住友商事

統合報告書 2018

「統合報告書2018」の発行に当たって

住友商事では、2014年版の「アニュアルレポート」から、従来型の財務情報開示に非財務情報を加えるとともに、その両者を有機的に結び付けた情報開示に努めることで内容の拡充を図ってきました。2017年には、住友の事業精神、住友商事グループの経営理念に加え、国連総会にて採択されたSDGs（持続可能な開発目標）も踏まえ、事業活動を通じ、自らの強みを活かし優先的に取り組むべき重要な課題として「社会とともに持続的に成長するための6つのマテリアリティ（重要課題）」を特定・開示したことなどから、「統合報告書」に改称し、さらなる内容の充実に取り組みました。

「統合報告書2018」では、これまで多くのステークホルダーの皆様から頂戴してきた「総合商社とは？」という疑問にお答えすべく、当社グループの持続的な成長を可能にする価値創造モデルを提示しました。また、2018年5月よりスタートした「新たな価値創造への飽くなき挑戦」をテーマにした「中期経営計画2020」についても、その成長軌道を推進するための柱や仕組みなどを詳しく説明しています。

作成にあたっては、国際統合報告協議会（IIRC）が提唱する「国際統合フレームワーク」や経済産業省が発表した「価値共創ガイダンス」に加え、日頃ステークホルダーの皆様から頂戴するご意見・ご質問を参照しました。その上で、各組織と連携を図りながら、グループ横断的な考え方を集約するとともに、当社グループの過去・現在・未来を、長期的かつ総合的な視点から、分かりやすくお伝えできるよう誠実に作成しました。

当社は、今後もステークホルダーの皆様のご意見を参照しながら統合報告書の内容の充実に尽力するとともに、統合報告書を建設的な対話のツールとして活用し、持続的な企業価値の向上に努めていきます。

2018年10月

取締役会長

取締役会議長

中村 邦晴

Contents

社長メッセージ 全てのステークホルダーの皆様へ 3

Chapter 1 **総合商社・住友商事** 11
経営理念・行動指針とマテリアリティ（重要課題） 13
沿革 15
価値創造モデル 19

Chapter 2 **ビジョンと戦略** 25
中期経営計画「BBBO2017」の総括 27
特集 CxOが語る「中期経営計画2020」 33
CSOが語る「成長戦略の推進」 35
CFOが語る「財務健全性の向上」 39
株式の状況 42
CAOが語る「ガバナンス・人材戦略の高度化」 43

Chapter 3 **ビジネス概況** 47
特集 新たな価値を創造するビジネスアプローチ 49
事業部門の概況
●金属事業部門 55
●輸送機・建機事業部門 59
●インフラ事業部門 63
●メディア・デジタル事業部門 67
●生活・不動産事業部門 71
●資源・化学品事業部門 75
グローバルなエリア戦略 79
●グローバルネットワーク 85

Chapter 4 **経営基盤の強化** 87
特集 社外取締役からのメッセージ 89
コーポレートガバナンス 93
役員一覧 99
内部統制に関する取り組み 103
人材マネジメント 109
サステナビリティ経営 111

会社概要／株式情報／組織図 115
IR・SR活動 117

代表取締役
社長執行役員 CEO

兵頭 誠之

住友の事業精神を原点に、未来志向で経営を捉え新たな価値の創造に挑戦していきます。

経営者として大切にしたいこと

「未来視点」で経営を捉え、持続的な成長を目指す

2018年4月より経営を担う立場となり、「どのような心構えで臨むのか」というご質問を数多くいただくようになりました。答えとして、3つのポイントがあると考えています。

一つ目は、経営成果を短・中・長期で見ることです。会社の財務基盤の強化を図り、経営効率を高め、金融市場からの理解と信頼を得ながら新たな投融資を実践していくというサイクルを確立し、足元の業績を上げていく。これは上場企業としては当然の責務であり、こだわりを持って成し遂げていきます。一方で、全てのステークホルダーとの良好な関係づくりや持続的な成長が求められる昨今、将来のリスクを見据えずに短期的な利益を追求するだけの経営は許されません。足元を固めつつ、未来視点で企業経営を捉え、全てのステークホルダーと持続的に成長の喜びを分かち合う。そのような経営を実践していくことが重要です。

折しも、金融マーケットでは「ESG」という新しい経営のモノサシが注目を集めています。短期的な成長を重視する価値観から、中長期的・持続的な成長を重視する価値観への時間軸シフトに加え、経済的価値観偏重ではなく、社会、環境など、多元的な評価軸へと、確実にシフトしつつあります。目先の業績に一喜一憂することなく、長期的かつ複眼的視座を持って成長機会を追求し続けるとともに、一方で総花的で焦点が定まらず、現実や物事の軽重を直視しない無責任な経営に陥ることのないよう、自らを戒めていきたいと思います。

2017年には事業活動と社会とのつながりを明確に示す、「社会とともに持続的に成長するための6つのマテリアリティ（重要課題）」を特定し、社内外に発信しました。「人材育成とダイバーシティの推進」「ガバナンスの充実」を基盤に、「地球環境との共生」「地域と産業の発展への貢献」「快適で心躍る暮らしの基盤づくり」「多様なアクセスの構築」を重要課題と位置付け、住友商事グループならではの持続的な成長を目指していきます。

自らの存在価値を問い、自らを変革する

二つ目は、自らが変わることを恐れないことです。私たち総合商社は、変わりゆく時代の中、世界中にネットワークを張り巡らし、経済・産業・社会の変化を先んじて捉え、新たな事業を創り出すことで、その発展を支えてきました。その結果として、多様な事業機能を蓄積し、あらゆる産業分野にビジネスの領域を広げ、広範

な取引先・ビジネスパートナーとの豊かなリレーションシップを築いてきました。ビジネスの境界を越えるネットワークや事業機能、そして信頼関係といった経営基盤が住友商事グループの総合力の源であり、時々の課題に対して自らを進化させながら新たな価値を創造することが私たちの変わらぬ使命であると考えています。

私たち総合商社は、「商社不要論」「商社冬の時代」、直近では「資源価格下落に伴う大型減損損失」など、難局に直面するたびに自らの業容・業態を変化させながら生き残り、それまで以上に高い収益力を誇る企業体へと進化を遂げてきました。時代の変化を機敏に捉え、変化し続ける事業環境に価値をもたらすものだけが勝ち残ることができる。そんな変化を常態とする適者生存の世界ですから、私たちは、自らの存在価値を常に問い、再定義し、自らを変革し続けていく胆力を鍛えていきます。

夢や志、情熱をともにする

三つ目のポイント。全ての従業員と夢や志、情熱を共有していきたいと考えています。

住友商事の「らしさ」は一体何かと問われたなら、私は迷わず「進取・確実」だと答えます。常に活力に溢れ、新しいことに本気でチャレンジする人材が粘り強く目的を達成する集団。「進取」とはつまり、失敗を恐れずにチャレンジし続ける意欲、「確実」とは、夢や情熱を持って仕事を成し遂げる姿勢のことです。

「新たな価値の創造」という言葉を口にすることはたやすいですが、それを実践躬行（じっせんきゅうこう）することは容易ではありません。実現できなければ、上辺だけの言葉、時にその場しのぎの言葉として空虚さが残る言葉でもあります。従って、リーダーがこの言葉を口にする時には、本気で、情熱を持って組織や業務に落とし込んでいく必要があります。革新的なビジネスコンセプト、新たなエコシステムの組成など、価値創造に向けたアプローチはいくつも存在し、アイデアを出すことはそう難しくない時代です。こうした時代であればこそ何よりも大切にしたいのは、私をはじめ多くの社員が情熱を持って周囲に夢を語り、その志に本気で共感・共鳴する社員の輪を一人でも多く広げていくことです。それこそが、本当に「新たな価値の創造」を実現する原動力になります。

「夢なき者に理想なし、理想なき者に計画なし、計画なき者に実行なし、実行なき者に成功なし。故に夢なき者に成功なし」。私の好きな幕末の志士、吉田松陰の言葉です。いまだこの世界に存在していないものを創り出し、いまだ誰も見たこともない世界を実現するためには、並大抵の努力では実現できず、信念を持って努力し続ける原動力が必要になる。だからこそ、夢や志、情熱をともにすることが大切だと感じています。

住友商事グループの在り方

「オナー・イズ・イコール」を尊重する企業グループへ

多くの人々の夢や情熱が世界を変えた1つの例としてスマートフォンが挙げられます。この偉大な発明にはアイデアを具現化するための技術やビジネス化に向けた戦略、その価値を世界に伝えるコミュニケーションを必死になって考え、行動する多くのキャストが存在しました。

このように、本気で社会の役に立ちたいという志と、それを実現したいという夢と情熱が、新たな価値を生み出すのです。「夢」というとビジネスと直結しないように思われがちですが、企業経営においてのそれは「ビジョン」です。ビジョンを熱く語る人がどれだけいるか、その実現に向けてともに挑戦できる仲間がどれだけいるか。財務情報に表れない「人」という資本の在りようが、会社という組織の魅力や強さを決定付ける本質的な価値である、私はそう確信しています。もちろん、さまざまな失敗もあるでしょう。そんな時、「なぜ自分がこの仕事に取り組んでいるのか」という原点にあるのが夢や志であるはずで、それさえあればいくらでも失敗に向き合うことができます。失敗をテーブルの上にドンと置いて皆で直視して、どうやったら失敗を繰り返さないかを議論して次に活かしていけば良いのです。そして成功したら、皆で喜び合えるチームでいたい。ラグビーの格言に「オナー・イズ・イコール」という言葉があります。この言葉に込められた「おのおのの役割は違っていても、各人が受ける名誉は等しい」という精神を大切にしたい。プロジェクトに参加した全ての人々が評価され、それを分かち合える会社は本当に強く、住友商事グループはそうあり続けなければなりません。

このように夢や志を語り、挑戦し続ける企業風土の土台に住友の事業精神（▶P12）があることは、論をまちません。「信用を重んじ、確実を旨とし、浮利に趨らず」「自利利他公私一如」「企画の遠大性」「進取の精神」。住友400年の時を超えて受け継がれてきたこの理念は、いつの時代も変わることのない「普遍の価値観」として、住友商事グループの全ての事業活動に通底しています。

「400年の信用」をもとに挑戦し続ける

夢や志を同じくする仲間とともに、住友の事業精神を共有しながら新たな価値創造に挑戦する――私のこうした価値観は、数多くの先輩や仲間、取引先との出会いによってもたらされたものです。そこで、少し自己紹介を兼ねて、私の体験について触れたいと思います。

1984年に入社して以来、一貫してインフラ関連事業に取り組み、主に中近東やアジアのインフラプロジェクトに携わってきました。急速な経済成長を遂げる新興国の暮らしや産業・社会の発展を支える仕事は、非常にやりがいのあるものでした。インフラプロジェクトは計画段階から完工まで最短でも数年、場合によっては10年以上を要する非常に足の長い仕事です。その過程では、当事国の情勢不安や経済環境の変化がプロジェクトの進捗に多大な影響を及ぼすことも珍しくはありません。中断を余儀なくされる難局に直面するケースもありました。そうした中でもプロジェクトに取り組むメンバーたちは皆、「この国・地域社会の発展を支える歴史的な物語を紡ごう」という共通の目的を抱き、あきらめず粘り強く問題と向き合いながら一つひとつ難局を乗り越えていきました。

こうしたメンバーたちの熱意がいくつものプロジェクトを成功に導いたのです。そういった中、今の私の経営観を醸成することになった印象深いエピソードがあります。あるインフラプロジェクトの契約交渉は5年に及ぶものでしたが、その間に当事国の政権が次々と変わっていきました。大型のインフラプロジェクトにおいては、日本および相手国との協力関係すなわち、官民連携の有無はその成否を左右します。政権交代のたび、ゼロからの交渉を余儀なくされると覚悟する中で、なんと新政権に変わるたびに、「住友」を知る人たちが現れたのです。彼らは口を揃えてこう言いました。「住友？知っているよ。住友の話なら聞こうではないか」。100年近い住友商事グループの歴史にとどまらない、住友400年の歴史と、今もグループ全体で数万人の従業員が積み重ねている「信用」。それは、住友の事業精神を世界中で体現してきた先達や仲間たちの尽力による、かけがえのない財産に他なりません。「住友の事業精神」を土台とした、資本のつながりや経済的な損得、利害関係をも越える、住友商事グループらしい挑

インドネシア住友商事会社社長　兼　スラバヤ支店長（2010年就任）当時。インドネシアの民族衣装（バティック）に身を包み、現地のプロジェクトメンバーとともに撮影した集合写真（前列右から5人目）

戦を次世代につなげていくこと。それが経営者としての私の大きな使命です。

新たな価値創造への挑戦

変化が加速する時代を、大いなるチャンスと捉えて

1919年に創立した住友商事は来年、100周年を迎えます。50年、100年後の住友商事グループの姿はどのようになっているのか？多くのステークホルダーから、そうしたご質問もいただいています。現在とは全く違う企業体になっているかもしれません。それでも決して変わらないことは、時代の変化に柔軟に対応しながら自らを変革し、新たな価値創造に挑み続ける姿勢です。

2014年から2016年にかけて、資源価格の下落を背景とした大型減損損失の計上を余儀なくされた総合商社は、新たな転換期を迎えており、どの会社も「資源市況に左右されない収益構造・経営基盤の構築」と「中長期的な成長の柱の確立を見据えた投資戦略」を模索しています。一方で、世界ではIoT・AIといった技術進化を背景に「第四次産業革命」と呼ばれる変革が進展しています。あらゆるモノ・コトがシームレスにつながり、融合・複合化することで、新たな価値が生まれる時代です。この変化に伴い、バリューチェーンが多様化していくことは必定でしょう。経営の舵取りは難しさを増していますが、売り手、買い手、そして社会が満足する価値を提供する柔軟なスキーム構築を生業とする総合商社にとって、この変化は大いなるチャンスです。

そして、このような変化が激しい時代だからこそ、立ち返るべき軸、指針をしっかりと持ち、事業運営に当たっていくことが重要です。すなわち先ほども述べた、新たな価値創造に挑み続けるという住友商事グループらしい姿勢を堅持することです。

前中期経営計画「Be the Best, Be the One 2017」を振り返って

前中期経営計画は、2014年度の大型減損損失で顕在化した住友商事の経営課題を克服し、再び成長軌道に乗せることが大きなテーマでした。中村前社長のリーダーシップの下、全社一丸となって課題を洗い出し、真正面から問題解決に取り組んできました。同時に将来に向けて必要な投資は継続し、組織間連携を図りながらシナジーを追求。加えてキャッシュの創出に努めてきた結果、最終年度となる2017年度の当期純利益は3,085億円となり、過去最高益を達成。いわゆるV字回復を実現しました。また、経営基盤の強化と成長

戦略も着実に前進させることができました。

こうした復活劇は、資源価格が戻ってきたこと、世界経済の勢いが上昇トレンドを維持してきたことも大きな要因ですが、そこだけに注目すると、企業としての本質的な変化を見逃してしまいます。会社を継続的かつ安定的に成長させるには稼ぐ力が大切と考え、「Be the Best, Be the One 2017」（BBBO2017）の3年間においては、財務健全性の維持向上を最優先課題と捉えながらも、決して専守に陥ることなく、稼ぐ力の強化策も粘り強く実践してきました。だからこそ、良好な経営環境のモメンタムを活かし業績改善を果たすことができたのです。稼ぐ力がこの3年で着実についてきたことは今後の経営において大変重要なポイントです。過去最高益という昨年度の実績にとどまることなく、今後も、過去に積み重ねてきた数々の施策、打ち手でより強化された経営基盤の効果が出てくるでしょう。そうした成長軌道をさらに力強く進めていくためのシナリオの第一章が、新たに策定した「中期経営計画2020」です。

「中期経営計画2020」――― 未来の産業・社会、そして自身を「再定義」していく

「新たな価値創造への飽くなき挑戦」をテーマとした「中期経営計画2020」。その初年度となる2018年度の

当期利益は3,200億円と、過去最高益の更新を計画しています。そして、最終年度の2020年度に向けて、着実な利益成長を目指していきます。「中期経営計画2020」の核となるのは、「成長戦略の推進」と、それを支える「経営基盤の強化」です。特に「成長戦略の推進」を特徴付ける施策として、総額3,000億円の投融資枠を設けて、中長期的な成長・価値創造を見据えた「次世代新規ビジネス創出」に取り組みます。住友商事グループの強みを活かせる「テクノロジー × イノベーション」「ヘルスケア」「社会インフラ」の3つを成長分野と位置付け、新たな価値の創造にチャレンジしていきます。これら施策には、第四次産業革命の波を捉え、先入観や既成概念を取り払い、これまでのビジネスを「再定義」していくことも必要です。

例えば成長分野の1つに位置付ける「社会インフラ」においては、一般的には上下水道や電力・ガスなど

をはじめとするライフラインや道路、鉄道などの交通インフラがイメージされるでしょう。ですが、今日におけるインフラは、日々の生活を支える、より広範な生活基盤として理解すべきです。例えば、ネット通販やWebサービスは、今や世界中の消費者にとって欠かせない生活インフラとして機能しています。これはインフラという既成概念を再定義することで新たなビジネスチャンスが生まれた好例といえるでしょう。同様の観点で見ると、当社グループがさまざまな地域で展開するオートリース事業は、自動車業界におけるコネクテッド化、EV化やシェアリングなどの新潮流をうまく採り入れられれば、次世代のモビリティインフラに成長する可能性を秘めています。これはほんの一例に過ぎません。総合商社は多種多様な事業を世界各地で推進しており、社内外の経営資源を有機的に連携させていくことで、既存の事業や産業、社会を再定義するプラットフォームになり得ます。総合商社が1台のスマートフォンとすれば、そこには多様なステークホルダーと連携する事業モデルというアプリが無数にインストールされています。実際、住友商事グループは関連会社を含めて数百のビジネスモデルを有しています。これらグループ会社が持つ経営資源を組み合わせることで、全く新しい事業モデルを創造することができるのです。

未来への約束

「実践躬行」を肝に銘じて、さらなる成長へ

今日、ビジネスを取り巻く環境は目まぐるしく変化し、日々激しい競争が繰り広げられています。その中で私たち住友商事グループは、誰よりも早く、あるいは誰をも追い抜くようなスピードで新たな価値を創造していかなくてはなりません。そのためにはやはり、時代の変化を素早く捉え、自らを変革していくことが必要になります。力を合わせて、人々の暮らしを、私たちの暮らしを、より豊かなものにしたい。私たちの事業を通じて、変わりゆく社会をもっと魅力溢れるものにしたい。

「実践躬行」。高い目標を掲げ、自らの理論や信念に従って迅速に行動する。この言葉を胸に、私はグループ全体をリードし、その使命を果たします。未来を見据えた、新たな価値創造への飽くなき挑戦 ── 夢と志をもち、ステークホルダーの皆様とともに住友商事グループの成長を分かち合える、そんな会社を築いていきます。

ステークホルダーの皆様には一層のご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

2018年10月

代表取締役
社長執行役員 CEO　**兵頭 誠之**

Chapter 1 **総合商社・住友商事**

「事業」を創る会社。

「住友の事業精神」を原点に、多彩な経営資源と多様な事業機能を融合し、社会を豊かにする「事業」を創る会社――総合商社・住友商事。

経営理念・行動指針とマテリアリティ（重要課題） 13
沿革 15
価値創造モデル 19

400年の時を超えて受け継がれてきた「住友の事業精神」を全ての事業の原点に。

住友の事業精神

「住友の事業精神」とは、住友家初代の住友政友(1585～1652)が商売上の心得を簡潔に説いた「文殊院旨意書(もんじゅいんしいがき)」を基に、住友の先人たちが何代にもわたって磨き続けてきたもので、その要諦は「営業の要旨」として引き継がれています。

第一条では、何よりも信用を重んじること、第二条では社会の変化に素早く的確に対応しながら利潤を追求し、常に事業の刷新を図るという進取の精神を示し、その上で、浮利を追うような軽率・粗略な行動を戒めています。文殊院旨意書から受け継がれてきた「住友の事業精神」は、その普遍性をもって、今日でも住友グループ各社の理念として息づいています。

他にも、「住友の事業精神」を伝えるいくつかの言葉があります。まず「自利利他公私一如(じりりたこうしいちにょ)」。これは、「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」というもので、住友商事グループの目指すべき企業像に通じるものです。

次に、「企画の遠大性」。創業時の住友の事業が長期的・継続的な取り組みを要する銅山経営を根幹にしていたことに由来するもので、将来を見据え、国家と社会全体の利益を俯瞰する長期的かつ大所高所の視点は、歴代の経営者に一貫して受け継がれてきました。

そして、「事業は人なり」。住友の歴史を振り返ると、いつの時代でも人材の発掘・育成は経営の最重要事項と位置付けられています。

当社グループの根底には、いつの時代でも、目の前の変化に惑わされることなく、「信用・確実」「浮利を追わず」「公利公益」に重きを置きつつ、「進取の精神」をもって変化を先取りしていくという、400年にわたり脈々と受け継がれてきた「住友の事業精神」が流れています。

住友の事業精神の基礎となった「文殊院旨意書」(写真提供／住友史料館)

営業の要旨

経営理念・行動指針

住友商事グループの「経営理念」は、住友400年の歴史に培われた「住友の事業精神」をベースに、今日的かつグローバルな視点を加えて、平易かつ体系的に整理し直したものです。「行動指針」は、「経営理念」を実現するための企業および役員・社員の日常の行動の在り方を定めたガイドラインです。

「経営理念」に掲げているように、当社グループの社会的使命は、健全な事業活動を通じて、株主、取引先、地域社会の人々、そして社員も含め、世界中の人々の経済的・精神的な豊かさと夢を実現することであると考えています。また、個々人の人格を尊重し、「住友の事業精神」の真髄である「信用を重んじ確実を旨とする」という経営姿勢を貫き、一人一人の主体性、創造性が発揮され、改革と革新が不断に生み出されるような企業文化を大切にしています。

「経営理念」や「行動指針」に示された価値基準をグループ内で共有し、個々の事業活動において実践することで、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。

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：活力に溢れ、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。

マテリアリティ(重要課題)

私たちはこれまで、住友の事業精神と住友商事グループの経営理念を胸に事業活動に取り組んできました。今、社会が抱える課題に対して事業活動を通じてどのように取り組んでいくのかが改めて大きく問われています。私たちは、将来にわたって、社会とともに持続的に成長するために、住友の事業精神、住友商事グループの経営理念を踏まえ、事業活動を通じて、自らの強みを活かし優先的に取り組むべき課題を「社会とともに持続的に成長するための6つのマテリアリティ(重要課題)」として特定しました。これを事業戦略の策定や個々のビジネスの意思決定プロセスにおける重要な要素と位置付け、事業活動を通じて課題を解決することで持続的な成長を図っていきます。

グローバルに広がる顧客・パートナーとの信頼関係とビジネスノウハウを活用し、健全な事業活動を通じて豊かさと夢を実現するという企業使命を果たすことで、当社の成長と社会課題の解決を両立していきます。

地球環境との共生

循環型社会の形成と気候変動の緩和を目指し、資源の有効利用や再生可能エネルギーの安定供給に向けた仕組みづくりに取り組むことで、地球環境と共生した成長を実現します。

地域と産業の発展への貢献

さまざまな国や地域の人々のニーズに応えてモノやサービスを安定的に調達・供給し、産業のプラットフォームづくりに貢献することで、地域社会とともに成長・発展する好循環を生み出します。

快適で心躍る暮らしの基盤づくり

毎日の生活に必要なモノやサービスを提供してより便利で快適な暮らしを実現するとともに、質の高い暮らしへのニーズにも応えていくことで、全ての人々の心と体の健康を支えます。

多様なアクセスの構築

人・モノが安全かつ効率的に行き交うモビリティを高め、情報・資金をつなぐネットワークを拡大することで、多様なアクセスを構築し、新たな価値が生まれる可能性を広げます。

上記の課題を解決するための基盤として、人間尊重や信用・確実といった経営姿勢と、活力に溢れ革新を生み出す企業風土のたゆまぬ維持向上に努めています。

人材育成とダイバーシティの推進

多様なバックグラウンドを有する人材が、各々のフィールドで能力を最大限に発揮して、新たな価値や革新を生み出せるように、最重要の経営リソースである人材の育成・活躍推進に取り組みます。

ガバナンスの充実

透明性を確保しつつ、持続的な成長に向けた戦略の立案・実行およびその適切な監督を充実させることで、経営の効率性を向上し、健全性を維持します。

時代の流れとともに変化し続ける経済・産業・社会の進化と発展を支えることで成長してきた住友商事グループ。

住友商事グループのあゆみ

1600年前後
銅精錬事業を開始

鼓銅図録の南蛮吹
（写真提供／住友史料館）

1919
大阪北港（株）設立（住友商事の源流）

大阪北港本社（住友総本店別館・旧帝国座）
（写真提供／住友史料館）

1945
日本建設産業（株）に改称
商事事業に進出

日本建設産業（株）が本拠とした住友ビル分館

1950
海外進出の布石を打つ
インド・ボンベイ（現ムンバイ）に初の駐在員を派遣、1952年にはニューヨークに米国法人を設立

1952
住友商事（株）に改称
1945年に出されたGHQによる財閥解体指令に伴い受けていた「住友」の商号・商標使用制限が、1952年の日米安全保障条約の発効を受けて廃止された

1962
商品本部制を導入
大阪・東京の各営業部門を一体化し、「鉄鋼」「非鉄金属」「電機」「機械」「農水産」「化成品」「繊維」「物資燃料」「不動産」の9本部を設置

創成期── 経営基盤の確立

業容拡大への体制整備

1600s | 1910s | 1920s | 1930s | 1940s | 1950s | 1960s

経済・社会情勢

1945
- 終戦
- GHQによる財閥解体指令

1950
- 朝鮮戦争特需
- 経済復興進展

1955
- 高度経済成長期へ
- 輸出振興・貿易自由化

1964
- 東京オリンピック

1977
「ビッグスリー&ベストワン」のスローガンを掲げる
売上高で業界第3位、収益性や効率性を高め、総合評価の面で第1位を目指す経営に尽力した

1979
営業部門制の導入
業容の拡大に伴い、「鉄鋼」「機電」「非鉄化燃」「生活物資」の4営業部門を設置。分権化を促進し、結果、営業面の機動力は大きく向上した

1988
企業ビジョン「総合事業会社構想」を掲げる
従来の商事活動を基盤として、「①事業活動の積極化 ②川下事業の展開 ③総合力の強化」を推進し、商事活動と事業活動を当社の収益の二本柱とした収益構造の構築を目指した

1996
銅地金不正取引事件
当社営業部長が、会社に秘匿して銅地金の不正取引を行ったことで、約2,850億円もの損害が発生、事態収束までに約10年を要した。当社はこの事件を教訓として、再発防止に向けた社内管理体制を整備した

1998
経営理念・行動指針策定 リスク・リターン経営導入
これまでの経営活動憲章を見直し、「経営理念・行動指針」を新たに制定した。また、一定のリスクに対して、どの程度のリターンを上げているかという収益性を見る全社共通のモノサシとして、「リスク・リターン」を導入した

2000～
中期経営計画を策定・実行

2001
本社を東京に一元化

2015
大型減損損失による赤字決算

2018
史上最高益を達成し、新たに「中期経営計画2020」をスタート

2018年9月
本社を大手町に移転

総合商社としての経営基盤確立
「総合事業会社構想」の推進
グローバル連結経営の深化――「経営理念」の制定
「改革パッケージ」の実行から新たな成長ステージへ
創立100周年に向けて

1970s | 1980s | 1990s | 2000s | 2010s

1970
- 大阪万博

1971
- ニクソン・ショック

1973
- 第1次オイルショック
- 変動相場制へ移行

1979
- 第2次オイルショック

1980
- イラン・イラク戦争

1985
- プラザ合意。急激な円高が進む
- 日銀による金融緩和実施

1986
- 株式、不動産価格急騰でバブル景気へ

1989
- 消費税導入
- 12月、日経平均株価が38,915円87銭の最高値を記録
- 冷戦終結。ベルリンの壁崩壊

1991年
- バブル崩壊、深刻な不景気に

1996年
- 大規模な金融制度改革(日本版ビッグバン)

1997年
- アジア通貨危機

1999年
- EU通貨統合
- ITバブル

2001年
- 3大メガバンク誕生へ
- 米国同時多発テロ

2003年
- イラク戦争勃発
- SARS、米国BSE

2008年
- リーマン・ショック

2010年
- ギリシャ経済危機
- 中国がGDPで世界第2位になる

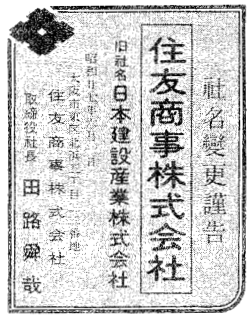
2011年
- 東日本大震災

2013年
- アベノミクス経済改革
- 2020年オリンピック開催地が「東京」に決定

時代の変化を機敏に捉えて自らの事業領域を広げ、ビジネスモデルの進化を図ってきたこれまで。

創成期──経営基盤の確立 1950s

創成期の最重点課題は経営基盤の確立でした。住友商事の前身、日本建設産業の社長だった田路舜哉（とうじしゅんや）（後の住友商事初代社長）は、常日頃から「熱心な素人は玄人に優る」と素人集団の社員を激励するとともに、与信管理制度の厳格運用など堅実経営を実践。1950年、ボンベイ（現・ムンバイ）に初の駐在員を派遣、1952年にはニューヨークに米国法人を設立し、海外進出への布石を打ちました。そして1952年、社名を住友商事（株）と改称。1955年には福岡証券取引所に株式を上場しました。


社名變更謹告
住友商事株式会社
旧社名日本建設産業株式会社
住友商事株式会社
取締役社長 田路舜哉

社名変更時の新聞広告

業容拡大への体制整備 1960s

「ビッグスリー」のスローガンの下、業種内で売上高3位へ成長するという方針を打ち出すとともに、一人当たり売上高の増大も図りました。1962年、大阪・東京の各営業部門を一体化して商品本部制を導入し、鉄鋼・非鉄金属・電機・機械・農水産・化成品・繊維・物資燃料・不動産の9本部を設置。さらに1967年には、本部の枠を越えた中長期の取り組み推進を目的にプロジェクトチームを設置し、大型プロジェクト、資源開発、新産業分野への取り組みを強化しました。

総合商社としての経営基盤確立と総合事業会社構想 1970s-1980s

1970年、東京・竹橋に新住友商事ビルを竣工し、大阪本社および東京本社の2本社体制とするとともに、相互貿易（株）を合併。1977年、「ビッグスリー＆ベストワン」のスローガンを掲げ、経営分析資料に基づく総合評価でトップ、社会的評価で優位に立つことを目標としました。1970年代半ばには、海外拠点数は100を超え、1978年、英文社名をSUMITOMO SHOJI KAISHA, LTD.からSUMITOMO CORPORATIONに改称。続く1979年には、営業部門制を導入。鉄鋼・機電・非鉄化燃・生活物資の4営業部門を設置し、分権化を促進しました。また、創立60周年を記念して“OPEN EYES ON ALL（全てに目を開こう）”を新スローガンとし、海外活動の強化や新分野開拓といった施策を推進しました。

1988年、「総合事業会社構想」を打ち出し、従来の商事活動に事業活動を加えた二本柱の収益構造の構築を目指しました。また、新スローガンとして「未来を今に　今を未来に」“Seeing Tomorrow, Innovating Today”を採用。1989年度決算で、単独決算と同時に連結決算を発表しました。

グローバル連結経営の深化──「経営理念」の制定 1990s

1991年、総合事業会社構想の実現に向け、中期事業計画「戦略95」を策定。1994年、“Global Mind, Global Reach”のキーワードを掲げ、グローバル化に対応した新たな収益構造の構築を推進しました。

1996年に発覚した銅地金不正取引事件を教訓として、再発防止に向けた社内管理体制を整備。1998年に「経営理念・行動指針」を新たに制定した他、新たな経営指標「リスク・リターン」を導入しました。

「改革パッケージ」の実行から新たな成長ステージへ 2000s

1999年の「改革パッケージ」以降、2年ごとに中期経営計画(「Step Up Plan」「AA Plan」「AG Plan」「GG Plan」「FOCUS'10」「$f(x)$(エフクロス)」)を策定・実行し、事業選別・収益性向上による体質強化とともに、優良資産の積み増しによる収益基盤の強化などに取り組みました。また2001年、本社を東京・晴海に移転。2003年には「住友商事コーポレートガバナンス原則」を制定しました。

創立100周年に向けて 2010s

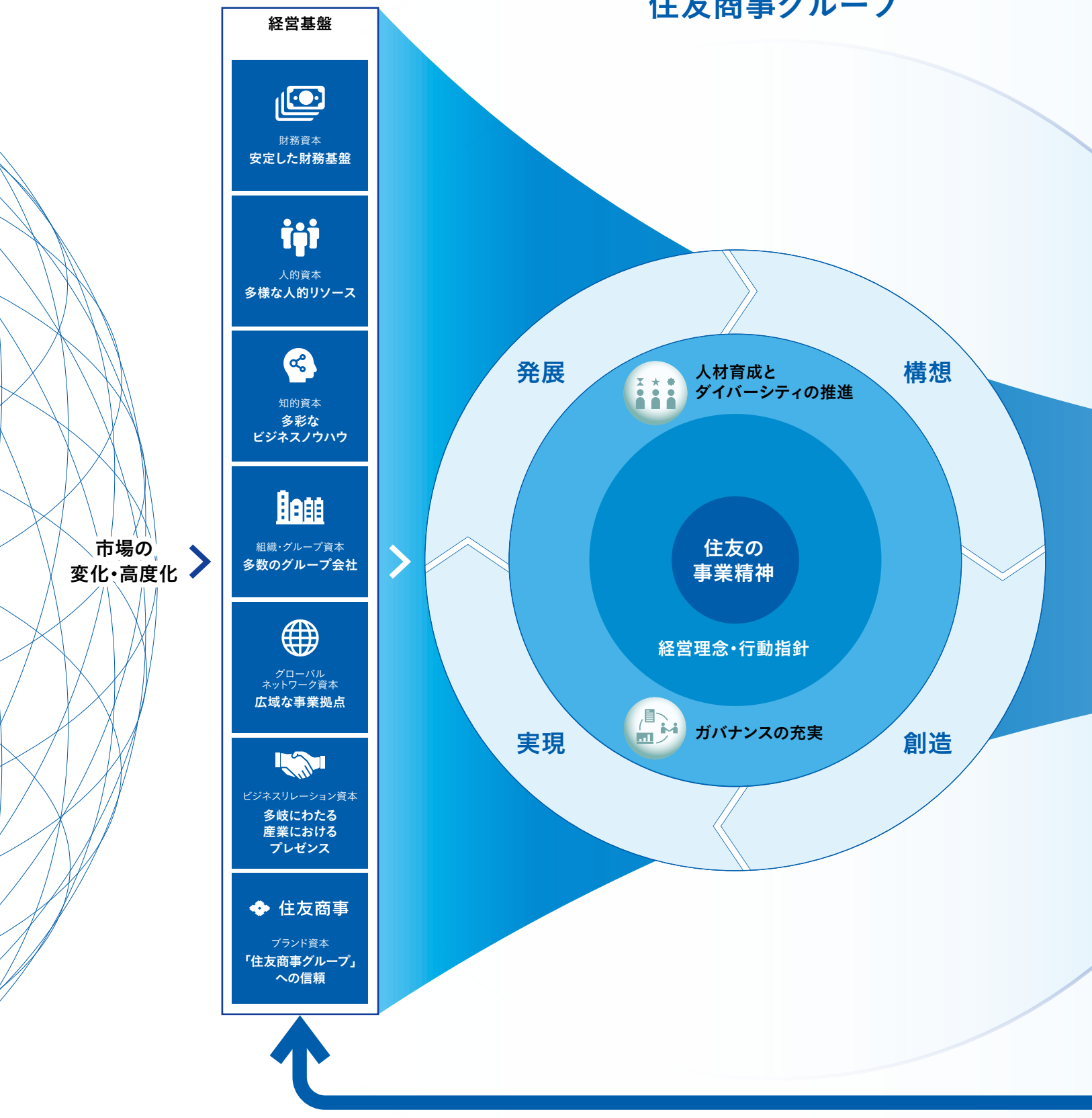
2012年、中長期ビジョンとして「創立100周年(2019年度)に向けて目指す姿」を掲げ、“Be the Best, Be the One”を新たなスローガンとしました。

2015年3月期は、大型案件における減損損失の計上により赤字決算となりましたが、2015年4月からの中期経営計画「Be the Best, Be the One 2017」において経営改革と成長戦略の推進、財務健全性の確保に注力し、成長軌道への回復を果たしました。

また2017年4月には、住友商事グループの成長と社会課題の解決を両立すべく、「社会とともに持続的に成長するための6つのマテリアリティ(重要課題)」を特定しました。さらに、2018年5月には、2018年度から3年間の「中期経営計画2020」を策定。「成長戦略の推進」と、それを支える「経営基盤の強化」を核に、「新たな価値創造への飽くなき挑戦」をテーマに取り組んでいます。また、同年9月に本社を東京・大手町へ移転しました。

新本社ビルイメージ

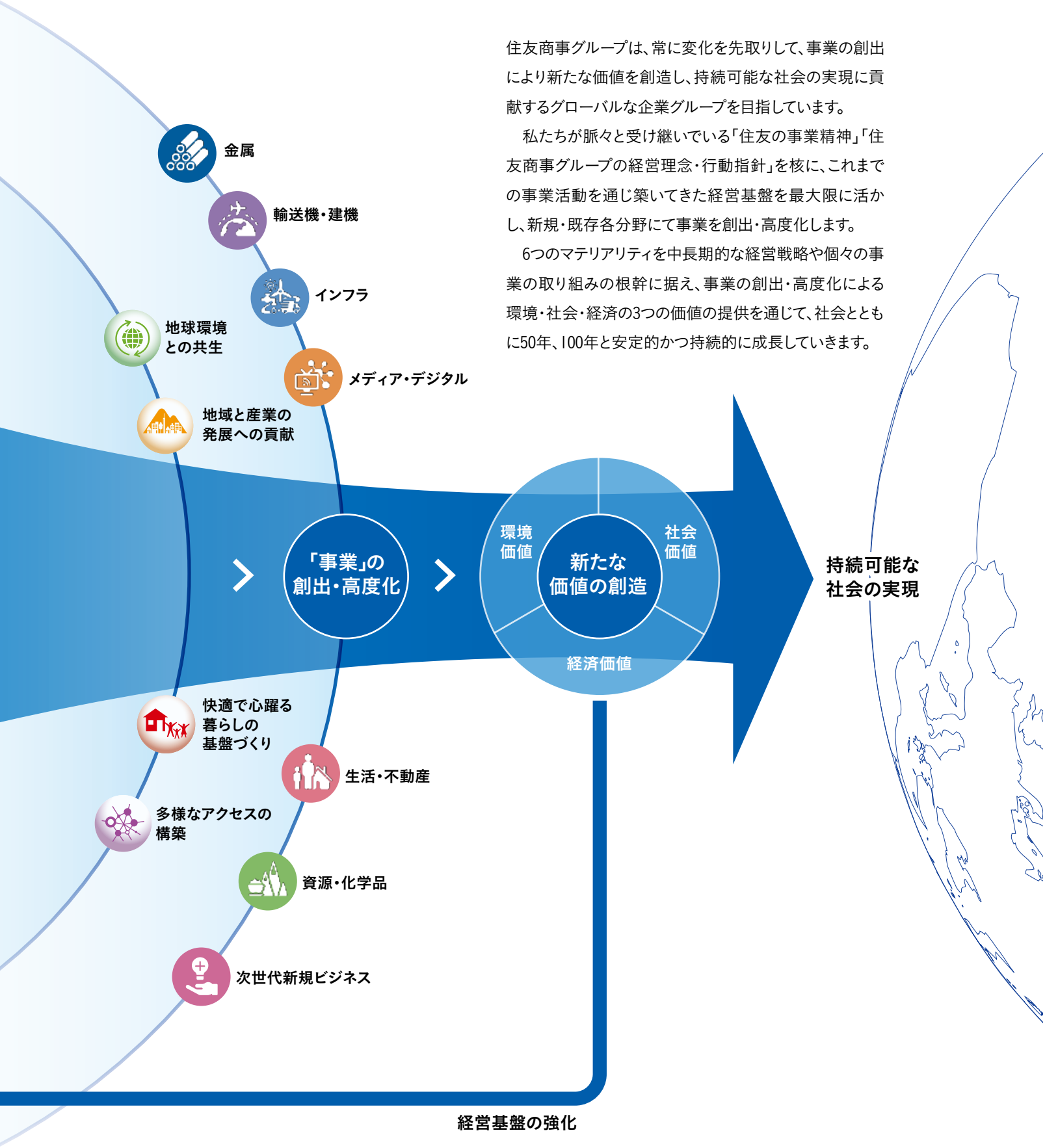
価値創造モデル


住友商事グループ
経営基盤
財務資本
安定した財務基盤
人的資本
多様な人的リソース
知的資本
多彩な
ビジネスノウハウ
組織・グループ資本
多数のグループ会社
グローバル
ネットワーク資本
広域な事業拠点
ビジネスリレーション資本
多岐にわたる
産業における
プレゼンス
住友商事
ブランド資本
「住友商事グループ」
への信頼
市場の
変化・高度化
発展
構想
実現
創造
人材育成と
ダイバーシティの推進
住友の
事業精神
経営理念・行動指針
ガバナンスの充実

