

価値創造に関する自社の取り組みについて (価値共創ガイダンス)



住友商事

Enriching lives and the world

金属経理部長

2021年3月
西巻 豊

価値観

1.1.企業理念と経営ビジョン

- 「住友の事業精神」の原点

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」



価値観 1.1.企業理念と経営ビジョン

「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取えて、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いています。

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。

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、受け継がれてきました。

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、そこから一步先じる事業を興すこと。時代に合わない事業は廃し、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。

価値観

1.1.企業理念と経営ビジョン

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：活気に溢れ、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。

価値観

1.2.社会との接点

社会や世界中の人々の暮らしをより豊かにすることで
自社の成長と社会課題解決の両立を目指します



価値観

1.2.社会との接点

「社会の持続可能性」として設定した 重要社会課題

●気候変動緩和

地球温暖化を防ぎ、気候変動を緩和することは、持続可能な社会を実現する上で、欠くことのできない喫緊の課題です。当社グループは2050年の事業活動のカーボンニュートラル化を目指し、また、持続可能なエネルギーサイクルの実現に挑戦します。

●循環経済

リサイクル、再利用、再生産、省資源の製品開発、シェアリングなどを通じた循環経済は、社会の持続性を保つための重要な要素です。当社グループはリサイクル、省資源型の技術や商品への転換や、天然資源の持続可能な調達に取り組むことで、持続可能な資源循環の実現に貢献します。

●人権尊重

人権の尊重は、いかなる場所、いかなる時にも達成されなくてはならない普遍的な課題です。当社グループは、顧客、地域住民、社員、その他さまざまな人々と関わりながら事業を進めており、当社グループの全事業とサプライチェーンにおいて人権が尊重されるように努めます。

「社会の発展と進化」として設定した 重要社会課題

●地域社会・経済の発展

当社グループは、世界中の国や地域で事業を展開しています。我々の事業を取り巻く地域の発展に役立つことは、当社のあらゆる事業が抱える共通の課題です。当社グループは、地域の産業発展と人材育成に貢献し、産業・社会インフラの整備に努めます。

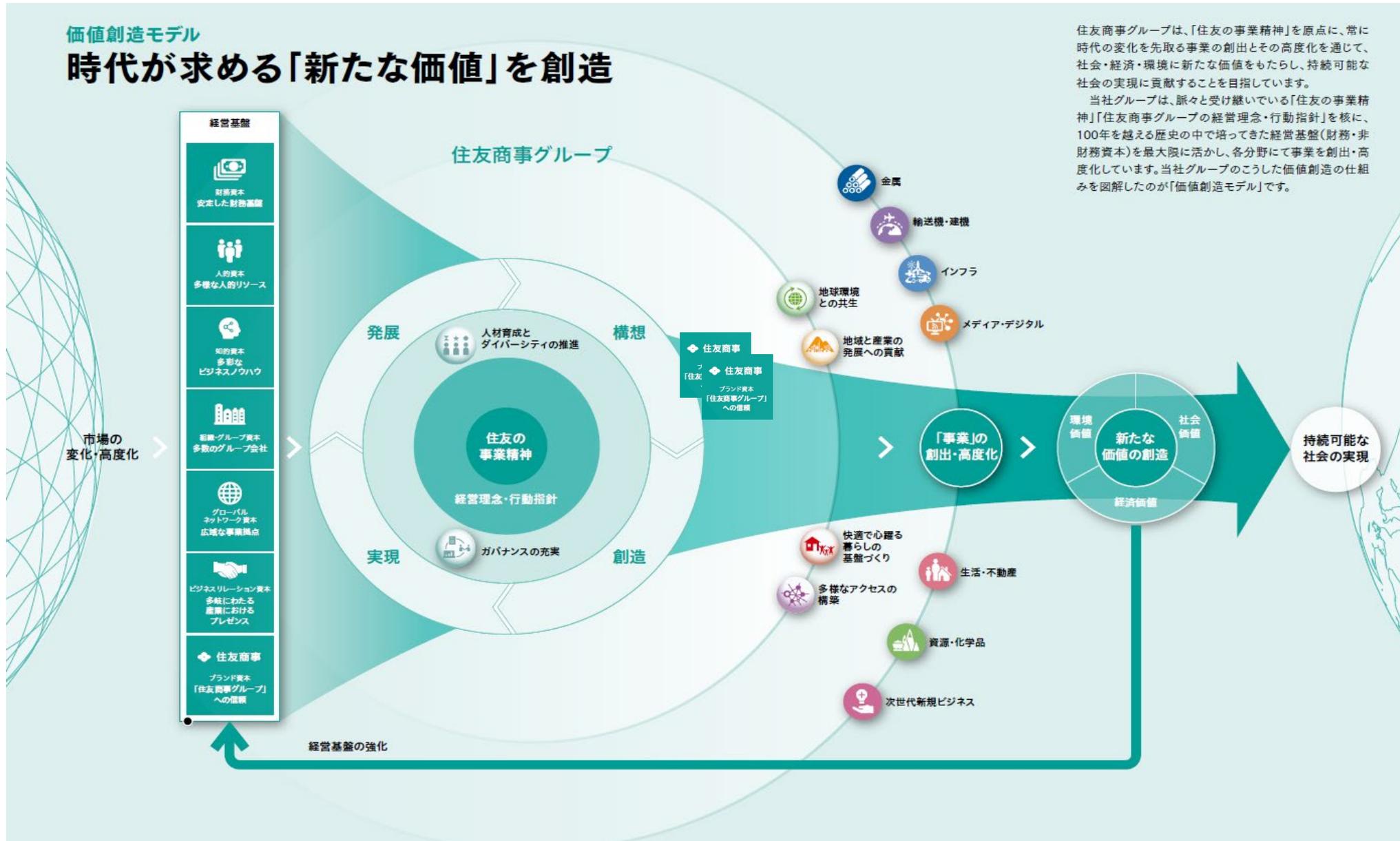
●生活水準の向上

世界の人口は増加を続け、また、多くの地域で高齢化や都市化などの問題が生じています。当社グループは、こうした問題の解決に貢献し、あらゆる人々のより豊かな生活に役立つような、高度な生活関連サービスの提供に努めます。

●良質な教育

地域社会・経済が発展し、人々の暮らしがより豊かなものになり、持続可能な社会が実現されるために、質の高い教育が重要な役割を果たします。当社グループは質の高い教育の普及を目指し、社会貢献活動を含めたさまざまな活動を進めていきます。

ビジネスモデル 2.1.市場勢力図における位置づけ



ビジネスモデル

2.2.競争優位を確保するために不可欠な要素



ビジネスモデル 価値創造ストーリー・事例

欧州洋上風力発電事業のあゆみ

2014年  ベルギー

洋上風力発電事業者Parkwind社との
戦略パートナーシップのもと、北海で初となる
洋上風力発電プロジェクト「ベルウインド」
「ノースウインド」「ノーベルウインド」に参画

2018年  ベルギー

Parkwind社との4件目の共同事業となる
「ノースウェスター 2」に参画

2016年  英国

大規模洋上風力発電プロジェクト
「ギャロパー」に参画

 フランス

大手電気・ガス事業者Engie社(フランス)と
再生可能エネルギー事業者EDP Renewable社
(スペイン)が開発中の「ル・トレポール」
「ノワールムーティエ」に参画

