

「Super A&P-2004」の検証

(2003年4月~2005年3月)

当社は、2002年3月期にスタートしたA&P戦略の集大成として、2004年3月期より2ヵ年の中期経営計画「Super A&P-2004」に、取り組んできました。

その目的は、お客様にとって魅力があり(Attractive)、当社が強みを持つ(Powerful)分野・地域をA&P分野と定義し、それらを中心とする高効率分野への資産の入替えを加速することにより、資産効率の向上と収益増強を図るというものでした。

中計スタート時における最終年度の2005年3月期の定量目標については、2004年3月期に行った固定資産の減損会計の早期適用による影響等があり、株主資本については、当初計画の5,400億円には若干の未達となりましたが、当期純損益、ROA、ROE、ネットDERなどの主要項目はいずれもほぼ達成しました。また、各施策や定性面の目標についても概ね達成することができ、A&P戦略全体の目標でもあった「収益構造の改革」と「財務体質の改善」について、十分満足のいく結果を出すことができたものと評価しています。

1. 資産ポートフォリオの改善による収益力の増強

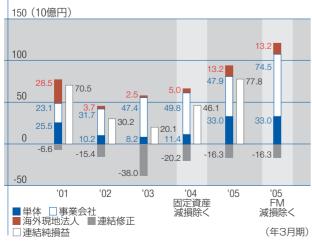
A&P分野を中心とする高効率分野(ROA2%以上かつ RRI*8%以上)については戦略投資を実施して収益の拡 大を図るとともに、その条件に満たない低効率分野につい ては、縮小・撤退を徹底して行いました。

その結果、A&Pおよび高効率分野の総資産に占める 割合は、2003年3月期末の50%から当期末には78%へと 拡大し高収益体質への転換を実現することができました。

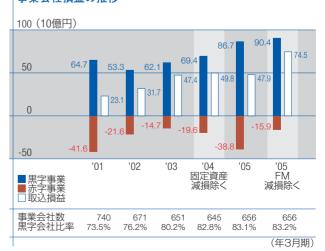
なお、戦略投資枠として、この2年間で総額1,000億円を設定、「生活消費関連」や中国を中心とする「アジア」などに積極的な投資を実行しました。具体的には、豪州の石炭開発事業(約220億円)、(株)オリエントコーポレーション(約220億円**)、いすず自動車(株)(約190億円)、プリマハム(株)(約60億円)、アサヒビール(株)との中国飲料合弁事業(約30億円)、等への投資を行いました。

- * 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)
- **(株)オリエントコーポレーションに対する総投資額は、2006年3月期の実行分も含めて約700億円です。

連結純損益構成の推移 150 (10億円)



事業会社損益の推移



「Super A&P-2004」の定量計画と実績

	単位:億円			
	2003	2005 (最終年度)		
	スタート時実績	計画	実績	
P/L(年3月期)				
当期純損益	201	750	778	
B/S(年3月期末)				
総資産	44,864	44,000	44,723	
ネット有利子負債	20,250	19,500	18,911	
株主資本	4,262	5,400	5,104	
レシオ(年3月期)				
ROA*	0.4%	1.7%	1.7%	
ROE*	4.9%	13.9%	16.7%	
ネットDER	4.8倍	3.6倍	3.7倍	
株主資本比率	9.5%	12.3%	11.4%	

^{*}ROAとROEの計画値は期末数値をベースにしています。

2. 黒字会社比率の向上と事業取込損益の拡大

当社の連結純利益の重要な構成項目のひとつである事業会社からの取込損益を拡大するため、中核会社(取込利益10億円以上)と準中核会社(同3~10億円)を中心に育成・強化するとともに、利益の絶対額やROA、RRIなどの基準を満たさない会社については、縮小・撤退を進めました。

その結果、2003年3月期はわずか474億円だった事業 取込損益が、当期までの2年間で実質約1.6倍の745億円 (ファミリーマート株式の減損処理の影響額を除いたベース)となり、黒字会社比率も80.2%から83.1%へと上昇しま した。

