

# 2017年度 第2四半期決算

2017年11月8日  
住友商事株式会社

## Topics

**1. 2017年度 第2四半期決算総括 及び 通期見通し****2. Be the Best, Be the One 2017 進捗状況**

## 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、今後の四半期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。

# 1. 2017年度 第2四半期決算総括 及び 通期見通し

## 1-1. 経営成績

BE THE BEST. BE THE ONE

(単位:億円)	2016年度 第2四半期実績 ①	2017年度		2017年度 第2四半期実績 ②	前年同期比 ②-①
		第1四半期 単独	第2四半期 単独		
<b>当期利益</b>	<b>658</b>	782	771	<b>1,553</b>	<b>+895</b>
<b>基礎収益*1</b>	<b>920</b>	774	743	<b>1,517</b>	<b>+597</b>
うち、資源ビジネス*2	△33	136	146	282	+315
うち、鋼管事業*2	△66	24	15	39	+105
うち、その他非資源	1,018	615	581	1,196	+178
一過性損益	約△170	約+60	約+90	約+150	約+320

### 〈 2017年度第2四半期実績 (前年同期比) 〉

- **資源ビジネス** : ✓ 資源価格上昇の影響により増益
- **鋼管事業** : ✓ 北米鋼管事業 収益改善
- **その他非資源** : ✓ 不動産事業 及びリース事業 堅調  
✓ 大型EPC案件 建設進捗
- **一過性損益** : ✓ (前期) ポルビア銀・亜鉛・鉛事業 税引当 等あり  
✓ (当期) 資産入替に伴う一過性利益 等あり

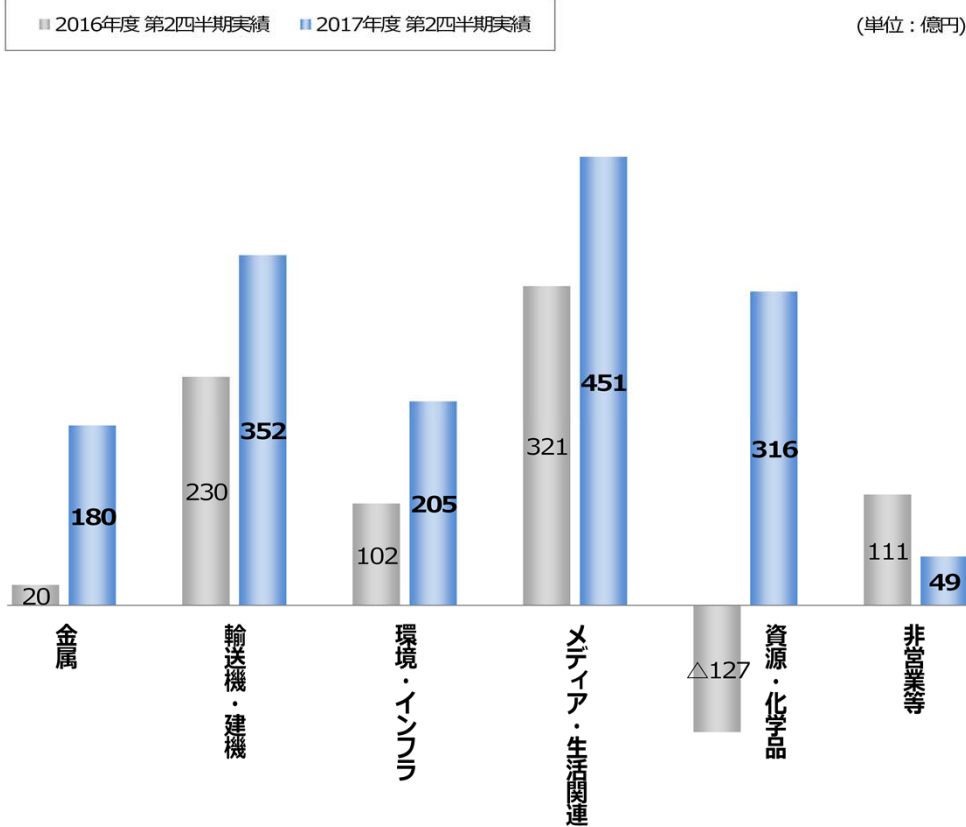
\*1 基礎収益=(売上総利益+販売費及び一般管理費(除く貸倒引当金繰入額)+利息収支+受取債(当金)×(1-税率)+持分法による投資利益

\*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

- 当第2四半期当期利益：1,553億円（前年同期比：+895億円）
- 基礎収益：1,517億円（前年同期比：+597億円）
  - ✓ **資源ビジネス：大幅に増益**
    - ・価格上昇の影響 等
  - ✓ **鋼管事業：収益改善**
    - ・米国でリグカウントの緩やかな増加
  - ✓ **その他非資源ビジネス：増益**
    - ・不動産事業やリース事業などのコアビジネスが堅調に推移
    - ・大型EPC案件の建設進捗による利益貢献
- 一過性損益：約+150億円（前年同期比：約+320億円）
  - ✓ 前年同期：ポルビア銀・亜鉛・鉛事業で源泉税に係る税引当あり
  - ✓ 当期：資産入替に伴う一過性利益あり

