

2011年度決算

2012年5月11日
住友商事株式会社

Topics

1. 2011年度決算総括

2. 2012年度通期見通し

3. $f(x)$ の進捗状況

4. 株主還元

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。

1. 2011年度決算総括

(1)純利益

純利益・基礎収益ともに、過去最高益を達成

	2010年度	2011年度	増減
純利益(億円)	2,002	2,507	+504
基礎収益(億円)	2,205	2,515	+310
リスク・リターン	13.9%	16.5%	+2.6

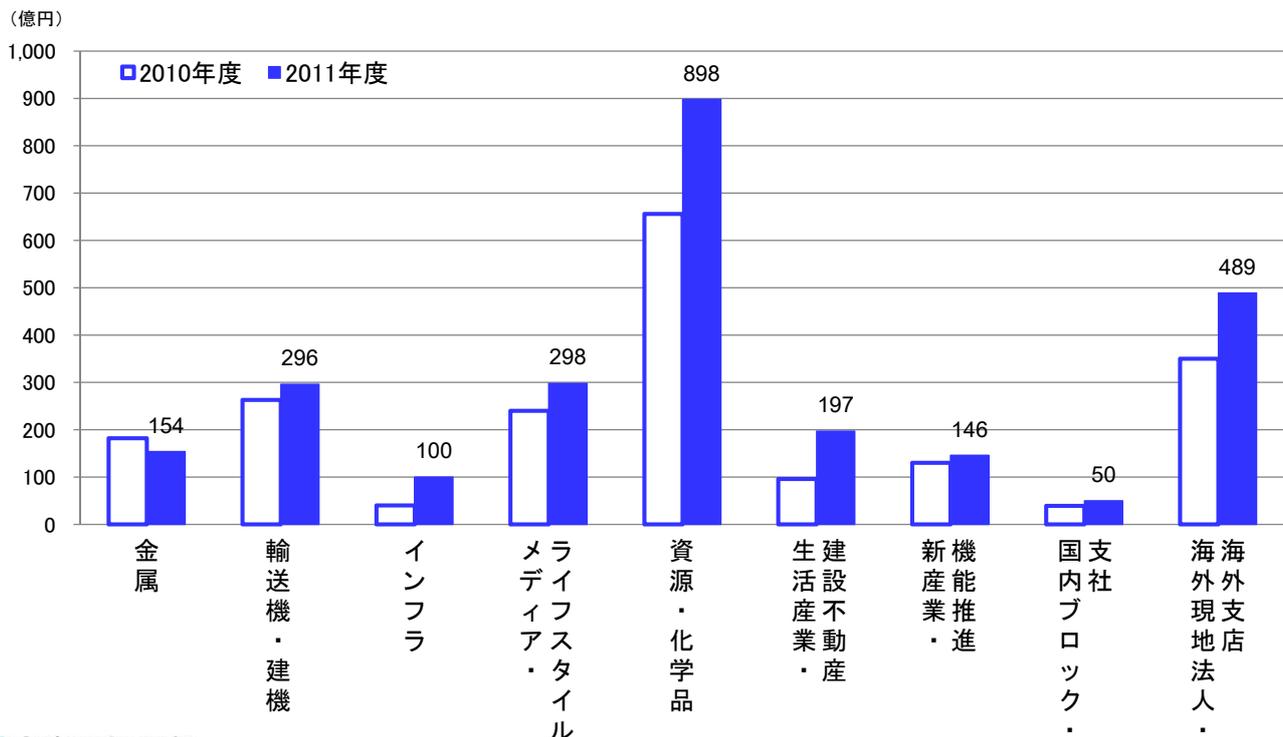
- ・ 資源分野: 資源価格上昇 及び
ブラジル鉄鉱山プロジェクト収益貢献開始
- ・ 非資源分野: コアビジネスが堅調

基礎収益 = (売上総利益 + 販売費および一般管理費 (貸倒引当金繰入額を除く) + 利息収支 + 受取配当金) × 59% + 持分法による投資利益

1. 2011年度決算総括

(2)セグメント別純利益

金属を除く全てのセグメントで増益



1. 2011年度決算総括

(3)主要経営指標

	<i>f(x)</i> 開始時	1年目終了時
	11/3末	12/3末
総資産	7兆2,305億円	7兆2,268億円
株主資本	1兆5,705億円	1兆6,891億円
株主資本比率	21.7%	23.4%
有利子負債(Net)	3兆563億円	2兆7,867億円
DER(Net)	1.9倍	1.6倍
リスクアセット	1兆5,037億円	1兆5,324億円
リスク・リターン	<small>FOCUS' 10 2年平均</small> 12.7%	<small>2011年度</small> 16.5%
フリー・キャッシュフロー	<small>FOCUS' 10 2年合計</small> 2,024億円	<small>2011年度</small> 1,547億円

2. 2012年度通期見通し

(1)純利益

2012年度も過去最高益を更新する見通し

<事業環境>

- ・世界経済は、不透明感が残るものの総じて緩やかに成長

<当社業績>

- ・資源分野は落ち込むが、非資源分野の成長により全社業績は増益

	2011年度 実績	2012年度 計画	増減
純利益(億円)	2,507	2,600	+93
基礎収益(億円)	2,515	2,540	+25
リスク・リターン	16.5%	15%以上	—

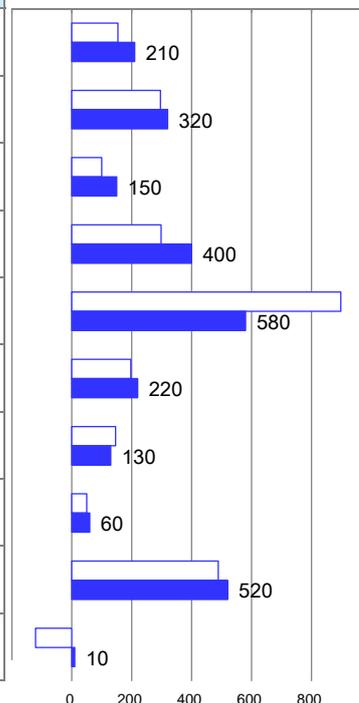
基礎収益 = (売上総利益 + 販売費および一般管理費(貸倒引当金繰入額を除く) + 利息収支 + 受取配当金) × (1 - 税率) + 持分法による投資利益
 基礎収益算出に使用している税率：2011年度41%、2012年度38%

2. 2012年度通期見通し

(2)セグメント別純利益

資源・化学品を除く、ほぼ全てのセグメントで増益

(億円)	2011年度 実績	2012年度 計画	増減要因
金属	154	210	鋼材ビジネスで震災・タイ洪水の影響の反動あり。前期、一過性損失あり。
輸送機・建機	296	320	自動車・建機ビジネス堅調。
インフラ	100	150	TJB拡張に伴うリース収益増加等により、電力事業増益。
メディア・ライフスタイル	298	400	主要事業会社堅調。一過性利益を見込む。
資源・化学品	898	580	資源価格下落・コスト増加により減益。化学品堅調。前期、一過性利益あり。
生活産業・建設不動産	197	220	米国タイヤ事業等主要ビジネス堅調。
新産業・機能推進	146	130	航空機リース事業新規貢献。前期、投資先の上場に伴う株式評価益あり。
国内ブロック・支社	50	60	金属関連ビジネス堅調。
海外現地法人・海外支店	489	520	金属関連ビジネス堅調。
全社・消去	△121	10	前期、一過性損失あり。



