



2005 ~ 2006年度 中期経営計画「AG Plan」

2005年5月11日

取締役社長 岡 素之

住友商事株式会社

Topics

AA Planの総括

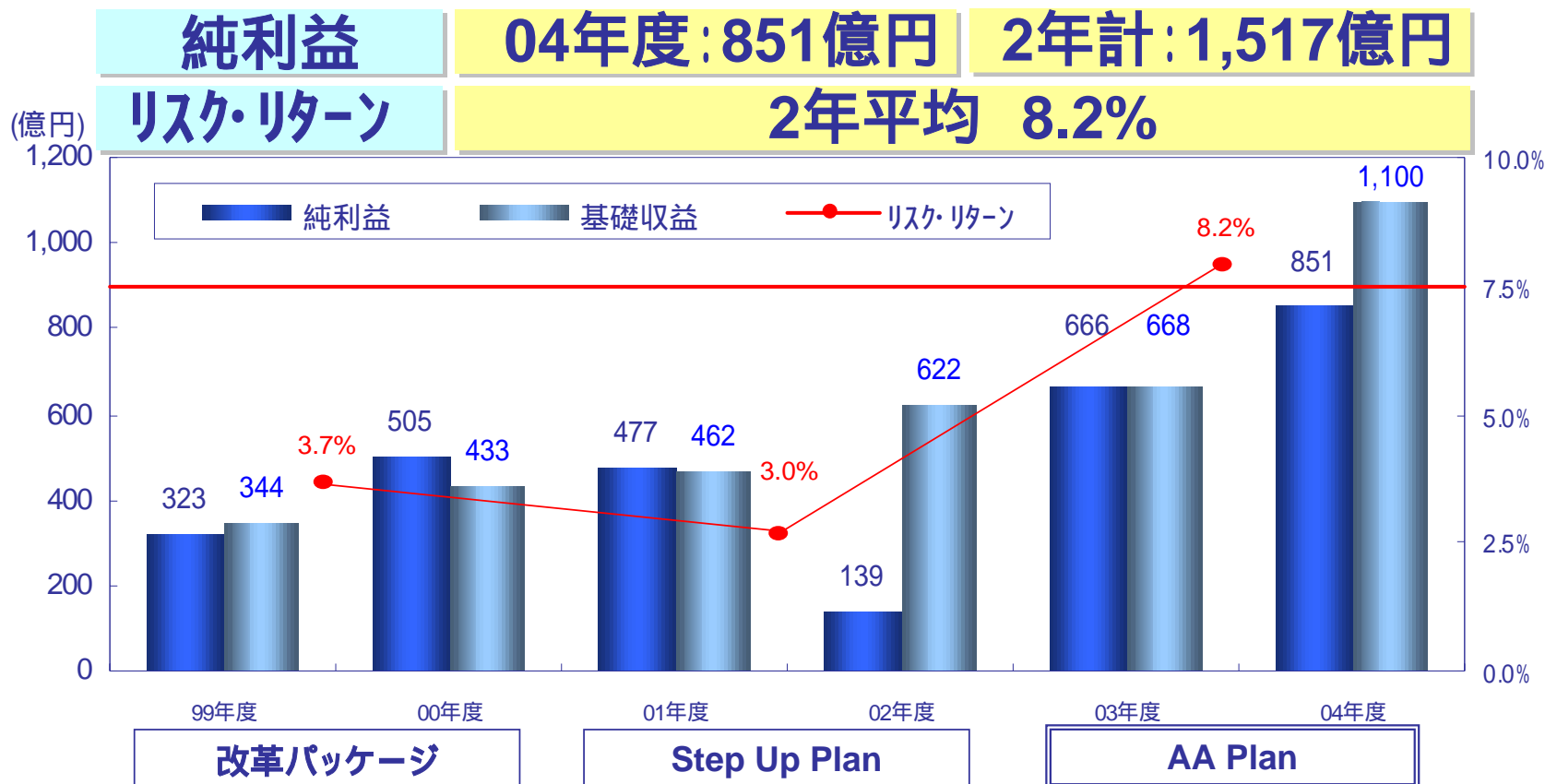
AG Plan

将来情報に関するご注意

本資料には、当社のAG Plan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AG Plan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。

AA Planの総括： 定量目標レビュー

定量目標 純利益1,300億円及びリスク・リターン6.0%以上を達成



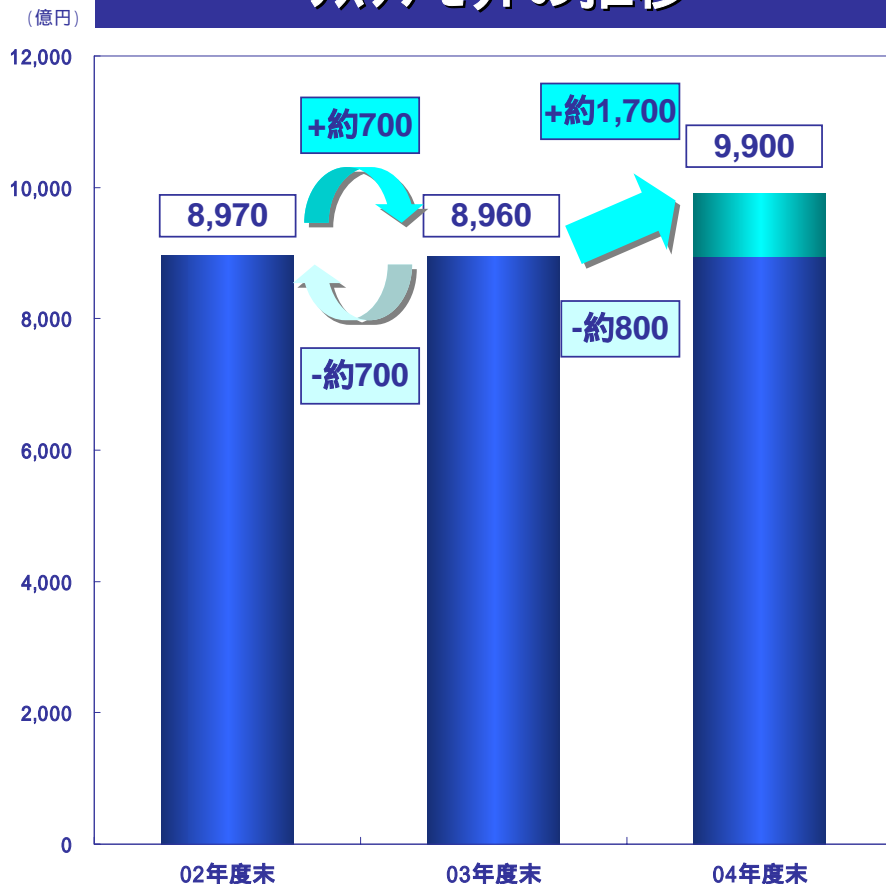
基礎収益 = (売上総利益 - 販管費 - 利息収支 + 受取配当金) × 59% (03年度以前は58%) + 持分法損益

