

世界企業を目指し、挑む

「挑む遺伝子」。今日に至るまでの発展を伊藤忠商事にもたらしてきたこの不変のDNAは、今、新たな高みに向けた進化と挑戦を開始しています。中期経営計画「Frontier+ 2008」で目指すべき企業像として掲げた「世界企業」とは、そして総合商社のあるべき姿とは。次の150年に向けた伊藤忠商事の挑戦への熱い想いを小林社長が語ります。



小林社長が語る「世界企業を目指し、挑む」伊藤忠

熱く、激しく、 執着心を持って

現在、伊藤忠商事は、「世界企業」という大きな目標に向けて、「三方よし」の継承と実践、環境変化への挑戦、「世界人材」の育成に、熱く、激しく、執着心を持って取り組んでいます。そしてそれは当社の次の150年を見据えた挑戦でもあります。

代表取締役社長 小林 栄三

「世界企業」に向けた着実な一步を踏み出した 伊藤忠商事

伊藤忠商事は、1990年代後半以降、変革に次ぐ変革を重ねることで築き上げてきた強固な成長基盤を足場に、当期より中期経営計画「Frontier+ 2008～世界企業を目指し、挑む～」に取り組んでいます。この計画では、「攻め」を加速させることで、収益規模の更なる拡大を目指すとともに、「全てのステークホルダーにとって魅力溢れる世界企業を目指す」ことをメインコンセプトにしています。そして、グローバルに収益基盤を構築していくために「世界視点」「新たに創る」「人材力を磨く」の3つの視点で、従来よりも更に踏み込んだ施策を展開しています。その初年度となる当期は、連結当期純利益が期初目標である2,100億円を超える2,186億円となり、4期連続で最高益を更新するなど、順調なスタートを切ることができました。その一方、「世界企業」という大きな目標と照らし合わせて定性的な取組を見てみると、私は、まだまだ現状に対して不足感を否めません。ここで、私たちが目指す「世界企業」がどのようなものか、そして、私が、なぜ今それを目指すべきであると考えているのかについて、お話しいたします。

今、なぜ「世界企業」なのか

1858年の創業以来、当社は、旺盛なチャレンジ精神により変化をチャンスに変えることで、幾多の苦難を乗り越え発展を遂げてきました。しかし、今後予想される事業環境の大きな変化を踏まえると、現在の伊藤忠商事は持続的な成長の軌道に乗れるかどうかの岐路に立っています。

日本は経済成長率が先進国型の2%程度に留まる低成長時代を迎えています。今後、伊藤忠商事をはじめとする多くの日本企業は、少子高齢化を背景に、労働人口や市場規模が更に縮小していくという厳しい経営環境下に置かれていきます。その一方、海外に目を転じてみますと、年率10%前後のペースで経済が成長している中国をはじめ、世界経済は2003年ごろから実質4%前後を超える水準での経済成長を続けており、特にここ数年では、実質5%前後と一段高い成長を見せています。このような状況を踏まえ、伊藤忠商事がこれまで同様、或いはこれまで以上に高い成長軌道を描いていくためにはどうすべきか。いうまでもなく、経営の軸足をこれまでの国内から、急拡大する海外へ本格的に移していくほかありません。多方面より、グローバルに事業を展開する伊藤忠商事はすでに世界企業であるのご評価をいただきます。しかし、私が考える「世界企業」とは、世界中の国々にしっかりと根を下ろし、世界中のお客様から最初にお選びいただき、世界中で事業活動を展開し、そして世界トップ100に入れる利益規模を誇る企業です。残念ながら伊藤忠商事はその域には達していません。そして、当社が「世界企業」になるためには、世界中に収益基盤を拡大していくことはもとより、その事業活動を支える「世界人材」を育てていくことがなによりも重要です。では次に、私の「人材」に対する思いと、当社の人材育成戦略についてお話しします。

