

新中期経営計画(2015年度～2017年度)
Be the Best, Be the One 2017

2015年3月25日
住友商事株式会社

『Be the Best , Be the One 2014』の振り返り

新中期経営計画『Be the Best , Be the One 2017』

将来情報に関するご注意

本資料には、当社の中期経営計画等についての様々な経営目標及びその他の将来予測が開示されています。これらは、当社の経営陣が中期経営計画を成功裡に実践することにより達成することを目指していく目標であります。これらの経営目標及びその他の将来予測は、将来の事象についての現時点における仮定及び予想並びに当社が現時点で入手している情報に基づいているため、今後の四囲の状況等により変化を余儀なくされるものであり、これらの目標や予想の達成及び将来の業績を保証するものではありません。したがって、これらの情報に全面的に依拠されることは控えられ、また、当社がこれらの情報を逐次改訂する義務を負うものではないことをご認識いただくようお願い申し上げます。

【課題】

- ◆ 資源・エネルギー上流ビジネスにおけるリスクマネジメント
- ◆ 既存ビジネスの収益性向上
- ◆ 事業投資実施後の着実な収益化
- ◆ 組織間連携による総合力の発揮
- ◆ 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とキャッシュ創出力の強化

□ Be the Best , Be the One 2017 (BBBO2017) のテーマ

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

「目指す姿」実現への道筋をつける期間(3年間)

2015

2016

2017

- ・ 足元の課題を克服し、経営改革を着実に実行
- ・ 「目指す姿」の実現を可能にするレベルまで収益力を強化
- ・ 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、
配当後フリーキャッシュ・フロー黒字(3年合計)を確保

「目指す姿」

健全な財務体質を維持しつつ、強固な収益基盤を構築し、
一段高いレベルの利益成長を目指す

成長戦略の推進

各組織の成長戦略の推進

全社成長戦略の推進

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

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

リスク管理の抜本的
見直し・強化

「個の力」と「組織の力」の強化

財務健全性の確保

□ 全社成長戦略の推進①

- ・ マクロ環境から成長が見込まれる産業分野 及び ニーズが高まる機能

| 産業分野/機能 | マクロ環境 |
|------------|--|
| 自動車関連 | <ul style="list-style-type: none"> ・世界の自動車販売台数増 ・生産のグローバル化による日系部品メーカーの海外進出加速 ・燃費向上に向けた軽量化に伴う、アルミ等の新素材の需要増 |
| 社会インフラ基盤 | <ul style="list-style-type: none"> ・新興国の人口増、経済発展による需要拡大 ・国内における各種規制緩和 |
| 資源・エネルギー関連 | <ul style="list-style-type: none"> ・世界のエネルギー需要拡大 ・中長期的には非在来型エネルギーの割合が増加 |
| 生活・サービス | <ul style="list-style-type: none"> ・国内市場は首都圏の成長を期待 ・所得拡大によるアジアのリテール市場の成長と多様化 |
| 食料・農業 | <ul style="list-style-type: none"> ・グローバルでの需給バランス逼迫と生産性向上ニーズの高まり |
| 金融サービス | <ul style="list-style-type: none"> ・リース・レンタル市場をはじめとしたグローバルでのニーズ拡大 ・東南アジアでは中間層の所得拡大により消費者ファイナンスが急伸 |

