

# 2009～2010年度 中期経営計画

---

2009年5月12日  
伊藤忠商事株式会社  
経営企画担当役員 高柳 浩二

# Frontier+ 2008 の定量レビュー



2007年度および2008年度上期は、当初計画を超過達成して過去最高益を更新。  
2008年度下期は、世界的な景気悪化と円高・株安の影響を受け、連結純利益計画が未達に。

## Frontier+ 2008 実績

(億円)

	07年度(実績)	08年度(実績)
連結純利益	2,173	1,654
連結総資産	52,742	51,921
ネットDER	1.70倍	2.07倍

## Frontier+ 2008 当初計画

(億円)

	07年度(計画)	08年度(計画)
連結純利益	2,100	2,100
連結総資産	58,000	63,000
ネットDER	1.7倍	1.7倍以下

# Frontier+ 2008 の定性レビュー



Frontier-2006のコンセプトを受け継ぎ、「攻め」を強めるとともに、「全てのステークホルダーにとって魅力溢れる世界企業」を目指すことを基本方針とし、「世界視点」「新たに創る」「人材力を磨く」の3つの視点で重点施策を進めた。

## 「世界視点」

- ・海外事業損益 2年連続 1,000億円超
- ・大型戦略投資の実行

## 「新たに創る」

- ・ライフケア：メディカルバリューチェーン戦略の推進
- ・環境・新エネルギー：太陽光発電分野への布石、バイオ・エタノール生産事業への参画

## 「人材力を磨く」

- ・世界人材戦略の推進
- ・人材多様化の推進

# Frontier+ 2008 の投資レビュー



## Frontier+ 2008 での投資計画

収益拡大のための積極的な投資を実行  
2年間合計で、グロス 5,000億円・ネット4,000億円

## Frontier+ 2008 投資実績

2年間合計で、グロス6,600億円・ネット4,900億円の投資を実行

生活消費関連:	1,200億円 (全体の18%)
資源エネルギー関連:	2,800億円 (全体の43%)
その他の分野:	2,600億円 (全体の39%)

## Frontier+ 2008 主要投資案件

生活消費関連:	頂新ホールディング／杉杉集団／三景／デザート
資源エネルギー関連:	ブラジルNAMISA鉄鉱石権益／西豪州鉄鉱石拡張／ 豪ビクトリア州沖油ガス田／ブラジル・バイオエタノール
その他の分野:	北米IPP／ブルネイ・メタノール／NTTぷらら／ヤナセ／ライフケア関連／太陽光発電関連

## *Frontier<sup>e</sup> 2010*

～世界企業を目指し、未来を創る～

### 基本方針

世界経済の激変を踏まえ、足元を見直し挑戦と変革を続け、「魅力溢れる世界企業」に向かって着実に前進する。

*Frontier* の右肩に添えた“e”には“**Enhance**” の意味を込めている。  
*Frontier+ 2008* で掲げた「世界企業」の実現に向けて、  
経営の質を高め、社員ひとりひとりの能力を高め、会社の魅力を高めていく。

# 2009年度 定量計画



## Frontier<sup>®</sup> 2010

(億円)

	08年度(実績)	09年度(計画)	10年度(イメージ)
連結純利益	1,654	1,300	1,600
連結総資産	51,921	55,000	-
ネットDER*	2.07倍	2.0倍未満	-

\*SFAS160 未適用ベース

## 計画の前提

	08年度	09年度
為替(YEN / \$)	100.54	90
金利(%) YEN TIBOR	0.818%	0.6%
原油(\$ / BBL)	86	53
鉄鉱石(\$ / TON)	110	-
強粘結炭(\$ / TON)	300	128
一般炭(\$ / TON)	125	70

