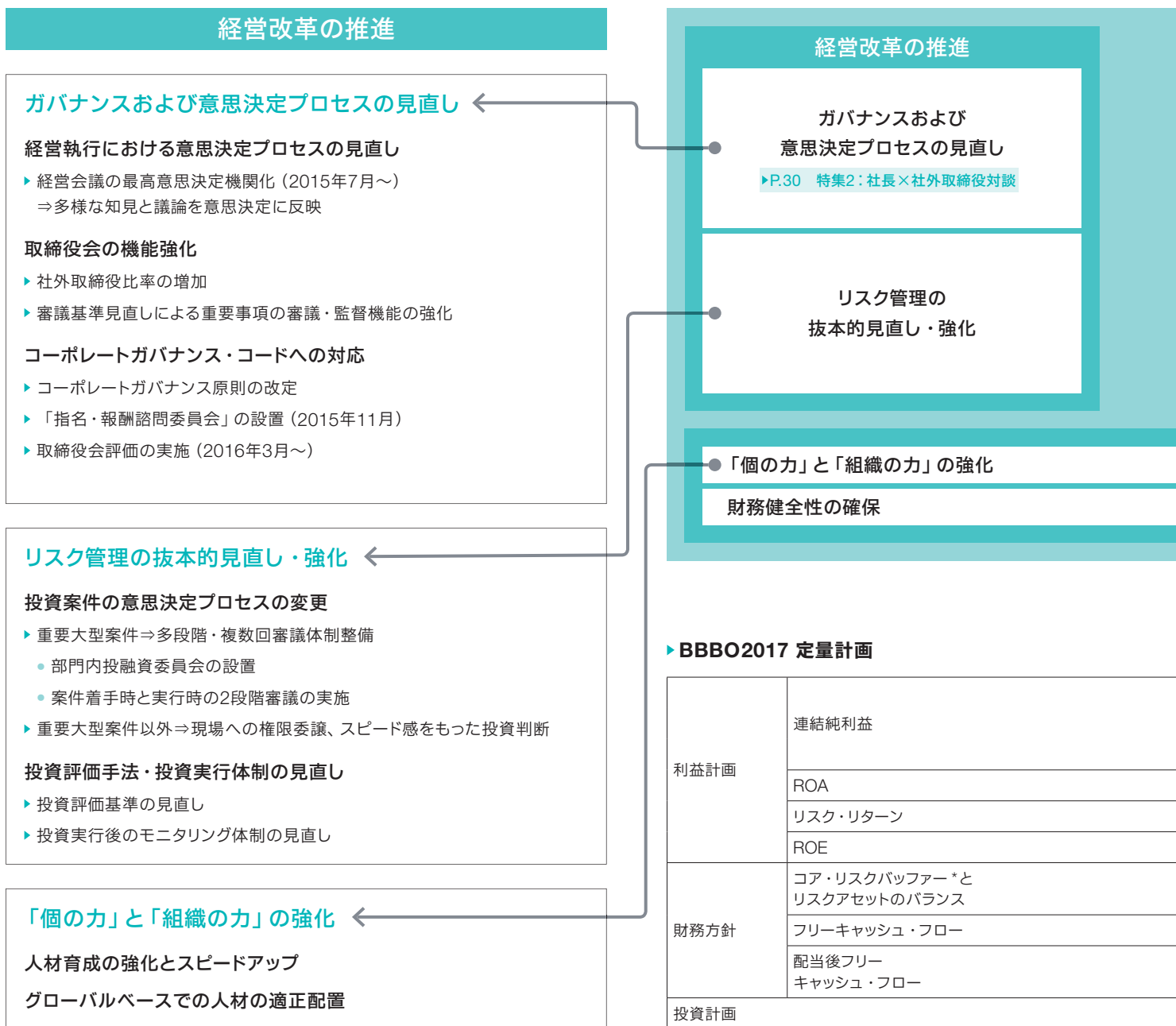


中期経営計画「BBBO2017」の推進

当社は、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、グループ一丸となって課題を克服し、「創立100周年(2019年度)に向けて目指す姿」実現への道筋をつけることをテーマに、経営改革の推進、成長戦略の推進、「個の力」と「組織の力」の強化、財務健全性の確保に取り組んでいます。



