



取締役社長 加藤 進

CREATING A NEW TOMORROW WITH STRENGTH

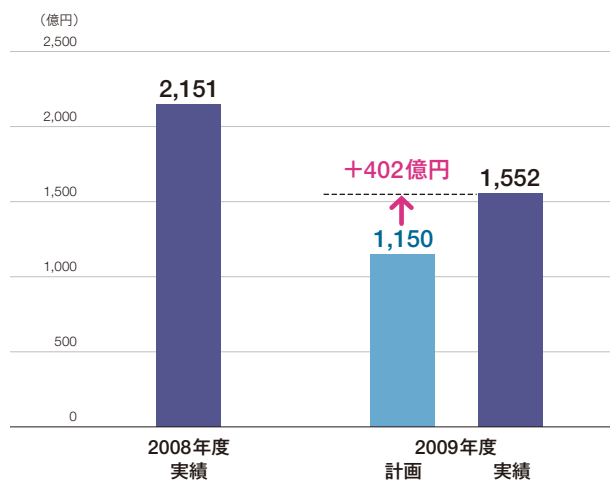
— STRENGTH IN DIVERSE BUSINESS FOUNDATIONS AND FUNCTIONS

当社は今後も、グローバルに展開した事業基盤と高度化された商社機能を発揮し、さまざまな分野や地域の成長を当社の成長に結び付けていきます。

■ 2009年度業績レビュー

中期経営計画「FOCUS'10」の1年目である2009年度は、金融危機を背景とした市場環境の悪化や一部商品市況の下落などの影響を受ける中で、期初計画1,150億円を大きく上回る1,552億円の当期純利益を確保することができました。この要因としては、ポリビアにおける銀・亜鉛・鉛事業の好調など資源・エネルギー分野で当初の想定を上回る成果をあげたこと、アジアなど新興国の収益貢献、積極的な資産入れ替えの効果などがあげられます。

当期純利益の推移



当期純利益1,150億円という2009年度の期初計画は、2008年度の当期純利益の約半分の水準です。この計画の設定にあたっては、金融危機後の世界において持続的な成長が可能なビジネスモデルを構築するために、まずはしっかりとした収益基盤の構築を優先させるべきと考えました。また、この基盤構築の過程では、収益性の低いビジネスからの撤退などにより、ある程度のロスが発生することも見込んでいました。このような点を踏まえれば、2009年度に獲得した当期純利益の水準は評価に値するものであると、私自身は考えています。

株主還元については、「FOCUS'10」の2年間は、財務の健全性強化に加えて中長期的な企業価値向上に向けて積極的な投資に取り組むため、配当性向の目処を20%とする方針を掲げています。これに基づき、2009年度は、1株当たりの年間配当金を24円としました。

2009年度「当期純利益」は「当期純利益(住友商事(株)に帰属)」を示しており、2008年度までの「当期純利益」と同じ内容です。また、2010年度「当期純利益」も同様です。

■ FOCUS'10での取り組み

FOCUS'10の方針

世界経済の牽引役が先進国から新興国に移り、また資金調達環境が変化する中、当社は「FOCUS'10」を通じ、「メリハリある成長戦略」を実行しています。このような戦略の実行により、どのような環境下でも持続的な成長が可能となる企業体質や成長モデルを構築するというのが、計画の大きな狙いです。

FOCUS'10 基本方針・定性目標

『新たなステージにおける成長シナリオ』

基本方針

- 健全性や効率性を再強化しつつ、価値創造力を高めることで中長期的な成長を図る
- ビジネスごとの特性や強みを活かし、多様な道行きを通して全社の成長につなげる

定性目標

- メリハリある成長戦略の着実な実行
- 健全性・効率性の徹底的な強化
- 価値創造力を高めるための人材及び組織づくり

当社には7つの商品部門と国内・海外の地域組織がさまざまな産業・地域をカバーしており、すでにグローバルな事業基盤を構築しています。当社の考える「メリハリある成長戦略」とは、こうした事業基盤やその中で培った機能を活用し、将来の成長分野を見据えてメリハリある取り組みを進め、ビジネスの太い柱を構築するための戦略です。特に、この「FOCUS'10」では、資源・エネルギー、インフラ、メディアといった、投資機会が多く当社の強みを発揮できる分野、また地域別には新興国を中心に経営資源を投入します。

