The Brand-new Deal

統合レポート2026

2025年度（2026年3月期）

ITOCHU Corporation

統合レポート2026の編集方針

本統合レポートは、当社の持続的な価値創造ストーリー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。企業理念である「三方よし」の精神を起点とし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。ここから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。

統合レポート2026のポイント：「マルチメディア化」への挑戦

統合レポートは必ずしも「冊子」である必要はありません。
経営の今をタイムリーにお伝えする試みとして、当社初となるIR Dayの開催と併せて、統合レポートの柱となるマネジメントメッセージ(CEO、COO、CFO)を当社ホームページ上で先行公開しました。昨年度から、統合レポート作成秘話の動画作成やより簡潔で読みやすい媒体としてのダイジェスト版の作成等、統合レポートの進化に資する新しい取組みを継続しております。今後は当社ステークホルダーの皆様に当社の強みをより深くご理解いただくために、現場と媒体、そして、多面的な発信を融合させて、統合レポートとしての訴求力を向上させる取組みを行っていきます。

統合レポート2026の発行にあたって

2026年4月よりCFOを務めております、中です。当社の統合レポートをご覧いただき、誠にありがとうございます。
今年度は「ギア・チェンジ」、更なる成長を目指してグループ一丸となり邁進しておりますが、その成長ストーリーを皆様によりご理解いただくべく、IR活動も「ギア・チェンジ」で更なる進化に挑戦しています。特に今年の統合レポートでは、様々な開示媒体・イベントとの連動を深化させることで、統合レポートを対外発信のゲートウェイとして位置付け、その役割を明確化し、「マルチメディア化」に向けた進化を図りました。今後も＜統合報告＞そのものの在り方をお示ししていければと考えております。
統合レポート2026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起点として、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組んでいく所存です。



代表取締役 上席執行役員
CFO（兼）CXO
中 宏之

情報開示イメージ



＜マルチメディア化の取組み＞

CONTENTS
三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

CLICK

IR（投資家情報）サイト
サステナビリティサイト

統合レポート2026 目次 2025年度（2026年3月期）

セクション	ページ	コンテンツ	POINT 読み方ガイド
三方よしと経営哲学	3	創業から不変の精神 三方よし	経営哲学・企業文化
マネジメントメッセージ	5	CEO MESSAGE	マネジメントの肉声
	9	COO MESSAGE	
価値創造	13	持続的な企業価値向上に向けた経営方針（ロジックツリー）	財務・非財務資本を活用した価値創造サイクルと、中長期でのトラックレコード
	14	「商人型」価値創造サイクル	
	15	価値創造の源泉となる資本	
	16	着実な利益の積み上げ	
	17	時価総額とTSRの拡大	
	18	主要指標との比較	
価値創造の仕組みと実践 ～ビジネスモデル～	20	伊藤忠グループとは	経営哲学と整合した独自性あるビジネスモデル
	21	ビジネスモデル ① 商いの開拓・② 商いの仕立て ③ 商いの推進・④ 商いの展開	
	25	CFO MESSAGE	財務戦略やアセットアロケーションの軌跡、高効率経営を支える仕組み
	28	財務戦略	
	30	ポートフォリオマネジメント	
	32	リスクマネジメント	
	33	CXO MESSAGE・デジタル戦略	AI Transformation
	35	CAO MESSAGE	人材戦略とサステナビリティ推進の体制・仕組み
	37	人材戦略	
	40	サステナビリティ推進	
価値創造を切り拓く現場の最前線	44	SPECIAL FEATURE 利益成長に向けた「3つのメソッド」	当社らしい利益成長を生み出す現場の取組み
	48	繊維カンパニー	
	49	機械カンパニー	
	50	金属カンパニー	
	51	エネルギー・化学品カンパニー	
	52	食料カンパニー	
	53	住生活カンパニー	
	54	情報・金融カンパニー	
	55	第8カンパニー	
コーポレート・ガバナンス	57	コーポレート・ガバナンス体制・取締役会の実効性評価	ガバナンス体制 社外取締役・監査役の活動やメッセージ 後継者計画や報酬制度
	59	取締役・監査役一覧	
	62	取締役の選任基準・サクセッションプラン	
	64	社外取締役・監査役の活動・メッセージ	
	68	役員報酬	
	70	上場子会社・関連会社のガバナンスに関する方針	
データ／ステークホルダーとの対話	71	主要財務データ	実績を示すファクト・データ
	72	事業会社損益推移	
	73	主要非財務データ	
	74	IR活動／外部評価／株主情報	

統合レポートに関するお問い合わせは IR部 03-3497-7295

「伊藤忠らしい」こだわりの企業価値算定式



当社が従来より統合レポートの整理に用いる「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。例えば、各カンパニーのページでは、現場での取組みが企業価値算定式の各項目にどのように波及するかをお示ししています。

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拡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・景気変動耐性の引き上げや、実質面に拘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。

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

報告対象範囲等

対象期間：2025年4月1日～2026年3月31日
（一部に2026年4月以降の活動内容等を含む）

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

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。

COVER STORY

創業から不変の精神 三方よし

当社の企業理念「三方よし」、創業から変わらぬこの精神は様々な外部環境の変化、
そして幾多の困難を乗り越えてきた全社員が共有するDNAそのもの。
商売もマーケットも同様、「皆様と共に発展していく」、この精神は持続的な企業価値向上を実現する源泉です。



創業1858年（安政5年）

初代伊藤忠兵衛が、大阪経由、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。

（滋賀大学経済学部附属史料館所蔵）



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

初代 伊藤 忠兵衛



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。



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。

歴史から得た教訓

1960年代	「石油は30年で枯渇する」という定説を信じ込み、経営体力を顧みず、東亜石油へ巨額出資を実施
1970年代	オイルショック以降に損失が顕在化、累計1,800億円超の巨額損失を計上
1980年代	業界内での売上高競争の過熱により業績拡大を優先、リスクを顧みない不動産・金融資産の保有拡大
1990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し、「選択と集中」を余儀なくされる

「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。

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。

「山高ければ、谷深し」経営環境は必ず変化する故、過信や慢心は禁物。
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。

CONTENTS

三方よしと経営哲学
3 創業から不変の精神 三方よし
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

CLICK
伊藤忠商事の歴史・沿革







2010–2020年代

「生活消費分野No.1」、「非資源No.1商社」、そして「商社No.1」と着実にステップアップを図り、日本企業において有数の時価総額規模に成長。この成長の過程を通じて、商人としての経営哲学を実践し、形としてきました。この礎をベースに、今後も更なる成長と企業価値の持続的向上を目指します。

歴史に学び積み重ねてきた商人としての経営哲学

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

「マーケットイン」は、当社の創業の精神に根ざす考えです。近江商人は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。そして現在、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。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。「商人は水」の如く、ビジネスモデルの進化と成長機会の創出を推進します。

稼ぐ、削る、防ぐ

低重心経営と
現場主義の徹底

商いはこの言葉にすべてが集約されます。特に削る・防ぐの実践が肝要です。当社は経費のみならず、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。この「け・ふ」は再現性の高い経営の実践。グループを挙げた弛まない「か・け・ふ」の実践が当社の持続的な企業価値向上の礎となっています。

コミットメント経営

ステークホルダーから
信頼される経営を徹底

上場会社としての「信用」は、しっかり果たされて初めて形となります。過去、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、これにより市場からの信認は大きく損なわれました。「そのような時代に戻ってはいけない」、この強い信念の下、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。「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。その精神は今に通じます。

平均点経営

全社成長と
景気変動耐性の強化

総合商社はコングロマリット・ディスカウントの典型例として長らくマーケットで評価されてきました。「選択と集中」が分かりやすい経営手法としてもてはやされがちです。しかし当社は過去の過度な特定ビジネスへの依存により、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。しかし、すべての業界に変化がありチャンスがある。その勝機をものにすれば全員が強くなる。全領域で成長を目指し大きな成長を実現することが当社の戦略です。

CONTENTS

三方よしと経営哲学
3 創業から不変の精神 三方よし
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

CEO MESSAGE

―― 人格者を重用するな　井上準之助



代表取締役会長CEO

岡藤正広

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
5 CEO MESSAGE
9 COO MESSAGE
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

「常識」を疑え

今、世界を見渡すと、混沌の中に大きな変化の芽が育つ空気感を感じます。

私が伊藤忠商事に入社した1974年は第一次オイルショックの真っ只中、あれから50年以上経ちましたが、再び襲来した令和のオイルショックを誰が想像していたでしょうか。また日本に目を向けても、皆が永遠に続くのではと感じていたデフレの世界から、30年以上も経験していないインフレフェーズへと大きな転換点を迎えています。すべてのモノの値段が上がる今の世の中に、日本で生活する皆さんは頭では理解するものの、気持ちが付いていっていない状況かもしれません。私も経営の舵取りが非常に難しい局面であることを日々痛感しています。今はいわゆる「常識」は通用しません。私自身も改めて常識というものを疑ってかからなければ、この難局を乗り切ることはできないと感じています。

そんな中で、先般ふと手に取ったある本における「人格者を重用するな」との一文が妙に引っ掛かりました。この言葉を更に調べてみると、大正から昭和初期にかけて、大蔵大臣や日銀総裁を歴任した井上準之助氏の言葉であることが分かりました。井上氏もまさに常識にとらわれない考えを持っていた人でした。言葉の真意は、「保守的で常識的なことしか口にしない人物からは斬新な発想や突破力が生まれない」とのことであったようです。企業経営は常に想定外の問題が起こるものです。経営者としての実体験から、私もなるほどと妙に腹落ちしました。更にこれをひも解いていくと、伊藤忠商事は井上準之助氏に浅からぬご縁があることが分かってきました。

二代目伊藤忠兵衛がイギリス留学のためにニューヨークに立ち寄った際に、日本銀行のニューヨーク代理店監督役として駐在中の井上氏のオフィスを訪ねたことから始まります。その際、二代目伊藤忠兵衛は、枠にはまらない人物を排し人格者のみを重用したがる性格を井上氏から指摘され、あらためるよう促されます。以降も忠兵衛は井上氏を敬慕し、ことある毎に相談に赴いていたそうで、この言葉は「一生のうちで最も強い言葉」と後の回想録に記しています。

