

次の100年を見据えて、 コーポレートメッセージを策定

住友商事は、2019年12月24日に創立100周年を迎えます。これを機に、社会とともに歩んできた100年の歴史を振り返り、またこれからの100年を見据えて、コーポレートメッセージ「Enriching lives and the world」を策定しました。全世界の住友商事グループメンバーが、2年間にわたる議論の末にたどり着いた、情熱と決意を込めたメッセージです。

このコーポレートメッセージは、健全な事業活動を通じて、社会や世界中の人々の暮らしをより豊かにしていくことを企業使命とした、これまでも、これからも変わらない住友商事グループの誓いです。

住友商事グループは、このコーポレートメッセージに込めた思いとともに、新しい100年に向けて、踏み出していきます。

みんなでつくる周年広告イベントを開催

コーポレートメッセージの策定に合わせて「次の100年に向けてみんなでつくる周年広告」イベントを開催し、多くの社員とその家族が参加しました。本レポート表紙の背景には、このイベントで当社コーポレートカラーの色鉛筆によって描かれた広告作品を採用しています。また、当社特設Webサイトでは、広告制作の様子を紹介する写真やコーポレートメッセージに込めた思いを紹介するスペシャルムービーなどを掲載しています。ぜひご覧ください。



コーポレートメッセージ特設Webサイト

<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/corporate-message>



Enriching lives and the world

時代に揉まれ、社会に寄り添い、人に支えられて、
今日のわたしたちがあります。

浮利を追うことなく、信じることを大切にしてきたのは、
人や社会を豊かにする「ほんとうの価値」をつくるため。

そして、未来に向かって、
何もかもがめまぐるしく変化している今……
それが何かを確かめるために、自らのしごとの意味を考えます。

それは、出会い、尽くし、役立つこと。
それは、苦しみ、乗り越え、強くなること。
それは、切り拓き、つないで、明日をつくること。

わたしたちは知っています。
そのとき、ひとりの情熱が生み出す価値を。
けれども、ひとりの力には限りもあることを。

だから、わたしたちは思いをひとつにします。

世界じゅうの地域、多様な文化、そこに生きる人々……
すべてに心を尽くして思いをひとつにすることが、
見たこともない世界を実現する大きな力を生みだすのです。

夢も、志も、わたしたちのつくる価値も
すべてあなたと共にしながら、未来を豊かさで満たしていく。
変わることもない、私たちの誓いです。

「統合報告書2019」の発行にあたって

住友商事グループでは、2014年版の「アニュアルレポート」から、従来型の財務情報開示に非財務情報を加えるとともに、その両者を有機的に結び付けた情報開示に努めることで内容の拡充を図ってきました。2017年以降は「統合報告書」と名称を改め、中長期視点での当社グループの価値創造の仕組みをステークホルダーの皆様にご理解いただくことを目指しています。この一環として、2018年版では当社グループの持続的な成長を可能にする価値創造モデルを提示しました。

2019年に住友商事は創立100周年を迎えます。節目の年の発行となる「統合報告書2019」では、当社グループがこれまでの100年に創造してきた価値を振り返り、これからの100年も、事業活動を通じて、どのように価値を創造していくのかについてお示しします。

価値を生み出す源泉となっているのは、価値創造モデルでも提示した「財務資本」「人的資本」「知的資本」などの「7つの資本」であり、まさに当社グループの強みです。当社が提供する価値への期待は、時代とともに変化しますが、当社グループは、社会の要請を的確に捉えながら、価値創造を通じ、社会課題を解決することを目指します。

作成にあたっては、国際統合報告協議会(IIRC)が提唱する「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省が発表した「価値協創ガイダンス」に加え、日頃ステークホルダーの皆様から頂戴のご意見・ご質問を参照しました。その上で、各組織と連携を図りながら、グループ横断的な考え方を集約するとともに、当社グループの過去・現在・未来を、長期的かつ総合的な視点から、分かりやすくお伝えできるよう誠実に作成しました。

当社は、今後もステークホルダーの皆様のご意見を参照しながら統合報告書の内容の充実に尽力するとともに、統合報告書を建設的な対話のツールとして活用し、100周年を記念し新たに策定した当社グループのコーポレートメッセージ「Enriching lives and the world」を胸に、これからの100年も新たな価値を創造し続けていきます。

2019年8月

取締役会長
取締役会議長

中村 邦晴

CONTENTS

社長メッセージ	5
CFOメッセージ	11
「中期経営計画2020」の推進	15
住友の事業精神	19
住友商事グループの経営理念・行動指針	20
100年のあゆみ	21
6つのマテリアリティ(重要課題)	25
価値創造モデル	27

Chapter 1

サステナビリティ経営

特集 有識者との対話	31
総合商社に問われる 「サステナビリティ経営」とは	
サステナビリティの推進	35
社会・環境に関わるリスク管理	37
気候変動問題への取り組み	39
マテリアリティの実践	41
社会貢献活動	45

Chapter 2

事業創出の仕組み

遠大な未来予測に基づく 「事業創出の仕組み」と「価値提供」	49
CASE 1 モビリティサービス事業	51
CASE 2 ケーブルテレビ事業	53
CASE 3 不動産事業	55
特集 本部長対談	57
「信頼」とともに進化する価値創造のかたち	

Chapter 3

原動力としての資本

人的資本	65
財務資本	69
知的資本	71
組織・グループ資本	73
グローバルネットワーク資本	75
ビジネスリレーション資本	77
ブランド資本	79

Chapter 4

ガバナンス

特集 社外取締役対談 at Investor Day 2019	83
持続的な成長を支える コーポレートガバナンス	
コーポレートガバナンス	89
役員一覧	97
内部統制に関する取り組み	101

Chapter 5

セグメント別事業概況

At a Glance	109
金属	111
輸送機・建機	113
インフラ	115
メディア・デジタル	117
生活・不動産	119
資源・化学品	121
企業情報	123

報告対象範囲など

- 対象期間：2018年4月1日～2019年3月31日
(一部、2019年4月以降の活動内容を含みます)
- 対象組織：住友商事単体と住友商事グループ
- 前回発行：2018年10月
- 次回発行予定：2020年夏

参照した外部のガイドラインなど

- IIRC 国際統合報告フレームワーク
- ISO26000「社会的責任に関する手引」
- (社)日本経済団体連合会「企業行動憲章」
- 環境省環境報告ガイドライン2018年版
- 経済産業省「価値協創ガイドランス」



将来情報に関するご注意

本統合報告書には、「中期経営計画2020」などについてのさまざまな経営目標およびその他の将来予測が開示されています。これらは、当社の経営陣が「中期経営計画2020」を成功裡に実践することにより達成することを目指していく目標です。これらの経営目標およびその他の将来予測は、将来の事象についての現時点における仮定および予想ならびに当社が現時点で入手している情報に基づいているため、今後の四囲の状況などにより変化を余儀なくされるものであり、これらの目標や予想の達成および将来の業績を保証するものではありません。従って、これらの情報に全面的に依拠されることは控えられ、また、当社がこれらの情報を逐次改訂する義務を負うものではないことをご認識いただくようお願い申し上げます。



成長投資と財務体質の改善で さらなる利益成長を 目指します。

代表取締役 副社長執行役員 コーポレート部門
財務・経理・リスクマネジメント担当役員 CFO
高畑 恒一

2018年度の業績と2019年度の見通し

六つの事業部門のコア事業が好調に推移
過去最高の当期利益を達成

「中期経営計画2020」の初年度となった2018年度は、一部の案件で一過性の損失はあったものの、各事業部門の中核事業が概ね順調に推移した結果、当期利益（親会社の所有者に帰属）は3,205億円（前期比120億円増）となり、前年度に続いて過去最高益を更新しました。各事業を個別に見れば課題もありますが、全体としては中期経営計画初年度として順調な滑り出しができた1年だったと評価しています。