計画の全体像及び定量進捗

Frontier+ 2008 ～世界企業を目指し、挑む～

基本方針

Frontier-2006のコンセプトを受け継ぎ、「攻め」を強めるとともに、「全てのステークホルダーにとって魅力溢れる世界企業」を目指す

- 【 世界視点 】 世界で収益を上げる、真のグローバル展開
- 【 新たに創る 】 変化を捉え、挑み、新たな分野を切り拓く
- 【 人材力を磨く 】 世界に人材を求め、育て、活かす

重要施策

新規事業領域開拓
海外展開加速
コアビジネス強化

世界視点での人材戦略

財務戦略
リスクマネジメント
ガバナンス・内部統制
CSR

定量進捗

(億円)

	2007年3月期 (実績)	2008年3月期 (計画)	2008年3月期 (実績)	2009年3月期 (計画/発表時)	2009年3月期 (計画/修正後)
連結純利益	1,771	2,100	2,186	2,100	2,400
連結総資産	52,715	58,000	52,554	63,000	58,000
NET DER	1.8倍	1.7倍	1.7倍	1.7倍以下	1.6倍
ROE	21.8%	21.3%	23.3%		22.2%

持続的成長のカギを握る「世界人材」の育成

当社が150年もの長きにわたり、幾度ももの大きな試練を乗り越え、今日まで存続・成長できたのも、ひとえに人材を得たからです。どのように立派な歴史・伝統を持つ会社でも、人を得なければ弱体化します。歴史・伝統を活かすのもまた人です。その一方、50年以上にわたりグローバルに事業を展開している当社ではありますが、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偽らざる事実です。こうした問題認識のもと、当社では2003年12月に「人材多様化推進計画」を策定し、性別・国籍などを問わず、多様な人材が活躍できる企業を目指した取組を進めてきましたが、例えば、当社の外国人社員がどのようなポジションに就いているのか、また女性の管理職がどの程度いるのかなどを自問すれば、到底満足できる水準にはありません。そのため、「Frontier+ 2008」では、「人材力を磨く」というテーマを掲げ、カンパニー・職能部門、国内外の支社・支店、海外現地法人、更にはグループ会社の人材戦略を有機的に機能させ、グループ全体で人材力の強化に努めています。2007年10月には、ニューヨーク、ロンドン、上海、シンガポールの世界4拠点に「世界人材・開発センター」を設置するなど、人材育成の基盤整備の面で大きな進展を見ることができました。

私は、こうした一連の人材戦略により、10年後には例えば取締役の半分を外国人と女性で占めるような会社をイメージしています。人材の育成は一朝一夕にはいかないだけに、長期的な視点と強い意志を持って取組んでいきたいと考えています。

「Frontier+ 2008」の重要施策の進捗

次に、これまでお話ししてきました「世界視点での人材戦略」以外の主な重要施策の概要と当期の主要な取組についてご説明します。

事業ポートフォリオのバランスを意識した投資を実行

当社は、他の商社に比べ「資源・エネルギー関連」以外にも、「生活消費関連」、「自動車・情報産業・金融・化学品関連」など、資産と収益の両面でバランスのとれた事業構造となっていることが大きな特色です。「Frontier+ 2008」の計画期間中においても、バランスの取れたポートフォリオを常に意識した投資計画を遂行しています。「Frontier+ 2008」計画期間中は、予定している投資総額の5,000億円（グロス）を、「生活消費関連」「資源エネルギー関連」及び自動車・情報産業・金融・化学品等のその他の分野に、バランスよく振り分けていくイメージです。

当期は、「生活消費関連」において、テレビ通販会社への資本参加や、中食関連会社株式取得、北米の床材ディストリビューター買収などに、約500億円を投資しました。「資源エネルギー関連」では、メキシコ湾や豪州における石油・ガス権益取得、豪州鉄鉱石事業拡大プロジェクトなどに、