住友商事グループは、常に変化を先取りして、事業の創出により新たな価値を創造し、持続可能な社会の実現に貢献するグローバルな企業グループを目指しています。

私たちが脈々と受け継いでいる「住友の事業精神」「住友商事グループの経営理念・行動指針」を核に、これまでの事業活動を通じ築いてきた経営基盤を最大限に活かし、新規・既存各分野にて事業を創出・高度化します。

6つのマテリアリティを中長期的な経営戦略や個々の事業の取り組みの根幹に据え、事業の創出・高度化による環境・社会・経済の3つの価値の提供を通じて、社会とともに50年、100年と安定的かつ持続的に成長していきます。



住友商事グループの経営基盤

市場の
変化・高度化

財務資本
安定した財務基盤
総資産 **7.8兆円**
株主資本 **2.6兆円**

人的資本
多様な人的リソース
連結従業員 **73,016名**

知的資本
多彩なビジネスノウハウ
ビジネス開発
事業投資・経営

組織・グループ資本
多数のグループ会社
連結対象会社数 **947社**

グローバルネットワーク資本
広域な事業拠点
事業拠点数 **129カ所 / 66カ国・地域**

ビジネスリレーション資本
多岐にわたる産業におけるプレゼンス
クライアント数 **約100,000社**

ブランド資本
「住友商事グループ」への信頼
住友商事
住友商事の歴史 **99年**

創出したキャッシュを原資に投資と株主還元を実行し、有利子負債の削減を進めています。また、コア・リスクバッファーとリスクアセットをバランスさせ、経営の安定性を確保しています。

多様なバックグラウンドを持つ人材を採用し、幅広い知識と高い専門性を有するプロフェッショナルの育成を進め、重要な経営資源である人材をグローバルに配置しています。

リスク管理、ロジスティクスの構築、金融サービスの提供など、長年にわたり蓄積してきたビジネスノウハウを活かし、ビジネス開発や事業投資・経営を行っています。

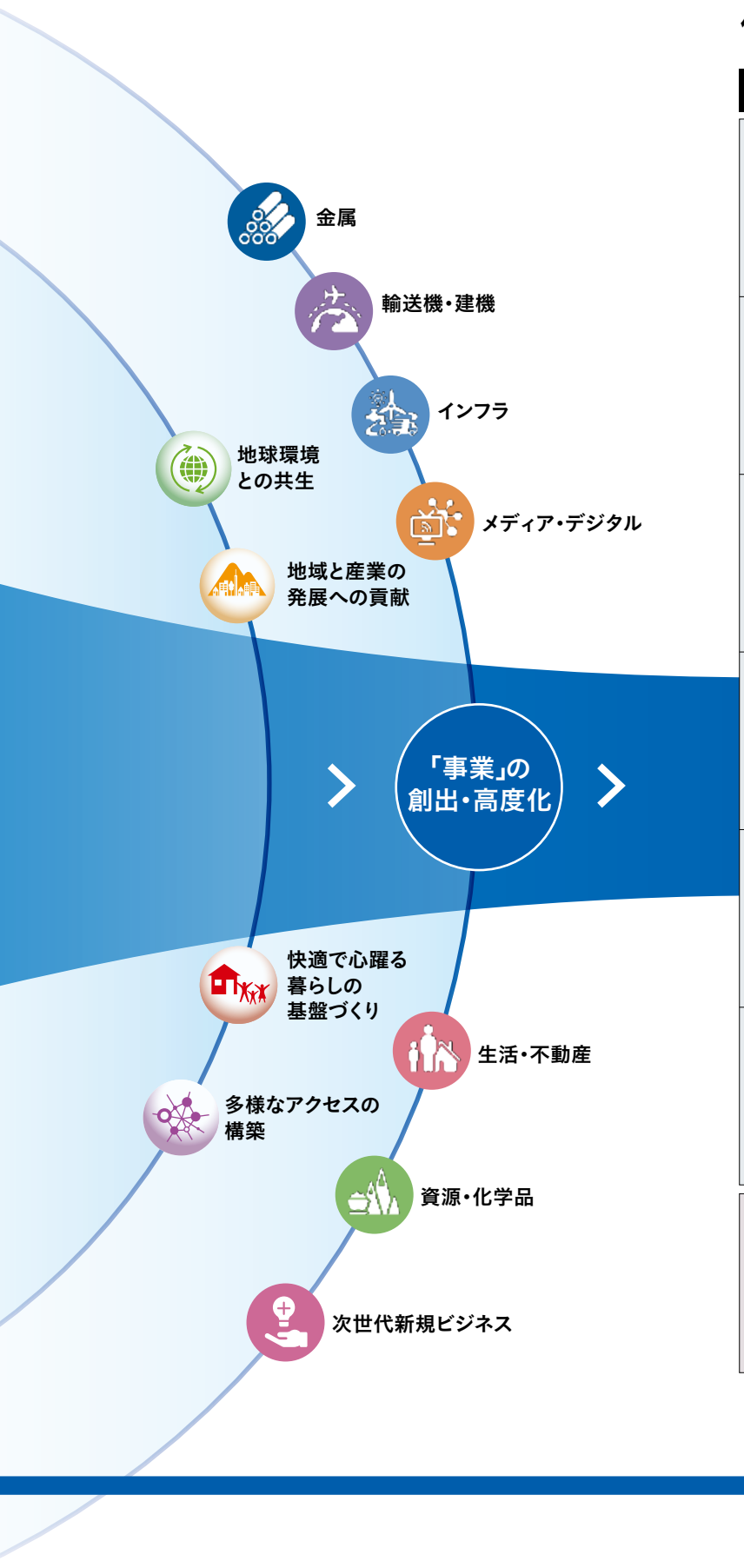
幅広い産業分野において、業界トップクラスの事業会社を有しており、事業会社経営の知見を活用することにより収益性を高め、事業基盤の強化を進めています。

グローバルに展開している事業拠点をベースに、各国の政府・産業界とのネットワークを活用し、現地のニーズを迅速に捉えた事業を展開しています。

多岐にわたる産業分野にて培ったビジネスパートナーとの関係を深化させ、各業界において高いプレゼンスを確立しており、ビジネスパートナーとともに多面的に事業を展開しています。

400年にわたり受け継がれてきた住友の事業精神や、住友商事グループの経営理念には「信用を重んじ確実を旨とする」ことがうたわれており、これを体現し続けています。

（2018年3月末現在）



住友商事グループの事業事例

事業部門	ビジネス事例
金属	 スチールサービスセンター事業 （鋼材分野）
輸送機・建機	 航空機リース事業 （リース・船舶・航空宇宙分野）
インフラ	 都市交通鉄道事業 （社会インフラ分野）
メディア・デジタル	 ケーブルテレビ事業 （メディア分野）
生活・不動産	 食品スーパー事業 （ライフスタイル・リテイル分野）
資源・化学品	 銀・亜鉛・鉛鉱山事業 （資源分野）
次世代新規ビジネス	テクノロジー × イノベーション分

エネルギー開発用資機材・
サービス事業（鋼管分野）

アルミ製錬事業
（非鉄金属製品分野）

モビリティサービス事業
（自動車分野）

建機販売・レンタル事業
（建設機械分野）

発電事業
（電力インフラ分野）

海外工業団地事業
（物流インフラ分野）

ベンチャー投資事業
（デジタルビジネス分野）

通信事業
（スマートプラットフォーム分野）

青果物卸売事業
（食料分野）

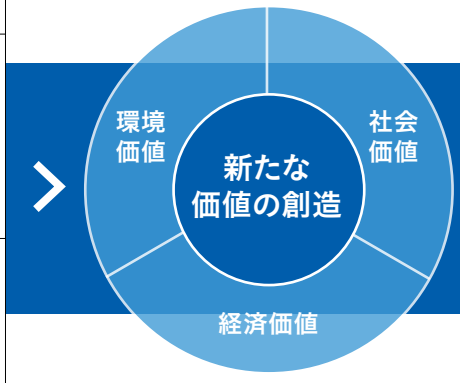
不動産事業
（生活資材・不動産分野）

FPSO保有・傭船事業
（エネルギー分野）

動物薬事業
（化学品分野）

ヘルスケア分野

社会インフラ分野



**持続可能な
社会の実現**

経営基盤の強化

Chapter 2 ビジョンと戦略

新しい時代の、新しい総合商社へ。

第四次産業革命時代における新たな価値の創造を目指す
住友商事グループの新しい成長戦略――「中期経営計画2020」。

中期経営計画「BBBO2017」の総括 27
特集：CxOが語る「中期経営計画2020」 33
CSOが語る「成長戦略の推進」 35
CFOが語る「財務健全性の向上」 39
CAOが語る「ガバナンス・人材戦略の高度化」 43

中期経営計画「BBBO2017」の遂行によって業績回復を達成し成長戦略の推進を中心に据えた「中期経営計画2020」を策定。

住友商事は、1999年の「改革パッケージ」以降、2年ごとに「Step Up Plan」「AA Plan」「AG Plan」「GG Plan」「FOCUS'10」「$f(x)$」「BBBO2014」といった中期経営計画を策定・実行し、収益基盤の強化などに取り組んできました。

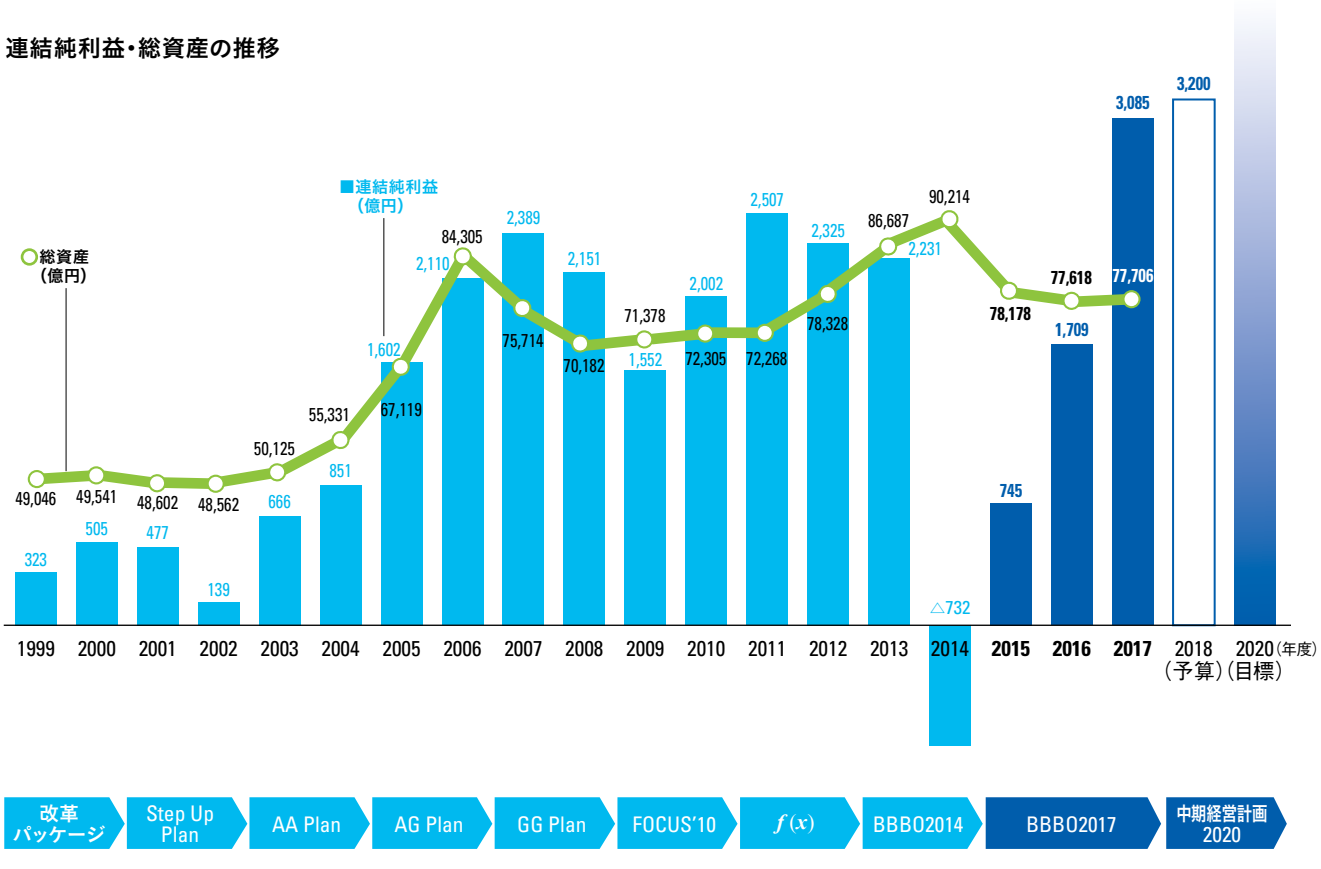
2015年3月期には、複数の大型案件において減損損失を計上しましたが、翌年度から始まった3カ年の中期経営計画「Be the Best, Be the One 2017(BBBO2017)」では、そこで顕在化した経営課題や当社を取り巻く諸環境の変化や経営課題を踏まえ、当社グループが一丸となって課題を克服し、成長軌道への回復に道筋をつけることをテーマに、経営改革・成長戦略の推進に取り組みました。そして、最終年度の2017年度の当期利益は過去最高の3,085億円となりました。

詳しくは 中期経営計画「BBBO2017」の総括(▶P27) へ

そして2018年には、2020年度までの3カ年を対象とする「中期経営計画2020」を策定しました。「中期経営計画2020」では、IoT・AIなどテクノロジーの急速な発展により全産業のボーダレス化・複合化が加速し、産業構造が大きく変化するビジネス環境下において、引き続き経営基盤の強化を図りながら、成長戦略の推進を中心に据えて、新しい価値創造への飽くなき挑戦に取り組んでいきます。

詳しくは 特集:CxOが語る成長戦略(▶P33) へ

連結純利益・総資産の推移



改革パッケージ | Step Up Plan | AA Plan | AG Plan | GG Plan | FOCUS'10 | $f(x)$ | BBBO2014 | BBBO2017 | 中期経営計画2020

最終年度の2017年度に過去最高益となる当期利益3,085億円を達成。新たな成長ステージへの道筋づくりに目途。

中期経営計画「BBBO2017」の考え方

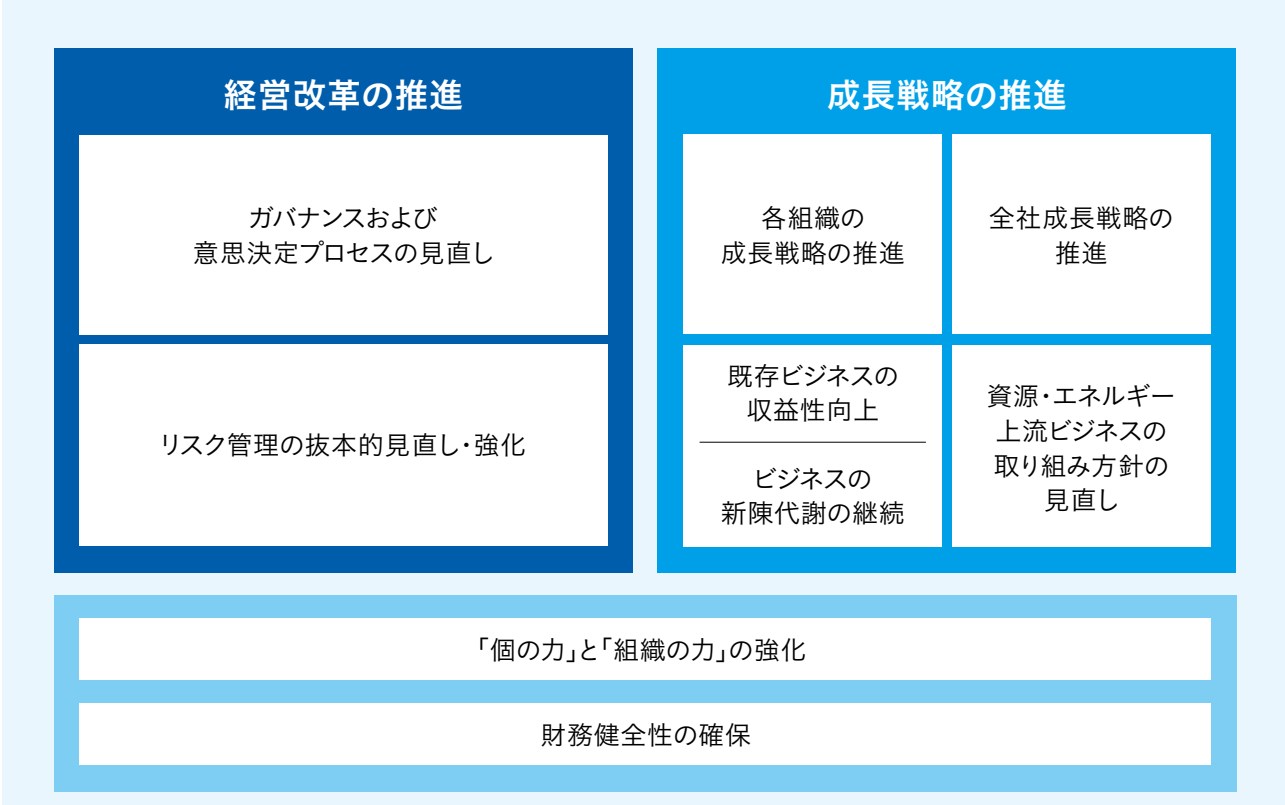
住友商事は、2015年度からスタートした前中期経営計画「Be the Best, Be the One 2017(BBBO2017)」において、当社のビジネスを取り巻く諸環境の変化や、2014年度に発生した大型減損損失などで顕在化した経営課題を踏まえ、以下の3点を基本方針としました。

- 足元の課題を克服し、経営改革を着実に実行すること
- 「目指す姿」の実現を可能にするレベルまで収益力を強化すること
- コア・リスクバッファーとリスクアセットのバランスを回復するとともに、3年合計での配当後フリーキャッシュ・フローの黒字を確保すること

そして具体的な取り組みとして、財務健全性の確保と「個の力」と「組織の力」の強化をベースとし、「成長戦略の推進」と「経営改革の推進」を両輪として、収益力の向上と経営基盤の強化を図るべく、グループ一丸となり取り組んできました。

「成長戦略の推進」においては、各事業部門が自らの強みをベースに策定した成長戦略を実行した他、全社成長戦略として中長期的に高い成長が見込まれる産業分野においても取り組みを推進しました。「経営改革の推進」では、「ガバナンスおよび意思決定プロセスの見直し」と「リスク管理の抜本的見直し・強化」に向け各種施策を実施しました。

中期経営計画「BBBO2017」の全体像



中期経営計画「BBBO2017」の総括（定量面）

定量目標／実績

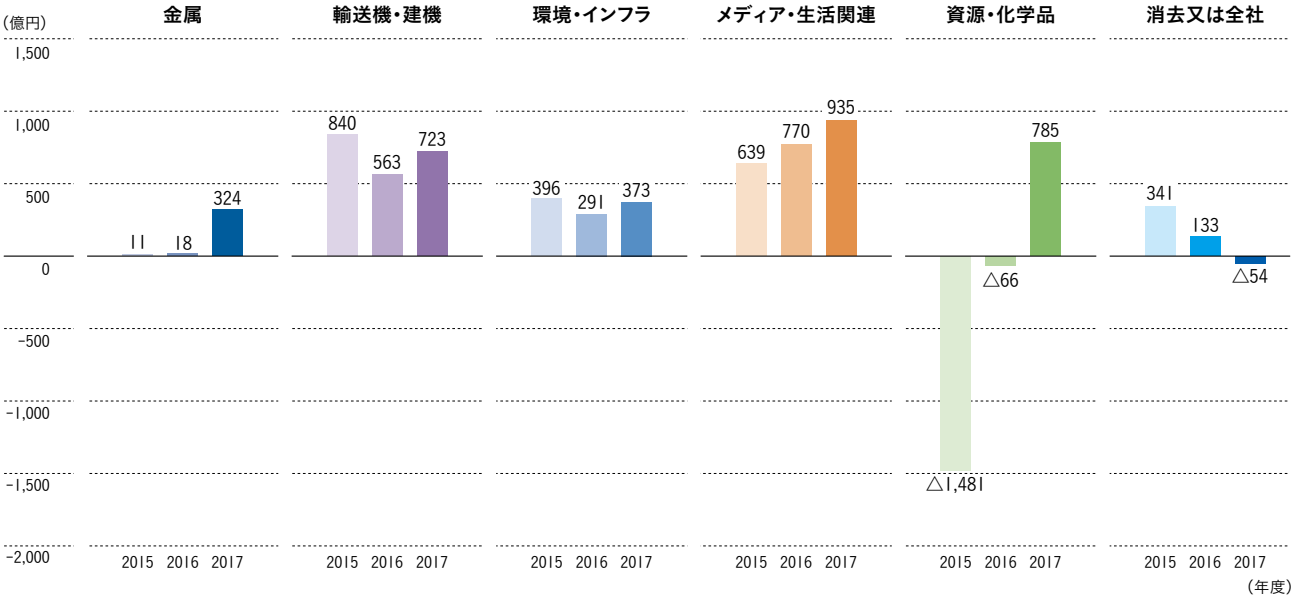
		年度／期間	当初計画	修正計画*1（2016年5月）	実績
利益計画	連結純利益	2015年度	2,300億円	ー	745億円
		2016年度	ー	ー	1,709億円
		2017年度	3,000億円以上	2,200億円*2以上	3,085億円
	ROA	2017年度	3.0%以上	2.5%以上	4.0%
	リスク・リターン	2017年度	10.0%以上	9.0%以上	13.4%
	ROE	2017年度	10.0%程度	9.0%程度	12.5%
財務方針	コア・リスクバッファー*3とリスクアセットのバランス	2017年度末までに	バランス回復	バランス回復	バランス回復
	フリーキャッシュ・フロー	3年合計	+2,000億円	+7,000億円	+8,189億円
	配当後フリーキャッシュ・フロー	3年合計	黒字確保	+5,000億円	+6,279億円
投資計画		3年合計	1兆2,000億円	1兆円	約8,900億円

*1 取り巻く事業環境の変化を踏まえ、2016年5月に定量計画を修正しました。
*2 2017年5月に2,300億円に修正しました。
*3 コア・リスクバッファー＝資本金＋剰余金＋在外営業活動体の換算差額-自己株式

利益計画の進捗

「BBBO2017」では成長軌道への回復を目指し、2017年度に当期利益および基礎収益ともに3,000億円以上とすることを当初目標としました。2015年度は事業環境の悪化により業績は低調に推移しましたが、稼ぐ力は着実に伸び、2017年度の当期利益は3,085億円と、過去最高益となりました。

セグメント別当期利益又は損失*1



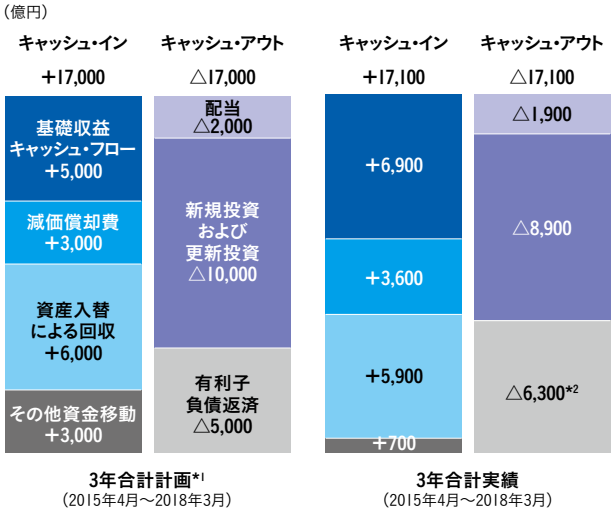
*1 親会社の所有者に帰属
*2 2018年4月の機構改正前の組織に基づき表示しています。

キャッシュ・フロー計画、財政状態

キャッシュ・フローについては、財務健全性を確保すべく、自ら稼いだキャッシュの範囲内で投資と配当を実行しました。その結果、3年合計での配当後フリーキャッシュ・フローは計画値を上回る6,300億円を確保し、これを有利子負債の返済に充てました。財政状態について、ネット有利子負債は約1兆円減少した一方で、株主資本は利益の積み上げなどにより3年間で800億円増加した結果、ネットDERは0.4ポイント改善し、1.0倍となりました。

	当初計画	修正計画(2016年5月)	実績
3年合計配当後 フリーキャッシュ・フロー	黒字確保	+5,000億円	+6,300億円

キャッシュ・フロー計画と実績



*1 2016年5月の公表値を記載しています。
*2 配当後フリーキャッシュ・フロー累計実績のマイナス値を記載しています。
*3 基礎収益キャッシュ・フロー＝基礎収益-持分法による投資損益＋持分法投資先からの配当

3年累計実績の主な内容

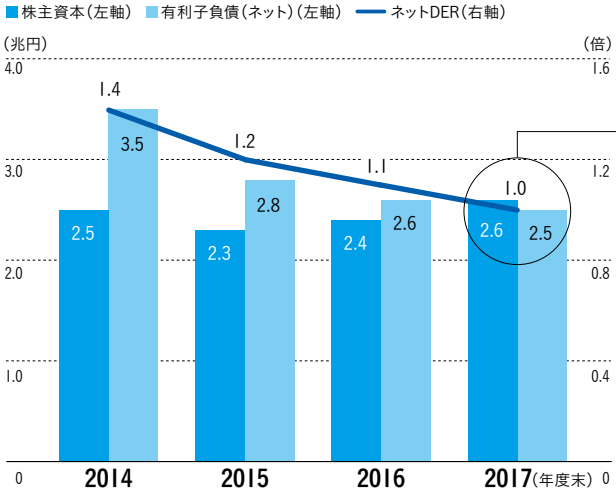
■ **基礎収益キャッシュ・フロー*3**
・コアビジネスが着実にキャッシュを創出

2015年度	2016年度	2017年度
2,043億円	2,106億円	2,739億円

■ **資産入替による回収**
・再生可能エネルギー発電事業 バリュー実現
・国内外不動産 バリュー実現
・インドネシア バツ・ヒジャウ銅金鉱山 権益売却

■ **新規投資および更新投資**
・アイルランド 青果物生産・卸売企業Fyffes plc(以下、Fyffes)
・国内外不動産事業
・マダガスカル ニッケル事業

財政状態



2017年度末時点

■ **株主資本:2兆5,582億円**
3年増減:約800億円増加

■ **有利子負債(ネット):2兆5,215億円**
3年増減:約1兆円減少

■ **ネットDER:1.0倍**
3年増減:0.4ポイント改善

セグメント別投資実績

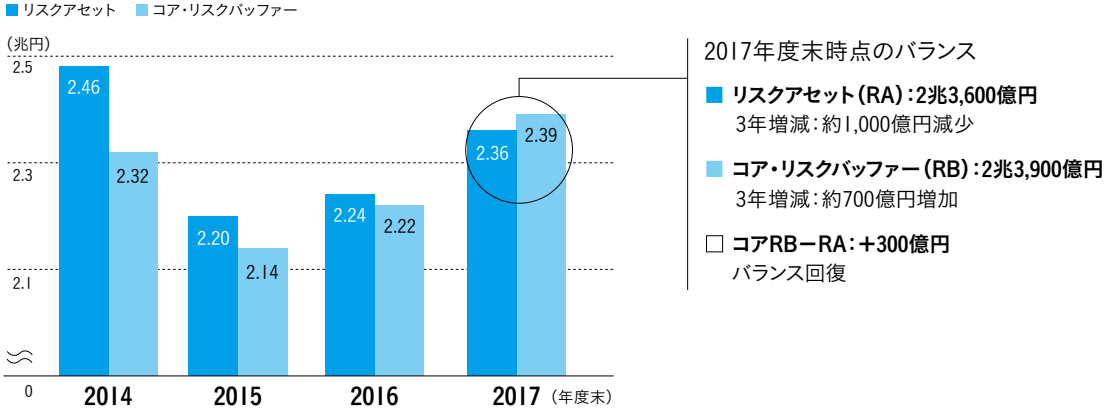
	投資額(億円)		主な投資実績
	3年合計計画*	実績	
金属	1,200	**600**	・米国 車軸加工事業 ・欧州 自動車用鍛造部品事業
輸送機・建機	2,800	**2,100**	・米国 建機レンタル事業 100%子会社化 ・ブラジル 風力発電向け鍛造品製造・販売事業
環境・インフラ	1,400	**1,400**	・ブラジル 水事業 ・欧州 洋上風力発電事業
メディア・生活関連	2,800	**2,900**	・アイルランド 青果物生産・卸売企業(Fyffes) ・国内外不動産事業
資源・化学品	1,800	**1,800**	・マダガスカル ニッケル事業 ・米国 ジェネリック製薬事業
(うち、上流権益(更新投資))	(1,400)	**(1,400)**	
合計	10,000	**8,900**	

* 2017年5月の公表値を記載しています。

コア・リスクバッファー／リスクアセットのバランス

コア・リスクバッファーとリスクアセットのバランスについては、2015年3月末時点では、リスクアセットがコア・リスクバッファーを1,400億円超過していましたが、資産削減によるリスクアセットの減少や、利益の積み上げなどにより、2017年度末でバランスを回復しました。

コア・リスクバッファーとリスクアセットの推移



2017年度末時点のバランス

- **リスクアセット(RA):2兆3,600億円**
  3年増減:約1,000億円減少
- **コア・リスクバッファー(RB):2兆3,900億円**
  3年増減:約700億円増加
- **コアRB−RA:+300億円**
  バランス回復

コアRB−RA(億円)

2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
△1,400	△600	△200	+300

中期経営計画「BBBO2017」主な取り組み事項

主な取り組み事項		
経営改革の推進	ガバナンスおよび意思決定プロセスの見直し	経営執行における意思決定プロセスの見直し
		取締役会のモニタリング機能強化
		コーポレートガバナンス・コードへの積極的対応
	リスク管理の抜本的見直し・強化	投資案件の意思決定プロセスの変更
		投資評価手法・投資実施体制の見直し
成長戦略の推進	各組織の成長戦略の推進	各事業部門が、自らの強みをベースに策定した成長戦略を実行
	全社成長戦略の推進	産業分野／機能／地域の切り口での組織間連携
	既存ビジネスの収益性向上	
	ビジネスの新陳代謝の継続	
	資源・エネルギー上流ビジネスの取り組み方針の見直し	基本方針：資源・エネルギー上流ポートフォリオの質の向上
		資源・エネルギー上流ビジネスの取り組み体制の再構築
「個の力」と「組織の力」の強化		
財務健全性の確保		

実施状況・実績
●経営会議を業務執行レベルの最高意思決定機関に変更
●社外取締役を2名から3名に増員
●「指名・報酬諮問委員会」の設置
●取締役会の実効性に関する第三者分析・評価の開始
●コーポレートガバナンス原則の改定（社長執行役員の在任期間を定めるなど）
●情報開示方針の制定
●部門内投融資委員会の設置
●重要大型案件の取り進めと実行時の2段階審議のルール化
●総括部を、部門スタッフ機能を担う業務部と、リスクマネジメント機能を担うリスクマネジメント部に分割し、各機能を強化
●投資評価基準の見直し
●100日プランの実施の制度化
●2017年度 過去最高益3,085億円
●成長ポテンシャルの高い分野・地域における、全社プロジェクトとして取り組む体制の強化
●2017年度 ROA4.0%、ROE12.5%
●資産入れ替えによる回収　+5,900億円
●マダガスカル ニッケル事業、チリ 銅・モリブデン事業の収益化などに引き続き注力
●既存事業の継続的なコスト削減による収益力の強化
●競争力が相対的に低下した資産の売却（ポートフォリオの最適化）
●ケイパビリティ強化や戦略構築・投資意思決定の質の向上を図る諸施策の実行
●人材育成の強化とスピードアップ
●グローバルベースでの人材の適正配置
●配当後フリーキャッシュ・フロー　+6,300億円、コア・リスクバッファーとリスクアセットのバランス回復

特集：CxOが語る「中期経営計画2020」

新たな価値創造への飽くなき挑戦

CSOが語る「成長戦略の推進」

代表取締役 常務執行役員 コーポレート部門
企画担当役員 CSO・CIO

山埜 英樹

CFOが語る「財務健全性の向上」

代表取締役 専務執行役員 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

高畑 恒一

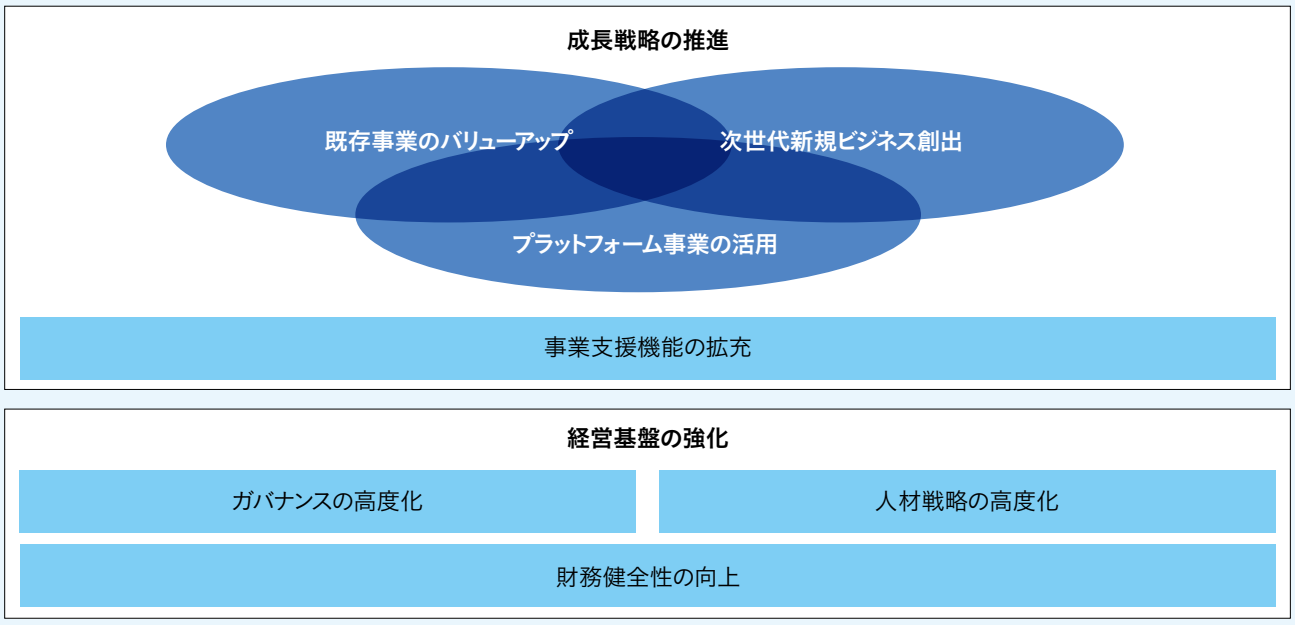
CAOが語る「ガバナンス・人材戦略の高度化」

代表取締役 副社長執行役員 コーポレート部門
人材・総務・法務担当役員 CAO・CCO

岩澤 英輝

「中期経営計画2020」の全体像

「中期経営計画2020」では、AI・IoTなどテクノロジーの急速な発展による全産業のボーダレス化・複合化の加速により、産業構造が大きく変化するビジネス環境下において、引き続き経営基盤の強化を図りながら、既存事業のバリューアップ、次世代新規ビジネス創出、プラットフォーム事業の活用を三本柱とした、成長戦略の推進を中心に据えて、新しい価値創造への飽くなき挑戦に取り組んでいきます。



主な取り組み事項

1. 成長戦略の推進
   - (1)既存事業のバリューアップ
   - (2)次世代新規ビジネス創出
     - 3つの成長分野に経営資源を重点配分
     - ①テクノロジー × イノベーション
     - ②ヘルスケア
     - ③社会インフラ
   - (3)プラットフォーム事業の活用

   上記を支える事業支援機能の拡充

2. 経営基盤の強化
   - ガバナンスの高度化
   - 人材戦略の高度化
   - 財務健全性の向上

定量計画

1. 利益計画
   - 連結純利益　2018年度 3,200億円
   - 基礎収益　2018年度 3,400億円
   - ROA　4%以上
   - ROE　10%以上

2. 財務方針
   - コア・リスクバッファー≧リスクアセットバランス維持
   - 配当後フリーキャッシュ・フロー
     3年合計2,000億円以上確保の上、有利子負債の返済に充当

配当方針

当社は、株主に対して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配当額の増加を目指して取り組んでいます。

「中期経営計画2020」においては、連結配当性向30%程度を目安に、基礎収益やキャッシュ・フローの状況などを勘案の上、配当額を決定します。

2018年度の年間配当金は、連結業績の見通し3,200億円を踏まえ、1株当たり、75円とする予定です。

CSOが語る「成長戦略の推進」

「次世代新規ビジネス創出」を核とする成長戦略を確実に遂行していきます。

代表取締役 常務執行役員 コーポレート部門
企画担当役員 CSO・CIO
山埜 英樹

成長戦略I: 既存事業のバリューアップ

各事業のポテンシャル最大化を追求し ビジネス環境の変化にも迅速に対応

当社グループの成長戦略を考える上で、まず重視すべきなのが、現在の収益の柱である既存事業のバリューアップです。その一環として、2018年4月、各事業領域に向き合う事業部門を6つに再編し、成長戦略を強力に実行する体制を整えました。各事業部門が収益の柱をさらに太くしていくと同時に、事業のフルポテンシャル化を追求し、ビジネス環境の変化にも迅速に対応していきます。

