



ITOCHU Corporation

# *The Brand-new Deal*

## 統合レポート2025

2024年度(2025年3月期)

伊藤忠商事株式会社

統合レポート2025

## 伊藤忠商事株式会社

〒107-8077 東京都港区北青山2-5-1

☎ 03-3497-2121

🌐 <https://www.itochu.co.jp/ja/>



Printed in Japan

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

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

代表取締役 副社長執行役員 CFO

鈴木 剛



統合レポート2025のポイント

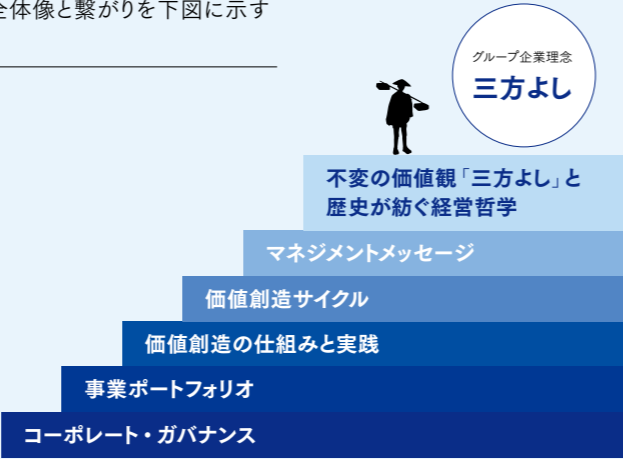
本統合レポートは、伊藤忠商事の持続的な価値創造の姿を、多様なステークホルダーの皆様に分かりやすくご理解いただくことを目的に作成しています。「三方よし」の精神や伊藤忠らしさ、経営の重要なポイントについて、企業価値向上との関係性を示し、財務・非財務の両面から当社の姿勢をお伝えしています。本レポートを起点に、対話の深化と経営の進化の好循環を生み出していきます。

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

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



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

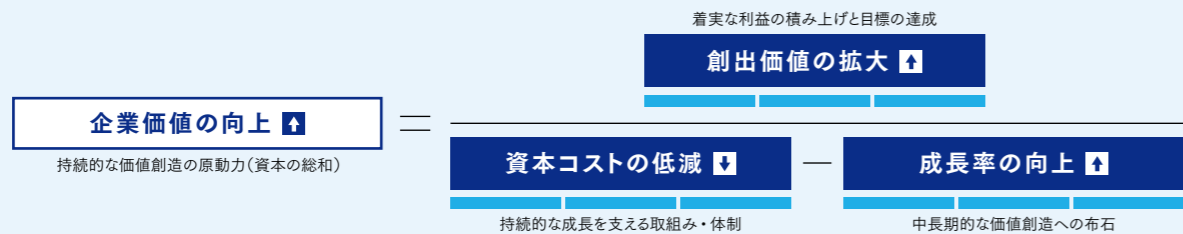


伊藤忠商事の軌跡 —不変の価値観「三方よし」と歴史が紡ぐ経営哲学—	4
マネジメントメッセージ	10
CEO メッセージ	10
COO メッセージ	16
価値創造サイクル	20
「商人型」価値創造サイクル	20
伊藤忠商事のビジネスモデル	22
伊藤忠商事の資本(財務・非財務)	24
価値創造の仕組みと実践	26
CFO インタビュー	28
財務戦略	32
事業投資	34
ポートフォリオマネジメント	36
リスクマネジメント	38
CAO インタビュー	40
人材戦略	44
サステナビリティ推進 (着実なサステナビリティ推進のための取組み、バリューチェーンを通じたサステナビリティ推進の取組み)	48
CXO インタビュー	54
持続的な企業価値向上のためのデジタル戦略	56
SPECIAL FEATURE —成長期待領域の事例— ファミリーマートの事業基盤を活用したビジネスの創出・拡大	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

## 統合レポート2025の読み方

## ■「伊藤忠らしい」こだわりとは？ —企業価値算定式と価値創造の全体像—

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



## 統合レポート2025における企業価値算定式の記載事例

例：財務戰略



**バロメーターの見方** 影響度：大  影響度：中  影響度：小 

企業価値の向上 

## 「三方よし」を中心に据えた「コミットメント経営」の継続

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

創出価値の拡大 

## トラックレコードの積み重ね、「信頼・信用力」強化

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

成長率の向上 

「投資なくして成長なし」

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

資本コストの低減 

## 持続的な成長を支える経営基盤の確立

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

報告対象範囲等

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

**対象組織：**伊藤忠商事(株)及び伊藤忠グループ

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

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

統合レポートに関するお問い合わせは IR部 ☎03-3497-7295

## 見通しに関する注意事項



本統合レポートに記載されているデータや将来予測は、本統合レポートの発表日現在において入手可能な情報に基づくもので、種々の要因により影響を受けることがありますので、実際の業績は見通しから大きく異なる可能性があります。従って、これらの将来予測に関する記述に全面的に依拠することは差し控えるようお願いいたします。また、当社は新しい情報、将来の出来事等に基づきこれらの将来予測を更新する義務を負うものではありません。

■ **ステークホルダーの皆様からのご期待やよくあるご質問に応えるコンテンツ**

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

## ■ 情報開示体系

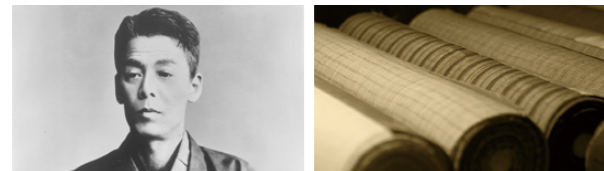
本冊子は伊藤忠商事の価値創造ストーリーをご理解いただくため、投資判断及び当社の経営にあたって重要度が高い内容を選定の上、記載しています。より網羅的な財務・非財務データ、個別案件の取組状況等はウェブサイトにてご確認ください。

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

伊藤忠商事の軌跡

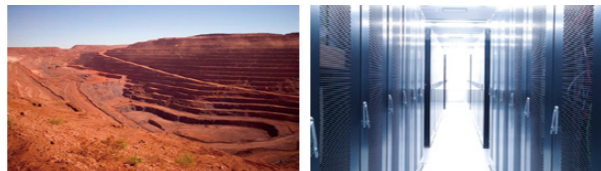
不変の価値観「三方よし」と  
歴史が紡ぐ経営哲学

連結純利益の推移



創業1858年(安政5年)

初代伊藤忠兵衛が、大阪經由、泉州、紀州へ初めて「麻布」の持ち下りを開始しました。「商売は菩薩の業、商売道の尊さは、売り買い何れをも益し、世の不足をうずめ、御仏の心にかなうもの」との彼の言葉は、自らの商いへの信念と理想を表し、「三方よし」の起源となっています。



1950-1980年代

繊維中心であった事業分野を非繊維分野に拡大し、総合商社への展開と国際化を加速しました。1958年にはCTCの前身となる計算機事業への進出、1969年には西豪州鉄鉱石事業の初出荷を実現する等、現在の事業基盤に繋がる多くの事業を構築する一方、1966年には東亜石油㈱への出資を決定、1980年代には不動産投資等を拡大するといった、後の損失に繋がる経営判断もありました。

伊藤忠商事の現在地\*

時価総額

東京証券取引所：14位

10.9兆円

連結純利益

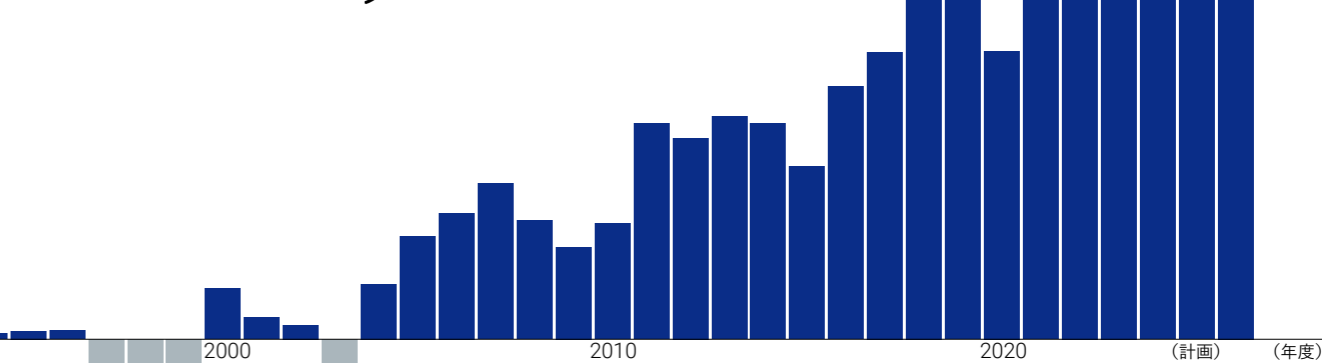
東京証券取引所：7位

8,803億円

ROE

グローバル水準の15%を上回る

15.7%



1990-2000年代

バブル崩壊後、不動産投資等の負の遺産の一括処理を断行。一時は倒産の危機に瀕するものの、「選択と集中」によって財務体質の改善を図りました。また、損失処理の最中である1998年にはファミリーマートへの出資を実行。生活消費分野での強みを活かした事業展開に向けて重要な事業基盤を獲得しました。



2010-2020年代

知見を有する分野を中心とした成長投資とハンズオンでの企業価値向上を通じて事業基盤を強化し、「生活消費分野No.1」、「非資源No.1商社」といった目標を着実に達成。歴史に学び積み重ねてきた経営哲学を徹底し、着実な成長と時価総額の向上を実現しています。



歴史から得た教訓

東亜石油㈱への出資とオイルショック

総括1

「あるべき論」の長期経営計画は策定しない。理念先行型の経営は行わない。裏付けのない数値目標は言わず、経営はコミットメントを重視すべし。

バブル期の不動産投資への傾注、負の遺産の一括処理による「選択と集中」

総括2

過度な「選択と集中」による経営は行わない。施策は公平性が重要故、矛盾点や弊害がないか検証せよ。

総括3

「山高ければ、谷深し」経営環境は必ず変化する故、過信・慢心は禁物。損失処理の先送りは致命的な結果に繋がる故、実態把握と冷静な判断が重要。

歴史に学び積み重ねてきた  
商人としての経営哲学

創業から不変の精神

東亜石油㈱への出資やバブル下での不動産事業の拡大といった過去の経営判断による苦難の時代の教訓は、経営会議での議論を経て、総括されています。また、誰しもが徹底しやすい言葉として、繰り返し現場へ発信されることで当社の経営哲学へと昇華されています。

三方よし

経営哲学

(Page 6)

マーケットイン

稼ぐ、削る、防ぐ

コミットメント経営

平均点経営

## 歴史に学び積み重ねてきた商人としての経営哲学

## 商いの発想

## マーケットイン

「商人は水」の如く、変化に適応しながら商いを創出

商いの発想である「マーケットイン」は、当社の創業の精神に根ざす考えです。1858年、創業者である初代伊藤忠兵衛は、近江国から「麻布」の持ち下りを開始。顧客を待つのではなく、自らの足で各地を巡り、現場におけるお客様の声やニーズを直接感じ取って商機を切り拓きました。このような実践こそは、当社が長い年月をかけて磨き上げた「商人道」の原点といえます。

一方、「プロダクトアウト」の典型例として挙げられるのが東亜石油㈱への出資です。「石油は30年で枯渇する」という当時の定説を信じ込み、経営体力を顧みず巨額の出資を行ったものの、当社は、財閥系の商社と異なり大手エネルギー企業や製鉄企業とのパイプが不足しており、1973年の

オイルショック以降に損失が顕在化。累計で1,800億円を超える巨額の損失を計上する結果となりました。

近年、消費者ニーズが多様化し、ビジネスにおける利益の源泉は急速に川下へシフトしています。当社は「利は川下にあり」の方針の下、仮説を妄信せず、現場から得られる顧客の声やニーズを起点としたビジネス創出を徹底しています。非資源分野・資源分野、川上から川下等のビジネス領域にかかわらず、更に営業組織だけでなく、職能組織においても相対する関係者の声に耳を傾け、経営のあらゆる領域で「商人は水」の如く、「マーケットイン」の発想を徹底しています。変革力を発揮し、より付加価値の高い商品・サービスを提供することで、ビジネスモデルの進化と成長機会の創出を推進します。



(滋賀大学経済学部附属史料館所蔵)



## 商いの手段

## 稼ぐ、削る、防ぐ

低重心経営と現場主義の徹底

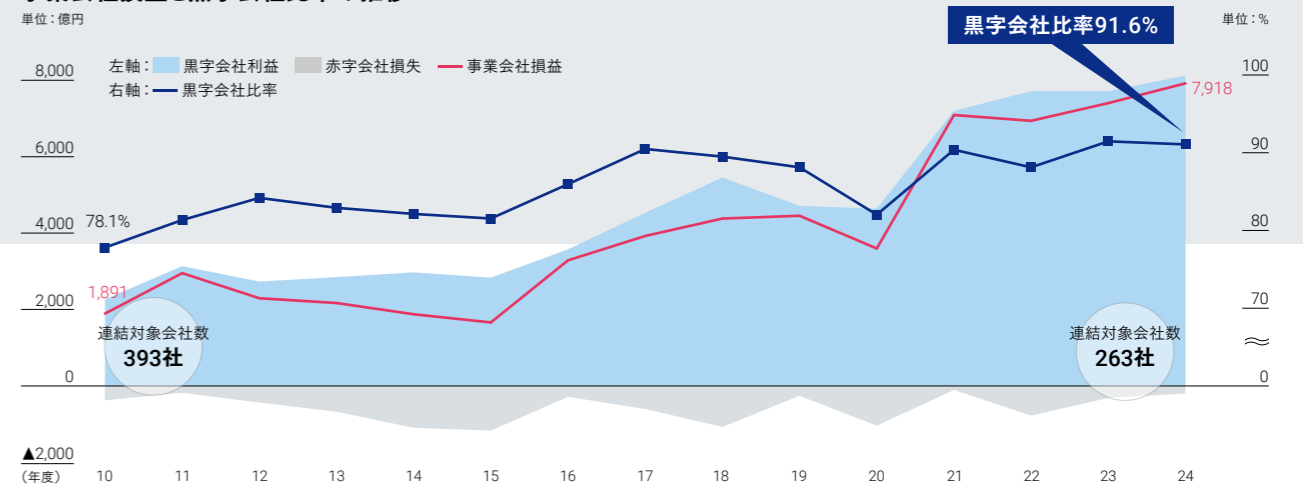
商いの手段である「稼ぐ、削る、防ぐ」は、2010年、総合商社業界で当時「万年4位」に甘んじていた当社の経営改革の出発点として掲げられた言葉です。当社が低迷する主要因は販管費や特別損失の多さにあるとの認識の下、無駄を徹底的に削り、損失を未然に防ぎ、稼ぐ力を最大化するためにこの言葉が生まれました。その後、15年の時を経て、この考えはグループ全体で徹底される当社経営の基本となっています。

創業より近江商人の精神を受け継ぐ当社では、1872年の「店法(たなほう)」にも「質素倭約を重んじ、勤勉であるべき」との記載が見られます。取引の規模が小さく顧客数が多い生活消費分野に軸足を置きながらも、同業他社と比較して少人数で業容を拡大してきた当社では、無駄を徹底的に排する文化が必然的に醸成されていたともいえます。

しかし、1980年代に業界内での売上高競争が過熱すると、業績拡大を優先させた当社は、リスクを顧みない不動産・金融資産の保有を拡大させ、バブル崩壊後に巨額損失を計上しました。経営環境の変化に対する備えが不足しており、その過程では、1998年9月に株価は過去最安値となる168円まで下落。1999年2月にはMoody'sによる当社格付が「投資不適格」となる水準まで格下げされ、NET DERも約14倍と倒産の危機に瀕しました。

当社は2010年以降、経費のみならず、不要な会議の廃止や資料の削減、「働き方改革」による効率的な業務遂行等、無駄を徹底的に省いた低重心経営を着実に進化させてきました。加えて、現場主義の徹底により、ビジネスの異変を素早く察知し、的確な備えの手を打つことで、不要な損失を未然に防止するよう努めています。これからも商いの手段である「稼ぐ、削る、防ぐ」の弛まぬ実践を通じ、着実な企業価値の向上に取り組んでいきます。

## 事業会社損益と黒字会社比率の推移



歴史に学び積み重ねてきた商人としての経営哲学

コミットメント経営

信用を重んじる商人として、ステークホルダーから信頼される経営を徹底

**信用**を重んじる。それは見知らぬ土地に商品を運び、その土地で信頼を得なければ商いが成立しなかった近江商人が何よりも重視していたことでした。取引条件や納期等、あらゆる約束を守り、目の前のお客様に対する信頼を積み重ねることは、生活消費分野における細かな取引を中心に拡大してきた当社にとって、何よりも重要な姿勢です。

また、上場会社としての「信用」を保つには、掲げた計画を必ず達成し、「有言実行」を積み重ねることも必要です。1990年代から2000年代にかけて、不良債権処理等に追われ、当社の計画達成率は著しく低下しました。これにより、市場からの信認は大きく損なわれ、公表した計画等への信用も得られず、資本コストの上昇と企業価値の毀損を招きました。当社は商人としての基本に立ち返り、2010年度以降、期初に掲げた計画を必ず達成するコミットメント経営を徹底しています。2024年度から中期経営計画を廃止し、長期の経営方針と、自信を持ってお約束できる単年度の経営計画を公表する理由は、過去の反省に基づき、企業価値に直結する「経営への信頼」を非常に重く捉えているためです。

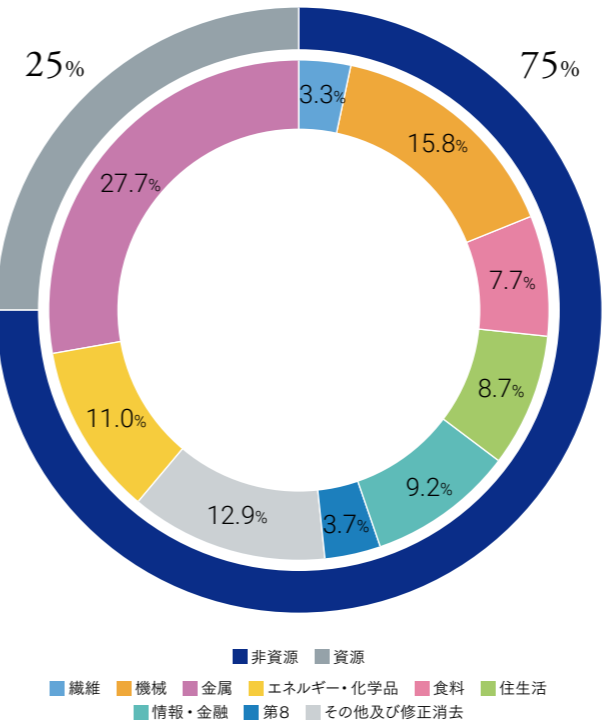
上場会社としての「信用」も、当社が取扱う無数の商いも、すべては信頼関係の上に広がります。信頼に応えるために、常に不測の事態への備えを徹底し、今後もコミットメント経営を堅持していきます。

2010年度以降の期初計画達成状況  
(連結純利益の推移)

14勝1敗  
(2010～2024年度)



セグメント別基礎収益構成比(2022～2024年度平均)



CAGR\*  
\* 2010～2024年度における連結純利益の年平均成長率

繊維	12%
機械	20%
金属	3%
エネルギー・化学品	14%
食料	12%
住生活	12%
情報・金融	15%
第8	22%

平均点経営

特定分野に偏らない全社底上げによる成長実現と  
景気変動耐性の高いポートフォリオの構築

**総** 合商社は、トレードから事業投資へとビジネス領域を拡大することで、幅広い事業分野を有しています。株式市場では、このような多角化経営に対して、しばしばコングロマリット・ディスカウントという指摘がなされますが、総合商社はメーカーのような巨額の設備投資や研究開発を必要とせず、むしろ幅広い事業領域を維持することで形成される知見・ネットワークを活用して付加価値を着実に創出しています。近年では、パークシャー・ハサウェイ社により株式を保有される等、その評価を覆してきました。

但し、当社も、2000年前後の一括損失処理の最中、経営資源が限られる状況下においては、特定分野への「選択と集中」を余儀なくされました。この「選択と集中」は、非注力分野における社員のモチベーション低下や対面業界からの信頼喪失等、数々の弊害を生み、経営基盤の弱体化を招きました。

過度な特定ビジネスへの依存は経営全体を脆くするとの警戒を込めて、当社は特定分野に依存しない「平均点経営」を成長の軸としています。全セグメントに成長に向けた機会を公平に与える投資基準等を整備し、強みを伸ばし、弱点を克服しながら、全体を引上げる経営を徹底しています。その結果、景気変動耐性が高く、バランスの取れたポートフォリオの構築を実現してきました。この強固なポートフォリオが外部環境に左右されない当社の持続的な成長の基盤となっています。

平均点経営の一つの成果は、機械カンパニーの成長です。同カンパニーは、かつて同業他社比で規模が小さく、投資を抑制された歴史がありました。しかし、平均点経営を軸とした2010年度以降のCAGRは20%となり、利益規模でも当社で2番目のカンパニーへと成長しています。

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。

経営方針「The Brand-new Deal」の下、2024年度は過去最高益を達成しました。

2025年度は、低重心経営の徹底と成長投資の更なる進化を通じ、  
2期連続の最高益更新と、時価総額・連結純利益・ROEの総合商社「三冠」に向けて邁進します。

岡 祿正 広

代表取締役会長 CEO

## 「ジャパニーズ・ドリーム」

「アメリカン・ドリーム」といえば、米国で成功して巨万の富を手にする物語を誰もが思い浮かべるでしょう。皆さんも一度は憧れたことがあるのではないのでしょうか。では、「ジャパニーズ・ドリーム」と聞いて、皆さんはどのような姿を思い浮かべるのでしょうか。日本でも起業に成功し、大きな富を手にした人の話を耳にすることはありますが、それはごく限られた人たちの話と感じる方が大多数かもしれません。とりわけ、一般企業の会社員にとっては、まるで夢物語に聞こえるのではないのでしょうか。

少し前のことです。ある女性社員が定年退職の挨拶に来てくれました。彼女は短期大学を卒業後、1970年代半ばに伊藤忠商事に入社し、40年以上に亘り、繊維カンパニーの事務業務を務め上げてきました。その間、長年コツコツと当社株を積み立てていたそうです。当社の株価は1990年代後半には200円を割る時期もありました。しかし、長年、当社を信じて積み立ててきたとのこと。そして、話

を聞いて驚いたのは退職時の保有株式数。なんと10万株を超えるまでに至ったとのこと、時価にして約8億円、配当収入だけでも年間2,000万円に達します。「一生、豊かに生活していくことができます。本当に有難うございました」と語った彼女の顔が、今も心に残っています。その時、私はふと気づきました。これも「ジャパニーズ・ドリーム」と呼ぶにふさわしい物語なのではないかと。

私は常日頃から、経営者の通信簿とは、いかに企業価値を上げることができたかに尽きると考えています。企業価値の向上、すなわち時価総額、株価を上げることが経営者としての責務であるという思いは変わりません。この女性社員の言葉を受け、この責務の重さと価値を改めて胸に刻みました。伊藤忠商事を持続的に成長させ、企業価値を高めていくことは、こうした当社社員だけでなく、機関投資家の皆様をはじめ、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ことを改めて強く実感しました。

CEO MESSAGE

現在、東京市場また日本株は世界から大きな注目を浴びています。投資家の皆様とも当社を通じて、成長の果実、つまり「ジャパニーズ・ドリーム」を分かち合うために、経営者としての覚悟はより一層強まるばかりです。

その中で、2025年2月に発表されたパークシャー・ハサウェイ社の「株主への手紙」において、総合商社の経営力が高く評価されたことは大変嬉しい出来事の一つです。これまで10%未満としていた5大商社株の株式保有上限を幾らか緩和することに加え、今後の長期に亘る保有についても言及いただきました。同年5月の株主総会でウォー

レン・パフェット氏がCEO退任を公表されたことには大変驚きましたが、世界を代表する投資家に日本の総合商社を高くご評価いただいていることは光栄の至りです。同社の日本の商社株への投資は大きな成功を収めており、これもまさに「ジャパニーズ・ドリーム」の一つといえるでしょう。もっとも、こうしたご評価に甘んじるつもりは決してありません。起きてから寝るまで経営を考え続け、経営者の使命である企業価値の持続的向上という責務を果たすべく、日々邁進しているところです。

## 商社No.1の奪還へ

2025年1月に連載された日本経済新聞の「私の履歴書」では、自身の挫折や苦労を交えながら、これまでの人生を振り返りました。連載を通じて伝えなかったのは、苦しくても耐え忍んでコツコツと努力を続ければ、人は右肩上がりに成長できるという私の信念です。これは企業経営にも当てはまります。

経営環境は当初想定した通りにはいかないものです。刻一刻と変わる風向きに対応しながら目的地まで正確に飛ぶことが求められるハングライダーのように、いかなる経営環境においても、あらゆる手を尽くして臨機応変に対応しながら予算を達成するのが、私が考える経営者の責務です。当社はこれまで、こうした「ハングライダー経営」によって毎期の業績目標を達成しながら、少しずつ右肩上がりで成長してきました。2020年度、連結純利益、株価、時価総額の総合商社「三冠」を達成し、その地位を盤石にしようとしていた矢先、ロシア・ウクライナ情勢の悪化を背景に資源価格が狂騰することになりました。その結果、ポートフォリオに占める資源ビジネスの比率が相対的に低い我々は、決算において苦戦を強いられる時期が続きました。しかし、狂騰した市況がやがて収まるのを待ちながら、当社はこの4年間ひたむきに右肩上がりの成長を積み上げ、商社No.1を奪還すべく準備を重ねてきました。不確実性が高く利益貢献にも時間を要する領域に大金を投じることはせず、これまでもグループ一体となってファミリーマートの収益基盤を拡大しながら買増しを続けてきたように、内情をよく知る事業会社の買増しや確度の高いシナジーが見込める案件への投資を進めてきました。非公開化を行ったCTC、(株)デサント、大建工業(株)やビジネス上の協業拡大を目指す日立

建機(株)、西松建設(株)等がその一例です。こうした取り組みを着実に進めた結果、2024年度は連結純利益8,803億円と過去最高益を更新し、更なる成長ステージに向けた足場固めを進めてきました。足元、トランプ政権の不確実性に端を発した経済成長見通しの引下げが相次ぐ等、経営環境には向かい風も見られますが、減益計画で消極的な「守り」に転じることなく、2025年度はハンズオン経営の進化と着実な成長投資の積み上げにより、2期連続での最高益更新となる連結純利益9,000億円を目標に定めました。(● Page 28 CFOインタビュー)

成長投資については、2024年度に続き、長期の経営方針で掲げる「投資なくして成長なし」の下、「1兆円」を上限に実行する考えです。経営環境の不透明性が高まっているタイミングは当社にとって投資のチャンスでもあります。時代や顧客の変化を見極め、長期の経営方針に掲げた「利は川下にあり」に基づき、川下起点の投資を加速し我々の強みを更に磨いていく考えです。近年、各カンパニーが、それぞれの分野で目利き力や有効な投資戦略を身に付けてきています。特定分野に偏ることなく、各事業分野の強みを活かしながら、全体を引上げる投資を実行していく方針です。(● Page 16 COOメッセージ)

成長投資に加えて、足元の経営環境下で最高益を更新するために、現場に徹底を促していることがあります。それは「低重心経営」と「マーケットイン」です。これは伊藤忠商事の歴史を振り返り、過去の失敗に真っすぐに向き合い、それらを丁寧に紐解いて生まれた、私の経営哲学でもあります。当社にとって特に重要になるこの2つの言葉の真意をまずはご説明したいと思います。

## 「低重心経営」の真髓

私が若い頃の話です。ある海外のお客様が来日された際、多忙で日中の時間は取れないとのことで、滞在先のホテルに朝早く出向くよう依頼されました。先方が朝食を取る横で1杯のコーヒーを飲み、一通り会話を終えて帰ろうとすると、私の部下が既にお客様の食事代を含めて支払を済ませていました。これをどうお感じになりますか。わざわざ海外から来日されたのだから当社が負担して当然と考える方もいるでしょうが、先方の都合でホテルの朝食に呼ばれた上に、朝食代まで負担するのは「声をかけた方が負担する」という通常のビジネスでの感覚とはズレがあると思います。商売を拓げるために本当に必要なことは何かという「感性」を常に持ち続けることが経営を司る者には必須の感覚です。逆に言えば、それ以外のことはできる限り、削ぎ落とす。これが「低重心経営」の真髓です。

日頃から申し上げている「稼ぐ、削る、防ぐ」において、「削る」は単なる経費削減を意味するものではありません。例えば接待や出張も、本当に商売を行う上で必要なのか、常に疑問を抱き続けなければなりません。また、会議室の椅子が出しっぱなしだったり、電気がつけばなしだったり、応接室に前のお客様の茶碗が置きっぱなしだったりといった些細なことを、「これはおかしい」と感じる感性を持ち続ける必要があります。そうしたことに無頓着では、実際の商売においても在庫や売掛金が溜まっていることへの感度も低いはずです。組織運営も同様です。例えば、「人

が足りない」という現場の声に押されて過剰に採用すると、業績が悪化した際に人員整理という経営の最悪手を取らざるを得なくなります。長期的な目線で常に先手を打ち、組織のスリム化や人員配置の工夫、AIを活用した業務効率化等、組織や人の効率性を最大化するための手立てを考えていくべきではないでしょうか。

「稼ぐ、削る、防ぐ」のうち、「稼ぐ」については各分野で商品やお客様が異なる中、誰でも簡単に真似できることはありません。しかし、「削る」についてはその感性と手立てを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』です。社員全員が一人前、そして一流の経営者となるため、「削る」を通じた「低重心経営」を経営手腕として身に付けて欲しいと考えています。実際に当社から事業会社のマネジメントとして派遣され、伊藤忠での経営手法を思い出しながら着実に事業会社の業績を向上させている例は数多くあります。(● Page 91 後継者計画)

グループ経営強化の観点からも、ほとんどの社員が事業会社の経営に携わっている、あるいは将来的に携わることになるでしょう。その際、まず初めにやれることは何か。「稼ぐ」ことはそう簡単なことではありません。こうした「低重心経営」の感性を一人ひとりがきちんと実践しながら学ぶことが、企業価値向上に繋がるものと考えています。

## 「マーケットイン」の感性

先日、ある日本有数の金融グループの経営者にお会いした際にこんな話をお聞きました。統合レポートのマネジメントメッセージ作成にあたって、過去のご自身の発言や講演、他社の優れたメッセージを学習させた上で、テーマやポイントを指示して、生成AIに文案を作成させているというのです。毎年どんなメッセージをお伝えしようか頭を悩ませている私からすると、生成AIの驚異的な進歩と社会の変化を強く感じた事例でした。これからの時代、こうしたAIによる革新的な変化への対応を怠れば、生き残っていくことはできないでしょう。(● Page 54 CXOインタビュー、● Page 56 持続的な企業価値向上のためのデジタル戦略)

但し、AIはあくまで道具であり、商人たるもの、商売を行

う上で最も大切なことは、やはりお客様の些細なニーズや要望に気が付く「感性」にあると思います。

こうした「感性」から生まれたヒット商品は数多くあります。ユダヤ教では、毎週金曜日の日没から土曜日の日没までが「シャバット」という安息日に定められているそうです。この期間は一切の作業が禁じられており、敬虔な信者はそれを厳格に守っています。火を使うことも作業に含まれ、電気の使用も禁じられているそうです。そうなると食品を入れた冷蔵庫の扉を開けるたびに庫内灯がついてしまうため、冷蔵庫を開けることさえできなくなります。そこで、韓国のサムスン電子社が売り出した、扉を開けても庫内灯がつかないようタイマー設定した冷蔵庫がこうした課題に応えたことで、

大変なヒット商品になったそうです。選ばれる製品を作る鍵は、顧客の困りごとを敏感に感じ取りそのニーズを満たす工夫にあります。高度な開発を必要とせず、ちょっとした工夫で生活者の困りごとに応えた例といえるでしょう。

今は消費者が主導権を握っている時代です。「良い商品だからこれを買え」とする「プロダクトアウト」の発想による商売が成り立つ時代は終わりました。お客様の様子を

しっかりと見て、困りごととは何かを感じ取り、課題解決に繋がるアイデアを先回りして提案する「マーケットインの感性」が必要です。常々申し上げている「商人は水」も同様です。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です。どれだけ技術が発展しても、これからの商売はこうした「感性」なくして成り立たないとの強い危機感を常に抱いています。

## 「企業ブランド価値」の真意

2025年4月、長らくブランドビジネスに携わってきた私にとって衝撃的な出来事がありました。ヨーロッパ(パリ)の株式市場では、高級ブランド企業が時価総額上位を占めています。その中で、エルメス・インターナショナル(HERMÈS)が、26年もの間、トップに君臨してきたLVMHモエ ヘネシー・ルイ ヴィトン(LVMH)から首位の座を奪取したのです。LVMHは、「ルイ・ヴィトン」や「モエヘネシー」、「ティファニー」や「ディオール」等の幅広いブランドを擁しています。一方のHERMÈSは、「エルメス」での単一ブランドで富裕層にターゲットを絞り、規模を追わず希少性を意識しながらブランドを磨き続けてきました。「エルメス」にも、誰もが憧れる名品がある一方で、中には期待外れな商品もあるものです。それでも、「エルメス」というブランドが付いている商品であれば、やはりもらうと嬉しいのではないのでしょうか。「エルメス」がトップブランドとして君臨し続けられるのはこうしたブランドの力が発揮されているからでしょう。

