

SQ



住友グループ広報委員会
Sumitomo Group Public Affairs Committee

<https://www.sumitomo.gr.jp/>

Sumitomo Chemical Co., Ltd.
Sumitomo Heavy Industries, Ltd.
Sumitomo Mitsui Banking Corporation
Sumitomo Metal Mining Co., Ltd.
Sumitomo Corporation
Sumitomo Mitsui Trust Bank, Limited
Sumitomo Life Insurance Company
The Sumitomo Warehouse Co., Ltd.
Sumitomo Electric Industries, Ltd.
Mitsui Sumitomo Insurance Co., Ltd.
Nippon Sheet Glass Co., Ltd.
NEC Corporation
Sumitomo Realty & Development Co., Ltd.
Sumitomo Osaka Cement Co., Ltd.
Sumitomo Bakelite Co., Ltd.
Sumitomo Forestry Co., Ltd.
Sumitomo Rubber Industries, Ltd.
Sumitomo Pharma Co., Ltd.
Sumitomo Mitsui Card Company, Limited
Sumitomo Construction Machinery Co., Ltd.
Sumitomo Seika Chemicals Co., Ltd.
Sumitomo Precision Products Co., Ltd.
Sumitomo Densetsu Co., Ltd.
Sumitomo Wiring Systems, Ltd.
The Japan Research Institute, Limited
Sumitomo Mitsui Finance and Leasing Co., Ltd.
SMBC Nikko Securities Inc.
SCSK Corporation
Sumitomo Riko Company Limited
Nissin Electric Co., Ltd.
Meidensha Corporation
Sumitomo Mitsui Auto Service Co., Ltd.

住友化学株式会社
住友重機械工業株式会社
株式会社三井住友銀行
住友金属鉱山株式会社
住友商事株式会社
三井住友信託銀行株式会社
住友生命保険相互会社
株式会社住友倉庫
住友電気工業株式会社
三井住友海上火災保険株式会社
日本板硝子株式会社
NEC
住友不動産株式会社
住友大阪セメント株式会社
住友ベークライト株式会社
住友林業株式会社
住友ゴム工業株式会社
住友ファーマ株式会社
三井住友カード株式会社
住友建機株式会社
住友精化株式会社
住友精密工業株式会社
住友電設株式会社
住友電装株式会社
株式会社日本総合研究所
三井住友ファイナンス&リース株式会社
SMBC日興証券株式会社
SCSK株式会社
住友理工株式会社
日新電機株式会社
株式会社明電舎
住友三井オートサービス株式会社

Publisher
Sumitomo Group Public Affairs Committee
住友グループ広報委員会

Planning & Editing
Nikkei BP Consulting, Inc.
日経BPコンサルティング

Printing
Dai Nippon Printing Co., Ltd.
大日本印刷

Design
LEX

©2026 Sumitomo Group Public Affairs Committee
All rights reserved
Printed in Japan
©住友グループ広報委員会2026
本誌記事、写真、イラストの無断転載を禁じます。



Shaping the future
with AI

Contents

- 2 For a Brighter Future
Hirofumi Saijo
Director of the Sumitomo Pavilion
- 4 Shaping the future with AI
- 12 Let's talk!
- 15,22 News & Topics
- 16 Illustrator Hiroki Tsuboi
Visits Sumitomo Group
Agro & Life Solutions
Research Laboratory
Sumitomo Chemical
- 20 Sumitomo's Modern Development
- 23 WOMEN SHINE at Sumitomo
Yumiko Yoda
Sumitomo Mitsui Trust Bank

目次

- 2 未来へ届ける
住友館 館長
西條浩史さん
- 4 AI戦略の潮流
- 12 Let's talk!
- 15,22 ニュース&トピックス
- 16 漫画ルポライター
つばいひろきの住友グループ探訪
住友化学
アグロ&ライフソリューション研究所
- 20 近代住友の歩み
- 23 住友で輝く女性
三井住友信託銀行
依田結美子さん

For a Brighter Future

未来へ届ける

Expo 2025 Osaka, Kansai, Japan concluded on October 13, 2025.
In the final installment of this series, we spoke with Mr. Hirofumi Saijo, Director of the Sumitomo Pavilion, about his impressions of an Expo 2025 filled with diverse challenges and inspiring moments, as well as his expectations for the future.

2025年10月13日、大阪・関西万博が閉幕した。
本企画の最終回は、住友館館長の西條浩史さんに、多様な挑戦と感動が詰まった万博の所感と今後の予定を聞いた。

As the Director of the Sumitomo Pavilion, I am particularly delighted that we have successfully completed the 184-day Expo 2025 and reached the pavilion's finale. Hearing so many visitors say things like "It stirred my emotions" or "I was moved to tears," is powerful evidence that the message we sought to convey truly resonated.

Through the UNKNOWN FOREST, we were able to share stories of life and the importance of natural cycles through the theme of the forest, which I believe resonated with numerous visitors. Almost all of the Sumitomo Group's businesses originated from the Besshi Copper Mines

and have long valued their relationship with forests, where diverse forms of life coexist. That's why the forest was placed at the heart of the Sumitomo Pavilion. In harmony with the Expo theme, "Designing Future Society for Our Lives," I hope the pavilion also gave Sumitomo Group employees an opportunity to reflect on Sumitomo's philosophy and the enduring significance of the Besshi forest.

Among the various exhibits and activities at the Sumitomo Pavilion, the tree-planting experience—participated in by over 10,000 people, mostly children—stood out as a symbolic initiative



1. Mr. Saijo delivering remarks at the opening ceremony on April 13.
2. Guiding Mr. Manuel Salchli, Commissioner General of the Swiss Pavilion and President of the steering committee of Expo 2025 Osaka through the Sumitomo Pavilion.

1. 4月13日の開館式で挨拶をする西條さん。
2. スイス館政府代表および大阪・関西万博参加国運営委員会議長であるマヌエル・サルクリさんを住友館に案内。



3. Saplings planted by participants in the tree-planting experience will be transplanted to the Besshi mountains, where they will eventually grow and become forest resources that enrich the future.
4. The Sumitomo Pavilion welcomed around 850,000 visitors. Its immersive experience in a magical setting attracted widespread attention, making it one of the most popular pavilions throughout the Expo.

3. 植林体験参加者が植えた苗木は、別子の山に植林され、やがて未来を豊かにする森林資源になる。
4. 住友館の来場者数は約85万人。幻想的な空間で没入感のある体験ができることで話題となり、会期中、常に人気のパビリオンとなった。



that will leave a tangible legacy for the future. The saplings planted during the program will be reforested about a year later to the "Forest of Life" in Niihama City, Ehime Prefecture, and their growth will be featured on the Sumitomo Group Public Affairs Committee website and other channels. We hope this program, which will continue to grow as a forest, becomes a legacy that allows people to experience the cycle of life. The wood used in the pavilion will also be repurposed for various items, further promoting resource circulation.

The tree-planting experience was run by 477 volunteers from across Sumitomo Group, creating opportunities for fruitful interaction transcending company boundaries. We are currently compiling an exhibition record book, which will be distributed to all Group companies. The architectural model of the Sumitomo Pavilion, benches, and some exhibits will be passed on to the Sumitomo Historical Archives, the Sen-oku Hakukokan Museum, and various Group companies, where they will serve as commemorative items. Thanks to the support of so many people, the Sumitomo Pavilion became one of the Expo's standout pavilions. We extend our heartfelt gratitude to everyone who contributed. 80

住友館館長の立場から、会期184日間を無事に終えて閉館を迎えられたことを何よりうれしく感じています。また、多くの方々にご来館いただき、「感動した」「涙が出た」といった声をいただけたことは、私たちが伝えなかったメッセージがしっかり届いた証しだと受け止めています。

UNKNOWN FORESTを通じ、「森」というテーマを掲げていのちの物語や循環の大切さを発信できたのも、多くの方の心に響いた理由だと思います。住友グループの事業の多くは別子銅山から生まれ、様々ないのちが共生する森との関係を大切にしていますので、住友館では森を中核に据えました。万博のテーマ「いのち輝く未来社会のデザイン」にも重なり、グループで働く方々にとって、住友の理念や別子の森の意義を改めて実感する機会になったのではないのでしょうか。

住友館の様々なコンテンツの中でも、お子様を中心に1万人以上が参加した植林体験イベントは、未来に形として残せる象徴的な

取り組みとなりました。このイベントで植えられた苗木は約1年後に愛媛県新居浜市の「いのちの森」に植林され、その成長を住友グループ広報委員会のホームページ等で紹介する予定です。森として成長し続けるこのプログラムが、命の循環を実感できるレガシーとなることを期待しています。住友館で使われた木材は看板などに再利用し、資源の循環にも取り組みます。

この植林体験イベントの運営はグループ企業からの477人のボランティアが担い、会社の垣根を超えた交流も生まれました。これまでの記録をまとめた出展記録集を制作中で、グループ各社に配布予定です。住友館の建築模型やベンチ、展示品の一部は、住友史料館や泉屋博古館、グループ各社に引き継がれ、記念の品として活用されていきます。多くの方々の支えがあり、住友館は万博を代表するパビリオンの1つとなりました。ご協力いただいた皆様には心より感謝申し上げます。80

Shaping the future with AI

AI戦略の潮流

As AI technology rapidly permeates virtually every field, Sumitomo Mitsui Financial Group is actively promoting AI-based solutions, while SCSK Corporation is accelerating initiatives that support corporate decision-making and drive the efficiency and automation of business operations through AI. This feature article explores the challenges of AI adoption, future prospects, and the innovations emerging on the front lines, offering a closer look at the reality of the AI-driven transformation of the cotemporary business landscape.

AI技術が多様な分野へと急速に浸透する現在、三井住友フィナンシャルグループはAIを活用したソリューション提供を積極的に推進し、SCSKはAIを活用した企業の経営判断支援や業務の効率化・自動化に関する取り組みを加速させている。AI導入における課題や今後の展望、そして最前線で進行するイノベーションにフォーカスし、ビジネスシーンを席巻するAI革新の実像に迫る。

AI-CEO is an avatar of SMBC Group CEO Toru Nakashima that responds to questions from bank employees and staff.

「AI-CEO (社長AI)」はSMBCグループの中島達社長のアバターが、行員・従業員からの質問に答える。



“AI agent” refers to an AI system capable of making decisions autonomously and carrying out tasks. SMBC Group is working from end to end—developing AI-agent-related solutions for corporate customers and supporting their implementation.

