人権に関するアンケートを送付の上で一部仕入先に詳細の確認を行っている事例がございます。

今後も、サプライチェーン全体での人権デューデリジェンスを継続していくとともに、救済のためのグリーバンスメカニズムの運用や、意識啓発のための人権教育などにも継続的に取り組んでいきます。

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



最後に、サステナビリティ経営の高度化についてお話しします。

今までご説明したとおり、円の中心にあります6つのマテリアリティを土台として、私たちは、気候変動問題、自然資本の保護、人権尊重、人的資本の取り組み等、さまざまなサステナビリティピックに関する施策を順次進めてきています。現在、これらを、法定基準であるSSBJ基準に沿って整えていくプロセスに入っています。

情報開示において私たちが重要だと考えていることは、開示に留まらず、同時に市場との対話を強化することで、このサイクル全体の質を上げ、企業価値向上に繋げることです。

日本の上場企業におけるSSBJ基準に沿った開示要請は26年度からとなりますが、その一年前である25年度有価証券報告書より、可能な限りSSBJ基準に基づいた情報開示を行うことを目指して、ガバナンス体制を整備しています。

サステナビリティはリスクが目に行きがちですが、世界中の人々が共通に抱える課題であり、ここには同時に大きなビジネスチャンスも存在します。私たちはこれからもステークホルダーの皆様との対話を続け、社会課題を解決し、社会に価値を提供する企業グループであり続けます。

Enriching lives and the world

事業を通じて、Enriching lives and the worldを実現していくことが私たちの目指す姿です。
私からの説明は以上でございます。

02

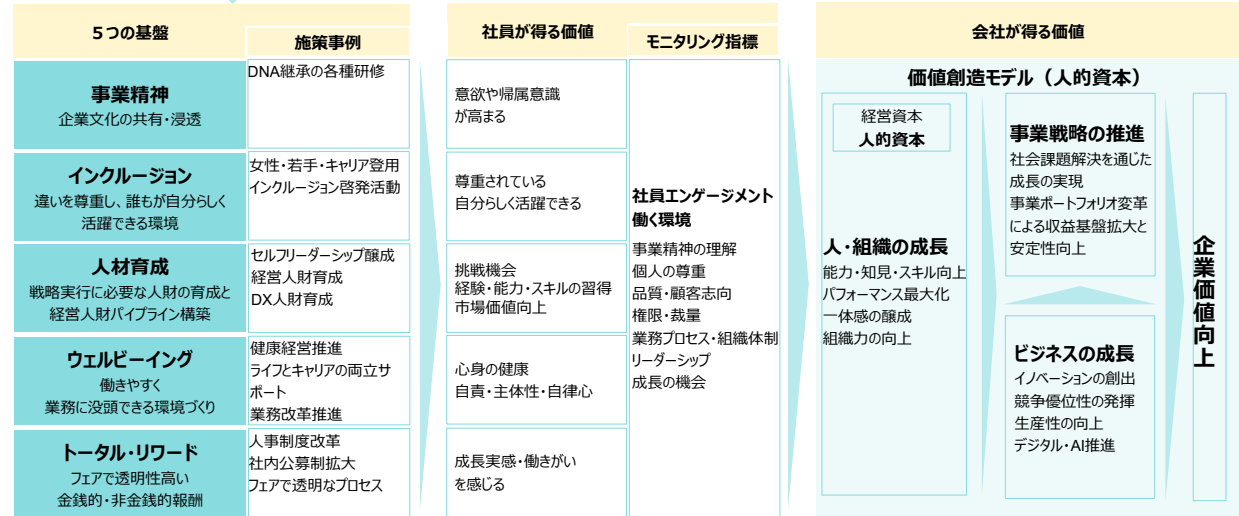
人的資本経営

常務執行役員 CAO・CCO 吉田 安宏

人材・総務・法務グループ長の吉田と申します。よろしくお願いします。
本日は企業価値向上・事業戦略実現に向けた当社の人的資本経営についてご説明します。

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。



住友商事グループは、事業を構想・推進し、社会課題を解決することにより新たな価値創造を目指しています。これらを推進するのは、多様な知識と経験を持つ社員一人ひとりです。社員の意欲と組織へのコミットメントを高め、一人ひとりの成長を促すことが、戦略の確実な実行と持続的な成長の原動力になると考えています。だからこそ、当社は人的資本への投資を経営の最優先課題とし、取り組みを進めています。

当社では、人的資本への継続的な投資を実行していきますが、その重要な基盤として、「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」の5つを定めています。これらへの継続的な投資により、社員は、心身の健康を保ちながら、自律的に挑戦し、成長実感を得ることができます。これら社員への投資の効果を、エンゲージメントサーベイの各種項目の指標でモニタリングしており、これについては後ほど説明をします。

このような人的資本への投資が、人・組織の成長を促し、イノベーションの創出、競争優位性の発揮、デジタル・AIの活用推進を通じて、当社ビジネスの更なる成長を牽引し、社会課題の解決と中長期的な収益基盤拡大、すなわち価値創造モデルの推進により、持続的な成長を実現していきます。その成果が、新たな成長の機会として社員に還元されるという好循環に繋がっていきます。

“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		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
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			

16

次に、企業価値向上に向けて5つの基盤への投資を継続する中で、事業戦略のステージに応じて現在特に注力している取り組みとその背景についてご説明をします。

前中期経営計画SHIFT 2023では、低採算事業からの撤退、ターンアラウンドを行い、より強みを発揮できる注力事業に経営資源を再分配するといった構造改革を推進してきました。
このような下方耐性の強化と収益力のレベルアップを遂行していくための基盤の一つとして、日本における人事制度改革に取り組み、年功や職掌といった旧来あったバリアを撤廃してきました。
具体的には「職務等級制度の導入」「評価制度の改革」「職掌一本化」を行いました。
これにより、Pay for job, pay for performanceの考えに基づき、属性にとらわれず、一人ひとりの個性、強み、価値観に向き合った適所適材をグローバルベースで追求していく準備を整えました。

このような前中計での取り組みを踏まえ、今中計では、事業戦略に軸とした組織であるSBUがそれぞれの競争優位性を活かし、戦略を磨き上げることで「No.1事業群」として成長していくことを目指しています。
人的資本の観点では、前中計で整備した土台の上で、SBU戦略を推進する社員一人ひとりが持てる力を最大限に発揮し、組織全体の力を高めることを目指す「人と組織のエンパワメント」を掲げています。
「人と組織のエンパワメント」の具体的な取り組みについては、次のスライド以降でご説明させていただきます。

「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～

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



今中計から当社は、戦略を軸としたSBU制への組織再編を行い、自律的なグループ経営を推進しています。各グループが経営執行において、スピーディに意思決定を行い、成長戦略の実行を加速させています。このような経営執行体制においては、各組織・個々人が自らを律する「自律」と、自分ごととして強い責任感で取り組む「自責」が求められます。

各組織の自律経営を後押しすべく、人事関連の権限について、事業戦略に必要な人財の確保・配置などを、現場が最適且つ迅速な判断ができるよう、従来、コーポレート人事に集まっていた権限の一部を現場のラインマネージャーに委譲しました。この結果、一定層の任用・異動における人事判断のプロセス工数を約7割減少させることができました。同時に、ラインマネージャーにとって、戦略的視点やリーダーシップを磨く成長の機会となっています。

リーダーシップやマネジメント力の向上を支援するため、「ラインマネージャー向けサイト」を全社展開し、ノウハウやe-learningを提供しています。

「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～

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）

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。

- 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**

SBU組織再編の成果を最大化するため、デジタル・ITの活用による業務改革も推進しています。

2024年4月に生成AIサービス「Microsoft 365 Copilot」を日本企業として初めて

グローバル全社で導入しました。

Copilotは日常業務で使用しているTeamsやOutlookといったMicrosoft365のアプリケーションと連携しており、社員のスムーズな利活用が可能となっています。

浸透策の一つとして特徴的なのが、「Copilot Champion」です。

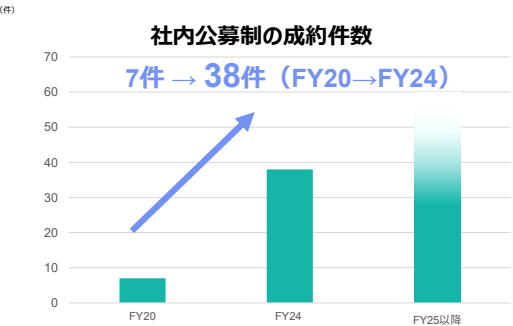
Copilot活用に意欲的な社員が自ら手を挙げてアンバサダーとなり、現場の活用事例を積極的に発信する取り組みです。これにより、トップダウンではなく社員同士が自発的に学び合う動きが広がっています。

また、具体的な成果としては、月間平均約1万時間の業務時間削減、年間約12億円のコスト削減を実現しています。

ルーティンワークや内向き業務を減らし、より付加価値の高い業務に注力できる環境整備に繋がっています。

「人・組織のエンパワーメント」の取組み ～WILLを起点とした成長機会～

社内公募制の拡大



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

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%

19

次に、個人の「WILL」を起点とした成長機会について説明します。

No.1事業群を目指すためには、戦略を推進する多様な人財一人ひとりが、自分自身の「WILL」を起点として自ら挑戦し、主体的に価値創造に取り組むことが不可欠だと考えています。

自ら挑戦する機会を提供するための施策の一つが社内公募制の拡大です。

従来、年に1回の開催であったものを、随時募集可能とし、社員の応募要件も緩和しました。

これにより、社員個人にとっては自身の「WILL」を起点として自律的にキャリアを形成し、意欲的に働くことができます。

また、組織にとっては戦略推進に必要な多様な人財を柔軟に獲得することが可能です。

各組織は人財獲得のために、その組織で得られるスキルや経験、組織風土などを魅力的に伝える、さらに言えばより改善させていくことが求められますので、これも組織の競争力の向上につながっています。

