PART 1　価値創造ストーリー

# 新しい「価値」を創る会社

**総合商社が創るもの――それは事業を通じた「価値」です。**
**時代の変化の先を見据えながら社会に存在するさまざまな課題と対峙し**
**その解決に向けて、多彩な資本を活用しながら事業を創出します。**
**それらが新しい価値となり、世界中の人々の豊かさにつながることを目指しています。**

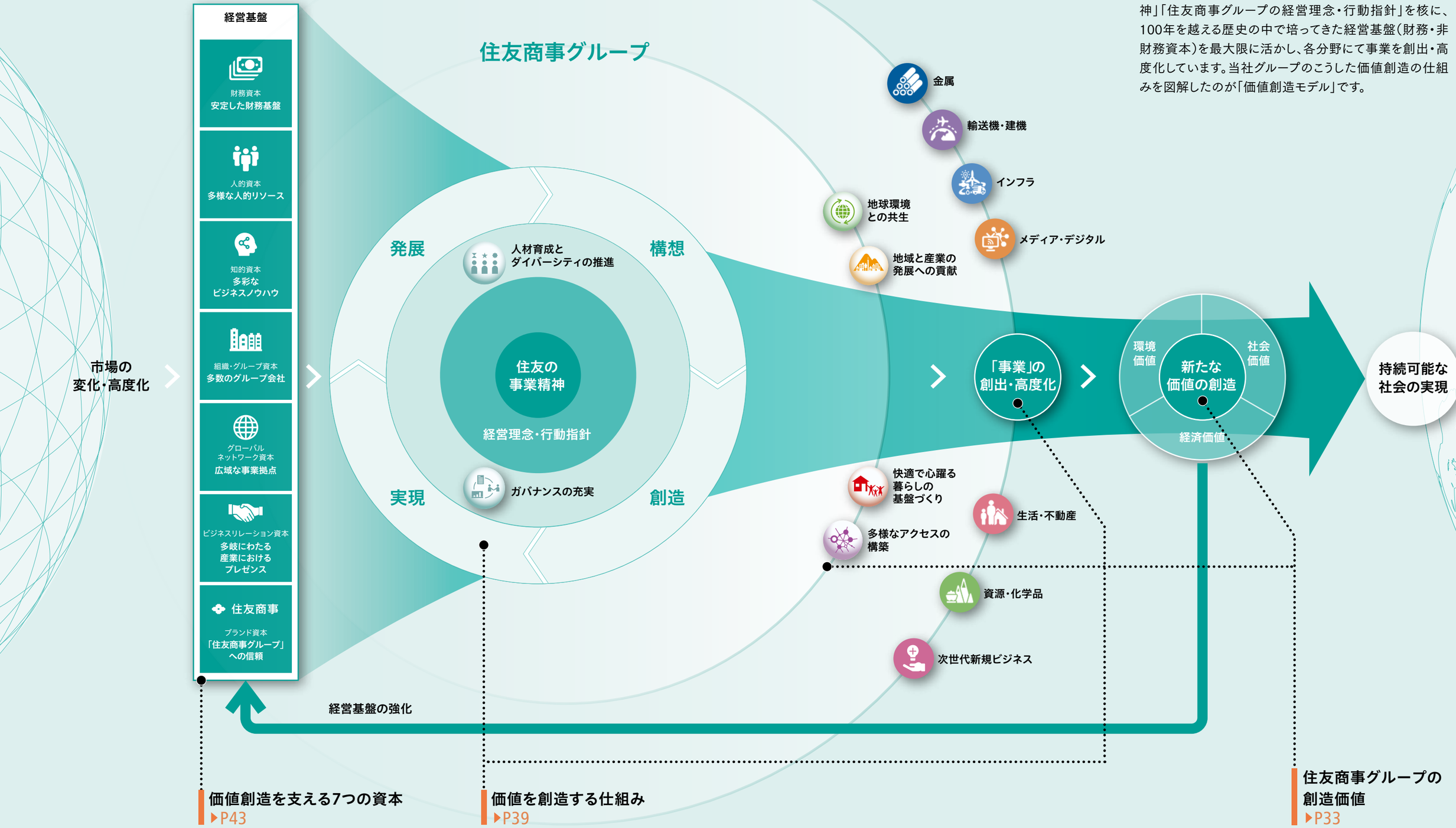
価値創造モデル ―― 31
住友商事グループの創造価値 ―― 33
価値を創造する仕組み ―― 39
価値創造を支える7つの資本 ―― 43
　財務資本 ―― 44
　知的資本 ―― 45
　組織・グループ資本 ―― 45
　ビジネスリレーション資本 ―― 46
　ブランド資本 ―― 46
　グローバルネットワーク資本 ―― 47
**CLOSE UP 人的資本**
　CAOメッセージ ―― 49
　社員座談会「キャリア開発」を通じた人的資本の増強 ―― 51
**ビジネス事例**
再生可能エネルギービジネスの事業価値とその進化 ―― 53

## 価値創造モデル

# 時代が求める「新たな価値」を創造

住友商事グループは、「住友の事業精神」を原点に、常に時代の変化を先取る事業の創出とその高度化を通じて、社会・経済・環境に新たな価値をもたらし、持続可能な社会の実現に貢献することを目指しています。

当社グループは、脈々と受け継いでいる「住友の事業精神」「住友商事グループの経営理念・行動指針」を核に、100年を越える歴史の中で培ってきた経営基盤（財務・非財務資本）を最大限に活かし、各分野にて事業を創出・高度化しています。当社グループのこうした価値創造の仕組みを図解したのが「価値創造モデル」です。

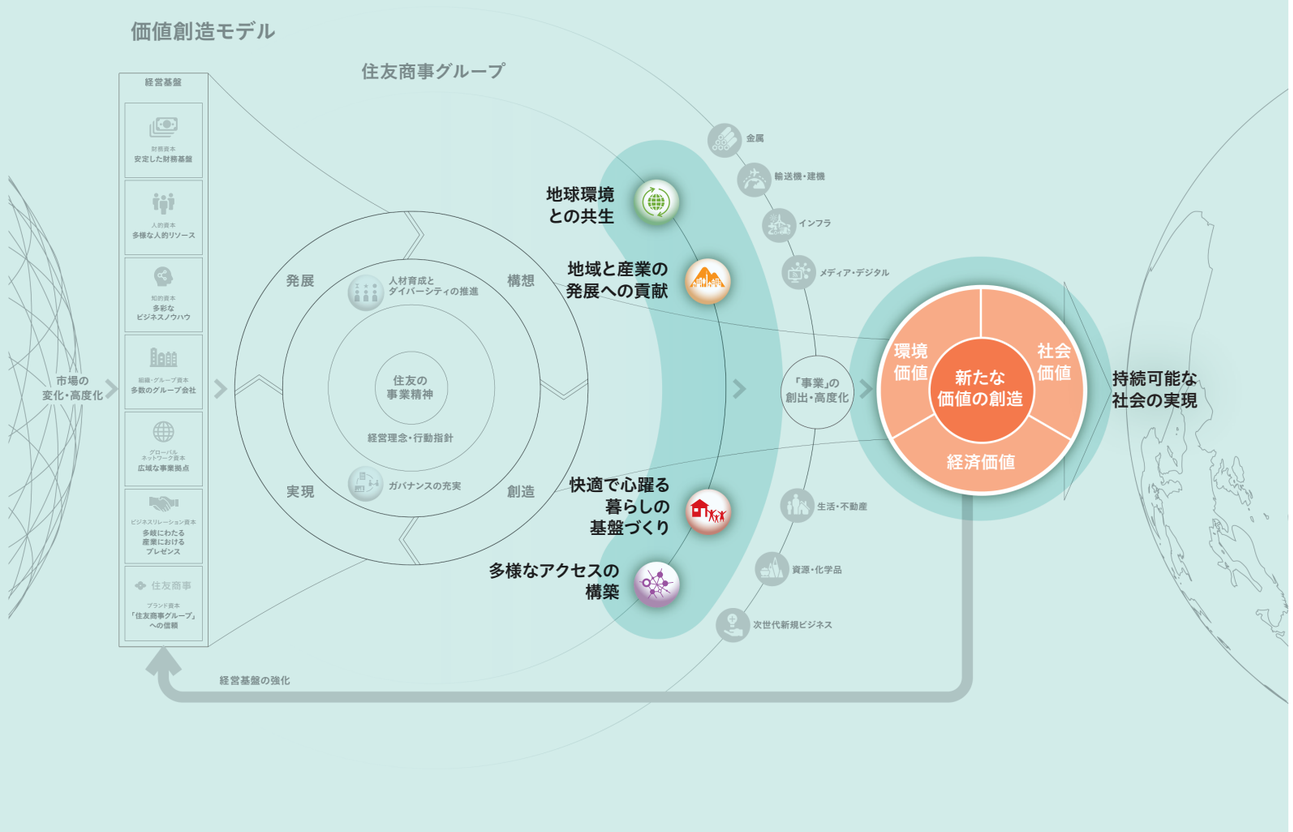


# 住友商事グループの創造価値

## どのような価値を創るのか

**住友商事グループは、時代の変化を見据え、地球環境や社会の課題をいち早く捉えながら
多様な事業機能と経営資本を融合・複合化することで
新規事業の創出と既存事業の高度化を追求しています。
当社グループは、創出した事業を通じて社会・環境・経済の3つの価値を創造し
持続可能な社会の実現に貢献しています。**

