

$f(x)$ 総括・新中期経営計画(2013-2014年度)

2013年5月9日
住友商事株式会社

Topics

$f(x)$ 総括

新中期経営計画 Be the Best, Be the One 2014

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。

$f(x)$ 総括

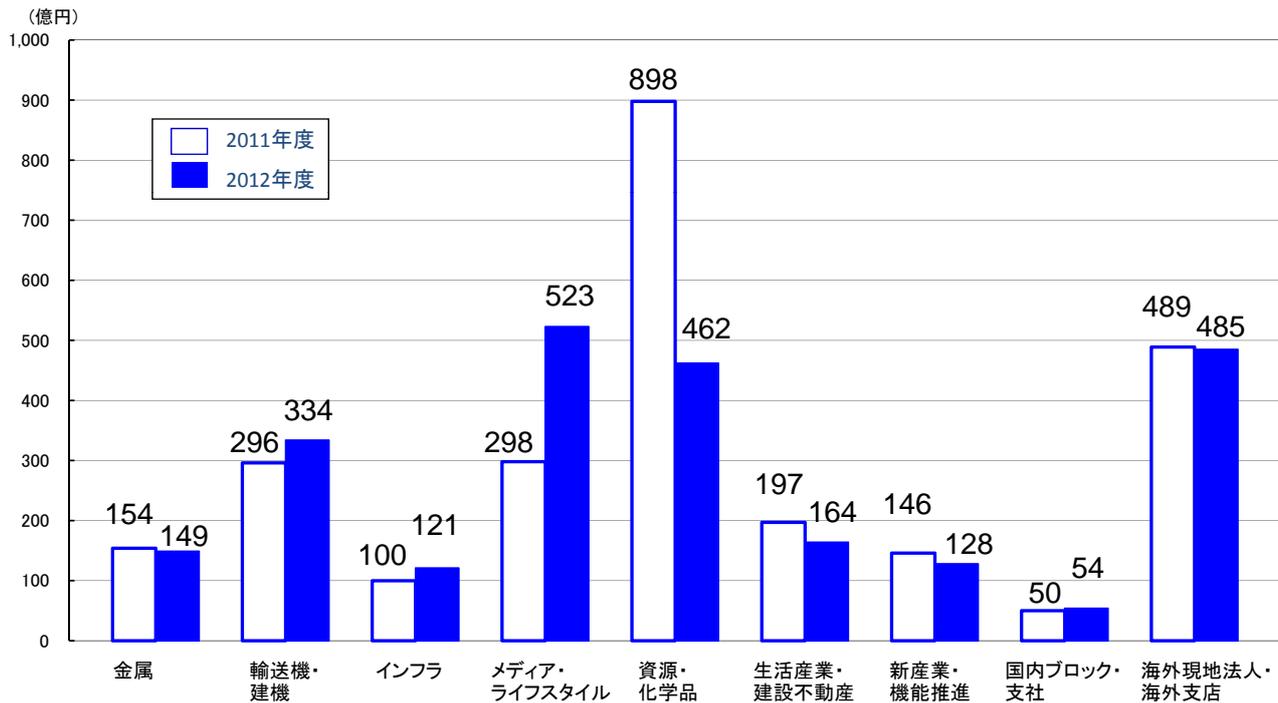
1 $f(x)$ 総括 (1) 純利益



純利益(億円)	期初計画	実績
2012年度	2,600	2,325
2011年度	2,200	2,507

	$f(x)$ 計画	実績(2年平均)
リスク・リターン	15%以上	15.2%

1 f(x)総括
(2)セグメント別純利益



1 f(x)総括
(3)投融資実績



投融資 (2年合計、億円)	計画	実績	主な案件
合計	5,800	5,600	
資源・エネルギー分野	1,750	2,050	<ul style="list-style-type: none"> ・米国/タイトオイル事業 ・チリ/銅事業 ・豪州/石炭事業 ・マダガスカル/ニッケル事業
新産業・インフラ分野	1,050	590	<ul style="list-style-type: none"> ・米国/風力、太陽光発電事業 ・英国/水事業
メディア・生活関連分野	1,500	1,690	<ul style="list-style-type: none"> ・首都圏オフィスビル ・CSK買収 ・米国/自動車修理・メンテナンス事業
その他の分野	1,500	1,270	<ul style="list-style-type: none"> ・RBS航空機リース事業 ・米国鋼管製造事業 ・米国/建機レンタル事業 ・欧州/モーター部品製造事業

1 *f(x)*総括
(4) 資産売却・削減実績



	計画	実績
資産売却・削減 (2年合計、億円)	△11,500	△8,600

2年合計
キャッシュ回収額
約3,800億円

持分一部売却	<ul style="list-style-type: none"> ・住友三井オートサービス ・ジュピターショップチャンネル ほか
売却・撤退	<ul style="list-style-type: none"> ・メキシコ・スウェーデン自動車金融事業 ・ユナイテッドシネマ ・商業施設売却 ほか

1 *f(x)*総括
(5) 主要経営指標

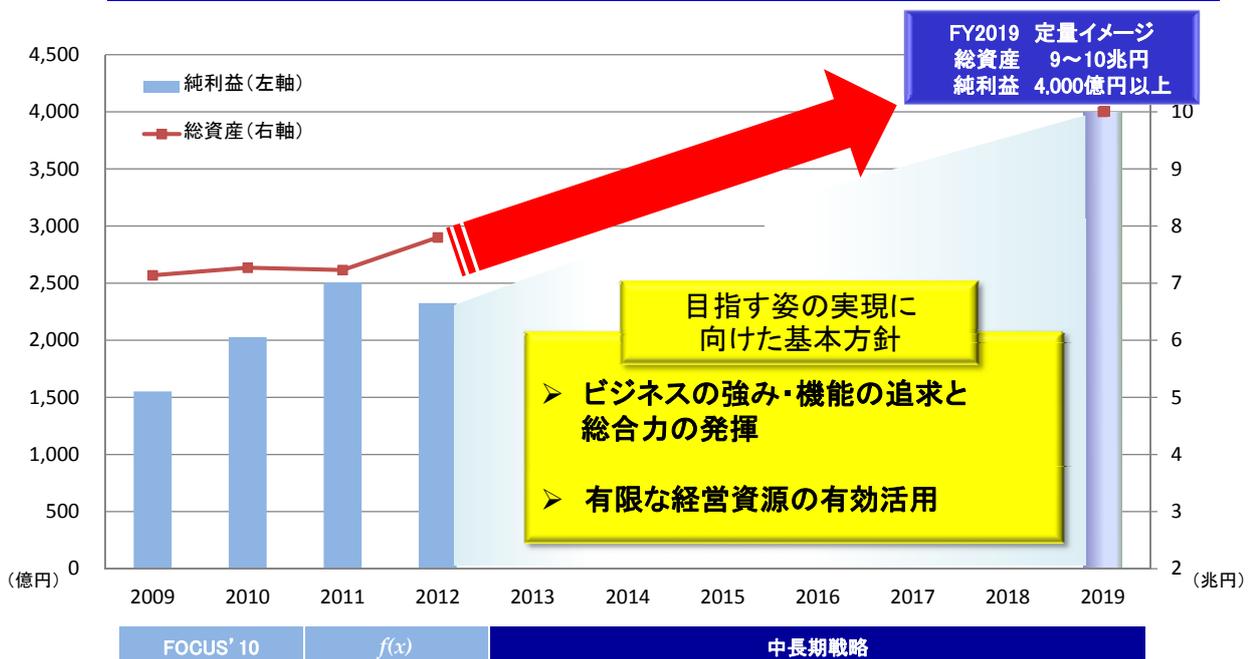


	f(x)開始時	f(x)終了時
	11/3末 (2011年3月期 実績)	13/3末 (2013年3月期 実績)
総資産	7兆2,305億円	7兆8,328億円
株主資本	1兆5,705億円	2兆528億円
株主資本比率	21.7%	26.2%
有利子負債(Net)	3兆563億円	2兆9,303億円
DER(Net)	1.9倍	1.4倍
リスクアセット	1兆5,037億円	1兆8,141億円
リスク・リターン	FOCUS'10 2年平均 12.7%	f(x) 2年平均 15.2%
フリー・キャッシュフロー	FOCUS'10 2年合計 2,024億円	f(x) 2年合計 2,488億円

