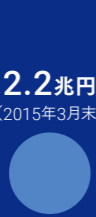


価値創造の仕組みと実践

当社は、幅広いビジネスを営みながら、着実に企業価値を上げてきました。その背後には、成長の土台となる事業投資・ポートフォリオマネジメントの仕組み、労働生産性を上げる人材戦略や持続可能性を高めるサステナビリティ推進、更には事業変革を加速させるデジタル活用等、実効性の高い多様な経営の枠組みが存在しています。企業価値向上に繋がるこれらの仕組みと実践についてご説明します。



期末時価総額
(自己株式を含む)



経営方針一 // **The Brand-new Deal**

～ 利は川下にある ～

営業から管理部門に至る全社員が常にマーケティング力を磨き創業以来160年超に亘って築き上げてきた川上・川中における資産・ノウハウを駆使しより消費者に近い川下ビジネスを開拓・進化させ、企業価値の持続的向上を目指す

業績の向上	投資なくして成長なし
企業ブランド価値の向上	定性面の磨き
株主還元	総還元性向40%以上 配当性向30%、または、1株当たり配当200円の何れか高い方

Brand-new Deal 2023 (2021～2023年度)

「マーケットイン」による事業変革
「SDGs」への貢献・取組強化

「マーケットイン」の発想による 川下起点のバリューチェーン変革

- ・連結純利益8,000億円の収益ステージ確立
- ・Moody's等の格上げ
- ・女性活躍推進委員会の設置と独自の「働き方改革」施策の進化 他

Brand-new Deal 2020 (2018～2019年度+2020年度)

商いの次世代化
スマート経営
健康経営No.1企業

三冠の達成 生活消費分野におけるバリューチェーンの 価値向上

- ・連結純利益5,000億円の足場固め
- ・第8カンパニー設立
- ・グループ企業理念改訂(三方よし)
- ・商社初のGPIFが採用するESG関連の全投資インデックスへの組み入れ 他

『いざ、次世代商人へ』
『次世代型成長モデルへの進化』
+ 「中長期的な株主還元方針(2018年10月)」

原点回帰
「稼ぐ、削る、防ぐ」の再徹底

財務体質強化
連結純利益4,000億円に向けた
収益基盤構築

中国・アジア市場における 強固なビジネス基盤確立

- ・連結純利益4,000億円の収益基盤構築
- ・約20年ぶりのMoody'sのA格取得
- ・働き方改革の深化と社外取締役比率3分の1以上の達成 他

Brand-new Deal 2017 (2015～2017年度)

『挑戦』
『商社新時代をリードする全社員総活躍企業』
『進化する無数の使命、成長 その先へ』

収益拡大
バランスの取れた成長
財務規律遵守と低重心経営

「非資源No.1商社」 非資源分野への重点投資による 強みの更なる強化

- ・CITIC / CPグループとの戦略的業務・資本提携
- ・朝型勤務制度導入による働き方改革 他

Brand-new Deal 2014 (2013～2014年度)

『非資源No.1商社を目指して』

現場力強化
攻めの徹底
規模の拡大

「生活消費分野No.1」へ 優良資産積み上げによる規模の拡大 「個の力」発揮に向けた基盤整備

- ・「稼ぐ、削る、防ぐ」の施策化と実行
- ・積極的な新規投資による収益拡大
- ・コーポレート・ガバナンス等の経営基盤強化 他

Brand-new Deal 2012 (2011～2012年度)

『稼ぐ! 削る! 防ぐ!』

一貫した財務方針を堅持しながら、グローバル水準を意識した高効率経営と着実な利益成長へのこだわりを持って、持続的な企業価値向上を支えています。

代表取締役 副社長執行役員 CFO
鉢村 剛



QUESTION 1
経営方針「The Brand-new Deal」を公表して1年が経ちました。この1年をどのように振り返りますか。

ANSWER 1
2025年5月初旬の決算・計画公表を経て、今回も例年通りIR統括責任者として、様々な機関投資家やアナリストの方々と数多くの「対話」の機会を持ちました。その中で、改めて経営方針「The Brand-new Deal」の背景にある財務ロジックについてご説明させていただき、理解をより深めていただいているという実感を持っています。この経営方針は、私自身の約10年に亘るCFOとしての経験に基づき、株主や投資家の方々と「対話」から得られた内容を当社に持ち帰り、経営陣で議論を繰り返した結果、導き出したものです。長期に亘る着実な成長と適切な株主還元を実現してきた確たるトラックレコードから、当社の強みである高効率経営へのこだわりを凝縮した内容となっています。つまり、総還元性向40%以上を出発点として、過去のト

総還元性向40%を前提に、ROE15%以上を維持するために必要な当社の利益成長率のイメージ

ROE	総還元性向			
	60%	50%	40%	30%
13%	5%	7%	8%	9%
14%	6%	7%	8%	10%
15%	6%	8%	9%	11%
16%	6%	8%	10%	11%
17%	7%	9%	10%	12%
18%	7%	9%	11%	13%

ラックレコードに基づいた10%程度の利益成長を実現すれば、グローバルに通用するROE15%以上を継続できるという「財務マトリックス」を念頭に置いた、企業価値向上への道筋です。この、総還元性向・ROE・利益成長率のマトリックスは、多くの国内外の機関投資家の方々から、シンプルかつ明確で分かりやすいとの声をいただきます。私としては、マーケットに対して長期目線で語る際にも、定量に裏打ちされた形でロジカルにご説明をしていくことが、CFOとしての使命だと常に考えています。

経営方針「The Brand-new Deal」の初年度である2024年度を振り返ると、連結純利益は過去最高となる前期比約10%増の8,803億円を達成し、ROEは約16%と高水準を維持することができました。結果、2010年度からの年率13%の利益成長を達成しています。成長投資についても、実行が2025年度となる案件も含めて、期初に掲げた約1兆円の投資実行を決定しました。具体的には、(株)デサント及びタキロンシーアイ(株)の非公開化やブラジル鉄鉱石事業等、着実な利益貢献が見込める当社らしい優良案件を積み上げることができたと考えています。株主還元は、長期の経営方針で掲げた水準を上回る総還元性向約50%を達成し、1株当たり配当200円(40円の増配)、自己株式取得1,500億円を実行しました。但し、課題も残ったと考えています。既に2024年度第3四半期の決算公表時に私自身の言葉で発信しましたが、基礎収益については、資源価格の下落や一部事業のターンアラウンドの遅れ、また新規投資実行のタイミング遅れにより利益貢献が後ろ倒しになった影響等があり、マーケットの期待値に届かなかったと認識

しています。(株)デサントの連結子会社化に伴う再評価益等の一過性利益積み上げ、非資源分野のCTCや大建工業(株)での着実なPMI*の進捗等により、連結純利益は期初計画を達成しましたが、基礎収益が期初計画比でも下振れしたことは事実です。このような状況に不安を抱かれた投資家の方も少なくなかったと認識しており、経営陣も強い危機感を持っています。特に、不調な事業については、どのようなターンアラウンド策を打ち続けていくのか、当社が得意とするハンズオンの効果が及ぶ範囲はどこまでか等を見極め、より踏み込んだ議論を進めています。着実に基礎収益を積み上げることで利益成長を実現していくことが、投資家の皆様のご期待に沿うものであると強く実感しています。

* PMI : Post-Merger Integration

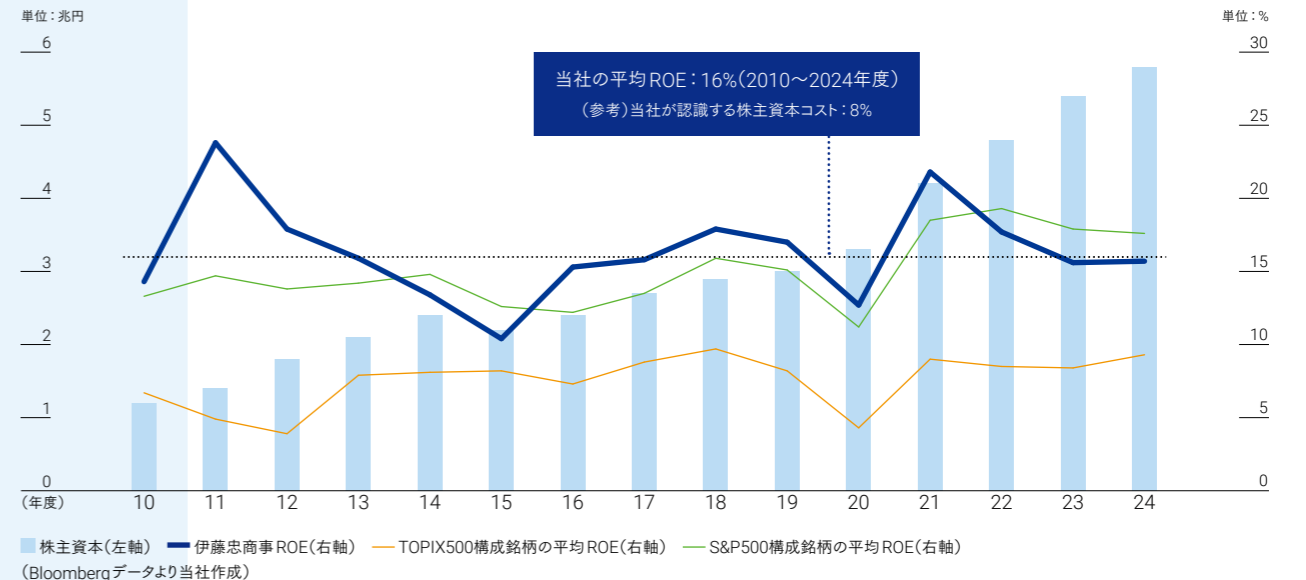
QUESTION 2
不透明な経営環境下で、どのように利益成長を続けていきますか。

ANSWER 2
2025年度の計画策定時においては、例年以上に私は忙しく過ごしました。今は経営環境が大きく変化するタイミングです。トランプ大統領の就任後、関税政策を含め、経営環境は日々刻々と状況が変化し、世界銀行や日本銀行も経済見通しを引下げる等、不確実性の高い経営環境にありました。このような状況下だからこそ、経営陣として、冷静かつシビアに状況を見極める必要があります。2025年度の経営計画についても、従来のようにリスク見合いを全社バッファとするのではなく、着実に達成可能な基礎収益

を出発点に、セグメント毎に景気後退リスクを織り込んだ上で、オーガニック成長・新規投資からの利益貢献等で計画達成を目指す形でお示ししました。景気後退リスクについては、直接的な関税影響以上にセンチメント悪化に伴う景気全体のスローダウン影響が大きいと判断したもので、コロナ禍で経済活動が停滞した2020年度の基礎収益が6.8%の減益であったことを参考に、全世界の経済活動を停止させるほどの影響ではないことも考慮し、基礎収益の約5%程度を織り込んだものです。

では、このような環境下、最重要課題である基礎収益の伸長にどのように取り組んでいくのか。ポイントとなるのは、自社の強みである「ハンズオン」をいかに進化させるかです。各事業会社について、取込利益の規模・出資比率・成長率といったデータを整理・分析していくと、当社の特徴を見出すことができます。2024年度の実績で見ると、取込利益規模20億円以下の小規模会社は148社と多く、20~100億円程度の中規模会社は50社程度、100億円以上の会社はIMEAやファミリーマート、CTC等の9社に絞られます。当社の持続的な成長を支える景気変動耐性の高い収益基盤は、大規模な会社ばかりに頼ることなく分野分散された幅広い事業会社群によって成り立っています。利益規模20億円以下の小規模会社については、絶対的な利益貢献額だけでなく、繊維、食料、住生活等の生活消費分野を中心に当社の幅広い国内ネットワークを支えており、リーチできる情報の優位性にも繋がっています。利益創出額そのものは大きくなくとも、税後10億円規模の会社の1億円、税後1~2億円規模の会社の数千万円単位

ROE及び株主資本の推移



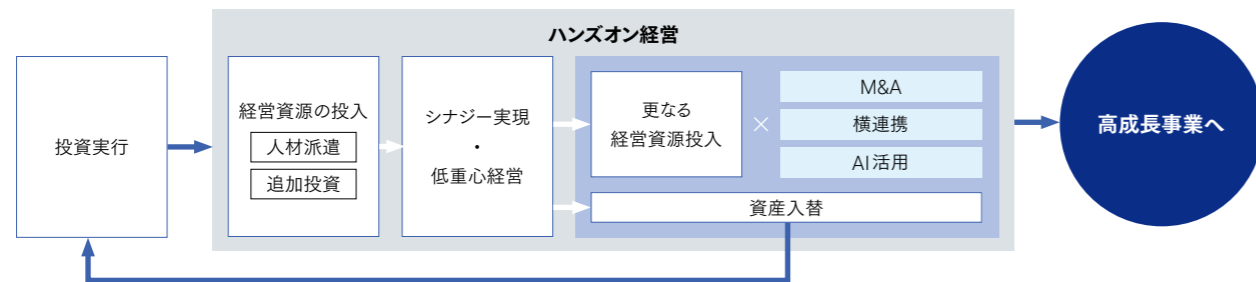
損益規模別の事業会社数・取込損益(2024年度実績)

取込損益規模	会社数	取込損益合計
100億円以上	9社 IMEA, CITIC, ファミリーマート、CTC、ヤナセ等	4,702億円
50~100億円	20社 伊藤忠エネクス、日立建機、大建工業等	1,318億円
20~50億円	28社 ほけんの窓口、タキロンシーアイ、HYLIFE、伊藤忠建材等	906億円
0~20億円	148社	799億円
赤字会社	22社 IFL, Dole等	▲201億円

※海外現地法人等を除く。また期中にEXITした会社の損益は含んでいません。

中・小規模事業会社の層が厚く、分野分散の効いたポートフォリオ

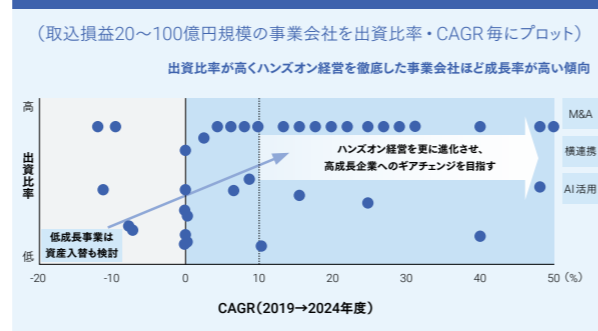
ハンズオン経営の進化を通じた高成長事業の創出



の増益は、増益率としては大きく、これらを積み重ねることも重要です。小規模会社はむしろ、「ハンズオン」の効果も期待しやすく、当社社員やOB・OGの派遣を通じ、「稼ぐ、削る、防ぐ」の「削る、防ぐ」を徹底しながら経営改善を進めることで地道に成長させていく方針です。

そして、ポイントは利益規模20~100億円程度の中規模会社群と考えています。ここはまさに分野分散された層の厚さが特徴だといえるでしょう。過去5年間に於ける成長率を分析すると、事業基盤が確立され、かつ「ハンズオン経営」を行った中規模事業会社は成長率が高い傾向にあることが分かっています。投資先へ経営資源を積極的に投入し、シナジーの実現や低重心経営を実践する「ハンズオン経営」により中核事業を育成してきたことが、これまでの当社の成長を支えていることは間違いありません。但し、むやみに出資比率を上げたり、追加的に出向者を派遣したりすれば良いわけではありません。各事業会社の状況を見極め、ハンズオンで経営資源を追加投入するのか、あるいはハンズオフで他人資本や再編でテコ入れを目指すのか等、各社の成長加速に向けた最適な戦略を立てることが肝要です。事業会社におけるM&Aやグループ内での横連携、更にはAI活用を通じた「稼ぐ」力の強化と、迅速な資産入替との組み合わせによって、これまでの「ハンズオン経営」を更に進化させ、成長を加速させることが必須となります。例えば、既存事業会社でのM&Aは、隣接領域や知見の

過去5年間に於ける中規模会社成長率



ある分野を伸長させる比較的低リスクの低い投資を実行する一つの手段と考えており、実際に2024年度以降、伊藤忠建材(株)、伊藤忠ケミカルフロンティア(株)、伊藤忠リーテイルリンク(株)、タキロンシーアイ(株)の子会社等が自ら投資を実施し、事業拡大を図る事例も出てきています。大掛かりになるインオーガニックな戦略的投資も時には重要ですが、我々の隣接領域には、リスクを抑えた上での成長余地がまだまだ多く残されています。このような取組みを組み合わせることで、基礎収益の更なる底上げを着実に図っていきます。

なお、資産効率の観点では、会社規模にかかわらず、事業会社定期レビューで資本コストを上回るリターンが確保できているか否か等の点は、定量・定性の両面から全件精査しており、会社の規模を問わず低効率事業については早期の資産入替を含め、保有方針の見直しを行っています。また、私が委員長を務めるALM委員会*1では、年に一度、カンパニー別を実施する経営管理指標分析が報告されています。毎年行っている資産効率の分析や改善施策に加えて、2025年度は「ハンズオン経営の進化」をテーマとした深い分析・議論を行いました。その場で検討された施策については各社で迅速に実行に移すよう指示をしており、私自身もその進捗をしっかりとモニタリングしていきます。(Page 36 ポートフォリオマネジメント)

*1 ALM委員会: Asset Liability Management委員会

QUESTION 3
2025年度の経営計画のポイントと計画に込められた思いは。

ANSWER 3
冒頭でご説明した通り、経営方針「The Brand-new Deal」における、成長率・株主還元・ROEのマトリックスを意識した財務戦略は不変です。経営方針に掲げる「業績の向上:投資なくして成長なし」の下、中長期視点での10%成長に向けて、利益成長に貢献する良質な成長投資を着実に積み上げる方針も変わらず、また株主還元についても、引続き市場の期待にお応えすべく、2025年度も2年連続で50%という総還元性向をお示しました。様々なお声をいただいた配当については、期初公表時には「1株当たり配当200円」と2024年度から据置きとしていますが、今後の利益積み上げの進捗を踏まえて、早期での増配を目指す所存です。マーケットとの対話も踏まえて、株主還元は柔軟に対応していく当社の姿勢は変わっていません。

こうしたキャッシュ・アロケーションの前提には、私がCFOとしてこだわりを持っている「3つのバランス(成長投資、株主還元、有利子負債コントロール)」に基づいた財務基盤の堅持を掲げる財務方針があります。2025年度は、成長投資1兆円と総還元性向50%を掲げていますが、2025年

4月に実行したタイC.P. Pokphand社の株式売却及び配当に伴う約1,700億円*2を含めた資産入替等による約3,000億円超のキャッシュインを見込み、NET DERは引続き0.6倍未満を維持する方針です。

(Page 32 財務戦略)

先日、当社の大株主であるパークシャー・ハサウェイ社の次期CEOであるグレッグ・アベル氏と定例のミーティングを持ちました。同社が総合商社5社への投資を行って以降、彼らとの窓口を一貫して務めている経営者は私だけとなりました。このような投資家との対話は、市場からの期待に応えること、そして揺るぎない信頼関係を構築することの大切さを噛みしめる時間となります。

