

# 個人投資家向け説明会

---

2009年11月

伊藤忠商事株式会社

---

1. 伊藤忠商事について

---

2. 代表的なビジネスモデル

---

3. 決算概況

---

4. *Frontier*<sup>e</sup> 2010 中期経営計画

---

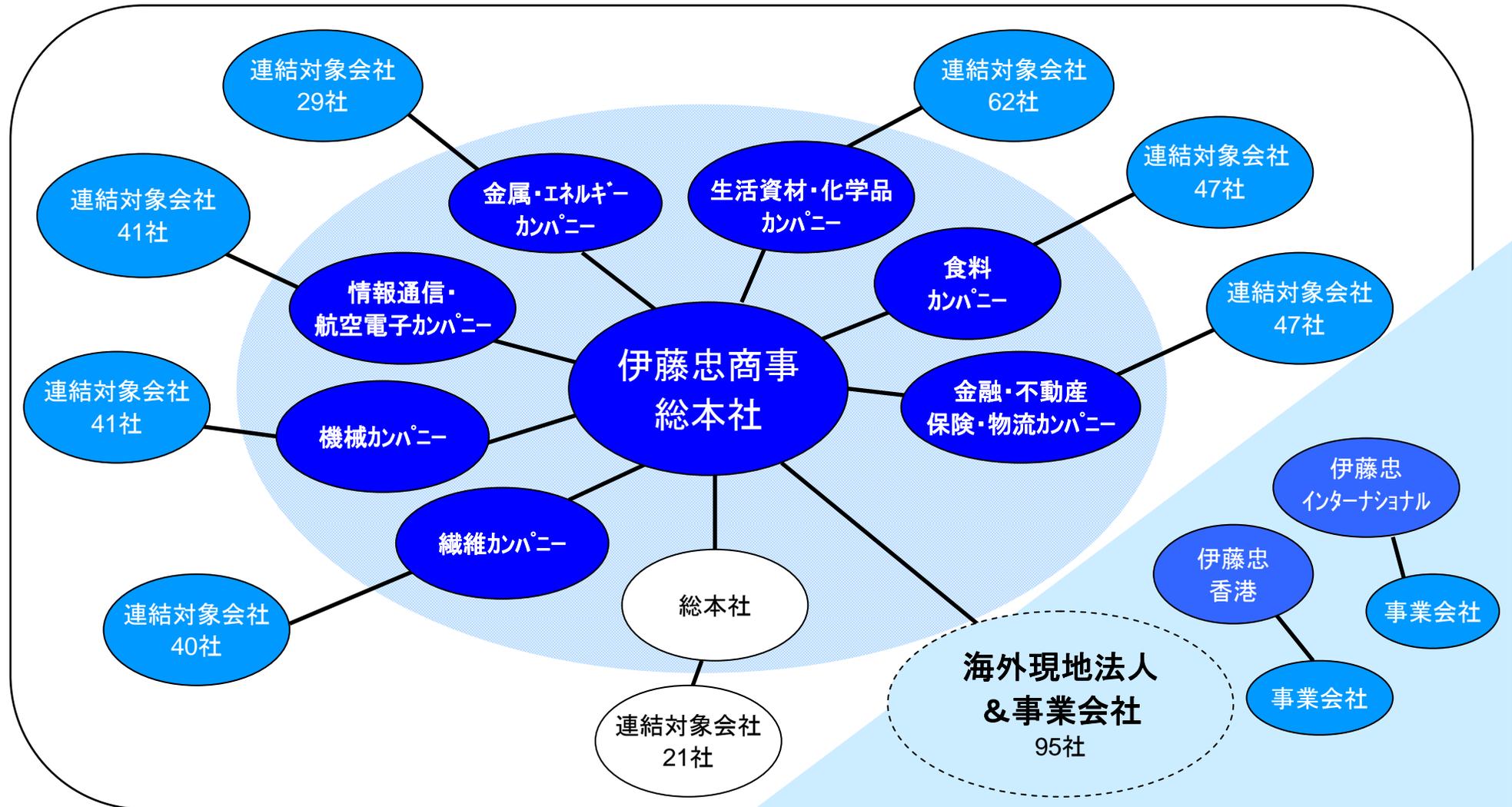


## 伊藤忠商事株式会社

- ✓ 創業 1858年
  - ✓ 設立 1949年12月1日
  - ✓ 従業員数 4,175人(単体) ※
  - ✓ 営業所数 国内15店 海外139店 ※
  - ✓ 連結対象会社数 423社(2009年9月末現在)
  
  - ✓ 連結売上高 12.1兆円(08年度実績)
  - ✓ 連結純利益 1,654億円(08年度実績)
- (※2009年3月31日現在)



# 会社組織図



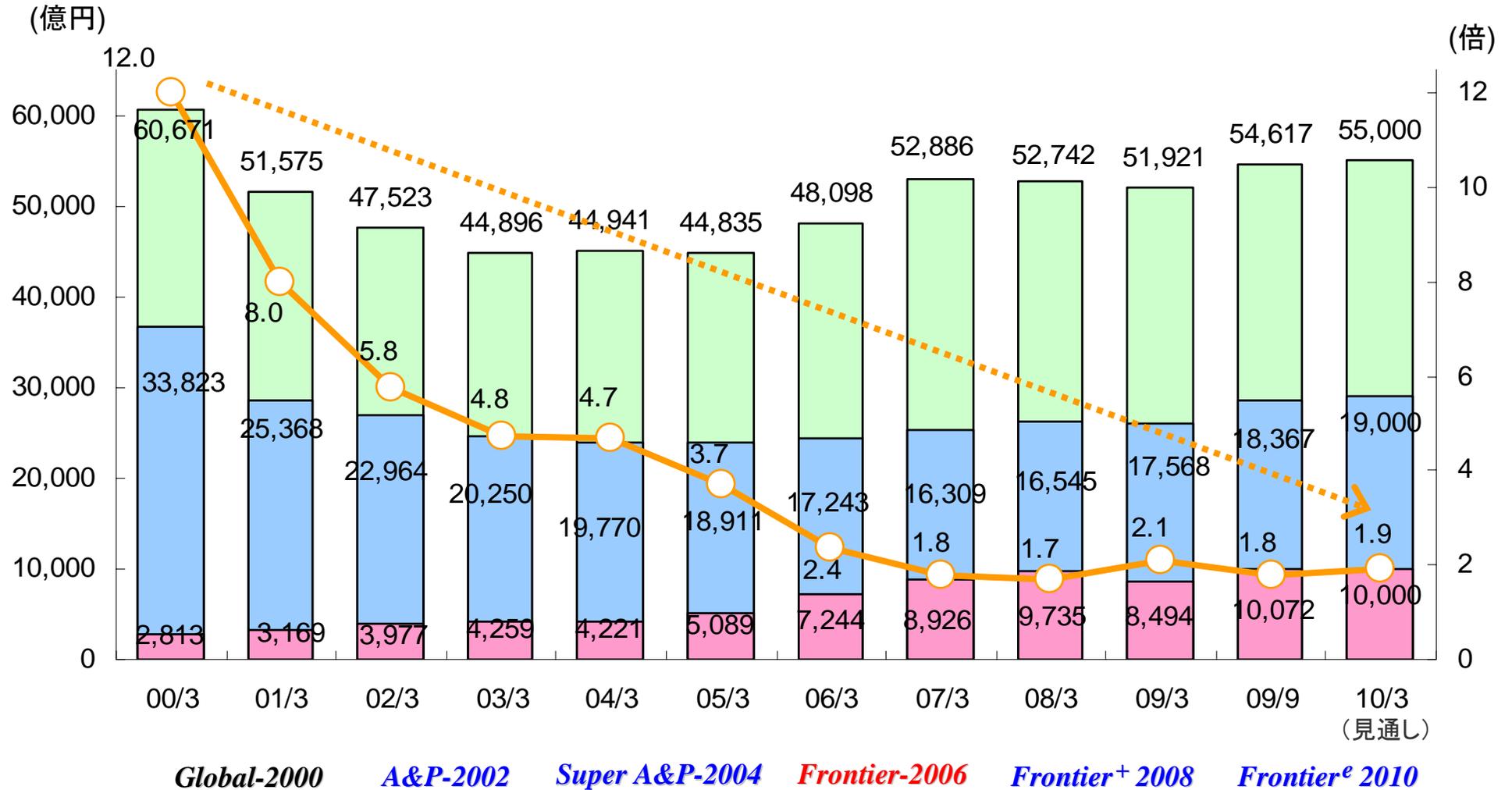
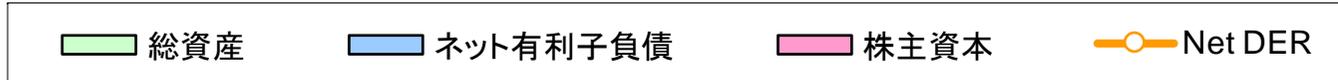
連結対象会社 423社 (2009年9月末現在)