制度は着実に定着しており、昨年度の成約数は、2020年度から約5倍に増加しました。

社員に行ったアンケートでは「個人の成長に繋がっている」という設問に対する肯定回答率が約8割、

「組織力の強化・成長に繋がっている」に対しては約7割と、個人・組織ともにポジティブな影響をもたらしています。

さらに、「今後機会があれば公募制を活用したい」と回答した社員は66%に上っており、

自律的なキャリア形成の意識が高まっていることが確認できます。

「人・組織のエンパワーメント」の取組み ～WILLを起点とした成長機会～

WILL選考



100年を
拓く、
挑戦を。



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。

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



20

新卒採用においても、「WILL」を尊重する取り組みとして、従来から実施しているOPEN型の選考に加えて、入社前に初期配属を確定できる「WILL選考」を24年度に導入しました。

総合商社である当社は多様なビジネスやセクションがあることが魅力の一つではありますが。一方で、チャレンジしたい領域が明確である学生にとっては、自らが志望するフィールドとは異なる配属をされることをリスクに感じる可能性もあると思います。

このような背景のもと、より学生時代の経験や課題意識を活かして働き続けられるように導入したのが「WILL選考」です。

従来は人事が最終的な採用可否を判断し、本人の適性や希望等を踏まえて、全新入社員の配属先を決めていましたが、「WILL選考」にあたっては配属先SBUのトップが直接選考を行うため、学生とのマッチングや将来性を直に確認したうえでの判断が可能です。

また、相対的に応募が少なかった理系や博士号取得者を含む専門人材等、これまで商社業界を志望しなかった層からの応募が増加し、応募者の多様性の拡大にも繋がっています。

「人・組織のエンパワーメント」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

次に、セルフリーダーシップの醸成に向けた取組みについてご説明します。
「自律」「自責」の実践のため、足元、重要なテーマとして位置づけアクションを開始しているのが、
全社員に持ってもらいたい「リーダーシップ」です。
ここでいうリーダーシップは、組織を率いる力だけではなく、「No.1事業群」の実現のために、一人ひとりが考え、
行動変革を起こしていくセルフリーダーシップです。
一人ひとりのセルフリーダーシップの実践こそが、組織を大きく成長させる原動力となります。

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関するインタビューを実施し、
多様な視点から「今の当社に求められるリーダーシップ像」や「変えていくべき行動様式」についての
率直な声を集め、これらを全社に展開しました。
各現場で議論を深め、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にしまい、
全社としてのモメンタムをさらに高めていきます。

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	<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
		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・ESG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、経営人材育成	
		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	

最後に、これまでご説明した施策がどのような成果として表れてきているか、エンゲージメントサーベイの結果を通じてご説明します。
はじめのスライドでご説明したとおり、当社はエンゲージメントサーベイを、人的資本への取り組みが意図した効果を生み出しているかを確認するための指標としてモニタリングしています。

全体としては、業績との相関が高いといわれている「社員エンゲージメント」「働く環境」とともに連続で改善しております。詳細の項目ごとに説明させていただきます。

上段緑色の「事業精神の理解」「個人の尊重」の2つの項目は従来から高水準を維持しています。これは、住友の事業精神「事業は人なり」のもと、長年、人財への投資を継続してきた成果であり、当社の強みであると認識しております。

次に、直近の「人と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濃い紫色の項目についてご説明します。
「品質・顧客志向」「権限・裁量」「業務プロセス・組織体制」において、前中計比で大きな改善が見られます。この背景には、先ほどご説明した新たな組織体制のもと行った権限委譲やCopilot活用などの業務改革推進があります。
これらが現場の意思決定スピードの向上や内向き業務の削減に繋がり、付加価値創造により目を向け、注力しようとする社員の意識の変化が表れていると捉えています。

より一層注力し、さらに向上させていく必要のある領域が、下段の薄い紫色の「リーダーシップ」と「成長の機会」です。先ほどご説明した、既に着手しているリーダーシップに関する議論や社内公募制を含め、リーダーシップ強化や成長の機会の提供に繋がる施策を更に加速させ、またグローバルベースでの広がりにも取り組んでまいります。

人的資本に関しては以上です。

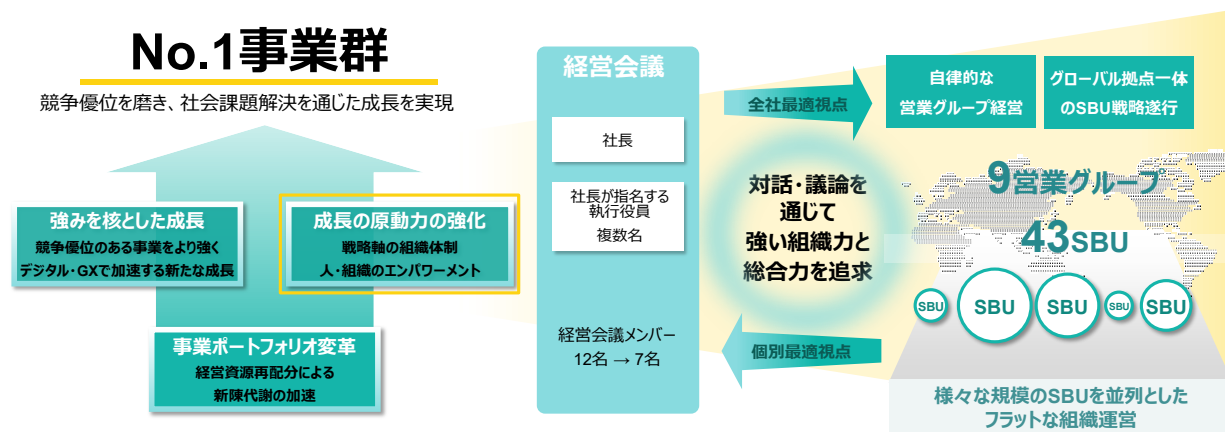
コーポレートガバナンス

常務執行役員 CAO・CCO 吉田 安宏

続きまして、今年6月に実施した機関設計の変更の概要と、その目指す姿について、簡単にご説明いたします。

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。



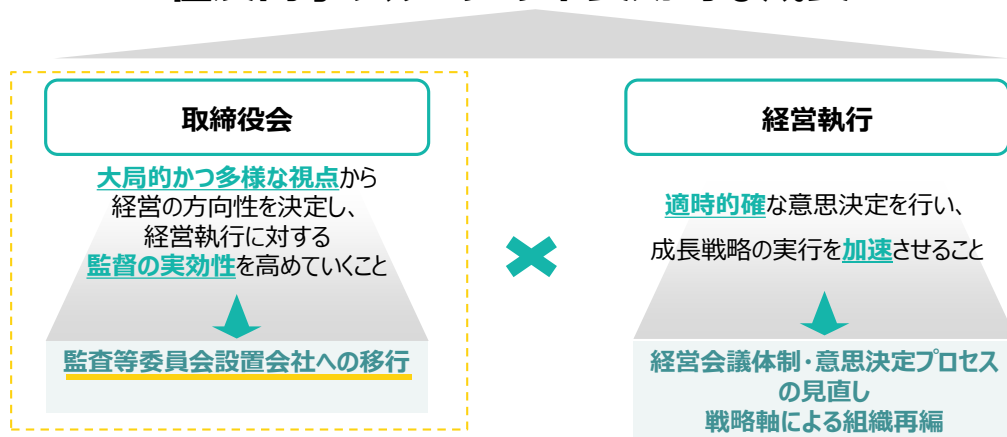
改めてにはなりますが、現在取り組んでいる中期経営計画2026では、構造改革を遂行した前中計から新たな成長ステージに入り、各ビジネスラインでNo.1を目指すことをテーマとしています。

中でも、その柱の1つである、「成長の原動力の強化」においては、自律的なグループ経営をグローバルで推進し、機動的に収益を拡大させていくための戦略軸による組織再編や、事業ポートフォリオ変革の加速を見据えて、経営会議の体制や、意思決定プロセスの見直しを、2024年4月に実施しました。

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



そのうえで、今年6月に、機関設計の変更を実行しました。

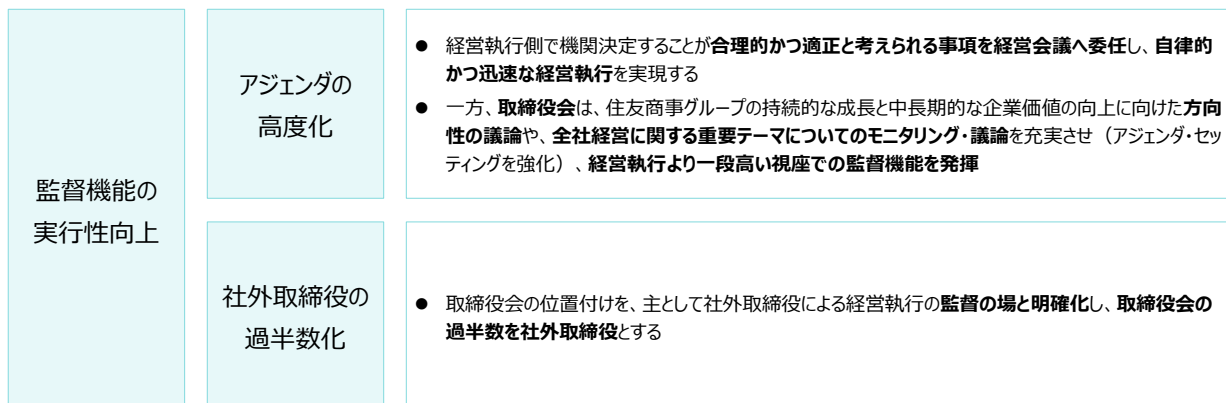
実際には、過去から継続的に、取締役会の役割や実効性向上についての議論を重ねておりましたが、そうした中で、先ほど申し上げた、2024年4月の組織再編を実行したことを踏まえ、取締役会に関する議論を具体化した結果、取締役会においては、経営執行に対する監督機能の実効性を更に高めることが、住友商事グループの中長期的な企業価値向上につながると考え、監査等委員会設置会社への移行が最適と判断いたしました。

取締役会は、大局的かつ多様な視点から経営の方向性を決定することで、監督の実効性をさらに高めていきます。

対して、経営執行においては、適時的確な意思決定を行うことで、成長戦略の実行を加速させていきます。

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。



取締役会における監督機能の実効性向上、という観点では、機関設計の変更に併せ、幾つかの見直しも実施しています。

一つ目はアジェンダの高度化です。

経営執行側で機関決定することが合理的かつ適正、と考えられる事項については、経営会議へ委任することで、自律的かつ迅速な経営執行を実現します。

一方の取締役会においては、住友商事グループの中長期的な企業価値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モニタリングや議論を充実させることで、経営執行より一段高い視座での監督機能を発揮していきます。

