

2014年度第2四半期 決算説明会 参考資料

1. セグメント別中長期戦略
2. 創立100周年(2019年度)に向けて目指す姿
3. 中期経営計画の推移
4. 株主構成推移
5. 業績推移

2014年11月4日
住友商事株式会社

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」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

収益の柱

- 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
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
 - ・スチールサービスセンターの戦略地域での拡充

将来の収益の柱として育成するビジネス

- 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

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拡充
- 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11月 エネルギー産業向け鋼管・鋼材のグローバルディストリビューターEdgen Groupを買収。(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。
 - ・長尺(150メートル)レール輸送船の新造整備
 - 世界最長150メートルレールの海上輸送を可能とする。
 - ⇒ 世界的な潮流となりつつある長尺レールの需要に応え、海外での販売増を目指す。
- 非鉄
 - ・アルミ製錬事業への追加出資(マレーシア)
 - 2014年4月に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)プロジェクトへ出資。
 - ⇒ 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

収益の柱

- 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の推進 及び ファイナンス事業の多角化
 - ・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
 - ・既存販売・サービス事業の強化・拡大と、新興国、資源国における事業機会の追求
 - ・先進国を中心とする総合建機レンタル事業のグローバル展開

将来の収益の柱として育成するビジネス

- 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
 - ・マツダと合弁で北中南米・欧州向けに最量販車種を生産
 - ・トヨタ向けにもOEM供給

4

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代替・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
 - メキシコにおける完成車製造事業の生産拡大・車種追加・エンジン加工開始
- 建設機械
 - ・既存事業の強化・多角化とアジア・中東など新興国における新規販売・サービス事業
 - ・日米のレンタル事業基盤の拡充ならびに新興国市場への展開

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380機(2014年9月末)
 - エアバス社と115機の航空機購入契約を締結、2016年以降納入開始予定
 - 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弁会社設立
 - 優良エンジン資産の積上で航空機リースとのタイアップによるシナジーを見込む
- 自動車
 - ・住友三井オートサービス 海外事業を拡大
 - タイ、豪州に加えインドのオートリース事業を買収するなど、アジア新興国で新規オートリース事業を推進
 - ・OTO/SOF 新規債権の「量から質への転換方針」を継続
 - ・キリウ工場拡張
 - 2013年7月のタイ第2ラインに続き、2014年8月メキシコ第3ライン稼働開始
 - ・メキシコにおける完成車製造事業
 - 2014年1月量産開始、以後順次生産能力を拡大
- 建設機械
 - ・米国Sunstate社 事業規模拡大
 - ・サウジアラビア ALJサミット社による販売事業の拡大

5

2019年度に向けての戦略

収益の柱

- 海外発電(造水)事業
 - ・2019年度目標持分発電容量 10,000MW
⇒2014年9月末時点 5,478MW
- 海外再生可能エネルギー発電事業
 - ・2019年度目標持分発電容量 1,200MW
⇒2014年9月末時点 958MW
(風力) 790MW
(太陽光) 168MW
- 国内電力事業
- 海外工業団地ビジネス

将来の収益の柱として育成するビジネス

- 水事業
- 電池事業

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
- 電池事業
 - ・EV用リチウムイオン電池の二次利用ビジネス、
電動車両向け充電インフラサービス事業

主な取り組み

- 海外発電(造水)事業
 - ・UAE Shuweihat S3 天然ガス複合火力発電所 商業運転開始
 - ・クウェート Az Zour North 発電・造水プロジェクト 着工
(2016年商業運転開始予定)
 - ・ガーナ Kpone オイル/天然ガス複合火力発電事業 参画
(2017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 (2014年完工予定)
 - ・南アフリカ Dorper 風力発電所 完工
 - ・ベルギー洋上風力発電事業 参画
 - ・米国 Mesquite 風力発電所 着工 (2015年商業運転開始予定)
- 国内電力事業
 - ・北九州 太陽光発電所 商業運転開始
 - ・苫小牧、西条 太陽光発電所 着工 (2014/15年商業運転開始予定)
 - ・秋田県男鹿 風力発電所 建設中 (2015年商業運転開始予定)
 - ・愛知県半田 バイオマス発電所 着工 (2016年度商業運転開始予定)
- 海外工業団地ビジネス
 - ・ベトナムにおける工業団地 拡張中
 - ・ミャンマーにおける工業団地 着工 (2015年開業予定)
- 水事業
 - ・オマーン 海水淡水化事業 造水プラント建設中 (2015年商業運転開始予定)
 - ・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
- 電池事業
 - ・電動車両用充電器設置者向け運用管理サービスの開始

