

株主・投資家ならびに全てのステークホルダーの皆様へ



岡藤正広

代表取締役社長  
岡藤 正広

# 最高益を更新した伊藤忠商事は、 新たな成長ステージに移行しました。 真の強みをご覧に入れるのは これからです。

2012年3月期の伊藤忠商事は、最も重要な基本方針である「現場力の強化」が前進し、大きな飛躍を果たすことができました。今後は、当社の真の強みである非資源分野を中心に優良資産を着実に積上げつつ、経費構造の改善により、経営環境の変動にかかわらず収益が確保できる重心の低い筋肉質の収益構造の構築を目指す経営（低重心経営）を基本に、不透明な経営環境に万全の備えで臨むとともに、「稼ぐ」「削る」「防ぐ」の徹底による現場力の更なる強化により、新たな成長ステージで盤石な収益基盤を築き上げていきます。

## 現場力の強化に向けた環境を整えてスタートした1年

1990年代後半からの伊藤忠商事は、財務健全性の向上を主眼に置いた施策を徹底的に推進し、バランスシートの飛躍的な改善を果たしました。その一方、厳しいルールが足枷となり、収益基盤の拡大につながる優良資産の積上げが十分にできなかったと考えていた私は、2010年4月の就任時に「攻め」に大きく舵を切る方針を打ち出しました。そして、2012年3月期を本格的な「攻め」に舵を切る年と定め、2011年3月期をそのための足場固めの期間と位置付けました。

「攻め」に向けた準備として、何よりも重視したのは「現場力の強化」です。当社は元来、社員が現場でお客様のニーズを敏感に察知することで新たな商機を見出し、ビジネスに結びつける「現場力」が大変強い会社でした。バランスシート改善の必要性から経営が保守的となっていたため、影を潜

めていた感があるその本来の強みを発揮するために、様々な社内改革を断行してきました。社内会議や会議資料の削減、全ての社員が高いモチベーションを持てる人事・給与制度への改定、「現場目線」での管理を行うための管理部門の組織再編などに加え、財務健全性の改善を念頭に置いた過度に保守的な投資基準や、リスクマネジメント手法も実態に合ったものに変更しました。また、後で述べますが、非効率資産の大胆な整理を前倒しで進めました。

こうして「現場力強化」に向けた環境整備のために成すべきと考えたことを全て実行した上で、2012年3月期より「過去と一線を画す新しい伊藤忠商事を創っていきたい」という思いを込めた中期経営計画「Brand-new Deal 2012」をスタートしました。

## 「稼ぐ」「削る」「防ぐ」の徹底が過去最高益として結実

私は「Brand-new Deal 2012」の発表時に、「計画は達成すべきもの。達成してなお上積みを目指すべき」という考えをお話ししました。2012年3月期は、それを実行することができました。

当社株主帰属当期純利益は、2011年3月期比1,394億円増の3,005億円となり、期初計画の2,400億円を大きく超過達成しました。2008年3月期に記録したこれまでの過去最高益2,173億円も大きく上回り、過去最高益を更新することができました。また、単体当期純利益も1,310億円となり、2007年3月期に記録した934億円を上回り、過去最高益を更新しました。

過去数年、他の総合商社同様に当社は資源エネルギー関連ビジネスが利益成長を牽引してきました。一方、2012年3月期は、全てのセグメント（カンパニー）が前期比増益を達成し、バランスの取れた収益構造を構築できたと考えています。とりわけ、当社が各業界をリードする生活消費関連分野では、中国への投資をはじめとする諸施策が着実に収益に貢献し始め、繊維、食料、生活資材の全てにおいて過去最高益となり、且つ日本の総合商社中No.1の当社株主帰属当期純利益を達成しました。収益力の強化を急いでいた機械・情報カンパニーも大きく業績を伸ばしました。

決して順風満帆だったわけではありません。東日本大震災の影響や世界経済の減速、期後半からの資源価格の下落や、円高、税率改正の影響といった数多くの環境変化に直面しました。株価の下落による減損損失など様々な一過性の

損失も発生しました。このような環境にもかかわらず過去最高益を達成できたのは、当社全体の収益力の底上げが確実に進んでいる証左として自信を深めています。また、想定外のマイナス要因を吸収することができたのは、「削る」による低重心経営の徹底、そして損失を未然に回避する「防ぐ」を全社末端に至るまで徹底し、変化に対して常に先手を打って備えてきた結果です。

