

特集：Step Up Plan 達成に向けて～改革パッケージの成果を踏まえて～

当社では、意識改革・構造改革を継続的に取り組み推進していかなければならない課題として捉え、実践しています。1998年10月には、「総合事業会社の質的拡充とグローバル連結経営の深化」により収益拡大と体質強化を図るために、2年間の中期経営計画として「改革パッケージ」を策定し、本年3月まで鋭意推進してきました。

本年4月からは、改革パッケージで実施した改革の方向性を継続し、更に発展させるための中期経営計画として「Step Up Plan」をスタートしました。

本特集では、改革パッケージのレビューを行うとともに、Step Up Planの概要をご説明します。

1. 改革パッケージ

背景

当社では、80年代後半に、トレードという従来の柱に事業活動という新たな柱を加えた「総合事業会社」化を目指すという中長期の企業ビジョンを掲げ、収益構造の転換に努めてきました。90年代に入り、いわゆるバブル経済崩壊後、効率経営の重要性が一層高まってくる中で、総合事業会社化への歩みを再点検した上で、「総合事業会社の質的拡充とグローバル連結経営の深化」を目指し、意識改革・構造改革に向けた取り組みを開始しました。

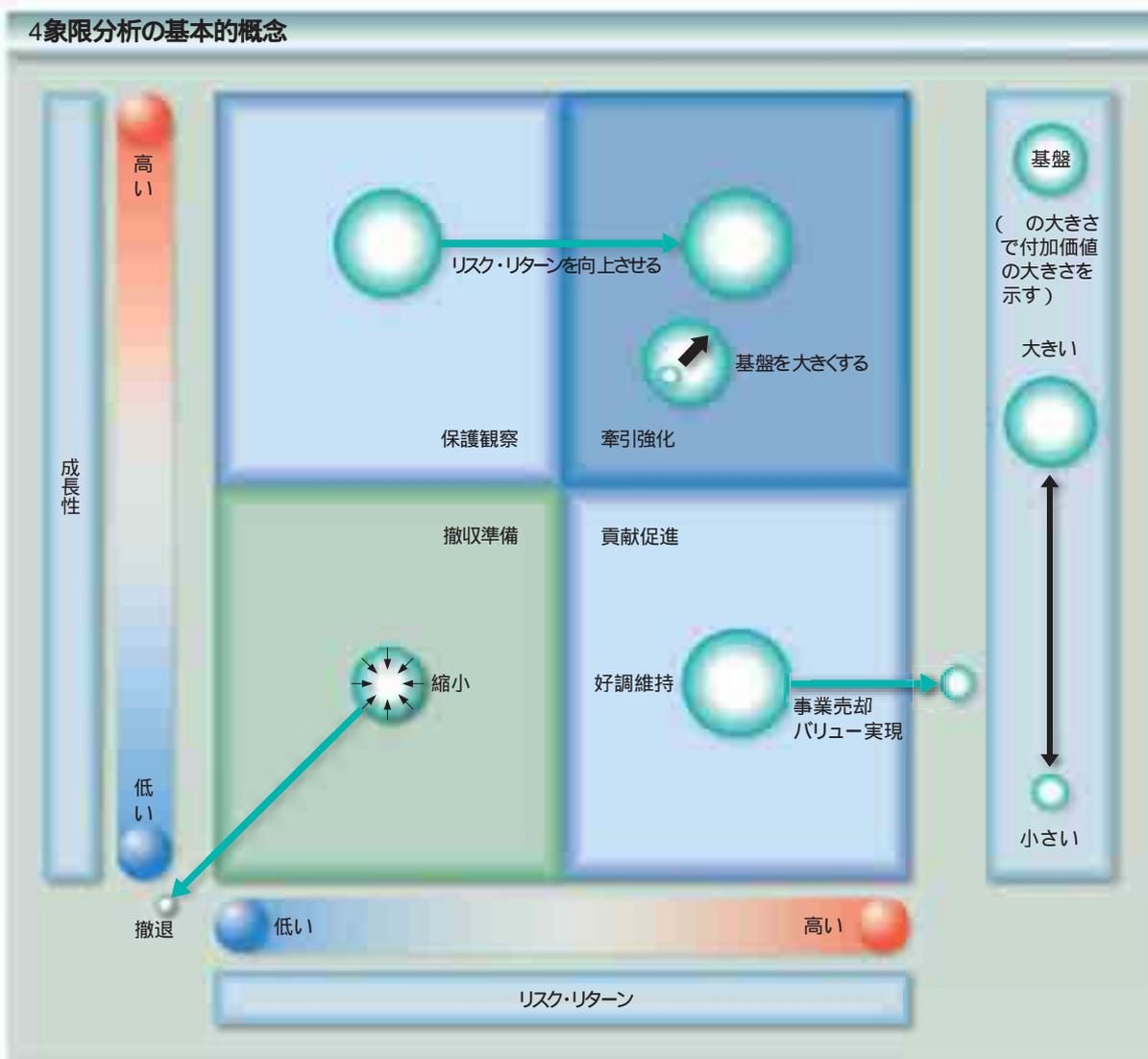
「戦略3指標」を活用したコアビジネスの選別

限られた経営資源を最大限に活用するためには、コアビジネスを選別し、経営資源を戦略的に配分することが必要です。しかし、商社は世界中の様々な地域・様々な事業分野でビジネス活動を行っており、コアビジネスの選別には客観的・定量的な全社共通のモノサシが不可欠です。そのために、全社横断的プロジェクトとして社内各部署からメンバーを募り、定量分析ワーキンググループを組成し、外部コンサルタントも入れて、議論を行いました。商社ビジネスは「リスクをマネジしてリターンを上げる」という共通点に着目し、投資家から期待されている「資本コスト」を基準として、ビジネスを客観的に選別・評価するための、「リスク・リターン」・「基盤」・「成長性」からなる「戦略3指標」という社内共通の尺度を創り出しました。