## 1-2. セグメント別 当期利益 (グローバルベース\*)

BE THE BEST. BE THE ONE



- 〈セグメント別業績概要〉  
【2017年度 第2四半期実績の概要】
- **金属**
    - ✓ 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
    - ✓ 資産入替に伴う一過性利益あり
  - **輸送機・建機**
    - ✓ リース事業 堅調
    - ✓ 船舶事業 市況回復基調
    - ✓ 建機販売及び建機レンタル事業 堅調
  - **環境・インフラ**
    - ✓ 海外発電事業 堅調
    - ✓ 大型EPC案件 建設進捗
    - ✓ 再生可能エネルギー分野における一過性利益あり
  - **メディア・生活関連**
    - ✓ 国内主要事業会社及び不動産事業 堅調
    - ✓ 資産入替に伴う一過性利益あり
  - **資源・化学品**
    - ✓ ポリビア銀・亜鉛・鉛事業、南アフリカ鉄鉱石事業及び豪州石灰事業 堅調
    - ✓ 前年同期 源泉税に係る税引当あり

\* 海外現地法人・海外支店セグメントの業績を、各事業セグメントの業績に含めて算出した参考値

◆ Sumitomo Corporation

Copyright© Sumitomo Corporation All Rights Reserved.

## 【セグメント別 当期利益】

### ➤ 当第2四半期実績

✓ いずれのセグメントでも前年同期比で増益

・金属：鋼管事業の収益改善

海外スチールサービスセンター事業 堅調

資産入替に伴う一過性利益あり

・輸送機・建機：リース事業・建機販売及びレンタル事業 堅調

海運市況回復に伴う船舶事業の収益改善

・環境・インフラ：海外発電事業 堅調

大型EPC案件建設進捗に伴う利益貢献

再生可能エネルギー分野における一過性利益あり

・メディア・生活関連：国内主要事業会社や不動産事業 堅調

SCSKのクオカード事業譲渡にかかる税効果の一過性利益あり

・資源・化学品：資源価格上昇の影響でポリビア 銀・亜鉛・鉛事業等の主要事業 堅調

前年同期における税引当の反動あり

● **キャッシュ・フロー実績**

(単位：億円)	2016年度 第2四半期	2017年度 第2四半期
営業活動	+1,750	+500
投資活動	△265	△290
<b>フリーキャッシュ・フロー</b>	<b>+1,485</b>	<b>+211</b>
▽		
<b>&lt;キャッシュ・イン&gt;</b>		
基礎収益キャッシュ・フロー*	+1,039	+1,648
減価償却費	+553	+586
資産入替による回収	約 +500	約 +1,200
その他の資金移動	約 +500	約 △1,800
<b>&lt;キャッシュ・アウト&gt;</b>		
投融資実行	約 △1,100	約 △1,400

\* 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

● **財政状態**

2016年度末  
総資産 **7.8兆円**

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 3.4兆円
	(現預金Net後) 2.6兆円
	株主資本* 2.4兆円

株主資本比率：30.5%  
D/E Ratio(Net)：1.1

2017年度第2四半期末  
総資産 **8.0兆円**

流動資産 3.5兆円	その他の負債 2.0兆円
非流動資産 4.5兆円	有利子負債 3.4兆円
	(現預金Net後) 2.6兆円
	株主資本* 2.5兆円

株主資本比率：31.7%  
D/E Ratio(Net)：1.0

\* 株主資本：資本内の「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」：1,576億円→1,737億円、「FVTOCIの金融資産」：1,730億円→1,878億円

〈2017年度第2四半期実績の概要〉

- **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
  - ✓ 持分法投資先からの配当 (878億円)
- **資産入替による回収**
  - ✓ 欧州自動車金融事業 売却
  - ✓ 米国オフィスビル一部売却等
- **その他の資金移動**
  - ✓ 運転資金の増加等
- **投融資実行**
  - ✓ ブラジル水事業/ミャンマー通信事業等

〈2017年度第2四半期実績の概要〉

- **総資産 +1,899億円**  
(77,618億円→79,517億円)
- ✓ 棚卸資産増加等
- **株主資本 +1,574億円**  
(23,665億円→25,239億円)
- ✓ 当期利益の積み上げ
- ✓ 配当金の支払い

	2016年度末	2017年度 第2四半期末
為替 (YEN/US\$)	112.19	112.73

【キャッシュ・フロー実績】

- 当第2四半期累計フリーキャッシュ・フロー：211億円のキャッシュ・イン
  - ✓ **基礎収益キャッシュ・フロー：1,648億円**
    - ・コアビジネス堅調、J:COM等の主要持分法投資先からの配当
  - ✓ **資産入替：約1,200億円**
    - ・欧州自動車金融事業や米国オフィスビルの売却等
  - ✓ **その他の資金移動：約1,800億円**
    - ・貴金属取引における在庫商品の積み増しやビジネス伸長に伴う運転資金増
  - ✓ **投融資実行：約1,400億円**
    - ・ブラジル水事業への参画、ミャンマー通信事業への追加投資等