### 価値創造モデル




## 重要社会課題の解決を通じて、新たな価値を追求し社会とともに持続的に成長する

住友商事グループは、「住友の事業精神」と当社グループの「経営理念」を踏まえて、事業活動を通じて優先的に取り組むべき課題をマテリアリティとして特定しました。これらを実現することで社会・環境・経済の3つの価値を創造しながら、社会とともに持続的な成長を目指します。

また、こうしたサステナビリティ経営をさらに高度化させるため、より具体的な重要社会課題と長期目標を設定しました。重要社会課題は、当社グループの強みである人的リソースやビジネスノウハウ、グローバルネットワーク、ビジネスリレーションを活かして、持続可能な社会の実現にどのような役割を果たすのかを、SDGsも意識した上で明確にコミットしたものです。総合商社である当社グループならではの事業を通じて、重要社会課題の解決に貢献し、新たな価値創造に挑んでいきます。また、そのための基盤として、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。

**マテリアリティと重要社会課題**

| マテリアリティ | 重要社会課題 | 長期目標 | 関連するSDGs |
|---|---|---|---|
| 地球環境との共生 | 気候変動緩和 | ●2050年の事業活動のカーボンニュートラル化と、持続可能なエネルギーサイクル実現への挑戦 | |
| 地域と産業の発展への貢献 | 循環経済 | ●リサイクル・省資源型の技術・商品への転換<br>●天然資源の持続可能な調達 | |
| | 人権尊重 | ●全事業・サプライチェーンにおける人権の尊重 | |
| 快適で心躍る暮らしの基盤づくり | 地域社会・経済の発展 | ●地域の産業発展と人材育成への貢献<br>●産業・社会インフラの整備 | |
| 多様なアクセスの構築 | 生活水準の向上 | ●高度な生活関連サービスの提供 | |
| | 良質な教育 | ●質の高い教育の普及 | |

**社会課題の解決に取り組む上での住友商事グループの課題**

| マテリアリティ | 具体的な取り組み | 関連するSDGs |
|---|---|---|
| 人材育成とダイバーシティの推進 | Part 1 人的資本 ▶P49へ | |
| ガバナンスの充実 | Part 4 ガバナンス ▶P91へ | |

SDGsについては国際連合広報センターWebサイトをご参照ください。
https://www.unic.or.jp/news_press/features_backgrounders/31737/

## 住友商事のマテリアリティ（重要課題）

2017年4月に、事業活動と社会のつながりを示す住友商事グループのマテリアリティ（重要課題）を特定しました。当社のマテリアリティは、SDGs、すなわち持続可能な社会の実現を目指す世界的な取り組みと、当社グループの「経営理念」や事業の強みを反映しています。当社グループは、マテリアリティを経営の根幹に据え、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、個別事業や戦略の議論の中で、マテリアリティとの関係を整理しています。

**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え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。

**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・活躍推進に取り組みます。

**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。

## サステナビリティ経営の推進

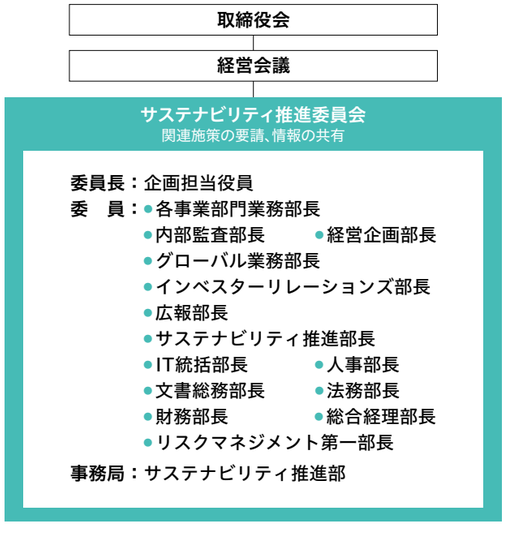
当社では、サステナビリティ関連施策などを企画・推進するサステナビリティ推進部が、各事業部門におけるサステナビリティ推進の責任者である事業部門業務部長やサステナビリティ推進担当者、関連コーポレート各部、海外地域組織のサステナビリティ推進担当者と連携することで、住友商事グループ全体のサステナビリティを推進しています。

また、経営会議の諮問機関として「サステナビリティ推進委員会」を設置し、サステナビリティ推進に関わる重要な取り組みについては、同委員会から経営会議や取締役会に付議・報告し、経営会議の判断や取締役会の監督のもとで進める体制をとっています。

また、2020年6月に公表の通り、サステナビリティ経営の高度化の一環として当社グループに関わりが深い6つの重要社会課題を選び、それに紐付く長期目標を定めました。社会とともに持続的に成長し、求められる価値を創造し続けていけるよう、サステナビリティ経営を進めていきます。 ▶詳しくはP19へ

なお、右頁の通り事業の属性・状況に応じたリスク管理を通して、多様な事業を展開する当社グループ全体の社会・環境に関わるリスク管理水準の向上にも引き続き努めていきます。

**サステナビリティ推進体制図**

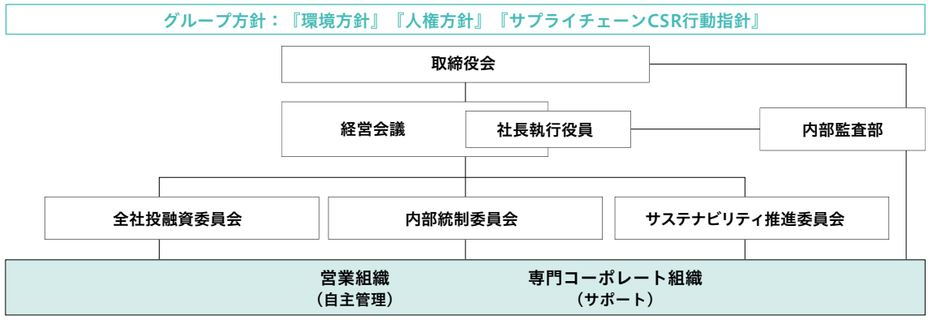



### サステナビリティ経営における社会・環境関連リスク管理

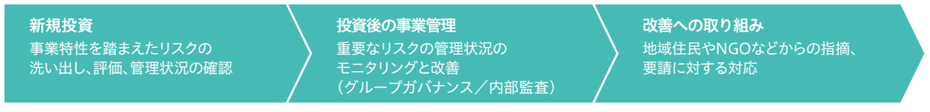
住友商事グループは、グループ全体の事業活動が社会・環境へ与える影響を適切に管理するための全社的フレームワークを整えています。新規投資に関わるデューデリジェンスの際には、各事業の特性を踏まえ、環境コンサルタントによる環境評価や、法律事務所などによる人権・労働問題の評価によって、事業が健全に経営されているか、ステークホルダーに深刻な影響を与えていないかを確認しています。投資後は、事業会社との対話を通じ、担当営業組織や関連するコーポレート組織が共同で、環境や、人権、労務管理、サプライチェーンなどの状況を定期的にモニタリングし、課題がある場合は、その事業特性に応じて改善を進めます。内部監査の際にも、各事業の特性を踏まえ、法令を遵守し、国際的な社会・環境問題に関するスタンダードに沿って経営を行っているかを確認しています。また、当社グループの事業活動の影響について、地域住民やNGOなどから指摘を受けた場合は、実態を踏まえて対話・協議を行い、改善に努めます。こうした新規投資の審査やモニタリングの結果、重要な社会・環境問題への個別対応は、関連する社内委員会を通じて経営会議・取締役会に付議・報告しています。さらに、当社グループではリスク管理体制の一層の強化を図っています。「環境方針」「人権方針」「サプライチェーンCSR行動指針」などを通じて社会課題への当社の考え方を明示するとともに、グループ内での浸透・徹底を図っています。

