



Where We Stand

The Path We Have Taken

—「改革」と「挑戦」の軌跡

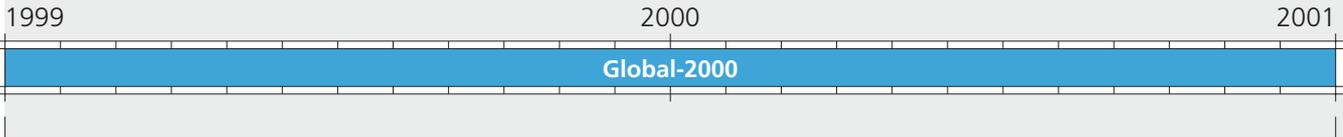
前の中期経営計画「Frontier-2006」において、「攻め」へと大きく舵を切った伊藤忠商事。その最終年度である2007年3月期には、前期に引続き各利益項目で過去最高益を達成する等、収益拡大に向けた各種施策は確実に実を結んでいます。

しかし、ここに至るまでの道のりは決して平坦なものではありませんでした。現在の伊藤忠商事の成長の礎は、1990年代後半に「21世紀に向けた経営改革」を策定して以来、取組んできた改革に次ぐ改革の積み重ねによって築き上げられたものです。

この章では、私たちがどのような「変革の歴史」を辿ってきたのかを振り返ります。

「負の遺産の一掃」フェーズ (2000年3月期～2001年3月期)

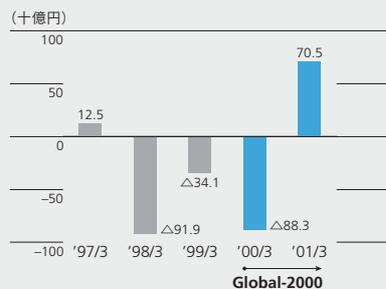
当時の伊藤忠商事は、建設・不動産分野を中心とした低効率・不採算資産や、巨額の有利子負債を抱え、業界トップレベルの収益力を誇りながら、利益の多くを利払や不良資産処理に充当せねばならない状況でした。また、1999年3月末時点で1,027社の連結対象子会社のうち、黒字会社は全体の6割程度に留まり、赤字会社が黒字会社の利益を相殺するという状況の打開が喫緊の課題となっていました。



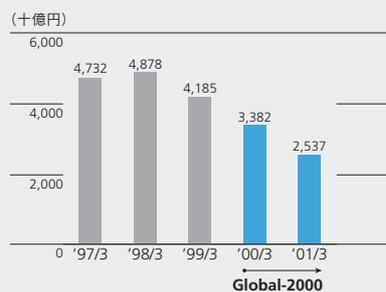
Global-2000

- > 当該中期経営計画では、「低効率経営からの脱却」と「21世紀への飛躍に向けたチャレンジ」という基本方針を掲げ、効率的な資源配分とリスクの定量管理を目的としたリスクキャピタルマネジメント(RCM)の導入を通じ、低効率資産・不採算事業の縮小や撤退を推し進めるとともに、財務体質の改善に全力で取り組みました。また、顧客にとって魅力があり、かつ当社が強みを有する分野をA&P (Attractive & Powerful) 分野と定義し、経営資源の重点的な投入を進めることで収益力の強化にも努めました。(現在の中核事業会社である伊藤忠テクノソリューションズ(株)(CTC)がこの期間に上場を果たしました。)

当期純損益の推移



ネット有利子負債の推移



> 3,039億円

2000年3月期に実施した低効率・不採算事業の一括処理で計上した特別損失の額

これに伴い、2000年3月期は883億円の当期純損失を計上しましたが、2001年3月期には過去最高となる705億円の当期純利益を計上しました。

> 1兆6,484億円

当該計画期間中に削減したネット有利子負債額

1999年3月期末の4兆1,852億円に対して、2001年3月期末は2兆5,368億円へと1兆6,000億円以上の削減を実現しました。

総括

「20世紀に起きた問題は20世紀中にけりをつける」という不退転の決意で臨んだ「Global-2000」。グローバルスタンダードに照らして事業内容をあらゆる側面から見直していった結果、21世紀に向けて伊藤忠商事が飛躍していくうえで大きな妨げとなりえる「負の遺産」の一掃をほぼ完了し、計画策定時における所期の目的を達成することができました。

