

# 社長メッセージ



## 2002年度（2002年4月～2003年3月）の業績概要

2002年度の世界経済は、年度初めには緩やかな回復が期待されていましたが、年度後半にはイラク問題を取り巻く不確実性の高まりから停滞感が強まりました。国内でも、デフレ圧力が継続する中で民間需要の回復が遅れ、加えて財政的な制約から公共投資も減少を続けたために、景気は総じて伸び悩みました。特に株式市場では、不透明な海外情勢や金融システムに対する懸念を背景に、年度を通して株価の下落傾向が続きました。

この厳しい環境の中でも、当社は全社を挙げてグローバルに収益基盤の拡大に取り組み、売上総利益は4,964億円、持分法損益は98億円と、いずれも過去最高の水準を記録しました。営業利益も前期より増加し、893億円を確保しました。しかしながら、期末にかけての株価の急落による多額の有価証券評価損、また、デフレの影響による不動産評価損の計上によって、当期純利益は283億円にとどまりました。

## Step Up Planを振り返って

2001年度から2002年度の2年間にわたり進めてきた中期経営計画「Step Up Plan」の成果についてご報告します。

定量目標については、初年度の2001年度は利益目標を達成しましたが、多額の有価証券評価損等を計上した2002年度は目標の550億円に届かず、その結果2年間の目標値であったリスク・リターン5.0%(キャッシュフローベース)は4.4%(利益ベースでは3.6%)に終わりました。しかしながら、計画の3つの柱である「収益基盤の飛躍的拡大」、「企業体質の強化」、「効率経営の推進」については具体的な施策を着実に推し進め、その成果には確かな手応えを感じています。

### 収益基盤の飛躍的拡大

Step Up Planでは、事業ポートフォリオ戦略に基づき、リスクアセットを入れ替えながら、情報技術( IT )、物流( LT )、金融技術( FT )を活用したビジネスモデルの展開、戦略的に取り組む分野への経営資源の投入を推進しました。

経済環境の変化の中で、様々な業界や企業で事業再編、リストラチャリングが行われています。幅広い産業分野に深い関わりを持つ総合商社ならではの当社の基盤を活かし、こうした変化を素早く捉え、事業買収やアライアンスを進め、成果につなげることができました。

具体的な事例として、野村トレーディング・ホールディングス株からの鉄鋼貿易事業買収、ニチメン株からの鉄鋼製品事業譲り受けの基本合意をはじめ、米国での建設機械販売代理店買収、(株西友、及び米国Wal-Mart Stores, Inc. との関係強化、金属製外壁材トップメーカーであるアイジー工業株の経営権取得のほか、住商リース株や住商オートリース株による事業買収などがあげられます。

また、鉄鋼、電子部品、化学品のビジネスでは、サプライ・チェーン・マネジメントの手法を活用したグローバルベースでの販売・調達サービスを提供することで、顧客の多様なニーズに応えることができました。

更に、これからの当社のビジネスフロンティアを広げるための布石にも着手しました。主なものとして、医薬・創薬分野での医薬品の研究開発支援・機器開発、バイオベンチャーファンドの創設、金融事業での天候デリバティブなどの新しい金融商品の開発などがあげられます。

また、中国には当社の事業部門トップによるミッションを9度にわたって派遣し、民間企業を中心とする新興有力企業グループとのアライアンス構築に取り組みました。その成果として、100社を超える新しい有力パートナーとの新規ビジネスが拡大しています。

その一方で、リスク・リターンの基準に照らし、十分なリターンや今後の成長が見込めないと判断したゴルフ場事業、米国農園事業、eコマース関連事業などの事業

(注)「リスク・リターン」とは、「事業が抱えるリスクに対する収益性」を見る指標です。その分子には当該事業で得られる収益(リターン)を置き、分母には当該事業のリスクが現実のものとなった場合に生じる最大損失可能性額(リスクアセット)を用いて計算します。

の縮小・撤退を行い、経営資源の入替えを進めました。

こうした一連の取組みの成果は、税引後の償却前業務利益に持分法損益を加えたいわゆる基礎収益が99年度以降増益を続け、Step Up Plan直前の2000年度には433億円であった基礎収益は2002年度には622億円となり、2年間で43%増加したことに表れており、当社の収益基盤は着実に拡大しているものと評価しています。