新中期経営計画(2013～2014年度) Be the Best, Be the One 2014

1 創立100周年(2019年度)に向けて目指す姿

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



2 「目指す姿」に向けた足元の課題

$f(x)$ を終えて

成果

- ・新規投融資を計画どおりに実施
- ・入替の積極的推進によるキャッシュ創出とBSマネジメントの進展
- ・コアビジネスにおけるパートナーとの協業の深化

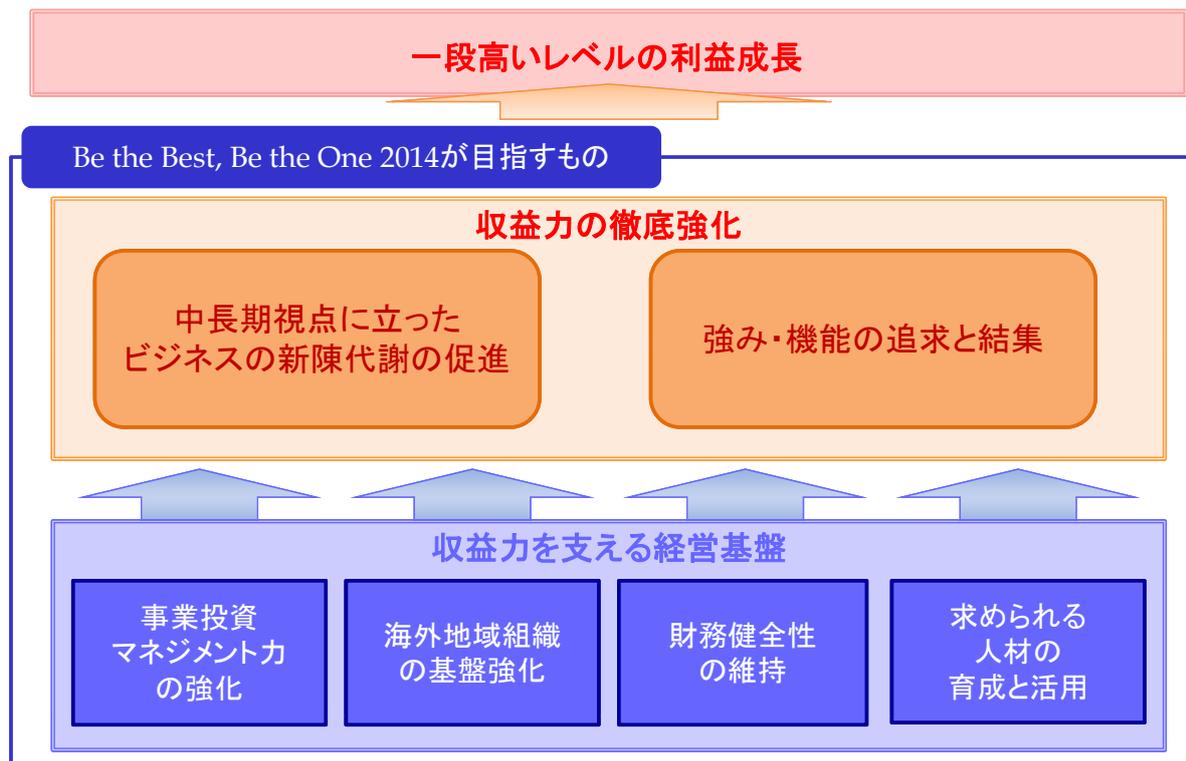
課題

- ・近年の投融資案件の着実なバリューアップ
- ・低採算・低成長ビジネスの更なる縮小・撤退
- ・戦略分野への一層の人材シフト

新中期経営計画： Be the Best, Be the One 2014
収益力を徹底的に強化し、一段高いレベルの利益成長へ踏み出すステージ

3 Be the Best, Be the One 2014 (BBBO2014)

(1) 基本方針



3 Be the Best, Be the One 2014

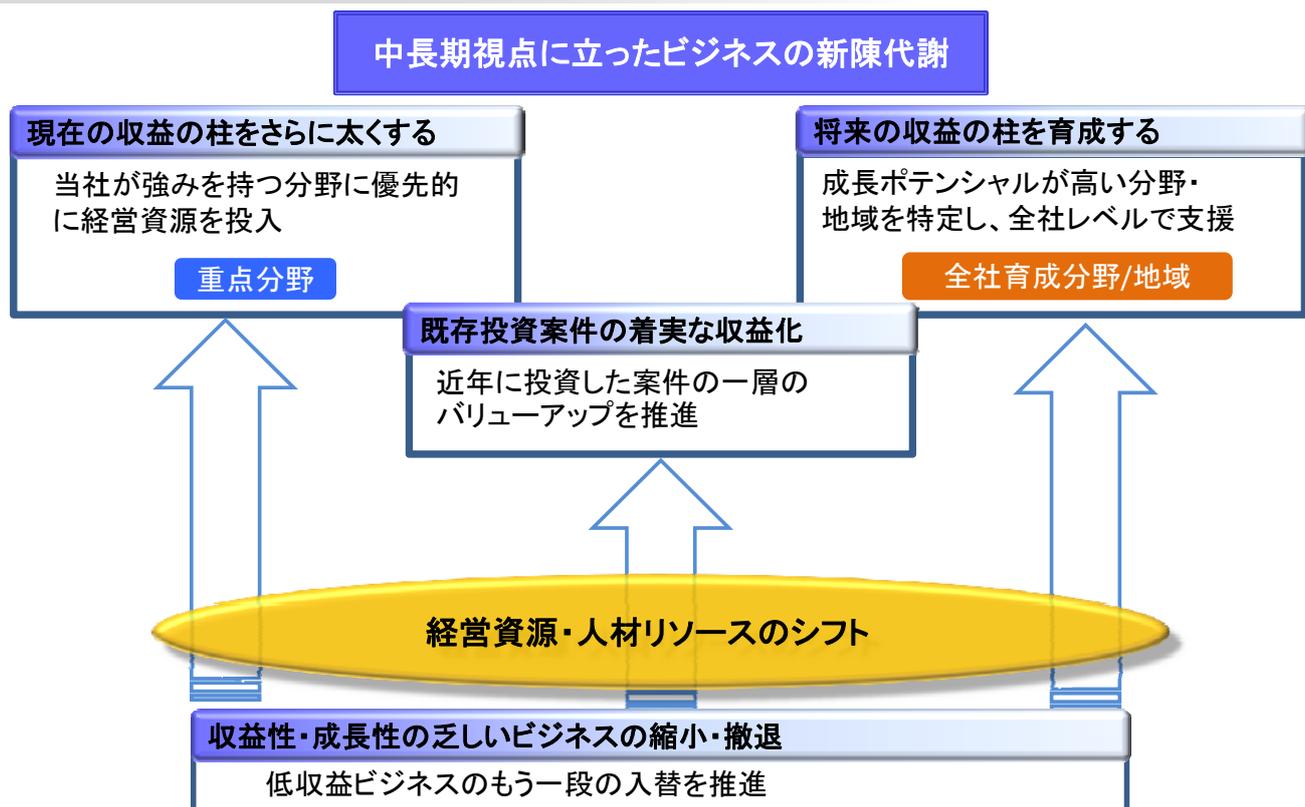
(2) 定量目標・バランスシート計画

定量目標	2013年度	2014年度
純利益(億円)	2,400	2,700
リスク・リターン	12%程度	
ROA	3%以上	

バランスシート計画(2年合計) (単位: 億円)	総資産
新規投融资	7,500
資産売却・削減	△7,700
営業資産増減・その他	1,500
資産積み増し(ネット)	1,300

