

# 中期経営計画2020

---

新たな価値創造への飽くなき挑戦

2018年 5月 9日

住友商事株式会社

1. 「目指すべき企業像」と「経営理念」
2. マテリアリティ（重要課題）
3. 「中期経営計画2020」
  - 3-1. 全体像
  - 3-2. 成長戦略の推進
  - 3-3. 経営基盤の強化
  - 3-4. 定量計画
  - 3-5. 配当方針

## 目指すべき企業像

私たちは、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ます。

## 経営理念

企業使命

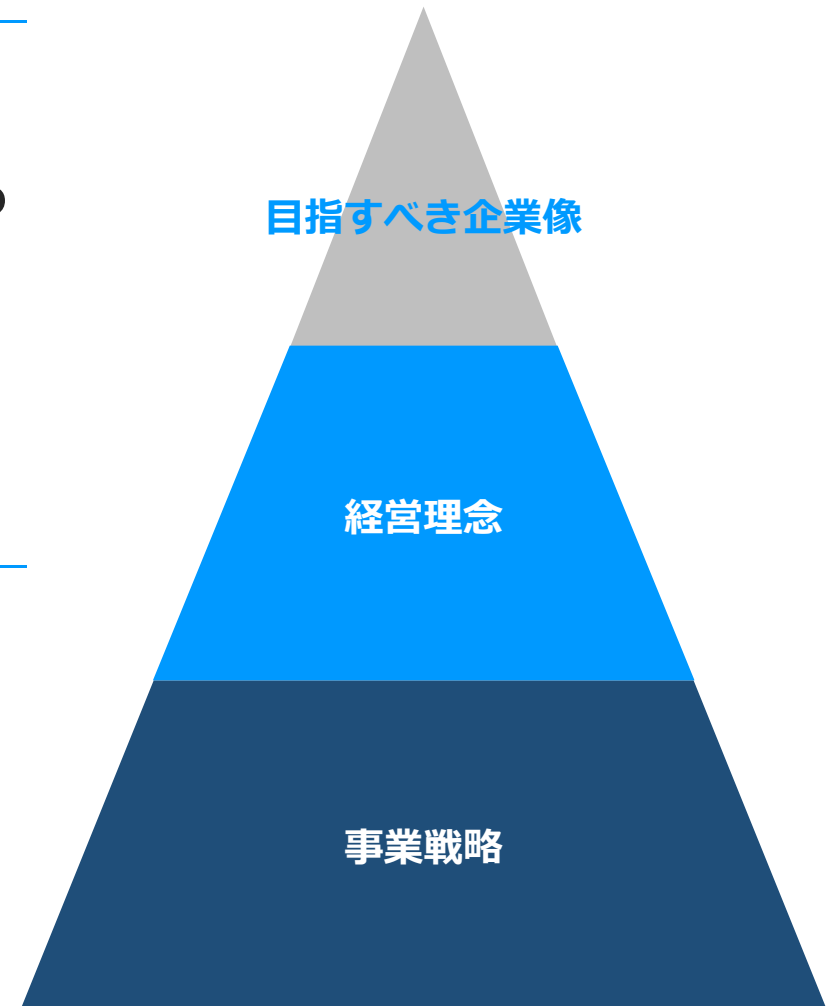
健全な事業活動を通じて豊かさと夢を実現する。

経営姿勢

人間尊重を基本とし、信用を重んじ確実を旨とする。

企業文化

活気に溢れ、革新を生み出す企業風土を醸成する。



これからの社会課題に向き合う**新たな価値創造へ**  
▼  
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）」を特定



# 中期経営計画2020

～新たな価値創造への飽くなき挑戦～

## 成長戦略の推進

成長戦略\_1  
既存事業のバリューアップ

成長戦略\_2  
次世代新規ビジネス創出

成長戦略\_3  
プラットフォーム事業の活用

事業支援機能の拡充

## 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

成長  
戦略  
**1**

### 既存事業の バリューアップ

- 収益の柱をさらに太く
- 事業のフルポテンシャル化の追求
- ビジネス環境変化への迅速な対応

金属

- ✓ 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

メディア・ICT

- ✓ メディア・ICTの事業基盤の強化とサービス高度化
- ✓ 新興国におけるモバイル事業の拡大、及び周辺事業の開発・拡充

輸送機・建機

- ✓ 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

生活・不動産

- ✓ サミット・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

インフラ

- ✓ 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
  - 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

資源・化学品

- ✓ 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

3つの成長分野に3年合計 3,000億円程度を資金投下

- ① テクノロジー x イノベーション（第四次産業革命領域）
- ② ヘルスケア
- ③ 社会インフラ

成長分野	メガトレンド・社会課題	重点テーマ
<p>① テクノロジー x イノベーション (第四次産業革命領域)</p>	<p>✓ 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</p>	<p>✓ 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</p> <p>✓ 次世代の収益基盤構築への布石としてR&amp;D活動の推進 (次世代ビジネス投融資枠200億円の設定)</p>