高収益事業モデルへの変革フェーズ (2002年3月期～2003年3月期)

「Global-2000」において低効率・不採算資産の整理に目処を付けた当社。次に取り組むべき課題は、連結財務体質の強化といった継続的課題に加え、従来のビジネスモデルから脱却し、収益構造を変革していくことでした。

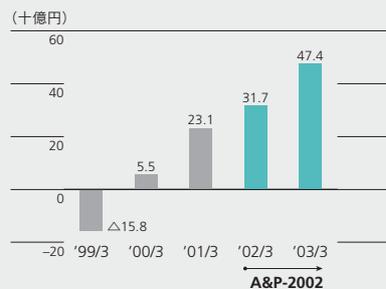


A&P-2002

- > 私たちは当該中期経営計画期間を、「従来のビジネスモデルから脱却し、A&P戦略*1に基づいた新しい事業展開を推し進め高収益事業モデルを構築していく期間」と位置付けました。全事業領域のリスクと資産効率を測定し、事業・資産の選択と集中を進め、A&P分野を中心とする高効率分野への重点的資源配分を推し進める一方、低効率資産からの撤退・縮小を継続しました。また、有利子負債の削減をはじめとした連結財務体質の強化も継続・強化していきました。

*1 A&P戦略: お客様にとって魅力があり(=「Attractive」)、当社が強みを持つ(=「Powerful」)な分野に経営資源を重点配分することで、収益力を強化する戦略

事業取込損益の推移



NET DERの推移



> 474億円

2003年3月期における事業取込損益額

連結対象会社の整理・統廃合を通じ、グループ連結経営の強化を推し進めた結果、2003年3月期にはそれまでの過去最高となる事業会社からの取込利益を計上しました。

> 8.0倍 → 4.8倍

2001年3月期(8.0倍)と2003年3月期(4.8倍)のNET DER

有利子負債の圧縮と株主資本の増強に全力で取り組んできた結果、NET DERの大幅な改善を実現することができました。1999年3月期の同レシオ13.7倍との比較で見ると私たちが財務体質の改善にいか強い決意で臨んできたかがご理解いただけると思います。

総括

期末の株価下落による多額の有価証券評価損・売却損により連結純利益は目標未達となりましたが、高効率資産への重点的資源配分と低効率資産からの縮小・撤退といった「選択と集中」の推進により、伊藤忠商事の「稼ぐ力」は着実に強化されました。また、総資産の圧縮と有利子負債の削減については、目標を大幅に上回る成果を上げることができました。

「攻め」に向けた基盤構築フェーズ (2004年3月期～2005年3月期)

当社は、過去の中期経営計画期間において、連結財務体質の強化とA&P分野を中心とした高効率分野への経営資源のシフトを推し進め、確かな成果を得ました。私たちにとっての次のステップは、A&P戦略を更に深化・発展させていくことで、全社的な収益力をかさ上げし、本格的な「攻め」の経営のための強固な基盤を構築していくことでした。

2003 2004 2005

Super A&P-2004

Super A&P-2004

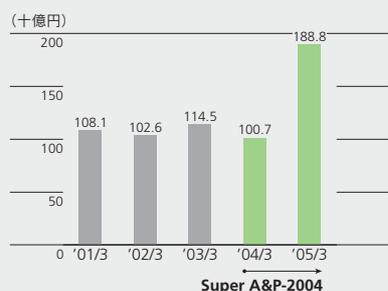
- > 当該中期経営計画期間は、A&P分野への選択と集中をこれまで以上に大胆に推し進めることで、収益倍増を図っていくことを基本方針に決めました。当社が圧倒的な強さを誇る「生活消費関連」と「中国を中心としたアジア」をSuper Powerful分野と定義、重点的に強化するとともに、今後、当社が「攻め」のフェーズに移行していくうえでの阻害要因の一掃にも取り組みました。