2017年  英国

同国で2件目となる洋上風力発電事業
「レースパンク」に参画



ビジネスモデル 価値創造ストーリー・事例

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

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

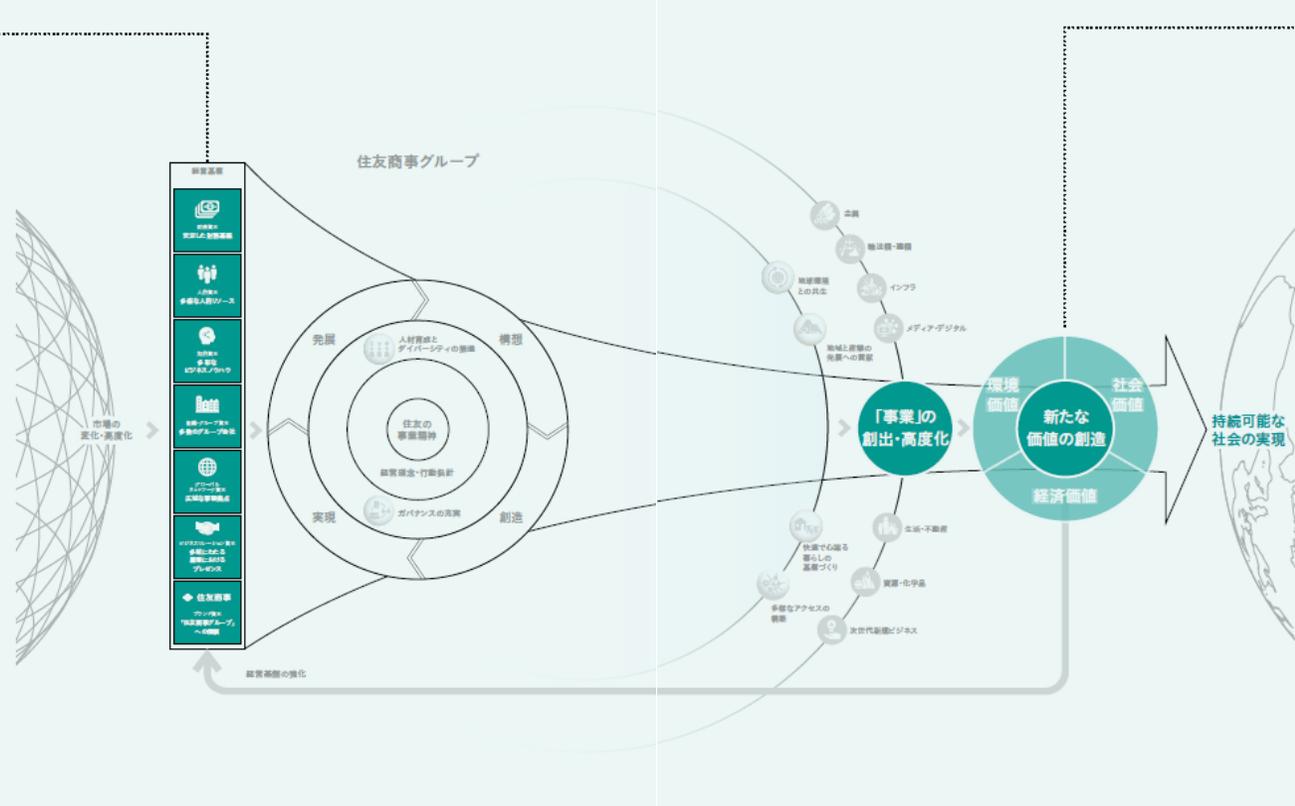
- デュッセルドルフ(ドイツ)を中核拠点に、ルーベン(ベルギー)、ロンドン(英国)、パリ(フランス)に設置した事業拠点

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) **920**GWh (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。

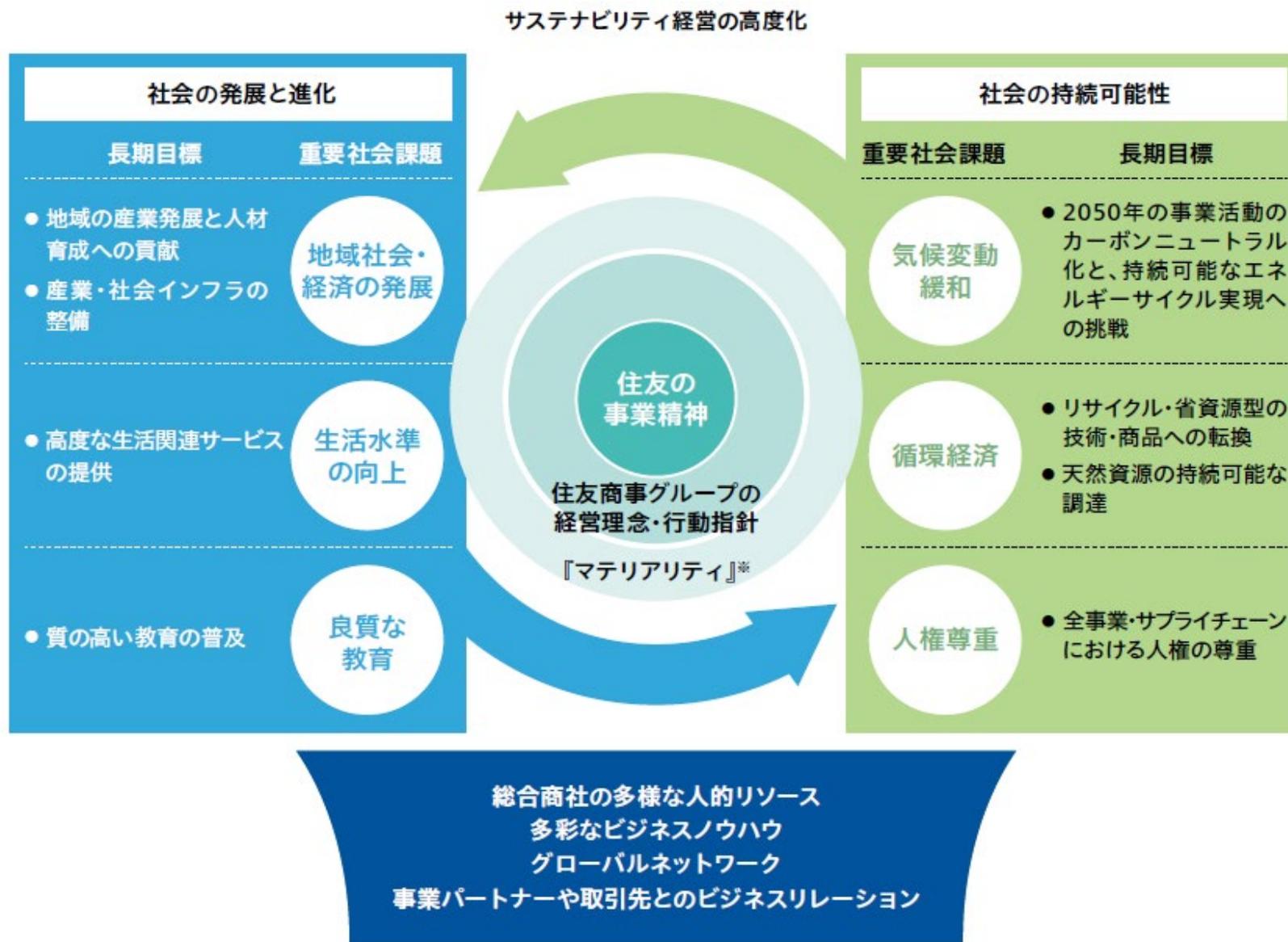
経済価値

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。

持続可能性・成長性 3.1. ESGに対する認識



持続可能性・成長性 3.1. ESGに対する認識

2050年にカーボンニュートラル化を目指す住友商事グループの基本方針

基本方針

- 2050年に住友商事グループのカーボンニュートラル化を目指す^{※1}。社会全体のCO₂排出量削減・Negative Emission化^{※2}による、持続可能なエネルギーサイクル実現のための技術・ビジネスモデルを開拓する。
- 当社事業のCO₂排出の削減・吸収に加え、ビジネスパートナーや公共機関等と協力した取り組みや提言等を通じて、社会のカーボンニュートラル化に貢献する。

事業における方針

- 社会全体のCO₂排出削減に資する再生可能エネルギー化やエネルギー活用の効率化および燃料転換を促進する。また、再生可能エネルギーを主体とした新たなエネルギーマネジメントやモビリティサービスなどの提供や、水素社会の実現に取り組む。
- 発電事業については地域社会における経済や産業の発展に不可欠なエネルギーを安定的に供給するとともに、経営資源をより環境負荷の低い発電ポートフォリオに継続的にシフトする。(2035年を目途に、持分発電容量ベースで、石炭比率50%→30%、ガス比率30%→40%、再エネ比率20%→30%)
- 火力発電、化石エネルギー権益の開発については、2050年のカーボンニュートラル化を前提として取り組む。

