

Section 1

経営戦略と成果

6	社長メッセージ:全てのステークホルダーの皆様へ
14	BBBO2014の進捗
16	財務ハイライト
18	収益力を支える経営基盤
22	特集:収益力の徹底強化 自動車事業のさらなる拡大・深化

社長メッセージ: 全てのステークホルダーの皆様へ



We Will Achieve Our Goals

住友商事グループの安定的・継続的な成長を目指して
創立100周年(2019年度)の先、50年、100年、そして永遠に
成長を続けるための基盤を築き上げていきます。

代表取締役社長

中村邦晴

01

安定的・継続的な成長を目指して

“ 既存の枠組みにとらわれず、新たなビジネスモデルを創出し、安定的・継続的な成長を目指す。 ”

中長期的なスパンで世界情勢を俯瞰すると、アジアやアフリカの新興国が牽引する形で世界の人口が増加し、エネルギー、食糧、水資源などの急激な需要増加が見込まれます。また、アジアにおいて、経済発展により所得水準が押し上げられ、中間所得層が大きく拡大するなど、新興国の市場規模が拡大を続けることで、世界経済における新興国のウエイトが大きくなり、世界の経済環境は大きく変化していくものと思われます。

総合商社のビジネスモデルはこの20年で大きく変わりましたが、このような環境下、安定的・継続的な成長を続けるには、中長期的な視点で世界情勢・事業環境の変化を見据え、既存の枠組みにとらわれず、新たなビジネスモデルを自ら創り出していくことが必要だと考えています。

住友商事グループは2019年度に創立100周年を迎えます。

さらにその先50年、100年と続く会社にするために、2019年度をマイルストーンに据え、中長期的な視点での当社グループが「目指す姿」を掲げました。この「目指す姿」を実現することで、永遠に続く会社となるための揺るぎない基盤を築き上げていきます。

創立100周年（2019年度）に向けて目指す姿

BE THE BEST, BE THE ONE

- 「住友商事グループらしい」やり方で、「住友商事グループならではの」価値を創造し、「さすが住友商事グループ」と社会に認められる企業グループを目指す。
- 健全な財務体質を維持しつつ、強固な収益基盤を構築し、一段高いレベルの利益成長を目指す。

総資産：9～10兆円 連結純利益：4,000億円以上

※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。

02

BBBO2014の位置づけ及びBBBO2014における取り組み

“「目指す姿」に掲げる一段高い利益成長に必要な土台を築き上げる。”

現在取り組む中期経営計画「Be the Best, Be the One 2014」(BBBO2014)では、2013-2014年度の2年間で「目指す姿」に掲げる一段高いレベルの利益成長に必要な土台を築くステージと位置づけ、「中長期視点に立ったビジネスの新陳代謝の促進」、「強み・機能の追求と結集」による「収益力の徹底強化」に取り組んでいます。

「中長期視点に立ったビジネスの新陳代謝の促進」では、

- 現在の収益の柱のさらなる強化
- 将来の収益の柱の育成
- 既存投資案件の着実なバリューアップ

に経営資源を集中的に投下することで収益力の強化を図ります。

同時に、必要な経営資源を確保するために、収益性・成長性の乏しいビジネスの縮小・撤退や戦略的パートナーとの提携を通じた資産の売却・削減を継続していきます。

「強み・機能の追求と結集」では、当社グループの強みと機能を徹底的に追求していくと同時に、社内外でこれらを結集し、総合力を最大限に発揮していきます。

具体的な取り組みの一つとして、「非在来型エネルギー周辺ビジネス」を「全社育成分野」として指定し、全社横断的なワーキンググループで戦略・ビジネスモデルの策定、ビジネスの遂行に取り組んでいます。

当社グループは2009年にアジア企業で初めて参画したシェールガス開発事業や、油井管・ラインパイプといった鋼管事業など、非在来型エネルギー関連のさまざまなビジネスに参画しています。この分野には、水処理事業や建設機械レンタル事業など、さまざまなビジネスチャンスが広がっており、これまでのビジネスを通じて蓄積された知見を結集して、新たなビジネスの創出に取り組んでいます。

中長期視点に立ったビジネスの新陳代謝

現在の収益の柱をさらに太くする	将来の収益の柱を育成する	既存投資案件の着実な収益化
当社が強みを持つ分野に優先的に経営資源を投入	成長ポテンシャルが高い分野・地域を特定し、全社レベルで支援	近年に投資した案件の一層のバリューアップを推進
重点分野	全社育成分野／地域	

経営資源・人材リソースのシフト

戦略的提携による
資産削減

収益性・成長性の乏しい
ビジネスの縮小・撤退

重点分野

金属	鋼管事業
輸送機・建機	自動車事業
環境・インフラ	電力事業
メディア・生活関連	メディア事業、不動産事業
資源・化学品	資源・エネルギー上流事業

全社育成分野

- 非在来型エネルギー周辺ビジネス
- アジアのリテールビジネス
- 食料ビジネス

全社育成地域

- インド
- ミャンマー
- サブサハラ
- ブラジル
- トルコ

03

BBBO2014の1年目(2013年度)を終えて

“「目指す姿」に向けた収益力の強化は着実に進捗している。”

P14 <<

詳細は、14ページ「BBBO2014の進捗」
をご覧ください。

BBBO2014の1年目となる2013年度の連結純利益は2,231億円となり、期初計画の2,400億円を下回る結果となりました。金属・輸送機・建機などの非資源ビジネスは堅調に推移しましたが、資源ビジネスにおいて、資源価格下落の影響を受けたことに加え、年度末に豪州石炭事業で減損損失を計上したことが主な要因です。

また、資源の大型案件など、一部の投資案件では当初計画と比べて収益化が遅れており、これらの案件を着実にバリューアップすることが、今後の大きな課題と考えています。

一方で、減損などの特殊損益を除いた収益力を表す「基礎収益」は、非資源ビジネスが牽引して、期初計画を上回る2,450億円まで伸びており、「目指す姿」に向けた収益力の強化は着実に進んでいると評価しています。

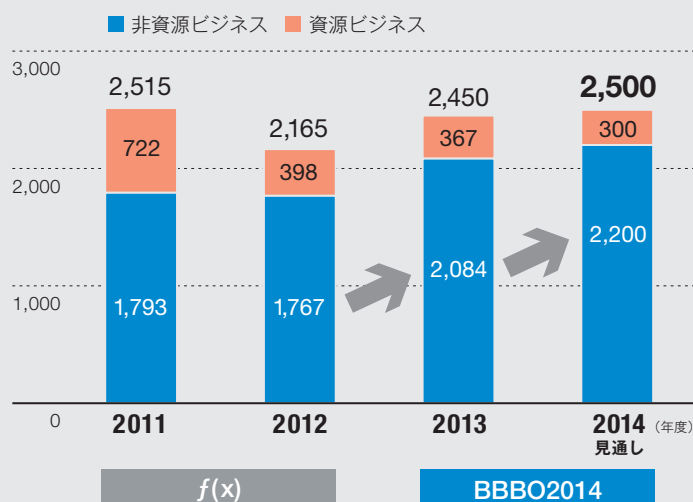
非資源ビジネスは、収益の柱が着実に成長した結果、基礎収益は2,084億円に達しました。これは収益の柱への経営資源のシフトや、戦略的パートナーとの提携といった施策に取り組んできた成果と言えます。

