

# 個人投資家向け説明会

2011年12月  
伊藤忠商事株式会社  
証券コード(8001)

# 1. 伊藤忠商事について

## 2. 中期経営計画 —Brand-new Deal 2012—

## 3. 重要施策

## 4. 代表的なビジネスモデル

## 5. 決算概況

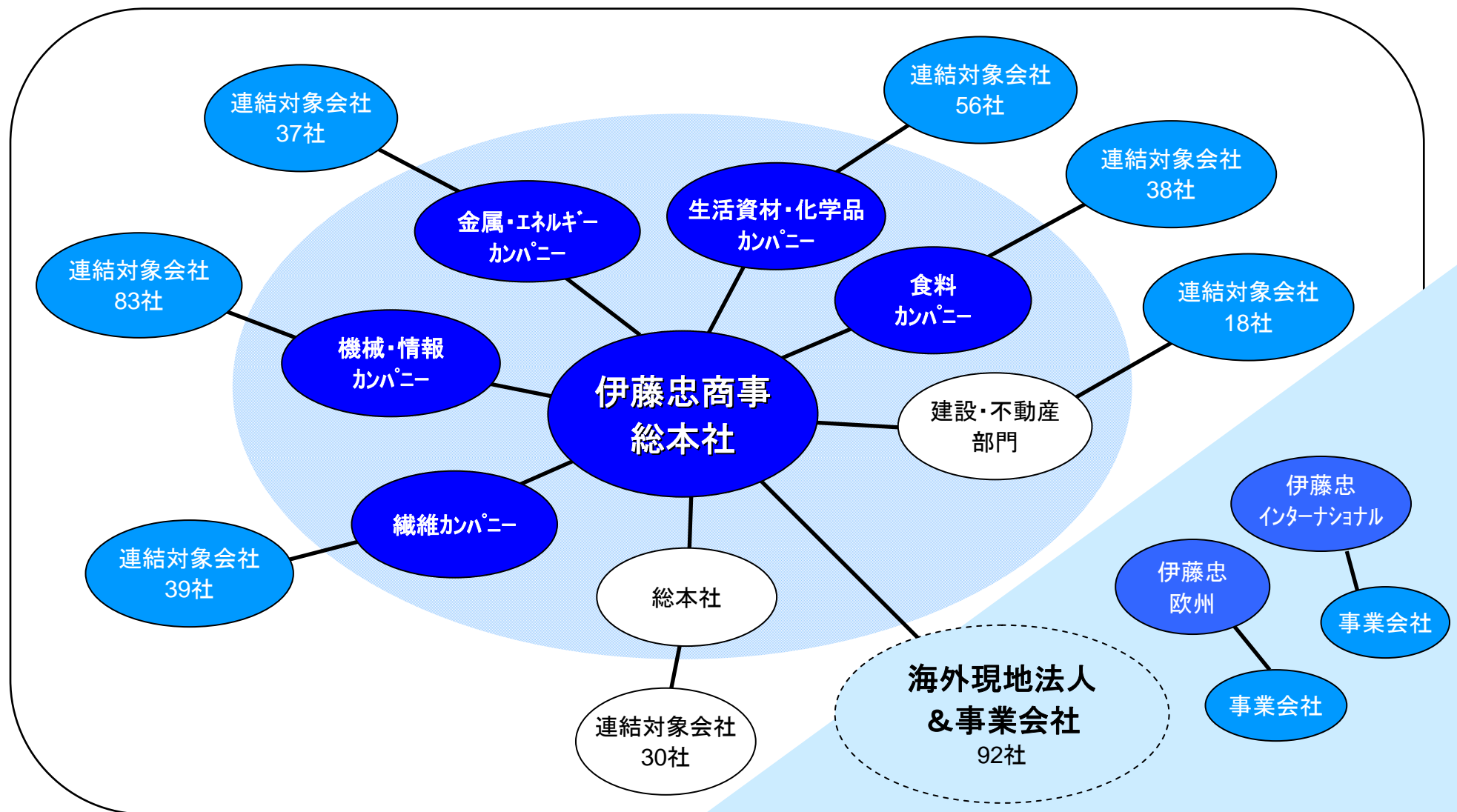


## 伊藤忠商事株式会社

- ✓ 創業 1858年
- ✓ 設立 1949年12月1日
- ✓ 従業員数 4,301人(単体)  
(2011年3月末現在)
- ✓ 営業所数 国内9店 海外117店  
(2011年8月15日現在)
- ✓ 連結対象会社数 393社  
(2011年9月末現在)
- ✓ 連結売上高 11.4兆円(2010年度実績)
- ✓ 当社株主帰属当期純利益  
(連結純利益) 1,610億円(2010年度実績)



