Chapter 3 原動力としての資本

価値創造を支える「7つの資本」

「資本」は、住友商事グループがこれまで培ってきた重要な経営基盤であり、新たな価値を生み出す源泉です。 持続的成長を支える「財務資本」「非財務資本」が サステナビリティ経営の原動力となっています。 これら資本は、これまで住友商事グループが培ってきた"強み"であり さらなる成長を見据えて、その増強を図っています。

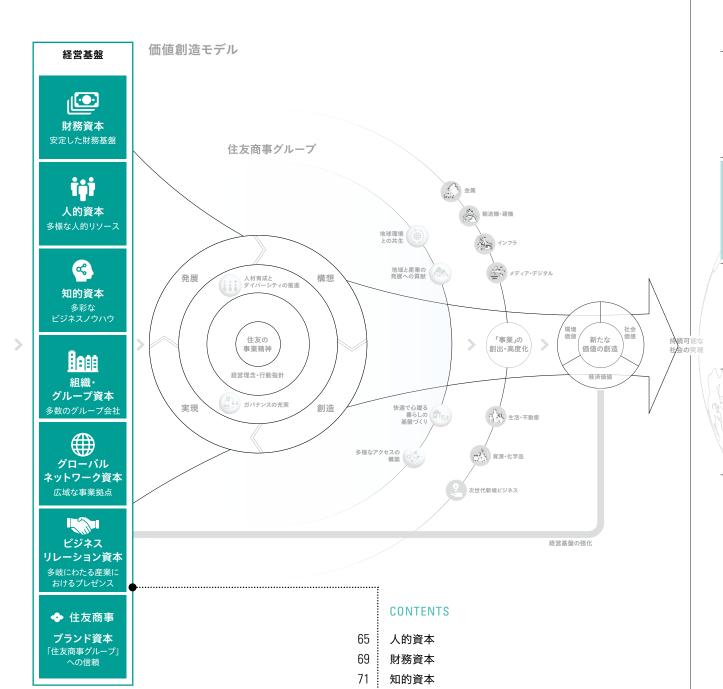


Corporate



事業創出の仕組み

原動力としての資本



Strength

73

75

77

組織・グループ資本

79 ブランド資本

グローバルネットワーク資本

ビジネスリレーション資本



iii 人的資本

新しい時代の住友商事グループの基盤づくりへ 真のDiversity & Inclusionを実践

CAOメッセージ

真のDiversity & Inclusionを実践し新しい時代の住友商事グループの基盤をつくる

事業を展開する地域・分野およびビジネスモデルが劇的に多様化しており、ビジネス環境は従来とは非連続に、そして相当なスピードで大きく変化しています。変革期の世界で勝ち抜いていくためには、人材戦略として、多様な価値観やアイデアを受け容れ、活かし、新たな「価値創造」につなげていくことが不可欠と考えています。「中期経営計画2020」では、経営基盤の強化施策の一つとして、「人材戦略の高度化」を掲げており、人材戦略の基本コンセプトは「Diversity & Inclusion~多様な力を競争力の源泉に~」とし、経営戦略の優先項目として「多様性」の追求を据えています。

私たちが考える多様性とは、性別や国籍、年齢といった「表層的な」ダイバーシティのみを指すのではありません。個人のよりパーソナルな部分、つまりその人のものの見方や考え方、発想、価値観、能力、スキル、経験といった、より「深層的な」ダイバーシティに焦点を当てる。その上で、多様な人材の「知」のミックスを競争力につなげていくことを目指しています。そのためには「Inclusion」――"違い"を尊重し、受け容れ、活かしていくこと――が不可欠だと考えています。

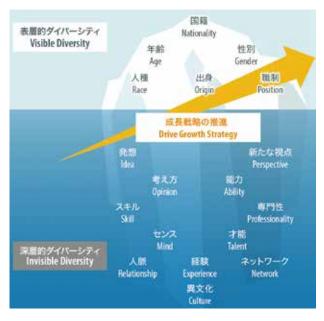
当社グループでは、さまざまな形態のビジネスを世界各地

で展開しており、成長戦略の推進に求められるダイバーシティの在り方や課題の所在、求められるアクションは、その地域やビジネスの特性、事業のフェーズなどによって一様ではありません。グループとしての価値創造を推進するためには、グローバル連結ベースでの「適時・適所・適材」の人材配置の徹底、戦略的な人材登用・育成や組織づくり、それを支える文化や意識の醸成など、多方面にわたる課題を乗り越えていかねばなりません。これらの課題に対し、一つひとつ粘り強く取り組み、人材面での基盤の強化につなげていきたいと考えています。

日本の就労慣行の変化や取巻くビジネス環境の変化を踏まえると、「人材マネジメントの在り方」そのものも大きく変えていく必要があります。鍵となるのは、やはり中核となる「人材」であり、ビジネスの最前線で「世界」を相手に価値を生み出せる人材の育成や輩出、多彩な人材の外部からの獲得や活用、そのためのプラットフォームとしての魅力的な組織づくりなどについて、今後さらに注力していく方針です。

――当社グループー人ひとりの成長が組織の成長のエンジンになる。常に変化に機敏で、自らを進化させながら、変わりゆく世界をリードしていく――これからの時代、そのような自発性や自律性が個々人にも組織にも一層求められてくると考えています。

人材戦略の基本コンセプト





「中期経営計画2020」における施策

「中期経営計画2020」における人材戦略の基本コンセプト「Diversity & Inclusion~多様な力を競争力の源泉に~」を推進していくための人材諸施策について、具体例も交えてご紹介します。

●グローバル連結ベースでの 戦略的人材マネジメント

■成長戦略推進のための重点的人材配置

イノベーションやデジタルトランスフォーメーション(DX)によって新しいビジネスモデルが次々と生まれる第四次産業革命の中で、成長戦略を推進するために、既存事業における「部門」と「地域」という産業や地域の括りを越えて、それぞれの組織が一層連携していくことが必要です。

この動きを加速させるために、当社では、経営企画部の Connect & Innovation Center(CIC)、全社のDX推進を 担うDXセンター、国内外地域組織で事業開発を行う部署な ど、従来の枠組みを越えて事業推進を行う組織に重点的に 人材配置を行っています。