「AIエージェント」とは、自ら判断して業務をこなすAIを指す。SMBCグループは、AIエージェントに関する企業向けソリューションの開発から導入の支援まで取り組む。

PART 1

A ¥50 billion initiative leading an AI revolution beyond finance

— Sumitomo Mitsui Financial Group

500億円プロジェクトで金融の枠を超えるAI革命
— 三井住友フィナンシャルグループ

Amid the accelerating digital transformation of the financial industry, Sumitomo Mitsui Financial Group (SMBC Group, including the group companies) has decisively shifted toward full-scale adoption of AI. The Group plans to invest a total of ¥50 billion in AI by the fiscal year ending March 2029. Through this investment, it aims to advance AI utilization across the organization and redefine the very nature of financial business operations.

デジタル化が加速する金融業界で三井住友フィナンシャルグループ（グループ各社を含め以下、SMBCグループ）が本格的なAI活用にかじを切った。2029年3月期までに総額500億円をAI活用に投資する。AI活用を後押しし、金融業務そのものを再定義しようとしている。

“We are advancing our AI initiatives not only within the Digital Strategy Department, but also in close collaboration with multiple departments—including IT Planning Dept., Corporate Planning Dept., Data Management, Corporate Risk Management, as well as various business divisions,” says Keiji Matsunaga, General Manager of the Digital Strategy Department at SMBC Group.

Two major internal initiatives are underway: “AI-CEO” and “SMBC-GAI.” AI-CEO is an AI trained on past meeting minutes and internal documents to emulate the Group CEO’s way of thinking. It provide executives and employees with a high-level managerial perspective, helps reinforce SMBC Group’s corporate culture, and supports the refinement of proposals to customers and internal planning. SMBC-GAI, meanwhile, is a general-purpose chatbot that assists with tasks such as translation and document preparation. It now handles 40,000 to 50,000 interactions per day and is used routinely by employees across the organization.

“It began with basic tasks such as translation and summarizing documents,” explains Matsunaga, “but it has since evolved to support complex inquiries and even programming code generation.” Employees are discovering new ways to use SMBC-GAI as they interact with it. What started as a novelty has now become

「AI活用の取り組みはデジタル戦略部だけでなく、システム統括部や経営企画部、データマネジメント部、リスク統括部、各事業部門等、複数の部署と連携して進めています」と話すのは、SMBCグループデジタル戦略部長の松永圭司さんだ。

社内向けの取り組みとして「AI-CEO (社長AI)」と「SMBC-GAI」という2つの施策がある。AI-CEOは過去の議事録や資料を学習させることで社長らしさを再現したAIが、役職員への高い経営的視座の提供、SMBCグループのカルチャー浸透、お客様への提案や社内企画のブラッシュアップ等を行う。加えてSMBC-GAIは、翻訳や資料作成を支援する汎用チャットボットだ。今では1日4万〜5万回ものやりとりが発生しており、全従業員が日常的に活用しているという。

「最初は翻訳や資料の要約といった基本的な使い方から始まったのですが、今では複雑な回答を得るための活用や、プログラミング生成にまで発展しています」と松永さんは説明する。従業員たちは使いながら、新しい使い方を生み出しているという。物珍しさから始まったAIの利活用も、今では従業員の思考を深める重要なツールになっている。

ボトムアップを支える仕組み

AI活用を全社に浸透させる鍵は、現場の声を拾い上げる体制にある。SMBCグループでは2017年から「CDIO (最高デジタルイノベーション責任者) ミーティング」と呼ばれる月次会議を運営してきた。社長や頭取、

an essential tool for enhancing employees' thinking and decision-making.

Fostering bottom-up innovation

The key to embedding AI across the organization lies in a framework that captures input from the front lines. Since 2017, SMBC Group has had a monthly Chief Digital Innovation Officer (CDIO) Meeting. At this meeting, executives including the Group CEO, the Group CDIO, and the CEO of SMBC come together to review new business ideas leveraging digital technologies and AI from various departments—and make rapid, on-the-spot decisions.

“A CDIO Meeting is held monthly, and more than 70 sessions have been conducted to date. In some cases, ideas come from the sales department, while in other cases, proposals originate from the teams that develop and manage products,” says Matsunaga. Because proposals can be presented directly to the Group CEO and other executives, many receive approval on the spot and move forward immediately.

The ¥50 billion AI investment budget was established as a continuation of these steady, ground-level initiatives. With conventional system investments, return on investment (ROI)—for example, how many hours can be saved or how many years it takes to amortize the cost—is clearly required, reflecting strict cost-effectiveness criteria. However, for AI-related projects, it is often difficult to quantify the effectiveness during the trial phase. Acknowledging these structural challenges, SMBC Group has adopted a policy of promoting AI projects from the top down without being overly concerned by ROI in the early stages, and is allocating budgets accordingly to support ambitious, high-potential initiatives.”

A series of projects aiming to redefine financial operations

AI support for call center operations, streamlining of approval processes, and advanced rule-search capabilities—projects currently underway span a wide range of themes. In addition to initiatives for internal use, the Group is also developing services aimed at customers.

One notable initiative is the “Chief Financial Officer (CFO) Agent,” currently being developed in Singapore. Designed for corporate CFOs, this solution not only visualizes a company's financial data, but also provides real-time analysis of cash flow, inventory levels, and monthly performance. The AI examines the factors driving fluctuations in the numbers and even suggests potential action items.

“Over the past three to four years, we have engaged in ongoing dialogue with customers, steadily improving the accuracy to a level suitable for practical application,” says Matsunaga. Rather than simply providing general information, the solution was refined by fostering deep customer engagement through repeated interaction, resulting in a tool that can be used effectively in practice.

SMBC Group is also focused on improving contract management efficiency. LegalXross, offered by SMBC LegalX, a subsidiary established in August 2025, is a platform that provides corporate customers with comprehensive “contract lifecycle management (CLM)” capabilities—including electronic contracting, contract drafting, analysis, management, and compliance. By leveraging AI, the platform can, for example, provide an enterprise-wide

overview of contractual relationships and identify inconsistencies in costs, terms, and other contract details.

Why SMBC Group is building AI agents in-house

In August 2025, SMBC Group announced the establishment of an AI solution development company in Singapore. The new company's goal is to accumulate in-house capabilities for developing AI agents (autonomously operating AI). “We want to develop our own agents and integrate them into our business operations, rather than relying solely on outsourcing.” The company will start by providing services internally, with the goal of offering its expertise to external customers in the future.

The target extends beyond financial institutions to include any company with finance- or accounting-related operations. Matsunaga believes, “SMBC Group should be able to expand its business domain by leveraging AI technology.” He adds, “If AI agents can handle not only settlement and finance, but also order processing, contracts, and invoice issuance, we can significantly broaden the scope of our operations and transform the financial industry itself.”

In May 2025, SMBC Group launched “Trunk,” a comprehensive digital financial service for corporate customers. Leveraging AI, the Group is exploring new services to address the management issues of small and medium-sized enterprises, including automated invoice data processing and deferred payment functionality.

Benchmarking with the world's leading firms

Among SMBC Group's benchmarks for advancing digitalization and AI adoption are global financial institutions that are ahead in AI utilization, including JP Morgan and Citigroup of the U.S., and DBS Group of Singapore. “DBS is a global leader in digitalization. Keeping these firms in view will be essential as SMBC Group shapes its global strategy,” says Matsunaga.

On the other hand, globalization brings its own challenges. Laws and regulations vary by country, and the social environment in which the financial industry operates is not the same as in Japan. “Even within the same corporate group, operational requirements for personal information protection, transparency and accountability, security measures, and so on differ by region,” says Matsunaga. A flexible approach to governance is therefore essential.

The next step: Building an “ecosystem”

Looking ahead, SMBC Group aims to build new financial businesses leveraging AI agents and a range of other technologies. Broad societal acceptance is also a key factor. “By taking the lead in pursuing ambitious initiatives through diverse collaboration within Sumitomo Group, we can accelerate the spread of a new economy based on AI agents and other technologies,” says Matsunaga.

The financial industry is, in many ways, a sophisticated information industry. Advances in AI technology have the potential to fundamentally transform approaches to lending, sales methods, and proposal strategies. With a bold ¥50 billion investment, a framework that captures frontline input, and a strategy designed for global expansion, the day may not be far off when a new financial service originating in Japan takes flight on the global stage. ❸



1. SMBC Group has been named a “DX Stock” for the second consecutive year, following its first recognition in 2024. The designation highlights companies listed on the Tokyo Stock Exchange whose DX initiatives enhance corporate value.
2. LegalXross digitizes the entire contract process, aiming to evolve contract management into a strategic function.

1. SMBCグループは2024年から2年連続で、東証上場企業で企業価値向上につながるDXを推進する企業を選ぶ「DX銘柄」となった。
2. 「LegalXross」は契約プロセス全体をデジタル化。契約業務を戦略的な業務へ進化させるプラットフォームを目指している。

CDIOといった役員が集まり、各部門から上がってきたデジタルやAIを活用する新しいビジネスアイデアを直接確認し、即断即決する場だ。

「毎月開催し、これまで70回以上実施してきました。営業部門からアイデアが上がってくるケースもあれば、プロダクトを開発・運用する部署から提案がある場合もあります」（松永さん）。会議では社長をはじめとする役員に直接プレゼンテーションできるため、その場で承認を得て進められるプロジェクトも多い。

500億円のAI投資枠は、こうした地道な取り組みの延長線上に生まれた。従来のシステム投資では、何時間短縮できるか、何年で償却できるかといったROI（投資利益率）、つまり費用対効果が明確に求められた。しかし、AI関連のプロジェクトでは試行段階で効果を明確に算定することが難しい場合もある。そうした構造上の課題も踏まえ、「初期段階では必ずしもROIにとらわれ過ぎず、トップダウンでAI案件を推進する」という方針のもと、挑戦的なプロジェクトにも予算を配分している。

「金融業務の再定義」目指すプロジェクトが次々と

「コールセンター業務のAI支援」「稟議の効率化」「規程検索の高度化」——。現在進行中のプロジェクトは多岐にわたる。社内向けの取り組みに加え、顧客提供を目指したサービス開発も進んでいる。