# 過去の中期経営計画の基本思想



97	G-98	21世紀の成長に向けた 新経営パラダイムの構築	← 経営改善策
99	G-2000	・低効率経営からの脱却 ・21世紀への飛躍に向けたチャレンジ	← 経営改革
01	A&P-2002	新しい伊藤忠グループを目指し、 攻撃と実行を軸においた変革	
02			
03	Super A&P-2004	Super A&P戦略推進による 収益力と財務体質の強化	
04			
05	Frontier - 2006	攻めへのシフトと守りの堅持	
06			
07	Frontier + 2008	世界企業を目指し、挑む	
08			
09	Frontier <sup>o</sup> 2010	世界企業を目指し、未来を創る	
10			

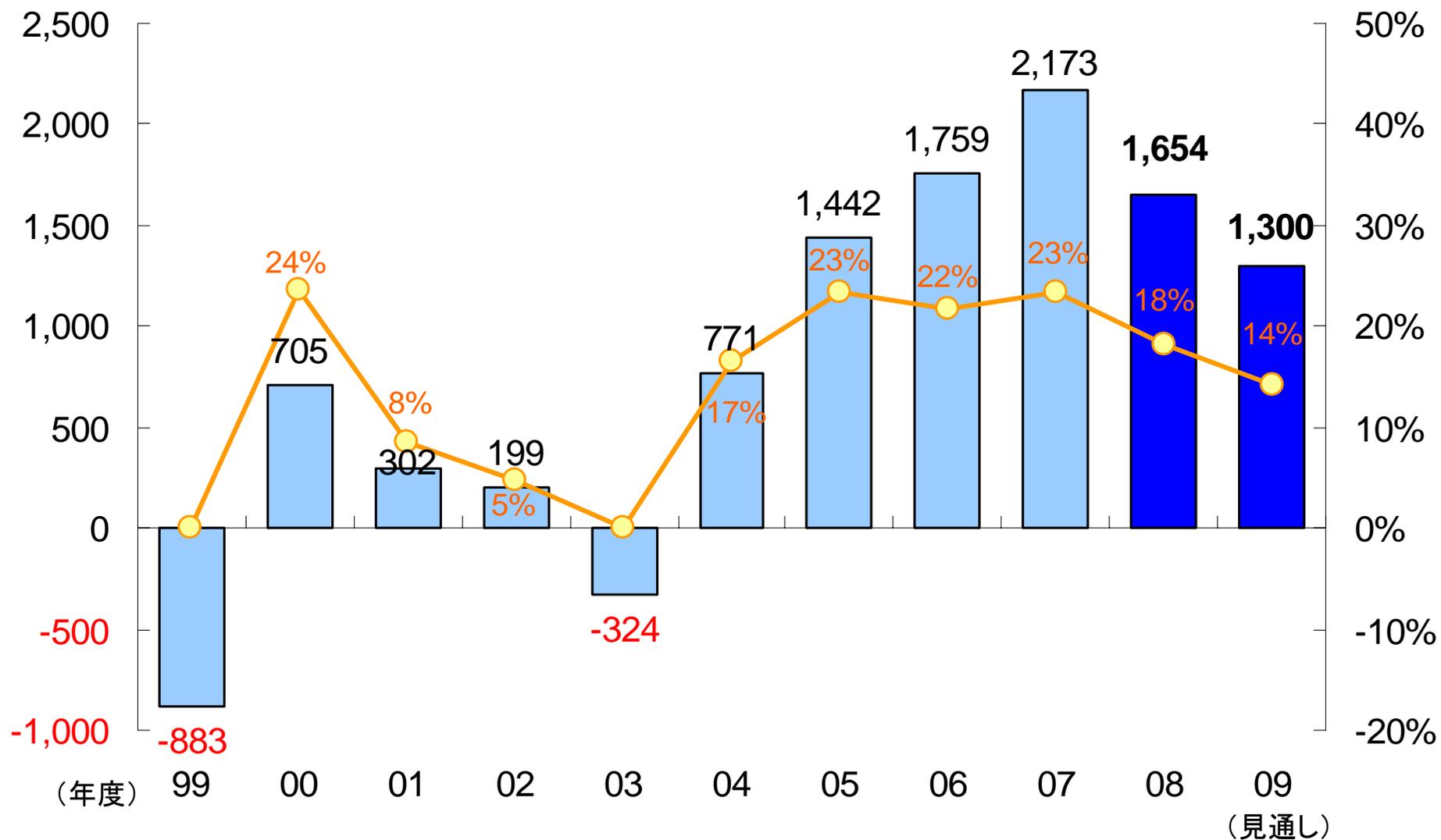
# 財務体質の改善



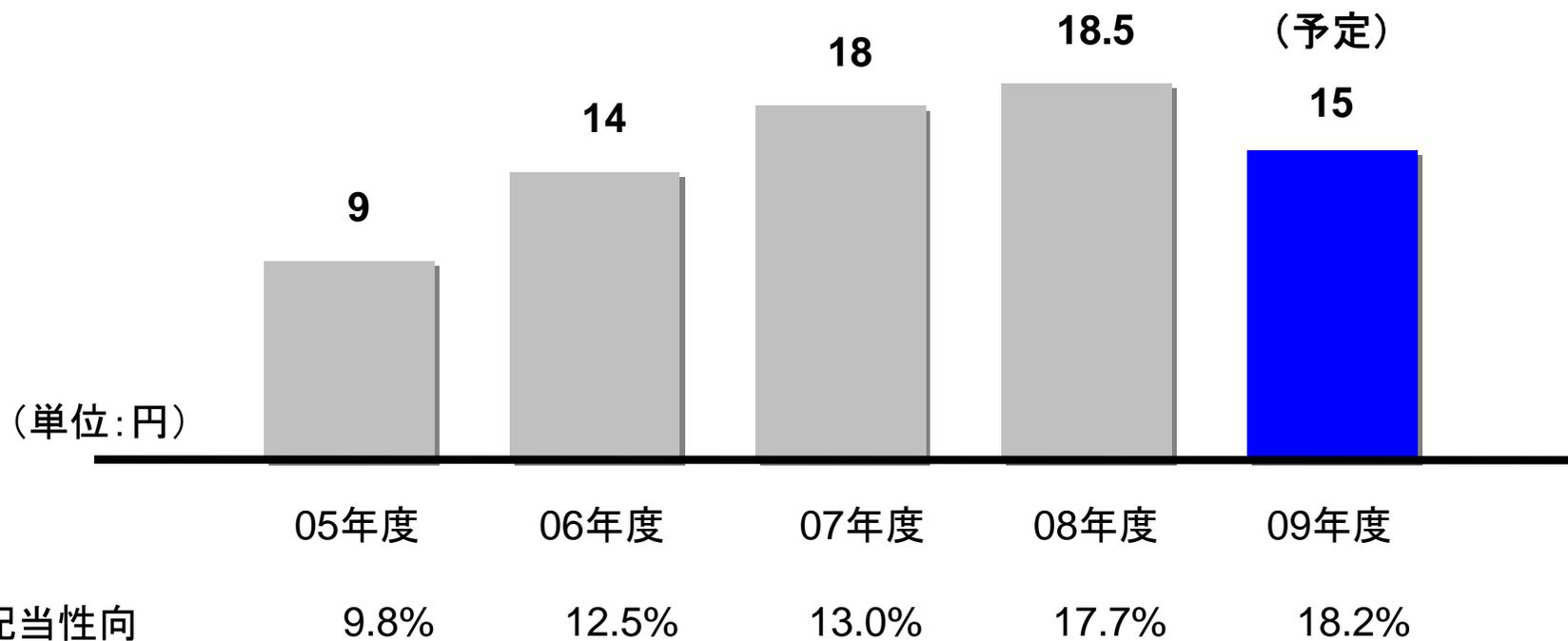
# 連結純利益及びROE推移



(億円)