当社グループが強みを有する鋼管やリース・ファイナンス、メディアなどの既存事業においては、従来の延長線上での収益モデルに安住せず、それぞれが有するネットワークや事業基盤を活かして、さらなるバリューアップと収益力向上を図ります。また、資源上流・食料などの大型案件など、期待される収益レベルに達していない事業に関しては、各事業のポテンシャル（潜在力）を最大限に引き出すための施策を講じていきます。

さらに、既存事業が向き合うビジネス環境の変化に迅速に対応していかなければなりません。次世代のモビリティ社会を見据えた新規事業の創出に取り組んでいきます。また、低炭素化など気候変動問題への関心が高まる中、当社のインフラ事業においては、中長期的にガス火力・再生可能エネルギーにシフトするための取り組みを進めています。

既存事業のバリューアップ

金属事業部門	輸送機・建機事業部門	インフラ事業部門
●油井管ビジネスの顧客ネットワークを活用した鋼管事業の拡大 ●鉄道資機材事業での複合的なサービス機能の強化 ●アルミ製錬事業を核としたアルミバリューチェーンの拡大	●リース事業・ファイナンス事業の高度化、全社シナジーの追求 ●次世代のモビリティ社会を見据えた事業の推進 ●製造事業での新たな領域への挑戦	●電力・社会・物流インフラにおける事業基盤の拡充 ●中長期的にガス火力・再生可能エネルギーへシフト -2035年を目途に、発電ポートフォリオとして ・持分発電容量ベースでの石炭比率 50%→30%へ ・再生可能エネルギー比率20%→30%へ
メディア・デジタル事業部門	**生活・不動産事業部門**	**資源・化学品事業部門**
●メディア、デジタルビジネスの事業基盤の強化とサービス高度化 ●新興国における情報通信インフラ・付加価値サービス事業の拡充	●サミット（株）・（株）トモズを核としたリテイルビジネスの拡大 ●青果・高付加価値食品を軸にした食料事業の収益拡大 ●高付加価値な不動産事業の展開	●資源上流案件の早期収益化とコスト競争力の強化 ●天然ガス・LNGトレードの拡大 ●資源・化学品関連のバリューチェーン高度化 ●EMS事業、農薬販社などの化学品事業会社の骨太化

成長戦略2: 次世代新規ビジネス創出

社会の変化や課題を見据えて成長分野を特定し、価値ある事業開発を推進するための体制を整備

当社グループが置かれている環境は加速度的に変化しています。メガトレンドや社会課題、また、当社のケイパビリティを踏まえ、中長期視点で取り組むべき「3つの成長分野」を特定し、3年合計で3,000億円程度を資金投下していきます。

成長分野①テクノロジー × イノベーション

全ての産業がICT化し、全世界でボーダーレス化・複合化が進展しています。当社グループも、加速度的なスピードで進むテクノロジーの発展や、あらゆる産業構造を変えるようなイノベーティブなビジネスモデルへの対応が不可欠です。そこで、全ての産業に通じる「テクノロジー × イノベーション」を成長分野の一つに定めました。

重点テーマとしては、デジタルトランスフォーメーションの加速による既存ビジネスの高度化、ビジネスモデルの変革、新たなビジネスモデルの創出にチャレンジします。そのための組織として、デジタルトランスフォーメーション推進の要となる「DXセンター」を新設した他、当社グループのSCSK(株)と連携し、外部プロフェッショナルの活用を加速させます。

また、次世代に向けた事業開発を推進するため、米シリコンバレーや欧州、アジアなどの事業開発体制を強化しました。革新的な技術やビジネスモデルを有するベンチャー企業との連携や、既存の枠組みにとらわれない各事業部門や海外拠点間の連携を進めていきます。

そのために、投資意思決定の権限委譲や機動的・柔軟な事業開発を実現する組織の構築に取り組みます。投資額としては、前述の投融資枠3,000億円のうち200億円を「テクノロジー × イノベーション」における次世代ビジネス投融資枠として、次世代ビジネス実現のためのR&D活動を推進していきます。

成長分野②ヘルスケア

昨今、高齢人口の増加に伴う医療費の膨張は、グローバルな社会課題となりつつあり、ヘルスケア市場の急速な拡大が見込まれています。

当社グループでは、調剤併設型ドラッグストアを展開するトモズや米国でのジェネリック製薬事業など、既存の事業基盤や機能を活用しながら、医療費効率化につながる新たなビジネスモデルの開発、IoT・AIなど技術革新を活用したデジタルヘルス事業の拡充、新興国での医療インフラ整備などへの取り組みを強化していきます。その推進を担うべく、2018年4月に「ヘルスケア事業部」を新設した他、幅広くヘルスケア領域に取り組んでいくべく、全社横断のワーキンググループ(WG)も設置しました。

3つの成長分野

成長分野	メガトレンド・社会課題	重点テーマ
テクノロジー × イノベーション	●全ての産業のICT化・ボーダーレス化に伴う、産業構造・ビジネスモデルの変革	●デジタルトランスフォーメーション(DX)の加速によるビジネスの高度化、ビジネスモデルの変革 ●次世代の収益基盤構築への布石としてR&D活動の推進(次世代ビジネス投融資枠200億円の設定)
ヘルスケア	●高齢化・医療費膨張 ●IoT/AIなどの技術革新 ●産業構造の変革	●医療費効率化に繋がる新たなビジネスの開発 ●先端技術を活用したデジタルヘルス事業の拡充 ●新興国での医療インフラ整備への参画
社会インフラ	●人口増・都市化の進展 ●民間委託へのシフト ●気候変動問題	●都市開発・スマートシティプロジェクト、インフラ整備事業への参画 ●新技術を活用した環境配慮型ビジネスの強化(次世代エネルギーマネジメント事業・蓄電池・水素ビジネス等)

成長分野③社会インフラ

新興国を中心に世界的な人口増、都市化が進展する中、当社グループは都市開発・スマートシティプロジェクトおよびインフラ整備事業への参画を加速させていきます。そのための体制整備として「PFI推進部」を設置した他、2018年4月には「スマートシティWG」を新設し、全社横断型の事業開発をさらに推進します。

また、気候変動問題への対応が急務となっており、当社グループにおいてもマテリアリティ（重要課題）の一つに「地球環境との共生」を掲げています。この社会課題の解決に向けた布石として、次世代エネルギーマネジメントや蓄電池、水素など、新技術を活用した「環境配慮型ビジネス」にも取り組んでいきます。

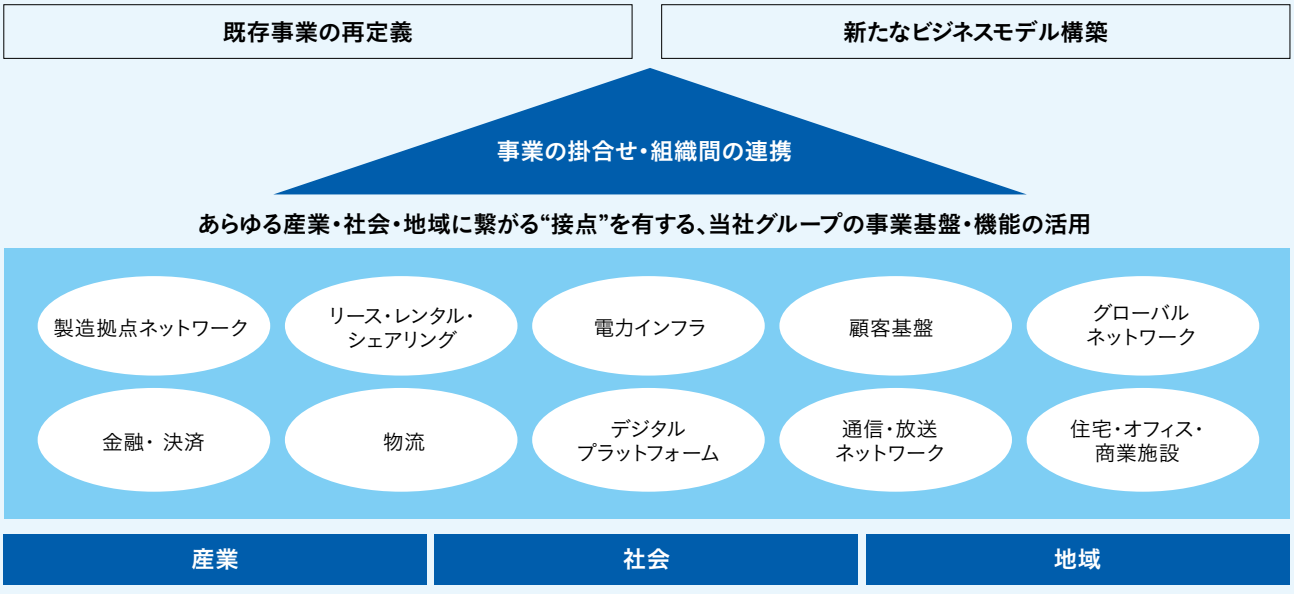
成長戦略3: プラットフォーム事業の活用

産業・社会・地域における多様な接点を強みに事業と事業の有機的・立体的な連携を目指す

成長戦略三つ目の柱は「プラットフォーム事業の活用」です。当社グループは総合商社としてグローバルに、さまざまな分野でさまざまなビジネスモデルで事業を展開しています。すなわち、各事業部門は、多様な「産業」「社会」「地域」に接しながら活動しているわけです。こうした多くの接点が新たな価値を生み出す原動力になります。当社グループの原動力としては、「顧客基盤」や「通信・放送ネットワーク」、「リース・レンタル・シェアリング事業基盤」「デジタルプラットフォーム」などが挙げられます。

これらの経営資源を活用し、事業と事業を掛け合わせ、組織間の連携を促進することで、既存事業の再定義や新規のビジネスモデル構築が可能となり、新たな価値創造につながる「プラットフォーム」が構築できるものと考えています。当社グループの事業領域を俯瞰すると、究極の分散型の事業体と言えます。それらが有機的に立体的につながっていけば、計り知れない可能性が広がります。動きの激しい世の中の変化をしっかりと捕捉し、より高い次元で社会課題を解決し持続的な成長を遂げることができるものと確信しています。

プラットフォーム事業の活用による新たな価値の創造



成長戦略の推進:「事業支援機能」の拡充

4つの仕組みを通じて各事業部門における事業開発を支援し、成長戦略の推進を加速

事業支援機能①新規事業開発支援

全世界に広がる事業基盤とネットワークを当社の強みとして活用し、各組織間の連携による新規事業開発を推進します。また、事業部門の枠を越えた全社での次世代ビジネスを育成していくための仕組みづくり、経営資源の配分を行います。

事業支援機能②フルポテンシャルプラン

全社ポートフォリオの質の改善を目的として、事業会社のモニタリングを実施します。それに基づき、成長ポテンシャルが残されている事業の底上げを図るため、全社のリソースを投入します。

事業支援機能③アセットサイクルマネジメント

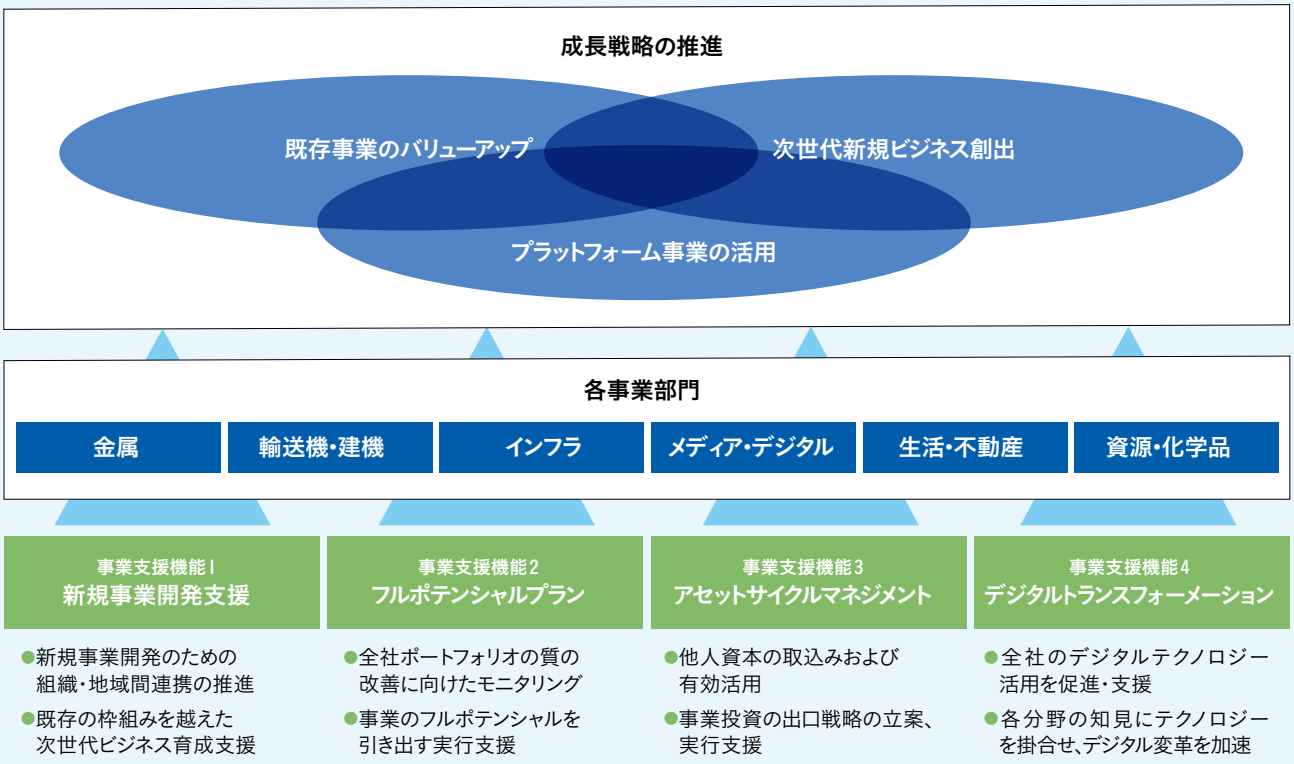
他人資本の取り込みや活用によって、各事業の資産効率向上をサポートします。また、必要に応じて、事業投資の出口戦略の立案、実行支援を行います。

事業支援機能④デジタルトランスフォーメーション

デジタル化によるビジネスモデルの高度化・新たなビジネスモデルの創造を図るため、当社グループ全体のICT機能強化を推進します。各事業部門が有するビジネス知見や事業基盤にテクノロジーを掛け合わせることで、デジタルトランスフォーメーションを推進します。

当社グループの持続的な成長を実現するためには、次世代新規ビジネスを創出し、当社グループの収益の柱に育てていくことが不可欠です。既存の事業経営を通じて培ってきた知見・ノウハウを最大限に活かし、またコーポレート部門による効果的な事業支援機能により、それぞれの成長戦略を確実に遂行していきます。

「事業支援機能」の拡充



CFOが語る「財務健全性の向上」

持続的成長のために、財務健全性を保ちつつ“キャッシュ創出力”を高めます。

代表取締役 専務執行役員 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
高畑 恒一

財務健全性の向上I: 財務健全性／キャッシュ・フロー計画

将来の成長に向けて中長期的な視点で成長分野に経営資源を投入

企業が安定的かつ持続的に成長していくためには、財務健全性を保ちつつ、稼ぐ力を強化し、自らのキャッシュ創出力を高めることが大切です。当社は、財務健全性については、リスクアセット（リスクの総量）をコア・リスクバッファー（株主資本）の範囲内に抑えて安定性を担保すること、また有利子負債に過度に依存しない財務体質を確立することを重視しています。

前中期経営計画「BBBO2017」では財務健全性の確保に重きを置き、利益の積み上げによる株主資本の拡充と資産入れ替えを通してリスクアセットとコア・リスクバッファーのバランスを回復させました。キャッシュ・フローに関しては、創出したキャッシュの範囲内で投資と配当を実行し、有利子負債を6,300億円削減しました。

「中期経営計画2020」では、これまでのキャッシュ・フローマネジメントを継続した上で、稼ぐ力の創出に一層の経営資源を振り向けます。事業拡大のための運転資金と将来の成長に向けた投資資金を確保し、加えて有利子負債に過度に依存しないようにするためには、自らの稼ぐ力を高めなければならないからです。

これまでも当社はキャッシュ創出力の強化に取り組んでおり、その成果は着実に表れつつあります。前中期経営計画ではキャッシュ・フロー収益（基礎収益キャッシュ・フロー*および減価償却費）について、3年間で8,000億円のキャッシュ・インという計画（修正計画、2016年5月）に対し、1兆500億円を実現

財務健全性の向上

キャッシュ・フロー マネジメントの継続

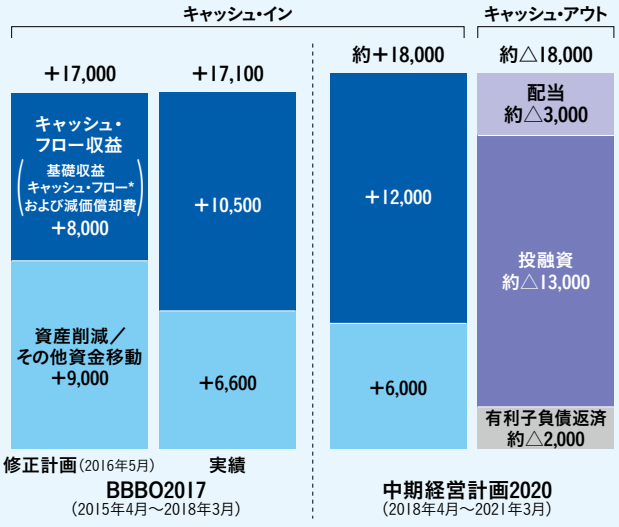
3年合計配当後フリーキャッシュ・フロー2,000億円以上確保の上、有利子負債の返済に充当

- キャッシュ・フロー収益力の拡大
- 事業の新陳代謝の継続による資金回収
- 将来に向けた投融資の実行

コア・リスクバッファー≧リスクアセットバランス維持

「中期経営計画2020」キャッシュ配分イメージ

（3年間、単位：億円）



*基礎収益キャッシュ・フロー＝基礎収益−持分法による投資損益＋持分法投資先からの配当
基礎収益＝（売上総利益＋販売費および一般管理費（除く貸倒引当金繰入額）＋利息収支＋受取配当金）×（1−税率）＋持分法による投資損益

しました。これからの3年間では、その実績を上回る約1兆2,000億円のキャッシュ・フロー収益を見込んでいます。あわせて、資産入れ替えなどを通じて6,000億円のキャッシュを回収し、トータルで1兆8,000億円のキャッシュ・インを計画しています。キャッシュ・アウトについては、引き続きキャッシュ・インの動きを意識しつつ、投資の強化と株主還元の充実を図ります。

投資は1兆3,000億円を計画しています。このうち3,000億円は個別の事業部門に紐付かない全社枠の投資資金として確保し、当社として中長期的な視点からチャレンジすべき分野への投資に割り当てます。配当には3,000億円を確保する他、2,000億円の有利子負債を返済し、さらなるレバレッジの改善も進めます。

財務健全性の向上2: 利益計画

着実な利益成長を実現するために収益力改善に向けた体質強化を継続

当社はこれまでもさまざまな経営課題に向き合い、厳しい環境下でも利益を確保できるように事業の状況を見極め、体質を変えるための努力を続けてきました。2017年度は、リース事業や建機事業、メディア・生活関連の国内主要事業会社や不動産事業などが堅調であった他、電力EPC案件が利益貢献し、鋼管事業も収益を改善させました。さらに、資源価格上昇の影響などもあり、連結純利益は最高益を更新し、3,085億円になりました。

2018年度も、鋼管事業や電力EPC案件、不動産事業、青果事業などの増益を見込み、2017年度実績を上回る3,200億円を目指します。「中期経営計画2020」の3年間の利益目標は、当社を取り巻く事業環境における不確実性に鑑みて公表していませんが、当社が強みを有する非資源ビジネスの収益基盤拡大や鋼管事業の収益改善、資源大型案件の収益化などにより、着実な利益成長を目指します。

財務健全性の向上3: 効率性指標

資産・資本効率を意識した経営を実践し株主資本コストを上回るROEを目指す

有利子負債を膨らませることなく、収益の拡大を追求するためには、資本の効率性を高めていく必要があります。当社は従来、リスクアセットに対するリターンであるリスク・リターンが、全社ベースで株主資本コストを上回ることを中長期的な経営目標としてきました。前述のように当社はリスクアセットをコ

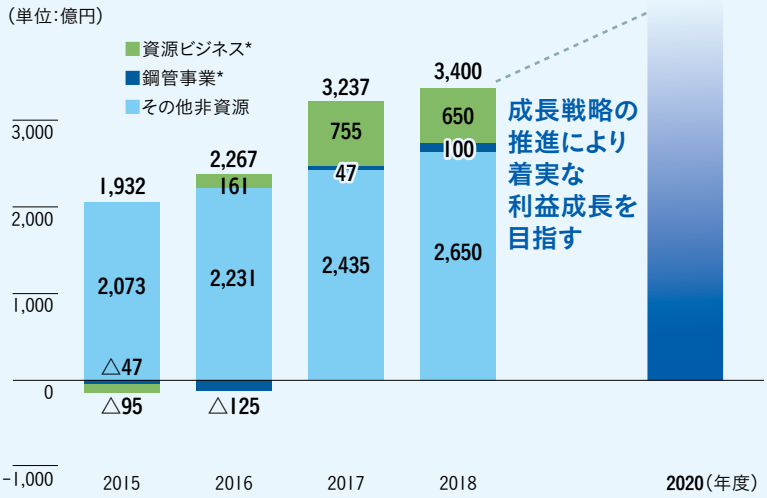
「中期経営計画2020」定量計画

(単位:億円)

	2017年度 実績	2018年度 予想
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	3,085	3,200
基礎収益 (除、減損損失)	3,237	3,400

基礎収益(除、減損損失)の推移

(単位:億円)



* 海外現地法人・海外支店セグメントの業績を、資源ビジネス・鋼管事業の業績に含めて算出した参考値

ア・リスクバッファーの範囲内に収めることを基本としており、リスク・リターンを意識した経営は、すなわちROEが株主資本コストを上回る水準を目指すことを意味しています。株主資本コストについては想定し得る上限として7.5%という水準を設定しています。

「中期経営計画2020」の効率性指標としても、ROEは株主資本コストを上回る10%以上、ROAも4%以上を掲げています。引き続き、資産・資本効率を強く意識した経営を実践していきます。

財務健全性の向上4: 株主還元

業績の伸長に伴って株主還元を強化し 連結配当性向の目安を30%程度に引き上げ

株主還元については、当社は「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」ことを基本方針としています。前中期経営計画では、大型減損はあったものの、当社の潜在的なキャッシュ創出力に照らして1株当たり50円の下限を設定しました。そして、最終年度には最高益を達成し、1株当たりの配当を62円としました。

「中期経営計画2020」では、連結配当性向の目安を従来の「25%以上」から「30%程度」に引き上げました。これは、今後3年間の投資計画などの資金需要を加味しつつ、業績の伸長にあわせた株主還元の強化も意識して決定したものです。2018年度の年間配当金は、連結業績の見通し3,200億円を踏まえ、1株当たり75円を予定しています。

今後も、CFOとして財務健全性の向上ならびにポートフォリオの最適化による資産効率の向上を通じて「中期経営計画2020」の成長戦略をサポートし、中長期的な利益成長と安定的な配当の実現に努めます。

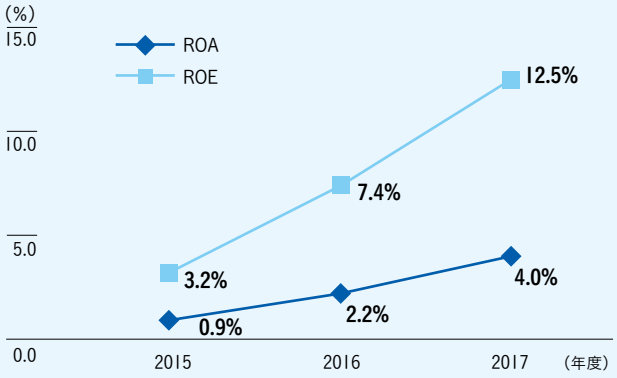
「中期経営計画2020」効率性指標

ROA	4%以上
ROE	10%以上

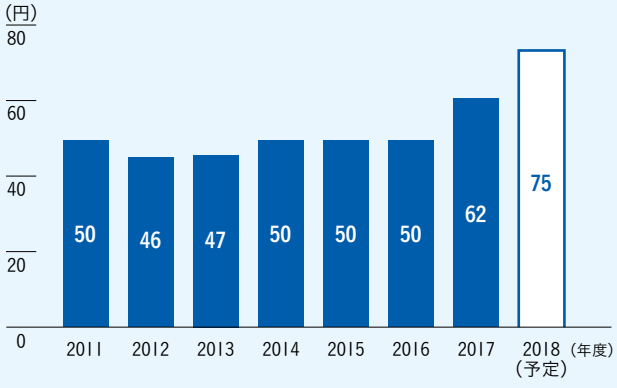
株主還元方針

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
中計2020配当方針	連結配当性向30%程度を目安に、基礎収益やキャッシュ・フローの状況等を勘案の上、配当額を決定
2018年度配当額	75円／株（予定） （中間37円／株、期末38円／株）

ROA／ROE推移



1株当たり配当額



株式の状況(2018年3月31日現在)

発行済株式総数: 1,250,602,867株(自己株式2,070,753株を含む)

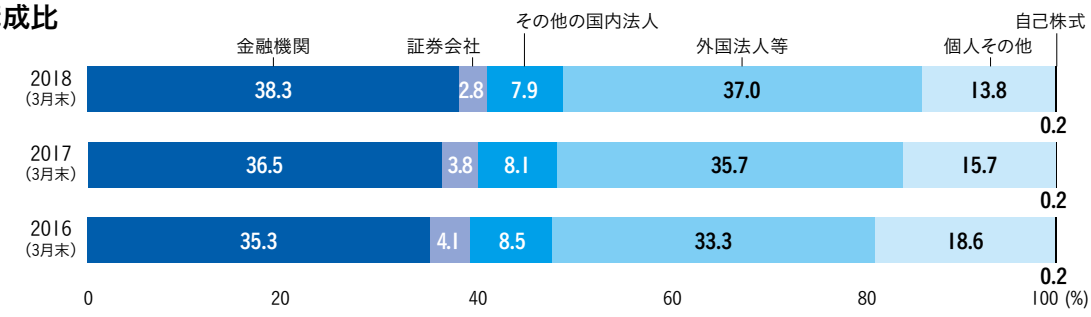
株主数: 138,017名

大株主

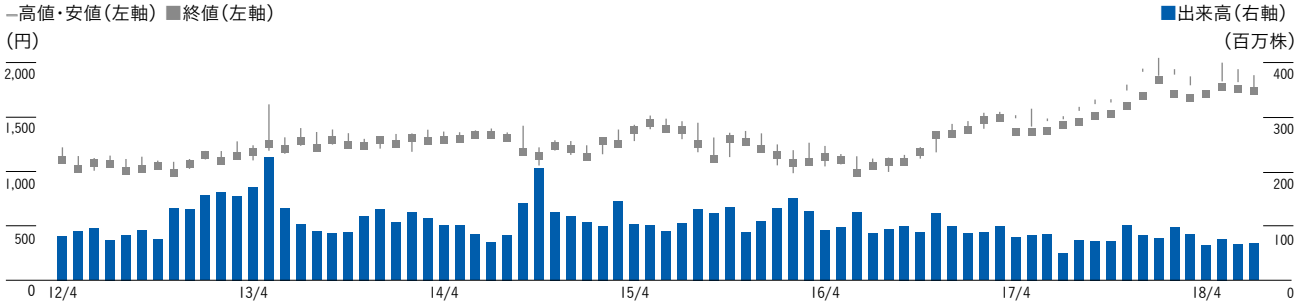
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)*
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	85,207	6.82
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	65,651	5.26
LIBERTY PROGRAMMING JAPAN, LLC	45,652	3.66
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	35,793	2.87
JP MORGAN CHASE BANK 385632	33,474	2.68
住友生命保険相互会社	30,855	2.47
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	23,740	1.90
STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234	21,874	1.75
三井住友海上火災保険株式会社	20,000	1.60
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1)	17,617	1.41

*持株比率は、自己株式(2,070,753株)を発行済株式の総数から控除して算出し、小数点第3位以下を四捨五入しています。

株主構成比



株価/出来高*



		17/4	5	6	7	8	9	10	11	12	18/1	2	3	4	5	6	7
株価(円)	終値	1,488	1,412	1,462	1,479	1,556	1,618	1,633	1,743	1,915	1,879	1,889	1,791	1,969	1,827	1,820	1,772
	高値	1,516	1,576	1,486	1,507	1,593	1,660	1,663	1,797	1,944	2,043	1,939	1,873	1,969	1,999	1,939	1,884
	安値	1,398	1,398	1,404	1,463	1,490	1,541	1,565	1,638	1,730	1,878	1,747	1,706	1,747	1,810	1,788	1,772
出来高(千株)		79,235	82,784	83,868	50,104	73,947	72,464	70,856	101,197	82,715	76,788	97,436	84,072	63,851	76,190	66,111	67,899

*株価および出来高は、東京証券取引所におけるものです。

CAOが語る「ガバナンス・人材戦略の高度化」

経営基盤の強化に向けた施策を着実に推進します。

代表取締役 副社長執行役員 コーポレート部門
人材・総務・法務担当役員 CAO・CCO
岩澤 英輝

BBBO2017: 経営改革の推進

前中期経営計画の期間で意思決定プロセスの改善や監督機能の強化に向けた施策を実践

住友商事のコーポレートガバナンスの要諦は、「経営の効率性の向上」と「経営の健全性の維持」、そしてこれらを達成するための「経営の透明性の確保」にあります。こうした考えの下、当社に最もふさわしい経営体制を構築するため、継続的にコーポレートガバナンスの強化・充実に取り組んでいます。それにより、株主を含めた全てのステークホルダーに利する経営を体現し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現を目指しています。

前中期経営計画「BBBO2017」では、経営改革の推進を通じてコーポレートガバナンスおよび意思決定プロセスを見直し、以下の施策を実践しました。

①経営執行における意思決定プロセスを改善

2015年7月、経営会議を社長の諮問機関から業務執行レベルの最高意思決定機関としたことで、多面的な議論を経て重要事項を決定する体制を整えました。これにより、経営方針に関わる事項や全社的にインパクトを与え得る案件について、従来以上にマネジメントが率直に意見を出し合い、多様な意見を反映できるようになりました。

②取締役会の付議基準の見直し

経営方針・経営計画など経営全般に関わる重要事項について、より重点的に審議、モニタリングできるよう取締役会の付議基準を見直しました。

③取締役会の構成を変更し、経営の執行に対する監督機能を強化

当社の取締役会は、前中期経営計画では社外取締役2名、社内取締役10名の構成でスタートしました。前中期経営計画最終年度の2017年度にはそれぞれ3名、6名とし、社外取締役の比率を高めて社外取締役の知見をより活かす体制としつつ、経営執行に対する監督機能を強化しました。

2018年度には社外取締役をさらに2名増員し、社外取締役5名、社内取締役6名としています。

④取締役会の諮問機関「指名・報酬諮問委員会」を設置

2015年度に、取締役などの指名・報酬の客観性と透明性を高めることを目的に、社長、会長、社外取締役3名の計5名で構成され、社外取締役を委員長とする「指名・報酬諮問委員会」を設置しました。

同委員会は、社長後継者の決定プロセスにおいて重要な役割を果たしました。また、中長期的な企業価値の向上と持続的な成長に対するインセンティブなどに配慮した役員報酬制度および役員の業績評価基準について検討し、取締役会に答申しました。

詳しくは 特集：社外取締役からのメッセージ（▶P89）へ

中期経営計画2020: ガバナンスの高度化

モニタリング範囲の拡大による監督機能の強化や内部統制を通じたグループガバナンスの強化を推進

「中期経営計画2020」では、前中期経営計画を通じて強化したコーポレートガバナンスをさらに高度化すべく、「取締役会によるモニタリング機能の強化」および「グループガバナンスの強化」に注力していきます。

①取締役会によるモニタリング機能の強化

取締役会によるモニタリングの範囲を拡大し、経営の執行に対する監督機能をさらに強化します。

例えば、中期経営計画の進捗やポートフォリオ戦略について定期的なモニタリングを実施します。このモニタリングでは、中期経営計画の進捗を確認するとともに、今回設定した3つの成長分野((1)テクノロジー × イノベーション、(2)ヘルスケア、(3)社会インフラ)への投資状況などもモニターしていきます。

また、集中リスクについては、従来にも増して、市況変動による影響を受けやすい資源上流ビジネスや、鋼管事業のエクスポージャーに対し、市況変動によるシナリオ分析などを通じてモニタリングを強化していきます。加えて、重要な社会課題である気候変動問題についても、状況を常に把握し、適切に対応していきます。

②グループガバナンスの強化

内部統制システムを成長戦略推進のための基盤と位置付け、内部統制を通じた業務品質および企業価値の向上を目指すプロジェクトに取り組み、グループガバナンスの強化を図っています。

このプロジェクトは、事業を運営する上で、コントロールすべき基礎的なリスクを特定し、リスクの重要性とその対応について当社とグループ会社間で対話を行いながら、内部統制を改善していく循環(PDCA)を自律的に作り出していくというものです。当社グループはこのプロセスを標準化し、現場におけるPDCAを積極的に推進し、グループ全体の業務品質の向上につなげていきます。

これまでのコーポレートガバナンス充実への取り組み

	～2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度～
取締役会・取締役	2003年4月: ●取締役会長および社長の在任期間制限(原則6年まで) ●コーポレートガバナンス原則制定・公表 2003年6月: ●取締役の人員削減(24名→12名)				
	2005年6月: ●取締役任期の短縮(2年→1年)				
			取締役会の実効性評価 (※評価の対象は2015年度から)		
社外取締役	2013年6月:2名選任	3名へ増員 (うち、女性1名)	4名へ増員 (うち、女性1名)	3名 (うち、女性1名) ※逝去などによる減員	5名へ増員 (うち、女性2名)
指名・報酬諮問委員会	2007年4月: 報酬委員会設置	2015年11月: **指名・報酬諮問委員会設置**(※過半数が社外取締役で、委員長も社外取締役)			
その他			**コーポレートガバナンス・コードの全原則を実施** (フル・コンプライ)		

詳しくは コーポレートガバナンス(▶P93) へ

中期経営計画2020: 人材マネジメントの高度化

深層的なダイバーシティを真の成長に繋げるために多様な人材の強みや個性を活かせる組織風土を醸成

当社グループを取り巻くビジネス環境は目まぐるしく変わり、事業を展開する地域・分野およびビジネスモデルも多様化が進展しています。第四次産業革命と呼ばれる時代において、当社グループが変化に対応し、持続的に発展していくためには、経営戦略としてのダイバーシティ推進が不可欠です。また、海外市場が拡大する中で、事業の成長をグローバルに担える経営人材の育成も急務となっています。

「中期経営計画2020」では、人材戦略の基本コンセプトとして、“Diversity & Inclusion ～多様な力を競争力の源泉に～”を掲げました。住友商事グループとして、「一人ひとりの強みを伸ばし」「一人ひとりの強みを活かし」「一人ひとりのチャレンジを促す」ことに加え、それを支える土台として、「ちがいを認め、尊重し、受け容れる」こと、この4つを軸としています。

ビジネスが多様化・高度化する中、変革期の世界で勝ち抜いていくために、多様な人材の「知」のミックスを競争力につなげていくことが不可欠であり、グローバル連結ベースの人材の多様性、特に一人ひとりの「強み」に焦点を当て、その力を組み合わせ、成長戦略推進に一層のドライブをかけていきます。そのためには、大前提として、Inclusion、すなわち、一人ひとりの個性が何かをしっかりと認め、そのちがいを尊重し、受け容れ、さらに競争力の源泉として活かしていく、というマインドが大変重要であり、実践に移していくことが必要と考えています。

人材戦略の具体的な施策をご紹介する前に、当社グループが目指す「ダイバーシティ」とはどのようなものかをご説明します。

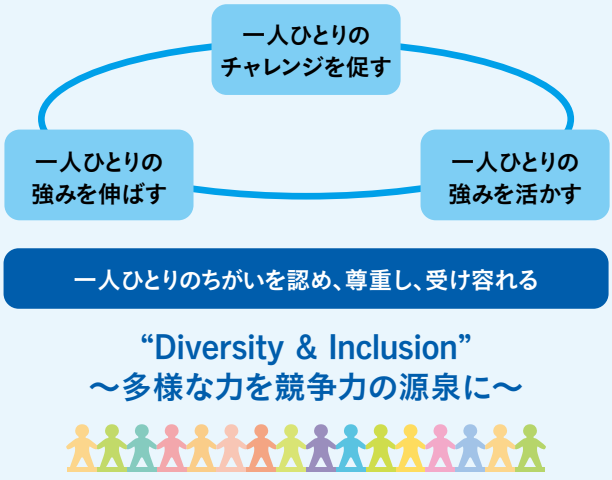
ダイバーシティといっても、単に性別や国籍・人種、年齢といった属性の多様化、いわゆる「表層的な」ダイバーシティが形として進むだけでは意味がありません。異なるオピニオンや考え方・発想、価値観、能力、スキル、経験といった「深層的な」ダイバーシティに焦点を当て、それらをリスペクトしながら組織として同じ方向に向かい、競争力の源泉として「付加価値」や「成長」につなげていくことを目指します。

当社グループ社員一人ひとりの「成長戦略の推進」に当たっては、「深層的な」ダイバーシティを考慮しつつ、グローバル連結ベースでの適時・適所・適材、戦略的な人材登用や育成、組織づくり、そして、それを支える文化や意識の醸成を促す必要があります。その実現には、経営からのトップダウンだけでなく、ボトムアップのアプローチも重要です。ボトムアップの取り組みの1つとして、2017年度に社長直轄の諮問機関「ダイバーシティ推進プロジェクト」を組成しました。私自身も、人材・総務・法務担当役員としてプロジェクトリーダーを務め、ほぼ毎回ミーティングに参加しており、さまざまなバックグラウンドを持つメンバーに、現場に根差した課題やポテンシャルについて率直に発言してもらい、議論を重ねています。

本プロジェクトの意見や提言は、「中期経営計画2020」における人材戦略にも活かされています。海外組織でも同様のプロジェクトを立ち上げており、連携も図りながら、グローバル連結ベースで、当社グループにおけるダイバーシティを追求していきます。

このように、“Diversity & Inclusion”の推進に当たっては、会社としての長期視点に立ったコミットメントと、多様性を活かす組織風土の醸成が非常に重要です。そこで、人材戦略の各種施策の推進および充実を進めていきます。「中期経営計画2020」における施策について大きく3つのカテゴリーに分類し、ご紹介します。

人材戦略の基本コンセプト



①グローバル連結ベースでの戦略的人材マネジメント

戦略的人材配置を進めるための仕組みとして、2017年度に新設した「人材マネジメント会議」を活用します。人材マネジメント会議では、全社的視点から部門を越えた人材シフトについて議論し、経営資源としての人材の戦略的アロケーションを推進します。

