

Chapter 2 ビジョンと戦略

新しい時代の、 新しい総合商社へ。

第四次産業革命時代における新たな価値の創造を目指す
住友商事グループの新しい成長戦略——「中期経営計画2020」。

中期経営計画「BBBO2017」の総括	27
特集：CxOが語る「中期経営計画2020」	33
CSOが語る「成長戦略の推進」	35
CFOが語る「財務健全性の向上」	39
CAOが語る「ガバナンス・人材戦略の高度化」	43

中期経営計画「BBBO2017」の遂行によって業績回復を達成し 成長戦略の推進を中心に据えた「中期経営計画2020」を策定。

住友商事は、1999年の「改革パッケージ」以降、2年ごとに「Step Up Plan」「AA Plan」「AG Plan」「GG Plan」「FOCUS'10」「 $f(x)$ 」「BBBO2014」といった中期経営計画を策定・実行し、収益基盤の強化などに取り組んできました。

2015年3月期には、複数の大型案件において減損損失を計上しましたが、翌年度から始まった3カ年の中期経営計画「Be the Best, Be the One 2017(BBBO2017)」では、そこで顕在化した経営課題や当社を取り巻く諸環境の変化や経営課題を踏まえ、当社グループが一丸となって課題を克服し、成長軌道への回復に道筋をつけることをテーマに、経営改革・成長戦略の推進に取り組みました。そして、最終年度の2017年度の当期利益は過去最高の3,085億円

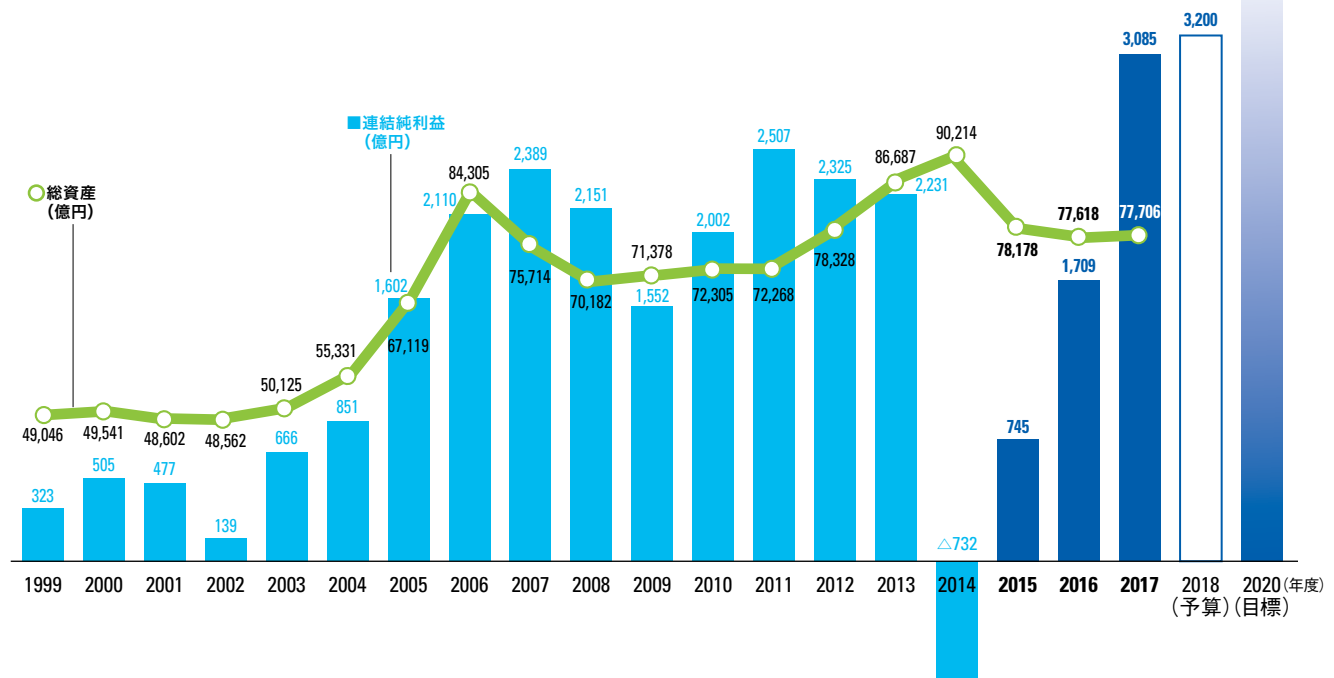
となりました。

詳しくは [中期経営計画「BBBO2017」の総括 \(▶P27\) へ](#)

そして2018年には、2020年度までの3カ年を対象とする「中期経営計画2020」を策定しました。「中期経営計画2020」では、IoT・AIなどテクノロジーの急速な発展により全産業のボーダレス化・複合化が加速し、産業構造が大きく変化するビジネス環境下において、引き続き経営基盤の強化を図りながら、成長戦略の推進を中心に据えて、新しい価値創造への飽くなき挑戦に取り組んでいきます。

詳しくは [特集：CxOが語る成長戦略 \(▶P33\) へ](#)

連結純利益・総資産の推移



最終年度の2017年度に過去最高益となる 当期利益3,085億円を達成。 新たな成長ステージへの道筋づくりに目途。

中期経営計画「BBBO2017」の考え方

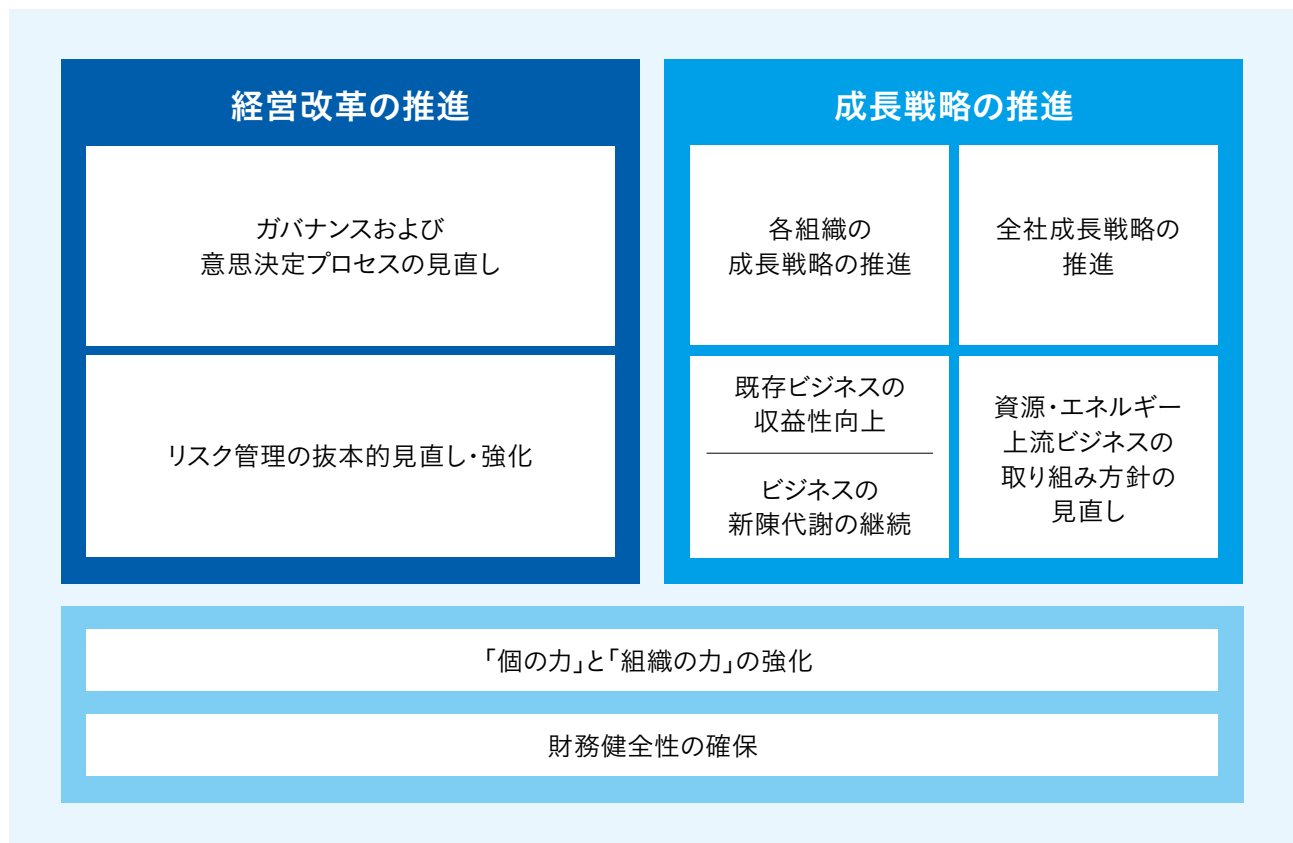
住友商事は、2015年度からスタートした前中期経営計画「Be the Best, Be the One 2017(BBBO2017)」において、当社のビジネスを取り巻く諸環境の変化や、2014年度に発生した大型減損損失などで顕在化した経営課題を踏まえ、以下の3点を基本方針としました。