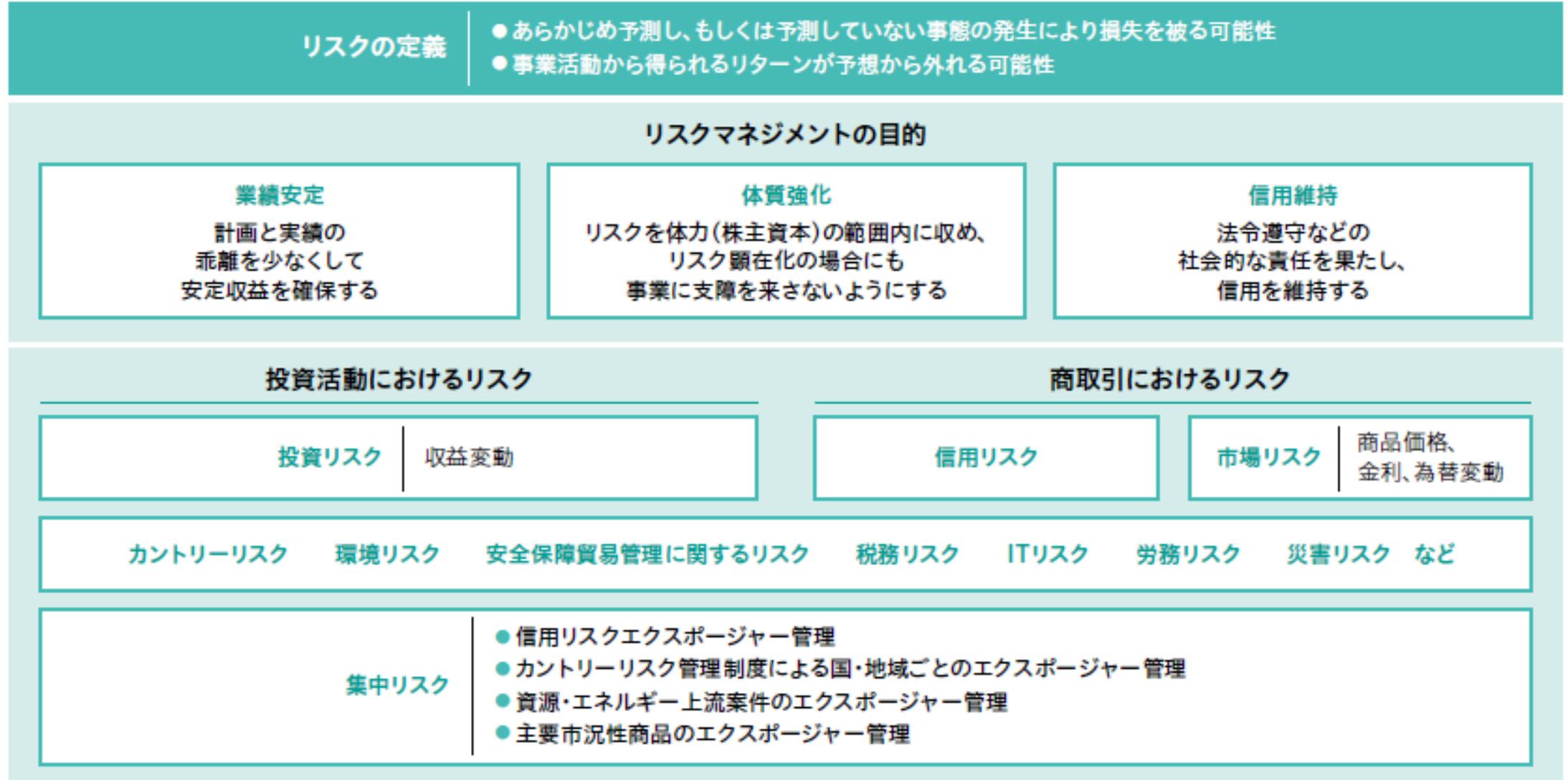
持続可能性・成長性 3.1. ESGに対する認識

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

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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> リサイクル・省資源型の技術・商品への転換 天然資源の持続可能な調達 	     
 快適で心躍る暮らしの基盤づくり	人権尊重	<ul style="list-style-type: none"> 全事業・サプライチェーンにおける人権の尊重 	     
 多様なアクセスの構築	地域社会・経済の発展	<ul style="list-style-type: none"> 地域の産業発展と人材育成への貢献 産業・社会インフラの整備 	       
	生活水準の向上	<ul style="list-style-type: none"> 高度な生活関連サービスの提供 	    
	良質な教育	<ul style="list-style-type: none"> 質の高い教育の普及 	

持続可能性・成長性 3.3.事業環境の変化リスク



金属

- 鋼材本部
- 軽金属・輸送機金属製品本部
- 鋼管本部

事業概要

分野	鋼材	鋼管	非鉄金属製品
事業概要	<p>素材供給から部品製造まで幅広く展開する事業を通じ、自動車や家電、鉄道などさまざまな分野の顧客向けに付加価値の高いサービスを提供しています。</p>	<p>石油・ガス会社向けに、独自のサプライチェーンマネジメントを通じ、強固な顧客ネットワークを構築し、トータルサービスプロバイダーとして機能しています。</p>	<p>海外でのアルミ地金製錬や圧延事業に参画し、地金・圧延品のトレードを通じてアルミビジネスにおける総合力を発揮しています。</p>
リスク	<ul style="list-style-type: none"> ●各国での通商問題、ならびに鋼材供給過剰による市況の乱高下 ●自動車産業のグローバルでの環境対応に伴う従来商品の陳腐化や代替素材の台頭などビジネス環境の劇的な変化 	<ul style="list-style-type: none"> ●保護貿易主義の台頭 ●関連業界の合従連衡による業界構造の変化 	<ul style="list-style-type: none"> ●新興国アルミ製品との競争激化、各国間の通商・政治問題に伴う取引制限と市況の乱高下

戦略

4.1.バリューチェーンにおける影響力強化・事業ポジションの改善

中期経営計画2020



戦略 4.2.1. 人的資本への投資

- 目指す人材・組織の姿
「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」
- 人材戦略の基盤
「D&I」 (Diversity & Inclusion)



戦略 4.2.2. 技術（知的資本）への投資



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

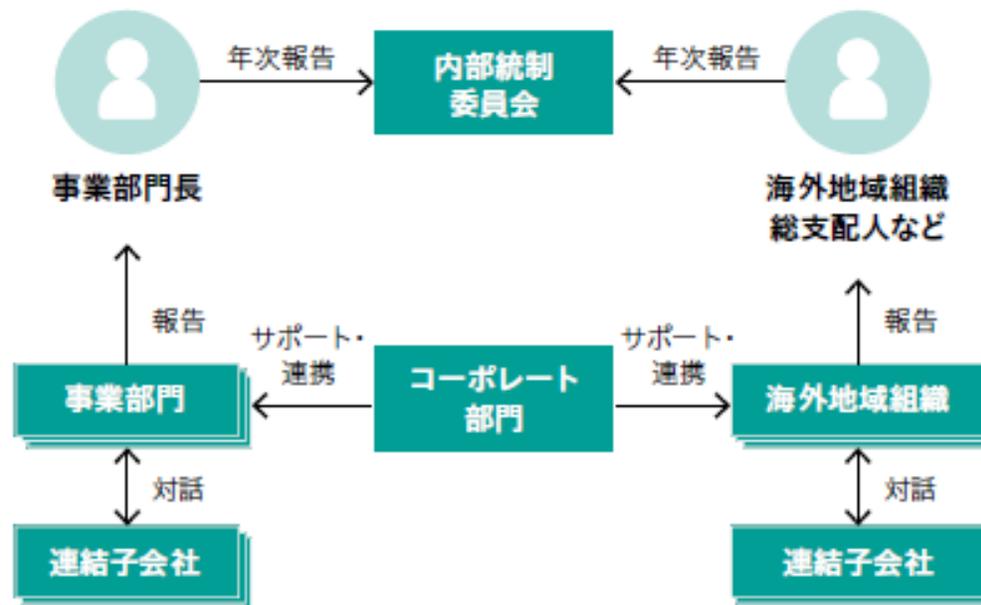
近年、企業には社会課題の解決に向けたビジネスを推進しつつ、コンプライアンスやサステナビリティを意識した経営が求められています。こうした環境下、幅広い産業分野にグループ会社を持つ当社においては、グループ各社とともに社会の要請に応えながら成長を図ることが、さらなる企業価値の向上につながります。

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



戦略 4.2.2. 技術（知的資本）への投資

テクノロジー × イノベーション

掘削作業の自動化により次世代の石油ガス開発に寄与



2019年7月、当社グループはノルウェーのSekal社に出資しました。

海底や地下に眠る石油・天然ガスの開発は、作業員個人の知識や経験に頼る部分が多く、加えて掘削環境もめまぐるしく変化するため、安全かつ安定的な操業が難しいという課題があります。

そのため、北欧の産油国ノルウェーの国立研究所では、今世紀初めから自動操業の研究を重ねてきました。Sekal社は、そこで生まれた技術に基づき、掘削作業のリアルタイム分析と装置制御を可能にする世界最先端のソフトウェアを開発しました。現在、世界中で採用されているこのソフトウェアは、遥か遠くの海上で行われている掘削状況を本社のモニタールームにリアルタイムに表示します。さらに、オ

ペレーターに代わって装置を制御し、人的ミスを最小限に抑えます。

当社はSekal社とともに掘削作業の自動化を追求することで、石油ガス開発の安全性と効率性を高め、低炭素化にも貢献します。

戦略 4.2.2. 技術（知的資本）への投資

テクノロジー × イノベーション

AI活用により、鉱山機械のメンテナンス効率向上へ



当社グループが2019年6月に出資したRelialytics社は、鉱山機械の潤滑油データなどをAIで解析することにより、最適なメンテナンス方法を提案するサービスを展開しています。当社はAI・IoTを活用したサービスの拡大を通じて、より効率的で、人と環境にやさしい鉱山業への転換に貢献していきます。