原油はブレント原油

強粘結炭・一般炭は対日ベンチマーク価格

# Frontier<sup>e</sup> 2010

～世界企業を目指し、未来を創る～

## 重要施策

収益基盤の  
拡充

財務体質の強化・  
リスクマネジメントの高度化

世界人材戦略の  
本格展開

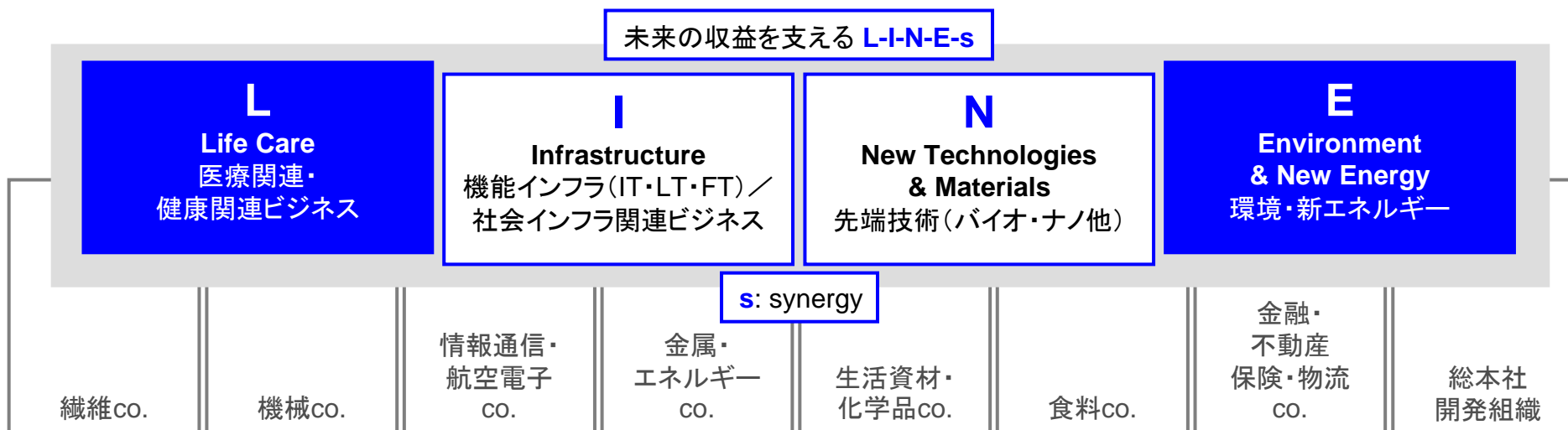
経営システムの  
進化

# 収益基盤の拡充 — 新規事業の発掘・構築



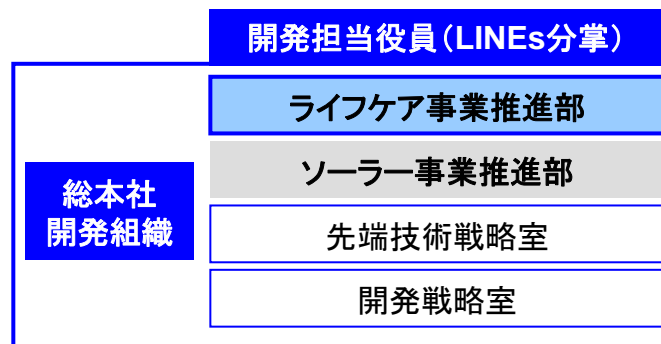
## L-I-N-E-sの継続、更なる強化

- ・ **Frontier 2010** においては、「ライフケア」、「環境・新エネルギー」分野に注力。
- ・ 環境・新エネルギー分野においては、「太陽光」、「蓄電池」、「水関連」分野に重点的に取り組む。



## 組織体制

- ・ 開発担当役員(LINEs分掌)の新設
- ・ ソーラー事業推進部の新設
- ・ ライフケア事業推進部の強化





# 収益基盤の拡充 — 海外展開の更なる加速



## 海外事業損益

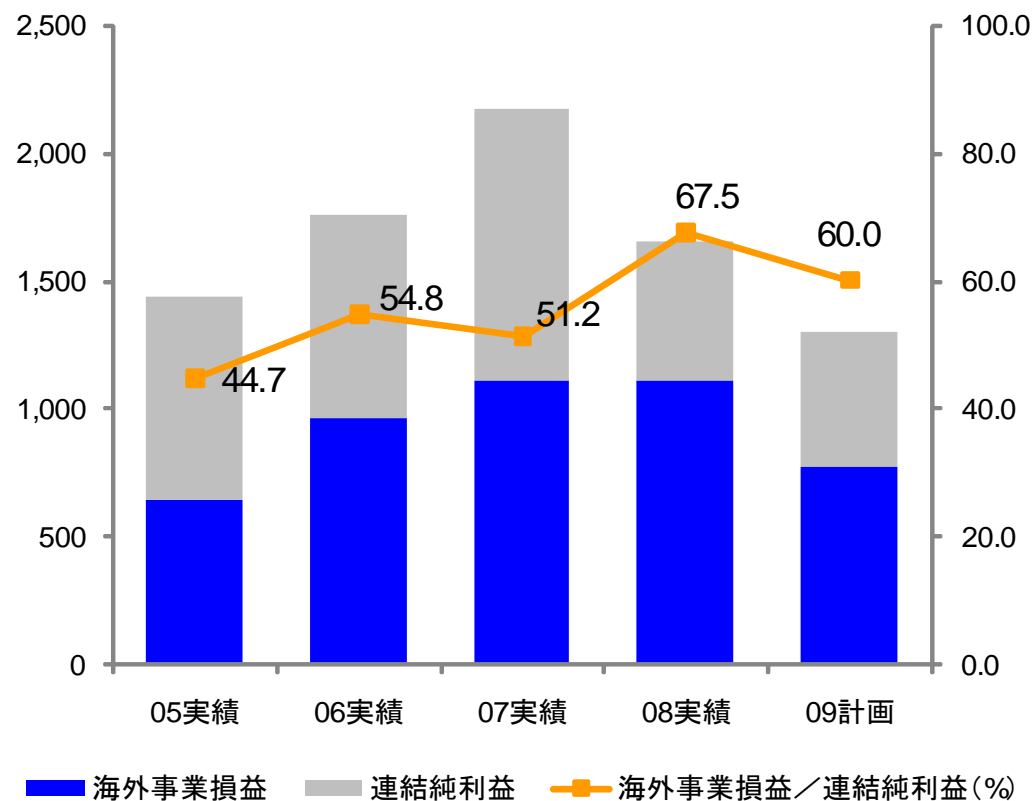
- ・2009年度 海外事業損益は、全社連結純利益の60%以上を目指す
- ・非資源分野における案件開発・収益化
- ・既存事業の収益を改善

