

# SHIFT→2023→

課題の分析

新中期経営計画

サステナビリティ経営

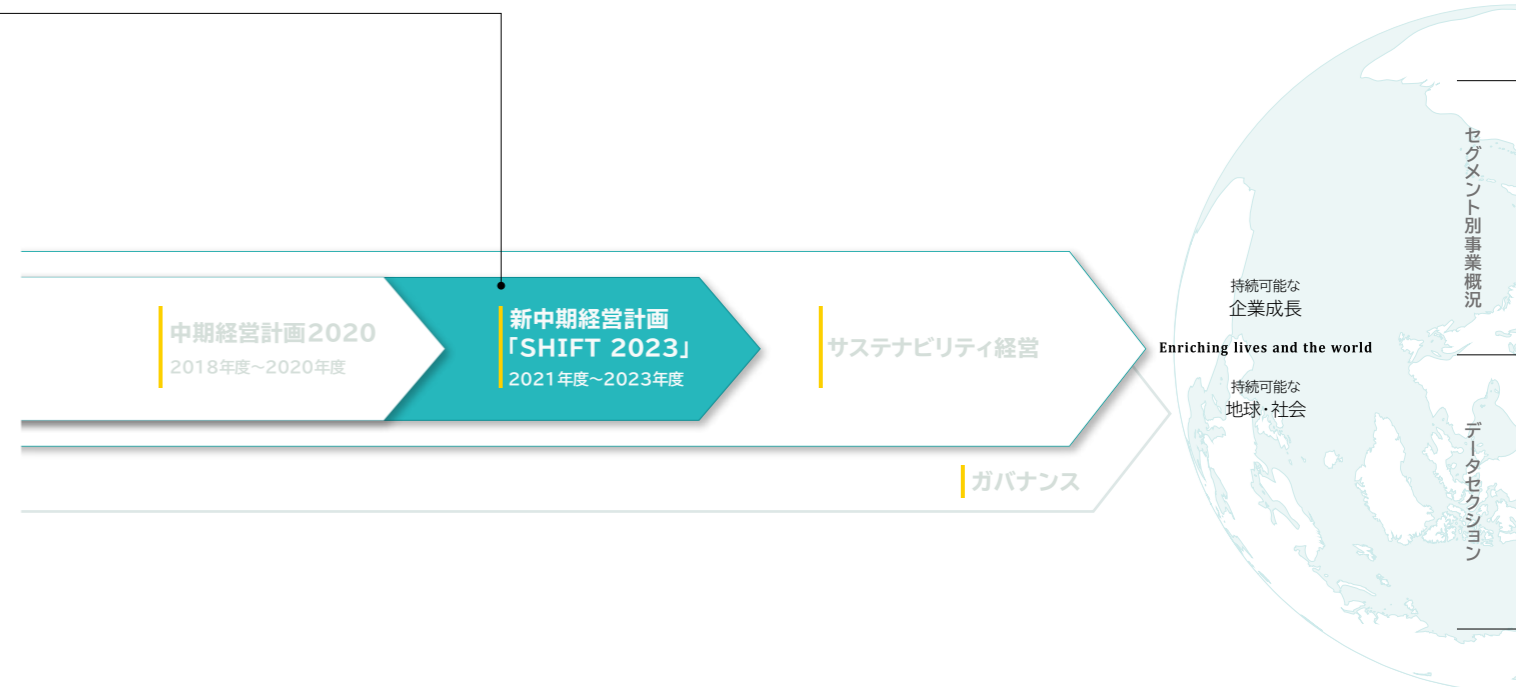
## Part 2

# 新中期経営計画 「SHIFT 2023」

「SHIFT 2023」の全体像	35
事業ポートフォリオのシフト	
事業戦略の分類	37
次世代成長戦略テーマの策定	39
社外取締役×CDO対談	41

仕組みのシフト	
事業戦略管理の進化	45
投資の厳選／ 投資後のバリューアップ強化	46
全社最適での取り組み体制強化	47
全社最適での経営資源配分の強化	48

経営基盤のシフト	
CAOメッセージ	49
人材マネジメント改革の方向性と 取り組み	51



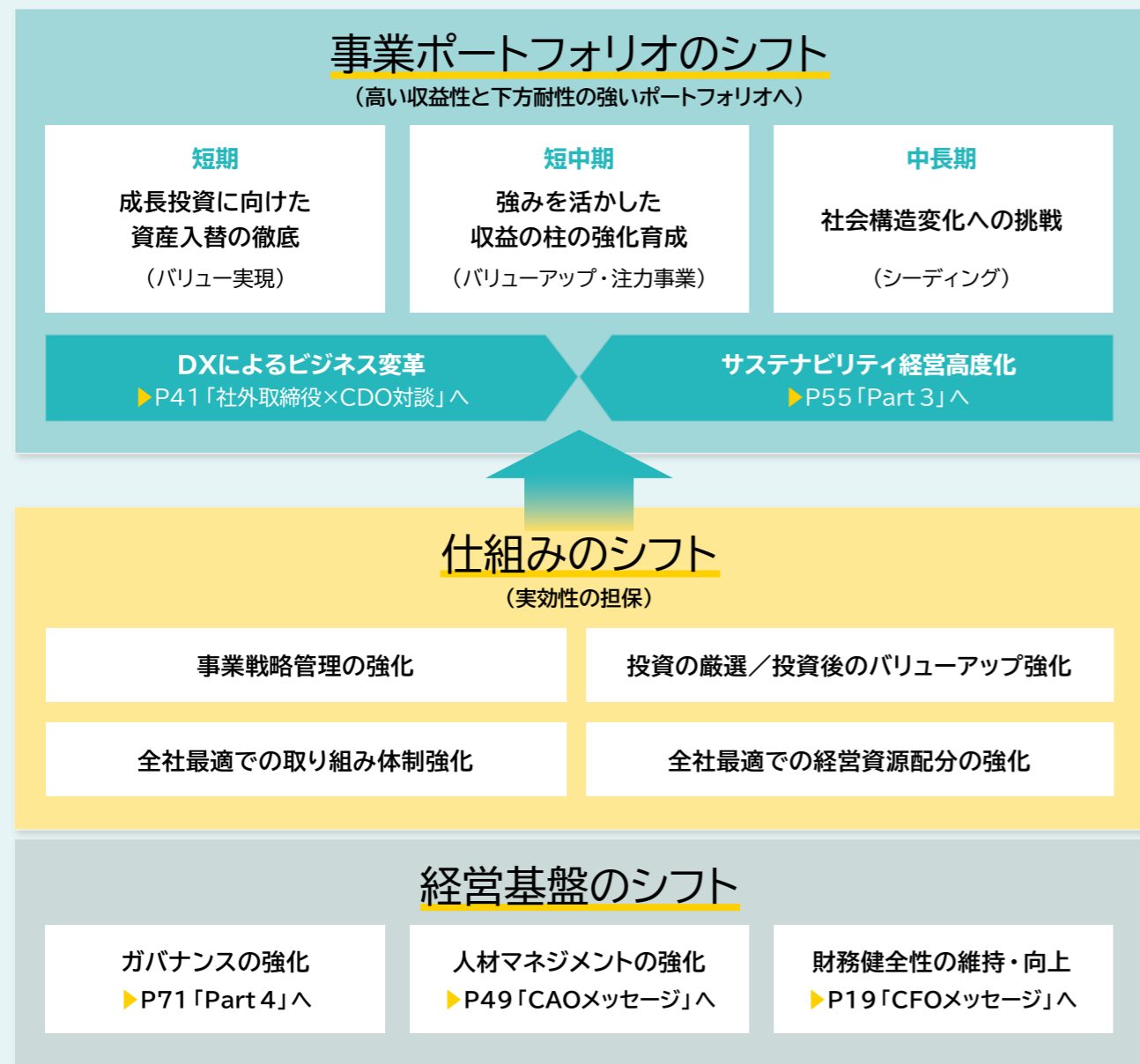
ガバナンス

# 「SHIFT 2023」の全体像

世の中の価値観や生活様式が変化の中で、持続的な成長と価値創造による社会貢献を実現するために、構造改革を通じて当社グループをSHIFTします。

2021年度から2023年度までの3カ年を対象とする新中期経営計画「SHIFT 2023」では、「事業ポートフォリオのシフト」を掲げ、より高い収益性と環境変化への耐性を兼ね備えた事業ポートフォリオに移行します。そして、この「事業ポートフォリオのシフト」の実効性を担保するために「仕組みのシフト」によって、4つの新たな仕組みを導入し

ます。また、これらを支える「経営基盤のシフト」を推進するために「ガバナンスの強化」「人材マネジメントの強化」「財務健全性の維持・向上」に取り組みます。「デジタル化」と「サステナビリティに対する要請」という2つの大きな社会の潮流をしっかりと捉えながら、成長軌道への早期回復を目指します。