新たな価値創造を促進するために、さまざまな経験を有する人材を計画的且つ柔軟に配置することで、「中期経営計画2020」の成長戦略を支える「事業支援機能の拡充」、およびそれらの土台となる「経営基盤の強化」を一層力強く推し進めていきます。

▮部門間ローテーションの活性化

ビジネスの多様化・複雑化が進み、次元の異なる非連続の変化が起こる現在の外部環境下では、多様な経験を積んだ人材

が必要不可欠だと考えています。「中期経営計画2020」では、 人材戦略の一つとして、「将来の経営幹部候補人材の拡充を 目的とした部門間ローテーションの活性化」を推進しています。 より幅広い経験や視点を持った人材を育成し、経営人材

の次世代/次々世代候補となる人材プールを拡充すべく、

■サクセッションプラン/人材データベースの充実化

今後も部門間ローテーションを推進していきます。

グローバル連結ベースで事業戦略に応じた戦略的な人材配置、経営人材の育成・登用を継続的に実現していくために、単体、海外、事業会社を問わず、キーポジション(本社部長級相当以上約380ポジション)について、次世代、次々世代までのサクセッションプラン(後任者育成計画)を策定しています。将来キーポジションを担う候補人材に対しては、それまでに必要な経験、スキルなどを習得してもらうために、計画的な能力開発を行い、候補人材プールの質量両面における充実を図っています。また、そのためのツールとして、海外、事業会社の人材を含めた人材情報を収集する人材データベースや世界共通のjob grading systemの整備を進めています。さらに、そうした人材に国・地域を越えて活躍してもらうための基盤として、海外転勤の際の処遇・福利厚生に関するグループ共通のルール(Global Mobility Policy)の整備を進めています。

経営人材育成のフロー

キーポジションを特定

当社の戦略遂行のために必要となるグループ経営を担う重要ポジションを特定。



キーポジションに 求められる能力を特定

キーポジションに求められる能 力を「経験」「スキル・知識」「資 質」の三つの観点で定義。



後任者育成計画の策定

各キーポジションに対して、次世 代のみならず、次々世代の候補者 も選定し、後任者育成計画を策 定する。また、毎年候補者の見直 し、入れ替えを行う。



経営人材育成

キーポジション候補者に必要とされる経験、スキル、能力の獲得のために、ローテーション、業務アサイメント、OFF-JTを効果的に融合。



人的資本

2多様な個々人が最大限に 力を発揮できる環境整備

■自律的で柔軟に働ける環境の整備

当社グループでは、従来の枠にとらわれず、自律的で柔軟に働ける環境を整備し、高い付加価値を生み出す「アウトプット志向」の働き方の実現を目指しています。社員の心身の健康増進、自己価値向上を図り、一人ひとりの最大限のパフォーマンス発揮につなげていきます。

当社では、2018年11月より、グループに先立って、「テレ ワーク制度」(在宅勤務、サテライトオフィス勤務、モバイル ワーク)を国内勤務者4,000人を対象に導入しています。社 員は原則週14.5時間(2日相当分)を上限にテレワークを行 うことができ、自宅の他東京を中心とした100カ所以上のサ テライトオフィスを使用し、さまざまな場所での業務を可能 とすることで、働く場所のフレキシビリティを拡大していま す。制度適用対象者の制限は原則設けておらず、育児・介護 など、個別事情がある社員も含め、全社でより自律的かつ柔 軟な働き方を実現していきます。また、従来より、フレックス 制度を導入していましたが、2018年11月にコアタイムを廃 止したフレックス制度として「スーパーフレックス制度」を導 入しています。これまでのフレックス制度では、11:00~15:00 をコアタイムとしていましたが、これを撤廃し、5:00~22:00 のフレキシブルタイムの間であれば自由に始業・終業時間を 設定できます。柔軟な働き方を通して、社員一人ひとりが自

身のワークスタイルを デザインし、自律的にマ ネジメントできる環境 の整備を通じて、組織 と個人双方のさらなる パフォーマンス向上を 目指します。



テレワーク制度を導入し、サテライトオフィス でも勤務可能に

健康経営の推進

社員一人ひとりが最大限にパフォーマンスを発揮するためには、心身の「健康」が最重要であり、これを基盤としてこそ新たな価値創造を続けていくことができるという考えのもと、当社グループの「イキイキワクワク健康経営宣言」を策定しました(2018年9月)。当社としては、イキイキと働き続けるための「ヘルスリテラシーの向上」、万が一病気になっても大

丈夫という「もしもに備える安心体制」、そして商社ならでは の「グローバル医療サポート」の三つを健康経営の主軸とし て、積極的に取り組んでいます。

健康経営推進の全体像

コンセプト

すべての社員がイキイキワクワクしながら健康的に働き 新たな価値創造にチャレンジする住友商事グループ

1.ヘルス リテラシーの向上	●若年層肥満対策●社員食堂での健康メニュー拡充・働き方進化(自己充実、健康維持・増進の時間創出)●健康セミナー開催本社ビル執務フロア禁煙化
2.もしもに備える 安心体制	●生活習慣病重症化予防●メンタルヘルス対策●治療と就業の両立支援
3.グローバル 医療サポート	緊急医療アシスタンスサービス家族も含めた相談窓口の拡充ストレスセルフチェックの実施

■人材育成施策の拡充

当社では、住商ビジネスカレッジ(SBC)として年間のべ340 講座のOFF-JT研修を開催し、海外を含む当社グループ全社 員にさまざまなプログラムを提供しています。

2018年度は、Diversity & Inclusion関連研修の拡充、海外ナショナルスタッフ研修回数増などを実施し、グローバルベースの人材育成推進施策を後押ししています。

また、住友商事の次世代経営人材育成プログラムでは、東日本大震災被災地へのフィールドスタディを実施し、現地の方々との対話を通じて社会課題に向き合う企業使命を再認識するセッションなどを実施しています。



地域や組織の垣根を越えたメンバーが一堂に会し、熱く議論を重ねるナショ ナルスタッフ研修の様子

In Focus

活きたDiversity & Inclusionを実践し、 世界を舞台に展開する「戦略事業」の推進力に

人材戦略としてDiversity & Inclusionを取り入れ、多様な人材の「知」のミックスを成長戦略推進のドライバーとしている二つの事例について紹介します。

