

座談会

事業会社の管理

—グループ経営強化への取り組み



出席者 **上田 良一**（うえだ りょういち）
三菱商事(株) コントローラー兼経営企画部長代行

高橋 一郎（たかはし いちろう）
日商岩井プロフェッショナルサービス(株)
グループ業務チーム部長

富永 正人（とみなが まさひと）
伊藤忠商事(株) 事業部長

松浦 洋（まつうら ひろし）
三井物産(株) コーポレートリスクマネジメント部長

森 實修一（もりざね しゅういち）
丸紅(株) 執行役員・事業総括部長

司会 **岩沢 英輝**（いわさわ ひでき）
住友商事(株) リスク管理企画部長

1. グループ経営における 事業会社の位置付けと狙い

岩沢 本日は、「事業会社の管理—グループ経営強化への取り組み」と題して、事業会社の管理体制や管理手法、業績評価や統廃合あるいはグループ経営強化のための戦略といったことについてお話を伺うことにした。まず、事業会社の位置付けや設立の狙いなどについて話を進めていきたい。

住友商事の場合、事業会社は連結ビジネスラインのひとつとして本体のビジネスラインと並列に位置付けている。つまり、それぞれの事業部門の商品戦略、地域戦略に基づいて事業会社もビジネスポートフォリオの構成要素として考えていこうということである。そういう位置付けの中で4年ほど前から リスク対比のリターン、規模指標である基盤、ビジネスとしての成長性、の3つを戦略指標として掲げ、ビジネスラインの見直しを進めている。

事業会社については、1999年と2000年の2年間で改革パッケージを実行し整理・統合を進めてきた。そうしたポートフォリオ・マネジメントの一環としてノン・コアの部分は撤退ないしは売却していくのだが、同時にコアと見込めるビジネスの中でポートフォリオのバランスが悪い、あるいはまだ不十分な分野については積極的に事業会社の設立やM&Aなどポートフォリオのリバランシングをしている。

その流れの中で、自ら新しいビジネスを立ち上げる場合もあるし、住友商事にリソースがなければ他社との提携によって新しいビジネスを手がけたり、事業の統合によって規模を拡大し、シェアの拡大を図るケースもある。

上田 三菱商事では99年1月にリスクマネジメント部を作り、EXITルール（事業撤退の

基準）の導入、取引先および事業会社の格付けを始めた。事業会社全体のポートフォリオ管理をきちっと行うには、撤退すべきものから撤退することが最重要と考え、リ



上田 良一
三菱商事(株) コントローラー
兼経営企画部長代行

スクマネジメント部発足と同時に部にポートフォリオ管理室を作り、定量的な基準に基づくEXITルールを策定した。

このEXITルール導入に当たっての要諦は、立証責任の転換である。営業グループは当然事業に精通しており、事業会社からの撤退を決める場合、事業継続の必要性を数え切れないくらいあげてくる。したがってコーポレート・サイドから撤退を説得することは極めて困難なので、定量的に誰が見ても納得する基準を作り、これにヒットしたら自動的にEXITを決定する。それに対して事業継続を主張する場合は、営業グループがその必要性を立証しなければならないとしたことである。この結果、99年に53社、2000年に29社、2001年には24社と3年間で106社をEXITさせ、本年も50社程度EXITさせる予定である。

また、商社の場合、いろいろリスク濃度が違う事業に関わっているのでリスクの定量化を行い、会社の体力と会社が取っているリスクがどういう関係になっているのか、すなわち、体力の範囲の中でリスクがマネージされているかチェックできる体制を整えた。

その後2000年4月には社長室会事務局を経営企画部に改組し、同部が中心となって事業投資先と本体の連結ベースで個々のビジネスの見直しを行った。具体的には、1年かけて全ビジネスの定量、定性基準に基づく棚卸しを行った。その上で、ビジネスモデルを基本

