

# 新中期经营计划“Frontier<sup>e</sup> 2010”

为了实现在上一个中期经营计划“Frontier+ 2008”中制定的“世界企业”目标，我们在新中期经营计划“Frontier<sup>e</sup> 2010”中，又添加了“以世界企业为目标开创未来”的副标题，并制定了“扩充收益基础”、“强化财务机制·提高风险管理水平”、“升级经营系统”以及“正式展开世界人才战略”等各项重要策略。在此就该计划的概要进行说明。

## 新中期经营计划

### Frontier<sup>e</sup> 2010 ～以世界企业为目标开创未来～

#### 基本方针

着眼于世界经济的剧变，认清现状继续挑战与变革，目标“充满魅力的世界企业”稳步前进。

Frontier右上方的“e”包含“Enhance”的含义。朝着实现Frontier+ 2008中制定的“世界性企业”目标，不断开展提高经营质量、员工每个人的能力、公司魅力的工作。

#### 重要举措

扩充收益基础

强化财务机制·  
提高风险管理水平

正式展开世界人才战略

升级经营系统

#### 定量计划（亿日元）

	2009年3月会计 年度业绩	2010年3月会计 年度计划	2011年3月会计 年度预期
合并净利润	1,654	1,300	1,600
合并总资产	51,921	55,000	—
NET DER（倍）	2.07倍	2.0倍未满	—

## 关于定量计划和投资计划

对于2010年3月会计年度的合并净利润，我们制定的计划为1,300亿日元。另外，我们也将把改善在2009年3月会计年度中大幅度恶化的财务指标工作放到与确保利润同等重要的位置，并设定了要将NET DER降低到2.0倍以下的目标。

关于2010年3月会计年度的新投资额，计划投资总额为2,000亿日元，净额为1,000～1,500亿日元。对于新投资项目，我们将在进行严格筛选的基础上，不仅对低效率·赤字业务，

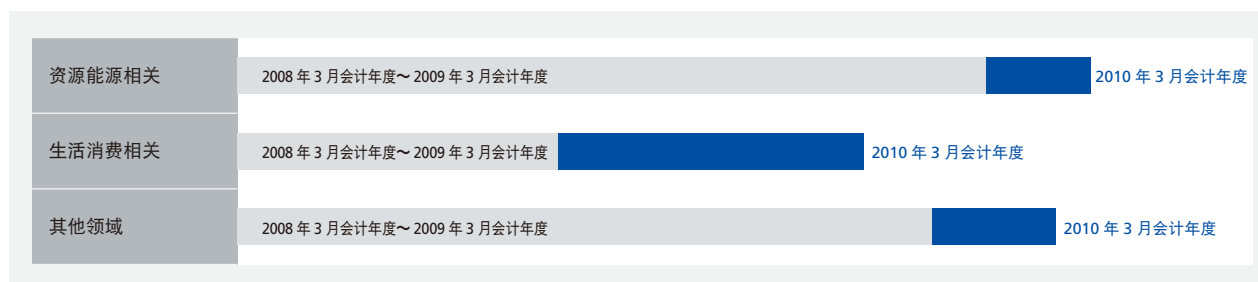
而且对效率虽高但缺乏战略意义的现有资产，努力进行资产更替，抑制风险资产。

我们还将资源能源相关领域、生活消费相关领域以及其他（机械·信息产业·化学品·金融等）领域中构建均衡的业务项目组合，并从中长期角度出发以平衡性发展为准，对这3个领域实施均衡分配。

## 投资计划

### 施行经过严选的新投资

- 关于2010年3月会计年度的新投资额，计划投资净额为1,000～1,500亿日元、总额为2,000亿日元
- 通过对缺乏战略意义的现有资产进行置换，努力进行资产重组
- 考虑到中长期的平衡发展，对3大领域（资源能源相关领域、生活消费相关领域、其他领域）进行投资分配



## 放眼未来扩充收益基础

在“扩充收益基础”方面，我们除了制定“发掘·构建新业务”、“进一步加速开展海外业务”等所谓“进攻”策略外，还将核心事业，特别是将强化现有事业公司作为重点，致力于“加强基础收益能力”工作。