# 会社組織図

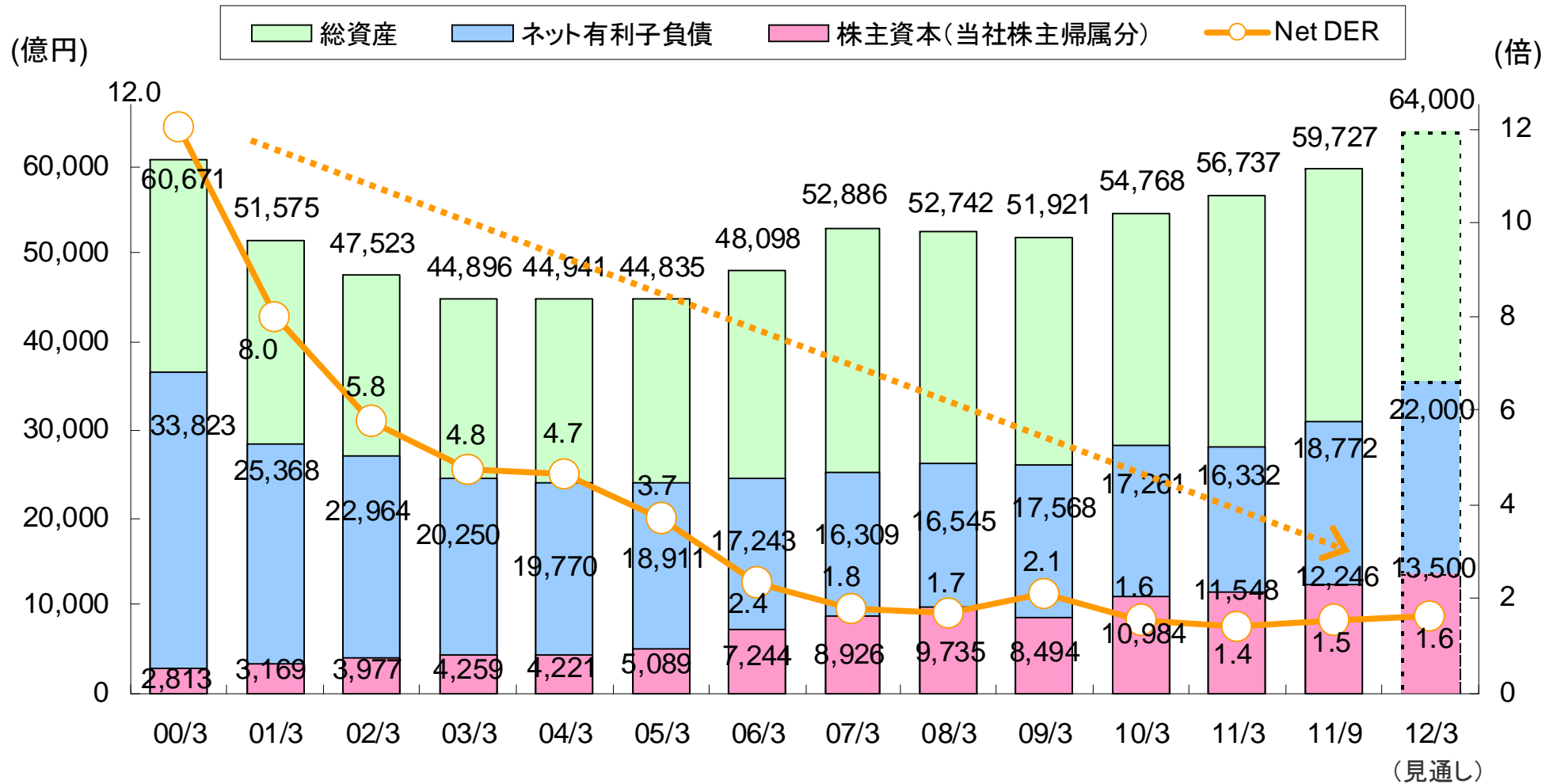


連結対象会社 393社(2011年9月末現在)

# 過去の中期経営計画の基本理念

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



Global-2000

A&P-2002

Super A&P-2004

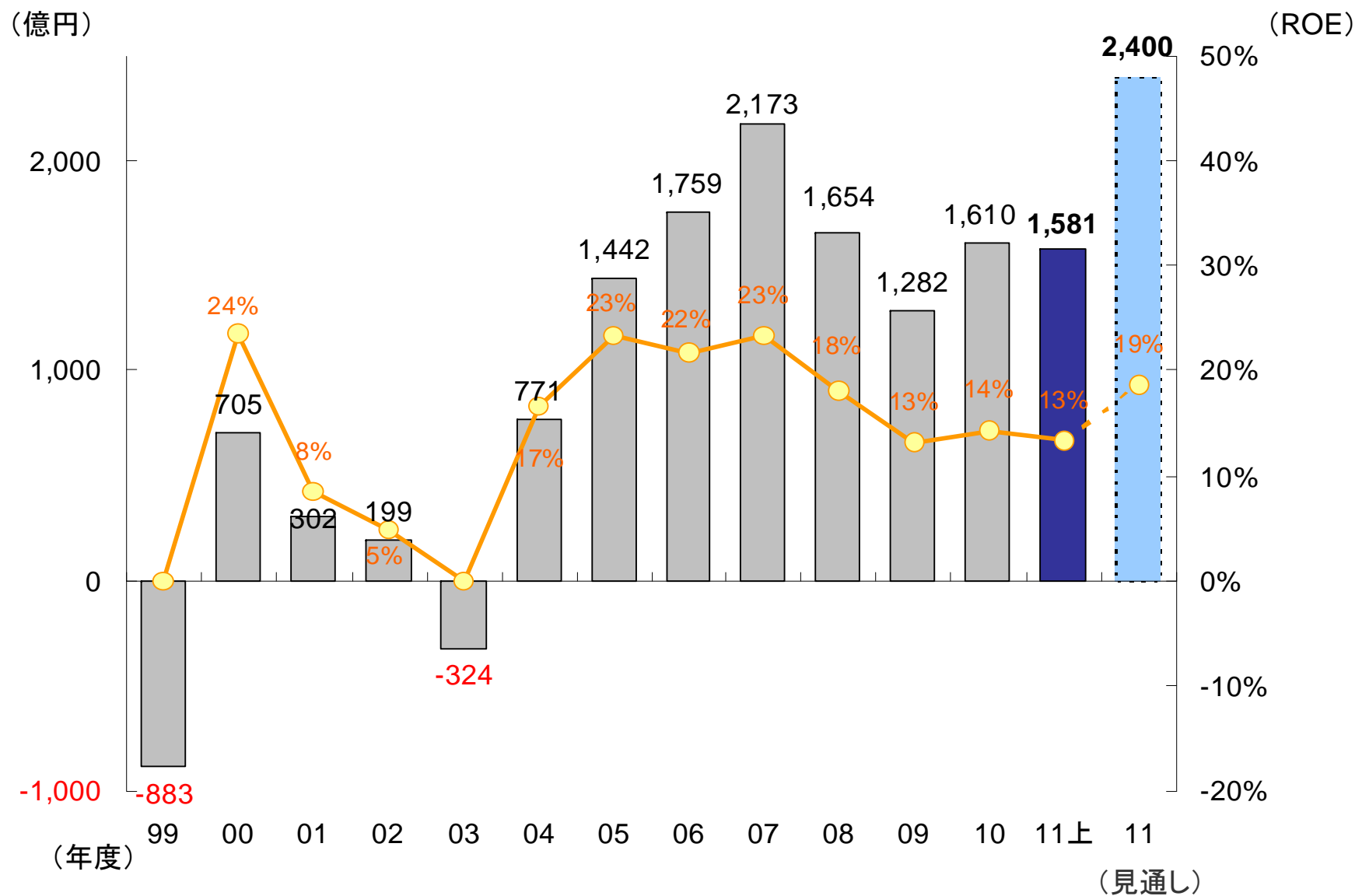
Frontier-2006

Frontier+ 2008

Frontier<sup>e</sup> 2010

Brand-new Deal 2012

# 当社株主帰属当期純利益及びROE推移



1. 伊藤忠商事について

2. 中期経営計画 —Brand-new Deal 2012—

3. 重要施策

4. 代表的なビジネスモデル

5. 決算概況



- ・2010年度は▲573億円(ネット税後)の損失処理を実施の上で計画値1,600億円を達成
- ・株主資本を着実に積上げ、NET DERは1.4倍に至る

(億円)

	2009年度		2010年度	
	実績	期初計画	実績	期初計画
当社株主に帰属する当期純利益	1,282	1,300	1,610	1,600
連結総資産	54,768	55,000	56,737	58,000
株主資本	10,984	9,500	11,548	12,000
NET DER	1.57倍	2.0倍未満	1.41倍	1.75倍

# 投資レビュー

- ・2009-2010年度ともに、期初計画を上回る投資を実現
- ・3分野(生活消費・資源エネルギー・その他)に、バランス良く配分
- ・新規投資とともに、既存事業の買増しにより、グループ収益基盤を拡大・強化

