

Be the Best, Be the One 2014

2013年度第2四半期決算

2013年11月1日
住友商事株式会社



Topics

1. 2013年度第2四半期決算総括
2. 2013年度通期見通し
3. BBBO2014進捗状況
4. 株主還元
5. 主な取り組み
6. 大型投資案件の現状と取り組み

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. 2013年度第2四半期決算総括

(1) 当期利益

	2012年度 第2四半期実績	2013年度 第2四半期実績	前年比
当期利益(億円)	1,294	1,166	△128
基礎収益(億円)	1,018	1,139	121
(うち、資源ビジネス)	(160)	(151)	(△10)
(非資源ビジネス)	(858)	(988)	(131)

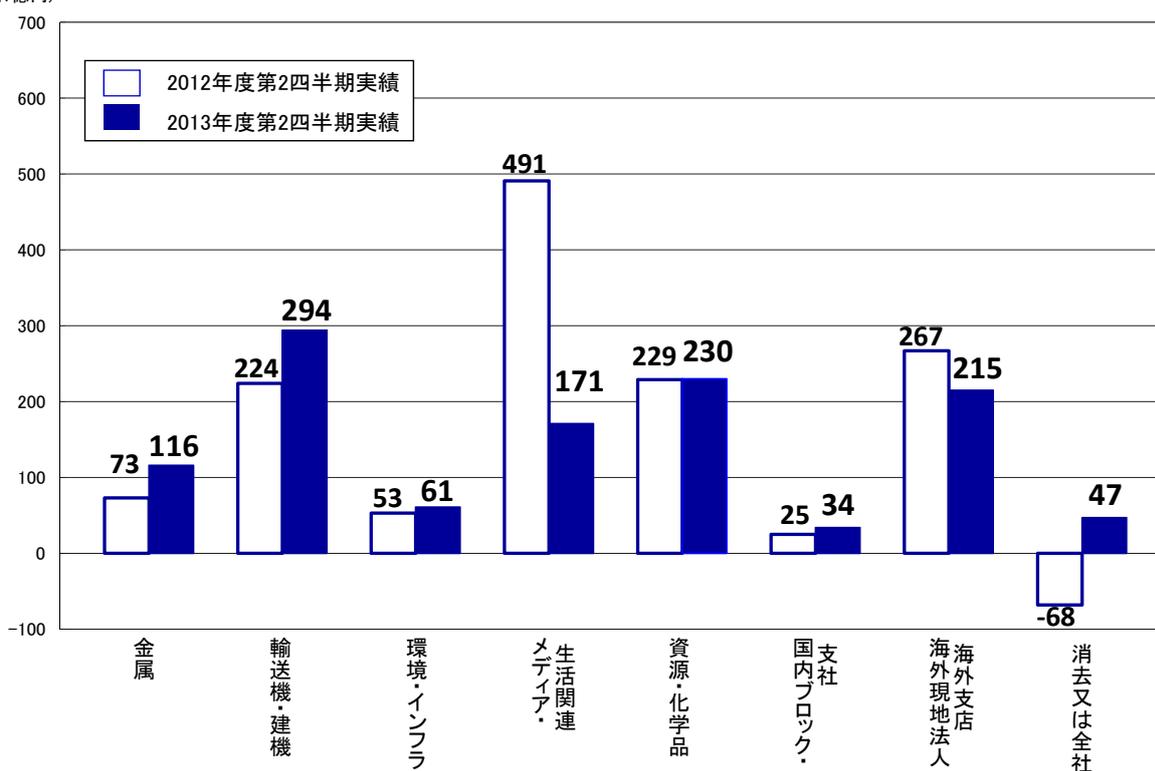
- ✓ 資源ビジネス: 市況価格の下落により低調に推移
- ✓ 非資源ビジネス: 堅調に推移し、業績を牽引
- ✓ 前期一過性の利益あり

※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

1. 2013年度第2四半期決算総括

(2) セグメント別当期利益

(単位: 億円)