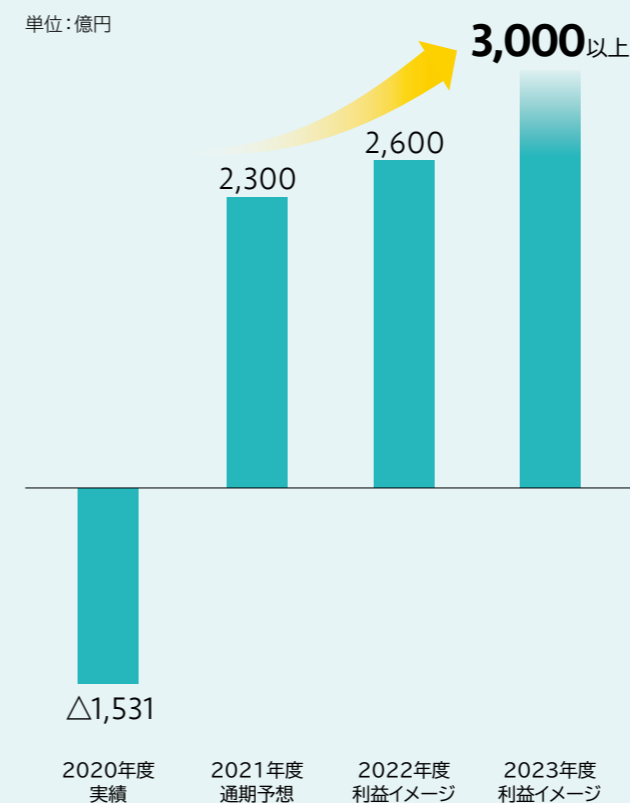


## 定量計画

初年度2,300億円※、2年目は2,600億円の連結純利益を計画しています。3年目となる2023年度については、事業環境の変化が激しく先行きを見通すことが難しいものの、事業ポートフォリオの収益力と環境変化への耐性を高めることで、どのような環境であっても3,000億円以上の連結純利益を達成し得る事業ポートフォリオを再構築し、過去最高益の更新を目指します。

3年合計のキャッシュ・フローの配分イメージは図2の通りです。構造改革による収益改善効果や、新たな利益成長を着実に取り込むことで、キャッシュ創出力を徐々に回復させ、2023年度には新型コロナウイルス感染拡大前の水準近くまで回復させる計画です。そして引き続き、低採算事業からの撤退に徹底的に取り組むとともに、バリュー実現による資金回収も合わせ、3年合計で1兆4,000億円以上のキャッシュ・インを予定しています。

図1 当期利益又は損失(親会社の所有者に帰属)



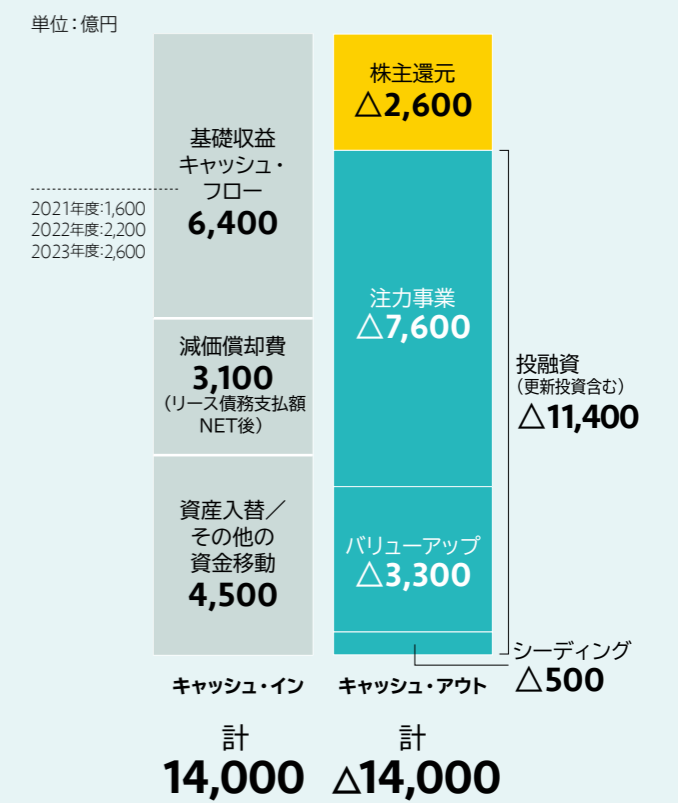
このキャッシュを原資として、市場の魅力度が高く、当社の強みを十分に発揮できる分野を中心に、1兆1,000億円程度の投融資を実行し、ポートフォリオの収益性と下方耐性を強化します。

## 株主還元(配当方針)

株主還元として配当に2,600億円を充てる計画です。「SHIFT 2023」においては、長期安定配当という基本方針を踏まえ、2020年度の年間配当金と同額の1株当たり70円以上を維持した上で、連結配当性向30パーセント程度を目安に、基礎的な収益力やキャッシュ・フローの状況を勘案の上、決定します。2021年度の連結純利益見通しは2,300億円※としており、上述の配当方針に基づき、2021年度の年間配当金は、1株当たり70円(中間35円、期末35円)とする予定です。

※ 第1四半期決算発表(2021年8月4日)において、通期予想を2,900億円に上方修正。

図2 3年合計キャッシュ・フロー配分イメージ※



※ 2023年度当期利益3,000億円前提

# 事業戦略の分類

市場の魅力度と当社グループの強みの発揮度を軸に、全ての事業を「バリュー実現」「バリューアップ」「注力事業」「シーディング」という4つのカテゴリーに分類し、それぞれの位置付けに応じた目標を設定しました。

図1の通り、4つのカテゴリーに分類された各事業がそれぞれの目標を着実に達成することで、全体として、より市場の魅力度が高く、当社グループの強みを十分に発揮できる事業分野へポートフォリオをシフトさせます。そして高い収益性と環境変化への耐性を兼ね備えたポートフォリオを構築します。また、各事業のカテゴリー分類は、市場の変化や当社グループの持つ強みの変化により、随時見直ししながら、事業ポートフォリオの強化を図り、当社の企業価値向上に努めていきます。各カテゴリーの事業群が、設定した目標を着実に達成することで、当社事業の全てを、市場の魅力度と強み

を兼ね備えた事業、すなわち右上の注力事業に進化させることを目指します。

4つのカテゴリー別の定量イメージは、図2の通りです。「バリュー実現」「バリューアップ」「注力事業」の3つのカテゴリーで資産入替による資金の回収を着実にしながら、市場の成長が期待でき、かつ、すでに当社グループの強みが実証されている「注力事業」のカテゴリーを中心に、新中期経営計画「SHIFT 2023」期間中に1兆1,000億円程度の投融資を行う計画です。具体的には、国内不動産事業や建機レンタル事業、再生可能エネルギー関連事業などでの投資拡大を計画しています。

図1 事業戦略の分類による位置付けの明確化

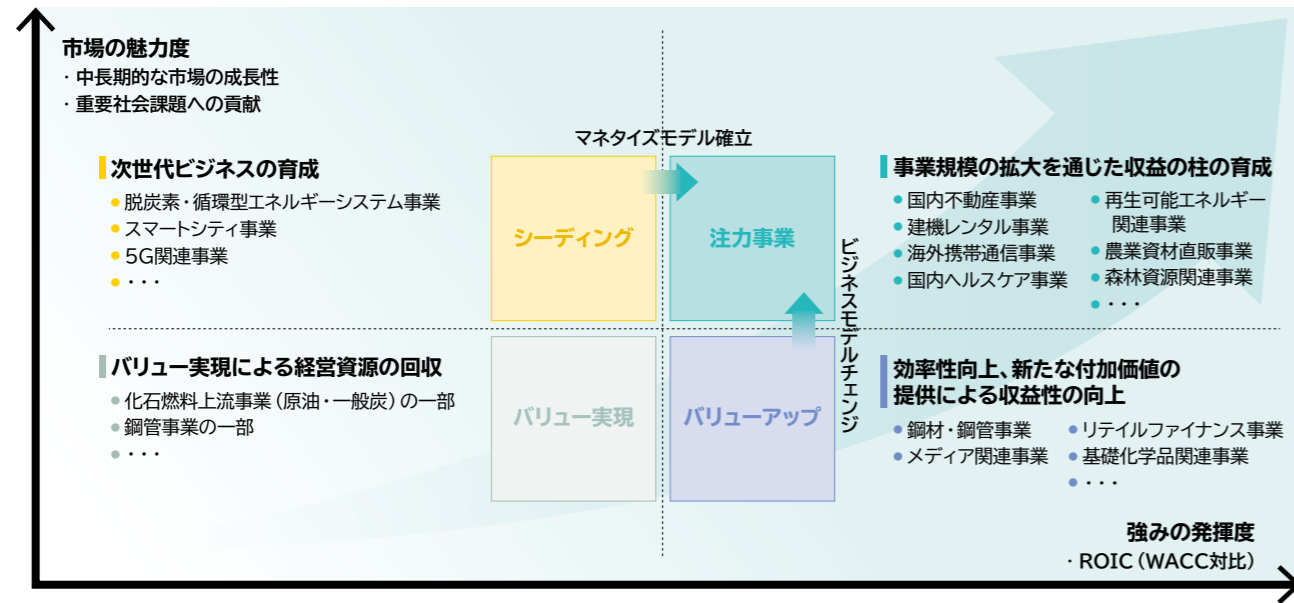
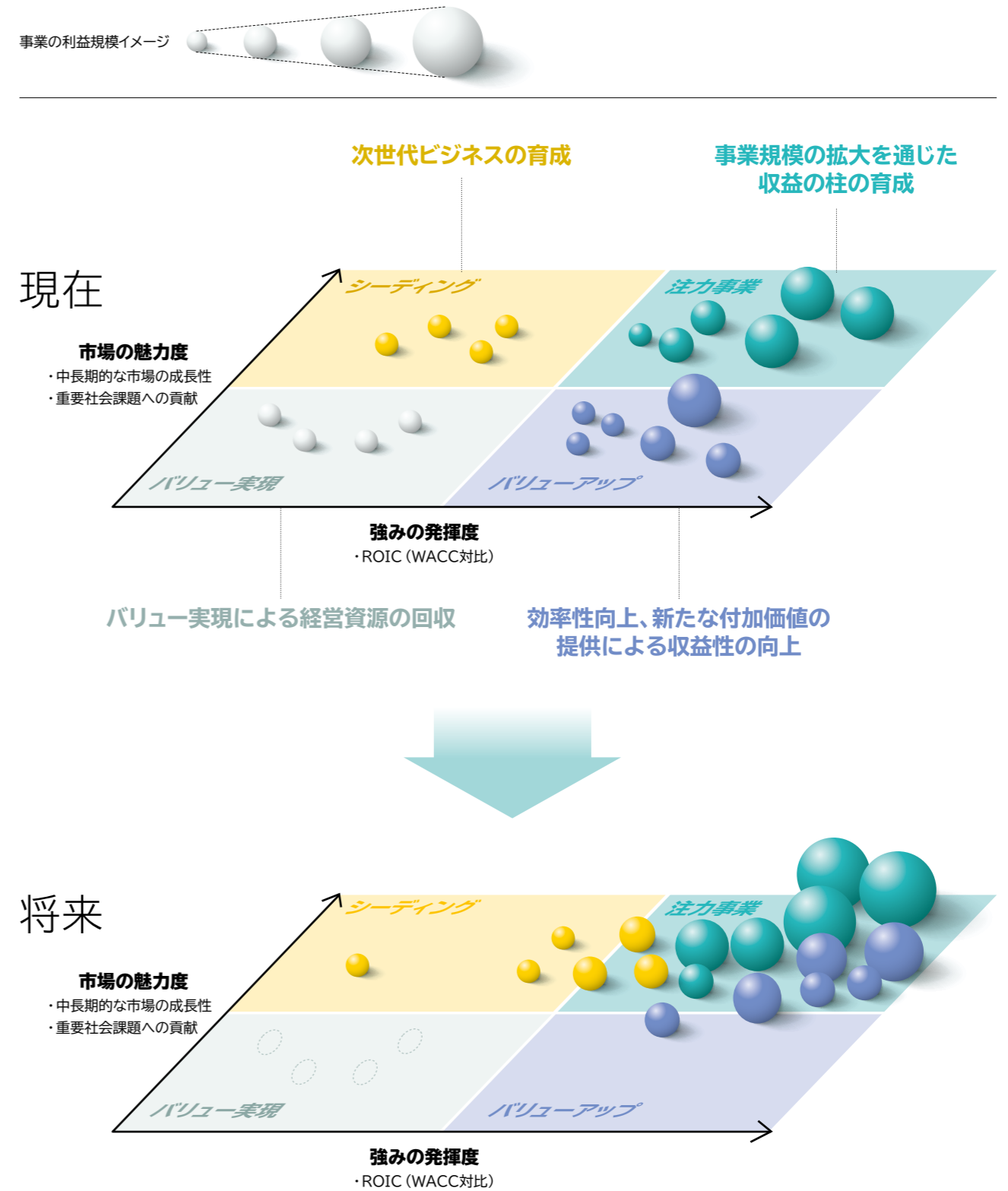