【財政状態】

- **総資産：7兆9,517億円（前期末比+1,899億円）**
  - ✓ 棚卸資産の増加等
- **株主資本：2兆5,239億円（前期末比+1,574億円）**
  - ✓ 主に当期利益の積み上げによる増加
  - ✓ 株主資本比率は31.7%に改善（前期末30.5%）
- **ネットDER：1.0倍（前期末比0.1ポイント改善）**

# 1-4. 2017年度 通期見通し

(単位:億円)	2016年度 実績	2017年度 期初予想 (2017年5月公表) ①	第2四半期 実績 ②	2017年度 通期見通し (2017年11月公表) ③	期初予想比 ③-①	進捗率 ②/③
<b>当期利益</b>	1,709	<b>2,300</b>	1,553	<b>2,800</b>	<b>+500</b>	<b>55%</b>
<b>基礎収益*1 (除、減損損失)</b>	2,267	<b>2,600</b>	1,517	<b>3,000</b>	<b>+400</b>	<b>51%</b>
うち、資源ビジネス*2	161	300	282	500	+200	56%
うち、鋼管事業*2	△125	0	39	75	+75	52%
うち、その他非資源	2,231	2,300	1,196	2,425	+125	49%
<b>一過性損益</b>	約 △460	約 △200	約 +150	約 △100	約 +100	-
体質改善コスト	-	約 △200	-	約 △200		
その他	約 △460	-	約 +150	約 +100		

## 〈 2017年度通期見通し 〉

- **資源ビジネス** : ✓ 資源価格上昇の影響
- **鋼管事業** : ✓ 市況回復に伴う需要増勘などにより、収益改善
- **その他非資源** : ✓ 各部門の主要ビジネス・事業会社が堅調に推移
- **一過性損益** : ✓ 上半期に資産入替に伴う一過性利益等あり  
✓ 体質改善コスト (約△200億円) は据え置き

\*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+受取適当金)×(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

- 2017年度通期見通し (当期利益) : 2,800億円に上方修正
  - ✓ 引き続き、資源価格動向や地政学的リスクなどに注視する必要があるが 総じて堅調に推移
  - ✓ 2011年度の過去最高益2,507億円を更新する見通し
- 基礎収益 : 3,000億円 (期初予想比 +400億円)
  - ✓ **資源ビジネス : 500億円 (期初予想比+200億円)**
    - ・資源価格上昇の影響
  - ✓ **鋼管事業 : 75億円 (期初予想比+75億円)**
    - ・リグカウントの緩やかな増加に伴う北米鋼管事業の収益改善
  - ✓ **その他非資源ビジネス : 2,425億円 (期初予想比+125億円)**
    - ・「輸送機・建機」や「環境・インフラ」の事業 堅調
    - ・「メディア・生活関連」の主要事業会社や不動産事業が底堅く推移
- 一過性損益 : 約△100億円 (期初予想比 +100億円)
  - ✓ 上半期に資産入替に伴う一過性利益等あり 約+150億円
  - ✓ 期初予想に織り込んでいた体質改善コスト約△200億円は据え置き

# 1-5. 2017年度 セグメント別通期見通し(グローバルベース\*)

(単位:億円)	2016年度 実績	2017年度 期初予想 (2017年5月) ①	第2四半期 実績 ②	2017年度 通期見通し (2017年11月) ③	増減 ③-①	進捗率 ②/③	<通期見通しの主な概要>
金属	18	250	180	300	+ 50	60%	・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 ・マレーシアアルミニウム製錬事業 堅調
輸送機・建機	563	570	352	700	+ 130	50%	・リース事業 堅調 ・船舶事業 市況回復基調 ・建機販売 及び 建機レンタル事業 堅調
環境・インフラ	291	290	205	370	+ 80	56%	・海外発電事業 堅調 ・大型EPC案件 建設進捗 ・再生可能エネルギー分野における一過性利益あり
メディア・生活関連	770	860	451	880	+ 20	51%	・国内主要事業会社 及び 不動産事業 堅調 ・資産入替に伴う一過性利益あり
資源・化学品	△66	530	316	630	+ 100	50%	・資源価格上昇の影響により豪州石炭事業等 増益
<b>事業部門計</b>	1,576	<b>2,500</b>	<b>1,504</b>	<b>2,880</b>	<b>+ 380</b>	<b>52%</b>	
非営業等	133	△200	49	△80	+ 120	-	・体質改善コスト 据え置き (約△200億円)
<b>合計</b>	1,709	<b>2,300</b>	<b>1,553</b>	<b>2,800</b>	<b>+ 500</b>	<b>55%</b>	

\* 海外現地法人・海外支店セグメントの業績を、各事業セグメントの業績に含めて算出した参考値

## 【セグメント別 通期見通し】

- 2017年度通期見通し
  - ✓ いずれのセグメントでも期初予想比で増益となる見通し



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株当たりの配当総額増配を目指す。		
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。		
配当金		期初 (5月)	今回 (11月)
	当期利益	2,300億円	2,800億円
	年間配当/株 (中間配当/株)	50円 (25円)	56円 (28円)
	当期利益 通期見通し 2,800億円に連結配当性向25%を適用		

