

***The** Brand-new Deal*

統合レポート2025 ダイジェスト版

2025年8月29日

伊藤忠商事株式会社 (8001)



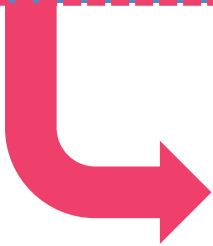
統合レポートダイジェスト版 目次

▶ 統合レポート2025 ダイジェスト版とは	…3	▶ CXOインタビュー	…17
▶ 統合レポート2025 テーマと構成	…4	▶ デジタル戦略	…18
▶ 歴史に学び積み重ねてきた商人としての経営哲学	…5	▶ 特集 –成長期待領域の事例①–	…19
▶ CEOメッセージ	…6	▶ 特集 –成長期待領域の事例②–	…20
▶ COOメッセージ	…7	▶ 事業ポートフォリオ① –カンパニー比率/KPI–	…21
▶ 「商人型」価値創造サイクル／ビジネスモデル	…8	▶ 事業ポートフォリオ② –各カンパニーの成長期待領域–	…22
▶ CFOインタビュー	…9	▶ 事業ポートフォリオ③ –PEST分析/企業価値算定式との結びつき–	…23
▶ 財務戦略 –バランスシート–	…10	▶ コーポレート・ガバナンス① –実効性の高い取締役会–	…24
▶ 事業投資・モニタリングの仕組み	…11	▶ コーポレート・ガバナンス② –社外取締役の活動／後継者計画–	…25
▶ アセットアロケーションの軌跡	…12	▶ コーポレート・ガバナンス③ –役員報酬／上場事業会社・政策保有–	…26
▶ 地域別資産残高・事業損益割合	…13	▶ 事業会社損益推移	…27
▶ CAOインタビュー	…14	▶ ステークホルダーとの対話	…28
▶ 人材戦略 –働き方改革・エンゲージメントサーベイ–	…15		
▶ バリューチェーンで見るサステナビリティ推進	…16		

統合レポート2025 ダイジェスト版とは

▶ 「統合レポート2025」は、これまで以上に冊子・PDFの読みやすさ・多様な読者のニーズを重視して作成

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、よりコンサイズ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



統合レポートとしての必要な要素はしっかりと残しつつ、要点を短時間で確認できるように整理しました。
本ダイジェスト版をご活用いただき、伊藤忠商事の持続的な価値創造ストーリーの要点をご確認ください。
また、各スライド下部に冊子で更に深掘りされているキーワードや関連するコンテンツについてリンクを設けています。
ご関心・ご興味に合わせて統合レポート本文も是非、お読みいただけますと幸いです。

統合レポート2025 テーマと構成

テーマ

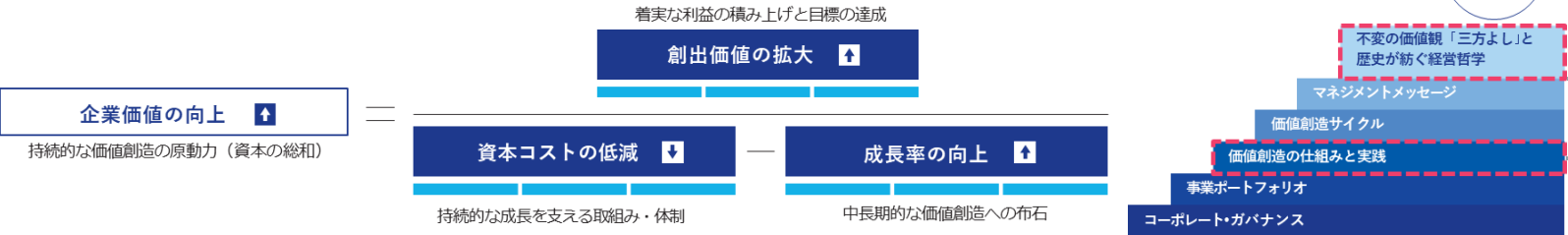
歴史が紡ぐ経営哲学 と 価値創造の仕組みと実践

当社の競争優位性の源泉は、
不変の価値観「三方よし」と歴史が紡ぐ経営哲学にあります。

では、経営哲学は一体どのように生まれ、どのような仕組みとなり、どのように現場で実践されているのか、それこそが伊藤忠商事の持続的な価値創造ストーリーだと考えています。

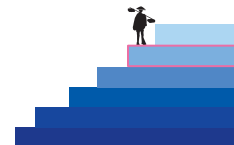
従い、それらを直接的にお届けできるような冊子構成としました。

尚、昨年度まで冊子構成に用いていた企業価値算定式は、各ページでご説明する内容が、多角的に企業価値向上に波及する様子をバロメーター形式で示すことで、その「効きどころ」を一目で理解できるよう工夫しています。



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	48
（着実なサステナビリティ推進のための仕組み、バリューチェーンを通じたサステナビリティ推進の仕組み）	
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	58
「信頼・信用」を活かした国内有力企業との協業拡大	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

当社の経営哲学は、歴史から得た教訓を基に紡がれたもの。分かりやすい言葉で掲げられ、繰り返されることで現場に浸透し、競争優位として機能している。統合レポート2025では、改めて、当社の代表的な経営哲学 4 つを深掘りし、誕生経緯や現場に根付く上での歴史的土壌について、関連するKPIと共に解説。



持続的な企業価値の向上は、経営者の使命。
歴史に学び、紡いできた「商人としての哲学」を徹底し、
次なる高みへ挑み続けます。

「ジャパニーズ・ドリーム」

企業価値を高めていくことは、当社株式を保有していただくすべての人々の幸せに繋がっていく

「低重心経営」の真髄

「削る」は、しっかりと体得すれば、誰でも成果を出すことができる、「『再現性』の極めて高い経営の基本」

「マーケットイン」の感性

お客様のニーズという器に合わせて、水のように自分の形を変えることが商人の真髄

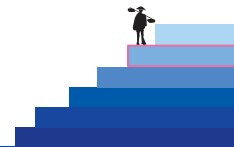
「企業ブランド価値」の真意

一度確立されたブランドは、どのような環境においても磨き続けることでその価値を維持・向上させることができる

「信頼」による投資機会の拡大

企業ブランド価値を高め、更なる投資機会の拡大にも繋がる





「人間力と感性の鍛錬」を通じて、
現場力・修正力に磨きをかけ、
伊藤忠商事の未来を切り拓いていきます。

修正力の発揮

クローズドな関係性から得られる生きた情報は、
「ここぞ」という局面で差を生む先手の危機対応、すなわち「修正力」の発揮に欠かせない

タテ割りの打破による新たな商いの創出

異業種・異分野の強みを掛け合わせ、これまで存在しなかった価値や市場を生み出す動きを
先導して切り拓くことこそが、総合商社に求められていることの一つ
当社の課題として感じていること。それは海外展開の強化とデジタル・AIの活用