図2 事業戦略分類ごとの定量イメージ

		成長投資に向けた 資産入替の徹底	強みを活かした 収益の柱の強化育成	社会構造変化への 挑戦	
		バリュー実現	バリューアップ	注力事業	シーディング
2020年度	資産規模	4,000億円	3兆円	4兆4,000億円	500億円
	利益規模	△100億円	400億円	1,600億円	-
SHIFT 2023	資産入替による資金回収 (3年累計)	<b>1,000億円</b>	<b>1,800億円</b>	<b>1,700億円</b>	-
	投融資 (更新投資含む) (3年累計)	-	<b>3,300億円</b>	<b>7,600億円</b>	<b>500億円</b>
	増益額イメージ (2020年度比)	<b>+100億円以上</b>	<b>+800億円以上</b>	<b>+400億円以上</b>	-

## 事業ポートフォリオのシフトイメージ





# 次世代成長戦略テーマの策定

中長期目線で新たなコア事業を育成すべく、6つの「次世代成長戦略テーマ」を設定し、取り組みを強化します。

「事業ポートフォリオのシフト」においては、持続可能な社会に整合した形にシフトしていくことも重要であり、サステナビリティ経営の高度化という観点からも6つの「次世代成長戦略テーマ」に取り組みます。

「中期経営計画2020」において「成長3分野」として取り組んできた、テクノロジー×イノベーション(=DX)、社会インフラ、ヘルスケアへの取り組みを、さらに発展させます。一方で、市場の魅力が高く、当社グループの強みが発揮できる可能性の高い分野として、次世代エネルギー、リテイル・コンシューマー、農業を「SHIFT 2023」における新たな3つのテーマとして掲げ、社会課題の解決も視野に入れ、当社グループの次世代を支えるビジネス育成に向けて戦略的に経営資源を配分していきます。

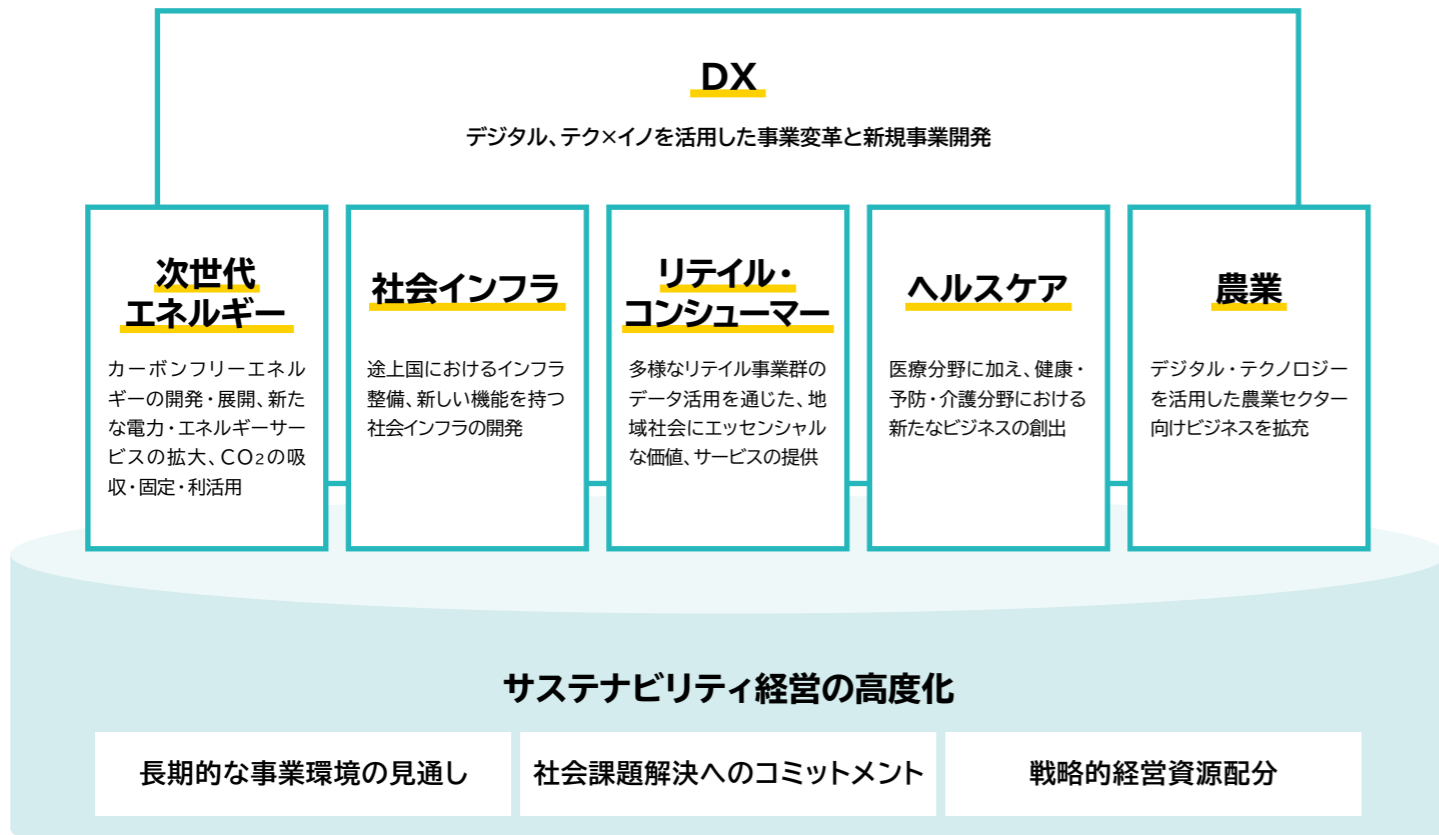
DXでは、世界の最先端技術を取り込みながら、グループ会社のDXの基盤を整備することでグループ全体の収益力

向上に貢献し始めています。取り組み体制をさらに強化し、結果にこだわりながら、業界変革をリードする存在になることを目指します。

次世代エネルギー分野では、気候変動問題の深刻化による化石燃料から再生可能エネルギーへのエネルギー転換などがもたらす社会構造の変化が加速します。この変化を新たな事業機会と捉え、カーボンニュートラル社会の実現を見据えた、新たなエネルギーマネジメントビジネスの創出を目指します。

また、社会インフラ、リテイル・コンシューマー、ヘルスケア、農業、それぞれの分野においても、社会構造の大きな変化を先取りし、強みを活かして新たな価値を創造することで、社会の課題を解決しながら、当社グループの次世代を支える新たな収益基盤を確立します。