- 足元の課題を克服し、経営改革を着実に実行すること
- 「目指す姿」の実現を可能にするレベルまで収益力を強化すること
- 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するとともに、3年合計での配当後フリーキャッシュ・フローの黒字を確保すること

そして具体的な取り組みとして、財務健全性の確保と「個の力」と「組織の力」の強化をベースとし、「成長戦略の推進」と「経営改革の推進」を両輪として、収益力の向上と経営基盤の強化を図るべく、グループ一丸となり取り組んできました。

「成長戦略の推進」においては、各事業部門が自らの強みをベースに策定した成長戦略を実行した他、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も取り組みを推進しました。「経営改革の推進」では、「ガバナンスおよび意思決定プロセスの見直し」と「リスク管理の抜本的見直し・強化」に向け各種施策を実施しました。

中期経営計画「BBBO2017」の全体像



中期経営計画「BBBO2017」の総括(定量面)

定量目標/実績

		年度/期間	当初計画	修正計画* ¹ (2016年5月)	実績
利益計画	連結純利益	2015年度	2,300億円	—	745億円
		2016年度	—	—	1,709億円
		2017年度	3,000億円以上	2,200億円* ² 以上	3,085億円
	ROA	2017年度	3.0%以上	2.5%以上	4.0%
	リスク・リターン	2017年度	10.0%以上	9.0%以上	13.4%
ROE	2017年度	10.0%程度	9.0%程度	12.5%	
財務方針	コア・リスクバッファ* ³ 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	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	+8,189億円
	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	+6,279億円
投資計画		3年合計	1兆2,000億円	1兆円	約8,900億円

*¹ 取り巻く事業環境の変化を踏まえ、2016年5月に定量計画を修正しました。

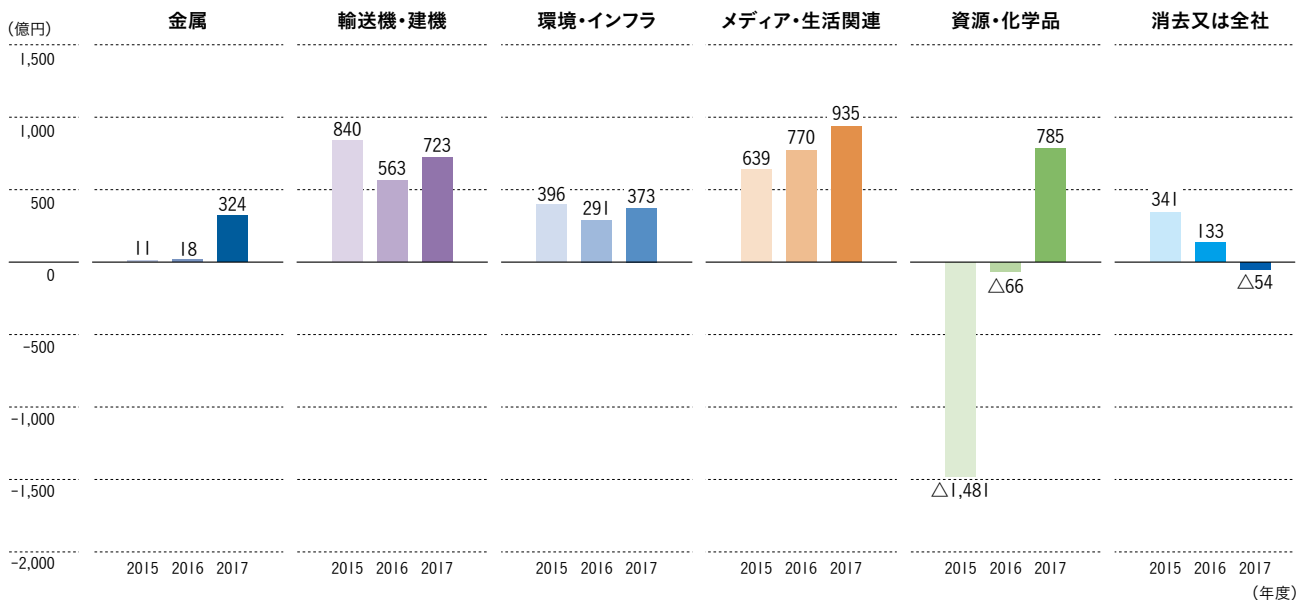
*² 2017年5月に2,300億円に修正しました。

*³ コア・リスクバッファ＝資本金＋剰余金＋在外営業活動体の換算差額－自己株式

利益計画の進捗

「BBBO2017」では成長軌道への回復を目指し、2017年度に当期利益および基礎収益ともに3,000億円以上とすることを当初目標としました。2015年度は事業環境の悪化により業績は低調に推移しましたが、稼ぐ力は着実に伸び、2017年度の当期利益は3,085億円と、過去最高益となりました。

セグメント別当期利益又は損失*¹



*¹ 親会社の所有者に帰属

*² 2018年4月の機構改正前の組織に基づき表示しています。

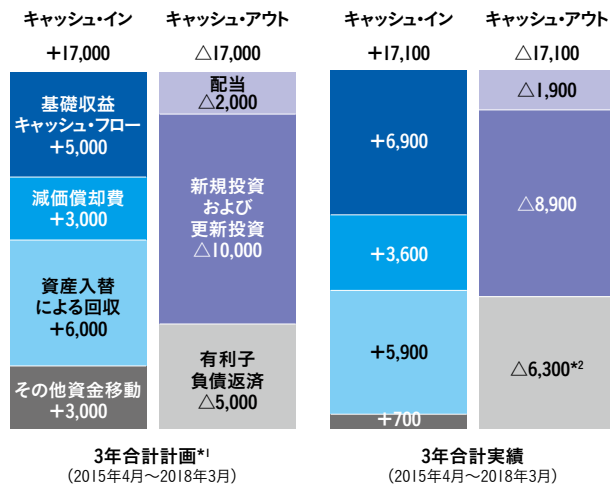
キャッシュ・フロー計画、財政状態

キャッシュ・フローについては、財務健全性を確保すべく、自ら稼いだキャッシュの範囲内で投資と配当を実行しました。その結果、3年合計での配当後フリーキャッシュ・フローは計画値を上回る6,300億円を確保し、これを有利子負債の返済に充てました。財政状態について、ネット有利子負債は約1兆円減少した一方で、株主資本は利益の積み上げなどにより3年間で800億円増加した結果、ネットDERは0.4ポイント改善し、1.0倍となりました。

	当初計画	修正計画(2016年5月)	実績
3年合計配当後 フリーキャッシュ・フロー	黒字確保	+5,000億円	+6,300億円

キャッシュ・フロー計画と実績

(億円)



3年累計実績の主な内容

■ 基礎収益キャッシュ・フロー*3

- ・コアビジネスが着実にキャッシュを創出

2015年度	2016年度	2017年度
2,043億円	2,106億円	2,739億円

■ 資産入替による回収

- ・再生可能エネルギー発電事業 バリュウー実現
- ・国内外不動産 バリュウー実現
- ・インドネシア バツ・ヒジャウ銅金鉱山 権益売却

■ 新規投資および更新投資

- ・アイルランド 青果物生産・卸売企業Fyffes plc(以下、Fyffes)
- ・国内外不動産事業
- ・マダガスカル ニッケル事業

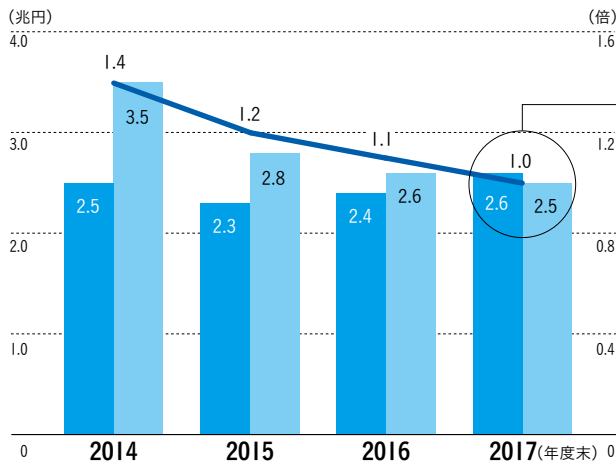
*1 2016年5月の公表値を記載しています。

*2 配当後フリーキャッシュ・フロー累計実績のマイナス値を記載しています。

*3 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

財政状態

■ 株主資本(左軸) ■ 有利子負債(ネット)(左軸) — ネットDER(右軸)



2017年度末時点

- 株主資本: 2兆5,582億円
3年増減: 約800億円増加
- 有利子負債(ネット): 2兆5,215億円
3年増減: 約1兆円減少
- ネットDER: 1.0倍
3年増減: 0.4ポイント改善