もう一方では、財務の健全性・効率性の強化を目指し、バランスシート・マネジメントを推進します。これによりフリーキャッシュ・フローを黒字化し、有利子負債の水準を抑制するとともに、変化する金融・経済環境においても成長の実現に向けた投資が継続できるよう投資資金を確保します。

FOCUS'10の進捗と計画（詳細は、P.15-17をご覧ください）

2009年度の進捗状況

2009年度は上記方針に従い、分野別では資源・エネルギーやインフラ分野、地域別では新興国での基盤強化に取り組み、2,000億円（リスクアセットで900億円）の投融資を実行しました。バランスシート・マネジメントについては、各セグメントで計画に沿った資産の削減を実施し、約1,200億円のキャッシュ回収を実現しました。これらの取り組みにより、定量目標として掲げた各種主要経営指標についても、おおむね当初計画どおりか、それ以上の結果を残すことができました。

バランスシート・マネジメントを通じて財務の健全性強化が順調に推進していることや、足元の投融資環境の好転を踏まえ、当初は2年間で5,000億円～6,000億円（リスクアセットで2,000億円）を想定していた投融資計画について1,000億円積み増し、6,000億円～7,000億円（リスクアセットで2,600億円）に上方修正しました。

2010年度の計画

「FOCUS'10」の2年目を迎えたわけですが、計画策定当初は、2年目についてはもう少し速いペースで世界経済が回復するものと見ていました。ところが実際蓋を開けてみると、回復のスピードは我々の想定よりも少し緩やかなペースで進んでいるように思い





ます。ただ、こうした回復スピードも、分野や地域によって大きな差があるようです。特に地域別に見てみると、例えば米州の油井管取引や欧州の自動車・建設機械関連ビジネスではまだまだ厳しい状況が続いていますが、中国や東南アジアなどでは総じて以前の活力が戻りつつあります。今後は、こうした地域の旺盛な需要を取り込み、全社の成長につなげていく考えです。

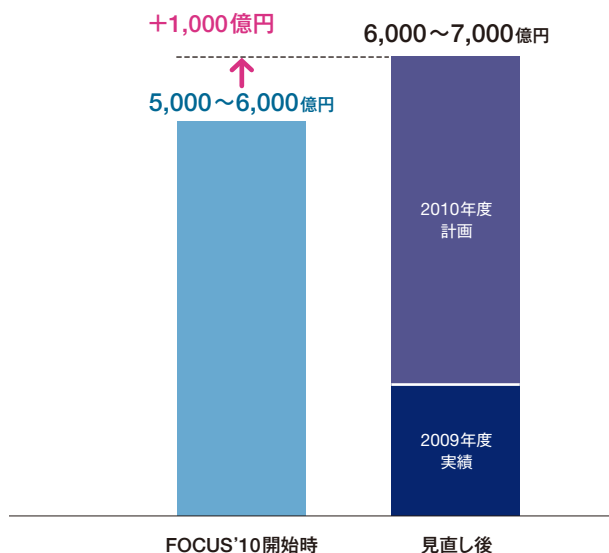
こうした環境の中、2010年度は、分野別では資源・エネルギー、インフラに加え、メディア分野、地域別では引き続き新興国での投資を中心に4,000億円～5,000億円(リスクアセットで1,700億円)の投融資を実行します。資源・エネルギー分野では、新規上流権益の取得のほか、マダガスカルのアンバトビー・ニッケル資源開発プロジェクトの生産開始に向けた準備を進めていきます。インフラ分野では、電力事業や風力・水事業の拡充のほか、インドネシアのタンジュン・ジャティB発電所(TJB)の拡張工事に注力します。

