

2016年度 決算 Be the Best, Be the One 2017

2017年5月10日
住友商事株式会社

Topics

1. Be the Best, Be the One 2017 進捗状況

2. 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）

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空えられ、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。

1. Be the Best, Be the One 2017 進捗状況

1. Be the Best, Be the One 2017 進捗状況

(1) 2016年度実績

BE THE BEST. BE THE ONE

(単位:億円)	2015年度 実績 ①	2016年度 実績 ②	前期比 ②-①	2016年度 通期見通し (16/11公表)
当期利益	745	1,709	+963	1,300
基礎収益^{*1} (除く、減損損失)	1,932	2,267	+335	1,800
うち、資源ビジネス ^{*2}	△95	161	+256	△100
うち、鋼管事業 ^{*2}	△61	△125	△65	△100
うち、その他非資源	2,087	2,231	+144	2,000
一過性損益	約 △1,200	約 △460	約 +740	約 △400

〈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** : ✓ 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** : ✓ (当期) 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 等 あり
✓ (前期) 減損損失^{*3}、インドネシア自動車金融事業再編益 等 あり

(参考) 主要指標	2015年度 実績	2016年度 実績
為替 (YEN/US\$)	120.14	108.38
金利 LIBOR 6M(YEN)	0.11%	0.01%
金利 LIBOR 6M(US\$)	0.61%	1.20%
銅※ (US\$/MT)	5,502	4,863
亜鉛 (US\$/MT)	1,831	2,367
ニッケル (US\$/lb)	5.32	4.55
鉄鉱石※ (US\$/MT)	56	59
原料炭 (US\$/MT)	93	165
原油 Brent※ (US\$/bbl)	52	44
原油 WTI (US\$/bbl)	45	48

*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)+持分法による投資増益

*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

*3 合計: △1,951億円 (マダガスカルニッケル事業 △770、南アフリカ鉄鉱石事業 △183、Edgen Group △181、ブラジル鉄鉱石事業 △146、チリ銅・モリブデン事業 △140 等)

Sumitomo Corporation

Copyright© Sumitomo Corporation All Rights Reserved.

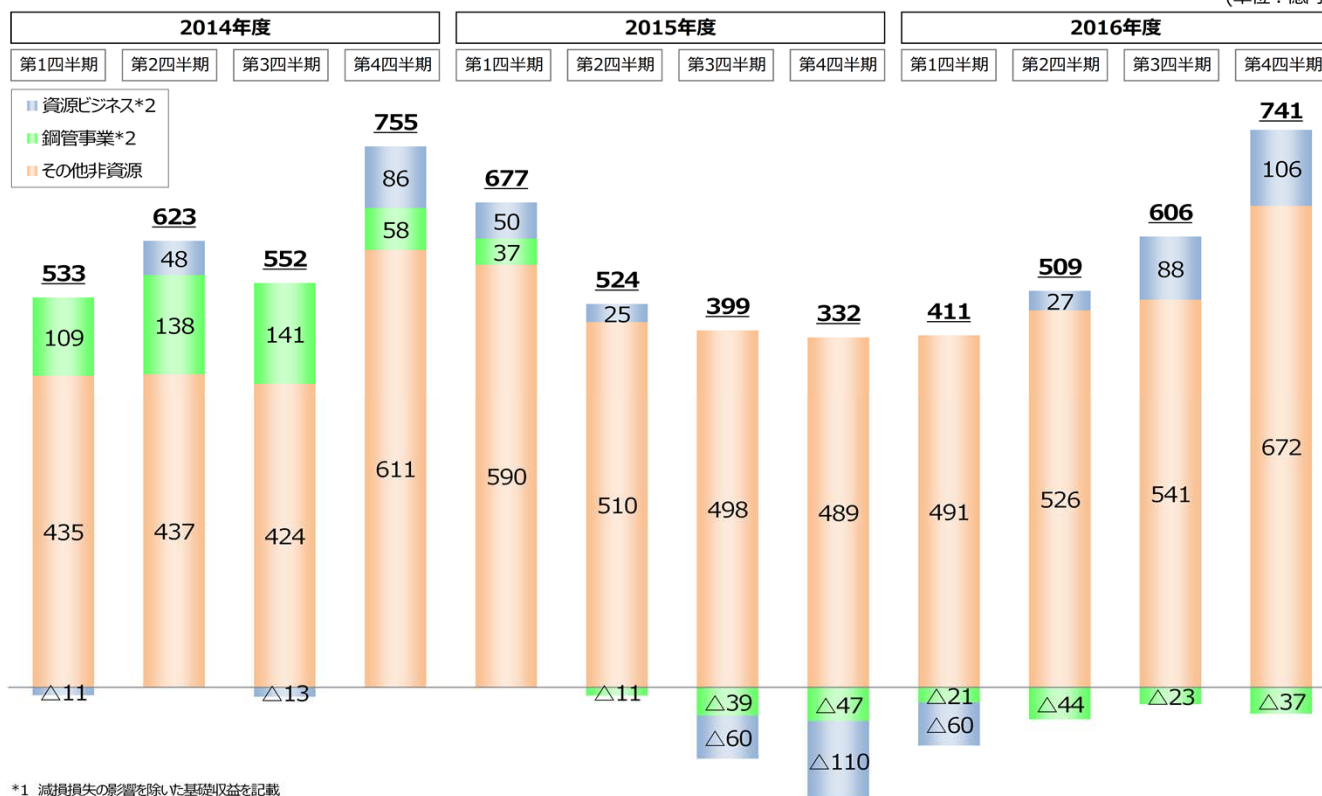
- 2016年度当期利益：1,709億円 (前期比：+963億円)
- 減損損失を除いた基礎収益：2,267億円 (前期比+335億円)
 - ✓ **資源ビジネス：増益**
 - ・石炭、亜鉛などの価格上昇、コスト削減、販売数量増加
 - ・一方、ニッケル、原油などの価格下落
 - ✓ **鋼管事業：減益**
 - ・油価低迷の影響による需要の戻りに遅れあり
 - ✓ **その他非資源ビジネス：増益**
 - ・メディア・生活関連の国内主要事業会社、不動産事業やリース事業が堅調に推移
 - ・一方、船舶事業が低調に推移
- 一過性損益：約△460億円 (前期比+740億円)
 - ✓ チリ シエラゴルダ銅・モリブデン事業における減損損失(△336億円) 等
 - ✓ 前期(約△1,200億円)：マダガスカルニッケル事業など複数の案件で減損損失を計上