また、投融資については、2年合計7,500億円の計画に対して、「重点分野」や「育成分野／地域」を中心に2,900億円の投融資を行いました。

資産売却・削減についても、2年合計7,700億円の計画に対し、2,500億円の資産売却・削減を実施しており、「ビジネスの新陳代謝」は順調に進捗しています。

基礎収益の推移

(億円)



※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)＋持分法による投資利益



04

「目指す姿」を見据えたBBBO2014の2年目(2014年度)の取り組み

“よりスピード感をもって「ビジネスの新陳代謝」を進める。”

BBBO2014の2年目となる2014年度は、連結純利益の目標を2,500億円としています。資源ビジネスでは、市況価格が低調に推移し、厳しい事業環境が継続すると見込まれますが、非資源ビジネスでは、収益の柱となっているビジネスの利益成長に加えて、近年投資した事業の収益貢献を見込んでいます。

2014年度は「中長期視点に立ったビジネスの新陳代謝の促進」に、さらにスピード感をもって取り組み、この計画を達成することで、「目指す姿」の実現に向けたしっかりとした土台づくりを進めていきます。

「現在の収益の柱のさらなる強化」への取り組みとして、鋼管事業において2013年11月に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であるエジェン・グループを買収しました。2014年度は、当社の強みである鋼管バリューチェーンとのシナジーを追求し、さらなる収益力の強化を図っていきます。また、自動車事業では、メキシコでのマツダとの完成車製造事業が本格稼働するほか、自動車製造部品事業の拡張などに取り組み、収益基盤を拡大していきます。

P22 <<

詳細は、22ページ「特集：収益力の徹底強化」をご覧ください。

また、「将来の収益の柱の育成」における取り組みでは、「非在来型エネルギー分野」で、昨年、米国有数のエネルギー研究機関であるGas Technology Institute社と包括的な業務提携を行いました。同社が長年蓄積してきたシェール関連技術などのノウハウと、日系企業の技術を結びつけることで、日系企業のシェール関連産業への進出を支援しながら、当社の業界ネットワークと蓄積された知見を活用し、多面的なビジネス機会を追求していきます。既に日系企業からの引き合いが出てきており、新たなビジネスの展開ができると期待しています。

「アジアのリテール分野」では、拡大する新興国の中間所得層の旺盛な消費需要を取り込むため、国内で成功した事業の海外展開などに取り組んでいきます。例えばインドネシアでは、1994年より自動車・二輪車向け金融事業に取り組んでおり、他社にはない膨大な顧客データを有しています。近年、ビッグデータの時代を迎え、顧客データはリテールビジネスを展開する上で非常に貴重な経営資源となります。金融事業のさらなる拡大とともに、この顧客データを基にリテール事業の幅広い展開を検討していきます。

昨年からの課題である「既存投資案件のバリューアップ」についても、スピード感をもって取り組みます。マダガスカルにおけるニッケル鉱山「アンバトピー・プロジェクト」が2014年1月に商業生産を開始しました。足元の操業率は60～70%（ニッケル生産量ベース）まで進捗していますが、2014年度は2015年3月の完工達成に向けて全力で取り組んでいきます。

05

株主還元について

“ 中長期的な利益成長による1株当たりの 配当額増加を目指す。 ”

株主の皆様に対しては、「企業価値の向上」と「配当の充実」を両立させることで利益還元を行う考えです。

当社グループはグローバルに多くの投資機会に恵まれています。「目指す姿」の実現に向け、BBBO2014で掲げる新規投融資を着実に進めることなどにより、中長期的な利益成長を実現し、1株当たりの配当額の増加を目指していきます。

配当については、BBBO2014の計画に基づき、経済環境や投資計画等を勘案し、連結配当性向を25%としています。2014年度の年間配当金については、連結純利益が予定通り2,500億円となった場合、1株当たり50円となる予定です。

06

P54 <<

詳細は、54ページ「住友の事業精神、住友商事グループの経営理念・行動指針」をご覧ください。

P70 <<

詳細は、70ページ「持続可能なより良い社会に向けて（CSR）」をご覧ください。

企業の社会的責任（CSR）について

“ 住友商事グループにとってCSRとは、経営理念を
実践することにほかならない。 ”

住友400年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}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意味）があります。この精神はCSRそのものであり、「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」、「健全な事業活動を通じて豊かさや夢を実現する」という当社グループの経営理念に受け継がれています。つまり、当社グループにとってCSRとは、経営理念を実践することにほかならず、それは事業活動を通じて社会的課題に向き合い、企業の立場から何をすべきか、どうすればできるかを考え、事業戦略として立案し、実行するものと捉えています。

世界中の国・地域、幅広い産業分野に関わっている当社グループは、事業活動において、ステークホルダーとの対話を通じて社会的課題の本質を把握し、課題から新たなニーズを見つけ、特有の強みと機能を結集して解決策を提供する力、すなわち、社会に役立つより大きな価値を創造する力を有しています。こうした当社グループならではの力を存分に発揮することにより、事業活動を行う国・地域の人々の生活水準向上、経済・産業・社会の発展に貢献して収益を拡大し、信頼関係を礎としてさらなる事業活動につなげる、というサイクルを回していきたいと考えています。

なお、当社グループは、2009年3月に国連グローバル・コンパクトに署名し、人権、労働基準、環境、腐敗防止に関わる10原則の支持を表明しています。社員一人一人が、経営理念と価値観を共有するこれら10原則を尊重し、高い志と高潔な倫理観を持って仕事に取り組むことが、「さすが住友商事グループ」と社会に認められることにつながると考えています。

07

P66 <<

詳細は、66ページ「人材マネジメント」をご覧ください。

住友商事グループの成長を支える人材の育成

“ 「人材」は最大の経営資源。
成長を支える「人材」の育成が重要。 ”

総合商社にとって「人材」は最大の経営資源であり、当社グループが成長を続けていくには、それを支える「人材」の育成が欠かせません。

今後は、アジア・アフリカといった新興国でのビジネスの機会が増えて行く予想されています。こういった地域でビジネスを展開していくには、人種・性別・年齢・国籍を越えて、

現地の人々の視点に立ったコミュニケーションにより、国・地域に応じたニーズを引き出し、新たなビジネスモデルを創出していく人材が必要だと考えています。

同時に「住友の事業精神」を理解し、事業を通じてその地域の社会の発展や生活向上に貢献するという強い思いを持って仕事に取り組むことのできる「人材」が重要であり、こうした「人材」の育成に注力していきます。

