

全てのステークホルダーの皆様へ

The Way for Sumitomo Corporation's Next 100 Years 「100年続く会社」に」

～安定的で持続的な成長を目指して～

住友商事には100年近い歴史があります。次の100年を見据えながら、
これからも安定的で持続的な成長を目指します。



中村 邦晴
代表取締役社長

「Be the Best, Be the One」

住友商事は、どこにも真似のできないような価値を創造し、社会に認められる会社でありたいと思います。

社長就任にあたって

代表取締役社長への就任にあたり、これから住友商事をどのような会社にしていきたいかについて、私の想いを述べたいと思います。

住友商事を含む住友グループには400年の歴史があり、住友商事もまた、100年近く続いている会社です。昨今、変化の激しい時代を迎え、また世界規模で事業が広がる中、経営の舵取りは難しさを増していますが、私はこれからも、住友商事を安定的で持続的な成長が果たせる会社になりたいと考えています。

そのためには、次の3つの視点で取り組んでいきたいと思っています。

1つ目は、「住友400年の事業精神」や「住友商事グループの経営理念」に立ち返るということです。例えば「住友の事業精神」にある「自利利他公私一如」は、「住友の事業は、住友自身を利するとともに、国家を利し、社会を利するほどの事業でなければならない。」というのですが、これは当社ビジネスのあり方そのものを表しているように思います。そして、こういった精神に則って、事業活動に取り組むことが「住友商事らしさ」であり、「住友商事の強み」につながると考えます。

2つ目は、長期的な視点に立つということです。そのためには、まず将来の「あるべき姿」をしっかり描き、それを見据えることが重要です。住友商事では2年ごとに中期経営計画を策定しています。まずは、現計画である $f(x)$ で掲げた目標の完遂に力を注ぎますが、その次の中期経営計画の策定にあたっては、中長期的な「あるべき姿」を目標として描き、そこから今やるべきことを導き出したいと思っています。

3つ目は、総合商社は人が全てであるということです。私は、社員一人ひとりの能力や経験の総和こそが、住友商事の価値そのものだと考えています。その価値の向上のためには、人材育成に力を注ぐとともに、社員が生き活きと楽しみながら仕事に取り組めるような会社になりたいと思っています。

代表取締役社長への就任に際し、私は“Be the Best, Be the One”というスローガンを掲げました。これは、住友商事を「どこにも真似のできないような価値を創造し、社会に認められる会社」にしたいという気持ちを込めたもので、「住友商事らしさ」「住友商事ならではの強みを発揮しながら、社員一人ひとりが高い志と誇りを持って仕事に取り組むことで、全てのステークホルダーから「さすが住友商事」といわれるような会社を目指すためのスローガンです。役職員一人ひとりが“Be the Best, Be the One”という気持ちを持つことで、安定的で持続的な成長への道が開けると考えています。

--> 経営の「3つの視点」

1. 「住友の事業精神」「経営理念」に立ち返る
2. 長期的な視点に立つ
3. 社員の能力や経験の総和こそが価値

「住友商事らしさ、住友商事ならではの強み」

住友商事には、価値判断の拠り所となる「住友の事業精神」「経営理念」があります。これを「経営の礎」として、「収益の拡大」と「経営の安定」のバランスを意識しながら、持続的な成長を目指します。

「住友商事らしく」ある

「住友商事らしさ」は、住友商事の原点である「住友の事業精神」「経営理念」にかなう経営活動や事業活動を行うことから生まれます。私たちの全ての活動は「住友商事らしく」ありたいと思っています。

自分が置かれている状態を見極めたうえで、その時々で持続的な成長を続けるためにはどうすれば良いのかを考え、舵を取ってきました。

今後、私自身が、この経営の舵取りを行っていくうえでも、特にこの考え方を大切にしたいと思っています。

「経営の礎」についての詳細は、

page **023** を
ご覧ください。

価値判断の拠り所となる「経営の礎」

住友商事の根底に流れているものは、いつの時代でも、目の前のつかの間の変化に惑わされることなく、「信用・確実」「浮利を追わず」「公利公益」に重きを置きつつも、「進取の精神」を持って、変化を先取りしていくという住友400年の事業精神です。住友商事では、この事業精神と、これを平易かつ体系的に整理した住友商事グループの経営理念に基づき、「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」を目指しています。これが当社の「経営の礎」であり、価値判断の拠り所です。

「住友商事ならではの」強み

「住友商事ならではの」強みは、これまで築いてきた「経営の礎」のうえに、収益を拡大させ、経営を安定させる力がしっかりと備わっているところにあると思います。こういった強みを今後も発揮しながら、安定的で持続的に成長する会社へと導いていきます。

