
中期経営計画「GG Plan」 (2007～2008年度)

2007年5月11日
住友商事株式会社

Topics

AG Planの総括

新中期経営計画～GG Plan

将来情報に関するご注意

本資料には、当社のGG 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GG 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。

AG Planの総括

定量目標：純利益2,300億円(2年合計)及びリスク・リターン7.5%以上を達成

【純利益】

	(実績)	(当初計画)
■ 2年合計	<u>3,712億円</u>	2,300億円
〔 2006年度	2,110億円	
2005年度	1,602億円	

【リスク・リターン】

	(実績)	(当初計画)
■ 2年平均	<u>15.8%</u>	10.2%

AG Planの総括

主要経営指標

	05/3末	07/3末	
総資産	5兆5,331億円	8兆4,305億円	<ul style="list-style-type: none"> ●総資産: +約2.9兆円 <ul style="list-style-type: none"> ・+約1.5兆円(戦略的投融资等) ・+約1.4兆円(住商リース子会社化) ●総投融资額: +約0.9兆円 (住商リースTOB 約0.2兆円含む)
株主資本	9,349億円	1兆4,731億円	
株主資本比率	16.9%	17.5%	
有利子負債 (Net)	2兆3,760億円	2兆9,133億円	
DER (Net)	2.5倍	2.0倍	
ROE	10.2%	15.2%	
ROA	1.6%	2.8%	

AG Planの総括

収益基盤拡大の取り組み

リスクアセットの積み増し状況

【実績】

+4,650億円(Net)

〔内、株価・為替の影響:+約600億円〕

【当初計画】

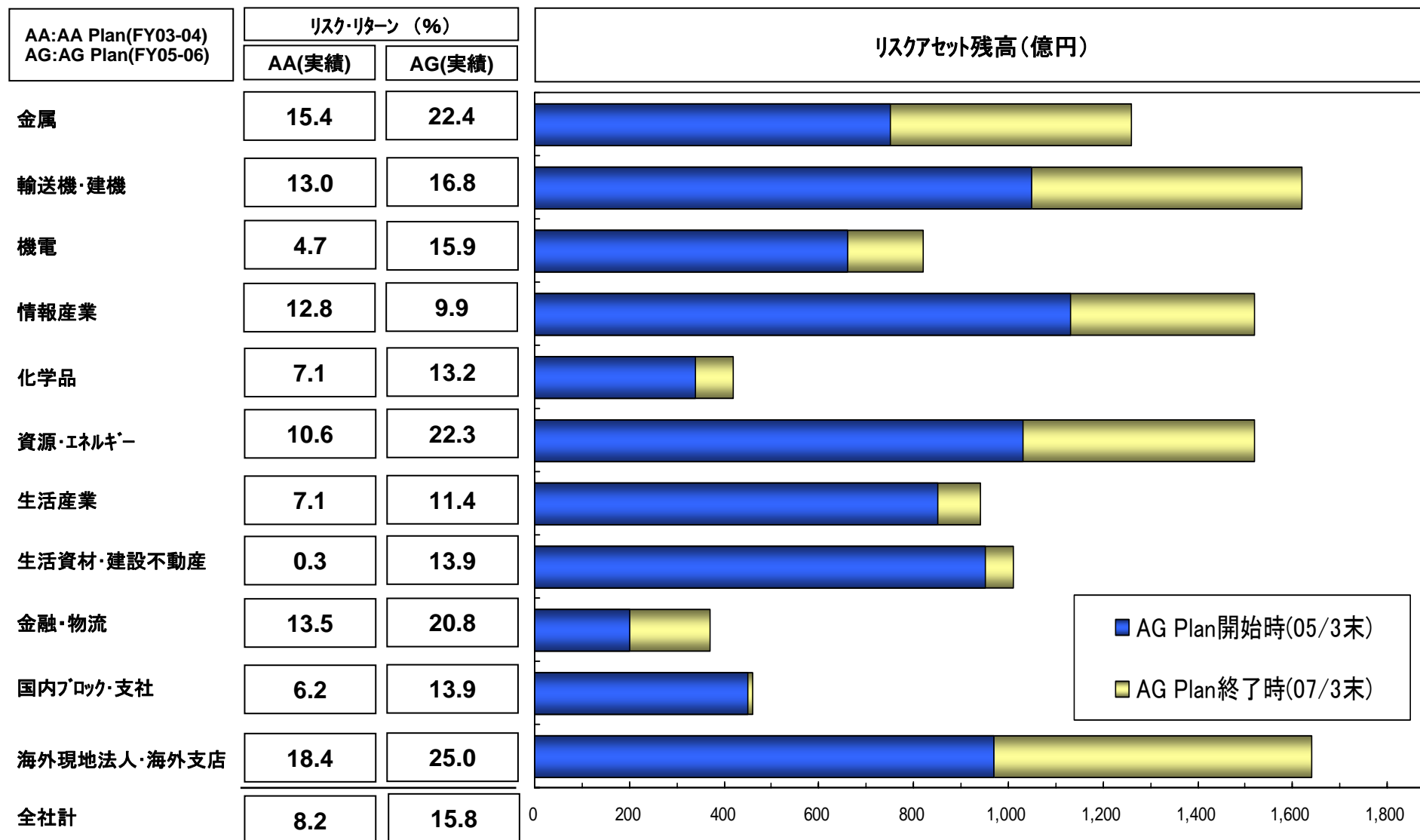
+3,400億円(Net)

<大口案件>

- | | |
|------------------------|---|
| 【金属】 | スチールサービスセンター網拡充(国内)
鋼管バリューチェーン拡充(米国) |
| 【輸送機・建機】 | 住商オートリース完全子会社化 / 自動車金融拡大(インドネシア) |
| 【機電】 | 海外IPP・IWPP事業(トルコ、バーレーン、フィリピン) |
| 【情報産業】 | J:COM: ケーブルウェスト買収
ユナイテッド・シネマ: 日本AMCシアターズ買収 |
| 【資源・エネルギー】 | ウラン(カザフスタン) / 銀・亜鉛(ボリビア) / 石油(ノルウェー) |
| 【生活資材・建設不動産
海外現地法人】 | TBCコーポレーション買収(米国) |
| 【全社】 | 住商リース子会社化 |