1. Be the Best, Be the One 2017 進捗状況

(2) 基礎収益*1四半期推移

BE THE BEST. BE THE ONE

(単位：億円)



*1 減損損失の影響を除いた基礎収益を記載

*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

Sumitomo Corporation

Copyright© Sumitomo Corporation All Rights Reserved.

【基礎収益の四半期推移】

- **その他非資源ビジネス(オレンジ色)**
 - ✓ 堅調に推移
- **資源ビジネス(青色)**
 - ✓ 資源価格上昇の影響もあり、第2四半期以降、黒字転換
- **鋼管事業ビジネス(緑色)**
 - ✓ 厳しい事業環境が継続
- **第4四半期単独基礎収益：全社で741億円**
 - ✓ 足元の基礎収益は、600億円を超えるレベル

1. Be the Best, Be the One 2017 進捗状況

(3) キャッシュ・フロー／財政状態

BE THE BEST. BE THE ONE

● キャッシュ・フロー実績

(単位：億円)

	2015年度	2016年度
営業活動	+ 5,997	+ 3,458
投資活動	△ 854	△ 1,807
フリーキャッシュ・フロー	+ 5,143	+ 1,651
▽		
<キャッシュ・イン>		
基礎収益キャッシュ・フロー*	+ 2,043	+ 2,106
減価償却費	+ 1,251	+ 1,143
資産入替による回収	約 + 2,300	約 + 1,800
その他の資金移動	約 + 2,200	約 ± 0
<キャッシュ・アウト>		
投融資実行	約 △ 2,700	約 △ 3,400

* 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

< 2016年度実績の概要 >

■ 基礎収益キャッシュ・フロー

- ✓ コアビジネスが着実にキャッシュを創出
(J:COM、三井住友ファイナンス&リースからの配当等)

■ 資産入替による回収

- ✓ バツ・ヒジャウ 銅金鉱山権益売却
- ✓ 爽快ドラッグ売却 等

■ 投融資実行

- ✓ アイルランド Fyffes社買収
- ✓ 米国オフィスビル取得 等

● 財政状態

2015年度末		2016年度末	
総資産 7.8兆円		総資産 7.8兆円	
流動資産 3.4兆円	その他の負債 1.9兆円	流動資産 3.3兆円	その他の負債 2.0兆円
非流動資産 4.4兆円	有利子負債 3.7兆円	非流動資産 4.4兆円	有利子負債 3.4兆円
	(現金Net後) 2.8兆円		(現金Net後) 2.6兆円
株主資本* 2.3兆円		株主資本* 2.4兆円	
D/E Ratio(Net) : 1.2		D/E Ratio(Net) : 1.1	

* 株主資本…資本の内、「親会社の所有者に帰属する持分合計」
内、「在外営業活動体の換算差額」：1,994億円→1,576億円、
「FVTOCIの金融資産」：1,426億円→1,730億円

< 2016年度実績の概要 >

■ 総資産 77,618億円 (前期末比△560億円)

- ✓ 資産入替による減少
- ✓ 投融資実行による増加 等

■ 株主資本 23,665億円 (前期末比+1,150億円)

