

検証：伊藤忠商事は“高収益企業グループの確立”を果たしたか

—「Frontier-2006」の成果分析

ここでは、中期経営計画「Frontier-2006」スタート時に掲げた「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企業グループの確立」という目標が成ったかどうかを、実績をベースに検証します。

定量的側面からの検証

まず、定量面から成果を分析していきます。

「Frontier-2006」では、計画最終年度である2007年3月期に、①連結純利益1,100億円 ②連結総資産5兆円 ③NET DER 3.0倍未満という目標を掲げました。

①連結純利益については、(株)オリエントコーポレーション(オリコ社)の取込損失を吸収し、スタート時の計画を大幅に上回る実績を上げました。

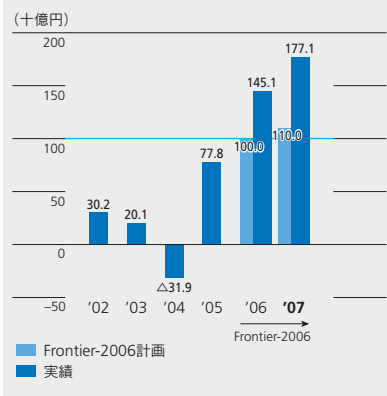
次にセグメント別の当期純利益を見てみます。2005年3月期との比較では、宇宙・情報・マルチメディアや金融・不動産・保険・物流が、それぞれ投資有価証券売却益の反動、オリコ社における貸金業規制法の改正による影響により減益となりましたが、その他のセグメントでは確実に利益成長を果たすことができました。絶対額で見ても機械、生活資材・化学品が200億円超を達成、繊維、食料も200億円に迫り、また、事業開発による權益の増加や過去の投資の果実を享受した金属・エネルギーが800億円以上の当期純利益となるなど、多くのセグメントで着実に収益力の強化がなされてきたことが分かります。

次に、事業会社及び海外現地法人の取込損益内訳では、オリコ社の取込損失等の影響を黒字会社の増益分が吸収し、事業取込損益は計画スタート前の745億円*1に対して1,245億円*2と大きく拡大しました。

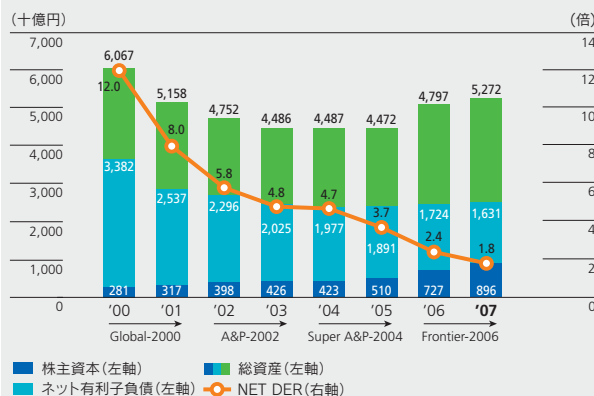
定量計画と実績

年3月期 (億円)	2005		2006		2007
	実績	計画	実績	計画	実績
連結純利益.....	¥ 778	¥ 1,000	¥ 1,451	¥ 1,100	¥ 1,771
連結総資産.....	44,723	47,000	47,970	50,000	52,715
NET DER (倍).....	3.7	3.3	2.4	3.0未満	1.8

連結純損益



総資産／株主資本／ネット有利子負債／NET DER



②連結総資産は、「攻めへのシフト」に伴う投資の積極化を受けて、約5兆2,700億円に拡大しました。ネット有利子負債については、厳格なコントロールにより約2,600億円削減。株主資本も2005年3月期末の5,104億円に対して8,962億円と大幅に増加しました。この結果、③NET DERは計画スタート時から1.9ポイント改善して1.8倍となり、計画値の3.0倍未滿を大幅に下回るなど「守りの堅持」も果たしました。

このように計画スタート時に掲げた定量目標はすべて達成しました。多くのセグメントでバランスの良い成長を果たすことができたことから明らかなように、グループ全体で推進した「攻め」と「守り」の不断の取組が結実した結果であると評価しています。

*1 ファミリーマート株式の減損処理の影響額を除く

*2 オリコ社の取込損失に係る税効果含む

定性的側面からの検証

次に、定性的側面から分析を加えます。

当該計画期間のネットでの投資実績は、計画の2,000億円を上回る3,100億円となりました。内訳としては、生活消費関連分野に4分の1、資源エネルギー分野に4分の1、機械・情報産業・金融・化学品などのその他の分野に2分の1となり、**バランスの取れた投資**を実行できたと評価しています。

「Frontier-2006」では、収益規模拡大に向けて各カンパニーが重点セグメントを特定し、経営資源の選択と集中を図る「縦の強化」を推し進める一方、当社が強みを持つ「消費関連分野」「資源開発関連分野」の事業開発をディビジョンカンパニーの枠を越え、横断的に行う「横の強化」を推進しました。

「消費関連分野」では、繊維関連において大型ブランド事業の世界展開を推進するとともに、食料関連では国内外でSIS戦略^{*3}を展開しつつ、(株)日本アクセスを子会社化し国内最大規模の食品卸事業の地位を確立しました。

「資源開発関連分野」では、西豪州における鉄鉱石事業の供給能力拡張に向けた投資を継続しました。また、米国における天然ガス販売事業への参入や、メキシコ湾岸におけるガス田権益の取得、アゼルバイジャンのACG原油開発プロジェクトにおける生産拡大など、需要の拡大を着実に成長につなげていく体制を整えました。

「その他の分野」では、自動車関連では、いすゞ自動車(株)との資本関係を強化。更には同社との合弁でいすゞネットワーク(株)を設立して国内販売事業の強化を図るとともに、商用車のライフサイクル事業の立上げを行いました。この他、曙ブレーキ工業(株)の北米統括会社への投資も実行しました。ライフ&ヒューマンケア関連では少子高齢化の進行により今後拡大が見込まれる予防医療事業に参入。化学品関連では、当社グループの中国における最大規模の投資となった、寧波の高純度テレフタル酸製造設備工場^{*3}が本格稼働をいたしました。

*3 SIS (Strategic Integrated System) 戦略：食料資源開発から製造加工・中間物流、リテール販売までを有機的に結びつけ、顧客ニーズを起点に需給体制を構築する当社事業戦略

結論

定量的側面において、「高収益企業グループの確立」を達成できたことは、計画値を大きく上回る実績が示しています。定性的実績からも、既存事業の深掘りを行いつつ、収益規模の拡大に向けて着実に布石を打つことができたことと評価できます。

伊藤忠商事はこれらの実績をもとに、当計画において目指してきた「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」を果たすことができたことと結論づけます。