収益を拡大する力

住友商事は、これまで構築してきた事業基盤や機能を活用して、変化する事業環境や顧客ニーズを捉え、ビジネスを創出し深化させています。これらの取り組みを通じて社会に新たな価値を提供することで、収益の拡大を実現しています。

経営を安定させる力

一方、「経営の安定」を支えているのは、住友商事の「高度なリスクマネジメント」です。当社はこれまで、その時々々の外部環境や顧客のビジネスモデルの変化に対応しながら、リスクマネジメントの高

「収益の拡大」についての詳細は、

page **012** を
ご覧ください。

「収益の拡大」と「経営の安定」のバランスを意識した経営

また、こうした「経営の礎」は、「収益の拡大」と「経営の安定」のバランスを取ることの大切さを私たちに教えています。これまでの住友商事の経営においても、やみくもに収益拡大のための取り組みに注力してきた訳ではありません。外部環境と

度化に努めてきました。そして、その根源には「リスク・リターン経営」の考え方があります。

これは、リスクに応じたリターンを得るという考え方、そしてリスクアセットをリスクバッファーである株主資本の範囲内に抑えることで、過大なリスクテイクを回避しようとする考え方です。この考え方は極めて重要であり、今後もこれを軸に経営の安定に努めていきます。



収益の拡大に向けた「3つの方向性」

これまで述べてきたとおり、住友商事の収益拡大は「顧客のニーズを捉えながら、新しい価値を創造していく」ことが原動力となります。こうした原動力となる3つの方向性を具体的にご紹介します。

まず1つ目は、「グローバル展開」の加速です。経済のグローバル化は急速に進行しており、また世界経済の重心は、先進国から新興国に移りつつあります。こうした変化をしっかりと捉えて成長を取り込んでいくことは、当社グループの成長にとって必要不可欠だと考えています。

2つ目は、「ビジネスモデルの高度化・転換」の更なる推進です。様々な技術革新や経済のグローバル化が進む中で、産業の再編や新しい産業の台頭などの「産業構造の変化」が待ったなしで進んでいます。こういった外部環境を背景に、顧客が総合商社である住友商事に対して求める機能も、ますます多様化・高度化していく様相を呈しています。こうした顧客のニーズにしっかりと応えていくためにも、「ビジネスモデルの高度化・転換」を着実に進めていくことが大切だと考えます。

→ 収益の拡大に向けた「3つの方向性」

1. 「グローバル展開」の加速
2. 「ビジネスモデルの高度化・転換」の推進
3. 「パートナーシップ戦略」の深化

住友商事の強みと収益の拡大に向けた方向性



そして3つ目は、「パートナーシップ戦略」の深化です。世界には、独自の強みを持つ企業や、その地域の特性などに精通している企業が多く存在しています。その中でも特に、お互いの理念、志や考え方といった価値観を共有できるパートナーと、長期にわたって信頼関係を構築していくことが重要です。こうした信頼関係の構築が、「グローバル展開」のさらなる加速や、「ビジネスモデルの高度化・転換」のさらなる推進にも繋がっていくと思います。

住友商事を未来永劫続く会社にする

私はこれまで、住友商事の中で多くのビジネスの現場に携わってきました。その中で強く感じたのは、「企業の論理だけでビジネスが継続できるものではない」ということです。企業の持続的な成長のためには、顧客をはじめとする様々なステークホルダーの利害を尊重し、彼らと良好な関係を築いていく必要があります。この点において、「住友の事業精神」「経営理念」を経営の礎とする住友商事には、大きなアドバンテージがあると思っています。

また、住友商事が今後、総合商社として収益を拡大させていくための原動力は、すでに述べたとおり、新しい価値を創造していく力です。これらの力を蓄えていくためには、組織や会社の枠組みを越えた「総合力の深化」が必要であり、それを担うための人材の育成が、ますます重要となります。今後は「組織や会社の枠組みを越え、人の気持ちになって世を動かせる人」を育成することに、時間と経営資源を費やしたいと思っています。

住友商事を100年、そして未来永劫続く会社にする—これが私の想いです。そのためにはまず、中長期的な「あるべき姿」を描くこととなります。

「あるべき姿」というものは、事業の進捗によって「逃げ水」のように、またその先が見えてくるものです。「あるべき姿」の実現に向けて柔軟に軌道修正を続けていくことで、安定的、持続的に成長できる会社になっていくのだと思っています。