成長  
戦略  
2

### 次世代新規ビジネス 創出

#### 3つの成長分野に3年合計 3,000億円程度を資金投下

- ① テクノロジー x イノベーション（第四次産業革命領域）
- ② ヘルスケア
- ③ 社会インフラ

成長分野	メガトレンド・社会課題	重点テーマ
②ヘルスケア	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 高齢化・医療費膨張</li> <li>✓ IoT/AIなどの技術革新</li> <li>✓ 産業構造の変革</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 医療費効率化に繋がる新たなビジネスの開発</li> <li>✓ 先端技術を活用したデジタルヘルス事業の拡充</li> <li>✓ 新興国での医療インフラ整備への参画</li> </ul>
③社会インフラ	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 人口増・都市化の進展</li> <li>✓ 民間委託へのシフト</li> <li>✓ 気候変動問題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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</li> <li>✓ 新技術を活用した環境配慮型ビジネスの強化 (次世代エネルギーマネジメント事業・蓄電池・水素ビジネス等)</li> </ul>



成長  
戦略  
3

### プラットフォーム 事業の活用

複数事業の掛合せ・組織間の連携による新たな価値の創造

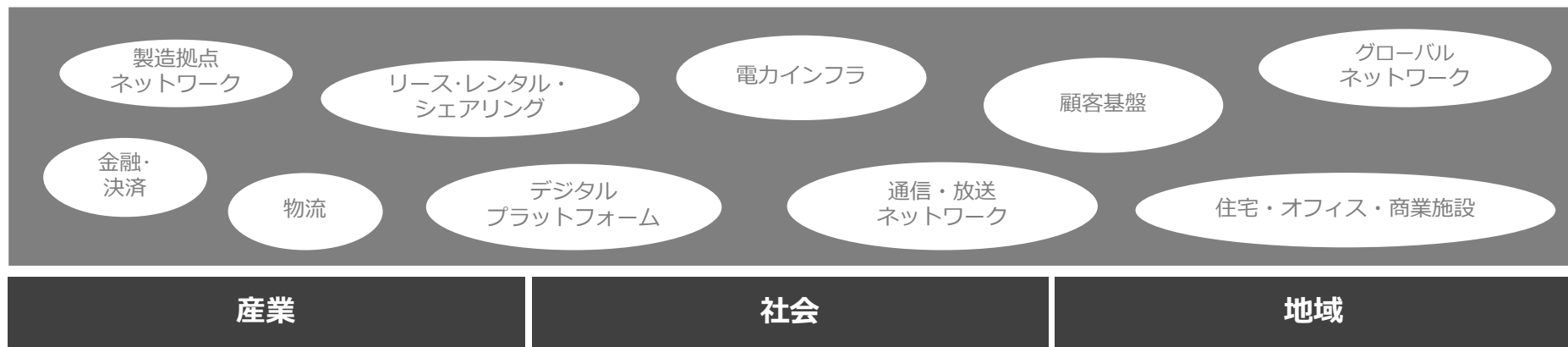
#### プラットフォーム事業の活用による新たな価値の創造

既存事業の再定義

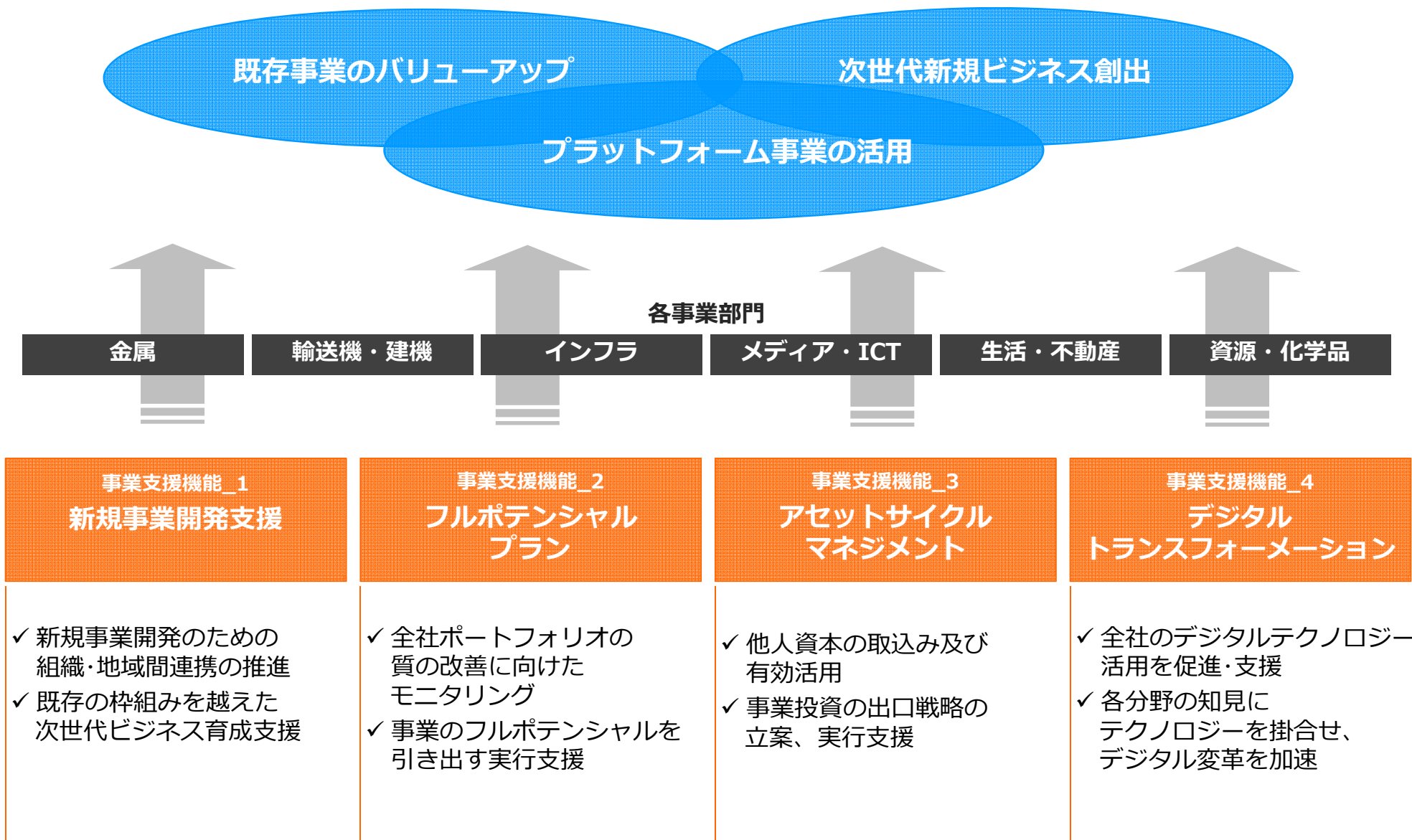
新たなビジネスモデル構築

事業の掛合せ・組織間の連携

あらゆる産業・社会・地域に繋がる“接点”を有する、当社グループの事業基盤・機能の活用



### 成長戦略の推進



### 経営基盤強化\_1

## ガバナンスの高度化

### ● 取締役会によるモニタリング機能の強化

- ・ 中期経営計画、ポートフォリオ戦略の定期モニタリング
- ・ 集中リスク、気候変動対応のモニタリング

### ● 住友商事グループガバナンスの強化

- ・ 内部統制を通じた業務品質、及び企業価値の向上

⇒ 継続的な経営改革の実践

### 経営基盤強化\_2

## 人材戦略の高度化

### ● Diversity & Inclusion

#### 多様な力を競争力の源泉に

“一人ひとりのちがいを認め、尊重し、受け容れる”  
“チャレンジを促す、強みを伸ばす、強みを活かす”

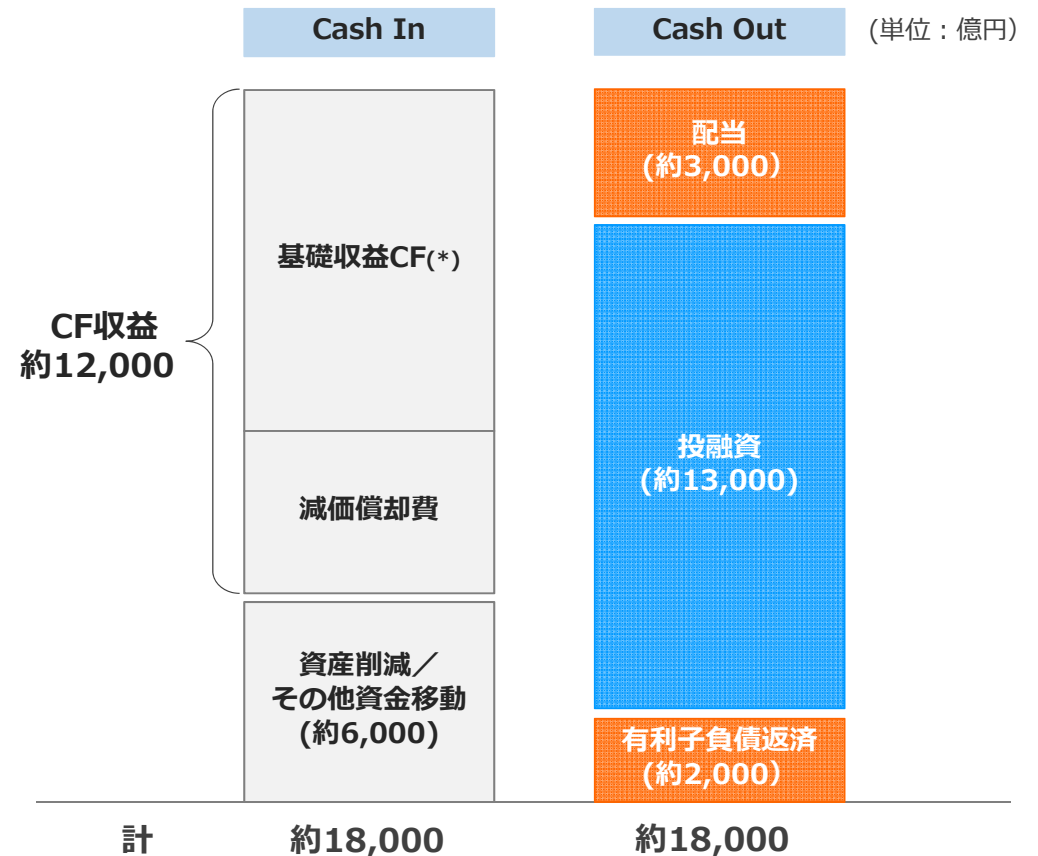
- ・ チャレンジを促し、強みを伸ばすための制度見直し
- ・ 働き方改革と健康経営の推進
- ・ 複数の異なる経験を積むローテーションの活性化
- ・ 当社グループ人材のグローバルベースでの適時適所適材配置の推進