戦略 4.2.3. ブランド・顧客基盤構築

住友商事

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

戦略 4.2.3. ブランド・顧客基盤構築



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。

戦略 4.2.3. ブランド・顧客基盤構築



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。

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。

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。



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。

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。

戦略 4.2.4. 企業内外の組織づくり



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

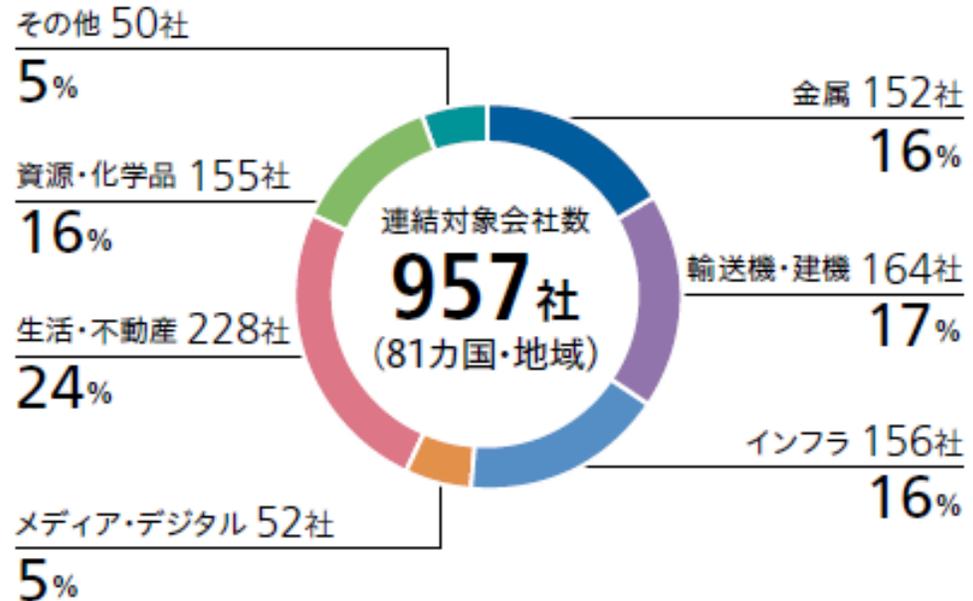
住友商事グループは、世界81の国と地域に957社のグループ会社を有しています。それらグループ会社の事業領域は幅広い産業分野にわたっており、業界トップクラスの事業会社も多数あります。

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



戦略 4.2.4. 企業内外の組織づくり



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

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

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

戦略 4.2.4. 企業内外の組織づくり

CDOが語るDX戦略

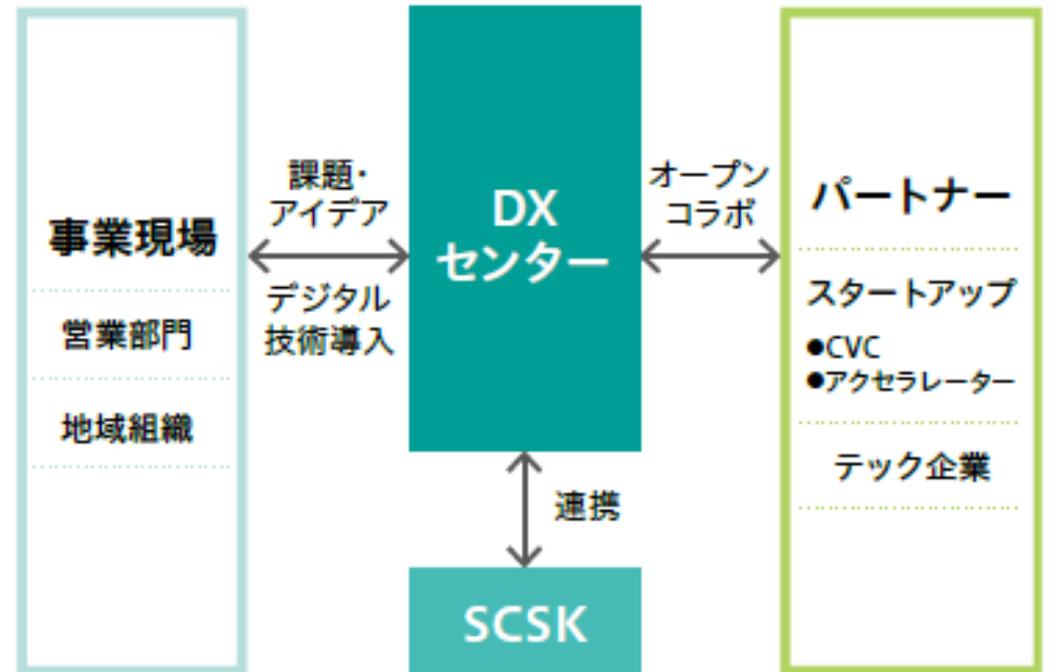
あらゆる組織、ビジネスにデジタル技術を実装していくことで
ビジネスモデル変革を推進していきます

当社はデジタル技術を活用したビジネスモデルの変革および積極的な組織や文化などの企業変革が評価され、経済産業省と東京証券取引所から「DX銘柄2020」に選出されました。



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
南部 智一

DX推進体制



戦略 4.2.5. 成長時間を短縮する方策 ～イノベーションの創出へ～

イノベーションの創出へ

1

Corporate Venture Capitalのグローバル展開

世界各地に広がる投資拠点



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。

戦略 4.2.5. 成長時間を短縮する方策 ～イノベーションの創出へ～

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→1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

戦略 4.2.5. 成長時間を短縮する方策 ～イノベーションの創出へ～

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。

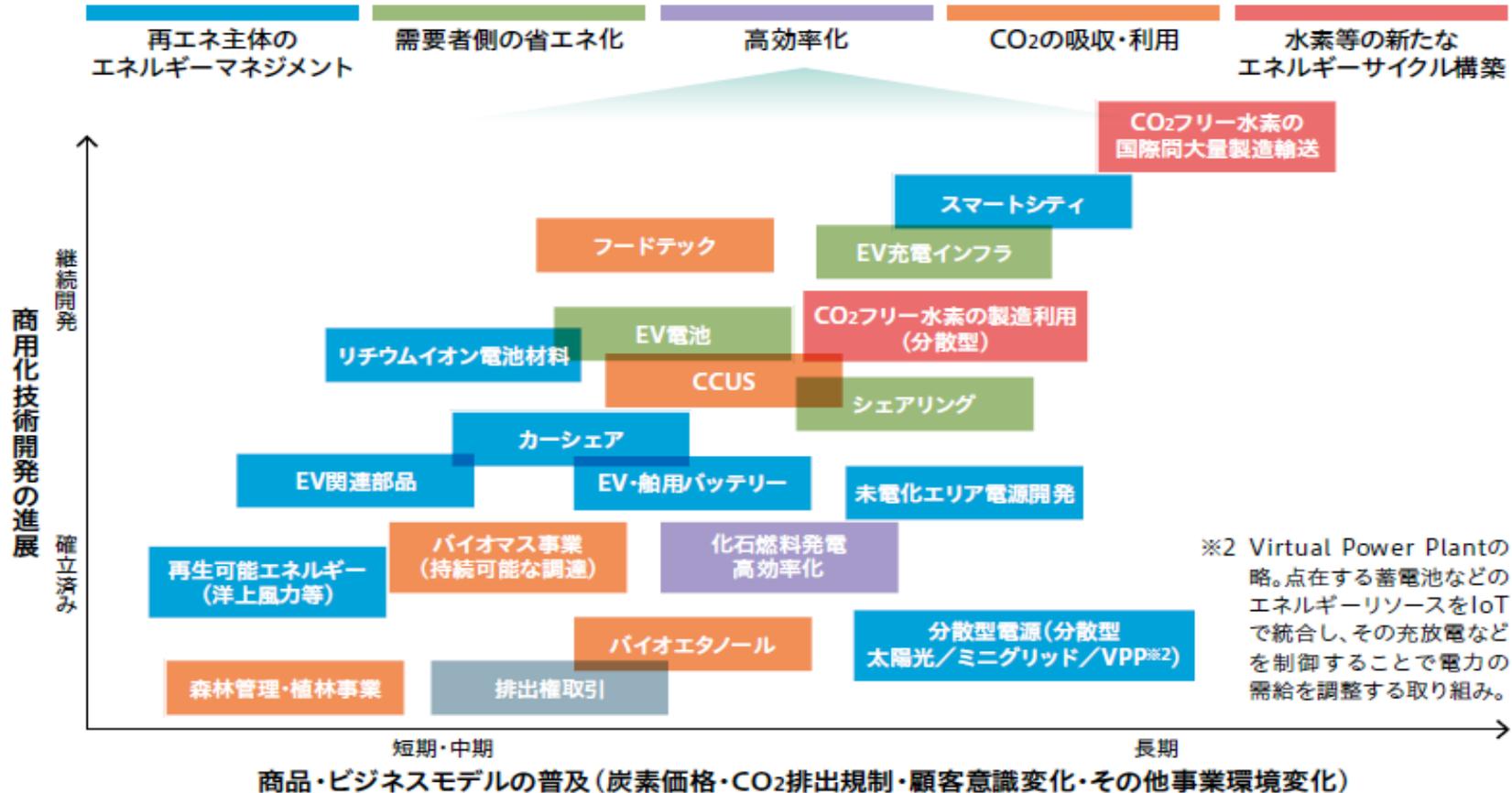


応募者によるプレゼンテーション

戦略 4.3. ESG・グローバルな社会課題(SDGs等)の戦略への組込

カーボンニュートラル社会の実現に向けた取り組み

カーボンニュートラル社会



戦略

4.4.経営資源・資本配分 (4.4.1事業ポートフォリオマネジメント)

「投融資」の状況

投融資は2年間で約6,500億円を実施、
2020年度は真に必要な投融資に厳選

→ 3年累計 9,000億円
(原計画1兆3,000億円)

不採算事業の整理

事業ポートフォリオの再構築に向け
経営資源の捻出が急務

→ 「All Greens」プロジェクト

戦略 4.4.経営資源・資本配分 (4.4.2無形資産の測定と投資戦略の評価・モニタリング)