成熟化の進む国内市場においては、拡大が期待できるメディア分野へ積極的に経営資源を配分します。すでに2010年4月、この分野の中核事業会社である(株)ジュピターテレコム(J:COM)の株式を、40.1%(議決権比率)まで買い増しました。今後は筆頭株主として同社の成長をサポートするとともに、新たに大株主となったKDDI(株)とともに、J:COMの企業価値向上に向けて協力関係を構築していきます(詳細は、P.24-25をご覧ください)。

また、市場拡大が続く新興国では、インフラや資源関連以外にも、ブラジルでのシームレスパイプ製造事業への出資やモンゴル、ロシアでの鉱山機械販売事業など、当社の強みとなっているビジネスを横展開しています。

このほか将来に向けた布石として、2010年4月に「新産業・機能推進事業部門」を新設しました。同部門の新事業推進本部では、これまで各事業部門で個別に取り組んできた環境・新エネルギー分野のビジネスを集約し、スピードをあげて全社的に取り組んでいくことで、高まる収益機会をとりえていきます(詳細は、P.26-27をご覧ください)。さらに環境・新エネルギー分野以外にも、全社インキュベーション機能を担う「バリューインテグレーションコミッティ」での活動をさらに強化し、中長期の視点での収益の新たな柱の構築を目指します。

投融資計画・実績(2年間)



2010年度業績見通し

これらの取り組みによって、2010年度は1,600億円の当期純利益を目指します。総資産については、「FOCUS'10」策定時の計画どおり期末で7兆3,500億円とほぼ横這いを見込んでおり、リスク・リターン*（2年平均）で11%程度、フリーキャッシュ・フロー（2年合計）で2,500億円の確保を計画しています。

なお2010年度の配当については、引き続き20%の配当性向を目指し、当期純利益目標の1,600億円を達成した場合には、1株当たり25円の年間配当金を実施する見通しです。また、財務体質の健全性が向上してきたことや、収益力向上の成果をより株主の皆様へ還元するため、配当性向の引き上げについて検討していきたいと考えています。

* リスク・リターン＝当期純利益／リスクアセット（最大損失可能性額）。定量化されたリスクに対する収益性を表す指標。

TOPICS FOCUS'10の実行

「メリハリある成長戦略」が着実に進展

～2009年度の投融資実績と2010年度計画～

2009年度は、資源・エネルギーとインフラ分野を中心に、およそ2,000億円の投融資を実行しました。

資源・エネルギー分野では、住友金属鉱山（株）とともに、カナダの大手鉱山会社から同社が保有する米国アラスカ州ポゴ金鉱山の権益を買い取り、当社の権益比率を9%から15%へ増加させました。また、マダガスカル共和国のアンバトビー・ニッケル資源開発プロジェクトでは、2011年初めの生産開始、2013年のフル生産に向けて工場建設が進んでいます。同プロジェクトはニッケルの鉱石から地金までの一貫生産を行うものとしては世界最大級であり、ニッケル地金6万トン、コバルト地金5,600トンの生産を予定しています。

さらにエネルギー関連では、重点戦略地域である英領北海において、可採埋蔵量ベースで同地域3位のエルギン・フランクリン油田などを有するOranje-Nassau (U.K.) Limitedの株式を取得しました。また埋蔵量および開発ポテンシャルが膨大なシェールガス分野では、米国最大のシェールガス田であるテキサス州バーネット・シェール・フィールドで、ガス開発に関する権益を取得しました。

インフラ分野では、米国において既設の風力発電および火力発電設備の買収を実施したほか、インドネシアでは総発電容量1,320MWのタンジュン・ジャティB発電所(TJB)の拡張工事に注力し、200億円の投融資を実行しました。