セグメント別投資実績

	投資額(億円)		主な投資実績
	3年合計計画*	実績	
金属	1,200	600	・米国 車軸加工事業 ・欧州 自動車用鍛造部品事業
輸送機・建機	2,800	2,100	・米国 建機レンタル事業 100%子会社化 ・ブラジル 風力発電向け鍛造品製造・販売事業
環境・インフラ	1,400	1,400	・ブラジル 水事業 ・欧州 洋上風力発電事業
メディア・生活関連	2,800	2,900	・アイルランド 青果物生産・卸売企業(Fyffes) ・国内外不動産事業
資源・化学品	1,800	1,800	・マダガスカル ニッケル事業 ・米国 ジェネリック製薬事業
(うち、上流権益(更新投資))	(1,400)	(1,400)	
合計	10,000	8,900	

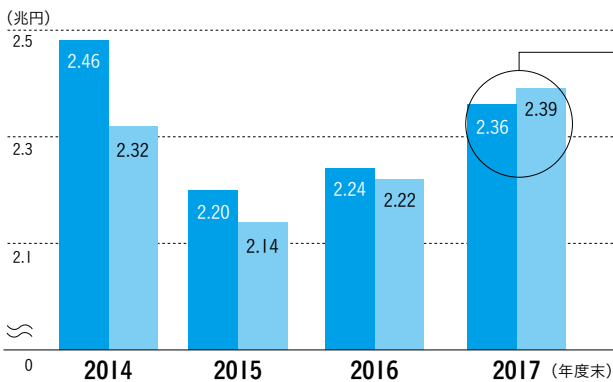
* 2017年5月の公表値を記載しています。

コア・リスクバッファー／リスクアセットのバランス

コア・リスクバッファーとリスクアセットのバランスについては、2015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1,400億円超過していましたが、資産削減によるリスクアセットの減少や、利益の積み上げなどにより、2017年度末でバランスを回復しました。

コア・リスクバッファーとリスクアセットの推移

■ リスクアセット ■ コア・リスクバッファー



2017年度末時点のバランス

- リスクアセット (RA) : 2兆3,600億円
3年増減: 約1,000億円減少
- コア・リスクバッファー (RB) : 2兆3,900億円
3年増減: 約700億円増加
- コアRB-RA: +300億円
バランス回復

コアRB-RA(億円)

2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
△1,400	△600	△200	+300

中期経営計画「BBBO2017」主な取り組み事項

主な取り組み事項		
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	経営執行における意思決定プロセスの見直し 取締役会のモニタリング機能強化 コーポレートガバナンス・コードへの積極的対応
	リスク管理の抜本の見直し・強化	投資案件の意思決定プロセスの変更 投資評価手法・投資実施体制の見直し
	各組織の成長戦略の推進	各事業部門が、自らの強みをベースに策定した成長戦略を実行
	全社成長戦略の推進	産業分野／機能／地域の切り口での組織間連携
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	
	資源・エネルギー上流ビジネスの 取り組み方針の見直し	基本方針：資源・エネルギー上流ポートフォリオの質の向上 資源・エネルギー上流ビジネスの取り組み体制の再構築
「個の力」と 「組織の力」の強化		
財務健全性の確保		

実施状況・実績

- 経営会議を業務執行レベルの最高意思決定機関に変更
- 社外取締役を2名から3名に増員
- 「指名・報酬諮問委員会」の設置
- 取締役会の実効性に関する第三者分析・評価の開始
- コーポレートガバナンス原則の改定(社長執行役員の在任期間を定めるなど)
- 情報開示方針の制定
- 部門内投融資委員会の設置
- 重要大型案件の取り進めと実行時の2段階審議のルール化
- 総括部を、部門スタッフ機能を担う業務部と、リスクマネジメント機能を担うリスクマネジメント部に分割し、各機能を強化
- 投資評価基準の見直し
- 100日プランの実施の制度化
- 2017年度 過去最高益3,085億円
- 成長ポテンシャルの高い分野・地域における、全社プロジェクトとして取り組む体制の強化
- 2017年度 ROA4.0%、ROE12.5%
- 資産入れ替えによる回収 +5,900億円
- マダガスカル ニッケル事業、チリ 銅・モリブデン事業の収益化などに引き続き注力
- 既存事業の継続的なコスト削減による収益力の強化
- 競争力が相対的に低下した資産の売却(ポートフォリオの最適化)
- 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の実行
- 人材育成の強化とスピードアップ
- グローバルベースでの人材の適正配置
- 配当後フリーキャッシュ・フロー +6,300億円、コア・リスクバッファーとリスクアセットのバランス回復

特集：CxOが語る「中期経営計画2020」

新たな価値創造への飽くなき挑戦

CSOが語る「成長戦略の推進」

代表取締役 常務執行役員 コーポレート部門
企画担当役員 CSO・CIO

山埜 英樹



CFOが語る「財務健全性の向上」

代表取締役 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



CAOが語る 「ガバナンス・人材戦略の高度化」

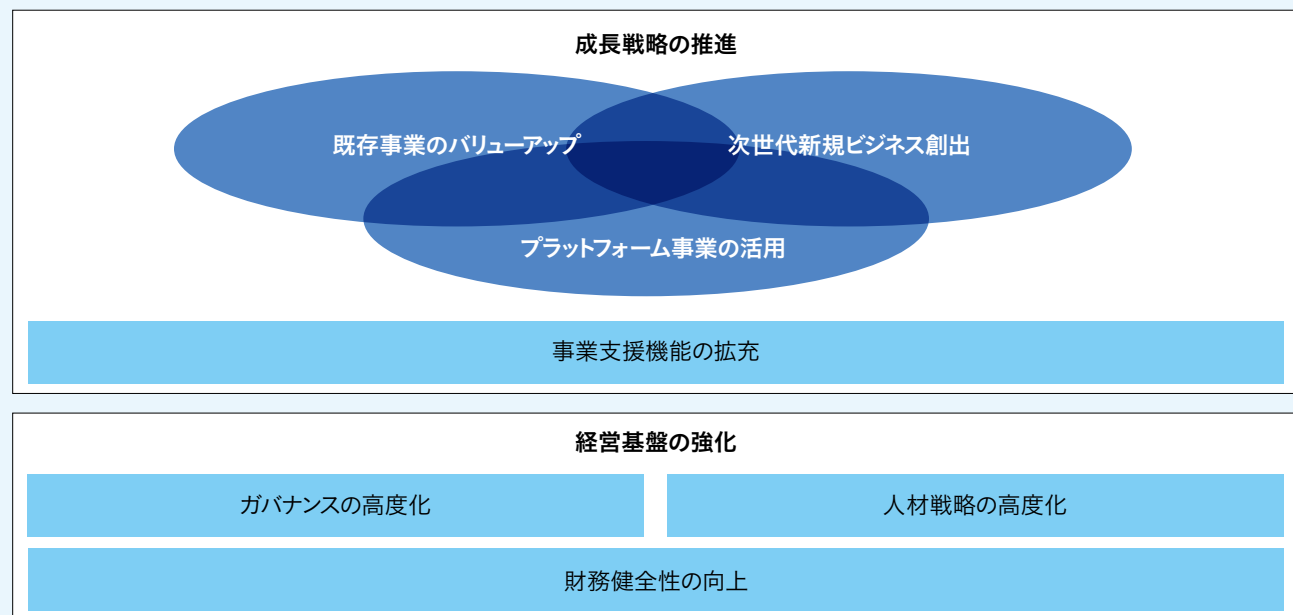
代表取締役 副社長執行役員 コーポレート部門
人材・総務・法務担当役員 CAO・CCO

岩澤 英輝



「中期経営計画2020」の全体像

「中期経営計画2020」では、AI・IoTなどテクノロジーの急速な発展による全産業のボーダレス化・複合化の加速により、産業構造が大きく変化するビジネス環境下において、引き続き経営基盤の強化を図りながら、既存事業のバリューアップ、次世代新規ビジネス創出、プラットフォーム事業の活用を三本柱とした、成長戦略の推進を中心に据えて、新しい価値創造への飽くなき挑戦に取り組んでいきます。



主な取り組み事項

1. 成長戦略の推進
 - (1) 既存事業のバリューアップ
 - (2) 次世代新規ビジネス創出
 - 3つの成長分野に経営資源を重点配分
 - ① テクノロジー × イノベーション
 - ② ヘルスケア
 - ③ 社会インフラ
 - (3) プラットフォーム事業の活用
 - 上記を支える事業支援機能の拡充
2. 経営基盤の強化
 - ガバナンスの高度化
 - 人材戦略の高度化
 - 財務健全性の向上