在“发掘·构建新事业”方面，我们将进一步强化“L-I-N-E-s”方针，加速创造、培育新事业。在“Frontier 2010”计划中，我们将特别对具有巨大市场潜力的“生活保健领域”和“环

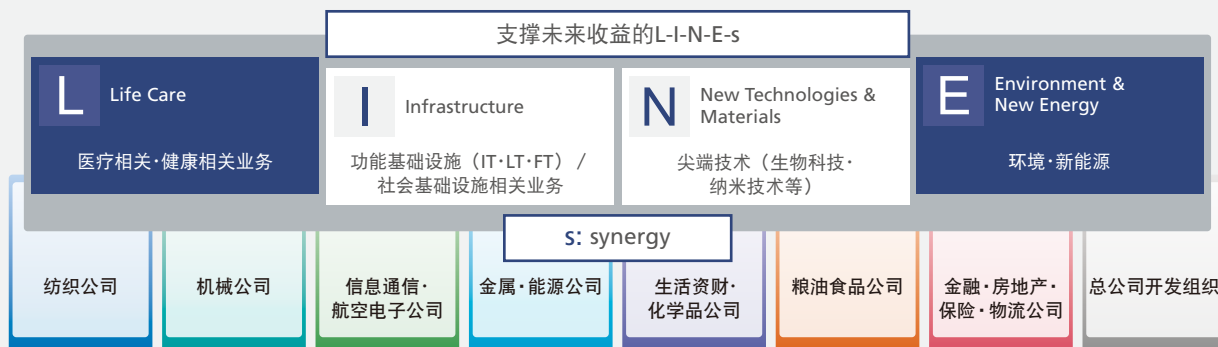
境·新能源领域”加大投入力度。在环境·新能源领域特别针对“太阳能”、“蓄电池”、“水资源”，我们将重点开展。

为了加速培育事业，我们特地新增了开发担当役員（LINEs分掌）之职，同时新设了负责推进太阳能发电业务的总公司开发组织——“太阳能事业推进部”，将各个分公司各自开展的太阳能发电事业进行了整合。同样，我们还通过将生命科学相关业务整合到生活保健事业推进部等，在组织方面进行了强化。

### 扩充收益基础—发掘·构建新事业

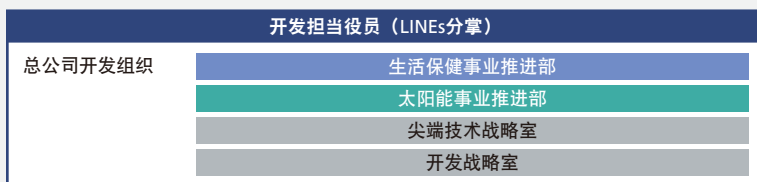
继续实施并进一步强化L-I-N-E-s

- 在Frontier 2010中，对“生活保健领域”和“环境·新能源领域”加大投入力度
- 在“环境·新能源”领域中，对“太阳能”、“蓄电池”、“水资源”进行重点投入



组织体制

- 新增开发担当役員（LINEs分掌）
- 新设太阳能事业推进部
- 强化生活保健事业推进部



在“进一步加速开展海外业务”方面，我们将重视至今为止所有地域战略的基本方针与基本框架的持续性，继续将北美、中国、亚洲定位为重点地区，将拥有丰富资源并且经济不断发展的地区、具备伊藤忠商事强项的地区定位为加强力度地区。我们将通过支持改善现有海外事业公司的收益来提高基础收益

能力，同时与世界各地具备实力的合作伙伴加深合作，不断开发新项目，实现收益化。在2010年3月会计年度中，我们特别要在非资源开发相关领域进一步加速新项目的开发与实现收益化的工作，并努力使海外业务的收益水平占到全公司合并净利润的60%以上。