AG Planの総括

セグメント別リスクアセット／リスク・リターン

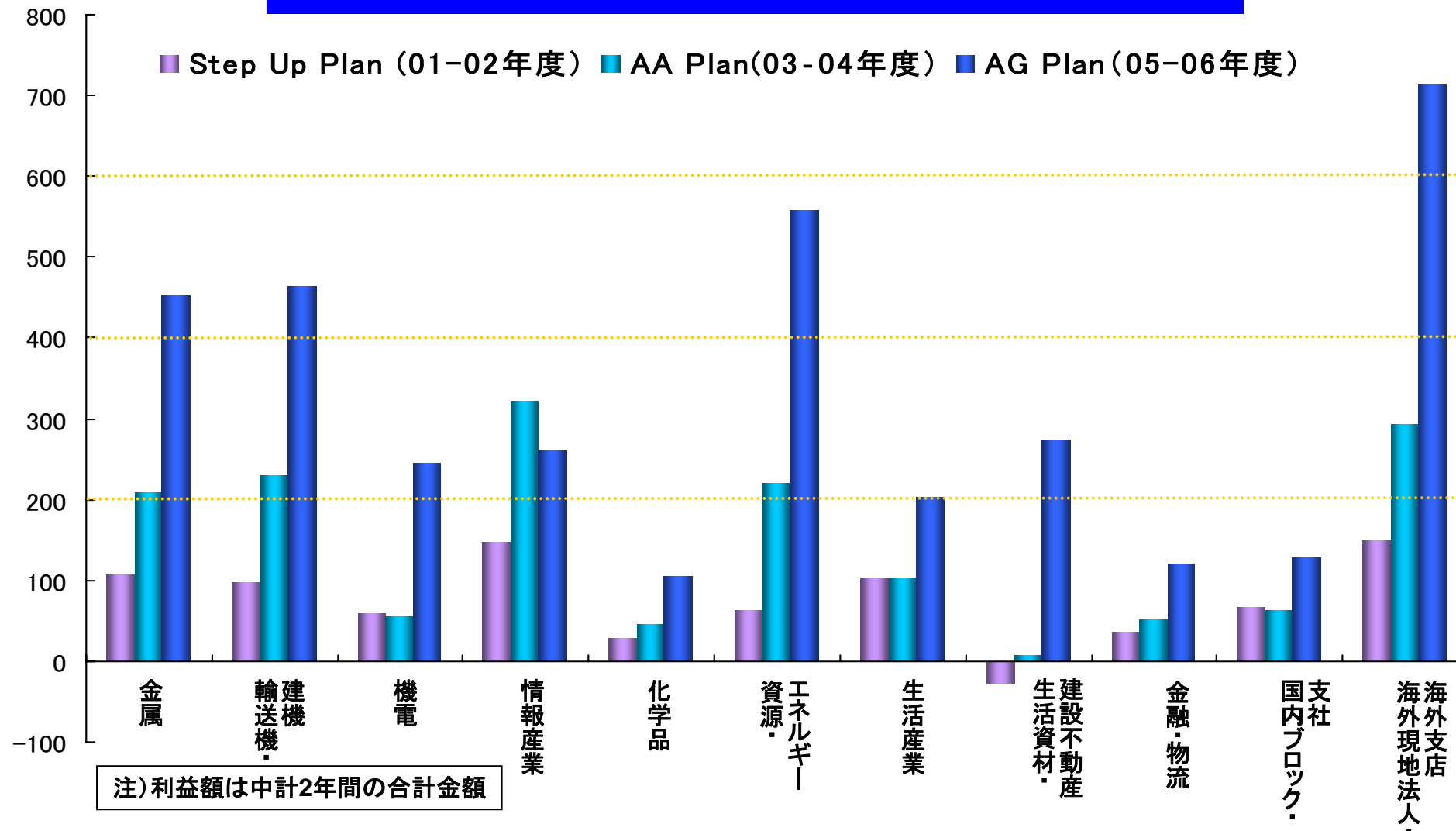


注)リスク・リターンは2年平均

AG Planの総括 セグメント別連結純利益推移

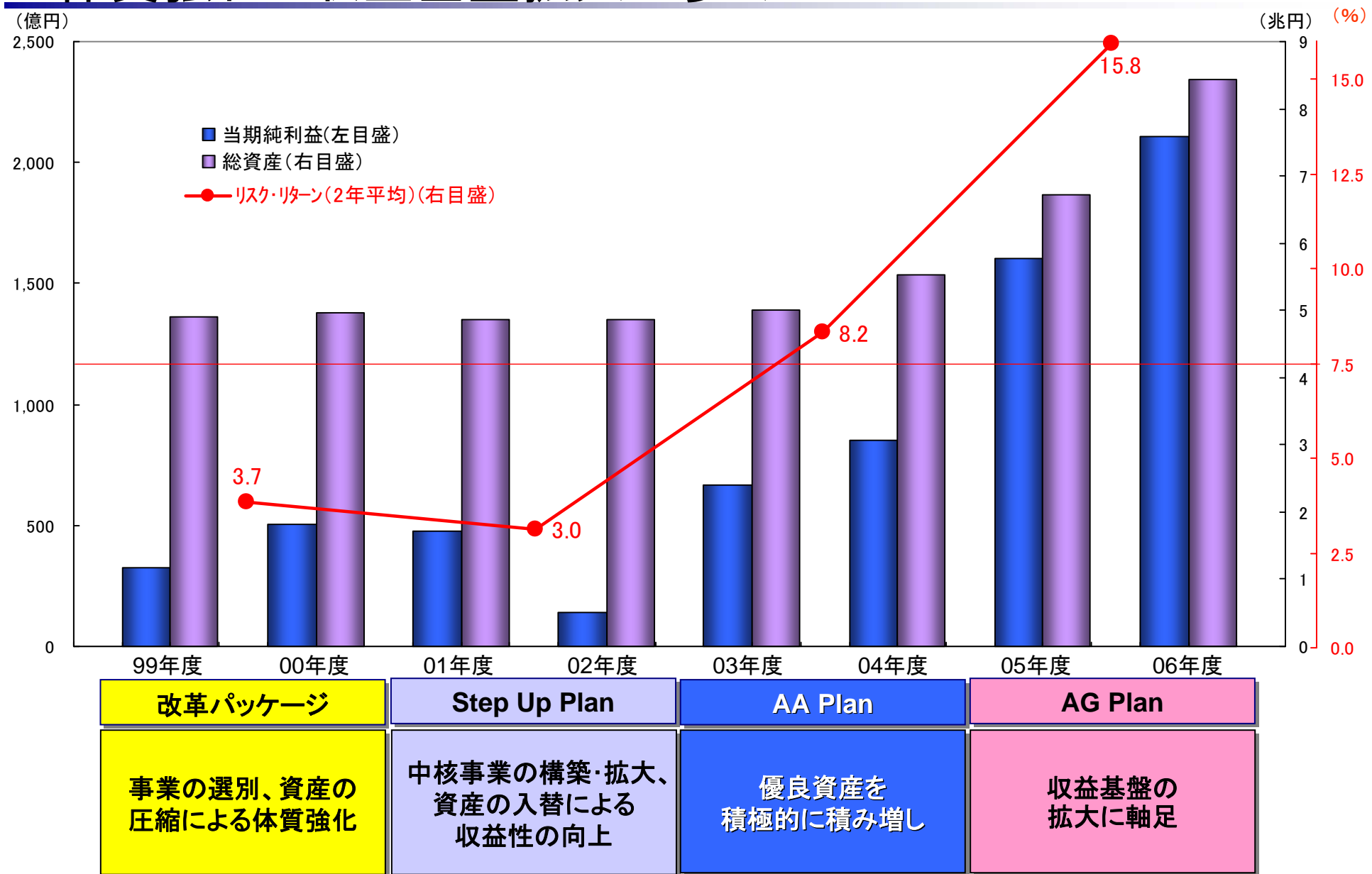
(億円)

各分野で着実に収益力が改善



AG Planの総括

体質強化と収益基盤拡大の歩み



GG Plan

基本方針・定量目標

＜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の位置付け】

・これまでの改革の成果を更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

【定量目標】

リスク・リターン(2年平均) : **15%以上**
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 : 2,800億円

