

2011-2012年度 中期経営計画

2011年5月6日

伊藤忠商事株式会社

定量レビュー

- ・2010年度は▲573億円(ネット税後)の損失処理を実施の上で計画値1,600億円を達成
- ・株主資本を着実に積上げ、NET DERは1.4倍に至る

(億円)

	2009年度		2010年度	
	実績	期初計画	実績	期初計画
当社株主に帰属する当期純利益	1,282	1,300	1,610	1,600
連結総資産	54,768	55,000	56,737	58,000
株主資本	10,984	9,500	11,548	12,000
NET DER	1.57倍	2.0倍未満	1.41倍	1.75倍

投資レビュー

- ・2009-2010年度ともに、期初計画を上回る投資を実現
- ・3分野(生活消費・資源エネルギー・その他)に、バランス良く配分
- ・新規投資とともに、既存事業の買増しにより、グループ収益基盤を拡大・強化

(億円)

	2009年度		2010年度		2年間累計 実績
	実績	期初計画	実績	期初計画	
生活消費関連分野	1,200	/	700	/	1,900
資源・エネルギー関連分野	600		1,000		1,600
その他の分野	1,000		1,100		2,100
グロス合計	2,800	2,000	2,800	2,500	5,600
ネット合計	2,400	1,000~1,500	2,100	1,500~2,000	4,500

主な投資案件

生活消費関連: 頂新HD、ワタキューセイモア、レリアン、日本アクセス(買増)、ラッキーパイ など
 資源エネルギー: IMEA拡張、ナミビアウラン関連株、ACG(アゼルバイジャン)権益買増・拡張 など
 その他の分野: シーアイ化成(買増)、伊藤忠ロジ(買増)、北米発電事業、マツダ株追加取得 など

Brand-new Deal 2012

稼ぐ！ 削る！ 防ぐ！

基本方針： 現場力強化
攻めの徹底
規模の拡大

定量計画

- ・資源価格の高値推移及び、各セグメントの基礎収益力アップにより、連結決算の主要な段階利益において、過去最高益となる計画
- ・新規投資等によりB/S規模を拡大しつつ、健全な水準を維持（NET DER1.6倍）

(億円)

	2010年度 実績	2011年度 計画
連結 売上総利益	10,413	10,500
連結 営業利益	2,561	3,200
当社株主に帰属する 当期純利益	1,610	2,400

(億円)

	2010年度 実績	2011年度 計画
連結総資産	56,737	64,000
ネット有利子負債	16,332	22,000
株主資本	11,548	13,500
NET DER	1.4倍	1.6倍

計画の前提

為替: 80円/ドル (2010年度: 88.27 円/ドル)
 金利: 0.35% (2010年度: 0.363%)
 原油: 109ドル/BBL (2010年度: 80.25ドル/BBL)

分野別重点施策

中国ビジネス積極拡大

- ・現地複合企業との取組み強化
杉杉集団、頂新HD、COFCO、CITIC等との取組み深耕
- ・全社レベルでの有望中国案件推進
中国ビジネス拡大会議を設置
- ・中国人材の増強

機械関連分野資産増強

- ・安定収益資産の積上げ
IPP、インフラ事業、販売金融
- ・成長分野取組強化
二次電池、再生可能エネルギー、ライフケア
- ・有力パートナーとの関係強化
- ・案件厳選とメリハリの効いた経営資源配分

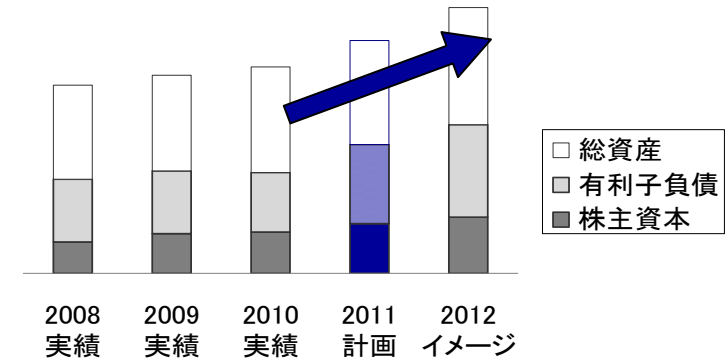
資源関連分野拡充

- ・原油・ガス
権益数量倍増に向けた新規投資
グローバルなトレード展開の強化
- ・鉄鉱石・石炭
豪州・ブラジル拡張投資
石炭大型新規プロジェクトへの参画
- ・ウラン・非鉄・バイオ燃料

