

全てのステークホルダーの皆様へ



代表取締役
社長執行役員 CEO

中村 邦晴

「前へ」

次の50年、100年に向けて、今、前進すること

住友商事グループは、世の中の変化を先取りし、
自らの強みを活かして社会課題を解決していくことにより、
社会とともに持続的に成長していく企業グループを目指します。

Be the Best, Be the One 2017の進捗



私は2012年に社長に就任して以来、常に「住友商事グループを50年、100年、さらには永遠に続く会社になりたい」と考えてきました。そして100年先まで住友商事グループが成長していくための一つのマイルストーンとして、創立100周年に当たる2019年度に一段高い利益成長を目指すことにしました。

2014年度、2015年度には大型減損損失を余儀なくされましたが、現在、当社は3カ年の中期経営計画「Be the Best, Be the One 2017 (BBBO2017)」の下で、収益力の強化と成長軌道への復帰を目指し、経営改革と成長戦略に取り組んでいます。スタートから2年が過ぎ、回復の手応えも感じています。「稼ぐ力の強化」のための取り

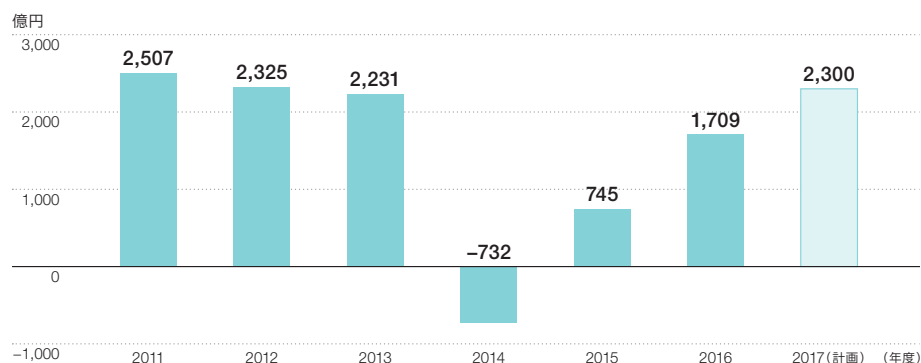
組みが奏功して基礎収益*は増加しつつあり、2016年度の連結純利益は目標の1,300億円を上回る1,709億円となりました。2017年度は連結純利益の目標を2,300億円としており、以前の成長軌道へ着実に近づいています（詳細は▶P.18 CFOメッセージをご参照ください）。

依然として、苦戦を強いられているビジネスもあります。鋼管事業やマダガスカルのアンバトビーニッケルプロジェクトはマーケットの低迷により本来の収益力を発揮できていたとは言えません。しかし、これらの事業には、将来の回復、成長を期待できる競争力、潜在力があると考えています。

BBBO2017では足元の利益水準を回復することだけでなく、持続的な成長のために収益の柱を太くすること、さらに、新たな柱を打ち立てることも追求しています。2016年度には、戦略的な観点からインドネシアの銅金鉱山権益や国内のe-コマース事業を売却して財務健全性を確保しつつ、米国のオフィスビルを取得し、アイルランドの青果物生産・卸売企業Fyffes plc (Fyffes) を買収しました。2017年度も当社が強みを有する分野で投資を行っていきます。これらの投資から満足できる果実が得られるのは少し先のこともかもしれません。しかし、それらの成否は、投資の成功確度を向上させるためにBBBO2017で進めてきた取り組みの成果を計るものであり、グループ一丸となって成功に導きたいと考えています。

* 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

▶ 連結純利益



「住友商事らしさ」とBe the Best, Be the One

当社が以前の成長軌道への復帰を確実なものとし、一段高い水準の利益成長を追求するために、私が最も大切にしたいことは「住友商事らしさ」です。それは、お取引先の皆様、ステークホルダーの皆様に対して、情熱を惜しむことなく、一所懸命に、誠実に向き合う姿勢です。