*「コア・リスクバッファ」とは、「資本金」「剰余金」および「在外営業活動体の換算差額」の和から「自己株式」を差し引いて得られる数値。

成長戦略の推進

全社成長戦略

当社が強みを有する自動車・輸送関連、生活・情報産業、社会インフラ基盤の3つの分野を中心に注力

組織間連携の推進

成長ポテンシャルの高い分野・地域において、全社プロジェクトとして取り組む体制を強化（エネルギー周辺分野／自動車製造分野／IoT・AI関連分野など）

資源・エネルギー上流ビジネスの取り組み

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を実行

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

▶P.24 特集1：
ミャンマーにおける
価値創造の取り組み

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

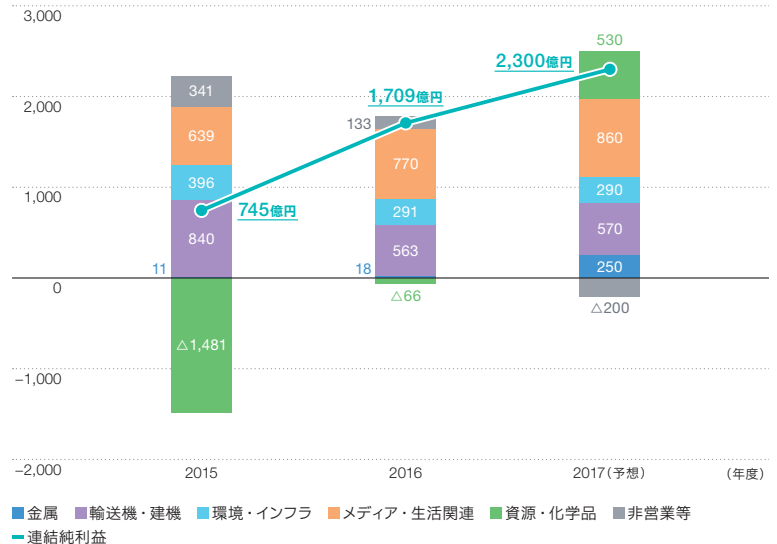
▶P.18 CFOメッセージ

▶P.42 人材マネジメント

▶P.18 CFOメッセージ

▶セグメント別連結純利益（グローバルベース）

億円



年度/期間	当初計画 (2015年5月)	修正計画 (2017年5月)
2015年度	2,300億円	745億円(実績)
2016年度	—	1,709億円(実績)
2017年度	3,000億円以上	2,300億円
2017年度	3.0%以上	2.5%以上
2017年度	10.0%以上	9.0%以上
2017年度	10.0%程度	9.0%程度
2017年度末までに	バランス回復	バランス回復
3年合計	2,000億円	7,000億円
3年合計	黒字確保	5,000億円
3年合計	1兆2,000億円	1兆円

CFOメッセージ



中期経営計画最終年度を迎えて

BBBO2017で掲げた目標を着実に達成し、
財務健全性の確保、さらなる成長に向けた
経営基盤の構築を目指します。

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

BBBO2017の2年目に当たる2016年度の連結純利益は1,709億円、基礎収益は2,267億円といずれも期初計画を上回る実績となりました。資源価格の上昇などの外部要因もありますが、着実に当社の収益力は回復しています。2017年度の連結純利益は2,300億円、基礎収益は2,600億円と、ともに増益を計画しています。

キャッシュ・フロー計画では、3年間で配当後フリーキャッシュ・フローを5,000億円確保し、有利子負債を返済する計画とし、財務体質改善を図っています。この2年間で約5,500億円の配当後フリーキャッシュ・フローを確保しました。当社は、事業活動や資産の入替などで創出したキャッシュを原資として投資と配当を行うこととしており、事業部門においても同規律が浸透しています。将来の持続的な成長のために、BBBO2017では3年間で約1兆円の投融資を計画しており、2年間で約6,100億円の投融資を実行しました。個々のビジネスの状況や外部環境に加え、当社の強みを活かし、事業を成長させられるのか、という観点などを踏まえ、優良案件の選定を行い、投融資を実行していきます。

