中期経営計画 [Super A&P-2004] の達成に向けて

当社は2003年4月に2ヵ年の中期経営計画「Super A&P-2004 | を策定し、Super A&P戦略の推進による収 益増強に取り組んでいます。

Super A&P戦略とは、A&P戦略をさらに強力に推し進 め、下記の3つの具体的な戦略により、資産効率の向上 を図るというものです。

- ① 収益倍増戦略:戦略投資枠の活用等によるA&P分 野を中心とする高効率分野(ROA2%以上かつ RRI*8%以上)の利益絶対額の大幅な拡大
- ② 2%&8%戦略:準効率分野(ROA2%以上または RRI8%以上)および成長性を見込める低効率分野 の効率化
- ③ 縮小・撤退戦略:成長性を見込めない低効率分野 (BOA2%未満かつBBI8%未満)の縮小・撤退

*RRI(リスクリターンインデックス) =連結純利益÷リスクアセット額 リスクアセット額=資産を保有することにより起こりうる最大損失額 =Σ(各資産額×各資産ごとのリスク係数)

さらに、当社が圧倒的な強さを誇る「生活消費関連分野 への経営資源の重点投入 | および 「中国を中心としたア ジアの強化し、将来の収益の柱となる「先端技術を含む 新規事業領域の推進 | にも重点的に取り組んでいます。

「Super A&P-2004」 初年度の検証

初年度にあたる当期の純利益目標は、450億円としてい ましたが、結果は319億円の純損失となりました。当期末 に、資産の一層の健全化のため、日本基準における間 定資産の減損会計の早期適用を決断し、減損処理を実 行しました。米基準の連結決算においても、日本基準の 考え方を尊重した上で、同一物件については減損を認 識すること(処理総額1.233億円)としたことに加え(詳細 P15ご参照)、販売用不動産についても、資金回収を促 進することを目的に、販売価格の見直しによる評価損等 として239億円を一括計上したためです。この影響を除 けば、当期純利益は計画を上回る461億円となりました。

計画達成を目前にして、あえてこのような損失の計上 を行ったのは、これまで取り組んできたA&P戦略の成果 として高収益体質への転換に自信が持てたこと、今後、

その収益構造を安定的・継続的に発展させるためには 早期に懸念材料を払拭し、財務体質の一層の健全化を 図るべきであると考えたこと、さらに、回復期にある事業環 境を踏まえ、2005年3月期以降の収益回復とそれに伴う 株主資本の早期回復が十分可能と判断したことによる ものです。

1) 総資産ポートフォリオの改善とA&P分野の利益拡大

A&P分野にその他の高効率分野を加えた資産の総資 産に占める割合を64%にするという計画については、 69%と大きく上回り達成することができました。これは、高 効率分野の資産が当初計画に対して約2.700億円増加 したことによるものです。

A&P分野からの純利益計画580億円については、「ア ジア」や「資源開発」が計画を上回ったものの、「生活消 費関連 | の食料が冷夏、BSE、鳥インフルエンザの影響 や市況の低迷等により、「情報産業」が株式評価損や航 空機関連子会社の減損処理などにより計画比で伸び悩 んだため、528億円と未達となりました。



総資産ポートフォリオの改善とA&P分野の利益拡大

			単位:億円			
-	スタート時実績	初年度計画	初年度実績*	最終年度計画 (中計策定時)	最終年度計画 (修正後)	
	2003	2004		20	2005	
A&P分野からの当期純損益(年3月期) 生活消費関連 その他のA&P分野	223	300	250	380	350	
情報産業	143 92	80 100	51 130	140 130	110 125	
金融ビジネス	40	50	59	100	50	
北米アジア	-8 49	60 60	14 63	130 120	35 80	
消去	-32 507	-70 580	-39 528	-120 880	-70 680	
A&P分野の資産(年3月期末)						
生活消費関連	10,252 12,257	11,600 13,000	10,943 13,191	12,400 15,400	11,500 15,300	
A&P計その他高効率分野	22,509	24,600 4,100	24,134 6,827	27,800 4,600	26,800 10,000	
A&Pおよびその他高効率分野計	22,509 44,864	28,700 44,500	30,961 44,873	32,400 44,000	36,800 46,000	
総資産に占める A&P分野の割合 総資産に占めるA&Pおよび	50%	55%	54%	63%	58%	
その他高効率分野の割合	_	64%	69%	74%	80%	