#### 経営基盤強化\_3

## 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FCF 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

中計2020(3年間)のキャッシュ配分イメージ



(\*) 基礎収益CF = 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

### 3-4. 定量計画

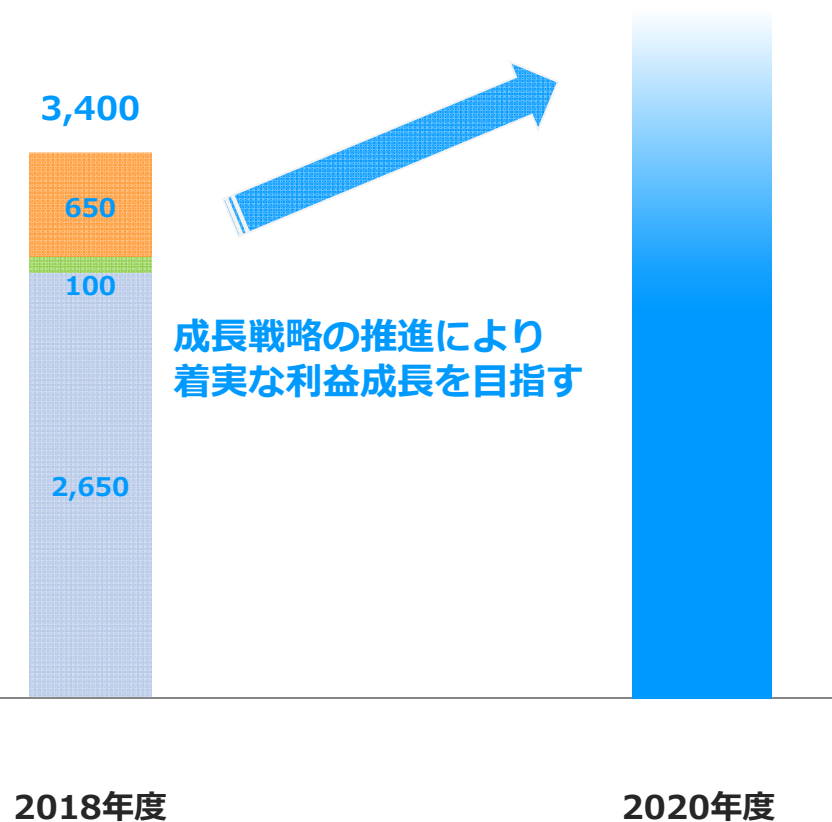
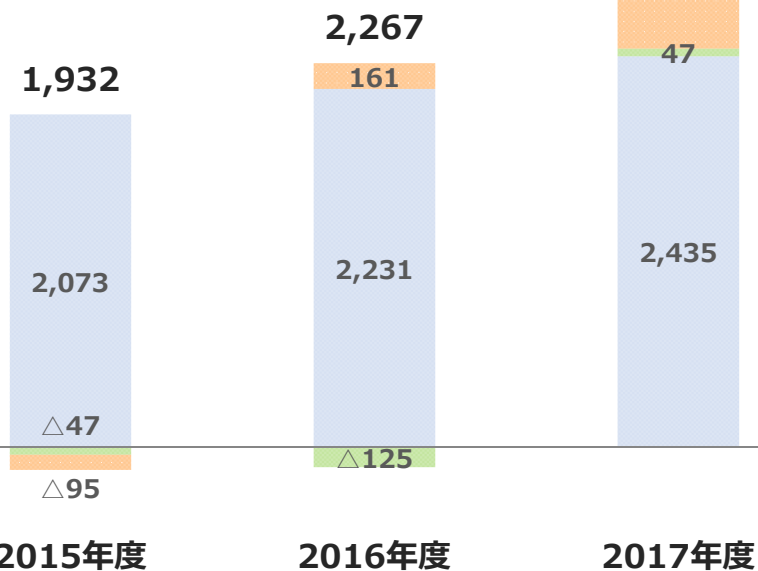
(単位：億円)	2017年度 実績	2018年度 予想
<b>当期利益</b> (親会社の所有者に帰属)	<b>3,085</b>	<b>3,200</b>
<b>基礎収益</b> (除、減損損失)	<b>3,237</b>	<b>3,400</b>

