

# 新中期経営計画「Frontier+ 2008」の全体像

—次世代の伊藤忠商事を見据え、「攻め」を強める

「Frontier+ 2008」では、「全てのステークホルダーにとって魅力溢れる世界企業」という一段とスケールアップした目標の実現を目指し、「世界視点」「新たに創る」「人材力を磨く」の3つの視点で各種施策を打ち出していきます。

## 計画のアウトライン

「Frontier+ 2008」では、「Frontier-2006」のコンセプトを受け継ぐとともに、「攻め」をより一層強めて、「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に掲げました。その実現に向けて、①「世界視点」—真のグローバル展開を行い世界で収益を上げる②「新たに創る」—変化を捉え、挑み、新たな分野を切り拓いていく③「人材力を磨く」—世界に人材を求め、育て、活かす—という3つの視点に立脚しつつ「攻め」と「守り」、更には、それらを支える人材戦略においても、より高い目線で各種施策を推し進めていきます。

連結純利益については、2008年3月期に2,100億円、最終年度である2009年3月期には、2008年3月期に見込んでいたオリコ社関連の会計処理に伴う影響額と合わせて2,100億円の達成を目指します。「Frontier-2006」の2年間で7,900億円超を積み増した連結総資産は、経営の軸足を更に「攻め」に移していくことで、各年5,000億円、2年間で約1兆円の積み増しとなる6.3兆円を計画しています。その一方、着実な当期純利益の積み増しによる株主資本の増強と、有利子負債のコントロールを徹底していくことで、NET DERを1.7倍以下の水準にまで改善していきます。

## 計画の全体像

### Frontier+ 2008 ~世界企業を目指し、挑む~

#### ■ 基本方針

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。

【 **世界視点** 】 世界で収益を上げる、真のグローバル展開

【 **新たに創る** 】 変化を捉え、挑み、新たな分野を切り拓く

【 **人材力を磨く** 】 世界に人材を求め、育て、活かす

#### ■ 重要施策

新規事業領域開拓  
海外展開加速  
コアビジネス強化

世界視点での人材戦略

財務戦略  
リスクマネジメント  
ガバナンス・内部統制  
CSR

#### ■ 数値目標

(億円)

	2007年3月期 (実績)	2008年3月期 (計画)	2009年3月期 (計画)
連結純利益	¥ 1,771	¥ 2,100	¥ 2,100
連結総資産	52,715	58,000	63,000
NET DER	1.8倍	1.7倍	1.7倍以下