3 Be the Best, Be the One 2014

(3) 収益力の徹底強化



3 Be the Best, Be the One 2014

(4)-1 投融資計画

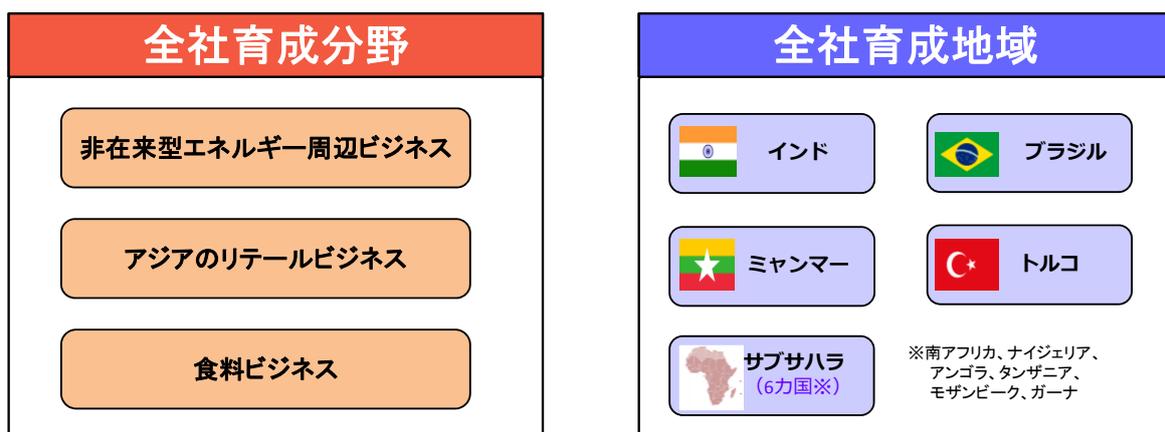
(単位: 億円)

新規投融資計画 (2年合計)	投融資額	重点分野
金属	800	鋼管事業
輸送機・建機	1,600	自動車事業
環境・インフラ	900	電力事業
メディア・生活関連	1,300	メディア事業、不動産事業
資源・化学品	1,900	資源・エネルギー上流事業
全社育成分野/地域	1,000	(次頁参照)
合計	7,500	

※2013年4月からの新組織ベースで表示。組織再編の内容については、参考資料40ページ参照。国内・海外セグメントを含めて表示。

3 Be the Best, Be the One 2014

(4)-2 投融資計画～全社育成分野/地域



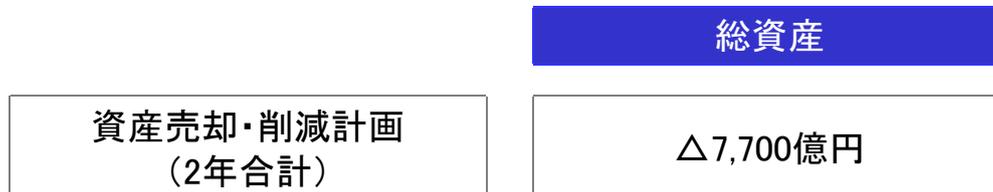
具体的推進策

- ✓ 開発のための先行費用を投入 (2年合計 100億円)
- ✓ 新規投融資枠を優先的に配分 (2年合計 1,000億円)
- ✓ 人材リソースを優先的に投入

3 Be the Best, Be the One 2014

(5) 資産売却・削減計画

- ✓ 収益性・成長性の乏しいビジネスの縮小・撤退
- ✓ 戦略的提携による資産削減

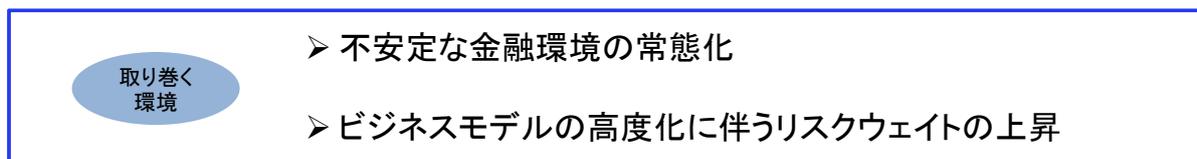


経営資源・人材リソースを成長分野にシフト

3 Be the Best, Be the One 2014

(6) 収益力を支える経営基盤～財務健全性の維持

投資余力を確保し、安定的・継続的な成長を可能にする財務健全性を維持



財務健全性の維持

- ・ リスクアセットをリスクバッファの範囲内に収める
- ・ 有利子負債に過度に依存しないように総資産を適正レベルにマネジ

- ・ 収益性の向上(資産効率の視点)⇒ ROA
- ・ 投資余力の確保(キャッシュフローの視点)⇒ 基礎収益CF ※

※基礎収益CF = 基礎収益 - 持分法による投資利益 + 持分法投資先からの配当

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) + 持分法による投資利益

3 Be the Best, Be the One 2014

(7) 主要経営指標

	BBBO2014開始時	BBBO2014終了時
	13/3末 (2013年3月期 実績)	15/3末 (2015年3月期 見通し)
総資産	7兆8,328億円	7兆9,600億円
株主資本	2兆528億円	2兆4,400億円
株主資本比率	26.2%	30%程度
有利子負債 (Net)	2兆9,303億円	3兆300億円
DER (Net)	1.4倍	1.2倍程度
ROA	3.1%	3.4%
リスクアセット	※ 1兆8,651億円	2兆2,900億円
リスク・リターン	f(x) 2年平均 15.2%	BBBO2014 2年平均 12%程度
フリー・キャッシュフロー	f(x) 2年合計 2,488億円	BBBO2014 2年合計 △2,000億円程度

※ BBBO2014開始時のリスクアセット額は、計算方法の見直しにより、f(x)終了時のリスクアセット額とは一致していません。
また、2013年5月時点の暫定値であるため、今後変更の可能性があります。