## 【配当】

- BBBO2017においては、50円/株を年間配当金の下限とし、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うえ、配当額を決定することとしている
- 2017年度年間配当予想
  - ✓ 当期利益2,800億円に対し連結配当性向25%を適用
  - ✓ 1株当たり配当を、期初予想の50円から6円増配の56円
- 2017年度中間配当
  - ✓ 年間配当予想の半額の1株当たり28円

## 2. Be the Best, Be the One 2017 進捗状況

**成長戦略の推進**

**経営改革の推進**

**「個の力」と「組織の力」の強化**

**財務健全性の確保**

- 中期経営計画（BBBO2017）では、財務健全性の確保と、「個の力」と「組織の力」の強化をベースに、「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ることとしている

## 2-2. BBBO2017 利益計画進捗

BE THE BEST. BE THE ONE

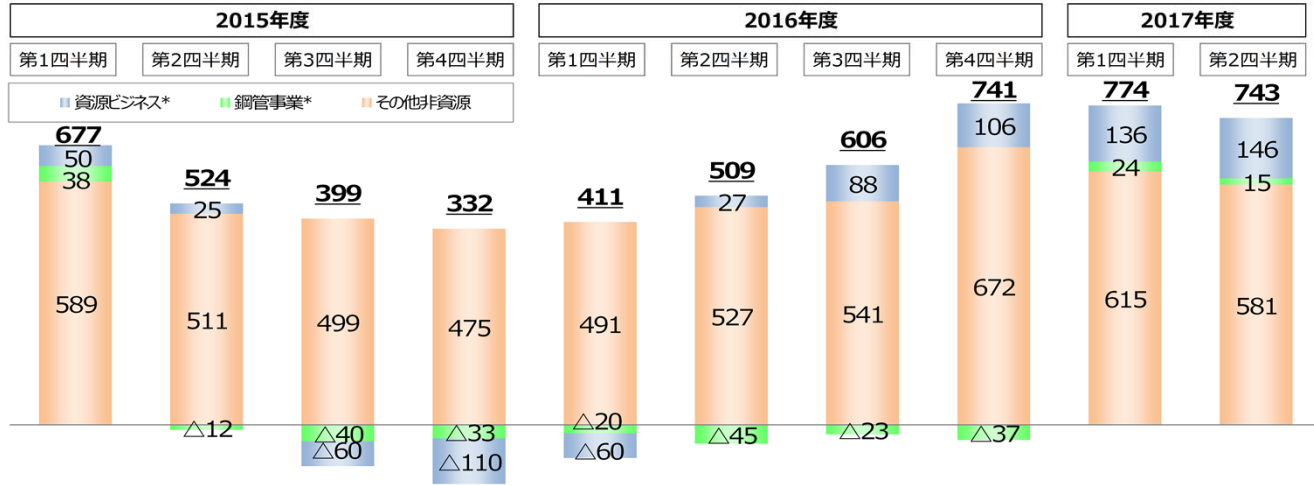
		当初計画 (2015年5月)	予算	実績・見通し
当期利益	2015年度	2,300億円	2,300億円	745億円(実績)
	2016年度	-	1,300億円	1,709億円(実績)
	2017年度	3,000億円以上	2,300億円	2,800億円(見通し)
基礎収益 (除、減損損失)	2015年度	2,300億円	2,300億円	1,932億円(実績)
	2016年度	-	1,800億円	2,267億円(実績)
	2017年度	3,000億円以上	2,600億円	3,000億円(見通し)

成長戦略の推進      経営改革の推進

「個の力」と「組織の力」の強化

財務健全性の確保

### <基礎収益(除、減損損失)の四半期推移>



\* 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

## 【BBBO2017 利益計画の進捗】

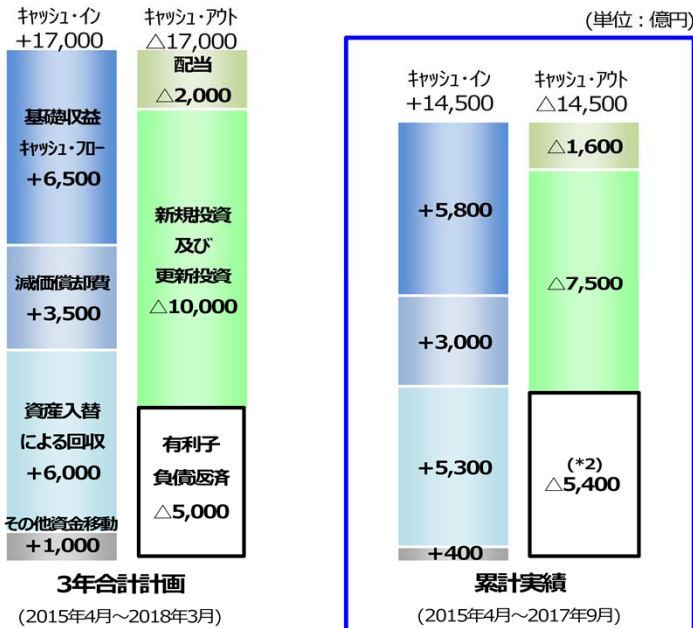
- 当期利益の推移
  - ✓ 2015年度実績：745億円（大口減損あり）
  - ✓ 2016年度実績：1,709億円（予算：1,300億円）
  - ✓ 2017年度通期見通し：2,800億円（予算：2,300億円）
- 基礎収益
  - ✓ 2016年度以降、稼ぐ力が着実に伸びている
    - ・足許では、四半期で700億円以上を安定的に創出