投資リスク管理フレームワーク(投資案件の意思決定プロセス/投資評価手法・実行体制/管理制度)

Phase I 投資案件の検討～投資実行

1 投資の検討

「検討段階委員会」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

2 投資の意思決定・実行

「実行段階委員会」における審議

- 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

3 投資後のフォロー

「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

4 事業運営

5 フルポテンシャルプランの立案・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

管理制度

- 重要大型案件の段階的、かつ多面的審議の実施
・検討初期段階、実行時の二段階審議
・部門内投融資委員会、全社投融資委員会の実施
- 「投資入口定量基準」の設定

管理制度

- 「重点フォローアップ制度」の導入
・重要案件のモニタリング
- 「100日プラン実行支援制度」の設定
- 投資先モニタリング制度「フルポテンシャルプラン」の導入

成果と重要な成果指標 5.1.財務パフォーマンス

CFOメッセージ

構造改革に向けて、経営資源のシフトが急務。
回復に向けた土台の1年に。



2020年度 通期予想

(単位:億円)

	2019年度 実績	2020年度 通期予想
一過性を除く業績	約2,480	1,000
金属	170	△60
輸送機・建機	390	40
インフラ	630	350
メディア・デジタル	380	350
生活・不動産	490	350
資源・化学品	450	△30
消去又は全社	△30	—
一過性損益	約△770	△2,500
当期利益又は損益	1,714	△1,500

成果と重要な成果指標

5.1.財務パフォーマンス

財務健全性の向上

有利子負債とリスク量をしっかりと
コントロールし、より強固な経営基盤に

株主還元

長期安定配当の基本方針を踏まえ
2020年度配当は2019年度普通配当と同額の
1株当たり70円を予定

配当方針

基本方針

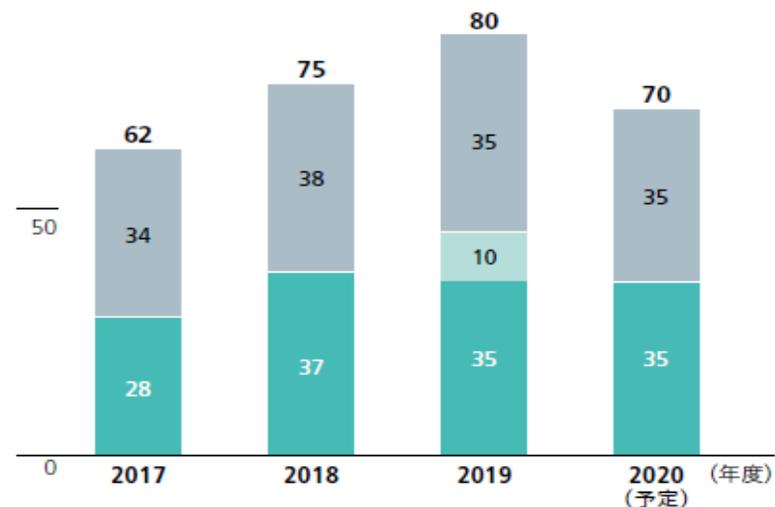
長期にわたり安定した配当を行うことを基本方針
としつつ、中長期的な利益成長による1株当たりの
配当額増加を目指す

1株当たり配当金

■ 中間配当金 ■ 記念配当金 ■ 期末配当金

(円)

100



成果と重要な成果指標 5.2 .戦略の進捗を示す独自KPIの設定

業績管理指標（全社）

- ・ 多様なビジネス特性に応じ、**複数の指標を用いた業績管理**は必要
- ・ 有利子負債を増やさない前提の元、収益を拡大し、配当 及び 成長投資を
実行していくためには、**キャッシュベースの収益力強化** 及び **資産効率の改善**が必須

⇒ **中計2020において重視する3つの指標を設定**

① 連結純利益

各年度の連結純利益 目標数値(予算)に対する「達成/未達」

② 基礎収益CF

各年度の前期実績に対する基礎収益CFの「増加額(率)」

③ 資産効率性指標(ROA)

中計期間におけるROAの「改善率」

成果と重要な成果指標

5.3.企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計

5.4.資本コストに対する認識

5.5.企業価値創造の達成度評価

次期中計期間におけるKPI及びモニタリング

< 全社KPI >

KPI : 当期利益、基礎収益CF、ROA

モニタリング : 前期実績比増減額
及び 3年計画全体に対する達成度

< 事業戦略KPI > (SBU単位)

KPI : 個別KPI/KAI、当期利益、ROIC 等

モニタリング : 3年計画全体に対する達成度

コーポレートガバナンスの体制と特徴

当社では、監査役会設置会社制度のもと、独立性のある社外取締役および社外監査役の選任ならびに独立社外取締役を主要な構成員とする指名・報酬諮問委員会の設置により経営の監督・監視機能を強化するとともに、執行役員制度の導

入・経営会議の設置などによる意思決定や業務執行の迅速化・効率化を図るなど、実効性のあるコーポレートガバナンス体制を構築しています。

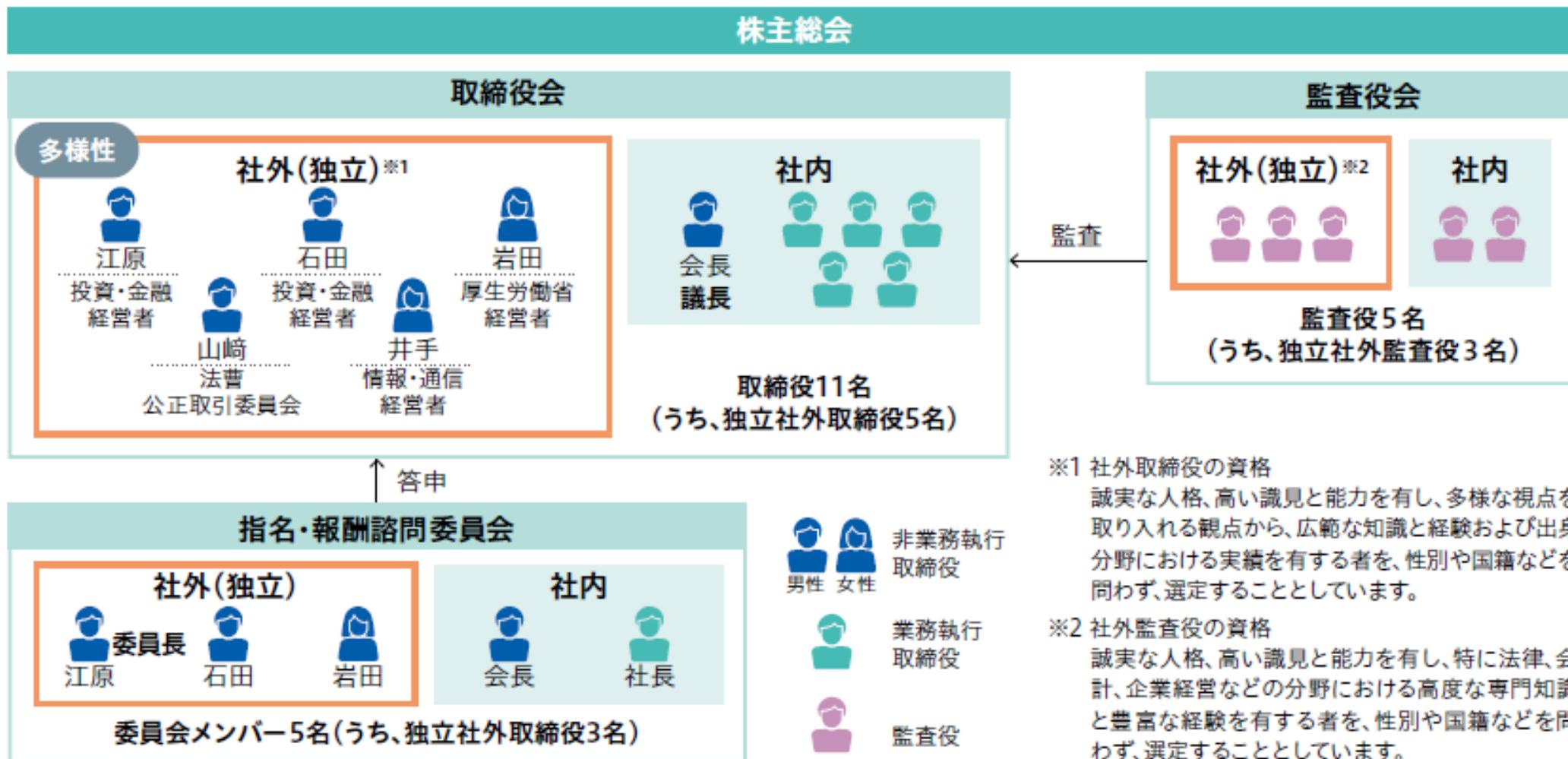
コーポレートガバナンス体制早見表(2020年6月19日現在)