また、住友商事単体の人材のみならず、海外独立法人や事業会社の経営人材を育成し、活用していくための環境整備を進めていきます。具体的には、まずグローバル共通の人材マネジメントシステムを導入して、人材データベースを整備します。その上で主要ポジションのSuccession Planning(後継者計画)を強化します。さらに、海外人材の海外地域間ローテーションやグループ人材の本社での受け入れをスムーズに行うためのインフラとして、Global Mobility Policy(処遇・福利厚生に関する共通ルール)を策定・運用します。

将来の経営幹部候補を育成するための施策としては、部門を越えたローテーションを活性化させます。1つの分野に限らず、複数の異なる分野を経験し視野を広げることで、多様な経験を積んだ経営人材を育成していきます。

②新たな価値創造にチャレンジする組織へ

全社を挙げて「中期経営計画2020」に徹底的に取り組むための仕掛けとして「中計推進チャレンジ評価制度」を導入します。中期経営計画の成長戦略を実現していくために自分たちの組織は何をすべきか、ということを改めて議論し、個々人のチャレンジ目標に落とし込んで取り組みを進めます。

また、こうした組織単位での取り組みとは別に、個人での参加も可能な「チャレンジ表彰制度」を新設しました。チャレンジの内容は、必ずしも所属組織の目標とリンクしている必要はありません。将来的に組織に大きなインパクトを与え得る、また従来の延長線上にないような、難易度の高いチャレンジに失敗を恐れず取り組む社員・組織を後押ししていきます。

③多様な個々人が最大限の力を発揮できる環境整備

社員一人ひとりが最大限に力を発揮するためには、心身の「健康」が最重要であり、これを基盤としてこそ新たな価値創造を続けていくことができるという考えの下、健康経営を推進していきます。社員一人ひとりに健康でイキイキと働いてもらうために、健康増進や疾病予防メニューの充実に取り組んでいきます。また、従来の枠にとらわれない自律的かつ柔軟に働ける環境を整備し、自己価値向上のための時間創出など、高い付加価値を生み出すアウトプット志向の働き方を実践・促進していきます。具体的施策として、まずは本社から、2018年秋にテレワークやスーパーフレックスを本格導入します。

加えて、個人の強みや個性を活かすという観点からは、ジェネラリストやマネジメント候補でなくとも、高度な専門性を有し、組織に大きく貢献しているプロフェッショナル人材を処遇する人事制度体系を構築していきます。

以上の通り、ガバナンスと人材戦略の高度化を通じて、「中期経営計画2020」における成長戦略の推進を加速させるとともに、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現を支える経営基盤の強化を進めます。

「中期経営計画2020」における施策例

グローバル連結ベースでの戦略的人材マネジメント	新たな価値創造にチャレンジする組織へ	多様な個々人が最大限の力を発揮できる環境整備
●戦略的な人材配置 ●部門間ローテーションの活性化 ●グローバルHRオペレーションに必要な各種制度の構築	●評価項目への「Diversity & Inclusion」の追加 ●中計推進チャレンジ評価制度の導入	●健康経営の推進 ●付加価値を生み出す働き方の追求 ●プロフェッショナル人材の活用促進・キャリア採用の活性化 ●人材育成施策の拡充

詳しくは 人材マネジメント(▶P109) へ

Chapter 3 ビジネス概況

「事業」を通じた価値の創造。

時代の変化のその先を見据えて、社会課題を解決に挑む
事業を通じて、そして事業の垣根を越えて。

特集：新たな価値を創造するビジネスアプローチ 49
Business Case 1 51
Business Case 2 53
事業部門の概況 55
金属事業部門 55
輸送機・建機事業部門 59
インフラ事業部門 63
メディア・デジタル事業部門 67
生活・不動産事業部門 71
資源・化学品事業部門 75
グローバルなエリア戦略 79
グローバルネットワーク 85

事業部門の枠組みを変更し、より機動的な体制で成長戦略を推進。

中長期視点で各事業領域での成長戦略を一層力強く推進し、新たなステージに向けた進化と飛躍を遂げるため、2018年4月1日付で機構改正を実施しました。

改正のポイントは大きく3つです。一つ目は、自動車製造事業本部を新設し、素材を軸とした事業を展開する金属事業部門と、自動車業界のサプライチェーンを俯瞰しながら事業を展開する輸送機・建機事業部門との共管とした点です。それぞれの戦略を融合させ、多様化する自動車製造分野における取り組みを一層強化していきます。

二つ目は、今後も市場拡大が予想される社会インフラ分野における全社ケイパビリティの結集です。輸送機・建機事業部門の関連組織・事業をインフラ事業部門に移管し、さらなる事業成長を実現していきます。

三つ目は、メディア・生活関連事業の分割による機動性の向上です。メディア・デジタル事業部門は全社横断的なICT機能提供を強化し、デジタルトランスフォーメーションを推進していきます。一方、生活・不動産事業部門では、ヘルスケア分野や海外不動産事業などへの取り組み体制を整備し、収益基盤のさらなる拡大を図ります。

新たな体制とすることで機動性を確保しつつ、既存の事業領域における成長を追求するだけでなく、全社横断的な連携をしていくことで、新たな事業機会の発掘にも取り組んでいきます。

機構改正の全体像

機構改正前　2018年3月末時点

金属事業部門
- 鋼板本部
- 軽金属・輸送機金属製品本部
- 自動車金属製品本部
- 鋼管本部

輸送機・建機事業部門
- 船舶・航空宇宙・車輌事業本部
- 自動車事業第二本部
- 自動車事業第一本部
- 建設機械事業本部

環境・インフラ事業部門
- 社会インフラ事業本部
- 物流保険事業本部
- 電力インフラ事業本部

メディア・生活関連事業部門
- メディア事業本部
- 食料事業本部
- ICT事業本部
- 生活資材・不動産本部
- ライフスタイル・リテイル事業本部

資源・化学品事業部門
- 資源第一本部
- 基礎化学品・エレクトロニクス本部
- 資源第二本部
- ライフサイエンス本部
- エネルギー本部

機構改正後　2018年4月1日時点

金属事業部門
- 鋼板本部
- 軽金属・輸送機金属製品本部
- 自動車金属製品本部
- 鋼管本部

輸送機・建機事業部門
- リース・船舶・航空宇宙事業本部
- 自動車流通事業本部
- 自動車製造事業本部 ※金属事業部門との共管
- 自動車モビリティ事業本部
- 建設機械事業本部

インフラ事業部門
- 社会インフラ事業本部
- 物流インフラ事業本部
- 電力インフラ事業本部

メディア・デジタル事業部門*
- メディア事業本部
- スマートプラットフォーム事業本部
- デジタル事業本部

生活・不動産事業部門
- ライフスタイル・リテイル事業本部
- 食料事業本部
- 生活資材・不動産本部

資源・化学品事業部門
- 資源第一本部
- 基礎化学品・エレクトロニクス本部
- 資源第二本部
- ライフサイエンス本部
- エネルギー本部

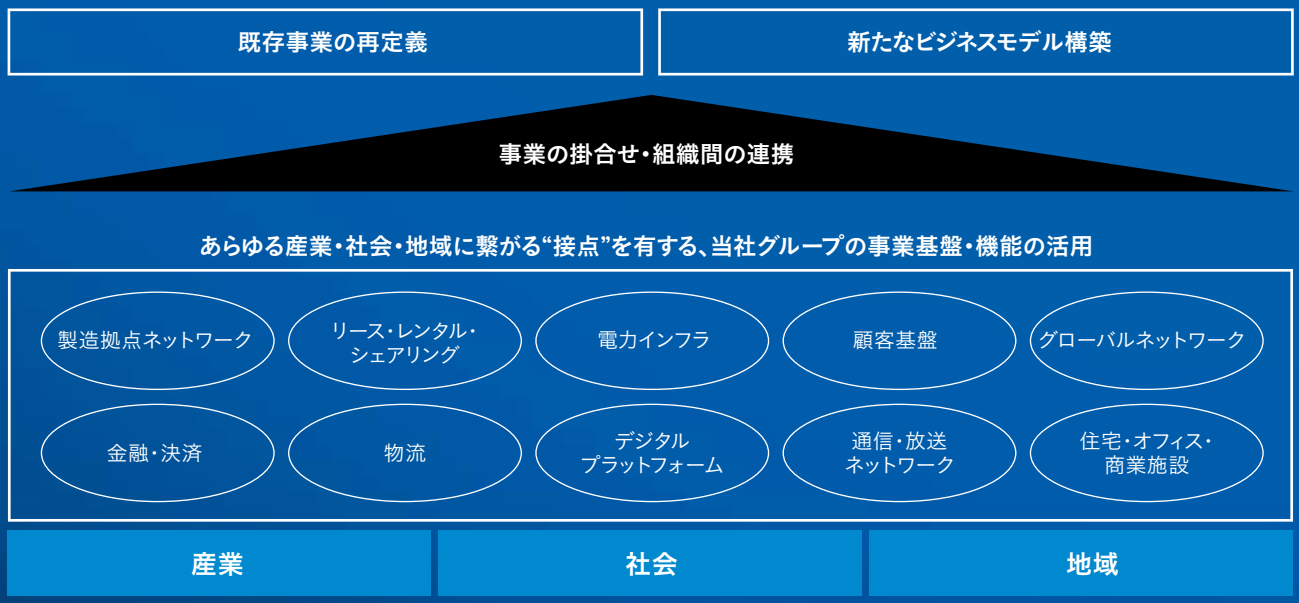
*2018年10月1日付で部門、本部の名称変更を実施しています。

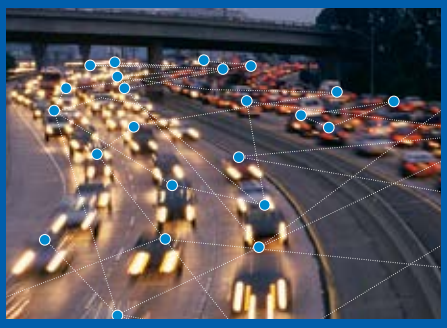
特集：新たな価値を創造するビジネスアプローチ

プラットフォーム事業を活用した新たな事業の創出へ。

住友商事グループは総合商社としてグローバルに事業を展開する中で
多様な「産業」「社会」「地域」との接点を持っており、
それらを通じて築いたさまざまな経営資源を「プラットフォーム」として活用することで
既存事業の再定義や新規のビジネスモデル構築につなげています。
それこそが当社グループの価値創造の原動力であり競争力の源だといえます。
ここでは、当社グループのプラットフォームを活用しながら、
社内外との連携や協業によって新規事業を展開・拡大している事例を紹介します。

プラットフォーム事業の活用による新たな価値の創造





Business Case 1

→ P51

オートリースビジネスを超えて 新時代のモビリティサービスプロバイダーへ。

自動車産業における技術革新や環境変化を受けて、
当社グループのモビリティサービス領域では
新しい時代に対応した事業の創出を目指しています。
国内トップレベルの自動車リース会社
住友三井オートサービス(株)(SMAS)を事業基盤に、
さまざまなスタートアップ企業との協業を通じて
最先端の技術やサービスを取り込みながら
グループ内の連携も強化し、
次世代のモビリティサービスを追求しています。

Business Case 2

→ P53

J:COMの540万世帯を超える顧客基盤をベースに 低圧電力小売りサービスを拡大。

地域に根差し、お客様の生活全般をサポートする
「コミュニティサービスパートナー」を目指す
(株)ジュピターテレコム(J:COM)では、
ケーブルテレビなど既存サービスに加え、
2016年4月から低圧電力小売りサービス
「J:COM 電力 家庭用コース」を開始。
電力供給力と長年の電力事業の知見を強みとする
当社グループのサミットエナジー(株)と連携し、
J:COMサービスを利用する543万世帯の顧客基盤を活用しながら、
加入者を順調に拡大し続けています。

Business Case 1

オートリースビジネスを超えて 新時代のモビリティサービスプロバイダーへ。

現在、自動車業界は100年に一度の変革期を迎えているといわれています。IoT技術の進展やスマートフォン決済の普及などに伴い、自由に移動するために自動車という高価なハードを購入し、所有していた時代から、自動車を所有せずとも、いつでもどこへでも自由に移動することができ、移動した距離に応じてその対価を払うといったモビリティサービスの時代へと変化しつつあります。

住友商事グループでは、こうした業界の変化を見据えながらモビリティサービス領域におけるリーディングカンパニーとなることを目指しています。その実現に向け、中核となるのが、日本のオートリース業界で首位を競い、世界でもトップクラスの事業規模を有するSMASです。SMASの連結保有管理台数は79万台を上回り、これは、日本の道路を走る自動車のおよそ100台に1台に相当します。

このSMASという巨大なビジネスプラットフォームを、新たなモビリティサービスの時代を牽引するビジネスモデルを展開する場として開放し、SMAS自身もさらなる進化を果たすべく、当社グループとしてスタートアップ企業をはじめとする他社とのアライアンスにも積極的に取り組んでいます。

例えば当社グループが昨年出資した（株）スマートドライブは、2013年に設立された自動車を通信でつなぐコネクテッド領域のスタートアップ企業です。同社は自動車のシガーソケッ

SMASは国内最大級の法人向けオートリース事業の基盤を活かし、
車両維持コストの低減を含むさまざまな価値を顧客に提供する

連結保有管理台数
79万台

法人顧客
4万社

トに差し込むだけで走行距離、速度、ハンドリングなどのデータを収集できるデバイスを開発し、収集したデータの分析を行い、安全運転技術の向上や配送ルートの最適化などのサービスを提供しています。SMASでは同社との協業を通じ、リース車両のメンテナンスの効率化や走行距離に応じたテレマティクス保険の導入なども計画しており、4万社ものお客様にさまざまな新しい価値を提供していきます。

また、当社グループは日本の駐車場予約サービスで業界首位を走るスタートアップ企業のakippa(株)にも資本参画しています。akippaは1万9,000カ所以上の駐車場の空き情報をWeb上に掲載しており、これらの駐車場をスマートフォンのアプリを通して予約・利用し、キャッシュレスで決済が行えるサービスを展開しています。例えばSMASのお客様は、保有する駐車場の空き時間をakippaでシェアリングすることでコストを削減したり、逆にakippaの駐車場をアプリで簡単に予約することで訪問営業の効率化を図ることができます。当社グループでケーブルテレビ事業を行うJ:COMでは、同社営業担当者がakippa駐車場を利用することで駐車コストを削減しています。また、駐車場のマネジメントが鍵となるビル・マンション開発でもakippaとの協業検討を進めています。

他にも海外のスタートアップ企業への資本参加を含めた戦略的提携を行っています。米国のTuro Inc.は、個人間カーシェアリングのプラットフォームを提供しており、利用希望者はアプリを通じて予約、車両掲載者は利用料を得ることができます。同社のサイトにはすでに900車種以上23万台の車両が掲載されており、また米国以外でも、カナダやドイツでサービスを開始しています。今後同社は、欧州とアジアを中心に事業を拡大していく予定であり、当社グループは、日本をはじめとするアジアでのサービス展開を支援しつつ、SMASのお客様とのシナジーを追求していきます。

スマートドライブは
毎月定額料金を支払うことでコネクテッドカーを使用できるサービスを展開

akippaは、空き駐車場を有効活用する仕組みで、
設備投資不要のためリーズナブルな料金設定を実現。
空きスペースを持つ個人や法人は、気軽に遊休資産の収益化が可能

今後も当社は、SMASを重要なモビリティプラットフォームの一つとして位置付け、スタートアップ企業や研究機関と連携し、新技術・サービスを取り込みながら、ヒト・モノの移動に伴うワンストップサービスとしての総合的なMaaS(Mobility as a Service)事業体の確立を目指します。また、モビリティサービス領域は、EV化に伴う電気の充放電を介した電力グリッドとの融合やスマートシティ開発などの不動産事業との連携など、他の産業との親和性も高いことから、総合商社としての強みも存分に発揮して取り組んでいきます。

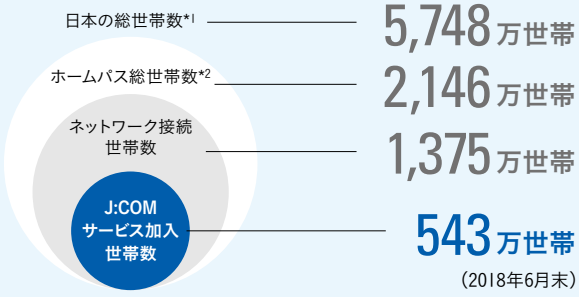
Business Case 2

J:COMの540万世帯を超える顧客基盤をベースに低圧電力小売りサービスを拡大。

1995年設立のJ:COMは、日本最大のケーブルテレビ局統括運営会社です。同社が展開するサービスの総加入世帯数は543万世帯に上り（2018年6月末現在）、日本の総世帯数の約1割に相当します。

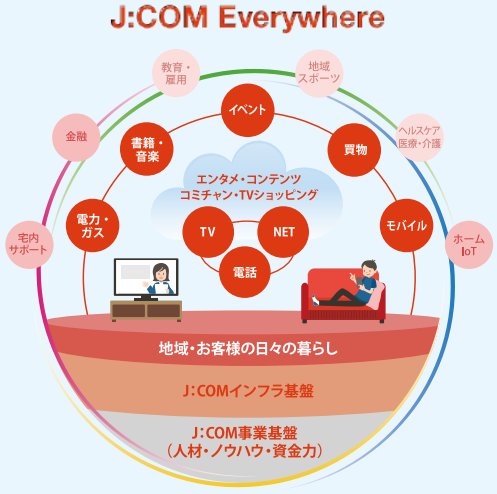
J:COMは、地域密着型メディアであるケーブルテレビ事業を展開するに当たり、全国約2,600名の営業スタッフが戸別訪問によってお客様のライフスタイルに合わせたサービスを提案しています。加入後も600人を超える専属スタッフがアフターフォローを行い、契約満了時にはごあいさつに伺うなど、きめ細かな

J:COMネットワークの規模



*1 総務省2016年1月1日現在住民基本台帳による総世帯数
*2 ネットワークが敷設済みで、サービスの提供が可能な世帯数

J:COMが目指すコミュニティサービスパートナー



サポートを徹底しています。こうした充実のサポートにより、543万世帯のお客様との接点は、単なる契約関係を越えた緊密な関わりとなり、「プラットフォーム事業」としての基盤が確立しています。

また、J:COMが目指すのは、地域に根差し、お客様の生活全般をサポートする「コミュニティサービスパートナー」です。このビジョンの下、ケーブルテレビ、インターネット、電話、モバイルに関する各種サービスを提供する他、2016年4月には低圧電力小売りサービス「J:COM 電力 家庭用コース」を開始しました。

J:COMが販売する電力の調達および需給管理は、電力事業会社であるサミットエナジーが担っています。サミットエナジーは、電力自由化が初期段階にあった2001年に西日本地域で電力小売りをスタート。2004年には本格的な全国展開を開始しました。現在は、自社保有の5つの発電所の他、住友商事グループや他社が保有する発電設備や卸電力取引市場から電力を調達し、法人・個人顧客向けに電力を販売しています。大型バイオマス発電所への積極投資などを通じて、再生可能エネルギーの普及に努めつつ、確実に顧客基盤を拡大してきました。価格競争力のみならず、自社グループの発電所を核とする供給力と10年以上にわたる需給管理などの電力事業のノウハウ・知見がサミットエナジーの強みです。

2016年、電力の小売全面自由化後、多くの企業が電力小売事業に参入し、「新電力」として注目を集めました。しかし、「自分の家は切り替えられるのか」「どれくらい安いのか」「停電しないのか」「手間がかかるのでは」といった疑問や不明点があり、普及には一定のハードルがありました。

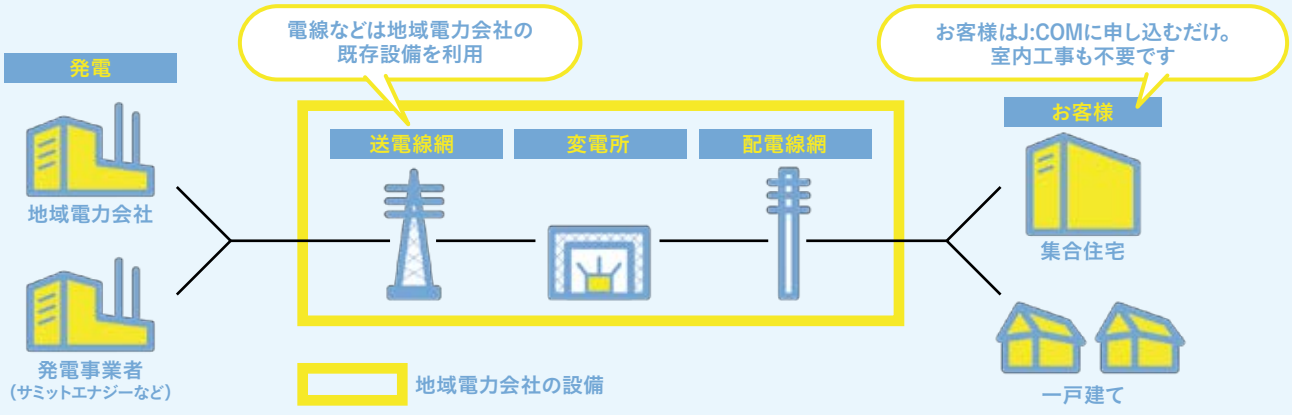
酒田バイオマス発電所

そこで強みを発揮したのが、J:COMサービスを利用する543万世帯の顧客基盤です。より多くのお客様にアプローチできるだけでなく、営業スタッフがサービスの概要や特徴を丁寧に説明し、疑問にもお答えすることで、お客様満足度の向上にもつながります。

その結果、2018年3月には、「J:COM 電力 家庭用コース」の累積サービス利用世帯数が50万世帯を突破しました。これは、2016年以降に新電力に切り替えた約650万世帯の約1割に相当します。2018年4月には、オール電化向けメニューも新たに登場。J:COM 電力の商品ラインアップが拡充されたことで、お客様の住居形態に応じた電力サービスの選択肢が広がります。

今後もJ:COMは、サミットエナジーとの連携によるサービスの拡充はもとより、独自のプラットフォームを活かしたホームIoT・金融などのお客様の生活全般をサポートするサービスを拡充していきます。

全国約2,146万世帯*に「J:COM電力」サービスの提供が可能に



*2018年6月末現在

金属事業部門

- 鋼板本部
- 自動車金属製品本部
- 軽金属・輸送機金属製品本部
- 鋼管本部

事業部門長
堀江 誠

社会や顧客が抱える課題に向き合いサプライチェーンにイノベーションを創造することに挑戦。

多様な産業の基幹素材である金属製品を扱う当事業部門は、鉄鋼メーカーの高品質・高性能な製品を世界中に届けるとともに、国内外のパートナーとの事業活動を通じて、社会の発展に貢献しています。我々は、素材としての「金属を売る」ことにとどまらず、常に「金属を使う」お客様目線でビジネスを考え、社会や顧客が抱える課題や日々新たに生まれるニーズに対して解決策を提供することに取り組みます。

また、デジタルトランスフォーメーションによるビジネスモデルの高度化などを通じて、サプライチェーンにイノベーションを創造することにも挑戦します。当事業部門は、新たな金属製品の需要を創出し、社会とともに持続的に成長していくことを目指します。

スチールサービスセンター（メキシコ）

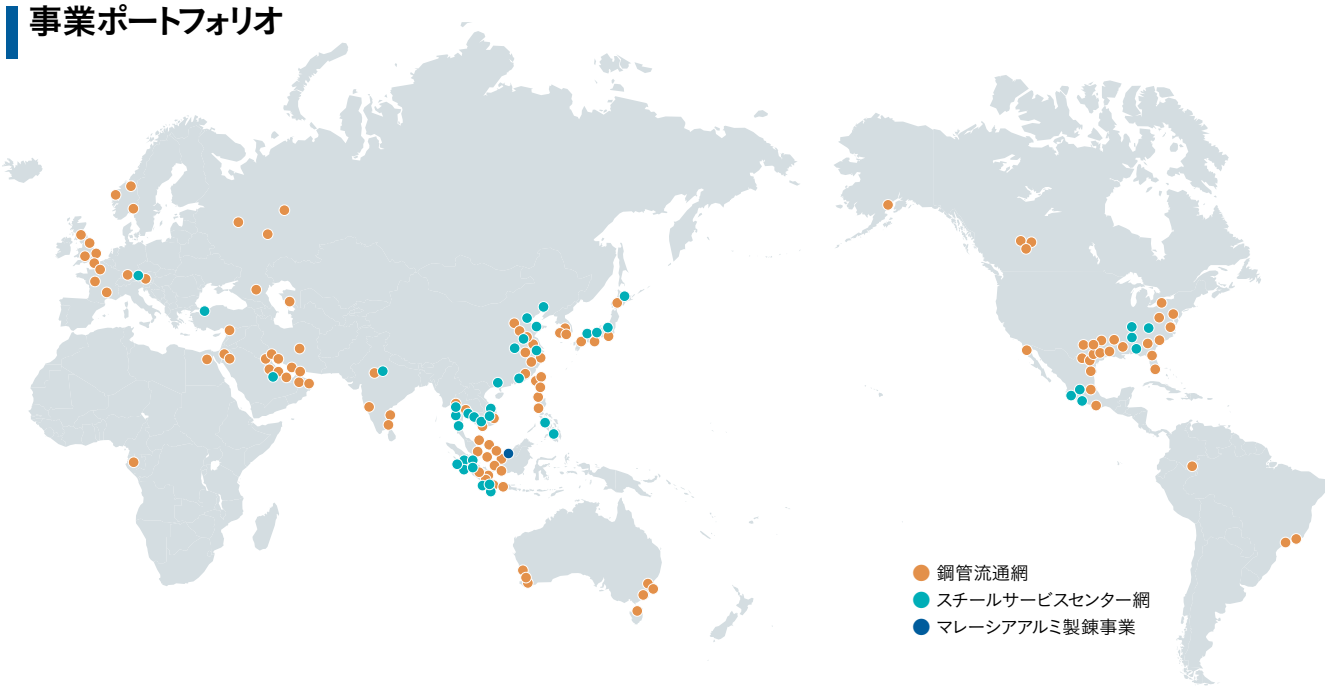
油井資機材用精密加工設備（シンガポール）

アルミ製錬事業（マレーシア）

事業概要

分野	鋼材	鋼管	非鉄金属製品
事業概要	**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。**	**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。**	**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。**
強み	●鉄道用のレール・車輪・車軸といったニッチセグメントでのトップシェア ●自動車向け鋼材に関する深い知見・提案力・強固な顧客ネットワーク	●世界最大級の油井管取扱量と深化したバリューチェーン ●メジャーとの戦略的パートナーシップ、グローバル・ネットワークを通じたサービス展開力・開発力	●アルミバリューチェーンにおける川上、川中それぞれの有力パートナーとグローバル成長戦略を共有
チャレンジ	●鋼材トレードで蓄積した情報・ノウハウによる既存ビジネスモデルの高度化 ●顧客目線に立った新たなビジネスモデルの創出	●第四次産業革命、デジタル化への対応 ●低炭素社会化への対応 ●産油国における現地化要求への対応	●アルミ地金製錬事業のさらなる強化、ボーキサイト・アルミナの安定確保および製品の付加価値向上
機会	●先進国でのモーダルシフトや新興国での鉄道インフラ整備 ●グローバルでの自動車生産の着実な成長 ●新興国の都市化の進展と先進国のインフラ更新に伴う鋼材需要の増加	●油井管に隣接するエネルギー資機材・サービス事業の育成、油井管市場でのシェア拡大、Edgen Group Inc.のネットワークを活用したビジネス基盤の拡大 ●新素材含む周辺資機材の事業拡大	●低炭素・循環型社会に向けた輸送機器の軽量化、再生可能エネルギーへのシフト、資源リサイクルへの要請
リスク	●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	●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	●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

事業ポートフォリオ



金属事業部門

2017年度の事業概況

当事業部門では、北米鋼管事業の収益が改善したことや、海外スチールサービスセンター事業が堅調に推移したことに加え、資産入れ替えに伴う一過性利益を計上したことなどから、親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期に比べ306億円増益の324億円となりました。

鋼材分野では、スチールサービスセンター事業のバリューアップと競争力強化に注力し、サミットスチール(株)の中国地方におけるスチールサービスセンター事業を伊藤忠丸紅鉄鋼(株)傘下の広島スチールセンター(株)に統合し、戦略的に提携することに合意しました。鋼管分野では、北米鋼管事業におけるバリューチェーンのさらなる拡充とサービス・機能の強化を目指し、全米規模の拠点・販売・物流ネットワークや幅広い顧客基盤を有する米国大手油井管問屋を買収しました。また、ラインパイプ事業では、革新的な技術の導入による価値提供の高度化および顧客基盤の拡充を目指し、ガラス繊維や炭素繊維と樹脂の複合素材パイプを製造するオランダの新興企業へ出資しました。

業績ハイライト(億円)

	2016年度	2017年度		2018年度予想
グローバルベース *1			*3	*3
当期利益*2	18	**324**	**354**	370
事業セグメントベース				
売上総利益	674	**668**		
持分法による投資損益	58	**71**		
当期利益*2	100	**202**		
基礎収益	118	**170**		
資産合計	6,761	**6,635**		

*1 海外現地法人・海外支店セグメントの業績を各事業セグメントの業績に含めて算出した参考値
*2 親会社の所有者に帰属
*3 2017年度(右列)、2018年度のグローバルベースの当期利益は、2018年度からの新組織ベースで表記

中期経営計画2020

	鋼材	鋼管	非鉄金属製品
既存事業のバリューアップ	●新興国の都市化、先進国でのインフラ更新に伴う鋼材需要の捕捉 ●特殊鋼上工程事業への参画による収益基盤拡充 ●北米の鉄道資機材ビジネスで複合的なサービス提供により収益を拡大	●デジタルトランスフォーメーションを通じた油井管サプライチェーンマネジメントサービスの高度化と周辺事業の取り込みにより収益基盤を強化	●マレーシアにおけるアルミ製錬事業を核としたアルミバリューチェーンの拡大により収益基盤を強化
次世代新規ビジネス創出	●IoT、AI、ロボティクスなどを活用し、スチールサービスセンターなどの事業会社で製造・加工プロセスの次世代化を推進	●石油・ガス井の長寿化に資する革新的なメンテナンス技術やリペア技術などの発掘、実用化に挑戦し、新たなビジネスを創出	●IoT、AI、ロボティクスなどを活用し、オペレーションの次世代化を推進
プラットフォーム事業の活用	●金属事業部門のグローバルな素材調達プラットフォームと、輸送機・建機事業部門の自動車バリューチェーンを俯瞰する視野を活用し、自動車製造分野で新たな価値を創造	●油井管を中心とした強固な顧客基盤を活用して、顧客とともに上記の「デジタルトランスフォーメーション」や「新技術の発掘・実用化」を進め、新たな価値を創造	●マレーシアのアルミ製錬事業を核とした事業基盤と当社ならではのトレード機能を活用し、新たな価値を創造

Highlight in 2017

鋼管事業の成長分野における投資の推進

石油・ガス生産に携わるエネルギー企業は、コスト削減と生産効率化を目指し、デジタライゼーションや新素材など革新的な新技術を積極的に取り入れつつあります。こうした大きな環境変化は、総合商社である当社に大きなチャンスを生み始めています。世界の主要なエネルギー企業を強固な顧客基盤に持つ当社の鋼管事業は、「金属を売る」視点に「金属を使う」視点を加えて、総合商社としての総合力、つまり他事業分野のネットワークやビジネスノウハウなどを既存の強みに組み合わせることで、ユニークな価値を生み出しています。

米国では、既存の問屋群の持つ全米最大の拠点網と顧客網に、Edgen Groupの供給網を掛け合わせ、鋼管以外の資機材も販売するビジネスモデルを構築しています。当社の米国油井管流通市場でのプレゼンスをさらに高めるために、米国の油井管問屋Champions Cinco Pipe & Supply LLC（以下、CCPS）を買収しました。技術営業もできるCCPSの参画はビジネスモデルをさらに強固なものにしてくれると期待しています。

また2018年3月末には、炭素繊維やガラス繊維と合成樹脂の複合材で管製品を開発・供給するAirborne Oil & Gas B.V.（以下、AOG）へ出資。腐食に強く、軽量な新素材を使った同社製品は、当社の主要顧客にも支持されており、海底油ガス田開発でのコスト低減や作業効率化が期待されています。

そして、当社グループ会社のSC Global Tubular Solutions, LLCが開発した油井管などのエネルギー資機材用在庫管理システム「iTIMS」を、エネルギー企業が保有する井戸設計・掘削コントロールシステムにつなげて一体運用するための研究を顧客と共同で開始しました。顧客に人員も派遣し、油井管SCMビジネスモデルの高度化に取り組んでいます。

2018年4月に新設したエネルギー資機材・サービス事業部を通じ、従来の鋼管ビジネスの枠組みを越える取り組みを加速させていきます。

VOICE

革新的・破壊的テクノロジーを使ったビジネスモデルの変革

私は、工学を学んだ経験を持ち、入社以来一貫して鉄鋼製品ビジネスに携わってきたことから、個人としてもAOGの製品の虜になり、今回の投資には心躍らせています。当社グループのグローバルネットワークを活用することで、本事業の収益化と拡大を早期に実現するというビジョンを当社グループ関係者の間で共有しています。同社の革新的・破壊的な技術・商品とダイナミックなアプローチは、私たちのグローバルビジネスモデルを再構築するチャンスを生み出します。また、当社グループは、同社との連携により、顧客に効率化、トータルコスト削減といった価値を継続的に提供し、急速に変化していくビジネス環境の中でマーケティング力を高めることが可能になります。

General Manager of Midstream Department, Tubular Products Unit, SCEU **David Rodgers**

輸送機・建機事業部門

- リース・船舶・航空宇宙事業本部
- 自動車製造事業本部
- 自動車流通事業本部
- 自動車モビリティ事業本部
- 建設機械事業本部

事業部門長
岡 省一郎

第四次産業革命と向き合い、新たな価値創造を目指します。

「中期経営計画2020」においては、かねてより当事業部門が強みとしているリース・ファイナンス事業、グローバルに広がるバリューチェーンを持つ自動車・建設機械事業、および船舶・航空機関連事業をベースに、各事業ドメインを柔軟に拡大・進化させながら持続的な成長を目指します。

具体的な施策として、リース・ファイナンス事業を高度化し全社のプラットフォームとしてシナジーを追求する他、次世代モビリティ社会を見据えた新分野への投資・事業開発を既存プラットフォームに掛け合わせ、新たな価値を創造します。また、製造事業領域においても、素材革新への対応、新たな要素技術およびエンジニアリング機能の取り込みなどを通じ、イノベーション実現に挑戦していきます。

© BOEING

航空機リース事業で活躍中の最新鋭機種 © AIRBUS

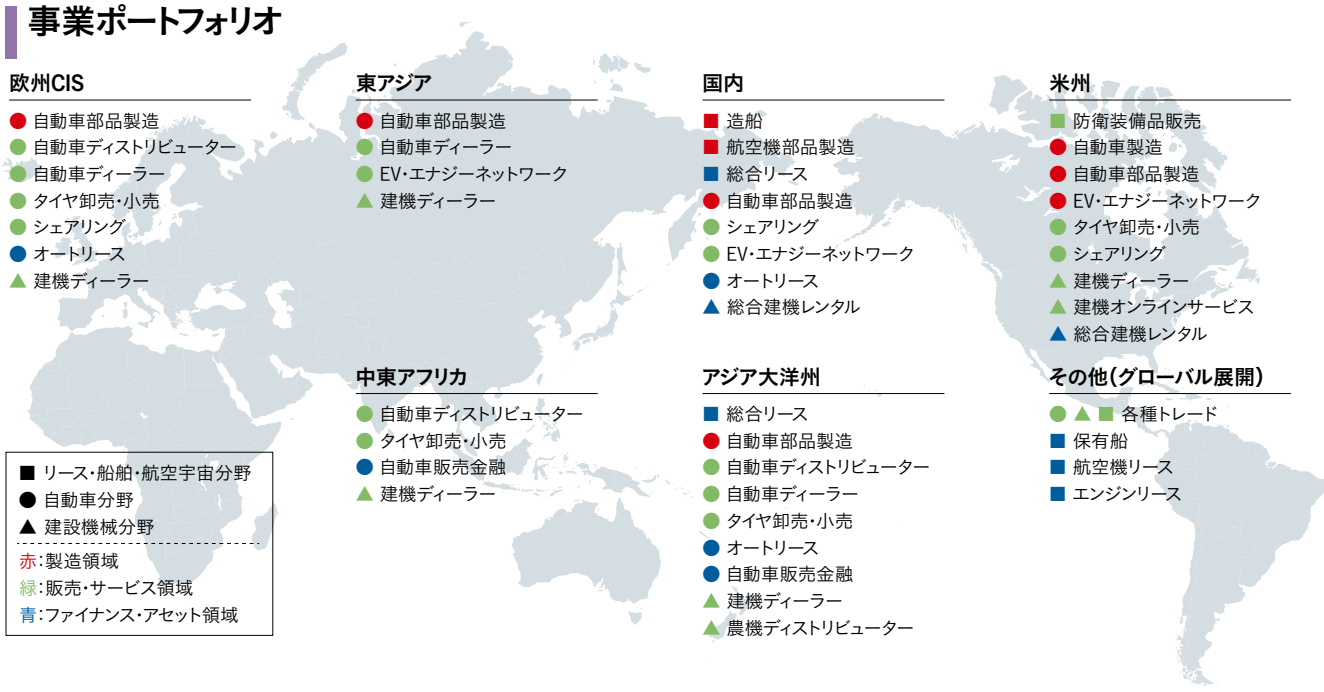
次世代モビリティ社会に対応するさまざまな取り組み

鉱山開発に用いる超大型油圧ショベルとトラック

事業概要

分野	リース・船舶・航空宇宙	自動車	建設機械
事業概要	**船舶ビジネス、航空宇宙ビジネス、航空機リース事業を拡大・進化させるとともに、総合リース・ファイナンス会社に商社機能を融合させ、さらなる価値創造を実現します。**	**製造・販売流通・金融サービス・モビリティサービスといった主要機能を拡大・進化させるとともに、次世代モビリティ社会に対応する新たな事業構築・価値創造にチャレンジします。**	**建機販売サービス事業、建機レンタル事業をグローバルに展開し、商社業界トップの事業規模をさらに拡大させます。**
強み	●国内トップクラスの総合リース・ファイナンス事業 ●世界トップクラスの航空機リース事業 ●造船および保有・用船機能を兼ね備えた船舶事業	●川上から川下までの事業領域をグローバルにカバーするバリューチェーン・事業群	●長年培ってきたハンズオンでの事業経営ノウハウ ●各地域に抱える現地経営者
チャレンジ	●総合リース事業・航空機リース事業の基盤拡大および周辺領域における新規事業開発 ●販売・金融・製造・アフターマーケットなどの機能強化による防衛・航空宇宙事業の高度化	●技術革新がもたらす新しいクルマ社会に適応するための事業変革と、新たなビジネスモデルの創出	●新興国市場での事業基盤の強化・拡大 ●先進技術を活用した次世代新規ビジネスの創出
機会	●新興国における航空機需要の増加 ●航空機アフターマーケット領域での新機能確立と事業化	●既存事業プラットフォームを活かした次世代モビリティ社会への対応 ●スタートアップとの協業	●新興国における人口増、都市化進展による工事需要の増加 ●ICT・IoTの進展がもたらす新しいビジネスチャンス
リスク	●経済成長の鈍化に伴うリース需要、海上荷動き、航空機需要の減少 ●造船・航空機リースにおける新興勢力との競合激化	●地政学的な市場リスク	●サイクリカルな市場動向