3. f(x)の進捗状況

(1)基本方針・定量目標と進捗

『地域・世代・組織の枠組みを越えた成長』

【基本方針】

10年先を見据えて策定した前中期経営計画FOCUS'10の基本方針・諸施策を踏襲しながら価値創造の経営理念に基づき、時代が求める**ビジネスモデルへの高度化・転換**を実行（execution）し、全てのパートナーとともに地域・世代・組織の枠組みを越えた成長を目指す。

中期経営計画f(x)			2012年度期初時点	
定量目標	2011年度計画	2012年度計画	2011年度実績	2012年度計画(見直し後)
純利益(億円)	2,200	2,600	2,507	2,600
リスク・リターン	---	15%以上	16.5%	15%以上
B/S計画(2年計)(億円)	金額		2011年度実績	2012年度見直し
		リスクアセット		
資産積増	+11,500	+3,500	+5,700	+4,300
(うち新規投資)	(+5,800)	(+3,200)	(+2,200)	(+3,600)
資産売却・削減	▲11,500	▲1,300	▲5,700	▲5,800

3. f(x)の進捗状況

(2)投融資実績／計画

投融資を着実に実行

	f(x) 2年合計 投融資計画	2011年度 投融資実績	2012年度	
			投融資計画	内、発表済
合計 <small>RA: リスクアセット</small>	5,800億円 (RA: 3,200億円)	2,200億円 (RA: 1,200億円)	3,600億円 (RA: 2,000億円)	1,150億円 (RA: 970億円)
<small>(内訳)</small>				
資源・ エネルギー分野	1,750億円 (RA: 950億円)	670億円 (RA: 510億円)	1,080億円 (RA: 440億円)	450億円 (RA: 370億円)
		・アンバトビーニッケルPJ ・シエラゴルダ銅鉱山 ・シェールガス開発ほか		・ブラジル鉄鉱石事業拡張 ・アンバトビーニッケルPJ ・シェールガス開発ほか
新産業・ インフラ分野	1,050億円 (RA: 650億円)	100億円 (RA: 100億円)	950億円 (RA: 550億円)	180億円 (RA: 60億円)
		・インドネシア地熱IPP ・米国風力IPPIほか		・米国/南アフリカ風力IPP ほか
メディア・ 生活関連分野	1,500億円 (RA: 600億円)	1,050億円 (RA: 300億円)	450億円 (RA: 300億円)	320億円 (RA: 170億円)
		・CSK買収 ・東京電機大学再開発ほか		・米国自動車修理・メンテナンス 事業買収 ・東京電機大学再開発ほか
その他の分野	1,500億円 (RA: 1,000億円)	380億円 (RA: 290億円)	1,120億円 (RA: 710億円)	200億円 (RA: 370億円)
		・米国鋼管製造事業 ・メキシコ自動車製造事業ほか		・航空機リース事業買収ほか

3. $f(x)$ の進捗状況 (3)資産売却・削減実績／計画

資産売却・削減は着実に進捗

$f(x)$ 2年合計 資産売却・削減計画	2011年度 資産売却・削減実績	2012年度 資産売却・削減計画
△11,500億円 (RA: △1,300億円)	△5,700億円 (RA: △600億円)	△5,800億円 (RA: △700億円)

2011年度実績

<売却・撤退>

- ・メキシコ・スウェーデン自動車金融事業
- ・ロシア総合通信事業
- ・ユナイテッドシネマ
- ・商業施設売却 他

<持分一部売却>

- ・住友三井オートサービス
- ・The Hartz Mountain

2011年度
キャッシュ回収額
約1,700億円

3. $f(x)$ の進捗状況 (4)ビジネスモデルの高度化・転換①

資源・エネルギー分野における収益基盤の拡充

(大型資源案件の着実な実行)

- ・マダガスカルアンバトビーニッケルプロジェクト

2012年5月	中間生産物の生産開始
2012年5～6月	メタル生産開始予定
2013年中	フル操業予定(年間持分生産量: 1.6万トン)
- ・ブラジル鉄鉱山プロジェクトの拡張を推進

年間持分生産量:	2011年度	1.8百万トン
	2012年度	2.5百万トン
	2015年度	9百万トン

(資源ポートフォリオの拡充)

- ・チリのシエラゴルダ銅鉱山開発プロジェクトに参画
年間持分生産量(銅): 2014年～2016年 約1.6万トン→拡張後 約3.2万トン
- ・アラスカのポゴ金鉱山探鉱により埋蔵量増加
当社持分埋蔵量(金): 17トン→23トン

3. f(x)の進捗状況

(4)ビジネスモデルの高度化・転換②

コアビジネスにおける収益基盤の拡充

(鋼管バリューチェーンの強化)

・米国シームレス鋼管事業の強化

2011年9月 フランスVallourec社傘下のV&M TWO LLC社に出資
シェールガス・オイル開発用小径シームレス鋼管工場を建設中
2012年後半 本格稼働

(IPP/IWPPの拡充)

- ・インドネシア 地熱IPP事業に参画
- ・クウェート IWPP優先交渉権獲得
- ・米国 新規風力IPP事業に参画、南アフリカ 契約交渉権獲得

(航空機リース事業の拡大)

・RBSグループ航空機リース事業買収合意(当局承認取得中)

三井住友フィナンシャルグループ(SMFG)と共同で買収

買収事業総資産 : 約72億ドル (約5,500億円)

当社出資比率 : 3割強 (直接・間接合計)

保有・管理機体数 : 318機 (2010年末時点、世界第4位)

住商・SMFGグループ	78機
RBSグループ	240機

3. f(x)の進捗状況

(4)ビジネスモデルの高度化・転換③

将来の布石～中長期的な収益基盤の拡充～

(食糧バリューチェーンの強化)

- ・中国で農産物集荷・加工・販売会社である吉林糧食集団とのコメ事業の展開
- ・豪州穀物事業の統合

(農薬バリューチェーンの強化)

- ・イタリアの大手農薬製造販売会社Sipcam社との欧州における戦略的資本提携
- ・ルーマニアの総合農業資材販社Alcedo社に出資し、川下事業を強化

(国内ビジネスの海外展開)

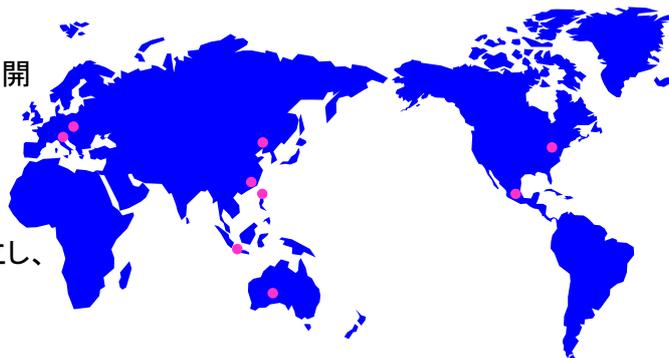
- ・中国・インドネシアでのEコマース事業展開
- ・台湾でのドラッグストア事業展開

(完成車の製造事業への進出)