「削る」では単体、事業会社を含め、聖域を設けずに経費構造の改善を進めました。資源価格下落の影響などにより、売上総利益経費率は前年度並みに止まりましたが、資源価格が売上総利益に大きく影響を与える金属・エネルギーカンパニーを除いて見ると、前期と比較して着実に改善しています。

私は、最も重要であり、且つ最も難しいのは「防ぐ」だと考えています。「懸念案件を来期に持ち越さない」という方針を掲げ、2011年3月期に非効率資産の大胆な整理の前倒し処理を進めたのに加え、2012年3月期も引続き採算性の精査やリスク管理を徹底し、低収益事業会社の改善やEXITを進めてきました。過去最高を更新した黒字会社利益や事業会社損益、初めて80%を上回る81.7%になった黒字会社率は、一連の取組の成果です。

逆境を克服し、大きな飛躍を果たした当期の業績結果は、「稼ぐ」「削る」「防ぐ」という三原則を確実に遂行してきた結果といえます。

## 数々の優良案件を獲得、進捗を踏まえ投資計画を1兆円に修正

「Brand-new Deal 2012」では、収益規模・資産規模の拡大を方針に掲げ、2年間累計のグロス投資額では、前中計（「Frontier° 2010」（2010年3月期～2011年3月期））の5,600億円を大きく上回る8,000億円を計画し、初年度の2012年3月期だけでグロス約6,200億円の投資を実行しました。この進捗を踏まえ、2年間の投資計画を1兆円に修正しました。

当期は、リスク抑制・採算性・収益への即効性などの視点で多面的に精査し、様々な優良案件を有利な条件で獲得することができました。

分野別には、資源エネルギー関連分野に最大となる約3,800億円を投資しました。現在、資源エネルギー関連分野では、開発難易度の上昇や案件価格の高騰などを背景に、リスクが小さく採算性の高い案件を獲得するのは容易ではありません。しかしながら、10年、20年といった長い時間軸で捉えたリスクの大きな投資は原則として避け、生産中の案件を中心に投資を検討することで、リスクを最小限に抑えることが可能です。投資を実行する場合も、金利や為替の長期的な変化を十分考慮の上、可能な限り有利な条件を獲得し、採算性を更に上げるというのが基本的な考えです。ドラモンド社が

保有するコロンビア炭鉱及び輸送インフラ資産への投資は、この考えに基づく案件の一つです。一般炭の新たな供給源の開拓を果たしたこの取組では、日本企業による新規炭鉱買収額としては最大となる約1,311億円を投じましたが、既に生産中でもあり、投資額に見合ったリターンが中長期的に期待できる優良案件です。また、耳目を集めている非在来型資源のシェールガス、シェールオイルでは、米国の非上場最大手の石油ガス開発会社であるSamson社への投資を実行しました。生産中であることに加え、非在来型資源権益の積上げと米国

内でのトレード拡大、更には、近い将来に期待されるアジア向けLNG輸出も視野に入れた、ビジネスの拡がり期待できる案件です。

生活消費関連分野では、英国を中心に欧州で独立系タイヤ小売業を展開するKwik-Fitグループの株式を取得し、Stapleton'sとの卸・小売機能の統合により、欧州タイヤビジネスの強化を実現しました。また中国では、同国繊維大手企業グループの山東如意科技集団との間で資本提携契約を締結しました。川上の繊維原料・テキスタイル分野に

おけるグローバルオペレーションの展開や、ブランドビジネスの開発等を通じた中国内販の強化など、幅広い分野で協業を進めていきます。

機械関連分野では、インドネシアでアジア最大規模となる新規石炭火力IPP案件に参画した他、2013年3月期に入り、日本企業として初めて英国水道事業へ参入するなど、これまで着実に優良資産を積上げてきた北米に加え、アジアや欧州等、他の地域でも長期安定収益基盤の強化を進めました。



## 社員・組織の力を最大限に引出すための組織改編

2011年4月に、11年ぶりに実施したディビジョンカンパニーの組織改編に続き、2012年4月1日付でディビジョンカンパニーの改編を実施しました。機械・情報カンパニー、金属・エネルギーカンパニー、生活資材・化学品カンパニーを「機械カンパニー」、「金属カンパニー」、「エネルギー・化学品カンパニー」、及び「住生活・情報カンパニー」に再編し、それまでの5ディビジョンカンパニーから6ディビジョンカンパニー編成に改めました。