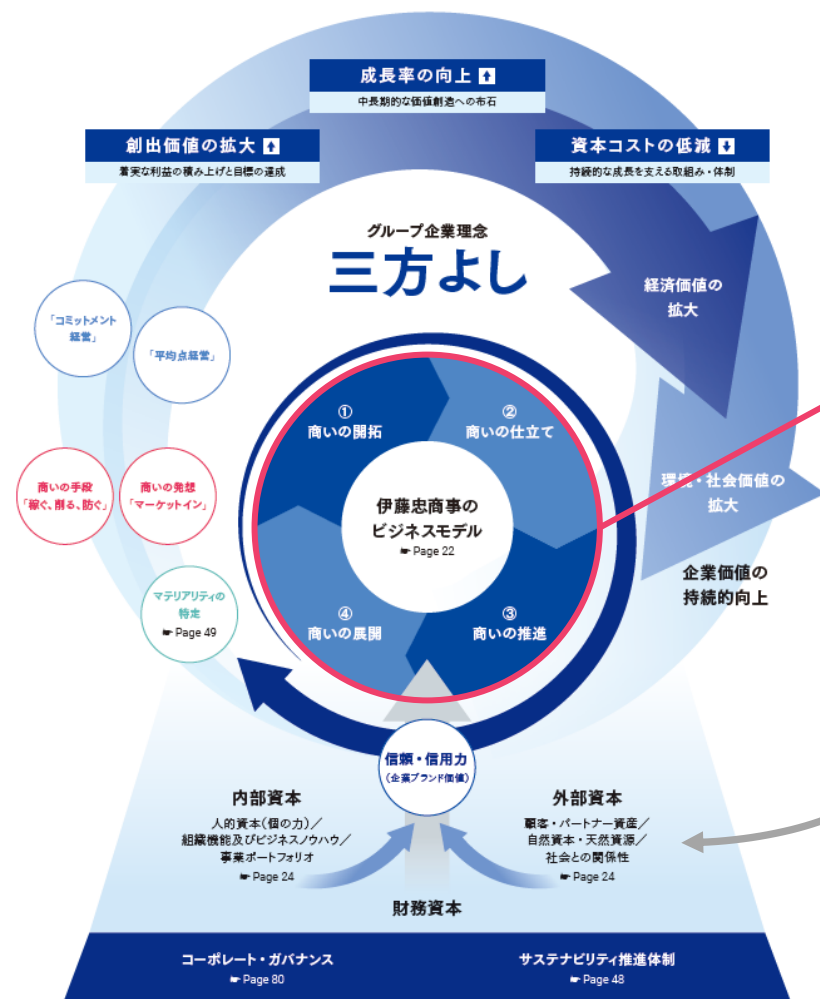
伊藤忠グループの底力

当社が繰り返し発信しているこれらの言葉が、時間をかけて現場に浸透し、
次第に当社グループの「経営哲学」にまで昇華し、しっかりと根付いてきた



「商人型」価値創造サイクル／ビジネスモデル

POINT 価値創造サイクルに新たに「ビジネスモデル」を配置

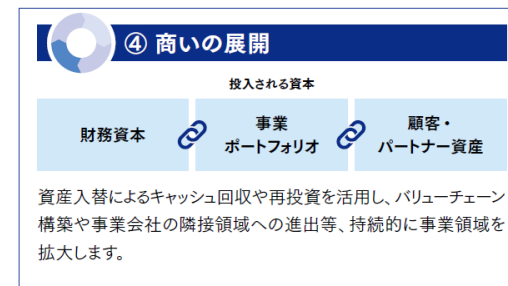
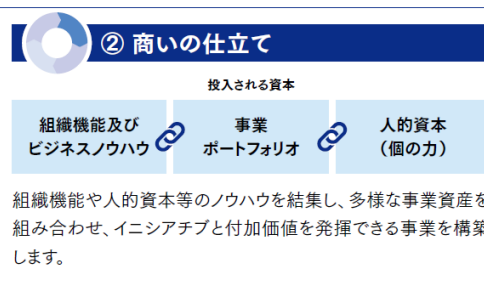
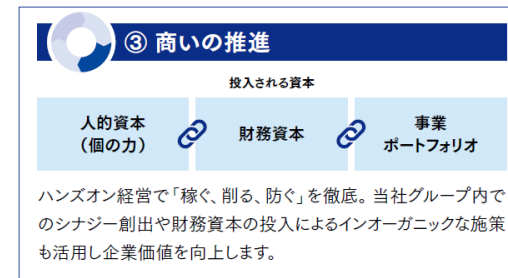
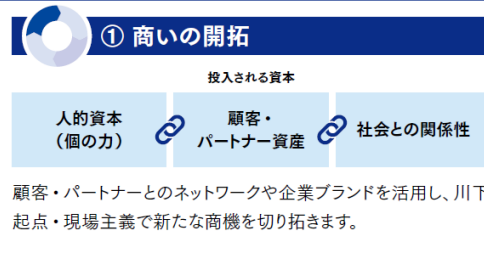


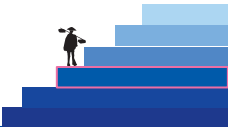
POINT ビジネスモデルにおいて経営哲学や当社の資本がいかに活用されるかを整理

商いの発想「マーケットイン」で付加価値を創出

商いの手段「稼ぐ、削る、防ぐ」で企業価値を向上

①商いの開拓 川下起点のニーズ把握
②商いの仕立て 知見を有する領域へ進出
③商いの推進 ハンズオン経営による企業価値向上
④商いの展開 領域拡大と資産入替





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。

着実に基礎収益を積み上げ

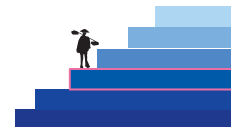
取込規模・出資比率・成長率の分析により、事業基盤が確立され、
かつ「ハンズオン経営」を行った中規模事業会社は成長率が高い傾向
自社の強みである「ハンズオン」をいかに進化させるか



高効率経営へのこだわりは不変

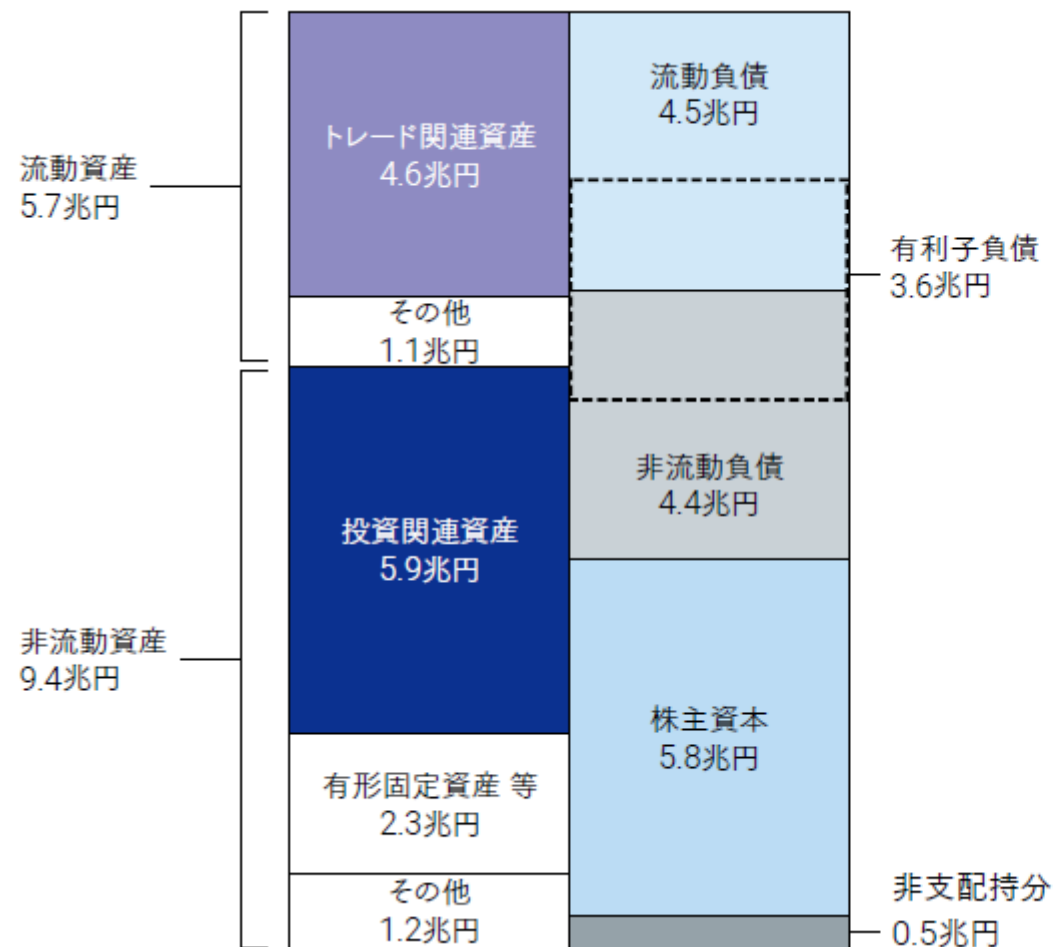
総還元性向40%以上を出発点として、
過去のトラックレコードに基づいた10%程度の利益成長を実現すれば、
グローバルに通用するROE15%以上を継続できるという
「財務マトリックス」を念頭に置いた、企業価値向上への道筋

		総還元性向			
		60%	50%	40%	30%
ROE	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%



POINT

3つのバランスを堅持する財務方針により、成長投資・株主還元と株主資本拡充を両立させ格付を向上
資産構成は、「投資関連資産」と「トレード関連資産」がバランス良く存在。自己資本比率も40%程度と適切なりスクバッファーを確保