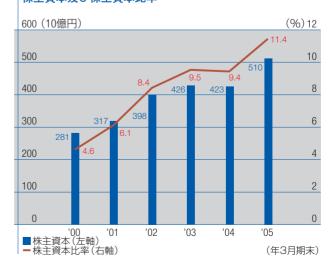
3. 財務体質の一層の改善

当期末のネット有利子負債は、2003年3月期の2兆250億円から2005年3月期には1兆8,911億円となり、計画を上回るペースでの削減となりました。株主資本については、それぞれ前期と当期に行った固定資産ならびにファミリーマート株式に係るのれんの減損処理があり、当初の計画の5,400億円には届きませんでしたが、2003年3月期末の4,262億円から当期末には5,104億円に増加し、その結果、ネットDERは2003年3月期の4.8倍から3.7倍へと改善、当初の計画である3.6倍をほぼ達成できました。また、株主資本比率は、株主資本の増加が計画に満たなかったことにより若干の未達となりましたが、2003年3月期と比較して1.9ポイント改善の11.4%となりました。

|総資産、ネット有利子負債及びネットDER



株主資本及び株主資本比率



実績をベースにいま「攻め」の経営へ

A&P戦略の遂行により、「収益構造の改革」と「財務体質の改善」という持続的成長に向けた経営基盤は整いました。これからはより「攻め」へと軸足を移し、収益規模の拡大へ向けた挑戦(Challenge)と、新規ビジネスの創造(Create)に取り組む一方で、財務体質のさらなる改善やリスクマネジメントの強化といった「守り」も堅持し、安定的かつ継続的に連結純利益1,000億円以上を稼ぎ出す高収益企業グループとなることを目指し、新たな中期経営計画「Frontier-2006」を策定、推進していきます。(Commit)

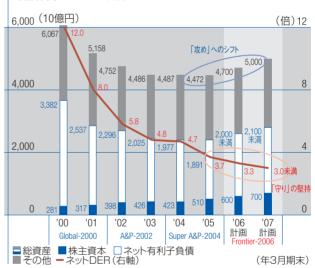
「Frontier-2006」の概要

「Frontier-2006」は2006年3月期からの2ヵ年を対象とし、最終年度である2007年3月期には連結純利益1,100億円を実現するとともに、多少の外部環境の変化に関わらず、常に連結純利益1,000億円以上を稼ぎ出せる収益体質の確立を目指します。

A&P戦略を通じて効率化を図ってきた総資産については、「攻め」の姿勢を反映し、高効率体質を維持しつつも増加させる方針です。具体的には、2007年3月期まで

に、2,000億円の投資の積み増しと営業債権の拡大等により、2007年3月期末の総資産は、当期末比約5,000億円増の5兆円となる見込みです。また、総資産を増加させる一方で、2007年3月期末に向けてネットDERを3.0倍を切る水準にまで低下させることで、「守り」を堅持します。具体的には、最終年度末のネット有利子負債は当期末(1兆8,911億円)より増加させるものの、2兆1,000億円未満の水準に抑制し、さらに当期純利益の貢献により、株主資本は当期末より約2,000億円増加させる計画です。

財務体質のさらなる改善



定量計画の要約とまとめ

Frontier-2006 2006-2007 A&P-2002 Super A&P-2004 収益規模拡大への挑戦 (Challenge) ~「選択と集中」~「資産の入替/Up-Grade」~ 新規ビジネスの創造 (Create) 2002-2003 2004-2005 Commit 単位:億円 (年3月期) 2005 (実績) 2006(計画) 2007(計画) 連結純利益 778 1,000 1,100 44,723 47,000 50,000 連結総資産 ネットDER 3.7倍 3.3倍 3.0倍未満

> 安定的かつ継続的に連結純利益1,000億円以上を達成する 高収益企業グループの確立

収益規模の拡大

縦の強化(カンパニー主導の収益拡大:重点セグメント強化)