## 次世代成長戦略テーマ



## Case Study

### リテイル事業のDX推進事例

#### サミットにおける需要予測の高度化を起点としたリテイルDXの推進

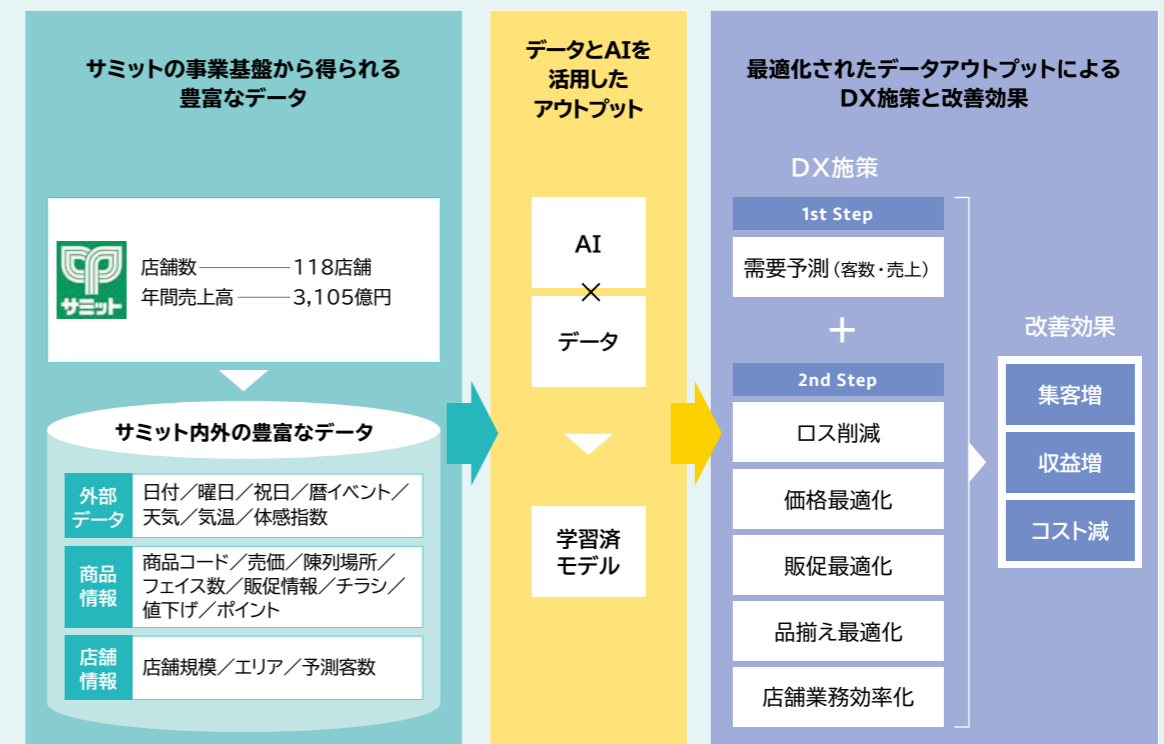
住友商事グループは、食品スーパーマーケット「サミット」やドラッグストア「トモズ」の他、モバイル通信事業を展開する「ティーガイア」、ケーブルテレビ「J:COM」、さらには不動産事業など、一般消費者の暮らしに寄り添うB to Cビジネスを多数手掛けています。現在、こうしたB to Cビジネスの事業基盤にデジタル技術やデータを実装・活用し、新たな利便性をもたらすプラットフォームの構築に向けて取り組んでいます。

その端緒としてDXを進めているのが「サミット」です。生鮮食料品を中心に扱うサミットは、コロナ禍にあっても堅調な収益を上げていますが、一方で、店舗運営においてはさらなる効率化へのチャレ

ンジを始めています。以前より、オペレーション上の判断の多くは各店舗の店長に任されていますが、サミットの事業基盤から得られる商品・店舗情報、曜日・気温といった社内外の豊富なデータに、AIをはじめとするデジタル技術を融合することで、より綿密な需要予測が可能となります。これにより仕入れの数、製造量、値引きタイミングなどをコントロールし、無駄の解消を目指します。

ここでいう「無駄の解消」には2つの効果があります。一つは従来発生していた無駄を改善することによる収益へのインパクト、もう一つは社会的に関心が高まっている食品ロスの削減です。DXを通じて、こうした社会課題の解決にも貢献していきます。

#### DXを通じた店舗運営の効率化・最適化



社外取締役×CDO対談

# DX新時代の ビジネスイノベーション

「SHIFT 2023」のテーマである「事業ポートフォリオのシフト」の推進力となるのが「デジタル技術」です。ビジネスの現場にデジタル技術を実装し、新たな事業モデルを構築することで、社会構造の変化に適応した価値創造が可能になります。ここでは、2021年6月に開催した「Investor Day 2021」の中で行った井手取締役と南部CDOとの「DX戦略」に関するパネルディスカッションの様子をお届けします。



社外取締役  
**井手 明子**  
2020年6月～ 当社社外取締役  
長年にわたり大手通信事業者において要職を歴任。情報・通信業界や企業経営、コーポレートガバナンスなどに関する豊富な知識と経験を有する。



CDO  
**南部 智一**  
1982年 住友商事入社  
米州総支配人、専務執行役員などを経て、2020年4月から代表取締役 副社長執行役員 メディア・デジタル事業部門長・CDOとして多数の国内事業会社を統括し、当社グループのDXを牽引。

## 住友商事のDX活動の軌跡

——最初に、住友商事グループにおけるDX戦略を振り返っていただけますか。

**南部** 当社グループにおけるDX戦略の第一歩は、2018年の「DXセンター」開設です。DXセンターは、各事業部門から優れたエキスパート人材を登用して総勢15名で始動し、約3年を経過した現在は150名にまで拡大しています。また、その間に、SCSK(株)との連携強化に加え、AI技術專業会社(株) Insight Edgeを立ち上げた他、世界中のデジタル技術へと視野を広げていく目的で、CVC(Corporate Venture Capital)をイスラエルに設置(グローバル5拠点目)するなどの戦略を推進してきました。こうした組織づくりと並行して、DX戦

略を加速させる社内モメンタムづくりのために、私自身が国内外拠点を行動して説明会を実施してきました。

——DX戦略を推進する中で感じた手ごたえや課題をお聞かせください。

**南部** 2018年度に70件だったDX案件は、2021年6月現在で300件超にまで伸長しています。デジタル技術をビジネスの一つの大きなツールとすることがグループ内で一般化し、DX Readyの状態になったと捉えています。また、RPA(Robotic Process Automation)の導入も開始から3年が経過し、当社グループで20万時間超の効率化を実現したことは、目に見える成果として手ごたえを感じています。

一方で、現時点ではまだデジタル技術をビジネスの現場に導入する段階です。社会的・財務的なインパクト創出

や事業化に至っていないところに、今後の課題があると考えています。

**井手** 今後、デジタル技術をビジネス現場に組み込んでいく上でのキーポイントであり難所でもあるのが、「社内浸透」だと思います。その観点から、当社グループのDX推進体制づくりや社内モメンタム醸成の取り組みはよく練られており、社内にとどめておくのが勿体ないほど工夫されています。