GG Plan

定性目標

【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」「人材および働き方」

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

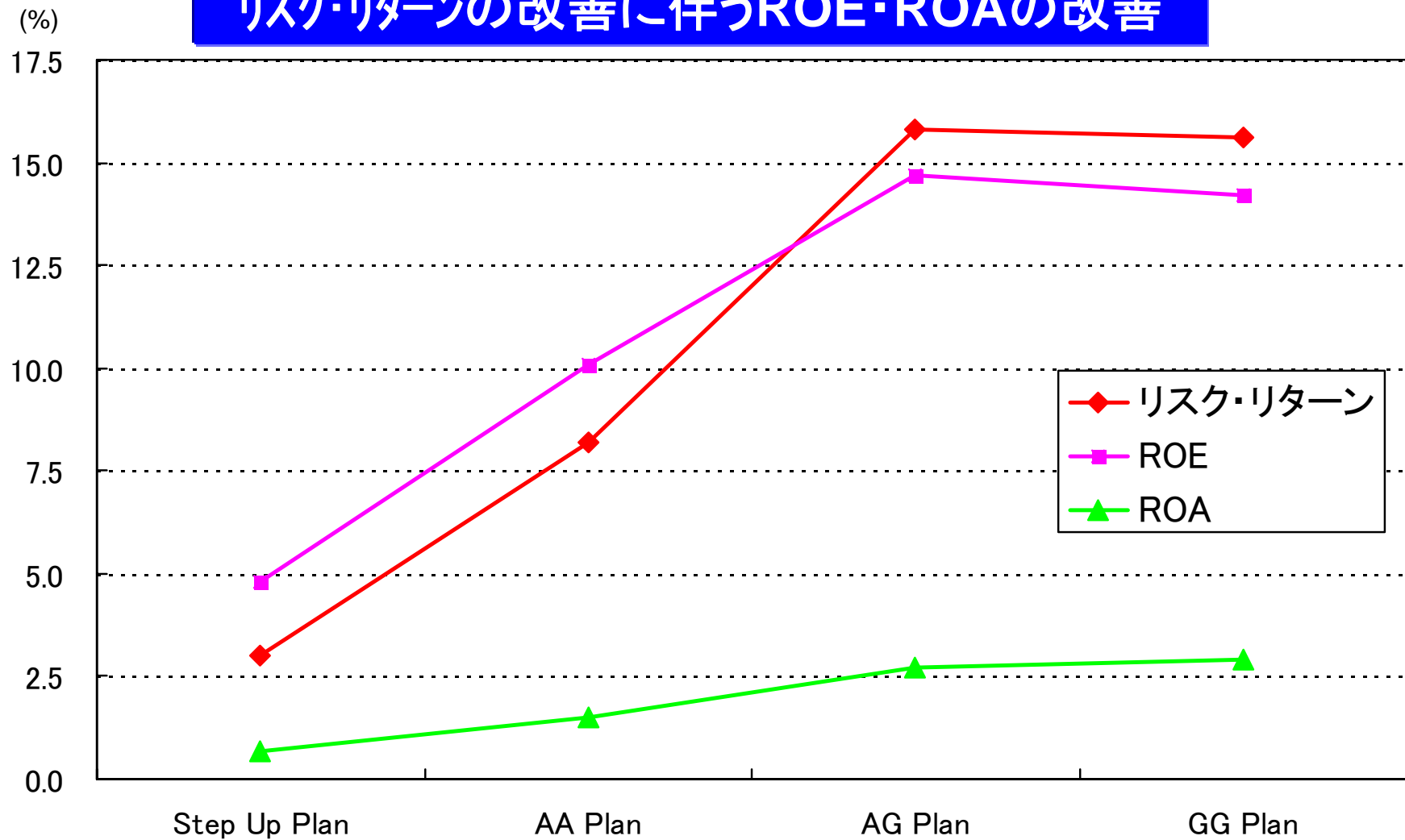
GG Plan

主要経営指標

	07/3末	09/3末	
総資産	8兆4,305億円	8兆1,000億円	<ul style="list-style-type: none"> ●総資産: ▲約0.3兆円 <ul style="list-style-type: none"> ・+約0.6兆円(戦略的投融資等) ・▲約0.9兆円(リース事業再編) ●総投融資額: +約0.6兆円
株主資本	1兆4,731億円	1兆8,500億円	
株主資本比率	17.5%	22.8%程度	
有利子負債 (Net)	2兆9,133億円	3兆3,600億円	
DER (Net)	2.0倍	1.8倍程度	
リスクアセット	1兆3,500億円	1兆6,300億円	
リスク・リターン (2年平均)	15.8%	15.6%	

