

▶ 金属事業部門

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



堀江 誠

金属
事業部門長

事業内容

鋼材

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付加価値の高いサービスを提供しています。

鋼管

石油・ガス会社向けに、独自のサプライチェーンマネジメントを通じ、強固な顧客ネットワークを構築し、トータルサービスプロバイダーとして機能しています。

非鉄金属製品

アルミニウムの地金や板の生産・販売拠点の拡大を通じバリューチェーンを拡充しています。

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。



スチールサービスセンター（メキシコ）



鋼管在庫ヤード（ノルウェー）



アルミ製錬事業（マレーシア）

業績ハイライト（億円）

	2015年度	2016年度	2017年度予想
グローバルベース *1			
当期利益*2	11	18	250
事業セグメントベース			
売上総利益	773	674	
持分法による投資損益	47	58	
当期利益*2	120	100	
基礎収益	135	118	
資産合計	6,742	6,761	

*1 海外現地法人・海外支店セグメントの業績を各セグメントの業績に含めて算出した参考値

*2 親会社の所有者に帰属

2016年度の実績

原油価格の低迷に伴い、北米鋼管事業が減益となりましたが、海外スチールサービスセンター事業が堅調に推移したほか、マレーシアでのアルミ製錬事業が増益となり、グローバルベースの当期利益は、前年度に比べ7億円増益の18億円となりました。

セグメントの強みと挑戦、取り巻く環境

分野	鋼材	鋼管	非鉄金属製品
強み <i>Strength</i>	▶ 鉄道用のレール・車輪・車軸といったニッチセグメントでのトップシェア ▶ 自動車向け鋼材に関する深い知見・提案力・強固な顧客ネットワーク	▶ 世界最大級の油井管取扱量、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	▶ 有力パートナーとのグローバル成長戦略の共有
チャレンジ <i>Challenge</i>	▶ 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	▶ 産油国における現地化要求への対応、顧客サービス強化のためのICT活用	▶ 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
機会 <i>Opportunity</i>	▶ 先進国でのモ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	▶ 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	▶ 燃費規制強化に対応するための自動車軽量化
リスク <i>Risk</i>	▶ 各国での通商問題、ならびに鋼材供給過剰による市況の乱高下 ▶ 自動車産業のグローバルでの環境対応に伴う従来商品の陳腐化や代替素材の台頭などのビジネス環境の劇的な変化	▶ 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、鋼管に代替する新素材の普及	▶ 中国産アルミ製品との競合激化

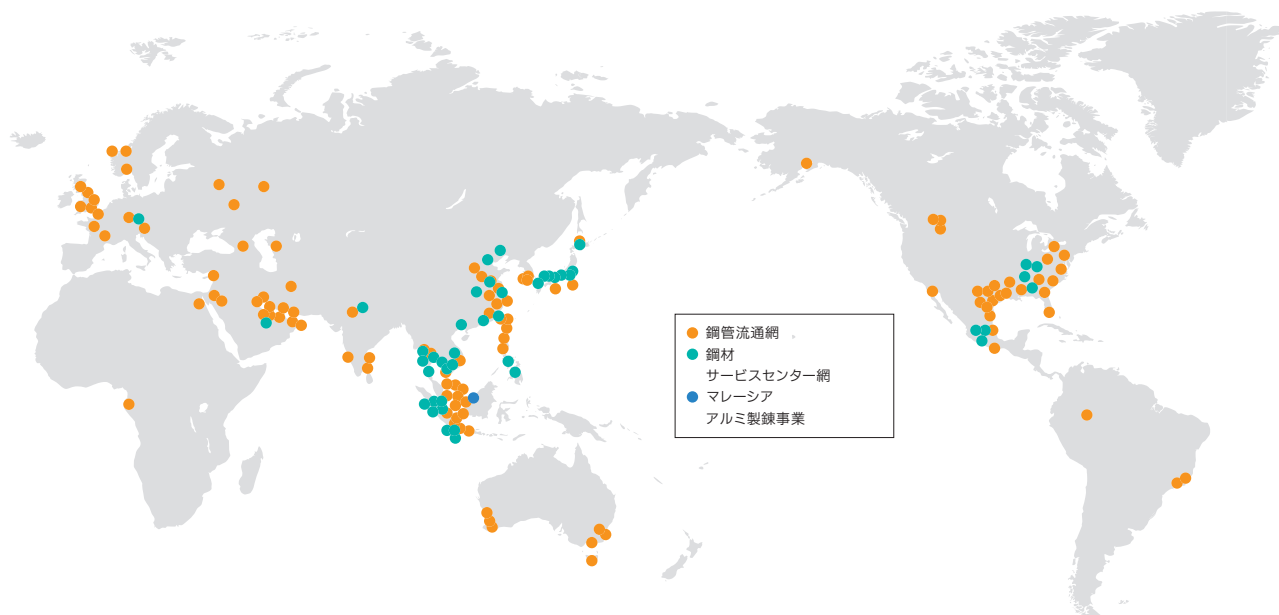
目指す姿に向けた、中期経営計画における成長戦略

鉄鋼メーカーの高品質・高性能な製品を世界中に届け、社会の発展に貢献するという使命を果たしつつ、従来の「金属を売る」という供給側の切り口から、「金属を使う」という需要側の切り口へと軸を移し、成長戦略を実行していきます。

鉄道関連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）で確固たる地位を築くことを目指し、他社の追随を許さない複合的なサービス機能を提供します。

自動車関連ビジネスでは、素材製造から部品事業までバリューチェーンを拡大して、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、油井管ビジネスの強固な顧客基盤を活用し、油井資機材・サービス分野への展開を図り、鋼管周辺事業の開拓に取り組みます。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。

事業ポートフォリオ



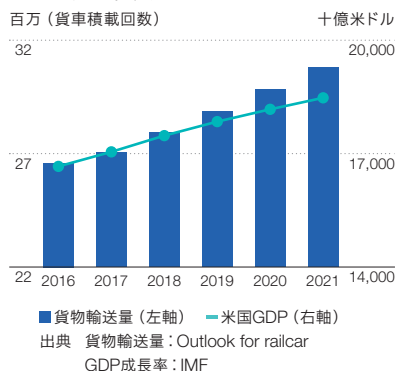
当年度におけるBBBO2017の取り組み

鉄道分野の拡大を見据え、 米国に車軸加工事業の新会社を設立



鉄道輸送の安全性向上が重視される中、米国の鉄道用車輪・車軸メンテナンス会社Greenbrier Rail Services (GRS) と共同でGBSummit, LLCを設立し、カリフォルニア州において車軸加工工場の操業を2017年初めより開始しました。当社が供給する高品質な車輪・車軸とGRSのメンテナンス分野での豊富な実績を併せ、鉄道輸送需要の伸長が期待される米国西海岸を拠点にさらなる事業領域の拡大を図っていきます。