08

50年、100年続く会社となるために

“「住友の事業精神」を持つことが大きな強み。
これを継承、堅持し、実践することが、
安定的・継続的な成長につながる。”

50年、100年と安定的・継続的に成長していくために、どのような経営をすべきかに思いを馳せていくと、「住友の事業精神」に行きつきます。

住友グループは400年間続く企業集団です。その間「住友の事業精神」を継承、堅持し、実践してきたことが、広く社会から必要とされる存在で有り続けることを支えてきたと考えています。

その「住友の事業精神」を持つことは当社グループの大きな強みです。

社員一人ひとりが、「住友の事業精神」、「当社グループの経営理念」を実践し、「情熱

と「貪欲さ」と「粘り強さ」をもって仕事に取り組むことが「目指す姿」の実現、そして安定的・継続的な成長へとつながると考えています。

そのためには、まず足元のBBBO2014での取り組みが非常に大事だと考えています。

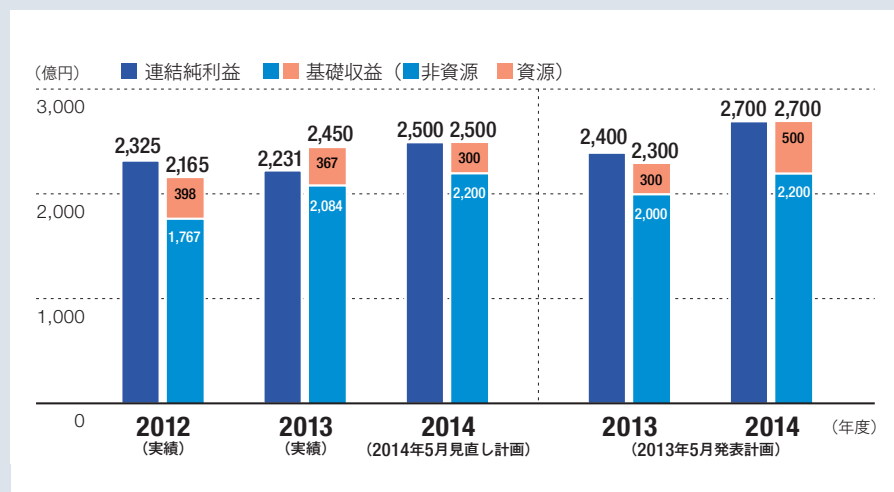
BBBO2014の最終年度となる2014年度は、よりスピード感を持って「収益力の徹底強化」を進め、「目指す姿」実現のための土台となる「強固な収益基盤」の構築に全社一丸となって取り組んでいきます。

住友商事グループの取り組みに、今後どうぞご期待ください。



BBBO2014の進捗

連結純利益・基礎収益



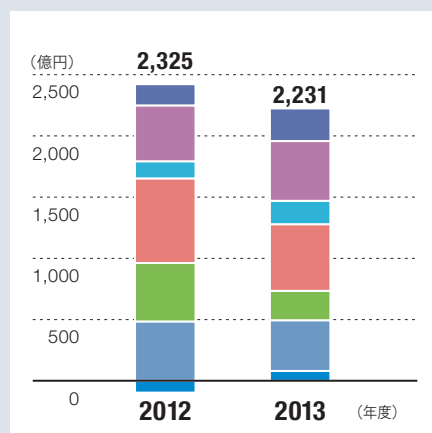
[連結純利益]

2013年度の連結純利益は2,231億円となりました。豪州石炭事業で277億円の減損を計上したことなどから、期初計画2,400億円を下回りました。2014年度については、引き続き資源価格の低迷が見込まれることから、連結純利益2,500億円を計画しており、期初計画の2,700億円から見直しています。

[基礎収益]

基礎収益は前期比286億円増益の2,450億円となりました。中でも非資源ビジネスは収益の柱が着実に成長した結果、2,084億円に達しています。

セグメント別連結純利益



	2012	2013	当期実績の概要 (単位: 億円)
金属	173	266	・北米鋼管事業 及び スチールサービスセンター事業 堅調
輸送機・建機	456	488	・航空機リース事業 収益貢献 ・アジア・国内の自動車金融事業 堅調
環境・インフラ	140	191	・タンジュン・ジャティB等の海外電力事業 堅調 ・資産売却によるバリュートリアの実現あり
メディア・生活関連	691	544	・J:COMなどの主要事業会社 及び 不動産事業 堅調 ・前期、ジュビターショップチャンネルの持分一部売却あり
資源・化学品	477	240	・鉄鉱石事業 増益 ・豪州石炭事業 減損
海外現地法人・海外支店	485	414	・米国タイヤ事業 減益 ・豪州石炭事業 減損
消去または全社	-97	87	

投融資／資産売却・削減

投融資／資産売却・削減計画及び実績

(単位: 億円)	BBBO2014計画 (2年合計)	2013年度実績
投融資	7,500	2,900
資産売却・削減	-7,700	-2,500

セグメント別投融資実績

(単位: 億円)	投融資計画 (2年合計)	2013年度実績
金属	800	580
輸送機・建機	1,600	200
環境・インフラ	900	330
メディア・生活関連	1,300	560
資源・化学品	1,900	1,150
全社育成分野／地域	1,000	—
合計	7,500	2,900

※国内・海外セグメントを含めて表示。

※全社育成分野／地域の投融資額は、各セグメントに配分予定。

2013年度の主な取り組み

収益の柱をさらに太くする		将来の収益の柱を育成する	
金属	鋼管バリューチェーンの深化・拡充 エジェン・グループを買収。	金属	アルミの上流（製錬）～中流（流通）のバリューチェーン拡充 - アルミ精錬事業（マレーシア）の拡張事業に参画。 モーターコア製造・販売事業（ドイツ）の収益基盤拡大 - 欧州最大規模の製造・販売会社を買収。世界トップのメーカーを目指し、成長戦略に取り組み中。
輸送機・建機	自動車事業の収益基盤拡大 - マツダとの完成車製造事業生産開始。（メキシコ） - キリウ工場拡張。（メキシコ・タイ） 航空機関連リース事業の拡充 - 航空機リース資産を積み増し。 - エンジンリース事業に参画。	メディア・生活関連	物流不動産ファンドの立ち上げ 海外不動産事業の拡充 - 需要の増加が期待される物流不動産事業に参画。 - 米国でオフィスビルなどを取得。
環境・インフラ	海外電力事業・海外再生可能エネルギー発電事業の拡充 - アズール・ノース発電・造水プロジェクト（クウェート）に参画。 - ベルギー沖洋上風力発電事業に参画。	非在来型エネルギー周辺	米国ガス研究機関 GTI社と包括業務提携 日系企業のシェール関連産業への進出を支援し、当社のビジネス機会を追求。
メディア・生活関連	CATV事業の収益基盤拡大 - J:COMとJCNを統合し、圧倒的なシェアを確立。 国内不動産事業の収益基盤強化 - 都市型複合施設開発「銀座6丁目再開発計画」などに参画。	アジアのリテール	テレビ通販事業の海外展開 テレビ通販事業（ショップチャンネル）をタイで放送開始。
既存投資案件のバリューアップ		食料	砂糖事業の収益基盤拡大 東南アジアでの事業拡大を目指し、タイの砂糖製造販売大手へ出資。
マダガスカル・ニッケルプロジェクト（Ambatovy）	着実なランプアップ 2014年1月商業生産を開始。 2015年1～3月の完工達成に向けて、着実にランプアップを推進。	ミャンマー	全土育成地域においてビジネス機会を追求 - ティラワ経済特別区の大規模工業団地開発事業に参画。 - 通信インフラ構築事業を受注。 - 日野自動車サービスステーションを設立。

