

全てのステークホルダーの皆様へ



取締役社長 加藤 進

#### 2006年度業績報告・AG Plan総括

2006年度の当期純利益は2,110億円となり、4年連続で最高益を更新しました。

中期経営計画AG Plan (2005年度～2006年度)の2年合計の当期純利益は当初計画の2,300億円を大きく上回る3,712億円、2年平均のリスク・リターンは当初計画の10.2%を上回る15.8%となり、定量目標を達成しました。

従来から継続的に進めてきた事業の選択と集中に加え、AG Planで推進したダイナミックな成長戦略に基づく収益基盤拡大の成果が表れています。

2006年度の年間配当金は、配当性向約20%に基づき、前年度比8円増配の33円といたしました。

## 事業活動の原点：住友の事業精神と経営理念・行動指針

私たち住友商事グループは、「常に変化を先取りして新たな価値を創造し、広く社会に貢献するグローバルな企業グループを目指す」ことを企業ビジョンとして掲げています。

そして、住友グループ400年の歴史の中で培われてきた「住友の事業精神」と、それに基づく住友商事グループの「経営理念・行動指針」は私たちの事業活動の原点であり、目指すべき姿を表しています。

「経営理念」で謳っている「健全な事業活動を通じて豊かさと夢を実現する」ことが私たちの企業使命であり、企業の社会的責任を果たすことにほかなりません。また、ステークホルダーとの信頼関係の構築、コンプライアンスの遵守と高潔な倫理の保持、変化を先取りしてチャレンジする精神といった経営の基本姿勢・価値観は、事業を推進していく上で、いつの時代にも普遍的なものです。

私を含めた全ての役職員が、これらを改めて確認し、十分に理解し、実践していくことを通じて企業ビジョンの実現を目指していきます。

## 新中期経営計画「GG Plan」

### これまでの経営改革の成果と課題

今日、住友商事グループの収益規模、資産規模はともに、かつて無いレベルまで成長を遂げています。これは、継続的に意識改革・構造改革に取り組み、収益基盤の拡充と体質強化に努めてきた成果と考えています。

1999年に始まった中期経営計画「改革パッケージ」以来、株主資本コストをカバーする収益力、すなわちリスク・リターン7.5%の確保に向けて、最初の4年間は体質強化に軸足を置き、コアビジネスとノンコアビジネスの選別や、資産圧縮、経営効率の改善に努めました。次の4年間は、「攻め」の経営に軸足を置き、日本及び世界経済の回復の流れを的確に捉えて、収益基盤の積極的な拡大を図りました。その結果、当期純利益は、2006年度には2,110億円にまで拡大し、リスク・リターンは、AG Planの2年平均で15.8%にまで向上しました。

一方で、更なる成長に向けて、いくつかの課題も明確になってきました。全社会的な業績は好調ですが、本部や部、事業会社といった細かいメッシュで見ると、収益力にばらつきがあります。買収した事業や積極的に拡大したコアビジネスの更なるバリューアップに加え、リスクマネジメント、内部管理体制の一層の強化が必要です。

従って、2007年度と2008年度の2年間の中期経営計画「GG Plan」では、業績が好調な今だからこそ、これらの課題を着実に改善、解決していくことが、持続的な成長を確かなものとするために重要だと考えています。

### 住友商事グループの経営理念・行動指針

私たちは、常に変化を先取りして新たな価値を創造し、広く社会に貢献するグローバルな企業グループを目指します。

#### 経営理念

- ・健全な事業活動を通じて豊かさと夢を実現する。
- ・人間尊重を基本とし、信用を重んじ確実を旨とする。
- ・活力に溢れ、革新を生み出す企業風土を醸成する。

#### 行動指針

- ・住友の事業精神のもと、経営理念に従い、誠実に行動する。
- ・法と規則を守り、高潔な倫理を保持する。
- ・透明性を重視し、情報開示を積極的に行う。
- ・地球環境の保全に十分配慮する。
- ・良き企業市民として社会に貢献する。
- ・円滑なコミュニケーションを通じ、チームワークと総合力を発揮する。
- ・明確な目標を掲げ、情熱をもって実行する。

