

## コーポレート戦略の実績と今後 —「守り」から「攻め」へ

当社では、「21世紀に向けての経営改革」を発表した2000年3月期以降、A&P戦略\*を含む一連の経営改革に取り組み、「収益構造の改革」と「財務体質の改善」を実行してきました。その結果、2005年3月期には、当期純利益において史上最高益となる778億円を計上しました。BS面では、5年間でネット有利子負債を半減させる一方で、株主資本を2倍近くにまで増強し、ネットDERを12倍から3.7倍にまで改善しました。将来収益の阻害要因となり得る懸念材料の処理も終え、「攻め」へと本格的に軸足を移す体制が整いました。

今後は新中期経営計画「Frontier-2006」の戦略により、総資産とネット有利子負債については増加に転じますが、その一方でネットDERを3.0倍未満の水準まで低下させることで財務体質のさらなる強化を図り、安定的かつ継続的に1,000億円以上の純利益を確保する企業グループを目指します。

\*A&P 戦略とは、お客様にとって魅力があり=「Attractive」、当社が強みを持つ=「Powerful」な分野に経営資源を重点配分することで、収益力を強化する戦略。2002年3月期～2003年3月期の「A&P-2002」及び、2004年3月期～2005年3月期の「Super A&P-2004」の2つの中期経営計画にて推進。

## 伊藤忠ならではのコンピタンスを発揮し、 全社で「攻める」分野

当社ならではのコンピタンスが発揮できる分野として、「Frontier-2006」では以下の3つを定め、ディビジョンカンパニーの枠組みを超えた全社横断的な取り組み体制により、重点的に強化していきます。

- 繊維業から発展し、また、いち早く食料のリーテイル分野に進出してきた伊藤忠ならではの消費者ニーズ把握力と、川下から川上までの総合展開（＝縦の総合力）が強みの「消費関連分野」

- 資産効率では総合商社のなかでトップレベルの「資源開発関連分野」
- 他に先駆けて進出してきた経緯から、独自の人脈や商流、有力な現地企業との提携関係を築き上げている中国や、地場事業における強みを持つ米国を含む「北米、中国・アジア市場」

## ディビジョンカンパニー収益の実績と今後 —「効率性」と「成長性」の両立

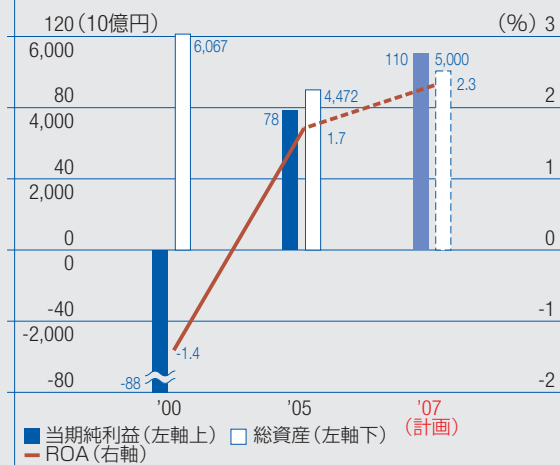
当社では、7つのディビジョンカンパニーがそれぞれの事業領域において、事業会社を含めた資産ポートフォリオの改善と収益拡大に取り組んできた結果、各

カンパニーとも売上総利益が増加し、ROAベースでの効率性も大きく向上しています。

\*ROAの推移については、各カンパニーページをご参照ください。

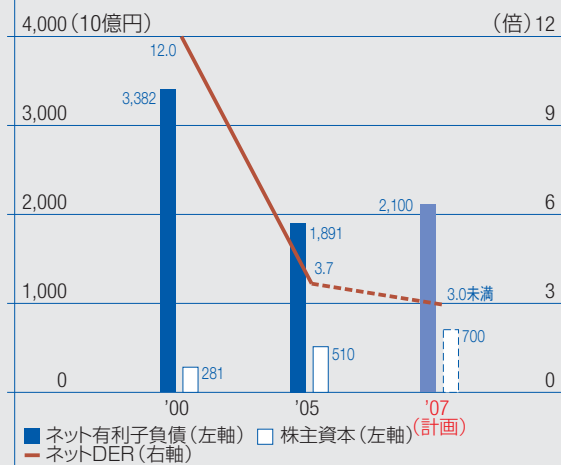
## 当期純利益、総資産、ROA

(年3月期)



## ネット有利子負債、株主資本、ネットDER

(年3月期末)



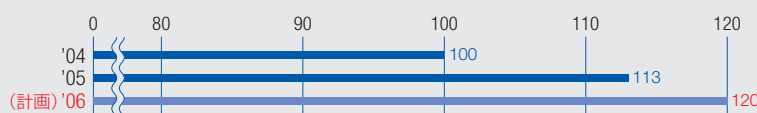
## 「Frontier-2006」の重点セグメント

## 売上総利益

(年3月期) (10億円)

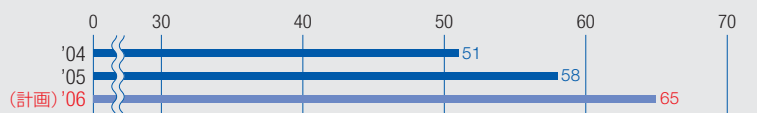
## 繊維カンパニー

- ブランド
- アパレル



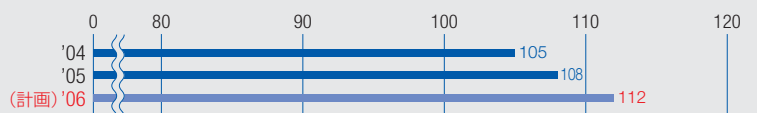
## 機械カンパニー

- 自動車トレード
- 船舶
- 産機プロジェクト



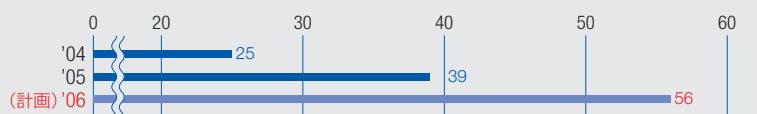
## 宇宙・情報・マルチメディアカンパニー

- ITソリューション
- モバイル・コンテンツ
- エアロスペース



## 金属・エネルギーカンパニー

- エネルギー資源開発
- 石炭
- 金属資源



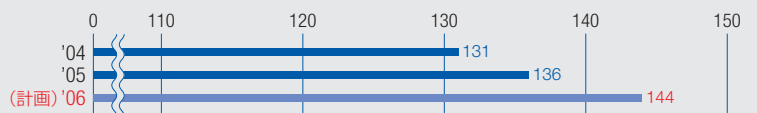
## 生活資材・化学品カンパニー

- 住宅資材海外市場
- ゴム・タイヤ
- 合成樹脂



## 食料カンパニー

- 国内食品流通市場
- 中国食料事業展開
- 海外原料供給拠点



## 金融・不動産・保険・物流カンパニー

- オリコ関連
- 不動産証券化