Challenge

繊維	機械	宇宙・情報・ マルチメディア	金属・ エネルギー	生活資材・ 化学品	食料	金融・不動産・保険・物流	
ブランド	自動車トレード	IT ソリューション	エネルギー 資源開発	住宅資材 海外市場	国内食品 流通市場	オリコ関連	
アパレル	船舶	モバイル・ コンテンツ	石炭	ゴム・タイヤ	中国食料 事業展開	不動産 証券化	
	産機 プロジェクト	エアロ スペース	金属資源	合成樹脂	海外原料 供給拠点		
横の強化(全社横断的取組みによる収益拡大) 消費関連分野、資源開発関連分野 北米、中国・アジア市場							

重点施策1:収益規模の拡大

1. ディビジョンカンパニー主導による「縦の強化」と全 社横断的な「横の強化 |

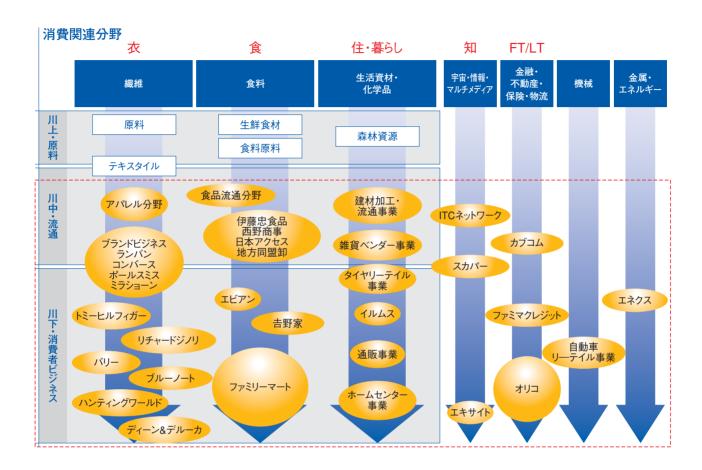
前中期経営計画では、部門またはディビジョンカンパニーという大きな括りで重点分野であるA&P分野を選定しましたが、総資産に占めるA&P分野の資産の割合がほぼ80%となったことから、「Frontier-2006」では、収益拡大のための選択と集中をさらに加速するため、より小さな単位での注力分野を定めています。具体的には、ディビジョンカンパニーがそれぞれに重点セグメントを特定し、経営資源の「選択と集中」を進めることで、カンパニー全体の収益拡大を図っていきます。なお、資産効率は引き続き重視し、ディビジョンカンパニー全体でROA2%、RRI8%のハードルをクリアすることを最低条件としていまず(縦の強化)。

さらに、ディビジョンカンパニーの枠を超えた全社横断的な事業開発を強化するため、FV (Function&Value)委員会等の主導により、「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つの、全社一丸となって取り組むべき分野を中心に、グループ総合力の発揮による収益拡大を目指します(横の強化)。

2. 全社的な注力分野1:「消費関連分野 |

原料開発からブランドビジネスまでの全領域において圧倒的な強さを誇る「繊維」事業、国内屈指の食品流通網とファミリーマートを起点とする顧客ニーズ把握力が強みの「食料」事業、インテリアショップ「イルムス」の展開からゴムやパルプのグローバルトレードまでを手がける「生活資材・化学品」事業など、当社は、衣・食・住に関するあらゆる領域において幅広く事業を展開しています。

このような「縦の総合力」に加え、例えば、食料カンパニー傘下のファミリーマートで金融・不動産・保険・物流カンパニーの事業分野であるカード事業を展開したり、繊維カンパニーのブランド商品に宇宙・情報・マルチメディアカンパニーが取り扱う無線ICタグ「ミューチップ」を取り付けて物流管理システムを構築するといった、当社がこれまでにも行ってきた「横の総合力(カンパニー間の連携)」を活用した事業展開についても、今後はさらに加速していきます。特に、ファミリーマート、オリエントコーポレーションを「横の強化」における大きな要として取り組んでいく方針です。