米国鉄道貨物輸送量予測



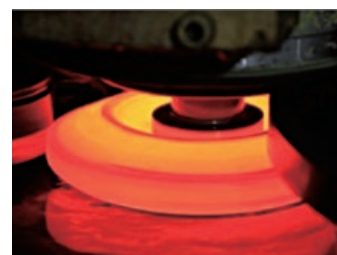
米国の鉄道貨物輸送量は、中長期的に見て緩やかな人口増と米国GDPの増加に伴い、堅調に推移するものと推測します。鉄道用資機材のマーケット環境としても、引き続き堅調に成長する市場と考えます。

自動車分野における素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して、 欧州で自動車用鍛造部品事業に参画



欧州最大手の自動車部品鍛造・機械加工メーカーであるHay Holding GmbH (Hay) の25%株式を、Hayの全株式を保有していた武蔵精密工業（株）（武蔵）から2017年3月に取得し、資本参画しました。Hayは、パワートレイン*関連部品の鍛造技術および価格競争力に強みを有しており、高度な技術力・設計力を有する武蔵と協業し、当社の自動車関連事業のプラットフォームを活用することで、Hayの事業価値をさらに向上させていきます。

* パワートレイン：トランスミッションやデファレンシャルギアなど、自動車のエンジン／モーターから車輪への駆動力を伝達する装置類の総称。



Hayが製造する自動車部品および製造現場



PICK UP
PROJECT

顧客との強固な信頼関係の下、 トータルソリューションプロバイダーとして 高付加価値を提供

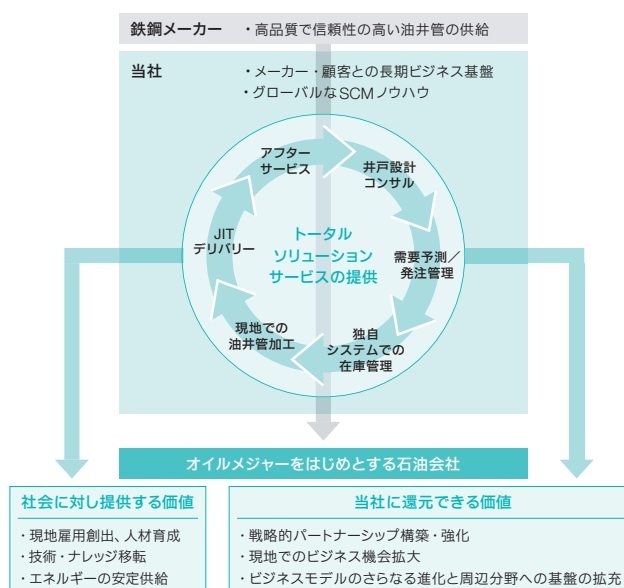


ブルネイSCM管理会社社員一同

グローバルにさまざまな機能を発揮する事業を持つ油井管ビジネスにおいては、パイプの供給のみならず、井戸設計時のコンサルティングから在庫管理、アフターサービスまで含めたサプライチェーンマネジメントをグローバルに展開し、オイルメジャーとの長期的・戦略的パートナーシップを築いています。

40年以上にわたって高品質なシームレス油井管を納入してきたブルネイにおいても、サプライチェーンマネジメントの提供によってジャストインタイム (JIT) 供給の体制を確立しています。これに加えて、顧客および現地政府の要望に応え、新日鐵住金 (株) と共同で同国唯一の鋼管継手加工会社を設立しており、ブルネイにおける現地雇用の創出、技術・ナレッジ移転にも貢献していきます。

価値を生み出すビジネスモデル



OUR
WILL...

価値創造—ブルネイにおける経営理念の実践

私は10年以上にわたり、当社の鋼管事業において、世界各地のさまざまなプロジェクトに携わり、グローバルな視点を培ってきました。ブルネイにおいても、健全な事業活動を通じて社会へ貢献するという住友商事グループの理念の下、自身のこれまでの経験と、業界をリードする当社のノウハウを活かし、世界中の仲間とともに長期にわたり価値創造をしていくことを楽しみにしています。



Stuart M'Cartney
General Manager of SC Tubular
Solutions (B) Sdn Bhd in Brunei
Darussalam

▶ 輸送機・建機事業部門

- ▶ 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



日高 直輝

輸送機・建機
事業部門長

事業内容

船舶・航空宇宙・輸送インフラ

船舶・航空宇宙・交通輸送インフラなどのビジネスに加えて、一般リース・航空機／エンジンリースを展開しています。空港PFI事業も拡大していきます。

自動車

製造・販売流通・金融サービス・モビリティサービスといった主要機能を進化させ、「新しいクルマ社会」への取り組みを進めます。

建設機械

商社業界トップの取扱高を誇り、建機販売サービス事業、建機レンタル事業をグローバルに展開・拡大しています。

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ます。



6万トン型ばら積船



クルマ社会の未来をリードするさまざまな取り組み



最新の排ガス規制に対応した建設機械

業績ハイライト (億円)

	2015年度	2016年度	2017年度予想
グローバルベース *1			
当期利益*2	840	563	570
事業セグメントベース			
売上総利益	1,756	1,312	
持分法による投資損益	318	431	
当期利益*2	740	469	
基礎収益	513	501	
資産合計	15,093	14,719	

*1 海外現地法人・海外支店セグメントの業績を各セグメントの業績に含めて算出した参考値

*2 親会社の所有者に帰属

2016年度の実績

リース事業や建機レンタル事業が堅調に推移した一方で、海運市況の低迷に伴い船舶事業が減益となりました。また、前年度にインドネシア自動車金融事業で再編に伴う株式売却益および評価益があったことなどから、グローバルベースの当期利益は、前年度に比べ277億円減益の563億円となりました。