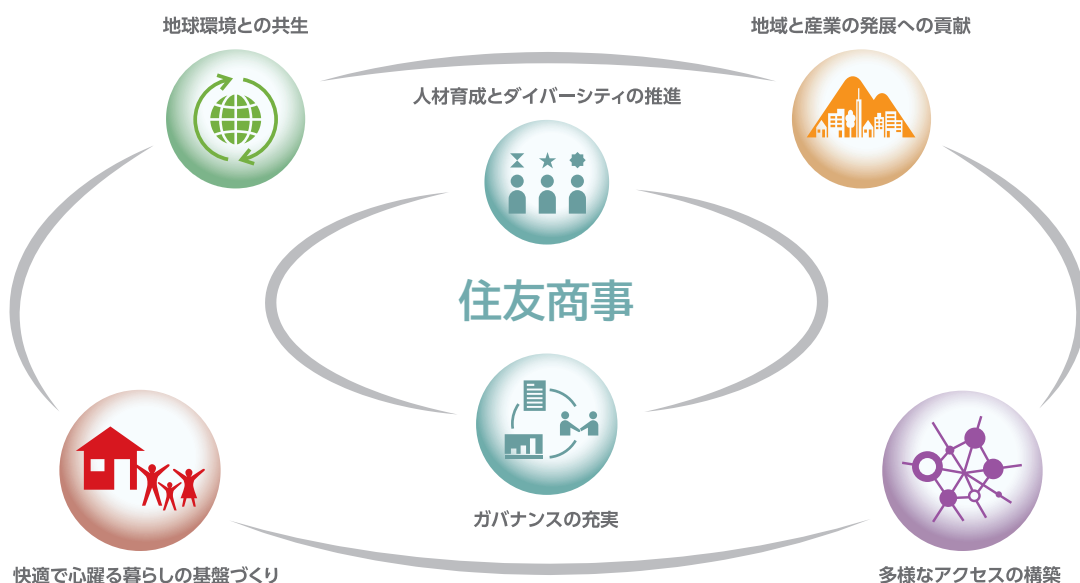
「住友の事業精神」や「住友商事グループの経営理念」には「信用を重んじ確実を旨とする」ことが謳われています。私たちはこれを体現すべく、お取引先の皆様、そして一緒に仕事をする仲間と誠実であろうとしてきました。

このような私たちの姿勢は広く社会に対するものでもあります。「住友の事業精神」を表す言葉の一つに「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）」があります。私たちは、先達にならい、自らの利益を追求するだけでなく、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ています。その目

指す姿こそが、Be the Best, Be the Oneのthe Bestであり、the Oneなのです。そして、この目標を追求していくことが、住友商事グループの永続的な成長につながると信じています。

2017年4月、当社は「社会とともに持続的に成長するための6つのマテリアリティ（重要課題）」を選びました（詳細は▶P.10 住友商事グループのマテリアリティをご参照ください）。このマテリアリティは、広く社会に貢献する企業でありたいという当社の経営理念を具体的に表現したものであると同時に、実際の事業活動を遂行している個々の担当者の想いを集約したものでもあります。当社グループの多様なビジネスには共通の目標があります。マテリアリティについての対話を通して、さまざまなビジネスの根底にある私たちの想いについて、社外のステークホルダーの皆様や住友商事グループの仲間とさらに深く共有したいと思っています。

▶ 社会とともに持続的に成長するための6つのマテリアリティ（重要課題）



経営基盤の強化

社会課題を解決する取り組みを続け、より高い水準の価値創造を追求するには、その活動を支える経営基盤が必要です。

商社にとっては「人が全て」であり、当社が一段高い成長を目指すためには人材を育成し、その活躍を推進していかなければなりません。人が力を発揮するのは、夢を持ち、自ら考え、自発的に動くときです。私は、住友商事グループ全体を、夢に溢れ、夢に向かって邁進する集団にし、その力で当社の成長軌道を一段押し上げたいと思っています。そのために、当社は、性別、年齢、国籍を問わず、仕事を通してさまざまな人とつながる機会、自分自身で考える機会に満ち、仕事を通じて達成感を感じられる環境、そして、一人一人が能力を最大限に発揮できる環境を整えていきます（詳細は▶P.42 **人材マネジメント**をご参照ください）。