経営資源・人材リソースのシフト

戦略的提携による
資産削減

英国水事業の持分一部売却

- 大阪ガス（株）に50%持分を売却。
- 同社の都市ガス事業で培った顧客サービス・維持管理ノウハウと当社の上下水処理事業の知見を融合させ、事業基盤をさらに強化。

収益性・成長性の乏しい
ビジネスの縮小・撤退

国内不動産の入替え

- 収益性の高い資産への入替え促進のため、オフィスビル・商業施設を売却。

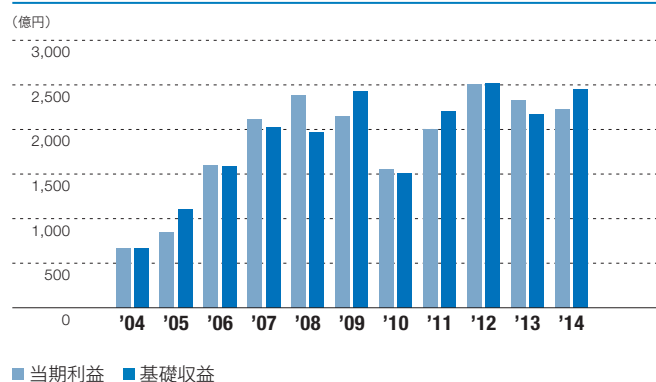
財務ハイライト

3月31日終了の事業年度

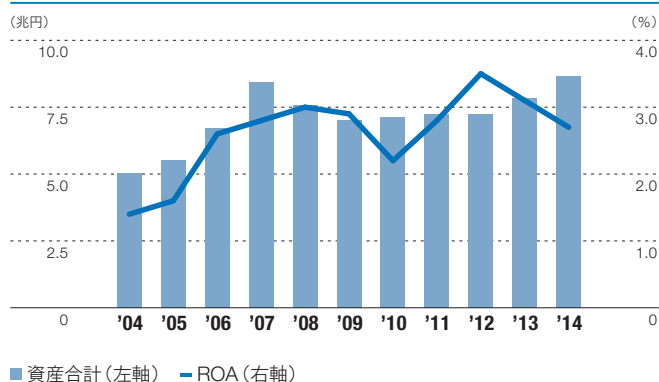
※当社は、2010年3月期までを米国会計基準、2011年3月期より国際会計基準(IFRS)に基づく連結財務諸表を作成しております。

	AA Plan		AG Plan	
	2004	2005	2006	2007
当期業績:				
売上総利益	¥ 5,013	¥ 5,631	¥ 7,066	¥ 8,577
金融収支	6	(23)	(95)	(230)
利息収支	(64)	(86)	(200)	(371)
受取配当金	69	64	104	141
持分法による投資利益*	207	374	514	703
当期利益(親会社の所有者に帰属)*	666	851	1,602	2,110
事業年度末の財政状態:				
資産合計	50,125	55,331	67,119	84,305
親会社の所有者に帰属する持分*	7,308	9,349	13,040	14,731
有利子負債(ネット)* ¹	23,776	23,760	26,222	29,133
キャッシュ・フロー*²:				
営業活動によるキャッシュ・フロー	618	(194)	(608)	1,943
投資活動によるキャッシュ・フロー	579	(527)	(1,379)	(4,497)
フリーキャッシュ・フロー	1,197	(720)	(1,987)	(2,555)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(236)	1,112	2,567	1,697
1株当たり情報:				
当期利益(親会社の所有者に帰属)*:				
基本的	¥ 62.66	¥ 72.83	¥ 130.18	¥ 169.93
希薄化後*	61.31	72.82	130.17	169.90
親会社の所有者に帰属する持分*	686.99	776.61	1,047.88	1,192.35
年間配当金* ³	8.00	11.00	25.00	33.00
レシオ:				
親会社所有者帰属持分比率(%)*	14.6	16.9	19.4	17.5
ROE(%)	9.9	10.2	14.3	15.2
ROA(%)	1.4	1.6	2.6	2.8
Debt-Equity Ratio(ネット)(倍)	3.3	2.5	2.0	2.0
ご参考:				
売上高* ^{4,5}	¥91,979	¥98,986	¥ 103,363	¥ 105,283
基礎収益* ⁶	668	1,100	1,583	2,029

当期利益と基礎収益



資産合計とROA



* 米国会計基準による用語では、「持分法による投資利益」は「持分法損益」、「当期利益（親会社の所有者に帰属）」は「当期純利益（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おります。

*2 過年度のキャッシュ・フローについては、2004年3月期を除き、ASC810「連結」の適用に伴い組替えて表示しております。

*3 「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。

*4 「売上高」は、日本の投資家の便宜を考慮し、日本の会計慣行に従い表示しているものです。

*5 「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ている指標であり、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。

*6 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）＋持分法による投資利益
＜税率：2004年3月期は42%、2005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%＞

単位:億円

GG Plan		FOCUS' 10		f(x)		BBB02014
2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
¥ 9,345	¥ 9,352	¥ 7,795	¥ 8,640	¥ 9,188	¥ 8,270	¥ 8,944
(276)	(215)	(128)	(81)	(39)	(23)	(26)
(428)	(361)	(241)	(181)	(151)	(158)	(174)
153	146	113	100	112	134	149
569	900	761	956	1,106	1,074	1,262
2,389	2,151	1,552	2,002	2,507	2,325	2,231
75,714	70,182	71,378	72,305	72,268	78,328	86,687
14,927	13,531	15,837	15,705	16,891	20,528	24,047
32,476	31,868	27,818	30,563	27,867	29,303	31,235
3,237	3,488	5,104	2,195	1,904	2,803	2,782
(2,980)	(2,615)	(594)	(4,694)	(357)	(1,862)	(2,499)
256	873	4,510	(2,499)	1,547	941	284
79	(58)	(1,501)	1,559	(333)	(247)	1,459

単位:円

¥ 192.51	¥ 172.06	¥ 124.15	¥ 160.17	¥ 200.52	¥ 185.92	¥ 178.59
192.47	172.03	124.12	160.09	200.39	185.79	178.46
1,194.20	1,082.47	1,266.93	1,256.31	1,351.10	1,641.60	1,927.37
38.00	34.00	24.00	36.00	50.00	46.00	47.00

