

社長メッセージ



2002年3月期は昨年9月に米国で起きた同時多発テロの影響で年度後半の先行き不透明感が強まりました。また日本においては需要の低迷によりデフレが深刻になってきました。

このような厳しい環境下ではありましたが、当社は利益目標として掲げた450億円に対して452億円の連結純利益を達成することができ、セグメント別に見ても全セグメントがそれぞれ黒字を計上することができるという非常に良い決算内容となりました。連結対象会社720社についても黒字会社の比率が80%を超えました。

2003年3月期につきましては過去最高となる550億円の連結純利益目標を設定しました。現在のところ順調に進んでおり、本目標の達成に向け引き続き努力いたします。

「戦略3指標」の概要

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

= (連結純利益 - 償却資産投資 + 減価償却費) ÷

(想定し得る最大損失可能性額^{*})

基盤

= 営業純損益 + 人件費 + 減価償却費 + 金利

成長性

= 基盤の伸び率

^{*} 連結ベースの債権や商品在庫、固定資産、一般投資などのオンバランスの資産残高に当社が独自に開発したリスク係数をかけて算出したリスク額に、市場リスクなどのオフバランスのリスクを勘案したものと

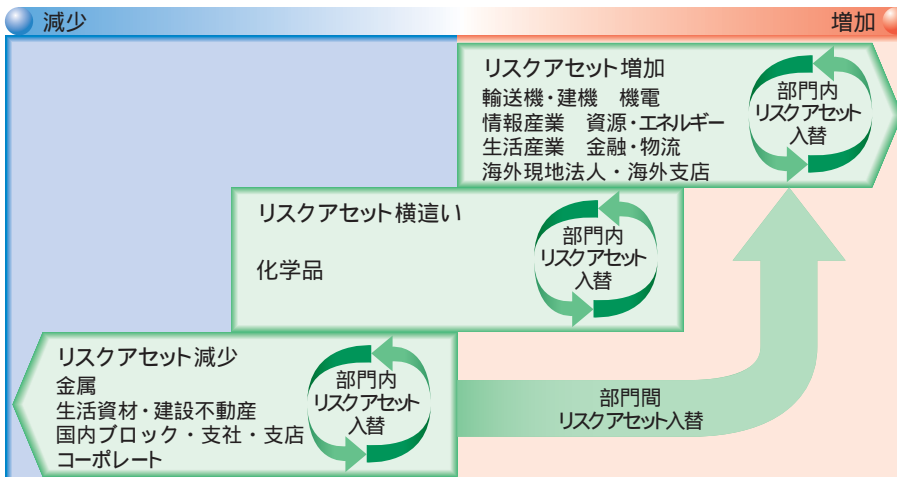
Step Up Plan

2001年4月から2年間の新中期経営計画「Step Up Plan」をスタートさせました。前中期経営計画「改革パッケージ」では当社の経営指標である戦略3指標を活用しノンコアビジネスの縮小、コアビジネスの拡大を進め、健全な財務内容と収益基盤の基礎を確立することができました。Step Up Planでは改革パッケージの継続的かつ発展的実行を基本とし、更なる挑戦を行うステージへステップアップし、企業価値の増大を目指していきます。また株主資本コスト7.5%をカバー

Step Up Plan ~ 経営資源の戦略的配分と総合力の発揮によるステップアップ ~

全社定量目標	
連結リスク・リターン税後5%以上 (2年平均)	リスクアセットとリスクバッファの均衡を図りながらリターンの増大に向けた具体的取り組みを推進中
連結純損益：2年間1,000億円	2002/3期予算450億円 実績452億円 連結対象会社黒字会社比率が改善(01/3期75% 02/3期82%) 2003/3期予算550億円
株主資本7,000億円台へ (達成時期を2003/3期末へ1年延期)	2003/3期予算550億円達成を前提に2003/3期末7,000億円台回復を目指す
<計画骨子>	
収益基盤の飛躍的な拡大	事業ポートフォリオ戦略に基づくコアビジネスの構築・拡充
	IT/LT/FT*を活用したビジネスモデルの展開 *IT/LT/FT = 情報技術、物流技術、金融技術
	商品戦略と地域戦略の融合による営業戦略の最大限の発揮
企業体質の一層の強化	リスクアセットマネジメントの深化
	統合リスク管理の推進
	コンプライアンスの徹底
効率経営の更なる推進	コスト競争力の一層の強化
	業務効率化の推進
	コーポレート部門の機能強化と生産性向上