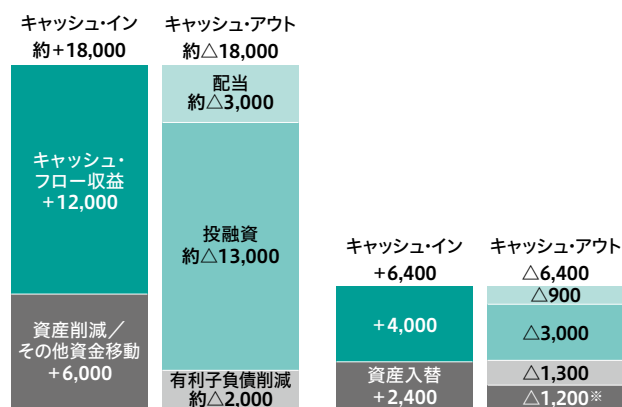
ただし、2018年後半からは世界各国・地域でさまざまな地政学的リスクが表出しており、今後の事業環境には不透明感が増しています。特に米中貿易摩擦が、当社グループが広くビジネスを展開しているアジア新興国の成長に次第にネガティブな影響を及ぼすことが懸念されます。このように不安要素はありますが、2019年度の当期利益見通しは3,400億円（当期比195億円増）としており、3期連続で過去最高益の更新を目指す計画としています。

キャッシュ・フローの状況

「キャッシュが成長の源泉」という意識が
グループ全体に浸透

当社グループはキャッシュ創出力の一層の強化を目指しており、「中期経営計画2020」では3年間で1兆8,000億円のキャッシュ・インを計画しています。このうち特に重視しているのは、成長投資の源泉となるキャッシュ・フロー収益（基礎収益キャッシュ・フロー※+減価償却費）で、3年間合計で

キャッシュ配分（単位：億円）



「中期経営計画2020」(3年間)の
イメージ

2018年度実績

※ その他資金移動

1兆2,000億円のキャッシュ・フロー収益を上げることを数値目標に掲げています。

2018年度は各事業部門において着実にキャッシュを創出したことで、基礎収益キャッシュ・フローは2,900億円(前期比161億円の収入増)、キャッシュ・フロー収益は4,018億円(同90億円の収入増)となりました。また、資産入替を加えると、トータルでのキャッシュ・インは約6,400億円となりました。

これらの数字の中で、キャッシュ・フロー収益が単年度の目安となる4,000億円を上回ったことは成果の一つであると考えています。当社グループでは、PL(収益)の向上を図るだけでなく、キャッシュをしっかりと確保しなければ新たな投資を行うことはできない、すなわち「キャッシュが成長の源泉である」という認識が各事業部門やグループ会社の現場にも浸透しています。各事業部門では、投資先からの配当を常に意識し、新規投資時に投下資金がどの程度でペイバックできるかパートナーとしっかり議論するなど、近年投資先の収益力強化に取り組んできました。こうした取り組みが、4,000億円を超えるキャッシュ・フロー収益に結実していると捉えています。

一方、キャッシュ・アウトについては、配当で約900億円、投

資で約3,000億円、有利子負債の返済で約1,300億円、その他資金移動で約1,200億円となりました。「中期経営計画2020」では3年間合計で1兆3,000億円程度の成長投資を行うことを計画しています。このため、1年目の投資実績が約3,000億円では「出足が遅い」と思われるかもしれませんが、重要なのは各事業部門の成長戦略に沿った投資を着実に実行することです。1兆3,000億円のうち、3,000億円を「次世代新規ビジネス」に、残り1兆円を「既存事業のバリューアップ」に充当していく計画です。

※ 基礎収益キャッシュ・フロー＝基礎収益－持分法による投資損益＋持分法投資先からの配当
基礎収益＝(売上総利益＋販売費および一般管理費(除く貸倒引当金繰入額)＋利息収支＋受取配当金)×(1－税率)＋持分法による投資損益

投資の状況

既存の事業領域への投資を基本に
成長機会を捉えて
「次世代新規ビジネス」にも挑戦

成長が見込まれる既存の事業領域への投資を特に重視しており、これを継続して、リターンを確保した上で、「次世代新

2018年度 セグメント別投資実績

	投資額(億円)	主な投資実績
 金属	320	●インド 特殊鋼事業
 輸送機・建機	450	●リース・レンタル資産 積み増し
 インフラ	620	●国内 バイオマス発電事業(山形県酒田市) ●欧州 洋上風力発電事業(フランス・ベルギー)
 メディア・デジタル	400	●SCSK(株)金融向けシステム開発・システム検証会社 完全子会社化 ●東南アジア デジタル広告事業
 生活・不動産	660	●マレーシア マネージドケア事業 ●米国 不動産取得
 資源・化学品	580	●チリ 銅鉱山事業 ケブラダ・ブランカ権益取得 ●ウクライナ 農業資材直販事業
合計	3,000	投資計画 3年間合計 1兆3,000億円

規ビジネス」にも積極的に挑戦する——そのバランスが重要であると考えています。

当社グループの事業を見ると、ボラティリティの高い資源分野以外のビジネスは、これまで当期利益ベースで年間10%程度成長しており、今後5年、10年という中長期スパンの中でも各事業部門の中核事業とその周辺事業の強化によってグループ全体で一定レベルの成長を実現できると考えています。

ただし、一口に既存事業といっても、事業部門ごとに成長フェーズや市場における競争力、置かれている事業環境も違い、さらなる成長に向けて克服すべき課題もそれぞれ異なります。追加投資していくことでまだまだ収益が向上する事業もあれば、事業環境の変化によって収益性が大きく低下し、売却などによって事業の再構築を迫られている事業もあるため、今後も各事業部門の状況に応じて必要な投資を実行していく方針です。

一方、「次世代新規ビジネス」は、「中期経営計画2020」において今後取り組んでいくべき成長分野として「テクノロジー × イノベーション」「ヘルスケア」「社会インフラ」の三つを定めています。

まず、「テクノロジー × イノベーション」については25～30件の比較的小規模な案件に投資しました。これにより各分野のインサイダーとして必要な知見・ノウハウを獲得するとともに、ビジネスシーズを捉えた上で、当社グループとしてどのように事業を展開するかを検討していく方針です。

「ヘルスケア」は専門性が高い分野のため、パートナーとジョイントベンチャーを組み市場に参入することなどを検討しています。その時に重要なのはパートナーとどのように事業を進めるのか戦略を確認することです。これまでも、そのプロセスをしっかりと経た新規ビジネスは順調に進んでおり、今後も成長機会を着実に捉え、新規分野へも積極的に投資していきます。

さらに、「社会インフラ」では、従来からの強みである発電分野以外の分野、すなわち、港湾分野や空港分野などの大規模案件にも投資を行う計画です。インフラや不動産は、収益化するまでに時間がかかりますが、いったん収益化すれば

安定的なキャッシュ創出が期待できます。また、アセットビジネスであり、収益性が低下した場合も比較的容易にキャッシュに換えることが可能なことから、事業ポートフォリオにおける比率を高めていきたいと考えています。

財務健全性の向上

有利子負債の圧縮とリスク管理で 経営基盤をさらに強化

「中期経営計画2020」では、経営基盤の強化の一環として「財務健全性の向上」も掲げています。創出したキャッシュの範囲内で投資と配当を行う従来のキャッシュ・フローマネジメントを継続しつつ、リスクアセット（リスクの総量）をコア・リスクバッファ（株主資本）の範囲内に抑えることで、安定性を担保していく考えです。また効率性指標であるROEは株主資本コストを上回る10%以上、ROAは4%以上とすることを掲げています。

これと同時に、有利子負債に過度に依存しない財務体質を確立していきたいと考えています。少し先を見れば日本国内における現在のマイナス金利の金融環境がいつまでも続くとは限りません。また、海外ビジネスがますます増加する中で、ドルをはじめとする外貨の調達困難になる状況も予想されます。そうした環境変化と当社グループの稼ぐ力とのバランスを考え合わせ、有利子負債の圧縮を進めています。キャッシュ・フローや財務体質の改善を毎年一定のペースで進めることは難しいと考えていることから、3年間トータルで配当後フリーキャッシュ・フローを2,000億円以上確保し、これを有利子負債の返済に充当することで、債務償還年数（有利子負債÷キャッシュ・フロー収益）を6.0倍以下にすることを目指します。

その後は、今後の成長にどの程度の資金が必要か、またグローバルでの事業環境の変化も踏まえワーキングキャピタルがどの程度必要かを見極め、創出するキャッシュと外部からの調達資金をどのようなバランスで充当させるかを検討した上で、さらなる有利子負債圧縮の可否を考えていきます。