(億円)

	2009年度		2010年度		2年間累計 実績
	実績	期初計画	実績	期初計画	
生活消費関連分野	1,200	/	700	/	1,900
資源・エネルギー関連分野	600		1,000		1,600
その他の分野	1,000		1,100		2,100
グロス合計	2,800	2,000	2,800	2,500	5,600
ネット合計	2,400	1,000~1,500	2,100	1,500~2,000	4,500

## 主な投資案件

生活消費関連： 頂新HD、ワタキューセイモア、レリアン、日本アクセス(買増)、ラッキーパイ など  
 資源エネルギー： IMEA拡張、ナミビアウラン関連株、ACG(アゼルバイジャン)権益買増・拡張 など  
 その他の分野： シーアイ化成(買増)、伊藤忠ロジ(買増)、北米発電事業、マツダ株追加取得 など

# *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

## 定量計画

- ・資源価格の高値推移及び、各セグメントの基礎収益力アップにより、連結決算の主要な段階利益において、過去最高益となる計画
- ・新規投資等によりB/S規模を拡大しつつ、健全な水準を維持(NET DER1.6倍)

	(億円)			(億円)	
	2010年度 実績	2011年度 計画		2010年度 実績	2011年度 計画
連結 売上総利益	10,413	10,500	連結総資産	56,737	64,000
連結 営業利益	2,561	3,200	ネット有利子負債	16,332	22,000
当社株主に帰属する 当期純利益	1,610	2,400	株主資本	11,548	13,500
			NET DER	1.4倍	1.6倍

### 計画の前提

為替:	80円/ドル	(2010年度: 88.27 円/ドル)
金利:	0.35%	(2010年度: 0.363%)
原油:	109ドル/BBL	(2010年度: 80.25ドル/BBL)

# 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み強化  
杉杉集団、頂新HD、COFCO、CITIC等との取組み深耕
- ・全社レベルでの有望中国案件推進  
中国ビジネス拡大会議を設置
- ・中国人材の増強

## 機械関連分野資産増強

- ・安定収益資産の積上げ  
IPP、インフラ事業、販売金融
- ・成長分野取組強化  
二次電池、再生可能エネルギー、ライフケア
- ・有力パートナーとの関係強化
- ・案件厳選とメリハリの効いた経営資源配分

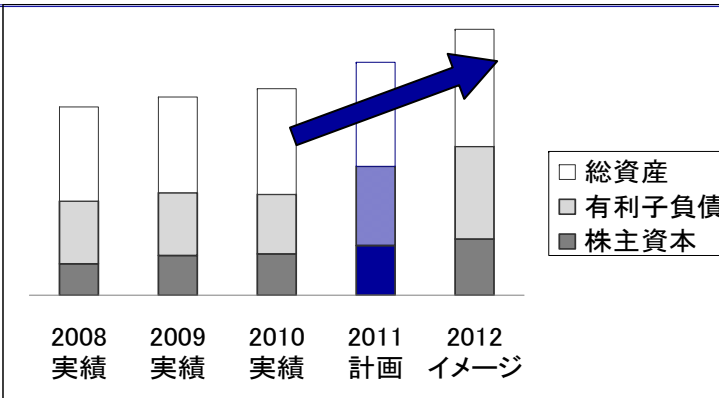
## 資源関連分野拡充

- ・原油・ガス  
権益数量倍増に向けた新規投資  
グローバルなトレード展開の強化
- ・鉄鉱石・石炭  
豪州・ブラジル拡張投資  
石炭大型新規プロジェクトへの参画
- ・ウラン・非鉄・バイオ燃料

# 投資方針

## 資産の増強

- ・1兆円を超えた連結株主資本を更に積み上げ、財務基盤を継続的に拡充
- ・財務健全性を維持しながら、規律ある成長を果たす
- ・産業分野(4分野)のバランスを保ちつつ、分野毎にメリハリのある資産配分



## 積極的な新規投資

- ・2年間累計で、グロス 8,000億円の投資を計画
- ・優良資産を積極的に積み上げ、収益規模・資産規模の拡大を図る
- ・低効率事業のEXITによる資産入替も、継続的に実施

### 生活消費関連分野:

中国を始め海外資産を積み増し、全社収益を安定的に下支え  
**1,000~2,000億円** の新規投資を計画

### 資源エネルギー関連分野:

全社資産に占める割合を段階的に引き上げ、全社収益拡大を牽引  
**3,500~4,500億円** の新規投資を計画

### 機械関連分野:

拡充により、重点的に収益基盤を強化  
**1,000~2,000億円** の新規投資を計画

### 化学品・建設他分野:

分野別戦略に沿って、秩序ある拡大  
**500~1,500億円** の新規投資を計画

# 事業会社政策・海外政策

## 事業会社政策

### メリハリのある事業経営

- ・中核事業、有望事業に経営資源を優先配分し、収益力を強化
- ・低効率事業の整理統合推進

### 不振事業の発生防止・経営支援

- ・職能部門の現場主義徹底による問題解決力の強化

### グループ求心力強化

- ・引続き経営者のフェアな評価・登用に注力

## 海外政策

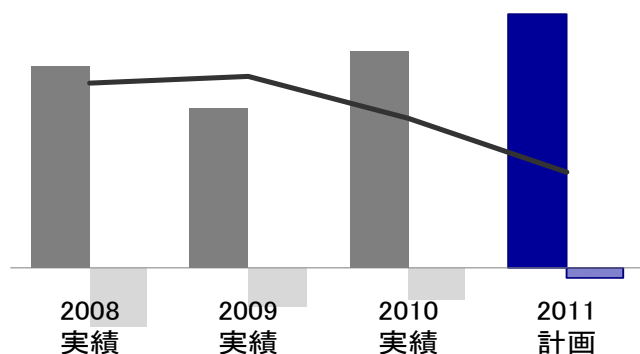
### 定量目標

- ・非資源エネルギー分野で500億円以上の安定収益基盤を確立

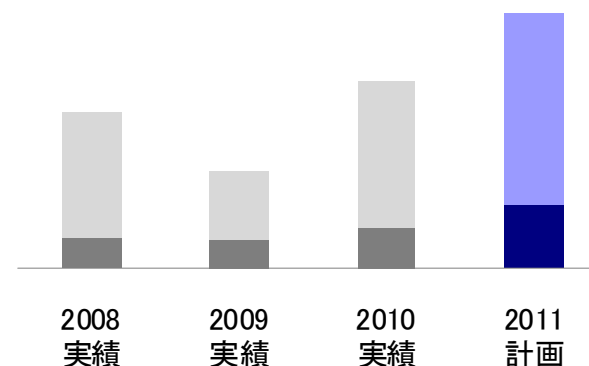
### 取組方針

- ・各セグメントの営業現場主導による海外展開の推進
- ・生活消費分野は、著しい成長が見込まれる国での強力なパートナーを開拓
- ・海外ブロックにおける駐在員増員の促進