2025年度は、2年連続の最高益となる連結純利益9,000億円の達成、そして、連結純利益・時価総額・ROEの総合商社「三冠」復帰に向けた極めて重要な年であると認識しています。これまで市場の期待を理解し、当社の経営に活かしてきました。今、当社に寄せられている期待も十分に理解しているつもりです。今後も、持続的な企業価値向上に向けて、CFOとしての役割を一つひとつ果たしていくことになりません。

*2 第1四半期決算において約1,900億円のキャッシュインを実現。本取引に係る税金の支払約▲200億円等を2026年度に見込んでいます。

株価・PER・PBR・TSR*3の推移

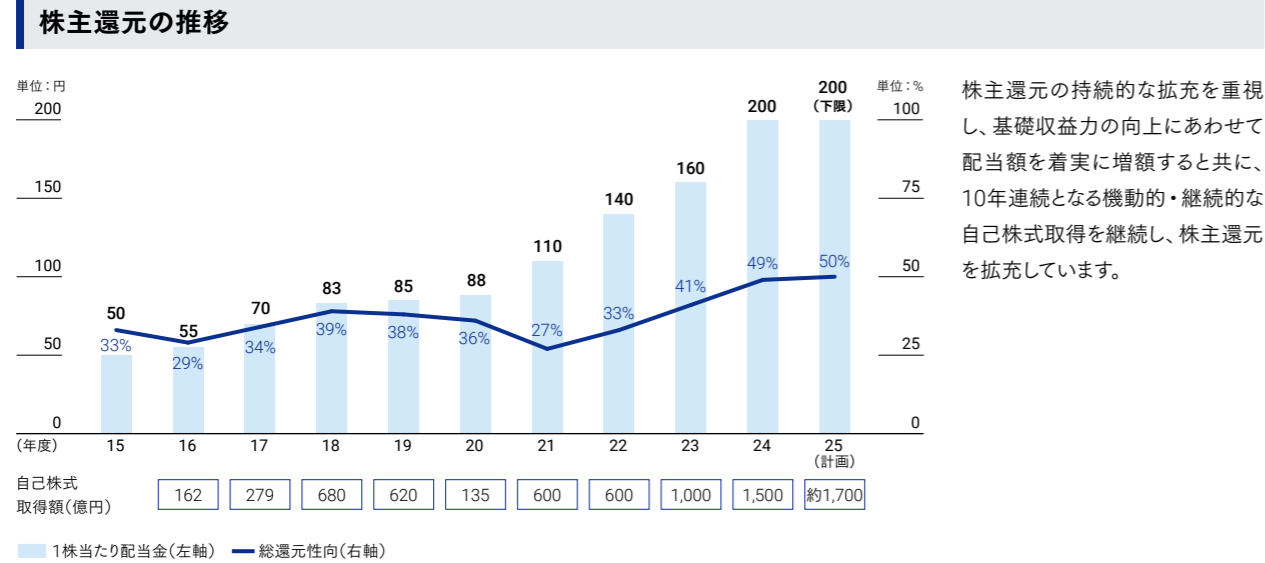
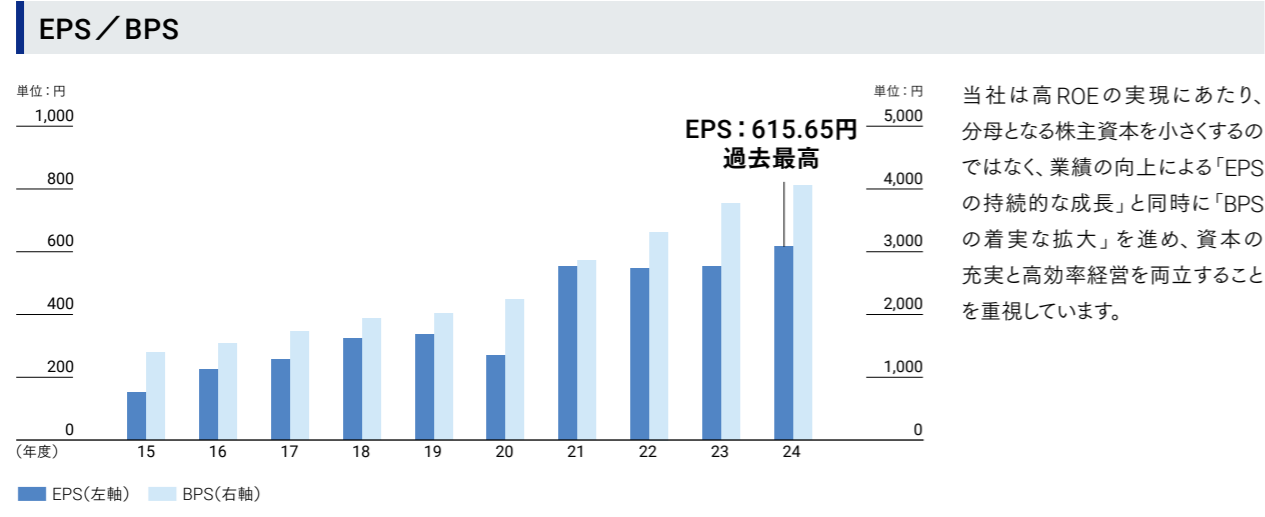
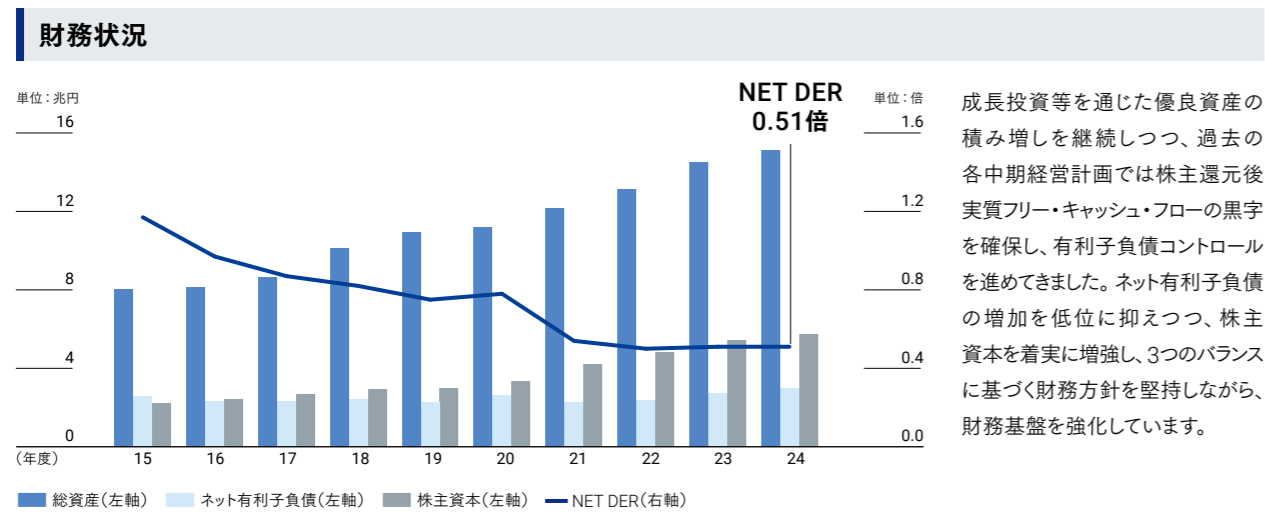


2025年3月31日現在のTSR*3

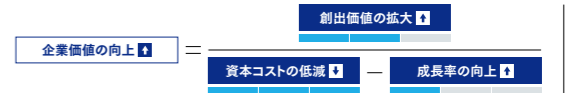
保有期間	過去1年	過去2年	過去3年	過去4年	過去5年	過去10年
伊藤忠商事	9.6%	69.2% (30.1%)	81.9% (22.1%)	116.4% (21.3%)	256.1% (28.9%)	639.8% (22.2%)
TOPIX	-1.6%	39.2% (18.0%)	47.2% (13.8%)	50.1% (10.7%)	113.7% (16.4%)	117.4% (8.1%)
大手総合商社他4社平均	-13.8%	53.4% (23.9%)	48.9% (14.2%)	123.8% (22.3%)	237.6% (27.6%)	281.8% (14.3%)

*3 TSR(トータル・シェアホルダー・リターン): 配当を再投資した場合の投資収益率。グラフは2010年3月末の終値を1とした配当込株価(配当再投資)の相対値の月末値を表示。表は2025年3月末の終値を終点に遡った保有期間の収益率を記載(括弧内は1年平均の収益率を幾何平均により年換算して表示)

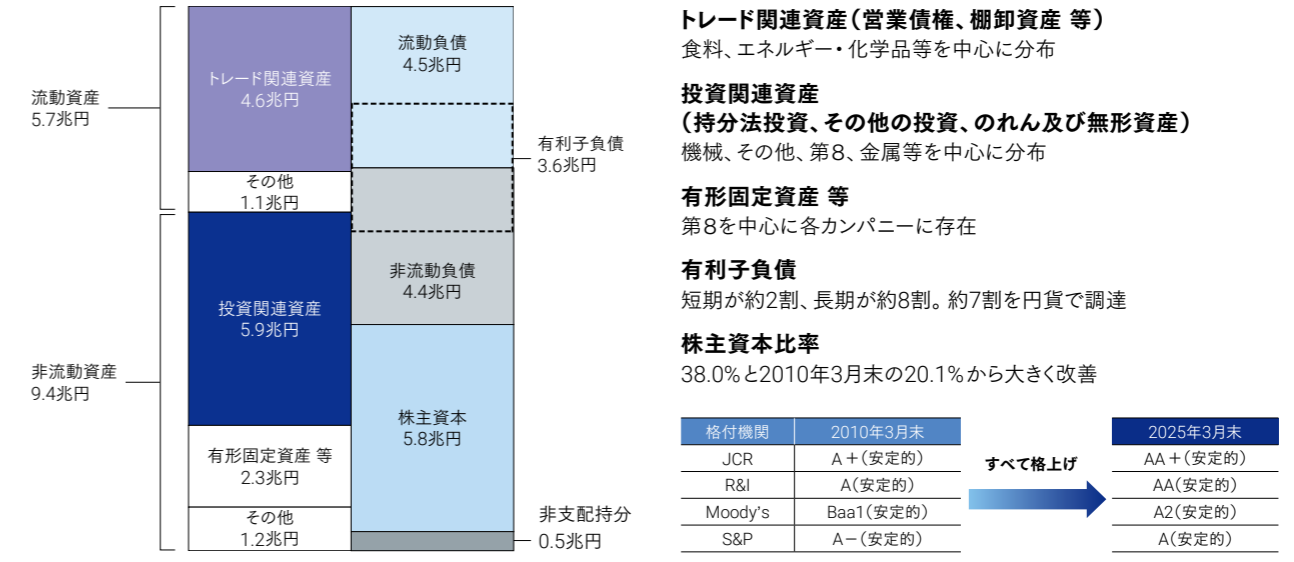
当社は、2015年度以降、株主還元、成長投資、有利子負債コントロールの「3つのバランス」に基づいた財務方針を堅持した経営を継続しています。



「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。



バランスシート(2025年3月末)



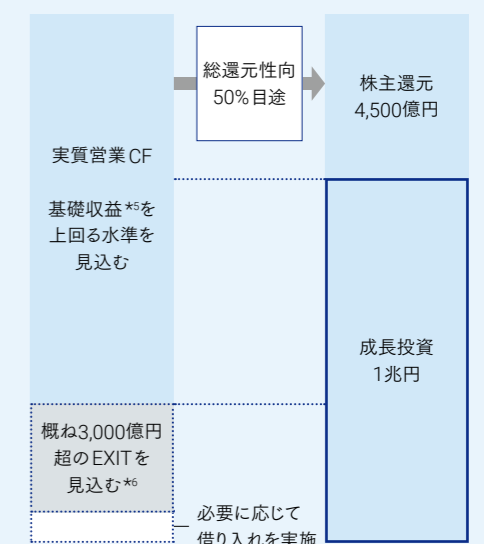
2025年度経営計画



キャッシュ・アロケーション / NET DER

単位：億円	BND2020累計*	BND2023累計	2024年度
実質営業キャッシュ・フロー* <td>16,910</td> <td>24,840</td> <td>9,200</td>	16,910	24,840	9,200
実質投資キャッシュ・フロー(▲ネット投資)	▲10,650	▲9,600	▲5,760
(割合)*3	(63%)	(39%)	(63%)
株主還元	▲5,289	▲8,189	▲4,354
(割合)*3	(31%)	(33%)	(47%)
還元後実質フリー・キャッシュ・フロー	+970	+7,050	▲910
NET DER(倍)*4	0.78	0.51	0.51

2025年度イメージ



*1 「営業キャッシュ・フロー」-「運転資金等の増減」+「リース負債の返済等」
 *2 BND2020には2020年度経営計画を含む
 *3 実質営業キャッシュ・フローに占める割合
 *4 NET DERは最終年度の数値
 *5 2025年度基礎収益計画：7,700~8,500億円
 *6 C.P. Pokphandの株式売却及び配当による約1,700億円のキャッシュインを含む。第1四半期決算において約1,900億円のキャッシュインを実現。本取引に係る税金の支払約▲200億円等を2026年度に見込む。

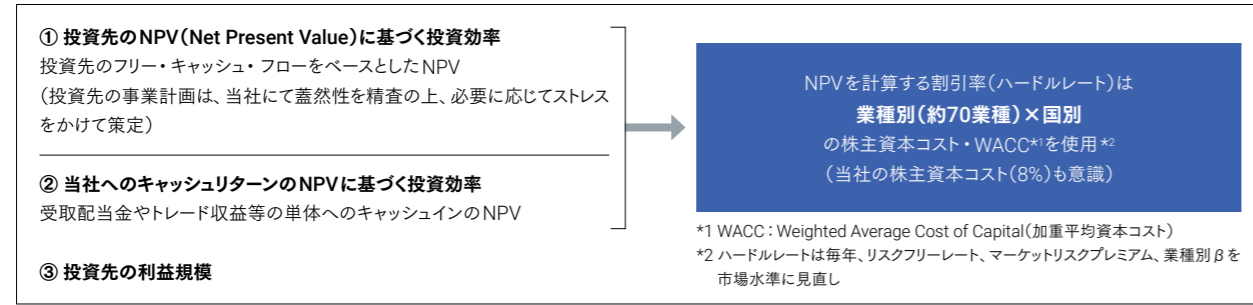
成長投資を通じた「業績の向上」に加え、投資基準の厳格な運用と仕立ての高度化により、投資の成功率向上や減損リスク低減、シナジー創出力の強化を図っています。

$$\text{企業価値の向上} = \frac{\text{創出価値の拡大}}{\text{資本コストの低減} - \text{成長率の向上}}$$

事業投資プロセス

当社は、投資実行にあたって、事前に分野別の投資枠等を設定していません。事業戦略の立案や買収対象の選定は、現場での営業判断について多くの権限を委譲された独立性の高い各カンパニーがボトムアップで実施します。一方で、一定金額以上の投資案件はすべて総本社の承認を取得する必要があり、全社的なレバレッジ管理やアセットアロケーションは総本社でコントロールされています。投資判断においては、投資基準への適合状況に加え、当社として求められるROEやCAGR(年平均成長率)の水準を意識しています。

投資基準



投資実行プロセスの特徴



投資の成功率を上げる仕組み

投資の成功率を高める上では、失敗に繋がるリスク要因をいかに前もって排除しておくかという観点が重要です。当社は過去の失敗事例の反省から得られた教訓を「投資の4つの教訓」としてまとめ、投資失敗事例研修や全社の経営会議等で何度も繰り返して共有することで、現場における投資案件の検討段階から留意するよう徹底しています。また、当社には過去から蓄積してきたM&Aについての知見が多くあります。各職能組織はこれらの知見を独自に社内研修等の形でまとめ、全社に公開することで事業投資の成功率向上に努めています。

投資の4つの教訓(以下の防止を徹底)

① 高値掴み	将来の減損リスクを最小化するため、投資額を抑制
② 取込利益狙い	足元の利益貢献のみを目的とした投資は行わない
③ パートナーへの依存・過信	パートナーに頼らざるを得ない案件や特定客先に依存している案件には取組まない
④ 知見のない分野	経験やノウハウが乏しい案件には取組まない

事業投資に関連する主な研修・社内コンテンツ

テーマ	作成部署	研修資料・内容
① M&Aプロセス	統合RM部	M&A Playbook(M&Aプロセス、事業計画精査、デューデリジェンス(DD)、企業価値評価、契約、PMI*3等)
② ケーススタディ	統合RM部	投資失敗事例研修、PMI事例研究
③ 法務	法務部	M&A実務(MOU*4、LOI*5、法務DD、SPA*6・SHA*7の主要ポイント解説)、上場株関係、法規制関係
④ 会計	経理部	M&A決算影響、事業投資に影響を及ぼす会計論点

*3 PMI: Post Merger Integration(買収後統合プロセス)、*4 MOU: Memorandum of Understanding(基本合意書)、*5 LOI: Letter of Intent(意向表明書)、*6 SPA: Share Purchase Agreement(株式譲渡契約書)、*7 SHA: Shareholders Agreement(株主間契約書)

投資時の主な検討項目

投資意義の検討 成長戦略の策定	<ul style="list-style-type: none"> 当社の事業戦略上の意義について、当社だからこそ提供できる価値・活用できる経営資源やネットワークの有無、付加価値の発揮のために確保すべき条件等を検討 投資対象の企業価値向上に向けたシナジー創出の取組みや出向者の配置・役割、本社側からの支援対応も含めたPMI計画を策定
投資対象・事業計画の徹底精査	<ul style="list-style-type: none"> 営業部署に加え、カンパニー職能組織がDD段階から深く関与し、投資対象を財務(内部管理状況を含む)、税務、法務、人事、IT等の多角的側面から分析 投資対象の事業計画や想定されるシナジーについて、個々の前提となる条件の蓋然性を徹底的に精査し、取引価格や契約条件の妥当性を検討
リスクシナリオの策定 対応策の検討	<ul style="list-style-type: none"> マクロ環境・業界動向、カントリーリスク、パートナーリスク、コンプライアンス、資金調達、キーマン確保等、事業計画の達成に対する多様なリスクを分析し、対応策の策定や買収条件への落とし込みを徹底 ストレスシナリオの策定や感応度分析、減損リスクの事前検証等を実施し、投資計画の妥当性や最大リスクを踏まえた投資判断を実施
ESGリスクの精査	<ul style="list-style-type: none"> 環境・社会に与える影響や投資対象のガバナンス状況を30項目からなるESGチェックリストを用いて事前に評価 投資実行後もグループ会社における環境汚染等の未然防止を目的として、実地訪問調査等によるESG評価を多面的に実施
内部統制の整備状況検証	<ul style="list-style-type: none"> DD段階から投資対象の内部管理状況を確認。内部管理水準の引上げが必要な点や懸念点を事前に把握し、PMI時の対応事項や改善策を準備
EXIT条件の設定 実効的なEXIT手段の確保	<ul style="list-style-type: none"> 投資申請時点より、抵触した場合に当該事業から原則EXITする条件を定量的に設定 EXIT基準抵触時の実効的なEXIT手段について、パートナーや取引相手から事前合意等を確保