# 配当実績



※1株当たり配当金額÷1株当たり当社株主帰属純利益

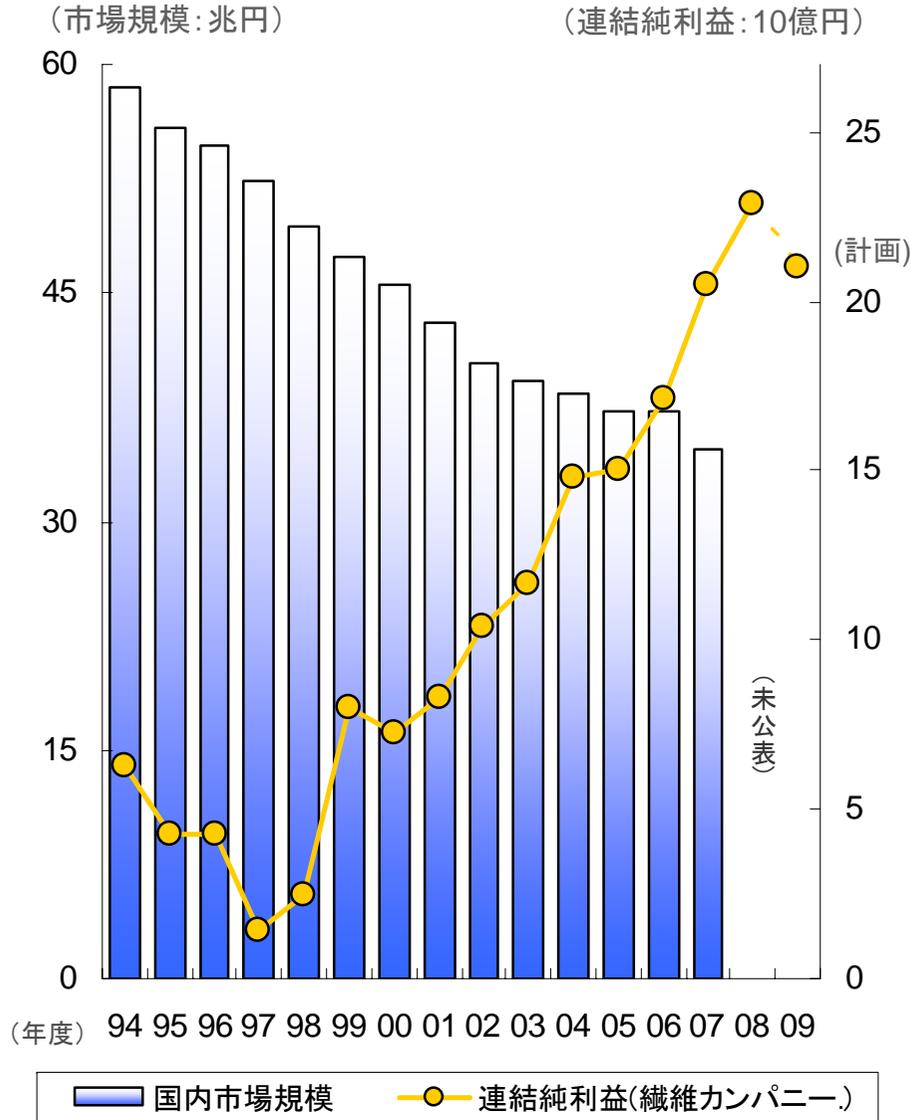
1. 伊藤忠商事について

2. 代表的なビジネスモデル

3. 決算概況

4. *Frontier*<sup>e</sup> 2010 中期経営計画

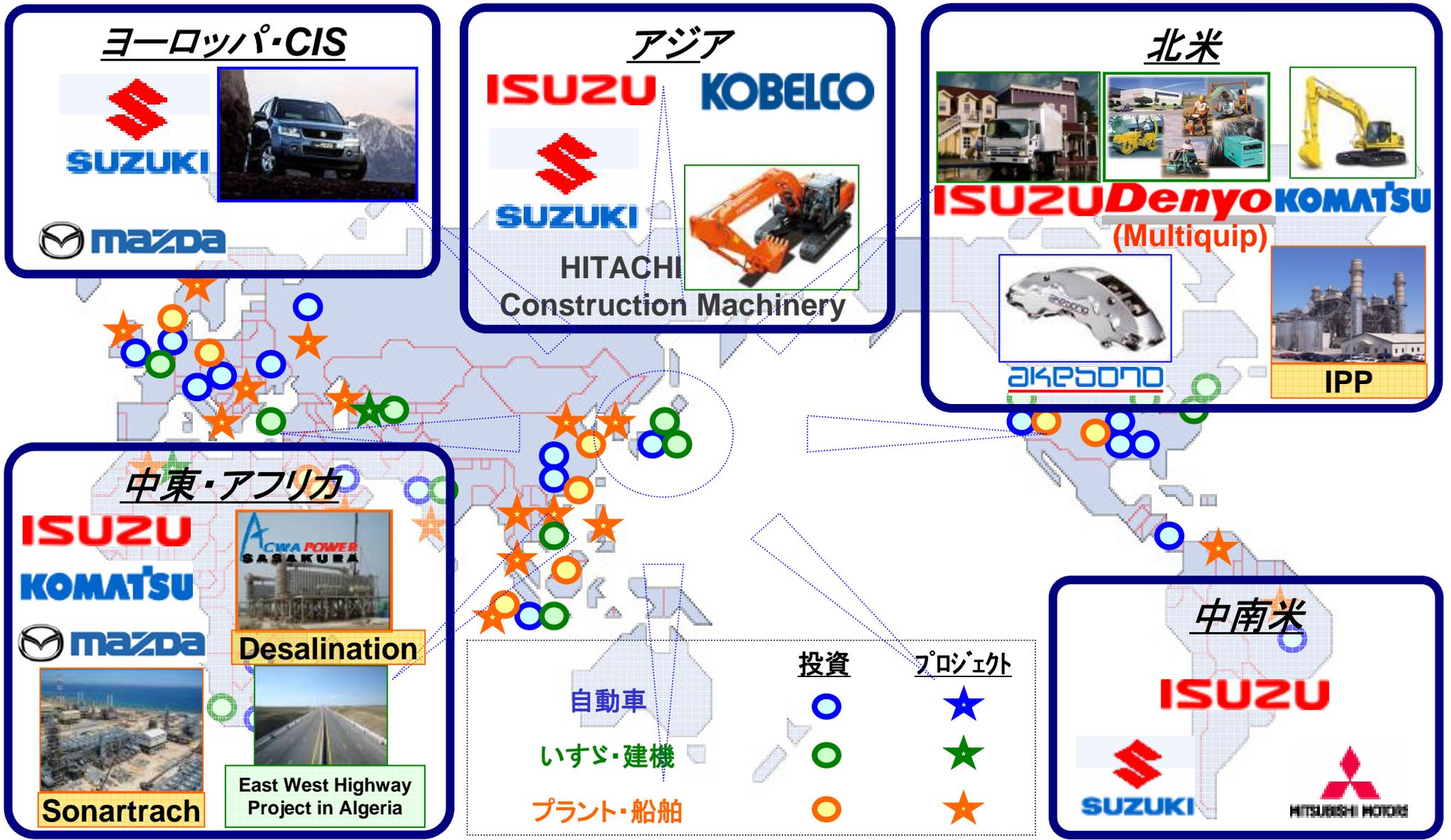
# ビジネスモデル：繊維



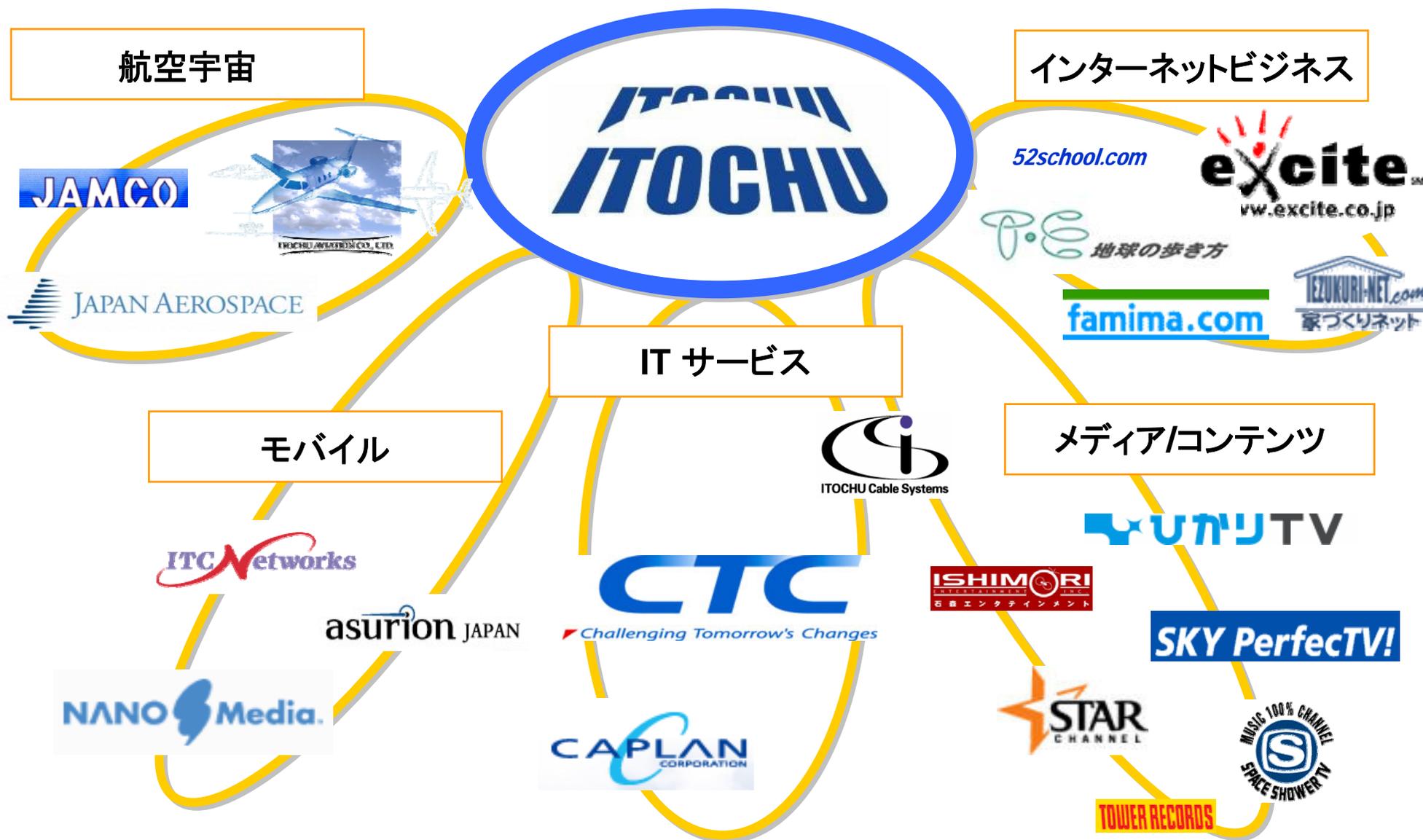
## ブランドマーケティングビジネス



# ビジネスモデル：機械



# ビジネスモデル: 情報通信・航空電子

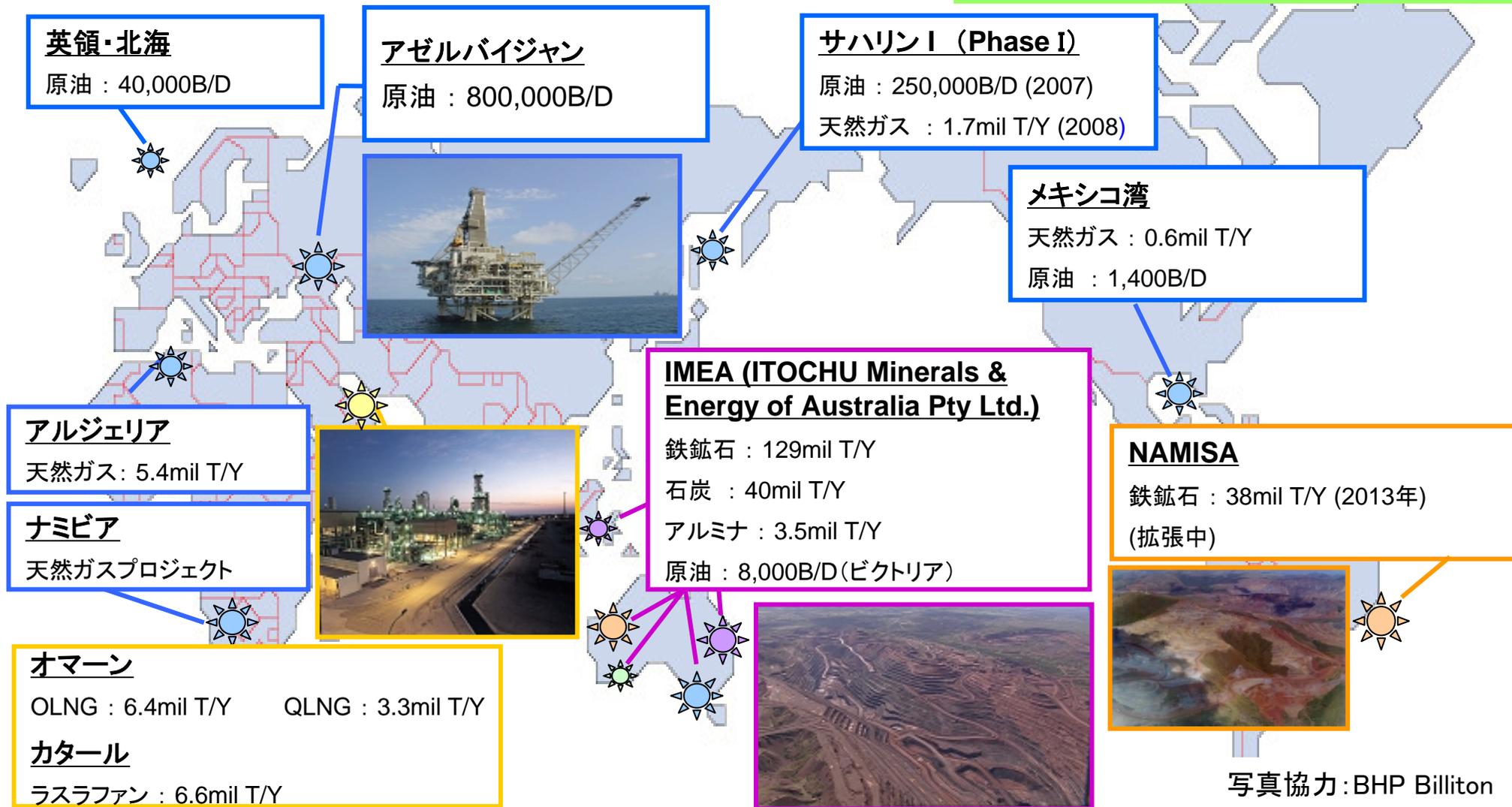


# ビジネスモデル：金属・エネルギー

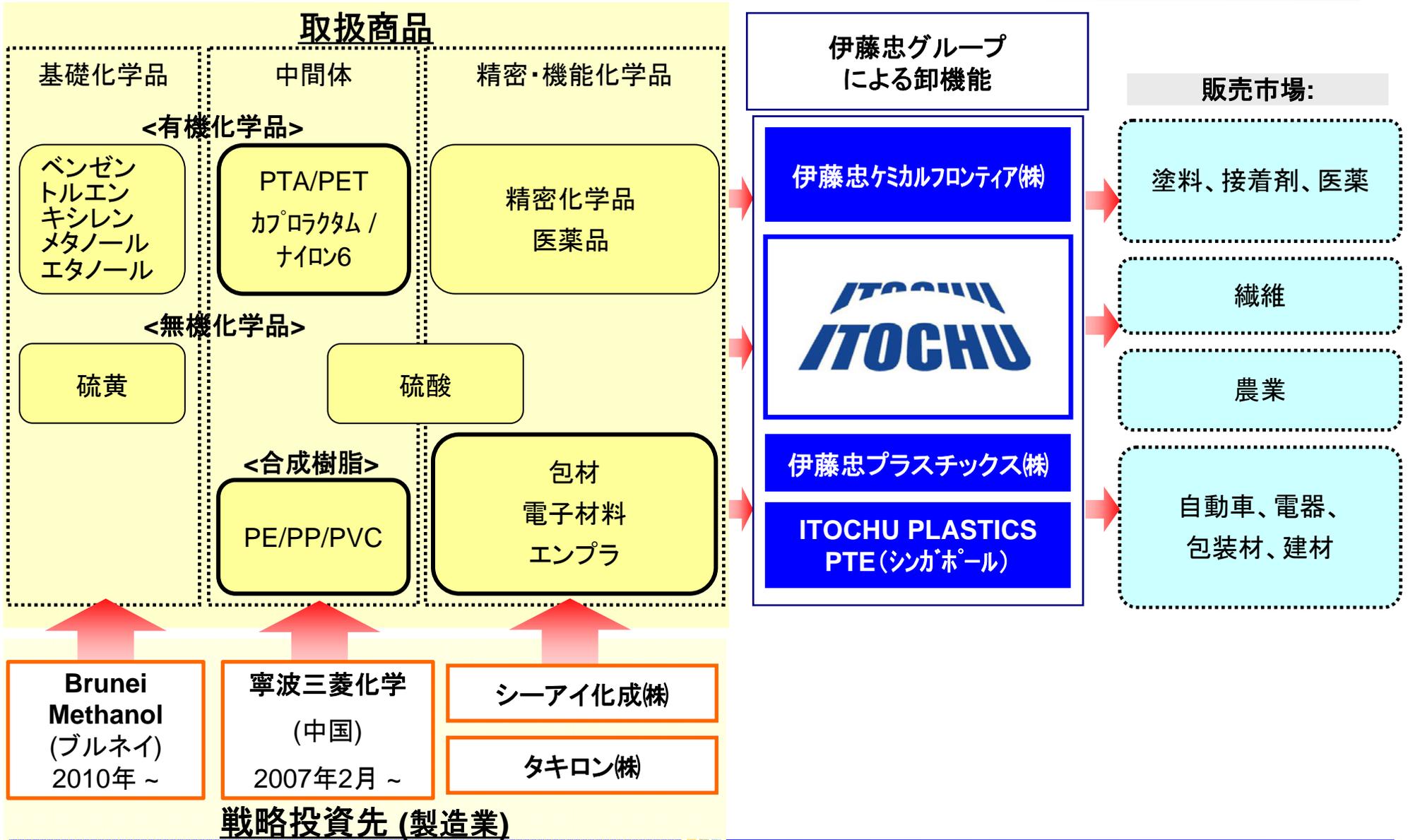


石油/ガス 
 LNG 
 鉄鉱石 
 石炭 
 アルミナ

注：数値は各プロジェクトの総生産量  
(単位：T/Y=トン/年，B/D=バレル/日)



# ビジネスモデル: 化学品



# ビジネスモデル: 生活資材



## 住宅資材

- 北米におけるPrimeSource社（ネジ・釘卸大手）の事業展開
- 北米及び国内における住宅資材関連事業の競争優位性の確立



## ゴム・タイヤ

- インドネシアおよびタイにおけるパートナーとの事業拡大により天然ゴム生産における世界シェアを13%から20%に拡大
- 英国およびロシアにおけるタイヤ卸/小売チェーン展開



## 紙・パルプ

- セニブラを核としたパルプ生産と他サプライヤーからの調達を組み合わせ、世界No.1 パルプトレーダーとしての地位確立
- 森林認証取得植林利用による環境への配慮