また、当社の経営の根幹である「コア・リスクバッファーとリスクアセットのバランス*」の回復に取り組んでいます。BBBO2017開始時点（2014年度末）では約1,400億円のギャップがあり、2016年度末においてもリスクアセット

が超過した状態ですが、この2年間で資産入替・利益の積み上がりにより、そのギャップは縮小しており、回復に向かっています。利益計画やキャッシュ・フロー計画を着実に実行することで、2017年度末までにバランスの回復を実現します。

「財務健全性の確保」と並んで重要な課題と捉えているのが、「リスクマネジメント強化」です。安定経営を実現するためには、リスクを管理し、投資の成功確度を高めることが不可欠です。当社はBBBO2017で、大型投資案件については、検討・実行、それぞれの段階において審議を行い、社内の幅広い知見・経験を最大活用する体制を整えました。このような取り組みにより、審議における議論はより多様で深いものになっていると感じています。また、投資実行後のフォローアップ体制も充実させています。2016年度に買収したアイルランド青果物生産・卸売企業Fyffesでは、世界各地の拠点から現地に人材を投入しており、全社一丸となって成功へと導いていきます。

2017年度は中期経営計画BBBO2017の最終年度となりますが、掲げた目標を着実に達成することで、財務健全性を確保しつつ、成長軌道への回復を図っていきます。

* 最大損失可能性額であるリスクアセットを、コア・リスクバッファーの範囲内に収めることにより、過大なリスクを持たないこと（詳細はP.21をご参照ください）。

利益計画の進捗

▶ 2016年度実績および2017年度予想

億円	2015年度実績	2016年度実績	2017年度予想
当期利益（親会社の所有者に帰属）	745	1,709	2,300
基礎収益*1（除く、減損損失）	1,932	2,267	2,600
▶ うち、資源ビジネス*2	△95	161	300
▶ うち、鋼管事業*2	△61	△125	0
▶ うち、その他非資源ビジネス	2,087	2,231	2,300
一過性損益	約△1,200	約△460	約△200

