

事業ポートフォリオ戦略の高度化

1999年以降、経営改革を進める中で、住友商事の事業ポートフォリオマネジメントは大きく深化してきました。「改革パッケージ」(99～00年度)では、低採算事業の整理によるバランスシートの改善、「Step Up Plan」(01～02年度)では、資産の入替えによる収益性の向上に注力しました。収益性と成長性を軸とした「戦略マップ」に、事業ポートフォリオ内の全事業をマッピングし、限られた経営資源を投入すべきコア事業は何かを検討しました。各事業の収益性だけでなく、ポートフォリオ全体の収益性・成長性・安定性を考慮し、どの事業に経営資源を投入すべきか、どの事業を整理・売却すべきか、各事業の位置付けを明確にしました。それに続く「AA Plan」(03～04年度)、「AG Plan」(05～06年度)では「攻め」の経営に転じ、事業基盤の拡大を推進しています。引き続き、収益性を改善することに加えて、成長性やシナジー効果を考慮した経営資源の最適配分を目指しています。住友商事総合研究所が主要事業の業界環境やリスク、業界における優位性を詳細に分析し、事業環境や当社の強みを把握した上で、より戦略性が高く、当社のコアコンピタンスが活かせるビジネスへのシフトを進めています。

幅広い事業分野をカバーする9つの事業部門は、全社の経営戦略に則り、自主的に各産業のどの部分に成長余力があるのか、川上のメーカーから最終需要家のいる川下まで連なる商品・サービスの流れの中で、当社が参入すべきポジションはどこなのか、また、これまでの事業で培ったノウハウを他の分野で活かさないかを検討の上、戦略的に事業を開拓しています。

グリップを効かせた経営

各事業部門の自主管理を基本とした事業ポートフォリオ管理に加え、コーポレート部門が、営業部門の活動を管理、サポートしています。過去の経験として、事業計画の詰めが不十分なままでの事業参画や低採算事業の継続によって、事業を清算する際の損失が拡大したことから、ハードルレートやExitルール等、全社共通の明確な規準を設け、事業を選別する際の基本的なルールを設定しています。業績に大きな影

響を与える案件については、「投融資委員会」により、コーポレート部門、担当営業部門が審議し、収益性だけでなく、事業戦略上の位置付け、パートナーとのビジョンの整合性、Exit戦略、ワーストシナリオにおける損失インパクト等、多面的に分析しています。特に大型の案件については、「全社プロジェクト推進サポート委員会」にて、投融資の実施後も定期的に戦略の達成状況をフォローアップしています。更に、年4回の戦略会議等で、各事業部門の計画の進捗状況をモニタリングすることにより、マネジメントと各事業部門は、戦略やその実行状況に対する認識を明確な形で共有しています。こうした取り組みが、業績の継続的な改善に寄与しています。

全社ベースでの経営資源の最適配分・リスク管理

コーポレート部門は、全社的な観点からの経営資源の最適配分や、リスク管理を行っています。各事業部門が行っているビジネスから発生するリスクが全社の体力に見合っているかを、全社のリスクアセットと株主資本を中心としたリスクバッファーをバランスさせることによって、管理しています。また、財務的観点から、全社の事業戦略に必要な資金が、十分な流動性を保った上で適切なコストで確保できるかを、検証しています。全社事業ポートフォリオのバランス面からは、特定の業種・地域に過度なリスクが集中しないようにコントロールしています。

現在進行中の「AG Plan」における重要な取り組みの1つとして、「経営資源入替推進タスクフォース」では、人材を含めた経営資源の最適配分を目指し、事業会社の見直しを全社レベルで推進しています。2004年度末時点の連結対象会社836社を対象に、従来の定量的なExitルールに加え、成長戦略を描けるか、従業員が活き活きと働いているか、インタナルコントロールやコンプライアンスが徹底できているかという定性面の評価を行っています。その結果、約200社を撤退・統合することとし、2005年度末までに89社を削減しました。

このような事業部門の自主管理を基本とし、トップマネジメントやコーポレート部門がそれをサポートするグリップを効かせた経営が、当社の強みとなっています。