としたビジネスユニット（BU）という組織を作り、BUごとに、拡張するところ、成長するところ、再構築するところを選別した。

一方、事業投資の管理は従来、経理とは違う組織でやっていたために、情報の共有もなく、決算（財務会計）と事業投資（管理会計）との連携が取れていなかった。これではいけないとの認識から、2001年10月1日にリスクマネジメント部と主計部を一体化し、コントローラーオフィスを発足させ、決算と事業投資を含むリスク管理が一体として見られる体制を敷いている。

高橋 日商岩井では、過去3年の中期経営計画、今後3年間の新中期経営計画でも依然として構造改革が大きなテーマで、事業会社の設立はごく限られたものである。事業会社の整理に

ついては、99年41社、2000年108社、2001年74社と3年間で計223社をEXITさせ、向こう3年間も200社の削減を目標にしている。

この200社のうち、約80社は三菱商事との金属統合によって今後連結から外れるため、業務として担っているのは120社である。事業会社の統廃合は、当然、EXITルールに基づいてやるが、当社の場合は非常にシンプルで3年連続の赤字か、累積が資本金の3分の2を超えたときである。ルールに基づいてテーブルに載ったものは、経営会議で包括承認され、ビジネス・デベロプメントグループのグループ業務も整理・統合、撤退の立案権を有する形で評価している。

事業会社の設立はITやバイオなど先駆的な



高橋 一郎
日商岩井プロフェッショナル
サービス(株) グループ業務チ
ーム部長

分野に限られているが、新しいビジネスを作り、連結の事業ポートフォリオの一環としてのコア事業と考えている。

また、当社の場合、本年4月より機能部門の約680名のうち、550名程度を日商岩井プロフェッショナルサービスに分離し、本体にはIR、広報、経営企画、総務のほか、EC、バイオを中心とした新規事業部隊などが残っているだけである。機能部隊である日商岩井プロフェッショナルサービスは、一義的にはコーポレートあるいはグループ会社に対してローコストで有用なサービスを提供するのが目的である。

富永 伊藤忠商事では、98年に過去10年間のレビューを行い、事業投資の見直しを行った。すなわち、80年代に商社の仲介機能が低下した際に事業会社を設



富永 正人
伊藤忠商事(株) 事業部長

立して、新しい分野に出ていったのだが、投資額は倍増となり、会社の数も大幅に増加した半面、リターンは明らかに小さくなった。その反省から、とにかく赤字をなくそうということで、過去3年間、赤字削減策を実施した。

その結果、やっと黒字が残る構図にまで持ってくることができ、これからが本当の事業経営だということで黒字を増やしていく戦略を取ろうということになった。

そこで、80年代の轍を踏まないように三菱商事のBUと同じようなコンセプトで、事業会社を含め、連結ベースでビジネスを約130のセグメントに分け、そのセグメントが過去どうであって、これからどういう方向へいくのか、その中で事業会社の戦略をとらえてい

うということになった。その場合に、指標を何で見るかが問題となったが、従前と違い、事業を起こし、トレードで利益をあげるという発想でなく、ビジネスセグメントにおける資産の規模、リターンボリューム、全体の成長性というポートフォリオ管理的な側面を導入した事業管理手法を取り入れた。

松浦 三井物産では、今年の1月に機構改革を行い、本体でリスクマネジメントを行うようになり、取引先あるいは関係会社の格付け等については各社と同様の手法で定量



松浦 洋
三井物産(株) コーポレートリスクマネジメント部長

的な評価を実施している。また、会社の決算上の利益だけを見ていたのでは、資産の目減りが非常に大きい時に実態が把握できないことから資本コストという概念を取り入れた。具体的には、商事債権(信用リスク)は取引先の格付け、在庫あるいは有価証券等の市場リスクについてはVolatility、関係会社が保有する固定資産関係については関係会社の格付けに応じて想定最大損失(リスクアセット)を算出している。当社は連結ベースで全取引先の格付けをほぼ完了している。格付け別デフォルト率は短期債権・中長期債権および事業投資に区分しているが、事業投資(関係会社)関連は10年の累積デフォルト率を採用している。いわゆるExpected Lossは信用・事業リスク引当金として強制的に設定し、Unexpected Lossはリスクアセットとして資本コストを税引後利益に計上し、真の利益を計測するひとつの目安にしている。

