

中期経営計画「A&P-2002」最終年度の検証

2001年4月からの2年間、中期経営計画「A&P-2002」によって、「従来型の商社のビジネスモデルから脱却し、A&P戦略**に基づいた新しい事業展開」を実現するための諸改革に取り組んできました。定量目標においては、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結果となりましたが、当期純利益については主として株式市場の低迷等の経済環境要因によって目標達成には至りませんでした。しかしながら、稼ぐ力は着実に強化されてきたと評価しています。

**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、ヒト・モノを含む経営資源を重点配分することで、収益力を強化する戦略。「A&P-2002」では、A&P分野・地域として、4分野・2地域（情報産業、生活消費関連、資源開発、金融ビジネス、北米、アジア）を選定しました。

「A&P-2002」定量計画の達成状況（連結ベース）

	単位:億円		
	スタート時実績	初年度実績	当期実績(年初計画)
	2001	2002	2003
P/L (年3月期)			
当期純利益	705	302	201 (500)
B/S (年3月期末)			
総資産	51,575	47,523	44,864 (46,500)
有利子負債	30,705	27,947	25,744 (27,500)
ネット有利子負債***	25,368	22,964	20,250 (22,500)
株主資本	3,169	3,977	4,262 (4,400)
レシオ (年3月期)			
ROA****	1.26%	0.61%	0.43% (1.1%)
ROE****	23.6%	8.4%	4.9% (11.4%)
ネットDER	8.0倍	5.8倍	4.8倍 (5.1倍)
株主資本比率	6.1%	8.4%	9.5% (9.5%)

*** ネット有利子負債＝有利子負債－現金及び現金等価物・定期預金
 ****ROA、ROEの実績値については、それぞれ総資産、株主資本の期首と期末の平均残高に基づいて算出。

新たなビジネスモデルの構築－収益構造の変革

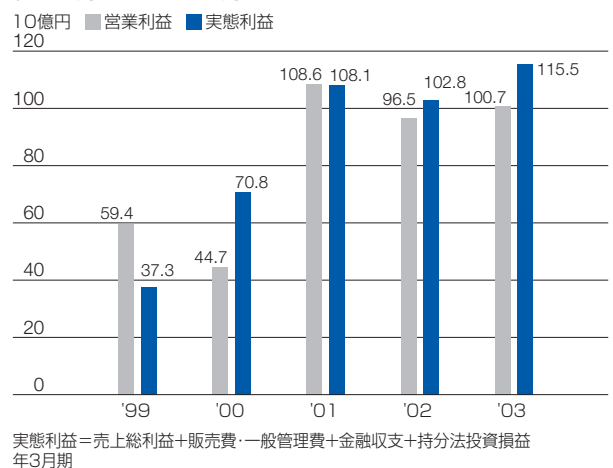
期末の株価下落による多額の有価証券評価損・売却損という想定外の要因で、連結純利益は201億円と目標の500億円に対し約40%に留まりました。しかしながら、ビジネス本来の収益力は着実に強化されており、そのことは営業利益や実態利益にも表れています。当社は総合商社のなかでもトップクラスの収益力を有していると言えます。

1. A&P戦略の継続・実行

総資産圧縮のなか、低効率資産の削減、A&P分野へのシフトを積極的に推進しましたが、A&P分野の資産はこの2年間ほぼ横ばいで推移する一方、非A&P分野の資産は6,629億円減少して2兆2,355億円となり、A&P分野の総資産に対する比率は、目標の55%には至らなかったものの、44%から50%に増加しました。

A&P分野からの当期連結純利益（一過性の特別な利益を除いたベース）は、前期から52億円増加し507億円となったものの、北米の不振に加え景気低迷の影響もあり、今一步の伸びが足りず、目標の620億円には届きませんでした。しかし一方では、非A&P分野のうち、機械、生活資材・化学品、建設不動産・物流の分野については、この2年間で低効率資産を合計2,722億円削減したことにより、これら3分野の純損益は515億の損失から7億の利益へと大幅に改善することができました。