主な投資実績		
分野	投資額（グロス）	主要投資案件
生活消費関連	約500億円	TV通販会社への資本参加、中食関連会社株式取得、北米床材ディストリビューター買収 等
資源エネルギー関連	約900億円	メキシコ湾・豪州における石油・ガス権益買収、豪州鉄鉱石事業拡大プロジェクトへの資金投入 等
その他の分野	約1,100億円	オリエントコーポレーション優先株式取得、太陽光発電事業に関わる新規投資、追加出資 等

約900億円の投資を実行、その他分野へは、(株)オリエントコーポレーション優先株取得や太陽光発電事業等の新規投資に約1,100億円の資金を投じました。当期は「資源エネルギー関連」がやや突出した形になりましたが、圧倒的な強みを持つ「生活消費関連」への布石も着実に打っています。

カンパニー横断的に新規事業領域の開拓を推進

現在、私たちは、「新たに創る」というテーマで、将来の収益基盤の開拓を推し進めています。

ライフケア分野（Life Care）、機能インフラの戦略展開及び社会インフラビジネスなどのインフラ分野（Infrastructure）、バイオ・ナノテクノロジーなどの先端技術分野（New Technologies & Materials）、そして環境・新エネルギー分野（Environment & New Energy）の頭文字をとったL-I-N-E-sと総称する分野が、ターゲット領域です。

ライフケア分野の医療・健康関連ビジネスの市場規模は、今後の高齢化社会の本格到来を前に、更に大きな成長のポテンシャルが期待されている分野です。当社では、2007年に総本社に新設したライフケア事業推進部が中心となり、M&Aや新規事業の立ち上げに組織横断的に取組んでいくことで、メディカルバリューチェーンの構築に全力を挙げて取組みました。当期はヘルスケア事業での提携や投資、ならびにPFI事業の立ち上げを実行しました。

機能インフラ／社会インフラ関連ビジネスは、総合商社として培ってきた独自の戦略ツールであるIT（情報技術）やLT（物流機能）、FT（金融機能）を駆使し、国内外の社会／機能インフラ網の整備や、バリューチェーン構築を図っていくことをねらいとしています。当期は、社会インフラとして中国・アジアにおける石炭資源開発に伴う鉄道・道路等の整備や国内での公共インフラ分野における地方自治体との提携実施、機能インフラではTV通販企業との業務提携等を推進しました。

用途開発が本格化しているバイオテクノロジー及びナノテクノロジー関連市場は、今後、市場規模が極めて大きくなる可能性を有する市場です。この先端技術分野では、先端技術の発掘や囲



未来の収益を支える L-I-N-E-s

200億円の投資をL-I-N-E-sで実行





い込み、再生治療分野への進出も推進するなど、将来を見据えた種まきを着実に実行しました。

グローバル規模で環境に対する関心が高まりを見せるなか、環境・新エネルギー分野には様々な商機が存在します。当期はカンパニー間の連携を強めつつ、ブラジルにおけるバイオエタノール案件への参画方針を決めたほか、太陽光発電事業の強化を図りました。

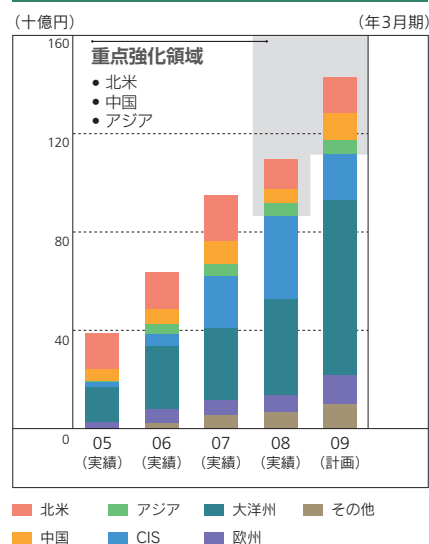
幅広いビジネス領域とあらゆる産業で培ってきた知見を活かしながら、食料カンパニーや金属・エネルギーカンパニー、生活資材・化学品カンパニーの連携によるバイオエタノール案件の