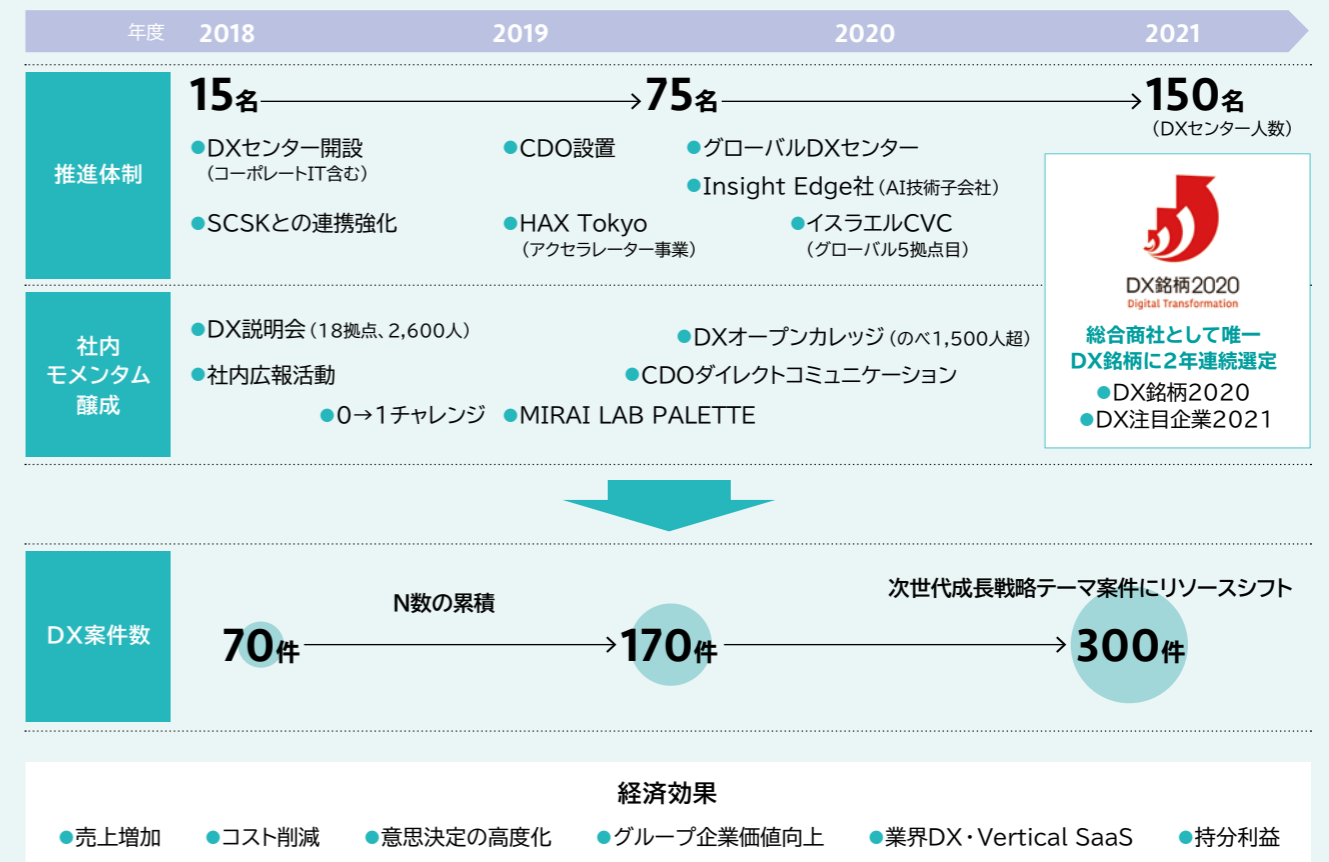
## DXによる事業創造

——総合商社である住友商事がDXに取り組む意義をどのように捉えていますか。

**井手** DXを推進する過程では、「総合商社的」なスキル、つまり事業を創出する能力が必要不可欠だと考えています。デジタル技術はあくまでツールです。ツールをビ

ジネスに実装し、イノベーションを創出することに意味があるわけです。その点で、グローバルにビジネスの「現場」を数多く持ち、幅広い業界や課題を理解していることは、イノベーションを創出する上での大きな強みになります。従って、総合商社がDXに取り組むのは理にかなっており、極めて相性が良いといえるのではないのでしょうか。

## DX活動の軌跡





社外取締役×CDO対談

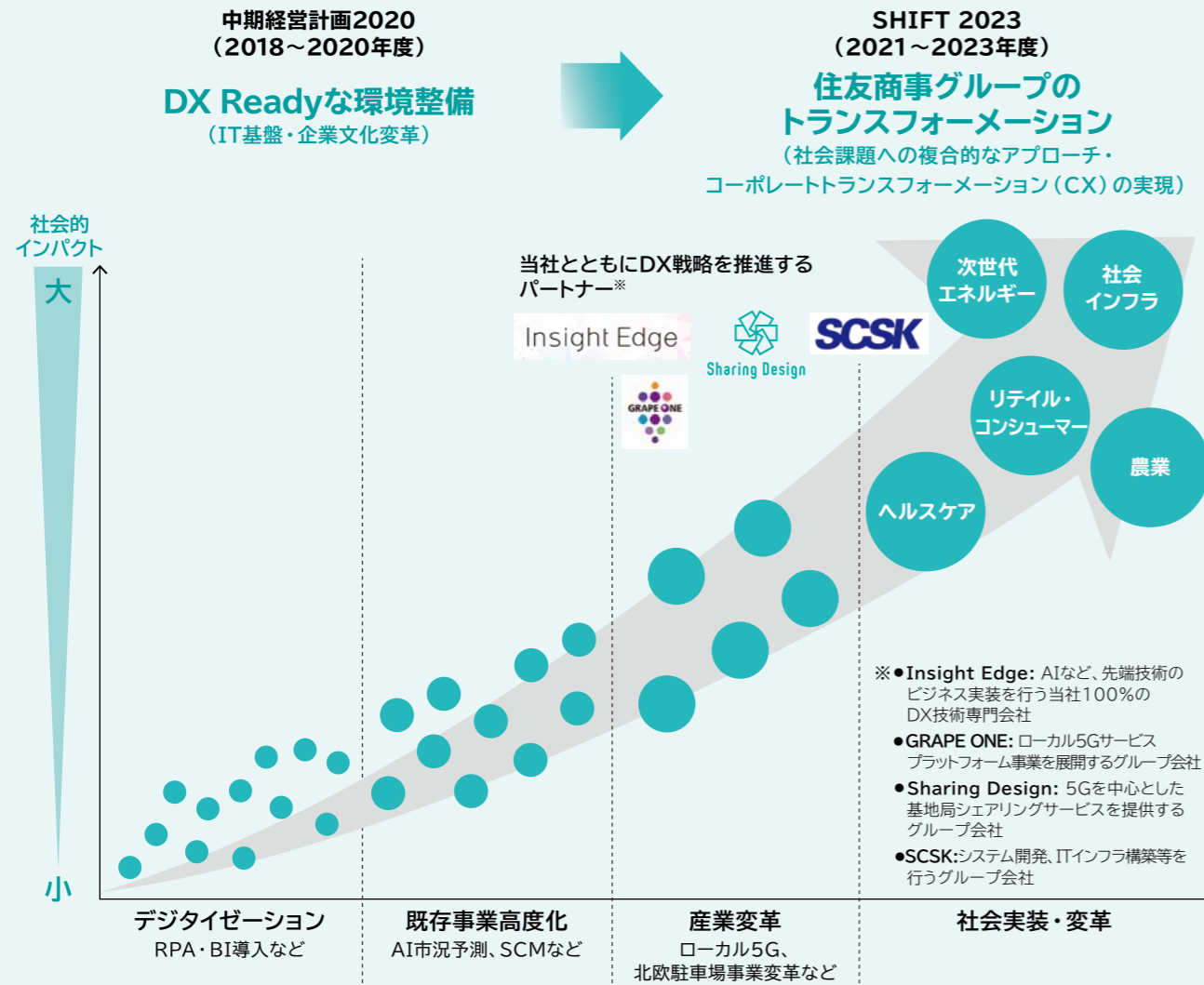
# DX新時代の ビジネスイノベーション

**南部** DX戦略を推進する中で、総合商社は多様な業界が抱える課題を発見しやすいだけでなく、その解決方法を見出し、実現できる業態であると感じています。

そこで重要になるのが、「マクロ」と「ミクロ」の視点です。マクロの視点から産業全体を俯瞰して課題を見出すとともに、事業の中に入り込み、時間をかけて現場に寄り添うことで、ミクロの視点から課題の本質を深掘りする。マクロとミクロの視点を通じて、業界のリアルを把握することができるわけです。そして、そこにデジタル技術を実装しデータを活用しながら、包括的なソリューションを提供できるところに、総合商社の存在意義があると捉えています。

**井手** やはりサプライチェーン全体を見渡せる立場にあるプレイヤーというのは希少な存在であり、そういう意味でも総合商社は独自の存在感を発揮できると思います。また、もう一つ重要な視点として「全体最適と個別最適の調整」があります。社会課題を解決しようとするときに、社会全体に資する全体最適と、より現場のニーズに寄り添った部分最適の価値観が存在し、両者が対立することもあります。プロジェクトを推進していく上ではこれらの調整が重要になりますが、事業創出力に長けた総合商社には、そうした対立を円滑に調整するノウハウが蓄積されているように感じます。

DXによる事業創造に向けたフェーズ



## 「SHIFT 2023」におけるDX戦略

—「SHIFT 2023」におけるDX戦略の位置付けをお聞かせください。

**南部** 「DX」と「サステナビリティ」は、事業ポートフォリオのシフトに大きく影響する社会の二大潮流であり、DX戦略は「SHIFT 2023」の目標を達成するための強力な武器です。今中計期間は、DXセンターがSCSKとともに引き続き事業組織に寄り添いながら、ビジネス構想を早期に具現化し、拡大していくことを目指します。

**井手** DXが可能性を秘めていることは間違いないですし、資金や人材を積極的に配分していくことの重要性も理解できます。個人的にも大いに期待しておりますが、一方で、その成果やリターンを得るタイミングの評価イメージを具体的に持つておくことも大事だと思います。

他の投資と同様に、DXも投資に対してどれだけの効果を生むのか。その中で、各事業部が主体となって取り組んでいるDXの進捗をどのように評価していくかが、取締役会における今後のテーマだと考えています。

**南部** 投資効果のモニタリングはもちろん重要です。DXビジネスを細解くと、デジタル技術を活用し、既存のオペレーションの効率化により、コストを下げながら付加価値

を高めたり、トップラインを伸ばしていく。そのプロセスを通じて、ビジネスの理解が深まり、その分野で新たなアプリケーションやビジネスを創出して付加価値を上げていく。そこに効果があれば、そのモデルを事業領域内や他分野に水平展開していく。さらに、その過程で新たな投資や新事業領域へ展開していく。これらの活動の経済的付加価値の総和をDX活動に対するリターンとして評価すべきだと捉えています。

「SHIFT 2023」では、SBU単位で個々の戦略を磨き上げる中で、DX視点でのリターンをKPIとして、組織目標とします。全体としては、その遂行度を常にモニタリングし、管理していきます。



# 事業戦略管理の進化

全ての事業を組織ではなく戦略事業単位「SBU」にくり直し、より戦略性に焦点を当てた議論を深めます。

戦略議論に際しては、組織の枠組みにとらわれずに、戦略を同一とする事業群をSBU (Strategic Business Unit) としてくり、より直接的に戦略性に焦点を当てた議論を活性化するとともに、その戦略に対する責任者も明確化していきます。議論を通じて個々の戦略を磨き上げ、高度化し、戦略を遂行する当事者のコミットメントを高めることにより、既存事業のバリューアップ施策の実現可能性や新規事業の成功確度を向上させます。