4 2013年度通期見通し

(1) 純利益

〈事業環境〉

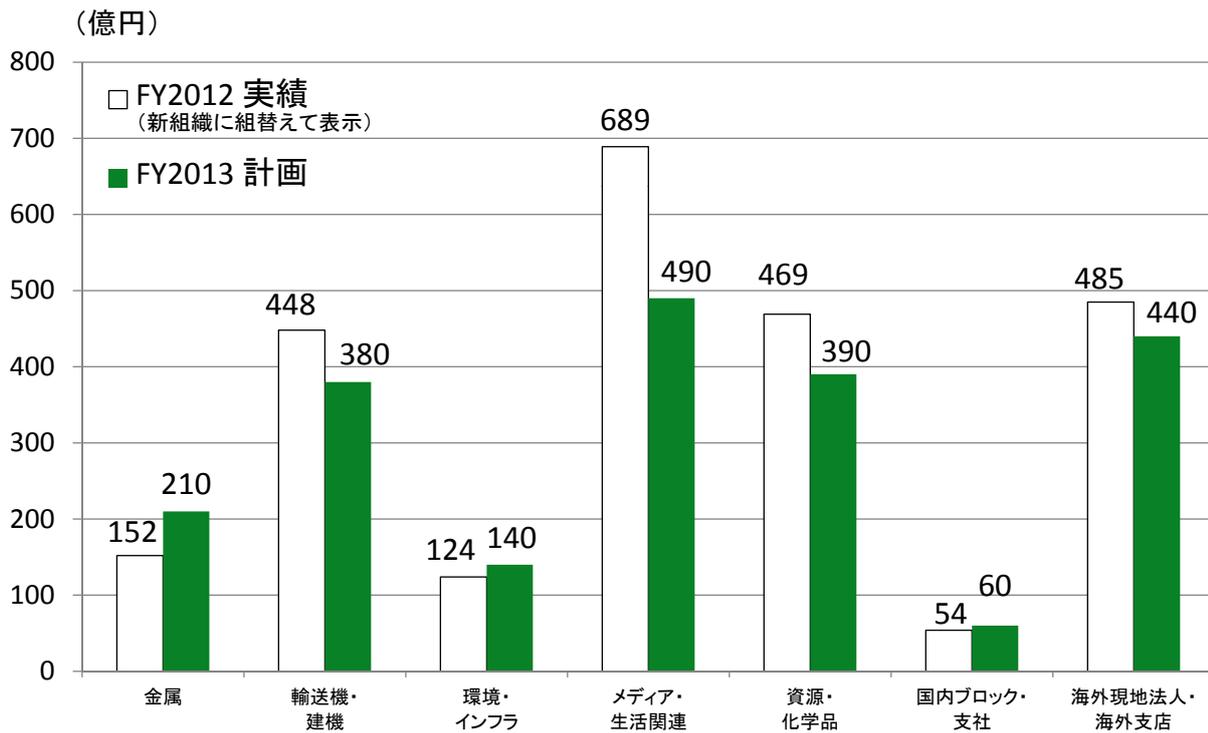
- ・世界経済は、緩やかに回復

〈当社業績〉

- ・資源ビジネスは、プロジェクトの立ち上げに伴う費用先行等あり
- ・非資源ビジネスのコアビジネスが堅調に推移
- ・事業再編に伴う一過性の利益あり

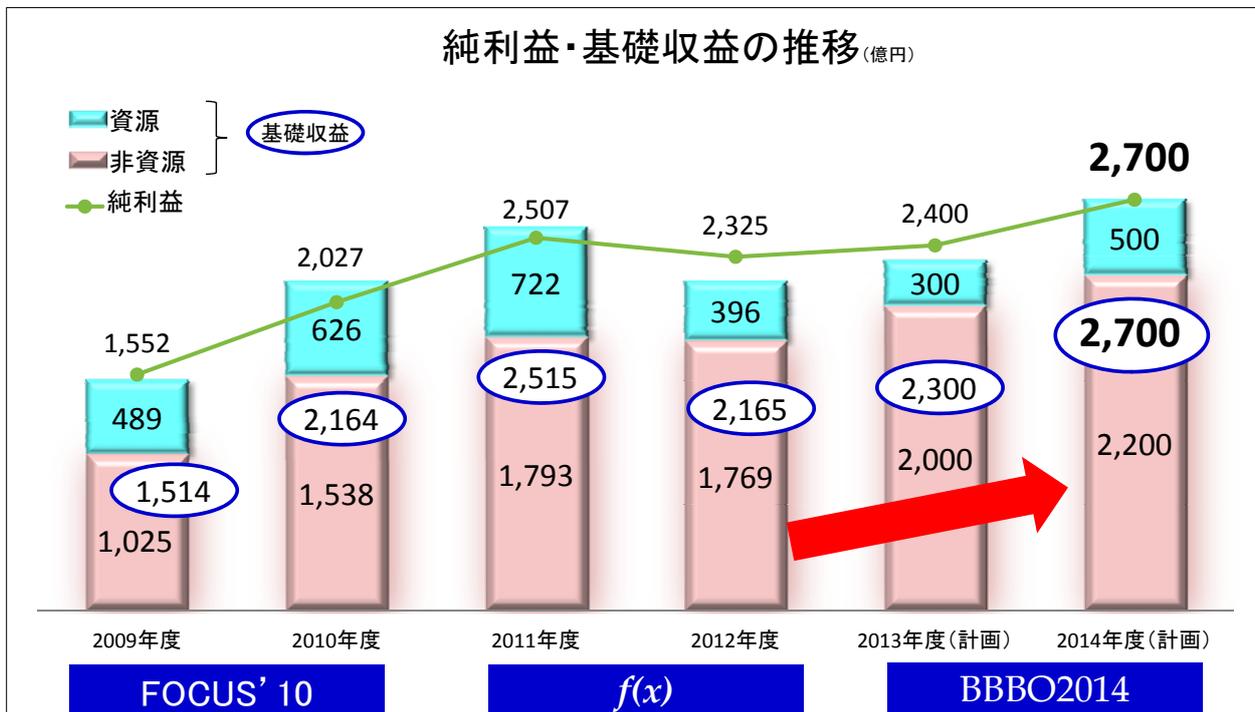
	2012年度 実績	2013年度 計画
純利益 (億円)	2,325	2,400
リスク・リターン	13.9%	12%程度
ROA	3.1%	3%以上

4 2013年度通期見通し (2)セグメント別純利益(新組織ベース)



5 2014年度利益計画

非資源ビジネスの一層の成長、資源ビジネスの回復により、純利益、基礎収益ともに過去最高益を目指す。



6 株主還元

【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

Be the Best, Be the One 2014 : 配当性向 25%を適用

【年間配当額】

	2012年度 実績	2013年度 予想
純利益	2,325億円	2,400億円
年間配当金/株	46円	47円

Be the Best, Be the One

(以下参考資料)

- ✓ 前提条件
- ✓ セグメント別補足資料
(業績概要、中長期戦略、業績予想)
- ✓ 地域別基礎収益
- ✓ 中期経営計画の推移
- ✓ 株主構成推移

前提条件

前提条件		2012年度 実績	2013年度 見通し	センシティブティ*
為替 (¥/US\$) (4-3月平均)		82.91	90.00	約13億円 (1¥/US\$)
金利	LIBOR 6M (YEN) (4-3月平均)	0.31%	0.25%	—
	LIBOR 6M (US\$) (4-3月平均)	0.61%	0.50%	—
原油 (北海ブレント) (US\$/bbl) (1-12月平均)		112	105	約0.5億円 (1US\$/bbl)
銅 (US\$/t) (1-12月平均)		7,953	7,770	約2.3億円 (100US\$/t)
亜鉛 (US\$/t) (1-12月平均)		1,946	1,900	約9.6億円 (100US\$/t)
鉄鉱石 (US\$/t) (1-12月平均)**		132	132	約2.8億円 (1US\$/t)
原料炭 (US\$/t) (4-3月平均)**		193	185	約2.3億円 (1US\$/t)

*為替はヘッジ後、その他はヘッジ前の数値

**鉄鉱石、原料炭は市場情報に基づく一般的な取引価格

セグメント別業績概要

金属

業績概要

【12年度実績：149億円（前期比▲5億円）】

・鋼材

海外スチールサービスセンター事業は、中国景気減速や欧州金融危機の影響により減益。

・鋼管

北米鋼管事業 堅調。

(単位:億円)	2011年度 実績	2012年度 実績
売上総利益	668	647
営業活動に係る利益	195	177
持分法による投資利益	50	56
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	154	149
		1Q:40 2Q:31 3Q:40 4Q:38
資産合計	6,384	6,684

【f(x)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事業参画(2011年8月)
- ・米国鉄道車輪・車軸製造販売会社買収(2011年8月)
- ・米国小径シームレス鋼管製造事業参画(2011年9月)
- ・インド棒線二次加工事業会社参画(2013年1月)
- ・欧州モーター用部品製造・販売会社買収(2013年3月)

【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):	FY11	FY12
・SC Pipe Services :	28	26
・ERYNGIUM(30/100) :	12	13
・住商メタルックス(90/100) :	9	10
・Asian Steel :	4	1

業績概要

【12年度実績：334億円（前期比+37億円）】

・自動車
インドネシア金融事業、部品製造事業等 堅調。

・建機
カナダ、ロシア事業 好調。
中国事業 減益。
事業会社子会社化に伴う評価益あり。

・船舶・航空宇宙・車輛
海運市況低迷による収益減少。
前期船舶バリュー実現あり。

【f(x)の主な投資・入替実績】

- ・マツダと中南米での製造・販売合弁事業準備開始(2011年6月)
- ・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(2012年2月)
- ・メキシコ・スウェーデン自動車金融事業売却
- ・米国建機レンタル会社Sunstate社の経営権取得(2012年12月)

(単位:億円)	2011年度 実績	2012年度 実績
売上総利益	1,471	1,182
営業活動に係る利益	337	252
持分法による投資利益	116	142
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	296	334
		1Q:95 2Q:73 3Q:106 4Q:60
資産合計	9,008	10,060

