

変革と挑戦を加速、現場力の再強化により収益力を高める

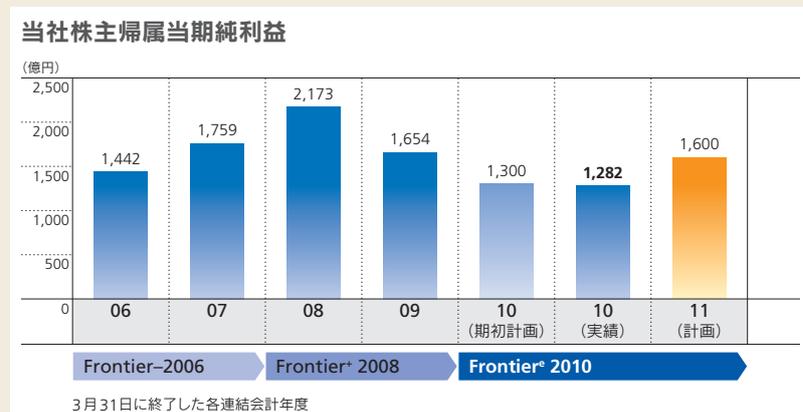
「Frontier[®] 2010」初年度を振り返って

■ 2010年3月期の業績をどのように分析・評価していますか

2010年3月期の経営環境を振り返りますと、年度前半は前年度からの景気後退の影響がありましたが、下期に入りますと新興国が牽引役となり世界経済は回復トレンドに入りました。また、資源・エネルギー価格も下期に入り顕著な回復傾向を示しました。しかしながら、通期で見ますと上期の低迷により年度平均が前期と比較して大幅に下落した資源・エネルギー価格や、建機や自動車、情報通信関連、金融関連事業等の回復の遅れが当期業績に影響を与え、当期の当社株主帰属当期純利益は減益となりました。一方、計画との対比では期初に掲げた1,300億円を若干下回ったものの、ほぼ達成することができたと思います。

セグメント別の定量実績に目を転じますと、当社の収益構造の強靱さをご理解いただけたと思います。当社は資源・エネルギー関連だけではなく「衣食住」に関わる生活消費関連ビジネスにも強みを持つのが特徴です。当期、金属・エネルギーカンパニーが大幅な減益となるなか、既存事業が堅調であったことに加え新規投資が功を奏した食料カンパニーが過去最高の利益を叩き出し、繊維カンパニー、生活資材・化学品カンパニーも前期と同水準の利益を確保し、全社利益に貢献しています。

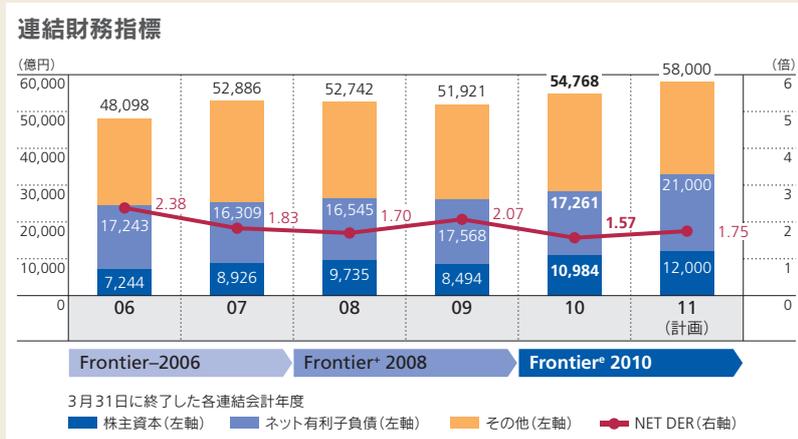
機械等の重厚長大型のビジネスで、景気変動に左右されにくいビジネスモデルの構築の遅れという課題が残りましたが、当社全体としては、強い逆風の中、鍛え上げてきた収益構造の強さを証明することができたという点では、まずまずの結果だったと考えています。



■ 財務体質の強化はいかがでしょうか

2009年3月期は、NAMISA社への大規模な資本参画等により有利子負債が増加する一方で、円高や株式市場の低迷による包括損益の悪化によりNET DERが2.1倍に悪化しました。NET DERを財務体質強化の最重要指標の一つとしている当社にとって、その改善は今後の戦略の機動性を確保するうえで、何としても達成すべき経営課題でした。そのため、当社株主帰属当期純利益の着実な積上げとともに、有利子負債の厳格なコントロールを継続し、その結果、計画の「2.0未満」に対して1.6倍に改善させることができました。連結株主資本については、年度末としては初めて1兆円を超え、重要施策「財務体質の強化」も満足のいく結果を得られたと