また、関係会社は従来、稟議制度をベースに管理していたが、これでは設立の際にチェ

ック機能が働いてもその後の個別管理では十分チェック機能が働かず、採算が悪化すれば一気に融資保証といった問題が出てくる。そこで、重要関係会社については毎年、事業計画を提出させ、資本コスト算出後に赤字が出ればEXITの検討対象にすることになっている。

当社も連結ベースが主体の事業形態になっており、関係会社の業績も含め先を見ていないといけないとの意識は強まっている。ただ、事業投資はある程度大きな視点でやらないといけない部分があると当社では考えているので、三菱商事のようにひとつのBUの中で一体的に事業のあり方、あるいは存廃の決定までやるとなると、当社の場合なかなか難しい問題に直面する。また、ポートフォリオを算出する際に、ごく小さなユニットと大きなユニットとを同じ手法でリスクアセットを算出するとブレが生じるので、そのブレを調整した定量的な数字を算出する手法を検討しているところである。EXITルールについては、2期連続赤字、債務超過、最低の格付けの3つの指標であり、今後資本コスト差し引き後赤字を加えようとしているところである。

森實 丸紅でも、90年代の事業投資拡大が利益に結びついていないということで、99年から構造改革を進め、中期経営計画であるアクション21、Aプランの中で689社



森實 修一
丸紅(株) 執行役員・事業総括部長

あった事業会社を515社に削減した。

事業会社数の削減についてはほぼ目的を達成したので、今後は質の向上をめざしていきたいと考えている。具体的には、次期中期経

営計画でポートフォリオ・ユニット制を導入することになっている。これは、ユニット全体の方向付けの中で事業会社を見ていこうとの考え方である。当社では、リスク・リターンの方を2000年からの中期経営計画の中で取り入れた。事業会社の評価については、収益性目標ということで、純利益1億円、ROA 1%という目標を掲げている。

事業会社経営で難しいのはEXITである。丸紅の場合はいわばイエローカード制で、ROA、純利益で3年間基準に達しない場合は、そこでふるいにかけ改善方針を打ち出し、撤退するもの、継続するものを分けていくことにしている。

岩沢 住友商事では経営主体となっている事業会社が300社ほどあったが、先ほど申し上げた改革パッケージの2年間でほぼ4割削減した。ただ、統廃合する一方で新しい事

業会社も出てきており、各社との比較でも連結対象会社数は多いこともあり、グループ経営の観点からもう少し見直しをする必要があると考えている。



岩沢 英輝
住友商事(株) リスク管理企画部長

2. 事業会社の管理体制と手法

森實 丸紅では現在、営業部が事業会社を所管し、営業部門の中の間接組織である総括部、経理部がサポートしている。また、コーポレート全体としては事業統括部が全体的な方向性や制度、EXITのところを押さえている。

上田 三菱商事では、主管部である営業グル

ープ/本部が責任を持つのが大前提であり、それを(営業グループ内の)統括部と営業経理がサポートする。ただ、事業会社を設立する場合、また融資保証を実行する場合には権限に応じて管理部門に稟議することになっている。

コントローラーオフィスの業務は、EXITの対象先を指定するとともに撤退理由を明示すること、重点事業会社に指定された先をチェックすること、事業会社の管理のあり方、規定等についてルールを策定することなどである。重点事業会社に指定されたところについては、個別の事業計画の作成・承認のプロセスだけでなく、月次報告のチェック等についても関与していくことになる。