リスクアセットマネジメント



することの通過点としてStep Up Planでは連結リスク・リターン2年平均5%以上を達成することを定量目標として設定しました。あわせて不透明な経済情勢を踏まえStep Up Plan期間中は引き続きビジネス活動に伴う最大リスク(連結リスクアセット)と当社の体力(リスクバッファ)を均衡させることを基本としています。

Step Up Planにおける最大のテーマは収益基盤の飛躍的拡大です。そのためリターンの低い資産からリターンの高い資産への入れ替えを積極的に図り、経営資源の一層の戦略的配分を進めています。現在までのところ資産の入れ替えも含めほぼ計画通り進捗しており、Step Up Planの達成は視野に入ってきています。

Step Up Planを支えるインフラ

Step Up Planにおいては組織、制度、情報システム等の整備されたインフラの積極的活用を行っています。

組織につきましては営業部門における自主管理・自己責任型の運営をさらに進めるために2001年4月に営業組織を改編するとともに、各事業部門内にそれぞれ総括部を設置しコーポレート部門の人員の一部を総括部に組み入れました。これによりスピーディーな意思決定をはかる営業組織の体制が整えられ、現在効果的な運営がなされています。またコーポレート部門につきましてもコア機能に特化する中で子会社等への業務の移管、営業部門への更なる人員シフトを進め、一層のスリム化とアーニングパワーの強化を図っています。

リスクマネジメント関連制度では、分野別・地域別リスク総量管理制度の導入により特定分野・特定地域へのリスクの過度の集中を排除しているほか、取引先格付け制度の活用による信用リスクの効率的管理も進んでいます。またリスクの多様化・増大化に対応すべく、監視体制やリスク顕在時の対応策を予め構築するなど、統合リスク管理についての取り組みも開始しています。

Step Up Planスタートのタイミングにあわせ、戦略3指標を活用した予算策定プロセス、社内資本金制度、組織業績評価制度等からなる新予算制度を導入し、Plan-Do-Seeサイクルの有機的連携等 狙いどおりの効果があがっています。

また経営判断をサポートするべくSIGMA21プロジェクトを実施し情報インフラの整備・構築を図りました。ここからスピーディーに提供される様々な連結経営情報に基づき適切な判断を下し、現場に対して指示をタイムリーに出すことができるようになっていきます。

コアビジネス構築・拡大の状況

それでは具体的にどのようなコアビジネスが構築・拡大されているか、いくつかの事例を紹介させていただきます。

情報通信関連分野においてはCATV、インターネット及び電話の複合サービスを提供する「ジュピターテレコム」の事業が順調に拡大しております。またCATV及び衛星放送向け番組提供事業の統括運営会社「ジュピター・プログラミング」はジュピターテレコムと連携して番組販売を推進し、収益基盤を強固なものとしています。さらに、インターネットを活用したビジネスとして、複数の医療機関において診療情報を共有できる電子カルテ事業の進出にも注力しています。

サプライ・チェーン・マネジメント(SCM)を活用した分野では、顧客の生産計画を反映した多品種の電子部品を一括供給する事業を発展・拡大しています。さらに食品の取り扱いにおいて高度かつ迅速な技術を要する物流業務を一括受託したほか、テーマパークでの物販事業において、オンラインで情報を共有し最適な在庫管理と即時納入を行う体制を確立するなど、この分野で幅広い取り組みを続けています。

消費者直結の小売事業では、当社が筆頭株主である「西友」、米国の大手小売企業「ウォルマート・ストアーズ」、当社の3社が資本・業務提携することで合意しました。この提携において、当社は、情報力や日本マーケットにおける小売事業のノウハウ等により、ウォルマートの日本におけるパートナーとして、高く評価されています。また高級バッグ・アクセサリを製造販売する米国コーチ社と合併で「コーチ・ジャパン」を設立し、そのブランド展開に努め、旗艦店を東京・銀座にオープンしました。

