

全てのステークホルダーの皆様へ

>住友商事の足元の業績は非常に好調です。2006年度の当期純利益は1,700億円となる見通しで、これを達成すれば当社の年間配当は27円となり、収益基盤拡大の成果を、株主の皆様にも還元できると考えています。

>この好業績は、事業環境の変化だけではなく、1999年以来的リスク・リターンをベースとした経営改革によって、住友商事の事業の中身や、経営の仕組みが大きく進化したことによるものです。

>現行の中期経営計画AG Planでは、課題である収益基盤の拡大が着実に進んでいます。一方で、リスク管理やインターナルコントロールなどの、事業拡大を支える体制の整備を進めており、また、当社の成長のための重要なテーマとして、優秀な人材の確保と育成、活用に取り組んでいます。

>これらの取り組みを着実に進めていくとともに、私を含めた全役職員が、もう一度、住友商事の原点、即ち、「信用」を重んじる精神や、リスク・リターン、総合力という基本形を再確認することが、持続的成長を可能にし、ステークホルダーの皆様の豊かさや夢の実現に繋がると考えています。

足元の業績と2006年度の見通し

2005年度の業績は非常に好調でした。現行の中期経営計画AG Plan（2005年度～2006年度）策定当初に掲げた利益目標1,100億円を大きく上回る、当期純利益1,602億円を達成し、3年連続で過去最高益を上げることができました。

ここ数年、原油などの資源価格高騰による総合商社の増益に注目が集まっています。しかし、住友商事は、幅広い分野で収益の柱を築き、バランス良く分散した事業ポートフォリオを持っています。豪州の石炭や北海・メキシコ湾の原油・ガスなどの資源開発事業の貢献に加え、海外の鋼管・鋼材のサプライ・チェーン・マネジメントや自動車金融、国内のメディア関連事業や首都圏マンション事業など、いくつものコア事業がそれぞれビジネスチャンスを捉え、収益を拡大しています。

また、現在、優良資産の積み上げによる事業基盤の拡大を重点課題とした、攻めの経営を進めています。将来の高い成長ポテンシャルを見込む事業、足元から確実に貢献する事業にバランス良く投資しており、海外電力事業や石油権益などの新規買収案件が、収益に貢献しています。

業績の拡大に加え、利益の積み上がりや保有株式の含み益が増えたことにより、株主資本は増加し、財務体質が改善するとともに、リスクを吸収する会社の体力は強化されています。

2006年度の利益目標は、AG Plan策定当初の1,200億円を上方修正し、1,700億円としました。資源価格の下落リスクや金利上昇の懸念があり、環境については楽観していませんが、主要ビジネスの拡大と新規投資により、順調な業績を上げる見込みです。それによって、AG Plan2年間の純利益は3,300億円となり、当社の主要経営指標であるリスク・リターンは、当初計画していた10.2%から14.2%に改善します。

当社は業績連動の配当政策を採り、AG Plan中の配当性向は20%を目処としています。2005年度年間配当を前年度比14円増の25円と致しましたが、2006年度の利益目標を達成すれば、年間配当を更に27円へ増配し、収益基盤拡大の成果を、株主の皆様にも還元できると考えています。当社は、昨年度からの株価上昇で、1単元の投資金額が高額になったことを踏まえ、2006年9月より1単元の株式数を1,000株から100株に変更します。個人を含む、より多くの方々に投資機会を提供したいと考えています。



取締役社長 岡 素之

好業績は、一時的な好況や 単なる事業規模拡大だけではなく、 1990年代後半からの経営改革によるもの

ここで、皆様には是非注目頂きたいのは、最近の好業績をもたらしたのは何かということです。私は、この業績拡大の原動力は、事業環境の追い風や資産の拡大だけではなく、1999年度以降の住友商事の経営改革にあると考えています。改革初年度の1999年度の純利益は323億円、総資産は約4兆9千億円でした。2005年度決算を見ると、総資産は約4割増加し、純利益は約5倍に拡大しており、これは、かなり大きな変化と言えます。この変化は、これまでの改革の取り組みによって、住友商事のビジネスや経営の中身が、大きく変わったことを示していると思います。