機関設計	監査役会設置会社
取締役	11名(うち社外取締役5名)／任期1年
会長、社長執行役員、社外取締役の在任期間	原則として6年を超えない
監査役	5名(うち社外監査役3名)／任期4年
執行役員	制度の採用有
取締役会の任意諮問委員会	指名・報酬諮問委員会
コーポレートガバナンスの詳細情報(Webサイト)	トップページ > 企業情報 > コーポレートガバナンス > コーポレートガバナンスについて
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

ガバナンス

6.1.経営課題解決に相応しい取締役の持続性

住友商事のコーポレートガバナンス体制(監査役会設置会社)



ガバナンス

6.2.社長、経営陣のスキルおよび多様性

■ 所有株式数(2020年3月31日現在) ■ 取締役会出席回数(2019年度)

取締役



中村 邦晴
取締役会長
■ 138,100株
■ 16回/16回
1974年 4月
当社入社
2012年 6月
代表取締役社長
2017年 6月
代表取締役 社長執行役員 CEO^{*1}
2018年 6月
取締役会長(現職)



兵頭 誠之
代表取締役
■ 62,700株
■ 16回/16回
1984年 4月
当社入社
2018年 6月
代表取締役 社長執行役員 CEO(現職)



南部 智一
代表取締役
■ 58,100株
■ 13回/13回
1982年 4月
当社入社
2020年 4月
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^{*2}(現職)



山埜 英樹
代表取締役
■ 21,452株
■ 16回/16回
1983年 4月
当社入社
2020年 4月
代表取締役 専務執行役員
コーポレート部門 企画担当役員
CSO・CIO^{*3}(現職)



清島 隆之
代表取締役
■ 24,500株
■ 13回/13回
1984年 4月
当社入社
2019年 6月
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^{*4}(現職)



塩見 勝
代表取締役
■ 14,100株
■ —/—
1985年 4月
当社入社
2020年 6月
代表取締役 常務執行役員
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^{*5}(現職)

ガバナンス

6.3.社外役員スキルおよび多様性

社外取締役メッセージ

さらなるコーポレートガバナンス強化に向けて、
各分野で深い見識と豊かな経験を持つ社外取締役が多様な視点から語ります。



柔軟な運営や機敏な改善によって
当社の取締役会は進化し続けています

社外取締役
山崎 恒

環境変化に適応し
ガバナンスの強化を進めていきます

社外取締役
江原 伸好



属性のみならず経験や専門分野も含めた
ダイバーシティが重要です

社外取締役
岩田 喜美枝



取締役会の一層の実効性向上を目指し
オフサイトセッションで議論を深めています

社外取締役
石田 浩二



情報通信業界で培った事業経験や視点を活かして
企業価値向上に尽力します

社外取締役
井手 明子



ガバナンス

6.3.社外役員のスキルおよび多様性

社外取締役の専門性・経験と選任理由

氏名	選任理由	取締役 在任期間	社外取締役の専門性・経験					
			企業経営	投資	金融	法律	政府機関	情報・通信
江原 伸好	米系投資銀行およびプライベート・エクイティ・ファンド運営会社において長年培ってきた金融や企業経営に関する広範な知識と豊富な経験	4年	●	●	●	-	-	-
石田 浩二	大手金融機関での長年にわたる経験、また、日本銀行政策委員会の審議委員を歴任することなどで培ってきた金融や企業経営に関する広範な知識と豊富な経験	3年	●	●	●	-	●	-
岩田 喜美枝	長年にわたる労働省(現:厚生労働省)での要職の歴任、また、退官後に民間企業の経営者や社外役員を務めることなどで培ってきた、企業経営やコーポレートガバナンス、企業の社会的責任、ダイバーシティなどに関する広範な知識と豊富な経験	2年	●	-	-	-	●	-
山崎 恒	裁判官および弁護士として長年にわたり培ってきた法律に関する高度な専門知識と豊富な経験	2年	-	-	-	●	●	-
井手 明子	長年にわたり大手通信事業者において要職を歴任し、グループ会社の経営者や親会社(持株会社)の常勤監査役を務めるなど、情報・通信、企業経営やコーポレートガバナンスなどに関する広範な知識と豊富な経験	新任	●	-	-	-	-	●

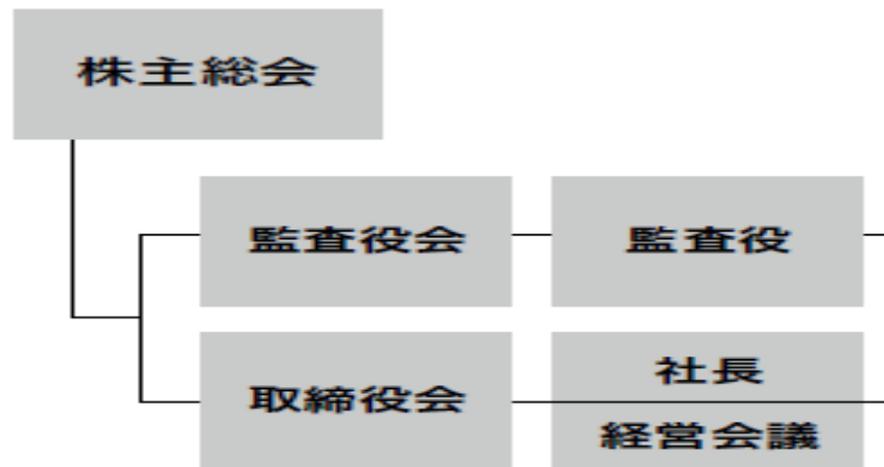
経営会議

業務執行レベルの最高意思決定機関

取締役会から委任された経営に関する特定の重要事項について、多様な意見と多面的な議論を踏まえた意思決定を行うため、2015年7月から経営会議を業務執行レベルの最高

意思決定機関としています。

経営会議は、社長執行役員、コーポレート部門の各担当役員および営業部門の各事業部門長で構成され、原則毎週1回開催しています。



ガバナンス 6.5. 利益分配の方針

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

株主還元

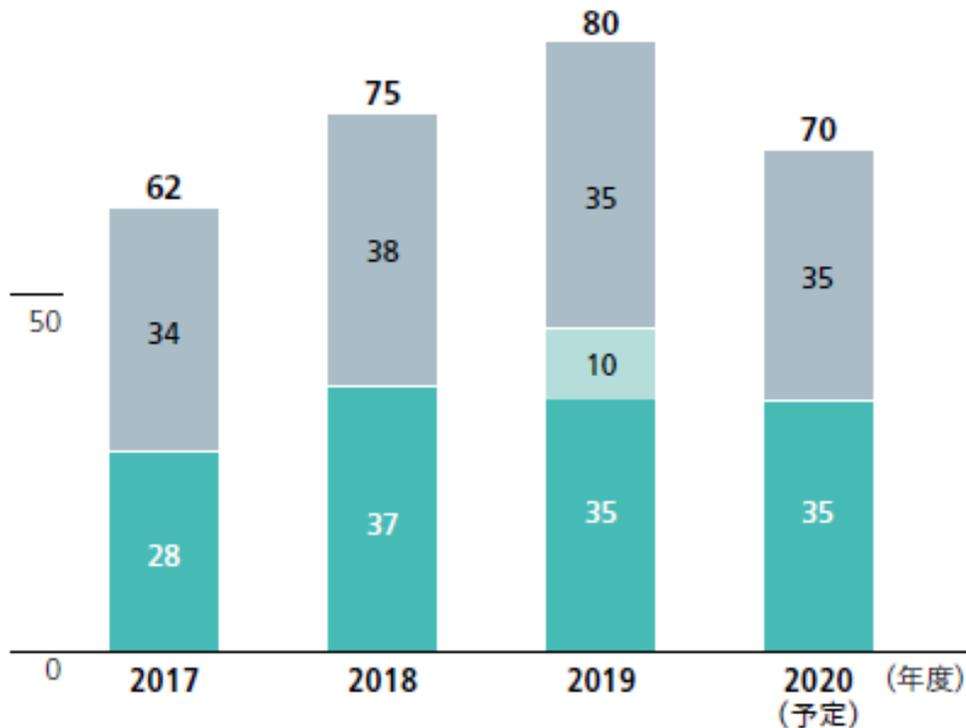
長期安定配当の基本方針を踏まえ
2020年度配当は2019年度普通配当と同額の
1株当たり70円を予定

1株当たり配当金

■ 中間配当金 ■ 記念配当金 ■ 期末配当金

(円)

100



役員報酬等の基本方針および体系

取締役および監査役の報酬等の内容の決定については、当社グループの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、経営戦略と連動した持続的な成長を後押しする報酬制度を実現するため、以下の基本方針などを定めています。