2019年度に向けての戦略

収益の柱

- 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 及び川上事業基盤から川中事業へのバリューチェーン展開（重点4分野：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

将来の収益の柱として育成するビジネス

- 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

8

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
 - E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8月末）
 - ・J:COMIによるJCN合併（2014年4月1日）を経て、2014年6月にサービス・ブランドを統一する等、オペレーション統一化を実施中
 - ・ミャンマーにおける通信事業参入（固定電話、携帯電話、インターネット事業等）
2014年9月 共同オペレーション開始
 - ・新興国での事業展開を開始
 - TV通販事業：タイ
 - Eコマース事業：中国、インドネシア、ベトナム、マレーシア
 - 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、中国製糖事業、タイ製糖事業の契約締結
 - ベトナム食品卸事業会社設立
 - 豪州穀物事業の子会社化
- **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
 - CLASSY HOUSEを中心としたマンション分譲事業
 - ・物流不動産事業に参入
 - ・私募REIT設立

9

2019年度に向けての戦略

収益の柱

- 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)を中心とした権益積み増し
- * 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

将来の収益の柱として育成するビジネス

- 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
 - ・ 農薬・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

BBBO2014において掲げた資源・エネルギーの上流投資戦略、注力分野は記載の通りですが、米国タイトオイル開発プロジェクトをはじめ大型投資案件での損失などを受け、現在資源・エネルギー上流投資戦略を見直し中です。

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

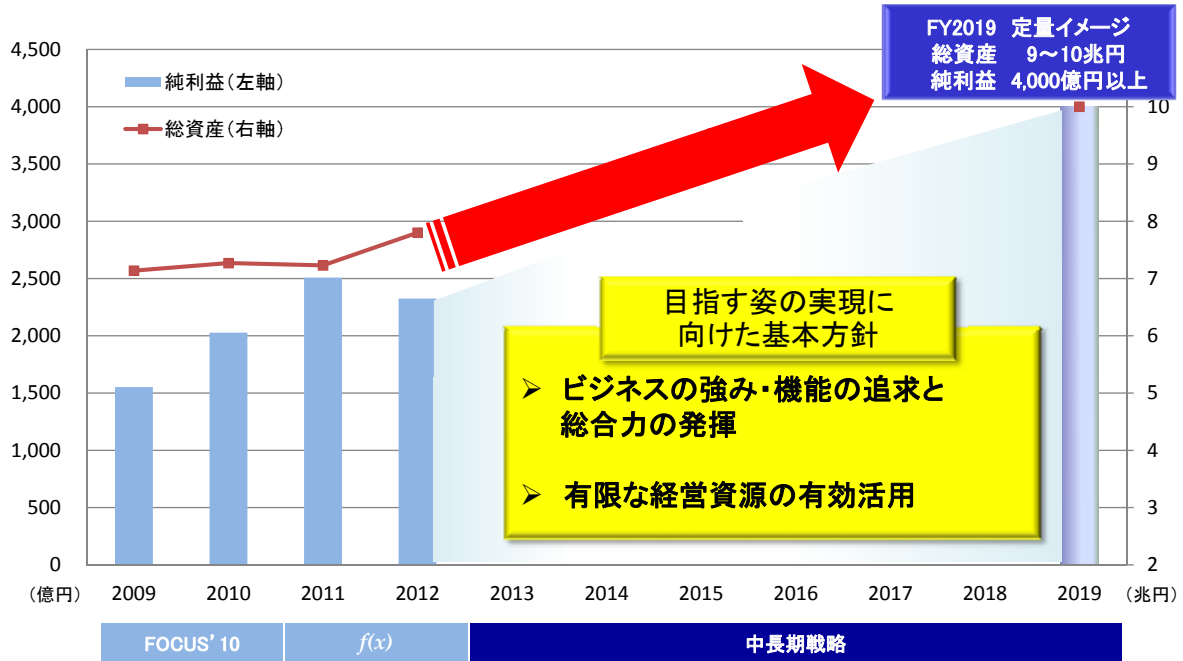
※電子機器の受託生産事業(Electronics Manufacturing Service)
- 米国LNG輸出事業
 - ・ コープポイントLNGプロジェクト