ポートフォリオマネジメント

多角的なモニタリングと継続的な資産入替により、資産効率を向上させ、強靱で収益力の高いポートフォリオを構築しています。



モニタリング(経営管理指標分析・事業会社定期レビュー)

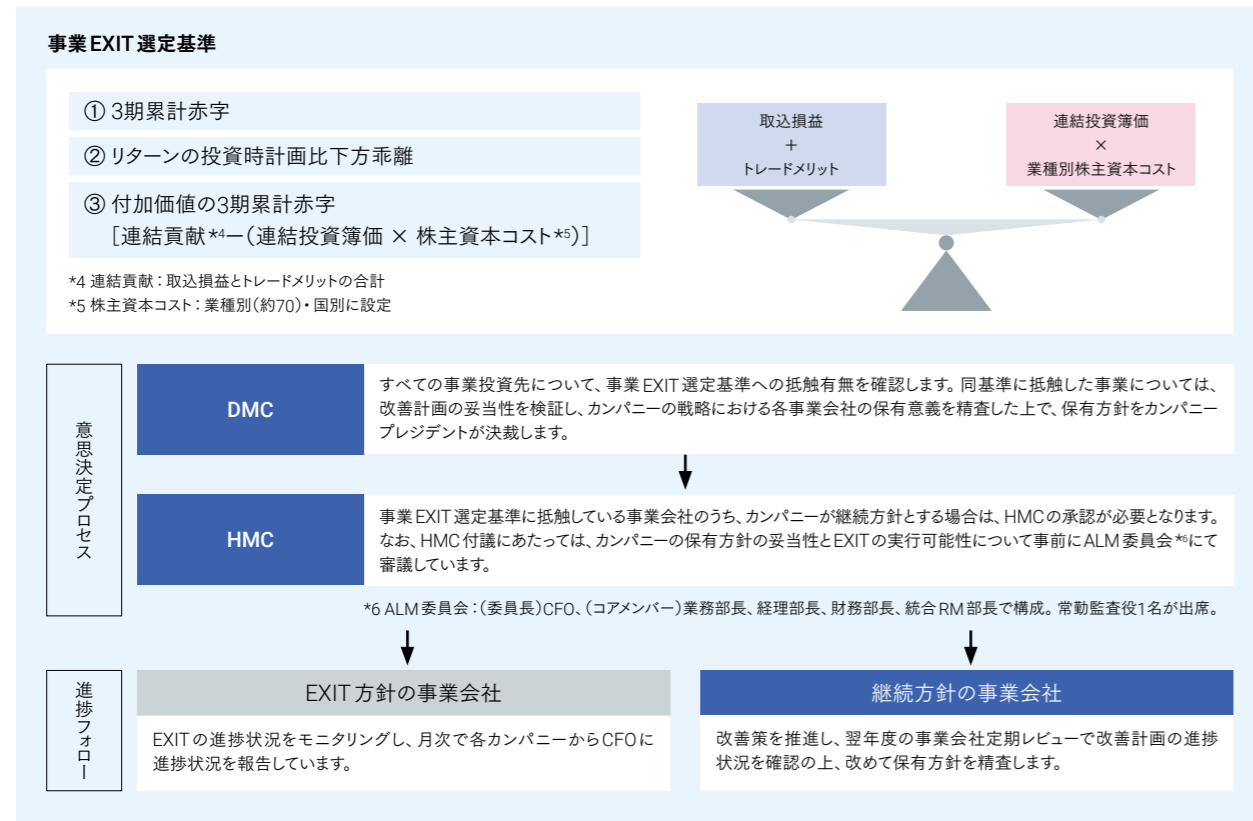
当社の特徴である高効率経営を維持するためには、精度の高い投資実行と共に、低効率資産のEXIT促進、資産効率の弛まぬ改善等、ポートフォリオのモニタリングを徹底することが不可欠です。

当社は、年に一度、全事業投資先を対象に「事業会社定期レビュー」を実施し、定性(戦略的意義等)、定量(収益規模・投資効率等)の観点から取組方針を見直しています。また、同レビューにおいては、赤字、配当キャッシュインに課題のある事業会社の改善策を策定し、年間を通して進捗をフォローしています。並行して、カンパニー別の「経営管理指標分析」を実施することで、各セグメント自体の資産効率や主要事業の成長性を分析し、改善に向けた施策や全社効率を踏まえた資本政策等を検討します。

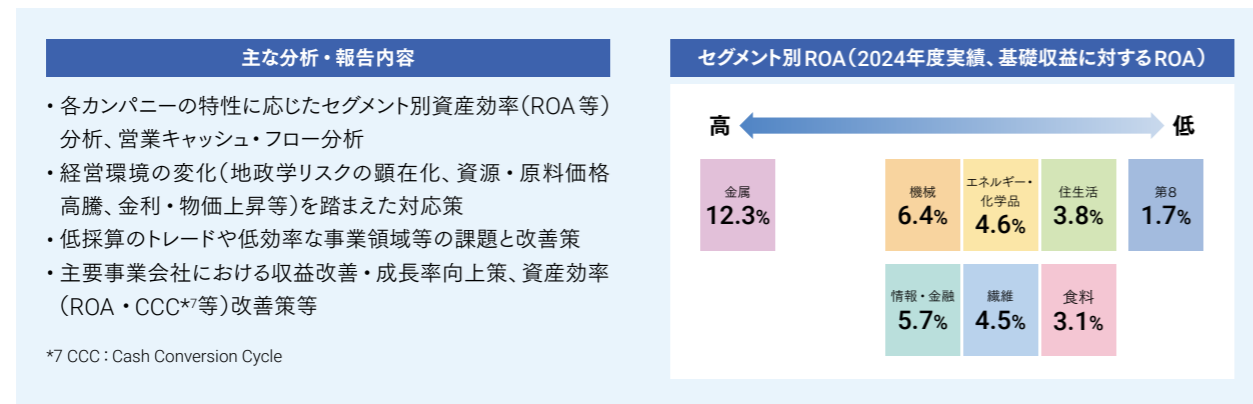
それぞれのモニタリング内容は、カンパニー毎にDMC*1で議論した上で、ALM*2委員会へ報告され、実効性の高い施策へと繋げています。また事業EXIT選定基準に抵触した低効率事業を継続方針とする場合には、HMC*3での承認も必要になります。

*1 DMC : Division Company Management Committee, *2 ALM : Asset Liability Management, *3 HMC : Headquarters Management Committee

事業会社定期レビュー



経営管理指標分析

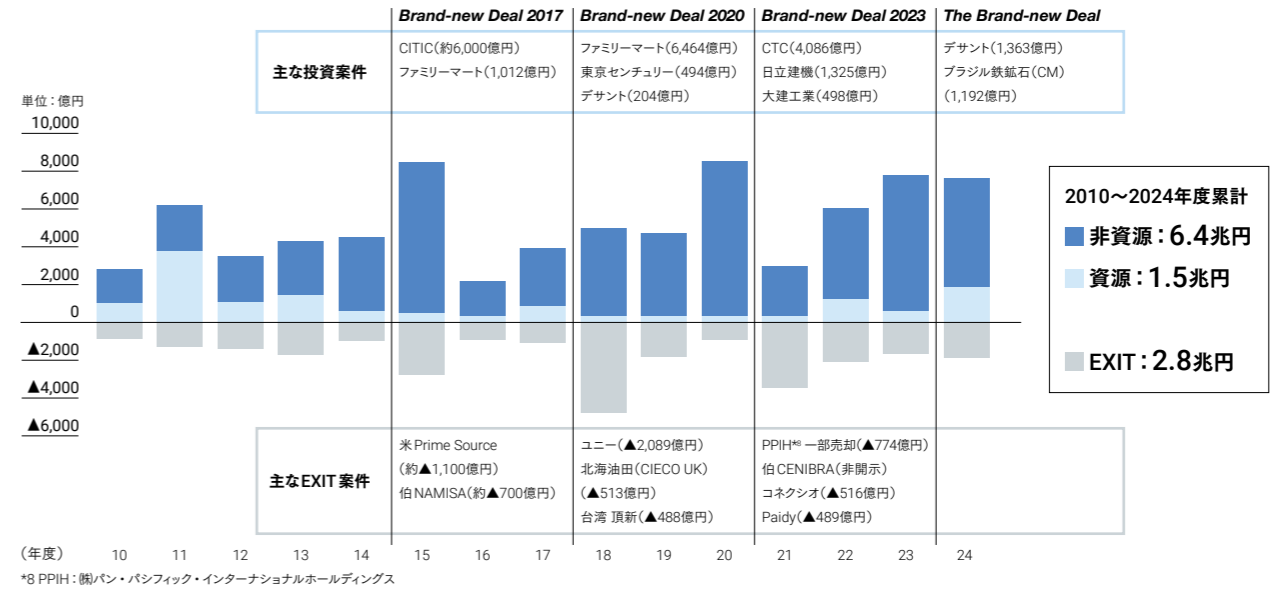


アセットアロケーションの軌跡

当社は、成長投資と多角的なモニタリングを踏まえた資産入替を継続的に実施し、長期的にポートフォリオを変化させつつ、その資産効率を高めてきました。当社が強みを有する非資源分野を中心に一定のリターンを確保しながらアセットアロケーションを進めることで、ポートフォリオに占める非資源ビジネスの割合を増加させながらも長期的にROAを高めています。また非資源分野の中でもファミリーマートの非公開化等、特に近年では川下領域への投資額も増加しています。今後も外部環境や顧客ニーズの変化に対応しつつ、景気変動耐性が高く、高効率経営を支える強靱なポートフォリオを構築していきます。

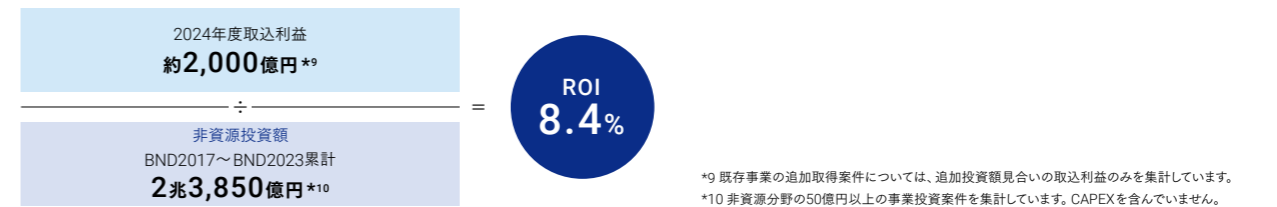
POINT 1 非資源分野への投資の加速と継続的な資産入替

2010年度以降 投資・EXIT実績



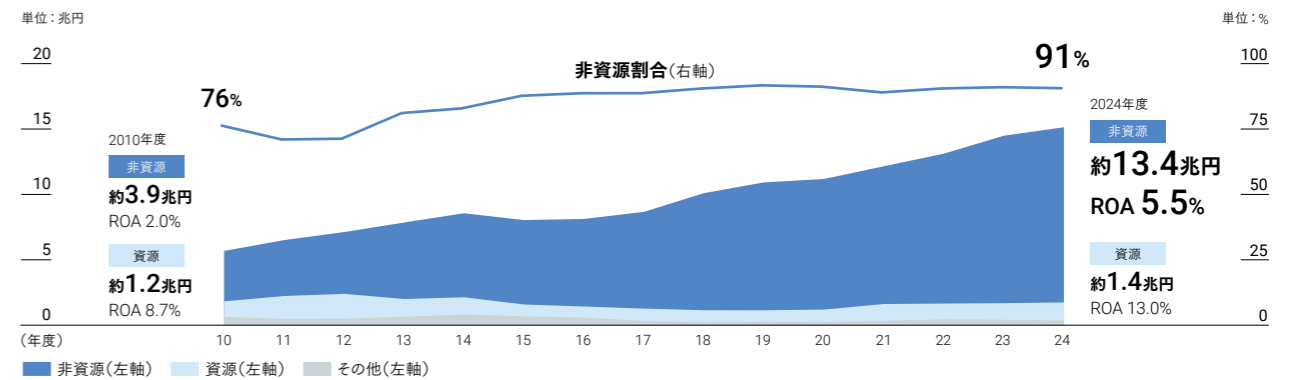
POINT 2 非資源分野でのROI実績

2015年度以降の非資源分野における新規投資(CAPEXを除く)のROI



POINT 3 資産割合は非資源ヘシフト、ROAも大きく改善

2010年度以降の総資産推移



リスクマネジメント

当社グループは、その広範な事業の性質上、様々なリスクに晒されています。これらは将来の財政状態や業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。以下に記載するリスクは、投資家の判断に重要な影響を及ぼす事項を、重要性の観点から取り上げたものです。当社グループは、リスク管理を経営の重要課題と捉え、リスクマネジメント基本方針を定めた上で、リスク管理体制及び手法を整備しています。主要リスクは、外部専門家や責任部署等による定期的な見直しを行うと共に、責任部署がリスク低減策を実行し、全社的な管理体制を構築しています。

リスク項目	リスク項目
(1)マクロ経済環境及びビジネスモデルに関するリスク	(6)カントリーリスク
(2)市場リスク	(7)資金調達に関するリスク (◀ Page 32)
①為替リスク	(8)税務に関するリスク
②金利リスク	(9)重要な訴訟等に関するリスク
③商品価格リスク	(10)法令・規制に関するリスク
④株価リスク	(11)人材に関するリスク (◀ Page 44)
(3)投資リスク (◀ Page 34~36)	(12)環境・社会に関するリスク (◀ Page 48)
(4)固定資産に関する減損リスク	(13)自然災害に関するリスク
(5)信用リスク	(14)情報システム及び情報セキュリティに関するリスク
	(◀ Page 64~79 事業ポートフォリオ 主なマクロ環境要因を踏まえた機会とリスク)

「事業等のリスク」の詳細は有価証券報告書をご参照ください。
https://www.itochu.co.jp/ja/files/security_101.pdf

リスクマネジメントの方針・体制・取組みの詳細は当社ウェブサイトをご参照ください。
https://www.itochu.co.jp/ja/csr/governance/risk_management/

カントリーリスク

当社グループは、商品取引や事業活動を行う海外各国・地域の政治・経済・社会情勢等に起因して生じる予期せぬ事態、各種法令・規制の変更等による投資先の保有資産等の国家収用や送金停止等のカントリーリスクを有しています。そのため、個別案件毎に適切なリスク回避策を講じると共に、当社グループ全体として社内の方格付に基づく国別の国枠を設定し、国別の総エクスポージャーを当社グループの経営体力に見合った総枠で管理すること等により、リスクのコントロールに努めています。

2025年3月末の主な国別投融資保証残高は当社ウェブサイトをご参照ください。
https://www.itochu.co.jp/ja/ir/financial_statements/2025/

中国関連ビジネスについて

中国向けエクスポージャーの状況

当社グループの2025年3月末時点の中国向けエクスポージャーは1兆7,323億円です。多くのポジションを占めるCITIC向け投資に加え、2024年度に(株)デサントの非公開化を実施した影響から、同社の中国事業関連の投資エクスポージャーが増加しました。

主要な中国関連ビジネス(CITIC・西豪州鉄鉱石事業・その他)

当社の中国関連ビジネスにおける利益は、CITIC関連、中国向け鉄鉱石取引、その他のトレード・事業投資の3つで構成されています。中国向け鉄鉱石取引の利益は、1960年代から継続しており、世界的にも圧倒的なコスト優位性を持つ西豪州鉄鉱石事業から創出されています。同事業では中国政府の景気刺激策の動向や、中国の不動産市況・個人消費等を含めた景況感を注視し、鉄鉱石の需給バランスにも留意しながら、リスク低減に努めています。また、その他のトレード・事業投資は、中国国内での繊維や化学品等、生活消費分野を中心に取組んでいます。今後も底堅い利益貢献を見込めるCITIC関連及び中国向け鉄鉱石取引を除くと、その他の中国関連ビジネスの全社利益に対するインパクトは限定的です。

CITICの状況

政府系コングロマリットであるCITICの業績は、従前より中国政府の国有企業強化の方針も受け、CITIC Bankを中心に堅調に推移しています。CITICの主力事業である金融関連事業は、CITIC業績の約9割を占めており、その中核となるCITIC Bankの業績は、2015年度に当社が出資して以降10年連続で増益となっています。不動産市況の低迷が続く中でも不良債権比率は継続して改善しており、中国政府との関係性を活かして適切にリスク管理が実施されていると考えています。当社の連結決算においては、CITICの株価水準も踏まえ、毎四半期CITIC投資の回収可能価額を算定し、帳簿価額を上回ることを確認しています。将来キャッシュ・フローの見積りにおいては、中国経済の成長見通しを踏まえた収益性や中国金融事業に関する規制の影響を考慮しています。



北京市の中心部にそびえるCITIC Tower

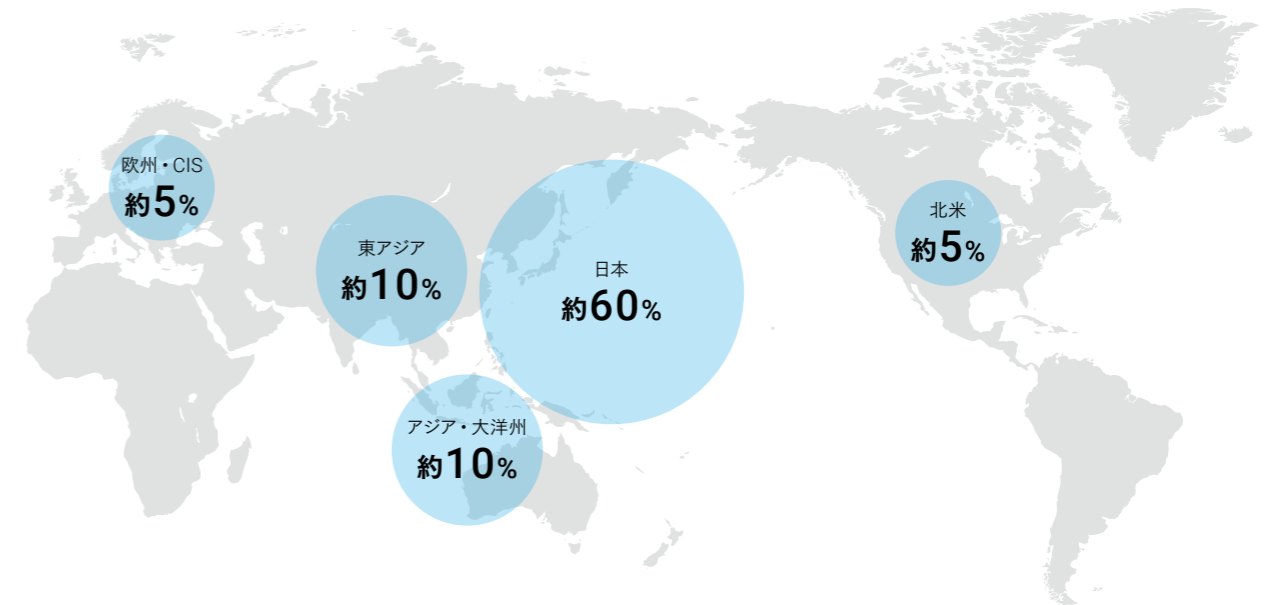
多様なリスクに備える体制・管理手法の整備や地域・事業ポートフォリオの分散を通じ、持続的成長を支える経営基盤の強化と安定化に繋げています。