二つ目は、社外取締役の過半数化です。

取締役会は、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、取締役会の過半数は社外取締役とすることを決定しました。

こうした見直しの結果は、毎年実施している取締役会の実効性評価においてモニタリングすると共に、今後も引き続き弊社グループの成長戦略実行に最適なコーポレート・ガバナンス体制として、各種委員会や内部監査部門とも連携しながら、持続的な成長と企業価値向上を目指していきます。

私からの説明は以上です。

IR Day 2025

第2部

成長戦略事例

(現場・デジタル・人材)

デジタル・AI戦略アップデート

執行役員 CDO・CIO 巽 達志

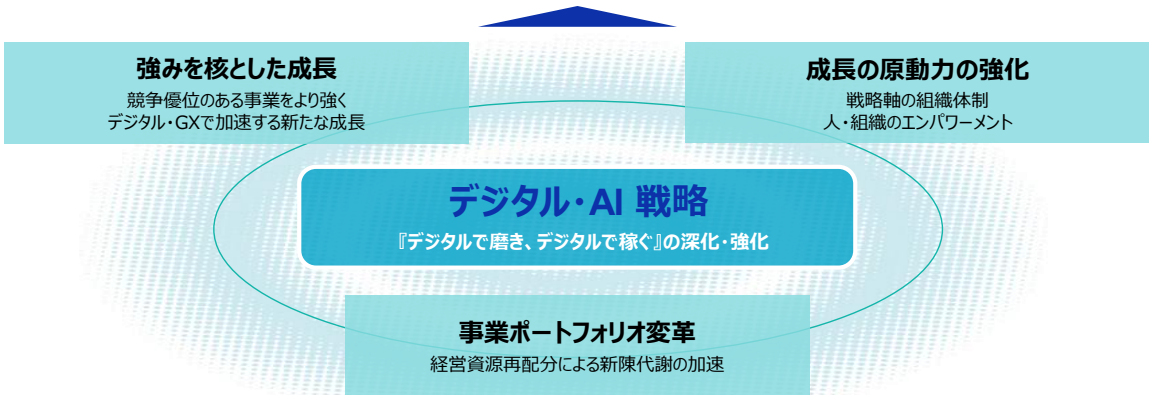
CDO・CIOの巽です。よろしくお願いいたします。
では、デジタル・AIのパートに入りたいと思います。

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

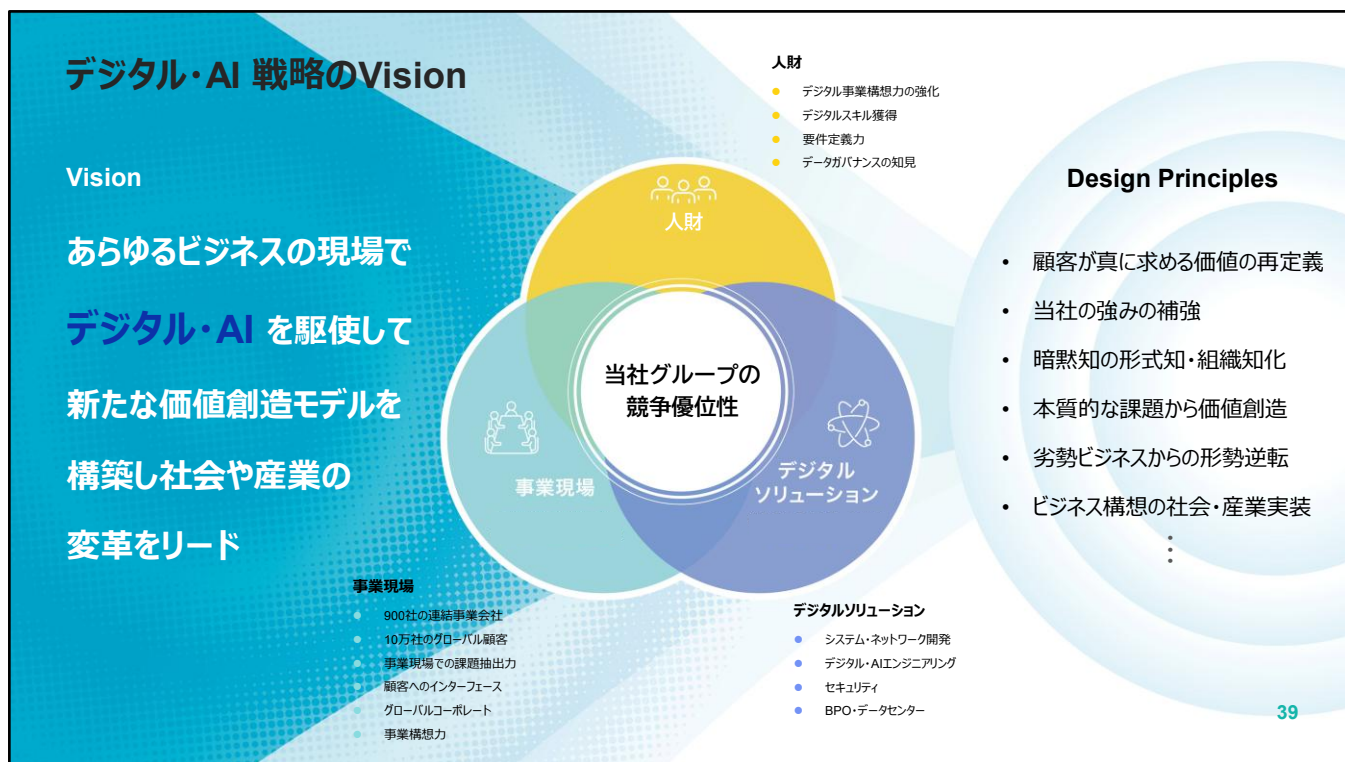
競争優位を磨き、社会課題解決を通じた成長を実現



当社において、デジタルに経営として本格的に取り組みを開始したのは、2018年です。
2018年に、DXセンターを設立し、啓蒙活動からスタートしました。
その後、2021年からの中期経営計画SHIFT 2023、2024年からの中期経営計画2026の中では、DXやデジタルを活用した成長を、当社の重点施策とし、様々な取り組みをしてきました。

一方、足元では、今の中計策定時の想定を超える速度でAIが進化しています。
これは、当社にとって、ビジネスを大きく変革させ、それぞれの業界をリードしていくチャンスであると同時に、それに立ち遅れることによって競争相手に一気にビジネスを持っていかれるピンチでもあります。
こうした状況から、中計で掲げる「デジタルで磨き、デジタルで稼ぐ」を更に加速していかなければならないという思いを、経営陣で強く持ちました。

この図にあるとおり、中計のももとの3つの要素である「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」を更に強力に進めるため、この「デジタル・AI戦略」を策定し、真ん中に置きました。
この実践を通じて、中期経営計画 2026 のテーマである、「各事業がそれぞれのNo.1を目指し、競争優位を磨き、社会課題解決を通じた成長を実現」、これを加速させていきます。



こちらは、デジタル・AI戦略の全体像を示したものです。

左側がデジタル・AI戦略のVisionです。記載の通り「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」していくことです。

ではどうやって当社グループがそのビジョンを実現していくか、これが真ん中の図です。
当社グループにはこのVisionを実現するための「事業現場」「デジタルソリューション」「人財」があります。
まず、左下の事業現場です。グローバルで900社の事業会社、10万社の顧客がいて、
当社グループの役職員はそれぞれの現場で、業界や顧客の困りごとや要望と真摯に向き合っています。
この現場こそが当社の強みです。
これは、AIソリューション企業から見ると、開発したものを実装できる、喉から手が出るほど欲しい現場です。

ここに右下の、AIにより更に進化した、デジタルソリューションを掛け合わせていきます。
そして、そうした事業現場での変革に欠かせないのが、上段の人財です。
デジタル人材育成施策を強化し、全社員がデジタル人材となって、この変革を実現させていきます。
こうして当社ならではの戦い方で他社と大きく差別化し、当社グループの強み、競争優位性を活かして
Visionを実現していきます。

さらに、これを進めるに際してのDesign Principles、日本語で言えば設計思想を右側に記載しています。
「顧客が真に求める価値の再定義」以下、6つを記載していますが、これに限るものではありません。
課題の本質を捉えて、デジタルAIによる解決で新たな価値を創造していきます。

この取り組みを実践していけば、それぞれのビジネスラインが目指すNo.1事業を早期に実現でき、
また、新たなNo.1事業の計画が生まれてきます。

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。

ネットワシシステムズ グループ化 2024

SCSK の成長

2011 SCSとCSK 合併

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。

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

SCSKの完全子会社化について、改めてご説明します。

当社が目指すことは、SCSK自身の成長、また、当社とSCSKがそれぞれの強みを持ち寄って、社会や産業の変革を共にリードすることで飛躍的な成長を実現することです。

「SCSK」、「当社単体」、そして「当社グループ」それぞれが、成長を目指していきます。

まずは、SCSKの自律的成長です。SCSKは、13期連続増収増益という、確立された強固な経営基盤を持っています。

SCSKは、引き続き自らの強みを磨き、新たな機能を具備すると同時に、当社の基盤・リソースを最大限活用し、当社がそれをフルサポートすることにより飛躍的成長を目指します。

次に当社自身の成長です。強化されたデジタルソリューションを活用し、コーポレートを含む現場で事業構想を、具体的な打ち手につなげ、社会や産業の変革をリードしていきます。

事例を蓄積し、それを会社全体で共有することにより、変革モデルを積み上げていきます。

また、総合商社としての強みであるデジタルインフラの構築にも取り組んでいきます。

右側に目を移してください。最後に当社グループの企業価値最大化です。

当社とSCSKは互いの強みを持ち寄り、協業や融合できる分野を見出しながら、それぞれが成長し、当社グループ全体としての飛躍的な成長につなげていきます。

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。



次に「事業現場における現場力」と「デジタルソリューション」の強化についてご説明します。

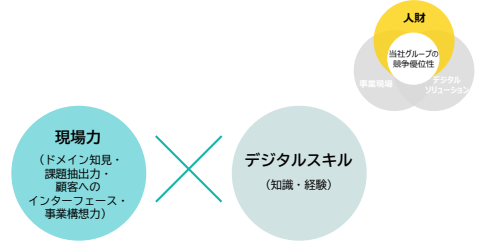
当社が強みとする現場力をいくつかに分けて左側に記載しています。
「ドメイン知見」、「課題抽出力」、「顧客へのインターフェイス」、「事業構想力」をAIの技術が急速に進展していく中で、バージョンアップし、さらに強化していく必要があります。