利益規模で見ると、それまではカンパニー間に大きな格差がありました。投資額も相応に異なるためリスク管理や経営判断の重みも違ってきます。収益規模・組織サイズの均等化を通じて、より緻密な経営を行うというのが一連の改編の背景に

ある考えです。再編成に際しては、シナジーの創出を念頭に置き、業界の関連性を考慮しました。

また、今回の改編には別の側面があります。当社の一部のカンパニーは、事業会社の管理が中心的な業務となり、新しいビジネスの創造に直接関与できない構造になっていました。社員一人ひとりの力を最大限に発揮させる場を作ること、は、経営者の役目だと考えています。今回の組織改編には、「稼ぐ」機会を得られる職場への人員の再配置により、伊藤忠商事全体の活力を向上させ、業績拡大に繋げようとする狙いがあります。

経営戦略上、2年がかりとなりましたが、当初より探求してきた最適な組織体制を整備することができました。

## 新たなステージで実力が試される2013年3月期

2012年3月期は、伊藤忠商事本来の力を発揮し、当社株主帰属当期純利益において、日本の総合商社の中では3番目に3,000億円の大台に到達するとともに、9年ぶりに3位の座に返り咲くこととなりました。当社は新たな成長ステージに移行しました。今後も現在の収益水準を維持・向上させていかなばなりません。「Brand-new Deal 2012」の最終年度となる2013年3月期は、本当の実力が試される勝負の年だと考えています。

ギリシャに端を発した欧州の財政危機は、未だ火種を抱えています。米国経済も停滞傾向が継続しており、中国をはじ

めとする新興国も先行きに予断を許さない状況が続いています。また、円高の定着も懸念材料です。2013年3月期は、このような不透明な経営環境を保守的に捉え、当社株主帰属当期純利益は、2012年3月期比減益となる2,800億円を計画しています。

市況が低迷している資源エネルギー関連分野は、これまでのような収益の牽引役としての役割は期待できません。しかし、この状況は他社も同様です。非資源分野に強みを持つ当社が業界プレゼンスを更に高めていく上では、逆に好機になるかもしれません。

## 真の強みー非資源分野の収益力ーを発揮するとき

2012年3月期を見てみると資源エネルギー関連分野の収益比率は48%であるのに対して、非資源分野の収益比率は52%となっています。2013年3月期計画では、非資源分野の収益比率が更に上昇する見通しです。つまり、当社は半分以上を非資源分野が稼ぎ出すバランスの取れた収益構造を有しているといえます。なかでも、生活消費関連分野では、当社が各業界をリードしていると自負しています。例えば、繊維ビジネスは、国内市場が縮小する中、ブランドビジネスをはじめとする付加価値の追求により、他の追随を許さない地位を確立しています。食料ビジネスも「SIS (Strategic Integrated System) 戦略」\*のもと、業界再編の動きを好機と捉え業界での地位を一層高めています。長い時間をかけて布石を打ってきた中国の生活消費関連分野で、圧倒的なポジションを確立していることはいうまでもありません。

上位商社との収益規模の差は、主に資源エネルギー関連分野での業容の違いによるものです。歴史的に基幹産業と

の結びつきが深い財閥系商社が、資源ブームという追い風に乗って、資源エネルギービジネスで収益を拡大する間に、当社は生活消費関連分野で丹念に種を蒔き、強みを更に伸ばしてきました。

また、資源エネルギー関連分野は、数少ない大型案件への投資により収益拡大に繋げることができます。それに対して、生活消費関連分野はバリューチェーンの構築をはじめ、投資実行後も長い年月をかけて地道にビジネスを育成していく必要があります。つまり一朝一夕に収益基盤を構築できない分野です。

資源エネルギー市況の低迷が予想されるこれからは、当社がこれまで粘り強く先行布石を打ってきた非資源分野の収益力、すなわち「真の強み」を発揮するチャンスが到来するものと考えています。

\* 川上の食糧資源の確保から川中の加工製造・中間流通、川下の小売までを垂直統合することで、サプライチェーンの最適化を狙う戦略。

## 投資方針―「獲物」を求めてこれまで以上に現場を駆ける

既にお話したとおり、2年間の投資計画を1兆円に増額しましたが、投資枠を消化するために無理な投資を行うような考えはありません。不透明な経営環境を踏まえ、本当に「稼ぐ」ことができる案件を、これまで以上に慎重に見極めながら投資を実行していきます。