- ✓ 当期利益の積み上げ

	2015年度末	2016年度末
為替 (YEN/US\$)	112.68	112.19

【キャッシュ・フロー実績】

- 2016年度フリーキャッシュ・フロー：1,651億円のキャッシュ・イン

<キャッシュ・イン>

- ✓ 基礎収益キャッシュ・フロー：2,106億円
- ✓ 資産入替：約1,800億円
・インドネシアのバツ・ヒジャウ銅金鉱山権益や爽快ドラッグの売却 等

<キャッシュ・アウト>

- ✓ 投融資実行：約3,400億円
・米国オフィスビルの取得、
アイルランド青果物生産・卸売企業 Fyffes社の買収 等

【財政状態】

- 総資産：7兆7,618億円
✓ 資産入替による減少の一方、新規投融資による増加により、
前期末から横ばい
- 株主資本：2兆3,665億円
✓ 主に当期利益の積み上げにより、前期末比+1,150億円

1. Be the Best, Be the One 2017 進捗状況 (4) 2017年度通期予想

BE THE BEST. BE THE ONE

(単位: 億円)	2016年度 実績 ①	2017年度 通期予想 ②	前期比 ②-①	2017年度 修正計画 (16/5公表)
当期利益	1,709	2,300	+591	2,200以上
基礎収益^{*1} (除く、減損損失)	2,267	2,600	+333	2,400以上
うち、資源ビジネス ^{*2}	161	300	+139	△100
うち、鋼管事業 ^{*2}	△125	0	+125	100
うち、その他非資源	2,231	2,300	+69	2,500以上
				(為替の影響) △100
一過性損益	約 △460	*3 約 △200	約 +260	約 △200

〈2017年度通期予想の概要〉

- **資源ビジネス** : ✓ 資源価格上昇による増益
- **鋼管事業** : ✓ リガ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** : ✓ 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** : ✓ (当期) 体質改善コスト (△200億円) を織り込み
✓ (前期) 減損損失等 あり

(参考) 主要指標	2016年度 実績	2017年度 通期予想
為替 (YEN/US\$)	108.38	110.00
金利 LIBOR 6M(YEN)	0.01%	0.05%
金利 LIBOR 6M(US\$)	1.20%	1.73%
銅※ (US\$/MT)	4,863	5,864
亜鉛 (US\$/MT)	2,367	2,650
コークス (US\$/lb)	4.55	4.60
鉄鉱石※ (US\$/MT)	59	70
原料炭 (US\$/MT)	165	150
原油 Brent※ (US\$/bbl)	44	53
原油 WTI (US\$/bbl)	48	52

*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) + 持分法による投資増益

*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

*3 2017年度通期予想における一過性損益 約△200億円は、体質改善コスト(戦略的に資産入替を執行する為の費用)を全社で予算化したもの

* ※印の商品は1-12月、その他の商品は4-3月の価格を記載
* 原料炭・強鉄炭(市場情報に基づく一般的な取引価格)

- 米国新政権の政策、英国のEU離脱交渉、中東などの地政学的リスクといった、先行きに対する不透明感が引き続き残るものの、世界経済は米国を中心に緩やかな成長が続くと見込む
- 国際商品市況も、中国の内需拡大を背景に、総じて堅調に推移すると見る
- 2017年度 当期利益 : 2,300億円
- 2017年度 基礎収益 : 2,600億円
 - ✓ **資源ビジネス : 増益**
 - ・亜鉛、鉄鉱石などを中心とした資源価格上昇
 - ✓ **鋼管事業 : 増益**
 - ・需要の本格的な改善には時間を要すると見ているものの、下半期以降、緩やかに回復
 - ✓ **その他非資源ビジネス : 堅調に推移**
 - ・メディア・生活関連の国内主要事業会社や不動産事業などのコアビジネスが、引き続き堅調に推移
- 一過性損益 : 約△200億円
 - ✓ 昨年度に引き続き、資産入替を着実に実行し、体質改善を図る為のコストを織り込む

【出資ストラクチャー変更について】

- 2017年5月、出資ストラクチャーの変更に関し、パートナー間で基本合意
 - ✓ 当社の持分比率は**32.5%**から**47.7%**に増加
 - ✓ シェリットの持分比率は40%から12%に低減（オペレーター継続、資金拠出再開）
 - ✓ 当該権益取得は、事業からのリターンを返済原資とするシェリット子会社向け既存ローンとの置き換えによるため、当社の追加の資金負担は無く、エクスポージャー(約17億ドル)は増加せず

⇒ パートナースhipの安定化を図り、新体制の下、より一層の協調を進め、事業の競争力を高めていく



- シェリットが保有する権益の15.2%を追加取得し、再編後の持分比率は47.7%に上昇
- シェリットは、従来の40%から12%に出資比率を落として、オペレーターを継続し、停止していた資金拠出を停止時点に遡り、新しい持分比率に応じて再開
- 当該権益取得は、プロジェクトが創出するキャッシュを返済原資とする、シェリット子会社向け既存のノンリコース・ローンと置き換えるものであり、当社にとって権益取得に伴う追加の資金負担はなく、本事業へのエクスポージャーの増加はない
- 本合意により、パートナースhipの安定化を図り、新体制の下、より一層の協調を進めながら、更なる競争力強化を図る