前述のように成長投資の源泉となるキャッシュ創出の意

識は、全社的に着実に高まっています。しかしながら、近年の投資案件を個々に見れば、出資後一定の期間を過ぎても期待された収益レベルを上げられていない投資先もあり、それらのポテンシャルを高めていくことが求められます。最も重要なのは、投資先の経営層と我々が、初期段階から経営方針や目標をしっかりと共有することです。そのような合意形成の上で、投資先の事業内容や当社の専門性などを勘案してどこまで当社がハンズオンするのかを総合的に判断していきます。

また、投資後の状況に関する定期的なモニタリングと改善支援も実施しています。重要な案件については、統合支援機能として、「100日プラン実行支援制度」や、業績改善の立案や実行をフォローする「重点フォローアップ制度」を設け、事業の質の改善に取り組んでいます。さらに、「中期経営計画2020」では子会社・持分法適用会社を網羅的に定量評価し、それぞれの事業のポテンシャルを最大限に引き出すための実行支援策を講じる「フルポテンシャルプラン」も導入しました。

こうした取り組みを通じてグループ全体の事業ポートフォリオの質を改善し、収益性とキャッシュ創出力をさらに高めるとともに財務体質を強化していくことで、持続的成長を目指していきます。また、そのような取り組みの進捗を積極的に開示することが、当社グループに対する社外の評価を高めることにもなると考えています。

株主還元

利益成長の実現によって株主還元を強化する

株主の皆様への還元については、長期にわたって安定配当を行うことを基本にしながら、中長期的な利益成長による配当額の増加を目指しています。「中期経営計画2020」では、連結配当性向30%を目安に、基礎収益やキャッシュ・フローの状況を勘案の上、配当額を決定していきます。

2018年度の年間配当については、前期から13円増配し1株当たり75円としました。2019年度は、普通配当80円に創

立100周年の記念配当10円を加え、年間90円の配当を実施する予定です。検討を重ねた結果、創立100周年を迎える節目の年にあたり、株主の皆様への長年にわたるご支援に感謝し、記念配当がふさわしいと判断しました。

当社グループは、既存事業と新規事業をバランスよく成長させ、事業ポートフォリオの質を改善していくことで、持続的な利益成長の実現を目指しています。引き続き、CFOとしてこの取り組みを支え、株主・投資家の皆様の期待と信頼に応えていきたいと考えています。

配当方針

基本方針

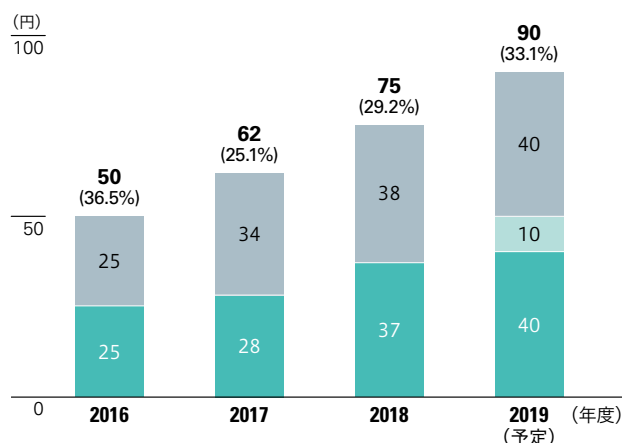
長期にわたり安定した配当を行うことを基本方針としつつ、中長期的な利益成長による1株当たりの配当額増加を目指す

「中期経営計画2020」配当方針

連結配当性向30%程度を目安に、基礎収益やキャッシュ・フローの状況を勘案の上、配当額を決定

1株当たり配当金

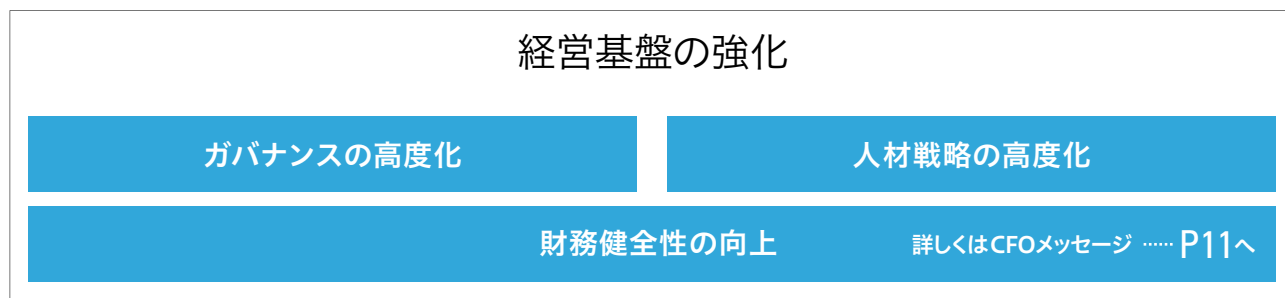
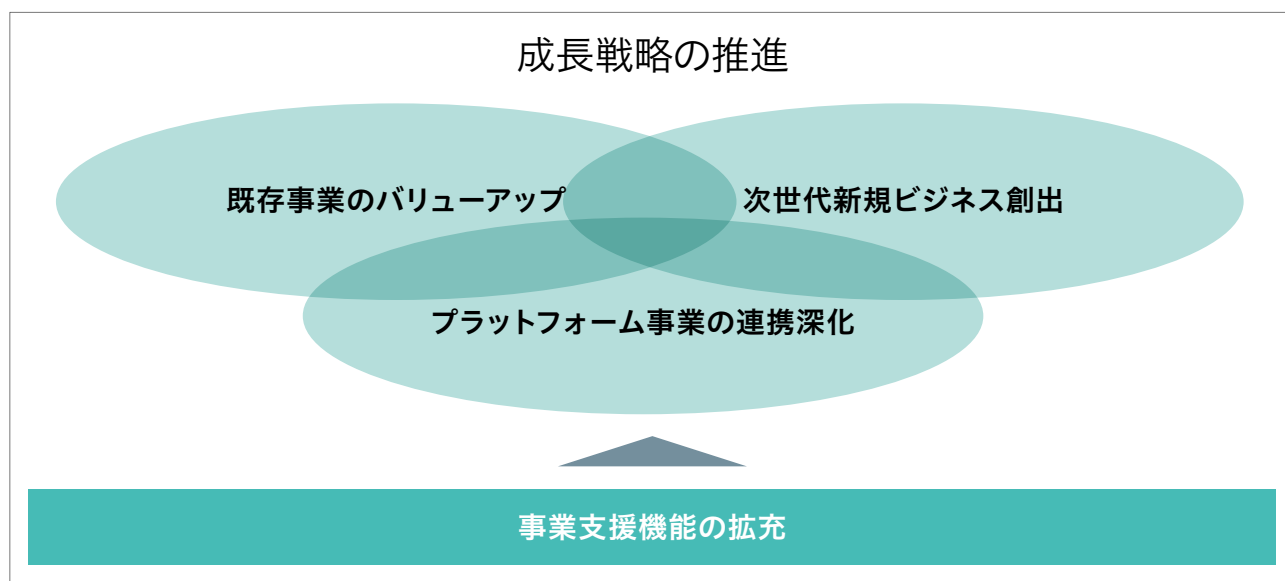
■中間配当金 ■記念配当金 ■期末配当金 ()内は配当性向



過去最高益を更新し、計画目標値を達成 戦略・施策が、着実に進展

「中期経営計画2020」では、AI・IoTなどテクノロジーの発展による産業のボーダレス化・複合化の加速により、産業構造が大きく変化するビジネス環境下において、引き続き経営基盤の強化を図ります。そして、「既存事業のバリューアップ」

「次世代新規ビジネス創出」「プラットフォーム事業の連携深化」を三本柱とした、成長戦略の推進を中心に据えて、新しい価値創造への飽くなき挑戦に取り組んでいきます。



「中期経営計画2020」の進捗(主要経営指標)