	当初計画 (2015年5月)	修正計画 (2016年5月)	実績
3年合計 配当後 フリー・キャッシュ・フロー	黒字確保	+5,000億円	+5,400億円 (2017年9月末時点)

成長戦略の推進      経営改革の推進

「個の力」と「組織の力」の強化

財務健全性の確保



### 〈キャッシュ・フロー実績〉

- **基礎収益キャッシュ・フロー**  
(実績5,800億円)  
✓ コアビジネスが着実にキャッシュを創出
- **資産入替による回収**  
(実績5,300億円)  
✓ 大口の資産入替による回収
  - ・再生可能エネルギー発電事業 バリューストック実現
  - ・国内外不動産 バリューストック実現
  - ・爽快ドラッグ 売却
  - ・インドネシア バツ・ヒジャウ銅金鉱山 権益売却
- **新規投資及び更新投資**  
(実績7,500億円)  
※詳細については、P.15を参照。

(\*) 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、2017年11月に右記の見直しを行い、右記は見直し後の数値を記載しております。

(\*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。

・基礎収益キャッシュ・フロー +500 (+6,500 ← +6,000)  
 ・減価償却費 +500 (+3,500 ← +3,000)  
 ・その他の資金移動 △1,000 (+1,000 ← +2,000)

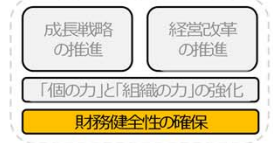
## 【キャッシュ・フロー累計実績（2015年4月～2017年9月の2年半）】

- **キャッシュ・イン**：順調な積み上がり（計画：1兆7,000億円）
  - ✓ **基礎収益キャッシュ・フロー**：5,800億円
    - ・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**：5,300億円
    - ・再生可能エネルギー発電事業、国内外不動産のバリューストック実現、爽快ドラッグ、バツ・ヒジャウの売却など大口の資産入替による回収を確実に実施
- **新規投資及び更新投資**：7,500億円
- **配当後フリー・キャッシュ・フロー**：5,400億円
  - ✓ 3年計画5,000億円は十分確保できる見込み

## 2-4. BBBO2017 ～コア・リスクバッファーとリスクアセットのバランス～

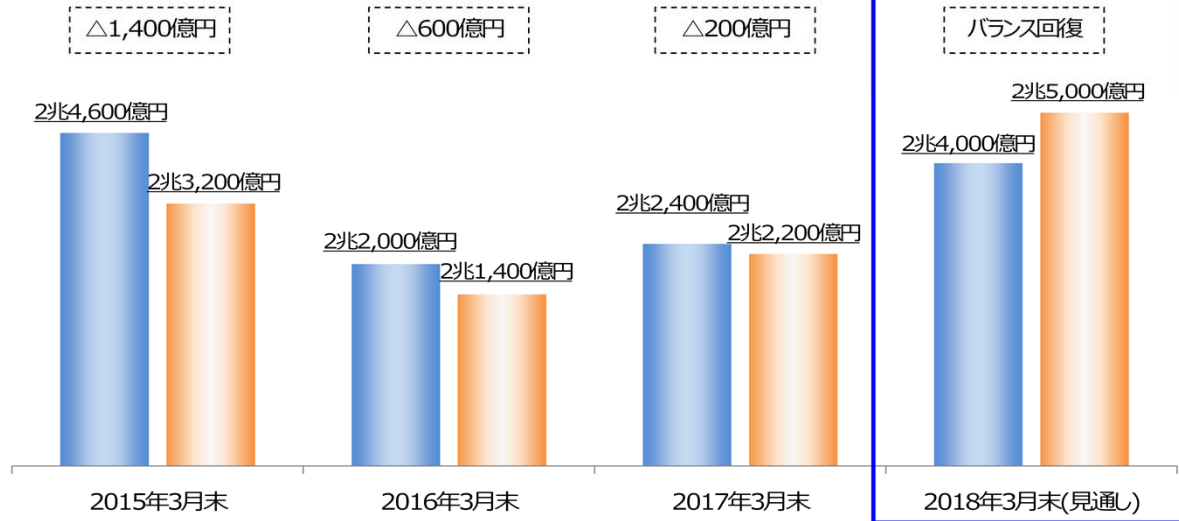
BE THE BEST. BE THE ONE

当初計画 (2015年5月)	修正計画 (2016年5月)	見通し
2017年度末までに バランス回復	2017年度末までに バランス回復	2017年度末までに バランス回復