2. 2013年度通期見通し

(1) 事業環境と通期見通し

＜景況感～足元の状況と今後の見通し＞

- ✓ 中国経済は若干の減速
- ✓ 米国や日本、アジアは緩やかに成長

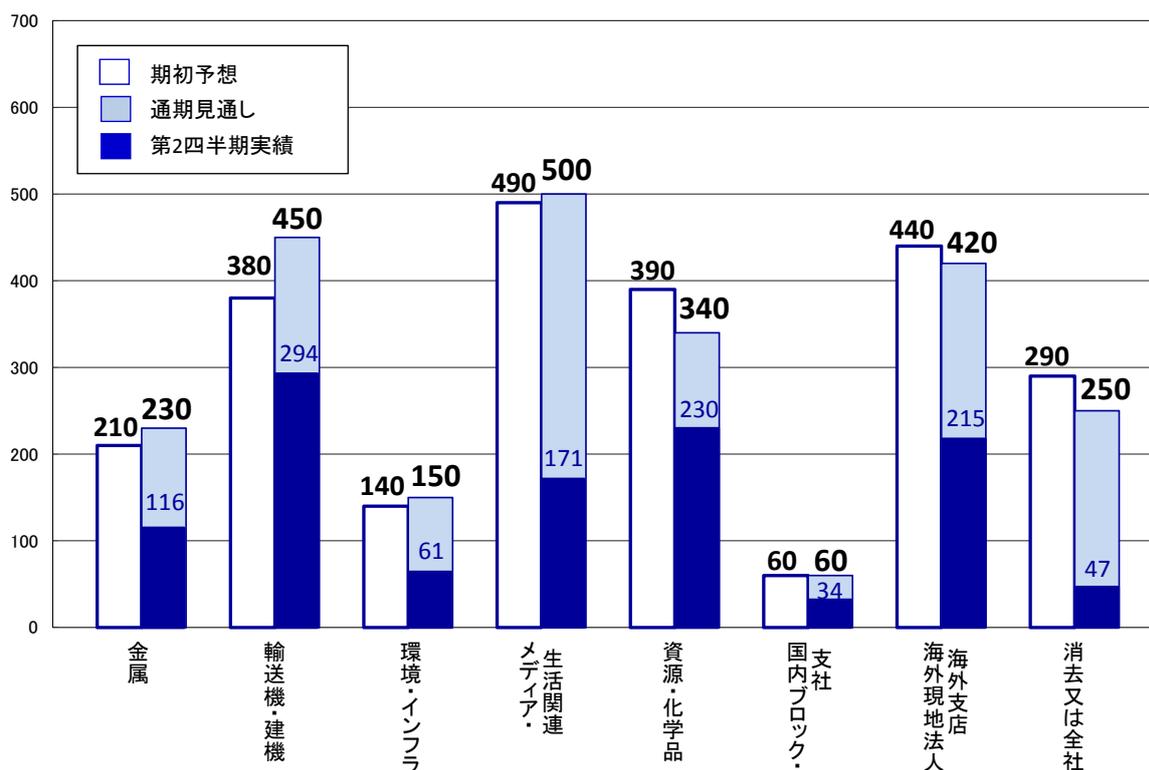
通期見通し： 2,400億円 据え置き（第2四半期進捗 49%）

- ◆ 資源ビジネスは下半期も厳しい環境が継続
- ◆ 非資源ビジネスが堅調に推移し、全社業績は期初予想から強含み
- ◆ 事業再編に伴う一過性利益は翌期にずれ込む可能性あり
- ◆ 一部の大型案件に減損の可能性あり

2. 2013年度通期見通し

(2) セグメント別当期利益

(単位: 億円)



3. BBBO2014 進捗状況

(1) 投融資実績

(単位: 億円)

	新規投融資計画 (2年合計)		2013年度第2四半期実績(累計)	
	投融資額	重点分野	投融資額	主な発表済新規案件
金属	800	鋼管事業	20	・米国/ Edgenグループ買収
輸送機・建機	1,600	自動車事業	70	・オランダ/ 航空機エンジンリース事業
環境・インフラ	900	電力事業	120	
メディア・生活関連	1,300	メディア事業 不動産事業	230	・タイ/ 砂糖製造・販売事業 <small>(銀座6丁目再開発事業) (池袋商業施設取得)</small>
資源・化学品	1,900	資源・エネルギー 上流事業	650	・豪州/ 一般炭事業 <small>(米国/タイトオイル開発事業) (チリ/銅鉱山開発事業)</small>
全社育成分野/地域	1,000		—	—
合計	7,500		1,100	

※国内・海外セグメントを含めて表示

3. BBBO2014進捗状況

(2) 資産売却・削減実績

	BBBO2014 計画 (2年合計)	2013年第2四半期 実績(累計)
資産売却・削減	△7,700億円	△500億円
(キャッシュ回収額)		(350億円)

2013年度第2四半期実績(累計)

＜売却・撤退＞

- ・ 上場株式 一部売却
- ・ 商業施設売却

2013年度第3四半期以降の発表済案件

＜パートナーとの戦略的提携＞

- ・ 英国水事業 持分一部売却

3. BBBO2014進捗状況

(3) 主要経営指標

	BBBO2014開始時		BBBO2014終了時	
	13/3末	13/9末	15/3末 (13年5月時点見通し)	
総資産	7兆8,328億円	8兆772億円	7兆9,600億円	
株主資本	2兆528億円	2兆2,705億円	2兆4,400億円	
株主資本比率	26.2%	28.1%	30%程度	
有利子負債 (Net)	2兆9,303億円	3兆461億円	3兆300億円	
DER (Net)	1.4倍	1.3倍	1.2倍程度	
ROA	3.1%	—	3.4%程度	
リスクアセット	1兆8,644億円	1兆9,950億円	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	△893億円	BBBO2014 2年合計 △2,000億円程度	

4. 株主還元

BBBO2014期間中の配当性向：当期利益に対して25%を適用

2013年度中間配当金：23円 (2012年度中間配当：25円)

当期利益予想2,400億円に配当性向25%を適用した予想年間配当金47円の半額

※配当金は全て1株当たりの金額

	2012年度 実績	2013年度 見通し
当期利益	2,325億円	2,400億円
年間配当金 (中間/期末)	46円 (25円/21円)	47円 (23円/24円)