リスク・リターン経営の導入

私たちは、1998年秋、リスクに対するリターンという概念（リスク・リターン）を、経営指標として取り入れました。それまでの総合商社は、売上高の大きさや新たな事業会社設立を競う拡大重視の経営でした。しかし、1990年代後半には、事業環境が悪化したことや、現在に比べ精緻な事業リスクの把握ができていなかったことから、不採算事業を抱えて業績

は低迷し、リストラによる収益性と財務体質の改善が、急務となっていました。

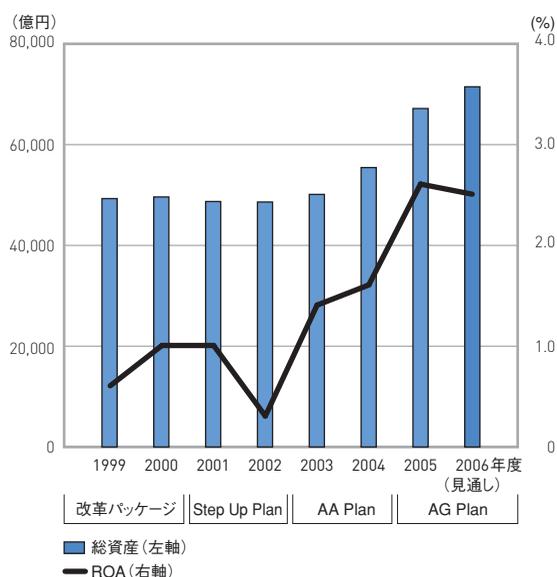
当社は、1998年以降、株主資本コストを満たすリスク・リターン7.5%を中期的な目標に掲げて、これまでの拡大戦略から、事業の選択と集中へ舵をきりました。従来、多様なビジネスを営む総合商社で、異なる事業を評価し選別するのは困難な課題でした。それぞれのビジネスに伴うリスクを定量化し、リスク・リターンという共通のモノサシで事業の選別を進めることが可能となったのは、経営の大変革となりました。

事業内容の変化／より総合力が発揮されるビジネスへ

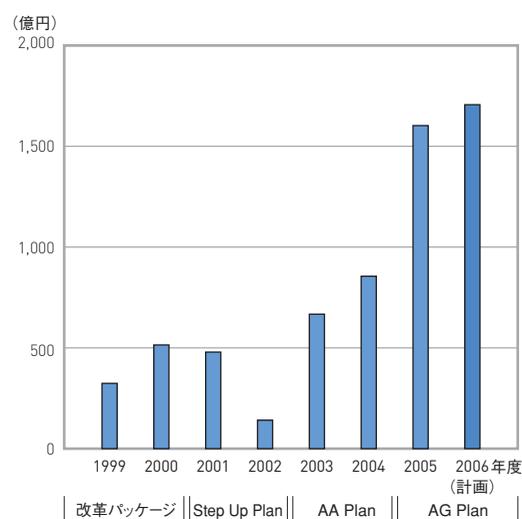
改革を始めた1999年度からの改革パッケージや、2001年度からのStep Up Planでは、事業の整理や入替えによるバランスシートの改善に注力し、その後、2003年度開始のAA Plan以降は、優良資産積み増しに改革の重点を移しました。私たちは、その取り組みの中で、一貫して事業の選択と集中を進め、低採算事業を整理するだけでなく、当社のコアコンピタンスや事業環境を踏まえ、どんな事業に経営資源を配分するかを突き詰めてきました。

