
FOCUS '10

～新たなステージにおける成長シナリオ～
(2009～2010年度中期経営計画)

2009年5月11日

住友商事株式会社

GG Planの総括

新中期経営計画～FOCUS' 10

将来情報に関するご注意

本資料には、当社のFOCUS' 10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FOCUS' 10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。

GG Planの総括

① 2008年度決算

(億円)	計画	増減	実績
純利益	2,430	▲279	2,151
基礎収益* (除くヘッジ損益)**	2,427 (2,389)	+3 (▲180)	2,430 (2,209)

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

**サンクリスタル銀・亜鉛・鉛鉱山に係るヘッジ損益(08年度計画+38億円→08年度実績+221億円)

GG Plan定量目標

■ 純利益(2年合計)	(実績) 4,540億円	(計画) 4,700億円
■ リスク・リターン(2年平均)	16.5%	15.6%

GG Planの総括

② 主要経営指標

	07/3末実績		09/3末実績
総資産	8兆4,305億円	<p>■ 総資産: ▲約1.4兆円 <増加> 投融資 +6,000億円</p> <p><減少> 資産入替(リース事業再編等)、 営業取引減少、円高・株安</p> <p>■ 株主資本: ▲約1,200億円 剰余金 +3,600億円 その他包括損益等 ▲4,800億円</p>	7兆0,182億円
株主資本	1兆4,731億円		1兆3,531億円
株主資本比率	17.5%		19.3%
有利子負債 (Net)	2兆9,133億円		3兆1,868億円
DER (Net)	2.0倍		2.4倍
リスク・リターン (2年平均)	AG Plan 15.8%		GG Plan 16.5%
リスクアセット	1兆3,500億円		1兆4,100億円
コアリスクバッファ	1兆2,500億円		1兆4,200億円

GG Planの総括

③ リスクアセット積み増し状況

2年間合計 約 +600億円(Net)

増加: 約 +3,300億円

減少: 約 ▲2,700億円(資産入替え等 ▲1,200億円、為替・株価の影響 ▲1,500億円)

<主なリスクアセットの積み増し分野(グロ増加額 約+3,300億円)>

【金属】

- ・鋼管バリューチェーン拡充(米国、ブラジル)
- ・スチールサービスセンターの基盤拡充(ベトナム、インド)

【輸送機・建機】

- ・自動車金融基盤強化
 - 国内: オートリース事業再編、
エース・オートリース子会社化
 - 海外: 拠点拡大(インドネシア、タイ)
- ・海外建機販売網拡充

【インフラ】

- ・海外IPP・IWPP事業拡充
 - アジア: TJB工事拡張(インドネシア)、AMATA(タイ)
 - 中東: 電力・水事業(シウワハット)

【メディア・ライフスタイル】

- ・ショップチャンネル完全子会社化
- ・J:COM基盤拡充
- ・ブランド事業拡大
(ナラカミーチェ、マーク・ジェイコブス・ジャパン)

【資源・エネルギー】

- ・銀・亜鉛・鉛(ボリビア)
- ・ニッケル(マダガスカル)
- ・鉄鉱石・マンガン(南ア)

GG Planの総括

④ 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

経営の更なる質の向上

- 【成果】**
- ・経営資源の有効活用
 - 事業モニタリング・プロセスの高度化(定量・定性基準の強化)
 - 小規模・低収益事業会社の削減(200社)
 - 戦略的入替 資源川下分野(住商石油、LPG)／自動車ディーラー
／米国オフィスビル事業
 - ・グローバル連結ベースでの内部統制の強化
 - ・若手の登用、シニアの活躍の促進
- 【課題】**
- ・大口投資案件のバリューアップ
 - 米国事業:ハーツマウンテン(ペットケア)
 - 資源権益:銀・亜鉛・鉛(ボリビア)、ニッケル(マダガスカル)

GG Planの総括

⑤ 大口投資案件のバリューアップ

■ ハーツマウンテン(米国)

課題：収益力の改善

施策：商品の選択と集中、コスト削減

■ アンバトビー・ニッケルプロジェクト(マダガスカル)

課題：計画通りの立ち上げ

施策：総開発コスト、エクスポージャー管理

■ サンクリストバル銀・亜鉛・鉛プロジェクト(ボリビア)

当初課題：操業の安定化、オペレーション・コストの削減

現状：フル生産の維持、キャッシュフローの黒字化達成

FOCUS' 10

① 基本方針・定量目標

『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
- ビジネス毎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

【定量目標】

- 純利益(2009年度)※ : **1,150億円**
- リスク・リターン(2年平均) : **10%程度**

※米国財務会計基準書第160号適用後の連結損益計算書における「当社株主に帰属する当期純利益」を示しており、2008年度の「当期純利益」と同じ内容です

【投資計画】

- リスクアセット積増額(ネット) : 2年合計 +1,000億円(増加2,000億円、減少1,000億円)

【健全性・効率性】

- 総資産 : 2011年3月末時点で2009年3月末比横ばい
- フリーキャッシュフロー : 2年合計で黒字を確保

FOCUS' 10

② 定性目標

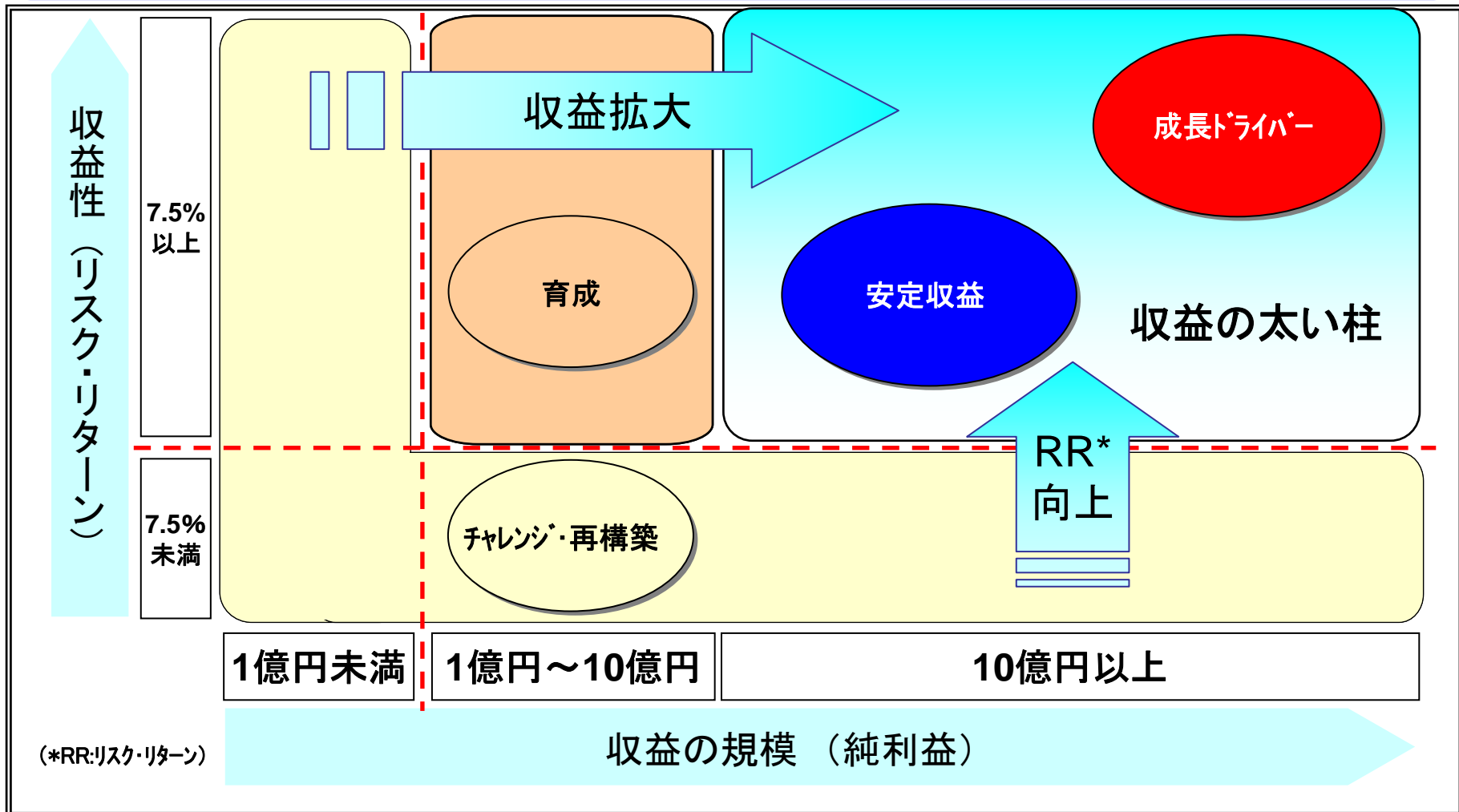
- ▶ メリハリある成長戦略の着実な実行
⇒ BL期待役割制度導入
- ▶ 健全性・効率性の徹底的な強化
⇒ B/Sマネジメントの促進
- ▶ 価値創造力を高めるための人材及び組織づくり
⇒ 人材育成の更なる強化と多様な人材の活躍促進

