

1. AA PlanからAG Planへ—成長モメンタムの加速

収益性の改善に加えダイナミックな「スケールアップ」を

私たちは、2003年度からのAA Planで、1999年以来目標としてきた、株主資本コストをカバーするリスク・リターン7.5%に更にアプローチするため、優良事業への投資を進める「攻めの経営」に取り組みました。既存のコア事業が収益の柱に成長してきたことや新規事業からのリターンによって、2年間で純利益は1,517億円、平均リスク・リターンは8.2%となり、目標だったリスク・リターン7.5%以上の水準を達成しました。

私たちの、AG Planにおける次なる課題は、株主資本コストを超えていかに大きな価値を生み出していかにあります。より大きな価値を生み出すためには、収益性と事業規模の2つの要素があります。当社は、引き続き資産の入替えや既存事業の収益性向上に努めますが、収益性のみを重視する戦略は、将来にわたり力強い成長を遂げていくには限界があります。AG Planの最大の課題は、新規投資やコア事業の強化による事業基盤の拡大だと考えています。

Achievement & Growth Plan (AG Plan)

リスク・リターン7.5%以上を確保しつつ(Achievement)、更なる成長・発展を目指す(Growth)。

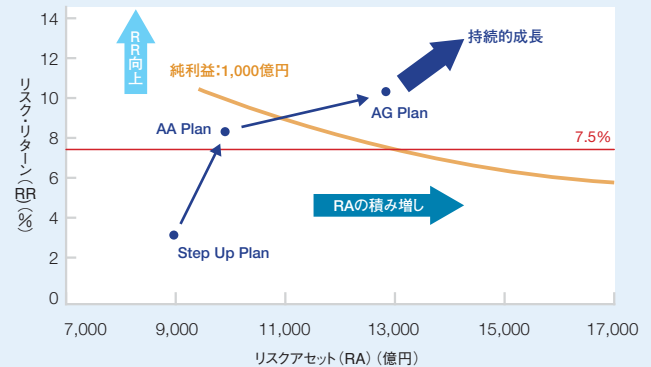
定量目標

- リスク・リターン 各年度7.5%以上
- 純利益 2年合計2,300億円
2005年度1,100億円
2006年度1,200億円

基本方針

- ダイナミックな成長戦略による収益基盤の拡大
- 成長戦略に沿った人材戦略の実行
- 健全性と効率性の追求

AG Plan成長イメージ



主要経営指標:過去6年間の推移とAG Plan 見通し

	改革パッケージ		Step Up Plan		AA Plan		AG Plan
	99年度	00年度	01年度	02年度	03年度	04年度	06年度末見通し
当期純利益 (億円)	323	505	477	139	666	851	1,200
総資産 (億円)	49,046	49,541	48,602	48,562	50,125	55,331	63,000 程度
株主資本 (億円)	6,298	6,270	6,580	6,187	7,308	9,349	11,000 程度
株主資本比率 (%)	12.8	12.7	13.5	12.7	14.6	16.9	18.0 程度
ROE (%)	5.4	8.0	7.4	2.2	9.9	10.2	11.0 程度
ROA (%)	0.6	1.0	1.0	0.3	1.4	1.6	2.0 程度
有利子負債 (ネット)(億円)	25,038	24,477	25,288	25,028	23,776	23,760	28,500 程度
Debt-Equity Ratio (ネット) (倍)	4.0	3.9	3.8	4.0	3.3	2.5	3.0 未満

成長戦略のバックアップ

ダイナミックな成長を実現するためには、各事業部門だけではなく、全社が一丸となった取り組みが必要です。私たちは、各事業部門の成長戦略をサポートするために「AG Plan 成長サポートパッケージ」として2005年度は50億円の予算を確保し、成長戦略推進・支援組織の運営に充当します。

また、新規投資を拡大し、収益基盤を広げていくためには、投資を実行し、事業のリスクを管理しながらそれを育成する人材が必要になります。私たちは、今後の成長戦略遂行の要として各事業部門単位、全社単位で長期的な人材の確保・育成・活用を進めていきます。

2. 深化する事業ポートフォリオマネジメント

厳選された投資

私たちは、1999年度に経営改革を開始して以来、事業ポートフォリオマネジメントの深化に努めてきました。新規投資に対し厳しい審査を行っており、全社共通のハードルレートに加え、大口案件については、定量面だけでなく戦略上の位置付けや業界環境、投資実行後の付加価値拡大策、EXITの難易度などを投融資委員会で多角的に検討しています。AA Planの2年間で私たちが積み増した2,400億円のリスクアセットは、いずれも厳しい審査を経て実施された案件です。投資を実施した時点から収益を上げている事業が多く、今後の業績にも貢献していくと見込んでいます。

