

|| The Brand-new Deal

2024年度 決算実績 2025年度 経営計画 説明資料

2025年5月2日

伊藤忠商事株式会社 (8001)

見直しに関する注意事項

本資料に記載されているデータや将来予測は、本資料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。



概要 2024年度 決算実績／2025年度 経営計画



定量実績

() : 前期比

連結純利益 ▶ 期初計画の10%成長を達成 <small>(前期)</small> 8,018 → 8,803 億円 (+785)	基礎収益 <small>(前期)</small> 約7,890 → 約7,700 億円 (約△190)	投資 (含 CAPEX) 7,660 億円 〔承認済の未実行案件含め 1兆円〕	NET DER 0.51 倍 (横ばい)
総還元性向 ▶ 期初計画通り 約50% (+8pt)	1株当たり配当 200 円 (+40円) 自己株式取得 1,500 億円	ROE ▶ 高水準継続 約16%	EPS ▶ 過去最高 615.65 円 (+62.64円)

ポイント

- ▶ **連結純利益** : 過去最高となる**8,803億円**。前期比**約10%の利益成長**を達成。高効率経営を継続。
- ▶ **基礎収益** : 資源価格下落、一部事業のターンアラウンドの遅れ、新規投資実行タイミングの遅れによる利益貢献後倒し影響等あり減益。非資源分野は、好不調あるも、CTCや大建工業での着実なPMIの進捗等により増益。
- ▶ **成長投資** : デサント及びタキロンシーアイの非公開化や**ブラジル鉄鉱石事業等の優良案件を積み上げ**。承認済の未実行案件も含め**約1兆円の投資実行を決定**。
- ▶ **株主還元** : **総還元性向約50%**。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。
- ▶ **企業ブランド価値の向上** : **女性役員の登用加速等**、人的資本を更に強化。積極的なIR活動、サステナビリティ推進を継続。

() : 前期比

定量計画



ポイント

- ▶ **連結純利益** : 足元市況及び不透明な経営環境を織り込んだ上で、**2年連続で過去最高を更新する9,000億円**。前期の課題を克服し、「**ハンズオン経営**」の進化による既存事業の更なる磨きを徹底。
- ▶ **成長投資** : 「経営方針」で掲げた「投資なくして成長なし」の下、**1兆円を上限とした成長投資**の積み上げを継続。更なる事業領域の拡大、事業基盤の強化・拡充に尽力し、長期的な利益成長を実現。
- ▶ **財務・資本戦略** : グローバル水準を意識した**高効率経営**へのこだわりを継続。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・資本戦略は不変。
- ▶ **株主還元** : 長期の経営方針で掲げた総還元性向（40%以上）の下限を2年連続で10%上回る、**総還元性向50%を継続**。

2024年度 決算実績レビュー



基礎収益

非資源 +265億円 既存主力事業での好不調混在もあるも、豚事業の着実なターンアラウンド等により増益。
資源 △395億円 資源価格下落や原料炭2案件での操業不調等により大幅減益。

一過性損益

・デサント再評価 (約500)
 ・FM中国事業再編 (約295) 等

連結純利益

期初計画通り、
 前期比+10%増益

(単位：億円)

基礎収益 △190



基礎収益^(*)
23年度実績

(*) 合計には、「その他」を含む

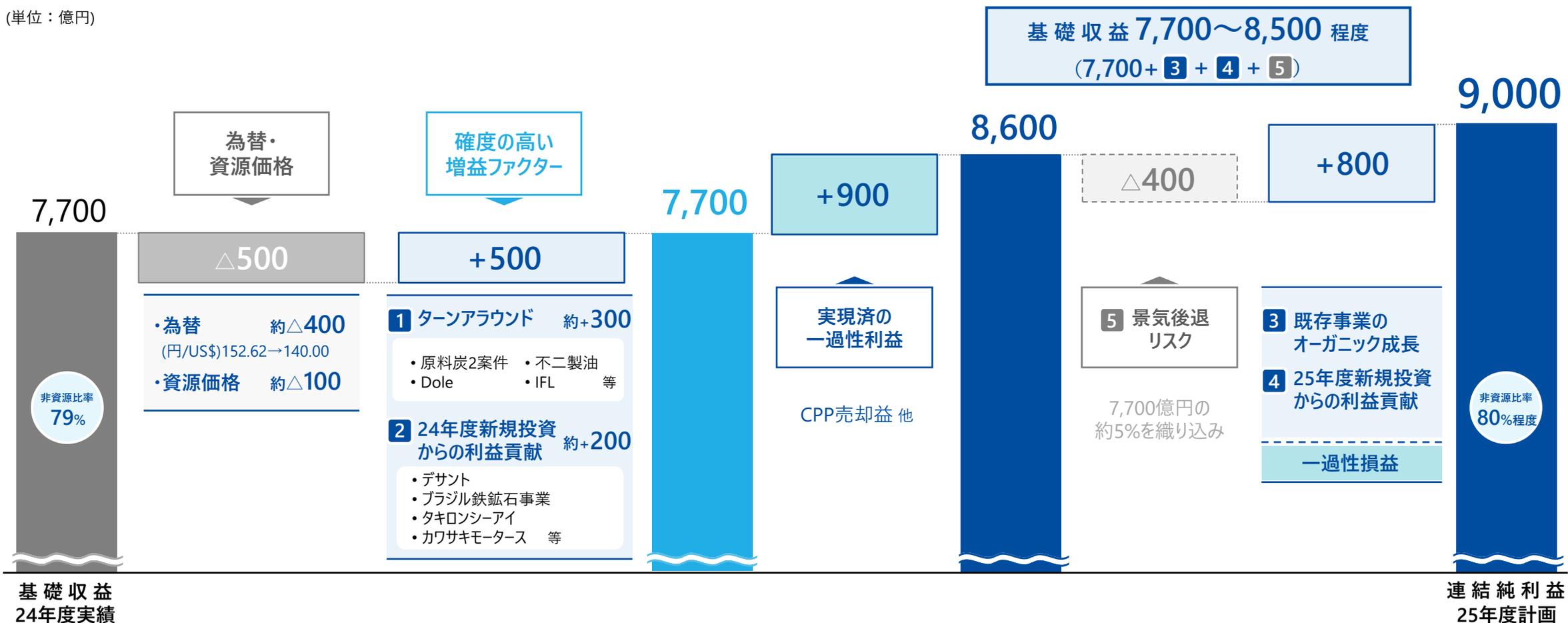
基礎収益^(*)
24年度実績

連結純利益^(*)
24年度実績

2025年度 利益計画全体像

- ▶ 足元の為替・資源価格を前提とし、確度の高い増益ファクター（ターンアラウンド・24年度新規投資）、実現済の一過性利益により、まずは8,600億円を確保。
- ▶ 景気後退リスクも想定し、加えて既存事業のオーガニック成長、25年度新規投資からの利益貢献等により、連結純利益は9,000億円を計画。

(単位：億円)



既存事業のターンアラウンド 1

- ▶ HYLIFEのターンアラウンドは完了。2024年度はDole等の一部事業でのターンアラウンドの遅れに加え、原料炭2案件が想定外の赤字。
- ▶ 2025年度は、資本政策・事業再編、必要に応じた資産入替等、あらゆる角度から対応策を検討、ターンアラウンドでの確実な増益を実現。

(単位：億円)

	24年度レビュー	今後の手立て	連結純利益			
			23年度実績	24年度実績	25年度計画	前期比
1 原料炭2案件	[北米] 出荷港で橋崩落に続き、天盤崩落・火災により操業停止。 [豪州] 地質等の問題により生産効率が大幅悪化。	+100億円超の赤字縮小を想定。 [北米] 25年度中頃から生産再開予定。 [豪州] 25年度は別鉱区へ移行し、地質状況は改善。採炭予定箇所は比較的狭いエリアが継続も、生産性改善に努める。	▲13	▲192	(非開示)	(+100億円超の赤字縮小)
2 Dole	干ばつで主にパイナップル生産数量減少。販売減をコスト削減等でカバーしきれず。	天候影響を脱し生産高は回復基調。生産性改善やコスト削減等の経営改善策を断行中。	15	▲14	26	+40
3 不二製油	油脂事業好調の一方、カカオ豆高騰による採算悪化により北米チョコレート事業(Blommer)が不調。	伊藤忠からも追加人員を派遣。Blommerのリスク管理強化と収益性回復に注力。	7	▲19	72	+91
4 IFL	欧州企業のロシア産原木購入停止に伴う需給のタイト化から、仕入コストが急騰。2度に亘る主力工場での設備トラブルが発生。	工場の修繕完了は既に目途が付いており、稼働率は今後、順調に回復を見込む。中国、アジアでの販売数量最大化に向け、トレードを挺入れ中。	▲31	▲15	(非開示)	-

ターンアラウンド案件での合計(25年度計画 前期比) 約+300億円

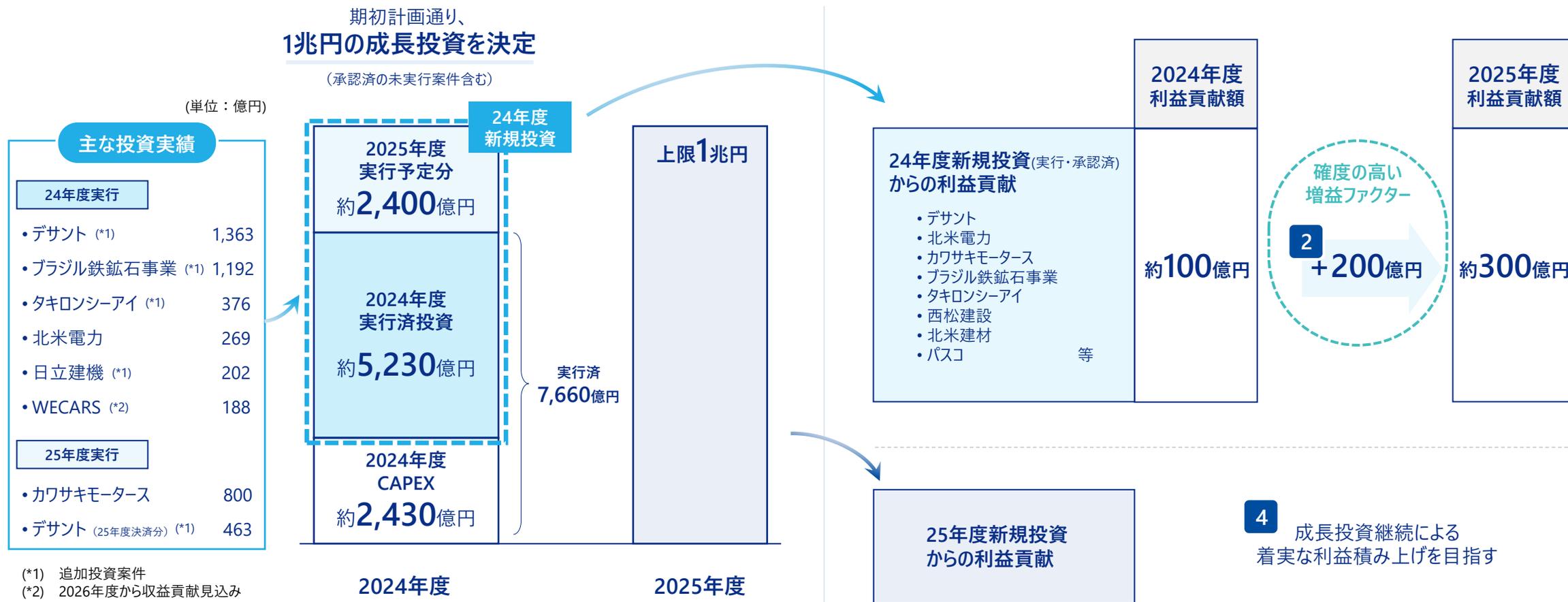
✓ HYLIFE	伊藤忠の流通網を活用した対日販売拡大。徹底的なコスト削減による採算性の向上。	更なる生産効率の改善と低重心化によりボラティリティ逓減。	▲39	30	(非開示)	-
----------	--	------------------------------	-----	----	-------	---

新規投資からの利益貢献 **2** + **4**

- ▶ 2024年度には約1兆円の成長投資を決定。期初約300億円を想定していた利益貢献額は、投資実行タイミングの遅れにより約100億円に。
- ▶ 2025年度も1兆円の成長投資を継続。24年度決定済の投資からの貢献約300億円（前期比+200億円）に加え、今後の投資からの積み上げを目指す。

投資実績・計画

新規投資からの利益貢献額イメージ



(*1) 追加投資案件
(*2) 2026年度から収益貢献見込み

既存事業のオーガニック成長 3

- ▶ 2024年度は一部非資源分野で減益も、CTC、大建工業のPMIIは順調に進捗。非公開化したタキロンシーアイ等の国内化学品事業やファミリーマートも伸長。
- ▶ 2025年度は「ハンズオン経営」を進化。「稼ぐ、削る、防ぐ」を再徹底。**基礎収益の向上に最優先で取り組む。**

(単位：億円)

		連結純利益					
		23年度実績	24年度実績	25年度計画	前期比		
<div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold;">24年度レビュー</div> <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold;">今後の手立て</div>	北米電力	再エネ開発資産売却の想定外の遅れ。前期の猛暑による電力価格高騰の反動。	再エネ開発資産の積み上げと機を捉えた資産売却。税制優遇やファンドを通じ、再エネ投資を更に加速。運転・保守等、周辺サービス事業を拡大。	167	115	148	+33
	伊藤忠丸紅鉄鋼	鋼材、鋼管市況の悪化。	更なる低重心経営を推進。政策変更による鋼材、鋼管需要の拡大を取り込む。	401	257	(非開示)	-
	CTC	全顧客層でのDX需要を確実に捉え収益増。	デジタルバリューチェーンを更に強化。	376	505	550	+45
	大建工業	国内事業の採算改善。	ハンズオン経営強化に加え、赤字事業の早期改善と成長戦略の加速。	52	66	80	+15
	国内化学品主要事業 ^(*)	半導体材料の輸出拡大、集合住宅改修用床材の需要堅調、医薬品原料トレーディング好調。	半導体製造設備用プレートの流通改革による利益率の向上、サプリメント等機能性食品ビジネスの拡大。	163	182	212	+30
	ファミリーマート	商品力・販促強化による日商増加、広告・メディア事業の取引拡大を実現。	CVS事業の磨き継続（看板商品育成・ブランディング強化や売場面積拡大等）及び広告・メディア等の周辺事業の展開加速。	398 ^(*)	418 ^(*)	420	+2

(*) タキロンシーアイ、伊藤忠ケミカルフロンティア、伊藤忠プラスチック (*2) 一過性損益を除く

セグメント別 連結純利益

(単位：億円)

	23年度実績			24年度実績			前期比			25年度計画 連結純利益	前期比	計画に対するコメント
	基礎収益	一過性	連結純利益	基礎収益	一過性	連結純利益	基礎収益	一過性	連結純利益			
織 維	270	－	270	283	455	738*	+ 13	+ 455	+ 468	380	△ 358	【△】 前期一過性利益の反動 【+】 デザント：スポーツ分野を核とした収益拡大 【+】 アパレル関連事業：低重心経営徹底による採算改善
機 械	1,321	▲ 5	1,316	1,325*	40	1,365*	+ 4	+ 45	+ 49	1,500	+ 135	【+】 北米電力関連事業：既存発電事業での増益及び太陽光等の再生エネルギー案件取組強化 【+】 シトラスインベストメント：日立建機の取込損益増加 【△】 前期一過性利益の反動、為替影響
金 属	2,246	15	2,261	1,784	－	1,784	△ 462	△ 15	△ 477	1,800	+ 16	【+】 原料炭2案件：操業改善による赤字幅縮小 【△】 資源価格・為替影響
エネルギー・ 化学品	747	170	917	746	40	786	△ 1	△ 130	△ 131	750	△ 36	【△】 前期一過性利益の反動、為替影響、エネルギー上流権益 【+】 タキロンシーアイ：PMIの加速による収益力強化
食 料	698	▲ 35	663	731*	120	851	+ 33	+ 155	+ 188	900	+ 49	【+】 Doleのターンアラウンド等 【△】 前期一過性利益の反動
住生活	592	70	662	547	150	697	△ 45	+ 80	+ 35	650	△ 47	【△】 前期一過性利益の反動、為替影響 【+】 IFL：生産安定化と販売数量の最大化による改善 【+】 大建工業：物流最適化等による収益力強化
情報・金融	768	▲ 90	678	822*	10	832	+ 55	+ 100	+ 155	870	+ 38	【+】 CTC：デジタルバリューチェーン戦略推進を通じた更なる成長 【△】 携帯関連事業：取引条件見直しに伴う減益
第 8	338	20	358	346*	305	651	+ 8	+ 285	+ 293	350	△ 301	【△】 前期一過性利益の反動 【+】 ファミリーマート：看板商品育成・ブランディング強化や売場面積拡大等の取組みの継続
その他及び 修正消去	909	▲ 15	894	1,119*	▲ 20	1,099	+ 210	△ 5	+ 205	1,800	+ 701	【+】 C.P. Pokphand売却益等 【△】 為替影響等
合 計	約7,890*	130	8,018	約7,700	1,100	8,803*	約△ 190	+ 970	+ 785	9,000	+ 197	
非資源	5,840	195	6,035	6,105*	1,070	7,177*	+ 265	+ 875	+ 1,142			
資源	2,055	▲ 10	2,046	1,660	65	1,726	△ 395	+ 75	△ 319			
その他	▲ 5	▲ 55	▲ 62	▲ 65	▲ 35	▲ 100	△ 60	+ 20	△ 38			
非資源比率(*1)	74%	－	75%	79%	－	81%	+ 5pt	－	+ 6pt	25年度計画の 非資源比率 80%程度		

