

株主・投資家の皆様へ



- 総合力の発揮により収益拡大と体質強化を図る
- 改革パッケージ総仕上げの年、目標達成に向けて取り組み中

企業環境

最初に、当社を取り巻くビジネス環境について簡単に振り返ってみたいと思います。

日本は、バブル崩壊後の長期にわたる停滞からの出口を模索して苦しんできましたが、民間企業の経営改革に向けた自らの努力に加え、昨年来、日本政府が打ち出した各種経済政策の効果の浸透や、アジア向けを中心とした好調な輸出などにより、景気は緩やかな改善の兆しを示しました。引き続き、設備投資の回復や輸出の増加が見込まれますが、一方、これまで景気を下支えしてきた公共投資の減少が見込まれており、景気回復の足取りは緩やかなものにとどまると予想されます。

アジアにおいては、NIES・ASEAN諸国では、国によって格差はあるものの、先進国向けの輸出増加、財政支出の拡大に加え、内需にも明るさが見えてくると予想され、景気は一段と回復するものと見込まれます。中国では、公共投資は継続されるものの、個人消費は依然として低迷する見込みで、景気拡大のテンポは引き続き緩やかなものにとどまると予想されます。

アメリカでは、株高や良好な雇用・所得環境を背景として個人消費が好調に推移するとともに、情報通信関連事業を中心に設備投資も堅調であり、引き続き高い成長率を持続しましたが、株価の調整や、原油高の影響、大幅な経常収支の赤字などの懸念材料もあり、全体としては景気は緩やかに減速していくものと思われる。

EU諸国では、内需が安定して伸びるとともに、ユーロ安の効果等により輸出も増加すると見込まれ、景気は引き続き拡大するものと予想されます。

このようにマクロの経済環境は地域により差はあるものの、総じて安定ないしは改善しつつありますが、個別の企業レベルでは、経済のグローバル化、情報化の波の中で、競争と淘汰の流れは益々激しくなっております。

住友商事のコアコンピタンス ＝総合力

企業間の競争が益々激しくなるとともに、環境変化が一層激しさを増す中で、当社が継続的に収益拡大と体質強化を図り、常にステークホルダーのみなさんの期待にお応えするためには、当社の強み、即ちコアコンピタンスを明確に認識した上で、環境変化に対応し、このコアコンピタンスを強化し続けることが必要です。

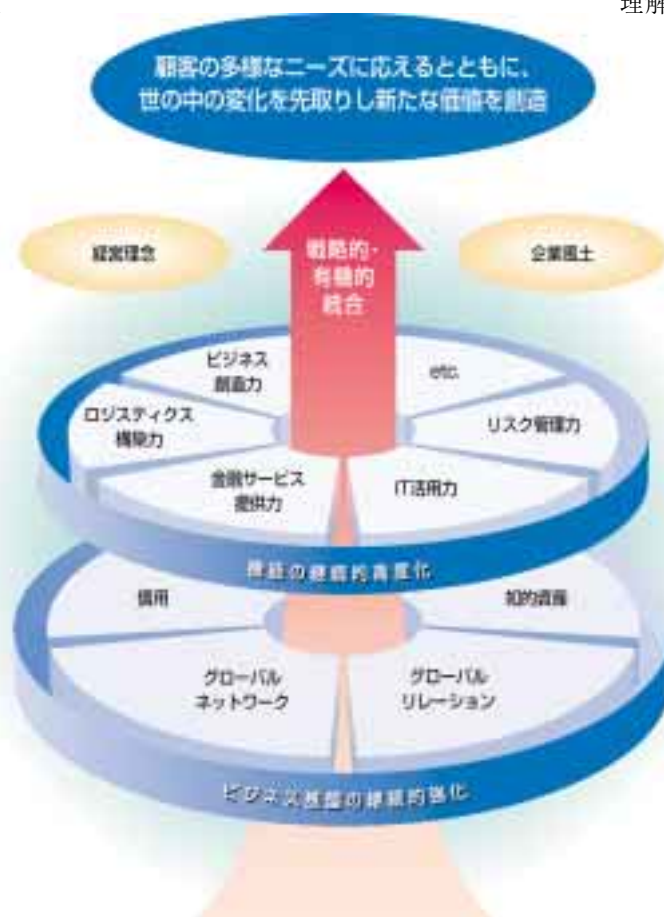
当社が持つ強固な「ビジネス基盤」と、その上に備える多様な「機能」を戦略的・有機統合し、顧客の多様なニーズに応えるとともに、世

な価値を創造する力が当社のコアコンピタンスであり、当社の「総合力」です。その要素である、当社の「ビジネス基盤」と「機能」についてご説明したいと思います。

当社はこれまでも、グローバルな活動を続ける中で、ビジネス環境の変化に伴い、その時代時代において当社の果たすべき役割は何かを追求し、それを実践してきました。そして常に「ビジネス基盤」を強化するとともに、持てる「機能」の高度化、新たな「機能」の付加に努めてきました。