注目すべき取り組みの1つは、シンガポールで開発している「CFO（最高財務責任者）エージェント」だ。企業のCFO向けに開発したソリューションで、企業の財務データを可視化するだけでなく、キャッシュフローや在庫状況、月次パフォーマンスをリアルタイムで分析できる。AIが数字の変動要因を分析し、考えられるアクションアイテムまで提示するという。

「3～4年かけて顧客と実際に対話を重ね、実用を見据えられる水準まで精度が高まってきた」と松永さんは語る。一般的な情報提供ではなく、顧客理解と対話の積み重ねによって、実務で使えるソリューションに仕上げたという。

契約書管理の効率化にも力を入れている。2025年8月に設立した子会社、SMBCリーガルXが提供する「LegalXross（リーガルクロス）」は、企業向けに、電子契約だけでなく、契約書の作成、分析、管理、コンプライアンスを含めた「コントラクト・ライフサイクル・マネジメント（CLM）」の機能を提供するプラットフォームだ。例えば、AIを活用することで、企業全体の契約関係を一覧化し、各契約におけるコストや条件等の整合性も認識できる。

「AIエージェント」内製化の狙い

2025年8月にはシンガポールでのAIソリューション開発会社設立を公表した。新会社の目的は「AIエージェント」（自律的に動くAI）を自社

開発する能力の蓄積だという。松永さんは「外部にアウトソースし続けるのではなく、我々自身がエージェントを開発し、業務オペレーションに組み込んでいく力を持ちたい」と説明する。まずは内部向けにサービスを提供し、将来的には外部企業にもノウハウを提供していく計画だ。

ターゲットは金融機関だけでなく、財務・経理周りの業務を持つあらゆる企業が想定されている。「SMBCグループもAI技術を武器にビジネスドメインを拡大できるはず」と松永さんは考えている。「決済やファイナンスだけでなく、受発注や契約、インボイス発行までエージェントでカバーできれば業務の幅を大きく広げられるし、金融業のあり方を変えられる」（松永さん）。

SMBCグループでは2025年5月から法人向けデジタル総合金融サービス「Trunk（トランク）」の提供を開始しており、AIも活用しながら請求書の自動データ化や支払いの繰り延べ機能など、中小企業の経営課題に応える新サービスも展望している。

ベンチマークは海外のリーダー企業

SMBCグループがデジタル化の推進やAI活用でベンチマークの対象としている中には、米JPモルガン、米シティグループ、DBSグループ（シンガポール）といったAI活用で先行しているグローバル金融機関も含まれている。「DBSはデジタル化でグローバルトップクラス。そうした企業を見据えて戦略を立てなければ、SMBCグループは世界で戦えない」と松永さんは語る。

一方で、グローバル化には課題もある。国によって法律や規制が異なり、金融業を取り巻く社会環境も日本と同じとはいかない。「個人情報保護、透明性・説明責任、セキュリティ対策等、同じ企業グループ内でも、地域によって求められる運用が異なる」と松永さんは話す。柔軟な発想でガバナンスに取り組む姿勢が必要になる。

次の一手は「エコシステム」の構築

SMBCグループは今後、「AIエージェントをはじめとする様々な技術を活用した新しい金融ビジネスの構築」を目指す。社会全体の受容度も重要な要素。「住友グループの中でも様々なかたちで連携・協力し、先陣を切って挑戦的な取り組みを進めることができれば、AIエージェント等のテクノロジーをベースとした新たなエコノミーの普及を加速できる」と松永さんは期待を込める。

金融業とは高度な情報産業でもある。AI技術の進化により、融資の考え方や営業の手法、提案の仕方を根本から変革できる可能性がある。500億円に及ぶ大胆な投資と、現場の声を拾い上げる仕組み、そしてグローバル展開を見据えた戦略がそろったとき、日本発の新しい金融サービスが世界に羽ばたく日は遠くないかもしれない。❹

PART 2

PROACTIVE enables both rules-based and adaptive AI strategies

— SCSK

PROACTIVEが実現する「静」と「動」のAI戦略
— SCSK

Despite the arrival of the “2025 Digital Cliff”—a term describing the risks Japanese companies face from aging IT systems if they fail to modernize—digital transformation (DX) at many companies remains sluggish. To address this challenge, SCSK has launched “PROACTIVE,” a new digital offering. The platform deploys both “rules-based” AI, which handles predefined tasks, and “adaptive” AI, which continuously refines its outputs based on new data, helping companies shift toward truly data-driven management.

「2025年の崖」を迎えてもいまだに停滞する多くの日本企業のDX。この課題に向けてSCSKは、新たなデジタルオファリングサービスとして「PROACTIVE」の提供を開始した。「静」と「動」の2つのAIアプローチを展開し、データドリブン経営の実現を後押ししていく。

Failure to resolve IT system issues and implement management reforms through DX will result in significant economic losses for companies. The year long highlighted as the “2025 Digital Cliff” has past, yet many companies still remain unable to overcome this “cliff.” The reality is that enormous resources continue to be consumed by the maintenance and management of legacy systems. Today’s business environment is increasingly uncertain—characterized by labor shortages due to a declining birthrate and aging population, drastic shifts in global competitive dynamics, and rising geopolitical risks—making it imperative for companies to

accelerate their DX initiatives without delay. AI-driven support for management decision-making, along with greater efficiency and automation in operations, is now essential.

In response to these challenges, SCSK has launched “PROACTIVE,” an AI-centric* digital offering developed as an evolution of “ProActive,” the company’s proven ERP system. The new system deploys SCSK’s accumulated operational expertise, intellectual property, and advanced digital technologies to achieve maximum impact.

Takeru Shimura, Deputy General Manager of SCSK’s PROACTIVE Business Solutions Division, explains, “This

DXによりITシステムの問題解決や経営改革が行われなかった場合、企業には多大な経済損失が生じることになる。「2025年の崖」として警鐘が鳴らされたこの年も過ぎ去り、新しい年を迎えたが、今なお多くの企業がこの「崖」を乗り越えられずにいる。レガシーシステムの維持管理に膨大なリソースが割かれているのが現実だ。現在のビジネスを取り巻く状況は、少子高齢化による人材不足に加え、グローバル競争環境の激変や地政学的リスクの高まりなど、不確実性がますます高まっているだけに、各企業には一刻も早いDXへの取り組みが求められる。AIを活用した経営判断支援ならびに業務の効率化・自動化が不可欠だ。

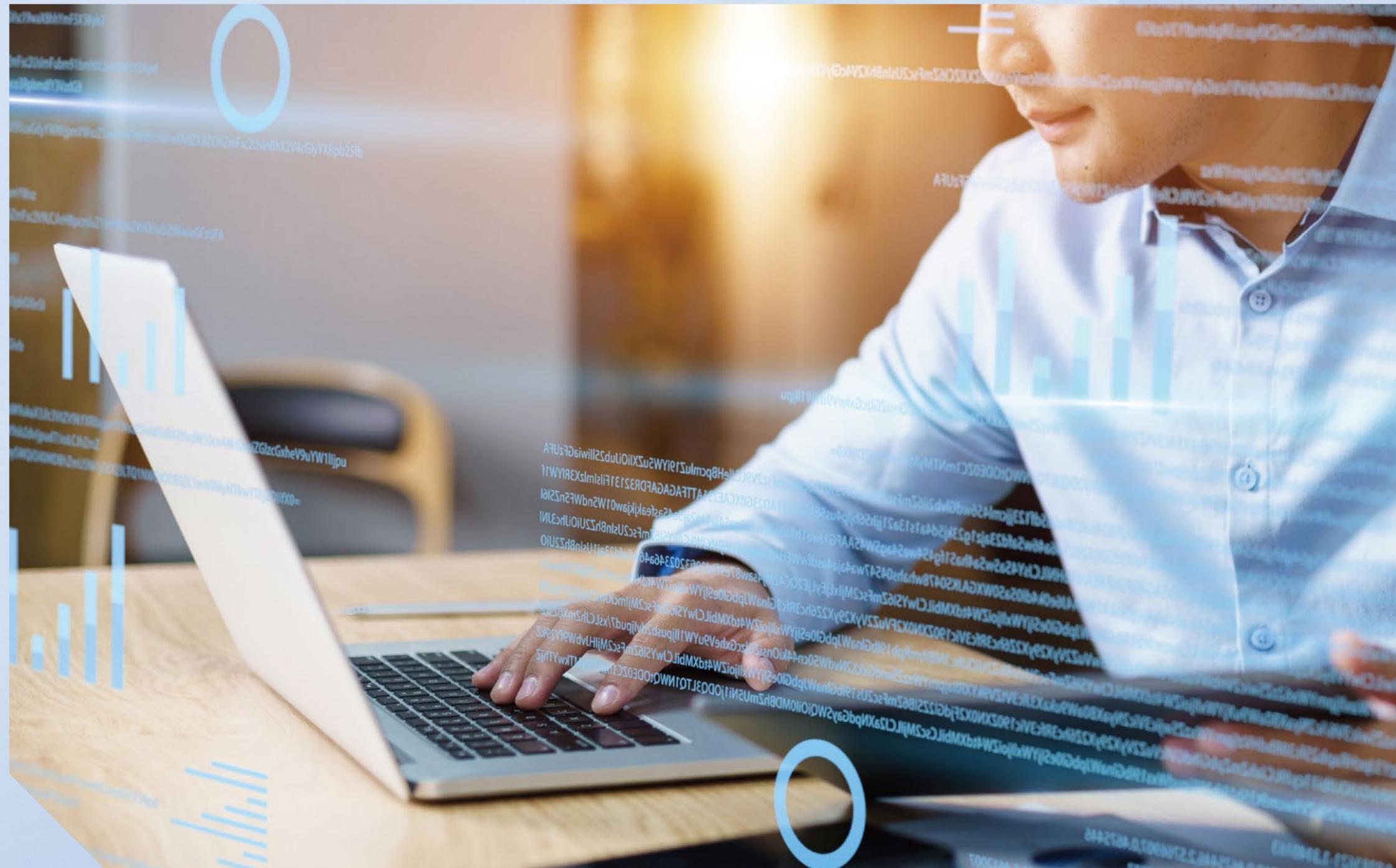
そうした中でSCSKが、これまで培った業務ノウハウと知財、先進デジタル技術を最大限に活用し、豊富な実績を持つERPシステム

PROACTIVE AI supports faster and more accurate management by providing both AI for executive decision-making (rules-based AI) and AI for operational efficiency, which dramatically enhance on-site agility (adaptive AI).