評価しています。引続き健全な財務体質の維持を重要課題と位置付け、2011年3月期のNET DERの目標は「1.75倍」としました。

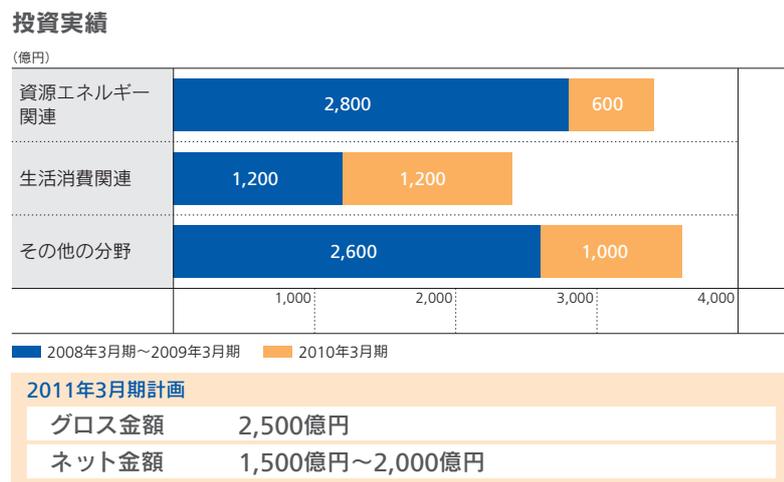


重要施策の一つ「収益基盤の拡充」の進展を聞かせてください

2010年3月期も厳選した投資を実行しました。新規投資実績としては、「資源・エネルギー関連分野」に600億円、「生活消費関連分野」に1,200億円、機械・情報産業・化学品・金融等からなる「その他の分野」に1,000億円の計2,800億円、ネット金額は2,400億円となりました。

資源・エネルギー関連のうち、資源関連ではBHP Billiton社とのJVによる西豪州鉄鉱石事業において生産能力拡張に向けた投資を実行しました。早期収益化を実現したブラジルのNAMISA鉱山と合わせ、拡大する需要に応える体制整備を着実に進めることができました。エネルギー関連では、カスピ海海域ACG鉱区の「チラグ・オイル・プロジェクト」への投資を決定しました。2013年に予定されている生産開始により、当社の持分生産量は大きく拡大することになります。

生活消費関連では、想定以上の進捗を見ることができました。なかでも、「巨大消費市場」として関心が高まる中国における足場を一層固めることができたと考えています。食料関連では、中国最大の食品グループである頂新(ケイマン)ホールディングへの出資を完了しました。





この案件は、同社を中核に据えたバリューチェーンの完成により中国SIS戦略を大きく前進させたのみならず、当社の日本国内食品市場におけるプレゼンス向上にも資する戦略的意義の大きな取組となりました。繊維関連では、2008年度に出資した杉杉集団有限公司と、ブランドビジネスを軸とする中国国内での販売拡大に向けた協力関係を一層深めるとともに、繊維ビジネスの枠組みを越え、全

社横断型取組の範囲拡大に着手しました。また、(株)ジャヴァホールディングスや(株)レリアン等、各分野の有力企業の子会社化も実現しています。

その他の分野では、シーアイ化成(株)、(株)アイ・ロジスティクス(現:伊藤忠ロジスティクス(株))の株式を公開買付により取得し、非上場子会社化しました。両社をそれぞれ合成樹脂加工分野、物流分野の中核子会社と位置付け、国内外で共同事業展開によるシナジーを発現していく方針です。

■ L-I-N-E-sの分野で新規事業の育成を進めています

資源・エネルギー関連分野や、安定収益源である生活消費関連分野で足元の利益成長を実現する一方で、将来の収益の柱も育成していかねばなりません。そのため当社はL-I-N-E-sの分野で事業展開を加速しており、なかでも蓄電池、水関連、太陽光、ライフケア分野に注力しています。

当期は特に蓄電池ビジネスにおいて多くの新規取組を実行しました。電気自動車(EV)やハイブリッド車向けの大型リチウムイオン電池の需要拡大が期待されている中で、電池の性能を左右する重要な部材である正極材を手掛ける戸田工業(株)との共同取組を積極化しました。北米・カナダにおいて合併事業を推し進めたほか、杉杉集団傘下で中国トップクラスの正極材メーカーにも共同出資しています。