推進に代表される、カンパニー横断的な取組を通じ、スピード感を持って市場の開拓を推し進めていきます。

海外事業収益が順調に拡大

先にお話ししましたとおり、世界中で収益を上げる収益構造を構築していくことは、持続的成長を果たしていくうえで不可欠な取組です。そこで当社では、安定的かつ継続的に1,000億円以上の海外事業収益を確保することを目標に、計画期間中の投資予定額である約5,000億円のうち、約7割を海外で実行する計画を立てています。特に、北米・中国・アジアといった重点地域や、CIS諸国や中近東諸国、ブラジル等の産油国を含めた資源国、アルジェリアなど、当社が強みを持つ地域や国での取組を強化しています。当期の海外事業収益は、CIS諸国や大洋州の収益拡大などが寄与し、前期比149億円増となる1,112億円となるなど、連結純利益のほぼ半分を占めるようになっていきます。今後も更に取組を加速させていき、「世界企業」にふさわしい収益構造を確立していきたいと考えています。

海外事業収益の拡大



格付け機関よりA格を取得

中期経営計画「Frontier+ 2008」では、従来よりも「攻め」の経営姿勢を強く打ち出していますが、その一方で「守り」の施策も継続しています。財務体質の強化もそのひとつです。当期は、株主資本の更なる充実を意識しつつ、有利子負債のコントロールを徹底した結果、NET DER（ネット有利子負債対資本倍率）は、計画で定めた1.7倍を達成しました。1990年代後半から財務体質の強化に取り組んできた結果、2008年3月には、米系格付け機関のひとつからA格のレーティングを取得しました。今後も、不測の事態に備え、継続的に財務体質の強化に取り組んでいく考えです。

「ITOCHU DNA プロジェクト～Designing New Age～」の推進

総合商社の競争力の源泉は「現場力」にあり、持続的成長を果たしていく上では、その強化に向けて、不断の取組を行っていく必要があると考えています。当社では、2006年4月より、「ITOCHU DNA プロジェクト～Designing New Age～」を推進し、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、定型業務を標準化・集約化し、業務の効率化と品質向上、

スピード化を実現していこうとするものです。すでに改革ポイントの絞込みは完了し、今後は改革の要件定義を行い実行に移すステージに入っています。

時代の変革期にこそ拡大する伊藤忠の商機

現在、米国のサブプライムローン問題の深刻化が、世界経済にとっての大きな懸念材料になっています。この問題が、今後どのような形で金融システムを揺さぶっていくかは予断を許さない状況であり、十分な注意を払っていく考えです。その一方、このような大きな環境の変化により、時代の先行きが読みにくくなっている状況の中でこそ、総合商社の活躍する場が広がっていくとも考えています。

当社の150年の歴史を振り返ってみますと、当社は幾多の環境変化の中で常に、第三の道を見つけ出し、新しいビジネスを創造してきました。かつて「商社冬の時代」などと言われた時期もありました。その苦境にあっても当社は、持ち前のフロンティアスピリットを発揮し、新たなビジネスモデルを模索していきました。それが現在のビジネスモデル、すなわち川中におけるトレーディングビジネスに留まらず、川上の素材・資源の分野から川下のリーテイルに至る一貫した事業展開で付加価値を高めるバリューチェーンをもたらしただけです。近年、新興国の経済成長、資源価格の高騰などを受けて当社の業績は好調ですが、既存のビジネスモデルを継続していたならば、このような好業績は実現できていなかったでしょう。また、サブプライムローン問題の影響により、米国の住宅資材市場で苦戦する一方、アジアを中心とした旺盛な需要に支えられ、機械ビジネスは好調であるなど、幅広い事業・地域での事業展開は、環境変化への耐性が強い収益構造をもたらしめています。