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。
配当額	2016年度：50円/株（中間25円/株、期末25円/株（予定）） 2017年度：50円/株（予定）

➤ 2016年度年間配当金

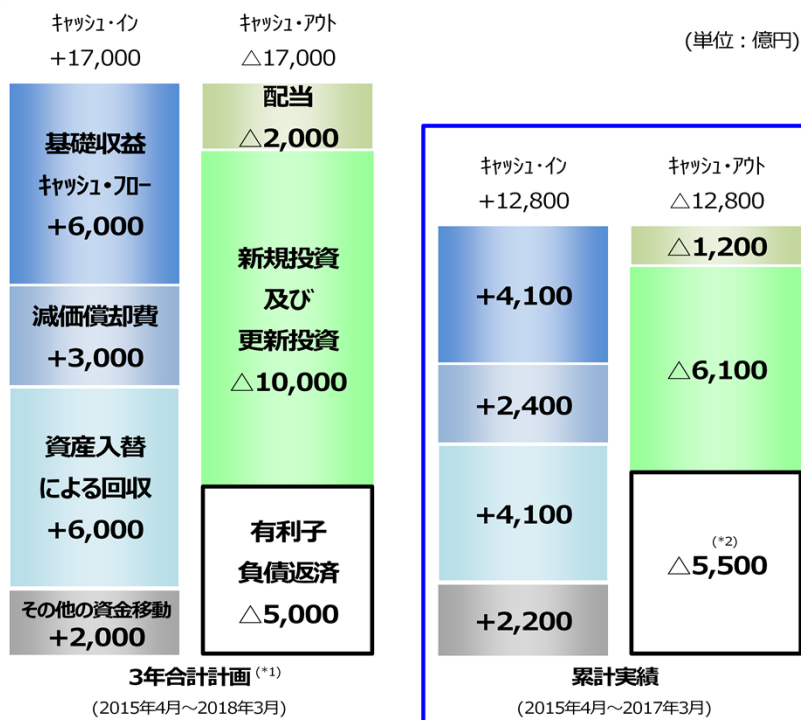
- ✓ 現行の中期経営計画の配当方針に基づき、50円を予定

➤ 2017年度年間配当金

- ✓ 50円を予定

1. Be the Best, Be the One 2017 進捗状況 (7) キャッシュ・フロー計画進捗

BE THE BEST. BE THE ONE



(*)1 当社は、2015年4月~2018年3月の3カ年を対象とする現行の中期経営計画「Be the Best, Be the One 2017(BBBO2017)」において、3年合計で配当後フリーキャッシュ・フローを5,000億円確保し、回収した資金で有利子負債を返済する計画としております。尚、2016年5月公表の計画より、以下の見直しを行い、上記は見直し後の数値を記載しております。
・基礎収益キャッシュ・フロー +1,000 (+6,000 ← +5,000)
・その他の資金移動 △1,000 (+2,000 ← +3,000)

(*)2 配当後フリーキャッシュ・フロー累計実績のマイナス値を記載しております。

〈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
- 資産入替による回収 及び
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
(パツ・ヒジャウ 銅金鉱山権益売却、
爽快ドラッグ売却 等)
✓ 今後も入替を確実に実施
- 新規投資及び更新投資
(計画1兆円/実績6,100億円)
✓ 成長に向けた投資を実行
(アイルランド Fyffes社買収、
米国オフィスビル取得 等)