## 地域戦略

- ・重点地域、注力地域を継続

重点地域： 北米、中国、アジア  
 注力地域： 豊富な資源を持つ成長国  
 当社グループが強みを持つ国

海外事業損益(億円)



海外事業損益 = 海外現地法人・支店 + 海外事業(実質海外事業を含む)

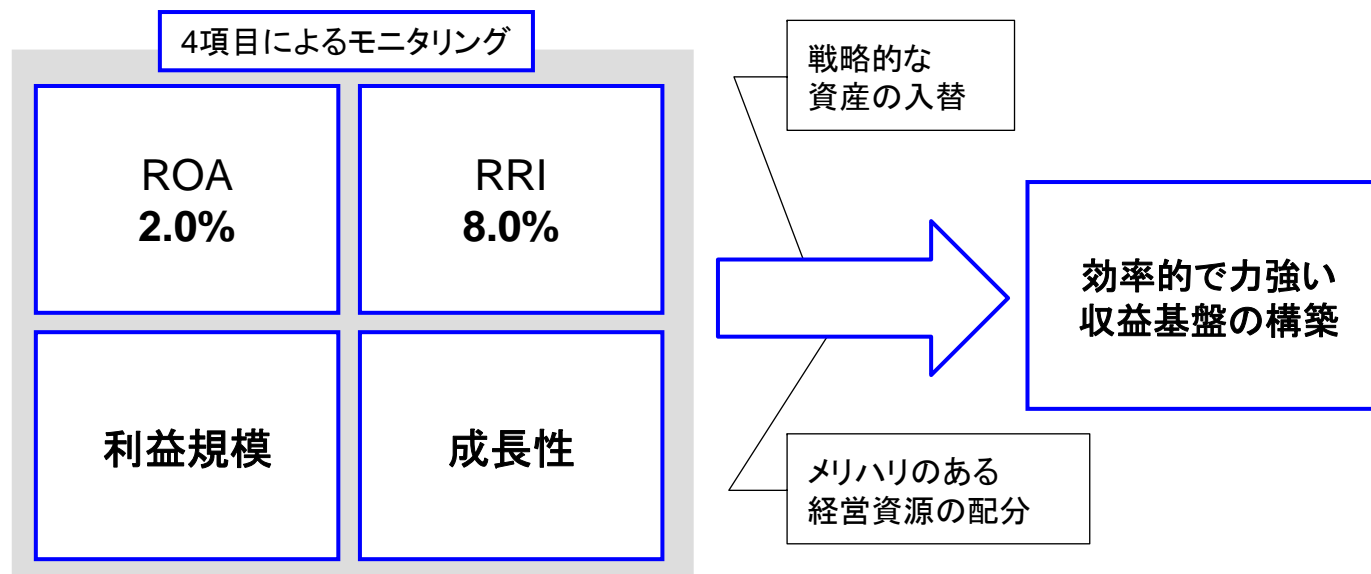
# 収益基盤の拡充 — 基礎収益力の強化

## 事業会社政策

- ・既存事業会社の収益拡大とグレードアップ
- ・事業会社モニタリングの強化と有効な経営資源配分の推進

## セグメント戦略と資産の入替

- ・ROA、RRI、利益規模、成長性の4項目によるセグメントのモニタリング
- ・セグメントの強み・弱みやポートフォリオ構成を多角的に把握し、最適な資産配分や入替を行うことで、効率的且つ安定した収益基盤を構築

