住友商事

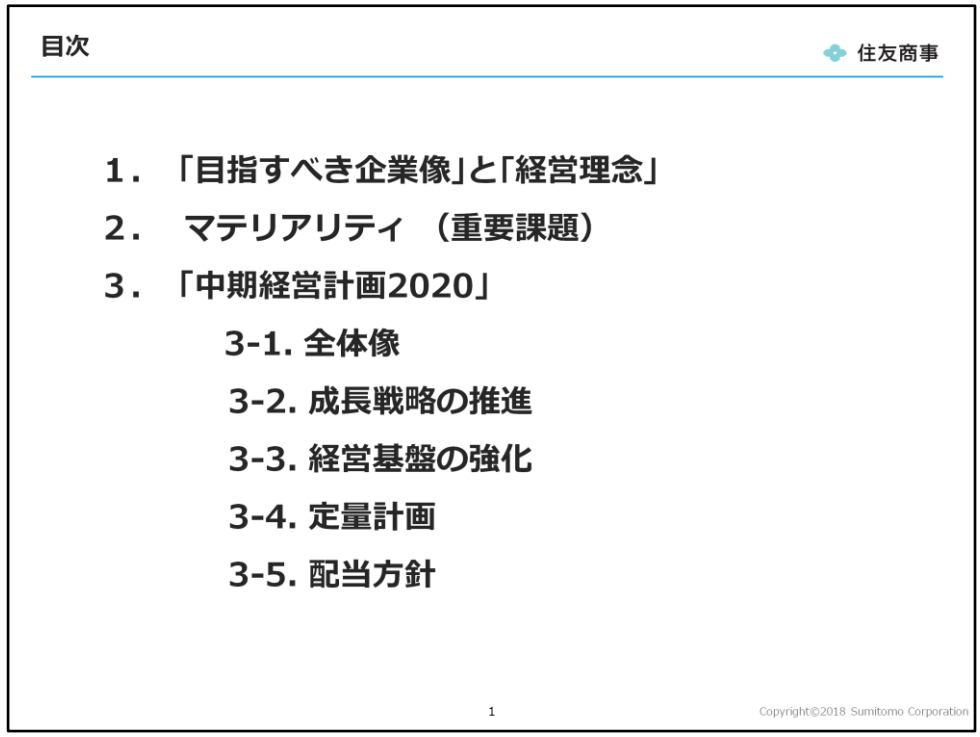
中期経営計画2020

新たな価値創造への飽くなき挑戦

2018年 5月 9日

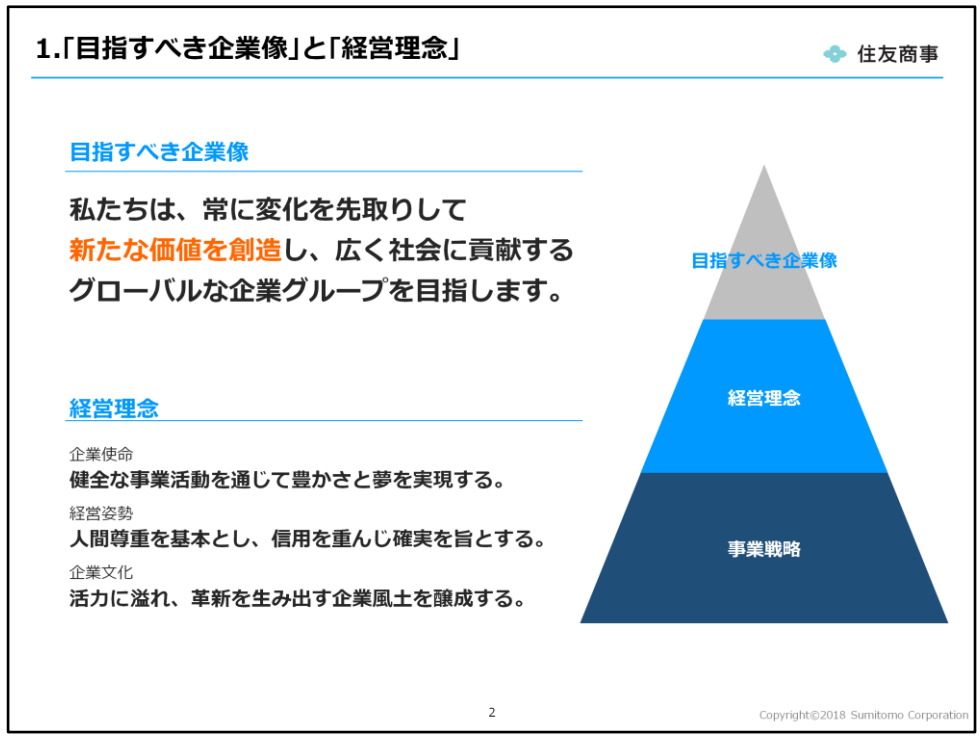
住友商事株式会社

Copyright©2018 Sumitomo Corporation



【目次】

2018年4月開始の「中期経営計画2020」に関する説明



➢ 住友商事グループの「目指すべき企業像」と「経営理念」

✓「目指すべき企業像」
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

✓「経営理念」
・健全な事業活動を通じて豊かさと夢を実現する
・人間尊重を基本とし、信用を重んじ確実を旨とする
・活力に溢れ、革新を生み出す企業風土を醸成する

こうした、基軸となる価値観を大事にしながら企業活動を行ってきた

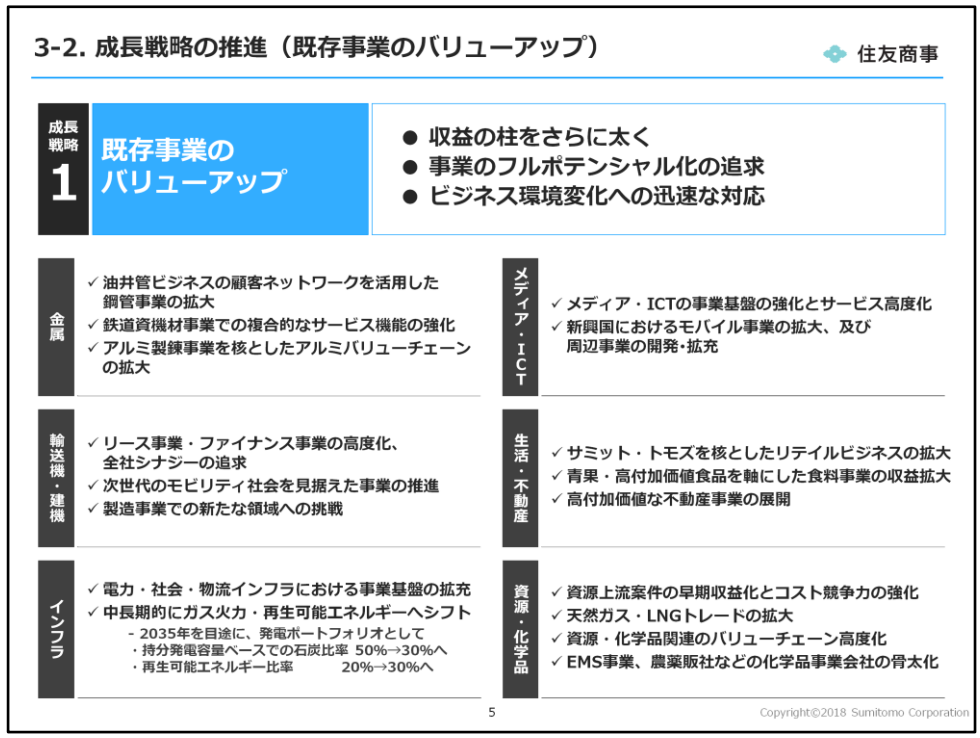
- 社会課題の解決に向け、企業が果たす役割への期待の高まり

- 当社は昨年4月に、自らの強みを活かし、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」を特定・開示
  - ✓ 目指すべき企業像や経営理念の観点も踏まえて作成
  - ✓ 事業戦略の策定や個々のビジネスの意思決定における重要要素

- 今後の社会課題への対応
  - ✓ 自らの強みを活かし、社会とともに成長すべく真摯に取り組んでいく
  - ✓ 中期経営計画にも「マテリアリティ」の考え方を活かす

- 新中計「中期経営計画2020」　（2018年度から３年間の計画）
  - ✓ 第四次産業革命などの産業構造の変化、