(*1) 構成比は、合計から「その他」を除いた値を100%として算出

* 過去最高

2024年度 基礎収益（セグメント別増減）

(単位：億円)

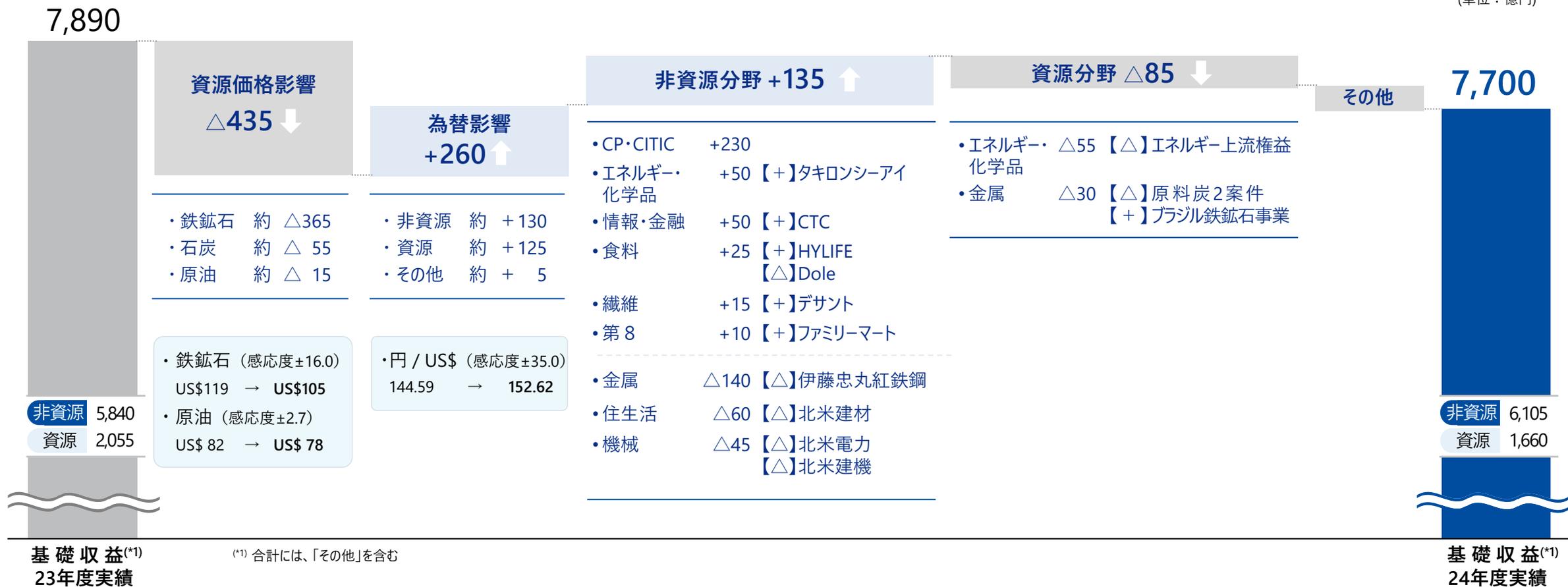
	23年度実績	24年度実績	前 期 比	増 減 要 因
織 維	270	283	+ 13	【+】アパレル関連事業：海外スポーツ分野を中心に堅調
機 械	1,321	1,325*	+ 4	【+】航空関連事業：販売堅調 【+】船舶関連事業：売船隻数増加 【△】北米電力関連事業：前期の猛暑による電力価格高騰の反動に伴う持分法投資損益の減少 【△】北米建機関連事業：販売数量減少
金 属	2,246	1,784	△ 462	【△】鉄鉱石・石炭価格下落 【△】原料炭関連事業：操業不調 【△】伊藤忠丸紅鉄鋼：鋼材・鋼管市況下落 【+】ブラジル鉄鉱石事業：持分法適用開始
エネルギー・ 化学品	747	746	△ 1	【△】エネルギー取引・CIECO Azer ・電力取引：採算悪化 【+】化学品関連事業：タキロンシーアイの採算改善及び伊藤忠ケミカルフロンティアの取引増加等 【+】伊藤忠エネクス：LPG・電力事業の採算改善等
食 料	698	731*	+ 33	【+】HYLIFE：販売好調及び採算改善に伴う好転 【+】日本アクセス・伊藤忠食品：取扱数量増加による取引拡大 【+】食糧関連取引：取扱数量増加及び採算改善 【△】Dole：パイン生産数量減少 【△】北米穀物関連事業：前期好調の反動
住生活	592	547	△ 45	【△】北米建材関連：エクステリア建材事業の採算悪化 【△】ETEL 〔△〕インフレに伴う経費増加等 〔+〕販売価格上昇 【+】インドネシア天然ゴム加工工業：販売数量増加及び販売価格上昇 【+】大建工業：前第3四半期における連結子会社化 【+】伊藤忠都市開発：賃貸住宅開発案件の売却増加等
情報・金融	768	822*	+ 55	【+】CTC：取引好調及び取込比率上昇 【△】携帯関連事業：利益率悪化に伴う取込利益減少 【△】海外リテール金融関連事業：貸倒関連費用の増加
第 8	338	346*	+ 8	【+】ファミリーマート 〔+〕商品力・販促強化による日商増加、広告・メディア事業の取引拡大 〔△〕外部環境変化・今後の事業基盤強化に向けたデジタル施策実行に伴う各種コスト増加
その他及び 修正消去	909	1,119*	+ 210	【+】C.P. Pokphand：豚肉市況の回復、飼料コスト減少による採算改善 【+】CITIC Limited 〔+〕総合金融分野：堅調 〔+〕円安影響 〔+〕Orchid Allianceでの支払利息の減少 〔△〕鉄鉱石事業・鉄鋼関連事業：不調
合 計	約7,890*	約7,700	約△190	

* 過去最高

2024年度 基礎収益（要素別増減）

- ▶ 資源価格下落影響△435億円、為替影響+260億円。
- ▶ 非資源分野は、CTC・大建工業等の既存事業の磨き、デサントやタキロンシーアイの買増しによる利益貢献、豚事業のターンアラウンド等により伸長。
- ▶ 資源分野は、原料炭2案件のターンアラウンド遅れ等により減益。

(単位：億円)



(*) 合計には、「その他」を含む

経営方針 – // The Brand-new Deal

業績の向上

投資なくして成長なし

株主還元

総還元性向40%以上

- ✓ 2年連続で「業績の向上」・「株主還元」を強力に推進。成長と高効率経営を確実に前進させる経営計画を策定

利益計画

連結純利益

9,000 億円

ROE

約15%

株主還元

総還元性向

50% 目指

配当

1株当たり200円または
配当性向30%
いずれが高い方

自己株式取得

約1,700 億円

成長投資

投資額

1兆円を上限

NET DER

0.6倍未満

- ▶ 「ハンズオン経営」の進化：中規模事業会社の成長追求、着実なターンアラウンド、事業性を見極めた資産入替。
- ▶ 投資なくして成長なし：成長投資の継続、投資パイプラインの完遂。
- ▶ 高効率経営の継続：キャッシュ・フロー創出と成長分野への再投資による高ROEの堅持、経営方針を上回る総還元。

2025年度 株主還元

- ▶ 総還元性向：経営方針で掲げた「40%以上」を2年連続で上回る**50%目途**。
- ▶ 配当：連結純利益9,400億円^(*)に近い将来達成し、業績の引上げに合わせて1株当たり配当金200円からの早期積増しを図る考え。

**25年度
株主還元方針**

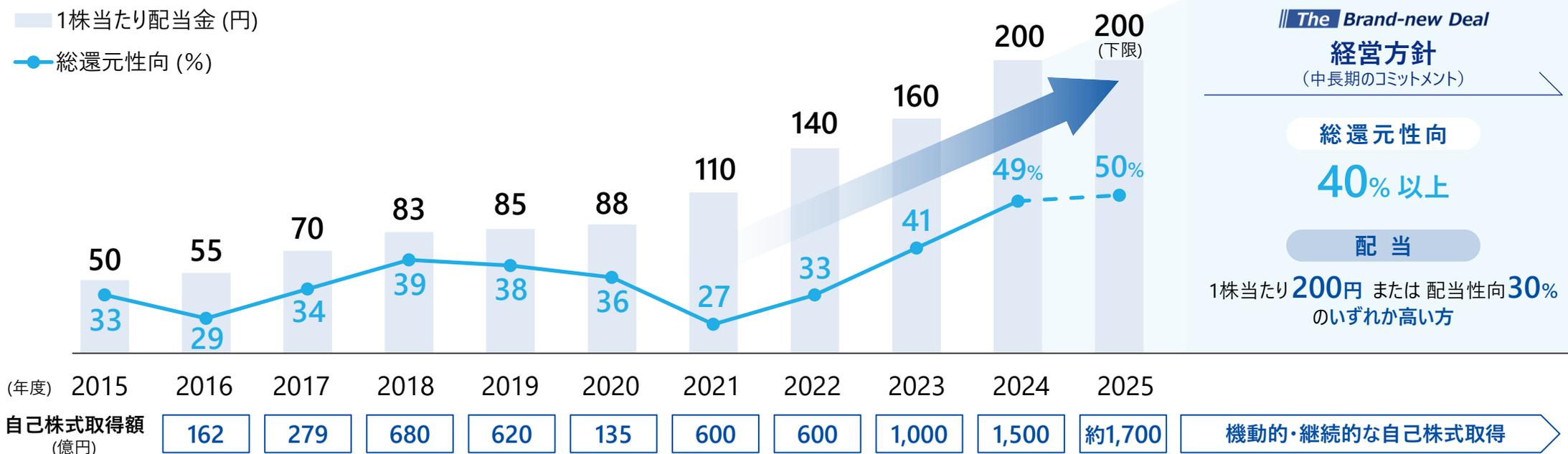
総還元性向 50% 目途

配当

1株当たり**200円** または 配当性向**30%** のいずれか高い方

自己株式取得

約**1,700**億円



(*) 自己株式取得の進捗により、経営方針公表時に「9,600億円程度」と説明した配当性向30%が1株当たり配当金200円を超過するラインが「9,400億円程度」に低下。

財務方針・キャッシュアロケーション

- ▶ 2024年度に引続き、成長投資を主軸としたキャッシュ配分を継続。
- ▶ 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・資本戦略を一貫して実践。

(単位：億円)

	BND2017累計実績 [2015-2017年度]	BND2020累計実績 [2018-2020年度]	BND2023累計実績 [2021-2023年度] (内、23年度)	24年度実績	25年度計画
実質営業キャッシュ・フロー ^(*1)	12,550	16,910	24,840 (8,230)	9,200	成長投資を主軸としたキャッシュ配分 ▶ 投資額1兆円を上限 ▶ 概ね3,000億円超のEXITを見込む ^(*3)
実質投資キャッシュ・フロー (▲ネット投資) ^(*2)	▲ 9,700	▲10,650	▲9,600 (▲6,140)	▲ 5,760	
実質フリー・キャッシュ・フロー	約 2,850	約 6,260	約 15,240 (約2,090)	約 3,440	
配当	▲ 2,745	▲ 3,854	▲5,989 (▲2,314)	▲ 2,854	総還元性向 50% 目途 { <ul style="list-style-type: none"> ・1株当たり200円 または 配当性向30% いずれか高い方 ・自己株式取得 約1,700億円
株主還元 自己株式取得	▲ 441	▲ 1,435	▲2,200 (▲1,000)	▲ 1,500	
合計	▲ 3,186	▲ 5,289	▲8,189 (▲3,314)	▲ 4,354	
株主還元後 実質フリー・キャッシュ・フロー	約 ▲ 340	約 970	約 7,050 (約▲1,220)	約 ▲ 910	3つのバランスに基づいた財務基盤堅持 (成長投資・株主還元・有利子負債コントロール) NET DER 0.6倍未満

(*1)「営業CF」－「運転資金等の増減」＋「リース負債の返済等」

(*2) 実質的な出資及び設備投資に係る支出及び回収。「投資CF」＋「非支配持分との資本取引」－「貸付金の増減」等

(*3) 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んでおります。

前提条件

		23年度実績	24年度実績	25年度計画	(参考) 市況変動が25年度の 当社株主帰属当期純利益 に与えるインパクト	
為替 (円 / US\$)	期中平均レート	144.59	152.62	140	1円の 為替変動	約±31億円 ^(*1)
	期末レート	151.41	149.52	140		—
金利 (%)	TIBOR 3M (円)	0.08%	0.48%	1.00%	0.1%の 金利変動	— ^(*2)
	SOFR 3M (ドル)	5.30%	4.81%	4.25%		— ^(*2)
原油 (ブレント) 価格 (US\$/BBL)		82.08	78.21	65	±1.3億円 ^(*5)	
鉄鉱石 (中国着) 価格 (US\$/トン)		119 ^(*3)	105 ^(*3)	N.A. ^(*4)	±20.0億円 ^(*5)	

(*1) 25年度の期中平均レートが円安(増益)/円高(減益)となった場合の影響額を記載しております。

(*2) 受取利息・支払利息の増減が、金利変動による取引価格に与える影響等と相殺されることを考慮しております。ただし、金利が大きく変動する局面では、金利コストが一時的に業績に影響を与えることがあります。

(*3) 23年度実績、24年度実績の鉄鉱石価格は、市場情報に基づく一般的な取引価格として当社が認識している価格を記載しております。

(*4) 25年度計画の鉄鉱石価格は、市場情報に基づく一般的な取引価格等を勘案した価格を前提としておりますが、実際の価格は鉱種及び顧客ごとの個別交渉事項となるため、開示を控えております。

(*5) インパクトは、販売数量、為替、生産コスト等により変動いたします。

持続的な企業価値向上に向けて



- ▶ 2024年4月、長期に亘る経営の羅針盤として「**経営方針 The Brand-new Deal**」を策定。企業価値の持続的向上を目指す。
- ▶ 中期経営計画は廃止し、しっかりと自信を持ってお約束出来る**単年度の経営計画**（利益計画・財務関連指標や株主還元）を毎年度初に公表。

/// **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年超にわた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円のいずれか高い方

「成長率」・「株主還元」・「ROE」のマトリックスを意識した高効率経営

▶ 経営方針の背景にある財務ロジック。当社の優位性の一つである「高効率経営」にこだわり、引続き企業価値向上を実現。

長期のコミットメント

総還元性向40%以上

過去の成長実績に裏付けされた
中長期視点での

年率10%程度の利益成長
(オーガニック約5%・インオーガニック約5%)

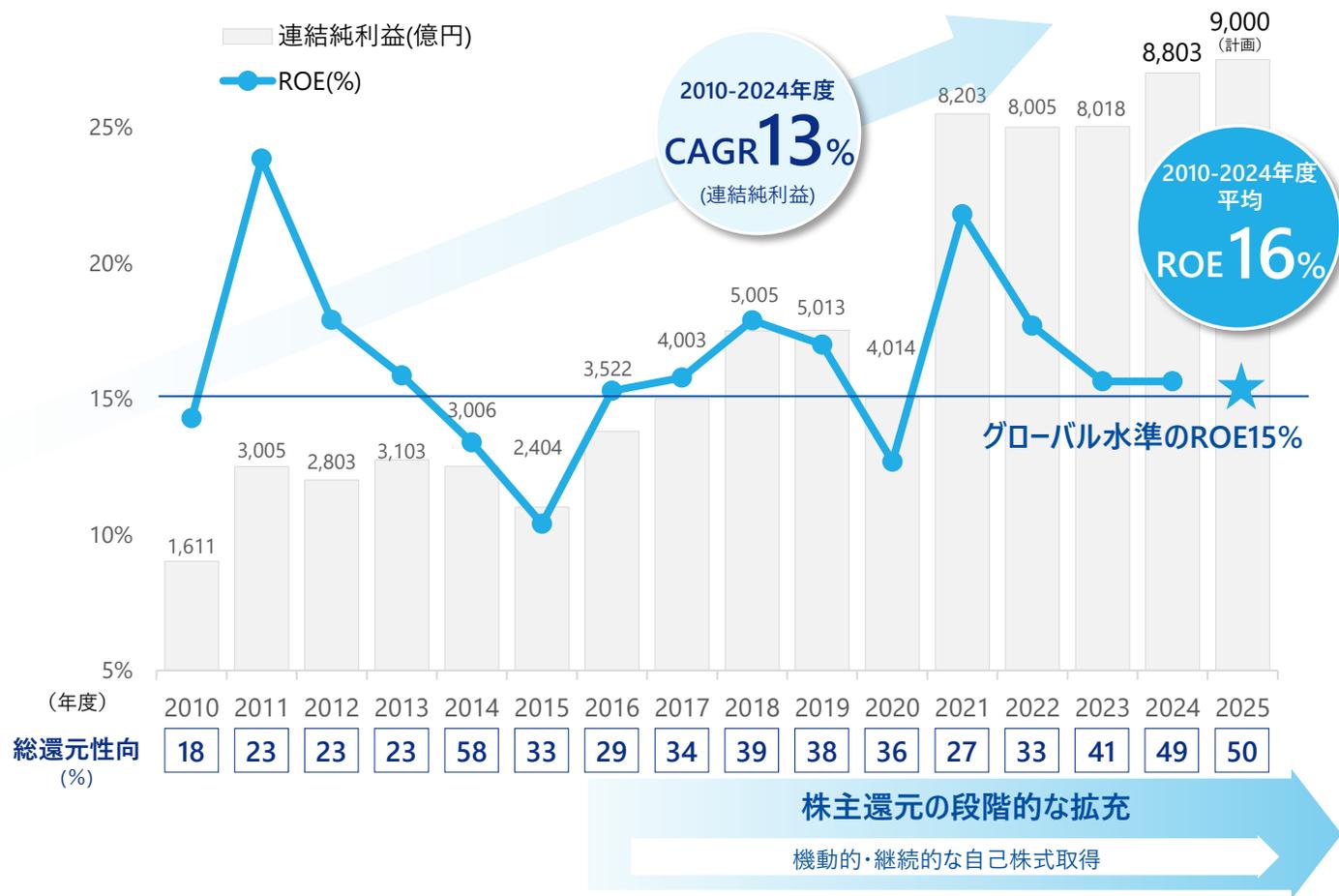
↓

グローバルに通用する
15%以上の高ROE水準を継続

■ 成長率・株主還元・ROEのマトリックス

総還元性向40%を前提に、ROE15%以上を維持するために必要な利益成長率

		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%



業績の向上：ハンズオン経営の進化①

- ▶ 投資先へ経営資源を積極的に投入し、シナジー実現・低重心経営を実現する「ハンズオン経営」により中核事業を育成してきたことが当社の強み。
- ▶ 事業会社でのM&Aや横連携等、「稼ぐ」力の強化による成長余力は大きく、迅速な資産入替と組み合わせ、更なる成長加速を追求していく。