事業ポートフォリオの更なる強化

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

FOCUS' 10 ③-1 メリハリある成長戦略の着実な実行 <BL期待役割制度>

- ◎ビジネスラインの期待役割を明確化し、期待役割に応じた成長への貢献へ
- ◎収益の太い柱の構築と更なる太い柱へ



FOCUS' 10 ③-2 メリハリある成長戦略の着実な実行 <リスクアセット積み増し計画>

2年間計画 約 +1,000億円(Net)

〔 増加:約+2,000億円
 減少:約▲1,000億円 〕

【主な分野】

<成長ドライバー>

- ・鋼管バリューチェーン
- ・IPP/IWPP事業
- ・ケーブルテレビ事業(J:COM)

<安定収益>

- ・スチールサービスセンター網
- ・船舶事業
- ・不動産事業(オフィスビル・住宅分譲)

<育成>

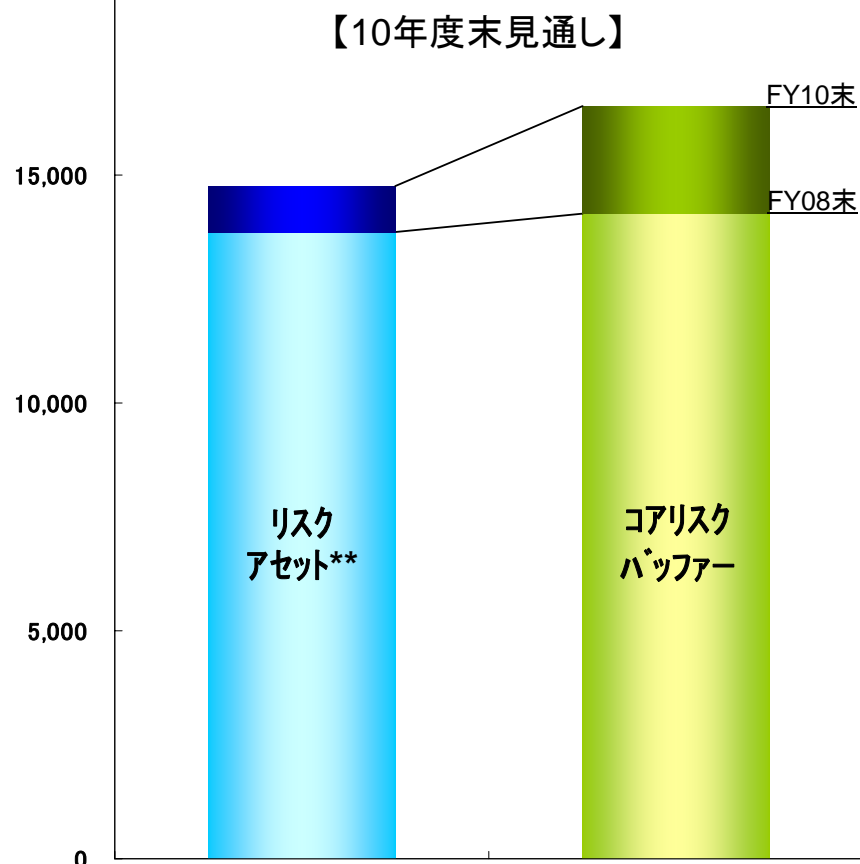
- ・メディカルサイエンス事業

<チャレンジ・再構築>

- ・ニッケル・プロジェクト(マダガスカル)
- ・リース事業
- ・環境・省エネ事業

リスクアセットとコアリスクバッファ*の バランス

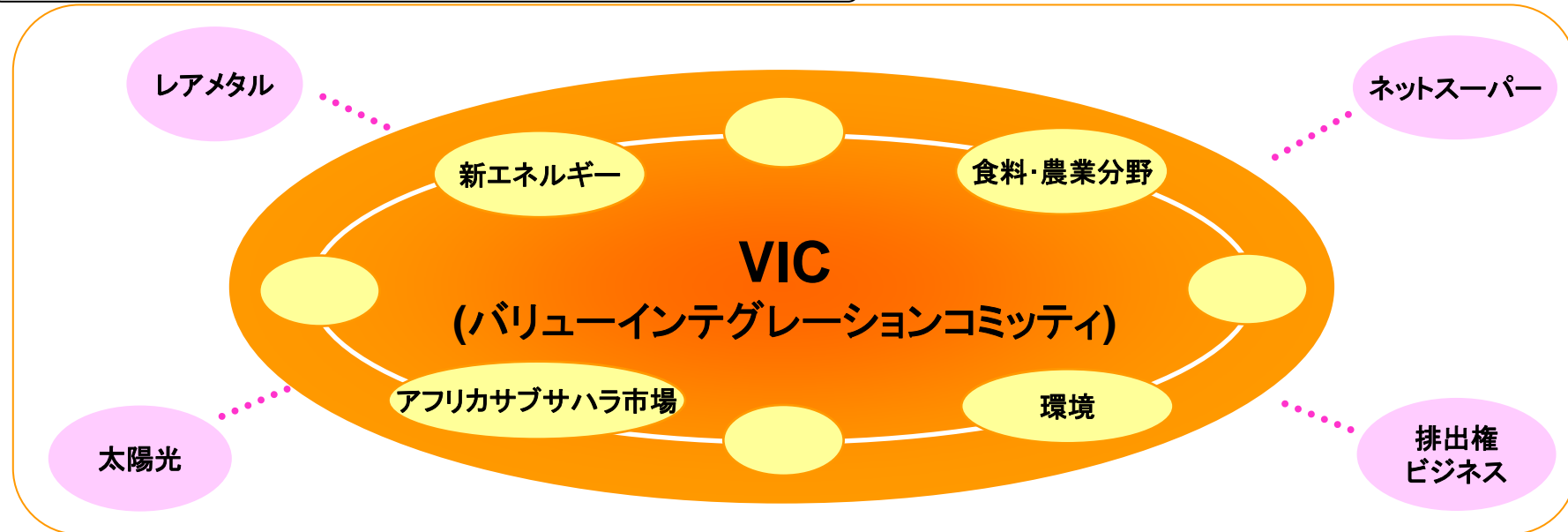
(億円) * 資本金+剰余金+外貨換算調整勘定-自己株式



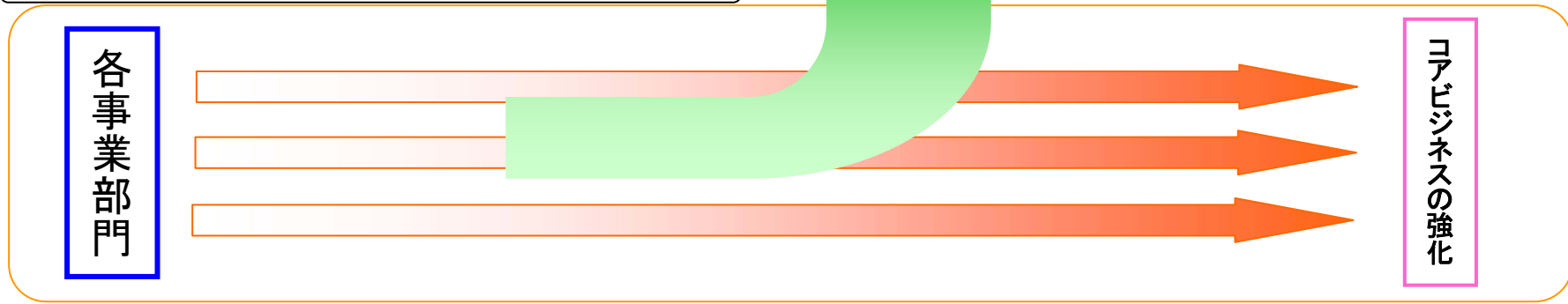
**FOCUS'10開始時のリスクアセット額は、計算方法の見直しにより、GG Plan終了時のリスクアセット額とは一致していません。

FOCUS' 10 ③-3 メリハリある成長戦略の着実な実行 <インキュベーション>

中長期視点からの全社インキュベーション機能



事業部門戦略における新たな価値創造