侍ジャパンを率いて優勝に導いた栗山英樹氏との対談で、この井上準之助氏について取り上げたところ、なんと井上氏の生家である井上酒造の方からお手紙をいただき、お会いすることになりました。井上酒造は大分で200年以上続く酒蔵で、女人禁制が当たり前の時代から女性が酒造りを手掛ける先駆的な取組みを行ってきました。そして7代目社長だった井上百合氏は、優れた地場産業の育成を目的に組成された大分を基盤とするファンドから資金と経営者を受け入れ、更に経営改革を推進、歴史的な文化財でもある井上氏の生家や酒蔵の活用にとどまらず、自身は今後も300年、400年と続く酒造にするために杜氏に専念するとの決断をされたとのことでした。旧来の発想にある「酒蔵」という型にとらわれず、常に新たなチャレンジをされていることを教えていただき、「常識」を疑い新しい時代を切り拓いてきた井上準之助氏とその精神を受け継ぐ井上酒造に不思議な縁を感じると同時に、改めて今の時代、「常識を疑う」ことの大切さを心底実感する機会となりました。

後で分かったことですが、弊社中興の祖とされる越後社長の座右の銘の一つ「名を成すは常に困窮のときにあり、事の破るるの多くは得意のときにあり」も、井上準之助氏の言葉であり、越後社長の座右の銘は伊藤忠としても受け継がれてきた大切な言葉の一つです。

企業経営における真の「常識」

企業経営においても疑うべき「常識」が溢れています。

例えば、企業風土を測る意味で昨今注目されるエンゲージメントサーベイ、「社員の満足度が高い」という結果だけを求める風潮があることに少し危惧をしています。先般、当社の女性役員が他社の女性役員と情報交換の場を持った際の話題です。その会社ではエンゲージメントサーベイの結果が非常に高く安堵をしていたとのことですが、中身をよくよく見てみると、多くの社員が1ヵ月間ほとんど出社せず在宅勤務をしている。要するにラクな働き方であることがサーベイの向上の一因になっていたことに気づいたとの話でした。働きやすさだけを過度に追求した「働き方改革」は、企業の成長を妨げ、個人の伸びしろを阻害する可能性があります。従業員はやりがいを感じながら自ら努力を重ね、経営はその努力を企業の業績向上に繋げ、従業員の処遇に反映し、その結果、従業員もより充実した生活を実現できる、そうした好循環を持続的に回していくことが、経営に真に求められていることです。

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
5 CEO MESSAGE
9 COO MESSAGE
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

CLICK
▶Page 37 人材戦略

また「多様性」についても同様です。「女性」や「外国人」といった括りで数値目標を設定することがある種の常識となっています。このような単なる形式に拘ることは、成長を宿命として課される企業経営において正しいことでしょうか。本当に必要なのは、あらゆる難局を切り拓くために、斬新な発想を含む多様な人の意見を聞ける環境を整えておくことだと私は考えています。常識的なことしか言えない優等生は、難局を切り拓いていくための型破りな発想や柔軟性、実行力に欠け、そうした人物のみで組織を固めると想定外の事態への対応ができません。だからこそ多様性を持った「チーム」を作り、その中から挙がる様々な意見をすべて俎上に載せた上で、最適な経営判断をしていくのが経営トップとして非常に重要であり、私の役割と認識しています。つまり、今の環境における企業経営は、改めて井上準之助氏の言葉に戻ってくるのです。

「商人」の後継者とは

バークシャー・ハサウェイのウォーレン・バフェット氏が、2025年12月に長年務めてきたCEO職を退任されました。最後に書かれた「株主への手紙」は、さすが「オマハの賢人」と心を動かされる示唆に富んだ内容となっています。その中で、自身がCEOを選定する際の経営哲学に言及されており、後継者もしくは経営者にふさわしくない人物として次のような特徴を挙げています。

1. *自分の帝国を作る人。自己顕示欲が強く、「自分が目立ちたい」「自分の時代を作りたい」という考えにとらわれ、会社の利益よりも自分の利益を優先する人物。*
2. *自分がお金持ちであることを公言する人。莫大な資産を持っていることを公言して回るような傲慢さを表に出す人物。*
3. *任期を公言する人。自己の保身のために退任のタイミング等を公表し、世間の思惑を煽るようなパフォーマンスを行う人物。*

これらは多くの方が共感を覚える内容ではないでしょうか。以前このメッセージでも触れたことのある、児玉博著『テヘランから来た男』で記されていた東芝の後継者選びでのミスが組織崩壊に繋がった事例も改めて思い出されました。日本では経営トップは平均6年程度で交替するのが通例ですが、それでは長期的な視点に立ち本当の経営を行うことは難しいのではないでしょうか。また、有能であれば役員にも長く活躍の場を与えるべきでしょう。実際、弊社の前CFOとCAOは10年を超えて当社の躍進を支えてくれました。その功績は万人が認めるものです。

どのような企業でも後継者選びは難しいものです。私が考える商社トップとして絶対に持つべき素養は、「商人としての勘」です。商売という常に変化が起こる実戦の場で実績を上げた人物でなければなりません。また、日々刻々と状況が変わっていく中で、常識を疑いながらも自分の頭で考えて、即断即決できることが条件になります。またグループ経営の重要性を深く認識していることも肝要です。事実、2026年度は、退任後にグループ会社の経営で優れた実績を上げた人物2名を本社役員に任命しています。社外取締役にも多くの当社役員や事業会社の経営陣に会ってもらい、常にあらゆる角度から意見交換をしています。

「商人は水であれ」、それは商売の哲学であると同時に、経営者に求められる素養の一つでしょう。水のように柔軟に相手に合わせて常に変化できる能力。商売は共感なくして積み上げられません。市場に対しても同じです。当社はそのような経営者たちをしっかり育てる決意です。

改めての「投資なくして成長なし」と「平均点経営」

著名な日本株ストラテジストであり、現在、一橋大学大学院資本市場研究フォーラム代表である藤田氏が日本経済新聞にて、「『日本企業の内部留保は過剰で、その分、株主還元を増やすべき』という見解が見受けられるが、これには警鐘を鳴らしたい。」との趣旨の寄稿をされていました。私も今の日本市場は、まずは株主還元を行うべきとの風潮が強い印象を持っています。皆さんご存じのビッグテックAmazonは純利益が12.4兆円の状況において、設備投資に20.5兆円、研究開発費と合わせると38兆円もの成長投資を行っています。一方、1997年の上場以来、配当は全く実施していません。しかし時価総額は420兆円と日本では考えられない異次元の水準に達しています。トヨタ自動車でさえ時価総額約

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
5 CEO MESSAGE
9 COO MESSAGE
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

CLICK
▶Page 20 伊藤忠グループとは
▶Page 28 2026年度経営計画
▶Page 63 コーポレート・ガバナンス（サクセッションプラン）



45兆円、研究開発費は1.5兆円にとどまります。私が「投資なくして成長なし」と言っている所以はここにあります。桁外れの成長投資に邁進するビッグテックの経営は少し常識外れに映るかもしれません。これは少し極端な例ではありますが、私は成長投資と株主還元のバランスが何よりも重要と考えています。巨額の株主還元は一時的に株価を上げる要因になるかもしれませんが、それは将来における成長の芽を摘む可能性もはらみます。これから世界と戦っていかなくてはいけない我々にとってバランスを欠いた経営判断は命取りです。偏った対応は日本全体にとってもプラスにならないでしょう。

ポートフォリオの在り方も同じです。常々私が「商社は水」と申し上げている通り、幅広いポートフォリオを維持し、その時代時代のニーズに応じて柔軟に重心を変えていくのが、伊藤忠の経営です。このような発想の下、これまで当社が志向してきたのが「平均点経営」です。過度に特定ビジネスへ依存するのではなく、強みを伸ばしつつ弱点は着実に克服しながら全体を引き上げる経営の発想です。例えば、2010年度の機械カンパニーは、セグメントの中で一番小さな利益規模で100億円にも満たない水準でしたが、今や2,000億円を超す勢いです。これも企業経営の常識とされる「選択と集中」では実現し得なかった成果だと考えています。

「過小評価からの逆襲」、次なる成長のステージへ

かつて総合商社は如何に利益を上げようともなかなか評価されない時期が長らく続きました。「万年割安」が商社株の一つの常識であった時代です。しかし近年は総合商社の評価が急激に高まっています。当社の株価も社長就任時の800円台から右肩上がりを続け、一時1万円（株式分割前換算）の大台を超えました。因みに上場企業全体でも、当社は唯一2025年度末まで11年連続でTOPIXをアウトパフォームしています。また、ある商社の株価が日本の全上場企業の時価総額トップ3にランクインする局面がありました。総合商社というものが利益水準、株主還元、就職ランキング等の世間からの評価等、全体として大きく見直されてきた結果であり、それは商社業界にとっても非常に喜ばしいことです。

先日、商社セクターをカバーされている野村證券の成田アナリストが、弊社株価に関して「過小評価からの逆襲が始まる」との表題のレポートを出されました。「中東紛争の長期化でエネルギー市況の高止まりが続いており、短期的にはエネルギー分野の利益構成比が小さい当社は恩恵を受けにくい環境にはあるが、株価の調整で割安感は強まっている。中東紛争の終結に伴うエネルギー市況の落ち着きや、当社の基礎収益の改善を確認することで、株価のモメンタムは改善を見込む。」との内容でした。セルサイドアナリストの皆様が発行されるレポートはすべて目を通しておりますが、このレポートには改めて身の引き締まる想いを持ったと同時に、この市場の期待に何としても応えなくてはとの決意を固くしました。

今年は「投資なくして成長なし」、これを改めて形にして実現していく1年になります。現在、新たな成長に向け様々な仕掛けに取組んでおり、近々披露できるものもあるでしょう。私自身、誰よりも率先して優良投資の実現を図るべく行動し、汗をかき、各プレジデントと共に新規ビジネスの開拓に取組む覚悟で日々の経営に邁進しています。また自らの足で客先や事業会社を訪ね、感覚を研ぎ澄ましながら業務に邁進しています。今年も持続的な企業価値向上という確かな実績を皆様にお示ししたいと考えておりますので、是非ご期待ください。

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
5 CEO MESSAGE
9 COO MESSAGE
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

野村證券 成田アナリスト 2026年6月12日付レポート
「伊藤忠商事 過小評価からの逆襲が始まる」

CLICK

▶Page 4 経営哲学（平均点経営）
▶Page 17 時価総額とTSRの拡大
▶Page 18 主要指標との比較



COO MESSAGE

“ギア・チェンジ”

代表取締役社長COO（兼）CSO

石井敬太

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
5 CEO MESSAGE
9 COO MESSAGE
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

