

**Be the Best,
Be the One**

Annual Report 2016

社長メッセージ：全てのステークホルダーの皆様へ



代表取締役社長

中村 邦晴

先を見据えて

～今我々が為すべきこと～

当社は2019年に創立100周年を迎えます。

多くのステークホルダーの皆様とともに歩んできた100年の歴史を振り返りながら、
次の100年を見据え、安定的・継続的に成長できる会社を目指していきます。



社長メッセージ：全てのステークホルダーの皆様へ

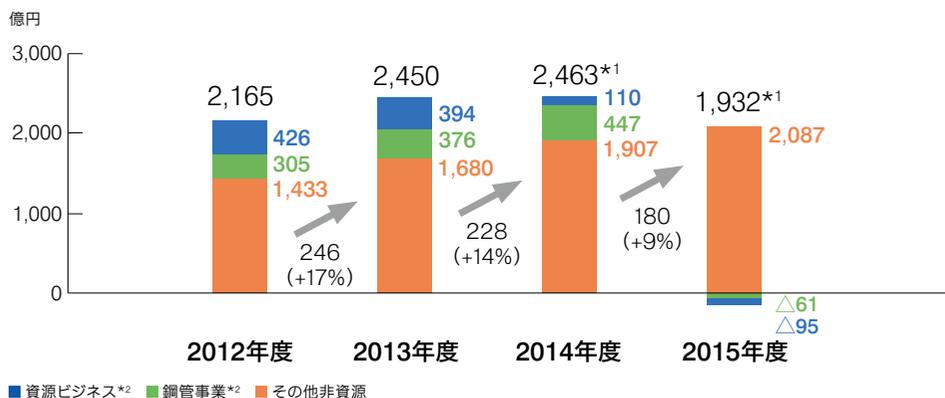
足元の状況 ～市場環境の変化と中計1年目の振り返り～

中期経営計画「Be the Best, Be the One 2017 (BBBO2017)」の1年目となった2015年度は、我々を取り巻く環境がさらに変化のスピードを増した年となりました。資源・エネルギー価格の長期低迷、中国経済の減速感の高まり、地政学リスクの顕在化など、外部環境は不透明感を強めました。アセアン経済共同体 (AEC) や環太平洋パートナーシップ (TPP) といった新たな広域経済圏の形成、IoTや人工知能 (AI) などの技術革新や環境問題への対応など、グローバルな変化のうねりを感じました。

このような環境下、2015年度の業績は、非資源ビジネスは概ね堅調に推移したものの、資源・エネルギー価格下落の影響を受け、資源上流案件を中心とした複数の案件において計1,951億円の減損損失を計上した結果、2,300億円の連結純利益目標に対して745億円にとどまることとなりました。ステークホルダーの皆様へ再度ご心配をお掛けすることとなり、経営者として大変重く受け止めています。一方、鋼管ビジネスを除く非資源ビジネスの基礎収益^(*)については、メディア・ネットワーク関連の主要事業や、海外電力事業、自動車製造・ファイナンス事業やリース事業などの成長により、増益基調を継続しており、2015年度には2,087億円となりました。「稼ぐ力の強化」を推進してきた結果が着実に出ていていると感じています。

(*) 基礎収益 = (売上総利益 + 販売費及び一般管理費 (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

基礎収益推移



*1 減損損失の影響を除く

*2 海外セグメントにおける資源ビジネス・鋼管事業の業績を含めて簡便的に算出したグローバルベース (参考値)

また、定性面では、意思決定プロセスの見直し (経営会議の最高意思決定機関化、取締役会の機能強化) やリスク管理体制の見直し (大型投資案件の多段階・複数回審議体制整備等) に取り組みました。

3力年中期経営計画BBBO2017の修正

当社は、事業環境の変化を踏まえ、昨年3月に公表しました、BBBO2017における定量計画を修正することとしました。修正のポイントは以下の2点です。

① 利益計画の見直し

非資源ビジネスは概ね堅調に推移することを見込む一方、資源・エネルギー価格低迷の長期化により、資源ビジネスや、鋼管事業の業績の回復に遅れが見込まれることから、2017年度の連結純利益計画を、3,000億円以上としていたものから2,200億円以上に修正しました。

② キャッシュ・フロー計画の見直し

3年合計の配当後フリーキャッシュ・フローを、黒字確保としていたものから、5,000億円確保とし、回収した資金で有利子負債を返済する計画に修正しました。

財務体質強化と資産入替・成長投資

2015年度の実績及び昨今の事業環境の悪化等を踏まえると、まさに今が、財務体質をもう一段強化するタイミングだと判断しました。そこで、過去から取り組んできた資産入替を加速することで、キャッシュを追加で創出し、有利子負債を返済する方針を定めました。これにより、今後さらに事業環境が悪化した場合でも、外的要因に大きく左右されずに経営を行うことができますし、反対に事業環境が改善局面を迎えた時に、機を逃さず、事業基盤拡大に向けて舵を切ることができます。資産入替については3年合計で約9,000億円と、当初計画より大幅に上積みした一方で、自動車・輸送関連や生活・情報産業、社会インフラ基盤などの成長分野を中心に約1兆円の投資を行います。当社を取り巻く環境がめまぐるしく変化する中で、我々のビジネスフィールドは広がるとともに、成長分野も変化していきます。将来の一段高い成長を実現するために、既存の枠組みに捉われることなく、より成長が見込まれる分野へ、そして将来の柱となる新たな案件へと、覚悟を持って経営資源をシフトしていきます。

▶ 詳細はP.12 中期経営計画「BBBO2017」の推進をご覧ください。



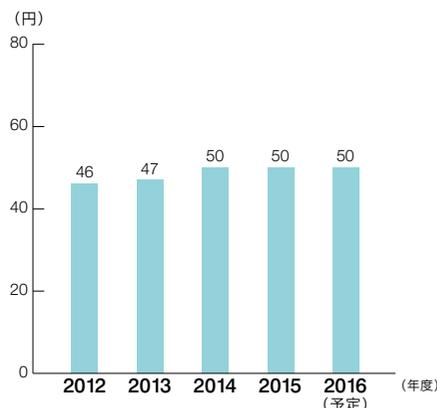
社長メッセージ：全てのステークホルダーの皆様へ

株主還元

当社は、株主の皆様に対して、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。

BBBO2017においては、1株当たり50円を年間配当金の下限とし、連結配当性向25%以上を目安に、基礎収益やキャッシュ・フローの状況等を勘案のうえ、配当額を決定することとしています。2016年度の年間配当金については、BBBO2017の配当方針に基づき50円とする予定です。

1株当たり配当額



創立100周年とその先の50年、100年に向けて

当社は2019年に創立100周年を迎えます。創立100周年を迎えるにあたり、多くのステークホルダーの皆様とともに歩んできた100年の歴史を振り返りながら、次の50年、100年を見据え、安定的・継続的に成長できる住友商事グループにしていきたいと思えます。そのような成長を実現していくには、住友が事業精神の実践により400年続いてきたように、当社もまた同じ事業精神を実践していくことが必要だと思えます。住友の事業精神を表す言葉の一つに「じりりたこうしいちによ（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）」があります。住友が400年続いてきているのは、この言葉を体現すべく、自らの利益を追求しただけではなく、社会に役立つ会社、社会に貢献できる会社、社会に尊敬される会社を目指し続けたからだと思えます。当社の社員一人ひとりがこの精神を受け継ぎ、それぞれのステークホルダーのためにベストを尽くすことで、次の50年、100年に向けた成長につなげていくことができると信じています。

なお、この100周年の節目を迎えるにあたって、当社は2018年秋に、東京都千代田区大手町への本社移転を実施することにしました。移転によって利便性をより高くすることで、お客様や取引先との関係を一層強化するとともに、これを機に社員の働き方そのものを抜本的に見直すことで、効率的で創造性の高いオフィス環境を整えていきます。



最後に

当社を取り巻く環境が、グローバルにスピードを増して変化する中、当社のビジネスチャンスは確実に広がりを見せています。「当社らしさ」の基本となる「住友の事業精神」と「経営理念」に沿ったやり方で、当社だからこそ実現できる「当社ならではの強みや機能を発揮することで、変化を先取りし、お客様や取引先への解決策の提供、価値の創造につなげていきます。BBBO2017を実行し、収益力の強化及び成長軌道への回復を果たし、住友商事グループが次の50年、100年へと安定的・継続的に成長できるよう、グループ一丸となり取り組んでまいります。

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。

2016年8月

代表取締役社長

中村邦晴

住友商事グループの経営理念・行動指針

目指すべき企業像

私たちは、常に変化を先取りして新たな価値を創造し、広く社会に貢献するグローバルな企業グループを目指します。

経営理念

〈企業使命〉

- 健全な事業活動を通じて豊かさと夢を実現する。

〈経営姿勢〉

- 人間尊重を基本とし、信用を重んじ確実を旨とする。

〈企業文化〉

- 活気に溢れ、革新を生み出す企業風土を醸成する。

行動指針

- 住友の事業精神のもと、経営理念に従い、誠実に行動する。
- 法と規則を守り、高潔な倫理を保持する。
- 透明性を重視し、情報開示を積極的に行う。
- 地球環境の保全に十分配慮する。
- 良き企業市民として社会に貢献する。
- 円滑なコミュニケーションを通じ、チームワークと総合力を発揮する。
- 明確な目標を掲げ、情熱をもって実行する。

目次

8	<h2>住友商事を知る</h2> <p>400年にわたる住友の歴史と、新たな価値を創造し、広く社会に貢献する住友商事グループの事業活動をご説明します。</p> <p>8 OUR HISTORY 10 OUR BUSINESS HIGHLIGHT</p>																		
12	<h2>中期経営計画「BBBO2017」の推進</h2> <p>中期経営計画「Be the Best, Be the One 2017 (BBBO2017)」の進捗状況について、具体的な取り組み事例とともにご説明します。</p> <h3>12 「BBBO2017」進捗状況</h3> <p>14 特集1 インタビュー 環境変化への対応</p> <p>20 特集2 BBBO2017における取り組み事例</p>																		
24	<h2>セグメント別事業概況</h2> <p>各セグメントの目指す姿やそれに対する戦略、及び各事業部門の主要分野における機会とリスク、成長戦略などについて掲載しています。</p> <p>26 BUSINESS HISTORY 28 At a Glance</p> <table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;">30</td> <td></td> <td>金属</td> <td style="vertical-align: top;">42</td> <td></td> <td>メディア・生活関連</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">34</td> <td></td> <td>輸送機・建機</td> <td style="vertical-align: top;">46</td> <td></td> <td>資源・化学品</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">38</td> <td></td> <td>環境・インフラ</td> <td style="vertical-align: top;">50</td> <td></td> <td>海外広域4極</td> </tr> </table> <p>54 事業部門との組織間連携を支える国内担当役員の新設</p>	30		金属	42		メディア・生活関連	34		輸送機・建機	46		資源・化学品	38		環境・インフラ	50		海外広域4極
30		金属	42		メディア・生活関連														
34		輸送機・建機	46		資源・化学品														
38		環境・インフラ	50		海外広域4極														
55	<h2>経営基盤</h2> <p>住友商事グループの事業活動を支える体制や、最重要の経営リソースである人材への取り組み、CSR推進活動についてご説明します。</p> <table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;">56</td> <td>コーポレートガバナンス体制</td> <td style="vertical-align: top;">64</td> <td>人材マネジメント</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">60</td> <td>内部統制</td> <td style="vertical-align: top;">68</td> <td>CSR推進活動</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">61</td> <td>コンプライアンス</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">62</td> <td>リスクマネジメント</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	56	コーポレートガバナンス体制	64	人材マネジメント	60	内部統制	68	CSR推進活動	61	コンプライアンス			62	リスクマネジメント				
56	コーポレートガバナンス体制	64	人材マネジメント																
60	内部統制	68	CSR推進活動																
61	コンプライアンス																		
62	リスクマネジメント																		
70	<h2>企業情報</h2> <p>事業運営体制</p> <p>72 役員 74 グローバルネットワーク 76 組織図</p> <p>財務情報</p> <table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;">77 (要約)財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析</td> <td style="vertical-align: top;">83 連結持分変動計算書</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">78 財務ハイライト</td> <td style="vertical-align: top;">84 連結キャッシュ・フロー計算書</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">80 連結財政状態計算書</td> <td style="vertical-align: top;">85 事業等のリスク</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">82 連結包括利益計算書</td> <td style="vertical-align: top;">89 会社概要／株式情報</td> </tr> </table>	77 (要約)財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析	83 連結持分変動計算書	78 財務ハイライト	84 連結キャッシュ・フロー計算書	80 連結財政状態計算書	85 事業等のリスク	82 連結包括利益計算書	89 会社概要／株式情報										
77 (要約)財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析	83 連結持分変動計算書																		
78 財務ハイライト	84 連結キャッシュ・フロー計算書																		
80 連結財政状態計算書	85 事業等のリスク																		
82 連結包括利益計算書	89 会社概要／株式情報																		

報告対象範囲など

- 対象期間：2015年4月1日～2016年3月31日
(一部、2016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：2015年9月
- 次回発行予定：2017年夏

参照した外部のガイドライン

- IIIRC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

本アニュアルレポートには、中期経営計画「Be the Best, Be the One 2017」などについてのさまざまな経営目標及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「Be the Best, Be the One 2017」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。これらの経営目標及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及び予想並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、今後の四半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及び将来の業績を保証するものではありません。したがって、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。

OUR HISTORY

住友商事グループは、住友の事業精神に支えられ、
さまざまな事業環境の変化に対応して成長を続けてきました。

1919年

創業

当社のルーツは、1919年12月に設立された大阪北港株式会社。大阪北港地帯の造成と隣接地域の開発などを行い、不動産経営にあっていた。



1945年

商事部門への進出

1945年、日本建設産業株式会社と改称し、新たに商事部門への進出を図り、従来関係のあった住友グループ各社の製品をはじめ、各大手生産会社の製品の取扱いに従事。以後、事業活動の重点を商事部門に置き、取扱品目ならびに取引分野の拡大に努める。

1962年

商品本部制の導入

商圏拡大や取引量増大に伴い、取引責任・採算責任・人事権限を、事業ごとに設置した本部に集約し、全社の事業を統一した方針で推進する制度として、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本部を設置した。

住友の事業精神

「信用・確実を重んじ、誠実・健全な事業活動を心がけるとともに、進取の精神をもって社会に貢献すること」住友商事の基盤には、17世紀の住友創業以来、400年にわたり受け継がれてきた事業精神があります。



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)



住友家初代総理事
広瀬 幸平 (写真提供/住友史料館)

1950's 1960's 1970's

1950年

海外進出

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し、海外進出の布石を打った。

1977年

「ビッグスリー & ベストワン」

1977年、「ビッグスリー & ベストワン」のスローガンを掲げ、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。

1952年

住友商事株式会社へ改称

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年のサンフランシスコ講和条約の発効を受けて廃止され、当社は社名を「住友商事株式会社」に改称した。

1979年

営業部門制の導入

1979年、業容の拡大に伴い、営業部門制を導入。「鉄鋼」「電機」「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。

1945年

- 終戦
- GHQによる財閥解体指令

1950年

- 朝鮮戦争特需
- 経済復興進展

1955年

- 高度経済成長期へ
- 輸出振興・貿易自由化

1964年

- 東京オリンピック

1970年

- 大阪万博

1971年

- ニクソン・ショック

1973年

- 第1次オイルショック
- 変動相場制へ移行

1979年

- 第2次オイルショック

1980年

- イラン・イラク戦争

1985年

- プラザ合意。急激な円高が進む
- 日銀による金融緩和実施

▶ ビジネスの歴史はP.26 BUSINESS HISTORY をご覧ください。

1988年

総合事業会社構想

1988年、企業ビジョンである「総合事業会社構想」を打ち出した。同構想は、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2本柱とした収益構造の構築を目指すものであった。

2000年

中期経営計画の実行

1999年より開始した中期経営計画「改革パッケージ」では、「①コアビジネスの拡充による収益拡大 ②リスクアセットマネジメントによる体質強化 ③効率経営の追求 ④コスト競争力の強化」を掲げ、経営改革を進めた。以降、2年ごとに「Step Up Plan」「AA Plan」「AG Plan」「GG Plan」といった中期経営計画を策定・実行し、収益基盤の強化に取り組んだ。

2015年

大型減損損失による赤字決算

リーマン・ショック後、収益基盤の強化に取り組んできたが、2015年3月期、複数の大型案件において減損損失を計上。16年ぶりの赤字決算となった。

1980's 1990's 2000's 2010's

1996年

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年

「経営理念・行動指針」制定、 「リスク・リターン」経営導入

1998年、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。

2001年

本社を東京に一元化

2001年、大阪本社及び東京本社の名称を廃止し、本社機能を東京に一元化したうえで、東京都中央区の晴海トリトンスクエアに本社を移転。さらにブロック制を導入し、関西ブロック、中部ブロック、九州・沖縄ブロックを発足させた。当社が主体となって開発を進めた晴海トリトンスクエアは、開発規模3,000億円と、当時の国内最大規模の商業施設プロジェクトとして、広く注目を集めた。



2015年

新中期経営計画「Be the Best, Be the One 2017」を策定

2015年、「グループ一丸となって課題を克服し、『目指す姿』実現への道筋をつける」をテーマに、新中期経営計画「Be the Best, Be the One 2017」を策定した。

1986年

- 株式、不動産価格急騰でバブル景気へ

1989年

- 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

OUR BUSINESS HIGHLIGHT

財務ハイライト

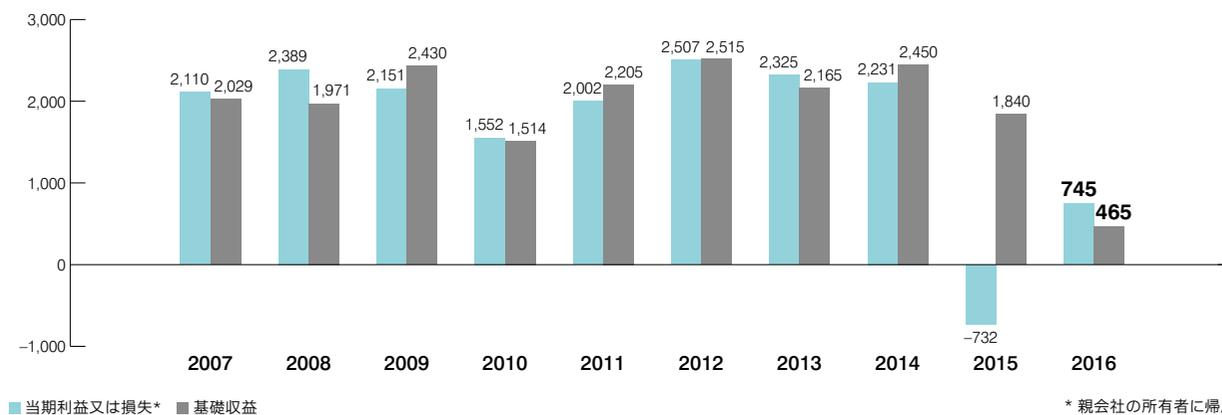
3月31日終了の事業年度

※ 当社は、2010年3月期まで米国会計基準、2011年3月期より国際会計基準（IFRS）に基づく連結財務諸表を作成しています。

▶ 詳細はP.77以降の財務情報をご覧ください。

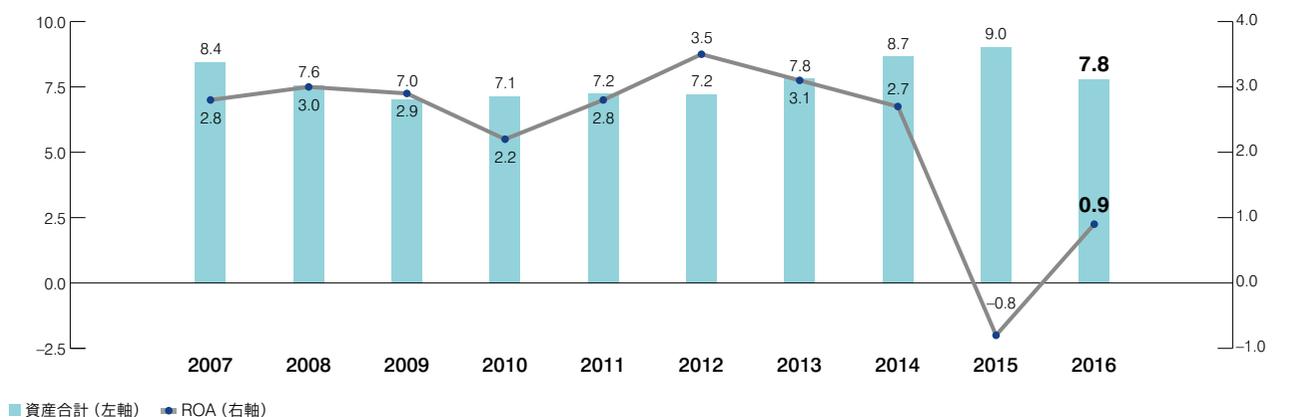
当期利益又は損失*と基礎収益

億円



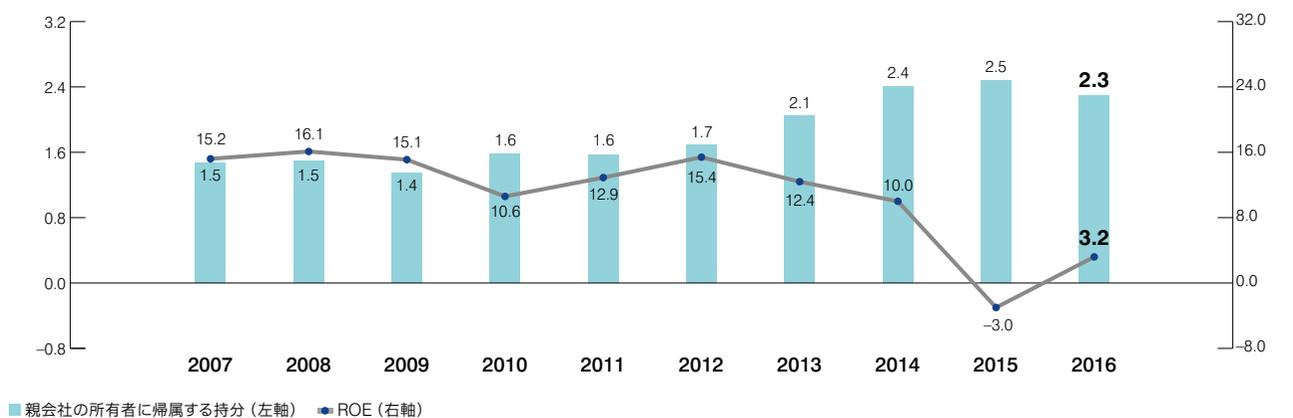
資産合計とROA

兆円

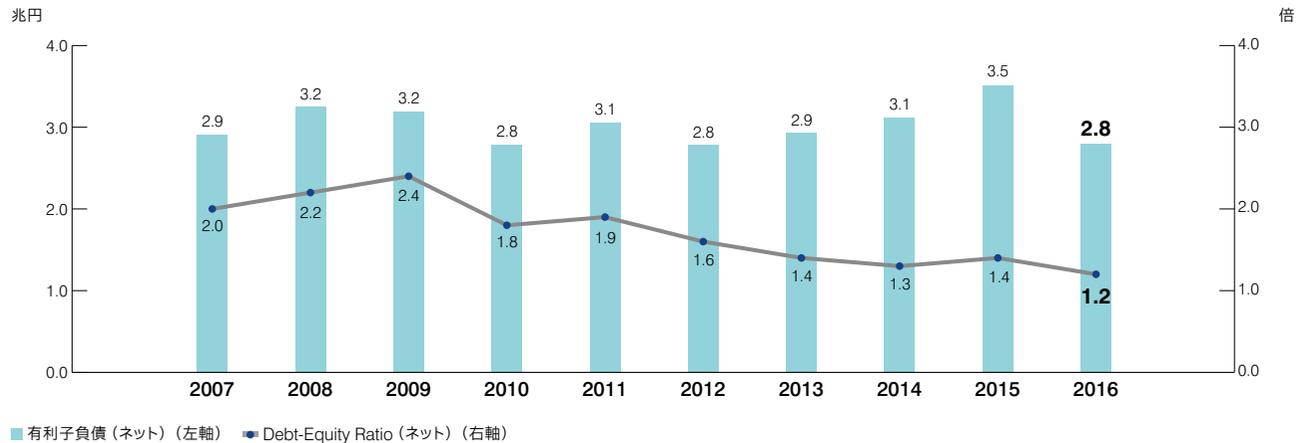


親会社の所有者に帰属する持分とROE

兆円



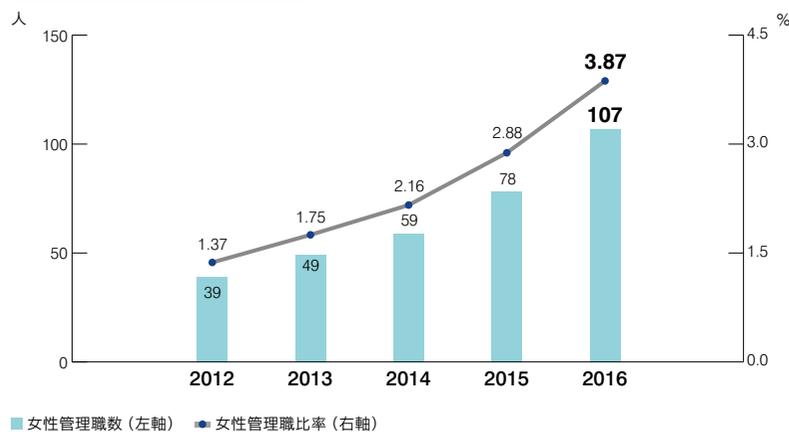
有利子負債(ネット)とDebt-Equity Ratio(ネット)



非財務ハイライト

3月31日終了の事業年度

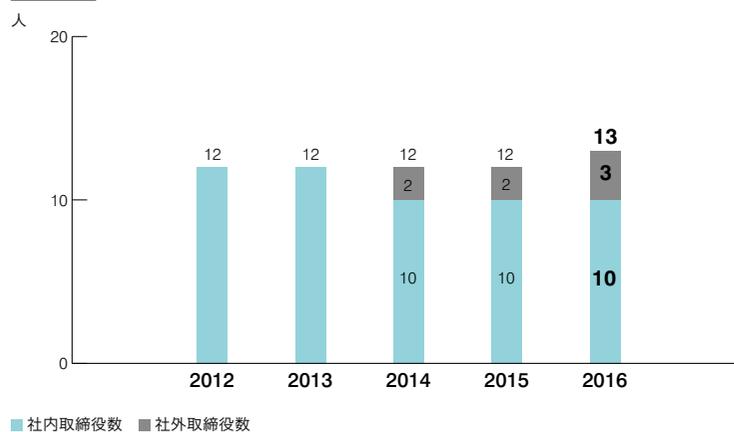
女性管理職数と女性管理職比率



当社は、女性の活躍推進を重要な経営戦略の一つとしており、2020年度には女性管理職比率を6%台とすることを目指しています。

▶ 人材マネジメントに対する取り組みは P.64 をご覧ください。

取締役数



当社は、株主をはじめとするステークホルダーの意見を、取締役会に適切に反映させるべく、多様な視点を持つ社外取締役を選任しています。なお、2016年6月に行われた株主総会後の取締役数は14名(社内：10名、社外：4名)となっています。

▶ コーポレートガバナンス体制に対する取り組みは P.56をご覧ください。

中期経営計画 「BBBO2017」の推進

「BBBO2017」進捗状況

当社は、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等で顕在化した経営課題を踏まえ、グループ一丸となって課題を克服し、「創立100周年(2019年度)に向けて目指す姿」実現への道筋をつけることをテーマに、経営改革の推進、成長戦略の推進、「個の力」と「組織の力」の強化、財務健全性の確保に取り組んでいます。

BBBO2017の全体像

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

リスク管理の抜本的見直し・強化

成長戦略の推進

各組織の成長戦略の推進

既存ビジネスの収益性向上
ビジネスの新陳代謝の継続

全社成長戦略の推進

資源・エネルギー上流
ビジネスの取り組み方針の
見直し

「個の力」と「組織の力」の強化

財務健全性の確保

2015年度業績

(億円)	2014年度	2015年度
当期利益	△732	745
減損損失	△3,103	△1,951
インドネシア自動車 金融事業 再編益	—	356
当期利益 (減損損失等を除く)	2,371	2,340

2015年度の業績については、非資源ビジネスは概ね堅調に推移したものの、資源価格下落の影響により、資源ビジネスや鋼管事業の業績が悪化したことに加え、資源上流案件を中心に複数の案件において計1,951億円の減損損失を計上した結果、連結純利益は2,300億円の目標に対し、745億円となりました。

2015年度 減損損失内訳

事業名	事業概要	連結純利益への影響額 (億円)	主な減損損失の発生理由
マダガスカルニッケル事業	マダガスカルにおけるニッケル開発及び関連事業	△770	ニッケル価格の下落及び長期事業計画の見直し
南アフリカ鉄鉱石事業	南アフリカにおける鉄鉱石事業への投資	△183	鉄鉱石価格の下落及び長期事業計画の見直し
Edgen Group	エネルギー産業向け鋼管・鋼材のグローバルディストリビューター	△181	原油価格下落に伴う需要減及び長期事業計画の見直し
ブラジル鉄鉱石事業	ブラジル ミナスジェライス州セーハ・アズール地域における鉄鉱山の開発及び関連事業	△146	鉄鉱石価格の下落及び長期事業計画の見直し
チリ銅・モリブデン事業	チリ Sierra Gorda 銅鉱山における鉱山プロジェクト運営会社への投融資	△140	銅価格の下落及び長期事業計画の見直し
豪州石炭事業	豪州における複数の石炭事業への投資	△121	石炭価格の下落及び長期事業計画の見直し
豪州穀物事業	豪州における穀物集荷・販売及び内陸サイロ・港湾ターミナル保有・運営事業への投資	△114	事業計画の見直し
その他		△295	
合計		△1,951	