**トレード関連資産 (営業債権、棚卸資産 等)**

食料、エネルギー・化学品等を中心に分布

投資関連資産

(持分法投資、その他の投資、のれん及び無形資産)

機械、その他、第8、金属等を中心に分布

有形固定資産 等

第8を中心に各カンパニーに存在

有利子負債

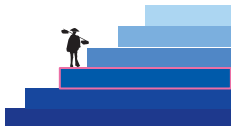
短期が約2割、長期が約8割。約7割を円貨で調達

株主資本比率

38.0%と2010年3月末の20.1%から大きく改善

格付機関	2010年3月末		2025年3月末
JCR	A+(安定的)	すべて格上げ →	AA+(安定的)
R&I	A(安定的)		AA(安定的)
Moody's	Baa1(安定的)		A2(安定的)
S&P	A-(安定的)		A(安定的)

事業投資・モニタリングの仕組み



POINT 投資実行プロセスの特徴は「ボトムアップの案件組成」と総本社での「アセットアロケーション集中管理」
投資基準・EXIT基準には、業種別・国別の株主資本コストを考慮

投資実行プロセスの特徴



投資基準

- ① 投資先のNPV（Net Present Value）に基づく投資効率
投資先のフリーキャッシュフローをベースとしたNPV
（投資先の事業計画は、当社にて蓋然性を精査の上、必要に応じて
ストレスをかけて策定）
- ② 当社へのキャッシュリターンに基づく投資効率
受取配当金やトレード収益等の単体へのキャッシュインのNPV
- ③ 投資先の利益規模

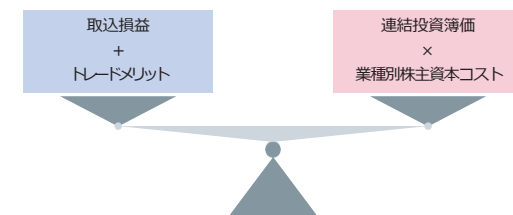
NPVを計算する割引率（ハードルレート）は
業種別（約70業種）×国別
の株主資本コスト・WACC*¹を使用*²
（当社の株主資本コスト（8%）も意識）

*1 WACC：Weighted Average Cost of Capital（加重平均資本コスト）
*2 ハードルレートは毎年、リスクフリーレート、マーケットリスク
プレミアム、業種別βを市場水準に見直し

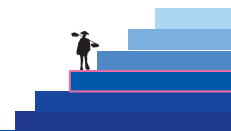
事業EXIT 選定基準

- ① 3期累計赤字
- ② リタンの投資時計画比下方乖離
- ③ 付加価値の3期累計赤字
[連結貢献*³－（連結投資簿価 × 株主資本コスト*⁴）]