    全産業のボーダーレス化・複合化の流れが加速する環境下、
    「新たな価値創造への飽くなき挑戦」をテーマに取り組む
  - ✓ 新中計の核は、「成長戦略の推進」とそれを支える「経営基盤の強化」

- 「成長戦略」
  - ✓ 新たな価値創造に向けた当社の成長の方向性
  - ✓ 成長戦略の三本柱
    - 「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」



【既存事業のバリューアップ】

➢ コアとなる各事業領域を踏まえて6事業部門に再編し、各事業部門が成長戦略を強力に実行する体制を整備して以下に取り組む

✓ 収益の柱をさらに太く

・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、更なるバリューアップを図る

✓ 事業のフルポテンシャル化の追求

・食料事業の収益拡大や、資源上流大型案件の完遂と早期収益化など、各事業の潜在力を最大限引き出す

✓ ビジネス環境変化への迅速な対応

・社会の低炭素化など、気候変動問題への対応
（例えば、インフラビジネスでは中長期的にガス火力・再生可能エネルギーへシフト）

・次世代のモビリティ社会を見据えた事業の推進

3-2. 成長戦略の推進（次世代新規ビジネス創出）

住友商事

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
①テクノロジー x イノベーション（第四次産業革命領域）	✓ 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	✓ 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）