2016年度実績の概要

▶ 資源ビジネス

- 資源価格上昇、コスト削減、販売数量増加により増益

▶ 鋼管事業

- 油価低迷の影響により減益

▶ その他非資源ビジネス

- メディア・生活関連国内主要事業会社、不動産事業堅調
- リース事業堅調
- 船舶事業減益（海運市況低迷）

▶ 一過性損益

- チリ銅・モリブデン事業における減損損失（△336億円）、ボリビア銀・亜鉛・鉛事業税引当などあり

2017年度予想の概要

▶ 資源ビジネス

- 資源価格上昇による増益

▶ 鋼管事業

- リグカウントの緩やかな増加に伴い、下半期より収益改善

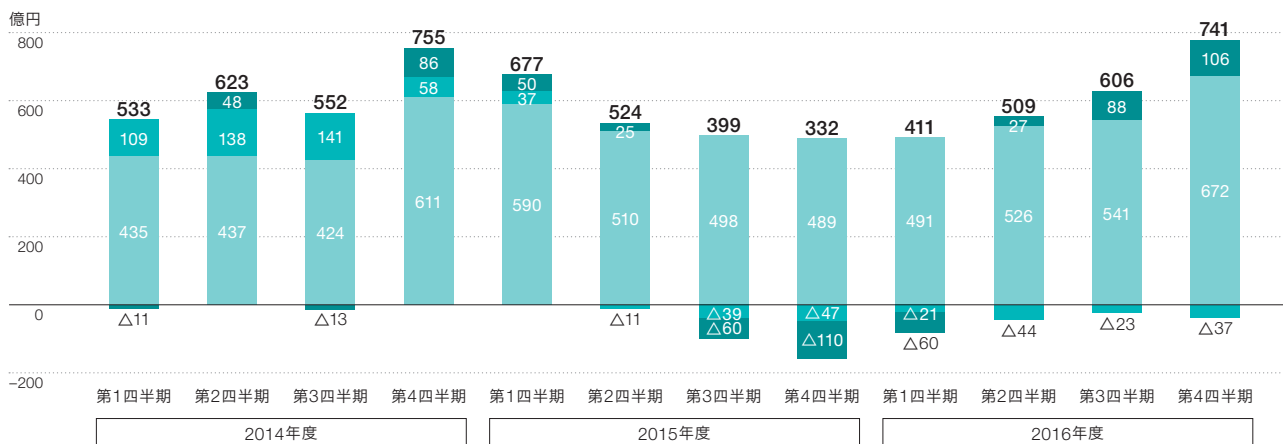
▶ その他非資源ビジネス

- メディア・生活関連国内主要事業会社、不動産事業堅調
- 新規大型EPC案件建設進捗

▶ 一過性損益

- 体質改善コスト（△200億円）を織り込み

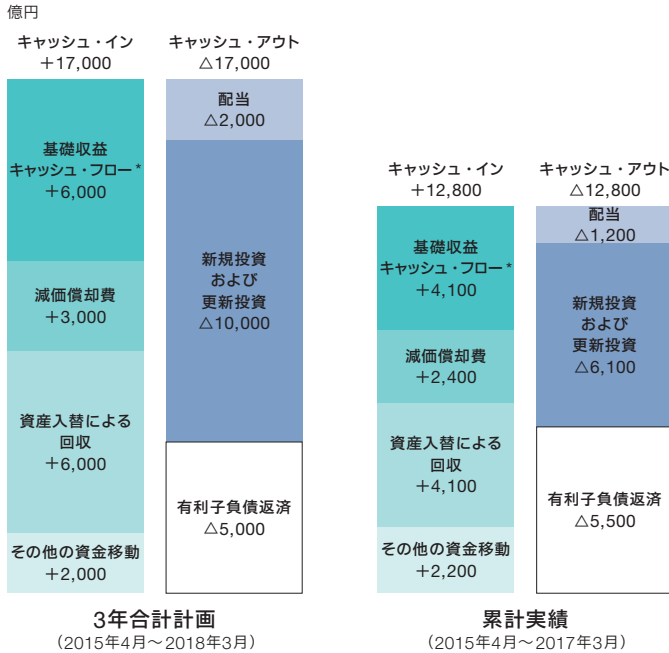
▶ 基礎収益*1（除く、減損損失）四半期推移



