



## 6年間の経営を振り返って

2004年4月2日、当社は日本基準における固定資産の減損会計の早期適用\*を発表しました。2005年度より強制適用となる処理を2年前倒しで実行できたのは、A&P戦略に基づくこれまでの経営改革が着実に花を咲かせようとしていることに確信が持てたからです。

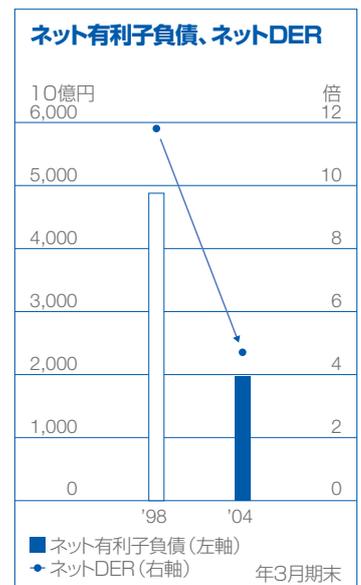
私が社長に就任した1998年4月当時、当社は収益力（売上総利益）では総合商社のなかでトップに位置していたものの、巨額の有利子負債と不良資産を抱え、期間利益の多くが利払いや不良資産処理に充当せねばならぬ「脆弱な体質」でありました。これを受けて私は、「財務体質の改善」と「収益構造の改革」を最重点課題に置き、在任中3つの2ヵ年の経営計画を通して、「スピード感」ある経営改革の断行と、従業員の意識改革・若返りといった「人材戦略」に取り組んできました。

### 「Global-2000（2000年3月期～2001年3月期）」

#### 一「負の遺産」の一掃

「低効率経営からの脱却」と「21世紀への飛躍に向けたチャレンジ」を基本方針とする「Global-2000」では、低効率資産・不採算事業の縮小や撤退を積極的に進める中で、1999年10月には、「21世紀に向けての経営改革」を発表し、低効率取引を徹底的に洗い出すとともに、不採算の資産について思い切った処理を行いました。それと同時に、より効率的な資源配分と全社ベースでのリスクの定量管理のため、リスクキャピタルマネジメント（RCM）の考え方を導入しました。これらの結果として、2000年3月期には3,039億円もの巨額の特別損失を計上、当期純損益は883億円の損失にまで落ち込みましたが、翌2001年3月期には貸倒引当金繰入額がほぼ半減するなどの効果が現れ、過去最高の705億円の当期純利益を計上することができました。

また、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・地域をA&P（Attractive & Powerful）と定義し、「情報産業」、「生活消



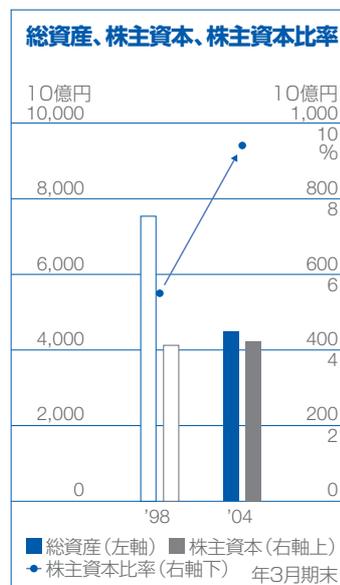
\*「日本基準における固定資産の減損会計の早期適用」の詳細についてはP15をご参照。

費関連」、「資源開発」、「金融ビジネス」、「北米」の5つの分野を選定して中長期的な収益の柱として重点的に資源配分し収益力を強化する戦略を開始しました。また同時に、プロフィットシェアリングとパイフォーパフォーマンスを実現する新人事制度の導入や、執行役員制度の導入による経営と業務執行の分離によって、コーポレートガバナンス体制の強化を進めるなど、経営を支える諸施策についても、思い切った改革を進めました。

## 「A&P-2002 (2002年3月期～2003年3月期)」

### —高収益事業モデルへの変革

「A&P-2002」では、トレーディングを中心とする従来の商社型ビジネスモデルから脱却し、A&P分野を中心とする高収益事業モデルを確立することを目指すA&P戦略を策定し、「収益構造の変革」に取り組みました。全事業領域のリスクと資産効率を測定し、高効率資産への重点的資源配分と、低効率資産からの撤退・縮小を進めました。2003年3月期には「アジア」と「金属資源」が新たにA&P分野に加わり、A&P分野を中心とする高収益体制の確立を着々と進めました。株式市況の低迷等により、当期純利益の計画は未達となりましたが、有利子負債の削減については当初計画を上回るペースで進めることが出来ました。



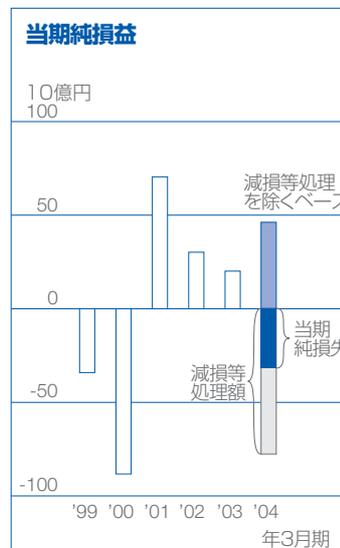
## 「SuperA&P-2004 (2004年3月期～2005年3月期)」初年度

### —収益力の飛躍的向上を目指す

当該中期経営計画では、A&P戦略の更なる深化・発展を目指し、「収益力の飛躍的増強」を掲げました。

まず、当社が圧倒的な強さを誇る「生活消費関連」をSuper Powerful分野と再定義し、より大胆に選択と集中を進めることとしました。

2004年3月期を含め、社長在任6年間での財務体質改善と収益構造の抜本改革は、着実にその成果をあげ、今後の収益力大幅引き上げの堅固な礎となるものであるとの自信を深めることができました。しかしながら、次の世代に、この礎を活かして「攻め」に軸足を移した経営をしてもらうためには、見えうるすべての不良資産の一扫を、私の在任期間中に完結させた方が良くと判断し、前述の通り固定資産の減損処理（総額1,233億円）を2年前倒しで断行しました。これに伴い、2004年3月期の当期純利益は計画に対し未達となりましたが、2005年3月期には過去最高となる当期純利益710億円の達成の確度が高まった上に、2006年3月期当期純利益1,000億円の達成に向けての基盤が整ったと考えています。



## 社長としての6年を振り返って

私自身で社長としての6年間を総括してみますと、財務体質の改善は計画以上の達成となり、将来の収益力に対する懸念材料の払拭においては、十分な成果を上げることが出来ました。残念ながら利益の拡大においては未達となりましたが、これまでの資産の入れ替えによって、より強固な収益力のベースができたことは確実です。今後は、若さ・知力・体力を備えた新経営陣が激しい闘争心と生命力で、伊藤忠商事を大きく飛躍させてくれることを強く確信しております。

2004年7月

代表取締役会長  
丹羽 宇一郎