2015年度 キャッシュ・フローの実績

(億円)	2015年度 通期実績
基礎収益キャッシュ・フロー*	+2,043
減価償却費及び無形資産償却費	+1,251
資産入替による回収	約 +2,300
その他の資金移動	約 +2,200
キャッシュ・イン合計	約 +7,800
投融資実行	約 △2,700
追加投資及び更新投資	約 △2,300
新規投資	約 △400
フリーキャッシュ・フロー	+5,143
配当	△624
配当後フリーキャッシュ・フロー	+4,519

2015年度は、インドネシア自動車金融事業の再編や、再生可能エネルギー発電事業の売却等、資産入替による資金回収が約2,300億円あったことに加え、ワーキング・キャピタルの減少に伴うキャッシュ・インがあったことなどにより、配当後フリーキャッシュ・フローは4,519億円の黒字となりました。

* 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

特集

1

インタビュー

環境変化への対応

～中期経営計画「Be the Best, Be the One 2017」の
定性面の進捗と定量計画の修正～

当社は、2015年4月より中期経営計画「Be the Best, Be the One 2017 (BBBO2017)」に取り組んでいます。BBBO2017がスタートして1年が経過した今、定性面での進捗状況と、事業環境の悪化等を踏まえた定量計画の修正内容について、田淵CSO、高畑CFOに聞きました。

取締役 常務執行役員 コーポレート部門
企画担当役員 (CSO)

田淵 正朗 (左)



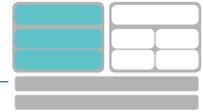
取締役 専務執行役員 コーポレート部門
財務・経理・リスクマネジメント担当役員 (CFO)

高畑 恒一 (右)



1. 定性面での進捗状況

経営改革の推進



- 「経営改革の推進」で掲げている、「ガバナンスおよび意思決定プロセスの見直し」について、その進捗状況を教えてください。

田淵

意思決定プロセスの見直し

当社の意思決定プロセスを改善するため、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ました。経営方針に関わる事項や、全社的にインパクトを持つ案件については、経営会議を意思決定機関とすることで、従来以上にマネジメントが率直に意見を出し合い、多様な意見を反映させることにしています。

また、取締役会についても、社外取締役を1名増員して3名とした（注：2016年6月24日に開催しました株主総会において、もう1名増員し、2016年8月現在4名となっています）ほか、経営方針・経営計画などの経営全般に係る重要事項について、取締役会がより集中して議論を行えるよう、取締役会の付議基準を見直しました。同時に、取締役会への報告事項を充実させ、経営の執行に対する監督機能を強化し、全社の戦略や基本方針の策定に軸足を置いて審議する体制としました。

コーポレートガバナンス・コードへの対応

コーポレートガバナンス原則を改訂したことに加え、取締役の指名・報酬の決定プロセスの透明性及び客観性を高めるため、従来の報酬委員会に代わり、2015年11月に、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る「指名・報酬諮問委員会」（P.57参照。委員長：社外取締役）を設置しました。

また、当社の持続的な成長と企業価値の向上のため、2015年度から取締役及び監査役が行った自己評価等をもとに、第三者による取締役会の実効性に関する分析・評価を開始しています。その分析・評価結果としては、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いるというものでした。ただ、取締役会の実効性のさらなる向上のため、社外取締役及び社外監査役に提供する経営情報や役員間の意見交換の機会を充実することなどが課題として指摘されたことから、今後、詳細に分析し、取締役会で議論のうえ、取締役会の実効性向上に向けた改善に取り組んでいきます。

- 「リスク管理の抜本的見直し・強化」について、大型投資案件を取り進める観点から教えてください。

高畑

投資の意思決定については、特に重要大型案件について、部門内投融資委員会及び全社投融資委員会で、検討の初期段階と実行段階において、担当事業部門及び全社のレベルで、複数回にわたる審議を行うことにより、事業特性や投資テーマの妥当性、本部戦略との関わり等、従来以上に議論を深め、意思決定の質を高めています。一方で、重要大型案件以外は、現場への権限委譲を進め、スピード感をもって投資判断を行えるようにしています。

また、投資評価基準を見直し、全事業一律のハードルレートを適用するのではなく、案件固有のリスク特性を反映した期待利回りを適用し、投資の意思決定を行う形としました。さらに、大型案件は、投資直後の早い段階で、営業部門のみならず、コーポレート部門の人員も加わって、投資先マネジメントとの関係構築を図り、目標とすべき経営指標や財務指標を含めた中期計画を協力して策定する、「100日プラン」の実施を制度化するなど、投資実行後のモニタリング体制の見直しも行いました。

特集1

インタビュー：環境変化への対応



成長戦略の推進



— BBBO2017でもう一つ掲げている、「成長戦略の推進」ですが、「組織間連携の強化・促進」はどのように進んでいますか。

田淵

BBBO2017では、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、従来以上に組織間連携を図り、自動車関連、IoT、アジアのリテール、エネルギー周辺、農業・食料などの各分野において、新たな価値の創造に向けた、総合力を活かした取り組みを推進しています。

例えば、アジアのリテールについては、インドネシアで自動車金融事業を行っているOTOグループで、これまで積み上げてきた170万人という膨大な数の顧客基盤を、自動車金融以外のリテールファイナンスでも活用していくべく、2015年2月に現地の商業銀行であるBTPNに出資を行いました。OTOグループ、そしてBTPN、双方の顧客基盤と事業ネットワークを十分に活用し、拡大していく中間所得層の旺盛な消費需要に対応して、さまざまなリテール向けファイナンスビジネスを展開していくとともに、全社的にも連携しながら、物流事業など、多面的なビジネス展開を図っていきます。こうした産業分野・機能の切り口から全体を俯瞰し、親和性の高い関連ビジネスにおいて、今まで以上に組織間連携を推進し、収益力の強化を図っていきます。

— 2014年度、2015年度と大型減損損失がありました。 「資源・エネルギー上流ビジネスの取り組み方針の見直し」について教えてください。

高畑

2015年9月にマダガスカルニッケル事業の完工を達成するなど、近年投資した案件の立ち上げに注力したほか、既存案件のコスト削減に継続して取り組みました（マダガスカルニッケル事業については、P.23参照）。また、リスク分散の効いた、下振れ耐性の強い事業ポートフォリオを構築すべく、仕掛案件比率や1件当たりのエクスポージャー枠を設定した、資源上流ポートフォリオの管理ポリシーを策定したほか、市況分析能力や技術評価力を強化すべく、知見のある人材を集め、専門組織である資源・エネルギープロジェクト管理部を新設しました。新規の資源上流ビジネスへの投資については、目利き力、リスクマネジメント能力の向上に努めながら、既存資産との入替を基本とし、競争力のある生産中の事業を対象に、慎重に取り進めていきたいと考えています。

— 「各組織の成長戦略の推進」に関して、2015年度の投融資実績について教えてください。

田淵

当社が強みを有する3分野（自動車・輸送関連、社会インフラ基盤、生活・情報産業）に、合計1,500億円の投資を行いました。米国建機レンタル事業の資産積み増しや商業施設

など不動産案件への投資が主なものです。加えて、既存の資源上流案件の立ち上げに係る投資などもあり、合計で約2,700億円の投融資を行いました。

2. 定量計画の修正

— 昨年3月に定めたBBBO2017の定量計画について、利益計画とキャッシュ・フロー計画を修正しましたが、そのポイントを教えてください。

利益計画の見直し

高畑

まず2016年度の業績見直しについては、環境・インフラやメディア・生活関連の主要事業等、非資源ビジネスは概ね堅調に推移すると見込まれる一方、資源価格低迷の影響により、資源ビジネス及び鋼管事業は、引き続き厳しい事業環境が継続すると予想されます。また、事業の先行きが不透明な状況が今後も継続するとの見込みを踏まえ、低採算・低効率ビジネスを中心とした資産の入替を一層推進するためのコストとして、約200億円を織り込み、2016年度の連結純利益予想を1,300億円としました。

2017年度の連結純利益計画については、資源・エネルギー価格低迷の長期化により、資源ビジネスや、鋼管事業の業績の回復に遅れが見込まれることなどから、従来の計画で3,000億円以上としていたものから2,200億円以上に修正しました。これは、2016年度の連結純利益1,300億円と比べると900億円の増益となり、2016年度と同様、200億円の体質改善コストを織り込んでいます。900億円の増益内容ですが、まず、鋼管を除く非資源ビジネスについては、近年投資した案件や、新規ビジネスの収益貢献、また、既存ビジネス

		年度/期間	当初計画	修正計画
利益計画	連結純利益	2015年度	2,300億円	745億円(実績)
		2016年度	—	1,300億円
		2017年度	3,000億円以上	2,200億円以上
	ROA	2017年度	3%以上	2.5%以上
	リスク・リターン*1	2017年度	10%以上	9.0%以上
	ROE	2017年度	10%程度	9.0%程度
財務方針	コア・リスクバッファ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
	フリーキャッシュ・フロー	3年合計	2,000億円	7,000億円
	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
投資計画	3年合計	1兆2,000億円	1兆円	

*1 リスクに対する収益性を見る指標として、以下にて算出されるリスク・リターンを用いています。

$$\text{リスク・リターン} = \frac{\text{リターン}}{\text{リスクアセット}*2}$$

*2 一定期間内に一定確率のもとで、保有資産の価値が毀損することによって生じる最大損失可能性額。

特集1

インタビュー：環境変化への対応

スの成長を見込んでおり、500億円の増益としています。具体的には、自動車製造事業、海外電力ビジネス、国内メディア事業、不動産事業や、ミャンマー通信事業などが挙げられます。

資源ビジネスについては、市況の一定程度の回復を見

込んでおり、300億円の増益としています。

鋼管事業については、市況の一定程度の回復に加え、市場の好転局面でいち早く収益拡大軌道に乗れるよう、事業を再編するなど、体質の強靱化に取り組むことで、100億円の増益を見込んでいます。

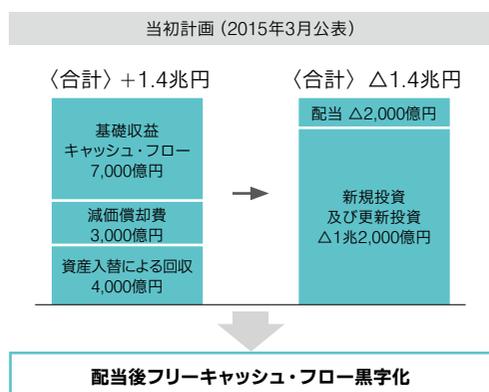
キャッシュ・フロー計画の見直し

高畑

続いて、キャッシュ・フロー計画の見直しについてです。キャッシュ・インに関しては、基礎収益キャッシュ・フローが5,000億円と、当初計画の7,000億円と比べ2,000億円減少する一方で、低採算・低効率取引を中心とした資産入替をより一層推進することで、資産入替による回収額を9,000億円とし、従来の4,000億円から、5,000億円増加させる計画です。これに減価償却費3,000億円を加え、合計で1兆7,000億円のキャッシュを創出することとしています。キャッシュ・

アウトに関しては、2,000億円を配当として株主の皆様へ還元します。投資は、当初計画の1兆2,000億円から2,000億円減額となる1兆円を予定しており、成長分野へ投資していきます。株主の皆様への還元資金と、将来のための投資資金を確保しつつ、配当後フリーキャッシュ・フローを5,000億円確保し、有利子負債を返済することによって、財務体質のさらなる強化を図ります。

キャッシュ・イン／キャッシュ・アウト（「BBBO2017」対象期間3年合計）

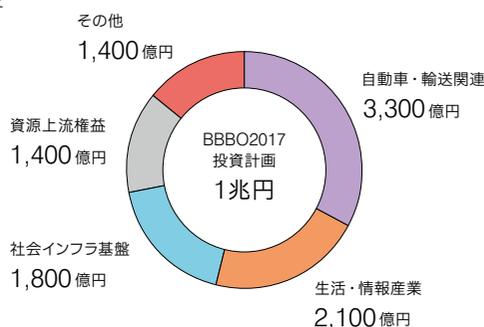


※ 基礎収益キャッシュ・フロー＝基礎収益－持分法による投資損益＋持分法投資先からの配当
基礎収益＝(売上総利益＋販売費及び一般管理費(除く貸倒引当金繰入額)＋利息収支＋受取配当金)×(1－税率)＋持分法による投資損益

田淵

1兆円の投資は、当社が強みを有し、高い成長が見込まれる分野に対して進めています。分野別の内訳ですが、自動車・輸送関連は、自動車用素材・部品関連などを中心に3,300億円、生活・情報産業は、IT関連・モバイルや、不動産などを中心に2,100億円、社会インフラ基盤は、国内外電力関連などを中心に1,800億円としており、3分野に投資を集中させる計画に変更はありません。一方、資源上流権益につきましては、既存案件に関する契約済の資金拠出として、当初1,000億円の投資を予定していましたが、市況低迷により、資金拠出が増加し、1,400億円としています。

投資計画

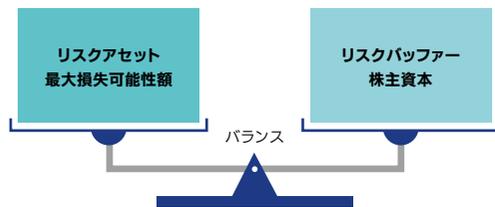


— コア・リスクバッファーとリスクアセットのバランス*3
 についての考え方に、何か変更はありますか？

田淵

BBBO2017開始時点では、リスクアセットがコア・リスクバッファーを1,400億円強、超過した状態となっていました。当社の経営の根幹である、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させるという方針に変更はなく、引き続き最優先課題として、取り組んでいきます。なお、2016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600億円強、超過した状態となっています。

*3 「コア・リスクバッファー」とは、「資本金」、「剰余金」及び「在外営業活動体の換算差額」の和から「自己株式」を差し引いて得られる数値で、当社は、最大損失可能性額である「リスクアセット」を「コア・リスクバッファー」の範囲内に収めることを経営の基本としています。



— 最後にお二人から、メッセージをお願いします。

高畑

強固な財務基盤をベースとして収益の拡大につなげていくため、有利子負債の削減を着実に進めていきます。また、リスク管理体制の見直しにより、投資の成功確度を高め、成長軌道への回復を図りたいと思います。

田淵

当社を取り巻く環境が大きく変化している今だからこそ、ぶれずにやるべきことをやる覚悟が今まさに求められていると思います。マネジメント・社員が一体となって取り組んでいる経営改革を加速し、成長戦略を強力に推し進め、しっかりとBBBO2017を仕上げたいと思います。





特集 2

BBBO2017における取り組み事例

メディア・リテイル・ 不動産の基盤を活かした 組織間連携の強化

当社は、66カ国で多岐にわたる事業展開を行っています。中期経営計画 Be the Best, Be the One 2017では、中長期的に高い成長が見込まれる産業分野／機能／地域に対して、従来以上に組織間連携を推進し、総合力を活かした事業活動を展開していきます。

J:COMによる連携強化

当社が50%出資するケーブルテレビ局統括運営会社である(株)ジュピターテレコム(J:COM)は、規制緩和による電力小売の全面自由化を契機と捉え、2016年4月より戸建や小規模マンションを含めた小口需要家に対する電力販売を開始しました。電力の調達・需給調整は当社100%出資のサミットエナジー(株)が行い、ケーブルテレビなどを通じて地域・家庭に根差したサービスを提供するJ:COMとともに、互いの強みを活かし連携することで、生活に欠かせないライフラインである電力の提供を行います。

また、J:COMは、当社の分譲マンション事業との協業も行っていきます。当社が開発するマンションの商品企画、設計段階から共同検討することで、ケーブルテレビやインターネット、電力一括受電サービスなどの提供を通じ、新規顧客の獲得、既存顧客の囲い込み、顧客満足度の向上を図ります。

さらに、2016年3月に実施した資本再編を機に、テレビ通販会社ジュピターショップチャンネル(株)(ショップチャンネル)との協業によるシナジー創出(P.45セグメント別事業概況「プロジェクト紹介」参照)や、ITサービスプロバイダーのSCSK(株)によるJ:COMの顧客データベースのシステム開発・運用等、組織間連携を推進しています。

IoTへの取り組み

社会・産業に多大な構造変革をもたらすと言われているIoT(Internet of Things)は、当社にとっても大きなビジネスチャンスであると捉えています。

2016年4月、ネットワーク事業本部が中心となり、組織横断でIoTに取り組むべく、全社ワーキング・グループを立ち上げました。当社の事業ポートフォリオをもとに、IoTを切り口とした「ビジネスの高度化」や「新ビジネスモデルの創出」を図り、全社的な事業価値の向上を目指しています。

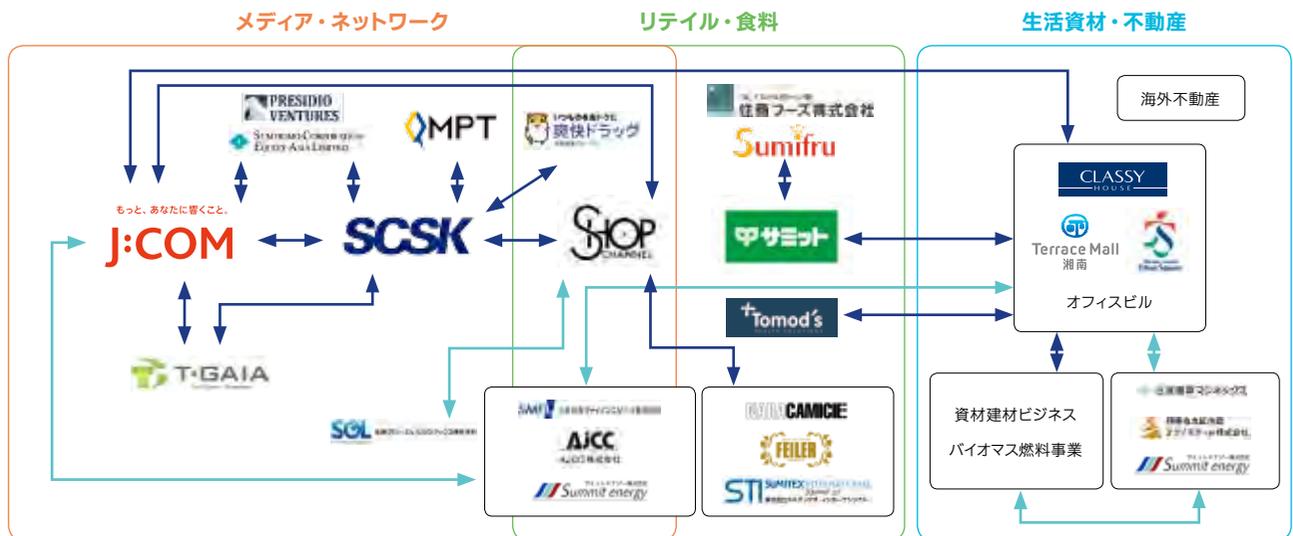




グループネットワークの活用による 収益機会の創出

そのほかにも、当社が手掛ける商業施設、分譲マンションへの食品スーパー「サミット」やドラッグストア「トモズ」の出店、建設段階における建機レンタル、鉄骨・セメントをはじめ

めとする建材納入など、不動産事業を中心とした連携や、当社のバイオマス発電事業へのバイオマス燃料の一括供給など、組織間連携の実例は多岐にわたります。セグメントや地域の括りに縛られることなく、全社を通じた連携を強化・促進することで、より高度な価値創造を果たし、収益力の成長を図っていきます。



→ メディア・生活関連事業部門内での連携
→ メディア・生活関連事業部門とその他事業部門との連携



将来を見据えた 環境変化への対応

資源・エネルギー価格の長期低迷といった厳しい外部環境に直面している事業においても、今我々が為すべきことに覚悟を持って取り組み、来るべき将来を見据えています。



鋼管事業

一厳しい環境においても、強固な ビジネス基盤を活かして次の成長を目指す

当社の鋼管ビジネスは世界最大級の油井管取扱数量を誇っており、特に、米国においては石油・ガス開発業界向けに、市場シェア3割を有する油井管問屋事業を展開するなど、広範な顧客ネットワークを展開しています。

2014年秋以降の原油価格急落後、石油・ガス開発業界において設備投資意欲が大幅に減退した影響を受け、2015年度の当社ビジネスは前年度比大幅な減益となりました。今後すぐには原油価格の急激な回復が見込めないことから、当面の間は厳しい外部環境に直面せざるを得ないことが予想されています。

こうした厳しい外部環境を乗り切るために、資産の効率的な活用とリーンな体制構築により、体質の強靱化に継続的に取り組んでいます。たとえば、在庫については1年超でピー

ク時から約4割削減しました。また、米国ではグループ内の油井管問屋を再編して、効率的な事業運営に向け取り組んでいます。一方で、原油価格回復局面に備えて、当社の強みである油井管ビジネスの世界に広がる顧客ネットワークを活用した鋼管周辺事業の開拓に重点を置いた成長戦略の実行も図っています。

具体的には、顧客に対して油井管の供給だけでなく、特に長期契約を有する優良顧客に対して、設計時のコンサルティングから井戸での使用サポートまでを含めた油井管に関するライフサイクルで生じるさまざまなニーズに合った価値提供を行うことや、油井管供給の隣接分野である油井用資機材調達分野での事業をさらに拡大することに取り組んでいます。全社横断的なプロジェクトを組成して具体的な案件を、当社の総合力をもって多面的に検討し、慎重に環境を見極めながら、将来性があると見込まれる事業への投資も進めています。



アンバトビー ニッケルプロジェクト

— 高い稼働率での安定操業と 収益性の向上を目指す

ニッケルは、ステンレス鋼、特殊鋼、電池材料などに幅広く利用され、世界的に需要が高まっています。このような需要増加に応えるべく、2005年にマダガスカルでニッケル酸化鉱石の採掘から地金精錬までを一貫して手掛け、30年近いロングライフである世界最大級のプロジェクトに参画し、開発にあたってきました。

プロジェクトの開発はパートナーであるカナダの資源会社 Sherritt International Corporation、韓国鉱物資源公社 Korea Resources Corporation とともに進められ、森林や生物保全のための多様なプログラムを実施するなど、環境面への配慮にも取り組んできました。2014年1月に商業生産を開始、2015年9月にはプロジェクトを完工させ、さらに同月に製品であるニッケル地金の London Metal Exchange への登録も承認されました。販売面でも、当社は、製品引取義務を果たすべく、日本のみならず、欧州、ア

ジア、米国等の世界各地でニッケル地金販売網を開拓・構築し、完売実績を重ねています。

プロジェクトの建設／立ち上げに取り組んできた一方で、世界的な資源価格の下落を受けてニッケル価格の中長期見直しを見直した結果、2015年度第3四半期に770億円の減損損失を計上しました。現在は、このような大変厳しい外部環境に直面していますが、パートナーとともに、高い稼働率での安定操業の維持とさらなるコスト削減の推進に向けた取り組みを継続しており、2015年度は前年度に比べて生産コストを大幅に削減することに成功しています。今後も、世界のニッケル生産者のうちで上位25%に入るコスト競争力を有するプロジェクトとなることを目指して、取り組みを継続していきます。

プロジェクト概要

総事業費：72億米ドル
年間フル生産量：ニッケル6万トン、コバルト0.6万トン
出資者：Sherritt 40%、当社32.5%、Korea Resources 27.5%、
当社エクスポージャー：約17億米ドル（2016年3月末）

セグメント別事業概況

- 26 BUSINESS HISTORY
- 28 At a Glance
- 30 金属
- 34 輸送機・建機
- 38 環境・インフラ
- 42 メディア・生活関連
- 46 資源・化学品
- 50 海外広域4極
- 54 事業部門との組織間連携を支える国内担当役員の新設

BUSINESS HISTORY

ビジネスの深化と拡大

- 鋼管
- 自動車
- 電力
- 不動産
- 農業

米国油井管市場開拓

1953 石油メジャー向け
油井管成約

当社初の完成車輸出案件

1954 ミャンマー向け日野バス輸出
(戦後賠償案件)

大阪北港土地等の管理、
住友本家不動産の受託管理、
住友系各社ビル建設管理

農業対日輸入開始

1953 米国製農業輸入により
農業ビジネスを開始

大型パイプライン用 大径管成約

1969 米国アラスカ州向けトランス
アラスカン パイプライン

日系自動車メーカー車輛の 輸出・現地での販売事業の 拡大

1965 イラク向けトヨタ車輸出開始
1970 米国におけるマツダ輸入販売
会社をJVで設立

送变电設備建設の 取り組み開始

1962 ベネズエラ向け送電設備建設
1965 バングラデシュ向け送变电
設備建設

オフィスビル事業に本格進出 分譲マンション事業に本格進出

1962 住友ビルディング竣工（旧本社）
（大阪）
1964 メゾン西宮竣工（兵庫）

日本製農業輸出開始

1963 農業の輸出取引を開始

日本鋼管メーカーとの 戦略共有の拡大

1978 サウジアラビアで日本鋼管
メーカーと共同で鋼管
メーカー設立

海外自動車メーカーとの 事業展開

1979 日本製のFord車輛
(OEM/CKD) のアジア・
大洋州向けを中心とした
輸出業務開始

海外大型送变电設備・ 発電所建設の受注拡大

1977 イラン向け送变电設備建設
1978 インドネシア アサハン・プロ
ジェクト向け水力発電所建設

商業施設事業参入

1976 市原ショッピングスクエア
開業（千葉）

合併による商権拡大

1970 相互貿易（株）合併
(輸入ビジネス、中国・
東欧向け輸出商権獲得)

油井管ブームの終焉と 戦略転換

1987 Premier Pipe設立支援

自動車リース事業への参入

1981 住商オートリース（現・住友
三井オートサービス（株））
設立

発電効率に優れた当社初の 複合火力発電所建設受注

1982 トリニダード・トバゴ向け
複合火力発電所建設

海外不動産事業拡大

1982 600 Third Avenue取得
(NY、アメリカ)
1985 SUMMITMAS I 竣工
(ジャカルタ、インドネシア)

輸出商談が各地域で活発化

1950's 1960's 1970's 1980's

油井管SCMビジネス モデルの開発と展開

1993 米国独立系石油会社向け
SCM開始

自動車金融事業への 本格参入

1996 インドネシア自動車金融
事業会社参画

発電 (IPP) 事業への参入

1991 米国地熱発電会社の株式45%
を買収

大型複合開発事業竣工

1997 クイーンズスクエア横浜竣工

旧来型トレードビジネスの 縮小と海外での農薬輸入 販売事業開始

1992 東欧を皮切りに農薬輸入販売
会社設立

製造・加工事業への 進出加速

2002 フランス鋼管メーカーと共同で
米国シームレス鋼管メーカー
を買収

部品製造事業経営への 本格参入

2004 自動車部品製造・販売会社の
(株) キリウを買収

国内電力市場への参入、 海外大型IPP事業の推進

2001 国内電力市場の部分自由化に
伴い、サミットエナジーを設立、
電力小売事業及び発電事業を
開始

2006 インドネシアTanjung Jati B
発電所1~2号機完工

2008 同3~4号機受注

現本社竣工、ファンド事業・ BTS事業参入、不動産流動化 の取り組みを本格開始

2001 晴海アイランドトリトンスクエア
竣工 (現本社) (東京)

2006 商業ファンド・住宅ファンド
立ち上げ

農薬輸入販売事業の グローバル展開本格化 (欧州、中東、南米、北米、豪州等)

油井管周辺分野として OFE事業への進出、中下流分野 のバリューチェーン拡充

2010 OMS買収
2010 HOWCO子会社化
2013 Edgen Group買収

NAFTA地域における 製造事業の深化

2011 マツダ (株) とのJVでメキシコに
おける自動車生産工場設立

再生可能エネルギー事業の 取り組み拡大

2012 米国カリフォルニア州にて
世界最大級メガソーラー事業参画

2014 南アフリカDorper風力発電所
運転開始

2014 ベルギー洋上風力発電事業参画

私募REIT組成、 物流不動産開発事業参入

2015 SCリアルティプライベート投資法人
の運用開始

新ビジネスモデル、 マルチサポートへの挑戦

2011 ルーマニアでマルチサポート事業
開始、アルチエドへの資本参加

2015 ブラジルでマルチサポート事業
開始、アグロ・アマゾンアへの
資本参加

1990's

2000's

2010's



At a Glance

当期利益

2014年度

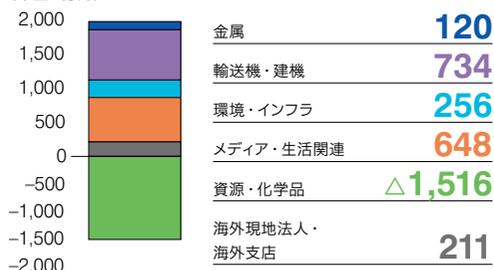
△732億円

2015年度

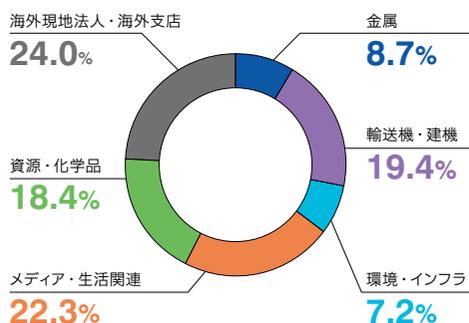
745億円

セグメント別当期利益又は損失* (2015年度)

(単位: 億円)



セグメント別資産* (2015年度末)



* 消去又は全社を除く

*1 EPC: 工事込みプラント建設請負形態

(注1) 2015年4月1日付で、メディア・生活関連事業部門傘下にあったタイヤ部を輸送機・建機事業部門に移管しております。これに伴い、過去の数字を組み替えて表示しております。