セグメントの強みと挑戦、取り巻く環境

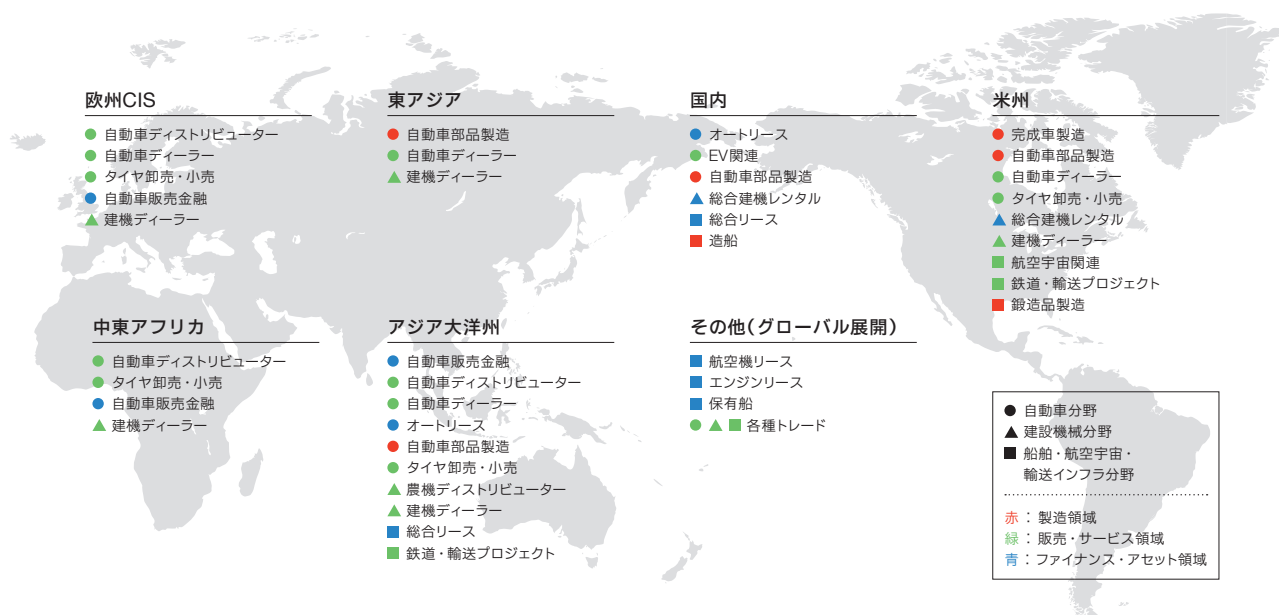
分野	船舶・航空宇宙・輸送インフラ	自動車	建設機械
強み <i>Strength</i>	▶ 国内トップクラスの総合リース事業 ▶ 世界トップクラスの航空機リース事業／交通輸送ビジネス／造船業	▶ 川上から川下までの事業領域をグローバルにカバーするバリューチェーン	▶ 長年のハンスオン経営で培ってきた事業経営ノウハウと各地域に抱える現地経営者
チャレンジ <i>Challenge</i>	▶ 船舶事業の機能強化とポートフォリオ入替 ▶ 総合リース事業／航空機リース事業の基盤拡大 ▶ 鉄道インフラ事業／空港PFI事業の推進	▶ 技術革新がもたらす新しいクルマ社会に対応した事業革新	▶ 新興国市場での事業基盤の強化・拡大
機会 <i>Opportunity</i>	▶ 新興国における、航空機・鉄道旅客の増加 ▶ 日本や世界各国におけるPFI事業の需要拡大	▶ 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など、新しいクルマの技術革新がもたらす新規ビジネス	▶ 世界的な人口増と都市化の進展による工事需要の増加 ▶ ICT建機の普及、業界でのIoTの進展がもたらすビジネスチャンス
リスク <i>Risk</i>	▶ 世界経済の成長鈍化に伴う海上荷動き減少 ▶ 造船／航空／鉄道分野における新興勢力との競合激化	▶ 地政学的な市場リスク	▶ サイクリカルな市場動向

目指す姿に向けた、中期経営計画における成長戦略

現中期経営計画では、船舶・航空宇宙・輸送インフラビジネスで、航空機部品分野、鍛造品分野での製造事業、空港PFI事業への取り組みを開始しました。また、船舶事業のポートフォリオを見直し、強化を図っています。自動車ビジネスでは、アジアの総合金融サービスの事業化を推進し、モビリティサービス事業の展開を開始しました。建機ビジネスでは、米国建機レンタル事業を完全子会社化するなど、既存事業の収益性向上に努めています。また、自動車

および建機ビジネスを通じたストラテジックパートナーとの関係構築を推進しました。今後は、当部門の強みである規模感のある事業基盤を、IoTや新しいモビリティなどの時代の流れに対応させ、進化させていくとともに、組織間連携やストラテジックパートナーとの協業を深化させることで、従来の事業領域にとどまらないビジネスを創出することに挑戦していきます。

事業ポートフォリオ



当年度におけるBBBO2017の取り組み

モビリティサービスへの取り組み



近年、クルマに対する意識は「所有」から「利用」へ変化しつつあり、移動（モビリティ）そのものがサービスとして求められる時代が訪れています。当社が出資する住友三井オートサービス（株）は、グループ全体で約75万台の車両を保有管理していますが、当社ではこれらの車両を通信回線できなく、走行データや利用状況を分析することで、交通事故の削減や顧客の利便性向上など新たなビジネス機会を追求していきます。また2016年9月に業務提携したakippa（株）とは、駐車場シェアリングサービスの分野で、より付加価値の高いビジネスモデルの構築を図っています。



akippaの駐車場シェアリングサービス

ブラジルにおける風力発電向け鍛造品事業の立ち上げ



当社は、2017年1月に、ブラジル最大の鉄鋼メーカーGerdau S.A. および（株）日本製鋼所と合併で、ブラジルにおける風力発電向け鍛造品の製造・販売事業を行うGerdau Summitを立ち上げました。ブラジルでは電力需要増に対応するため、風力発電事業の導入支援および関連部品の国産化政策を打ち出しています。当社は、本事業および新会社がGerdau S.A. から引き継いだ事業のほか、幅広い産業を支える鋳鍛造製品の製造事業を通して、成長余力が大きいブラジル・中南米地域の産業発展ならびに同国の再生エネルギーの普及に貢献していきます。



ピングダモニャンガバ工場外観

PICK UP
PROJECT

空の移動を支える航空機・エンジンリース事業



© AIRBUS

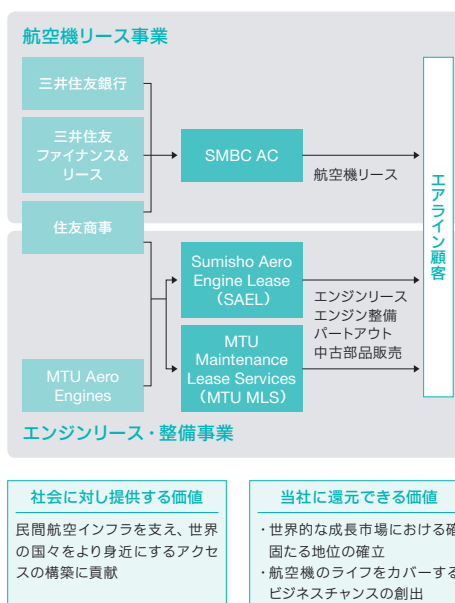


© BOEING

航空機リース事業で活躍予定の最新鋭機種

航空業界では、新興国市場の成長に伴う航空旅客輸送量の増加、LCCの台頭などを受けて、航空機への需要が今後も堅調に拡大していくと見込まれています。当社は、1990年代より航空機リース事業に参入していましたが、2012年にロイヤルバンク・オブ・スコットランドグループ傘下の航空機リース事業を、(株)三井住友銀行および三井住友ファイナンス&リース(株)と共同で買収し、既存の航空機ビジネスと融合させ、SMBC Aviation Capital (SMBC AC) として世界第4位の規模を誇る航空機リース事業へと発展させています。また、航空機エンジン分野においても、2013年にドイツの製造・整備大手MTU Aero Enginesと共同で、エンジンリース・サービス事業を開始しました。このような事業基盤、パートナーとの連携により、既存のバリューチェーンを拡大しながら、民間航空インフラを支え、世界の国々をより身近にするアクセスの構築に貢献しています。

価値を生み出すビジネスモデル



OUR
WILL...