ギア・チェンジの1年

2021年4月に代表取締役社長COOに就任してから、早いもので5年が経過しました。様々なステークホルダーの皆様から寄せられるご期待にお応えすべく国内外の現場に足を運び、成し遂げなくてはならない伊藤忠グループの成長のために汗をかいてきました。

米トランプ政権による既存秩序への挑戦、各地での戦争・紛争等、今、世の中はかつてない程に先行きが見えない混迷の中にあります。一方、当社が大きな事業基盤を持つ我が国日本は、現在、大転換期にさしかかっています。長年日本経済を蝕んだデフレからの脱却と、30年以上も経験してこなかったインフレ時代への突入、そして企業に大きな変革を迫るガバナンス改革の流れも浸透してきました。また、AIやデジタル技術の進展は加速し、とどまるところを知りません。更には、現在の日本政府が推進する経済安全保障・国土強靭化計画等、国内への投資がかつてないほど加速していく兆しも垣間見えます。このような日本の「変革」を背景に、海外投資家からも日本企業への注目度が高まっていることを私も実感しているところです。

当社の連結純利益は過去15年間、年平均成長率10%超を実現してきました。しかし、更なる成長を続けていくためには、一段上の「ギア・チェンジ」が必要です。これから始まる大転換期においては、これまでの延長線上の発想だけでは行き詰まってしまう懸念を感じています。タテだけで考えていたことをヨコ・ナナメへ、一次元で考えていたことを二次元・三次元へと、大胆に発想を切り替える必要があります。例えば、10億円を10個積み上げるという小さな発想から、100億円規模の利益を創出するには誰と、どの領域に、どんな仕掛けが必要なのか、大胆な発想とマインドの「ギア・チェンジ」が必要です。

2026年度は、まさに「ギア・チェンジの1年」と位置付け、成長投資については1.5兆円規模とし、大きくアクセルを踏むことにしました。将来の収益の柱となる新たな中核事業を創出する投資に軸足を置き、現場から新たな価値創造を実現していくための投資です。但し、成長の目線は一段引き上げていきますが、成長を実現するための道標が、当社らしい「伊藤忠の稼ぎ方」であることに変わりはありません。

現場で培ってきた「伊藤忠の稼ぎ方」

岡藤会長CEOの言葉「商人は水であれ」というフレーズは、予測が難しく変化が速い時代におけるビジネスへの向き合い方にヒントを与えてくれます。器に応じて自在に形を変える水のように、社会や産業の変化を機敏に捉え、柔軟に対応しながら新たな価値を創造していく。当社はこのような「商人」としての独自の経営哲学と共に、社会や産業に関与しながら「商い」を広げてきました。長年あらゆる業界で現場に深く入り込み、当社独自の底堅い事業基盤や社内外の信頼のネットワークを築き、社員一人ひとりの現場力を磨き上げてきました。これら当社の強みを活かした価値創造がまさに当社の神髄である「伊藤忠の稼ぎ方」です。

現場に足を運び、現場の目を通してビジネスの機会を探ることで培われる「現場力」が、当社独自の強みです。特に、川下である消費者接点を起点に川中・川上へとバリューチェーン全体を繋ぐ事業プラットフォーム、幅広い業界で築き上げてきた有形無形のネットワークも、「現場力」の発揮が結実したものと言えます。

その「現場力」の結実が「ハンズオン経営」です。経営者や各機能を担う社員を当社から派遣し、「現場」に深く入り込み、解決すべき課題をしっかりと見極め、経営改革を通じて投資先と一緒になってその企業価値を向上させることに尽力しています。事業会社の経営者として派遣される社員はいわゆる「腰掛け」ではなく、その成果に応じた評価・待遇面でのインセンティブを与える制度設計が行われています。これらの社員は、リアルなビジネス現場での経験・知見が蓄積された経営者人材として、また伊藤忠に戻り、挑戦や失敗の経験を含めたノウハウが積み上がる好循環が生まれています。

主要事業会社のマネジメントとは半期毎に面談の場を設け、岡藤会長CEOと私の2人で業績報告を受けるほか、各社を取り巻く事業環境も踏まえながら、中長期・短期の時間軸での戦略を議論しています。消費者接点から着想した現場の創意工夫、企業価値向上に繋がる果敢なチャレンジの好事例について報告を受けることも多く、事業会社でも当社の商いの原点である「稼ぐ、削る、防ぐ」や「マーケットイン」の発想が実践され、「伊藤忠の稼ぎ方」が事業会社にも浸透していることを強く実感しています。業績面での貢献は言うまでもなく、2025年度も全事業会社の約3割に相当する70社が過去最高益を達成しており、更なる成長に手応えを感じています。伊藤忠グループの成長に向けて、同じ哲学、同じ目線で高い目標の達成に挑む事業会社群は当社にとってかけがえのない、宝のような存在です。

横連携による新たな価値創造

川下起点・現場の目で消費者接点を観察してニーズを捕捉し、ビジネスに繋げる「マーケットイン」の発想も、当社の「稼ぎ方」を特徴付けるものです。しかしマーケットのニーズは複雑化しており、単一の組織だけで対応できるものではありません。

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
5 CEO MESSAGE
9 COO MESSAGE
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

CLICK

▶Page 24 ③商いの推進・④商いの展開
▶Page 28 2026年度経営計画
▶Page 45、46 SPECIAL FEATURE 利益成長に向けた「3つのメソッド」
▶Page 72 主要事業会社の業績推移

組織の垣根を越えてお客様のニーズに応え、収益機会に着実に繋げることができるよう、「タテ割り発想の打破」を呼びかけてきました。先ほどお話した、タテだけでなくヨコ・ナナメへ、一次元だけでなく二次元・三次元へと、新たな事業領域に進出するための発想です。一段上の成長ステージ実現のためにも、組織の枠を越えた大きな構想に基づいた横連携が今後ますます重要になります。

分野横断的な案件を主導する組織として2019年度に発足した第8カンパニーが窓口となり、2025年度には㈱セブン銀行との金融事業での協業が実現しました。また住生活カンパニーにおいてはJR東日本グループとの不動産事業における業務提携を開始しました。共に多様な事業を展開する企業との連携であり、ATM事業や不動産をそれぞれの入口として、更に幅広い領域での事業展開を目指します。既存事業を梃にしながら、パートナーのニーズに沿った多様で幅広い価値提供ができるのも現場をよく知る当社だからこそと考えています。このように、複数の事業領域で横連携の可能性を見出せる案件に取組むことで、私も先頭に立って当社の成長を一段も二段も加速させていきたいと考えています。

「川下」に直結する生活消費分野だけでなく、長く産業を支えてきた基礎産業分野でも、「マーケットイン」の発想に立脚することで、当社独自の強みを発揮できると考えています。かつての商社はサプライチェーンの中で川上にある原料や素材を世界各地から調達し、川中・川下に販売していくことが仕事の中心でした。今でもサプライチェーンの安定化・強靭化が重要な使命であることは不変ですが、川下目線で川上・川中を見ていくことで、より付加価値の高い商品・サービス提供に繋げていくことができます。例えば電力分野では、川上で起きている電力不足や再生可能エネルギーの増加に伴う需給・出力調整等の課題に対して、川下における蓄電やマイクログリッドの形成といった利用者側の利便性向上にも寄与する電力ソリューションを提供しています。石油化学製品も同様です。当社は化学品の事業会社群にて既に実践しておりますが、多様な日用品メーカーの技術と消費者の抱えるお悩み解消ニーズを結ぶことで、世の中に存在しなかった新素材・新商品を組み合わせることに挑戦しています。これも川上・川中・川下という既存の領域を越えた当社ならではの価値創造と言えるでしょう。

AI・データ活用による成長の加速

「ギア・チェンジ」に欠かせないのが、デジタル技術の活用です。デジタル技術の進化スピードは速く、かつ不可逆なものです。AIは情報収集や判断の能力を持つ「エージェント」へと進化し、ビジネスの様々な場面で思考整理のための、いわば「相棒」のような存在になると予測されています。私自身、その進化のスピードに置いていかれないよう、毎日AIとの壁打ちを行い、社内に向けてDXやAI活用を呼びかけていますが、その背景には以前お会いした、台湾の初代デジタル担当相として知られるオードリー・タン氏の言葉があります。当時、AIを使ったプラットフォーム構築に日本が後れを取っていることを危惧していた私に対し、もはやプラットフォームの構築をする必要はなく、適用できる分野から順次導入し、導入できた領域同士を繋げ、その中でまたAI同士がベストな解を見つけていく、そんな絵姿を示してくれました。我々の事業領域には多様な産業の「現場」があります。当社が主導し各現場でできるところからAIを導入し、事業成長を目指すこと、それも当社らしい価値創造の一つになると感じています。

また、当社グループには消費者接点で得られた多種多様なデータが蓄積されています。まずはデータを利用可能な状態へと整理するところから始めています。整理されたデータをビジネスに活用することで、新たな価値の創出が加速されると期待しています。データの整理と活用は、多くの企業で新しい収益機会を獲得するための経営課題であり、また異業種との相乗効果を創出する課題にもなっています。当社が古くから関与してきたCTCを中心としたデジタルバリューチェーンがその強みを発揮することで収益機会を捉え、事業拡大を図ります。

デジタル技術の活用により、労働生産性は大きく向上し、これまでに想像もつかなかった技術やサービスが創出されるかもしれません。しかし、ビジネスに最終的な価値を与えるのは、実際に現場を歩き、現場を見て現場で汗をかく「人」です。DXやAIと、現場を知る「商人」の力の化学反応で、当社にしかできない価値創造の実現を目指します。

大転換の局面で、更なる飛躍を

「商人は水」との言葉が示す通り、産業や消費者ニーズの変化を機敏に捉え、柔軟に対応しながら新たな価値を創出してきた当社にとって、大転換の局面は新しい「稼ぎ方」や「領域」の拡張を発揮できる機会です。そして、その先に実現することは、当社の変わらぬ実績ある取組み姿勢＝毎期堅実に基礎収益を積み上げ、持続的に企業価値を向上させることです。これからも市場の期待にしっかり応えていかねばなりません。

今、「ギア・チェンジ」の掛け声の下、新たなステージに向けて、伊藤忠商事グループは全力疾走しています。現場がこれまで通りの「伊藤忠の稼ぎ方」で商売、お客様に向き合い、伊藤忠らしい価値創造を実現できるよう、全力を尽くしてまいります。

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
5 CEO MESSAGE
9 COO MESSAGE
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

CLICK

▶Page 33 デジタル戦略
▶Page 39 人材戦略
▶Page 45 SPECIAL FEATURE
利益成長に向けた「3つのメソッド」

One for All, All for One.