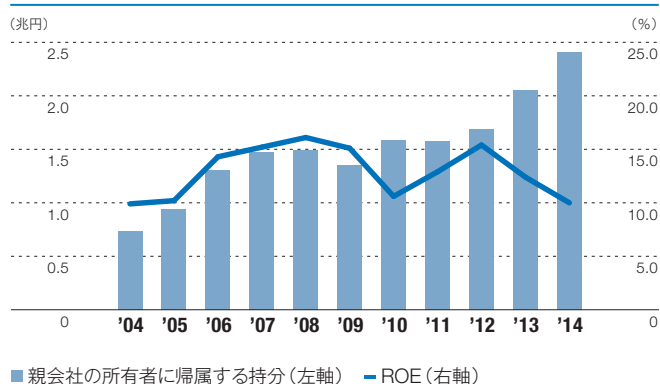
単位:%、倍

19.7	19.3	22.2	21.7	23.4	26.2	27.7
16.1	15.1	10.6	12.9	15.4	12.4	10.0
3.0	2.9	2.2	2.8	3.5	3.1	2.7
2.2	2.4	1.8	1.9	1.6	1.4	1.3

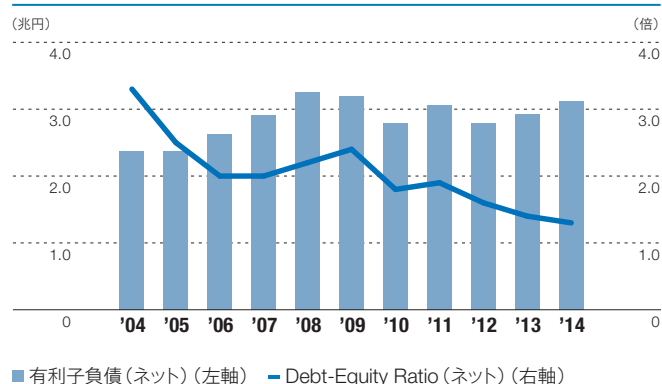
単位:億円

¥ 114,846	¥ 107,500	¥ 77,672	¥ 83,494	¥ 82,730	¥ 75,027	¥ 81,462
1,971	2,430	1,514	2,205	2,515	2,165	2,450

親会社の所有者に帰属する持分とROE



有利子負債（ネット）とDebt-Equity Ratio（ネット）



収益力を支える経営基盤

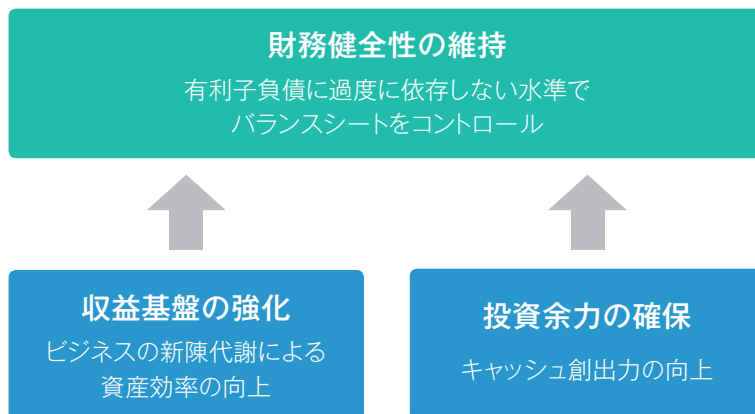
財務健全性の維持と 事業投資マネジメント力の強化

当社では、従来からバランスのとれた事業ポートフォリオの維持・強化やリスクアセットとリスクバッファの均衡の維持を基本方針としています。2019年度に向けて目指す姿である一段高いレベルの利益成長を実現するために、BBBO2014では収益力の徹底強化に加え、収益力を支える経営基盤の強化として財務健全性の維持や事業投資マネジメント力の強化に取り組んでいます。

財務健全性の維持

リーマンショックを発端とした金融危機や欧州債務危機など、近年は不安定な金融環境が常態化する中、金融機関への規制も強化されています。このような金融環境の下では、有利子負債に過度に依存しない水準でバランスシートをコントロールすることが非常に重要となっています。

有利子負債に過度に依存しない健全な財務体質を維持しつつ、一段高いレベルの利益成長を実現するためには、資産効率の向上による収益基盤の強化とキャッシュ創出力の向上による投資余力の確保が不可欠です。



1. 収益基盤の強化（ビジネスの新陳代謝の促進）

BBBO2014では、ROAを定量目標に追加し、有限な経営資源を有効活用しながら収益力を徹底強化するために、「中長期視点に立ったビジネスの新陳代謝の促進」に取り組んでいます。

収益性・成長性の低いビジネスから、当社が強みを持ち将来にわたり収益の柱とするビジネスや今後の成長が見込まれる将来の収益の柱として育成するビジネスへの継続的な資産入れ替えを行うとともに、投資した事業の着実なバリューアップを図っています。

また、当社単独で事業を行うよりも、他社の知見やノウハウを活用することでさらなる成長が見込まれる場合には、戦略的パートナーとの提携により、バランスシートを適切にマネジしながら事業の拡大を図っています。2013年度には、当社が100%保有していた英国水事業において、大阪ガス（株）をパートナーとして迎え、持分の半分を売却しました。同社が都市ガス事業で培った顧客サービスや維持管理などのノウハウと当社が持つ上下水処理事業の経験を融合させ、事業基盤のさらなる強化に取り組んでいます。

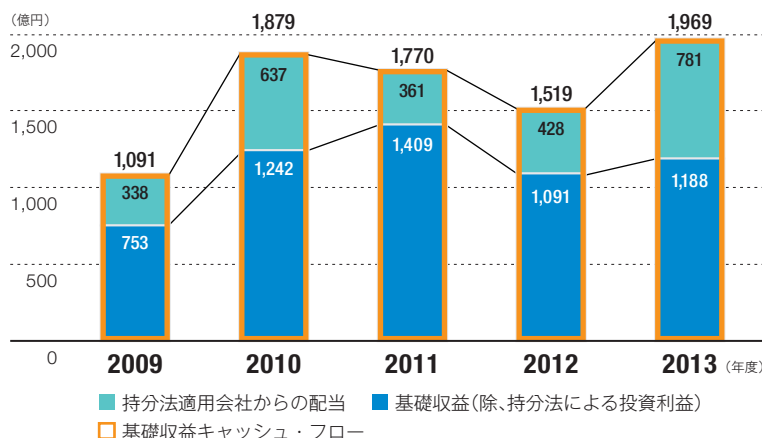
2. 投資余力の確保

BBBO2014では、キャッシュ創出力の向上のために基礎収益キャッシュ・フロー*のモニタリングを開始し、利益のキャッシュによる回収を促進しています。また、一部資産のバリュー実現や低採算・低成長ビジネスの売却・撤退を通じたキャッシュの回収にも継続的に取り組むことで投資余力を確保し、成長のための投資を続けていきます。