富永 事業会社の管理手法は伊藤忠商事も各社と同じである。全体的な総本社機能としての事業部は、制度や仕組み、ルール作り、あるいは特別プロジェクト的な大作業をする際の旗振り役をする。日常の事業管理の窓口は営業の主管部である。事業会社の実施する重要な企画、事業会社に対する投融資案件の処理等については、従来、カンパニーの中の事業部が見ていたが、連結決算になって、経理的な仕事が大きくなり、また、月次で決算を捉える動きも出てきていることから、カンパニー経営管理部の機能が非常に大きくなっており、カンパニー経営管理部、カンパニー事業部が連携して経営企画的な事業管理とリスクマネジメント的な事業管理を手掛ける形になっている。

いまひとつの大きな変化は、主管部長が事業会社の経営に関わる度合いが非常に強くなってきていることである。主管部長の業績評価が事業会社の業績とリンクする形になっており、主管部長は事業会社の社長と業績向上のために連携してワークしている。

これまで赤字事業会社のリストラは相当進んだので、既存の事業会社の価値を高める

方向に持っていきたいと考えている。

事業会社の価値を高めることは、従来から言われてきたことであるが、単体が主体であった時代は、ともすれば配当があって、トレードメリットがあれば赤字でも構わないとの風潮があった。それが、連結決算になって初めて事業会社を本気で育てるんだとの意識に変わってきているように思う。

岩沢 連結の場合、孫会社、ひ孫会社の管理はどのようにされているか。

富永 第一義的には、事業会社の社長が管理責任を負うことになっている。事業会社と伊藤忠商事本体が基本協定書を結び、事業会社の権限でできること、伊藤忠商事本体の承認がなければできないことを明確に規定する。その中で、孫会社等についても本社の承認が必要なケース、不要なケースについて事細かに規定しているケースもある。いずれにしても、主管部長は事業会社の業績で評価される部分が大きいのので、一義的には事業会社の社長が管理責任を負うが、最終的には主管部長が孫会社にまで立ち入ったオペレーションを行っている。

岩沢 カンパニー経営管理部とカンパニー事業部の連携が深まっているとお話があったが、カンパニーの経営管理部はカンパニー・プレジデントあるいは全社のグループCFOのどちらにレポートラインがあるのか。

富永 基本的にはカンパニーの中に事業部、経営管理部がある。カンパニーによって異なるが、おおむねカンパニー事業部はカンパニーのCFOラインに属する。連結決算の一連の発表をタイムリーにやろうとすると、事業会社の経理と伊藤忠商事本体の経理が密に連携する必要がある。そして、カンパニー事業部、カンパニー経営管理部が各々あるいは共同作

業で分析・作成した月次報告、業績見通しを合体させてひとつのレポートにまとめあげ、カンパニーのCFOとプレジデントに報告すると同時にカンパニー事業部から総本社の事業部に報告する仕組みとなっている。

高橋 日商岩井でも擬似カンパニー制をとっている。伊藤忠商事との相違点は、各カンパニーの中に小さな職能機能があるのではなく、その部分は日商岩井プロフェッショナルサービスで集約的に見ている。一次管理責任を担っているのは営業主管部である。

関係会社を管理する基軸となるのが、関係会社管理規程である。この規程は、基本事項、一般事項、報告事項の3つのセグメントで構成されている。基本事項は例外なく事前協議（稟議）が必要である。一般事項と報告事項については、関係会社のミッションや規模に応じたガイドラインがあり、これに応じた形で当該関係会社に任せる金額や責任の範囲などが決められている。

契約当事者は各主管部長と事業会社の社長個人である。孫会社には、本社と事業会社に準じた管理指導体制を要求しており、子会社、孫会社間で基本協定を結ぶことになる。したがって、親会社が孫会社を管理するというより、基本的には子会社に任せる形となっている。

連結の中でポイントとなってくるのは、各カンパニーの企画業務室がカンパニー内での事業会社を見ていく縦軸となっていることである。また、われわれグループ業務チームはグループ全体を緩やかな横軸（全体最適の立場）でみている。