➤ 基礎収益キャッシュ・フロー

- ✓ 計画6,000億円に対し、累計実績4,100億円と、順調に進捗
- ✓ 今後もコアビジネスが着実にキャッシュを創出すると想定

➤ 資産入替とその他の資金移動

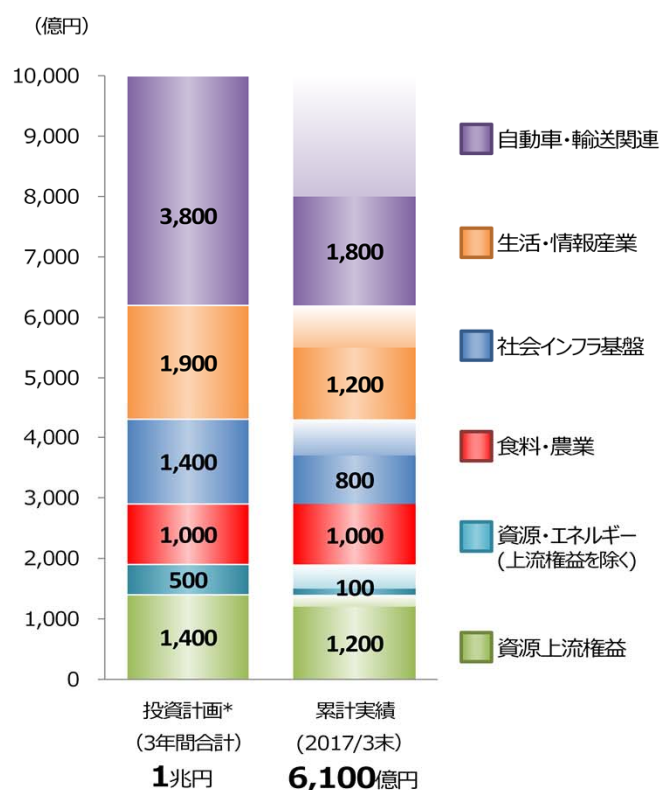
- ✓ 合わせて8,000億円の計画に対し、累計実績6,300億円

➤ 新規投資及び更新投資

- ✓ 計画の1兆円に対し、累計実績6,100億円

1. Be the Best, Be the One 2017 進捗状況 (8) 成長戦略の推進(産業分野別投資実績)

BE THE BEST. BE THE ONE



【主な投資実績】 (2015/4-2017/3)	【今後の投資計画】
米国建機レンタル事業 航空機エンジンリース 等	自動車用鍛造部品事業 (インドにおける特殊鋼圧延事業)等
国内外不動産事業 国内ICT事業 設備投資 等	国内外不動産事業 メディア・ICT関連 等
欧州 洋上風力発電事業 国内 バイオマス発電事業 等	国内外電力関連 ブラジル 水事業 等
ブラジル 農業生産マルチサポート アイルランド 青果物生産・卸売事業 等	
マレーシア マンガン製造販売事業 マダガスカル ニッケル事業 等	

*2016年5月発表の産業分野別投資計画内訳を、変更しています。
合わせて、セグメント別投資計画についても、内訳を変更していますので、
詳細はAppendix P.26 をご参照下さい。

➤ BBBO2017の2年間での主な投資実績

✓ 表に記載の通り

➤ 今後の投資計画

✓ 自動車・輸送関連分野

インドにおける特殊鋼圧延事業会社への出資参画など
自動車用素材・部品関連などを中心に投資を進める

✓ 生活・情報産業分野

国内外における不動産事業やメディア・ICT関連に投資

✓ 社会インフラ基盤分野

国内外電力関連に加え、ブラジルにおける水事業に出資参画

ガバナンスおよび意思決定プロセスの見直し

➤ 経営執行におけるプロセスの改善/取締役会の機能強化

- ✓ 経営会議を執行レベルの最高意思決定機関化
- ✓ 取締役会審議基準の見直しによる重要事項の審議・監督機能の強化
- ✓ 2017年株主総会以降、取締役会の構成を見直し予定

➡ 経営の執行と監督の分離を進め、幅広い視点により議論を活発化

リスク管理の抜本的見直し・強化

➤ 大型投資案件の多段階・複数回審議体制整備

- ✓ 部門投融資委員会の設置や、案件着手時/実行時の二段階審議の実施

➤ 投資実行後のモニタリング体制の見直し

- ✓ 「100日プラン」の制度化・実行による投資直後のアクション強化

➡ 投資案件の成功確度向上、早期立ち上げ/収益化

➤ ガバナンスおよび意思決定プロセスの見直し

- ✓ 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、経営会議を執行レベルの最高意思決定機関化
- ✓ 取締役会での審議事項を見直し、重要事項を重点的に審議、モニタリングできる体制を整備
- ✓ 取締役会の構成を見直し(2017年6月の株主総会以降)、社内取締役の人数を減員し、経営の執行と監督の分離を進める
⇒ 幅広い視点から意見を出し合うことによる、活発な議論

➤ リスク管理の抜本的見直し・強化

- ✓ 重要大型案件については、従来の全社投融資委員会に加え、部門内投融資委員会を新設、案件の取り進め時と実行時に審議
 - ✓ 投資後プロセスでは、案件の早期立ち上げ・収益化を図るため、100日プランを制度化
→ 2017年2月に出資したFyffes社は、拠点のダブリンに人員を派遣するとともに、日・米・欧 3拠点の当社ネットワークを活かしたサポート体制による、100日プランに取り組み中
- 経営改革の推進に終わりはなく、今後もより良い経営体制の構築に継続的に取り組む

1. Be the Best, Be the One 2017 進捗状況 (10) 主要経営指標

BE THE BEST. BE THE ONE

	2015年度実績 (2016/3末)	2016年度実績 (2017/3末)	2017年度予想 (2018/3末)
当期利益	745億円	1,709億円	2,300億円
総資産	7兆8,178億円	7兆7,618億円	8兆円
株主資本	2兆2,515億円	2兆3,665億円	2兆5,000億円
株主資本比率	28.8%	30.5%	30%程度
有利子負債(Net)	2兆7,703億円	2兆6,279億円	2兆7,000億円
DER(Net)	1.2倍	1.1倍	1.1倍程度
ROA	0.9%	2.2%	2.5%以上
ROE	3.2%	7.4%	9.0%程度
リスク・リターン	3.2%	7.7%	9.0%以上
基礎収益キャッシュ・フロー	+2,043億円	+2,106億円	3年合計 +6,000億円
フリーキャッシュ・フロー	+5,143億円	+1,651億円	3年合計 +7,000億円
配当後フリーキャッシュ・フロー	+4,519億円	+1,027億円	3年合計 +5,000億円
リスクアセット [RA]	2兆2,000億円	2兆2,400億円	2兆4,000億円
コア・リスクバッファー [RB]* (コアRB-RA)	2兆1,400億円 (△600億円)	2兆2,200億円 (△200億円)	2兆4,000億円 バランス回復