□ 全社成長戦略の推進②

《 当社事例紹介 》

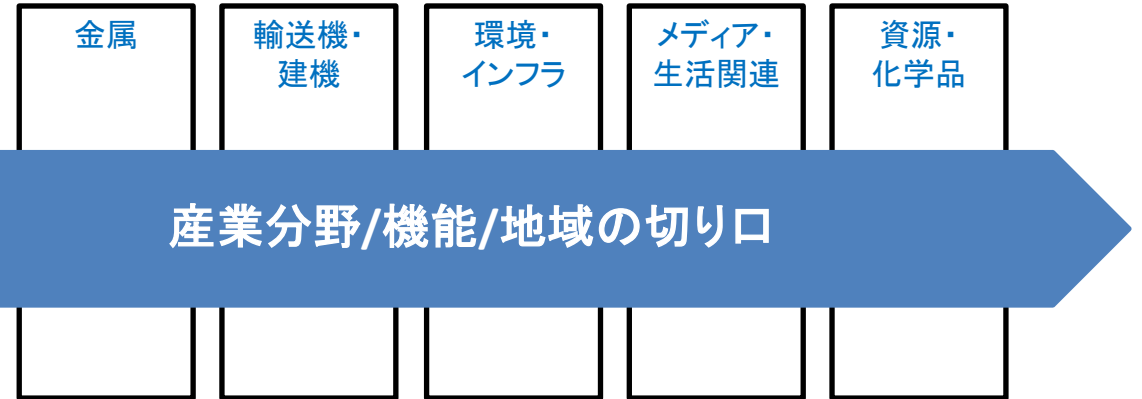
| 産業分野 | マクロ環境 | 当社事業 | 事業部門 |
|--------------|---------------|---|---|
| 自動車関連 | 販売台数の増加 | <ul style="list-style-type: none"> ・完成車製造 ・ブレーキディスク等部品 ・自動車鋼板 ・樹脂製部品等 | <ul style="list-style-type: none"> ・輸送機・建機 ・金属 ・資源・化学品 |
| | アルミの需要増加 | <ul style="list-style-type: none"> ・自動車用アルミ板 | <ul style="list-style-type: none"> ・金属 |
| | ファイナンス機能の需要増加 | <ul style="list-style-type: none"> ・自動車リース ・自動車金融 | <ul style="list-style-type: none"> ・輸送機・建機 |
| 社会インフラ 基盤 | 新興国の需要拡大 | <ul style="list-style-type: none"> ・海外電力 ・物流 ・工業団地 ・通信インフラ ・鉄道インフラ | <ul style="list-style-type: none"> ・環境・インフラ ・メディア・生活関連 ・輸送機・建機 |
| | 国内の規制緩和 | <ul style="list-style-type: none"> ・国内電力 ・J:COM ・不動産 | <ul style="list-style-type: none"> ・環境・インフラ ・メディア・生活関連 |

□ 全社成長戦略の推進③

- ・各組織の成長戦略をベースに、更なる組織間連携を全社として強化・促進

組織間連携の推進

産業分野・機能・地域の切り口から全体を俯瞰し、親和性の高い関連ビジネスにおいて、組織間連携を推進



全社育成分野・地域

(BBBO2014からの取り組みを強化・継続)

今後の発展が期待される分野・地域のビジネスを中長期視点で育成する仕組みを強化・継続

分野

エネルギー周辺分野
アジアのリテール
食料・農業関連

地域

ブラジル、インド、ミャンマー、
トルコ、サブサハラ

□ 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

- ◆ 仕掛案件の早期完工（マダガスカル ニッケル事業、チリ 銅事業 など）
- ◆ 既存事業の継続的なコスト削減による収益力の改善
- ◆ 新規投資は既存資産の入替を基本（時期を見極め、競争力のある生産権益を狙う）