顧客満足、さらにその一歩先へ

顧客に寄り添ったサービスを提供することで差別化を図り、当社民間航空事業を他社には真似できない存在にするのが目標です。パートナーとの協業により世界トップクラスとなった航空機リース事業、航空機エンジンリース事業に現場の最前線で取り組んでいることに、大いに責任とやりがいを感じています。



近藤 俊典
航空事業開発部
SAEL出向



大内田 慎吾
航空事業開発部
SMBC AC出向

▶ 環境・インフラ事業部門

- ▶ 環境・インフラ業務部
- ▶ 社会インフラ事業本部
- ▶ 電力インフラ事業本部
- ▶ 物流保険事業本部



兵頭 誠之
環境・インフラ
事業部門長

事業内容

社会インフラ

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、工業設備などの産業インフラビジネス、水事業、蓄電池を用いた実証事業に取り組んでいます。

電力インフラ

海外における発電事業および電力EPC*ビジネスなどに取り組んでいます。

* EPC：工事込みプラント建設請負形態

物流保険

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。

目指す姿

各国の社会・産業のニーズに応じたインフラ整備・拡充を通じ、地域と産業の発展への貢献、地球環境との共生および長期安定的な収益基盤の拡大に取り組みます。



飫島蓄電センター（鹿児島県）



ラハドン地熱発電所（インドネシア）



ティラワ工業団地（ミャンマー）

業績ハイライト (億円)

	2015年度	2016年度	2017年度予想
グローバルベース *1			
当期利益*2	396	291	290
事業セグメントベース			
売上総利益	567	550	
持分法による投資損益	96	92	
当期利益*2	250	230	
基礎収益	191	154	
資産合計	5,594	6,663	

*1 海外現地法人・海外支店セグメントの業績を各セグメントの業績に含めて算出した参考値

*2 親会社の所有者に帰属

2016年度の実績

タンジュン・ジャティBプロジェクトをはじめとする海外電力事業が堅調に推移した一方で、前年度に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から、グローバルベースの当期利益は、前年度に比べ105億円減益の291億円となりました。

セグメントの強みと挑戦、取り巻く環境

分野	インフラ事業	物流保険／海外工業団地
強み <i>Strength</i>	▶ 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	▶ 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
チャレンジ <i>Challenge</i>	▶ 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	
機会 <i>Opportunity</i>	▶ 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	▶ 日系企業の海外進出に伴う、物流保険サービス／海外工業団地のニーズの増加
リスク <i>Risk</i>	▶ 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	

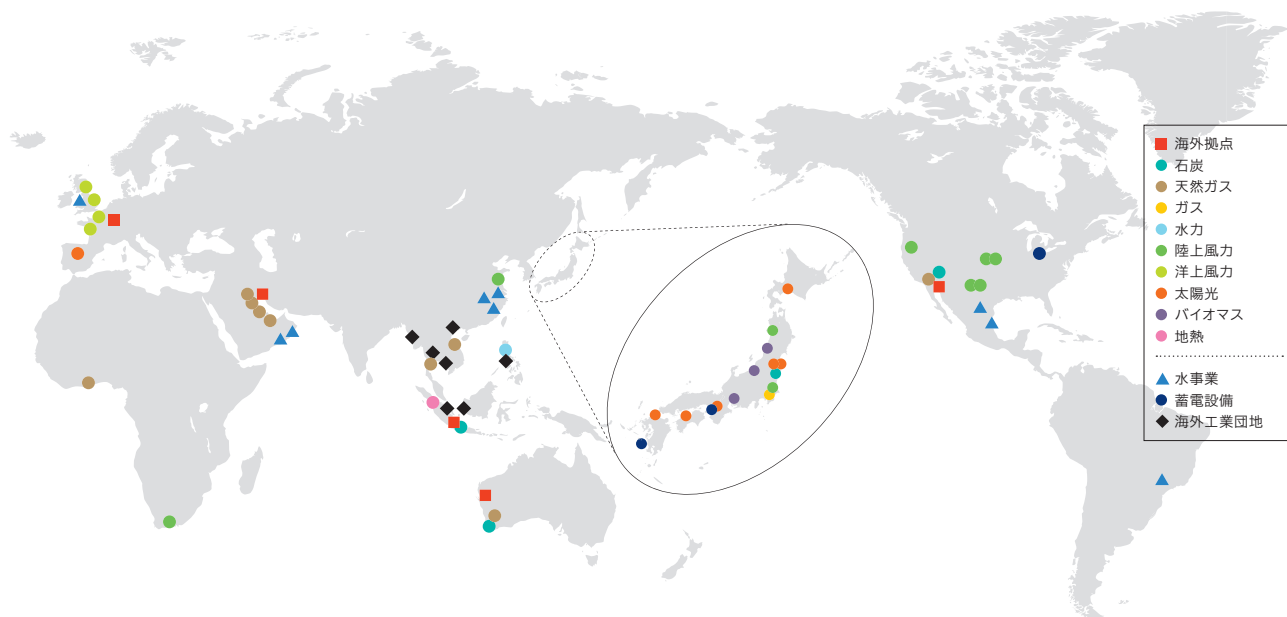
目指す姿に向けた、中期経営計画における成長戦略

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。

また、将来の収益の柱として育成すべく、上下水処理や海水淡水化、コンセッション事業などの水事業に取り組んでいるほか、再生可能エネルギーの普及を支える蓄電池事業に注力します。

事業ポートフォリオ



当年度におけるBBBO2017の取り組み

一般家庭向け電力小売事業の取り組み ーサミットエナジー（株）



サミットエナジーは、2016年4月の電力小売全面自由化を受け、一般家庭向け電力小売市場に参入しました。J:COMなどのパートナーと密に連携し、順調に販売規模を拡大しています。バイオマス発電などの自社グループ電源に加え、他社や市場からの調達を組み合わせた最適な電源構成を活かし、安価で安定的な電力の供給を行い、暮らしを支えるサービスを提供します。



半田バイオマス発電所（愛知県）

持続可能な地球環境の実現に向けて ー再生可能エネルギー発電事業



当社は環境に配慮したインフラ整備を通じ、グローバルに地球環境の保全に貢献しています。低炭素社会実現に向けた動きが世界的に加速する中、国内外において風力、太陽光、地熱、バイオマス発電などの再生可能エネルギー発電事業に積極的に取り組んでいます。2016年度には、英国で洋上風力発電事業に参画したほか、インドネシアで地熱発電事業、福島県南相馬市で太陽光発電事業の建設を開始しました。