これは一般企業にも同じことがいえると思います。業績は経営環境によって上下することがありますが、一度確立されたブランド、すなわち企業価値は、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ますと、私は考えています。経営方針「The Brand-new Deal」では、定量面だけでなく、定性面でも伊藤忠商事を磨き続けるという方針を掲げました。定性面の磨きとは、伊藤忠商事の「ブランディング」に他なりません。例えば、2025年は主な就職人気企業ランキングの主要7媒体において過去最高となる6媒体で全業種1位を獲得し、7媒体すべてで総合商社No.1を獲得しました。就職人気企業ランキングは、まだ社会に出たことがない学生が周囲の人から聞く評判や企業イメージ等から判断するもので、まさに世間の評価を反映するものと考えています。ランキングで上位に入るとは優秀な人材の確保にも直結していますが、それ以上に当社の企業ブランド価値の指標として重視しています。これは採用面だけにとどまりません。IR、サステナビリティ等、マーケット関係の皆様に関心が高い事項についても、定性面での磨きという観点で努力を重ねています。こうして培われた企業ブランド価値が、HERMÈS同様に企業価値を育むものと確信しています。(● Page 40 CAOインタビュー)

## 「信頼」による投資機会の拡大

企業ブランド価値は言い換えれば、企業に対する「信頼・信用」です。伊藤忠商事の人間だと聞けば、皆が信用して商売してくれる。伊藤忠商事が出資をすれば、ガバナンスの構築や経営資源の活用を通じて企業価値を向上させてくれるだろうと期待していただける。そんな姿が、当社の目指すべき姿だと考えています。逆に、一人のお粗末な行いがお客様にとって伊藤忠グループ全体への悪い印象ともなれば、伊藤忠商事の企業ブランド価値を損なうことになります。

つまり、企業ブランド価値とは伊藤忠グループに属する一人ひとりが背負っている「信頼・信用」であり、HERMÈSが磨き上げてきたブランド価値と同じく、伊藤忠グループ全員で今後も弛まず磨き上げていくことが何よりも重要です。

一方で、近年横行している、一部のアクティビストによる活動には当社が目指す姿とは対照的な面もあると思います。例えば、リストラや資産売却を通じた短期的な業績のターンアラウンドや内部留保の取り崩しによる極端な株主

還元の要求等、過度に短期志向で利己的ともいえる彼らの活動には特に懸念を抱いています。かつての優良企業がその力を失い、リストラありきのコスト競争や短期利益の最大化によって、各業界で切磋琢磨してきた競争環境が崩壊すると、雇用の喪失や地方経済の縮小、サプライチェーン全体の弱体化、顧客に対する製品やサービスの劣化等が生じ得ます。こうした変化が、日本経済全体の活力低下に繋がることを危惧しています。当社の160余年に亘る持続的な成長を支える「三方よし」の精神のように、投資先企業と当社自身に加え、顧客や社会も共感できる価値観があれば、その投資やビジネスに関わる一人ひとりが最大限の力を発揮することができます。そうして業績を向上させながら、事業を通じて伊藤忠商事への「信頼」を蓄積することは、実は新たなビジネス機会の拡大にも繋がっています。

例えば、2022年に開始した日立建機(株)との資本提携は、親会社であった(株)日立製作所の「選択と集中」に際し、当社の知見を活用して日立建機(株)の北米事業やファイナンス事業の拡大を支援することで当社がベストパートナー

になり得るとの考えで実行したものです。同社とのシナジー創出が着実に進んでいるとの評判が、カワサキモータース(株)や(株)アイチコーポレーションとの資本業務提携にも繋がっています。カワサキモータース(株)は、出資だけでなく米国でのリテールファイナンス事業の構築にも取り組んでいます。また、アクティビストからの救済を目的に2021年に出資した西松建設(株)についても、当社女子寮の建設を含め、様々なシナジーを構築した結果、このたび当社の持分比率引上げに合意していただき、更なる連携を加速することとなりました。このように、当社への「信頼」に基づき出資を打診いただく機会が増えてきています。(● Page 60 「信頼・信用」を活かした国内有力企業との協業拡大)

また、(株)WECARSの事業再建のように、国内最大の中古車プラットフォームの獲得による事業拡大にとどまらず、雇用維持や業界全体の信頼回復にも貢献できるような案件へも取り組んでいます。こうした事業での成果を積み重ねることで、業績の向上と同時に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ものと考えています。

## 日本を代表する企業になるために

正直に申し上げると、「私の履歴書」の連載がスタートした当初は、読者の反応が心配で内心ビクビクしていました。連載が進むにつれ、一般の読者からも予想以上の反響をいただくことになり、胸をなでおろしました。ある若者から「勇気をもらいました」という手紙をいただきましたが、多くの人に元気を与えることができたとすれば、この上ない幸せです。

人は、個人が与える印象からその企業に対するイメージを連想するものです。役職を問わず、新入社員であっても、一人ひとりが伊藤忠のブランドを形作っています。私が「私の履歴書」を執筆したのも、経営トップとして率先して伊藤忠商事のブランド価値を高めたいという気持ちがあったためです。

伊藤忠商事の経営に携われれば携わるほど、豊富な資産を継承してきた財閥系大手商社と対峙していく難しさをひしひしと感じています。しかし、言い訳はできません。何としても商社業界における連結純利益・時価総額・ROEの三冠奪取と、その先に目指す連結純利益1兆円を達成したいと考えています。更には、業界内での序列争いにとどまらず、東京市場で時価総額トップテンの常連になるまで、早期に時価総額を引上げていきたいと考えています。パークシャー・ハサウェイ社の株主総会で、パフェット氏は商社へ

の投資は50年を超えるものになると宣言しました。そのような時間軸で、市場の期待に応えられる企業にならねばなりません。持続的な企業価値向上の実現を通じて、当社株式を保有していただいているすべての投資家の皆様、そして当社に関わるすべての方々に、「ジャパニーズ・ドリーム」を表現していただける伊藤忠商事であり、その経営者でありたい。この思いを胸に、今日も全力で仕事に邁進しています。



「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。

石井敬太

代表取締役社長 COO（兼）CSO



## 人間力と感性の鍛錬

「人間力と感性の鍛錬」、この言葉は、2025年4月の入社式で新入社員へのメッセージとしてお話ししたことの一つです。これから当社の未来を共に切り拓く「商人の卵」に、私自身の言葉として何を伝えるべきか、実は毎年頭を悩ませています。40年超に亘る自身の社会人生活を振り返ると、化学品の受け渡しから、海外サプライヤーとの価格交渉、所属組織のマネジメントとしての対応等、立場や国にかかわらず、大切なことは「人間力」、つまり誠実さや人柄がすべての仕事の土台だったと改めて感じています。若かりし頃を振り返ると、もっとこうしておけばよかったと思う場面はいくつもあり、自分自身への反省も込め、「商人」として何よりも身に付けて欲しいものと考えています。

もう一つの大切なこと、「感性」にも触れておく必要があるでしょう。「商人は水であれ」という言葉にもあるように、ビジネスにおいて、社会の潮流や風向きを読み、様々に変

化するお客様のニーズに変幻自在に対応していく「感性」を磨くことが、お客様が求めるものの本質を見抜く力に繋がります。この「感性」も「商人」に欠かせない力であり、これもまた机の上で身に付けるものでも、AIによって生成されるものでもなく、やはりリアルな「現場」に出て鍛え上げるものです。例えばお客様を訪問する際も、目的の商談に入る前から、訪問先のオフィスを観察すれば、受付の雰囲気や他の訪問客の様子から感じ取れることは多くあります。今でこそ少なくなりましたが、昔はお客様の机まで伺って話をすることもありました。机に飾られている写真1枚から家族や趣味等、その方の人柄を窺い知ることができます。つまり、現場に情報は溢れており、そこから得られる情報は無限です。このように現場から得られる情報を感度高く吸収し、咀嚼し、その上でお客様と商売の世界に心から向き合うことが「商人」の基本です。

磨かれた「感性」から考え抜いた顧客起点での行動と、人を惹きつける「人間力」が重なり合い、お客様との「信用」を積み上げる土台になります。「今度の担当は、時間を守り誠実そうで気が利くな」、「うちの会社の事情をよく理解してくれていて、良い提案をタイムリーに持って来るな」、

「次回も伊藤忠に相談しよう」といった信用の連鎖を積み重ねることが、人脈となり、ビジネスチャンスとなる。この考えは、新入社員のみならず、当社が「マーケットイン」を徹底する土台となる姿勢だと考えています。

## 修正力の発揮

実は、全社員向けのメッセージで「人間力と感性」に加え、もう一つ磨くべき力について話をしました。それが「修正力」です。足元、米国トランプ政権が繰り出す関税政策や世界各地で高まる地政学リスク等、ビジネスの最前線には予測困難な外部環境の変化が次々と押し寄せ、これまでの発想の延長線上では通用しない、まさに「修正力」が問われる時代となっています。状況の変化をいち早く察知し、計画や戦略を柔軟に修正しながら前に進む力が不可欠となりま

す。情報には、テレビやインターネット、SNSから得られる比較的オープンな情報と、その人の人脈ならではのクローズドな情報があります。オープンな情報はデジタルの活用によって瞬時に拡散され、誰もが利用することができる時代です。一方、お客様との信頼関係に基づく情報ネットワークから派生する現場での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ものとなります。

COO MESSAGE

2024年度も資源価格の下落や一部案件の操業不調等が重なり、決して平坦な1年ではありませんでした。その中でも期初計画通り10%の成長を達成し、過去最高益を更新できたのは、当社グループ全体での現場起点での「修正力」の発揮があったからです。各ビジネスの現場に深く根ざし、質の高い情報ネットワークを活用し、先手先手の対応を進めた事業会社は数多く、事業会社損益は過去最高となり、黒字会社比率も90%以上、約3割にあたる事業会社が最高益を更新しました。これは、まさに当社グループの「修正力」の高さを示す事例と考えています。

外部環境の変化に合わせ、柔軟な対応が求められるのは、ESGや脱炭素といったテーマも同様です。足元、世界的な政策の揺り戻しや、脱炭素社会への移行を巡る時間

軸の変化が起きています。但し、持続可能な社会に向けた移行は長期的には不可逆の流れであり、細かに観察すると、個々のビジネスへの影響はまちまちです。ESG関連の各種取組みは現実に即して修正しながら、何よりも実際の消費者ニーズも踏まえて前進することが不可欠です。AIの進展に伴う世界的な電力需要増加を受け、再生可能エネルギーや電力供給を安定化させる蓄電池等、足元の状況下でもニーズが高まる領域は存在します。現場で磨いた感度と柔軟な修正力を活かしながら、地に足の着いた現実的な視点でESGや脱炭素ビジネスについても持続的な取組みを進めていきます。（● Page 50 着実なサステナビリティ推進のための取組み）

## タテ割りの打破による新たな商いの創出

2025年4月の入社式以降、私自身も新たに「CSO」の職務を担当することになりました。これまでは社長COO（Chief Operating Officer）、つまり現場のトップでしたが、CSO（Chief Strategy Officer）として戦略を統括する経営企画部門のトップを兼ねています。役割の追加にあたり執務フロアもより現場に近い場所に移動しました。業務部をはじめとする、多くの部署が居並ぶフロアには日々多くの情報が飛び交います。2024年度まではCSO・業務部が立案した計画や戦略を会長CEOと共に判断する立場でしたが、現在は業務部員が議論する声のトーンや熱量等を肌で感じる距離感で、日々生じる事象に対応すべく、打ち手や戦略を共に検討しています。このような新たな視点で仕事をすると、気が付くことも多くあります。例えば、経営企画部門には全世界から大量の情報が集まりますが、経営企画部門の性質上、自ずと現場との距離が開きがちなため、その結果、業績動向の数字だけを追う集計屋になってしまう懸念を感じました。私は世界各地の現場に直接足を運ぶ機会が多いため、現場で感じた経営環境の変化を伝え、現場と経営の一体感を更に高めることが私の責務です。

もう一つ、CSOの兼務にあたって重要な使命と捉えているのがタテ割りの打破です。業務部は各カンパニーから派遣された優秀な人材で構成されていますが、派遣元である各カンパニーに紐付いている分、タテ割りの発想で市場が当社に期待する新たな価値を生み出すことは

できません。今の時代、例えば、大手携帯キャリアと金融機関の提携のように、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そうとする動きが見られます。このような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ひとつではないでしょうか。2024年度は(株)WECARSや(株)パスコ等、従来の事業領域を超えた価値の掛け合わせに繋がる案件も積極的に進めてきました。2025年度も1兆円の成長投資を掲げる中、当社の総合力や川下起点の発想を最大限発揮し、規模感ある成長投資を実現していきたいと考えています。会社の代表としてのネットワークを持ち、全社を取り仕切る社長のポジションを活かして、複数カンパニーを横断的に動かし、カンパニーの枠を超えた新たな商いを創出していくことがもう一つの私の責務です。（● Page 58 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）

着実に業績を伸ばし、2025年度も2年連続での過去最高益を目指す立ち位置にある当社ではありますが、私の立場として気になっていること、当社の課題として感じていることにも少し触れたいと思います。それは海外展開の強化とデジタル・AIの活用です。2024年度も多くの事業会社や海外拠点に赴きましたが、現地法人の社長として過去に駐在していたタイでは円安等による日本のプレゼンス低下を感じました。加えて、コロナ禍以降のコミュニケーションの変化は、現地法人を介さない本社と海外客先とのやり取りの増加に繋がり、海外拠点での事業領域を

超えた横の発想や人脈が弱まっているとの危機感も感じます。当社は、特に国内・非資源分野での強固な事業基盤を有していますが、裏を返せば海外にはまだまだビジネス拡大の余地があり、海外でのビジネスチャンスの獲得は当社の課題の一つです。グローバルサウスの国々をはじめ、海外では人と人との関係がビジネスの成否を大きく左右します。相手の懐に飛び込み、信頼関係を築くことで、思いもよぬビジネスチャンスが広がることも多く、現場の社員にはリーチすることが難しい各国の要人や企業のトップの元に、社長の立場を活かして私が率先して赴くことで、海外ビジネス拡大の「突破口」を開きたいと考えています。

また、デジタル活用もより重要性が増しているテーマの一つです。AIの進化は目覚ましく、私たちのビジネスや社会の在り方を大きく変えつつあることは、皆さんご承知の通

りです。しかし、例えばインドや米国のような国々と比べると、AI活用に対する意識には差があり、大きな危機感を感じています。このためには、まずは「最先端の技術に触れて、自ら体感しろ」と強く言いたい。私はデジタル化はコストではなく、将来のための先行投資だと考えています。海外における最先端のデジタル・AI活用事例を自分の目で学び、いち早く日本に持ち込むことで、顧客や消費者にとってより付加価値の高い商いを創出する可能性は無限にあります。また、デジタル活用は、今まで別の領域にあると考えられていたビジネスを繋げることが可能です。当社においても、「マーケットイン」の感性を磨き、アンテナを常に高く持ちながら、柔軟な発想とスピード感を持ってデジタル・AIの活用を進めていきます。（● Page 56 持続的な企業価値向上のためのデジタル戦略）

## 伊藤忠グループの底力

タテ割りの打破や海外展開、デジタル活用は、言い換えれば当社が一段上の成長を目指すにあたっての成長余地、つまりは潜在力ともいえるでしょう。もう一つ、私がステークホルダーの皆様にお伝えしたい重要な成長の潜在力があります。それは2024年の私のメッセージで「宝」とであると申し上げた事業会社群です。

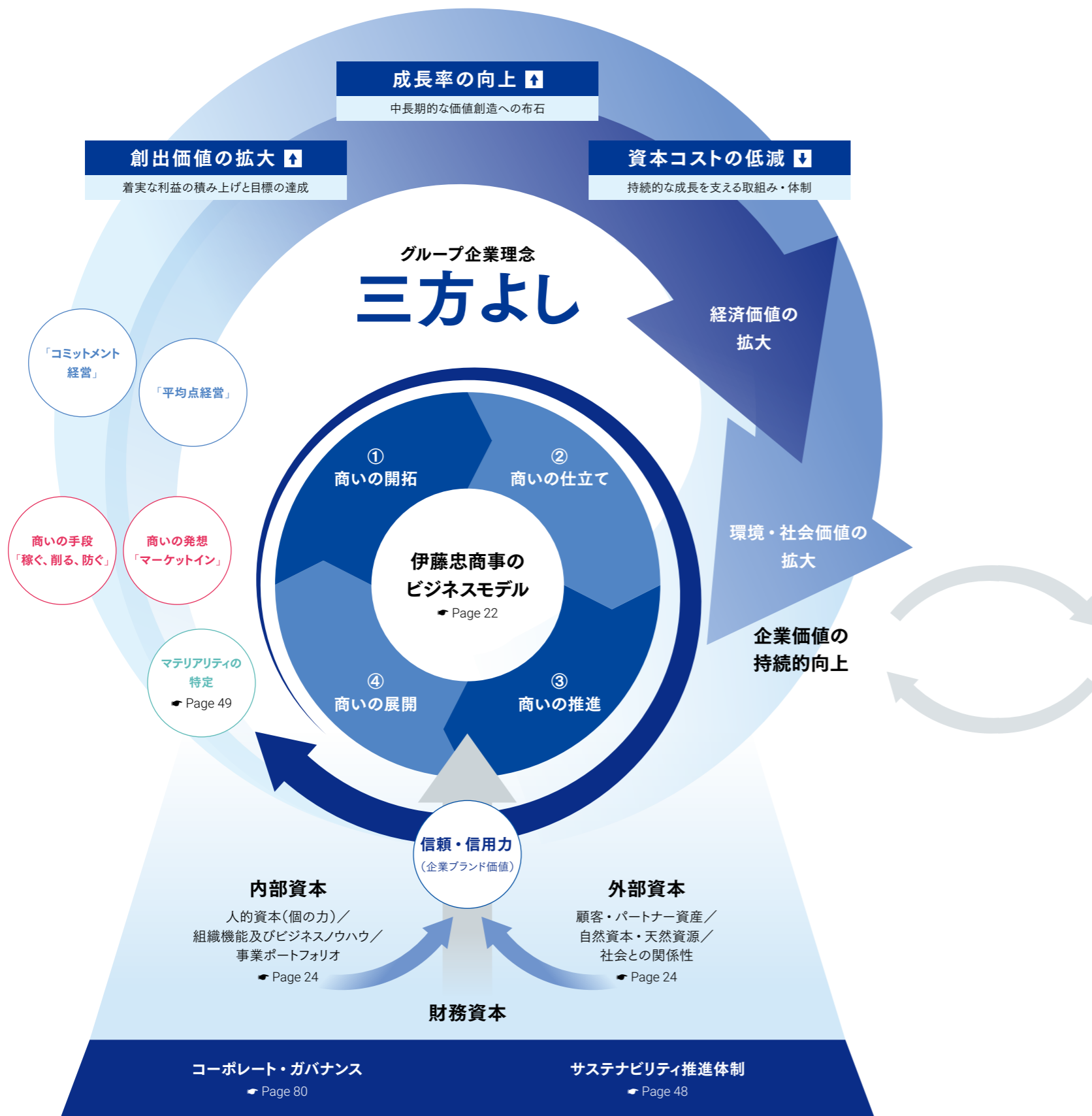
2024年12月には主要事業会社の優秀社員を招いた「プレステージランチ」を初めて開催しました。伊藤忠グループを支える事業会社各社で、複数年に亘り卓越した功績を挙げた社員に感謝を伝えることを目的に開催したものです。業界も規模も異なる様々な事業会社の方々が集まる場で、どのような雰囲気になるか想像が付きませんでしたが、初対面とは思えないほど自然と話に花が咲きました。後日、創業地訪問も企画され、その後も参加者同士での繋がりもできているとのことで、冒頭に申し上げた、伊藤忠グループ全体における「人間力」の高さをひしひしと感じる機会となりました。それと同時に深く印象に残ったのが、当社の「稼ぐ、削る、防ぐ」や「コミットメント経営」という経営哲学が、前線の現場社員にまで驚くほど浸透しているということです。当社が繰り返し発信しているこれらの言葉について、当社の役職員と同じくらい自然に会話の中に織り込み、その意味や重要性をしっかりと理解した上で実践していることが分かりました。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

と根付いてきたといえるでしょう。伊藤忠の強さはまさにここにあるのだと考えています。

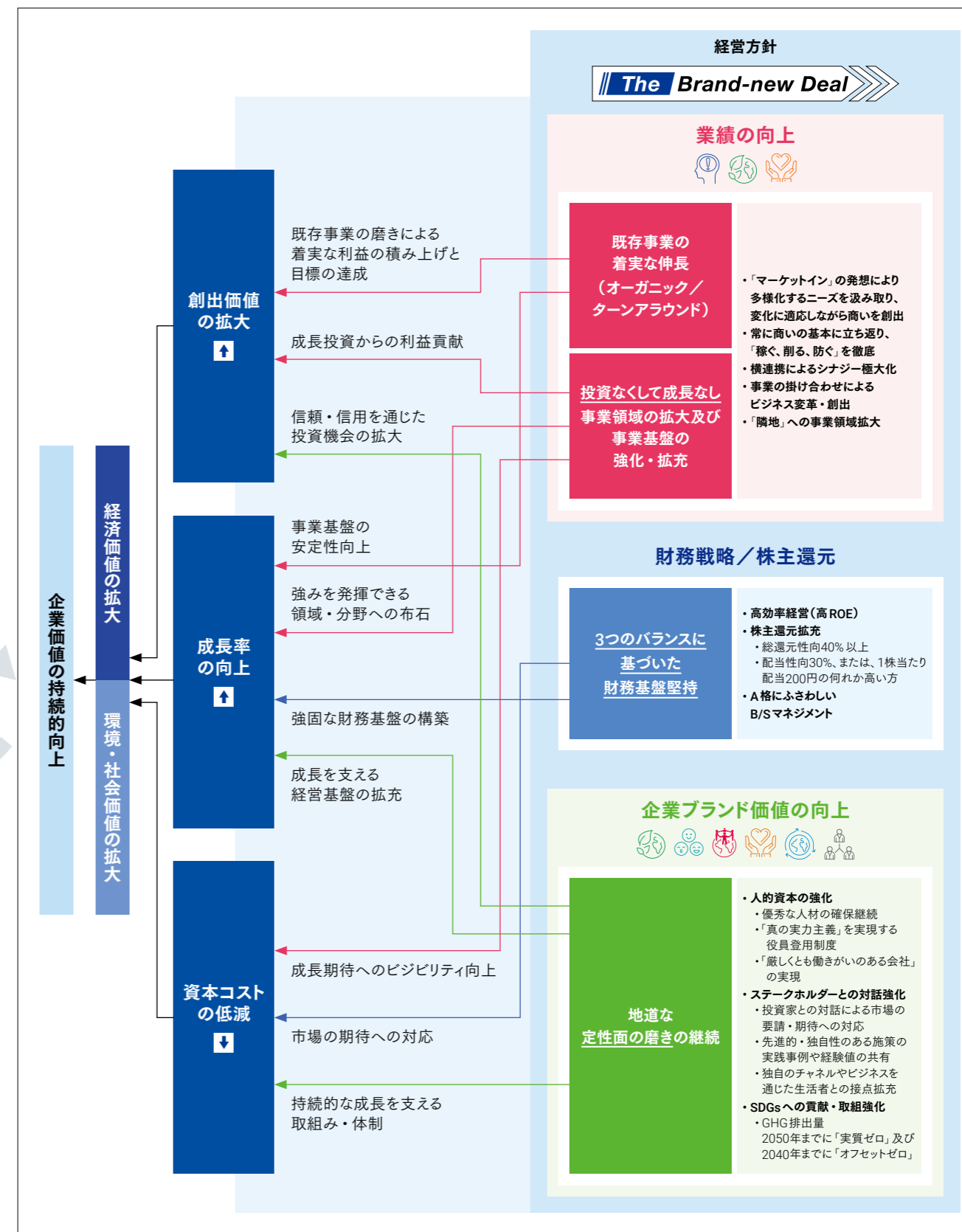
社長就任から4年が経ち、決算説明会やスモールミーティング等で、マーケットの皆様と対話をする機会も積み重ねてきました。当社の「成長の潜在力」をより深くご理解いただけるよう、2025年度も私が先頭に立って現場を引っ張り、当社グループの「底力」を高めつつ、企業価値の更なる向上に挑戦していきます。



# 「商人型」価値創造サイクル



当社は、常に「三方よし」を志向し、社会や顧客の変化にしなやかに適応し続ける力こそが、長期的な価値創造の源泉かつ経営の本質であると考えています。また、経済価値と環境・社会価値の双方を、経営哲学の実践と積み上げてきた「資本」の活用を通じて拡大させることで、持続的な価値創造を図りつつ、更なる「資本」の蓄積という好循環を生み出していきます。更に、経営方針と価値創造プロセスの結びつきをお示し、企業価値向上への信頼度を高めていきます。



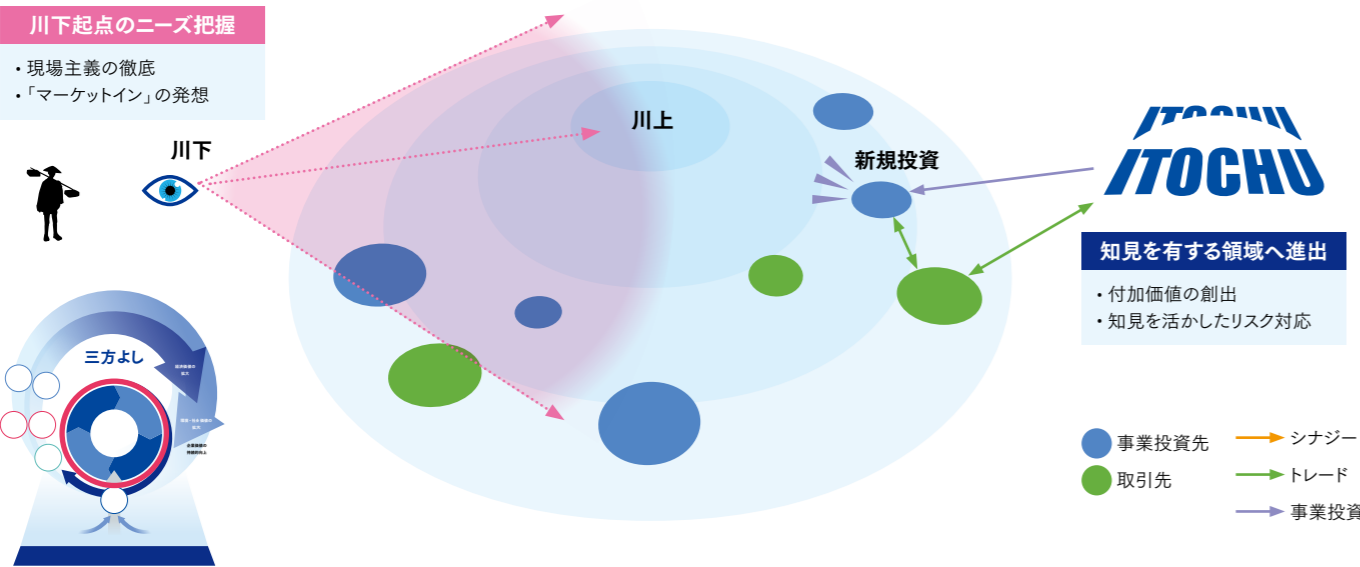
伊藤忠商事のビジネスモデル

当社のビジネスモデルは、「商人としての経営哲学」に基づき、「事業投資」と「トレード」を両輪とし、川下起点のビジネス創出により持続的な価値創造を実現している点が特徴です。すなわち、「点」(事業投資)と「線」(トレード)を組み合わせ、バリューチェーン構築、顧客基盤や知見の共有といった「面」での事業展開を推進している点が、当社ならではの強みです。

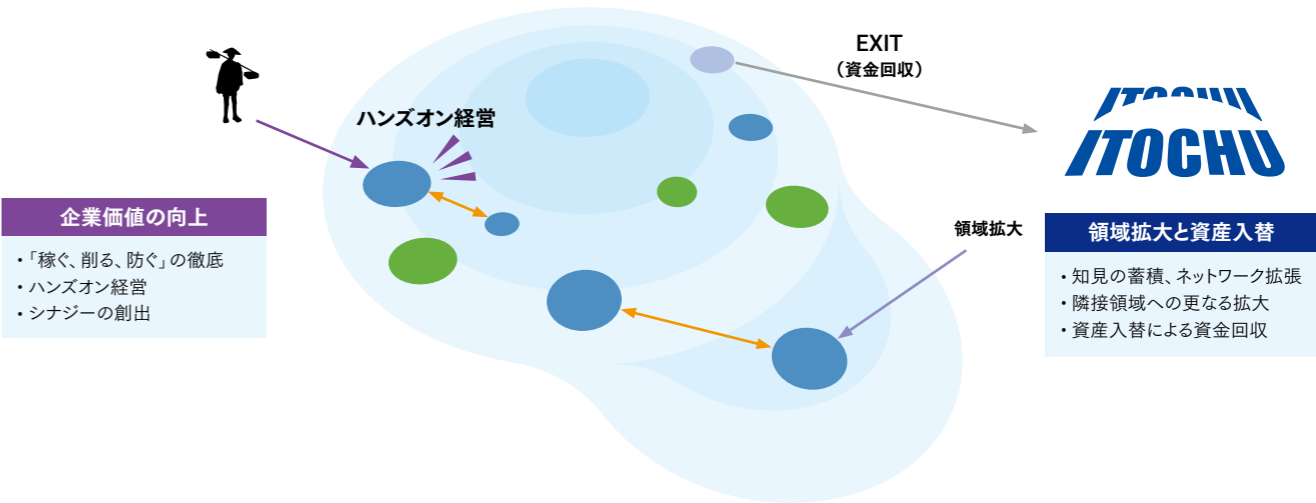
一般的なプライベート・エクイティ・ファンド(PEファンド)と当社の違い

	一般的なPEファンド	当社
投資先の流動性	原則、非上場	上場／非上場を問わない
投資先の保有期間	EXITを前提に5年程度	継続保有を前提に期間は定めていない
投資先への人材派遣	外部から経営者を派遣	当社の人材を経営者や現場担当者として派遣(ハンズオン経営)
シナジー	原則なし	既存ビジネスとのシナジー創出、事業領域の拡大

商いの発想「マーケットイン」「利は川下にあり」で付加価値を創出



商いの手段「稼ぐ、削る、防ぐ」「ハンズオン経営」で企業価値を向上



事業投資 トレード	案件のソーシング、 取引先・パートナーからの案件持ち込み	デュデリジエンス、ストラクチャー検討、 企業価値評価、条件交渉、契約締結	投資実行	ハンズオン経営、PMI*実行 シナジー創出	横連携、隣接領域への拡大、バリューチェーンの構築 資産入替
	新規客先開拓 新規商材の取扱い	条件交渉、与信審査、契約締結	取引実行	商品の受け渡し、代金回収 クレーム対応	取引拡大、取引先との信頼関係強化、 取引を通じたニーズ・業界動向の把握
<div>■「戦略」ありきではなく「ニーズ」ありきで商売を開拓します。「マーケットイン」の発想で、各カンパニーがボトムアップで事業投資・新規ビジネスを検討します。</div> <div>■川上～川下すべての領域において、川下起点での付加価値の高い商品・サービス・機能を提供します。</div> <div>■自ら案件を探索するのみならず、既存事業における顧客やパートナーとのネットワークの中からビジネス機会を獲得します。</div> <div>■ビジネスの創出にあたっては、マテリアリティの観点を重視し、社会における課題の解決等、「三方よし」の商いを目指します。 (☛ Page 49 サステナビリティ推進の流れ)</div> <div>■新たに検討するビジネス・投資において、何故当社がそのビジネスを行うのか、当社に期待される機能や知見、シナジーの創出可能性を見極め、付加価値を創出できる領域に進出します。</div> <div>■トレードに介在するのみならず、商流での機能強化、周辺への領域拡大等、商流の中でイニシアチブを発揮できるポジションを確立する方法を検討します。</div> <div>■積み上げてきた資本の活用を重視すると共に、「投資の4つの教訓」を徹底し、過去の失敗を繰り返すことなく教訓として活かします。</div> <div>■不測の事態が発生した際のリスク対応策の準備、確保すべき権利や将来の保全手段の契約への落とし込みを徹底します。</div> <div>■現場主義を徹底し、ハンズオン経営により丁寧に一つひとつの事業を育成し、企業価値を高めていきます。</div> <div>■経営層に加え、営業現場から管理部門まで、あらゆる部署に当社人材を派遣し、投資先の課題解決や付加価値の創出により、企業価値向上を図ります。</div> <div>■「稼ぐ、削る、防ぐ」を商いの基本動作として徹底し、常に変化やリスクに備え、低重心経営を徹底します。</div> <div>■事業投資先と当社・グループ会社でのトレードの拡大等、シナジーを具現化させると同時に、当社グループの経営資源をフル活用し、経営の効率化を進めていきます。</div> <div>※ PMI：Post Merger Integration(買収後統合プロセス)</div> <div>■事業投資先の成長に伴い拡大したネットワークや蓄積された知見を活用し、バリューチェーンの拡大や最適化等、事業領域の拡大や事業基盤の強化を図り、収益力の拡大と資産効率の向上を推進します。</div> <div>■経営環境の変化を的確に捉え、戦略的保有意義が薄れた資産は、資産効率やリスク管理の観点から事業再編やEXITを行い、適切に資産入替を行います。資金の回収を図ると共に、回収した資金を新たな事業に再投資することで、より強固な収益基盤を構築します。</div> <div>■伝統的に強みのある川下分野にとどまらず、川上・川中分野の資産・ノウハウをフル活用し、カンパニー間の横連携によるシナジーの極大化や事業の掛け合わせによるビジネス変革・創出を目指します。</div>					