AA Planの総括： 主要経営指標の推移

	02年度末	04年度末	増減
総資産	4兆8,562億円	5兆5,331億円	+6,769億円
株主資本	6,187億円	9,349億円	+3,162億円
株主資本比率	12.7%	16.9%	4.2pt改善
有利子負債(Net)	2兆5,028億円	2兆3,760億円	-1,268億円
D E R (Net)	4.0倍	2.5倍	1.5pt改善
R O E	2.2%	10.2%	8.0pt改善
R O A	0.3%	1.6%	1.3pt改善

AA Planの総括： 収益基盤拡大の取り組み

リスクアセットの推移



< 計画 > +1,800億円 (Net)

< 実績 >

- ・新規投融资 : +約1,400億円
- ・事業基盤拡大他 : +約1,000億円

増加計 : +約2,400億円

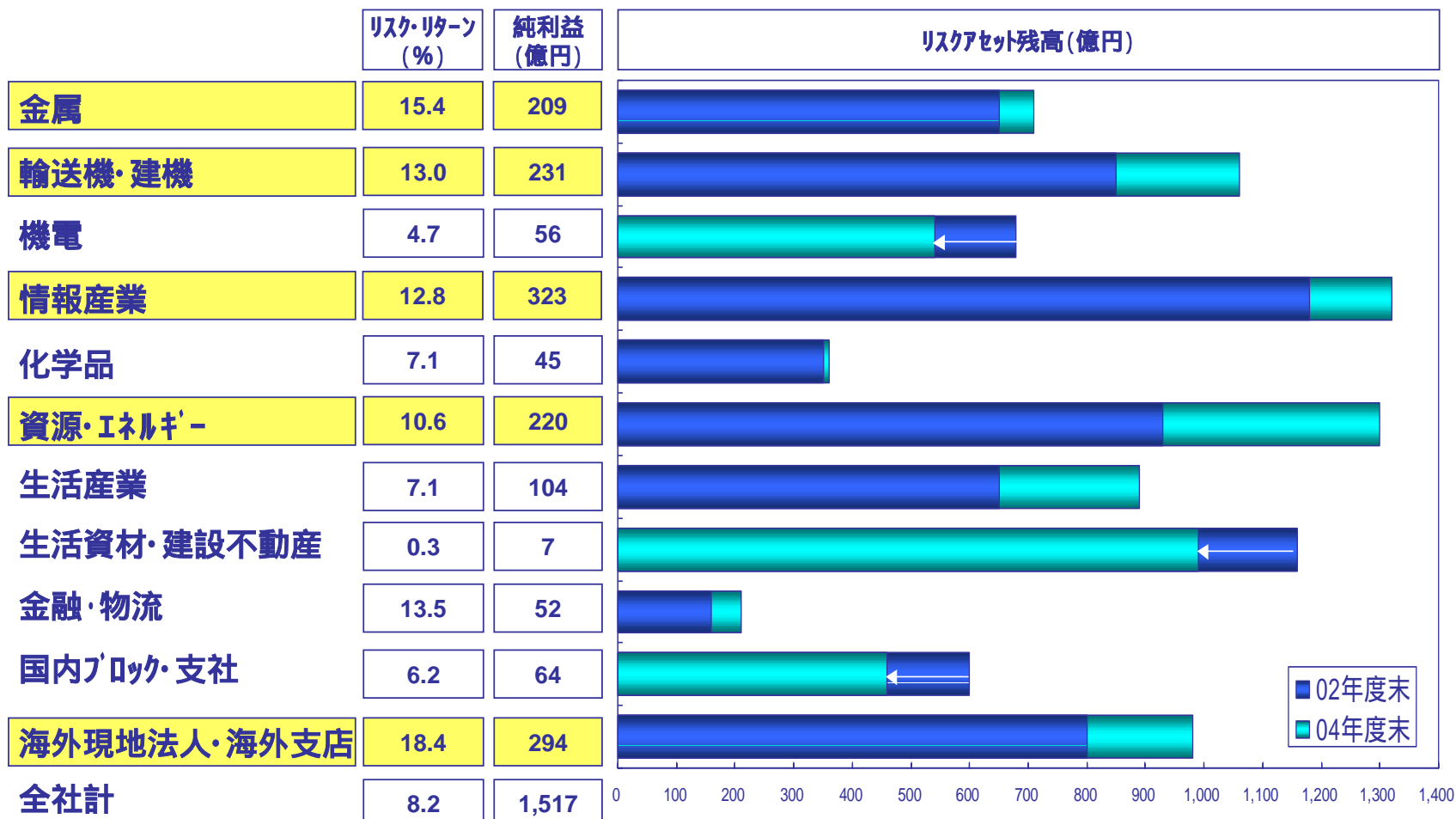
- ・資産入替
による減少 : - 約1,000億円
- ・リスクウェイト見直し
による減少 : - 約500億円

AA Planの総括： 戦略的投資のレビュー

【金 属】	ニチン鉄鋼製品事業買収 スチールサービスセンター-基盤拡大
【輸送機・建機】	キリウ買収、住商オートリースによるクボタリース買収
【機 電】	米国ハーミストン発電所権益買い増し、 フィリピンCBKパワーカンパニー買収
【情 報 産 業】	J:COM・JPC基盤拡大、ユナイテッドシネマ子会社化、 日商エレクトロニクス買い増し
【化 学 品】	ハーツ・マウンテン買収
【資源・エネルギー】	タンク-LNG権益、豪州石炭権益、 北海油田権益、 ヘル-銅鉱山、 メキシコ湾ガス権益
【生 活 産 業】	モンリーブ買収、住商エアバッグ・システムズ設立
【生活資材・建設不動産】	セブソ工業(集成材製造・販売)買収、 生コン製造会社買収(ホリデングループ、 名古屋エスオーシー)
【金 融・物 流】	中国物流ネットワーク、直接投資・ファンド投資