PROACTIVE AIは、高度な経営層向けの意思決定支援AI（静のAI）と現場業務のアジリティを圧倒的に高める業務効率化AI（動のAI）の双方の機能を提供することで、よりスピーディーで正確な経営を支援する。

「ProActive」を進化させる形で提供を開始したのが、AIセントリック*なデジタルオファリングサービス「PROACTIVE」である。

SCSK PROACTIVE事業本部 副本部長の志村尊さんは、「このアプローチは、AIを業務の性質に応じて最適な形で活用すべきという戦略的な思想に基づいています」と語る。「静」のAIは、すでに多くの企業で導入が加速している生成AIだ。「PROACTIVEに蓄積された、財務会計をはじめとする基幹業務系の膨大なデータを多角的に分析し、経営にとって意味のある指標や洞察を生成します」と志村さんは言う。





The AI Dashboard not only visualizes conventional system data such as sales, inventory, and financial information, but also enables easy AI-assisted use of complex company data.

AIダッシュボードの活用により、従来のようなシステムに蓄積された売上、在庫、財務などのデータの可視化だけでなく、複雑な企業データの活用をAIによって簡単にできるようになる。

approach is based on a strategic philosophy: AI should be applied in the form best suited to the nature of each task.” The rules-based AI leverages generative AI, whose adoption is already accelerating across many companies. “By performing multifaceted analyses of vast core operational data accumulated in PROACTIVE—including financial accounting and other key business operations—the system generates metrics and insights that are truly meaningful for management,” says Shimura.

On the other hand, adaptive AI refers to agentic AI—an advanced form of AI with a high degree of autonomy. While it can be seen as an evolution of traditional robotic process automation (RPA) and workflow systems, embedding AI decision-making capabilities throughout the process enables more flexible and sophisticated operations.

“For example, when an order form is received from the sales department, the AI automatically assesses its contents and performs the appropriate actions, such as posting it to the sales management system. For dining-related receipts, it extracts details—such as amount, date, and restaurant name—from smartphone images and automatically records them in the expense reimbursement system. By taking over tasks that previously required manual verification and entry, AI dramatically boosts operational efficiency,” says Shimura.

AI leveraging AI for smart decision-making

Another innovative feature of PROACTIVE AI is its multi-agent functionality, which enables multiple AI agents with distinct

specialties to collaborate and determine the optimal solution for a given task. “For example, when tasked with creating a management report, specialized agents—one for data collection, one for analysis, one for generating graphs, and one for drafting text—work together to complete the task,” explains Shimura. This multi-agent functionality is orchestrated by a higher-level AI, the AI Orchestrator, which coordinates the agents’ work and ensures the overall outcome is optimized. This mechanism—essentially AI leveraging AI—may sound futuristic, yet it is already implemented in PROACTIVE.

The objective of PROACTIVE is to transform enterprise resource planning (ERP) from a “defensive system” into an “offensive system,” supporting the realization of data-driven management. “By having AI automatically and autonomously analyze data—whether sourced internally or externally—and extract meaningful insights, executives and workplace managers can make precise, data-driven decisions and take swift action, even without being data scientists or specialists,” says Shimura.

PROACTIVE AI will continue to evolve in the years ahead. Its development aims to further democratize and enhance data-driven management, not only by predicting future outcomes from past and present data, but also by simulating various scenarios and recommending optimal strategies. PROACTIVE will play a crucial role in helping Japanese companies move from planning DX to putting it into practice. 30

一方の「動」のAIは、エージェントックAIと呼ばれる高度な自律性を持ったAIだ。従来のRPAやワークフローシステムの延長線上にある技術とも言えるが、その端々のプロセスにAIの判断能力が加わることで、より柔軟で高度な処理が可能となる。

「例えば営業部門から送られてきた受注書について、AIがその内容を自動的に判断し、販売管理システムに計上するなど適切な処理を実行します。飲食に関する領収書であれば、そのスマホ画像などから金額や日付、店舗名などを読み取り、経費精算システムに自動登録します。従来は人間が一つひとつ確認しながら入力していたこれらの作業をAIが代行することで、業務の効率性が飛躍的に向上します」(志村さん)

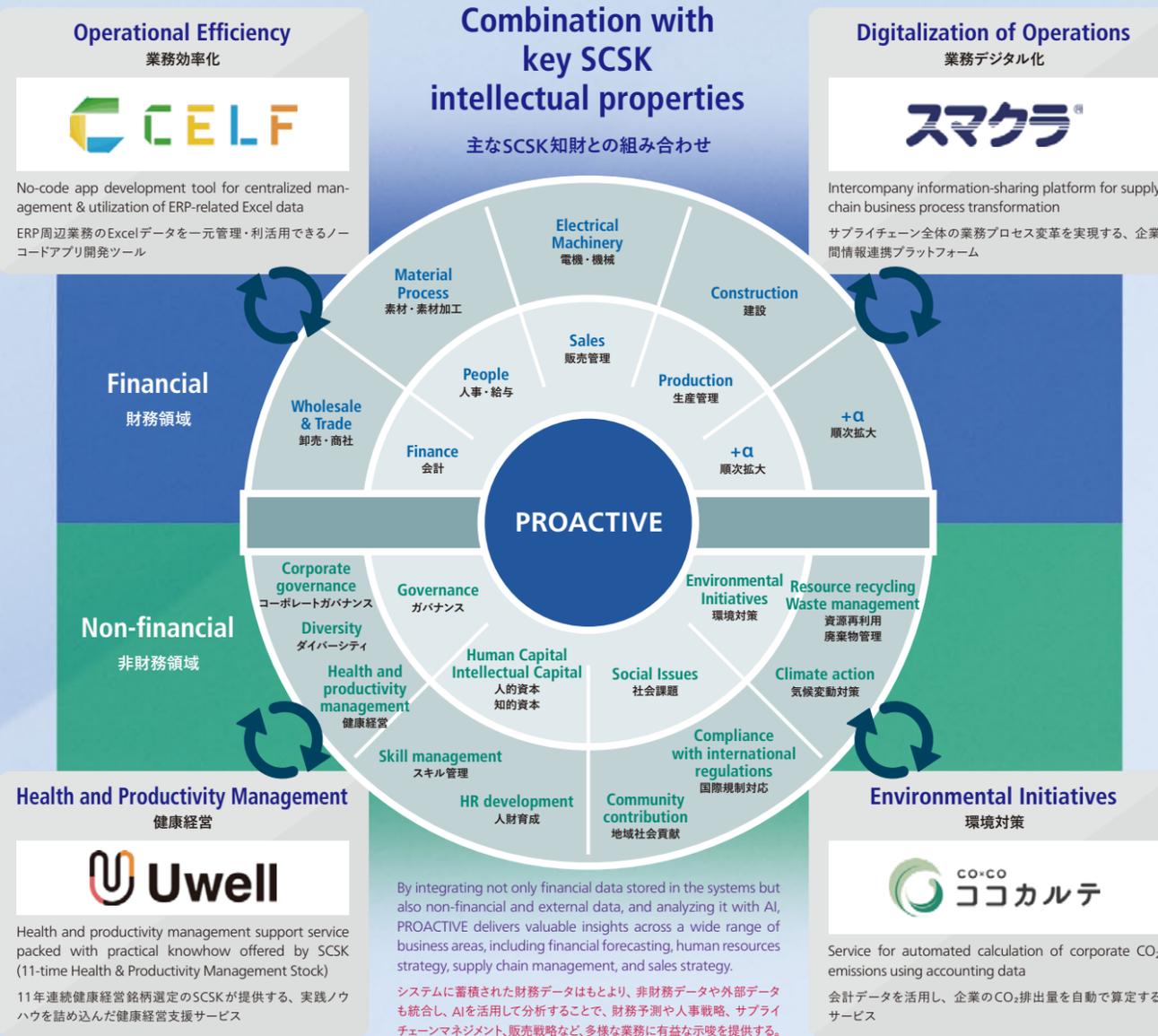
AIがAIを使いこなして、的確な意思決定を行う

そしてもう1つ、PROACTIVE AIの革新的な特徴として特筆しておきたいのが、マルチエージェント機能の実装である。特性の異なる複数のAIエージェントが協調しながら、与えられた課題に対する最適解を導き出す仕組みだ。「例えば経営レポートの作成を指示した場合、データを収集するエージェント、そのデータを分析するエージェント、グラフを作成するエージェント、文章を作成するエージェントなど、複数の専門化

されたエージェントが連携し、目的のタスクを遂行します」と志村さんは説明する。AIオーケストレーターという上位のAIが、各エージェント間の作業を調整し、全体として最適な結果が得られるよう制御する役割を果たすことで、このマルチエージェント機能は実現されている。「AIがAIを使いこなす」という、一見すると近未来的とも言えそうな仕組みが、PROACTIVEにはすでに実装されているのである。

PROACTIVEが目指すのは、ERPが果たす役割を「守りのシステム」から「攻めのシステム」へと転換し、データドリブン経営の実現を後押しすることにある。「社内だけでなく、場合によっては外部からも取得したデータをAIが自動的にかつ自律的に分析し、意味のある洞察を抽出することで、経営者や業務現場のマネージャーは、データサイエンティストのような専門家でなくても、データに基づいた的確な意思決定を行い、迅速なアクションを起こせるようになります」と志村さんは言う。

PROACTIVE AIは、今後に向けても継続的な進化を遂げていく。過去と現在のデータから未来を予測するだけでなく、例えば様々なシナリオをシミュレーションし、最適な戦略を提案できるようにするなど、データドリブン経営のさらなる民主化と高度化を進めていく考えだ。PROACTIVEは、日本企業のDXを検討から実践へと導く、重要な役割を担っていくことになる。30



Let's talk!

Leveraging what we learned in training to lead our workplaces forward

研修での学びを生かして、職場をけん引!



Illustration: Naoyuki Hayashi / イラスト: ハヤシナオユキ

For an organization or team to perform at its best and deliver results, strong leadership is essential. Sumitomo Group companies are expanding their training programs to develop the next generation of leaders who will drive their organizations forward. Young managers who have completed the leadership program discuss the experiences and insights they gained through the training.