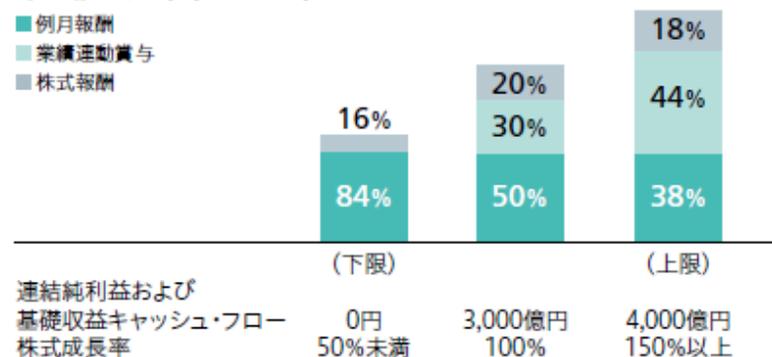
基本方針

- 当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を牽引する優秀な経営人材を保持・獲得するため、競争力のある報酬水準に設定します。
- 固定報酬(例月報酬)と変動報酬(短期的な成果に連動する業績連動賞与と中長期的な成果や株主価値に連動する株式報酬(譲渡制限付株式報酬および業績連動型株式報酬))の割合などを適切に設定することにより、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するものとします。
- 当社グループの経営戦略と業績連動賞与の関連性を重視することにより、経営戦略に合致した職務の遂行を促し、また具体的な経営目標の達成を強く動機付けるものとします。
- 株式報酬制度について、株主価値との連動性を重視することにより、中長期的な事業ポートフォリオの最適化や企業価値向上に向けた取り組みを促進するとともに、株主との一層の価値共有を進めるものとします。

業務執行取締役・執行役員の報酬水準および報酬構成比率

- 外部専門機関による客観的な報酬市場調査データ(ウイリス・タワーズワトソン社の「経営者報酬データベース」)などを参考に、当社の経営環境や経営戦略・人材戦略を踏まえ、適切な報酬水準および報酬構成比率を設定しています。
- 業務執行取締役の報酬構成比率は、連結純利益および基礎収益キャッシュ・フローが3,000億円、株式成長率が100%を達成した場合に、例月報酬、業績連動賞与および株式報酬がそれぞれ50:30:20となるように設定しています。業績達成シナリオごとのイメージは、以下の通りです。

報酬構成比率(イメージ)



ガバナンス

6.6. 役員報酬制度の設計と評価

役員報酬体系

●は、それぞれの報酬等の支給対象者を示します

報酬等の種類		支給対象			
		業務執行取締役／執行役員※1	取締役会長※2	社外取締役※3	監査役※4
固定	例月報酬	●	●	●	●
変動	業績連動賞与	●	-	-	-
	譲渡制限付株式報酬 (リストラクテッド・ストック)	●	●	-	-
	業績連動型株式報酬 (パフォーマンス・シェア・ユニット)	●	●	-	-

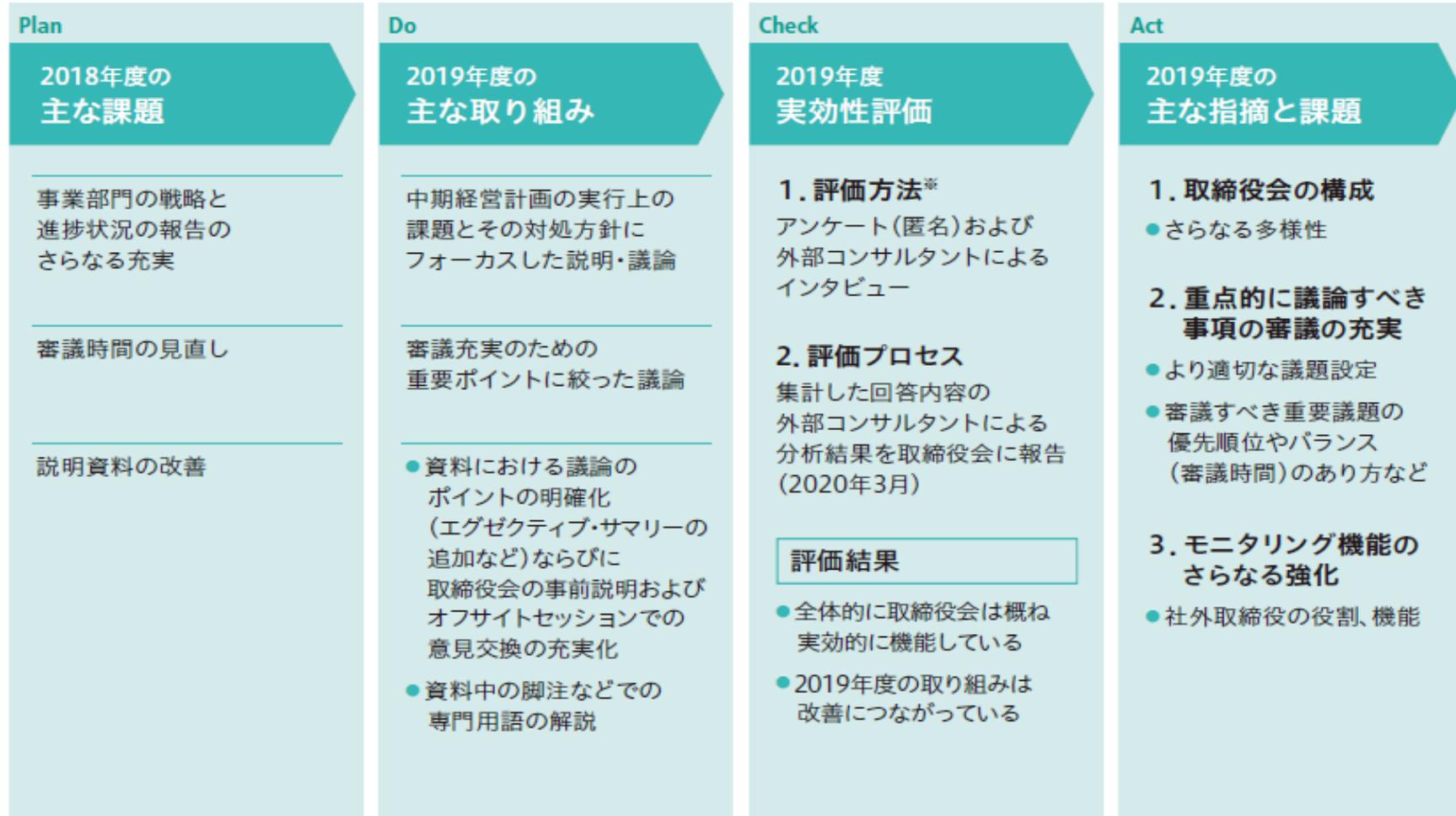
※1 業務執行取締役および執行役員の報酬は、「例月報酬」「業績連動賞与」「譲渡制限付株式報酬」および「業績連動型株式報酬」により構成されています。

※2 取締役会長の報酬は、「住友商事コーポレートガバナンス原則」にて定めている通り、経営の監督を主たる役割としていることから、「例月報酬」に加え、株主価値の向上に資する「譲渡制限付株式報酬」および「業績連動型株式報酬」により構成されています。

※3 社外取締役の報酬は、高い客観性・独立性をもって経営を監督する立場にあることから、固定報酬(「例月報酬」)のみで構成され、毎月定額を支給します。

※4 監査役の報酬は、高い客観性・独立性をもって経営を監査および監督する立場にあることから、固定報酬(「例月報酬」)のみで構成され、毎月定額を支給します。

取締役会の実効性のさらなる向上への取り組み(PDCAサイクル)



※ 評価項目:①取締役会の構成、②取締役会の運営、③取締役会の審議の充実・モニタリング機能の強化、④社外役員への情報提供その他支援の体制、⑤自身の取り組み、⑥前年度の改善施策の評価などを含む。自由記載欄あり。

ガバナンス

6.7.取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題

2019年度の取締役会・オフサイトセッションの
主な議論のテーマ(重要経営課題および各種委員会活動)

経営計画

- 中期経営計画2020の進捗レビュー
- Post中期経営計画2020に向けた論点と方向性
- 部門定例報告(部門戦略の進捗、課題と対処方針)

各種委員会活動報告

コンプライアンス委員会、IR委員会、
サステナビリティ推進委員会など

ESG関連

- サステナビリティ経営の高度化
- 気候変動問題に対する方針
- 住友商事グループの人権方針
- 英国Modern Slavery Act 2015
- 「住友商事コーポレートガバナンス原則」改定
- 取締役会実効性評価の結果報告、改善施策

当社の価値創造のあるべき姿

< 課題感 >

何と云っても、PBR X 1.0割れ

簿価純資産	2.38兆円
時価総額	1.94兆円
PBR	0.81倍

当社の価値創造のあるべき姿

PBR 1.0倍割れの原因は？

「コングロマリットディスカウント」

つまり、「分かりにくい」こと

当社の価値創造のあるべき姿

では、どうしたらよいか？

①事業ポートフォリオの入れ替え（メリハリ）

②リスクマネジメントへの信頼性アップ

③説明不足

当社の価値創造のあるべき姿

①事業ポートフォリオの入れ替え

- | | (評価) |
|---|------|
| ✓ 「構造改革」実行中。総額3,000億円の損失処理 | → ◎ |
| ✓ 「All Greens」プロジェクト実行中。
(不採算ビジネスのターンアラウンド、撤退戦略) | → ○ |
| ✓ 政策保有株の売却促進中 | → △ |
| ✓ 上場子会社の完全子会社化 (強みに磨きをかける) | → ▲ |

