



CEOによるQ&A

2007年3月期は中期経営計画「Frontier-2006」の最終年度であり、当社グループが目指している「攻めへのシフトと守りの堅持により、安定的かつ継続的に連結純利益1,000億円以上を達成する高収益企業グループの確立」を完成させる期間です。「攻め」と「守り」で着実にスタートを切った当社グループが取り組むべき課題や、日頃皆様から頂く当社グループに関するご質問についてお答えしていくことで、当社グループの将来を見据えた取組について理解を深めて頂きたいと思います。

他の商社と比較して伊藤忠商事の強い分野について教えてください。

当社は、消費関連分野や情報産業関連分野に特に強みがあると考えています。

創業当時は、繊維の商いからスタートし、以来繊維カンパニーのビジネスは、繊維原料からテキスタイル貿易、アパレル、産業資材と業容が広がっています。現在はより大きな付加価値をもつブランドビジネス、先端技術分野に重点を置いています。特にブランドビジネスについては海外のブランド品を、そのブランドの歴史的背景と共に消費者へ発信するべく、企画から販売、販促に至るまでマーケティングコントロールを行い、常に他社に先んじて新しいビジネスモデルを次々と構築しています。同様に、食料関連では、SIS (Strategic Integrated System) 戦略という川上から川下分野への Value Chain を構築し、業界トップクラスの規模を誇っています。2006年6月、

TOBにより(株)日本アクセスの子会社化も実現しました。このように当社は、消費関連分野の更なる強化を図っていきます。

また、情報産業関連分野においては、グループの中核子会社である伊藤忠テクノサイエンス(株)と(株)CRCソリューションズが、2006年10月の合併に向け合意しました。ITサービス業界のリーディングカンパニーとして更なる飛躍を目指します。

他方、2006年3月期は、資源価格の高値推移を背景として、資源開発関連分野が好調でした。加えて、その他の分野でもそれぞれのカンパニーにおける重点セグメントを中心に経営資源を投下し、着実に利益を積み上げてきています。各セグメントの収益のバランスが良いことも当社のもつ特徴であり、これからもそれを維持していきたいと考えています。

伊藤忠の強みである消費関連ビジネスの戦略とその取組について教えてください。

当社の中期経営計画「Frontier-2006」では、消費関連分野において繊維カンパニーや食料カンパニー主導の、縦の強化による収益拡大を目指しています。特にブランド関連では、「フィラ」のマスターライセンス権を獲得、英国ポールスミス社への出資、米国レスポートサック社の買収などを行いました。また、食料関連では重点セグメントの国内食品流通市場において、全体最適の実現と情報規模の拡大を目指すべく、2006年6月には(株)日本アクセスの子会社化を実現しました。

また、横の連携の更なる強化により、総合商社としての総合力を発揮し、複数の事業領域に跨る横断的展開やシナジーの追及による収益拡大を目指しています。(株)オリエントコー

ポレーション(オリコ)へ出資し、幅広い分野におけるシナジーの追求に向け、ネット金融事業であるエキサイトクレジット(株)やリフォーム支援事業アスクラスLSA(株)を設立しました。

また、2006年1月には総合小売業のユニー(株)と業務協力についての覚書を締結し、食品卸を中心とする取引の拡大に加え、商品開発・販売、物流、不動産開発等の分野における共同取組を推進していきます。

今後は、更なるブランドビジネスの拡大、オリコ・ユニーとの取組の強化など、消費関連分野の業容・収益の更なる拡大に注力していきます。

オリコ関連ビジネスの進捗状況と今後について教えてください。

オリコとの取組については、①新規事業の立ち上げ、②オリコ加盟店支援の推進、③オリコ営業支援を3つの柱として、オリコと当社のビジネスシナジーを実現する為の専門部署である、当社の「オリコ関連事業統轄部」と、オリコの「伊藤忠連携部」、「アライアンス推進第二部」を中心に、これまで延べ200を超える案件が検討されました。現状では、常時100案件程度が検討の対象となっており、順次具現化を目指しています。

以上の結果、いくつかの具体的提携案件が実現しました。その一部の例として以下のような案件が進められています。

『リフォーム支援事業』:

リフォーム分野はオリコにとって次世代基幹分野の一つとして期待されています。「安全で安心できるリフォームの実現」をコンセプトとして、地場密着型の優良工務店に対し、リフォーム事業を行う上で必要なブランド力や提案ツール等を提供するために、2006年4月、アスクラスLSA(株)を設立し、営業を開始しました。

『エキサイト(株)との金融事業』:

ポータルサイトのエキサイト(株)、オリコ、当社の3社合弁でネット金融事業を行う専門会社エキサイトクレジット(株)を設立、2006年4月に営業を開始しました。

今後、このような協同取組案件を更に加速させることで、オリコとのより一層のシナジーを追求していきたいと考えています。



2006年3月期決算は、資源開発関連ビジネスが好調でした。

2007年3月期以降も引続き拡大傾向でしょうか？

また、他のビジネスの成長戦略についてはどうみているのでしょうか？

2007年3月期の資源・エネルギー価格については、引続き中国等の需要が堅調に推移していること、また、供給サイドの生産余力が急拡大する可能性が低いことなどから、急激に下落するとは考えていません。従い、2007年3月期においても、引続き資源開発関連ビジネスが当社の重要な収益基盤となると考えています。