		計画	2018年度実績
当期利益	2018年度	3,200億円	3,205億円
	2019年度	3,400億円	—
ROA	2018/4～2021/3	4%以上	4.1%
ROE	2018/4～2021/3	10%以上	12.0%
コア・リスクバッファーとリスクアセットのバランス		維持	維持
3年合計 投融資		1兆3,000億円	約3,000億円
3年合計 配当後フリーキャッシュ・フロー		2,000億円以上	1,289億円

成長戦略の推進

既存事業のバリューアップ

各事業部門の既存事業において成長ポテンシャルの追求・実現を図る

2018年度は右記の取り組みなどにより、当社グループが強みを持つ事業基盤のさらなる強化を図りました。引き続き、ビジネス環境における変化に対応しながら、既存事業における収益の柱の強化に積極的に取り組んでいきます。

2018年度の主な取り組み

金属事業

- インドにおいて特殊鋼事業に参画

電力事業

- ベルギー／フランスにおいて洋上風力発電事業に参画

農業関連事業

- ウクライナにおいて農業資材直販社に参画
- ブラジルの総合農業資材販売会社を完全子会社化

次世代新規ビジネス創出

大きな成長が見込まれる分野に経営資源を集中的に投下

デジタルトランスフォーメーションの加速によるビジネスの高度化やビジネスモデルの変革が期待できる「テクノロジー × イノベーション」、高齢化などの影響により市場の急速な拡大が見込まれる「ヘルスケア」、人口増大、都市化の進展による

スマートシティ・都市開発およびインフラ整備事業などの成長が見込まれる「社会インフラ」の3分野に、3年間の合計で3,000億円程度の資金投下を計画しています。2018年度は、これらの成長3分野に合計で約100億円の投資を実行しました。

▶ テクノロジー × イノベーション 国内外における新規事業開発体制の整備・拡充

先端技術を当社グループの事業に迅速に取り込むべく、シリコンバレー、ロンドン、香港など、国内外において新規事業開発体制の整備・拡充を進めました。これらの拠点より、アグリテックや3Dプリントなどの革新的な技術を持つ30社近くのスタートアップ企業への出資を実現しました。現地でのネット

ワークを活かしながら、各スタートアップ企業と協業し、新技術を発掘・適用し、産業構造の変化を先取りしています。加えて、設立後間もない企業を支援する、インキュベーションにも取り組んでいます。

▶ ヘルスケア マレーシアにおけるマネージドケア事業へ参画 詳しくはChapter 5 生活・不動産 P119へ

▶ 社会インフラ 人々のより豊かな生活と地域の発展に貢献し、環境にも配慮したスマートシティの開発を推進



ベトナムの北ハノイにおけるスマートシティ開発事業では、第1期プロジェクトとして、住宅やビル・商業施設の開発をはじめとする不動産事業に着手しました。加えて、マイクログリッドや再生可能エネルギーを活用したエネルギーマネジメント、環境に配慮した電気自動車、顔認証などを利用したセキュリティ、自動決済の導入なども検討していきます。単に、ITを軸としたスマートシティを開発するのではなく、ベトナムの人々のより豊かな生活と地域の発展に寄与できるよう、当社グループの総合力を結集し、夢のある街づくりを進めています。

プラットフォーム事業の連携深化

複数の事業の掛け合わせ、組織間の連携により新たな価値を創出

「顧客基盤」「通信・放送・ネットワーク」「リース・レンタル・シェアリング」「デジタルプラットフォーム」などの事業基盤

や機能を活かしながら、既存事業の再定義や新規ビジネスモデルの構築に取り組んでいます。

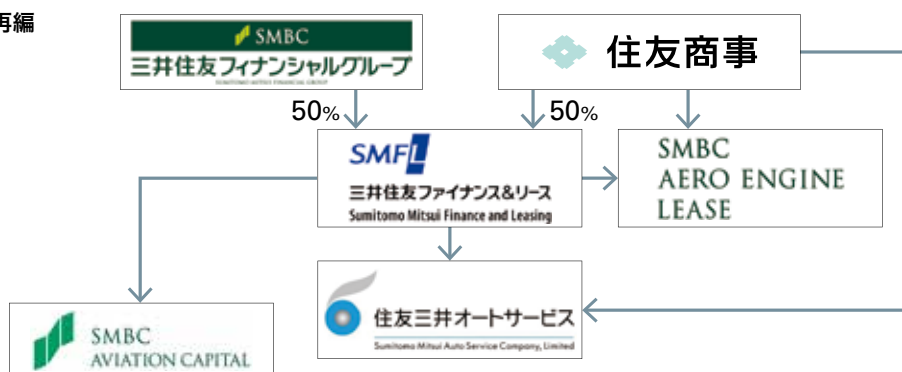
2018年度の主な取り組み

(株)三井住友フィナンシャルグループ(SMFG)との共同リース事業の再編が完了

- 三井住友ファイナンス&リース(株)(SMFL)への当社とSMFGの出資比率を各50%に変更
- SMFLを共同リース事業のプラットフォームとし、SMFLが各社に出資する形態に変更
- SMFLは不動産やインフラなどのより成長性の高い分野で事業を展開

本再編により、SMFLは、不動産やインフラなど、より成長性の高い分野で事業を展開していくことで、プラットフォームとしての事業基盤や機能を強化すると同時に、新たな価値の創造に取り組んでいます。

共同リース事業の再編



住友三井オートサービス(株)によるオートサービス関連事業への出資を実行

- 任意保険や自動車税、メンテナンス費用などをパッケージ化した月額定額のフルサービスリースを提供する(株)KINTOへ出資
- 商用車のファイナンス・サービスを提供するMOBILOTS(株)へ出資

事業支援機能の拡充

成長戦略を推進する四つの「事業支援機能」

① 新規事業開発支援

全社視点で次世代ビジネスの育成に向けた仕組みの整備に取り組んでいます。ヘルスケア、スマートシティなどの成長ポテンシャルの高い分野において、組織間連携を強化し、各プロジェクトを推進しています。また、2018年度より、職掌や年次などの制限なく、社員個人が所属組織の枠組みを越えて、グローバルベースで新規ビジネスを提案できる社内起業制度「0→1チャレンジ」を開始しました。このような取り組みを通じ、社会の変化に対応しながら、全社でビジネスモデルの変革を進めています。

② フルポテンシャルプラン

いまだ所期の成果を上げるに至っていない改善余地のある事業会社や、さらなる成長が見込まれる事業会社を対象に、事業価値最大化のための具体策を策定し、実行状況を重点的にモニタリングすることで、全社ポートフォリオの質の改善を図っています。

③ アセットサイクルマネジメント

他人資本の取り込みや活用によって、各事業の資産効率の向上を図っています。2018年度は、国内金融機関2社と共同で設立したファンド運営会社を通じ、海外の洋上風力発電事業に投融資するファンドを設立しました。

④ デジタルトランスフォーメーション(DX)

2018年4月に社内に「DXセンター」を設置し、当社グループとベンチャー企業の知見を掛け合わせ、各事業部門の事業変革や新事業開発につなげています。また、2019年4月に、全社デジタル戦略の企画・立案・推進を担当する責任者として、「CDO(Chief Digital Officer)」を設置しました。

DX推進のためのエコシステム



経営基盤の強化

ガバナンスの高度化

各事業部門からの部門戦略とその進捗状況に関する報告や、市況変動リスク、カントリーリスクなどの集中リスクに関わるポートフォリオ報告を充実させるなど、取締役会によるモニタリングの範囲を拡大し、経営の執行に対する取締役会のモニタリング機能を強化しています。また、ガバナンス強化と中長期的な企業価値の向上を目的として、2018年度に役員報酬制度を改定し、総報酬に占める業績連動賞与と株式報酬の比率を拡大しました。経営層に対して、中長期的な

企業価値向上と持続的な成長に向けた健全なインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めていきます。さらには、グローバル連結ベースでのグループガバナンスの実効性の維持・向上のため、グループ標準ツールを活用しながら、連結子会社と対話することで内部統制の状況を可視化し、業務品質の向上に取り組んでいます。