私はしばしば商社を「狩人」に例えます。狩人は、天候がいかにかろうとも糧を得るために常に狩りに赴かねばなりません。周りにいくらでも獲物がいた以前とは異なり、厳しい環境下にある現在は、狩りに赴く前に本社の「獲物」の条件を厳しく定めるべきではありません。これまで以上に現場を走り回り、とにかく、より多くの「獲物」を捕まえ、それら獲

物の中から食べられるもの、すなわち真の優良案件を総本社の管理部門が見極める必要があります。管理部門の役目は、これまで以上に重要になっていきます。

投資拡大に伴い、「防ぐ」もこれまで以上に強化していく方針です。懸念案件については既に一掃したため、現在は大きな減損に結びつく可能性がある資産はないと認識していますが、ビジネスを続けていく限り、新たな懸念案件が発生するのは避けられません。投資判断時だけではなく、契約内容の精査、投資実行後の資産のモニタリングを入念に行い、懸念される資産については損失が拡大する前に速やかに整理・入替を実行していきます。

## 非資源分野への投資に軸足を置く

2013年3月期は計画初年度に大規模投資を実行したこともあり、資源エネルギー関連分野での新規投資は抑制し、実行済の案件の着実な収益化を行いたいと考えています。その一方、生活消費関連分野をはじめとする非資源分野への投資を積極的に行う方針です。

生活消費関連分野では近年、最も強みが際立つ当社に優良案件が来るという傾向が顕著です。2012年4月、フィンランドの世界最大級の針葉樹パルプメーカーであるMETSA FIBRE（メツァファイバー）社と同社の株式取得で合意しましたが、この案件は好例です。当社は、既にブラジルのCENIBRA（セニブラ）社の広葉樹パルプを基点とするグロー

バル販売ネットワークを活かし、世界の主要パルプトレーダーの中で年間215万トンの最多数量を取扱っています（2011年度実績）。当案件により、世界No.1パルプトレーダーとしての地位を確固たるものとします。このような、強みが更なる強みをもたらすという好循環を活かしながら優良案件の積上げを推進していきます。

また、インフラ事業・電力事業に代表されるように、様々な産業と接点を持ち、ビジネスの拡がりが大いに期待できる機械関連分野は、引続き重点分野と位置付け、北米及びアジアでのIPP、水・環境事業などに積極的な投資を行っていく方針です。



## 株主還元ー収益拡大により前期比2.4倍強の年間配当を実施

当社は従来、財務体質改善のために、内部留保による株主資本の充実、会社競争力の強化を図るとともに、安定的かつ継続的に配当を行うという株主還元方針を定めてきました。これに対して「Brand-new Deal 2012」期間中の株主配当金については、当社株主帰属当期純利益に連動して明確に配当額を決定することとしました。具体的には、当社株主帰属当期純利益2,000億円までに対しては配当性向20%とし、2,000億円を超える部分については、より還元割合を高め、配当性向30%を目処に実施することとしています。

2012年3月期は、中間配当として実施した1株当たり16.5円の配当額に加え、27.5円の期末配当を実施しました。この結果、年間では前期実績の2.4倍強、26円の増配となる44円の配当額となり、配当性向は23.1%となっています。

2013年3月期は、配当方針並びに利益計画に基づき40円の年間配当額を予定していますが、収益拡大を通じて株主の皆様のご期待にお応えしていきたいと考えています。

## 「知見・技術」「資金」「意識」を通じ、社会に広く貢献する

「物のない時代に製品をどんどん作り、安価で供給して人びとの生活のレベルを上げることが企業の目標である」ということを述べた有名な松下幸之助氏の「水道哲学」\*があります。私はこの考えに大変共感しています。企業というのは、もともと本業によって社会に貢献するものであり、すべきであると考えています。

今の時代の日本においては、物資を大量に供給するという考えは馴染まない面もありますが、企業が日々の事業活動を通じて培ってきたノウハウが、困難な社会状況を克服する一助にな

るという点では大いに通じるものがあると思います。東日本大震災では、一気に人びとが物のない不自由な生活を強いられ、多くの企業が被災された人びとに支援の手を差し伸べました。支援の形は、義援金やボランティアの派遣に止まらず、本業を通じて築き上げてきた得意な分野や、磨き上げてきた技術を活かし、必要とされている場所に必要とされる支援活動を行うことが、企業にはできるのです。