次に、デジタルソリューションについては、中核を担うSCSKをはじめとする事業会社が多くのデジタルソリューションを提供しています。
既に十分な強みを持っておりorganicに強化していくものもあれば、M&Aや他社とのアライアンスを通じてinorganicに強化していく必要があるものもあります。
デジタルソリューション同士の連携も追求していきます。

これらの現場力とデジタルソリューションを掛け合わせ、それぞれの現場でVisionの実現を目指していきたいと思います。

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

次にデジタル人財育成についてご説明します。

全社員のデジタルスキルの底上げとデジタル活用力の向上を図る施策を実施していきます。
また、デジタル・AIがもたらす新たな機会は、社員一人一人にとって、自ら成長し、市場価値を高め、キャリアを切り拓く大きなチャンスでもあります。

具体的な施策案を表にまとめています。

既に、全社員向けの研修に加え、とがった人財を育成するための研修や、組織長向けの研修を行っています。
また、デジタル人財認定制度（Dグレード）の導入準備を進めており、
一人ひとりのデジタルスキルの可視化に加え、デジタルを軸としたキャリアパスも作っていきたいと考えています。

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）

1

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

<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

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

このスライドでは、デジタル・AI戦略が創り出す社会や産業の姿を、世界観の形で表現しています。ここにプロットされている6個は、すでにビジネス現場で変革を起こす、起こせるという具体的な事案が上がってきているものになります。

当社グループが主体となって、このような事例をどんどん増やしていくことが、デジタル・AI戦略の実行です。

本日は、当社が現在取り組んでいる事例を2つ、このあとご紹介いたします。

一つ目は左下の「サプライチェーン変革」の具体例として、エネルギー鋼管における取り組みを、欧州鉄鋼部門長の服部から、説明します。

鋼管事業は、オイルメジャーを主要顧客とし、グローバルで1兆円を超える売り上げがある、当社が強みを持つ注力事業です。

この事業において、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新たなソリューションの実現に取り組んでいます。

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

2

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。

・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。

二つ目は、右側の真ん中の「リテイルデータを軸とした新規事業の開発」について、ライフスタイルグループCEOの竹野から、説明します。

食品スーパーやドラッグストアなどの顧客データを統合し、AIで分析することで、生活者の皆様により一層寄り添った、提案型の新たなアプリケーションサービスの提供に取り組んでいます。

これら2つの事例は、冒頭ご説明した、「事業現場」、「デジタルソリューション」、「人財」を組み合わせ、当社ならではの戦い方で、当社グループの強み、競争優位性を活かして、取り組んでいるものです。当社が「デジタル・AI戦略」で実現したいことを、より具体的に、ご理解頂く一助になればと思います。

私からの説明は以上です。

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

欧州鉄鋼部門の服部です。
私から具体事例として、欧州鉄鋼での取り組みにつきご説明いたします。

1. 当社鋼管事業の変革

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



まずはじめに、過去40年の当社の鋼管事業の変革につきご説明いたします。

上段、遍歴に記載の通り、90年代初頭までは従来型輸出モデルの取引を行っていましたが、原油価格の下落局面に入ると、顧客である石油会社が、自社で保有する鋼管在庫のキャッシュ化を急ぎ、マーケットで安値販売し、当社もその影響を受けるという状況が続いていました。この産業課題を解決し、マーケットを如何に平準化できるかという観点と、同時期に石油会社が、鋼管購買も含めたノンコア事業をサプライヤーに移管するという機運もあり、当社は最大市場である米国の鋼管問屋を買収し、更に米国鉄鋼メーカーに出資する等、2000年にかけて米国でインサイダー化を進めていきました。

この間、ビジネスの伸長と共に在庫や会計件数が膨大になり、当社は管理システムの導入に迫られ、当初は一般販売されているソフトウェアの採用も検討しましたが、当社独自のノウハウの落とし込みが困難であったことから、自社でシステム開発することを選択しました。この独自のシステム開発、その後のアップグレード、及び30年以上蓄積されたデータと知見をツールとして資産化したことが、今回のAI導入にあっても当社の強みの一つとなっています。

その後、米国石油会社からの要請を受けて、米国事業モデルをグローバルに展開し、2010年以降、プロセス部分に記載の通り、様々なサービスやバリューを充実させていくことで、ビジネスモデルを当初の輸出型から統合型サプライチェーンマネジメントへと発展させ、業界プレゼンスを確固たるものとしてきました。

右側上段にある通り、現在のビジネススケールは年商1兆円、従業員1,500名、SCM拠点20、顧客350という規模ですが、時代ごとの、産業や顧客のニーズ・課題を正しく把握し、そのソリューションを提供する形で、業界のビジネスモデルを変革してきたのが、鋼管ビジネスの歴史の本質であるかと考えております。

左側下段に、過去50年に渡る顧客とのパートナーシップと、30年以上のデータやノウハウの蓄積、の2点を当社の強みとして上げておりますが、これにAIを掛け合わせて新たな価値を創出し、ビジネスモデル変革に繋がられないか検討してきました。具体的には右側下段の3点、意思決定の高度化、競争優位性の資産化、新たな収益モデルの創出をターゲットとしていますが、次のページにて詳細をご説明します。

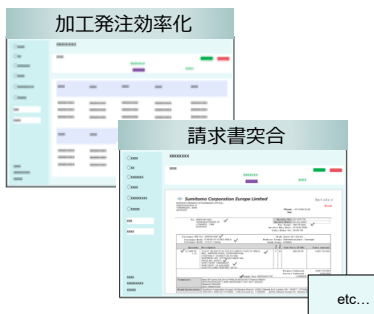
2. AI導入による意思決定の高度化

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



AI活用領域②：ビジネスプロセス高度化



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

47

AIプラットフォーム
導入



オペレーション
データ

こちらは、AI導入による意思決定の高度化です。

最上段に記載の通り、本年初頭から欧州でPoCを実施しており、SCSKエンジニアも参加し既に10種以上のアプリのプロトタイプを開発済みで、来年から実装を開始する予定です。

AI活用領域として、大きく分けると左側のアセット効率化と、右側のビジネスプロセスの高度化を目指しており、アセット効率化の需給マッチングアプリは、数千の顧客需要と、数千の当社在庫をAIが瞬時にマッチングさせ、候補明細を提案します。掘削明細選定アプリは、AIが、温度や深さといった掘削条件をもとに、8万以上の組み合わせから最適な明細を提案します。

ビジネスプロセスの高度化では、これまでマニュアルで数日かかっていた作業を、AIが数分で完了する、加工発注効率化アプリや、AIが自動で請求書を作成・突合するアプリを開発済みです。

こういったAIアプリを導入することで、右側に記載の通り、在庫費用、金利、人件費の削減等により、次期中期計画中には、数十億円のコスト削減効果と、数百億円の資産効率化が実現できると考えております。更にこのビジネスインテリジェンス・ノウハウを外販するといった形で、収益モデルを進化させていくことで50～60億円程度の効果が出せるのではと考えています。

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へ提供。

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

今後の展望・拡張性についてです。

まず鋼管事業については、先ほど異から説明ありました上段に記載のアプローチ手法を原則として、左側、欧州を出発点としてグローバルに展開し、面積を広げていくことに加え、真ん中のオイルメジャーを始めとする顧客データとの連携・プロセスの統合及び右側の他石油ガス資機材への展開を進めることで、50兆円といわれる石油ガス資機材市場におけるプラットフォーマーになることを目指しており、既に複数の欧州石油会社とは、メモランダムを締結して検討していくことを合意しています。差別化により個別の顧客を囲い込むだけでなく、一般化によって面積を広げて取り込んでいきたいと考えております。

最後に下段にあります当社他事業への展開ですが、帰納法的になりますが、左側に記載の、本事案のソリューションをベースに、右側に記載のプリンシプルに基づくアプローチ手法で普遍的に展開することで、事業をまたいだ拡張が可能ではないかと考えております。

今後当社営業部門、デジタル部門、SCSKとAIテックカンパニーで協業して、AI戦略の実現を加速させていきたいと考えております。

私からの説明は以上となります。有難うございました。

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

事例2つ目はリテイル事業です。

当社リテイル事業の強みがどのように培われてきたか、また、今後どのようにして成長し続けていくかの戦略の全体について、デジタル・AIのみならず、第1部でご説明した人的資本の切り口でも深掘をさせていただきます。

プレゼンターの竹野の略歴につきまして、この後、ご説明させていただく業界構造や人材にも関係しますので、司会より少し詳しくにご説明いたします。

当社入社以来 30年以上にわたり、当社のリテイル事業を第一線で牽引してきた人物でございまして、1990年代から、事業の立ち上げ・バリューアップに深く関与し、米国での事業投資、ドラッグストア事業、食品スーパーマーケット事業など、現場と経営の双方を熟知しています。

特に、サミット株式会社の社長を務め、現在は同社の会長として、経営改革、現場力の強化、ブランド価値の向上でリーダーシップを発揮。現在は日本チェーンストア協会の副会長として、企業の枠を超えた業界全体の変革と成長を牽引しています。

