

2003年1月6日

2003年 年頭挨拶

社 長  
半林 亨

皆さん、明けましておめでとうございます。

年末年始9日間の休暇を、有意義に過ごされ、心身ともにリフレッシュされたことと思います。

私は、昨年末の挨拶で、2002年は、世界は勿論、日本、また弊社にとっても、まさに激動の年、厳しい年であったと申し上げました。

さて、今年2003年はどうでしょうか？経済の面に絞って申し上げれば、まず米国は、目下のところ、弱含みながらも、なんとか回復軌道を維持しているようです。株式の新規公開、企業の買収・M&A等は、10年ぶりの低水準に落ち込む一方、三年連続の株安という結果で、設備投資、住宅購入の減少と相俟って、数値的には非常に厳しい状況であります。

唯一の救いはアメリカの国民気質でしょうか。「借金を恐れず消費する」この行動が、依然として、個人消費を支えているようです。しかし、これとて、リストラ、失業の両側面から考えても、既に危険域にあると云えるでしょう。

更に、直近に予測される「イラクへの攻撃」が現実のものとなれば、米国のみならず、世界経済への影響は、大きいものと考えざるを得ません。

欧州では、ユーロの流通が始まって、丁度一年ですが、切り換えは順調に進み、ドルに次ぐ国際通貨としての影響力を発揮してきました。これからユーロの加盟国も増えることでもあり、欧州の一体感は、ますます強まるでしょう。

しかし、昨年欧州の主要企業は、製造業を中心に、設備投資を大巾に抑制しており、今年もけん引役の電機、電力、通信産業などの投資抑制は確実とみられ、これが景気回復の足かせとなりそうです。

アジア経済は、不安要因が多いものの、予想を上回って内需が好調、輸出にも支えられ総じて、成長軌道を回復しつつあります。特に、中国は、昨年に引続き好調を維持しており、

昨年末（12月30日）、中国国家统计局より発表された速報値でも、GDP（国内総生産）が前年比8%増加と報じられています。

中国は、昨年末の共産党大会で、指導部の交代を発表し、この3月には、新しい政府が発足します。

新指導部も、今年以降、引き続いて積極財政路線を進めるでしょうし、2008年の北京オリンピック、2010年の上海万博等、明確な目標もあり、今後7～8年はこの程度の成長率を維持していくものと思われます。今や、中国は「世界の工場」としての地位を確立しており、既にアジアの中核である、アセアン地域での主導権は、かつての日本から、中国に移りつつあるとも云われております。

更にこの成長率維持を続けるなら、10年を俟たずして世界の中で経済大国の一画を占めるであろうことは十分に予測出来ます。

さて、肝心の日本に眼を転ずれば、現在、わが国が、今まで想像すら出来なかった、大きな転換期を迎えていることには皆さん全く異論はないものと思います。

これは誇張ではなく、おそらく明治維新にも匹敵する大きなものではないでしょうか。すなわち、政治、経済の両面で過去の仕組みが、うまく機能しなくなり、全ての面で、構造改革を迫られているわけであります。

冷戦構造の終結と共に、資本主義が、社会主義に勝利したのは、当然のことだったと思います。しかし、資本主義が万能でなかったことは、今の日本経済の現状を見れば、はっきりしています。

経済には「収束の定理」というものがあり、どんな高い経済成長率を達成し、そして長期に勝ち組であった国でも、この定理から、逃れるわけにはいかないと云われています。まさに、日本はこの狭間に落ちこんだのです。1980年代から、90年代初頭にかけて、日本が享受してきた「太平楽」を、いよいよ、捨てなければなりません。

終身雇用、年功賃金、年金制度といった、ほんの数年前まで、日本固有の、世界のモデルケースとして評価された、三種の神器が、全く維持できなくなりました。

現在の経済状況は、構造的に、オーバープロダクション、オーバーキャパシティであり、その結果としてオーバーカンパニーとなっていることも事実です。

あらゆる産業分野で、およそ1/3程度は、過剰ではないかとさえ、言われています。

今後、各業界で壮絶なる調整は避けられそうにもありません。

日本は、今、デフレ不況の真唯中におかれています。

国をあげて、取り組んでいかなければならない、「不良債権処理」「財政健全化」「消費の喚起」いずれをとっても、デフレ不況のもとでは、推進すること自体大変難しいものばかりです。