3. 全社的な注力分野2:「資源開発関連分野 |

「Frontier-2006」の期間中は、若干保守的な資源市況を前提として、資源ビジネスの収益計画を策定しています。一方で、権益価格が上昇している状況も鑑み、新規投資については厳選して行うこととし、また、既存事業の拡張投資や権益の買い増しを主体に資産を積み増すことで、高収益体質を維持しながらの規模の拡大を図ります。さらに、アゼルバイジャンの大規模油田開発プロジェクトの生産拡大、豪州での石炭事業での新規炭鉱の生産開始等、多くの既存権益の生産開始・拡大を予定しており、既存案件からの収益拡大も見込んでいます。

エネルギー・金属資源以外の分野でも、資源開発関連 分野には注力していきます。例えば、紙パルプ事業におい て上流権益の拡張を図り、安定的な収益源の確保を 図っていきます。

4. 全社的な注力分野3:「北米、中国・アジア市場」

今後も当面高成長が続くと期待できる中国・アジアと、当社の既存の事業基盤と市場規模の大きさが活かせる北米の2つを引き続き重点市場と位置付け、海外収益の拡大に取り組みます。

中国・アジアでは、当社が強みを持つ、食品を始めとする消費関連分野や、インフラ・資源関連ビジネスを中心に、戦略投資を実行するとともに、域内・三国間の取引拡大を目指します。

北米では、住宅資材関連やブランドビジネス、自動車などを中心に、強力な収益基盤を活かして収益の拡大を図ります。同時に、新規投資による新規収益源の獲得にも注力していきます。

また、今後目覚しい成長が期待されるロシアやインド、ブラジルなどの新興市場についても先行布石を打っていく計画です。





- ・「Frontier-2006」期間中に本格生産をむかえるアゼルバイジャン、サハリン(Phase 1)
- ・旺盛な中国などの需要に対応し増産を検討しているパルプ・鉄鉱石・石炭

重点施策2:新規ビジネスの創造

ライフスタイルの多様化や少子高齢化、技術革新の進展 といった社会および市場の変化を先取りし、将来的に当 社の収益の柱となりうる新たな事業領域を開拓していくこ とも、「Frontier-2006」の重要な課題です。

各カンパニーに点在する消費者関連事業を起点に、全 社横断的な総合力の発揮により新たな付加価値の創造 を目指す「消費者ビジネス」、今後の市場成長が見込ま れる「ライフ&ヒューマンケア」、これまでにも戦略提携を中 心とする先行布石を打ってきた「先端技術等」の三分野 について、重点的に新規ビジネスの開拓にあたっていく方 針です。特に、健康・介護・医療関連、およびアクティブシ ニア層向けの新たなビジネスを中心とする「ライフ&ヒュー マンケア」分野は、今中期経営計画での新たな注力分野 として重視しています。

重点施策3:「守り」の堅持

「攻め」の一方で、「守り」についてもしっかりと固めていき ます。既述の通り、攻めへの転換で有利子負債は増加さ せることにしますが、ネットDERの改善は継続し、財務体質 はさらに強化させていきます。また、会社が抱えるリスクを 網羅的に洗い出し、重要性と発生頻度という基準でリスク をそれぞれ評価するツールであるリスクマップ等の手法を 活用し、連結ベースでのリスクマネジメントを強化します。

コーポレートガバナンスについては、監査役設置型を ベースに透明性の高いガバナンスを確立していきます。ま た、開示委員会を設置し、財務報告を中心とする情報開 示に関する内部統制の強化にあたります。

さらに、CSR・コンプライアンス委員会およびCSR・コンプ ライアンス統括部が中心となって、グループコンプライアン スの強化やステークホルダーとの対話促進によるCSRの 積極推進を行っていきます。

成長モデルを一層進化させる伊藤忠商事の消費関連ビジネス

当社の重点分野である「消費関連分野」では、「川下」において多様な消費者ニーズの変化を的確に把握し、「川上」でそのニーズを満たす製品を効率的かつ低コストで生産し、「川中」を通じてタイムリーに供給すること、すなわち「縦の総合力」を発揮することが、ひとつの重要な成長モデルです。