### <コア・リスクバッファーとリスクアセットとの差異推移>

■ リスクアセット ■ コア・リスクバッファー



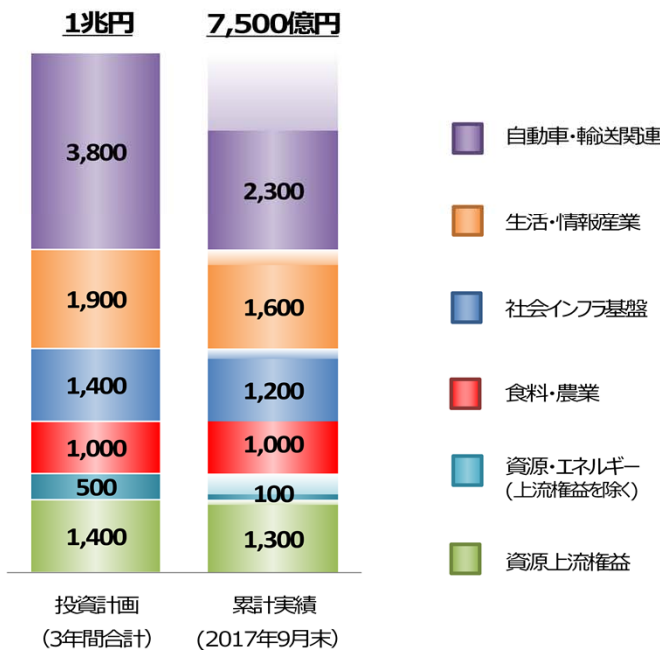
- ✓ BBBO2017開始時点（2015年3月末）ではリスクアセットがコア・リスクバッファーを1,400億円超過していたが、2017年3月末時点では200億円まで減少
- ✓ BBBO2017終了までにコア・リスクバッファーとリスクアセットのバランスは回復する見込み

## 2-5. 産業分野別投資実績

BE THE BEST. BE THE ONE

	当初計画 (2015年5月)	修正計画 (2016年5月)	実績
投資計画	1兆2,000億円 (3年合計)	1兆円 (3年合計)	7,500億円 (2017年9月末時点)

成長戦略 の推進	経営改革 の推進
「個の力」と「組織の力」の強化	
財務健全性の確保	



【主な投資実績】 (2015/4-2017/9)	
自動車・輸送関連	米国建機レンタル事業、航空機エンジニアース、欧州自動車用階段部品事業
生活・情報産業	国内外不動産事業、国内ICT事業 設備投資、ミャンマー 通信事業 追加投資
社会インフラ基盤	欧州 洋上風力発電事業、ブラジル 水事業、国内バイオマス発電事業
食料・農業	アイルランド 青果物生産・卸売企業、ブラジル 農業資材直販事業
資源・エネルギー (上流権益を除く)	マレーシア マンガン製造販売事業
資源上流権益	マダガスカル ニッケル事業

### 【BBBO2017の産業分野別の投資実績】

- 3年合計投資計画：1兆円
- 当社が強みを有し、高い成長が見込まれる3分野に重点的に投資
  - ✓ 自動車・輸送関連分野
  - ✓ 生活・情報産業分野
  - ✓ 社会インフラ基盤分野
- 累計投資実績（2015年4月～2017年9月）：7,500億円
  - ✓ 成長戦略に合致した着実な投資を実行

## 2-6. 主要経営指標

BE THE BEST. / BE THE ONE

	2015年度 実績	2016年度 実績	2017年度 見通し(11月)	2017年度 期初予想(5月)
当期利益	745億円	1,709億円	2,800億円	2,300億円
総資産	7兆8,178億円	7兆7,618億円	8兆円	8兆円
株主資本	2兆2,515億円	2兆3,665億円	2兆6,000億円	2兆5,000億円
株主資本比率	28.8%	30.5%	32.5%程度	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	2兆7,000億円
DER(Net)	1.2倍	1.1倍	1.0倍程度	1.1倍程度
ROA	0.9%	2.2%	3.5%程度	2.5%以上
ROE	3.2%	7.4%	11%程度	9.0%程度
リスク・リターン <sup>*1</sup>	3.2%	7.7%	12%程度	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 +6,500億円	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	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	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	2兆4,000億円
コア・リスクバッファ [RB] <sup>*</sup> (コアRB-RA)	2兆1,400億円 (△600億円)	2兆2,200億円 (△200億円)	2兆5,000億円 バランス回復	2兆4,000億円 バランス回復

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

- ROA、ROE、リスク・リターンなどもBBBO2017を通して改善する見通し
- 全社定量計画に対する進捗は概ね順調であり、財務健全性も着実に改善





三井住友ファイナンス&リース  
Sumitomo Mitsui Finance and Leasing

成長戦略  
の推進

経営改革  
の推進

「個の力」と「組織の力」の強化

財務健全性の確保



人とクルマを笑顔でつなぐ

住友三井オートサービス



## 【成長戦略の推進のための取り組み】

- 三井住友フィナンシャルグループとの戦略的共同事業であるリース事業会社3社(\*)の資本再編を実施

(\*)