電力インフラ事業

専門家を集積した"知"のプラットフォーム「CoE」を設置

世界各地で展開している電力インフラ事業の事業開発においては、案件の発掘、協力企業の選定、売電契約・建設請負契約の交渉、ファイナンスの組成、事業の運営など多方面にわたり、高いレベルでの専門性が必要とされます。当社では、事業開発・運営機能の強化を目的に、いくつかの拠点に外部の専門家人材などを集積する「Center of Excellence(CoE)」を設置し、各プロジェクトに人材を派遣する体制を整えました。例えば中東の拠点であるアブダビのSummit Global Power社では、パートナーの選定や交渉の進め方など、入札での競争力を念頭に機能を棚卸し、人的ネットワークを通じて、カギとなる専門家

人材を強化してきました。ビジネス戦略上、最適な拠点に CoEを設置して、各分野の専門家を集め、複数案件に長期的に携わることのできる体制を築き、各地のマーケット における当社の存在感を高めています。



アズール・ノース1発電・造水事業、クウェート

ミャンマー国営事業体との共同携帯通信事業

新規事業開発を推進するプラットフォーム「SC-NEX社」を設立

2014年、当社はKDDIおよびミャンマー国営事業体であるMPT社と共同で同国での携帯通信事業を開始しました。もともと同国通信事業は国営のMPT社が独占していましたが、外資2社の新規参入により、MPT社は新たな競争環境下で技術・営業・人事・法務・財務など、さまざまな分野の変革を求められていました。そこで当社は、過去の通信事業を通じて構築した人的ネットワークをもとに、各分野での豊富な経験を持った専門家を世界中15カ国から計21人集め、彼らの活躍を通じて本事業に大いに貢献しました。彼らの成功を踏まえて、今後、同様の活躍ができる専門家人材をより多くプールし、その人材を通じてミャンマーだけでなくアジア全域で新規事業の開拓・立ち

上げ・経営支援などを推進していくプラットフォームとなる新会社「SC-NEX社」をシンガポールに設立しました。 ミャンマーで活躍中の人材もSC-NEX社の所属とし、今 後他地域での起用も検討しています。



多様な経験・能力を持つ専門家集団がミャンマーで活躍中

これらの事例で重要なことは「何を成し遂げるか」であり、そのために「発揮すべきvalueは何か」を追求することです。具体的には、事業を遂行する上で、それぞれの組織が発揮すべきvalue(役割・機能)を分析し、それぞれの機能に外部・内部問わず、どのような人材が必要かを考え、組織設計を行い、人材登用を行うことです。多様性は、その結果としてついてきています。組織のvalueは一人ひとりのvalueの掛け合わせで、多様な力を活かすには、持続可能な仕組みの構築も必要であり、そのためには、知識、経験および人脈を、属人的でなく組織全体のものとすることも必要です。ご紹介した二つの案件では、成長戦略推進のためにDiversity & Inclusionを取り入れ、ダイバーシティに向き合いながら人材戦略を実践し、新たな価値創造を実現しています。



財務資本

住友商事グループの持続的な成長を支える 健全性の高い財務基盤

20年間の中長期スパンで見た当社業績・施策の変遷

1990年代後半、銅地金不正取引事件、アジア通貨危機に相次いで直面した当社グループの財務基盤は、大きく揺らいでいました。

このような状況を改善すべく、1998年秋、当社グループは他社に先駆けて「リスク」に対し、どの程度の「リターン」を上げているかという収益性を見る指標として、「リスク・リターン」を導入しました。最大損失可能性額であるリスクアセットを、リスクバッファーである株主資本の範囲内に収めることで過大なリスクを持たないことを基本に、厳しい環境下でも安定した業績と財務体質を維持できる経営基盤の構築を目指してきました。

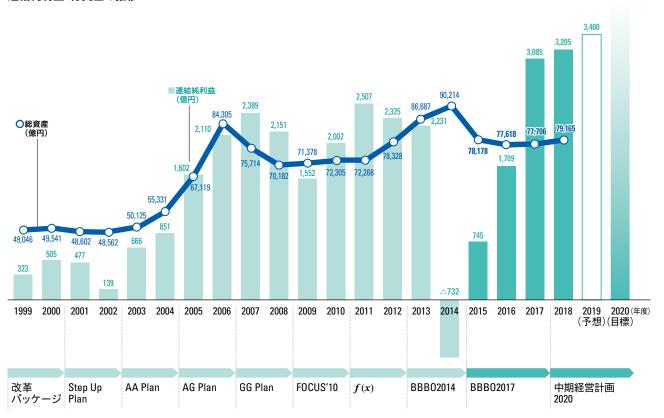
また、1999年の「改革パッケージ」以降、2年ごとに中期経営計画(「Step Up Plan」「AA Plan」「AG Plan」「GG Plan」「FOCUS'10」「f(x)」)を策定・実行しました。事業選別・収益性向上による体質強化とともに、優良資産の積み増しを行っ

たことで、当社グループの連結純利益は2,000億円台後半に手が届くレベルにまで達し、安定した成長を続けてきました。

しかしながら「Be the Best, Be the One 2014 (BBBO2014)」の2年目であった2014年度、米国タイトオイル開発プロジェクトやブラジル鉄鉱石事業など、資源・エネルギー上流分野の大型案件を中心に、約3,100億円の減損損失を計上し、アジア通貨危機の影響を受けた1998年度以来の赤字に転落しました。

この減損損失を受け、2014年9月に「経営改革特別委員会」を設置しました。この委員会は、7名の社内の執行役員クラスをメンバーに、社長から独立した組織として外部コンサルタントも起用しながら、減損損失計上の原因となった各投資案件について詳細な調査・分析を行いました。これらの結果も踏まえ、幅広い視点から、さまざまな改革案を議論し、取締役会に対して、企業価値向上のために取り組むべき課題を提言しました。

