
なぜ新中期経営計画

エフクロス

$f(x)$ なのか?



培われた住友商事の強み

経済環境やビジネス環境が目まぐるしく変化する中、住友商事は常に変化を先取りし、新たな価値を創造することで、成長を実現してきました。このような成長の原動力となったのは、住友商事の「多様なビジネス基盤」であり、それを支える「人材力」と「強固な財務基盤」です。

多様なビジネス基盤

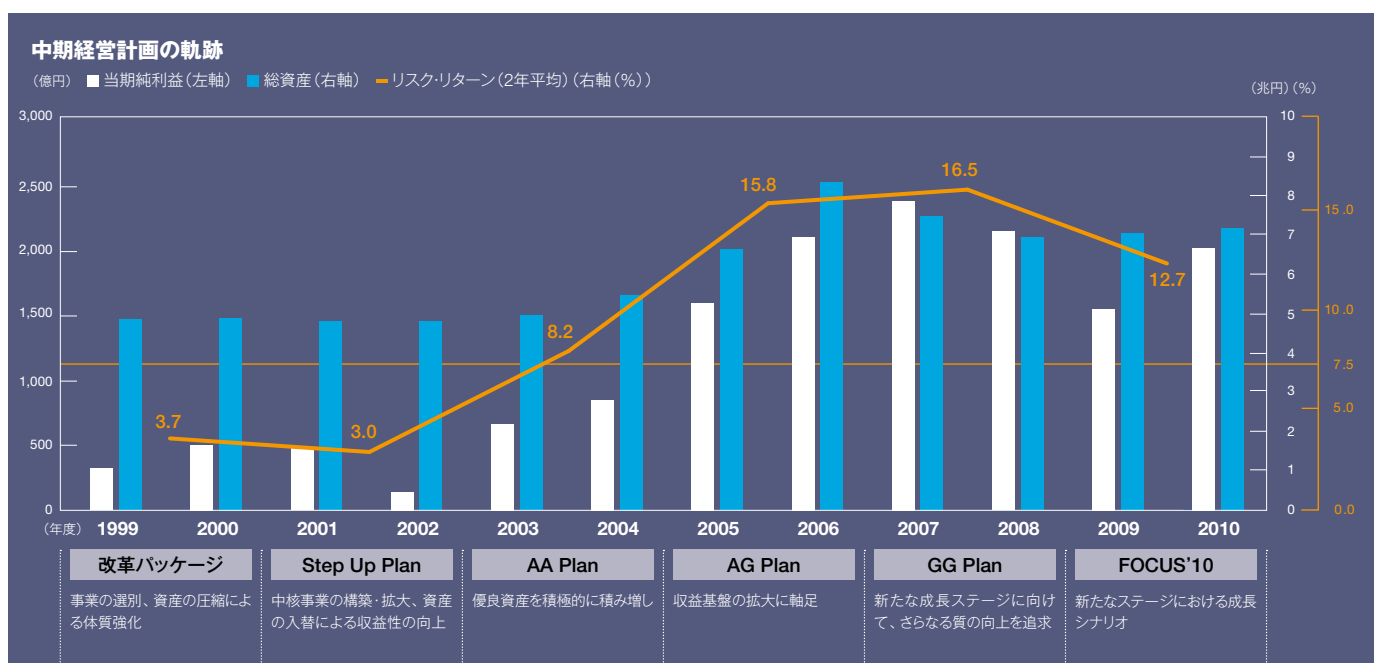
住友商事が環境の変化を先取りする

ことができる理由の一つには、その多様性があげられます。ここでいう多様性とは「ビジネスの多様性」と「地域の多様性」を指します。ビジネスの多様性とは、7つの事業部門に代表されるように、様々なビジネスを展開してきたこと。地域の多様性とはそのようなビジネスをグローバルに展開してきたこと。それぞれの分野・地域でビジネスチャンスを捉え、収益性・成長性の高いビジネスを育ててきました。このビジネス基盤がさら