は2004年度下期実施案件

AA Planの総括： セグメント別リスクアセット/リスク・リターンレビュー



注)リスク・リターンは2年平均、純利益は2年合計。

AA Planの総括： リスクアセットとリスクバッファのバランス

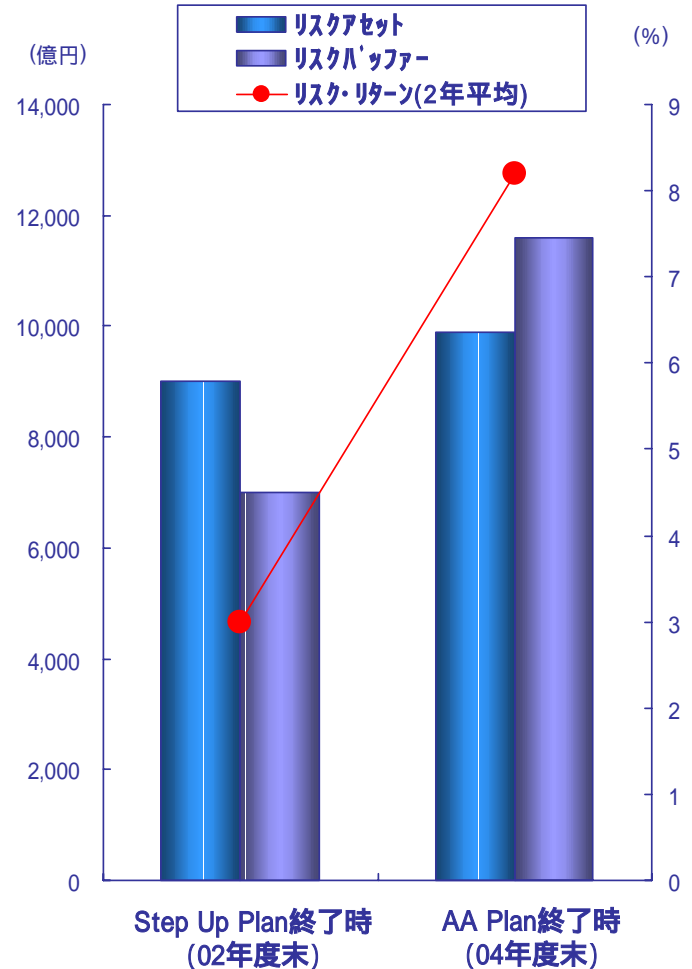
リスクアセットとリスクバッファのバランス改善



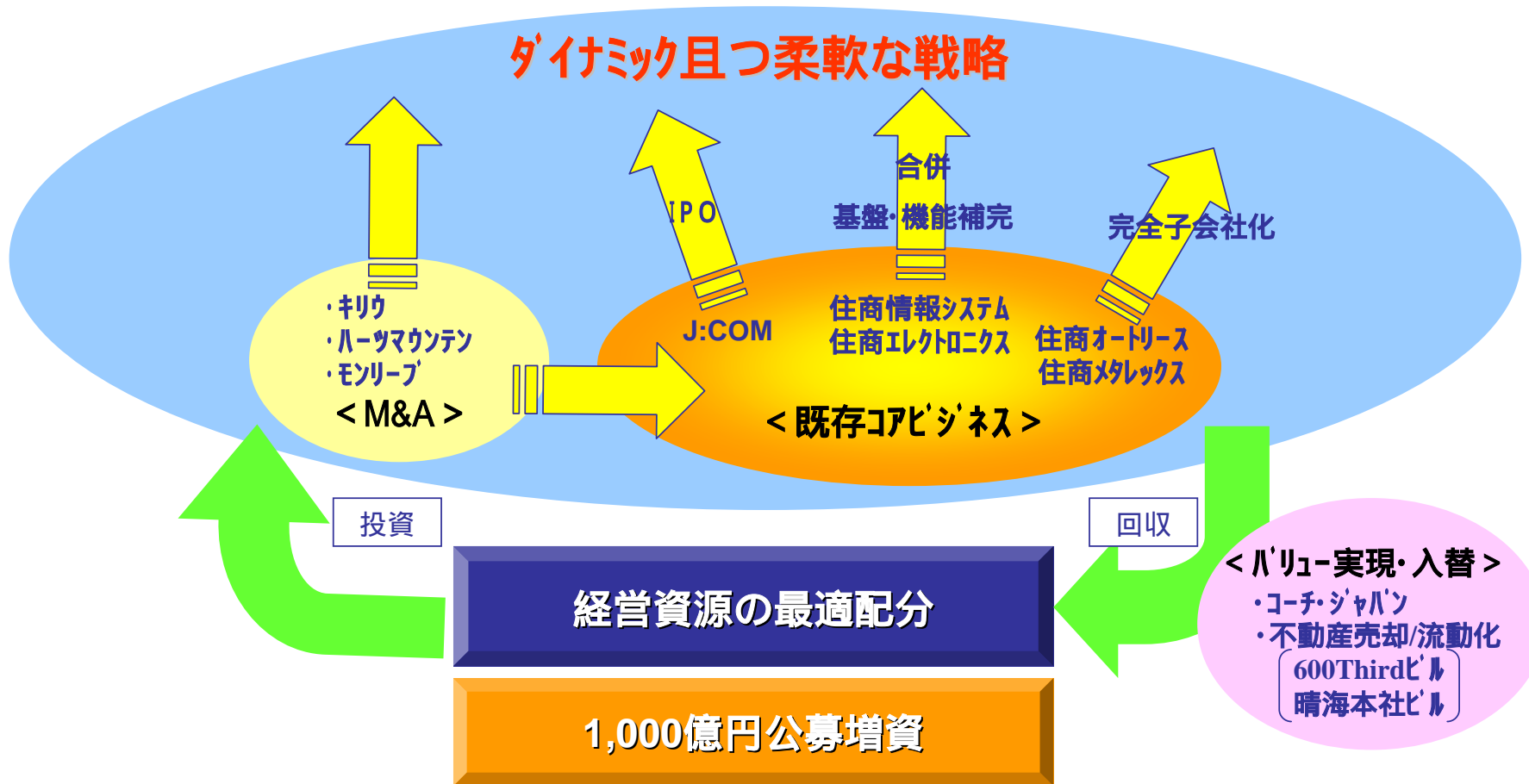
更なる成長・発展へ

< 参考 >

格付 Moody's : A3(positive)	Baa1 (2005年4月)
S&P : A- (positive)	BBB+ (2005年2月)