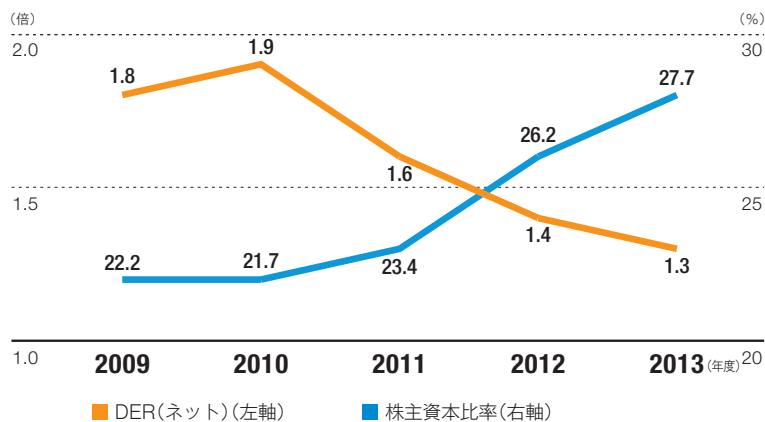
* 基礎収益キャッシュ・フロー＝基礎収益－持分法による投資利益＋持分法適用会社からの配当

このように収益基盤の強化と投資余力の確保を通じた財務健全性の維持に取り組んだ結果、2014年3月末時点のDebt-Equity Ratio (ネット)は1.3倍まで低下しており、また、株主資本比率も27.7%となっています。

基礎収益キャッシュ・フローの推移



DER (ネット)と株主資本比率の推移



事業投資マネジメント力の強化

当社はさまざまな分野で事業投資を行っており、その中には投資規模が大きい案件や製造業、資源・エネルギー権益への投資のように比較的风险の高い案件も含まれています。このような投資案件を確実にバリューアップし利益貢献させるために、事業投資マネジメント力の強化が重要な課題となっています。

BBBO2014では、従来からの投資リスク管理*に加え、大型事業投資について営業組織とコーポレート組織が共同してフォローする体制を強化しました。案件毎にプロジェクトチームを組成し、出

>> P63

*詳細は、63ページ
「リスクマネジメント」を
ご覧ください。

経営の安定に資する従来からの取り組み

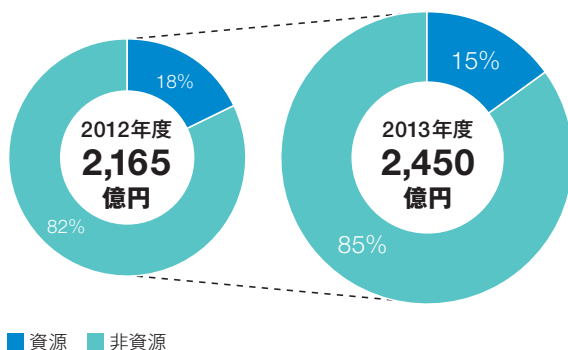
バランスのとれた事業ポートフォリオの維持・強化

特定の分野・地域にアセットを集中させると、事業環境の変化や投資先国のカントリーリスクの顕在化などによって、多大な損失を被るリスクがあります。

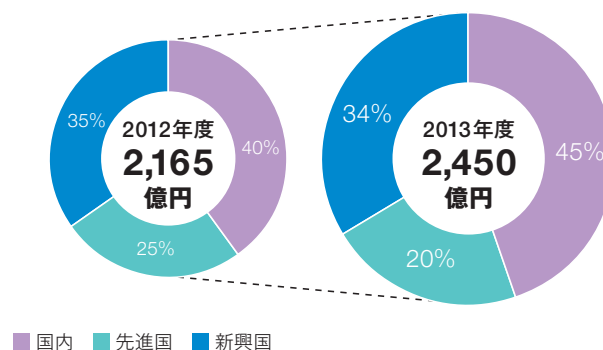
当社は有限な経営資源の効率的配分を進める一方で、事業ポートフォリオの過度な集中を避けることが経営の安定を保つ上で重要だと考え、さまざまな分野・地域でビジネスを展開しながら、バランスのとれた事業ポートフォリオの構築に努めてきました。分野別では、資源分野からの利益に過度に依存せず非資源分野をバランスよく強化し、地域別でも、国内・先進国・新興国の利益バランスを保つことで、多様な収益構造を構築しています。

BBBO2014においてもこの方針に変わりはなく、引き続きバランスのとれた事業ポートフォリオを維持しながら、収益基盤の拡大に取り組んでいます。

分野別基礎収益



地域別基礎収益



資検討段階から投資実行後の事業の立ち上げまでを一貫してサポートする体制や、事業環境変化により何らかの対応が必要な案件などを、投融資委員会の下で重点的にモニターし、必要な対策を検討する制度を整えています。

また、過去の事業投資における経験を踏まえ、事業投資に関わる一連のプロセスにおけるさまざまな課題や解決策を体系化し、事業投資プロセス全体の質を高め、全社的な投資パフォーマンスを向上するよう取り組んでいます。

リスクアセットとリスクバッファの均衡の維持

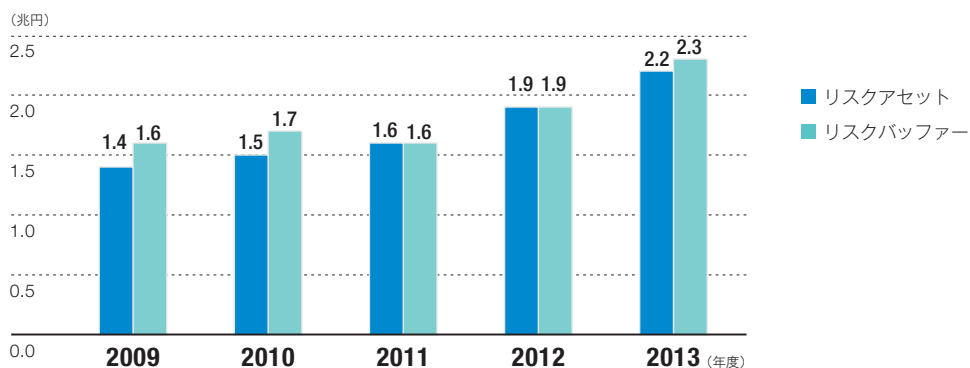
当社は1998年よりリスク・リターン経営*を導入し、最大損失可能性額であるリスクアセットとリスクバッファである株主資本の均衡を維持することを経営の基本としています。これは、万が一全てのリスクが同時に顕在化した場合でも、その損失を株主資本で吸収することで会社を存続させるという考え方によるものです。

資源・エネルギー開発や製造業への参画などに代表されるビジネスモデルの高度化により、当社のリスクアセットは増加する傾向にありますが、これを適切にコントロールするとともに、当期利益の積み上げによるリスクバッファの増強に取り組むことで、リスクアセットとリスクバッファの均衡を維持しています。