FOCUS' 10 ④ 健全性・効率性の徹底的な強化 <B/Sマネジメントの促進>

全社及び各セグメントの最適な事業ポートフォリオの構築

【セグメントレベルで推進】

- 各セグメントのB/S計画の推進
- 資産効率の改善(ROA、売上総利益率等の向上)
- 小規模、低収益資産の削減

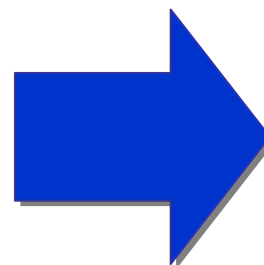
【全社レベルで推進】

- 大口資産・案件の入替推進
- 入替ファンド100億円(税引後、2年間)
- 集中リスク・エクスポージャーの管理

FOCUS' 10

⑤ 主要経営指標

	09/3末実績	11/3末見通し
総資産	7兆0,182億円	横ばい
株主資本	1兆3,531億円	**1兆6,000億円
株主資本比率	19.3%	22%程度
有利子負債 (Net)	3兆1,868億円	3兆2,000億円
DER (Net)	2.4倍	2.0倍程度
リスクアセット	*1兆3,800億円	1兆4,800億円
リスク・リターン (2年平均)	GG Plan 16.5%	FOCUS'10 10%程度
フリー・キャッシュフロー (2年合計)	GG Plan 578億円	FOCUS'10 黒字確保



*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。

**11/3末見通しの株主資本には米国財務会計基準書第160号適用の影響は含めておりません。

FOCUS' 10

⑥-1 2009年度業績見通し

<計画の前提となる景況感>

- ・世界経済は、各国の財政出動あるも、当面低成長が続く
- ・国内は、設備投資、内需の低迷に伴い、回復に時間を要す

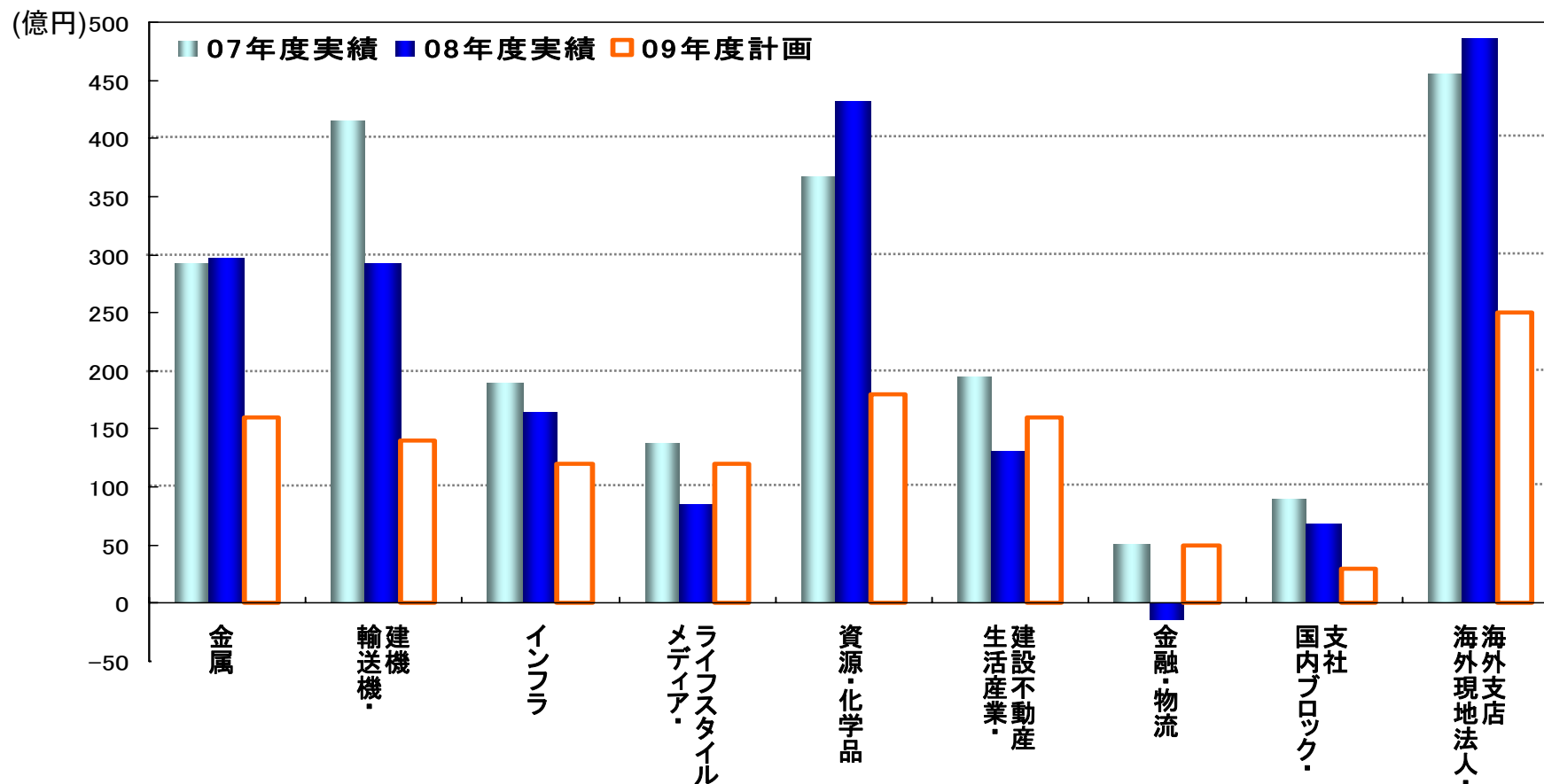
(億円)	08年度実績	増減	09年度計画
純利益	2,151	▲47%	1,150
基礎収益*	2,430	▲36%	1,550