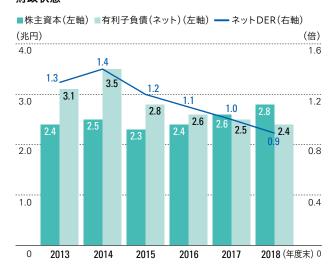
連結純利益・総資産の推移



- ●資源・エネルギー上流ビジネスにおけるリスクマネジメント
- ●既存ビジネスの収益性向上
- 事業投資実施後の着実な収益化
- 組織間連携による総合力の発揮
- ●コア・リスクバッファーとリスクアセットのバランスの回復と キャッシュ創出力の強化

当社グループは、これらの課題を克服すべく、2015年度から中期経営計画「Be the Best, Be the One 2017 (BBBO2017)」を推進しました。1年目の2015年度は、資源・エネルギー価格の長期低迷、中国経済の減速感の高まり、地政学リスクの顕在化など、外部環境が不透明感を強め、資源上流案件を中心とした複数事業において、減損損失を計上することとなりましたが、非資源ビジネスにおいては、当社グループが強みを持つ事業が着実に成長を果たしました。2016年度には、連結純利益は1,709億円まで回復、2017年度には過去最高益となる3,085億円となり、V字回復を実現しました。2018年4月から開始した「中期経営計画2020」の1年目となる2018年度は3,205億円となり、2年続けて過去最高益を更新。2019年度は3,400億円を計画し、3年連続の過去最高益更新を目指しています。

財政状態



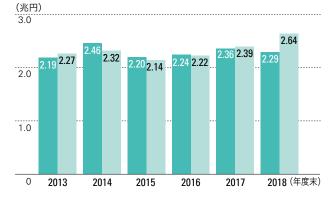
財務健全性の確保・向上を進める

2014年度末時点のネットのデット・エクイティ・レシオ(DER) は、有利子負債が約3.5兆円であったことで1.4倍、またリスクア セットがコア・リスクバッファーを1,400億円上回る状況にあり ました。この状況を踏まえ、財務健全性を確保することが経営 上の最優先課題であると認識し、収益力の向上に加え、資産入 替を加速することで、キャッシュを創出し、有利子負債を返済す る方針を定め、実行してきました。これにより、事業環境が悪化 の一途をたどった時でも、外的要因に大きく左右されずに経営 を行うことができ、また反対に事業環境が改善局面を迎えた 時には、機を逃さず、事業基盤の拡大に向けて舵を切ることが できる財務体質を目指しました。「BBBO2017」においては、 ネット有利子負債が約1兆円減少した一方で、利益の積み上げ などにより株主資本を拡充したことで、ネットのデット・エクイ ティ・レシオは1.0倍に改善(グラフ「財政状態」を参照)。また、資産 入替を進めたことによりリスクアセットも減少し、コア・リスク バッファーとリスクアセットのバランスも回復しました(グラフ「コ ア・リスクバッファー(RB)/リスクアセット(RA)のバランス」を参照)。

「中期経営計画2020」においては、キャッシュ・フローマネジメントを徹底し、2,000億円のさらなる有利子負債削減、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を達成することで、持続的な成長投資と安定した株主還元を支える財務基盤の健全性をさらに向上させていきます。

コア・リスクバッファー(RB)/リスクアセット(RA)のバランス

■ リスクアセット ■ コア・リスクバッファー



コアRB-RA(億円)

2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
+800	△1,400	△600	△200	+300	+3,500



知的資本

住友商事グループが蓄積してきた「リスク管理のノウハウ」を標準化し、 「グループガバナンスの高度化」を推進

中期経営計画の柱として「グループガバナンスの高度化」を推進

住友商事グループは、長年にわたり多様な事業を展開する中で事業経営に関わる多様な知見・ノウハウを蓄積してきました。また、そうしたナレッジを活用し、グループとしての企業価値向上に取り組んできました。

近年、粉飾決算や品質偽装など、短期志向経営の弊害とも言うべき企業不祥事が頻発しています。また、SDGsの採択に象徴されるように、地球・社会の発展を妨げるさまざまな問題が顕在化しています。

このような環境の中、各企業には社会課題の解決に向けたビジネスを推進しつつ、コンプライアンスやサステナビリティを意識した経営が求められています。

幅広い産業分野において931社(連結子会社626社、持分 法適用会社305社)のグループ会社を持つ当社においても、 グループ各社とともに社会の要請に応えながら成長を図る ことが、さらなる企業価値の向上につながります。この実現 に向け、全てのグループ会社に対して、「経営理念」やマテリ アリティ、環境方針、グループ・コンプライアンス・ポリシーの 一層の浸透を図るべく、中期経営計画の一環として「グルー プガバナンスの高度化プロジェクト」を推進しています。

経営ノウハウを標準化する「Basic Elements」を構築

多様な事業を展開する当社グループが蓄積してきた事業経営に関わるさまざまな知見やノウハウ、ナレッジに基づくリスク管理のノウハウを組織知・形式知として抽出して標準化しました。また、これらをグループ各社が個々の事業経営やリスク管理に活用できるよう「Basic Elements」として体系化しています。

■ Basic Elementsの運用

Basic Elementsは、当社が、事業経営の成功・失敗事例から学んできた、事業経営に関する知見やノウハウに加え、グループポリシーなどを体系化したものであり、事業経営する上で最低限守るべきリスク項目(76項目)で構成されています。当社は、この76項目を具体的に解説したガイドブック、課題の把握と改善方針を確認するためのカルテなどの各種マテリアルを整備しています。

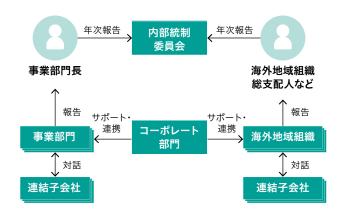
各グループ会社では、Basic Elements関連マテリアルを活用して、内部統制状況や業務プロセスを可視化し、親会社と対話することを、グループガバナンスの高度化に向けた標準フレームワークとして実践しています。

これにより、親会社である当社は、グループの内部統制状況を一覧することが可能となり、業種・業態ごとのベストプラクティスを把握できます。そのベストプラクティスをグループ各社に展開することや、グループ各社の社内関係者がリスク、統制、不備について共通認識を持って課題の解決を図ることを通じて、さらなる業務品質の向上につなげています。