戦略3指標	
リスク・リターン	$\text{リスク・リターン} = \frac{\text{連結フリーキャッシュフロー}}{\text{連結リスクアセット}}$ $= (\text{連結純利益} - \text{償却資産投資} + \text{減価償却費}) \div (\text{想定し得る最大損失可能性額}^*)$ <p><small>*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。</small></p>
基盤	基盤 = 事業の生む付加価値 = 営業純損益 + 人件費 + 減価償却費 + 金利
成長性	成長性 = 基盤の伸び率

会社全体として負担しているリスクは体力の範囲内に収まっているかどうかを検証するとともに、成長性とリスク・リターンによる4象限のマトリックスを使った「事業ポートフォリオ分析」を全社119の部と全ての事業投資会社について実施しました。全ての事業を、リスク・リターンが高く、高い成長性が見込める「牽引強化」、リスク・リターンは高いが、高い成長性が見込めない「貢献促進」、リスク・リターンは低い、高い成長性が見込める「保護観察」、リスク・リター

ンも成長性も低い「撤収準備」のいずれかに分類し、それぞれの事業の方向性・戦略について検討を行いました。この「事業ポートフォリオ戦略」の手法を、各本部がそれぞれにコアビジネスを選別・拡充するための指針として活用し、資産の入れ替え、経営資源の最適配分を目指しました。



こうした戦略3指標をベースとしたビジネス展開の考え方を、全社運動を通じて推進することにより、経営レベルだけではなく、現場レベルにまで十分に浸透・共有させる意識改革ができました。また、従来の予算

制度を見直し、本部毎にリスク・リターン目標管理を行うなど、制度面でも改革を進めました。

改革パッケージの成果

収益拡大と体質強化を目指し、2001年3月までの中期経営計画として3つの定量目標と、その目標達成のための具体的施策 - コアビジネスの拡充による収益拡大
リスクアセットマネジメントによる体質強化 効率経営の追求 コスト競争力の強化 - をまとめた改革パッケージを策定しました。