上田 三菱商事の場合、職能の機能をあえて分けると、経営補佐的な部分、有価証券報告書や計算書類を作ったりする企業維持業務の部分、営業をサポートし、市場原理を導入しながらやっていく部分の3つに分けられ

る。このうち、との一部については、外出しは難しいが、の一部とについては、三菱商事フィナンシャルサービスという事業会社に出している。また、監査については基本的には営業部に責任を持たせ、監査部が事後的にチェックする体制を取っている。

富永 伊藤忠商事の場合も伊藤忠商事シェアード・マネージメント・サービスという会社に経理業務を外出ししており、経理部のスタッフは経理部長と部長代理を除けば、すべてシェアード・マネージメントのスタッフである。

森實 丸紅は、経営補佐の機能は本体に残して、支援・サポートは事業会社でという役割分担をし、管理部門を丸紅マネジメントリソースに外出しした。確かに管理部門の意識改革ということでは効果があったが、人件費等のコスト削減はなかなか難しい。

上田 三菱商事ではBUが窓口になって責任管理をすることになっている。具体的には、全社フォロー先、グループフォロー先等いくつかのレベルを設けて管理している。例えば、グループフォロー先ではグループのトップが責任を持って見ることになっており、全社フォロー先に関しては年1回社長室会に報告をすることになっている。それ以外のリスク・リターンの調査、最大想定損失の計算等はコントローラーオフィスで全社的に行っている。

先ほど伊藤忠商事のお話で、連結決算になって営業グループの業績を連結で評価することであった。当社でも同様の評価手法を導入しているが、連結での評価を徹底すると、利益が上がっているところに出資すればどんどん決算上の数字だけを積み上げていくことに、ともすればなりかねない。ところが片側で投資にかかるリスクは商社が事業投資の領域に深く入ってきていることでますます高まっているわけであり、リスク・リターンをど

のように捉えるかがわれわれの課題のひとつである。

いまひとつの課題は、連結を徹底させると事業会社の価値を高める部分は結構徹底するが、どうせ連結でやるのであれば、事業会社の方で利益を上げればよいではないかといった発想が勝ってしまい、キャッシュフローの管理の部分が、ともすればおろそかになりがちである。その結果、コーポレートとしてコントロールできなくなって、単体の方がやせ細ってしまいかねない。

松浦 規模は小さいが同様のことが10年前に米国三井物産で起こった。つまり、子会社からは利益が出る、東京に対しては連結では利益があるので配当しないといけな。ところが同社単体では赤字もしくはとんとんの状況で配当収入はなく、単体では借金して配当するという事態になった。こうしたこともあり、三井物産は連結と単体の比率を7対3でやっている。連結の時代であるから連結100%がいいとの考え方もあるが、単体を全く無視するというのも少し行きすぎか、との判断からきている。

富永 連結で業績を評価するとのお話をしたが、単体としての評価を全くしないわけではない。単体で2兆7,000億円程度の資金を使っている。現在、事業経営に使っている資金は1兆円程度である。つまり残りは単体固有のビジネス資金として使っているわけであり、その単体のオペレーションから上がってくるリターンをどう評価するかは大きな関心事である。そういう意味で、組織の評価にしる、個人の評価にしる、連結の時代になったからと言って単体を無視した連結の指標だけで評価することはあり得ない。

松浦 確かに、連結100%となると相当管理評価制度がしっかりしていないとだめだ。儲

かっている会社をM&A等で手に入れると利益を急増させることができる。そういったものに対して、客観的な評価システムを確立しないと、会社全体のバランスシートがただ膨らんでしまうことになりかねない。

上田 もちろん個別の投資の関する判断は、通常の与信リスク等に比べて比較にならないほど高いハードルとチェック機能が働いているはずだが、会社全体のB/Sをマネージするという観点から、全体のシーリング問題も含め、より踏み込んだ、強制力を伴う評価システムを構築する必要がある。