また、2020年4月には、社会・環境関連リスクの評価シートを新たに導入しました。この評価シートを活用し、例えば移民労働者の雇用や住民移転を伴う事業、持続可能な調達や気候変動問題に影響を及ぼすなど、重要と思われる社会・環境関連の機会・リスクについて投資申請時に確認しています。さらに、案件のリスクに応じて、サステナビリティ推進部が投資の審議に参加する仕組みも備えています。こうした体制のもと、事業ごとに異なるリスクや社会課題に対応しながらリスク管理を徹底しています。

**社会・環境に関わるリスク管理体制**




**全社的なフレームワークによるリスク管理の運営**



# 「マテリアリティ」を踏まえた事業活動

### 地球環境との共生

## 持続可能な森林経営

エリア：ロシア・ニュージーランド

自然と調和した持続可能な森林マネジメントを実現しているニュージーランドの保有林区

世界の持続的な発展のために、森林は極めて重要な資源です。当社は、よりサステナブルな森林資源の保全と活用に取り組みながら、経済発展の続くアジアにおける木材資源の需要の高まりに応えています。ロシアでは、親木を残して種子が育つ環境を維持するリボンカッティング方式を採用し、ニュージーランドでは“植林、育林、伐採”を30年のサイクルで行っています。$CO_2$の吸収・固定化への寄与はもとより、計画的に植育林と伐採を続けていくことで、貴重な森林資源を絶やすことなく、より地球環境に配慮した木材資源の供給と事業のさらなる拡大に取り組んでいきます。

### 地域と産業の発展への貢献

## 世界の人々の生活と産業を支える鉄道インフラ整備

エリア：東南アジア（ベトナム、タイ、インドネシア、フィリピン、ミャンマーなど）

ジャカルタの目抜き通り沿いを走行するMRT車両

当社は国内外で積極的に鉄道関連ビジネスを展開しており、これまでに数多くの鉄道建設案件、車両輸出案件を手掛けてきました。東南アジアでは、人口が増加し、人や貨物の輸送ニーズが高まっていますが、鉄道インフラの整備は遅れています。加えて、既存施設や設備・車両の老朽化による影響などにより、列車の速度低下や運行遅延などが生じており、輸送サービスの質の向上が課題となっています。当社は、他の日系企業などとともに東南アジアの国々で鉄道プロジェクトを受注し、豊富な実績を活かして成功裏に完工することで、各国の経済発展と国民生活の質の向上に貢献しています。

### 快適で心躍る暮らしの基盤づくり

## 快適な暮らしを支えるJ:COMの新サービス

エリア：日本国内

J:COMで提供するホームIoTサービス

当社グループの（株）ジュピターテレコム（J:COM）は、良質なエンターテインメントと暮らしを支える生活関連サービスの拡充を推進しています。2019年6月、ホームIoTサービス「J:COM HOME」の提供を開始。外出先から自宅の見守りや家電操作、自宅では音声でのテレビや家電操作が可能で、快適・安心な暮らしを支援します。また同年12月には音声検索やレコメンド機能を備えた、新型チューナー「J:COM LINK」の提供を開始。4K放送などの多彩な放送コンテンツに加え、Netflixなどの動画配信サービスを自宅の大画面TVで楽しめる次世代の視聴体験を提供します。当社グループでは、デジタル化社会における生活を快適で豊かにするサービスの拡充に取り組んでいきます。

### 多様なアクセスの構築

## 人・モノの移動を支えるモビリティの進化

エリア：日本国内、東南アジア、欧州、米州など

次世代モビリティ社会の構築への貢献

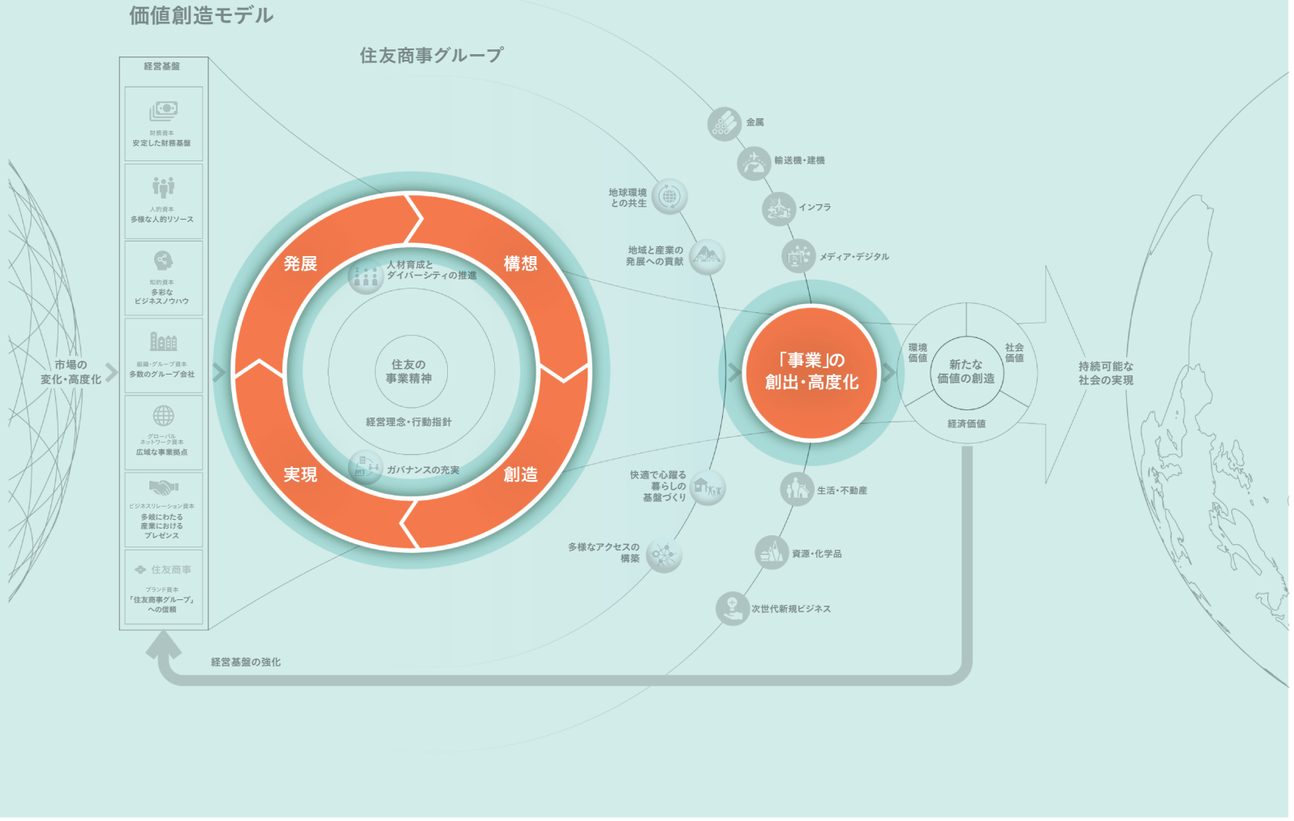
人・モノの移動は、経済の動きに直結しており、当社が手掛ける船舶事業や航空機事業、自動車事業はまさに社会を発展させる原動力となっています。これら事業における既存の幅広いバリューチェーンを強化するとともに、消費者の「モノ」から「コト」へ、「所有」から「利用」へという近年の価値観の変化を踏まえ、例えば自動車事業では、自動車を通信でつなぐコネクテッド領域やカーシェアリング領域などにも参入し、新しいクルマ社会に対してさまざまなサービスの提供を進めています。当社は、新たな技術開発や産業発展、次世代モビリティ社会の構築への貢献を目指し、革新的なモビリティサービスの提供に取り組んでいきます。