主な取り組み

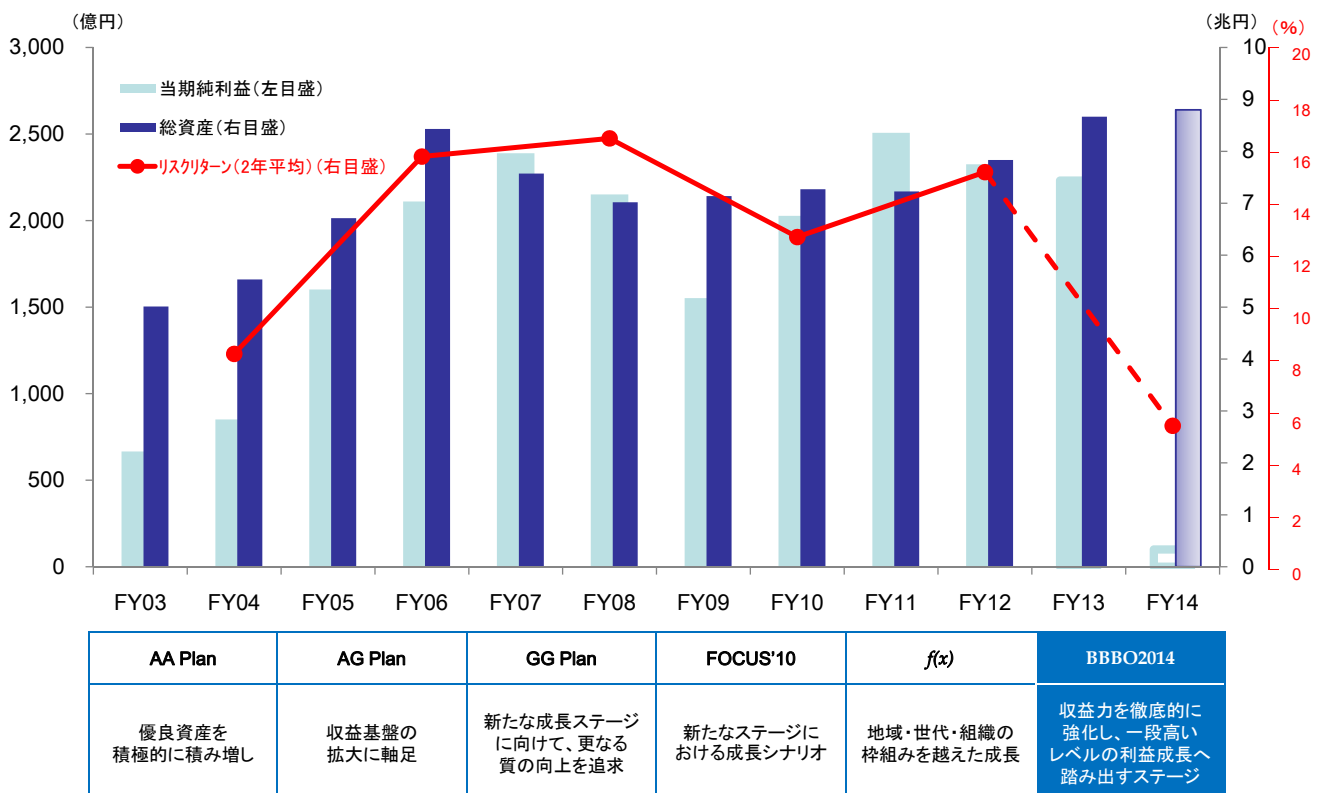
- 資源・エネルギー上流
(減損の計上または発生可能性が見込まれる事業(2014/9/29発表))
 - ・ 米国タイトオイル開発プロジェクト
北部は売却方針、南部は継続保有するが開発については慎重に判断
 - ・ ブラジル鉄鉱石事業
価格下落を受け、一段のコスト削減に注力
 - ・ 豪州石炭事業
操業効率改善への取組みと資産入替の促進
クレアモント買収完了
- (それ以外の事業)
 - ・ マダガスカル ニッケル事業
フル操業達成に向け、ランプアップ中
 - ・ チリ シエラゴルダ銅鉱山事業
早期のフル操業達成に注力
 - ・ 北米シェールガス事業
掘削作業効率の最適化を図り、開発を推進中
 - ・ 米州銅事業
モレンシー、セロベルデ: 拡張を計画通り推進中
 - ・ ポリビア銀・亜鉛・鉛鉱山事業
粗鉱処理能力拡張計画の完了
- 米国LNG輸出事業
 - ・ 2017年からの輸出開始に向け計画推進中(20年間、220万トン/年)