当社では、この「縦の総合力」に加え、「横の総合力」という新たな成長モデルを追求しています。それは、これまでの縦割りの営業組織(ディビジョンカンパニー)の枠組みを超えて、消費者が求める商品やサービスを、全社横断的かつ総合的に提供するというものです。

さらに、この2つをグローバルに展開することで事業基盤そのものを拡大する、というのが、第3の成長モデルです。 伊藤忠では、この3つの成長モデルの融合によって、独自のより進化した成長モデルを目指しています。食料事業を例に、以下にご説明します。

1. ファミリーマートを核とした 「縦の総合力」

食料分野では、当社グループが展開するコンビニエンスストア「ファミリーマート」を起点として、総合商社ならではの川下〜川中〜川上の一貫した商品開発と、国内外での調達・供給体制を実現しています。ファミリーマートと共同でこれらのバリューチェーンを構築し、各々の機能を強化することで、グループとし

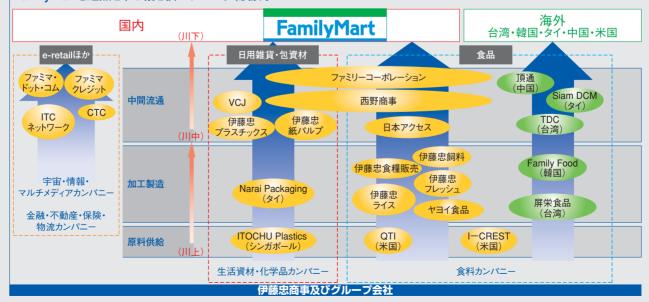
ての総合力を発揮しています。

ファミリーマートが注力している商品 カテゴリーのひとつであるオリジナルファストフード商品のフライドチキン、フライド ポテト、中華まんやオリジナル菓子ブランド「ボクのおやつ」等は、当社との連携 において成果が出ている具体的な成功モデルと言えます。

ファミリーマートとの連携により、いち早く消費者ニーズを把握し、新商品の

アイデアを練ると同時に最適な原料や包材を当社グループの調達力により提案します。当社が国内外のメーカーと共同で商品開発や原材料の調達を行うことで、よりスピーディーで競争力のある商品の供給が可能となりました。販売データから得られたニーズは、また新たな商品開発・原材料調達にフィードバックされ、価値ある情報の還流を生んでいます。

FamilyMartを起点とする縦と横のグループ総合力



FamilyMartの海外展開一"2008年度グローバル2万店構想"へ向けて



「川中」分野では、業界トップクラスの規模を誇る当社グループ食品卸が、全温度帯に対応した物流ネットワークを構築し、全国のファミリーマート店舗への商品配送のみならず、弁当・惣菜向けの食材調達においても効率的なオペレーションを実現し、ファミリーマートの調達構造の改善と効率性の向上に貢献しています。当社は、今後ますます中間流通機能を強化し、総合力の発揮を推進していきます。

「川上」分野では、海外・国内の当社 事業会社をはじめとした原料供給拠点 から、安全で競争力の高い穀物・食用 油脂や農産および畜産加工品等を、幅 広く供給する体制を構築しています。

2. 多様化する消費者ニーズに、グループとして「横の総合力」を活かした機能を提供

また、食材を中心とした物販のサポートだけでなく、当社グループの「横の総合力」を発揮することにより、当社と共同で構築してきたファミリーマートの情報・物流インフラを活かして新たな商品や

サービスを提供し、ファミリーマート店舗の付加価値向上に取り組んでいます。

2002年には当社の金融部門との連 携によりクレジットカードを発行、同じく 2002年より伊藤忠テクノサイエンス(株) がマルチメディア端末「Famiポート」を 店頭に設置し、現在ではネット通販の決 済やレジャー・イベントチケットの販売な どの多種多様なサービスを提供してい ます。また、当社情報産業部門と共同 で立ち上げたネットショッピングサイト 「famima.com」では、本、CD、DVDと いったメディアコンテンツばかりでなく、 ファッションアイテムやスポーツ関連商 品、キャラクター商品といった、多種多様 な商品のオンラインショッピングが可能 で、お客様はファミリーマートの店頭で商 品を受け取ることも可能です。