*2004年3月期のA&P分野からの当期純捐益実績は一過性の特殊損失を除いた数値です。

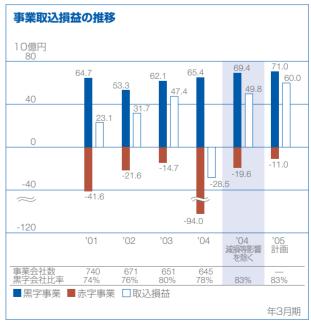
2) 連結純利益構成と事業取込損益

連結純利益の柱のひとつである事業取込損益について は、黒字会社の収益拡大を目指し、取込利益10億円以 上の中核会社、3~10億円の準中核会社を中心に育 成・強化しました。その結果、今回の固定資産の減損会 計等の影響を除いたベースでは(カッコ内は減損等の影 響を含む数値)、黒字取込額を期初計画比75(35)億円 増加し、694(654)億円とすることができましたが、一過性 の大口損失等により赤字取込額が計画比76(820)億円

増加し-196(-940)億円となったため、総額では、当期計 画の500億円に対し498(-285)億円となりました。

一方、海外現地法人については、米国の伊藤忠イン ターナショナル会社や伊藤忠欧州会社がふるわなかっ た一方で、伊藤忠中国会社・伊藤忠香港会社の純利益 が合計で20億円と、前期比42%の大幅増となりました。 その結果、海外現地法人の合計純利益計画値80億円 に対し、着地点は50(50)億円となりました。





「Super A&P-2004」の定量計画

	単位:億円					
_	スタート時実績	初年度計画	初年度実績	最終年度計画 (中計策定時)	最終年度計画 (修正後)	目標*
	2003	2004		2005		2006
P/L (年3月期)						
当期純損益	201	450	-319 (461)*	750	710	1000
B/S(年3月期末)						
総資産	44,864	44,500	44,873	44,000	46,000	46,500
ネット有利子負債	20,250	20,000	19,770	19,500	21,000	21,500
株主資本	4,262	4,700	4,229	5,400	4,900	5,800
レシオ(年3月期)						
ROA*	0.4%	1.0%	_	1.7%	1.5%	_
ROE*	4.9%	9.6%	_	13.9%	14.5%	_
ネットDER	4.8倍	4.3倍	4.7倍	3.6倍	4.3倍	_
株主資本比率	9.5%	10.6%	9.4%	12.3%	10.7%	_

^{*}ROAとROEの計画値は期末数値をベースにしています。

3) 財務体質の改善

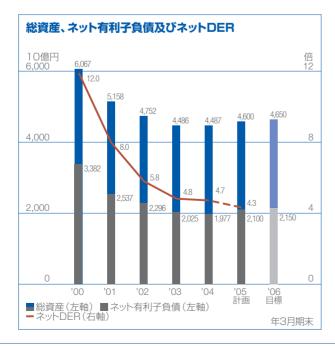
総資産の圧縮は、A&P分野への投資などによる増加で、計画値の4兆4,500億円に対し、4兆4,873億円と、若干の未達となりましたが、ネット有利子負債の削減については、計画通り達成することができました。ただし、株主資本については、固定資産の減損等処理により、当期純損益が赤字になったことを主因として、計画していた4,700億円には届かなかったものの、前期末とほぼ同じレベルの4,229億円となりました。その結果、ネットDER、株主資本比率とも計画を達成することができませんでしたが、有利子負債の削減により、ネットDERは前期末比では0.1ポイント改善し、4.7倍となりました。

「Super A&P-2004」 最終年度の定量計画

事業環境などを踏まえ「Super A&P-2004」最終年度の 定量計画を修正しました。

「Super A&P-2004」最終年度である2005年3月期の連結純利益計画は710億円と、当初計画よりも若干低くなるものの、過去最高益の達成を目指します。A&P分野では、「生活消費関連」、「情報産業」、「アジア」等を中心に増益を見込んでおり、A&P分野全体で約150億円の増益を目指します。なお、2006年3月期については、従来通り、当期純利益1,000億円を目標とします。

株主資本については、2005年3月期末には4,900億円となる見込みです。また、さらなる資産効率の向上に取り組み、A&Pおよび高効率分野の総資産に占める割合を80%以上に引き上げる予定です。低効率資産のexitと





^{*(461)}は減損等影響を除いた数値です。

^{*2006}年3月期の目標についてはP/L、B/Sの絶対額のみ設定しています。

高効率資産の積み上げによる資産の入れ替えは更に徹 底していきますが、優良資産の積み上げのスピードに対 して、低効率資産のexitにはある程度の時間がかかる こともあり得るため、総資産および有利子負債について は、若干の増加となる計画です。

最終年度計画の達成に向けた施策

2005年3月期も引き続き、Super A&P戦略の推進による 資産の効率化を目指すとともに、戦略投資の実施により 重点分野を強化し、収益目標の実現を目指します。

1) Super A&P戦略推進による収益倍増

2005年3月期においても、戦略投資枠(総資産1,000億 円、投資500億円)を設定し、「生活消費関連」や中国を 中心とする「アジア」をはじめとするA&P分野・地域を中 心に、積極的な投資を行い収益の大幅拡大を目指しま す。「先端技術を含む新規事業領域 | についても、将来 の収益の柱として育成していきます。