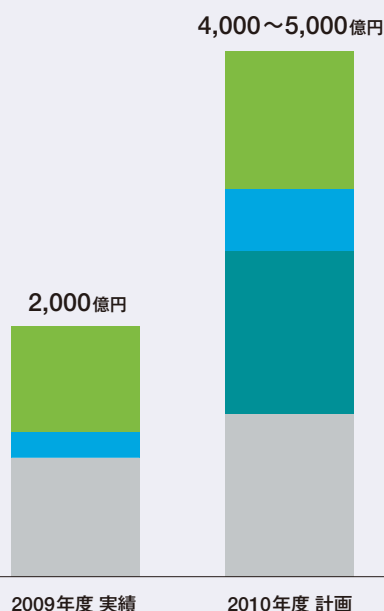
これらの投資額を地域別に見ると、国内3割、先進国

4割、新興国3割という配分になっています。特に新興国では、金属、輸送機・建機およびインフラ分野で、コア・ビジネスにおける既存成功モデルの地域展開に努めました。例えば、インドネシアで成功している二輪車ファイナンス事業を新たにフィリピンでも展開しはじめたことが、その好例です。

2010年度は、優良案件への投資の機会が増加していることや、財務の健全性が向上していることを踏まえて、より積極的に投融資を実施していきます。投融資については、期初計画から1,000億円増額し、4,000億円から5,000億円の投融資を、資源・エネルギー、インフラ、メディア分野において実行します。

投融資実績と計画（分野別）

- 資源・エネルギー
- インフラ
- メディア
- その他



中長期的視点での基盤構築に向けた取り組み

～新産業・機能推進事業部門の新設～

次世代の収益の柱の構築に向け、2007年度にスタートした「バリューインテグレーションコミッティ」での活動を強化し、全社的観点で新規ビジネスの発掘・育成を支援しています。当社では「FOCUS'10」を通じ、従来から取り組んでいる「環境」「新エネルギー」に加え、地球的規模で関心の高い「食料・農業」や、次の新興市場として成長が期待される「アフリカ・サブサハラ」を戦略・重点テーマに掲げ、全社横断的に取り組んできました。

主な投融資案件

2010年度計画

- **資源・エネルギー分野：1,100億円***
 - ・新規上流権益の取得
 - ・アンバトピー・ニッケルプロジェクト進捗
- **インフラ分野：500億円***
 - ・IPP／IWPP、風力・水事業の拡充
 - ・TJB拡張工事進捗
- **メディア分野：1,300億円**
 - ・J: COM TOB（4月21日完了）
- **その他：1,100～2,100億円**
 - ・ブラジルシームレスパイプ製造会社への出資
 - ・中国廃家電リサイクル事業

2009年度実績

- **資源・エネルギー分野：850億円***
 - ・北海油田権益買収
 - ・ボゴ金鉱山権益買い増し
 - ・アンバトピー・ニッケルプロジェクト進捗
 - ・シェールガス権益取得
- **インフラ分野：200億円***
 - ・風力発電所／火力発電所（米国）の権益取得
 - ・TJB拡張工事進捗
- **その他：950億円**

* 事業部門、海外セグメントを含む全社ベースの投融資金額

このうち「環境」「新エネルギー」への取り組みを進展させ、2010年4月には「新産業・機能推進事業部門」を設立しました。当事業部門は、従来の金融・物流事業部門が持っていた機能に、「環境・新エネルギー」分野での新たな基盤を構築する機能を加えたものであり、新設の「新事業推進本部」が後者の機能を担っています。「新事業推進本部」発足にあたっては、12の本部から72名のメンバーを集め、各々の本部で培った経験や知見、取引先との関係などの集約・融合を図りました。2010年度は、中長期的な視点から、全社レベルで分野別・地域別の事業基盤構築に向けて取り組んでいきます。

健全性・効率性の着実な強化

～バランスシート・マネジメントの進展～

「FOCUS'10」では、健全性・効率性の徹底的な強化を目指し、より成長が期待できる分野への投資を積極化するために、低収益の資産や、将来に向けて大きな成長

が期待しにくい事業を削減し、資産の入れ替えを推進しています。そのために、「FOCUS'10」期間中は資産規模を横ばいに維持し、フリーキャッシュ・フローを黒字にすることを目標にしています。