地域別資産残高・事業損益割合

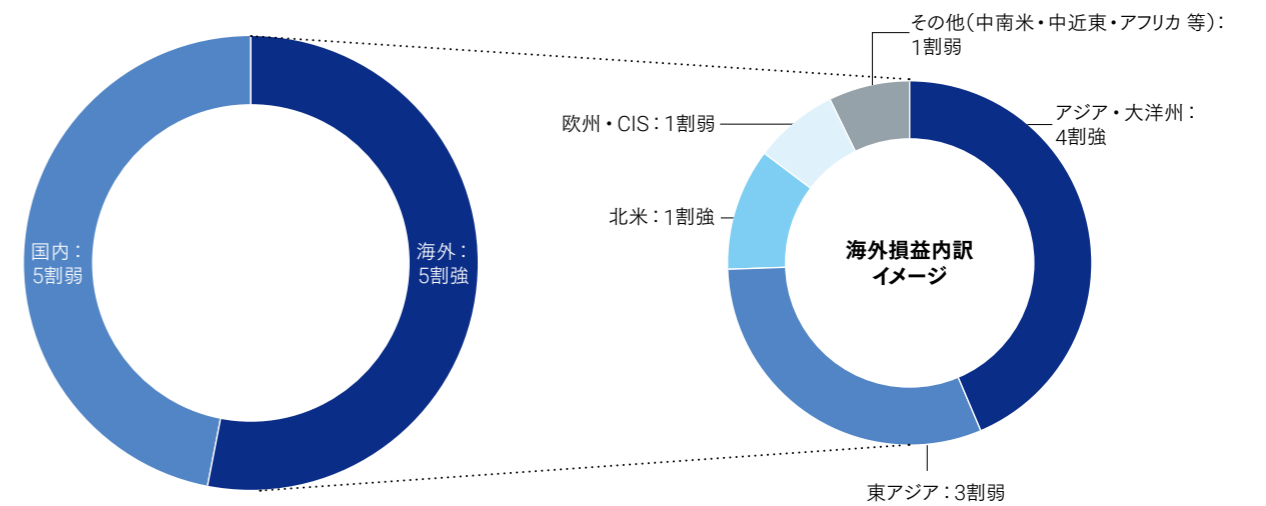
当社グループの地域別に見た資産構成は、国内の資産が約6割とその過半を占めています。また、海外における資産構成は各地域にバランス良く分散されており、特定国の景気変動の影響を受けづらい構造です。国内では当社が強みとする生活消費分野を中心に強固な事業基盤を支える優良な資産を数多く保有し、海外では金属資源事業を営む豪州IMEA等の効率的な資産を複数保有しています。

地域別資産残高(2025年3月末)*1



*1 当社の総資産と子会社・関連会社の連結簿価を実質的な所在地に基づき集計し、主要な地域の資産残高を5%単位で記載しています。よって、投融資保証や営業債権の仕向地をもとに集計している主な国別投融資保証残高とは集計方法が異なります。

地域別事業損益(基礎収益、過去3ヶ年平均)*2



*2 Page 38で記載している中国関連ビジネスにおける利益は、アジア・大洋州における中国向け鉄鋼取引等を含んでいます。



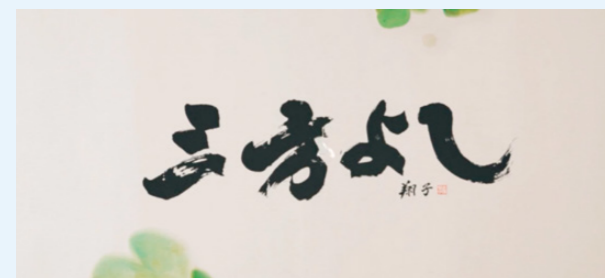
**今、世界からも注目される
創業の精神「三方よし」を体現し、信頼・信用を
積み重ね、企業ブランド価値を高めることで、
持続可能な「日本一良い会社」を目指します。**

代表取締役 副社長執行役員 CAO*
小林 文彦

* Chief Administrative Officer

QUESTION 1
経営方針「The Brand-new Deal」を公表して1年が経ちました。この1年をどのように振り返りますか。

ANSWER 1
2024年の統合レポートでは、「三方よし」による「企業ブランド価値」の向上を通じて「日本一良い会社」を目指していきたいと述べました。この1年間は、それに向けた大きな一歩となる嬉しい出来事がありました。ハーバード・ビジネス・スクールにて「信頼される企業構築」の研究を専門とするサンドラ・サッチャー教授が、企業理念「三方よし」の下で信頼とサステナビリティを確保している企業として当社に注目し、事例研究(ケーススタディ)対象として選定くださり、正式なケースとして公表されました。ビジネススクール最高峰の一つであるハーバード・ビジネス・スクールが、「三方よし」に立脚した当社の取組みと、企業価値向上・サステナビリティとの関連性を学術的に説明した内容になります。世界には数多くの企業がありますが、創業100年



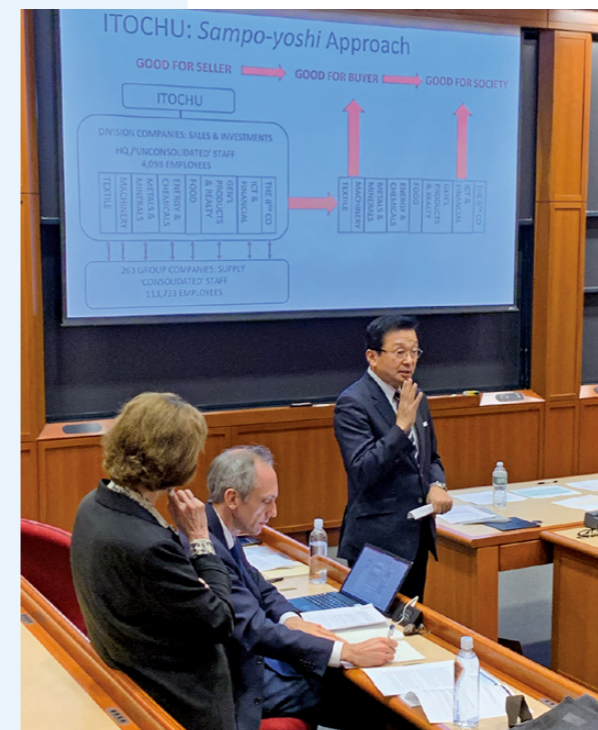
「三方よし」の理念をよりグローバルに発信することを目指し、Bloomberg社とのタイアップ動画を制作

<https://sponsored.bloomberg.com/article/itochu/the-japanese-secret-to-business-longevity>

以上の企業のうち、実は約半数が日本企業だそうです。日本が地震や台風、洪水等、世界でも有数の自然災害の多発地域であるにもかかわらず、また過去において全国的に焦土となった歴史があるにもかかわらず、何故これほど多くの企業が長きに亘り事業を継続することができるのか、不透明感の高まる経済環境だからこそ、いま改めて日本企業の持続性に関心が高まっているのだと感じています。そうした流れの中で、当社の「創業の精神」である「三方よし」がグローバルに広がりを見せていることは大変喜ばしいことです。経営方針に掲げた「企業ブランド価値の向上」は、日本国内で知名度を上げるということだけでなく、グローバルでの発信力強化をも目指しているものです。

サッチャー教授は元々、コロナ禍後における日本企業の業績回復状況を調べる中で、当社の企業理念である「三方よし」に注目をされました。ケーススタディ作成の過程では当社にもご来社いただき、岡藤会長CEOとも対談、各カンパニーの社員より実際に取組むビジネスについて直接説明を受けられ、「三方よし」が創業来160年以上の間、いかに当社の企業価値を形成してきたのかを肌で感じていただきました。また、私自身も2024年にハーバード・ビジネス・スクールの「信頼される企業の構築」をテーマにした講座に登壇し、総合商社の経営の複雑さ、その中で、一貫して「三方よし」に基づく信頼構築のプロセスについて説明を行いました。「三方よし」の起源は諸説ありますが、「売り手によし、買い手によし、世間によし」という文脈で世に登場するのは、あくまでも当社の創業者である初代伊藤忠兵衛の商売精神として紹介された記述が最初です。現在、

「三方よし」は当社の企業理念となっていますが、実は企業理念に制定したのは2020年4月なので比較的最近のことです。企業理念に制定するといっても、社員説明会の開催や説明資料の配布は一切せず、伊藤忠の社員に脈々と受け継がれている考えを改めて「企業理念」として掲げたものであり、社員には自然な形で受け入れられたと思います。いうなれば、「三方よし」は創業時にインストールされた伊藤忠の「基本OS」のようなものです。朝型勤務をはじめとする働き方改革等、当社独自の施策は多々ありますが、これらはその時代や状況に応じた一つひとつの「ビジネスアプリケーション」であり、基本OSとぴったり相性が良いからこそ、その効果を最大限に発揮することができます。ハーバード・ビジネス・スクールのケースのように、変化の激しいこの時代に改めて「三方よし」がグローバルで脚光を浴びているのは、現代のサステナビリティに通じる考え方だからだと確信しています。米国のトランプ大統領就任後、サステナビリティやESG重視の潮流には揺り戻しが来ていると言われていました。実際にESG投資からの資金流出額が資金流入額を上回り、ESGファンドの減少も報告されています。どのような時代であっても、当然短期的な利益の確保は企業にとっては重要です。しかしながら、それに固執し、中長期的な利益、つまり会社としての持続性を軽視する企業は結局生き残ることはできないでしょう。各々がど



ハーバード・ビジネス・スクールにおいて登壇

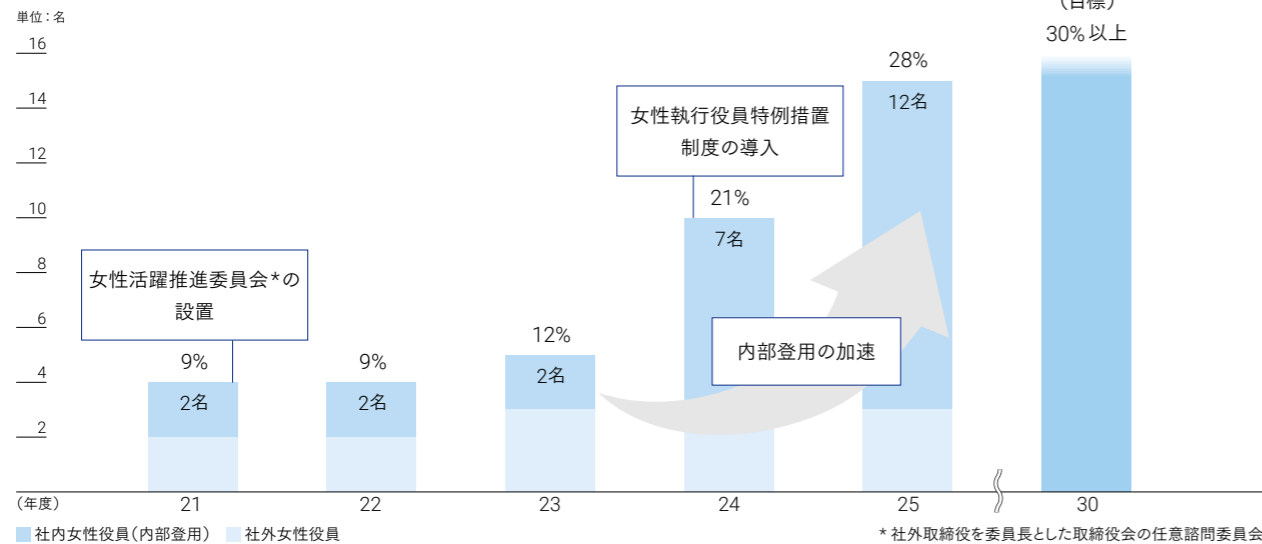
のような時間軸の目線を持つかの問題ではないでしょうか。「三方よし」を基本OSとする当社としては、そうした潮流に揺り動かされることなく、サステナビリティアクションプランに挙げられているような、本業を通じた現場での取組みを着実に進めていくことに変わりありません。
(▶ Page 48 サステナビリティ推進)

QUESTION 2
2024年度から女性執行役員特例措置制度を導入しました。この導入の背景と効果について教えてください。

ANSWER 2
当社では、「2030年までに、全役員に占める女性比率(執行役員を含む)を30%以上」とする数値目標を定めました。着実な目標達成に向け、一定数の女性執行役員を登用するためのアフーマティブ・アクションとして、女性役員を選考し、全社的経営に関わる経験を積む機会を特別に付与する仕組みを導入しました。2024年度に5名、2025年度にも更に5名の女性執行役員が就任し、執行役員に占める女性比率は現在28%となっています。また、選ばれた女性役員の中には年代が若い課長職の社員もおり、社内におけるバランスや他社との比較で見ても、いかに特別な制度であるかが見て取れるでしょう。この制度を導入した後、社内外から多くのお声をいただきました。中には否定的な意見もありました。過去、当社にあった暗黙の「役員選考の条件」、例えば、大きな組織のトップとして一定の成果を出すこと、あらゆる労働環境に対応すること、というような物差しだけで測っては決して生まれなかった仕組みです。しかしながら、当社の人口ピラミッドを考えた時、当社の女性総合職の多くはまだまだ20~30代であり、この年代が経験を積み重ね自然と執行役員になるのを待っていると10年以上かかってしまうのです。こうした現実的な問題に直面し、10年も悠長に待つてはられない、一刻も早く手立てを打たなければという強い危機感を持ちました。生活消費分野に強みを有し、消費者ビジネスに優位性のある当社にとって、女性経営者による視点は非常に重要な要素なのです。

その手段として、社内からの登用に強いこだわりを持ちました。役員の女性比率を上昇させることだけが目的であれば社外からの登用も選択肢でしょう。社会全体を見れば人材の流動化が進み外部登用のハードルも下がっていることは事実です。当社の取締役会の任意諮問委員会

全役員における女性人数・比率



である女性活躍推進委員会でも社外取締役を含めて、外部登用の是非について、たびたび議論を重ねています。ただ、社内に目を向けると、特に20~30代には、男性と遜色なく働き続け、成果を挙げている優秀な女性総合職が多くなります。時間が経てば、男女関係なく自然と役員に就任するようなポテンシャルを持っているのです。安易な外部登用は彼女たちにとってデモチベーションになるだけでなく、自社内で優秀な人材を継続的に育成するというノウハウ自体が育ちません。そのような事態は何としても避けるべきです。だからこそ、本施策はあくまでもこうした「タイムラグ」を埋めるためのアファーマティブ・アクションとして推進しています。執行役員に選ばれた女性たちは私自身や社外取締役を中心とする女性活躍推進委員会のメンバーで個別にフォローアップしていますが、だからといって特別なマネジメント研修等を提供しているわけではありません。役員になることで自然と全社経営に関する情報に触れることとなります。元々優秀な彼女たちなので、そういった情報を与えるだけでぐっと視野が広がり視座が高くなっていきます。そうするとそれぞれが自分の知らなかったことに気づき、不足を埋めるためにどうすべきか現場で一生懸命考えます。その中で必要な研修や勉強等があるということであれば会社がサポートしています。こういった模索の過程で女性たちの活躍の場も増え、また経営の中核に一定数の女性がいることによって経営自体にもその考え方が浸透していき、女性が自然体で活躍できるような土壌が少しずつ生まれていくのではないかと考えていますし、

次の世代の女性たちにも良い影響が生まれると思います。そして、ゆくゆくはアファーマティブ・アクションは不要になるのです。(Page 86 女性活躍推進委員会)

QUESTION 3
「日本一良い会社」を目指すにあたって課題に感じていることはありますか。

ANSWER 3
2024年4月に公表した経営方針「The Brand-new Deal」では「企業ブランド価値の向上」を掲げました。財閥系商社のような後ろ盾のない当社にとって、世の中で「伊藤忠」というブランドの価値を高めていくことは非常に重要です。有り難いことに各種外部評価で高評価をいただく機会も増え、そして冒頭にご紹介した通り伊藤忠の「創業の精神」である「三方よし」のグローバルな広がりが着々と進んでいます。しかしながら、どんなに優れた基本OSや多様なアプリケーションがあっても、会社の場合、それらを稼働させていくのは社員一人ひとりであり、いかに皆で同じ経営哲学を共有し同じ方向を向いて進んでいけるかが非常に重要です。近年、従業員のエンゲージメントが注目されています。当社でも結果をフォローアップし、タイムリーな課題の把握とその対応を進めていますが、私が常に気にかけていることの一つに経営トップと現場との距離感があります。不透明な経営環境下であっても過去最高益を更新し、1兆円の連結純利益という新たな高みを目指すにあたり、今、当社は大事な経営ステージにあります。