三井住友ファイナンス&リース：総合リース事業

SMBC Aviation Capital：航空機リース事業

住友三井オートサービス：オートリース事業

リース事業 (SMFL/AC/SMAS) の資本再編

成長戦略の推進

経営改革の推進

「個の力」と「組織の力」の強化

財務健全性の確保

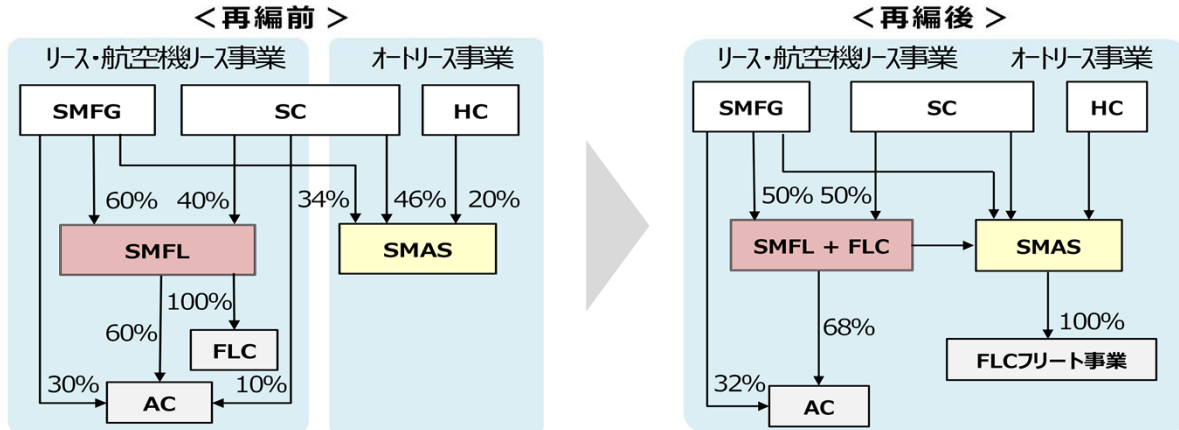
- ・リース各社のグループ連携を通じた事業価値の向上
- ・SMFGとの戦略的提携の強化