営業利益*と実態利益



2003年3月期の大手商社5社の業績比較

	単位:億円				
	伊藤忠商事	三菱商事	三井物産	住友商事	丸紅
売上総利益	5,660	7,186	5,698	4,964	4,246
	(-2.2%)				
売上総利益率	5.41%	5.39	4.30	5.38	4.83
	(+0.33)				
貸倒引当金繰入前 営業利益	1,176	1,232	1,120	901	790
	(+3.7%)				
営業利益*	1,007	1,006	977	893	734
	(+4.4%)				
実態利益	1,155	1,772	1,388	1,003	757
	(+12.4%)				

() は前期比増減率

実態利益＝売上総利益＋販売費・一般管理費＋金融収支＋持分法投資損益

2. グループ連結経営の推進

海外現地法人を除いた事業会社からの取込み利益は、2001年3月期の231億円から当期474億円（黒字会社利益621億円、赤字会社損失147億円）へと倍増し、過去最高を記録しました。連結対象会社（海外現地法人を含む）の黒字会社比率は6.7ポイント改善し、過去最高の80.2%となりました。連結対象会社数（海外現地法人を含む）は整理・統廃合を進めた結果、2年間で89社減少し、2003年3月末時点では651社（連結子会社468社、持分法適用会社183社）となっています。

3. 連結財務体質の改善

2年間で連結総資産を6,711億円圧縮し、ネット有利子負債を5,118億円削減しました。いずれも計画より前倒しで削減を進めてきた結果、ネットDERは8.0倍から4.8倍へと大きく改善しました。株主資本については、2002年7月の時価発行増資により548億円の増加があったものの、当期末の円高による為替換算調整額の悪化（前期比マイナス206億円）や株式市場の低迷による未実現有価証券評価損益の悪化（前期比マイナス178億円）などによる累積その他の包括利益の悪化が影響し、目標の4,400億円には達しませんでした。4,262億円となり、5年ぶりに4,000億円台を回復しました。

A&P分野への資源配分（資産）

	単位:億円			
	実績		計画	
	2001	2003	2004	2005
年3月期末				
情報産業	5,186	4,861	4,300	5,000
生活消費関連	10,800	10,252	11,600	12,400
資源開発	2,429	3,545	4,100	4,600
金融ビジネス	2,332	1,631	1,800	2,200
北米	1,844	1,542	2,000	2,800
アジア	—	697	800	800
A&P計	22,591	22,528	24,600	27,800
連結総資産全体に占める割合	44%	50%	55%	63%
その他高効率分野	—	—	4,100	4,600
連結総資産全体に占めるA&Pおよび その他高効率分野の割合	—	—	64%	74%
非A&P分野	28,984	22,355	15,800	11,600

4. 地域・市場戦略の推進

北米とアジアをA&P地域と位置付け、重点強化を図りました（詳細はP34ご参照）。北米は、タイヤ、建材等の分野で好調だったものの、自動車リース、小型発電機ビジネス等での不振、のれんの減損処理の影響を受け、2年前に比べ純利益が大きく減少しました。一方で、資産効率の良い機械施設等の保守運営事業の強化を、電力、飲料などの分野で図りました。アジアでは、消費者金融ビジネスが伸び悩みましたが、域内トレードの強化、また中国を中心に成長基盤の拡充を図ることができました（詳細はP13ご参照）。

新しい伊藤忠グループを支える経営体制の構築

—経営システムの変革

収益構造の変革と並行して、それを支える経営システムの変革にも注力しました。

カンパニー制の確立と定着を目指した「企業構造の変革」については、自己完結型経営に向けたディビジョンカンパニー内経営体制の整備を進めました。また、「人材戦略」については、今後の収益構造において中心的役割を担う事業会社への人的資源の投入、およびAsian Leadership Programによるアジアを中心とした海外現地幹部の育成を積極的に進めました。同時に、「コーポレートガバナンスの強化」（詳細はP38-39ご参照）や「リスクマネジメントの高度化」（詳細はP16ご参照）でも大きな前進を得ています。

A&P分野における連結純利益

	単位:億円			
	実績		計画	
	2001	2003	2004	2005
年3月期				
情報産業	236	143	80	140
生活消費関連	154	223	300	380
資源開発	75	92	100	130
金融ビジネス	30	40	50	100
北米	60	-20	20	80
アジア	—	29	30	50
A&P計	555	507	580	880
連結純利益全体に対する割合	79%	252%	129%	117%
その他高効率分野	—	—	80-100	100-150