6

Copyright©2018 Sumitomo Corporation

【次世代新規ビジネス創出】

- 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」程度を資金投下する計画
  - ✓ 加速度的なビジネス環境の変化の中で、メガトレンドや社会課題、当社のケイパビリティを踏まえて特定

- 「テクノロジー x イノベーション」
  - ✓ 今後第四次産業革命において、全ての産業がICT化し、様々な「コト」（Things）が繋がることによって、ボーダーレス化・複合化が進展
  - ✓ 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ーティブな新しいビジネスモデルへの対応が必要
  - ✓ 重点テーマ
    - ・デジタルトランスフォーメーションの加速によるビジネスの高度化、ビジネスモデルの変革へのチャレンジ
    - ・次世代の収益基盤構築の布石として機動的・柔軟にR&D活動を推進（次世代ビジネス投融資枠200億円を設定）

3-2. 成長戦略の推進（次世代新規ビジネス創出）

住友商事

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

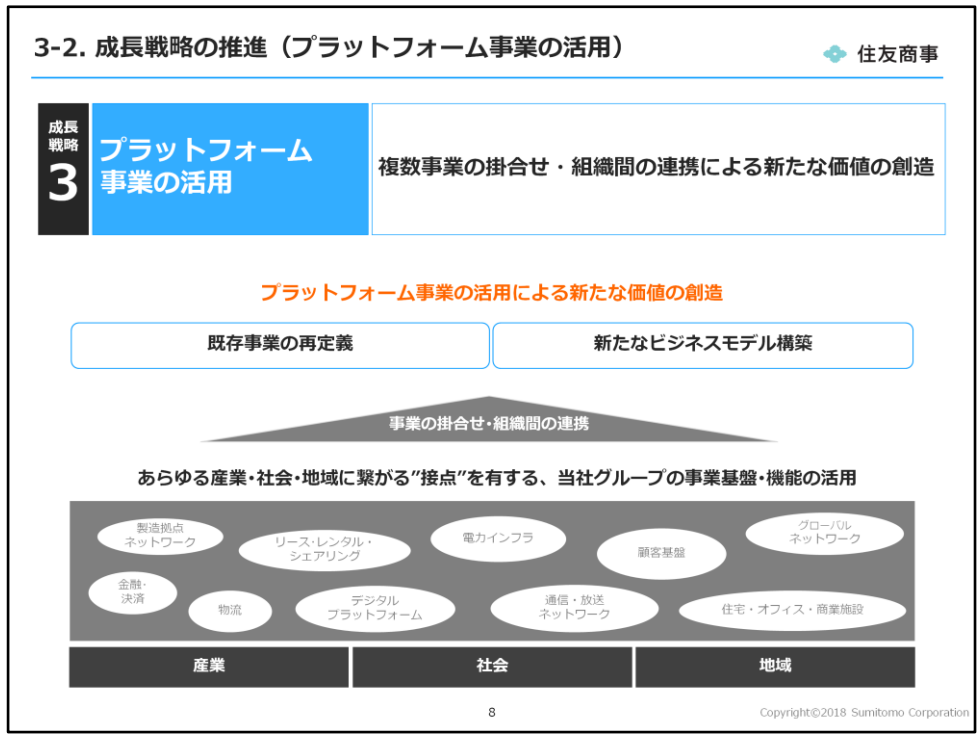
成長分野	メガトレンド・社会課題	重点テーマ
②ヘルスケア	✓ 高齢化・医療費膨張 ✓ IoT/AIなどの技術革新 ✓ 産業構造の変革	✓ 医療費効率化に繋がる新たなビジネスの開発 ✓ 先端技術を活用したデジタルヘルス事業の拡充 ✓ 新興国での医療インフラ整備への参画
③社会インフラ	✓ 人口増・都市化の進展 ✓ 民間委託へのシフト ✓ 気候変動問題	✓ 都市開発・スマートシティ プロジェクト、インフラ整備事業への参画 ✓ 新技術を活用した環境配慮型ビジネスの強化（次世代エネルギーマネジメント事業・蓄電池・水素ビジネス等）

7

Copyright©2018 Sumitomo Corporation

- 「ヘルスケア」
  - ✓ 高齢化や医療費の膨張は、日本だけでなく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る
  - ✓ 当社グループの事業基盤や機能を活用し、以下の取り組みを強化
    - ・医療費効率化に繋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