# 価値を創造する仕組み

## どのように価値を創るのか

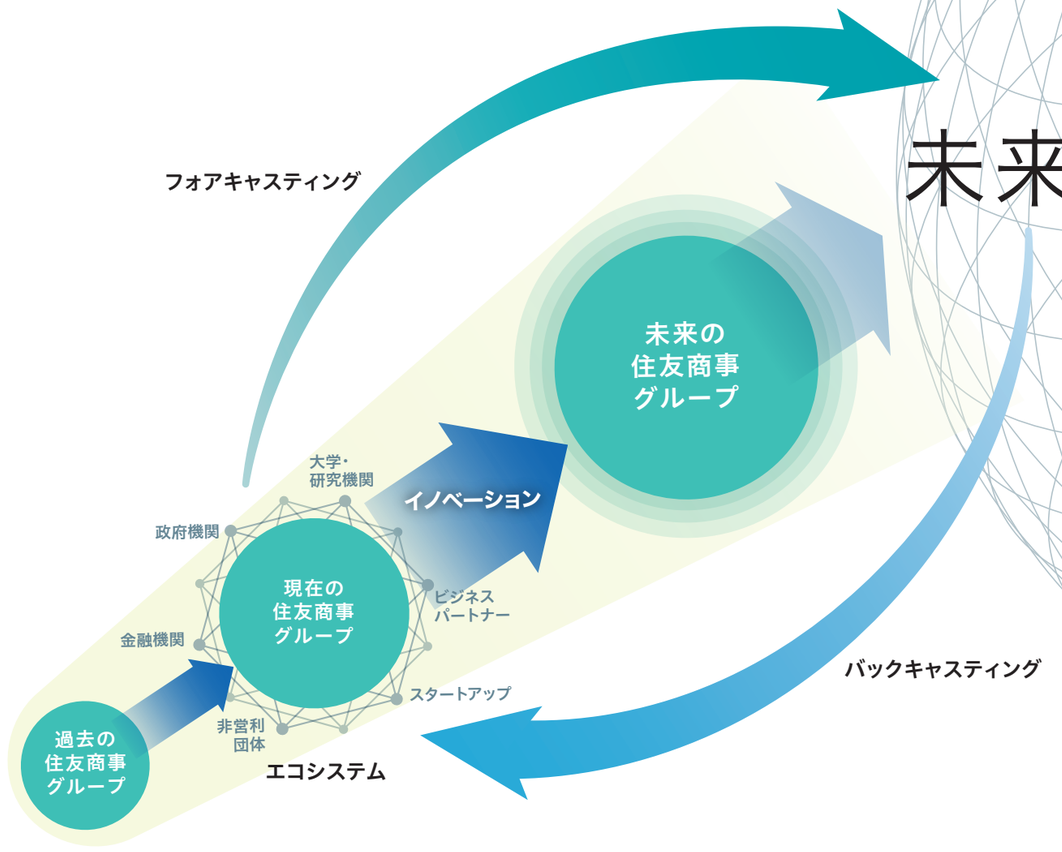
**持続可能な社会の実現に向けて、経済・産業・社会の新たな時代を拓く
イノベーションの創出が期待されています。
そして、イノベーション創出のドライバーとなるのが、
先端デジタル技術の活用とクリエイティブな価値創造を実践する仕組みです。
住友商事グループは、独自の事業構想力・創造力・実現力・発展力を駆使して
価値創造の新たな仕組みづくりに取り組んでいます。**

価値創造モデル




## 経済・産業・社会の未来に良いインパクトをもたらすイノベーションを創出する

ニューノーマルの時代の到来、加速するデジタルトランスフォーメーション(DX)、地球社会のサステナビリティを巡る問題の顕在化――時代は今、大きな転換期を迎えています。住友商事グループでは、これから来るべき新たな時代を見据えて、ビジネスの現場で培ってきたストリートインテリジェンスにAIやIoT、ロボットなどの先端デジタル技術を掛け合わせ、さらに多様なパートナーと連携しながらエコシステムを組成することで、経済・産業・社会の未来に良いインパクトをもたらす革新的なイノベーションを創出していきます。




### フォアキャスティングとバックキャスティング

当社グループは、事業分野ごとの強みを活かしたフォアキャスティング(「現在」を起点として「過去」からの実績やデータをもとに「未来」を予測する発想手法)とバックキャスティング(目標となる「未来」を定めた上で「現在」を振り返り、次の打ち手を考える、未来起点の発想手法)の二つの発想手法により、これまでも着実に事業領域を拡大してきました。環境の変化の激しい近年では、これら発想手法がより重要になってきており、従来の事業分野の枠を越えた革新的な事業創出も増えています。

### エコシステム

当社グループは、多数のビジネスパートナーや各機関・団体と、それぞれ固有の技術やノウハウを活かしながら業界の垣根を越えて連携するエコシステムの構築を通じて事業を創出しています。100年の歴史の中で深化した各パートナーとの連携体制は、社会課題の解決に資する既存事業の強化、新規事業とそれにつながるイノベーションの創出のサイクルにおいて必要不可欠な要素となっています。

イノベーションの創出へ 1

## Corporate Venture Capitalのグローバル展開

当社は、CVC（Corporate Venture Capital）として、1998年に米国シリコンバレーにPresidio Ventures社を、2002年には香港にSumitomo Corporation Equity Asia社を設立し、主にICTおよびメディア分野における先進的な技術・事業モデルを有するスタートアップ企業への投資と新事業の創出に長年取り組んできました。近年では、スタートアップ企業によるイノベーションの波はグローバルに広がり、対象となる技術分野や産業領域も拡大しています。当社はこうした動きに対応すべく、2018年以降、欧州・中国・イスラエルに投資拠点を拡充しました。世界のメガトレンドを踏まえながら地域特性に応じた課題解決や先進テクノロジーの開拓に取り組むとともに、グローバルに連携して有力なスタートアップ企業を見極め、投資を実行し、ビジネスの創出や拡大に取り組んでいます。

また、米国SOSV Investments社と提携し、SCSKとともにアクセラレータープログラム「HAX Tokyo」を運営しています。AIを搭載したさまざまな機器やIoTセンサーなどのニーズが高まる中、HAX Tokyoは、ロボティックスなどのハードウェア技術で世界をリードする日本において、ハードウェア開発スタートアップ企業の成長を加速させるべく、3カ月単位のアクセラレータープログラムを提供しています。

これらの活動を通じて、当社ならではのグローバルでのスタートアップ企業との共創を促進し、イノベーションと当社の各種事業を掛け合わせることでDXを加速させ、新たな価値創造を目指します。

**世界各地に広がる投資拠点**

米国Arevo社の3Dプリンティングで製造したバイク

AIを活用した製造業向け生産性向上ソリューションを提供する米国Drishti Technologies社

中国Onesight社が開発した建設業向けAR技術

イスラエルのアグリテック企業Taranis社のドローン

イスラエルに設立したIN Venture社のメンバー

イノベーションの創出へ 2

## 協創空間「MIRAI LAB PALETTE」

「MIRAI LAB PALETTE」は、2019年4月、住友商事が創立100周年事業の一環として開設したメンバー制のオープンイノベーションラボです。コンセプトは「これまでの慣習にとらわれず、全く異なるカラーの人たちや最先端のテクノロジーと出会い、刺激し合える場であること。そして、あらゆる組織の壁を超えて新しい価値を創造していくこと」としています。

9カ月間の実験期間を経て、2020年1月からは大手町ビルに移転、チームラボのアート作品を常設した個性的な空間として本格的に稼働しました。

フロンティアビジネスからアートまで、幅広いジャンルの専門家とともに事業をサポートする事業共創プログラムや、住友商事グループのグローバル社内起業制度「0（ゼロ）→1（ワン）チャレンジ」など、さまざまな人々が出会い、刺激し合う多様なプログラムやイベントを提供しています。加えてハードウェアアクセラレータープログラムを提供する「HAX Tokyo」、人材開発やサステナブルな事業開発で協働する東京藝術大学など、多彩なパートナーとともに、あらゆることを試し挑戦する多様性にあふれたラボづくりを通じ、新たな価値を多面的に創造していきます。

別子銅山の銅色と、花々と光が織り成すチームラボのアート作品で彩られたラボ内

イノベーションの創出へ 3

## 社内起業制度「0→1チャレンジ」

イノベーティブな新規ビジネスを創出するには、大胆なチャレンジが不可欠です。そこで、社員一人ひとりが失敗を恐れず自由な発想でビジネスを創造できるよう、2018年度に社内起業制度「0→1チャレンジ」をスタートしました。

本制度は、所属組織の枠組みや世代を超えて、社員個々人が従来の考え方にとらわれず、情熱をぶつけて取り組みたい新規ビジネスを自由に提案できる仕組みです。内発的動機を起点に、書類・面談選考、ピッチコンテストを通して、アイデアのブラッシュアップを経て事業化を目指します。

2018年度は、世界中から300を超える応募があり、現在、そのうち3件が事業化を進めています。2019年度は8件が最終選考を通過し、実証実験などを通じて社内外のステークホルダーの皆様の協力を得ながら、事業化に向け取り組んでいます。ブロックチェーンや森林管理など、従来取り組んでいなかった分野での新規事業創出を社員の強い推進力により短期間で実現しています。

2020年度は在宅ワークが続く中、オンラインでチャレンジャーをサポートするさまざまな企画を実施。従来とは異なる環境においても、多くのアイデアが寄せられています。当社グループは、今後も世界中のエネルギッシュで多彩な社員の能力を活かし、新たな価値創造に取り組みます。