詳しくはChapter 4 コーポレートガバナンス P89へ

人材戦略の高度化

「Diversity & Inclusion～多様な力を競争力の源泉に～」を基本コンセプトに、各種人事施策を導入し、成長戦略を推進しています。グローバル連結ベースで、次世代新規ビジネスへの戦略的な人材投入、部門・組織を越えたローテーションを実施し、最適な人材を適時・適所に配置できる体制を整備しています。また、新たな価値創造にチャレンジする組織づくりに向けて「中計推進チャレンジ評価制度」を導入しました。

あわせて、一人ひとりが最大限に力を発揮できるよう、健康経営を推進するとともに、「テレワーク制度」や「スーパーフレックス制度」を導入するなど、さまざまな働き方を支援しています。引き続き「人材戦略の高度化」を通じ、成長戦略を推進していきます。

詳しくはChapter 3 人的資本 P65へ

400年の時代を越えて 大切に受け継がれてきた「住友の事業精神」

「住友の事業精神」は、住友家初代・住友政友(1585～1652)が商売上の心得を説いた『文殊院旨意書』が原点となっています。その冒頭には、「商事は言うに及ばず候えども、万事精に入れらるべく候(商売については言うまでもなく、全てのことについて『心』を込めて励むように)」と記されており、あらゆる状況に当てはまる「人としての心構え」が説かれています。「住友の事業精神」とは、こうした心構えを原点に、400年に及ぶ住友の歴史の中で、先人達が大切に培い、磨き上げ、受け継いできたものなのです。



「住友の事業精神」の基礎となった『文殊院旨意書』
(写真提供／住友史料館)

詳しくはChapter 3 ブランド資本 P79へ

「住友の事業精神」を象徴する言葉

確実を旨とし^{ふり}浮利^{はし}に趨らず

目先の利益を追わず、信用を重んじ確実を旨とする経営姿勢を表す言葉。営利を追求する存在である企業の立場から敢えて、目先の利益よりも、相手からの信用や事業の確実さを優先するこの経営姿勢は、今日の住友グループ企業の社風をかたちづくっています。

企画の遠大性

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

自利利他公私一如

住友の事業は、住友自身を利するとともに、国家を利し、社会を利するほどの事業でなければならないという経営姿勢を表す言葉。つまり、「住友の事業は、自分たちだけが利潤を上げることをのみを目的とするのでは不十分であり、国家や社会の利益をかなえるほどの壮大な事業でなければならない」という意志が込められています。

進取の精神

積極的に新しい物事に取り組み、たとえ困難に直面してもそれに屈せず、粘り強くやり通す姿勢を表す言葉。これは「時代の変化と積極的に対峙し、そこから一歩先んじる事業を興すこと。時代に合わぬ事業は廃し、時代が必要とする事業を興すこと。そして粘り強く事業を育てていくこと」を重んじるグループカルチャーへとつながっています。

住友グループの総合商社として 守るべき価値観

住友商事グループの「経営理念」は、住友400年の歴史に培われた「住友の事業精神」をベースに、今日的かつグローバルな視点を加えて、平易かつ体系的に整理し直したものです。「行動指針」は、「経営理念」を実現するための企業および役員・社員の日常の行動の在り方を定めたガイドラインです。

「経営理念」に掲げているように、当社グループの社会的使命は、健全な事業活動を通じて、株主、取引先、地域社会の人々、そして社員も含め、世界中の人々の経済的・精神的な豊かさと夢を実現することであると考

えています。また、個々人の人格を尊重し、「住友の事業精神」の真髄である「信用を重んじ確実を旨とする」という経営姿勢を貫き、一人ひとりの主体性、創造性が発揮され、改革と革新が不断に生み出されるような企業文化を大切にしています。

「経営理念」や「行動指針」に示された価値基準をグループ内で共有し、個々の事業活動において実践することで、常に変化を先取りして新たな価値を創造し、広く社会に貢献するグローバルな企業グループを目指します。

住友商事グループの経営理念・行動指針

目指すべき企業像

私たちは、常に変化を先取りして新たな価値を創造し、
広く社会に貢献するグローバルな企業グループを目指します。

経営理念

- 企業使命：健全な事業活動を通じて豊かさと夢を実現する。
- 経営姿勢：人間尊重を基本とし、信用を重んじ確実を旨とする。
- 企業文化：活力に溢れ、革新を生み出す企業風土を醸成する。

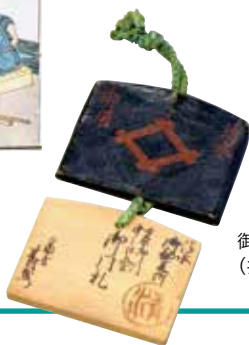
行動指針

- 住友の事業精神のもと、経営理念に従い、誠実に行動する。
- 法と規則を守り、高潔な倫理を保持する。
- 透明性を重視し、情報開示を積極的に行う。
- 地球環境の保全に十分配慮する。
- 良き企業市民として社会に貢献する。
- 円滑なコミュニケーションを通じ、チームワークと総合力を発揮する。
- 明確な目標を掲げ、情熱をもって実行する。

時代に先駆け、新たな価値を創造してきた 住友商事グループ100年のあゆみ



鼓銅図録の南蛮吹の図



御三卿清水家門鑑
(井桁印)



別子銅山(開坑200年記念時の版画)



大阪北港本社

写真提供／住友史料館

1600s

住友の事業の原点

17世紀、住友家初代・政友が京都に書林と薬舗を開設し、住友の歴史は始まる。僧侶でもあった政友はここで商人の心得を説いた『文殊院旨意書』を残した。その教えは400年の時が経過した今も「住友の事業精神」の基礎として住友グループ内に継承されている。

そして、政友とともに今日の住友の礎を築いたのが蘇我理右衛門である。理右衛門は、大坂で銅吹き(銅精錬)と銅細工の技術習得に励み、1590年に京都に「泉屋」を開業。外国からの知見を得て、「南蛮吹き」という銅精錬技術を確立。“銅の住友”の地位を築く源流となった。その後、長子の理兵衛が住友家に入り(住友友以)、以後の住友家がかたちづくられていく。泉屋は京都から大坂に進出し銅精錬から銅貿易へと事業を拡大していった。

銅鉱山経営を起点に 事業を多角化

日本の銅産業の発展を背景に住友は銅貿易から銅山経営へと進出。そして、1681年には備中吉岡銅山の採掘に着手した他、1683年には出羽幸生銅山の稼行にも進出した。

そして1690年、別子山村に良好な鉱脈があることを確認した住友は、翌1691年より採掘を開始。以来、200年近く江戸時代を通じて、別子銅山は日本、あるいは世界でも有数の銅鉱山としてその名を天下に轟かせてきた。

その後、住友の事業は銅鉱山・精錬業とその関連事業を中心に成長・発展。「自利利他公私一如」「企画の遠大性」という社会貢献・進取の精神のもと、住友グループは金融・保険・鉄鋼・不動産など多岐の分野に関わる日本を代表する企業グループを形成。住友商事はその一角をなすに至っている。

1920s

大阪北港地帯における 不動産事業をルーツに

住友は明治維新に際し、別子銅山の経営への注力を図るとともに、各種事業が分化。鉱工業、金融の二大部門を中心に、機械工業、石炭鉱業、伸銅銅管業、製銅業、化学工業、倉庫業、不動産業など多様な事業を展開する近代の住友グループが形成されていった。

住友商事のルーツは、1919年12月に住友が中心となって設立した「大阪北港」に遡る。この会社は、大阪港の発展と同地区一帯の開発を目的として設立され、大阪北港地帯の造成と隣接地域の開発、不動産経営を行った。



日本建設産業



社名変更時の新聞広告



1950年代、日本製鋼管の輸出を開始。90年代にはメジャーとの長期契約をSCMIに発展させた



1950年代、船舶輸出事業を開始、船舶トレード事業や長期備船ビジネスに手を広げ、近年は保有船ビジネスも展開



1960年代にオフィスビル事業を手掛け、以後、マンション事業、商業施設事業や大型複合施設事業に展開



1960年代、サミットストアの1号店を出店。地域に寄り添ったサービスを心掛け、首都圏有数の食品スーパーとして成長



1960年代、農産物の輸出を開始。その後、輸出先各国での卸売業に進出し、近年では農業資材直販事業を推進

1940s

住友本社解体に伴い 「商事部門」への進出を決断

第二次世界大戦末期に突入した1944年、大阪北港は「(株)住友ビルディング」を合併して「住友土地工務(株)」と改称。そして1945年終戦により住友財閥は歴史の幕を閉じる。最後の住友総理事となった古田俊之助は、海外引揚者となった住友社員の生活を保護すべく、就業機会の創出に奔走。その受け皿となる商事会社の設立を決断した。「住友土地工務」は1945年11月に「日本建設産業」と改称、「本店営業部」を設置し、商事活動を開始した。創成期の最重点課題は経営基盤の確立。日本建設産業は、取扱品目・分野の拡大に努める。1949年には戦後初の増資を行い、東京・大阪・名古屋の各証券取引所には株式を上場するなど成長を遂げていった。