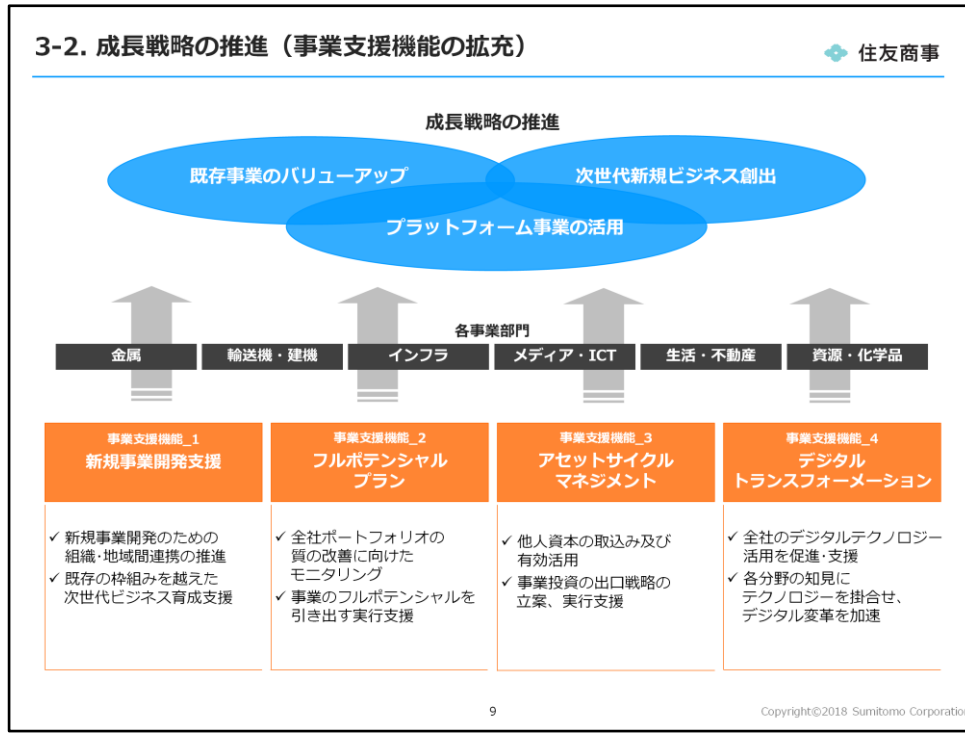
- 「社会インフラ」
  - ✓ 世界的な人口増、都市化の進展や、気候変動問題への対応が急務
  - ✓ こうした状況を踏まえ、当社は以下の事業へ取り組む
    - ・都市開発・スマートシティプロジェクト、及びインフラ整備事業
    - ・次世代エネルギーマネジメントや蓄電池、水素など、新技術を活用した「環境配慮型ビジネス」



【プラットフォーム事業の活用】

- 当社グループの事業は、ありとあらゆる「産業」「社会」「地域」に接して活動しており、全てが繋がる世界において、且つ、ボーダーレス化・複合化が進む世の中においては、こうした「接点」を多く持っていることが、新たな価値を生み出す原動力になる

- 原動力となるプラットフォーム事業基盤・機能の活用
  - ✓ 「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
  - ✓ これらを活用し、当社の特色・強みである事業と事業の掛合せ、組織間連携によって、「既存事業を再定義」し、また「新たなビジネスモデルの構築」をすることによって、「新たな価値の創造」をしていく



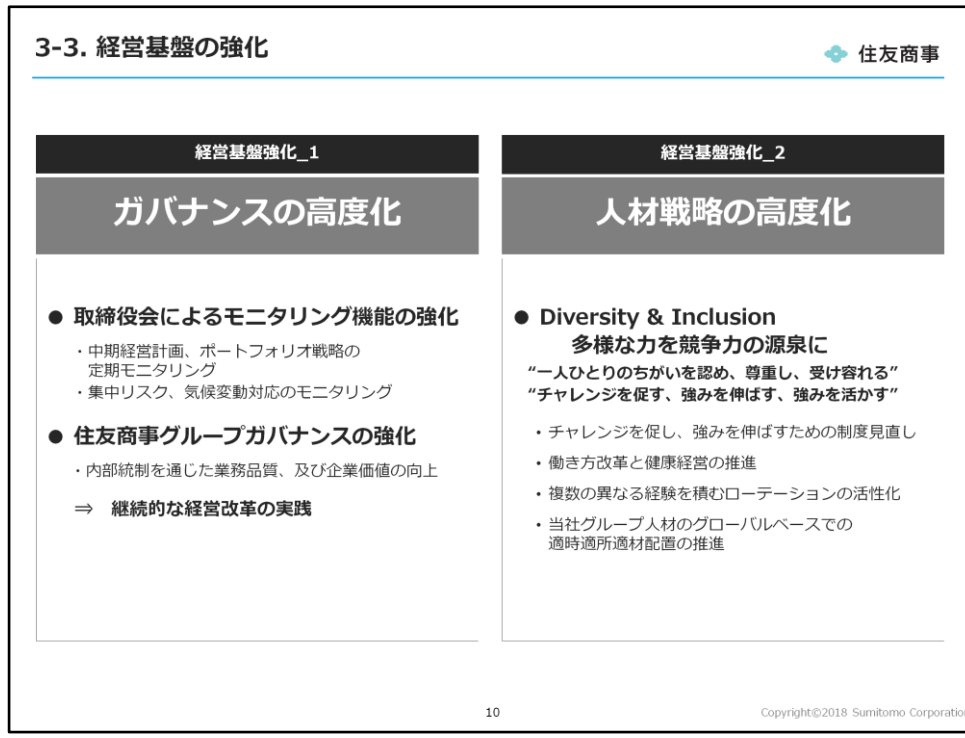
➢ 事業支援機能
（成長戦略を加速するための仕組みとして）

✓ 機能1：新規事業開発支援
- 全世界に広がる当社事業基盤・ネットワークの強みを活用し、各事業部門、地域組織間の連携による新規事業開発を推進
- 全社での次世代ビジネス育成のための仕組み作り・経営資源配分