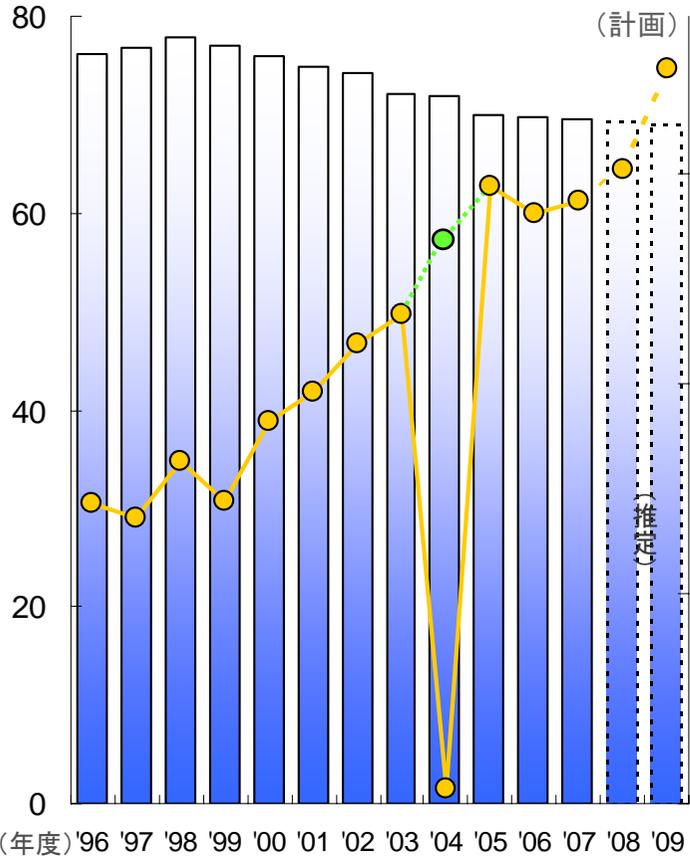


# ビジネスモデル: 食料

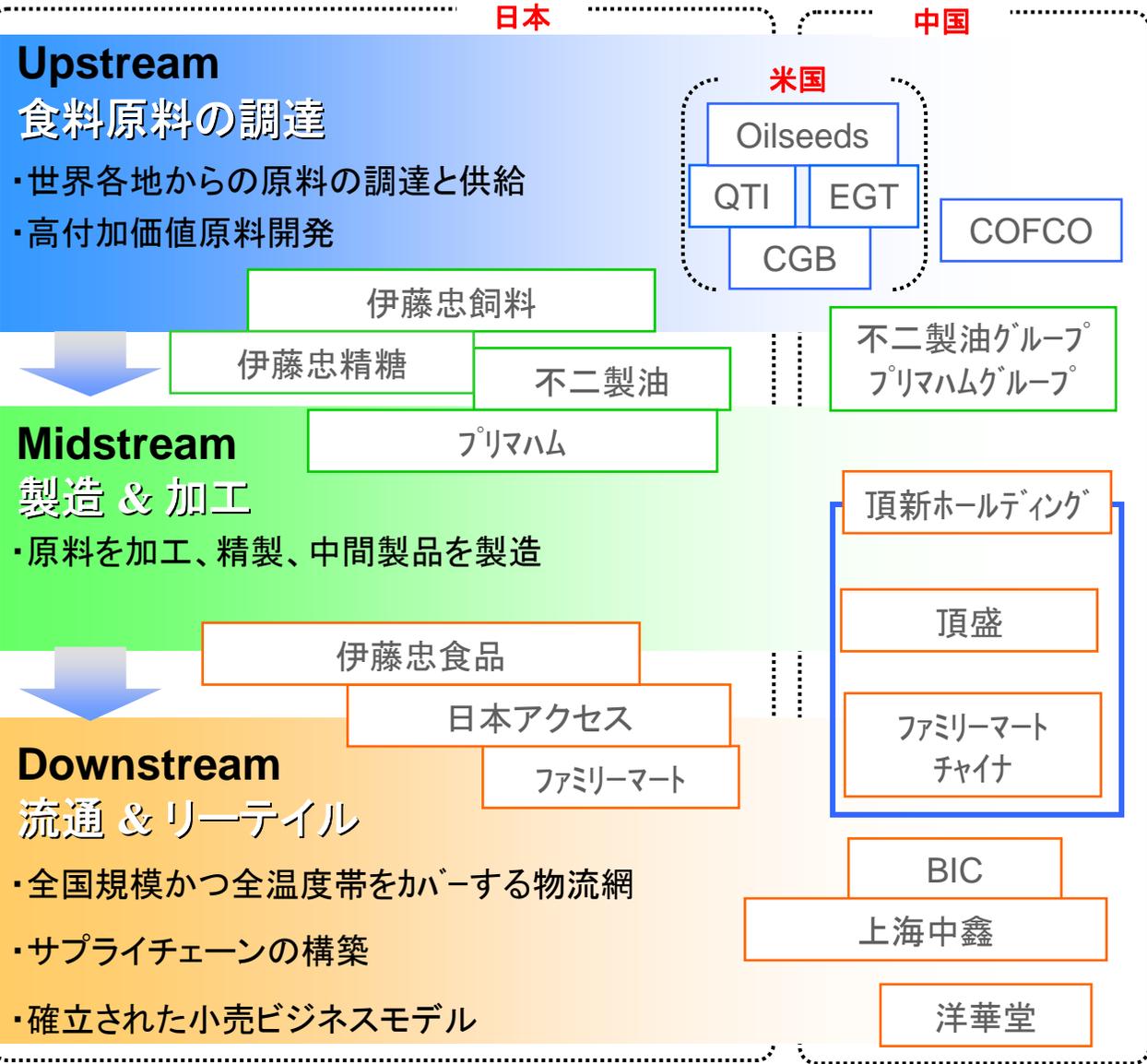


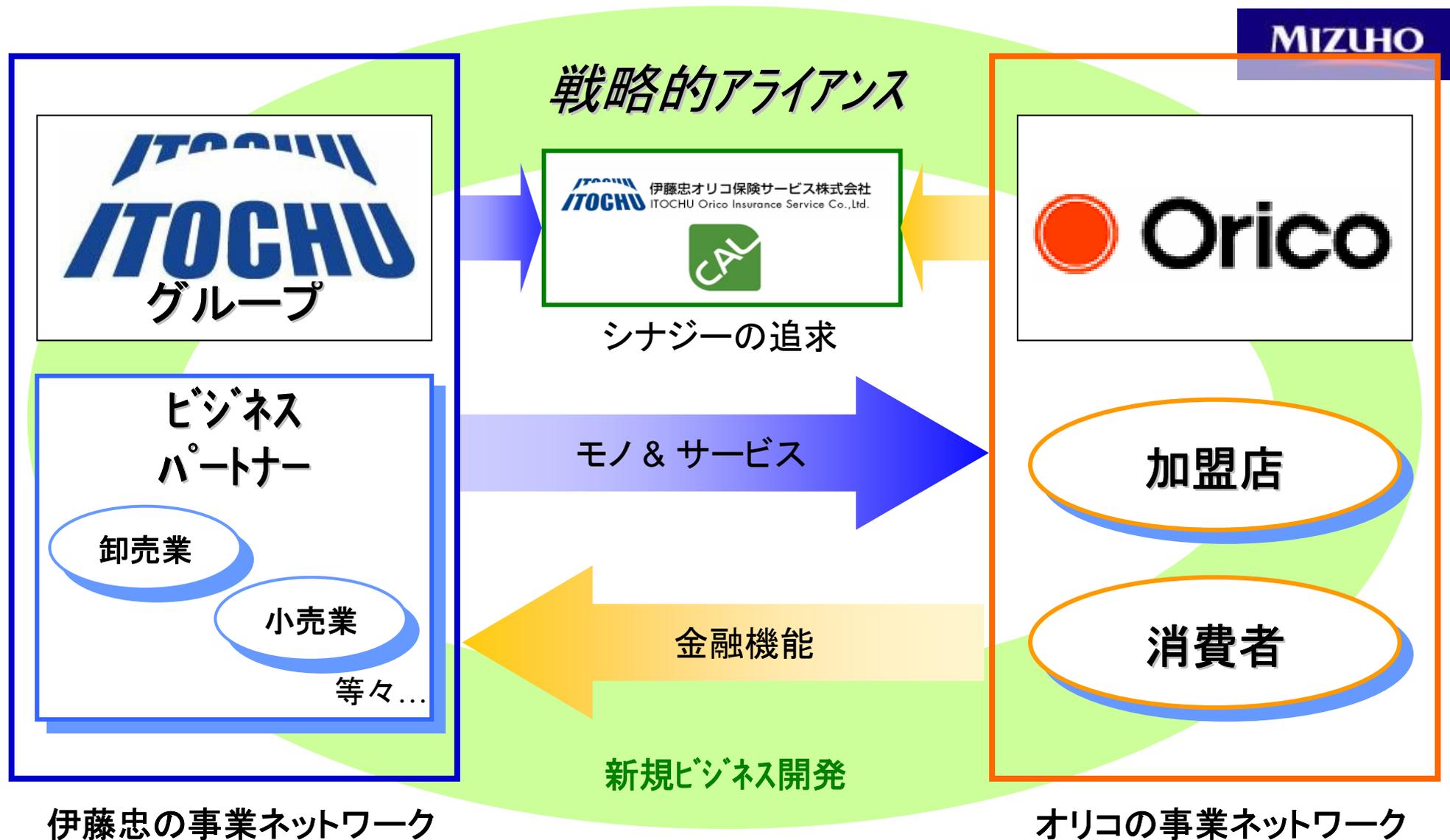
(市場規模: 兆円)

(連結純利益: 10億円)



■ 国内市場規模      ● 連結純利益(食料カンパニー)  
● 特殊要因を除いた連結純利益 (食料カンパニー)





1. 伊藤忠商事について
2. 代表的なビジネスモデル
- 3. 決算概況**
4. *Frontier*<sup>e</sup> 2010 中期経営計画

# 決算概況



	2008年度 実績	2009年度 1-2Q 実績	2009年度 通期見通し
売上高	125,828	48,020	105,000
売上総利益	10,605	4,400	9,500
営業利益	2,757	537	1,500
持分法投資損益	413	208	470
当社株主帰属当期純利益	1,654	553	1,300

連結総資産	51,921	54,617	55,000
ネット有利子負債	17,568	18,367	19,000
株主資本(当社株主帰属分)	8,494	10,072	10,000
ネットDER	2.1倍	1.8倍	1.9倍

(単位:億円)

# 決算概況 -セグメント別純利益-



	08年度 通期	09年度 1-2Q累計	09年度 期初通期見通し	09年度 通期見通し	期初通期 見通し比増減
繊維	229	71	210	210	-
機械	▲155	40	90	40	△50
情報通信・航空電子	80	12	110	100	△10
金属・エネルギー	1,147	261	600	600	-
生活資材・化学品	190	81	200	170	△30
食料	202	185	250	260	+10
金融・不動産・保険・物流	▲12	23	80	60	△20
その他及び修正消去	▲28	▲121	▲240	▲140	+100
合計	1,654	553	1,300	1,300	-

(単位:億円)

