

## 特集

新中期経営計画「FOCUS'10」では、1999年に開始した「改革パッケージ」から「GG Plan」までの10年にわたる経営改革の成果を踏まえ、「リスク・リターン経営」の深化を図り、次の10年を見据えた「新たなステージにおける成長シナリオ」の確立を目指します。

---

# FOCUS on:

---

**F**uture 中長期的な視点

---

 **Originality** 個性・多様性の尊重

---

**C**ore 収益の太い柱の構築

---

**U**nity 総合力の発揮

---

**S**oundness 健全性・効率性の強化

---

## 特集1 新中期経営計画FOCUS'10

「FOCUS'10」では、「メリハリある成長戦略の着実な実行」「健全性・効率性の徹底的な強化」「価値創造力を高めるための人材及び組織づくり」を定性目標に掲げ、将来の成長に向けた布石づくりに取り組んでいきます。ここでは、この3つの目標を達成するための施策について具体的に紹介します。

### FOCUS'10での定性目標と施策

#### ■ メリハリある成長戦略の着実な実行

ビジネスライン\*期待役割制度導入  
リスクアセット計画  
バリューインテグレーションコミッティ

#### ■ 健全性・効率性の徹底的な強化

バランスシート・マネジメントの促進

#### ■ 価値創造力を高めるための人材及び組織づくり

人材育成の更なる強化と多様な人材の活躍促進

\*ビジネスライン：商品・市場・ビジネスモデルなどでくくった1つの事業単位(部単位)

## ビジネスライン期待役割制度

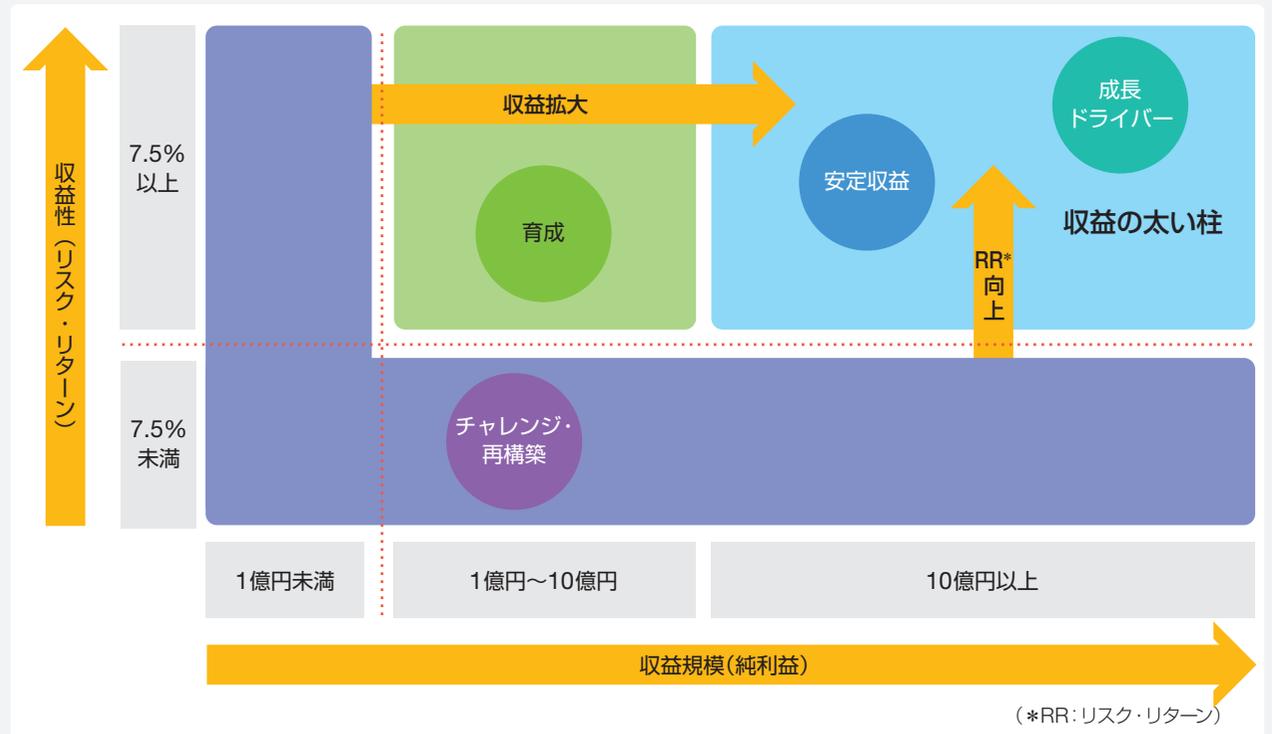
「FOCUS'10」では、リスク・リターン経営の深化を図り、ビジネスラインごとに異なる特性や強みを踏まえ、多様な道行きや戦略を通して、それぞれが会社の成長に貢献していくことを目指します。