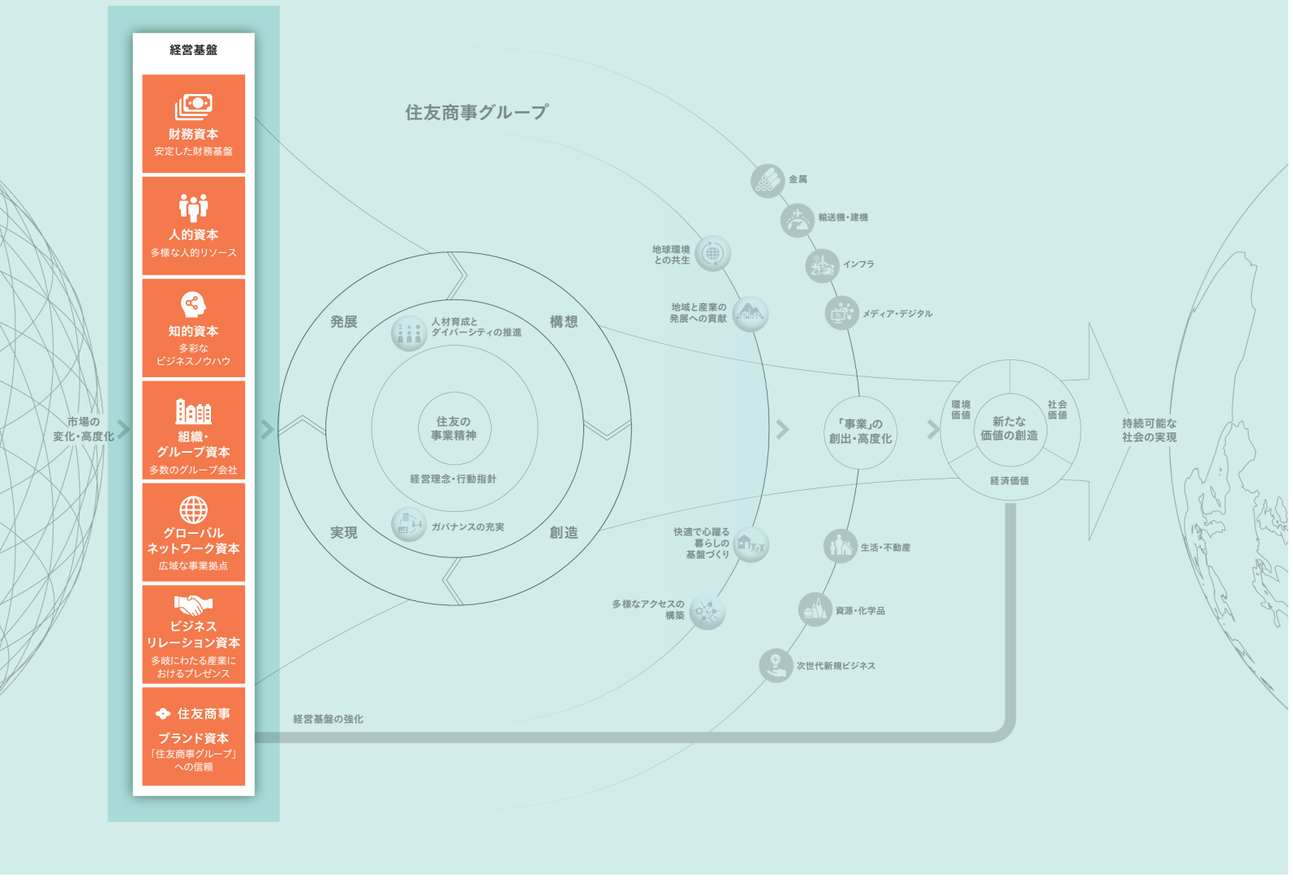
応募者によるプレゼンテーション

# 価値創造を支える7つの資本

## なぜ、その価値を創ることができるのか

**イノベーションを創出する仕組みを構築するためには**
**経済基盤となる資本を効果的に活用することが必要不可欠です。**
**一方、イノベーションの創出に必要な資本を見極め、**
**それらを適切に増強していくことも経営における重要なテーマです。**
**住友商事グループは、これまで培ってきた多様な資本の有効活用と**
**将来を見据えた資本の増強によって価値創造を実践しています。**

### 価値創造モデル




### 財務資本

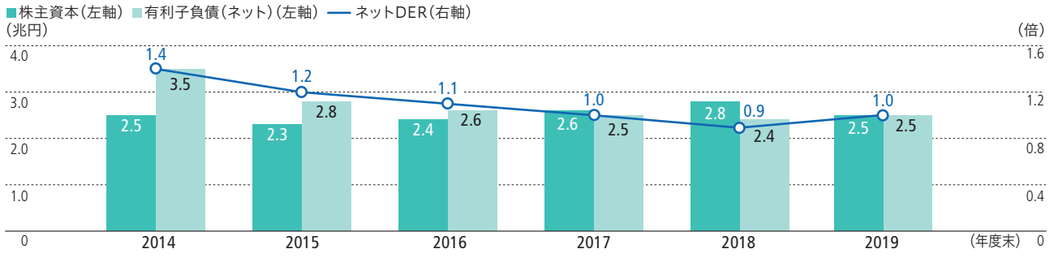
## 持続的な成長を支える健全性の高い財務基盤

過去20年を振り返ると、住友商事には1990年代後半の銅地金不正取引事件、アジア通貨危機や2014年度の資源・エネルギー上流分野を中心とした大型減損など、財務基盤が揺らぐ局面がありました。しかし、これらの経験から、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て資産入替を加速させることで、キャッシュを創出するとともに有利子負債の削減方針を定め、実行してきました。これにより、事業環境が悪化した場合でも、安定的な経営を行うことができ、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ています。

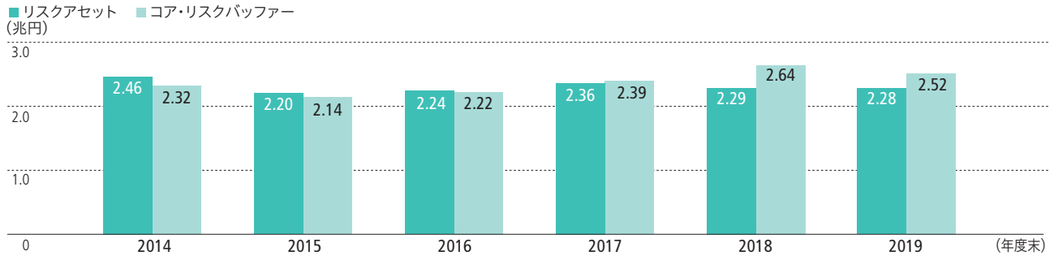
前中期経営計画「BBBO2017」では、ネット有利子負債を約1兆円削減したことに加え、利益の積み上げなどにより株主資本を拡充したことで、ネットのデット・エクイティ・レシオは1.0倍に改善しました。また、資産入替を進めたことでリスクアセットも減少し、コア・リスクバッファーとリスクアセットのバランスも回復しました。

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、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を維持することで、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。

**財政状態**




**コア・リスクバッファー(RB)／リスクアセット(RA)のバランス**




**コアRB－RA**(億円)

| 2014年度 | 2015年度 | 2016年度 | 2017年度 | 2018年度 | 2019年度 |
|---|---|---|---|---|---|
| △1,400 | △600 | △200 | +300 | +3,500 | +2,400 |

## 知的資本

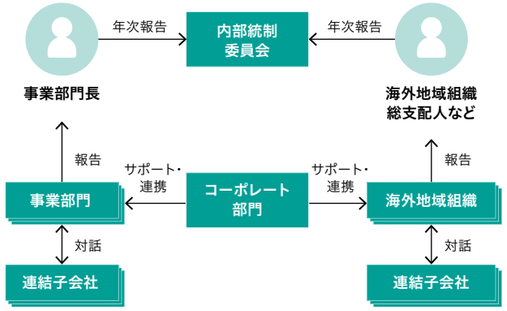
### 多様なナレッジの共有とグループガバナンスの高度化を推進

近年、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。こうした環境下、幅広い産業分野にグループ会社を持つ当社においては、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。

また、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。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います。

中期経営計画2020では、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、「グループガバナンスの高度化プロジェクト」を推進し、経営ノウハウを標準化した「Basic Elements」を構築・運用しています。

**グループガバナンスにおける各組織の役割**




## 組織・グループ資本

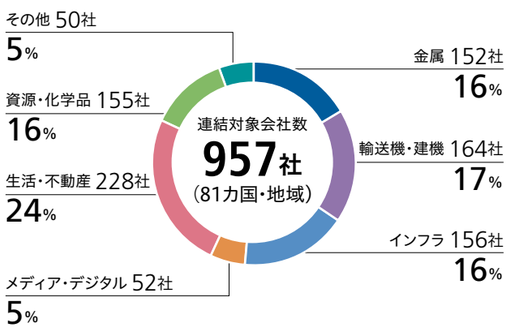
### 事業会社の経営を強化し強固なポートフォリオを構築

住友商事グループは、世界81の国と地域に957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。また、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**