【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):	FY11	FY12
・住友三井オートサービス*1:	67	41
・Oto Multiartha*2:	16	32
・SOF(89.56/99.56)*2:	2	14

*1 2012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。持分比率はFY11:66% FY12:46%
*2 FY12より連結対象期間を変更しておりますが、FY12実績は従来の連結対象期間(2012年1月~12月)の持分損益を記載しております。

業績概要

【12年度実績：121億円（前期比+21億円）】

・IPP/IWPP
タンジュン・ジャティB等電力事業好調。

【f(x)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
- ・米国風力発電事業参画(2012年4月)
- ・米国火力発電事業売却(2012年8月)
- ・南ア風力発電事業参画(2012年11月)
- ・英国水事業買収(2013年2月)
- ・豪州火力発電事業参画(2013年2月)

(単位:億円)	2011年度 実績	2012年度 実績
売上総利益	312	346
営業活動に係る利益	63	80
持分法による投資利益	44	58
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	100	121
		1Q:15 2Q:32 3Q:46 4Q:27
資産合計	5,631	5,265

【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):	FY11	FY12
・MobiCom*1:	16	16
・Perennial Power Holdings(50.01/100):	5	10
・住商機電貿易(55.5/100):	5	7

*1 FY12より連結対象期間を変更しておりますが、FY12実績は従来の連結対象期間(2012年1月~12月)の持分損益を記載しております。

業績概要

【12年度実績：523億円（前期比+224億円）】

・主要事業会社

J:COM、SCSK、ショッピングチャンネル堅調。

・その他

ショッピングチャンネル持分50%売却に伴う利益あり。

(単位:億円)	2011年度 実績	2012年度 実績
売上総利益	2,211	1,865
営業活動に係る利益	213	103
持分法による投資利益	182	203
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	298	523
		1Q:50 2Q:375 3Q:92 4Q:5
資産合計	10,316	9,887

【f(x)の主な投資・入替実績】

- ・TOB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)
- ・ショッピングチャンネル持分50%売却(2012年7月)

【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):	FY11	FY12
・J:COM :	144	177
・SCSK :	65	94
・ショッピングチャンネル*1 :	120	83
・サミット(92.5/100) :	16	10
・住商ブランドマネジメント(99.08/100) :	5	9

*1 2012年7月末に同社発行済株式のうち、50%分(売却前当社持分比率99.5%)を売却。

業績概要

【12年度実績：462億円（前期比▲436億円）】

・ポリビア銀・亜鉛・鉛(サンクリストバル)事業

価格下落及び販売数量減少により減益。

・南ア鉄鉱石・マンガン事業：価格下落による減益。

・豪州石炭事業：価格下落等により減益。

・銅事業：前期、事業再編に伴う税負債の取崩益あり。 生産量減少。

【f(x)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)
- ・アンパ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)
- ・豪州石炭権益取得(2012年7月)
- ・米国タイトオイルプロジェクト参画(2012年9月)

(単位:億円)	2011年度 実績	2012年度 実績
売上総利益	1,128	796
営業活動に係る利益	555	249
持分法による投資利益	415	303
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	898	462
		1Q:129 2Q:93 3Q:98 4Q:142
資産合計	11,713	13,375

【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):	FY11	FY12
・ポリビア銀・亜鉛・鉛事業会社2社(93/100)*1 :	149	115
・Oresteel Investments(45/49) :	124	87
・ブラジル鉄鉱石事業会社 :	74	67
・エルエヌジージャパン :	22	55
・SC Minerals America(84.75/100) :	49	37
・北海道田事業権益保有会社2社 :	32	29
・SMM Cerro Verde Netherlands :	35	24
・豪州石炭事業 :	199	20
・住友商事ケミカル(75/100) :	9	10
・SC Mineral Resources(70/100)*2 :	9	7
・ヌサ・テンガラ・マイニング :	151	▲7
・マダガスカルニッケル事業 :	▲4	▲8

*1 FY12より、連結対象期間を変更しておりますが、FY12実績は従来の連結対象期間(2012年1月～12月)の持分損益を記載しております。
*2 FY11の持分比率は100/100

[資源権益持分生産量及びセンシティブティ]

		FY12 実績					FY13 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〕	0.6	0.4	0.8	0.6	2.4*	3.5	2.3億円 (\$1/t)
	価格[\$/t]	210	225	170	165	193	185	
一般炭	持分出荷量 〔百万t〕	0.5	0.6	0.6	0.6	2.4*	2.7	1.8億円 (\$1/t)
	価格[\$/t]	115	95	97	98	113	95	
鉄鉱石 内、ブラジル鉄鉱石事業	持分出荷量 〔百万t〕	0.5	1.9	0.3	1.8	4.5	4.5	2.8億円 (\$1/t)
	持分出荷量 〔百万t〕	0.5	0.5	0.3	0.5	1.8	1.9	
	価格[\$/t]	144	131	136	117	132	132	
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]	-	224	-	243	233	248	
銅 内、ヌサテンガラ マイニング	持分生産量 〔万t〕	1.1	1.1	1.0	1.1	4.3	4.8	2.3億円 (\$100/t)
	持分生産量 〔万t〕	0.4	0.3	0.4	0.3	1.3	1.6	
	価格[\$/t]	8,327	7,872	7,705	7,908	7,953	7,770	

備考) 価格は市場情報に基づく一般的な取引価格。
Oresteel Investmentsの鉄鉱石、マンガンの持分出荷量は、半期ごと(2Q,4Q)に表記しております。
*2012年7月に取得した、豪州Isaac Plainsの持分出荷量(原料炭0.3百万t、一般炭0.2百万t)含む

[資源権益持分生産量及びセンシティブティ]

		FY12 実績					FY13 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)〕	68 (2.2)	53 (1.7)	81 (2.6)	90 (2.9)	292 (9.4)	277 (8.9)	4.8億円 (\$1/oz)
	価格[\$/oz]	32.6	29.4	29.8	32.7	31.1	29.0	
亜鉛	持分生産量〔千t〕	39	36	45	45	165	183	9.6億円 (\$100/t)
	価格[\$/t]	2,025	1,928	1,885	1,947	1,946	1,900	
鉛	持分生産量〔千t〕	13	13	16	14	56	57	3.2億円 (\$100/t)
	価格[\$/t]	2,093	1,974	1,975	2,199	2,060	2,100	
原油、ガス	持分生産量 〔百万bbl〕	0.7	0.5	0.5	0.7	2.4	2.5	0.5億円 (\$1/bbl)
	価格[\$/bbl]	118	108	110	110	112	105	
LNG	持分生産量〔万t〕	9	9	5	9	32	32	-

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

【12年度実績：164億円（前期比▲33億円）】

- ・**食料**
バナナ事業はフィリピンにおける台風被害等あり減益。
- ・**生活資材**
TBCは、タイヤ販売本数減及びサービス売上減少等により減益。
- ・**建設不動産**
住宅分譲事業堅調。

【f(x)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
- ・米国自動車修理・メンテナンス事業会社Midas買収
(2012年4月)
- ・豪州冷凍パン生地事業買収(2012年8月)

(単位:億円)	2011年度 実績	2012年度 実績
売上総利益	1,002	1,005
営業活動に係る利益	299	264
持分法による投資利益	46	27
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	197	164
		1Q:41 2Q:27 3Q:29 4Q:67
資産合計	7,716	7,944

【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): FY11 FY12

・SUMMIT GRAIN INVESTMENT(AUSTRALIA)(70/100) :	5	5
・TBC(40/100) :	19	3
・バナナ事業会社2社 :	19	▲4

業績概要

【12年度実績：128億円（前期比▲17億円）】

- ・**三井住友ファイナンス&リース**
既存ビジネス堅調、新規に買収した航空機リース事業の収益貢献開始。
- ・**その他**
前期、投資先の上場に伴う有価証券関連益あり。

【f(x)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、
航空機リース事業買収(2012年6月)
- ・米国太陽光発電事業に参画(2012年9月)