#### 企業体質の強化

総合商社である当社のビジネスは、幅広い分野で多様なリスクをとり、これを多面的に管理しながらより高いリターンを獲得することが基本です。言い換えれば、リスクマネジメントそのものがビジネスであるといっても過言ではありません。

そのため、当社では信用リスク、市場リスク、事業投資リスクといったリスクを可能な限り定量化し、グループ全体のリスク量のコントロールに努めているほか、取引先格付け制度、事業投資の実施・撤退時の基準設定など経営インフラの導入・活用に取り組んできています。

その一方で、昨今の企業を取り巻くリスクはますます多種・多様化しています。中でも、自然災害や風評リスクなどの予測や定量化が難しいいわゆる計測不能リスクは、顕在化した場合、企業の存続を危うくするおそれがあり、その予防策や危機対応がますます重要となっています。

Step Up Planでは、こうしたリスクへの対応を全社的に再点検し、不正防止、情報セキュリティ、食の安全の確保、環境保全などのリスク項目に対する管理体制の再構築に着手しました。

また、先行きが不透明な昨今のビジネス環境を見ますと、社員一人ひとりがより高いレベルでのリスクセンスやリーガルマインドをもってビジネスを行うこと、即ち「脇を締めて攻める」という基本姿勢が大変重要と考えています。

個々人のリスクセンスやリーガルマインドのレベルアップは、まずビジネスの現場においてそれぞれが常に行うべきものでありますが、これを支える全社的な施策として、リスクが顕在化した事例の学習プロセスの設定や情報共有のためのナレッジデータベース構築に取り組みました。

また、コンプライアンスについては、私をはじめトップマネジメントが率先してコンプライアンスの徹底に努めていることに加え、コンプライアンス委員会による継続的な啓蒙活動により、確実に個々人の意識改革が進んでいます。

リスクマネジメントの深化やコンプライアンスの徹底にはゴールはなく、今後とも継続して取り組むべき重要なテーマとして更なるレベルアップを図っていきます。

#### 効率経営の推進

効率経営の推進は、単なる無駄の排除やコストの縮減にとどまらず、そこで生み

出された人材や時間を最大限に有効活用して営業力の強化につなげることが目的です。

Step Up Planでは、ERPシステム( SIGMA21プロジェクト )の導入に合せ、業務プロセスを大幅に見直し効率化と生産性向上を実現しました。また、コーポレート部門では業務プロセスの見直し、営業部門への人員シフト、定型業務のアウトソースを進め、6グループ体制からコア機能に特化した2グループ・1オフィス・1部体制に再編し、規模とコストの両面からスリム化を実現しました。

## 中期経営計画AA Planに向けて

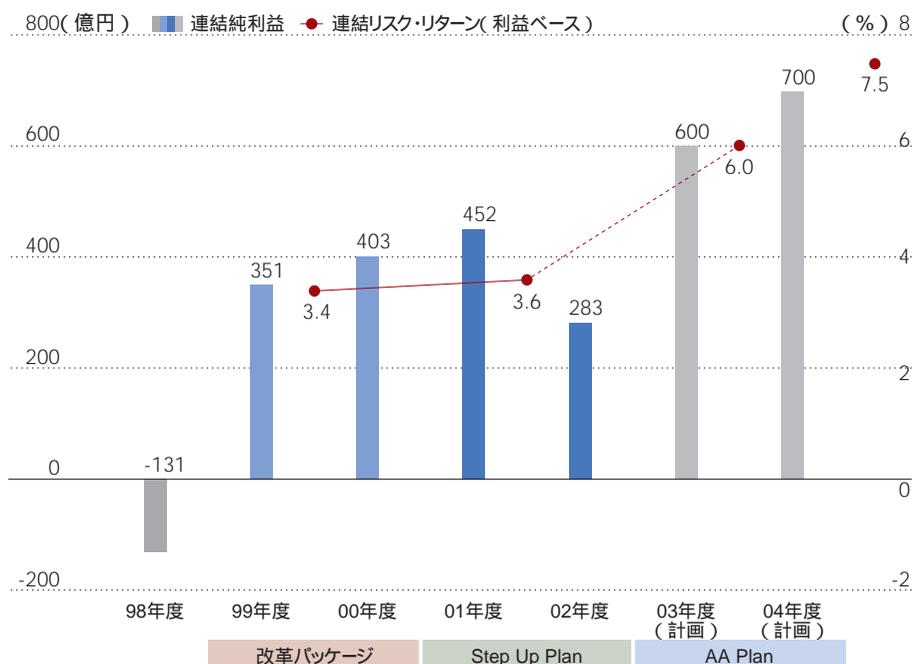
～ Approach for Achievement ～

さて、2003年度より新しい中期経営計画「AA Plan」が始まりました。このAAとは、Approach for Achievementの頭文字をとったものです。Achievementとは、当社が当面の目標として掲げた、株主資本コストをカバーする収益力、即ちリスク・リターン7.5%を指しています。