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

FOCUS' 10

⑥-2 2009年度業績見通し - セグメント別純利益推移

- 金属製品、自動車・建設機械で景気後退の影響大
- 「資源・化学品」では市況商品下落の影響大
- 国内ビジネス(「メディア・ライフスタイル」、「生活産業・建設不動産」)は底堅い



株主還元

【基本方針】

- 厳しい事業環境を踏まえ、健全性を強化
- 持続的成長に必要な内部留保とのバランス

配当方針: FOCUS'10中は、配当性向20%を目処

2009年度純利益年間見通し1,150億円を達成した場合
⇒ 予想年間配当金18円
(2008年度 年間配当金 34円 <中間19円/期末15円>)

中長期的な成長を目指して

- 健全性・効率性の一層の強化
- 事業ポートフォリオの質の向上

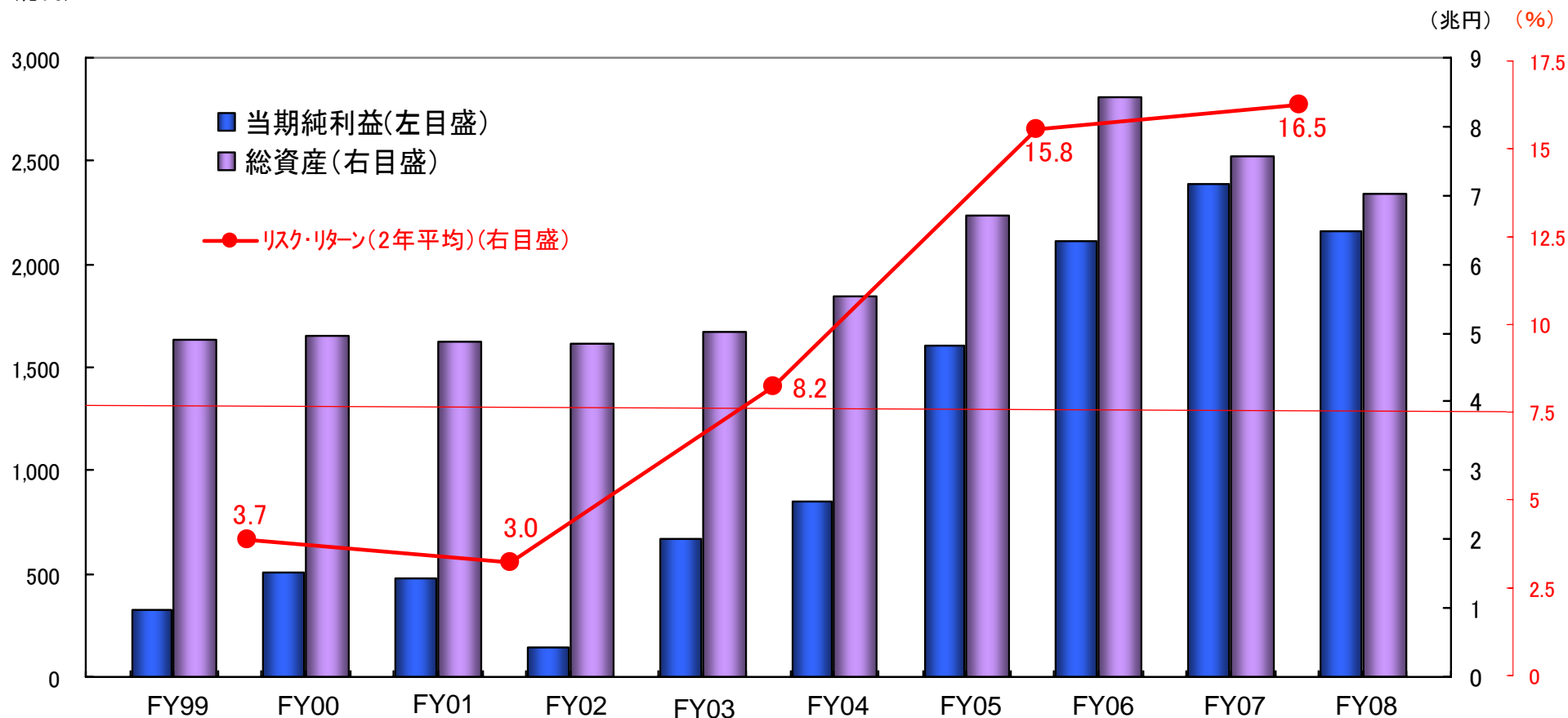
(以下参考資料) 前提条件

前提条件		2008年度 実績	2009年度 見通し	センシティブティ (ヘッジ後)
為替 (¥/US\$) (4-3月平均)		100.71	95	約3億円 (1¥/US\$)
金利	LIBOR 6M (YEN) (4-3月平均)	0.97%	0.80%	—
	LIBOR 6M (US\$) (4-3月平均)	2.7%	1.7%	—
原油<北海ブレント> (US\$/bbl) (1-12月平均)		99	50	約0.4億円 (1US\$/bbl)
原料炭 (US\$/MT)*		285-300程度	128	0 (年度契約締結済み)
銅 (US¢/lb) (1-12月平均)		316	160	約0.6億円 (1US¢/lb)