■ 事業取込損益 ■ 事業取込赤字 — 赤字会社数



■ 資源エネルギー分野海外事業損益 ■ 非資源エネルギー分野海外事業損益



## ■ 経営基盤の強化

### 「攻め」を支える経営基盤の強化

#### 「業界のプロ」「強い人材」の育成

- ・課長の指導力強化によるOJT徹底
- ・研修プログラムの更なる充実
- ・適切な機会付与など個々の社員のタレントマネジメント強化

#### 内部統制・リスクマネジメントの最適化

- ・現場による内部統制の主体的整備・運用の促進
- ・重点的注力分野の設定等を通じたコンプライアンス体制の継続強化
- ・海外内部管理・監査体制の強化
- ・特定分野資産枠管理制度の改訂
- ・連結リスク管理体制構築の本格展開
- ・不測のマーケット変動の潜在リスクを測定する「ストレステスト」の導入

#### コーポレート・ガバナンスの強化

- ・独立性の高い社外取締役の任用
- ・取締役会、HMC、社内委員会等、全社的諸会議の適正且つ効率的な運営



## 配当方針

当中期経営計画期間中の株主配当金につきましては、当社株主帰属当期純利益が2,000 億円／年までの部分に対しては連結配当性向20%、2,000 億円／年を超える部分に対しては連結配当性向30%を目処に、実施いたします。

1. 伊藤忠商事について

2. 中期経営計画 —Brand-new Deal 2012—

3. 重要施策

4. 代表的なビジネスモデル

5. 決算概況

# 投資実績



Brand-new Deal 2012

2か年累計 計画

2010年度		2011年度1-2Q累計		2か年累計 計画
<b>資源エネルギー関連</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ シェールオイル</li> <li>◆ ナミビアウラン関連株式</li> <li>◆ IMEA拡張</li> <li>◆ ACG(アゼルバイジャン) 権益買増、拡張など</li> </ul>	<b>資源エネルギー関連</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 日伯鉄鉱石(NAMISA) 追加取得</li> <li>◆ Maules Creek炭鉱</li> <li>◆ IMEA拡張</li> <li>◆ ACG(アゼルバイジャン) 拡張</li> <li>◆ 南アフリカ Platreef(白金族) など</li> </ul>	
	1,000億円		1,300億円	
<b>生活消費関連</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 日本アクセス TOB</li> <li>◆ ラッキーパイ</li> <li>◆ EGT(穀物エレベータ) など</li> </ul>	<b>生活消費関連</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Kwik-Fit 買収</li> <li>など</li> </ul>	1,000~2,000億円
	700億円		1,000億円	
<b>その他</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 米風力発電</li> <li>◆ 北米IPP</li> <li>◆ マツダ</li> <li>◆ 国内物流ファンド</li> <li>◆ アドバンス・レジデンス 買増</li> <li>など</li> </ul>	<b>機械関連</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Shepherds Flat風力発電</li> <li>◆ 東京センチュリーリース 買増</li> <li>など</li> </ul>	1,000~2,000億円
	1,100億円		400億円	
<b>化学品・建設他</b>		<b>化学品・建設他</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 商業施設ファンド(海外)</li> <li>◆ CIAM (CITIC International Assets Management)</li> <li>など</li> </ul>	500~1,500億円
			300億円	
<b>グロス金額</b>	<b>2,800億円</b>	<b>グロス金額 (内、2Q)</b>	<b>3,000億円 (500億円)</b>	<b>8,000億円</b>
<b>ネット金額</b>	<b>2,100億円</b>	<b>ネット金額 (内、2Q)</b>	<b>2,700億円 (300億円)</b>	

# 投資案件具体例

## ◆英国タイヤ小売最大手Kwik-Fitグループ買収（生活資材・化学品） <2011年3月公表>

1971年創業。独立系タイヤ小売業では欧州最大規模となる1,218店舗（2010年末現在）の自社直営店を英・蘭・仏に持つ。Kwik-Fitブランドは英・蘭での知名度は高く、タイヤ小売業界のリーディング・カンパニーとしての地位を確立。



## ◆米国ドラモンド社コロンビア炭鉱への出資（金属・エネルギー） <2011年6月公表>

コロンビアで操業中の炭鉱、及び輸送インフラ資産を米国ドラモンド社：80% 伊藤忠商事：20%で共同保有することに合意。取得金額15.235億米ドル（約1,265億円）。全量を一般炭として輸出販売。現在は年間25百万トンを生産。



## ◆山東如意科技集団との資本提携（繊維） <2011年8月公表>

中国繊維総合企業集団グループの株式を30%取得することに合意。2009年に華東地域で実施した杉杉集団有限公司への出資に引き続き、華北地域を基点とした積極的拡大戦略の新たな一歩。



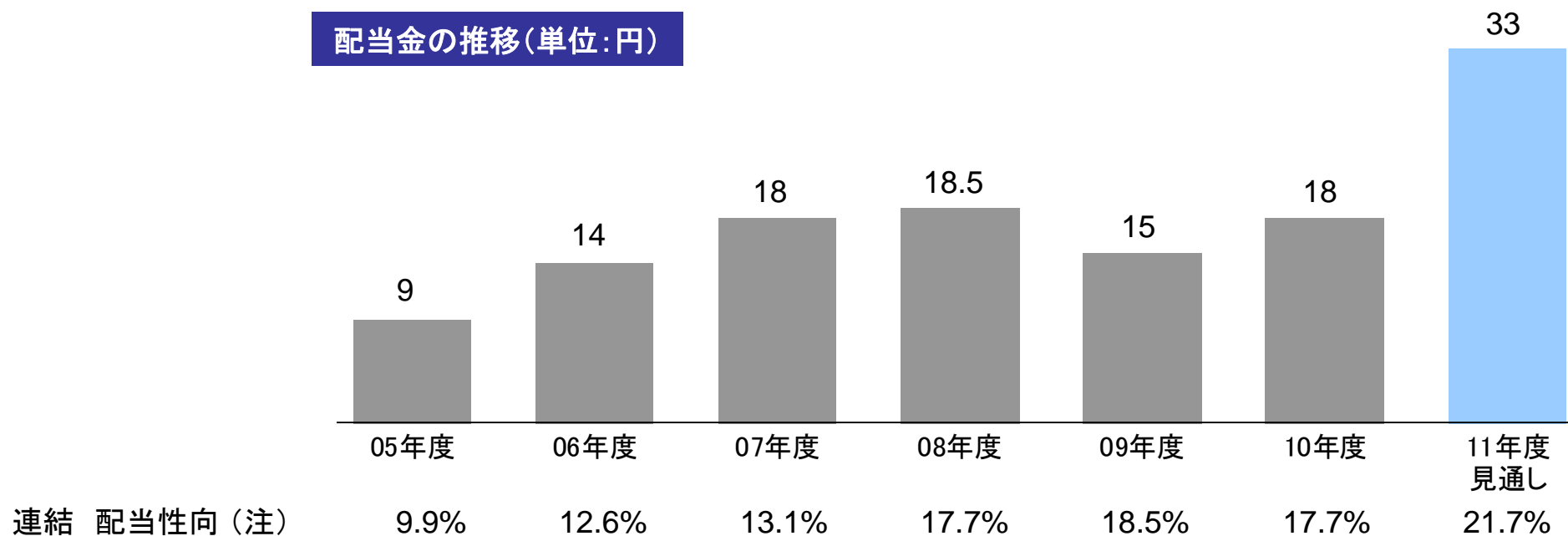
# 配当方針

当中期経営計画期間中の株主配当金につきましては、当社株主帰属当期純利益が  
**2,000 億円／年までの部分に対しては連結配当性向20%**  
**2,000 億円／年を超える部分に対しては連結配当性向30%**  
 を目処に、実施いたします。