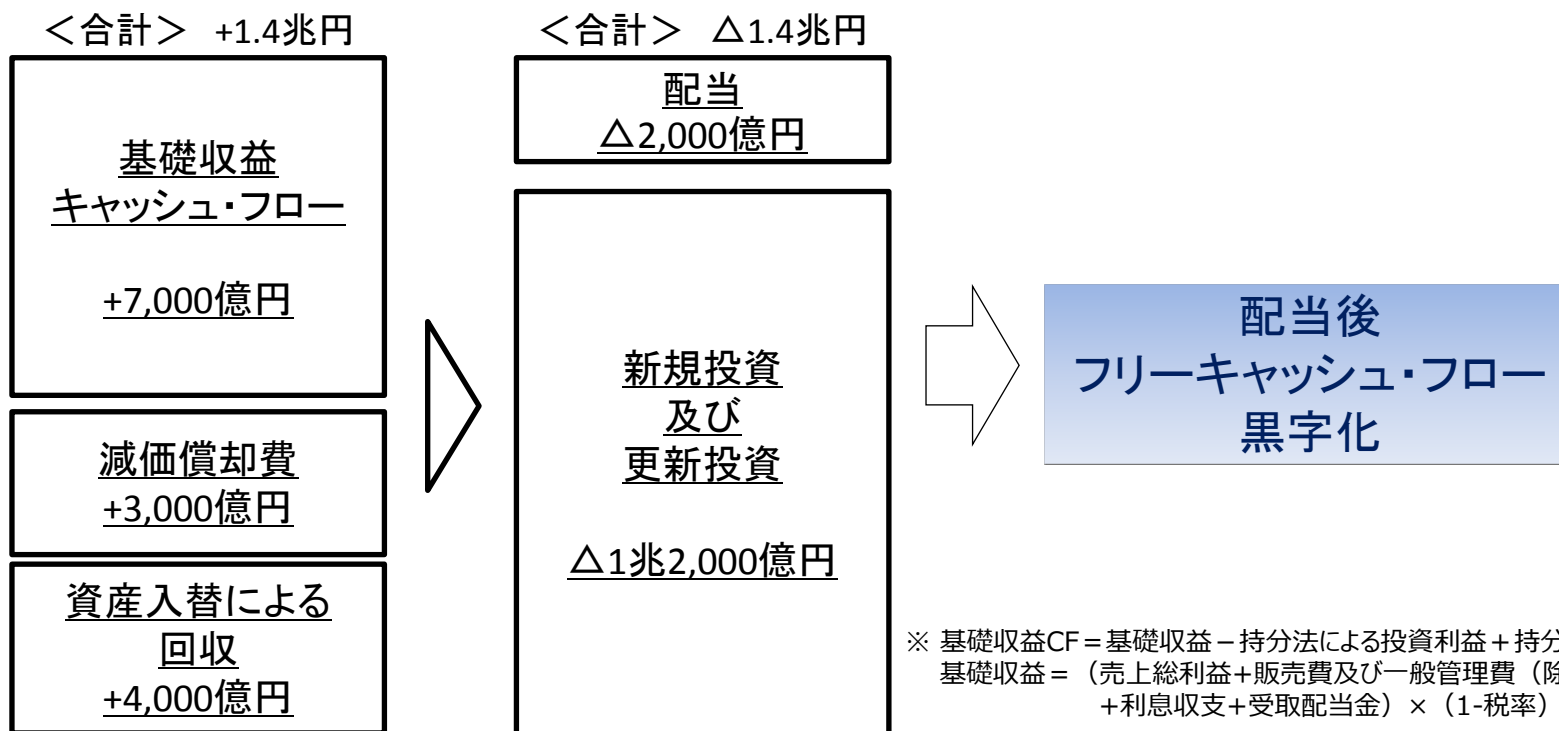
□ 資源・エネルギー上流ビジネスの取り組み体制再構築

- ◆ 集中リスク管理の強化
（上限額ガイドラインの設定、ポートフォリオに対する定期的なモニタリングと
ストレステストの実施）
- ◆ 個別案件の評価手法の高度化
（スクリーニング基準の高度化、リスクシナリオ分析の精緻化）
- ◆ エキスパート組織の新設
（市況分析・技術評価力の強化、外部人材の積極活用による専門性の補完）

□ 創出したキャッシュの範囲内で投資・配当を実行

- ・ 利益と資産入替えなどにより創出したキャッシュを原資に投資と配当を行い、持続的な利益成長を目指す
⇒ 配当後フリーキャッシュ・フローを黒字化
- ・ 各事業部門に対しても上記規律を原則適用

【キャッシュ・イン/キャッシュ・アウト(BBBO2017期間3年合計)】



※ 基礎収益CF = 基礎収益 - 持分法による投資利益 + 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) + 持分法による投資利益

□ ガバナンス及び意思決定プロセスの見直し

◆ 経営会議の意思決定機関化

- 経営会議を執行レベルの最高意思決定機関とし、
従来以上に多面的な議論を経て、重要事項を決定する体制を整備

◆ 社外取締役の増員

- 現状の2名から3名へ増員（2015年6月）
- 将来的に更なる増員を図ることを検討

◆ コーポレートガバナンス・コードへの積極的対応

- 指名委員会、社外役員会議等の設置（報酬委員会は設置済）
- 各種原則・方針・ポリシーの策定と開示

□ リスク管理体制の抜本的見直し

- ◆ 重要大型案件に対する取組体制の強化
 - 全社レベルでの検討・審議体制の強化
 - 投資実行後の全社モニタリング体制の強化、および問題点・課題へのより早期の対応

- ◆ 投資評価基準の変更
 - 事業毎のリスクプロファイルを反映した投資基準への見直し

- ◆ 資源・エネルギー上流案件に対する集中リスク管理の強化
(上限額ガイドラインの設定、ポートフォリオに対する定期的なモニタリングとストレステストの実施)

| | | 2017年度 |
|------|-----------------------------------|------------------------------|
| 利益計画 | 連結純利益* | 3,000億円以上 |
| | ROA | 3%以上 |
| | リスク・リターン | 10%以上 |
| | ROE | 10%程度 |
| 財務方針 | コア・リスクバッファ ー リスクアセット | バランス回復 (2017年度末) |
| | フリーキャッシュ・フロー (配当後フリーキャッシュ・フロー) | 3年合計 +2,000億円 (3年合計 黒字確保) |
| 投資計画 | | 3年合計 1兆2,000億円 |