デフレ対策に奇策はないと言われていています。私は、今やるべきことは、現実面を考え、あらゆる政策的努力を景気浮揚策、デフレ阻止に、集中すべきと考えます。又、これほどまでデフレが長引くのは、明らかに異常な事態で、これの克服には、ある程度、異常な対策も必要であると言えるのではないのでしょうか。

ここは、乾坤一擲、インフレへの政策転換、円安誘導、土地と株対策など、デフレ払拭への思い切った対応を、行政に強く要求する次第です。

さて、我社は、この数年、激変する経済環境のもと、あらゆる状況に対応できる強じんな体質を目指し、様々な、施策を実行してまいりました。

特に、この一兩年、事業ポート・フォリオ再構築の戦略のもと、事業の選択と集中、アライアンスの展開、そして関係会社の体質強化を、強力に進めると共に、販管費の削減等についても、全社一丸、スピードをあげて取り組んで参りました。

また、昨年末には、懸案の鉄鋼製品部門の住友商事への譲渡も合意に達し、文字通り、選択部門については、大きな山を超えたと思っております。

しかし、集中部門に関しては、合成樹脂部門、化学品部門で、日商岩井/蝶理両社との融合、食料部門での、ファーストフード「なか卯」の買収等、みるべきものはあったものの、未だ目先の収益を大きく積上げるところまで到っておりません。

一方、今年の経済環境は、デフレの深刻化により、さらに悪化が予想されます。金融市場、時価会計、どれをとってもその厳しさに一段と拍車がかかり、特に、自己資本に比べ、有利子負債の大きい我々商社も、そのターゲットにされていることは、皆さんご承知の通りです。

昨年末、政府が発表した、総合デフレ対策に沿った、金融機関の不良債権最終処理を実行した場合、実質GDPを、1%以上押し下げ、デフレ圧力が、さらに加わるとの予測もあり、大型の財政出動がなければ、今年の日本経済は、今以上の深刻な景気後退に向かうも

のと思われま。正月早々のことでもあり、多少のことは目をつぶって、経済環境は、今年の後半には改善する見込み、位のことは申し上げたいのですが、事実は事実として、受け入れねばなりません。

私も、皆さんも、今年の経営環境は、昨年同様、あるいは、それ以上に厳しいとの考えで行動し、対応していかねばなりません。

資金効率を重視した営業活動、厳格なリスク管理、さらには、イラク危機を想定した、商品相場、為替動向のウオッチなど、一刻も眼を離せない事態が続きそうです。

斯様な状況下、マーケットは企業の選別を、より一層強化してくることは間違いありません。我々は、このすさまじい嵐の中でも、生き残り、勝ち残っていかねばならないのです。

集中分野の補充拡大、更なる合理化削減効果を待たなしで実現させるためにも、我社はもっと改革のスピードをあげること、そして改革のスケールを、さらに大きなものにしなければならぬと判断致しました。

この大命題をいかに早く解決するか。

経営の最重要課題として、慎重に検討結果、今般の日商岩井株式会社との経営統合を決断するに至りました。

「日商岩井」さんは、旧鈴木商店、岩井産業の流れを汲む、伝統ある総合商社であり、この2～3年、いくつかの事業アライアンスを行っていることもあり、我社が独自で進めてきた、集中分野の機能の拡充、及び一社では、限度のある合理化対応が、両社の統合により、さらに拡大、加速化されると認識致しました。

今後、両社は、対等の立場で経営統合を行うことにより、各事業分野でトップクラスの競争力を、合理化効果と経営効率の改善により、収益力の飛躍的向上を目指します。

また、今回メインバンクである、UFJ銀行を中心に、各金融機関、外資のリーマン・ブラザーズ社、加えて関係お取引先各位のご協力も得て、総額2,000億円を超える、資本増強をお願いする予定です。