ハンズオン経営の進化

「削る・防ぐ」の徹底を通じた低重心経営は多くの事業会社に浸透。一方、これまで事業会社におけるM&A等の経営施策は限定的であり、成長力には更なる伸びしろあり。

低重心経営

変化やリスクに備え
足元を固める

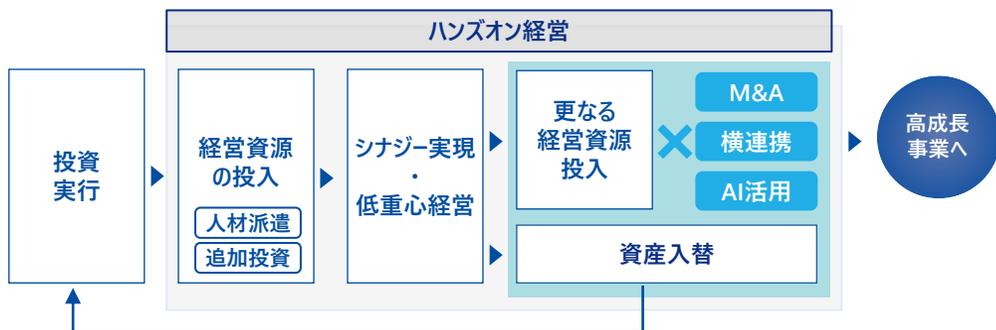
ハンズオン

現場主義の徹底
事業の丁寧な磨き

M&Aやグループ内での横連携等を通じた「稼ぐ」力の強化、AI等を活用した効率化実現により、一段上の成長を追求

+

当社での成長実現が難しい事業は**資産入替**を早期に実行



事例① CTC



市場環境変化に対応、
成長機会を最大化

- ▶ DX需要の拡大や競争環境激化への対応

今後

グループ内の横連携を通じた「デジタルバリューチェーン」の確立

- ▶ 上流機能の拡充
- ▶ エンジニアリソースの確保
- ▶ 北米事業基盤の拡大

事例② ヤナセ



低重心経営の
徹底

- ▶ 在庫の最適化、低採算店舗の統廃合等

今後

顧客ニーズへの
更なる対応

- ▶ 取扱いブランドの強化・拡大やアフターサービス・中古車事業強化

業績の向上：ハンズオン経営の進化②

- ▶ 分野分散された中規模会社の層の厚さが当社の特徴。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。
- ▶ 今後は事業会社でのM&Aや横連携等、強みの「ハンズオン経営」を進化させながら将来の中核会社を育成。同時に低成長事業は資産入替も検討していく。

損益規模別の事業会社数・取込損益（24年度実績）

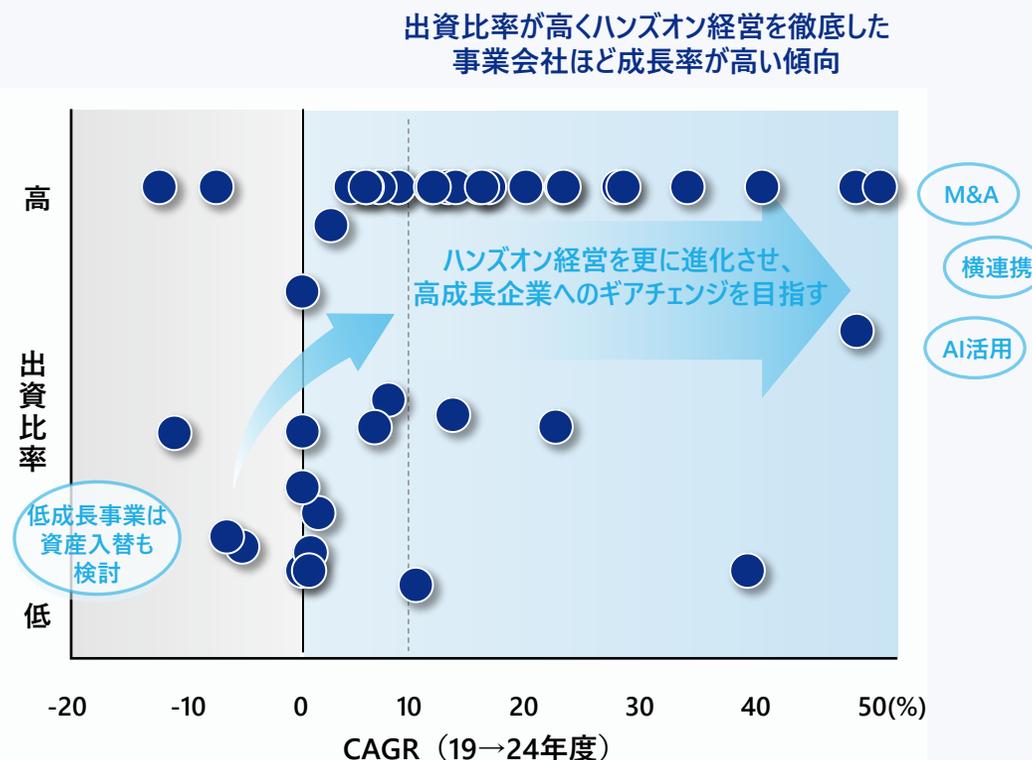


※海外現地法人等を除く。また期中にEXITした会社の損益は含んでおりません。

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

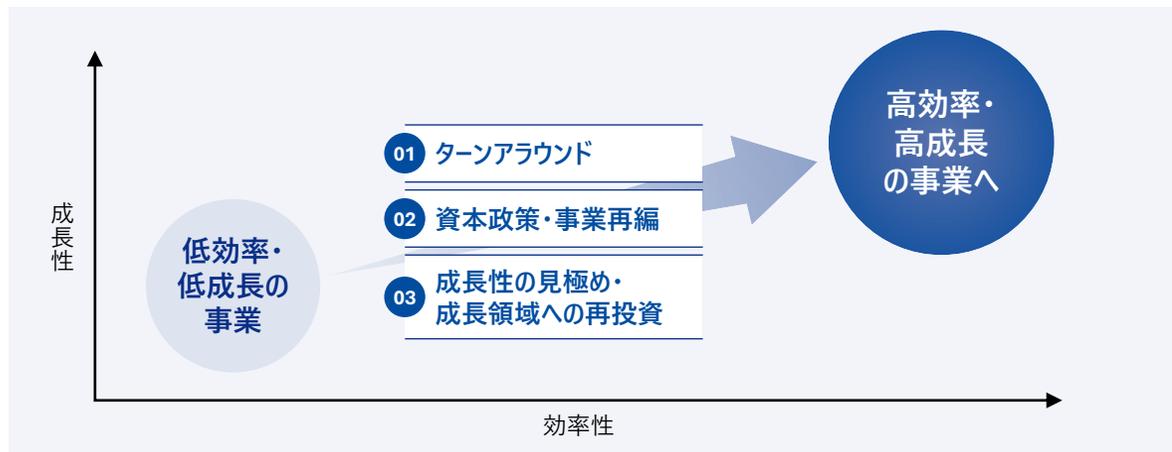
過去5年間における中規模会社成長率

(取込損益20-100億円規模の事業会社を出資比率・CAGR毎にプロット)



業績の向上：高効率・高成長事業への転換

▶ ターンアラウンドや資本政策・事業再編等による挺入れ、必要に応じた資産入替を実施し、高効率経営の継続に注力。



01 ターンアラウンド

事例① HYLIFE

- 市況悪化等で22年度に大幅赤字を計上
- ハンズオンでリストラ策を断行し、収益力回復を短期間で実現

〔取込損益〕

2022年度 ▲131億円

2024年度 30億円

事例② WECARS

- 経営から現場まで人材を多数投入し、抜本的な経営改革を推進中
- 国内最大級の中古車プラットフォームを活用、総合的なシナジー創出

● 早期再建、中古車業界をリード

02 資本政策・事業再編等による効率化

事例 ウェルネオシュガー

精製糖業界の再編を主導し、効率的な経営を追求

2023年1月：伊藤忠製糖と日新製糖が完全統合

2025年3月：同業の東洋精糖をグループ化

〔取込損益〕

2021年度 16億円

2024年度 21億円

- 砂糖事業での統合シナジー効果を実現
- フードサイエンス事業への成長投資を加速

03 成長性を見極め(資産入替)・成長領域への再投資

着実なEXITによる資金回収と成長領域への投資を実行

ユニー >>> ファミリーマート

- 注力分野を見極め、CVS事業に集中

PrimeSource、セニブラ >>> 北米建材

- キャッシュインを活用し、同業買収を推進

既存事業の見極め(資産入替)

ジャムコ ● 事業ポートフォリオ見直し

コネクシオ ● 更なるシナジー創出を見込む先へ売却

ジャパンフーズ

2010年度以降のEXIT累計：2.5兆円超 着実に資産入替を実行

業績の向上：新規投資からの利益貢献

- ▶ 「目利き力」、「投資の4つの教訓」を活かした非資源分野における投資では、2024年度時点で8%超のROIを実現。
- ▶ 2025年度も1兆円を上限とした投資ターゲットを設定し、優良な成長投資を積み上げていく方針。

• 2015年度以降の非資源分野における新規投資（CAPEXを除く）(*1)



BND 2017	2015-2017 ・CITIC ・ヤナセ ・北米建材 等	8,100億円
BND 2020	2018-2020 ・デサント ・ほけんの窓口 ・FM 等	8,500億円
BND 2023	2021-2023 ・CTC ・日立建機 ・大建工業 等	7,250億円



(*1) 非資源分野の50億円以上の事業投資案件を集計しております。CAPEXを含んでおりません。

(*2) 既存事業の追加取得案件については、追加投資額見合いの取込利益のみを集計しております。

(*3) 投資の4つの教訓(以下の防止を徹底)：高値掴み、取込利益狙い、パートナーへの依存・過信、知見のない分野

企業ブランド価値の向上

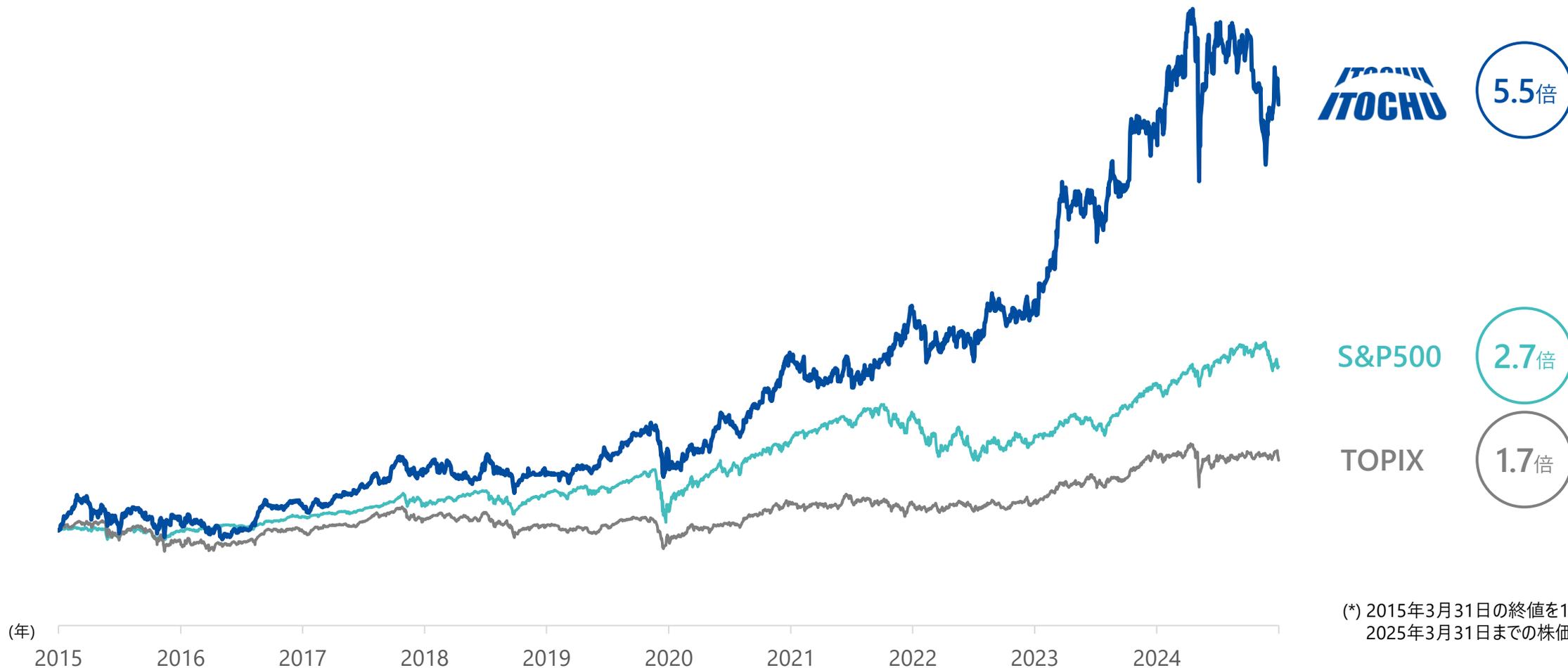
- ▶ 当社らしい「非財務」の継続的取組みにより、外部からの高い評価を通じて、企業ブランド価値を向上。
- ▶ SDGsへの取組みは、GHG排出量「2050年実質ゼロ」・「2040年オフセットゼロ」の考え方を維持。社会的要請への対応と事業拡大を両立。

	主な外部評価	2024年度 実施施策
人的資本	<p>主要な就職人気企業ランキング</p> <p>7媒体のうち6媒体で 全業種No.1</p> <p>7媒体全てで 6年連続 商社No.1</p>	<p>▶ 女性役員の登用を加速</p> <p>全役員における女性人数・比率</p> <p>女性役員を2024年度の10名から、2025年度は15名に増加。</p> <p>数値目標として定めている「2030年までに全役員に占める女性比率を30%以上」に向け、女性役員の登用を更に加速。</p>
ステークホルダーとの対話	<p>日本IR協議会 IR優良企業賞 受賞</p> <p>「優れた統合報告書」(*1)</p> <p>8年連続受賞 3年連続最多得票</p> <p>(*1) GPIFの国内運用機関選出</p>	<p>▶ 投資家との対話拡充</p> <ul style="list-style-type: none"> 機関投資家との個別面談600回以上 (過去最高) 開示資料拡充を継続。投資家との対話内容を経営に反映。 <p>▶ 「三方よし」グローバル発信</p>
SDGs取組み	<p>GPIF ESG投資額 及び 主要なESG評価指標 商社No.1</p>	<p>企業価値向上</p> <p>対話 企業価値向上のポジティブサイクル 経営施策 課題</p>

※伊藤忠商事のMSCI ESG Research LLCまたはその関連会社（MSCI）のデータの使用や、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIによる伊藤忠商事の後援、宣伝、販売促進を行うものではありません。MSCIのサービスとデータは、MSCIまたはその情報プロバイダーの資産であり、現状を提示するものであり、保証するものではありません。MSCIの名称とロゴは、MSCIの商標またはトレードマークです。

更なる企業価値の向上へ

- ▶ 当社株価は、中長期でTOPIX（日本市場のベンチマーク）のみならず、S&P500（米国市場のベンチマーク）をも上回るパフォーマンス。
- ▶ 当社の経営力と経営基盤で今後も更なる企業価値向上を目指す。



(*) 2015年3月31日の終値を1とした、2025年3月31日までの株価推移。



セグメント別情報



成長期待領域

- ▶ 知見・ネットワーク等を活かし「現場視点」で商売のネタを地道に積み上げ、全セグメントでビジネスを拡大。
- ▶ 既存事業の伸長と収益貢献のジビリティが高い新規投資をバランス良く進め、持続的な成長を実現。

繊維

- ▶ 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



食料

- ▶ 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



機械

- ▶ 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
- ▶ 再エネ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



住生活

- ▶ 大建工業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
- ▶ 建設・建材アライアンスの強化・拡大
- ▶ WECARS事業再建



金属

- ▶ 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）



情報・金融

- ▶ 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



エネルギー・化学品

- ▶ 伊藤忠ケミカルフロンティア、タキロンシーアイ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



第8

- ▶ ファミリーマートにおける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



セグメント情報：繊維

(単位：億円)

	23年度実績	24年度実績	増減	25年度計画	増減
連結純利益	270	738	+ 468	380	△ 358
基礎収益	270	283	+ 13		
実質営業キャッシュ・フロー	243	281	+ 38		
総資産	4,860	7,821	+ 2,961		

24年度実績：738億円（前期比+468）

25年度計画：380億円（前期比△358）

➤ 基礎収益283億円（前期比+13）

【+】アパレル関連事業：
海外スポーツ分野を中心に堅調

➤ 一過性損益455億円（前期比+455）

デサントの連結子会社化に伴う再評価益：約+500
ドームに係る減損損失：約△30

➤ 連結純利益

【△】前期一過性利益の反動
【+】デサント：スポーツ分野を核とした収益拡大
【+】アパレル関連事業：低重心経営徹底による採算改善

主な関係会社（取込比率）[主な事業内容]

	23年度実績	24年度実績	増減	25年度計画	増減
ジョイックス (100%) [紳士服製造・販売 (Paul Smith等)]	8	13	+ 4	12	△ 1
レリアン (100%) [婦人既製服小売]	9	3	△ 6	7	+ 4
デサント (100% ^{*1}) [スポーツウェア製造・販売]	53	70	+ 17	133	+ 62
ドーム (69.7%) [スポーツウェア製造・販売 (UNDER ARMOUR)]	4	▲34	△ 38	2	+ 36
エドウイン (100%) [ジーンズ製品等の製造・販売]	6	4	△ 2	5	+ 1
三景 (100%) [衣料用副資材等の製造]	12	16	+ 4	15	△ 2
IPA ^{*2} (100%) [繊維製品の生産管理・卸売]	9	19	+ 10	22	+ 3
ITS ^{*3} (100%) [繊維原料・製品の生産管理・卸売]	21	19	△ 2	29	+ 10

*1 24年度の取込比率は、1Q：44.5%、2Q：44.4%、3Q：85.9%、4Q：100%

*2 ITOCHU Textile Prominent (ASIA) Ltd.

