

海外オペレーション

海外地域・市場を取り巻く環境は、規制緩和、資本移動の自由化、商取引・技術標準の共有化、IT主導による情報のオープン化などにより、グローバルな規模で急速に変化しています。このような経営環境の変化を見据え、伊藤忠商事はグループとしての機能を発揮しうる市場に対し、経営資源を重点配分しています。即ち、市場及び地域の「選択と集中」を行いA&P戦略を推進することで、各海外市場・地域における収益力強化を目指しています。

A&P地域

A&P戦略推進に向けて、海外地域のなかでも特に収益の核となる地域をA&P地域として選定しています。2001年度より北米地域を、2002年度よりアジア地域をそれぞれA&P地域に認定し、経営資源の重点配分により、両地域を中心とする海外地域における更なる利益拡大を図っています。

1. 北米地域

北米地域の核となる伊藤忠インタナショナル会社(III)の当期の業績は、自動車リース事業、小型発電機販売事業、フェンス事業等の一部事業会社は不振でしたが、繊維、生活資材・化学品関連ビジネスは全般的に堅調でした。特に、繊維では衣料品と原料の国内販売、生活資材・化学品では釘・建材販売のPrime Source社とタイヤ販売のAm-Pac社等が収益を牽引しました。

新規事業としては、消費関連分野でロサンジェルス食品問屋JCP社(ジャパン カリフォルニア プロダクツ インク)を買収しました。同社は日本食高級レストランやスーパー等に生鮮野菜を販売する食品流通事業の最大手で、これにより当社は米国内の食品物流に本格参入しました。

IIIが食品物流と並行して注力するのが、機械類の保守・運営事業です。IIIは機械関連の保守サービスの中核会社として、自動車製造用大型プレス機器補修及びスペアパーツ製造で業界第1位の子会社Enprotech社と、世界最大手の独立系発電所運営保守会社North

American Energy Services(NAES)社を擁しています。2002年11月にはEnprotech社が飲料ボトリング機器の修理・メンテナンスを行うBevCorp社を買収し、一層の業容拡大を図りました。さらに、2003年6月にはIIIが電力・ガス卸売りのコンサルティングを行うTyr Energy社を、NAES社が発電所運営保守を行うConnective Operating Service社をそれぞれ買収し、発電分野で包括的ソリューションサービスを提供する体制を整えました。

その他、IIIは現地の有望ビジネスを本社に紹介する機能を担っており、高級グルメストア「ディーン&デルーカ」の日本向け展開を仲介しました。

今後はトレーディングを中心とする従来のビジネスモデルからの変革を目指しつつ、各既存事業会社の育成、成長分野におけるM&Aにも注力していきます。戦略大型投資を含め重点分野である消費関連分野、流通分野、保守・運営・サービス分野で積極的な成長戦略を図ることで、新規収益源として数千万ドルを稼ぎ出す計画です。

2. アジア地域

2001年度よりアジア戦略会議、アジア戦略推進室、アジア地域担当役員を新設し、アジア戦略の推進体制を強化しています。

アジア戦略としては、注力分野の明確化、経営資源の重点配分等により、地場・域内トレードの拡大、優良投資案件への新規投資、全社開発型・特定市場開発型プロジェクトの推進等の重要施策を実行しています。

地場・域内トレードの拡大については、化学品、生活資材、繊維、食料関連を中心にアジア域内及び他地域との取引拡大を図っています。新規投資としては、「A&P-2002」の期間中(2001-2002年度)に、インドネシアでのLPG生産案件、中国の冷蔵倉庫や果汁事業等の優良案件に積極的に投資しました。全社開発型・特定市場開発型プロジェクトとしては、中国・インド等で中長期プロジェクトの取組みを継続しています。

今後もA&P分野である繊維・食料等の生活消費関

連、資源開発、及び化学品分野を中心に収益拡大のための施策を実行していきます。伊藤忠商事はアジアの中でも特に中国に注力しており、今後は地場取引拡大及び中国の有力企業との提携による地場事業への投資等、中国を最重要市場として捉えたビジネス展開を推進していきます（詳細はP13「中国戦略」ご参照）。

その他、タイ、シンガポール、インドネシア、インド、ベトナムを中心に駐在員の増強、ナショナルスタッフの育成等により、地場域内取引と事業投資を推進しています。

その他地域

欧州地域では、伊藤忠欧州会社が繊維、生活資材・化学品、食料の主力営業グループを中心に基礎収益力を伸ばしています。繊維のProminent社、タイヤ関連事業のStapleton's社やGundlach社等を核とする域内地場取引の拡大、及び拡大EUを視野に入れた中・東欧市場対策により、更なる収益拡大を図っています。

大洋州地域では、石炭のITOCHU Coal Resources Australia社、鉄鉱石のCI Minerals Australia社といった資源関連分野を中心に収益を大きく伸ばしてい

ます。また、羊毛、食料、生活資材などの分野でも利益拡大を目指していきます。

地域・市場戦略のための人材戦略

地域・市場戦略を推進するためには、その戦力となる人材の確保・育成が不可欠です。地場事業推進のために、各地域の市場戦略・特性に沿った形で、実務研修生制度による若手社員の戦力化、海外派遣スペシャリスト制度によるOBの活用、研修制度によるナショナルスタッフの質の向上等より、各地域の市場戦略や特性にあわせた人材の育成・適正配置を推進しています。特に、アジアにおいては、2001年度よりナショナルスタッフ幹部養成のための研修制度としてAsian Leadership Program (ALP)を導入、さらに中堅クラスのナショナルスタッフ養成のための研修制度としてAsian Scholarship Program (ASP)を推進しており、当期も各々6名、14名のナショナルスタッフが参加しました。同地域を中心としたナショナルスタッフの育成・教育には今後も一層注力していきます。