## ビジネスリレーション資本

### 10万社以上のビジネスパートナーと新たな価値を創出

住友商事グループは100年前の設立来、時代に即した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。

その歴史の中で、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、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との関係は、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。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の関係を深化させ、持続的な成長を目指します。

**住友商事グループのエコシステムを構築するプレイヤー**

**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題解決に努めます。

**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。

**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。

**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。

## ブランド資本

### 100年の歴史が育んできた「信頼」というブランド

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。当社グループが今日まで、一貫して大切にしているのが、住友家初代 住友政友が遺した「文殊院旨意書」や「住友家法」、「営業の要旨」で記される「住友の事業精神」です。「住友の事業精神」の真髄には「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が謳われています。

当社グループは、事業活動を通じて「住友の事業精神」に示された価値基準を体現することで、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実績を積み重ねてきた結果、当社グループへの信頼は高まり、確かな地位を確立しています。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。

営業の要旨

**グローバルネットワーク資本**

## 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

**国内・海外拠点（2020年4月1日現在）**

※事業所の所在地を記載しています。

### 海外65カ国・地域

| | |
|---|---|
| 38法人 | 87拠点 |
| 2支店 | 2拠点 |
| 1出張所 | 1拠点 |
| 24事務所 | 24拠点 |
| **合計** | **114拠点** |

### 国内

| | |
|---|---|
| | 本社 |
| 3法人 | 9拠点 |
| 6支社 | 12拠点 |
| **合計** | **22拠点** |

### 事業所数

**136拠点66カ国・地域**

### 連結対象会社数

（2020年3月31日現在）

**957社81カ国・地域**

### 東アジア

当地域は、経済の成長や社会の変化に伴い、さまざまなビジネスチャンスが生まれている、可能性に満ちた市場です。重点エリアである中国山東省での政府機関・戦略パートナーとの協業、デジタル技術を活用した既存事業のバリューアップやビジネスモデルの変革、スタートアップとの共創による次世代事業の創出に注力しています。さらに、都市交通、都市開発、医療・養老、環境といったESG分野にも積極的に経営資源を投下し、東アジアでのビジネス基盤拡充を目指します。

東アジア総代表
**御子神 大介**

### アジア大洋州

当地域の各国は、経済規模やその発展段階だけでなく、文化・言語・民族も大きく異なることから、現地の視点を持つ有力企業との戦略パートナーシップを軸に、地域に根差した事業開発に取り組んでいます。特に、地域の発展に不可欠な社会インフラ、ヘルスケアなどの事業に経営資源を投入し、組織の枠を越えた新規ビジネスの開拓を推進しています。これらの価値創造を通じ、大きな伸びが期待される当地域の成長を当社グループとして取り込むとともに、社会課題の解決に貢献していきます。

アジア大洋州総支配人
**塩見 圭吾**

### 欧阿中東CIS

当地域では、新型コロナウイルス感染拡大による社会の変化を見極めながら、各地域・国の市場特性や成長ステージを踏まえ、各ビジネスに地域固有の価値を創造・付加しています。例えば、エネルギーの安定供給、低炭素社会の実現、モビリティ分野での新ビジネス創出などを通じ、社会課題の解決に貢献しています。今後も、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、地域戦略を推進していきます。

欧阿中東CIS総支配人
**中村 家久**

### 米州

当地域では、組織の枠を超えた産業横断的なビジネス開発により「地域と産業の発展への貢献」、「地球環境との共生」などの社会課題に応えるべく、新たな価値創造に取り組んでいます。地球環境負荷の低減に貢献する再生可能エネルギーの供給やバイオ燃料製造供給事業の開発、次世代食料開発への投資など、各国の有力企業との共同事業やスタートアップの優良な新技術の取り込みを通じて新規ビジネスを創出し、当社グループの革新的な取り組みをリードしていきます。

米州総支配人
**中島 正樹**

### 日本

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。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 恵次**

CLOSE UP

人的資本 | CAOメッセージ

# 世界で戦える人材を輩出し新たな価値創造を目指す

## 人材戦略の基盤たるDiversity & Inclusion（D&I）

昨今、事業を展開する地域・分野およびビジネスモデルは劇的に多様化し、さらに年初以降、新型コロナウイルス感染拡大による世界的な影響も加わり、当社グループを取り巻くビジネス環境は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、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」を掲げています。人材戦略の基本コンセプトを“Diversity & Inclusion～多様な力を競争力の源泉に～”とし、6つのマテリアリティの1つである「人材育成とダイバーシティの推進」に取り組んでいます。

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」、すなわち違いを尊重して「受け容れ」、活かしていくことが不可欠です。

中期経営計画2020の開始から2年経ち、“Diversity & Inclusion～多様な力を競争力の源泉に～”の言葉は社内でも浸透しました。また、テレワークやスーパーフレックス制度の導入など自律的で柔軟に働ける環境の整備、キャリア採用の推進、D&I/LGBTQ研修の実施といった各種施策を通じ、社員の意識も大きく変化したと思います。一方で、各ビジネスラインが、将来の理想と現実のギャップを埋めるための人材戦略を描き、その戦略を実践していくという、戦略ドリブンなD&Iの実現に関しては、まだまだ課題感が残っています。中期経営計画2020の最終年度である2020年度は、多様な個々人が最大限に力を発揮できる環境の整備に加え、コーポレート部門としても個別ビジネスの戦略を把握し、各組織の人材戦略の課題解決と実現に向けたサポートや後押しをさらに推進したい。そうすることで、より強固な人材戦略の基盤をつくり終えたいと考えています。

## 住友商事グループが目指す人材・組織の姿

住友商事グループがグローバルベースでさらなる成長を遂げるために、D&I推進に加えて、社員個々人がグローバルフィールドで新たな価値創造ができる人材になることが必要不可欠と考えています。こうした人材を、グループ全体で拡充していけるような組織を目指し、さらなる打ち手を講じていきます。

まずは、2020年度に住友商事グループの目指す個と組織の姿、人材マネジメントの諸施策の拠り所となるビジョンを示す「グローバル人材マネジメントポリシー」を制定しました。このポリシーの中では、目指す個の姿として、「グループの理念やビジョンに共感し、高い志を持ち、自律的な成長を続け、進取の精神で、グローバルフィールドで新たな価値創造に挑戦する人材」を掲げています。また、組織としても、上記のような人材がイキイキと、絶えず新たな価値創造を生み出し続ける環境、土台をグローバルに創り上げていきたいと考えています。その他、人材の確保、育成や評価など人材マネジメントの主要な要素における、住友商事グループとして目指すべき方針を本ポリシーの中で定め、人材マネジメントの高度化を図っていきます。

また、2021年４月をターゲットに、当社の人事制度改定を予定しています。現行の当社の人事制度は、年功序列的色彩の強い運用がなされていると感じており、このままでは、世界で戦える人材の質・量を拡充していくためのボトルネックになると危惧しています。具体的な制度設計については、現在社内で議論して固めているところですが、大きな方向性としては、適時・適所・適材の考え方に基づく人材マネジメント、“Pay for job, Pay for performance”の考え方に基づく処遇・報酬体系を基本とし、個々人の自律的な成長意欲を高め、人材の早期育成・抜擢・リテンションの強化につなげることを目指します。

年功序列からの脱却を図り、真にビジネス戦略に即した適所適材を実現することによって、意欲と向上心にあふれる社員の新たな価値創造への挑戦をさらに加速させ、透明性と納得感の高い人材マネジメントを実践していきます。制度の目的に即した運用を定着させるまでにはさまざまなハードルが予想されますが、住友商事グループのグローバルベースでのさらなる成長に向け、改革を進めます。

代表取締役 常務執行役員
コーポレート部門
人材・総務・法務担当役員
CAO・CCO
**清島 隆之**

人的資本 | 社員座談会

# 「キャリア開発」を通じた人的資本の増強

**住友商事グループが持続的な成長を遂げるために欠かせない源泉の一つが人的資本です。ダイバーシティに富んだ環境下でグローバルな事業運営の経験を積み重ねている3名の社員が、キャリア開発や人材育成の場としての当社グループについて語り合いました。**

デジタルソリューション事業第二部

千葉 拓也

2018年にキャリア採用で入社。前職は通信事業会社でITコンサルティングや新規事業の立ち上げに従事。現在はDXセンターにて北欧aimo park社の買収案件などを担当。

