

特集

中国戦略

伊藤忠商事はアジアをA&P地域と位置付けています。とりわけ中国については、「世界の工場」と「世界の市場」との認識のもと、トレードの拡大や、現地有力企業とのアライアンスによる現地事業への積極的な投資など、最重要市場と捉えた展開を行ってきました。

2003年4月には、中国と海外間の取引を積極拡大する為、中国グローバル戦略室を設置し、また2004年4月には中国総代表を北京から事業展開の拠点として最適な上海に移し、新たな中国統轄体制がスタートしました。

当社では引き続き積極的に中国ビジネスを拡大する方針ですが、同時にリスクマネジメントの強化を行い、更なる収益体制の強化を図ります。

<注力分野と施策>

繊維カンパニーでは、中国での内販においては、素材分野で三菱レーヨン(株)等とのアクリル繊維の製造販売会社を設立したほか、メンズ・スポーツアパレルブランドなどを展開中です。また中国を基点にグローバルに繊維商品販売するための布石として、山東魏橋紡織集団と、米国での販売会社を設立しました。

機械カンパニーは発電機器や自動車の輸出が好調であるほか、川下分野では(株)イエローハットと共同でカー用品分野への進出を果たしました。

宇宙・情報・マルチメディアカンパニーでは、上海のシステムインテグレータに出資し、中国に進出している日系企業を中心にITソリューションの提供を開始、また、需要が急拡大している携帯電話向けコンテンツ配信事業にも進出しました。

金属・エネルギーカンパニーでは、中国石油メジャーであるCNPCと提携したほか、石炭・鉄鉱石などの投資・トレード拡大に注力しています。

生活資材・化学品カンパニーでは、三菱化学(株)との、ポリエステル繊維原料の製造販売事業への進出を決定しました。また、最大手医薬品グループ三九企業集団との業務提携により、医薬分野へも進出を開始しました。

食料カンパニーは、中国の食品事業グループ最大手の頂新集団との取組みを推進、川上分野では頂新集団

がトップシェアを持つ茶系飲料製造事業においてアサヒビール(株)と合弁事業を設立、川下分野では上海でのファミリーマートおよび外食チェーン事業の展開を進めています。

金融・不動産・保険・物流カンパニーでは、中国全土にネットワークを持つ科技股份有限公司中鉄現代物流と合弁会社を設立、また、頂新国際集団の物流会社に出資するなど、中国国内での物流機能の強化を進めています。

(詳細については、P22～35の各ディビジョンカンパニーページをご参照。)

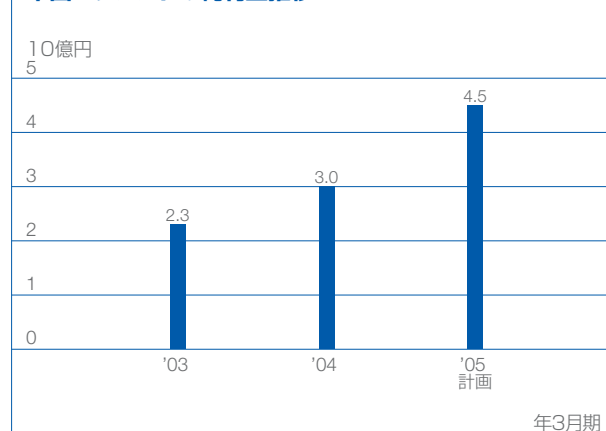
また、当社は、北京市との関係強化や山東省政府・南京市・江蘇省政府との包括提携など、各省・市との関係を深めることでビジネスの拡大に努めています。

昨今の中国政府の「東北振興」政策を受け、2004年4月には東北地域開拓の拠点となる瀋陽市に事務所を開設、年内にはハルビン市、長春市にも事務所開設を予定しています。

<定量目標>

資本効率重視型の経営を推進した結果、2004年3月期の香港を含む中国全域(子会社・関連会社・現地法人)での連結純利益は、30億円となり、前期比10億円近い増加となりました。2007年3月期には中国地域での連結純利益を100億円以上とすることを目標としています。

中国セグメントの純利益推移



先端技術分野での取組み

先端技術分野における当社の特徴と強みは、グローバル戦略提携による技術シーズやベンチャーの囲い込み、および総合商社の多角的な機能の活用です。具体的には、これらによる市場ニーズと技術シーズのマッチング、および実体経済への先端技術の幅広いアプリケーションです。