しかしながら、それ以降も現在の高値が継続するとは考えにく

いと判断しています。従って、新規資源開発案件については、いわゆる「高値買い」とならぬよう案件の選定に留意していきます。

一方、2006年3月期の連結純利益の内訳をみますと、資源開発関連分野で全体の約4割、消費関連分野で約3割、その他の分野で約3割というのが実績です。これらの分野において、今後もそれぞれ1／3程度ずつの収益を確保していく様なバランスの取れた経営をしていきたいと考えています。

伊藤忠商事の投資実行に対する考え方や

意思決定時の選別・判断基準について教えてください。

当社は、業務が広範囲にわたる総合商社という性格上、市場リスク、信用リスクをはじめ、さまざまなリスクにさらされています。そのため、当社ではリスクマネジメントを主眼においた経営手法である「リスク・キャピタル・マネジメント(RCM)」を採用し、現在では、会社全体におけるリスクの総量を把握しつつ、各ディビジョンカンパニーにおける各事業のポートフォリオ管理を行っています。

その中で、リスクアセットに対するリターン(RRI: Risk Return Index)が株主資本コストを上回る案件を厳選するというのが、当社の基本的考え方です。また、投資家である当社としてのRRIのみならず、事業投資先が真に事業性を有しているか判定する為、投資先のRRI、ROA、利益規模、累損解

消年数等の一定基準をクリアしているかにより総合的に投資判断を行っています。また、海外投資については為替リスク等も勘案し、国毎の株主資本コストを設定し、投資の是非を判断しています。

新規投資時以外にも、限られた資源を有効に使い、高収益・高効率のグループ事業会社群を形成する為、効率の観点からの資産の入れ替えが不可欠であると考えています。従って、赤字会社のみならず、黒字でも小規模・低効率の事業については、モニタリングを実施したうえで、EXIT(資産売却・撤退等)も進めています。

伊藤忠商事の中期経営計画では2年間にネットで2,000億円程度投資をするとのことですが、その進捗状況並びに最終年度においてどのような計画であるのか教えてください。

当社の投資に関する考え方は、良い案件に関しては積極的に投資を実行する一方、低効率の案件に加え、当社グループ内で戦略性が乏しくなった案件についてはEXITをしていくという考え方をとっています。

2006年3月期を振り返りますと、新規に投資した金額は、グロスで約2,300億円強です。主な案件としては、オリコ、北海油田権益、豪州鉄鉱石関連拡張投資、加えて、繊維関連では新規ブランドの獲得等が挙げられます。

一方、1,100億円程度のEXITを実行しており、差引きネット1,200億円の増加が2006年3月期における当社の投資実績です。2007年3月期においても、その姿はあまり変わらないのではないかと考えています。

当社は、引続き、積極的に投資を拡大していきますが、これまで同様、投資基準を堅持し、投資対象をしっかりと厳選したうえで進めます。また、EXITについても着実に実行していきます。

商社は人が大事と言われます。

伊藤忠商事の人材に対する基本的な考え方と方針につき教えてください。

当社が競争力を高め、常に成長を目指すためには、人材の確保・育成が極めて重要と認識しています。

人材確保の中核的な手段として引続き新卒採用を進めるとともに、補完的に即戦力としてのキャリア採用を有効に活用するという方針のもと、中長期的な観点から、単年で毎年150～160名程度の人材を安定的に確保することを目標としています。

今後、団塊世代の退職増加や少子化の影響等により、人材の安定的確保が困難となることを予想し、当社が2003年12月に策定した「人材多様化推進計画」に基づき、性別・国籍・年齢を問

わず多様な人材の活用を進めていきます。

人材の活用においては、個々の能力・適性・希望を的確に把握することにより、年齢・性別等にとらわれず、適材を適所に配置し最大限に活用することを基本方針としています。

また、当社はグループ連結経営の観点から、グローバルに通用する経営者人材の育成に特に力をいれてきており、若手・女性経営幹部育成も強化していく方針です。加えて、海外においては、ナショナルスタッフの経営幹部への登用を目指したプログラムを構築し推進しています。

伊藤忠商事の海外戦略について教えてください。

当社は、中期経営計画「Frontier-2006」の中で、連結純利益の半分程度を海外からあげることを目指しており、2007年3月期には、当社が「Frontier-2006」で重点市場と位置付けている北米及び中国・アジアにおける収益拡大を進めると同時に、今後成長が期待できるロシア・インド・ブラジル等を開拓市場と位置付け、将来の収益拡大に向けた積極的な先行布石を着実に打っていきます。