1950s

「住友」の復活と 「住友商事」への改称

日本建設産業は、1950年、ボンベイ(現：ムンバイ)に初の駐在員を派遣、1952年にはニューヨークに米国法人を設立して、海外進出への布石を打った。

そして1952年6月1日。日本建設産業は、社名を「住友商事(株)」に改称し、財閥解体後使用を禁じられていた「住友」の商号がここに復活した。この商号変更により住友商事は文字通り住友グループの総合商社として躍進のスタートを切った。

国内取引では住友連系会社との関係を一層深めるとともに、各業界の一流企業と外延的に新しい取引関係の輪を広げた。運転資金の増加に伴い、取引銀行も住友銀行、住友信託銀行のみならず、有力都市銀行、地方銀行、さらに海外銀行との取引も次第に増加を図っていった。

1960s

業容拡大を見据えた体制整備

1950年代半ばから、日本経済は重化学工業を中心とする経済成長路線を志向。その成果は必然的に日本経済の国際化を推し進めた。そうした中、住友商事は、世界経済の大きなうねりの中で着実に総合力を高めていき、売上高も急速に伸長し、業界第6位の総合商社へと成長を遂げた。

そして1966年には、「ビッグスリー」のスローガンのもと、業界第3位突入の方針を打ち出すとともに、1人当たり売上高増大も目指した。1962年には、大阪・東京の各営業部門を一体化して商品本部制を導入し、鉄鋼・非鉄金属・電機・機械・農水産・化成品・繊維・物資燃料・不動産の9本部を設置。また1967年、本部の枠を越えた中長期の取り組み推進を目的にプロジェクトチームを設置し、大型プロジェクト、資源開発、新産業分野への取り組みを促進した。



1960年代、海外大型送変電設備・発電所建設を受注。以降受注を拡大し、発電施設のオーナーとして売電するIPP事業に参入。現在は再生可能エネルギー事業にも注力



1980年代、電子部品専門商社としてシンガポールにスミトロニクスを設立。現在では、アジア・北米にてOA機器、家電、自動車向け電子機器製造受託事業(EMS)を展開



1980年代、建設機械の輸出・ファイナンスから卸売・小売事業、その後レンタル事業へ進出。現在は世界16カ国にて事業を展開



1990年代以降、インドネシアでの銅鉱山へ日本側当社主導で経営参画、その経験を活かし、サンクリストバル鉱山などその他の非鉄金属鉱山経営への礎を築く



1970年代以降、顧客の海外進出に伴い、スチールサービスセンター事業の規模が拡大。アジア地域を中心に、ジャストインタイムで鋼材を加工・供給



1980年代、インドネシアで第一号の工業団地事業を開始。以降現在まで5カ国で七つの工業団地を展開



1980年代、自動車は海外での販売・流通に進出、その後、金融・リース、部品や完成車の製造など川上から川下までのバリューチェーン化に向け事業を拡大



1990年代、ジュピターテレコム(J:COM)を設立。ケーブルテレビ事業をはじめとしたさまざまな事業を展開

連結純利益の推移

54億円

1977 1978 1979 1980 1981 1982 1983 1984 1985 1986 1987 1988 1989 1990 1991 1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998

1970s

「総合商社」としての経営基盤を確立

1970年、東京・竹橋に新住友商事ビルが竣工し、大阪本社および東京本社の2本社体制とした。また同年、共産圏貿易に強い「相互貿易(株)」を合併。その後オイルショックを契機に中東、アフリカ、中南米など産油国に事業領域をさらに広げていき、1970年代半ばには、海外拠点数は100を超えた。

そして1977年、「ビッグスリー&ベストワン」のスローガンを掲げ、収益力や自己資本力などの総合評価でトップに立つこと、社会的評価で優位に立つことを目指した。その目標の達成に向けて、1979年、営業部門制を導入。鉄鋼・機電・非鉄化燃・生活物資の4営業部門の分権化を促進。また1980年代の指針として“OPEN EYES ON ALL”(全てに目を開こう)を新スローガンとし、海外活動の強化や新分野開拓といった施策などを推進していった。

1980s

中長期的な視野に立った「総合事業会社構想」を発表

80年代に入り、世界同時不況と原油価格の急落に加え、プラザ合意後の円高が重なり、営業利益が激減。収益構造の再構築に向けて、1988年、21世紀の企業ビジョンとして「総合事業会社構想」を策定した。

中長期的な視野に立ったこの将来構想は、「トレード」と「事業活動」を収益の両輪として、総合力の強化と、川下事業展開の積極化により、新たな収益構造の構築を目指すものであった。同時に、「未来を今に 今を未来に」“Seeing Tomorrow, Innovating Today”を全社一丸で総力を結集する合言葉とした。

この「総合事業会社構想」の実現に向けて、1991年に中期事業計画「戦略95」を策定し、グローバル化に対応した新たな収益構造の構築を図った。

1990s

「バブル崩壊」「銅地金事件」を越えてグローバル連結経営の強化へ

ところが、日本経済は、1990年を境にバブル経済がはじけ、景気が急速に落ち込み始めた。そして1996年、住友商事を揺るがす「銅地金不正取引事件」が起き、巨額の損失を被った。その後もアジア通貨危機など、事業環境は厳しさを増し続け、総合商社は淘汰の時代を迎え、意識改革と構造改革を迫られるようになった。こうした中、住友商事は、「銅地金不正取引事件」を教訓として、再発防止に向けた社内管理体制を整備。1998年、当社固有の「経営理念」「行動指針」を新たに制定した他、他社に先駆けて新たな経営指標「リスク・リターン」を導入。1999年からスタートした中期経営計画「改革パッケージ」では、このリスク・リターン指標をもとに事業の選択と集中を推進し、収益基盤の拡大と企業体質の強化を図り、グローバル連結経営を推進した。



1990年代、調剤併設型のドラッグストア事業の先駆けとして、トモズを設立。現在は台湾にも進出



2010年代、ミャンマーにおける通信事業に参画。周辺付加価値サービス事業の拡大、アジア内他地域への横展開を図る



2010年代、住商情報システム(SCS)とCSKが合併し、SCSKが発足。当社グループのデジタルトランスフォーメーション(DX)を共同で推進



2010年代、欧米州で青果事業を広く展開するFyffes社を買収。青果事業のポートフォリオを拡大

3,205 億円

1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018

2000s

2か年の中期経営計画を積み重ね事業の「選択と集中」を推進

住友商事では、1999年の「改革パッケージ」以降、2年ごとに中期経営計画を策定・実行し、収益拡大と体質強化に取り組むこととした。

21世紀を迎えた2001年には本社を東京都中央区晴海に移転。

中期経営計画「Step Up Plan」に移行し、事業の選択と集中を加速させ、優良資産への入れ替えを促進。

2003年には「住友商事コーポレートガバナンス原則」を定め、企業統治の強化を図るとともに、2003年から2008年にかけては、リスク・リターン経営の深化を核とする中期経営計画「AA Plan」「AG Plan」「GG Plan」を実行。2009年からは次の10年を見据えた中期経営計画として、価値創造による多面的な成長を目指す「FOCUS'10」「f(x)」を推進してきた。

2010s

「大型減損」を越えて再び、成長軌道へ

2012年には、「創立100周年(2019年度)に向けて目指す姿」を策定。さらに次の50年、100年へと持続的な成長を見据えたスローガンとして“Be the Best, Be the One(BBBO)”を公表。中期経営計画「Be the Best, Be the One 2014」では、海外地域組織を再編するとともに、中長期視点から、ビジネスの新陳代謝を促進し「稼ぐ力」の強化を推進した。