<戦略提携の拡充>

当期は、前期までに構築してきましたグローバル戦略提携を更に拡充しました(2003年3月期以前に締結した提携先については、当社「アニュアルレポート2003」p.15ご参照)。2003年10月には、日本最大の公的研究機関である独立行政法人産業技術総合研究所(産総研)と、日本の中小・中堅企業を先端技術分野で支援することを目的に包括提携しました。当社の市場知識およびマーケティングから投資に至るまでの総合商社機能と、産総研の研究開発資源を活用し、中小・中堅企業を含む三者で共同研究開発を行い、新たなIP(知的財産)を創造することで、中小・中堅企業の国際競争力の強化を図ろうというものです。また、2004年2月には、日本で唯一の自然科学の総合研究所である独立行政法人理化学研究所(理研)とも包括提携を行いました。理研は、産業界への技術移転やベンチャー設立にも積極的であり、当社は共同でIPの開発、技術移転、ベンチャー投資などを進めていきます。

<事業化へ向けた取組み>

医療バイオ分野では、戦略提携先である米国のMPM Capitalとの協力関係を活かして、米国の創薬ベンチャー、メタベシス社への投資を行いました。現在、当社は、同ベンチャーと日本の製薬企業との共同ビジネス開発に向けた交渉を行っています。食料・農業バイオ分野でも、微生物ベンチャーの(株)応微研に投資し、共同ビジネスを推進中です。また、戦略提携先である米国のロスアラモス国立研究所とは食品安全分野で非破壊検知技術の共同開発を開始しました。一方、ナノテク分野では、当社が中心となって設立した中小・中堅企業支援ファンド「がんばれ日本企業!ファンド」と共同で、ナノ金型やインクジェットヘッドを開発するクラスターテクノロジー(株)に投資し、エレクトロニクス分野などで共同ビジネスを展開中です。

<来期の方針>

2005年3月期は、引続きバイオ・ナノテクを中心とする先端技術分野を全社の重点分野と位置付け、当社の強みである多角的な機能と幅広い産業・企業における知識と関係を活用することで、より多くのビジネス開発と早期の収益化を目指します。グローバル戦略提携を武器に、①ベンチャーや中小企業への投資と共同ビジネス開発、②IP投資と開発技術の事業化、③技術移転やトレード、を推進していきます。

2004年3月期の先端技術分野における実績

新規戦略提携パートナー

- ・独立行政法人産業技術総合研究所
- ・独立行政法人理化学研究所
- ・(株)信州ティール・オー
- ・ワーヘニンゲンUR(オランダ)
- ・清華大学(中国)
- ・北京技術交易推進センター(中国)

新規ベンチャー／ファンド投資 【バイオベンチャー】

- ・メタベシス(米国)
- ・(株)応微研
- ・(株)イベリカ
- ・カルナバイオサイエンス(株)

【ナノテクベンチャー】

- ・クラスターテクノロジー(株)
- ・エイコス(米国)

【IP関連】

- ・(株)アイ・ピー・ビー

【ファンド】

- ・バイオ・サイト・インキュベーション一号投資事業有限責任組合
- ・ファストトラックイニシアティブ号投資事業有限責任組合

事業会社管理と戦略

1999年3月期の伊藤忠商事の事業会社(1,027社)からの取込損益*は158億円の赤字でした。内訳は黒字会社635社からの408億円の利益と、赤字会社392社からの566億円の損失というものでした。黒字会社比率はわずか61.8%に過ぎず、黒字会社の利益を赤字会社が食い潰す、というのが当社グループの収益構造であったといえます。

<撤退基準>

こうした収益構造を改善し連結利益を拡大すべく、当社はまず、赤字会社・低効率会社の大幅な整理・統廃合に注力しました。三期連続で最終赤字となった会社は原則として事業撤退をさせることを明確にしました。また、それ以外の会社でも、利益の絶対額、資産効率(ROA)、リスクリターン率(RRI)等の指標、及びそれらの推移をベンチマークに、撤退基準を設定しました。この基準をベースに事業会社を年一回レビューし、まず、撤退(EXIT)候補会社を洗い出します。

次に、その候補会社の成長性・将来性・収益力回復の可能性等を検証し、それらに欠ける事業会社については清算、統合、売却等を勧告した「第一次撤退案」が作成されます。さらに、この案を、カンパニーレベルと全社レベルで綿密に再審査し、撤退か大幅なリストラによる建て直しが最終決断されるという手順です。

<新規事業投資と事業開始後の管理>

新規事業に投資するかどうかは、リスクリターン、資産効率等をベースに定めた「新規事業投資基準」を参考にして決められます。当然、最終決定権者は投資金額によって異なります。また、新規事業投資基準に合致した事業であっても、事業開始後に、マクロ環境の変化によって投資基準に満たなくなるケースが発生します。そのために対応として、各事業会社において、自主的に目標経費率などのベンチマークを定めて経営効率化に努めるとともに、その実現状況を全社レベルの事業収益改善委員会がモニターすること等で、計画と実績を随時チェックしています。また、前述したとおり、撤退基準に基づいた審査を定期的に行っています。

