

株主および顧客の皆様へ

2005年3月期は、当期純利益778億円という過去最高益を達成しました。
これは、一連の経営改革やA&P戦略*の遂行によって強固な財務体質と
高効率な収益構造という基盤が整ったことの表れであり、
いよいよ「守り」から「攻め」へと本格的に軸足を移す時期を迎えています。

今後は中期経営計画「Frontier-2006」により、
伊藤忠商事ならではの強み(コンピタンス)が発揮できる分野にさらに注力し、
かつ、「横の総合力(=カンパニー間の連携)」を一層発揮することで、
安定的かつ継続的に連結純利益1,000億円以上の高収益を生み出す
企業グループとなることを目指します。

代表取締役社長
小林 栄三

2005年3月期の業績—収益構造と財務体質の改善が功を奏し過去最高益を達成

2005年3月期の当期純損益は、固定資産の減損処理により319億円の赤字となった前期から一転、778億円の過去最高を記録し、中間決算発表時に上方修正した目標数値750億円をも上回る結果となりました。当期は保有しているファミリーマート株式に係るのれんの減損処理による損失で税後266億円のマイナスインパクトがありましたが、これを吸収したうえでの大幅増益です。

売上総利益は前期比13%増の6,308億円と4期ぶりに6,000億円を上回り、売上総利益率は過去最高の6.6%となりました。基礎収益力を表す指標として当社が重要視している実態利益*についても、前期の減損処理を除いたベースで56%増の1,888億円と過去最高を記録、「稼ぐ力」が着実に強まっていることを証明する結果となりました。

これは、資源価格の上昇や北米の住宅関連需要の好調といった良好な外部環境に依るところもありますが、それ以上に、これまで取り組んできたA&P戦略、すなわち資産効率の向上と財務体質の健全化が実を結び、安定的に利益を生み出せる事業体質が確立されてきたからであると、確信しています。

なお、期末配当については、前期は減損処理の早期適用により赤字となったため無配とさせて頂きましたが、当期は一株当たり7円の配当を実施いたします。

*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(A&P分野)に経営資源を重点配分することで、収益力を強化する戦略。

*実態利益=売上総利益+販売費及び一般管理費+金融収支+持分法による投資損益

「Super A&P-2004」の検証—財務体質の改善と収益構造の改革を遂行

当期は、前期よりスタートした中期経営計画「Super A&P-2004」の最終年度であり、また、2002年3月期より取り組んできた「収益構造の改革」と「財務体質の改善」を主眼とするA&P戦略の総仕上げの年でもありました。

当社の収益構造は、高収益体質へと大きく様変わりしています。

それは、資源市況などの好影響を直接受けなかった繊維や宇宙・情報・マルチメディアなどを
含め、7つのディビジョンカンパニーすべてで、当期は営業増益となったことから明らかです。

1. 収益構造の改革

当社の収益構造は、高収益体質へと大きく様変わりしています。それは、資源市況などの好影響を直接受けなかった繊維や宇宙・情報・マルチメディアなどを含め、7つのディビジョンカンパニーすべてで、当期は営業増益となったことから明らかです。

これは、「Super A&P-2004」で重点的に取り組んできた、高効率分野への資産入替えの成果であると言えます。ROA2%以上かつRRI*8%以上を基準として、高効率分野に対しては積極的な戦略投資を、低効率分野については縮小・撤退を進めた結果、A&P分野および高効率分野の総資産に占める比率が、当期は78%にまで達しました。また、事業会社に対しても、赤字および低効率会社の大幅な整理・統廃合と、黒字会社の積極的な育成を進めたことで、黒字会社の比率が当期は83%にまで上昇し、事業会社取込損益*は前期比約1.5倍の745億円(前期の減損会計の早期適用による影響額、および当期のファミリーマート株式ののれんの減損処理額を除いたベース)に拡大しました。

*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)

*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

2. 財務体質の改善

当期はネット有利子負債を前期よりもさらに860億円削減し1兆8,911億円とする一方で、減損処理の影響で前期に毀損した株主資本については、既述した利益の回復により5,104億円にまで増加、その結果、ネットDERは3.7倍と、期初計画の4.3倍以下の水準にまで改善しました。これは、「21世紀に向けての経営改革」を発表した直後の2000年3月期の同レシオが12倍であったことを考えると隔世の感があります。

また、前期には固定資産の、当期にはファミリーマート株式に係わるのれんの減損処理を断行、バランスシートの健全性は格段に高まりました。引き続き、保有資産については毎期末に厳格なリスク評価を行った上で、必要に応じて減損処理を適用していく方針ですが、大きな懸念事項はなくなったものと考えています。

今後の成長戦略—「Frontier-2006」～攻めへのシフトと守りの堅持～

一連のA&P戦略の遂行によってしっかりと固まった事業基盤をもとに、伊藤忠らしさである「何事にも積極的にチャレンジする」精神を発揮させ、いよいよ収益規模の拡大を加速する「攻め」の経営を本格的に始動します。