*3 連結貢献：取込損益とトレードメリットの合計
*4 株主資本コスト：業種別（約70）・国別に設定



アセットアロケーションの軌跡

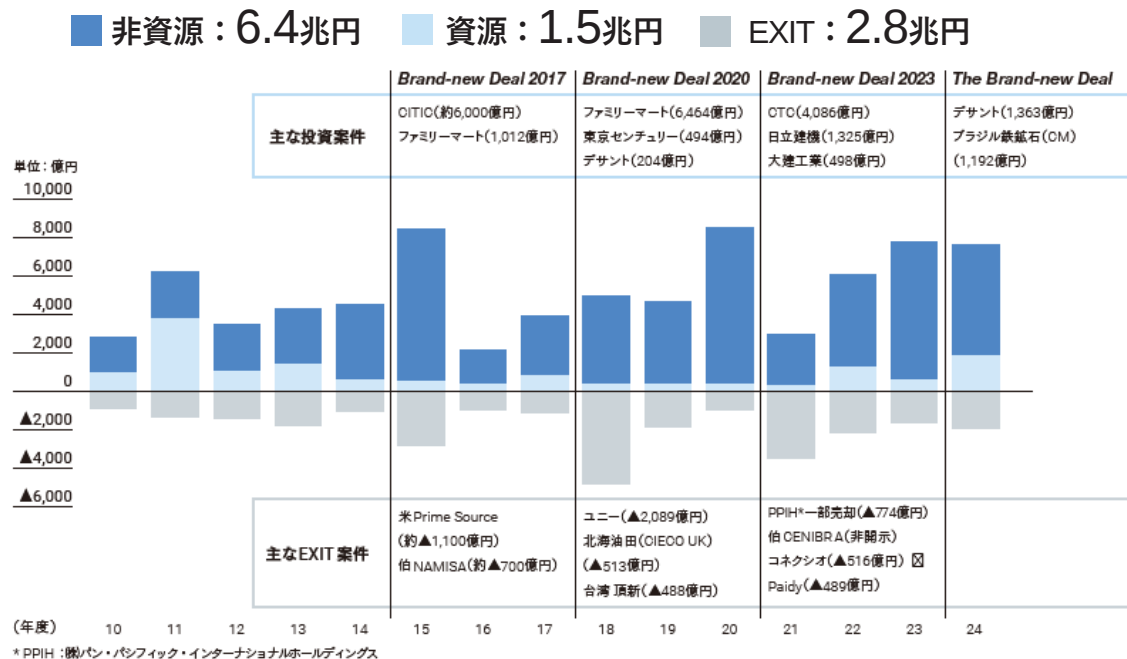


POINT 非資源分野を中心とする成長投資と過去の資産入替を通じたアセットアロケーションにより、ROAを持続的に向上

2010年度以降 投資・EXIT 実績

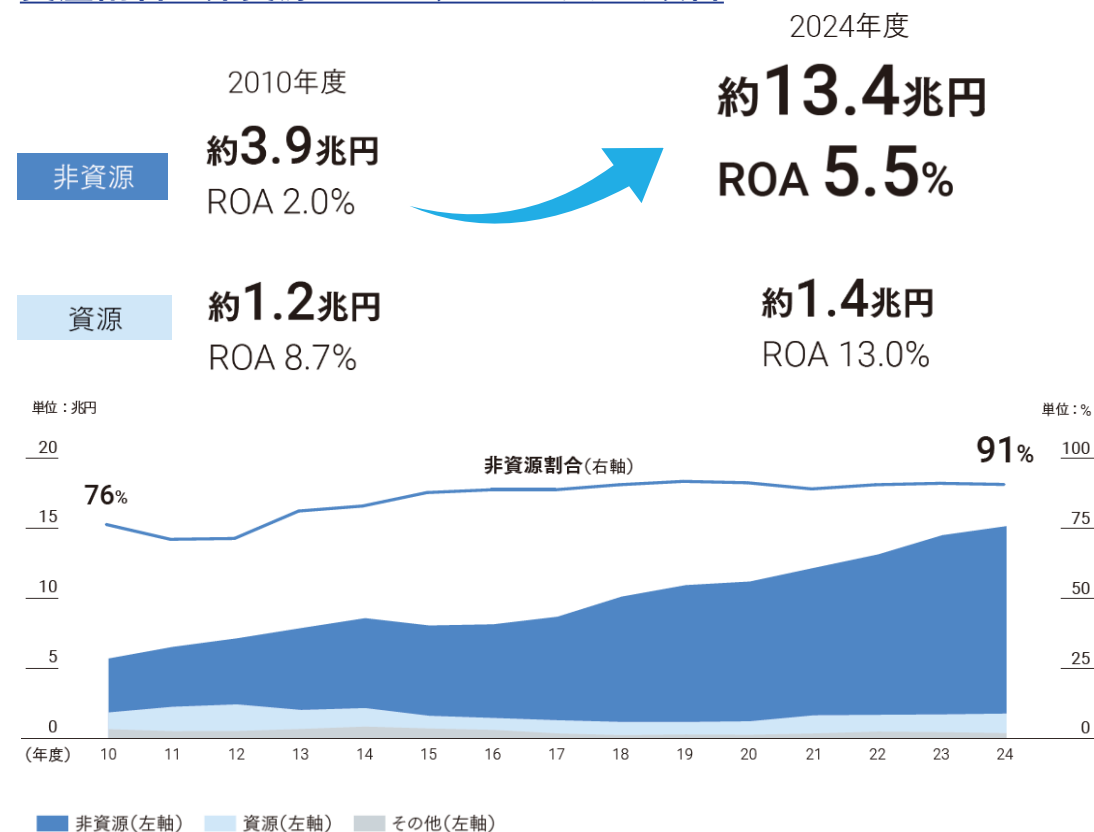
非資源分野への投資の加速と継続的な資産入替

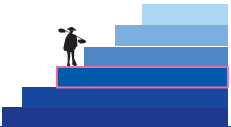
2010～2024年度累計



2010年度以降の総資産推移

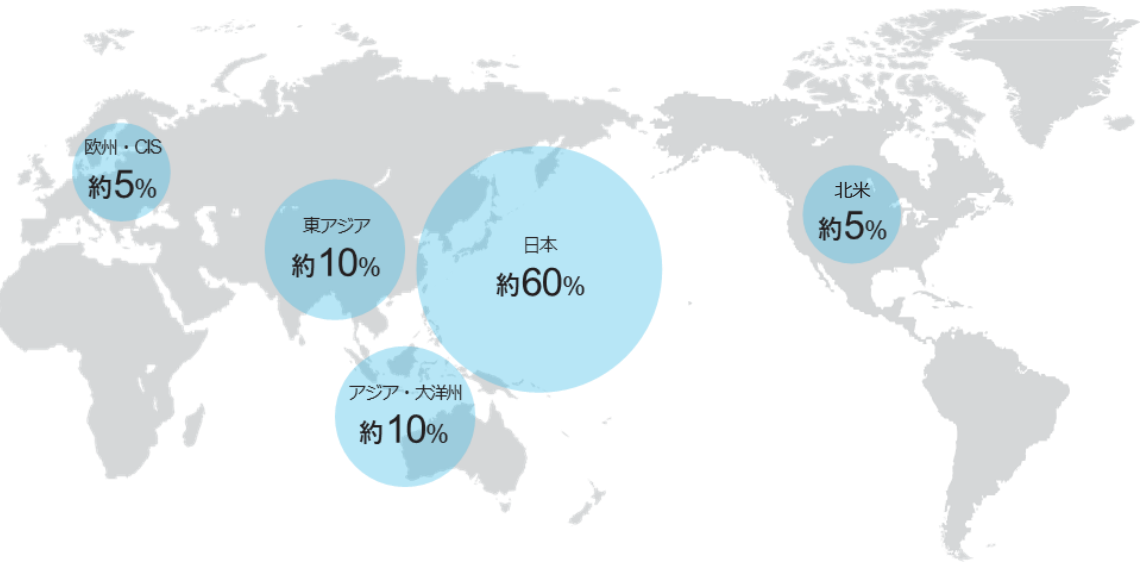
資産割合は非資源ヘシフト、ROAも大きく改善



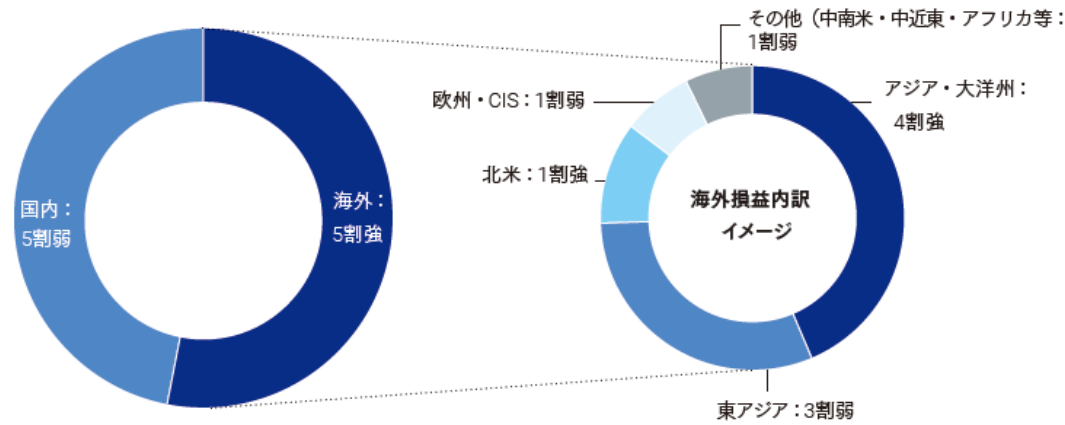


POINT 地域別ポートフォリオは、強固な事業基盤を有する国内中心にバランスよく分散

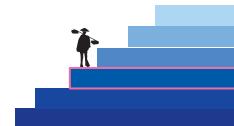
地域別資産残高（2025年3月末）*1



地域別事業損益（基礎収益、過去3ヶ年平均）



*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。



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。



伊藤忠の「基本OS」としての「三方よし」

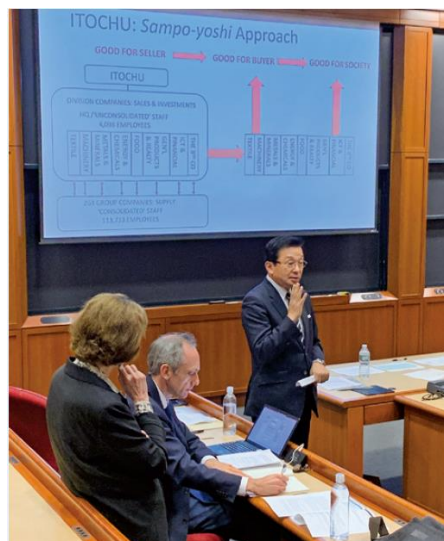
ハーバード・ビジネス・スクールが、「三方よし」に立脚した当社の取組みと
企業価値向上・サステナビリティとの関連性を学術的に説明
「三方よし」がグローバルで脚光を浴びている

女性執行役員特例措置制度の背景と効果

次の世代の女性たちへの影響も踏まえた、
「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

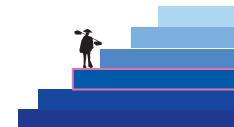
「日本一良い会社」を目指すにあたっての課題

現場の社員一人ひとりに目配りし続け、経営トップと現場社員との一体感を高める
「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
社員を含む、世間からの信頼・信用を積み重ね、「三方よし」を体現する「日本一良い会社」を目指す



ハーバード・ビジネス・スクールにおいて登壇

人材戦略 —働き方改革・エンゲージメントサーベイ—



POINT 「厳しくとも働きがいのある会社」を掲げ、先駆的かつ独自の取組みを継続
エンゲージメントサーベイで課題把握と改善を継続しており、着実なKPIの測定と具体的な施策により、PDCAサイクルを回している



(具体的な施策例)

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

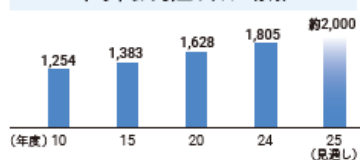
2024年度には、若手・中堅社員を中心に給与水準を引上げると共に、優秀な社員を早期に事業会社役員等へ抜擢できるようにする等、約10年ぶりの大規模な人事制度改訂を行いました。更に2025年度より、貢献度が極めて高い場合、課長クラスで年収3,500万円、部長クラスで4,000万円の年収を超える水準となるよう処遇のメリハリを強化すると共に、株式報酬制度についても基準額倍増や昇格時の一定数付与等、前年度比約10%の年収増加となる改訂を実施しています。

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

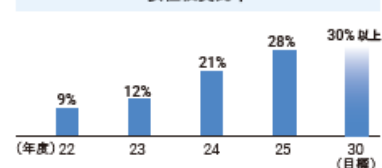
課題 3 への対応

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。

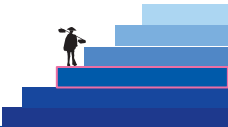
認識している課題

- ・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



バリューチェーンで見るサステナビリティ推進



POINT 総合商社としてバリューチェーンの各段階で人権・自然資本等の環境・社会リスクについて細かなモニタリングや改善を実施
本業を通じてサステナビリティ推進に貢献

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 人権デューデリジェンスの実施



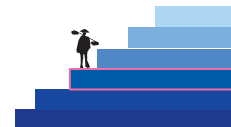
GPSによる生産地の特定



生産性向上の研修

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



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。

投資の「仕立て」の進化

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か精査
「4つの教訓」が、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・手段の確保によって徹底されているか

「聖域なき資産入替」

より効率的で競争力のある強靱なポートフォリオの構築、限られたリソースの有効活用のため、
成長投資と並行して「聖域なき資産入替」を実行

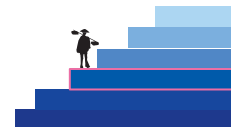
デジタルを起点にした横連携の強化

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つの強みを有する
デジタルの力を使い、今まで関連のなかった事業を繋げる、その繋がりこそが、総合商社として無限の可能性