GG Plan ROE・ROAの見通し

リスク・リターンの改善に伴うROE・ROAの改善

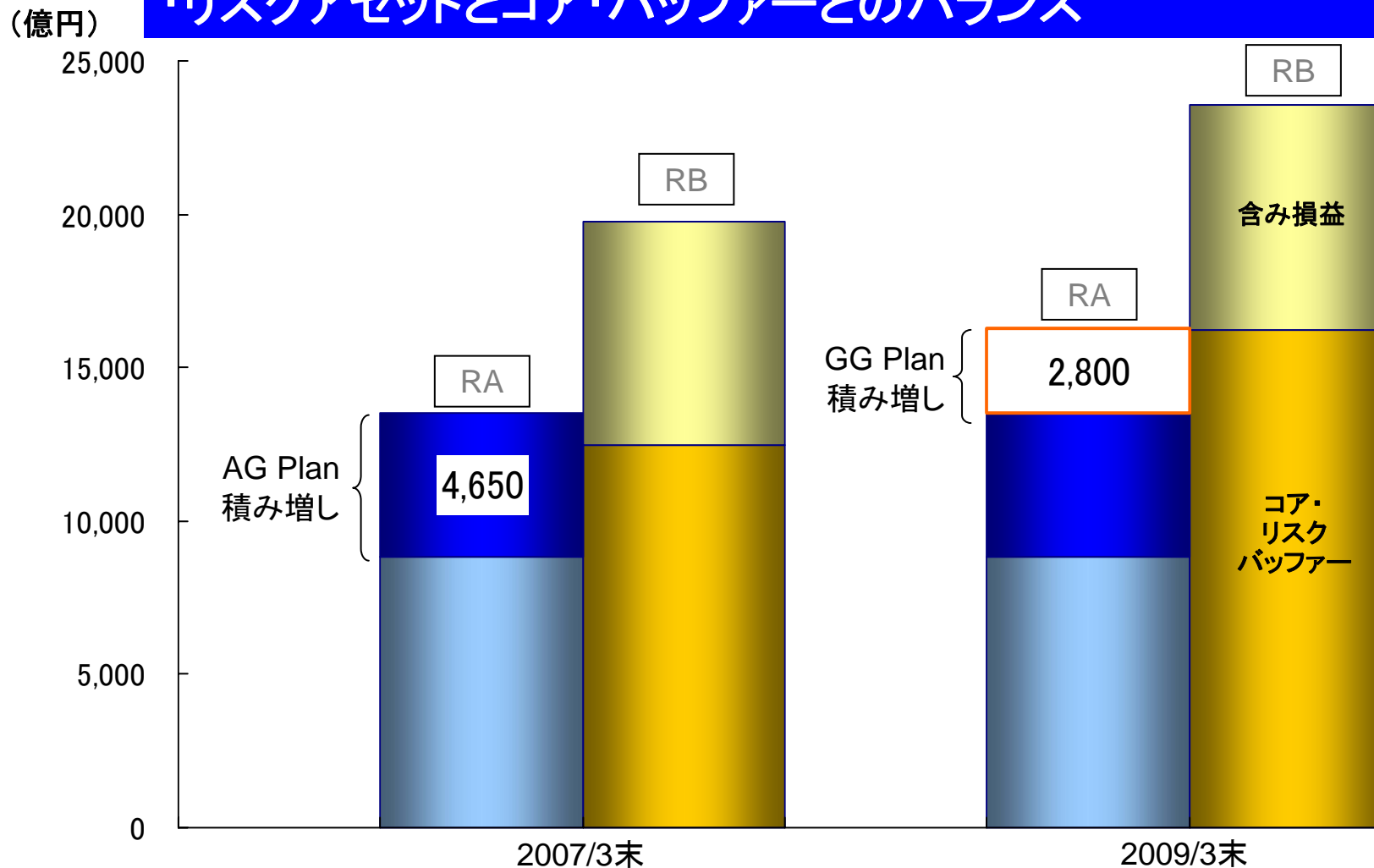


注) 比率は中期経営計画2年間の平均値

GG Plan

リスクアセット積み増し計画

- ・2年間のリスクアセット積み増し額2,800億円 (Net)
- ・リスクアセットとコア・バッファーとのバランス

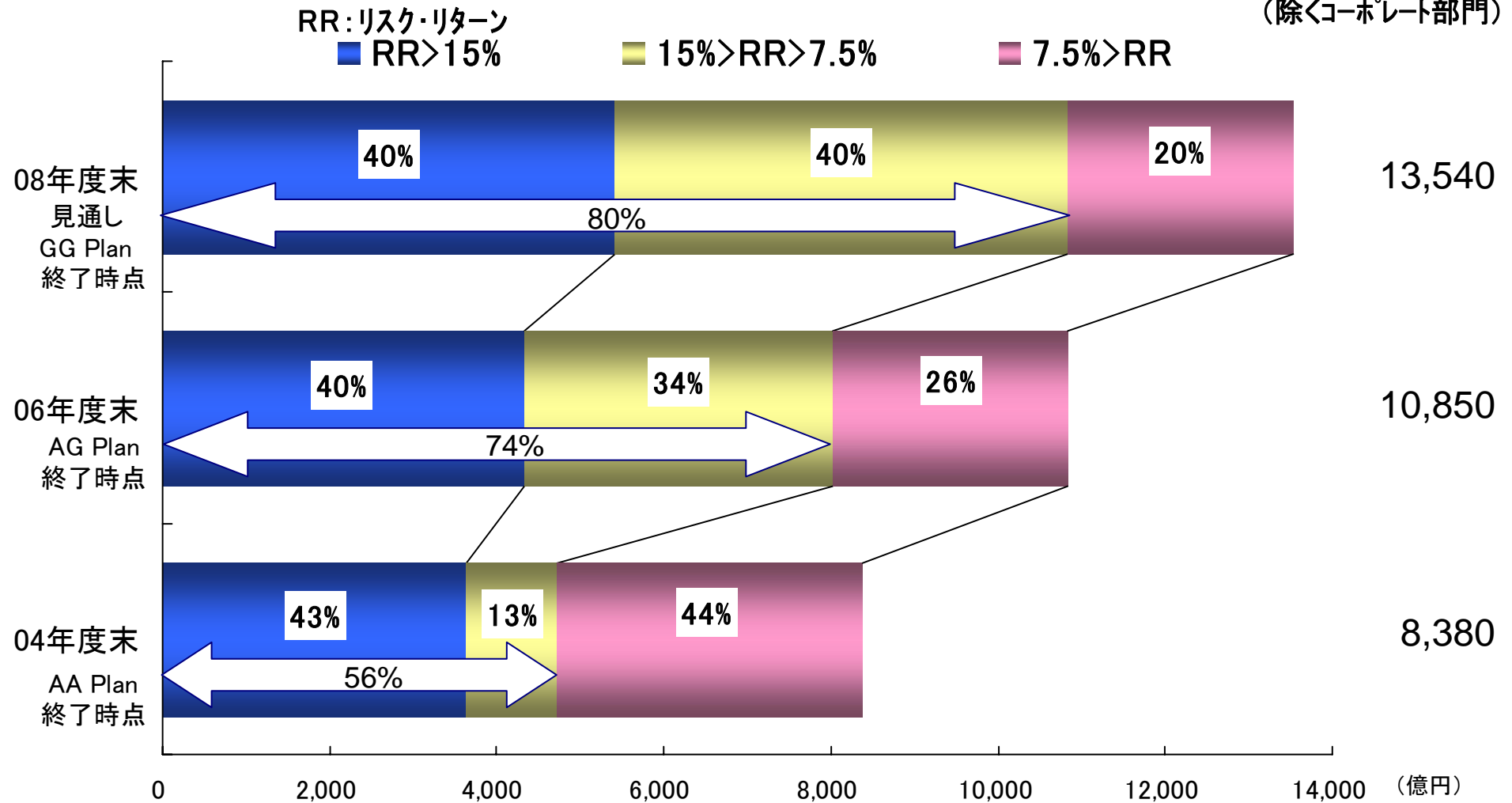


注) RA:リスクアセット、RB:リスクバッファ、コア・リスク・バッファ=資本金+剰余金+外貨換算調整勘定-自己株式

GG Plan

リスク・リターン別リスクアセット構成比推移

リスクアセット合計
(除くコーポレート部門)



