

海外オペレーション



IT革命、貿易・投資の自由化、FTAの拡大等により急速に進むグローバル化の影響を受け、総合商社の活動内容は劇的な変革を遂げようとしています。従来のトレードを中心とするビジネス一辺倒から脱却し、時代のニーズを先取りした新たな高収益ビジネスモデルを構築することが極めて重要となってきました。このため当社は、長年培ったグローバルネットワークの優位性を活かし、また、現地に密着した的確な情報に基づいて、海外においても数々の布石を打ってきました。

なかでも、収益の核となる事業への経営資源の重点配分を行ったA&P戦略では、特に北米と中国・アジアを最重要市場と位置付け、積極的な新規事業投資を行いました。

1. 北米地域

当期の業績

北米地域では、伊藤忠インターナショナル会社(III)を中心として活動しています。IIIの当期純利益は86億円となり、前期の14億円から大幅な増益となりました。米国景気の好況下、全般的に好調に推移しましたが、特に北米における住宅市場が好調だったことから、建材関連事業のPrime Source Building Products社と設備資材販売事業のMaster-Halco社が、全体の収益に大きく貢献しました。前期に業績が回復した建機・小型発電機販売事業のMultiquip社の業績も好調に推移しました。

当期の施策

- 北米における注力事業のひとつである発電所の保守運営ビジネス関連では、IIIが出資するTyr Energy社と共同で、発電所向け投資ファンド Tyr Capitalを設立しました。また優良な既設IPP (Independent Power Producer: 独立系発電事業者)への資本参加

を行うと同時に、IIIの子会社であるNorth American Energy Services社にその運転・保守を委託し、主体的な発電資産所有を推進しました。

- 生活消費関連分野では、すでに日本での展開を行っている高級グルメストア「Dean & DeLuca」への出資を行い、同社とグローバルな戦略的提携関係を結びました。
- 医療バイオ分野では、戦略的提携先であるMPM Capitalとの協力関係を活かして、新薬開発ベンチャーであるARYx Therapeutics社への投資を行い、日本の製薬企業との共同ビジネス開発を推進しています。

2. 中国・アジア地域

当期の業績

中国・アジア経済は、国ごとの濃淡はあるものの概ね成長軌道にあり、中国、タイをはじめとする各国における当社事業は順調に推移しました。その結果、当地域の当期利益は前期の63億円から92億円となりました。特に香港における金融事業および生活消費関連分野のトレードが好調でした。

当期の施策

世界の生産地、巨大消費市場として急速に成長を続ける中国を最重要地域と位置付け、旺盛な需要、規制緩和・市場開放による変化に対応したビジネスの拡大や、現地有力企業との提携なども含めた地場域内取引を積極的に展開しました。

- 繊維分野では、輸出規制緩和となった中国製品の欧米向け輸出を拡大し、ブランドビジネスでは、現地の



パートナーと合弁会社を設立し、「レノマ・パリス」の中国国内展開を開始しました。

- 生活消費関連分野では、中国の食品事業グループ最大手の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)と合弁事業を設立しました。
- リーテイル分野では、(株)イトーヨーカ堂と合弁で、総合スーパーの多店舗展開を北京、成都で推進したほか、(株)ファミリーマートのフランチャイズ展開では台湾、韓国、タイに続き中国でも出店を開始、今後グローバル2万店構想の実現を加速させていきます。
- 中国における物流機能のさらなる強化のため、トラック輸送分野で頂新国際集団傘下の頂通控股有限公司への資本参加を実行しました。
- 資源開発関連分野では、需要拡大の著しい中国向け石炭・鉄鉱石などのトレード拡大に注力したほか、シンガポールでのPearl Energy社への投資を行いました。
- また中国政府の東北新興政策を受け、瀋陽、ハルビン、長春に事務所を設立し、営業拠点の整備を推進しました。

3. 今後の海外戦略

新中期経営計画Frontier-2006では、全社として安定的かつ継続的に1,000億円以上の連結純利益の達成を目指しますが、その約半分の500億円以上を海外で稼ぎ出すことを見込んでいます。

具体的には、資源関連事業での好調を維持できるようにさらなる布石を打つとともに、ビジネスチャンスの高い北米と、より高い成長が期待できる中国・アジアを今後も重点市場と位置付け、当社が強みを発揮できる消費者ビジネスやインフラ分野における収益拡大を図ります。そのために、北米地域ではポートフォリオ経営を徹底し、資産の入れ替えによる収益力の強化を図り、また中国・アジアでは、大型投資の実行および管理体制の整備・強化を引き続き推

進し、地場・域内取引推進による収益拡大を図ります。

さらに、新興成長市場であるロシア、インド、ブラジルにおいても、将来の収益拡大に向け、資源開発関連、自動車、タイヤ、アパレルなどの消費財輸出、大型プラント・インフラ案件などのODA関連に加え、現地有力企業との提携強化による地場、三国取引拡大などを目指し、積極的に新たな布石を打つ方針です。また地域スペシャリスト育成に注力する予定です。

これら海外でのオペレーションのさらなる推進のため、2005年4月より総本社の海外関連組織を統合し「海外戦略・開発推進室」を設立、カンパニーと海外拠点および海外拠点間の情報共有を強化するとともに、カンパニーの重点セグメント戦略と地域・市場戦略を融合させ、一層の収益拡大を目指す体制を整えました。リスクマネジメントの強化、コンプライアンスの周知徹底を推進する一方、ナシヨナリゼーションの促進にも注力していきます。

主要海外現地法人からの取込損益

年3月期(10億円)	2004	2005
● 伊藤忠インターナショナル会社	¥1.4	¥ 8.6
● 伊藤忠欧州会社	0.3	(1.5)
● 伊藤忠香港会社	1.2	1.5
● 伊藤忠(中国)集团有限公司	0.8	0.9
● 伊藤忠豪州会社	0.1	0.7
● 伊藤忠タイ会社	0.8	1.0
● 伊藤忠シンガポール会社	0.3	0.8