3. 海外展開を加速し事業基盤を拡大

ファミリーマートでは積極的な海外展開による収益拡大を目指しています。ここでも、当社の縦と横の総合力、グローバルな事業展開力が、大きな役割を果たしています。

中国では2004年7月に上海にて初進出を果たし、現地最大手の食品事業グループである頂新国際集団との戦略提携を進め、今後も店舗展開を加速していきます。ファミリーマートでは、2008年度までに、中国での店舗数を2,000店にまで拡大する計画であり、当社が中国国内においても構築を推進している「川下」から「川上」をつなぐサプライチェーン(縦の総合力)と、当社各カンパニーが総合的に提供する様々なサポート機能(横の総合力)が、今後ますまず発揮できるものと思われます。

同様に、米国においても2005年7月に初出店しました。2008年度までに200店までの拡大を目指し、当社がこれまで築き上げた物流網や日本で培ってきたノウハウを活かし、ファミリーマートの事業規模の拡大を強力にサポートしていきます。

日本・台湾・タイ・韓国・中国、および 米国のパンパシフィック地域を中心とす る2008年度のグローバル2万店実現へ 向け、ファミリーマートと共同で海外展 開を加速していきます。

総合商社随一のブランドビジネス

「ブランドビジネス」ーそれは長年にわたり業界最強を誇る、伊藤忠の代表的な事業です。収益力のあるビジネスとして衣料から食・住に至るまで、あらゆる分野で「高い付加価値」を創造し、消費者の心と生活に「豊かさ」と「潤い」を提供しています。

「ブランド」が「さらなるブランド」を生む好循環

当社が展開するブランドビジネスとは、単に「ブランド」や「商標」という無形の資産を取引きすることではありません。ブランドはその本国で長年にわたり人々に愛され、支持されて来た歴史の象徴です。ブランドを見つけ、そこに込められた歴史や文化を生かしながら、日本の市場に合ったものを消費者に向けて発信すること、すなわち「ブランドマーケティング」を行うことが、当社の重要な役割で



す。ライセンシーやディストリビューターと協力しながら、イニシアティブを持って、デザイン、品質、価格といった商品力、プロモーション、店舗、サービス、ロジスティクス、アフターケア等を含めた総合的なブランドマーケティングを行い、ブランドの力を最大限に発揮させています。

当社のブランドビジネスの始まりは1978 年頃に遡ります。ある紳士服店で父親 のためにスーツを選ぶ母娘を目にした社 員が、実際に買う人に対して商品の付 加価値を分かりやすく伝えたいと考え、 高級紳士服地に女性にわかりやすいブ ランドをつけたことが本格的なブランドビ ジネス立ち上げの契機となりました。

以来、インポートからライセンス展開、百 貨店から量販店への販路拡大、アイテ ム拡大、提携と買収を組み合わせたブラ ンド獲得の開始など、常に他社に先駆け て新しいビジネスステージを構築してきま した。2001年9月には、ブランド事業を 行っていた輸入繊維事業部を「ブランド マーケティング事業部*」と名称変更した のを機に、繊維業界ばかりでなく異業種からも、ブランド展開に関する案件が次々と持ち込まれるようになりました。まさに、ブランドが新たなブランドビジネスを生む展開と言えます。また、ブランドビジネスは、新しい顧客に加え、伝統ある取引先との間でも新規ビジネスの機会を生み、原料、テキスタイル、アパレル製品を含めた全体の収益拡大に貢献しています。

*現在はブランドマーケティング第一部門、ブランドマーケティング第二部門

ファッションブランドからライフスタ イル、そして日本からアジアへ

当社のブランドビジネスの対象はファッション(衣)に始まり、キャラクター、服飾雑貨、靴、高級陶磁器、高級食品、音楽、健康関連など、ライフスタイル全般をカバーしています。最近では著名人とのタイアップ、食のセレクトショップの展開、食と音楽との融合等の新規ビジネスも行っており、現在の取扱いブランド数は約130件にのほります。近年は中国等のアジア諸国でも事業展開を開始するなど、国際的にみても圧倒的なスケールでブランド事業を推進しています。