事業ポートフォリオ



輸送機・建機事業部門

2017年度の事業概況

当事業部門では、リース事業や建機販売・建機レンタル事業が堅調に推移したことに加え、海運市況が回復基調であったことなどから、親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期に比べ160億円増益の723億円となりました。

リース・船舶・航空宇宙分野では、(株)三井住友フィナンシャルグループとの共同事業である三井住友ファイナンス&リース(株)の出資比率を両社50%ずつとするリース事業再編に合意しました。この再編により総合リース事業、航空機リース事業およびオートリース事業のさらなる競争力向上と持続的成長を図ります。自動車分野では、既存の幅広いバリューチェーンを強化するとともに、コネクテッド、自動運転、シェアリング、電動化といったモビリティ分野の新たな動きを受けた投資や事業開発を推進しました。建設機械分野では、グローバルに展開する建設機械販売、レンタル事業において顧客の幅広いニーズに応えました。また、ウガンダ共和国の土木事業・運輸省向けに道路建設用機械を納入するなど、新興国の経済発展に寄与する取り組みも行いました。

業績ハイライト(億円)

	2016年度	2017年度		2018年度予想
グローバルベース *1			*3	*3
当期利益*2	563	**723**	**708**	730
事業セグメントベース				
売上総利益	1,312	**800**		
持分法による投資損益	431	**403**		
当期利益*2	469	**482**		
基礎収益	501	**478**		
資産合計	14,719	**13,437**		

*1 海外現地法人・海外支店セグメントの業績を各事業セグメントの業績に含めて算出した参考値
*2 親会社の所有者に帰属
*3 2017年度(右列)、2018年度のグローバルベースの当期利益は、2018年度からの新組織ベースで表記

中期経営計画2020

	リース・船舶・航空宇宙	自動車	建設機械
既存事業のバリューアップ	●総合リース、航空機リース、エンジンリースの事業再編と資産積み上げによる事業強化 ●ビジネスモデル多様化による保有船事業強化 ●航空分野バリューチェーン展開	●製造分野、流通分野およびリース・ファイナンスを含めたモビリティ分野での三位一体の取り組みを通じた事業基盤強化と新領域への展開	●販売サービス分野、レンタル分野における資産効率向上、アフターサービス体制強化、業務品質向上による不況耐性の高い事業基盤の構築、および地域的拡大
次世代新規ビジネス創出	●防衛・航空宇宙および周辺分野における先進技術へのアクセスを通じた新たなビジネスモデルへのチャレンジ	●CASE、MaaS関連でのスタートアップ投資や、新技術・新サービスを使った実証実験などを通じた新たなビジネスモデルへのチャレンジ	●自動運転、コネクテッド、AIなどの先進技術を活用したICT施工や精密農業における、新たなビジネスモデルへのチャレンジ
プラットフォーム事業の活用	●国内総合リース・ファイナンス事業と、当社グループの知見・ネットワーク・ビジネスとの掛け合わせによる新たな価値創造	●国内自動車リース事業、インドネシア自動車金融事業、米国タイヤ流通事業などと、新技術・新サービスとの掛け合わせによる新たな価値創造	●グローバルに展開する販売サービス、レンタルの事業基盤を活かした新たな地域への横展開および周辺分野での新たな価値創造

Highlight in 2017

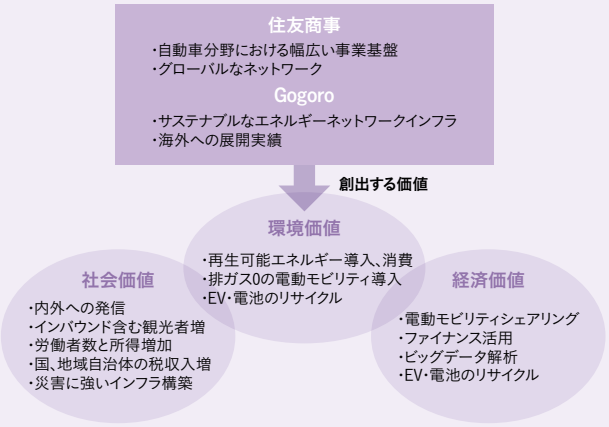
台湾・Gogoroとの戦略的パートナーシップを通じ沖縄県石垣市の「エコアイランド化構想」の実現をサポート

台湾Gogoro製スマートスクーターと交換式バッテリー用充電ステーション

観光産業は「地方創生の切り札」ともいわれる反面、豊かな自然や美しい景観を資源とする観光地では、観光客の移動や人口増加に伴う交通量の増加が環境汚染につながりかねないという課題も指摘されています。

そうした観光地における「モビリティ課題」の解決に向けて、住友商事は2017年9月に世界の大都市のスマートシティ化をミッションに掲げる台湾・Gogoro Inc.と戦略的パートナーシップを締結した後、100%連結子会社である(株)e-SHARE石垣を設立しました。当社はe-SHARE石垣を通じ、沖縄県石垣市が掲げる「エコアイランド化構想」をサポートするとともに、地元企業とも密に連携し、石垣島におけるスマートスクーターおよび交換式バッテリー用充電ステーションGoStationを活用したサステナブルなシェアリングサービスを展開しています。今後は、GoStationおよび交換式バッテリーをさまざまな小型モビリティの電源として開放することで、クリーンエネルギーの活用を推進していく予定です。

また、小型EVへの需要があるアジアの国々へ展開していくことで、多様なEVの普及やエネルギーネットワークの基盤づくりにもつなげていきます。さらには、モビリティ分野にとどまらず、さまざまなエネルギーサービス分野へ拡大することで、地球環境との共生や地域産業の振興に寄与するとともに、次世代スマートシティの実現を目指します。



VOICE

革新的なビジネスモデルの実現を目指して

偶然にもGogoroCEOのインタビューをテレビで見てから、かつて見たことのない革新的なビジネスモデルと同社の掲げる理念への挑戦から目が離せなくなりました。時を経て、Gogoroとの戦略的パートナーシップ締結、石垣島シェアリング事業着手など、数々のプロジェクトの具現化に携わることは誇らしく、今後の可能性にわくわくしています。大きな夢に向かって “Go Big or Go Home! and ASAP!” を合言葉にGogoroと当社グループ国内外関連部署一丸となって頑張ります!

台湾住友商事 機電部門 副部長 **楊 哲瑋**

台湾住友商事 機電部門のメンバー
(前列向かって一番左が本人)

インフラ事業部門

- 社会インフラ事業本部
- 電力インフラ事業本部
- 物流インフラ事業本部

事業部門長
秋元 勉

Stay ahead, Shape the future.

当事業部門は、社会の変化を先取りし、地域・顧客のニーズに応える新たな価値創造を通じて、社会発展に広く貢献する機能集団を目指します。

環境意識の高まりを受け、世界的に温室効果ガス排出抑制に向けた取り組みが進む一方で、新興国では、急速な都市化進展・人口増を背景に、社会インフラ整備が喫緊の課題となっています。こうしたさまざまな社会課題の解決に貢献すべく、各国の社会・産業ニーズに応じたインフラ整備・拡充を通じ、地球環境との共生および地域と産業の発展に寄与する取り組みを推進しています。先進諸国においては、再生可能エネルギー発電などの環境配慮型インフラ整備に注力するとともに、新興国では、電力・水不足の解消、交通インフラ・物流網の整備などを通じ、地域の発展、人々の生活基盤の構築に取り組みます。

タンパ国際空港向け自動旅客輸送システム(米国)

アズール・ノース発電・造水プラント(クウェート)

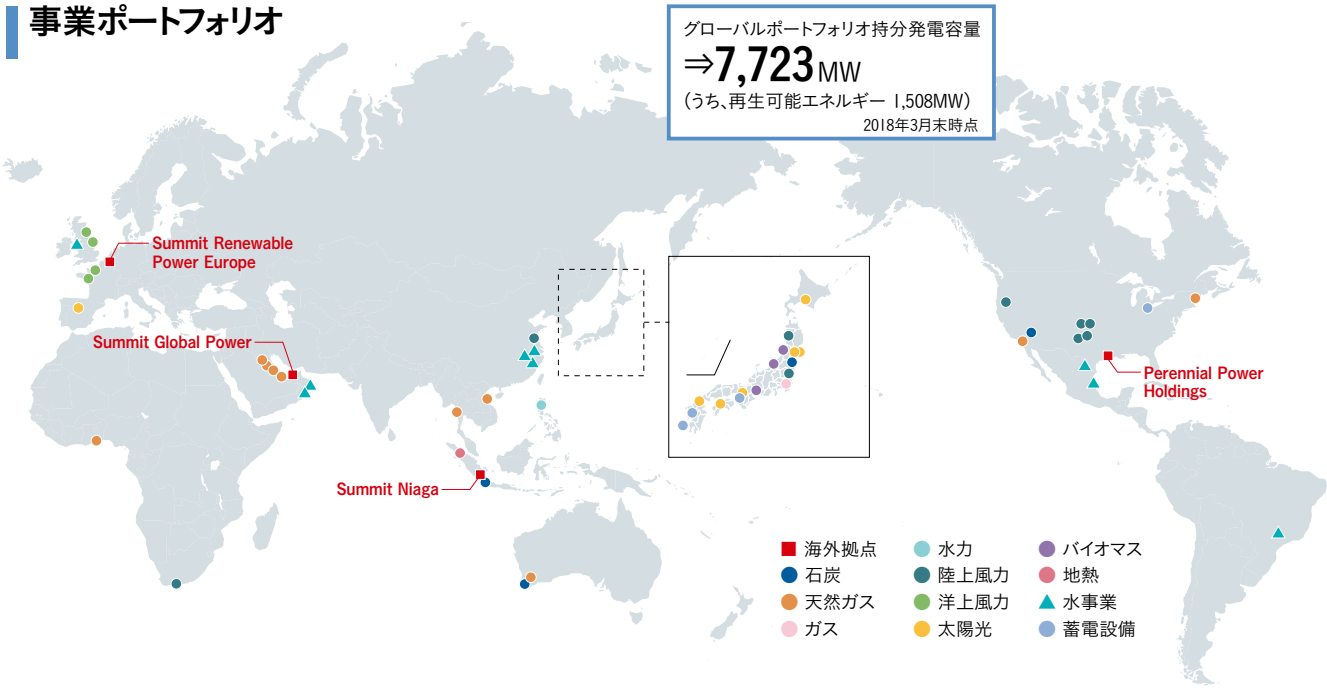
タンロン工業団地(ベトナム)

事業概要

分野	社会インフラ	電力インフラ	物流インフラ
事業概要	**国内での電力小売り事業、工業設備などの産業インフラビジネス、水事業、交通輸送インフラ関連ビジネスなどに取り組んでいます。**	**再生可能エネルギーを含む国内外の発電事業および電力EPC*ビジネスなどに取り組んでいます。**	**輸送・通関・配送などの物流サービスに加え、各種保険手配、海外工業団地の開発・運営を行っています。**
強み	●豊富なEPC実績に裏打ちされたプロジェクトマネジメント能力 ●事業の開発から運営に至る知見とノウハウ ●世界各地に擁する専門家人材と業界ネットワーク ●長期間にわたり培った市場におけるプレゼンス・対話力		●グローバルで多様な商材の物流に関する知見・実績 ●保険リスクマネジメント能力 ●海外工業団地の豊富な開発・運営経験、入居企業に対するサポート力
チャレンジ	●部門ビジネスのグローバル展開や、市場の深耕・ニーズの取り込み、コスト競争力の確保を進めるため、グローバルベースでの人材活用と最適配置を進める ●IoT・AIなどの新技術を積極的に活用し、既存事業のバリューアップ、新規ビジネスの創出を目指す		
機会	●環境意識の高まりや新興国の経済発展を背景とした環境配慮型インフラ事業への需要増大、公共インフラの民間開放に伴う事業機会の拡大		●トレード環境の変化による新たな物流・保険ニーズの高まり ●日系企業の海外進出に伴う、物流保険サービス・海外工業団地のニーズの増加
リスク	●日米欧における重電メーカーの合従連衡、中国勢の台頭といった業界の地殻変動 ●石炭火力発電事業を取り巻く環境変化・規制強化、再生可能エネルギー発電事業に対する各国支援制度の変更		

* EPC：工事込みプラント建設請負形態

事業ポートフォリオ



インフラ事業部門

2017年度の事業概況

当事業部門では、海外発電事業が堅調に推移したことに加え、大型EPC案件に関わる建設工事が進捗しました。その結果、親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期に比べ82億円増益の373億円となりました。

先進国においては、環境配慮型インフラ整備を重点分野と位置付け、再生可能エネルギー発電事業を推進しました。英国では2件の洋上風力発電所の建設工事が進捗し、国内では愛知県半田市のバイオマス発電所、福島県南相馬市の太陽光発電所が運転を開始しました。

また、新興国では、増大するインフラ需要に応えるためのさまざまな取り組みを着実に実行しました。ブラジルにおいて、同国最大の民間上下水道会社へ資本参画した他、チュニジアガス焚き複合火力発電所およびバングラデシュ超々臨界圧石炭火力発電所*の建設に着手しました。インドではチェンナイ市にて工業団地の販売を開始しました。

* この発電所は、蒸気を超高温・超高圧化することで発電効率を高め、燃料の使用量およびCO_2排出量を抑制し、環境負荷を低減することができる

業績ハイライト(億円)

	2016年度	2017年度		2018年度予想
グローバルベース *1			*3	*3
当期利益*2	291	**373**	**357**	530
事業セグメントベース				
売上総利益	550	**711**		
持分法による投資損益	92	**129**		
当期利益*2	230	**284**		
基礎収益	154	**299**		
資産合計	6,663	**7,173**		

*1 海外現地法人・海外支店セグメントの業績を各事業セグメントの業績に含めて算出した参考値
*2 親会社の所有者に帰属
*3 2017年度(右列)、2018年度のグローバルベースの当期利益は、2018年度からの新組織ベースで表記

中期経営計画2020

	社会インフラ	電力インフラ	物流インフラ
既存事業のバリューアップ	●住友商事グループのネットワークを活かした国内電力小売ビジネス、機電トレードの拡大 ●水事業のさらなる資産積み増し ●鉄道EPCの重点市場の絞り込み、優良案件を厳選した取り組み	●優良発電資産のさらなる積み増し ●電力発電資産ポートフォリオの軸足をガス・再生可能エネルギーへシフト	●当社グループ全体の企業価値向上に資する物流・保険機能の拡充・グローバルな展開 ●海外工場団地分野での既存案件の拡張・新規案件の開発
次世代新規ビジネス創出	●PPP/PFI機会を活用した新たな社会インフラ分野への参画 ●鉄道EPCの知見を活かしたオペレーター事業への取り組み ●分散型社会に対応した新しいスマートエネルギー・エネルギーマネジメント事業の創出	●蓄電池を活用したエネルギーマネジメント事業など、EPC、IPPに続く次世代電力ビジネスモデルの創出	●リテール物流などの新規重点分野における案件開発 ●デジタル技術を活かした新たな物流サービス・ビジネスモデルへの取り組み
プラットフォーム事業の活用	●「スマート化」という街づくりの潮流を多様な事業展開の好機と捉え、北ハノイのスマートシティなどをプラットフォームとして、新しい社会インフラの事業開発を推進	●電力EPC案件の受注・履行活動や発電事業を通じて築いた各国政府との信頼関係・コネクションを他事業部門に展開することで、地域の発展および当社プレゼンスのさらなる向上に寄与	●物流倉庫の自動化やRPAなどの新技術を活用し、全世界に広がる物流ネットワークの高度化を図ることにより、本部および当社グループ事業のさらなる収益拡大に貢献

Highlight in 2017

脱炭素社会に貢献する、洋上風力発電プロジェクト

脱炭素社会の実現に向けて、世界中で開発が進む再生可能エネルギー。とりわけ欧州において導入が急ピッチで進んでいるのが洋上風力発電です。周りに風を遮るものが一切ないという自然条件によって効率的かつ計画的な発電が可能であり、機材輸送も容易といったメリットがあります。

そのメリットと可能性に着目した住友商事は、2014年からベルギーで3つの洋上風力発電プロジェクトに参画。巨大な風車群の建設・運転を可能にする安定した資金力や、プロジェクトを確実に遂行するマネジメント力、オペレーション力など、当社ならではの強みを発揮し、実績・ノウハウを培ってきました。直近では最大市場でもある英国において2案件を建設中であり、将来的にはアジアも視野に入れ、さらなる事業拡大を目指しています。

また、こうした案件の開発・推進において重要な役割を果たしているのが、当社100%子会社のSummit Renewable Power Europe GmbH（以下、SRP）です。当社の洋上風力発電事業の開発拠点として設立したSRPは現地マーケットに精通したエキスパート人材を多数擁し、事業拡大の原動力となっています。

SRPと緊密に連携しながら洋上風力発電の取り組みを加速し、部門が掲げる電力ポートフォリオのリバランス、すなわち、ガス火力・再生可能エネルギーに軸足を置いた事業展開を推進することで、グローバルな地球環境保全に貢献していきます。

VOICE

他国への展開でさらなるビジネスチャンスを

再生可能エネルギー事業に対する住友商事の強いコミットメントには感銘を受けました。技術的にも商業的にも熟練したチームを持ち、初期段階から洋上風力発電プロジェクトに参加できるプレーヤーはごくわずかです。洋上風力が欧州における電力市場の主軸となった今、さらなるビジネスチャンスを見出せると考えています。また、こうした構想や取り組みは他国にも適用できるものと期待しています。今後も私たちのスキルや知見を幅広い地域に展開し、経済成長を支えていきます。

Summit Renewable Power Europe GmbH CEO **Christoph Mertens**

メディア・デジタル事業部門

- メディア事業本部
- デジタル事業本部
- スマートプラットフォーム事業本部

事業部門長
南部 智一

全社的なデジタルトランスフォーメーションの推進とスマート社会の基盤づくりに貢献します。

メディア分野では、日本最大のケーブルテレビ事業であるJ:COM、テレビ通販事業のジュピターショップチャンネル(株)に加え、成長が見込まれるデジタルメディア関連事業に取り組み、収益基盤の強化を進めます。

デジタルビジネス分野ではITサービス事業を展開するSCSKとの一体運営により住友商事グループ全体のICTプラットフォームの機能強化を図り、デジタルトランスフォーメーションを加速させます。また、ベンチャー投資を通じて先進テクノロジーを取り込み、全社のイノベーションを推進します。

スマートプラットフォーム分野では携帯電話販売事業の(株)ティーガイアやミャンマーでの通信事業などを中心に、国内外での各種事業の拡大およびスマート社会の基盤構築に取り組んでいきます。

J:COM Wonder Studio　@東京スカイツリータウン®ソラマチ

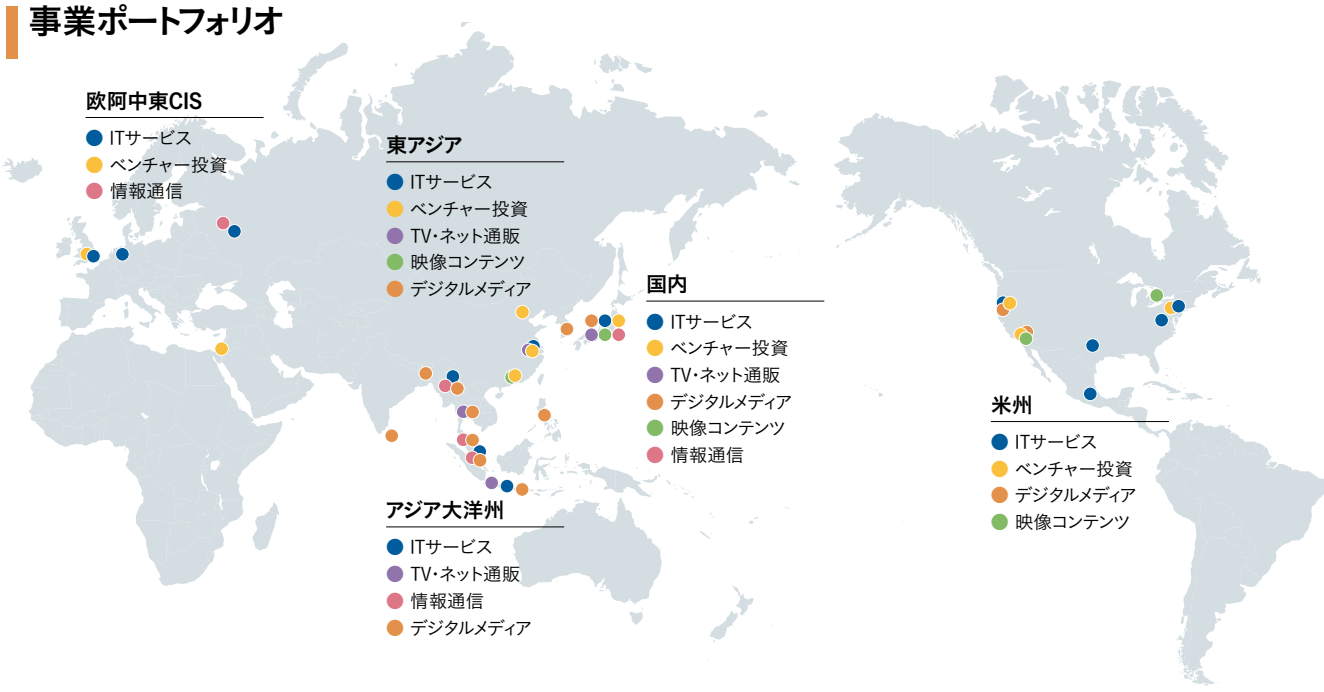
先進技術へのベンチャー投資

ミャンマーにおける通信事業

事業概要

分野	メディア	デジタルビジネス	スマートプラットフォーム
事業概要	●ケーブルテレビ、多チャンネル番組供給、映画などのメディア事業 ●デジタルメディア関連事業／映像コンテンツ関連事業 ●テレビ通販事業	●デジタルソリューション事業およびICTプラットフォーム事業 ●ベンチャー投資	●情報通信インフラ・付加価値サービス事業を中心とするスマートプラットフォーム事業
強み	●ケーブルテレビ市場No.Iシェアを持つJ:COM ●24時間365日ライブ放送を行うジュピターショップチャンネル	●ITソリューションのリーディングカンパニーSCSK ●グローバルな先進テクノロジーへのアクセス	●携帯電話販売No.Iのティーガイア ●マーケットシェアNo.Iのミャンマーにおける通信事業(MPT)
チャレンジ	●デジタルメディア関連事業への進出／映像コンテンツ関連事業のグローバル展開 ●J:COMの生活総合コンシェルジュ機能の拡充	●SCSKのサービス型ビジネスへのシフトの加速 ●全社のICT活用推進・デジタルトランスフォーメーション加速	●ミャンマー通信事業(MPT)における顧客満足度のさらなる向上と付加価値事業の拡大 ●情報インフラ・関連サービスの横展開 ●スマート社会の基盤づくり
機会	●電力小売自由化、ガス小売自由化 ●若年層の視聴スタイルの変化	●デジタル革命によるイノベーションの加速(ビジネス高度化・新事業創出)	●スマート社会におけるライフスタイルの変化 ●第五世代携帯電話(5G)による新たな市場の創出
リスク	●放送と通信の融合の加速に伴う競争環境の変化	●デジタル・ディスラプションに伴う産業構造の変化	●グローバルな情報通信産業の構造変化

事業ポートフォリオ



メディア・デジタル事業部門

2017年度の事業概況

当事業部門では、J:COMやSCSKなどの国内主要事業会社やミャンマーでの通信事業などが堅調に推移したことに加え、資産入れ替えに伴う一過性利益を計上したことなどから、親会社の所有者に帰属する当期利益は590億円となりました。

2017年度は、「快適で心躍る暮らしの基盤づくり」と「多様なアクセスの構築」への貢献を目指し、メディア・デジタルビジネス・スマートプラットフォームの分野における質の高い商品やサービスの提供に取り組みました。メディア分野ではJ:COMに加え、ジュピターショップチャンネルも堅調に推移しました。また、今後成長が見込まれるデジタルメディア関連事業への参入を通じ、新たな事業基盤の構築を進めました。デジタルビジネス分野では、SCSKとの一体運営による、IoT・AIの活用を推進するとともに、デジタルヘルスケアにも積極的に取り組みました。また、スマートプラットフォーム分野ではティーガイアやミャンマーでの通信事業などの収益基盤の拡大を図るとともに、付加価値事業の拡充に注力しました。

業績ハイライト(億円)

	2016年度	2017年度		2018年度予想
グローバルベース *1			*3	*3
当期利益*2	770	**935**	**935**	—
(メディア・デジタル)	—	**—**	**590**	460
(生活・不動産)	—	**—**	**345**	450
事業セグメントベース				
売上総利益	2,570	**2,765**		
持分法による投資損益	587	**510**		
当期利益*2	776	**866**		
基礎収益	881	**847**		
資産合計	19,093	**18,888**		

*1 海外現地法人・海外支店セグメントの業績を各事業セグメントの業績に含めて算出した参考値
*2 親会社の所有者に帰属
*3 2017年度(右列)、2018年度のグローバルベースの当期利益は、2018年度からの新組織ベースで表記

中期経営計画2020

	メディア	デジタルビジネス	スマートプラットフォーム
既存事業のバリューアップ	●J:COM基本3サービス強化、インフラ基盤強化によるサービス高度化 ●ジュピターショップチャンネル設備投資による基盤強化、マーケティング施策強化による顧客層拡大	●SCSKの自社製品群拡充、サービス提供型事業の拡大による収益構造の変革	●ティーガイア/ミャンマー通信事業(MPT)の事業領域拡大とNo.1ポジションを活かした新規サービス提供
次世代新規ビジネス創出	●デジタルメディア関連事業への進出、映像コンテンツ関連事業のグローバル展開	●先進テクノロジー活用による住友商事グループのデジタルトランスフォーメーション推進	●東南アジアを中心とした新興国での情報通信インフラおよび各種サービスの拡充、スマート社会の基盤構築による地域と産業の発展への貢献
プラットフォーム事業の活用	●J:COM/ミャンマー通信事業(MPT)の顧客基盤・情報通信インフラをプラットフォームとした各種新サービスの展開 ●SCSKのIT技術基盤をベースに、Finance・LogisticsなどEnabler機能の掛け合わせによる、当社グループのビジネス高度化・価値創造の拡大		

Highlight in 2017

次世代型デジタルメディア事業 “AlphaBoat”

ALPHABOAT

近年、若年層を中心に動画配信サイトやSNSなどが急速に普及しています。また、日本のインターネット広告市場は2015年の約1.2兆円から2020年には約1.7兆円へと成長すると予測されており、今後、動画広告やデータマーケティングなどのデジタル広告分野の拡大が見込まれています。

こうした中、住友商事は2017年12月、デジタルメディア事業推進の中核会社としてSCデジタルメディア(株)を設立しました。その傘下に、第一弾事業として新会社AlphaBoat(同)を設立、米国最大級の動画クリエイターネットワークを有する米国FULLSCREEN, Inc.および東宝(株)がパートナーとして資本参画に合意しました。

配信作品
「#アスアブ鈴木」

配信作品「放課後ソーダ日和」

AlphaBoatでは、コンテンツの自社制作機能に加え、FULLSCREENの先進モデルの導入により、YouTuberをはじめとする動画クリエイターの発掘・育成・動画制作支援の機能を持ち、広告主のブランドイメージに配慮した高品質な動画を生み出していきます。また、東宝との協業により、クリエイターに対しプロデューサー陣による動画の監修・助言、映像作品への参加機会を提供します。

当社はAlphaBoatを皮切りにデジタルメディア事業に幅広く取り組み、グローバル展開も視野に入れて、日本のデジタルメディア産業における新たな価値創造を目指していきます。

VOICE

日本のデジタルメディア市場に新たな価値を提供

米国で先進モデルを展開するパートナー企業とともに、日本のデジタルメディア市場に新たな価値を提供すべく新規事業立ち上げに取り組んでいます。AlphaBoatに集まっている広告や映像のスペシャリストと一緒に、成長分野である本事業に挑めることに大きなやりがいを感じています。全員で試行錯誤を繰り返しながら、多くのファンを魅了するようなコンテンツをお届けできるよう、日々邁進していきます。

メディア・エンターテインメント事業部 AlphaBoat(同)出向 **新開 瑛美**

AlphaBoat事業パートナーの
FULLSCREENにて(左から4番目が本人)

生活・不動産事業部門

- ライフスタイル・リテイル事業本部
- 食料事業本部
- 生活資材・不動産本部

事業部門長
安藤 伸樹

消費者に近い商品、サービスを提供する事業を展開し、新たな価値とライフスタイルを創造していきます。

当事業部門では、ライフスタイル・リテイル、食料、生活資材・不動産の各分野における商品やサービスを提供しています。

ライフスタイル・リテイル分野では、食品スーパーなどのリテイル事業やドラッグストアなどのヘルスケア事業、繊維事業を通じて、消費者の多様な価値観に対応するビジネスを拡充していきます。

食料分野では、青果や食肉を中心とした生鮮流通の拡大と穀物などの分野における安定した事業基盤づくりを目指しています。

生活資材・不動産分野では、環境に配慮した森林事業、バイオマス事業の拡大に努めます。また、オフィスビルや商業施設、住宅、物流不動産、不動産ファンド事業などを柱とし、海外事業にも積極的に取り組んでいきます。

食品スーパーマーケット「サミット」(羽衣いちょう通り店)

青果物生産・卸売企業「Fyffes」の取扱商品

大型複合施設「GINZA SIX」

事業概要

分野	ライフスタイル・リテイル	食料	生活資材・不動産
事業概要	**消費者の多様な価値観に対応し、食品スーパーなどのリテイル事業や調剤薬局・ドラッグストアなどのヘルスケア事業、繊維事業を展開しています。**	**青果・食肉・果汁などの生鮮流通や穀物・油脂・砂糖などの基礎食料に関連する事業を展開しています。**	**建材・セメント、木材・森林、バイオマス事業などの資材ビジネスおよびオフィスビルや商業施設、分譲マンション、物流不動産などを開発する不動産事業を展開しています。**
強み	●サミットやトモズの運営を通じて培った小売事業のノウハウ ●トモズの運営を通じて培った調剤・ヘルスケア事業のノウハウ ●サミットやトモズの首都圏を中心とした店舗網	●強固な生鮮流通・販売のグローバルプラットフォーム ●顧客ニーズをくんだ商品開発・マーケティング力	●フルラインアップの国内不動産の開発・運営に関するノウハウ ●業界トップクラスの建材関連事業の展開 ●大規模森林事業のノウハウ
チャレンジ	●小売事業周辺分野や海外での新規事業展開 ●市場拡大が見込まれるヘルスケア領域での成長機会の発掘・事業の構築	●生鮮流通事業のバリューチェーン強化・拡大 ●成長市場への進出、ならびに機能性食材などの新規事業創出	●バイオマス燃料製造事業の確立 ●森林資源の拡充 ●不動産の海外事業比率の引き上げ
機会	●新興国を中心とした中間層の台頭による海外での小売市場の拡大 ●国内・先進国での医療コスト増大に対応する効率化、新興国での医療インフラ整備	●新興国を中心とした食糧需要の拡大 ●先進国におけるヘルス&ビューティーなど機能面での食の多様化	●東京五輪開催による不動産・建設資材の需要増加 ●中国での天然林伐採禁止による中国への木材輸出の増加 ●再生可能エネルギー拡大に伴うバイオマス需要拡大
リスク	●経済環境悪化などによる消費マインドの低下 ●競争環境激化による人手不足	●収穫高、販売価格に影響を及ぼす気候変動 ●世界の食糧供給の変化	●国内での人口減少に伴う建材需要減少および不動産マーケットへの影響 ●森林価格高騰

事業ポートフォリオ

生活・不動産事業部門

2017年度の事業概況

サミット、トモズなどの国内主要事業会社や不動産事業が堅調に推移し、親会社の所有者に帰属する当期利益は345億円となりました。

ライフスタイル・リテイル分野では食品スーパー事業のサミットや、ドラッグストア事業のトモズの新規出店を進めました。さらに、訪問看護事業者向け業務支援システムを開発・販売する(株)eWeLLや、医療・介護事業者への経営支援を行う(株)地域ヘルスケア連携基盤、医療機関向けオンライン診療システムを開発・販売する(株)インテグリティ・ヘルスケアに出資し、ヘルスケア事業を強化しました。食料分野では、住商フーズ(株)が着実な成長を果たす一方、2016年度に買収した青果物生産・卸売企業であるFyffesのバリューアップなどを通じた生鮮流通事業の拡大に努めました。生活資材・不動産分野では、世界的なバイオマス燃料需要の増加を見込み、長期的・安定的に燃料を供給するべく、カナダにおける木質ペレット製造事業会社Pacific BioEnergy Corporationに資本参画しました。また、不動産事業では、銀座六丁目にオフィス・商業の複合施設「GINZA SIX」が開業した他、米国不動産を対象としたファンドの組成やアジアでの住宅事業など、海外事業にも注力しました。

業績ハイライト(億円)

	2016年度	2017年度		2018年度予想
グローバルベース *1			*3	*3
当期利益*2	770	**935**	**935**	—
(メディア・デジタル)	—	**—**	**590**	460
(生活・不動産)	—	**—**	**345**	450
事業セグメントベース				
売上総利益	2,570	**2,765**		
持分法による投資損益	587	**510**		
当期利益*2	776	**866**		
基礎収益	881	**847**		
資産合計	19,093	**18,888**		

*1 海外現地法人・海外支店セグメントの業績を各事業セグメントの業績に含めて算出した参考値
*2 親会社の所有者に帰属
*3 2017年度(右列)、2018年度のグローバルベースの当期利益は、2018年度からの新組織ベースで表記

中期経営計画2020

	ライフスタイル・リテイル	食料	生活資材・不動産
既存事業のバリューアップ	●サミットでの新規出店の強化、小型店舗フォーマットの開発、総菜など即食商品の強化 ●トモズにおける新規出店およびM&Aによる規模の拡大、在宅調剤の推進	●Fyffesにおける産地インテグレーションの推進 ●基礎食料ビジネスの収益基盤安定化 ●生鮮流通事業のバリューチェーン拡大	●優良林区の買収による森林事業の拡大 ●不動産分野での海外事業、ファンド事業の拡大
次世代新規ビジネス創出	●国内での小売事業のノウハウを活かした海外展開 ●国内外でのヘルスケア事業の基盤づくり	●機能性食材を活用した高付加価値商品市場への参入 ●新興市場への進出	●バイオマス燃料の調達力強化、製造事業の基盤拡大 ●スマートシティへの取り組み ●海外での社会基盤・インフラの整備につながる都市開発、マスターデベロッパー事業
プラットフォーム事業の活用	●サミット、トモズなどの小売事業を通じて構築したビジネス基盤(店舗ネットワークなど)の活用	●住商フーズの販売ネットワーク、商品企画提案力の活用 ●リテイル関連のビジネス基盤との連携強化	●ビジネス基盤としての不動産の活用 ●新しい資金調達の仕組みの活用

Highlight in 2017

台湾・三商投控との資本パートナーシップにより台湾における食品小売事業およびドラッグストア事業を拡大

Simple Mart店舗

台湾における食品小売市場は約3.7兆円といわれており、中でも成長著しいのがスーパーマーケット業態です。2017年の市場規模は2011年と比べ約1.5倍に拡大し、今後も成長が続くと予想されています。

当社は、ドラッグストア「トモズ」やスーパーマーケット「サミット」など、日本国内の小売事業で培った知見やノウハウを活かし、アジアをはじめとする海外への事業展開を計画しています。今回、台湾のコングロマリット企業である三商投資控股股份有限公司(以下、三商投控)が持つ食品小売事業「Simple Mart」に出資参画し、経営に関与します。三商投控は、小売事業を中心に酒類・飲料などの輸出入卸業など、多面的な事業を展開しています。また、Simple Martは、住宅密集地や市場近辺など利便性の高い立地に635店舗(2018年6月末時点)を出店。生活必需品の需要を捉えたサービスを提供するとともに、店舗フォーマットの多様化など新業態開発も積極的に進めています。台湾におけるスーパーマーケット事業者としての出店数は第2位です。

なお、三商投控と当社は、2012年よりドラッグストア「Tomod's」を共同運営しており、台湾全土に40店舗(2018年6月末時点)を展開しています。今後も、両社の強みとパートナーシップを発揮して、台湾の多様化する消費者ニーズに応え、快適で利便性の高い生活に貢献していきます。

台湾におけるTomod's店舗

VOICE

パートナーとの信頼関係の下、日本と台湾の架け橋に

私は長年にわたり台湾住友商事で生活関連事業に従事し、2年間の東京本社勤務も経験しました。その間、台湾と日本の企業文化や市場環境のちがいを深く理解することに努めてきました。そして、事業パートナーである三商投控とは長い年月をかけて信頼関係を構築してきたことで、今では当社の台湾事業に不可欠な存在となりました。これからもTomod'sやSimple Martの事業などを通じて日本と台湾の架け橋となり、台湾の消費者に安全安心と快適な生活を届けたいと思っています。

チームメンバーと
(本人は左から2番目)

台湾住友商事 生活物資部 部長 **陳瞻取(Jovi Chen)**

資源・化学品事業部門

- 資源第一本部
- 資源第二本部
- エネルギー本部
- 基礎化学品・エレクトロニクス本部
- ライフサイエンス本部

事業部門長
藤田 昌宏

資源・エネルギー、化学品を安定供給し、豊かな社会の発展に貢献します。

人口増加、所得増加、都市化のマクロトレンドから生じる鉱物資源・エネルギー・食料不足といった需給環境の変化や、IoT化をはじめとする産業の変化を踏まえ、「地球環境との共生」を図りつつ「地域と産業の発展への貢献」を目指します。また、世界各地の現場で働く仲間たちの「人材育成とダイバーシティの推進」に取り組むことで、人々の「快適で心躍る暮らしの基盤づくり」に努めます。