成長による収益基盤拡大



中期経営計画 AG Plan

Achievement & Growth Plan (AG Plan) 2005~2006年度

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

< 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

< 定量目標(2004年10月発表) >

- リスク・リターン : 各年度7.5%以上
- 純利益 : 2年合計1,900億円
 (目安 05年度 900億円
 06年度1,000億円)



< 定量目標の上方修正 >

- 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
 (05年度 1,100億円
 06年度 1,200億円)

AG Plan:

内外経済見通しと前提条件

米国の金融引締めや原油高等で成長は鈍化するものの、持続可能な安定成長が見込まれる。

計画策定の前提条件

	2004年度実績	2005年度予想	2006年度予想
為替(1-12月平均)	108.07円/US\$	105円/US\$	105円/US\$
金利 LIBOR 6M (円)	0.07%	0.1%程度	0.1%程度
原油(Brent)	38US\$/bbl	32US\$/bbl	28US\$/bbl
銅	130US ¢ /lb	110US ¢ /lb	110US ¢ /lb
原料炭	59US\$/MT	125US\$/MT	95US\$/MT

AG Plan:

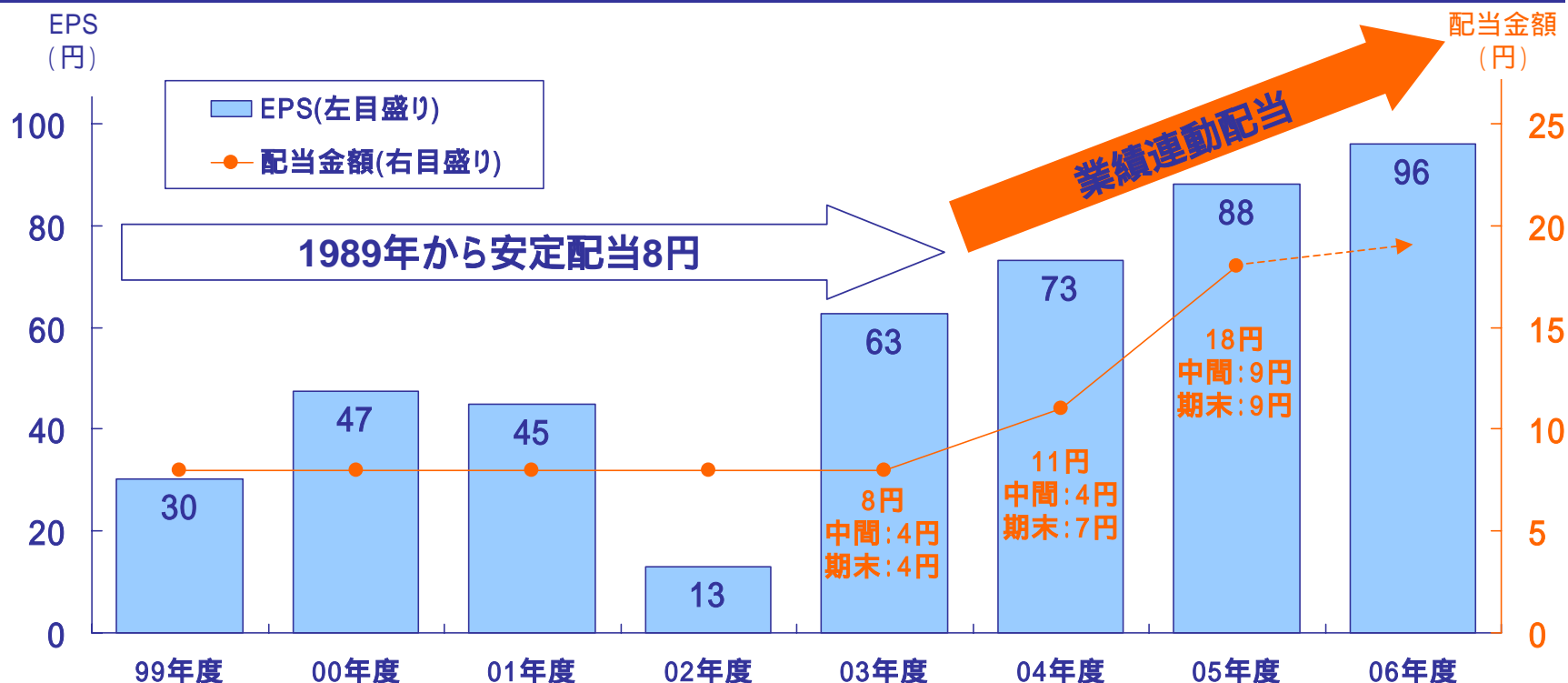
主要経営指標の見通し



	04年度末	06年度末見通し
当期純利益	851億円	1,200億円
基礎収益	1,100億円	1,450億円程度
総資産	5兆5,331億円	6兆3,000億円程度
株主資本	9,349億円	1兆1,000億円程度
株主資本比率	16.9%	18.0%程度
有利子負債(Net)	2兆3,760億円	2兆8,500億円程度
DER(Net)	2.5倍	3.0倍未滿
ROE	10.2%	11.0%程度
ROA	1.6%	2.0%程度

AG Plan: 株主への還元

< 収益力向上の成果を株主に還元 >
 配当方針: 安定配当+連結業績連動(配当性向20%目処)を導入

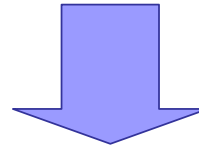


注) 05年度以降のEPSと配当金額については、純利益はAG Plan計画値、株数は05/3末発行済株式数(約1,204百万株)に住商オートリス完全子会社化に伴う新株発行(約46百万株)を加えたものを前提としています。

