



# Where We Are Going

## The Road Ahead

～世界企業を目指し、挑む～

危機をバネにより一層高い成長軌道を描いていく—創業以来、脈々と受け継がれてきたこの成長の「DNA」は、将来の伊藤忠商事を形づくるべく更なる進化を遂げようとしています。

2008年3月期から伊藤忠商事が取組む中期経営計画「Frontier+ 2008」は、私たちがいかに進化し、どのような将来像を描いていくべきかを指し示す羅針盤です。この計画において「攻め」の姿勢を一步推し進めるとともに、更なる高み—全てのステークホルダーにとって魅力溢れる世界企業—を目指し、果敢に挑戦していきます。

この章では、「Frontier-2006」の実績の回顧と、新中期経営計画の詳細を通じ、企業価値向上に向けた私たちの今後の取組をご説明します。

## 全てのステークホルダーの皆様へ



代表取締役社長  
小林 栄三

中期経営計画「Frontier-2006」で「安定的かつ継続的に連結純利益1,000億円以上を達成する高収益企業グループ」を確立した伊藤忠商事。新中期経営計画「Frontier+ 2008」では更に「攻め」の姿勢を強め、「世界企業」という大きな目標に向け、挑み続けていきます。

### 「高収益企業グループの確立」を果たした伊藤忠商事

1990年代後半の伊藤忠商事は、低効率・不採算資産や巨額の有利子負債を抱え、苦境に立たされていました。それ以降の私たちは、逆境を乗り越え、新生伊藤忠の創造を果たすために変革に次ぐ変革の歴史を歩んできました。

「Global-2000」（2000年3月期～2001年3月期）では、「低効率経営からの脱却」と「21世紀への飛躍に向けたチャレンジ」を基本方針に掲げ、低効率・不採算事業の一括処理を断行するとともに、強固な収益基盤を築き上げるためA&P分野—顧客にとって魅力的(Attractive)、かつ伊藤忠商事が強みを持つ(Powerful)分野—への経営資源の選択と集中を推し進めてきました。その後の計画—A&P-2002（2002年3月期～2003年3月期）、Super A&P-2004（2004年3月期～2005年3月期）—においては、財務体質を更に強化しつつ、将来を見据えた先行的な取組の一つひとつを芽吹かせることで成長基盤を着実に固めてきました。

こうして築き上げてきた成長基盤を足場に、大きく「攻め」へと軸足を移すことになったのが「Frontier-2006」（2006年3月期～2007年3月期）です。この計画では「攻めへのシフト」と「守りの堅持」を両輪として飛躍への助走を開始し、収益規模の拡大と財務体質の強化に取り組んできました。私は、この計画で得た多くの成果を持って伊藤忠商事が「安定的かつ継続的に連結純利益1,000億円以上を達成する高収益企業グループの確立」という所期の目的を果たしたと確信しています。

## 「攻め」と「守り」両面で数々の成果を得た2年間

当期は、連結当期純利益をはじめとした主な利益項目において、3期連続となる過去最高益を更新しました。セグメント別に見ても、前期の有価証券売却益の反動などにより減益となった宇宙・情報・マルチメディアや食料、関連会社における貸金業規制法の改正に伴う特別損失の計上により減益となった金融・不動産・保険・物流を除くセグメントで過去最高益を達成しています。当計画で打ち出した「攻め」の各種施策がグループ全体の「稼ぐ力」として結実していることがご理解いただけると思います。

「Frontier-2006」では、各カンパニー主導で経営資源の重点領域への積極的な投入を図る「縦の強化」に取り組む一方、当社グループが強みを有する消費関連分野と資源開発関連分野を重点領域と定め、グループ横断的に事業開発を行う「横の強化」を推し進めました。

消費関連分野では、繊維関連においてブランド事業の世界展開を、また、食料関連では、食品総合卸の子会社化や中国でのビジネス展開を加速しました。資源開発関連分野では、既存プロジェクトの生産拡大投資に加え、天然ガス販売事業への新規参入など新たな成長の種も蒔きました。その一方、ライフケア分野における予防医療事業への参入など、新規ビジネスの創造に向けた布石も着実に打ちました。

「守り」でも顕著な成果を得ました。当期純利益の積み上げ等によって株主資本に厚みが増した一方で、手綱を緩めずに有利子負債のコントロールを推進した結果、NET DERは前期末から0.6ポイント改善し1.8倍となり、財務基盤の強化は更に大きく前進しました。また、内部統制システムに関する基本方針を定め、体制の充実に努めた他、業務改革プロジェクトである「ITOCHU DNAプロジェクト～Designing New Age～」を開始するなど経営の有効性と効率性向上に向けた取組も進めました。

(→「Frontier-2006」の詳細な検証はP12-13で行っていますのでご参照ください。)

## 「世界企業を目指し、挑む」

現在、私たちは、「Frontier-2006」のコンセプトと成果を継承し、更に発展させた新中期経営計画「Frontier+ 2008～世界企業を目指し、挑む～」で、より高次元の取組を開始しています。この計画では「攻め」を加速させることで収益規模の飛躍的な拡大を目指すことに加え、「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」ことをメインコンセプトに据えています。そして世界で収益を上げる収益基盤を創り上げていくために「世界視点」「新たに創る」「人材力を磨く」の3つの視点で、これまでよりも更に踏み込んだ施策を打ち出していきます。

グループ全役職員が一丸となって「世界企業」の実現に向けて全力を投じてまいりますので、ステークホルダーの皆様におかれましては引き続きご支援とご理解を賜りますようお願い申し上げます。

(→「Frontier+ 2008」の全容及び、「世界企業」に向けたシナリオは、P14～P24で詳述していますのでご参照ください。)

2007年7月

代表取締役社長  
小林 栄三