#### 効率性指標

- ROA 4%以上
- ROE 10%以上

#### <基礎収益(除、減損損失)推移>

- 資源ビジネス
- 鋼管事業
- その他非資源



### 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）

# 「新たな価値創造への飽くなき挑戦」

夢なきものに成功なし、実践躬行

# Appendix



- ✓ 事業部門別投融资計画
- ✓ セグメント別中長期戦略・業績予想
- ✓ 中期経営計画の推移
- ✓ 株主構成推移

	投資額（億円）	主な成長投資
	3年合計計画 (18/4-21/3)	
金属	400	<ul style="list-style-type: none"> <li>・鋼管関連事業</li> <li>・鉄道/自動車関連事業 等</li> </ul>
輸送機・建機	1,800	<ul style="list-style-type: none"> <li>・次世代モビリティ関連事業</li> <li>・製造関連事業 等</li> </ul>
インフラ	2,900	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内外電力事業（含む再生可能エネルギー）</li> <li>・水事業、工業団地 等</li> </ul>
メディア・ICT	800	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外通信事業</li> <li>・既存案件への追加投資 等</li> </ul>
生活・不動産	2,200	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内外不動産事業</li> <li>・既存案件への追加投資 等</li> </ul>
資源・化学品	1,900	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資源・エネルギー新規案件</li> <li>・農業関連事業</li> <li>・既存案件への追加投資 等</li> </ul>
全社枠	3,000	
合計	13,000	

## セグメント別中長期戦略・業績予想

### <目次>

- 1 金属
- 2 輸送機・建機
- 3 インフラ
- 4 メディア・ICT
- 5 生活・不動産
- 6 資源・化学品

## 部門戦略

- ✓ 当社の強みである圧倒的な油井管顧客ネットワークの活用と、ICT/新技術への積極的な投資を通じた、サプライチェーンマネジメントの高度化によるビジネス拡大。
- ✓ 安定成長が期待出来る鉄道分野(レール、車輪、車軸、メンテナンス)において、他社の追隨を許さない複合的なサービス機能を提供。
- ✓ マレーシアにおける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。
- ✓ 新興国における都市化の進展や生活水準の向上/先進国におけるインフラ更新及び高度化による鋼材需要の捕捉。
- ✓ 技術革新が進む自動車製造分野で、自動車業界のバリューチェーンを俯瞰する視野を持つ輸送機・建機事業部門と、素材に関する知識・経験を有する金属事業部門の戦略を融合し、収益力を強化。

### 【部門戦略とマテリアリティの関係】

「地域と産業の発展」 : 国内外のパートナーとの事業を通じ、顧客の多様なニーズに応える。  
(鋼管・鉄道・アルミ・鋼材・自動車製造)

「地球環境との共生」 : 電動化・軽量化(アルミ・自動車製造)、大量一括輸送(鉄道)、石油掘削活動の効率化と技術進化(鋼管)への貢献を通じたCO2の排出抑制。

「多様なアクセスの構築」 : 資機材納入からメンテナンスに至るバリューチェーンを通じて、モーダルシフトの加速に貢献。(鉄道)

## 【当期利益 FY18予想 : 370億円 (前期比+16億円)】

- ・北米鋼管事業 収益改善
- ・海外スチールサービスセンター事業 堅調
- ・前期 米国税制改正の影響あり 約△60億円

(単位：億円)	(参考) FY17実績	FY18 予想
グローバルベース		
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	354	370

## 【主要事業会社実績 (持分損益)】 (単位：億円)

会社名：	FY17 実績	FY18 予想
・マレーシアアルミニウム製錬事業会社：	32	20
・住商メタルックス：	8	14
・Edgen Group：	2	10
・ERYNGIUM：	△21	△1

### 部門戦略

#### **第四次産業革命と向き合い、新たな価値創造を目指す。**

##### ✓ **リース・ファイナンス事業の高度化・全社シナジーの追求**

三井住友フィナンシャルグループ(SMFG)との共同事業である三井住友ファイナンス&リース(SMFL)の出資比率を両社50%ずつとするリース事業再編に合意しており、総合リース事業、航空機リース事業及びオートリース事業の更なる競争力の向上を図るとともに、これらリース事業やインドネシア金融事業等のプラットフォームと、当社他部門・地域組織の機能やスタートアップ投資を掛け合わせることで新たなビジネスの開発や顧客価値の創造を目指す。

##### ✓ **次世代のモビリティ社会を見据えた事業の推進**

既存の幅広いバリューチェーンを強化するとともに、EV(電気自動車)や自動運転、カーシェアリング等の新たなモビリティ分野への投資や事業開発を推進する。幅広い顧客基盤を持つ住友三井オートサービス(SMAS) や米国でのタイヤ販売ネットワーク(TBC)などのプラットフォーム事業とスタートアップ企業の技術・ビジネスモデルを掛け合わせ、新たな価値を創造する。