投資の4つの教訓（以下の防止を徹底）

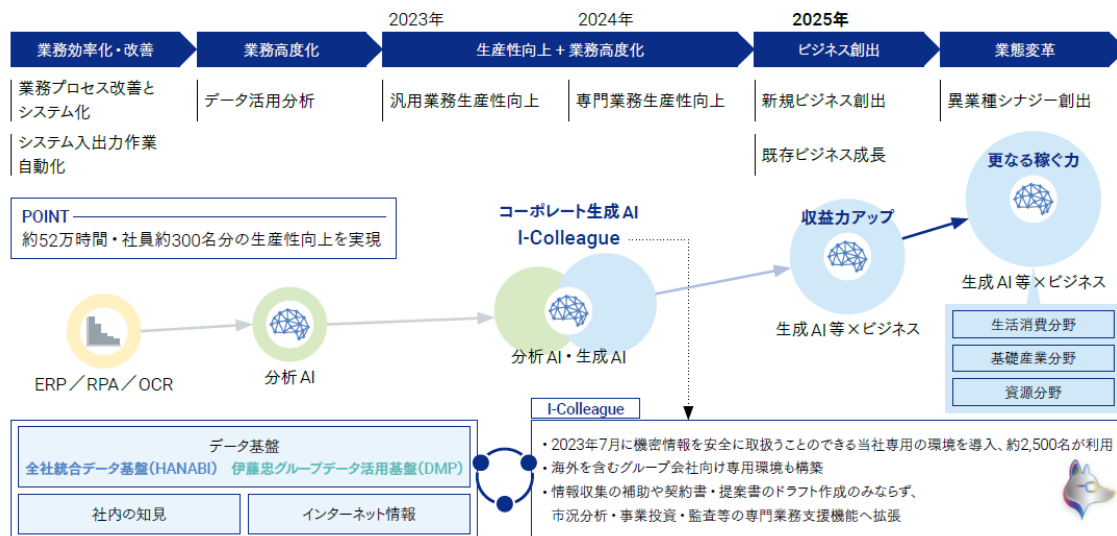
① 高値掴み	将来の減損リスクを最小化するため、投資額を抑制
② 取込利益狙い	足元の利益貢献のみを目的とした投資は行わない
③ パートナーへの依存・過信	パートナーに頼らざるを得ない案件や特定客先に依存している案件には取組まない
④ 知見のない分野	経験やノウハウが乏しい案件には取組まない



POINT 総合商社の多様なデータと生成AIの掛け合わせによりビジネス創出を支援

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

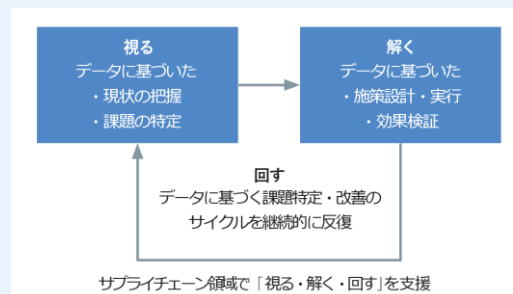
2023年7月から専用のAI環境を導入し、約2,500名が利用。デジタルツールの活用による継続的な業務改善・効率化により、約52万時間・社員約300名分を生産性向上を実現。メーカー・卸・小売等の発注・配送・POS・在庫データを蓄積する伊藤忠グループデータ活用基盤（DMP）や各カンパニーや総本社の多様なデータを蓄積する全社データ統合基盤と生成AIを掛け合わせ、ビジネス創出や業態変革を加速。



POINT DXの型化により生活消費分野の事業会社の競争力を底上げ

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

グループ会社のサプライチェーン効率化を目的に、グループ会社で発生する日々膨大な現場作業について「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」といった課題を解決する当社独自のソリューション。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

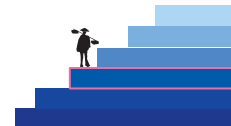


同ソリューションでの確かな効果を受け、サプライチェーン効率化に続き、「稼ぐ」を強化するためのマーケティング領域の改善サービスも発足。(株)デサントや(株)ヤナセ等での活用により、事業会社の更なる競争力底上げを目指す

デジタル事業群を活用しつつ、約70種類の企業が見るべき共通指標をダッシュボードに



特集 ー成長期待領域の事例①ー



POINT 総合商社の幅広い事業領域を活用し、ファミリーマート関連の強固なバリューチェーン構築と新規ビジネスの創出を推進

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
- 従来のコンビニ緊急需要向けのアパレル商品とは異なり、「目的買い」となり得る付加価値の高い商品を販売し、来店者のきかけづくりにも貢献
- 2024年度の売上は**前期比130%超の130億円を達成**し、ソックス類の**販売数は2,400万足**（2025年2月末時点）を突破
- ラインアップも拡充し、約100種類の商品を展開
- 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**



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
- 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**

広告・メディア

商品企画・調達（食料品／非食料品）

原料・素材

商品企画

製造・加工

中間流通

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

運営支援

サービス

伊藤忠食糧

お弁当・おむすび・お寿司に使用する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、店舗内用度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。



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。



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、効率かつ質の高いカスタマーサポートを提供しています。



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。



POINT 付加価値の発揮による有力企業の課題解決支援を挺子に、投資・トレード収益の拡大とシナジー創出を実現。自社の事業領域を持続的に拡大

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

日立建機(株)への出資を長年の協業や米国でのファイナンス知見により獲得。
米国Zaxis Finance社の黒字化等、協業による確かな実績の積み重ねが
カワサキモーターズ(株)や(株)アイチコーポレーションへの出資機会に繋がる「信用の連鎖」を生む。

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
2025年	カワサキモータース(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
	(株)アイチコーポレーションへの出資を実行



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

アクティビスト対応等、経営環境変化に直面していた西松建設(株)の経営安定化を企図した資本参画後、協業を着実に実現したことが株式の追加取得による関連会社化に繋がる。既存事業会社とM&Aを活用し、社会ニーズを捉えた領域拡大を推進。

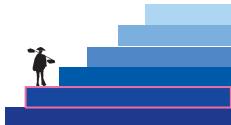


ビジネスモデルとしての課題解決支援と事業領域の拡大

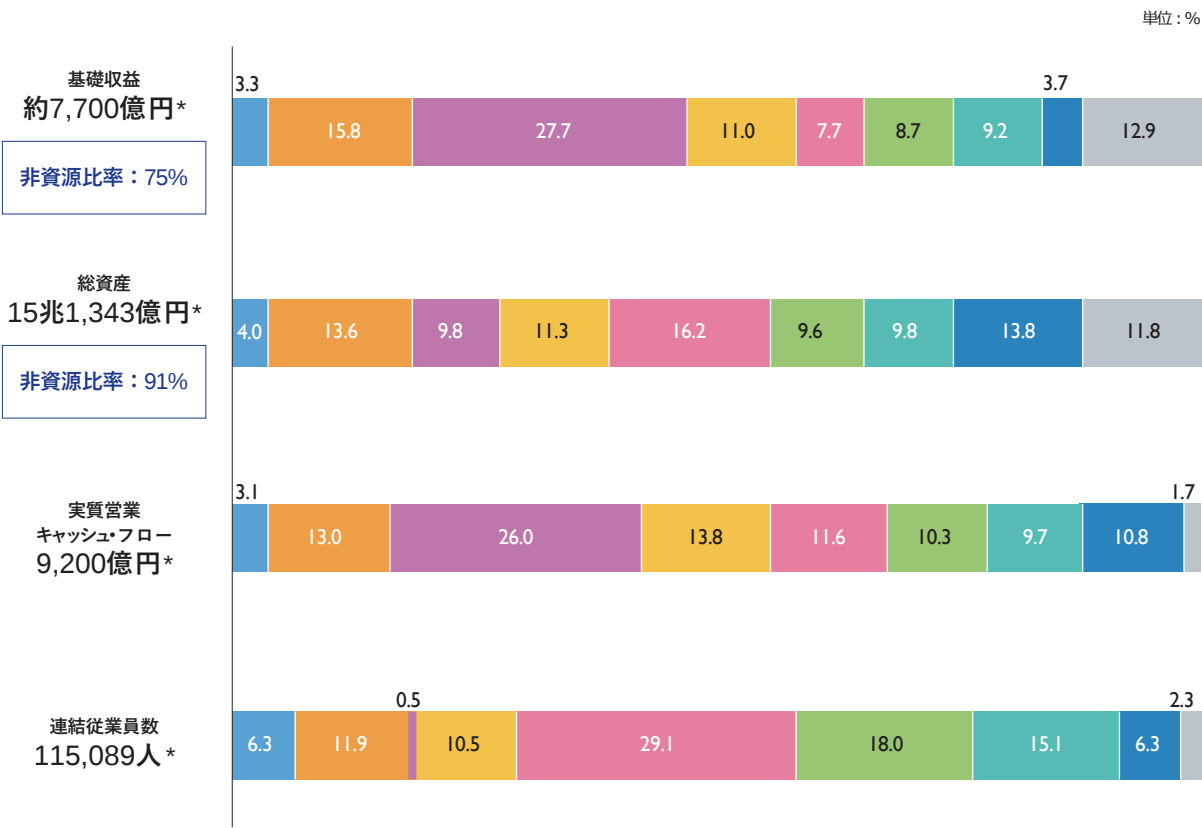
国内有力企業の課題に寄り添った課題解決支援と、自社バリューチェーンの戦略的拡大の両立には、長年、ビジネスモデルを通じて蓄積してきた豊富な経験やノウハウを活用。(株)日本アクセス、(株)ヤナセ、プリマハム(株)への出資等についても、各社の支援や各社株主からの要請に応えつつ、付加価値の創出を通じて成長を実現。