(注2) 本書における「連結純利益」「当期利益」は、国際会計基準(IFRS)の「当期利益(親会社の所有者に帰属)」と同じ内容です。

金属



当期利益

2014年度
325億円

2015年度
120億円

輸送機・建機



当期利益

2014年度
406億円

2015年度
734億円

環境・インフラ



当期利益

2014年度
229億円

2015年度
256億円

メディア・生活関連



当期利益

2014年度
571億円

2015年度
648億円

資源・化学品



当期利益又は損失

2014年度
△1,910億円

2015年度
△1,516億円

海外現地法人・海外支店

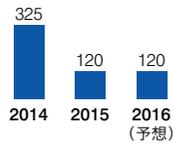


当期利益又は損失

2014年度
△227億円

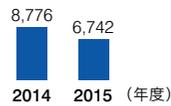
2015年度
211億円

当期利益



資産合計

(単位:億円)

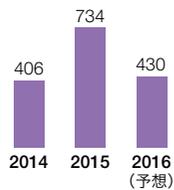


部門紹介

鋼材・鋼管などの鉄鋼製品やアルミなどの非鉄金属製品までさまざまな金属製品を扱い、グローバルかつ幅広い分野でバリューチェーンを展開しています。鋼材分野では、調達・在庫管理・加工の機能を備えた国内外のスチールサービスセンター網を通じ、自動車・家電メーカーなどに製品を納入しています。鋼管分野では、石油・ガス会社向けに、独自のサプライチェーン・マネジメントを提供し、トータルサービスプロバイダーとして機能しています。非鉄金属製品分野では、アルミニウムの地金や板の生産・販売拠点の拡大に努めています。

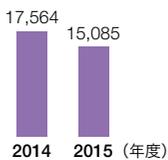
P.30

当期利益



資産合計

(単位:億円)

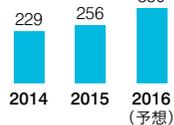


部門紹介

船舶、航空機、鉄道、自動車などの輸送機及び建設機械について、川上・川中・川下の各分野で事業を展開しています。船舶・航空宇宙・輸送インフラ分野では、航空機リースを中心としたリース事業や、商社業界で唯一造船業に出資し、自社船や共有船事業も展開しています。自動車分野では、製造、販売流通、リース・ファイナンスといったバリューチェーンの主要機能を拡充しています。建設機械分野では、商社業界トップの取扱高を誇り、グローバルに展開する建機販売事業に加え、建機レンタル事業や鉱山機械の総合サービス事業を拡大しています。

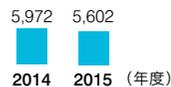
P.34

当期利益



資産合計

(単位:億円)

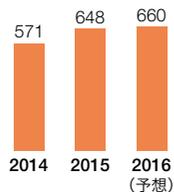


部門紹介

電力インフラ分野では、海外における発電事業及びEPC*1ビジネスに取り組んでいるほか、蓄電池を利用したビジネスに取り組んでいます。環境・インフラプロジェクト分野では、国内外における風力・太陽光を中心とした再生可能エネルギー発電事業、国内での電力小売事業、工業設備等の産業インフラビジネス、水事業などに取り組んでいます。物流保険分野では、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。

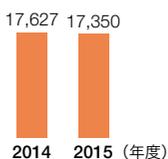
P.38

当期利益



資産合計

(単位:億円)

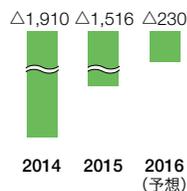


部門紹介

メディア・ネットワーク、リテイル・食料、生活資材・不動産の分野で消費者に近い商品やサービスを提供する事業をグローバルに展開しています。メディア・ネットワーク分野ではケーブルテレビ事業、ITソリューション事業、総合モバイル事業が主力となっています。リテイル・食料分野ではテレビ通販、食品スーパー等の小売事業や食料の生産・販売まで多岐にわたるビジネスを展開しています。生活資材・不動産分野では、生コン・木材・建材で業界トップクラスの事業会社を有するとともにオフィスビルや商業施設、住宅事業を柱としています。

P.42

当期利益又は損失



資産合計

(単位:億円)

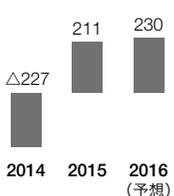


部門紹介

資源・エネルギー分野では、アンバトビー ニッケルプロジェクトやシエラゴルダ 銅・モリブデンプロジェクトといった仕掛中案件の早期完工・収益化に注力しています。トレードビジネスでは、炭素製品、鉄鋼原料、石油、ガスに加え、商品デリバティブの機能提供も行い、グローバルな展開を行っています。化学品・エレクトロニクス分野では、原料、有機・無機化学品や合成樹脂、先端電子材料のトレードに加え、EMS事業を積極的に展開しており、ライフサイエンス分野では、医薬、農薬、肥料、ペット関連商品等を扱っています。

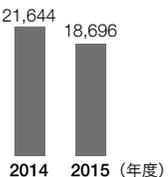
P.46

当期利益又は損失



資産合計

(単位:億円)



部門紹介

P.50

金属

主要分野

- 鋼材
- 鋼管
- 非鉄金属製品

組織名

- 金属業務部
- 鋼板・建材本部
- 輸送機金属製品本部
- 軽金属・特殊鋼板本部
- 鋼管本部



目指す姿

中長期的な成長戦略に立脚したユニークな事業ポートフォリオを構築し、圧倒的な収益力と安定性を兼ね備えた組織を目指します。

堀江 誠
金属事業部門長

鋼材分野

- ・ 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

鋼管分野

- ・ 世界最大級の油井管取扱量、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

非鉄金属製品分野

- ・ 有力パートナーとのグローバル成長戦略の共有

強み

鋼材分野

- ・ 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

鋼管分野

- ・ 産油国における現地化要求への対応、マーケティング活動へのICT活用

非鉄金属製品分野

- ・ アルミ地金の原料となるボーキサイト・アルミナの安定供給確保

チャレンジ

鋼材分野

- ・ 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

鋼管分野

- ・ 油井管に隣接するOFE事業への参入、油井管市場でのシェア拡大、Edgen Groupのネットワークを活用したビジネス基盤の拡大

非鉄金属製品分野

- ・ 燃費規制強化に対応するための自動車軽量化

機会

鋼材分野

- ・ 中国産鋼材の供給過剰と鋼材市況の乱高下
- ・ 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等のビジネス環境の劇的な変化

鋼管分野

- ・ 石油・ガス開発業界の購買方式の変更、関連業界の合従連衡による業界構造の変化、鋼管を代替する新素材の普及

非鉄金属製品分野

- ・ 中国産アルミ製品との競合激化

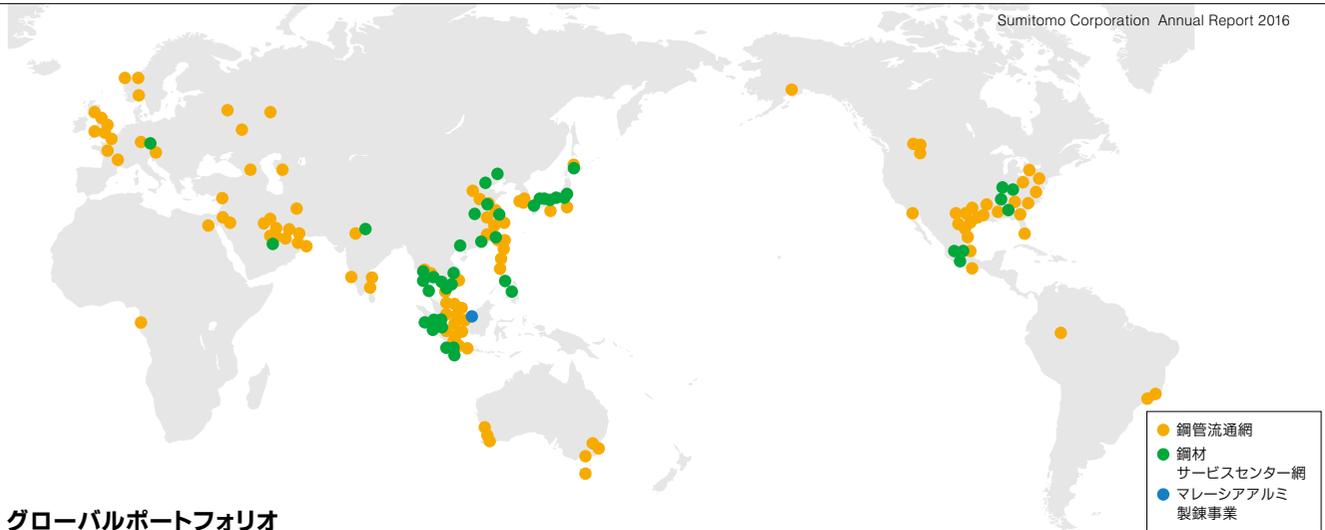
リスク

業績ハイライト (億円)

	2014年度	2015年度	2016年度予想
売上総利益	1,035	773	740
営業活動に係る利益	374	116	-
持分法による投資利益	91	47	-
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	325	120	120
基礎収益	337	135	-
資産合計	8,776	6,742	-

2015年度の実績

中国での日系自動車メーカー向け取引が堅調だったことから、海外スチールサービスセンター事業が概ね堅調に推移しました。一方、原油価格の下落や非鉄金属商品価格の下落により、北米鋼管事業やマレーシアでのアルミニウム製錬事業が減益となったことで、当期利益は前年度比205億円減益の120億円となりました。



グローバルポートフォリオ

目指す姿に向けての戦略

収益の柱

- **鋼管ビジネス**
油井管ビジネスを基盤に関連分野でバリューチェーンを拡大
- **輸送機金属製品ビジネス**
鉄道分野（レール、車輪、車軸、メンテナンス）でのドミナントな地位を築く
自動車関連分野における鋼材から部品までを網羅するリーディングサプライヤーを目指す
既存スチールサービスセンターのシナジー追求

育成ビジネス

- **アルミ地金・圧延品ビジネス**
川上（製錬）～川中（圧延）にてバリューチェーンを拡充
- **線材特殊鋼ビジネス**
自動車部品関連分野における現地調達化の流れに対応
- **電磁鋼板ビジネス**

2015年度の総括

油井管ビジネスでは、サプライチェーンマネジメントの高度化を通じた顧客基盤の継続的な強化に取り組みました。また、油井用資機材分野におけるビジネスチャンスの発掘に向け、組織横断的な活動も継続しました。変圧器の素材である方向性電磁鋼板の品質要求の高まりを受け、トルコで電磁鋼板加工会社に参画しました。マレーシアのアルミ製錬事業では、第3系列拡張計画の建設を予定より早く完工させ、フル操業を早期に達成すべく取り組みました。

BBBO2017における成長戦略

輸送機金属製品ビジネスにおいては、鉄道分野（レール、車輪、車軸、メンテナンス）で圧倒的な地位を築くことを目指し、自動車関連分野では鋼材から部品までを網羅するリーディングサプライヤーに向けた取り組みを強化します。鋼管ビジネスでは、油井管ビジネスを基盤に、油井資機材・サービス分野への展開を図ります。アルミ地金・圧延品ビジネスにおいては、川上（製錬）から川中（圧延）にかけてのバリューチェーンを拡充します。

社会的課題解決に向けた取り組み

電気自動車の普及を支える二次電池の製造を支援

経済発展に伴い大気汚染が深刻化する中国では、環境に配慮した電気自動車の導入が進められている一方で、そのキーデバイスの一つである二次電池の供給が不足するという事態が生じています。

住友商事グループの住商メタレックス（株）は、複数の設備メーカーとタイアップし、日本製設備を用いた二次電池製造ラインを構築するために必要な、個別設備購入、設備の連結・調整といった業務を行うことで最適な製造ライン構築を支援し、中国での安全で効率的な二次電池製造に貢献しています。



二次電池を搭載したEVバス（電動バス）

金属

主要分野の概況

鋼材分野

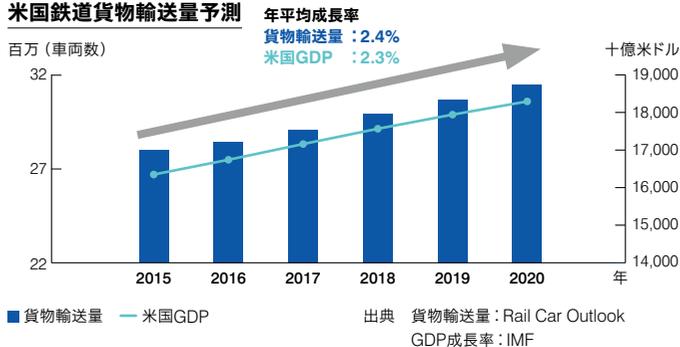


鋼材加工を行う東莞頂鋒金属制品有限公司 外観

機会とリスク

鋼材は多様な用途があり、例えば、新興国での鉄道インフラ整備・先進国でのモーダルシフトにより鉄道関連向け鋼材（レール、車輪、車軸）は安定的な需要増加が見込まれるとともに、安全性への意識向上から、信頼性の高い部材やメンテナンスへのニーズも高まっています。一方、中国を震源地とする鋼材供給過剰問題、その結果としての世界各国での通商問題がリスクとなっています。

米国鉄道貨物輸送量予測

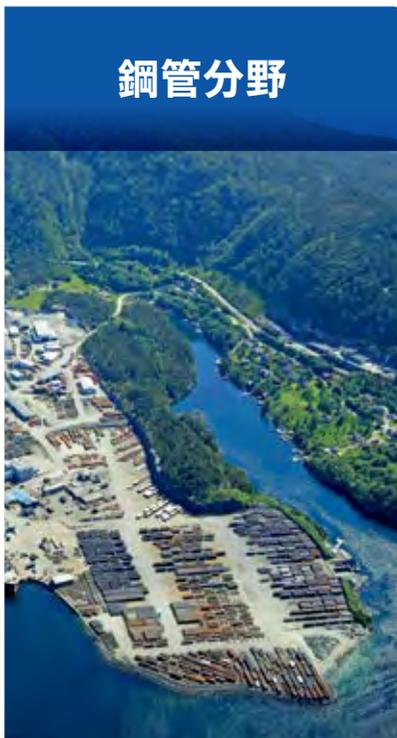


米国の鉄道貨物輸送量は、石炭輸送量の減衰の影響を受け、足元は停滞しているものの、中長期的に見て緩やかな人口増と米国GDPの増加に伴い、堅調に推移するものと推測します。鉄道用資機材のマーケット環境としても、引き続き堅調に成長する市場と考えます。

成長戦略

新興国を中心に世界13カ国で展開する32社のスチールサービスセンター事業を基盤として、多様な鋼材トレードから新たなシナジーを追求します。特に、鉄道分野では信頼性の高い部材の供給に加えてメンテナンスにも事業領域を拡大し、自動車関連分野では、グローバルでの自動車生産拠点に張り巡らせた加工拠点を通じた集中購買機能の強化に取り組みます。

鋼管分野



鋼管在庫ヤード(ノルウェー)

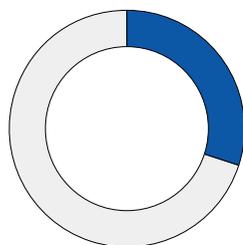
機会とリスク

エネルギー需要は今後も堅調に推移すると思われる、石油・ガスの開発や輸送に使われる鋼管需要も中長期的に回復・増加基調に戻ると見込んでいます。現在の油価低迷は、事業買収による新規事業への参入機会になる可能性がある一方、石油・ガス業界の事業モデルの変化や、合従連衡による業界構造そのものの変化を生じさせるリスクがあります。

成長戦略

北海、中東、CIS、アジア大洋州、北米などの主要産油国・地域で、信頼性の高いサプライヤーが製造する高品質な鋼管を、当社ならではの技術サービス・物流サービスとともに供給し、石油・ガスの経済的かつ安定的な生産に貢献していきます。また、油井周辺で使われる機器やサービスに関連する事業を開発し、ビジネス基盤の拡充にも努めていきます。

米国市場の当社シェア



当社は傘下の大手油井管問屋を通じて、世界最大の油井管市場である米国で3割程度のシェアを有し圧倒的な存在感でビジネスを展開しています。2013年にはEdgen Groupも加わり、バリューチェーンをさらに拡大し幅広い顧客ニーズに応える体制を整え、エネルギー関連分野の発展に貢献しています。

非鉄金属 製品分野

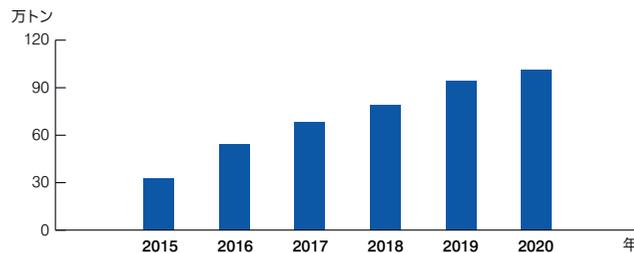


マレーシアPress Metal アルミ製錬事業

機会とリスク

世界各地域で高まる燃費規制に対応するため自動車軽量化へのニーズは引き続き強く、自動車用アルミ板が今後も積極的に採用されていく見込みで、米国及び欧州を中心に、その需要は大幅に増加すると予測されています。一方で、中国産アルミ製品との競合激化やアルミ地金の原料となるボーキサイト・アルミナの安定供給確保といったリスクがあります。

北米・アルミ自動車材需要予測



燃費規制の厳格化に対応する自動車軽量化が求められており、自動車用アルミ板の需要拡大が見込まれます。最大需要地の米国では、30万トン程度の需要（2015年）が2020年頃には100万トン強へ急拡大すると予測され、当社はアルミ圧延会社に参画するとともに自動車用アルミ板の表面処理事業にも進出して、伸長する需要に対応していきます。

成長戦略

国内トップクラスを誇るアルミ地金販売実績を基盤として、グローバルプレーヤーとの関係を強化し、戦略を共有しつつ、コスト競争力のあるバリューチェーンを拡充します。川上では、マレーシアでのアルミ地金製錬事業を推進し、川中の圧延分野では北米での事業展開に加え、自動車用アルミ板ボディ材の製造事業にも参画し、成長するアルミ需要を捕捉します。

プロジェクト紹介

中長期的な成長が見込まれる自動車市場への鋼材供給

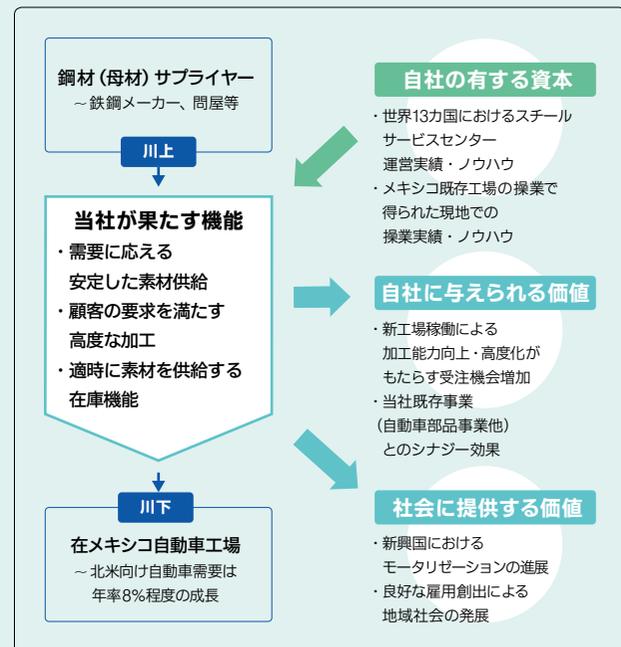
メキシコの自動車生産台数は、メキシコ国内及び主要輸出先の米国における自動車需要が堅調に推移することにより、2020年までの平均で毎年8%ほどの成長が見込まれています。自動車生産に必要な自動車用鋼板・部材向けの鋼材需要も旺盛で、加工供給能力の強化が求められています。

住友商事グループが100%出資するメキシコのスチールサービスセンター、Servilamina Summit Mexicana S.A.de C.V (SSM) は、この旺盛な需要に応えるために、第三工場の建設を開始しました。第三工場の稼働開始により、加工供給能力を向上させるとともに製品の高付加価値化や倉庫機能の提供も行うなど、顧客の多様なニーズにより一層応えることで、収益性を向上させていきます。



SSM第三工場の完成予想図

価値を生み出すビジネスモデル



輸送機・建機

主要分野

- 船舶・航空宇宙・輸送インフラ
- 自動車
- 建設機械

組織名

- 輸送機・建機業務部
- 船舶・航空宇宙・車輛事業本部
- 自動車事業第一本部
- 自動車事業第二本部
- 建設機械事業本部



目指す姿

取り巻く環境の変化を先取りし、
事業領域を柔軟に変化・拡大させながら、
持続的な成長を実現していきます。

全ての事業領域で、業界トップを目指します。
柔軟な発想でイノベーションを追求し、新たな価値創造に挑戦します。
地域に根差したビジネスを展開し、国・社会・産業の発展に貢献します。

日高 直輝

輸送機・建機事業部門長

船舶・航空宇宙・輸送インフラ分野

- ・国内トップクラスの総合リース事業
- ・世界トップクラスの航空機リース事業／交通輸送ビジネス／造船業

自動車分野

- ・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

建設機械分野

- ・長年のハンズオン経営で培ってきた事業経営ノウハウと各地域に抱える現地経営者

強み

船舶・航空宇宙・輸送インフラ分野

- ・船舶事業のポートフォリオ入替
- ・総合リース事業／航空機リース事業の基盤拡大
- ・鉄道インフラ事業の推進

自動車分野

- ・技術革新がもたらす新しいクルマ社会に対応した事業革新

建設機械分野

- ・新興国市場での事業基盤の強化・拡大

チャレンジ

船舶・航空宇宙・輸送インフラ分野

- ・新興国における、航空機・鉄道旅客の増加

自動車分野

- ・新興国を中心としたモータリゼーションの進展
- ・自動運転、IoT等、新しいクルマの技術革新がもたらす新規ビジネス

建設機械分野

- ・世界的な人口増と都市化の進展による工事需要の増加

機会

船舶・航空宇宙・輸送インフラ分野

- ・中国経済の成長鈍化に伴う海上荷動き減少

自動車分野

- ・地政学的な市場リスク

建設機械分野

- ・サイクリカルな市場動向

リスク

業績ハイライト (億円)

	2014年度	2015年度	2016年度予想
売上総利益	1,836	1,755	1,520
営業活動に係る利益	184	243	-
持分法による投資利益	317	313	-
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	406	734	430
基礎収益	514	507	-
資産合計	17,564	15,085	-

2015年度の実績

航空機リース事業や、北米、日本における建機レンタル事業が堅調に推移したほか、インドネシアで自動車金融事業再編に伴う株式売却益及び評価益を計上したこと等により、当期利益は前年度比328億円増益の734億円となりました。

欧州 CIS

- 自動車ディストリビューター
- 自動車ディーラー
- タイヤ卸売・小売
- ▲ 建機ディーラー
- 自動車販売金融

東アジア

- 自動車部品製造
- 自動車ディーラー
- ▲ 建機ディーラー

国内

- オートリース
- EV関連
- 自動車部品製造
- ▲ 総合建機レンタル
- 総合リース
- 造船

米州

- 完成車製造
- 自動車部品製造
- 自動車ディーラー
- タイヤ卸売・小売
- ▲ 総合建機レンタル
- ▲ 建機ディーラー
- 航空宇宙関連
- 鉄道・輸送プロジェクト

中東アフリカ

- 自動車ディストリビューター
- タイヤ卸売・小売
- 自動車販売金融
- ▲ 建機ディーラー

アジア太平洋

- 自動車販売金融
- 自動車ディストリビューター
- 自動車ディーラー
- オートリース
- 自動車部品製造
- タイヤ卸売・小売
- ▲ 農機ディストリビューター
- ▲ 建機ディーラー
- 総合リース
- 鉄道・輸送プロジェクト

その他(グローバル展開)

- 航空機リース
- エンジンリース
- 保有船
- ▲■ 各種トレード

- : 自動車分野
- ▲ : 建設機械分野
- : 船舶・航空宇宙・輸送インフラ分野
- 赤 : 製造領域
- 緑 : 販売・サービス領域
- 青 : ファイナンス・アセット領域

グローバルポートフォリオ

目指す姿に向けての戦略

- 「販売・サービス」「製造」「ファイナンス・アセット」という3つのコア事業領域において、既存事業の収益力強化と、新規事業への取り組みを進めます。
- ビジネス環境を見極め、中長期的視点から、メリハリの利いたリソースの配分を行います。
- 全社組織間連携、グローバルパートナーとの協業を強化し、新規事業領域にも挑戦します。
- ハンズオン、現場主義を実践できる、グローバル人材の育成を進めます。

2015年度の総括

インドネシア自動車金融事業では、持続的拡大とさらなる成長戦略推進のため、PT OTO Multiartha、及びPT Summit Oto Financeの資本再編を行いました。三井住友ファイナンス&リース(株)は、国内の底堅いリース需要を取り込むべく米国GEグループから日本のリース事業を買収しました。鉄道事業では、タイ政府が進める大規模鉄道建設、レッドラインプロジェクトを受注しました。既存事業では、米国建機レンタル、国内自動車リース等が堅調に推移しました。

BBBO2017における成長戦略

自動車・建機の販売・サービス領域では、既存事業の強化と新市場への参入を実現します。また米国タイヤ事業の再生プランを着実に遂行します。ファイナンス・アセット領域では、航空機リース、エンジンリース、自動車リース、自動車ファイナンス、建機レンタル等において、戦略的資金投入と回収を実践します。製造領域では、自動車・航空機部品分野での新規事業に取り組みます。また、新たな価値創造のため、組織間連携、パートナー戦略を推進します。

社会的課題解決に向けた取り組み

ジャパンチャージネットワークによる電気自動車充電器整備事業

低炭素社会の実現に向けた電気自動車の普及には、各車両に電気を供給する充電器の整備が不可欠です。当社は、ジャパンチャージネットワーク(株)を通じ、電気自動車の黎明期から充電インフラの拡充にフロントランナーとして取り組んでおり、充電器の設置や管理・運用を通じて、環境配慮型自動車の普及と、豊かな環境未来社会の実現を目指します。



ジャパンチャージネットワークが設置した急速充電器の一例(美濃加茂SA)

主要分野の概況

船舶・航空宇宙・輸送インフラ分野



© BOEING



© AIRBUS

航空機リース事業で活躍予定の最新鋭機体

機会とリスク

航空機リース事業では新興国の成長に伴う旅客数の増加や格安航空（LCC）の普及などを背景に、安定した伸びが見込まれます。リース事業では、海外市場での取り組みが期待されます。

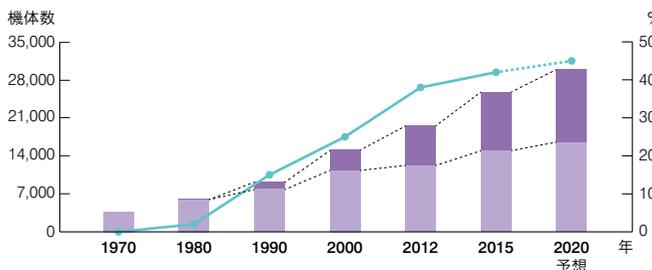
海運・造船市況は低迷しており、目下市況の動向を注視しています。

アジアを中心に都市鉄道や高速鉄道の整備事業が数多く計画されており、事業機会が拡大しています。

成長戦略

航空分野では、SMBC Aviation Capital（SMBC AC）の航空機リース事業を一層拡大させつつ、エンジンリース等周辺事業を推進しシナジーを追求します。リース事業では、海外を含む顧客基盤の拡大とビジネスの高度化に注力します。船舶事業は、船舶トレード・保有船事業・（株）大島造船所の造船事業を軸とし、安定した収益の確保を目指します。交通・輸送インフラでは、鉄道EPC案件の新規受注と円滑な契約履行に努めます。

世界の航空機に占めるリース機体



旺盛な旅客需要に基づく民間航空機市場の成長を背景に、航空会社にとってフレキシブルな調達手段である航空機リース市場は、順調に成長を続けています。SMBC ACでは、世界第3位の機体保有・管理数を持ち、グローバルにビジネスを展開しています。

■ リース機体 ■ 各社自社機 — リース比率

自動車分野



成長を続けるインドネシア4輪、2輪市場

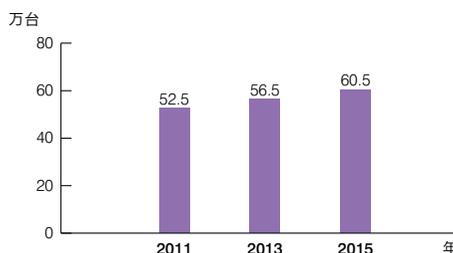
機会とリスク

新興国を中心に自動車需要は長期安定的な増加が見込まれ、部品・完成車製造、販売流通、サービス、金融と全ての事業領域での成長が期待されます。また、環境問題等を背景とした軽量化や代替燃料等への対応、自動運転やIoTといった新たなニーズへの提案など、ビジネス機会はますます拡大しています。一方で、一部地域では政情不安等の地政学リスクが懸念されます。

成長戦略

アジアを中心とした自動車金融事業は、その周辺領域を含めた総合金融サービス事業化への多角的発展を進めます。オートリースを核としたモビリティサービス関連では、「新しいクルマ社会」へのさまざまな提案・ソリューションを提供していきます。部品・完成車製造事業、自動車・タイヤの販売流通・サービス事業では、世界各地で既存事業の拡充と、新規ビジネスへの挑戦を継続します。

住友三井オートサービス成長推移



■ SMASグループ車両保有管理台数

国内最大手のオートリース会社、住友三井オートサービス（株）（SMAS）グループは、全世界で約60万台のリース車両（連結合計）を保有管理しています。SMASグループは、安全・環境対応型の車両や車載機器を提供するなど、お客様へのサービスの高度化を追求しつつ、海外展開を加速させていきます。