5. 主な取り組み
BBBO2014の基本方針

収益力の徹底強化

中長期視点に立ったビジネスの新陳代謝の促進

現在の収益の柱をさらに太くする

当社が強みを持つ分野に優先的に
経営資源を投入

重点分野

将来の収益の柱を育成する

成長ポテンシャルの高い分野・地域を、
全社レベルで支援

全社育成分野/地域

既存投資案件の着実な収益化

近年に投資した案件の着実な
バリューアップを推進

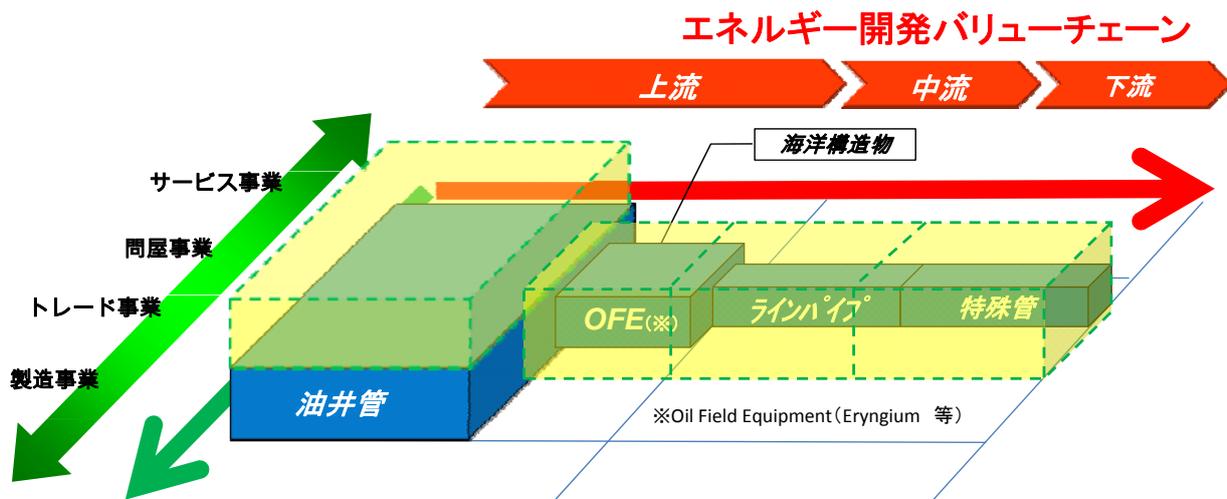
経営資源・
人材のシフト

収益性・成長性の乏しい
ビジネスの縮小・撤退

低収益ビジネスのもう一段の
入替を推進

5. 主な取り組み①
Edgen Group買収 【現在の収益の柱をさらに太くする】

鋼管ビジネス バリューチェーンの高度化



- 油井管(溶接管)の事業基盤を獲得 ⇒ 北米NO.1シェアを誇る油井管問屋事業の更なる拡充
- 中流・下流の事業基盤を獲得 ⇒ 上流～下流のエネルギー開発バリューチェーンを拡充
- グローバルな販売・仕入ネットワークの獲得 ⇒ 当社ネットワークとの融合によるグローバルネットワークの更なる拡大

5. 主な取り組み②

現在の収益の柱をさらに太くする

リース事業	<p>▶航空機リース事業の拡充</p> <p><u>エンジンリース事業</u> … ドイツ大手航空機エンジン製造・整備会社と共同事業開始 当社航空機リース事業とのシナジーを追求</p>
電力事業	<p>▶海外再生可能エネルギー発電事業の強化</p> <p><u>米国太陽光発電所</u>、<u>南ア風力発電所</u>の建設、<u>インドネシア地熱発電事業</u>の推進</p>
不動産事業	<p>▶プライムエリアでの総合力を活かした都市型複合施設開発</p> <p><u>銀座六丁目再開発計画</u>に参画 <u>池袋都市型商業施設</u>を取得</p>

将来の収益の柱を育成する

食料	<p>▶<u>製粉事業</u>…韓国食品大手とベトナムで小麦粉等の製造販売会社を設立</p> <p>▶<u>砂糖事業</u>…タイの砂糖製造販売大手へ出資、東南アジアでの事業拡大を図る</p>
アジアのリテール	<p>▶<u>テレビ通販事業</u>…タイでテレビ通販許可取得、年内放映開始予定</p> <p>▶<u>eコマース事業</u>…ベトナムへ事業展開</p>
非在来型エネルギー周辺	<p>▶<u>米国LNG輸出事業</u>…輸出許可取得、2017年より輸出開始</p>

6. 大型投資案件の現状と取り組み①

マダガスカル・ニッケルプロジェクト(Ambatovy)

現状	<p>: 主要設備における設計値達成</p> <p>足元の操業率60%(商業生産開始の基準となる鉱石処理量ベース)</p>
課題	<p>: プラント全体での高位安定操業</p>
取り組み	<p>: ランプアップ体制の確立</p> <p>・各種設備改善</p> <p>・メンテナンス強化、オペレーションの質向上 等</p>
今後の見通し	<p>: 商業生産開始 2013年中</p> <p>完工達成 2015年1~3月</p>

米国タイヤ事業(TBC)

現 状 : 小売部門の収益力低下
(マーケット要因)
車齢の若返りによる
交換タイヤ市場、自動車リペア市場の縮小
(TBC固有要因)
多様化する顧客ニーズへの対応の遅れ

課 題 : 市場シェアの回復

取り組み : 再建計画に基づくオペレーションの全面見直しを全店舗展開
(従業員教育/全社共通システム導入 等)

今後の見通し : 2015年度の業績回復

一段高いレベルの利益成長に向けて

(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)
- ✓ 事業部門の再編<新旧組織>
- ✓ 創立100周年(2019年度)に向けて目指す姿
- ✓ 中期経営計画の推移
- ✓ 株主構成推移

前提条件

前提条件		2013年度			センチビティ* (2013年10月)
		期初予想	上半期実績	下半期見通し (2013年10月)	
為替 (¥/US\$) (4-3月平均)		90.00	98.86	95.00	約13億円 (1¥/US\$)
金利	LIBOR 6M (YEN) (4-3月平均)	0.25%	0.25%	0.25%	—
	LIBOR 6M (US\$) (4-3月平均)	0.50%	0.41%	0.50%	—
原油(北海ブレント) (US\$/bbl) (1-12月平均)		105	108	114	約0.5億円 (1US\$/bbl)
銅 (US\$/t) (1-12月平均)		7,770	7,540	7,124	約2.2億円 (100US\$/t)
亜鉛 (US\$/t) (4-3月平均)		1,900	1,850	1,902	約9.6億円 (100US\$/t)
鉄鉱石 (US\$/t) (1-12月平均)**		132	137	131	約3.0億円 (1US\$/t)
原料炭 (US\$/t) (4-3月平均)**		185	159	149	約2.1億円 (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