当社の「ビジネス基盤」としては、まず第一に、住友の事業精神に裏打ちされ、長年にわたり培ってきた「信用」があります。文字通り一つひとつのビジネスを通じて積み重ねてきた「信用」は、当社の誇りであり大きな財産です。また、世界中に広がる店舗網及び事業投資会社群から成る「グローバルネットワーク」があります。そして、これらの「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の密接且つ多面的な繋がりである「グローバルリレーション」を作り上げてきています。

世界の異なる文化や考え方を互いに理解し合い、人と人とのコンタクトから築き上げてきた「グローバルリレーション」は、情報技術(IT)が目される今の時代において



こそ貴重な財産であると考えています。更に、当社の多様な人材が、様々な分野で、様々な課題を乗り越える中で蓄積してきたビジネス上の豊富なノウハウ、経験、情報などの貴重な「知的資産」は、正に当社の強固な「ビジネス基盤」の重要な要素の一つです。

このような「ビジネス基盤」の上に、新商品の発掘、市場の開拓、事業のオーガナイズなどを行う力である「ビジネス創出力」、複合一貫物流サービスの提供などを行う力である「ロジスティクス構築力」、資金の提供、資産の流動化など最先端の金融技術を提供する力である「金融サービス提供力」、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「IT(情報技術)活用力」、長年の多岐にわたる事業活動を通じて磨かれた「リスク管理能力」など、多様で高度且つ専門的な「機能」を有しています。

このような、あらゆるニーズに対応できる、強固な「ビジネス基盤」と、高度、且つ多様な「機能」を有している企業は、世界的にも極めてユニークな存在です。

昨今、インターネットを利用したビジネスの拡大などを理由に、商社の仲介機能とその意義を失い、ひいては収益力が低下する可能性を指摘する向きもありますが、情報技術(IT)、金融技術(Financial Technology:FT)、物流技術(Logistics Technology:LT)を積極的に活用し、当社の「総合力」を更にブラッシュアップすることで、時代の変化を絶好のチャンスとして捉え、既存ビジネスの拡大と新たなビジネスの実現を図ることができると考えています。

改革パッケージの完遂

当社は、収益拡大と体質強化を図り、21世紀に向けて飛躍する活力ある企業を目指して、1998年10月に、3つの定量目標と、その目標達成のための具体的施策をまとめた「改革パッケージ」を策定しました。2000年度はその最終年度にあたり、「改革パッケージ総仕上げの年」と位置付け、全社を挙げて取り組んでいます。ここではその進捗状況について、簡単にご説明したいと思います。



「戦略3指標」の概要(参考)

- ① リスク・リターン = 連結フリーキャッシュフロー ÷ 連結リスク・アセット
= (営業純利益 + 減価償却額 - 新規投資額) ÷ (想定し得る最大損失可能性*)
- ② 体質 = 営業純利益 ÷ 人件費 + 減価償却額 + 金利
- ③ 応答性 = 稼働率 × 稼働率

* 連結ベースの各種や商品在庫、固定資産、一般投資などのオフバランスの資産残高に当社が独自に開示したリスク係数をかけて算出したリスク額と、市場リスクなどのオフバランスのリスクを調整したものと

① コア(中核)ビジネス拡充による収益拡大

「改革パッケージ」の第一項目に「コア(中核)ビジネス拡充による収益拡大」を掲げ、コアビジネスへの「選択と集中」を促進してきました。

1998年度には、各営業本部ごとに定性・定量両面から何がコアビジネスであるかの選別を行いました。定量面からの評価をサポートするために、ある事業が抱えるリスクに対してどれだけの収益があるかを見る「リスク・リターン」を核とする独自の経営指標(戦略3指標)を全社共通のモノサシとして導入しました。そして当社の資本コストを基準に、多岐に亘るビジネスの収益性を分析しました。

その結果、コアビジネスとして確認されたビジネスについては、その後、各営業本部で拡充に努めていますが、そのような動きを全社的に後押しするために、事業化調査費用の一部等を助成する「コアビジネス拡充支援制度」、M&Aを積極化するための「事業拡大(M&A)推進チーム」、将来の全社のコアビジネスを発掘するための「戦略ビジネス発掘タスクフォース」を設置しました。

このような取り組みを通じ、コアビジネスの拡充による一層の収益拡大を推進しており、2000年度にリスク・リターンを8%以上にするという目標の達成は、改革パッケージに盛り込まれた具体的な施策を確実に実行することにより可能であると考えます。

② 資産の優良化による体質強化

改革パッケージの第二項目である「資産の優良化による体質強化」に関しては、相応のリターンを伴わない事業からの撤退や不良資産の処分を進める一方で、より将来性・成長性の高い事業への投資を行うことで、積極的に優良資産への入れ替えを行っています。このような取り組みを通じて、全体としてはリスクアセットを削減し、その総額を当社のリスクバッファである株主資本及び有価証券・不動産の含み益の合計の範囲内に収めるという目標は達成されつつあると捉えています。