✓ 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に事業会社をモニタリングし、成長ポテンシャルが残されている事業の底上げを図る

✓ 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り、各事業の資産効率改善をサポート
- 必要に応じて事業投資の出口戦略立案・実行支援

✓ 機能4：デジタルトランスフォーメーション
- 各事業部門が連携し、各分野の知見や事業基盤にテクノロジーを掛け合わせて当社ビジネスモデルの変革を加速していく
（既に全社横断的なICT機能提供を強化する体制を整備）



【成長戦略を支える「経営基盤の強化」の取り組み】

➢ ガバナンスの高度化

✓ 新中計においても取締役会のモニタリング機能を強化

・今年6月の株主総会を経て、社外取締役を3名→5名に増員し比率を高める

✓ 当社グループのガバナンスを担保すべく、内部統制推進を通じた事業会社の業務品質の向上に努める

⇒ 継続的に経営改革の実践に取り組む

➢ 人材戦略の高度化

✓ 基本コンセプト「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

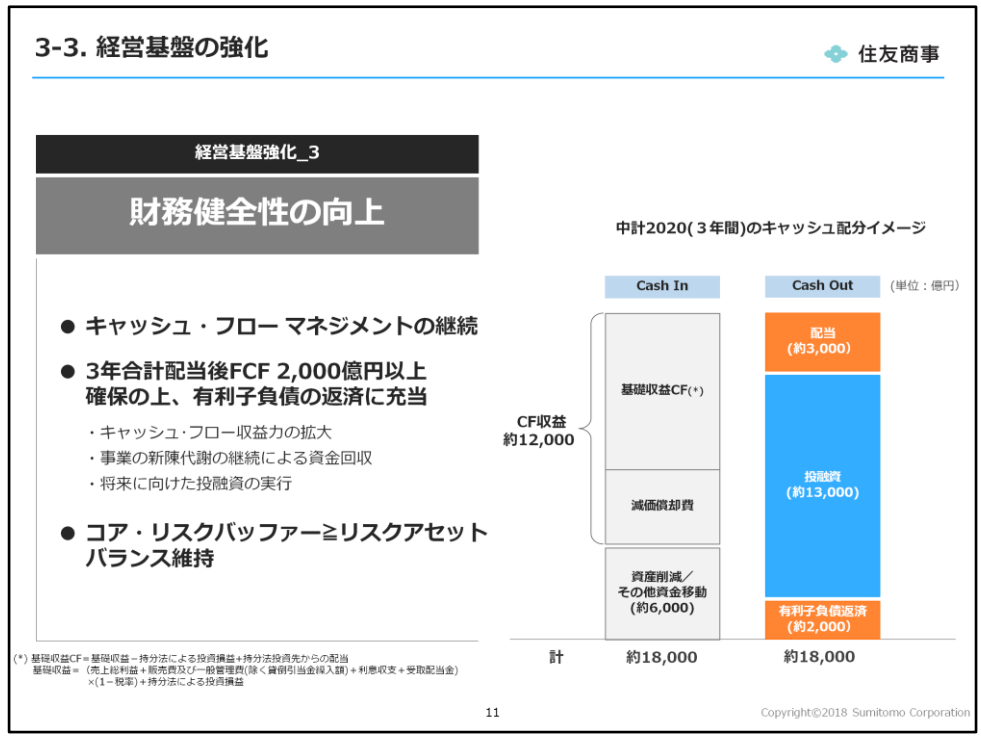
・グローバルに多士済々な人材がおり、その強みを伸ばし、活かし、１人ひとりのチャレンジを促すことで、新中計の成長戦略の推進と当社グループの持続的成長に社員一人一人が貢献していく

[今後の取り組み]

・評価制度の見直し

・様々な働き方を促進し、健康経営を推進

・成長分野に対し、ベストな人材をタイムリーに配置できる体制整備



➢ 財務健全性の向上

[前中計]

⇒ 配当後フリーキャッシュ・フロー6,300億円を創出し、
有利子負債の返済を進め、財務健全性を確保

[新中計]