# 伊藤忠商事の資本（財務・非財務）

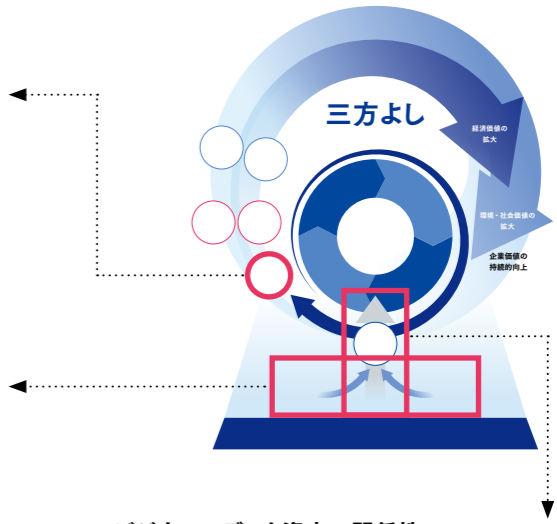
当社は、事業投資とトレードを両輪とする「商い」を通じて、人的資本や組織機能及びビジネスノウハウといった当社の強みとなる内部資本を160年超に亘って積み上げてきました。内部資本と外部資本を相互に強化する上で、常に歴史の中で培ってきた「信頼・信用力」を基盤とした「商い」を実践することを重視しています。企業ブランド価値の向上を通じ、経済価値と環境・社会価値の拡大を実現し、更なる資本の蓄積と企業価値の向上を目指します。

	各資本の説明（重要性）	拡充策の事例		KPI／モニタリング指標例
内部資本	人的資本 （個の力）	・グループ企業理念・企業行動指針の体現 ・エンゲージメントサーベイに基づくPDCAサイクルの実行 ・朝型フレックスタイム制度・在宅勤務制度（全社員を対象）の導入 ・健康経営（がんと仕事の両立支援等）の推進 ・事業会社への出向や海外駐在を含む現場力の強化 ・「女性活躍推進委員会」を取締役会の諮問委員会として設置 ・新役員登用制度による多様性の強化と登用機会の拡大		・従業員の労働生産性 ・就職人気企業ランキング ・エンゲージメントサーベイ ・人材育成投資額   ・総合職海外派遣比率 ・全役員における女性比率 （☛ Page 44 人材戦略） （☛ Page 94 ESG 情報）
	組織機能及び ビジネスノウハウ	・現場力を伴う営業組織によるビジネスの創造 ・専門性を伴う職能組織による営業支援・牽制機能の発揮 ・営業組織と職能組織の連携による「稼ぐ、削る、防ぐ」の徹底 ・「マーケティング」の発想に基づくビジネスモデルの変革 ・「ハンズオン経営」による事業の磨き ・投資の4つの教訓の徹底や失敗事例研修・PMI 事例研究の実施		・連結純利益の年平均成長率 ・経営の効率性指標（ROE 等） ・黒字会社比率 ・研修受講者数（失敗事例研修・PMI 事例研究等） （☛ Page 34 事業投資）
	事業 ポートフォリオ	・全体を引上げる「平均点経営」の実践 ・「商品縦割り」の打破・カンパニー間の連携強化 ・高効率経営の追求（投資の厳選・継続的な資産入替） ・経営管理指標分析の実施		・セグメント別連結純利益の年平均成長率 ・セグメント別の経営の効率性指標（ROA 等） （☛ Page 36 ポートフォリオマネジメント） （☛ Page 62 事業ポートフォリオ）
財務資本		・着実な利益の積み上げと「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を堅持しています。 ・株主資本の拡充 ・NET DER の着実な改善 ・A 格にふさわしいB/S マネジメント ・主要格付機関のすべてから総合商社最上位の評価を獲得		・EPS・BPS ・NET DER ・格付 ・株主還元（配当・自己株式取得） ・株価・時価総額、TSR （☛ Page 28 CFO インタビュー） （☛ Page 32 財務戦略）
外部資本	顧客・ パートナー資産	・優良パートナーの選定・確保 ・機能を補完し合うパートナーとの協働 ・EHS（環境・衛生・労働安全）ガイドラインの運用 ・安全・安心なサプライチェーンの構築		・優良パートナーとの取組案件における利益 ・優良顧客・パートナー数 （☛ Page 60 「信頼・信用」を活かした国内有力企業との協業拡大）
	自然資本・ 天然資源	・GHG 排出量を、2050年までに「実質ゼロ」、2040年までに「オフセットゼロ」を目指す ・一般炭権益からの完全撤退 ・TCFD や TNFD のフレームワークに基づく情報開示の拡充 ・サプライチェーンや事業投資先に対するサステナビリティ マネジメントの強化 ・環境配慮型ビジネス等を通じた「SDGs への貢献・取組強化」 ・アナリスト・機関投資家向け案件説明会や施設見学会等を通じた対話・ビジネス理解深化の機会拡充 ・「ITOCHU SDGs STUDIO」や広報誌「星の商人」等、独自性の高い発信拠点やツールの展開		・再生可能エネルギー比率 ・GHG 排出量   ・電力使用量   ・取水量   ・廃棄物排出量 ・機関投資家等のステークホルダーとのエンゲージメント実施数 ・IR 活動に関連する外部評価 ・サステナビリティ調査の実施数 ・サステナビリティ・コンプライアンス関連の社内研修受講率・参加者数 ・コンプライアンス違反事案数 ・ESG 評価機関等の外部評価、インデックスへの採用 （☛ Page 48 サステナビリティ推進） （☛ Page 94 ESG 情報） （☛ Page 96 ステークホルダーとの対話） モニタリング指標として記載している ESG データの詳細については当社ウェブサイトをご参照ください。 🌐 <a href="https://www.itochu.co.jp/ja/csr/data/">https://www.itochu.co.jp/ja/csr/data/</a>
	社会との関係性			
各資本の説明（重要性）		拡充策の事例		KPI／モニタリング指標例

## マテリアリティと資本の関係性

当社は、資本を増大させる「機会」や毀損させる「リスク」の影響度合いを、経営環境に応じて見極めながら、持続的な成長に向けて取組むべき重要課題をマテリアリティとして特定し、本業を通じてその解決に取り組んでいます。

（☛ Page 49 サステナビリティ推進の流れ）



## ビジネスモデルと資本の関係性 一競争優位性を支える有機的な資本の活用一

① 商いの開拓

投入される資本

人的資本（個の力）顧客・パートナー資産社会との関係性

顧客・パートナーとのネットワークや企業ブランドを活用し、川下起点・現場主義で新たな商機を切り拓きます。

② 商いの仕立て

投入される資本

組織機能及びビジネスノウハウ事業ポートフォリオ人的資本（個の力）

組織機能や人的資本等のノウハウを結集し、多様な事業資産を組み合わせ、イニシアチブと付加価値を発揮できる事業を構築します。

③ 商いの推進

投入される資本

人的資本（個の力）財務資本事業ポートフォリオ

ハンズオン経営で「稼ぐ、削る、防ぐ」を徹底。当社グループ内でのシナジー創出や財務資本の投入によるインオーガニックな施策も活用し企業価値を向上します。

④ 商いの展開

投入される資本

財務資本事業ポートフォリオ顧客・パートナー資産

資産入替によるキャッシュ回収や再投資を活用し、バリューチェーン構築や事業会社の隣接領域への進出等、持続的に事業領域を拡大します。

# 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。

10.9兆円

(2025年3月末)

期末時価総額

(自己株式を含む)

10.2兆円

(2024年3月末)

5.7兆円

(2021年3月末)

## 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)

『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)」

商いの次世代化  
スマート経営  
健康経営No.1企業

原点回帰  
「稼ぐ、削る、防ぐ」の再徹底

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

## 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』

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 2014

(2013～2014年度)

『非資源No.1商社を目指して』

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 2012

(2011～2012年度)

『稼ぐ! 削る! 防ぐ!』

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

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

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や数多くの「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の「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

		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%

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、課題が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。

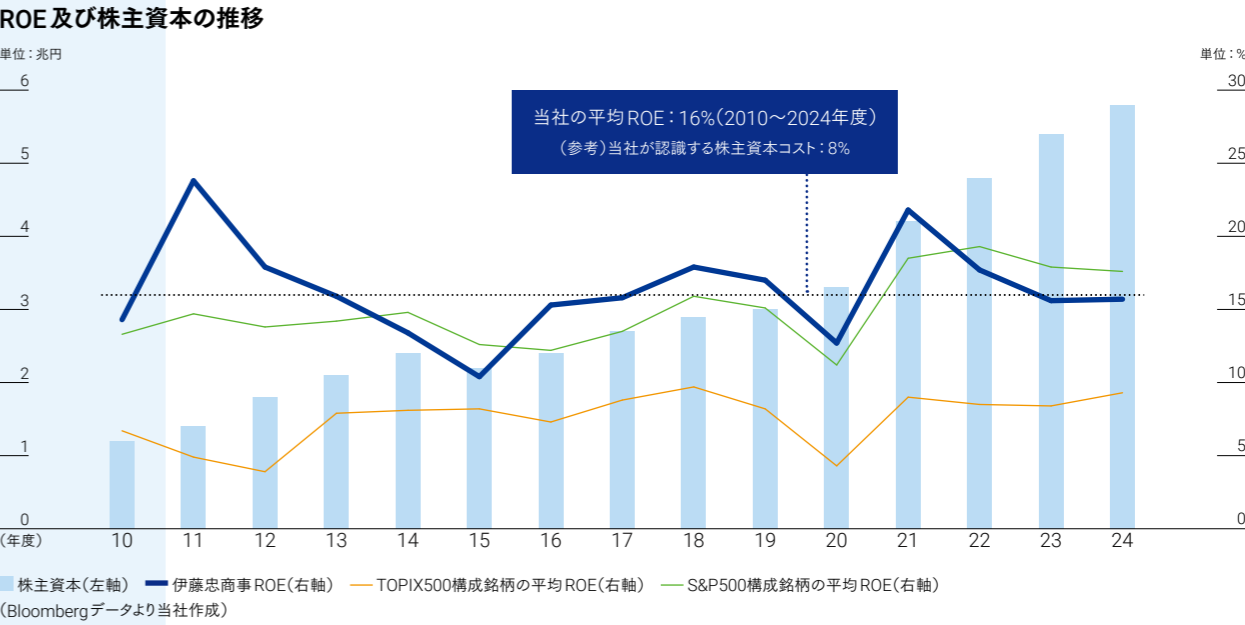
\* PMI : Post-Merger Integration

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ーとするのではなく、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



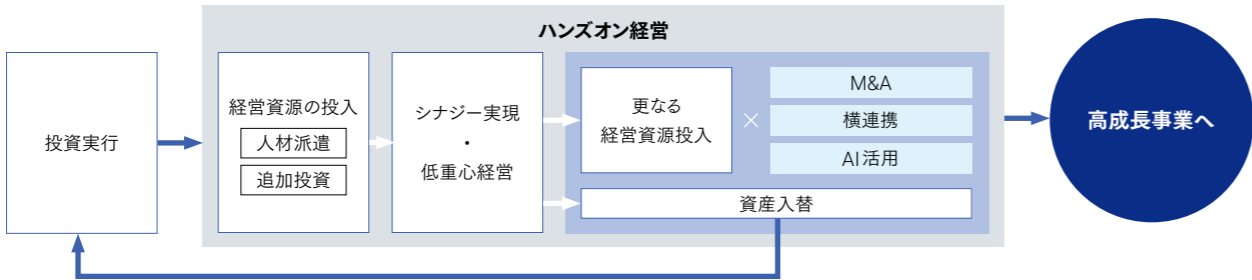
損益規模別の事業会社数・取込損益(2024年度実績)

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。

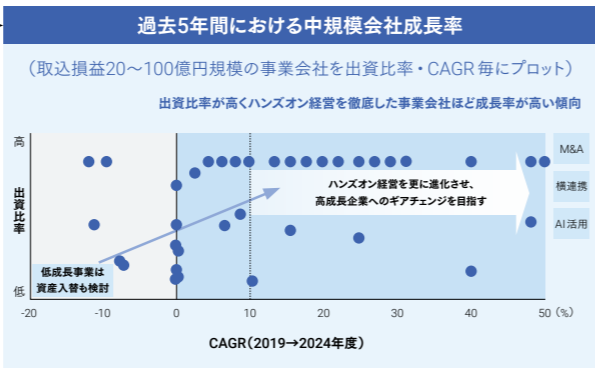
中・小規模事業会社の層が厚く、分野分散の効いたポートフォリオ

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」の効果を期待しやすく、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年間にお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



ある分野を伸長させる比較的风险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、今後の利益積み上がりの進捗を踏まえて、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は引き続き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。これまでも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変わりありません。

\*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

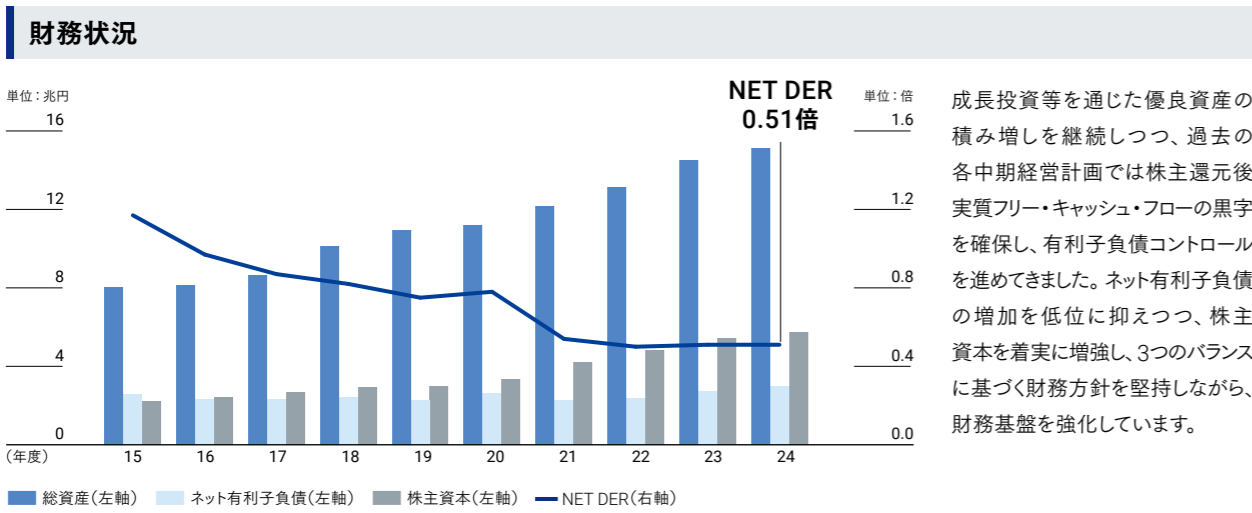


2025年3月31日現在のTSR\*3

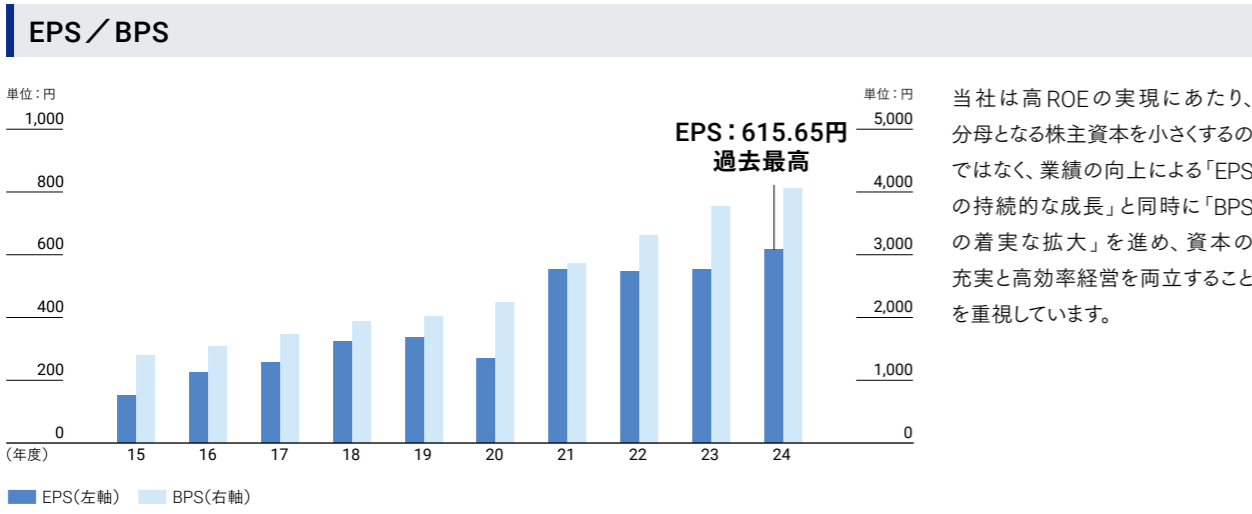
保有期間	過去1年	過去2年	過去3年	過去4年	過去5年	過去10年
伊藤忠商事	9.6%	69.2% (30.1%)	81.9% (22.1%)	116.4% (21.3%)	256.1% (28.9%)	639.8% (22.2%)
TOPIX	-1.6%	39.2% (18.0%)	47.2% (13.8%)	50.1% (10.7%)	113.7% (16.4%)	117.4% (8.1%)
大手総合商社他4社平均	-13.8%	53.4% (23.9%)	48.9% (14.2%)	123.8% (22.3%)	237.6% (27.6%)	281.8% (14.3%)

\*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選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)

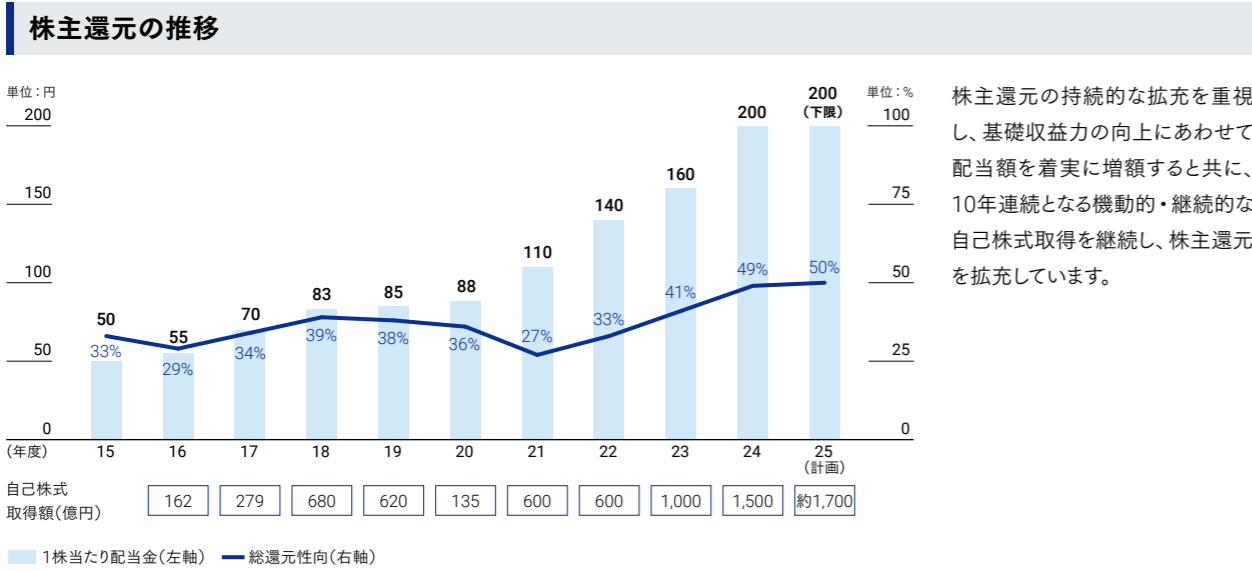
当社は、2015年度以降、株主還元、成長投資、有利子負債コントロールの「3つのバランス」に基づいた財務方針を堅持した経営を継続しています。



成長投資等を通じた優良資産の積み増しを継続しつつ、過去の各中期経営計画では株主還元後実質フリー・キャッシュ・フローの黒字を確保し、有利子負債コントロールを進めてきました。ネット有利子負債の増加を低位に抑えつつ、株主資本を着実に増強し、3つのバランスに基づく財務方針を堅持しながら、財務基盤を強化しています。

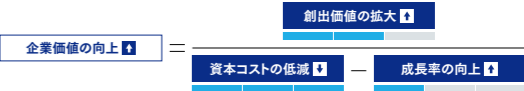


当社は高ROEの実現にあたり、分母となる株主資本を小さくするのではなく、業績の向上による「EPSの持続的な成長」と同時に「BPSの着実な拡大」を進め、資本の充実と高効率経営を両立することを重視しています。

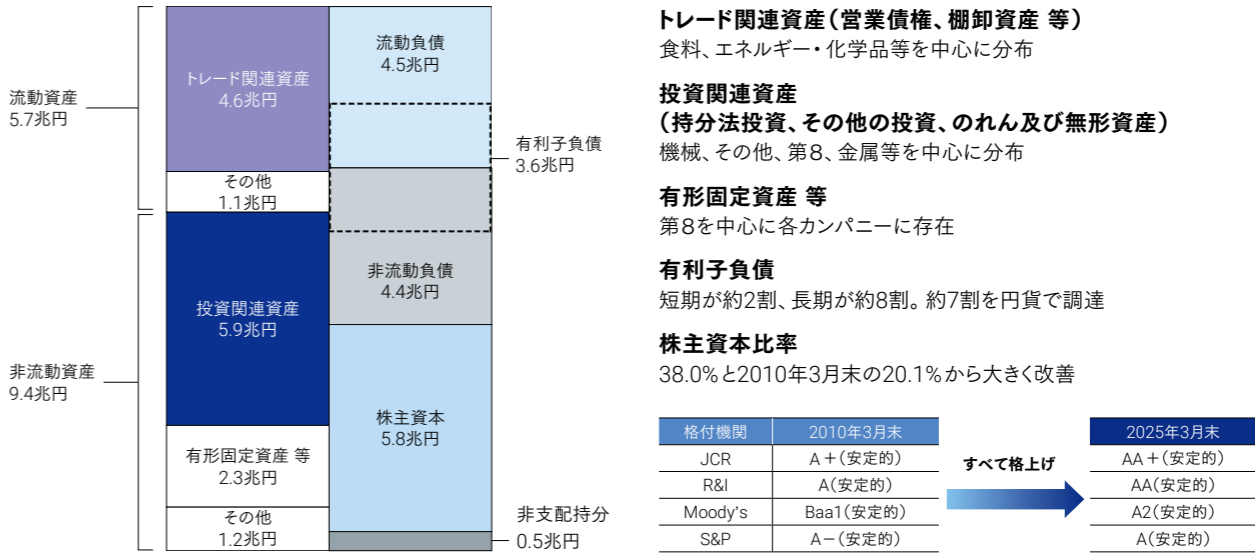


株主還元の持続的な拡充を重視し、基礎収益力の向上にあわせて配当額を着実に増額すると共に、10年連続となる機動的・継続的な自己株式取得を継続し、株主還元を拡充しています。

「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

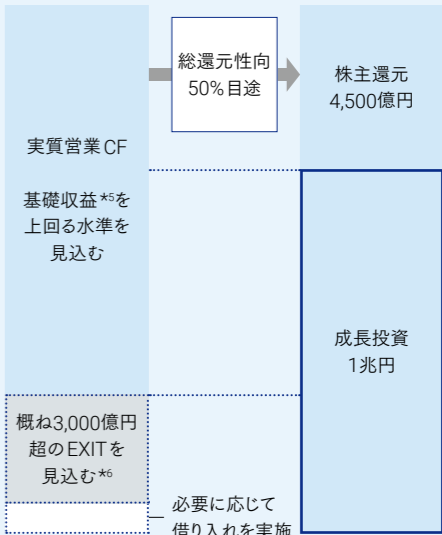


キャッシュ・アロケーション／NET DER

単位：億円	BND2020累計*2	BND2023累計	2024年度
実質営業 キャッシュ・フロー*1	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 (割合)*3	▲5,289 (31%)	▲8,189 (33%)	▲4,354 (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

\*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。

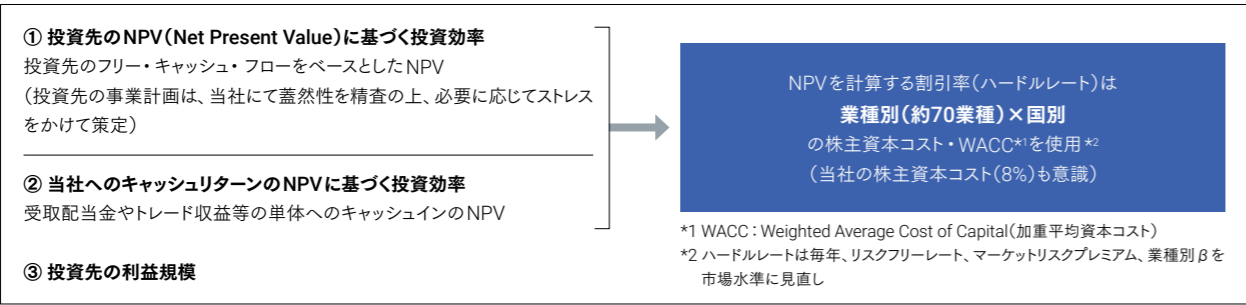
2025年度イメージ



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



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。

企業価値の向上↑ = 創出価値の拡大↑ - 資本コストの低減↓ - 成長率の向上↑

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 <sup>*3</sup> 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 <sup>*4</sup> 、LOI <sup>*5</sup> 、法務DD、SPA <sup>*6</sup> ・SHA <sup>*7</sup> 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

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

### モニタリング(経営管理指標分析・事業会社定期レビュー)

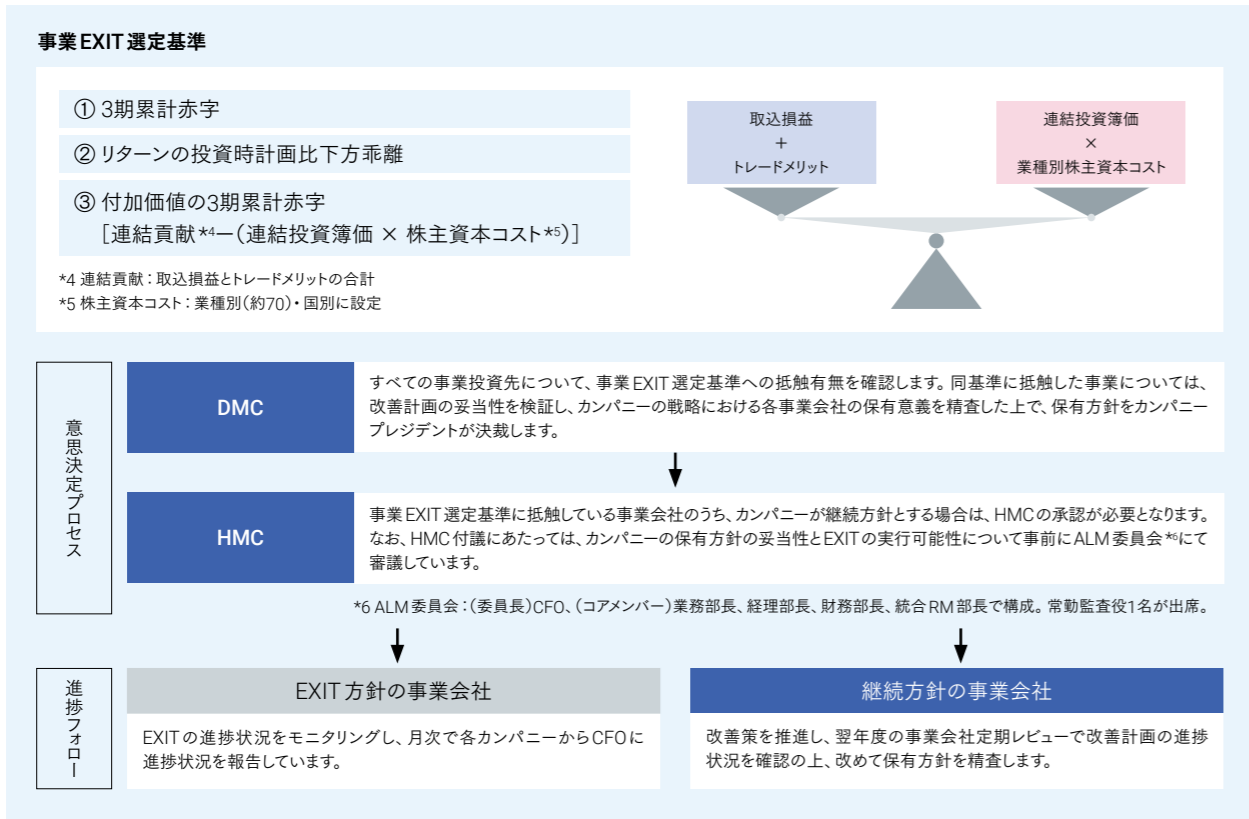
当社の特徴である高効率経営を維持するためには、精度の高い投資実行と共に、低効率資産のEXIT促進、資産効率の弛まぬ改善等、ポートフォリオのモニタリングを徹底することが不可欠です。

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。

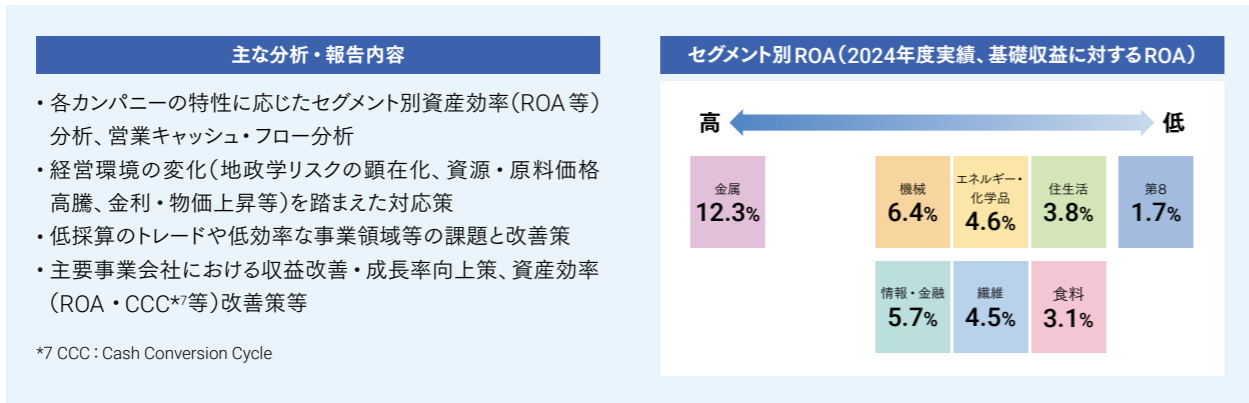
それぞれのモニタリング内容は、カンパニー毎にDMC\*1で議論した上で、ALM\*2委員会へ報告され、実効性の高い施策へと繋げています。また事業EXIT選定基準に抵触した低効率事業を継続方針とする場合には、HMC\*3での承認も必要になります。