定量計画

1. 利益計画
 - 連結純利益 2018年度 3,200億円
 - 基礎収益 2018年度 3,400億円
 - ROA 4%以上
 - ROE 10%以上
2. 財務方針
 - コア・リスクバッファー ≥ リスクアセット
 - バランス維持
 - 配当後フリーキャッシュ・フロー
 - 3年合計2,000億円以上確保の上、有利子負債の返済に充当

配当方針

当社は、株主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。

「中期経営計画2020」においては、連結配当性向30%程度を目安に、基礎収益やキャッシュ・フローの状況などを勘案の上、配当額を決定します。

2018年度の年間配当金は、連結業績の見通し3,200億円を踏まえ、1株当たり、75円とする予定です。



CSOが語る「成長戦略の推進」

「次世代新規ビジネス創出」を核とする成長戦略を確実に遂行していきます。

代表取締役 常務執行役員 コーポレート部門
企画担当役員 CSO・CIO

山埜 英樹

成長戦略I: 既存事業のバリューアップ

各事業のポテンシャル最大化を追求し ビジネス環境の変化にも迅速に対応

当社グループの成長戦略を考える上で、まず重視すべきなのが、現在の収益の柱である既存事業のバリューアップです。その一環として、2018年4月、各事業領域に向き合う事業部門を6つに再編し、成長戦略を強力に実行する体制を整えました。各事業部門が収益の柱をさらに太くしていくと同時に、事業のフルポテンシャル化を追求し、ビジネス環境の変化にも迅速に対応していきます。

当社グループが強みを有する鋼管やリース・ファイナンス、

メディアなどの既存事業においては、従来の延長線上での収益モデルに安住せず、それぞれが有するネットワークや事業基盤を活かして、さらなるバリューアップと収益力向上を図ります。また、資源上流・食料などの大型案件など、期待される収益レベルに達していない事業に関しては、各事業のポテンシャル(潜在力)を最大限に引き出すための施策を講じていきます。

さらに、既存事業が向き合うビジネス環境の変化に迅速に対応していかなければなりません。次世代のモビリティ社会を見据えた新規事業の創出に取り組んでいきます。また、低炭素化など気候変動問題への関心が高まる中、当社のインフラ事業においては、中長期的にガス火力・再生可能エネルギーにシフトするための取り組みを進めています。

既存事業のバリューアップ

<p>金属事業部門</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 油井管ビジネスの顧客ネットワークを活用した鋼管事業の拡大 ● 鉄道資機材事業での複合的なサービス機能の強化 ● アルミ製錬事業を核としたアルミバリューチェーンの拡大 	<p>輸送機・建機事業部門</p> <ul style="list-style-type: none"> ● リース事業・ファイナンス事業の高度化、全社シナジーの追求 ● 次世代のモビリティ社会を見据えた事業の推進 ● 製造事業での新たな領域への挑戦 	<p>インフラ事業部門</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 電力・社会・物流インフラにおける事業基盤の拡充 ● 中長期的にガス火力・再生可能エネルギーへシフト <ul style="list-style-type: none"> -2035年を目途に、発電ポートフォリオとして ・持分発電容量ベースでの石炭比率 50%→30%へ ・再生可能エネルギー比率20%→30%へ
<p>メディア・デジタル事業部門</p> <ul style="list-style-type: none"> ● メディア、デジタルビジネスの事業基盤の強化とサービス高度化 ● 新興国における情報通信インフラ・付加価値サービス事業の拡充 	<p>生活・不動産事業部門</p> <ul style="list-style-type: none"> ● サミット(株)・(株)トモズを核としたリテイルビジネスの拡大 ● 青果・高付加価値食品を軸にした食料事業の収益拡大 ● 高付加価値な不動産事業の展開 	<p>資源・化学品事業部門</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 資源上流案件の早期収益化とコスト競争力の強化 ● 天然ガス・LNGトレードの拡大 ● 資源・化学品関連のバリューチェーン高度化 ● EMS事業、農薬販社などの化学品事業会社の骨太化

成長戦略2: 次世代新規ビジネス創出

社会の変化や課題を見据えて 成長分野を特定し、価値ある事業開発を 推進するための体制を整備

当社グループが置かれている環境は加速度的に変化しています。メガトレンドや社会課題、また、当社のケイパビリティを踏まえ、中長期視点で取り組むべき「3つの成長分野」を特定し、3年合計で3,000億円程度を資金投下していきます。

成長分野①テクノロジー × イノベーション

全ての産業がICT化し、全世界でボーダーレス化・複合化が進展しています。当社グループも、加速度的なスピードで進むテクノロジーの発展や、あらゆる産業構造を変えるようなイノベティブなビジネスモデルへの対応が不可欠です。そこで、全ての産業に通じる「テクノロジー × イノベーション」を成長分野の一つに決めました。

重点テーマとしては、デジタルトランスフォーメーションの加速による既存ビジネスの高度化、ビジネスモデルの変革、新たなビジネスモデルの創出にチャレンジします。そのための組織として、デジタルトランスフォーメーション推進の要となる「DXセンター」を新設した他、当社グループのSCSK(株)と連携し、外部プロフェッショナルの活用を加速させます。

また、次世代に向けた事業開発を推進するため、米シリコンバレーや欧州、アジアなどの事業開発体制を強化しました。革新的な技術やビジネスモデルを有するベンチャー企業との連携や、既存の枠組みにとられない各事業部門や海外拠点間の連携を進めていきます。

そのために、投資意思決定の権限委譲や機動的・柔軟な事業開発を実現する組織の構築に取り組みます。投資額としては、前述の投融資枠3,000億円のうち200億円を「テクノロジー × イノベーション」における次世代ビジネス投融資枠として、次世代ビジネス実現のためのR&D活動を推進していきます。

成長分野②ヘルスケア

昨今、高齢人口の増加に伴う医療費の膨張は、グローバルな社会課題となりつつあり、ヘルスケア市場の急速な拡大が見込まれています。

当社グループでは、調剤併設型ドラッグストアを展開するトモズや米国でのジェネリック製薬事業など、既存の事業基盤や機能を活用しながら、医療費効率化につながる新たなビジネスモデルの開発、IoT・AIなど技術革新を活用したデジタルヘルス事業の拡充、新興国での医療インフラ整備などへの取り組みを強化していきます。その推進を担うべく、2018年4月に「ヘルスケア事業部」を新設した他、幅広くヘルスケア領域に取り組んでいくべく、全社横断のワーキンググループ(WG)も設置しました。

3つの成長分野

成長分野	メガトレンド・社会課題	重点テーマ
テクノロジー × イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> ●全ての産業のICT化・ボーダーレス化に伴う、産業構造・ビジネスモデルの変革 	<ul style="list-style-type: none"> ●デジタルトランスフォーメーション(DX)の加速によるビジネスの高度化、ビジネスモデルの変革 ●次世代の収益基盤構築への布石としてR&D活動の推進(次世代ビジネス投融資枠200億円の設定)
ヘルスケア	<ul style="list-style-type: none"> ●高齢化・医療費膨張 ●IoT/AIなどの技術革新 ●産業構造の変革 	<ul style="list-style-type: none"> ●医療費効率化に繋がる新たなビジネスの開発 ●先端技術を活用したデジタルヘルス事業の拡充 ●新興国での医療インフラ整備への参画
社会インフラ	<ul style="list-style-type: none"> ●人口増・都市化の進展 ●民間委託へのシフト ●気候変動問題 	<ul style="list-style-type: none"> ●都市開発・スマートシティプロジェクト、インフラ整備事業への参画 ●新技術を活用した環境配慮型ビジネスの強化(次世代エネルギー管理事業・蓄電池・水素ビジネス等)

成長分野③社会インフラ

新興国を中心に世界的な人口増、都市化が進展する中、当社グループは都市開発・スマートシティプロジェクトおよびインフラ整備事業への参画を加速させていきます。そのための体制整備として「PFI推進部」を設置した他、2018年4月には「スマートシティWG」を新設し、全社横断型の事業開発をさらに推進します。

また、気候変動問題への対応が急務となっており、当社グループにおいてもマテリアリティ(重要課題)の一つに「地球環境との共生」を掲げています。この社会課題の解決に向けた布石として、次世代エネルギーマネジメントや蓄電池、水素など、新技術を活用した「環境配慮型ビジネス」にも取り組んでいきます。