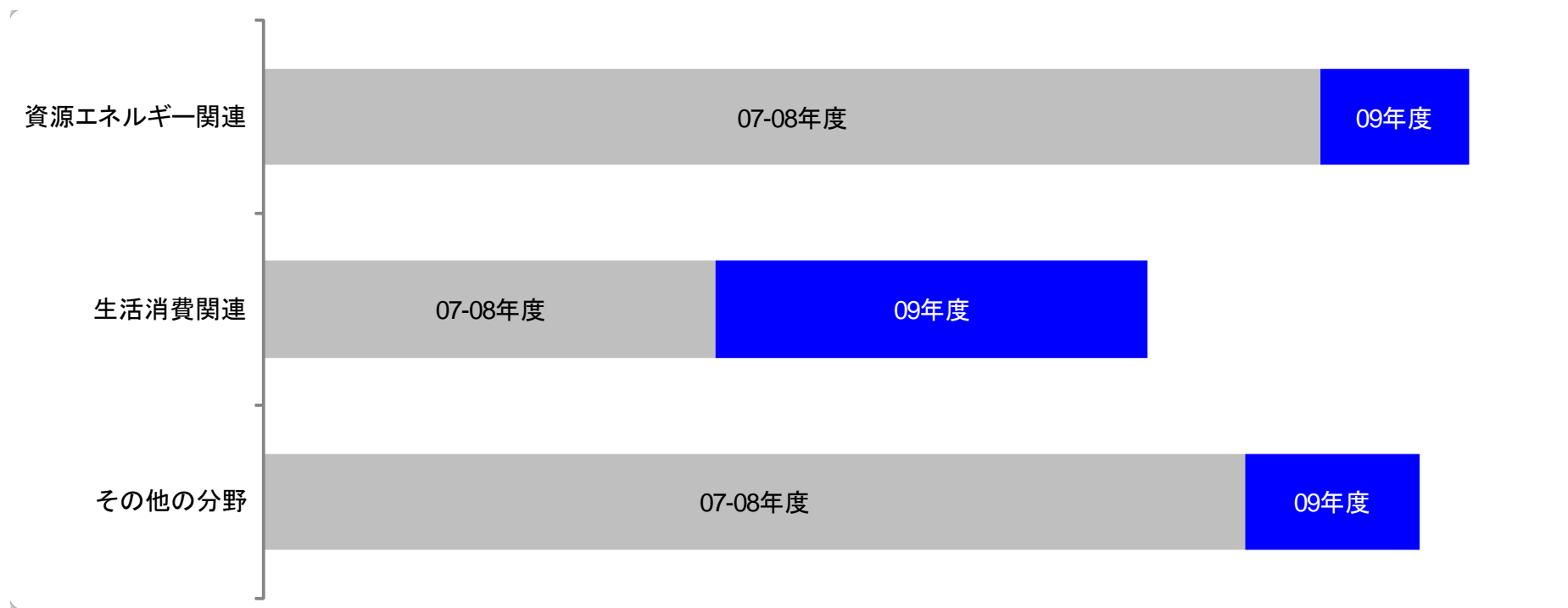


# 収益基盤の拡充 — 投資方針



## 厳選した新規投資の実行

- ・2009年度の新規投資額はネット1,000～1,500億円、グロス 2,000億円程度
- ・保有意義の低い既存資産のEXITにより、資産入替を着実に実行
- ・3分野(資源エネルギー関連、生活消費関連、その他の分野)の中長期的なバランスを意識した投資配分