\*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



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。

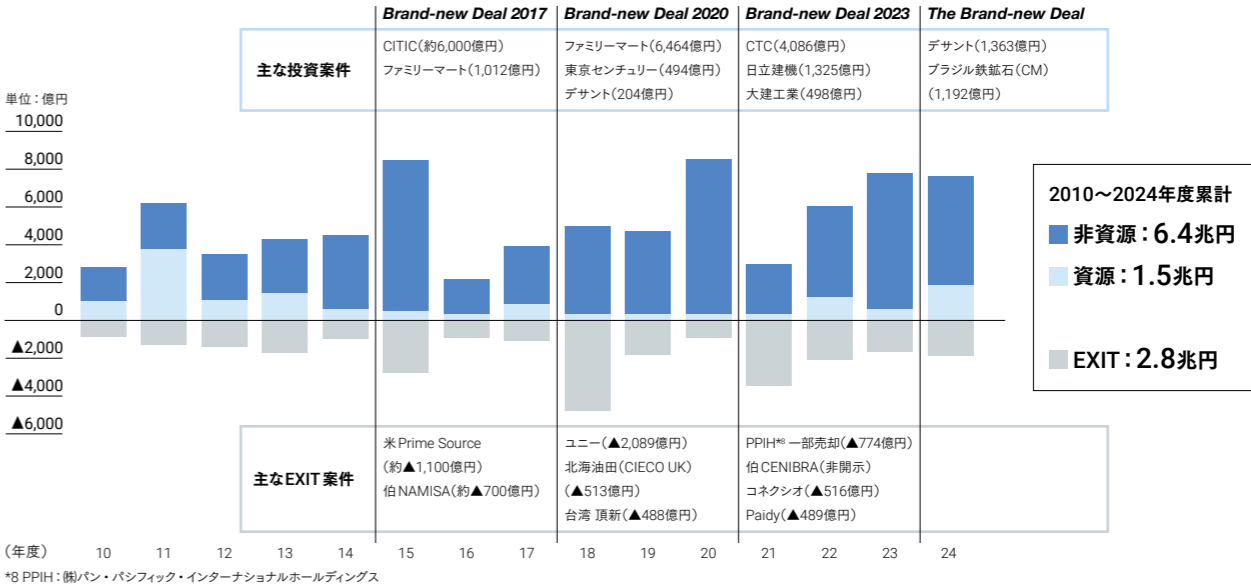


### アセットアロケーションの軌跡

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。

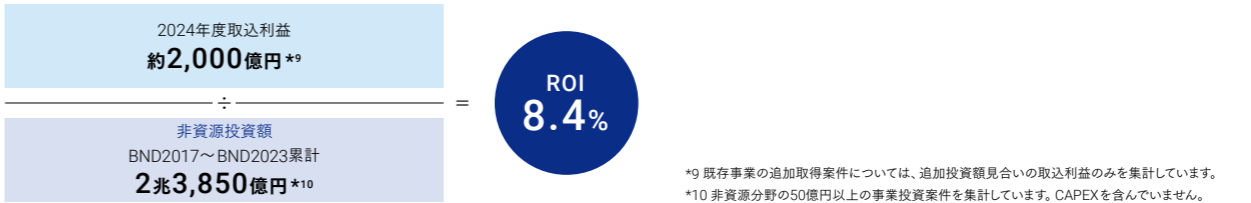
### POINT 1 非資源分野への投資の加速と継続的な資産入替

#### 2010年度以降 投資・EXIT実績



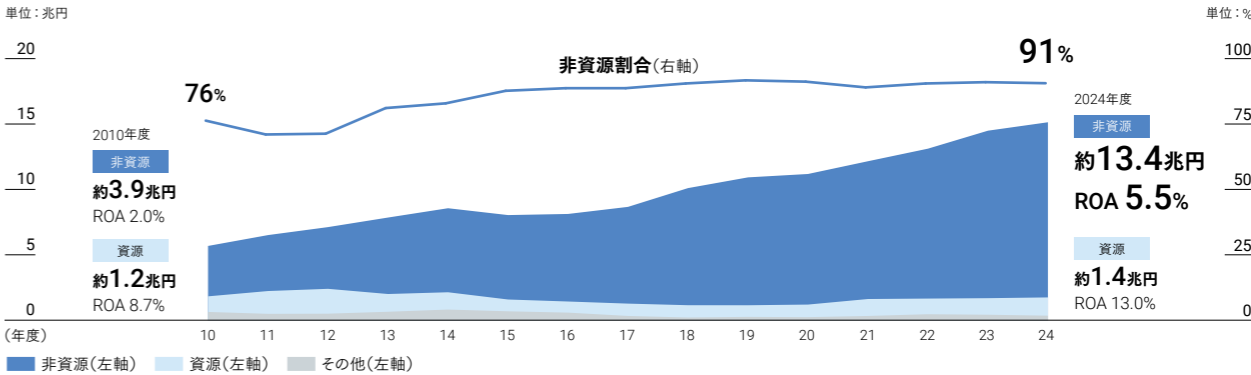
### POINT 2 非資源分野でのROI実績

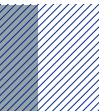
#### 2015年度以降の非資源分野における新規投資(CAPEXを除く)のROI



### 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](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/](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国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/](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

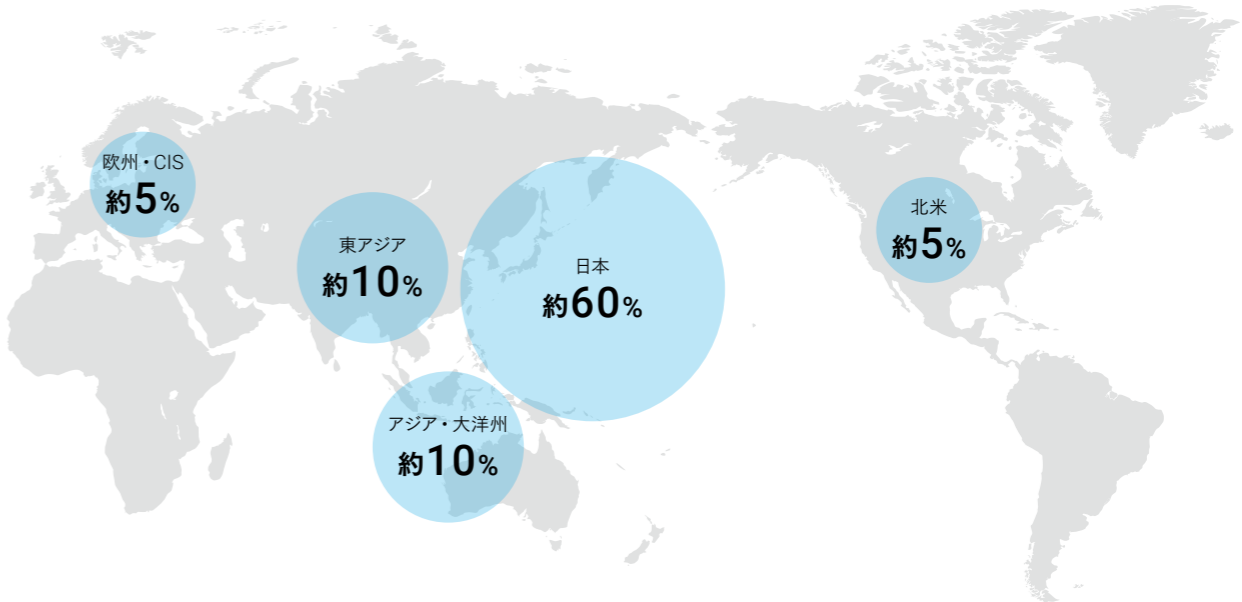
多様なリスクに備える体制・管理手法の整備や地域・事業ポートフォリオの分散を通じ、持続的成長を支える経営基盤の強化と安定化に繋げています。



## 地域別資産残高・事業損益割合

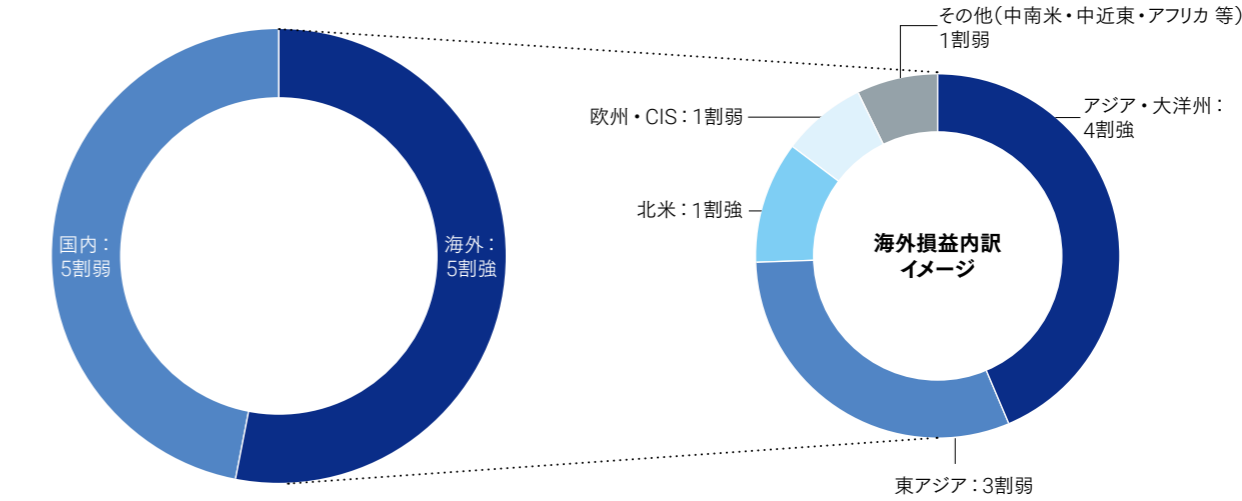
当社グループの地域別に見た資産構成は、国内の資産が約6割とその過半を占めています。また、海外における資産構成は各地域にバランス良く分散されており、特定国の景気変動の影響を受けづらい構造です。国内では当社が強みとする生活消費分野を中心に強固な事業基盤を支える優良な資産を数多く保有し、海外では金属資源事業を営む豪州IMEA等の効率的な資産を複数保有しています。

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

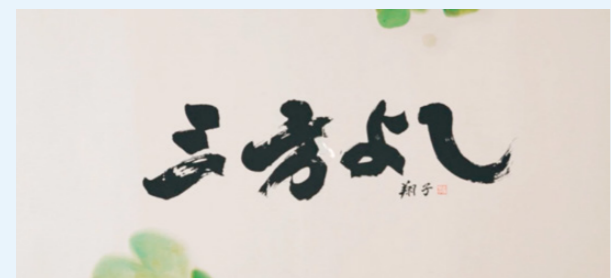
創業の精神「三方よし」を体現し、信頼・信用を積み重ね、企業ブランド価値を高めることで、持続可能な「日本一良い会社」を目指します。

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



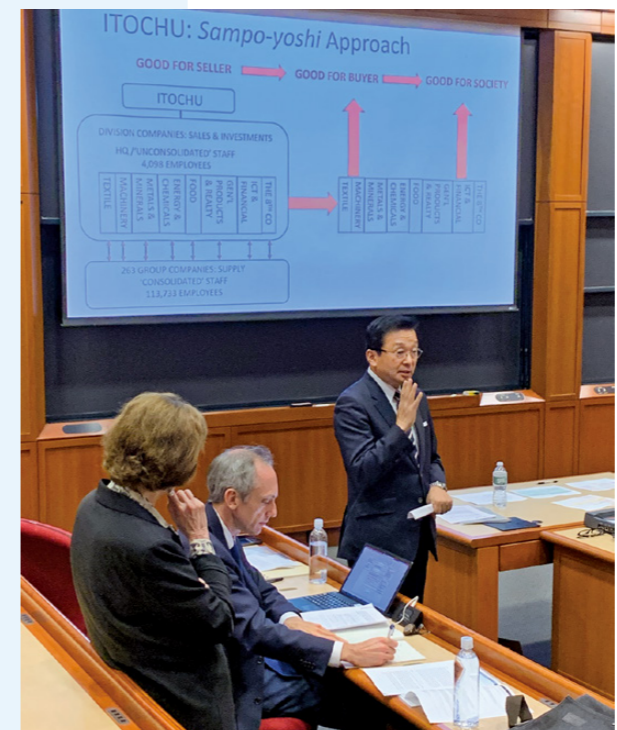
「三方よし」の理念をよりグローバルに発信することを目指し、Bloomberg 社とのタイアップ動画を制作

<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ているのか、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います。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

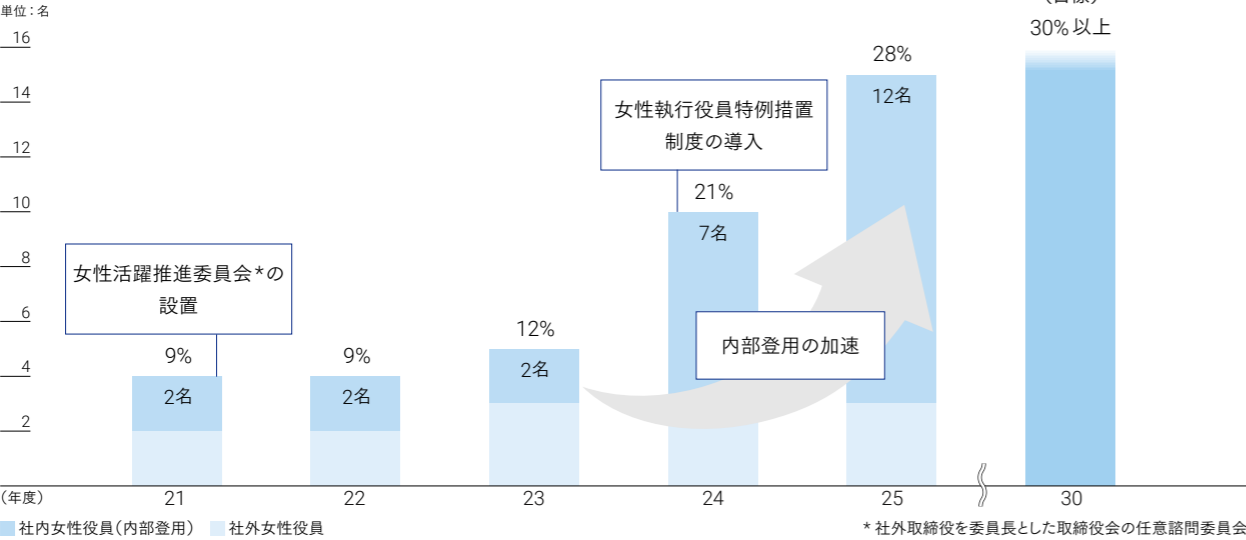
のような時間軸の目線を持つかの問題ではないでしょうか。「三方よし」を基本OSとする当社としては、そうした潮流に揺り動かされることなく、サステナビリティアクションプランに挙げられているような、本業を通じた現場での取組みを着実に進めていくことに変わりありません。  
(● Page 48 サステナビリティ推進)

**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あり、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い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いまだ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年も悠長に待ってはられない、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も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になります。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。

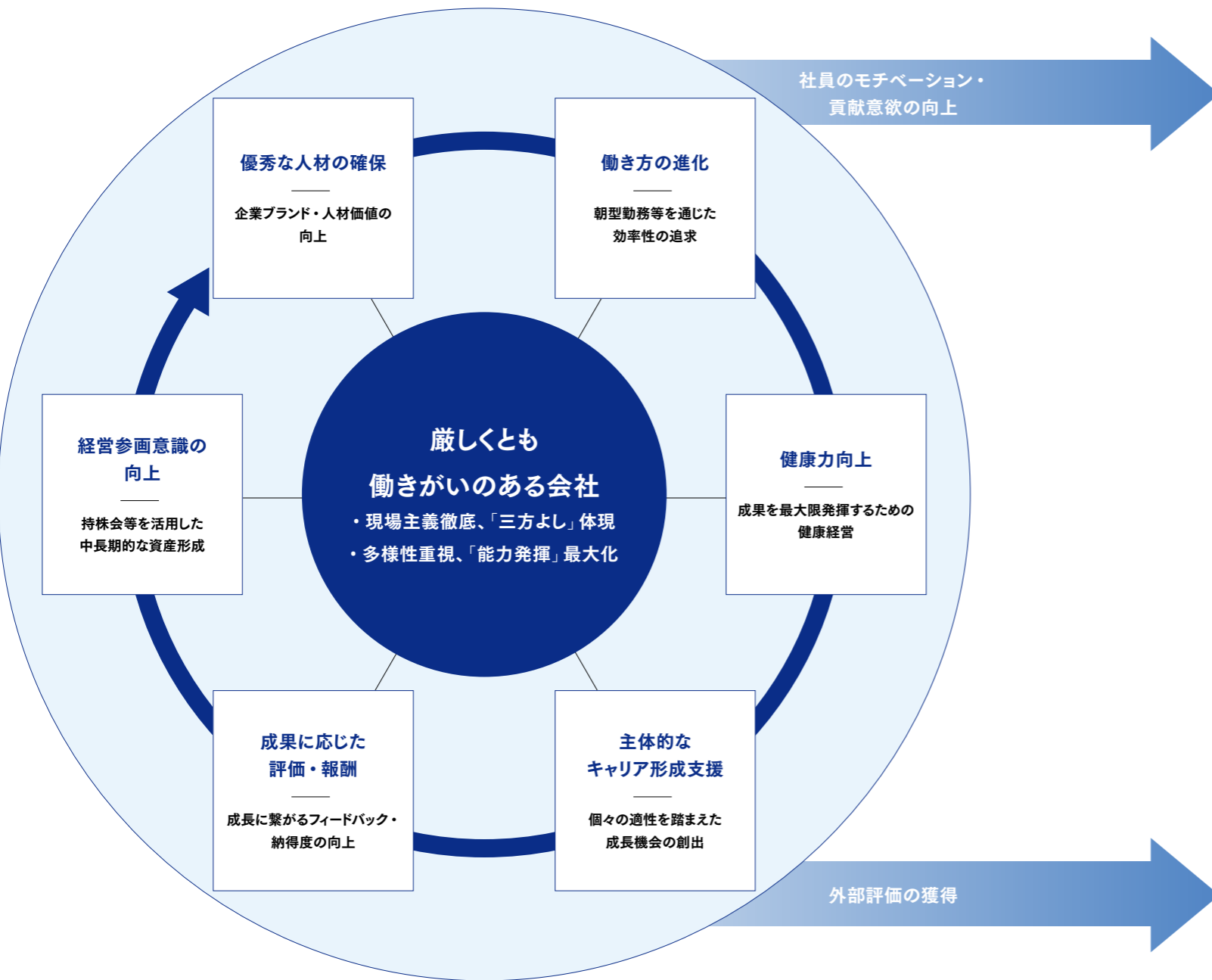
また事業展開のスピードも速く、全社一丸となって迅速に動く必要があります。このような時だからこそ経営トップの現場社員に対する発信力が意味を持ちます。先日約10年ぶりとなる労働組合と岡藤会長CEOとの経営協議会を開催し、現場の声を直接トップマネジメントに届け、かつトップマネジメント自身の思いを改めて現場に伝える場を設けました。組織が大きくなればなるほど、それぞれの思いが伝わる過程でねじれが生じることもあり、時にこうしたストレートな対話は重要です。当社は他商社に比較し人員数が少なく、組織が引締まっています。社員が一体感を持ち、より機能的・機動的に行動すれば鬼に金棒です。今後も、現場の社員一人ひとりが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」の精神や質素倹約、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」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。

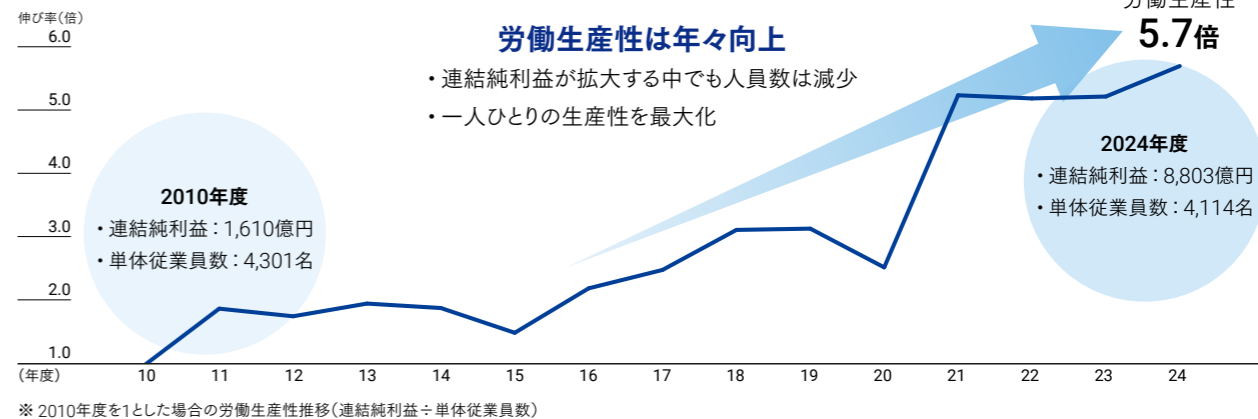
[https://www.itochu.co.jp/ja/about/work\\_style/](https://www.itochu.co.jp/ja/about/work_style/)

すべての「商い」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。



## 労働生産性向上による企業価値の向上

### 労働生産性



### 先駆的かつ独自の取組み

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



#### 東京都 女性活躍推進大賞

事業者部門  
優秀賞

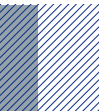
東京で働く、自分らしく。

### 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)



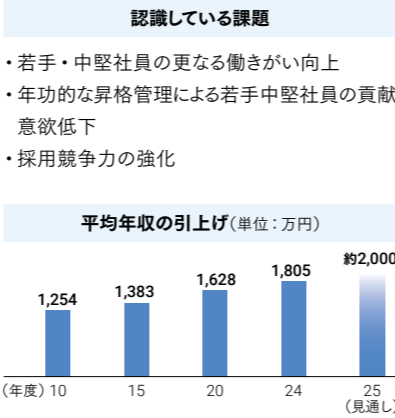
近年のエンゲージメントサーベイ結果				
(年度)		2022	2023	2024
エンゲージメントスコア		67%	68%	68%
課題 1	若手・中堅社員の更なる働きがい創出			
課題 2	組織の壁を越えた人材・アイデアの共有			
課題 3	多様な価値観への対応			

### 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

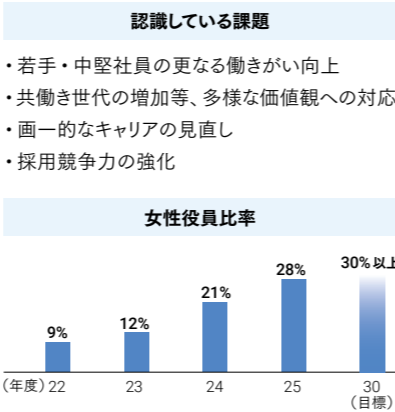
2024年度には、若手・中堅社員を中心に給与水準を上げると共に、優秀な社員を早期に事業会社役員等へ抜擢できるようにする等、約10年ぶりの大規模な人事制度改訂を行いました。更に2025年度より、貢献度が極めて高い場合、課長クラスで年収3,500万円、部長クラスで4,000万円の年収を超える水準となるよう処遇のメリハリを強化すると共に、株式報奨制度についても基準額倍増や昇格時の一定数付与等、前年度比約10%の年収増加となる改訂を実施しています。

年収のメリハリ度  
部課長クラス  
(高評価者 vs 平均)  
**1.3倍**



#### 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

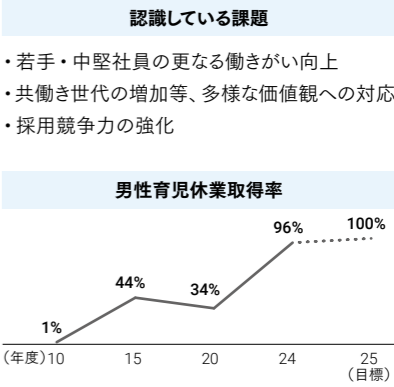
生活消費分野に強みを持つ商社として、多様化する消費者ニーズを捉え、ビジネスモデルを進化させるため、女性がキャリアを諦めず働ける環境を整え、ライフイベント等を考慮した上で、キャリア形成上の障壁を取り除くような、きめ細かな個別支援を実施しています。2024年度には、女子独身寮を統合し、社内人脈形成や人材育成の場として年代や部署を越えたコミュニケーションを促進しています。また、DX推進や内部管理の高度化等により事務実務を取り巻く環境が大きく変化していることを踏まえ、従来の「事務職」を再定義の上、「BX(ビジネスエキスパート)職」に改称し、高い専門性を活かした「組織運営の要」となる役割を担います。



#### 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<sup>\*1</sup>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。

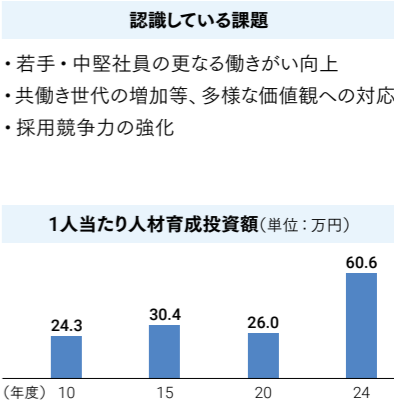
<sup>\*1</sup> 4週間以上の育児休業を取得し、対象となる子どもが満1歳未満で復職する場合、育児と仕事との両立に伴う追加費用(保育費用等)の補填等を目的として支給するものです。



#### 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。

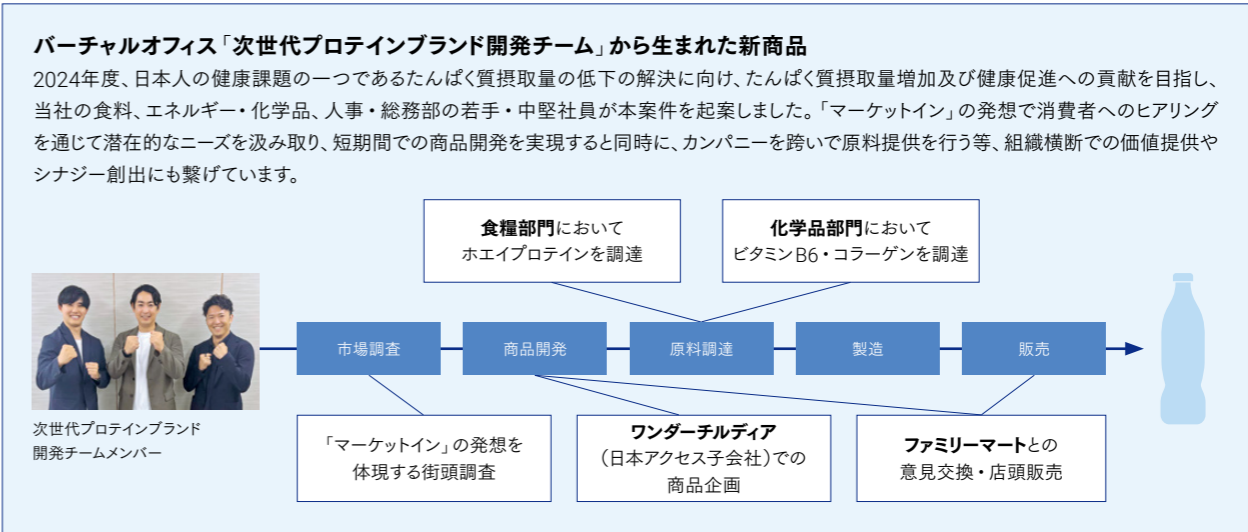
	内容	2024年度投資額
グローバル経営人材育成	海外の優秀な社員の登用／本社従業員の海外派遣／経営者育成のための各種研修プログラム等	16億円
「伊藤忠らしさ」の伝承	創業地訪問／伊藤忠MBA(独自のMBA研修)等	5億円
「学び続ける」支援	13,000以上の研修メニュー／習得度合いによる階層別DXプログラム／生成AI eラーニング等	3億円



#### 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。

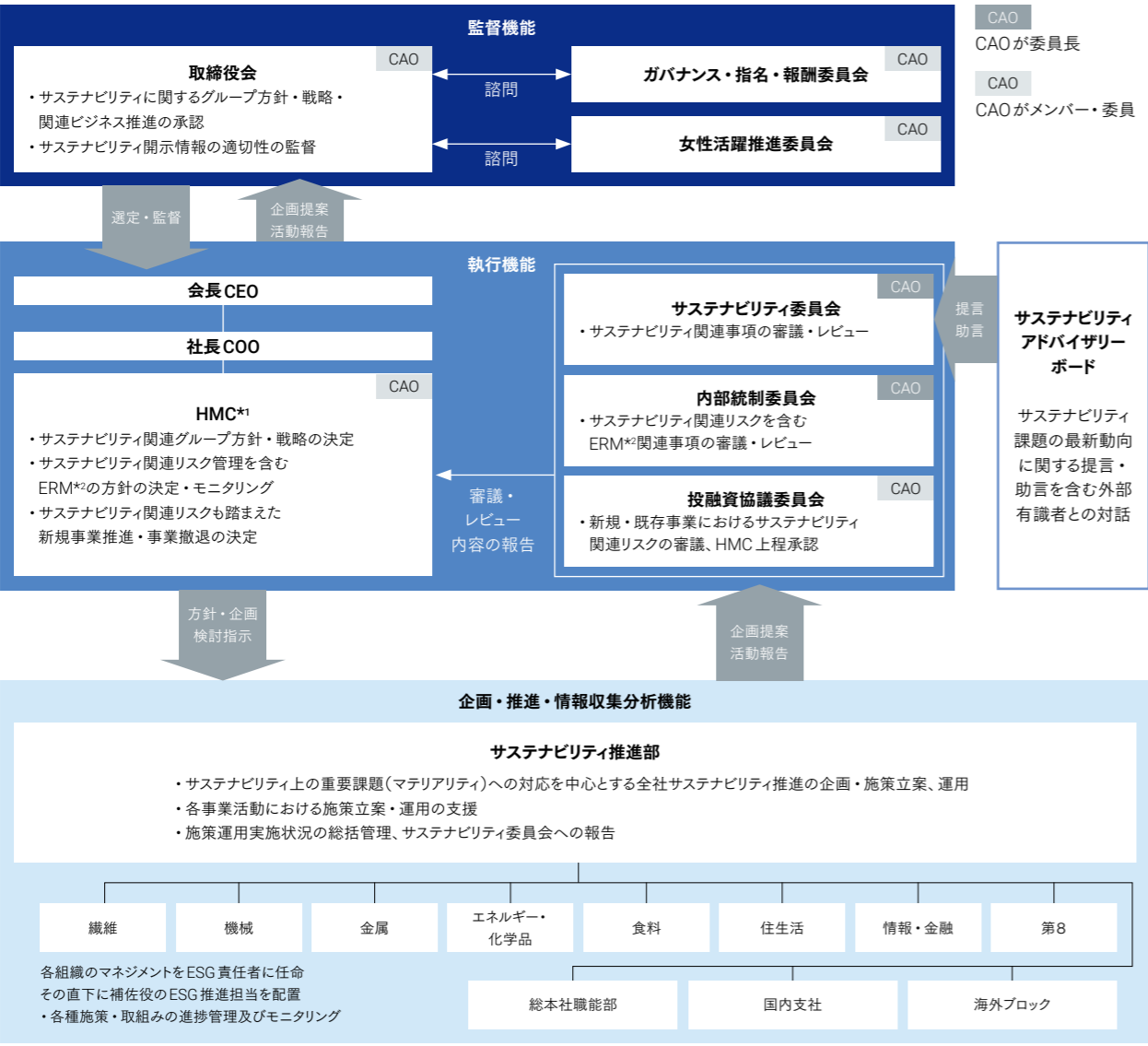
エンゲージメントサーベイの関連設問<sup>\*2</sup>  
バーチャルオフィス参加者平均値  
**14%(各項目平均値)UP**📈  
<sup>\*2</sup> 「組織の壁を越えたリソースの共有」等



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](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/](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](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](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「商い」を創出しています。

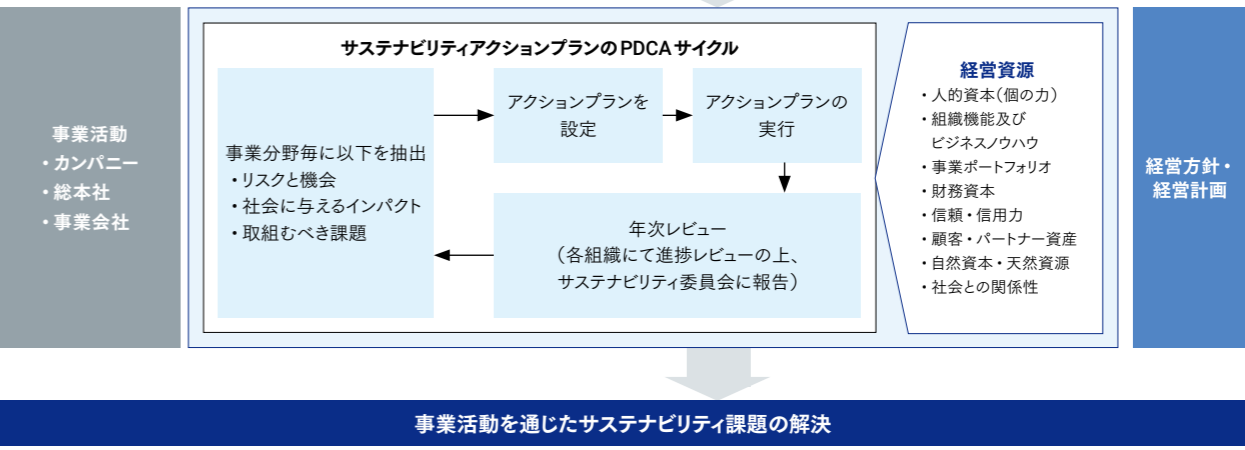


サステナビリティ推進の流れ



マテリアリティ		関連するSDGs	アクションプランの数*3
	<b>技術革新による商いの進化</b> 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。		26
	<b>気候変動への取組み(脱炭素社会への寄与)</b> 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。		43
	<b>働きがいのある職場環境の整備</b> 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。		27
	<b>人権の尊重・配慮</b> 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。		21
	<b>健康で豊かな生活への貢献</b> 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。		14
	<b>安定的な調達・供給</b> 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。		38
	<b>確固たるガバナンス体制の堅持</b> 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。		8

\*3 2024年度実績(複数のマテリアリティに紐付くもの含む)



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	・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	・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
 <b>技術革新による高い進化</b>	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 <sub>2</sub> e ➡ 2024年度 9.7百万 t-CO <sub>2</sub> e
 <b>気候変動への取組み(脱炭素社会への寄与)</b>	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 <sub>2</sub> e ➡ 2024年度 4,139千 t-CO <sub>2</sub> e
 <b>働きがいのある職場環境の整備</b>	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%
 <b>人権の尊重・配慮</b>	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。