各ビジネスラインの足元の立ち位置を「収益性」(リスク・リターン)と「収益規模」(純利益)の2つの定量的尺度により、「成長ドライバー」「安定収益」「育成」「チャレンジ・再構築」の4つに区分の上、それぞれの成長ステージに応じた、メリハリをつけた目標設定や経営資源の配分を行います。

「成長ドライバー」や「安定収益」といった、リスク・リターン7.5%以上、かつ純利益10億円以上という定量要件を満たしているビジネスラインは、「収益の太い柱」として今後も経営資源を重点的に配分していきます。さらに、中長期的視点で数多くの新しい収益の柱を構築することで、全社事業ポートフォリオの一層の強化を推進します。

## ビジネスライン期待役割制度

- ビジネスラインの期待役割を明確化し、期待役割に応じた成長への貢献へ
- 収益の太い柱の構築と更なる太い柱へ



### 成長ドライバー

成長性が高い市場や当社の競争優位性がある分野で、現在の収益の柱となっているビジネスライン。積極的な経営資源の投入により収益成長を目指します。

#### 主なビジネス:

- 油井管事業(金属)
- 発電・発電造水事業(インフラ)
- ケーブルテレビ事業(メディア・ライフスタイル)

### 安定収益

収益基盤が確立しており、収益性が安定しているビジネスライン。足元の収益性を維持しつつ、着実な収益規模の拡大に取り組んでいきます。

#### 主なビジネス:

- スチールサービスセンター網(金属)
- 船舶事業(輸送機・建機)
- 不動産事業(生活産業・建設不動産)

### 育成

収益性の要件は満たしているものの、収益規模が小さいビジネスライン。将来の収益の柱を目指し、収益規模の拡大に注力していきます。

#### 主なビジネス:

- メディカルサイエンス事業(資源・化学品)

### チャレンジ・再構築

新規ビジネスや立ち上げ段階のプロジェクトなど、当初計画の達成に注力していくビジネスライン。定期的なモニタリングにより、将来性・成長性がないと判断された場合は迅速な撤退を行います。