* コア・リスクバッファー = 資本金+剰余金+在外営業活動体の換算差額-自己株式

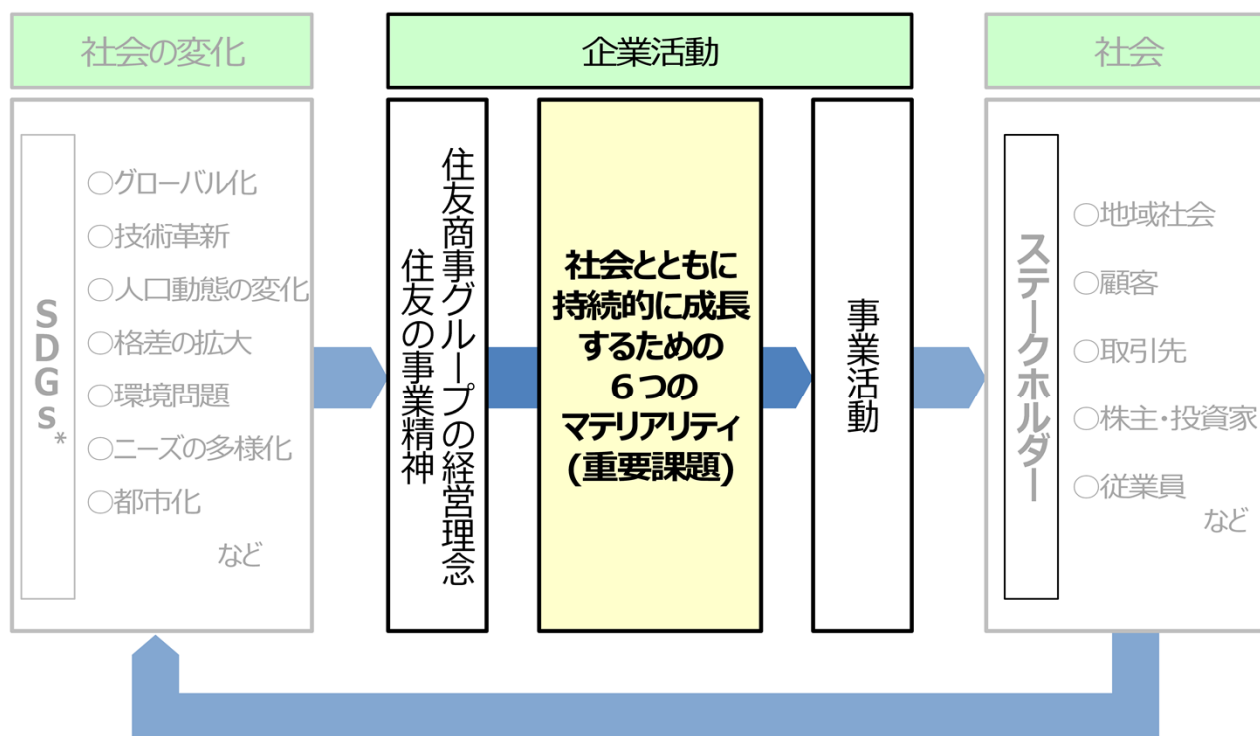
➤ 成長戦略 及び 経営改革の推進により、計画達成に向けて取り組む

<MEMO>

2. 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）

2.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） （1）マテリアリティの位置付け

BE THE BEST. BE THE ONE



*Sustainable Development Goalsの略。2030年までの世界規模の課題が盛り込まれた17の目標。2015年に国連総会で全ての加盟国(193カ国)により採択。