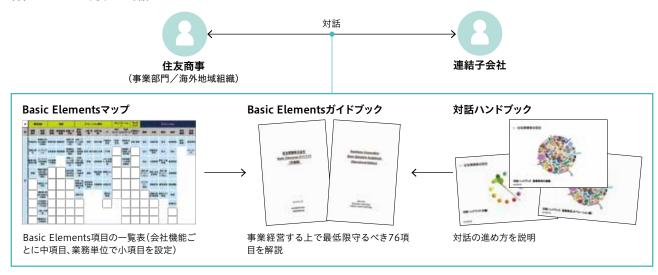
また、労務、税務、安全保障のように各国特有の法令・事情などがある分野で、かつ住友商事本社だけでは業務品質の判断が難しい場合は、海外現地法人のコーポレート関係部署が現地のプロフェッショナルとして必要なサポートを行い、グローバルに保有しているノウハウなどをグループ全体で活用しています。

さらに、Basic Elementsの「人権の尊重」「労務管理、安全衛生管理」「サプライヤー管理」に関する項目には、グループのサプライチェーンCSR行動指針の内容を反映させています。これによって、グループ各社に人権や労働慣行に対するルールを尊重することの重要性を認識させるだけでなく、課題がある場合は、事業や地域特性に応じた対応方針を策定させることとしています。当社は、その対応状況を定期的にモニタリングすることで、サプライヤーをはじめとする取引先や事業パートナーとともに社会的責任を果たすよう努めています。

グループガバナンスにおける各組織の役割



各種マテリアルを使って対話



In Focus

既存事業のバリューアップを図る「フルポテンシャルプラン」を実践

投資リスク管理は、総合商社ビジネスにおける要諦とも言 うべきノウハウです。当社グループでは「投資リスク管理フ レームワーク」(→ 投資に関するリスク管理体制 p104へ) を構築し、適切なリスク管理に努めています。

2018年度からは、投資ポートフォリオの質的向上を目 的とした新モニタリング制度「フルポテンシャルプラン」を フレームワークに加えました。

この制度では、まず定量資料をもとに投資先を評価し、

「健全な投資先」「ポテンシャルのある投資先」「撤退候補 の投資先」に分類。投資ポートフォリオにおける位置付け を明確にした上で、今後の事業性について改めてレ ビューします。その結果、成長余地のある投資先について は、事業価値の最大化(フルポテンシャル化)に向けた財 務・非財務資本の投入計画を講じ、一方、成長余地の乏し い事業については撤退を検討することとしており、これに より投資ポートフォリオの質的向上を図っていきます。

投資リスク管理フレームワークにおける位置付け

Phase I 投資案件の検討~投資実行

「検討段階委員会」における審議 「実行段階委員会」における審議

- ・戦略との整合性の確認
- ●投資テーマの明確化
- ●リターン水準の確認
- ●重要リスクと対応方針の検討

7 投資の意思決定/実行

- スタンドアローン・バリュー シナジー/フルバリューの妥当 性の確認
- ダウンサイドシナリオの分析
- ●重要リスクへの対応策の検討
- ガバナンス/モニタリング体制 案の立案

Phase II 投資後のフォロー

△ 事業運営

「100日プラン」の策定・実行/ 定期レビューの実施

- ガバナンス体制を含む 経営インフラの整備
- 最適なKPIの設定とモニタリング
- 修正中期計画の策定

プランの立案・実施

投資先のモニタリング・ 実行支援

- ●定量基準による経営状況の把 握•評価
- さらなるポテンシャル発揮が 期待できる投資先の事業価値 最大化につながる具体策の立 案・実施、成長余地の乏しい事 業からの撤退促進



組織・グループ資本

931社のグループ会社のバリューアップを図り収益性の高い事業ポートフォリオの構築へ

住友商事グループは、世界79の国と地域に931社のグループ会社を有しています。それらグループ会社の事業領域は幅広い産業分野にわたっており、業界トップクラスの事業会社も多数あります。

当社グループの事業経営は、単なる投資のみならず、多くの場合、当社の人的資本を投入することにより、それぞれの事業会社の経営に深く関わることを基本としています。高い収益性により事業基盤が確立された事業会社についてはさらなるバリューアップを図る一方、収益性に課題の残る事業会社については、それぞれの課題を整理し、ガバナンス強化などの改善措置を講じています。

「中期経営計画2020」では、事業会社の成長を図るために、四つの「事業支援機能」を拡充しています。特に、「デジタルトランスフォーメーション(DX)」においては、2018年に設立したDXセンターを中心に、各事業会社の課題やニーズを吸い上げ、デジタル技術の掛け合わせによる課題解決手法を提示し、事業会社のDXをサポートしています。また、各事業会社に対してデジタル化事例の横展開や会社経営におけるベストプラクティスの共有を促すことで、多数のグループ会社を持つことのメリットを享受しています。

今後も事業会社の経営を強化し、将来の収益の柱となるような事業会社群に成長させていくことで、当社グループの事業ポートフォリオをより確固たるものへと進化させていきます。

セグメント別 連結対象会社比率

(2019年3月31日現在)



セグメント別 主な事業グループ会社と2018年度持分損益

(単位:億円)

金属	輸送機・建機	インフラ
● 住友商事グローバルメタルズグループ ······· 77	● 三井住友ファイナンス&リース※318	● 住商グローバル・ロジスティクス 26
■ マレーシアアルミニウム製錬事業会社 ······· 31	●インドネシア自動車金融事業会社	• SUMMIT SOUTHERN CROSS POWER HOLDINGS 9
• EDGEN GROUP 18	● 住友三井オートサービス ······ 45	
メディア・デジタル	生活•不動産	資源·化学品
● ジュピターテレコム338	サミット48	● 豪州石炭事業会社 205
• SCSK136	● 住商フーズ ······· 26	■ ボリビア銀・亜鉛・鉛事業会社
● ジュピターショップチャンネル*	● トモズ16	ORESTEEL INVESTMENTS162

※ 他セグメントの持分を含めた全社合計の金額を表示しています。

In Focus

市場で独自の存在感を発揮するグループ会社からのメッセージ

Alcedo社

ルーマニア最大の総合農業資材販売会社へ

ALCEDO

Alcedo社は、1990年に設立されたルーマニア最大の総合農業資材販売会社です。農薬や種子、肥料などの農業資材から、栽培技術についてのコンサルティングや農産物の集荷まで、さまざまな商品・サービスを提供しています。当社の強みは、ルーマニアの農業生産者の3割に相当する顧客基盤を有していることに加え、農業に対する専門的な知識を持つ多くのプロフェッショナルによって、ルー