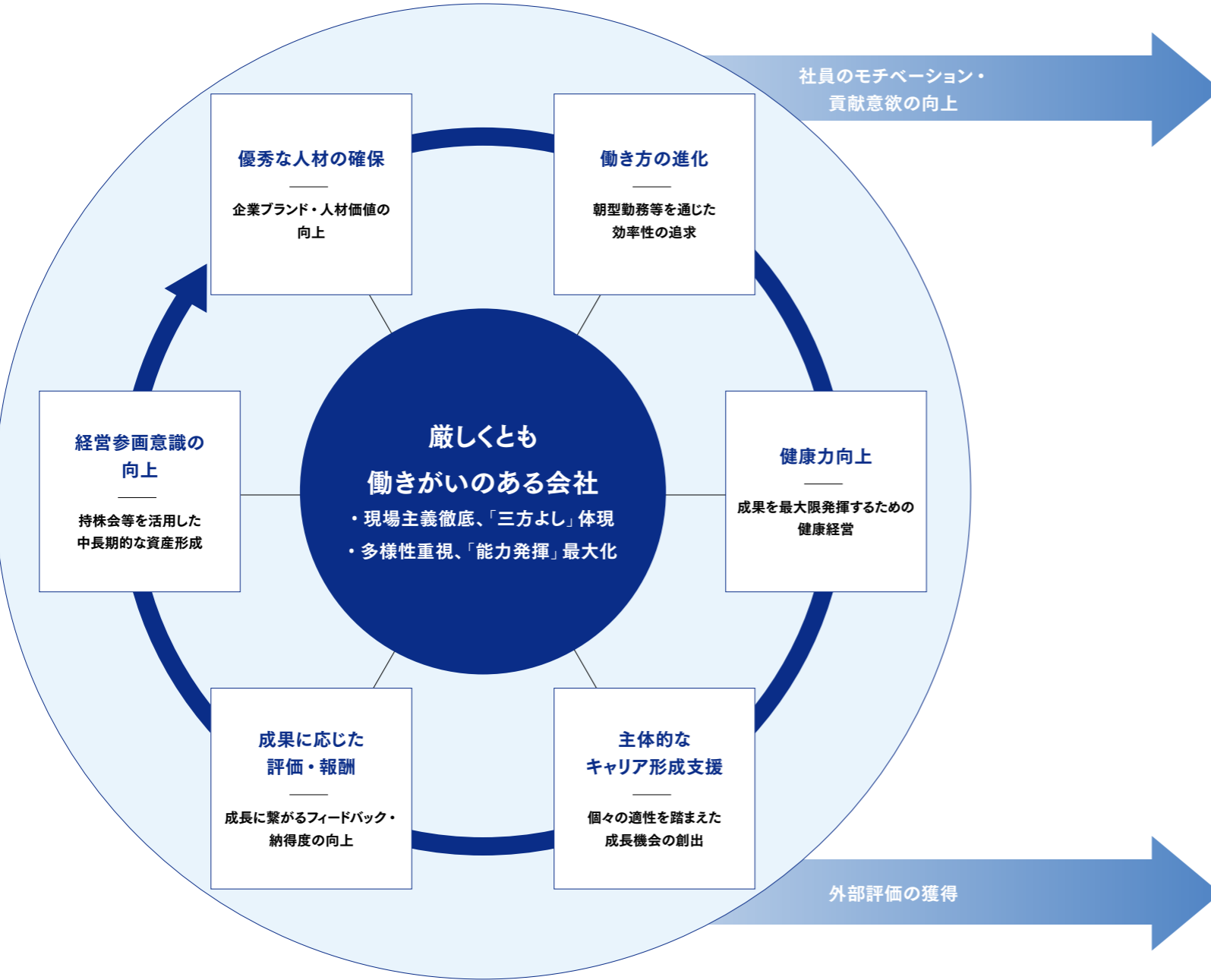
また事業展開のスピードも速く、全社一丸となって迅速に動く必要があります。このような時だからこそ経営トップの現場社員に対する発信力が意味を持ちます。先日約10年ぶりとなる労働組合と岡藤会長CEOとの経営協議会を開催し、現場の声を直接トップマネジメントに届け、かつトップマネジメント自身の思いを改めて現場に伝える場を設けました。組織が大きくなればなるほど、それぞれの思いが伝わる過程でねじれが生じることもあり、時にこうしたストレートな対話は重要です。当社は他商社に比較し人員数が少なく、組織が引締まっています。社員が一体感を持ち、より機能的・機動的に行動すれば鬼に金棒です。今後も、現場の社員一人ひとりがどのような思いを持っているのか、私自身目配りし続け、経営トップと現場社員とのコミュニケーションについてこれまで以上に丁寧に行っていくつもりです。(Page 44 人材戦略)

我々は、これまで160年を超える歴史を紡いできましたが、これからも「三方よし」の下、皆様に信頼される会社であり続けたいと考えています。その中で、この「三方よし」という言葉が、トヨタの「カイゼン」のように、世界共通用語として語られるような言葉になることを願っているのです。ただ、それを伊藤忠独自のものと吹聴するつもりは全くありません。自然と世界に「三方よし」が広がり、実はそれは伊藤忠の創業来の精神だった、そんな風に「伊藤忠」の知名度も上がっていくと良いと考えています。長年近江商人の研究を続けていらっしゃる滋賀大学の宇佐美英機名誉教授によれば、昔の近江商人の番付表を見ると、最上位

に評価されているのは必ずしも大きな利益を上げた商家ではなく、何代にも亘って商売を継続している名家であり、商売が継続されなければ評価されなかったそうです。商売の手法や取扱う商材、社会構造がいかに変わろうとも、何代にも亘って家訓や「店法(たなほう)」で「三方よし」の精神や質素儉約、そして信用を重んじる精神性を伝承していった商家こそが、先代の信用をもとに商いを細く長く行い、その地域で持続的に発展していくことができたそうです。生活消費分野に近いところで仕事をする当社にとって、世間からの信頼は、我々自身の商いに直結していくものです。やはり「商人」の価値は、信頼・信用に基づく持続性、つまりサステナビリティにあるのだと思います。CAOとしての私の使命は、「三方よし」という基本OSを丁寧にメンテナンスすること、そして時代の変化に合わせて個々のビジネスアプリケーションをバージョンアップさせ、基本OSと符合させながら社員の一体感を持続的に高めていくことです。社員を含む、世間からの信頼・信用を積み重ね、この先も「三方よし」を体現する、「日本一良い会社」を目指していきたいと考えています。



当社は、企業理念「三方よし」の下、人材戦略を重要な経営戦略の一つとして明確に打ち出し、全社員が働きがいを感じ、能力を最大限に発揮するため「厳しくとも働きがいのある会社」の実現を目指しています。この実現により、社員のモチベーションや労働生産性の向上だけでなく、社会からの評価、ひいては企業ブランド価値の向上に繋げ、企業価値の更なる向上、日本一良い会社を目指していきます。また、企業ブランド価値の向上により、当社の強みの源泉である優秀な人材の確保を可能とする好循環を生み出しています。



働き方改革
日本一、いい会社を目指そう

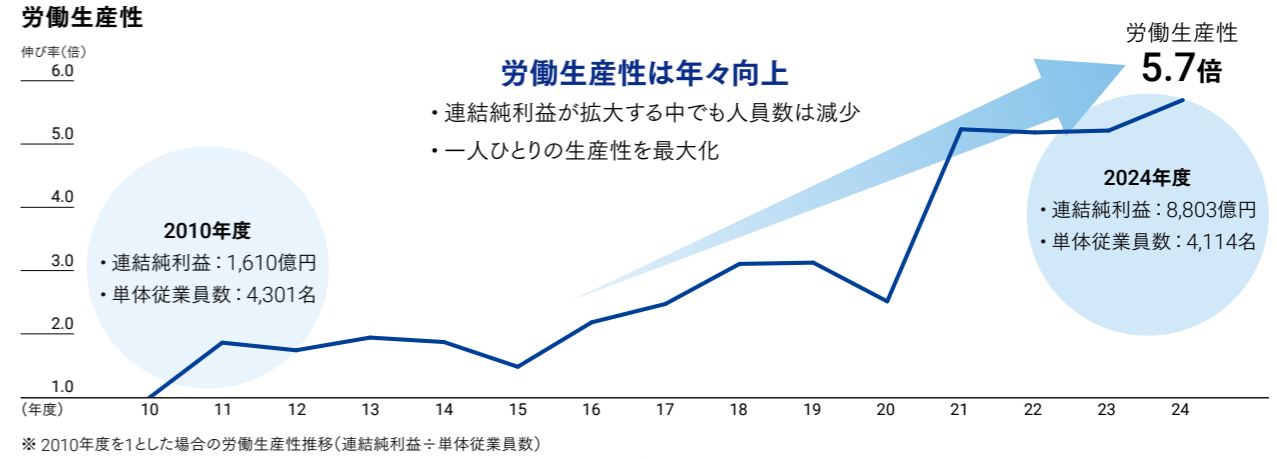
「働き方改革」の詳細については当社ウェブサイトをご参照ください。当社独自の「働き方改革」について、各施策の目的や成果、実現に至るまでのエピソード等をご紹介します。

https://www.itochu.co.jp/ja/about/work_style/

すべての「高い」の根幹である「人」を強化するための独自性の高い人材戦略によって、持続的な企業価値向上を実現していきます。

$$\text{企業価値の向上} = \frac{\text{創出価値の拡大}}{\text{資本コストの低減} \times \text{成長率の向上}}$$

労働生産性向上による企業価値の向上



先駆的かつ独自の取組み

2010年度	・企業所内託児所「I-Kids」開設(2010年1月) ・「働き方改革」本格始動	2021年度	・「女性活躍推進委員会」設置 ・「早期復職支援」決定
2013年度	・「朝型勤務制度」導入	2022年度	・「朝型フレックスタイム制度」導入 ・「在宅勤務制度」導入(全社員を対象) ・育児両立手当導入(早期復職支援)
2016年度	・「伊藤忠健康憲章」制定 ・「在宅勤務制度」導入(育児・介護を事由とした社員を対象)	2023年度	・「バーチャルオフィス」の正式導入 ・フェムテックの取組み強化(不妊治療補助等) ・睡眠関連プロジェクト始動 ・「職域学童」開始
2017年度	・「がん」と仕事の両立支援」開始	2024年度	・女性執行役員特例措置制度の導入 ・男性の育児休業取得「必須化」

企業ブランド価値の向上

①外部評価の獲得

就職人気企業ランキング

主要7媒体のうち、6つで「**全業種1位**」
主要7媒体すべてで「**商社1位**」

経済産業省×東京証券取引所

健康経営銘柄 2025
共働き共育て 2025

東京都 女性活躍推進大賞

事業者部門 優秀賞

東京で働く、自分らしく。

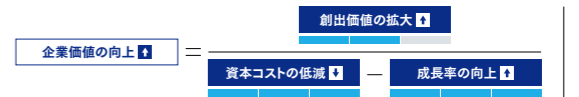
②社外からの注目度の高まり

当社が2010年より推し進めている労働生産性向上のための「働き方改革」は、社会からの注目度も高く、これまで多くの政府関係者(経済産業省、厚生労働省、こども家庭庁等)の視察を受け入れてきました。

また、日本国内だけでなく海外からも取り上げられ、韓国や中国の政府関係者等の視察も受け入れています。特に、少子高齢化が深刻な社会問題となっている韓国では、朝型勤務を開始し出生率が上昇した当社の例を『伊藤忠の奇跡』と称しマスコミで報じられています。2024年7月には、韓国の政府関係者が当社に來社し、朝型勤務の現状を視察しました。同年10月には、韓国中央日報系テレビ局JTBCが開催した少子高齢化をテーマとしたフォーラムにて、小林 CAO が海外企業の代表として講演を行い、韓国メディアでも取り上げられました。



エンゲージメントサーベイ等から得られる課題に対して着実に対応し、人的資本の更なる強化を実現しています。



更なる企業価値向上に向けたエンゲージメントサーベイとPDCAサイクル

当社は、毎年エンゲージメントサーベイを実施し、タイムリーに課題を把握し、改善を行うPDCAサイクルを構築しています。近年のサーベイからは「若手・中堅社員の更なる働きがい創出」「組織の壁を越えた人材・アイデアの共有」「多様な価値観への対応」等を課題として認識しており、それらへの対応策を経営会議でも議論した上で具体的な重要施策を継続的に実行し、その結果、関連設問の結果が向上していることを確認しています。従業員が当社で働くことに対して誇りを感じ、高い貢献意欲を持って、自発的に期待以上の成果を上げるべく業務に取り組んでいけるよう、引き続き経営と現場が一体となり「厳しくとも働きがいのある会社」の実現に向けた施策を推進していきます。(Page 40 CAOインタビュー)



近年のエンゲージメントサーベイ結果		(年度)	2022	2023	2024
エンゲージメントスコア			67%	68%	68%

課題	内容
課題 1	若手・中堅社員の更なる働きがい創出
課題 2	組織の壁を越えた人材・アイデアの共有
課題 3	多様な価値観への対応

具体的な重要施策例

人事制度改訂によるメリハリある評価・報酬 課題 1 への対応

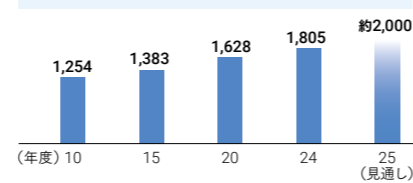
2024年度には、若手・中堅社員を中心に給与水準を上げると共に、優秀な社員を早期に事業会社役員等へ抜擢できるようにする等、約10年ぶりの大規模な人事制度改訂を行いました。更に2025年度より、貢献度が極めて高い場合、課長クラスで年収3,500万円、部長クラスで4,000万円の年収を超える水準となるよう処遇のメリハリを強化すると共に、株式報酬制度についても基準額倍増や昇格時の一定数付与等、前年度比約10%の年収増加となる改訂を実施しています。

年収のメリハリ度
部課長クラス
(高評価者 vs 平均)
1.3倍

認識している課題

- 若手・中堅社員の更なる働きがい向上
- 年功的な昇格管理による若手中堅社員の貢献意欲低下
- 採用競争力の強化

平均年収の引上げ(単位:万円)



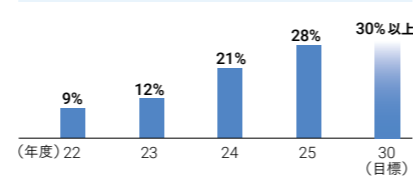
組織としての多様性を高めるための女性活躍推進 課題 3 への対応

生活消費分野に強みを持つ商社として、多様化する消費者ニーズを捉え、ビジネスモデルを進化させるため、女性がキャリアを諦めず働き続けることができる環境を整え、ライフイベント等を考慮した上で、キャリア形成上の障壁を取り除くような、きめ細かな個別支援を実施しています。2024年度には、女子独身寮を統合し、社内人脈形成や人材育成の場として年代や部署を越えたコミュニケーションを促進しています。また、DX推進や内部管理の高度化等により事務実務を取り巻く環境が大きく変化していることを踏まえ、従来の「事務職」を再定義の上、「BX(ビジネスエキスパート)職」に改称し、高い専門性を活かした「組織運営の要」となる役割を担います。

認識している課題

- 若手・中堅社員の更なる働きがい向上
- 共働き世代の増加等、多様な価値観への対応
- 画一的なキャリアの見直し
- 採用競争力の強化

女性役員比率



仕事と育児の両立支援 課題 1 3 への対応

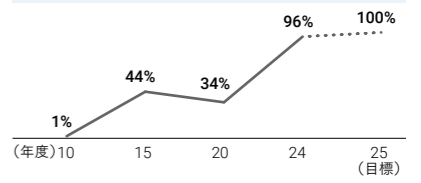
2010年に企業所内託児所を設置しました。2022年度には、出産後に早期復職を希望する社員の、保育園入園のタイミングに左右されない復職を支援する制度として、男女問わず1年以内に復職した社員へ育児両立手当^{*1}を支給し、2023年度には職域学童を開始しました。2024年4月より男性育児取得を「必須化」する等、支援を強化しており、2024年度の男性育児取得率は96%まで伸長しています。また、育児両立手当導入前の2021年度と比較すると、4週間以上の育児休業を取得する男性社員が約6倍に増加しました。

^{*1} 4週間以上の育児休業を取得し、対象となる子どもが満1歳未満で復職する場合、育児と仕事との両立に伴う追加費用(保育費用等)の補填等を目的として支給するものです。

認識している課題

- 若手・中堅社員の更なる働きがい向上
- 共働き世代の増加等、多様な価値観への対応
- 採用競争力の強化

男性育児休業取得率



次世代の経営を担う商人の育成 課題 1 への対応

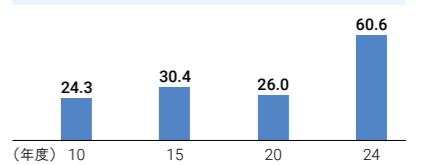
1999年度より人材育成費用を持続的な企業価値の向上のための「人的資本投資」と位置付けています。社会環境の変化や多様化する顧客ニーズを捉えた「次世代の経営を担う商人」の育成に向け、定期的なキャリアの棚卸を踏まえ、現場実践や研修で成長を支援しています。

	内容	2024年度投資額
グローバル経営人材育成	海外の優秀な社員の登用/本社従業員の海外派遣/経営者育成のための各種研修プログラム等	16億円
「伊藤忠らしさ」の伝承	創業地訪問/伊藤忠MBA(独自のMBA研修)等	5億円
「学び続ける」支援	13,000以上の研修メニュー/習得度合いによる階層別DXプログラム/生成AI eラーニング等	3億円

認識している課題

- 若手・中堅社員の更なる働きがい向上
- 共働き世代の増加等、多様な価値観への対応
- 採用競争力の強化

1人当たり人材育成投資額(単位:万円)



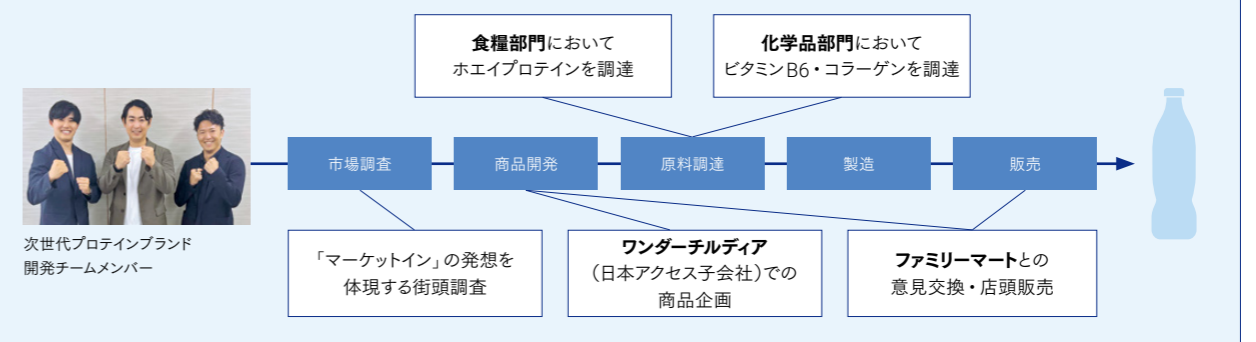
バーチャルオフィス(社内兼業制度) 課題 1 2 への対応

2023年4月、当社は、組織横断案件の推進や新規事業創出の更なる加速に向け、所属組織の壁を越えて、熱意ある社員が関心のあるプロジェクトに参加できるオンラインでの組織横断協業プラットフォーム「バーチャルオフィス」を正式導入しました。総合商社の課題である業界縦割りを打破した知見の交わりを生むと共に、チャレンジ精神や成長意欲を刺激し、若手・中堅社員の活性化や成長に繋げています。