##### ✓ **製造事業での新たな領域への挑戦**

第四次産業革命によるビジネスモデルの変化を見据え、デジタルトランスフォーメーションも活用し、開発機能を中心に据えた製造事業の展開を図る。また、金属事業部門との共管を活かし、素材革新や新たな要素技術を取り込み製造面でのイノベーションを実現する。

##### ✓ **経営人材、事業開発人材の育成、人材の多様化推進**

上記の戦略を遂行できる人材を持続的に育成するとともに、人材の多様化を推進する。

### 【当期利益 FY18予想 : 730億円 (前期比+22億円)】

- ・リース事業 堅調
- ・インドネシア自動車金融事業 堅調
- ・建機販売 及び 建機レンタル事業 堅調
- ・前期 米国税制改正の影響あり 約△130億円

(単位：億円)	(参考) FY17実績	FY18 予想
グローバルベース		
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	708	730

### 【主要事業会社実績 (持分損益)】 (単位：億円)

会社名：	FY17 実績	FY18 予想
・三井住友ファイナンス&リース*1：	348	236
・インドネシア自動車金融事業会社：	45	54
・住友三井オートサービス：	38	44
・住商機電貿易*1：	19	8
・TBC *2：	21	-
・Bank Tabungan Pensiunan Nasional(BTPN)*1,3：	△130	-

\*1 他セグメントの持分を含めた全社合計の比率及び金額を表示しております。  
各社の当セグメント持分割合/全社持分割合は以下の通りです。

三井住友ファイナンス&リース：35/40、住商機電貿易：60/100、BTPN：17.79/20.33

\*2 同社は再編実施に伴い業績予想の公表を差し控えさせていただきます。

\*3 同社は2018年度業績予想の公表を控えていることから、当社持分損益のFY18予想についても公表を差し控えさせていただきます。

## 部門戦略

### “Stay Ahead, Shape the Future”

- ✓ **ダイバーシティを尊重し、一人ひとりがイキイキと働く魅力・活気に溢れる機能集団を形成。**
- ✓ **社会の変化を先取りし、地域・顧客のニーズに応える、新たな価値創造を通じて社会発展に広く貢献。**
- ✓ **それぞれの分野で、「住商ならではの価値提供」ができる事業を構築、その総和として部門目標を達成。**
- ✓ **長期目線で社会の変化、市場・顧客・技術・政策動向をとらえ、持続的成長に資する取り組みを推進。**

#### 【関連する社会課題の動向及びその解決に資する価値提供】

環境意識の高まり、温室効果ガス排出抑制に向けた取り組みが進む一方で、新興国を中心とした急速な都市化進展・人口増を背景に、社会インフラ整備が喫緊の課題となる中、

- 先進諸国においては環境配慮型インフラ整備に注力。
- 新興国では、電力・水不足の解消、物流網整備などを通じ、社会発展、生活基盤構築に貢献。



## 【当期利益 FY18予想 : 530億円 (前期比+173億円)】

- ・海外電力ビジネス 発電事業堅調 / 発電所建設EPC\* 大型案件建設進捗
- ・前期 米国税制改正の影響あり 約△10億円

\*EPC : Engineering, Procurement, & Construction

(単位：億円)	(参考) FY17実績	FY18 予想
グローバルベース		
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	357	530

## 【主要事業会社実績 (持分損益)】 (単位：億円)

会社名：	FY17 実績	FY18 予想
・住商グローバル・ロジスティクス：	26	23
・Summit Southern Cross Power Holdings：	20	9

## 部門戦略

- ✓ 先進テクノロジー・ノウハウの活用、デジタル人材の育成により、全社的なデジタルトランスフォーメーション推進に貢献する。
- ✓ 消費者に近い商品、サービスを提供する事業をグローバルで展開し、当社グループならではの新たな価値およびライフスタイルを創造することにより、「快適で心躍る暮らしの基盤づくり」に貢献する。

### 【主な取り組み】

#### ○コアビジネスの強化

- ・J:COM基本3サービス強化、インフラ基盤強化によるサービス高度化
- ・ショップチャンネル設備投資による基盤強化、マーケティング施策強化による顧客層拡大
- ・SCSKの自社製品群拡充、サービス提供型事業の拡大による収益構造の变革
- ・ティーガイア/ミャンマー通信事業（MPT）の拡大とNO.1ポジションを活かした新規サービス提供

#### ○次世代新規ビジネスの創出

- ・デジタルメディア事業への進出、映像コンテンツ関連事業のグローバル展開
- ・SCSKとの一体運営及び先進テクノロジー活用による当社グループのデジタルトランスフォーメーション推進
- ・東南アジアを中心とした新興国での情報通信インフラ及び各種サービスの拡充による地域と産業の発展への貢献

#### ○プラットフォームの活用

- ・J:COM/MPTの顧客基盤・情報通信インフラをプラットフォームとした各種新サービスの展開
- ・SCSKのIT技術基盤をベースに、Finance・Logistics等のEnabler機能の掛け合わせによる、当社グループのビジネス高度化・価値創造の拡大