New Board

これからも変わらず、
一丸となって当社の企業価値向上に
邁進してまいります。

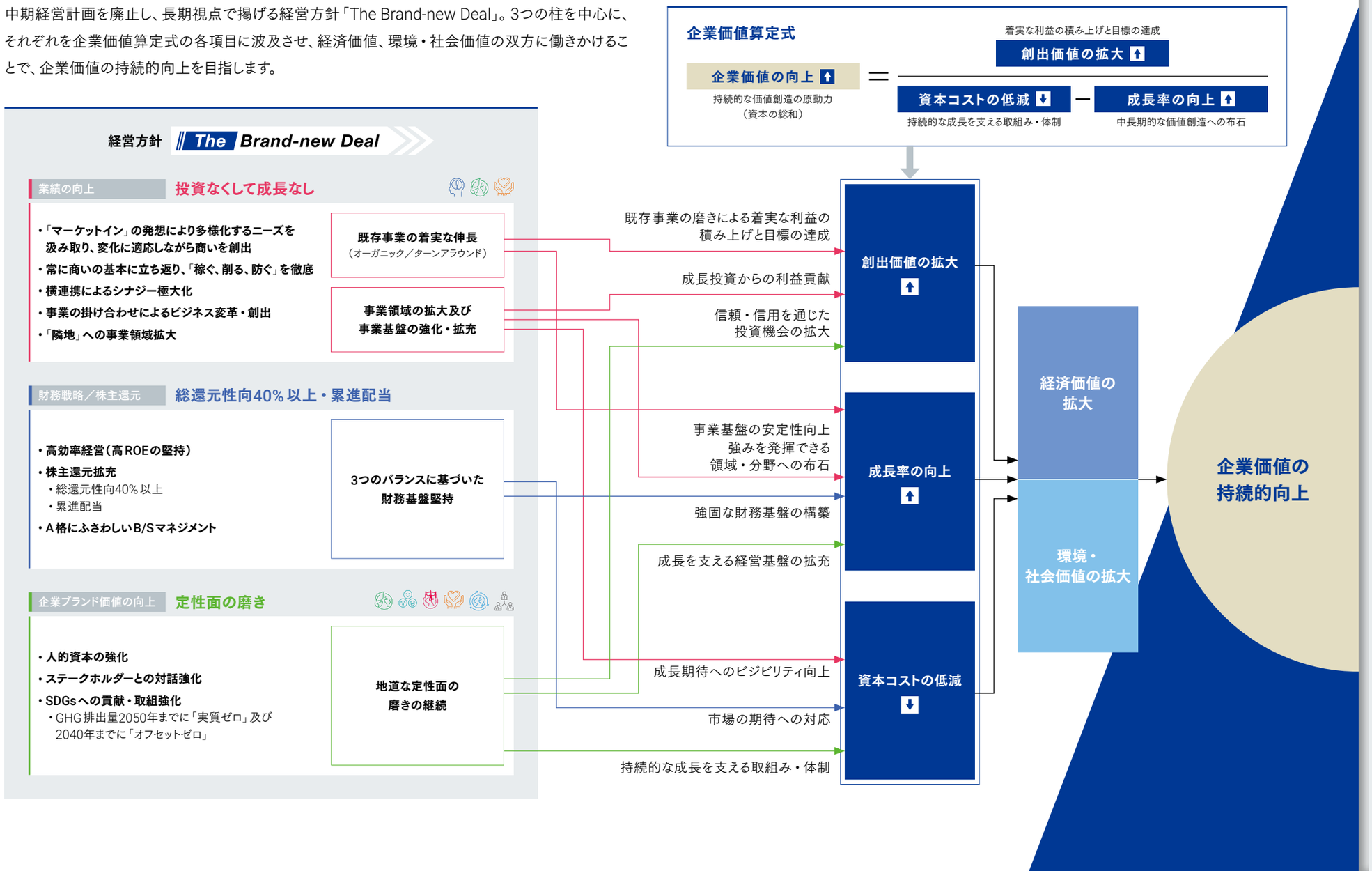


CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
13 持続的な企業価値向上に向けた経営方針(ロジックツリー)
14 「商人型」価値創造サイクル
15 価値創造の源泉となる資本
16 着実な利益の積み上げ
17 時価総額とTSRの拡大
18 主要指標との比較
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

持続的な企業価値向上に向けた経営方針（ロジックツリー）

中期経営計画を廃止し、長期視点で掲げる経営方針「The Brand-new Deal」。3つの柱を中心に、それぞれを企業価値算定式の各項目に波及させ、経済価値、環境・社会価値の双方に働きかけることで、企業価値の持続的向上を目指します。



CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
13 持続的な企業価値向上に向けた経営方針（ロジックツリー）
14 「商人型」価値創造サイクル
15 価値創造の源泉となる資本
16 着実な利益の積み上げ
17 時価総額とTSRの拡大
18 主要指標との比較
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

CLICK

▶Page 2 企業価値算定式

業績の向上
▶Page 21 ①商いの開拓
▶Page 24 ③商いの推進・④商いの展開

財務戦略／株主還元
▶Page 29 高ROEを維持する仕組み

企業ブランド価値の向上
▶Page 37 人材戦略
▶Page 40 サステナビリティ推進
▶Page 73 主要非財務データ

「商人型」価値創造サイクル

各資本のKPI・拡充策はこちら ▶Page 15 価値創造の源泉となる資本

内部資本

人的資本（個の力）

「厳しくとも働きがいのある会社」の実現を目指し、人材戦略を重要な経営戦略の一つとして打ち出しています。社員のモチベーション・貢献意欲の向上により労働生産性を高めることで、「個の力」を企業価値向上に繋げています。また、豊富な現場経験を通じて、商人としての「個の力」を高めています。

組織機能及びビジネスノウハウ

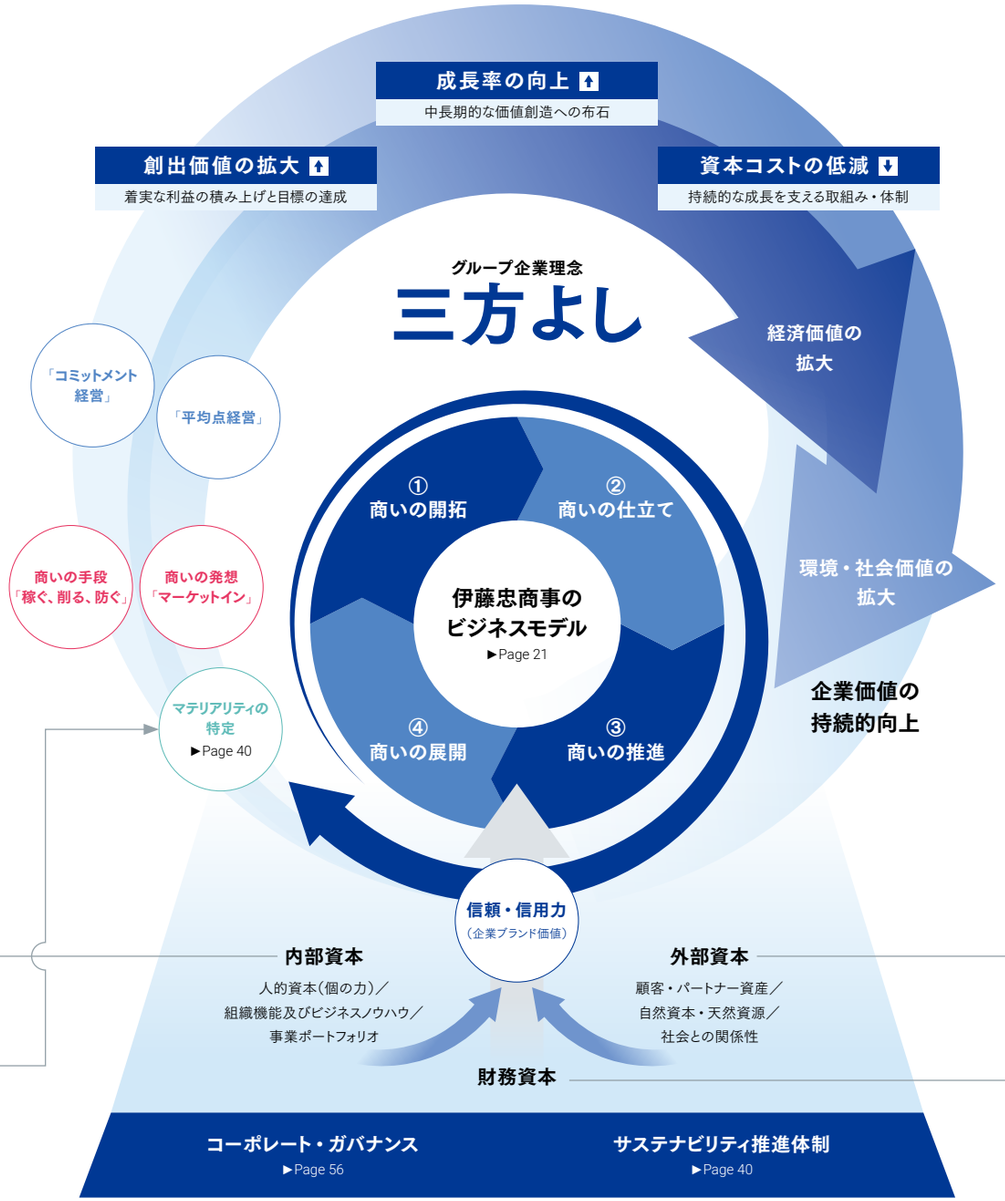
各業界での深い知見や経験を有する営業組織と高い専門性を備えた職能組織が構築されており、迅速な意思決定システムの下、両組織が密に連携し、互いに機能を発揮しています。また、過去の失敗から得られた教訓を含め、広範かつ高度なビジネスノウハウを蓄積しており、新たなビジネスを創造する際に必要不可欠な無形の資産となっています。

事業ポートフォリオ

当社は、8つのカンパニーが幅広い業界で事業展開を行っています。急激な経営環境の変化や消費者ニーズの多様化へ迅速に対応し、面的・連鎖的にビジネスを創造すると共に、ビジネスモデルの変革を推進することで、柔軟性が高く、広範かつバランスの取れた事業ポートフォリオが形成されています。