組織やチームが力を発揮し成果を上げていくためには、リーダーの存在が重要かつ不可欠だ。住友グループ各社は、会社をけん引する人材の育成に向けて、研修制度の充実を図っている。リーダー研修を受講した若手管理職者が、研修での経験や得た学びについて語り合った。



(From left)
Kazuya Inoue, Manager, 1st Sales Group, Mobility Electronics Sales Division, Sumitomo Electric Industries
Aiko Ohkuma, Manager, Quality Control Section, Nagoya Factory, Sumitomo Rubber Industries
Asuka Hotta, Manager, Order Status Monitoring Section, Sales Administration Division, Sales Planning & Administration Group, Meidensha
 *The discussion took place in early October 2025.

左から
井上和也さん (住友電気工業 移動体エレクトロニクス営業部 第一グループ長)
大熊愛子さん (住友ゴム工業 名古屋工場 品質管理課 課長)
堀田あすかさん (明電舎 営業統括本部 統括部 契約管理課 課長)
 ※座談会は2025年10月上旬に実施

The toughest challenges—coordinating with team members and meeting tight deadlines

Inoue: I work in the Mobility Electronics Sales Division at Sumitomo Electric Industries in Nagoya. From April to December 2024, I took part in an eight-month training program alongside people selected from various departments. As part of the action learning component, we formed teams of six and tackled a practical assignment: developing proposals to deal with real management issues.

Ohkuma: I also live in Aichi Prefecture and work at the Nagoya Factory of Sumitomo Rubber Industries. I took part in the training program in 2022, where I learned about business strategy and management. Because it was during the pandemic, most of the sessions were held online. There were breaks between modules, so the entire program lasted about a year and a half.

Hotta: I work in a department supporting sales at Meidensha's Tokyo Head Office. I used to work in sales at the Nagoya Works, so I feel a connection with both of you. My training was a group-work program in which teams of about six people, selected by managerial level—such as department and section managers—developed new business concepts. The program ran for about six months, starting in July 2024.

Inoue: So in your cases, the training themes were already set. For us, there were two options: pick from themes provided by the company, or come up with one entirely on our own. My team chose the latter. Even at the stage of deciding the theme, it was a bit challenging for members from different departments and job functions to collaborate and align in a particular direction.

Ohkuma: It's really challenging to get people with different backgrounds on the same page, isn't it? At first, I was a bit unsure because everyone had different perspectives on the training. But as the training progressed, we gradually aligned and found our direction.

Hotta: Even though we were all around the same age, it was challenging for members from different roles to work together as a team and develop new business concepts. Coordinating with people in different locations to consolidate our ideas was also a race against time. To make progress alongside our regular duties, we had to come up with solutions, like holding regular meetings voluntarily after work.

Ohkuma: I know what you mean. Sometimes I had to incorporate actual figures into my assignments, so I spent weekends researching and working things out.

Inoue: Same here. In my case, several opportunities to report to executives were scheduled before the final presentation, so I remember being constantly busy preparing and working for those sessions.

The team gradually came together as the training progressed

Hotta: As our discussions progressed and our ideas became

苦労したのはメンバーとの連携と時間との闘い

井上 私は名古屋にある住友電気工業の移動体エレクトロニクス営業部にいます。2024年4月から12月までの8カ月間、各部署から選ばれたメンバーで研修を受けました。アクションラーニングでは、6人ずつ1チームになって経営課題への提言を行うという実践型プログラムに取り組みました。

大熊 私も愛知県在住で、住友ゴム工業の名古屋工場にいます。私が研修を受けたのは2022年です。経営戦略の考え方やマネジメントを学びました。コロナ禍だったので主にオンラインで受講しました。1つの研修が終わると、少し間を空けて別の研修が始まる形で、研修期間はトータルで一年半ほどでした。

堀田 私は明電舎の東京本社で営業をサポートする部門にいます。以前は営業で名古屋工場に通っていたため、お二人にご縁を感じます。私が受けた研修は、部長や課長など階層ごとに選ばれたメンバーで6人ほどのチームをつくり、新規事業の構想を練るグループワーク研修です。時期は2024年の7月から半年ほどです。

井上 堀田さんたちはテーマが決まっていたんですね。当社は会社が用意したテーマの中から選ぶか、自分たちでゼロから決めるかの2択で、私のチームは後者を選択しました。テーマを決める時点で、部署も職種も異なるメンバーが連携して、方向をまとめていくのに少し苦労しました。

大熊 バックグラウンドが違うメンバーが気持ちを統一するのは、難しいですね。私も最初の頃、研修に対するメンバーの考え方が様々で、少しとまどいました。でも、研修が進むうちにだんだんと方向が合っていました。

堀田 私も同年代とはいえ、様々な職種のメンバーが1チームになって、新規事業の構想を考えるのは大変でした。働いている場所も違うメンバーと連携して考えをまとめてあげていくことは、時間との闘いでもありました。日常業務と平行して課題を進めるためには、終業後に自主的に定例会を開くなど、工夫が必要です。

大熊 分かります。私も実務の数字を課題に反映することもあったので、土日を使って調べたり考えたりしていました。

井上 同じですね。私の場合、最終発表までに何度か幹部の前での報告機会が設定されていたので、そのための準備と作業に追われたことを覚えています。

研修の進行とともにまとまっていったチーム

堀田 検討が進み、構想が具体的になるにつれ課題が噴出し、チームの心が折れそうになることがありました。「将来、会社をどうしていきたいか」というメンバーの共通認識をすりあわせることが、壁を乗り越えられたポイントと考えています。皆さんはいかがでしたか？

井上 私の場合は研修が進むうちに、持ち回りで担当したリーダーを中心にだんだん各人が得意分野を生かして作業を分担するようになり、チームとしてバランスよくまとまってきましたね。

大熊 私のチームは当初は人によってまちまちだった熱量が、研修自体の面白さが分かってくるとともに変わっていきました。熱量の高い人たちに吸収されていき、全体の意識が上がって最後はチーム一丸となりました。

井上 私たちは研修の最後に会長や経営幹部に対して、まとめた提言の報告会がありました。15分間プレゼンした後に20分間の質疑応答です。

堀田・大熊 20分は長いですね!

井上 質疑応答はとても緊張して。人生で一番長い20分間でした。ただ、役員と直接やりとりさせていただく機会は減多にありませんし、鋭い指摘に回答すること自体、非常に勉強になりました。

大熊 私も経営戦略研修では、会社の経営方針を踏まえて、部長の視点で自部門の方針を策定するという課題がありました。会社全体のことを考える経験ができて、とてもよい機会でした。

more concrete, challenges emerged, and there were moments when the team's morale faltered. I think the key to overcoming these hurdles was aligning on a shared understanding of "where we want the company to go in the future." How about you?

Inoue: In my case, as the training went on, with the rotating leader coordinating, we gradually started dividing tasks according to each person's strengths. This helped the team come together in a balanced way.

Ohkuma: In my team, the level of enthusiasm varied a lot at first. But as we came to appreciate how engaging the training was, things started to change. The energy of the more enthusiastic members rubbed off on everyone, and by the end, the whole team was fully united.

Inoue: At the end of the training, we presented our proposals to the chairman and senior executives. The session consisted of a 15-minute presentation followed by a 20-minute Q&A.

Hotta and Ohkuma: Wow, twenty minutes—that's a long time!

Inoue: The Q&A was incredibly nerve-wracking. It felt like the longest twenty minutes of my life. Still, opportunities to interact directly with executives are rare, and responding to their incisive questions was a truly valuable learning experience.

Ohkuma: In the business strategy training, I had an assignment to formulate my department's policy from the perspective of a general manager, taking the company's overall business policy into account. It was a valuable opportunity to see the bigger picture and understand the company as a whole.

Hotta: The training allowed me to collaborate and exchange ideas with colleagues I wouldn't normally have the chance to interact with. Our company places great value on "connections with people," and I felt this training truly reflected that spirit.

Key takeaways from the training

Ohkuma: Balancing my regular duties with the training was challenging, but what I learned has proven very useful in my day-to-day management. Before, I focused on completing my own tasks. Now, with management training under my belt, I consciously approach each task in terms of whether it contributes to completion, improvement, collaboration, or developing team members.

Hotta: Discussing new business ventures from a management perspective with my team during the training was an extremely valuable experience. I feel it has inspired me to approach my daily work with an eye toward improvement for the future.

Inoue: During the "Dialogue with Leaders" program, I asked an executive what he valued most. His answer mirrored my own thinking, and I was deeply impressed by his sense of purpose. Since then, I have regarded him as a role model. Having the chance for such an exchange was truly invaluable. ❸

堀田 研修を通じて、普段であれば接点がないメンバーとともに考え、意見を交わすことができました。当社は「人とのつながり」を大切に社風で、それを象徴した研修だったと感じています。

研修で得た多様な学び

大熊 通常業務と研修を両立させるのは大変でしたが、学んだことは実際に日々のマネジメントに役立っています。自分の業務だけでなく完遂できればよかったです、マネジメントを学び、その業務が完遂、改善、協働、育成のどれに当たるかを意識して取り組むようになりました。

堀田 研修中にメンバーと経営視点で新規事業について議論したことは、とても貴重な時間でした。将来のために、日々の業務もよりよくしたいと考えるモチベーションにつながっていると感じています。

井上 リーダーとの対話というプログラムの中で、ある役員に「大事にしていること」を伺ったところ、私が考えていることと同じでした。志の持ち方に感銘を受け、以来、ロールモデルとさせていただきます。こうした機会を得られたのも貴重でした。❹



Looking to the future

これからに向けて

Through the training, I came to truly appreciate the importance of leadership within an organization. The proposals we developed during the program are a work in progress, and we are currently exploring possibilities for commercialization. I apply the thinking and methods I learned during the training in my own work and pass them on to my subordinates and colleagues. Ultimately, my goal is to become a leader capable of driving the company forward. (Inoue)

研修を通じて、組織におけるリーダーの重要性を痛感しました。研修での提言は現在も継続して、事業化を検討しているところです。研修で得た思考や手法は、自らを通して部下や職場に伝えています。将来的には会社をけん引するリーダーを目指しています。(井上)

What I learned in the training has been extremely useful in my current work, including how I approach tasks and manage my team. I've also noticed a positive change in my communication with my subordinates. Going forward, as a leader, I want to maintain a broad perspective together with my team while also contributing to the company's success. (Ohkuma)

研修で学んだことは、業務の捉え方やマネジメントなど、現在の仕事にも非常に役立っています。部下とのコミュニケーションにもいい変化があったと実感しています。今後はリーダーとして、部下とともに高い視座を持ちつつ、会社の利益にもつなげていきたいです。(大熊)

As a leader, I believe it's essential to maintain strong motivation for work. I am currently raising a child, so finding the right balance between family and work is a major focus for me. I make a point of reflecting on the kind of leader I aspire to be and strive to attain that goal. (Hotta)

リーダーとして、仕事へのモチベーションを高く維持することが重要だと考えています。現在子育て中で、いかに家庭と仕事を両立させていくかが自分の一大テーマになっています。自分が目指すリーダー像について振り返る時間を大切に、目標に向かってまいります。(堀田)

News & Topics

New Presidents Assume Office

新社長就任



▶ Mr. Jun Uchikawa becomes Representative Director, President and CEO of Japan Research Institute

In June 2025, Mr. Jun Uchikawa assumed the position of Representative Director, President and CEO of Japan Research Institute.