特に生活消費関連分野については、原料からリーテ イルまでのすべての領域にまたがるSIS (Strategic Integrated System-戦略的統合システム)を基軸に、 川上はアジア・中国での事業・トレード、川中は食料の流 通分野、川下・リーテイルでは、国内の付加価値の高いブ ランドビジネスなどの収益拡大を目指します。また、昨年 新設された生活消費関連委員会は今期からは繊維・食 料の枠を越え、営業分掌役員を委員長とするFV (Function & Value)委員会の下で全社横断的にこの 分野でのシナジーを追求するべく、さらなる強化を図りま す(詳細はP38ご参照)。

2) 資産の入替え/アップグレード

A&P戦略の仕上げに向けて、高効率資産を積み上げる と同時に、低効率分野の効率化および縮小・撤退を徹底 して行うため、各ディビジョンカンパニー内に資産入替委 員会を設置し、3年連続で低効率・赤字のセグメントを中 心に、資産の削減を進めるとともに、社長を議長とする Super A&P戦略会議において資産入替え状況を厳し くモニターしていきます。

3) 事業会社収益の更なる拡大

黒字事業の収益拡大に向けて、中核・準中核会社の育 成強化、M&Aによる新規事業の買収、グループ間のシ ナジーを高めていきます。一方、赤字事業の縮小・撤退 に加え、事業会社の経営をきめ細かく把握しながら、会 社数のコントロールとともに、事業育成・管理を着実に行 います(詳細はP18ご参照)。

4) 海外収益の向上

A&P地域である中国を中心とする「アジア」と「北米」を 中心に、①戦略投資の実行と既存事業の収益改善、② 地場・域内および三国間取引の拡大、③ナショナルスタッ フの育成強化、④リスクマネジメントおよびコンプライアン スの強化、などに取り組みます(詳細はP36ご参照)。

5) 経営システムの高度化

従来より取り組んでいるコーポレートガバナンスの充実を 一層進めるとともに、企業の社会的責任(CSR)の観点 からも、様々なステークホルダーとの豊かな共存を目指し た取り組みを行っていきます(詳細はP40~47をご参照)。 また、ディビジョンカンパニー制の完成に向けて、ディビ ジョンカンパニーの自主経営の確立と、それを支える職能 体制を構築します。

また、安定的な高収益体制を維持するためには、リス ク管理の一層の高度化が不可欠であることから、投資 基準の厳格な運用、中国等アジアにおけるカントリーリス ク管理などについて強化・改善を行っていきます(詳細は P39ご参照)。

6)人事戦略

ディビジョンカンパニーがそれぞれの事業戦略に合致し た人材戦略を実行できるよう、ディビジョンカンパニー独自 の研修プログラムの構築など、「個々人の強さ」の強化に 加えて、事業会社強化に不可欠であるグループ経営を 担う人材の育成、多様な人材の活用等を実行していきま す(詳細はP39ご参照)。

A&P分野について

A&P分野の定義

A&P分野とは、当社がトップクラスの実力を持ち(Powerful)、顧客にとって魅力的な(Attractive)サービスや商品を提供できる分野・地域を意味します。すなわち、当社にとっては中長期的に高い収益性と成長性をもたらすことが期待できる分野です。

A&P分野の選定

A&P戦略スタート時点では、「情報産業」、「生活消費」、「資源開発」、「金融ビジネス」、「北米」の4分野1地域をA&Pと認定し、2003年3月期からは新たに「金属資源(資源開発に含まれる)」と「アジア」が加わりました。Super A&P戦略がスタートした2004年3月期には、繊維・食料を中心とする「生活消費関連」分野をSuper Powerful分野と再定義しました。

2005年3月期においてもA&P分野・地域の見直しを行い、過去2年の実績及び2005年3月期以降の計画から判断し、「生活資材・化学品 | と「自動車 | を新たにA&P分野として認定しました。

