

2003～2004年度 中期経営計画「Super A&P-2004」

「A&P-2002」の成果と課題を踏まえ、2003年4月からの2年間を対象とする中期経営計画「Super A&P-2004」を策定、「Super A&P戦略推進による収益倍増」を基本方針に、「収益倍増と財務体質の強化」を目指します。

Super A&P

A&P-2002期間中より推進しているA&P戦略をさらに深化・拡大させるものがSuper A&P戦略です。従って、Super A&P-2004期間中も、これまでのA&P分野・地域を継続し、より大胆に選択と集中を進めることにより、これらA&P分野・地域に経営資源を重点配分していきます。

具体的には、当社が圧倒的な強さを誇る「生活消費関連」分野と「中国を中心としたアジア」地域を「Super A&P-2004」を牽引するエンジン役と位置付け、これらの分野と地域に最重点で経営資源を投入します。加えて、

将来の収益の柱となる「先端技術を含む新規事業」についても積極的に強化していきます（特集P13「中国戦略」およびP14「先端技術分野の取組み」をご参照）。

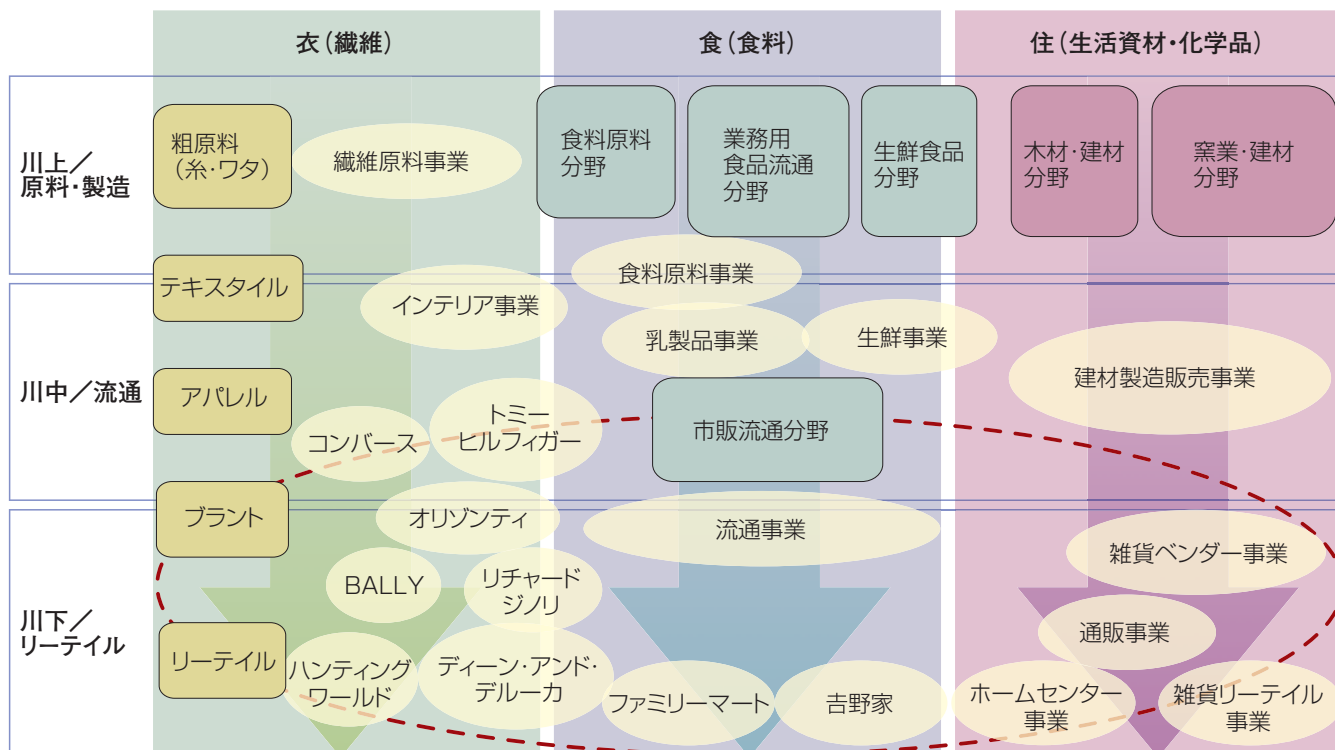
「Super A&P-2004」の定量計画

	単位:億円	
	「Super A&P-2004」 初年度計画	「Super A&P-2004」 最終年度計画
	2004	2005
P/L (年3月期)		
当期純利益	450	750
B/S (年3月期末)		
総資産	44,500	44,000
有利子負債	25,000	23,500
ネット有利子負債	20,000	19,500
株主資本	4,700	5,400
レシオ (年3月期)		
ROA	1.0%	1.7%
ROE	9.6%	13.9%
ネットDER	4.3倍	3.6倍
株主資本比率	10.6%	12.3%

