

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

ここからは新中期経営計画について説明します。

『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、今後の四半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

まず、当社が抱えている課題を総括しますと、
資源・エネルギー上流ビジネスにおいては、
リスク管理の強化や戦略の再構築が必要となっています。

また、
既存ビジネスの更なる収益性向上や投資案件の着実な収益化、
総合力の発揮による収益力の強化も、
今後の課題だと認識しています。

さらに、今回の大型案件の減損により、
リスクアセットがコア・リスクバッファーを超過する見込みとなりました。

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を回復させるとともに、
キャッシュ創出力を強化し、
財務基盤を強化することが重要な課題となっています。

□Be the Best , Be the One2017 (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

新中期経営計画 “Be the Best, Be the One 2017” について説明します。

尚、以降では、“BBBO 2017”と呼ぶこととします。

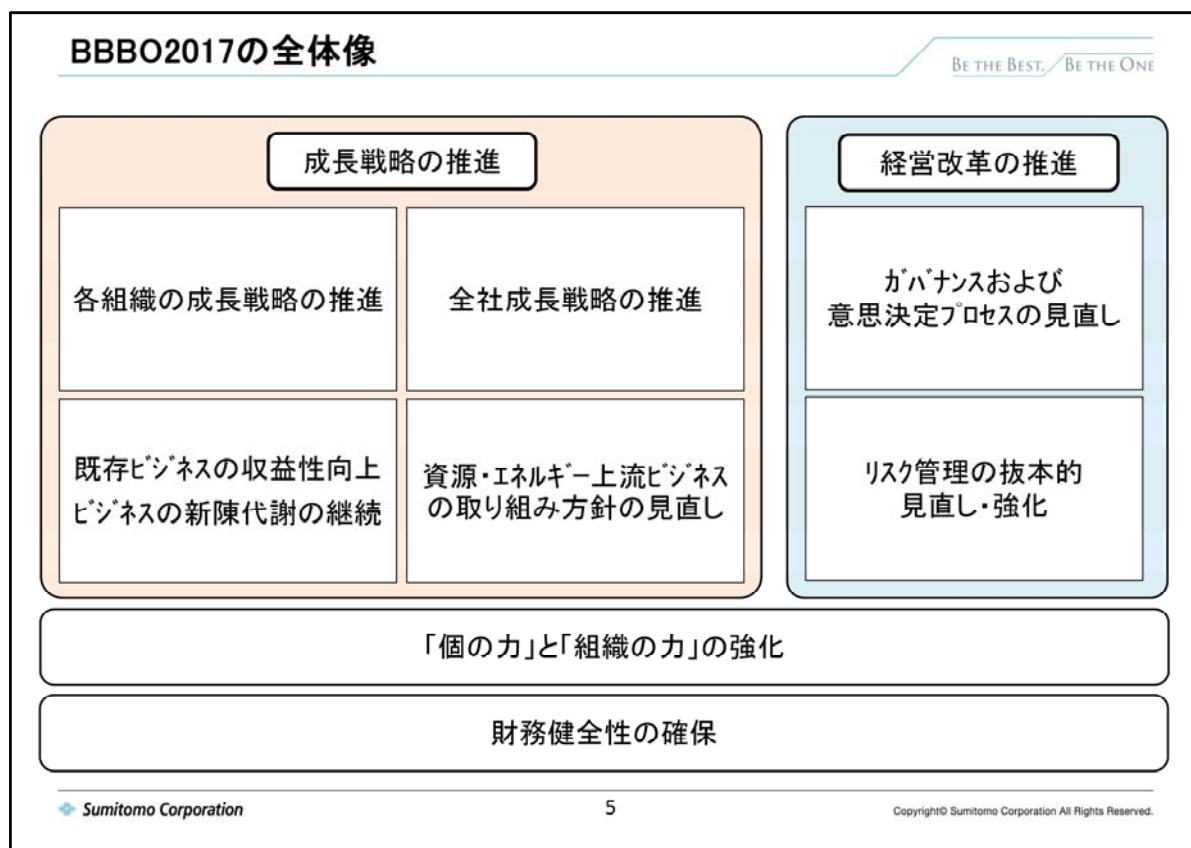
BBBO 2017 では、
グループ一丸となって課題を克服し、
「目指す姿」実現への道筋をつけることを
テーマとしており、以下の3つを基本方針としています。