# Frontier+ 2008

## 「攻め」の重要施策

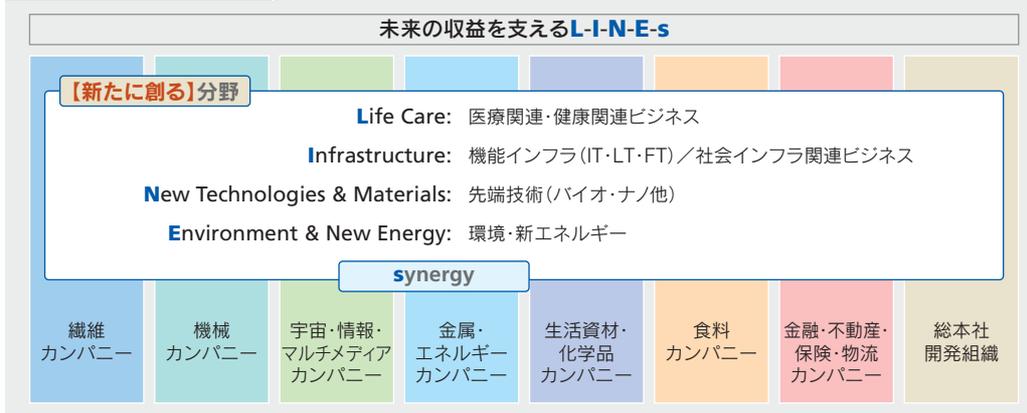
### 1 新規事業領域の開拓

～未来の収益を支える「L-I-N-E-s\*1」の各分野で「新たに創る」

持続的な高成長を果たしていくためのベースとなる収益構造の構築に向けて、新事業領域の開拓を全社横断的に進めていきます。医療関連・健康関連ビジネスを中心とするライフケア分野 (Life Care)、IT (情報技術) やLT (物流機能)、FT (金融機能) 等のインフラ分野 (Infrastructure)、バイオ・ナノテクノロジーを中心とした先端技術分野 (New Technologies & Materials)、そして、バイオエタノールや太陽光発電等を中心とする環境・新エネルギー分野 (Environment & New Energy) を全カンパニーの総力を結集し、重点的に取組む分野—L-I-N-E-s—として定め、将来の収益基盤に育成していきます。中でもライフケア分野については、総本社に新設したライフケア事業推進部をコアとして、経営資源の集中を図り、新たな収益の柱に育てていきます。また、これらの分野とコアビジネスを横断的に連携することで、相乗的な収益拡大も図っていきます。

\*1 L-I-N-E-s : 各重点分野とシナジーの英文の頭文字 (Life Care、Infrastructure、New Technologies & Materials、Environment & New Energy、synergy) をとった新規事業領域の総称

### 新規事業領域の開拓



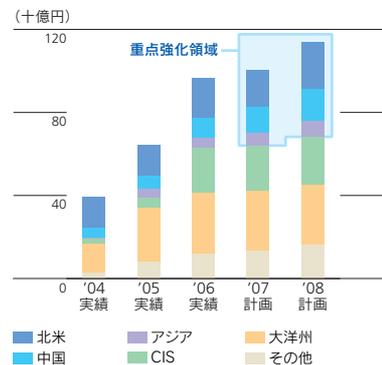
### 2 海外展開の加速

～「世界視点」で海外事業収益を拡大

海外展開の加速については、北米・中国・アジアを重点地域としていきます。特に、アジアでは「アジア総支配人制」を導入し、シンガポール、タイ、インドネシア、ベトナム、インドで、生活消費関連を中心に全社横断的な取組を進めていきます。加えて、CISや中近東諸国、ブラジル等の豊富な資源を有する国々や、アルジェリアをはじめとして当社が優位性を確立している国々への取組も強化していきます。全社投資額のうち70%を、これらの地域を中心とした海外で実行していく計画です。このような取組を通じて、安定的かつ継続的に1,000億円以上を海外事業収益\*2で確保することを目標とします。

\*2 海外事業収益＝海外現地法人・支店＋海外事業(実質海外事業含む)

### 海外事業収益の拡大



### 3 コアビジネスの強化

～連結純利益の規模と成長性を追求

当社は、A&P戦略の導入から「Frontier-2006」に至るまで、ROA2.0%、RRI\*38.0%以上を基本的な経営指標とし、カンパニー主導で高効率分野への重点的な経営資源の投入を進めてきました。「攻め」を更に強めていく「Frontier+ 2008」では、引続きこれらの指標を重視することで、資産効率を高めていくとともに、連結純利益の「規模」と「成長性」を戦略策定に際しての重要な指標として新たに加え、コアビジネスの更なる強化を図っていきます。

\*3 RRI: Risk Return Index=連結純利益/リスクアセット額

### 投資計画

当該計画期間の2年間の投資額については、グロスで5,000億円、ネット4,000億円を計画。ROA 2.0%、RRI 8.0%以上を基本的な経営指標として案件を厳選しつつ、規模と成長性を追求するという既述の投資方針を徹底し、優良案件への集中的な投資を行っていきます。主な投資分野としては、集中リスクコントロールと安定収益確保の観点から、①生活消費関連分野、②資源エネルギー関連分野、③その他(自動車関連・情報産業・金融・化学品等)とし、各分野にバランスのよい投資を実行していきます。その一方、上記基準に満たない、あるいは戦略性に乏しい案件については、EXITルールを厳格に適用し、縮小・撤退を継続していきます。