投資方針

資産の増強

- ・1兆円を超えた連結株主資本を更に積み上げ、財務基盤を継続的に拡充
- ・財務健全性を維持しながら、規律ある成長を果たす
- ・産業分野(4分野)のバランスを保ちつつ、分野毎にメリハリのある資産配分



積極的な新規投資

- ・2年間累計で、グロス 8,000億円の投資を計画
- ・優良資産を積極的に積み上げ、収益規模・資産規模の拡大を図る
- ・低効率事業のEXITによる資産入替も、継続的に実施

生活消費関連分野:

中国を始め海外資産を積み増し、全社収益を安定的に下支え
1,000～2,000億円 の新規投資を計画

資源エネルギー関連分野:

全社資産に占める割合を段階的に引き上げ、全社収益拡大を牽引
3,500～4,500億円 の新規投資を計画

機械関連分野:

拡充により、重点的に収益基盤を強化
1,000～2,000億円 の新規投資を計画

化学品・建設他分野:

分野別戦略に沿って、秩序ある拡大
500～1,500億円 の新規投資を計画

事業会社政策・海外政策

事業会社政策

メリハリのある事業経営

- ・中核事業、有望事業に経営資源を優先配分し、収益力を強化
- ・低効率事業の整理統合推進

不振事業の発生防止・経営支援

- ・職能部門の現場主義徹底による問題解決力の強化

グループ求心力強化

- ・引続き経営者のフェアな評価・登用に注力

海外政策

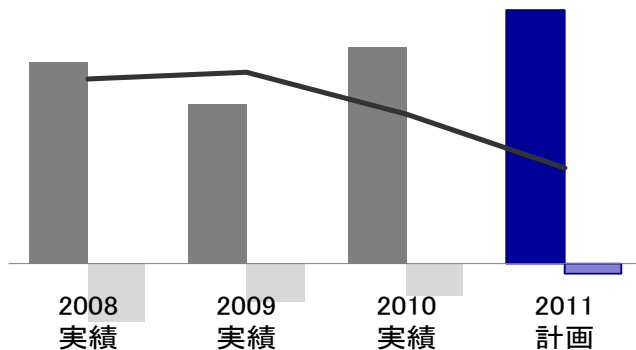
定量目標

- ・非資源エネルギー分野で500億円以上の安定収益基盤を確立

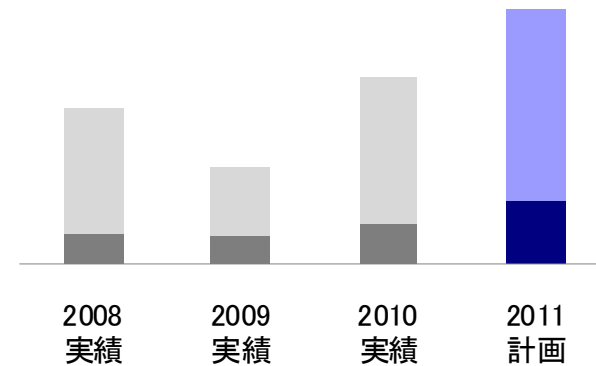
取組方針

- ・各セグメントの営業現場主導による海外展開の推進
- ・生活消費分野は、著しい成長が見込まれる国での強力なパートナーを開拓
- ・海外ブロックにおける駐在員増員の促進

■ 事業取込損益 ■ 事業取込赤字 — 赤字会社数



■ 資源エネルギー分野海外事業損益 ■ 非資源エネルギー分野海外事業損益



経営基盤の強化

「攻め」を支える経営基盤の強化

「業界のプロ」「強い人材」の育成

- ・課長の指導力強化によるOJT徹底
- ・研修プログラムの更なる充実
- ・適切な機会付与など個々の社員のタレントマネジメント強化

内部統制・リスクマネジメントの最適化

- ・現場による内部統制の主体的整備・運用の促進
- ・重点的注力分野の設定等を通じたコンプライアンス体制の継続強化
- ・海外内部管理・監査体制の強化
- ・特定分野資産枠管理制度の改訂
- ・連結リスク管理体制構築の本格展開
- ・不測のマーケット変動の潜在リスクを測定する「ストレステスト」の導入

コーポレート・ガバナンスの強化

- ・独立性の高い社外取締役の任用
- ・取締役会、HMC、社内委員会等、全社的諸会議の適正且つ効率的な運営

配当方針

当中期経営計画期間中の株主配当金につきましては、当社株主帰属当期純利益が2,000 億円／年までの部分に対しては連結配当性向20%、2,000 億円／年を超える部分に対しては連結配当性向30%を目処に、実施いたします。