* 市場情報に基づく一般的な取引価格

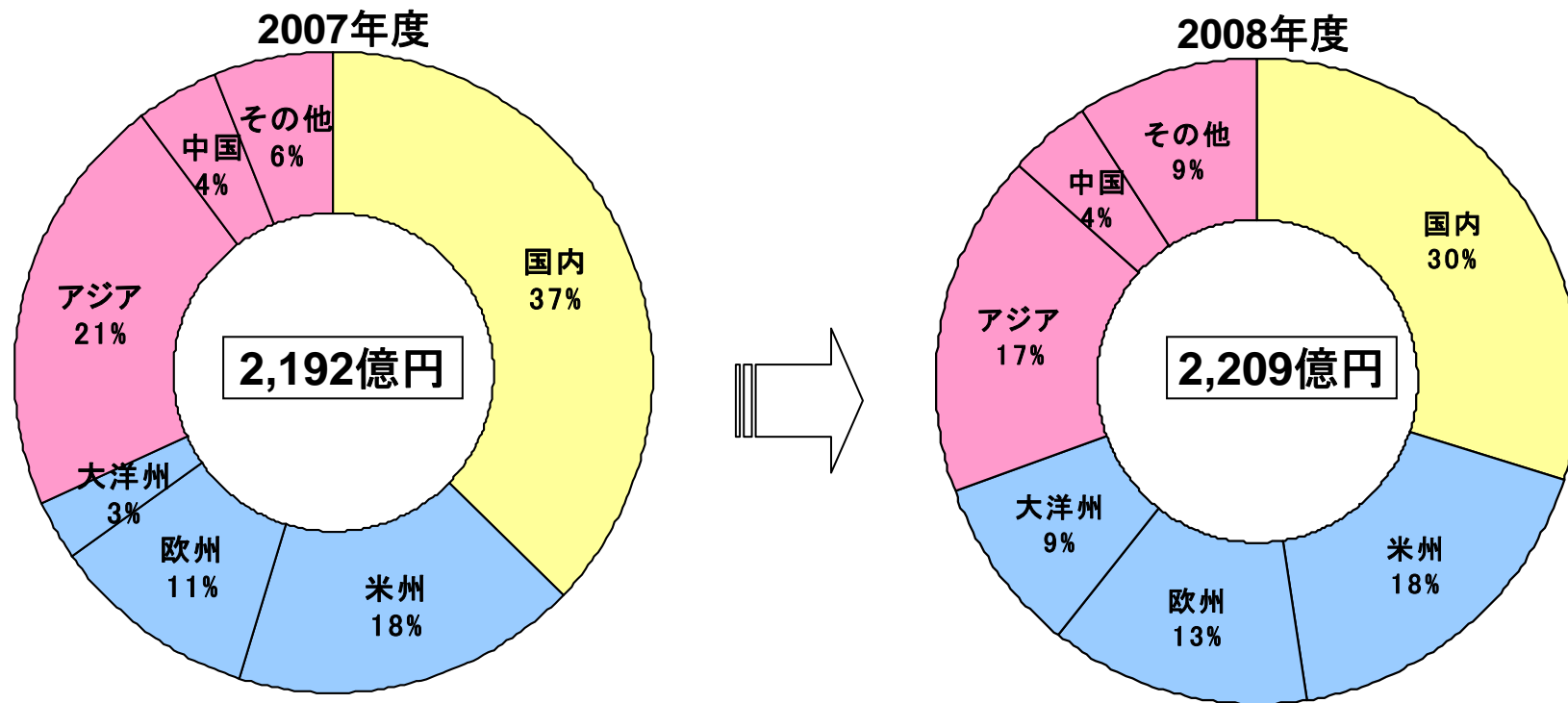
中期経営計画の推移

(億円)



改革パッケージ	Step Up Plan	AA Plan	AG Plan	GG Plan
事業の選別、 資産の圧縮 による体質強化	中核事業の 構築・拡大、 資産の入替 による 収益性の向上	優良資産を 積極的に 積み増し	収益基盤の 拡大に軸足	新たな 成長ステージに 向けて、更なる 質の向上を追求

地域別基礎収益



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

サンクリストバル銀・亜鉛・鉛鉱山に係るヘッジ損益(2007年度△221億円、2008年度+221億円)を除く

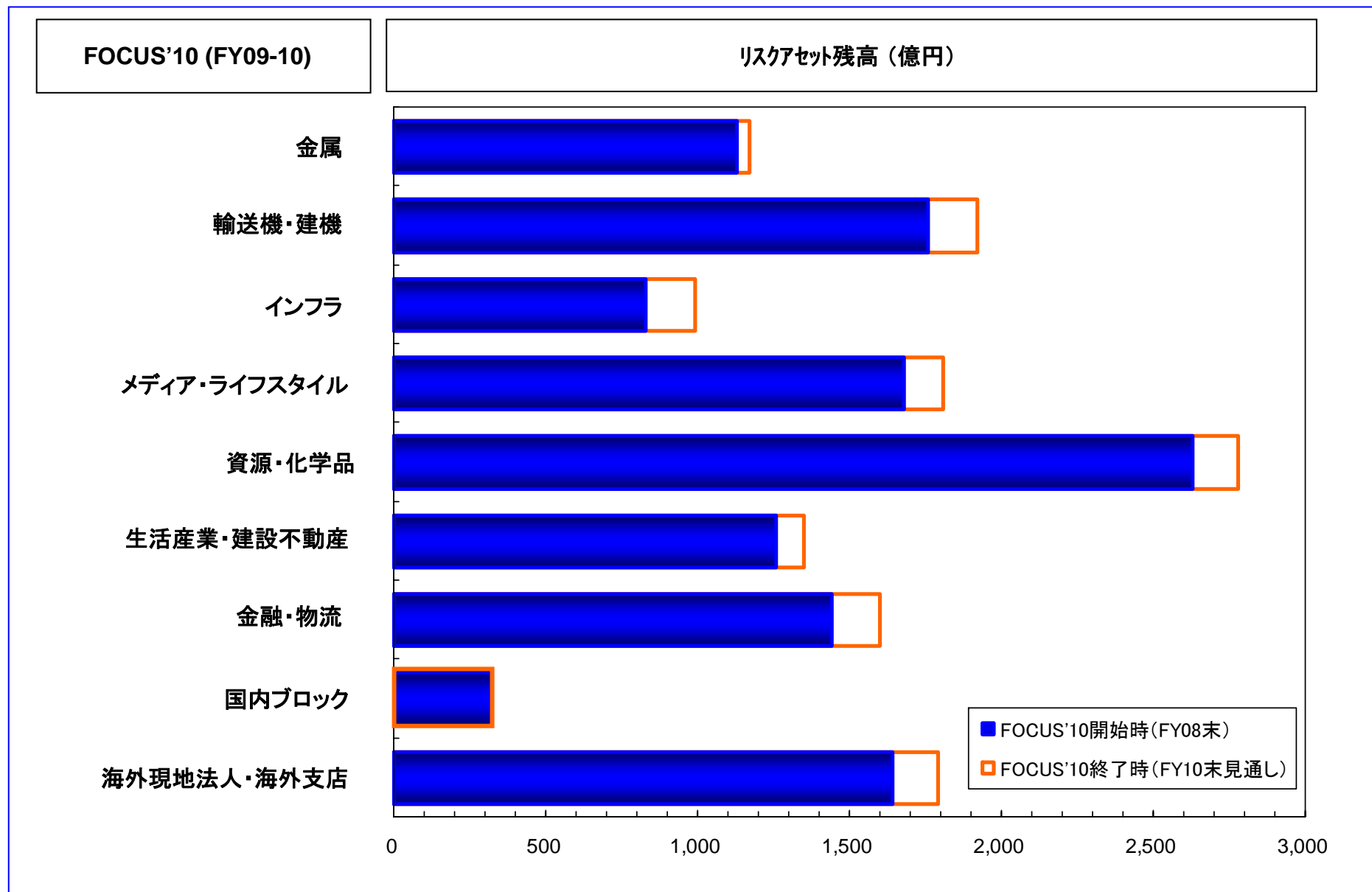
<増益>

・大洋州: 石炭事業(豪州) ・欧州: 金属製品 ・その他: 鉄鉱石・マンガン(南ア)

<減益>

・国内: リース事業 ・アジア: 銅事業(インドネシア)

FOCUS' 10セグメント別リスクアセット見通し



FOCUS' 10 –事業戦略①

【金属】[バリューチェーンの拡充と機能の高度化]

【重点分野】

・成長分野：エネルギー・自動車分野に経営資源を投入

>鋼管バリューチェーン拡充

SCM拠点の拡充(中東、CIS、インド)

鋼管製造事業(ブラジル)

鋼管加工事業(米国)