>> P65

*詳細は、65ページ
「リスク・リターン経営」を
ご覧ください。

リスクアセットとリスクバッファの推移



特集：収益力の徹底強化

自動車事業のさらなる拡大・深化 ～「収益の柱」をさらに太く～

住友商事グループでは、中期経営計画「Be the Best, Be the One 2014」を通じて収益力の徹底強化に取り組んでいます。ここでは当社グループの大きな「収益の柱」の一つである自動車事業における、さらなる成長に向けた取り組みをご紹介します。

01 拡大が見込まれる世界の自動車産業

成長を続ける世界の自動車市場

世界の自動車市場は今後も拡大が見込まれています。

アジアを中心とした新興国において、人口増加や所得増加に伴い需要が大幅に増加することに加え、先進国においても買替えを中心に需要は安定して推移すると見られます。

自動車販売台数は2013年の約8,500万台から、2030年には新興国の需要増が牽引して約1億4,000万台にまで増加し、全世界の自動車販売の70%を新興国市場が占めると見込まれており、自動車市場の中心は先進国から新興国へのシフトが進んでいます。

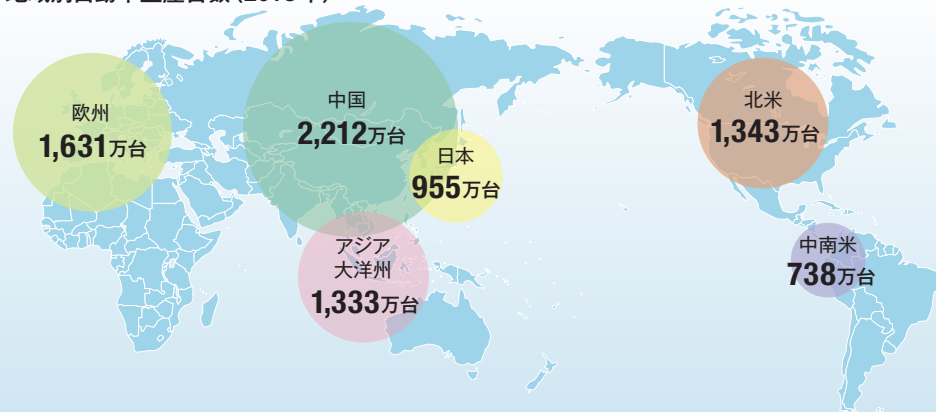
自動車産業の適地生産化

新興国における自動車販売は、モータリゼーションが本格化する中、低価格を基本としながらも充実した機能を備えた車が中心となることから、自動車メーカー各社には需要増加への対応のみならず、収益の確保のために一層の低コスト・高効率の生産が求められています。

特に日系自動車メーカーは国内生産比率が高く、為替に左右されやすい体質の改善が必要であり、販売する地域に近く、生産コストの低い地域での適地生産化を進めてきました。

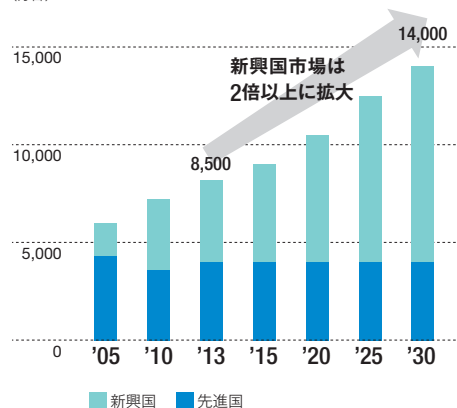
アジア向けの拠点としては部品メーカーなどの集積が進むタイ、欧米向けの拠点としては多くの国とFTA（自由貿易協定）、EPA（経済連携協定）を締結し、輸出に対するメリットが大きいメキシコといった国々への展開が進んでいます。

地域別自動車生産台数（2013年）



自動車世界販売台数の推移

（万台）



（注）各種統計データより住商アビーム自動車総合研究所作成。2015年以降は見通し。



02 住友商事の自動車事業 –成長の軌跡–

ビジネスモデルの進化

住友商事の自動車事業は、1950年代に開始したミャンマー向けバス輸出事業に始まり、現在に至るまで約60年間、事業を継続してきました。原点となるトレードビジネスに取り組む中で、国内外のマーケット情報や自動車メーカーのニーズを読み取り、事業環境の変化に対応しながら、裾野の広い自動車産業において川上（製造事業）から川下（リース・ファイナンス事業）にかけて幅広い分野で事業を展開しています。

川上分野では、日系自動車メーカーの海外生産へのシフトが本格化した1980年代以降、欧米系自動車メーカー向けも含めた自動車製造用設備・機材や自動車部品のトレードビジネスを行う中で、製造工程周辺の関連ビジネスにも携わる機会が増えてきたことから、自動車の“ものづくり”そのものをバックアップすべく、製造事業に進出してきました。現在では、部品製造から完成車製造まで色々な地域で数多くの事業に取り組んでおり、幅広く製造事業を手掛けていることが当社の特徴です。

川中分野では、海外市場の開拓を目指す日系自動車メーカーの海外進出をサポートすべく、1970年代に米国において自動車メーカーと合併で販売会社を設立し、現地でのディストリビューター事業に進出してきました。トレードビジネスを含めた販売流通事業は、現在でも自動車事業の大きな収益の柱の一つとなっています。

川下分野では、よりユーザーに近い小売事業に取り組む中で、客先に対するサービスの一環として、自動車販売金融事業にも進出し、日系自動車メーカーが強みを持つタイやインドネシアといったアジアを中心に事業を展開してきました。1980年から取り組んでいる国内におけるオートリース事業とともに、現在、大きな収益の柱となっています。

自動車ビジネスモデルの変遷と「3つの柱」



03 「3つの柱」を拡大・深耕する

当社はこれまで事業環境の変化に対応し、幅広い自動車産業において、さまざまな機能を拡大してきました。今後は、3つの大きな柱である「製造事業」「販売流通事業」「リース・ファイナンス事業」それぞれにおいて、成長が見込まれる事業に集中的に経営資源を投入し、拡大・深耕を図っていきます。