事業の選別には、多面的な切り口が必要ですが、私が社長として、事業の実施や存続を決める際に重視している点は、総合力が発揮できるビジネスかどうかということです。

総資産とROAの推移



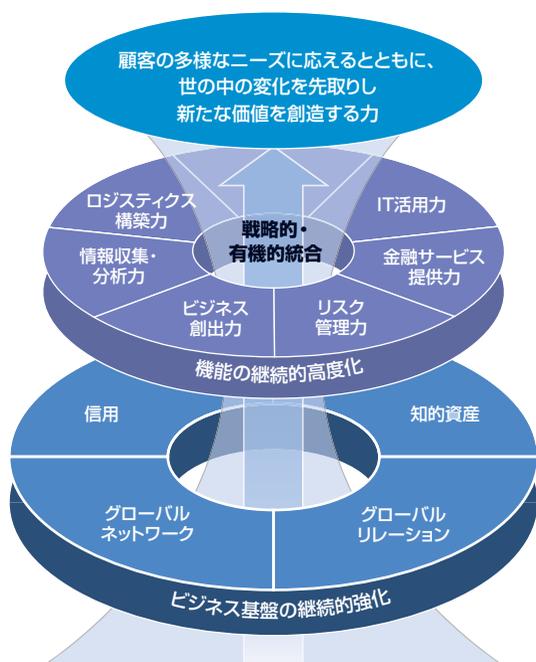
当期純利益の推移



「総合力」とは、私たちが培ってきた信用やノウハウ・経験、それに全世界をカバーする拠点網からなるネットワークや、幅広い分野にわたる10万社を超える取引先との良好な関係などのビジネス基盤と、金融サービスやロジスティクス、リスク管理、IT、情報収集・分析、ビジネスの創出などの高度な機能を統合することにより、取引先の皆様の多様なニーズに応え、新たな価値を創造する力です。この総合力は大変ユニークなもので、私たちだけが発揮できる力であり、住友商事のコアコンピタンスです。私は総合力を更に強化するとともに、それを十分に発揮できる会社にすることに注力しています。

現在、収益の柱となっている鉄鋼製品、化学品のサプライチェーン・マネジメントや、輸送機・建機や情報産業、資源・エネルギーのバリューチェーン、電力プラントや工業団地などのオーガナイザー機能を発揮したビジネスは、私たちが築いたビジネス基盤と多様な機能に基づく総合力を発揮して顧客のニーズに応え、高い付加価値を創造しているビジネスです。これらのビジネスは、環境によって多少の業績変動はあっても、安定した成長が期待できると考えています。事業の選別によって、より高いレベルの総合力を発揮できるビジネスが増えていることは、数字に表れる業績以上に、当社の地力が増しているということです。

「総合力」：住友商事のコアコンピタンス



経営管理の変化／

リスク管理・事業ポートフォリオ管理の深化

また、事業だけでなく、リスク管理を中心に経営の仕組みも変化しました。先ずリスクをリスクアセットの形で認識し共有することにより、従業員一人ひとりのリスクセンスが格段に向上したことはリスク・リターン経営が浸透した大きな成果です。

また、個別ビジネスだけでなく、全社の抱えるリスクの総量もリスクアセットで管理しています。現在は、全社のリスクアセットと、株主資本を中心とするバッファーとのバランスを維持し、過大なリスクを持たないことを経営の基本としています。

それに加え、全社共通の投資のハードルレートやExitルールを設定し、定量的に事業を選別しており、また、トップマネジメント、コーポレート部門、営業部門が、各セグメントの事業ポートフォリオや主要事業についての情報を共有し、定期的に状況をモニタリングしています。こうした、事業環境が変化しても不測の損失が拡大しないような仕組みが、経営に組み込まれています。

住友商事の成長戦略／AG Planの取り組み

収益基盤の拡大

将来にわたり力強い成長を続けるための、現在の最大の課題は、収益基盤の拡大です。AG Planでは、各セグメントで優良資産への投資を進めると同時に、全社的にも事業の拡大をサポートしてきました。

2005年度は、過去最大の投資案件である米国タイヤ販売会社TBC CORPORATION買収を実施しました。全社で見ても、事業基盤の拡大は順調に進んでいます。リスクアセットは戦略的投資や営業資産の積み増しにより1,700億円増加し、保有株式の時価上昇や円安による影響を含めると、総額2,300億円の増加になりました。2年間のリスクアセット増加額は、当初計画していた3,400億円を上回る4,200億円となる見通しで、グロスの投融資額は2年間で概ね8,000億円となる見込みです。一方で、資産を積み上げるだけではなく、ブランド事業のコーチジャパン株式の売却をはじめとした、資産の入替えなど、バリュー実現を伴うダイナミックな事業ポートフォリオ戦略を実行し、引き続き事業の選択と集中を進めています。