A&P分野	注力分野	主たるセグメント
生活消費関連	・対消費者ビジネス分野における新規商権の獲得及び収益力拡大	繊維カンパニー
	・繊維分野においては、衣料を含む生活関連分野全体へのブランドビジネスの	食料カンパニー
	拡大	
	・食料分野においては、日本国内における原料の調達から小売までをつなぐ	
	SIS戦略の強化とあわせ、中国市場におけるSIS戦略の推進	
情報産業	・伊藤忠テクノサイエンス(株)、(株)CRCソリューションズを含む強固なグループ	宇宙・情報・
	会社群によるトータルソリューションビジネス、モバイル・コンテンツ、航空宇宙分野	マルチメディアカンパニー
	での収益力拡大	
資源開発	・自主開発原油・LNG等エネルギー資源開発、鉄鉱石・石炭など金属資源	金属資源•石炭部門
	開発強化	エネルギー開発部門
金融ビジネス	・実需に基づく為替ディーリング、オルターナティブ商品等の組成と販売などの	金融部門
	資産運用ビジネス	
	・プライベートエクイティービジネス、クレジットカード・個人向け無担保ローン・ネット	
	証券などのリーテイル金融事業	
自動車	・自動車完成車・部品トレードの拡大	自動車部門
(2004年度新規A&P)	・国内リーテイル関連ビジネスの強化	
	・欧米におけるディーラー網の拡大	
生活資材·化学品	・住宅資材、製紙用パルプ、ゴム・タイヤの世界展開	生活資材•
(2004年度新規A&P)	・有機化学品・合成樹脂・無機化学品・電子材料・医薬品等、化学品事業の	化学品カンパニー
	拡大	
	・生活雑貨リーテイルの事業強化	
北米	・Niche & Dominant分野での地場事業強化、発電関連、フェンス・建材の	伊藤忠インター
	販売等	ナショナル会社
アジア(含む中国)	・生活資材・化学品、生活消費関連を中心とする地場・三国取引の拡大、大型	アジア地域の現地法人
	プロジェクトの受注	及び事業会社

「固定資産の減損会計」の早期適用について

当社は、2006年3月期より強制適用が予定されている、日本基準における固定資産の減損会計を、2004年3月期において早 期適用することを決定し、実行しました。当社の連結決算は米国会計基準(以下米基準)に準拠しており、既に、米基準での 「固定資産の減損会計 | を導入済みでありますが、日本基準での減損会計の導入を機に、我が国の不動産市況の回復状 況が芳しくないことを踏まえ、日本基準の減損判定の結果、減損を認識すべきとしたものについては、米基準の連結決算に おいても、日本基準の考え方を尊重した上で、同一物件については同一の判定をすることとし、連結決算においても減損会 計処理を実行することといたしました。

早期適用に踏み切った背景は、1999年度以来推進して きたA&P戦略により、収益力の拡充に十分な手応えを得、 現状の収益力及び将来の収益力にも確信がもてたことよ り、日本基準の減損会計の導入に伴い、将来の収益拡大 基調が、一時なりとも、中断される可能性を回避し、継続的・ 安定的な収益の拡大を目指すとともに、バランスシートの健 全化を加速させることがとるべき方向であると判断したため です。

減損処理損失額の概要 (連結決算) 単	位:億円
賃貸ビル等	. 595
・社宅等共用資産 (三田社宅、コンピュータセンター等)	271
・運営施設	. 2/1
(子会社保有の運営施設、ゴルフ場等)	. 366
合計	. 1,233

日米の会計基準による固定資産減損処理の違い

企業が保有する固定資産が対象となり、その資産が「将来の使用期間 | に渡って生み出すキャッシュフローの総額が帳簿価 格を下回ると認識される場合には減損処理をするという点に関しては、米基準・日本基準とも差異はありません(下表第1~3 ステップ)。しかしながら、日本基準の場合と米基準の場合のキャッシュフローの計り方に差があります(下表第2ステップ)。

即ち、日本基準においては、20年以上の耐用年数をもつ固定資産については、20年間のキャッシュフローに20年経過時点 の正味売却価額あるいは使用価値(継続的使用と使用後の処分によって生ずると見込まれる将来キャッシュフローの現在価 値、即ち、割引率によって割り引かれたキャッシュフロー)のいずれか大きいほうの金額を加えた額と帳簿価額を比較するのに 対して、米基準では、20年以上の耐用年数をもつ固定資産については20年間のキャッシュフローで切ること無く、生涯耐用年 数にわたるキャッシュフローを割引前ベースで計算し、且つ、その時点での処分価格を加えたものと、帳簿価額を比較したうえ で、減損の判定を行うことになっています。即ち、減損すべきかどうかの判定において、大きな差異があります。その結果として、 米基準では減損判定(テスト)において減損を認識する必要はないと判定される物件でも、日本基準では減損を認識すべき であると判定される場合があります。事実、当社の保有する物件は耐用年数の比較的長い20年超の物件が多く(多くの物件 が30~50年の残存耐用年数を持っています)、日本基準と米基準との減損の判定方法の相違により、大きく影響を受けるこ とになりました。しかしながら、当社としては、1物件につき、日本基準では減損、米基準では減損ではないという会計処理をす ることは経営の判断を歪めるものと考え、今回、同一物件については、同一の判定をすることとしました。尚、日本基準でも、米 基準でも、減損すべきと判定された場合の、減損処理すべき金額の測定には大きな差はありません(下表第3ステップ)。