成長が期待されるバイオテクノロジー関連分野では、子会社の「住商ファーマインターナショナル」が医薬品の研究開発支援事業を積極的に展開しており、また、同事業用機器を輸入・販売する子会社「住商バイオサイエンス」は、今後急速な発

展が見込まれる遺伝子・たんぱく質の解析分野を中心に、最先端機器の開発を行っています。当社は、これらの子会社と共同で、100億円規模のバイオベンチャーファンドの運営会社を設立した上、同ファンドの投資先や新規バイオビジネスを発掘する拠点として、米国に新会社を設立しました。

また、今世紀の有望技術として注目されているナノテクノロジー関連分野においては、熱伝導性や導電性、強度等に優れた画期的な新素材であるカーボンナノチューブを開発・製造する米国の「カーボン・ナノテクノロジーズ」と提携し、国内やアジア諸国の多岐にわたる産業分野において、拡販を開始しています。

当社の強みと他社の強みを統合して収益力の向上を図るべく、個別の事業分野における事業統合や提携も積極的に推進しています。移動体電話・電話回線の販売においては、当社と三菱商事の100%子会社2社を合併し、「エム・エス・コミュニケーションズ」として、業容を拡大しました。また、LNG(液化天然ガス)の輸入・販売や関連投融資に本格的に進出するため、日商岩井との合併会社「エルエヌジージャパン」を立ち上げたほか、建材・建設資材の販売事業においては三井物産と提携し、「三井住商建材」に事業を集約しました。

WTO加盟で大きな市場創造が期待される中国については、無錫における工業団地の開発、中国の家電大手であるTCL集団への出資を行うほか、上海における小口貨物の輸送事業を開始する等積極的な取り組みを行っています。

このようなコアビジネスの構築・拡大は当社のコアコンピタンスである「総合力」の発揮によって実現されます。この総合力の更なる強化のため私たちはビジネス基盤の継続的強化と多様な機能の高度化に努めています。

コンプライアンスの徹底

コアビジネスの構築・拡大をはじめとした日々のビジネス活動にあたってはコンプライアンスが徹底されていることが重要と考えています。全役職員が念頭に置き守らねばならないものとして当社には経営理念・行動指針があります。私はその中でも特に「信用を重んじ確実を旨とする」「法と規則を守り高潔な倫理を保持する」ことを最優先すべき事項として考えています。当社は常に適法で公正な事業活動を行っていかねばならないと考えており、これが当社の信用をさらに強固なものにすることにつながります。この考え

を啓蒙・教育することに加えて、コンプライアンス委員会を設置する等仕組みの整備も併せて図ってきています。

また経営の効率性・健全性の向上を目指し、透明性を確保していくべくコーポレートガバナンスの強化に取り組んでいます。グローバルな流れや商法改正も注視し、日本企業のよき経営風土も踏まえ、取締役会の活性化等、経営体制の一層の改善に努めています。

「豊かさや夢の実現」を目指して

私は昨年、社長就任時に当社を真に世界に通用する企業に発展させていきたいというメッセージを内外に発信しました。これは当社をグローバルなレベルでのリーディングカンパニーにしたいという思いからです。そのためには今まで以上に収益基盤の拡大を図り、株主資本コスト7.5%をカバーするリスク・リターンを実現することが不可欠であると考えています。

現在のように変化の激しい時代は当社にとってチャンス時代であります。多くの企業がビジネスの選択と集中を進める中で、外部の経営資源や高度化された機能を積極的に活用しようとしています。また多くの企業の活動がグローバル化しており、総合商社である当社の活躍の場がますます増えています。総合力を持つ当社は変化によって生じる様々なニーズに応えることができます。多様化・複雑化するリスクにも的確に対処しながら積極的に攻め、収益基盤の一層の拡大を図っていきます。

経営理念・行動指針の浸透と実践、総合力の強化と最大限の発揮によりステークホルダーである皆様に対して多様な価値を提供する、即ちステークホルダーの「豊かさや夢の実現」を目指して全力を尽くす所存です。

今後とも皆様の一層のご理解とご支援をお願い申し上げます。

2002年7月
取締役社長

岡 素之