2009年度は、在庫水準の適正化などの営業資産圧縮に加え、資産の入れ替えを積極的に推進し、北海油田事業会社Petro Summit Investment UK Limitedの株式譲渡や、保有船舶、オフィスビルなどの資産売却を行うことで、約1,200億円の資金を回収するなど、着実に資産の削減を進めました。

2010年度の投融资額については、2年間の計画を上回る水準を見込んでいますが、2009年度に引き続き資産の入れ替えを進めていくことから、「FOCUS'10」終了時点での総資産は7兆3,500億円と、現預金の積み増しを除くと、開始時とほぼ同程度を維持できる見通しです。また、フリーキャッシュ・フローについても、2年間で2,500億円の黒字となる見通しであり、「FOCUS'10」の目標を着実に達成できると考えています。

主要経営指標の推移

	「FOCUS'10」開始時 (2009年3月末)	「FOCUS'10」終了時(見通し) (2011年3月末)	「FOCUS'10」策定時 定量目標・計画
総資産	7兆182億円	7兆3,500億円	2008年度末比 横ばい
株主資本 ^{*1}	1兆3,531億円	1兆7,000億円	—
株主資本比率	19.3%	23%程度	—
有利子負債(Net)	3兆1,868億円	3兆円	—
DER(Net)	2.4倍	1.8倍程度	—
リスクアセット	1兆3,800億円 ^{*2}	1兆5,400億円	2008年度末比 +1,000億円(ネット)
リスク・リターン (2年平均)	「GG Plan」(前中計) 16.5%	「FOCUS'10」 11%程度	「FOCUS'10」 10%程度
フリーキャッシュ・フロー (2年合計)	「GG Plan」(前中計) 578億円	「FOCUS'10」 2,500億円	「FOCUS'10」 黒字を確保

^{*1} 当社株主に帰属する資本のみを含み、「非支配持分」は含めておりません。2008年度末までの「株主資本」と同じ内容です。同様に、「株主資本比率」、「DER(Net)」を計算する際の株主資本にも「非支配持分」は含めておりません。

^{*2} 「FOCUS'10」開始時のリスクアセット額は、計算方法の見直しにより、「GG Plan」終了時のリスクアセット額とは一致していません。

■ 住友商事の強み



当社の強みは、グローバルな事業基盤を有し、あらゆる地域で、あらゆるビジネスを展開できる点にあると私自身は考えています。また、事業環境の変化や顧客のニーズをとらえて新たな価値を創造できることも大きな強みの一つです。そういう意味では、当社が「FOCUS'10」で取り組んでいる「ビジネスの太い柱の構築」が強みの蓄積につながり、今後の持続的成長を実現する上で大きな鍵を握るものと考えています。

当社はこれまで、事業環境の変化に耐え得る、バランスのとれた事業ポートフォリオの構築に努めてきましたが、金融危機に端を発する環境の激変により大きな影響を受けることとなりました。これについては、今までの当社の方針が基本的に間違っていたわけではなく、今までの「やり方」にまだ不十分な点があったのではないかと認識しています。

これを踏まえ、「FOCUS'10」で掲げた目標を実行することにより、強みを着実に蓄積していく考えです。また蓄積した強みを、どれだけ多くの局面で発揮し、どれだけ多くのビジネスにつなげられるかは、当社が今後、どれだけグローバルに人材を育成できるかにかかってくるのではないかと、つまりグローバルな人材育成が、当社の今後の健全な成長のために最も必要な取り組みであると考えています。今後はこの人材育成のために、より積極的に経営資源を投入していく考えです。

当社の機能をさらに高め、そして発揮し、多様な事業基盤を活用してそれぞれの分野・地域の成長を当社の成長に結びつけていく住友商事の取り組みに、これからもどうぞご期待ください。

2010年7月

取締役社長

加藤 進