建設機械分野



カナダSMS-Eの現場技術者による建機診断

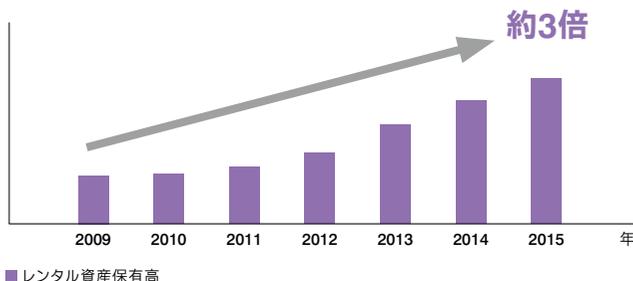
機会とリスク

世界の建設機械需要は、人口増加や都市化率の進展などを背景に中長期的には着実な成長が見込まれます。

足元での建機新車販売需要は低迷が続くものの、機械の修理・メンテナンス需要は底堅く、質の高いプロダクトサポート体制を誇る当社にとり顧客満足度向上の良い機会と捉えています。

また、建機のレンタル化率が先進国を中心に伸びており、レンタルビジネスの拡大も期待できます。

米国建機レンタル事業



当社は、世界最大の建機レンタル市場である米国において、2009年にSunstate Equipmentに資本参加しました。同市場の成長性を見込んでの投資でしたが、当初の目論見どおり、同社は現在まで着実にレンタル資産を積み上げながら順調に収益を拡大しています。

プロジェクト紹介

官民一体となった日本連合のタイ鉄道案件受注

近年、タイでは道路渋滞や大気汚染が深刻な問題になっており、低炭素社会かつ大規模輸送を実現する交通インフラの構築が求められています。2016年3月、三菱重工業（株）、（株）日立製作所と当社のコンソーシアムは、バンコクにおける鉄道案件レッドラインプロジェクト向けに130両の車輛供給を含むシステム建設一式（土木を除く）を受注しました。世界での豊富な受注実績に裏打ちされた当社の機能を確実に発揮し、プロジェクト価値の最大化に努めます。

また、本案件では、日本政府からタイ政府に供与される円借款で建設費の一部を賄い、官民一体となった日本連合の取り組みにより、質の高いインフラ輸出を行うことで同国の持続的な成長に貢献します。

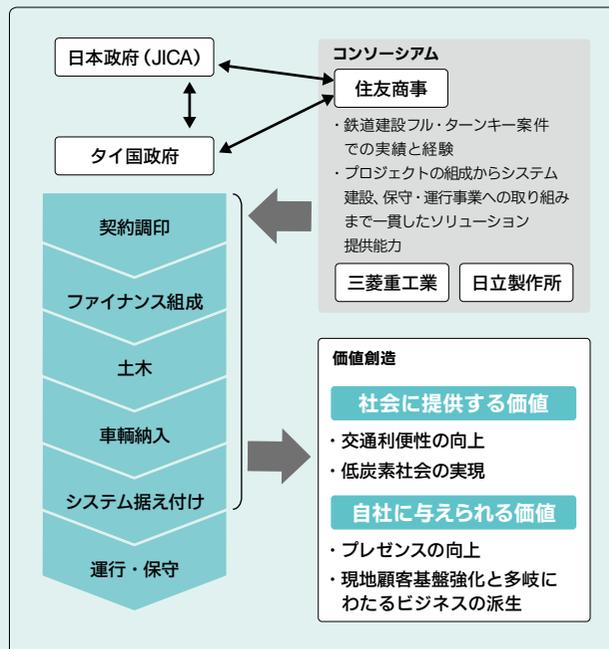


タイ・バンコクレッドライン



レッドライン路線図

価値を生み出すビジネスモデル



環境・インフラ

主要分野

- 環境・インフラプロジェクト
- 電力インフラ
- 物流保険

組織名

- 環境・インフラ業務部
- 環境・インフラプロジェクト事業本部
- 電力インフラ事業本部
- 物流保険事業本部



目指す姿

市場ニーズに応じたインフラ事業の拡大と物流機能の拡充を通じ、社会の発展に貢献するとともに、長期安定的な収益基盤の拡大を目指します。

兵頭 誠之

環境・インフラ事業部門長

経験・実績に裏打ちされたプロジェクト組成・推進力

インフラ事業

- ・ 設計から建設、事業の開発から運営に至るプロジェクトマネジメント能力、業界ネットワーク

物流保険／海外工業団地

- ・ グローバルで多様な商材の物流経験、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

強み

多様な人材がリーダーシップを発揮する組織づくり

- ・ 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目指す

チャレンジ

「環境保全と経済性の両立」で成長機会の創出

インフラ事業

- ・ 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、国内電力小売市場の自由化に伴う事業機会の拡大

物流保険／海外工業団地

- ・ 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

機会

不確実な環境変化への俊敏な対応

- ・ 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

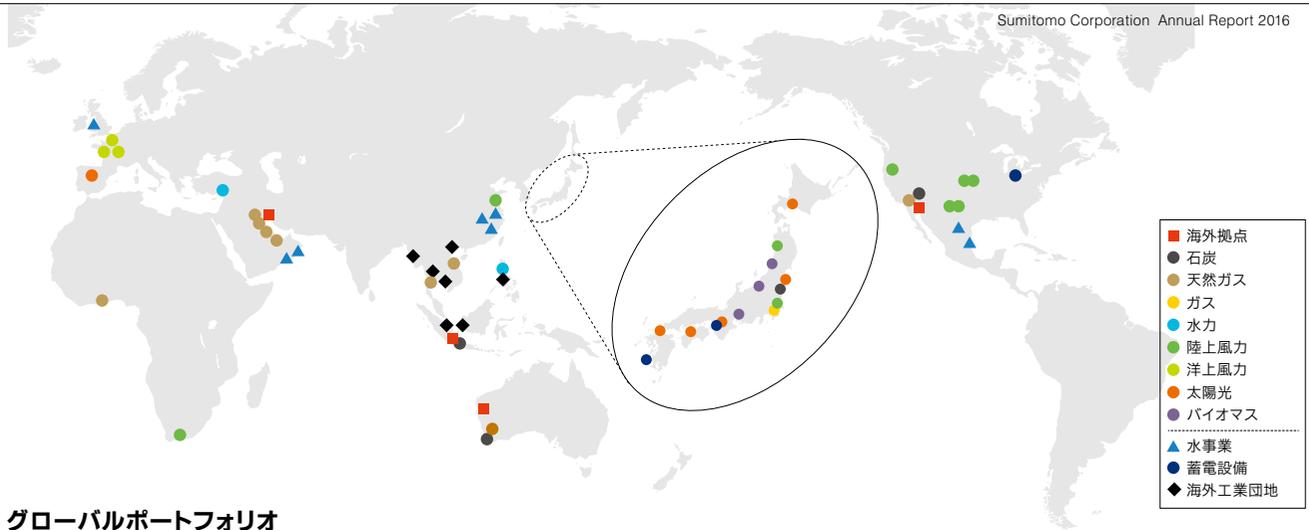
リスク

業績ハイライト (億円)

	2014年度	2015年度	2016年度予想
売上総利益	645	568	660
営業活動に係る利益	205	150	-
持分法による投資利益	53	101	-
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	229	256	330
基礎収益	175	196	-
資産合計	5,972	5,602	-

2015年度の実績

当期利益は、国内電力販売事業において電力卸売価格低迷の影響があったものの、インドネシアでのタンジュン・ジャティB (TJB) プロジェクトをはじめとする海外電力ビジネスが堅調に推移したほか、国内外再生可能エネルギー分野におけるバリュー実現があったことなどにより、前年度比27億円増益の256億円となりました。



グローバルポートフォリオ

目指す姿に向けての戦略

収益の柱

- **海外電力ビジネス（発電事業／発電所建設EPC）**
アジア、中東、米州、サブサハラにおける電力ビジネスの拡充
- **海外再生可能エネルギー発電事業**
各国インセンティブ制度に呼応した新規案件の開発
洋上風力発電分野を中心に事業拡大
戦略的な資産の入替
- **国内電力事業**
競争力ある電源の追加確保、小売販売規模拡大

- **物流保険／海外工業団地ビジネス**
既存事業拡大と継続的な新規事業の開発
機能高度化、高付加価値事業のグローバル展開

- **国内機電ビジネス**
海外展開する日系企業の需要取り込み

育成ビジネス

- **水事業**
- **蓄電事業**

2015年度の総括

海外電力ビジネスでは、クウェート、ガーナの複合火力発電事業の建設が進捗、モザンビーク、タンザニアのEPC案件が着工したほか、TJB 5/6号基拡張事業の長期売電契約を締結しました。また、ベルギー洋上風力発電事業や、山形県酒田市のバイオマス発電所の建設を開始したほか、ミャンマー工業団地及び団地内物流事業会社が開業、オマーン海水淡水化事業も商業運転を開始しました。また、戦略的な資産入替として、国内外再生可能エネルギー分野におけるバリュー実現を行いました。

BBBO2017における成長戦略

海外電力ビジネスでは、アジア、中東、米州など豊富な実績と深い知見を有する地域に重点的に取り組むとともに、サブサハラなど新興市場での案件開発に注力します。海外再生可能エネルギー発電事業では、欧州の洋上風力発電を中心とした事業基盤拡大と、戦略的な資産入替に注力します。

国内電力販売事業では、競争力のある自社電源の拡充と、小売販売規模拡大に取り組めます。物流保険／海外工業団地ビジネスでは、既存事業の拡大・機能高度化、新規案件開発に取り組めます。

社会的課題解決に向けた取り組み

サブサハラにおける発電所建設

経済発展が進み、人口増加が著しいアフリカ・サブサハラ諸国では近年、電力不足が深刻化しています。当社は、2016年2月にモザンビーク、同3月にタンザニアで、いずれも両国において初となる天然ガス火力発電所の建設工事を開始しました。現地の天然ガスを利用する、最先端の高効率発電設備を導入し、逼迫した電力需給の解消と地域の発展に貢献します。



タンザニア・キネレジ天然ガス焼き複合火力発電所完成予想図

主要分野の概況

環境・インフラ プロジェクト分野



ベルウィンド洋上風力発電所（ベルギー）

機会とリスク

風力発電や太陽光発電事業といった再生可能エネルギー発電分野では、一部先進国で導入優遇政策の調整が見られるものの、低炭素社会の実現に向け、今後も普及促進の流れは続くものと考えます。

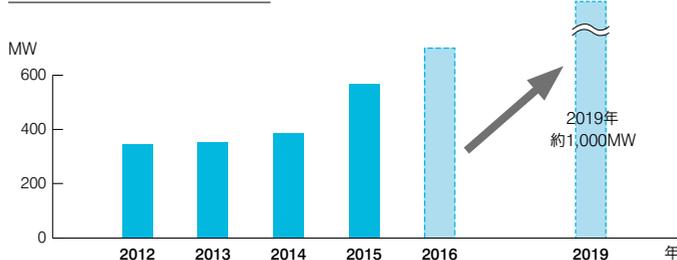
国内電力販売事業では、電力自由化に伴い、新規顧客獲得の機会が到来していますが、一方で、新規参入業者が相次いでいることによる競争の激化が想定されます。

成長戦略

海外再生可能エネルギー事業では、欧州洋上風力発電を中心とした新規優良資産の積み増しと、既存アセットのバリュー実現による成長サイクルを推進します。

国内電力販売事業では、建設中のバイオマス発電所を着実に立ち上げるなど、競争力のある自社電源拡充に取り組むとともに、ケーブルテレビ事業会社のJ:COMと密に連携し、小売販売規模の拡大を目指します。

国内電力事業 契約電力推移



国内の電力小売市場は2000年3月の部分自由化を皮切りに、段階的に市場開放が進められ、2016年4月の全面自由化に至りました。当社は2001年にサミットエナジー(株)を設立し、同市場に参入以来、着実に販売規模・事業基盤を拡大してきました。その中で蓄積してきた経験・ノウハウを活かし、さらなる飛躍を目指します。

電力インフラ分野



アズール・ノース発電・造水プロジェクト（クウェート）

機会とリスク

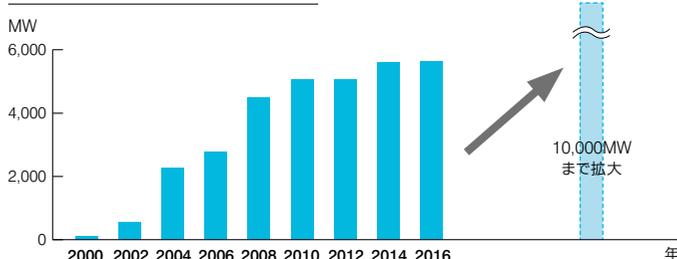
新興国の人口増加や急速な経済成長を背景に、電力需要は今後も継続的に増加することが想定されます。一方、COP21でのパリ協定の成立など、世界的に低炭素社会実現への気運が高まる中、石炭火力案件に対する公的ファイナンスの動向など、規制変更には注視が必要です。また、中国のインフラ投資加速の流れなどを受け、新規案件受注の競争激化が予想されます。

成長戦略

日本の技術による高効率発電所など「質の高いインフラ」輸出を行うことで、低炭素社会の実現に貢献しながら、新興国での安定的な電力供給を通じた事業基盤の拡大を目指します。

さらに、アジア、中東、サブサハラを中心としたエリア戦略を展開し、顧客とのパートナーシップを構築することで、さらなる受注機会の創出につなげます。

海外発電事業持分発電容量推移*



当社は2000年より海外での発電事業の取り組みを本格的に開始し、現在に至るまで着実に事業基盤を拡大してきました。足元の持分発電容量は約5,600MWに達し、次のステップとしてこれを10,000MWまで拡大すべく、さらなる案件開発を進めるとともに、発電資産の効率的運営のための人材育成にも注力します。

*再生可能エネルギーを除く

物流保険分野



タンロン工業団地（ベトナム）

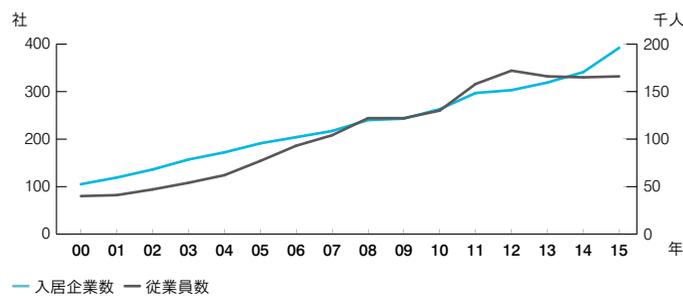
機会とリスク

TPPをはじめとするEPA発効による域内物流の活性化や新興国の経済成長に伴い、物流・海外工業団地の需要は今後、長期的な拡大が予想されます。一方で、中国の市場停滞や、新興国の景気減退などが、企業の海外進出に与える影響について注視していきます。また、当社グループにおけるビジネスの大型化・複雑化に伴い、より高度な物流・保険機能が求められています。

成長戦略

海外工業団地ビジネスでは、既存工業団地の拡張及び機能高度化を進めるとともに、インドやベトナムなど新興国における新規案件の開発により、収益基盤の拡大を目指します。また、総合商社のグローバルかつ多様な商材の物流経験と、保険リスクマネジメントのノウハウを活かし、当社グループ全体の事業価値向上に貢献するとともに、自らの収益創出とさらなる機能の高度化に注力します。

海外工業団地入居企業及びその他従業員数推移



海外工業団地ビジネスでは、アジアにおける日系企業のモノづくりを支えるのみならず、現地での大きな雇用創出を伴うこと、また周辺環境の整備や発展を促すことで、地域における人々の生活の質の向上と豊かさの実現に貢献しています。

プロジェクト紹介

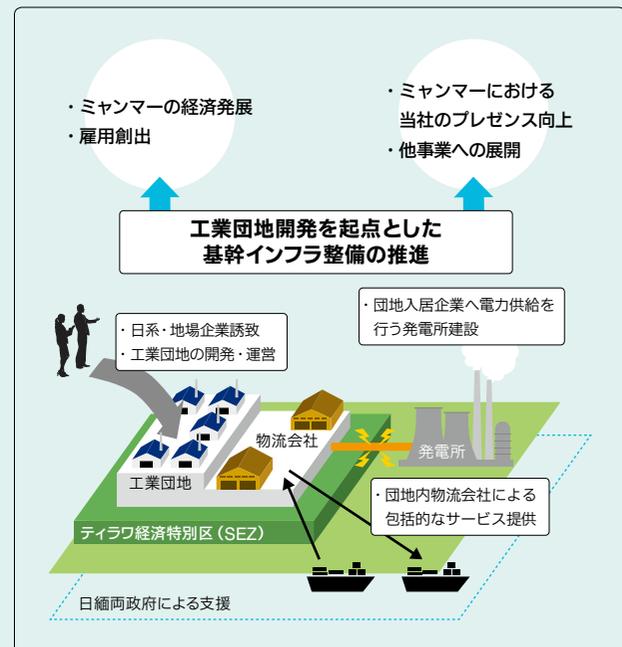
ミャンマー・ティラワ経済特別区におけるインフラ事業

現在、ミャンマーでは社会・産業インフラの整備が喫緊の課題となっています。2011年のミャンマー民政移管後、当社はいち早く同国での事業活動を開始し、2013年にティラワ経済特別区（SEZ）の工業団地開発事業に参画しました。日緬官民共同で取り組む本プロジェクトにおいて、当社は主導的な立場で建設を推進し、2015年9月に開業を迎えました。また、日系物流会社と共同で同団地内に物流会社を設立、SEZ進出企業に対する包括的な物流サービスを提供しているほか、SEZ隣接地においてガスタービン火力発電所の建設工事も進めています。当社はこうした基幹インフラ整備の取り組みを通じ、地域の産業振興と経済発展に貢献していきます。



ティラワ経済特別区ゾーンAメインゲート

価値を生み出すビジネスモデル



メディア・生活関連

主要分野

- メディア・ネットワーク
- リテイル・食料
- 生活資材・不動産

組織名

- メディア・生活関連業務部
- メディア事業本部
- ネットワーク事業本部
- 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
- 総合建設開発部



目指す姿

多様な消費・生活関連事業をグローバルで展開し、
新たなライフスタイルを創造します。

井村 公彦

メディア・生活関連事業部門長

メディア・ネットワーク分野

- ・ケーブルテレビ市場No.1シェアを持つJ:COM
- ・SCSK、(株)ティーガイアが持つ顧客ネットワーク

リテイル・食料分野

- ・サミット、トモズ、ショップチャンネル等の運営を通じて培った小売事業ノウハウ

生活資材・不動産分野

- ・オフィス、商業、住宅等フルラインナップの国内不動産
- ・国内シェアトップクラスの建材関連事業会社群
- ・大規模森林資源の保有

強み

メディア・ネットワーク分野

- ・ミャンマー通信事業における顧客満足度のさらなる向上

リテイル・食料分野

- ・食料ビジネス収益基盤の拡大

生活資材・不動産分野

- ・バイオマス燃料製造事業の確立
- ・さらなる森林資源の拡充
- ・人口減少に伴う建材国内需要縮小及び不動産マーケットへの対応

チャレンジ

メディア・ネットワーク分野

- ・電力小売自由化
- ・ICT化の進展

リテイル・食料分野

- ・Eコマース市場の成長
- ・新興国における食の多様化、高級化

生活資材・不動産分野

- ・東京五輪開催による不動産・建設資材の需要増
- ・中国での天然林伐採禁止による木材需要の拡大
- ・再生可能エネルギー拡大に伴うバイオマス需要の増大

機会

メディア・ネットワーク分野

- ・有料放送・固定ブロードバンド事業の競争激化
- ・モバイル業界の構造変化

リテイル・食料分野

- ・農業における天候リスク
- ・経済環境悪化等による消費マインドの低下

生活資材・不動産分野

- ・森林価格高騰
- ・不動産マーケットの過熱化

リスク

業績ハイライト (億円)

	2014年度	2015年度	2016年度予想
売上総利益	2,390	2,546	2,600
営業活動に係る利益	447	556	-
持分法による投資利益	401	442	-
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	571	648	660
基礎収益	578	708	-
資産合計	17,627	17,350	-

2015年度の実績

J:COM、SCSK、ショップチャンネルなど国内主要事業会社や、不動産事業が堅調に推移したことに加え、国内外不動産におけるバリュー実現もあったことから、当期利益は前年度比77億円増益の648億円となりました。



目指す姿に向けての戦略

収益の柱

- メディア・ICT・リテイル分野（J:COM、SCSK、ショップチャンネルなど）のさらなる基盤強化
- ミャンマー通信事業のオペレーションの高度化・競争力強化
- 食料事業基盤の強化
- 木材資源事業における収益基盤の拡大
- オフィス、商業、住宅、不動産金融等の総合的不動産事業（国内外）

育成ビジネス

- メディア・ICT・リテイル分野において国内で成功した事業のアジアをはじめとした新興国等での展開
- 固形バイオマス燃料関連

2015年度の総括

2016年3月にショップチャンネルの資本再編を行い、J:COM 50%、当社45%、KDDI 5%の体制となりました。各社の連携・シナジー発揮により、J:COM及びショップチャンネルのさらなる収益拡大に取り組めます。

ミャンマー通信事業では、通信エリア、品質、顧客サービスNo.1を目指し、基地局建設や販売店網整備を進めました。

生活資材・不動産分野においては、ブラジルでのバイオマス燃料製造事業への参画や、銀座複合開発プロジェクトなど、事業基盤の強化に取り組んでいます。

BBBO2017における成長戦略

国内では、主要事業会社をはじめとする既存事業のさらなる収益基盤の拡大・強化を進めるとともに、既存事業で培ったノウハウ・強みを、長期的な視点でグローバルに展開することで、収益拡大を図ります。

また、当部門の強みであり、収益基盤を支えるJ:COM、SCSK、ショップチャンネル、サミット、不動産事業の5つの中核事業を中心に、部門内のさまざまな事業群との連携をさらに強化・拡大し、一層の収益拡大を果たすべく各事業の価値向上を図ります。

社会的課題解決に向けた取り組み

持続可能な森林経営に着手

当社は、ロシア極東において約276万haにも及ぶ林区を保有するチェルネイレ社に出資を行い、総合林産事業に取り組んでいます。貴重な森林資源を絶やすことなく未来永劫続く事業にするため、リボンカッティング方式を採用しています。親木を残して種子が育つ環境を維持する本方式で、サステナブルな森林を維持していきます。



ライン状に木を残すリボンカッティング方式を採用

主要分野の概況

メディア・ネットワーク分野



ミャンマー通信事業の販売店

機会とリスク

放送・通信業界ではスマートフォンやタブレットの普及、インターネットの高速化・低価格化など、ユーザーのライフスタイル・市場環境の変化が進行しています。

また、IoTをはじめとするさまざまな産業におけるICT活用の広がりや、電力小売自由化などの規制緩和により、新たなビジネスチャンスが拡大しています。

成長戦略

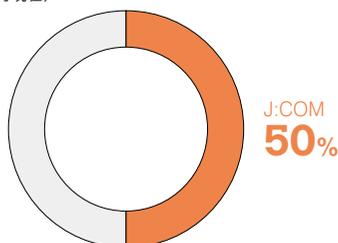
国内では、業界トップレベルの事業であるJ:COMやSCSKを中心として部門間における連携を推進し、収益基盤の拡大を図ります。

また、国内におけるメディア事業や新興国での通信事業で培ったノウハウをグローバルに展開します。

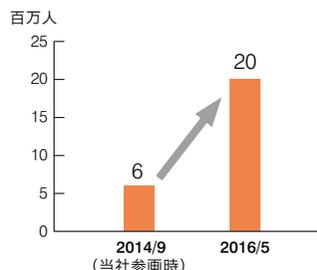
ミャンマー通信事業では、激化する顧客獲得競争に打ち勝つべく、通信サービス品質の向上や、販売店網の拡大、モバイルマネーなど付加価値サービスの提供に取り組みます。

国内有料ケーブルテレビ市場

(2015年9月現在)



ミャンマー通信事業 加入者数



リテイル・食料分野



食品スーパー「サミット」の生鮮品売場

機会とリスク

消費者のライフスタイルは絶えず変化しており、テレビ通販や食品スーパーをはじめとしたリテイル事業において、購買行動の変化への対応が必要となります。

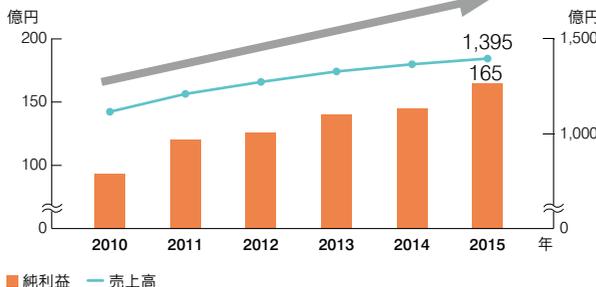
また、アジア等新興国における経済成長、人口増加を背景に、食料の安定確保・供給は、世界共通の課題として認識されており、増大する需要への対応が求められています。

成長戦略

ショップチャンネルにおいては、J:COM及びKDDIとの資本再編を通じて、事業基盤をさらに強固にするとともに、シナジー創出に向けた取り組みを加速します。

食料事業においては、強みであるバナナ事業や、製粉・製糖・食肉事業など、食料バリューチェーンにおける取り組みを強化し、最適なポートフォリオの構築を目指します。

ショップチャンネルの売上高・純利益推移



スマイルによる

バナナの国内輸入シェア*

(2015年暦年ベース)



*スマイル調べ

生活資材・不動産分野



銀座エリア最大級の複合開発プロジェクト

機会とリスク

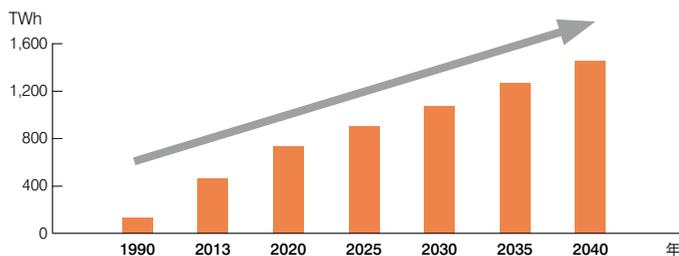
東京五輪開催に向け、都心部の不動産需要は堅調に推移することが予想されます。一方で、不動産マーケットの過熱化による用地取得競争の激化が長期化しています。

生活資材分野においては、環境配慮に対する気運の高まりから、世界的に発電用バイオマス燃料への注目が高まっています。また、東京五輪に向けた国内での、建材に対する底堅い需要が見込まれます。

成長戦略

不動産事業においては、国内で培った総合不動産のノウハウを活かし、米国やアジアでの事業拡大を目指します。国内においては、戦略エリアにおける優良資産を積み増すとともに、ビル・商業・住宅に続きノンアセットビジネスを強化します。生活資材事業では、組織間連携を活かした、建材・セメントの収益基盤強化とグローバルなバイオマス燃料需要に対応した製造事業を展開します。

世界バイオマス発電量の推移及び予測



プロジェクト紹介

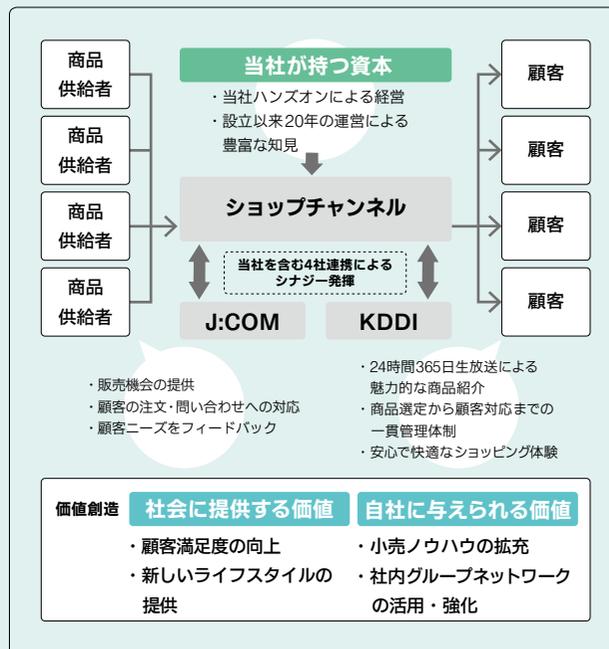
テレビ通販事業の資本再編

当社は、1996年からショップチャンネルを通じて、日々変化する消費者のニーズに対応したテレビ通販事業を展開しています。2016年3月には、ショップチャンネルの株式をJ:COMが50%、KDDIが5%取得するなどの資本再編を行い、当社、J:COM及びKDDIの新たな提携関係を構築しました。この提携関係のもと、ショップチャンネルとJ:COMにおいて、相互の顧客に対する営業活動やプロモーション活動を行うことにより、新たな顧客を開拓し、両社の事業拡大を図ります。このように、当部門では、傘下の各事業領域の強みを活かすとともに、連携をより一層強化してサービスや事業の開発に取り組み、顧客満足度の向上と収益拡大につなげます。



(左上) 運営局の一つであるJ:COM湘南の局舎
(右下) ショップチャンネル放送画面 (イメージ)

価値を生み出すビジネスモデル



資源・化学品

主要分野

- 資源・エネルギー
- 化学品・エレクトロニクス

組織名

- 資源・化学品業務部
- 資源・エネルギー プロジェクト管理部
- 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



目指す姿

資源・エネルギー分野ではリスク分散の効いた優良なポートフォリオの構築、化学品・エレクトロニクス分野では、付加価値の高い事業の展開を目指します。

藤田 昌宏

資源・化学品事業部門長

資源・エネルギー分野

- ・ 優良な鉱山及び石油ガス権益の保有
- ・ 鉱山採掘及び経営参画の実績、さらにはそれらを通じた経験・知見の蓄積
- ・ グローバルな顧客や事業パートナーとの安定的な関係

化学品・エレクトロニクス分野

- ・ 長年のトレードで培ったグローバルな顧客基盤と専門性
- ・ 高度な製造技術、徹底した品質管理、サプライチェーンマネジメントが求められる基板実装事業（EMS）