事業ポートフォリオ① –カンパニー比率／KPI–



全社の各重要数値に占めるカンパニー比率（過去3ヶ年平均）



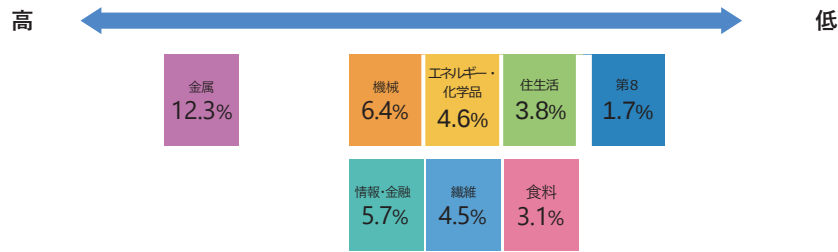
* 2024年度または2025年3月末の実績を表示しています。

■ 繊維カンパニー ■ 機械カンパニー ■ 金属カンパニー ■ エネルギー・化学品カンパニー ■ 食料カンパニー ■ 住生活カンパニー ■ 情報・金融カンパニー ■ 第8カンパニー

カンパニー別のCAGR
2010～2024年度における連結純利益の年平均成長率



カンパニー別のROA
2024年度実績、基礎収益に対するROA



事業ポートフォリオ② –各カンパニーの成長期待領域–



POINT 「平均点経営」に基づき、各カンパニーがそれぞれ成長期待領域を定め、着実な成長の実現に向けた取組みを実施

▶ 繊維カンパニー

- (株)デサントを核としたスポーツでの収益拡大、シューズ分野のバリューチェーン強化
- 直営強化等を通じた、中核ブランドの更なる磨き・収益力向上



2024年度に完全子会社化した
(株)デサントの旗艦店



イタリアのスポーツブランド
FILA(フィラ)のシューズ

▶ 機械カンパニー

- 再生可能エネルギーを含む北米電力事業及び船舶・航空の機能拡充による収益基盤拡大
- 自動車・建機分野における国内メーカーとの海外協業によるバリューチェーン強化



風力・太陽光発電所



日立建機の鉤山機械

▶ 金属カンパニー

- 鉄鉱石、原料炭等の優良権益獲得
- 脱炭素社会実現に資する案件への取組み
(還元鉄関連、アルミ、水素・アンモニア等)



BHP社提供



当社がトレードを担うグリーンアルミの
各種製品

▶ エネルギー・化学品カンパニー

- 伊藤忠ケミカルフロンティア(株)、タキロンシーアイ(株)等の中核事業会社でのビジネス拡大
- 系統用大型蓄電池への投資、周辺領域のビジネス拡大



タキロンシーアイ(株) 損保川事業所



系統用大型蓄電池

▶ 食料カンパニー

- 食品流通領域でのグループ力を活かした機能・競争力強化
- 高付加価値原料等の取引拡大による収益力向上



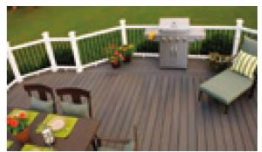
食の商品企画・開発領域における
DX支援サービス(FOODATA)



高付加価値原料(プレミックス)

▶ 住生活カンパニー

- 大建工業(株)との連携や同業買収による北米建材関連事業の機能拡大・収益力強化
- 官民連携事業の強化・拡大
- (株)WECARS 事業再建



アウトドアリビング事業への参入



装いを新たにした(株)WECARSの店舗

▶ 情報・金融カンパニー

- CTCを核としたデジタルバリューチェーン強化
- リテール金融・保険分野の海外事業展開
- 宇宙・ヘルスケア・サーキュラーエコノミー等、成長分野でのビジネス基盤拡充



IT需要を的確に捉えた
DX支援の推進



タイの損害保険会社
Thaivivat Insurance 社へ出資参画

▶ 第8カンパニー

- ファミリーマートでのCVS事業の磨き、及び事業基盤を活用した新規ビジネスの創出・拡大
- 新たな生活消費関連ビジネスの創出



ファミリーマート店舗



ファミペイ





POINT 各カンパニーがそれぞれの外部環境から受ける影響、機会とリスクを把握し、様々な経路で企業価値の向上に向けてビジネスを推進

当カンパニーに影響を与える主なマクロ環境要因

食料

P Political/Legal

- 食品安全規制の強化
- 各国の関税・貿易政策の変化
- 物流2024年問題の継続

E Economical

- 国内消費動向
- インフレ・原材料価格高騰

S Social/Cultural

- 健康志向の高まり・食品安全の確保
- サプライチェーン全体における人権への取組強化
- 気候変動・自然資本対応

T Technological

- AIを活用したサプライチェーン最適化・商品開発支援
- 植物性たん白等を用いた新商品開発
- ブロックチェーンを活用したトレーサビリティ強化

主要な機会

- DXを活用した商品開発支援・物流効率化による収益拡大
- 健康食品・植物性たん白等の新市場創出

主要なリスク

- 原材料価格高騰に伴う食品製造・加工事業の採算悪化
- 気候変動・病虫害・感染症等による一次製品の生産量減少

全社的なPEST分析と比較して各カンパニーのビジネスに対する、より直接的な影響度合いや具体的なテーマを取り上げて機会とリスクを分析することで、各カンパニーのビジネスと外部環境との関わりをより解像度高く提示。

例：物流2024年問題・インフレ・AI活用といったテーマ
→食品流通分野でのDXを活用した物流効率化による収益拡大

取組事例 – 企業価値算定式との結びつき

第 8

$$\text{企業価値} = \frac{\text{創出価値}}{\text{資本コスト} - \text{成長率}}$$

創出価値の拡大

ファミリーマートの商品力強化・マーケティング力強化により、過去最高の事業利益を達成。商品力強化にあたっては、伊藤忠食糧(株)からの米の安定供給、繊維カンパニーの知見を活かしたコンビニエンスウェア展開等、グループの総力を結集。

成長率の向上

1万店以上に導入されるデジタルサイネージ「FamilyMartVision」と日本最大級の広告IDを活用したリテールメディア事業は、1日当たり視聴者数が約1,500万人の大規模メディアに。国内広告市場の新たなビジネス領域をトップランナーとして拡大中。

資本コストの低減

ファミリーマートでは、サステナビリティ推進をマーケティング戦略の一環として位置付け、新たな取組みを開始。消費期限の迫った食品に貼る値下げシールのデザインを「涙目シール」に変更、値下げ商品の購入率向上に繋げ、店舗での食品ロスを年間約3,000トン削減する効果を見込む。また、伊藤忠プラスチックス(株)の知見を活用し消費者の利便性と環境負荷低減を両立した包材を提供。