マテリアリティ

企業価値の持続的向上に向けて価値創造サイクルを回し続けるための重要課題を、「本業を通じた取組み」「経営戦略との整合」「中長期の社会的な変化」「ガバナンスの要素の追加」を踏まえて特定しています。



外部資本

顧客・パートナー資産

多くの有力企業を含む顧客・パートナーとのWin-Winな関係性の維持・構築は、トレードの獲得・発展や事業領域の拡大等に必要不可欠です。豊富な顧客・パートナー資産が、持続的な収益性の向上を可能にし、「三方よし」にも繋がっています。

自然資本・天然資源

当社は、非資源・資源分野におけるビジネスを通じて、天然資源の安定的な調達・供給という社会要請に応えると共に、幅広いバリューチェーンがあらゆる自然資本の恵みに依存・影響していることを認識し、SDGsに示される社会課題に対応する新たなビジネスチャンスに繋げています。

社会との関係性

ステークホルダーと継続的・建設的なエンゲージメントを実践し、当社に対するご期待や要請等の把握及びそれらへの対応を行うことで、国内外の安定的なビジネス推進や企業ブランド価値の拡大を通じて、更なる企業価値向上に繋げています。

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。

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
13 持続的な企業価値向上に向けた経営方針（ロジックツリー）
14 「商人型」価値創造サイクル
15 価値創造の源泉となる資本
16 着実な利益の積み上げ
17 時価総額とTSRの拡大
18 主要指標との比較
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

価値創造の源泉となる資本

他に真似できない独自の競争優位性から生み出される
「伊藤忠らしい」価値創造サイクル
この価値創造プロセスそのものが資本を更に強化し、
企業理念の深化とビジネスモデルの進化に進展

人的資本（個の力）

KPI／モニタリング指標（例）
- 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

拡充策（例）
- 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

事業ポートフォリオ

KPI／モニタリング指標（例）
- 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）

拡充策（例）
- 全体を引き上げる「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

内部資本

組織機能及びビジネスノウハウ

KPI／モニタリング指標（例）
- 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）

拡充策（例）
- 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
- 「マーケットイン」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

外部資本

自然資本・天然資源

KPI／モニタリング指標（例）
- 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
- トレーサビリティが確立された商品の取扱比率

拡充策（例）
- 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

顧客・パートナー資産

KPI／モニタリング指標（例）
- 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

拡充策（例）
- 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

社会との関係性

KPI／モニタリング指標（例）
- 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

拡充策（例）
- 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事業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

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

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
13 持続的な企業価値向上に向けた経営方針（ロジックツリー）
14 「商人型」価値創造サイクル
15 価値創造の源泉となる資本
16 着実な利益の積み上げ
17 時価総額とTSRの拡大
18 主要指標との比較
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

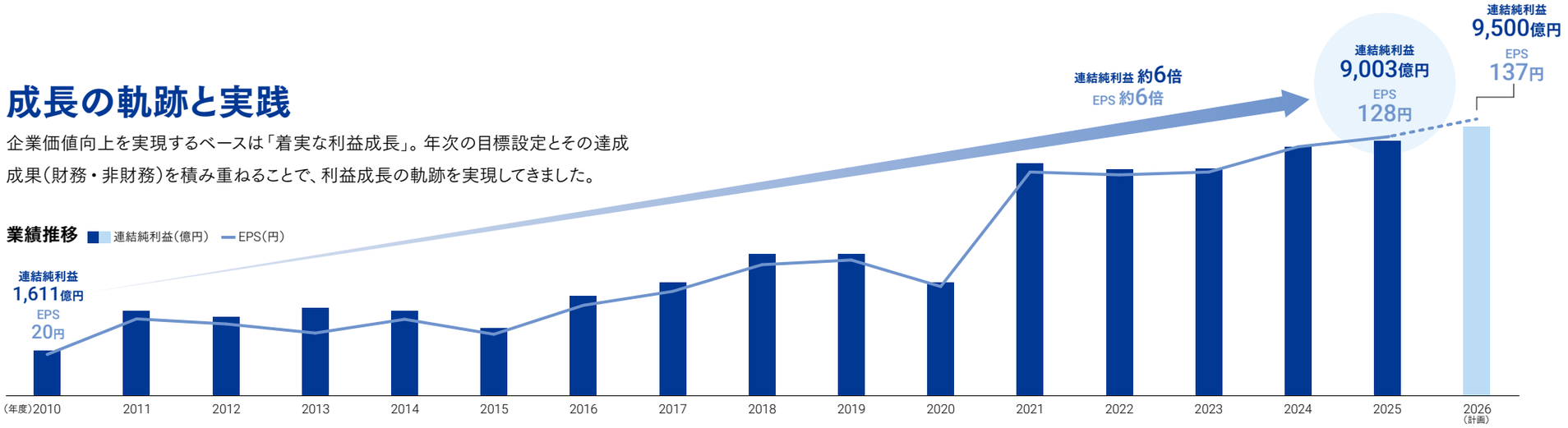
CLICK
各資本の具体的なKPI、拡充策はこちらをご参照ください。
「人的資本（個の力）」関連
▶Page 37 人材戦略
▶Page 73 主要非財務データ
「事業ポートフォリオ」関連
▶Page 22、23 ②商いの仕立て
▶Page 30 ポートフォリオマネジメント
「組織機能及びビジネスノウハウ」関連
▶Page 16 着実な利益の積み上げ
▶Page 22、23 ②商いの仕立て
▶Page 29 財務戦略
▶Page 72 主要事業会社の業績推移
「自然資本・天然資源」関連
▶Page 40 サステナビリティ推進
▶Page 73 主要非財務データ
「顧客・パートナー資産」関連
▶Page 21 ①商いの開拓
「社会との関係性」関連
▶Page 40 サステナビリティ推進
▶Page 71 主要財務データ
▶Page 74 IR活動／外部評価／株主情報
⊕サステナビリティレポート
⊕働き方改革 特集ページ

着実な利益の積み上げ

成長の軌跡と実践

企業価値向上を実現するベースは「着実な利益成長」。年次の目標設定とその達成成果(財務・非財務)を積み重ねることで、利益成長の軌跡を実現してきました。

業績推移 連結純利益(億円) EPS(円)



	Brand-new Deal 2012	Brand-new Deal 2014	Brand-new Deal 2017	Brand-new Deal 2020	Brand-new Deal 2023	The Brand-new Deal
方針	『稼ぐ!削る!防ぐ!』 現場力強化 攻めの徹底 規模の拡大	『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	『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	『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	「8,000億円の収益ステージ」の確立 +財務・非財務資本のバランスの取れた拡充 「マーケットイン」による事業変革 『利は川下にあり』 「SDGs」への貢献・取組強化 『三方よし資本主義』	~利は川下にあり~ 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、累進配当 長期に亘って羅針盤とすべき「経営方針」を策定、公表
成果	「生活消費分野No.1」	「非資源No.1商社」の地位固め	中国・アジア市場における強固なビジネス基盤確立	三冠の達成	「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1兆円のステージに向けて
<財務>	・「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	・CITIC/CPグループとの戦略的業務・資本提携	・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	・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)	・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	・2年連続で過去最高を更新する連結純利益9,000億円を達成 ・1兆円を上限とした成長投資を継続 ・高効率経営の継続 ・経営方針で掲げた総還元性向(40%以上)を上回る、総還元性向50%を継続
<非財務>	・コーポレート・ガバナンス等の経営基盤強化 他	・朝型勤務制度導入による働き方改革 他	・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	・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	・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	・就職企業ランキング主要6媒体で2年連続「全業種1位」を達成

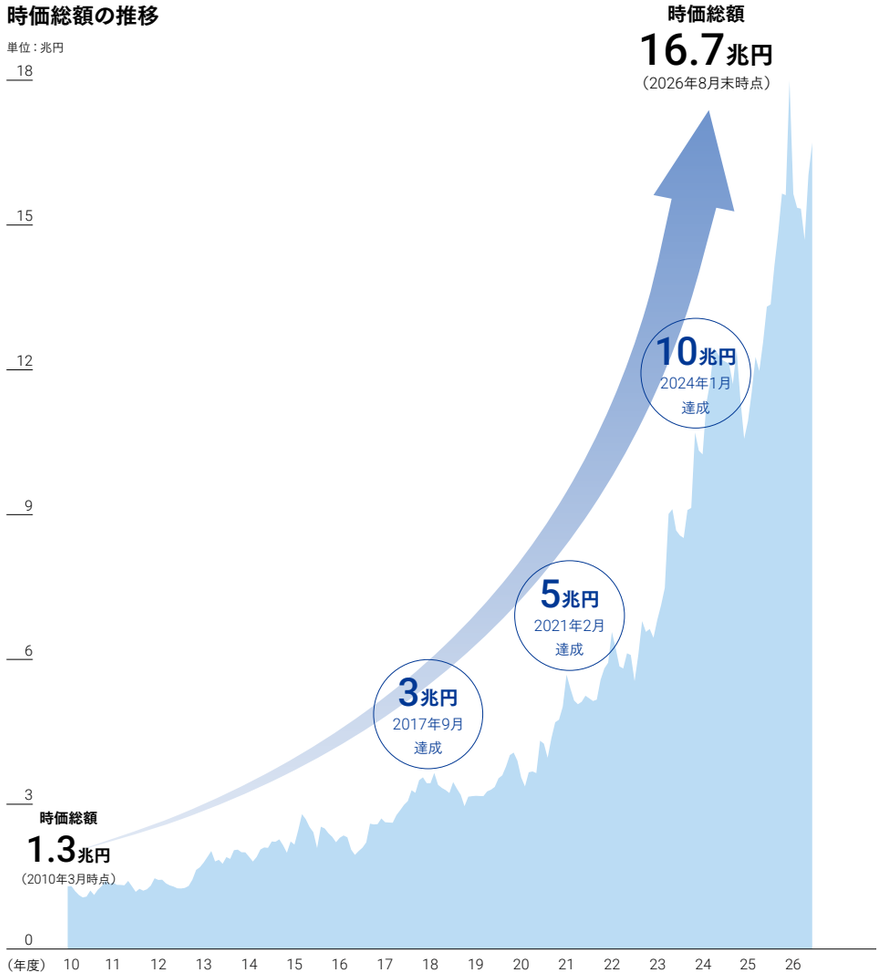
CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
13 持続的な企業価値向上に向けた経営方針(ロジックツリー)
14 「商人型」価値創造サイクル
15 価値創造の源泉となる資本
16 着実な利益の積み上げ
17 時価総額とTSRの拡大
18 主要指標との比較
価値創造の仕組みと実践~ビジネスモデル~
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ/ステークホルダーとの対話