> 1,472億円

2004年3月期における固定資産の減損処理等の総額

2004年3月期に固定資産の減損処理等を実施した結果、319億円の当期純損失を計上しましたが、計画最終年度となる2005年3月期は過去最高益の778億円となり、V字回復を果たしました。

実態利益の推移



> 743億円

当該中期経営計画期間における実態利益*2の増加額

実態利益は、計画スタート前の1,145億円から計画最終年度である2005年3月期には1,888億円へと飛躍的に拡大、過去最高益を更新しました。また、当期純利益、営業利益、持分法による投資損益についても過去最高を更新しました。

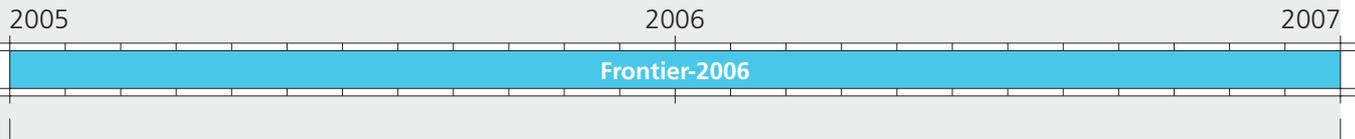
*2 実態利益：売上総利益 + 販売費及び一般管理費 + 金融収支 + 持分法による投資損益

総括

当該中期経営計画における定量目標については、連結純利益をはじめとした主要項目においてほぼ達成することができました。「Global-2000」からの一貫したテーマであった「収益構造の改革」と「財務体質の改善」といった取組の集大成とも言えるこの計画が成功裏に終わったことで、私たちは本格的に「攻め」に軸足を移していくための準備を完了しました。

本格的な「攻め」への移行フェーズ (2006年3月期～2007年3月期)

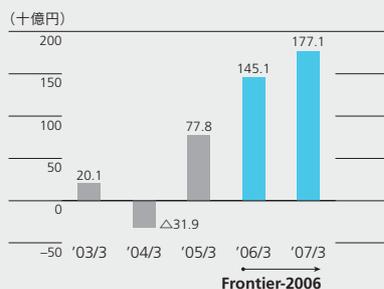
それまでのA&P戦略により、「収益構造の改革」と「財務体質の改善」を大きく進展させた私たちは、いよいよ「攻め」へと大きく戦略の舵を切るステージを迎えていました。カンパニー全体で収益拡大を図り、高収益企業グループを確立していくことを次の課題と位置付け、経営資源の選択と集中をそれまでのA&P分野という大きな括りから、カンパニーごとの注力分野といったより小さな単位とし、「守り」を堅持しつつ、「攻め」を加速させていきました。



Frontier-2006

- > 当該中期経営計画では、財務体質の更なる改善やリスクマネジメントの強化といった「守りの堅持」とともに、「攻め」の経営へと大きく軸足を移し、「収益規模の拡大」(Challenge)と新規ビジネスの創造(Create)により、安定的かつ継続的に連結純利益1,000億円以上を稼ぎ出す高収益企業グループとなることを目指す(Commit)という基本方針を掲げました。その中核的な施策としてディビジョンカンパニー主導による「縦の強化」と全社横断的な「横の強化」を推進しました。

当期純損益の推移



> 1,771億円

2007年3月期の連結当期純利益

(株)オリエントコーポレーションの特別損失の発生等に起因する取込損失を吸収する形で、3年連続で最高益を更新。計画スタート時の定量目標についても大幅に超過達成しました。

> 3,100億円

当該計画期間2年間で実行したネット投資額

3,100億円の投資額のうち、重点領域と定める生活消費関連分野及び資源開発関連分野を中心に、各分野へバランス良く投資。収益規模拡大に向けた体制は確実に強化されました。

総括

スタート時に掲げた定量目標をいずれも超過達成した「Frontier-2006」。伊藤忠グループは外部環境の変化に左右されず「安定的かつ継続的に連結純利益1,000億円以上を稼ぎ出す高収益企業グループ」の確立を果たしたと言えます。私たちは、この計画で更に研ぎ澄ました「収益力」を武器に、日本という枠に留まらずより大きなフィールドでの飛躍を目指していきます。