## 【当期利益 FY18予想 : 460億円 (前期比△130億円)】

- ・国内主要事業会社 設備投資等に伴う費用増
- ・前期 一過性利益あり

(単位：億円)	(参考) FY17実績	FY18 予想
グローバルベース		
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	590	460

## 【主要事業会社実績 (持分損益)】 (単位：億円)

会社名：	FY17 実績	FY18 予想
・ジュピターテレコム：	356	340
・SCSK：	226	125
・ジュピターショップチャンネル：	88	83
・ティーガイア：	42	43

\*他セグメントの持分を含めた全社合計の比率及び金額を表示しております。  
2017年度実績における当セグメント持分割合/全社持分割合は45/45であり、  
2018年度予想における当セグメント持分割合/全社持分割合は30/45です。

## 部門戦略

- ✓ 消費者に近い商品、サービスを提供する事業をグローバルで展開し、当社グループならではの新たな価値およびライフスタイルを創造することにより、「快適で心躍る暮らしの基盤づくり」に貢献する。
- ✓ 先進テクノロジー・ノウハウの活用、デジタル人材の育成により、全社的なデジタルトランスフォーメーション推進に貢献する。

### 【主な取り組み】

#### ○コアビジネスの強化

- ・サミットにおける新規出店の強化、小型店舗フォーマットの開発、総菜等即食商品の強化
- ・トモズにおける新規出店及びM&Aによる規模の拡大、並びに在宅調剤の推進
- ・不動産分野における海外事業、ファンド事業の拡大
- ・サミット/トモズ/住商フーズ/不動産事業等のビジネス基盤の活用

#### ○既存ビジネスの育成

- ・Fyffesにおけるバリューアップ、産地インテグレーションの推進

#### ○成長分野におけるビジネスの創出・強化

- ・国内外ヘルスケア事業の基盤づくり
- ・優良林区の買収による森林事業の拡大
- ・バイオマス燃料の調達力強化、製造事業の基盤拡大
- ・全社の総合力も活用したスマートシティ等への取り組み

## 【当期利益 FY18予想 : 450億円 (前期比+105億円)】

- ・不動産事業 堅調
- ・青果事業 市況回復
- ・前期 米国税制改正の影響あり 約△20億円

(単位：億円)	(参考) FY17実績	FY18 予想
グローバルベース		
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	345	450

## 【主要事業会社実績 (持分損益)】 (単位：億円)

会社名：	FY17 実績	FY18 予想
・サミット：	47	44
・住商フーズ：	28	26
・Fyffes*：	1	22
・トモズ：	16	17
・Summit Forests New Zealand：	11	11
・住商セメント：	10	10
・住商リアルティ・マネジメント：	8	10
・Sumifru Singapore：	△16	7
・豪州穀物事業会社：	1	2

\* 買収後の取得価額の取得資産・負債への配分の完了に伴い、当第4四半期から持分損益を開示しております。

## 部門戦略

- ✓ **資源・エネルギー分野では、中長期的に大きな収益貢献が可能であり、リスク分散の効いた事業ポートフォリオを構築しつつ、産業界に対し安定供給を果たす。**
- ✓ **化学品・エレクトロニクス分野では、成長する産業分野に対して差別化された、高収益の期待できる付加価値の高いサービスの提供・原材料の供給を行う。**

人口増加、所得増加、都市化のマクロトレンドから生じる鉱物資源、エネルギー、食料不足等、需給環境の変化やIoT化等産業の変化を踏まえ、「地球環境との共生」を図りつつ、「地域と産業の発展への貢献」を目指し、世界各地の現場で働く仲間達の「人材育成とダイバーシティの推進」を進めることで、人々の「快適で心躍る暮らしの基盤づくり」に努める。

### 【資源・エネルギー】

- ・既存大型案件の早期収益化。
- ・中長期視点に立った新規優良資産の獲得。
- ・中下流ビジネスは、上流とのバリューチェーンを強化しデリバティブ機能等も活用、付加価値の高いビジネスを展開。  
既存事業の横展開に加え、新規ビジネスモデルの発掘も目指す。

### 【化学品・エレクトロニクス】

- ・トレードと製造事業の両輪体制の強化と組織間連携の推進により収益基盤を拡充する。
- ・EMS、農薬、医薬等競争優位性を有する事業分野に於いて、専門性や知見、ノウハウを活かし  
既存ビジネスの収益基盤の拡充を図ると共に、近年投資した案件のバリューアップと更なる展開を目指す。
- ・EV化や省エネ、IoT等産業構造の変化を踏まえた新規事業にチャレンジする。