エンゲージメントサーベイの関連設問^{*2}
バーチャルオフィス参加者平均値
14%(各項目平均値)UP
^{*2} 「組織の壁を越えたリソースの共有」等

バーチャルオフィス「次世代プロテインブランド開発チーム」から生まれた新商品

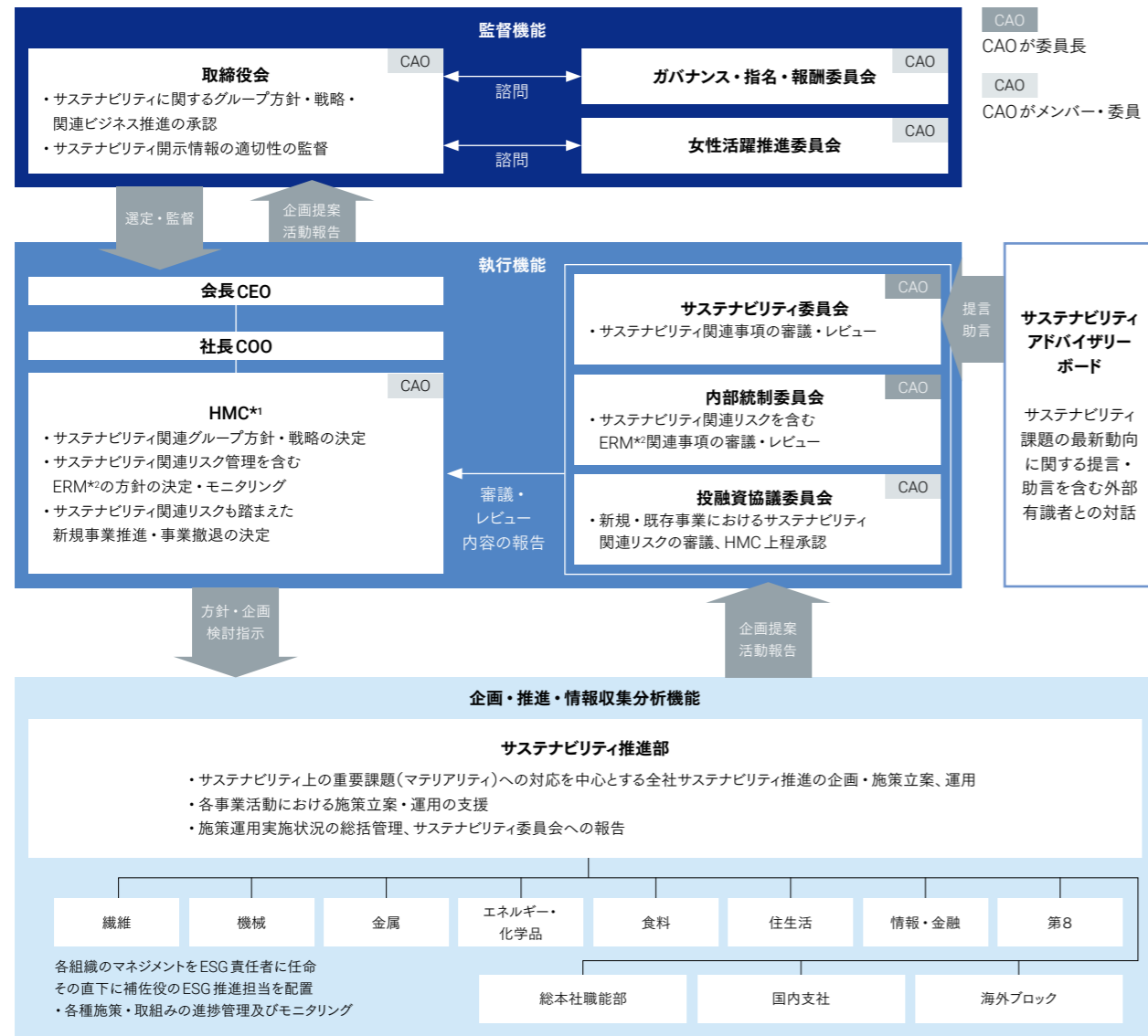
2024年度、日本人の健康課題の一つであるたんぱく質摂取量の低下の解決に向け、たんぱく質摂取量増加及び健康促進への貢献を目指し、当社の食料、エネルギー・化学品、人事・総務部の若手・中堅社員が本案件を起案しました。「マーケットイン」の発想で消費者へのヒアリングを通じて潜在的なニーズを汲み取り、短期間での商品開発を実現すると同時に、カンパニーを跨いで原料提供を行う等、組織横断での価値提供やシナジー創出にも繋げています。



サステナビリティ推進

当社は、企業理念「三方よし」の下、経営方針「The Brand-new Deal」において、「業績の向上」、「株主還元」と並んで「企業ブランド価値の向上」を実現することを掲げており、具体的には「人的資本の強化」、「ステークホルダーとの対話強化」、「SDGsへの貢献・取組強化」を推進しています。「SDGsへの貢献・取組強化」は、前中期経営計画から引継ぐ基本方針であり、本業を通じて、SDGs目標とも関連付けられた当社グループのマテリアリティに取組むことにより、パリ協定の目標やSDGsの達成にも寄与する仕組みとなっています。

サステナビリティ関連のガバナンス体制図



*1 HMC: Headquarters Management Committee
 *2 ERM: Enterprise Risk Management

- サステナビリティ関連情報については当社ウェブサイトをご参照ください。
- サステナビリティ推進基本方針 https://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/policy/index.html#h2_01
 - サステナビリティ関連のガバナンス体制・システム <https://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/governance/>
 - サステナビリティ関連のリスク管理 https://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/risk_management/
 - マテリアリティの特定・レビュープロセス https://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/policy/index.html#h2_03
 - マテリアリティ毎のリスク・機会と社会へのインパクト https://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/strategy/index.html#h2_02
 - サステナビリティアクションプラン <https://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/actionplan/>
 - 外部との協働について <https://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/collaboration/>

サステナビリティ推進のための実効性の高い体制・仕組みを整備・強化することで、持続可能な「高い」を創出しています。

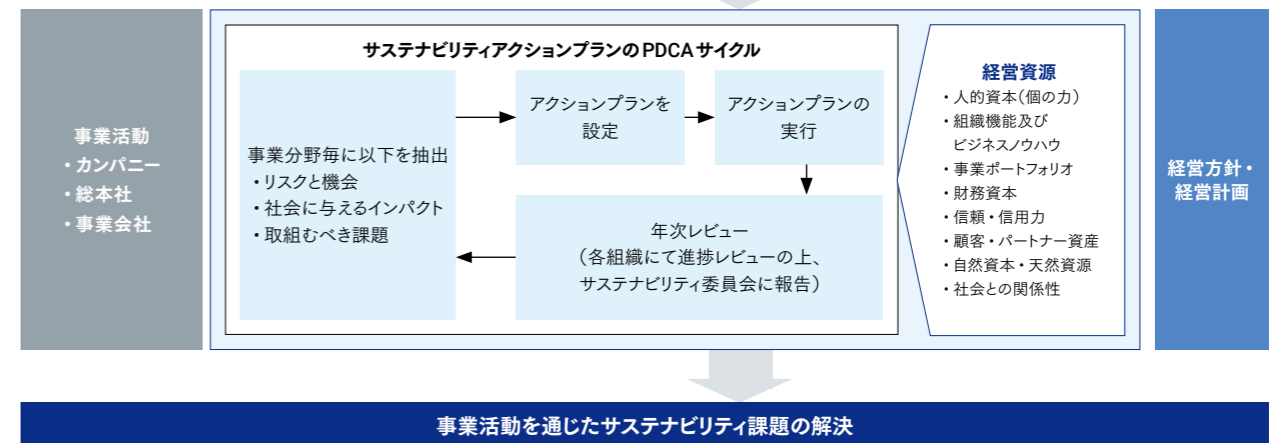


サステナビリティ推進の流れ



マテリアリティ	関連するSDGs	アクションプランの数*
技術革新による高いの進化 新技術へ積極的に取組み、産業構造の変化に既存ビジネスの枠組みを超えて挑戦することにより、新たな価値創造を行います。	7, 9, 13	26
気候変動への取組み(脱炭素社会への寄与) 気候変動による事業影響への適応に努めると共に、脱炭素社会へ寄与する事業活動の推進や、GHG排出量削減に取組みます。	6, 7, 12, 13, 15	43
働きがいのある職場環境の整備 社員一人ひとりが誇りとやりがいを持ち、多様性を活かして、能力を最大限発揮できる環境を整備します。	5, 8, 10	27
人権の尊重・配慮 事業活動を通じた人権の尊重と配慮に取組み、事業の安定化を実現すると共に、地域社会の発展に寄与します。	8, 9, 11, 12, 14, 15	21
健康で豊かな生活への貢献 すべての人のクオリティ・オブ・ライフの向上を目指し、健康で豊かな生活の実現に貢献します。	2, 3, 6, 9, 12, 13	14
安定的な調達・供給 生物多様性等、環境に配慮し、各国の需要に合わせた資源の有効利用と安定的な調達・供給に取組むことで、循環型社会を目指します。	7, 8, 9, 12, 13, 14, 15	38
確固たるガバナンス体制の堅持 取締役会は独立した客観的な立場から経営に対する実効性の高い監督を行うと共に、意思決定の透明性を高めることにより、適正かつ効率的な業務執行を確保します。	16	8

*3 2024年度実績(複数のマテリアリティに紐づくもの含む)



着実なサステナビリティ推進のための取組み

着実なサステナビリティ活動の推進のため、各施策はサステナビリティ委員会で審議され、委員長であるCAOが決定し、取締役会へ報告、または内容に応じて取締役会で審議・決定されています。また毎年、経営幹部と有識者の方々が対話を行うサステナビリティアドバイザリーボードを開催し、目指すサステナビリティの方向性と社会のニーズとの合致を確認し、サステナビリティ推進に活かしています。

サステナビリティ委員会		
開催回数	承認事項	報告事項
2回	<ul style="list-style-type: none"> 有価証券報告書サステナビリティ関連開示 環境方針改訂 「サプライチェーン・サステナビリティ行動指針」の改訂及び配布先拡大 	<ul style="list-style-type: none"> マテリアリティの確認 サステナビリティアクションプランレビュー 伊藤忠グループ サステナビリティ・モニターレビュー結果 開示関連(CSRD、ISSB/SSBJ等)対応状況報告 GHG関連報告(GHG排出量、GHG削減貢献量) ISO14001環境マネジメントレビュー 人権デューデリジェンス、サステナビリティ調査報告

サステナビリティアドバイザリーボード		
開催時期	テーマ	アドバイザリーボードメンバー
2025年1月	GHG排出量削減のためのサプライヤーエンゲージメント	(社内) CAO/サステナビリティ推進部長/カンパニー経営企画部長 (社外) ・西田 光宏 経済産業省GXグループGX投資促進課長 ・山岸 尚之 公益財団法人世界自然保護基金ジャパン自然保護室長 ・富田 秀実 一般社団法人サステナビリティ経営研究所代表理事

当社のScope3の特徴や収集における工夫や課題を紹介し、有識者の方々からはそれぞれ異なった立場から、国のGX推進策、GHGプロトコル改定、サプライヤーからのGHGデータ取得等に関する最新動向の講義や当社に対する助言をいただきました。

当社からは、カンパニーの工夫がScope3の削減に結びついた具体的事例を紹介しました。当社グループでは、削減貢献量に資する事業を推進すると共に、引き続きバリューチェーン上の取引先の皆様と協力して、商品・サービスの環境配慮設計の推進や使用エネルギーのグリーン化等を進め、GHG排出量の削減に尽力していきます。

マテリアリティに対する中長期目標

7つのマテリアリティのうち、当社にとって特に影響度の高い4つのマテリアリティについては、事業分野毎に設定する「サステナビリティアクションプラン」に加えて、全社的な中長期の数値目標を設定し、進捗を管理しています。

マテリアリティ	中長期目標	実績
技術革新による高い進化	当社グループは、2040年までにGHG排出量を上回る削減貢献量を創出する(オフセットゼロ)	創出した削減貢献量 2018年度 1百万 t-CO ₂ e → 2024年度 9.7百万 t-CO ₂ e
気候変動への取組み(脱炭素社会への寄与)	当社グループにおけるGHG排出量を2018年比で2040年までに75%減、2050年までに実質ゼロを実現する	Scope1/2/3計*1 2018年度 4,161千 t-CO ₂ e → 2024年度 4,139千 t-CO ₂ e
働きがいのある職場環境の整備	当社は、2030年までに、全役員における女性比率(執行役員を含む)を30%以上にする	全役員における女性比率 2024年4月1日 21% → 2025年4月1日 28%
人権の尊重・配慮	当社は、毎年、重要サプライヤーに対しサステナビリティ調査を実施し、是正措置が必要な違反サプライヤー数ゼロを目指す	サステナビリティ調査先違反サプライヤー数 2023年度 0件 → 2024年度 0件

*1 ESG情報に開示しているScope1/2/3の合算

着実にサステナビリティを推進するための仕組みの整備や目標設定により、中長期的な価値創造を目指します。



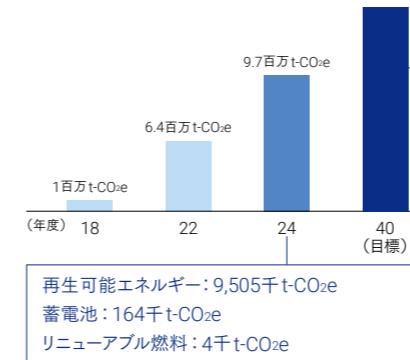
気候変動目標の達成に向けて

クリーンテックビジネスにおける個別目標と取組み

クリーンテックビジネス	個別目標と取組み
再生可能エネルギー事業	<ul style="list-style-type: none"> 当社持分発電容量に占める再生可能エネルギー比率を2030年度までに20%超に引上げる(2024年度実績:18.7%) 米国 Cotton Plains(風力・太陽光)、米国 Prairie Switch(風力)やインドネシア Sarulla Operations(地熱)等、2025年7月時点で合計約2,500MWの再生可能エネルギー事業に参画中 2025年3月時点で、売却済み案件を含め、累計約6,800MW、40件以上の太陽光発電所を開発中 北米電力関連事業説明会については当社ウェブサイトをご参照ください。 https://www.itochu.co.jp/ja/ir/doc/presentation/
アンモニア燃料関連事業	<ul style="list-style-type: none"> アンモニア燃料船の開発と保有・運航、燃料供給拠点の整備、燃料アンモニア調達を統合的に実施することで、アンモニア燃料を中心としたバリューチェーンを構築する 2050年の国際海運におけるGHG排出量ゼロ目標に向け、アンモニア燃料船の普及促進・社会実装を進めることで、国際海運の脱炭素化に貢献する
蓄電池関連事業	<ul style="list-style-type: none"> 2030年度までに蓄電システム販売累計電力容量2GWhを超える規模を目指す
水インフラ関連事業	<ul style="list-style-type: none"> 欧州・豪州等における実績を踏まえて、他地域に展開し、引続き優良資産の積み上げを行う
廃棄物処理発電事業	<ul style="list-style-type: none"> 欧州における実績を踏まえ、中東をはじめアジア他地域に展開し、引続き優良資産の積み上げを行う 2024年にセルビア統合型廃棄物処理事業における廃棄物処理発電所、世界最大級のドバイ廃棄物処理発電所の商業運転開始

クリーンテックビジネスの詳細については当社ウェブサイトをご参照ください。
<https://www.itochu.co.jp/ja/business/cleantech/>

削減貢献量積み上げの進捗



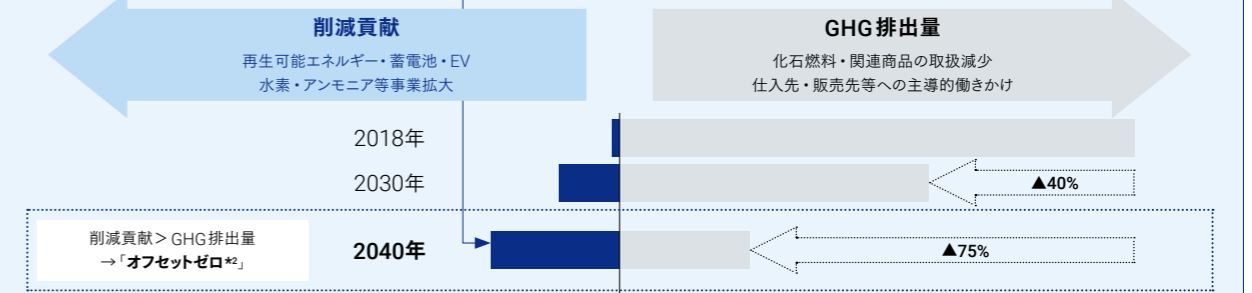
当社は、事業拡大と社会的要請への対応や産業界の課題解決に繋がる、すなわち経済価値と環境・社会価値を同時に追求するクリーンテックビジネスに取り組んでいます。個別目標を設定し、取引先やお客様といった対面業界の皆様と共に地に足の着いた気候変動への対応を進めることで、GHG排出の削減貢献量についても着実に積み上げていきます。

削減貢献量とは、既存の製品やサービス(ベースライン)を新たな製品やサービスに置き換えた場合に削減・抑制可能なバリューチェーン上のGHG排出量を定量化したものです。2024年度は再生可能エネルギー発電事業等の推進により、9.7百万 t-CO₂eとなりました。今後も様々な脱炭素化に貢献する事業を推進し、2040年までにGHG排出量を上回る削減貢献量の創出を目指します。

気候変動指標と目標

GHG排出量削減・オフセットに関する目標

- 2050年までにGHG排出量「実質ゼロ」を実現
- 2040年までに2018年比75%削減を実現し、GHG排出量削減に貢献するビジネスの積極推進を通じ「オフセットゼロ」を目指す
- 2030年までに2018年比40%削減を実現



※ GHG排出量の算出対象: Scope1/2/3(当社及び子会社)+化石燃料事業・権益(当社及び子会社・関連会社・一般投資)

※ GHG排出量等の環境データは「Page 94 ESG情報」をご参照ください。

*2 オフセットゼロ: 削減貢献量が当社GHG排出量を上回る状態

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

当社は、幅広いバリューチェーンに関わる総合商社として、人権・労働及び環境等へ配慮した持続可能なバリューチェーンの構築に努めています。また、環境・社会リスクを機会と捉え、事業拡大と社会的要請への対応や産業界の課題解決の両立を目指し、経済価値と環境・社会価値を同時に追求しています。

バリューチェーンにおけるサステナビリティの詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。
https://www.itochu.co.jp/ja/csr/society/value_chain/

天然ゴムのバリューチェーンにおけるサステナビリティマネジメント：PROJECT TREE

PROJECT TREE
 TRANSPARENT RUBBER ECOSYSTEM FOR EARTH

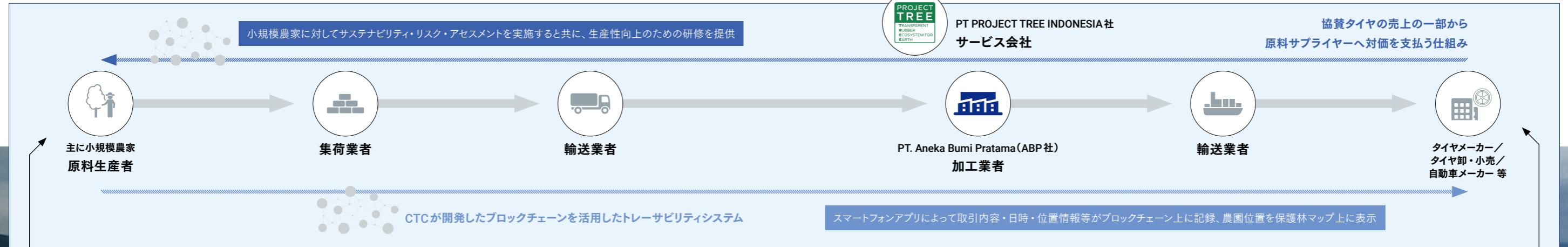
当社は、インドネシアで天然ゴムの加工・販売を行うPT. Aneka Bumi Pratama(ABP社)を中心に天然ゴムのバリューチェーンを構築しています。PROJECT TREEとは、当社が2019年より取組みを進める、天然ゴム業界のバリューチェーン全体における生産性と持続性向上を目指すプロジェクトです。これまではABP社を介して展開してきましたが、2025年6月より新会社PT PROJECT TREE INDONESIAが営業開始し、ABP社以外の天然ゴム加工事業者のサプライチェーンにおいてもサステナビリティ活動を拡大していきます。