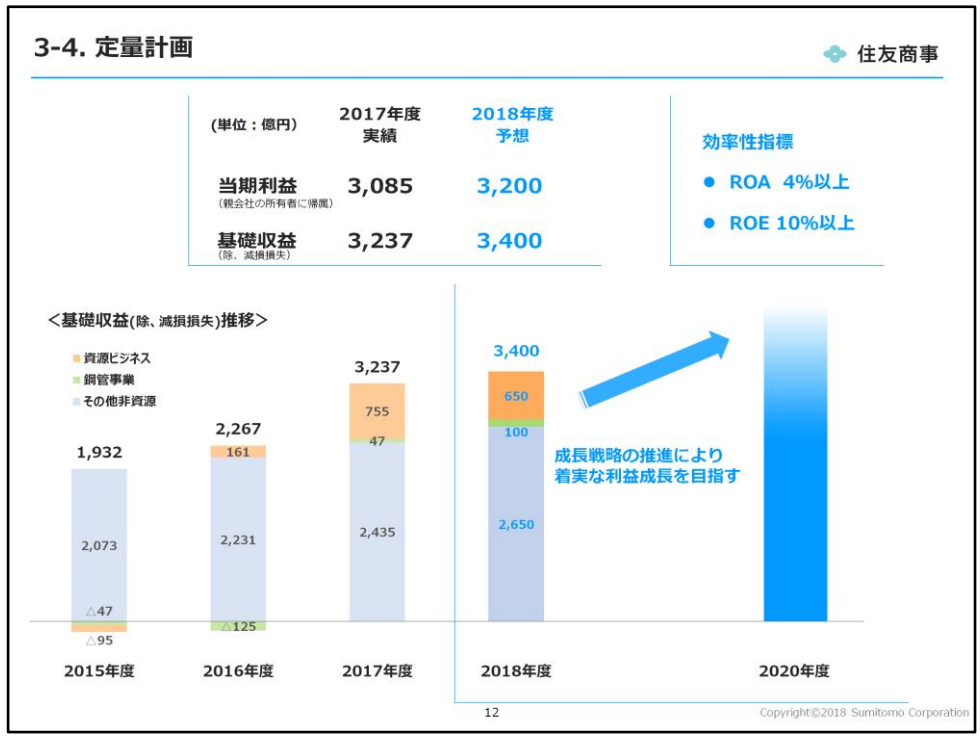
⇒ 経営基盤の更なる強化を目的に、もう一段の
財務健全性の向上に取り組む

- キャッシュイン：1兆8,000億円を予定
  着実なキャッシュ創出力の高まり、積極的な資産入替の継続
- 投融資計画：1兆3,000億円
  上記のキャッシュを原資に、成長に必要な投融資を確りと実行
- 配当：3,000億円（3年間合計）