当社は「改革パッケージ」、Step Up Plan」の中期経営計画を通じて、戦略的アライアンスや事業買収、IT（情報技術）、LT（物流）、FT（金融技術）の活用、

### 定量目標

連結リスク・リターン(利益ベース)..... 2年平均6%以上  
 連結純利益 ..... 2年合計1,300億円



(注)連結リスク・リターンは、各中期経営計画2年間の平均

## 基本方針

### 総合力の発揮による収益基盤の拡大と将来への布石

<b>事業ポートフォリオ戦略の深化による経営資源の最大活用</b>
・ビジネスライン毎の戦略、達成目標の明確化
・収益性・成長性の高いビジネスラインへの経営資源(人材、リスクアセット)のシフト
<b>総合力を活かしたビジネス展開</b>
・ビジネス基盤と機能の戦略的・有機的統合による付加価値の増大
戦略的アライアンスの推進
取引先との多面的ビジネス展開
SCM等の物流ビジネスの拡大
従来型ビジネスにおける金融機能の活用
・商品戦略と地域戦略の融合による収益力の強化
<b>新技術、戦略分野・地域への積極的取組み</b>
・新技術の発掘とビジネス化の推進(バイオ、ナノテク、クリーンエネルギー、ネットワーク関連IT技術等)
・戦略分野:消費者直結型ビジネス、エネルギー事業、ライフサイエンス、ブロードバンド・CATV事業
・中国を核とするグローバルベースでのビジネス展開
<b>ビジネス基盤の強化に向けた人材の確保・育成・活用</b>
・事業戦略に即したプロフェッショナルな人材の確保(採用の多様化、戦略的提携等)
・グループ各階層での戦略的人員配置・適材適所人事の推進(公募制の積極的活用等)
・人材育成コンテンツの充実(外部交流、エグゼクティブコースへの派遣等)

### 効率性と健全性の追求による企業体質の強化

<b>グローバル連結ベースでの効率経営の推進</b>
・グループ経営インフラの拡充・活用(グループファイナンス等)
・コーポレート部門の機能強化と生産性向上
・オペレーションの合理化によるコスト削減(シェアードサービス、バックオフィスの推進等)
<b>リスクマネジメントの深化</b>
・個々人のリスクセンスの向上
・リスクアセットマネジメントの徹底
・統合リスク管理の推進
<b>コンプライアンスの徹底</b>
・情報開示の徹底による透明性の向上
・スピークアップ制度の浸透

新技術のビジネス化などを切り口に収益基盤の拡大と資産の入替えによる企業体質の強化を着実に進め、いよいよリスク・リターン7.5%が視野に入る段階にきています。Approach for Achievementとは、リスク・リターン7.5%に近づいていこうという私たちの強い思いを表しています。

ビジネス環境は引続き厳しい状況にあり、激しい変化の波が押し寄せており、その中で多くの企業が事業の選択と集中やグローバル化を進めています。こうした動きは、グローバルな基盤と多様な機能を持つ当社にとって、有望な投資や取引が広がるチャンスと捉えることができます。

このような環境を背景に、AA Planを、積極的に経営資源を投入し、高収益を

上げていく「攻め」の計画として位置付けています。

リスクアセットについては、現在の9,100億円から2004年度末までに1,700億円程度積み増し、あらゆるチャンスを実にビジネスにつなげ、収益基盤の拡大を強力に押し進めていきます。

そして収益面では、2年平均リスク・リターン6%以上、2003年度純利益600億円、2004年度700億円と2年間合計で1,300億円の利益目標を掲げ、2年連続で最高益更新を目指していきます。