ルーマニアAlcedo社の穀物サイロ

マニア全土をカバーする営業ネットワークを構築していることです。

住友商事グループに加わったのは2011年です。当時、ルーマニアでは金融面での制約が農業の生産性の向上を妨げていました。そのような中で当社は、住友商事グループの資金力やネットワークを活用して、農業資材や農業機械の販売時におけるファイナンスの強化や穀物を保管するサイロの増強を進め、農業生産者に対するサービスを向上させてきました。売上高は、住友商事グループに参加して以来、3倍にもなりました。今後も顧客のニーズに応える新たな商品やサービスを提供し、ルーマニアの農業をより豊かで、競争力のあるものにしていきたいと考えています。

Vicentiu Cremeneanu President, Alcedo SRL

Sunstate社

米国建機レンタル業界のリーディングカンパニーを目指す



Sunstate社は、1977年に設立された米国アリゾナ州に本社を構える大手建機レンタル会社です。米国南西部を中心に事業を展開し、約800種類以上の多様な建機を取り扱っています。当社では、保有機械の管理体制を徹底するとともに、従業員一人ひとりが顧客のニーズを的確に捉えた丁寧な営業活動に取り組んでおり、現在では米国内2万社以上の顧客と強い信頼関係を構築しています。

当社と住友商事グループは、互いに人とチームワークを 大切にする企業文化を築いてきた点で強い親和性があ り、2009年に住友商事が資本参画して以降、目指すべき 姿・戦略を共有しながら、ともに成長をしてきました。近年 は、米国の旺盛な建設需要を背景に、住友商事グループ の支援のもと機械の保有量を増やして地理的な拡大を 図っており、2018年度の売上高は資本提携当時の2009 年から約4倍へと成長しています。今後も、互いの知見や ノウハウを融合させながら、サービスレベルをさらに向上させるとともに、建設業界における技術革新への対応など新たな分野にも挑戦し、米国建機レンタル業界でのリーディングカンパニーを目指します。

Chris Watts

President and CEO, Sunstate Equipment Co., LLC



米国Sunstate社の建設機械



グローバルネットワーク資本

グローバルに広がる133の拠点ネットワークを基盤に 地域に根差した事業活動を通じて、地域社会との信頼関係を構築

住友商事グループでは、海外を広域4極に分け、日本国内を含めグローバルに拠点網を展開しています。各地域では、ビジネス発信力・提案力の向上、人材の確保・育成など、機能・基盤をさらに強化し、成長市場へ経営資源をシフトすることで、グローバル連結経営の深化を図っています。また、各事業部門との連携を深め、商品戦略と地域戦略を融合することで、当社グループの強みや機能を活かしたビジネスを創造し、グローバルベースの収益力の強化を図っていきます。

世界**66**カ国·地域

東アジア

可能性に満ちた市場の変化、社会課題の解決に迅速かつ的確に対応

東アジア地域は、経済の成長や社会の変化に伴い、多くの分野でビジネスチャンスが生まれている、ポテンシャルの大きいマーケットです。特に中国政府の対外開放、イノベーション推進、環境保護、強大な国内市場の形成などの政策によって、東アジアを取り巻くビジネス環境は急速に変化しています。

当社グループは、既存ビジネスのバリューアップを図り、この東アジア地域でさらにビジネスを拡大していきます。また、中国ベンチャー企業との共創など次世代技術・サービスも活用しながら、モビリティ、都市交通・都市開発、医療・養老、環境分野といった、社会構造の変化や社会課題に対応した取り組みに経営資源を集中的に投入し、新規ビジネスの創出を目指しています。重点エリアである中国山東省においては、政府機関・戦略パートナーとの関係づくりが進展しており、規模感のあるビジネスの構築を推進しています。



東アジア総代表 御子神 大介

アジア大洋州

「創造力にあふれる組織」を構築し、 パートナーとともに地域に根差したビジネスを開拓

アジア大洋州地域は、さまざまな成長ステージの国々が存在し、多くの若年人口を背景とした多様なビジネスチャンスが広がっています。一方で、当地域の国々は経済だけでなく、文化・言語・民族も大きく異なることから、サステナブルな価値創造のためには、グローバルな視点に加え、いかに現地の視点を持てるかが重要となります。この現状を踏まえ、当社グループは各国の有力企業との協業による地域に根差したビジネス開発を目指しており、事業部門の枠を越えて新規事業の開拓を推進しています。また、さらなるDiversity & Inclusionの推進に向け、各国で採用した現地社員が、より活躍できる「創造力にあふれる組織」の構築に取り組んでいます。

これらの取り組みを通じ、各国が抱える多様な社会課題の解決に貢献するとともに、当社グループの成長を目指しています。



アジア大洋州総支配人 塩見 圭吾

欧阿中東CIS

域内有力企業とのパートナーシップなどを通じて、 市場特性・社会課題を踏まえたビジネスを展開

欧阿中東CIS地域では、各地域・国の市場特性や成長ステージを踏まえ、各ビジネスに当地域固有の価値を創造・付加すべく、地域戦略を推進しています。

例えば、エネルギー関連分野では、安定供給と低炭素社会の実現につながるビジネスプラットフォームの構築を進めている他、モビリティ分野では、スタートアップ企業との連携などによって、業界の環境変化を見据えた新ビジネスの創出に注力しています。さらに、農業分野では、農業のIT化を支えるプラットフォームを構築することで、既存ビジネスの高度化・新ビジネスの創造に取り組んでいます。欧州・イスラエルを中心とするスタートアップ企業や各地域の有力民間企業とのパートナーシップ、政府や国営企業とのネットワークなど、組織間連携による総合力を活かして、取り組みを加速していきます。



欧阿中東CIS総支配人 石田 將人

米州

強みを活かした新たな価値創造で社会課題を解決するとともに、 イノベーションを通じて当社グループを牽引

米州地域では、組織間の連携を強く意識した産業横断的なビジネス開発や、北中南米各国に所在する有力企業との共同事業などを通じて、「地域と産業の発展への貢献」や「地球環境との共生」といった社会課題の解決に取り組み、持続的な成長を目指しています。