#### 主なビジネス:

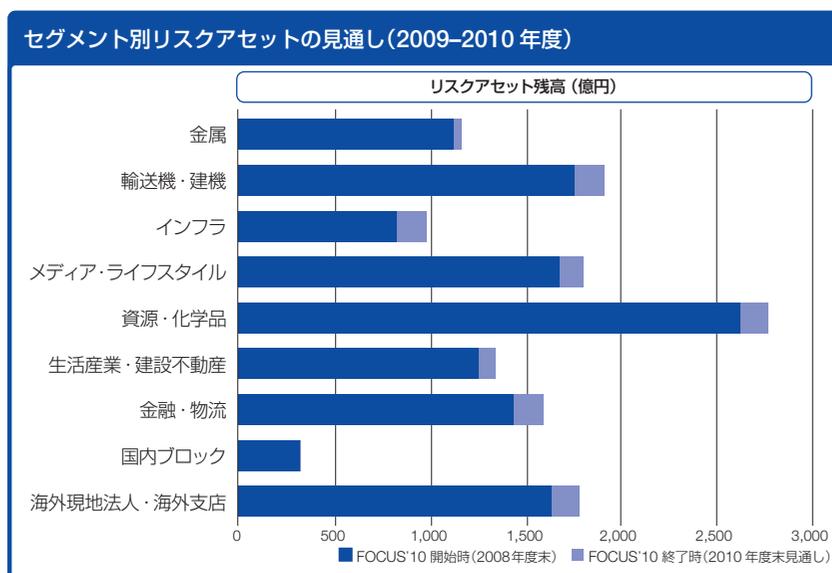
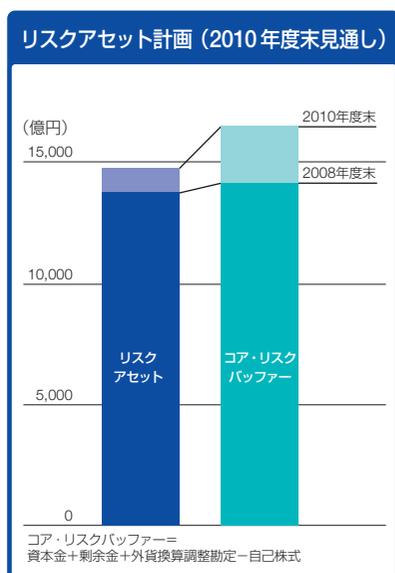
- 環境・省エネ事業(インフラ)
- ニッケルプロジェクト(資源・化学品)
- リース事業(金融・物流)

## リスクアセット計画

当社では経営の健全性の観点から、リスクアセットとコア・リスクバッファのバランスに留意しています。「FOCUS'10」でも、リスクアセットの積み増しを内部留保の範囲内でコントロールしていきます。

「FOCUS'10」2年間でのリスクアセット計画は、新規に2,000億円を積み増す一方で、1,000億円のリスクアセットを削減し、ネットで1,000億円の増加を見込んでいます。新規に積み増すリスクアセットは、収益の柱である「成長ドライバー」と「安定収益」に重点的に配分していきます。そして、将来の収益成長を目指し、以下のとおり各セグメントでバランス良く積み増しを実施していきます。

安定した収益が見込まれる分野として、「インフラ」ではインドネシアでの発電所の拡張、「生活産業・建設不動産」では、賃貸ビル事業での資産積み増しを計画しています。また、「資源・化学品」では、現在取り組んでいるマダガスカルのカニックスプロジェクトの開発に加え、金融環境の悪化や市況の落ち込みに伴い資産価格が適正レベルにまで下落したことから、この環境の変化をチャンスと捉え、2009年5月に北海油田権益の取得を行いました。



## バリューインテグレーションコミッティ

各事業部門や地域組織ごとに収益基盤の拡充や新たな事業開発を進める一方で、全社的な観点から中長期的に取り組む分野を後押しするため、「GG Plan」でスタートした「バリューインテグレーションコミッティ(VIC)」での活動を継続・強化していきます。

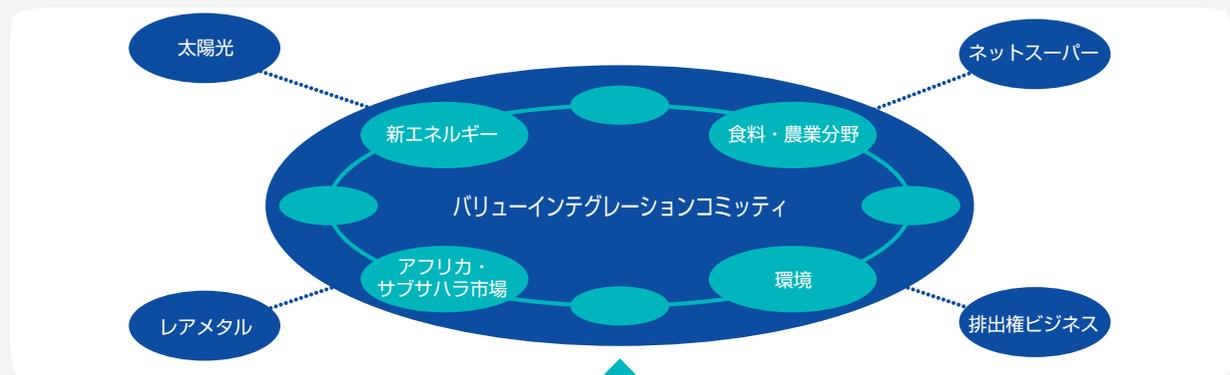
このVICは将来分野の全社インキュベーション機能を担い、新規ビジネスの発掘・育成を支援していくことを目的としています。