本年4月からは、当社ライフスタイルグループCEOとして、生活者目線を取り入れたマネジメントスタイルで国内外複数事業の成長をリードしております。

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

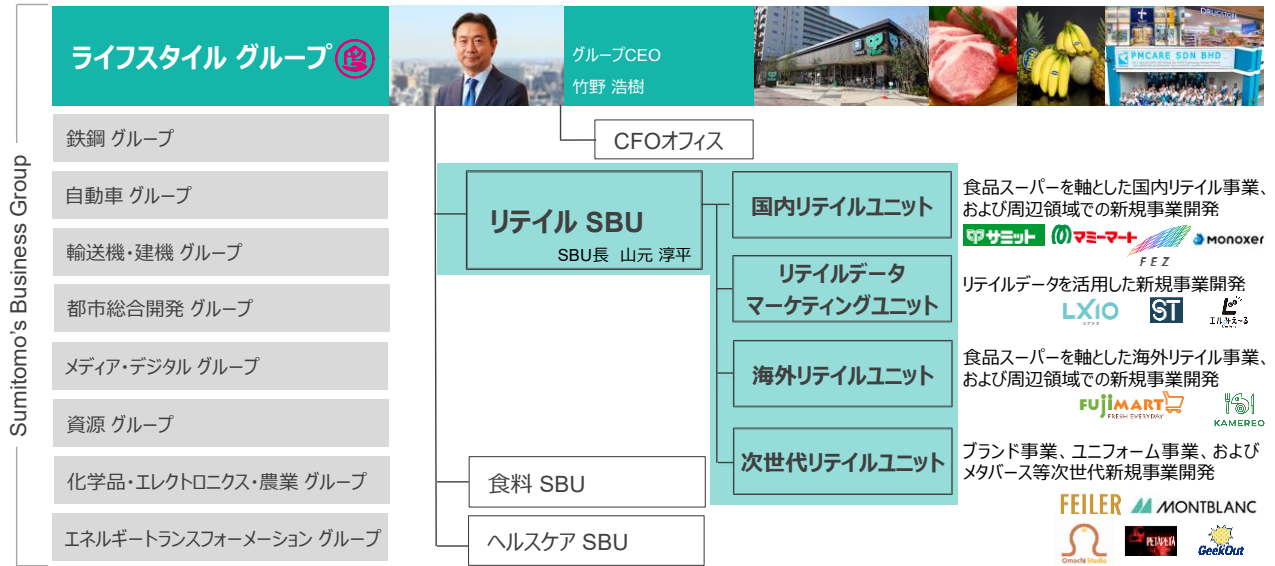
リテイル事業の成長を支える人的資本

P.71

ライフスタイルグループの竹野です。
私からは、当グループ・リテイル事業における「現場×デジタル」について、お話をさせていただきます。

説明の流れとしては、こちら、目次にある3つの骨子でお話します。
本日は、強みの発揮がわかりやすい食品スーパー事業のサミットを例にして、説明します。

リテイル事業推進体制 ～組織概要～



まず組織です。
ライフスタイルグループはリテイル、食料、ヘルスケア、3つのSBUで構成されています。
私は、本年4月より当グループCEOに就任し、その下でリテイル事業をSBU長の山元が見ております。

リテイル事業を取り巻く社会課題



上流

下流



本題に入る前に、リテイル事業を取り巻く社会課題について、簡単におさらいさせてください。

リテイル事業は裾野が広く、ありとあらゆる社会課題に向き合っています。

農家の後継者不足やフードロス問題、原材料価格やエネルギー価格の高騰、少子高齢化など、枚挙にいとまがありません。逆に言えば、それだけ社会に密接に関わりのある、社会的価値の高い事業を行っている、という自負心をもって、事業を営んでおります。



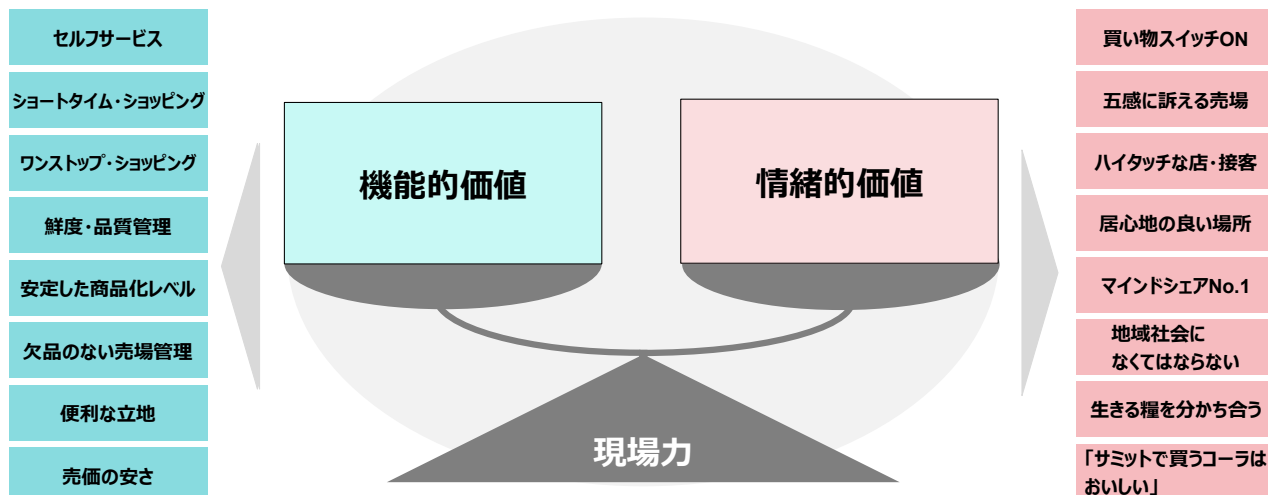
さて、この2つの写真を見て、何を感じられますか？
左は昔のサミット、右は最近のサミットです。



昔のサミットというのは、機能的価値を高めることで、当時のお客様の満足に応じてきました。
そして今は、機能的価値を、DX等により、より高い次元で追求しながら、同時に、情緒的価値を高めることで、サミットは進化し続けています。
次のページで具体的にどういふことが説明します。

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



機能的価値とは、左側に記載されているような内容ですが、元々サミットが得意としてきたところでした。とりわけ、上の3つ、セルフサービス、ショートタイムショッピング、ワンストップショッピングについては、その効率性と利便性を高め続けた結果、「サミットスタディ」と称され、業界の教科書的な存在として、認められてきました。

一方で、これは私がサミットの社長になった2016年以降の話ですが、「サミットが日本のスーパーマーケットを楽しくする」という事業ビジョンを掲げて、転換期を迎えました。

先ほど触れたとおり、リテール事業は裾野が広く、様々な社会課題に向き合っています。そうした中でも、特に少子高齢化や単身世帯の増加、忙しい共稼ぎ世帯の増加は、お客様との向き合い方を考えさせられるものでした。

当時、今後向かうべき方向性について議論をしました。今で言う事業の再定義、というものです。

今後の物価高やあらゆるコスト増を見据えた場合に、サステナブルに成長するためには、我々は何者であるべきなのか。

単純に価格が低いディスカунター型になるのか、それとも違うものを目指すのか、という話です。

結論として、我々は右の情緒的価値を高めて、価格だけではない、地域になくてはならない存在になろう、お客様と生きる糧を分かち合うお店を目指そう、ということを決めました。

情緒的価値の一例をいくつか右側に記載しています。象徴的なのは一番下、「サミットで買うコーラはおいしい」、これは、お客様から頂いた言葉です。コーラの味は、どこで飲んでも同じはずですが、それでもなぜ、このお客様は、「サミットで買うコーラは美味しい」と言ってくださったのか、ここに情緒的価値の真髄があるように思います。

価格を下げることは、すぐ真似できますが、情緒的価値は簡単に真似できないものです。

ある種の、模倣困難性と言いますか、競争優位性につながる部分かなと思います。

機能的価値と情緒的価値、どちらを追求するのがベストのか。どちらが正しいかの二元論ではありません。

ディスカунター型として生き残るのも一つの道でしょう。

しかし、会社としての方向性が中途半端なところは、今後益々活発化するであろう、合従連衡の動きの中で競争力を失い、資本再編の流れに飲み込まれていくのではないかと、そう考えています。

情緒的価値を提供① ～店づくり～

ハイタッチな売り場



ここから3ページは、今お話した「情緒的価値」を体現しているような事例を、売場や接客、情報発信等に分けてお見せしているものです。

1枚目は、わくわくする売り場です。また行きたくなる売り場をイメージして作っております。

情緒的価値を提供② ～店づくり～

ハイタッチな接客



こちらはサミットならではの、お客様との対話型のサービスです。
左側は試食コーナー、右側はお客様が何でも相談できる案内係というものです。

情緒的価値を提供③ ～折込チラシ～

ハイタッチな情報発信



次は折込チラシです。

普通のチラシとちょっと違うと思いますが、このようにわくわくさせて、インターネットの今の時代でも、あえて店に足を運んで、楽しさを体感してもらう取り組みです。

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

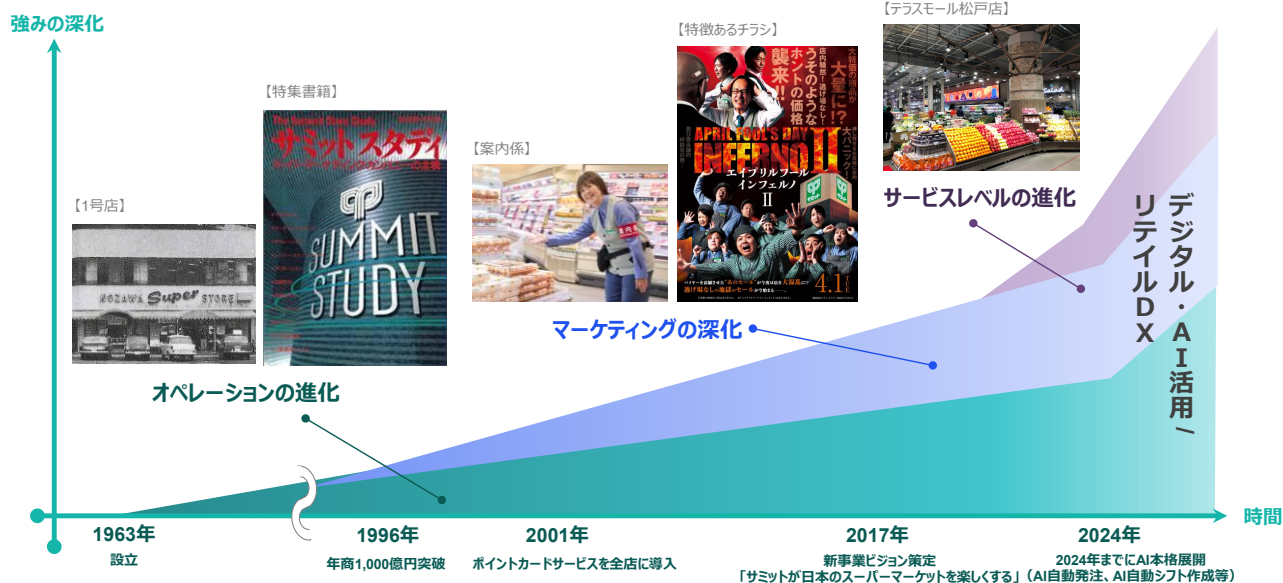
こうしたサミットや、その他リテイル事業で培ってきた知見・場数・マネジメント経験を通じて、当社におけるリテイル事業の強みが蓄積されてきたと考えています。