Super Powerful分野: 生活消費関連

Attractive分野: 情報産業、資源開発、金融サービス、北米地域、アジア地域

生活消費関連分野戦略



資産入替えの加速と戦略投資枠の活用

「Super A&P-2004」では、より強力に集中と選択を行います。120のセグメント(事業領域)を、事業効率によって「高効率分野」(ROA2%以上かつRRI8%以上)、「準効率分野」(ROA2%以上またはRRI8%以上)、「低効率分野」(ROA2%以下かつRRI8%以下)に分類した上で、既に「高効率分野」に属するセグメントは「収益倍増」戦略、「準効率分野」については「2%&8%」戦略、「低効率分野」については、「2%&8%」戦略を実行するセグメントと、「縮小・撤退」戦略を実行するセグメントに分類していきます。また「低効率分野」であっても、資源開発など中長期に育成していくセグメントには個別対応をしていきます。なお、これはセグメントがA&P分野に属するかどうかとは別の次元です。A&P分野であってもより効率の高い資産への入れ替えのため、撤退・縮小するもの、非A&P分野でも高効率分野として経営資源を集中するものが出てきます。

RRI (リスクリターンインデックス) = 連結純利益 ÷ リスクアセット額
リスクアセット額 = 各資産額 × 各資産毎のリスク係数

「収益倍増戦略」

対象: 高効率分野

利益の絶対額の大幅な拡大に焦点をおき、資産を増やします。戦略枠として設定された総資産2,000億円の枠は優先的にこの分野に配分されます。また、既存事業の育成に加え、M&Aによる外部の優良資産の取り込みや新技術の獲得などの新規優良案件を強力に支援します。

「2%&8%戦略」

対象: 準効率分野、および低効率分野でも成長性の
見込めるセグメント

まずは既存資産の効率化に主眼をおきますが、同時に既存資産の削減、優良資産の買い増しを実行することによりROA2%、RRI8%レベルの資産効率を実現します。新規投資については、当該セグメントの低効率資産との入替えを同時に行うことで、資産を増加させずに行います。

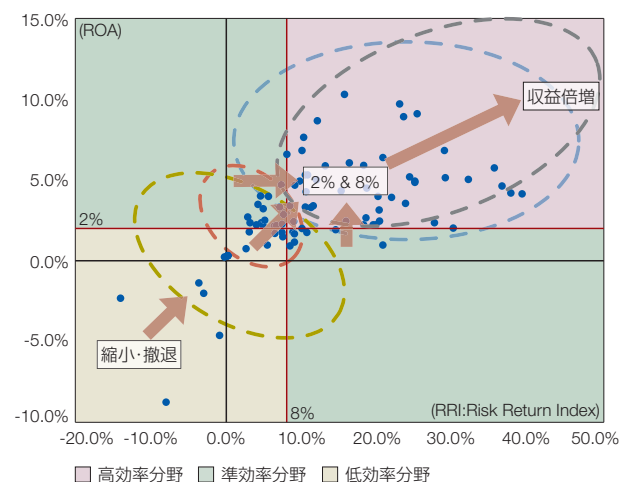
「縮小・撤退戦略」

対象: 低効率分野

総本社が資産効率を常にモニタリングし、資産及び有利子負債の削減を確実に行います。

戦略投資枠: 総資産2,000億円の戦略枠を設定、戦略性が高い分野への投資を加速することで、メリハリの効いた経営資源の配分を進めます。

セグメント別分析



Super A&P-2004の目標

1. 総資産ポートフォリオの改善とA&P分野の利益拡大

総資産全体に占めるA&P資産の割合を、2003年3月末の50%から2005年3月末には63%に拡大、それと同時に、A&P分野からの純利益についても507億円から880億円へと拡大することを目指します。

