



Question 1

4つの切り口からの「更なる質の向上」についてお聞きします。

- ①まず、事業の選択と集中と個々の事業のバリューアップによる「収益基盤」の質の向上が最重要課題とのことですが、具体的な取り組みについてお聞かせください。

事業の選択と集中の更なる徹底、個々の事業のバリューアップを推進するために、入口から出口まで一貫した事業モニタリング・プロセスを整備し、投資の定量・定性基準の強化を図りました。

投資の入口、出口では、従来の定量基準に加えて、①事業部門の戦略に合致しているか、②将来の成長戦略を描くことができるか、③内部管理体制が整っているか、④自律的な会社運営が行われているか、という4つの定性基準も加えて、投資判断を行っていきます。

また、定量基準についても、利益の絶対額の基準を引き上げるとともに、新たに3年連続リスク・リターン7.5%未満の案件についても撤退候補とする収益性基準を導入しました。

事業モニタリングを着実に実行するとともに、足元の課題を確認し、Plan-Do-Seeプロセスを徹底することを通じて、個々のビジネスのバリューアップも図っていきます。特に、連結業績への影響が大きい事業会社については、設立あるいは資本参加時の当初計画の着実な達成、目指すシナジー効果の実現に向けた諸施策の立案及びその実行を全社的に支援し、モニターしていく「バリューアップ・サポート制度」も導入しました。

② 「オペレーション」の質の向上では、どのようなことに取り組むのでしょうか。

より高い次元での健全性・効率性を追求すべく、まずは各現場で、ビジネスの基本動作ともいうべき資産効率や営業キャッシュ・フローの改善、与信管理など、リスク管理の徹底を行っていきます。

また、コンプライアンスの一層の徹底のほか、内部管理体制の整備についても、グローバル連結ベースでの内部統制の定期的かつ網羅的な点検のために2005年度から導入している社内制度である「インターナルコントロール」を軸に、金融商品取引法の内部統制ルールへの対応も視野に入れながら、更なる業務効率・業務品質の改善を図っていきます。これらの取り組みは、個々のビジネスのバリューアップにも不可欠です。

③ 「グループ経営」の質の向上では、何を目指すのでしょうか。

グループ会社数を見ますと、2007年3月末の連結対象会社数は900社近くにまで達しており、「グループ経営」の質の向上が喫緊の課題です。先ほどの収益基盤の質の向上における、事業モニタリングの実行や選択と集中の徹底、さらにオペレーションの質の向上を、グループ会社においても強力に推進していきます。それらの取り組みを通じてグループを構成する事業会社それぞれがレベルアップするとともに、グループ会社間の連携をさらに強化し、グループ全体としての企業価値向上につなげていきたいと考えます。

④ 「人材及び働き方」の質の向上とは、どのようなことでしょうか。

住友商事グループの持続的な成長の鍵は人材であり、人材及び働き方の質の向上は大変重要な課題です。

グループ役職員一人ひとりの成長促進と活性化を目指し、特に、優秀な人材の確保、育成、活用には従来以上に注力します。具体的には、新卒採用とキャリア採用の更なる強化や、若手の登用とシニアの活躍の両立の推進、人材育成プログラムの拡充などを行っていきます。

また、働き方の変革にも取り組んでいきます。タイムマネジメントの徹底に加えて、ゆとりの創出に向けた施策を積極的に推進し、ワークライフバランスの実現を目指します。一人ひとりの仕事を含めた生活全体の充実が活力を生み、新たな価値創造の原動力となります。そして、生産性の向上を含む企業の成長・発展と相互にシナジー効果を生み出すと考えます。

更なる質の向上

収益基盤	・「選択」と「集中」の更なる徹底 ・リスク・リターン7.5%+「 α 」の増大
オペレーション	・資産効率と営業キャッシュ・フローの改善 ・インターナルコントロールの更なる推進
グループ経営	・事業会社の更なるレベル・アップ
人材及び働き方	・グループ全役職員のパワーアップと活性化

Question 2

GG Planにおける投資計画についてお聞きします。

①まず、リスクアセット積み増しの方針についてお聞かせください。

GG Planでは、2年間で2,800億円のリスクアセットを積み増す計画です。グロスの投融資額では6,000億円程度と見通しています。

また、より高次元の健全性を追求すべく、GG Planではコア・リスクバッファとリスクアセットのバランスに留意していくこととしました。従来から、経営の基本スタンスとして、リスクバッファとリスクアセットのバランスに留意していましたが、リスクバッファに含まれる、株式や土地の含み益を除いたコア・リスクバッファという概念を取り入れました。