に新しいビジネスを生み出すことによって、住友商事は持続的な成長を実現してきました。

人材力

多様なビジネス基盤を支えているのは多様な能力・経験を持った社員であり、これが住友商事の最も重要な資産です。住友商事グループでは約65,000人が世界65カ国で働いていますが、この人材が、様々な分野のグローバルなネット



ワークを活かしながら、パートナーの強みを統合することで、豊かさと夢の実現に向けた取り組みを日々行っています。

強固な財務基盤

住友商事は、過去から取り組んできた経営改革により、収益の拡大と同時に、健全性・効率性の追求によって財務体質を強化してきました。商社ビジネスの基本は「リスクをとること」「そのリスクをマネージすること」「リスクに見合ったリ

ターンを上げること」です。このような観点から、多岐にわたるビジネスについて、リスクに応じたリターンを計る共通の尺度として、1998年度より「リスク・リターン^{*}」という経営指標を導入しました。リスク・リターンの考え方は、その導入以降今日に至るまで、全社の普遍的な目標である持続的成長を達成するツールとして、大きな役割を果たしています。リスク・リターンの導入当時、事業環境の悪化や事業リスクの不十分な把握により、

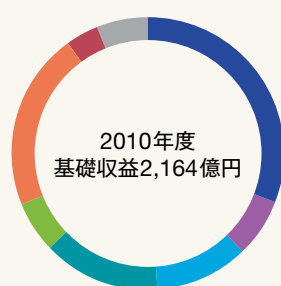
多くの不採算事業を抱えていました。リスク・リターンをもとに経営改革を断行し、不採算事業からの撤退を進め、優良資産への入れ替えを進めることで、収益力の向上と財務体質の改善を実現しました。

経営の安定性の観点からは、最大損失可能性額であるリスクアセットを、リスクバッファーである株主資本と均衡させることを経営の基本としています。またリスク・リターンを基準として、優良資

セグメント別純利益

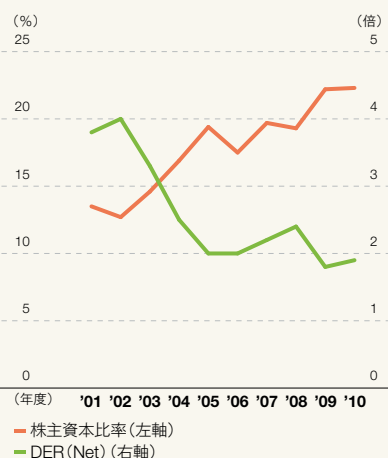


地域別基礎収益



基礎収益＝(売上総利益－販売費及び一般管理費(貸倒引当金繰入額を除く)－利息収支＋受取配当金)×(1－税率)＋持分法損益

株主資本比率とDER (Net)





産の積み増しと継続的な資産の入替を進めた結果、2010年度末には株主資本は1兆6千億円にまで増加し、株主資本比率は22%に、DERは1.9倍に改善しています。このように強固な財務基盤により新たな成長が可能になり、それがさらなる強固な財務基盤の構築につながっています。

※リスク・リターン＝当期純利益／リスクアセット（最大損失可能性額）



パラダイムの転換

世界経済の構造変化と住友商事の役割

新興国の著しい成長により、グローバル化が急速に進む中で、世界経済の枠組みに大きな変化が起きています。こうした中、多様なビジネス基盤を持つ住友商事が活躍できるフィールドはますます広がっています。

地軸と産業構造の変化

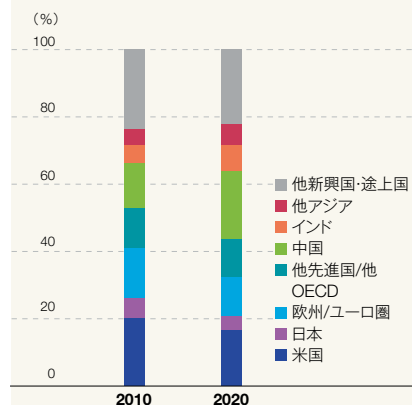
世界経済においては、「先進国の低成長、新興国の高成長」という図式が定着する中で、世界経済の牽引役がこれまで