CLICK
▶Page 28 2026年度経営計画

持続的な企業価値向上

時価総額の推移

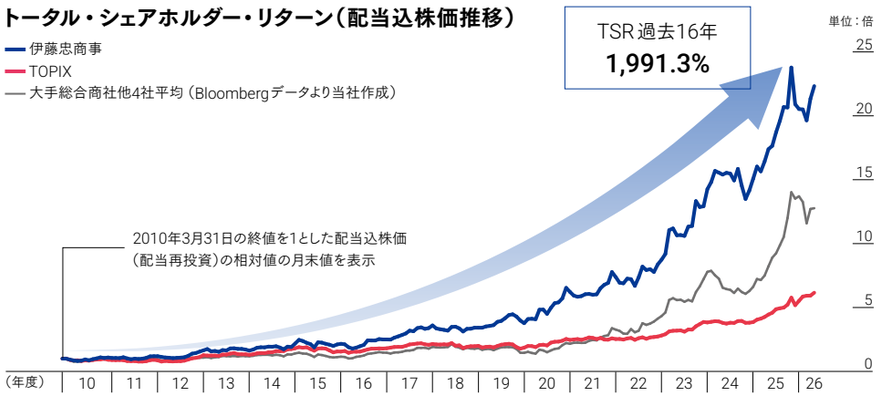


株価・PER・PBR・TSR*1の推移

株価：日次年平均　PER：（株価÷1株当たり連結純利益の当社公表予想）の日次平均
PBR：（株価×自己株式除く発行済株式数÷直近株主資本実績）の日次平均

2010年度		2025年度	
株価	157円*2	株価	1,736円
PER	7.9倍	PER	14.1倍
PBR	1.1倍	PBR	2.1倍

トータル・シェアホルダー・リターン（配当込株価推移）



ROE・PBR・PERの推移

（年度）

	2010	2012	2014	2017	2020	2023	2025
ROE（%）	14.3	17.9	13.4	15.8	12.7	15.6	14.6
PER（倍）	7.9	5.0	6.8	7.2	9.9	10.4	14.1
PBR（倍）	1.1	1.0	0.9	1.1	1.3	1.6	2.1

*1 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。
*2 2026年1月1日の株式分割（普通株式1株につき5株の割合）を踏まえ、過去に遡り調整（分割前株価×1/5）した株価を記載

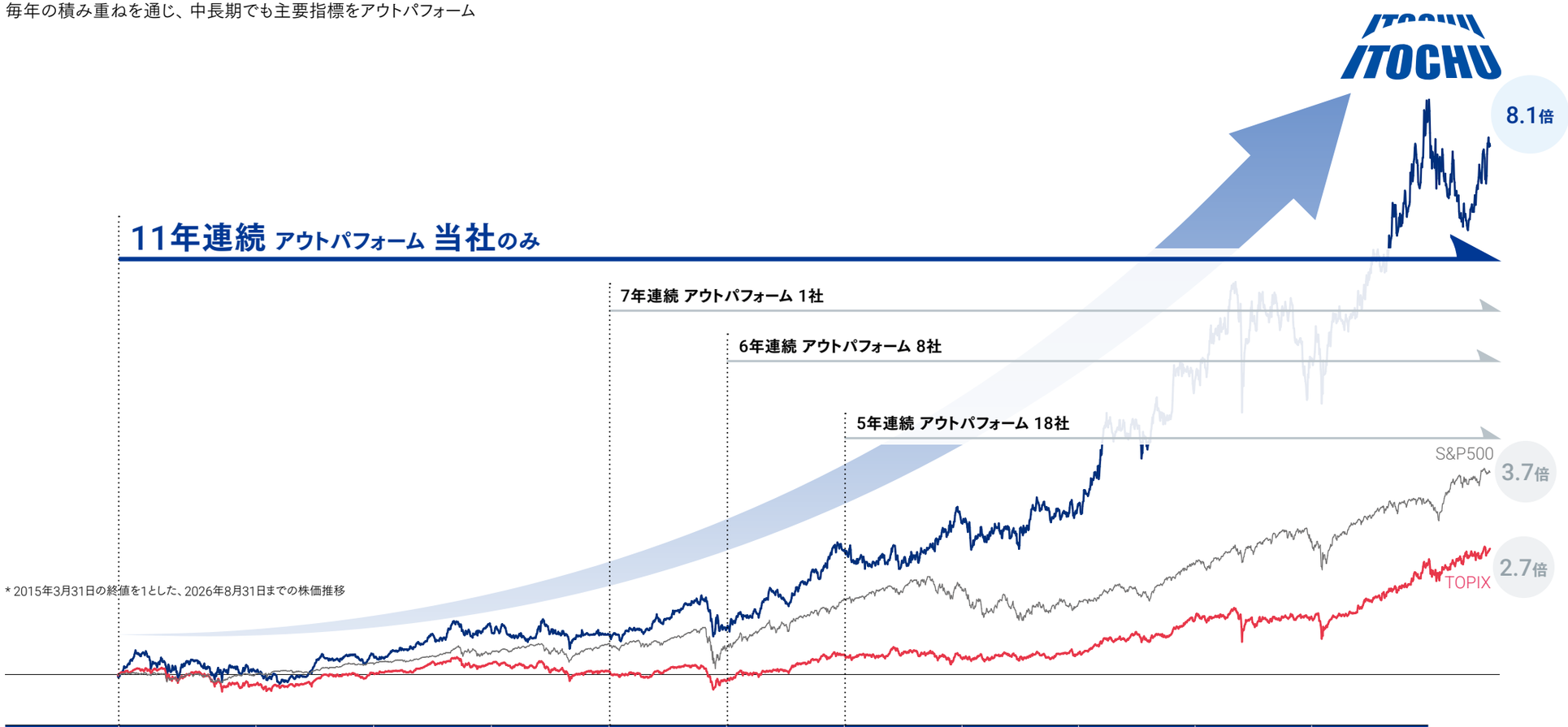
CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
13 持続的な企業価値向上に向けた経営方針（ロジックツリー）
14 「商人型」価値創造サイクル
15 価値創造の源泉となる資本
16 着実な利益の積み上げ
17 時価総額とTSRの拡大
18 主要指標との比較
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

CLICK
TSRの実績については主要財務データページをご参照ください。
▶Page 71 主要財務データ
株価情報

TOPIX構成銘柄で唯一、長年に亘り同指数をアウトパフォーム

毎年の積み重ねを通じ、中長期でも主要指標をアウトパフォーム



* 2015年3月31日の終値を1とした、2026年8月31日までの株価推移

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
当社	6.5%	14.0%	30.8%	△3.1%	12.0%	60.0%	15.5%	3.8%	50.3%	6.7%	43.1%
TOPIX	△12.7%	12.3%	13.5%	△7.3%	△11.8%	39.3%	△0.4%	2.9%	38.2%	△4.0%	31.6%
勝敗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

CONTENTS

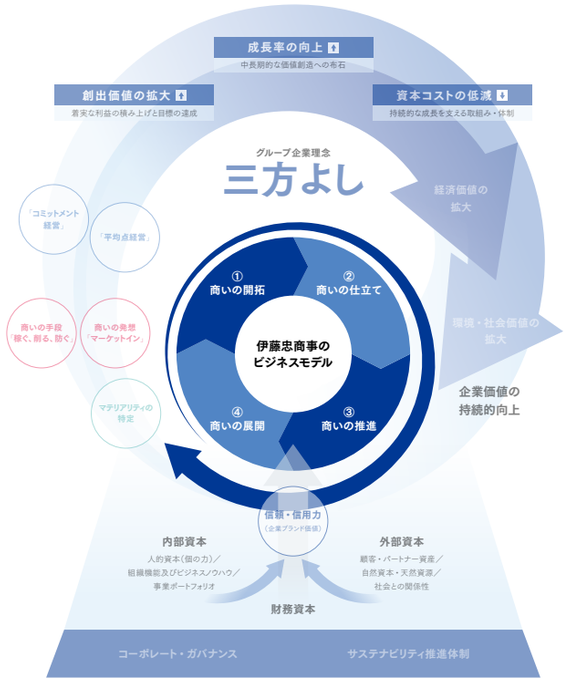
三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
13 持続的な企業価値向上に向けた経営方針(ロジックツリー)
14 「商人型」価値創造サイクル
15 価値創造の源泉となる資本
16 着実な利益の積み上げ
17 時価総額とTSRの拡大
18 主要指標との比較
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～

本章でご説明していること

ビジネスモデルとは、企業が持つ強みを活かして価値を創出し、それを持続的な利益成長と企業価値向上へ繋げる仕組みです。当社は、多様な事業領域で培ってきた現場力や企業文化を基盤に、投資・トレード・事業会社経営を通じて新たな価値を創出してきました。本章では、その源泉である伊藤忠流の「商い」をはじめ、ポートフォリオマネジメント、人材・組織基盤、サステナビリティ推進等の財務・非財務戦略がどのように連関し、競争優位性と持続的成長を支えているのかをご説明します。

