

## SPECIAL FEATURE



# プラス 「+」に込めた強い決意

小林社長が語る新中期経営計画「Frontier+ 2008」と伊藤忠商事の未来像

小林 栄三 代表取締役社長

私たちは決して現状に安住することなく、

より壮大かつ明確なグランドデザインを描き始めています。

伊藤忠商事は、「Frontier+ 2008」の“+”に更なる進化への決意を込めて、「攻め」「守り」、

そして「人材育成」の全てにおいて、より高次元の取組を進めていきます。



## 「Frontier-2006」を振り返って

### 「定量面では評価できるが、定性面では課題が残った」

1990年代後半の苦境を脱した後も総じて、「守り」に軸足を置いてきた伊藤忠商事にとって大きなターニングポイントとなったのが「Frontier-2006」でした。「守り」を堅持しつつ、「攻め」に軸足を移した結果、当初計画を大きく上回る当期純利益を達成することができました。また、財務体質の強化でも大きな進展を得ました。まだまだ十分とはいえませんが、オリコの取込損失をものともせず、定量目標を大きくクリアできたことで、伊藤忠商事の自力の強さに自信を深めています。

その一方、定性面の成果は定量面とは異なる評価をしています。「Frontier-2006」の投資額は、当初計画を上回るネット3,100億円となり、重点強化領域と定める「生活消費関連」「資源エネルギー関連」「その他」の各分野に偏りなくバランスの取れた投資ができたと評価しています。しかし、伊藤忠商事をより魅力的な企業にしていくための布石となる投資が十分に行えたか、いかえれば「伊藤忠ならではの」といえるような案件が十分にあったかという点、不足感を否めません。

人材育成の面で見ても十分に進捗を得たとはいえません。グローバルに事業展開を行っている伊藤忠商事ではありますが、人材の面でのグローバル化がそれに追いついていないというのが数年来の課題でした。2003年から「人材多様化推進計画」を進めてきましたが、例えば、現在、女性の管理職がどの程度いるのか、外国人がどのようなポジションに就いているのかと自問すれば、到底満足できる水準には達していないのが現状です。

当期の実績を総評すれば、目に見える定量面では満足のいく成果を収めることができたものの、定性面では評価できる取組があった一方で、いくつかの課題の積み残しもあった2年間でした。

## 「Frontier+ 2008」で目指すものは何か

### 「昨日よりも今日、そして明日と常にワンランク上の取組を行っていきたい」

「Frontier-2006」の終了時に抱いたこれらの課題認識を、具体的な戦略に落とし込んだのが「Frontier+ 2008～世界企業を目指し、挑む～」です。

日本の経済構造全体を俯瞰してみると、今後の成長率は2%程度の先進国型の低成長を続けていくと思われ、持続的な高成長を実現していくためには収益の基盤を海外に移していく必要があります。そのため、「Frontier+ 2008」では、海外投資をこれまで以上に積極化し、海外事業収益が継続的に1,000億円を超える水準に引き上げていきたいと考えています。その際に不可欠なのが世界各国の人材を活用していくことです。残念ながら、ボーダレスに事業展開している欧米の企業とは異なり、伊藤忠商事の各拠点のマネジメント層はほとんどが日本人です。私たちは、世界中のマーケットで収



益を上げるだけでなく、世界の経営者人材を育成・活用し、真に世界で認知される企業、すなわち「世界企業」を目指していく必要があります。この計画期間に、海外の主要グループ会社はもとより、総本社のマネジメント層に「世界人材」を積極的に登用していくための道筋を作っていきたいと考えています。

「Frontier+ 2008」の“+”には、「攻め」「守り」、そして「人材育成」も「Frontier-2006」よりも“+アルファ”を追求していく、という私たちの決意を込めています。私たちが目指す「世界企業」は、一朝一夕には実現することができない大きな目標です。しかし、昨日よりも今日、今日よりも明日と一歩一歩着実にステップアップしていくことで、一日でも早く実現していくことを自身の責務と捉え、全力を投じていく覚悟です。

### いかに創り上げていくか

#### 「L-I-N-E-sの分野を開拓、育てていき、将来の柱に」

当計画では、「新たに創る」という視点で新規事業領域の開拓を推進していきます。

主なターゲット領域としては、まず、ライフケアの領域が挙げられます。高齢化社会が到来した日本において、メディケーションや機能性食品、予防医学等、医療・健康関連ビジネスは60兆円規模の市場ポテンシャルを有しているといわれています。当社ではすでに20以上の部署で取組み、1,000億円もの売上を上げていますが、より組織的に取組んでいけば、更に大きなシナジーを創出していくことができると考えています。