天然ゴム業界が抱える課題
 現状：東南アジアを中心とする世界生産量の約85%を小規模農家に依存
 ↓
 課題：違法伐採、人権問題、未熟な農業技術

欧州では、EUDR*1が発効され、2025年12月30日以降にEU域内に持ちこまれる天然ゴム・タイヤ製品は森林破壊に加盟していないことの証明が義務付けられる。

*1 EUDR(The European Union Deforestation Regulation): 欧州森林破壊防止規則

天然ゴムのバリューチェーン



PT PROJECT TREE INDONESIA社による農業技術指導

専任スタッフチームが、点在する生産地を日々巡回し、小規模農家に対し生産地データの入力支援や実地監査、原料の生産性向上への研修活動を実施しています。研修では、天然ゴム業界の課題についてイラストを使用して分かりやすく伝え、原料の樹液を採取する時の切り込みの高さや角度、頻度等の生産性向上に向けた取組みを説明し、活発な質問が飛び交いました。本プロジェクトに参加する小規模農家を増やしていくことで、サステナブルな天然ゴム業界の実現を目指します。



人権デューデリジェンスの実施

2023年度に、住生活カンパニーを対象として人権デューデリジェンスを実施しました。調査対象としたテーマについて、既に発生している、あるいは顕在化が直ちに懸念される人権課題はありませんでしたが、当社が外部専門家と共に行った現地監査では、経営者インタビューや従業員ヒアリング等を通じ、労働安全、従業員の住居環境・工場における健康・衛生、匿名通報システムの設置・周知について改善余地が発見されました。



その後、2024年度に行われたフォローアップ報告において、匿名通報システムの設置完了やコンプライアンス研修での全社員向け周知が確認されています。

人権デューデリジェンスの詳細は当社ウェブサイトをご参照ください。
https://www.itochu.co.jp/ja/csr/society/human_rights/

持続可能なバリューチェーンの構築に向けて、経済価値と環境・社会価値の両立した「高い」を創出しています。



自然資本・生物多様性に関する取組み

当社は、TNFD*2フレームワークを参考に自然資本への依存度・影響度について分析を行っています。天然ゴム事業は、当社の事業の中でも自然資本への依存度が高いため、LEAP分析*3を行いました。依存度と影響度を事業プロセス毎に評価した結果、調達(栽培)と製造(ゴム加工)プロセスで特に依存度が高いことが分かりました。両プロセスについてリスクと機会を整理し、それぞれについて既に対応策が講じられていることを確認しました。

天然ゴム事業に関するLEAP分析の抜粋

Locate	・複数のデータベースを用いて、インドネシアの調達先全農村とABP社の工場のうち、生態系について要注意と考えられる地域に該当する拠点を特定
Evaluate	・文献調査の結果、栽培プロセスは、バイオマスや遺伝資源の供給、気候条件、土壌の質、自然の持つ浄化機能や減災機能にとっても強く依存しており、土地利用の転換や廃棄物の排出等が自然に大きな影響を与えることを確認 ・加工プロセスは、水源(河川)に強く依存し、水使用量や土壌汚染が自然に大きな影響を与えることを確認
Assess	・Evaluateで実施した机上分析では、例えば土壌汚染について自然への影響が大きいとされたが、当社が経営する工場では適切な排水処理等の対策を行っており、リスクは大きくないことを確認 ・重要性が高いと評価されたリスクと機会について対応策を整理・検討
Prepare	・リスクを低減し、機会を創出していく上では農家と協働しながらトレーサビリティの確保及び環境への影響を低減することが重要 ・TNFDが開示を推奨しているコアグローバル指標及び、分析結果を踏まえて検討した当社固有の収集指標を開示

*2 TNFD: 自然関連財務情報開示タスクフォース
 *3 LEAP分析とはTNFDにより開発された、Locate(発見する)、Evaluate(診断する)、Assess(評価する)、Prepare(準備する)という4つのステップで構成された対象事業の自然関連課題を明確にする手法

天然ゴム事業に関するLEAP分析の詳細を含む、自然資本・生物多様性に関する考え方・取組みは当社ウェブサイトをご参照ください。
<https://www.itochu.co.jp/ja/csr/environment/biodiversity/>

天然ゴムに関わるすべてのステークホルダーへの拡大

PROJECT TREEは、同業の天然ゴム加工会社やタイヤ卸・小売・自動車メーカー、消費者等、天然ゴムに関わるすべてのステークホルダーに拡げていく構想を持ち、協賛するタイヤをはじめとするゴム製品の世界展開を目指しています。昨今、欧州の環境規制(EUDR)への対応に注目が高まっており、複数の世界的タイヤメーカーがPROJECT TREEを通じたEUDR対応製品の調達を行っています。

ステークホルダーの拡大例

- ・2023年9月にバス業界として世界で初めて東急バスがPROJECT TREEに参加
- ・2024年4月に住友ゴムグループとPROJECT TREEに関する契約を締結

関連するマテリアリティ

- 人権の尊重・配慮
- 安定的な調達・供給

サステナビリティアクションプランの進捗

(2024年1~12月実績ベース)

- ・サプライヤーの自己申告によってトレーサビリティが確保された原料調達率は100%
- ・当社開発のシステムによって小規模農家までのトレーサビリティが確保された原料比率は月間購買数量の24%に到達
- ・サステナビリティ教育活動実施農家数は11,991人/年

天然ゴム事業に関するアクションプランは当社ウェブサイトをご参照ください。
https://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/actionplan/index.html#h2_01

着実な成長投資と聖域なき資産入替を通じたポートフォリオ強化、デジタルを起点とした横連携の拡大を通じ、当社の成長を加速させていきます。

代表取締役 執行役員 CXO*
(兼) グループCEO オフィス長
中 宏之

* Chief Transformation Officer



QUESTION 1
2024年度には多くの「成長投資」が実行されました。投融資協議委員会の委員長として、投資判断で重視したポイントを教えてください。

ANSWER 1
当社全体として求められるリターンや成長性を踏まえ、成長投資の判断を行っています。

経営方針で掲げた「投資なくして成長なし」の方針の下、2024年度には約7,660億円の投資を実行し、更に機関決定済みで2025年度側で実行した金額を加えると、経営方針公表の際に掲げた1兆円の成長投資を実現することができました。但し、「1兆円」という額ありきの投資実行ではなく、相当数の案件で却下、あるいはスキームの再考等を指示しており、すべての案件を丁寧に精査してきました。経営陣でしっかりと連携しつつ、豊富なパイプラインの中から、将来の企業価値向上に向けて実りある1兆円の投資を積み上げることができたと考えています。

投資判断にあたって特に重視したポイントが2つあります。

1つ目は、その投資案件が「当社全体として求められるリターンや成長に本当に貢献できるのか」という観点です。当社の投資基準は業種別のハードルレートを設定しており、例えば、生活消費分野等で成長率が比較的低い業種や低リスク・低リターンのビジネスであっても、事業リスクに見合ったリターンが期待できるという前提で、利益規模の拡大を主目的とした投資を実行することも可能です。但

し、長期の経営方針において、「高成長・高効率の経営を継続すること」を標榜する上では、短期的な利益貢献に資する案件だけでなく、中長期的に当社ビジネスの裾野を拡げ、当社全体の成長率向上に繋がる投資も重要であり、成長投資の選別について更なる高みを目指すべき局面を迎えていると認識しています。投資の実行にあたっては、投資基準への適合状況を厳しく精査することに加え、当社全体として市場から求められている成長性や効率性、その投資を行うことで得られる当社ビジネスの広がり等、当社への成長期待の醸成に寄与する案件かを重視しています。1兆円の投資による企業価値向上を確固たるものとするべく、現場に対しては積極的な投資検討を促すだけでなく、持続的な成長に向けた各領域での成長戦略について議論を行い、中長期的な成長を視野に入れた案件の組成を指示しています。

2つ目は、2024年度もお話した投資の「仕立て」の更なる進化です。過去の投資の失敗から得た「4つの教訓」に関しては、社内研修を通じた浸透や現場での意識付けにとどまらず、具体的な契約条件への落とし込み、シナジー創出や影響力発揮の権利・手段の確保を徹底しています。口頭での合意や戦略上の構想のみでは、目論見通りの成果が得られないケースも珍しくありません。M&Aの現場は交渉相手との適度な間合いや意思決定の迅速さも重要ではありますが、甘い交渉での妥協は容認できません。2024年度に実行した大型投資においても、契約条件の

見直しや再交渉を指示し、現場で工夫を凝らし粘り強く交渉を重ねた結果、より良い条件で投資を実行できた事例もありました。

2025年度も積極的な成長投資を継続する想定ですが、不透明な経営環境下、これらのポイントの徹底は継続した上で、ポートフォリオ全体のバランス・分散も意識し、持続的な企業価値向上に向けて最適な成長投資を実行していきます。

QUESTION 2
成長投資の積極化にあたっては、資産入替も加速していくのでしょうか。

ANSWER 2
不採算案件のみならず、全社の経営資源をより有効に活用するために「聖域なき資産入替」を通じて、より効率的なポートフォリオを構築していきます。

当社はすべての投資案件を年次でレビューし、事業EXIT基準に照らして保有方針を見直しの上、先手先手でEXITを進めているため、不採算案件が多く存在する状況ではありません。但し、投資実行後、次第に当初の戦略的意義や将来の成長期待が薄れ、一定程度の利益貢献はあれど、より効率的なポートフォリオを目指す上で見直すべき案件が存在することも事実です。2025年4月に公表したCPグループとの株式持ち合い解消は「聖域なき資産入替」の一例といえるでしょう。資本提携開始から10年を経て、取引額は提携当初の5倍に拡大する等、様々な領域で関係の構築が進んでおり、双方が株式を保有する資本提携という形に頼る意味合いはないと判断しました。2025年4月に持ち合い解消に伴うキャッシュを全額回収済みであり、当初投資額870億円を除いたこの10年間の生涯キャッシュリターンは約1,200億円と大きな定量貢献を実現したと総括しています。

「業績の向上」に向けた成長投資のパイプラインは豊富にある中、少数精鋭で経営を行う当社では、限られたリソースを有効に活用する必要があります。当社が得意とするハンズオン経営も、すべての投資案件に闇雲にリソースを投入することは意図していません。例えば、100%保有の子会社であっても、投下するリソースに対し、生み出されるリターンが当社として期待される水準に満たない場合は、

当社と異なる知見を持ったパートナーを招聘し資本構成を改める等、より柔軟な発想で事業経営を行うことが重要です。より効率的で競争力のある強靱なポートフォリオを構築すべく、成長投資と並行して「聖域なき資産入替」を実行していきます。

QUESTION 3
「カンパニー間の横連携によるシナジー極大化」に向けた取り組みやデジタルを活用した事業変革の状況について教えてください。

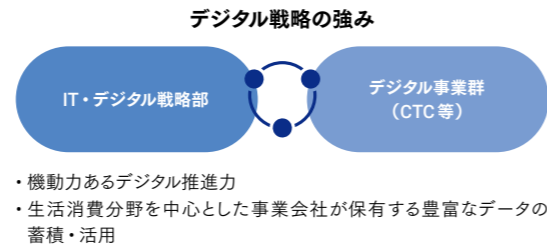
ANSWER 3
デジタルを起点にした横連携の強化を通じて、当社の成長を加速させていきます。

近年、「デジタル活用」を成長ドライバーとして市場での評価が切り上がった企業は多くありますが、当社も情報通信分野の幅広いビジネス基盤と、生活消費分野のビジネスから得られる膨大なデータという2つの強みを有しており、他社と比較してもデジタルを成長に繋げるための土台は非常に高いレベルで構築されていると自負しています。AI活用やDXが劇的なコスト削減や効率化に寄与しているのは勿論のこと、2024年度にはサプライチェーンマネジメントやマーケティング支援において、現場の知見や蓄積されたデータを活用したプラットフォームの構築・活用が本格的に開始されており、「稼ぐ」力を進化させ、成長の加速に繋がる事例が創出されつつあります。総合商社の多岐にわたるビジネスは、各業界に応じた業態や商習慣も多様で、連携は必ずしも容易ではありません。但し、デジタルの力を使ってフックをかけることで、今まで関連のなかった事業を繋げることができ、その繋がりにこそ総合商社として無限の可能性が広がっています。更に、当社グループ内のデジタル活用で得られた知見が、当社のデジタル事業群における実績の積み上げに繋がるという好循環も生み出されています。また、成長投資においてもファミリーマート、(株)WECARSに続き、複数のカンパニーがその知見を結集することで一段上の成長を目指していけるようなプラットフォーム構築に繋がる案件を検討しています。いかなる外部環境下においても、自らの変革を通じて競争力を向上させ、着実な成長を継続していきます。(● Page 56 持続的な企業価値向上のためのデジタル戦略)

持続的な企業価値向上のためのデジタル戦略

当社は、ビジネスの成長にはデジタル技術の活用が不可欠と考え、戦略的かつ継続的なデジタル投資により企業活動を支えるデジタル経営基盤を強化してきました。

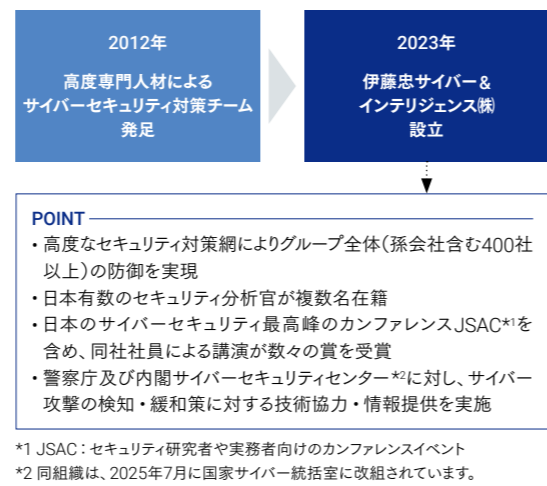
経営方針「The Brand-new Deal」の下、グループ内のリソースを最大限に活用し、「稼ぐ、削る、防ぐ」に資するデジタル化の取組みを通じて、持続的な企業価値向上に繋げていきます。



企業活動を支える堅牢かつ拡張性あるデジタル経営基盤

当社は、2018年に国内商社業界でいち早く連結経営を支える基幹システムである「SAP」の最新バージョンへの移行を完了し、その後も定期的なバージョンアップを重ね、安定かつ将来の新たなビジネスニーズに即応できる拡張性を備えたデジタル経営基盤を構築しています。

また、サイバーセキュリティ対策についても早期から取組み、昨今のサイバー攻撃の脅威増大も踏まえ、伊藤忠サイバー&インテリジェンス(株)を設立しました。日本有数の専門人材を擁し、グループ横断の能動的なセキュリティ体制を一段と強化しています。これらの取組みにより、セキュリティ・インシデントの未然防止による「防ぐ」の貢献や企業ブランド価値向上に繋がっています。

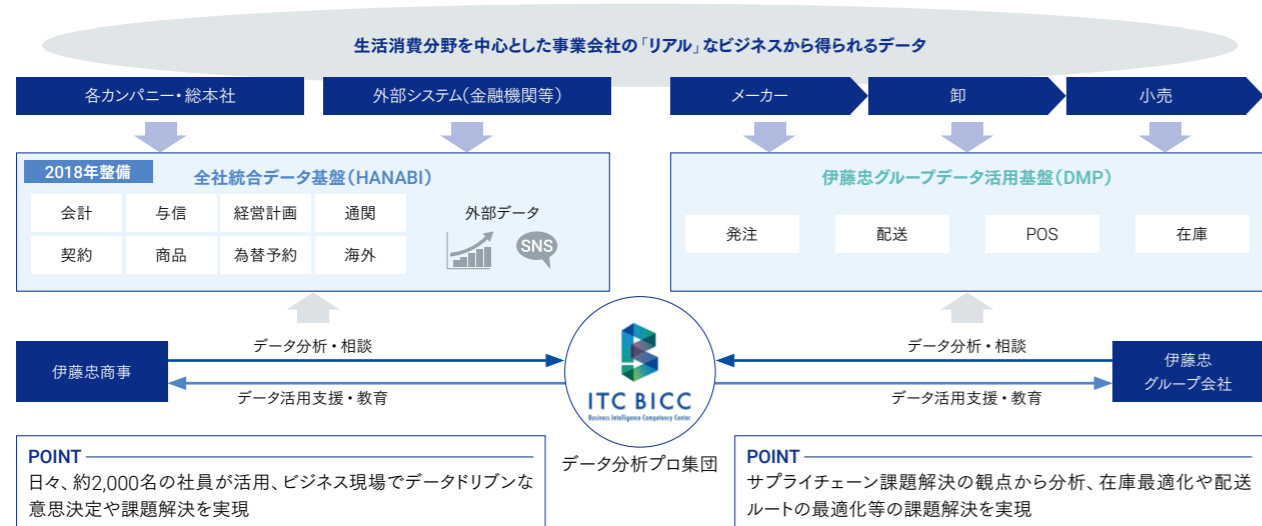


当社ならではのデータ基盤とデータ活用をドライブさせる専門組織

当社グループの幅広い「リアル」なデータを一元的に整備・蓄積・活用し、課題解決・ビジネス創出を通じた利益貢献に繋げることは、当社デジタル戦略の根幹の一つです。そのために、まず2018年から全社統合データ基盤「HANABI」を構築し、スピーディーにビジネスへの活用ができる環境を整えました。加えて、データ分析官を擁する専門組織「BICC*3」を設立し、器だけでなく真の普及と活用ができる体制を構築しています。また、生活消費分野に強みを持つグループ各社が保有するサプライチェーン関連データ活用のためのグループデータ活用基盤「DMP*4」も併せて整備しました。これらのデータ基盤は当社グループならではの独自の資産であり、持続的成長の強力な推進力となっています。

*3 BICC: Business Intelligence Competency Center *4 DMP: Data Management Platform