## 財務体質の強化

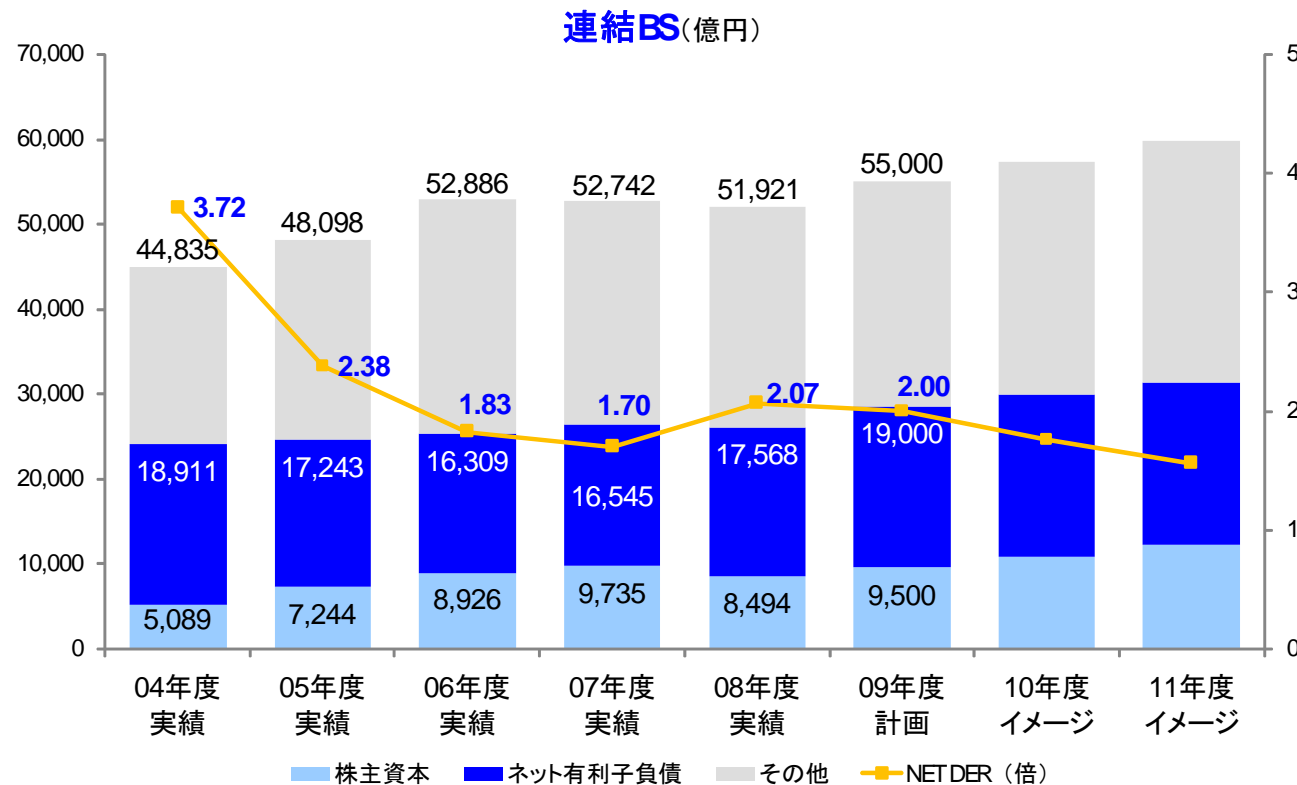
- ・財務規律を堅持し、主要財務比率を改善
  - 2009年度末までに、ネットDER 2倍未満(SFAS160未適用ベース)を回復
  - リスクアセットの増加を、連結株主資本の増加額以下に抑える財務規律を堅持
- ・海外グループ金融の整備、グローバルな資金管理へ展開

## リスクマネジメントの高度化

- ・集中リスク管理の継続
- ・統合リスクマネジメント(ERM)への展開

## 経営システムの進化

- ・CSRの推進
- ・コーポレートガバナンスの強化
- ・内部統制の徹底
- ・業務改革(ITOCHU DNAプロジェクト)の継続



# 世界人材戦略の本格展開



世界人材戦略を人材戦略の中心に据え、「人材の確保」と「グループマネジメント人材の育成・創出」に重点的に取り組む。

## 「人材の確保」

- ・全世界共通の採用インフラの整備
- ・各拠点の状況を踏まえた採用活動

## 「グループマネジメント人材の育成・創出」

- ・グローバルマネジメント人材開発プログラムの開発・実施
- ・海外ブロック社員の本社(東京・大阪)への派遣(1~2年)
- ・海外ブロック社員の役職者への登用

**GTEC: Global Talent Enhancement Center**  
世界人材・開発センター



## 見通しに関する注意事項

本資料に記載されている伊藤忠商事の計画・戦略・見通し及びその他の歴史的事実でないものは、将来に関する見通しであり、これらは、現在入手可能な期待・見積り・予想に基づいています。これらの期待・見積り・予想は、経済情勢の変化・為替レートの変動・競争環境の変化・係争中及び将来の訴訟の結果・調達資金や金融商品・財源の継続的な有用性など多くの潜在的リスク・不確実な要素・仮定の影響を受けますので、実際の業績は見通しから大きく異なる可能性があります。従って、これらの将来予測に関する記述に全面的に依拠することは差し控えるようお願いします。また、伊藤忠商事は新しい情報・将来の出来事等に基づきこれらの将来予測を更新する義務を負うものではありません。