(単位:億円)	2011年度 実績	2012年度 実績
売上総利益	278	270
営業活動に係る利益	▲1	▲4
持分法による投資利益	113	140
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	146	128
		1Q:31 2Q:35 3Q:39 4Q:23
資産合計	5,497	5,053

【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): FY11 FY12

・三井住友ファイナンス &リース(35/40) :	110	130
・Sumisho Aircraft Asset Management(95/100) :	4	4

業績概要

【12年度実績：485億円（前期比▲4億円）】

米国：266億円（前期比▲12億円）

アジア：80億円（前期比+29億円）

欧州：73億円（前期比+0億円）

在中国現地法人9社：12億円（前期比▲22億円）

豪州：6億円（前期比▲7億円）

・米国：TBCは、タイヤ販売本数減及びサービス売上減少等により減益。

・中国：金属事業等、減速。

(単位：億円)	2011年度 実績	2012年度 実績
売上総利益	1,790	1,848
営業活動に係る利益	528	510
持分法による投資利益	137	115
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	489	485
		1Q:159 2Q:107 3Q:108 4Q:110
資産合計	11,520	15,562

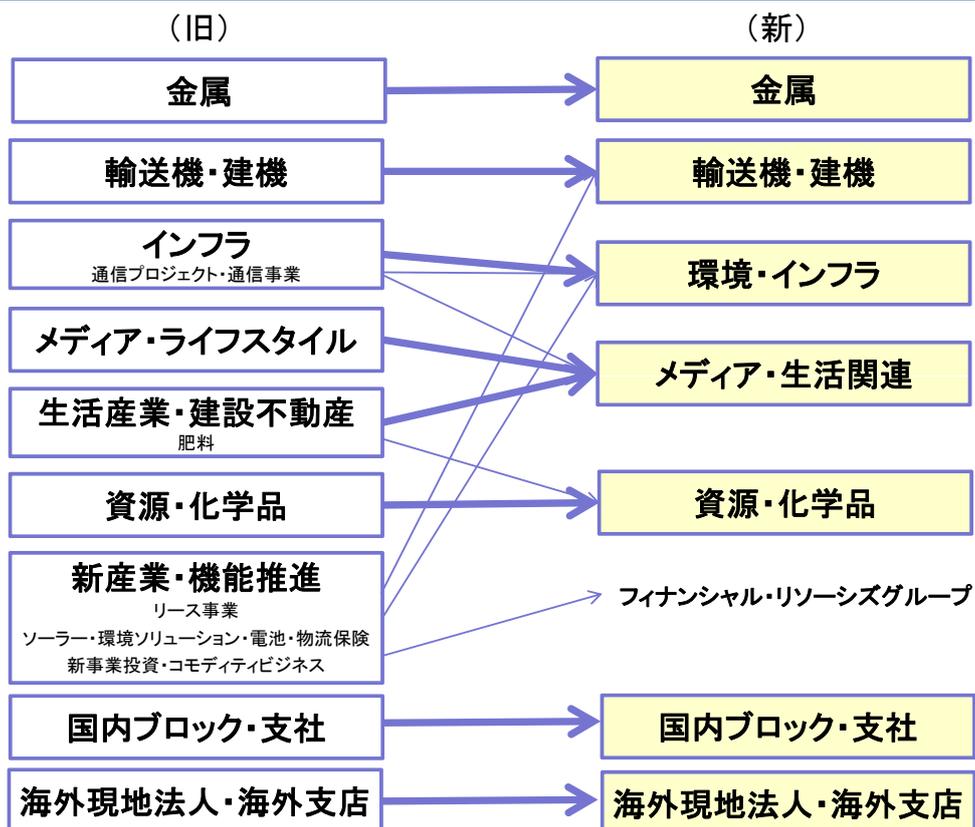
【主要事業会社実績(当事業部門持分損益)】(単位：億円)

会社名(当部門持分割合/全社持分割合)：	FY11	FY12
・ERYNGIUM(70/100)：	27	31
・Perennial Power Holdings(49.99/100)：	5	10
・ポリビア銀・亜鉛・鉛事業会社2社(7/100)*1：	11	9
・Oresteel Investments(4/49)：	11	8
・SC Minerals America(15.25/100)：	9	7
・TBC(60/100)：	28	5

*1 FY12より連結対象期間を変更しておりますが、FY12実績は従来の連結対象期間(2012年1月～12月)の持分損益を記載しております。

セグメント別中長期戦略・業績予想(新組織ベース)

事業部門の再編 <新旧組織>



中長期戦略

2019年に向けての戦略

将来にわたり収益の柱とするビジネス

- 鋼管ビジネス
 - ・油井管ビジネスを基盤に関連分野でバリューチェーンを拡大
油井機器、資材・サービス分野への展開
油井管以外(ラインパイプや特殊管)の流通網の構築
- 輸送機金属製品ビジネス
 - ・鉄道分野(レール、車輪、車軸)でのドミナントな地位を築く
 - ・自動車関連機材分野でグローバルシェア10%獲得
 - ・既存スチールサービスセンターとのシナジー追求

将来の収益の柱とすべく育成するビジネス

- アルミ地金・圧延品ビジネス
 - ・川上(製錬)~川中(圧延)にてバリューチェーンを構築
- 線材特殊鋼ビジネス
- 電磁・ブリキビジネス

BBBO2014 注力分野

- 鋼管
 - ・オイルフィールドサービス事業の展開
- 鋼材
 - ・鉄道用車輪・車軸製造事業(米国)の深化・拡充
 - ・戦略拠点におけるスチールサービスセンターの設立・強化
 - ・棒線二次加工製品の製造・販売(インド)
 - ・モーター用部品の製造・販売(欧州)
- 非鉄
 - ・アルミ製錬事業の増設(マレーシア)
 - ・アルミ圧延分野での事業・トレード拡充

業績予想

【13年度通期予想:210億円】

- ・鋼材
スチールサービスセンター事業にて、需要回復を見込む。
- ・鋼管
北米鋼管事業 堅調。

(単位:億円)	(参考) 2011年度 実績	(参考) 2012年度 実績	2013年度 予想
売上総利益	669	652	770
営業活動に係る利益	194	182	-
持分法による投資利益	50	56	-
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	153	152	210
資産合計	6,482	6,712	-

【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):	FY11	FY12	FY13予想
・SC Pipe Services :	28	26	32
・ERYNGIUM(30/100) :	12	13	15
・住商メタレックス(90/100) :	9	10	9
・Asian Steel :	4	1	4

中長期戦略

2019年度に向けての戦略

将来にわたり収益の柱とするビジネス

- リースビジネス
 - ・三井住友ファイナンス&リースとの共同事業の基盤拡大
 - ・SMBC Aviation Capitalの成長促進
- 船舶ビジネス
 - ・新造船トレードを通じた優良顧客基盤の強化
 - ・自社船/共有船事業の拡大
- 自動車ビジネス
 - ・オートリース事業の海外展開及びファイナンス事業多角化
 - ・アフリカ及び中東周辺国等の成長市場を中心とした販売流通事業の拡大
 - ・新興国を中心とした製造事業の強化
- 建機ビジネス
 - ・新興国、マイニング地域における販売代理店・サービス事業の展開
 - ・先進国を拠点とする総合建機レンタル事業の拡大、グローバル化

将来の収益の柱とすべく育成するビジネス

- 民間航空ビジネス
- 鉄道関連ビジネス
- メキシコにおける完成車製造・販売一貫事業

BBBO2014 注力分野

- 船舶・航空宇宙・車輛
 - ・航空機リースをはじめとするリース事業の拡大
 - ・船舶トレードの質・量的拡大 及び
自社船・融資船事業における資産の入替・積増し
 - ・大型鉄道EPC案件の確実な受注
- 自動車
 - ・アジア新興国を中心とするオートリース事業の海外展開
 - ・新興国におけるファイナンス事業の多角化
 - ・部品及び完成車製造事業
キリウのグローバル生産能力拡充
マツダメキシコ工場 2013年度第4四半期操業開始予定
- 建機
 - ・アジア、中東における代理店事業の基盤強化と拡大
 - ・米国におけるレンタル事業の深化