「商人型」価値創造サイクル



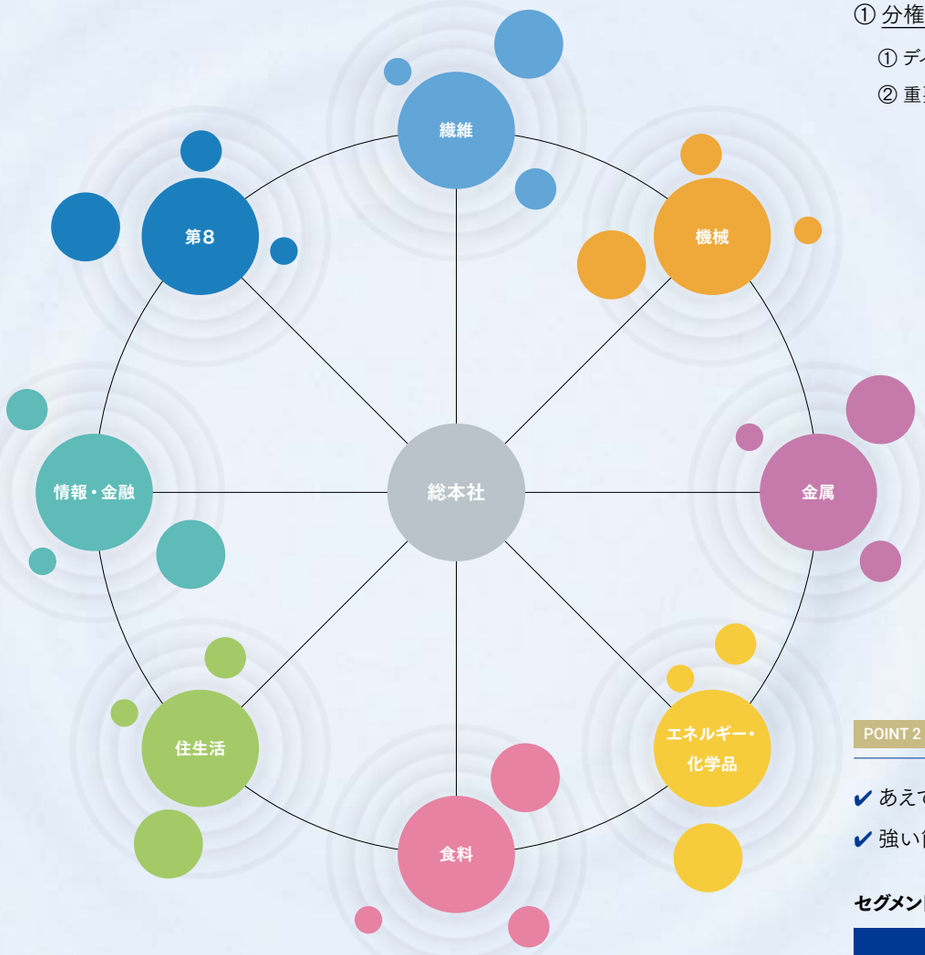
CONTENTS

20 伊藤忠グループとは
21 ビジネスモデル
① 商いの開拓・② 商いの仕立て
③ 商いの推進・④ 商いの展開
25 CFO MESSAGE
28 財務戦略
30 ポートフォリオマネジメント
32 リスクマネジメント
33 CXO MESSAGE・デジタル戦略
35 CAO MESSAGE
37 人材戦略
40 サステナビリティ推進

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
20 伊藤忠グループとは
21 ビジネスモデル
① 商いの開拓・② 商いの仕立て
③ 商いの推進・④ 商いの展開
25 CFO MESSAGE
28 財務戦略
30 ポートフォリオマネジメント
32 リスクマネジメント
33 CXO MESSAGE・デジタル戦略
35 CAO MESSAGE
37 人材戦略
40 サステナビリティ推進
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

伊藤忠グループとは



POINT 1 8つのディビジョンカンパニーと総本社

① 分権＋ボトムアップ、② 集中＋トップダウンのバランス

① ディビジョンカンパニーでの独立経営、ボトムアップでの案件発掘

② 重要案件は総本社決裁、総本社における職能機能と現場牽制



事業投資の意思決定プロセスはこちら ▶Page 22 ②商いの仕立て

各「現場」でビジネスモデルを実践し、
ビジネスモデルを変革

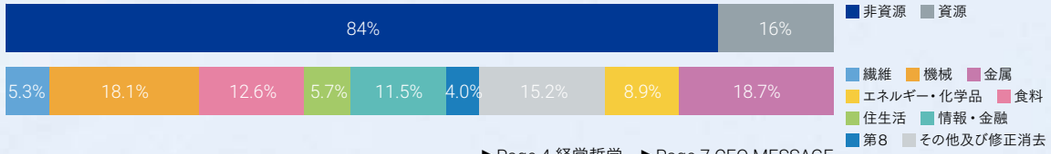


POINT 2 平均点経営

✔ あえて「選択と集中」はしない

✔ 強い箇所は更に伸ばし、弱い箇所は底上げを進めることで、全体の水準を引き上げる

セグメント別基礎収益構成比（2025年度）



▶Page 4 経営哲学 ▶Page 7 CEO MESSAGE

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
20 伊藤忠グループとは
21 ビジネスモデル
① 商いの開拓・② 商いの仕立て
③ 商いの推進・④ 商いの展開
25 CFO MESSAGE
28 財務戦略
30 ポートフォリオマネジメント
32 リスクマネジメント
33 CXO MESSAGE・デジタル戦略
35 CAO MESSAGE
37 人材戦略
40 サステナビリティ推進
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

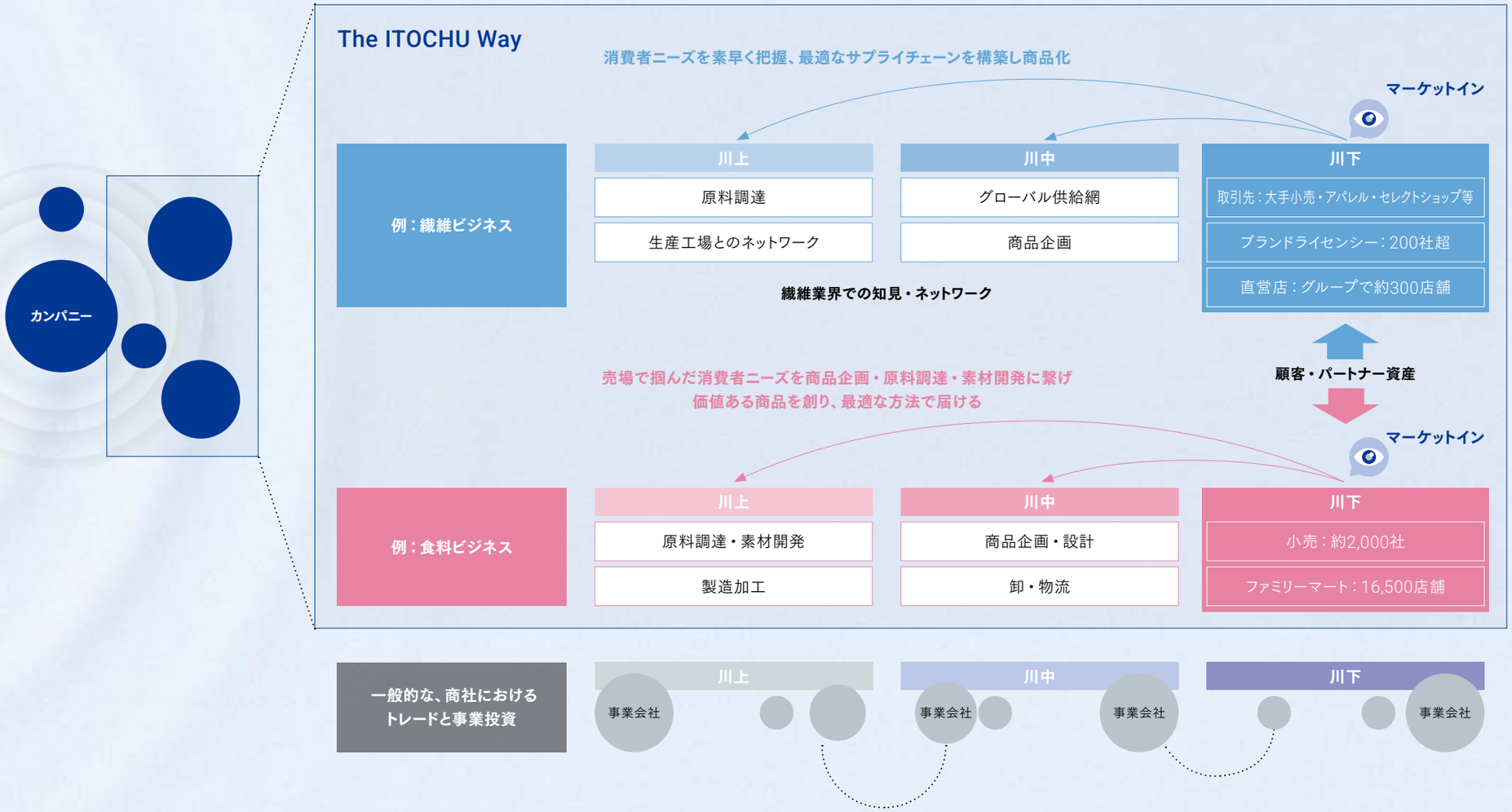
CLICK

▶Page 48～55 カンパニー 事業紹介
事業紹介

① 商いの開拓：
「マーケットイン」「利は川下にあり」

POINT 利は川下にあり

- ✔ 経済の主導権は生産・製造者から消費者に移行
- ✔ プロダクトアウトではなく、「マーケットイン」の発想で
- ✔ 川上・川中でも消費者ニーズをいち早く掴み、商品企画・原料調達・素材開発に繋げて価値提供



CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
20 伊藤忠グループとは
21 ビジネスモデル
① 商いの開拓・② 商いの仕立て
③ 商いの推進・④ 商いの展開
25 CFO MESSAGE
28 財務戦略
30 ポートフォリオマネジメント
32 リスクマネジメント
33 CXO MESSAGE・デジタル戦略
35 CAO MESSAGE
37 人材戦略
40 サステナビリティ推進
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

CLICK
具体的な取組み内容はこちらをご参照ください。

⊕IR Day「利は川下にあり」の真髄「マーケットイン」の実践
▶Page 46、47 SPECIAL FEATURE
利益成長に向けた「3つのメソッド」

② 商いの仕立て：
事業投資プロセス

事業投資プロセス

- ✔ 分野別の投資枠を設けない柔軟な投資管理
- ✔ 事業戦略立案や買収対象選定は、各カンパニーの「現場」によるボトムアップ型
- ✔ 一定金額以上の全投資案件に対する総本社承認プロセス
- ✔ 投資基準への適合状況に加え、全社ROE・CAGR水準を意識した投資判断
- ✔ 総本社主導による全社的なレバレッジ管理・アセットアロケーション

投資基準

① 投資先のNPV（Net Present Value）に基づく投資効率：
投資先のフリー・キャッシュ・フローをベースとしたNPV
（投資先の事業計画は、当社にて蓋然性を精査の上、必要に応じてストレスをかけて策定）