*3 伊藤忠繊維貿易（中国）有限公司

成長期待領域

- ▶ 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

主な投資

- ▶ デサント非公開化（24年度 1,363億円、25年度 463億円）

補足：デサントの成長戦略

▶ デサント取込損益の推移

(単位：億円)	10年度実績	24年度実績	25年度計画
取込損益	7	70	133

CAGR^(*1) 18%

(*1)10～24年度

将来収益目標^(*2) **250**億円

(*2) 個社100%ベース連結純利益

- デサントの強みと地域別戦略を組み合わせ、5年後を目途に **連結純利益の倍増**を目指す。
- 2025年3月に投資家向け事業説明会を開催。☑

▶ デサントの成長戦略

デサントの強み

- モノづくりの力
 - － 研究開発力 (R&D)
 - － 企画・開発力
 - － 縫製技術
- スポーツをコアとした幅広く豊富なブランド群

伊藤忠グループの強み

- 繊維業界における幅広いネットワーク・知見
 - － ブランド運営
 - － OEM/ODMオペレーション
 - － 店舗開発・運営
- 事業経営リソース
- 中国人材・ノウハウ

地域別戦略

日本	<ul style="list-style-type: none"> ● 「デサント」ブランドのプレミアムスポーツブランド化 ● DTC比率向上 	
韓国	<ul style="list-style-type: none"> ● 「デサント」や「アンブロ」等、各ブランドに応じたブランド運営ルールを適切に調整、各ブランドの成長・リブランディングを加速 	
中国	<ul style="list-style-type: none"> ● デサントチャイナ(中国/安踏(Anta)グループとのJV)は、出店拡大と共に新カテゴリー強化 ● マンシングウェア上海(中国/利郎(Lilang)グループとのJV)は、25年度より事業開始 ● ルコック上海は、新ブランドイメージの浸透を図る 	
その他	<ul style="list-style-type: none"> ● 欧米・東南アジアにおける新たな商流・ビジネスの開拓 	

- グローバルな経営視点の更なる導入・浸透により、日・韓・中エリア間のコミュニケーションを深化

セグメント情報：機械

(単位：億円)

	23年度実績	24年度実績	増減	25年度計画	増減
連結純利益	1,316	1,365	+ 49	1,500	+ 135
▶ プラント・船舶・航空機	503	569	+ 66	550	△ 19
▶ 自動車・建機・産機	813	796	△ 16	950	+ 154
基礎収益	1,321	1,325	+ 4		
▶ プラント・船舶・航空機	498	539	+ 41		
▶ 自動車・建機・産機	823	786	△ 36		
実質営業キャッシュ・フロー	1,127	1,179	+ 52		
総資産	19,835	21,666	+ 1,831		

24年度実績：1,365億円（前期比+49）

25年度計画：1,500億円（前期比+135）

▶ 基礎収益1,325億円（前期比+4）

- 【+】航空関連事業：販売堅調
- 【+】船舶関連事業：売船隻数増加
- 【△】北米電力関連事業：前期の猛暑による電力価格高騰の反動に伴う持分法投資損益の減少
- 【△】北米建機関連事業：販売数量減少

▶ 一過性損益40億円（前期比+45）

- 豪州インフラ事業の一部売却に伴う利益：約+20
- IEIでの廃棄物処理発電事業売却に伴う利益：約+15
- 北米建機関連事業での固定資産売却に伴う利益：約+10

▶ 連結純利益

- 【+】北米電力関連事業：既存発電事業での増益及び太陽光等の再生エネルギー案件取組強化
- 【+】シトラスインベストメント：日立建機の取込損益増加
- 【△】前期一過性利益の反動
- 【△】為替影響

主な関係会社（取込比率）【主な事業内容】	23年度実績	24年度実績	増減	25年度計画	増減
東京センチュリー（30.0%）【リース、金融サービス】	234	231	△ 3	279	+ 48
北米電力関連事業【発電所の開発・建設・操業】	167	115	△ 52	148	+ 33
IEI ^{*1} （100%）【欧州/中東での水・環境・再エネ投資】	23	40	+ 17	13	△ 28
伊藤忠プランテック（100%）【プラント機器、環境ビジネス】	17	17	△ 1	17	+ 1
船舶関連事業【船舶保有、用船・売船】	128	160	+ 32	59	△ 102
ジャムコ（33.4%）【航空機内装品製造、航空機整備】	6	12	+ 6	(非開示) ^{*2}	-
日本エアロスペース（100%）【航空機及び関連機器輸入販売】	23	33	+ 11	30	△ 3
ヤナセ（90.5%）【自動車販売・修理(メルセデスベンツ等)】	128	131	+ 3	144	+ 13
海外自動車関連事業【ディーラー等(北米、モンゴル、ベトナム等)】	161	171	+ 9	150	△ 21
シトラスインベストメント（100%）【日立建機への投資】	98	86	△ 12	125	+ 39
伊藤忠マシンテクノス（100%）【工作機械等の販売、エンジニアリング】	17	20	+ 3	20	+ 0
北米建機関連事業【中小型建機販売】	76	63	△ 13	49	△ 15

*1 I-ENVIRONMENT INVESTMENTS LIMITED、*2 当該会社に対する公開買付への応募により、本公開買付の成立後、当該会社は持分法適用除外となるため、25年度計画の開示を控えております。

成長期待領域

- ▶ 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
- ▶ 再エネ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

主な投資

- ▶ 北米電力関連事業（24年度 269億円）
- ▶ 日立建機（24年度 202億円）
- ▶ 海外廃棄物処理発電事業（24年度 72億円）
- ▶ 航空宇宙関連事業（24年度 44億円）
- ▶ カワサキモーターズ（25年度 800億円）

補足：機械カンパニーの成長戦略（北米電力、国内メーカーとの協業）

北米電力事業の成長戦略

(単位：億円)	10年度実績	24年度実績	25年度計画	CAGR ^(*) 25%	将来収益目標	300億円
取込損益	5	115	148			

(*)10～24年度

- AIやデータセンターを背景に米国電力需要は増加が見込まれ、電力ビジネスは引き続き堅調。
- 再エネ関連を強化しつつ、安定電源としてガス火力発電所も含めたバランスの良いポートフォリオを構築。



- 事業会社(Tyr Energy・NAES)を軸に、電力開発、建設、投資、運転保守のバリューチェーン全体で収益拡大。

会社	事業内容	主な実績
	電力開発・建設・投資・資産管理・エナジーマネジメントを一気通貫で実施。	2002年創業以降、33資産（12.6GW）に投資、16資産の開発実績。現在15箇所(5.4GW)の発電所を保有。
	Tyr傘下の再エネ開発会社。土地選定から許認可取得、系統接続、契約締結等で価値向上させ、資産売却。	開発資産13件売却実績。現在米国12州で25件（約5GW）の太陽光発電所開発を推進中。
	第三者保有発電所向けの運転・保守等の電力サービスを提供。独立系では北米最大手。	火力発電所250箇所以上、太陽光発電所1,000箇所、合計59GWの発電所運転。

トピック

- 2025年1月に再生可能エネルギーの米国開発企業Apex Clean Energy社と、米国ノースダコタ州で建設中のボウマン風力発電所（発電容量208MW）に出資することを合意。☑
- 2024年12月に投資家向け事業説明会を開催。☑



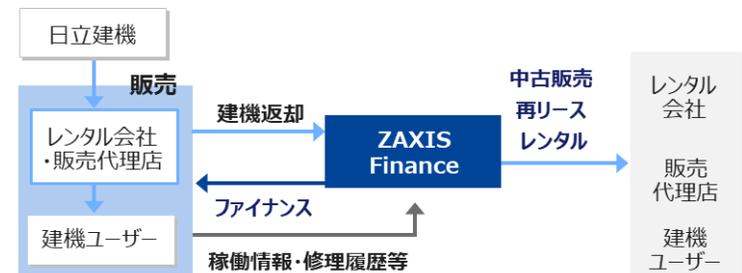
国内メーカーとの協業による成長加速

日立建機

2022年8月に投資以降、従来の代理店機能のみならず、ファイナンス、物流・販路拡大、電動化等あらゆる機能を提供することで川下ビジネスの強化を支援。

北米ファイナンス事業(ZAXIS Finance)の立ち上げ

- 北米ファイナンス事業として2023年1月にZAXIS Financeを設立（ITC35%、東京センチュリー35%、日立建機30%）
- 業績は順調に推移しており、リテールファイナンス利用率増加傾向。
- リテールファイナンス資産は600億円超まで積み上げ。



日立建機の北米販売網再構築

- 北米での販売代理店網市場カバー率約90%を達成。
- 米州における稼働台数は24年度：2万台から30年度：7万台への増加を見込む。

カワサキモーターズ

2025年4月にカワサキモーターズの株式20%取得(800億円)。また、両社で米国にて販売金融事業を目的とした合併会社を設立。成長が見込まれるパワースポーツプロダクト^(*)需要の取り込みを目指す。☑

(*)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。



セグメント情報：金属

(単位：億円)	23年度実績	24年度実績	増減	25年度計画	増減
連結純利益	2,261	1,784	△ 477	1,800	+ 16
基礎収益	2,246	1,784	△ 462		
実質営業キャッシュ・フロー	2,005	2,098	+ 93		
総資産	14,035	15,064	+ 1,029		

24年度実績：1,784億円（前期比△477）

25年度計画：1,800億円（前期比+16）

➤ 基礎収益1,784億円（前期比△462）

- 【△】鉄鉱石・石炭価格下落
- 【△】原料炭関連事業：操業不調
- 【△】伊藤忠丸紅鉄鋼：鋼材・鋼管市況下落
- 【+】CM：持分法適用開始

➤ 連結純利益

- 【+】原料炭2案件：操業改善による赤字幅縮小
- 【△】資源価格
- 【△】為替影響

➤ 一過性損益 - （前期比△15）

主な関係会社（取込比率）[主な事業内容]	23年度実績	24年度実績	増減	25年度計画	増減
IMEA ^{*1} (100%) [金属・鉱物資源開発]	1,669	1,273	△ 396	1,245	△ 29
鉄鉱石	(1,508)	(1,281)	(△ 227)	(非開示)	-
石炭	(161)	(▲ 7)	(△ 168)	(非開示)	-
CM ^{*2} (18.1%) [ブラジルでの鉄鉱石資源開発]	84	169	+ 84	(非開示)	-
伊藤忠丸紅鉄鋼 (50%) [鉄鋼製品等の輸出入・販売・加工]	401	257	△ 144	(非開示)	-
伊藤忠メタルズ (100%) [非鉄金属トレード、リサイクル等]	26	31	+ 5	33	+ 2

*1 ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd

*2 CSN Mineração S.A.

24年度2QまではCMへの投資・管理会社である「JBMF [JAPÃO BRASIL MINÉRIO DE FERRO PARTICIPAÇÕES LTDA.]」を記載しておりましたが、24年度3Qに当社よりCMに対して追加投資を行った結果、当該会社が関連会社となったため記載を変更しております。

なお、取込損益にはCM及びJBMFの取込損益の合計を表示しております。また、CMの取込は24年度4Qから開始しているため、23年度実績にはJBMFの取込損益を表示しております。

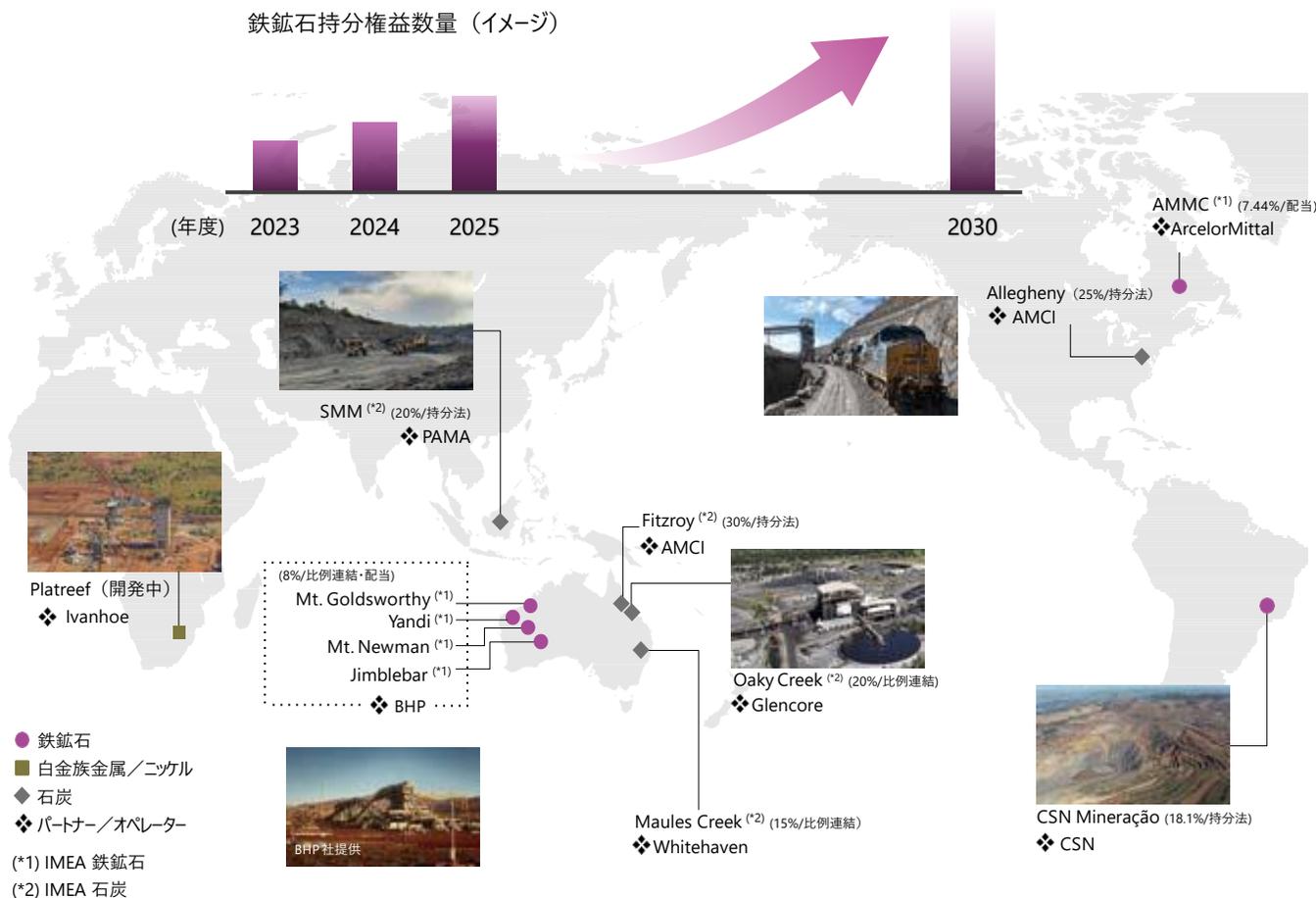
成長期待領域
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 鉄鉱石、原料炭等の優良権益獲得 ➤ 脱炭素社会実現に資する案件への取組み（還元鉄関連、アルミ、水素・アンモニア等）
主な投資
<ul style="list-style-type: none"> ➤ CM追加投資（24年度 1,192億円）

持分権益実績（販売）	23年度実績	24年度実績	増減	25年度計画	増減
鉄鉱石 (100万ト)	25.6	26.9	+ 1.3	30.6	+ 3.7
IMEA	22.8	23.1	+ 0.3	23.8	+ 0.7
CM	2.8	3.9	+ 1.1	6.8	+ 3.0