「GG Plan」では、食品・食料分野におけるマルチチャンネル販売戦略の中核事業と位置づける「ネットスーパー」や、環境ビジネスの一環として取り組んできた「排出権ビジネス」などがインキュベーションの段階から、具体的な事業展開のステージに進んでいます。

「FOCUS'10」では、従来から取り組んでいる「環境」「新エネルギー」に加え、地球的規模で関心の高い「食料・農業」や次の新興市場として成長が期待される「アフリカ・サブサハラ」を戦略・重点テーマとしています。

## 事業開発支援体制

中長期的視点からの全社インキュベーション



事業部門戦略における新たな価値創造



## バランスシート・マネジメントの促進

「FOCUS'10」では、健全性・効率性の徹底的な強化を目指し、バランスシート・マネジメントを推進します。戦略的入替などによる事業ポートフォリオの改善・資産規模のコントロールによりフリーキャッシュ・フローの黒字を確保し、有利子負債の水準を制御していきます。

具体的には、セグメントごとに資産の入替を推進するため、投資計画に加え資産の削減を織り込んだバランスシート計画を策定し、資産効率の改善に注力していきます。

加えて、財務の健全性を強化しつつ成長のための投資を持続するために、バランスシート・マネジメント推進タスクフォースを設置し、大口資産の戦略的入替に全社レベルで取り組んでいきます。

また、資産売却や事業撤退などにより発生し得る損失に備えて2年間で税引後100億円の入替ファンドを手当てし、足元の厳しい環境下でも積極的な入替を推進していきます。

このバランスシート・マネジメントに取り組むことにより、総資産を横ばいに維持しながら有利子負債の増加を抑制し、健全性の指標であるDERを2.4倍から2.0倍程度へ改善します。

#### バランスシート・マネジメントの施策

- セグメントレベルで推進**
- 各セグメントのバランスシート計画の推進
  - 資産効率の改善 (ROA、売上総利益率等の向上)
  - 小規模、低収益資産の削減
- 会社レベルで推進**
- 大口資産・案件の入替推進
  - 入替ファンド100億円(税引後、2年間)
  - 集中リスク・エクスポージャーの管理

#### 主要経営指標

	2009年4月 「FOCUS'10」開始時	2011年3月 「FOCUS'10」終了時(見直し)
総資産	7兆0,182億円	横ばい
株主資本	1兆3,531億円	*1兆6,000億円
株主資本比率	19.3%	22%程度
有利子負債(Net)	3兆1,868億円	3兆2,000億円
DER(Net)	2.4倍	2.0倍程度
フリーキャッシュ・フロー (2年合計)	GG Plan 578億円	FOCUS'10 黒字確保

\*2011年3月末見通しの株主資本には米国財務会計基準書 第160号適用の影響は含めていません。

## 人材育成の更なる強化と多様な人材の活躍促進

住友商事グループが中長期にわたって持続的に成長するために、人材戦略として「人材育成の更なる強化と多様な人材の活躍促進」に取り組みます。その中で、「個々人の更なるパワーアップ」「各組織の人材マネジメント力の強化」「連結ベースでの人材力強化」「グローバル人材の一層の育成・活躍」を、4つの柱として各施策を展開します。

