

2002年 年頭挨拶

社長 半林 亨

皆さん、あけましておめでとうございます。

今年のお正月は、一部地域を除いて、比較的穏やかな天気で、皆さんもこの三ヶ日を、ゆっくと過ごされたことと思います。

21世紀最初の年であった昨年2001年は、世界、日本は勿論のこと、弊社にとっても、まさに激動、波乱の一年でありました。

特に、9月に起きた多発テロ事件は、世界的な緊張関係を引き起こしただけでなく、既に、世界的レベルで、下降局面にあった経済の面でも、更に深刻な打撃を与えたことは、疑う余地がありません。

さて、今年はどうでしょうか。

経済に絞って、展望してみますと、まず、米国については、年央(としなかば)での底入れから、後半には間違いなく回復するとの明るいシナリオもあります。

アフガン戦争の早期終結、I/Tストックの調整が、一年程度で終わること、そして、何より、個人消費の足腰が意外と強いこと、などが楽観論の根拠であります。

しかし、米国は、GDPに占める消費の割合が、一番高い国です。個人消費の動向次第では、先行き極めて不透明と云わざるを得ず、楽観は許されません。

ユーロ通貨の流通がはじまった欧州では、昨年来景気は後退局面にありますが、EU各国の規制の大幅緩和などで、年間では若干のプラス成長が、予測されています。

アジア経済も、米国の景気後退、I/T需要の激減で、大きな痛手を受けています。

特に、台湾、シンガポール、香港、マレーシアなど、輸出依存の高い国では、いずれも、その弱さを露呈しています。今後とも、米国経済の回復が鍵を握るでしょう。

そのなかで唯、中国だけは、依然好調を維持しており、年末ギリギリに発表された速報値では、前年比7.3%増の成長率を達成したようです。

今年度も、6%以上の成長を目標としており、文字通り一人勝ちの様相です。

一方、日本経済の見通しはどうでしょうか。

今年の実質成長率は、マイナス1%弱と、マイナス成長が予測されていますが、世界同時不

況とも云える状況の中、日本経済の現状は、昨年よりも更に深刻化していると認めざるを得ません。

完全失業率も、6%台に近づいており、雇用情勢も予断を許しません。

株価については、金融問題を根底とする信用リスクへの懸念を払拭しなければ、早期大幅回復は、難しいでしょう。

斯かる問題解決には、企業の過剰債務問題、金融機関の抱える不良債権問題の処理と併せて、公的資金の導入など、官民協力体制の下、一日も早い対応が迫られていると判断します。

他方、円安の流れが加速し、輸出産業の採算が良化するとの期待もありますが、総じて、企業業績の回復は、早くても、年央(としなかば)から年末というのが、大方の見方ではないでしょうか。

こうした経済情勢、経営環境のもとで、今年、われわれニチメンは、どう対処するべきでしょうか。

我社は、昨年一年を通じて夫々(それぞれ)の事業分野で、選択と集中を一段と進め、他社との事業提携、アライアンス、事業の買収、売却などを、積極的に実行してきました。

また、B/S面での改善良化にも必死に取り組み、有利子負債削減など一定の成果を挙げました。

しかし、振り返ってみますと、取り巻く環境が、予想以上のスピードで、そして激しく変わったことにより、我々がやってきたことは、それなりに評価はされても、結果として、その変化、スピードに十分対応できていなかったのではないかと。

私自身、大いに自問自答しているところであります。

昨年末には、我社株価が、実力以下の水準まで下落しました。また、格付けの見直しなどもありました。

まことに残念ではありましたが、しかし、これらの事実を、決して後ろ向きにとらえることはありません。勿論、全員で危機意識を共有する必要がありますが、むしろ、前向きに考えるべきです。もっと激しく、もっとスピードを上げての改革・変革を、強く要求する、市場のメッセージと受け止めるべきではないでしょうか。そして、我々は逃げること