補足：金属資源事業の概要、ブラジル鉄鉱石事業への追加出資

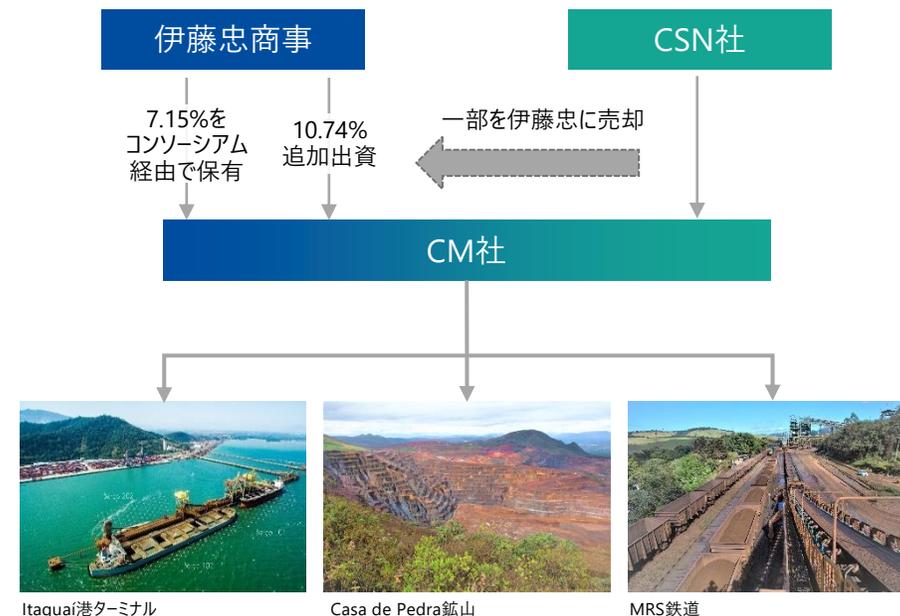
▶ 金属資源事業の概要

- 西豪州の鉄鉱石事業を中心に、鉄鉱石約28百万トンに加え、原料炭等の権益を保有。
- ブラジル鉄鉱石事業における2028年のペレットフィード本格生産立ち上げや、西豪州鉄鉱石事業のランプアップを通じ、鉄鉱石持分権益数量の着実なオーガニック成長を計画。



▶ ブラジル鉄鉱石事業への追加出資

- 2008年から参画するブラジルのCSN Mineração社(CM社)へ2024年11月に約1,200億円の追加出資を実行。☒ 同社が産出する「高品位鉄鉱石」はUAEで推進中の低炭素還元鉄の原料となることが期待され、鉄鋼業界の脱炭素化に貢献する付加価値の高い資源。
- CM社は大規模かつコスト競争力の高いCasa de Pedra鉱山を中心に、鉄道・港湾・選鉱設備を備えた一貫操業体制を構築。ブラジル第2位の鉄鉱石生産量を誇り、2024年度の販売量は約43百万トン。



セグメント情報：エネルギー・化学品

(単位：億円)

	23年度実績	24年度実績	増減	25年度計画	増減
連結純利益	917	786	△ 131	750	△ 36
エネルギー	333	359	+ 27	285	△ 74
化学品	335	337	+ 2	390	+ 53
電力・環境ソリューション	249	89	△ 160	75	△ 14
基礎収益	747	746	△ 1		
エネルギー	348	294	△ 53		
化学品	335	387	+ 52		
電力・環境ソリューション	64	64	+ 0		
実質営業キャッシュ・フロー	889	1,153	+ 264		
総資産	16,263	16,520	+ 258		

主な関係会社 (取込比率) [主な事業内容]	23年度実績	24年度実績	増減	25年度計画	増減
CIECO Azer ^{*1} (100%) [石油・ガス開発生産]	72	51	△ 21	27	△ 24
IPC SPR ^{*2} (100%) [エネルギー・トレード]	4	14	+ 10	13	△ 2
伊藤忠エネクス (55.6%) [エネルギー供給、モビリティ]	74	94	+ 20	89	△ 5
日本南サハ石油 (33.3%) [東シベリア石油権益保有]	7	17	+ 10	(非開示)	-
LNG配当 (税後)	86	94	+ 8	44	△ 50
タキロンシーアイ ^{*3} (100%) [合成樹脂製品製造]	25	41	+ 16	62	+ 20
ICF ^{*4} (100%) [機能性化学品・医薬原料トレード]	82	91	+ 8	98	+ 7
CIPS ^{*5} (100%) [食品包材・電材・合成樹脂トレード]	55	51	△ 5	53	+ 2

*1 ITOCHU Oil Exploration (Azerbaijan) Inc., *2 ITOCHU PETROLEUM CO., (SINGAPORE) PTE. LTD.

*3 24年度の取込比率は、1Q：55.7%、2Q：90.7%、3-4Q：100%、*4 伊藤忠ケミカルフロンティア、*5 伊藤忠プラスチック

持分権益実績 (販売)	23年度実績	24年度実績	増減	25年度計画	増減
原油・ガス (1,000BBL/日) ^{*6}	25	23	△ 2	24	+ 1

24年度実績：786億円 (前期比△131)

基礎収益746億円 (前期比△1)

【△】エネルギー取引・CIECO Azer・電力取引：採算悪化

【+】化学品関連事業：タキロンシーアイの採算改善及び

ICFの取引増加等

【+】伊藤忠エネクス：LPG・電力事業の採算改善等

25年度計画：750億円 (前期比△36)

連結純利益

【△】前期一過性利益の反動

【△】為替影響

【△】エネルギー上流権益

【+】タキロンシーアイ：PMIの加速による収益力強化

一過性損益40億円 (前期比△130)

前期リチウムイオン電池事業の再評価に係る利益等の反動

：約△165

前期伊藤忠エネクスでの固定資産売却に伴う利益の反動

：約△25

成長期待領域

- ▶ 伊藤忠ケミカルフロンティア、タキロンシーアイ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

主な投資

- ▶ タキロンシーアイ非公開化 (24年度 376億円)

*6 天然ガスは6,000cf=1BBLにて原油換算

補足：エネルギー・化学品カンパニーの成長戦略

化学品：中核事業会社での着実なビジネス拡大、トレード機能の更なる強化

非公開化後のPMIを着実に遂行

タキロンシーアイ

トピック 非公開化実施（追加投資額約376億円）

成長施策：調達力強化、業界再編対応、成長分野への経営資源投下等



★国内トップシェア

成長投資・トレード領域の拡大による収益基盤の強化

伊藤忠ケミカルフロンティア

トピック 米メイプロ社(サプリメント製造等) (*1) へ出資



(*1) 事業内容サプリ・健康食品の素材開発、製造・販売

トレード機能の強化

単体、海外現地法人・事業会社

トピック 住友化学とのメチオニン(*2) 全量販売に関する提携

グローバルトレード最適化による収益拡大



(*2) 飼料添加物

エネルギー：事業投資強化と優良資源権益獲得を推進

トレード

原油・石油製品・LPガス・リニューアブル燃料・LNG等の
トレード、流通、関連事業による収益基盤の強化



★海外パートナーとの取組

資源権益

資源権益への継続取組みによる長期収益基盤の拡充



電力環境ソリューション：系統用大型蓄電池の取組、太陽光発電ビジネスの拡大

系統用蓄電池

トピック 東京都との連携による日本初系統用蓄電池専門ファンド本格運営開始
(新規蓄電所への投資、開発から運用までを一気通貫で手掛ける専門ファンド)



コーポレートPPA (*3)

トピック Google向けの長期再エネ供給契約締結
(出資先のCEC社(*4)を通じ、再生可能エネルギー電力の環境価値を長期供給)
(*3) コーポレートPPA (Corporate Power Purchase Agreement) 企業・自治体が発電事業者から再生可能エネルギー電力を長期購入する契約。
(*4) クリーンエナジーコネクト社



セグメント情報：食料

(単位：億円)

	23年度実績	24年度実績	増減	25年度計画	増減
連結純利益	663	851	+ 188	900	+ 49
食糧	293	333	+ 41	410	+ 77
生鮮食品	98	180	+ 82	180	+ 0
食品流通	272	338	+ 66	310	△ 28
基礎収益	698	731	+ 33		
食糧	313	273	△ 39		
生鮮食品	103	155	+ 52		
食品流通	282	303	+ 21		
実質営業キャッシュ・フロー	1,191	1,047	△ 144		
総資産	24,209	23,598	△ 611		

24年度実績：851億円（前期比+188）

25年度計画：900億円（前期比+49）

➤ **基礎収益731億円（前期比+33）**

- 【+】HYLIFE：販売好調及び採算改善に伴う好転
- 【+】日本アクセス・伊藤忠食品：
取扱数量増加による取引拡大
- 【+】食糧関連取引：取扱数量増加及び採算改善
- 【△】Dole：パイン生産数量減少
- 【△】北米穀物関連事業：前期好調の反動

➤ **一過性損益120億円（前期比+155）**

- 海外事業の一部売却に伴う利益：約+65
- 前期一過性損益の反動：約+35

➤ **連結純利益**

- 【+】Doleのターンアラウンド等
- 【△】前期一過性利益の反動

主な関係会社（取込比率）【主な事業内容】	23年度実績	24年度実績	増減	25年度計画	増減
不二製油（43.9%）【植物油脂等の食品素材製造・販売】	7	▲ 19	△ 25	72	+ 91
ウエルネオシュガー（37.4%）【砂糖製品の製造・販売】	21	21	△ 0	22	+ 1
伊藤忠飼料（100%）【飼料・畜産物の製造・販売】	16	18	+ 2	17	△ 1
Dole ^{*1} （100%）【アジア青果物事業、グローバル加工食品事業】	15	▲ 14	△ 29	26	+ 40
プリマハム（48.7%）【食肉・加工食品の製造・販売】	31	22	△ 9	39	+ 17
HYLIFE ^{*2} （49.9%）【養豚・豚肉加工（カナダ）】	▲ 39	30	+ 70	（非開示）	-
日本アクセス（100%）【食品等の卸売・販売】	210	238	+ 29	230	△ 8
伊藤忠食品（52.5%）【酒類・食品等の卸売・販売】	34	43	+ 9	44	+ 1

*1 Dole International Holdings

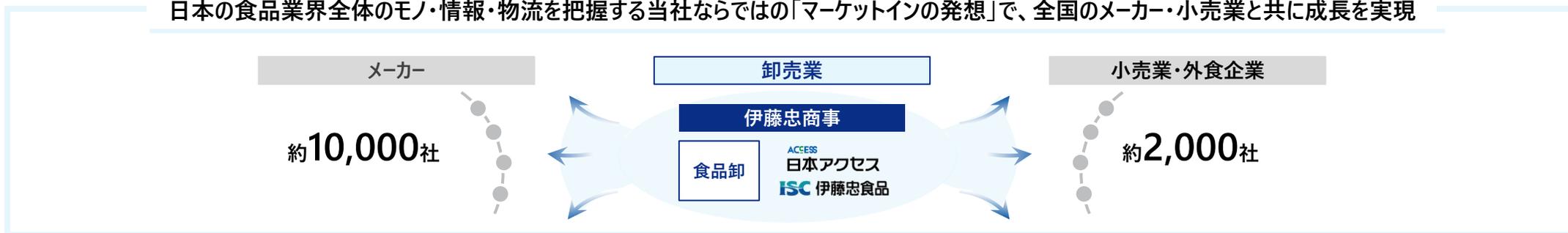
*2 HYLIFE GROUP HOLDINGS LTD.

成長期待領域

- ▶ 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

補足：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

日本の食品業界全体のモノ・情報・物流を把握する当社ならではの「マーケットインの発想」で、全国のメーカー・小売業と共に成長を実現



事例① 食品メーカー・小売業等の商品開発支援 FOODATA



2021年より食の商品企画・開発領域における DX支援サービス「FOODATA」を提供。更に当社グループ会社と連携し、商品開発から販売まで「売れる」仕掛けを一気通貫でサポート。

FOODATAとは？

購買・味覚・消費者調査・SNS等のデータをワンストップで分析し、これまで量化しづらかった味覚・食感等の感覚の分析も可能とすることでターゲット層に刺さる商品企画の実現を支援。



優れたリソースを持つ企業との
アライアンスを通じ、各領域の
機能・体制を強化

事例② 食品卸の更なる強化 日本アクセス



強み

- ✓ 業界No.1の売上高
- ✓ ドライ(常温)・チルド(冷蔵)・フロースン(冷凍)の3温度帯をカバーする「全温度帯流通機能」
- ✓ 低温度帯(冷蔵・冷凍)の取扱規模は業界トップ
- ✓ 約500ヶ所の物流拠点、約7,400台のトラック網



取組例 強みを活かした フロースンマザーセンターの全国展開

冷凍物流は、季節変動の大きさや物流費の高さ等、メーカーに大きな負担あり

日本アクセスが集約拠点を作ることで
業界全体の物流効率化を主導



メーカーの工場・出荷拠点の在庫を、日本アクセスの「マザーセンター」で保管、管理業務を請負。客先需要に応じて各地の配送拠点へ出荷することで、効率化・メーカー側の負担軽減に貢献。

事例③ 発注から配送まで「新しい流通」の追求 食品バリューチェーン最適化

取組例 DeCM-PF (ディーシーエムプラットフォーム)

小売店の実績等に基づきAIが算出した需要予測データを軸に、店舗発注を最適化するシステムプラットフォームを開発。欠品防止等のためにバリューチェーン上で生じてしまう「無駄な在庫」「物流の非効率」等の低減をサポート。現在、複数の小売企業へ展開中。

ポイントは消費者起点の
デマンドチェーンマネジメント(DCM)



将来的にはメーカー物流を請け負う集約拠点の設置等、メーカー側の物流効率化の推進により、**食品業界全体の物流最適化**を目指す。

セグメント情報：住生活

(単位：億円)

	23年度実績	24年度実績	増減	25年度計画	増減
連結純利益	662	697	+ 35	650	△ 47
生活資材・物流	386	302	△ 85	380	+ 78
建設・不動産	275	395	+ 120	270	△ 125
基礎収益	592	547	△ 45		
生活資材・物流	351	257	△ 95		
建設・不動産	240	290	+ 50		
実質営業キャッシュ・フロー	846	840	△ 6		
総資産	14,233	14,750	+ 518		

24年度実績：697億円（前期比+35）

➤ **基礎収益547億円（前期比△45）**

- 【△】北米建材関連：エクステリア建材事業の採算悪化
- 【△】ETEL（△）インフレに伴う経費増加等
〔+〕販売価格上昇
- 【+】インドネシア天然ゴム加工事業：
販売数量増加及び販売価格上昇
- 【+】大建工業：前第3四半期における連結子会社化
- 【+】伊藤忠都市開発：賃貸住宅開発案件の売却増加等

➤ **一過性損益150億円（前期比+80）**

- 海外事業の一部売却に伴う利益：約+85
（当期：約120 / 前期：約35）
- ETELでの店舗資産の保有形態変更に伴う利益：約+30
- 大建工業での固定資産に係る減損損失：約△15

25年度計画：650億円（前期比△47）

➤ **連結純利益**

- 【△】前期一過性利益の反動
- 【△】為替影響
- 【+】IFL：生産安定化と販売数量の最大化による改善
- 【+】大建工業：物流最適化等による収益力強化

主な関係会社（取込比率）【主な事業内容】	23年度実績	24年度実績	増減	25年度計画	増減
北米建材関連事業 ^{*1} [エクステリア、住宅用構造材等の製造・卸]	225	179	△ 46	180	+ 1
ETEL ^{*2} (100%) [欧州でのタイヤ卸・小売、廃タイヤ回収・加工]	55	70	+ 15	50	△ 20
IFL ^{*3} (100%) [Metsä ^{*4} への投資、製紙用パルプ等のトレード]	▲ 31	▲ 15	+ 16	(非開示)	-
伊藤忠ロジスティクス(100%) [総合物流サービスの提供]	61	56	△ 5	60	+ 4
伊藤忠紙パルプ (100%) [紙・板紙及び紙加工品のトレード]	23	30	+ 6	25	△ 5
伊藤忠セラテック (100%) [セラミックス原料・製品の製造・販売]	8	6	△ 2	7	+ 1
伊藤忠都市開発 (100%) [不動産開発・販売]	46	57	+ 11	50	△ 7
大建工業 (100%) [内装建材・木質素材製造、内装設備施工]	52	66	+ 13	80	+ 15
伊藤忠建材 (100%) [木材・建材のトレード]	40	38	△ 3	40	+ 2
伊藤忠アーバンコミュニティ (100%) [不動産管理、施設運営]	16	17	+ 2	18	+ 0

*1 大建工業経由の取込損益 (CIPA Lumber Co. Ltd. 51.0%、Pacific Woodtech Corporation 25.0%等) を含んでおります。

*2 European Tyre Enterprise Limited、*3 ITOCHU FIBRE LIMITED、*4 Metsä Fibre Oy (世界最大級の市販針葉樹パルプメーカー)

成長期待領域

- 大建工業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
- 建設・建材アライアンスの強化・拡大
- WECARS事業再建

主な投資

- WECARS（24年度 188億円）
- 西松建設への追加投資（24年度 152億円）
- 北米建材関連事業（カナダ木質ボード事業への投資含む）（24年度 89億円）

補足：住生活カンパニーの成長戦略（北米建材、建設・建材アライアンス）

▶ 北米建材

- エクステリア建材事業のエリア拡大や同業買収継続による持続的成長。
- 住宅用構造材の強化や大建工業との連携による内装材等の機能拡大。

(単位：億円)	15年度実績	24年度実績	25年度計画	CAGR* 33%	将来収益目標 500億円超
取込損益	14	179	180		

*15～24年度



▶ 建設・建材アライアンス

- バリューチェーン強化と新たな商圏への進出・拡大。
- 周辺成長分野への積極的な事業投資とグループシナジー追求。



セグメント情報：情報・金融

(単位：億円)

	23年度実績	24年度実績	増減	25年度計画	増減
連結純利益	678	832	+ 155	870	+ 38
情報・通信	599	654	+ 56	710	+ 56
金融・保険	79	178	+ 99	160	△ 18
基礎収益	768	822	+ 55		
情報・通信	584	659	+ 76		
金融・保険	184	163	△ 21		
実質営業キャッシュ・フロー	825	997	+ 172		
総資産	14,405	14,392	△ 13		