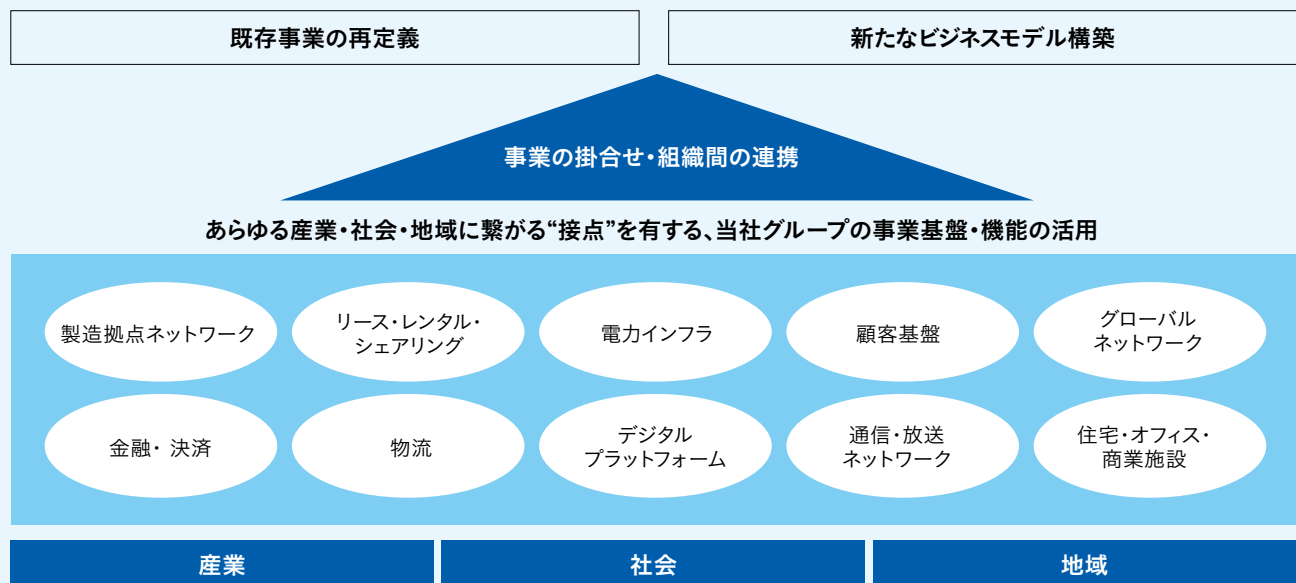
成長戦略3: プラットフォーム事業の活用

産業・社会・地域における多様な接点を強みに事業と事業の有機的・立体的な連携を目指す

成長戦略三つ目の柱は「プラットフォーム事業の活用」です。当社グループは総合商社としてグローバルに、さまざまな分野でさまざまなビジネスモデルで事業を展開しています。すなわち、各事業部門は、多様な「産業」「社会」「地域」に接しながら活動しているわけです。こうした多くの接点が新たな価値を生み出す原動力になります。当社グループの原動力としては、「顧客基盤」や「通信・放送ネットワーク」、「リース・レンタル・シェアリング事業基盤」「デジタルプラットフォーム」などが挙げられます。

これらの経営資源を活用し、事業と事業を掛け合わせ、組織間の連携を促進することで、既存事業の再定義や新規のビジネスモデル構築が可能となり、新たな価値創造につながる「プラットフォーム」が構築できるものと考えています。当社グループの事業領域を俯瞰すると、究極の分散型の事業体と言えます。それらが有機的に立体的につながっていけば、計り知れない可能性が広がります。動きの激しい世の中の変化をしっかりと捕捉し、より高い次元で社会課題を解決し持続的な成長を遂げることができるものと確信しています。

プラットフォーム事業の活用による新たな価値の創造



成長戦略の推進:「事業支援機能」の拡充

4つの仕組みを通じて各事業部門における事業開発を支援し、成長戦略の推進を加速

事業支援機能①新規事業開発支援

全世界に広がる事業基盤とネットワークを当社の強みとして活用し、各組織間の連携による新規事業開発を推進します。また、事業部門の枠を越えた全社での次世代ビジネスを育成していくための仕組みづくり、経営資源の配分を行います。

事業支援機能②フルポテンシャルプラン

全社ポートフォリオの質の改善を目的として、事業会社のモニタリングを実施します。それに基づき、成長ポテンシャルが残されている事業の底上げを図るため、全社のリソースを投入します。

事業支援機能③アセットサイクルマネジメント

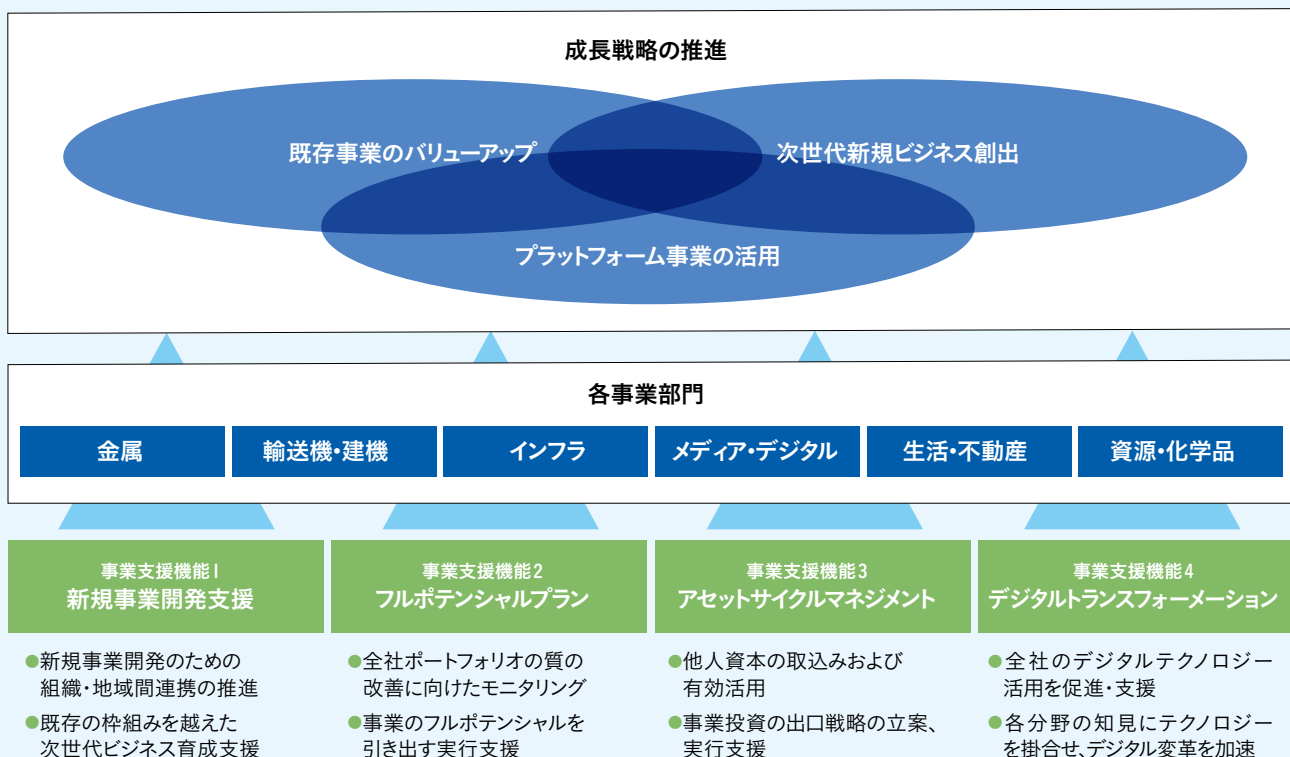
他人資本の取り込みや活用によって、各事業の資産効率向上をサポートします。また、必要に応じて、事業投資の出口戦略の立案、実行支援を行います。

事業支援機能④デジタルトランスフォーメーション

デジタル化によるビジネスモデルの高度化・新たなビジネスモデルの創造を図るため、当社グループ全体のICT機能強化を推進します。各事業部門が有するビジネス知見や事業基盤にテクノロジーを掛け合わせることで、デジタルトランスフォーメーションを推進します。

当社グループの持続的な成長を実現するためには、次世代新規ビジネスを創出し、当社グループの収益の柱に育てていくことが不可欠です。既存の事業経営を通じて培ってきた知見・ノウハウを最大限に活かし、またコーポレート部門による効果的な事業支援機能により、それぞれの成長戦略を確実に遂行していきます。

「事業支援機能」の拡充





CFOが語る「財務健全性の向上」

持続的成長のために、財務健全性を保ちつつ
“キャッシュ創出力”を高めます。

代表取締役 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

財務健全性の向上I: 財務健全性/キャッシュ・フロー計画
将来の成長に向けて中長期的な視点で
成長分野に経営資源を投入

企業が安定的かつ持続的に成長していくためには、財務健全性を保ちつつ、稼ぐ力を強化し、自らのキャッシュ創出力を高めることが大切です。当社は、財務健全性については、リスクアセット(リスクの総量)をコア・リスクバッファ(株主資本)の範囲内に抑えて安定性を担保すること、また有利子負債に過度に依存しない財務体質を確立することを重視しています。

前中期経営計画「BBB02017」では財務健全性の確保に重きを置き、利益の積み上げによる株主資本の拡充と資産入れ替えを通してリスクアセットとコア・リスクバッファのバランス