強み

資源・エネルギー分野

- ・ 仕掛中案件の早期完工、収益化
- ・ 既存事業の継続的なコスト削減による競争力の強化

化学品・エレクトロニクス分野

- ・ 石化・農薬・医薬分野における新規事業案件の早期収益化
- ・ グローバルニッチな高付加価値化学品分野への参入

チャレンジ

資源・エネルギー分野

- ・ 経済の持続的成長に伴う中長期的な鉱物資源・エネルギーの需要拡大
- ・ 既存資産との入替を基本とした、コスト競争力の高い生産中権益の獲得を慎重に検討

化学品・エレクトロニクス分野

- ・ アジア・南米を中心とした新興国の人口増加と経済発展に伴う新規ビジネスの獲得
- ・ 省エネ・省資源に関連するEMSバリューチェーンの拡大・高度化

機会

資源・エネルギー分野

- ・ 中国・新興国の経済成長鈍化に伴う需要低迷と資源価格低迷
- ・ 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における法制度変更等のカントリーリスク

化学品・エレクトロニクス分野

- ・ 新興国での経済成長鈍化と通貨安
- ・ 天候など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

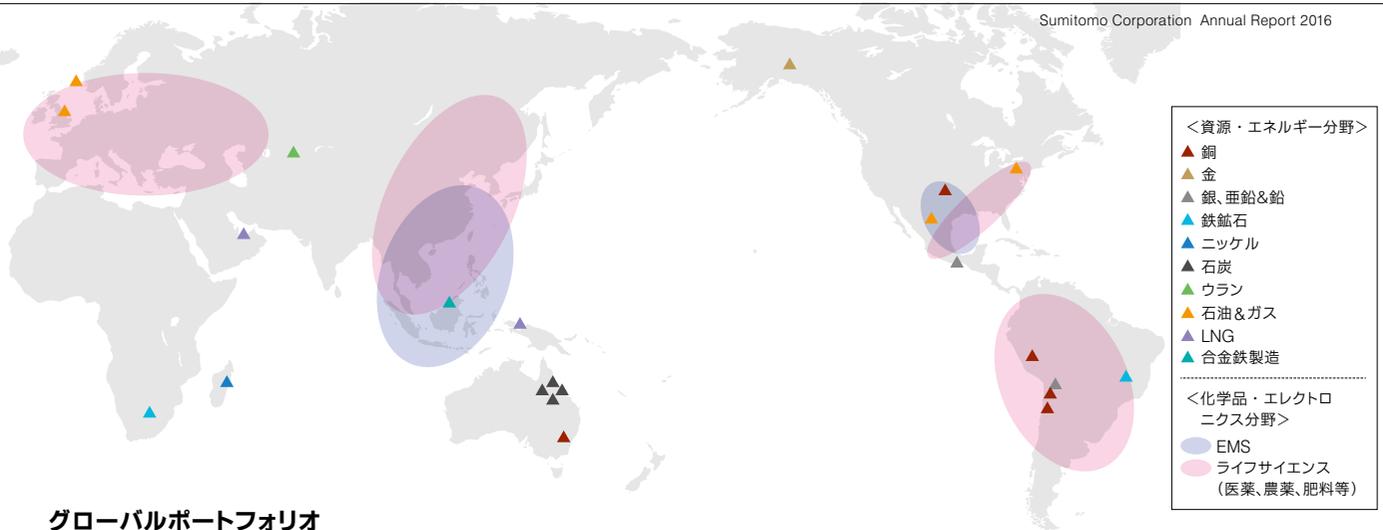
リスク

業績ハイライト (億円)

	2014年度	2015年度	2016年度予想
売上総利益	869	803	670
営業活動に係る損益	△1,703	51	-
持分法による投資損失	△538	△1,554	-
当期利益又は損失 (親会社の所有者に帰属)	△1,910	△1,516	△230
基礎収益	△420	△1,452	-
資産合計	16,827	14,344	-

2015年度の実績

当期利益は前年度比394億円改善の△1,516億円となりました。中長期の資源価格前提や事業計画の見直しにより、マダガスカルニッケル事業、南アフリカ及びブラジル鉄鉱石事業などの案件において、計1,568億円の減損損失が発生しました。減損損失を除く業績としては、資源・エネルギー分野は一段の市況下落により低迷しましたが、化学品・エレクトロニクス分野では全般に堅調に推移しました。



グローバルポートフォリオ

目指す姿に向けての戦略

収益の柱

■ 資源・エネルギー分野

既存生産中権益のコスト競争力強化によるバリューアップ

■ 化学品・エレクトロニクス分野

農業関連事業の収益基盤拡大

自動車向けEMS事業*の基盤強化

*電子機器の受託生産事業 (Electronics Manufacturing Service)

育成ビジネス

■ 資源・エネルギー分野

仕掛中案件の早期完工・収益化

米国での天然ガス取引・LNGを中心としたトレードの推進

■ 化学品・エレクトロニクス分野

フェノール製造事業とのシナジー効果最大化

自動車部品事業領域への進出

化粧品素材を含む医薬品分野の機能とサービスのさらなる強化

2015年度の総括

資源・エネルギー分野では、マダガスカルニッケル事業にてプロジェクトファイナンス契約上の完工を達成するなど、仕掛中案件の早期立ち上げに注力しました。また、資源上流ポートフォリオの管理ポリシーを策定したほか、市況分析能力や技術評価力を強化すべく、専門組織を新設しました。

化学品・エレクトロニクス分野では、ブラジルでの農業生産マルチサポート事業の立ち上げや、製造業の成長が期待されるカンボジアでのEMS事業を開始決定するなど、事業拡大と収益基盤の強化に取り組みました。

BBBO2017における成長戦略

資源・エネルギー分野では、仕掛中案件の早期完工・収益化に引き続き注力します。また、入替を基本とし、競争力のある優良資産の獲得を慎重に検討します。化学品・エレクトロニクス分野では、変化の激しい業界におけるニーズの先取り、製造事業のプロフィットプールの一部取り込み、他分野とのシナジー発揮などを切り口に、従来よりも一段高い機能を発揮し、付加価値の高い差別化された事業及びトレード群を構築することで収益性の向上を目指します。

社会的課題解決に向けた取り組み

非鉄金属資源の需要に応え、地域社会の発展に貢献する —ボリビア・サンクリストバル鉱山事業—

中長期的に増大する非鉄金属資源の需要に応えるために新たな鉱山開発が求められており、円滑に開発を進めるためには、地域社会の持続的な発展に貢献することが不可欠となっています。

当社が開発／運営に取り組んでいるボリビアのサンクリストバル鉱山事業では、直接／間接の雇用を創出することで地域経済に貢献することはもとより、産業・生活インフラの整備や、技術教育を通じた人材育成によって地域の持続的な発展を支援しています。



貴重な家畜・リャマに対する予防接種の指導

主要分野の概況

資源・エネルギー分野

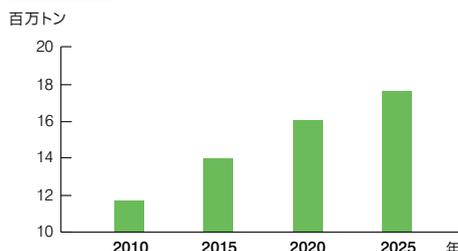


英領北海の海上石油生産プラットフォーム

機会とリスク

各種産業で幅広く用いられる鉱物資源やエネルギーは、中長期的には人口の増加を反映した経済の持続的成長に伴う需要拡大が見込まれています。一方、足元では、新興国の経済成長減速による需要の鈍化・資源価格の低迷が継続しており、徹底したコスト削減競争による減産回避がもたらす供給過剰状態の継続、プロジェクト所在国における法制度変更等のカントリーリスクも潜在的な脅威となっています。

亜鉛需要量



成長戦略

鉱山操業及び経営参画を通じた経験・知見を活用し、ポートフォリオの質の向上に取り組みます。マダガスカルニッケル事業やチリ銅・モリブデン鉱山事業といった仕掛中案件の早期完工・収益化に引き続き注力するとともに、既存事業の継続的なコスト削減努力による収益力の改善を図ります。また、新規投資は既存資産との入替を基本とし、時機を見極め、真に優良な案件獲得の努力を継続します。

新興国の経済発展に伴って、亜鉛めっき加工された自動車用鋼板や、鉄道・電力インフラ鋼材の需要が継続的に増加しており、亜鉛の需要は継続的に増加しています。当社は亜鉛鉱山では世界6位の生産量を誇るサンクリストバル鉱山を操業しており、より効率的な操業を追求して競争力を高め、亜鉛の安定供給に貢献していきます。

プロジェクト紹介

需要地と供給地をつなぐバリューチェーンを最適化する合金鉄製造販売事業

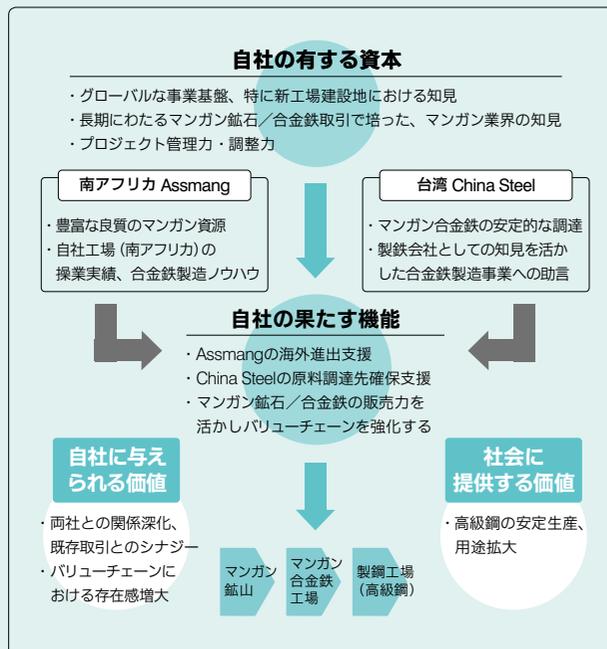
マンガンは鉄鋼の強度や耐摩耗性を向上させるために添加される副原料として、自動車用などの高級鋼板の製造には欠かせません。新興国の経済発展に伴う高級鋼板の需要増加とともに、マンガン系合金鉄の需要も高まることが予想されます。

当社は、南アフリカの Assmang Ltd. (Assmang)、台湾の China Steel (CSC) とともにマレーシアにおいてマンガン系合金鉄の製造販売事業に取り組んでいます。当社と両社との長期にわたる取引が育んだ信頼関係に基づくこのプロジェクトは、豊富なマンガン資源を保有し海外進出拡大を図る Assmang、マンガン系合金鉄の安定調達を望む CSC 両社の事業拡大に貢献し、事業全体を調整する当社の成長にもつながるものです。



マンガン系合金鉄製造工場 (マレーシア)

価値を生み出すビジネスモデル



化学品・ エレクトロニクス分野

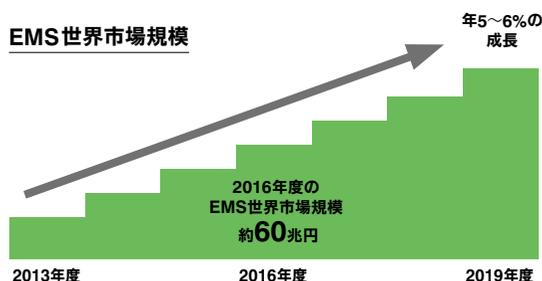


当社グループのEMS工場（タイ）

機会とリスク

新興国の人口増加や経済発展に伴い食料需要の増加が見込まれる中、農産物の品質・収穫量向上に不可欠な農薬や肥料の需要増加が予想されます。また、日本の石油化学生産の縮小均衡に伴う原料調達リスクへの対応もビジネスチャンスと捉えています。一方で、農薬事業では、天候や新興国での通貨安などの外的要因による市場の低迷などのリスクに対処する必要があります。

EMS世界市場規模



成長戦略

これまで培ったノウハウや顧客基盤を活用し、付加価値の高いトレードの展開を図るとともに、中国でのフェノール製造事業のシナジー効果最大化、車載分野の拡大を目指すEMS事業のバリューチェーン強化を目指します。また、グローバルな農薬販売網を拡充することに加え、肥料、医薬、化粧品素材などの既存事業の骨太化を図り、収益基盤の拡大に取り組んでいます。

EMSの世界市場は自動車の電子化、新興国でのスマートフォンの普及等に伴い、年5~6%の高い成長率で成長を続けており、2016年度の世界市場規模は約60兆円とされています。

車載機器等のメーカーがEMSへ製造委託する傾向は加速しており、当社はこのような機会を的確に捉えて、EMS事業を拡大させていきます。

プロジェクト紹介

食の安心と高まる食肉需要に応える動物薬事業

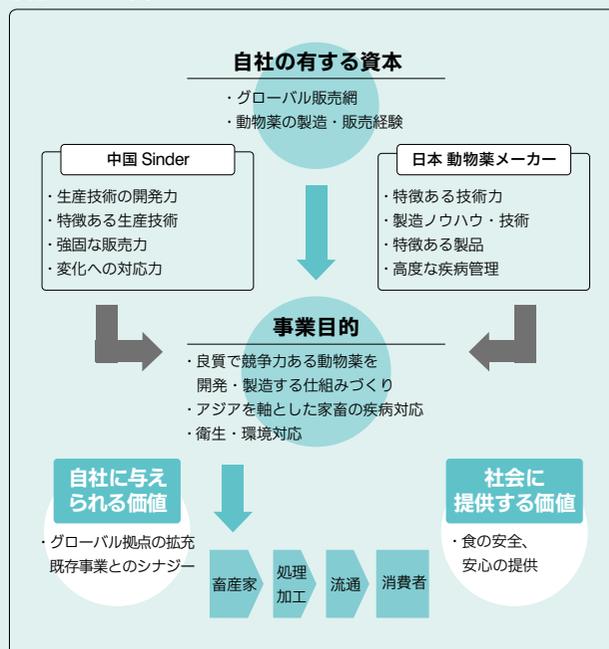
人口増加に加え、生活水準向上により、アジア・新興国では食肉の需要や食の安心への関心が高まっています。また、世界最大の食肉市場の中国では食肉内残留薬物の規制強化を受け、畜産業向けの安全性の高い動物用ワクチンの需要が高まっています。

当社は、中国において、動物用ワクチン事業に強みを持つ山東信得科技股份有限公司（Sinder）の株式を25%取得し、動物薬事業に参画しました。商社随一の動物薬ビジネスノウハウを持つ当社がSinderと協業することにより、日本の動物薬メーカーの海外展開をより加速させ、食の安全確保と安定供給に貢献したいと願っています。将来は、当社の動物薬事業をグローバルに拡大し、売上高を1,000億円規模にすることを目指しています。



Sinder工場外観と生産の様子

価値を生み出すビジネスモデル



東アジア

目指す姿

東アジア経済の質的変化を的確に捉え、地域組織ならではの機能を発揮することで、住友商事グループの成長戦略の推進と目指す姿の実現に貢献します。



古場 文博

東アジア総代表

目指す姿に向けての地域戦略

中国・台湾・韓国・モンゴルで形成される東アジア地域は、経済の成長、社会の変化に応じて多くの分野で新たな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。広域運営体制を活かしたダイナミック、かつ、迅速な経営判断のもと、当地域におけるインサイダーとして獲得した情報、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、グローバルベースでの収益力強化に貢献します。特に高成長が見込まれる4分野「資源・エネルギー」「自動車関連」「国内消費」「環境・省エネ」に経営資源を重点的に投入し、また、物流・エネルギー分野の総合企業であるCIMC集団との提携を深めるなど中国企業の海外進出時における共同事業化を推進し、収益力のアップを目指します。

社会的課題解決に向けた取り組み

中国大手水処理事業者との提携による水処理事業プロジェクト推進

中国は世界第2位の経済大国へと成長を遂げる一方、急激な経済成長、工業化の進展、都市化の加速等により深刻な環境問題を抱えています。中国政府は大気、水、土壌の汚染防止に取り組んでおり、水分野においては2015年に水質汚染防止行動計画を発表しました。その中で、2020年までに都市部汚水処理率を95%へ引き上げること、地域ごとに所定の排出基準を達成することを目標としており、その実現のため、政府は下水処理施設建設・改造工事の一層の促進を図っているところ。こ

うした状況のもと、当社は中国最大手水処理事業者である北京首都股份有限公司（「北京キャピタル」）と共同で東方水務有限公司を設立し、中国国内の3都市で処理水量日量38万トンの下水処理事業を運営中です。さらには北京キャピタルとの協業により、中国国内における新たな水処理事業案件の開発を推進しており、日本の水処理関連技術を積極的に紹介するとともに、当社の海外インフラ事業における経験・知見を発揮しています。当社は中国においてさまざまな環境関連ビジネ

スを推進中ですが、その中でも水処理事業分野を最注力分野の一つと位置付けており、水処理事業の推進を通じて、引き続き中国の環境改善や地域社会の発展に貢献していきます。



山東臨沂汚水処理場

アジア大洋州

目指す姿

活力に溢れたアジア大洋州市場の変化やニーズを的確に捉え、各国のビジネスパートナーとともに新たな価値を創造し、地域社会の「豊かさと夢」を実現します。



関内 雅男

アジア大洋州総支配人

目指す姿に向けての地域戦略

アジア大洋州地域では、アセアン経済共同体が発足し、TPPが大筋合意に達するなど、今後ますますモノやサービスの自由化が進展するほか、電力や交通などの社会インフラ整備や、中間所得層の拡大に伴う個人消費の増加も見込まれ、ビジネスチャンスが広がることが期待されます。こうした中、当社はアジアのリテイル分野、食料・農業分野を全社育成分野として、またインド、ミャンマーを全社育成地域として位置付け、経営資源を積極的に投入し、新たな価値の創造にチャレンジしています。文化や経済成長のステージが異なる国々で構成される当地域において、各国の社会的・経済的なニーズを的確に捉え、域内のネットワークも活用し、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着実に推進していきます。これらの経済活動を通じ、地域社会の「豊かさと夢」の実現に貢献していきます。

社会的課題解決に向けた取り組み

企業と地域社会双方の発展に貢献する工業団地をアジア各国で開発

当社はインドネシア、フィリピン、ベトナム、ミャンマーで工業団地を開発しており、そのきめ細かなサービスは、地域社会や入居企業からも高い評価を得ています。候補地選定にあたっては、地盤や土壌、水質などを調べるとともに、地域住民の生活環境への影響評価なども入念に行っています。また、地域社会との共生を図り、工業団地とその入居企業がよき企業市民として地域に受け入れられることは、入居企業が安心して事業を展開するうえでも、地域住民

を雇用する企業としての社会的責任を果たすうえでも、重要なテーマです。当社は、入居企業と連携しながら、近隣の小学校・幼稚園への文具や自治体への消防車の寄贈、老朽校舎の修復、住民のための職業訓練など、地域社会の教育・福祉に貢献する活動に取り組んでいます。企業のアジア拠点の設立や円滑な事業活動を支援するだけでなく、地域社会の発展や経済活性化に貢献することが当社の目指す工業団地の姿です。これまで積み重ねてきた

実績と経験を礎に、当社はこれからもそれぞれの国・地域に合った工業団地のありかたを追求しながら、入居企業と地域社会双方にとっての「豊かさと夢」の実現に貢献していきます。



近隣小学校に奨学金を授与（ベトナム タンロン工業団地）

欧阿中東CIS



目指す姿

多様性に富む欧阿中東CISにおける顧客・情報ネットワークをさらに強化し、住友商事グループの力を有機的に結び付けて、総力戦でビジネス開発を推進します。



須之部 潔

欧阿中東CIS総支配人

目指す姿に向けての地域戦略

欧阿中東CISで働く私たちの眼前には多種多様な市場が広がっており、そこには無限のビジネスポテンシャルが存在します。中には厳しい環境下にある市場もありますが、私たちが築き上げたネットワークをもとに環境の変化にしなやかに対応しながら、それぞれの地域特性を活かしたビジネス開発に取り組んでいます。欧州では革新的な技術開発が進んでいることに着目し、環境関連やイノベーション分野におけるビジネス開発を進める一方、アフリカ、CISでは特にインフラ関連分野のビジネス開拓を積極的に進めています。また中東では地場有力企業とのパートナーシップを推し進め、エネルギー分野にとどまらず、多様な産業・分野でのビジネス機会を生み出しています。

これらのビジネス開発を下支えするのが地域のプロである人材と地場ネットワークであり、開発を進める原動力が住友商事グループの総合力です。私たちはこれらに一層磨きをかけ、このチャレンジングな市場に挑み続けます。

社会的課題解決に向けた取り組み

マダガスカル国の持続的発展への貢献と共存共栄を目指して

当社は、マダガスカルにおいて鉱石採掘から地金生産までを一貫して行う世界最大級のニッケル開発事業「アンバトビー ニッケルプロジェクト」に参画しています。このプロジェクトはマダガスカルにおける過去最大規模の資源開発案件であることから、安全面はもとより環境・社会的影響にも最大限配慮し事業を進めています。プロジェクトでは環境保全を専門とする内外の機関やNGOと共同で環境プログラムを実施しています。鉱山サイトは東部熱帯雨林の南端に接し、その周辺は、かつて焼畑や狩猟などによる環境負荷に晒されてきました。再緑化のみならず周辺に

バッファゾーン（緩衝地帯）を設けて希少動植物を保全するとともに、鉱山サイトから離れた場所に生息環境の似た自然保護エリアを設定するなど、生態系への影響がネットロスとなることなく、トータルでネットゲインとなるよう取り組んでいます。また、プロジェクトは社会インフラ整備を中心とする事業のため総額2,500万米ドルの基金を設立しました。マダガスカル政府、地元政府、プロジェクトの3者が協議を重ね、地元の意向を十分取り入れるとともに、プロジェクトの持つ知見、経験を活かして事業を選定、実施しています。また、この基金を活用し、プロジェクトからマダ

ガスカル政府及び地方政府に支払われる多額のロイヤリティーの透明性ある運用・管理のための制度づくりや人材育成の分野でも協力しています。



地元農家向け農業訓練など、さまざまな地域貢献事業を実施

米州

目指す姿

計り知れない潜在力を有する地域。各市場の特性を見極め、
当社の強みを活かせる分野において事業拡大に注力し、
成長を牽引すべくチャレンジします。



南部 智一
米州総支配人

目指す姿に向けての地域戦略

米州では「エネルギー」「インフラ」「コンシューマー」「食料・農業」の4つの戦略分野を中心に経営資源を投入しています。安定成長市場である北米では、そのフォローアップを活用できる分野で優良資産を積み増し、強固な事業基盤と存在感をさらに強化していきます。また複数のワーキンググループを通じて組織横断的な協業を促進し、お客様や重要パートナーとの関係を強化することによって、新規事業の機会を発掘しています。ポテンシャル豊かな中南米では、異なるニーズや変わりゆく環境をいち早く捉え、当社の強みが活かせる事業を構築していきます。そのためには市場を熟知し、地場に即したビジネス開発・提案力を有する地域インサイダーとなること、オペレーショナル・エクセレンスを実現し、最も身近で信頼されるパートナーとなることを目指しています。これらの活動を通じて、住友商事グループの持続的成長と各地域の豊かな発展に貢献していきます。

社会的課題解決に向けた取り組み

ブラジルにおけるバイオマス燃料製造事業への資本参画

当社は、世界最大の砂糖・エタノール生産会社を有するコザングループで、バイオマス発電向けサトウキビ固形燃料ペレットを製造・販売する Cosan Biomassa S.A. (以下「コザン」)の株式を20%まで取得する契約を締結し、2016年5月に経営参画しました。

コザンは、サトウキビの搾りかす(バガス)及び農園残材(茎・葉)を圧縮成型してペレット状の固形燃料を製造する技術を独自開発しました。現在は第1工場で商業生産をしていますが、当社の経営参画を機に、日本や欧州向け輸出とブラジル国内向けの販売を拡大し、工場を増設する計画です。コザンがあるサンパウロ州内で生じるサトウ

キビの残渣は、ペレット換算で45百万トンと大きな賦存量があり、市場の拡大に伴って2025年には2百万トン、将来的には8百万トン規模の生産体制を目指す計画です。これは日本の全石炭火力発電所の年間消費量の約5%に相当する量です。

植物由来のバイオマスは、再生可能エネルギーの一つです。燃焼時にCO₂を排出するものの、そのCO₂はもととその植物が光合成により大気から吸収したものであるため、大気中のCO₂の総量は増加せず、収支はゼロとみなされます(カーボンニュートラル)。バイオマスは、化石燃料の使用量を減らし、CO₂排出を抑制できる、地球温暖

化防止、循環型社会の実現に寄与する発電エネルギーです。

当社はバイオマス資源を確保し供給することで、世界の温暖化対策促進に積極的に貢献していきます。



(左から) 外務副大臣、駐日大使もご臨席の調印式

事業部門との組織間連携を支える 国内担当役員の新設

2016年4月、国内における地域組織体制を見直し、国内担当役員を新設しました。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、関西、中部、九州、北海道、東北の各支社及び事業部門、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きます。



井上 弘毅

国内担当役員

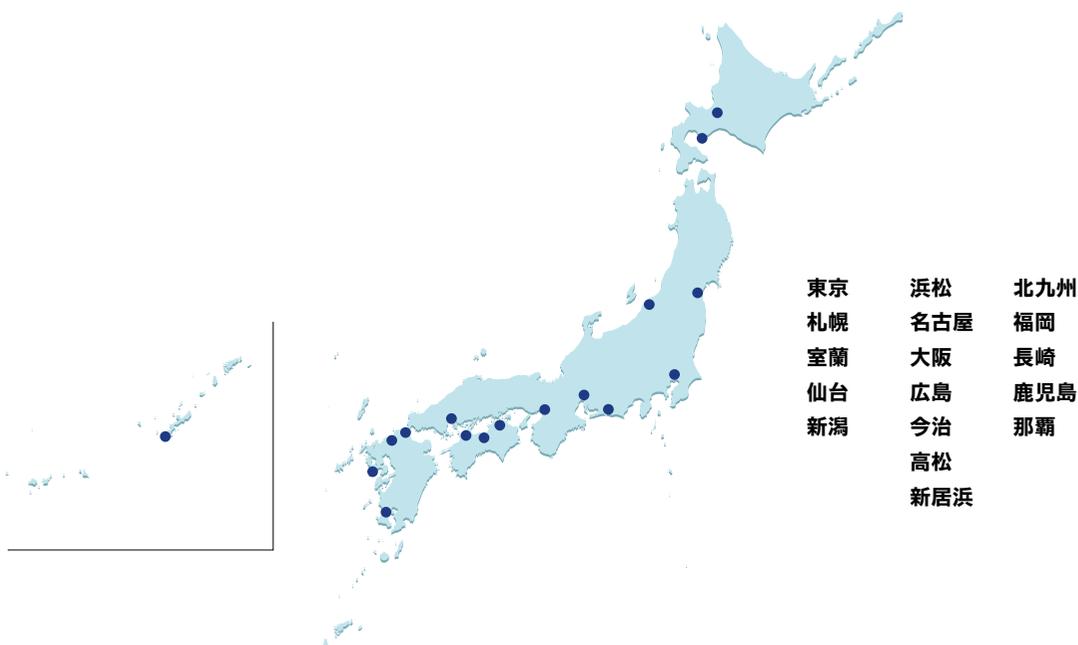
担当役員メッセージ

近年の訪日外国人の急速な増加や、公共施設の運営・サービスにおける民間資金とノウハウ活用化の流れなどを背景に、日本市場を取り巻く環境は、日々目まぐるしく変化しています。

また、2014年、第二次安倍政権では、ローカル経済圏を直接ターゲットとし、地方経済の好循環を目指す「地方創生」、いわゆるローカル・アベノミクスが、新成長戦略として加えられています。

こうした環境下、改めて日本市場を成長市場と位置付け、全体を俯瞰する立場で地域戦略を策定し、国内の本社、支社、事業会社、地域独法による組織間連携を促進していくことが、私の役割です。

各組織が手掛ける国内ビジネスをさまざまな形で支援することを通じて、住友商事グループ全体の国内における収益を拡大させていきたいと考えています。



経営基盤

- 56 コーポレートガバナンス体制
- 60 内部統制
- 61 コンプライアンス
- 62 リスクマネジメント
- 64 人材マネジメント
- 68 CSR推進活動

コーポレートガバナンス体制

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」に則り、株主を含めた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より一層の向上を目指しています。



「住友商事コーポレートガバナンス原則」は当社のWebサイトで公表しています。
<http://www.sumitomocorp.co.jp/company/governance/detail/>

当社のコーポレートガバナンスの特長

当社は、監査役体制の強化・充実によりコーポレートガバナンスの実効性を上げること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を図るとともに、監督機能の一層の強化を図ることを目的に社外取締役を4名選任しています。