GG Plan

事業部門の再編

<旧組織>

【情報産業】

- ・メディア事業
- ・ネットワーク事業
- ・エレクトロニクス

【化学品】

- ・基礎・電子機能化学品
- ・ライフサイエンス

【生活産業】

- ・食料事業
- ・ライフスタイル・リテイル事業

【生活資材・建設不動産】

- ・生活資材
- ・建設不動産

<新組織(2007年4月1日以降)>

【メディア・ライフスタイル】

- ▶ ・メディア事業
- ▶ ・ネットワーク事業
- ▶ ・ライフスタイル・リテイル事業

多様なライフスタイルに対応する新たな価値の創造・提供

【化学品・エレクトロニクス】

- ▶ ・基礎・電子機能化学品
- ▶ ・エレクトロニクス
- ▶ ・ライフサイエンス

エレクトロニクス関連事業の集約によるシナジーと効率性の追求

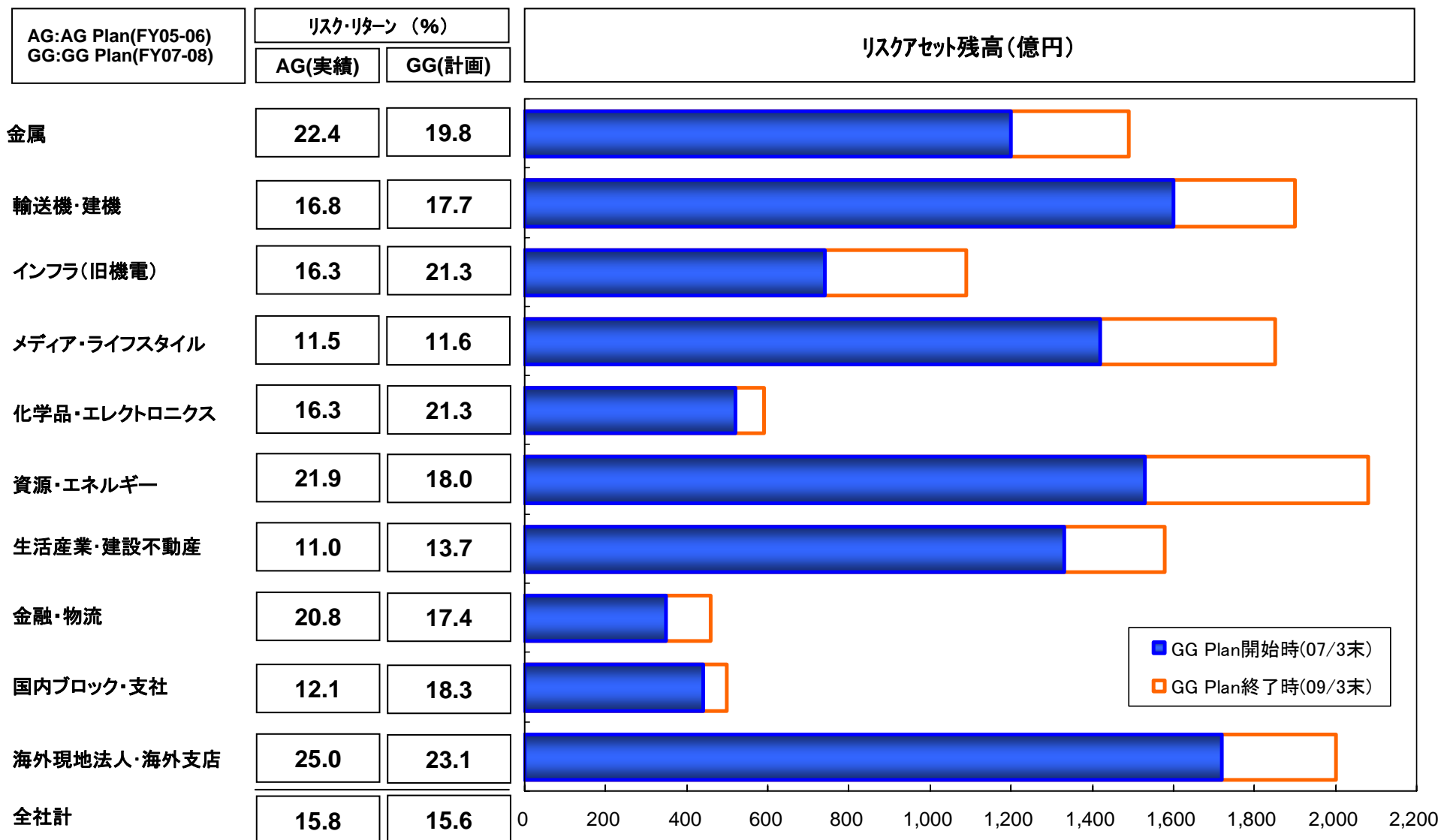
【生活産業・建設不動産】

- ▶ ・食料事業
- ▶ ・生活資材
- ▶ ・建設不動産

生活商品関連のバリューチェーン強化

GG Plan

セグメント別リスクアセット／リスク・リターンの計画



注)リスク・リターンは2年平均

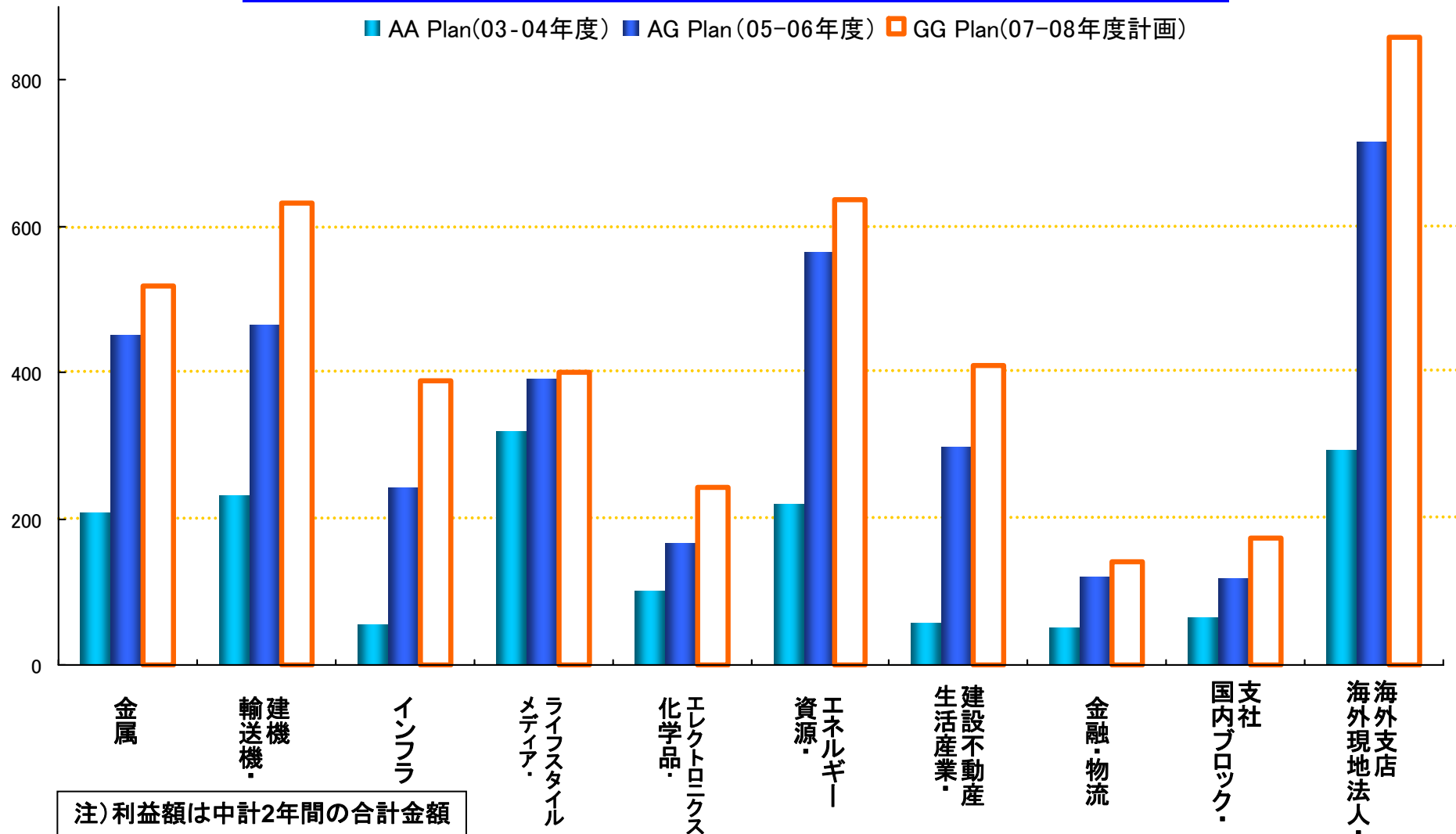
GG Plan

セグメント別連結純利益の見通し

バランスの取れた事業ポートフォリオの強化

(億円)

■ AA Plan(03-04年度) ■ AG Plan(05-06年度) □ GG Plan(07-08年度計画)



注) 利益額は中計2年間の合計金額

GG Plan

収益基盤の拡大①

【金属】[ソリューションプロバイダーとしての機能強化] (RA:+290億円)

▶ 鉄鋼製品: エネルギー・自動車分野に経営資源を投入

(鋼管SCM、スチールサービスセンター、自動車部品)



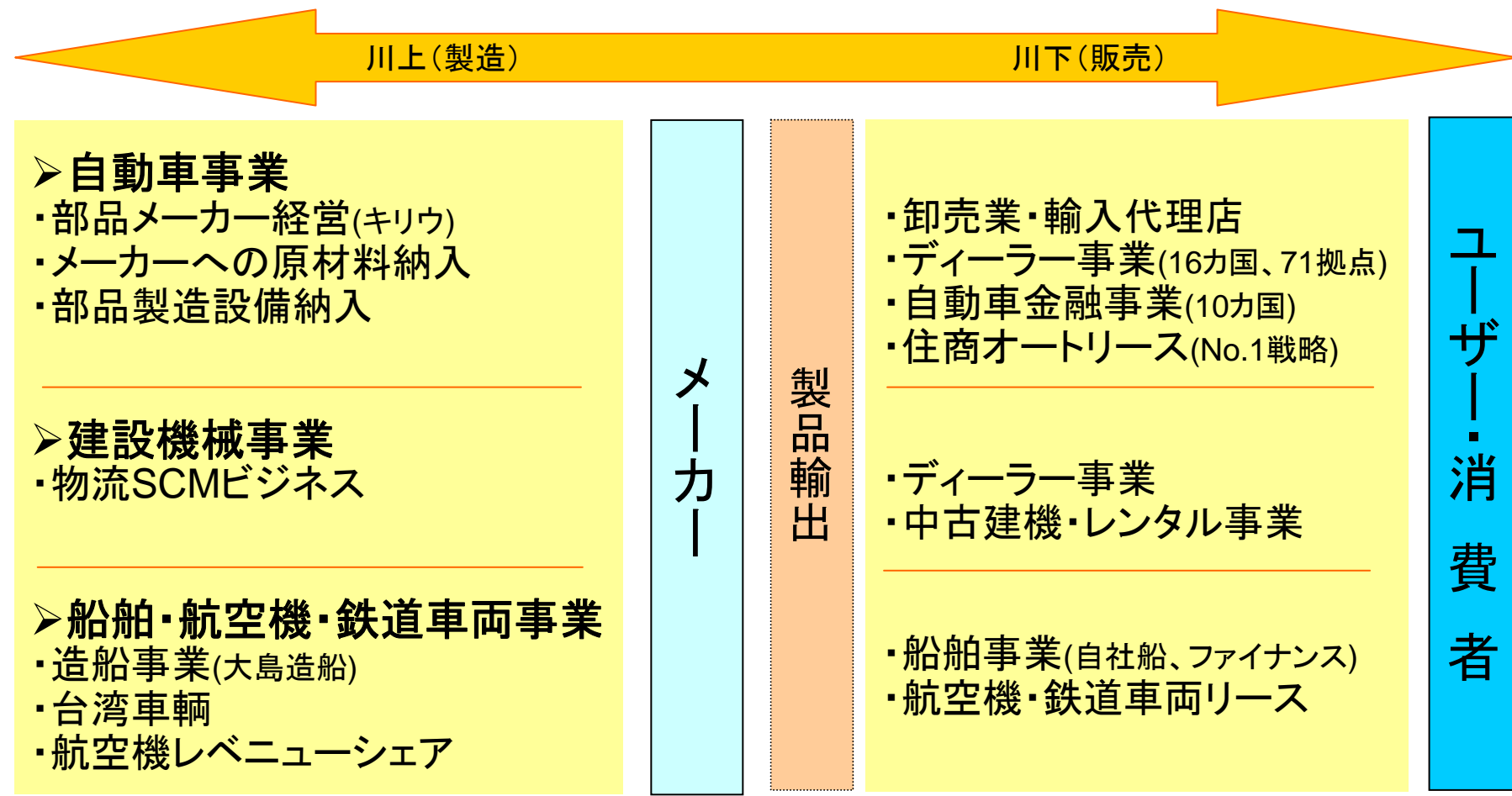
▶ 非鉄金属: アルミバリューチェーンの拡大

(川上: 地金権益取得、川下: 製品・地金取引拡大)

GG Plan

収益基盤の拡大②

【輸送機・建機】[バリューチェーンの拡充] (RA:+300億円)