## GG Planの方向性

GG Planの策定にあたり、今後の経営の方向性として、いかなる経済環境でも中長期的に安定してリスク・リターン15%以上を確保できる体制を目指すこととしました。

この新たな発展に向けて踏み出すにあたり、GG Planは、足元をしっかりと固めるステージと位置づけ、従来の積極的な収益基盤の拡大を目指した成長戦略から、「更なる質の向上」と「規模の拡大」をバランス良く追求する戦略にシフトすることとしました。

つまり、持続的な成長をより確実なものとするために、コアビジネスを徹底的に強化・拡充し、真に強固な収益基盤を確立していくと同時に、経営の質をさらに向上させていくということです。このため、「収益基盤」「オペレーション」「グループ経営」「人材及び働き方」という4つの切り口から「更なる質の向上」に取り組んでいきます。

## 経営資源入替とコアビジネスのバリューアップが最重要課題

中でも、経営資源の入替の更なる徹底と、既存のコアビジネスや買収した事業などのバリューアップによる「収益基盤」の質の向上が最重要課題です。経営資源の入替については、これまでも継続的にコアビジネスの選択と集中、小規模事業会社の見直しなどに取り組んできましたが、より積極的な資産の入替を推進すべく、GG Planの開始にあわせて、投資の定量及び定性基準を強化し、入口から出口までの一貫した事業モニタリング・プロセスを整備しました。思い切った入替策の実行とコア事業の徹底的なバリューアップを図ることにより、真に強固な収益基盤を構築していきます。

## GG Plan定量目標

GG Planの定量目標は、2年平均リスク・リターンを15%以上、当期純利益は2年合計で4,700億円、各年度2,350億円としました。また、リスクアセットの積み増し額は2年間で2,800億円を計画しています。

このGG Planを着実に実行し、掲げた目標を必ず達成することで、株主・お取引先・社会そして役職員を含めた全てのステークホルダーからの信頼を、より確かなものにしていきたいと考えています。

### GG Plan 基本方針

#### 基本方針

「新たな成長ステージに向けて更なる質の向上を追求」  
～良い会社“Great & Growing Company”を目指して～

#### GG Planの位置づけ

これまでの改革の成果をさらに強固なものとしつつ、新たな発展に向けて踏み出すステージ

#### 持続的成長に向けて

- 更なる質の向上と規模の拡大をバランス良く追求
- 資本コストを上回るリターンの着実な向上を図る

中長期的に安定してリスク・リターン15%以上を  
確保できる体制を目指す

### GG Plan 定量目標・定性目標

#### 定量目標

リスク・リターン(2年平均): **15%**以上  
当期純利益(2年合計) : **4,700**億円  
(2007年度: **2,350**億円、2008年度: **2,350**億円)

#### リスクアセット計画

2年間の積み増し額(net) : **2,800**億円

#### 定性目標

- コアビジネスの徹底強化・拡充による真に強固な収益基盤の確立
- 持続的成長に向けた経営のクオリティ・アップ

4つの質の向上を通じて実現  
「収益基盤」「オペレーション」「グループ経営」「人材及び働き方」

## 変化をチャンスに、チャンスを成長に

私たちは「グローバルネットワーク」「グローバルリレーション」「信用」「知的資産」といった強固な『ビジネス基盤』と「金融サービス提供力」「ロジスティクス構築力」「リスク管理力」「IT活用力」「情報収集・分析力」「ビジネス創出力」などの多様な『機能』を持っています。これらのビジネス基盤と機能を戦略的・有機的に統合することにより、お客様の多様なニーズにお応えし、新たな価値を創造する力を「総合力」と呼んでおり、これが住友商事グループのコア・コンピタンスです。

