

GG Planの進捗状況



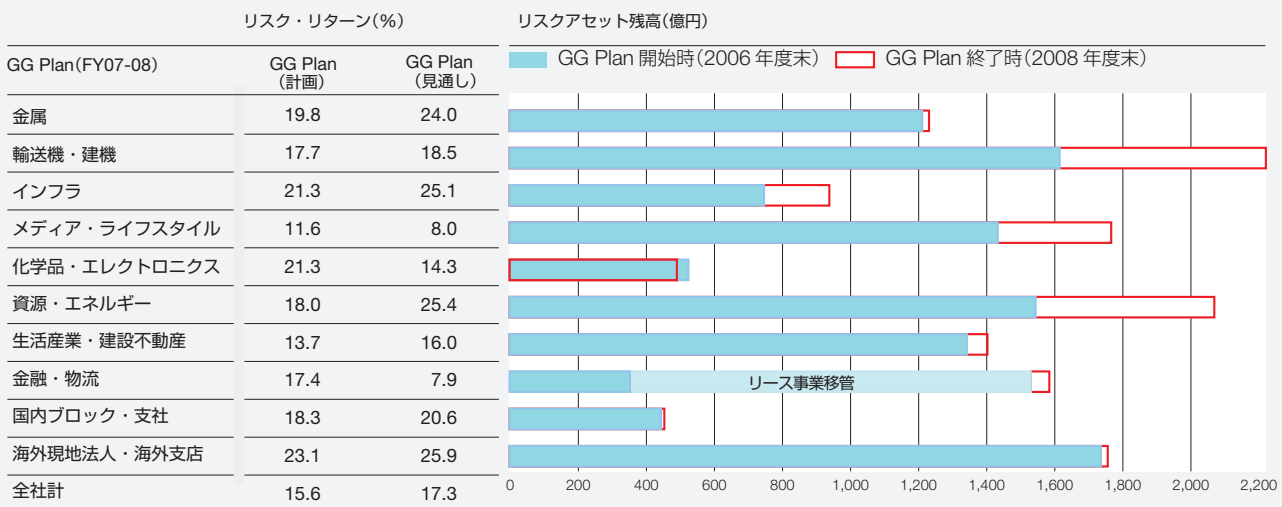
01

リスクアセットの 積み増し状況

当社の持続的成長には、コアビジネス及びその周辺分野で、着実に収益基盤を拡充していくことが重要です。

GG Planのネットのリスクアセット積み増し額は、積極的な資産入替により当初計画を下回る見通しですが、グロスでは、2年合計で3,400億円積み増す見込みで、収益基盤の拡充は順調に進捗していると評価しています。

セグメント別リスクアセット／リスク・リターンの見直し



2007年度には、グロスで約1,700億円のリスクアセットを積み増しました。2008年度も、輸送機・建機、インフラ、資源・エネルギーの各部門を中心に、1,700億円程度の積み増しを行う見通しです。2007年度に、当社ならではのコアビジネスで、収益基盤を拡充した例をご紹介します。

① リース・オートリース事業(金融・物流／輸送機・建機)

国内トップクラスの事業会社をさらに強化するため、三井住友フィナンシャルグループと共同で、リース・オートリース

事業の再編を行いました。銀行・商社それぞれの機能を結集・融合し、取扱商品の多様化、差別化、高付加価値化を推進することにより、更なる収益基盤の拡大を目指します。加えて、オートリース事業では、個人向けリースに強みのあるエース・オートリースを買収し、法人向けリースに強みのある住友三井オートサービスとの補完関係を構築しました。

② CATV・TV通販事業(メディア・ライフスタイル)

当社は、国内でNo.1のCATV・TV通販事業という安定し

た収益基盤を持っていることが強みです。2007年度は、成熟した国内小売市場にあって、高い成長を遂げているTV通販会社のジュピターショップチャンネルを子会社化しました。TV通販事業をさらに拡大するとともに、当社の有店舗小売事業との融合により、マルチチャンネル型リテール事業を推進します。

③ アンバトビーニッケルプロジェクト(資源・エネルギー)