ギャロパー洋上風力発電所（英国）

PICK UP
PROJECT

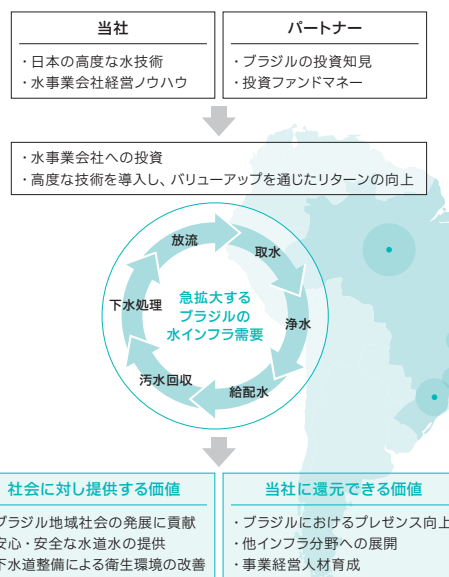
ブラジルの人々に安心・安全な水を —ブラジル水事業



(左) リオグランデ・ド・スル州 下水処理場 (右上) ベルナンブーコ州 下水処理場 (右下) トカンティンス州 下水処理場

人口約2億人と南米最大の国ブラジルでは、上下水道普及率が上水道83%、下水道50%にとどまっているほか、水道管の漏水が多く、インフラ整備と事業運営高度化が必要とされている成長余力の巨大なマーケットです。当社はこれまで携わってきた英国、中東、メキシコ、中国などでの上・下水事業の知見を活かし、2017年4月、約17百万人にサービスを提供しているブラジル最大の民間上下水道事業会社に資本参画しました。当社は事業知見豊富な人材をブラジルに派遣するとともに、日本の質の高い運営ノウハウと技術力を提供し、事業のバリューアップを図ります。当社は、生活に不可欠な安心・安全な水を提供することで、地域の水環境向上と社会の発展に貢献していきます。

価値を生み出すビジネスモデル



OUR
WILL...

チーム一丸で、水インフラの整備に貢献

水インフラは都市生活を構成する最も重要な基礎インフラの一つです。ブラジルでは多くの地域で水インフラの整備が遅れており、清潔な水道水にアクセスできなかったり、下水が垂れ流されていたりと、人々の健康被害や環境問題を引き起こす原因にもなっています。本事業は、国土面積が日本の約23倍にもなる広大なブラジルで、日本が誇る先進的な技術とノウハウの導入を通じ、安全で快適な暮らしと環境保全に貢献するものです。チーム一同、この大きなスケールに胸が高鳴り、そしてやり甲斐を感じています。



インフラ事業開発部
ビジネスデベロップメントチーム

▶ メディア・生活関連事業部門

- ▶ メディア・生活関連業務部
- ▶ メディア事業本部
- ▶ ICT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



南部 智一
メディア・生活関連
事業部門長

事業内容

メディア・ICT

ケーブルテレビ・番組供給などのメディア事業、モバイルソリューション・ITサービスなどのICT（情報通信技術）事業を展開しています。

リテイル・食料

テレビ通販、食品スーパーなど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

業界トップクラスの建材・セメント関連事業会社および森林・木材加工事業を有し、バイオマス事業にも領域を広げるとともに、オフィスビルや商業施設、分譲マンション、物流不動産事業を中心に展開しています。

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。



東京スカイツリータウン®内「J:COM Wonder Studio」

アイオワプレミアムビーフの取り扱いを本格的に開始



Summit Forests New Zealand Ltd. の森林



業績ハイライト (億円)

	2015年度	2016年度	2017年度予想
グローバルベース *1			
当期利益*2	639	770	860
事業セグメントベース			
売上総利益	2,546	2,570	
持分法による投資損益	442	587	
当期利益*2	648	776	
基礎収益	708	881	
資産合計	17,350	19,093	

*1 海外現地法人・海外支店セグメントの業績を各セグメントの業績に含めて算出した参考値

*2 親会社の所有者に帰属

2016年度の実績

J:COM、SCSK (株)、ジュピターショップチャンネル (株) (ショップチャンネル) など国内主要会社や不動産事業が堅調に推移したことや、前年度に豪州穀物事業において減損損失を計上したことなどから、グローバルベースの当期利益は、前年度に比べ131億円増益の770億円となりました。

セグメントの強みと挑戦、取り巻く環境

分野	メディア・ICT	リテイル・食料	生活資材・不動産
強み <i>Strength</i>	▶ ケーブルテレビ市場No.1シェアを持つ J:COM ▶ ITソリューションのリーディングカンパニー SCSK ▶ 携帯電話販売網No.1の (株) ティーガイア	▶ サミット (株)、(株) トモズ、ショップチャンネルなどの運営を通じて培った小売事業ノウハウ ▶ 強固な青果流通・販売のグローバルプラットフォーム	▶ オフィス、商業、住宅、物流不動産など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
挑戦 <i>Challenge</i>	▶ メディア事業のデジタル分野への領域拡張 ▶ 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	▶ 小売事業のさらなる収益基盤拡大、および周辺分野での新規事業展開 ▶ 食料ビジネスの収益基盤拡大	▶ 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 ▶ ファンド・リート事業における預かり資産の積み増し ▶ 不動産の海外事業比率の引き上げ
機会 <i>Opportunity</i>	▶ 電力小売自由化、ガス小売自由化 ▶ スマートフォン・ブロードバンドの普及に伴うライフスタイルの変化 ▶ ICT化の進展	▶ 新興国を中心とした食料需要の拡大 ▶ 先進国における食の多様化	▶ 東京五輪開催による不動産・建設資材の需要増 ▶ 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拡大
リスク <i>Risk</i>	▶ 有料多チャンネル・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	▶ 農業における天候リスク ▶ 経済環境悪化などによる消費マインドの低下	▶ 森林価格高騰 ▶ 不動産マーケットの過熱化 ▶ 人口減少に伴う建材国内需要縮小および不動産マーケットへの対応

目指す姿に向けた、中期経営計画における成長戦略

J:COM、SCSK、ショップチャンネル、サミット、トモズ、不動産事業などの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・強みを武器に、グローバルに事業を展開します。また、これら主要事業を中心とした部門内連携を強化し、一層の収益拡大を図ります。

メディア・ICT分野では、既存事業成長と安定収益維持を実現しつつ、デジタルメディア、IoTなどの新規分野や、

モバイル関連事業の拡大などに取り組めます。リテイル・食料分野では、既存事業の収益力向上に取り組むだけでなく周辺分野での新規事業展開や、青果物生産・卸売企業であるFyffesの着実な成長を図ります。生活資材・不動産分野では、建材・セメント事業の収益基盤強化、バイオマス事業の拡大に努めるとともに、不動産事業における資産規模拡大や海外事業比率の向上を目指します。また、部門を横断し、ヘルスケア分野での新規事業に取り組めます。