資源・エネルギー分野では、中長期的に大きな収益貢献が可能となるリスク分散の効いた事業ポートフォリオを構築し、産業界に対して広く安定供給に努めます。

化学品・エレクトロニクス分野では、成長する産業分野に対して、差別化および高収益が期待できる付加価値の高いサービスの提供と原材料の供給を推進します。

ボリビア銀・亜鉛・鉛鉱山

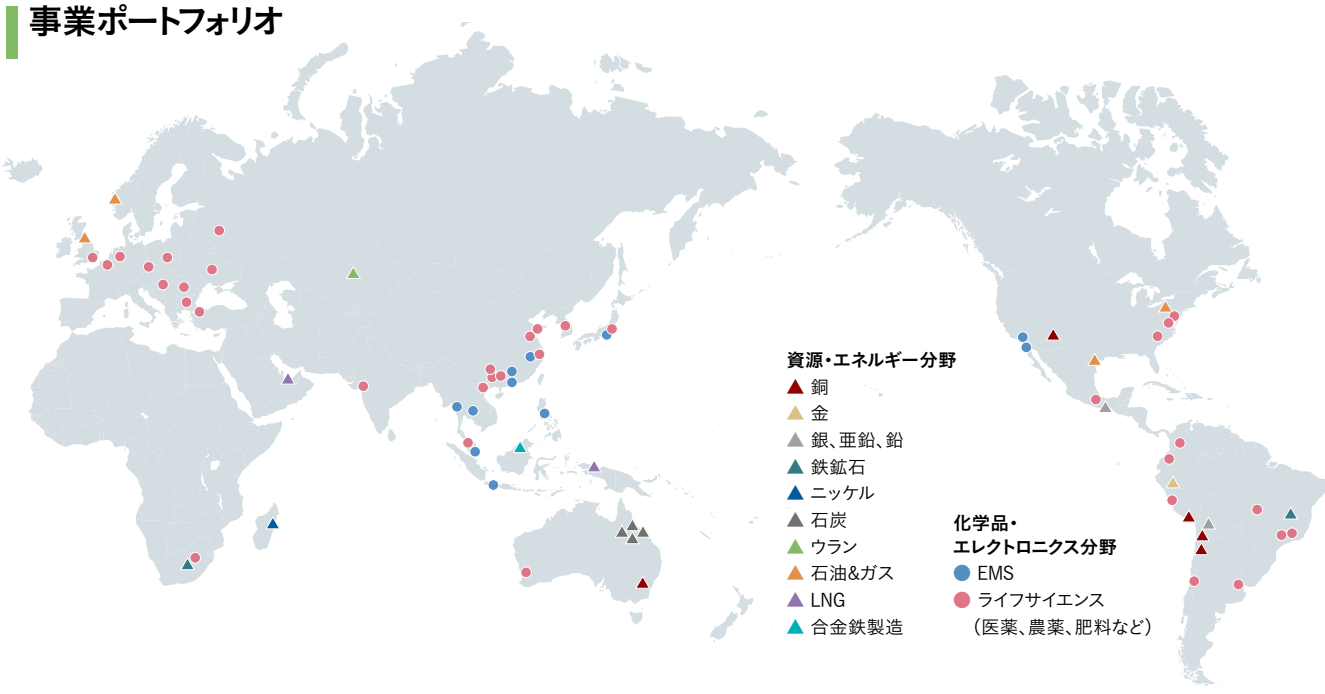
ガーナ沖油ガス田向けのFPSO

ペット用医薬品

事業概要

分野	資源・エネルギー	化学品・エレクトロニクス
事業概要	**鉱物資源・エネルギープロジェクトの開発、推進により、地域社会の発展に貢献しています。トレードビジネスでは、バリューチェーンの拡充やデリバティブ機能を活かして多様なビジネスを展開しています。**	**基礎化学品、電子材料の分野では、トレードと製造事業の両輪体制の下、付加価値の高いサービスの提供と原材料の供給に取り組んでいます。医薬、農薬、肥料、動物薬の分野では、高い専門性を活かした事業を展開し、豊かな暮らしの実現に貢献しています。**
強み	●優良な鉱物資源および石油天然ガス権益の保有 ●鉱山操業および経営参画の実績より得た経験・知見の蓄積 ●トレードと事業案件とのシナジーおよびバリューチェーンの発揮	●長年のトレードで培ったグローバルな顧客基盤 ●基板実装事業(EMS)、農薬、医薬など、競争優位性を有する事業分野における専門性や知見、ノウハウ ●世界各国で展開する農薬販売網
チャレンジ	●既存大型案件の安定収益化、継続的なコスト削減による競争力の強化 ●中長期視点に立った新規優良資産の獲得 ●既存事業の横展開と新規ビジネスモデルの発掘	●トレードと製造事業の両輪体制の強化と組織間連携の推進による収益基盤の拡充 ●EV化や省エネ、IoTなどに伴う産業構造の変化を踏まえた新規事業の推進
機会	●世界経済の持続的成長に伴う中長期的な鉱物資源および石油天然ガスの需要拡大 ●資産入れ替えを図りつつ優良案件を獲得することによるポートフォリオ最適化	●新興国の人口増加と経済発展に伴う需要拡大 ●省エネ、省資源に関連する技術革新がもたらす事業機会の拡大
リスク	●中国、新興国の経済成長鈍化に伴う需要低迷 ●資源メジャーによる増産競争と供給過剰状態の継続 ●プロジェクト所在国を中心としたカントリーリスク	●新興国での経済成長鈍化と通貨安 ●天候などの外的要因による市場の低迷 ●技術革新、業界再編や他社新規参入による優位性低下

事業ポートフォリオ



資源・化学品事業部門

2017年度の事業概況

当事業部門では、資源価格の上昇によりボリビア銀・亜鉛・鉛事業や南アフリカ鉄鉱石事業が堅調に推移したことに加え、前期にはチリ銅・モリブデン鉱山事業において減損損失を計上したことなどから、親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期に比べ851億円増益の785億円となりました。

資源・エネルギー分野では、既存の資源上流事業において、引き続き安定操業とコスト削減に力を入れました。また、日系3社と共同で、ガーナ沖油ガス田向けのFPSO*の保有・傭船事業への参画に合意しました。これによって石油・ガスビジネスの拡大を図るとともに、同国におけるエネルギー資源不足の解決に貢献していきます。ライフサイエンス分野では、世界最大の医薬市場である米国においてジェネリック製薬事業に参画しました。この事業を通じて高品質のジェネリック医薬品を幅広く提供し、人々の心身の健康増進に寄与していきます。

* Floating Production, Storage and Offloadingの略。洋上で原油・ガスを生産し、生産した原油をタンクに貯蔵し、直接タンカーへの積み出しを行う設備。

業績ハイライト(億円)

	2016年度	2017年度		2018年度予想
グローバルベース *1			*3	*3
当期利益*2	△66	**785**	**785**	660
事業セグメントベース				
売上総利益	1,179	**1,467**		
持分法による投資損益	△460	**256**		
当期利益*2	△172	**620**		
基礎収益	△60	**846**		
資産合計	13,336	**13,792**		

*1 海外現地法人・海外支店セグメントの業績を各事業セグメントの業績に含めて算出した参考値
*2 親会社の所有者に帰属
*3 2017年度(右列)、2018年度のグローバルベースの当期利益は、2018年度からの新組織ベースで表記

中期経営計画2020

	資源・エネルギー	化学品・エレクトロニクス
既存事業のバリューアップ	●資源上流案件の早期収益化とコスト競争力の強化(マダガスカルニッケル事業、チリ銅・モリブデン鉱山事業、ボリビア銀・亜鉛・鉛事業など) ●米国・欧州・アジアの3拠点での天然ガス・LNGトレードの取り組みを拡大	●スミトロニクスグループ、住友商事ケミカル(株)農薬販社(スミアグロ・ヨーロッパなど)の骨太化 ●米国ジェネリック製薬事業 Upsher-Smith Laboratories, LLC(以下、USL)のバリューアップ
次世代新規ビジネス創出	●資源上流分野では、メガトレンドを踏まえつつ住友商事の強みを活かした新規優良資産の発掘・獲得 ●LNGインフラ事業、FPSO傭船事業の展開 ●水素関連事業(CO_2フリー水素製造、燃料電池製造など) ●EV化など環境対応型ビジネスの展開(リチウムイオン電池ビジネス、炭素繊維複合材事業など)	●農業IoTへの取り組み(牛個体管理センサー、農業用ドローンの海外展開など) ●化粧品開発提案分野への進出 ●消費電力効率化、省エネ関連素材ビジネス展開(シリコンカーバイドウェハービジネス、エンジニアリング樹脂製造事業など)
プラットフォーム事業の活用	●(株)エネサンスホールディングス(国内LPG小売事業)の顧客基盤を活用した電力小売・住宅関連事業などの新規事業推進	●農業資材直販事業の横展開の推進(ウクライナ、ブラジル新規案件など) ●スミトロニクスグループの事業基盤をベースとした樹脂成型事業などへのバリューチェーンの拡大

Highlight in 2017

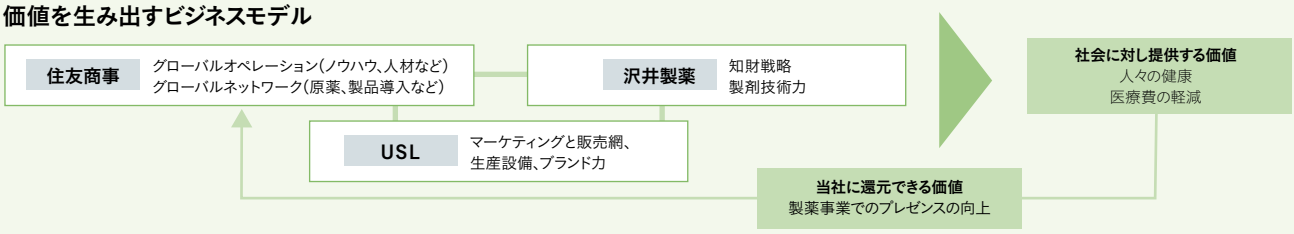
Upsher-Smith Laboratoriesの株式取得を通じ、世界最大の医薬品市場、米国でジェネリック製薬事業に参入

世界の医薬品市場約127兆円のおよそ40%を占める米国市場は、老齢人口の増加や医療費抑制を目的としたジェネリック医薬品の使用促進を背景に、今後も成長が続くと予想されています。

現在、当社はヘルスケア分野を重点分野と位置付け、製薬事業の拡大に注力しています。その一環として、米州住友商事を通じて、ジェネリック製薬企業USLの株式を実質的に20%取得。米国ジェネリック製薬事業への参入を本格化させます。

経口固形製剤を中心に取り扱うUSLは、長年の経営で培った高い研究開発力と販売力、強固な顧客基盤を保有。2017年5月に沢井製薬(株)の傘下に入り、両社の強みを活かした事業展開を推進しています。今後、当社は、沢井製薬によるUSLの事業経営をサポートするとともに、当社グループのグローバルネットワークと知見を活かした原料供給や新製品導入を通じて、USLの企業価値向上に取り組みます。そして、米国において高品質のジェネリック医薬品を幅広く提供することにより、人々の心身の健康増進に寄与していきます。

価値を生み出すビジネスモデル



VOICE

ジェネリック医薬品の提供を通じて社会課題の解決に貢献

米国では、日本同様人口の高齢化に伴い医療費の高騰が大きな社会問題になっています。そんな中、安価で高品質のジェネリック医薬品を患者様に提供することで社会課題を解決することが、USLのミッションです。沢井製薬の製剤開発における技術力、住友商事グループのグローバルなネットワークを活用した安価で高品質な原料のソーシング力と新製品の導入、そしてUSLが持つ長年の医薬品販売で培われたブランド力と強固な顧客基盤を統合することで、事業を拡大するとともに、我々のミッションを果たしていきたいと思います。

USL 経営幹部(本人は後列右端)

Upsher-Smith Laboratories, LLC 取締役 **奥山 勝也**
(米州住友商事　化学品・エレクトロニクスグループより出向)

グローバルなエリア戦略

海外に展開している拠点網を「東アジア」「アジア大洋州」「欧阿中東CIS」「米州」の広域4極に集約。地域組織のビジネス発信力・提案力の向上、人材の確保・育成といった、さらなる機能・基盤強化を進め、成長市場への経営資源のシフトをグローバルベースで行う体制を拡充しています。

また、日本市場を一体と捉えた国内市場戦略を、各事業部門と連携して策定・遂行するとともに、国内各支社および事業部門、コーポレート部門との組織間連携を促進することで、グローバル連結経営の深化とさらなる総合力の発揮を目指しています。

東アジア 80
アジア大洋州 81
欧阿中東CIS 82
米州 83
日本 84
グローバルネットワーク 85

エリア戦略 1

東アジア

東アジア総代表
古場 文博

可能性に満ちた市場の変化に迅速かつ的確に対応

東アジア地域は、経済の成長や社会の変化に伴い、多くの分野でビジネスニーズが生まれているポテンシャル豊かなマーケットです。特に中国政府の海外進出政策（一帯一路）、イノベーション推進政策（中国製造2025、インターネット+）、デジタル化による消費経済の拡大とその質の向上などにより、東アジアを取り巻くビジネス環境は急速な変化を遂げています。

当社グループは、現地の事業活動を通じて獲得した独自の情報やグローバルネットワークを活用し、こうした環境変化を迅速かつ的確に捉えていきます。また、「自動車」「エレクトロニクス」「次世代技術・サービス」などの重点分野では、タスクフォースの設置などを通じて、部門間や他地域との組織間連携を推進していきます。収益力強化に貢献するため、既存ビジネスのさらなるバリューアップを図るとともに、「都市交通・都市開発」「モビリティ」「医療・養老」「環境」分野に経営資源を集中的に投入し、ビジネスモデルの変革と新規ビジネスの創出を目指します。

養老施設コンサルティングサービス

既存事業のバリューアップ	●中国での食料、動物薬、肥料ビジネスの拡大 ●台湾におけるドラッグストア事業、スーパーマーケット事業の拡大
次世代新規ビジネス創出	●中国の都市交通問題に対するモビリティサービスの導入、IoTを活用したソリューション提供 ●医療・養老分野の課題に対する医療機関へのコンサルティングサービス、高度医療周辺サービスの提供 ●次世代技術・サービスを有する中国ベンチャー企業との協業を通じたビジネスモデルの変革と新規ビジネスの創出

エリア戦略 2

アジア大洋州

アジア大洋州総支配人
関内 雅男

各国の有力パートナーと協業し地場に根差すビジネスを発掘

アジア大洋州地域では、各国の成長ステージに応じて、電力などインフラ整備需要の増加や中間層の拡大に伴う個人消費の増加が進んでおり、こうした動きを背景としてビジネスチャンスが広がっています。その中で当社グループは、域内全体で企業価値を最大化する「創造力に溢れる組織」を目指して、事業部門・本部戦略に基づいた地域戦略を確実に遂行し、域内市場の成長力をグループの収益として取り込んでいきます。

当地域の社会・経済は発展途上にあるため、各国が抱える社会課題は少なくありません。さらに、国ごとの発展段階や文化・言語・民族が異なることから、各国の有力なビジネスパートナーとともに地場に根差したビジネスを積極的に発掘し、地域社会の「豊かさと夢」の実現に貢献していきます。特にエマージング・マーケットにおいては、タイムリーに「小さく張って大きく育てていく」方針の下、戦略パートナーと協業し新規ビジネスを開発していきます。

ベトナムにおけるビジネスパートナー「BRG Group」のガー会長と握手する兵頭社長

既存事業のバリューアップ	●ミャンマー通信事業の基盤を活用した周辺ビジネスの開拓 ●自動車(四輪・二輪)向けファイナンス事業の周辺地域・事業への展開 ●小売事業および関連物流事業の推進 ●デジタル技術(DX)の活用
次世代新規ビジネス創出	●スマートシティを切り口とした都市開発への取り組み ●ヘルスケア分野での事業機会創出

エリア戦略 3

欧阿中東CIS

欧阿中東ＣＩＳ総支配人
石田 將人

各地域の課題解決や発展に資するビジネスを開発・展開

欧阿中東CISの各地域では、地政学上のさまざまな課題が顕在化しつつありますが、一方でビジネスチャンスも確実に広がっています。欧州では、モビリティサービスやアグリテックなどの革新的な技術分野を中心としたビジネス開発に注力しており、中東では、多国籍化を目指す地場有力企業と組んでビジネス展開を進めています。CISでは、自動車、建機、農薬、総合林産業など、地域に根差したビジネスに注力しています。また、アフリカでは、地域の経済発展に貢献するべく、インフラや資源関連を中心にビジネス基盤を固めています。

当地域の多様性を活かしつつ、当社グループの総合力を最大限に発揮して、全社戦略を補完・強化する新たなビジネスを創出するとともに、ビジネスを通じて各地域の課題解決・持続的発展に貢献することを目指します。

ベルギー洋上風力発電事業 Northwind

既存事業のバリューアップ	●洋上風力発電事業案件開発のさらなる強化のための体制整備 ●青果物生産・卸売企業Fyffesが有するバリューチェーンを活用した青果販売ビジネスの強化
次世代新規ビジネス創出	●モビリティサービス、環境エネルギー、アグリテック分野の最先端企業へのR&D投資推進、投資先技術を活用した新規ビジネス開発の促進 ●ライフサイエンス分野における取り組み強化（動物薬ビジネス：中東・アフリカ、医薬ビジネス：中東・CIS　など）

エリア戦略 4

米州

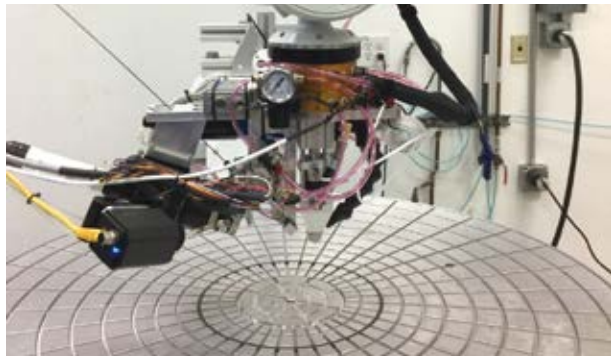
米州総支配人
上野 真吾

ビジネスイノベーションの推進を加速

米州では、「地球環境との共生」や「地域と産業の発展への貢献」といった社会課題の解決に取り組みながら、持続的な成長を目指しています。再生可能エネルギー事業およびLNG輸出プロジェクトへの参画によるCO_2排出量削減や、最新のグリーンテクノロジーのビジネスへの活用などを通じて、地球環境保全に貢献します。また、地場に根差したビジネスを行い、地域雇用の拡大や地域インフラの拡充などを通じて、地域と産業の発展に貢献します。

中でも、今後も成長が見込まれ、当社の強みを活かせる5つの戦略分野について、既存事業のバリューアップと優良資産の積み増しを進めます。特に南米は、4億を超える人口と食料や鉱物・エネルギーなどの豊かな資源を誇り、さらなる成長が期待できることから、新たなビジネスの開発に注力します。

AI、ビッグデータ、IoTなどの活用を通じて、驚異的な速度で技術やサービスが変化する米国では、シリコンバレー店が中心となり、見出したイノベーションを既存事業に活用していきます。また、幅広い産業分野で新規ビジネスを創出し、当社グループのイノベーションをリードしていきます。



当社投資先であるArevo Inc.の3Dプリンティング装置

既存事業のバリューアップ	●「資源・エネルギー」「社会インフラ」「物流インフラ」「食料・農業」「ライフスタイル」を戦略分野に特定し、既存事業のバリューアップ・優良資産の積み増しを推進
次世代新規ビジネス創出	●幅広い産業分野に関わるベンチャー企業へのR&D投資を通じたシリコンバレーでの新規ビジネスの創出・ビジネスモデルの変革 ●自動車分野における次世代技術を活用した新規ビジネス開発（自動運転、シェアリング、電気自動車関連など）

エリア戦略 5

日本

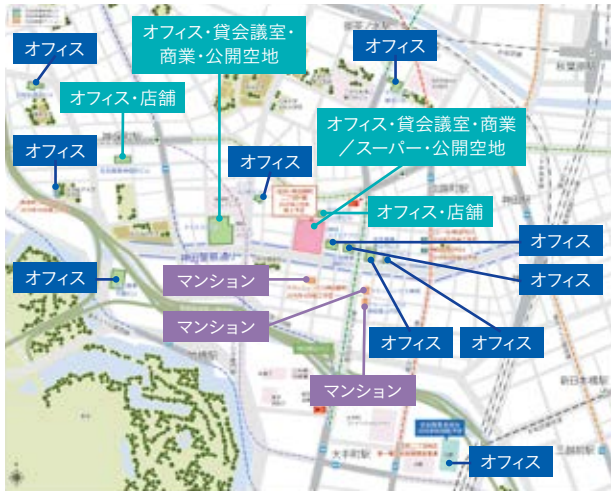
国内担当役員
井上 弘毅

グループのビジネス基盤と最先端の技術・ノウハウを活かして

日本は、人口減少や高齢化などの現象に見られるように、さまざまな意味で成熟度の高い市場であり、さらなる成長をどう実現していくかが大きな課題です。

一方、2020年の東京オリンピック・パラリンピック開催、統合型リゾートの開発、インバウンドの増加と地方への拡大、インバウンド需要の拡大を踏まえた地方創生や老朽インフラ更新需要の高まりなど、さまざまな成長要素があります。さらに、IoTやAIを活用したスマートシティ、ヘルスケア、環境・エネルギー分野などでの先進的な取り組みや、製造業をはじめとする各産業分野での最先端技術・ノウハウの蓄積など、日本ならではの強みを活かすことでワクワクするような将来を創造することが可能になります。

こうした将来を実現するためにも、社内外のヒューマン・ネットワークを結集し、オール住友商事グループのビジネス基盤を活用して、地域社会ひいては日本の成長に資する国内ビジネス戦略を実行していきます。



【神田 エリアマネジメント】オフィス・マンション・複合開発を含めたエリア全体の発展を実現するスマートシティ実証

既存事業のバリューアップ	●国内事業会社を含む「組織間連携」による提供価値の高度化、新規ビジネスの開拓 ●地域インフラの整備に寄与するPFI・コンセッション事業の推進
次世代新規ビジネス創出	●スマートシティ、街づくりなどの社会インフラ整備事業への参画 ●スマートアグリなど、次世代農業への取り組み ●リユース蓄電池による電力の安定供給サービスの構築

グローバルネットワーク（2018年10月1日現在）

※事業所の所在地を記載しています。

欧州
ロンドン
オスロ
ワルシャワ
プラハ
デュッセルドルフ
ブリュッセル
パリ
ミラノ
マドリード

CIS
モスクワ
ウラジオストク
サンクトペテルブルク
キエフ
アルマティ
アスタナ
タシケント

東アジア
北京
上海
長春
大連
天津
青島
武漢
成都
広州
香港
台北
高雄
ソウル
釜山
ウランバートル

中東
ドバイ
アブダビ
テヘラン
イスタンブール
アンカラ
アルホバル
リヤド
ジェッダ
クウェート
バーレーン
ドーハ
マスカット
バグダッド
エルビル
アンマン
ダマスカス
カイロ
トリポリ

アフリカ
ヨハネスブルグ
アルジェ
カサブランカ
アクラ
ルアンダ
ナイロビ
ダルエスサラーム
アンタナナリボ
マプト

大洋州
シドニー
メルボルン
パース
オークランド

海外65カ国・地域

38法人	81拠点
2支店	2拠点
1出張所	1拠点
25事務所	25拠点
合計	**109拠点**

国内

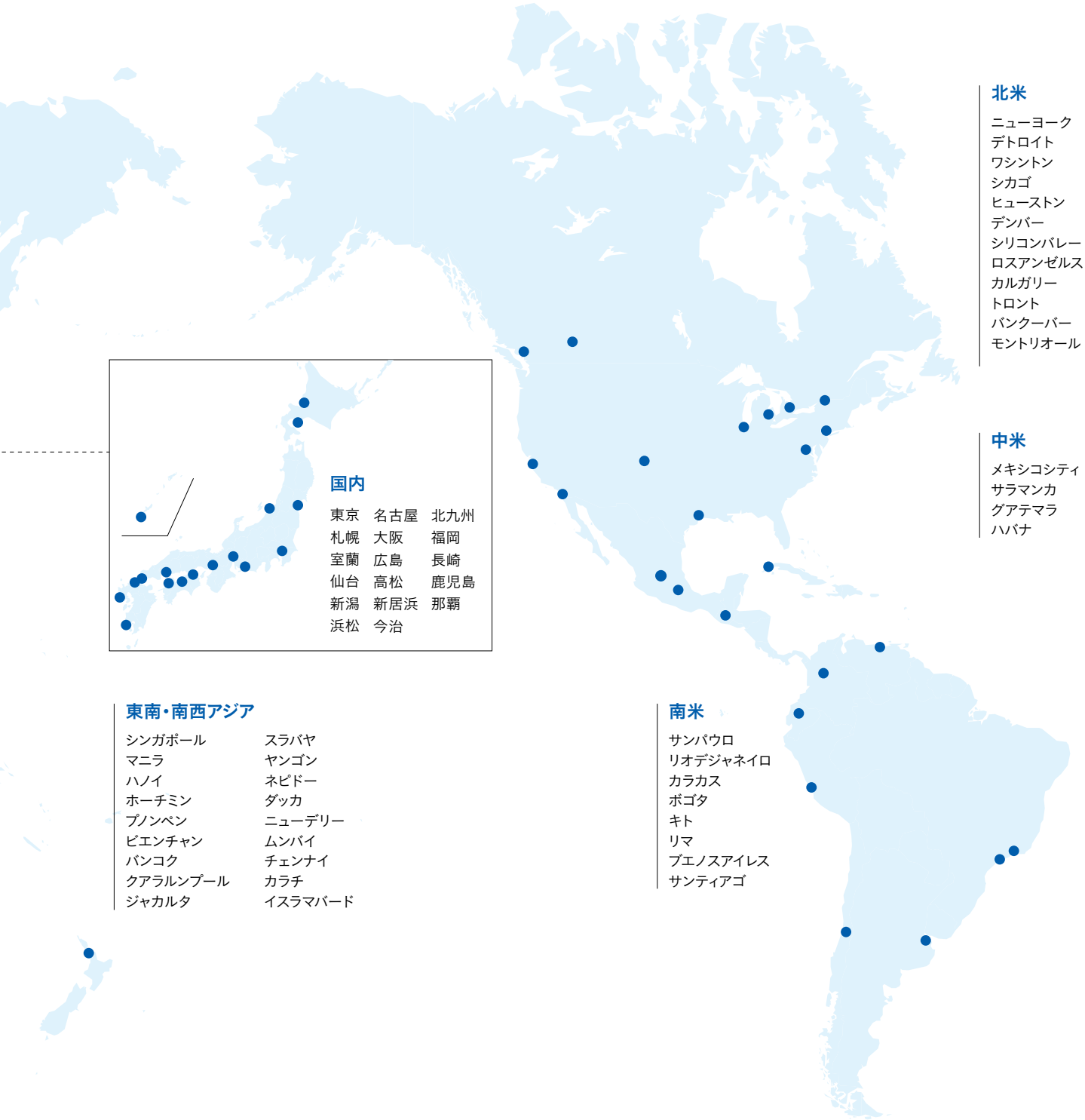
	本社
3法人	9拠点
6支社	12拠点
合計	**22拠点**

事業所数

131拠点 66カ国・地域

連結対象会社数(2018年3月31日現在)

947社 81カ国・地域



Chapter 4 経営基盤の強化

「サステナブル」な企業経営の実践。

社会とともに持続的に成長していくことのできる企業グループを目指して、
新たな価値創造を支える、より強固な経営基盤を確立する。

特集：社外取締役からのメッセージ 89
コーポレートガバナンス 93
役員一覧 99
内部統制に関する取り組み 103
人材マネジメント 109
サステナビリティ経営 111

「経営基盤の強化」を中期経営計画の重要テーマの1つと位置付け、継続的な強化・改善に取り組む。

金融マーケットでは近年、「ESG（Environment／Social／Governance）」という新しい経営のモノサシが注目を集めています。短期的な成長を重視する価値観から、中長期的・持続的な成長を重視する価値観への時間軸シフトに加え、経済的価値観偏重ではなく、社会、環境など、多元的な評価軸へと、シフトしつつあります。

こうした中住友商事グループでは、社会とともに持続的に成長していくことができる企業グループへの進化を目指して、経営基盤の強化に努めています。

前中期経営計画「BBBO2017」においても『ガバナンスおよび意思決定プロセスの見直し』『リスク管理の抜本的見直し・強化』『「個の力」と「組織の力」の強化』を通じ、経営基盤を強化してきました。新しい「中期経営計画2020」においても、モニタリング範囲の拡大による監督機能の強化や内部統制を通じたグループガバナンス強化を推進するとともに、人材戦略の高度化とサステナビリティ経営を推進していきます。

これまでのコーポレートガバナンス充実への取り組み

	～2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度～
取締役会・取締役	2003年4月： ●取締役会長および社長の在任期間制限（原則6年まで） ●コーポレートガバナンス原則制定・公表 2003年6月： ●取締役の人員削減（24名→12名）				
取締役会・取締役	2005年6月： ●取締役任期の短縮（2年→1年）				
取締役会・取締役			**取締役会の実効性評価** （※評価の対象は2015年度から）		
社外取締役	2013年6月：2名選任	3名へ増員 （うち、女性1名）	4名へ増員 （うち、女性1名）	3名 （うち、女性1名） ※逝去などによる減員	5名へ増員 （うち、女性2名）
指名・報酬諮問委員会	2007年4月： 報酬委員会設置	2015年11月： **指名・報酬諮問委員会設置**（※過半数が社外取締役で、委員長も社外取締役）			
その他			**コーポレートガバナンス・コードの全原則を実施** （フル・コンプライ）		

特集：社外取締役からのメッセージ

株主との価値共有を促進し 中長期・持続的な成長を追求。

住友商事 社外取締役
江原 伸好

住友商事では、2018年4月、兵頭誠之新社長の下、新たな「中期経営計画2020」をスタートさせ、取締役会によるモニタリング機能の強化などのガバナンスの高度化に力を注いでいます。また、株主目線に立った経営を促進するため、役員報酬制度の改定も実施しました。そこで、今回の新社長指名と報酬制度改定において中心的な役割を担ってきた指名・報酬諮問委員会の委員長でもある江原伸好社外取締役に、社長指名や役員報酬制度改定における検討プロセス、および今後のガバナンス強化に向けた課題などを聞きました。

新・社長執行役員CEOの指名に当たって

住友商事のコーポレートガバナンス原則では「社長執行役員の在任期間は原則として6年を超えない」と定められています。2012年度に就任した中村邦晴前社長の在任期間が2018年度中に満6年を迎えることから、社長指名プロセスが開始され、専務執行役員の兵頭誠之氏が新社長に指名されるに至りました。

当社では、この社長指名をはじめとする取締役候補者などの選任、報酬決定などに関する客観性・透明性を高めるため、2015年11月から、取締役会の諮問機関となる「指名・報酬諮問委員会」を運営しており、今回が同委員会の答申に基づいた初の社長指名となりました。委員会は全5名のうち過半数の3名が社外取締役で構成され、私が委員長を務めています。委員会では、新社長候補の指名を最重要事項と位置付け、2016年8月以来、約1年3カ月にわたり慎重な審議を重ねてきました。

住友商事の社長として備えるべき5つの資質

1. 住友の事業精神を深く理解し、自ら体現すること
2. 公平無私、for the company に徹していること
3. 自分自身を律することができること
4. ゆるぎない精神力を持っていること
5. 危機への耐性、つまり胆力を備えていること

＋

「昨今の環境の変化に対応する能力」を有していること

具体的な指名のプロセスとしては、まず当社の次期社長に求められる資質について詳しく議論することからスタートし、別図の5つの資質を明示しました。そして複数の候補者について数多くの議論を重ねました。加えて、候補者らとさまざまな場面での接点を持ち、その結果、最終的に指名・報酬諮問委員会において全会一致で兵頭氏を新社長に指名することとし、2017年12月の取締役会で承認されました。

兵頭氏は、当社の社長として備えるべき資質を満たしています。問われた資質のうち、特に「危機への耐性」という点においては、過去に携わった数々のプロジェクトでの手腕や、近年当社が直面した経営危機の際の力量などが高く評価されました。また、国内外のビジネスパートナーなど社外の人々からも信頼が厚く、その人物や能力を評価されていることも審議の過程で確認できました。資質に加え兵頭氏の指名を後押ししたのは、持ち前の「オープンでバイタリティ溢れるパーソナリティ」です。ビジネス環境が激しく変化し、より難しい経営の舵取りが求められる中、兵頭氏のそのパーソナリティに裏打ちされたリーダーシップは、人と組織を活性化し、前向きかつチャレンジを是とする企業風土の醸成を促進させるものと確信しています。

そして何よりも、新社長にはそのリーダーシップを最大限に活かし、ビジネス環境を取り巻く多様な変化にフレッシュな姿勢で取り組んでいただきたいというのが私の強い希望です。ひとくちに「変化」といっても、そこにはジオ・ポリティクス（地政学）あり、情報テクノロジーの革新による第四次産業革命ありです。このような変化は加速化しています。兵頭氏には前例を踏襲するのではなく、自らが新しい経営方針・経営戦略を見出し、積極的にチャレンジしていくことを期待しています。

こうして指名・報酬諮問委員会の答申に基づく初の新社長指名が実現したことは、当社のコーポレートガバナンスにとって大きな前進でもあります。前述のような新しい仕組みによって、今回は客観性・透明性・公正性が担保されたと考えています。大切なことは、この成果を持続させ、時間の経過とともにさらに進化させていくことです。私はこの点を肝に銘じ、今後の委員会運営に携わってまいります。

役員報酬制度の改定について

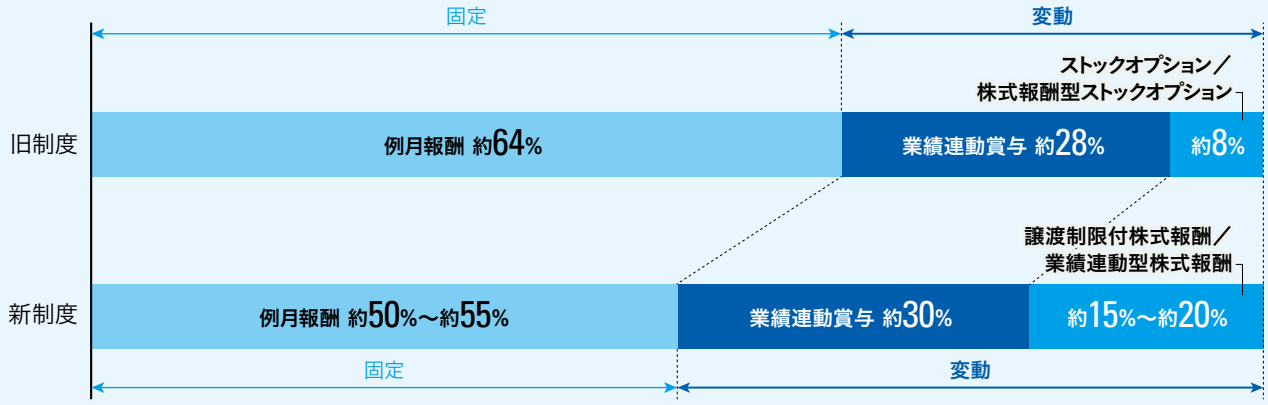
取締役候補者などの指名に加え、その報酬体系や報酬水準の妥当性について検討し、経営の透明性・健全性の維持向上に寄与していくことも、指名・報酬諮問委員会の重要な使命です。2017年夏からスタートした改定作業では、第三者の外部コンサルタントを活用し、国内外のベストプラクティスや最近の動向なども参考にしながら、さまざまな観点から審議を重ねました。改定の主な狙いは次の3点です。

1. 株主の利害と経営陣のインセンティブの整合性を高める
2. マテリアリティを含めた非財務指標の重要性を高める
3. 報酬水準を現環境にふさわしいレベルに修正する

新制度では、固定報酬と変動報酬の割合を適切に設定することで、経営戦略に基づく企業業績と中長期的な企業価値向上のためのインセンティブを強化しました。具体的には、総報酬に占める固定報酬の比率を縮小し、変動報酬である業績連動賞与と株式報酬の比率を拡大しました。株式報酬制度については、従来のストックオプション制度から、「譲渡制限付株式報酬」と「業績連動型株式報酬」の二本立てに変更しました。この新制度では、役員が在任中に株式を直接保有することになるため、従来制度以上に株主の皆様との価値共有が実現し、株主目線での経営を促す効果があります。また、業績条件（株価条件）を加えた後者の株式報酬制度を導入することにより、中長期的な業績の向上、継続的な企業価値の向上に対するモチベーションを高めることが期待できます。加えて、各役位の報酬水準については、外部専門機関による客観的な報酬市場調査データを参考に、当社の経営環境も踏まえた適切な水準を設定しました。

また、従来制度では、業績連動賞与のうち個人評価に応じて支給する額に関する評価基準は、財務指標（担当事業における事業計画等の達成状況）のウェイトが高かったのですが、新制度では非財務指標（担当する事業における重要課題（マテリアリティ）への取り組み状況）のウェイトを高めました。この点は今回の制度改定において私たち社外委員会メンバーが強く主張したポイントであり、各役員に対して、短期的な業績だけでなく、すぐには数字として反映されにくい、中長期的な戦略遂行へのコミットメントを強める効果があると考

新役員報酬構成比率(イメージ)



*1 この図は、一定の会社業績並びに当社株式の株価を基に算出したイメージであり、会社業績並びに当社株式の株価の変動などに応じて上記割合も変動します。
*2 取締役会長は業績連動賞与の支給対象ではありません。

えています。

この改定案は2018年5月の取締役会で決議され、6月の株主総会での承認を経て、本年度から新制度として適用されました。当社は2018年4月から新たな中期経営計画をスタートさせており、さらに2019年には創立100周年の節目を迎えます。これらの好機と相まって、新しい報酬制度は、当社の目指すより高いレベルの価値創造と事業成長の一助となるものと思います。

今回の改定によって、当社の役員報酬制度は、日本企業として先進的なレベルに達したと思います。しかしながら、企業経営を取り巻く状況は刻々と変化しており、今後この制度をさらに進化させる必要があります。委員会ではこれからも新制度の効果的な運用の実現に向けて評価基準の見直しなどに取り組むことはもちろん、当社役員が株主の皆様と目標や利害のベクトルを一致させ、より多くの成果を分かち合えるガバナンスの仕組みづくりを目指します。

さらなるガバナンス強化に向けて

私自身、当社の社外取締役に就任して2年が経過しましたが、この間にも当社の取締役会での議論は回を重ねるたびに活発になり、議論の内容も充実してきたと実感しています。それは毎年1回、取締役および監査役の全員を対象に実施している取締役会自己評価の結果にも表れています。形式的なガバナンスにとどまることなく、取締役会が本質的な意見交換の場として機能している点が高く評価されています。

当社のガバナンスを一段とレベルアップさせるためにも、株主に代わって業務執行を監督するという取締役会の担うべき役割、機能を再認識し、実践することが重要です。それにはまず、取締役会で何を議論すべきかについて常に考え、適切なテーマ設定を行っていく必要があると考えています。

そんな代表的な議題の1つに事業ポートフォリオ戦略があります。当社は総合商社として非常に多岐にわたる分野で事業を展開し、投資活動を行っています。この現状の事業ポートフォリオには、戦略に基づき計画的に推進されてきた事業だけでなく、これまでの多くの案件の積み重ねの結果として形成されてきた事業も多く含まれています。ビジネス環境が激しく変化する中で、当社が持続的な企業成長を果たしていくためには、中長期的かつ大局的な視点から、どのような事業ポートフォリオを構築し、その戦略を立案して実行するかが極めて重要です。今後、取締役会でしっかりと議論していきたいと思います。

このように、当社のガバナンスは着実に進歩しつつありますが、まだ改善・改革すべき点も少なくありません。私自身、指名・報酬諮問委員会そして社外取締役の立場から、今後も報酬制度のさらなる改善や取締役会での議論を通じて当社のガバナンス強化をサポートし、持続的成長の実現と企業価値の向上に寄与していきたいと考えています。

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの基本原則・体制

コーポレートガバナンスの基本原則

住友商事は、「住友の事業精神」と当社の「経営理念」を企業倫理のバックボーンとして、「住友商事コーポレートガバナンス原則」を定めています。「住友商事コーポレートガバナンス原則」は、コーポレートガバナンスの要諦が「経営の効率性の向上」と「経営の健全性の維持」およびこれらを達成するための「経営の透明性の確保」にあるとの認識に立ち、策定されたものです。この原則に則り、当社に最もふさわしい経営体制の構築を目指し、全てのステークホルダーの利益にかなう経営を実現するために、コーポレートガバナンスの強化を図っています。