創立100周年(2019年度)に向けて目指す姿

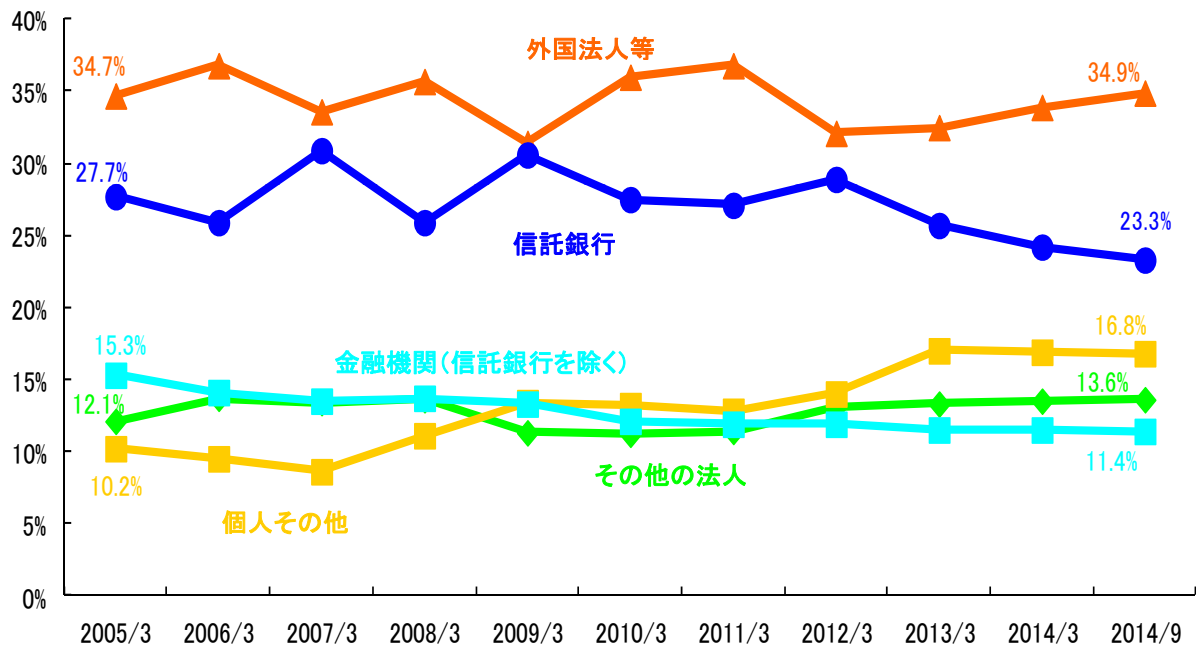
健全な財務体質を維持しつつ、強固な収益基盤を構築し、
一段高いレベルの利益成長を目指す