24年度実績：832億円（前期比+155）

25年度計画：870億円（前期比+38）

➤ **基礎収益822億円（前期比+55）**

- 【+】CTC：取引好調及び取込比率上昇
- 【△】携帯関連事業：利益率悪化に伴う取込利益減少
- 【△】海外リテール金融関連事業：貸倒関連費用の増加

➤ **一過性損益10億円（前期比+100）**

前期オリエントコーポレーションに係る減損損失等
一過性損益の反動：約+90

➤ **連結純利益**

- 【+】CTC：デジタルバリューチェーン戦略推進を通じた更なる成長
- 【△】携帯関連事業：取引条件見直しに伴う減益

主な関係会社（取込比率）【主な事業内容】	23年度実績	24年度実績	増減	25年度計画	増減
CTC ^{*1} (99.95%) 【システムインテグレータ】	376	505	+ 129	550	+ 45
ベルシステム 2 4 ^{*2} (40.7%) 【BPO、コールセンター運営】	20	20	△ 1	33	+ 13
携帯関連事業	129	105	△ 24	47	△ 58
伊藤忠・フジ・パートナーズ (63.0%) 【スカパーJSAT ³ への投資】	26	27	+ 1	36	+ 9
エイツーヘルスケア (100%) 【医薬品開発支援とCRO業務】	20	17	△ 3	22	+ 5
ほけんの窓口グループ (92.0%) 【保険商品の相談・販売サービス】	46	49	+ 3	(非開示)	-
ポケットカード ^{*4} (78.2%) 【クレジットカード発行と金融サービス】	45	42	△ 3	28	△ 14
外為どっとコム (40.2%) 【FX取引の提供サービス】	12	15	+ 3	(非開示)	-
FRF ^{*5} (100%) 【英国でのオートローン事業】	27	24	△ 3	34	+ 10
IFA ^{*6} (100%) 【中国・香港での消費者金融事業】	31	25	△ 6	28	+ 3
GCT ^{*7} (100%) 【タイでの消費者金融事業】	47	43	△ 3	(非開示)	-

*1 伊藤忠テクノソリューションズ、*2 ベルシステム 2 4 ホールディングス、*3 スカパーJSATホールディングス、*4 ファミリーマート経由の取込損益 (32.2%)を含んでおります。

*5 First Response Finance Ltd.、*6 ITOCHU FINANCE (ASIA) LTD.、*7 GCT MANAGEMENT (THAILAND) LTD.、*8 オリエントコーポレーションの持分法適用除外に伴い、上記の表から同社を削除しております。

成長期待領域

- ▶ 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

主な投資

- ▶ パスコ（24年度 80億円）
- ▶ Technologent（米国ITサービス事業）（25年度 実行予定^{*9}）
- ▶ We Sell Cellular（米国での中古携帯端末流通事業）（25年度 71億円）

*9 対米外国投資委員会(CFIUS)クリアランス完了後に実行予定。

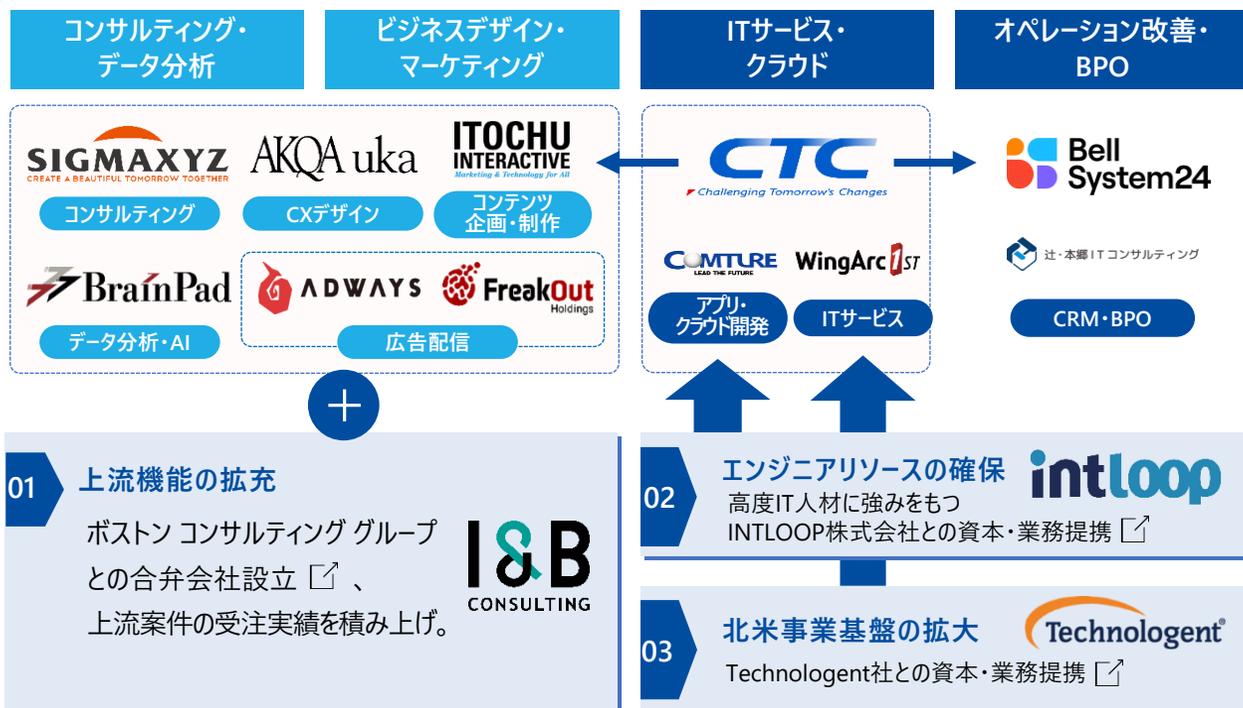
補足：情報・金融カンパニーの成長戦略（デジタルバリューチェーン、宇宙関連）

▶ デジタルバリューチェーン戦略の推進によるCTCの強化

(単位：億円)	10年度実績	24年度実績	25年度計画	CAGR*	将来収益目標	デジタルバリューチェーン全体
CTC取込損益	62	505	550	16%		800億円

*10～24年度

- CTCは、堅調な国内IT投資の旺盛な需要を着実に捉え、最高益を大幅更新。
- 2023年合同案件説明会 [☞](#) にて掲げた成長施策を着実に実行。
- デジタルバリューチェーン全体での将来収益目標は600億円から800億円に引上げ。



▶ 地理空間情報を活用した民間向けサービス創出

- セコムと共同で測量大手のパスコにTOBを実施(投資額：80億円、取込比率：25%)、25年1月に非公開化を完了し、持分法取込開始。
- パスコとスカパーJSAT、デジタル事業群との連携により、マーケットインの発想でソリューション開発・サービス展開を推進。



幅広い業界に多様なソリューションを提供

防災	地域防災計画、ハザードマップ、河川・砂防の減災対策
インフラ	変異測定、異常検知、工事進捗モニタリング
物流	配送ルート最適化、運送管理
自動運転	高精度地図作成、開発用シミュレーター
小売	人流解析、商圈分析、出店計画、売上予測

| 株式会社パスコ ホームページ [☞](#)

セグメント情報：第8

(単位：億円)

	23年度実績	24年度実績	増減	25年度計画	増減
連結純利益	358	651	+ 293	350	△ 301
基礎収益	338	346	+ 8		
実質営業キャッシュ・フロー	974	1,180	+ 206		
総資産	19,783	20,142	+ 359		

24年度実績：651億円（前期比+293）

25年度計画：350億円（前期比△301）

➤ 基礎収益346億円（前期比+8）

- 【+】ファミリーマート
 - 〔+〕商品力・販促強化による日商増加、
広告・メディア事業の取引拡大
 - 〔△〕外部環境変化・今後の事業基盤強化に向けた
デジタル施策実行に伴う各種コスト増加

➤ 連結純利益

- 【△】前期一過性利益の反動
- 【+】ファミリーマート：看板商品育成・ブランディング強化や
売場面積拡大等の取組みの継続

➤ 一過性損益305億円（前期比+285）

- 【+】ファミリーマート
 - 〔+〕中国事業再編に伴う利益：約295
 - 〔△〕前期国内事業の連結除外の反動：約△30

主な関係会社（取込比率）〔主な事業内容〕

	23年度実績	24年度実績	増減	25年度計画	増減
ファミリーマート(FM) ^{*1} (94.7%)〔コンビニエンスストア事業〕	418	698	+ 280	420	△ 278

*1 ポケットカードの取込損益 (32.2%)を含む

成長期待領域

- ▶ ファミリーマートにおける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

ファミリーマート主要指標

	23年度実績	24年度実績
チェーン全店平均日商 (千円) ^{*2}	569	573
既存店日商伸び率 ^{*3}	108.5%	102.9%
客数伸び率	103.2%	100.4%
客単価伸び率	105.1%	102.5%
新店日商 (千円)	540	540

*2 チェーン全店平均日商は、国内エリアフランチャイズを加えた数値

*3 既存店日商伸び率は、サービス商材(カード・チケット)等を除いた数値

補足：ファミリーマートの成長戦略

▶ ファミリーマート取込損益

(単位：億円)

	10年度実績	24年度実績 ^{(*)1}	25年度計画
取込損益	40	418	420

(*)1 一過性損益を除く

(*)2 10～24年度

CAGR^{(*)2}
18%

将来収益目標 **500億円**

基盤を活用した
新規ビジネス拡大



CVS事業の
基盤強化

トピック 既存店日商が43ヶ月連続前年超え^{(*)3}

- ・大谷翔平選手を起用したおむすびキャンペーン等、商品力強化に加え、**各種マーケティング施策が奏功**。
- ・イトインの売場転換やコンテナ状設備の外付け等による**売場面積拡大を推進**。



(*)3 2025年3月末時点

トピック コンビニエンスウェアの取扱拡大

- ・2024年度ブランド年間売上が**130億円を突破**。
- ・人気商品であるソックスの累計販売数は**2,400万足超え**。(2025年2月末時点)
- ・2024年11月からは台湾でも新たに展開開始。



トピック リテールメディア事業

- ・デジタルサイネージ「FamilyMartVision」は、**約10,200店舗に設置済**。(2025年3月末時点)
- ・デジタル広告配信事業では、国内最大級のリテールメディアネットワークを構築。
広告配信用ID数は、**約4,000万まで拡大**。「ファミペイ」についても**2,400万ダウンロードを突破**。(ともに2025年2月末時点)



トピック 商品力の強化

- ・食料カンパニーとも協業し、**バークシャー・ハサウェイ社が出資するクラフト・ハイツ社**とのコンビニ初となるコラボレーションを実現。(2025年4月1日～)
- ・引き続き、看板商品育成と「おむすび」「スイーツ」等のカテゴリーを強化。



セグメント情報：その他及び修正消去

(単位：億円)	23年度実績	24年度実績	増減	25年度計画	増減
連結純利益	894	1,099	+ 205	1,800	+ 701
基礎収益	909	1,119	+ 210		
実質営業キャッシュ・フロー	135	426	+ 292		
総資産	17,273	17,388	+ 114		

24年度実績：1,099億円（前期比+205）

25年度計画：1,800億円（前期比+701）

➤ 基礎収益1,119億円（前期比+210）

- 【+】C.P. Pokphand：
 - 豚肉市況の回復、飼料コスト減少による採算改善
- 【+】CITIC Limited
 - 〔+〕総合金融分野：堅調
 - 〔+〕円安影響
 - 〔+〕Orchid Allianceでの支払利息の減少
 - 〔△〕鉄鉱石事業・鉄鋼関連事業：不調

➤ 連結純利益

- 【+】C.P. Pokphand売却益等
- 【△】為替影響等

➤ 一過性損益▲20億円（前期比△5）

主な関係会社（取込比率）〔主な事業内容〕	23年度実績	24年度実績	増減	25年度計画	増減
Orchid ^{*1} (100%) 〔CITIC Limitedへの投資〕	983	1,141	+ 158	960	△ 181
CPP ^{*2} (23.8%) 〔中国、ベトナムでの養豚・養鶏事業〕	▲ 29	50	+ 79	- ^{*4}	- ^{*4}
CTEI ^{*3} (23.8%) 〔中国での飼料添加物、建機販売〕	1	4	+ 3	(非開示)	-

*1 Orchid Alliance Holdings Limited、*2 C.P. Pokphand Co. Ltd.、*3 Chia Tai Enterprises International Limited
 *4 4月30日に保有する全ての当該会社株式の譲渡が完了し、当該会社は持分法適用除外となったため、25年度計画は記載しておりません。

(参考)現地海外法人損益 ^{*5}	23年度実績	24年度実績	増減
伊藤忠インターナショナル会社	321	192	△ 129
伊藤忠欧州会社	42	48	+ 6
伊藤忠（中国）集团有限公司	64	56	△ 8
伊藤忠香港会社	55	47	△ 8
伊藤忠シンガポール会社	61	69	+ 8

*5 各セグメントに含まれている海外現地法人の損益を合算して表示しております。

補足資料



一過性損益内訳 ①



(単位：億円)

	23年度実績		主な一過性損益内訳	24年度実績		主な一過性損益内訳
		(内、4Q)			(内、4Q)	
繊維	-	(-)		455	(▲45)	(3Q) デサントの連結子会社化に伴う再評価益等：約500 (4Q) ドームに係る減損損失：約▲30 (4Q) 本邦税制改正影響：約▲15
機械	▲5	(▲5)		40	(-)	(1Q) 豪州インフラ事業の一部売却に伴う利益：約20 (2Q) IEIでの廃棄物処理発電事業売却に伴う利益：約15 (2Q) 海外建機関連事業の一部売却に伴う利益：約5 (4Q) 北米建機関連事業での固定資産売却に伴う利益：約10 (4Q) 本邦税制改正影響：約▲10
金属	15	(10)	(2Q) 伊藤忠丸紅鉄鋼での固定資産売却に伴う利益：約5	-	(-)	(4Q) 海外事業売却に係る調整金の受領：約10 (4Q) 海外事業での引当金：約▲10
エネルギー・化学品	170	(▲20)	(1Q) リチウムイオン電池事業の再評価に係る利益等：約165 (1-2Q) 伊藤忠エネクスでの固定資産売却に伴う利益：約25 (1Q:20、2Q:5) (4Q) 海外エネルギー関連事業での減損損失：約▲20	40	(35)	(3Q) 北米化学品関連事業売却に伴う利益：約5 (4Q) 海外エネルギー関連事業に係る税金費用減少：約55 (4Q) 電力サービス事業の一部売却に伴う利益：約15 (4Q) 北米エネルギー関連事業の連結除外に伴う利益：約10 (4Q) 熱供給関連事業に係る引当金の取崩：約10 (4Q) 北米合成樹脂関連事業での減損損失：約▲55
食料	▲35	(-)	(1Q) 北米油脂事業での固定資産売却に伴う利益：約45 (2Q) HYLIFEでの米国事業の撤退損失等：約▲15 (3Q) 北米業務用チョコレート事業に係る減損損失：約▲65	120	(85)	(1Q) 植物油脂製造・販売事業での事業売却に伴う利益：約10 (2Q) 食品流通関連事業の一部売却に伴う利益：約15 (2Q) ジャパンフーズ売却に伴う利益：約10 (3Q) 伊藤忠食糧での固定資産売却に伴う利益：約10 (3Q) HYLIFEでの中国事業に係る減損損失：約▲10 (4Q) 海外事業の一部売却に伴う利益：約65 (4Q) 北米油脂事業売却に伴う利益：約10 (4Q) 南米穀物関連事業に係る税金費用減少：約5 (4Q) Doleでの資産売却に伴う利益：約5

一過性損益内訳 ②



(単位：億円)

	23年度実績		主な一過性損益内訳	24年度実績		主な一過性損益内訳
		(内、4Q)			(内、4Q)	
住生活	70	(50)	(3Q) 大建工業の連結子会社化に伴う再評価益等：約20 (4Q) 海外事業の一部売却に伴う利益：約35 (4Q) 海外不動産事業の連結除外に伴う利益：約15	150	(130)	(1Q) 海外事業での引当金の取崩：約10 (1Q) IFLでの海外製材事業売却に伴う利益：約5 (4Q) 海外事業の一部売却に伴う利益：約120 (2Q・4Q) ETELでの店舗資産の保有形態変更に伴う利益：約30 (4Q) 大建工業での固定資産に係る減損損失：約▲15
情報・金融	▲90	(▲135)	(2Q) 海外リテール金融関連事業売却に伴う利益：約25 (2Q) 医療関連事業の再評価に係る利益等：約20 (4Q) オリエントコーポレーションに係る減損損失：約▲150 (4Q) 海外リテール金融関連事業に係る税金費用減少：約20	10	(▲10)	(3Q) オリエントコーポレーションの持分法適用除外に伴う利益：約20 (4Q) ベルシステム24での国内事業の一部売却及び減損損失：約10 (4Q) 伊藤忠テクノソリューションズでの減損損失等：約▲10 (4Q) ポケットカードでの美容医療関連加盟店に対する引当金：約▲5 (4Q) 本邦税制改正影響：約▲5
第 8	20	(▲10)	(3Q) ファミリーマートでの国内事業売却に伴う利益：約30 (4Q) ファミリーマートでの設備関連損失：約▲10	305	(10)	(2Q) ファミリーマートでの中国事業再編に伴う利益：約295 (4Q) リテールインベストメントカンパニーの連結除外に伴う利益：約30 (4Q) ファミリーマートでの国内事業再編に伴う利益：約10 (4Q) ポケットカードでの美容医療関連加盟店に対する引当金：約▲5 (4Q) 本邦税制改正影響：約▲25
その他及び修正消去	▲15	(▲40)	(2-4Q) CP/CITIC関連損益等：約▲15	▲20	(▲55)	(2-4Q) CP/CITIC関連損益等：約▲20
合 計	130	(▲150)	非資源：195、資源：▲10、その他：▲55	1,100	(150)	非資源：1,070、資源：65、その他：▲35 (本邦税制改正影響 合計：約▲55)