まず、足元の課題を克服し、経営改革を着実に実行します。

次に、成長戦略を推進し、
「目指す姿」の実現を可能にするレベルまで収益力を強化していきます。

さらに、成長のための投資を継続しながら、
コア・リスクバッファ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します。

尚、これらの基本方針に腰を据えて取り組むため、
新中期経営計画の期間を従来の2年間ではなく、3年間としています。



続いて、これらの基本方針に沿った、
具体的な取り組みについてですが、
BBBO 2017 では、ご覧の通り、
「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ります。

次のページより、
「全社成長戦略」および
「資源・エネルギー上流ビジネスの取り組み方針の見直し」と、
「経営改革」についてご説明します。

□ 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	・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	・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	・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	・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	・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	・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

今般、全社成長戦略を策定するにあたり、
当社事業に関連性の高いマクロ環境を分析した結果、
ご覧の6つの産業分野/機能については、
中長期的に、高い成長が見込まれると考えています。

今後の3年間を想定すると、
資源・エネルギー価格は、当面、厳しい状況が続くと見えています。

中東などの地政学リスクについては、相応の注意が必要ですが、
世界経済全体では、
欧州は厳しい状況が続くものの、
米国、アジアが引き続き牽引すると見えています。

この状況を踏まえると、
例えば、自動車関連分野は、
今後も世界の販売台数の増加により大きく成長し、
日系部品メーカーの海外進出の加速や、
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など、
新たなビジネス機会が期待されます。

□ 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	・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	・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	・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	・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	・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	・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

また、社会インフラ基盤では、
 新興国の人口増や、経済発展に伴い、
 インフラ基盤整備の需要が高まるほか、
 国内では、2016年に電力小売りが全面的に自由化されるなど、
 電力、ガスにおける規制緩和が進む方向であり、
 今後、市場の成長が見込まれます。

□ 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	・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	・輸送機・建機 ・金属 ・資源・化学品
	アルミの需要増加	・自動車用アルミ板	・金属
	ファイナンス機能の需要増加	・自動車リース ・自動車金融	・輸送機・建機
社会インフラ 基盤	新興国の需要拡大	・海外電力・物流・工業団地 ・通信インフラ ・鉄道インフラ	・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	・国内電力 ・J:COM ・不動産	・環境・インフラ ・メディア・生活関連

当社では、それぞれの産業分野/機能において、複数の事業部門が様々なビジネスを展開しています。

当社が展開するビジネスの一部を紹介しますと、自動車関連分野では、輸送機・建機事業部門において、マツダとの完成車製造事業や、ブレーキディスク等の部品供給を、

金属事業部門において、自動車鋼板や特殊鋼の供給等を行っています。

その他、資源・化学品事業部門では、樹脂製部品等の供給を行っています。

また、アルミ関連事業では、最大の需要が見込まれる北米で、圧延事業の強化等を進めています。

ファイナンス機能では、今後、新興国での多様なニーズが見込まれるなか、当社は、自動車リース事業や自動車金融事業を手掛けています。

□ 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	・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	・輸送機・建機 ・金属 ・資源・化学品
	アルミの需要増加	・自動車用アルミ板	・金属
	ファイナンス機能の需要増加	・自動車リース ・自動車金融	・輸送機・建機
社会インフラ 基盤	新興国の需要拡大	・海外電力・物流・工業団地 ・通信インフラ ・鉄道インフラ	・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	・国内電力 ・J:COM ・不動産	・環境・インフラ ・メディア・生活関連