伊藤忠商事の展開するブランド代表例

高級ブランド

- 「ランバン」(アパレル、服飾雑貨)
- ●「ポールスミス」(アパレル、服飾雑貨)
- ●「バリー」(靴、アパレル、服飾雑貨)
- 「スカヴィア」(宝飾品)
- 「ラ・ペルラ」(ランジェリー)
- 「タニノクリスチー」(靴)
- ●「ハンティングワールド」(かばん、服飾雑貨)
- 「ウォルフォード」(ストッキング&ボディウェア)
- ●「クロムハーツ」(宝飾品、革製品、服飾雑貨)

食、音楽などとの融合を切り口に

- ●「ディーン&デルーカ」(高級グルメストア)
- 「ブルーノート」(ジャズレストラン)
- 「リチャードジノリ」(高級陶磁器)

有名人とのコラボレーション

- 「カナニア エレッセ」 (小谷実可子)
- 「DIOID」(ディオイド) (鈴木大地)
- 「ピーピー リコリノ」 (酒井法子)

スポーツ、スポーツカジュアルブランド

- 「コンバース」(フットウェア、スポーツカジュアルウェア、 服飾雑貨)
- 「ヘッド」 (スポーツ、カジュアルウェア、服飾雑貨)
- ●「スポーツ・グラフィック・ナンバー」(雑誌との提携、アパレル、靴、服飾雑貨)
- 「プロケッズ」(カジュアルウェア、服飾雑貨)
- ●「ニューバランス」(アパレル、服飾雑貨)

中国・アジアで展開のブランド―

- ●「マルコ・アザーリ」(紳士重衣料)
- 「レノマパリス」(高級紳士服:日本及び中国)
- 「シマロン」(ストレッチデニム:日本及び香港・台湾・韓国)



ディーン&デルーカのショップ(品川)

オリコとの提携を通じた消費者ビジネスにおける「横方向」シナジーの発揮

当社は、1998年に子会社の伊藤忠ファイナンス(株)が消費者金融会社への融資事業を開始して以来、インターネットを利用した個人向け無担保ローン会社の設立、クレジットカード会社への出資など、他の総合商社に先駆けたリーテイル金融分野のノウハウ蓄積と事業の拡大を図ってきました。

2005年には、(株)オリエントコーポレーション(オリコ)の普通株式21%等を約700億円を投じて取得し、筆頭株主となりました。これを機に、リーテイル金融分野の事業拡大のみならず、物流やマーケティング等に関する当社の機能・ノウハウを、オリコ本体およびオリコ加盟店に横断的かつ総合的に提供する高付加価値型ビジネスを、一層拡大していきます。

オリコ加盟店への伊藤忠の持つ機能 の提供

1. 小売業支援機能の提供

オリコの62万の加盟店に対し、事業効率化のための様々なソリューションを提供します。

当社では、グループ会社約20社が組織横断的に小売業向けにワンストップソリューションを提供する「リーテイルプラットフォーム」の開始や、全社横断的な「横方向」の総合力を発揮することを目的とするFV (Function & Value)委員会の設置など、他の総合商社に見られない独自の取組みを進めてきました。

今後はオリコ加盟店に対しても、リーテイル分野に強い伊藤忠ならではの 「横の総合力 | を発揮した機能・商材を 提供することにより、オリコの営業基盤 の強化をサポートしていく方針です。

2. 金融サービスの提供

加盟店の資金ニーズに応じ、ビジネスローンなどの金融商品を提供します。2005年4月には、第1号案件として、自動車販売店向けの在庫担保ローンがスタートしています(詳細はP37ご参照)。