資源・エネルギーでは、銅、石炭、石油、LNGの4本柱に加えて、新たな収益の柱の構築に注力しています。ニッケルは、建築・家電・自動車・産業機器など幅広い用途があり、今後の需要増が見込まれることから、アンバトビープロジェクト(マダガスカル)の開発に着手しました。この鉱山は、

年間6万トンのニッケルを生産し、鉱石採掘から地金まで一貫して生産するプロジェクトとしては、世界最大級です。

④ IPP事業(インフラ)

新興国の経済成長とともに、電力需要の増加が見込まれることから、インフラでは、EPC*1とIPP/IWPP*2事業に注力しています。2007年度は、タイ・ベトナムでIPP事業を行っているAmata Powerの株式を取得し、収益基盤を拡充しました。現在、アジア・中東を中心に、約2,800MWの持分発電量を有しています。

*1 EPC: 工事込みプラント建設請負形態

*2 IPP/IWPP: 独立発電事業者/独立発電造水事業者

02

経営資源の入替

収益基盤の質の向上には、継続的に資産を入れ替えていくことが重要です。

GG Planでは、限られた経営資源をより有効に活用するため、小規模事業会社の見直しに積極的に取り組んでいます。

事業会社の入替推進

連結事業会社数

2005年度末 875社	[+135 △112]	2006年度末 898社	[+ 85 △150]	2007年度末 833社
-----------------	------------------	-----------------	------------------	-----------------

「収益性」「成長性」「戦略性」の観点から見直し



有限な経営資源(リスクアセット・人材)の有効活用

- 対象会社：250社程度
- 実施状況：2007年度末までに約100社を統廃合

前中期経営計画AG Plan(2005年度～2006年度)では、「攻め」に軸足を置き、優良資産の積み増しに注力した結果、当社の収益基盤は飛躍的に拡大しましたが、事業会社数も約900社まで増加しました。限られた経営資源の有効活用に加えて、内部統制の観点からも事業会社の見直しが必要です。

GG Planでは、Exitルールの定量基準をさらに引き上げるとともに、成長性・戦略性・内部管理等の定性基準も取り入れて、小規模事業会社の削減に取り組んでいます。約

250社をExit対象として選定し、2007年度は約100社を統廃合しました。

また、持続的成長のためには、戦略的な経営資源の選択と集中による事業ポートフォリオの質の向上が重要です。ライフスタイル・リテイルビジネスでは、TV通販事業に経営資源を集中すべく、カタログ通販事業を行っている住商オットーの株式を譲渡しました。石油関連ビジネスでは、川上・川中事業に注力する方針から、川下事業の住商石油の株式を売却しました。また、LPG事業では、事業の再

編・統合による収益基盤強化・経営効率向上を目指し、住商エルピーガス・ホールディングスを昭和シェルLPG事業と統合することとしました。そのほか、海外自動車ディー

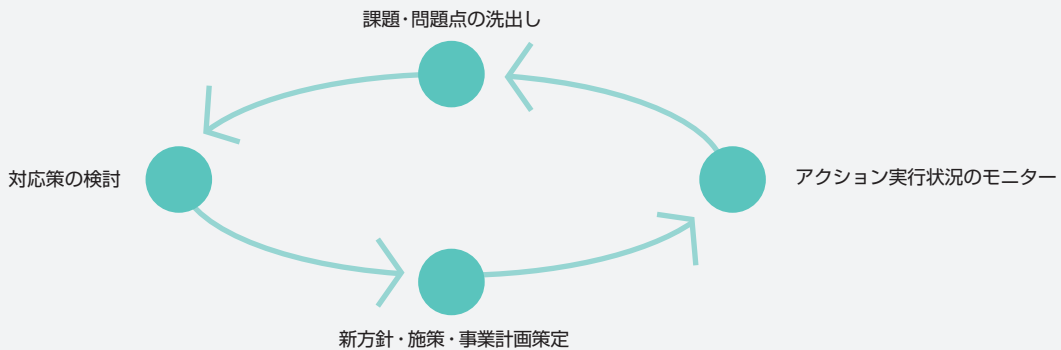
ラー事業ではより成長性の高い地域に、米国のビル事業ではより収益性の高い物件に、継続的に経営資源の入替を進めています。