事業ポートフォリオ



当年度におけるBBBO2017の取り組み

欧米州青果物生産・卸売企業「Fyffes plc」(ファイフス/本社：アイルランド)の買収



当社は1960年代よりバナナ事業を行っており、フィリピンでの生産からアジア各国における販売まで、一貫したバリューチェーンを構築してきました。また、バナナに限らず幅広く青果輸入・国内流通事業を展開しています。

一方、世界有数の青果物生産・卸売企業であるFyffesは、欧州、米国、カナダ、中南米などにおいて、バナナ、パイナップル、メロンおよびマッシュルームの生産、調達、物流・熟成加工、販売活動に従事しています。

当社は、同社を青果事業のポートフォリオ拡大のための最適なパートナーと判断し、2017年2月に買収し子会社としました。同社のネットワークを活用した新規食材への取り組みや自社農園の拡大、および物流のさらなる効率化を目指すとともに、フェアトレード・オーガニック商品の取り扱いの拡大などにより、同社のさらなる成長を図ります。



Fyffesの取り扱う青果物

PICK UP
PROJECT

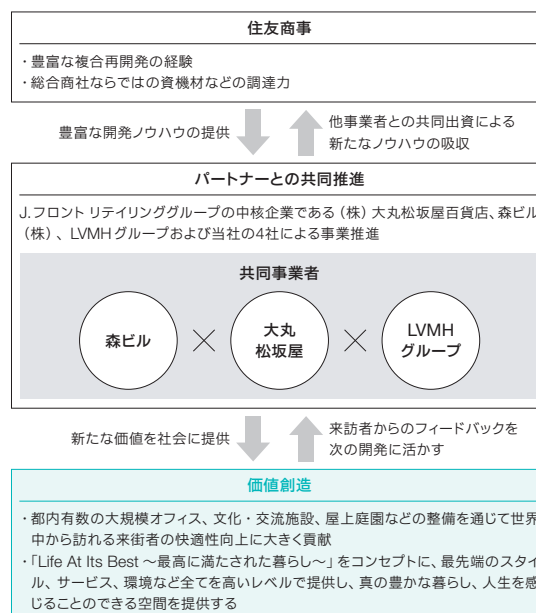
銀座エリア 最大級の複合施設 「GINZA SIX」

GINZA SIX外観写真

不動産ビジネスラインの大型開発案件「GINZA SIX」が2017年4月20日にオープンしました。J.フロントリテイリンググループ、森ビル（株）、LVMHグループおよび当社の4社共同による銀座6丁目の再開発事業として進められた「GINZA SIX」は、敷地面積約9,080平方メートル、地上13階・地下6階の建物にラグジュアリーブランドを核とした241のテナントが集積する銀座エリア最大の商業施設です。上階には、商業空間と同規模の広大なオフィスフロア7層を配し、地下には、観世能楽堂のような文化・交流施設を構えるなど、複合施設として多様な価値創造を実現します。

このプロジェクトは、当社の総合デベロッパーとしての実績、および商業施設の開発運営力への高い評価により参画の機会を得たものであり、今後も、商業施設に関する知見・経験をさらに深め、事業の幅を広げるとともに、都市機能の向上、快適で心躍る暮らしの基盤を社会に提供していきます。

価値を生み出すビジネスモデル

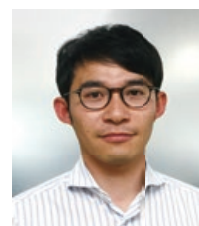


OUR
WILL...

銀座への挑戦

豊富な複合再開発の歴史を持つ住友商事。しかしながら日本一の商業地である銀座での開発は大きな挑戦でした。パートナー3社と深い議論を重ね、お互いのノウハウを提供し合い、都内最大級のオフィス、世界に誇れる商業施設が完成しました。当社のハンズオンの精神はパートナーにも高く評価され、モノづくりにおいて大きな力を発揮しました。

「GINZA SIX」で得た知見を今後の開発に活かし、さらなる挑戦を続けていきます。



後藤 卓
ビル事業部

▶ 資源・化学品事業部門

- ▶ 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



藤田 昌宏
資源・化学品
事業部門長

事業内容

資源・エネルギー

鉱物資源および石油・天然ガスのプロジェクト開発と推進に世界各地で取り組み、資源・エネルギーの安定供給、地域社会の発展に貢献しています。トレードビジネスでは、非鉄金属原料、石炭、炭素製品、鉄鋼原料、石油、ガスを扱い、バリューチェーンの拡充やデリバティブ機能との組み合わせなど多様なビジネスを展開しています。

化学品・エレクトロニクス

石油化学品、無機・機能化学品、電子材料の分野では、グローバルネットワークを活かしたトレードの拡充と、基板実装事業をはじめとした製造事業への展開を進めています。医薬、化粧品、農薬、肥料、動物薬の分野では、人の暮らしの豊かさの追求に資するべく、高い専門性をベースに、グローバルな事業展開に取り組んでいます。

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。



LNGプロジェクト基地全景(インドネシア)



マンガン系合金鉄の製造工程(マレーシア)

農業資材の供給を通じて生産性の向上に貢献(ブラジル)



業績ハイライト（億円）

	2015年度	2016年度	2017年度予想
グローバルベース *1			
当期利益又は損失*2	△1,481	△66	530
事業セグメントベース			
売上総利益	803	1,179	
持分法による投資損益	△1,554	△460	
当期利益又は損失*2	△1,516	△172	
基礎収益	△1,452	△60	
資産合計	14,344	13,336	

*1 海外現地法人・海外支店セグメントの業績を各セグメントの業績に含めて算出した参考値

*2 親会社の所有者に帰属

2016年度の実績

チリ銅・モリブデン事業で減損損失を計上した一方で、資源価格の上昇により収益が改善しました。また、前年度にマダガスカルニッケル事業などの複数の案件において減損損失を計上したことなどから、グローバルベースの当期損益は前年度に比べ1,415億円増益の66億円の損失となりました。