特に「個々人の更なるパワーアップ」では、ローテーションを通じた全社人材育成施策を導入しました。現場での経験と全社の視点及び経営管理的視点の双方を兼ね備えた物事を複眼で見ることのできる人材の育成を狙いとします。「FOCUS'10」では、事業部門とコーポレート部門間での育成的ローテーションと、事業部門への転出を前提とした一定数の新人基幹職のコーポレート部門への初期配属を実施します。そして、将来的には部門を越えた活発なローテーションなどを行い、人的経営資源の戦略的かつ最適な配分の実現をすることで、組織・職場の活力向上、価値創造力の強化を図ります。

## 特集2 リスク・リターン経営

右肩上がりが続いた過去数年間に比べ、現在は厳しい経済環境に直面していますが、当社は長年にわたりリスク・リターンを用いた経営改革を行ってきており、厳しい環境下でも安定した業績と財務体質を維持できる経営基盤を構築しています。特集2では、当社の経営のバックボーンとなっているリスク・リターン経営について紹介します。

### リスク・リターンの導入経緯

1980年代前半までは当社を含む総合商社は、トレードの仲介を主なビジネスとしていましたが、80年代後半以降、商社金融に対するニーズが低下したことや、円高に伴う製造業の海外移転が進んだことなどから、新規事業や海外での投融資を急増させました。

1990年代に入ってから、こうしたビジネスの多様化に加えて、さまざまな環境の変化が起きました。90年代前半のバブル経済の崩壊により株価や不動産価格が暴落し、1997年のアジア通貨危機により多くのプロジェクトで問題が発生しました。これらの影響に加え、当社では、1996年に銅地金に関わる不正取引が発生し、株式資本が大きく毀損したことから、収益性と財務体質の改善が急務となりました。

しかしながら、各事業部門のビジネスは多岐にわたり、当期純利益だけで一律に評価するのは難しく、限りある経営資源を適正に配分していくためには、投入した経営資源に対する収益性を評価するための「全社共通のモノサシ」が必要となっていました。

ビジネスは「リスクを取って相応のリターンを得る」ことが基本であることから、1998年秋、当社は他社に先駆けて、一定の「リスク」に対して、どの程度の「リターン」を上げているかという収益性を見る指標として、「リスク・リターン」を導入することとしました。

具体的には、資産額に各資産価格の最大損失率を意味するリスクウェイトを掛けて、最大損失可能性額である「リスクアセット」を計測します。

また、このリスクアセットを分母として、個々のビジネスが生む当期純利益を分子とすることで、ビジネスごとや会社全体の収益性を計算することができるようになりました。

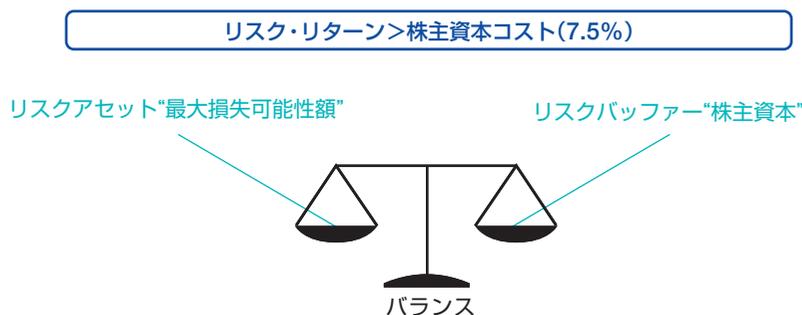
$$\text{リスク・リターン} = \frac{\text{当期純利益}}{\text{リスクアセット(最大損失可能性額)}}$$

## リスク・リターン経営の基本

リスク・リターンの考え方は、経営指標として導入以降、全社の普遍的な目標を達成するためのツールとして大きな役割を果たしています。

経営の安定性を確保するという観点で、最大損失可能性額であるリスクアセットを、リスクバッファである株主資本と均衡させることにより、過大なリスクを持たないことを経営の基本としています。これは、リスクが一挙に顕在化した場合でも、株主資本によりその損失が吸収可能であることを表しています。