**扩充收益基础——进一步加速开展海外业务**

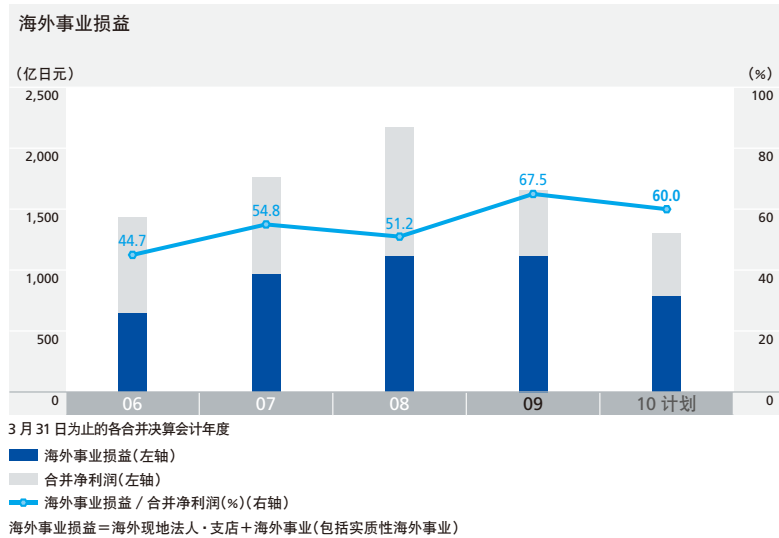
**海外事业损益**

- 目标2009年度海外事业损益达公司合并净利润的60%以上
- 非资源领域的项目开发·收益化
- 改善现有事业的收益

**地域战略**

- 保持重点地域、加强力度地域

重点地域：北美、中国、亚洲  
 加强力度地域：拥有丰富资源的发展中国家、伊藤忠商事强项的地区



为了推进“加强基础收益能力”策略，我们将在优化合理分配经营资源的同时，彻底加强对各部门、各子公司、关联公司的收益状况和经营环境的监管。今后，我们将在一直以来使用的事业效率指标ROA2%、RRI\*8%这2个项目基础上，加上利润规模和利润成长性指标，就这4个项目对所有部门进行监管。

并且，我们还将实施优化资产分配、资产的战略更替，努力在全公司范围内改善资产效率、加强收益能力。

\*RRI: Risk Return Index (风险回报指数)是指相对于风险资产(将来可能发生的最大损失额)所能得到的回报率

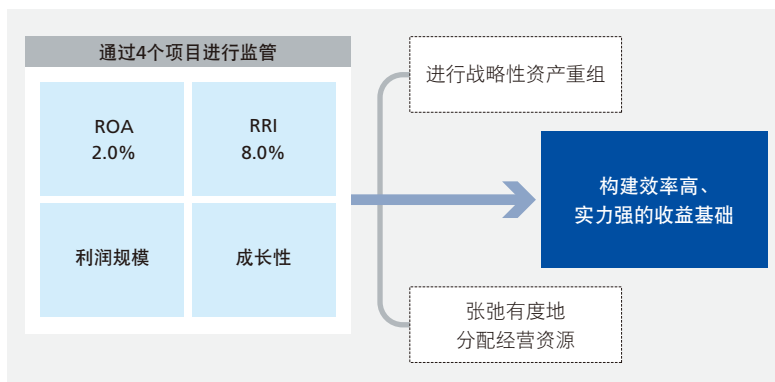
**扩充收益基础——加强基础收益能力**

**事业公司政策**

- 扩大和升级现有事业公司的收益
- 强化事业公司监管、有效推进经营资源分配

**推进部门战略、实施资产重组**

- 通过ROA、RRI、利润规模、成长性4个项目进行部门监管
- 从多方面把握各部门的优势·不足、组合构成，优化资产分配、资产重组，由此构建有效稳健的收益基础



## 如何巩固“防守”——财务战略·风险管理·经营系统

在财务战略方面，通过对不断恶化的财务指标进行改善来强化财务基础。

我们将坚持传统财务规律，加速改善主要财务指标。特别是在2010年3月会计年度，要将NET DER降低到2.0倍以下，这也是我们在财务战略上制定的最优先课题。在风险资产与集团所有者权益的平衡方面，我们也从中期角度出发，分阶段努力争取获得平衡。在资金筹措方面，我们除了要改善各项财务指标、纠正筹措结构，还要对合并基准的资金管理基础也就是世界性CMS\*1进行扩充，以达到实现资金的稳定筹措与降低筹措成本的目标。