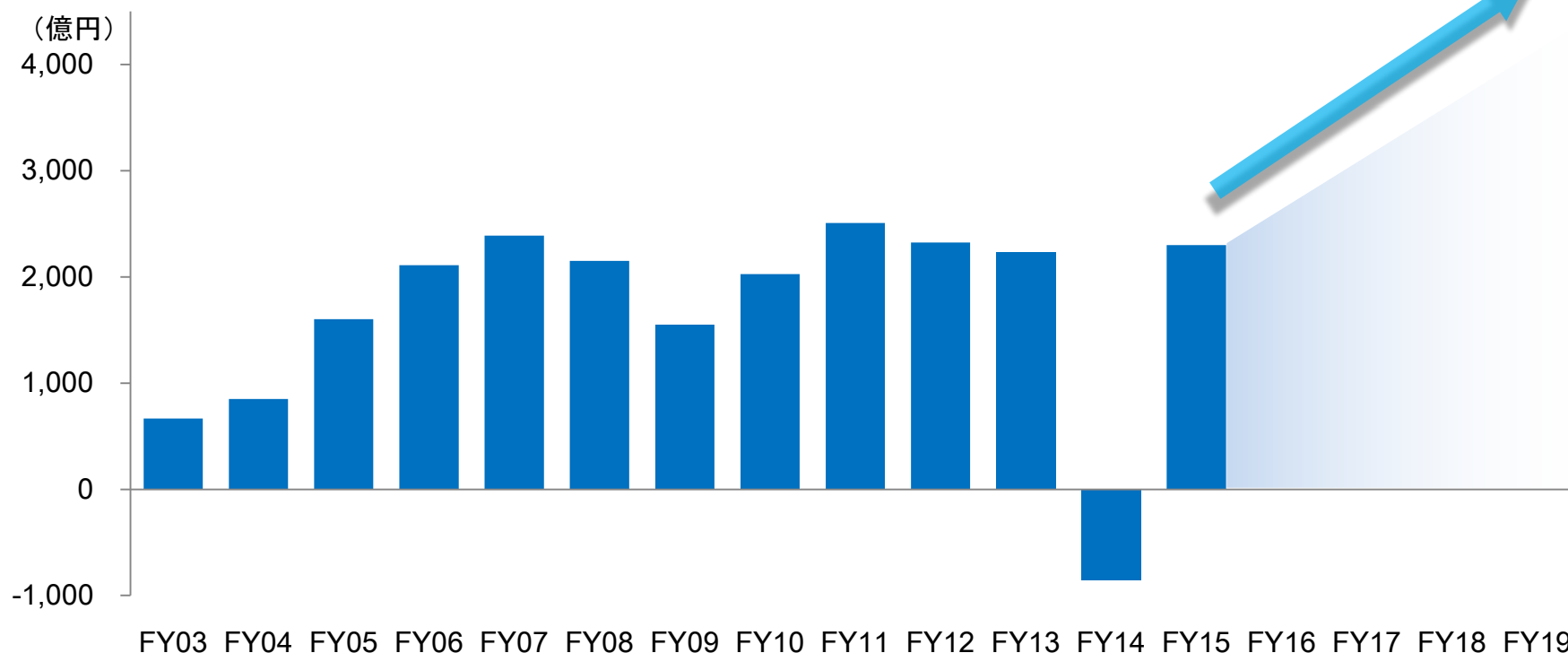
*「連結純利益」は国際会計基準(IFRS)の「当期利益(親会社の所有者に帰属)」と同じ内容です。

| | 2014年度 (見通し) | 2015年度 (計画) | 2017年度 (計画) |
|------------------|-----------------|----------------|----------------|
| 当期利益 (単位: 億円) | △850 | 2,300 | 3,000以上 |

〔大型案件の減損等を除く〕

〔2,400〕

*「当期利益」は国際会計基準(IFRS)の「当期利益(親会社の所有者に帰属)」と同じ内容です。



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。

BBBO2017 配当方針

年間配当金 50円/株を下限とし、連結配当性向25%以上を目安に、
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。

2015年度 年間配当額

50円/株（予定）（中間25円/株、期末25円/株）

創立100周年(2019年度)に向けて目指す姿

～経営理念・行動指針をベースとして～

BE THE BEST, BE THE ONE

- ◆ 「住友商事グループらしい」やり方で、
「住友商事グループならではの」価値を創造し、
「さすが住友商事グループ」と社会に認められる企業グループを目指す。
- ◆ 健全な財務体質を維持しつつ、強固な収益基盤を構築し、
一段高いレベルの利益成長を目指す。

総資産：10兆円程度 連結純利益：4,000億円以上