#### 総合力の発揮による収益基盤の拡大と将来への布石

当社の事業戦略は、9つの事業部門がそれぞれの幅広い事業分野で事業ポートフォリオを構築し、ビジネスラインの選択と集中を行うと同時に、全社としての戦略分野や地域に経営資源を集中して投入し、リスク・リターン7.5%を目指すことを基本的な考え方としています。

AA Planでは、事業部門それぞれが戦略的アライアンスや事業買収の推進、取引先との多面的ビジネスの展開、物流ビジネスの拡大、金融機能の活用といった総合力を活かしたビジネスを拡大するとともに、情報産業事業、食品スーパー事業や資源開発事業といった戦略分野に経営資源を投入していきます。

また、医薬・バイオテクノロジー、ナノテクノロジー、クリーンエネルギー、ネットワーク関連IT技術などを中心に新技術を発掘しビジネス化を進め、当社のビジネスフロンティアを更に広げていきます。

地域で見ますと、まず世界の工場であり、世界の市場である中国を戦略地域として位置付け、物流ネットワーク構築、有力企業グループとのアライアンス構築を切り口に、中国を核としたグローバルベースでのビジネスを展開していきます。

次いで、ロシアはこの数年マクロ経済の成長基調が定着し、ビジネス環境の整備が急速に進み、これからの有望マーケットとして注目しています。ロシアの資源大国としてのポテンシャル、産業設備の更新、通信サービス事業など社会インフラ整備需要に対応したビジネス展開を進めていきます。

更に、中東では、人口の増加・若齢化、都市化の進行や消費市場の成長を背景に、産業インフラの再整備が急がれています。こうしたニーズに対応し、「水とエネルギー」関連プロジェクトや事業案件の具体化に取り組みます。

その中で、イラクに関しては、当社としてイラク国民の生活の安定に貢献したいと考えており、全社横断的なタスクフォースを設置し、復興支援ビジネスだけでなく、復興後のイラクとの良好かつ幅広いビジネス関係の構築を視野に入れた検討を進めています。

#### 効率性と健全性の追求による企業体質の強化

企業体質の強化にあたっては、資産の質の向上に焦点を合せた収益基盤の拡大・拡充だけでなく、資金調達力や人的資源などの限られた経営資源を、グローバル連

結ベースでの全体最適の実現という観点から、効率よく配置することも不可欠です。AA Planでは、グループファイナンス、グローバルタックスプランニング、グループ人材の最適配置などグループ経営インフラの一層の高度化を進め、効率性の向上を図ります。同時に健全性を維持・改善し企業体質を強化することも極めて重要な課題であり、リスクマネジメントの深化やコンプライアンスの更なる徹底に取り組んでいきます。

## コーポレートガバナンス

昨今、コーポレートガバナンスについては、内外の企業不祥事や商法改正の流れの中で、世間の耳目を集めているところです。ガバナンスの体制にはいくつかの選択肢があり、様々な議論がなされていますが、当社では住友の事業精神と経営理念の下に、経営者自身が、高潔な倫理と情熱溢れる使命感を持って経営にあたるのがなによりも大切であると認識しています。

こうした様々な観点から検討を重ね、今般、当社の経営の効率性を向上させ、経営の健全性を維持し、透明性を高めることを基本的な考え方としたコーポレートガバナンス原則を制定するとともに、2003年度よりコーポレートガバナンス体制を強化する一連の施策として、社外監査役の増員、取締役の減員、社外アドバイザーの選任、執行役員制度の導入、会長・社長の在任期間制限の設置を実施しました。

## 「豊かさと夢の実現」を目指して

当社のビジネス活動を取り巻く状況は、世界的規模の大きな変化の中にあります。価値観の一層の多様化、技術革新の更なる進展、地政学上の様々な問題、地球環境の保全などのあらゆる局面でグローバルベースでの変化が起こり、そのスピード、激しさは更に増すものと捉えています。

このような環境においても、当社は、経営理念に掲げた「豊かさと夢」を実現するグローバルなリーディングカンパニーを目指して成長を続け、ステークホルダーの皆様にも多様な価値を提供する企業でありたいと考えています。そのために、確固たる収益基盤を築き企業体質を強化すべく、継続的な改革を着実に進めています。その更なる一歩として、これまでの改革の成果を活かし、AA Planに果敢にチャレンジしていきます。

皆様には、今後とも変わらぬご理解とご支援をお願い申し上げます。

2003年7月  
取締役社長

岡 素 之