太陽光ビジネスでは、川上の素材から川下のシステムインテグレーション・発電事業までを垂直統合する「ソーラーバリューチェーン」の構築を進めています。競争力のある企業を傘下に収め、日・米・欧の三極で足場の構築を推進しています。またライフケアビジネスでは、有力企業の発掘と投資を積極化し、「メディカルバリューチェーン」の構築を図っています。特に、当期出資を行ったワタキューセイモア(株)は医療・福祉関連サービス業界で圧倒的シェアを誇っており、ライフケアビジネスにおける当社のリードを広げ得る有望な案件です。

水関連では、豪州における世界最大規模の海水淡水化事業の入札において、当社が参画するコンソーシアムが事業権を落札し、2011年の完工を目指して建設を進めています。市場が世界規模で広がる可能性を秘めたこの分野での取組も強化していく方針です。

■ 「基礎収益力の強化」も重要施策に掲げています

先の世界同時不況は、黒字会社比率の低下等により、事業会社の利益体質改善の必要性を浮き彫りにしました。2011年3月期は将来の成長に向けて資産の入替を加速します。低収益、低効率の資産はもちろん、戦略的意義の低くなった資産についても積極的に入替を進めていきます。

中国市場と伊藤忠

■ 中国経済の存在感が高まっています

世界経済回復の牽引役が、中国経済であることは衆目の一致するところですが、とりわけ、世界同時不況後は、政府の内需拡大に軸足を置いた政策に後押しされ、消費市場としての存在感が驚異的なスピードで高まっています。例えば新車販売台数では既に世界一になっています。



杉杉集团有限公司との資本及び業務提携調印式の模様

また、富裕層、並びに、それに続く中間所得層も急速に増加しており、市場も沿岸部から内陸部へと地理的な拡がりを見せるなど、ますます厚みを増しています。この巨大消費市場の開拓に向けて、世界中の数多くの企業が参集しています。消費市場という側面に止まりません。旺盛な資源・エネルギー需要や、物流インフラ、鉄道、道路といった交通インフラ、水や環境・省エネビジネス等、ビジネスチャンスは数限りなく存在しています。そして、総合商社である当社は、ほとんどの商機と接点を持つことが可能です。

■ 伊藤忠商事が中国で強い理由は何でしょう

「歴史」です。商習慣や事業環境が違う中国市場では、外国資本が単独でビジネスを成功させるのは極めて難しいといわれています。当社は1972年に総合商社でははじめて中国市場に進出して以来、人脈、ネットワーク、中国事情に精通した豊富な「中国人材」を長年に亘り蓄積してきました。特に中国の人々は信頼関係を重んじるため、人脈は大きな武器になり得ます。もちろん信頼関係は一朝一夕で築き上げることはできません。しかし一旦信頼関係を築けば、それは新たな人脈を次々に生み出し、商機が拡大していくのです。

現在、市場を知り尽くした中国の有力企業と手を組むことができる当社は、大変有利に事業を展開することが可能です。そして、それは中国が今日のように市場の注目を集める遙か以前より、先人が地道に打ってきた布石があったからこそなのです。

今後の経営方針

■ 「収益力を更に強化する」考えを示しました

企業が持続的に発展していくためには節目、節目で見直し、棚卸しを行う必要があります。当社は、資源・エネルギーの上流権益を有しており、2008年頃までは市況の恩恵を享受してきたのは否定できない事実です。また、経営環境が順風の時は、比較的容易にビジネスチャンスを掴むことができました。しかし世界同時不況に突入して以降、状況が様変わりしています。待っていてもチャンスは向こうから飛び込んできません。現在は積極果敢にビジネスを進めていく姿勢が必要な時なのです。

■「現場力を再強化する」とも言っています

私はこれまで一貫して消費者と向き合ってきた経験上、商いの原点は「消費者視点」の徹底にあると確信しています。営業が現場に出て、市場の変化を肌で感じる事が、新しい商機を見出し、また新たなビジネスモデルを他に先駆けて創り上げるためには不可欠です。こういった考えは管理部門にも当てはまります。現場に赴くことで、これまでとは異なる現場目線での牽制機能を発揮することができます。こうした「現場力」を発揮させるには「個」の能力を最大限発揮できる環境の整備が必要です。過去を振り返ると、伊藤忠商事は個人個人が自己の裁量でチャンスを見出し、ビジネスとして形にする傾向が強い会社でした。独立系商社としての出自も背景にあるのでしょう。しかしながら、残念なことに最近はそのような「伊藤忠らしさ」が、次第に薄れてきた感があります。個人の自由闊達さ、向こう傷を恐れずに挑戦する風土を今一度取り戻すべきと考えています。