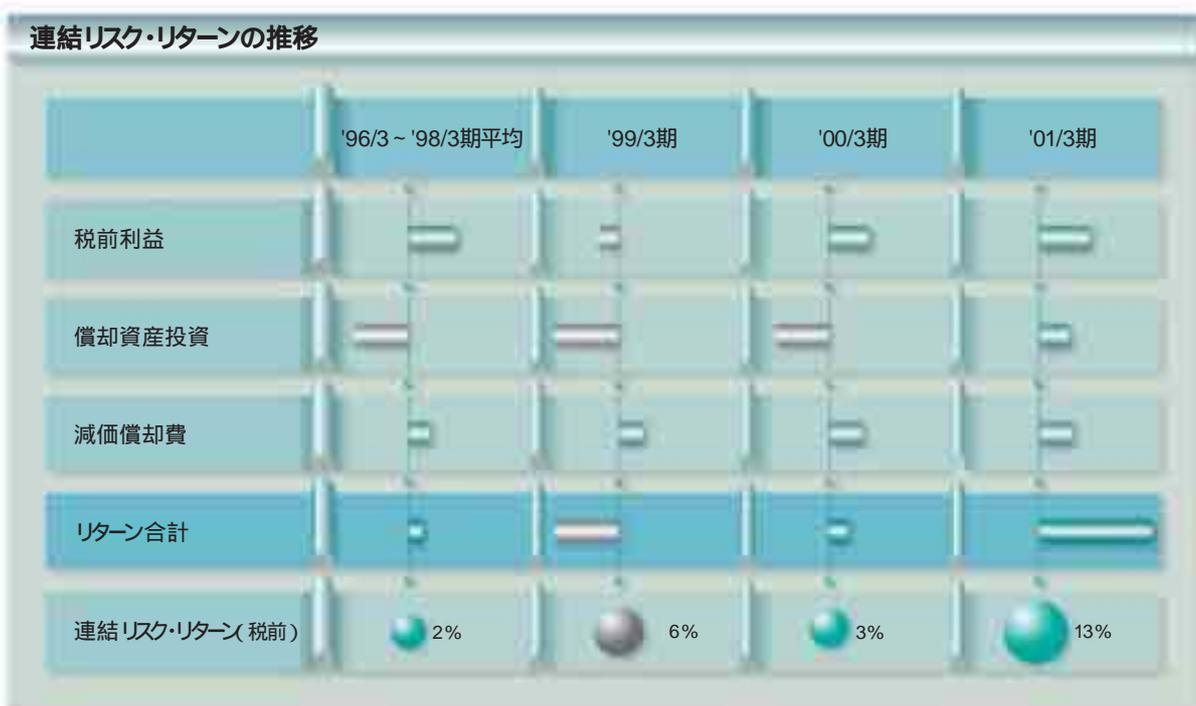
意識改革と構造改革の具体策である、改革パッケージの諸施策を全社一丸となって実行した結果、定量目標も概ね達成し、コスト競争力が着実に向上し、企業体質が相当程度強化されるなど、内容面においては相応の成果が得られました。



(*単体は6,000億円台回復)

改革パッケージでは、リスクバッファとリスクアセットの均衡を図るべく、資産を入れ替えつつ、採算性の低い事業からの撤退や不良資産の処分を進めた結果、リスクアセットは1,900億円減少しました。リスクアセ

ットを減少させる中で、資産の売却や投資の回収が新規償却資産投資を上回り、キャッシュフローが大きく改善したことにより、リスク・リターンは、目標8%以上に対して13%と大きく改善しました。



コアビジネスの拡充による収益拡大

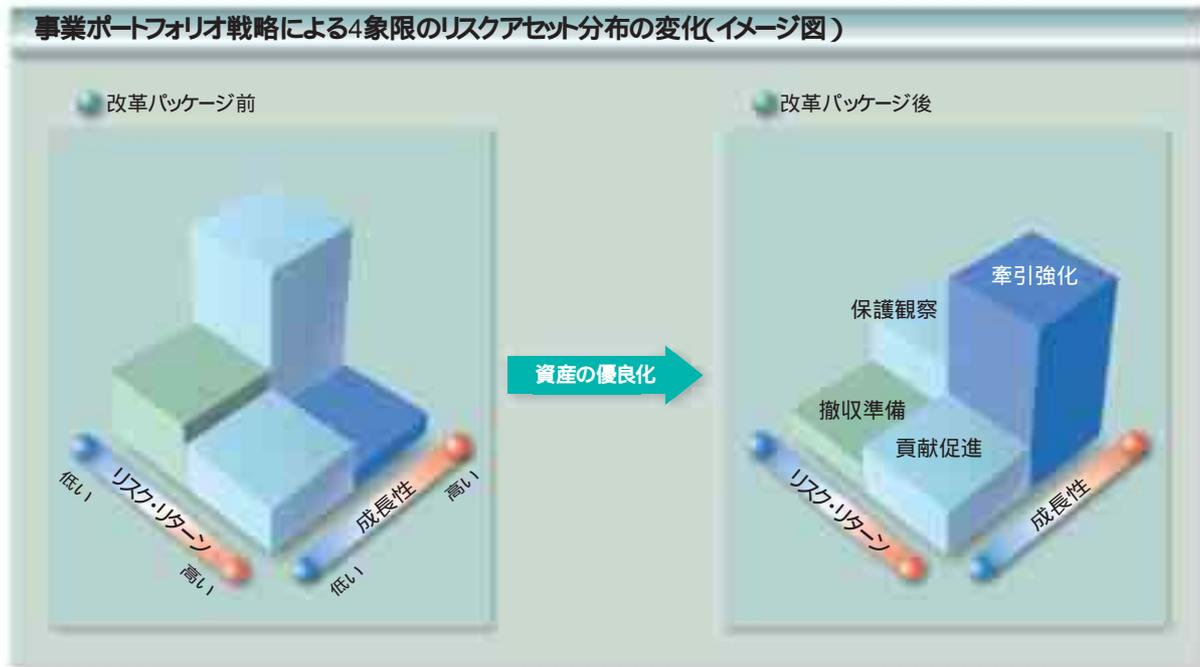
本部・店毎に連結リスク・リターン改善目標を設定し、リスク・リターンの改善に向けて戦略3指標を活用したコアビジネスの選別と拡充に努めました。また、全社レベルで「コアビジネス拡充支援制度」(予算総額10億円)をはじめとする各種推進策も実施し、本部・店のコアビジネス拡充に向けた前向きな取り組みをバックアップしました。その結果、多くの本部・店でリスク・リターンが改善し、全社の収益拡大に貢献しました。

