

統合レポート2025の発行にあたって

持続的な企業価値向上への強い意志を込めた「経営方針」の下、2025年度も更なる成長を目指して経営に取り組んでいます。その成長ストーリーをより強く訴求すべく、決算公表資料の刷新等、IR活動の進化にも挑戦しています。統合レポートについても、皆様からの声のできる限り応えるべく、国内外の幅広いステークホルダーの方々との対話で話題となるテーマを、よりコンセプト的に、そしてより明確にお示しするために、2025年度は構成をゼロから見直し、更なる進化を図りました。

統合レポート2025の作成プロセスと内容が正当であることを表明すると共に、本レポートを皆様との対話のきっかけとし、今後も積極的な対話を通じて、企業価値の持続的な向上に取り組んでいく所存です。

代表取締役 副社長執行役員 CFO

鈴木 剛



統合レポート2025のポイント

本統合レポートは、伊藤忠商事の持続的な価値創造の姿を、多様なステークホルダーの皆様に分かりやすくご理解いただくことを目的に作成しています。「三方よし」の精神や伊藤忠らしさ、経営の重要なポイントについて、企業価値向上との関係性を示し、財務・非財務の両面から当社の姿勢をお伝えしています。本レポートを起点に、対話の深化と経営の進化の好循環を生み出していきます。

冊子・PDFの読みやすさ・多様な読者のニーズを重視

| | |
|------------------|--|
| ① ページ数の削減 | 投資家の皆様との面談や統合レポート説明会でいただいたご意見を踏まえ、各項目のエッセンスを抽出し、よりコンパクトに内容をまとめています |
| ② インタラクティブPDFの導入 | 冊子内リンクやページ右端のインデックスを活用した操作性の向上を図っています |
| ③ ダイジェスト版の作成 | 初の試みとしてダイジェスト版PDFを同時公表し、要点を短時間で確認できるようにしています |

冊子構成の見直し

| | |
|--------------------------|--|
| ① 企業価値算定式の位置付け | これまで算定式の項目毎に章を設け、コンテンツを配置していた構成を、一つの項目に割り切れない施策も多いことから改めて見直しました(● Page 2 企業価値算定式と価値創造の全体像) |
| ② 開示フレームワーク及び他の開示媒体との一体性 | 本年は、特に「簡潔性」、「重要性」、「情報の結合性」に力点を置きました。従来のIRサイト・ESGサイトへのリンクの活用を拡大し、多様な開示媒体との一体運用を意識しています |
| ③ ストーリーを意識した冊子構成 | 当社ならではの価値創造の全体像と繋がりを下図に示すように階層的に整理しました |



表紙のご説明

1980年11月25日、伊藤忠商事の東京本社ビルが完成しました。その後、約45年間の長きに亘り、この場所から数多くの商人たちが、現在へと繋がる無数の「商い」を紡ぎ、育んできました。会社が存亡の危機に陥った時、初めて三冠を達成した時、変わりゆく激動の時代の中、その歴史を共に刻んできたこのビルとも別れの時が近づいています。商人たちの数々の涙や笑顔の上に一つひとつ積み上げてきた歴史を、新たな時代の伊藤忠に繋いでいく——その強い想いを表現しています。

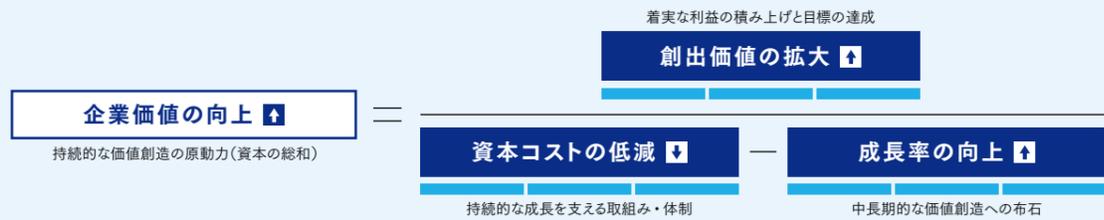


統合レポート2025 目次 2024年度(2025年3月期)