【13年度2Q累計:116億円(前年同期比+43億円)】

- ・鋼材
スチールサービスセンター事業 堅調
- ・鋼管
北米鋼管事業 堅調。
- ・その他
一過性の利益あり。

(単位:億円)	FY12 2Q累計	FY13 2Q累計	FY13 見通し	(参考) 期初予想
売上総利益	312	374	-	770
営業活動に係る利益	89	134	-	-
持分法による投資利益	24	31	-	-
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	73	116	230	210
		1Q:62 2Q:54		
資産合計	2013/3末 6,712	6,486	-	-

【13年度の主な投資・入替実績】

米国エネルギー鋼材・鋼管問屋買収に合意(2013年10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):	FY12 2Q累計	FY13 2Q累計	FY13 見通し	(参考) 期初予想
・SC Pipe Services :	13	14	27	32
・ERYNGIUM(30/100) :	7	7	17	15
・住商メタルックス(90/100) :	4	7	11	9

【通期見通し】

- ・北米鋼管事業 堅調
- ・スチールサービスセンター事業 堅調

輸送機・建機

業績概要

【13年度2Q累計:294億円(前年同期比+70億円)】

・船舶・航空宇宙・車輛

航空機リース事業 収益貢献。
三井住友ファイナンス&リース クレジットコスト減少。
船舶事業におけるバリュー実現あり。

・自動車

インドネシア金融事業、
住友三井オートサービス等 堅調。

・建機

ロシア、カナダ事業で減速が見られるも、
米国事業堅調。

【13年度の主な投資・入替実績】

ドイツ航空機エンジン製造・整備会社と共同事業開始(2013年9月)
イラク自動車サービス・販売会社に出資(2013年10月)

(単位:億円)	FY12 2Q累計	FY13 2Q累計	FY13 見通し	(参考) 期初予想
売上総利益	521	624	-	1,150
営業活動に係る利益	122	192	-	-
持分法による投資利益	132	166	-	-
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	224	294	450	380
		1Q:151 2Q:143		
資産合計	12,642	13,061	-	-
	2013/3末			

【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): FY12 FY13 FY13 (参考)
2Q累計 2Q累計 見通し 期初予想

・三井住友ファイナンス &リース(35/40) :	62	91	150	135
・Oto Multiartha(90/100)*1,2 :	16	23	42	27
・住友三井オートサービス :	22	23	40	33
・SOF(90/100)*1,2 :	6	13	19	16

【通期見通し】

・インドネシア自動車金融事業、三井住友ファイナンス&リース、
住友三井オートサービス等 主要事業会社 堅調

*1 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。
*2 FY12.4Qより連結対象期間を変更しており、FY12.2Q累計は2012年1月~6月の
持分損益を、FY13.2Q累計は2013年4~9月の持分損益を記載しております。

環境・インフラ

業績概要

【13年度2Q累計:61億円(前年同期比+7億円)】

・IPP/IWPP

タンジュン・ジャティB等電力事業堅調。

(単位:億円)	FY12 2Q累計	FY13 2Q累計	FY13 見通し	(参考) 期初予想
売上総利益	246	288	-	570
営業活動に係る利益	48	74	-	-
持分法による投資利益	18	16	-	-
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	53	61	150	140
		1Q:30 2Q:30		
資産合計	5,750	5,900	-	-
	2013/3末			

【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): FY12 FY13 FY13 (参考)
2Q累計 2Q累計 見通し 期初予想

・住商グローバル ロジスティクス(95/100) :	6	6	10	10
・住商機電貿易(55.5/100) :	3	3	5	6
・Perennial Power Holdings(50.01/100) :	7	3	4	4

【通期見通し】

・概ね期初予想通り

業績概要

【13年度2Q累計:171億円(前年同期比▲321億円)】

・主要事業会社

J:COM、SCSK、シヨップチャンネル 堅調。

バナナ事業 回復。

TBCはタイヤ価格下落、サービス売上減少等により減益。

(単位:億円)	FY12 2Q累計	FY13 2Q累計	FY13 見通し	(参考) 期初予想
売上総利益	1,416	1,345	-	2,890
営業活動に係る利益	174	128	-	-
持分法による投資利益	120	151	-	-
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	491	171	500	490
	1Q:97 2Q:73			
資産合計	2013/3末 17,892	17,358	-	-

・前期、シヨップチャンネル持分50%売却に伴う利益あり。

【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)	FY12 2Q累計	FY13 2Q累計	FY13 見通し	(参考) 期初予想
・J:COM*1:	84	107	-	-
・シヨップチャンネル*2:	48	32	62	62
・SCSK:	31	27	63	55
・バナナ事業会社2社:	11	14	15	10
・MobiCom*3:	9	6	14	15
・住商ブランドマネジメント(99.08/100):	6	4	10	10
・サミット:	0	1	8	8
・SUMMIT GRAIN INVESTMENT (AUSTRALIA)(70/100):	1	▲2	5	10
・TBC(40/100):	5	▲4	▲12	12

【13年度の主な投資・入替実績】

・都市開発事業

(東京電機大学 神田キャンパス跡地・銀座六丁目・東池袋)

・デックス東京ビーチ売却(2013年9月)