Sumitomo Corporation

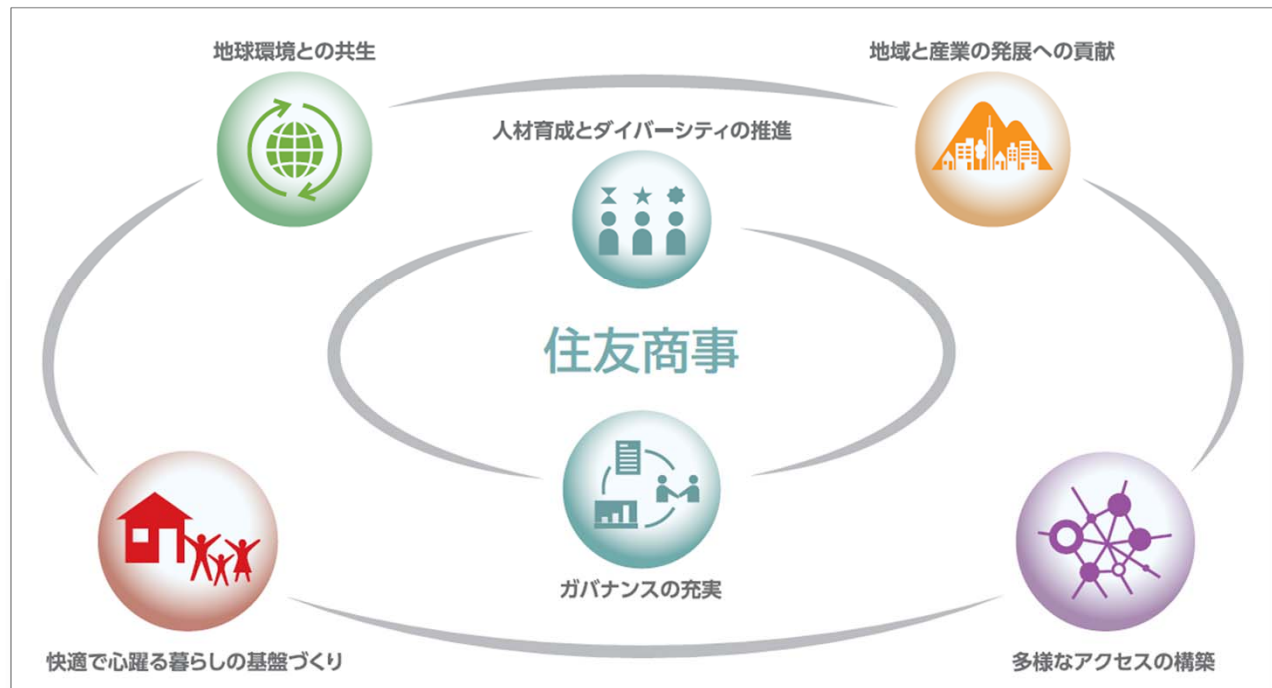
Copyright© Sumitomo Corporation All Rights Reserved.

- マテリアリティは、当社にとって新しい概念ではない
- 当社グループの根底には、住友の400年にわたる持続的な発展の基盤となった住友の事業精神が流れる
- そうした事業精神の一つに「自利利他公私一如(じりりたこうし いちによ)」があるが、これは自らに価値をもたらすと同時に、取り巻く社会にも価値をもたらし、ともに成長を実現するというものであり、当社グループの経営理念にも受け継がれている
- 当社は、住友の事業精神と当社グループの経営理念に基づき、事業活動を行い、これまでも多数の社会問題を解決してきた
- 今般、当社が特に重要と捉え、自らの強みを活かし、事業活動を通じて優先的に取り組む課題を、マテリアリティとして具体的に明示

2.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） （2）住友商事のマテリアリティ

BE THE BEST. BE THE ONE

- 2017年4月、当社が将来にわたって、社会とともに持続的に成長するために、事業活動を通じて、自らの強みを活かし優先的に取り組むべき重要な課題を特定



- 自らの強みを活かして優先的に取り組む社会課題（外側）
 - ✓ グローバルに広がる顧客・パートナーとの信頼関係と、ビジネスノウハウを活用し、健全な事業活動を通じて、豊かさと夢を実現するという企業使命を果たすことで、当社の成長と社会課題の解決を両立
- 当社グループ自身の課題（内側）
 - ✓ 社会課題の解決に取り組むにあたって不可欠な基盤

2. 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）

（3）6つのマテリアリティ

BE THE BEST. BE THE ONE

自らの強みを活かして優先的に取り組む社会課題

 地球環境との共生	循環型社会の形成と気候変動の緩和を目指し、資源の有効利用や再生可能エネルギーの安定供給に向けた仕組みづくりに取り組むことで、地球環境と共生した成長を実現します。
 地域と産業の発展への貢献	さまざまな国や地域の人々のニーズに応じてモノやサービスを安定的に調達・供給し、産業のプラットフォームづくりに貢献することで、地域社会とともに成長・発展する好循環を生み出します。
 快適で心躍る暮らしの基盤づくり	毎日の生活に必要なモノやサービスを提供してより便利で快適な暮らしを実現するとともに、質の高い暮らしへのニーズにも応えていくことで、全ての人々の心と体の健康を支えます。
 多様なアクセスの構築	人・モノが安全かつ効率的に行き交うモビリティを高め、情報・資金をつなぐネットワークを拡大することで、多様なアクセスを構築し、新たな価値が生まれる可能性を広げます。

当社グループ自身の課題解決

 人材育成とダイバーシティの推進	多様なバックグラウンドを有する人材が、各々のフィールドで能力を最大限に発揮して、新たな価値や革新を生み出せるように、最重要の経営リソースである人材の育成・活躍推進に取り組みます。
 ガバナンスの充実	透明性を確保しつつ、持続的な成長に向けた戦略の立案・実行およびその適切な監督を充実させることで、経営の効率性を向上し、健全性を維持します。