この資本増強の実施によって、財務体質の強化と共に、外資の参画により、従来とは異なる、透明性の高い経営ガバナンスの強化を図っていく所存であります。

ニチメンは、本年創業111年を迎えます。我々ニチメンが、新しい有り姿で、21世紀に生き残り、さらにこの先50年、100年を迎えるためにも、今何を為すべきでしょうか。それには、まず第一に、各人一人一人が、「自己変革を行う意識」をもって「変革型企業」を目指さなければなりません。

「自己変革を行う意識」とは、

- 1) 自分の行動に責任を持ち、
- 2) 職務について最高の知識を身につけ、
- 3) 環境の変化に即座に対応し、そして、
- 4) 最適の解決策を考える能動的な意識であり、

その意識をもって目指す「変革型企業」とは、常に主体性を持って、新しいビジネスモデルの創出を目指す企業のことです。

厳しい環境のもとで、商社自体の商権の中味が常に問われる時代です。

自己変革の意識を常にもって、新しいビジネスモデルを次々に、掘り起こしていかなければ、我々の将来の存立はあり得ないと考えて下さい。

二番目に為すべきこと、考えるべきことは、「未来（将来）への確信をもつ」ことではありません。我がニチメンだけでなく、現在の日本にも、決定的に失われているのは、未来（将来）への確信、自信ではないでしょうか。

○景気がなかなか良くなるしない

○消費が一向に回復しない

○その割に、預金・貯蓄の総量は落ちていない

こういうことを考えますと、要はやはり、将来に対しての、漠然とした「不安」、これが最大の要因でしょう。確信がもてないから、思い切った投資もできない。

消費にもお金が廻らない。結局何も行動しない。企業も一緒です。企業や、個人を奮い立たせるような将来への絵図面が画けてこなかった。ここに問題があります。

しかし、今回は、キチツとした、絵図面を書きます。新統合会社の将来に不安をもたず、確信をもって、ついてきて下さい。

三番目をお願いしたいのは、今年は、「実行あるのみ」ということです。

他人の意見を良く聞き、じっくり考えるのも結構ですが、行動なくして、何事も為し得ません。

「吾が道、一以って之を貫く」という言葉があります。与えられた大任（道）は、真一文字進んでいこうではありませんか。しかし「みこし」に乗っかるのではなく、自分で先頭に立って「みこし」をかつぐ覚悟が必要です。今年は、行動／実行の年と肝に銘じて、これを実践して頂きます。

昨年12月20日付で、両社で統合推進室を設け、下部組織として、推進委員会を設置し

ました。この委員に任命された、我社サイドの21名の方々には、年末年始の休みを返上、昼夜の別なく、統合準備作業に当って頂いております。心から敬意を表し、感謝申し上げます。心身共に、大変なご苦勞をかけておりますが、このメンバーの作業の成果が統合スタートの大変重要なポイントになります。

ご承知のように、今回の統合は、メディアはもとより、官民あげて、注目しております。また、この統合の成否は、当事者だけでなく、メインバンクを始めとする金融機関、出資予定の各企業にも、大変影響の大きいものと認識し、我々にとっても、その責任の重大さを、承知しなければなりません。

その意味からも、全役員、全従業員、一致して、今回の統合を成功させるという、明確で且つ、強い意志を共有して頂くことを、強くお願いしておきます。

特に、統合の第一幕、スタートダッシュは大事です。経営サイドは勿論、グループの全社員あげて、この作業チームをサポート、支援し、1月末には、統合会社の新社名、その陣容、株式の移転比率、統廃合の中身、合理化の具体案など、キチッと発表できるように致します。

尚、両社の統合によって、先程も申し上げた通り、本体、関連会社、海外拠点の、徹底した合理化/効率化を行います。その具体化と共に、皆様にも、厳しい対応をお願いすることになります。昨今の厳しい経営環境のもとで、株主様をはじめ、ステークホルダー、マーケットの期待に応える意味でも、斯かる対応は、不可避と判断致しました。

具体的方針が決まり次第、会社としても誠心誠意、対応させて頂く所存ではありますが、皆さんには、改めて、格段のご理解とご協力を、心からお願い申し上げます。

それでは、最後になりましたが、新しい年、2003年が、ニチメングループにとって歴史に残る新たなる挑戦の年、そして実り多き良い年となりますことを、あわせて、皆様のご健康、ご活躍を、心から願って年頭の挨拶と致します。

以上