各SBUが策定した事業戦略を実効性高く実現させるために、それぞれの戦略に応じたきめ細かいKPI、KAIを設定の上、PDCA管理を徹底し、その戦略遂行度に応じた組織評価も制度化していきます。

また、全社でポートフォリオのシフトを推進する中で、戦略議論をベースにそれぞれのSBUの位置付けや役割を明確化することにより、適切なタイミングでの事業撤退やバ

リュー実現、注力事業への資金や人材リソースの大胆な投入など、全社レベルでのダイナミックな経営資源のシフトを実現させていきます。

これらのサイクルをしっかりと回すことにより、SBU間の競争も促します。ビジネス環境の変化や戦略の遂行状況に応じて、適宜戦略を見直すと同時にそのSBUの位置付けや役割も随時変更していきます。当社グループの収益基盤の柱となる実力のあるSBUや将来性に期待が持てるSBUに経営資源を重点的に配分します。それができないSBUは淘汰され、投資実行に値する事業のみに経営資源を割り当てます。各SBUに対する事業評価と経営資源配分を市場の原理と同様の厳しさで判断し、その結果、勝ち残ったSBUによって収益性が高く下方耐性が高いポートフォリオをつくり上げていきます。

## 事業戦略管理施策

管理プロセス	狙い・ポイント
1 戦略単位の設定 (Strategic Business Unit = “SBU”)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 既存組織に拘らず、戦略を同一とする事業群をグループ化</li> <li>● 戦略議論の活性化</li> </ul>
2 SBUレベルでの戦略評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>● SBU毎に外部環境および当社の強みを分析、戦略の妥当性を評価</li> <li>● ROIC/WACCの活用</li> </ul>
3 SBU毎の戦略に応じて、 経営資源の配分計画を策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>● SBUを注力事業・バリューアップ・バリュー実現・シーディングに分類</li> <li>● 経営資源シフトによる収益性と下方耐性の高いポートフォリオ構築</li> </ul>
4 役割に応じたKPI、KAIの設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 分類に応じた役割を完遂するためのきめ細かい目標設定</li> </ul>
5 PDCAの徹底	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 戦略会議（年2回）を通じた進捗確認および戦略の見直し</li> <li>● SBU戦略遂行度による組織評価</li> </ul>

# 投資の厳選／投資後のバリューアップ強化

投資の各ステージにおける戦略を見直し、過去の教訓を活かす投資管理の仕組みを構築します。

投資案件は、一旦実施すると撤退の判断が難しく、撤退した場合の損失が大きくなりがちです。このため、全体のポートフォリオの変遷や個別投資機会のリスクの性質を踏まえ、投資案件の検討・フォローのプロセスを適時に見直しつつ、投資の入口から出口まで一貫した管理フレームワークを導入しています。

投資案件の検討においては、取り組みの初期段階から「投資テーマ」を明確にし、デューデリジェンスによって重点的に検証しています。加えて、当該事業リスクに応じた割引率を適用することにより、投資対象の「適正な価格」を算定するなど、定性・定量の両面から評価を実施しています。

投資案件の意思決定については、案件の規模や重要性に応じて、検討・実行の各段階において、各事業部門の投融资委員会および全社投融资委員会を開催します。それらの委員会において、戦略上の位置付け、案件選定の背景・理由、ならびに投資の成否を左右する諸条件について、早い段階

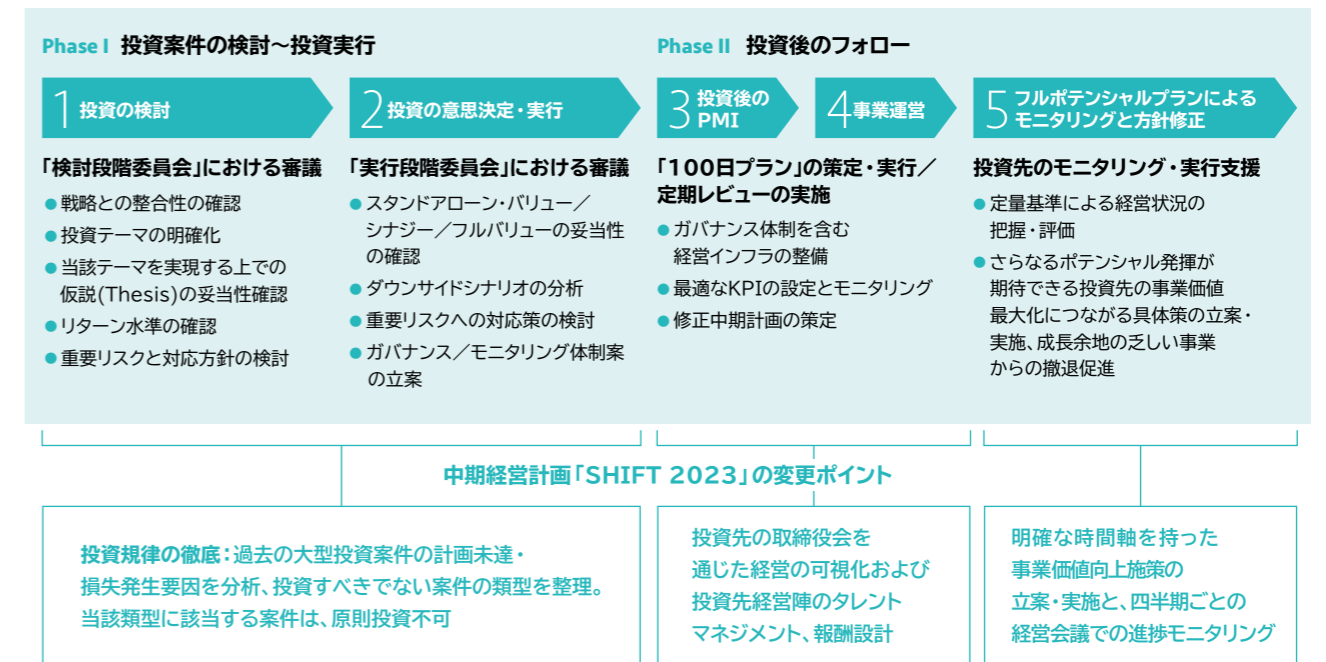
から深く議論しています。

また、投資対象となる個別事業の選定・投資判断、投資実行後の事業管理、さらにはその投資のパフォーマンスに応じた評価など、投資の各ステージにおいて、過去の失敗を繰り返さないための打ち手を実行する仕組みを構築します。具体的には、投資案件を選定するための厳格な投資規律の設定、投資実行後における各事業のバリューアップに最適なガバナンス体制の構築、適時適切なリソースの投入など、計画した施策を着実に遂行することで、各事業の価値向上を実現します。

従来以上にモニタリングを強化し、バリューアップが想定通りに進まない事業投資は、明確な時間軸を設定した上で改善策を実施し、改善が見込めない案件については、徹底した資産入替を行います。(▶詳細はP32へ)

さらに価値向上実現へのコミットメントを高めるべく、投資のパフォーマンスに連動した報酬制度を検討しています。

## 投資リスク管理フレームワーク





# 全社最適での取り組み体制強化

将来的な当社グループのコア事業を創出するために、事業部門のドメインを越えた事業開発の枠組みを整備します。

当社グループでは、これまで組織間連携の促進や横串機能の強化など、部門の枠を越えた取り組みを推進してきましたが、ビジネス実現への推進力が十分ではなかったため、さらに踏み込んだ施策を導入します。

特定のテーマに関し、将来的に部門レベルの収益を創出することを狙い、「イニシアチブ」という組織を新たに設けました。「イニシアチブ」は、部門の枠を越えた全社視点により、特定テーマ全体を俯瞰した上でグランドデザインを描き、中長期目線で次世代のビジネスの創造に取り組めます。

2021年4月にはその第1弾となる「エネルギーイノベーション・イニシアチブ (Energy Innovation Initiative (EII))」を設立しました。パリ協定に代表される国際協調、各国での政策転換、技術革新、企業のカーボンニュートラル宣言、そして気候変動サミットの開催など、気候変動による社会構造変化が、今後さらに加速していきます。従来の組織の枠を越えて、当社グループの知見を結集し、エネルギー分野での新たな価値創造に挑みます。

## 事業部門のドメインを越えた事業開発の枠組み

### 「SHIFT 2023」における新たな施策

**イニシアチブ**  
 特定テーマに関し、事業構想から事業化までを一貫通貫で行い、将来的に部門レベルの収益を創出する事を狙いとす組織

### 従来からの取り組み

- ワーキンググループ**  
特定テーマに関し、複数の事業部門が共同で事業戦略構築・事業開発を行う取り組み
- 地域事業開発**  
地域発信で、事業部門と連携し事業開発を行う組織
- DXセンター・CVC※1**  
DXの切り口での事業開発をサポートする組織
- ゼロワンチャレンジ**  
役職員の自由な発想から生まれる新規事業開発を後押しする仕組み
- MIRAI LAB PALETTE**  
組織や会社の境界を越えたオープンイノベーションにより事業を創出するための場

継続的取り組み  
高度化・進化

第1弾として  
**「エネルギーイノベーション・イニシアチブ」**  
 「脱炭素・循環型エネルギーシステムによるカーボンニュートラル社会の実現」を目指し、3つの事業分野で組織横断的に取り組む  
 ▶詳細はP67へ