He joined Sumitomo Bank (currently Sumitomo Mitsui Banking Corporation (SMBC)) in 1988. He held a series of executive positions, including Executive Officer and General Manager of the IT Planning Dept. at SMBC and General Manager of the IT Planning Dept. at Sumitomo Mitsui Financial Group ("SMFG") in 2018 and Managing Executive Officer of SMBC and SMFG in 2021. From April 2022, he served as Director and Senior Managing Executive Officer of SMBC, Senior Managing Corporate Executive Officer and Group CIO of SMFG and Director of Japan Research Institute. ❹

▶ 日本総合研究所社長に内川淳氏が就任

2025年6月、日本総合研究所の代表取締役社長兼最高執行役員に取締役の内川淳氏が就任した。

内川氏は1988年に住友銀行(現・三井住友銀行)に入行。2018年三井住友銀行執行役員システム統括部長兼三井住友フィナンシャルグループIT企画部長、2021年、同行常務執行役員兼同グループ常務執行役員などを経て、2022年4月から同行取締役兼専務執行役員兼同グループ執行役専務グループCIO兼日本総合研究所取締役を務めていた。❺

NSG Group

日本板硝子

▶ New coating line for energy-efficient architectural glass in Poland

NSG Group has announced plans to install a state-of-the-art architectural glass coating line at its group site in Poland. This fully automated sputtering coating line will apply ultra-thin, high-precision functional coatings to glass surfaces.

The new line will be installed at Pilkington Polska's Sandomierz plant, the group's base in Poland and one of the key sites in its global production system. The high-per-

formance coated glass produced at this plant will be a high-value-added product that improves energy efficiency and controls solar transmittance, addressing the growing demand for sustainable building solutions in Poland and across Europe. With its skilled workforce and robust infrastructure, investment in the Sandomierz plant is also expected to contribute to the local economy through job creation. ❻



▶ ポーランド拠点に建築用省エネガラス向けコーティング設備を新設

日本板硝子は、ポーランドの同社グループ拠点に最新鋭の建築用ガラスコーティング設備を新設することを決定した。

この設備は、ガラス表面に透明で精密な機能性膜を施す完全自動化のスパッタリングコーティングライン。同社グループのポーランド拠点であり、グローバル生産体制の主要拠点の1つでもあるピルキントン・ポルスカ社のサンドミエシュ事業所に

新設する。同設備で生産される高品位コーティングガラスは、エネルギー効率向上や日射透過率の制御に貢献する高付加価値製品で、ポーランドおよび欧州全域で高まる環境配慮型建築の需要に対応していく予定だ。加えて、人材・インフラ面に優れた環境を備えるサンドミエシュ事業所への投資は、地域における雇用への貢献も期待される。❻

Something enchanting!
Something new!

知らなかった
魅力をお届け!



Illustrator Hiroki Tsuboi Visits Sumitomo Group

[漫画ルポライター] つばいひろきの住友グループ探訪

Theme
Agro & Life Solutions Research Laboratory
Sumitomo Chemical

今回のテーマ
住友化学
アグロ&ライフソリューション研究所

Sumitomo Chemical tackles the challenges facing our society with its products and technologies. For this article, we visited the Agro & Life Solutions Research Laboratory, where researchers are hard at work developing new agrochemicals, functional fertilizers, and household insecticides that are both safer and more effective.

社会が直面する課題に、製品や技術によるソリューションを提供する住友化学。今回は、新しい農薬や機能性肥料、より効果的で安全な家庭用殺虫剤などの研究開発に取り組むアグロ&ライフソリューション研究所を訪ねた。



1. A greenhouse lined with a wide variety of test crops grown in pots for evaluating candidate compounds.
2. The Chemistry Research Center (CRC), the facility for synthesis research within the Agro & Life Solutions Research Laboratory, was completed in 2018.

1. 候補化合物の試験のために、ポットで栽培されている各種の試験用作物がずらりと並ぶ温室。
2. アグロ&ライフソリューション研究所内にある合成研究棟CRC (Chemistry Research Center) は、2018年の竣工。



Climate change is causing big challenges. What kinds of agrochemicals are being developed to help?

気候変動で困っているんだけど
どんな農薬がつけられているのかな?

At Sumitomo Chemical's Agro & Life Solutions Research Laboratory in Takarazuka City, Hyogo Prefecture, researchers work on everything from agrochemicals, fertilizers, and agricultural materials—essential for growing safe, reliable crops and ensuring a stable food supply—to household insecticides. Their overarching themes are boosting crop yields and farm efficiency, and helping people live healthier, more hygienic lives. I was amazed to learn that this is where most of the active ingredients in the mosquito coils, liquid mosquito repellents, and aerosol insecticides we all know so well were actually developed. And in 2001, the World Health Organization (WHO) endorsed Olyset Net—a mosquito net with insecticidal ingredients incorporated in the fibers—as the world's first long-lasting insecticidal net. The WHO now recommends its use in countries and regions struggling with malaria and other infectious diseases.

Agrochemicals and insecticides may be widely used already, but pests can develop resistance over time, making them less effective. And because people now expect products to be even safer and more environmentally friendly, the lab is continually taking on the challenge of creating new ones. What really surprised me was just how many years it takes for a single agrochemical to reach the world.

"First, we design and synthesize new compounds and 'screen' for promising candidates. We run initial tests in the lab and greenhouse to check the efficacy, safety, and environmental impact of the many compounds we produce, and if something looks good, we go as far as filing a patent. How long this stage takes really depends on the compound. From there, the development flow for an agrochemical goes through a 'practicality assessment' of the selected candidate,

兵 兵庫県塚市にある住友化学のアグロ&ライフソリューション研究所では、「食糧の増収や農作業の効率化」と「健康で衛生的な生活の実現」をテーマに、安全・安心な農作物づくりや食糧の安定供給に欠かせない農薬や肥料、農業資材を開発している他、家庭用殺虫剤などの開発に取り組んでいる。ボクたちにもおなじみの蚊取り線香や液体蚊取り、エアゾール式殺虫剤などの有効成分のほとんどが、この研究所で開発されたものだと知ってびっくりした。また、蚊帳に殺虫成分を練り込んだ「オリセット®ネット」は、2001年に世界保健機関 (WHO) から世界で初めて長期残効型蚊帳としての効果が認められ、マラリアなどの感染症に悩む国や地域での使用を推奨しているようだ。

すでに世の中に普及している農薬や殺虫剤だけど、長く使っているうちに、害虫に耐性がついて効果が低下することがあるらしい。さらに、より安全で環境にも配慮したものが求められていて、同研究所では常に新しい製品づくりに挑んでいる。驚いたのは、1つの農薬が世に出るまでの年数の長さだ。

「まず、化合物を設計したり合成したりして、候補化合物を『探索』します。多数合成された化合物の効力や安全性、環境への影響などを、実験室や温室で初期評価し、有効なものがあれば特許出願まで行いますが、ここまでにかかる時間は化合物によって様々です。そこで選ばれた候補化合物の『実用性評価』、開発が決定してからの『開発・登録・申請』、申請後に規制当局による登録審査を受けて『製造・販売』というのが農薬の開発スキームですが、候補化合物が選ばれてからでも平均で約12年はかかります」と、研究技術室統括の椋本藤夫さんは話す。

実際に初期評価や実用性評価が行われている実験室や温室を、椋本さんに案内してもらった。「ここでは、ポットで育てた植物に虫をつけたり病気を発生させたりして、殺虫剤や殺菌剤の候補となる化合物の効力などを評価しています。正確に評価できるように、植物は同じ大きさにそろえている他、対象となる害虫以外の虫がつかないように留意しています」(椋本さん)。植物に試験化合物を自動的に散布する機械は、作業の効率化に加え、作業者の安全を確保する役割もあるらしい。

Sumitomo Chemical, everywhere you look!

こんなところにもあんなところにも住友化学!



The products developed by the Agro & Life Solutions Sector are essential both for crop production and for our everyday comfort.

アグロ&ライフソリューション部門で扱う製品は、農作物の生産や、私たちの快適な暮らしに欠かせないものばかりだ。

then—once we decide to move forward—into ‘development and registration filings,’ and finally ‘manufacturing and sales’ after the regulatory authorities complete their review,” explains Mr. Fujio Mukumoto, General Manager of the Research Planning & Coordination Office. “Even after a candidate is selected, it takes about 12 years on average, before it reaches the market.”

Mr. Mukumoto then took us through the labs and greenhouses where the preliminary evaluations and practicality assessments are carried out. “Here, we test the efficacy of candidate compounds for insecticides and fungicides by placing insects on pot-grown plants or inducing disease. To ensure accurate results, we grow the plants to uniform sizes and take care to keep out any insects other than the target pests,” he explains. Machines that automatically spray test compounds onto plants not only make the work more efficient but also help keep researchers safe.

Once a compound shows a certain level of efficacy at the research lab, they move on to outdoor testing at a small trial field in Kasai City, about an hour’s drive away. And if it performs well there too, the final evaluations are carried out at test farms around the world.

I asked Mr. Atsushi Iwata, the Laboratory Director, what he thinks makes this lab stand out. “More than our facilities or equipment, what I’m most proud of is our teamwork. We have eight research groups—including synthesis, biology, and others—and all of them work together when developing a single product. Our specialties may differ, but we all share the same goal. We brought five new agrochemicals to market between 2020 and 2024, which is the best in the industry, and I’m confident that this achievement was only possible because of our teamwork,” says Mr. Iwata.