を回復させました。キャッシュ・フローに関しては、創出したキャッシュの範囲内で投資と配当を実行し、有利子負債を6,300億円削減しました。

「中期経営計画2020」では、これまでのキャッシュ・フローマネジメントを継続した上で、稼ぐ力の創出に一層の経営資源を振り向けます。事業拡大のための運転資金と将来の成長に向けた投資資金を確保し、加えて有利子負債に過度に依存しないようにするためには、自らの稼ぐ力を高めなければならないからです。

これまでも当社はキャッシュ創出力の強化に取り組んでおり、その成果は着実に表れつつあります。前中期経営計画ではキャッシュ・フロー収益(基礎収益キャッシュ・フロー*および減価償却費)について、3年間で8,000億円のキャッシュ・インという計画(修正計画、2016年5月)に対し、1兆500億円を実現

財務健全性の向上

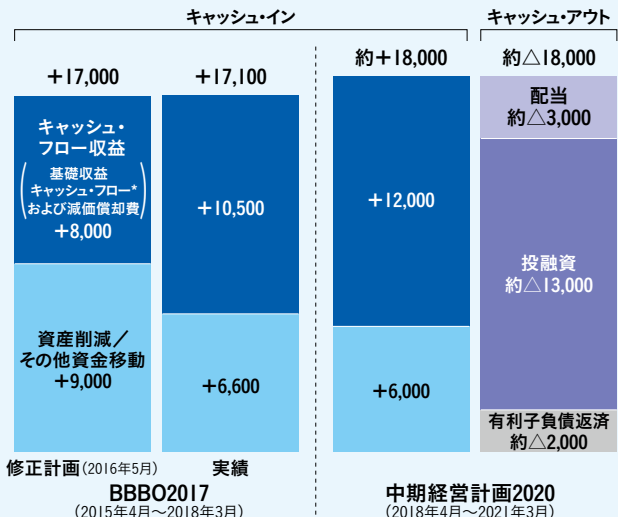
キャッシュ・フロー マネジメントの継続

3年合計配当後フリーキャッシュ・フロー
2,000億円以上確保の上、有利子負債の返済に充当

- キャッシュ・フロー収益力の拡大
- 事業の新陳代謝の継続による資金回収
- 将来に向けた投融資の実行

コア・リスクバッファ≧リスクアセットバランス維持

「中期経営計画2020」キャッシュ配分イメージ
(3年間、単位:億円)



*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+販売費および一般管理費(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

しました。これからの3年間では、その実績を上回る約1兆2,000億円のキャッシュ・フロー収益を見込んでいます。あわせて、資産入れ替えなどを通じて6,000億円のキャッシュを回収し、トータルで1兆8,000億円のキャッシュ・インを計画しています。キャッシュ・アウトについては、引き続きキャッシュ・インの動きを意識しつつ、投資の強化と株主還元の充実を図ります。

投資は1兆3,000億円を計画しています。このうち3,000億円は個別の事業部門に紐付かない全社枠の投資資金として確保し、当社として中長期的な視点からチャレンジすべき分野への投資に割り当てます。配当には3,000億円を確保する他、2,000億円の有利子負債を返済し、さらなるレバレッジの改善も進めます。

財務健全性の向上2: 利益計画

着実な利益成長を実現するために 収益力改善に向けた体質強化を継続

当社はこれまでさまざまな経営課題に向き合い、厳しい環境下でも利益を確保できるように事業の状況を見極め、体質を変えるための努力を続けてきました。2017年度は、リース事業や建機事業、メディア・生活関連の国内主要事業会社や不

動産事業などが堅調であった他、電力EPC案件が利益貢献し、鋼管事業も収益を改善させました。さらに、資源価格上昇の影響などもあり、連結純利益は最高益を更新し、3,085億円になりました。

2018年度も、鋼管事業や電力EPC案件、不動産事業、青果事業などの増益を見込み、2017年度実績を上回る3,200億円を目指します。「中期経営計画2020」の3年間の利益目標は、当社を取り巻く事業環境における不確実性に鑑みて公表していませんが、当社が強みを有する非資源ビジネスの収益基盤拡大や鋼管事業の収益改善、資源大型案件の収益化などにより、着実な利益成長を目指します。

財務健全性の向上3: 効率性指標

資産・資本効率を意識した経営を実践し 株主資本コストを上回るROEを目指す

有利子負債を膨らませることなく、収益の拡大を追求するためには、資本の効率性を高めていく必要があります。当社は従来、リスクアセットに対するリターンであるリスク・リターンが、全社ベースで株主資本コストを上回ることを中長期的な経営目標としてきました。前述のように当社はリスクアセットをコ

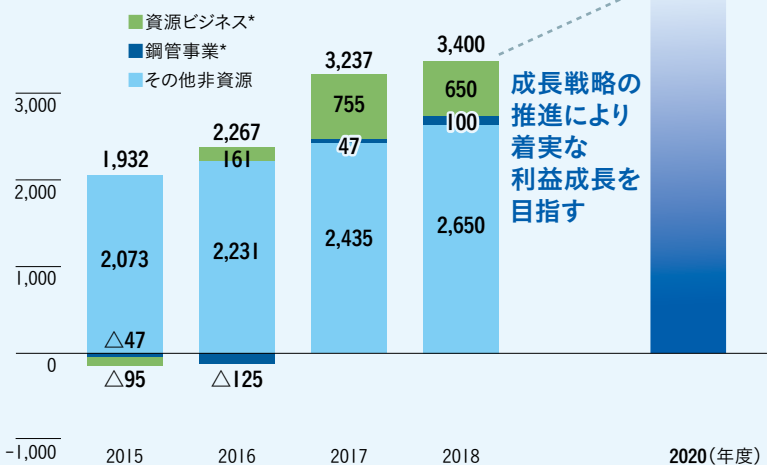
「中期経営計画2020」定量計画

(単位:億円)

	2017年度 実績	2018年度 予想
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	3,085	3,200
基礎収益 (除、減損損失)	3,237	3,400

基礎収益(除、減損損失)の推移

(単位:億円)



* 海外現地法人・海外支店セグメントの業績を、資源ビジネス・鋼管事業の業績に含めて算出した参考値

ア・リスクバッファの範囲内に収めることを基本としており、リスク・リターンを意識した経営は、すなわちROEが株主資本コストを上回る水準を目指すことを意味しています。株主資本コストについては想定し得る上限として7.5%という水準を設定しています。

「中期経営計画2020」の効率性指標としても、ROEは株主資本コストを上回る10%以上、ROAも4%以上を掲げています。引き続き、資産・資本効率を強く意識した経営を実践していきます。

財務健全性の向上4: 株主還元

業績の伸長に伴って株主還元を強化し 連結配当性向の目安を30%程度に引き上げ

株主還元については、当社は「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1株

当たりの配当額増加を目指す」ことを基本方針としています。前中期経営計画では、大型減損はあったものの、当社の潜在的なキャッシュ創出力に照らして1株当たり50円の下限を設定しました。そして、最終年度には最高益を達成し、1株当たりの配当を62円としました。

「中期経営計画2020」では、連結配当性向の目安を従来の「25%以上」から「30%程度」に引き上げました。これは、今後3年間の投資計画などの資金需要を加味しつつ、業績の伸長にあわせた株主還元の強化も意識して決定したものです。2018年度の年間配当金は、連結業績の見通し3,200億円を踏まえ、1株当たり75円を予定しています。

今後、CFOとして財務健全性の向上ならびにポートフォリオの最適化による資産効率の向上を通じて「中期経営計画2020」の成長戦略をサポートし、中長期的な利益成長と安定的な配当の実現に努めます。

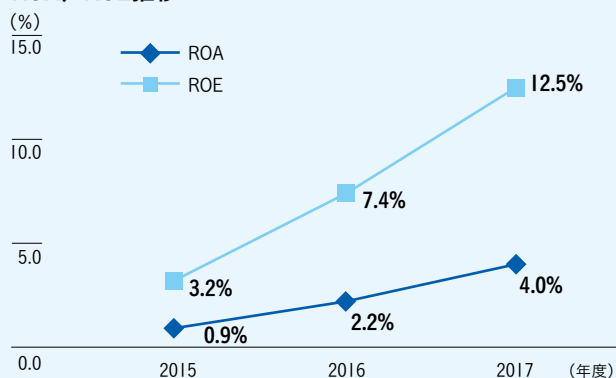
「中期経営計画2020」効率性指標

ROA	4%以上
ROE	10%以上

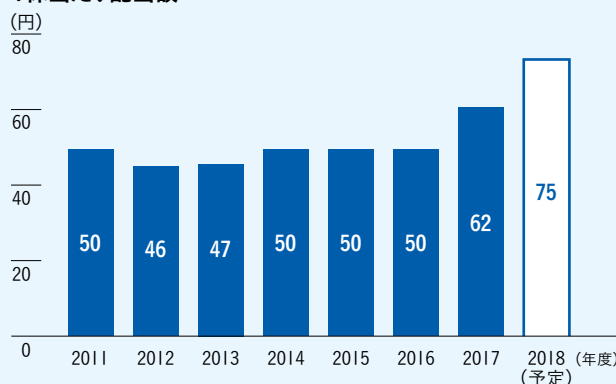
株主還元方針

基本方針	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1株当たりの配当額増加を目指す
中計2020配当方針	連結配当性向30%程度を目安に、基礎収益やキャッシュ・フローの状況等を勘案の上、配当額を決定
2018年度配当額	75円/株(予定) (中間37円/株、期末38円/株)