03

大口投資案件のバリューアップ

太い収益の柱を構築し、更なる収益力の向上を図るためには、買収した案件を着実にバリューアップすることが重要です。

中でも、業績への影響が大きい大型投資案件に関しては、全社のリソースを使って、きめ細かくフォローすることにより、事業環境の変化などに迅速に対応しています。



買収時にはさまざまなシミュレーションを行い、慎重に検討していますが、当初想定していない環境変化により、計画どおりに進捗しないケースもあります。着実なバリューアップを目指し、具体的に対応している例をご紹介します。

① TBC Corporation (TBC)

当社は、米国のタイヤ事業で、川中から川下への収益基盤拡大を目指し、米国の市販用タイヤ販売会社としてNo.1のTBCを買収しました。タイヤ市場は長年安定成長してきましたが、最近では原油価格高騰の影響などにより、成長が鈍化しています。こうした外部環境の変化に対応するため、メンテナンスサービスの強化などによる収益性の改善を図る一方、積極的な出店や仕入れ商品の多様化などにより、着実なバリューアップを図っています。

② The Hartz Mountain Corporation (Hartz)

当社は、米国ペット関連市場の成長を見通して、ノミ・ダニ駆除剤を中心にトップクラスのシェアを持つペット用品製造・販売会社であるHartzを買収しました。買収後に、品質問題から主力商品を自主回収する事態が発生したことに加え、米国消費減退の影響も受けて業績は低迷しています。業績の改善に向け、収益性の高い主力商品の投入や、継続的な新商品の開発、新しい販路の開拓を進めています。

③ ジュピターショップチャンネル

ジュピターショップチャンネルは、1996年の設立以来、安定して成長しており、国内市場の約30%のシェアを有するNo.1のTV通販会社です。しかし2007年度は、商品表示の自主規制を強化した結果、業績は伸び悩みました。こうした環境変化に対応し、希少性の高い新商品の開発や、新しい顧客層の獲得に向けた施策を着実に実行しています。

04

人材の育成・強化

総合商社は、多種多様な機能を駆使して新しいビジネスモデルを構築していくことで成長します。ビジネスを創出していく人材を育成・強化することで組織が強化され、それが会社の更なる成長・飛躍につながると考えています。そのため、当社では以下のようなさまざまな施策・制度を整備・実行しています。

会社の更なる成長・飛躍



組織力の強化



人材力強化



人材力の強化

人材の育成は、初期教育が重要であると考えています。商社人として必要である多種多様な知識・スキルを習得するため、入社後10年間は育成に重点を置いています。実際の仕事を通して行う「On the Job Training (OJT)」と、全社共通の研修プログラム「住商ビジネスカレッジ(SBC)」が人材育成の両輪です。また、入社当初は、先輩社員がマンツーマンで指導することにより、商社人としての基本を効率的に習得できるようにしています。

SBCでは、幅広い分野の基礎研修プログラムに加え、投資や会社経営、ビジネスの変革・創造などに必要な専門知識・スキル、リーダーシップ等についても、さまざまなプログラムを用意しており、各個人の成長段階に応じたサポート体制を整備しています。

現地採用スタッフ

当社がグローバルベースでさらに収益力を強化するためには、海外の各地域組織がその機能をより一層高め、地場発信型のビジネスを拡大していく必要があります。その

ためには、各国の地場企業とのネットワークを有し、現地のビジネス慣行も熟知した現地採用スタッフを育成し、責任のあるポジションを任せ、その持てる力を十分に発揮してもらうことが非常に重要です。現地採用スタッフを東京に招き、経営幹部、マネージャー、スタッフの階層ごとに研修を実施し、ビジネススキルの向上、リーダーシップの醸成や本社経営方針・戦略の共有化を図っています。

ワーク・ライフ・バランス

当社は、従業員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になると考えており、生き活きとやりがいを持って働くことのできる職場づくりを目指しています。GG Planでは、特に、勤務時間と勤務場所のフレキシビリティの追求、女性活躍推進に注力しています。育児・介護に伴う短時間勤務制度や、配偶者の海外転勤の際に利用できる配偶者海外転勤時休職制度を導入したほか、2008年秋には本社に事業所内保育所を開設する予定です。