業績予想

【13年度通期予想:380億円】

- ・船舶・航空宇宙・車輛
船舶市況の低迷による減益を見込む。
- ・自動車
自動車事業 堅調。
前期 一過性の利益あり。
- ・建機
前期 一過性の利益あり。

(単位:億円)	(参考) 2011年度 実績	(参考) 2012年度 実績	2013年度 予想
売上総利益	1,495	1,203	1,150
営業活動に係る利益	333	245	-
持分法による投資利益	222	272	-
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	405	448	380
資産合計	11,663	12,642	-

【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):	FY11	FY12	FY13予想
・三井住友ファイナンス &リース(35/40):	110	130	119
・住友三井オートサービス*1:	67	41	33
・Oto Multiartha(90/100)*2,3:	16	32	27
・SOF(90/100)*2,3:	2	14	16

*1 2012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。持分比率はFY11:66% FY12:46%
 *2 2013年3月末に同社株式の買い増しを行い、持分比率を100%としております。
 *3 FY12にて連結対象期間を変更しており、FY13予想は2013年4月~2014年3月の持分損益予想を記載しております。

中長期戦略

2019年度に向けての戦略

将来にわたり収益の柱とするビジネス

- 海外発電(造水)事業
 - ・2019年度目標持分発電容量10,000MW
⇒ 2013年3月末時点: 5,271MW
- 海外再生可能エネルギー発電事業
- 国内電力事業
- 海外工業団地ビジネス

将来の収益の柱とすべく育成するビジネス

- 水事業
- 環境関連ビジネス

BBBO2014 注力分野

- 海外発電(造水)事業
 - ・アジア、中東、米州における海外発電(造水)事業の拡充
- 海外再生可能エネルギー発電事業
 - ・各国インセンティブ制度に呼応した新規案件の開発
 - ・洋上風力発電分野への参入
- 国内電力事業
 - ・FIT制度を追い風にした再生可能エネルギー発電事業の新規展開
 - ・電力小売り自由化の流れを捉えた小売り事業の拡大
- 海外工業団地ビジネス
 - ・既存団地拡張と機能の高度化、アジアにおける新規案件開発
- 水事業
 - ・水道コンセッション事業、海水淡水化事業、水処理事業の強化
- 環境関連ビジネス
 - ・CO2選択透過膜事業
 - ・国内外におけるリサイクル事業
 - ・蓄電池を核としたエネルギーマネジメント事業

業績予想

【13年度通期予想:140億円】

- ・海外電力事業堅調。
- ・海外プラント・プロジェクトの案件増加および
工事進捗を見込む。

(単位:億円)	(参考) 2011年度 実績	(参考) 2012年度 実績	2013年度 予想
売上総利益	514	540	570
営業活動に係る利益	105	110	-
持分法による投資利益	32	42	-
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	108	124	140
資産合計	6,068	5,750	-

【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):	FY11	FY12	FY13予想
・住商機電貿易(55.5/100):	5	7	6
・Perennial Power Holdings(50.01/100):	5	10	4

中長期戦略

2019年度に向けての戦略

将来にわたり収益の柱とするビジネス

- メディア・IT・リテイル分野における中核企業の更なる基盤強化（J:COM、SCSK、SHOP等）
- 食料資源の基盤強化（穀物/粗糖/食肉/バナナ）
- 木材資源事業及びタイヤ事業における収益基盤の強化
- 総合力を活かした都市型不動産事業

将来の収益の柱とすべく育成するビジネス

- メディア・IT・リテイル分野において国内で成功した事業の海外展開
- 木質バイオマス燃料関連
- 海外不動産、物流関連不動産事業

BBBO2014 注力分野

- J:COM事業における資本再編の実施及びKDDIとの共同運営体制の確立、JCNとの統合完了
- メディア・IT・リテイル分野におけるアジア等新興国での事業展開の推進
 - ・メディア事業
 - ・TV通販事業
 - ・Eコマース事業
 - ・ドラッグストア事業
- 食料資源の確保と基盤強化
 - ・食肉事業
 - ・穀物事業等
- 環太平洋地域における森林資源の基盤強化
- 国内戦略エリアでの不動産案件の開発促進
 - ・東京電機大学跡地再開発事業
 - ・神田錦町共同建替事業
 - ・都市型商業施設事業及びマンション分譲事業等

業績予想

【13年度通期予想:490億円】

- ・J:COM、SCSK、ショップチャンネル堅調。
- ・バナナ事業及び米国タイヤ事業回復。
- ・前期ショップチャンネル株式売却益あり。

(単位:億円)	(参考) 2011年度 実績	(参考) 2012年度 実績	2013年度 予想
売上総利益	3,155	2,812	2,890
営業活動に係る利益	480	340	-
持分法による投資利益	242	250	-
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	511	689	490
資産合計	18,157	17,892	-

【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):	FY11	FY12	FY13予想
・J:COM*1:	144	177	-
・ショップチャンネル*2:	120	83	62
・SCSK:	65	94	55
・MobiCom*3:	16	16	15
・TBC(40/100):	19	3	12
・住商ブランドマネジメント(99.08/100):	5	9	10
・SUMMIT GRAIN INVESTMENT (AUSTRALIA)(70/100):	5	5	10
・バナナ事業会社2社:	19	▲4	10
・サミット:	18	11	8

*1 同社は2013年度業績予想の公表を控えていることから、当社持分損益のFY13予想についても公表を差し控えていただきます。
 *2 2012年7月末に同社発行済株式のうち、50%分(売却前当社持分比率99.5%)を売却。
 *3 FY12にて連結対象期間を変更しており、FY13予想は2013年4月～2014年3月の持分損益予想を記載しております。

中長期戦略

2019年度に向けての戦略

将来にわたり収益の柱とするビジネス

- 資源・エネルギー上流分野での収益基盤の拡充
 - 既存権益の収益力強化によるバリューアップ
 - 中長期ポートフォリオ戦略の推進による基盤拡充
 - * 商品軸 : 重点戦略4商品の権益積み増しと新たな戦略商品への取り組み
 - * 時間軸 : 探鉱・開発・生産ステージのベストミックス
 - * 地域軸 : カントリーリスクの分散と軽減
 - * 参画形態 : 優良パートナーとの連携と当社機能の高度化

将来の収益の柱とすべく育成するビジネス

- 上流とのシナジーを活かした中下流ビジネスを推進
 - 北米シェール周辺事業 (LNG・LPG輸出、ガス化学 等)
 - 肥料原料から製品販売へのバリューチェーン展開
 - レアアース開発とトレードによる安定供給体制構築
- 機能の組み合わせによる新たな付加価値の創造
 - 農業・肥料のグローバル販売と農協型ビジネスの新興国展開
 - エネルギーケミカル、資源性ケミカル、エレクトロニクスそれぞれのバリューチェーン拡大 等

BBBO2014 注力分野

- 資源・エネルギー上流…取組み中案件の推進と既存権益の収益力強化
 - 北米シェールオイルガス事業 } 開発計画の着実な推進
 - チリ シエラゴルダ銅鉱山事業 }
 - ブラジル鉄鉱石事業 } 拡張計画の着実な推進
 - 米州銅事業 }
 - マダガスカルニッケル事業 完工達成とフル操業開始
 - 豪州石炭事業 コスト削減と拡張計画の推進
 - ポリビア銀・亜鉛・鉛鉱山事業 安定操業と企業価値向上
 - 中下流トレード並びに事業投資
 - 炭素関連事業
 - エネルギーケミカル (シェールガス化学 等)
 - 資源性ケミカル (レアアース事業、ソーダ灰)
 - EMS事業 (※) の基盤強化
 - 農協型ビジネスのグローバル展開
 - 化粧品フォーミュレーター事業 等
- ※電子機器の受託生産事業 (Electronics Manufacturing Service)