在风险管理方面，将进一步提高。在通过一贯使用的风险管理手段RCM\*2继续进行风险控制的同时，还将在整个集团范

围内彻底开展信贷管理。除了继续严格施行集中风险管理之外，我们还将在全公司内实施可以全面并且统筹性地把握、控制所有风险的ERM\*3。

另外，我们还将致力于经营系统的升级工作。本公司从2006年开始，以实现业务高效化、强化内部控制体制为目的，推出了“ITOCHU DNA项目”。今后我们会将这个从设计阶段进展到执行阶段，由此来加强被称为综合商社竞争力源泉的“现场能动性”。

\*1. CMS: Cash Management System (现金管理系统)

\*2. RCM: Risk Capital Management (风险资本管理)

\*3. ERM: Enterprise Risk Management (全面风险管理)

### 强化财务机制·提高风险管理水平·升级经营系统

#### 强化财务机制

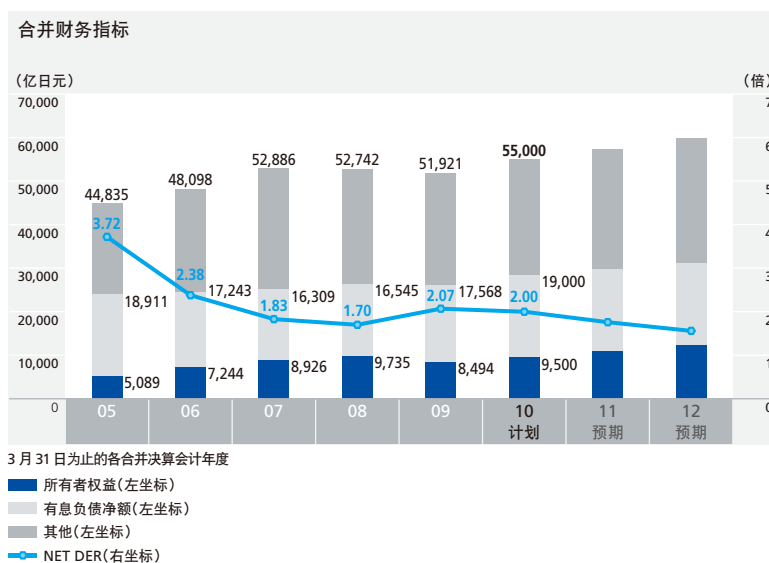
- 坚持财务规律，改善主要财务比率
  - 在2010年3月会计年度期末之前将NET DER恢复到2倍以下（该基数不适用SFAS160）
  - 坚持财务规律，将风险资产增加额控制在集团所有者权益增加额以下
- 配备海外集团金融功能、展开国际化资金管理

#### 提高风险管理水平

- 继续施行集中风险管理
- 展开全面风险管理（ERM）

#### 升级经营系统

- 推进CSR
- 强化公司治理
- 贯彻内部控制
- 继续执行业务改革（ITOCHU DNA项目）



## “世界人才战略”正式展开

对于综合商社而言人才就是最大的财产。伊藤忠商事要实现“世界企业”目标，当务之急就是要超越国籍、性别的界限，从全球角度出发，接受多样化的世界观并扎根各地区积极开展商业活动，大力培养能够支撑伊藤忠商事全球化战略的“世界人才”。在这个基础上，本公司将推进“世界人才战略”。在

“Frontier 2010”计划中，我们将正式开展“世界人才战略”。把该战略作为集团人才战略的核心，将分布在世界4个地区的世界人才开发中心GTEC\*作为开展基地，在世界各地推进确保“世界人才”以及培养、创造集团管理人的工作。

\*GTEC: Global Talent Enhancement Center