セグメントの強みと挑戦、取り巻く環境

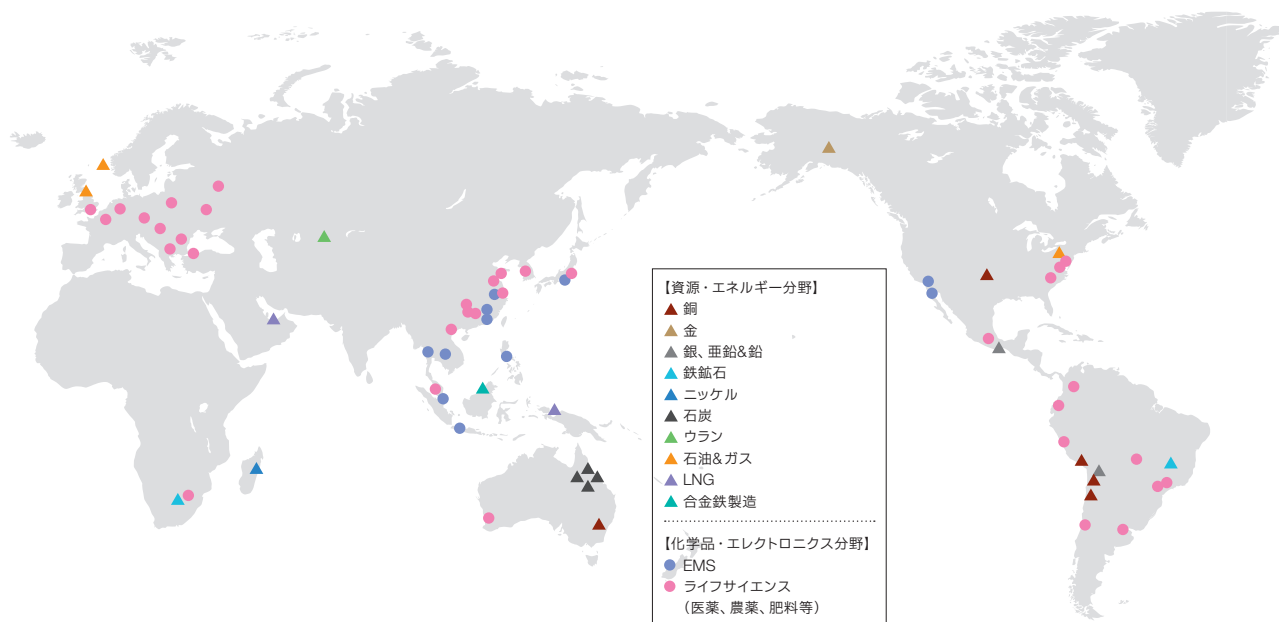
分野	資源・エネルギー	化学品・エレクトロニクス
強み Strength	▶ 優良な鉱物資源および石油天然ガス権益の保有 ▶ 鉱山操業および経営参画の実績より得た経験・知見の蓄積 ▶ トレードを通じた優良顧客との安定的な関係	▶ 長年のトレードで培ったグローバルな顧客基盤と専門性 ▶ 高度な製造技術、品質管理、SCMを有する基板実装事業 ▶ 世界各国で展開する農業販売網
チャレンジ Challenge	▶ 仕掛中の資源プロジェクトの収益化 ▶ 既存事業の継続的なコスト削減による競争力の強化 ▶ トレードと事業案件とのシナジー発揮およびバリューチェーンの拡充	▶ トレードと製造事業の両輪体制による収益基盤の確立 ▶ グローバルで競争優位性を有するニッチな高付加価値化学品への参入
機会 Opportunity	▶ 経済の持続的成長に伴う中長期的な鉱物資源および石油天然ガスの需要拡大 ▶ 資産入替を図りつつ優良案件を獲得することによるポートフォリオ最適化の機会	▶ 新興国の人口増加と経済発展に伴う需要増 ▶ 省エネ、省資源に関連する技術革新がもたらす事業機会の拡大
リスク Risk	▶ 中国、新興国の経済成長鈍化に伴う需要低迷 ▶ 資源メジャーによる増産競争と供給過剰状態の継続 ▶ プロジェクト所在国の法制度変更など、カントリーリスク	▶ 新興国での経済成長鈍化と通貨安 ▶ 天候などの外的要因による市場の低迷 ▶ 技術革新、業界再編や他社新規参入による優位性低下

目指す姿に向けた、中期経営計画における成長戦略

資源・エネルギー分野では、マダガスカルニッケル事業やチリ銅・モリブデン事業の収益化に引き続き注力するとともに、その他の既存事業においても継続的なコスト削減に取り組み、収益力の強化を図っています。また、ポートフォリオを最適化すべく、競争力が相対的に低下した資産の売却を進めています。一方で、ケイパビリティ強化や戦略構築・投資意思決定の質の向上を図る諸施策を実行しつつ、優良資産獲得にも取り組んでいます。

化学品・エレクトロニクス分野では、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、中国フェノール製造事業のシナジー効果の最大化、車載分野の拡大を目指す基板実装事業（EMS）のバリューチェーン強化を推進します。また、グローバルな農業販売網を拡充することに加え、肥料、医薬、化粧品素材・動物薬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。

事業ポートフォリオ



当年度におけるBBBO2017の取り組み

中国 リチウムイオン電池用電解質製造・販売 先端機器の材料を安定的に供給－森田新能源



リチウムイオン電池は、スマートフォンや電気自動車などの先端機器に不可欠な蓄電池です。

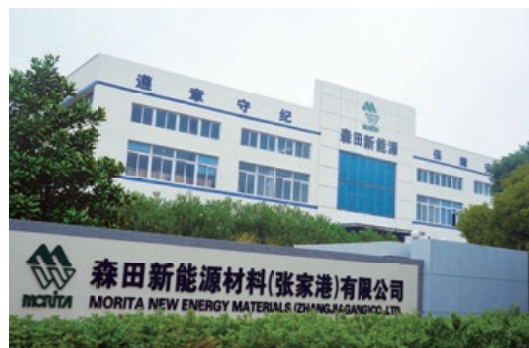
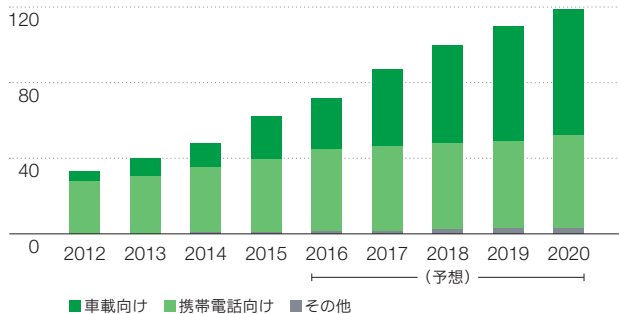
当社は、森田化学工業（株）とともに、2004年に森田新能源材料有限公司（中国・江蘇省）を設立し、中国でリチウムイオン電池に使われる電解質の製造を始めました。電解質の生産には危険物であるフッ酸が使われるため、工場現場では徹底した安全管理が求められます。森田新能

源では人材育成に力を入れ、現在では全ての工程が現地採用の従業員により操業されています。

同社の製品は品質も高く、世界トップシェアを維持しています。2016年10月には、さらなる需要の増加に対応すべく、第二工場を建設する計画がスタートしました。今後も、未来の産業を支える最も重要な材料の一つである電解質を安定的に供給していきます。