加えて、収益力を確保するという観点で、リスクに対するリターンが投資家から期待される株主資本コストを上回ること、すなわちリスク・リターン7.5%を全社で最低限クリアしなければならない基準としています。また、個々のビジネスにおいてもリスク・リターン7.5%は事業の選別を行う基準となっています。



### リスクアセットとは？

■ **リスクアセット=リスクが現実となった時に被るであろう最大の損失可能性額**

＝「回収できない可能性のある資産額」×「各資産の最大損失率」

＝リスク元本(資産の簿価等)×リスクウェイト(%)

■ **例えば、A社(長期債券格付け=A)とB社(長期債券格付け=BB)向けに、同じ100億円の売掛金を持っている場合のリスクアセットについて計算すると、**

A社向け売掛金のリスクアセット＝100億円×3%＊＝3億円

B社向け売掛金のリスクアセット＝100億円×10%＊＝10億円となります。

■ **また、A社の上場株式を100億円で取得した場合のリスクアセットは、**

A社上場株式のリスクアセット＝100億円×30%＊＝30億円となります。

結果、同じ資産額であれば、最大損失率(リスクウェイト)が高い資産ほどリスクアセットは大きくなります。また、リスクアセットの大きい資産はその資産を持つことによって得られるリターンが大きくなければならないことを意味します。

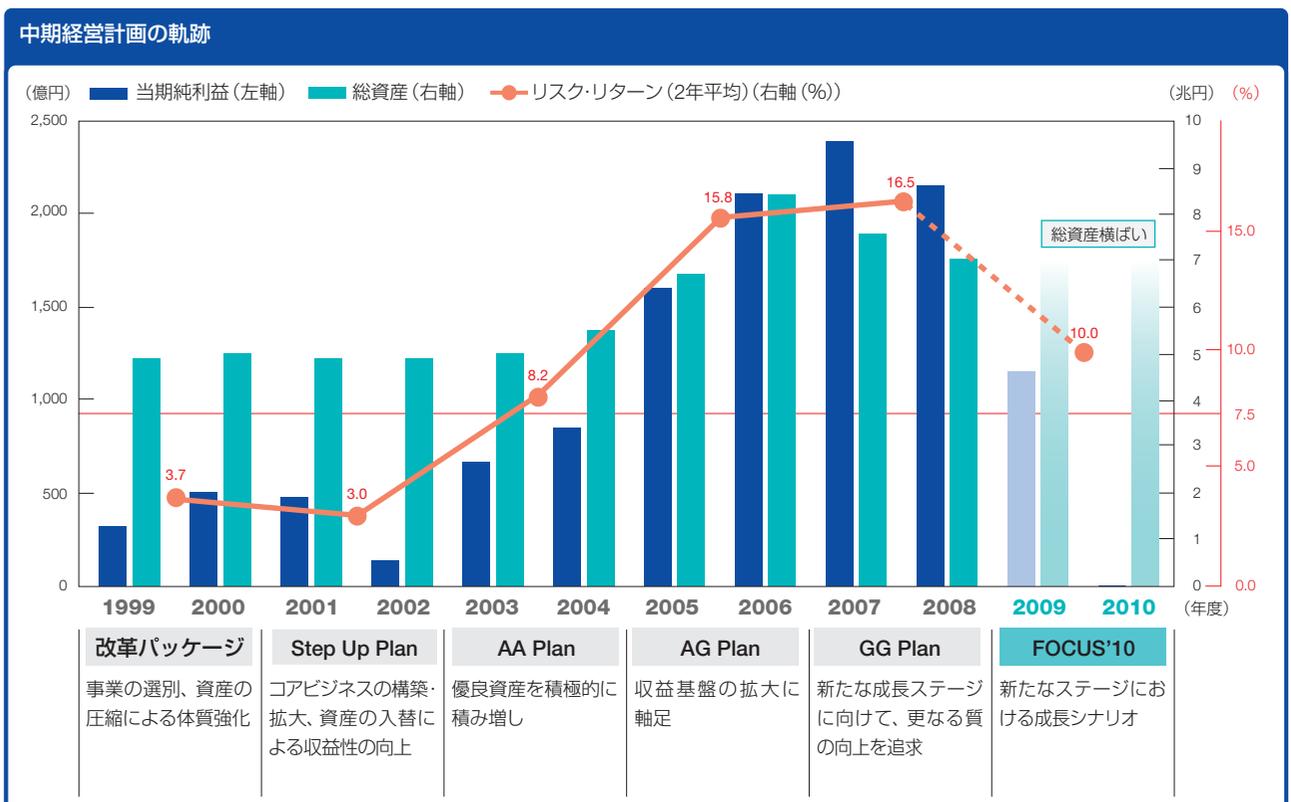
\*上記のリスクウェイトは当社が実際に使用するリスクウェイトと異なります。実際のリスクウェイトは過去のデータなどを参考に、原則として99%の確率でその範囲に収まる損失額を基に算出しています。