- ・メキシコにマツダ車製造事業会社を設立し、工場建設に着手

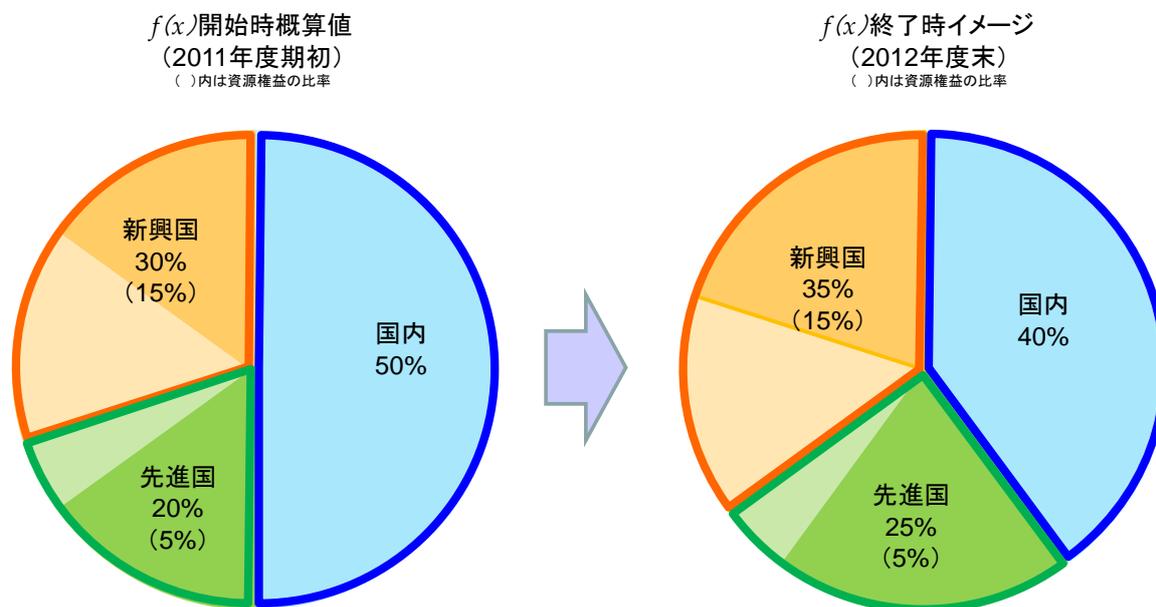
(輸送機材関連ビジネスの拡充)

- ・米国車輪・車軸のトップメーカーStandard Steel社を買収



3. $f(x)$ の進捗状況 (5)地域別リスクアセット 推移

$f(x)$ 終了時は海外比率が拡大



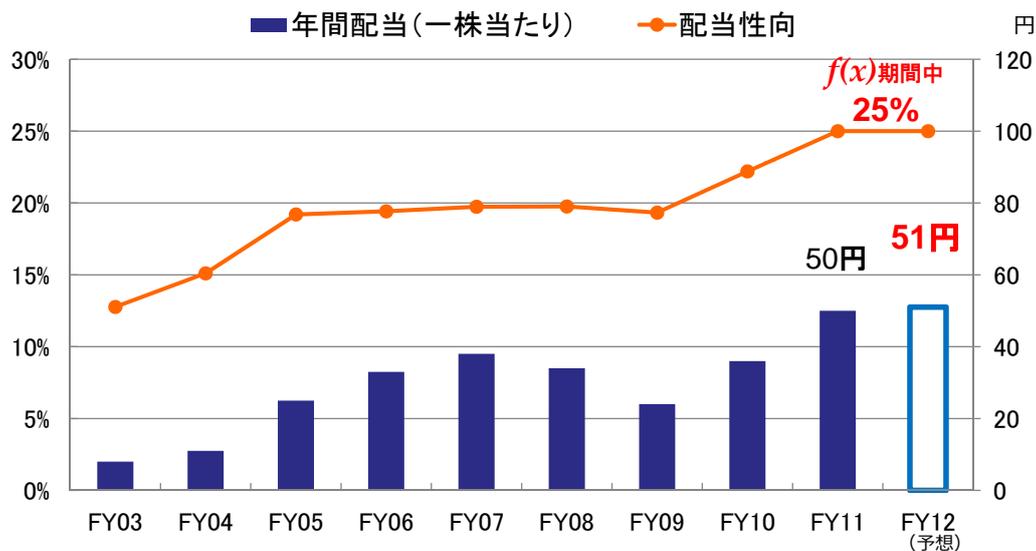
※色の薄い部分は資源・エネルギー権益

3. $f(x)$ の進捗状況 (6)主要経営指標

	$f(x)$ 開始時		$f(x)$ 終了時	
	11/3末	13/3末 (11年5月時点見直し)	13/3末 (12年5月時点見直し)	13/3末 (12年5月時点見直し)
総資産	7兆2,305億円	7兆2,400億円	7兆800億円	7兆800億円
株主資本	1兆5,705億円	1兆9,400億円	1兆8,900億円	1兆8,900億円
株主資本比率	21.7%	27%程度	27%程度	27%程度
有利子負債 (Net)	3兆563億円	2兆7,800億円	2兆6,200億円	2兆6,200億円
DER (Net)	1.9倍	1.5倍程度	1.5倍程度	1.5倍程度
リスクアセット	1兆5,037億円	1兆7,300億円	1兆7,300億円	1兆7,300億円
リスク・リターン	FOCUS' 10 2年平均 12.7%	15%以上	2012年度 15%以上	15%以上
フリー・キャッシュフロー	FOCUS' 10 2年合計 2,024億円	黒字	$f(x)$ 2年合計 黒字	黒字

4. 株主還元

基本方針：配当性向を20～30%の範囲で運用



	2011年度 実績	2012年度 予想
純利益	2,507億円	2,600億円
年間配当金/株 (中間/期末)	50円 (24円/26円)	51円 (25円/26円)

『地域・世代・組織の枠組みを越えた成長』
を目指して

“cross-boundary growth”

(以下参考資料)

- ✓ 前提条件
- ✓ セグメント別補足資料
(業績概要、 $f(x)$ 戦略・重点分野)
- ✓ 地域別基礎収益
- ✓ $f(x)$ 関連資料
- ✓ 中期経営計画の推移
- ✓ 株主構成推移

前提条件

前提条件		2011年度 実績	2012年度 見通し	センシティブティ*
為替 (¥/US\$) (4-3月平均)		79.06	80.00	約13億円 (1¥/US\$)
金利	LIBOR 6M (YEN) (4-3月平均)	0.35%	0.40%	—
	LIBOR 6M (US\$) (4-3月平均)	0.60%	0.80%	—
原油(北海ブレント) (US\$/bbl) (1-12月平均)		112	120	約0.4億円 (1US\$/bbl)
銅 (US\$/t) (1-12月平均)		8,813	8,267	約2.3億円 (100US\$/t)
亜鉛 (US\$/t) (1-12月平均)		2,191	2,146	約8.6億円 (100US\$/t)
鉄鉱石 (US\$/t) (1-12月平均)**		162	133	約2.6億円 (1US\$/t)
原料炭 (US\$/t) (4-3月平均)**		291	236	約1.4億円 (1US\$/t)

*為替はヘッジ後、その他はヘッジ前の数値

**鉄鉱石、原料炭は市況価格

業績概要

【11年度実績:154億円(前期比▲28億円)】

・鋼材

海外スチールサービスセンター事業は、震災影響やタイ洪水の影響あり。

・鋼管

北米鋼管事業は、需要が堅調に推移。

・その他

4Qに一過性の損失あり。

【12年度年間見通し:210億円(前期比+56億円)】

・鋼材

海外スチールサービスセンター事業は、前期の震災やタイ洪水の反動増もあり、自動車向け中心に上向き見通し。

・鋼管

北米鋼管事業は、引き続きオイルリグ向け(特に非在来型開発)中心に、需要が堅調に推移する見通し。

(単位:億円)