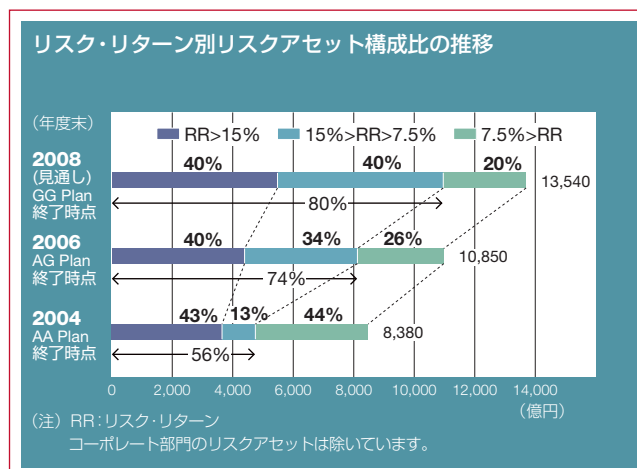
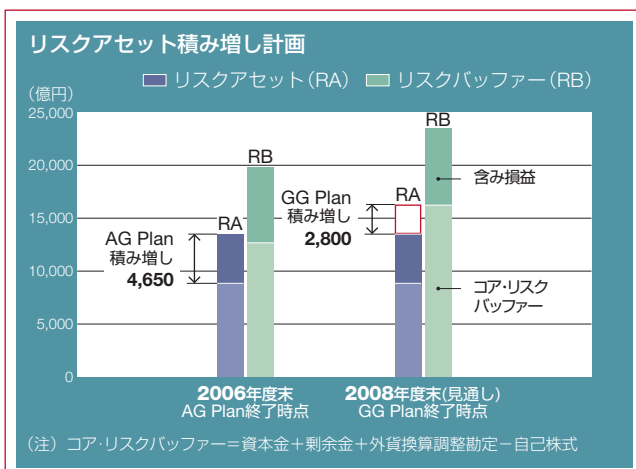
GG Planでは、優良資産を積み増す一方、資産の入替と既存事業のバリューアップを推進し、収益基盤の質の向上を図っていきます。その結果、GG Plan終了時点では、資産の質はさらに高まり、リスク・リターン7.5%を超えるリスクアセットは全体の8割に達する見通しです。

②具体的にどの分野に投資する計画ですか？

各セグメントにおけるコアビジネス及びその周辺分野で優良資産を積み増し、収益基盤の拡大を推進していきます。そして、当社の特長であるバランスの取れた事業ポートフォリオをさらに強化したいと考えています。