## 経営改革の歩み

1999年度からの「改革パッケージ」、2001年度からの「Step Up Plan」では、全社のリスクアセットがリスクバッファーを上回っていたことから、規模の拡大は極力抑制し、体質強化に軸足を置きました。リスク・リターンが低い事業の整理やより高いリスク・リターンが見込まれる事業への入替に注力した結果、この期間の資産規模は横ばいで推移しました。

2003年度からの「AA Plan」、2005年度からの「AG Plan」では、リスクアセットとリスクバッファーの均衡に目処が立ったことから、優良資産の積み増しへと経営の軸足を移しました。高いリスク・リターンが期待できる事業へ積極的に投資を行うことにより、収益性の向上に加え、収益基盤の規模の拡大を目指しました。この期間は資産規模が増大するとともに、世界経済の回復の流れを的確に捉えたことからリスク・リターンも急速に改善し、「AG Plan」終了時には、株主資本コストの2倍を超える15.8%まで改善しました。

2007年度からの前中期経営計画「GG Plan」では、外部環境が変化しても安定してリスク・リターン15%以上を確保できる体制を目指し、それまでの積極的な収益基盤の拡大を目指した成長戦略から、規模の拡大と更なる質の向上をバランス良く追求する戦略にシフトしました。具体的には、各セグメントでコアビジネス及びその周辺分野で着実に優良資産を積み増すとともに、既存のコアビジネスや買収した事業などのバリューアップによる収益基盤の質の向上に取り組みました。また一方で、投資の定量及び定性基準を強化し、小規模・低収益事業の削減など、資産の入替を積極的に行ったことに加え、円高・株安の影響もあり、「GG Plan」中の資産規模は減少しました。



現在進行中の「FOCUS'10」では、厳しい事業環境下においても当社の株主資本コスト7.5%を上回るリスク・リターンの確保を目指しています。加えて、中長期的にリスク・リターン15%を回復することを目指すための体制づくりに注力しており、リスク・リターンの目標は2年平均で10%程度としています。中長期的な成長を図る上で健全性・効率性の再強化が不可欠という観点から、今まで以上に資産の入替に積極的に取り組むこととしており、資産規模は横ばいで推移することを見込んでいます。

## リスク・リターン経営の進捗と経営指標の改善

株主資本コストを上回るリスク・リターンを確保しつつ、リスクアセットを効果的に配分し収益力を高める取り組みは、資産効率や資本効率の改善にも表れています。

リスク・リターンを用いた経営改革を始めた1999年度の総資産利益率(ROA)、株主資本利益率(ROE)は、0.6%、5.4%でしたが、前中期経営計画終了時の2008年度は、それぞれ2.9%、15.1%まで改善しています。

また、経営の安定性の面でも、リスクアセットとリスクバッファのバランスをさらに一歩進めて、「GG Plan」以降は株式や不動産の含み益を除いたコア・リスクバッファとの均衡を維持しています。厳しい環境下でも、持続的な成長のための投資に備え、強固な財務基盤を維持しています。