## <2011年度の利益配分について>

当年度の中間配当として、1株あたり16.5円を実施致します。  
 尚、期末における1株あたり配当金につきましては、上記基本方針に基づき、16.5円（中間配当金と合わせ、年間33円）を予定しております。

配当金の推移(単位:円)



(注) 配当総額 ÷ 当社株主帰属当期純利益

1. 伊藤忠商事について

2. 中期経営計画 —Brand-new Deal 2012—

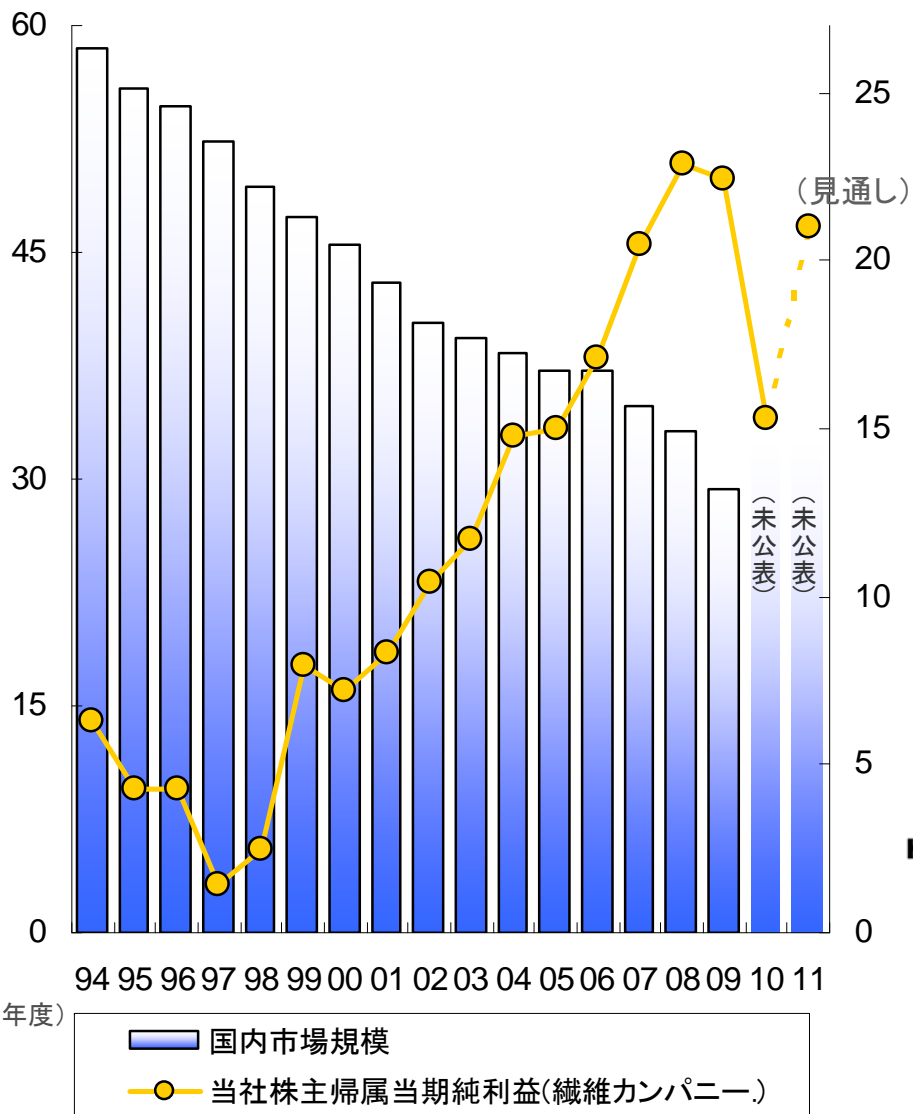
3. 重要施策

4. 代表的なビジネスモデル

5. 決算概況

# ビジネスモデル: 繊維

(市場規模: 兆円) (当社株主帰属当期純利益: 10億円)



## ブランドマーケティングビジネス





# ビジネスモデル: 機械・情報(1)

## ヨーロッパ・CIS



## アジア・大洋州

ISUZU



HITACHI  
Construction  
Machinery



Desalination

## 北米



ISUZU



Denyo  
(Multiquip)



AIXIS



IPP

## 中東・アフリカ



Sonartrach



Desalination

ISUZU  
KOMATSU

投資

プロジェクト

自動車・建機



プラント・船舶



## 中南米

ISUZU





# ビジネスモデル: 機械・情報(2)



航空宇宙



ITOCHU AVIATION CO., LTD.



産業機械・電子機器



EnerDel



伊藤忠マシンテクノス株式会社

IT サービス



ITOCHU Cable Systems



Challenging Tomorrow's Changes



メディア・ネット



www.excite.co.jp



モバイル



# 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: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



## 紙・パルプ

- セニブラを核としたパルプ生産及び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を確立
- 森林認証取得植林の利用による環境への配慮