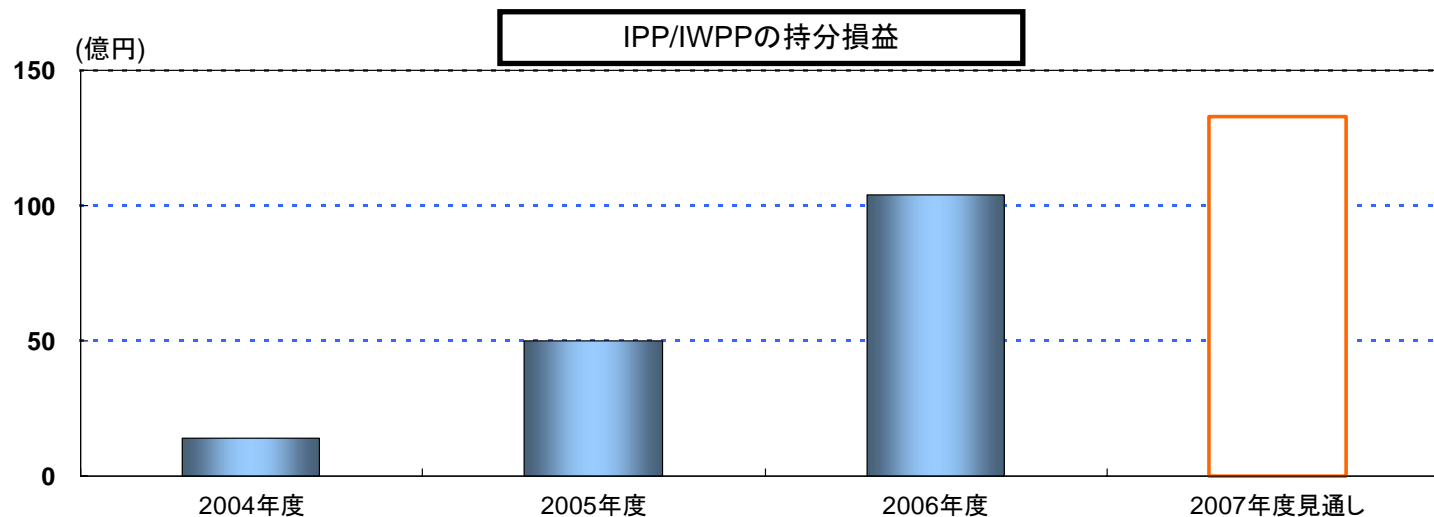


GG Plan

収益基盤の拡大③

【インフラ】 [安定した収益基盤の強化] (RA:+350億円)

- コアビジネスの強化 :IPP / IWPP(アジア、中東、米国)
(持分発電量:約2,700MW、2010年までに6,300MW目標)
電力・プラントEPC(アジア、中東)
- コアビジネスへ育成 :通信事業(米国、東南アジア、ロシア・CIS)
水事業(中米、中東)
- 新規事業推進 :環境・省エネ(太陽光・風力発電)



GG Plan

収益基盤の拡大④

【メディア・ライフスタイル】[コアビジネス強化／ウェブリテイル推進] (RA: +430億円)

➤コアビジネス強化

J:COM : コミュニティ総合サービス強化、M&A推進・広域運営強化

ジュピターTV : ショップチャンネル強化・拡大(テレビ、ウェブ)

住商情報システム: M&Aによる収益基盤拡大、グローバル展開推進

ブランド&リテイル: バーニーズ、サミット、住商ドラッグストアーズ基盤拡大

➤ウェブリテイル推進

既存リテイルのEC化推進、新規EC事業の開発、ECプラットフォーム強化

* EC: E Commerce

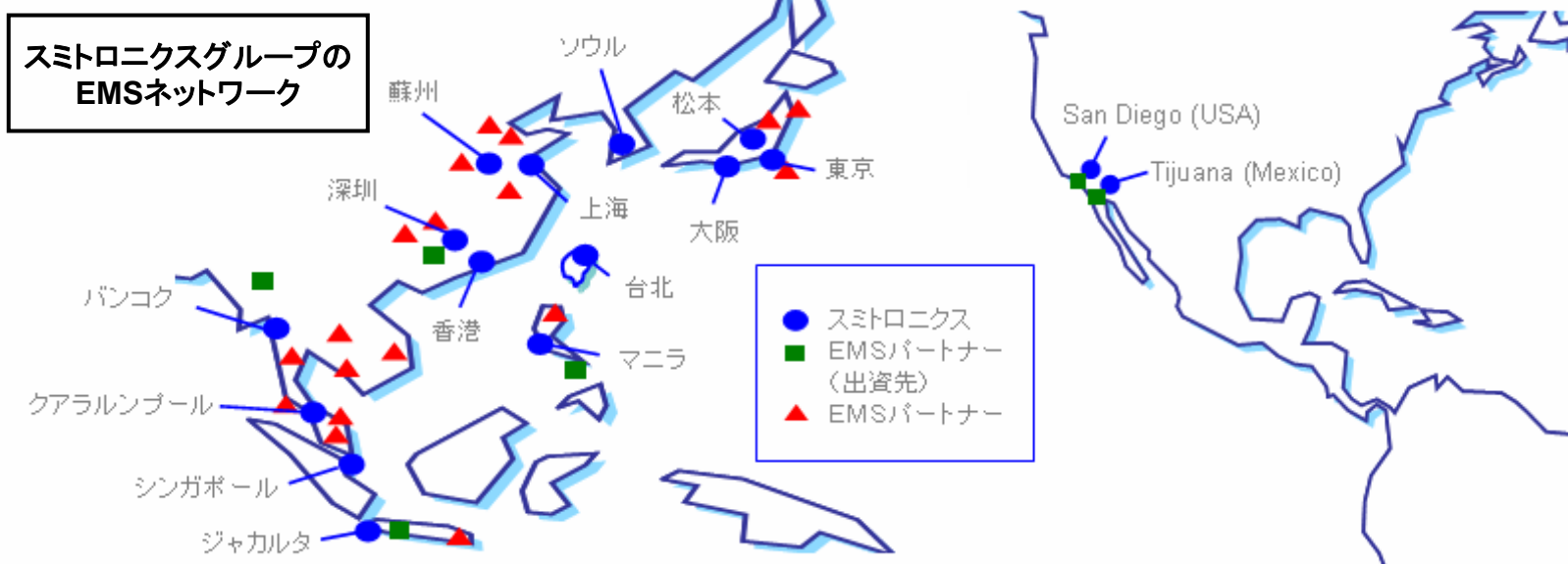


GG Plan

収益基盤の拡大⑤

【化学品・エレクトロニクス】[グローバルネットワーク拡充] (RA:+70億円)

- EMS*: 川上(原材料一括納入事業)⇒川下(EMS事業)のバリューチェーン構築
*Electronics Manufacturing Services (電子機器の受託製造サービス)



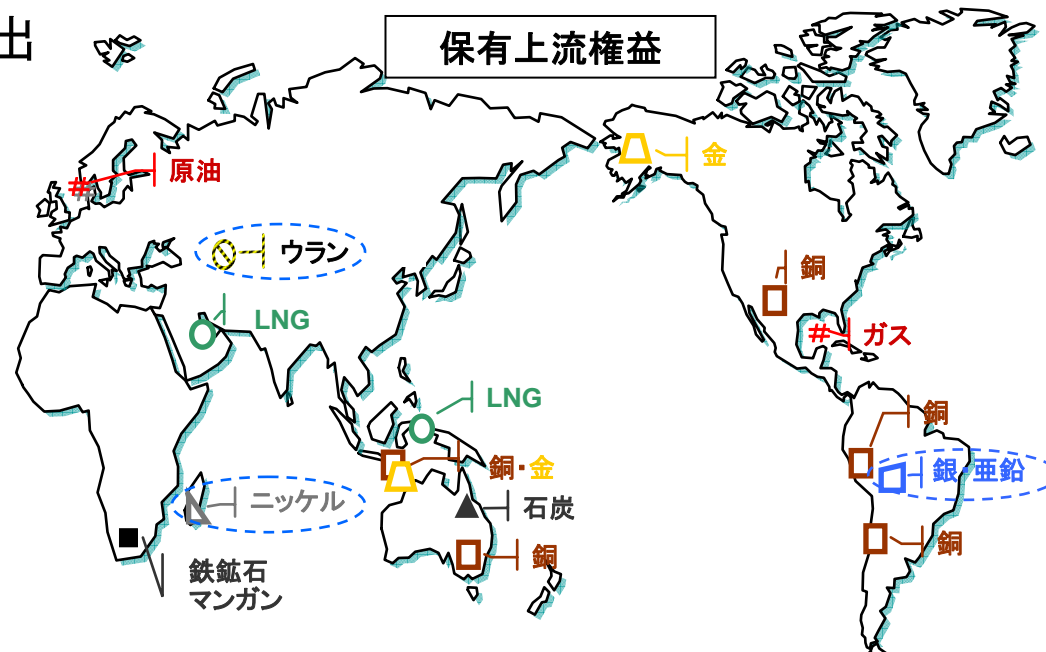
- 環境対応ビジネス: 排出権取引拡大
- ライフサイエンス : 医療・医薬、農薬、ペットケア事業の拡大・強化
- Cantex : 新工場立ち上げ、シェア拡大
- ガラス原料(ソーダ灰、シリカ等): トレードと事業投資の両輪で収益基盤拡大