| | |
|---|----------|
| 伊藤忠商事の軌跡 —不変の価値観「三方よし」と歴史が紡ぐ経営哲学— | 4 |
| マネジメントメッセージ | 10 |
| CEOメッセージ | 10 |
| COOメッセージ | 16 |
| 価値創造サイクル | 20 |
| 「商人型」価値創造サイクル | 20 |
| 伊藤忠商事のビジネスモデル | 22 |
| 伊藤忠商事の資本(財務・非財務) | 24 |
| 価値創造の仕組みと実践 | 26 |
| CFOインタビュー | 28 |
| 財務戦略 | 32 |
| 事業投資 | 34 |
| ポートフォリオマネジメント | 36 |
| リスクマネジメント | 38 |
| CAOインタビュー | 40 |
| 人材戦略 | 44 |
| サステナビリティ推進 (着実なサステナビリティ推進のための取組み、バリューチェーンを通じたサステナビリティ推進の取組み) | 48 |
| CXOインタビュー | 54 |
| 持続的な企業価値向上のためのデジタル戦略 | 56 |
| SPECIAL FEATURE —成長期待領域の事例— ファミリーマートの事業基盤を活用したビジネスの創出・拡大 「信頼・信用」を活かした国内有力企業との協業拡大 | 58 60 |
| 事業ポートフォリオ | 62 |
| ポートフォリオ概況 | 63 |
| 各カンパニーの事業戦略 | 64 |
| コーポレート・ガバナンス | 80 |
| データセクション | 92 |
| ステークホルダーとの対話 | 96 |

■ 「伊藤忠らしい」こだわりとは？ —企業価値算定式と価値創造の全体像—

統合レポート2025は、従来の「企業価値算定式」を根幹に据え、当社の企業価値向上のための原動力や取組み等を整理しています。各コンテンツの内容が、企業価値算定式の各項目にどのように波及するかをバロメーター形式で示し、経営戦略や施策毎の「効きどころ」を一目で理解できるよう工夫しています。



統合レポート2025における企業価値算定式の記載事例

例：財務戦略

「3つのバランス」に基づく財務方針を堅持し、業績の向上による高ROEの継続と強固な財務基盤の構築を両立しています。



バロメーターの見方 影響度：大 影響度：中 影響度：小

企業価値の向上 ↑

「三方よし」を中心に据えた「コミットメント経営」の継続

企業理念「三方よし」を中心に据え、「マーケットイン」の発想と「稼ぐ、削る、防ぐ」の徹底により、迅速かつ柔軟に経営戦略・施策を推進することで企業価値の持続的向上を実現しています。更に、「コミットメント経営」と「平均点経営」の実践によって、その実現をより確かなものとしています。

創出価値の拡大 ↑

トラックレコードの積み重ね、「信頼・信用力」強化

掲げた目標を確実に達成し、ハンズオン経営の進化を通じた着実な利益成長により創出価値を拡大します。また、トラックレコードを積み重ねることで「信頼・信用力」を強化し、継続的に事業領域を拡大します。

成長率の向上 ↑

「投資なくして成長なし」

中長期的な成長を持続させるべく、当社ビジネスの裾野を広げる川下起点の成長投資やカンパニー間の横連携によるシナジー極大化、デジタル活用の加速を通じ、成長率の向上を図ります。

資本コストの低減 ↓

持続的な成長を支える経営基盤の確立

定性面の磨きを通じた企業ブランド価値の向上に加え、リスクマネジメントによるビジネスの持続可能性・景気変動耐性の引上げや、実質面にこだわったガバナンス体制の強化等を通じ、資本コストの最小化を図ります。

報告対象範囲等

対象期間：2024年4月1日～2025年3月31日（一部に2025年4月以降の活動内容等を含みます）

対象組織：伊藤忠商事(株)及び伊藤忠グループ

会計基準：別途記載がない限り、2013年度以前は米国会計基準、2014年度以降は国際会計基準(IFRS)による記載を行っています。

用語：別途記載がない限り、当社株主帰属当期純利益は「連結純利益」、温室効果ガスは「GHG」、(株)ファミリーマートもしくは店舗としてのファミリーマートは「ファミリーマート」、CITIC Limitedは「CITIC」、伊藤忠テクノソリューションズ(株)は「CTC」、ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltdは「IMEA」と記載しています。