スマートサービス事業部

キャンベル クリストファー ジェームズ

当社グループのCVC（▶詳しくはP41へ）であるPresidio Ventures社から2009年に入社。入社以降メディア・デジタル領域に携わり、現在はFintech事業開発を担当。

欧州鋼管部門ノルウェー支店

井坂 紀子

2007年に新卒で入社。入社以来、鋼管ビジネスに従事し、2回の育児休業を経て現在はノルウェーに駐在。同国向け油井管サプライチェーンのプロジェクトマネジメントを担当。

## ――キャリア採用のお二人が住友商事を転職先として選んだ決め手はなんでしょうか。

**千葉**　私は14年ほど通信業界にいましたが、その間にIT技術は単なる「仕事で使うツール」から、「新しいビジネスを創造でき、既存ビジネス領域を再定義する手段」に変貌していきました。そうした観点でキャリアを見つめ直したとき、世界中に多様な事業フィールドを持ち、DXに先駆けてコミットしている当社への転職を決意しました。

**キャンベル**　私はベンチャー投資に魅力を感じ、当社グループのCVCであるPresidio Venturesに入りました。同社でベンチャー投資を4年間経験する中で、事業のオペレーションに実際に携わりたいという思いを強くし、当社に入社しました。当社であればその機会や領域も広いと想像していましたが、現在その通りのキャリアを積んでいると感じます。私の場合は、入社後にインドネシアへ赴任し、eコマースの新規事業開発に携わることができました。

**井坂**　単に事業を展開するだけでなく、経営的な視点から事業運営に関われる点も大きいですよね。私は新卒入社ですが、若手時代から海外のお客様相手のタフな交渉を担当し、マイナス20度の中央アジアにプロペラ機で行ったこともありました。グローバルに現場オリエンテッドな経験を積むことができたのは総合商社ならではだと思います。

### 住友商事のキャリア採用社員

住友商事では、さまざまなバックグラウンドを持ったキャリア採用の社員が活躍しています。2018年度には37名、2019年度には32名のキャリア採用の社員が入社しました。

## ――企業カルチャーの観点から見た当社の印象はいかがですか。

**千葉**　入社前は、総合商社というと「猛者」の集まりというイメージでしたが、入社後は良い意味での「人の良さ」に驚きました。私が所属するDXセンターはダイバーシティに富んだ組織で、いろいろな部門から人材が集まっているのですが、先輩後輩ともに尊敬できる人ばかりです。自分の意見や意思をしっかり持ちながら、他人の考えも尊重する風土が根付いているところは素晴らしいですね。そういう人材が集まるのも「自利利他公私一如」や「浮利を追わず」など、「住友の事業精神」から受け継がれたカルチャーによって育まれたものではないでしょうか。

**キャンベル**　こうした当社のカルチャーは、海外から見ても非常に好感を持たれます。私は、2019年にコーポレートメッセージとして発表された「Enriching lives and the world」の検討メンバーとして活動しました。このプロジェクトを通じて世界中の社員約200人と議論した中で、当社の理念や価値観に皆が深く共感していることを実感しました。

aimo-park社事業現場の視察（左端：千葉）

新規投資検討に向けたインドネシア出張（キャンベル）

ノルウェーでプロジェクトメンバーと（左から3番目：井坂）

**井坂**　私は2018年、子どもたちを連れてノルウェーに赴任し、今は油井管サプライチェーンのプロジェクトマネジメントと事業会社運営に携わっています。海外で初めての方にお会いする時に心がけているのが、まず自分たちが住友商事として、相手と一緒に何をしたいかをお伝えすること。そこに共感していただけるよう、住友商事の価値観を一言で表すコーポレートメッセージをお伝えしています。

### 子女のみを帯同する海外勤務者サポート制度

住友商事では、女性の活躍推進を重要な経営戦略の一つと捉え、さまざまな施策を通して支援しています。育児支援施策の一つとして2014年に「子女のみを帯同する海外勤務者サポート制度」を制定しました。

## ――キャリア開発の場として、当社にはどんな魅力がありますか。

**キャンベル**　当社には専門性や経験が少なくても、新しいキャリアにチャレンジできるフレキシブルな育成環境があります。勉強して情報をキャッチアップし、事業で貢献できるようになる、そういうマインドが重視されていると感じます。

**井坂**　私は入社してから今まで、仕事上「飽きた」と感じたことは一度もありません。ビジネスの環境も仕事も、次から次へと新しいことが起きるからです。チャレンジングで苦しい場面もありましたが、今では自身の糧になっていると実感しています。

**千葉**　私も入社早々、貴重なチャンスを与えてもらいました。入社1カ月後から、北欧駐車場会社aimo park社の買収案件に初期段階から携わり、合計で1年間の半分近く現地に出張し、現場での経験を積ませていただきました。その経験を通じて、資金を投入して事業運営を確立していくダイナミックさや現場での事業推進力など、学ぶことが多くありました。今後は、このチャンスを活かし、住友商事の土壌と人脈を駆使することで、社会課題の解決に貢献しながら既存のビジネスの延長線上にないようなビジネスを創出していきたいです。

**井坂**　当社グループにあらゆる領域のエキスパートが大勢いるのも、多様な経験の積み重ねがあるからですよね。それが個々の知識を深める上での素地にもなっています。私自身、いろいろな部署やグループ内の事業会社の方に教えていただきながら仕事をしてきました。たとえ問題が生じても、解決の糸口は会社のどこかに必ずある。一人ひとりが培ってきたスキルや専門知識、その集合体が当社グループの大きな資産だといえるのではないでしょうか。

### 成長戦略推進のための重点的人材配置

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を配置しており、2019年度までにグローバル連結ベースで約200名の人的リソースを投入し、組織連携、新規ビジネス開発に注力しています。

ビジネス事例

# 再生可能エネルギービジネスの事業価値とその進化

住友商事グループの再生可能エネルギービジネス

## 電力の安定供給を通じて社会を支えるとともに温室効果ガス排出削減にも貢献

世界的な環境課題である温室効果ガス排出削減へのアプローチとして、現在「再生可能エネルギー」が注目されています。例えばEUでは、2015年の「パリ協定」採択を契機として、2030年までに全てのエネルギー消費に占める再生可能エネルギー比率目標を32%にすることを定めました。これにより、パリ協定の達成はもとより雇用創出や経済価値の創出にも寄与すると考えられています。

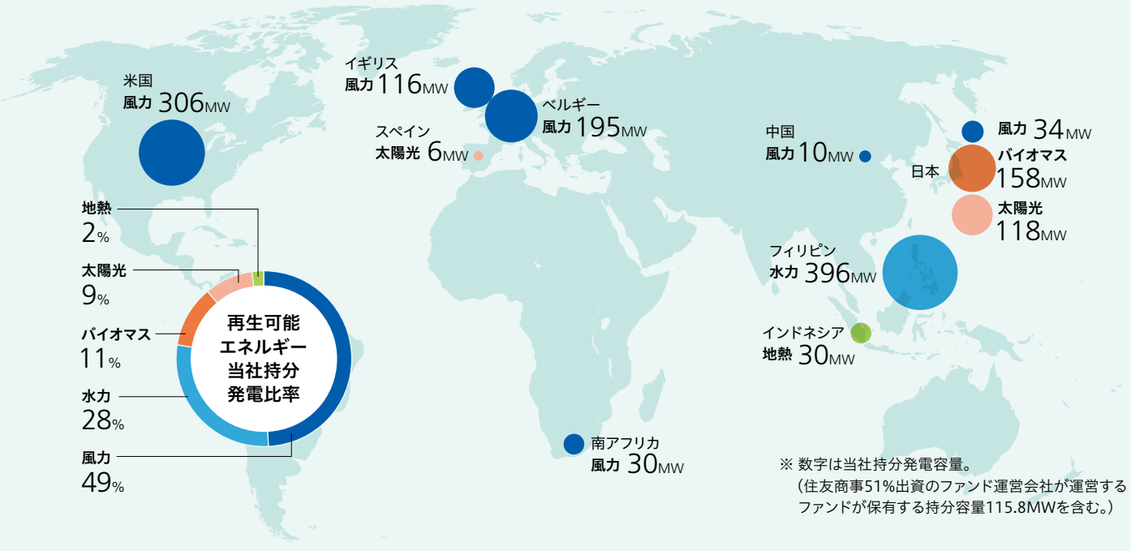
当社グループの電力インフラ事業では、火力発電を中心に「建設工事請負契約(EPC※1)」と「独立系発電事業者(IPP※2)」という二つのビジネスモデルを通じてエネルギーを安定供給し、人々の暮らしや社会を支えてきました。さらに、そこで培ったノウハウを活かして、風力発電事業(陸上・洋上)から、太陽光発電事業、地熱発電事業、水力発電事業、バイオマス発電事業まで、さまざまな再生可能エネルギー事業をグローバルに展開。現在では、再生可能エネルギー事業の持分発電容量は1,397メガワット(2020年3月末時点)を誇ります。