そのために、まずは必要以上に存在する内向きのルール、営業活動を阻害する「規制」を見直すことに着手しています。経済が好調な時は、案件が大型化しがちです。つまりリスクが相対的に大きいため、必然的にルールを厳しくする必要がありました。自動車で高速道路を走っている時に意識的に「ブレーキ」を踏む必要があるのと同じです。一方、現在は環境が変わっています。また、「ビジネスは生き物、常に動いている」とよく言われますが、現在、そのスピードはかつてないほど加速しています。リスクを必要以上に恐れているのは商機を逸してしまうのです。営業が機動的に動き、チャンスを素早く掴むことができるよう組織やルールを見直さねばならないのです。坂道で「アクセル」が必要な時に「ブレーキ」をこれまで同様に踏んでいたら、前には進めないということです。無論、これはリスクコントロールを軽視するというものではありません。ルールで縛るのではなく、先に申し上げた「個人」が自己の裁量でリスクを抑止する、そういった自浄力が働く仕組みを作ることも「現場力の再強化」といえましょう。1年かけてこの取組を進めていく考えです。

また、消費者視点を徹底するだけでは、変化の激しいこの時代に勝ち残っていくことはできません。例えば私が身を置いてきた繊維ビジネスは、国内総合商社No.1の売上を誇り、ブランドビジネスでは他の追随を許しません。市場構造が大きく変化するなか、「付加価値の追求」と「イニシアティブの獲得」を現場が追い求め、常に新たなビジネスモデルを創造してきたことが、今日の地位をもたらしているのです。各市場の特殊性を研究し、付加価値をつけ、ビジネスのイニシアティブをとる。この考えを全社に浸透させていく考えです。



「Frontier[®] 2010」最終年度である今期の収益を どのように拡大していきますか

「Frontier[®] 2010」の最終年度である2011年3月期の定量目標として売上総利益1兆800億円、当社株主帰属当期純利益1,600億円を掲げました。「稼ぐ」「削る」「防ぐ」の三原則の徹底により、その必達を目指します。

「稼ぐ」では、先に申し上げた「現場力の再強化」を推進しつつ、厳選した新規投資を積極推進し、保有意義の低下した事業からの撤退等による資産入替により、収益基盤の拡充を図っていく方針です。また、これまでやや一律に設けられていたルール・基準を改めていきます。当社には7つのカンパニーがあります。その中で強い部門、市場が伸びている分野には、一層高いハードルを課し、更に強化していく一方、厳しい環境下にある部門に対しては実力に見合った目標を設定し、収益力の底上げに注力させるなど、目標・育成方針にメリハリをつけるということです。今後は集中リスクの回避を念頭に置きながら、収益を最大化するために成長性が高い分野に重点的に資源を配分するなど投資方針にも強弱をつけていく考えです。

次に「削る」、すなわち経費削減です。経営環境は確かに好転していますが、当社は経営環境の好転に期待することなく経営を進めていきます。伊藤忠商事及びグループの事業会社にはまだコスト削減の余地があります。あらゆる経費の見直しを実施していき、グループ収益の底上げを狙っていく考えです。

最後に「防ぐ」です。いかに収益を拡大しても「水漏れ」を放置すれば最終損益を十分に積上げることはできません。リスクマネジメントの高度化を通じ、貸倒による損失や、減損等の投資に係る損失を未然に防ぐことにも目配りをしていきます。

ステークホルダーへのメッセージをお願いします

ステークホルダーの皆様に対しては、伊藤忠商事は大きな可能性がある会社だということをお伝えしたいと思えます。資源・エネルギー分野は商品・地域的にバランスが取れており、生活消費関連も強い。更に中国でも確固たる地歩を確立しています。加えて収益力改善の余地もあります。先程申し上げた三原則を徹底し、それらのポテンシャルを最大限発揮し、皆様のご期待にお応えしていくことをお約束します。

伊藤忠商事は、150余年の歴史の中で磨き上げてきた「自由闊達」の風土、リスクを恐れずに果敢に挑戦する精神を再生し、皆様にとって魅力溢れる企業を目指してまいります。今後の伊藤忠商事にぜひご期待ください。