各社の正式社名は以下の通り。

SMFG : 三井住友フィナンシャルグループ  
SMFL : 三井住友ファイナンス&リース

SMAS : 住友三井オートサービス  
AC : SMBCアビエーション・キャピタル

FLC : SMFLキャピタル  
HC : 日立キャピタル



※SMASの持分比率は、住友商事が同社の単独株主となり、株主4社ごとの持分法適用関連会社とすることを基本方針とし、関係当事者間で今後協議を進めて参ります。

➤ 再編スキーム

- ✓ SMFL出資比率を、当社40% : SMFG60%から折半出資に変更
- ✓ SMFLからSMASに対して出資

➤ 航空機リース、オートリースを含むグループ全体の事業価値向上を図る

➤ SMFGが有する顧客基盤や金融ソリューション提供力、及び当社のバリューチェーン構築力やビジネス創出力の融合を深化し、SMFLの更なる事業拡大に繋げる

資本再編による成長戦略とその狙い

成長戦略  
の推進

経営改革  
の推進

「個の力」と「組織の力」の強化

財務健全性の確保

住友商事

- ・ 資産効率の改善
- ・ 航空機分野における関連事業への展開
- ・ オートリース事業の基盤強化及び多様なモビリティサービスの提供

SMFL

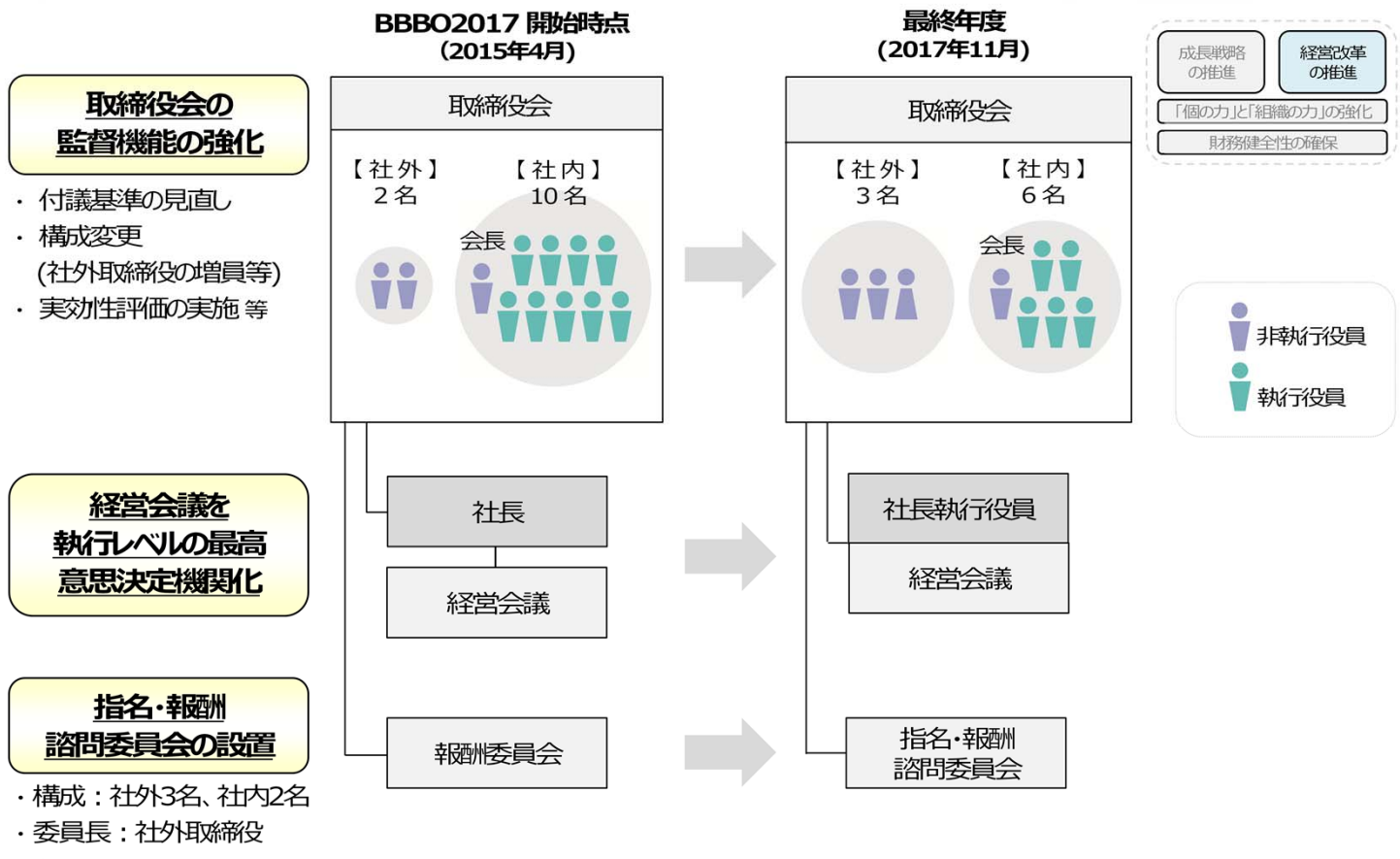
- ・ 環境・インフラ、ヘルスケア等今後成長が見込まれる分野への事業展開
- ・ アセットベースの金融事業の拡大
- ・ 商流ビジネスの拡大、バリューチェーンの構築

【リース事業再編の戦略・狙い】

- SMFL：当社の多様な分野における国内外での事業ノウハウや事業戦略との連携を強化することで、従来のリースの枠組みを超えた新たなビジネス領域への本格展開や機能強化を進める
  - ・ 環境・インフラ、ヘルスケア等の今後成長が見込まれる分野への事業展開
  - ・ アセットベースの金融事業の拡大
  - ・ 商流ビジネスの拡大、バリューチェーンの構築
- 当社：輸送機/不動産、トレード事業における在庫管理などにおいてSMFLの資金力、ファイナンス機能の活用を進める
  - ・ 当社資産効率の改善
  - ・ 航空機やモビリティサービス領域における更なるビジネスの拡大
- 本件を通じて、当社の安定収益基盤をより強固なものとしていく

## 2-8. 経営改革の推進 ～ガバナンス～

BE THE BEST. BE THE ONE



### ➤ ガバナンス強化の取り組み

- ✓ 意思決定プロセスの改善
  - ・ 経営会議を執行レベルの最高意思決定機関化
  - ・ 多様な意見や多面的な議論を経て、重要事項を決定
- ✓ 取締役会の付議基準見直し
  - ・ 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
- ✓ 取締役会の構成の見直し
  - ・ 社外取締役の比率を高めて、社外取締役の知見をより活かす体制に変更
  - ・ 今後更に社外取締役を増やし、比率を高める方向性
- ✓ 取締役会の実効性の維持・向上
  - ・ 社内/社外取締役、監査役に対する第三者評価の実施
- ✓ 指名・報酬諮問委員会
  - ・ 社長、会長、社外取締役3名で構成
  - ・ 委員長は社外取締役

- 経営の執行と監督の分離を進め、ガバナンスを効かせながら幅広い視点から意見を出し合い、活発な議論を行っていく

## 中期経営計画BBBO2017の 着実な達成

- ・ 創立100周年に向けた取り組み
- ・ 本社移転  
働き方改革プロジェクト



### 成長軌道への回復



## 100年先を見据え、 社会とともに持続的に成長する

- BBBO2017は計画通り順調に進捗
  - ・ 計画を着実に達成し、成長軌道への回復をより確実なものとする
- 持続的に成長するために現在進めている取り組み
  - ✓ 創立100周年（2019年）
    - ・ 100周年プロジェクトの一環として、2018年の本社移転を契機とし、働き方の見直しなど様々な検討を実施中
  - ✓ マテリアリティを特定（2017年4月）
    - ・ 当社が最優先事項とするコンプライアンスの徹底とともに、マテリアリティを念頭に置き、社会的意義を明確にした上で個別事業へ取り組む
- 100年先を見据え、社会とともに持続的に成長する

BE THE BEST, BE THE ONE