AG Plan: ダイナミックな成長戦略による収益基盤の拡大

➤ リスクアセット計画 : +3,400億円

04年度末 : 9,450億円



06年度末 : 12,850億円

➤ 既存コアビジネス及び周辺分野を中心にリスクアセットを積み増す

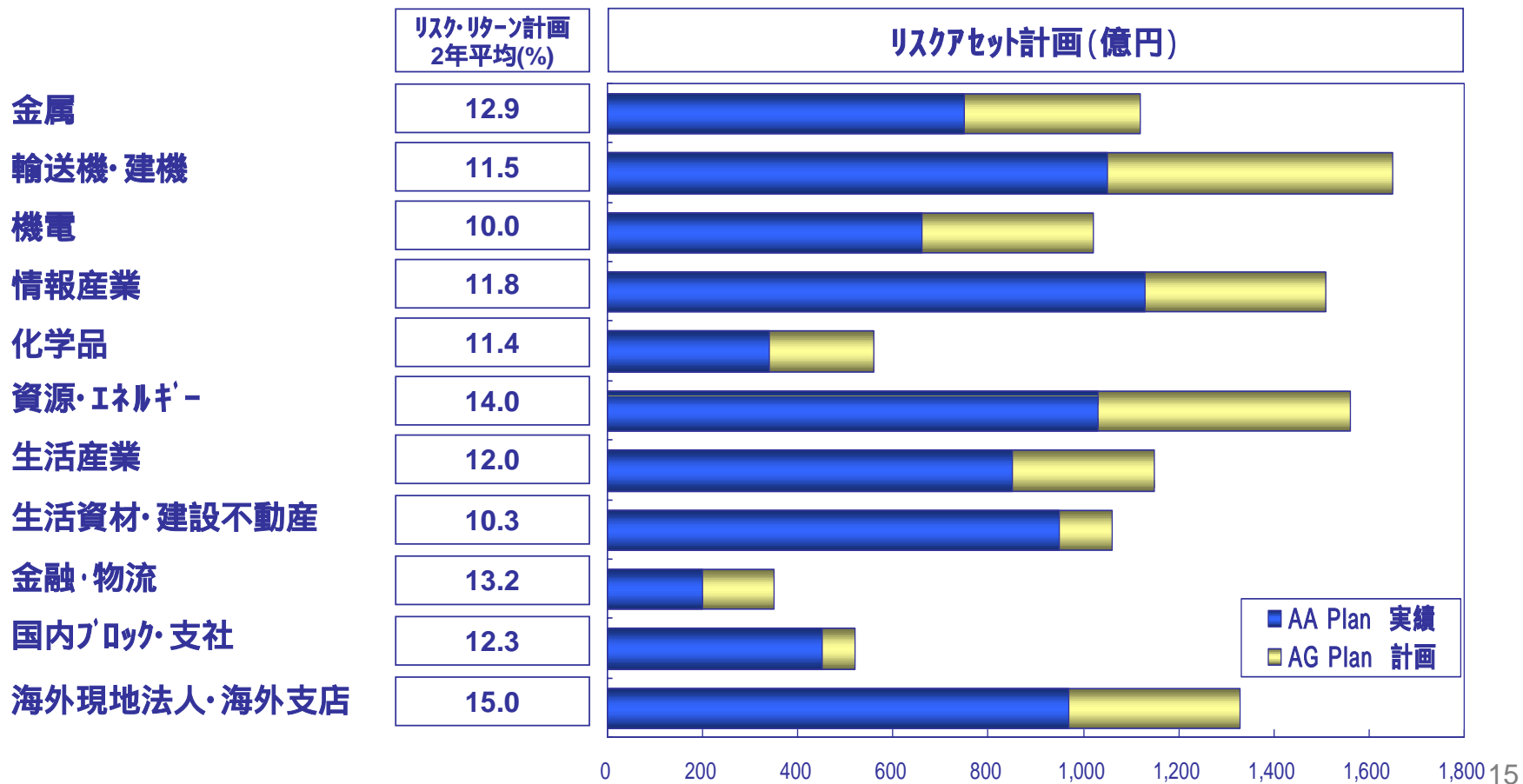
注) AG Planスタート時のリスクアセット額は、計算方法の見直しにより、AA Plan終了時のリスクアセット額とは一致していません。