各カンパニーの取組事例の中から、特に企業価値算定式の各項目への影響が大きいと考える施策について解説。成長率の観点では、リテールメディア事業等、既存のビジネスに留まらない変革に着目。資本コストの観点でも、本業を通じ、経済価値と環境・社会価値を両立しながら、ビジネスの持続性を高める工夫について例示。

コーポレート・ガバナンス① – 実効性の高い取締役会 –



POINT 広範な事業領域を有する総合商社として、実質を重視した体制を構築。実効性評価を活用しつつ、課題の特定と改善を継続

取締役会の構成等

男性 女性 *1 社内取締役 P: 機械カンパニープレジデント(兼)COO 補佐

取締役		監査役		取締役会における女性比率	取締役会における社外役員比率	出席率(2024年度)
社内取締役 *1	社外取締役	社内監査役	社外監査役			
6名 CEO COO・CSO CAO CFO P CXO	4名	2名	3名	27%(4名)	47%(7名)	100%(13回)

任意諮問委員会	メンバー	社外役員比率
ガバナンス・指名・報酬委員会	岡藤会長CEO、石井社長COO、小林CAO 川名社外取締役(委員長)、中森社外取締役、 石塚社外取締役、伊藤社外取締役、瓜生社外監査役(オブザーバー)	57%(4名)
女性活躍推進委員会	小林CAO、中森社外取締役(委員長)、 伊藤社外取締役、的場常勤監査役、 藤田社外監査役、小林社外監査役、垣見人事・総務部長	57%(4名)

個別案件に関する議論 — (株)デサント非公開化の事例 —

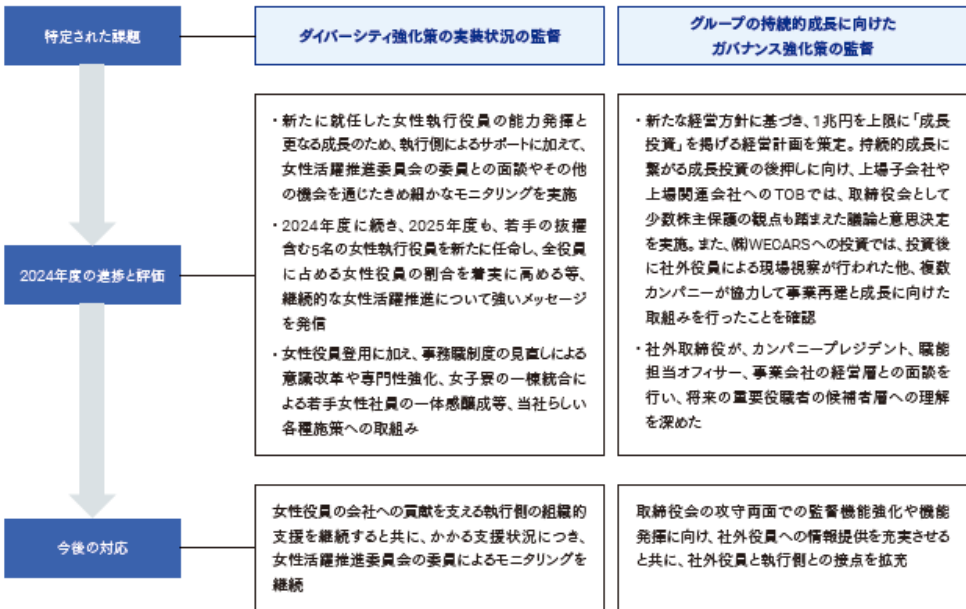
当社は、2024年度に(株)デサントの非公開化を目的としたTOB(株式公開買付)を実行しました。当社の知見を活用したブランド運営・生産連携強化、海外事業の強化・拡大、新規ビジネスの創出を図ることで、同社の成長を加速させることを狙いとしたものです。本件の推進にあたり、取締役会には交渉に向けた方針申請と計8回の提案書提出等の交渉を経て公開買付価格を4,350円(買付総額1,826億円)とする実行申請が付議されています。社外役員からも多くの質問や意見が提示され、活発な議論がなされています。

社外取締役からの主な意見	・市場評価の高い同業他社を見習ったDX基盤の構築の必要性について ・投資差額の妥当性を担保するシナジー実現に向けた取組推進の重要性について
社外監査役からの主な意見	・減損リスクを踏まえたシナジー実現の重要性について ・PMIの重要性について ・シナジー計画の計画乖離時のバックアッププラン検討の重要性について ・資本市場での評価を適切に踏まえた交渉の重要性について

取締役会評価の実施要領

対象者	2024年度の全取締役(11名)及び全監査役(5名)
実施/評価方法	Step 1: 外部コンサルタントを起用し、対象者に対するアンケート及び個別インタビューを実施(回答は匿名ベース) Step 2: 対象者の回答内容について、外部コンサルタントが分析・取りまとめを実施 Step 3: 外部コンサルタントの分析・取りまとめを参考にして、ガバナンス・指名・報酬委員会において検討を実施 Step 4: 取締役会において分析・評価を実施
質問内容	・取締役会の構成 ・取締役会の役割・責務 ・取締役・監査役に対する情報提供、トレーニング ・任意諮問委員会の構成等 ・取締役会の運営状況 ・その他の重要テーマ

2023年度評価で抽出された課題に対する2024年度における対応





POINT 役職員との面談等、多様な活動を通じて事業理解を深め、業務執行への牽制や更なる成長に向けた実効性の高い提言を実施
これらの活発な活動は後継者計画等、組織運営の議論を支える土台としても機能

社外取締役の主な活動実績（2024年度）

活動内容	回数
取締役会	13回
取締役会の事前ブリーフィング	10回
任意諮問委員会	7回
当社役職員との面談（プレジデント、総本社職能統括オフィサー、上席執行理事、執行役員）	19回（計24名）
事業会社社長との面談	10回
アナリスト・機関投資家との面談	2回
海外・事業会社視察	3回

<後継者計画についてのコメント抜粋>

- 2024年度も、20名を超える役員や事業会社社長と個別面談を重ね、候補人材の資質・現場での成果・周囲からの評価等を多面的に把握
- 対話を通じて、経営者としての人柄や精神力等、単なる経歴や実績だけでは測れない側面にも着目し、将来の経営体制像について社外取締役全員でイメージを共有
- 伊藤忠グループには多くの事業会社が存在し、若い段階から社員が経営経験を積む環境が整っている
- 約260社の事業会社のうち9割以上が黒字という成果は、他社にはない特徴。変化の激しい外部環境下でも「商人」としての軸を持ちながら結果を出せる将来の経営層の厚みを物語っている



伊藤取締役メッセージ
意思決定や組織運営の「基盤」を支える重層的な活動



川名取締役メッセージ
多様な視点・「世間の目」を意識した提言やデジタル活用の重要性



中森取締役メッセージ
女性活躍推進を通じた労働生産性の最大化と企業価値向上



石塚取締役メッセージ
「後継者計画」に向けた経営人材の発掘を支える多様な活動



コーポレート・ガバナンス③ – 役員報酬／上場事業会社・政策保有 –



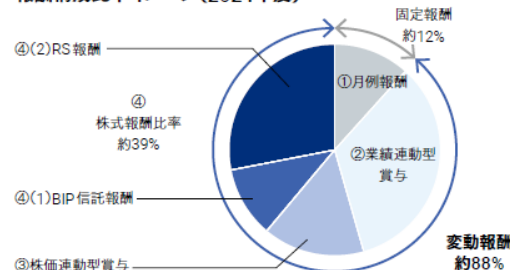
POINT 業績・株価に強く連動する報酬制度を通じ、企業価値向上を牽引

POINT 上場事業会社は保有意義精査と実効的ガバナンス確立を徹底
政策保有株式についても、シナジー等の投資リターンを踏まえ、
保有意義が検証されたものに限定しつつ事業領域の拡大に活用

Q. 固定報酬と変動報酬の割合は？

A. 当社は、業績及び株価パフォーマンスと強く連動する変動報酬の割合が非常に高い役員報酬制度を採用しています。2024年度の社内取締役報酬における変動報酬の割合は約88%（業績連動型賞与、株価連動型賞与、業績連動型株式報酬の合算）となっており、固定報酬は全体の約12%に抑制しています。これにより、経営陣と株主の利益がより強く連動する仕組みとなっています。