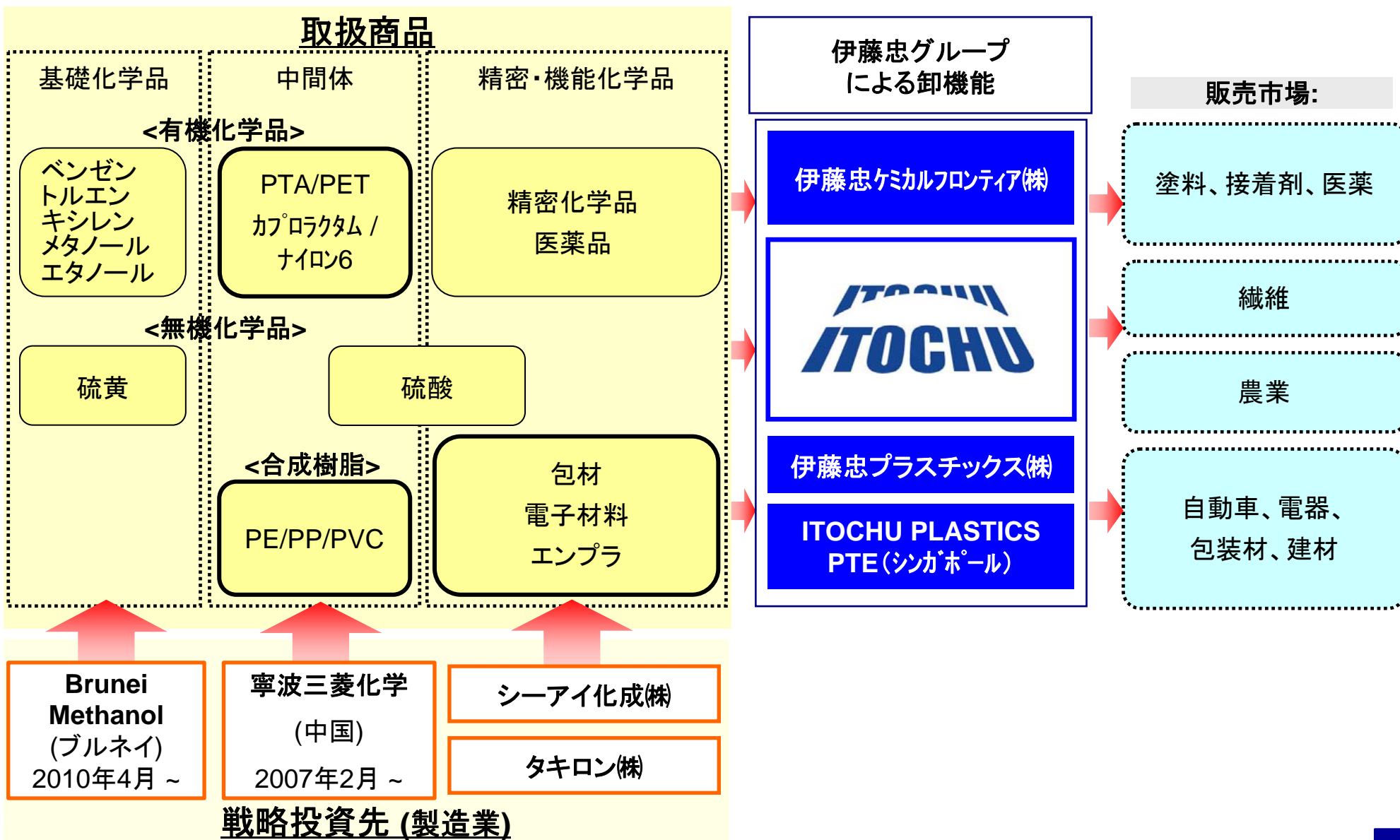


## ゴム・タイヤ

- インドネシア及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%に向け加工事業の拡大・強化
- 英国及びロシアにおけるタイヤ販売会社のValue Chainの拡大