また、社会インフラ基盤では、
新興国を中心に、環境・インフラ事業部門で、海外電力事業や、
物流事業、工業団地事業を展開しており、
メディア・生活関連事業部門では通信インフラ事業、
輸送機・建機事業部門では、鉄道インフラ事業に取り組んでいます。

国内では、電力小売りの全面自由化を見据えて、
子会社のサミットエナジーがJ:COMに電力を販売し、
当社が分譲するマンションなどに電力を供給するという、
組織横断的な取り組みを既に始めています。

成長戦略の推進

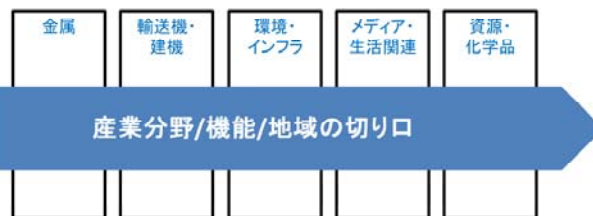
BETHE BEST. BETHE ONE

□ 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

このような状況を踏まえ、
BBBO 2017 では、全社成長戦略として、
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、組織間連携を推進していきます。

また、成長ポテンシャルの高い分野・地域のビジネスを、
中長期視点から育成する仕組みとして、
全社育成分野・地域を引き続き強化していきます。

全社育成分野として、エネルギー周辺分野、
アジアのリテール、食料・農業関連を設定し、
全社育成地域として、
ブラジル、インド、ミャンマー、トルコ、サブサハラを設定しています。

BBBO 2017 では、これら全社成長戦略を推進し、
将来に向けた収益力の強化に取り組んでいきます。

資源・エネルギー上流ビジネスへの取り組み方針

BE THE BEST. BE THE ONE

□ 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）

資源・エネルギー上流ビジネスについては、BBBO 2017 の3年間で、ポートフォリオの質の向上に取り組むことを基本方針とします。

まず、アンバトビーやシエラゴルダといった仕掛案件の早期完工と1日も早い収益化に注力します。

尚、アンバトビーにつきましては、昨日発表しました通り、ニッケル生産量が、連続100日中90日間の平均で、フル生産時の90%に到達しました。

レンダーの正式承認待ちではありますが、完工条件の最も重要な項目をクリアすることは、プロジェクトにとって大きな前進となります。

次に、既存権益の継続的なコスト削減に取り組み、収益力の改善にも注力します。

新規投資については、既存資産の入替えを基本とし、時期を見極めながら、競争力のある生産権益を対象とします。

資源・エネルギー上流ビジネスへの取り組み方針

BETHEBEST. BETHEONE

□ 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）

また、資源・エネルギー上流ビジネスの取り組み体制を再構築します。

まず、集中リスク管理の強化として、
金額については現在調整中ですが、
1案件あたりの投資上限額を設定するとともに、
定期的にポートフォリオの状況をモニタリングし、
ストレステストを実施していきます。

また、個別案件の評価手法の高度化に取り組むほか、
これらの取り組みを強化するための体制として、
部門内にエキスパート組織を新設します。

探鉱会社・エンジニアリング会社等、外部専門家を活用し
プロジェクト・マネジメントの実行力を向上させ、
また、営業部、地域組織、住商グローバルリサーチ等、
社内関係者とのCo-Workを強化し、
マーケット情報収集・分析の高度化による、
投資判断力の向上を目指します。