例えば、ブラジルでの水道事業や、米国での再生可能エネルギー事業、米国からのLNG輸出プロジェクト、カナダから日本への木質ペレットの安定供給など、当社グループならではの新しい価値を創造し、社会に貢献していきます。また、シリコンバレーを中心として生まれるさまざまなイノベーションを幅広く取り込み、新規ビジネスを創出するとともに、全世界に展開・応用することで、当社グループのビジネス革新をリードしていきます。



米州総支配人中島 正樹

日本

日本の伝統的な強み、ソフトの力、新技術を融合し、地域社会の課題解決と日本経済のさらなる成長に貢献

第四次産業革命による産業構造の変化や少子高齢化による生産年齢人口の減少など、日本の社会環境は大きく変化していますが、成熟市場だからこそなし得る変革があります。また、2020年東京オリンピック・パラリンピック、2025年国際博覧会(大阪・関西万博)といった大きなイベントや、インバウンド需要、地方創生など、日本の成長を後押しする流れも出てきています。

その中で、当社グループは、日本の伝統的な強みやソフトの力、そして日々進化する新技術を融合し、スマートシティ、ヘルスケア、環境・エネルギー、製造業、農業・食料などの分野において新たなビジネス開発にチャレンジしつつ、各地域のステークホルダーと連携して地域に根差したビジネスを展開していきます。



国内担当役員
田中 惠次



ビジネスリレーション資本

10万社を超えるビジネスパートナーとの信頼関係を基盤に 新たな価値を創造する [エコシステム]の構築へ

住友梄事

住友商事グループの祖業は100年前に設立された大阪北港 であり、不動産事業を軸に事業領域を拡大してきました。時代 時代の顧客のニーズの変化に応え、当社グループは事業の形 態や提供する商品・サービスを進化させてきました。

当社グループは、あらゆる産業分野で高いプレゼンスを確 立しており、その歴史の中で、国や地域の枠を越えてさまざ まな企業や組織と信頼関係を築いてきました。総合商社とし てのオーガナイズ機能を発揮することで、新たな価値を提供 するエコシステムを構築しており、特にこれまで信頼を培っ てきた約10万社にのぼるビジネスパートナーは、当社グルー プにとって極めて重要な資本です。

当社グループのみでは実現できない取り組みも、各ビジネ スパートナーが有する技術力やビジネスノウハウ、業界プレ ゼンスなどの強みと、当社グループの各資本を融合させるこ とで、さまざまな化学反応が生まれ、新たな事業を創出して います。変革めざましいデジタル化・グローバル化の世界に おいては、各ビジネスパートナーとの迅速な連携とアクショ ンがビジネスの拡大を図る上でますます重要になります。

今後も当社グループは、信頼できるビジネスパートナーと 関係を深化させ、持続的な成長を目指しています。

住友商事グループのエコシステムを構築するプレーヤー

政府機関

国内また海外拠点におけるネットワークを 活用した各政府機関との連携を通じて、各 地域におけるローカルニーズを吸収し、事 業活動に反映するべく、ともに努めます。

大学 · 研究機関

国内のみならず海外の各大学や研究機関 との連携を通じて、最先端の技術やビジネ スモデルを、いち早く産業に役立てることに 努めます。

金融機関

各金融機関との長い信頼関係を通じて、各 題解決に努めます。

事業や地域における適切な資金調達方法 などを、ともに模索し、事業を通じた社会課

非営利団体

さまざまな非営利団体のネットワークを通 じて、社会課題解決に向けた意見交換、連 携などに努めます。

ビジネスパートナー

時代とともに変化するクライアントのニー ズを的確に把握し、当社グループならびに 各パートナーの技術力やノウハウを結集し て、近年多様化する課題解決に努めます。

スタートアップ

テクノロジーやビジネスモデルの進化に敏 感に反応し、変革を続けるスタートアップ 企業との連携により、双方の成長と、社会 に対する価値提供に努めます。

In Focus

ビジネスパートナーからのメッセージ





変革の時代を迎えた自動車産業において新しい価値をともに提供していく良きパートナーでありたい。

Yves Chapot
Partner of the Michelin Group

住友商事とのパートナーシップは、北米における互いの流通事業のシナジーを議論する中で始まりました。両社とも北米地域で長く事業を展開しており、幅広く議論を重ね、2018年に米国における両社の小口配送の卸売事業を統合することに合意しました。

ビジネス上の関係にとどまらず、住友商事と当社は、同じ価値観と長期ビジョンを共有しています。当社は「abetter way forward」というスローガンに沿って、経済的利害と、環境や社会との関係、事業における人的側面の最適なバランスを模索しています。

住友商事の経営陣と対話する中で、私は、住友商事が合弁事業であるTBC社に決して妥協することなく成果を求めていること、加えて、事業会社の幹部・従業員とのコミュニケーションや人材育成を非常に大事にしていることを肌で感じました。また、TBC社の取締役会や各種委員

会などを通じて、住友商事のガバナンスに対する価値観 やビジョンを共有することができました。

北米地域のみならず、住友商事は、従来から世界のあらゆる産業分野で高いプレゼンスを有しています。このデジタル化が進んだ社会では、ビジネスの境界が曖昧になっており、私たちは住友商事を、他分野での合弁事業も検討し得る長期的なパートナーと位置付けています。

自動車産業は、デジタル化や新エネルギー技術、変化する顧客行動など、モビリティの概念が変わる大きな変革の時代を迎えており、この将来の展望を住友商事と共有しています。自動車の所有と利用は特に大都市において大きく変容しており、消費者はより安全かつ清潔で、利便性の高いサービスを求めています。Michelin社にとって住友商事は、さらなるチャレンジが求められる未来を乗り越えるための重要なパートナーであると考えています。

Michelin社との共同運営会社:TBC社

北米で交換用タイヤの卸売・小売事業、フランチャイズ事業を展開



TBC社は米国を中心に、交換用タイヤの卸売事業のみならず、直営およびフランチャイズでの小売事業を総合的に展開しています。

2005年に住友商事グループに加わり、2018年、北米 Michelin社の子会社Tire Center社を統合。米州住友商事と北米Michelin社がそれぞれ50%出資する共同運営会社となりました。