私たちを取り巻く社会・経済環境の変化は、今後さらに激しさを増していくと考えられます。私たちはこの変化をビジネスチャンスと捉え、「総合力」を常に磨き続け、それを最大限に発揮することで、着実な成長につなげていきます。住友商事グループが持続的に成長・発展し、さらに大きな社会への貢献につなげていくことが私たちの目指すところです。

皆様には、今後とも変わらぬご理解とご支援をお願い申し上げます。

2007年7月

取締役社長

加藤 進

### 「総合力」：住友商事のコア・コンピタンス

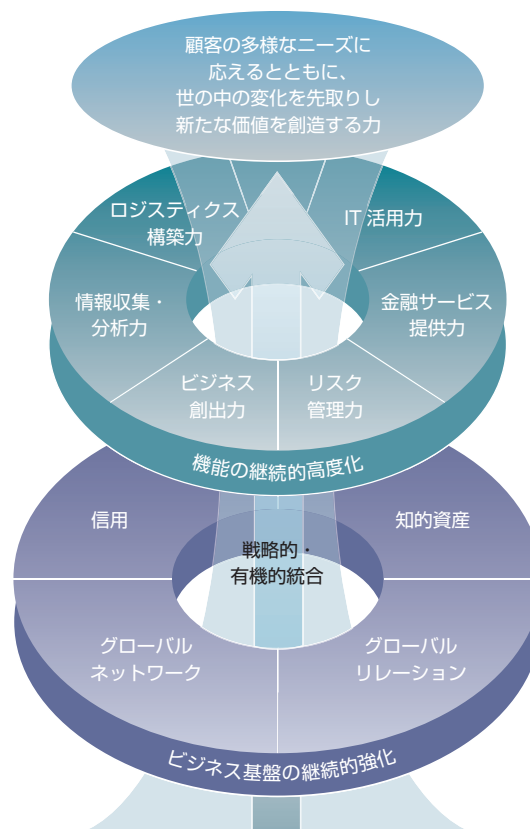
**ロジスティクス構築力** さまざまな物流の手配、複合一貫物流サービスの提供のほか、求貨・求車・求庫サービス等を構築・運営する力です。

**情報収集・分析力** 幅広いビジネス活動を通じて、世界中のあらゆる業界、市場からさまざまな情報を集め、長年の経験、ノウハウを基に的確な分析を行う力です。

**ビジネス創出力** 新商品の発掘、市場の開拓、事業のオーガナイズ等を通じ、新たなビジネスを生み出す力です。

**信用** 住友の事業精神をベースに、長年にわたり培ってきた当社の信用は、最も基本的かつ重要な当社のビジネス基盤です。常に、お客様の皆様に、「住友商事に任せておけば安心」と思ってもらえる会社でありたいと考えています。

**グローバルネットワーク** 全世界約150拠点の店舗網、800社を超える連結対象会社から構成され、スピーディかつ確かなモノ・カネ・情報の流れの基本的なプラットフォームとなります。



**IT活用力** サプライ・チェーン・マネジメント(SCM)システムの構築や、ネットビジネスの推進などを支える力です。

**金融サービス提供力** 代金の回収・支払、資金の提供、プロジェクト・ファイナンスの組成などに加え、資金の流動化など最先端の金融技術を駆使したサービスを提供する力です。

**リスク管理力** 長年の多岐にわたる事業活動を通じて、信用リスク、市場リスク、事業リスクなど、多岐にわたるリスクを統合管理する総合会社ならではの力です。

**知的資産** 当社の多様な人材が、さまざまな分野で蓄積してきた豊富なノウハウ、経験、情報なども、当社の強固なビジネス基盤の重要な要素の1つです。

**グローバルリレーション** 信用とグローバルネットワークを通じて、全世界で10万社を超える、あらゆる分野の取引先と密接かつ多面的なつながりがあります。世界の異なる文化や考え方を互いに理解し合い、Human to Humanの直接的なコンタクトから築きあげてきたグローバルリレーションは、IT(情報技術)が発達する中でこそ一層重要性が増すと考えます。