の先進国から新興国へと移るとする「地軸の変化」が起きています。人口動態を考慮すると、世界全体のGDPに占める先進国のシェアが低下する一方、新興国のシェアが上昇する流れは今後も継続すると見られます。この背景には、新興国が先進国にモノを提供するという“世界の工場”としての役割を果たすだけでなく、中間所得層の増加によって新興国自体が巨大な消費市場に変化してきているという構造変化があります。



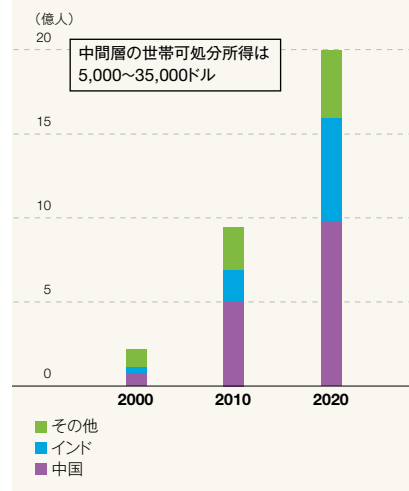
風力、太陽光、地熱発電などの環境エネルギー分野に関心が高まっています

世界のGDP



(出典) World Economic Outlook April 2010 (IMF)
2020年は住友商事総合研究所推計

アジアの中間層



(出典) 通商白書2010



情報通信技術の発展は産業や人々の生活に大きな変化をもたらしています



世界経済の牽引役は先進国から新興国へ

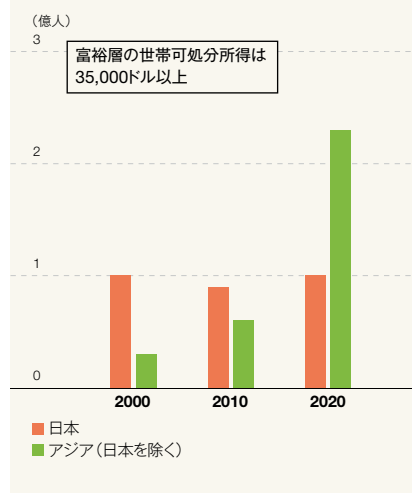
もう一つの大きな変化は「産業構造の変化」です。地球温暖化問題や新興国の経済発展に伴う食料需給の逼迫など、世界は中長期的に解決しなければならない地球規模での課題に直面しています。そしてこのような課題を受けて、自動車産業や環境ビジネス、食料・農業などの分野で大きな構造上の変化が起こりつつあります。新興国企業の存在感も高まっており、従来のビジネスの延長線上を越えた、新たな発想が求められる環境となっています。

期待が高まる 住友商事の機能

このように「地軸の変化」と「産業構造の変化」に対応するためには、複数の産業や企業が一体となった取り組みが必要となりますが、多様なビジネス基盤を持ち、パートナーの強みを結び付けることができる住友商事こそ、このような課題に解決策を与えることができる存在であるといえます。例えば、リーマンショック以降顕著になっているファイナンス機

能に対する役割や新たなバリューチェーンの構築など、総合会社である住友商事への期待が拡大しているといえます。世界経済の構造変化が様々な分野で起こっている今日、住友商事に求められる役割は増大していくとともに、さらなる高度な機能が求められていくでしょう。

アジアの富裕層



(出典) 通商白書2010

事業環境の変化と商社の商機



(出典) 住友商事総合研究所

そして、これまでの枠組みを

住友商事は、今まで培ってきた強みを活かし、世界経済の枠組みの変化の中で拡大したビジネスチャンス成長につなげるため、2011年4月から新中期経営計画「 $f(x)$ 」をスタートさせています。全てのパートナーとともに地域・世代・組織の枠組みを越えた成長を実現すること—cross-boundary growth—を掲げ、そのための「ビジネスモデルの高度化・転換」を確実に実行していくことを目指しています。