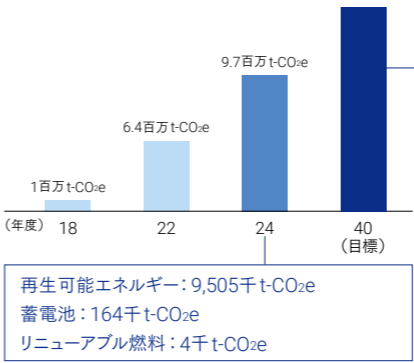
気候変動目標の達成に向けて

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	・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。 <a href="https://www.itochu.co.jp/ja/ir/doc/presentation/">https://www.itochu.co.jp/ja/ir/doc/presentation/</a>
アンモニア燃料関連事業	・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	・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	・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	・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



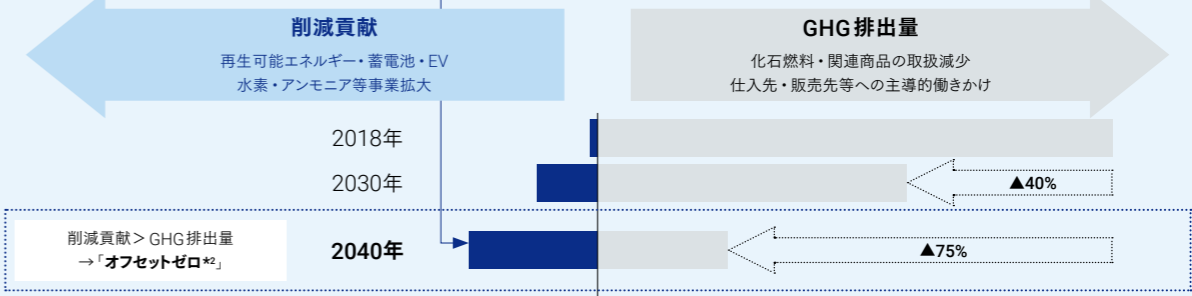
当社は、事業拡大と社会的要請への対応や産業界の課題解決に繋がる、すなわち経済価値と環境・社会価値を同時に追求するクリーンテックビジネスに取り組んでいます。個別目標を設定し、取引先やお客様といった対面業界の皆様と共に地に足の着いた気候変動への対応を進めることで、GHG 排出の削減貢献量についても着実に積み上げていきます。

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-CO<sub>2</sub>e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/](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



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

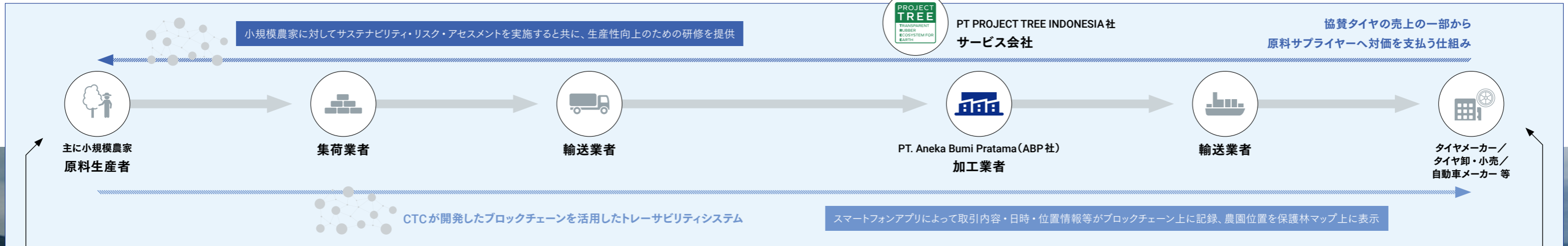
現状：東南アジアを中心とする世界生産量の約85%を小規模農家に依存

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担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。

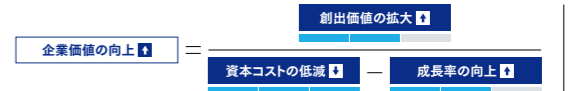


GPSによる生産地の特定



生産性向上の研修

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「商い」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/>



PT PROJECT TREE INDONESIA 社  
サービス会社

協賛タイヤの売上の一部から  
原料サプライヤーへ対価を支払う仕組み

PT. Aneka Bumi Pratama(ABP社)  
加工業者

輸送業者

タイヤメーカー／  
タイヤ卸・小売／  
自動車メーカー等

### 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

天然ゴム事業に関連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](https://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/actionplan/index.html#h2_01)

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/](https://www.itochu.co.jp/ja/csr/society/human_rights/)

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。

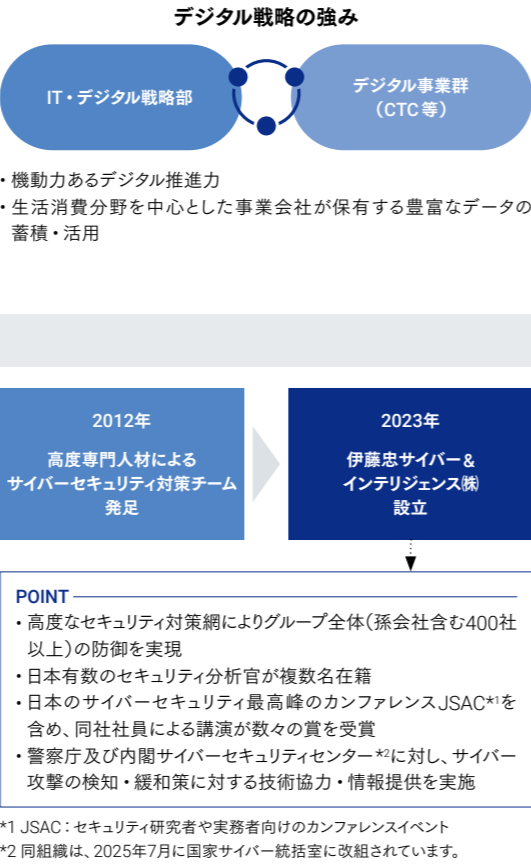
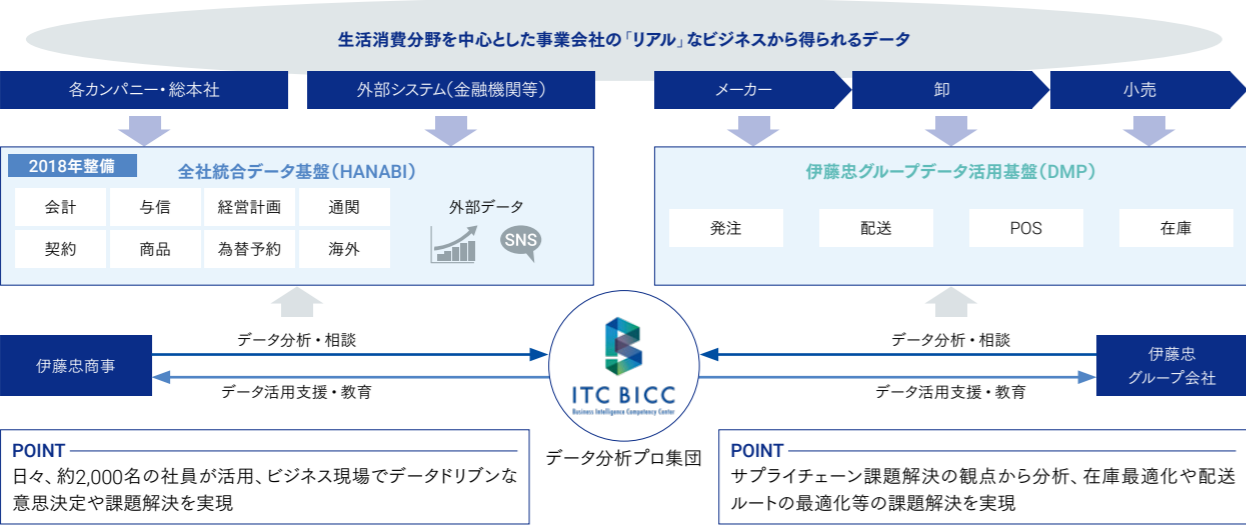
また、サイバーセキュリティ対策についても早期から取組み、昨今のサイバー攻撃の脅威増大も踏まえ、伊藤忠サイバー＆インテリジェンス(株)を設立しました。日本有数の専門人材を擁し、グループ横断の能動的なセキュリティ体制を一段と強化しています。これらの取組みにより、セキュリティ・インシデントの未然防止による「防ぐ」の貢献や企業ブランド価値向上に繋げています。

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

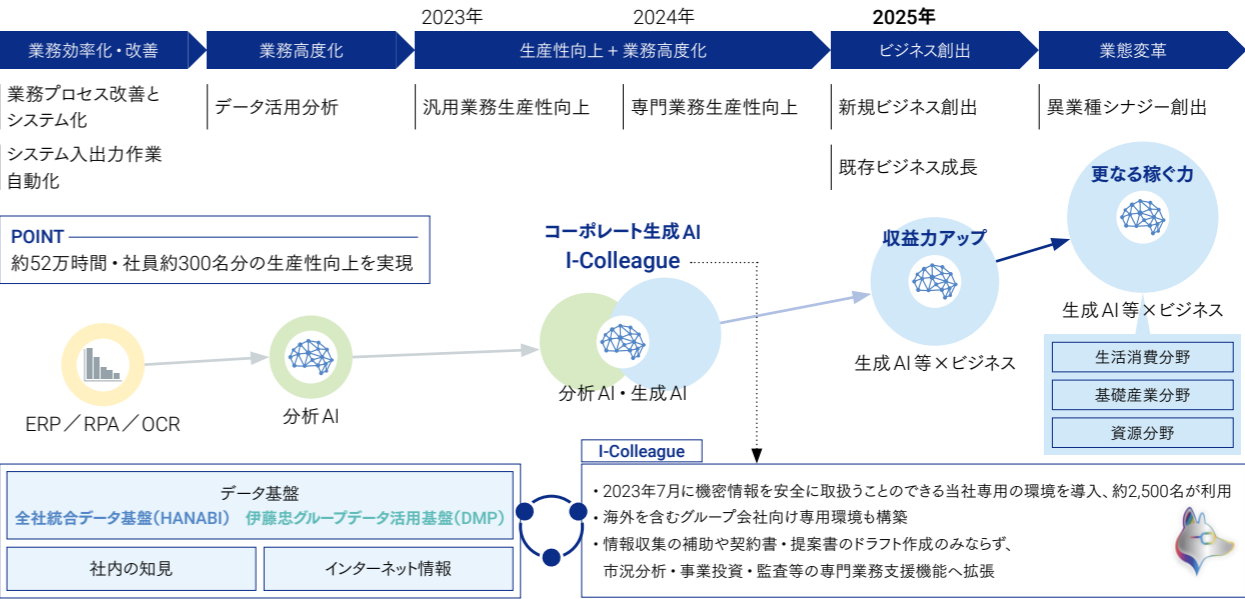


デジタル活用を通じて、効率化・生産性向上にとどまらず、「稼ぐ力」を強化し、事業変革を加速させています。



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

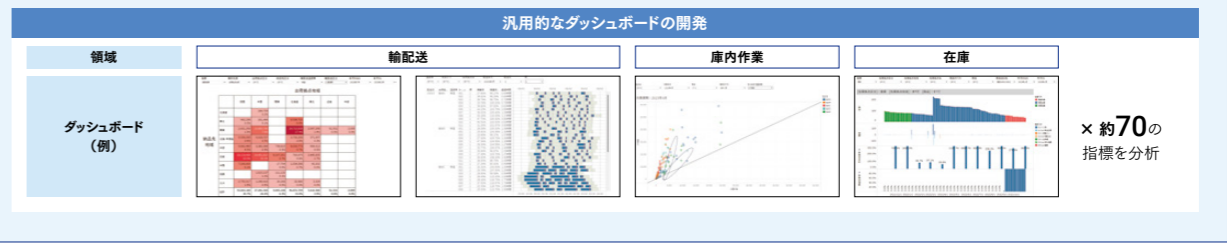
ビジネス課題解決力とデータ分析・活用力を掛け合わせ、「稼ぐ」に貢献

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「天然ガ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。



### 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。



#### 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

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。



#### 日本アクセス

ドライ(常温)・チルド(冷蔵)・フロ frozen(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、在庫量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。



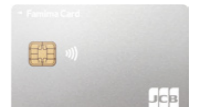
#### ベルシステム24

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、効率的かつ質の高いカスタマーサポートを提供しています。

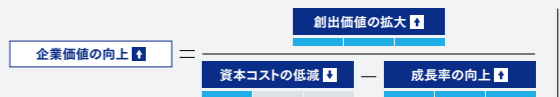


#### ポケットカード

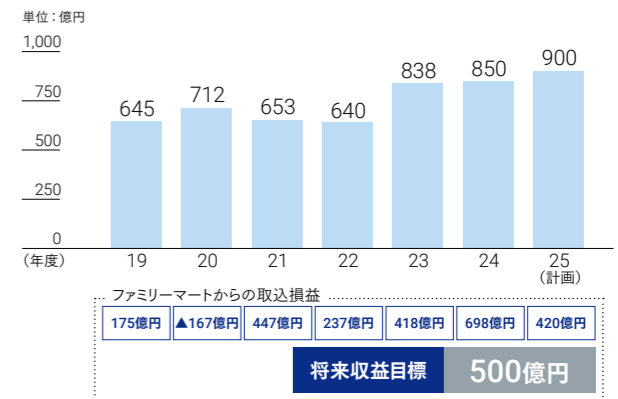
ファミリーマートとの提携カード(ファミマTカード)を発行し、全国の店舗ネットワークを活用して事業拡大を図り、カードユーザーに対してユニークで付加価値のあるサービスを提供しています。2025年9月1日より更にお得な「Famima Card」へリニューアルします。



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。



#### ファミリーマートの事業利益\* 推移



\*「収益」から「売上原価」及び「販売費及び一般管理費」を控除した利益指標であり、日本会計基準における営業利益に相当

# SPECIAL FEATURE ―成長期待領域の事例―

## 「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拡げています。

### 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

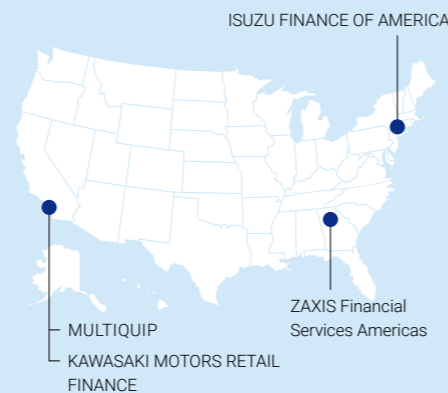
2022年8月、当社は日本産業パートナーズ(株)と共同で設立した特別目的会社(SPC)を通じて、日立建機(株)への出資を行いました。この背景には日立建機(株)にとって、同年2月末に米国 Deere & Company 社との長年の提携を解消したことを契機とする北米市場での独自事業展開と、(株)日立製作所による親子上場解消への対応という2つの動きがありました。当社は日立建機(株)と1990年代からトレードやインドネシア等での合併事業を通じ、事業パートナーとして互いの信頼関係を構築してきました。また、いすゞ自動車(株)との北米でのファイナンス事業で培った知見や小型建機を扱う米国 MULTIQUIP 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ス(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 カワサキモータース(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。

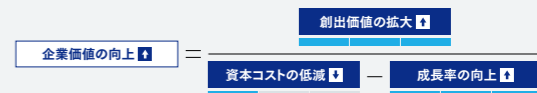
\* 二輪車やオフロード四輪車、ジェットスキー等のアウトドアアクティビティ用途のエンジン・モーターが搭載された車両

### 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
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



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。

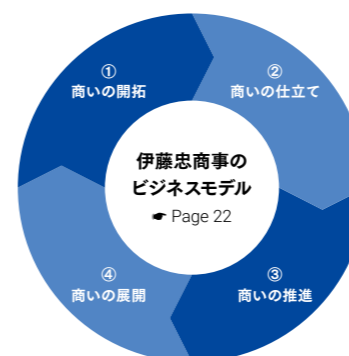
また、当社の建設・建材アライアンスには、2023年5月に資本業務提携を実施した国内有数の橋梁メーカー、オリエンタル白石(株)や当社グループ会社である伊藤忠建材(株)が2025年4月に株式を100%取得した岩野物産(株)等も含まれます。高速道路リニューアル工事等のインフラメンテナンス市場でパイオニアとなるオリエンタル白石(株)、東日本を拠点とする土木資材商社として業界内で長年の実績を誇る岩野物産(株)、そして土木工事での高い技術力を有する西松建設(株)とのアライアンスを通じて、社会インフラの老朽化や防災・減災を受けたインフラ更新等の国土強靱化政策を背景とした社会的ニーズへの対応にも貢献していきます。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

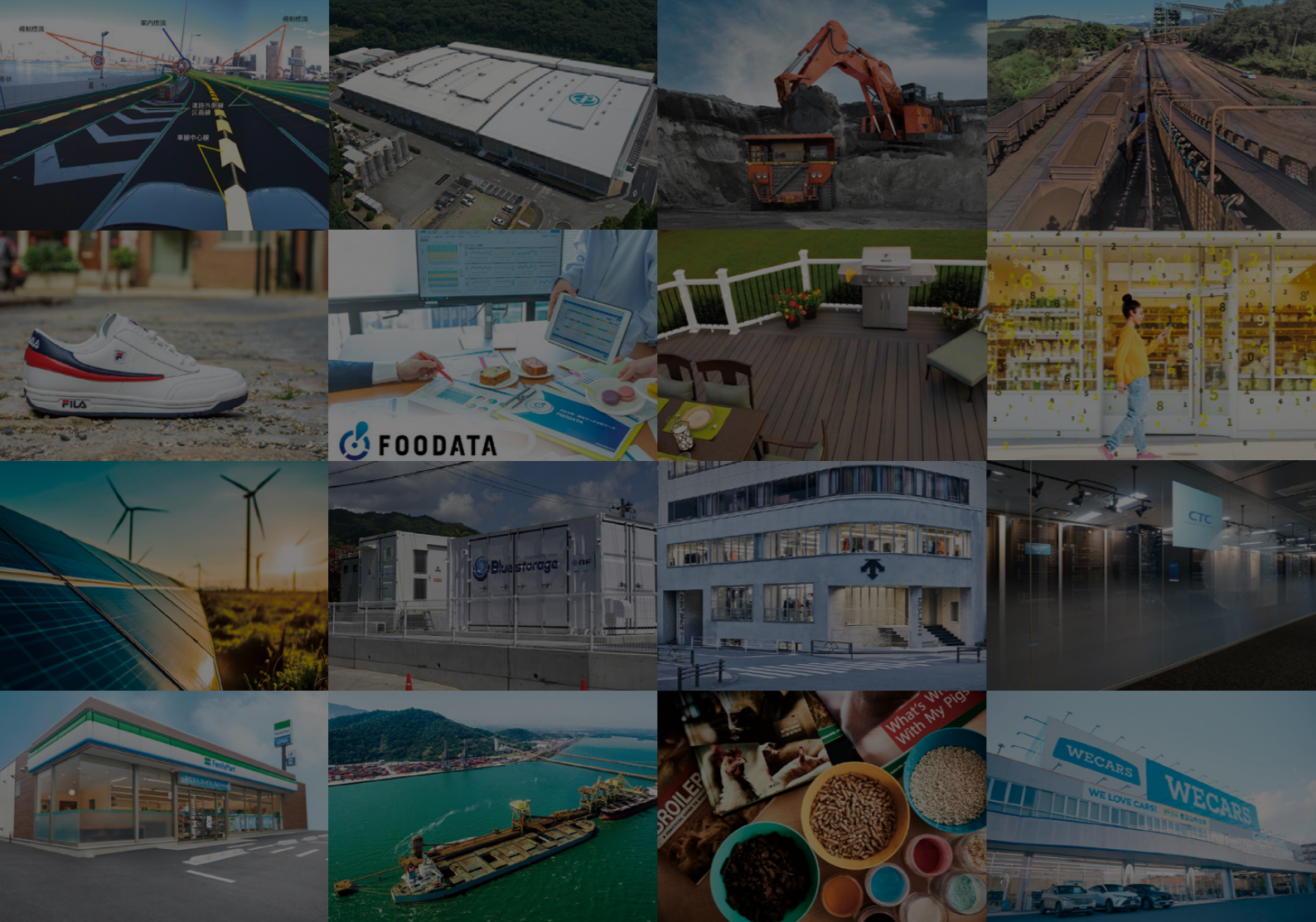
これらの取組みには、業界や企業が大きな変革期や課題に直面したタイミングで、当社が積極的にパートナー企業の経営課題に寄り添い、経営参画や新規事業の立ち上げ等、多面的な価値創出に踏み込んでいる点が共通しています。

このような戦略の背景には、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。



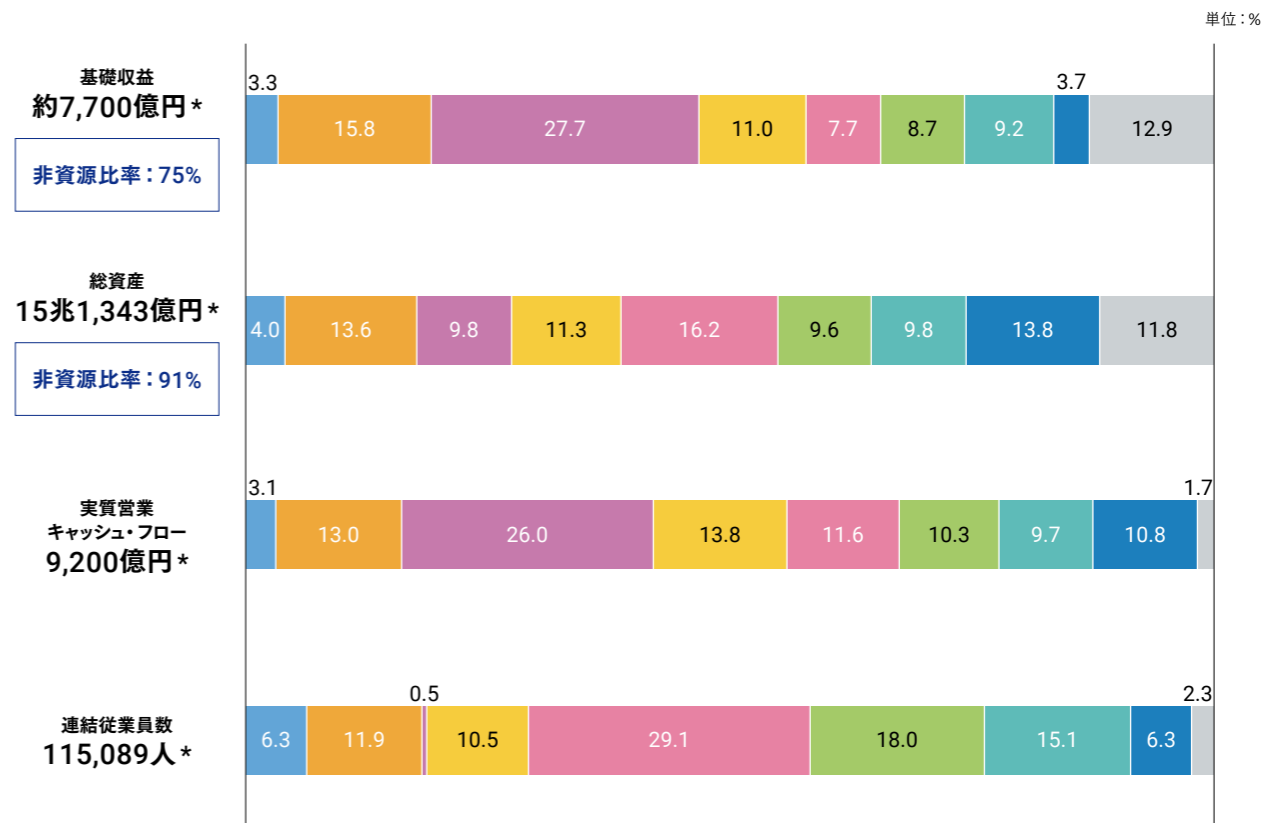
# 事業ポートフォリオ

当社の8つのカンパニーは、企業価値向上の担い手として幅広いビジネスの現場で日々「商い」を創出しています。それぞれのカンパニーの強みや成長に向けた戦略に加え、外部環境に対する機会とリスク、現場で営まれる様々な取組みと企業価値算定式との繋がりをご説明しています。

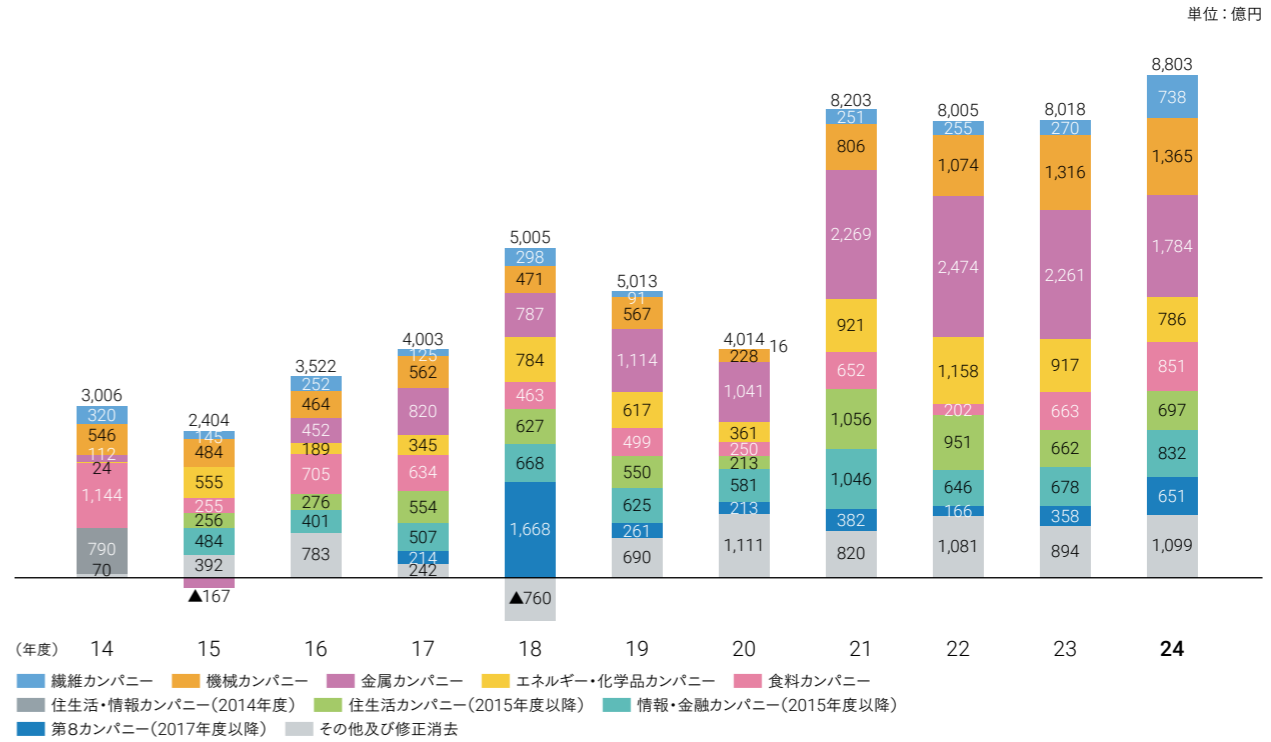


## ポートフォリオ概況

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）



## セグメント別連結純利益



※ 2016年4月より、「住生活・情報カンパニー」を「住生活カンパニー」と「情報・金融カンパニー」に改編しました。  
※ 2019年7月1日より、「第8カンパニー」を新設し、第8カンパニーと主管カンパニーとの間の株式持合いを開始しましたが、2022年10月1日より、当該株式持合いを解消しています。従い、2017～2020年度実績については、当該株式持合いの前提で表示する一方、2021～2022年度実績については、当該株式持合いが解消した前提で表示しています。

ファッションアパレル部門／ブランドマーケティング部門

▶ 定量情報（2024年度実績）

連結純利益 ..... 738億円  
ROA\*1 ..... 4.5%

\*1 基礎収益に対するROAを表示しています。

▶ 成長期待領域

- (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

デサントの成長戦略について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/ir/doc/presentation/>

PRESIDENT MESSAGE

一段上の収益ステージへの挑戦

コロナ禍を経て、激しく変化するマーケットに対応しながら、コソコソと基礎収益を伸ばしてきました。現在は、①スポーツ・シューズ・ブランド・カジュアル分野での戦略的取組みの実行、②組織にとらわれないカンパニー全体での協働、③サステナビリティビジネスの強化、④商品力の強化、の4点に注力しています。2024年度に完全子会社化を実行した(株)デサントを中心に、次なる収益ステージ確立を目指していきます。総合商社で唯一「繊維」の看板を掲げる当社の知見を活かし、優良な事業会社やブランドとの取組みに磨きをかけ、更なる飛躍に向けて着実に歩みを進めています。



繊維カンパニー プレジデント

武内 秀人

入社以来一貫してブランドビジネスに携わる。アパレル小売企業の経営者としても豊富な経験を持つ。「Vivienne Westwood」、「LANVIN」、「FILA」等多くの主要ブランドの収益拡大に貢献、「Paul Smith」等を擁する(株)ジョイックスコーポレーションの社長等を歴任。徹底した現場主義で、現在もこまめな店舗回りや展示会の視察を欠かさない。2023年から現職。

当カンパニーに影響を与える主なマクロ環境要因

P Political/Legal

- 各国の関税・貿易政策の変化
- アパレル業界に対する環境規制の強化

E Economical

- 国内アパレル消費動向
- 中国景気動向
- インバウンド消費の高まり

S Social/Cultural

- サプライチェーン全体における人権への取組強化
- 自然資本対応(水資源等)
- 健康志向やサステナビリティ志向への関心の高まり

T Technological

- 販売チャネルの変化
- 生成AI等を活用したデジタルマーケティング
- 再生可能素材やリサイクル技術の出現

主要な機会

- 健康志向の高まりによるスポーツアパレル市場の拡大
- 持続可能な素材・製品の開発による新たな市場の創出

主要なリスク

- 繊維業界の大量生産・大量廃棄等、環境負荷への問題意識の高まり
- 人権対応強化に伴うサプライチェーンのコスト上昇

取組事例－企業価値算定式との結びつき

企業価値

=

創出価値

資本コスト

－

成長率

創出価値の拡大

2024年度に完全子会社化を実行した(株)デサントにおいて、当社グループのリソースをフル活用し、日・韓・中の地域別戦略を推進。ブランド価値向上やDTC\*2比率向上を通じ、早期に(株)デサントの連結純利益倍増を目指す。

\*2 Direct to Consumer

成長率の向上

ブランドやシューズ、スポーツを含む多様なポートフォリオ間での長年に亘り培ったブランド運営や生産ノウハウ共有等の横連携強化、優良パートナーとの協働による繊維資材分野の海外事業基盤拡大を通じ、更なる成長の加速を図る。

資本コストの低減

不要な繊維製品を回収・選別し、リサイクルポリエステルを生産する「RENU」プロジェクトを推進。繊維・ファッション産業におけるサーキュラーエコノミーを実現し、サステナビリティ課題の解決と持続可能な成長に貢献。

▶ 強みと事業領域

国内事業損益割合(イメージ)

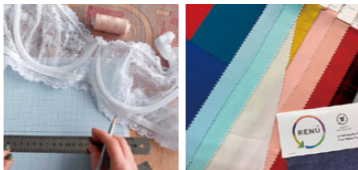
80%

強み

- 繊維事業において総合商社で圧倒的No.1の事業規模
- 繊維業界の川上から川下までのバリューチェーン
- 各事業分野における国内外の優良パートナーとの強固な関係

アパレル分野

繊維原料・テキスタイルから、服飾資材、アパレルまで、日本・アジアでの生産体制を背景に「モノづくり」にこだわった多彩な商材を展開



ブランドマーケティング分野

ラグジュアリーからカジュアル、スポーツまでの多彩なブランドに加え、シューズ・バッグ・雑貨等ライフスタイル全般で多くのブランドを展開



繊維資材・ライフスタイル分野

先端技術・高機能を備える産業用繊維から、紙おむつ等の衛生用品の不織布に至るまで、あらゆる資材をグローバルに展開



ブランドビジネスの概要



欧州市場向け企画・販売拠点

・ ITOCHU Europe

中国・アジア市場向け企画・生産・販売拠点

日欧米等のグローバル市場向け生産拠点  
・ 伊藤忠繊維貿易(中国)  
・ ITOCHU Textile Prominent (ASIA)

中国・アジアに広がる製造拠点

北米市場向け企画・販売拠点

・ ITOCHU Prominent U.S.A.