またA&P-2002の期間中に非A&P分野の資産の圧縮・効率化を推進した結果、非A&Pの分野においてもROA2%、RRI8%を超える「高効率」資産が創出されてきたことから、これらの資産をA&P分野に次ぐ成長分野と位置付け、利益の拡大を図ります(実績値、計画値の詳細はP8の表をご参照)。

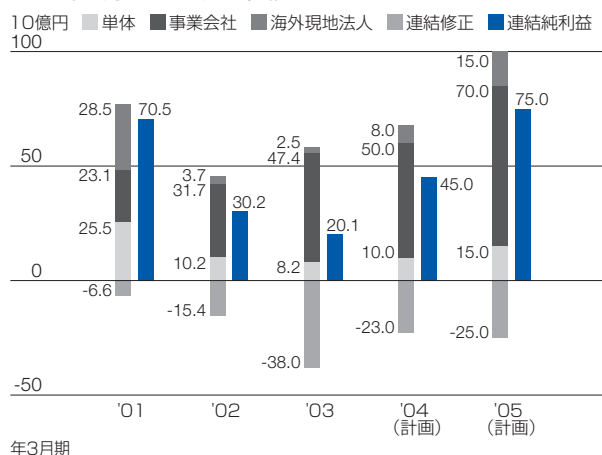
2. 連結純利益構成と事業取込損益

連結純利益の構成要素の柱となる事業会社収益については、A&P-2002の期間に赤字会社のリストラを大きく進めたことから、今後の事業会社収益拡大においては、黒字会社の収益拡大が鍵になります。そのため、取込利益規模10億円以上の中核会社、3-10億円の準中核会社を中心に収益拡大を図っていきます。海外現地法人については、北米の収益力を生活消費関連やサービス分野を中心に回復させるとともに、アジアからの収益拡大によって全体の利益を増加させていきます。また単体の利益についても、継続的・安定的な配当という観点からも引き続き重要視していきます。

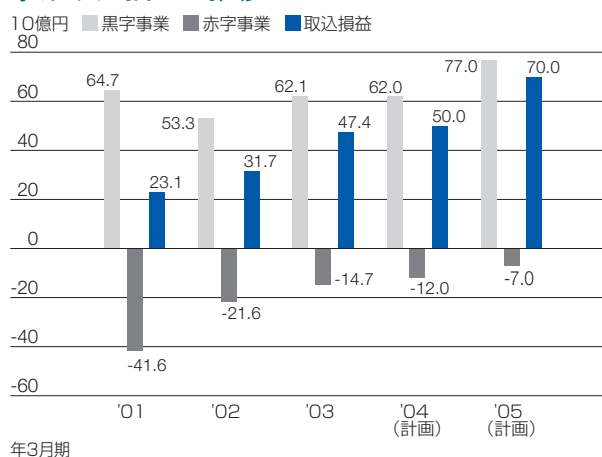
3. 財務体質の改善

2005年3月末には、総資産を4兆4,000億円に圧縮、ネット有利子負債を1兆9,500億円にまで削減、一方、株主資本については、利益の積み上げにより5,400億円まで増強する計画であり、それによりネットDERは3.6倍程度まで改善を図る方針です。

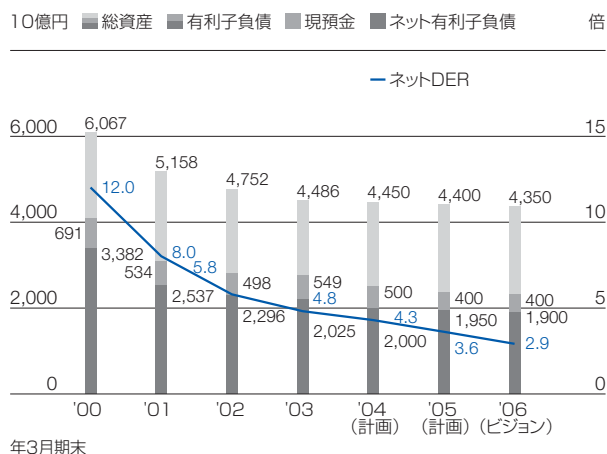
連結純利益構成の推移



事業取込損益の推移



総資産、有利子負債及びネットDER



株主資本及び株主資本比率