③ 効率経営の追求、コスト競争力の強化

改革パッケージの第三項目、第四項目である「効率経営の追求」「コスト競争力の強化」については、国内店舗の広域ブロック化等により、地域主導の効率的な運営を強化したほか、経理や外国為替事務を分社化のうえ、業務のアウトソーシング先として活用することによる効率化が予定通り進みました。また、諸経費の削減や人員のスリム化等による人件費の圧縮により、コスト競争力を確実に強化しています。

以上、進捗状況をご説明しましたが、この「改革パッケージ」を確実に達成することで、収益拡大と体質強化を図っていく所存です。

このような経営上の重要な課題に注力するとともに、当社では次のような取り組みも行っています。

● 情報システム高度化の推進:

現在当社では、迅速かつ適切な経営判断をサポートするために、連結ベースでの経営情報をタイムリーに把握し経営層に提供するシステムをはじめ、連結ベースでの統合的なリスク管理をサポートするシステムや営業・会計等の基幹系システムの構築、電子商取引をはじめとするネットビジネスに対応するシステムインフラの整備に注力しています。

なお、「コンピュータの2000年問題」については、当社はかねてよりこれを重要課題と位置付け、全社対策チームを中心に万全の体制で臨み、問題の発生を未然に防止しました。

● 環境マネジメント:

昨年6月に東京及び大阪本社において国際環境規格「ISO14001」の認証を取得しましたが、本年はその対象を一部国内店舗・事業投資会社に拡大して充実を図っています。また、企業の環境保全に対する取り組みへの社会的関心が高まっている状況を踏まえ、「環境レポート」を策定公開しております。

● 「SC VALUES」の導入:

当社では本年1月に、当社の全役職員が経営理念と行動指針を誠実に守り、日々の業務の中で実現していることを様々な角度から具体的にチェックし、人材の育成・評価にも活用するという目的で、経営理念と行動指針にうたわれた価値観をベースに、9項目から成る「SC VALUES」を設定しました。「SC VALUES」の導入により、当社の役員員の一人ひとりが経営理念と行動指針への理解を一層深め、その価値観を共有し体現することで、当社のコアコンピタンスである総合力が一層発揮され、それが収益拡大と体質強化につながるものと考えています。

● 銅地金取引問題:

米国において当社を被告とする数件の民事訴訟が係属しており、この解決に注力しています。一方で、当社は、銅地金の不正取引を幫助した外国の金融機関等に対して損害賠償請求訴訟を提起し、損害の回復に最大限の努力をしています。なお、これら損害賠償請求訴訟とは別に、当社は、銅地金取引問題に関連し、本年5月、米国のメリルリンチ社より275百万米ドルの和解金の支払いを受けることで和解しました。

このような取り組みを通じ、ステークホルダーのみなさんの期待にお応えすべく努力してまいりますので、株主・投資家の皆様には、一層のご支援・ご鞭撻を賜りますよう、お願い申し上げます。

SC VALUES

経営職・管理職

| | |
|--------------|---------------------------------|
| 1. 信用・確実 | 法と規則を守り、高潔な倫理を保持する。 |
| 2. 総合力 | 組織に壁をつくらず、常に全社的視野をもって行動する。 |
| 3. ビジョン | 明確なビジョンを掲げ、それをメンバーに伝え共有する。 |
| 4. 変革マインド | 多様な価値観と行動様式を受容し、変化をチャンスと捉え行動する。 |
| 5. コミットメント | 組織目標に向かって、責任をもって主体的に行動する。 |
| 6. 情熱 | 情熱・自信をもって行動し、メンバーに活力を与える。 |
| 7. スピード | 迅速に決断し、行動する。 |
| 8. 人材開発 | メンバーの能力開発を最大限に支援する。 |
| 9. プロフェッショナル | 高度な専門性・スキルを有する。 |

総合職・事務職

| | |
|--------------|---------------------------------|
| 1. 信用・確実 | 法と規則を守り、高潔な倫理を保持する。 |
| 2. 総合力 | 円滑なコミュニケーションを通じ、チームワークを発揮する。 |
| 3. ビジョン | 明確なビジョンを持つ。 |
| 4. 変革マインド | 多様な価値観と行動様式を受容し、変化をチャンスと捉え行動する。 |
| 5. コミットメント | 責任を受け止め主体的に行動する。 |
| 6. 情熱 | 情熱をもって行動する。 |
| 7. スピード | 迅速に行動する。 |
| 8. 人材開発 | 自ら主体的に能力開発に取り組む。 |
| 9. プロフェッショナル | 高度な専門性・スキルを有する。 |

2000年7月
取締役社長

吉原賢次