リスクアセットマネジメントによる体質強化

積極的な資産の入れ替えや、分野別・地域別リスク総量管理等、リスクアセットマネジメントによる体質強化に努めた結果、企業体質は大きく改善しました。また、事業投資会社の統廃合を推進した結果、当初計画に沿った形で、98年9月末時点の主要事業投資会社約300社の4割(約120社)の統廃合が進み*、連結業績改善に向けたきめ細かいマネジメントを行う体制が整備されました。

* '01/3期末までに約100社の統廃合が完了。準備中のもも含め4割(約120社)の統廃合が実現する見込み。

事業ポートフォリオ戦略による4象限のリスクアセット分布の変化(イメージ図)



効率経営の追求

伝票認証関連規程の見直し、小口現金精算システム(CAPPS)の導入など日常業務の見直しによる現場の生産性向上と管理協力部門のスリム化、経理業務、出納・外為業務のアウトソーシングなどを実施し、効率経営の追求に努めました。

コスト競争力の強化

コスト削減という点では、販売管理費の削減に注力し、交際費では、改革パッケージスタート前の'98/3期実績比約40%、旅費交通費は同様に約27%削減し、大きな成果を上げることができました。

また人員面では、改革パッケージ期間中に約1,000人減少しました。これに伴い、人件費についても目標削減額100億円に対して、112億円を削減しました。

2.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~

2001年度から2年間の中期経営計画では、改革パッケージ達成の自信と実績をバネに更なる企業価値の増大を目指します。本中期経営計画においては、改革パッケージ

の継続的かつ発展的実行を基本とし、整備されたインフラと、経営資源の戦略的配分により収益基盤を強化します。



これまで改革パッケージを推進するとともに、経営資源の最適配分、総合力の発揮を後押しする組織、制度等の改革も積極的に行ってきました。Step Up Planでは、こうして整備された社内インフラを最大限に活用します。具体的には、「自主管理・自己責任型の営業部門」と「コア機能に特化したスリムなコーポレート部門」からなる新組織体制がベースとなります。また、戦略3指標を活用した中期経営計画の充実、予算策定プロセスの見直し、組織業績評価制度の導入、経営資源の再配分を促進する社内資本金制度の刷新等からなる新予算制度を活用することにより、経営資源の戦略的配分による収益基盤の飛躍的拡大の実現を目指します。加えて、迅速かつ適切な経営判断をサポートするために構築中の新情報システムSIGMA21や、社内取引先格付制度を始めとするリスクマネジメントインフラ、自己監査制度等もStep Up Planを支える重要なインフラとして活用していきます。

改革パッケージを遂行したことにより、企業体質は強化され、同時に、それを通じて、「リスク対比でリターンを考える」という意識も定着してきました。こうした一連の意識改革・構造改革が進展する中で、今後、中期の目標である、当社の資本コストをカバーするリスク・リターン水準、すなわち税後7.5%を達成するためには、収益力の更なる強化が最重要課題であると捉えています。Step Up Planでは、もっぱら連結純利益の増加によりリターンを増加させ、中期の目標達成に向けた通過点としてのリスク・リターン税後5%以上を達成することを目指し、収益基盤の飛躍的拡大を図ります。

連結純利益の推移