ところが、新興国の景気低迷を背景に資源市況価格が下落。2014年、2015年には資源・エネルギー分野の大型案件を中心に多額の減損損失を計上することとなった。これを受けて、2015年からの中期経営計画「Be the Best, Be the One 2017」では、経営改革と成長戦略の推進、財務健全性の確保に注力し、成長軌道への回復を図ってきた結果、2018年度には過去最高益を記録するなど、確かな回復を遂げた。

2020s～

次の100年を見据えたサステナビリティ経営を実践

1919年の「大阪北港」の誕生から100年の時を超えて——2019年12月に住友商事グループは創立100周年を迎えるが、次の100年を見据えた取り組みはすでに始まっている。

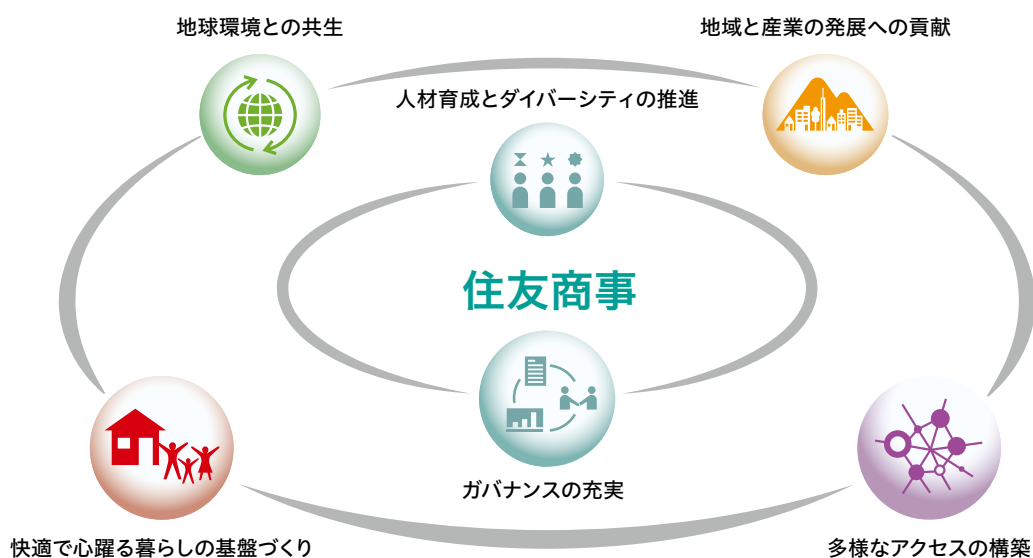
2017年には、企業としての持続的成長と社会課題の解決を両立すべく、「社会とともに持続的に成長するための6つのマテリアリティ(重要課題)」を特定し、サステナビリティ経営を推進。また、2018年には、新たな価値創造への飽くなき挑戦をテーマとする成長戦略「中期経営計画2020」を発表。さらに同年9月には、千代田区大手町に本社を移転するなど、さらなる成長に向けた施策を実施。

そして2019年5月、住友商事グループがこれから目指していく方向性を示すコーポレートメッセージ「Enriching lives and the world」を発表。世界中の人々に豊かさを届ける企業として、成長していく意志を示した。

社会とともに持続的に成長するための 6つのマテリアリティ(重要課題)

私たちはこれまで、「住友の事業精神」と住友商事グループの「経営理念」を胸に事業活動に取り組んできました。今、企業は社会が抱える課題に対してどのように取り組んでいくのが改めて強く問われています。私たちは、将来にわたって、社会とともに持続的に成長するために、「住友の事業精神」、住友商事グループの「経営理念」を踏まえ、事業活動を通じて、

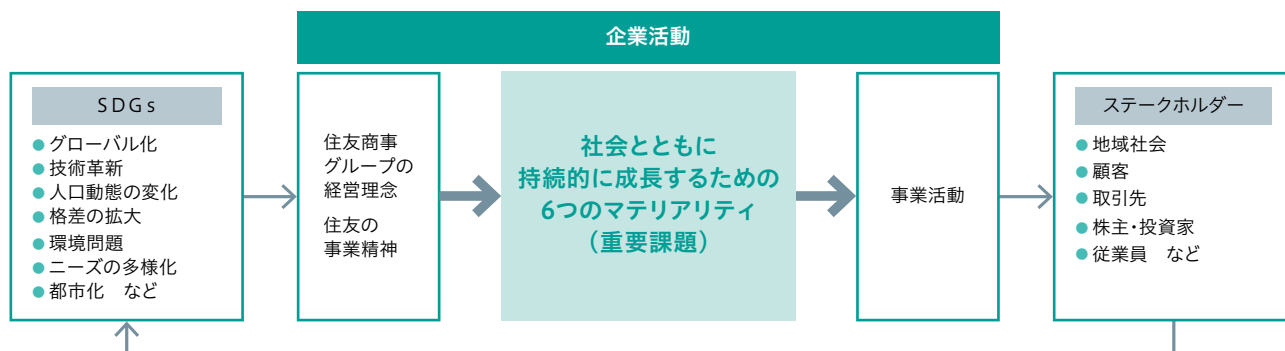
自らの強みを活かし優先的に取り組むべき課題を「社会とともに持続的に成長するための6つのマテリアリティ(重要課題)」として2017年4月に特定しました。6つの課題は当社が取り組む4つの社会課題(下図外側)と、それら社会課題の解決の取り組みを支える基盤となる当社グループ自身の2つの課題(下図内側)からなっています。



位置付けと今後の取り組み

「社会とともに持続的に成長するための6つのマテリアリティ(重要課題)」を、事業戦略の策定や個々のビジネスの意思決定プロセスにおける重要な要素と位置付け、事業活動を通じ

て課題解決に取り組むことで持続的な成長を図っています。また、同時にステークホルダーとの対話を深化させることを通じて、社会が当社グループに寄せる期待や当社の強みをより深く捉えることに継続して取り組み、社会の変化に応じて柔軟にマテリアリティそのものを見直していきます。



グローバルに広がる顧客・パートナーとの信頼関係とビジネスノウハウを活用し、健全な事業活動を通じて豊かさと夢を実現するという企業使命を果たすことで、当社グループの成長と社会課題の解決を両立していきます。



地球環境との共生

循環型社会の形成と気候変動の緩和を目指し、資源の有効利用や再生可能エネルギーの安定供給に向けた仕組みづくりに取り組むことで、地球環境と共生した成長を実現します。



地域と産業の発展への貢献

さまざまな国や地域の人々のニーズに応じてモノやサービスを安定的に調達・供給し、産業のプラットフォームづくりに貢献することで、地域社会とともに成長・発展する好循環を生み出します。



快適で心躍る暮らしの基盤づくり

毎日の生活に必要なモノやサービスを提供してより便利で快適な暮らしを実現するとともに、質の高い暮らしへのニーズにも応えていくことで、全ての人々の心と体の健康を支えます。



多様なアクセスの構築

人・モノが安全かつ効率的に行き交うモビリティを高め、情報・資金をつなぐネットワークを拡大することで、多様なアクセスを構築し、新たな価値が生まれる可能性を広げます。