連結経営成績



(単位：億円)

	23年度 実績	24年度 実績	増減	主たる増減要因
収益	140,299	147,242	+ 6,943	【+】食料、住生活、情報・金融、繊維
売上総利益	22,324	23,765	+ 1,441	【+】住生活、繊維、情報・金融、食料
販売費及び一般管理費	▲ 15,217	▲ 16,784	△ 1,566	【△】当第3四半期におけるデザート及び前第3四半期における大建工業の連結子会社化 【△】人件費の増加及び円安に伴う経費の増加
貸倒損失	▲ 77	▲ 142	△ 64	【△】一般債権に対する貸倒引当金の増加
営業利益	7,029	6,839	△ 190	【△】金属、その他及び修正消去 【+】情報・金融、食料
有価証券損益	348	832	+ 484	【+】デザートの連結子会社化に伴う再評価益 【+】海外事業の一部売却に伴う利益 【△】前期リチウムイオン電池事業の再評価に係る利益の反動
固定資産に係る損益	▲ 61	▲ 148	△ 87	【△】北米合成樹脂関連事業での減損損失
その他の損益	132	285	+ 154	【+】為替損益の増加等
金利収支	▲ 465	▲ 535	△ 70	【△】金利上昇及び借入金の増加に伴う支払利息の増加
受取配当金	811	784	△ 26	【△】投資先からの配当金の減少
持分法による投資損益	3,163	3,493	+ 330	【+】第8、その他及び修正消去 【△】金属、機械
税引前利益	10,957	11,551	+ 594	
法人所得税費用	▲ 2,438	▲ 2,220	+ 217	税引前利益が以下の要因にて増加 【+】デザートの連結子会社化に伴う再評価益 【+】持分法による投資損益
当期純利益	8,519	9,330	+ 811	
内、当社株主帰属当期純利益	8,018	8,803	+ 785	
当社株主帰属当期包括利益	12,000	7,397	△ 4,603	【△】為替換算調整額の悪化 【△】保有株式の公正価値下落

(単位：億円)

	24年3月末実績	25年3月末実績	増減
総資産	144,897	151,343	+ 6,446
ネット有利子負債	27,416	29,613	+ 2,197
株主資本	54,270	57,551	+ 3,281
株主資本比率	37.5%	38.0%	0.6pt 上昇
NET DER	0.51 倍	0.51 倍	横ばい
ROE	15.6%	15.7%	0.1pt 上昇
ROA	5.8%	5.9%	0.1pt 上昇

	総資産		ROA(連結純利益)	ROA(基礎収益)
	24年3月末実績	25年3月末実績	24年度実績	24年度実績
連結合計	144,897	151,343	5.9%	5.2%
繊維	4,860	7,821	11.6%	4.5%
機械	19,835	21,666	6.6%	6.4%
プラント・船舶・航空機	8,693	10,087	6.1%	5.7%
自動車・建機・産機	11,142	11,579	7.0%	6.9%
金属	14,035	15,064	12.3%	12.3%
エネルギー・化学品	16,263	16,520	4.8%	4.6%
エネルギー	8,049	8,476	4.4%	3.6%
化学品	6,566	6,488	5.2%	5.9%
電力・環境ソリューション	1,647	1,557	5.6%	4.0%
食料	24,209	23,598	3.6%	3.1%
食糧	6,580	6,481	5.1%	4.2%
生鮮食品	7,529	7,517	2.4%	2.1%
食品流通	10,101	9,600	3.4%	3.1%
住生活	14,233	14,750	4.8%	3.8%
生活資材・物流	8,093	8,524	3.6%	3.1%
建設・不動産	6,140	6,226	6.4%	4.7%
情報・金融	14,405	14,392	5.8%	5.7%
情報・通信	8,629	8,365	7.7%	7.8%
金融・保険	5,776	6,028	3.0%	2.8%
第 8	19,783	20,142	3.3%	1.7%
その他及び修正消去	17,273	17,388	6.3%	6.5%

連結キャッシュ・フロー計算書 (主要内訳)



(単位：億円)

	23年度実績	参考情報	24年度実績	参考情報
当期純利益	8,519	減価償却費 + 4,203	9,330	減価償却費 + 4,500
キャッシュ・フローに影響のない損益等	2,945	繊維 + 88、機械 + 249、金属 + 209、エネルギー・化学品 + 438、食料 + 569、住生活 + 402、情報・金融 + 243、第 8 + 1,914、その他及び修正消去 + 92	2,417	繊維 + 131、機械 + 259、金属 + 247、エネルギー・化学品 + 490、食料 + 606、住生活 + 442、情報・金融 + 254、第 8 + 1,968、その他及び修正消去 + 103
資産・負債の変動他	▲ 886	営業債権債務 + 381、棚卸資産 + 36、その他▲1,303	▲ 1,731	営業債権債務▲983、棚卸資産▲909、その他 + 161
その他	▲ 797		▲ 43	
営業活動によるキャッシュ・フロー	9,781	(参考) 持分法適用会社からの配当金の受取額 + 1,415	9,973	(参考) 持分法適用会社からの配当金の受取額 + 1,563
持分法で会計処理されている投資の取得及び売却	▲ 229	原料炭関連事業への投資▲249、デザートへの追加投資▲135、海外不動産事業の一部売却 + 129、海外リテール金融関連事業の売却 + 64 等	▲ 1,302	CSN Mineração S.A.への追加投資▲1,192、北米電力関連事業への投資▲269、日立建機への追加投資▲202、海外エネルギー関連事業への追加投資▲58、航空宇宙関連事業への投資▲44、海外廃棄物処理発電事業への投資▲36、北米再生可能エネルギーファンドへの投資▲28、パスコへの投資▲17、WECARSへの投資▲10、海外不動産事業の一部売却 + 396、北米油脂事業の売却 + 133、オリエントコーポレーションの一部売却 + 27 等
投資等の取得及び売却	▲ 606	大建工業の連結子会社化による支払 (現金受入額控除後) ▲362、CIECO Azer設備投資▲116、北米電力関連事業の取得 ▲98、オリエントタル白石への投資▲66 等	▲ 1,846	デザートの連結子会社化による支払 (現金受入額控除後) ▲1,098、WECARSへの投資▲178、西松建設への投資▲152、鉄鉱石・石炭関連事業への投資等▲132、CIECO Azer設備投資▲111、北米建材関連事業への投資 (カナダ木質ボード事業への投資含む) ▲89、パスコへの投資▲63、オリエントコーポレーションの一部売却 + 53、中国畜肉加工事業の売却 + 39、植物油脂製造・販売事業での事業売却 + 39、豪州インフラ事業の一部売却 + 25 等
有形固定資産等の取得及び売却	▲1,364	ファミリーマートでの取得▲488、IMEAでの取得▲199、プリマハムでの取得▲180、伊藤忠エネクスでの取得▲144/売却 + 276、Doleでの取得▲123、ETELでの取得▲85、伊藤忠テクノソリューションズでの取得▲82 等	▲ 1,926	ファミリーマートでの取得▲490、IMEAでの取得▲249、ETELでの取得▲200、伊藤忠エネクスでの取得▲163、Doleでの取得▲116、伊藤忠テクノソリューションズでの取得▲105 等
その他	139	CITIC Limited株式保有会社への貸付の回収等 + 198 等	▲ 88	IMEA鉄鉱石・原料炭関連事業への資金拠出及び回収▲168、CITIC Limited株式保有会社への貸付の回収等 + 80 等
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲2,060		▲5,163	
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲8,012	当社株主への配当金の支払額▲2,255、自己株式の取得 (株主還元) ▲1,000、リース負債の返済額▲2,526、伊藤忠テクノソリューションズへの追加投資▲3,875、社債及び借入金による調達 + 1,862	▲5,250	当社株主への配当金の支払額▲2,586、自己株式の取得 (株主還元) ▲1,500、リース負債の返済額▲2,603、タキロンシーアイへの追加投資▲376、社債及び借入金による調達 + 2,192

23年度

主な新規投資 (主な発生四半期)

生活消費関連	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 伊藤忠テクノソリューションズへの追加投資 (2Q、4Q) ◆ 大建工業の子会社化 (3-4Q) ◆ デサントへの追加投資 (1-3Q) ◆ オリエンタル白石への投資 (1-3Q) ◆ ファミリーマート、プリマハム、Dole、ETEL 固定資産投資 (1-4Q) 	他	約 6,280
基礎産業関連	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 伊藤忠エネクス 固定資産投資 (1-4Q) ◆ 北米電力関連事業の取得 (4Q) ◆ 船舶の取得 (1Q、4Q) 	他	約 890
非資源			約 7,170
資源関連	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 原料炭関連事業への投資 (1-3Q) ◆ IMEA設備投資 (1-4Q) ◆ CIECO Azer設備投資 (1-4Q) 	他	約 610
資源			約 610
新規投資合計			約 7,780
EXIT			約 ▲1,640
ネット投資^(*)			約 6,140

(*) 実質的な出資及び設備投資に係る支出及び回収。「投資CF」+「非支配持分との資本取引」-「貸付金の増減」等

24年度

主な新規投資 (主な発生四半期)

(単位：億円)
(内、4Q)

生活消費関連	<ul style="list-style-type: none"> ◆ デサントの子会社化 (3Q) ◆ WECARSへの投資 (1Q) ◆ 西松建設への投資 (2-3Q) ◆ 北米建材関連事業への投資 (カナダ木質ボード事業への投資含む) (1-3Q) ◆ パスコへの投資 (3-4Q) ◆ ファミリーマート、ETEL、Dole、伊藤忠テクノソリューションズ、プリマハム 固定資産投資 (1-4Q) 	他	約 4,050	(約 740)
基礎産業関連	<ul style="list-style-type: none"> ◆ タキロンシーアイへの追加投資 (2Q、4Q) ◆ 北米電力関連事業への投資 (1Q、3Q) ◆ 日立建機への追加投資 (3-4Q) ◆ 伊藤忠エネクス 固定資産投資 (1-4Q) ◆ 海外廃棄物処理発電事業への投資 (1Q) ◆ 航空宇宙関連事業への投資 (2Q) ◆ 北米再生可能エネルギーファンドへの投資 (1Q) 	他	約 1,760	(約 460)
非資源			約 5,810	(約 1,200)
資源関連	<ul style="list-style-type: none"> ◆ CSN Mineração S.A.への追加投資 (3Q) ◆ IMEA鉄鉱石権益取得・設備投資 (1-4Q) ◆ CIECO Azer設備投資 (1-4Q) ◆ 海外エネルギー関連事業への追加投資 (4Q) 	他	約 1,850	(約 180)
資源			約 1,850	(約 180)
新規投資合計	内、CAPEX 約2,430		約 7,660	(約 1,380)
EXIT			約 ▲1,900	(約 ▲1,000)
ネット投資^(*)			約 5,760	(約 380)

(参考)投資関連 リリース一覧

24年度

分野		セグメント	案件名 (主な発生四半期)	関連リンク
非資源	生活消費 関連	繊維	◆ デサントの子会社化 (3Q)	https://www.itochu.co.jp/ja/ir/news/2024/_icsFiles/afiedfile/2024/09/30/ITC20240930_J.pdf (事業説明会資料) https://www.itochu.co.jp/ja/ir/doc/presentation/index.html
		住生活	◆ WECARSへの投資 (1Q)	https://www.itochu.co.jp/ja/news/press/2024/240501.html
			◆ 西松建設への投資 (2-3Q)	https://www.itochu.co.jp/ja/news/press/2021/211215.html
			◆ 北米建材関連事業への投資 (1-3Q)	https://www.itochu.co.jp/ja/news/press/2025/250117.html
	情金	◆ パスコへの投資 (3-4Q)	https://www.itochu.co.jp/ja/ir/news/2024/_icsFiles/afiedfile/2024/09/05/ITC20240905_J.pdf	
	基礎産業 関連	エネ化	◆ タキロンシーアイへの追加投資 (2Q、4Q)	https://www.itochu.co.jp/ja/ir/news/2024/_icsFiles/afiedfile/2024/08/05/ITC20240805_04_J.pdf
		機械	◆ 北米電力関連事業への投資 (1Q、3Q)	https://www.itochu.co.jp/ja/news/press/2024/240611_2.html (事業説明会資料) https://www.itochu.co.jp/ja/ir/doc/presentation/index.html
			◆ 海外廃棄物処理発電事業への投資 (1Q)	https://www.itochu.co.jp/ja/news/press/2021/210329.html
			◆ 航空宇宙関連事業への投資 (2Q)	https://www.itochu.co.jp/ja/news/press/2024/240909.html
			◆ 北米再生可能エネルギーファンドへの投資 (1Q)	https://www.itochu.co.jp/ja/news/press/2024/240611_2.html
資源	金属	◆ CSN Mineração S.A.(ブラジル鉄鉱石)への追加投資 (3Q)	https://www.itochu.co.jp/ja/news/press/2024/241106.html	

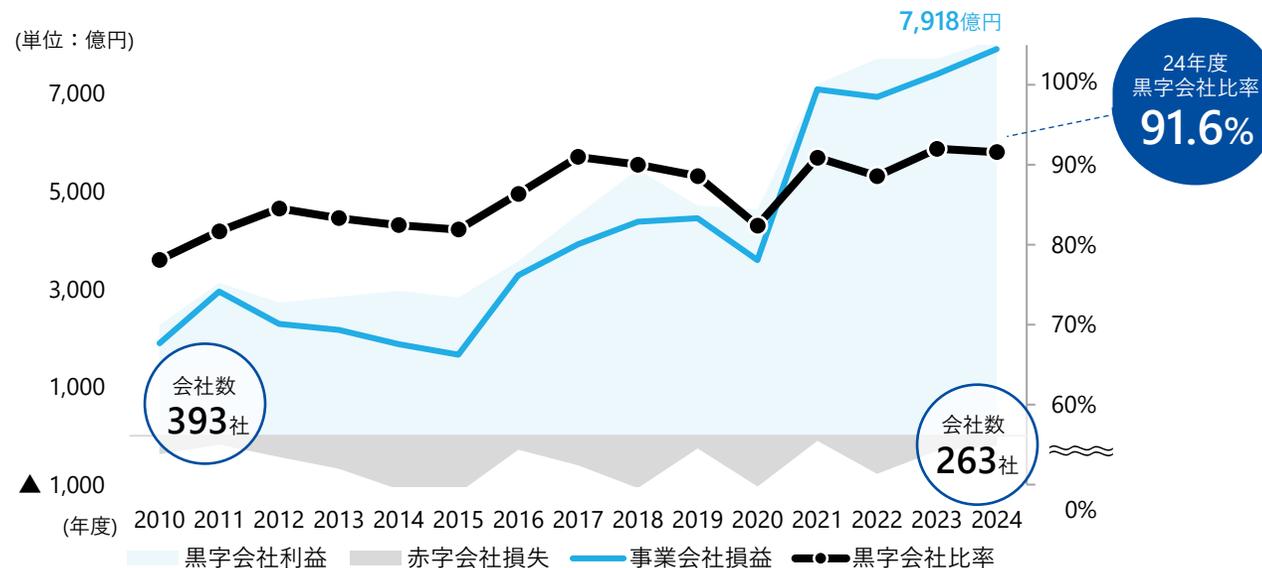
25年度予定

分野		セグメント	案件名	関連リンク
非資源	生活消費 関連	情金	◆ Technogentへの投資	https://www.itochu.co.jp/ja/news/press/2025/250220.html
			◆ We Sell Cellularへの投資	https://www.itochu.co.jp/ja/news/press/2025/250410.html
	基礎産業 関連	機械	◆ カワサキモーターズへの投資	https://www.itochu.co.jp/ja/news/press/2024/241108.html
			◆ 北米電力関連事業への投資	https://www.itochu.co.jp/ja/news/press/2025/250127.html

黒字会社・赤字会社損益

(単位：億円)

	23年度実績	24年度実績	増減
黒字会社損益	7,715	8,119	+ 404
赤字会社損益	▲ 314	▲ 201	+ 113
合計	7,401	7,918	+ 518



黒字会社比率

		23年度実績			24年度実績			増減		
		黒字会社	赤字会社	合計	黒字会社	赤字会社	合計	黒字会社	赤字会社	合計
	連結子会社	177	13	190	169	16	185	△ 8	+ 3	△ 5
	持分法適用会社	65	8	73	72	6	78	+ 7	△ 2	+ 5
会社数		242	21	263	241	22	263	△ 1	+ 1	± 0
比率		92.0%	8.0%	100%	91.6%	8.4%	100.0%	△ 0.4%	+ 0.4%	

(*) 上記会社数は、当社が直接投資している会社及び当社の海外現地法人が直接投資している会社を表示しております(親会社の一部と考えられる投資会社を除く)。

事業セグメント情報 (連結純利益)

(単位：億円)