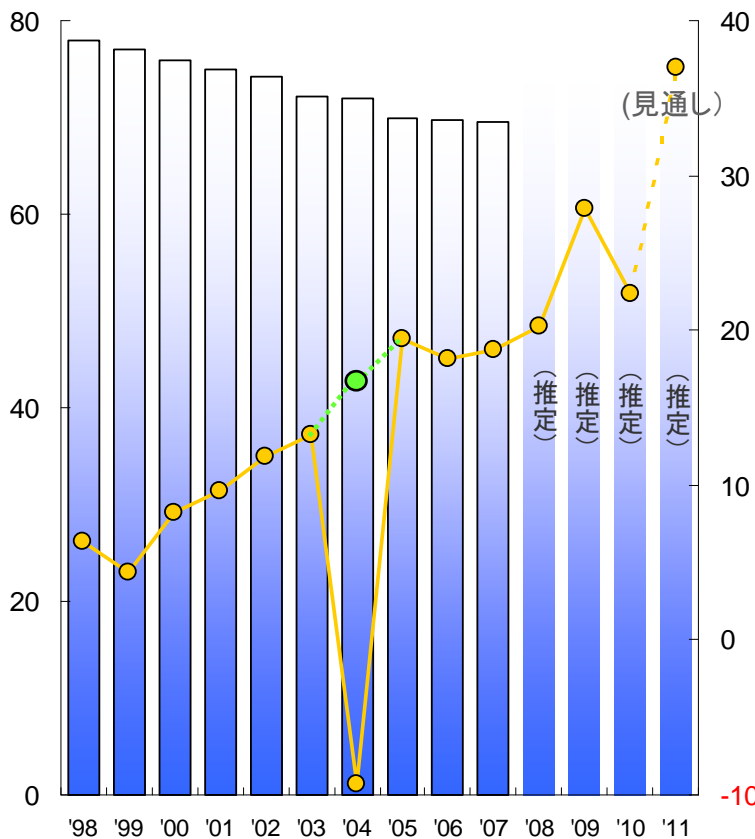


# ビジネスモデル: 化学品



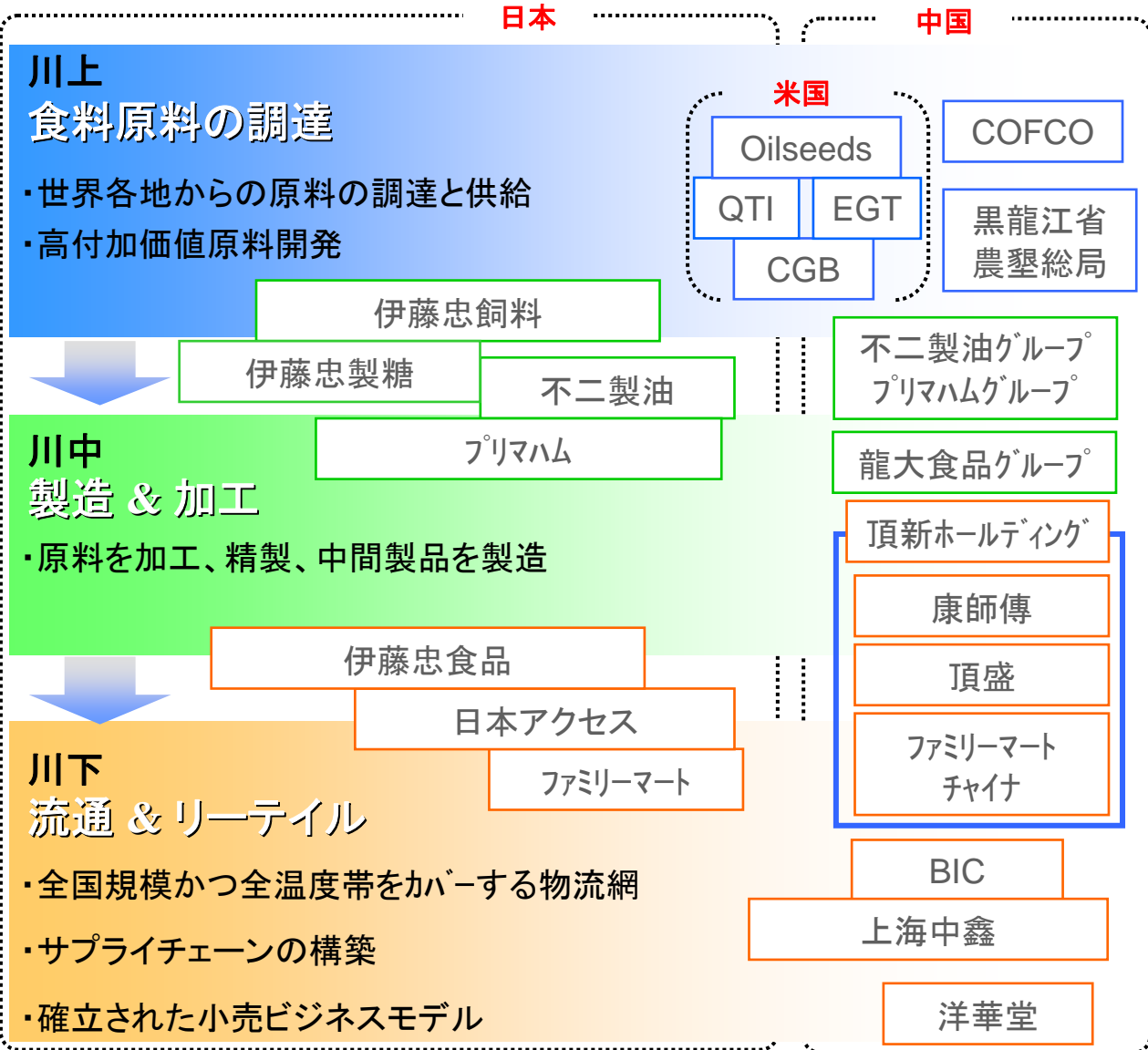
# ビジネスモデル: 食料

(市場規模: 兆円) (当社株主帰属当期純利益: 10億円)



(年度)

- 国内市場規模
- 当社株主帰属当期純利益(食料カンパニー)
- 特殊要因を除いた当社株主帰属当期純利益(食料カンパニー)





# ビジネスモデル: 建設・不動産／金融・保険・物流



**UA FINANCE**  
 亞洲聯合財務  
 UA FINANCE

**EASY BUY**

**First Response**  
 take care of your finance



伊藤忠オリコ保険サービス株式会社  
 ITOCHU Orico Insurance Service Co., Ltd.



CITIC International Assets Management Limited



東瑞盛世利融資租賃有限公司  
 CENTURY TOKYO LEASING CHINA CORPORATION

## 金融分野

**Orico** CAL

金融サービス事業  
 リーテイル金融事業  
 投融資事業  
 リース事業

**POCKETCARD CO.,LTD.**

Famima  
 Credit



COSMOS SERVICES CO., LTD.