※「 $f(x)$ 」(エフクロス)のエフは「FOCUS'10」のエフを指しています。また、クロスは「実行」を意味する英語の「execution」のエックスを指していますが、「地域・世代・組織の枠組みを越える成長」を意味する「cross-boundary growth」のクロスの意味合いも込めて、エックスではなくクロスと読みます。

新中期経営計画



基本方針

10年先を見据えて策定した前中期経営計画「FOCUS'10」の基本方針・諸施策を踏襲しながら、価値創造の経営理念に基づき、時代が求める**ビジネスモデルへの高度化・転換**を実行(ex~~x~~ecution)し、全てのパートナーとともに地域・世代・組織の枠組みを越えた成長を目指す。

越えた成長へ

4つのキーアクション

① 現場の中長期ビジョンを「見える化」し、共有する

ビジネス機会をつかむためには、これを出発点として、中長期的視点での取り組みや社内外の様々な課題について議論を行っていく必要があります。

② 戦略的なリソースマネジメントを加速する

ビジネス機会を活かすためには、有限な経営資源であるアセットや人材をより成長性の高い、将来性のあるビジネスへと戦略的にシフトしていくことが必要です。次の世代を担う若い人材に成長機会を与えるという点で最優先の取り組み事項です。

③ グローバルベースで総合力を深化する

グローバルな環境変化をいかに成長につなげるかが、住友商事の将来を左右するといっても過言ではありません。住友商事が組織や会社の枠組みを越えて、社内外のネットワークやパートナーの強みを結集し、新たなビジネスを創出していくこと、すなわち総合力の深化が必要です。

④ 全社レベルでの人材マネジメントを強化する

$f(x)$ では、「ビジネスモデルの高度化・転換」を実行し得る人材の強化を図ります。グローバル展開のための要員を確保・育成するとともに、事業戦略と人材戦略を一体的に取り進め、全社レベルでの戦略的な人材配置を推進していきます。

4つのキーアクションはそれぞれ密接に関連していますが、それぞれのアクションを実行することにより、全社一丸となって、「ビジネスモデルの高度化・転換」の実行につなげていきます。

定量目標 (IFRS)

	2011年度	2012年度
純利益	2,200億円	2,600億円
リスク・リターン	—	15%以上

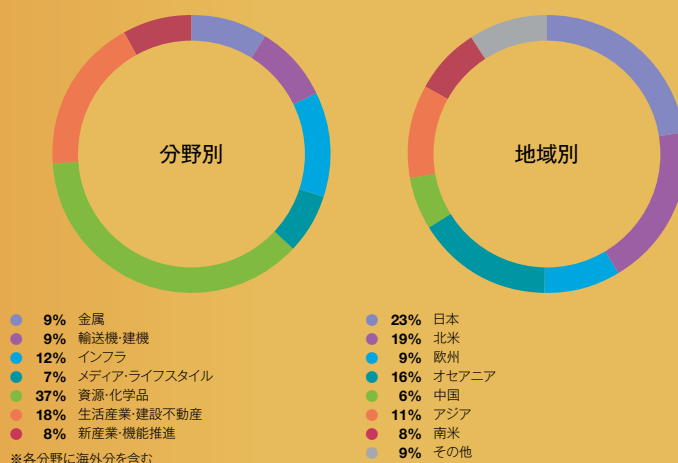
バランスシート計画 (2年計)

	金額	リスクアセット
資産積増	+11,500億円	+3,500億円
(うち新規投融資)	(+5,800億円)	(+3,200億円)
資産売却・削減	▲11,500億円	▲1,300億円

モニタリング指標

Debt-Equity Ratio (ネット)	1.5倍程度
----------------------------	--------

新規投融資の内訳 (投融資金額ベース)



➡ 11ページ 加藤社長が新中期経営計画「 $f(x)$ 」について語ります。