

特集:AA Plan

AA Planは、これまでの中期経営計画「改革パッケージ」「Step Up Plan」の流れを発展・継続することにより、2年平均のリスク・リターン6%以上、当期純利益では、2003年度に600億円、2004年度に700億円と、2年連続の過去最高益更新を目指す計画です。AA Plan作成にあたっては、事業部門毎に、事業ポートフォリオ戦略を作成し、経営資源の最適配分による収益基盤の拡大を図ることを基本としました。その上で、全社の財務戦略、リスク管理方針との整合性の観点からも検証を加え、最終的には社長と全事業部門長が、全社的な事業戦略や経営資源の最適配分の観点から徹底した議論を行い、全社計画を決定しました。

事業ポートフォリオ戦略

AA Planでは、経営資源の最大活用の観点から、事業ポートフォリオ戦略を深化させ、ビジネスライン毎の方向性を明確に定めています。各事業部門の事業ポートフォリオ戦略策定にあたっては、全社共通のモノサシとして1998年に導入した、

戦略3指標(リスク・リターン、基盤、成長性)を活用し、それぞれのビジネスラインの収益性や市場の成長性を見極め、リスクアセットの投入方針を決定しました。また、各ビジネスラインのリスクを分析し、どのビジネスが確実に利益を出すのか、ハイリスクなビジネスに偏っていないかなどを考慮し、事業部門全体の利益計画を確実に達成できるよう、事業ポートフォリオ戦略を組み立てました。この事業ポートフォリオ戦略を全社の「戦略マップ」(下図参照)にまとめてみると、AA Planにおけるリスクアセットの投入計画の概観が分かります。左側のリスクアセット追加投入分野に分類された、今後の成長が期待される事業に1,750億円、中央の、リスクアセット規模を維持しながら、収益性の向上を図る事業に300億円のリスクアセットを投入します。同時に、右側の、事業の縮小や、事業売却等によるバリューの実現を図る分野の事業から、350億円のリスクアセットを回収します。AA Planは、事業の徹底的選別により資産の入替えを進めると同時に、リスクアセットを成長性、収益性の高いコアビジネスに積極的に投入する攻めの計画です。

戦略マップ

		リスクアセットの配分		
		追加投入 +1,750億円	維持 +300億円	回収 -350億円
足元の収益性(リスク・リターン)	高	< 好調拡大 > +800億円 ・ニチメン鉄鋼製品事業買収 ・自動車金融 ・ITソリューション・サービス / 放送メディア ・米国塩ビパイプ事業 / 農業 / 医薬・医療・バイオ ・石炭 / LPG ・食糧・食品 ・生活資材 / タイヤ ・コモディティ ・海外工業団地 等	< 好調維持 > +300億円 ・海外コイルセンター / 鋼管SCM ・船舶 ・電力プロジェクト ・ケーブルテレビ ・オフィスビル賃貸 / マンション分譲 等	< バリュー実現 > -100億円 ・情報産業分野 ・化学品分野 等
	普通	< 戦略的拡大 > +800億円 ・建機海外事業 / 鉄道・交通機材 / 海外自動車ディーラー ・電力事業投資 ・資源開発 ・食品スーパー ・中国物流 ・ファンド・ベンチャー投資 等	< 維持改善 > ±0億円 ・バツビジャウ銅・金鉱山 ・合成樹脂加工 等	< 縮小改善 > -150億円 ・国内不動産 ・国内低採算トレード 等
	低	< 新規参入 > +150億円 ・石油・ガス開発 ・水資源関連 等		< 撤退 > -100億円 国内子会社再編 等

「戦略3指標」の概要
 リスク・リターン = 連結リターン ÷ 連結リスクアセット*
 基盤 = 営業純損益 + 人件費 + 減価償却費 + 金利
 成長性 = 基盤の伸び率
 *想定し得る最大損失可能性額。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を。