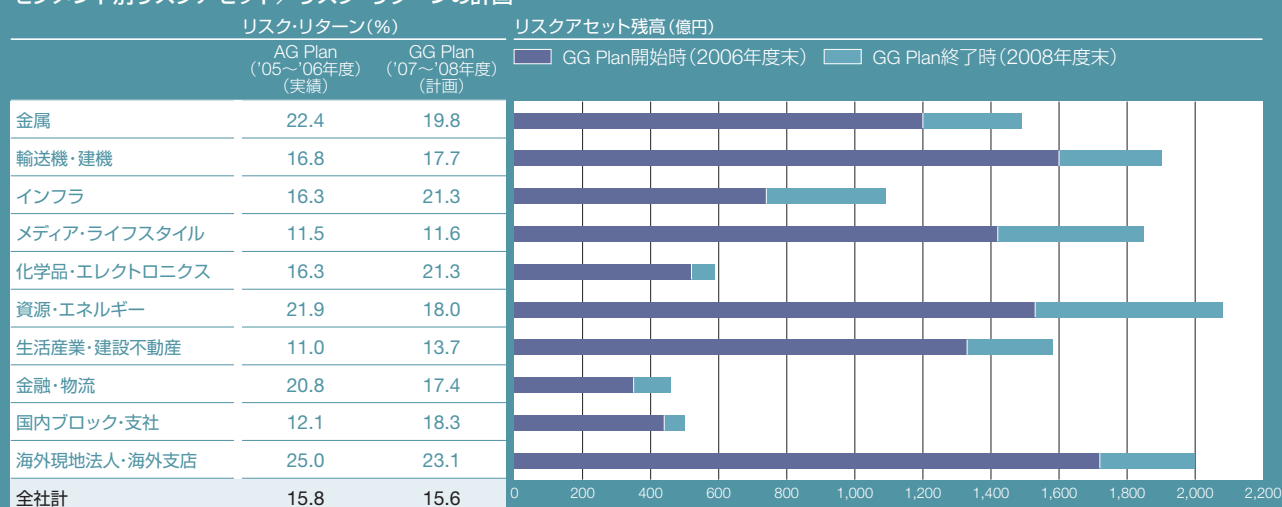
事業部門ごとに戦略と投資分野を簡単に説明します。

1. 「**金属**」では、今後も需要の拡大が期待できるエネルギー・自動車関連分野に経営資源を重点的に投入します。従来から当社が強みを発揮している鋼管サプライ・チェーン・マネジメントやスチールサービスセンター事業を一層強化していきます。
2. 「**輸送機・建機**」では、住商オートリースや海外での自動車金融事業など、優位性のある分野でバリューチェーンを拡大します。また、ディーラー事業など既存事業での資産入替も推進し、事業ポートフォリオの質の向上を図っていきます。



3. 「**インフラ**」では、収益に貢献している発電事業やプラント建設といった電力分野を一層強化します。また、新たなコアビジネスとすべく、通信事業、水事業の基盤拡大を目指します。
4. 「**メディア・ライフスタイル**」では、テレビ通販のジュピターショップチャンネルを子会社化し、それを核に、リテイル事業とメディア事業を融合した、より消費者に直結した小売事業の展開として、ウェブリテイルビジネスを拡大します。
5. 「**化学品・エレクトロニクス**」では、エレクトロニクス分野における、川上の原材料供給から川下のEMS（電子機器の受託製造サービス）事業まで、バリューチェーンの強化、拡充を図ります。EMS事業では、アジア地域のみならず、欧米を含めたグローバルな展開を図っていきます。
6. 「**資源・エネルギー**」では、銅・石炭・石油・LNGの既存4本柱の増強に加えて、ニッケル、鉄鉱石など、新たな権益の取得を目指し、特定の地域、商品に偏らないバランスの取れた上流権益ポートフォリオの拡充を目指します。
7. 「**生活産業・建設不動産**」では、建設不動産分野で、オフィスビル事業の強化に加え、ファンドビジネス、商業施設など、不動産関連事業のポートフォリオ拡充を図ります。また、生活産業分野では、タイヤ、木材建材など、コアビジネスの強化を図っていきます。
8. 「**金融・物流**」では、金融分野で、総合商社の幅広い情報力、ノウハウ、ネットワークを活用し、投資関連ビジネスの基盤拡大を目指します。物流分野では、アセアン、中国での物流ネットワーク網の拡充や海外工業団地ビジネスを拡張します。

セグメント別リスクアセット／リスク・リターン計画



(注) リスク・リターンは2年平均です。

Question 3

将来の収益の布石として、どのようなことに取り組まれていきますか。

従来の「全社プロジェクト推進支援制度」「新技術支援制度」を発展的に統合し、「バリュー・インテグレーション・コミッティ(VIC)」を新設しました。VICでは、戦略性が高く、将来の収益の柱となる新規ビジネスを、全社横断的に創出、育成していきます。具体的には、ウェブリテイルビジネスの拡大などを推進しています。

そのほか、グローバルベースでの収益力の更なる強化に向け、「地域イニシアティブ支援制度」も導入しました。地域組織が更なる主体性を発揮して、地域発信型ビジネスの拡大を実現することを目指します。具体的には、「地場有力企業との多面展開」「地域組織間の連携強化」といった地域組織主導による収益基盤強化の取り組みを支援・助成します。

これらの支援に対する助成として、各年度50億円、GG Plan2年間で100億円を予算化し、全社を挙げて積極的に取り組んでいきます。

Question 4

配当・株主還元の方針についてお聞かせください。

住友商事では、長期にわたり安定した株主還元を行う基本方針に加え、連結業績等を総合的に勘案し、配当額を決定しています。

GG Planは持続的成長に向け、質の向上に取り組みつつも、引き続き収益基盤の拡大を目指す成長ステージにあることから、投資のための内部留保と配当のバランスを勘案した結果、従来の配当性向約20%を維持することとしました。持続的な利益成長の成果を、業績連動配当により株主の皆様へ還元していきます。

2007年度の当期純利益目標2,350億円を達成した場合、1株当たりの年間配当金は、2006年度の33円から4円増配の37円となる見通しです。