	23年度実績					24年度実績				
	1Q	2Q	3Q	4Q	年度累計	1Q	2Q	3Q	4Q	年度累計
連結合計	2,132	1,997	1,988	1,901	8,018	2,066	2,318	2,380	2,038	8,803
織 維	46	69	74	80	270	53	74	578	34	738
機 械	317	289	360	350	1,316	340	293	405	327	1,365
プラント・船舶・航空機	107	94	152	150	503	119	112	197	140	569
自動車・建機・産機	210	195	207	200	813	221	180	208	187	796
金 属	562	465	618	616	2,261	525	479	327	452	1,784
エネルギー・化学品	375	164	162	216	917	178	152	176	280	786
エネルギー	75	52	51	155	333	52	47	34	227	359
化学品	75	86	92	82	335	103	92	113	30	337
電力・環境ソリューション	224	26	20	▲ 20	249	24	12	30	23	89
食 料	208	183	159	112	663	190	212	198	251	851
食糧	134	68	48	42	293	82	39	88	125	333
生鮮食品	11	17	30	39	98	41	57	25	56	180
食品流通	62	98	81	31	272	67	116	85	70	338
住生活	175	165	181	140	662	188	124	115	270	697
生活資材・物流	106	107	129	45	386	85	81	56	80	302
建設・不動産	69	59	52	95	275	104	43	59	190	395
情報・金融	144	235	163	136	678	160	219	202	252	832
情報・通信	90	158	132	219	599	119	170	154	211	654
金融・保険	54	77	31	▲ 83	79	41	48	48	41	178
第 8	106	138	123	▲ 9	358	109	433	97	12	651
その他及び修正消去	201	289	146	258	894	322	334	283	159	1,099

事業セグメント情報 (基礎収益)

(単位：億円)

	23年度実績					24年度実績				
	1Q	2Q	3Q	4Q	年度累計	1Q	2Q	3Q	4Q	年度累計
連結合計	約 1,900	約 1,935	約 2,000	約 2,055	約 7,890	約 2,020	約 1,940	約 1,855	約 1,885	約 7,700
織 維	46	69	74	80	270	53	74	78	79	283
機 械	317	289	360	355	1,321	320	273	405	327	1,325
プラント・船舶・航空機	107	94	152	145	498	99	97	197	145	539
自動車・建機・産機	210	195	207	210	823	221	175	208	182	786
金 属	562	460	618	606	2,246	525	479	327	452	1,784
エネルギー・化学品	190	159	162	236	747	178	152	171	245	746
エネルギー	75	47	51	175	348	52	47	34	162	294
化学品	75	86	92	82	335	103	92	108	85	387
電力・環境ソリューション	39	26	20	▲ 20	64	24	12	30	▲ 2	64
食 料	163	198	224	112	698	180	187	198	166	731
食糧	89	68	113	42	313	72	39	78	85	273
生鮮食品	11	32	30	29	103	41	47	35	31	155
食品流通	62	98	81	41	282	67	101	85	50	303
住生活	175	165	161	90	592	173	119	115	140	547
生活資材・物流	106	107	94	45	351	70	76	56	55	257
建設・不動産	69	59	67	45	240	104	43	59	85	290
情報・金融	144	190	163	271	768	160	219	182	262	822
情報・通信	90	138	132	224	584	119	170	154	216	659
金融・保険	54	52	31	47	184	41	48	28	46	163
第 8	106	138	93	1	338	109	138	97	2	346
その他及び修正消去	201	264	146	298	909	322	299	283	214	1,119

主な関係会社損益 ①

(単位：億円)

	事業内容	取込比率	23年度実績					24年度実績					25年度計画
			1Q	2Q	3Q	4Q	累計	1Q	2Q	3Q	4Q	累計	
ジョイックスコーポレーション	紳士服及び関連製品の製造・販売	100.0%	0	▲0	7	2	8	0	▲0	11	1	13	12
レリアン	婦人既製服小売	100.0%	3	▲3	6	2	9	2	▲4	4	0	3	7
デサント ^{*1}	スポーツウェア及び関連商品の製造・販売	100.0%	13	11	12	17	53	12	16	22	21	70	133
ドーム	スポーツウェア及び関連商品の製造・販売	69.7%	▲5	8	▲5	6	4	▲5	5	▲3	▲31	▲34	2
エドウィン	ジーンズ製品及びその他服飾製品の企画・製造・販売	100.0%	3	▲1	4	▲1	6	1	▲0	6	▲3	4	5
三景	衣料用副資材製造・販売	100.0%	4	5	4	▲1	12	4	5	5	2	16	15
IPA [ITOCHU Textile Prominent (ASIA) Ltd.] (香港)	繊維製品の生産管理・販売	100.0%	2	3	2	3	9	7	2	2	8	19	22
ITS [伊藤忠繊維貿易 (中国) 有限公司] (中国)	原料・原糸の販売及び繊維製品の生産管理・販売	100.0%	5	9	4	3	21	8	12	▲1	1	19	29

*1 24年度の取込比率は、1Q：44.5%、2Q：44.4%、3Q：85.9%、4Q：100.0%です。

	事業内容	取込比率	23年度実績					24年度実績					25年度計画
			1Q	2Q	3Q	4Q	累計	1Q	2Q	3Q	4Q	累計	
東京センチュリー	国内リース事業、オートモビリティ事業、スペシャルティ事業、国際事業、環境インフラ事業	30.0%	63	55	62	54	234	76	34	87	33	231	279 ^{*1}
北米電力関連事業 (I-Power Investment Inc. 他)	北米電力事業及び関連サービス事業を展開する数社	—	26	18	66	57	167	9	14	65	27	115	148
IEI [I-ENVIRONMENT INVESTMENTS LIMITED] (英国)	欧州/中東での水・環境・再エネ分野投資会社	100.0%	7	7	4	6	23	4	24	5	7	40	13
伊藤忠プランテック	プラント・機器の輸出入及び国内環境・省エネビジネス	100.0%	3	4	4	7	17	3	3	4	6	17	17
船舶関連事業 (アイメックス 他)	船舶関連事業を展開する数社	—	26	43	26	33	128	30	41	31	58	160	59
ジャムコ	航空機内装品の製造、航空機の整備	33.4%	1	2	1	1	6	1	2	5	4	12	(非開示) ^{*2}
日本エアロスペース	航空機、航空機搭載電子機器及びエンジン、セキュリティ関連機器等の輸入販売	100.0%	5	4	7	7	23	6	10	9	9	33	30
ヤナセ	自動車、同部品の販売及び修理	90.5%	29	30	36	33	128	34	44	33	19	131	144
海外自動車関連事業 (Auto Investment Inc. 他)	海外自動車関連事業を展開する数社	—	40	41	44	36	161	49	48	29	43	171	150
シトラスインベストメント ^{*3}	日立建機保有会社への投資	100.0%	31	27	14	27	98	25	7	32	22	86	125
伊藤忠マシンテクノス	工作機械・産業機械・繊維機械・食品機械の輸出入、国内販売及びエンジニアリングサービス	100.0%	▲1	3	2	12	17	▲0	7	2	11	20	20
北米建機関連事業 (MULTIQUIP INC. 他)	北米建機関連事業を展開する数社	—	18	19	20	19	76	18	16	6	23	63	49

*1 5月14日までに当該会社が公表した通期見通しに取込比率を乗じた数値であり、IFRS修正額等を含んでおりません。

*2 当該会社に対する公開買付への応募により、本公開買付の成立後、当該会社は持分法適用除外となるため、25年度計画の開示を控えております。

*3 当社の融資に対するパートナーからの受取利息等は含んでおりません。25年度計画には、5月14日までに日立建機が公表した通期見通しに取込比率を乗じた数値を含んでおります。

主な関係会社損益 ②

(単位：億円)

金属

事業内容	取込比率	23年度実績					24年度実績					25年度計画
		1Q	2Q	3Q	4Q	累計	1Q	2Q	3Q	4Q	累計	
IMEA [ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd] (豪州) 鉄鉱石 石炭	100.0%	365	330	440	534	1,669	372	319	308	275	1,273	1,245
	N.A.	(331)	(318)	(403)	(456)	(1,508)	(361)	(316)	(295)	(309)	(1,281)	(非開示) ^{*1}
	N.A.	(34)	(12)	(37)	(77)	(161)	(11)	(3)	(13)	(▲35)	(▲7)	(非開示) ^{*1}
CM [CSN Mineração S.A.] ^{*2} (ブラジル)	18.1%	45	3	35	2	84	22	57	▲4	93	169	(非開示)
伊藤忠丸紅鉄鋼	50.0%	124	100	91	87	401	78	69	63	47	257	(非開示) ^{*1}
伊藤忠メタルズ	100.0%	8	5	7	6	26	9	7	9	6	31	33

*1 投資先やパートナーとの関係等を勘案し、25年度計画の開示を控えております。

*2 24年度2QまではCMへの投資・管理会社である「JBMF [JAPÃO BRASIL MINÉRIO DE FERRO PARTICIPAÇÕES LTDA.]」を記載しておりましたが、24年度3Qに当社よりCMに対して追加投資を行った結果、当該会社が関連会社となったため記載を変更しております。

なお、取込損益にはCM及びJBMFの取込損益の合計を表示しております。また、CMの取込は24年度4Qから開始しているため、23年度実績及び24年度1-3Q実績はJBMFの取込損益を表示しております。

当該会社は決算実績を公表しておりますが、個社では通期見通しの開示を行っていないことから、25年度計画の開示を控えております。

エネルギー・化学品

事業内容	取込比率	23年度実績					24年度実績					25年度計画
		1Q	2Q	3Q	4Q	累計	1Q	2Q	3Q	4Q	累計	
CIECO Azer [ITOCHU Oil Exploration (Azerbaijan) Inc.] (ケイマン諸島)	100.0%	20	35	▲12	29	72	26	9	▲3	20	51	27
IPC SPR [ITOCHU PETROLEUM CO., (SINGAPORE) PTE. LTD.] (シンガポール)	100.0%	2	2	1	0	4	4	2	2	6	14	13
伊藤忠エネクス	55.6%	28	20	23	3	74	20	23	34	18	94	89 ^{*1}
日本南サハ石油	33.3%	12	7	9	▲21	7	4	2	7	4	17	(非開示) ^{*2}
LNG配当 (税後)	N.A.	3	3	3	77	86	3	3	2	85	94	44
タキロンシーアイ ^{*3}	100.0%	3	5	5	13	25	7	10	18	6	41	62
ICF [伊藤忠ケミカルフロンティア]	100.0%	21	20	22	19	82	24	22	22	23	91	98
CIPS [伊藤忠プラスチック]	100.0%	13	15	14	14	55	11	13	14	12	51	53

*1 5月14日までに当該会社が公表した通期見通しに取込比率を乗じた数値であり、IFRS修正額等を含んでおりません。

*2 投資先やパートナーとの関係等を勘案し、25年度計画の開示を控えております。

*3 24年度の取込比率は、1Q：55.7%、2Q：90.7%、3-4Q：100.0%です。

主な関係会社損益 ③

(単位：億円)

事業内容	取込比率	23年度実績					24年度実績					25年度計画
		1Q	2Q	3Q	4Q	累計	1Q	2Q	3Q	4Q	累計	
不二製油 ^{*1}	43.9%	40	15	▲54	6	7	▲6	▲14	▲19	21	▲19	72 ^{*2}
ウエルネオシュガー	37.4%	8	5	7	3	21	6	7	7	1	21	22 ^{*2}
伊藤忠飼料	100.0%	4	6	6	▲0	16	4	5	4	4	18	17
Dole International Holdings	100.0%	1	9	0	5	15	2	1	▲16	▲1	▲14	26
プリマハム	48.7%	9	7	9	5	31	9	6	5	2	22	39 ^{*2}
HYLIFE GROUP HOLDINGS LTD. (カナダ)	49.9%	▲20	▲29	▲1	11	▲39	1	8	9	13	30	(非開示) ^{*3}
日本アクセス	100.0%	43	87	54	26	210	45	91	58	45	238	230
伊藤忠食品	52.5%	10	8	16	▲1	34	11	16	18	▲2	43	44 ^{*2}

*1 4月1日に傘下完全子会社の不二製油株式会社を吸収合併し、不二製油グループ本社株式会社より社名を変更しております。

*2 5月14日までに当該会社が公表した通期見通しに取込比率を乗じた数値であり、IFRS修正額等を含んでおりません。

*3 投資先やパートナーとの関係等を勘案し、25年度計画の開示を控えております。

住生活

事業内容	取込比率	23年度実績					24年度実績					25年度計画
		1Q	2Q	3Q	4Q	累計	1Q	2Q	3Q	4Q	累計	
北米建材関連事業 ^{*1}	—	61	69	63	33	225	82	39	32	26	179	180
ETEL [European Tyre Enterprise Limited] (英国)	100.0%	9	16	15	15	55	17	8	5	40	70	50
IFL [ITOCHU FIBRE LIMITED] (英国)	100.0%	3	▲10	▲10	▲13	▲31	▲25	17	▲11	4	▲15	(非開示) ^{*2}
伊藤忠ロジスティクス	100.0%	16	14	16	15	61	16	13	18	9	56	60
伊藤忠紙パルプ	100.0%	6	6	7	4	23	7	6	7	10	30	25
伊藤忠セラテック	100.0%	2	2	2	2	8	2	1	2	1	6	7
伊藤忠都市開発	100.0%	15	15	16	0	46	50	▲1	2	6	57	50
大建工業 ^{*3}	100.0%	1	5	24	23	52	22	16	24	3	66	80
伊藤忠建材	100.0%	11	11	11	8	40	10	10	9	9	38	40
伊藤忠アーバンコミュニティ	100.0%	3	4	3	6	16	4	6	3	5	17	18

*1 大建工業経由の取込損益 (CIPA Lumber 51.0%、Pacific Woodtech Corporation 25.0%等) を含んでおります。

*2 投資先やパートナーとの関係等を勘案し、25年度計画の開示を控えております。

*3 23年度の取込比率は、1-2Q：36.3%、3-4Q：100.0%です。

主な関係会社損益 ④

(単位：億円)

情報・金融

	事業内容	取込比率	23年度実績					24年度実績					25年度計画
			1Q	2Q	3Q	4Q	累計	1Q	2Q	3Q	4Q	累計	
CTC [伊藤忠テクノソリューションズ] ^{*1}	システム開発、インフラ構築、ITマネジメント等のITソリューション事業	99.95%	38	72	102	164	376	77	137	122	169	505	550
ベルシステム24ホールディングス	コンタクトセンター事業	40.7%	9	4	3	4	20	4	3	4	8	20	33 ^{*2}
携帯関連事業	携帯関連事業を展開する数社	-	35	37	31	27	129	30	30	21	24	105	47
伊藤忠・フジ・パートナーズ	投融資業、経営コンサルティング業	63.0%	7	7	7	6	26	7	6	7	6	27	36 ^{*3}
エイツヘルスケア	医薬品・医療機器開発業務受託事業	100.0%	4	5	5	7	20	3	3	5	5	17	22
ほけんの窓口グループ	生命保険募集に関する業務及び損害保険代理店業務	92.0%	6	16	13	11	46	8	15	9	17	49	(非開示) ^{*4}
ポケットカード ^{*5}	クレジットカード事業	78.2%	18	14	9	5	45	10	15	5	12	42	28
外為どっとコム	外国為替証拠金取引事業	40.2%	5	3	2	3	12	5	5	3	3	15	(非開示) ^{*4}
FRF [First Response Finance Ltd.] (英国)	英国でのオートローン事業	100.0%	6	6	2	13	27	4	4	6	10	24	34
IFA [ITOCHU FINANCE (ASIA) LTD.] (香港)	中国・香港での金融事業会社への投資	100.0%	9	7	8	6	31	8	7	7	3	25	28
GCT [GCT MANAGEMENT (THAILAND) LTD.] (タイ)	タイでの金融・保険事業会社への投資	100.0%	17	10	9	10	47	10	10	10	13	43	(非開示) ^{*4}

*1 23年度の取込比率は、1Q：61.2%、2Q：85.9%、3Q：100.0%、4Q：99.95%です。

*2 5月14日までに当該会社が公表した通期見通しに取込比率を乗じた数値であり、IFRS修正額等を含んでおりません。

*3 5月14日までに傘下のスカパーJSATホールディングスが公表した通期見通しに取込比率を乗じた数値であり、IFRS修正額等を含んでおりません。

*4 投資先やパートナーとの関係等を勘案し、25年度計画の開示を控えております。

*5 ファミリーマート経由の取込損益（32.2%）を含んでおります。

*6 オリエン트コーポレーションの持分法適用除外に伴い、上記の表から同社を削除しております。

第8

	事業内容	取込比率	23年度実績					24年度実績					25年度計画
			1Q	2Q	3Q	4Q	累計	1Q	2Q	3Q	4Q	累計	
FM [ファミリーマート] ^{*1}	フランチャイズシステムによるコンビニエンスストア事業	94.7%	120	154	139	5	418	126	452	117	3	698	420

*1 ポケットカードの取込損益（32.2%）を含んでおります。

その他及び修正消去

	事業内容	取込比率	23年度実績					24年度実績					25年度計画
			1Q	2Q	3Q	4Q	累計	1Q	2Q	3Q	4Q	累計	
Orchid Alliance Holdings Limited ^{*1} (バージン諸島)	CITIC Limited保有会社への投融資	100.0%	226	294	172	291	983	293	333	237	278	1,141	960
CPP [C.P. Pokphand Co. Ltd.] (バミューダ)	配合飼料事業、畜産・水産関連事業、食品の製造・販売業	23.8%	▲43	▲26	▲23	63	▲29	▲9	31	34	▲7	50	- ^{*2}
CTEI [Chia Tai Enterprises International Limited] (バミューダ)	バイオケミカル事業、中国での建機事業	23.8%	1	0	0	0	1	0	0	1	2	4	(非開示) ^{*3}

*1 取込損益には、付随する税効果等を含めて表示しております。

*2 4月30日に保有する全ての当該会社株式の譲渡が完了し、当該会社は持分法適用除外となったため、25年度計画は記載しておりません。

*3 当該会社は決算実績を公表しておりますが、個社では通期見通しの開示を行っていないことから、25年度計画の開示を控えております。