AG Plan成長サポートパッケージ

【全社プロジェクト推進サポート委員会】

ダイナミックな成長戦略推進のために、超大型案件や組織横断的な取り組みが必要な案件、新規分野の開拓について、担当部門・組織やタスクフォースを支援。

【M&A推進サポートチーム】

金融事業本部のM&Aに関するエキスパートを中心とし、各事業部門・地域組織が実施する大規模なM&Aについて、案件の発掘、分析・評価、買収交渉等をサポート。

【新技術委員会】

AA Plan期間中に設置。ナノテクノロジーやバイオ、クリーンエネルギーなど、将来の収益基盤の飛躍的な拡大が見込める「新技術領域」の開拓と事業化を引き続き支援。

人材戦略

【人材マネジメント委員会】

各事業部門に設置し、成長戦略に必要な人材の長期的な確保・育成計画を策定。

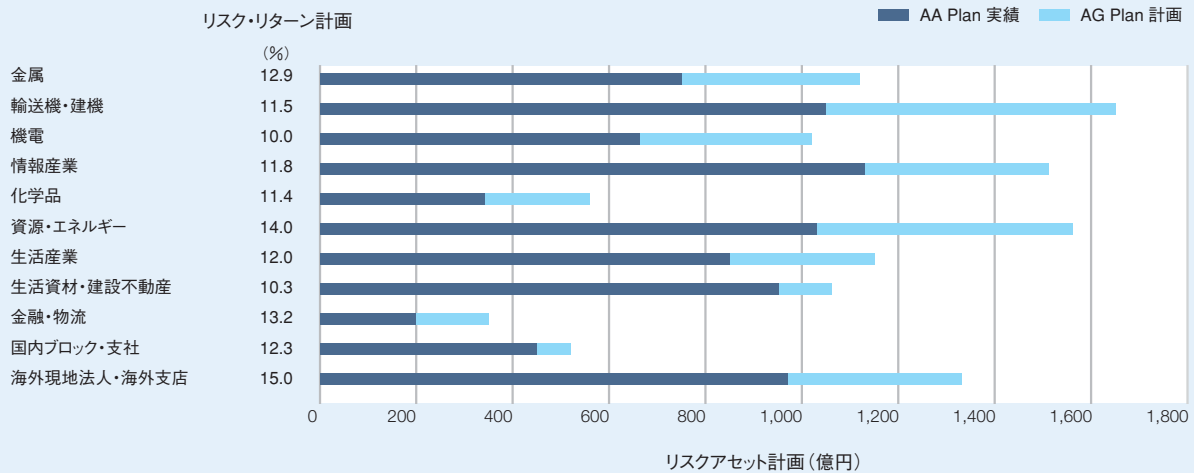
【人材育成促進会議】

社長を議長とし、全社的観点から中長期的な人材育成について幅広く検討。

AA Planにおける戦略的投資事例

- ニチメンの鉄鋼製品事業譲り受けによる商品ポートフォリオの補完・強化
- 自動車部品メーカーキリウ買収による自動車バリューチェーンの川上展開
- 米国Hermiston発電所等の電力事業投資による長期安定収益の確保
- 北海等の油田権益、豪州の石炭権益、インドネシアのLNG権益等の買収によるバランスのとれた上流資源ポートフォリオの構築
- 成長分野であるペットケアビジネスのThe Hartz Mountain Corporationを買収

AG Planにおける各セグメントのリスクアセット、リスク・リターン計画



成長を加速するためのダイナミックかつ柔軟な戦略

AG Planでは、よりダイナミックに成長戦略を実行します。リスクアセットについては、M&Aやコア事業強化により、全社で3,400億円を積み増す計画です。また、投資を効率的に収益基盤拡大に結びつけるため、各事業部門の主要事業について、業界の成長性や競合関係、バリューチェーン構造を分析し、どこに当社のビジネスチャンスがあるのかを徹底的に洗い出し、より踏み込んだ事業ポートフォリオ戦略を作成しました。

投資分野については、確実な収益拡大が見込まれるコア事業周辺に注力し、各分野に築いたバリューチェーンの川上・川下への拡大や、コア事業ビジネスモデルのグローバル展開により、当社のコアコンピタンスを発揮できる「勝ちパターン」を強化していきます。

また、私たちは、常に事業ポートフォリオを見直し、成長戦略の進捗状況や個別事業の状況をモニターしています。個々の事業について、環境や成長性を見極めた上で、IPOやグループ会社の統合、完全子会社化、あるいは資産の入替えなど、柔軟な戦略を進め、住友商事グループ全体の企業価値を高めていきます。