当期よりスタートする2か年の中期経営計画「Frontier-2006」では、最終年度である2007年3月期の連結純利益目標として1,100億円を設定しています。もちろん、攻めに気を取られ

伊藤忠らしさである「何事にも積極的にチャレンジする」精神を発揮させ、いよいよ収益規模の拡大を加速する「攻め」の経営を本格的に始動します。

すぎて、再び財務体質を毀損するようなことがあってはなりません。そのため、新規投資により連結総資産を約5,000億円増額する(攻めへのシフト)一方で、有利子負債のコントロールは継続、利益の拡大に伴う株主資本の増強により、ネットDERを2007年3月期末には3倍を切る水準へとさらに改善させます。同時に、リスクマネジメントの強化についてもしっかりと行っています(守りの堅持)。以上、攻守にバランスの取れた戦略により、安定的かつ継続的に1,000億円以上の連結純利益を生み出せる高収益企業グループへの道を、当社は目指してまいります。

「Frontier-2006」の基本的な戦略は以下の通りです(詳細についてはP14~P17をご参照ください)。

1. コンピタンスが発揮できる分野に注力

当社ならではの強みが発揮できる「消費関連分野」「資源開発関連分野」「北米、中国・アジア市場」の3つを、全社の重点取組み分野としました。

「消費関連分野」は、繊維業から発展してきた当社ならではの的確かつタイムリーな消費者ニーズの把握と、川下から川上までの総合展開(=縦の総合力)にコンピタンスがある分野です。

一方の「資源開発関連分野」は、他商社に比べて規模は小さいながらも、収益性(資産効率)ではトップレベルです。「Frontier-2006」の期間中には、アゼルバイジャン原油開発プロジェクトなど、いくつかの大規模プロジェクトの本格稼動が予定されており、大きな利益貢献が見込まれます。

「北米、中国・アジア市場」については、特に中国において、他に先駆けて進出してきた経緯から、独自の人脈や商流、有力な現地企業との提携関係を築き上げている点が大きな強みとなっています。

2. 「縦の総合力」に加え、「横の総合力」を発揮

「Frontier-2006」の最大の特徴は、「横の総合力」に重点を置いている点です。

これまでの中期経営計画では、それぞれのカンパニーごとに川下から川上までの縦方向の総合力を発揮することが、戦略の中心でした。これに対し、「Frontier-2006」では、カンパニーの枠組みを超えた全社横断的な事業開発についても強化していきます。

具体的な例として、2005年2月に発表したオリエントコーポレーション(オリコ)との業務提携が挙げられます。この提携は、単にリーテイル金融の事業拡大だけを狙ったものではありません。オリコの62万の加盟店に対し、当社の多種多様な取扱商品やマーケティング・物流機能といったリーテイルサポートサービスを、全社横断的かつ総合的に提供することで収益規模を飛躍的に拡大していくという、「新たなビジネスモデル」のひとつの象徴として捉えています。

常に緊張感と激しさを持って、
スピードを上げて計画を実行します。

3. 環境の変化を先取りした新規ビジネスの開拓

一方、将来の収益の柱となり得る新規ビジネスの創造にも取り組みます。ライフスタイルの多様化や少子高齢化、技術革新の進歩といった社会環境や市場の変化に鑑み、「消費者ビジネス」「ライフ&ヒューマンケア」「先端技術等」の3分野を重点分野と位置付け、新規ビジネスを開拓していきます。特に今中計での新たなテーマである「ライフ&ヒューマンケア」ビジネスの推進組織として、2005年4月には新産業事業室を設置、その他の2分野についても、営業分掌役員下の既存の組織と、FV (Function&Value) 委員会により、全社横断的な取組みを強化していく方針です。

持続的成長の実現に向けて

企業の持続的成長を実現するためには、事業戦略の着実な遂行だけでなく、ステークホルダーの皆様からのご支持を得ることにも主眼を置いた取組みが重要です。2005年4月にはCSR・コンプライアンス統括部を新設、グループコンプライアンスをさらに強化するとともに、CSRについても積極的に推進していきます。また、開示委員会の設置により、財務報告を含めた開示に関する内部統制を強化するとともに、透明性の高いコーポレートガバナンスの確立を目指します。

私は、伊藤忠グループは、「Challenge精神旺盛で人間味溢れる良き企業市民」の集団、社員一人ひとりが夢を持ち、夢を育み、夢に挑戦し行動し続け、ステークホルダーの皆様の期待に応える集団でありたいと思っています。

私は社長として社員とともに、変化を先取りし、常にFrontierを追い求め、「Challenge, Create, Commit」を実践することで、全社一丸となって、会社を成長させていきます。常に緊張感と激しさを持って、スピードを上げて計画を実行します。

当社ならびにグループ会社に対して、今後とも引き続き、ご支援とご理解を賜りますよう、御願ひ申し上げます。

2005年7月

代表取締役社長
小林 栄三