Sumitomo Corporation

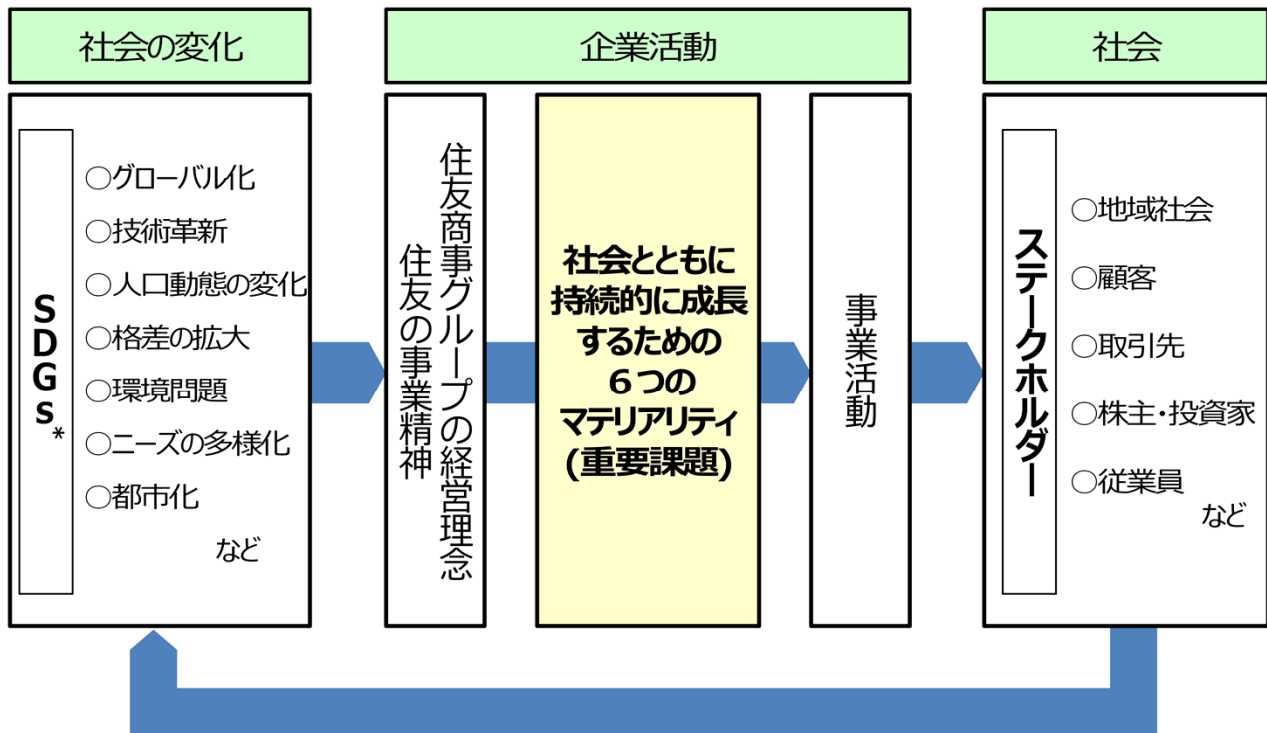
Copyright© Sumitomo Corporation All Rights Reserved.

17

- 地球環境との共生
 - ✓ 世界情勢における循環型社会の形成と、気候変動の緩和に対する要請が加速化する中、地球環境と共生した成長の実現を目指す
- 地域と産業の発展への貢献
 - ✓ グローバルにあらゆる分野で活動する総合商社には欠かせないアプローチ
 - ✓ モノやサービスの安定供給を通じ、産業のプラットフォームづくりに貢献することで、地域社会とともに成長・発展する好循環を生み出す
- 快適で心躍る暮らしの基盤づくり
 - ✓ あらゆる人々に対し、より便利で快適な暮らしを実現していきたいという、当社グループの想いが込められている
 - ✓ ケーブルテレビ事業など、暮らしに密着した当社グループならではのビジネスをイメージ
- 多様なアクセスの構築
 - ✓ 物理的なアクセス、即ちモビリティといわれる自動車・船舶・航空機だけではなく、情報などへのアクセス、即ちネットワークを構築することで、新たな価値創造可能性を広げる

2.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） （4）今後の取り組み

BE THE BEST. BE THE ONE



*Sustainable Development Goalsの略。2030年までの世界規模の課題が盛り込まれた17の目標。
2015年に国連総会で全ての加盟国(193カ国)により採択。

- 今後は、特定したマテリアリティを、事業戦略の策定や個々のビジネスの意思決定プロセスにおける重要な要素として位置付け、持続的な成長を図る
- 同時にステークホルダーとの対話を深化させることで、社会が当社に寄せる期待や、当社の強みをより深く捉えることに継続して取り組み、社会の変化に応じて柔軟にマテリアリティそのものも見直す

BE THE BEST, BE THE ONE

- 当社を取り巻く事業環境の変化は目まぐるしく、先行き不透明な状態は継続
- このような環境下、中長期的な企業価値向上に取り組みながら、足元では、最終年度を迎えた中期経営計画BBBO2017を着実に遂行し、成長軌道への回復を実現する