## 【当期利益 FY18予想 : 660億円 (前期比△125億円)】

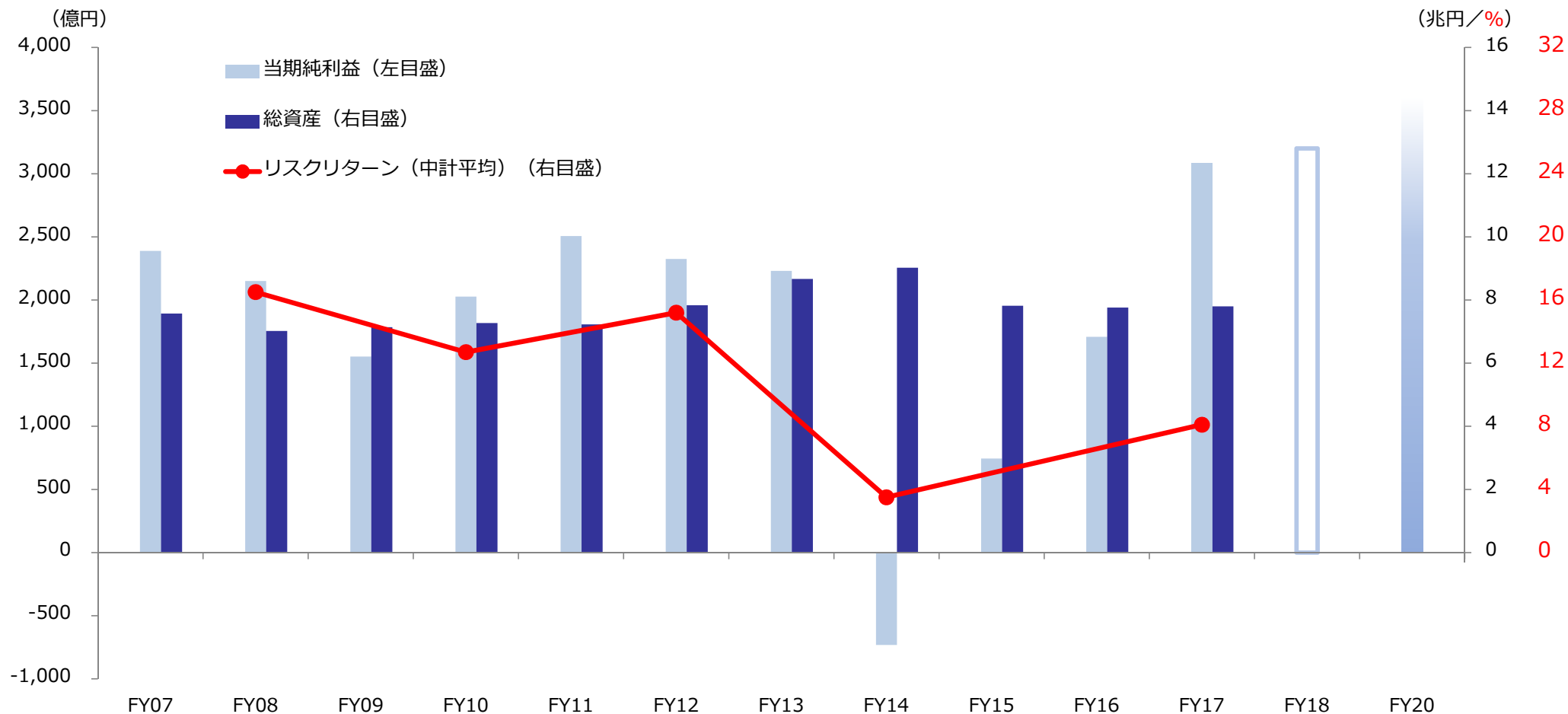
- ・ポリビア銀・亜鉛・鉛事業 減益
- ・前期 一過性利益あり

(単位：億円)	(参考) FY17実績	FY18 予想
グローバルベース		
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	785	660

## 【主要事業会社実績 (持分損益)】 (単位：億円)

会社名：	FY17 実績	FY18 予想
・ポリビア銀・亜鉛・鉛事業会社：	278	188
・ORESTEEL INVESTMENTS：	154	145
・豪州石炭事業会社：	101	137
・SC Minerals America：	44	49
・スミトロニクスグループ：	31	39
・住友商事ケミカル：	26	31
・SMM Cerro Verde Netherlands：	15	28
・エルエヌジージャパン：	23	23
・ブラジル鉄鉱石事業会社：	37	14
・北海油田事業権益保有会社：	9	14
・SUMMIT RURAL WA：	4	5
・米国シェールガス事業会社：	2	△1
・チリ銅・モリブデン鉱山事業会社：	△8	△11
・マダガスカルニッケル事業会社：	△141	△98

# 中期経営計画の推移



GG Plan (2年間)	FOCUS'10 (2年間)	$f(x)$ (2年間)	BBBO2014 (2年間)	BBBO2017 (3年間)	中期経営計画2020 (3年間)
新たな成長ステージに向けて、更なる質の向上を追求	新たなステージにおける成長シナリオ	地域・世代・組織の枠組みを越えた成長	収益力を徹底的に強化し、一段高いレベルの利益成長へ踏み出すステージ	グループ一丸となって課題を克服し、「目指す姿」実現への道筋をつける	新たな価値創造への飽くなき挑戦



# 株主構成推移