リチウムイオン電池の需要予測

GWh／年



森田新能源材料有限公司 工場外観（中国）

PICK UP
PROJECT

非鉄金属資源の安定供給と 地域社会の発展に貢献する ーボリビア サンクリストバル鉱山事業



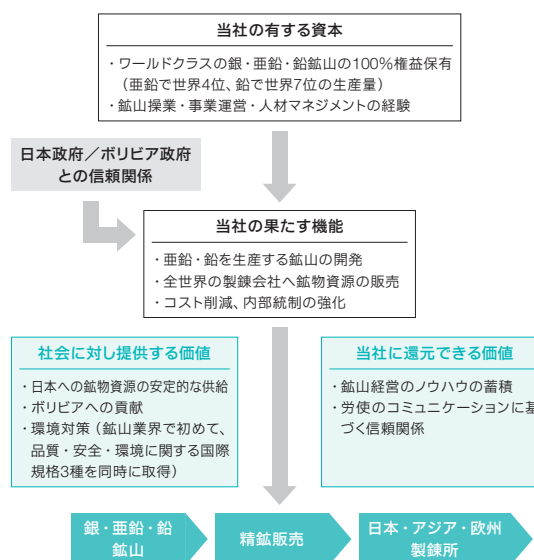
(左) 鉱山全景 (標高約4,000mに位置する露天掘り) (右上) 採掘現場から鉱石を運搬する大型ダンプトラック (右下) 選鉱プラント外観 (手前は粉塵飛散防止ドーム)

当社は、ボリビアにてサンクリストバル銀・亜鉛・鉛鉱山の権益を100%保有し、鉱山操業を行っています。同鉱山産の精鉱は日本、アジア、欧州向けに輸出され、社会の基盤となる自動車、家電製品、建設材料などの部品に幅広く活用されています。

本事業は、ボリビアの鉱業セクターの生産額や輸出額に占めるシェアも高く、同国の雇用創出に貢献しています。また、近隣地域の持続的な発展のため、インフラ整備、病院、技術訓練センターの設立なども行い、鉱山の雇用者だけでなく、地域住民の健康・教育・経済を支援しています。

当社は同鉱山の立ち上げ期より、人材を含めて経営資源を投入してきました。本事業を通して得た知見を活かして、今後も非鉄金属資源の需要に応え、社会発展に貢献していきます。

価値を生み出すビジネスモデル



OUR
WILL...

地域社会との共生

私は Minera San Cristobal S.A. でコミュニティ対応と地域開発支援業務に従事しています。この業務には、地域文化への理解や地域への責任感だけでなく、経済的にさまざまな立場にある人々との交渉をまとめる能力も求められます。多くのステークホルダーの合意を形成して、社会基盤の整備を進められるように、日々、社会的な問題への対応と地域コミュニティとの良好な関係の維持に努めています。



Juan Mamani Ortega
Superintendent, Sustainable
Development and Community
Relations,
Minera San Cristobal S.A.

海外総支配人・総代表／国内担当役員からのメッセージ

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

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

東アジア

東アジア経済の質的变化を的確に捉え、成長が見込まれる分野・地域に経営資源を集中的に投入し、地域組織ならではの機能を発揮することで、全社成長戦略の推進に貢献します。

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経営判断の下、当地の事業活動を通じて獲得した独自の情報や、当社グループのグローバルネットワークを活用し、また、部門間や他地域との間での組織横断的な取り組みを深化させることで、グローバルベースでの収益力強化に貢献します。特に成長が見込まれる4分野「資源・エネルギー」「自動車関連」「国内消費（食料・医療など）」「環境・省エネ」および「Plus One（戦略パートナーとの海外における協業）」に経営資源を集中的に投入し、ビジネスモデルの変革と新規ビジネスの実現を目指します。



古場 文博
東アジア総代表

アジア大洋州

活力に溢れるアジア大洋州市場の変化やニーズを捉え、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。

アジア大洋州地域では、各国の成長ステージに応じて、電力などインフラ整備需要の増加や中間層の拡大に伴う個人消費の増加を背景に、大きなビジネスチャンスが広がっています。当社は、当地域におけるリテール、農業・食料、社会インフラなどを重点分野とし、またインド、ミャンマーなどの新興国を育成市場として経営資源を投入し、新たな価値の創造にチャレンジしています。文化や発展段階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、有力なビジネスパートナーとともに地場に根ざしたビジネスを着実に推進し、地域社会の「豊かさ」と夢の実現に貢献していきます。



関内 雅男
アジア大洋州総支配人

欧阿中東CIS



須之部 潔
欧阿中東CIS総支配人

当社の顧客・情報ネットワークを活かし、多様な欧阿中東CISの地域特性に応じたビジネス開発を推進して、地域の持続的発展に貢献します。

欧阿中東CISの各地域においては、地政学上のさまざまな変化が顕在化しつつありますが、同時に、多様なビジネスチャンスも広がっています。欧州では、モビリティサービスなど革新的な技術分野を中心にビジネス開発に注力しており、中東では、多国籍化を目指す地場有力企業とのビジネス展開を進めています。また、アフリカ、CISでは、地域の経済発展に貢献すべく、インフラや資源関連を中心にビジネス基盤を固めています。当地域の多様性を活かしつつ、当社グループの総合力を最大限発揮し、これまで関係を築いてきたパートナーとともに、それぞれの地域における新たな価値の創造を目指します。

米州

当社の強みを活かせる成長分野において事業拡大に注力し、業界のインサイダーとしての地位を強固なものにします。

米州では、BBBO2017において定めた「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。これらの分野における当社のインサイダーとしての強固なプレゼンスを活かして、さらなるバリューチェーンの拡充、優良資産の積み増しを進めます。また、成長が続く北中南米全域において、新たなビジネス機会を創出していきます。驚異的な変化を続ける米国西海岸地区では、新技術・サービスの既存事業への取り込み・グローバル展開や、新たなビジネス機会の創出を視野に入れ、2017年4月にシリコンバレー店を開設しました。今後同店は、各種イノベーションの中核機能としての役割を果たしていきます。



上野 真吾
米州総支配人

日本



井上 弘毅
国内担当役員

日本市場を改めて成長市場と捉え、ALL住友商事グループのビジネス基盤を結集して、地域社会・経済に資する新たな価値を創出し、日本の成長をリードしていきます。

日本市場は、さまざまな観点で成熟度の高い市場です。先進技術や勤勉な国民性など素晴らしいビジネス環境がある一方で、人口が減少し、かつてない高齢化社会を迎えようとしており、さらなる成長をどう実現していくかが最大の課題です。

そして、今まさにインバウンドの拡大、地方創生、IoT / AIを活用した外国人をも含めた新たな社会づくりなど、ワクワクするような方向性が見えてきています。これらの取り組みを実現するためにも、当社グループが持つ社内外のヒューマンネットワークとビジネス基盤を結集して、地域社会・経済に貢献し、日本の成長にも資する国内戦略を実行していきます。