次に機能インフラの分野です。商取引の効率化を実現するIT（情報技術）、物流サービス事業群による物流ネットワークといったLT（物流機能）、商社金融をはじめとしたFT（金融機能）は総合商社としての長い歴史の中で磨き抜かれてきた、独自の戦略ツールといえます。これら機能インフラを縦横に駆使し、例えば地方自治体の所有する社会インフラを有効活用し、高度な商業インフラ網を整備していくことも可能ですし、アジア等インフラが未整備の地域に新たなバリューチェーンを構築していくことも可能です。

IT技術の進展と歩調を合わせ、ゲノム解析・遺伝子情報の技術発展は目覚ましく、バイオテクノロジーは今後の大きな有望分野として位置付けています。また、産学官連携で研究が進んでいるナノテクノロジーの世界も用途開発が進んでいます。2010年の市場規模はバイオテクノロジー関連が25兆円、ナノテクノロジーが27兆円ともいわれる極めて成長性のある市場です。

加えて、21世紀最大の課題といわれる環境問題や省エネルギーにも大きな商機が存在します。

これらそれぞれの頭文字をとりL-I-N-E-sと総称する分野で新たなビジネスを創り上げていき、将来は、部門やカンパニーとして自立できるまで育てていきたいと考えています。

## 投資判断の基準は何か

### 「独自の投資基準をベースに厳格なリスク管理を行っていく」

「攻め」を加速していくとはいえ、投資判断に際してはこれまで同様に、慎重に優良案件を厳選していきます。

当社は、総合商社という事業の特性上、市場リスク、信用リスク等、様々なリスクにさらされています。そのため、リスクマネジメントを主眼に置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、リスクを定量化したリスクアセットに対するリスクリターン率(RRI)により資産の効率性を測定し、高効率資産への重点的な資源配分を行っています。

各カンパニーの事業をそれぞれのビジネス特性に応じたセグメントに分け、それぞれのセグメントのリスクアセットに対するリターン(RRI: Risk Return Index)が8.0%を上回ることを基本方針とし、加えて、ROAや利益規模等の基準をクリアしているか等も加えた多面的な投資判断を行っています。海外投資に関しては、為替リスク等も勘案し、各投資国別のハードルレートを設定し、投資判断の精度を高めています。

このような基準をもとに、赤字会社はもとより、黒字でも効率性が低い、もしくは戦略的な重要性が低い会社については、EXITを行うことで、会社全体の資産効率性・収益性を高めています。

## 業務改革に終わりはない

### 「『ITOCHU DNA プロジェクト』を更に推し進めていく」

当社は2006年4月より「ITOCHU DNA プロジェクト～Designing New Age～」を推進し、商社の競争力を左右する「現場力」の強化、すなわち業務改革に取り組んでいます。このプロジェクトは、業務プロセスを「見える化」し、定型業務については標準化・集約化し、業務の効率化と品質向上、スピード化を推進していく取組です。これにより営業部門では営業余力の創出、職能部門では専門化・高度化に時間を割き、伊藤忠商事の組織としての競争力を高めていきます。創業150周年を迎えた伊藤忠商事が、今後も未来永劫に発展していくためには、欠かせない取組だと考えており、深化を図りながら継続していきたいと考えています。

## リーテイル金融戦略

### 「難局を乗り越え、更なる飛躍を」

伊藤忠商事は、強みとする生活消費関連において極めて重要な領域と捉える「決済」業務を強化すべく、2005年に(株)オリエントコーポレーション(オリコ社)の普通株式21%を取得、クレジットカード事業における事業拡大を図ってきました。同社は今般の貸金業規制法の改正に伴う利息返還請求に備え、利息返還損失引当金を特別損失に計上したこと等により大幅な赤字を計上しました。同社の将来への懸念は今回の損失処理と、みずほフィナンシャルグループの支援により一掃されたと当社は認識しています。68万店の加盟店や2,400万人といった大きな顧客基盤とノウハウを有する同社が、当社の重要な戦略パートナーであることに変わりはなく、2007年5月には、オリコ社の第三者割当増資に応じ300億円を引受け、これを機にみずほフィナンシャルグループと提携を図りつつ、金融リーテイル戦略を更に強化していくこととしました。特に、リーテイル金融の重要なインフラであるカード事業を、みずほファイナンシャルグループとの戦略的提携によって進めていきます。当面は、みずほ子会社のUCカードのプロセッシング受託業務への参画、両グループのチャネルや顧客リソースを活かす新規金融ビジネスの模索等の案件に取り組んでいきます。