*1 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

*2 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

キャッシュ・フロー計画の進捗

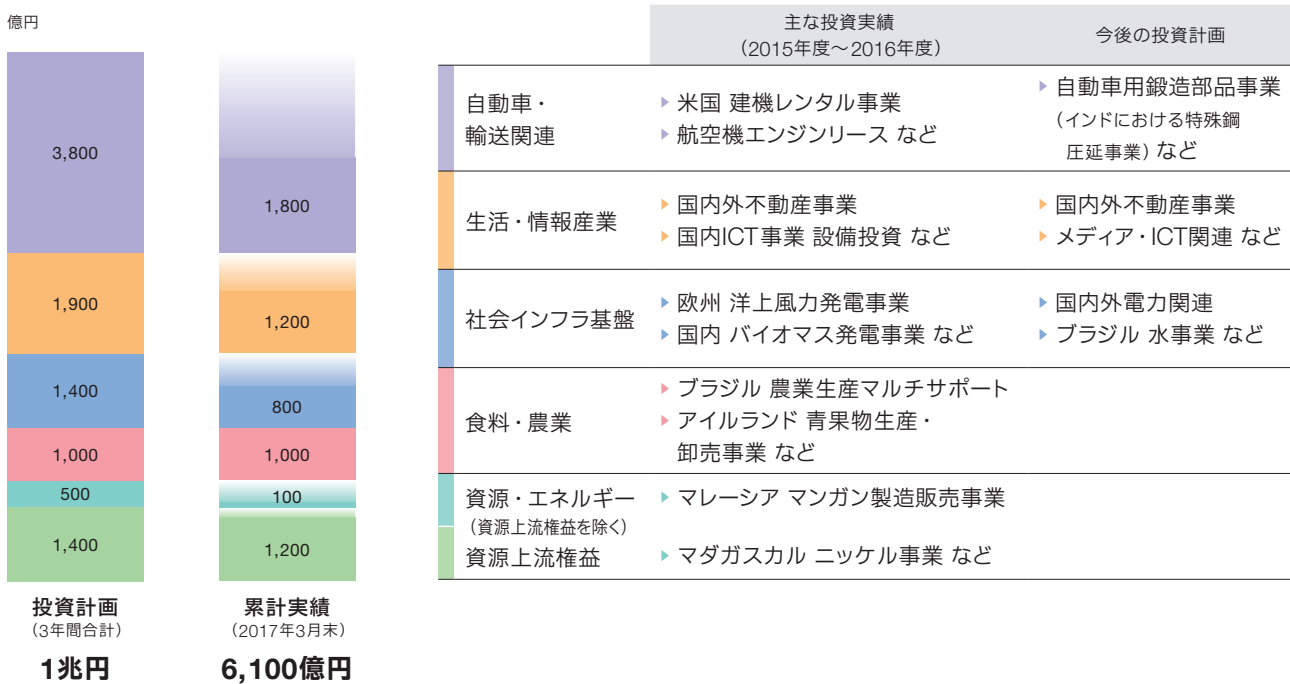


キャッシュ・フロー実績

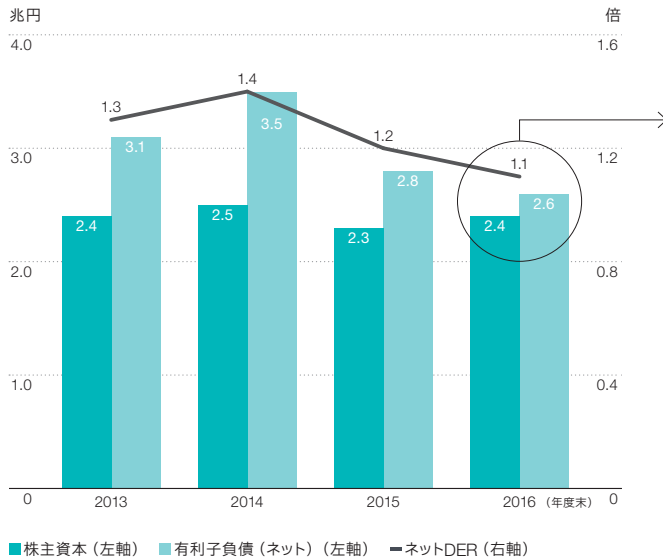
- ▶ **基礎収益キャッシュ・フロー**
(計画6,000億円／実績4,100億円)
● 今後もコアビジネスが着実にキャッシュを創出する見込み
- ▶ **資産入替による回収およびその他の資金移動**
(計画8,000億円／実績6,300億円)
● 大口の資産入替による回収
2016年度：
バツ・ヒジャウ銅金鉱山権益売却
爽快ドラッグ売却 など
● 今後も入替を確実に実施
- ▶ **新規投資および更新投資**
(計画1兆円／実績6,100億円)
● 成長に向けた投資を先行
2016年度：
アイルランド Fyffes 買収
米国オフィスビル取得 など