事業部門戦略

AA Planでは、コアビジネスへ積極的にリスクアセットを投入し、全社ベースでは、2年間にネットで1,700億円のリスクアセットを積み増します。事業部門別に見ますと、国内の低採算ビジネスの入替えをすすめる「国内ブロック・支社・支店」と「生活資材・建設不動産」の2セグメントを除き、9つのセグメントでネットでリスクアセットを増加させます。特に、「資源・エネルギー」、「情報産業」、「輸送機・建機」の3部門には重点的にリスクアセットを投入します。

「資源・エネルギー事業部門」には、11セグメント中最大の300億円のリスクアセットを投入します。この分野は原料炭事業等、高収益事業が多く、戦略的に取り組んできています。AA Planでは主に、石炭、LNG・石油分野等、規模より先収益性を重視した上流分野の優良案件の買収を計画しています。この他、電力小売事業の拡大、小型高温ガス炉等の、新技術関連事業にも取り組みます。また、バツビジャウ銅・金鉱山プロジェクトは、業績が改善しており、AA Planでは収益に貢献する計画です。

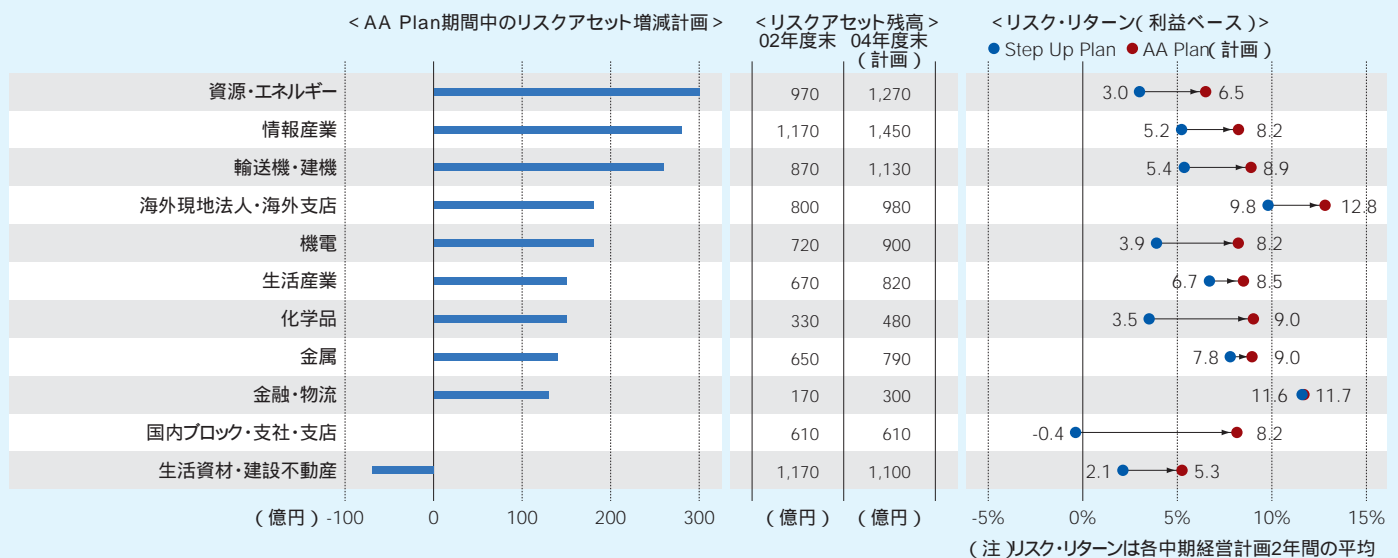
「情報産業事業部門」は、最も多くのリスクアセットを投入し

ており、従来から、戦略分野として取り組んできた部門です。当社はケーブルテレビ事業で圧倒的市場占有率をもつ(株)ジュピターテレコムや(株)ジュピター・プログラミング等の放送メディア事業と、住商情報システム(株)住商エレクトロニクス株を中核としたITソリューションサービスにおいて、強固な事業基盤を確立しています。情報産業分野は、技術進歩が早く、環境変化が大変激しい分野であると同時に、チャンスも多い分野です。コアビジネスの基盤拡大を進めるとともに、これからの双方向ブロードバンドコンテンツ事業等、新規分野にも積極的にリスクアセットを投入していきます。