成長戦略を実行する上での規律

BETHE BEST. BETHE ONE

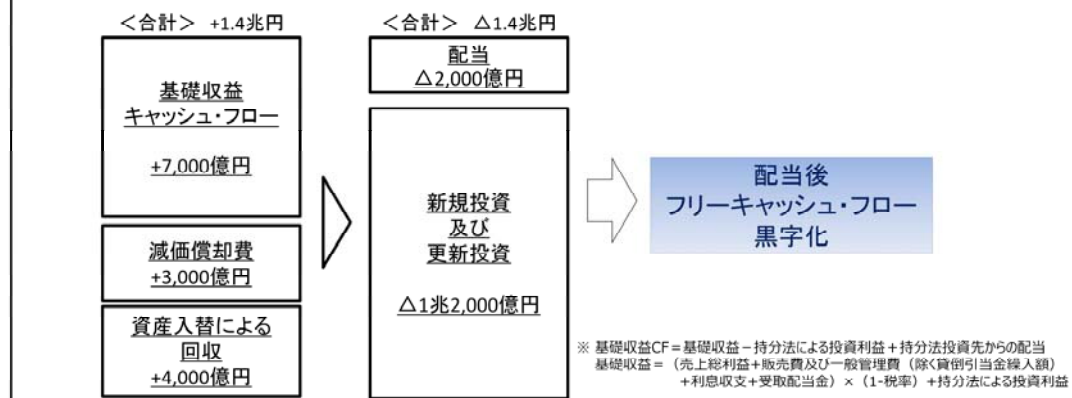
□ 創出したキャッシュの範囲内で投資・配当を実行

- ・ 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)】



Sumitomo Corporation

10

Copyright© Sumitomo Corporation All Rights Reserved.

次に、成長戦略を実行する上での規律について説明します。

有利子負債に過度に依存せず、持続的な成長を実現するために、自ら創出したキャッシュの範囲内で投資と配当を行います。

BBBO 2017 の3年合計では、キャッシュベースの利益に相当する基礎収益キャッシュフロー、減価償却費、資産入替による回収で、約1兆4,000億円のキャッシュを創出する計画となっており、これを原資として、約2,000億円を配当に、残りの約1兆2,000億円を投資に配分する予定です。

また、事業部門レベルにおいても、この規律を原則適用します。

BBBO 2017 では、リスアセットとリスクバッファのバランス回復に加え、全社レベルでの配当後フリーキャッシュ・フローの黒字化に、最優先で取り組んでいきます。

□ 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

続いて、経営改革のためのアクションプランについてですが、
まず、経営会議を執行レベルの最高意思決定機関とし、
これまで以上に多様な意見や多面的な議論を経て、
重要事項が決定されるよう体制を整えていきます。

次に、経営を監督する取締役会については、
株主総会での承認を前提として、
社外取締役の人数を現状の2名から3名に増員することとします。
また、将来的に更なる増員も検討していきます。

さらに、本年6月より、
コーポレートガバナンス・コードが適用されることも踏まえ、
指名委員会や社外役員会議の設置等についても対応していきます。

□ 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)

経営改革の2つ目として、
「リスク管理体制の抜本的見直し」を図ります。

まず、重要大型案件に対する社内の取組体制についてですが、
今後は、当社が有する知見やノウハウを、これまで以上に活用し、
事前検討段階や投資実行後の体制強化を図っていきます。