【通期見通し】

・主要事業会社、住宅分譲事業 堅調

・TBC 低調

*1 J:COMとJCNの統合後の計画を作成中であり、正確な業績予想を行うことが困難である為FY13見通しの開示を控えております。

*2 持分比率は2012年7月以前:99.5%、2012年8月以降:50%。

*3 FY12.4Qより連結対象期間を変更しており、FY12.2Q累計は2012年1月~6月の持分損益を、FY13.2Q累計は2013年4~9月の持分損益を記載しております。

業績概要

【13年度2Q累計:230億円(前年同期比+1億円)】

・南ア鉄鉱石事業:販売数量増加等により増益。

・ボリビア銀・亜鉛・鉛(サンクリストバル)事業:

価格下落により減益。

・豪州石炭事業:価格下落等により減益。

・北海油田事業:前期一過性利益あり。

・化学品・エレクトロニクス分野:堅調に推移。

(単位:億円)	FY12 2Q累計	FY13 2Q累計	FY13 見通し	(参考) 期初予想
売上総利益	414	374	-	830
営業活動に係る利益	125	83	-	-
持分法による投資利益	139	168	-	-
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	229	230	340	390
	1Q:116 2Q:114			
資産合計	2013/3末 13,709	14,788	-	-

【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)	FY12 2Q累計	FY13 2Q累計	FY13 見通し	(参考) 期初予想
・Oresteel Investments(45/49):	57	73	131	100
・SC Minerals America(84.75/100):	20	27	51	50
・ブラジル鉄鉱石事業会社:	16	22	49	40
・ボリビア銀・亜鉛・鉛事業会社2社(93/100)*1:	34	22	32	88
・北海油田事業権益保有会社2社:	25	12	18	17
・エルエヌジージャパン:	6	10	43	36
・SMM Cerro Verde Netherlands:	13	10	22	23
・スミトロニクス:	3	6	12	10
・住友商事ケミカル(75/100):	5	5	10	10
・SC Mineral Resources(70/100):	3	4	7	6
・豪州石炭事業:	12	3	▲22	15
・ヌサ・テンガラ・マイニング:	▲2	1	3	8
・マダガスカルニッケル事業:	▲3	▲5	▲30	▲35

【13年度の主な投資・入替実績】

・豪州石炭権益取得に合意(2013年10月)

*1 FY12.4Qより連結対象期間を変更しており、FY12.2Q累計は2012年1月~6月の持分損益を、FY13.2Q累計は2013年4~9月の持分損益を記載しております。

【通期見通し】

・ボリビア銀・亜鉛・鉛事業及び豪州石炭事業 市況価格下落

・鉄鉱石事業 増益

[資源権益持分生産量及びセンシティブティ]

		FY12実績	FY13			センシティブティ (年間ベース/ 価格ヘッジ考慮前)
			1Q実績	2Q実績	通期見通し	
原料炭	持分出荷量〔百万t〕	2.4*	1.0	0.8	3.3	2.1億円 (\$1/t)
	価格[\$/t]	193	172	145	154	
一般炭	持分出荷量〔百万t〕	2.4*	0.8	0.5	2.2	1.4億円 (\$1/t)
	価格[\$/t]	113	95	90	92	
鉄鉱石 内、ブラジル鉄鉱石事業	持分出荷量〔百万t〕	4.5	0.4	1.9	4.7	3.0億円 (\$1/t)
		1.8	0.4	0.4	1.9	
	価格[\$/t]	132	148	126	134	
マンガン鉱石	持分出荷量〔百万t〕	0.5	-	0.2	0.5	0.4億円 (\$1/t)
	価格[\$/t]	233	248	273	257	
銅 内、ヌサテンガラ マイニング	持分生産量〔万t〕	4.3	1.1	1.0	4.5	2.2億円 (\$100/t)
		1.3	0.3	0.3	1.4	
	価格[\$/t]	7,953	7,931	7,148	7,332	

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			センシティブティ (年間ベース/ 価格ヘッジ考慮前)
			1Q実績	2Q実績	通期見通し	
銀	持分生産量 〔t(百万oz)〕	292 (9.4)	72 (2.3)	75 (2.4)	277 (8.9)	5.5億円 (\$1/oz)
	価格[\$/oz]	31.1	23.1	21.4	22.0	
亜鉛	持分生産量〔千t〕	165	40	39	174	9.6億円 (\$100/t)
	価格[\$/t]	1,946	1,840	1,860	1,876	
鉛	持分生産量〔千t〕	56	13	13	53	3.2億円 (\$100/t)
	価格[\$/t]	2,060	2,053	2,103	2,133	
原油、ガス	持分生産量 〔百万bbl〕	2.4	0.6	0.7	2.4	0.5億円 (\$1/bbl)
	価格[\$/bbl]	112	112	103	111	
LNG	持分生産量〔万t〕	32	9	8	33	-

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

【13年度2Q累計:215億円(前年同期比▲52億円)】

米国:86億円(前年同期比▲62億円)

欧州:49億円(前年同期比+5億円)

アジア:48億円(前年同期比+10億円)

在中国現地法人9社:13億円(前年同期比+4億円)

・米国: 前期 一過性の利益あり

(単位:億円)	FY12 2Q累計	FY13 2Q累計	FY13 見通し	(参考) 期初予想
売上総利益	878	1,164	-	2,120
営業活動に係る利益	288	250	-	-
持分法による投資利益	58	51	-	-
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	267	215	420	440
		1Q:110 2Q:104		
資産合計	2013/3末 15,562	16,576	-	-