>スチールサービスセンターの機能の高度化

・戦略分野：環境・新エネルギー

>再生可能エネルギーへの取組

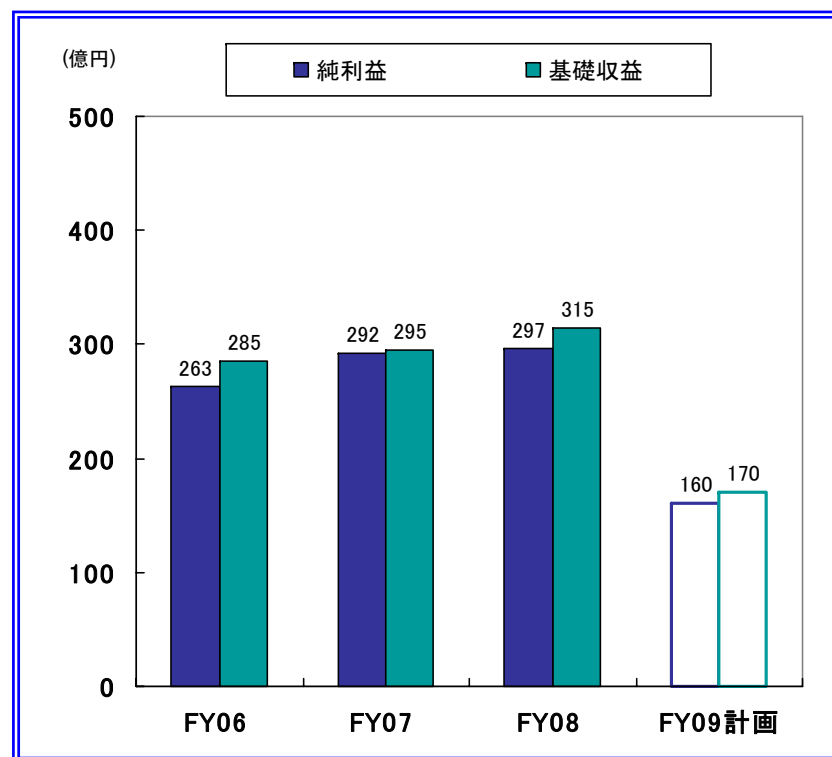
風力発電用タワー製造(米国)

>太陽電池、二次電池への取組強化

【事業環境】

・中長期的には石油・ガス需要は底堅い

・自動車、及び家電減産で足元の環境は厳しいも、新興国の内需拡大で中長期的には上向く



FOCUS' 10 –事業戦略②

【輸送機・建機】[事業の安定成長、新規ビジネスへのチャレンジを継続]

【重点分野】

・自動車

- >金融事業
海外：OTO/SOF(インドネシア)
- >販売事業
グローバルベースでの入替推進
- >製造事業
いすゞ大型車製造販売(インド)

・建機

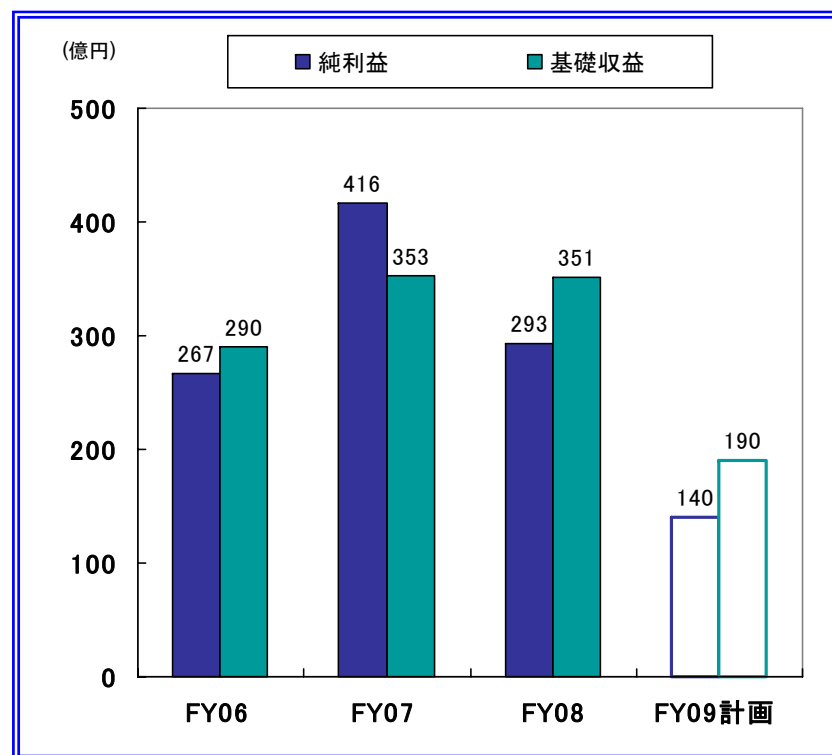
- >販売代理店事業の更なる拡充(中国、ロシア他)
- >グローバル展開：レンタル事業の推進
農機販売の拡大(インド)

・船舶・航空宇宙・車輛

- >船舶：継続的な入替によるポートフォリオの維持・拡充

【事業環境】

- ・短期的には、自動車・建機市場は低迷
- ・中長期的には、新興国でのモータリゼーション、社会インフラ整備の進行で市場は回復へ



FOCUS' 10 –事業戦略③

【インフラ】[事業とトレードを両輪に、より安定した収益基盤を構築]

【重点分野】

・IPP/IWPP

>アジア、中東、豪州、米州で更なる拡充

・タンジュンジャティBプロジェクト

>拡張プロジェクト着工(2012年完工予定)

・電力プラントEPC

>アジアを中心とする重点市場での電力需要に対応

>地熱発電等の再生可能エネルギーに注力

・水事業

>中東、アジア地域でのビジネス推進

・通信事業

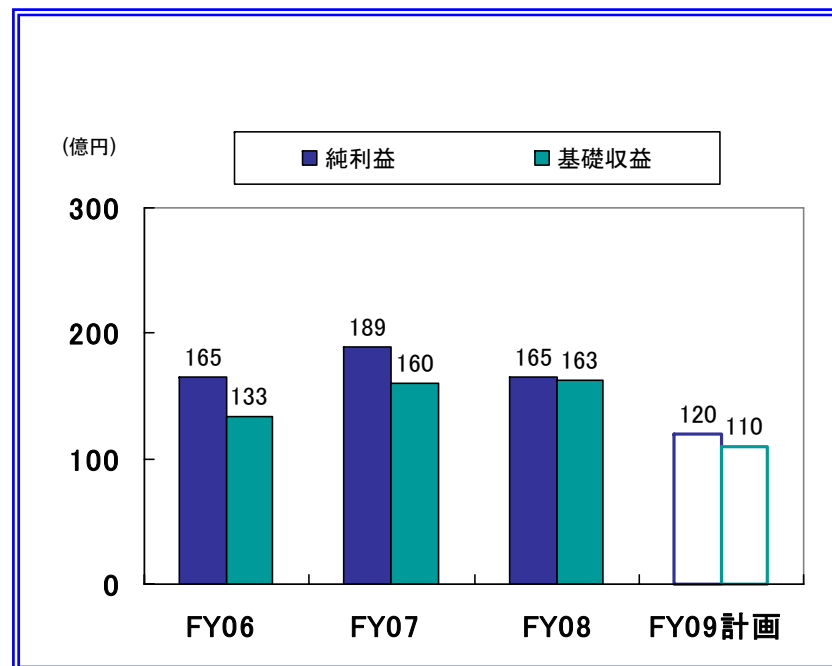
>海外での通信IT分野の事業基盤拡充

・環境・省エネ分野

>欧米をはじめとした各地で、再生可能エネルギー
ビジネスを展開(太陽光発電、風力発電、地域冷房)