特集：収益力の徹底強化 自動車事業のさらなる拡大・深化 ～「収益の柱」をさらに太く～

BBBO2014における3つの柱の重点施策と足元の取り組み

1) 製造事業分野

～自動車需要の増加に応じて、海外における製造事業を強化。

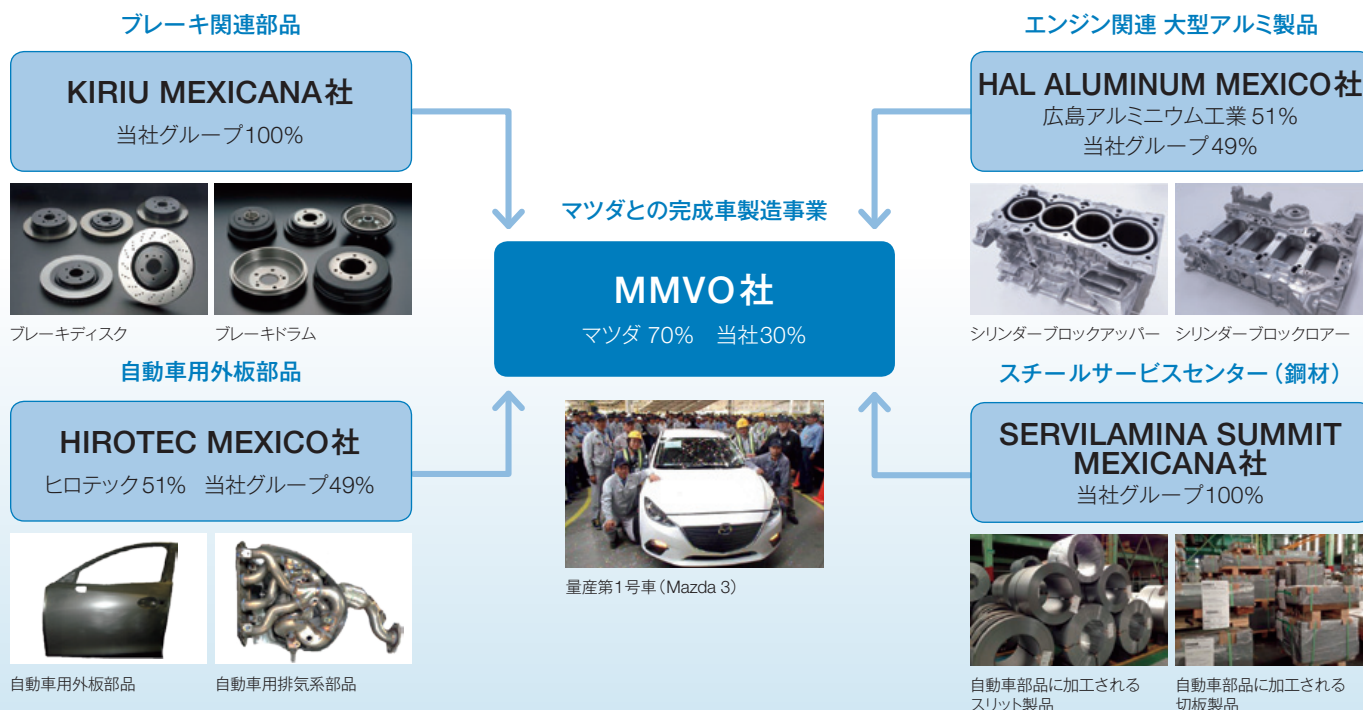
製造拠点の海外展開に合わせて、製造事業における収益の柱の一つである、ブレーキディスク・ドラム専門メーカーの(株)キリウでは、アジアでの需要増加を捉えるべく、2012年のインドに続き、2013年にはタイで生産能力を増強しました。さらに、2014年には北米向けの旺盛な需要を受け、メキシコでの生産能力の増強を予定するなど、海外基盤の拡大に取り組んでいます。

メキシコでは、他にも、2014年にエンジン部品など大型アルミ製鋳造部品に強みを持つ広島アルミニウム工業(株)のメキシコ事業に参画し、同国における生産体制を強化しています。

また、完成車製造事業においても、マツダ(株)との合弁会社Mazda de Mexico Vehicle Operation (MMVO社)において、2014年1月に北米向けの量産を開始、本格稼働を始めました。今後、中南米・欧州向けに製品輸出を上げるとともに、トヨタ自動車(株)向け小型車を含む取扱車種も拡充していきます。

MMVO社における完成車製造の過程では、キリウや広島アルミニウム工業のメキシコ拠点で製造する部品や、当社と(株)ヒロテックとの合弁会社であるHIROTEC MEXICO社の製造する自動車用外板・排気系部品、さらには当社のスチールサービスセンターであるSERVILAMINA SUMMIT MEXICANA社が取り扱う鋼材が使用されるなど、メキシコにおける自動車関連事業全体のシナジー効果を発揮しています。

メキシコにおける自動車製造事業のシナジー追求



2) 販売流通事業分野

～アフリカや中東周辺国などの成長市場を中心に事業を拡大。

新興国における自動車販売流通事業は、政情不安、為替変動などの経済環境が不安定であることから、オペレーションの難しい市場が多い中で、当社は、トルコ、ウクライナ、ナイジェリアといった国々で事業を行い、各国に応じたリスク管理を行うなどさまざまな経験を積んできました。これら新興国で長年培ってきた販売流通事業の知見、ノウハウやリスク管理能力を活かして、今後さらなる成長が見込まれる新興国での事業を拡大していきます。2013年には、イラクとミャンマーで自動車整備、修理などを行うサービスステーションを設立し、販売とともにサービス事業の充実に取り組んでいます。

また、当社はこれらの国々に対して、単にビジネスという観点からだけではなく、積極的に社会貢献していきたいと考えています。例えばリビアでは、2010年よりディストリビューター事業を開始し、事業を通じてリビアの若者を対象にした、整備工場での人材育成プログラムを行っています。人材育成の枠を超えて、将来の国づくりを担う若い人材を育成したいという思いを込め、リビアの国づくりに貢献していきます。



リビアでの人材育成プログラムの様子

3) リース・ファイナンス事業分野

～オートリース事業の海外展開及びファイナンス事業の多角化により収益基盤を拡大。

オートリース事業では住友三井オートサービス(株)が、保有管理台数約57万台を有する業界トップクラスの企業となっています。しかしながら、国内のオートリース市場は成熟期を迎えていることから、同社では海外への事業展開を進め、収益基盤の拡大を図っています。2003年にタイ、2013年にはオーストラリアに進出しており、グローバルなニーズにさらに応えるべく、今後もアジア大洋州など、成長が期待される有望な海外市場での事業展開を推進していきます。

ファイナンス事業の牽引役となっているのが、インドネシアにおいて自動車・二輪ファイナンス事業を展開するP.T. Oto Multiartha (OTO)とP.T. Summit Oto Finance (SOF)です。インドネシア全土に支店を持ち、幅広いネットワークや資金力を発揮することで契約台数を伸ばし、現在では当社の自動車事業の大きな収益の柱へと成長しています。当社はアジア通貨危機以前の1996年から事業に参画し、その後何度か経済危機に見舞われる中でも安定したサービスの提供を続けたことで、販売ディーラーとの強固な信頼関係を築き、これが大きな強みとなっています。今後は、成長著しいインドネシアの顧客ニーズに合わせたローンの提供やサービスの充実を図ることで、事業の拡大を目指していきます。



OTO/SOFの広告及びコールセンター

04 おわりに

自動車産業は、先進国の底堅い需要と新興国の新規需要の拡大により、今後もさらなる成長が見込まれます。

約60年間にわたるビジネスを通じて得てきた知見や信頼をもとに、2019年に「圧倒的な収益の柱」となるという「目指す姿」の実現に向けて、さらなる成長を図っていきます。