	2010年度 実績	2011年度 実績	2012年度 通期見通し
売上総利益	661	668	710
営業活動に係る利益	224	195	-
持分法による投資利益	60	50	-
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	182	154	210
		1Q:45 2Q:39 3Q:58 4Q:11	
資産合計	6,351	6,384	-

【主要事業会社実績(当事業部門持分損益)】

会社名 (当部門持分割合/全社持分割合):	FY10実績	FY11実績	FY12見通し
・SC Pipe Services :	21	28	28
・ERYNGIUM(30/100) :	6	12	12
・住商メタルックス(90/100) :	10	9	9
・Asian Steel :	10	4	4

f(x)戦略・重点分野

・エネルギー・輸送機材関連

- >鋼管バリューチェーンの更なる拡充
 - ・米国シームレス鋼管事業の強化
 - ・SCM拠点の拡充(世界14カ国15箇所で開催、2012年3月末時点)
 - ・油井用鋼管鋼材加工、金属部品製造・販売の世界展開
- >スチールサービスセンターを軸とした自動車用鋼材需要への対応力強化
(2012年3月末時点のスチールサービスセンター加工能力:約760万t、うち中国・アジア約440万t、国内約230万t)
- >線材特殊鋼二次加工事業の海外展開

・建材

- >中国、ベトナム、パキスタン等、新興国需要の取り込み

・アルミビジネス

- >海外アルミ地金製錬、圧延事業

・環境・新エネルギー関連

- >再生可能エネルギー関連
- >太陽電池、二次電池関連

【2011年度の主な投資・入替実績】

- ・米国アルミニウム板圧延品製造販売会社買収(2011年8月)
- ・米国鉄道車輪・車軸製造販売会社買収(2011年8月)
- ・米國小径シームレス鋼管製造事業参画(2011年9月)

業績概要

【11年度実績：296億円（前期比+33億円）】

・自動車

インドネシア金融事業は、貸倒損失増加、契約台数減により減速。

国内金融事業は、中古車処分価格の一時的上昇や、震災引当金取崩し等の一過性利益もあり堅調。

・建機

カナダ、ロシア事業 堅調。

・船舶・航空宇宙・車輛

大島造船所は堅調。船舶バリュー実現あり。

【12年度年間見通し：320億円（前期比+24億円）】

・自動車

国内金融事業の減益を、堅調な部品製造事業等でカバー。

・建機

カナダ、ロシア事業堅調。

・船舶・航空宇宙・車輛

大島造船所は減益を見込む。

(単位:億円)

	2010年度 実績	2011年度 実績	2012年度 通期見通し
売上総利益	1,457	1,471	1,140
営業活動に係る利益	310	337	-
持分法による投資利益	107	116	-
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	263	296	320
		1Q:98 2Q:78 3Q:83 4Q:37	
資産合計	13,109	9,008	-

【主要事業会社実績(当事業部門持分損益)】

会社名 (単位:億円)
(当部門持分割合/全社持分割合) : FY10実績 FY11実績 FY12見通し

・住友三井オートサービス*	35	67	30
・Oto Murtiartha :	50	16	12
・SOF(89.56/99.56) :	39	2	5

* 2011年2月末に同社発行済株式のうち、20%分(売却前当社持分比率66%)を売却。

f(x)戦略・重点分野

・自動車

>金融事業 国内: 住友三井オートサービス 日立キャピタルグループとの資本・業務提携による事業基盤強化
海外: OTO/SOF(インドネシア) 2011年年央より取り組んでいる質重視の経営方針を継続し、

中長期での持続的成長を目指す

(2011年度融資契約実行台数

2012年度計画

OTO: 8.2万台、SOF: 79.5万台

OTO: 6.6万台、SOF: 66.0万台)

>販売事業

リビア、イラク等新興国向け販売事業強化

>製造事業

キリウ海外生産能力増強

・建機

>新興国での代理店事業の拡大(建機・農機・産業車両)

>マイニング向け鉱山機械販売・サービス事業のグローバル展開

>総合建機レンタル事業の推進

・船舶・航空宇宙・車輛

>船舶: 市場動向を見極めた適切な資産入替によるポートフォリオ拡充と収益基盤強化

【2011年度の主な投資・入替実績】

・マツダと中南米での製造・販売合併事業準備開始

・住友三井オートサービスに係わる日立キャピタルグループとの資本・業務提携

・メキシコ、スウェーデン自動車金融事業売却

業績概要

【11年度実績:100億円(前期比+60億円)】

(単位:億円)

・IPP/IWPP

タンジュン・ジャティB拡張による収益貢献開始。

・通信事業

モンゴル携帯電話事業堅調。

ロシア総合通信事業分野でのバリュー実現あり。

	2010年度 実績	2011年度 実績	2012年度 通期見通し
売上総利益	233	312	390
営業活動に係る利益	▲ 24	63	-
持分法による投資利益	55	44	-
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	40	100	150
資産合計	5,449	5,631	-

【12年度年間見通し:150億円(前期比+50億円)】

・タンジュン・ジャティB拡張によるリース収益通年寄与。

・モンゴル携帯電話事業は堅調に推移。

【主要事業会社実績(当事業部門持分損益)】

会社名 (当部門持分割合/全社持分割合) :	FY10実績	FY11実績	FY12見通し
・MobiCom :	17	16	19
・Perennial Power Holdings(50.01/100) :	▲7	5	12
・住商機電貿易(55.5/100) :	6	5	5

f(x)戦略・重点分野

・IPP/IWPP

- >アジア・オセアニア、中東、北米を重点市場として注力
- >地熱発電を含むグリーンフィールド案件への積極展開
- >シュワイハットS3プロジェクト受注:326MW
(2014年3月完工予定)

・タンジュン・ジャティB

- >拡張プロジェクト完工:1,320MW
(3号機2011年10月完工済、4号機2012年1月完工済)

・風力・水インフラ

- >風力事業:実績ある米国・中国での収益基盤拡大と、
南アをはじめとする新興国市場及び洋上事業の開拓促進
- >水事業:戦略的パートナーとのアライアンスを深化させ、
重点市場である中国、アジア、中東や、資源・エネルギー分野での事業投資拡大を目指す。

・通信事業

- >海外での携帯電話事業、ブロードバンド事業への投資による収益基盤拡充

目標持分発電量:6,300MW
※ 2012年3月末時点:5,363MW(契約ベース)

【2011年度の主な投資・入替実績】

- ・インドネシア タンジュン・ジャティB拡張
- ・ロシア総合通信事業売却

業績概要

【11年度実績：298億円（前期比+59億円）】

・主要事業会社

ショッピングチャンネル好調。
 ジュピターテレコム(J:COM)、SCSK堅調。

・その他

事業会社の取得・売却及び税制改正等による
 一過性の損益あり。

(単位:億円)

	2010年度 実績	2011年度 実績	2012年度 通期見通し
売上総利益	1,832	2,211	2,210
営業活動に係る利益	165	213	-
持分法による投資利益	158	182	-
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	240	298	400
		1Q:92 2Q:56 3Q:141 4Q:9	
資産合計	7,777	10,316	-

【主要事業会社実績(当事業部門持分損益)】

会社名 (部門持分割合/全社持分割合) :	FY10実績	FY11実績	(単位:億円) FY12見通し
・J:COM :	159	144	157
・ショッピングチャンネル :	93	120	118
・SCSK :	-	65	52
・サミット(92.5/100) :	17	16	17