1. 伊藤忠商事について
2. 代表的なビジネスモデル
3. 決算概況
4. **Frontier<sup>e</sup> 2010** 中期経営計画

# 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>e</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

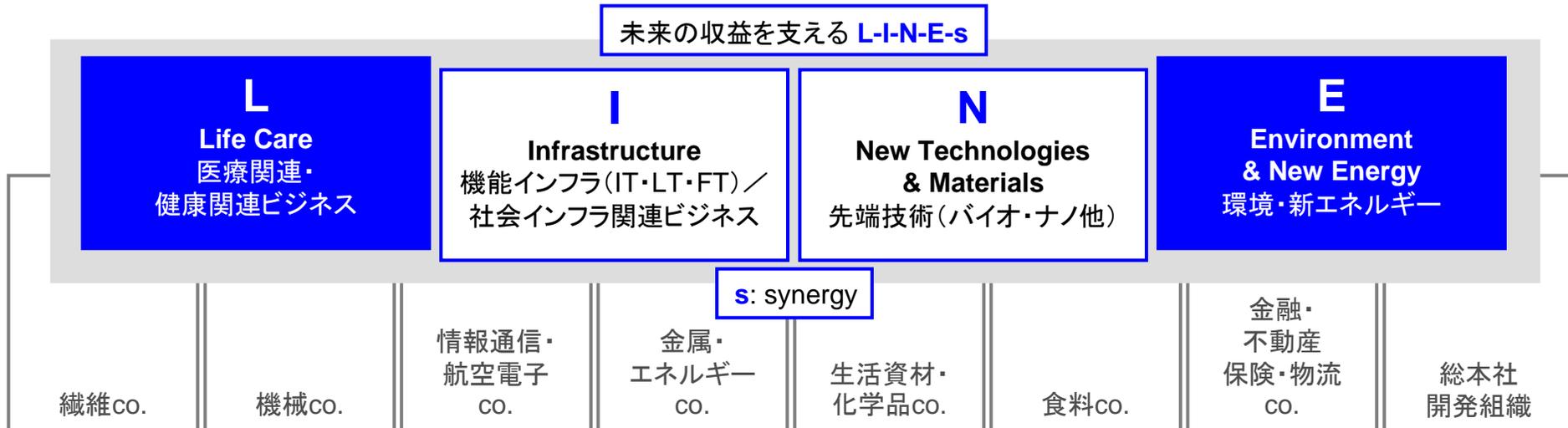
世界人材戦略の  
本格展開

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

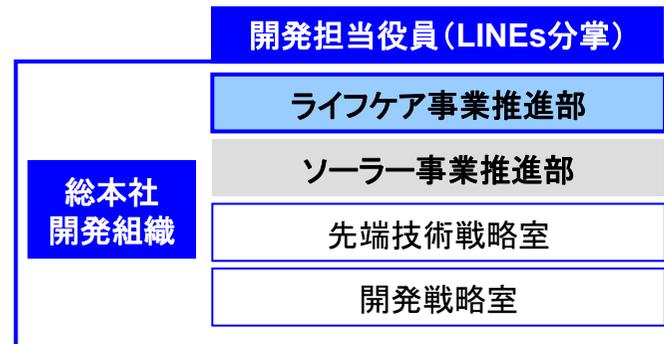
## L-I-N-E-sの継続、更なる強化

- ・*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

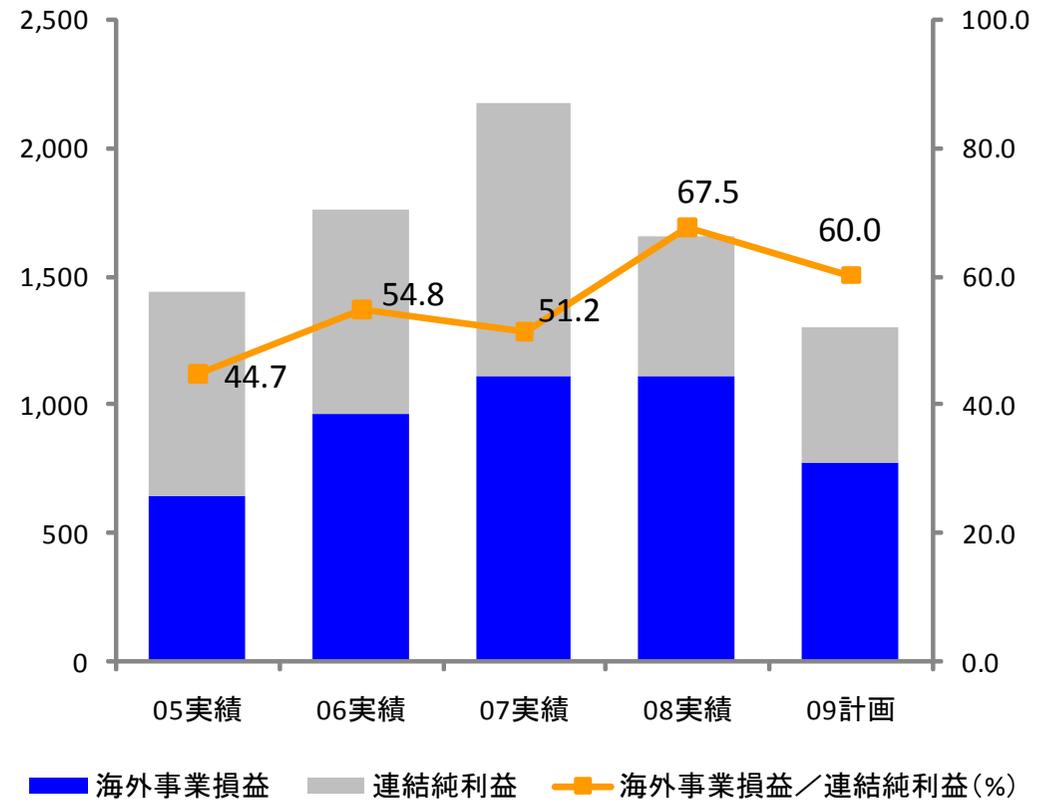
- ・2009年度 海外事業損益は、全社連結純利益の60%以上を目指す
- ・非資源分野における案件開発・収益化
- ・既存事業の収益を改善