日本・中国・アジア・グローバル市場向け企画・生産・販売拠点

・ エドウィン  
・ デサント  
・ ユニコ  
・ 三景  
・ ドーム  
・ ロイネ  
UNDER ARMOUR  
スポーツ関連分野に注力

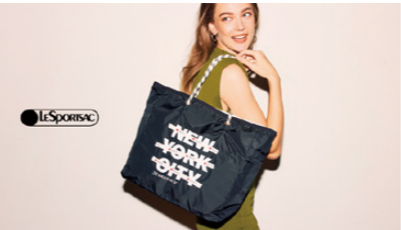
▶ 企業価値向上に向けた「現場力」の発揮

マッシュグループとの(株)レスポートサックジャパンの株式を共同取得 優良パートナーとの取組み強化

当社は、2024年10月に(株)マッシュホールディングスと共同で、米国バッグブランド「レスポートサック(LeSportsac)」の日本市場における販売を担う、(株)レスポートサックジャパンの株式を取得しました。マッシュグループの商品企画力や豊富な販路を活用し、ブランドの更なる成長を目指していきます。

他にも、ブランド事業において有力な小売企業との取組みを強化しており、2025年3月には、(株)ユナイテッドアローズと韓国の

ライフスタイルブランド「ナイスウェザー(NICE WEATHER)」の日本国内の展開における協業を発表。更に、(株)アダストリアと共同で、英国アウトドアブランド「カリマー(KARRIMOR)」の日本事業を担うカリマーインターナショナル(株)の株式を取得しました。ブランドビジネスにおける当社の豊富な知見と、有力な小売企業を中心とした優良パートナーのノウハウを融合し、更なる収益基盤の拡大を目指します。



1974年にニューヨークで誕生したバッグを中心とするライフスタイルブランドの「レスポートサック」



レスポートサック担当者(ショールームにて)



NICE WEATHER 阪急うめだ本店 店舗

プラント・船舶・航空機部門／自動車・建機・産機部門

▶ 定量情報（2024年度実績）

連結純利益 ..... 1,365億円  
ROA\*1 ..... 6.4%

\*1 基礎収益に対するROAを表示しています。

▶ 成長期待領域

- 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㈱の鉱山機械

PRESIDENT MESSAGE

川下分野へのバリューチェーン延伸による  
収益基盤の拡大

日立建機㈱及び東京センチュリー㈱との合併による北米ファイナンス事業、カワサキモータース㈱との合併による北米ファイナンス事業の展開等、グループ全体の知見を活用したリテールファイナンス事業を拡大しています。

また、国内外における幅広い事業ポートフォリオに加え、発電所の運転・保守サービスを行う米国NAES社を軸としたO&M事業強化、航空機のアフターマーケット事業を担うアイルランドKillick Aerospace社への出資等、多様な事業分野で基盤強化を進めています。史上最高益更新を目指し、これら川下分野へのバリューチェーン延伸による収益基盤拡大に取り組んでいます。



機械カンパニー プレジデント

都梅 博之

主に海外プラント建設事業に携わり、ナイジェリア・タイ・中近東等で伊藤忠の海外事業拡大に貢献。これまでに中近東・アフリカ・欧州の海外3ブロックの総支配人を歴任し、世界各地で当社グループの地域代表として経営手腕を振るう。2019年より現職。2025年よりCOO補佐を兼務。

当カンパニーに影響を与える主なマクロ環境要因

- P Political/Legal**
- 各国の関税・貿易政策の変化
  - 再生可能エネルギー関連法制の変化
  - 安全保障・政府支出
- E Economical**
- 為替変動影響
  - 米国景気動向
  - 国内外の設備投資動向
- S Social/Cultural**
- 気候変動対応
  - モビリティ市場の変化(MaaS等)
- T Technological**
- 自動運転・電動化等の技術革新
  - 航空・宇宙関連技術の進歩

主要な機会

- 電力需要の増大に伴う電力関連ビジネスの拡大
- アンモニア燃料船等、環境規制強化に伴う新市場の創出

主要なリスク

- モビリティ市場の変化に伴う日本車メーカーの競争力低下
- 関税引上げに伴う輸出トレードの減少

取組事例－企業価値算定式との結びつき

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

創出価値の拡大

日立建機㈱とのリテールファイナンス等の協業推進によるシナジー創出に加え、カワサキモータース㈱、㈱アイチコーポレーション等、国内有力メーカーとの協業を通じ、自動車・建機・産機分野でのバリューチェーン拡大を図り、収益基盤を拡大。

成長率の向上

AI普及に伴い増大する北米電力需要を捉え、米国の税制優遇制度や再生可能エネルギー発電資産を対象とするファンドを活用し、北米電力事業を拡大。優良発電資産を着実に積み増し、収益拡大を図る。

資本コストの低減

環境・社会問題の解決に向けて、英国、セルビア共和国、ドバイ首長国で大型の廃棄物処理発電事業を推進。適切な廃棄物処理に加え、焼却時の熱を用いたクリーン電源・熱暖房の供給により、環境問題への総合的ソリューションを提供。

▶ 強みと事業領域

国内事業損益割合（イメージ）

60%

強み

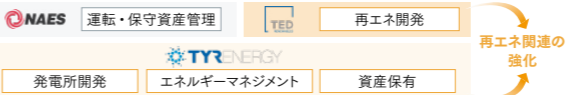
- プラント・船舶海洋・航空宇宙分野における優良パートナーとの強固なビジネス関係と高い事業開発力
- 自動車・建機分野をはじめとするトレードビジネスと卸売・小売・ファイナンス事業の両輪からなる国内外における幅広い事業ポートフォリオ

プラント・船舶・航空機

- ・事業開発力を活かし、世界各国で電力・環境・インフラプロジェクトを推進
- ・国内外のパートナーシップを基盤とした船舶トレード・保有船・海洋事業の展開
- ・航空宇宙分野において、民間・政府向けの幅広いビジネスで収益基盤を多様化

【事例】北米電力事業

- ・北米では20年以上に亘り電力事業を推進。中核事業会社(Tyr Energy / NAES)を軸に、開発、建設、発電、運転・保守のバリューチェーン全体で収益を拡大する体制を構築
- ・増加する北米電力需要を捉え、民間需要が旺盛な再生可能エネルギー分野の取組みを強化



再エネ関連の強化



北米電力事業の成長戦略について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/ir/doc/presentation/>

▶ 企業価値向上に向けた「現場力」の発揮

カワサキモータース㈱との資本業務提携

当社とカワサキモータース㈱は、1960年代よりトレードビジネスにおいて協業関係であった時期を経て、2025年4月に中長期的なパートナーとして同社に対して20%の出資を行いました。また、米国においてファイナンス会社を共同で設立し、ユーザー向けファイナンス事業の展開を開始しました。当社は消費者により近い川下分野におけるユーザー向けファイナンス事業の知見を有しており、世界最大のパワースポーツ\*2市場である米国での協業に注力

することで同社の二輪車やオフロード四輪車、ジェットスキー等の拡販を支援します。

更に、当社の自動車ビジネスにおける知見や海外拠点のネットワークを活用し、グローバル市場において幅広く協業することで、両社の企業価値の更なる向上に努めます。

\*2 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



Ninja ZX-10R



新モデル TERYX4 H2



米国カワサキモータース社にて 当社駐在員

▶ 定量情報 (2024年度実績)

連結純利益 ..... 1,784億円  
ROA\*1 ..... 12.3%

\*1 基礎収益に対するROAを表示しています。

▶ 成長期待領域

- 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

PRESIDENT MESSAGE

安定供給可能な資源の確保と環境への貢献

2024年度は原料・鉄鋼製品市況が停滞する中、強みであるトレードを通じて必要な原材料を顧客へ着実に供給すると共に、鉄鉱石や原料炭の既存事業では、収益の積み上げに向け、権益の買増しやパートナーとの事業の磨きを行いました。今後も、ビジネス環境は不透明ながら、原料炭プロジェクトの操業改善に注力しつつ、既存事業の基盤固めを行います。更に、UAEで取組む低炭素還元鉄サプライチェーン構築等、将来の成長に向けた布石を打ち、収益力を拡充していきます。



金属カンパニー プレジデント

猪股 淳

鉄鉱石・石炭の資源開発を主に担い、ブラジルに8年、豪州に3年の駐在経験有り。豊富な人脈を礎に、バリューチェーン参加者の多い還元鉄プロジェクトを鋭意推進中。2020年にサンパウロ駐在から帰任後、金属資源部門長、2024年から現職。

当カンパニーに影響を与える主なマクロ環境要因

P Political/Legal

- 各国の関税・貿易政策の変化
- GHG 排出規制・環境規制の強化

E Economical

- 商品市況変動
- 中国等における粗鋼生産量の変動
- 鉱山操業コストの上昇

S Social/Cultural

- 気候変動・自然資本対応
- 人権対応・労働安全性の強化
- 天然資源の安定調達

T Technological

- CCS・水素等のカーボンニュートラル技術の発展
- 鉱山操業におけるDX推進、鉱山機械の自動運転化等の技術革新

主要な機会

- GHG 排出規制に伴う低炭素還元鉄等のビジネスの拡大
- 水素等の低炭素エネルギービジネスの創出

主要なリスク

- 需要国での景気後退に伴う商品市況下落や過剰生産による鉄鋼製品価格下落
- クリーンエネルギーの普及に伴う既存原料の極端な消費減退

取組事例－企業価値算定式との結びつき

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

創出価値の拡大

2024年度に実行したブラジル鉄鉱石事業への追加出資に加え、西豪州鉄鉱石事業での操業の最適化と効率性向上による着実なランプアップを通じ、持分権益数量の着実な積み増しを推進。

成長率の向上

UAEで事業化調査中の低炭素還元鉄サプライチェーンを推進。ブラジルで調達した原料で低炭素還元鉄を製造し、日本及び各国への安定供給体制をパートナーと共に構築。脱炭素社会への貢献と金属資源ビジネス拡大の双方で価値向上を図る。

資本コストの低減

伊藤忠メタルズ(株)において、日本全土をカバーするリサイクルネットワークを活用した、ワンストップでの産業廃棄物処理・管理サービスと金属リサイクルビジネスを展開。低CO<sub>2</sub>排出製鉄であるスクラップの調達・供給を通じて、循環型社会の構築に貢献。

▶ 強みと事業領域

国内事業損益割合(イメージ)

10%

強み

- 鉄鉱石、原料炭を中心とした優良資源資産の保有と開発
- 各事業分野における優良パートナーとの強固かつ長期的な関係
- 上流(金属・鉱物資源、金属原料)から下流(鉄鋼・非鉄製品)にわたる幅広いトレード・ネットワーク



▶ 企業価値向上に向けた「現場力」の発揮

高効率かつコスト競争力のあるブラジル鉄鉱石事業への追加投資

当社は、ブラジル鉄鋼大手 Companhia Siderúrgica Nacional 社と共同参画中のブラジル鉄鉱石生産・販売大手 CSN Mineração 社(CM 社)へ追加出資し、出資比率を約18%まで上げました。CM 社は世界でも有数の大規模鉄鉱山を礎に、鉄道・港湾・選鉱設備等の重要インフラをすべて備えた一貫操業体制を築き、高効率でコスト競争力の高い生産が可能となっています。また、当鉄鉱山

で生産する高品位な鉄鉱石は、製鉄過程におけるCO<sub>2</sub>排出量を大幅に削減する「直接還元法」の原料となり、鉄鋼業界の脱炭素化に貢献します。当社はCM 社との協業関係を深化させ、安定した高品位鉄鉱石の供給体制を強化することで、UAEでパートナー企業と推進中の低炭素還元鉄サプライチェーン構築の一翼を担い、付加価値の向上と更なる収益拡大を目指します。



MRS 鉄道・コンベアベルト



Itaguaí 港ターミナル



カサ・ジ・ベドラ鉱山にて 現地担当者

エネルギー部門／化学品部門／電力・環境ソリューション部門

▶ 定量情報（2024年度実績）

連結純利益 ..... 786億円  
ROA\*1 ..... 4.6%

\*1 基礎収益に対するROAを表示しています。

▶ 成長期待領域

- 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

PRESIDENT MESSAGE

成長投資を通じたバリューチェーン強化と、  
ハンズオン経営による既存事業の成長加速

当カンパニーは、エネルギー関連、化学品関連及び再生  
可能エネルギーを含む電力関連の各分野において、トレード・  
事業投資を行っています。川上分野のエネルギー権益、  
タキロンシーアイ(株)をはじめとする川中の化学品製造、  
川下分野に強みを持つ伊藤忠エネクス(株)等を中心とする  
バリューチェーンと、グローバルなトレードネットワークを  
最大限活用し、底堅い成長を実現します。2025年度は、  
非公開化したタキロンシーアイ(株)による周辺事業のM&A  
等により、更に成長を加速させていきます。



エネルギー・化学品カンパニー プレジデント

田中 正哉

入社以来、化学品関連ビジネスに従事。韓国での  
駐在経験がある。現地の取引先との繋がりを大切  
にしながらビジネスを推進。企画部門等のスタッフ  
経験もあり、チームワーク重視で周囲からの意見  
にも耳を傾ける。2021年から現職。

当カンパニーに影響を与える主なマクロ環境要因

P Political/Legal

- 各国の関税・貿易政策の変化
- GHG 排出規制・環境規制の強化
- 権益保有国への経済制裁の強化

E Economical

- 商品市況変動
- 国内石化業界の再編

S Social/Cultural

- 気候変動対応
- 環境配慮型製品へのニーズの高まり
- 健康志向・QOL 意識の高まり

T Technological

- 再生可能エネルギー・蓄電技術の革新
- 脱炭素電源加速と送配電インフラの次世代化

主要な機会

- 再生可能エネルギー・蓄電技術の革新による新市場の  
開拓
- 国内石化業界再編に伴う新規M&A機会の増加

主要なリスク

- 経済制裁強化に伴う既存ビジネスの停止
- 環境規制強化に伴う一部ビジネスでの需要減少

取組事例－企業価値算定式との結びつき

企業価値

=

創出価値

－

資本コスト

×

成長率

創出価値の拡大

2024年度に非公開化を実施したタキロンシーアイ(株)にて、当社  
グループの経営資源を相互活用することで、M&A等を通じた  
業界再編の主導、流通・販売の再編による営業・販売力の強化、  
成長が期待される海外ビジネスの拡大等を加速させ、更なる  
収益拡大を図る。

成長率の向上

伊藤忠ケミカルフロンティア(株)でのジェネリック医薬品向け原料  
取引に加え、健康食品の素材開発から製品製造・販売までを  
行う米国 Maypro Group 社への出資等を通じ、ライフサイエンス  
分野における事業領域拡大を図る。

資本コストの低減

電力・環境ソリューション部門での次世代電力分野における  
バリューチェーン構築、エネルギー部門での SAF をはじめとする  
リニューアブル燃料の取扱拡大を通じ、脱炭素社会の実現へ  
貢献しつつ、環境ビジネスでのポジショニング強化を図る。

▶ 強みと事業領域

国内事業損益割合(イメージ)

70%

強み

- 優良パートナーとの協業を軸とした環境配慮型のエネルギー開発・トレード
- 化学品分野における基礎製品からリテール関連品まで幅広い領域を支える強力な事業会社群と海外ネットワーク
- 次世代電力分野における事業投資とトレードビジネスの両輪からなる網羅的なバリューチェーン

エネルギー

石油・ガスプロジェクト

- ・ACG Project(❖BP / アゼルバイジャン)
- ・BTC Project(❖BP / アゼルバイジャン)
- ・West Qurna-1 Project(❖PetroChina / イラク)
- ・Eastern Siberia Project(❖INK-Zapad / ロシア)
- ・Sakhalin-1 Project\*2(ロシア)
- ・QatarEnergy LNG S(1) Project\*2(カタール)
- ・Oman LNG Project\*2(オマーン)
- ・Qalhat LNG Project\*2(オマーン)



❖ オペレーター

石油／LPG卸・小売

- ・伊藤忠エネクス(石油製品卸・小売・電力・熱供給)
- ・ITOCHU PETROLEUM SINGAPORE  
(エネルギー・トレード／シンガポール)
- ・Isla Petroleum & Gas(LPG卸・小売／フィリピン)
- ・HINDUSTAN AEGIS LPG(LPG 受入基地／インド)



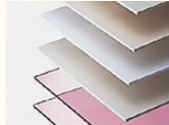
リニューアブル燃料事業／新エネルギー事業

- ・Raven\*2  
(都市ごみ原料リニューアブル燃料製造／米国)
- ・Blue Laser Fusion\*2  
(フュージョンエネルギー開発／米国)

化学品

製造

- ・タキロンシーアイ(合成樹脂製品)
- ・BRUNEI METHANOL(基礎化学品／ブルネイ)
- ・Aquafil\*2(リサイクルナイロン／イタリア)



化学品トレード

- ・伊藤忠ケミカルフロンティア(機能化学品・医薬品)
- ・伊藤忠プラスチック  
(食品包材・電材・合成樹脂トレード)
- ・ITOCHU Plastics  
(合成樹脂／シンガポール)



リテール関連事業

- ・伊藤忠リーテイルリンク(日用品・業務用資材)
- ・日本サニバック(生活関連資材)
- ・日美健薬品(医薬品／中国)
- ・Maypro Group(機能性食品素材／米国)



電力・環境ソリューション

再生可能エネルギー事業

- ・青山ソーラー(再生可能エネルギー開発)
- ・アイ・グリッド・ソリューションズ  
(分散型再生可能エネルギー事業)
- ・クリーンエナジーコネク(CEC)\*2  
(法人向けグリーン電力供給事業)



蓄電池・次世代ビジネス

- ・グリッドシェアジャパン  
(蓄電池最適制御AI)
- ・24M Technologies\*2  
(半固体リチウムイオン電池開発・製造／米国)
- ・TRENDE (P2P 電力取引)
- ・ジーアイエナジーストレージマネジメント  
(蓄電所ファンド運営)



蓄電所

エネルギーソリューション

- ・UON(オフグリッド型電源ソリューション／豪州)
- ・青山エナジーサービス(熱供給)

\*2 一般投資先

▶ 企業価値向上に向けた「現場力」の発揮

タキロンシーアイ(株)の非公開化に伴う海外市場への販売進出・事業展開加速について

当社は、長年に亘り重要なパートナーとして、原材料の供給・  
同社製品の販売といった取引関係、出向者の派遣・受入を通じた  
人材交流を行ってきたタキロンシーアイ(株)を非公開化しました。  
今後は伊藤忠グループの持つ経営資源を最大限に活用し、同社  
の更なる成長を図ります。

建築資材やフィルム事業での国内市場の成熟化、更に半導体  
装置用向けプレート等の高機能材事業における産業のローカル化

を背景に、同社を取り巻く市場環境が変化し、同社の成長には  
海外市場への販売進出・事業展開が不可欠となっています。  
当社グループが持つ顧客・情報収集力を含むグローバルネット  
ワークやM&Aに関する人材・ノウハウといった経営資源と、同社  
が国内市場で磨き上げてきた技術を掛け合わせることで、更なる  
事業拡大を目指していきます。



ポリカーボネート樹脂製パネル



高いシェアを誇る防滑性床材



タキロンシーアイ(株)本社にて 出向者含む当社社員ら

食糧部門／生鮮食品部門／食品流通部門

▶ 定量情報(2024年度実績)

連結純利益 ..... 851億円  
ROA\*1 ..... 3.1%

\*1 基礎収益に対するROAを表示しています。

▶ 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



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)

PRESIDENT MESSAGE

新規投資を通じたマーケット起点の製販連携強化と  
事業会社のターンアラウンドを継続

2024年度はカナダ豚肉事業 HYLIFE 社のターンアラウンドに加え、伊藤忠商事で行うトレードビジネスや㈱日本アクセスの好調により基礎収益力の向上を実現しました。一方でDole及び不二製油㈱の米国チョコレート事業には課題が残り、抜本的な立て直しが急務と認識しています。また、「令和の米騒動」やトランプ関税等、食を巡るグローバルサプライチェーンに様々な変化が生じている状況下、変化に対して柔軟、かつ迅速に対応することでバリューチェーンの最適化を図っていきます。更に、食品流通事業を中心に、「マーケットイン」の発想による新たな取組みを通じて、収益力の向上を加速させていきます。



食料カンパニー プレジデント

宮本 秀一

入社以来、一貫して食料分野に携わり、アジア・大洋州へ合計11年の駐在を経験。食糧原料をはじめ生鮮品・流通小売まで幅広く携わる。グローバルでの業務が長いが、伊藤忠食糧㈱への出向時は国内販売にも従事。座右の銘は「変化対応」、「TRUE GRIT」。2023年から現職。

当カンパニーに影響を与える主なマクロ環境要因

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

取組事例－企業価値算定式との結びつき

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

創出価値の拡大

徹底的なコスト削減と販売拡大によりHYLIFE社のターンアラウンドを実現。Dole及び不二製油㈱米国チョコレート事業の立て直しに加え、「マーケットイン」の発想による商品・サービスの拡大により、稼ぐ力の強化を図る。

成長率の向上

食品流通分野において、FOODATAを通じたメーカー・小売業の商品開発支援、需要情報を起点とした店舗発注最適化による物流効率化等、デジタルを活用した事業基盤拡充・シェア拡大により、競争優位の更なる強化を図る。

資本コストの低減

環境負荷の低い豆類を主原料とするプラントベース食品ブランド「wellbeans」等の展開を通じ、サステナブルな食の供給源を開拓。「おいしさ」、「素材」、「健康」、「環境」に配慮した素材の提供により食の持続可能性向上に貢献。

▶ 強みと事業領域

国内事業損益割合(イメージ)

80%

強み

- 業界トップクラスの中間流通・リテールネットワーク
- 世界に広がる生鮮3品(農産品、畜産品、水産品)の生産・流通・販売バリューチェーン
- 食糧資源のグローバルサプライチェーン

食品原料・素材	食品製造・加工	中間流通
<p><b>食糧資源</b></p> <p>◆ 伊藤忠商事(カカオ・砂糖等の輸入・販売)</p>  <p>■ CGB Enterprises (穀物集荷・搾油・物流／米国)</p>  <p>■ Quality Technology International (機能性飼料販売／米国)</p> <p>■ UNEX (GUATEMALA) (コーヒー精製・輸出／グアテマラ)</p>	<p>◆ ウェルネオシュガー (砂糖の製造・加工・販売)</p> <p>・国内シェア <b>第2位</b></p> <p><b>ウェルネオシュガー株式会社</b></p> <p>◆ 伊藤忠飼料(飼料・鶏卵の製造・販売)</p> <p>◆ 日本ニュートリション(機能性飼料製造・販売)</p> <p>◆ 不二製油(植物性油脂・業務用チョコレート等の開発・製造・販売)</p> <p>・業務用チョコレート 国内シェア <b>第1位</b> 世界シェア <b>第3位</b> ・大豆たん白(大豆ミート素材) 国内シェア <b>第1位</b></p>  	<p>◆ 伊藤忠食糧(食品原料の輸入・卸売・販売)</p>  <p>◆ 伊藤忠食品(酒類及び食品等の卸売・販売)</p>  <p>◆ 日本アクセス(食品等の卸売・販売)</p>  <p>・CVS、GMS 向けの総合卸企業 国内食品卸売業界 <b>売上第1位</b> 配送拠点 <b>498ヵ所</b></p> <p>■ 上海中金*(食品卸・販売／中国) ■ 北京必愛喜食品*(食品卸・販売／中国)</p>
<p><b>生鮮食品</b></p>  <p>■ Dole(アジア青果事業／加工食品事業)</p> <p>・パイン缶詰・ジュース 米国シェア <b>第1位</b></p> <p>■ HYLIFE GROUP HOLDINGS (養豚及び豚肉の製造・販売)</p>  <p>・豚肉の一貫生産／畜肉バリューチェーン(カナダ)</p> <p>◆ プリマハム(加工食品・食肉事業)</p>  <p>・ハム・ソーセージ国内シェア <b>第1位</b></p> <p>■ 煙台龍栄食品(食肉加工品製造・販売／中国) ■ ANEKA TUNA INDONESIA (ツナ缶詰の製造・販売／インドネシア)</p>		

地域区分：◆ 国内 ■ 北米 ■ 中国・アジア ■ その他海外

\*2 一般投資先

▶ 企業価値向上に向けた「現場力」の発揮

「モカ」の安定供給とエチオピアのコーヒー生産地における次世代育成支援

近年コーヒー生産地では、気候変動や病虫害等による生産量の低下、経済的苦境による生産者減少等を背景とした「コーヒー2050年問題」\*3を抱えており、ファミリーマートを含めた顧客・消費者への中長期的な安定供給が大きな課題となっています。当社は、ファミリーマートの主要人気商品の一つであるカウンターコーヒー「FAMIMA CAFÉ」への納入を含めコーヒー豆の輸入・販売に広く携わっています。

「FAMIMA CAFÉ」の中でも、スペシャルティコーヒー「モカブレンド」は、厳選された原材料とこだわりの焙煎によりお客様から

高い評価をいただいている商品です。当社は、ファミリーマートと共同で、「モカ」の生産地であるエチオピアに対して、「モカブレンド」「アイスモカブレンド」の販売数に応じて寄付を実施。在エチオピア日本大使館と協力し、現地の中・高等学校へのトイレ建設やコーヒーの歴史・文化を継承していくための教材等の購入等を行いました。本取組みを通じて、エチオピアの教育及び衛生環境の向上に貢献すると共に、「コーヒー2050年問題」への対応を強化し、持続可能なコーヒー豆の調達・供給を目指します。

\*3 世界のコーヒー豆生産量の約6割を占めるアラビカ種の栽培に適した地域が2050年までに半減する可能性が高いという懸念



「FAMIMA CAFÉ」を通じたエチオピア産地支援



エチオピアコーヒー豆生産地の様子



「モカ」のトレードを担うコーヒー課担当者

生活資材・物流部門／建設・不動産部門

▶ 定量情報（2024年度実績）

連結純利益 ..... 697億円  
ROA\*1 ..... 3.8%

\*1 基礎収益に対するROAを表示しています。

▶ 成長期待領域

- 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

PRESIDENT MESSAGE

豊かな「暮らし」の実現に向けた飽くなき挑戦  
積極的な事業投資とハンズオンによる収益基盤強化

当カンパニーは、欧州でのモビリティ事業、国内外で展開する不動産開発事業、北米でのフェンス・ウッドデッキ等の建材事業等、「暮らし」を支える商材・サービスを中心に基盤を構築し、多様な顧客接点を通じて消費者ニーズを的確に捉えて事業領域の拡大を進めています。

近年ではインフラ老朽化等の社会問題や国土強靭化計画の流れを受け、西松建設(株)との資本業務提携等、建設・建材周辺事業におけるアライアンスを拡充し、基礎収益力を強化しています。また、他カンパニーとも協業し、(株)WECARSの事業再建にも全力で取り組んでいます。

商社型PEモデルを基本姿勢とした積極的な事業投資と徹底的なハンズオン経営で、今後も各事業分野で収益基盤を強化していきます。



住生活カンパニー プレジデント

真木 正寿

入社以来、建設・不動産業界の幅広い分野で手腕を発揮。優れたリーダーシップでパートナーの心を掴み、国内外の不動産事業を拡大。中国駐在時には住生活分野全体を統括。豊富な実践経験を活かしつつグローバルな視点で戦略を推進。2022年から現職。

当カンパニーに影響を与える主なマクロ環境要因

P Political/Legal

- 各国の関税・貿易政策の変化
- 各国の金融政策・住宅関連政策の変化
- 国土強靭化、防災・減災政策

E Economical

- 米国・欧州・中国景気動向
- 各国の金利・不動産市況・住宅着工件数
- 商品・原材料市況(パルプ・木材等)

S Social/Cultural

- 気候変動・自然資本対応(森林資源等)
- インフラ老朽化に伴う維持・更新需要の増大
- トレーサビリティへの関心の高まり

T Technological

- 各事業分野でのDX活用(建設・物流・モビリティ)
- 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

- インフラ老朽化等に伴う建替・修繕・保守ビジネスの拡大
- 米国の景気悪化懸念を受けた北米でのM&A機会の増加

主要なリスク

- 人口減少に伴う国内建材事業の縮小
- 高金利の常態化による米国住宅市況低迷の長期化

取組事例－企業価値算定式との結びつき

企業価値

=

創出価値

＝

資本コスト

－

成長率

創出価値の拡大

北米建材関連事業と大建工業(株)のシナジー拡大による内装材事業の展開やM&Aによる製造・卸機能の強化を通じ、北米建材関連事業の利益成長とバリューチェーンの強化を推進。

成長率の向上

西松建設(株)やオリエンタル白石(株)との資本業務提携等の建設・建材事業におけるアライアンス強化・拡大を通じ、国土強靭化、インフラリニューアル・地方創生といった増大する社会課題への対応ニーズを獲得し、インフラ事業領域の成長拡大を目指す。

資本コストの低減

ブロックチェーン技術を用いた当社開発のトレーサビリティ・システムを活用し、原産地情報付きの天然ゴムを調達、協賛タイヤ売上の小規模農家への還元やインドネシア Aneka Bumi Pratama 社による生産地巡回・生産性向上への研修活動を通じ、持続可能な天然ゴムの生産・普及を推進。

(◀ Page 52 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)

▶ 強みと事業領域

国内事業損益割合(イメージ)

50%

強み

- 蓄積されたM&Aノウハウ及び各事業のオペレーションに入り込むハンズオン経営人材
- 優良かつ強固なバリューチェーンを形成する中核事業会社群
- 総合商社ならではの多様なネットワークを活用した安定的な不動産開発

建材・木材

北米建材関連事業

- ・ 強固なバリューチェーンを展開
  - ITOCHU Building Products Holdings
    - MASTER-HALCO(フェンス製造・卸)
    - Alta Forest Products(木製フェンス製造)
    - US Premier Tube Mills(フェンス用パイプ製造)
    - CIPA Lumber(単板の製造)
    - Pacific Woodtech(単板積層材の製造)



- ◆ 伊藤忠建材(建設・住宅関連資材販売)
- ◆ 大建工業(住宅関連資材等の製造・販売)

モビリティ・物資

European Tyre Enterprise



- ・ 英国タイヤ小売最大手のKwik-Fitを展開
- ◆ WECARS(中古車買取販売事業)
- ◆ ナルネットコミュニケーションズ(車両メンテナンス受託事業)
- ◆ 伊藤忠セラテック(鋳型砂・水素触媒等のセラミックス原料・製品の製造)
- Aneka Bumi Pratama(天然ゴム加工／インドネシア)

パルプ・紙・衛材

Metsä Fibre(フィンランド)



- ・ 世界最大級の市販針葉樹パルプメーカー
- ・ パルプ生産能力：約400万トン／年
- ◆ 伊藤忠紙パルプ(紙・板紙・紙加工品の卸)

不動産開発・運営

- ◆ 伊藤忠都市開発
- ◆ 分譲マンション開発(クレヴィアシリーズ)
- ◆ 収益不動産開発



- ◆ 伊藤忠アーバンコミュニティ(オフィスビル・マンション管理)
- ◆ 伊藤忠ハウジング(不動産の販売代理・仲介)
- ◆ 伊藤忠リート・マネジメント(REIT・ファンド運用)
- ◆ センチュリー21・ジャパン(不動産フランチャイズ運営)
- ◆ イーピアホーム(戸建住宅の設計・施工)
- ◆ 中設エンジ(工場・物流施設等の設計・施工)
- ◆ 伊豆大仁開発(ゴルフ場運営)
- ◆ バラカ(駐車場の運営及び管理業務)

- ◆ 西松建設(建設事業、不動産関連事業等)
- ◆ オリエンタル白石<sup>\*2</sup>(橋梁等の維持補修工事)



海外事業

- 賃貸マンション・戸建事業(米国)
- カラワン工業団地(インドネシア)
- Saigon Sky Garden(サービスアパートメント／ベトナム)

地域区分：◆ 国内 ■ 北米 ■ 英国・欧州 ■ 中国・アジア

\*2 一般投資先

▶ 企業価値向上に向けた「現場力」の発揮

(株)WECARSの事業再建 業界リーダーを目指す取組み

当社は、2024年5月に(株)WECARSを発足し、旧(株)ビッグモーターの中古車売買・整備事業を承継しました。(株)WECARSでは「お客様第一」のコンセプトの下、お客様と社会に誠実に向き合い、信頼され、魅力を感じていただける会社となることを最大の目標に掲げています。経営層から現場に至るまで当社グループから70名を超える人材を派遣し、コンプライアンスを最重視した

強固なガバナンス体制を構築することで信頼を回復し、お客様への安心感の提供に向けて取り組んでいます。

業界最高水準の整備工場や板金塗装工場、全国約240店舗(2025年6月末時点)のネットワークと当社グループの総合力を掛け合わせ、自動車ユーザーの皆様に安全と安心をお届けし、中古車業界をリードする企業となることを目指します。



新たなブランドロゴと共に発足した(株)WECARS



CMでおなじみの「歌う看板くん」



(株)WECARSの本社にて 当社出向者ら

情報・通信部門／金融・保険部門

▶ 定量情報（2024年度実績）

連結純利益 ..... 832億円  
ROA\*1 ..... 5.7%

\*1 基礎収益に対するROAを表示しています。

▶ 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



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

PRESIDENT MESSAGE

デジタルバリューチェーンを通じたDX需要の取込み、金融保険分野における収益基盤積み上げ

CTCを中心としたデジタルバリューチェーン戦略を推進し、国内IT投資の旺盛な需要を捉え、情報・通信分野での事業を着実に拡大しています。引き続きDXの潮流に応える事業を推進すると共に、生成AI等の新技術をいち早く取り入れ、更なる事業拡大を図っていきます。また、金融・保険分野においても、ほけんの窓口グループ(株)・(株)外為どっとコムを中心としたリテール領域への投資を積極的に行い、基礎収益の積み上げに繋げていきます。加えて、当カンパニーの知見・機能を活かし、他カンパニーを含めた幅広い事業・案件の変革、成長の加速にも貢献していきます。