【12年度年間見通し：400億円(前期比+102億円)】

・主要事業会社(J:COM、ショッピングチャンネル、SCSK)
 が堅調に推移する見通し。

・一過性の利益を見込む。

f(x)戦略・重点分野

・メディア・IT・リテールの融合による、当社ならではの強固なコンシューマ向けビジネスの確立

- >各分野で業界トップレベルの事業を展開
- >事業会社間のバリューチェーン深化
- >リテール関連ビジネスのマルチチャンネル展開推進

・コア事業の更なる成長

- >J:COMの顧客基盤拡大・サービス拡充の推進
 (日本最大のMSO/市場シェア約36%〈2011年9月末時点〉)
- >住商情報システムとCSKの統合シナジーの早期実現によるIT事業の強化
 (2011年10月1日付で、合併新会社SCSKが発足)
- >ティーガイアの販売網強化と経営の効率化
- >サミット、トモズの新規出店等による事業拡大
 (店舗数 サミット:104店、住商ドラッグストアーズ138店〈2012年3月末時点〉)
- >ショッピングチャンネルの商品力・番組力強化と顧客基盤拡大

・新たな収益基盤の構築・育成

- >ネットスーパーの商品強化・サービス向上、オペレーション効率化の推進
- >爽快ドラッグの日用品EC分野でのトップポジション獲得に向けた体制強化
- >国内で成功したビジネスモデルの
 海外展開に向けた取り組みの本格化
 (テレビ通販・リテール関連事業、モバイル・EC分野等)

【2011年度の主な投資・入替実績】

- ・TOBIによりCSKを子会社化(2011年4月)
- ・アセット婦人画報社売却(2011年5月)
- ・ユナイテッドシネマ売却(2012年3月)
- ・日商エレクトロニクス売却(2012年3月)

業績概要

【11年度実績:898億円(前期比+242億円)】

- ・豪州石炭事業:原料炭の販売量減少により減益。
- ・銅事業:事業再編に伴う税負債の取崩益あり。
- ・ポリビア銀・亜鉛・鉛(サンクリストバル)事業
市況価格上昇により増益 149(+14)
価格ヘッジ損益改善 ▲0(+52)
- ・鉄鉱石事業:好調。
- ・一過性の利益あり。

【12年度年間見通し:580億円(前期比▲318億円)】

- ・豪州石炭事業:石炭価格下落等により減益。
- ・銅事業:生産量減少により減益。
- ・ポリビア銀・亜鉛・鉛事業
販売数量減少、銀価格下落により減益。
- ・鉄鉱石事業:
出荷量は増加するものの、鉄鉱石価格下落等により減益。
- ・化学品:堅調に推移。

(単位:億円)

	2010年度 実績	2011年度 実績	2012年度 通期見通し
売上総利益	1,113	1,128	1,080
営業活動に係る利益	557	555	-
持分法による投資利益	324	415	-
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	656	898	580
		1Q:280 2Q:372 3Q:167 4Q:79	
資産合計	11,504	11,713	-

【主要事業会社実績(当事業部門持分損益)】

会社名	(単位:億円)		
(当部門持分割合/全社持分割合):	FY10実績	FY11実績	FY12見通し
・Sumisho Coal Australia:	259	199	141
・ヌサ・テンガラ・マイニング:	154	151	18
・ポリビア銀・亜鉛・鉛事業会社2社(93/100)*1:	135	149	130
・Oresteel Investments(45/49):	78	124	82
・ブラジル鉄鉱石事業会社:	▲0	74	55
・SC Minerals America(84.75/100):	35	49	39
・SMM Cerro Verde Netherlands:	36	35	27
・北海油田事業権益保有会社2社:	▲12	32	25
・エルエヌジー・ジャパン:	14	22	27
・SC Mineral Resources:	9	9	7
・住友商事ケミカル(75/100):	17	9	10
・Petro Summit Pte.(80/100):	2	2	3
・The Hartz Mountain(24/49)*2:	4	2	2

*1 FY10の持分比率は100%

*2 2011年12月に同社発行済株式の内、当部門持分の16.59%を売却。

f(x)戦略・重点分野

・大型資源プロジェクトの着実な実行

- >ニッケル(マダガスカル):アンバトビー・プロジェクトの建設完了、商業生産開始
- >銀・亜鉛・鉛(ポリビア):サンクリストバル鉱山の安定操業、周辺鉱区探鉱の継続
- >鉄鉱石事業(ブラジル):年産30百万トン体制に向けた事業計画の着実な推進
- >銅事業(チリ):シエラゴルダ鉱山開発、2014年生産開始予定

・資源ポートフォリオの厚みの増強

- >新規権益の獲得:重点戦略4商品(銅、石炭、鉄鉱石、原油・ガス)を中心とする優良新規権益の獲得
- >既存権益の拡張:銅事業<セロベルデ(ペルー)、ノースパークス(豪州)、モレンシー(米国)>
石炭事業<SCAP(豪州)>
原油・ガス事業<原油・ガス(北海)、シェールガス(北米)>

・化学品・エレクトロニクス分野で、成長・新興市場でのビジネスを強化

- >無機鉱産:レアアース等、希少性の高い戦略資源の確保・開発を重点強化
- >農薬:バリューチェーン強化のため、投資を拡大(欧州、北米、アジア)
- >医薬:新薬ライセンスや医薬品原料の供給等による中国製薬事業のバリューアップ

【2011年度の主な投資・入替実績】

- ・シエラゴルダ銅鉱山開発プロジェクトへ出資(2011年9月)
- ・アンバトビープロジェクト進捗
- ・ルーマニア農業資材販売へ出資(2011年11月)
- ・Hartz持分一部売却(2011年12月)

[資源権益持分生産量及びセンシティブティ]

		FY11実績					FY12 通期見通し	センシティブティ (年間ベース/ 価格ヘッジ考慮前)
		1Q	2Q	3Q	4Q	通期		
原料炭	持分出荷量 〔百万t〕	0.5	0.6	0.6	0.5	2.2	2.8	1.4億円 (\$1/t)
	価格[\$/t]	330	315	285	235	291	236	
一般炭	持分出荷量 〔百万t〕	0.5	0.5	0.6	0.4	2.0	2.1	0.9億円 (\$1/t)
	価格[\$/t]	130	128	127	115	125	114	
鉄鉱石 内、ブラジル鉄鉱石事業	持分出荷量 〔百万t〕	0.4	1.3	0.5	1.6	3.8	4.8	2.6億円 (\$1/t)
		0.4	0.4	0.5	0.4	1.7	2.6	
	価格[\$/t]	138	172	169	167	162	133	
マンガン鉱石	持分出荷量 〔百万t〕	-	0.2	-	0.3	0.5	0.5	0.3億円 (\$1/t)
	価格[\$/t]	-	261	-	233	247	230	
銅 内、ヌサテンガラ マイニング	持分生産量 〔万t〕	1.5	1.3	1.5	1.1	5.4	4.3	2.3億円 (\$100/t)
		0.7	0.5	0.7	0.4	2.3	1.4	
	価格[\$/t]	9,645	9,137	8,982	7,489	8,813	8,267	

備考) 価格は市場情報に基づく一般的な取引価格。

鉄鉱石、マンガンについては、Oresteel Investmentsの持分損益を半期毎に認識しているため、持分出荷量も半期ごとに認識しております。

[資源権益持分生産量及びセンシティブティ]