### 主たる投資分野

生活消費関連	ブランドマーケティング分野	ブランドホルダー企業への経営参画、商標権買収、中国・アジアでの展開
	食糧・食材分野	対日・国内SIS戦略に加え、グローバルSIS戦略の推進
	生活資材分野	住宅資材・紙パルプ・ゴムタイヤを中核に、事業・トレードをグローバルに展開
資源エネルギー関連	資源開発分野	金属・エネルギー関連の既存権益拡張と新規権益取得、及びトレードとの接続による収益基盤の維持・増強
その他	自動車関連分野	成長市場でのトレードの拡大と、戦略市場における自動車関連事業の展開
	情報産業分野	CTCを核とした規模の追求と、ITインフラを活用したサービス事業の展開
	金融分野	オリコを核としたリーテイル向けビジネスの拡大と、市場・法人向けビジネスの展開
	化学品分野	基礎化学品からプラスチック製品・医薬品までの世界規模での展開

### 世界視点での人材戦略

～将来の伊藤忠を見据え「人材力」を磨いていく

「世界企業」に飛躍していくための基盤となる人材については、「世界視点を持った人材」の育成を加速させていきます。2003年12月に策定した性別・国籍・年齢を問わず多様な人材を活用することを掲げた「人材多様化推進計画」の更なる推進を基本構想として各種施策を行っていきます。具体的には、日本・ニューヨーク・ロンドン・上海・シンガポール等に新設する「世界人材・開発センター」を中心に、海外各ブロックの雇用環境・労働法制・賃金水準等の地域特性に関する情報を収集、ナショナルスタッフによる有識者会議を開催し、グローバルな人材戦略の策定を行っていきます。また、グループ全体での人事制度の整備を検討するとともに、総本社及び主要グループ会社の経営者候補の育成計画を策定・実行していきます。

# Frontier+ 2008

## 金融リーテイル戦略

### オリコ社とのシナジー追求と流通系カードへの展開

オリコ社が有する68万店の加盟店、2,400万人の顧客基盤と、伊藤忠商事の各カンパニーの商材や物流、マーケティングノウハウといった様々な機能を有機的に統合させ、金融リーテイル分野においてシナジーを創出、同分野における優位性を更に強固なものとしていきます。

2007年3月には、伊藤忠保険サービス(株)と(株)オリコ商事の保険代理店事業を統合し、伊藤忠オリコ保険サービス(株)を設立しました。また、オリコ加盟店向けに伊藤忠商事とオリコ社が一体となって提供できる商材やサービスを紹介する「シナジーブック」を発行するなどカンパニー横断的な取組も進めています。また、ファミマクレジット(株)が、TSUTAYA Wカードやティーポイントプログラムを展開している(株)Tカード&マーケティングと2007年4月に実現した提携関係を、流通系のポケットカード(株)との機能補完により発展させていくことで、確実に収益を創出する体制を構築していきます。

### みずほグループとの提携による新展開

2007年4月のオリコ社の資本政策への対応を機に、みずほグループとリーテイル分野における戦略提携を検討することで合意しました。伊藤忠商事及びみずほグループのチャネルや顧客リソースを活用した新規ビジネス展開の可能性も模索していきます。

## 財務戦略・リスクマネジメント・経営システムの強化と整備

株主資本の更なる充実と、有利子負債のコントロールを引続き徹底していくことで、将来の不測の事態に備えていくとともに、リスク・キャピタル・マネジメント(RCM)を通じ、リスクアセットの厳格なコントロールも進めていき、「攻め」を支える「守り」も堅持していきます。

経営システムの強化と整備については、まず意思決定の透明性を高め、監視・監督機能が適切に組み込まれたコーポレートガバナンスの構築に努めていきます。また、内部統制委員会を設置し、適正かつ効率的な内部統制体制の構築にも取り組んでいきます。このような内部統制に関する取組とリンクさせ、2006年4月より取組を開始した業務改革推進運動「ITOCHU DNAプロジェクト～Designing New Age～」\*4を従来以上に強力に推進することにより、業務効率の向上やスピード化を実現していきます。

CSR(企業の社会的責任)活動については、外部への当社グループの活動に対する理解の促進と社内への浸透に努め、主体的かつ積極的に取り組んでいきます。

\*4:業務プロセスの「見える化」を図り、定型業務の標準化・集約化、業務の効率化・品質向上・スピード化を進めていくプロジェクト