統合レポートに関するお問い合わせは IR部 ☎03-3497-7295

見直しに関する注意事項

本統合レポートに記載されているデータや将来予測は、本統合レポートの発表日現在において入手可能な情報に基づくもので、種々の要因により影響を受けることがありますので、実際の業績は見直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。

■ ステークホルダーの皆様からのご期待やよくあるご質問に応えるコンテンツ

| | | |
|---|---|--|
| 伊藤忠商事の競争優位を支える独自の哲学・企業文化について知りたい | → | Page 4 伊藤忠商事の軌跡 Page 40 CAOインタビュー |
| 持続的な企業価値向上を実現するための、マネジメントの思いや経営戦略について知りたい | → | Page 10 CEOメッセージ Page 16 COOメッセージ Page 28 CFOインタビュー |
| 財務戦略や事業投資のプロセス、アセットアロケーションの軌跡等、高効率経営を支える仕組みについて知りたい | → | Page 32 財務戦略 Page 34 事業投資 Page 36 ポートフォリオマネジメント |
| デジタル活用や具体的な領域拡大事例等、成長を加速させるための取組みについて知りたい | → | Page 54 CXOインタビュー Page 56 持続的な企業価値向上のためのデジタル戦略 Page 58 SPECIAL FEATURE —成長期待領域の事例— |
| 各カンパニーの事業戦略や機会とリスク、中国関連ビジネスを含めた地域別の資産・利益の構成について知りたい | → | Page 38 リスクマネジメント Page 62 事業ポートフォリオ |
| 独自性のある人材戦略やサステナビリティの取組みについて知りたい | → | Page 44 人材戦略 Page 48 サステナビリティ推進 |
| 後継者計画や報酬制度、親子上場や政策保有株式に対する方針について知りたい | → | Page 80 コーポレート・ガバナンス |

■ 情報開示体系

本冊子は伊藤忠商事の価値創造ストーリーをご理解いただくため、投資判断及び当社の経営にあたって重要度が高い内容を選定の上、記載しています。より網羅的な財務・非財務データ、個別案件の取組状況等はウェブサイトにてご確認ください。

| ステークホルダーの皆様が求める情報 | ニーズに応える開示ツール |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 価値創造ストーリー・企業価値向上の全体像 歴史やビジネスモデルの特徴、強み 経営戦略やマネジメントの考え、外部環境認識 | <ul style="list-style-type: none"> 統合レポート（本冊子） |
| <ul style="list-style-type: none"> 最新の業績情報 | <ul style="list-style-type: none"> IRサイト：https://www.itochu.co.jp/ja/ir/ — 決算公表資料 |
| <ul style="list-style-type: none"> 特定テーマの戦略・施策、将来目標 | <ul style="list-style-type: none"> — 特定テーマ説明会資料（事業説明会等） |
| <ul style="list-style-type: none"> 網羅的かつ詳細な財務・非財務データ | <ul style="list-style-type: none"> — 有価証券報告書 — 財務データダウンロード(14ヶ年) |
| <ul style="list-style-type: none"> 決算情報や重要な決定 | <ul style="list-style-type: none"> — 決算短信 — 適時開示情報 |
| <ul style="list-style-type: none"> 投資判断にあたっての詳細なESG情報 ESG課題やリスクシナリオへの対応状況 サステナビリティアクションプランの目的・進捗 | <ul style="list-style-type: none"> ESGレポート サステナビリティサイト：https://www.itochu.co.jp/ja/csr/ — ESGデータ E: TCFD提言/TNFD提言に基づく情報開示等 S: 人材育成、労働安全衛生、バリューチェーン、人権等 G: 取締役会開催実績、役員報酬、内部通報等 |
| <ul style="list-style-type: none"> ガバナンス体制・報酬制度の詳細 上場子会社・関連会社株式の保有意義 資本コストや株価に対する認識 | <ul style="list-style-type: none"> グリーンテックビジネスサイト 働き方改革サイト コーポレート・ガバナンス報告書 コーポレート・ガバナンス/コンプライアンスサイト：https://www.itochu.co.jp/ja/about/governance_compliance/ |