AG Plan: 戦略分野

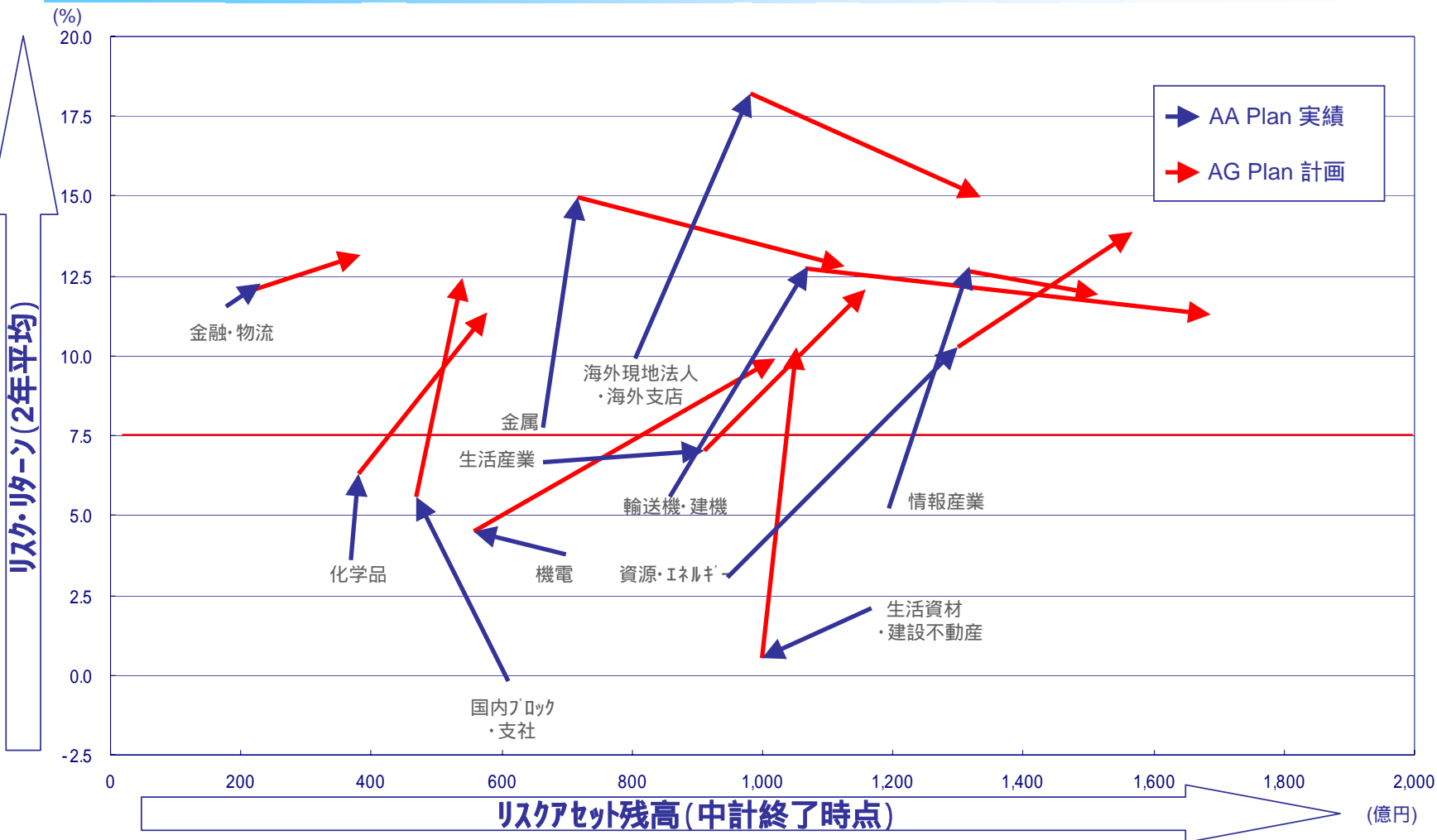
【金 属】	薄板関連事業、鋼管SCM、アルミ地金
【輸送機・建機】	自動車ハリチェーン、建機事業、船舶事業
【機 電】	電力事業投資、電力プラントEPC、省エネ・環境
【情 報 産 業】	ケーブルテレビ、放送メディア、ITソリューション、EMS、 通信・移動体
【化 学 品】	基礎化学品、電子・機能材、ライフサイエンス
【資 源・エネルギー】	銅・金、石炭、石油・ガス、LNG、炭素
【生 活 産 業】	生鮮食品、食品スーパー、肥料、ライフスタイル
【生活資材・建設不動産】	タイヤ、木材建材、不動産ファンド・再生ビジネス、 オフィスビル・商業施設賃貸事業、マンション分譲事業
【金 融・物 流】	コモディティ化ビジネス、直接投資・ファンド投資、 高付加価値物流ネットワーク