また、個々の投資案件の評価基準につきましても、
事業毎のリスクプロファイルをより精緻に反映した基準とすべく、
更なる改善を図っていきます。

次に、
今回、同時期に複数の大型案件で減損が発生したことを踏まえ、
今後は資源・エネルギー上流案件に対する集中リスクの管理を
強化していきます。

先程ご説明したとおり、1案件あたりの上限額を設定するとともに、
定期的にポートフォリオの状況をモニタリングし、
ストレステストを実施していきます。

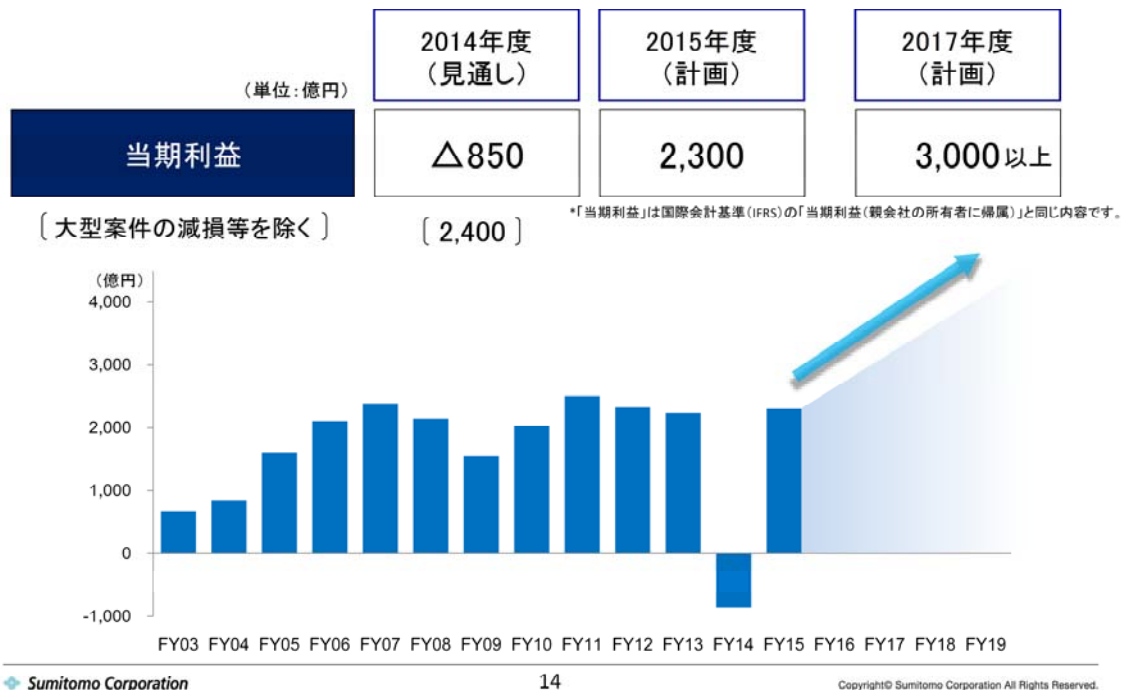
		2017年度
利益計画	連結純利益*	3,000億円以上
	ROA	3%以上
	リスク・リターン	10%以上
	ROE	10%程度
財務方針	コア・リスクバッファー ー リスクアセット	バランス回復 (2017年度末)
	フリーキャッシュ・フロー (配当後フリーキャッシュ・フロー)	3年合計 +2,000億円 (3年合計 黒字確保)
投資計画		3年合計 1兆2,000億円

*「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。

これまでにご説明した「成長戦略」と「経営改革」をベースに、
2017年度の定量計画では、
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%程度を目標としています。

BBBO2017 利益計画

BE THE BEST. BE THE ONE



BBBO 2017 の利益計画についてですが、
2015年度は、2,300億円、2017年度は、
3,000億円以上とします。

2015年度については、
マレーシアのアルミ製錬事業、メキシコの完成車製造事業や
インドネシアの商業銀行など、
近年の投資案件からの収益貢献に加え、
既存ビジネスの成長が見込まれます。

しかしながら、資源・エネルギー価格の下落により、
資源ビジネスに加え、鋼管事業に減速が見込まれることから、
減損を除いたベースで見ますと、2014年度に比べ、
100億円の減益となる見込みです。

一方、2017年度は、
自動車関連事業、海外電力事業など、非資源ビジネスを中心に、
既存ビジネスの収益基盤が成長することなどから、
足元の資源・エネルギー価格が続いた場合でも、
3,000億円以上は十分に達成可能と見ています。

配当方針

BE THE BEST. BE THE ONE

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）

次に、配当方針について説明します。

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1株当たりの配当額の増加を
目指しています。

BBBO 2017 では、1株当たり50円を下限とし、
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、
配当額を決定することとします。

2015年度の配当は、一株あたり50円とする予定です。

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

最後になりますが、
BBBO 2017においては、
成長戦略と経営改革を着実に実行することで、
課題を一つずつ克服し、
「目指す姿」実現に向けた道筋をしっかりとつけ、
成長軌道に再び乗せたいと考えております。

引き続き皆さま方のご理解とご支援を宜しく申し上げます。
以上で、私からの説明を終わります。
ご清聴ありがとうございました。