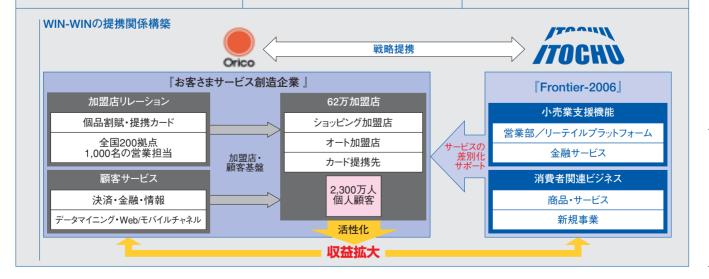
オリコ加盟店を通じた、消費者への 当社取扱商品・サービスの提供

オリコ加盟店の2,300万人の顧客に対し、当社グループの多岐に渡る商品・サービスを紹介することで、加盟店の売上拡大を図るとともに、当社にとっては販売機会の拡大を目指します。

伊藤忠・オリコの強みを活かした新 規事業の共同展開

オリコが高いシェアと独自のノウハウを確立している自動車関連分野のみならず、様々な注力分野において、伊藤忠グループの持つIT・物流機能や取引先ネットワークを活かした新規事業展開を、共同で行う方針です。さらには、伊藤忠が強みを持つ中国をはじめとしたアジア地域での共同事業展開につなげていくことも検討してゆきます。

以上の取組みにより、オリコ事業からの 取込損益として、2008年3月期には、80 億円規模を計画(オリコの現状の経営計 画に基づいた試算ベース)しています。



金属・エネルギー資源開発事業における 伊藤忠の特長-高い資産効率

当社がこれまでに実行してきた金属資源、エネルギー関連の各開発プロジェクトは、高効率、高収益なものが多く、他商社と比較してもその資産効率はトップレベルです。この高い収益性を維持しながら、さらに優良な新規案件への取組みを図ること、また、既存事業案件における拡張型投資を実行することにより、資源開発関連事業の収益基盤を強化、拡大していくことを、基本戦略としています。

収益性を追求する当社の 資源開発プロジェクトの一例

1.アゼルバイジャンプロジェクトの積極推進 中長期的に、当社のエネルギー資源開発 分野の収益の大きな柱と期待されるの が、アゼルバイジャンにおける「ACG原油 開発プロジェクト」と、同プロジェクトからの 原油をカスピ海から地中海へ輸送する 「BTCパイプラインプロジェクト」です。

2005年2月には、ACGプロジェクトの主要油田のひとつであるアゼリ油田中央部における本格生産がスタートしました。今後は段階的に生産規模を拡大し、2010年をめどに、ピーク時日量100万バレルという極めて大規模な生産体制を確立する計画です。また、この大量の原油を効率的に輸送するためのパイプラインの敷設工事も順調に進んでおり、2005年末までには本格的な通油を開始できる見込みです。

当社は、総合商社として唯一、同地域の原油開発プロジェクトに参画しています。両プロジェクトの権益としてそれぞれ3.9%と3.4%を保有しており、今後の原油



生産および出荷量の増大に伴い、収益の 大幅な拡大が見込まれます。

2.オーストラリアにおける「資源ポートフォ

リオ構築」と「オペレーションの集約」 当社は2004年3月に、オーストラリアにおけ る鉄鉱石、石炭、アルミナ、原油等などの 資源開発系事業会社をすべて統合し、 ITOCHU Minerals & Energy of Australia Ptv Ltd (IMEA)を設立しまし た。これにより得られるメリットとして、①こ れまでは商品分野ごとに対応してきた大 手資源メジャー各社との総合的な連携、 ②財務基盤の強化による効率的な資金 運用、③総合資源会社としての規模を生 かした専門家の確保・養成による独自の プロジェクト評価機能の充実、等が可能と なり、同地域における資源開発事業の収 益基盤の飛躍的な拡大に寄与するもとの 期待されます。



IMEA社の当期純利益は、市況上昇と需要拡大に支えられ、期初計画を72億円上回り、前期比160%増の139億円となりました。さらに来期には、Queensland州におけるRolleston炭鉱プロジェクトや、西豪州におけるCliff Head原油開発プロジェクトなどが立ち上がり、収益貢献を開始する予定であり、さらなる収益の拡大が

*当社の主要資源プロジェクトの一覧については、P31をご参照ください。

見込まれます。

ACGプロジェクト生産推移