当カンパニーに影響を与える主なマクロ環境要因

- P Political/Legal**
- 貸金業法・上限金利規制強化
  - 次世代通信規格の導入
- E Economical**
- IT投資動向
  - 各国金利政策の変化
  - 人材不足(医療、IT、コンサルティング、BPO業界等)
- S Social/Cultural**
- クラウド利用・データ利用の拡大
  - サイバーセキュリティの重要性増大
  - サーキュラーエコノミーの拡大
- T Technological**
- 生成AI、IoT技術等の進歩
  - フィンテック・インシュアテックの拡大

主要な機会

- 生成AI利用の拡大に伴う関連ビジネス増加
- 国内IT投資・DXの拡大による関連ビジネス拡大

主要なリスク

- 国内エンジニア不足による案件受注機会の逸失
- 各国上限金利の引下げによる海外金融事業の収益悪化

取組事例－企業価値算定式との結びつき

企業価値

=

創出価値

—

資本コスト

—

成長率

創出価値の拡大

堅調な国内AI投資の需要を的確に掴み、2023年度に非公開化を実行したCTCは過去最高益を大幅更新。好調な受注状況が継続しており、2年連続での最高益更新を見込む。

成長率の向上

ポストン・コンサルティング・グループ(同)との合併会社設立やデジタル事業群との資本・業務提携により、デジタルバリューチェーンを強化。CTCの上流案件獲得を強化し、高成長領域の需要獲得・更なる事業基盤の拡大を目指す。

資本コストの低減

国内で中古携帯端末のオンライン流通事業を展開する(株)Belongや北米の中古携帯取引事業者を含めた中古携帯端末の流通事業を強化し、消費者ニーズの変容に対応しつつ、資源の有効利用・環境負荷の低減に貢献。

▶ 強みと事業領域

国内事業損益割合(イメージ)

90%

強み

- 情報・通信分野における国内有数の規模を誇る事業会社群の収益基盤と各事業間のシナジー創出
- 金融・保険分野における国内外のマーケットを牽引する中核事業会社と共同で推進するリテール事業展開
- 北米や欧州等のトップティアベンチャーキャピタルを通じた国内外のベンチャー企業・最先端企業とのネットワーク







# コーポレート・ガバナンス

## 絶え間ないガバナンス体制のアップデート

当社は、企業価値の持続的向上を支える経営基盤を強化するため、様々な取組みを継続的に行之、絶え間なく経営基盤のバージョンアップを図ってきました。必ずしも形式面で先進性を追求するのではなく、企業価値向上の実現を目的として実質面を重視すると同時に、今後も市場や社会の声に耳を傾けながら、最適なガバナンス体制の構築を進めていきます。

2015～2016年度	2017～2018年度	2019～2020年度	2021～2022年度	2023～2025年度
・指名委員会、ガバナンス・報酬委員会の設置 ・社外取締役の増員	・「モニタリング重視型」取締役会への移行 ・相談役・顧問制度の廃止	・社外取締役比率を常時3分の1以上に ・上場子会社ガバナンス方針策定	・女性活躍推進委員会の設置 ・企業経営経験者2名を社外役員として招聘	・ガバナンス・指名・報酬委員会へ改組 ・同委員会の委員長と委員の過半数を社外取締役に

## 取締役 2025年7月18日現在



代表取締役会長  
**岡藤 正広**  
CEO  
1974年 当社入社  
2018年 当社取締役会長CEO  
所有株式数 568,143株(308,008株<sup>\*1</sup>)



代表取締役社長  
**石井 敬太**  
COO(兼)CSO  
1983年 当社入社  
2025年 当社取締役社長COO(兼)CSO  
所有株式数 284,572株(177,958株<sup>\*1</sup>)



代表取締役  
**小林 文彦**  
CAO  
1980年 当社入社  
2021年 当社取締役 副社長執行役員  
所有株式数 259,724株(140,936株<sup>\*1</sup>)



代表取締役  
**鉢村 剛**  
CFO  
1991年 当社入社  
2021年 当社取締役 副社長執行役員  
所有株式数 260,475株(138,167株<sup>\*1</sup>)



代表取締役  
**都梅 博之**  
機械カンパニー プレジデント(兼)COO 補佐  
1982年 当社入社  
2023年 当社取締役 副社長執行役員  
所有株式数 153,806株(81,743株<sup>\*1</sup>)



代表取締役  
**中 宏之**  
CXO (兼)グループCEO オフィス長  
1987年 当社入社  
2022年 当社取締役 執行役員  
所有株式数 65,563株(40,354株<sup>\*1</sup>)



取締役<sup>\*2</sup>  
**川名 正敏**  
2018年 当社取締役  
所有株式数 13,300株



取締役<sup>\*2</sup>  
**中森 真紀子**  
2019年 当社取締役  
所有株式数 13,300株



取締役<sup>\*2</sup>  
**石塚 邦雄**  
2021年 当社取締役  
所有株式数 5,400株



取締役<sup>\*2</sup>  
**伊藤 明子**<sup>\*3</sup>  
2023年 当社取締役  
所有株式数 1,500株

## 監査役 2025年7月18日現在



常勤監査役  
**的場 佳子**  
1986年 当社入社  
2023年 当社常勤監査役  
所有株式数 50,306株



常勤監査役  
**京田 誠**  
1987年 当社入社  
2020年 当社常勤監査役  
所有株式数 30,210株



監査役<sup>\*4</sup>  
**瓜生 健太郎**  
2015年 当社監査役  
所有株式数 9,300株



監査役<sup>\*4</sup>  
**藤田 勉**  
2023年 当社監査役  
所有株式数 200株



監査役<sup>\*4</sup>  
**小林 久美**<sup>\*5</sup>  
2023年 当社監査役  
所有株式数 500株

取締役及び監査役の略歴は当社ウェブサイト 役員紹介をご参照ください。  
<https://www.itochu.co.jp/ja/about/officer/>

執行役員の一覧及び所有株式数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/files/ar2025\\_J\\_11.pdf](https://www.itochu.co.jp/ja/files/ar2025_J_11.pdf)

所有株式数は伊藤忠商事(株)の所有株式数。  
<sup>\*1</sup> 株式報酬制度に基づき退任後に交付される予定の株式の数(業績連動型株式報酬制度(信託型)における権利確定済みポイント相当数)。なお、所有株式数は当該株式数を含めて表示しています。  
<sup>\*2</sup> 会社法第2条第15号に定める社外取締役。 <sup>\*3</sup> 伊藤 明子の戸籍上の氏名は、野田 明子です。  
<sup>\*4</sup> 会社法第2条第16号に定める社外監査役。 <sup>\*5</sup> 小林 久美の戸籍上の氏名は、野尻 久美です。  
※ 当社は2012年度より、株主の皆様と同じ目線に立ち、役員の株価上昇への意識を高めるため、「自社株数保有ガイドライン」を設定しています。  
自社株数保有ガイドライン：執行役員が保有する目安となる当社株式数のガイドラインを役位毎に設定  
会長・社長(10万株)、副社長執行役員(5万株)、専務執行役員(4万株)、常務執行役員(3万株)、執行役員(2万株)、2024年4月1日以降新任役員(1.3万株)



取締役会の実効性評価

当社は、外部コンサルタントを起用して客観性を確保した上で、毎年取締役会の実効性に関する評価を実施しています。過年度評価で認識した課題に対しては具体的施策を策定・実施し、また策定した施策に対する再度の評価と新たな課題の特定を繰り返すことで、取締役会の実効性の継続的な維持・向上に繋げています。

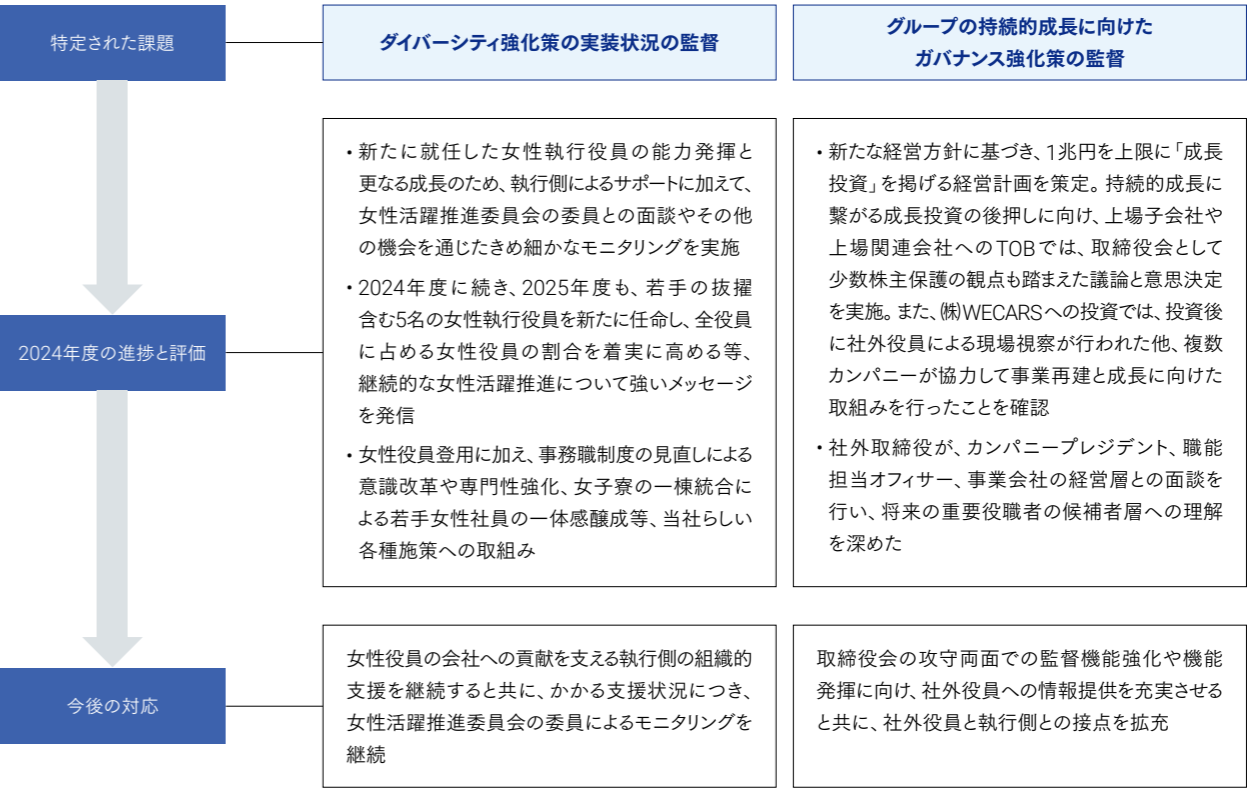
2024年度の評価では、定量的な評価スコアが過去最高を更新し、6つの評価テーマすべてにおいて実効性の高さを確認しました。定性面で中長期的に取組むべき重要課題としては、「ダイバーシティ強化策の定着状況の監督と更なる進化に向けた議論」や「グループの持続的成長に向けたガバナンス強化策の監督」が挙げられ、過年度に引続き、取締役会として更なる取組みを行うべきとの認識に至っています。

また、例えば業務執行状況報告の頻度やテーマについて社外役員からの意見を反映して運用方法を変更する等、特定された課題以外でも取締役会の運用改善に向けた対応を継続に行っています。取締役会の実効性評価に関しては、形式的評価にとどまることなく、細部にわたる改善を着実に積み重ねることで、当社らしい実効性の向上を実現していきます。

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



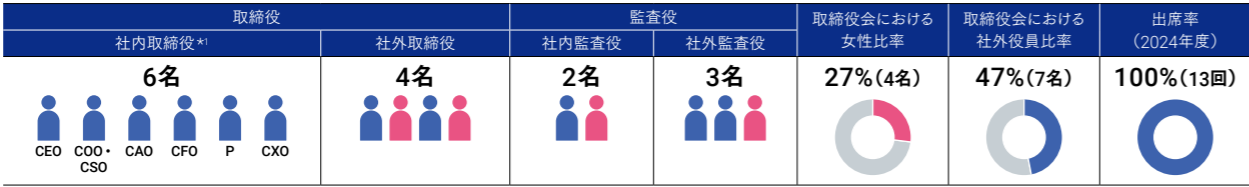
コーポレート・ガバナンス体制

POINT 実質面にこだわったガバナンス体制の整備・強化

当社は、監査役設置会社であり、社外取締役が3分の1以上を占める取締役会と、社外役員を過半数とする取締役会の任意諮問委員会、社外監査役が過半数を占める監査役会を核としたガバナンス体制を採用しています。取締役会では、社外役員への充実した情報提供・支援体制を通じ、「世間の目」「一般株主の目」を意識した社外視点による業務執行への監督が適切に行われるよう工夫されています。コーポレートガバナンス・コードや市場の声も踏まえ、引続き、より実質面にこだわったガバナンス体制強化を追求していきます。

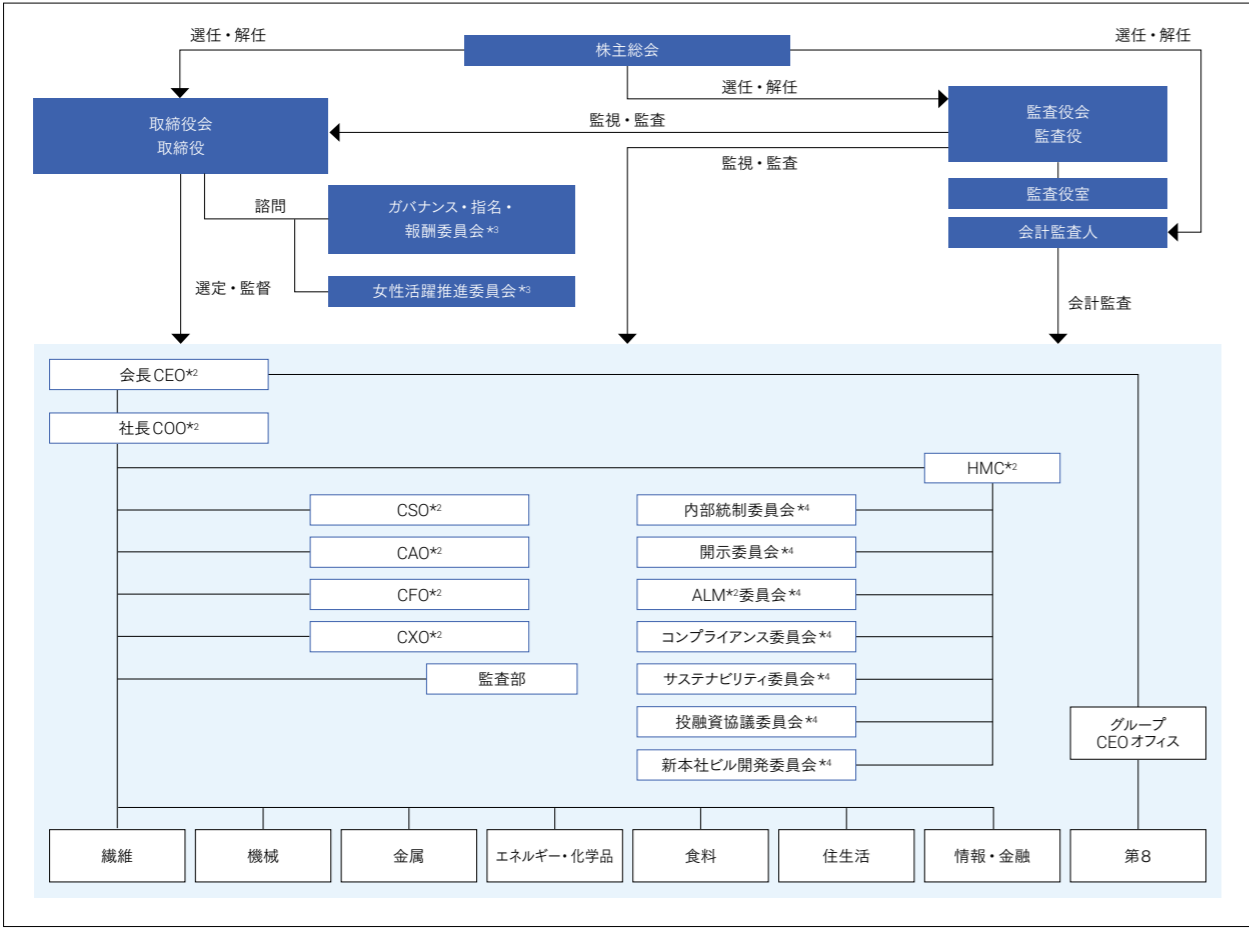
取締役会の構成等

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

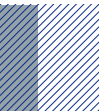


コーポレート・ガバナンス体制及び内部統制システムの概要図

(2025年7月1日現在)



\*2 CEO = Chief Executive Officer COO = Chief Operating Officer CSO = Chief Strategy Officer CAO = Chief Administrative Officer CFO = Chief Financial Officer CXO = Chief Transformation Officer HMC = Headquarters Management Committee ALM = Asset Liability Management  
\*3 取締役の監督機能を強化し、意思決定プロセスの透明性を高めるため、取締役会下に任意諮問委員会を設置  
\*4 括弧内は委員長を記載。内部統制委員会(CAO)：内部統制システムの整備に関する事項の審議 開示委員会(CFO)：企業内容等の開示及び財務報告に係る内部統制の整備・運用に関する事項の審議 ALM委員会(CFO)：リスクマネジメント体制・制度及びB/S管理に関する事項の審議 コンプライアンス委員会(CAO)：コンプライアンスに関する事項の審議 サステナビリティ委員会(CAO)：SDGs・ESG対応(環境・社会関連。但し、ガバナンス関連は除く)に関するサステナビリティ推進事項の審議 投資協議委員会(CXO)：投資資案件に関する事項の審議 新本社ビル開発委員会(社長COO兼CSO)：東京新本社ビルに関する事項の審議



多様かつ有用なスキルを有した取締役・監査役を選任することで、短期目標の達成  
や中長期的な成長機会の獲得、適切なリスクコントロールを実現しています。



取締役の選任基準とスキル・マトリックス

POINT 意思決定の質にこだわった取締役の選任

広範囲な事業領域を有する総合商社の取締役会として、適切な経営の監督及び重要な業務執行の決定を行う必要があることから、取締役候補者は事業内容への深い理解と多角的な視点・経験を有することが重要です。

社内取締役は、原則として、会長、社長、総本社職能各部統括オフィサーに加え、カンパニープレジデントの中から適任者1名を選任しています。また、社外取締役は、各分野における経験を通じて培った高い見識をもって当社の経営に貢献することが期待される人材を選任しており、取締役会の経営監督機能を強化するため、社外取締役比率を3分の1以上としています。

取締役候補者は、知見、経験、性別、国際経験等の多様性に留意し、会長作成の原案を、社外取締役が過半数を占めるガバナンス・指名・報酬委員会で審議の上、取締役会で決定しています。

役員のスキル・マトリックスと任意諮問委員会の構成

社内取締役については、知見・経験を有する分野に○、そのうち特に貢献が期待される分野に◎を付し、社外役員及び監査役については、各役員の有する専門的な視点・高い見識を最大限活用すべく、当社経営において特に貢献が期待される分野に、各役員とも協議の上で、●を付しています。

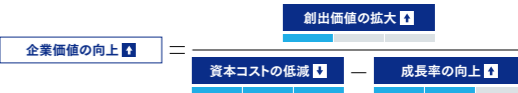
氏名	役位	取締役・監査役 在任年数	主な役割・経歴・資格等	知見・経験を有する分野／特に貢献が期待される分野										ガバナンス・指名・報酬委員会	女性活躍推進委員会*
				経営全般	グローバル	マーケティング／営業		自己変革／DX	SDGs／ESG	健康・医療	財務・経理・リスクマネジメント	人材戦略	内部統制・法務／コンプライアンス		
岡藤 正広	代表取締役 会長CEO	21年	繊維カンパニー プレジデント 社長	◎	○	◎		○	○	○	○	○	○	□	
石井 敬太	代表取締役 社長COO	4年	インドシナ支配人 エネルギー・化学品カンパニー プレジデント、CSO	◎	○	◎		○	○	○	○	○	○	□	
小林 文彦	代表取締役	10年	人事・総務部長 CAO	○	○			○	◎	○	○	◎	○	□	□
鉢村 剛	代表取締役	10年	財務部長 CFO	○	◎	○		○	○		◎	○	○		
都梅 博之	代表取締役	3年	アフリカ総支配人、欧州総支配人 機械カンパニー プレジデント、COO補佐	○	◎	◎		○	○		○	○	○		
中 宏之	代表取締役	3年	業務部長 CDO・CIO、CSO、CXO	○	○	○		◎	○		◎	○	○		
川名 正敏	社外取締役	7年	東京女子医科大学病院副院長 医学博士	●					●	●				■	
中森 真紀子	社外取締役	6年	公認会計士					●			●		●	□	■
石塚 邦雄	社外取締役	4年	㈱三越伊勢丹ホールディングス社長・会長	●		●						●		□	
伊藤 明子	社外取締役	2年	消費者庁長官						●	●		●		□	□
的場 佳子	常勤監査役	2年	調査・情報部長 人事・総務部長		●				●			●			□
京田 誠	常勤監査役	5年	食料カンパニー CFO						●		●		●		
瓜生 健太郎	社外監査役	10年	瓜生・糸賀法律事務所代表弁護士・マネージング パートナー、弁護士			●					●		●	※	
藤田 勉	社外監査役	2年	シティグループ証券㈱取締役副会長	●	●						●				□
小林 久美	社外監査役	2年	公認会計士 税理士					●			●		●		□

\* 女性活躍推進委員会の委員には、上記の他、人事・総務部長を含みます。  
※ 当社の元社外取締役である望月晴文氏、村木厚子氏及び元社外監査役である大野恒太郎氏、また、谷内正太郎氏については、幅広い経験・知見を当社の経営に活かすべく、Advisory Board  
のメンバーとして、当社経営に関する助言をいただいています。

知見・経験を有する分野／特に貢献が期待される分野の選定理由

分野	選定理由(要約)
経営全般	・総合商社としての広範な事業分野を俯瞰し、経営を掌握するため ・企業価値の向上に向けた経営計画・経営戦略等を策定するため
グローバル	・異文化・地政学への理解をベースとして、グローバルな事業展開を維持・拡大するため
マーケティング／営業	・「マーケットイン」の発想・「商人」としての営業力の発揮を通じ「稼ぐ」を推進するため
自己変革／DX	・総合商社としての総合力を発揮しつつ、外部環境の変化に応じた自己変革を遂げるため ・既存の事業基盤を活用した、サプライチェーンの効率化等、早期に収益貢献が見込めるDXを推進するため
SDGs／ESG	・気候変動への取組み等、特定した7つのマテリアリティに本業を通じて取組み、 「持続可能な開発目標(SDGs)」達成に貢献するため
健康・医療	・最大の財産である従業員の「健康力」増強を通じ、人材力の底上げを図るため
財務・経理・リスクマネジメント	・強固な財務基盤構築、正確な財務報告作成、M&A等の案件審査におけるリスク分析等を通じ、 継続的に「稼ぐ、削る、防ぐ」を推進するため
人材戦略	・働き方改革等、人材戦略の進化を通じた企業価値の向上をより効果的に推進するため
内部統制・法務／コンプライアンス	・経営の監視・牽制機能を適切に発揮し、適正かつ効率的な業務執行を確保することで、「防ぐ」を推進するため

■委員長 □委員 ※オブザーバー



社外取締役の活動

POINT 多様な活動を通じて、持続的成長を後押し



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
当社従業員との面談（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

社外取締役と機関投資家との対話要旨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/#dialogue>

任意諮問委員会の概要

2025年7月1日現在

委員会	役割	2024年度の活動実績	社外役員比率
ガバナンス・指名・報酬委員会	・マネジメントの選解任関連（執行役員の選解任、上席執行理事の委嘱及び解嘱、取締役・監査役候補者の指名、取締役・監査役の解任、役付取締役・役付執行役員の選定・解職） ・後継者計画の検討 ・執行役員・取締役の報酬制度 ・その他ガバナンス関連の議案の審議	開催回数：5回 委員の出席状況：全委員会に全委員が出席 主な審議事項：譲渡制限付株式報酬制度（RS）の新設等について	57%（4名） 
女性活躍推進委員会	・女性従業員の活躍推進に向けた方針・戦略や推進施策等の審議	開催回数：2回 委員の出席状況：2回のうち1回で1名が欠席 主な審議事項：事務職制度の見直し等について	57%（4名） 

社外取締役からのメッセージ



社外取締役  
伊藤 明子

国土交通省初の女性局長として住宅局長を務め、内閣官房内閣審議官まち・ひと・しごと創生本部事務局地方創生総括官補等の要職を歴任後、消費者庁長官に就任。消費者視点の課題全般について豊富な知見を持つ。2023年6月に当社取締役就任。2025年度女性活躍推進委員会及びガバナンス・指名・報酬委員会委員。

重層的な活動を通じた実質的ガバナンスへの挑戦

社外取締役として、事前ブリーフィングを含む取締役会へ参加するのは当然のこととして、役員や事業会社社長との面談、事業会社視察等、幅広い活動があることが当社の大きな特徴です。特に面談は対象者の選定を含めて社外取締役等の意向を丁寧に反映した上で実施されます。これら幹部層との面談は、対象者が一人で社外役員と対峙する形が基本です。通常の事業説明にとどまらず、現在及び将来の課題の他、組織運営や仕事への取組みについての考え方等、話題は多岐にわたる上、いわば「ひざ詰め」の形で、率直な意見交換をする場となっています。書面や短時間の案件説明からでは得られない理解の深化により、取締役会の意思決定に寄与するとともに、人柄等も垣間見ることができ、後継者計画等、組織運営の重要な「基盤」となっています。

また、迅速で着実な改善も当社の強みです。世間の注目度が高い案件の検討機会が増加する中、取締役会への上程前からの情報共有を依頼したところ、即座に改善が図られ、初期の段階から状況共有や意見交換がなされるようになりました。

今後更に期待したいことは、人材育成と事業会社の成長です。2024年に訪問した英タイヤ小売最大手Kwik-Fit等を運営するETEL 社\*や私が社外取締役を務める㈱WECARSでは、出向者が現場で奮闘している姿が印象的でした。行政の世界でも中央官庁から地方自治体へ出向することがあります。こうした出向は、現場を知り、社内外のネットワークを駆使し、コミュニケーション力を磨き、マネジメントを学ぶ、大切な機会です。㈱WECARSでも、出向者が現場の社員等と全員で一丸となって「防ぐ」を新たに構築し、これをベースに「稼ぐ」、「削る」というフェーズに入ってきました。当社グループ全体として、出向者のみならず、事業会社社員も含めて人材育成を強化し、更に大きく成長することが望まれます。

私自身も、きめ細かいニーズの汲み上げと確かな情報提供等、消費者や取引先、関係会社等に寄り添う姿勢を持ち、当社の利益貢献を目指し、更なる成長を後押ししていきたいと考えています。

\* ETEL：European Tyre Enterprise Limited



英ETEL 社\*現地視察の様子

個別案件に関する議論 ― ㈱デサント非公開化の事例 ―

当社は、2024年度に㈱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

社外取締役からのメッセージ



社外取締役  
川名 正敏

東京女子医科大学病院副院長等としての病院経営の経験と医療に関する高度な知識を持つ。2018年6月に当社取締役就任。健康経営やコロナ禍後における社内防疫体制について、専門知識を活かした数多くの有益な提言を行っている。2025年度ガバナンス・指名・報酬委員会委員長。

多様な視点を通じた取締役会への貢献

2025年度は、初めて機関投資家の皆様と直接対話する機会を得て、「なぜ医師である私が取締役を務めているのか」という率直なご質問をいただきました。私は循環器専門医として長年臨床に従事し、2004年頃から大学病院の経営に携わる傍ら、経営大学院で学びました。また、同病院のメディカルクラブで多くの企業経営者と出会い、様々なご相談を受ける中で、取締役会に多様な視点が求められていることを受け、社外取締役への就任を打診されました。

専門分野である健康経営の推進やコロナ禍対応はもちろん、企業経営者とは異なる視点で、意思決定のプロセスについて一つひとつ丁寧に確認し、自分なりの気づきを持ち寄って議論の質を高めたいと考えています。異なるキャリア背景を活かし、現場の声に耳を傾けつつ偏りのない議論と意思決定を確認し、小さな違和感にも注目して「世間の目」を意識した提言を行っています。

企業経営と病院経営には共通点が多くあります。どちらも「人が財産」であり、組織づくりと適材配置を通じて能力を引上げ、社会に貢献することが本質だと感じています。伊藤忠商事は現場社員の「やりきる力」と一人ひとりを大切にする風土を強みとしています。これらの強みに加え、ヘルスケア領域でビッグデータ解析がビジネスや政策立案に活用されつつあるように、当社で取組みが始まった独自の生成AI等を活用したビジネス創出・業態変革が新たな価値を生み出す可能性は大いにあると認識しています。今後も異分野で培った経験と気づきを取締役に反映し、企業価値向上に貢献していきます。（● Page 56 持続的な企業価値向上のためのデジタル戦略）



機関投資家とのスモールミーティング

社外取締役からのメッセージ



社外取締役  
中森 真紀子

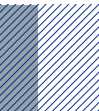
主に公認会計士としての財務及び会計に関する高度な専門知識と企業経営者としての豊富な経験を持つ。2019年6月に当社取締役就任。内部統制・コンプライアンスやDXの分野において、専門知識・経験を活かした数多くの有益な提言等を行っている。2025年度女性活躍推進委員会委員長及びガバナンス・指名・報酬委員会委員。

女性活躍推進を通じた企業価値向上

この1年にかけて複数回、機関投資家の方々と率直な意見交換を行う場を持ちました。2024年度の統合レポートでは、当社の経営に対する評価や課題認識が私の視点と多く重なり、経営への信頼感を感じた点に言及しましたが、更なる対話を重ねる中で、私が委員長を務める女性活躍推進委員会が伊藤忠商事の企業価値向上にどのように寄与するのかといった点に対話の内容が深まっていると感じています。

女性活躍推進は、M&AやITツールのようにすぐ効果が出るものではありませんが、一人ひとりの労働生産性を最大化するという当社の方針に沿って企業価値を高める取組みです。2024度から導入した女性執行役員登用の特例措置制度は、非財務目標に対しても、決めたことは高いスピード感と実行力で対応する当社らしい施策です。本制度の導入と運用にあたっては、対象者への面談に加え、現場の理解・サポート獲得に向けた細やかなフォローアップを重ねてきました。その結果、初年度にとどまらず2年目も新たに5名の役員登用を継続し、一過性でなく継続的な推進の本気度を示しています。

社会全体の労働力不足が課題となる中、女性役員のロールモデル確立は、より若い世代の女性社員の定着率改善やモチベーションの最大化にも繋がります。また、次世代の役員に求められる素養について、旧来通りの価値観を前提としない選出条件の見直しを進めることは、共働き比率の高い20～30代の男性社員も含め、多くの社員のキャリア形成にポジティブな波及効果が期待できると考えています。全社員のポテンシャルを最大限引出すことで、「業績の向上」、ひいては企業価値の向上に繋げていきます。



業績や時価総額に強く連動する報酬制度の構築・開示によって、経営陣の業績向上に対するコミットメントを高めています。



### 役員報酬についてよくいただくご質問

#### 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。

#### 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。

#### Q. 株価と報酬の関係は？

A. 当社の株価パフォーマンスは2つの経路で役員報酬に反映されます。一つは、株価の絶対水準及びTOPIXとの比較に基づき、一定の条件を満たした場合に支給される③株価連動型賞与です。もう一つは、④業績連動型株式報酬で、株価が上昇すれば付与された株式価値がそのまま報酬金額に直結します。上限額も大きく、株価上昇のメリットが経営陣の報酬に強力に反映される仕組みです。

役員報酬の計算式の詳細はコーポレート・ガバナンス報告書をご参照ください。  
📄 [https://www.itochu.co.jp/ja/files/corporate\\_governance.pdf](https://www.itochu.co.jp/ja/files/corporate_governance.pdf)

#### 2024年度の当社取締役及び監査役に対する報酬等の内容

（百万円未満四捨五入）

役員区分		人員	報酬等の総額 (百万円)	内訳(百万円)				
				① 月例報酬	業績連動報酬			
					② 業績連動型 賞与	③ 株価連動型 賞与	④ 業績連動型株式報酬 (非金銭報酬)	
							BIP信託	RS報酬
取締役	取締役(社内)	7名	5,566	658	1,878	871	598	1,561
	社外取締役	4名	81	81	—	—	—	—
	合計	11名	5,647	739	1,878	871	598	1,561
監査役	監査役(社内)	2名	129	129	—	—	—	—
	社外監査役	3名	60	60	—	—	—	—
	合計	5名	189	189	—	—	—	—