		FY11実績					FY12 通期見通し	センシティブティ (年間ベース/ 価格ヘッジ考慮前)
		1Q	2Q	3Q	4Q	通期		
銀	持分生産量 〔t(百万oz)〕	78 (2.5)	84 (2.7)	78 (2.5)	62 (2.0)	302 (9.7)	292 (9.4)	4.3億円 (\$1/oz)
	価格[\$/oz]	31.9	38.0	38.8	31.9	35.2	32.2	
亜鉛	持分生産量〔千t〕	46	46	53	44	189	198	8.6億円 (\$100/t)
	価格[\$/t]	2,393	2,250	2,224	1,897	2,191	2,146	
鉛	持分生産量〔千t〕	15	19	21	19	75	55	2.5億円 (\$100/t)
	価格[\$/t]	2,605	2,550	2,459	1,983	2,399	2,241	
原油、ガス	持分生産量 〔百万bbl〕	0.8	0.9	0.9	0.7	3.3	2.6	0.4億円 (\$1/bbl)
	価格[\$/bbl]	106	117	113	112	112	120	
LNG	持分生産量〔万t〕	7	6	8	8	29	35	-

備考) 価格は市場情報に基づく一般的な取引価格。

業績概要

【11年度実績：197億円（前期比+100億円）】

- ・**食料**
バナナ事業は堅調に推移。
肥料ビジネスは販売市況回復及び利益率改善。
- ・**生活資材**
建材・セメントビジネスは堅調に推移。
TBCは小売サービス売上増等により堅調。
- ・**建設不動産**
前期 一過性の損失あり。
ビル・住宅事業堅調。4Qにバリュー実現あり。

(単位:億円)

	2010年度 実績	2011年度 実績	2012年度 通期見通し
売上総利益	991	1,002	1,080
営業活動に係る利益	144	299	-
持分法による投資利益	36	46	-
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	96	197	220
		1Q:77 2Q:21 3Q:34 4Q:64	
資産合計	6,965	7,716	-

【12年度年間見通し：220億円（前期比+23億円）】

- ・**食料**
バナナ事業は堅調。
- ・**生活資材**
木材資源、建材・セメント、タイヤ各ビジネス堅調。
- ・**建設不動産**
ビル・住宅分譲事業堅調。

【主要事業会社実績(当事業部門持分損益)】

(単位:億円)

会社名 (当部門持分割合/全社持分割合) :	FY10実績	FY11実績	FY12見通し
・TBC(40/100) :	20	19	21
・バナナ事業会社2社 :	17	19	18

f(x)戦略・重点分野

・食料：海外事業基盤の構築

- >バナナ：生産・販売基盤拡充、高付加価値商品強化（2011年度国内シェア：30%）
- >小麦：豪州に構築した川上基盤を活用したアジア域内での事業展開

・生活資材

- >タイヤ：TBCの収益基盤強化（2012年3月末時点 北米市販市場シェア：約10%）
海外での販売事業の拡大
- >木材：ロシア材加工事業の収益基盤の底上げ
更なる森林資源の確保

・建設不動産

- >ビル・商業施設：積極的な資産入替と優良資産の積み増しを実行
（2012年3月末管理オフィスビル54物件、2012年3月末管理商業施設：18物件）
戦略エリア（神田）での開発推進
- >住宅：首都圏、関西圏での優良物件の取得推進、中国での事業展開
（2012年度販売予定物件例：
クラッシィハウス千代田富士見、クラッシィハウス浜田山、吉祥寺御殿山 HOUSE、堂島 ザ・レジデンス マークタワー）

【2011年度の主な投資・入替実績】

- ・商業施設売却
- ・東京電機大学神田キャンパス跡地再開発計画

業績概要

【11年度実績:146億円(前期比+16億円)】

- ・三井住友ファイナンス&リース
引き続き堅調。クレジットコスト減少も寄与。
- ・その他
保有株式IPO関連の利益あり。

(単位:億円)

	2010年度 実績	2011年度 実績	2012年度 通期見通し
売上総利益	304	278	280
営業活動に係る利益	37	▲1	-
持分法による投資利益	110	113	-
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	130	146	130
		1Q:55 2Q:20 3Q:44 4Q:27	
資産合計	5,973	5,497	-

【12年度年間見通し:130億円(前期比▲16億円)】

- ・三井住友ファイナンス&リース
引き続き堅調を見込む。
- ・RBSグループ航空機リース事業買収による利益貢献を見込む。
- ・前期ほどの保有株式IPO利益見込めず。

【主要事業会社実績(当事業部門持分損益)】

(単位:億円)

会社名 (当部門持分割合/全社持分割合):	FY10実績	FY11実績	FY12見通し
・三井住友ファイナンス &リース(35/40):	113	110	109
・Sumisho Aircraft Asset Management(95/100):	4	4	3

f(x)戦略・重点分野

・新事業推進

- >重点取り組み案件の基盤拡大(太陽光発電ビジネス、廃家電リサイクル事業、4R事業など)
- >成長が見込まれる分野での新事業の創出(スマートコミュニティ関連、CO₂分離回収技術など)

・金融ビジネス

- >リースビジネス:三井住友ファイナンス&リースとの協業推進
- >コモディティ:実需に対応した価格ヘッジ取引の強化(マーケット商品を扱う他の事業部門との連携強化など)

・物流ビジネス

- >海外工業団地:
ベトナム・インド・インドネシア等での更なる事業展開

【2011年度の主な投資・入替実績】

- ・三井住友フィナンシャルグループと共同で、
RBSグループの航空機リース事業買収につき合意
(2012年1月)

業績概要

【11年度実績:489億円(前年同期比+139億円)】

米国:278億円(前年同期比+118億円)

欧州:73億円(前年同期比+19億円)

アジア:52億円(前年同期比+9億円)

在中国現地法人9社:35億円(前年同期比▲16億円)

豪州:12億円(前年同期比+4億円)

・米国:金属事業堅調。一過性の利益あり。

・その他:金属事業堅調。

【12年度年間見通し:520億円(前期比+31億円)】

・金属事業は堅調に推移する見通し。

米国:262億円

欧州:76億円

アジア:86億円

在中国現地法人9社:46億円

豪州:18億円

(単位:億円)

	2010年度 実績	2011年度 実績	2012年度 通期見通し
売上総利益	1,764	1,790	1,870
営業活動に係る利益	405	528	-
持分法による投資利益	92	137	-
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	350	489	520
		1Q:138 2Q:135 3Q:141 4Q:76	
資産合計	11,555	11,520	-

【主要事業会社実績(当事業部門持分損益)】

会社名 (海外持分割合/全社持分割合):	FY10実績	FY11実績	FY12見通し
・TBC(60/100):	31	28	32
・ERYNGIUM(70/100):	15	27	26
・ポリビア銀・亜鉛・鉛事業会社2社(7/100)*1:	0	11	10
・Oresteel Investments(4/49):	7	11	7
・SC Minerals America(15.25/100):	6	9	7
・Perennial Power Holdings(49.99/100):	▲7	5	12
・Petro Summit Pte.(20/100):	0	1	0
・The Hartz Mountain(25/49)*2:	6	3	2
・SOF(10/99.56):	4	0	1
・Sumisho Aircraft Asset Management(5/100):	0	0	0