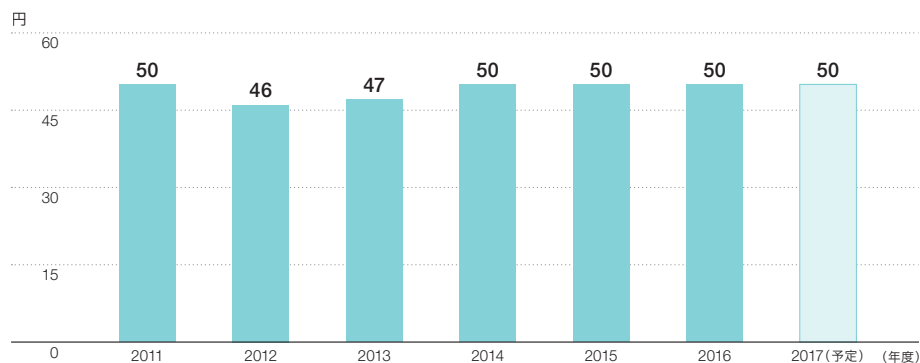
また、社会が求めるモノやサービス、そして当社に期待される機能が急速に変化する時代には、自らの目指す方向が時代の変化に沿ったものであるか客観的に把握しなければなりません。この点で、取締役会には、内輪の論理に陥ることのない、多角的な視点が求められています。当社は社内取締役、社外取締役双方の知識と経験を最大限に活かせるよう、取締役会の活性化に向けた試みを続けています。2017年は取締役会の構成を見直し、社内取締役の人数を減らしました。お互い声が届く距離で率直な議論ができる場を整え、これまで以上に取締役会の議論に社外取締役の声を取り込み、その実効性を高めていきます（詳細は▶P.30 **特集2：社長×社外取締役対談**をご参照ください）。

株主の皆様への還元

当社は、株主の皆様とも長期的に安定した関係を築きたいと考えており、中長期的な利益成長を源泉として、長期的にわたり、安定した配当をお支払いできるように努めています。このような考えから、BBBO2017期間中は業績の低迷にもかかわらず、1株当たり50円の年間配当を維持して

きました。2017年度もBBBO2017で掲げた配当方針に基づいて年間配当金は50円とする予定ですが、少しでも早い時期に一段高い利益水準を達成し、株主の皆様のご期待に応えられるよう努めていきます。

▶1株当たり年間配当金



経営者としての想い

私は「住友商事グループを50年、100年、さらには永遠に続く会社になりたい」と考えています。この想いの根底には、若い頃の一つの経験があります。私は30年近く自動車ビジネスに携わりましたが、その中でイタリア車の輸入を担当したことがあります。設立されたばかりの事業会社で自ら販売の最前線にも立ちましたが、結局、その会社を清算せざるを得なくなりました。一緒に働いていた社員には手を尽くして新しい職場を紹介しました。しかし、彼らはその新しい職場を離れ、輸入車の世界に戻っていきました。彼らは輸入車が好きだったのです。その時、私は、企業は人が夢をかなえようとする場所であること、そうであ

ればこそ、人の夢を奪うことのないように企業は存続しなければならないということを思い知らされました。

企業の存続ということに思いをめぐらすとき、住友の400年の歴史は一段の重みを持って感じられます。そして、住友の事業精神を常に意識することで培われてきた「住友商事らしさ」の価値を改めて認識するのです。

私は、この「住友商事らしさ」を大切にしながら、社会とともに成長していくことこそが、私たちの先達が生きてくれた、そして私たちに最もふさわしい道であると確信しています。

「前へ」。100年先を見据えた一歩を

私たちは、このような想いを持って、「稼ぐ力」を強化し、経営基盤を強化するための足元の取り組みを着実に進めていきます。私は、その中で、BBBO2017で掲げた経営改革と成長戦略を実際の成果に結び付けることが、自身の果たすべき責務であると考えています。2017年度はBBBO2017の最終年度として、これまでに計画したことを着実に実行して、成長軌道への復帰を果たし、そして一段高い成長軌道へのスタート地点に立てるように努めています。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。

2017年7月
代表取締役
社長執行役員 CEO

中村邦晴