For example, INDIFLIN—the active ingredient in a fungicide for soybeans and the first of the five agrochemicals to be developed—succeeded because development started before soybean rust began spreading in Brazil. “Our research policy



3. Candidate compounds undergo preliminary evaluation for efficacy, safety, and other factors.
4. Plants are grown under protective covers to shield them from other insects.
3. 候補となる化合物を選抜するため、効力や安全性などについて初期評価が行われる。
4. 他の昆虫などの影響を受けないように、カバーをかけて栽培されている植物。

研究所である程度の効力が確認できたら、クルマで1時間ほどの加西市にある試験用小規模圃場において屋外での試験を行い、そこで効力が確認できれば、いよいよ世界各国にある試験農場で最終的な評価をするんだそうだ。

この研究所の一番のアピールポイントを研究所長の岩田淳さんに尋ねた。「設備や装置以上に誇りに感じているのがチームワークです。合成系や生物系など8つの研究グループがありますが、1つの製品の開発に全グループが協力し合っているのが、この研究所の特徴です。専門は違

Doesn't it scare you?
こわくないですか?

大きくなーれ♡

I've gotten used to it!
慣れちゃいました!

慣れちゃいました!

Over 12 years for just one agrochemical to reach the world!

1つの農薬が世に出るまで12年以上!

1 Since developing an agrochemical takes about 12 years, each group sets detailed milestones to keep on track!
農業の開発は約12年と長丁場になるので各グループで細かくマイルストーンを設けているんです!
Screening (●×▲ years) 探索 (●×▲年)

2 Practicality assessment (2-3 years)
実用性評価 (2~3年)
It's working in this field too!
この畑でも効果が出てます!
Great!
よっしゃー!

3 It's working! The insects are gone!
殺虫効果が出たー!
All our hard work paid off!!
みんなの努力が実ったよー!!!

4 Development and registration filings (3-5 years)
開発・登録・申請 (3~5年)
It works in my country, too!
うちの国でもOKでした!
Yes!
We can file for registration!
よし! 登録申請できるぞ!

3 Manufacturing and sales (2-6 years)
製造・販売 (2~6年)
This is what teamwork at Sumitomo Chemical looks like!
これが住友化学のチームワークじゃのう
Wow... you're the only one who's aged from all this hard work!
1人だけ年取り過ぎ!

aligned well with a white space in the market, and the timing also matched our rapid globalization since the 1990s,” says Mr. Iwata.

Looking ahead, Sumitomo Chemical wants to play a role in “regenerative agriculture,” which aims to restore natural capital without sacrificing—and ideally improving—agricultural productivity. A good example is the herbicide they developed specifically for no-till cultivation. “People may think of agrochemicals as a necessary evil, but there are farming practices that use them to help heal the environment,” Mr. Iwata explains. He went on to say that the company is also pushing forward with innovative, low-impact chemical pesticides and with biorational products made from natural ingredients. I left with a sense of how rapidly the world of agrochemicals is progressing. 80

うけれど、ゴールをみんなで共有しているんです。2020年から2024年にかけて5剤の化学農薬上市は業界トップで、それも私たちのチームワークが成し得たことだと自負しています」と岩田さんが説明してくれた。

例えば、5剤のうちで最初の開発剤となったダイズ用殺菌剤の有効成分「インディフリン®」は、ブラジルでダイズさび病が広がり始める前にいち早く開発を開始して成功につながった。岩田さんは「市場のホワイトスペースと研究方針がうまく結びつけられたのと、1990年代から急速にグローバル化を進めてきたタイミングが合った」と語る。

これから目指すのは、農業生産性を維持・向上させつつ、自然資本の回復を実現する「リジェネラティブ農業」への貢献だ。その代表的な技術として、「不耕起栽培」に合った除草剤も開発された。「必要悪のように思われている農薬ですが、その機能を使って環境を回復させる農法もあるのですよ」と岩田さん。さらに、環境負荷を低減する革新的な化学農薬の他、天然由来成分のバイオラショナルにも注力していくと語っていた。農薬の世界もどんどん進化していることを実感した。80

Sumitomo's Modern Development

The present-day Sumitomo Group developed through the endeavors of several companies whose flourishing businesses not only made them leaders in their industries but were also instrumental in Japan's modernization. Let's take a look at some of them.

日本の近代化が進められる中で、住友グループ各社がどのような道筋を経て今日までの発展を遂げてきたのか、その歴史を事業ごとにひもとく。

近代住友の歩み | Part 46 | 事業編

住友各社は兄弟 事業精神の継承を誓い 自主的に本社を解散

Sumitomo companies as brothers Pledged to uphold the business philosophy Voluntarily dissolved Sumitomo Head Office



1. Shunosuke Furuta, the last Director-General of Sumitomo, did not return to Sumitomo after his ban from public office was lifted in 1951. "Let's nurture the younger generation. This is no time for the old to dominate," he frequently observed.
2. Furuta's retirement address as Director-General, sent to the various Sumitomo companies in February 1946 (Both 1. and 2. courtesy of Sumitomo Historical Archives).

1. 住友最後の総理事である古田俊之助は、1951年に公職追放が解けても住友に戻らなかった。「若い世代を育てよう、古い者が幅をきかず時でない」が口癖だった。
2. 1946年2月、各社に送られた古田の総理事退任挨拶（1.2.ともに提供：住友史料館）。

This series traces the evolution of Sumitomo's business since the dawn of the modern era. The final chapter, presented in two parts, explores the question: What is the Sumitomo Group?

Today's Sumitomo Group is a collection of independent companies, entirely different from the zaibatsu of the past.

The dissolution of the zaibatsu led to the birth of the Sumitomo Group. After World War II ended in 1945, the General Headquarters of the Supreme Commander for the Allied Powers (GHQ) pursued the dissolution of the zaibatsu under its occupation policy. There were concerns that this policy might cause friction between the founding families and the companies over the future direction of the zaibatsu's businesses. The House of Sumitomo had already introduced the Director-General system in 1877 under the leadership of Saihei Hirose, delegating management authority from the head of the family and separating capital (ownership) from management. This forward-looking structure allowed the relationship between the

founding family and the company to remain smooth, and ultimately led to the voluntary dissolution of the Sumitomo Head Office on October 19, 1945, in order to safeguard the Sumitomo philosophy and the founding family.

At the extraordinary shareholders' meeting held on January 21, 1946, the Sumitomo Head Office was formally dissolved. Director-General Shunosuke Furuta, along with all other officers, resigned, taking responsibility for the dissolution. Four days later, Furuta convened a final meeting attended by 50 people, including officers and managers from the Sumitomo Head Office, and officers from various Sumitomo companies.

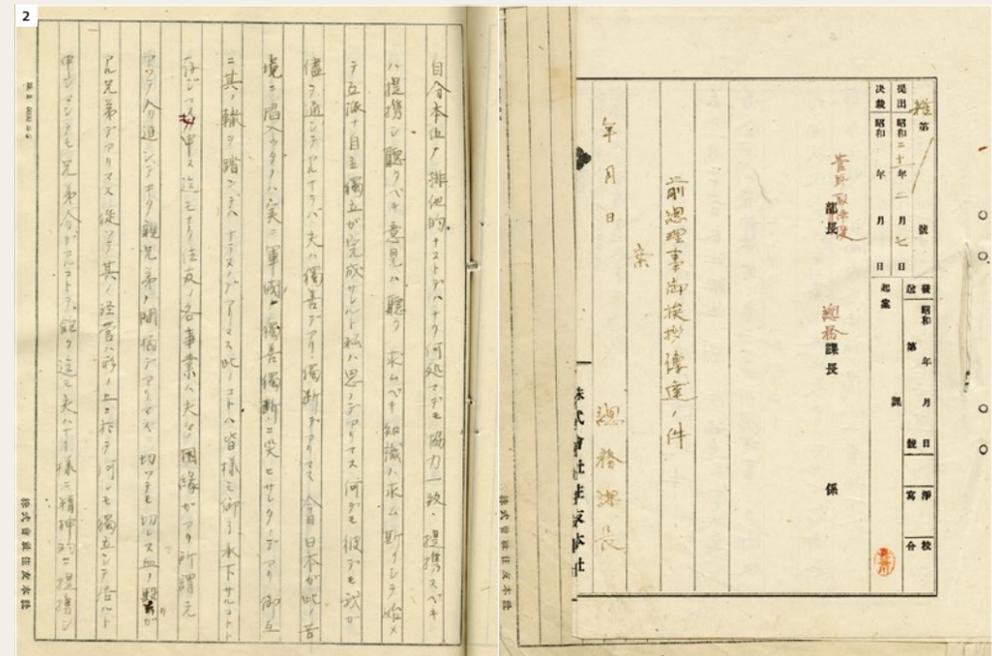
In his address upon stepping down as Director-General, Furuta emphasized that the dissolution of Sumitomo Head Office was "entirely voluntary and self-initiated, by no means the result of pressure from outside forces." He then asked for understanding regarding the resignation request of Tomonari, the 16th head of the Sumitomo family and president. Furuta went on to say that,

although independently managed companies would face tremendous challenges ahead, he hoped they would cooperate with one another and contribute to Japan's reconstruction.

Above all, Furuta strongly urged them to remember, right up to his final day, the core of Sumitomo's 400-year-old business philosophy: "Never pursue easy gains or act imprudently. Accord prime importance to integrity and sound management" — a commitment to prudence and trust in business. He went on to say, "Each Sumitomo business has its own history, and they are like brothers bound by an unbreakable tie. Therefore, even when managed independently, I hope they will maintain a spirit of partnership."

Furuta's message on that day laid the foundation for the strong bonds among Sumitomo Group companies. Today, as they inherit and share the group's business philosophy, the unity of these companies is often referred to as the Sumitomo Spirit of Solidarity.