- カーボンフリーエネルギーの開発・展開**
  - 大規模水素受入配送基地による新エネルギー供給事業
  - CO<sub>2</sub>フリー水素・アンモニアの利活用事業 など
- 新たな電力・エネルギーサービスの拡大**
  - 大型蓄電事業・リユース蓄電池事業
  - 分散型電源・環境価値を活用した電力・エネルギープラットフォーム事業
  - ゼロエミッション型複合エネルギーサービス事業 など
- CO<sub>2</sub>の吸収・固定・利活用**
  - 非可食性植物由来の次世代バイオエネルギー事業
  - メタネーション※2等カーボンリサイクル
  - 森林・海洋等による環境価値創造事業、CCS※3、排出権取引 など

※1 CVC: Corporate Venture Capital  
 ※2 メタネーション: 温室効果ガスである二酸化炭素 (CO<sub>2</sub>) を取り込み、水を分解して取り出した水素 (H<sub>2</sub>) と合成して、メタン (CH<sub>4</sub>) をつくり出す技術  
 ※3 CCS: Carbon dioxide Capture and Storage. CO<sub>2</sub>を地中や海底に隔離し閉じ込めて回収・貯留する技術

# 全社最適での経営資源配分の強化

「事業ポートフォリオのシフト」を進めるべく、経営資源である人材や資金を、全社最適の観点から部門の枠を超えて再配分する仕組みを構築します。

「SHIFT 2023」では、市場の成長が期待できる分野の中で、すでに当社グループが強みを発揮している事業領域に対して、全社的観点から経営資源を優先的に配分し、新たなコア事業を育成・拡大していきます。全社最適を追求した経営資源配分を加速するために、経営会議の諮問機関である2つの全社委員会の機能を強化・拡大します。

その一つは、グローバルイノベーション推進委員会です。これまではDXやイノベーションを軸に横串機能の強化推進

を担っていた組織を、全社的に注力する事業や取り組みを推進する組織へと、その機能を拡大します。

もう一つは、全社経営戦略推進サポート委員会です。従来は、中期経営計画の立案や推進を担っていた組織ですが、ここに、全社ポートフォリオを俯瞰し、社会の環境変化なども踏まえた経営資源配分について分析・提言する機能を追加します。

## 全社最適での経営資源配分

**全社的な経営資源の再配置**

全社投融資枠のさらなる活用			人材のシフト
①全社投融資枠の拡大: 3,000~4,000億円			<ul style="list-style-type: none"> <li>事業ポートフォリオの再構築に伴う人材の最適配置推進</li> <li>全社投融資枠適用事業への戦略的人材配置</li> </ul>
②適用対象の変更	当社グループの強みが実証され、収益拡大が期待できる分野により多く配分		
カテゴリー	金額規模	コンセプト	
注力事業拡大枠	3,000億円	既存事業の収益を大幅に増やす	
次世代事業創出枠	300億円	次世代の大きな事業を創出する	
テク×イノ 1→100枠	200億円	テク×イノ 新事業を育成する	

**グローバルイノベーション推進委員会**

**個別事業や取り組みを起点とした全社最適の追求**

SBU戦略を全社最適の観点から審議し、全社投融資枠(資金)・人的リソース配分を経営会議に提言する機能を追加

**全社経営戦略推進サポート委員会**

**全社ポートフォリオを起点とした全社最適の追求**

社会環境変化も踏まえながら、全社のポートフォリオを俯瞰、分析し、高い収益性と下方耐性の強いポートフォリオの構築に向けて、経営会議に提言する機能を強化



## 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します。



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

## 人材戦略の目指す姿

中期経営計画「SHIFT 2023」では、事業ポートフォリオの再構築に伴う人材の最適配置を推進します。具体的には、各組織と密に連携・議論の上での、各SBUの戦略に沿った適所適材な人材配置や、市場の成長が期待でき、すでに当社グループが強みを発揮している事業領域に対する戦略的な人材配置を推進します。こうした人材のシフトに向けて、人材マネジメントの強化が不可欠です。

前中計「中期経営計画2020」では、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入れ、活かし、新たな価値創造につなげていくことが肝要と考え、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、「多様性」の実現に向けて施策を展開してきました。

さらに、グローバルフィールドで新たな価値創造ができる人材をグループ全体で拡充していける組織を目指し、海外の地域組織も交えて丁寧に議論を重ね、グローバルベースでの人材マネジメントに関する基本的な考え方を示す「グローバル人材マネジメントポリシー」を2020年に制定しました。

本ポリシーにおいては、「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にて新たな価値創造に挑戦する人材」を、「目指す組織の姿」として「個々人がイキイキと新たな価値を生み出し続けるGreat Place to Workをグローバルに築き上げ、世界に人材を輩出する「挑戦の場」として選ばれ続ける組織」を謳っています。

グローバルな競争環境で生き残るためには、ポリシーで

掲げる姿をスピード感をもって具現化していく必要がありますが、現時点では、組織によってはこの姿に程遠い状況にあると捉えています。

「個」が強くないと、強い「組織」は目指せません。即ち、「目指す個の姿」を実現することが先決であり、そのためには、社員一人ひとりが、世界で通用するレベルまで「専門性」や「プロフェッショナルリズム」を高め、新たな価値創造を生み出し続ける人材となることが求められます。

当社では、こうした「真のプロ」といえる人材のプールを拡充することが喫緊の課題であり、この課題を解決することで、「目指す組織の姿」に向かって進んでいくことができると考えています。また、これらの「目指す姿」に加えて、ポリシーでは人材マネジメントのあり方のキーワードとして、「D&I」「グローバル適所適材」「個の自律的成長」「パフォーマンスに応じたフェアな処遇」「ピアマネジメント強化」を掲げています。

ポリシーに掲げた内容は、一見すると「当たり前」のことばかりですが、こうした「当たり前」の実践を日々の業務遂行の中で積み重ねることが、一流のプロフェッショナル人材を育む企業文化・風土につながります。目指す個と組織の姿に向けた変革にはぶれない軸が必要であり、この「当たり前」を羅針盤として、次の100年に向けた人材マネジメントを実践していきます。

## 人材マネジメント改革に向けて

グローバル人材マネジメントポリシーで掲げる目指す姿や、人材マネジメントのあり方を体現するための施策の一つとして当社では、2021年4月より新人事制度を導入しました。

前述の通り、「真のプロ」といえる人材プールの拡充が急

務であり、新制度の運用を通じて、多様な分野におけるTop tierのプロフェッショナルの確保・育成の推進を目指します。

具体的には「Pay for job, Pay for performance」のコンセプトに基づき、全管理職に職務等級制度を導入しました。年次管理を撤廃し、職務や成果を従来以上に報酬と連動させる仕組みとしています。また、評価制度を刷新し、これまで以上に上司と部下が徹底的に向き合う仕組みにしていくことで、一人ひとりの適性や強みに応じて、ポテンシャルを最大限に引き出す人材マネジメントを推進します。

(▶詳細はP51へ)

従来、取り組んできたサクセッションプランニングやグローバルモビリティポリシー、グローバル人材データベースの整備に加えて、海外ではすでに一般的である職務等級制度を住友商事本社が導入することで、地域・国を越えて戦略的人材配置を進めていくための共通の基盤・考え方を持つことができ、グローバル連結ベースでの人材マネジメントをさらに推進していきます。(▶詳細はP52へ) この動きを加速させることで、グローバルベースでの「適所適材」を目指します。

どんなに優れた戦略を描き、職務をデザインしても、それを全うできる人材がいなければ、戦略の実現には至りません。

「SHIFT 2023」では、一人ひとりが世界で通用する力を高めるための人材マネジメント改革を推進し、成長軌道への早期回復に向けたドライバーとしたいと考えています。取り巻くビジネス環境が変わりゆく中で、「SHIFT 2023」の初年度である2021年度は従来の価値観にとらわれない人材マネジメントの新しい発想と行動のスパイラルを組織に浸透させていく第一歩を踏み出しました。

「グローバル人材マネジメントポリシー」は、当社Webサイトをご参照ください。  
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/about/talent/policy>



# 人材マネジメント改革の方向性と取り組み

住友商事グループでは、人材戦略の「目指す姿」に向けて、「自律的に成長を続け、プロフェッショナルリズムを磨き、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」をグループ全体で拡充していきます。

## 人材の成長・活性化を促進する 新人事制度

住友商事本社において、2021年4月より新人事制度の運用を開始しました。意欲と向上心に溢れる個々人のエネルギーを制限することなく解放し、その力を透明性と納得感の高い人材マネジメントを通じて、当社グループの持続的成長に結びつけます。

### 一職務等級制度の導入

管理職層における年次管理を撤廃し、新たに「職務の大きさ」に応じて等級を決定する「職務等級制度」を導入しました。また、各職務に求められる専門性やスキルを重視し、従来以上に明確化することで、ベストタレントの最適配置を目指します。さらに、職務や成果を従来以上に報酬と連動させる制度とします。

こうした職務ベースの人材マネジメントを通じて、機動力の高い人材配置と若手からシニアまで全世代での人材活性化を図り、組織パフォーマンスを最大化していきます。また、組織マネジメントを担うマネジメント職群と併せて、高い創造性や専門性の発揮を重視するエキスパート職群を設置し、高度化するビジネス環境に即したプロフェッショナルリズムの追求を目指します。

### 一個人の自律的成長を促進する評価制度

今回の制度改訂では、評価制度や人材開発の仕組みも刷新しました。ビジネス戦略を通じた多様な挑戦の場づくりとあ

### 自律的なキャリア形成に向けた施策

評価制度	360度評価の導入
	絶対評価の導入
人材開発	キャリアアセスメント
	公募制
	ローテーションの拡大
	多様な研修プログラム

わせ、充実した人材育成プログラムを提供し、従業員一人ひとりの強みや適性に応じた自律的なキャリア形成をサポートします。

新しい評価制度のポイントは、「360度評価」や「絶対評価」の導入です。これにより、これまで以上にさまざまな強みや適性を持つ「個」と向き合うことを可能とし、また、「キャリアアセスメント」を通じて個々人のキャリア観・経験・適性・課題のレビューを強化することで、組織と個人それぞれの成長を後押しします。