【事業環境】

- ・中東、アジアを中心に新興国で電力需要は堅調
- ・ますます高まる環境ビジネスへの期待



FOCUS' 10 –事業戦略④

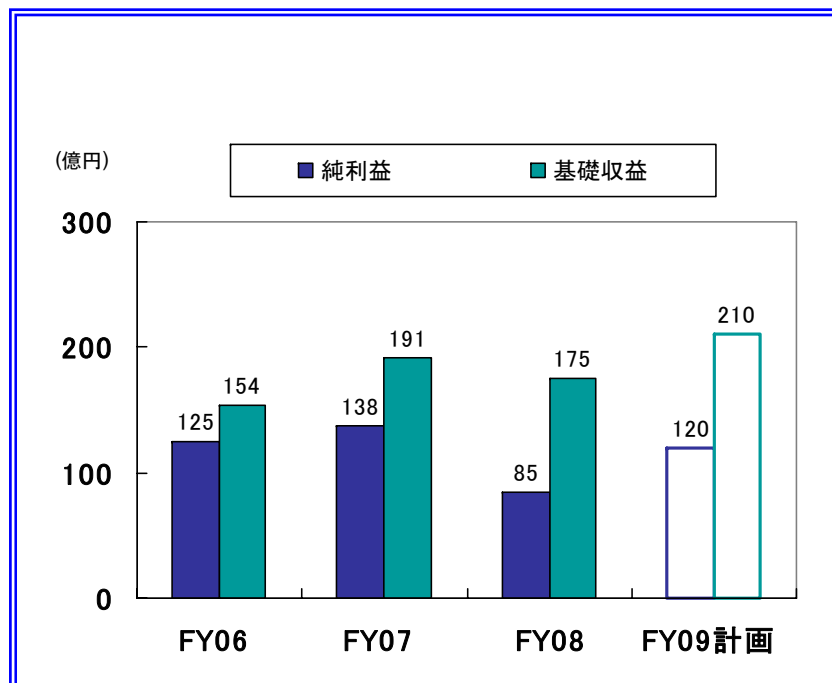
【メディア・ライフスタイル】[メディア・IT・リテールの融合/マルチチャンネル型リテール事業推進]

【重点分野】

- ・メディア/IT/リテールの融合による
 消費者向けビジネスの強化・拡大
 - > ジュピターショップチャンネルの商品力・番組力強化と顧客基盤拡大
 - > ネットスーパー事業の首都圏での本格展開
 - > 既存リテールビジネスのマルチチャンネル化推進
- ・J:COMの収益力強化
 - > コンテンツの充実及びサービス品質の向上
 - > 直営店舗拡充等による地域密着度の深化
 - > デジタル化推進によるサービスの高度化
- ・コア事業の強化
 - > 住商情報システムの事業基盤強化
 - > サミット/トモズ新規出店等によるシェア拡大
 - > ティーガイアの販売網強化と経営の効率化

【事業環境】

- ・放送と通信の融合による競争の激化
- ・ライフスタイルの変化と消費形態の多様化
- ・国内消費環境の冷え込み長期化による影響懸念



FOCUS' 10 –事業戦略⑤

【資源・化学品】[統合によるシナジー効果の発揮/上流権益の拡充]

【重点分野】

・部門統合による近接分野でのシナジーの追求

- >石油・天然ガスと有機化学品、非鉄金属資源と無機化学品でのシナジーの追求

・資源ポートフォリオの厚みを増強

- >石炭・銅事業での順調な操業と収益貢献
- >鉄鋼原料、エネルギー分野での新規優良権益の取得

・大型資源権益プロジェクト

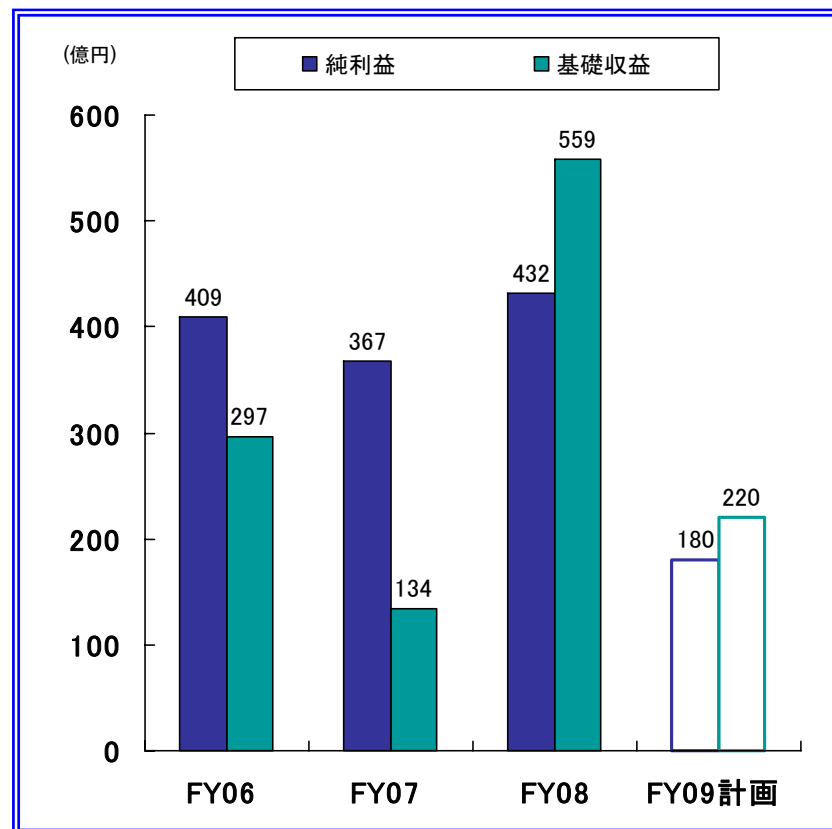
- >銀・亜鉛・鉛(ボリビア)：操業安定化・一層のコスト削減
- >ニッケル(マダガスカル)：プロジェクトの着実な推進

・化学品

- >無機原料：硫黄・硫酸などのトレード機能強化
- >農薬：販売網のグローバル展開(米州、アジア)

【事業環境】

- ・資源価格は底打ち感あり
- ・中長期的には新興国の経済成長に伴い需給はタイト化



FOCUS' 10 –事業戦略⑥

【生活産業・建設不動産】[競争優位性の高い事業を強化し収益基盤を拡充]

【重点分野】

・建設不動産

- >ビル・商業施設：積極的な資産入替を行ないつつ、優良資産の積み増しを着実に実行
- >住宅：ポストFOCUS'10の収益基盤の確保に向けて物件を峻別しつつ新規物件開発を推進

・生活資材

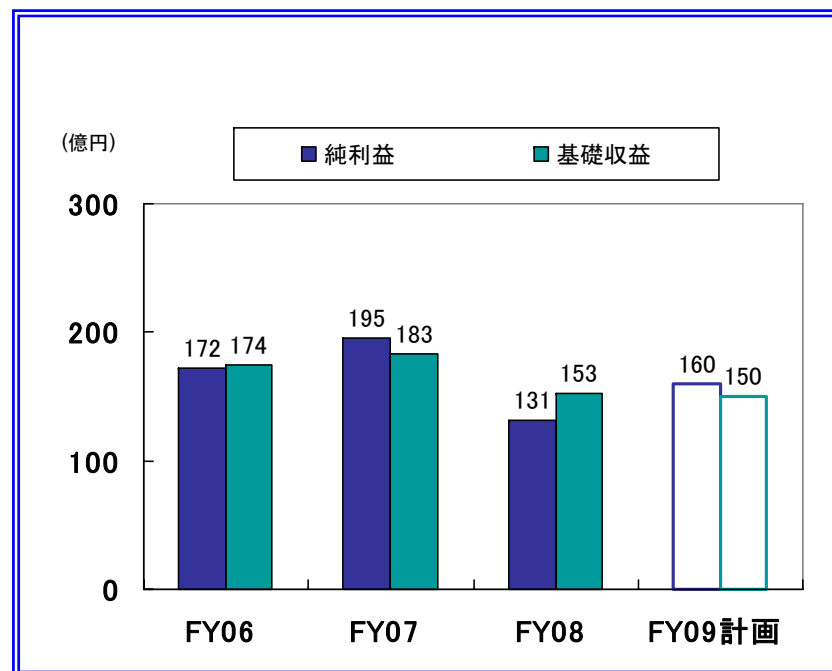
- >タイヤ：TBCの収益基盤強化
(タイヤ販売・メンテナンスビジネス強化、小売網の整備)
- >木材：ロシア材加工事業推進