住友商事は今後も、それぞれの事業のバランスに配慮しながら、一つひとつの事業の柱を太く、大きくすることで持続的な成長を目指します。今後の住友商事グループの取り組みに、どうぞご期待ください。

2012年8月

代表取締役社長

中村邦晴



コラム1

f(x)の進捗

2011年度の純利益は2,507億円と、過去最高の利益額を計上することができました。これは、f(x)に基づく2011年度の定量目標2,200億円を大きく上回るものです。好調な業績の背景には、資源価格の上昇といった追い風要因もありましたが、ブラジルの鉄鉱石事業が収益に貢献し始めたことや、住友商事が従来から注力してきた非資源分野のコアビジネスが期待どおりに育っていることの表れでもあります。

2012年度の世界経済は、総じて緩やかな成長が続くと見えています。地域別に見ると、欧州経済ではソブリン問題の存在が世界経済の先行きに影を落とすものの、米国経済については金融緩和が継続されることで底堅く推移すると見えています。新興国経済については、好調な内需が支える形で堅調に推移すると見えています。

このような事業環境の中、2012年度は、資源価格の下落といった外部要因により資源分野が前年度比減益となる見通しですが、新興国における金属部門、インフラ部門や、メディア・ライフスタイル部門などの非資源分野が牽引する形で、純利益についてはf(x)で掲げる2012年度の定量目標2,600億円を達成し、過去最高益を更新する見通しです。またリスク・リターンについてもf(x)で掲げる15%以上を達成できる見込みです。

--> 2011年度は純利益
2,507億円と
過去最高益を計上
2012年度はこれを上回る
2,600億円を見込む

中期経営計画f(x)定量目標の進捗

中期経営計画f(x)策定時	2012年度期初時点		参考		
	2011年度計画	2012年度計画	2011年度実績	2012年度計画(見直後)	2010年度実績
純利益(億円)	2,200	2,600	2,507	2,600	2,002
リスク・リターン	-	15%以上	16.5%	15%以上	13.9%

資産入れ替えの進捗

f(x)では、より高い成長性・収益性が期待できるビジネスモデルへの高度化・転換を図るため、全社的視点に基づく戦略的リソースマネジメントを推進しています。より優良な資産への入れ替えを行い、資産の質の改善を図るべく、f(x)期間を通じて1兆1,500億円の資産を積み増す一方、同規模の資産削減を行うことにより総資産レベルを維持することを目指しています。

2011年度は、5,700億円の資産の積み増しを行いました。同額の資産売却・削減を実行しており、資産入れ替えは順調に進捗しています。

--> **5,700**億円の
資産積み増しと**同額**の
資産売却・削減を実行

中期経営計画f(x)バランスシート計画(2年間)の進捗

中期経営計画f(x)策定時	2012年度期初時点			
	2年合計	2011年度実績	2012年度計画(見直後)	2年合計(見直し)
(億円)				
資産積増 (うち新規投融资)	+11,500 (+5,800)	+5,700 (+2,200)	+4,300 (+3,600)	+10,000 (+5,800)
資産売却・削減	△11,500	△5,700	△5,800	△11,500

新規投融資

2011年度は、資源分野において優良な新規権益の獲得や既存案件の拡張を行ったほか、非資源分野では将来にわたって安定的に収益を伸ばしていくため、「各分野のコアビジネス」と「成長が期待できるビジネス」に対する投融資を積極的に行いました。その結果、新規投融資の実績は2,200億円となり、2年間の合計で5,800億円の新規投融資を目指す計画に対して順調に推移しました。2012年度は、欧州ソブリン問題の影響により新たな投資機会が増加する中で、各分野に3,600億円の新規投融資を実施する予定です。投融資に際しては、投資規律を緩めることなく、優良資産の発掘を行いながら着実に進めていきます。

コラム2

株主の皆様への利益還元

株主の皆様に対する利益還元については、これまでの考え方を踏襲する方針です。株主の皆様の利益向上のためには、「企業価値の向上」と「配当の充実」を両立させていくことが重要です。企業価値を向上させるためには、将来成長のための投資を行う原資を会社に留保させる必要があるのはもちろんのことですが、その一方で、収益の拡大に伴って得た成果を「配当」という形で、株主の皆様へ直接還元することも大切だと考えています。このような観点から、当社グループでは、配当性向を20～30%の範囲で運用することにしており、 $f(x)$ 期間中である2011年度及び2012年度は25%の配当性向とする考えです。

2011年度については、前年度比14円増配で過去最高額となる1株当たり50円の年間配当を実施しました。2012年度については、当期純利益目標の2,600億円を達成した場合、1株当たり51円の年間配当となります。

2012年度も配当性向

25%

-->