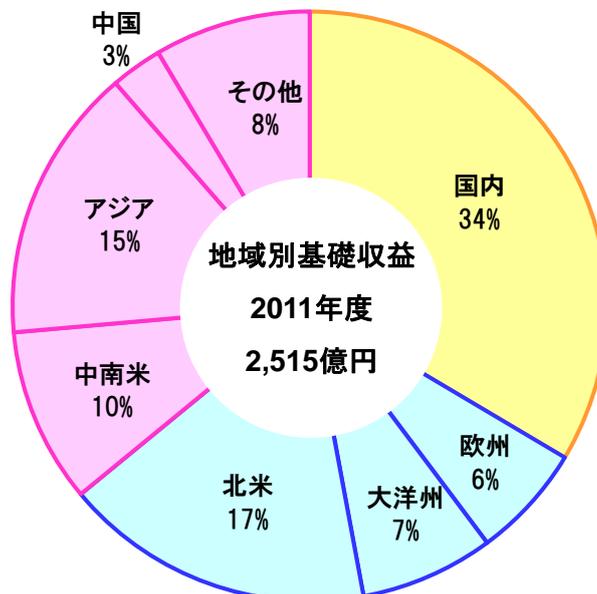
*1 FY10の持分比率は0/100%

*2 2011年12月に同社発行済株式の内、海外部門持分の34.41%を売却。

地域別基礎収益

特定の地域に偏らない事業展開

海外(新興国) 海外(先進国) 国内



基礎収益 = (売上総利益 + 販売費および一般管理費(貸倒引当金繰入額を除く) + 利息収支 + 受取配当金) × 59% + 持分法による投資利益

$f(x)$

リスクアセット積み増し計画(2011年4月時点)

リスクアセット積み増し計画(2年間)

リスクアセット: +2,200億円(Net)

増加: +3,500億円

減少: Δ 1,300億円



(2011年度実績)

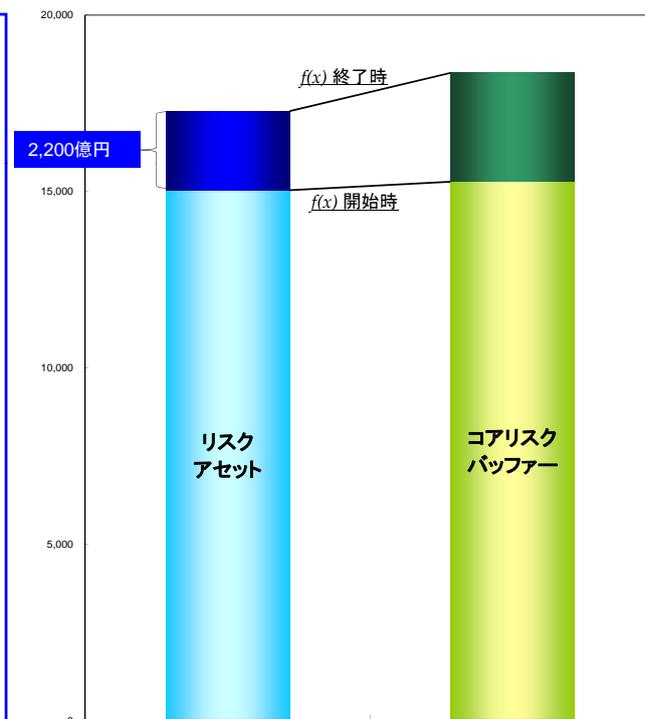
リスクアセット: +300億円(Net)

増加: +900億円

減少: Δ 600億円

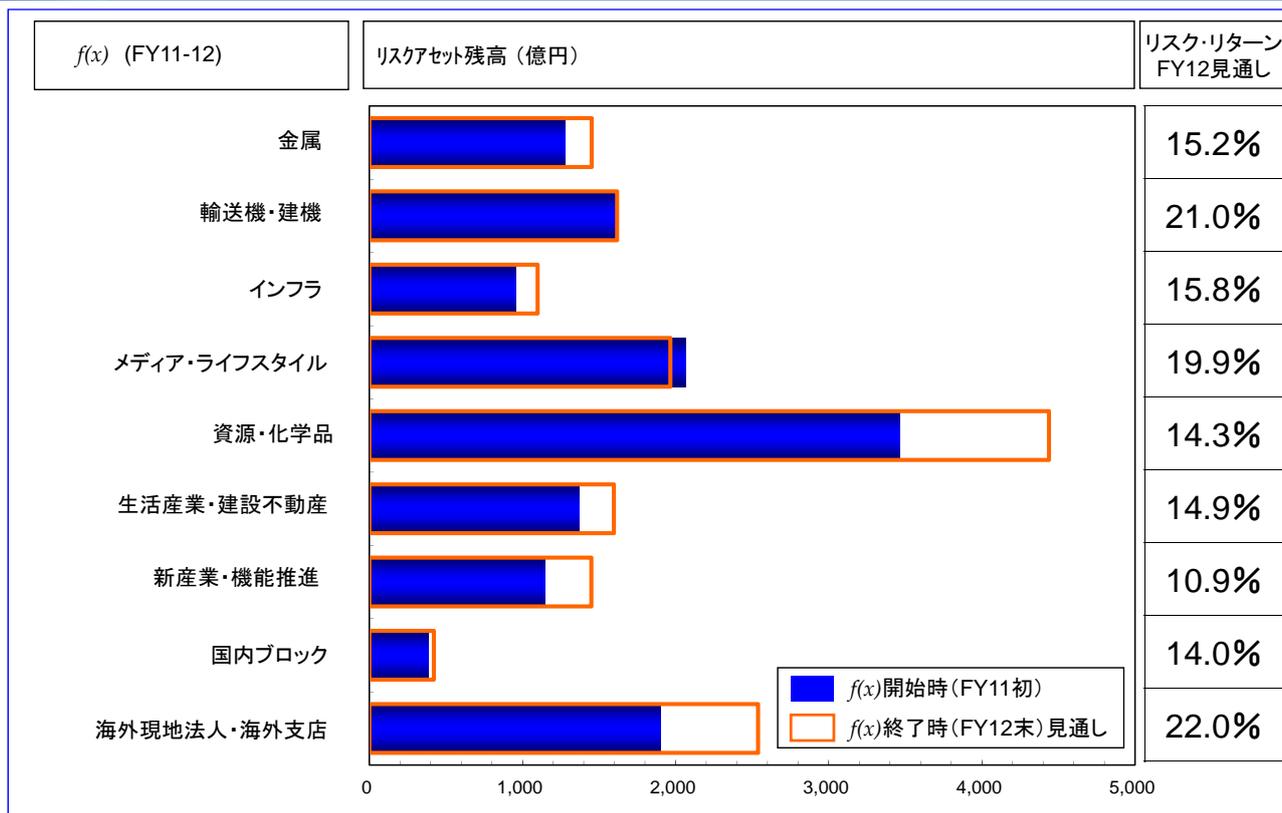
リスクアセットとコアリスクバッファ*のバランス

(億円) * 資本金+剰余金+外貨換算調整勘定-自己株式



$f(x)$

セグメント別リスクアセット見通し(2012年5月時点)

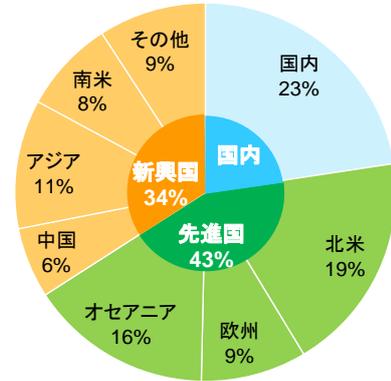


投融資計画(2年合計) 5,800億円(リスクアセット 3,200億円)

各分野のコアビジネスと成長が期待できるビジネスに積極的に投資

投融資計画(2年計) (単位:億円)	投融資金額	リスクアセット金額
新規投融資	+5,800	+3,200
資源・エネルギー分野	(1,750)	(950)
新産業・インフラ分野	(1,050)	(650)
メディア・生活関連分野	(1,500)	(600)
その他の分野	(1,500)	(1,000)