・食料

- >肥料：海外での収益基盤強化
(西豪州、マレーシア、中国、タイ)
- >バナナ：生産・販売基盤拡充、高付加価値商品強化

【事業環境】

- ・国内不動産市況は低迷しており、回復には時間を要する見込み
- ・北米タイヤ市場は足元マイナス成長だが、中長期的には回復する見込み
- ・食料関連は底堅く推移



FOCUS' 10 –事業戦略⑦

【金融・物流】[情報力やノウハウを活かした付加価値の高い機能の提供]

【重点分野】

・金融ビジネス

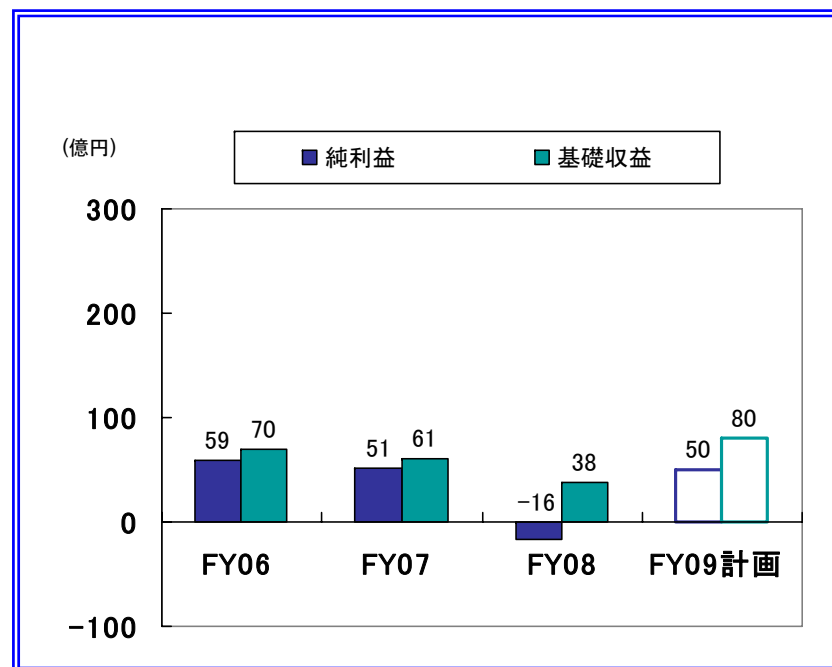
- >コモディティ: 商品価格変動リスクのヘッジニーズ取り込み
- >リースビジネス: 三井住友ファイナンス&リースとの協業による
リース事業の拡充
- >アセットマネジメント: CTA、コモディティIndex等
当社に強みのある運用商品の強化

・物流ビジネス

- >物流: グローバルネットワークを活用したビジネス拡充
- >海外工業団地: ベトナムTLIP II 販売強化
及び新地域での事業展開・検討

【事業環境】

- ・世界的金融危機による不安定な事業環境は
しばらく継続する見込み



事業部門の再編

<旧組織>

【化学品・エレクトロニクス】

- ・基礎化学品
- ・エレクトロニクス
- ・ライフサイエンス

【資源・エネルギー】

- ・資源第一
- ・資源第二
- ・エネルギー

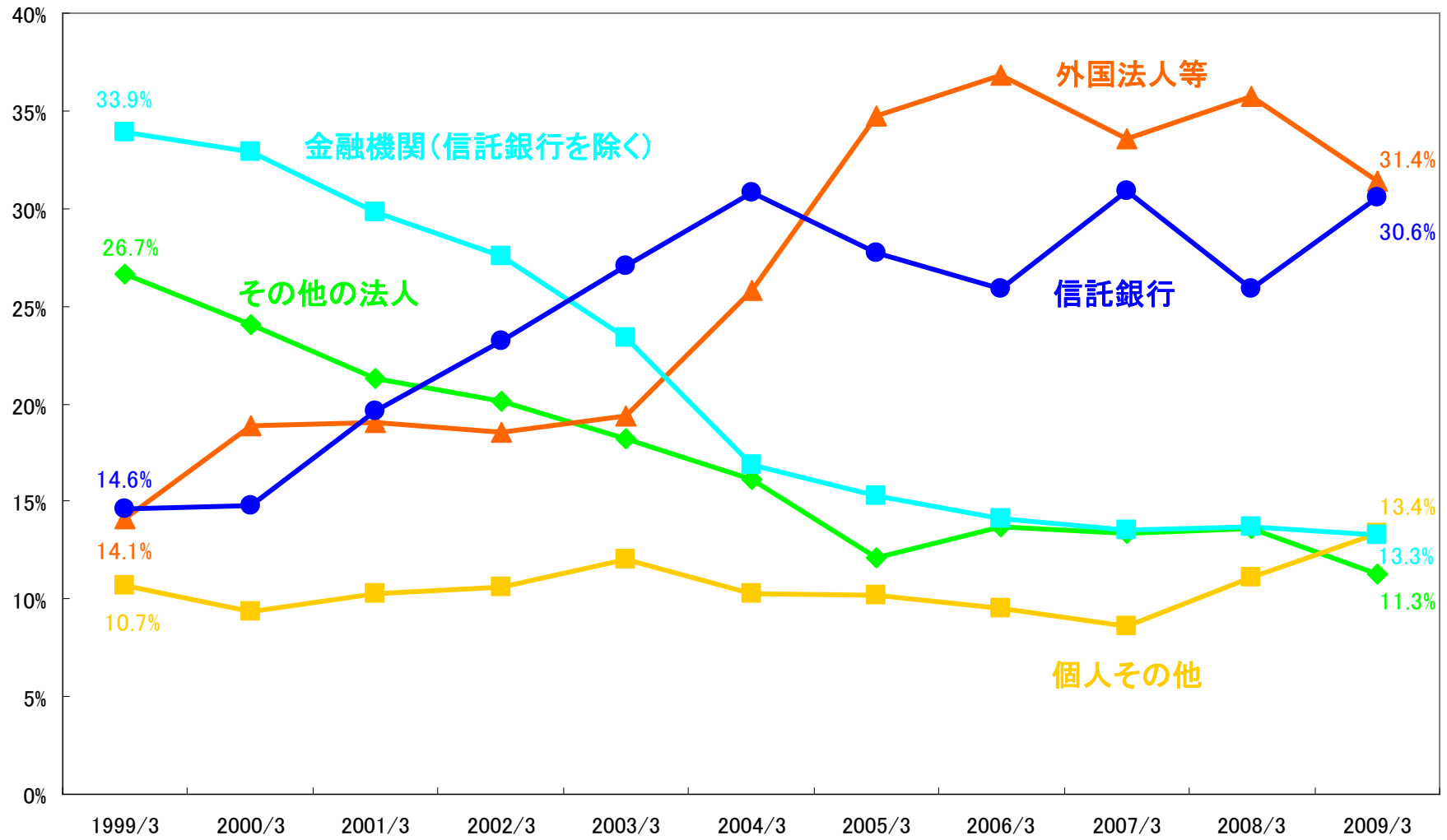
<新組織(2009年4月1日以降)>


【資源・化学品】

<再編の狙い>

- ・事業の選択と集中の一層の推進
- ・取扱商品・事業領域の近接分野での更なるシナジーの追求
- ・資源開発からトレードビジネスに至る広範なバリューチェーンの構築

株主構成推移



 **住友商事株式会社**