Six years after dissolution, in 1952, the ban on using corporate emblems imposed on Sumitomo and other zaibatsu expired with the coming into effect of the San Francisco Peace Treaty. However, Tomonari, the head of the Sumitomo family, preferred that the Sumitomo trade name not be used. How, then, was the Sumitomo trade name passed down and preserved to the present day? We will provide the details in the next issue. 60



近代以降の住友の事業変遷を振り返ってきた本連載。最終章は、「住友グループとは何なのか」について前後編で記す。

今日の住友グループは、独立した企業の集合体であり、かつての財閥とは全く異なるものだ。

住友グループという企業集団が発足した端緒は、第二次世界大戦が終戦した1945年に、GHQ（連合国軍総司令部）の占領政策によって進められた財閥解体である。この政策によって、財閥は解体後の存続の方向性を巡り、創業家と企業の間で摩擦が生じる懸念があった。しかし住友家は、1877年に広瀬幸平の主導のもと、家長から経営権を委任する総理事制を導入、いち早く資本（所有）と経営の分離を成し遂げていた。この先進的な体制により、創業家と企業の間は円滑に維持され、住友の精神および創業家を守るべく、1945年10月19日に自主的な住友本社の解散を決断するに至った。

翌1946年1月21日の臨時株主総会で正式に本社を解散するとともに、解散に至った責任を負うとして、古田俊之助総理事以下、全役員が辞任した。その4日後、古田は、住友本社員と課長、各社の役員など50人を集めて、最後の会議を開催している。

古田は総理事退任の挨拶の中で、住友本社の解散は「決して他から圧迫された訳でも何でもなく、全く自主的・自発的にやった」ことである

と語った上で、社長であった16代家長・友成の退任要望への理解を求めた。そして、今後は自主独立した各社の経営において、大変な困難が待ち受けているが、相互に協力して日本の再建に努力してほしいと述べている。

なかでも、「『最後のあの日まで、まだ古田が言っておったな』と記憶しておいてほしい」と強く説いたのは、すなわち「浮利を追わず、確実を旨とし、信用を重んずる」といった、400年にわたり受け継がれてきた住友の精神——事業において堅実性と信用を重視する姿勢の維持だった。さらに、古田はこう続けている。「住友の各事業はそれぞれ因縁があり、切っても切れぬ血のつながりがある兄弟です。従って、経営は独立して行われても精神的に提携してやっていただきたい」。

この日の古田のメッセージが、今日、結束の住友と呼ばれるように、住友グループ各社がともに事業精神を継承、共有する中で、強く結ばれていることにつながっている。

解散から6年後の1952年、サンフランシスコ講和条約発効に伴い、住友をはじめとする各財閥に科されていた標章使用禁止令は、効力を失った。しかしながら、家長・友成には住友の商号は使わないでほしいという意向もあった。その中で、住友の商号はどのようにして現在まで継承・維持されることになったのか。その詳細は次号でお伝えする。 60

Sumitomo Group Public Affairs Committee 住友グループ広報委員会

▶ Special support for the 93rd National Speech Contest for Students of Schools for the Blind and Visually Impaired

The 93rd National Speech Contest for Students of Schools for the Blind and Visually Impaired, for which the Sumitomo Group Public Affairs Committee serves as a special sponsor, was held on October 3, 2025, at Gifu Prefectural Gifu School for the Blind.

This year, nine finalists selected from seven regions across Japan gave speeches sharing their experiences of coping with disabilities, their dreams for the future, their sense of purpose, and expressions of gratitude. The first-prize winner, Ms. Ayano Hanamura, a first-year student in the Physical Therapy Department of the High School Specialization Course at Gifu Prefectural Gifu School for the Blind, delivered a speech titled “YUME,” meaning “dream” in Japanese. She spoke about how dreams and leisure activities are experienced differently by those with and without sight, emphasizing that the value of a dream comes from being true to oneself, not its size. She concluded by asking the audience, “What kind of dreams do you have?” Ms. Mitsuyo Kusano, a freelance announcer who served as a special judge, praised each speaker, creating a warm, supportive, and inclusive atmosphere throughout the event. 50



▶ 第93回全国盲学校弁論大会全国大会を特別協賛

住友グループ広報委員会が特別協賛している「全国盲学校弁論大会全国大会」が、2025年10月3日、岐阜県立岐阜盲学校にて開催された。

同弁論大会は、今回で93回目の開催。全国7地区から選ばれた9人が、障がいと向き合う様子や、将来の夢、生きがい、感謝などを自らの言葉で語った。優勝したのは、「YUME（ワイユエムイー）」と題した弁論を行った岐阜県立岐阜盲学校高等部専攻科理療科1年の花村彩乃さん。視覚の有無により夢の見え方や娯楽の楽しみ方が違うと語り始め、夢は大きさではなく、自分らしさだと説き、自分の夢を自分で肯定しようと促した。最後に「あなたはどんな夢をみますか」と、聴衆に問いかけた。特別審査員として参加したフリーアナウンサーの草野満代氏は各弁士に称賛を送り、会場は和やかな雰囲気にも包まれた。50

Sumitomo Group Public Affairs Committee 住友グループ広報委員会

▶ Sponsorship of the 24th (2025) Intercollegiate Negotiation Competition

The 24th (2025) Intercollegiate Negotiation Competition sponsored by the Sumitomo Group Public Affairs Committee took place on November 15-16, 2025. Nineteen universities from Japan and eight teams from overseas participated in a competition divided into Japanese and English divisions.

The competition consisted of two parts: arbitration and negotiation. The scenario focused on risks and data management related to an AI medical support tool between Red Corporation and Blue University. The teams assumed the role of either Red or Blue. In the arbitration round, the teams acted as attorneys representing either Red or Blue, presenting arguments and claims before the arbitrators, who also served as the competition's judges. In the negotiation round, the teams negotiated a joint research agreement for the AI medical support tool and a contract for the introduction of the telemedicine platform. At the conclusion of the two-day competition, Team Australia emerged as the champion, winning the first prize as well as the Best Teamwork Award. 50



▶ 第24回インターカレッジ・ネゴシエーション・コンペティションを後援

住友グループ広報委員会が後援する第24回（2025年）インターカレッジ・ネゴシエーション・コンペティションが、2025年11月15、16日に開催された。国内19大学、海外から8チームが参加し、日本語の部と英語の部に分かれて熱戦を繰り広げた。

コンペティションは「仲裁」「交渉」の2部構成。レッド社とブルー大学との間のAI医療機器に関するリスクやデータ管理をテーマとし、参加チームは両社のいずれかを担当した。「仲裁」では代理人弁護士として仲裁人（審査員）を前に主張を展開し、「交渉」ではAI診断支援ツールに関する共同研究契約と遠隔医療プラットフォームの導入契約の交渉を行った。2日間の対戦を経て、チーム・オーストラリアが優勝し、チームワーク賞にも輝いた。50

WOMEN SHINE at Sumitomo



住友で輝く女性

Through the growth of my business and the company, I want to make a positive contribution to society.

担当事業や会社の成長を通じて、社会に貢献していきたい



Yumiko Yoda

Senior Manager,
Corporate Business Planning Department,
Sumitomo Mitsui Trust Bank
三井住友信託銀行
法人企画部 上席調査役
依田結美子さん

Joined the trust bank in 2010. Gained experience as a corporate relationship manager in the Stock Transfer Agency Business Planning Dept. and Corporate Business division before taking maternity and childcare leave. After returning to work, she was involved in structuring financial solutions in the Finance Product Solution Dept. She is currently with the Corporate Business Planning Dept., where she is responsible for developing business strategies.

2010年入行。証券代行部門や法人事業にて事業会社向け営業（法人RM）を経験し、産休・育休を取得。復帰後は企業金融部に所属。様々な金融手法の組成等に携わる。現在は法人企画部で、事業戦略の策定などを担当。

My Treasure

私の宝物

Influenced by her elementary school-aged son, Yoda has become a devoted Tokyo Yakult Swallows baseball fan. The team merchandise she and her son use at games are her treasures. Her son handled everything—from selecting the items to taking the photo.

小学生の息子の影響でヤクルトファンになった依田さん。息子さんとの応援観戦用のグッズは宝物。グッズのセレクトから撮影まで息子さんが担当してくれた。



Women's Advancement

at Sumitomo Mitsui Trust Bank

女性活躍推進 @三井住友信託銀行

Since her university days, Yumiko Yoda has been drawn to sales work that allows direct engagement with customers. After joining the trust bank, she was assigned to the sales section of the Stock Transfer Agency Business Planning Dept.—a position she had long hoped for. Following her experience as a corporate relationship manager, she took maternity and childcare leave. Upon her return, she became involved in developing new financial approaches, including sustainable finance. She now works in the Corporate Business Planning Dept., where she is shaping business strategy.

While balancing work and parenting, Yoda says that participating in a training program changed her perspective on her work. Until then, she tended to hold back from certain tasks due to time constraints or consideration for others. Completing the program showed her that, with the right approach, she could take on challenges fully—a realization that boosted her confidence. Afterward, her boss told her, “You’ve grown.” Her current role involves significant responsibility, as her work impacts the trust bank as a whole, but she finds it highly rewarding. “I want to contribute to our customers and society through the growth of our bank and its businesses,” she says with evident passion. 50

The trust bank fosters employees' autonomous career development and provides an environment where diverse talent, regardless of gender or age, can embrace challenges and contribute based on their own willpower and skills. This approach helps maximize each individual's potential, supports optimal personnel placement, and offers opportunities for professional growth.

大学時代から顧客と向き合える営業職に興味があった依田結美子さん。入社後、念願の証券代行部門の営業に配属された。その後、法人RMを経て産休・育休を取得。復帰後はサステナブルファイナンスなど、新しい金融手法に取り組んだ。現在は法人企画部で事業戦略の策定などにまい進している。

仕事と子育てを両立する中、ある研修を受講して仕事への意識が変わったという。それまでは時間的な制限や周囲への配慮もあり、業務を控えてしまう部分があったが、研修をやり遂げて、やり方次第でできることがあるのを実感し自信につながった。研修後、上司から「成長したね」と言われたという。現在の業務は会社全体に与える影響が大きい分、責任も重大だが、やりがいを感じている。「会社や事業の成長を通じて、お客様や社会に貢献したい」。依田さんの言葉に熱がこもった。50



Her responsibilities are broad and involve frequent coordination with other departments, so she has many meetings. When given the choice between in-person or online, Yoda often prefers in-person, valuing face-to-face dialogue with team members.

担当する業務範囲が広く、他部門との連携も多いため会議は多いという。対面かオンラインか選択できる時、対面を選ぶことが多い依田さん。メンバーと顔を合わせた対話を大切にしている。

社員の自律的なキャリア形成を後押しし、性別や年齢に関わらず、多様な人材が自身の「ウィル（意思）」と「スキル」に基づいて挑戦し、活躍できる環境を整えている。これにより、個々人の能力を最大限に引き出し、最適な人材配置を行い、成長の機会を提供している。