加えて、公募制やローテーション、研修生制度、研修プログラムなど、これまで整備した人材開発ツールをフル活用することで、一人ひとりのポテンシャルを最大限に引き出し、多様なビジネス領域におけるTop tierのプロフェッショナルの育成・輩出を促進します。

また、「SHIFT 2023」で設定した戦略単位であるSBUの戦略完遂に向けた「一人ひとりが成し遂げる」コミットメントの強化を目指し、組織戦略遂行度評価を導入します。さらに、投資後の実績を踏まえた評価により、新たな価値の創出やバリューアップ実現へのコミットメント強化を図ります。

「人材の育成」の詳細は、  
当社Webサイトをご参照ください。  
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/about/talent/development>



## グローバル適所適材の推進/ Diversity & Inclusion

職務等級制度および評価制度の改革を通して、グローバル適所適材/Diversity & Inclusionに向けたプラットフォームの構築を目指します。これにより、世界各国・地域の境界を超えて、事業戦略ニーズに即した人材の最適配置を実現し、人材のみならず組織力の活性化を図ります。

### 一戦略的人材シフト・ローテーションの推進

適所適材の観点で、グローバル連結経営におけるキーポジションのサクセッションプランニングを通して、部門・地域を越えた人材配置と経営人材の育成を推進しています。地域拠点のメンバーの国境を越えた活躍を後押しする施策としてはグローバルモビリティポリシーの運用やグローバル人

## グローバルベースでの 人材マネジメント基盤



材データベースの整備に取り組んでいます。

また、ビジネス領域を越えた人材シフトとして、2018年よりDX関連事業を含む成長領域への戦略的人材リソース投入を推進していますが、「SHIFT 2023」においては、全社事業ポートフォリオの見直しに即した部門間の人材シフトへ、よりダイナミックに取り組んでいきます。

### 一女性活躍推進

当社では、女性活躍推進を「日本におけるDiversity & Inclusionの最重要課題」と位置付け、女性活躍推進に関する2030年度までの目標値を次のように設定し、その達成に向けた各種施策を実施しています。

- 女性管理職比率20%以上とすること
- 女性部長級比率を10%以上とすること
- 女性取締役・監査役比率を30%以上とすること

具体的には、活躍事例の積極的な発信をはじめ、採用手法・プロセスの多様化、サクセッションプランニングによる計画的な人材育成を拡充しており、それとともに女性が躊躇なくキャリアアップに挑戦できる基盤・環境整備と継続的な意識改革を推進しています。

## 外部からの評価

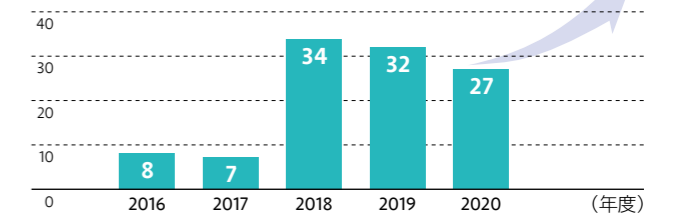


### 一キャリア採用の拡充

次代を見据えた採用戦略においては、専門性を重視したキャリア採用を強化し、多様なビジネス領域におけるTop tierのプロフェッショナル集積を加速していきます。また、ポテンシャルの高い人材の確保・育成に向けては、新卒採用に加え、若年層でのキャリア採用も積極的に行っています。

このように、住友商事グループでは、女性の活躍推進およびキャリア人材の採用強化を通じて、活力と多様性に富む人材ポートフォリオの構築を進めていきます。

### キャリア採用数の推移





# 人材マネジメント改革の方向性と取り組み

## 健康経営と働き方改革

当社グループでは、多様な個人が最大限に力を発揮できる環境整備の一環として、健康経営と働き方改革を推進しています。

健康経営については、従業員一人ひとりが最大限にパフォーマンスを発揮し新たな価値創造を持続するには、「心身の健康」が最も重要であるという考えのもと、2018年9月に「イキイクワクワ健康経営宣言」を策定しました。2017年から5年連続で「ホワイト500」に認定されており、さらなる健康経営施策の拡充を目指します。

働き方改革については、2018年11月よりテレワーク・スーパーフレックスを導入し、2019年には両制度を活用した新しい働き方のさらなる浸透を目的に、「Work style Transformation 2019」と題した取り組みを実施しました。こうした準備を進めてきたことで、さまざまな環境変化にもフレキシブルに対応できる体制を構築しています。2020年3月、世界的に新型コロナウイルス感染症が拡大する中でも、当社グループは全従業員が在宅勤務できる体制にスムーズに移行することができました。引き続き、コロナ

後のニューノーマルの世界を見据えた働き方改革を推進していきます。

今後も当社グループでは、リアルとリモートのベストミックスを追求した柔軟な働き方を通して、従業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。また、こうした取り組みが評価され、令和元年度には総務省の「テレワーク先駆者百選」、令和2年度には「テレワーク推進企業等厚生労働大臣表彰（輝くテレワーク賞）」の優秀賞に選定されました。

### 経済産業省

#### 「健康経営優良法人～ホワイト500～」

当社は、経済産業省より優良な健康経営を実践している法人として、「健康経営優良法人～ホワイト500～」の認定を5年連続（2017～2021年度）受けています。



### 総務省「テレワーク先駆者百選」

当社は、総務省の令和元年度「テレワーク先駆者百選」に選定されました。「テレワーク先駆者百選」は、総務省がテレワークの導入・活用を進めている企業・団体の中から、十分な実績を持つ企業などを公表しているものです。



## 社外取締役メッセージ

### 住友商事における女性活躍の推進

当社にはProfessional職（いわゆる総合職）の女性だけでなく、Professional職に劣らない優秀な素質を持つ事務職の女性が大勢います。彼女たちは出産後も仕事を継続するようになってきましたが、事務職であるが故に業務領域にも制約があり、昇進の上限もあります。

今後、Professional職／事務職を問わず、さらに職域を広げる機会や難易度の高い仕事を経験してもらうことが必要です。また、海外転勤という商社ならではの課題もあります。本人の希望なしに転勤を命じることはないというのが会

社外取締役 岩田 喜美枝



社方針ですが、転勤が本人の育成のために有益である側面と、転勤は家庭生活との両立を困難にする側面の両面から、男女を問わず、その課題に取り組んでいくことが必要でしょう。

女性の活躍推進の目標として取締役・監査役、部長級、管理職の3つの女性比率を定め、公表しました。この数値目標は、取締役会で議論した上で決定したものであり、取締役会としても進捗状況を把握し、目標達成に向けて必要な助言をしていきます。

## VOICE

### 高い志を掲げ、進取の精神で新たな価値創造に挑戦する住商パーソン

#### バンコクの自動車販売・サービス会社の副社長に就任し、会社の進むべき道をリードするという経営の醍醐味を感じています。



入社以来、10年以上、2度の自動車メーカー出向（日野自動車本社・タイ国トヨタ自動車）を含め、一貫して自動車流通事業に携わってきました。2021年4月には、バンコクでトヨタ車の販売・サービスを手掛ける会社の取締役副社長および持株会社の取締役社長に、33歳で就任しました。経営職という新たな経験を通じて「『この会社があってよかった』とお客様・従業員はじめ皆様に認めてもらうため全力を尽くす」という「責任感」と「使命感」を改めて意識しています。簡単ではありませんが、会社の進むべき道を決め、約400名の従業員に対してリーダーシップを発揮しながら挑戦していくことに、経営の醍醐味を感じています。

SUMMIT AUTO MANAGEMENT (THAILAND) CO., LTD. President/  
TOYOTA SUMMIT CO., LTD. Vice President 福井 盛之

#### 海外不動産事業部長として、リーダーシップを発揮していきます。



入社以来、25年以上、不動産関連部署で、マンション分譲、商業施設・オフィスの開発運営、および不動産ファンド運用の業務に従事した他、中東住友商事（ドバイ）にて、新規事業開発と経営企画を担当しました。2021年4月からは東京本社の海外不動産事業部長として、主に米国とアジア地域における不動産事業を所管しています。当社では性別問わず多彩な人材がグローバルに活躍していますが、こうしたダイバーシティに富む環境の中で、社会のニーズに応えつつ当社の強みを活かしたビジネスをさらに伸ばすべく、リーダーシップを発揮していきます。

海外不動産事業部長 佐久間 聖名子

#### 特例子会社として、障がいのある社員とともに日々の業務を通じて住友商事グループの発展に寄与しています。



住商ウェルサポート（株）は、障がい者が長く安心して活躍できる職場として、56名（内、障がい者39名）の社員が働いています。障がいのある社員が主体となり、住友商事およびグループ各社から受託した単純事務や軽作業などの業務を担当しています。コロナ禍においても、2020年10月より社員全員にPCを貸与し、研修と訓練を重ねることで、在宅での会議やテレワーク業務を可能にしました。さらに、自らの成長と自立を目指して複数名の社員がPC関連の資格を取得するなど、技能向上にも努めています。私も含めた全社員が、仕事を通じて住友商事グループの発展に寄与するという思いを胸に、業務に取り組んでいます。

住商ウェルサポート（株） 取締役 志方 功一

※ 住商ウェルサポートのWebサイト  
<https://sumisho-sws.com/>