統合によりTBC社の卸売事業は米国で第2位の規模となり、今後拡大が見込まれる交換用タイヤの小口配送ニーズに対し、より高度な物流機能を提供することが可能となりました。TBC社の持つ物流や小売拠点ネットワークに、

Michelin社の知見を掛け合わせることで、一層のサービス向上と事業拡大を目指しています。



TBC社で展開するMidas社のフランチャイズ店舗



◆ ∉ 友商事 ブランド資本

「住友の事業精神」に基づく100年の歴史が 育んできた「信頼」というブランド

もんじゅいんしいがき 『文殊院旨意書』 「住友の事業精神」の真髄

住友商事グループには100年の歴史があり、歴史の中で培っ てきた社会的な信頼(ブランド)が存在します。住友商事グ ループのブランド資本の礎となっているのが「住友の事業精 神」です。その「住友の事業精神」の源流をたどると、それはお よそ350年の昔、住友家初代 住友政友が遺した『文殊院旨 意書』にまで遡ることになります。

政友は晩年、庵を結んで半僧半俗の暮らしをしており、家 人や彼を慕う門徒衆に、商人の心得や人としての生き方を書 簡などの形で教え諭しました。5カ条からなる『文殊院旨意 書』は、商人の心得を分かりやすく説いており、住友家の家訓 として受け継がれています。

その冒頭には「商事は言うに及ばず候えども、万事精に入 れられるべく候(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。ま た、近代家法に引き継がれた「確実を旨とし浮利に趨らず」、 すなわち、目先の利益を追わず、信用を重んじて確実を旨と する経営姿勢は、「住友の事業精神」の真髄として、今日の住 友グループを支える世代に受け継がれています。

旨意書は、家や家業の永続・発展を直接の目的とする家法 ではなく、人間の努力や誠実さを求め、人格形成を促す内容 となっています。政友の教えは、この旨意書を通して、住友グ ループの事業精神の源として現代にまで受け継がれている のです。

住友グループの総合商社として-「信頼」という名の無形資産

初代・住友政友より継承されてきた「住友の事業精神」を 1891年に集大成したものが「住友家法」です。そして、その核 心部を為すのが「営業の要旨」です。その第一条では、何より も信用を重んじることを、第二条では、社会の変化に素早く、 的確に対応しながら利潤を追求し、常に事業の刷新を図る という「進取の精神」を示し、その上で、浮利を追うような軽 率・粗略な行動を戒めています。『文殊院旨意書』から受け継 がれてきた「住友の事業精神」は、その普遍性をもって、今日 でも住友グループ各社の理念として息づいています。

そして「住友の事業精神」に、今日的かつグローバルな視 点を加えて、総合商社の業容特性を踏まえながら、平易かつ 体系的に整理し直したものが、住友商事グループの「経営理 念 | です。そしてその「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が 「行動指針」です。当社グループは、この「経営理念」「行動指 針」に示された価値基準をグローバルな事業活動を通じて 体現することで、常に変化を先取りし、新たな価値創造を通 じて、広く社会に貢献してきました。長年にわたり国際社会 における確かな実績を積み重ねてきた結果、住友商事グ ループへの信頼は今日、高いブランド認知度、確かな存在感 を発揮するに至っています。住友グループの総合商社という ブランドは、信頼という名の「無形資産」として、国内外で多 様な事業を展開する当社グループの礎となっています。



住友家初代 住友政友



初代住友総理事 広瀬宰平



営業の要旨

別子銅山

In Focus

住友グループの事業の源流 ――別子銅山

住友伝統の事業精神を今日の世代、そして将来の世代に受け継いでいくための故郷

100年先の将来を見据え、 事業の永遠性を追求

今日の住友グループ各社の事業の源流を遡ると「別子銅山」につながっています。

愛媛県新居浜市の別子銅山は、1691年の開坑から 1973年の閉山までの約280年間、一経営者の住友によっ て稼行されてきました。同じ経営者が約280年にわたり稼 行させてきた鉱山は他にありません。

銅山の経営には、長期的な視野と綿密な計画が必要です。別子銅山は海抜1,200mの山中にあり、その開発に際して厳しい自然条件との格闘がありました。そうした中、住友は「一代で成し遂げられなくても、二代、三代かけて銅山事業を開花させればよい」という信念のもと開発を推進し、100年先の将来を見据え、事業の永遠性を追求しました。

まさに、目先の利益に趨らず、遠大な理念のもとに行動する、「住友の事業精神」を体現する一大事業でした。

別子の事業こそ住友グループの事業の根幹

別子の銅は江戸時代、東アジア貿易を介して世界経済に 大きな影響を与えましたが、明治維新期、経営効率の悪 化により経営危機に陥りました。一時は売却も検討されましたが、当時の銅山支配人であった広瀬宰平は「別子の事業こそ住友の事業の根幹」と説き、経営権を守りました。その後、住友は、西洋の最新技術を導入して銅山を近代化し、産銅コストを世界水準にまで下げました。また、旧来の慣習には固執せず、「進取の精神」で新規事業を展開することで、日本の産業の近代化・殖産興業に大きく貢献するとともに、日本の産業界を牽引する人材の抜粋や育成にも努めました。

昭和初期、鉱脈の枯渇が懸念されるようになると、住友は将来を見据え、長年恩恵を受けてきた別子の地域社会との共存共栄を図るべく、化学工業や機械工業などの工場誘致、電力インフラなどの社会資本への投資を行い、新居浜は瀬戸内工業地帯の中核を担う工業都市へと成長を遂げました。

新居浜市から別子山村に至る広大な銅山の多くの遺跡は、今ゆっくりと自然に還りつつありますが、近年我が国の代表的な近代化産業遺産として注目されています。なお、1975年に開館した「別子銅山記念館」では、その歴史を分かりやすく展示しています。住友商事グループ各社では、「住友の事業精神」を、今日の世代、そして将来の世代に受け継いでいくために、源流であるこの地で研修に取り組んでいます。



別子銅山(開坑200年記念時の版画の一部)

写真提供/住友史料館