GG Plan

収益基盤の拡大⑥

【資源・エネルギー】[バランスの取れた上流権益の拡充] (RA:+550億円)

- ▶ 既存4本柱の増強 (年間持分生産量)
銅:12万吨 石炭:500万吨 石油:800万バレル LNG:10万吨
- ▶ 第5、第6の新たな柱の確立
ウラン:カザフスタン 銀・亜鉛:ボリビア ニッケル:マダガスカル(F/S中)
鉄鉱石・マンガン:南アフリカ
- ▶ クリーンエネルギー分野への進出
太陽電池素材ビジネス
バイオ燃料 等

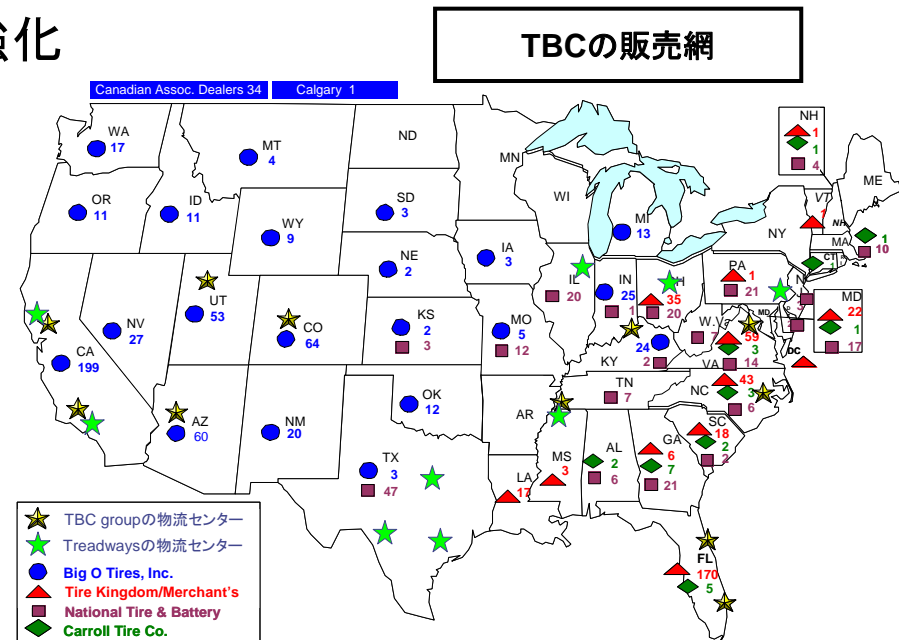


GG Plan

収益基盤の拡大⑦

【生活産業・建設不動産】[競争優位性を持つ事業の強化] (RA:+250億円)

- 不動産 : オフィス、商業施設、住宅、不動産ファンドビジネス、複合面開発事業
- タイヤ : TBCコーポレーションの拡大・強化、新規市場の開拓
- 木材建材 : 環境保全型ビジネス(ロシア森林認証材)
- 紙・パルプ : 板紙ビジネスの基盤強化
- 食料 : 青果・肥料におけるグローバル展開



GG Plan

収益基盤の拡大⑧

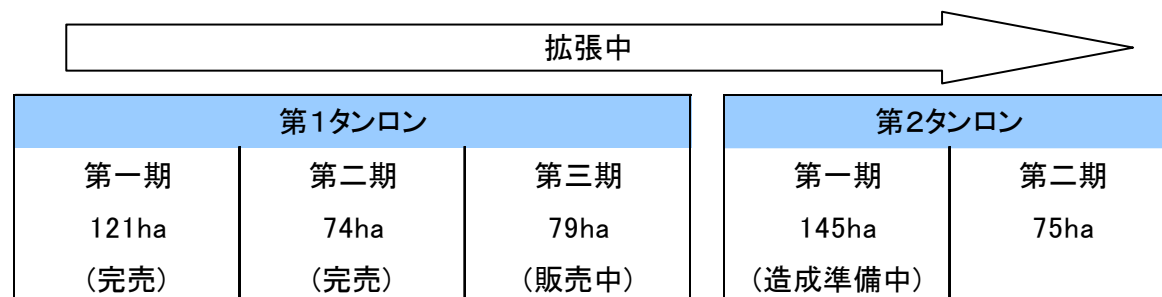
【金融・物流】[機能とサービスの高度化] (RA:+110億円)

(金融)

- アセットマネジメントビジネス : 商品ラインナップの充実
- コモディティビジネス : 顧客基盤・取扱商品の拡大
- 投資開発ビジネス : 成長市場・企業への投資拡大

(物流)

- 物流ビジネス : グローバルネットワークの強化
- 海外工業団地ビジネス : ベトナム タンロン工業団地



新たな成長ステージに向けた足元固め

「更なる質の向上」

- ①収益基盤
 - ・「選択」と「集中」の更なる徹底
 - ・リスク・リターン7.5% +「 α 」の増大
- ②オペレーション
 - ・資産効率と営業キャッシュフローの改善
 - ・インターナル・コントロールの更なる推進
- ③グループ経営
 - ・事業会社の更なるレベル・アップ
- ④人材および働き方
 - ・グループ全役職員のパワーアップと活性化