コーポレートガバナンスの体制と特長

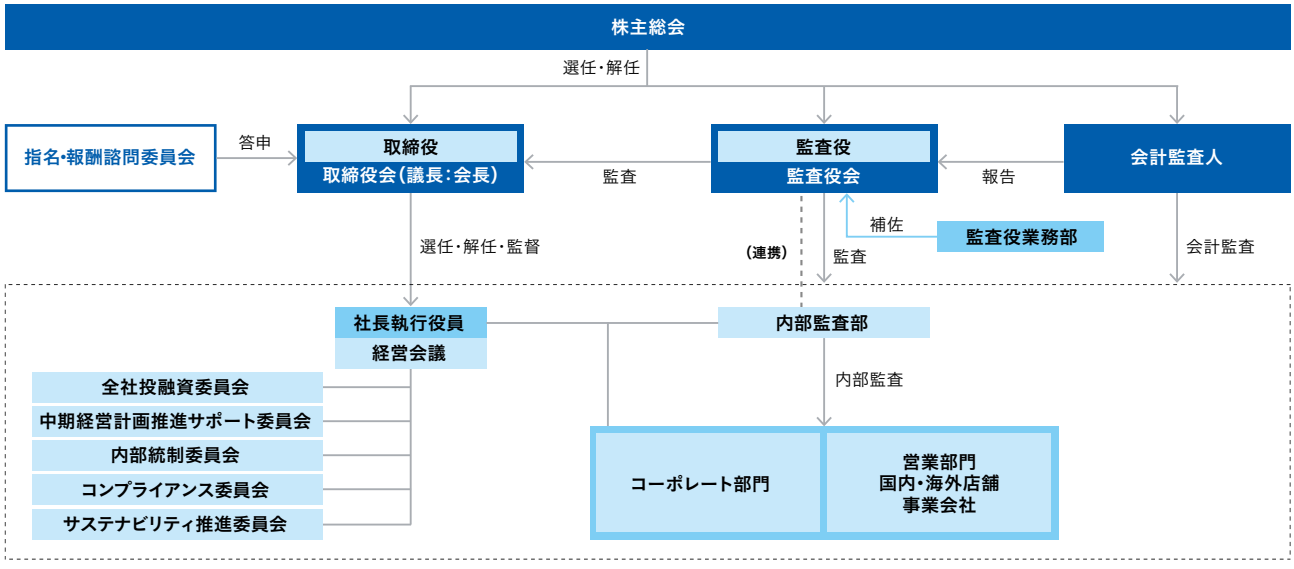
コーポレートガバナンスの実効性を向上させるためには、監査役体制の強化・充実が最も合理的であると考え、監査役設置会社制度を採用しています。さらに、取締役会の適切な意思決定と監督機能の強化を目的として、社外取締役を5名選任しています。

2018年度より開始した「中期経営計画2020」においても、コーポレートガバナンスの高度化に向け、事業ポートフォリオ戦略に関する報告を充実させるなど、取締役会におけるモニタリング機能の強化に取り組んでいます。

コーポレートガバナンス体制早見表（2018年8月1日現在）

機関設計	監査役設置会社
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
住友商事コーポレートガバナンス原則	https://www.sumitomocorp.com/jp/-/media/Files/hq/about/governance/detail/principle.pdf
コーポレートガバナンス報告書	https://www.sumitomocorp.com/jp/-/media/Files/hq/about/governance/detail/cgr.pdf
社外役員の選任及び独立性に関する基準	https://www.sumitomocorp.com/jp/-/media/Files/hq/about/governance/detail/outdirec_independ.pdf
会計監査人	有限責任　あずさ監査法人

住友商事のコーポレートガバナンス体制



取締役および取締役会

取締役会の構成

取締役会の構成は、経験、知識、専門性、性別などの多様性を確保しています。また、2018年6月より、社外取締役を3名から5名（うち、女性2名）に増員し、社外取締役の比率を高めることで経営の執行に対する監督機能をさらに強化しました。

取締役会における審議の充実、モニタリング機能の強化

取締役会では、経営方針・経営計画などの経営全般に関わる重要事項についてより集中して議論を行えるよう、要付議事項を厳選しています。同時に、取締役会のモニタリング機能を強化するため、取締役会への報告事項を充実させました。これにより、取締役会が業務執行の監督に一層注力できるようにするとともに、重要なテーマについては決議に先立って自由に意見交換する機会を設けています。

社外取締役の資質および定期的な意見交換会の実施

5名の社外取締役は、（株）東京証券取引所など当社が上場している金融商品取引所が定める独立性基準および社内規則「社外役員の選任及び独立性に関する基準」を満たしています。それぞれ異なる経験や専門性を活かし、多様かつ独立した視点で当社のコーポレートガバナンスに貢献しています。

また、原則として毎月1回、取締役会長、社長執行役員、社内監査役および社外監査役と意見交換・議論を行っています。

社外取締役の選任理由

各社外取締役は、それぞれ以下の経験を有しており、当社取締役会が適切に意思決定を行い、監督機能の一層の強化を図る上で適任と考えています。

氏名	選任理由
田中 弥生	評価論および市民社会組織論の長年にわたる研究、また、行政改革推進会議民間議員などの政府委員などを歴任することで培ってきた高度な専門知識と豊富な経験
江原 伸好	米国大手金融機関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
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
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
山﨑 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

指名・報酬諮問委員会の設置

取締役会の諮問機関として、過半数が社外取締役で構成され、委員長も社外取締役が務める「指名・報酬諮問委員会」を設置しています。同委員会では、取締役や監査役候補者ならびに経営会議メンバーの指名（代表取締役・役付取締役の決定、社長の後継者指名を含む）と取締役および執行役員の報酬・賞与の体系・水準、監査役の報酬枠の改定に関する検討などを行い、結果を取締役会に答申しています。

2018年4月には、新社長が、同委員会からの答申を受けた取締役会の決議により、就任しました。前社長が「住友商事コーポレートガバナンス原則」に定める在任期間の上限である6年を迎えることを受け、指名・報酬諮問委員会は、新社長に必要とされる資質に関する議論や新社長の指名に向けた情報収集、分析、意見交換などを行いました。その上で新社長候補者を全会一致で決議し、取締役会に答申しました。

指名・報酬諮問委員会の構成

全委員数	社内取締役	社外取締役	委員長（議長）
5名	2名（会長、社長）	3名	社外

取締役会の実効性の評価

取締役会の実効性の維持・向上のため、毎年、取締役および監査役による自己評価などにより取締役会の実効性についての分析、評価を行い、結果の概要を開示しています。

2017年度の取締役会の実効性評価および結果の概要は、以下の通りです。

1. 評価の手法

(1)対象者：取締役全員(9名)および監査役全員(5名)

(2)実施方法：2018年3月～4月にアンケートを実施。
＊実施に当たっては第三者(外部コンサルタント)を活用

(3)評価項目：①取締役会の役割・責務
②取締役会の構成
③取締役の役割と資質
④取締役会の運営

(4)評価プロセス：第三者(外部コンサルタント)が集計したアンケートの回答内容をもとに分析した結果を取締役会に報告。

2. 評価結果の概要

全評価項目において、おおむね肯定的な評価でした。実効性を有する取締役会の実現に向けたさまざまな改革を実施し、着実に成果を上げており、その努力は社外役員からも高く評価されています。一方、実効性のさらなる向上のために取り組むべき課題として、取締役会における審議の一層の充実と取締役に提供する情報の充実などが指摘されました。今後、取締役会で議論の上、取締役会の実効性の向上に取り組んでいきます。

取締役会評価における課題と主な取り組み

2016年度の取締役会評価では、取締役会資料の質の改善や社内・社外役員同士の議論の活発化などが課題として指摘されました。2017年度は、この指摘に対し、取締役会資料に使われる専門用語を解説した用語集を作成して取締役および監査役の全員に配付した他、取締役会で付議される案件の審議に際し、経営会議での論点の説明を引き続き行うなど、取締役会の実効性をさらに向上させる改善施策を実施しました。

また、中長期的な企業価値の向上と持続的な成長に対するインセンティブなどに配慮した役員報酬制度および役員の業績評価の基準について、指名・報酬諮問委員会で検討し、その答申内容に基づき取締役会で役員報酬制度の改定を決定しました。

経営会議

経営会議の意思決定機関化

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。また、全社的観点から重要性の高い特定の事項については、社長執行役員や経営会議に対する諮問機関として「全社投融資委員会」「中期経営計画推進サポート委員会」「内部統制委員会」「コンプライアンス委員会」「サステナビリティ推進委員会」などの各種委員会を設けています。

監査役および監査役会

監査役体制の強化・充実

外部視点での監視機能を強化するため、監査役5名のうち3名を社外監査役としています。そのうち2名が法律家、1名が会計の専門家であり、多角的な視点からの監査体制を整備しています。また、社外監査役3名は、東京証券取引所など当社が上場している金融商品取引所が定める独立性基準および社内規則「社外役員の選任及び独立性に関する基準」を満たしています。

内部監査部、会計監査人との連携

監査役は、効率的な監査を行うため、内部監査部と緊密な連携を保ち、内部監査の計画および結果について適時に報告を受けています。

また、会計監査人との定期的な打ち合わせを通じて、会計監査人の監査活動の把握と情報交換を図るとともに、会計監査人の監査講評会への出席、在庫棚卸監査への立ち会いなどを行い、監査役の監査活動の効率化と質的向上を図っています。さらに、監査役は内部統制委員会に出席し、内部統制を所管する部署に対して、内部統制システムの状況についての報告や監査への協力を求めています。

監査役監査の実効性の確保

監査役は、監査上不可欠な情報を十分に入手するため、取締役会をはじめとする重要な社内会議に必ず出席する他、原則として毎月1回、取締役会長、社長執行役員および社外取締役と意見交換・議論を行っています。さらに、監査役を補佐する監査役業務部を置き、監査業務が支障なく行われ、監査役の機能が最大限発揮されるようにしています。

経営の透明性確保のための取り組み

情報開示方針の策定

当社は、当社の経営方針と営業活動を全てのステークホルダーに正しくご理解いただくため、法定の情報開示にとどまらず、任意の情報開示を積極的に行うとともに、開示内容の充実に努めるべく、2016年7月に情報開示方針を定めました。

株主総会に関連した取り組み

当社は、定時株主総会の約3週間前に招集通知を発送するとともに、英訳版も作成し、招集通知の発送に先立って当社のWebサイトに掲載しています。2004年からはインターネットによる議決権行使を、2005年からは携帯電話からのインターネットによる議決権行使を可能にしました。さらに、2007年からは東京証券取引所などにより設立された(株)ICJが運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームを利用し、機関投資家のために議案内容の十分な検討時間を確保しています。また、当社Webサイトにて、株主総会終了後1年間、株主総会の模様を動画配信しています。

●「情報開示方針」は、当社のWebサイトをご参照ください。
https://www.sumitomocorp.com/jp/-/media/Files/hq/about/governance/detail/disclosurepolicy160701.pdf

相談役・顧問など

①元社長執行役員などを相談役・顧問とする場合
社長執行役員・取締役会長経験者を相談役とする場合があります。また、相談役退任後は名誉顧問とする場合があります。
②相談役および名誉顧問の業務内容と報酬
相談役および名誉顧問は、いずれも当社の業務執行や経営の意思決定には一切関与していません。

相談役は、社長執行役員・取締役会長が企業価値向上に向けた企業経営に集中できるように、社長執行役員・取締役会長に代わり、常勤にて対外活動に従事しており、その職務に見合った報酬を支給しています。

名誉顧問は、必要に応じ、非常勤にて対外活動に従事するものとしており、その職務に見合った報酬を支給しています。

役員報酬

取締役の報酬などの体系・水準および監査役の報酬枠については、取締役会の諮問機関として、過半数が社外取締役で構成され、委員長も社外取締役が務める「指名・報酬諮問委員会」にて内容を検討し、結果を取締役会に答申しています。これにより、透明性および客観性を一層高めるよう努めています。

答申を踏まえた報酬などの具体的な構成・決定方法は以下の通りです。

取締役（取締役会長および社外取締役を除く）の報酬など

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

・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）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強化することにより、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、これまで以上に株主価値との連動性を強化することにより、中長期的な企業価値向上に向けた取り組みや株主の皆様との一層の価値共有を進めるものとします

報酬構成比率および報酬水準

・経営戦略に基づく会社業績ならびに中長期的な企業価値向上のためのインセンティブを強化するため、固定報酬と変動報酬の割合を適切に設定します。
・外部専門機関による客観的な報酬市場調査データを参考に、当社の経営環境を踏まえ、適切な報酬水準を設定します。

報酬構成比率（イメージ）

* 上記の図は一定の会社業績及び当社株式の株価を基に算出したイメージであり、会社業績及び当社株式の株価の変動などに応じて上記割合も変動します。

役員報酬制度の全体像

（●、○、◎は、それぞれの報酬などの支給対象者を示します。）

報酬の種類		報酬等の内容	支給対象			
			取締役／執行役員*1	取締役会長	社外取締役	監査役
固定	例月報酬*2	役位に応じた定額を毎月支給する。	●	●	●	○
変動	業績連動賞与*3	当社グループの経営戦略と業績連動賞与の関連性を強化するという観点から、中期経営計画において重視すべき業績管理指標として掲げる「連結純利益」と「基礎収益CF」の一定割合を総支給額とし、役位や個人評価ごとに配分する。	◎	–	–	–
	譲渡制限付株式報酬（リストリクテッド・ストック）*2、4	原則として毎年、譲渡制限付の当社普通株式を交付する。導入目的の一つである株主価値の共有を中長期にわたって実現するため、譲渡制限期間は、株式交付日から取締役又は執行役員その他当社取締役会で定める地位のいずれも退任又は退職する日までの期間とする。	●	●	–	–
	業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）*2、4	原則として毎年、3年間の評価期間における当社株式成長率（評価期間中の当社TSR（株主利回り）をTOPIX（東証株価指数）の成長率で除して算出）に応じて決定される数の当社普通株式を、当該評価期間終了後に交付する。	●	●	–	–

*1 取締役会長および社外取締役を除きます。
*2 取締役の「例月報酬」「譲渡制限付株式報酬」及び「業績連動型株式報酬」（上記●印）については、2018年6月22日開催の第150期定時株主総会において、限度額が年額12億円（うち社外取締役の報酬については年額1億円）と決議されており、これに基づき、各取締役への支給額は取締役会にて決議されます。また、監査役の「例月報酬」（上記○印）については、2013年6月21日開催の第145期定時株主総会において、限度額が年額1億8,000万円と決議されており、これに基づき、個々の報酬については監査役の協議にて決定されます。
*3 取締役の「業績連動賞与」（上記◎印）については、業績との連動性が高いことから、毎年、株主総会の決議を経て支給することとしています。なお、取締役会長及び社外取締役は業績連動賞与の支給対象ではありません。
*4 株式報酬を付与するための金銭報酬債権の総額及び発行又は処分をされる当社普通株式の総数の上限は、以下のとおりです。なお、最初に「業績連動型株式報酬」として当社普通株式を交付する時期は、最初の評価期間が終了する時期（2021年8月頃）になります。

	取締役（社外取締役を除く）および執行役員		左記のうち取締役（社外取締役を除く）	
	金銭報酬債権の総額	当社普通株式の総数	金銭報酬債権の総額	当社普通株式の総数
譲渡制限付株式報酬	年額　520百万円以内	年　49万株以内	年額130百万円以内	年12万株以内
業績連動型株式報酬	年額1,700百万円以内	年　73万株以内	年額430百万円以内	年18万株以内
合　　計	年額2,220百万円以内	年122万株以内	年額560百万円以内	年30万株以内

*上記の「業績連動型株式報酬」の「金銭報酬債権の総額」および「当社普通株式の総数」（上限）は、3年間の評価機関における当社株式成長率などを勘案の上、交付する当社普通株式の総数（およびそのために支給する金銭報酬債権の総額）が最大となる場合を想定し、設定しています。

役員報酬等の内容

区分	対象人数	報酬等の総額（百万円）	内訳（百万円）		
			例月報酬	取締役賞与	ストックオプション
取締役（うち社外取締役）	15名（5名）	810（41）	571（41）	174（－）	64
監査役（うち社外監査役）	5名（3名）	124（38）	124（38）	－（－）	－（－）

*1 当期末現在の人員数は、取締役9名（うち社外取締役3名）、監査役5名（うち社外監査役3名）です。
*2 上記には、2017年4月6日に逝去により退任した社外取締役1名および2017年4月30日に辞任した社外取締役1名を含んでいます。
*3 当社には、使用人を兼務している取締役はいません。
*4 取締役の例月報酬ならびにストックオプションとして新株予約権および株式報酬型ストックオプションとしての新株予約権を対象とする報酬の限度額は、2013年6月21日開催の第145期定時株主総会において、年額12億円（うち社外取締役の報酬については年額6,000万円）と決議されています。
*5 上記「取締役賞与」は、2018年6月22日開催の第150期定時株主総会において決議された支給額の上限を記載しています。
*6 監査役の例月報酬の限度額は、2013年6月21日開催の第145期定時株主総会において、年額1億8,000万円と決議されています。
*7 取締役の「内訳」に記載の金額は百万円未満を四捨五入しているため、それらの合計額と取締役の「報酬等の総額」とは一致していません。

役員一覧

(2018年8月1日時点、執行役員は2018年10月1日時点)
*所有株式数(2018年3月31日現在) 取締役会出席回数(2017年度)

取締役

中村 邦晴

取締役会長
*100,600株
21回/21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
2018年 6月 取締役会長(現職)

兵頭 誠之

代表取締役
*24,400株
—

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)

岩澤 英輝

代表取締役
*55,800株
21回/21回

1977年 4月 当社入社
2017年 4月 代表取締役 副社長執行役員 コーポレート部門 人材・総務・法務担当役員 CAO・CCO(現職)

藤田 昌宏

代表取締役
*44,300株
—

2010年 11月 当社執行役員
2018年 6月 代表取締役 副社長執行役員 資源・化学品事業部門長 (現職)

高畑 恒一

代表取締役
*33,400株
21回/21回

1978年 4月 当社入社
2017年 4月 代表取締役 専務執行役員 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(現職)

山埜 英樹

代表取締役
*5,952株
—

1983年 4月 当社入社
2018年 6月 代表取締役 常務執行役員 コーポレート部門 企画担当役員 CSO・CIO(現職)

田中 弥生 独立役員

社外取締役
*1,600株
21回/21回

1982年 4月 日本光学工業株式会社 (現: 株式会社ニコン) 入社
2006年 9月 独立行政法人大学評価・学位授与機構*1 国際連携センター 助教授
2007年 1月 財務省 財政制度等審議会 委員(現職)
2007年 4月 独立行政法人大学評価・学位授与機構*1 評価研究部 准教授
東京大学公共政策大学院 非常勤講師(現職)
2013年 2月 内閣官房 行政改革推進会議 民間議員(現職)
2013年 4月 独立行政法人大学評価・学位授与機構*1 研究開発部 教授
2015年 4月 総務省 政策評価審議会 委員(現職)
2015年 6月 当社社外取締役(現職)
2017年 4月 独立行政法人大学改革支援・学位授与機構 研究開発部 特任教授(現職)
大阪大学 招へい教授(現職)
ソーシャル・ガバナンス研究所 代表(現職)
総務省 公共ガバナンス・アドバイザー(現職)
2017年 6月 株式会社IHI 社外取締役(現職)
2018年 4月 芝浦工業大学 特任教授(現職)

江原 伸好 独立役員

社外取締役
*0株
20回/21回

1978年 9月 モルガン・ギャランティ・トラスト・カンパニー 入社
1980年 10月 ゴールドマン・サックス・アンド・カンパニー 入社
1988年 10月 同社 パートナー
1996年 11月 同社 リミテッド・パートナー
1999年 1月 ユニゾン・キャピタル株式会社 代表取締役(現職)
2016年 6月 当社社外取締役(現職)

*1 2016年4月1日付で「独立行政法人大学改革支援・学位授与機構」に名称変更しています。

石田 浩二 独立役員

社外取締役
*0株
17回／17回

1970年 5月	株式会社住友銀行 入行
1997年 6月	同行 取締役
1999年 6月	同行 執行役員
2001年 1月	同行 常務執行役員 企画部長
2001年 4月	株式会社三井住友銀行 常務執行役員 経営企画部長
2002年 6月	同行 常務執行役員 本店第一営業本部長
2003年 6月	株式会社三井住友フィナンシャルグループ 代表取締役 常務取締役
2004年 4月	同社 代表取締役 専務取締役
2005年 6月	同社 常任監査役(2006年 6月退任) 株式会社三井住友銀行 監査役(2006年 6月退任)
2006年 6月	三井住友銀リース株式会社 代表取締役社長 兼 最高執行役員
2007年 10月	三井住友ファイナンス&リース株式会社 代表取締役社長(2011年 6月退任)*2
2011年 6月	日本銀行政策委員会審議委員 (2016年 6月退任)
2017年 6月	当社社外取締役(現職)
2017年 7月	有限責任 あずさ監査法人 公益監視委員会委員(現職)

*2 2007年10月に、三井住友銀リース株式会社が住商リース株式会社と合併し、三井住友ファイナンス&リース株式会社となりました。
同氏は、引き続き三井住友ファイナンス&リース株式会社の代表取締役社長に就任しましたが、2011年6月をもって退任しました。

山﨑 恒 独立役員

社外取締役
*0株
—

1974年 4月	判事補任官
1995年 4月	東京地方裁判所判事部総括
2000年 12月	家庭裁判所調査官研修所長
2002年 12月	最高裁判所事務総局家庭局長
2005年 12月	前橋地方裁判所長
2007年 2月	横浜家庭裁判所長
2008年 12月	東京高等裁判所判事部総括
2009年 8月	東京家庭裁判所長
2011年 2月	札幌高等裁判所長官(2013年 3月退官)
2013年 3月	公正取引委員会委員(2015年 12月退任)
2016年 8月	弁護士(現職)
2017年 7月	全国農業協同組合連合会 経営管理委員(現職)
2018年 6月	当社社外取締役(現職) 株式会社東京商品取引所 社外取締役(現職)

岩田 喜美枝 独立役員

社外取締役
*0株
—

1971年 4月	労働省(現:厚生労働省) 入省
1996年 7月	大臣官房審議官
1998年 10月	大臣官房総務審議官
2001年 1月	厚生労働省 雇用均等・児童家庭局長 (2003年 8月退官)
2004年 6月	株式会社資生堂 取締役 執行役員
2007年 1月	内閣府 男女共同参画会議 議員
2007年 4月	株式会社資生堂 取締役 執行役員常務
2008年 4月	同社 取締役 執行役員副社長
2008年 6月	同社 代表取締役 執行役員副社長
2011年 4月	東京大学経営協議会委員(現職)
2012年 3月	キリンホールディングス株式会社 社外監査役
2012年 4月	株式会社資生堂 取締役
2012年 6月	同社 顧問(2016年 6月退任)
2012年 7月	日本航空株式会社 社外取締役 公益財団法人21世紀職業財団 会長
2012年 8月	特定非営利活動法人日本コーポレート・ ガバナンス・ネットワーク 理事(現職)
2013年 6月	学校法人津田塾大学 理事(現職)
2013年 9月	内閣府 消費者委員会委員
2015年 10月	東京都監査委員(現職)
2016年 3月	キリンホールディングス株式会社 社外取締役(現職)
2016年 4月	株式会社ストライプインターナショナル 社外取締役(現職)
2018年 6月	当社社外取締役(現職)

*所有株式数(2018年3月31日現在) 取締役会出席回数(2017年度) 監査役会出席回数(2017年度)

監査役

川原 卓郎

常任監査役(常勤)
*92,700株
21回／21回　14回／14回

1975年 4月　当社入社
2016年 6月　常任監査役(現職)

村井 俊朗

監査役(常勤)
*7,300株
—　—

1980年 4月　当社入社
2018年 6月　監査役(現職)

笠間 治雄 独立役員

社外監査役(弁護士)
*12,600株
19回／21回　14回／14回

1974年 4月　検事任官
2001年 6月　甲府地方検察庁検事正
2002年 10月　東京地方検察庁次席検事
2005年 6月　東京高等検察庁次席検事
2006年 6月　最高検察庁刑事部長
2007年 10月　次長検事
2009年 1月　広島高等検察庁検事長
2010年 6月　東京高等検察庁検事長
2010年 12月　検事総長(2012年 7月退官)
2012年 10月　弁護士(現職)
2013年 6月　当社社外監査役(現職)
日本郵政株式会社 社外取締役
(2016年 6月退任)
SOMPOホールディングス株式会社
社外監査役(2017年 6月退任)
2014年 2月　キユーピー株式会社
社外監査役(2018年 2月退任)
2018年 6月　凸版印刷株式会社 社外監査役(現職)

永井 敏雄 独立役員

社外監査役(弁護士)
*0株
21回／21回　14回／14回

1974年 4月　判事補任官
1986年 4月　最高裁判所調査官
1997年 4月　東京地方裁判所判事部総括
2001年 9月　最高裁判所上席調査官
2006年 12月　甲府地方・家庭裁判所長
2007年 12月　東京高等裁判所判事部総括
2008年 11月　最高裁判所首席調査官
2012年 3月　広島高等裁判所長官
2013年 3月　大阪高等裁判所長官(2014年 7月退官)
2014年 9月　弁護士(現職)
2015年 6月　東レ株式会社 社外監査役(現職)
2016年 6月　当社社外監査役(現職)

加藤 義孝 独立役員

社外監査役(公認会計士)
*0株
21回／21回　14回／14回

1974年 11月　監査法人太田哲三事務所*3入所
1978年 9月　公認会計士(現職)
1998年 5月　太田昭和監査法人*3 代表社員
2006年 6月　新日本監査法人*3 常任理事
2008年 8月　新日本有限責任監査法人 理事長
(2014年 6月同監査法人退職)
2015年 6月　住友化学株式会社
社外監査役(現職)
三井不動産株式会社
社外監査役(現職)
損害保険料率算出機構 監事(現職)
2016年 6月　当社社外監査役(現職)

*3 2018年7月1日付で「EY新日本有限責任監査法人」に名称変更しています。

執行役員

社長執行役員

兵頭 誠之
CEO

副社長執行役員

岩澤 英輝
コーポレート部門
人材・総務・法務担当役員
CAO・CCO

藤田 昌宏
資源・化学品事業部門長

専務執行役員

高畑 恒一
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

関内 雅男
アジア大洋州総支配人、
アジア大洋州住友商事グループ
CEO、
アジア大洋州住友商事会社社長

杉森 正人
株式会社ジュピターテレコム
取締役 副社長執行役員

佐竹 彰
住友精密工業株式会社
代表取締役 副社長執行役員

堀江 誠
金属事業部門長

南部 智一
メディア・デジタル事業部門長

古場 文博
東アジア総代表、
中国住友商事グループCEO、
中国住友商事会社社長

上野 真吾
米州総支配人、
米州住友商事グループCEO、
米州住友商事会社社長

常務執行役員

井上 弘毅
国内担当役員、関西支社長

須之部 潔
住友商事グローバルリサーチ
株式会社
代表取締役社長

細野 充彦
コーポレート部門
人材・総務・法務担当役員補佐
(総務・法務担当)

小川 英男
コーポレート部門
財務・経理・リスクマネジメント
担当役員補佐
(リスクマネジメント担当)

御子神 大介
SCSK株式会社 代表取締役
副社長執行役員

岡 省一郎
輸送機・建機事業部門長

秋元 勉
インフラ事業部門長

石田 將人
欧阿中東CIS総支配人、
欧州住友商事ホールディング
会社会長

安藤 伸樹
生活・不動産事業部門長

山埜 英樹
コーポレート部門
企画担当役員 CSO・CIO

執行役員

鈴木 周一
エネルギー本部長

及川 毅
資源・化学品業務部長

村田 雄史
三井住友ファイナンス&リース
株式会社
常務執行役員

田中 惠次
ジュピターショップチャンネル
株式会社
代表取締役社長

諸岡 礼二
三井住友ファイナンス&リース
株式会社
取締役常務執行役員

清島 隆之
コーポレート部門
人材・総務・法務担当役員補佐
(秘書・人事担当)

舩越 豊明
インフラ業務部長

中島 正樹
米州総支配人補佐、米州住友商事
グループEVP 兼 CFO、
米州住友商事会社副社長 兼 CFO

塩見 圭吾
自動車金属製品本部長、
自動車製造事業本部副本部長

出口 雅敏
内部監査部長

爲房 孝二
SCSK株式会社
取締役 専務執行役員

福田 康
物流インフラ事業本部長

坂本 好之
基礎化学品・エレクトロニクス
本部長

佐藤 計
ライフスタイル・リテイル
事業本部長

野中 紀彦
電力インフラ事業本部長

塩見 勝
コーポレート部門
財務・経理・リスクマネジメント
担当役員補佐
(財務担当)

中村 家久
メディア事業本部長

芳賀 敏
経営企画部長

新森 健之
広報部長

仲野 真司
アジア大洋州総支配人補佐、
タイ住友商事会社社長、
スミ・タイ・インターナショナル
会社社長

竹田 光宏
米州総支配人補佐、米州住友商事
グループEVP 兼 CFO補佐、
米州住友商事会社
副社長 兼 CFO補佐

加藤 真一
自動車モビリティ事業本部長

東野 博一
生活資材・不動産本部長

内部統制に関する取り組み

基本方針・体制

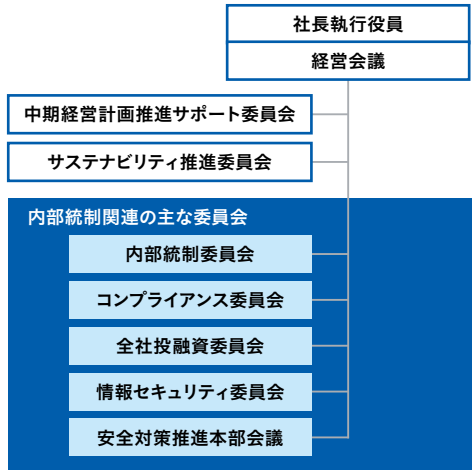
内部統制の基本的な考え方（定義・目的）

住友商事グループは、6つの事業部門と国内・海外の地域組織、全世界の多数のグループ会社によって構成され、幅広い分野でビジネスを展開しています。

当社グループの持続的な成長・発展に向けて、各グループ会社の業務品質を向上するために、内部統制に関する基本規程を定めるとともに、適正な内部統制の構築・運用・評価・改善を実践しています。

また、グループ全体のビジネスにおいて、「事業活動に関わる法令等の遵守」「資産の保全」「業務の有効性および効率性」「財務報告の信頼性」などを合理的に保証するため、グループガバナンスの向上に取り組んでいます。

内部統制体制



コンプライアンス

コンプライアンスの基本方針

住友商事グループのコンプライアンスの原点は、「法と規則を守り、高潔な倫理を保持する」という行動指針を実践し、社会からの信用を得ることにあります。

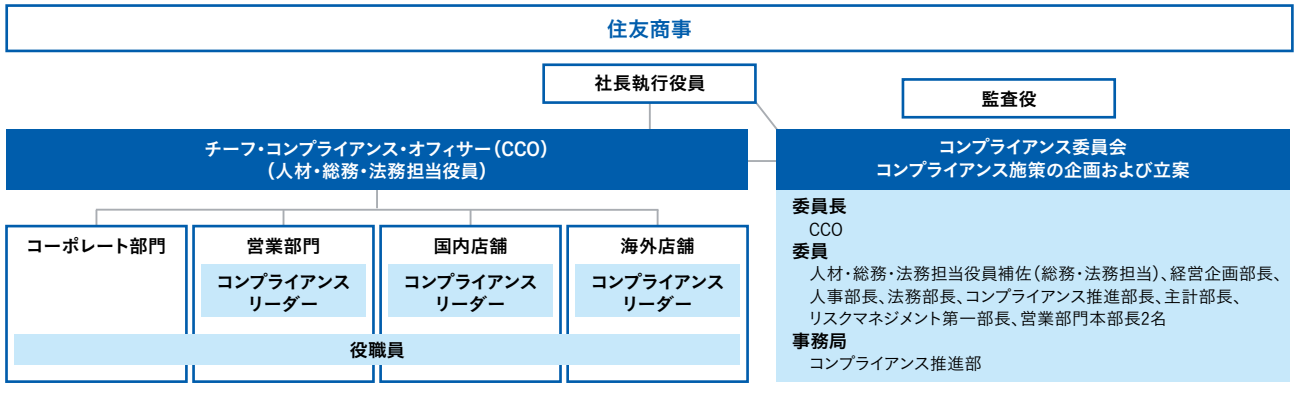
そのため、コンプライアンスはあらゆる企業活動に優先するものであり、会社が利益追求を優先するあまりコンプライアンス違反を起こすことは絶対にあってはならないという「コンプライアンス最優先」と、万が一コンプライアンス上の問題が発生したときは、上司あるいは関係するコーポレート部門の各部署に対して直ちに事態を報告し、最善の措置を取るという「即一報」を基本として取り組んでいます。

コンプライアンス管理体制

当社およびグループ各社のコンプライアンス問題に対し、より機動的な対応を図ることを目的に、コンプライアンスに関する最高責任者としてチーフ・コンプライアンス・オフィサー（CCO）を置いています。また、コンプライアンス施策の企画および立案を担うコンプライアンス委員会には、コーポレート部門の部長のみではなく、営業部門の本部長を加えるなど、当社の実態に即した施策を多面的に検討するための体制を整備しています。

引き続き、当社およびグループ各社において「コンプライアンス最優先」を実践するための体制整備を積極的に推進していきます。

コンプライアンス管理体制

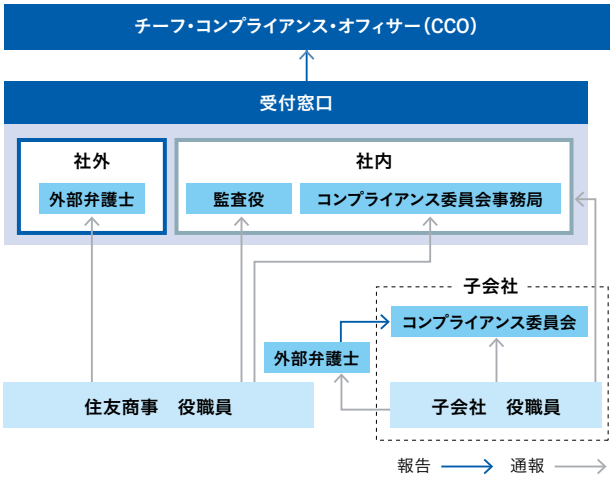


スピーク・アップ制度

独占禁止法違反や贈収賄・腐敗行為などの各種法令違反、職場での不正など、コンプライアンスに関する問題が生じた場合には、「即一報」の他、受付窓口を通じてチーフ・コンプライアンス・オフィサーに連絡できるスピーク・アップ制度を設置しています。

スピーク・アップ制度では、連絡された事実や内容の秘密が厳守され、連絡したことにより連絡者本人に不利益となる処遇は行われないことを保証しています。また、より積極的な利用を促すべく、役職員向けセミナーや社内向けQ＆Aなどを通じて同制度の周知を図っている他、制度概要と受付窓口の連絡先を記載した「スピーク・アップ・カード」を全役職員に配布しています。

スピーク・アップ制度体制



コンプライアンス徹底のための取り組み

違反事案への適切な対応と適切な施策の策定・実行

「即一報」およびスピーク・アップ制度に基づき連絡が行われた事案については、必要に応じ外部専門家なども起用の上、法務部・コンプライアンス推進部などを中心として速やかに事実関係の把握および原因究明を行います。その結果を受けて、是正措置や必要な処分を実行するとともに再発防止策を定め、実施しています。

コンプライアンス委員会事務局では、当社グループで発生した個別のコンプライアンス違反事案とその件数、再発防止策などの情報を全て取りまとめた上で分析・評価し、今後のコンプライアンス関連施策などの検討を行っています。その結果は、コンプライアンス委員会での議論を経て、経営会議、取締役会にて定期的に報告されています。このように施策の改善・充実を重ねることにより、当社グループにおけるコンプライアンスのさらなる徹底に努めています。

継続的な啓発活動

独占禁止法や安全保障貿易管理、贈収賄防止など、コンプライアンスの観点から重要と思われる事項を19のテーマにまとめ、それぞれに対する考え方を「コンプライアンス指針」として社内外に開示しています。また、コンプライアンス指針の解説および根拠となる法令・社内ルールなどをまとめた「コンプライアンス・マニュアル」を当社全役職員に配布しています。

さらに、新人研修、新任管理職研修、新任理事研修など、国内外を問わず、各階層向けの講習会を実施するとともに、全役職員を対象にしたe-ラーニングを開講しています。これらの定期的な活動に加え、必要に応じてセミナーや研修などを随時実施しています。

贈収賄・腐敗防止への取り組み

当社グループでは、「コンプライアンス最優先」の大原則の下、あらゆる形態の腐敗の防止に厳しく取り組んでいます。具体的には、「公務員等への贈賄防止規程」を制定し、国内外の公務員などに対する接待・贈答、代理店の起用、招へい、寄付に関するルールを定めるとともに、各国の法令改正や外部専門家からのアドバイスなどを踏まえながら、社内ルール、ガイドライン、マニュアルなどを継続的に見直しています。また、こうしたルールやマニュアルを海外拠点およびグループ各社へ展開する他、社内セミナーなどの継続的な実施を通じ、日本および海外での贈収賄・腐敗防止に向けて不断に取り組んでいます。

2017年には、このような当社グループの考え方や取り組み方針などをまとめた「住友商事グループ贈賄防止指針」を制定・公表しました。同指針では、「日本国内の公務員等に対して、贈賄に該当するような行為やその疑いのある行為を絶対に行わないことはもちろん、贈答や接待等を原則として行ってはならない。また、外国公務員等に対して、ビジネスの獲得等を目的として、不正に金銭等の利益を供与したり、その約束をしたり又はその申し出をしてはならない。」という当社グループの贈賄防止に関する原則を宣言しています。また、取引先の皆様を対象に、当社グループの贈賄防止体制や贈賄防止のための取り組みについて説明し、ご理解とご協力をお願いしています。

リスクマネジメント

基本方針・体制

当社は、「リスク」を「あらかじめ予測し、もしくは予測していない事態の発生により損失を被る可能性」および「事業活動から得られるリターンが予想から外れる可能性」と定義し、以下3点をリスクマネジメントの目的としています。

1. 業績安定
2. 体質強化
3. 信用維持

また、リスクを「計測可能リスク」と「計測不能リスク」に大別し、それぞれに適したフレームワークに基づいて管理しています。

現在のフレームワークは、外部環境の変化に先んじた効果的なリスクマネジメントの実践に向けて、最先端の手法や枠組みを積極的に導入してつくられたものです。しかし、外部環境は激しく変化し、想定外の新しいビジネスモデルが日々提案されています。こうした状況に適切に対応するため、当社のリスクマネジメントは、経営トップの主導のもと進化を続けています。

リスクの定義

- あらかじめ予測し、もしくは予測していない事態の発生により損失を被る可能性
- 事業活動から得られるリターンが予想から外れる可能性

リスクマネジメントの目的

業績安定	体質強化	信用維持
計画と実績の乖離を少なくして安定収益を確保する。	リスクを体力(株主資本)の範囲内に収め、リスク顕在化の場合にも事業に支障を来さないようにする。	法令遵守などの社会的な責任を果たし、信用を維持する。