事業基盤の拡大が進む中で、投資家や取引先の皆様から、社長として、今後どの事業分野に注力するのか、よく質問を受けます。私たちは9つの事業部門と国内・海外の地域組織で幅広い事業分野・地域でビジネスを展開しています。各分野・地域の事業環境は常に変化し、特に、昨今はそのスピードが速まっています。

戦略分野に長期的に取り組むことも必要ですが、中長期的に注力分野を固定するよりも、時々々の事業環境に合わせて成長分野を見極め、フレキシブルにビジネスチャンスを抑えることを重視しています。その結果が、住友商事のバランスのとれた安定性の高い事業ポートフォリオ構築に繋がっていると思います。また、総合商社は幅広い事業分野に関わっていくことが重要です。様々な産業に事業拠点や顧客基盤、情報ソースを持つことで、私たちのコアコンピタンスである総合力が強化されるものと考えています。

企業体質の強化

また、収益基盤の拡大と同時に、それを支える管理体制の強化や整備にも一層、力を入れています。これまでの改革の中で強化してきた、リスクマネジメントなどの定量面を対象とした管理に加えて、今、全社を挙げて取り組んでいるのがインターナルコントロールです。関係会社を含む住友商事グループの事業基盤は広く、そのどこかで起こる過ちによって、当社の企業価値が大きく毀損することも考えられま

す。グローバル連結ベースで、信頼のおける管理体制を整え、業務の品質を改善することが必要だと考えています。

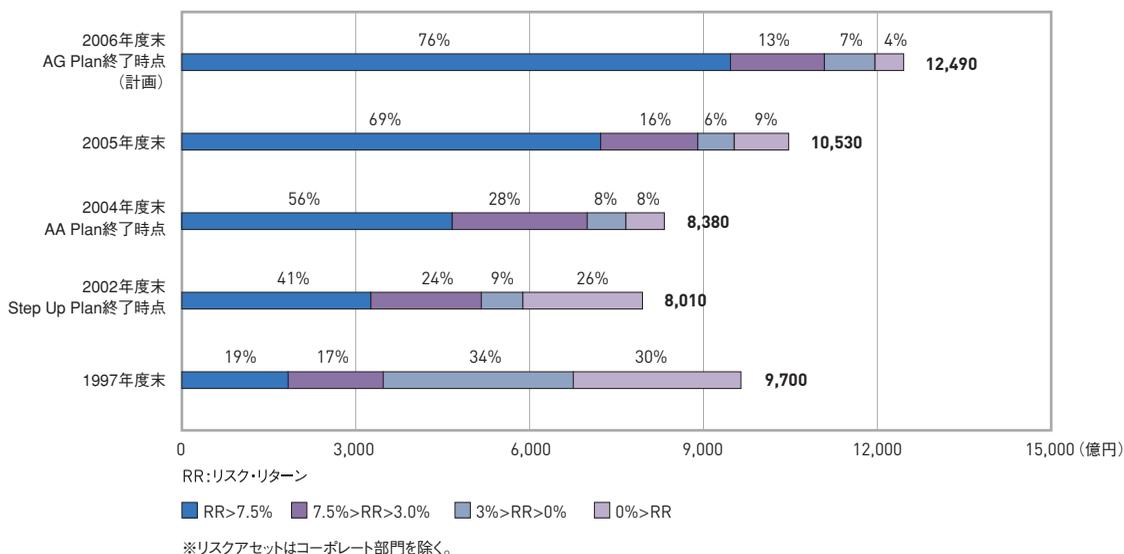
今後とも、リスクマネジメントやインターナルコントロールなどの、体質強化の取り組みを更に強化していきます。元々、私たちは拡大・成長を追求する強いDNAを持っていますので、これを活かすとともに、しっかりした管理体制を敷いて、収益基盤拡大と企業体質の強化の両方にバランスよく重心を置きながら、持続的成長を目指していきます。これからの長い成長の道のりの中で、私たちのこうした取り組みの成果が、着実に表れてくると考えています。