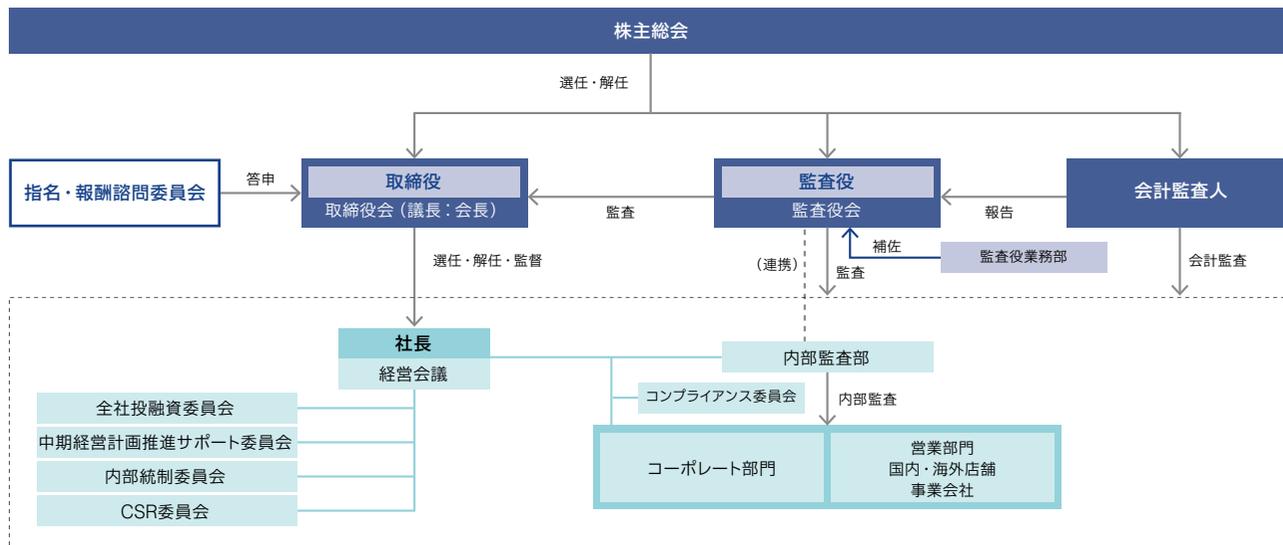
中期経営計画BBBO2017では、当社が持続的に成長し、全てのステークホルダーに貢献していくために、ガバナンスおよび意思決定プロセスの見直しを行い、経営会議を執行レベルの最高意思決定機関とすることや、取締役会のモニタリング機能の強化に向けた施策に取り組んでいます。

コーポレートガバナンス強化の変遷

1993年	社外監査役の導入 2003年に3名に増員
2003年4月	『住友商事コーポレートガバナンス原則』の策定
	取締役の減員 コーポレートガバナンス原則に「15名程度以内が適切な人数である」と明記
	執行役員制度の導入
	会長・社長の在任期間制限 コーポレートガバナンス原則に在任期間6年を超えないと明記

2005年6月	取締役及び執行役員任期を1年に短縮
2007年	取締役会の諮問機関の設置 半数以上が社外委員で構成される報酬委員会を設置 2015年11月に過半数が社外取締役で構成される指名・報酬諮問委員会に改組
2013年6月	社外取締役制度の導入
2015年7月	ガバナンス及び意思決定プロセスの見直し

住友商事のコーポレートガバナンス体制



取締役及び取締役会

取締役会での審議の充実、モニタリング機能の強化

取締役会では、経営方針・経営計画等の経営全般に係る重要事項についてより集中して議論を行えるよう、2015年7月から付議基準を見直しました。同時に、取締役会のモニタリング機能を強化するために、取締役会への報告事項を充実させて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、定期的な意見交換会

(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及び社内規則「社外役員の選任及び独立性に関する基準」を満たす4名の社外取締役は、それぞれ経験や専門性が異なり、独立した多様な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、取締役社長、社内監査役及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うえで適任と考えています。

氏名	選任理由
原田 明夫	検察官及び弁護士として長年培ってきた高度な専門知識と豊富な経験
田中 弥生	評価論及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等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
杉山 秀二	経済産業省及び金融機関において長年培ってきた、産業政策・金融等の分野及び企業経営に関する広範な知識と豊富な経験
江原 伸好	米国大手金融機関及びプライベート・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

指名・報酬諮問委員会の設置

2015年11月に、従来の報酬委員会を発展的に解消し、新たに、過半数が社外取締役で構成される、指名・報酬諮問委員会（委員長：社外取締役）を設置しました。委員会では、取締役・監査役候補者の指名や、取締役・監査役・執行役員の報酬に関する検討などを行い、結果を取締役に答申しています。また、取締役会に執行役員が出席して案件説明を行う機会を設けるなど、社外取締役が社内取締役候補者である執行役員と接する機会を増やす工夫も図っています。

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	2 (会長、社長)	3	社外

取締役会評価

取締役会の実効性の維持・向上のため、毎年、取締役及び監査役による自己評価等の方法により、取締役会の実効性についての分析、評価を行い、その結果の概要を開示します。

2015年度においては、2016年3月～4月に取締役及び監査役全員を対象にアンケートを実施し、第三者（外部コンサルタント）による分析・評価を実施しました。第三者による分析・評価結果としては、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いるというものでした。

一方、取締役会の実効性のさらなる向上のため、社外取締役及び社外監査役に提供する経営情報や役員間の意見交換の機会を充実することなどが課題として指摘されました。

今後詳細に分析し、取締役会で議論のうえ、取締役会の実効性向上に向けた改善に取り組んでいきます。

コーポレートガバナンス体制

監査役及び監査役会

監査役体制の強化・充実

外部の視点からの監視体制の強化のため、監査役5名のうち3名を社外監査役としており、そのうち2名が法律家、1名が会計の専門家と、多角的な視点からの監査体制となっています。また、社外監査役3名は、(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及び社内規則「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、内部監査の計画及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、また、その他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。

内部監査

全社業務モニタリングのための独立した組織として、社長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及び事業会社を監査対象としています。監査報告書全件に加えて監査の実施状況について直接社長に報告するとともに、内部監査の結果につき定期的に取締役会に報告してい

社外監査役の選任理由

各社外監査役は、それぞれ以下の経験を有しており、多角的な視点からの監査を実施するうえで適任と考えています。

氏名	選任理由
笠間 治雄	検察官及び弁護士として長年培ってきた高度な専門知識と豊富な経験
永井 敏雄	裁判官及び弁護士として長年培ってきた高度な専門知識と豊富な経験
加藤 義孝	公認会計士として長年培ってきた財務・会計および会社の監査業務に関する高度な専門知識と豊富な経験

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ほか、原則として毎月1回、取締役会長、取締役社長及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果たせるようにしています。

ます。内部監査部は、資産及びリスクの管理、コンプライアンス、業務運営などについて網羅的な点検を行い、内在するリスクや課題を洗い出し、各プロセスの有効性・妥当性を評価したうえで、監査先とともに解決の方策を探ると同時に自発的改善を促すことで、各組織体の価値向上に貢献しています。

役員報酬の内容

2015年度における取締役及び監査役に対する報酬等の内容は以下のとおりです。

区分	対象人数	報酬等の総額	内訳		
			例月報酬	賞与	ストックオプション
取締役(うち社外取締役)	17名(3名)	877百万円(34百万円)	720百万円(34百万円)	67百万円(—)	90百万円(—)
監査役(うち社外監査役)	5名(3名)	122百万円(35百万円)	122百万円(35百万円)	—(—)	—(—)

- (注) 1. 上記には、2015年11月2日に逝去により退任した社外監査役1名を含んでいます。
 2. 2015年度末現在の人員数は、取締役13名(うち社外取締役3名)、監査役4名(うち社外監査役2名)です。
 3. 当社には、使用人を兼務している取締役はいません。
 4. 上記「賞与」は、本年6月24日開催の第148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。
 5. 上記「ストックオプション」は、「第14回新株予約権」(2015年7月31日発行)ならびに「第9回新株予約権(株式報酬型)」(2014年8月1日発行)及び「第10回新株予約権(株式報酬型)」(2015年7月31日発行)を付与するにあたり、2015年度に費用計上した金額の合計額を記載しています。
 6. 取締役の例月報酬ならびにストックオプションとしての新株予約権及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。
 7. 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。

社外取締役メッセージ



江原 伸好
社外取締役

30年来のさまざまな接点を通じ、住友商事には親しみと尊敬の念を抱いてまいりました。このたび社外取締役という名誉ある職を拝命し、大変光栄に存じます。

私の社会人人生を支えてきたのは、未踏の世界に挑戦するというパイオニア精神です。今まで日本になかったビジネスに取り組んで、世の中に価値を生み出したいという野心もその一つです。日本で投資銀行が認知されていなかった時代に、外資系投資銀行の日本での事業基盤を確立し、さらに、日本初のプライベート・エクイティ・ビジネスを開拓しました。そこから得た教訓は、挑戦には成功も失敗もあるが、それら全ての責任を自らが受け止める覚悟が必要だということです。加えて、リスクの所在把握や分析の徹底を心がけてきました。こうした経験

が、社外取締役として、住友商事の今後の戦略再構築やビジネス変革の一助になればと考えています。

ビジネス上の重要な局面において、私が最も意識してきたのは、最後に判断するのは自分自身であり、時として孤独な決断を伴うということです。他者の意見を尊重することは大切ですが、それに依存した判断は決してしないことを旨としてきました。商社の経営においても、同じことが言えるのではないのでしょうか。他社と横並びの戦略では、戦略の名に値しません。自分たちの強みは何か、徹底的に議論を尽くしたうえで戦略を構築し、強い意志と実行力を持って実践していくことが、株主をはじめとするステークホルダーから求められています。私自身、住友商事のいくつもの強みを実感してまいりました。今こそ、何が強みなのかを再考し、議論し、戦略を練る好機ではないのでしょうか。その過程で、必ずや客観的視点が役に立つと思われれます。この点でも、微力ながら貢献できれば幸いです。

株主の声を反映する者として、住友商事の社員に期待することは、変化を恐れず挑戦する気概を持って欲しいということです。環境が厳しい時こそチャンスだと捉え、組織に依存するのではなく、各人が組織にどんな貢献ができるかを突き詰めて考えていただきたい。また、そういった風土を組織に根付かせることも大切です。今後、社員一人ひとりと意見交換しながら、住友商事の未来に貢献できるよう邁進してまいります。

経営の透明性の確保のための体制

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。

「情報開示方針」は、当社のWebサイトで公表しています。
<http://www.sumitomocorp.co.jp/files/user/doc/company/governance/disclosurepolicy160701.pdf>

株主総会における議決権行使の促進に向けた取り組み

当社は、定時株主総会の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、2005年からは携帯電話からのインターネットによる行使もできるようにしました。さらに、2007年からは(株)東京証券取引所等により設立された(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。

IR活動

当社はWebサイトでの情報開示の充実に努めているほか、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として、国内のアナリスト・機関投資家向けに年4回、定期的な決算説明会を行っています。海外投資家に対しては、米国・英国をはじめ、欧州・アジア方面を訪問し、継続的に個別ミーティングを実施しています。また、個人投資家向けには、2004年度以降、継続して会社説明会を開催しており、2015年度は4都市で5回開催し、合計で約1,100名の個人投資家が参加しました。

こうした取り組みは、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、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。

内部統制

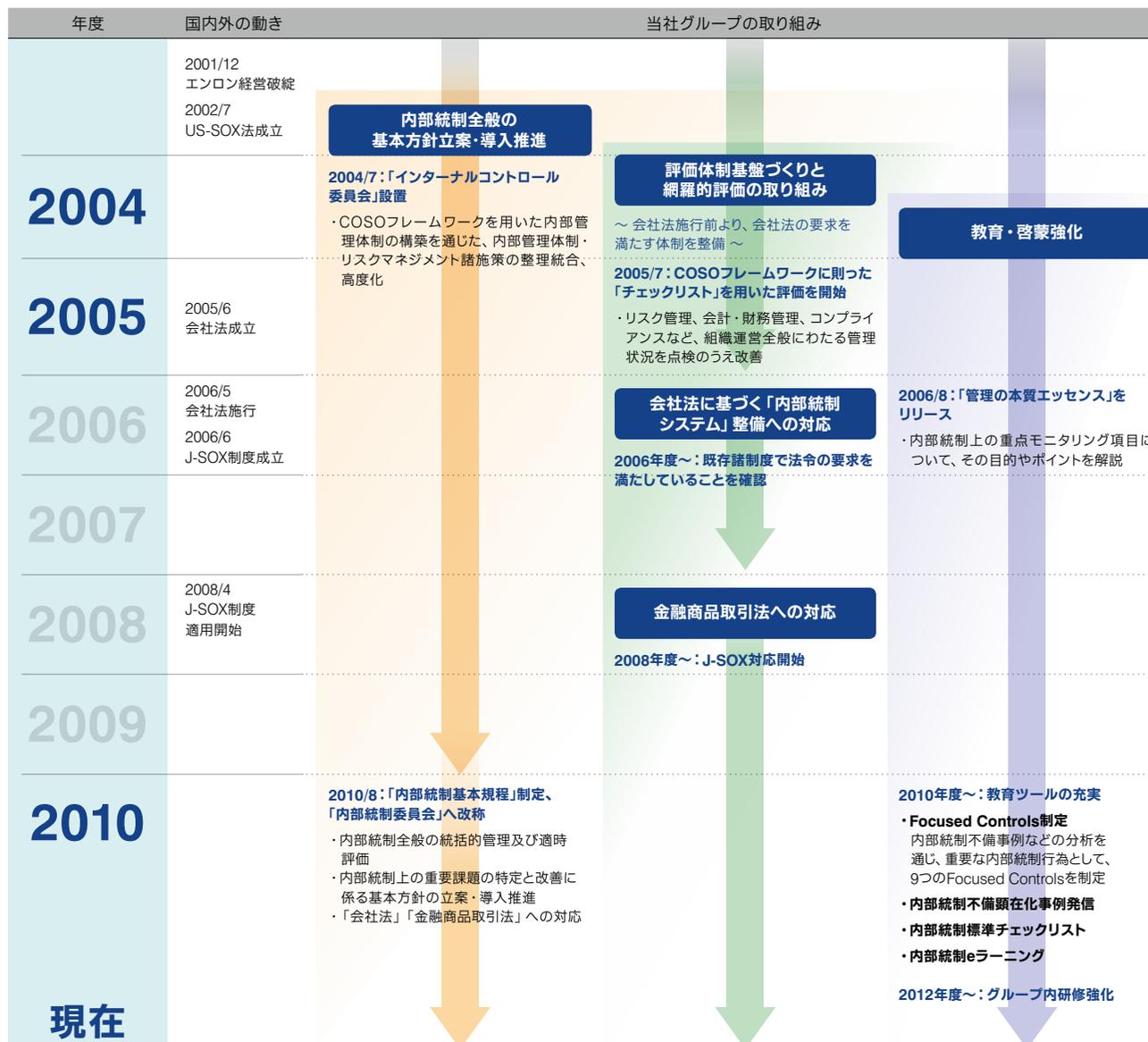


当社グループは、全てのステークホルダーの皆様に常に安心・信頼していただける企業集団であり続けるために、内部統制の強化に取り組んでいます。

当社グループは、5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。これらのビジネスは、当社グループの一組織が遂行する以上、どの業界に属し、どの地域にあっても、ステークホルダーの皆様のご期待にお応え

できる一定水準以上の「業務品質」を保持していることが必要と考えています。

このような観点から、当社は2004年以降、当社グループの内部統制のさらなる強化を目指し、下記の取り組みを実施してきました。



コンプライアンス

当社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」という行動指針であり、「コンプライアンス最優先」と「即一報」を基本として取り組んでいます。



コンプライアンス最優先

「コンプライアンス最優先」とは、コンプライアンスが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ことを意味しています。当社は役員・社員のコンプライアンス意識の向上を図るため、全役員・社員に対して、当社のコンプライアンス指針を踏まえたコンプライアンス・マニュアルを配布しているほか、各種のコンプライアンス教育・啓発活動を行っています。

即一報

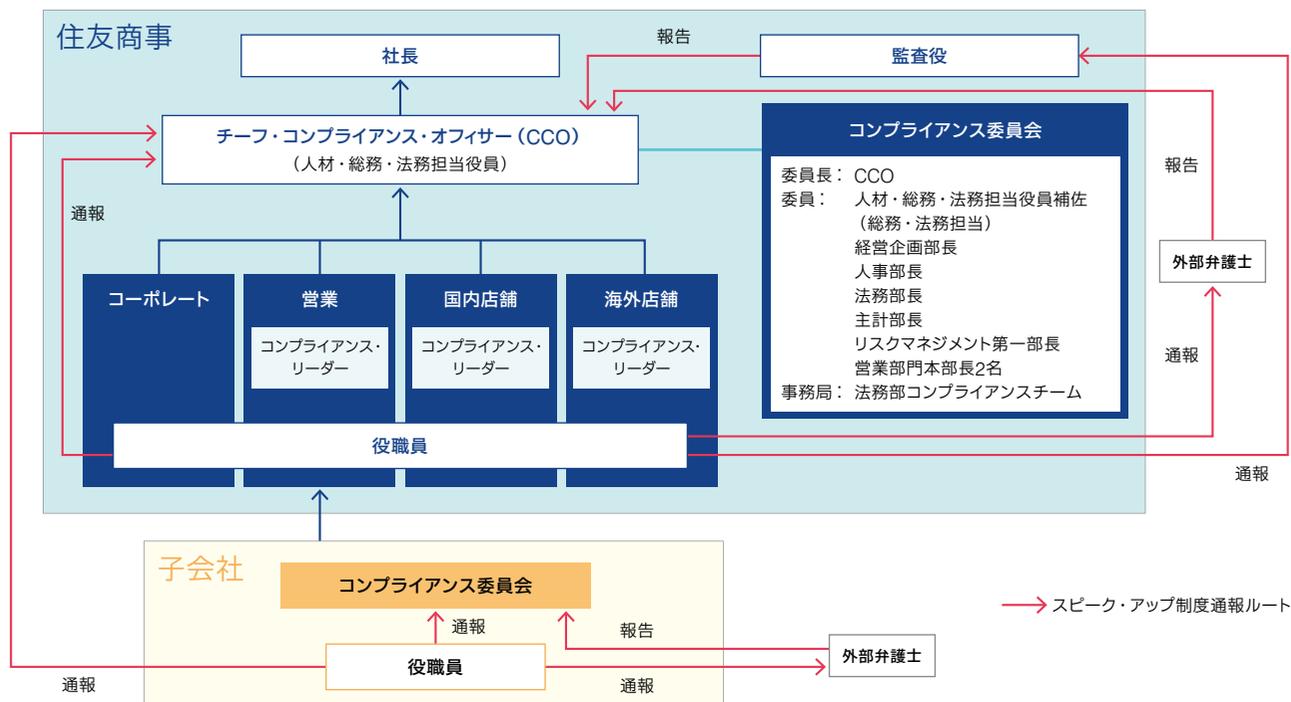
当社では、万一、コンプライアンス上の問題が発生した時は、直ちに上司あるいは関係部署に対して事態を報告し、最善の措置をとること、すなわち「即一報」を常日頃から徹底しています。通常の職制ラインによる報告ルートのほかに、チーフ・コンプライアンス・オフィサーに直接連絡できる制度である「スピーク・アップ制度」を導入しており、コンプライアンス違反やその可能性の早期発見と迅速な対応に努めています。

コンプライアンスの新体制

当社ではコンプライアンス問題へのより機動的な対応を目的とし、2015年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・オフィサーを新設しました。また、コンプライアンス施策の企画及び立案をその役割とするコンプライアンス委員会に、コーポレート部門の部長だけで

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整備を行っています。

また、当社のみならず、当社グループ各社においても、コンプライアンス最優先のための体制整備を図ってきており、引き続き積極的に推進していきます。



リスクマネジメント



当社のリスクマネジメントは、多様化するリスクに効果的に対処するため、「損失発生防止」を目的とするミクロ的管理と、「企業価値の極大化」を目的とするマクロ的管理を合わせたフレームワークを持ち、経営資源の効率的運用をサポートし、経営計画とも深くリンクしています。

リスクマネジメントの目的

当社においては「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」及び「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。

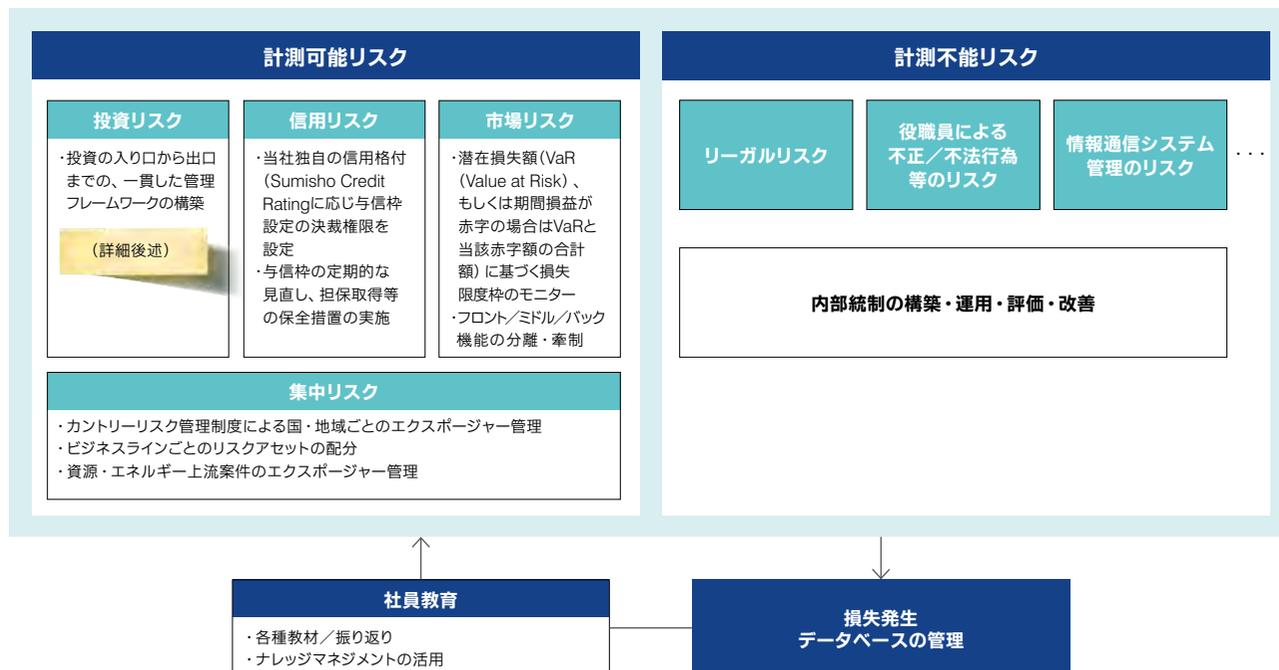
1. 「業績安定」：計画と実績の乖離を少なくして安定収益を確保すること。
2. 「体質強化」：リスクを体力（株主資本）の範囲内に収め、リスク顕在化の場合にも事業に支障を来さないようにすること。
3. 「信用維持」：法令遵守などの社会的な責任を果たし、信用を維持すること。

リスクマネジメントの基本方針

当社はリスクを、計量化できる「計測可能リスク」と計量化困難な「計測不能リスク」に大別して管理しています。「計測可能リスク」は「価値創造リスク」、すなわち「リターンを得るためにとるリスク」であり、リスク量を体力の範囲内に収め、リスクに対するリターンを極大化することを基本方針としています。一方、「計測不能リスク」は「価値破壊リスク」、すなわち「ロスしか生まないリスク」であり、発生の回避、もしくは発生確率の極小化に注力しています。

具体的な管理の仕組み

「計測可能リスク」には取引先の信用状態が変化する「信用リスク」、自らが保有する市況商品等の価格変動や流動性の低下などの「市場リスク」、投資先の事業が当初の期待どおりに進捗しない「投資リスク」、また、そうしたリスクが特定分野へ過度に集中する「集中リスク」があります。全社のリスク量を体力の範囲内に収め、それぞれのリスクに見合ったリターンの極大化を図るためのフレームワークを設けて管理しています。



投資リスク管理

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、2014年度の減損損失の計上も踏まえて、投資案件の検討・フォローのプロセスを大幅に見直し、入り口から出口まで一貫した管理フレームワークを構築しています。

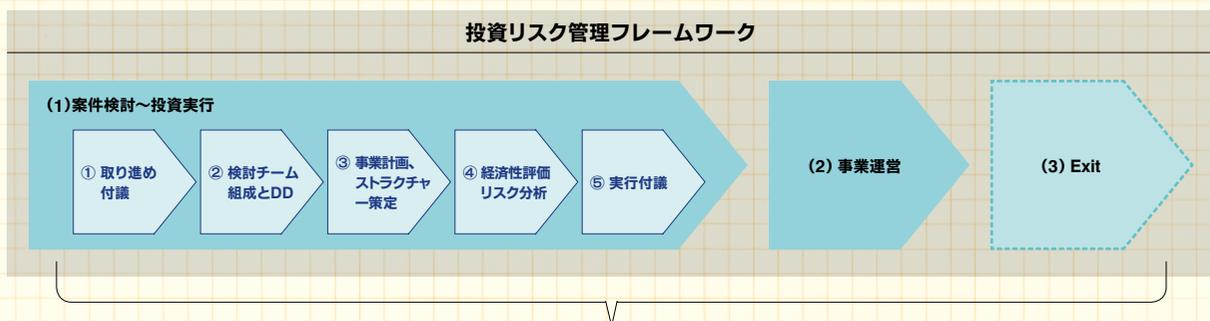
投資の入り口では、リスクに見合うリターンを確保するため、案件ごとのリスクを反映する定量基準を設けています。

加えて、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・実行のそれぞれの段階において、各事業部門の投融資委員会及び全社投融資委員会を開催し、戦略上の位置付け、案件選択の背景・理由、ならびに、投資の成否を左右する諸条件について、早い段階から幅広く議論しています。

特に、大型・重要案件については、コーポレート部門を含めた社内関連部署から成る「大型案件検討チーム」を組成し、全社リソースを集中投下し、取り進めの可否を十分に検討します。

また、投資後のモニタリングにおいては、重要案件については、全社投融資委員会のもとで、業績改善策の立案・実行等をフォローしています。

なお、投資実施後に一定期間を経過してもパフォーマンスが所定の基準を満たさない場合は撤退候補先とする、「EXITルール」を定めています。



全社投融資委員会／部門内投融資委員会

各プロセスにおける管理体制

- 大型案件における検討初期段階・実行時の二段階での申請、全社投融資委員会／部門内投融資委員会の実施
- 「大型案件検討チーム」の組成
- 投資入口定量基準の設定

- 重要案件については「重点フォローアップ制度」にてモニター
- 「EXITルール」の規定



人材マネジメント

最重要の経営リソースは人材。その採用・育成・活躍推進に、戦略的に取り組んでいます。

当社グループでは、「経営理念」や「行動指針」の理解と実践を通じて、中長期的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人材を戦略的・計画的に採用・育成・活躍を推進するための人事施策に積極的に取り組んでいます。



人材マネジメント方針

Aiming to “Be the Best, Be the One”

当社グループが変化の時代を勝ち抜き、持続的に成長していくうえで、グローバル展開に対応する人材の採用・育成・活躍推進は最重要テーマです。

そこで、当社グループでは、全社を挙げた新入社員の指導・育成、「経営理念」の源流である「住友の事業精神」の浸透、ローテーションを中心としたOJTと事業特性に応じたOFF-JTの組み合わせによる人材育成に継続的に取り組みながら多様な人材の活躍を推進しています。

中期経営計画「Be the Best, Be the One 2017」においては、「個」の成長をグローバルベースで強化するために、人材育成の強化とスピードアップを狙いとした新たな人事制度を2016年4月より導入し、引き続き育成制度の拡充を図るとともに、中長期戦略に則した人材配置を進めています。

求められる人材像

当社が2019年度の創立100周年に向けて目指す姿を実現するには、人材の育成が必要不可欠です。

当社では、次の100年の礎を築くために「求められる人材像」について、資質・行動・能力という切り口から、以下の3要素を掲げています。

1. 「高い志」と「高潔な倫理観」を持つ人材
2. 多様な価値観を認めつつ、自らの考えを持ち、主体的に行動する人材
3. 既存の枠組みにとらわれず、新たなビジネスを自ら創り出す人材

これらの人材像は、当社グループの「経営理念」や「行動指針」に謳われている価値観をベースに、全社員が共有・実践すべき9項目の「SC VALUES」を踏まえたものです。「SC VALUES」の実践を通じて、明確なビジョンと強いコミットメントのもと、各階層でリーダーシップを発揮する人材、そしてプロフェッショナルとして幅広い知識と高度な専門性を有し、高い成果を生み出すことのできる自責型の人材が求められています。

SC VALUES

- | | |
|---------------|---------------------------------|
| 1. 信用・確実 | 法と規則を守り、高潔な倫理を保持する。 |
| 2. 総合力 | 組織に壁をつくらず、常に全社的視野をもって行動する。 |
| 3. ビジョン | 明確なビジョンを掲げ、それをメンバーに伝え共有する。 |
| 4. 変革マインド | 多様な価値観と行動様式を受容し、変化をチャンスと捉え行動する。 |
| 5. コミットメント・自責 | 組織目標に向かって、責任をもって主体的に行動する。 |
| 6. 情熱 | 情熱・自信をもって行動し、メンバーに活力を与える。 |
| 7. スピード | 迅速に決断し、行動する。 |
| 8. 人材開発 | メンバーの能力開発を最大限に支援する。 |
| 9. プロフェッショナル | 高度な専門性・スキルを有する。 |

人材マネジメントにおける取り組み

採用

基本的人権を尊重した
公正な採用方針に基づき、
グローバルに活躍できる
資質と意欲を持った多様な
人材を採用



社長参加の大規模採用セミナー

育成

OJT(実践)とOFF-JT(研修)
を両輪としたグローバル人材
育成を促進



事業経営者を養成する長期・選抜型研修

活躍推進

一人ひとりの活力の創出と
多様な人材の活躍を推進



事業所内保育所「トリトンすくすくスクエア」

採用

グローバル展開を担う人材の採用

グローバルにビジネスを展開する当社では、世界中で活躍できる資質と意欲を持った人材を求めています。そこで、性別、学歴や国籍などで選考方法を分けることなく、応募者の適性・能力のみを基準とし、基本的人権を尊重した公正な採用活動を基本方針としています。

また、新卒採用のみならず、キャリア採用を人事計画における戦略的採用と位置付け、即戦力人材の採用を継続的に行っています。

障がい者雇用促進のための取り組み

～住商ウェルサポート～

2014年には障がい者の特例子会社 住商ウェルサポート(株)を設立し、障がい者雇用促進にも積極的に取り組んでいます。現在12名の従業員が名刺作成からデータ入力までさまざまな業務に従事しています。2016年6月1日時点の障がい者雇用率*は2.13%と法定雇用率(2.0%)を上回っています。