すなわち、「オペレーション力 × マーケティング力 × リテイルDX推進力」

また、「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」

さらに、「多様なリテイルビジネス人財 × バリューアップの実行力」です。

現場力を高め価値を生み出してきた歩み

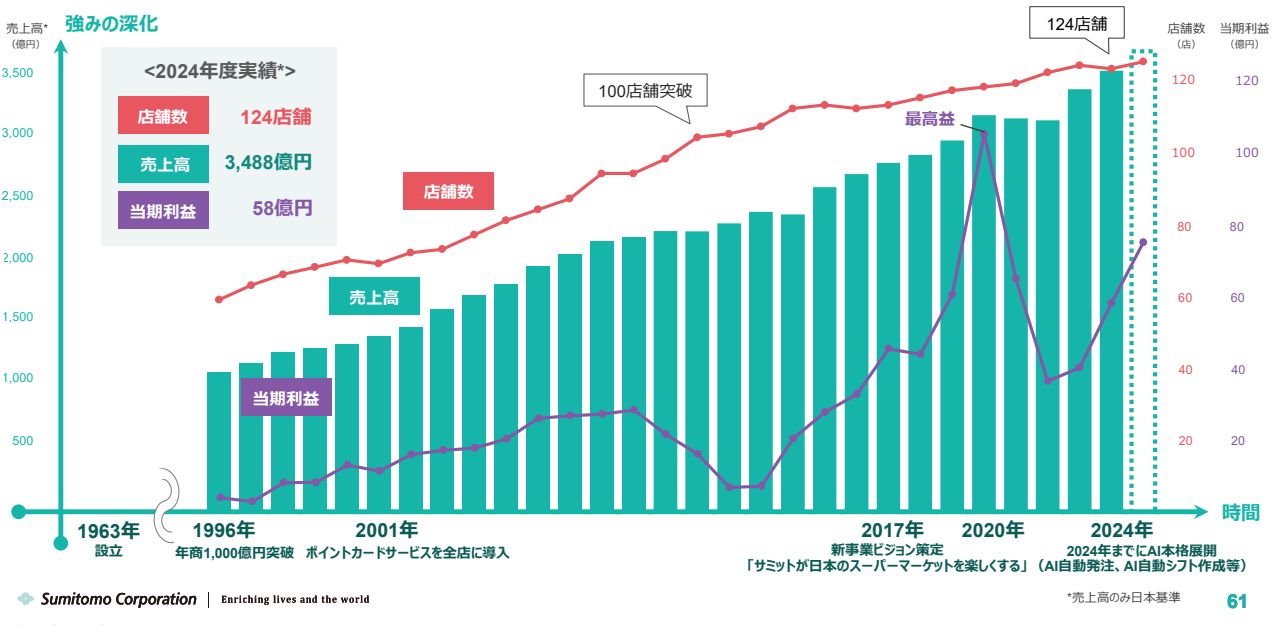


その象徴的な事例がサミットです。

創業以来、オペレーションの進化によってチェーンストアオペレーションの強固な基盤を構築してきました。これに、先ほど述べたとおり、情緒的価値を高めるような、マーケティングの深化・サービスレベルの進化を図ることで、サミットの魅力度を高める努力をしてきました。

今は、それらに加えて、DX、デジタル・AI活用によって、更なる進化を目指そうとしています。

成長の軌跡 ～国内食品スーパーマーケット事業変遷～

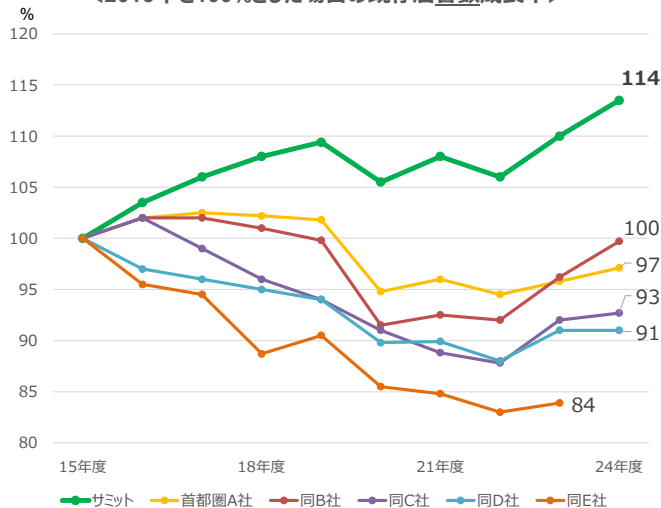


今、ご説明した進化の軌跡になぞって、サミットの業績推移をご覧ください。
創業以来、オペレーションの進化とともに店舗数を増やして、規模の拡大を図ってきました。
利益水準についてもV字回復を果たして、着実に収益レベルを向上させています。

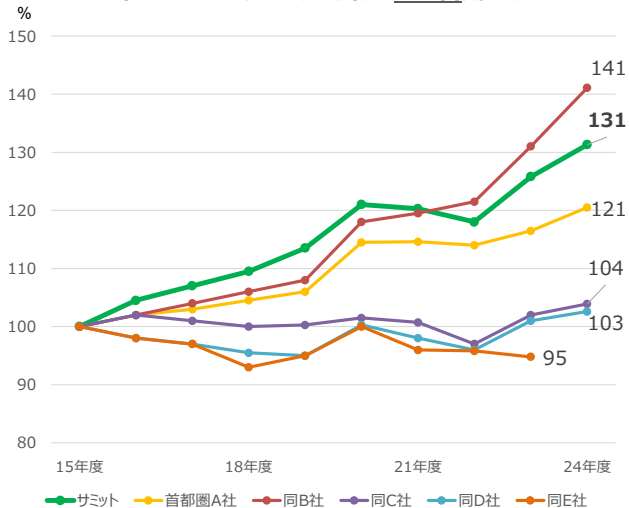
スーパーマーケットの枠を超えた存在へ

- 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＞



こちらのグラフは、同業他社との比較です。

2015年を起点として、直近10年でどのような推移をたどっているのか、

左が既存店客数成長率、右側が既存店売上高成長率です。

比較対象として5社ほど、首都圏中心に、サミットがベンチマークする同業を入れています。

ご覧のとおり、既存店客数ではサミットが一番大きな伸びを示しています。

客数は、お客様の支持率を表す指標として、最重要視するKPIに置いています。

右は、既存店売上高の数字です。

サミット含む首都圏3強企業と、それ以外の3社で勝ち負けが鮮明になっているのが分かるかと思います。

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

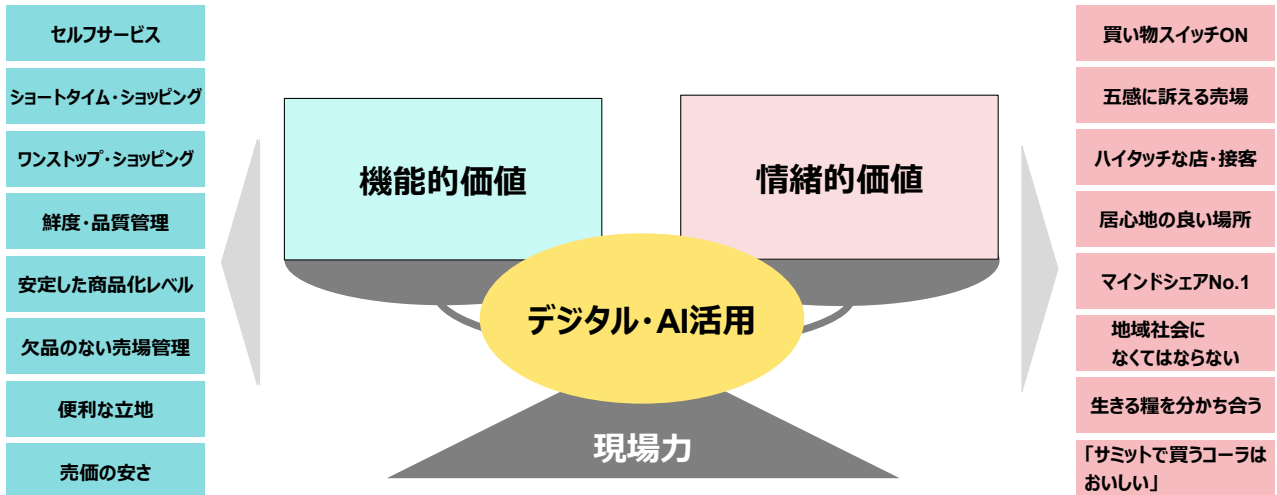
リテイル事業の成長を支える人的資本

P.71

それでは、我々、リテイル事業におけるデジタル活用についてもお説明します。

現場力を根にデジタル・AI活用で更なる事業価値を付加

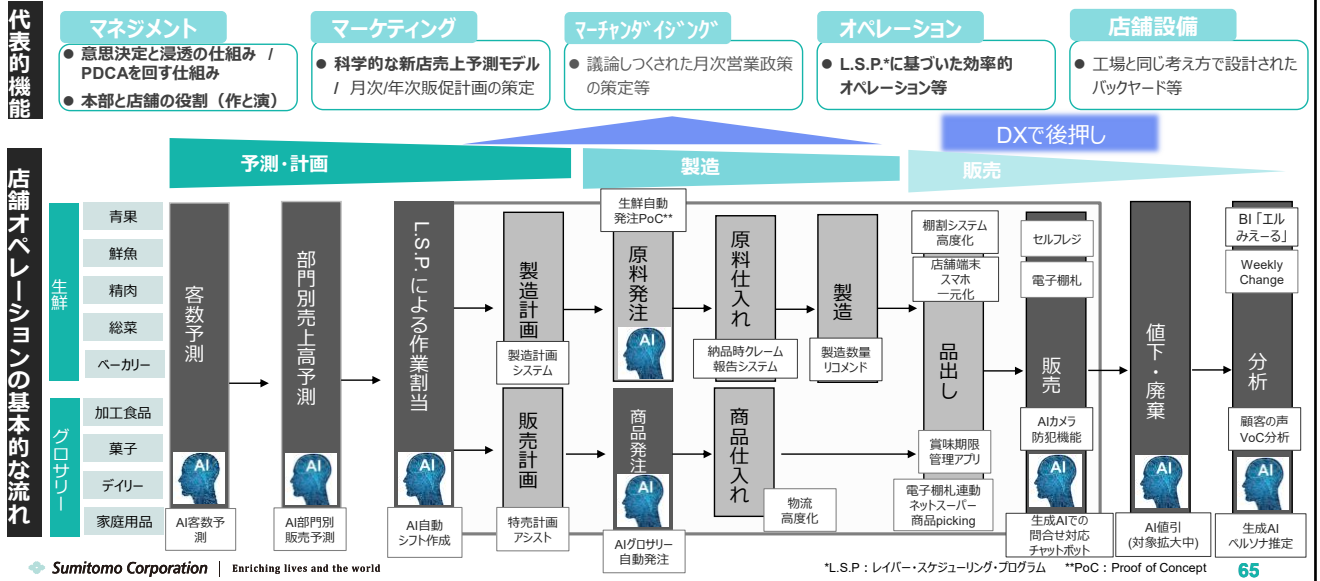
- 機能的価値・情緒的価値を提供する現場力とデジタル・AIを掛け合わせることで、更なる事業価値向上へ