現場でのデータ活用・分析を機動的に支援する体制を構築

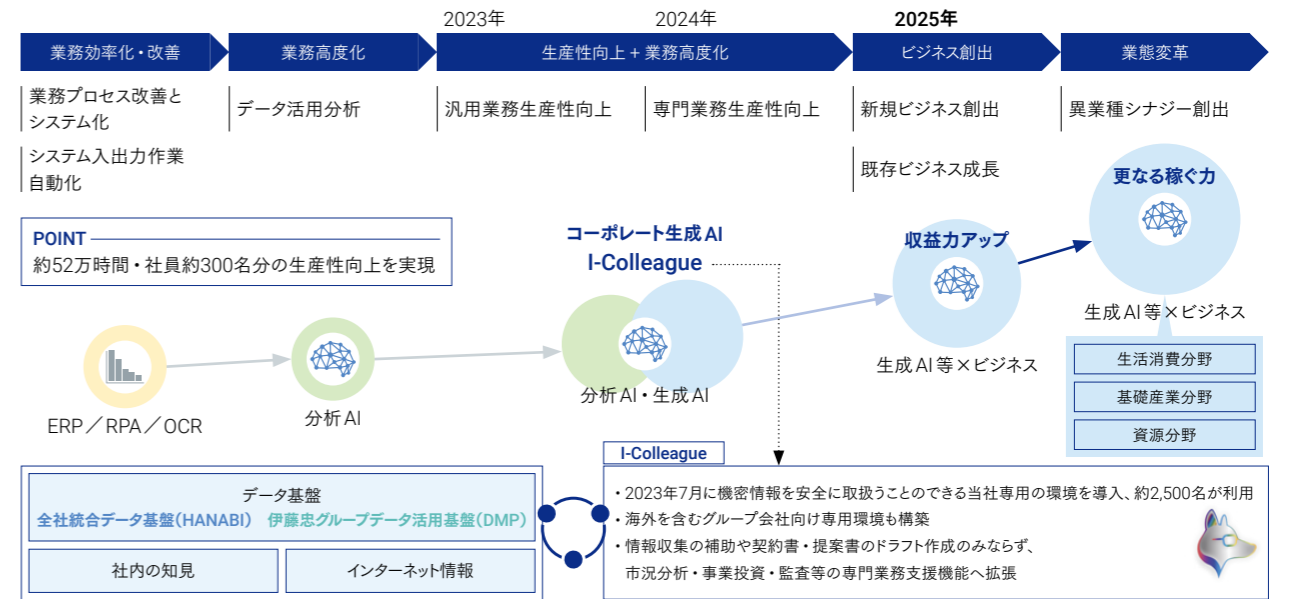


デジタル活用を通じて、効率化・生産性向上にとどまらず、「稼ぐ力」を強化し、事業変革を加速させています。



継続的な業務改善・生産性向上から、生成AI等を活用したビジネス創出・業態変革フェーズへ

低重心経営の徹底、「削る」の一環として、デジタルツールを活用した継続的な業務改善や効率化を推進し、既に大幅な生産性向上を実現してきました。現段階では、当社独自の生成AI「I-Colleague」とこれまで構築してきたデータ基盤(HANABIやDMP)を掛け合わせ、各分野でのビジネス創出や業態変革等の「稼ぐ」への貢献も始まっています。今後は自律型AIエージェントの導入等、更に活用の幅を広げつつ、AI活用の透明性・安全性を一層高めるため、適切なガバナンスコントロールの構築・運用にも注力していきます。



事例紹介: 課題解決ノウハウを活用した「見る(み)・解く(と)・回す(ま)」サービス

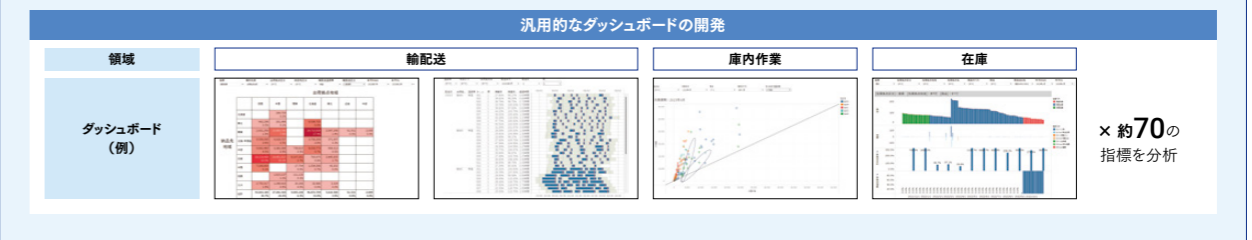
ビジネス課題解決力とデータ分析・活用力を掛け合わせ、「稼ぐ」に貢献

これまで当社は、ブロックチェーン等の技術を取り入れた「天然ゴムのトレーサビリティシステム」をはじめ、様々なビジネス課題の解決に取り組んできました。蓄積したノウハウを有効に活用し横展開すべく、グループ会社向けのビジネス課題解決サービスを開発しています。

その一つが、グループ会社のサプライチェーン領域に向けた「見る(み)・解く(と)・回す(ま)」サービスです。本サービスは、物流2024年問題等の社会課題を解決し、業務効率化や持続可能性強化といった社会的要請に対応する当社独自のソリューションです。各グループ会社では、日々膨大な現場作業が発生し、「どのようにデータを集め」「どのようにデータを活用・分析し」「現場の改善アクションにどう繋げるのか」といった課題が存在しており、これらの解決に本サービスが活用されています。

また、伊藤忠リーテイルリンク(株)でも本サービスが活用され、成長投資やハンズオンによるグループ会社の経営改善・企業価値向上にも貢献しています。サプライチェーンに関係する取引先へのサービス提供を通じて、取引先企業の経営改善はもとより、既存トレードビジネスの安定化や関係性強化といった営業力強化にも繋がっています。

更に、サプライチェーン領域での成功体験を「稼ぐ」に直結させるマーケティング領域へ発展させています。(株)デサントや(株)ヤナセ等、生活消費分野において、お客様向けのサービス改善提案や施策実行に繋がります。「常にマーケティング力を磨く」ための新たなツールとして、当社グループ全体の競争力の底上げを目指します。

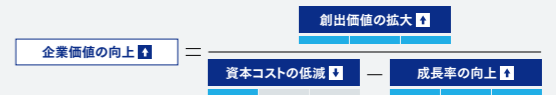


ファミリーマートの事業基盤を活用した ビジネスの創出・拡大

当社は、ファミリーマートとの長い歴史を通じて、当社グループのリソースを最大限に活用し、コンビニエンスストア(CVS)としての提供価値を絶えず進化させながらCVS事業を成長させてきました。また、ファミリーマートを主管する第8カンパニーのみならず、当社グループが様々な形で関与するバリューチェーン全体の強化にも取り組んでいます。更に、消費者接点としてのファミリーマートの事業基盤を活用し、新たなビジネスの創出を行っています。今後も、ファミリーマートを起点に当社グループ全体の収益基盤を拡大させていきます。



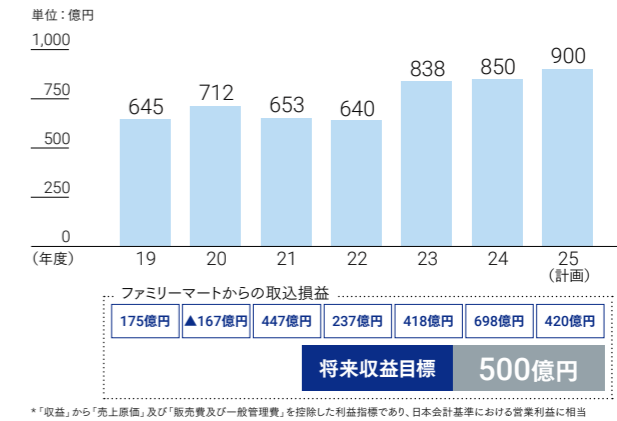
巨大な消費者接点であるファミリーマートを活用したバリューチェーンの強化、横断的な事業展開を通じ、新規ビジネス創出と収益基盤拡大を推進しています。



ファミリーマートと伊藤忠商事の歩み

年月	持分比率	出来事
1981年		㈱ファミリーマート設立
1998年	29.7%	当時のファミリーコーポレーション(株)を通じて、㈱西友より株式取得。持分法適用関連会社となる
2009年9月	31.6%	伊藤忠商事として筆頭株主となる
2016年9月	33.8%	ユニー・ファミリーマートホールディングス(株)発足
	41.5%	継続的な買増しにより持分比率を引上げ
2018年8月	50.1%	連結子会社化
2018年11月		サークルK・サンクスとの統合完了
2020年11月	94.7%	非公開化

ファミリーマートの事業利益* 推移



ファミリーマートのバリューチェーン

コンビニエンスウェア(繊維カンパニー)

2021年3月より、衣料品や雑貨を中心としたプライベートブランド(PB)商品の全国展開を開始しました。従来のコンビニでのアパレル商品といえば、緊急需要向けの商品でしたが、「目的買い」となり得る付加価値の高い商品を販売し、来店のきっかけづくりにも貢献しています。2024年度の売上は前期比130%超の130億円を達成し、人気の火付け役となったラインソックス含むソックス類の販売数は2,400万足(2025年2月末時点)を突破しています。現在は、全身コーディネートができるほどラインアップも拡充し約100種類の商品を展開しています。衣料品の展開に関しては、立ち上げ当初より、繊維分野に強みを持つ当社のビジネス基盤を活用し、原料調達や生産体制構築等をサポートしています。

やさしい色になってみる。

リテールメディア事業(データ・ワン、ゲート・ワン)

ファミリーマート10,000店舗超に展開するデジタルサイネージを活用し、国内最大規模のリテールメディアを構築しています。また、購買データを伴う4,200万超のIDを活用したデジタル広告事業を行い、国内最大規模のリテールメディア事業を展開しています。(Page 79 リテールメディアのトップランナーから、業界の垣根を越えたプラットフォームへ)

広告・メディア



伊藤忠食糧

お弁当・おむすび・お寿司に使用のお米を全国規模で取扱っています。精米工場や炊飯工場の品質管理や工程管理をサポートしながら、全国どこでも同じ美味しさのお弁当やおむすびをお届けできる安定供給体制を構築しています。

伊藤忠プラスチック

包材の開発、品質管理・供給管理に加え、デザインやマーケティングまで一気通貫で対応可能な総合力を強みに、消費者ニーズに沿った包材の開発・安定供給を行うことで、ファミリーマートを支えています。ファミリーマートの中食開発会議にも参加し企画された商品の具現化にも貢献しています。

伊藤忠紙パルプ

食品包材やパッケージ、店舗内用用品に至るまで幅広い紙製商品を提供しています。高品質で機能性の高い素材を開発し、それらを使った新たな食品容器や包装資材を提供することで、品質やコスト、環境負荷を考慮しながら店舗の質とサービスの向上に貢献しています。

食料カンパニーにてファミチキやカウンターコーヒーの供給を行っています。

全国: 約16,300店舗
年間客数: 55億人超
1日当たり客数: 約1,500万人

日本アクセス

ドライ(常温)・チルド(冷蔵)・フローズン(冷凍)の3温度帯をカバーする全温度帯流通機能を強みとし、ファミリーマートの物流を支えています。AI自動発注システムの導入やデータ活用により、在庫削減や発注業務の効率化といったサプライチェーンの最適化に取り組んでいます。

運営支援

ベルシステム24

40年以上に亘る長年の多様な経験で培ったノウハウを礎に、コンタクトセンターを設計・構築し、最新のテクノロジーと人材育成プログラムを融合させ、効率的かつ質の高いカスタマーサポートを提供しています。

サービス

ポケットカード

ファミリーマートとの提携カード(ファミマTカード)を発行し、全国の店舗ネットワークを活用して事業拡大を図り、カードユーザーに対してユニークで付加価値のあるサービスを提供しています。2025年9月1日より更にお得な「Famima Card」へリニューアルします。

「信頼・信用」を活かした国内有力企業との協業拡大

当社は、経営方針「The Brand-new Deal」において、「投資なくして成長なし」を掲げ、成長投資の実行による「業績の向上」に取り組んでいます。知見を有する分野での投資拡大に加え、国内の有力企業との協業による領域拡大の事例も増加しています。当社が培ってきた「信頼・信用」を活かした成長投資がビジネスの可能性を広げています。

日立建機(株)への出資から広がる国内メーカーとの多様な協業

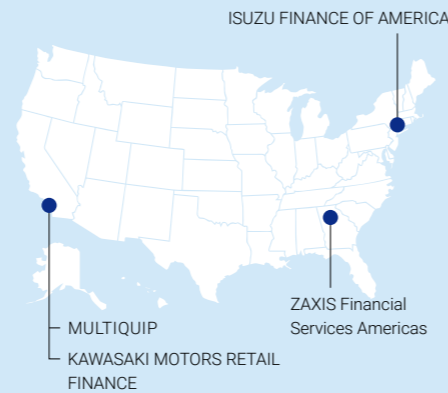
2022年8月、当社は日本産業パートナーズ(株)と共同で設立した特別目的会社(SPC)を通じて、日立建機(株)への出資を行いました。この背景には日立建機(株)にとって、同年2月末に米国 Deere & Company 社との長年の提携を解消したことを契機とする北米市場での独自事業展開と、(株)日立製作所による親子上場解消への対応という2つの動きがありました。当社は日立建機(株)と1990年代からトレードやインドネシア等での合併事業を通じ、事業パートナーとして互いの信頼関係を構築してきました。また、いすゞ自動車(株)との北米でのファイナンス事業で培った知見や小型建機を扱う米国 MULTIQUIP 社の販路等が評価され、同社の最適なパートナーとして資本提携に至りました。特に、独自展開を進める北米市場においては建機購入顧客の約9割がファイナンスを利用しており、競争力あるキャプティブファイナンス会社の存在が不可欠です。当社は、長年培ってきた北米建機ビジネスやファイナンス事業のノウハウを活かし、日立建機(株)・東京センチュリー(株)と共同で現地ファイナンス会社を設立。迅速な審査や柔軟な支払いメニュー等、現地ニーズに応えるサービスを提供し、設立初年度の2023年度から黒字化を実現しています。

こうした日立建機(株)での協業実績は、他の有力企業への投資機会を得る上でも大きな後押しとなりました。2025年4月にはカワサキモーターズ(株)と資本業務提携により株式を取得し、同社の北米市場での更なる拡大に貢献すべく、パワースポーツ*分野でのユーザー向けファイナンス事業を共同で立ち上げ、推進しています(● Page 67 カワサキモーターズ(株)との資本業務提携)。更に同年5月には高所作業車大手(株)アイチコーポレーションの株式を取得しました。(株)豊田自動織機との親子上場解消が検討されていた中で、成長戦略の実現に向けてのパートナーとして期待され、出資に至ったものです。これにより、国内市場におけるファイナンス、アフターサービス、中古車販売といったバリューチェーン強化による収益機会の創出に加え、海外市場の開拓を通じた成長の実現を目指しています。このように日立建機(株)との協業推進を通じた「信用の連鎖」が、更なる投資機会の獲得と機械カンパニーの事業領域拡大に繋がっています。

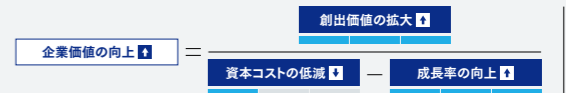
* 二輪車やオフロード四輪車、ジェットスキー等のアウトドアアクティビティ用途のエンジン・モーターが搭載された車両

機械カンパニーにおける知見の蓄積と信用の連鎖

1990年代	日立建機(株)とインドネシアで合併事業を開始 米国 MULTIQUIP 社の前身となる企業へ出資開始
2007年	いすゞ自動車(株)と米国でファイナンス会社を組成
2022年	日立建機(株)への出資を実行
2023年	日立建機(株)、東京センチュリー(株)と米国 ZAXIS Finance 社を設立 カワサキモーターズ(株)との資本業務提携及び北米でのファイナンス事業立ち上げを開始
2025年	(株)アイチコーポレーションへの出資を実行



国内有力企業との協業拡大・シナジー創出を通じて、事業領域の拡大による成長機会の獲得と「業績の向上」を実現しています。



建設・建材アライアンスの強化による社会課題を捉えたインフラ事業拡大

当社は、近年、建設・建材分野におけるアライアンス強化を通じて、バリューチェーンの強化とインフラ領域への事業拡大を進めており、2021年からの西松建設(株)との資本業務提携はその象徴的な事例です。当時、同社はアクティビスト対応等、経営環境の変化に直面する中での経営安定化を企図し、当社に対して資本参画を打診しました。当社は当社グループで展開する建材製造、建材流通、不動産開発、不動産管理・運用といった川上から川下に至るまでのバリューチェーンを事業投資により補完・強化することを目指していたため、国内有数の施工機能を持ち、過去から共同で不動産開発事業等を実施してきた同社との資本業務提携を貴重な機会と捉えました。当初出資以降、両社共同での更なる不動産開発、当社グループ会社との連携による資機材調達、当社が展開する再生可能エネルギー事業での協業等、多くのシナジーを実現してきたことから、両社の協業をより一層加速させるべく、2025年5月に株式の追加取得により、同社を関連会社化しました。

また、当社の建設・建材アライアンスには、2023年5月に資本業務提携を実施した国内有数の橋梁メーカー、オリエンタル白石(株)や当社グループ会社である伊藤忠建材(株)が2025年4月に株式を100%取得した岩野物産(株)等も含まれます。高速道路リニューアル工事等のインフラメンテナンス市場でパイオニアとなるオリエンタル白石(株)、東日本を拠点とする土木資材商社として業界内で長年の実績を誇る岩野物産(株)、そして土木工事での高い技術力を有する西松建設(株)とのアライアンスを通じて、社会インフラの老朽化や防災・減災を受けたインフラ更新等の国土強靱化政策を背景とした社会的ニーズへの対応にも貢献していきます。また、同領域では情報・金融カンパニーが出資した(株)パスコとの連携により、地理空間情報を活用したインフラ監視や都市インフラの維持管理の高度化といった横連携によるシナジー創出も期待されます。今後も多様なパートナーと共に、社会課題の解決と事業価値の向上を目指していきます。



ビジネスモデルとしての課題解決支援と事業領域の拡大

これらの取組みには、業界や企業が大きな変革期や課題に直面したタイミングで、当社が積極的にパートナー企業の経営課題に寄り添い、経営参画や新規事業の立ち上げ等、多面的な価値創出に踏み込んでいる点が共通しています。

このような戦略的背景には、当社が長年、そのビジネスモデルを通じて蓄積してきた豊富な経験とノウハウが活用されています。



2003年の(株)ヤナセへの出資では、バブル期からの経営課題や主要取引先との取引条件悪化に伴い経営危機に陥った同社を支援し、同社の成長と当社における自動車流通分野への領域拡大を実現しました。同年のプリマハム(株)への出資は、従前より協業関係のあった同社が業績不振に陥った際に、経営再建支援と連携強化を図ったものです。2001年の資本業務提携以降、段階的に出資比率を高めてきた(株)日本アクセスに関しても、当時の親会社であった雪印グループからの要請を受け、当社として食品卸ネットワークを拡大。食品流通事業領域の強化やファミリーマートとの強固なバリューチェーン強化にも繋がりました。

当社は「有力企業の課題解決支援」と「自社バリューチェーンの戦略的拡大」を両立してきたともいえます。今後も、各業界の有力なパートナー企業と共に価値創造に取組み、その再現性を高めながら事業領域を拡大することで、持続的な企業価値の向上を実現していきます。