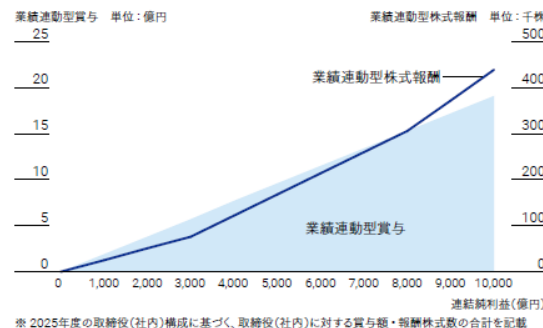
取締役（社外取締役を除く）
報酬構成比率イメージ（2024年度）



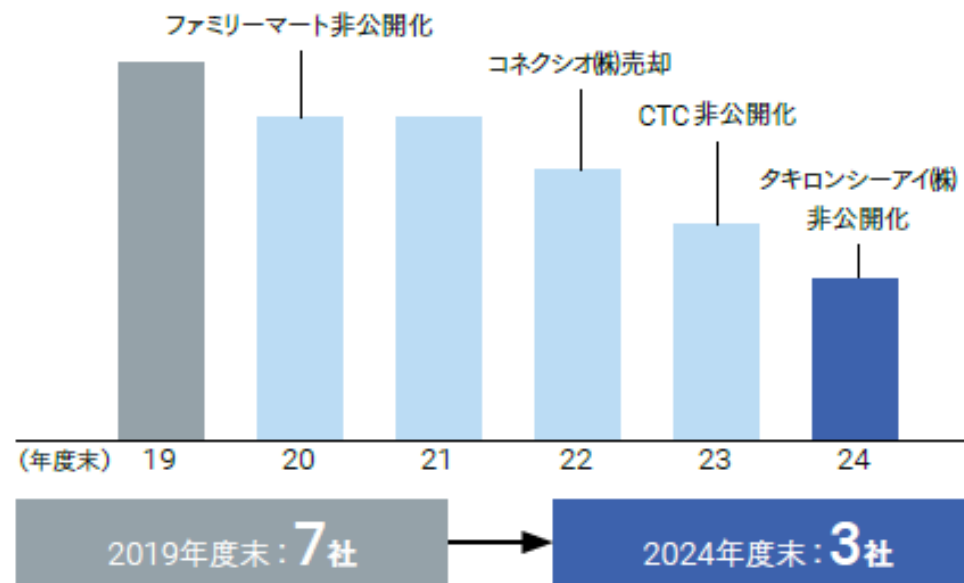
Q. 業績と報酬の関係は？

A. 当社では連結純利益が赤字となった場合、変動報酬（業績連動型賞与・業績連動型株式報酬）は一切支給されない厳格な仕組みを導入しています。②業績連動型賞与は連結純利益に比例して増加し、④業績連動型株式報酬は利益水準に応じて支給株数が段階的に増加します。これにより、業績変動による報酬額の違いが明確に経営陣のインセンティブへと繋がっています。

業績連動型報酬の考え方（②、④）



上場子会社数の推移



事業会社損益推移

POINT 歴史に裏打ちされた事業知見と共に、非資源分野を中心とする各事業会社が飛躍的な成長を遂げることで現在のポートフォリオを形成

			BND 2012	BND 2014	BND 2017	BND 2020	BND 2023	The Brand-new Deal
単位：億円	取込比率 (2025年3月末時点)	当社との関わり	2010年度	2014年度	2017年度	2020年度	2023年度	2024年度
(株)デサント	100.0%	1971年に出資開始。2008年の関連会社化を経て、2019年にはTOBにより、経営関与を強化。2024年のTOBにより2025年に非公開化。	(非開示)	(非開示)	14	16	53	70
東京センチュリー(株)	30.0%	1969年のセブチーリーシング・システム(株)設立に関与。2003年に上場し、2009年に東京リース(株)と統合*1。2016年に現社名に変更。	40	91	125	135	234	231
(株)ヤナセ	90.5%	2003年に出資開始。2008年の関連会社化を経て、2017年に子会社化。その後も出資比率を段階的に引上げ。	(非開示)	(非開示)	37	46	128	131
IMEA	100.0%	1967年のホーエルバック鉱山開発よりBHPとの西豪州鉄鉱石事業に関与し、1969年には初出荷を実現。2004年に鉄鉱石・石炭等の資源開発関連事業会社を統合して発足*2。	801	423	623	906	1,669	1,273
伊藤忠丸紅鉄鋼(株)	50.0%	2001年に丸紅(株)及び当社の鉄鋼部門を分割統合し発足。	68	128	92	87	401	257
伊藤忠エネクス(株)	55.6%	1961年に日本鉱業(株)の水島製油所の製品販売を担う目的で伊藤忠燃料(株)として発足。1978年に上場し、2001年に現社名に変更。	22	28	60	66	74	94
伊藤忠ケミカルフロンティア(株)	100.0%	1971年に伊藤忠テクノケミカル(株)*3設立。1979年に当社の精密化学品部が分離独立し伊藤忠ファインケミカル(株)を設立。2005年に両社が合併し発足。	20	31	37	47	82	91
(株)日本アクセス	100.0%	2001年に雪印乳業(株)より(株)雪印アクセス株式を取得し資本業務提携を開始。2002年に追加取得により関連会社化。2004年に現社名へ社名変更。2006年に子会社化、2019年に完全子会社化。	65	86	98	71	210	238
不二製油(株)*4	43.9%	1950年に不二蚕糸(株)の大阪工場をヤシ脂の搾油による製油業として独立させる形で当社により設立。1961年に上場。	25	24	42	24	7	▲19
伊藤忠ロジスティクス(株)	100.0%	1961年に大阪浪速区の当社繊維倉庫を譲渡し伊藤忠運輸倉庫(株)として設立。1994年に上場。2009年にTOBにより非公開化。	7	19	27	30	61	56
大建工業(株)	100.0%	1945年に大建産業(株)*5の林業部が大建木材工業(株)として発足。1949年に上場し、1967年に現社名に変更*6。2023年にTOBにより非公開化。	2	7	16	20	52	66
CTC	99.95%	1972年設立の伊藤忠データシステム(株)*7と、1958年設立の東京電子計算サービス(株)*8が2006年に統合。2023年にTOBにより非公開化。	63	102	136	178	376	505
ファミリーマート	94.7%	1998年に出資開始（関連会社化）。2018年に子会社化、2020年にTOBにより非公開化。	40	81	118	▲167	418	698
Orchid Alliance Holdings Limited	100.0%	2015年にCPグループと当社によるCITICへの投資実行を目的に設立。	—	—	679	725	983	1,141

*1 統合時の名称は東京センチュリーリース(株) *2 発足時の名称はCI Minerals Australia Pty. Ltd. *3 発足時の名称は安藤化成品(株) *4 2025年4月1日に、不二製油グループ本社(株)より社名変更。
*5 戦時統制下、丸紅(株)や当社等の企業が統合されて1944年に誕生した会社。1949年に再度、当社等に分割された。*6 当社が同様に投資していた大建ワールボード工業(株)と合併し、社名変更したもの。
*7 当社にて設立後、1989年に伊藤忠テクノサイエンス(株)と統合し、1999年に上場。 *8 当社が設立に関与し、複数回の名称変更を経て2000年に上場。2001年に(株)CRC/リレーションズへ改称。

POINT IR活動においても活動テーマに取組み、PDCAサイクルを実行。企業価値の向上を図るためのIR活動に向けて対話・開示を継続強化

2024年度のIR活動のテーマ

① 海外投資家との対話強化	- 海外機関投資家向け個別ミーティングの回数を大幅に増加させ、面談回数は過去最高の605回を記録 - 海外・アクティブ運用の機関投資家の比率を大きく向上
② 決算公表資料の刷新 (開示の拡充)	- 決算公表資料のデザインを刷新 - アナリスト・機関投資家からのフィードバックを受け、四半期毎に開示内容を拡充
③ IRイベントの拡充	- 社外取締役とアナリスト・機関投資家の対話機会創出 - 事業説明会の開催頻度向上(北米電力関連事業、デサント) - 統合レポート説明会(5回目)のラージ形式での開催

面談回数の推移

	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績
アナリスト・機関投資家向け個別ミーティング	333回	426回	605回
ーうち海外	107回	201回	339回
ーうち国内	226回	225回	266回