海外に目を向ければ「水道哲学」を活かせる国はいくらでもあります。海外にも視野を拡げ、本業を通じて広く社会に貢献する努力を行うべきだと思います。一方、そういった貢



献も資金力がなくてできません。また、経営陣と社員一人ひとりのモラルや意識が大切であることはいうまでもありません。「専門分野における知見・技術」「資金」、そして「意識」。当社はこの3つを通じて社会に貢献していきたいと考えています。そのためには、私たちは常に自己研鑽を続けていかねばなりません。

\* 水道哲学：松下電器製作所（現、パナソニック㈱）の創業者である松下幸之助氏の「産業人の使命は貧乏の克服である。そのためには物資の生産につぐ生産をもって富を増大しなければならない。水道の水は通行人がこれを飲んででも咎められない。それは量が多く、価格があまりにも安いからである。産業人の使命も水道の水のごとく、物資を安価無尽蔵たらしめ、楽土を建設することである」という所主告示に基づく経営哲学。

## 「三方よし」と企業理念「豊かさを担う責任」

歴史を紐解けば、当社は初代の伊藤忠兵衛が創業して以来、近江商人の哲学である「三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）」という精神を継承し、ビジネスの場で常に実践してきました。自社の利益だけを追求し、社会の利益をないがしろにするビジネスは長続きしません。お客様も我々も儲かり、持続可能な社会の実現のもと、人々の生活がより豊かで潤いのあるものになれば、自然と当社に安定的な利益がもたらされるはずで、この「三方よし」の考え方をより大きな次元で捉えたものが、伊藤忠グループの企業理念「豊かさを担う責任」です。

現在は「稼ぎ」の質が問われる時代です。世界中の社員が、一つひとつの仕事の社会にとっての意味を見直し、山積する

社会的課題に対して、当社の技術や資金を使っていかにアプローチして貢献していくか。個人個人がそういったビジョンを描いていくための土壌を築いていかねばなりません。そして、それが新たな市場の開拓に繋がり、そこから生まれた優れた製品やサービスを新たな収益ドライバーとしながら成長していくことが「豊かさを担う責任」のあるべき姿と考えます。当社は、企業理念の確実な実践を表明する意味を込めて、国連グローバル・コンパクトに2009年から参加しています。（P72～73「伊藤忠商事のCSRとは」参照）

「三方よし」と「豊かさを担う責任」を常に胸に刻みながら、日々の事業活動を行っていきたいと考えています。

## 社外視点によるガバナンスの強化

当社は2012年3月期より2名の社外取締役を招聘しました。社内のしがらみがなく、異なる視点で反対意見を述べ、経営判断に一定のブレーキをかける役割を持つ社外取締役の存在は極めて重要だと考えています。

日本では一部に、社外取締役は企業の事業内容に精通した人材が望ましいという考え方があります。しかし私は、必

ずしも総合商社の事業に精通している必要はないと考えています。内輪からは決して出てくることがない、異なる視点からの意見に耳を傾けることは極めて有益です。

社外取締役の招聘後、当社の取締役会は、社外取締役の存在を常に意識した事前準備と議論が実施されており、大いに活性化しています。

## 最後に

当社はこれまで幾多の環境変化を乗り越えてきました。それを可能にしてきたのは、成長する領域をいち早く見極めて、常に足場を「稼ぐ」ことができる市場に求めてきたことです。成長の種を素早く掴むには、お客様を掴んでいることが重要です。需要がある程度予測できるお客様の存在は、リスクを抑えながら新たなビジネスに進出することも可能にします。大切なことは、変化を敏感に察知する「感度」を絶えず磨き続けることです。そうすれば、現下の厳しいビジネス環境の中でも、成長市場に新天地を切り拓き続けることができると考えています。

「感度」は「現場」で磨かれます。社会の課題と、当社への期待を考えながらビジネスを創り上げる土壌もまた、「現場」から醸成されます。社内改革を通じ、伊藤忠商事の「現場力」は確実に強化が進んでいます。しかし、盤石な収益基盤を築き上げていくためには、今後も更に強化していく必要があります。現場力の強化に向けた改革に終わりはありません。

これからの伊藤忠商事は、新たな成長ステージでの飛躍を目指すことになります。2013年3月期を、そのための確固たる礎を築く年にしていきます。蓄えてきた「真の強み」をご覧に入れるのはこれからです。私の信条である有言実行を貫き、皆様のご期待にお応えしていきたいと考えています。