* 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

投資計画の進捗



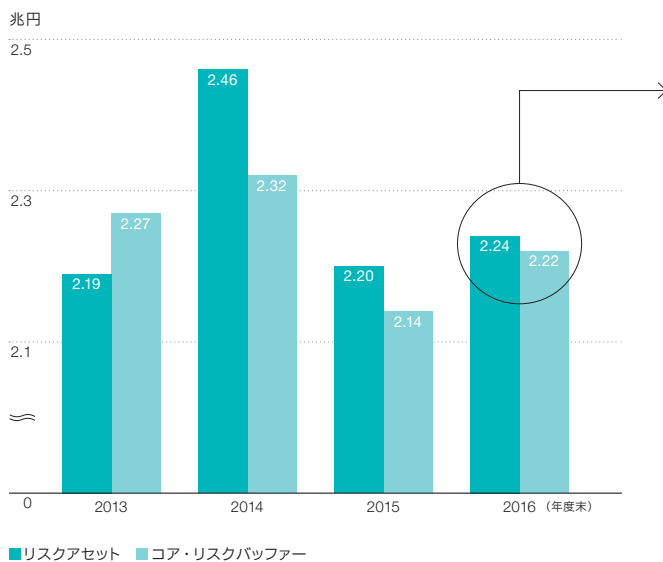
財政状態



2016年度末時点

- ▶ 株主資本：2兆3,665億円
 - 当期利益の積み上げなどにより、前年度末比1,150億円増加
- ▶ 有利子負債(ネット)：2兆6,279億円
 - 前年度末比1,424億円減少
- ▶ ネットDER：1.1倍
 - 前年度末比0.1ポイント低下

コア・リスクバッファ* / リスクアセットのバランス

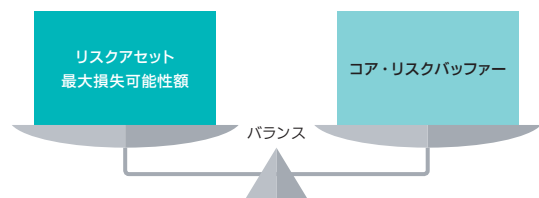


▶ 2016年度末時点のバランス

- コア・リスクバッファ (RB)：2兆2,200億円
- リスクアセット (RA)：2兆2,400億円
- コアRB - RA：△200億円

億円	2013年	2014年	2015年	2016年
コアRB - RA	+700	△1,400	△600	△200

(年度末)



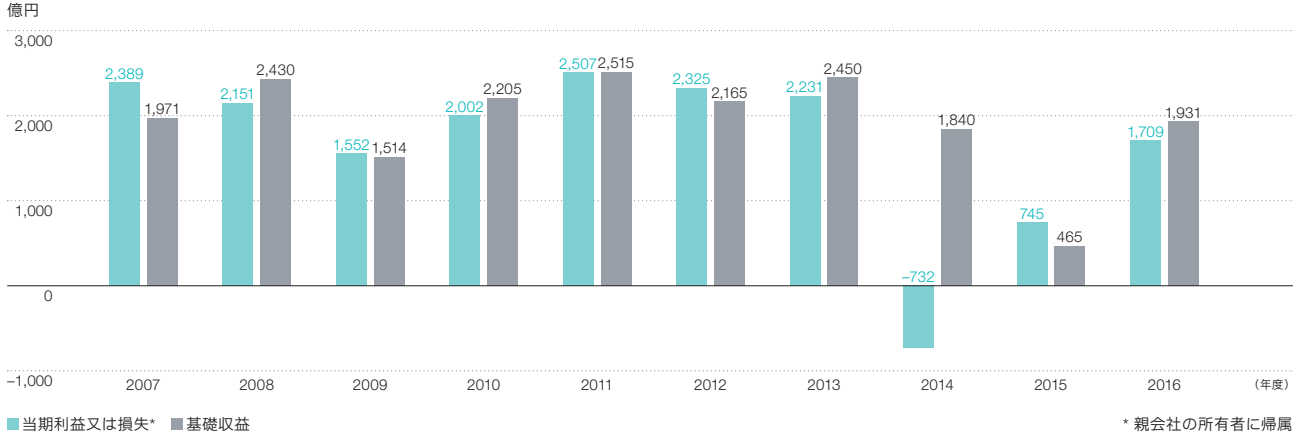
*「コア・リスクバッファ」とは、「資本金」「剰余金」および「在外営業活動体の換算差額」の和から「自己株式」を差し引いて得られる数値。