このように、常に変化を先読みし、新たな発想で事業機会の創出に挑戦してきた伊藤忠商事にとって、現在の環境の変化は、最大のチャンスなのです。

総合商社が果たしていく役割

今度は、当社に限らず総合商社という業態が、今後、どのような役割を果たしていくのかという視点で私の考えをお話したいと思います。

かつてトレーディングが中心であった総合商社の機能が、最近ではインベストメントバンクやベンチャーキャピタルに例えられることがあります。それは間違いです。総合商社は、貿易だけではなく、投資・事業を組み合わせたバリューチェーンをつくり、単一業界ではなく複数の関連する業界でビジネスを展開することで総合力やシナジーを構築し、大きな収益に結び付けているところが、インベストメントバンクやベンチャーキャピタルとの違いです。すなわち、総合商社は、多様な分野でイニシアティブを発揮できる優位性を備えているのです。そしてこの優位性こそがあらゆる産業で需要と供給のバランスを世界的レベルでとりながら、社会に貢献していく総合商社の基盤ともいえます。

20年後、30年後の世界に目を向けてみます。そこでは、今以上に様々な資源エネルギーの確保が難しい時代になることが予想されます。環境問題への対応も一層の厳しさが求められるでしょう。こうした状況に対応し、社会の役に立つ事業をグローバル規模で展開できるのも、また総合商社以外にはないでしょう。



株主の皆様への利益還元について

当期の株主の皆様への利益還元につきましては、1株につき4円増配となる年間18円の配当とさせていただきます、4期連続の増配を実現することができました。

当社の株主配当金につきましては、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おりますが、「Frontier+ 2008」期間におきましては、単体株主資本の充実を図りつつ配当金を段階的に高めて、連結配当性向の向上を目指しており、当期の連結配当性向は、前期の12.5%から13.0%に向上しました。なお、次期2009年3月期の配当につきましては、当期の18円から更に3円増配となる21円を予定しています。

配当金につきましては、配当性向も含め、現状では株主・投資家の皆様には十分にご満足いただけるレベルにあるとは考えておりませんが、当社の持続的な成長・発展のためには、今以上の高収益体質を築き上げていくことが大事だと考えています。また私は、商社は成長産業であるとの認識を強く持っており、事業拡大に向けた資金需要は今後も高水準で推移すると見えています。そのため、内部留保金につきましては、成長戦略の推進に向けた株主資本の充実や、会社競争力の維持・強化を図るために有効活用していく所存です。この点、株主・投資家の皆様には、なお一層のご理解を賜りたくお願い申し上げます。

熱く、激しく、執着心を持って



これまで「世界企業」の実現に向けて、伊藤忠商事がなすべきことを中心に私の考えをお話ししてきましたが、もうひとつ強い決意で取組んでいくべきことがあります。それは、当社の企業理念「Committed to the global good. ~豊かさを担う責任~」を、グループの社員一人ひとりが果たしていくことです。年々、企業に対する社会の期待は高くなり、またその視線は厳しさを増しつつあります。社会の期待を裏切れば、企業の存続そのものも危うくなる。現代は、そのような時代になっています。当社が150年もの長きにわたり存続・発展できたのは、企業理念の原点ともなった、創業者である伊藤忠兵衛の「三方よし」（売り

手よし、買い手よし、世間よし）の精神を脈々と受け継ぎ、社会の期待に確実に応えてきたからにほかなりません。150年をかけて築き上げてきた伊藤忠商事の社会からの信用も、崩れるのは一瞬であることを肝に銘じ、社会の期待に応えた企業行動を徹底していきます。

私たちは「世界企業」に向けて、確かな足取りで歩み始めました。その長く険しい道のりを、常に変化を読み取り、変化に挑み、そして変化を味方に付けながら、熱く、激しく、執着心を持って歩んでいきます。

株主・投資家の皆様には一層のご理解とご支援をお願い申し上げます。