上記の課題を解決するための基盤として、人間尊重や信用・確実といった経営姿勢と、活力に溢れ革新を生み出す企業風土のたゆまぬ維持向上に努めています。



人材育成とダイバーシティの推進

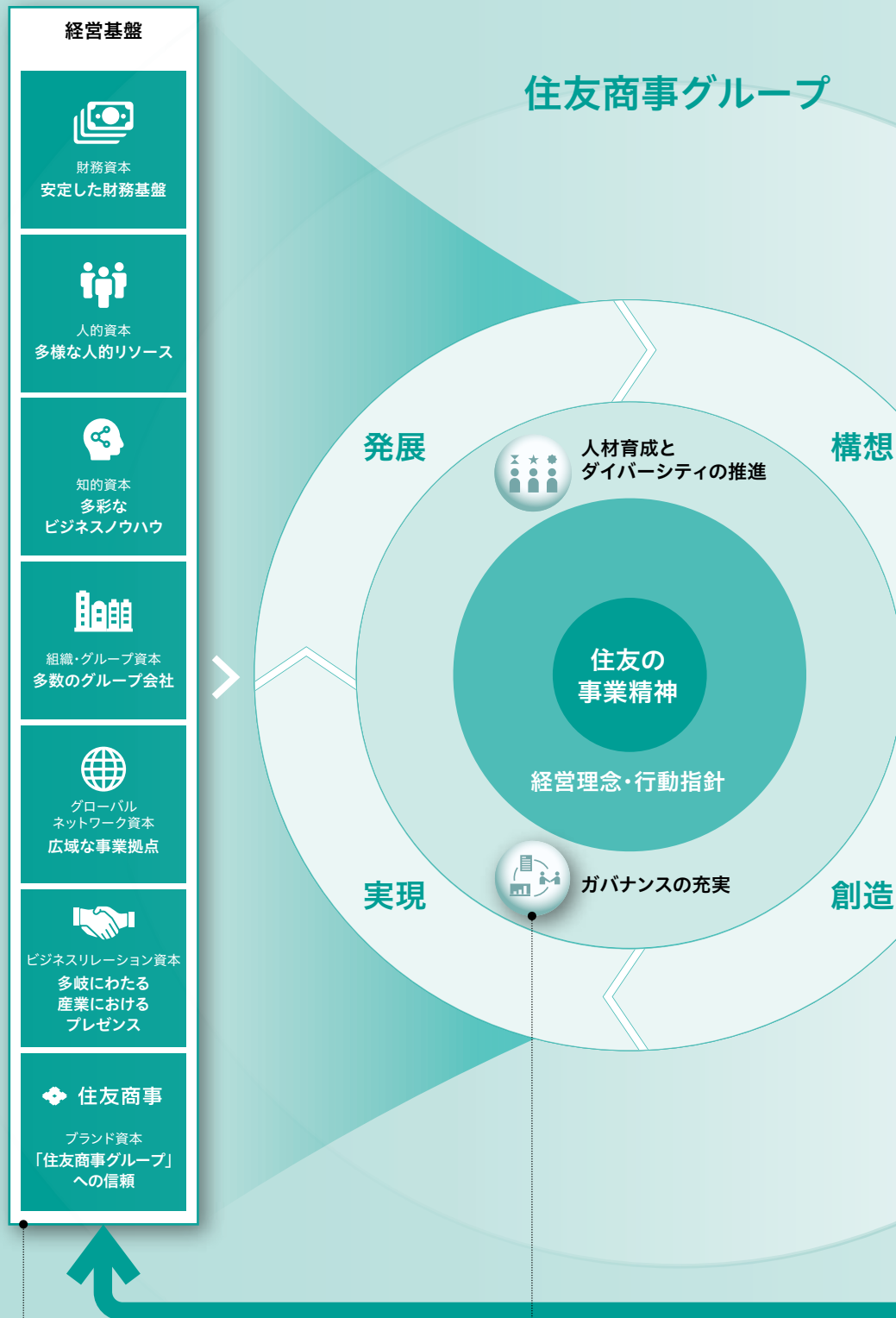
多様なバックグラウンドを有する人材が、各々のフィールドで能力を最大限に発揮して、新たな価値や革新を生み出せるように、最重要の経営リソースである人材の育成・活躍推進に取り組めます。



ガバナンスの充実

透明性を確保しつつ、持続的な成長に向けた戦略の立案・実行およびその適切な監督を充実させることで、経営の効率性を向上し、健全性を維持します。

時代が求める「新たな価値」を創造



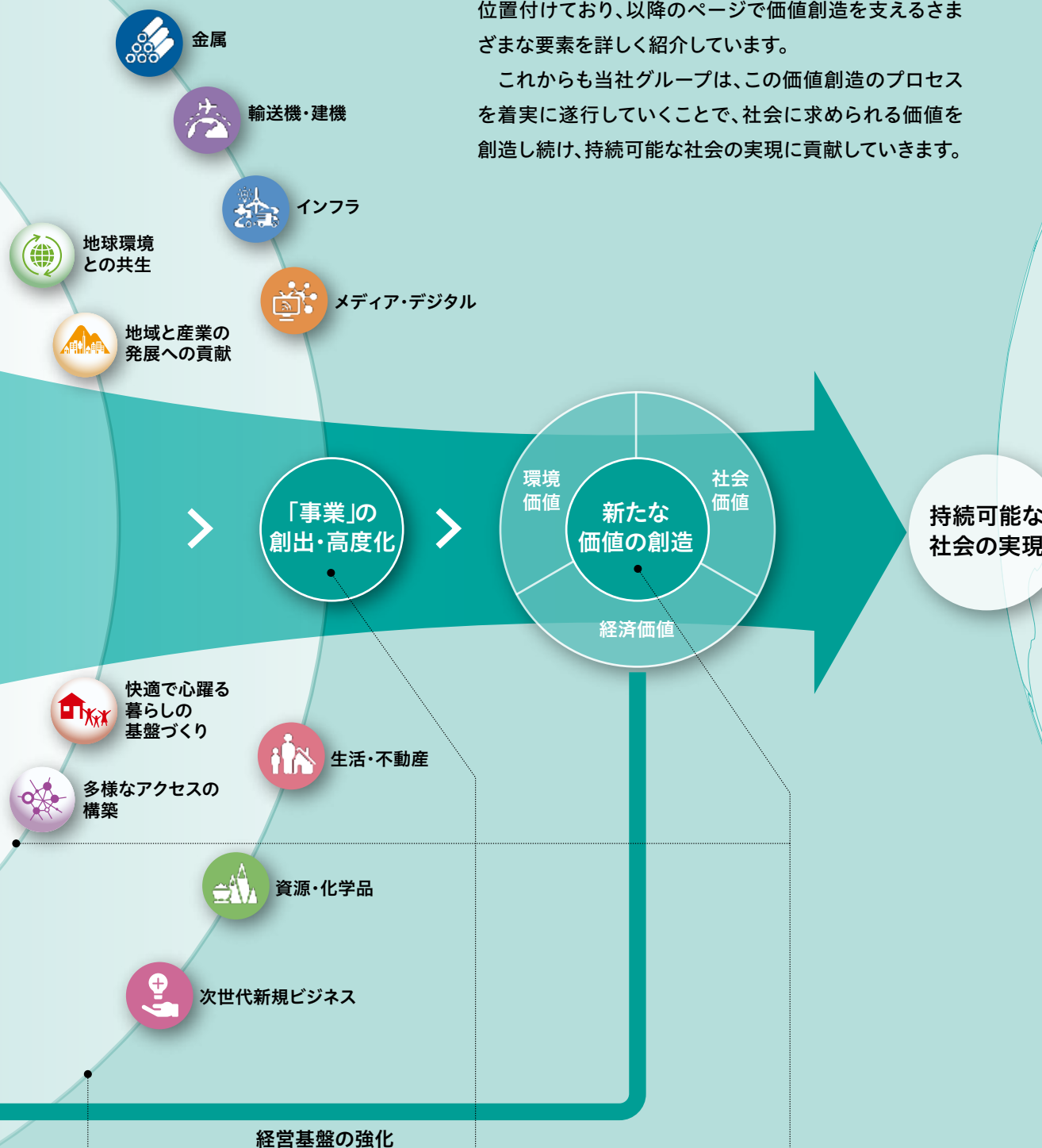
Chapter 3
原動力としての資本
→p63

Chapter 4
ガバナンス
→p81

住友商事グループは、常に変化を先取りして、事業の創出により新たな価値を創造し、持続可能な社会の実現に貢献するグローバルな企業グループを目指しています。

2018年度の統合報告書では、当社グループの価値創造モデルを発表しました。本2019年度の報告書は、ステークホルダーの皆様へ、当社グループの取り組みに対するご理解をさらに深めていただくための“解体新書”と位置付けており、以降のページで価値創造を支えるさまざまな要素を詳しく紹介しています。

これからも当社グループは、この価値創造のプロセスを着実に遂行していくことで、社会に求められる価値を創造し続け、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



Chapter 5
セグメント別事業概況
→p107

Chapter 2
事業創出の仕組み
→p47

Chapter 1
サステナビリティ経営
→p29