* 単体と住商ウェルサポート(株)の合算。



採用者数の推移と内訳



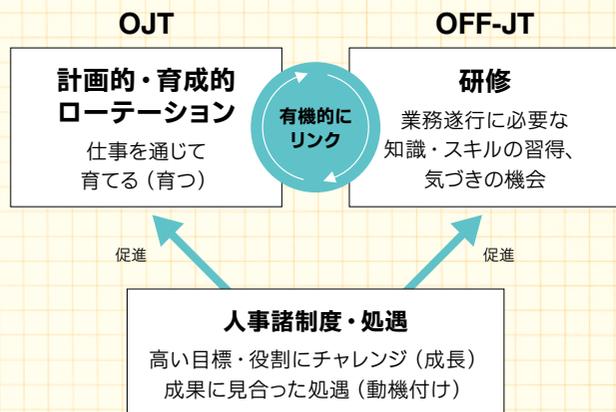
人材マネジメント

育成

人材育成スピードアップのための
研修体系の拡充・再構築

住商ビジネスカレッジ (SBC) では、「求められる人材像」に沿って「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つの観点から年間約300の講座を開催しており、2015年度は延べ12,351名（住友商事単体）が受講しました。

SBCでは体系的なリーダーシップ開発や、全社員共通に求められる知識・スキルを習得する基礎研修プログラムに加え、投資・事業経営・ビジネスの創造変革などに必要とされる高度な専門知識・スキルの習得を目的とした多様なプログラムを提供しています。



OJTとOFF-JTを両輪とした「求められる人材」の育成

また、組織を率いるリーダーを対象に、当社グループの事業活動の原点である別子銅山を訪問する研修を継続的に実施しています。この研修は、当社グループの「経営理念」の源流である「住友の事業精神」を体感・継承していくことを目的としており、当社グループが社会で果たすべき役割などを再確認する機会となっています。

今後も「個の力」のさらなる強化・人材育成のスピードアップのため、知識・スキル習得の場としての研修体系を拡充・再構築していきます。



別子銅山訪問



住商ビジネスカレッジ (SBC) の全体像

グローバルベースの人材育成施策の促進

当社グループでは、グローバル展開に対応する人材の確保・育成を強化するために、海外組織やグループ会社の現地採用社員の登用と育成にも力を入れています。

その一環として、海外の現地採用社員などを対象とした階層別（実務担当者、マネージャー、経営幹部）研修を実施。この研修では、年間300名近くの世界各地の現地採用社員を東京本社に集め、「住友の事業精神」や当社グループの「経営理念」の再確認を通し、当社グループの一員としてのDNAの共有や一体感の向上、経営方針や経営戦略に関する情報共有、各種講義によるスキルアップを図っています。

また、2013年度より発足した海外広域4極体制において、現地採用社員の各地域内におけるローテーションや海外組

織・グループ会社のスタッフを重要ポストに登用するなどの施策を通して、各地域組織による域内の人材育成・活用を促進します。また、東京本社からも各地域組織に対して、採用・研修体系の整備などさまざまな面からサポートを行うことで、グローバルベースでの人材育成・活用を推進します。



グローバルベースでの人材育成

活躍推進

ワークライフマネジメント

当社では、2005年4月にワーク・ライフ・バランス推進プロジェクトチームを全社横断で組織して以来、さまざまな取り組みを行ってきました。2015年12月には、社員が日々の働き方や中長期での「ワーク」と「ライフ」にメリハリをつけ、自律的にマネージしていくという考え方をより明確に表現する言葉として、「ワークライフマネジメント」に改称しました。

ワークライフマネジメントの実現は一人ひとりの価値観やライフスタイルによって異なりますが、仕事やプライベートを含めた生活全体の充実が活力を生み、新たな価値創造の原動力となって、さらなる事業の発展につながると考えています。

例えば、有給休暇取得促進や、SCGカウンセリングセンターの設置、働き方の意識改革のためのセミナー提供等、多様な価値観・ライフスタイルを尊重するさまざまなワークライフマネジメント施策を推進しています。

多様な人材活用

当社では、多様な人材がそのバックグラウンドを活かし、おのおののフィールドで能力を最大限に発揮し、新たな価値と成果を生み出して当社グループの持続的成長に貢献できるよう、各種施策を通じて人材のダイバーシティの尊重、活躍を推進しています。

中でも女性の活躍推進は重要な経営戦略の一つとして、さまざまな施策を通して支援しています。ライフイベントとキャリア形成の両立支援の観点から、法定を上回る水準での各種両立支援制度の充実に加え、事業所内保育所「住友商事チャイルドケア『トリトンすくすくスクエア』」の設置（2008年）や、「仕事と育児の両立支援ハンドブック」の全社員への配布（2014年）のほか、子女のみを連れて海外に駐在する社員への支援制度の導入（2014年）などを通じて、出産・育児を経ても会社で活躍できるような環境づくりを推進しています。

なお、2015年6月には、次世代育成支援対策推進法改正に伴い創設された制度により、さらに高い水準で子育てサポートを行った企業と認められ、東京都初の認定企業5社中の1社として「プラチナくるみん」認定を受けました。

また、2016年5月には、女性活躍推進法で定められている「一定の基準を満たし、女性の活躍推進に関する状況等が優良な企業」と認められ、2つ星の「えるぼし」企業として認定を受けました。



プラチナくるみん



えるぼし



COLUMN 子どもを連れて海外駐在

Q 最初に海外駐在の話がきた時はどう思いましたか？

ずっと海外勤務の希望はあったのですが、子どもがいる自分には無理だろうとあきらめていました。ですので、子どもを連れて駐在という話があった時は、本当に驚き、感激しました。

Q 子どもと2人での現地生活は大変でしたか？

仕事や育児のストレスは日本でも発生するものですが、子どものみ帯同の海外駐在特有の環境として、今もし自分に何かあったら子どもはどうなるのか、ということを目を毎日考えていて、とにかく自分の体調管理・安全管理には気をつけていました。

Q 今、あの時の駐在を振り返ってどうですか？

海外駐在員としての仕事と子育てを、全て完璧にやることは難しく、悔しい思いもしましたが、駐在しなければ見えない世界があり、海外駐在してよかったかと聞かれたら、間違いなく「イエス」。ダイバーシティが進む米国で、さまざまな考え方に触れたことで、短期的に悩むことがあっても、長期的な未来のイメージを描くことができるようになり、前向きになれたことも大きな収穫です。



リスクマネジメント第三部
加古 紗理

入社以来、建設機械事業本部にて北米、インド、欧州における事業会社管理を担当。2014年、「子女のみを連れて海外に駐在する社員への支援制度」を使って米国フロリダ州の事業会社へ研修生として出向、経営管理に関わり、2015年末に帰任。

CSR推進活動

経営理念に掲げた当社グループの企業使命とは、「健全な事業活動を通じて豊かさや夢を実現する」ことであり、社会的課題の解決を通じて価値を創造するとともに、その過程で社会や環境に与える影響への責任を果たすことです。これを実現するのは、社員一人ひとりであるという考えのもと、CSR推進活動に取り組んでいます。



CSRの考え方

当社グループにとってCSRとは、事業活動を通じて社会的課題を解決し、持続可能な社会の実現に貢献することです。これは、住友400年の事業精神の一つである「自利利他公私一如（住友の事業は、住友自身を利するとともに、国家を利し、社会を利するほどの事業でなければならない）」

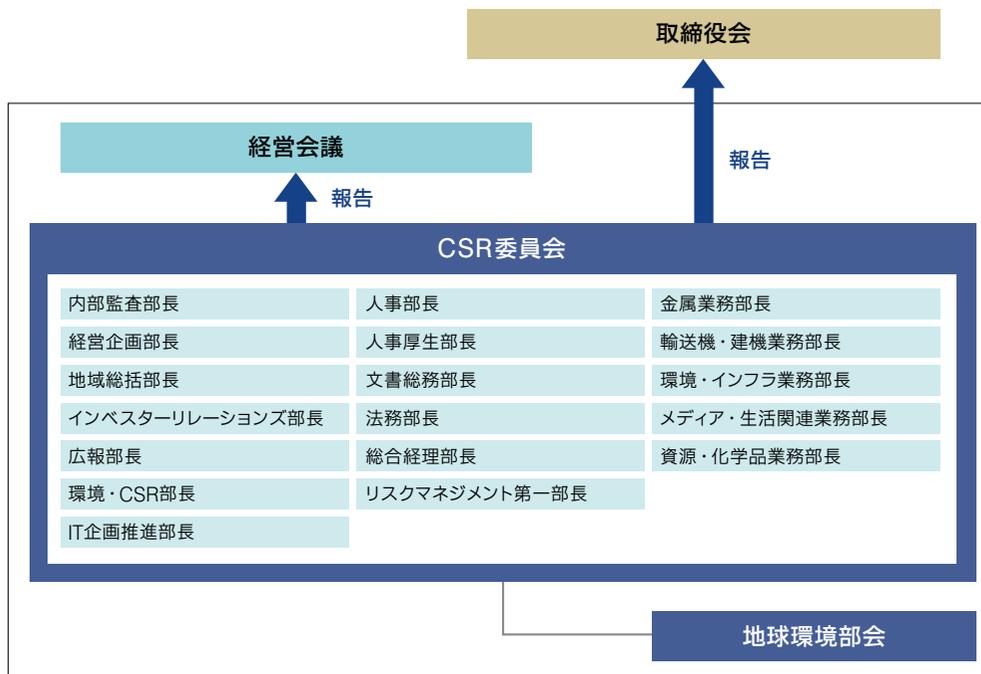
という考えそのものです。この住友の事業精神は、当社グループの経営理念に受け継がれており、まさにCSRとは、経営理念を実践することにはかならないと考えています。



CSR推進体制

当社は、2008年にCSR推進をミッションとする環境・CSR部を設置しました。また、経営会議の諮問機関であるCSR委員会では、ISO26000に基づくCSR推進策の検討、審議を行っています。加えて、同委員会の諮問機関である「地球環境部会」では、ISO14001に基づく環境マネジメント活動を推進しています。

当社グループはステークホルダーとの対話を通じて社会的課題を把握し、その課題から新たなニーズを見つけ、当社グループの総合力を発揮して解決策を提供することで、企業価値を向上させています。その過程で、社会や環境に与える影響への責任を果たすべく、国連グローバル・コンパクト10原則に照らして改善点を見極め、より一層の企業価値向上に取り組んでいます。



具体的な取り組み事例

地球規模の 社会課題から ビジネスを考える セミナー開催

当社グループは、グループ内のさまざまな階層の社員に対し、経営理念とその根底にある住友の事業精神について理解を促しています。2015年度は9月に国連で採択されたSDGsについて国連開発計画から講師を招き、2回のワークショップを開催しました。参加者からは、「商社に入ろうと思った頃の気持ちを思い出した」「自分の携わる事業が複数の社会的課題の解決につながっていることが改めて分かった」などの感想が寄せられました。2016年度も本ワークショップを開催し、事業を通じた社会的課題の解決が組織を超えた連携やイノベー

ションにつながり、当社の成長の原動力となるというCSRの本質について浸透を図ります。



SDGsから見たビジネス機会についてセミナーを開催

COP21セミナー 開催

当社グループは、環境方針において「健全な事業活動を通じて、社会・経済の発展と地球環境との調和を目指す『持続可能な発展』の実現に向け努力する」ことを掲げ、グループ全体の環境問題への意識向上を目指し、各種社内啓発活動を行っています。2015年度は、国連の気候変動枠組条約第21回締約国会議（COP21）にて、全世界で温室効果ガス削減に取り組む新たな法的枠組みとしてパリ協定が採択されたこともあり、「COP21についての見通しと今後の地球温暖化対応戦略のあり方」と題し、住友商事グローバルリサーチ(株)の協力を得て、外部より専門家を招き全社向けにセミナー

を開催しました。そのほかにも、環境法規研修やISO 14001規格改正に伴うセミナー、eラーニングを通じた環境講座等を開催し、社員一人ひとりの環境意識向上に努めています。



COP21セミナー開催の様子

当社グループの環境マネジメント活動をご覧ください。
<http://www.sumitomocorp.co.jp/csr/environment/>

住友商事 グループの 社会貢献活動の 基本的な考え方

当社グループは、2010年に社会貢献活動の基本的な考え方を制定しました。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向けて取り組みます。社会の持続的発展を担う次世代人材の育成支援、事業活動の場である内外地域社会への貢献を軸として活動を推進するとともに、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し

ます。また、活動内容の継続的な向上と透明性の高い情報開示に努めます。



将来グローバルに活躍する人材の育成を期して

当社グループが世界中で展開している社会貢献活動をご覧ください。
<http://www.sumitomocorp.co.jp/csr/contribution/>

企業情報

事業運営体制

72 役員

74 グローバルネットワーク

76 組織図

財務情報

77 (要約) 財政状態、経営成績及び
キャッシュ・フローの状況の分析

78 財務ハイライト

80 連結財政状態計算書

82 連結包括利益計算書

83 連結持分変動計算書

84 連結キャッシュ・フロー計算書

85 事業等のリスク

89 会社概要／株式情報

事業運営体制



役員

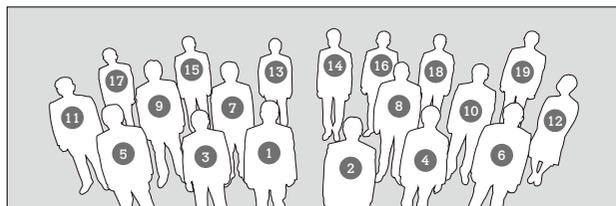
(2016年7月1日現在)

取締役

- | | |
|-------------------|-----------------|
| ① 取締役会長
大森 一夫 | ⑥ 取締役
高畑 恒一* |
| ② 取締役社長
中村 邦晴* | ⑦ 取締役
田淵 正朗* |
| ③ 取締役
日高 直輝* | ⑧ 取締役
井村 公彦* |
| ④ 取締役
岩澤 英輝* | ⑨ 取締役
堀江 誠* |
| ⑤ 取締役
藤田 昌宏* | ⑩ 取締役
兵頭 誠之* |

監査役

- | | |
|------------------------------|-------------------------------------|
| ⑪ 取締役
原田 明夫* ¹ | ⑮ 常任監査役（常勤）
川原 卓郎 |
| ⑫ 取締役
田中 弥生* ¹ | ⑯ 監査役（常勤）
幸 伸彦 |
| ⑬ 取締役
杉山 秀二* ¹ | ⑰ 監査役（弁護士）
笠間 治雄* ² |
| ⑭ 取締役
江原 伸好* ¹ | ⑱ 監査役（弁護士）
永井 敏雄* ² |
| | ⑲ 監査役（公認会計士）
加藤 義孝* ² |



(注1) *は、代表取締役です。

(注2) *1は、社外取締役です。*2は、社外監査役です。



執行役員

社長

中村 邦晴

副社長執行役員

日高 直輝

輸送機・建機事業部門長

岩澤 英輝

コーポレート部門
人材・総務・法務担当役員

専務執行役員

藤田 昌宏

資源・化学品事業部門長

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

関内 雅男

アジア大洋州総支配人

杉森 正人

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）

佐竹 彰

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）

常務執行役員

井上 弘毅

国内担当役員、
関西支社長

田淵 正朗

コーポレート部門
企画担当役員

井村 公彦

メディア・生活関連事業部門長

須之部 潔

欧阿中東CIS総支配人

堀江 誠

金属事業部門長

南部 智一

米州総支配人

兵頭 誠之

環境・インフラ事業部門長

古場 文博

東アジア総代表

上野 真吾

資源・化学品事業部門長補佐、
資源・化学品業務部長、
エネルギー本部長

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）

執行役員

篠原 淳史

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

高井 裕之

住友商事グローバルリサーチ株式会社
代表取締役社長

更岡 剛

リスクマネジメント第四部長

鈴木 周一

鋼管本部長

小川 英男

リスクマネジメント第三部長

御子神 大介

株式会社ジュピターテレコム
取締役 副社長執行役員

岡 省一郎

輸送機・建機業務部長、
自動車事業第二本部長

及川 毅

資源第二本部長

秋元 勉

電力インフラ事業本部長

石田 将人

欧阿中東CIS総支配人補佐、
中東支配人

村田 雄史

船舶・航空宇宙・車輛事業本部長

安藤 伸樹

メディア・生活関連事業部門長補佐、
メディア・生活関連業務部長

田中 恵次

メディア・生活関連事業部門長補佐

諸岡 礼二

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（経理担当）、
主計部長

清島 隆之

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

船越 豊明

環境・インフラプロジェクト事業本部長

中島 正樹

自動車事業第一本部長

村井 俊朗

資源第一本部長

山笠 英樹

経営企画部長

塩見 圭吾

軽金属・特殊鋼板本部長

事業運営体制

グローバルネットワーク

(2016年7月1日現在)



欧州

ロンドン
オスロ
プラハ
ワルシャワ
ミラノ
マドリッド
デュッセルドルフ
パリ
ブラッセル

アフリカ

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

中東

ドバイ
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
アブダビ
マスカット
バグダッド
エルビル
ドーハ
クウェイト
バーレーン
サナア
カイロ
アンマン
ダマスカス
トリポリ

CIS

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

海外	66カ国
38法人	／ 81拠点
2支店	／ 2拠点
1出張所	／ 1拠点
26事務所	／ 26拠点

合計 110拠点

国内

	本社
3法人	／ 9拠点
6支社	／ 12拠点

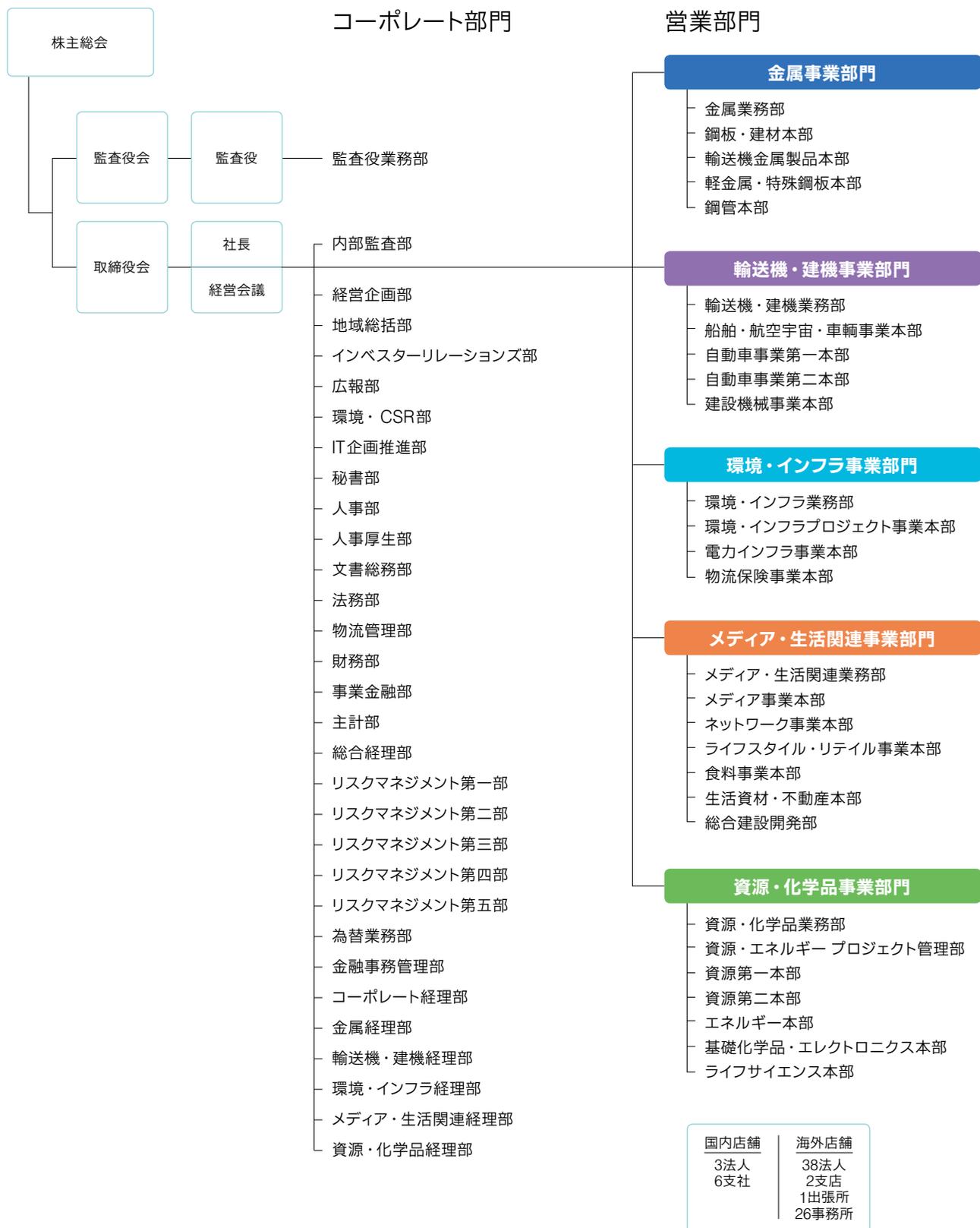
合計 22拠点



事業運営体制

組織図

(2016年7月1日現在)



(要約) 財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析

1. 企業環境

2015年度の世界経済は、先進国では堅調に推移しましたが、新興国では成長速度がこれまでよりも鈍化し、緩やかな成長にとどまりました。また、米国の利上げと中国経済の構造変化の影響により、世界経済の先行きの不透明感が強まりました。国際商品市況では、供給過剰に加え、需要の伸びが鈍化したことで価格の下押し圧力が一層強まりました。国内経済は、雇用・所得環境の改善や訪日外国人旅行者の大幅な増加が消費を下支えしました。また、企業業績の改善により設備投資も持ち直しの兆しを見せています。一方で、新興国経済の成長鈍化の影響を受け、アジア向けの輸出が伸び悩んだことで、下半期は生産活動が停滞しました。

2. 全体業績及び財政状態

(1) 業績

2015年度の親会社の所有者に帰属する当期利益は、2014年度の732億円の損失から1,477億円増加し、745億円となりました。メディア関連の国内事業会社やリース事業といった主要事業が堅調に推移し、非資源ビジネスは増益基調を継続したものの、資源価格下落の影響により、資源ビジネスや鋼管事業の業績が悪化したことに加え、資源上流案件を中心に複数の案件において計1,951億円の減損損失を計上しました。主な勘定科目については以下の通りです。

- **売上総利益**：8,941億円となり、2014年度の9,529億円から589億円減少しました。これは、北米鋼管事業やポリビア銀・亜鉛・鉛事業が減益となったことなどによるものです。
- **販売費及び一般管理費**：7,627億円となり、2014年度の7,552億円から75億円増加しました。これは、円安の影響などによるものです。
- **固定資産評価損**：572億円となり、2014年度の2,786億円から2,214億円減少しました。これは、前期に米国タイトオイル開発プロジェクト、米国シェールガス事業、豪州石炭事業、米国タイヤ事業及び北海油田事業において減損損失を計上したことなどによるものです。
- **持分法による投資損益**：538億円の損失となり、2014年度の491億円から1,029億円減少しました。これは、マダガスカルニッケル事業、南アフリカ鉄鉱石事業、ブラジル鉄鉱石事業、チリ銅・モリブデン事業など複数の案件において減損損失を計上したことなどによるものです。

(2) 財政状態

① 資産、負債及び資本の状況

2015年度末の資産合計は、2014年度末に比べ1兆2,036億円減少し、7兆8,178億円となりました。これは、営業債権や棚卸資産が減少したことに加え、インドネシア自動車金融事業の再編や再生可能エネルギー発電事業の売却等、資産入替に伴う減少があったこと、また、マダガスカルニッケル事業や南アフリカ鉄鉱石事業において減損損失を計上したことなどによるものです。資本のうち親会社の所有者に帰属する持分合計は、円高に伴う在外営業活動体の換算差額の減少があったことなどにより、2014年度末に比べ2,299億円減少し、2兆2,515億円となりました。この結果、親会社所有者帰属持分合計比率（親会社の所有者に帰属する持分合計／資産合計）は28.8%となりました。現預金ネット後の有利子負債は、2014年度末に比べ7,472億円減少し2兆7,703億円となり、ネットのデット・エクイティ・レシオ（有利子負債（ネット）／親会社の所有者に帰属する持分合計）は、1.2倍となりました。

② キャッシュ・フローの状況

2015年度のキャッシュ・フローは、営業活動によるキャッシュ・フローでは、コアビジネスが順調に資金を創出したことに加え、ワーキング・キャピタルの減少に伴うキャッシュ・インがあったことなどにより、5,997億円のキャッシュ・インとなりました。投資活動によるキャッシュ・フローでは、資産入替による資金回収があった一方で、約2,700億円の投融資を行ったことなどから、854億円のキャッシュ・アウトとなりました。この結果、営業活動によるキャッシュ・フローに投資活動によるキャッシュ・フローを加えたフリーキャッシュ・フローは、5,143億円のキャッシュ・インとなりました。財務活動によるキャッシュ・フローでは、5,072億円のキャッシュ・アウトとなりました。これらの結果、2015年度末の現金及び現金同等物は、2014年度末に比べ271億円減少し8,688億円となりました。

財務情報

財務ハイライト

3月31日終了の事業年度

※ 当社は、2010年3月期までを米国会計基準、2011年3月期より国際会計基準 (IFRS) に基づく連結財務諸表を作成しています。

財務データ	AG Plan		GG Plan
	2006	2007	2008
当期業績：			
売上総利益	¥ 7,066	¥ 8,577	¥ 9,345
金融収支	(95)	(230)	(276)
利息収支	(200)	(371)	(428)
受取配当金	104	141	153
持分法による投資損益*	514	703	569
当期利益又は損失 (親会社の所有者に帰属) *	1,602	2,110	2,389
事業年度末の財政状態：			
資産合計	67,119	84,305	75,714
親会社の所有者に帰属する持分*	13,040	14,731	14,927
有利子負債 (ネット) *1	26,222	29,133	32,476
キャッシュ・フロー：			
営業活動によるキャッシュ・フロー	(608)	1,943	3,237
投資活動によるキャッシュ・フロー	(1,379)	(4,497)	(2,980)
フリーキャッシュ・フロー	(1,987)	(2,555)	256
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,567	1,697	79
1株当たり情報：			
当期利益又は損失 (親会社の所有者に帰属) *：			
基本的	¥ 130.18	¥ 169.93	¥ 192.51
希薄化後*	130.17	169.90	192.47
親会社の所有者に帰属する持分*	1,047.88	1,192.35	1,194.20
年間配当金*2	25.00	33.00	38.00
レシオ：			
親会社所有者帰属持分比率 (%) *	19.4	17.5	19.7
ROE (%)	14.3	15.2	16.1
ROA (%)	2.6	2.8	3.0
Debt-Equity Ratio (ネット) (倍)	2.0	2.0	2.2
ご参考：			
売上高*3	¥103,363	¥105,283	¥114,846
基礎収益*4	1,583	2,029	1,971

* 米国会計基準による用語では、「持分法による投資損益」は「持分法損益」、「当期利益又は損失 (親会社の所有者に帰属)」は「当期純利益又は純損失 (住友商事 (株) に帰属)」、「親会社の所有者に帰属する持分」は「株主資本」、「希薄化後」は「潜在株式調整後」、「親会社所有者帰属持分比率」は「株主資本比率」となります。

*1 有利子負債 (ネット) は、有利子負債から現金及び現金同等物と定期預金を控除しています。

*2 「1株当たり年間配当金」は、事業年度終了後に支払われる配当を含む、各年度の現金配当金です。

*3 「売上高」は、当社及び子会社が契約当事者として行った取引額及び代理人等として関与した取引額の合計です。これは日本の総合商社で一般的に用いられる指標で、日本の投資家の便宜を考慮し、日本の会計慣行に従って表示しているものであり、米国会計基準またはIFRSに基づく「Sales」あるいは「Revenues」と同義ではなく、また、代用されるものではありません。

*4 基礎収益 = (売上総利益 + 販売費及び一般管理費 (貸倒引当金繰入額を除く) + 利息収支 + 受取配当金) × (1 - 税率) + 持分法による投資損益
 <税率: 2006年3月期から2012年3月期は41%、2013年3月期及び2014年3月期は38%、2015年3月期は36%、2016年3月期は33% >

単位：億円

GG Plan	FOCUS' 10		f(x)		BBBO2014		BBBO2017
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
¥ 9,352	¥ 7,795	¥ 8,640	¥ 9,188	¥ 8,270	¥ 8,944	¥ 9,529	¥ 8,941
(215)	(128)	(81)	(39)	(23)	(26)	43	80
(361)	(241)	(181)	(151)	(158)	(174)	(130)	(26)
146	113	100	112	134	149	172	106
900	761	956	1,106	1,074	1,262	491	(538)
2,151	1,552	2,002	2,507	2,325	2,231	(732)	745
70,182	71,378	72,305	72,268	78,328	86,687	90,214	78,178
13,531	15,837	15,705	16,891	20,528	24,047	24,814	22,515
31,868	27,818	30,563	27,867	29,303	31,235	35,175	27,703
3,488	5,104	2,195	1,904	2,803	2,782	2,437	5,997
(2,615)	(594)	(4,694)	(357)	(1,862)	(2,499)	(3,996)	(854)
873	4,510	(2,499)	1,547	941	284	(1,559)	5,143
(58)	(1,501)	1,559	(333)	(247)	1,459	(748)	(5,072)

単位：円

¥ 172.06	¥ 124.15	¥ 160.17	¥ 200.52	¥ 185.92	¥ 178.59	¥ (58.64)	¥ 59.73
172.03	124.12	160.09	200.39	185.79	178.46	(58.64)	59.69
1,082.47	1,266.93	1,256.31	1,351.10	1,641.60	1,927.37	1,988.62	1,803.95
34.00	24.00	36.00	50.00	46.00	47.00	50.00	50.00

単位：%、倍

19.3	22.2	21.7	23.4	26.2	27.7	27.5	28.8
15.1	10.6	12.9	15.4	12.4	10.0	(3.0)	3.2
2.9	2.2	2.8	3.5	3.1	2.7	(0.8)	0.9
2.4	1.8	1.9	1.6	1.4	1.3	1.4	1.2