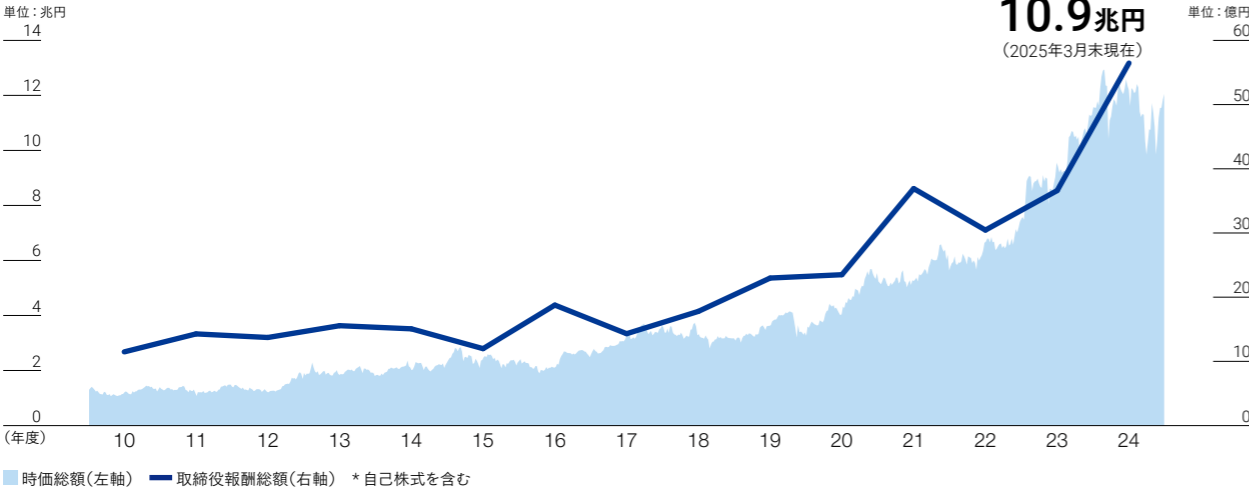
### 役員報酬

#### POINT 業績拡大と株価上昇を牽引する報酬制度

#### 役員報酬についての考え方

当社の役員報酬制度は、持続的な企業価値向上と株主利益の最大化を強く意識し、業績及び株価パフォーマンスと強く連動したインセンティブ設計を採用しています。報酬総額のうち変動報酬が占める割合は、他社との比較においても非常に高い水準となっています。業績が上がれば報酬が増加する一方、業績が悪化した場合には各取締役の報酬は大幅に減少し、経営責任を明確に負う仕組みとなっています。また、従前より算定式を含めて本報酬制度を対外的に開示しており、その透明性が高いことが特徴です。業績連動型賞与は短期業績を意識するための報酬、株価連動型賞与及び業績連動型株式報酬は中長期的な企業価値の増大を意識するための報酬とそれぞれ位置付けています。実際に、連結純利益の増加に加え、時価総額の大幅な上昇と連動する形で役員報酬額も上昇しています。

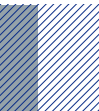
#### 時価総額・取締役報酬総額の推移



#### 報酬制度の概要及び報酬限度額

報酬の種類	内容	固定／変動	報酬限度額	株主 総会決議
①月例報酬	役位毎の基準額をベースに、気候変動及びSDGs・ESGの要素を加味したビジネス機会創出・業績拡大・リスクマネジメントへの対応を含む会社への貢献度等に応じて決定	固定	月例報酬総額として年額11億円 (うち、社外取締役分は年額2億円)	2025年 6月20日
②業績連動型 賞与	連結純利益に基づき総支給額が決定し、取締役の役位ポイント等に応じて個別支給額が決定	変動 (単年度)	賞与総額として年額50億円	
③株価連動型 賞与	連続する2事業年度における当社株価の上昇額に、当社株価成長率と東証株価指数(TOPIX)の成長率との相対評価を加味して算定	変動 (中長期)		
④業績連動型 株式報酬	連結純利益に基づき、取締役の役位に応じて、報酬として支給される株式数が決定		(1)BIP信託 ・80億円(当社から信託への拠出上限額) ・90万株(対象者に付与する当社株式の総数)実際は1ポイント＝1株としてのポイントで付与 上記は2事業年度分かつ取締役、執行役員及び上席執行理事を対象とした限度額  (2)RS報酬制度 ・年額30億円(当社株式及び当社株式取得のための現物出資財産としての金銭債権の総額) ・年間30万株(対象者に対して発行または処分される当社株式の総数)	

※ ②～④の変動報酬は社外取締役は不支給






## 上場子会社・関連会社のガバナンスに関する方針

当社は、「上場子会社のガバナンスに関する方針」(2019年10月公表)に基づき、各上場子会社の独立性と株主平等の原則を尊重した対応を徹底しています。各上場子会社とは事業パートナーとして相互の企業価値向上に資する関係を確認すると共に、一般株主との間で生じ得る利益相反リスクにも十分配慮しています。加えて、各社に対して独立社外取締役の活用等を通じた実効的なガバナンス体制の構築を促進することで、各社の独立した意思決定を担保しています。更に経営戦略上の位置付け等を踏まえ、上場子会社の保有意義を定期的に見直し、必要に応じて買増しや売却等を行っています。

### 上場子会社の保有意義とガバナンス体制

(2025年7月1日現在)

会社名	①保有意義と②主なシナジー	独立社外取締役割合	取締役会諮問委員会設置状況	独立社外監査役割合
 伊藤忠エネクス	① 既存エネルギー事業、電力事業、新燃料販売、物流効率化事業、次世代ビジネスといった幅広い当社事業範囲をカバー ② (株)WECARS 及び新エネルギー分野での協業や当社グループへの燃料供給事業等	<b>50%</b> (4名/8名)	・ガバナンス委員会 ・特別委員会	<b>50%</b> (2名/4名)
 伊藤忠食品	① 同社の酒類・加工食品の販売を通じた国内の多様な小売業との安定的な顧客接点・販売チャネルの確保による食品流通分野における当社収益の最大化 ② 同社の提供サービス拡充・進化における当社グループの顧客基盤・知見の活用等	<b>43%</b> (3名/7名)	・ガバナンス委員会	<b>50%</b> (2名/4名)
 伊藤忠商事	① 畜産バリューチェーンにおいて最終製品である食肉販売及び畜産加工品の製造販売を担う ② 同社主力商品に係る高品質な輸入原料の安定供給の確保や当社海外出資先との豚肉ブランドの共同開発等	<b>60%</b> (3名/5名)	・経営諮問委員会 ・サステナビリティ委員会	<b>50%</b> (2名/4名)

また、当社は2025年7月1日現在、12社の国内上場関連会社へも出資しています。当該関連会社との取引においても利益相反リスクに十分配慮すると共に、資本関係・取引状況等、各社の実態に鑑み、必要に応じて上場子会社に準じた対応を行っています。また、定期的な保有意義の見直しを通じ、直近1年間においても、(株)デサントを完全子会社化により非公開化した一方で、ジャパンフーズ(株)を全部売却し、(株)ジャムコ、(株)オリエントコーポレーションは株式売却により持分法適用から除外しています。

上場子会社・上場関連会社のガバナンスに関する方針の詳細はコーポレート・ガバナンス報告書をご参照ください。

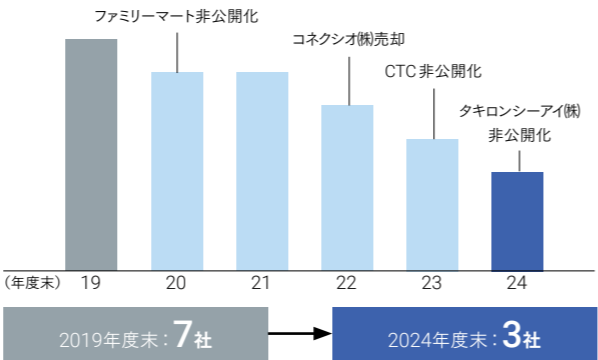
 [https://www.itochu.co.jp/ja/files/corporate\\_governance.pdf](https://www.itochu.co.jp/ja/files/corporate_governance.pdf)

## 政策保有株式に関する方針

当社は、純投資以外の目的で保有する投資株式(連結対象会社への投資は除く。以下「投資株式」という。)について、取引関係の構築を目的とし、原則として投資リターンの実現確度の高い銘柄、または将来の子会社化・関連会社化等が見込まれる、戦略性の高い銘柄に限定しています。この方針は、地域や上場株式・非上場株式の別にかかわらず同一です。加えて、毎年経営会議では、全銘柄について投資リターンを踏まえた投資の経済合理性及び将来的な投資目的の実現確度を踏まえた保有意義を検証しています。すなわち、現在保有している投資株式は、事業領域の拡大やシナジーの発揮等が見込める銘柄に限定されています。

当社の中核事業会社である(株)デサント、(株)ヤナセ、ほけんの窓口グループ(株)等も当初は数%の株式保有から、現在の資本構成へ変化したものです。定期的な保有意義の検証等、厳格な制度運用を徹底しながら、企業価値向上に繋がる手段として適切に活用していきます。

### 上場子会社数の推移



### 主要な上場関連会社 (2025年7月1日現在)

 東京センチュリー株式会社 Tokyo Century Corporation	 HITACHI Reliable Solutions
 不二製油株式会社	 SKY Perfect JSAT Group

適切な資本政策・グループ経営の推進、後継者計画の議論や経営人材プールの整備を通じ、企業の持続性や中長期での成長性を確保しています。

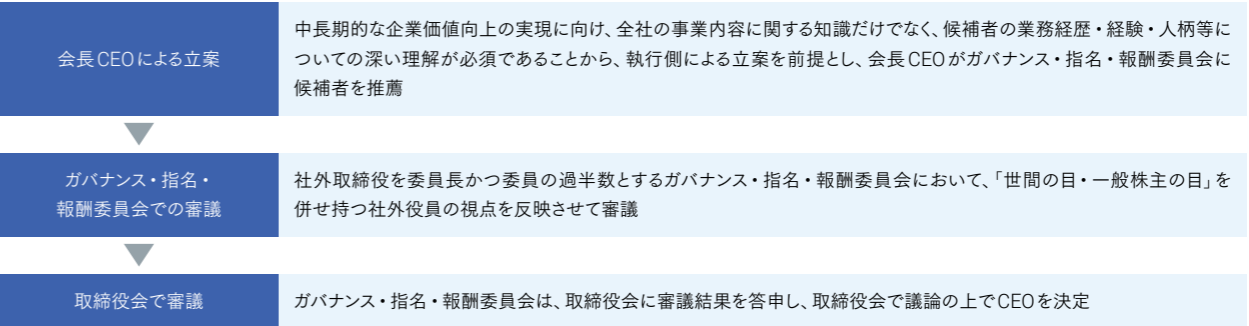


## 後継者計画

### POINT 企業価値向上の持続性を高める後継者計画

当社は、経営の持続性を高め、中長期的な企業価値向上を図るため、後継者計画を経営の重要課題の一つとして位置付けています。CEOの任期や定年について形式的に定めることはせず、その選任プロセス及び候補者の育成方針については、最も重要なスキルである「商人としての営業力」とビジネスセンスを併せ持ち、「三方よし」を実践できることを前提としています。

### CEOの選任プロセス



### CEO候補者の育成方針

「商人としての営業力」のある役員が活躍し、経験を積み重ねることができるよう、役員を配置しています。複数名の候補者に対して、リーダーシップの育成やお客様との向き合い方を学ばせるため、本社・事業会社・国内外を問わず、常日頃から現場における難易度の高い業務経験を積ませています。

また、重要役職者への選任にあたっては、2024年度から新たに設置した上席執行理事\*やグループ会社へ移籍した元執行役員等を対象とし、グループ全体から広く経営幹部候補を選抜できる仕組みを構築しています。これにより、実力主義を徹底した経営人材プールの形成を進めています。

\* 執行役員(役付執行役員・カンパニープレジデント・総本社職能各部統括オフィサー等の重要役職を担う者及び女性執行役員特例措置制度に基づく執行役員を除く)の在任限度を2年間とし、その時点で全員役員を退任する。退任した中で、退任前職務の継続もしくは社内のその他職務に就く者を上席執行理事とする。

### 社外取締役からのメッセージ



社外取締役  
石塚 邦雄

(株)三越伊勢丹ホールディングス社長・会長、日本経済団体連合会の副会長を歴任、企業経営・小売業界について豊富な知見を持つ。2021年6月に当社取締役就任。2022年度には指名委員会委員長、2023～2024年度にはガバナンス・指名・報酬委員会委員長を務める。2025年度ガバナンス・指名・報酬委員会委員。

### 企業価値向上を支える経営人材の発掘と継承

2021年度から社外取締役を務め、総合商社に対する「大型投資でダイナミックに利益を追う会社」という印象は大きく変わりました。当社には「商人」として、小さな利益にもこだわり、着実な積み上げを重視する経営が全社に根付いています。社外取締役の活動も、正直に言ってここまで活動の量や質が高い会社はないのでは感じるほどに活発で、社外取締役の私が毎週複数回出社する月も珍しくありません。取締役に加え、各種情報共有会や多様な面談・現場視察等の活動を通じ、密度の高い議論を交わしています。こうした活動を通じて事業理解を深めることは、執行側への牽制に加え、後継者計画への準備にも繋がるとの認識の下、特に幹部層との面談に力を入れています。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しています。こうした対話を通じて、経営者としての人柄や精神力、時代に即した柔軟な発想やリーダーシップの在り方等、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しています。

2024年度には、機関投資家の皆様とも直接対話し、後継者計画についての関心の高さを改めて実感しました。その場で私がお伝えしたのは、伊藤忠グループの経営人材の厚みです。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ます。約260社の事業会社のうち9割以上が黒字を達成しているという成果は、他社にはない特徴であり、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ます。当社は、形式的なルールによる経営陣交替を行わず、安定した経営体制による一貫した経営の推進を強みとしていますが、将来の経営体制を見据え、諮問委員会としてタイムリーかつ適切な提言ができるよう、緊張感を持って候補者層の見極めと準備を進めています。今後も、執行サイドと次世代経営陣について実質的な議論を重ね、持続的な企業価値向上を支える経営人材の発掘・育成・継承に責任を持って取組んでいきます。

主要財務データ

※ IFRS第17号の適用により、2022年度以降の関連する項目について、遡及修正後の数値を記載しています。  
※ 2024年度については、円貨額を2025年3月末の米ドルへの換算レート149円52銭により換算し、米ドル金額を参考表示しています。







2010年度からのデータは当社ウェブサイトをご参照ください。  
📄 [https://www.itochu.co.jp/ja/ir/finance/financial\\_data/](https://www.itochu.co.jp/ja/ir/finance/financial_data/)

(年度)	単位：百万円				単位：百万円								単位： 百万米ドル
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2024	
<b>P/L (会計年度)：</b>													
収益 .....	¥5,591,435	¥5,083,536	¥4,838,464	¥5,510,059	¥11,600,485	¥10,982,968	¥10,362,628	¥12,293,348	¥13,945,633	¥14,029,910	<b>¥14,724,234</b>	<b>\$98,477</b>	
売上総利益 .....	1,089,064	1,069,711	1,093,462	1,210,440	1,563,772	1,797,788	1,780,747	1,937,165	2,129,903	2,232,360	<b>2,376,456</b>	<b>15,894</b>	
当社株主に帰属する当期純利益 .....	300,569	240,376	352,221	400,333	500,523	501,322	401,433	820,269	800,519	801,770	<b>880,251</b>	<b>5,887</b>	
1株当たり (円、米ドル)：													
当社株主に帰属する当期純利益*1 .....	189.13	152.14	223.67	257.94	324.07	335.58	269.83	552.86	546.10	553.00	<b>615.65</b>	<b>4.12</b>	
配当金 .....	46.0	50.0	55.0	70.0	83.0	85.0	88.0	110.0	140.0	160.0	<b>200.0</b>	<b>1.34</b>	
株主資本 *1 .....	1,539.55	1,388.66	1,532.56	1,722.06	1,930.47	2,010.33	2,232.84	2,857.50	3,314.35	3,771.77	<b>4,059.19</b>	<b>27.15</b>	
<b>B/S (会計年度末)：</b>													
流動資産 .....	¥4,137,952	¥3,667,502	¥3,700,815	¥3,923,361	¥ 4,407,820	¥ 4,133,061	¥ 4,277,311	¥ 4,809,956	¥ 5,121,368	¥ 5,623,750	<b>¥ 5,723,799</b>	<b>\$ 38,281</b>	
非流動資産 .....	4,422,749	4,368,893	4,421,217	4,740,576	5,690,883	6,786,537	6,901,121	7,343,702	7,994,032	8,865,951	<b>9,410,465</b>	<b>62,938</b>	
総資産 .....	8,560,701	8,036,395	8,122,032	8,663,937	10,098,703	10,919,598	11,178,432	12,153,658	13,115,400	14,489,701	<b>15,134,264</b>	<b>101,219</b>	
短期有利子負債 .....	543,660	426,820	563,033	526,867	650,909	684,406	710,213	522,448	659,710	727,966	<b>827,128</b>	<b>5,532</b>	
長期有利子負債 .....	2,548,504	2,769,345	2,381,620	2,252,606	2,332,928	2,192,557	2,445,099	2,383,455	2,346,928	2,629,642	<b>2,723,640</b>	<b>18,216</b>	
有利子負債 .....	3,092,164	3,196,165	2,944,653	2,779,473	2,983,837	2,876,963	3,155,312	2,905,903	3,006,638	3,357,608	<b>3,550,768</b>	<b>23,748</b>	
ネット有利子負債 .....	2,380,504	2,555,644	2,330,683	2,320,418	2,406,756	2,256,882	2,601,358	2,283,003	2,391,169	2,741,591	<b>2,961,281</b>	<b>19,805</b>	
長期債務 (1年以内に期限が到来するものを除く、 長期有利子負債及びリース負債 (長期) を含む) .....	2,652,323	2,875,067	2,489,953	2,367,233	2,548,537	3,198,802	3,323,752	3,216,852	3,169,749	3,499,156	<b>3,641,874</b>	<b>24,357</b>	
株主資本 .....	2,433,202	2,193,677	2,401,893	2,669,483	2,936,908	2,995,951	3,316,281	4,199,325	4,823,259	5,426,962	<b>5,755,072</b>	<b>38,490</b>	
<b>キャッシュ・フロー (会計年度)：</b>													
実質営業キャッシュ・フロー*2 .....	¥ 385,881	¥ 374,176	¥ 419,735	¥ 461,054	¥ 514,289	¥ 601,812	¥ 574,319	¥ 790,159	¥ 871,375	¥ 823,464	<b>¥ 920,125</b>	<b>\$ 6,154</b>	
営業活動によるキャッシュ・フロー .....	403,629	419,404	389,693	388,212	476,551	878,133	895,900	801,163	938,058	978,108	<b>997,278</b>	<b>6,670</b>	
投資活動によるキャッシュ・フロー .....	▲276,103	▲557,260	▲81,306	▲256,350	201,149	▲248,766	▲207,296	38,637	▲453,806	▲205,994	<b>▲516,267</b>	<b>▲3,453</b>	
財務活動によるキャッシュ・フロー .....	▲97,896	81,770	▲335,396	▲296,136	▲538,318	▲575,482	▲728,767	▲846,706	▲500,081	▲801,174	<b>▲524,998</b>	<b>▲3,511</b>	
現金及び現金同等物期末残高 .....	700,292	632,871	605,589	432,140	572,030	611,223	544,009	611,715	606,002	600,435	<b>549,573</b>	<b>3,676</b>	
<b>レシオ：</b>													
ROA(%) .....	3.7	2.9	4.4	4.8	5.3	4.5	3.6	7.0	6.3	5.8	<b>5.9</b>	<b>—</b>	
ROE(%) .....	13.4	10.4	15.3	15.8	17.9	17.0	12.7	21.8	17.7	15.6	<b>15.7</b>	<b>—</b>	
株主資本比率 (%) .....	28.4	27.3	29.6	30.8	29.1	27.4	29.7	34.6	36.8	37.5	<b>38.0</b>	<b>—</b>	
ネット有利子負債対株主資本倍率 (NET DER) (倍) .....	0.98	1.17	0.97	0.87	0.82	0.75	0.78	0.54	0.50	0.51	<b>0.51</b>	<b>—</b>	
インタレストカバレッジ (倍)*3 .....	12.7	10.1	11.1	9.3	8.3	8.7	13.2	23.6	12.3	8.3	<b>7.8</b>	<b>—</b>	
<b>連結純利益 (詳細)：</b>													
非資源 (億円、億米ドル).....	¥3,172	¥2,373	¥3,137	¥3,310	¥3,780	¥3,783	¥2,927	¥6,103	¥5,878	¥6,035	<b>¥7,177</b>	<b>\$48.0</b>	
資源 (億円、億米ドル).....	▲236	18	306	823	1,155	1,268	1,079	2,216	2,156	2,046	<b>1,726</b>	<b>11.5</b>	
基礎収益 (億円、億米ドル).....	3,056	3,154	3,702	4,168	4,720	4,853	4,524	6,903	7,875	7,888	<b>7,703</b>	<b>51.5</b>	
一過性損益 (億円、億米ドル).....	▲50	▲750	▲180	▲165	285	160	▲510	1,300	130	130	<b>1,100</b>	<b>7.4</b>	
<b>事業会社損益：</b>													
黒字会社利益 (億円、億米ドル) .....	¥ 2,971	¥ 2,831	¥3,574	¥4,529	¥ 5,453	¥ 4,711	¥ 4,638	¥7,195	¥7,716	¥7,715	<b>¥8,119</b>	<b>\$54.3</b>	
赤字会社損失 (億円、億米ドル) .....	▲1,097	▲1,171	▲287	▲606	▲1,074	▲259	▲1,042	▲106	▲779	▲314	<b>▲201</b>	<b>▲1.3</b>	
事業会社損益合計 .....	1,874	1,660	3,286	3,923	4,379	4,452	3,596	7,089	6,937	7,401	<b>7,918</b>	<b>53.0</b>	
黒字会社比率 (%) .....	82.5	81.9	86.4	91.0	90.0	88.6	82.4	90.9	88.6	92.0	<b>91.6</b>	<b>—</b>	
<b>株式情報：</b>													
株価 (会計年度末の終値：円、米ドル) .....	¥1,301.5	¥1,386.0	¥1,580.0	¥2,066.5	¥2,002.5	¥2,242.5	¥3,587.0	¥4,144.0	¥4,301.0	¥6,466.0	<b>¥6,901.0</b>	<b>\$46.15</b>	
時価総額 (会計年度末：十億円、十億米ドル、自己株式を含む) .....	2,164	2,305	2,627	3,436	3,174	3,554	5,685	6,568	6,817	10,248	<b>10,937</b>	<b>73.15</b>	
時価総額 (会計年度末：十億円、十億米ドル、自己株式を除く) .....	2,057	2,189	2,476	3,203	3,046	3,342	5,328	6,090	6,259	9,304	<b>9,784</b>	<b>65.44</b>	
発行済株式数 (会計年度末：千株) .....	1,662,889	1,662,889	1,662,889	1,662,889	1,584,889	1,584,889	1,584,889	1,584,889	1,584,889	1,584,889	<b>1,584,889</b>	<b>—</b>	
<b>対ドル為替レート：</b>													
会計年度末 (円) .....	¥120.17	¥112.68	¥112.19	¥106.24	¥110.99	¥108.83	¥110.71	¥122.39	¥133.53	¥151.41	<b>¥149.52</b>	<b>—</b>	
会計年度平均 (円) .....	108.28	120.65	108.37	111.30	110.56	109.16	105.97	111.54	134.48	144.59	<b>152.62</b>	<b>—</b>	
<b>連結対象会社数 (社) (会計年度末)</b> .....													
<b>連結従業員数 (人) (会計年度末)</b> .....													
	342	326	308	300	291	289	279	274	271	263	<b>263</b>	<b>—</b>	
	110,487	105,800	95,944	102,086	119,796	128,146	125,944	115,124	110,698	113,733	<b>115,089</b>	<b>—</b>	

\*1 「1株当たり当社株主に帰属する当期純利益」及び「1株当たり株主資本」は、発行済株式数から自己株式数を控除して計算しています。  
\*2 「営業活動によるキャッシュ・フロー」－「運転資金等の増減」＋「リース負債の返済等」  
\*3 インタレストカバレッジ = (売上総利益＋販売費及び一般管理費＋貸倒損失＋受取利息＋受取配当金) ÷ 支払利息

主要事業会社の業績推移／ESG情報

事業会社損益推移の例(当社取込損益ベース)

								
単位：億円			2010年度	2014年度	2017年度	2020年度	2023年度	2024年度
取込比率 (2025年3月末時点)	当社との関わり							
(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年のセンチュリー・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年のホエー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*9。	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 当社が同じく出資していた大建ウォールボード工業(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ソリューションズへ改称。  
\*9 より詳細な記載は「Page 58 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」を参照。

2024年まで統合レポートの誌面に掲載していた財務データはすべて当社ウェブサイトにてExcel形式でダウンロードいただけます。


 [https://www.itochu.co.jp/ja/ir/finance/financial\\_data/](https://www.itochu.co.jp/ja/ir/finance/financial_data/)

ESG情報

E 環境

Page 51 気候変動目標の達成に向けて

			単体*11			連結*12		
			2022年度	2023年度	2024年度	2022年度	2023年度	2024年度
GHG排出量(千t-CO <sub>2</sub> e)								
Scope1、2に含めない燃料及びエネルギー活動	Scope1		0	0	0	1,166	1,062	1,087
	Scope2		6	2	2	600	627	640
	Scope3*10							
	資本財		—	—	—	598	506	626
	輸送、配送(上流)		—	—	—	342	378	381
	廃棄物		—	—	—	298	232	210
	出張		—	—	—	44	133	133
	通勤		—	—	—	18	27	28
	フランチャイズ		—	—	—	1,025	947	1,019
	電力使用量(千MWh)		9	9	9	1,526	1,673	1,842
取水量(千m <sup>3</sup> )			41	62	61	45,121	50,663	50,136
廃棄物排出量(千t)			0	0	0	640	610	655
廃棄物リサイクル率			90.9%	92.3%	91.7%	79%	77%	83%

\*10 Scope3については、適切な排出管理・開示に関する国際的な議論の状況も踏まえ、一部カテゴリに限定して開示しています。  
各カテゴリの排出量算定方法の前提については、当社ウェブサイトをご参照ください。  <https://www.itochu.co.jp/ja/csr/data/>  
\*11 GHG排出量・電力使用量・取水量は国内拠点合計、廃棄物排出量・廃棄物リサイクル率は東京本社を集計対象としています。  
\*12 単体、国内事業会社、海外現地法人及び海外事業会社の合計。2024年度は558社。

S 社会

Page 46 具体的な重要施策例

単位：名	2022年度	2023年度	2024年度
連結従業員数(人)	110,698	113,733	115,089
単体従業員数(人)	4,112	4,098	4,114
女性従業員比率	24%	25%	26%
月平均残業時間(時間/月)*13	13	12	11
年次有給休暇取得率	63%	66%	69%
入社8年目までの総合職海外派遣比率	89.4%	87.3%	87.3%
従業員一人当たり研修時間(時間/年)	21.4	28.2	31.0
企業理念「三方よし」を深く理解するための創業地訪問参加者数(人)*14	3,027	3,565	3,943
従業員持株会加入率	100%	100%	100%
障がい者雇用率	2.48%	2.43%	2.42%

\*13 実労働時間が法定労働時間8時間を超える部分を集計しています。 \*14 2004年度より導入した創業地訪問の当社グループ全体の累計参加者数を集計しています。

G ガバナンス

取締役会の構成及び出席率は「Page 82 コーポレート・ガバナンス体制」をご参照ください。

E(環境)、S(社会)、G(ガバナンス)に関する詳細なデータ及び第三者保証は当社ウェブサイトをご参照ください。

ESGデータ

 <https://www.itochu.co.jp/ja/csr/data/>

第三者保証

 [https://www.itochu.co.jp/ja/csr/pdf/independent\\_assurance\\_report\\_j.pdf](https://www.itochu.co.jp/ja/csr/pdf/independent_assurance_report_j.pdf)

## ステークホルダーとの対話

### IR 活動

当社は、アナリスト、機関投資家、個人投資家等のステークホルダーの皆様との対話において当社の考えを説明すると共に、いただいた貴重な意見を経営陣へ積極的にフィードバックし、企業価値向上に繋げています。

#### 2024年度のIR活動のテーマ

企業価値向上に向けた新経営方針の着実な市場への浸透

##### 重点取り組み事例

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

#### 2025年度に重点的に取組む事項

マルチプル向上に向けた開示資料の更なる拡充、当社成長戦略の理解を深めるイベントの開催、機関投資家対応の強化・進化

##### 主なIR活動実績

活動	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	<b>605回</b>
ーうち海外	107回	201回	<b>339回</b>
ーうち国内	226回	225回	<b>266回</b>
アナリスト・機関投資家向け決算説明会*1	4回	4回	<b>5回</b>
アナリスト・機関投資家向け事業説明会／サステナビリティ説明会	1回	1回	<b>2回</b>
アナリスト・機関投資家向け施設見学会	0回	1回	<b>1回</b>
海外ロードショー	5回	5回	<b>6回</b>
証券会社主催コンファレンス	6回	6回	<b>10回</b>
個人投資家向け説明会	3回	3回	<b>2回</b>

\*1 アナリスト・機関投資家向け決算説明会には、2024年4月3日に開催した経営方針に関する説明会を含んでいます。



アナリスト・機関投資家向け決算説明会



機関投資家向け個別ミーティング

ステークホルダーの皆様との積極的な対話を通じた適切な情報の発信や、経営陣に対する市場の声のフィードバックにより、企業価値向上を支援しています。



### 企業活動・IR活動に対する外部評価

#### IR活動に対する外部評価

IR活動全般	・一般社団法人日本IR協議会：「IR優良企業賞」「“共感！”IR賞」		
統合レポート	・年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)：国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」 ・WICI ジャパン統合レポート・アワード2024：「The Best Gold Award(優秀企業賞)」 ・第4回日経統合報告書アワード：「準グランプリ」		
IRサイト	・大和インベスター・リレーションズ(株) インターネットIR表彰2024：「最優秀賞(総合1位)」 ・日興アイ・アール(株) 2024年度全上場企業ホームページ充実度ランキング：「総合・最優秀サイト」「業種別(卸売業)・最優秀サイト」 ・(株)ブロードバンドセキュリティ Gomez IRサイトランキング2024：「優秀企業・金賞」		
個人投資家	・(株)ジェイ・ディー・パワー ジャパン 2025年個人株主満足度調査：「総合商社部門：第1位」		

#### インデックスへの採用状況

- ・JPX 日経インデックス400
- ・JPX プライム150指数
- ・TOPIX Core 30／TOPIX 100／TOPIX 500／TOPIX 1000
- ・TOPIX 高配当40指数
- ・日経平均株価(日経225)
- ・日経株価指数300／日経500種平均株価
- ・MSCI Japan Index\*3
- ・MSCI Japan 高配当利回り\*3

#### ESG関連インデックスへの組み入れ状況

- ・MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数★\*\*
- ・FTSE4Good Index Series
- ・FTSE Blossom Japan Index★
- ・FTSE Blossom Japan Sector Relative Index★
- ・Dow Jones Best-in-Class Indices(World / Asia Pacific Index)
- ・S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数★
- ・SOMPO サステナビリティ・インデックス
- ・Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index★

#### 格付情報(2025年7月現在)

格付機関名	長期(見通し)	短期
日本格付研究所(JCR)	AA+(安定的)	J-1+
格付投資情報センター(R&I)	AA(安定的)	a-1+
ムーディーズ・インベスターズ・サービス	A2(安定的)	P-1
S&Pグローバル・レーティング	A(安定的)	A-1

#### ESG格付状況(2025年7月現在)

- ・MSCI ESG格付：AAA\*4
- ・S&P Global CSA Score 2024：Top 1%



★年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が選定したESG指数

\*3 当社のMSCI指数への組み入れ、及び当統合レポートにおけるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCIまたはその関連会社による当社への後援、保証、販促には該当しません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCI指数の名称及びロゴはMSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

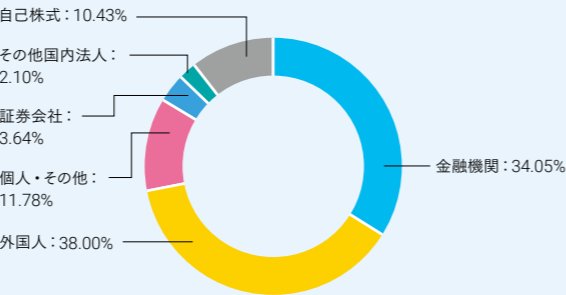
\*4 当社のMSCI ESG Research LLCまたはその関連会社(MSCI)のデータの使用や、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIによる当社の後援、宣伝、販売促進を行うものではありません。MSCIのサービスとデータは、MSCIまたはその情報プロバイダーの資産であり、現状を提示するものであり、保証するものではありません。MSCIの名称とロゴは、MSCIの商標またはトレードマークです。

### 株式・株主情報(2025年3月31日現在)

#### 大株主の状況\*2

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	232,181	16.36%
BNYM AS AGT / CLTS 10 PERCENT	146,102	10.29%
(株)日本カस्टディ銀行(信託口)	72,943	5.14%
JPモルガン証券(株)	36,655	2.58%
日本生命保険相互会社	34,056	2.40%
(株)みずほ銀行	31,200	2.20%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	31,073	2.19%
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	24,439	1.72%
JP MORGAN CHASE BANK 385781	18,941	1.33%
朝日生命保険相互会社	18,720	1.32%

#### 所有者別分布状況



\*2 当社は、自己株式165,289千株(発行済株式数の10.43%)を所有していますが、左記大株主から除外しています。また、持株比率は自己株式を除いた発行済株式数に対する持株数の割合を表示しています。

#### 株価推移