【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):	FY12 2Q累計	FY13 2Q累計	FY13 見通し	(参考) 期初予想
・ERYNGIUM(70/100):	15	16	40	35
・Oresteel Investments(4/49):	5	7	12	9
・SC Minerals America(15.25/100):	3	5	9	9
・Perennial Power Holdings(49.99/100):	7	3	4	4
・ポリビア銀・亜鉛・鉛事業会社2社(7/100)*1:	3	2	3	7
・TBC(60/100):	6	▲7	▲19	18

【通期見通し】

・TBC 低調

*1 FY12.4Qより連結対象期間を変更しており、FY12.2Q累計は2012年1月～6月の持分損益を、FY13.2Q累計は2013年4～9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

中長期戦略

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」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:9～10兆円 連結純利益:4,000億円以上

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

- 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
- 電磁ビジネス

30

Be the Best, Be the One 2014

注力分野

- 鋼管
 - ・オイルフィールドサービス事業の展開
 - ・ラインパイプ・特殊管ビジネスの流通網の確立
- 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
 - ・アルミ製錬事業への追加出資(マレーシア)
 - ・アルミ圧延分野での事業・トレード拡充

主な取り組み

- 鋼管
 - ・ラインパイプ・特殊管ビジネスの流通網の確立
2013年10月 米国エネルギー鋼材・鋼管問屋Edgen Groupの買収に合意。(株式取得額:520億円)
⇒ラインパイプ・特殊鋼管等の中・下流の流通網を強化。
強固な基盤を持つ油井管事業と合わせ、上流～下流のバリューチェーンを構築。
- 鋼材
 - ・モーター用部品の製造・販売(欧州)
2013年3月にドイツのモーターコア製造・販売会社Kienle+Spiess社を買収。
⇒世界トップのモーターコアメーカーを目指す。
- 非鉄
 - ・アルミ製錬事業への追加出資(マレーシア)
マレーシアのアルミ製錬会社プレスメタル社が同国で推進する新工場(第2工場)プロジェクトへ追加出資予定。
⇒今後、需要が伸びるアジア地域での販売増を目指す。

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&リースを中核とした事業の拡大
- 船舶ビジネス
 - ・新造船トレードの強化 及び 自社船/共有船事業の拡大
- 航空ビジネス
 - ・航空機リースを含む航空関連ビジネスの成長促進
- 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
- 建設機械ビジネス
 - ・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

- 鉄道関連ビジネス
 - ・EPC案件の着実な遂行 及び 新規案件の受注
- メキシコにおける完成車製造事業
 - ・マツダと合併で北中南米・欧州向けに最量販車種を生産
 - ・トヨタ向けにもOEM供給

32

Be the Best, Be the One 2014

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・共有船事業における資産の入れ替・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
キリウ他 部品製造事業のグローバル生産能力拡充
マツダメキシコ工場 2013年度4Q操業開始予定
- 建設機械
 - ・アジア、中東における代理店事業の基盤強化・拡大
 - ・米国におけるレンタル事業の深化

主な取り組み

- 船舶・航空宇宙・車輛
 - ・航空関連ビジネスの拡大
 - SMBC Aviation Capitalを中心に航空機リース事業を推進
保有・管理機体数 約340機(2013年9月末)
 - エンジン・リース事業
2013年末にドイツ大手パートナーと合併会社設立予定
中長期的にはSMBC ACとのシナジー効果も見込む
- 自動車
 - ・住友三井オートサービス 海外事業を拡大
タイに続き豪州に進出
 - ・OTO/SOF 新規債権の「量から質への転換方針」を継続

融資契約実行台数	OTO:4.6万台	SOF:25.5万台
2013年度上半期実績	OTO:9.1万台	SOF:51.5万台
2013年度見通し		
 - ・キリウ工場拡張
2013年7月のタイ第2工場に続き、
2014年9月メキシコ第3工場 稼働開始予定
- 建設機械
 - ・米国Sunstate社 事業規模拡大

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9月末時点 5,311MW
- 海外再生可能エネルギー発電事業
 - ・2013年9月末時点持分発電容量
(風力) 461MW
(太陽光) 168MW
- 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

34

Be the Best, Be the One 2014

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

主な取り組み

- 海外発電(造水)事業
 - ・UAE Shuweihat S3 天然ガス火力発電所 建設中
(2014年商業運転開始予定)
- 海外再生可能エネルギー発電事業
 - ・米国 Desert Sunlight太陽光発電所 建設中
(2013年一部商業運転開始予定)
 - ・南アフリカ Dorper 風力発電所 建設中
(2014年商業運転開始予定)
- 国内電力事業
 - ・国内3カ所(苫小牧、西条、北九州)での太陽光発電所の着工
(2014年商業運転開始予定)
 - ・国内(秋田県男鹿)風力発電所 建設中
(2015年商業運転開始予定)
- 海外工業団地ビジネス
 - ・フィリピン・ベトナムにおける工業団地 拡張中
(2013年販売開始予定)
 - ・ミャンマーにおける工業団地開発の合弁契約締結
- 水事業
 - ・オマーンにおける淡水化事業 造水プラント建設中
 - ・英国における水事業権益の一部売却
⇒戦略的パートナーとの協業による企業価値向上を目指す

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・ICT・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、ショップチャンネル等）
- 食料資源の川上権益確保と基盤強化（穀物関連/糖類/食肉/青果）
- 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・ICT・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・不動産ファンド(物流施設含む)・私募REIT関連事業

36

Be the Best, Be the One 2014

注力分野

- **メディア・ICT・リテイル分野**
 - ・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
 - ・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
 - エコマース事業
 - モバイル通信事業
 - ドラッグストア事業
- **食料分野**
 - ・食料資源の川上権益確保と基盤強化
 - 食肉事業
 - 穀物関連事業 等
- **生活資材分野**
 - ・環太平洋地域における森林資源の基盤強化
- **建設不動産分野**
 - ・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