AG Plan: セグメント別リスクアセット/リスク・リターン計画

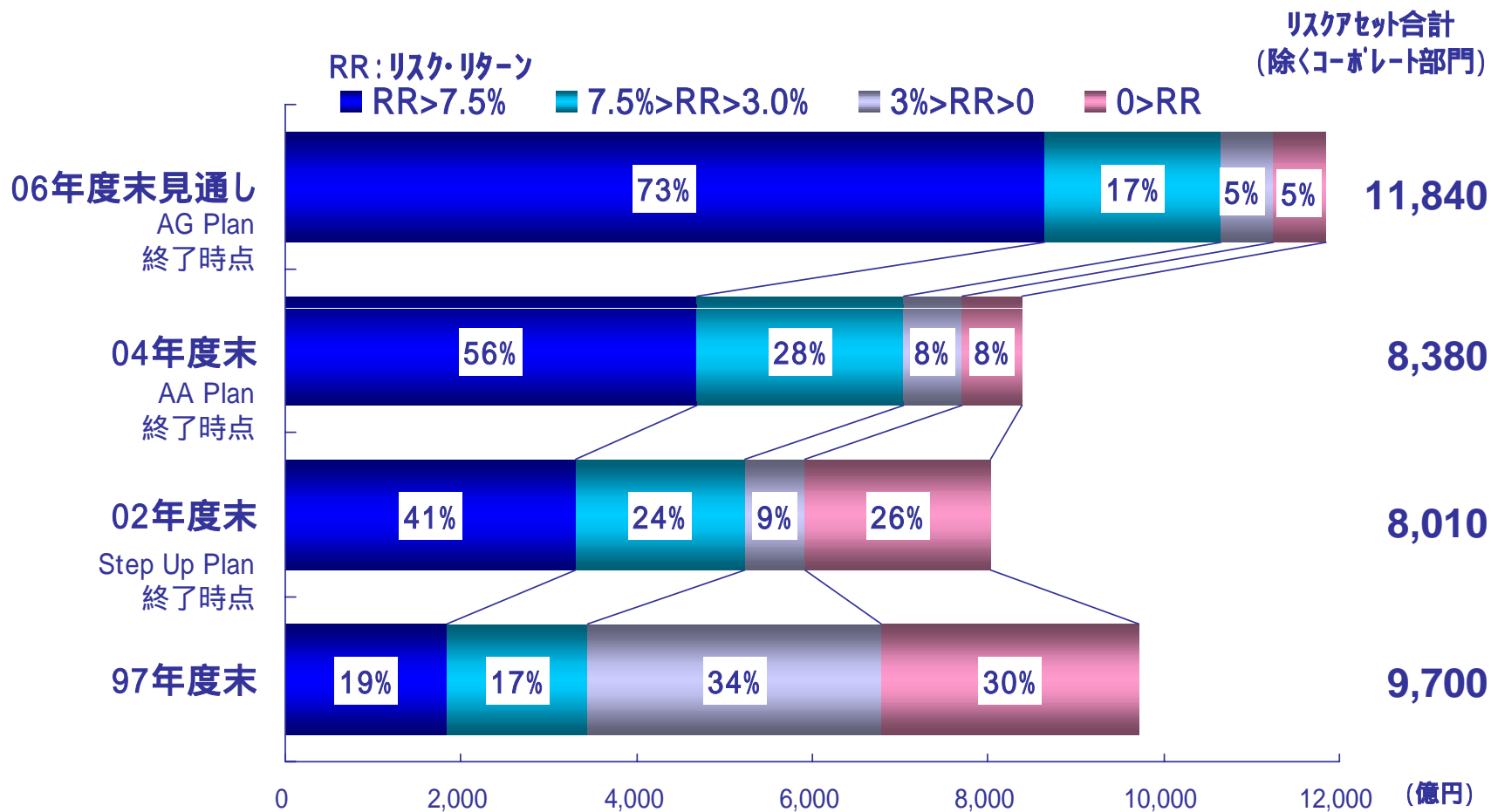
全セグメントでリスク・リターン7.5%以上を確保しつつ、収益基盤を拡大



AG Plan: セグメント別リスクアセット/リスク・リターン推移



AG Plan: リスク・リターン別リスクアセット構成比推移



AG Plan: 成長戦略推進・支援

「AG Plan成長サポートパッケージ」 総額50億円

- 全社プロジェクト推進サポート委員会新設
大型案件、組織横断的の案件、新規分野
- M&A推進サポートチーム新設
M&A案件の発掘・推進
- 新技術委員会(継続)
ナノテク、バイオ・医療医薬、
クリーンエネルギー(水素、燃料電池)、IT、環境技術
- Focused Frontier(ロシア・CIS、インド)ビジネス支援

AG Plan: 成長戦略に沿った人材戦略の実行

人材確保の多様化と戦略的な育成・配置の推進

- 事業部門別「人材マネジメント委員会」
- 「人材育成促進会議」（議長：社長）
長期的視点に立った人材の育成
- ワーク&ライフ・バランス施策の推進
就業環境の整備と意識改革

AG Plan:

健全性・効率性の追求

■ リスクマネジメントの深化 / 業務品質・効率の向上

- インターナルコントロール(内部統制)システム導入
- 監査体制拡充
- 業務改革推進
- 事業リスク評価手法高度化

■ コンプライアンス意識の徹底 トップの強い意志と実行力

持続的な成長に向けて

収益性



リスク・リターン7.5%以上を確保しつつ、
収益基盤を拡大

成長性



『攻め』の加速
優良資産、人材への積極的な投資

安定性



『守り』 = 健全性・効率性の追求

ステークホルダーの豊かさと夢の実現

コアコンピタンスの強化
総合力の発揮

収益基盤の拡大と
企業体質の強化

(以下、参考資料)

セグメント別戦略分野 (1)

(単位:億円)

金属	AA Plan	AG Plan
リスクアセット	750	1,120
リスク・リターン	15.4%	12.9%

(単位:億円)

輸送機・建機	AA Plan	AG Plan
リスクアセット	1,050	1,650
リスク・リターン	13.0%	11.5%

< AG Planの戦略分野 >

- ・スチールサービスセンター等薄板関連事業
- ・鋼管SCM
- ・アルミ地金
- ・自動車関連製品の加工・製造事業
- ・建材ビジネス
- ・工具鋼加工流通業

< AG Planの戦略分野 >

- ・自動車バリューチェーン
- ・船舶事業
- ・建機事業
- ・航空機・輸送機リース

注)リスクアセットは2004年度末(計算方法変更後)、及び2006年度末(計画)。
リスク・リターンはAA Plan、AG Planの各2年平均。

セグメント別戦略分野 (2)

(単位:億円)

機電	AA Plan	AG Plan
リスクアセット	660	1,020
リスク・リターン	4.7%	10.0%

(AG Planより国内電力ビジネスを資源・エネルギーから移管しました。)

(単位:億円)

情報産業	AA Plan	AG Plan
リスクアセット	1,130	1,510
リスク・リターン	12.8%	11.8%

< AG Planの戦略分野 >

- ・電力事業投資 (IPP・IWPP)
- ・電力プラント・EPC
- ・通信オペレーター事業
- ・産業インフラ
- ・省エネ・環境

< AG Planの戦略分野 >

- ・ケーブルテレビ事業
- ・放送メディア事業
- ・ITソリューション事業
- ・EMS事業
- ・通信・移動体ビジネス

注)リスクアセットは2004年度末(計算方法変更後)、及び2006年度末(計画)。
リスク・リターンはAA Plan、AG Planの各2年平均。

セグメント別戦略分野 (3)

(単位:億円)

化学品	AA Plan	AG Plan
リスクアセット	340	560
リスク・リターン	7.1%	11.4%

< AG Planの戦略分野 >

- ・芳香族及びその誘導品
- ・オレフィン類
- ・電子機能材、電池部材
- ・農薬
- ・医薬、医療
- ・ペットケア事業

(単位:億円)

資源・エネルギー	AA Plan	AG Plan
リスクアセット	1,030	1,560
リスク・リターン	10.6%	14.0%

< AG Planの戦略分野 >

- ・銅・金
- ・石炭
- ・石油・ガス
- ・LNG
- ・炭素

(AG Planより国内電力ビジネスを機電へ移管しました。)

注)リスクアセットは2004年度末(計算方法変更後)、及び2006年度末(計画)。
 リスク・リターンはAA Plan、AG Planの各2年平均。

セグメント別戦略分野 (4)

(単位:億円)

生活産業	AA Plan	AG Plan
リスクアセット	850	1,150
リスク・リターン	7.1%	12.0%

< AG Planの戦略分野 >

- ・生鮮食品
- ・肥料
- ・食品スーパー
- ・ライフスタイル
- ・ドラッグストア

(単位:億円)

生活資材・建設不動産	AA Plan	AG Plan
リスクアセット	950	1,060
リスク・リターン	0.3%	10.3%

< AG Planの戦略分野 >

- ・タイヤ
- ・木材建材
- ・生コソ
- ・不動産ファンド・再生ビジネス
- ・オフィスビル・商業施設賃貸事業
- ・マンション分譲事業

注)リスクアセットは2004年度末(計算方法変更後)、及び2006年度末(計画)。
 リスク・リターンはAA Plan、AG Planの各2年平均。

セグメント別戦略分野 (5)

(単位:億円)