財務ハイライト

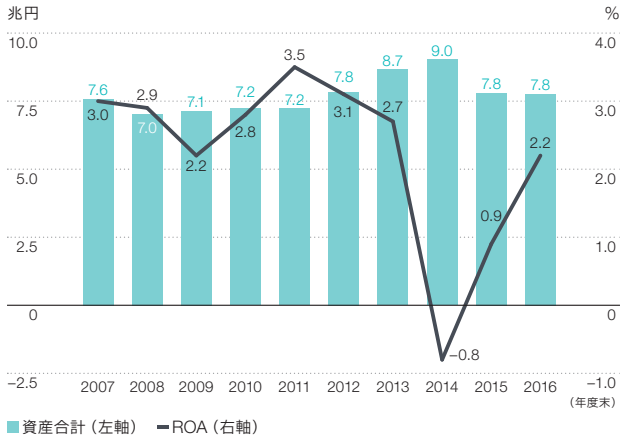
※当社は、2009年度まで米国会計基準、2010年度より国際会計基準（IFRS）に基づく連結財務諸表を作成しています。

▶詳細はファクトブック（別冊）をご参照ください。

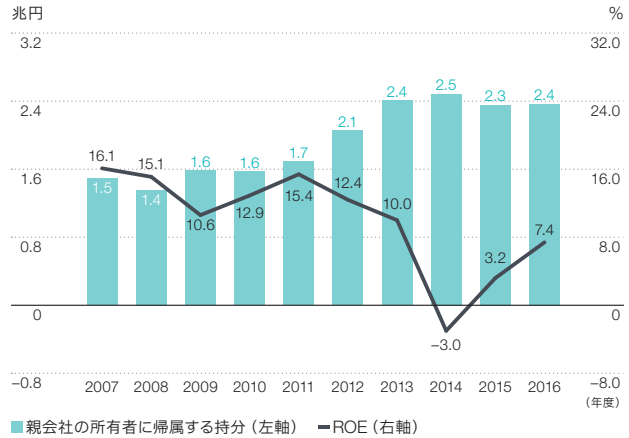
▶ 当期利益又は損失* と基礎収益



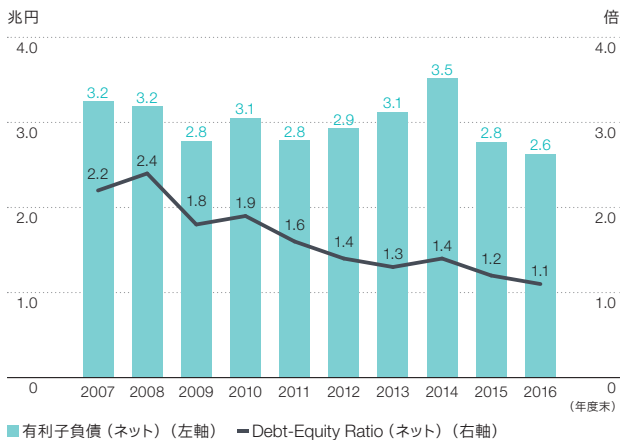
▶ 資産合計とROA



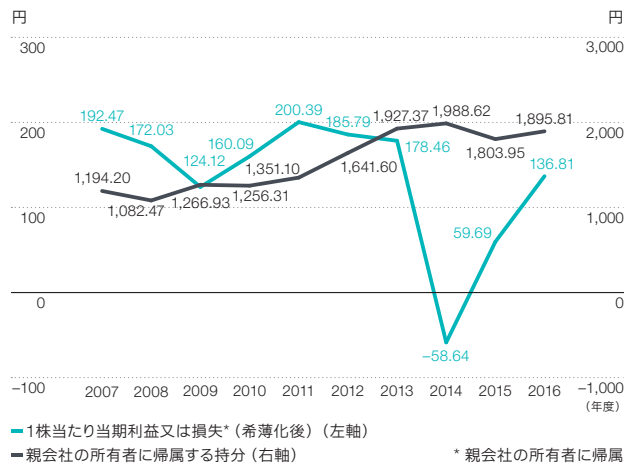
▶ 親会社の所有者に帰属する持分とROE



▶ 有利子負債（ネット）とDebt-Equity Ratio（ネット）



▶ 1株当たり当期利益又は損失*（希薄化後） / 1株当たり親会社の所有者に帰属する持分



ESG ハイライト

集計範囲：本社および算定可能な国内支社・支店・営業所

▶ 環境パフォーマンスデータ

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度 ^{*6-7}
電力使用量 ^{*1} (千kWh)	7,859	7,547	7,490	7,278
CO ₂ 排出量 (オフィス) ^{*2} (t-CO ₂)	5,626	5,252	5,145	4,609
CO ₂ 排出量 (国内輸送・荷主) ^{*3} (t-CO ₂)	7,227	6,877	8,971	7,420
一般廃棄物排出量 ^{*4} (t)	423	378	342	324
水の使用量 ^{*4} (m ³)	30,471	27,734	24,732	22,054
紙の使用量 ^{*5} (千枚)	30,646	29,832	28,975	25,681

^{*1} 基準年を2013年度とし、原単位で年平均1%以上低減することを目標に、2035年度までに2013年度比▲20%の削減を推進しています。(電力使用量としては▲25%の削減)

^{*2} 2035年度までに上記のとおり電力使用量を削減した場合、同期間中に▲45%以上のCO₂排出量の削減となります。2016年度のCO₂排出量の内訳は、Scope1が175t-CO₂、Scope2が4,435t-CO₂です。CO₂排出量には、電力使用、都市ガス使用および地域熱供給(冷温水使用)による排出量の合算値を示しています。