このように貸金業規制法の改正という難局を事業拡大のチャンスに変え、私たちはリーテイル金融分野における戦略を加速しつつあります。

## 株主還元策について

### 「連結配当性向の向上を目指す」

当社は、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、株主配当金については、業績も勘案のうえ、安定的かつ継続的に利益還元を行うことを基本方針としています。「Frontier+ 2008」期間においては、単体株主資本の充実を図りつつ、配当金を段階的に引上げ、連結配当性向の向上を目指していきます。2008年3月期の配当につきましては、前期の14円から3円増配となる17円の配当を予定しています。



## 資源・エネルギー価格の変動リスクに対してどのように対処していくか

### 「慎重に投資価値を見極めていく」

石炭及び鉄鉱石については、中国をはじめとした新興国における需要拡大を受けて、大きく下振れすることはないと予想しています。また、原油・LNGについても供給サイドの生産余力は安定しており、こちらも概ね現在のレベルで推移すると見込んでいます。その一方、地政学的なリスクや世界の資源・エネルギー需給の変動リスクも想定されることから、新規案件の開発については、将来キャッシュ・フローを厳格に見積もり、価値に見合った案件を厳選して行っていく考えです。また、買付・売付契約の長期化を図ることで、期中における価格変動リスクの低減に努めていきます。

## 総合商社がこれから果たすべき役割

### 「大きな変化の中で商社は確実にイニシアチブをとっていく」

現在、極めて大きなビジネスチャンスが商社に到来しつつあります。様々な業界で過去に類例のないスピードで機能分化が進んでおり、しかもそれは、日本国内のみならずグローバルな拡がりや深度を伴っています。そうした時代に、あらゆる業態に枝葉を拡げたネットワークを活かしてビジネスシナジーを創出できる商社は、極めて優位なポジションにあります。

また、川上から川中、川下に至るバリューチェーンの中で研鑽を重ねてきた機能インフラも、商社が多様な分野でイニシアチブを発揮するうえでの優位性となっています。ある商材を例にとると、その商材を販売する企業はその商材を販売したところで商活動が終了します。しかし、私たちはその商材に端を発し、流通やITを駆使したネットワークの構築、更には消費者と直接接する販売店の経営への関与等、新しいフレームワークを描く豊富なノウハウと人材を擁しています。このように変化が激しさを増し、経済や社会の仕組みが複雑化するほど、広範な分野で多元的にイニシアチブを発揮できることが商社の強みであり、今後は更に活躍の場が拡がっていくと思われれます。



### 伊藤忠商事の強みは何か

#### 「人びとの生活を支える衣食住の分野では他を圧倒」

では、そのような中で伊藤忠商事は、どのような強みを武器に競争環境を勝ち抜いていくのか。伊藤忠商事のコアコンピタンスといえば、多くの方が150年前に伊藤忠兵衛が創業した繊維商いを思い浮かべてくださるでしょう。伊藤忠商事が、繊維を起点として「衣・食・住」に関する領域へと事業拡大を果たしてきた歴史は、今日でも、生活消費関連における当社の強みとして受け継がれています。とりわけ、「衣」の繊維分野は他の追随を許しません。私たちは繊維原料から付加価値の高いブランドビジネスや先端技術へと業容を拡大してきました。中でもブランドビジネスでは、100を超える有力なブランド群を有し、ブランドの発掘から販売に至るまでのノウハウと強固なバリューチェーンを有しています。「食」においては、顧客ニーズを起点として需給体制を構築するSIS (Strategic Integrated System) 戦略を推し進め、川上、川中、川下のそれぞれの分野で圧倒的な地位を確立しています。「住」では、特に日米における住宅資材関連において抜群の強みを発揮しています。また、ITやマルチメディア、金融サービス等といった領域でも強みを発揮し、新たなビジネスを次々に生み出しています。これら他社と明確に差別化する強みに加え、セグメント別の収益のバランスが良いことも伊藤忠の強みとなっています。

### 伊藤忠商事の将来

#### 『日本の経済構造の縮図』から『世界の経済構造の縮図』へ』

商社はかつて「日本の経済構造の縮図」といわれました。しかし私たちは今、「世界の経済構造の縮図」に変貌を遂げていこうとしています。そのためには、世界を俯瞰し、どの分野が成長し、私たちが果たしうるミッションは何かということを先鋭にキャッチするセンサーと、濃淡をつながら的確な地域と時期に適切な事業投資を実行する判断力を強化していく必要があります。

現在の収益レベルは、今後、世界で伊藤忠商事が遂げるべき進化のイメージに照らし合わせると、満足とはいえない水準です。現在の規模とは次元の異なる将来の伊藤忠商事のイメージ。それを目指すための助走期間が「Frontier 2008」です。

会社の体力がついてきた今こそ、世界の市場へ本格的に船出していく時だと確信しています。私たちは今まさに「世界企業」に向けたゲートウェイに立ったのです。