3. グループ経営強化のための仕組みと指標

岩沢 事業投資の評価あるいは導入の際のハードルレートのお話に入ってきているが、内部管理ルール等について各社の事情をお話したい。

上田 事業投資を始める際にIRR（内部収益率）をひとつのハードルレートとして設定している。ただ、IRRは後でフォローできないので投資利益という概念を設けた。これは、連結ベースでの利益がどれだけ上がっているかを、自己資本の増減、受取配当、随伴利益、出資金の金利や本体を含めての営業費で見たもので、毎年1回報告させることになっている。また、大型の投資案件については若干テ

クニカルな分析を取り入れて案件導入のところで見ていたもののフォローアップをきっちりとできる体制に変えつつある。

岩沢 住友商事では、まさに資本コストをベースとして国内、国外それぞれ、投資の入り口のところのハードルレートを決めている。ハードルレートに達していなくても投資を実施したい場合は、原則として事業部門長の決裁権限があっても社長決裁となる。つまり、ハードルには未達でも戦略的・経済的な意義がある場合は、それを事業部門から直接社長あてに合理的に説明・立証してもらうことにしている。投資実施後の評価に関しては、連結ベースでのコストとメリットを含めた投資採算を見て評価するのが原則である。

投資リスクの評価については、現状のように過去のバランスシートから評価するのでは不十分な面がある。投資はまさに長期案件なので、将来のリスクを評価する必要があることから、特に大型投資案件を対象にリスク要因を分析してシミュレーションで将来のキャッシュフローを予測し、現在価値ベースでおよそ何%までという形での振れ幅によって、どの程度のリスクバッファが必要かを評価していこうと考えている。それをベースに資本を充てれば、ある程度最適なレバレッジが求められるのではないかと考えている。

森實 丸紅でも入り口のところではIRRを使っているが、明確なハードルレートは決めて

2002年3月期 六商社の事業会社経営の状況

	伊藤忠商事	住友商事	日商岩井	丸紅	三井物産	三菱商事
連結対象会社数	671	720	520	515	857	780
事業会社数	626	676	484	481	516	534
事業会社の従業員数	36,529	25,435	15,279	26,000	36,116	37,406
連単倍率（対当期純利益）	3.0	2.8	0.4	—	4.1	—
黒字化比率	76%	82%	73%	76%	77%	73%

（注）「事業会社の従業員数」の伊藤忠商事㈱は単体の人数を含む

（出所）座談会出席六商社の資料より当会作成

いない。フィジビリティスタディの精度を上げたとしても、それだけでは事業投資の評価は難しい。そこで、稟議モニタリング制度を作り、立ち上がり3年間は半年ごとに稟議段階での計画との乖離をチェックし、乖離があるものについては、その段階で方向転換あるいは再稟議を強制するシステムになっている。

松浦 三井物産も皆さんと同様の指標を取り入れてやっていこうと考えている。また、海外案件についてはカントリーリスク別のハードルレートを設定してチェックしている。また、モニタリングについては一応3年ぐらいは格付けが悪くても事業計画通りいつているかぎりにおいては事業リスク引当金制度は免除する。そうでないと、ことに大型案件に関して投資効率を厳しくチェックするのに加えて、初年度から引当金をどんどん設定させることになる前向きの投資ができないこともあるので、3年間については、事業計画どおりの損益を実現していたり、キャッシュフローも計画に沿っている限りは免除することになっている。この間は十分モニタリングし、4年目からはその会社の格付けに応じて引当金を設定する制度となっている。

高橋 日商岩井も98年に投融资ガイドラインを設置し、入り口のところではIRRを使って事業固有、パートナー、カントリーの各リスクからリスクレベルごとにハードルレートを設けて運用してきている。

富永 入り口のところについては、伊藤忠商事も各社とほぼ同じである。相違点は、計画の段階で想定バランスシートを作成し、リスク比率を算出することである。事業会社の評価については、当該事業会社の収益規模、当期純利益、事業会社の一般的なメカニズムから見た効率がどうなっているかを検証することになっている。また、リスク・リターンある