✓ キャッシュ・フローマネジメントの継続

✓ 更なるレバレッジ改善
- 3年合計配当後フリーキャッシュ・フロー2,000億円以上を確保の上、
  有利子負債の返済に充当

✓ コア・リスクバッファーとリスクアセットのバランスを「維持」



【定量計画】

- 2018年度計画
  - ✓ 当期利益：3,200億円
  - ✓ 基礎収益：3,400億円

- 効率性指標（新中計の3年間を通じて）
  - ✓ ROA4%以上、ROE10%以上

- 最終年度の2020年度に向けて、経営基盤を強化しつつ、成長戦略の推進による着実な利益成長を目指す

3-5. 配当方針

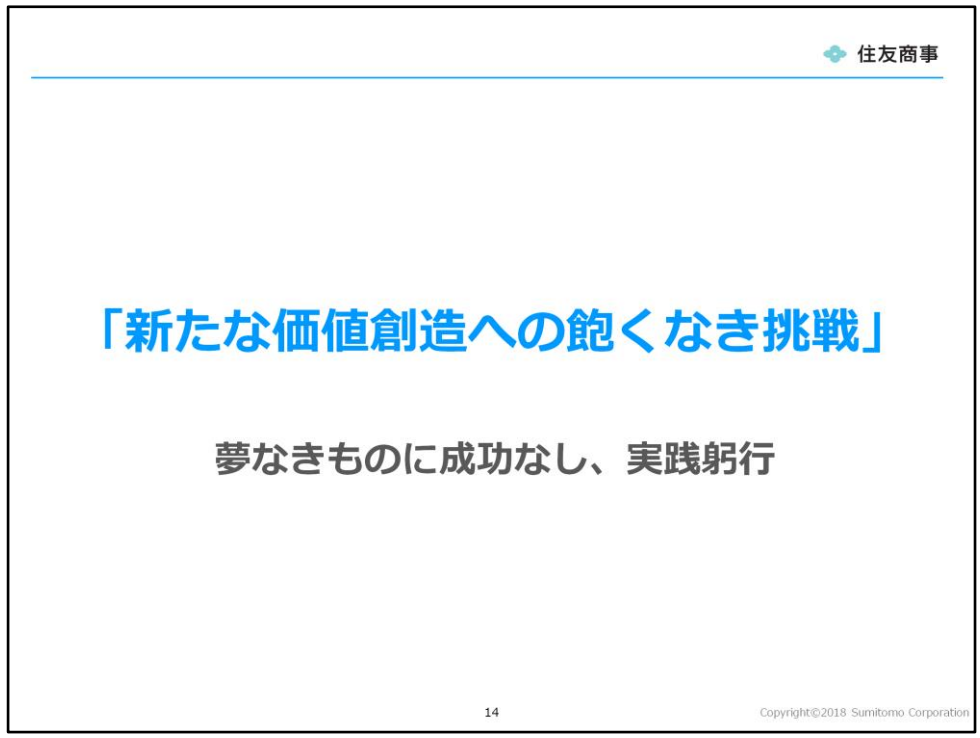
住友商事

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）

Copyright©2018 Sumitomo Corporation

【配当方針】

- 長期・安定配当を基本方針としつつ、中長期的な利益成長による1株あたりの配当額の増加を目指す（従来方針から変更なし）
- 連結配当性向の目安を30%程度へ引き上げ（従来25%以上）
  - ✓ 前中計で一定の財務健全性を確保し、安定的な収益基盤を構築できたこと、また今後の投資計画などの資金需要を考慮して変更
  - ✓ 配当額は基礎収益やキャッシュ・フローの状況等を勘案し決定
- 2018年度の配当予定：一株あたり75円を予定
  （当期利益3,200億円の計画を踏まえて）



- 来年、住友商事グループは創立100周年。
  1919年の創立以来、各産業・全世界の事業パートナーなど
  ステークホルダーの皆さまと共に、産業や組織の壁を越え、連携し、
  新たな価値を創造する力を磨いてきた。
- 力を合わせて、人々の暮らしを、私たちの暮らしを、より豊かにしたい。
  私たちの事業を通じて、変わりゆく社会をもっともっと魅力あふれるものに
  したい。そのような会社であり続けたい。変わりゆく社会のニーズに素早く
  応え、新たな価値を創造していくことは、住友商事グループの使命。
- 「中期経営計画2020」では、「新たな価値創造への飽くなき挑戦」を
  テーマに、既存事業を更に大きくすることはもとより、失敗を恐れず、
  攻めの姿勢で、当社グループのプラットフォーム事業のフル活用と
  デジタルトランスフォーメーションを推進。次の100年に向けて、次世代の
  新たな収益の柱となるビジネスを創出していく。
- 「夢なきものに成功なし。」
  高い目標を掲げ、信念に従って実際に踏み行う。
  「実践躬行（じっせんきゅうこう）」により、住友商事グループ一丸、
  夢の実現に向けて、新たな価値創造への飽くなき挑戦を続けていく 。
- 住友商事グループのこれからにご期待頂きたい。

Appendix

- ✓ 事業部門別投融資計画
- ✓ 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

Copyright©2018 Sumitomo Corporation

事業部門別投融資計画

住友商事

	投資額（億円） 3年合計計画 (18/4-21/3)	主な成長投資
金属	400	・鋼管関連事業 ・鉄道/自動車関連事業　等
輸送機・建機	1,800	・次世代モビリティ関連事業 ・製造関連事業　等
インフラ	2,900	・国内外電力事業（含む再生可能エネルギー） ・水事業、工業団地　等
メディア・ICT	800	・海外通信事業 ・既存案件への追加投資　等
生活・不動産	2,200	・国内外不動産事業 ・既存案件への追加投資　等
資源・化学品	1,900	・資源・エネルギー新規案件 ・農業関連事業 ・既存案件への追加投資　等
全社枠	3,000	
合計	13,000	

Copyright©2018 Sumitomo Corporation

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

Copyright©2018 Sumitomo Corporation

1 金属

住友商事

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、他社の追随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CO_2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)

Copyright©2018 Sumitomo Corporation

1 金属

住友商事

【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
・住商メタレックス：	8	14
・Edgen Group：	2	10
・ERYNGIUM：	△21	△1

Copyright©2018 Sumitomo Corporation

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。

Copyright©2018 Sumitomo Corporation

2 輸送機・建機

住友商事

【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頂きます。
*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頂きます。

Copyright©2018 Sumitomo Corporation

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・活力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。