人材とコミュニケーション

事業を拡大し、それを適切に管理していくために重要なのは、突き詰めていけば人材です。私たちは、新しい事業へ投資する場合、単に投資資金へのリターンを求めただけでなく、経営に参画して事業価値を高め、ノウハウを取得し、既存事業とのシナジー効果を発揮することで、住友商事全体の企業価値を高めていきます。そのために必要な人材を、グローバル連結ベースで確保・育成・活用することが、AG Planの重点課題の1つです。

2006年度から人事制度を刷新し、役職に拘らず、各人の能力が発揮できる制度を導入しました。優秀な人材を確保し、各人が最大限の能力を発揮し、生き活きと働ける環境を整えることが重要です。現在、経営資源の入替え推進を

リスク・リターン別リスクアセットの推移



目的とした事業の見直しを行っています。これまでの改革により、収益性の面で問題のある事業は少なくなっていますが、定量面に加え、成長戦略が描けるか、従業員が生き生きと働いているか、十分な管理体制が出来ているかという定性面からも事業会社を見直しています。これは、人材という貴重な経営資源を効率的に成長分野へ配置することが大きな狙いです。

私が人材活用のために重視しているのが、チームワークと、その前提となるコミュニケーションです。個々のメンバーの強みを有機的に結合することが、総合力発揮の鍵であり、私は、社内で繰り返し、コミュニケーションの良い、生き生きとした職場にしていくよう呼びかけています。

コミュニケーションは、各組織の長が率先して行うことが大切で、私自身、社長就任以来多くの時間を割き、私たちが「現場化」と呼んでいる従業員との直接対話を含めた、良好なコミュニケーションの確立に注力してきました。今でも年間1,000人を超える従業員と、対話を行っています。

例えば、住友商事の変革に繋がったリスク・リターンを考え方を、全社に浸透させるのは容易ではありませんでしたが、これを浸透させることができたのは、現場での従業員との直接対話の繰り返しによるものでした。経営の方針を全社で共有し、各中期経営計画において、掲げた目標を着実に達成することができたのは、当社が良好なコミュニケーションを築いているからだと考えています。

原点回帰

私たちは、AG Plan2年目の2006年度に入り、事業基盤の拡大を進めるとともに、企業体質の強化、人材の確保・育成・活用など、必要な手を着実に打ちながら、持続的成長を追求していきます。

その中で、今、私たちにとって重要なのは、原点への回帰だと考えています。原点とは先ず、「住友の事業精神」、住友商事グループの「経営理念・行動指針」に謳われている価値観であり、突き詰めれば信用を重んじるということです。これは住友の創業以来、400年にわたり大切に受け継いできたものです。世の中が移り変わっても、住友商事の従業員一人ひとり、常に自分の中にこの価値観を持っていて欲しい、信用無くしてビジネスが長期に存続することはあり得ない、というのが私の信念です。

もう1つの原点は、私たちのビジネスの基本形である、リスク・リターンの方考え方や総合力です。リスク・リターンは、これまでの経営改革によって全社に浸透し、この数年間の、住友商事の躍進の原動力になったもので、常にリスクをとりつつビジネスを切り拓いていく私たちにとって、忘れてはならない大切な考え方です。

そして総合力は、私たちのコアコンピタンスであり、また、競争力の源泉です。グループのあらゆる組織・階層で、より良好なコミュニケーションを築き、全社の目標にチームワークをもって取り組んでいくことで、この力を最大限に発揮し、今後一層強化していかなければなりません。

私を含め、全役職員が、もう一度、当社の原点を再確認して継続的に改革に取り組み、収益基盤の拡大・企業体質の強化を進めていくことが、当社の持続的成長と、ステークホルダーの皆様の豊かさと夢の実現に貢献すると考えています。

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。

2006年7月

取締役社長

岡 素 之