北米においては、堅調な住宅・設備市場を背景に、建材関連事業や建設機械・小型発電機関連事業等が増益となり、2007年3月期では、好調な事業会社群の収益拡大を背景に前年度比増益を見込んでいます。

中国においては、金融事業の好調や化学品・非鉄等取扱によるトレード収益の増加等により、2006年3月期の業績は好調でした。また、当社参画の地場密着型のプロジェクトとして、頂新グループとアサヒビールとの飲料事業や、四川省成都市No.1自動車ディーラーへの出資等を進めました。さらに、2001年のWTO加盟以降、市場開放・規制緩和・法整備が進む中、2005年9月に中国商務部より地域本部の認定を受け、貿易権や内販権の取得のみならず、中国からの国外投資等が可能となりました。

新興市場では、インドにおいて、地場取引の開拓による収益拡大のため、2006年4月に現地法人を設立しました。2006年3月期はエネルギー関連の取扱を中心に、化学品（合繊原料）及び繊維（織物製品の輸出）が堅調に推移しました。また、LNGターミナル拡張プロジェクトの成約をはじめ、貨物新線や交通システムなど、インフラビジネスの先行布石を着実に打っています。

ロシア周辺地域においては、2006年3月期、アゼルバイジャン及

びウラル原油取扱の伸び、ロシアでの自動車販売台数の増加を背景に、取扱高が大幅に増加しました。特に、ACG原油開発プロジェクトにおいてアゼリ油田西部での原油生産が開始され、順調に生産を拡大しています。

ブラジルは、資源国として重要国であると位置付けており、資源関連案件の取組およびエネルギー関連プロジェクト、とりわけPetróleo Brasileiro S.A. - Petrobras（ペトロブラス）社との取組では、ブラジル以外での共同プロジェクト推進・資源投資も含め今後とも注力していきます。パルプ事業では、当社が日伯紙パルプ資源開発（株）を通じて出資しているCelulose Nipo-Brasileira S.A. - CENIBRA（セニブラ）社を核として、パルプトレードで取扱量世界No.1を目指し、アジアや欧米を中心に拡販に注力していきます。



2007年3月期から「ITOCHU DNAプロジェクト～Designing New Age～」を
発足させると聞きましたが、
そのプロジェクトに対する小林社長の考えを教えてください。

ITOCHU DNAプロジェクトは、社内の業務改革であり伊藤忠の将来像について全社を挙げて検討をしていきます。そのプロジェクトを統括・推進する中心部署としてITOCHU DNAプロジェクト室を2006年4月に新設しました。

当社及び当社グループの強さを生かし、かつ常に自らワンランクアップし、競争力を高めていける現場力の構築を目的に、グループレベルでの業務改革を推進するための組織です。

基本理念は、伊藤忠グループ各社および従業員のそれぞれの力、すなわち現場力の強化による「攻め」と「守り」のレベルアップを図っていくと同時に、各分野における最適経営の実現、並びに迅速な意思決定システムとして機能している当社のディビジョンカンパニー制に全体最適の観点を加味して、将来の当社の姿をも見据えたグループ連結経営の強化を進めていくことです。

業務プロセスを「見える化」し、定型業務においては標準化、

或いは集約化を検討し、業務の効率化・品質向上・スピード化を進めていきます。同時に、営業余力の創出、職能の更なる専門化・高度化を図り、現場力を強化します。その他、迅速な意思決定のため益々重要性を増し必要不可欠となる経営情報を、必要な時に即時提供できる、グループレベルでの経営情報管理体制の構築をしていきます。また、連結決算の安定的早期化、四半期決算開示の制度化、内部統制で求められる財務諸表の信頼性（決算の正確性）確保に向け、全体最適の観点から決算プロセスを再構築。業務プロセスの「見える化」を通じて、グループレベルでのリスクマネジメント、コンプライアンス（法令遵守）、内部統制を効果的に進めていきます。

尚、このプロジェクトは、年限は定めていませんが、継続的な運動として根付かせるようにしていきます。いわば意識改革の一環でもあり、体制等は変わるかもしれませんが、ITOCHUのDNAとして形を変えながらこの運動は継続していきます。

現在の伊藤忠商事が考える配当方針について教えてください。



当社の株主配当に対する基本方針は、「成長戦略推進に向けた内部留保による株主資本の充実、会社競争力の維持・強化を図るとともに、業績も勘案のうえ、安定的かつ継続的な利益還元を行うこと」を基本方針としています。

当社は、激化する競争に打ち勝ち、安定的な収益拡大を図っていくために、まずは、当社の課題である株主資本の充実を進め、業容の拡大・戦略投資や先行布石を打ち、成長戦略を推進していくことが、当社グループの企業価値を向上させ、株主の皆様に対しても貢献できるものと考えています。また、同時に、安定的な配当による株主還元を継続拡大していくことが重要と判断しています。

2005年3月期には年間7円、2006年3月期は年間9円の配当を実行し、ROEも23.5%と高いレベルを確保しました。さらに2007年3月期においては年間10円の配当を実現していきたいと考えています。