なく、真正面から、これに挑戦してゆかねばなりません。勝負は、これからだと思います。

そこで、私は、年頭に際し、特に“三つのこと”を強調して、皆さんの理解を得ておきたいと思います。

まず、第一に、なんとしても今年中に、我々の経営資源を、得意分野 - コア分野に結集すること、これをやり遂げることであります。

このことにより、足元の収益基盤を堅めると共に、中長期的経営基盤の強化を企（はか）ることでもあります。

元来、選択と集中とは、得意な分野と、そうでない分野とを見分けて、不得意分野を捨て、得意分野に特化することを意味しています。

その得意分野で、どれだけ稼げるかが、今後の我社の鍵となります。中期経営計画 NP2002 では、当期利益必達を旗印に“事業ポートフォリオの再構築”、そのための“選択と集中”を、2003年3月までの目標で進めております。

しかし、先程申し上げた通りマーケットは、その進捗状況、スピードに必ずしも満足していないということです。

我々は、NP2002 最終年度を待つことなく、更にスピードをあげて、少しでも前倒しで、大胆にポートフォリオの入れ換えをやり遂げる必要があります。

今年の経営課題は、コア分野の中核事業及び、その周辺事業を拡充させることでもあります。

其の基盤を強化し、効率的な経営を実践するため、従来のグループ戦略についても、一部見直しを行う考えです。

二番目は、“B/S 経営の徹底化”であります。我社の経営戦略の最大眼目（がんもく）は、“当期利益の最大化”であります。これは、P/L 上の価値基準であります。今年、B/S（バランスシート）上の、克服すべき問題に焦点をあて、P/L 面での課題と併せて、徹底的に取り組んでいきます。

一つは、有利子負債の削減であり、もう一つは、自己資本の積み上げです。

有利子負債については、既に一兆円を目標に、2003年3月を一年繰り上げ、今年3月達成を目指しています。

格付け判定基準の大きな要素となる有利子負債倍率（DER）を、大きく改善する意味で

も、不稼働資産は、可能な限り処分し、有利子負債の削減に、一層拍車をかける必要があります。

有利子負債に対する考え方は、年々厳しくなっており、仮に、我社目標の一兆円が達成されても、我社の営業規模からすれば、なお過大であるとの見方があり、マーケットの評価は、必ずしも高くないことを申し添えておきます。

最近の市場、格付機関等は、景気悪化、デフレスパイラルのなかで、商社の資産の劣化をも、大変懸念しており、特に、商社が持つ種々のリスクに対するバッファとしての株主資本の多寡(たか)を、極めて重要視しています。

我社の、直近での自己資本は、単体で960億円程度ですが、これでは、不十分であり、最近では、金融機関も、自己資本との対比で、借入資本をみています。いろいろな意味で、自己資本の積み上げが、我社にとって、喫緊(きっきん)の問題であることを申し上げておきます。

有利子負債/自己資本、併せて財務体質の強化を、一層強化せねばなりません。

最後に、三番目として、皆さんに強調しておきたいことは、ニチメンの将来について、自信をもって戴くことです。

確かに、市場の商社を見る眼が、従前より厳しくなっていることは事実です。商社も、あらゆる事業分野で、競争優位を発揮出来る時代は終わりました。しかも経営資源は、有限であり、これを効率的に使わねばなりません。

而(しか)るが故に、我社も、得意分野に特化し、財務体質の更なる強化を目指し、必死に努力をしているわけです。

メインバンク、準メインバンクを中心とするコア・バンクとの関係も引続き、良好・磐石ではありますが、最近の環境のもとでは、そう簡単に他人に頼るわけにはいきません。今こそ、自助努力が、強く求められています。

我々自身が、自ら「ニチメンを変える」という強い意志を持ち、それを実行して行くことが必要なのです。

今年、何をなすべきか。それは、一人一人違うでしょうが、我々の目指すべき道は、た

だ一つです。“やれば必ず出来る”との信念で、ニチメンの未来に確信をもって、今年一年
取組んで頂く事を皆さんにお願いします。

この一年、皆さんのご健闘、ご活躍を心から願って年頭の挨拶と致します。

以 上