いは株主資本に対するリターンについては、総資産に占めるリスクアセットで計算する。したがって、IRRを算出する際の投下資金はすべてリスクアセットベースの投下資金である。それに対するリターンは、子会社の場合、単純に事業会社からの取り込み損益だけである。子会社の場合、事業会社がいかに成長し、価値を生み出すが課題であり、トレードメリットは一切見ないことになっている。関連事業についてはパートナーもあることなので、トレードメリットを見る場合もある。

いずれにしても、リスクアセットマネジメントをすることによって、少額であっても効率の悪い投資を防止する、また3年経っても当初計画と実績に乖離がある場合は自動的にEXITとなる。事後評価については、年1回指数計算を行い、EXITすべき会社を総ざらいすることになっている。その中で当然例外も出てくるわけだが、例外に関してはすべてトップの決定機関でチェックすることになっている。

岩沢 EXITの対象となったにもかかわらず継続する場合は、どのような評価をするのか。

富永 伊藤忠商事の場合は、イメージ的に言うところ、EXITの対象となったうちの3分の1が実際にEXITとなる。そのEXITの選定をする場合に、過去の実績と、将来の経営計画によって点数評価する。その評価によって、とりあえずは改善の方向に向かっていけば今年はEXITの対象から外れ、要観察になる。

それから、中にはそれほど改善は見込めないが、取引先とパートナーを組んでやっているという関係で、どうしてもやめられないものがある。こうした案件については、事業部長が事業継続に関して異議あり、あるいは異議なしの態度表明をする。これにカンパニー・プレジデントの判断が加味されて事業を継続するか否かが決定される。

上田 個別の事業会社のEXITに関してはお話の通りであろうが、ひとつの企業グループとして限られた資源をいかに配分するかということに関して、何かコーポレートサイドの基準といったものはあるのか。

富永 伊藤忠商事の場合は、単体のビジネスであれ、事業投資に関するビジネスであれ、すべてのビジネスに関わる指標はリスクアセットという概念に置き換えることによって均等化して評価している。そして、すべての事業分野を戦略的強化分野、効率化する分野、撤退する分野の3つに分けて評価する。当社の場合、ビジネスを約130のセグメントに分けているが、それをROAならびにリスクアセットに対するリターンをはじめとする概念で見た場合、現在、過去、将来にわたってどう変わっていくのかを検証する。そしてあるセグメントが非常に伸びが悪いという場合は、たとえ単独で見て儲かっている事業があっても、その分野からEXITしなければならない。その中に事業会社が入っていれば、当然のことながらその事業会社はEXITになる。

岩沢 住友商事では、株主資本コスト7.5%を上回るリスク・リターンを中期的な目標として掲げている。その前段階として、現在の中期経営計画でリスク・リターン5%以上の達成をめざしている。現在、9事業部門で250程度のビジネスラインがあるが、足元のリスク・リターンと将来の成長性を基に各ビジネスラインの方向性を9つ程度のマトリックスで明確化し、目標達成のためにポートフォリオを再構築すべく見直している。

上田 BU制のひとつの問題は、そこでいろいろな事業をふるいにかけたとして次に会社全体としてどう打って出るか、どのような方向に持っていくかについてビジョンを示さなければならないが、これがなかなか難しいこと

である。この戦略策定を、いくつかのBUをまとめた戦略単位としてのカンパニー制のような形でやるのもひとつの手だ。三菱商事の場合は、営業グループが非常に強いので、実際には非常に無駄に資産を配分している場合であっても、全体でうまくいっているとコーポレートには見え難い。そこで、一度商権の棚卸しをして、営業グループの中まで見たうえで再構築を図るためにBU制を導入している。