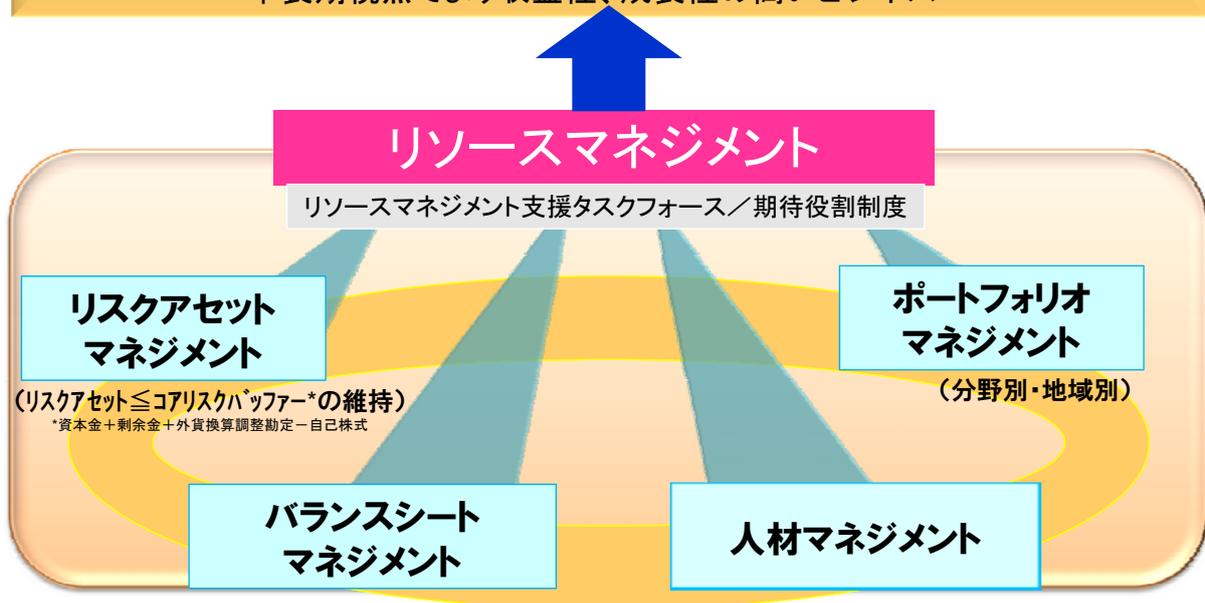
新規投融資の地域別内訳



投融資金額
ベース

ビジネスモデルの高度化・転換

～中長期視点でより収益性、成長性の高いビジネスへ～

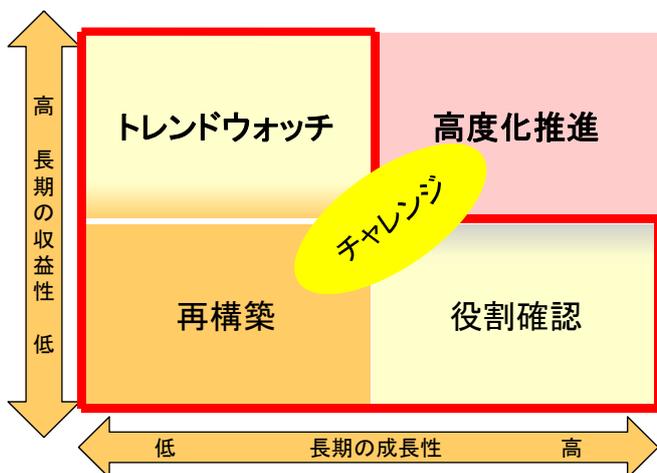


高い成長性・収益性が期待できるビジネスへの経営資源の戦略的配分を加速

ビジネスライン期待役割制度を活用してビジネスモデル転換を促進

▶ビジネスライン期待役割制度

長期の成長性・収益性の基準で全社のビジネスライン(BL)を分類し、リソースマネジメントのインフラとして活用



▶チャレンジBL群

(将来の布石の位置付け)

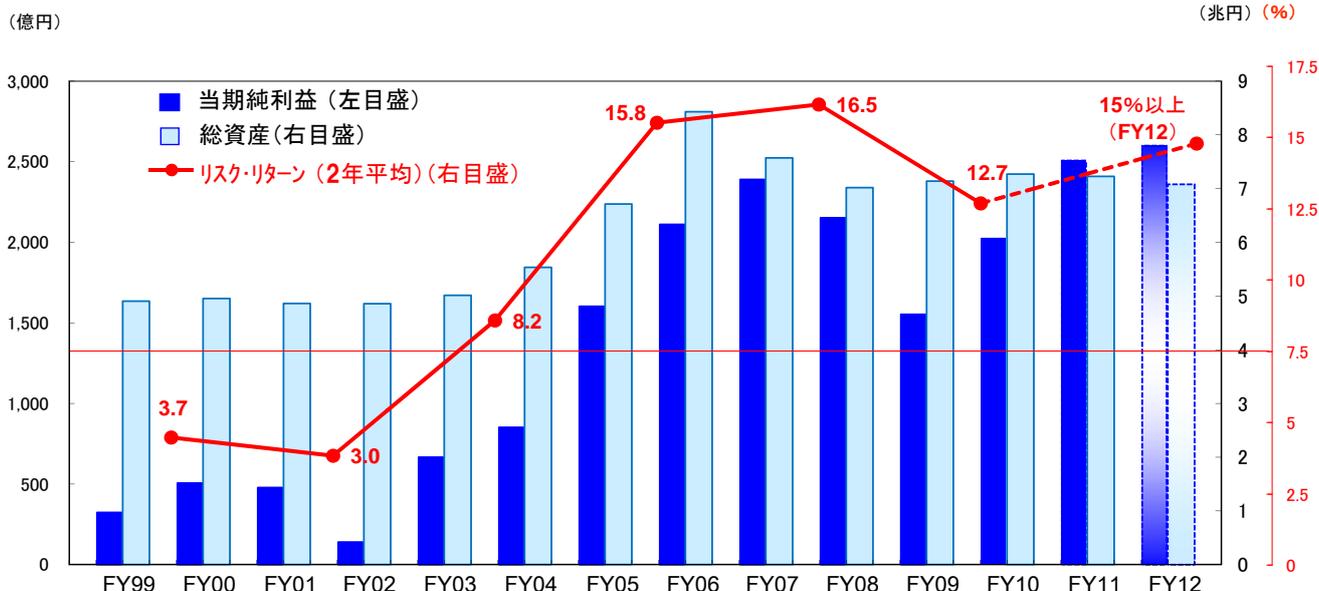
将来の成長性・収益性に期待して、リソースを配分し、継続的に育成していく

▶L字BL群

(長期的な成長性または収益性が低い)

リソース配分に全社的な指標(L字構成比)を設け、その引き下げを目指して個別に具体的なアクションプランを策定し、実行していく

中期経営計画の推移



改革パッケージ	Step Up Plan	AA Plan	AG Plan	GG Plan	FOCUS'10	f(x)
事業の選別、資産の圧縮による体質強化	中核事業の構築・拡大、資産の入替による収益性の向上	優良資産を積極的に積み増し	収益基盤の拡大に軸足	新たな成長ステージに向けて、更なる質の向上を追求	新たなステージにおける成長シナリオ	地域・世代・組織の枠組みを越えた成長

株主構成推移