単位：億円

¥107,500	¥77,672	¥83,494	¥82,730	¥75,027	¥81,462	¥85,967	¥75,841
2,430	1,514	2,205	2,515	2,165	2,450	1,840	465

非財務データ	f(x)		BBBO2014		BBBO2017
	2012	2013	2014	2015	2016
女性管理職数(人)	39	49	59	78	107
女性管理職比率(%)	1.37%	1.75%	2.16%	2.88%	3.87%
社外取締役数(人)	0	0	2	2	3
社内取締役数(人)	12	12	10	10	10
全取締役数(人)	12	12	12	12	13

財務情報

連結財政状態計算書

住友商事株式会社及び子会社
2015年及び2016年3月31日現在

単位：百万円

(資産の部)	2015	2016
流動資産		
現金及び現金同等物	¥ 895,875	¥ 868,755
定期預金	7,866	11,930
有価証券	9,622	4,748
営業債権及びその他の債権	1,569,214	1,204,650
その他の金融資産	101,706	132,886
棚卸資産	994,404	807,371
前渡金	140,935	164,669
その他の流動資産	229,062	192,063
流動資産合計	3,948,684	3,387,072
非流動資産		
持分法で会計処理されている投資	1,947,115	1,891,768
その他の投資	495,451	410,730
営業債権及びその他の債権	780,781	538,855
その他の金融資産	174,403	120,737
有形固定資産	884,766	785,009
無形資産	365,438	310,789
投資不動産	269,460	266,623
生物資産	12,851	11,911
長期前払費用	58,497	22,881
繰延税金資産	83,924	71,443
非流動資産合計	5,072,686	4,430,746
資産合計	¥9,021,370	¥7,817,818

(負債及び資本の部)	単位：百万円	
	2015	2016
流動負債		
社債及び借入金	¥ 947,997	¥ 737,457
営業債務及びその他の債務	1,051,081	933,147
その他の金融負債	77,005	66,195
未払法人所得税	19,396	21,916
未払費用	127,982	103,967
前受金	169,664	186,383
引当金	4,306	10,940
その他の流動負債	82,189	60,114
流動負債合計	2,479,620	2,120,119
非流動負債		
社債及び借入金	3,473,280	2,913,486
営業債務及びその他の債務	131,661	134,240
その他の金融負債	69,775	64,384
退職給付に係る負債	32,529	34,332
引当金	48,247	38,059
繰延税金負債	169,008	121,253
非流動負債合計	3,924,500	3,305,754
負債合計	6,404,120	5,425,873
資本		
資本金	219,279	219,279
資本剰余金	260,009	256,500
自己株式	(3,721)	(3,344)
その他の資本の構成要素	531,343	311,880
利益剰余金	1,474,522	1,467,194
親会社の所有者に帰属する持分合計	2,481,432	2,251,509
非支配持分	135,818	140,436
資本合計	2,617,250	2,391,945
負債及び資本合計	¥9,021,370	¥7,817,818

財務情報

連結包括利益計算書

住友商事株式会社及び子会社
2015年及び2016年3月31日終了の事業年度

単位：百万円

	2015	2016
収益		
商品販売に係る収益	¥ 3,129,946	¥ 3,439,634
サービス及びその他の販売に係る収益	632,290	571,174
収益合計	3,762,236	4,010,808
原価		
商品販売に係る原価	(2,629,241)	(2,905,949)
サービス及びその他の販売に係る原価	(180,054)	(210,802)
原価合計	(2,809,295)	(3,116,751)
売上総利益	952,941	894,057
その他の収益・費用		
販売費及び一般管理費	(755,190)	(762,724)
固定資産評価損	(278,620)	(57,228)
固定資産売却損益	9,450	23,783
その他の損益	(12,955)	15,834
その他の収益・費用合計	(1,037,315)	(780,335)
営業活動に係る利益又は損失	(84,374)	113,722
金融収益及び金融費用		
受取利息	20,718	29,724
支払利息	(33,680)	(32,351)
受取配当金	17,242	10,623
有価証券損益	12,441	72,213
金融収益及び金融費用合計	16,721	80,209
持分法による投資損益	49,092	(53,815)
税引前利益又は損失	(18,561)	140,116
法人所得税費用	(52,256)	(51,549)
当期利益又は損失	(70,817)	88,567
当期利益又は損失の帰属：		
親会社の所有者	¥ (73,170)	¥ 74,546
非支配持分	2,353	14,021
その他の包括利益		
純損益に振替えられることのない項目		
FVTOCIの金融資産	64,845	(37,004)
確定給付制度の再測定	(587)	(24,894)
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	2,162	96
純損益に振替えられることのない項目合計	66,420	(61,802)
その後純損益に振替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	163,746	(170,348)
キャッシュ・フロー・ヘッジ	3,171	(7,647)
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	(7,815)	(5,874)
その後純損益に振替えられる可能性のある項目合計	159,102	(183,869)
税引後その他の包括利益	225,522	(245,671)
当期包括利益合計	154,705	(157,104)
当期包括利益合計額の帰属：		
親会社の所有者	¥ 145,989	¥ (164,394)
非支配持分	8,716	7,290

単位：円

1株当たり当期利益又は損失（親会社の所有者に帰属）：

基本的	¥ (58.64)	¥ 59.73
希薄化後	(58.64)	59.69

単位：百万円

売上高	¥ 8,596,699	¥ 7,584,146
------------	-------------	-------------

(注) 「売上高」は、当社が契約当事者として行った取引額及び代理人等として関与した取引額の合計です。これは日本の総合商社で一般的に用いられている指標であり、IFRSに基づく「Sales」あるいは「Revenues」と同義ではなく、また、代用されるものではありません。

連結持分変動計算書

住友商事株式会社及び子会社
2015年及び2016年3月31日終了の事業年度

単位：百万円

	2015	2016
資本		
資本金—普通株式		
期首残高	¥ 219,279	¥ 219,279
期末残高	219,279	219,279
資本剰余金		
期首残高	268,332	260,009
非支配持分の取得及び処分	(3,459)	(294)
その他	(4,864)	(3,215)
期末残高	260,009	256,500
自己株式		
期首残高	(3,952)	(3,721)
自己株式の取得及び処分	231	377
期末残高	(3,721)	(3,344)
その他の資本の構成要素		
期首残高	346,222	531,343
その他の包括利益	219,159	(238,940)
利益剰余金への振替	(34,038)	19,477
期末残高	531,343	311,880
利益剰余金		
期首残高	1,574,789	1,474,522
その他の資本の構成要素からの振替	34,038	(19,477)
当期利益又は損失（親会社の所有者に帰属）	(73,170)	74,546
配当金	(61,135)	(62,397)
期末残高	1,474,522	1,467,194
親会社の所有者に帰属する持分合計	¥2,481,432	¥2,251,509
非支配持分		
期首残高	135,514	135,818
非支配持分株主への配当	(3,872)	(4,762)
非支配持分の取得及び処分等	(4,540)	2,090
当期利益（非支配持分に帰属）	2,353	14,021
その他の包括利益	6,363	(6,731)
期末残高	135,818	140,436
資本合計	¥2,617,250	¥2,391,945
当期包括利益合計額の帰属：		
親会社の所有者	145,989	(164,394)
非支配持分	8,716	7,290
当期包括利益合計	¥ 154,705	¥ (157,104)

財務情報

連結キャッシュ・フロー計算書

住友商事株式会社及び子会社
2015年及び2016年3月31日終了の事業年度

単位：百万円

	2015	2016
営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期利益又は損失	¥ (70,817)	¥ 88,567
営業活動によるキャッシュ・フローにするための調整		
減価償却費及び無形資産償却費	117,687	125,076
固定資産評価損	278,620	57,228
金融収益及び金融費用	(16,721)	(80,209)
持分法による投資損益	(49,092)	53,815
固定資産売却損益	(9,450)	(23,783)
法人所得税費用	52,256	51,549
棚卸資産の増減	(48,657)	148,190
営業債権及びその他の債権の増減	94,399	174,890
前払費用の増減	(14,503)	5,552
営業債務及びその他の債務の増減	(67,246)	(43,778)
その他一純額	(54,542)	(1,478)
利息の受取額	20,022	29,555
配当金の受取額	85,938	117,973
利息の支払額	(33,216)	(32,121)
法人税等の支払額	(40,983)	(71,318)
営業活動によるキャッシュ・フロー	243,695	599,708
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の売却による収入	14,569	9,009
投資不動産の売却による収入	18,846	45,889
子会社の売却による収入（処分した現金及び現金同等物控除後）	25,057	48,139
その他の投資の売却による収入	170,061	101,204
貸付金の回収による収入	486,090	404,820
有形固定資産の取得による支出	(247,965)	(120,442)
投資不動産の取得による支出	(27,384)	(18,522)
子会社の取得による支出（取得した現金及び現金同等物控除後）	(6,790)	10,218
その他の投資の取得による支出	(266,580)	(131,342)
貸付による支出	(565,490)	(434,421)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(399,586)	(85,448)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入債務の収支	(10,360)	(212,719)
長期借入債務による収入	654,063	329,460
長期借入債務による支出	(649,697)	(563,370)
配当金の支払額	(61,135)	(62,397)
非支配持分株主からの払込による収入	1,073	8,175
非支配持分株主からの子会社持分取得による支出	(4,963)	(1,630)
非支配持分株主への配当金の支払額	(3,872)	(4,762)
自己株式の取得及び処分による収支	115	86
財務活動によるキャッシュ・フロー	(74,776)	(507,157)
現金及び現金同等物の増減額	(230,667)	7,103
現金及び現金同等物の期首残高	1,111,192	895,875
現金及び現金同等物の為替変動による影響	15,350	(34,223)
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 895,875	¥ 868,755

当社は、国際会計基準（IFRS）に基づく連結財務諸表を作成しています。財務状況に関する詳しい情報については、有価証券報告書をご覧ください。
<http://www.sumitomocorp.co.jp/ir/report/yuho/>

事業等のリスク

当社の事業その他に関するリスクとして投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性があると考えられる事項には以下のようなものがあります。

なお、文中における将来に関する情報は、別段の記載がない限り、当連結会計年度末日（2016年3月31日）現在における当社の判断、目標、一定の前提または仮定に基づく予測等であり、将来そのとおりに実現する保証はありません。

(1) 期間損益変動のリスク

当社の過去の各四半期、半期または通期の実績が、将来の業績の傾向を直接間接に示唆するものとは一概に言えません。当社の業績は過去において、以下に掲げる要因を含む多くの要因によって、四半期毎、半期及び年度毎に変動しており、今後も変動すると考えられます。

- ① 当社の関与する市場における経済及びその他の状況の変化
- ② 製品及びサービスの原価、販売価格、売上高、並びに提供する製品及びサービス構成の変化
- ③ 顧客の需要、取引関係、取引先の業況、産業動向及びその他の要因の変化
- ④ 戦略的事業投資の成功及び不成功
- ⑤ 株式・不動産・その他の資産価格の変化及びそれらの売却・再評価
- ⑥ 金利・為替等の金融市場及び商品市場の動向
- ⑦ 当社の顧客の信用力の変化

従って、当社の過去の実績の比較は、将来の業績の傾向を直接間接に示唆するものではありません。

(2) 中期経営計画に基づく経営目標が達成できないリスク

当社は、グローバルなリーディングカンパニーを目指し、収益基盤の拡大と体質強化に継続的に取り組むため、中期経営計画を策定しています。

中期経営計画では、一定の定量目標及び定性目標を掲げ、進捗状況を逐次確認しながら目標達成に向け取り組んでおり、策定時において適切と考えられる情報収集及び分析等に基づき策定されております。しかしながら必要な情報を全て収集できるとは限らないこと等から、事業環境の変化

その他さまざまな要因により目標を達成できない可能性もあります。また、当社は経営計画において、「リスクアセット」と「リスク・リターン」という「各事業が抱えるリスクに対する収益性」を把握する当社独自の指標を使用しております。これらは一定の統計的な前提、見積りや仮定を含む概念であり、財務諸表より算出された評価指標とも異なるため、必ずしも全ての投資家にとって有用な指標である訳ではありません。

(3) 事業環境が変化するリスク

当社は、日本を含む60カ国以上の国々に拠点を置いて事業活動を展開しており、日本及び海外の幅広い産業分野において、さまざまな商業活動その他の取引を行っているため、日本の一般景気動向の影響のみならず、関係各国の経済状況や世界経済全体の影響も受けます。

当社が事業を展開する諸外国の一部においては、デフレーションや通貨価値の下落、流動性の危機に直面しているところ、或いはそうした事態が将来発生する懸念のあるところがあります。

さらに、当社の事業展開上重要な諸外国は、テロ攻撃の可能性や政情不安等の懸念があり、このような事態が発生した場合には経済情勢に変化が出てくる可能性があります。

従って、当社の事業展開上重要な地域における上記を含む経済情勢などの事業環境の変化が、当社の業績及び財政状態に悪影響を与える可能性があります。

(4) 競争関係に伴うリスク

当社が事業を遂行する市場は、熾烈な競争状況にあります。当社は、日本の他の総合商社のみならず、当該各事業に特化した国内外の企業とも競争しています。これらの競合他社が、財務、技術、マーケティング、販売網、情報、人材、取引先との強固な関係等の面で当社より優位にある、もしくは、日本の他の総合商社が当社と同様の戦略的経営計画を策定、実行することにより、当社がそれらの総合商社との差別化を図ることが困難となる可能性もあります。

このような熾烈な競争状況下において、当社が、以下に掲げる事項を行うことができない場合には、当社の事業展開に

財務情報

とって障害となる可能性があります。

- ① 市場動向を予測し、当該市場動向に対処することによって、顧客の変化するニーズに適時に応じること
- ② 販売先及び仕入先との関係を維持すること
- ③ 関係会社及び提携先との関係及び全世界的な地域ネットワークを維持すること
- ④ 当社の事業計画を遂行するために必要な資金を適切な条件で調達すること
- ⑤ 価格競争力を維持するために、常時変転している市場動向に合わせて、当社の原価構造を適時に調整すること

(5) 取引先の信用リスク

当社は取引先に対し、売掛債権、前渡金、貸付金、保証その他の形で信用供与を行っており、信用リスクを負っています。これら取引先には当社の投資先企業が含まれており、この場合には、信用リスクに加えて投資リスクが存在します。また、当社は、主としてヘッジを目的とするスワップ等のデリバティブも行っており、当該取引にも契約相手先の信用リスクが存在します。これら取引先、契約相手先が、支払不能、契約不履行等に陥る場合、当社の事業及び財政状態が悪影響を受ける可能性があります。

当社では、内部格付制度に基づく取引先等の信用力チェックや担保・保証等の取得、取引先の分散等により、かかるリスクの管理に努めており、また、上記の信用リスクが顕在化した場合に備えるため、取引先の信用力、担保価値その他一定の前提、見積り及び評価に基づいて貸倒引当金を設定しております。

しかしながら、こうした管理によりリスクを十分に回避できる保証はありません。また、一定の前提、見積り及び評価が正しいとは限らず、経済状況が悪化する場合や当社の前提、見積りまたは評価の基礎を成したその他の要素が変化する場合あるいはその他の予期せぬ要因により悪影響を被る場合等においては、実際に発生する損失が貸倒引当金を大きく超過する可能性があります。

(6) 投資等に係るリスク

当社は、戦略上の理由や事業機会の拡大を図っていくため、新会社の設立や既存の会社の買収等の投資を行っており、今後も行い続ける予定です。また、当社は、こうした投資先に対して、掛売り、貸付、保証等の信用供与を行う場合があります。さらに、このような事業投資は多額の資本の裏付け

を必要とするため、追加的な資金拠出を必要とする場合があります。当社はこれらの投資から期待通りの成果を上げられない可能性があり、また事業投資の多くは流動性が低いこと等の理由により、当社が望む時期もしくは方法により投資を回収できない場合があります。

当社は、当社外の他社とパートナーシップやジョイント・ベンチャーを設立したり戦略的なビジネス・アライアンスを組むことがあります。投資先の会社の経営や資産を当社が直接コントロールすることや、当該投資先に関わる重要な意思決定を当社自身が行うことは、他の株主やパートナーの同意がない限りできないか、または全くできない場合があります。このような場合や当該他社との戦略的アライアンス等を継続できない場合等においては、当社の事業に悪影響を与える可能性があります。

これらのリスクを出来る限り抑えるために、当社は、投資案件の実施にあたっては、原則として、案件毎の事業リスクを反映した投資基準をクリアーできることを条件付けています。加えて、全社的に大きなインパクトのある大型案件や重要案件については、投資の検討段階と実行段階のそれぞれにおいて、コーポレート部門メンバーを加えた各事業部門の投融資委員会及び全社投融資委員会を開催し、専門的見地から案件のリスク分析と取り進めの可否を検討することによって、適切に牽制を行っています。また、投資実施後においては事業計画との対比で業績を評価するなどのモニタリングを行い、投資リスクの管理に努めています。

(7) 鉱物資源、石油、ガス開発・生産事業に係るリスク

当社が各国で展開する鉱物資源、石油、ガス等の開発事業においては、以下に例示するような事項が起こるリスクがあり、これらが顕在化することにより、当社の業績及び財政状態が悪影響を受ける可能性があります。

- ① 開発事業において、計画を超えた開発費用の増加や工期の遅延が起こること
- ② 事業参画前には専門家を起用して十分な地質調査を実施しますが、それにもかかわらず事業開始後に埋蔵量が変動すること
- ③ 操業にかかわる技術的問題等に起因して、生産量が計画を下回り、あるいは生産コストが上昇すること
- ④ 許認可の取得・更新の遅延、税制の変更、事業資産の接収や権利の侵害など、事業所在国の政府にかかわる事由に起因して計画が実現しないこと

(8) 金利、外国為替、及び商品市況の変動について

当社は、事業資金を金融機関からの借入または社債・コマーシャルペーパーの発行等により調達しております。また、当社は取引先に対し、売掛債権、前渡金、貸付金、保証その他の形で信用を供与する場合があります。そのような例として、当社が複数の子会社等を通じて日本その他の地域で展開する、自動車金融事業やリース事業が挙げられます。これらの取引により生ずる収益・費用及び資産・負債の公正価値は、金利変動の影響を受ける場合があります。また、当社が行う外貨建投資並びに外貨建取引により生ずる収益・費用及び外貨建債権・債務の円貨換算額、並びに外貨建で作成されている海外連結対象会社の財務諸表の円貨換算額は、外国為替レートの変動の影響を受ける場合があります。当社ではこれら金利変動、外国為替レートの変動によるリスクを回避するため、さまざまなデリバティブ等を活用していますが、これらによりリスクが十分に回避できる保証はありません。

当社は、世界の商品市場における参加者として、鉱物、金属、化学品、エネルギー及び農産物といったさまざまな商品の取引を行っているため、関連する商品価格の変動の影響を受ける可能性があります。当社は、商品の売り繋ぎや売り買い数量・時期等のマッチング、デリバティブ等の活用によって、商品価格の変動によるリスクを減少させるよう努めています。これらによりリスクが十分に回避できる保証はありません。

(9) 不動産等、固定資産の価値下落に係るリスク

当社は、日本及び海外において、オフィスビルや商業用施設、居住用不動産の開発、賃貸、保守・管理事業等の不動産事業を行っており、不動産市況が悪化した場合には、業績及び財政状態が悪影響を受ける可能性があります。

また、地価及び賃貸価格の下落が生じた場合には、当社が保有する賃貸用の土地及び建物、並びに開発用の土地及びその他の不動産の評価額について、減損処理を行う必要が生ずる可能性があります。

不動産の他、当社が所有する他の固定資産についても減損のリスクに晒されており、当社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

(10) 株式市場の変動に係るリスク

当社が保有する市場性のある有価証券は、日本企業が発行する株式への投資が大きな割合を占めており、日本の株式

市場が今後低迷した場合には、有価証券の公正価値の変動によって、当社の業績及び財政状態が悪影響を受ける可能性があります。

(11) 退職給付債務に関するリスク

国内外の株式市場が今後低迷した場合等に、当社の年金資産の価値が減少し、追加的な年金資産の積み増しを要する等により、当社の業績及び財政状態に悪影響を与える可能性があります。

(12) リスク・エクスポージャーの集中リスク

当社の事業や投資活動の一部において、特定の市場、投資先または地域に対する集中度が高くなっているものがあります。そのため、これらの事業や投資活動から当社が期待した通りの成果が得られない場合、または、これらの市場もしくは地域における経済環境が悪化した場合には、当社の事業及び業績に重大な悪影響を与える可能性があります。例えば、インドネシアにおいては、大型銅・金鉱山プロジェクト、大型発電事業、自動車金融事業、液化天然ガス（LNG）プロジェクト等、さまざまな事業を展開しており、リスク・エクスポージャーが集中しております。

(13) 資金の流動性に係るリスク

当社は、事業資金を金融機関からの借入または社債・コマーシャルペーパーの発行等により調達しております。金融市場の混乱や、金融機関が貸出を圧縮した場合、また、格付会社による当社の信用格付の大幅な引下げ等の事態が生じた場合、当社は、必要な資金を必要な時期に、希望する条件で調達できない等、資金調達が制約されるとともに、調達コストが増加する可能性があり、当社の業績及び財政状態に悪影響を与える可能性があります。

(14) 法的規制に係るリスク

当社の事業は、日本及び諸外国において、さまざまな分野にわたる広範な法律及び規制に服しています。これらの法律及び規制は、関税及びその他の租税、事業及び投資認可、輸出入活動（国家安全保障上の規制を含む）、独占禁止、不正取引規制、為替管理、販売代理店保護、消費者保護、環境保護等の分野にわたります。

当社が事業を行う国によっては追加的または将来制定され得る関係の法律及び規制に服する可能性があり、また、比較的最近に法整備がなされた新興国においては、法令の

財務情報

欠如、法令の予期し得ない解釈並びに規制当局、司法機関及び行政機関の規制実務の変更によって、当社の法令遵守のための負担がより増加する可能性があります。

当社が現在または将来の法律及び規制を遵守できなかった場合には、罰則及び罰金が科せられるとともに、事業が制約され、信用の低下を被る可能性があるため、当社の事業展開、業績、財政状態及び信用に重大な悪影響を及ぼす可能性があります。

(15) 訴訟等に関するリスク

当社は、現在、日本及び海外において訴訟等の係争案件に関わっています。また、事業遂行上、偶発的に発生する訴訟や訴訟に至らない請求等を受ける可能性があります。

訴訟固有の不確実性に鑑み、現時点において、当社の関わる訴訟の結果を予測することはできません。また、これらの訴訟で当社が勝訴するという保証や将来においてそれらの訴訟による悪影響を受けないという保証はありません。

(16) 役職員の法令及び社内規程の遵守違反及び情報通信システムの管理に係るリスク

当社は、多種多様な事業活動をさまざまな地域で行っており、またその規模自体も大きいため、日々の事業活動に対する管理は必然的に分散化する傾向にあります。そのため、当社は、法令及び社内規程の遵守を役職員に対し徹底するため、広範囲にわたる内部統制及び経営陣による監視を行っておりますが、役職員の不正及び不法行為を、完全に防止することができる保証はありません。役職員が不正及び不法行為を行った場合、当社は、事業活動上の制約、財政状態の悪化、信用の毀損等の悪影響を受ける他、訴訟等のリスクに晒される可能性があります。

当社は、事業活動の多くを情報通信システムの機能に依存しています。このため、情報通信システムの機能不全等は、グローバルな規模で事業活動を妨げる可能性があります。

(17) 個々の事業分野または地域に固有のリスクの存在と当社のリスク管理システムについて

当社は、事業部門及び国内外の地域組織を通じて、広範かつ多様な事業を営むとともに、新しい分野に事業を拡大しています。従って、当社には、総合商社として直面する全体的リスク及び不確実性に加え、個々の事業分野または地域に固有のリスクが存在します。

当社のリスク管理システムは、多種多様なリスクに対応すべく、リスク計測手法、情報通信システムから社内規程及び組織構成に至るまで、さまざまな要素により構成されておりますが、各種リスクに対して十分に機能し得ない可能性があります。また、新しい事業活動、製品、サービスに関するリスクについては、全く経験がないかあるいは限定的な経験しか有しない可能性があります。

このような場合には、新しい事業活動、製品、サービスには、より複雑なリスク管理システムの導入や人的資源等の経営資源の投入が必要となる可能性があり、さらに人的資源等の経営資源が不足している場合には、事業運営に対する制約につながる可能性があります。

(18) 自然災害等のリスク

当社が事業活動を展開する国や地域において地震、津波、大雨、洪水などの自然災害、または新型インフルエンザ等の感染症が発生した場合に、当社の事業に悪影響を与える可能性があります。当社では地震災害等に備え、災害対策マニュアルや事業継続計画（BCP）の作成、社員の安否確認システムの構築、防災訓練及び建物の耐震化などの対策を講じておりますが、これによって災害による被害を十分に回避できる保証はありません。

会社概要

(2016年3月31日現在)

住友商事株式会社

設立年月日：	1919年12月24日	従業員数：	5,389*名（連結ベース66,860名）
連結株主資本：	22,515億円	本社：	〒104-8610 東京都中央区晴海1丁目8番11号
事業年度：	毎年4月1日から翌年3月31日まで	URL：	http://www.sumitomocorp.co.jp
連結子会社：	577社（海外474社 国内103社）		
持分法適用会社：	269社（海外220社 国内49社）		
合計：	846社		

* 海外事務所が雇用している従業員185名を含む

株式情報

(2016年3月31日現在)

定時株主総会： 6月

株主名簿管理人及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

郵便物送付先： 〒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による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サイトは以下のとおりです。
<http://www.sumitomocorp.co.jp>

上場証券取引所： 東京、名古屋、福岡

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

発行済株式総数：1,250,602,867株（自己株式2,506,842株を含む）

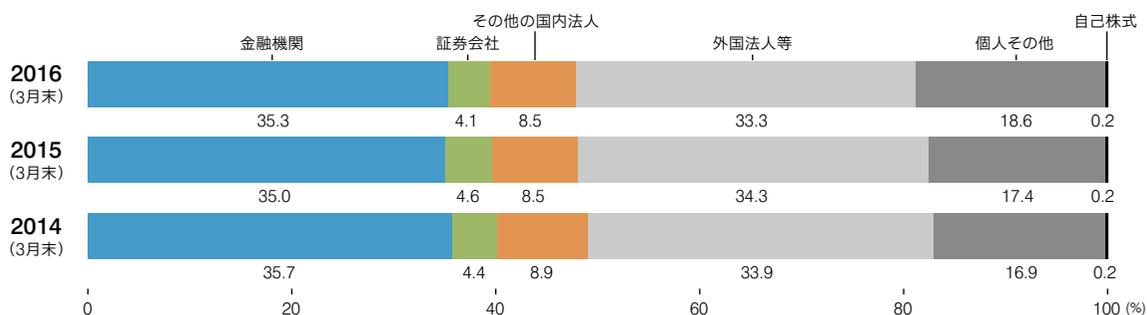
株主数：178,173名

大株主

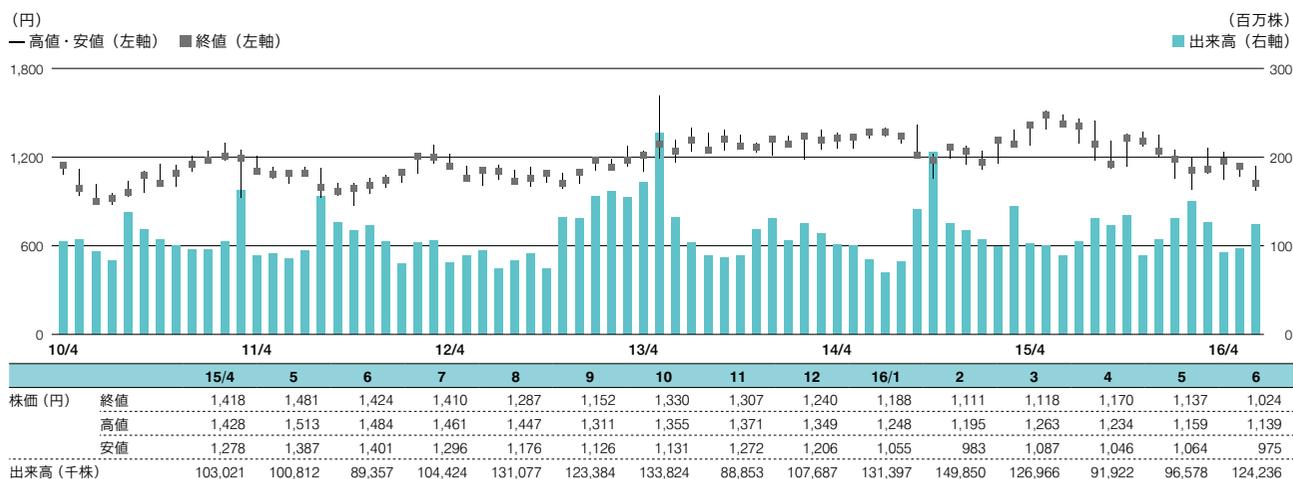
株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
1 日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	70,630	5.66
2 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	59,102	4.74
3 LIBERTY PROGRAMMING JAPAN, LLC	45,652	3.66
4 JP MORGAN CHASE BANK 385632	41,147	3.30
5 住友生命保険相互会社	30,855	2.47
6 三井住友海上火災保険株式会社	20,886	1.67
7 バークレイズ証券株式会社	20,000	1.60
8 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口9）	17,859	1.43
9 第一生命保険株式会社	15,889	1.27
10 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口7）	15,749	1.26

（注）持株比率は、自己株式（2,506,842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



（注）株価及び出来高は、東京証券取引所におけるものです。

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 : 03-5166-3469 FAX : 03-5166-6292

email : ir@sumitomocorp.com

 住友商事株式会社

<http://www.sumitomocorp.co.jp>



アニュアルレポートは「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。