4. グループ経営強化の現状

岩沢 最後にグループ経営のための情報システム、人事インフラ、アドミの効率化等についてお話を伺いたい。

まず、住友商事の事情をお話しすると、昨年、システム整備を終えて、翌月の初旬には決算データが入るようになって月次ベースでの連結業績管理が可能になった。これを基に昨年度からは四半期ごとに連結財務諸表を開示している。ディスクロージャーベースの数字集めはとりえず済んだが、取引先格付けや格付けデータ、ないしは取引先のエクスポージャー等ミクロのリスク管理データについても、もう少し連結のカバレッジを上げ、最終的には8割以上のエクスポージャーを少なくとも月次ベースで把握できるようにしたい。

人事面で申し上げますと、住友商事アドミサービスがあり、グループ共同採用、事業会社経営に必要な各種研修、人事労務関係のコンサル等を行っている。財務、経理、審査関連等に関しては住友商事フィナンシャルサービスがあり、経理業務支援あるいはグループファイナンス等を行っている。

事業会社での審査は分散型になっており、審査のスタッフを必要に応じて重要な会社へ送り込む形になっている。将来的には極力集中型に転換し、審査業務や代金回収業務を住友商事フィナンシャルサービスで行うことも

視野に入れている。

高橋 日商岩井で特徴的なところは、監査の部分である。ガバナンスを効かすのにはいろいろな方法があるが、当社では昨年6月から関係会社監査役専任者制度を設けている。これは、一定の職務経験を持った人間に専門的研修を行ったうえで、出身部門以外の3~4社を担当させて週に1回程度巡回させることによって、実質、常勤監査役的な役割を持たせている。

上田 三菱商事は2000年度第3四半期より四半期決算をスタートさせているが、まだまだ取り組むべき課題も多い。現在、決算の早期化や開示内容の充実に関しプロジェクトチームを組成して取り組んでいる。連結システムの主要子会社への導入は漸次進行中である。人事面ではヒューマンリンクという子会社で研修事業も手がけているが、グループ全体で人材育成の本格的対応という視点は今後の課題である。アドミ効率化の観点では、財経審査を担当する三菱商事フィナンシャルサービスにて件数は少ないが、事業会社に対するサービス実績がある。

富永 グループ経営強化という観点から、伊藤忠商事での事業管理者、事業経営者の育成・強化のプログラムについて説明させていただく。言うまでもなく、事業はまず人材ということで98年以来、社内、事業会社社員を対象にさまざまな研修活動を行っている。その中でもキーとなるものは事業経営幹部候補生の養成をめざした「経営者スクール」と主管部長と事業会社経営者が共同で研修する「成長戦略のためのワークショップ」である。前者は約3ヵ月程度現業から離れ、経営管理の基礎と事例研究を行うもので、いわば伊藤

忠MBAコース的なものである。これまで7期実施し、約50名の卒業生を出している。後者の「ワークショップ」は主管部長と事業経営者がコンサルの指導の下、経営を分析し、成長戦略を共同で立案、翌年にはその達成状況をレビューしながら戦略を練り直すもので、両者の価値観の共有、戦略の方向性と戦術の統一性に成果が上がっていると思う。

森實 アドミの面では、先ほどお話ししたように、人事、審査、財務等ほとんどの管理サービスを丸紅マネジメントリソースにアウトソーシングした。ワンストップショッピングとして総合管理サービスの専門性、効率性を高めていきたいと考えている。また情報システム面ではリスクエクスポージャーシステムを構築しており、事業会社を含めた与信データの詳細が一元管理できる体制となっている。

松浦 連結ベースの情報システムとして、月次報告（MICRA）、関係会社ポジション管理（RMDB）が稼働している。関係会社の取引先格付け・データ管理はほぼ完了し、ある程度の規模を有する関係会社の連結ベースのポジションを把握できる体制となっている。また関係会社向け金融・経理・審査業務サポート会社としてそれぞれ物産クレジット、物産アカウンティング、MBKクレジットコンサルティングの3社が設立稼働している。

岩沢 皆さんのお話を聞いていて、商社というものがさまざまな事業に携わっていくなかで、グループ経営強化のためにいろいろとご苦労をされていることがよく分かりました。本日は、お忙しいところ本当にありがとうございました。

JFIC