例えば地熱発電の分野では、当社はこれまでに全世界で35件の地熱発電設備の納入実績を有し、EPCの豊富な経験を活かして現在はIPPにも取り組んでいます。とりわけ世界第2位の地熱資源を有するインドネシアでは、1997年以来、同国向けに12件の地熱発電所のEPCを手掛け、総発電容量は累計で約900メガワットに上りました。これまでに培った事業パートナーとの強固な関係やマーケットへの知見を活かし、現在、同国西スマトラ州において85メガワット規模のムアララボ地熱発電事業にも参画しています。本事業は井戸の試掘前という最も初期の段階から開発に携り、2019年12月の商業運転開始以降、スマトラ島の42万世帯分に相当する電力を供給しています。今後も、同国政府が掲げる地熱発電推進に貢献していきます。

2019年には、当社の新しい発電ポートフォリオ目標として、2035年を目途に持分発電容量ベースで再生可能エネルギー比率を20%から30%に高める目標を策定しました。電力供給を通じて社会を支えること(社会価値創出)はもとより、風力発電・太陽光発電・地熱発電などの新しい再生可能エネルギー事業創出を通じた温室効果ガス排出削減(環境価値創出)を推進し、継続的な売電事業を通じて長期的で安定した収益(経済価値創出)を獲得していくビジネスモデルをグローバルに展開していきます。

※1 Engineering, Procurement & Constructionの略。
※2 Independent Power Producerの略。

**住友商事グループのグローバルな再生可能エネルギー事業展開**



欧州洋上風力発電

# エネルギービジネスに関するノウハウを活かして拡大する欧州洋上風力発電市場にいち早く展開

再生可能エネルギーの普及拡大が進む欧州において、特に進歩が著しい分野が洋上風力発電です。当社が欧州の洋上風力発電事業に参入した2014年当時、陸上風力や太陽光と比較して、洋上風力発電の一案件当たりの容量は大きく、安定的かつ地形の影響も少ないことから良質の安定した風力資源が見込め、大容量・安定的な発電が期待されました。これらの点から各国政府も補助金をはじめとした優遇制度を整備し、導入が一気に加速。当社はその好機を捉え、日系企業でいち早く参入を果たしました。北海初となるベルギーでの洋上風力発電プロジェクトを皮切りに、英国やフランスの大規模プロジェクトに事業参画。また、ドイツを中核としてベルギー、英国、フランスに事業拠点を設置し、現地の洋上風力発電関連事業プレイヤーとの緊密なパートナーシップを築いています。現在は、技術の成熟に伴って開発・運営コストが低減し、参入当時に比べると競争環境は厳しくなっています。しかし、当社はこれまでの実績を通じて事業ノウハウや優良なパートナーとの関係を貴重な資産として蓄積しており、それらを活かして初期開発ステージからの参画と新たな価値創出を実現しています。さらに今後は、日本を含む他地域での展開も検討しています。

また、2019年には、(株)三井住友銀行、(株)日本政策投資銀行と共同で設立した再生エネルギーファンド運営会社「スプリング・インフラストラクチャー・キャピタル(株)」を通じて、1号ファンドを設立。再生可能エネルギープロジェクトに資金が還流する仕組みを構築しました。これまで培った強みとこの新しい仕組みを通じて、洋上風力発電事業を中心とする再生可能エネルギーのインフラ整備に貢献しています。

## 投入資本

**財務資本**
- 商業運転開始までに必要となる巨額の開発費や建設費用を負担できる確かな財務基盤

**人的資本**
- 洋上風力発電専門人材(Center of Excellence)の増強

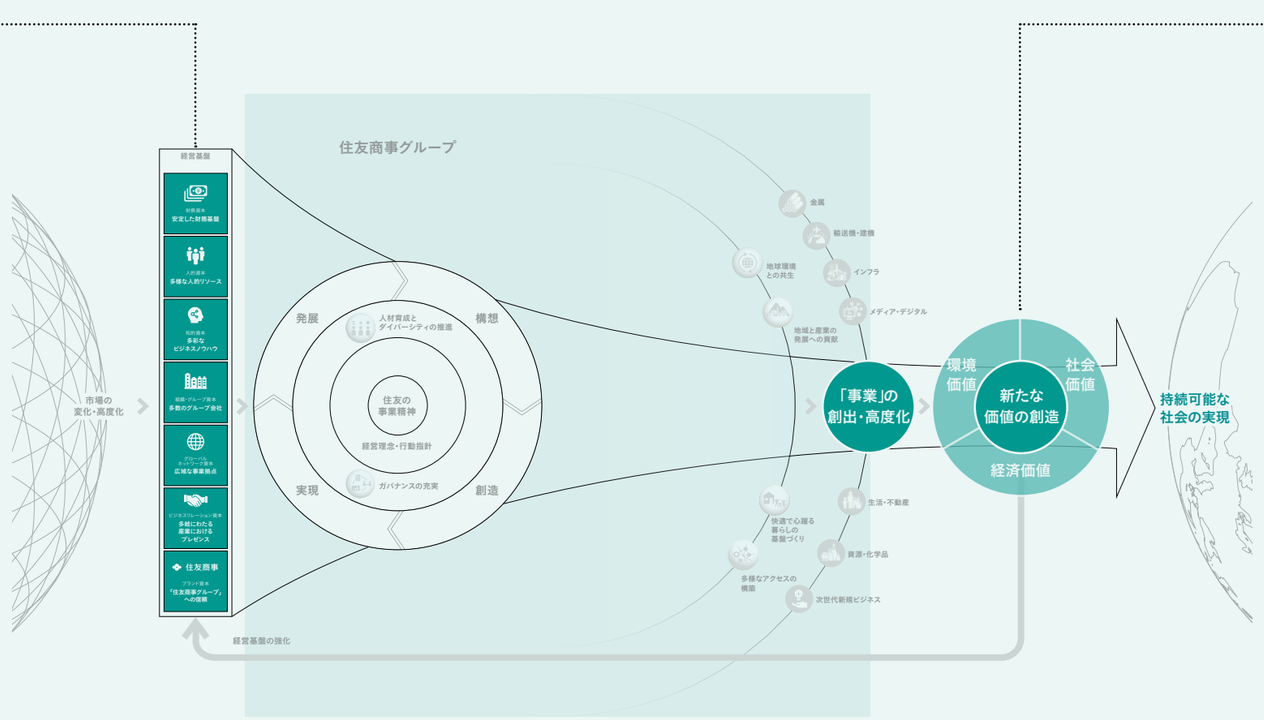
**知的資本**
- 火力発電事業を通じて培ってきたEPCおよびIPPのビジネスモデル・ノウハウ
- 日本・北米・中国・南アフリカにおける陸上風力発電事業のノウハウ
- プロジェクトファイナンスのノウハウ(組成・リファイナンス)
- インフラファンド活用などのファイナンスノウハウ
- 洋上風力発電の開発・運営ノウハウが集約されている欧州風力発電事業会社Summit Renewable Power社

**組織・グループ資本**
- 約3,500人の経験豊かな人材を抱えるインフラ事業部門

**グローバルネットワーク資本**
- デュッセルドルフ(ドイツ)を中核拠点に、ルーベン(ベルギー)、ロンドン(英国)、パリ(フランス)に設置した事業拠点

**ビジネスリレーション資本**
- 欧州の大手洋上風力発電関連事業プレイヤーと長年にわたって築き上げた信頼関係

**ブランド資本**
- 欧州の産業社会における「住友」および「住友商事」への信頼




## 社会価値

供給世帯数(持分発電量ベース) **309千世帯**

供給エリア 2014年比 約5倍

2014年の事業参入時と比較し、当社グループの供給エリアは約5倍に拡大。現在は欧州全土に安定した電力供給を行い、人々の快適な暮らしを支えています。

## 環境価値

年間供給電力量(持分発電量ベース) **920GWh**(2019年)

供給電力量 2014年比 約4倍

2014年の事業参入時と比較し、当社グループの年間供給電力量は約4倍に拡大。風の力を効率よく発電に結び付ける洋上風力発電によって、環境負荷が少ない形で電力を供給し、カーボンニュートラルな社会の実現に寄与します。

## 経済価値

総事業費(持分ベース) **1,785億円**(2014年~2019年累計)

総事業費 2014年比 約5倍

これまで当社グループは数多くの洋上風力発電案件に貢献しています。総事業費としては2014年の約5倍になっています。