先ほどご説明した機能的価値や情緒的価値を高めるためには、現場力を高めていくことが必須です。我々はそこに、「デジタル・AI活用」によって更に価値向上を図ろうとしています。

デジタル・AI活用 ～現場でのオペレーション高度化事例～

- 現場でのデジタル・AI活用を軸とした生産性向上（『デジタルで磨く』）



これは、サミットのオペレーションを全体俯瞰したものです。

下の「オペレーションの流れ」の中の白い四角で記載したとおり、デジタル・AI活用の具体的施策が進んでいます。

AIによる客数予測や売上予測、AI自動シフト作成等、沢山ありますが、ここで言いたいのは、まず、デジタル・AIを活用するためには、現場オペレーションへの深い理解が必要であるということ、現場が分からず机上の空論で始めても、実験倒れで終わることが多く見られます。

デジタル・AIの知見と、現場のドメイン知識・経験を掛け合わせることで、取り組むべき案件が増えてきました。

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活用の基盤となるのが、首都圏に集中した約700超の店舗網と、ポイントカード会員数約500万人の顧客基盤です。
この基盤にあるデータが、デジタル・AI活用のベースとなります。

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』）



今お話したようなデータ基盤の整備や、サミット・トモズの顧客ID統合、新会社LXIOの立上げ等の土台づくりを、ここ数年、着実にやってきました。

整備した基盤をベースに、デジタル・AI活用によってお客様向けサービスを進化させるとともに、データを軸とした新規ビジネス開発のチャレンジも開始しています。

食品スーパーのデータがどんな価値を持つのか、コンビニの方がデータとしては多いのではないかと。そう言われる方も多いかと思います。

確かに、IDの数という意味ではコンビニの方が多いのですが、スーパーで買物をすると、1回あたり買上点数は10～15品、来店頻度も小売業の中で一番多い業態です。子供が増えれば買うものも変わるし、健康に気を遣うようになれば、食事が変わります。

要は、生活者の行動変容がデータから読み取りやすいのです。

これがまさに、リテイルデータの醍醐味であり、こうしたリテイルデータと売場を軸とした、協業の取組みに興味を持つメーカーは、結構いらっしゃいます。

当然、個人情報情報はマスキングして問題無いようにする前提で、我々は新しい、スケールのあるビジネスとして開発しようとしています。

具体的には、リアルなリテイルデータや有店舗を活用するかたちで、顧客リサーチ事業やデータマーケティング事業、リテイルメディア等、色々な新規の検討と実証実験を始めています。

将来的には、こういったことを他社の優良企業と組んで、データ連携することによって、更なる価値向上が出来ないか、そんな話も各社のトップと進めています。

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」

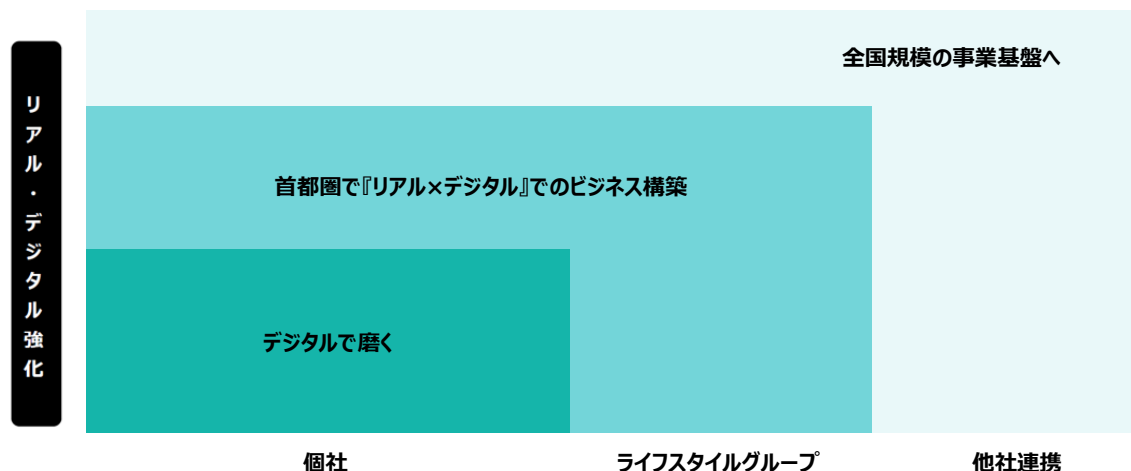


こちらはリテイルとデジタルを掛け合わせたコンセプトの絵です。
当社グループにおけるリテイル事業の強みは、食品スーパー、ドラッグストア、調剤薬局の事業群を持つことで、食と健康から予防・未病、調剤まで一気に通貫して、生活者に寄り添った事業を展開し、且つそのデータを保有しています。

まずはサミット・トモズ・調剤薬局事業の具体的な協業の取組みを、今後増やしていきます。
同時に、サミット・トモズ顧客ID統合を皮切りに、データを掛け合わせることによる付加価値をつくり、今までのスーパーマーケット、ドラッグストアの枠を超えて、「データドリブン・リテ일러」として、社会的価値をなお一層高めていきたい、そう考えています。

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일러」に進化



更にその先の、目指す姿を示したのがこちらのスライドになります。
左下から右上に向かって事業基盤が広がっていくイメージです。

個社ごとにデジタルで磨き、個社の成長を追求する段階から、
首都圏を中心に当社グループ内での連携を通じたビジネス構築、
そして最後は、他社小売企業とのデータ連携により、更なるビジネスのスケール化を図ってまいります。

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、関連など

サプライチェーン

世界中の産業のサプライチェーンの効率化、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）

ここまで、リテイル領域におけるデジタル活用についてご説明して参りました。
こちらのスライドは、先ほど異CDO・CIOによる「デジタル・AI戦略が創り出す社会・産業の姿」の再掲です。

下の「アプローチ例」に、私からご紹介したリテイル事業における2つの事例を追加したものです。
我々が全社戦略と確実にアラインしながら進めていることをご理解いただけるかと思います。