「輸送機・建機事業部門」は、自動車金融事業・海外自動車ディーラー事業等、車輛販売にリース・保険・サービスメンテナンスを組み合わせたバリューチェーンを構築しています。これらの事業は、ネットワークや金融機能等、当社の総合力が発揮できる分野で、積極的にリスクアセットを投入していきます。住商オートリース(株)は、保有台数を約20万台まで増加させており、今後もM&A戦略により事業拡大を推進する計画です。

その他の部門についても、ニチメ(株)の鉄鋼製品事業の買収、食品スーパー事業の強化・拡大等、収益基盤拡大のためにリスクアセットを投入していきます。

事業部門別リスクアセット / リスク・リターン(利益ベース)



収益基盤の継続的強化

当社は、「改革パッケージ」以来一貫して目指してきた、株主資本コストをカバーする収益力の確保、即ち、リスク・リターン7.5%の実現に向け、着実に「収益基盤の拡大と体質強化」を進めてきました。

1999年度からの「改革パッケージ」では、主にコアビジネスの選別とノンコアビジネスの縮小による、体質強化を図りました。続く2001年度からの「Step Up Plan」では、リターンの低い資産からリターンの高い資産への入替えを進め、資産の優良化に努めました。

そして、AA Planでは、コアビジネスを選別、拡大し、資産の入替えにより体質強化を進めるという従来からの基本方針を維持しつつ、収益基盤の拡大に向けて積極的なビジネス展開を図ります。

グラフにあるように、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の推移を見ると、今までの取

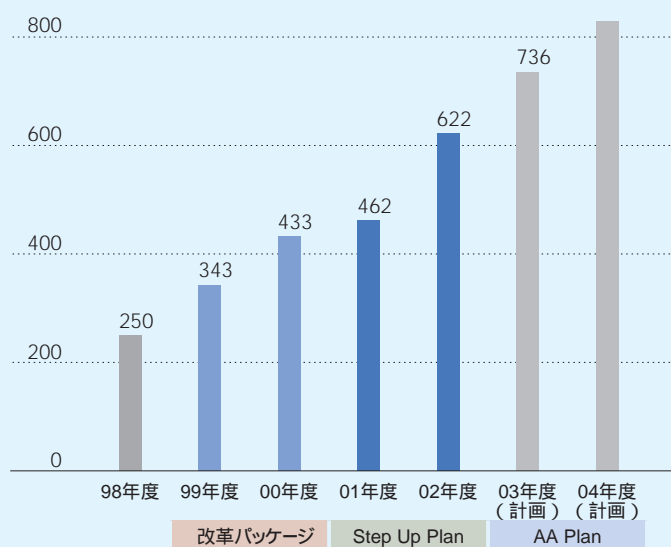
組みの成果として収益力が着実に改善していることがわかります。

また、改革パッケージ開始前からの当社の資産内容を、リスクアセットで表し、それをリスク・リターンの水準で分類すると、改革を始めた1998年度以降の体質改善がより明らかになります。リスク・リターン7.5%以上のリスクアセットの構成比は、改革前の19%から、Step Up Planを終了した2002年度末には、46%になりました。AA Planでは、それを更に56%に拡大する計画です。一方で、リスク・リターン0%以下の低収益事業は、改革前の30%から、AA Plan終了時には、5%まで削減する計画です。

世界規模で産業・業界の構造変化が進む中で、グローバルネットワークを有する当社にとってビジネスチャンスはむしろ広がっていると捉えています。AA Planにおいては、これまでの改革の流れを引継ぎ、体質の強化を図りつつ、更に収益基盤の拡大を積極的に推進していきます。

償却前業務利益(税引後)+持分法損益

1,000(億円)



リスク・リターン(利益ベース)別リスクアセット構成比 (億円)