主な取り組み

- **メディア・ICT・リテイル分野**
 - ・J:COM事業の資本再編完了(2013年9月)、2013年内のJCNとの統合に向け取り組み中
 - ・新興国での事業展開を開始
 - TV通販事業:タイ
 - エコマース事業:中国、インドネシア、ベトナム
 - ドラッグストア事業 :台湾
- **食料分野**
 - ・事業基盤の強化・拡大
 - ベトナム製粉事業の契約締結(2013年6月)
 - 中国製糖事業の契約締結(2013年4月)
 - タイ製糖事業の契約締結(2013年10月一部出資)
- **生活資材分野**
 - ・ニュージーランド森林オペレーションの本格稼働
 - ・TBC:再建プランに基づき、諸施策を実施中
- **建設不動産分野**
 - ・国内戦略エリアで不動産案件を開発中
 - 東京電機大学跡地再開発、銀座6丁目、東池袋案件
 - GLASSY HOUSEを中心としたマンション分譲事業

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(銅、石炭、鉄鉱石、原油・ガス)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業生産マルチサポート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

Be the Best, Be the One 2014

注力分野

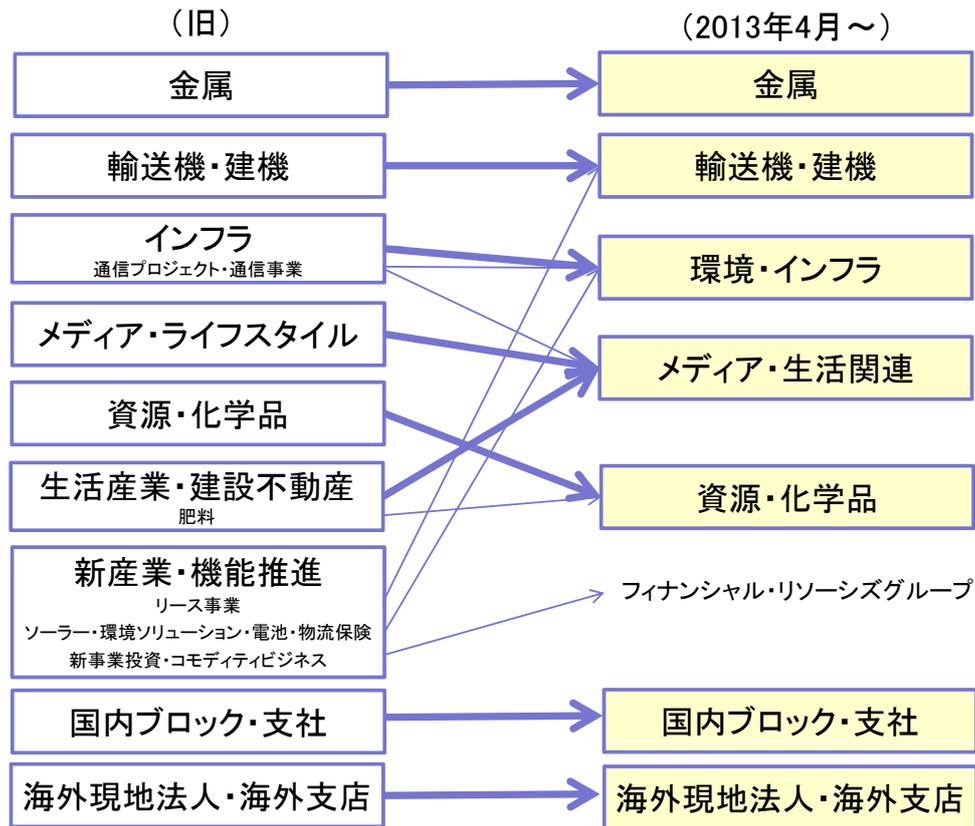
- 資源・エネルギー上流…取組み中案件の推進
既存権益の収益力強化
資産入替による基盤強化
 - ・ マダガスカル ニッケル事業
 - ・ チリ シエラゴルダ銅鉱山事業
 - ・ 北米シェールオイルガス事業
 - ・ ブラジル鉄鉱石事業
 - ・ 米州銅事業
 - ・ 豪州石炭事業
 - ・ ポリビア銀・亜鉛・鉛鉱山事業
- 中下流トレード並びに事業投資
 - ・ 炭素関連事業
 - ・ エネルギーケミカル(シェールガス化学 等)
 - ・ 資源性ケミカル(レアアース事業、ソーダ灰、高純度石英)
 - ・ EMS事業(※)の基盤強化
 - ・ 農業生産マルチサポート事業のグローバル展開
 - ・ 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)
- 米国LNG輸出事業
 - ・ コープポイントLNGプロジェクト