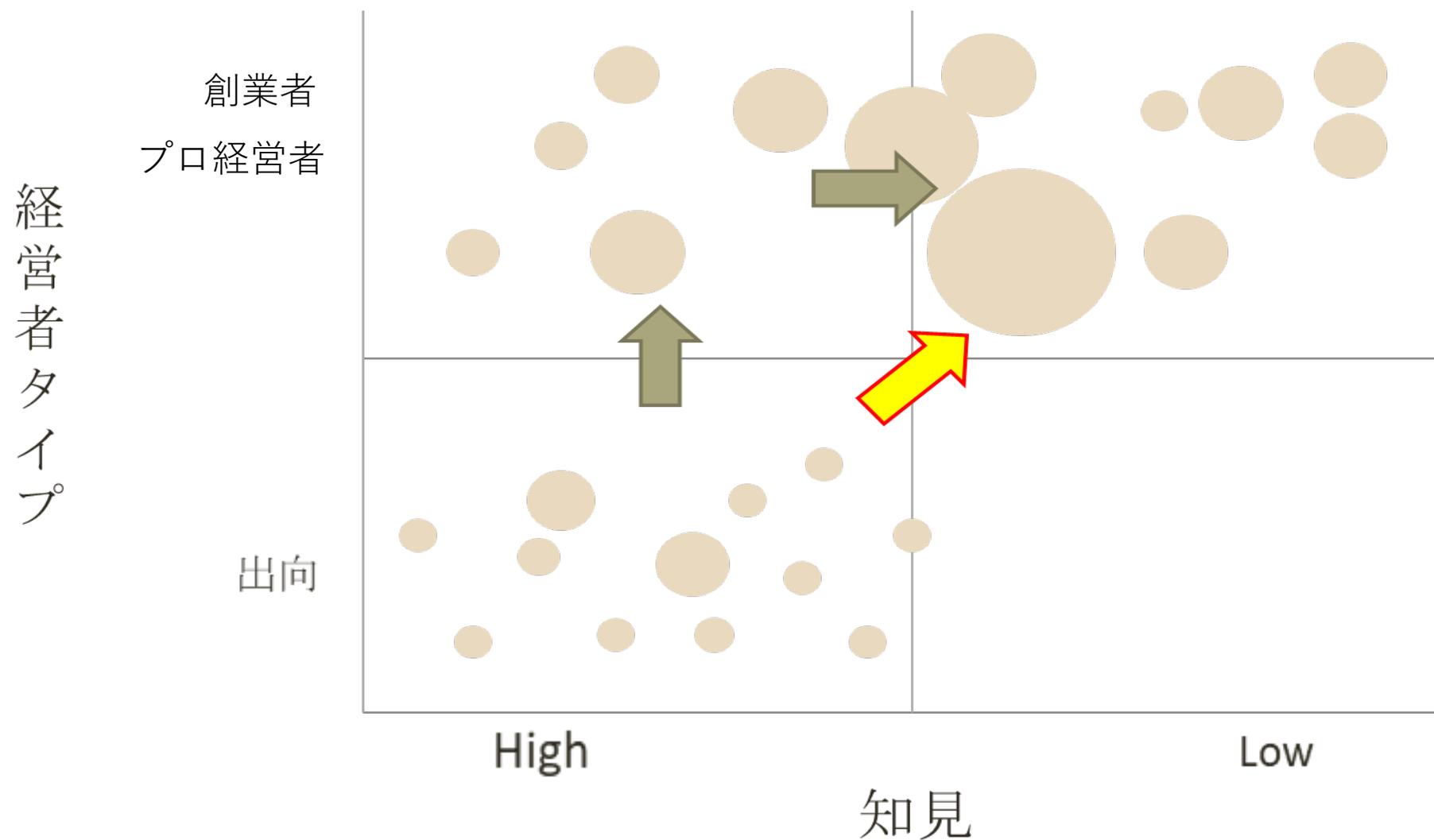
当社の価値創造のあるべき姿

② リスクマネジメントへの信頼性アップ

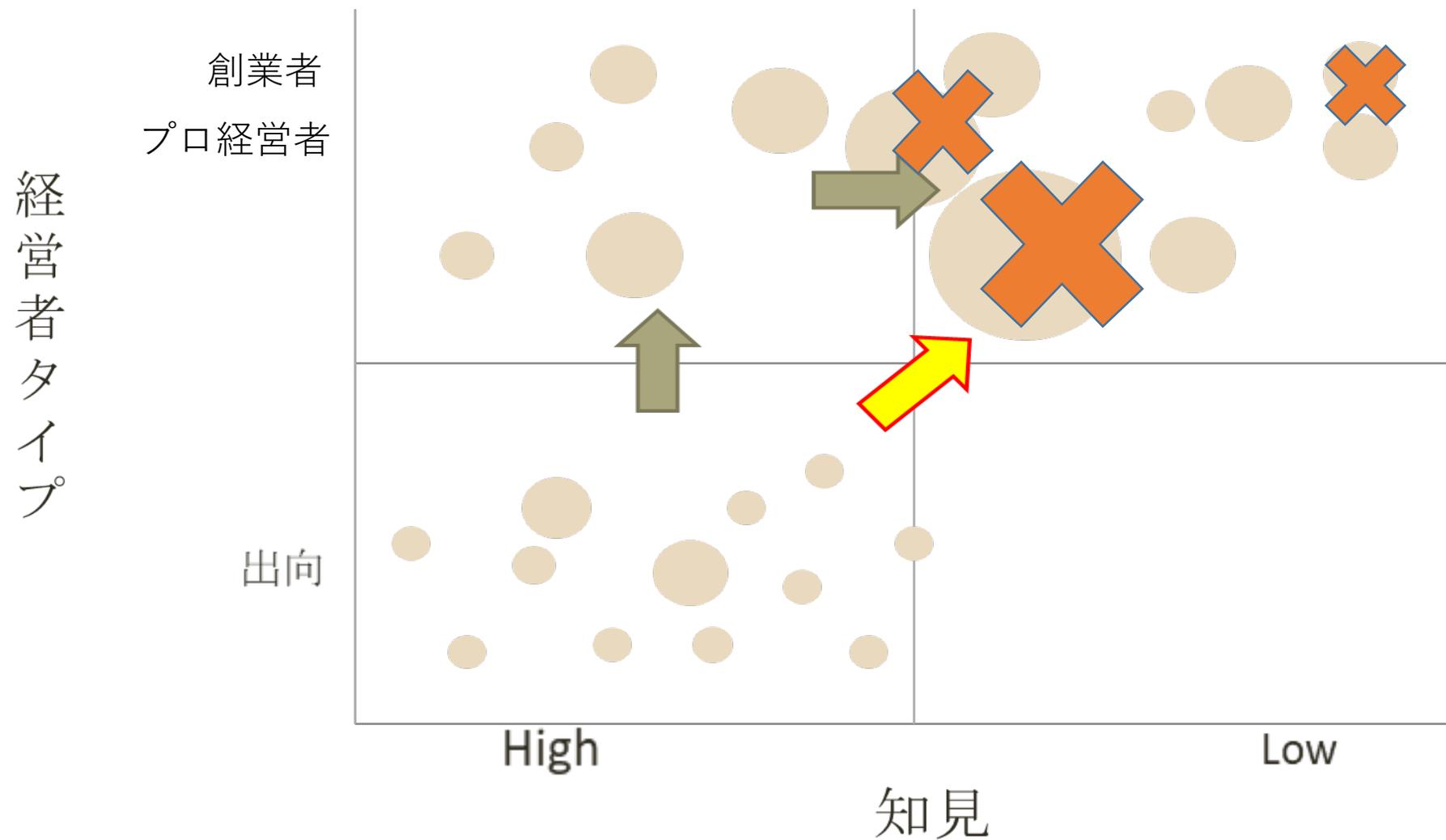
「過去10年で2度目の赤字決算（大型減損）」

つまり、投資の成功確率が低い

当社の価値創造のあるべき姿



当社の価値創造のあるべき姿



当社の価値創造のあるべき姿

減損発生領域の分析

- (1) ビジネス知見の低い領域（隣接or飛び地の事業分野、海外市場）
- (2) ガバナンス・コントロール弱（創業者orプロ経営者が経営）

② リスクマネジメント信頼性アップに向けた施策

- (1)(2) ダブルのチャレンジを回避（やるならスモールスタートで）
- 自前の経営人材育成（CDPスタート。10年後に100人のCFO輩出）

当社の価値創造のあるべき姿

③説明不足

2019年度 年間活動実績

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
		通期決算発表			第一四半期決算発表			第二四半期決算発表			第三四半期決算発表	
			定時株主総会		統合報告書発行							
個人投資家向け						個人投資家説明会						オンライン個人投資家説明会
アナリスト・機関投資家向け			海外IR					海外IR				
							海外SR					

エーザイ・柳CFO

機関投資家

個別面談数

「年間1,000件」

2019年度 機関投資家との個別面談実績

日本	海外			
	ヨーロッパ	アジア	アメリカ	合計
188件	35件	21件	20件	66件

2019年度 個人投資家説明会 参加者数

日本(7都市9会場)	オンライン
1,294名	1,004名