GG Plan

関連施策①

■成長戦略促進支援

⇒バリュー・インテグレーション コミッティ(VIC)新設

- ・将来の収益の柱となる新規ビジネスの育成・支援

＜対象案件＞

- ・組織横断的取組、全社的インパクトの大きい案件、
新技術関連ビジネス
 - ウェブリテイルビジネス
 - 新エネルギー/環境関連ビジネス等

■グローバル戦略の推進支援

⇒地域イニシアティブ支援制度

- ・地域発信型ビジネスの拡大促進

＜対象案件＞

地場優良企業との多面展開、地域組織間(ヨコヨコ)の連携強化

GG Plan

関連施策②

事業モニタリング・プロセスの高度化

積極的な資産の入替によるポートフォリオの質の強化

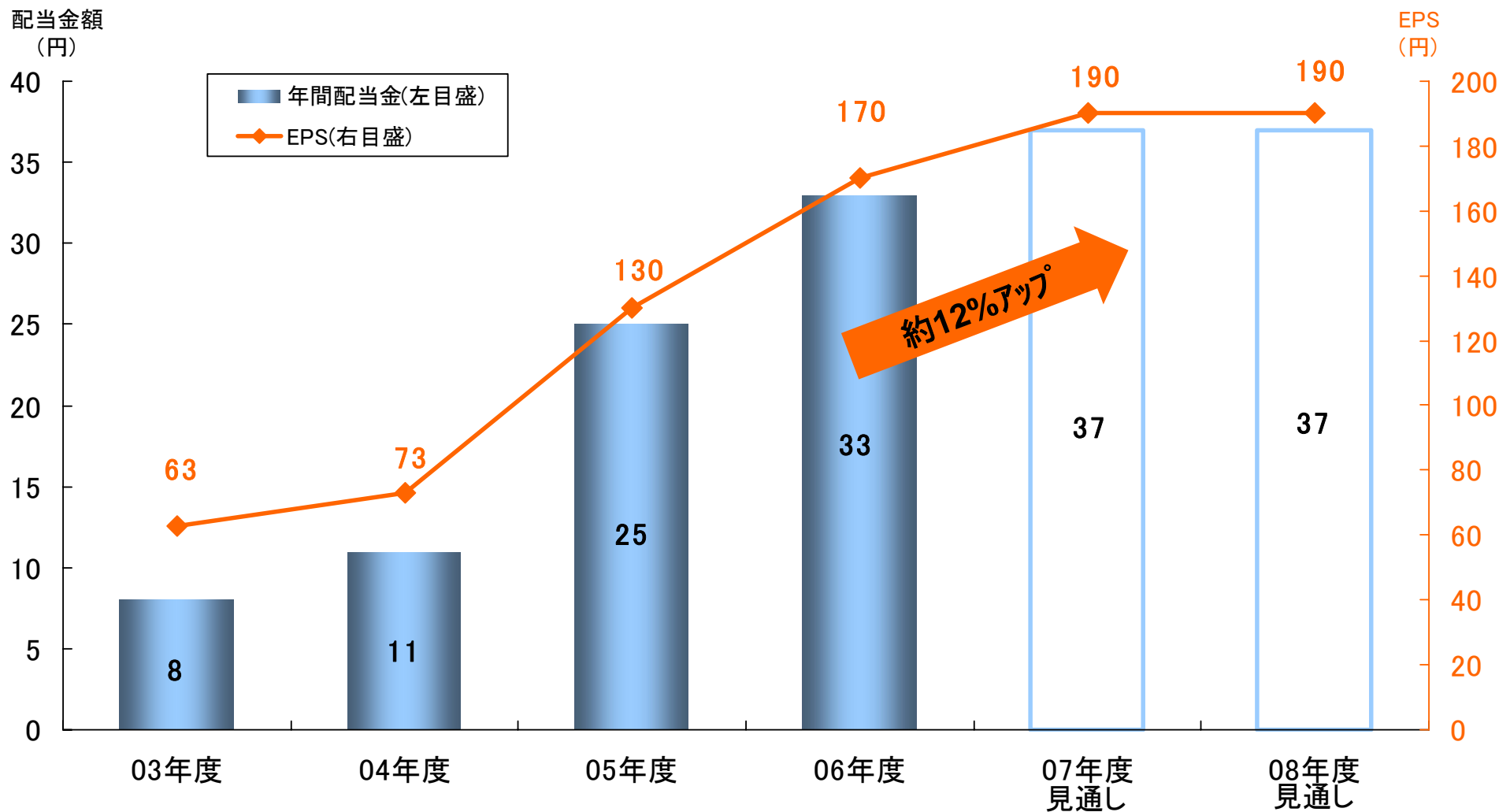
定量・定性基準の見直し・強化
入口から出口まで一貫したモニタリング制度の導入

- 定性基準の制度化
- バリューアップ・サポートの制度化
- Exitルール強化

株主還元

配当金・一株当たり連結純利益 (EPS) の推移

持続的成長の成果を業績連動配当にて還元
⇒ GG Plan期間中は配当性向20%を目処



最後に～「豊かさと夢」の実現

全てのステークホルダー
に対して実現する
「豊かさと夢」の総和
||
企業価値

Appendix

2007年度業績予想前提及びセンシティブティ

計画の前提条件(年間平均)		2007年度 前提	純利益に対する センシティブティ [ヘッジ後]	2006年度 実績
為替 (YEN/US\$)[4-3月]		115	約5億円 (1JPY/US\$)	116.96
金利	LIBOR 6M (YEN) [4-3月]	0.85%	-	0.50%
	LIBOR 6M (US\$) [4-3月]	5.2%	-	5.4%
原油 <北海ブレント> (US\$/bbl) [1-12月]		55	1億円弱 (1US\$/bbl)	65
原料炭 <強粘結炭> (US\$/MT) [4-3月]		80~98程度*	0 (年度契約締結済み)	105~116程度*
銅 (US¢/lb) [1-12月]		260	0.7億円程度 (1US¢/lb)	220 (ヘッジ後)

* 市場情報に基づく一般的な取引価格

AG Plan リスクアセット／リスク・リターン実績

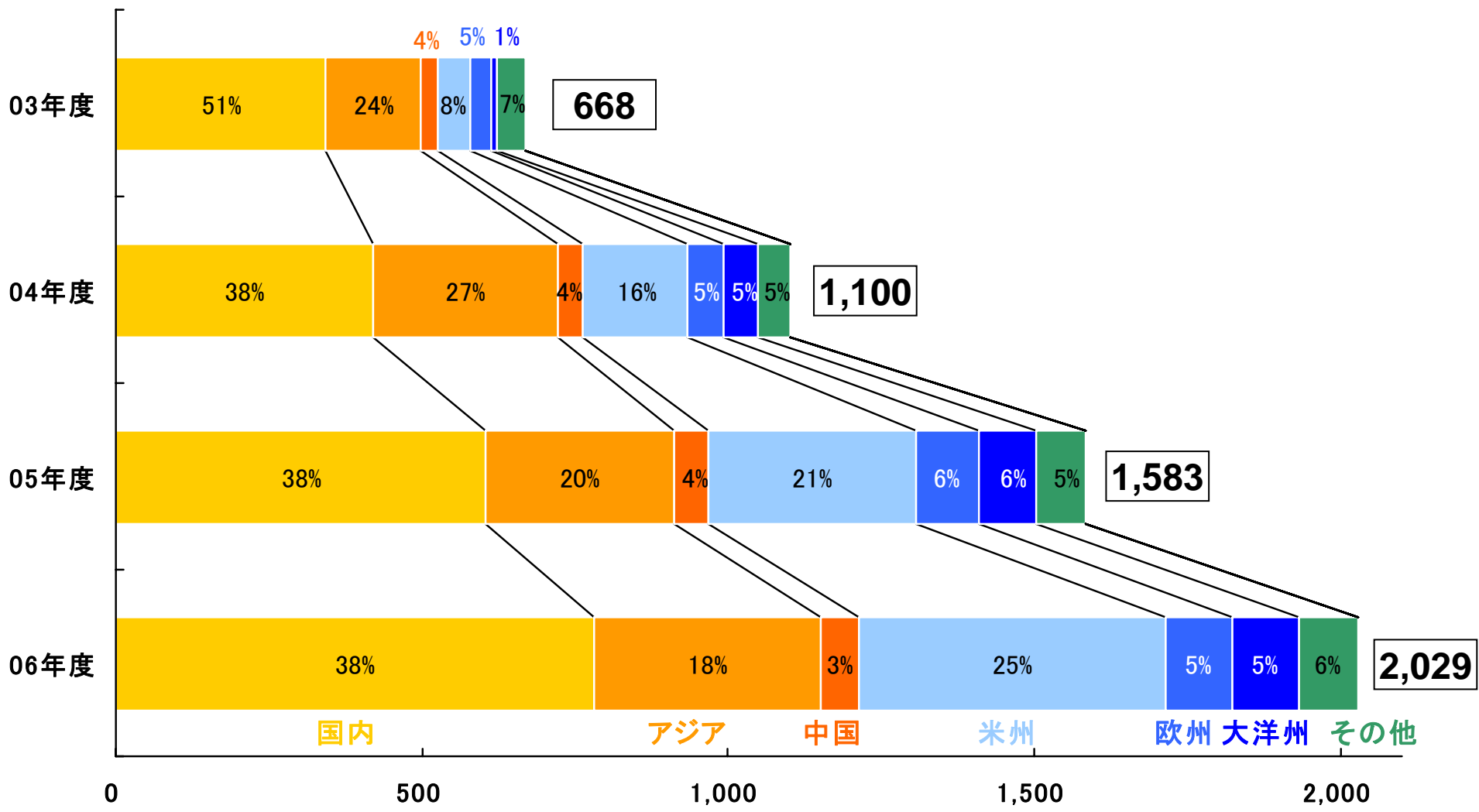
	リスクアセット(億円)		リスク・リターン2年平均(%)	
	当初計画	実績	当初計画	実績
金属	1,120	1,260	12.9	22.4
輸送機・建機	1,650	1,620	11.5	16.8
機電	1,020	820	10.0	15.9
情報産業	1,510	1,520	11.8	9.9
化学品	560	420	11.4	13.2
資源・エネルギー	1,560	1,520	14.0	22.3
生活産業	1,150	940	12.0	11.4
生活資材・建設不動産	1,060	1,010	10.3	13.9
金融・物流	350	370	13.2	20.8
国内ブロック・支社	520	460	12.3	13.9
海外現地法人・海外支店	1,330	1,640	15.0	25.0
営業部門計	11,840	11,580	12.3	17.3
消去又は全社	1,010	2,520	-10.1	5.9
全社計	12,850	14,100	10.2	15.8

GG Plan リスクアセット／リスク・リターン計画

	リスクアセット(億円)			リスク・リターン(%)
	07/3末	09/3末	増減額	2年平均
金属	1,200	1,490	290	19.8
輸送機・建機	1,600	1,900	300	17.7
インフラ	740	1,090	350	21.3
メディア・ライフスタイル	1,420	1,850	430	11.6
化学品・エレクトロニクス	520	590	70	21.3
資源・エネルギー	1,530	2,080	550	18.0
生活産業・建設不動産	1,330	1,580	250	13.7
金融・物流	350	460	110	17.4
国内ブロック・支社	440	500	60	18.3
海外現地法人・海外支店	1,720	2,000	280	23.1
営業部門計	10,850	13,540	2,690	17.9
消去又は全社	2,650	2,760	110	5.4
全社計	13,500	16,300	2,800	15.6

注) GG 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、AG Plan終了時のリスクアセット額とは一致していません。

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。

株主構成推移