## 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)

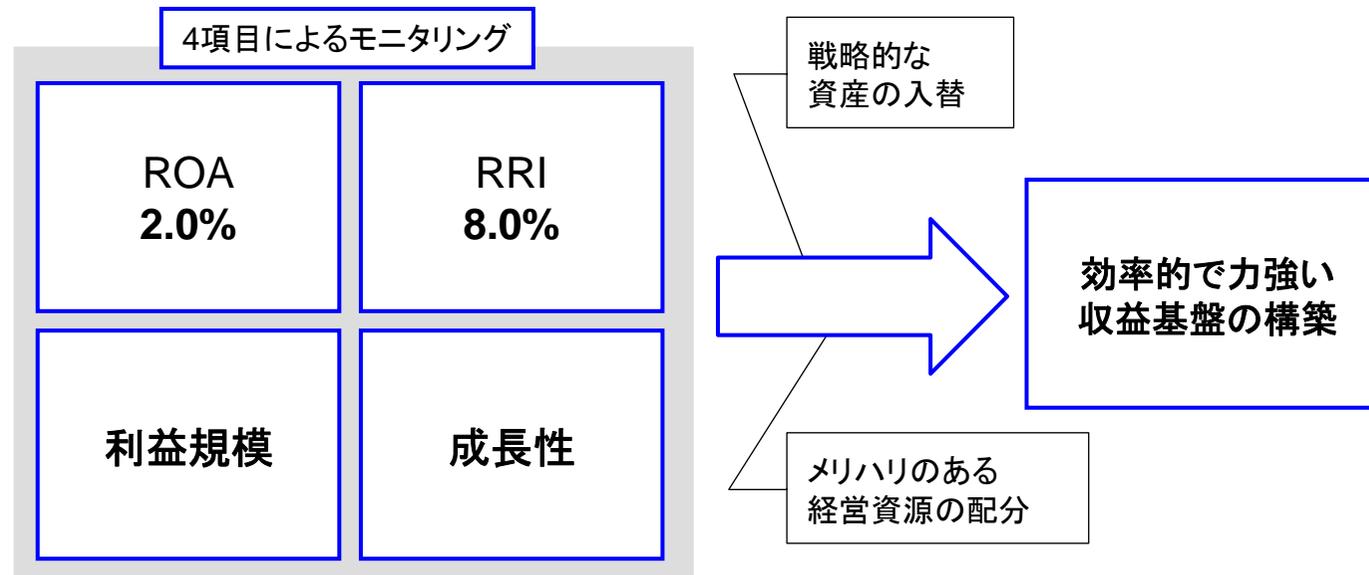
# 収益基盤の拡充 — 基礎収益力の強化

## 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

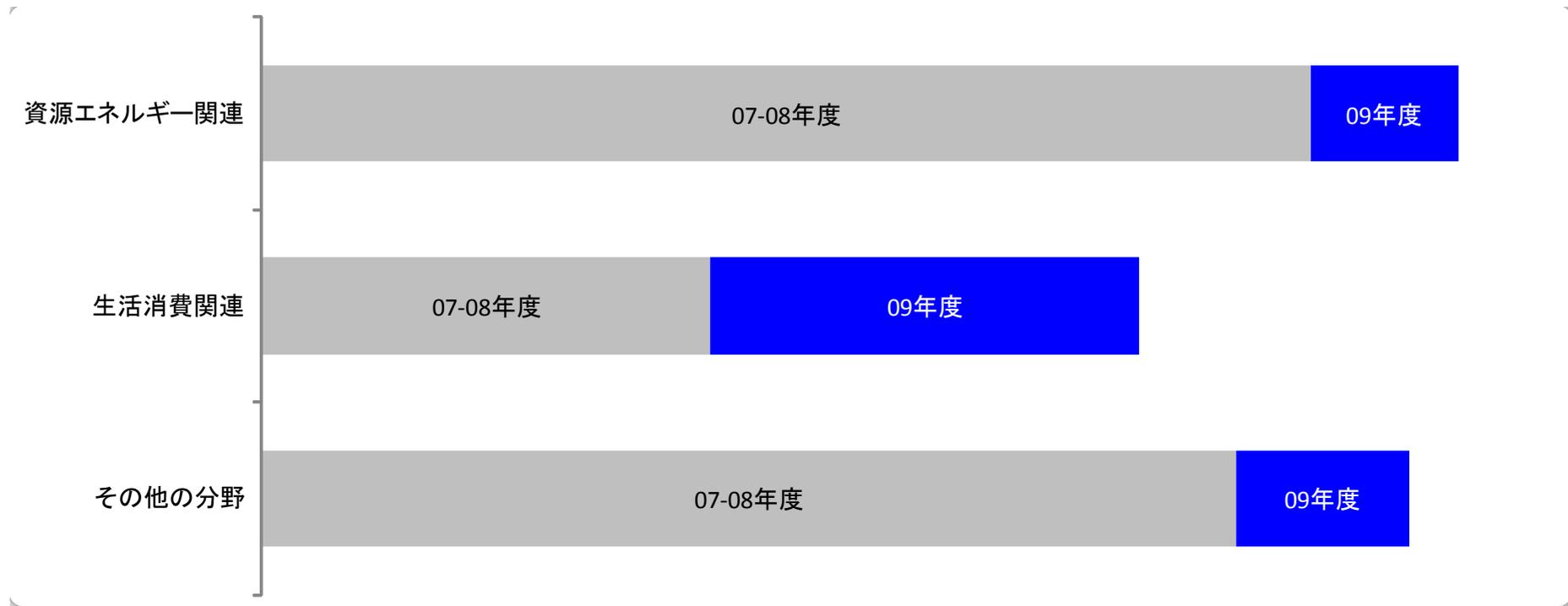


# 収益基盤の拡充 — 投資方針



## 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

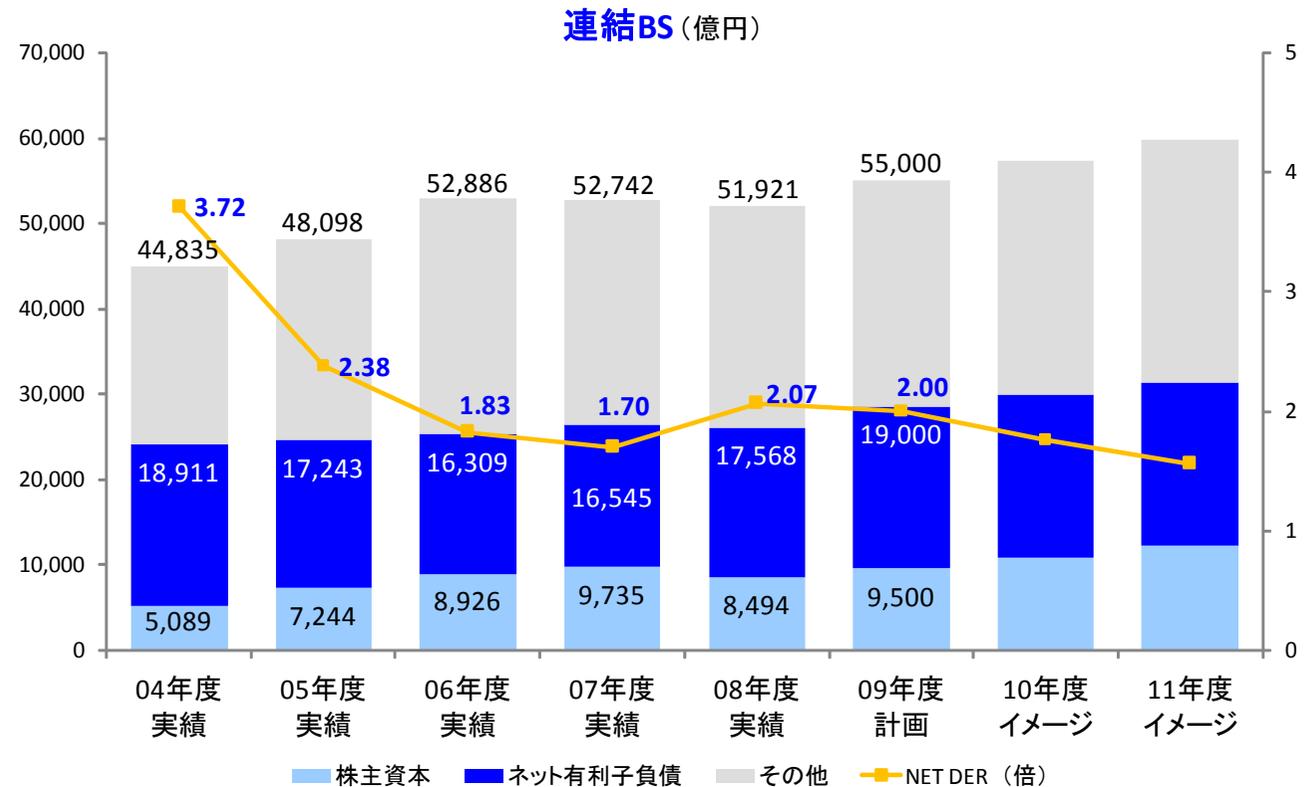
- ・財務規律を堅持し、主要財務比率を改善
  - 2009年度末までに、ネットDER 2倍未満(SFAS160未適用ベース)を回復
  - リスクアセットの増加を、連結株主資本の増加額以下に抑える財務規律を堅持
- ・海外グループ金融の整備、グローバルな資金管理へ展開

## 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



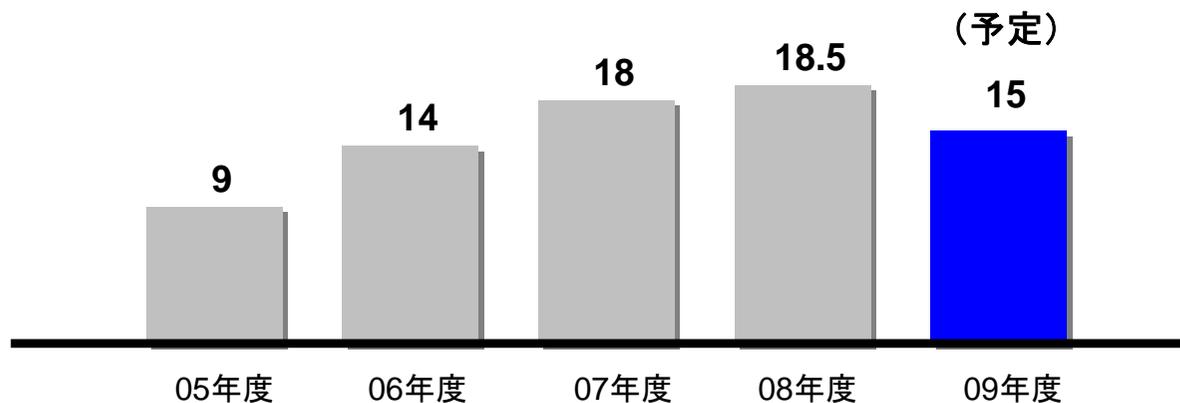
## 配当の基本方針

Frontier<sup>®</sup> 2010 期間においては、非常に不透明な経営環境下にあります。下記基本方針を堅持してまいります。

当社は、成長戦略に向けた内部留保による株主資本の充実、会社競争力の維持・強化を図るとともに、株主配当金につきましては、業績も勘案のうえ、安定的かつ継続的な利益還元を行うことを基本方針としております。

## 2009年度の利益配分について

当年度の中間配当として1株につき7.5円を実施致します。尚、期末における1株当たり配当金につきましては7.5円(中間配当金と合わせ、年間15円)を予定しております。



## 見通しに関する注意事項

本資料に記載されている当社の計画・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の継続的な有用性等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いたします。また、当社は新しい情報・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。

※本資料の一部あるいは全体の複製および無断転載を禁じます。

**ITOCU**  
**ITOCU**