COSMOS RISK SOLUTIONS  
 ASIA PTE LTD



伊藤忠グループ  
 I&Tリスクソリューションズ株式会社

**eGuarantee**

## 保険分野

保険仲介事業  
 保険引受事業  
 再保険事業  
 信用保証事業

**JUNIPERUS**  
 CAPITAL

**伊藤忠都市開発**

**AD**  
 Investments  
 Management Co., Ltd.

## 建設不動産分野

開発関連事業  
 ソリューション事業  
 PFI事業  
 資機材斡旋

**Century 21**

**ITOHPiA HOME**  
 create comfortable space

**伊藤忠アーバンコミュニティ株式会社**



伊藤忠ロジスティクス株式会社

## 物流分野

物流ソリューション事業  
 海運サービス事業  
 総合物流管理

**SUPEREX**  
 スーパーレックス

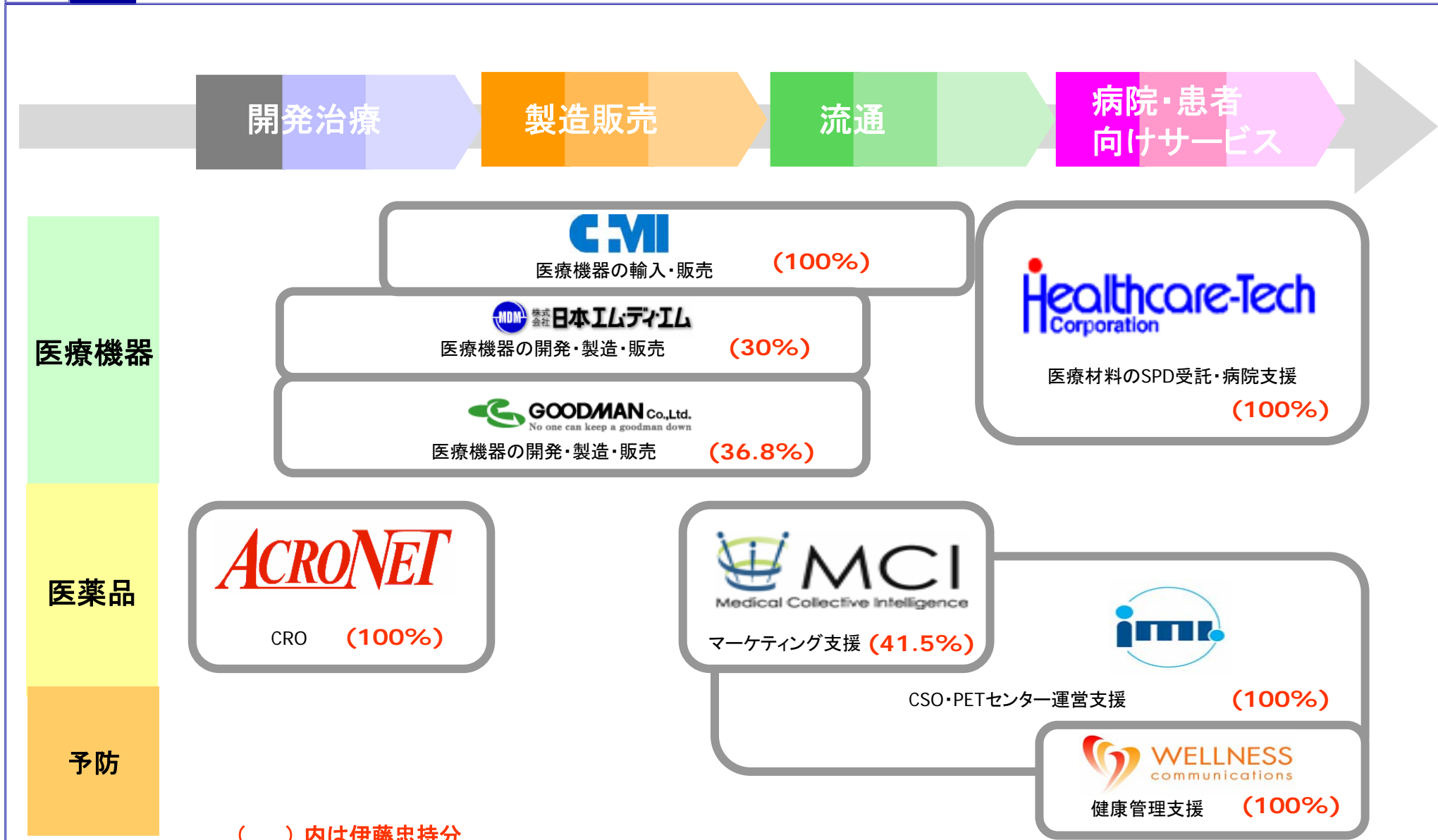


**頂通物流**  
 TINGTONG LOGISTICS



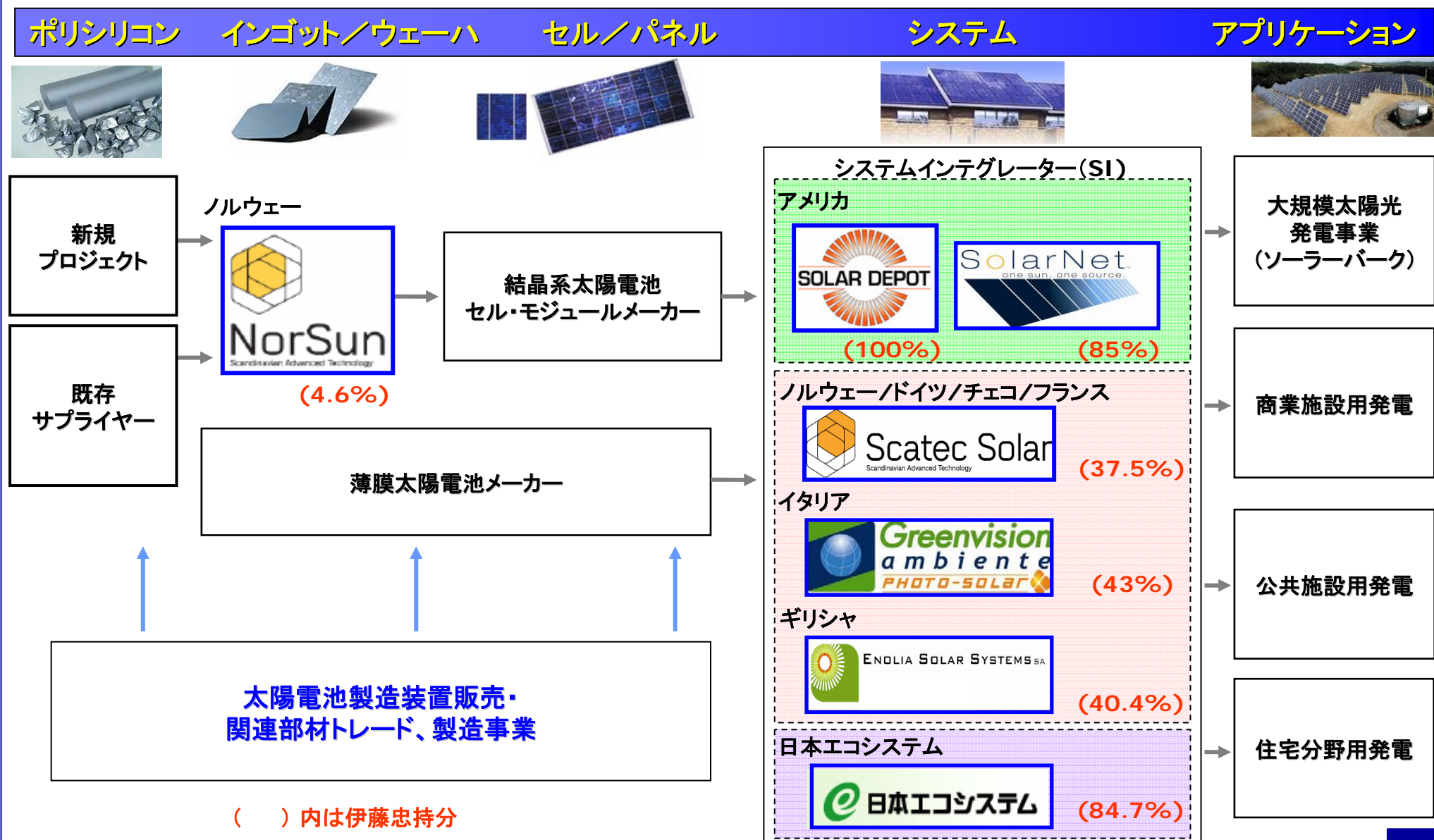
ITOCHU LOGISTICS (CHINA) CO.,LTD.

# ビジネスモデル:ヘルスケア



( )内は伊藤忠持分

# ビジネスモデル:ソーラーバッテリー





1. 伊藤忠商事について

2. 中期経営計画 —Brand-new Deal 2012—

3. 重要施策

4. 代表的なビジネスモデル

5. 決算概況

# 決算概況



	2010年度		2011年度	前年同期比	2011年度
	上期実績	通期実績	上期実績	増減	通期見通し
売上高	56,688	113,926	59,973	+3,285	120,000
売上総利益	4,725	9,762	4,930	+205	10,500
営業利益	1,159	2,561	1,373	+215	3,200
持分法投資損益	377	606	517	+141	800
当社株主帰属当期純利益	1,030	1,610	1,581	+551	2,400

	2010年9月末	2011年3月末	2011年9月末	前年度末比 増減	2012年3月末 見通し
	総資産	54,598	56,737	59,727	+2,991
ネット有利子負債	17,229	16,332	18,772	+2,440	22,000
株主資本(当社株主帰属分)	11,194	11,548	12,246	+698	13,500
ネットDER	1.5倍	1.4倍	1.5倍	+0.1 ポイント	1.6倍

(単位:億円)

# 決算概況 -セグメント別当社株主帰属当期純利益-



	2010年度		2011年度 上期実績	前年同期比 増減	2011年度 通期見通し	進捗率
	上期実績	通期実績				
繊維	71	153	94	+23	210	45%
機械・情報	111	180	184	+73	290	63%
金属・エネルギー	629	1,092	873	+243	1,540	57%
生活資材・化学品	139	260	182	+43	300	61%
食料	154	224	268	+114	370	72%
建設・不動産	▲8	27	▲11	△3	30	-
金融・保険・物流	10	▲159	34	+24	45	77%
修正消去等	▲76	▲167	▲42	+34	▲385	-
合計	1,030	1,610	1,581	+551	2,400	66%

(単位:億円)

### 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、資金調達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。

**ITOCU**  
**ITOCU**