業績予想

【13年度通期予想:390億円】

- マダガスカルニッケル事業 : 商業生産開始。操業初期における費用先行。
- 前期 一過性の利益あり。
- 化学品 : 堅調に推移。

(単位:億円)	(参考) 2011年度実績	(参考) 2012年度実績	2013年度予想
売上総利益	1,190	856	830
営業活動に係る利益	565	259	-
持分法による投資利益	419	307	-
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	908	469	390
資産合計	12,044	13,709	-

【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) :	FY11	FY12	FY13予想
• Oresteel Investments(45/49) :	124	87	100
• ポリビア銀・亜鉛・鉛事業会社2社(93/100)*1 :	149	115	88
• SC Minerals America(84.75/100) :	49	37	50
• ブラジル鉄鉱石事業会社 :	74	67	40
• エルエヌジー・ジャパン :	22	55	36
• SMM Cerro Verde Netherlands :	35	24	23
• 北海油田事業権益保有会社2社 :	32	29	17
• 豪州石炭事業 :	199	20	15
• 住友商事ケミカル(75/100) :	9	10	10
• ヌサ・テンガラ・マイニング :	151	▲7	8
• SC Mineral Resources(70/100)*2 :	9	7	6
• マダガスカルニッケル事業 :	▲4	▲8	▲35

*1 FY12にて連結対象期間を変更しており、FY13予想は2013年4月～2014年3月の持分損益予想を記載しております。
*2 FY11の持分比率は100/100

業績予想

【13年度通期予想:440億円】

米国:219億円

アジア:83億円

欧州:77億円

在中国現地法人9社:26億円

豪州:2億円

・金属関連ビジネス堅調。

・前期 一過性の利益あり。

(単位:億円)	(参考) 2011年度 実績	(参考) 2012年度 実績	2013年度 予想
売上総利益	1,790	1,848	2,120
営業活動に係る利益	528	510	-
持分法による投資利益	137	115	-
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	489	485	440
資産合計	11,520	15,562	-

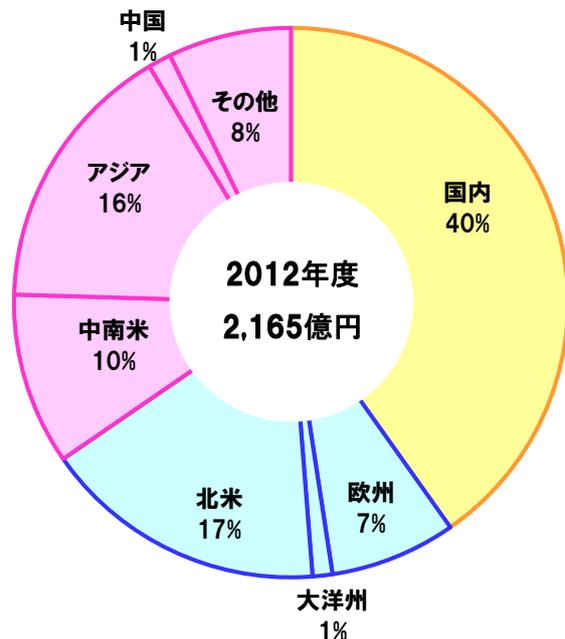
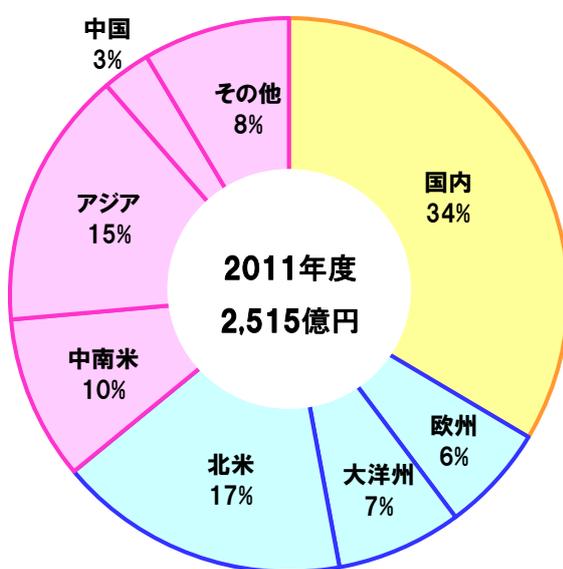
【主要事業会社実績(当事業部門持分損益)】(単位:億円)

会社名(当事業部門持分割合/全社持分割合):	FY11	FY12	FY13予想
・ERYNGIUM(70/100):	27	31	35
・TBC(60/100):	28	5	18
・SC Minerals America(15.25/100):	9	7	9
・Oresteel Investments(4/49):	11	8	9
・ポリビア銀・亜鉛・鉛事業会社2社(7/100)*1:	11	9	7
・Perennial Power Holdings(49.99/100):	5	10	4

*1 FY12にて連結対象期間を変更しており、FY13予想は2013年4月~2014年3月の持分損益予想を記載しております。

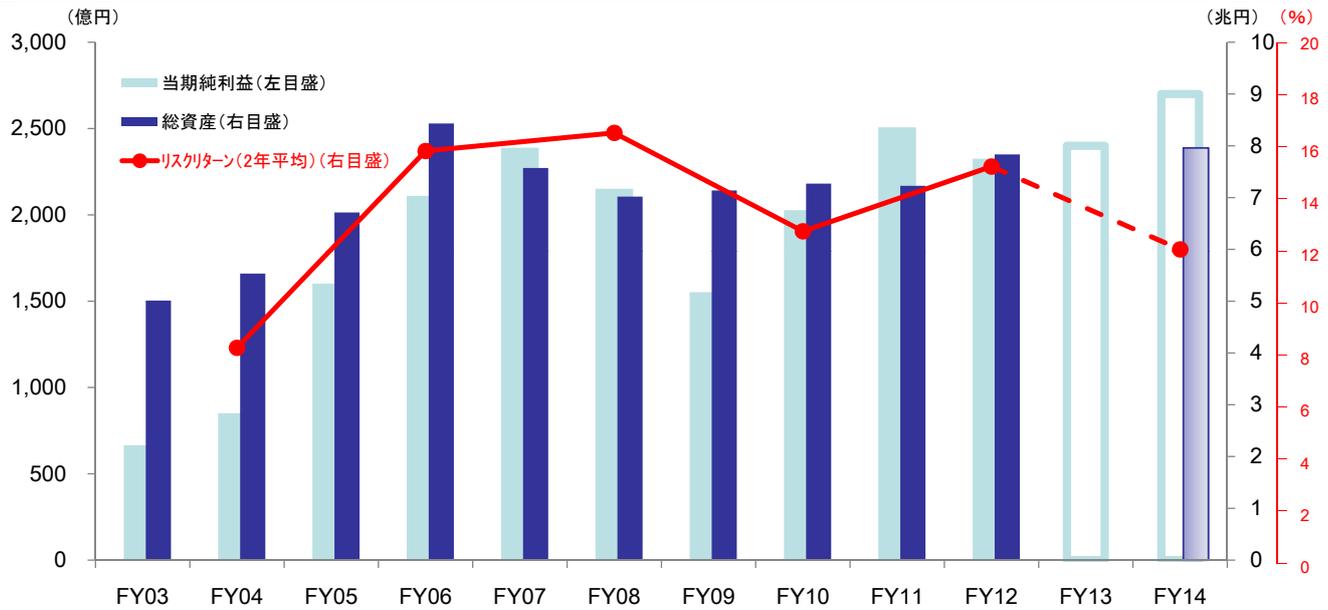
地域別基礎収益

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 (除く貸倒引当金繰入額) + 利息収支 + 受取配当金) × (1 - 税率) + 持分法による投資利益

中期経営計画の推移



AA Plan	AG Plan	GG Plan	FOCUS'10	f(x)	BBBO2014
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	収益力を徹底的に強化し、一段高いレベルの利益成長へ踏み出すステージ

株主構成推移