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

最後に、成長を支える人的資本についてもお説明します。

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

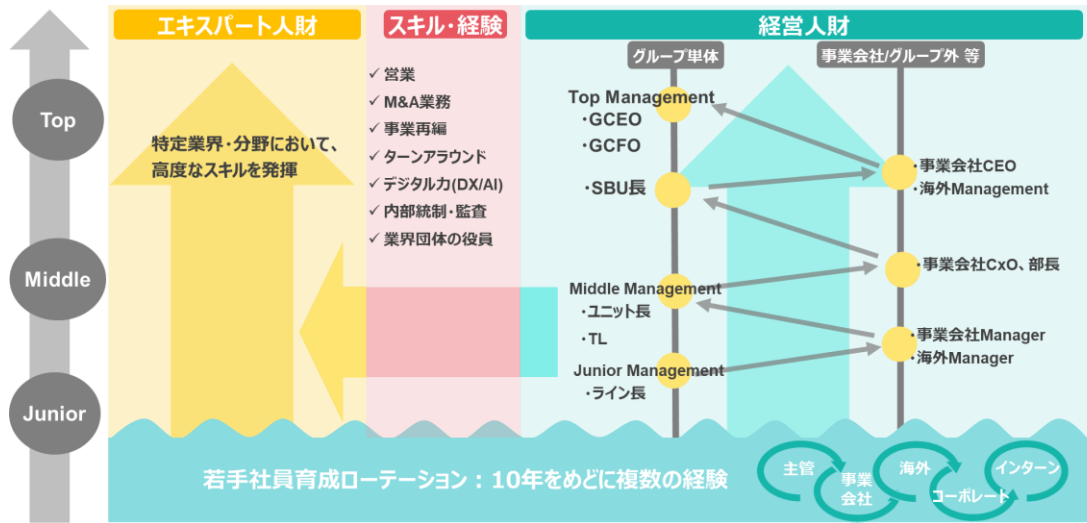
まず、当グループとして目指す、経営人財像です。

事業会社経営を主体とするグループとして、持続的な成長には経営人財の育成が不可欠であり、最重要施策の1つに位置付けています。

このスライドのとおり、目指す経営人財像を5つに整理し、グループメンバーにも明示してきました。

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～

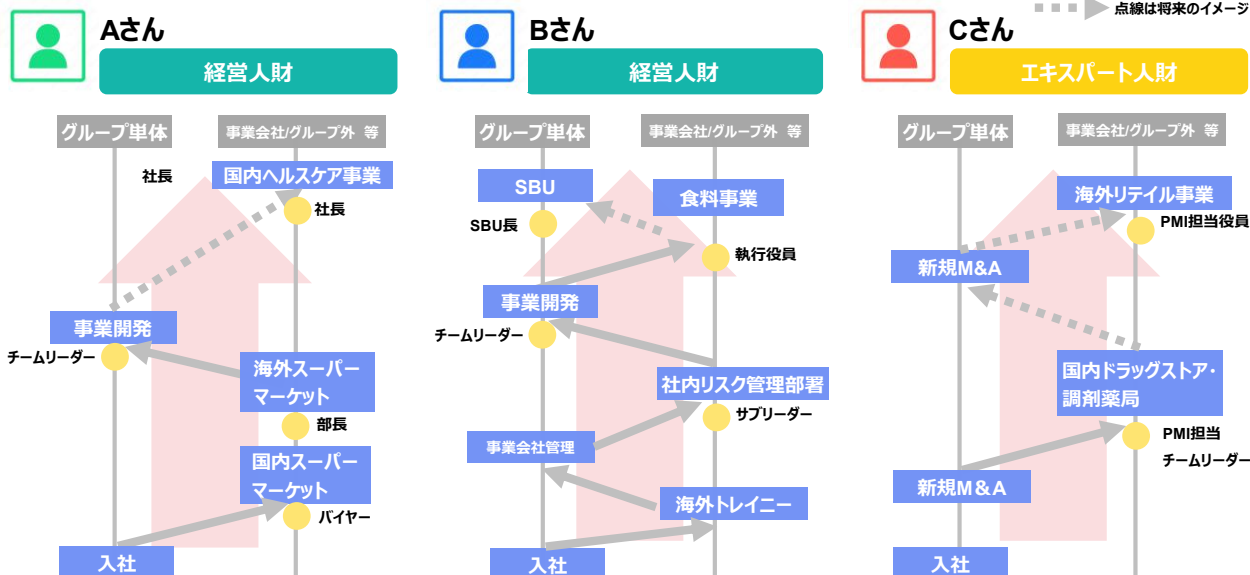
- ラダーモデルによるローテーションや多様な経験を通じて、複数の視点とスキルを磨き、経営課題の解決力を養成
- 若くして組織のマネジメントや経営ポジションを担う機会も創出



© 2025 Sumitomo Corporation

こちらはグループ内に示している、人財育成モデルで、本社と事業会社などの現場を行き来し、ハシゴを上るように経験を積み、成長を目指すラダーモデルです。

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～



ここでは3名のラダーモデルのイメージを示しています。

経営人財といっても、そのキャリアパスは多種多様で、

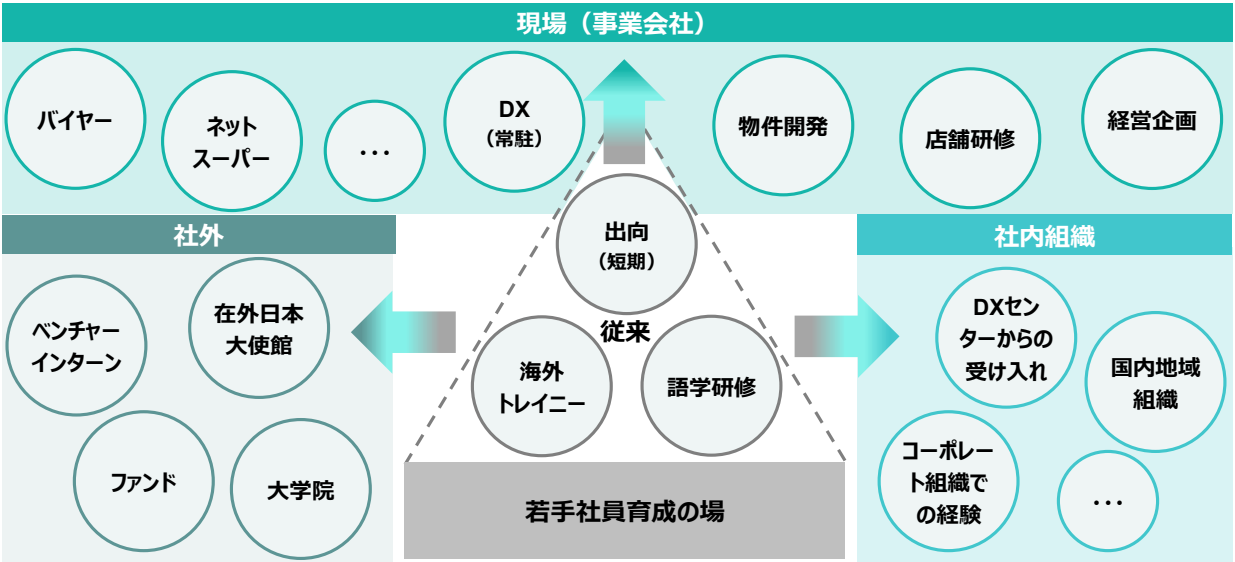
事業会社を中心に現場経験を積み重ねていくパターンもあれば、

社内外のコーポレート組織での業務を経験し、全社的な目線を身につけていくパターンもあります。

いずれにせよ、様々な経験を積んでもらうことで、現場を分かりながらも、視座高く経営マインドを持った人財を育てたい、そういった想いでやっています。

ライフスタイルグループ 若手育成の場の広がり

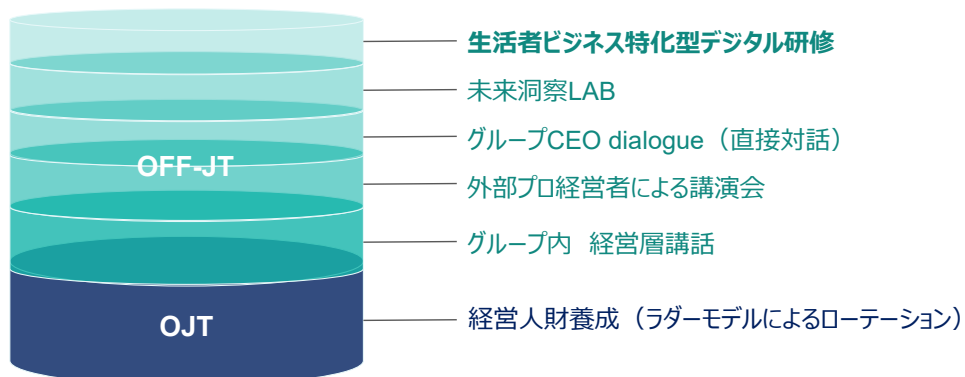
- 現場（事業会社）、社外、社内組織等に若手育成の場が拡大



若手の育成の場も広がっています。
従来は商社といえば、真ん中にあるとおり、海外での語学研修や海外トレーニーが中心でした。
今は、例えば当グループでの、若手育成の事例ですが、記載のとおり様々な経験が出来るようになっていきます。

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

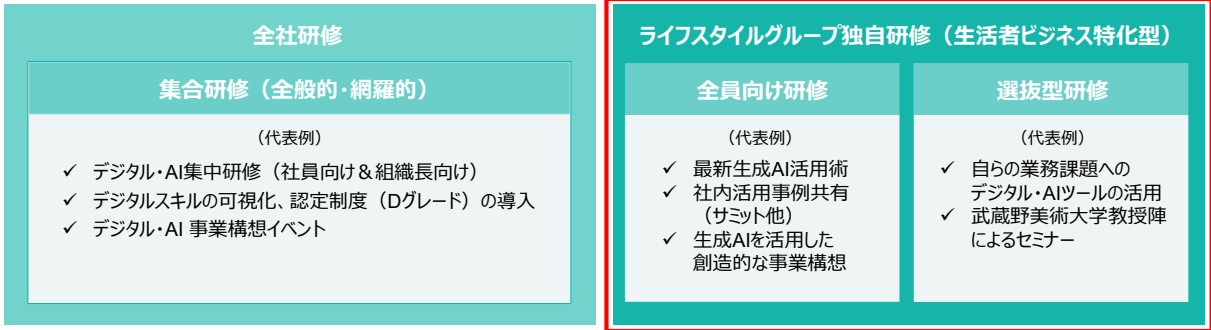


グループ独自の人財育成も行っています。
OJTとして、先ほど説明したラダーモデルによるローテーションに加えて、OFF-JTとして、社内外の経営者による講話や、私が直接少人数で対話する「グループCEOダイアログ」等、多層的な働きかけをしてきました。

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』



更に今年度、力を入れているのは、当グループに特有の生活者ビジネスに特化した、デジタルスキル開発の研修です。

全社での研修に加えて、当グループでは、独自のデジタル研修を推進しています。
図の赤枠のとおり、全員の知識の底上げと選抜型研修を両輪で実施して、
一日でも早くデジタルスキルを身に着けて、早く・遠くへ行ける人財を育てています。
実際に事業の現場で、デジタル・AIを活用できる人財が複数生まれており、手ごたえを感じています。

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

私からの説明は以上となります。

当グループのビジョン、「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～」を実現してまいります。

ご清聴ありがとうございました。

閉会にあたり

代表取締役 社長執行役員 CEO 上野 真吾

本日はお忙しい中、長時間にわたり、議論をさせていただきありがとうございました。
様々な示唆を頂きました。
住友商事の資本コストをどうやって下げるのかというのいろいろご指摘もいただきましたし、
失敗から何を学んでいるのかということも含めて、ご指摘もいただいております。

冒頭のご挨拶でも触れましたが、中期経営計画2026は半分以上が過ぎました。
この中期経営計画の戦略そのものを着実に遂行させていくことが、
資本コストを下げながら市場の信頼を得ていくと確信しております。

一方、もっと注力していかなければならないこと、加速させていかなければならないことがまだまだあります。
本日、デジタル・AI戦略について一段掘り下げたご説明もしましたが、
デジタルの加速をはじめとした時代の動きに対応することも然ることながら、
デジタル・AIの活用で自ら社会・産業の変革をリードしていきたいと思っています。

また、事業ポートフォリオ変革は不断の取組みとして進めていきますし、
我々自身の強み・競争優位性を磨きながら、皆さんにご納得いただけるような確かな実績をあげ、
成長を実現するとともに、今後の中長期的な成長に向けた確かな土台を築きたいと考えています。

今後も、社会的価値、経済的価値の向上を通じて、持続的な成長を実現すべく、
住友商事グループ一丸となって、引き続き戦略の実行を進めていきます。
市場の皆様を含めたすべてのステークホルダーの皆様との対話を通じ
さまざまな気づきを与えていただくことも重要な要素と考えていますので
今後も引き続きご指導ご鞭撻のほどどうぞよろしくお願いいたします。

本日は誠にありがとうございました。

以上