^{*3} 「エネルギーの使用の合理化等に関する法律(省エネ法)」に基づき、住友商事を荷主とする国内輸送に関わるものを集計してエネルギー使用効率の毎年1%改善を目標としています。

^{*4} 2010年度を基準に原単位で年平均1%以上の削減を目標としています。

^{*5} 事務用紙の購入金額とA4用紙の単価から算出しています。

^{*6} 2016年度の数値は、第三者保証前の速報値です。

^{*7} 2016年度から、CO₂排出係数は、電力会社別の実排出係数調整前を使用しています。

▶ 人事データ (事業年度末時点)

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度		
人員データ	従業員数(連結)	74,638名	75,448名	66,860名	70,900名	
	従業員数(単体) ^{*8}	5,449名	5,371名	5,389名	5,342名	
	障がい者雇用率 ^{*9}	2.08%	2.15%	2.12%	2.13%	
	女性管理職数	59名	78名	107名	143名	
	女性管理職比率	2.16%	2.88%	3.87%	5.05%	
	働き方	月間法定時間外平均	11時間36分	13時間02分	12時間19分	11時間29分
年間有給休暇取得日数平均		10.6日	10.4日	10.9日	12.7日	
配偶者出産休暇		80件	86件	80件	76件	
子どもの看護欠勤		128件	135件	161件	200件	
育児休暇取得者数		24名	40名	51名	54名	
男性		1名	—	2名	5名	
女性		23名	40名	49名	49名	
時短取得者数		93名	101名	99名	121名	
人材育成		海外派遣者数	1,038名	1,087名	1,099名	1,112名
		海外研修者数	119名	93名	97名	82名
	研修参加人数	10,978名	12,283名	12,351名	11,868名	
	のべ講座数	309講座	311講座	320講座	321講座	

^{*8} 海外事務所が雇用している従業員を含みます。

^{*9} 当該年度6月1日時点の数値です。

▶ コーポレートガバナンスデータ (事業年度末時点)

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
取締役数	12名	12名	13名	14名
社内取締役数	10名	10名	10名	10名
社外取締役数	2名	2名	3名	4名

2017年株主総会以降の取締役数は ▶ P.30 特集2：社長×社外取締役対談をご参照ください。