ROA/ROE推移



1株当たり配当額



株式の状況(2018年3月31日現在)

発行済株式総数：1,250,602,867株(自己株式2,070,753株を含む)

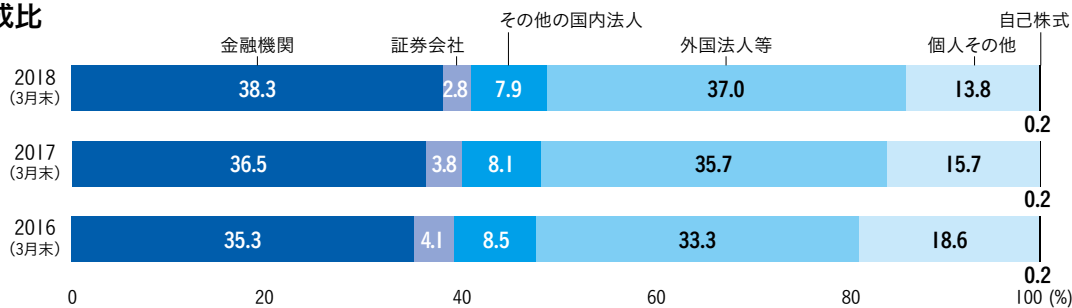
株主数：138,017名

大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)*
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	85,207	6.82
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	65,651	5.26
LIBERTY PROGRAMMING JAPAN, LLC	45,652	3.66
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	35,793	2.87
JP MORGAN CHASE BANK 385632	33,474	2.68
住友生命保険相互会社	30,855	2.47
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	23,740	1.90
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	21,874	1.75
三井住友海上火災保険株式会社	20,000	1.60
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1)	17,617	1.41

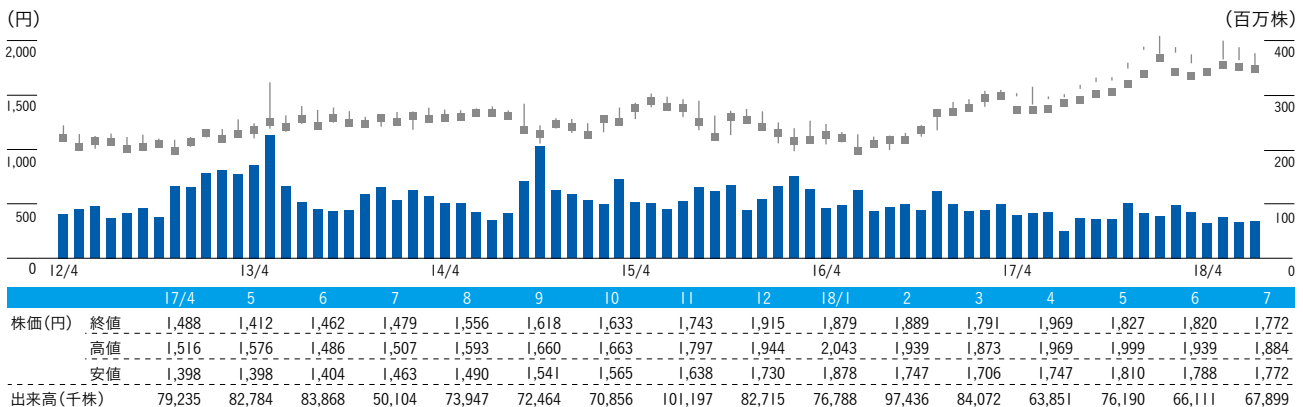
*持株比率は、自己株式(2,070,753株)を発行済株式の総数から控除して算出し、小数点第3位以下を四捨五入しています。

株主構成比



株価／出来高*

—高値・安値(左軸) ■終値(左軸)



*株価および出来高は、東京証券取引所におけるものです。

CAOが語る「ガバナンス・人材戦略の高度化」

経営基盤の強化に向けた施策を 着実に推進します。

代表取締役 副社長執行役員 コーポレート部門
人材・総務・法務担当役員 CAO・CCO

岩澤 英輝



BBBO2017: 経営改革の推進

前中期経営計画の期間で 意思決定プロセスの改善や 監督機能の強化に向けた施策を実践

住友商事のコーポレートガバナンスの要諦は、「経営の効率性の向上」と「経営の健全性の維持」、そしてこれらを達成するための「経営の透明性の確保」にあります。こうした考えの下、当社に最もふさわしい経営体制を構築するため、継続的にコーポレートガバナンスの強化・充実に取り組んでいます。それにより、株主を含めた全てのステークホルダーに利する経営を体現し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現を目指しています。

前中期経営計画「BBBO2017」では、経営改革の推進を通じてコーポレートガバナンスおよび意思決定プロセスを見直し、以下の施策を実践しました。

① 経営執行における意思決定プロセスを改善

2015年7月、経営会議を社長の諮問機関から業務執行レベルの最高意思決定機関としたことで、多面的な議論を経て重要事項を決定する体制を整えました。これにより、経営方針に関わる事項や全社的にインパクトを与え得る案件について、従来以上にマネジメントが率直に意見を出し合い、多様な意見を反映できるようになりました。

② 取締役会の付議基準の見直し

経営方針・経営計画など経営全般に関わる重要事項について、より重点的に審議、モニタリングできるように取締役会の付議基準を見直しました。

③ 取締役会の構成を変更し、経営の執行に対する監督機能を強化

当社の取締役会は、前中期経営計画では社外取締役2名、社内取締役10名の構成でスタートしました。前中期経営計画最終年度の2017年度にはそれぞれ3名、6名とし、社外取締役の比率を高めて社外取締役の知見をより活かす体制としつつ、経営執行に対する監督機能を強化しました。

2018年度には社外取締役をさらに2名増員し、社外取締役5名、社内取締役6名としています。

④ 取締役会の諮問機関「指名・報酬諮問委員会」を設置

2015年度に、取締役などの指名・報酬の客観性と透明性を高めることを目的に、社長、会長、社外取締役3名の計5名で構成され、社外取締役を委員長とする「指名・報酬諮問委員会」を設置しました。

同委員会は、社長後継者の決定プロセスにおいて重要な役割を果たしました。また、中長期的な企業価値の向上と持続的な成長に対するインセンティブなどに配慮した役員報酬制度および役員の業績評価基準について検討し、取締役会に答申しました。

詳しくは 特集: 社外取締役からのメッセージ (▶P89) へ

中期経営計画2020: ガバナンスの高度化

モニタリング範囲の拡大による監督機能の強化や内部統制を通じたグループガバナンスの強化を推進

「中期経営計画2020」では、前中期経営計画を通じて強化したコーポレートガバナンスをさらに高度化すべく、「取締役会によるモニタリング機能の強化」および「グループガバナンスの強化」に注力していきます。

①取締役会によるモニタリング機能の強化

取締役会によるモニタリングの範囲を拡大し、経営の執行に対する監督機能をさらに強化します。

例えば、中期経営計画の進捗やポートフォリオ戦略について定期的なモニタリングを実施します。このモニタリングでは、中期経営計画の進捗を確認するとともに、今回設定した3つの成長分野((1)テクノロジー × イノベーション、(2)ヘルスケア、(3)社会インフラ)への投資状況などもモニターしていきます。

また、集中リスクについては、従来にも増して、市況変動による影響を受けやすい資源上流ビジネスや、鋼管事業のエクスポージャーに対し、市況変動によるシナリオ分析などを通じてモニタリングを強化していきます。加えて、重要な社会課題である気候変動問題についても、状況を常に把握し、適切に対応していきます。

②グループガバナンスの強化

内部統制システムを成長戦略推進のための基盤と位置付け、内部統制を通じた業務品質および企業価値の向上を目指すプロジェクトに取り組み、グループガバナンスの強化を図っています。

このプロジェクトは、事業を運営する上で、コントロールすべき基礎的なリスクを特定し、リスクの重要性とその対応について当社とグループ会社間で対話を行いながら、内部統制を改善していく循環(PDCA)を自律的に作り出していくというものです。当社グループはこのプロセスを標準化し、現場におけるPDCAを積極的に推進し、グループ全体の業務品質の向上につなげていきます。