### **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**

#### 2012年度短期経営計画の基本的な考え方

- Brand-new Deal 2012 基本方針を継続する
- 経済環境の変化を商権獲得の好機と捉え、より大きな収益を目指し案件の掘り起こしを積極化する  
但し、投資実行にあたっては案件をこれまで以上に厳しく見極め、優良案件に絞り込む
- 経営環境に細心の注意を払い、低重心経営に努める

### Brand-new Deal 2012 初年度レビュー

#### 定量実績

- 2011年度当社株主帰属当期純利益は過去最高の3,005億円を達成
- グロス投資額は6,200億円、EXITは1,100億円となり、ネット投資額は5,100億円
- 連結株主資本は1兆3,638億円、NET DERは1.5倍となり、健全な財務体質を維持

#### 分野別重点施策（主要投資案件）

- 中国ビジネス 山東如意科技集団、CITICグループ金融事業（CIAM）
- 機械関連分野 北米風力発電、インドネシア石炭火力発電事業
- 資源関連分野 コロンビア石炭、ブラジル鉄鉱石、米国石油ガス開発事業

#### 攻めを支える経営基盤の強化

- 2012年度より6カンパニー 16部門に営業組織を改編することを決定
- 社外取締役2名の任用により取締役会とHMCの機能・役割を明確化
- 具体例を用いたコンプライアンス研修の実施。各カンパニーにM&R室を設置

## 2012年度定量計画

| 単位：億円       | 2011年度<br>実績 | 2012年度<br>計画 | 前年度比 |
|-------------|--------------|--------------|------|
| 売上総利益       | 10,304       | 10,400       | +96  |
| 営業利益        | 2,726        | 2,900        | +174 |
| 持分法投資損益     | 1,027        | 1,300        | +273 |
| 当社株主帰属当期純利益 | 3,005        | 2,800        | △205 |

| 単位：億円         | 2011年度<br>実績 | 2012年度<br>計画 | 前年度比   |
|---------------|--------------|--------------|--------|
| 総資産           | 65,073       | 70,000       | +4,927 |
| ネット有利子負債      | 20,149       | 23,000       | +2,851 |
| 株主資本(当社株主帰属分) | 13,638       | 15,500       | +1,862 |
| NET DER       | 1.5 倍        | 1.5 倍        | —      |

## 投資方針

- 2011年度実績を考慮し、中期経営計画2年間のグロス投資は1兆円とする
- 経営環境の先行き不透明感が増していることから、新規投資は従来以上に厳選する
- 不採算案件や戦略的意義の薄れた投資のEXITを促進し、資産の入替を継続する
- 産業分野(4分野)のバランスを保ちつつ、特定分野への過度の集中は避ける

| 単位：億円     | Brand-new Deal 2012 | 修正計画(2カ年累計)   | 2011年度実績 |
|-----------|---------------------|---------------|----------|
| 資源エネルギー関連 | 3,500 ～ 4,500       | 5,000 ～ 6,000 | 約3,800   |
| 生活消費関連    | 1,000 ～ 2,000       | 1,500 ～ 2,500 | 約1,300   |
| 機械関連      | 1,000 ～ 2,000       | 1,000 ～ 2,000 | 約700     |
| 化学品・建設他   | 500 ～ 1,500         | 500 ～ 1,500   | 約400     |
| 合計        | 8,000               | 10,000        | 約6,200   |

## 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強化
  - ・ 杉杉集団、山東如意、頂新HD、COFCO、CITIC等との取組深耕
  - ・ キャッシュイン重視の経営実行
- 全社レベルでの有望中国案件推進
- 中国人材の増強

### 機械関連分野基盤強化

- 安定収益資産の積上げ
  - ・ 北米及びアジアでのIPP、水・環境事業の推進
  - ・ 優良案件開拓と注力分野の見極め
- 成長分野の取組
  - ・ 知見ある国内成功モデルの成長市場への展開
  - ・ 有力パートナーとの共同取組
  - ・ グループ事業会社の経営資源活用

### 資源関連分野収益力増強

- 原油・ガス
  - ・ 権益数量倍増に向けた新規投資
  - ・ 米国Samson社の確実な収益化
- 鉄鉱石・石炭
  - ・ 豪州・ブラジル鉄鉱石事業の拡張と収益確保
  - ・ コロンビア石炭事業の早期収益安定化
- ウラン・非鉄・バイオ燃料