計測可能リスク＝価値創造リスク 投融資委員会

全社のリスク量を体力の範囲内に収める／リスクに対するリターンを極大化する
重要な案件については部門内投融資委員会、全社投融資委員会で審議、モニタリング

投資リスク
- 入口から出口までの一貫した管理フレームワーク
  - ・投資入口基準、案件検討／実行段階での意思決定
  - ・事業運営、モニタリング
  - ・撤退候補先の選定

信用リスク
- 社内格付による管理
- 与信枠の定期見直し／保全措置の実施

市場リスク
- 損失限度枠のモニター
- 職務分離、牽制体制

集中リスク
- カントリーリスク管理制度による国・地域ごとのエクスポージャー管理
- ビジネスラインごとのリスクアセット配分
- 資源・エネルギー上流案件のエクスポージャー管理

計測不能リスク＝価値破壊リスク

発生の回避、発生確率を極小化することで管理
内部統制委員会を中心に、全社的な内部統制強化に向け取り組む

リーガルリスク / 役職員による不正・不法行為などのリスク / 情報通信システム管理のリスク ……

← 内部統制委員会

投資に関するリスク管理体制

投資案件の意思決定プロセス

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、各事業部門の投融資委員会および全社投融資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。

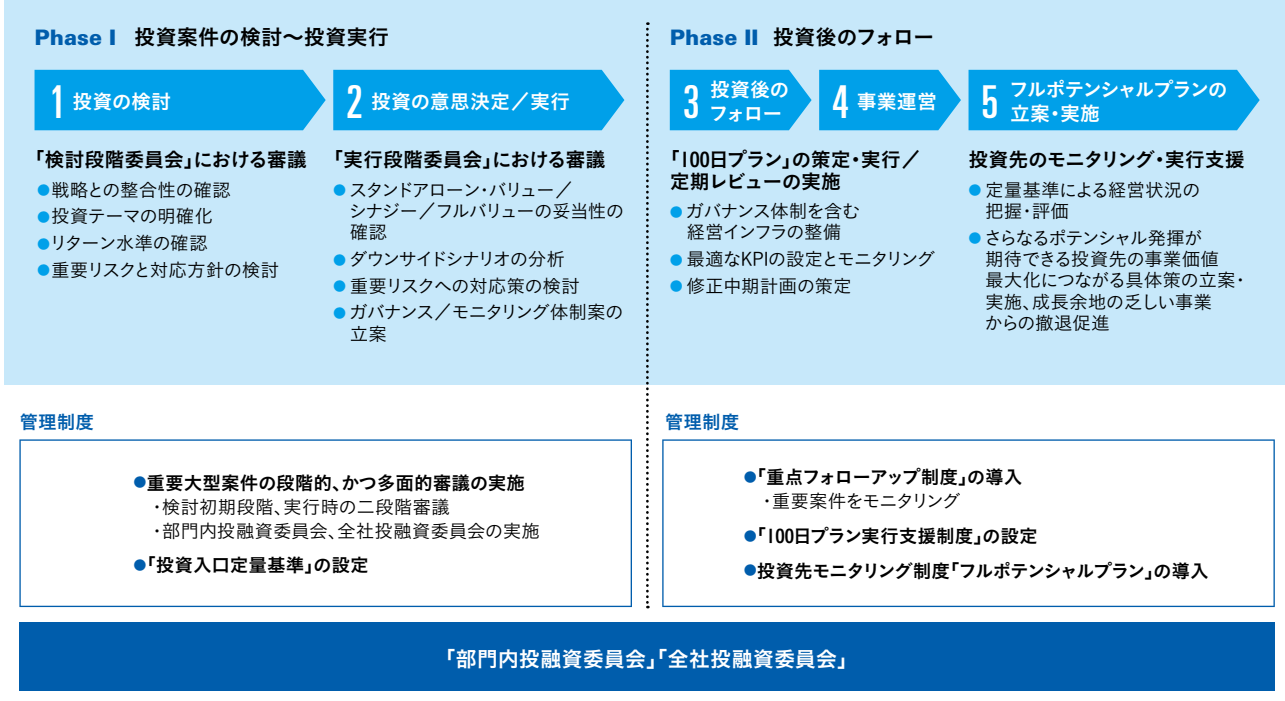
投資案件の実行支援・モニタリング

投資後の実行支援に当たっては、投資の意思決定時点において課題を明確にし、投資後もスムーズに課題解決に取り組める体制を整えています。特に重要な案件においては、統合支援機能として「100日プラン*実行支援」制度がある他、全社投融資委員会のもとで業績改善の立案や実行をフォローする「重点フォローアップ制度」を設けています。

2018年度には、投資ポートフォリオの質の向上を目的とした新たなモニタリング制度「フルポテンシャルプラン」を導入しました。主に定量的な指標をもとに投資先を評価し、「健全先」「ポテンシャル先」「撤退候補先」の3つに分類。投資ポートフォリオにおける立ち位置を確認の上、改めて事業性の強弱をレビューします。レビュー結果に従って、事業価値最大化につながる具体策を通じて成長戦略の一つである「既存事業のバリューアップ」を図る一方、成長余地の乏しい事業からの撤退も促します。

* 投資実行直後の早い段階で、投資先のマネジメントと目標とすべき経営指標や財務指標を含めた事業価値最大化を図る中期計画の策定に向けた経営インフラ構築・整備活動。

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）



財務報告

当社グループは、グループ内の会計処理方針である「アカウンティングポリシーマニュアル」に準拠して財務報告を作成し、関係法令および会計基準を遵守した上で適時・適切に情報開示を行っています。

財務報告に関わる内部統制については、金融商品取引法に定める内部統制報告制度に従い、同法の要請に沿った内部統制活動を推進し、業務プロセスの評価と改善を実施しています。

情報セキュリティ

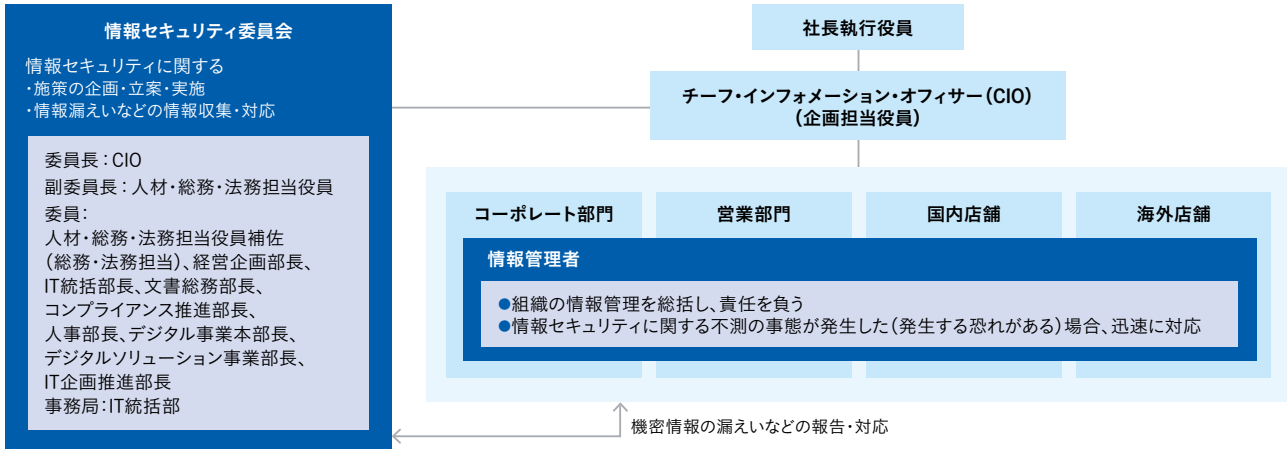
基本方針・体制

当社は、情報セキュリティの重要性を認識し、チーフ・インフォメーション・オフィサー（CIO）を委員長とする情報セキュリティ委員会を中心に、関連規程を整備した上で情報資産の適切な管理に努めています。2017年10月には「情報セキュリティ基本方針」を新たに制定しました。

各組織の情報管理者は、情報資産をその重要度によって区分した上で取り扱い方法・手順を指示し、情報セキュリティの確保および効率的な事務処理と情報の共有化を図っています。個人情報についても、適切に保護すべく「プライバシー・ポリシー」を制定するとともに、関連規程や組織体制を整備しています。

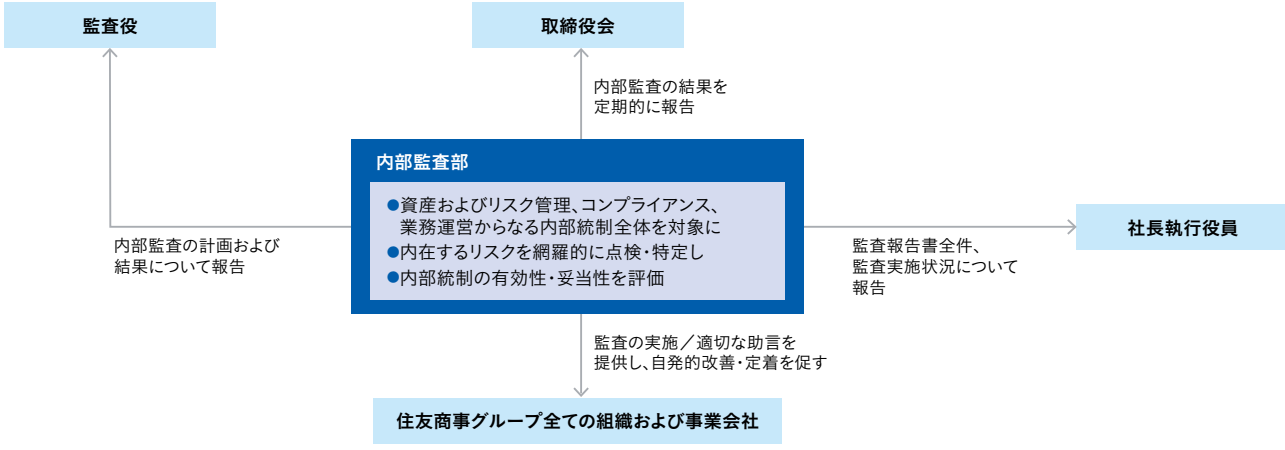
また、会社情報の窃取・破壊などを目的とした外部からの攻撃など、情報セキュリティに関する不測の事態に備え、リスクの最小化に取り組んでいます。システム上の対策に加え、社員の継続的な教育・啓発や訓練、主要な子会社を含めた体制の確認・整備を行うとともに、外部専門機関とも連携の上で最新情報を入手し、適切かつ迅速に対応できるように努めています。

情報管理体制



内部監査

全社業務をモニタリングするための独立した組織として、社長執行役員直属の内部監査部を置き、住友商事グループの全ての組織および事業会社を監査対象としています。内部監査の結果については、全件を社長執行役員に直接報告するとともに、取締役会にも定期的に報告しています。内部監査部は、資産およびリスクの管理、コンプライアンス、業務運営からなる監査先の内部統制全体を対象として監査を実施します。また、監査先に内在するリスクを網羅的に点検・特定することを通じ、監査先の内部統制の有効性・妥当性を評価した上で、適切な助言を提供し、監査先自身による改善と定着を促しています。



グループガバナンス

グループガバナンス高度化プロジェクト

「中期経営計画2020」では、経営基盤の強化の一つとして、ガバナンスの高度化を掲げています。住友商事グループでは、内部統制システムを成長戦略推進のための基盤と位置付け、ガバナンス高度化の具体策として、内部統制を通じた業務品質および企業価値の向上を目指すプロジェクトに取り組んでいます。このプロジェクトは、事業を運営する上で、コントロールすべき基礎的なリスクを特定し、リスクの重要性とその対応について、当社とグループ会社間で対話を行いながら、内部統制を改善していく循環（PDCA）を自律的に作り出していくというものです。当社グループはこのプロセスを標準化し、現場におけるPDCAを積極的に推進し、グループ全体の業務品質の向上につなげていきます。

人材マネジメント

住友商事グループにとって、人材は最も重要な経営リソースの1つです。経営理念や行動指針の理解と実践を通じて、多様なバックグラウンドを持つ人材が中長期にわたって新たな価値を創造し続け、広く社会に貢献できるよう取り組んでいます。ここでは、「中期経営計画2020」における人材戦略の基本コンセプト“Diversity ＆ Inclusion～多様な力を競争力の源泉に～”を推進していくための人材マネジメント施策を紹介します。

グローバル連結ベースでの戦略的人材マネジメント

戦略的な人材配置

「中期経営計画2020」に掲げる成長分野（テクノロジー × イノベーション、ヘルスケア、社会インフラ）および全社育成地域に戦略的に人材を配置していきます。具体的には、全社人材マネジメント会議での議論を通じて経営レベルのコンセンサスを形成し、ビジネス戦略に沿った人材配置を実現していきます。

部門間ローテーションの活性化

将来の経営幹部人材を質・量両面で拡充していく施策の1つとして、部門を越えたローテーションを積極的に実施していきます。

今までとは異なる環境で経験値を高め、多様な経験を積んだ経営幹部候補人材を育成していくことが狙いです。

グローバルHRオペレーションに必要な各種制度の構築

グローバル連結ベースでの適時・適所・適材の実現を目指し、右記の施策を実行していきます。

グローバルHRオペレーションの最適化に向けた主な施策

グローバル人材データベースの構築

どこにどのような人材がいるのかを見える化するため、海外人材を含む当社グループ人材のデータベースを構築します。

Succession Planning（後継者計画）の強化

グローバル連結ベースの主要ポジションについて策定している後任者計画について、海外人材を含む当社グループ人材の次々世代までの計画を策定し、計画的な人材配置・人材育成につなげていきます。

Global Grading Systemの導入

当社グループ内にどのレベルの人材がいるか比較するために、グループ共通の人事資格制度の導入を検討していきます。

Global Mobility Policyの制定

海外人材の組織・地域を越えた育成・活躍をサポートするため、海外拠点間で転勤する際の処遇・福利厚生に関する当社グループ共通ルールを制定します。

新たな価値創造にチャレンジする組織づくり

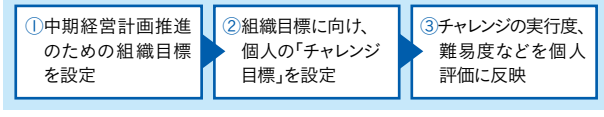
「中期経営計画2020」のテーマの1つでもある「チャレンジ」を後押しするための施策を、積極的に実施していきます。

評価項目への「Diversity ＆ Inclusion」の追加

新たな価値創造を実現するためのベースとなる「Diversity ＆ Inclusion」を、個人評価の項目に追加しました。多様な価値観や考え方を尊重し、受け容れられているかを、能力評価の重要な指標の1つとしています。

中期経営計画推進チャレンジ評価制度の導入

全社員が「中期経営計画2020」に徹底的に取り組むための仕掛けとして「中期経営計画推進チャレンジ評価制度」を導入します。成長戦略を実現していくために自分たちの組織は何をすべきかを改めて議論し、個々人のチャレンジ目標に落とし込んで取り組みを進めていきます。

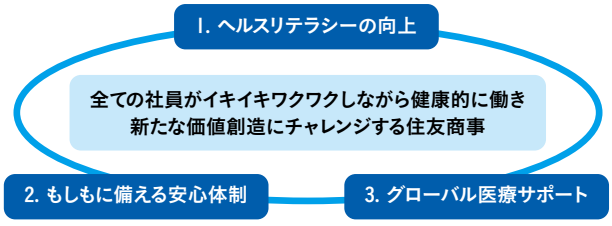


多様な個々人が最大限に力を発揮できる環境整備

ステークホルダーから信用を得ながらビジネスを創り出していく人材は、当社グループの重要な資産であり、グループの発展に向けて、多様な個々人が最大限に力を発揮できる環境の整備に取り組んでいます。

健康経営の推進

当社グループでは、社員一人ひとりが最大限にパフォーマンスを発揮し、新たな価値創造にチャレンジするためには、心身の「健康」が最も大切だと考えています。当社では、イキイキと働き続けるための「ヘルスリテラシーの向上」、万が一病気になっても大丈夫という「もしもに備える安心体制」、そして総合商社ならではの「グローバル医療サポート」の3つを柱とし、各施策を実行しています。



自律的で柔軟に働ける環境の整備

当社グループでは、働く時間や場所、スタイルといった従来の枠にとらわれず自律的で柔軟に働ける環境を整備し、心身の健康増進、自己価値向上のための時間創出など、高い付加価値を生み出すアウトプット志向の働き方の実践を目指していきます。当社では、2018年秋に国内勤務者を対象として、「テレワーク制度」と「スーパーフレックス制度」を導入します。テレワーク制度は、在宅勤務、モバイルワーク、サテライトオフィス勤務の3形態を予定しており、全社一律に週2日相当の時間を取得時間の上限とすることとしています。スーパーフレックス制度は、コアタイムを撤廃し、フレキシブルタイムの範囲で、より自律的かつ柔軟な働き方を認めるものです。両制度の導入により、一人ひとりのパフォーマンスを最大限に高めていきます。

プロフェッショナル人材の活用促進・キャリア採用の活性化

変革期の世界で勝ち抜いていくためには、多様な強みを持つ人材を活かしていく必要があります。そこで、当社では、組織への貢献度の高い専門性を有する「プロフェッショナル人材」に従来以上にモチベーション高く活躍してもらうために、新たな資格制度を整備します。また、キャリア採用の基準を一部緩和し、弾力的に運用することで、外部のプロフェッショナル人材の採用を促進し、競争力強化につなげていきます。

人材育成施策の拡充

当社では、住商ビジネスカレッジ(SBC)として年間のべ320講座のOFF-JT研修を開催し、海外人材を含む当社グループ全社員に業務上必要な知識・スキルをカバーしたプログラムを提供しています。2017年度は、事業経営を担う人材の育成を目的としたプログラム「SC MBA」を設置し、最先端情報も加えて充実したラインアップを構築しています。

また、大半の研修について当社グループ社員も参加可能としているだけでなく、グループ会社専用のプログラムも多数用意しています。2017年度は、グループ会社向け経営人材育成プログラムなども創設し、当社グループ全体における戦略的人材マネジメントを後押しする施策を整備しています。

2017年度以降に実施した主な人材育成施策

事業経営人材育成の強化

- SC MBAの創設
- 戦略プロフェッショナルスクールの創設

中期経営計画に沿った人材育成の強化

- デジタルトランスフォーメーション(DX)研修の導入
- ダイバーシティ&インクルージョンセミナーの展開

住商ビジネスカレッジ(SBC)では、「経営理念・行動指針・SC VALUES」、「リーダーシップ」、「プロフェッショナル」の3つの視点で、年間のべ320講座の研修プログラムを提供しています。
商社パーソンに必須となる入門的な知識・スキルから、最新の世界情勢を踏まえたMBAレベルの応用・先端的プログラムまで、充実したラインアップを構築しています。

●採用や育成に関する詳細な情報や、人事制度を活用した社員の活躍事例などを紹介しています。 https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/about/talent

サステナビリティ経営

住友商事グループのサステナビリティ

住友商事グループは、常に企業活動を通じて社会課題に真摯に取り組み、社会とともに持続的に成長することを目指しています。グローバルに幅広い分野で事業を展開している当社グループは、社会との無数の接点において社会課題を意識し、事業を通じて社会課題の解決に積極的に貢献しています。また、環境の保全、人権への配慮、コンプライアンスの遵守をはじめ、企業に求められる社会的責任を果たすとともに、社会貢献活動にも取り組んでいます。

サステナビリティ推進体制

サステナビリティ推進施策などを企画するサステナビリティ推進部と、各事業部門業務部のサステナビリティ推進責任者・担当者および関連コーポレート各部、国内外地域組織のサステナビリティ推進担当者が連携し、企業を取り巻く社会課題や環境問題、さまざまなステークホルダーからの要請を踏まえ、住友商事グループのサステナビリティを推進しています。また、経営会議の諮問機関としてサステナビリティ推進委員会を設置し、サステナビリティ推進に関わる重要な方針や施策、取り組みなどについて審議しています。

サステナビリティ推進体制図

サステナビリティ推進に関する取り組み

住友商事グループはサプライチェーンを含む事業活動全体において、人権問題や環境問題に十分配慮するよう努めています。人権問題に関しては、英国現代奴隷法に基づく声明を公表し、e-ラーニングを実施するとともに、2016年度に引き続き、外部有識者を招き、サプライチェーン上の人権に関する注意喚起を行っています。環境方針については、国際規格ISO14001に準拠した環境マネジメントシステムを構築・運用しており、その一環として、e-ラーニングで環境講座を実施するなど、社員の意識向上に努めています。

また、事業を通じた社会課題解決への取り組みを促進すべく、2018年1月に外部有識者によるSDGs(Sustainable Development Goals:持続可能な開発目標)セミナーを開催しました。

ステークホルダーとの対話

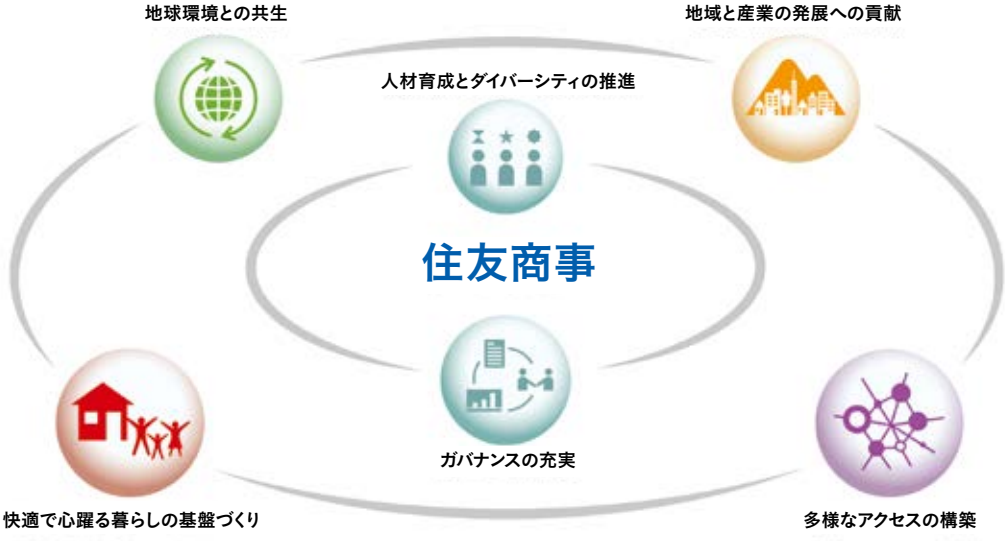
2017年10月に「ESGへの取り組みに関する意見交換会」を開催しました。当社の事業を通じた社会課題の解決や、非財務情報を用いた中長期の成長戦略のあり方、ESG（環境・社会・ガバナンス）リスクに対するガバナンス体制について、ESG投資家やアナリストと意見を交換しました。

今後も、ステークホルダーとの対話を通じて、当社の社会課題解決の取り組みおよびそれらに関する情報発信の高度化に努めていきます。

住友商事グループのマテリアリティ（重要課題）

2017年4月に、事業活動と社会のつながりを示す住友商事グループのマテリアリティ（重要課題）を特定しました。

社会とともに持続的に成長するための6つのマテリアリティ（重要課題）



詳しくは 経営理念・行動指針とマテリアリティ（重要課題）（▶P13）へ

マテリアリティの特定プロセス

特定に当たっては、まず国際的なガイドラインやSDGsを参照し、当社の事業と社会課題との関わりを整理・分析しました。その上で、住友の事業精神や当社グループの経営理念を踏まえて重要課題を抽出し、社内アンケート、社外ステークホルダーや有識者との意見交換を重ね、その結果を言語化しました。そして、CSR委員会（現サステナビリティ推進委員会）、経営会議および取締役会での審議・決議を経て、特定しました。

上記プロセスを経て特定したマテリアリティを事業において実践することが、当社グループがSDGsの達成に貢献していくことであると考えています。

SDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）は、2015年に国連総会にて採択された、2030年までに解決すべき社会課題。

マテリアリティの位置付けと取り組み

当社グループは、マテリアリティを経営戦略や個々の事業の取り組みの根幹に据え、持続可能な社会の実現により一層貢献することで、持続的な成長を実現していきます。さまざまな社会課題の長期的な動向を踏まえながら、事業を通じて社会から求められる価値を提供し、また、社会・環境への影響に十分配慮しながら事業活動を進めていきます。

取り組み事例

ミャンマーの通信事業では、日本品質のサービス提供により、同国の携帯電話普及率の向上に貢献し、多様なアクセスを生むネットワークを創出しています。

携帯電話を利用した「快適で心躍る暮らしの基盤づくり」、未来の価値創造に欠かせない「多様なアクセスの構築」、そして、雇用の創出や、決済手段などの周辺事業への波及効果による「地域と産業の発展への貢献」を通じて、ミャンマーの社会とともに持続的な成長を目指します。

気候変動問題への取り組み

当社グループは、事業活動を通じた社会・環境への取り組みの一環として、気候変動問題に関する全社および個別事業の取り組み方針を定めています。

当社グループの事業活動における基本方針として、気候変動問題を重要な社会課題と認識し、事業を通じてその解決に貢献していきます。温室効果ガス排出の抑制に向けた取り組みとエネルギーの安定供給という2つの課題に同時に取り組むことで、社会とともに持続的な成長を図ります。

個別の事業においては、例えば発電事業は中長期的にガス火力・再生可能エネルギーへシフトし、2035年を目途に、持分発電容量ベースでの石炭比率を削減(50%→30%)するとともに、再生可能エネルギー比率を引き上げ(20%→30%)ていきます。また、資源上流の事業では、長期需要を見据えつつ、エネルギーの安定供給に資する資源上流ポートフォリオの構築を目指します。その他の分野でも、エネルギーマネジメント事業、蓄電池・水素ビジネスなどの新技術・ビジネスモデルへの取り組みを強化し、社会課題の解決に貢献していきます。

社会貢献活動

住友商事グループは、持続可能な社会の実現に貢献することを目的とし、グローバルな企業グループとして経営理念と行動指針を実践することで、事業活動と社会貢献活動を通じて社会的課題の解決に取り組んでいます。

住友商事グループの社会貢献活動の基本的な考え方

目的	活動	姿勢
私たちは、住友商事グループの経営理念・行動指針を実践し、グローバルな企業グループとして、事業活動と社会貢献活動を通じて、企業の立場から社会的課題の解決に向けて取り組み、持続可能な社会の実現に貢献します。	私たちは、社会の持続的発展を担う次世代人材の育成支援、並びに、事業活動の場である内外地域社会への貢献を軸として、社会貢献活動を推進します。また、良き企業市民として、さまざまな活動に参加します。	私たちは、全てのステークホルダーとの関わり合いを深めながら、謙虚さと高い志を持って持続的に活動するとともに、活動内容の継続的な向上と透明性高い情報開示に努めます。

活動報告

次世代人材の育成支援

TOMODACHI住友商事奨学金プログラム（2014年～）

当社は在日本米国大使館と公益財団法人米日カウンシル-ジャパンが主導する日米交流事業「TOMODACHIイニシアチブ」に参画し、米国に交換留学生として派遣される大学生を対象とした奨学金プログラムを実施しています。奨学金支給のみならず、米州住友商事での研修機会を通じて、普段の留学生活では経験できない体験を提供しています。

住友商事奨学金（1996年～）

商事活動50周年に当たる1996年に住友商事奨学金を創設以降、インドネシア、ミャンマー、パキスタンなどアジア各国の大学生を対象に奨学金を支給し、開発途上にあるアジア各国の将来を担う人材の育成を支援しています。本奨学金を授与した学生数は、創設20周年を迎えた2016年度までに、のべ約1万6,000名に及んでいます。

事業活動の場である地域社会への貢献

産休サンキュープロジェクト（2013年～）

日本赤十字社が南部・東部アフリカで行っている、子どもの命を守る活動「産休サンキュープロジェクト」を支援しています。「産休や育休を取得する社員の家庭に生まれる子どもの数と同数のアフリカの母子を守ろう」というコンセプトの下、寄付や現地訪問による支援を2013年から継続しています。

日本文化紹介活動（2015年～）

海外の事業拠点において、現地コミュニティと良好な関係を構築することを目的に、伝統的な日本文化を紹介する活動を実施しています。2015年度はミャンマー、2016年度はガーナおよびイラン、2017年度はメキシコおよびキューバで活動を行いました。当社社員が現地に赴き、着物の着付けや書道、華道などを披露するとともに、参加型ワークショップを開催し、たくさんの参加者と交流を深めています。

東日本大震災復興支援活動

住友商事 東日本再生フォローアップ・プログラム（2017年～）

東日本大震災の被災地の地域再生および被災者の生活再建を願い、その再生過程に参加するユースを2012年度より5年間支援してきました。現在もなお残された課題は多く、地域や人々を取り巻く環境や支援ニーズも刻々と変化しています。これまでの支援経験を活かし、より地域のニーズに寄り添った支援を実現すべく、助成団体との対話を重視した設計に見直し、本プログラムをスタートしました。

●当社グループが世界中で展開している社会貢献活動を紹介しています。https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/sustainability/contribution

会社概要 (2018年3月31日現在　本社所在地は10月1日現在)

住友商事株式会社

設立年月日： 1919年12月24日

資本金： 2,193億円

事業年度： 毎年4月1日から翌年3月31日まで

連結子会社： 654社(海外562社　国内92社)

持分法適用会社： 293社(海外242社　国内51社)

合計: 947社

従業員数： 5,261人*(連結ベース　73,016人)

本社： 〒100-8601
東京都千代田区大手町二丁目3番2号
大手町プレイス　イーストタワー

URL： https://www.sumitomocorp.com

* 海外事務所が雇用している従業員170人を含む。

株式情報(2018年3月31日現在)

定時株主総会： 毎年6月

株主名簿管理人および特別口座の口座管理機関：
三井住友信託銀行株式会社

株主名簿管理人事務取扱場所：
東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
三井住友信託銀行株式会社 証券代行部

郵送物送付先： 〒168-0063
東京都杉並区和泉二丁目8番4号
三井住友信託銀行株式会社 証券代行部

電話照会先： 0120-782-031

単元株式数： 100株

公告の方法： 電子公告によります。ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載します。公告掲載の当社Webサイトは以下の通りです。
https://www.sumitomocorp.com

上場証券取引所： 東京、名古屋、福岡

証券コード: 8053

ADR

比率: 1ADR=1株

上場市場： 米国OTC(店頭取引)

Symbol： SSUMY

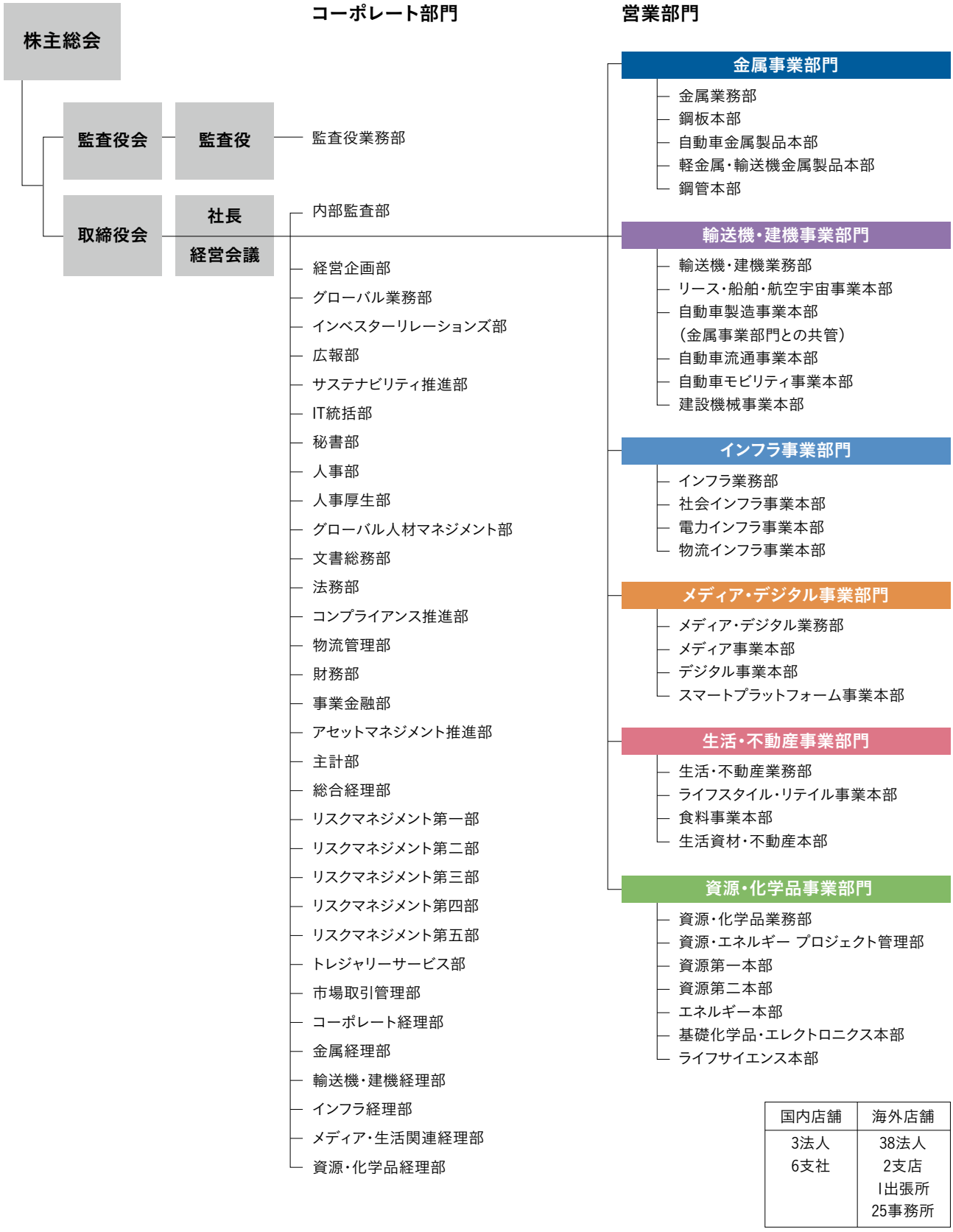
CUSIP 番号： 865613103

ADR 名義書換代理人： Citibank, N.A.
Depositary Receipts Services
P.O. Box 43077
Providence, Rhode Island
02940-3077, USA

フリーダイヤル： 1-877-248-4237(CITI-ADR)

TEL： 1-781-575-4555

組織図 (2018年10月1日現在)



国内店舗	海外店舗
3法人 6支社	38法人 2支店 1出張所 25事務所

IR・SR活動 (2018年3月31日現在)

当社はWebサイトでの情報開示の充実に努めている他、株主・投資家の皆様とのダイレクト・コミュニケーションの場を設けています。下記の取り組みは、株主・投資家の皆様との対話に関する責任者として指定された執行役員が統括し、社内関係部署が連携して情報発信を行うとともに、株主・投資家の皆様からの意見収集を行っています。当社は今後も経営の透明性を高めつつ、常に公平な情報開示を実施し、財務情報だけではなく、非財務情報も統合し、当社グループの中長期的な企業価値向上への取り組みを示すことで、株主・投資家の皆様との信頼関係の強化に努めていきます。

* IR: Investor Relations　SR: Shareholder Relations

2017年度活動実績

	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1四半期決算発表			第2四半期決算発表			第3四半期決算発表	
			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ロードショー						海外IRロードショー				海外SRロードショー
							施設見学会(ジュピターショップチャンネル)					施設見学会(ミャンマー通信事業、工業団地事業)
							ESG意見交換会					

国内機関投資家との個別面談

161件

個人投資家説明会

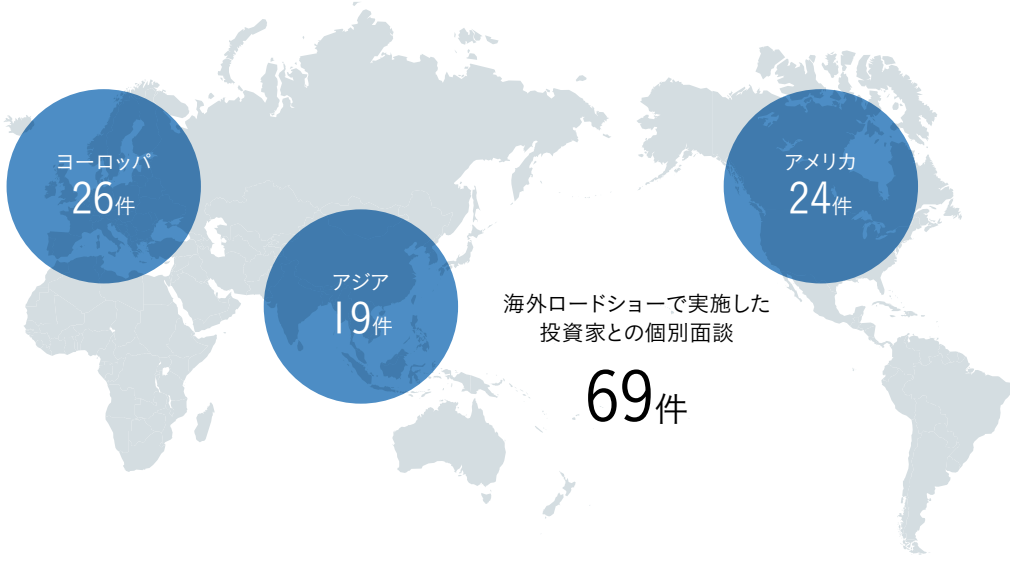
10都市11会場

個人投資家説明会参加者

1,460名

オンライン個人投資家説明会参加者

335名



海外ロードショーで実施した投資家との個別面談

69件

編集方針

報告対象範囲など

- 対象期間：2017年4月1日～2018年3月31日
  （一部、2018年4月以降の活動内容を含みます）
- 対象組織：住友商事単体と住友商事グループ
- 前回発行：2017年7月
- 次回発行予定：2019年夏

参照した外部のガイドライン

- IIRC 国際統合報告フレームワーク
- ISO26000「社会的責任に関する手引」
- (社)日本経済団体連合会「企業行動憲章」
  (2010年9月14日)
- 環境省環境報告ガイドライン2012年版

将来情報に関するご注意

本統合報告書には、「中期経営計画2020」などについてのさまざまな経営目標およびその他の将来予測が開示されています。これらは、当社の経営陣が「中期経営計画2020」を成功裡に実践することにより達成することを目指していく目標です。これらの経営目標およびその他の将来予測は、将来の事象についての現時点における仮定および予想ならびに当社が現時点で入手している情報に基づいているため、今後の四囲の状況などにより変化を余儀なくされるものであり、これらの目標や予想の達成および将来の業績を保証するものではありません。従って、これらの情報に全面的に依拠されることは控えられ、また、当社がこれらの情報を逐次改訂する義務を負うものではないことをご認識いただくようお願い申し上げます。

お問い合わせ先

住友商事株式会社 インベスターリレーションズ部
TEL: 03-6285-3469 FAX: 03-6285-6292
E-mail: ir@sumitomocorp.com

住友商事株式会社

http://www.sumitomocorp.com

ミックス
責任ある木質資源を使用した紙
FSC® C014687

VEGETABLE OIL INK

Green Power WIND

統合報告書は「ベジタブルインキ」とFSC認証紙を使用し、印刷に使用する電力は全量（3,000kWh）風力発電によるものです。

Printed in Japan