中期経営計画の推移



株主構成推移



<MEMO>

業績推移(1) P/L、キャッシュ・フロー

(億円)	U.S.GAAP						IFRS			
	AG Plan		GG Plan		FOCUS'10		f(x)		BBBO2014	
	FY2005	FY2006	FY2007	FY2008	FY2009	FY2010	FY2011	FY2012	FY2013	FY2014 第2四半期累計
売上総利益	7,066	8,577	9,345	9,352	7,795	8,640	9,188	8,270	8,944	4,503
販売費及び一般管理費	(5,158)	(6,099)	(6,694)	(6,544)	(6,392)	(6,607)	(6,864)	(6,571)	(7,064)	(3,584)
利息収支	(200)	(371)	(428)	(361)	(241)	(181)	(151)	(158)	(174)	(68)
受取配当金	104	141	153	146	113	100	112	134	149	100
持分法による投資利益	514	703	569	900	761	956	1,106	1,074	1,262	517
有価証券損益	418	444	949	45	329	95	148	515	88	139
固定資産損益	(128)	(75)	(101)	(151)	50	(176)	(90)	(58)	(198)	(1,907)
その他の損益	10	(18)	(7)	(16)	15	(22)	(36)	(16)	35	(7)
税引前利益(又は損失)	2,478	3,319	3,676	3,196	2,233	2,805	3,414	3,190	3,042	(306)
法人所得税費用	(807)	(1,148)	(1,198)	(963)	(618)	(707)	(777)	(753)	(704)	(36)
当期利益(又は損失)	1,671	2,171	2,478	2,233	1,615	2,098	2,637	2,437	2,339	(343)
当期利益(又は損失)の帰属:										
親会社の所有者	1,602	2,110	2,389	2,151	1,552	2,002	2,507	2,325	2,231	(384)
非支配持分	69	61	89	83	63	96	130	112	108	41
売上高	103,363	105,283	114,846	107,500	77,672	83,494	82,730	75,027	81,462	41,702
基礎収益	1,583	2,029	1,971	2,430	1,514	2,205	2,515	2,165	2,450	1,157
営業活動によるキャッシュ・フロー	(608)	1,943	3,237	3,488	5,104	2,195	1,904	2,803	2,782	773
投資活動によるキャッシュ・フロー	(1,379)	(4,497)	(2,980)	(2,615)	(594)	(4,694)	(357)	(1,862)	(2,499)	(2,744)
フリーキャッシュ・フロー	(1,987)	(2,555)	256	873	4,510	(2,499)	1,547	941	284	(1,971)
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,567	1,697	79	(58)	(1,501)	1,559	(333)	(247)	1,459	(288)

Sumitomo Corporation

16

業績推移(2) B/S、主要経営指標

(億円)	U.S.GAAP						IFRS				
	AG Plan		GG Plan		FOCUS'10		f(x)		BBBO2014		
	FY2005	FY2006	FY2007	FY2008	FY2009	FY2010	FY2011	FY2012	FY2013	FY2014 第2四半期累計	
資産合計	67,119	84,305	75,714	70,182	71,378	72,305	72,268	78,328	86,687	88,130	
親会社の所有者に帰属する持分	13,040	14,731	14,927	13,531	15,837	15,705	16,891	20,528	24,047	24,281	
有利子負債(ネット)	26,222	29,133	32,476	31,868	27,818	30,563	27,867	29,303	31,235	34,109	
親会社所有者帰属持分比率(%)	19.4	17.5	19.7	19.3	22.2	21.7	23.4	26.2	27.7	27.6	
ROE(%)	14.3	15.2	16.1	15.1	10.6	12.9	15.4	12.4	10.0	-	
ROA(%)	2.6	2.8	3.0	2.9	2.2	2.8	3.5	3.1	2.7	-	
Debt-Equity Ratio(ネット)(倍)	2.0	2.0	2.2	2.4	1.8	1.9	1.6	1.4	1.3	1.4	
(円)											
当社株価	終値	1,676	2,120	1,313	843	1,075	1,189	1,196	1,178	1,313	1,210.5
	最高値	1,705	2,330	2,445	1,658	1,113	1,297	1,284	1,276	1,616	1,419.5
	最安値	804	1,280	1,221	556	811	874	875	984	1,101	1,195.0
日経平均終値	17,059.66	17,287.65	12,525.54	8,109.53	11,089.94	9,755.10	10,083.56	12,397.91	14,827.83	16,173.52	
発行済株式総数(千株)	1,250,603	1,250,603	1,250,603	1,250,603	1,250,603	1,250,603	1,250,603	1,250,603	1,250,603	1,250,603	
基本的1株当たり当期利益 (親会社の所有者に帰属)	130.18	169.93	192.51	172.06	124.15	160.17	200.52	185.92	178.59	(30.78)	

当社はFY2009までを米国会計基準、FY2010より国際会計基準(IFRS)に基づく連結財務諸表を作成しております。
米国会計基準による用語では、「持分法による投資利益」は「持分法損益」、「法人所得税費用」は「法人税等」、
「当期利益(親会社の所有者に帰属)」は「当期純利益(住友商事(株)に帰属)」、「親会社の所有者に帰属する持分」は
「株主資本」、「親会社所有者帰属持分比率」は「株主資本比率」となります。

Sumitomo Corporation

17