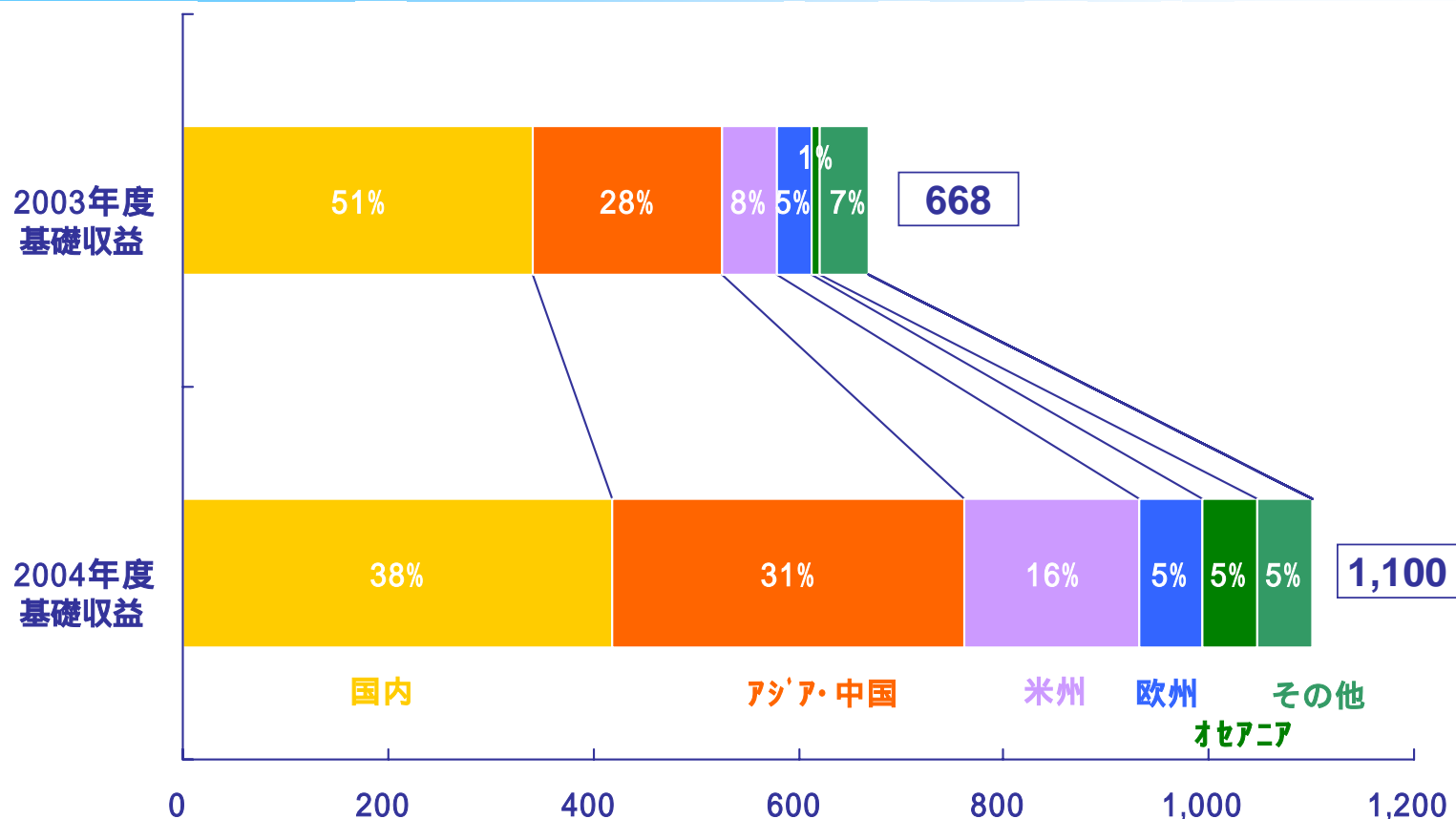
金融・物流	AA Plan	AG Plan
リスクアセット	200	350
リスク・リターン	13.5%	13.2%

< AG Planの戦略分野 >

- ・コモディティ化ビジネス
- ・投資顧問ビジネス
- ・直接投資・ファンド投資
- ・高付加価値物流ネットワーク
- ・海外工業団地

注)リスクアセットは2004年度末(計算方法変更後)、及び2006年度末(計画)。
 リスク・リターンはAA Plan、AG Planの各2年平均。

AA Plan: 地域別基礎収益



注) 関係会社の持分損益は、当該会社の所在国の利益とみなし、

また、住友商事単体については、販売先の所在国毎に利益を振り分け集計しています。

AA Plan:

セグメント別リスクアセット/リスク・リターンレビュー

	リスクアセット(億円)		リスク・リターン2年平均(%)	
	計画(レビュー後)	実績	計画(レビュー後)	実績
金属	770	710	11.3	15.4
輸送機・建機	1,070	1,060	11.5	13.0
機電	830	540	6.7	4.7
情報産業	1,520	1,320	6.6	12.8
化学品	480	360	5.7	7.1
資源・エネルギー	1,450	1,300	8.0	10.6
生活産業	820	890	9.2	7.1
生活資材・建設不動産	1,220	990	6.8	0.3
金融・物流	270	210	12.5	13.5
国内ブロック・支社	500	460	5.6	6.2
海外現地法人・海外支店	980	980	11.5	18.4
営業部門計	9,910	8,820	8.9	9.8
消去又は全社	900	1,080	4.3	4.3
全社計	10,810	9,900	6.0以上	8.2

AG Plan: セグメント別リスクアセット/リスク・リターン計画

	リスクアセット		リスク・リターン
	05/3末 (億円)	07/3末 (億円)	2年平均 (%)
金属	750	1,120	12.9
輸送機・建機	1,050	1,650	11.5
機電	660	1,020	10.0
情報産業	1,130	1,510	11.8
化学品	340	560	11.4
資源・エネルギー	1,030	1,560	14.0
生活産業	850	1,150	12.0
生活資材・建設不動産	950	1,060	10.3
金融・物流	200	350	13.2
国内ブロック・支社	450	520	12.3
海外現地法人・海外支店	970	1,330	15.0
営業部門計	8,380	11,840	12.3
消去又は全社	1,070	1,010	10.1
全社計	9,450	12,850	7.5以上

注) AG Planスタート時のリスクアセット額は、計算方法の見直しにより、AA Plan終了時のリスクアセット額とは一致していません。