主な取り組み

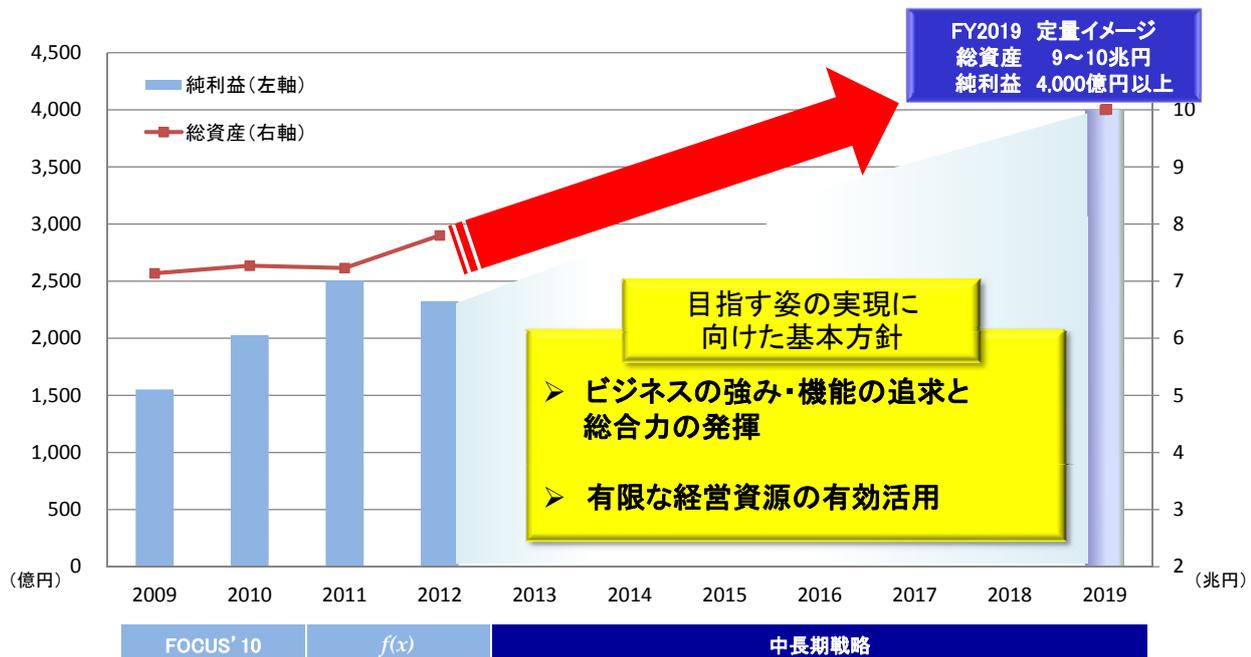
- 資源・エネルギー上流
 - ・ マダガスカル ニッケル事業
フル操業の早期達成を図るべく、操業率の引上げを継続中
 - ・ チリ シエラゴルダ銅鉱山事業
2014年2Q操業開始を目指し、計画通りの建設進捗に注力
 - ・ 北米シェールオイルガス事業
掘削作業効率の最適化を図り、開発を推進中
 - ・ ブラジル鉄鉱石事業
第一期拡張は計画通り進捗。2014年より増産開始予定
 - ・ 米州銅事業
Morenci, Cerro Verdeの拡張を計画通り推進中
 - ・ 豪州石炭事業
操業効率改善への取組みと優良資産への入替え促進
 - ・ ポリビア銀・亜鉛・鉛鉱山事業
収益性向上を図るべく、鉱石処理量増大に取組み中
- 米国LNG輸出事業
 - ・ LNG輸出許可取得
2017年から約20年間にわたり、220万トン/年を日本に輸出する予定

事業部門の再編 <新旧組織>

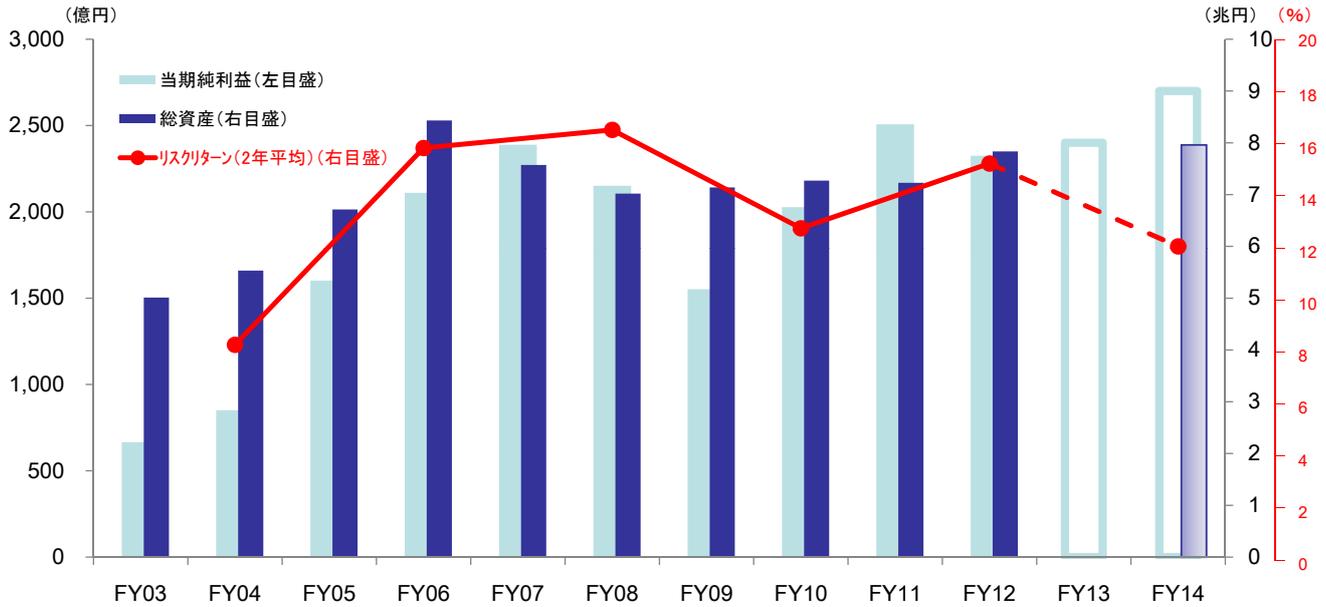


創立100周年(2019年度)に向けて目指す姿

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



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