<経営者育成>

伊藤忠商事では、1999年から「経営者スクール」を開講するなど、経営人材の確保・育成に積極的に取り組んでいます。同スクールでは、外部講師による、経営戦略、マーケット戦略、財務戦略、人事戦略セミナーが行われるほか、事業会社のケーススタディ分析を行います。卒業生は、現在までに10期、約80名に達し、その大半は現在、事業会社の経営陣として活躍しています。

<グループ総合力の発揮>

グループ経営力の強化とグループ企業の方針・価値観の統一を目指して、2001年に、伊藤忠商事並びに主要事業会社23社の社長で構成されるグループマネジメントコミッティ(GMC)が発足しました。GMCでは四半期ごとに会議を開催し、グループ方針と価値観の共有、グループ共通の問題点の意見交換、グループ共通の戦略的分野の討議等が行われています。

<2004年3月期の成果>

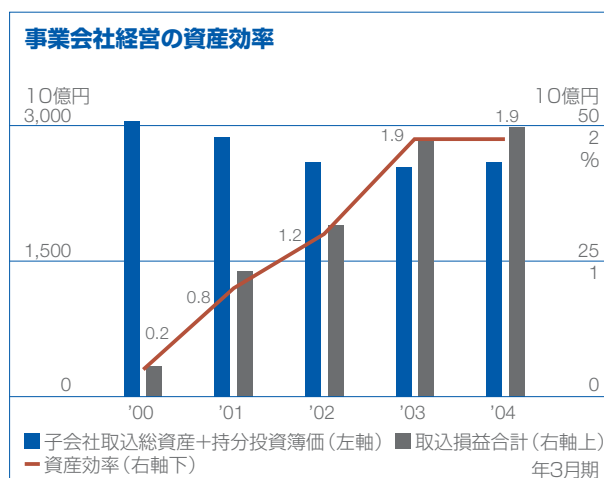
これまで述べたような施策を行った結果、事業会社数は2004年3月末現在で645社と、1999年3月期比で4割削減されました。また、固定資産の減損会計の影響を除いたベース(以下全て)で、黒字比率は82.8%に上昇、赤字会社からの取込損失は196億円にまで押さえ込むことが出来ました。その結果、2004年3月期の事業会社取込損益は498億円にまで改善しました。一方、事業会社経営の資産効率(取込損益÷[子会社取込総資産+持分法投資簿価])も、2000年3月期の0.2%から、当期は1.9%へと、大幅に改善しています(事業取込損益の詳細についてはP11ご参照)。

<将来に向けて>

当社では、A&P戦略に基づく事業成長戦略として、中核会社等の育成強化、生活消費関連・資源関連・中国関連等の成長分野への重点投資を行っています。その成果として、黒字会社合計で600~700億円程度を安定的に稼ぎ出せるような、収益構造が確立されてきたと考えます。しかしながら、事業会社取込損益全体の増加要因は、主として赤字会社の削減と収益改善によるもので、黒

字会社の収益力強化はまだ十分とは言えません。事業リスク管理の徹底と資産の入れ替えを継続しつつ、A&P戦略を踏まえた成長戦略を、今後の事業戦略の柱に据えて行く必要があります。グループ各社の成長戦略の構築とその実行状況のモニター、ビジネス的・人的・資金的支援の拡大、並びにグループ総合力のさらなる活用により、黒字会社のさらなる収益力の強化を実現して行く方針です。

*事業会社取込損益＝
子会社からの連結純損益（少数株主持分損益控除後）
＋持分法投資損益



退職年金制度改革の成果

当社では、社員の意識や価値観の「多様化への対応」と、連結退職給付債務（PBO）の総額、およびそれに係るリスクを減らすことでの「経営リスク軽減」を2つの柱に、2001年度以降、本格的な退職年金制度改革に着手してきました。当期は、2003年3月の労使合意に基づき、PBOの大部分を占める伊藤忠商事本社の退職金制度の改訂を実行しました。改訂の具体的な内容と成果は次の通りです。

1. 厚生年金基金代行部分の返上：2004年1月、厚生労働省より過去分返上の認可を取得、3月に最低責任準備金の返還を完了しました。これに伴うPBO減少額、年金資産減少額は、それぞれ約390億円、約184億円です。また、代行部分の返上により、2004年3月期決算において、一過性の費用として約22億円を計上しました。
2. 厚生年金基金加算部分の改訂：前述の代行部分の返上により伊藤忠企業年金基金へ移行すると同時に、給付額を市場金利に連動させる「キャッシュ・バランスプラン」の導入及び終身年金の一部有期年金化を行いました。これに伴うPBO減少額は約260億円です。

3. 税制適格年金の改訂：2003年7月、適格年金の将来分の一部を確定拠出年金に移行しました。これに伴うPBO減少額は約50億円です。

伊藤忠商事本社による上記改訂の実施に加え、2004年3月期の資産運用の好調等もあり、2005年3月期の連結退職給付及び年金費用は、2004年3月期実績である329億円から約160億円へと、大幅に改善するものと試算しています。