これまでのコーポレートガバナンス充実への取り組み

	～2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度～
取締役会 ・ 取締役	2003年4月: ●取締役会長および社長の在任期間制限(原則6年まで) ●コーポレートガバナンス原則制定・公表 2003年6月: ●取締役の人員削減(24名→12名) 2005年6月: ●取締役任期の短縮(2年→1年)				
			取締役会の実効性評価 (※評価の対象は2015年度から)		
社外 取締役	2013年6月:2名選任	3名へ増員 (うち、女性1名)	4名へ増員 (うち、女性1名)	3名 (うち、女性1名) ※逝去などによる減員	5名へ増員 (うち、女性2名)
指名・報酬 諮問委員会	2007年4月: 報酬委員会設置	2015年11月: 指名・報酬諮問委員会設置 (※過半数が社外取締役で、委員長も社外取締役)			
その他	コーポレートガバナンス・コードの全原則を実施 (フル・コンプライ)				

詳しくは コーポレートガバナンス(▶P93) へ

中期経営計画2020：人材マネジメントの高度化

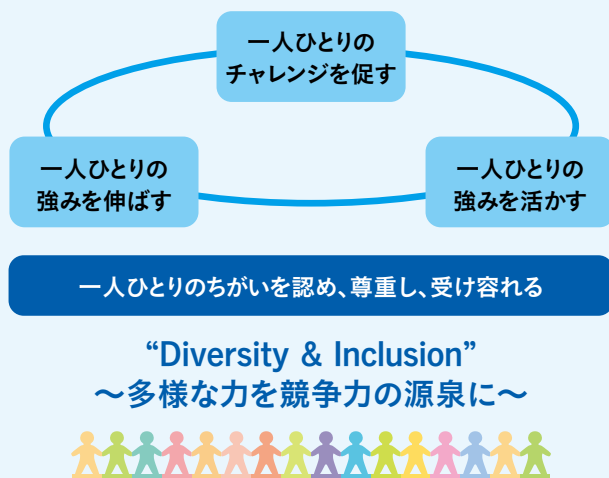
深層的なダイバーシティを真の成長に繋げるために多様な人材の強みや個性を活かせる組織風土を醸成

当社グループを取り巻くビジネス環境は目まぐるしく変わり、事業を展開する地域・分野およびビジネスモデルも多様化が進展しています。第四次産業革命と呼ばれる時代において、当社グループが変化に対応し、持続的に発展していくためには、経営戦略としてのダイバーシティ推進が不可欠です。また、海外市場が拡大する中で、事業の成長をグローバルに担える経営人材の育成も急務となっています。

「中期経営計画2020」では、人材戦略の基本コンセプトとして、“Diversity & Inclusion ～多様な力を競争力の源泉に～”を掲げました。住友商事グループとして、「一人ひとりの強みを伸ばし」「一人ひとりの強みを活かす」「一人ひとりのチャレンジを促す」ことに加え、それを支える土台として、「ちがいを認め、尊重し、受け容れる」こと、この4つを軸としています。

ビジネスが多様化・高度化する中、変革期の世界で勝ち抜いていくために、多様な人材の「知」のミックスを競争力につなげていくことが不可欠であり、グローバル連結ベースの人材の多様性、特に一人ひとりの「強み」に焦点を当て、その力を組

人材戦略の基本コンセプト



み合わせ、成長戦略推進に一層のドライブをかけていきます。そのためには、大前提として、Inclusion、すなわち、一人ひとりの個性が何かをしっかりと認め、そのちがいを尊重し、受け容れ、さらに競争力の源泉として活かしていく、というマインドが大変重要であり、実践に移していくことが必要と考えています。

人材戦略の具体的な施策をご紹介する前に、当社グループが目指す「ダイバーシティ」とはどのようなものかをご説明します。

ダイバーシティといっても、単に性別や国籍・人種、年齢といった属性の多様化、いわゆる「表層的な」ダイバーシティが形として進むだけでは意味がありません。異なるオピニオンや考え方・発想、価値観、能力、スキル、経験といった「深層的な」ダイバーシティに焦点を当て、それらをリスペクトしながら組織として同じ方向に向かい、競争力の源泉として「付加価値」や「成長」につなげていくことを目指します。

当社グループ社員一人ひとりの「成長戦略の推進」に当たっては、「深層的な」ダイバーシティを考慮しつつ、グローバル連結ベースでの適時・適所・適材、戦略的な人材登用や育成、組織づくり、そして、それを支える文化や意識の醸成を促す必要があります。その実現には、経営からのトップダウンだけでなく、ボトムアップのアプローチも重要です。ボトムアップの取り組みの1つとして、2017年度に社長直轄の諮問機関「ダイバーシティ推進プロジェクト」を組成しました。私自身も、人材・総務・法務担当役員としてプロジェクトリーダーを務め、ほぼ毎回ミーティングに参加しており、さまざまなバックグラウンドを持つメンバーに、現場に根差した課題やポテンシャルについて率直に発言してもらい、議論を重ねています。

本プロジェクトの意見や提言は、「中期経営計画2020」における人材戦略にも活かされています。海外組織でも同様のプロジェクトを立ち上げており、連携も図りながら、グローバル連結ベースで、当社グループにおけるダイバーシティを追求していきます。

このように、“Diversity & Inclusion”の推進に当たっては、会社としての長期視点に立ったコミットメントと、多様性を活かす組織風土の醸成が非常に重要です。そこで、人材戦略の各種施策の推進および充実を進めていきます。「中期経営計画2020」における施策について大きく3つのカテゴリーに分類し、ご紹介します。

①グローバル連結ベースでの戦略的人材マネジメント

戦略的人材配置を進めるための仕組みとして、2017年度に新設した「人材マネジメント会議」を活用します。人材マネジメント会議では、全社的視点から部門を越えた人材シフトについて議論し、経営資源としての人材の戦略的アロケーションを推進します。

また、住友商事単体の人材のみならず、海外独立法人や事業会社の経営人材を育成し、活用していくための環境整備を進めていきます。具体的には、まずグローバル共通の人材マネジメントシステムを導入して、人材データベースを整備します。その上で主要ポジションのSuccession Planning(後継者計画)を強化します。さらに、海外人材の海外地域間ローテーションやグループ人材の本社での受け入れをスムーズに行うためのインフラとして、Global Mobility Policy(処遇・福利厚生に関する共通ルール)を策定・運用します。

将来の経営幹部候補を育成するための施策としては、部門を越えたローテーションを活性化させます。1つの分野に限らず、複数の異なる分野を経験し視野を広げることで、多様な経験を積んだ経営人材を育成していきます。

②新たな価値創造にチャレンジする組織へ

全社を挙げて「中期経営計画2020」に徹底的に取り組むための仕掛けとして「中計推進チャレンジ評価制度」を導入します。中期経営計画の成長戦略を実現していくために自分たちの組織は何をすべきか、ということを改めて議論し、個々人のチャレンジ目標に落とし込んで取り組みを進めます。

また、こうした組織単位での取り組みとは別に、個人での参

加も可能な「チャレンジ表彰制度」を新設しました。チャレンジの内容は、必ずしも所属組織の目標とリンクしている必要はありません。将来的に組織に大きなインパクトを与え得る、また従来の延長線上にないような、難易度の高いチャレンジに失敗を恐れず取り組む社員・組織を後押ししていきます。

③多様な個々人が最大限の力を発揮できる環境整備

社員一人ひとりが最大限に力を発揮するためには、心身の「健康」が最重要であり、これを基盤としてこそ新たな価値創造を続けていくことができるという考えの下、健康経営を推進していきます。社員一人ひとりに健康でイキイキと働いてもらうために、健康増進や疾病予防メニューの充実に取り組んでいきます。また、従来の枠にとらわれない自律的かつ柔軟に働ける環境を整備し、自己価値向上のための時間創出など、高い付加価値を生み出すアウトプット志向の働き方を実践・促進していきます。具体的施策として、まずは本社から、2018年秋にテレワークやスーパーフレックスを本格導入します。

加えて、個人の強みや個性を活かすという観点からは、ジェネラリストやマネジメント候補でなくとも、高度な専門性を有し、組織に大きく貢献しているプロフェッショナル人材を処遇する人事制度体系を構築していきます。

以上の通り、ガバナンスと人材戦略の高度化を通じて、「中期経営計画2020」における成長戦略の推進を加速させるとともに、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現を支える経営基盤の強化を進めます。

「中期経営計画2020」における施策例

グローバル連結ベースでの戦略的人材マネジメント	新たな価値創造にチャレンジする組織へ	多様な個々人が最大限の力を発揮できる環境整備
<ul style="list-style-type: none"> ● 戦略的な人材配置 ● 部門間ローテーションの活性化 ● グローバルHRオペレーションに必要な各種制度の構築 	<ul style="list-style-type: none"> ● 評価項目への「Diversity & Inclusion」の追加 ● 中計推進チャレンジ評価制度の導入 	<ul style="list-style-type: none"> ● 健康経営の推進 ● 付加価値を生み出す働き方の追求 ● プロフェッショナル人材の活用促進・キャリア採用の活性化 ● 人材育成施策の拡充

詳しくは [人材マネジメント\(▶P109\)](#) へ