Copyright©2018 Sumitomo Corporation

3 インフラ

住友商事

【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

Copyright©2018 Sumitomo Corporation

4 メディア・ICT

住友商事

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変革

・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

Copyright©2018 Sumitomo Corporation

4 メディア・ICT

住友商事

【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。

Copyright©2018 Sumitomo Corporation

5 生活・不動産

住友商事

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組み

Copyright©2018 Sumitomo Corporation

5 生活・不動産

住友商事

【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。

Copyright©2018 Sumitomo Corporation

6 資源・化学品

住友商事

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。

Copyright©2018 Sumitomo Corporation

6 資源・化学品

住友商事

【当期利益　FY18予想　：660億円（前期比△125億円）】

・ボリビア銀・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

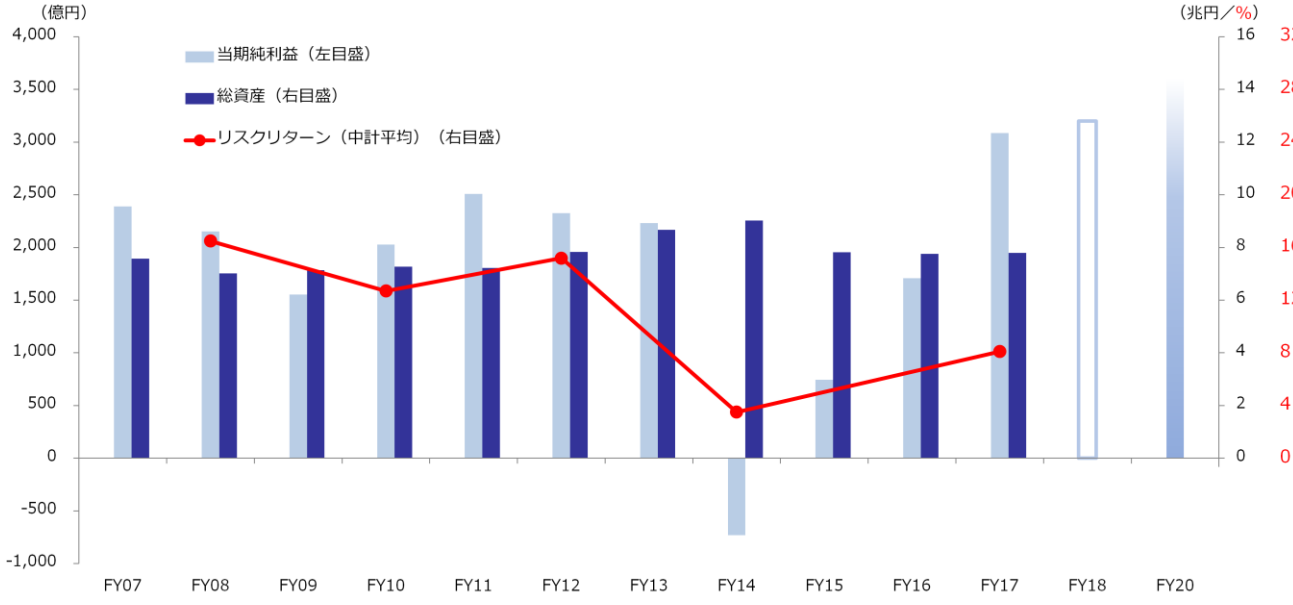
【主要事業会社実績（持分損益）】（単位：億円）

会社名：	FY17実績	FY18予想
・ボリビア銀・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

Copyright©2018 Sumitomo Corporation

中期経営計画の推移

住友商事

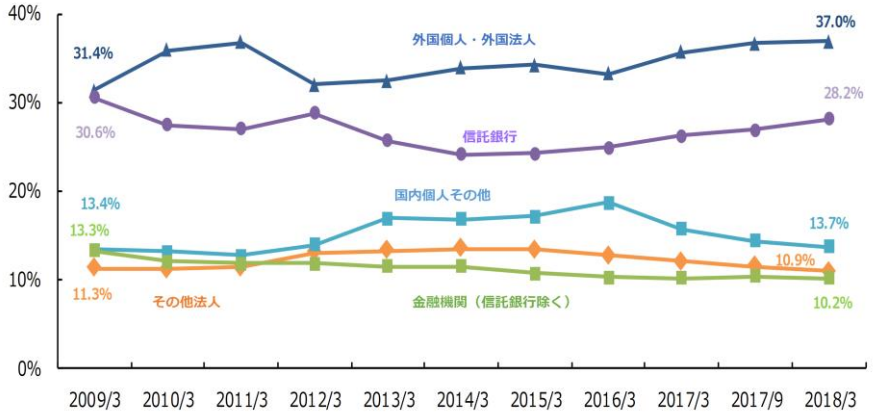


GG Plan（2年間）	FOCUS'10（2年間）	*f(x)*（2年間）	BBBO2014（2年間）	BBBO2017（3年間）	中期経営計画2020（3年間）
新たな成長ステージに向けて、更なる質の向上を追求	新たなステージにおける成長シナリオ	地域・世代・組織の枠組みを越えた成長	収益力を徹底的に強化し、一段高いレベルの利益成長へ踏み出すステージ	グループ一丸となって課題を克服し、「目指す姿」実現への道筋をつける	**新たな価値創造への飽くなき挑戦**

Copyright©2018 Sumitomo Corporation

株主構成推移

住友商事



Copyright©2018 Sumitomo Corporation

住友商事株式会社