② 当社へのキャッシュリターンのNPVに基づく投資効率：
受取配当金やトレード収益等の単体へのキャッシュインのNPV

③ 投資先の利益規模

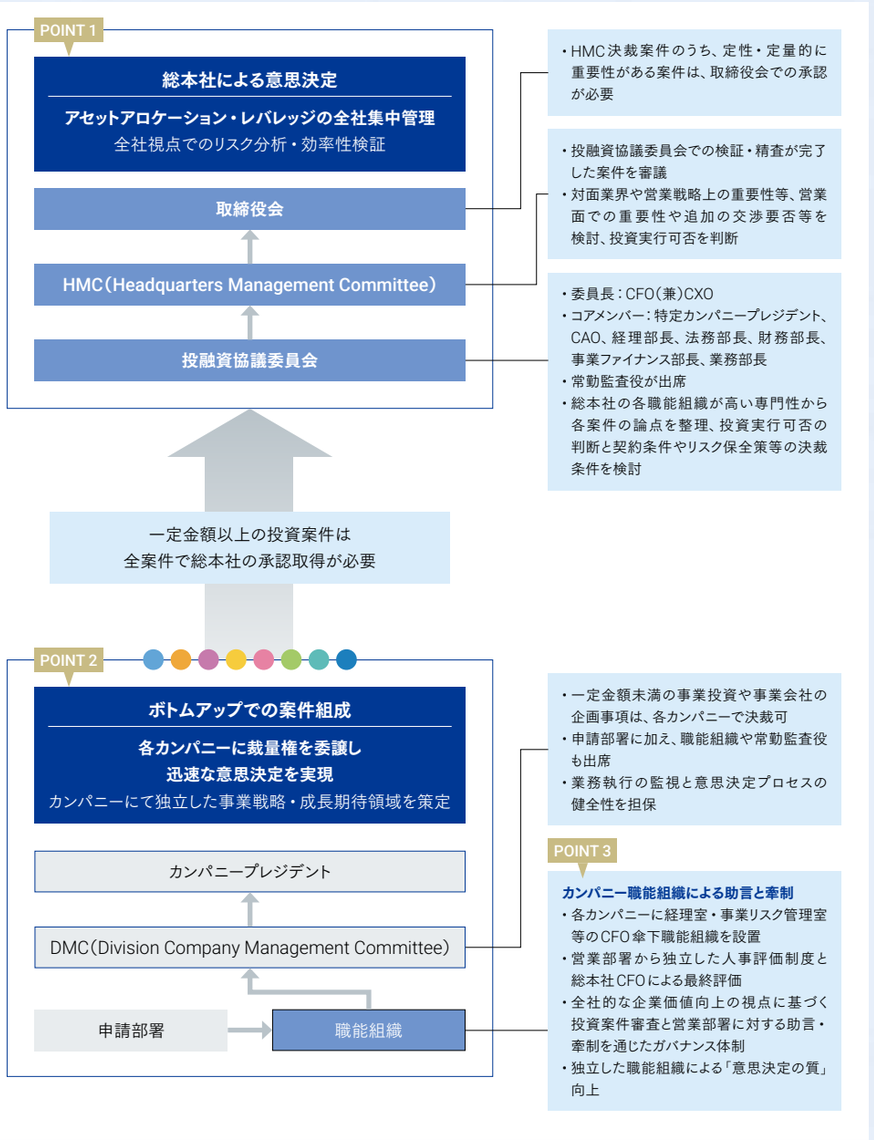
NPVを計算する割引率（ハードルレート）は
業種別（約70業種）×国別の
株主資本コスト・WACC*1を使用 *2
（当社の株主資本コスト（8%）も意識）

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

- ✔ 投資失敗事例から得られた教訓を体系化した「投資の4つの教訓」
- ✔ 投資失敗事例研修や全社経営会議を通じた継続的な知見共有
- ✔ 教訓を徹底し、投資案件の検討段階からリスク要因を排除
- ✔ 長年に亘り蓄積してきたM&Aに関する豊富な知見・ノウハウを体系化
- ✔ 過去の稟議データや「投資の4つの教訓」を学習したAIで申請書のチェックと壁打ちを支援
- ✔ 各職能組織による研修の整備と全社展開による事業投資の成功率の向上

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



CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
20 伊藤忠グループとは
21 ビジネスモデル
① 商いの開拓・② 商いの仕立て
③ 商いの推進・④ 商いの展開
25 CFO MESSAGE
28 財務戦略
30 ポートフォリオマネジメント
32 リスクマネジメント
33 CXO MESSAGE・デジタル戦略
35 CAO MESSAGE
37 人材戦略
40 サステナビリティ推進
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

② 商いの仕立て：
事業投資モニタリング

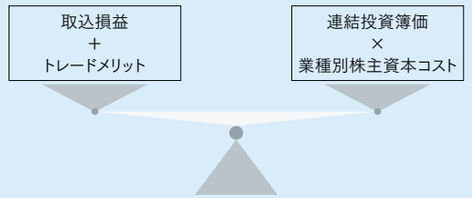
事業会社定期レビュー

- ✔ 全事業投資先を対象とした年次レビュー
- ✔ 定性（戦略的意義）と定量（収益規模・投資効率等）の両面から取組方針を見直し
- ✔ 赤字会社、配当キャッシュイン等に課題のある事業会社については改善策を策定、年間を通じ進捗フォロー
- ✔ カンパニー毎にDMC*1で議論の上で、ALM*2委員会へ報告、実効性の高い施策へ
- ✔ 事業EXIT選定基準に抵触した事業を継続方針とする場合は、HMC*3での承認が必要

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

事業EXIT選定基準

① 3期累計赤字
② リターンの投資時計画比下方乖離
③ 付加価値の3期累計赤字
［連結貢献*4ー（連結投資簿価 × 株主資本コスト*5）］



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

意思決定プロセス

DMC
・すべての事業投資先について、事業EXIT選定基準への抵触有無を確認
・同基準に抵触した事業については、改善計画の妥当性を検証し、カンパニーの戦略における各事業会社の保有意義を精査した上で、保有方針をカンパニープレジデントが決裁

HMC
・事業EXIT選定基準に抵触している事業会社のうち、カンパニーが継続方針とする場合は、HMCの承認が必要
・HMC付議にあたっては、カンパニーの保有方針の妥当性とEXITの実行可能性について事前にALM委員会*6にて審議

*6 ALM委員会：［委員長］CFO（兼）CXO、［コアメンバー］経理部長、財務部長、事業ファイナンス部長、業務部長。常勤監査役が出席

進捗フォロー

EXIT方針の事業会社	継続方針の事業会社
EXIT進捗状況をモニタリング、月次で各カンパニーからCFOに進捗状況を報告	改善策を推進し、翌年度の事業会社定期レビューで改善計画の進捗状況を確認の上、改めて保有方針を精査

投資ROI

2015年度以降の非資源分野における新規投資*7

Brand-new Deal 2017 2015～2017年度	・CITIC ・ヤナセ ・北米建材 等	7,800億円
Brand-new Deal 2020 2018～2020年度	・デサント ・ほけんの窓口 ・ファミリーマート 等	7,750億円
Brand-new Deal 2023 2021～2023年度	・CTC ・日立建機 ・DAIKEN 等	7,250億円

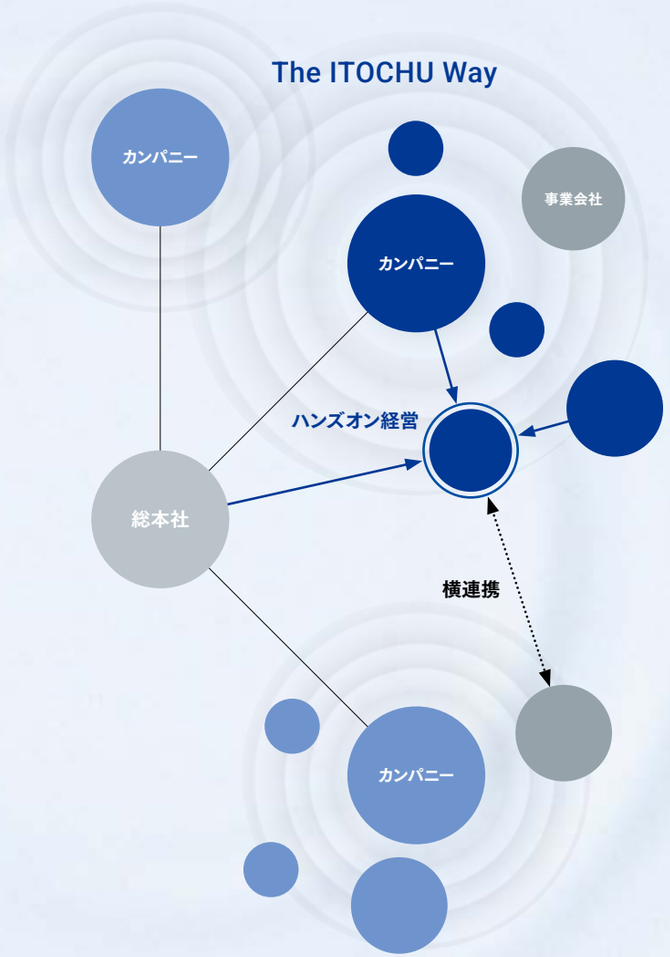


- ✔「目利き力」「投資の4つの教訓」を活かした非資源分野における投資では、2025年度時点で約10%のROIを実現
- ✔「ハンズオン経営」によるバリューの創造によって投資実行後の成長力引き上げを行い、中長期的に高ROIを目指す

*7 非資源分野の50億円以上の事業投資案件を集計、CAPEXを含まず
*8 既存事業の追加取得案件については、追加投資額見合いの取込利益のみを集計

CONTENTS
三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
20 伊藤忠グループとは
21 ビジネスモデル
① 商いの開拓・② 商いの仕立て
③ 商いの推進・④ 商いの展開
25 CFO MESSAGE
28 財務戦略
30 ポートフォリオマネジメント
32 リスクマネジメント
33 CXO MESSAGE・デジタル戦略
35 CAO MESSAGE
37 人材戦略
40 サステナビリティ推進
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

③商いの推進・④商いの展開：「稼ぐ、防ぐ、削る」「ハンズオン経営」「横連携」



POINT 1 ハンズオン経営の実践

▶Page 46、47 SPECIAL FEATURE 利益成長に向けた「3つのメソッド」

- ✔ 伊藤忠自らの価値創造によって、成長の引き上げを実現できる投資先へ投資を行う
- ✔ 出向人材を通じて、「稼ぐ、削る、防ぐ」・「コミットメント経営」といった企業文化や経営哲学を浸透
- ✔ カンパニーのみならず総本社や他の事業会社からも、経営陣のみならず多種多様な能力のある人材を派遣
- ✔ 企業文化の浸透や成長性の引き上げが出来た段階で他の事業会社で経験を活かす循環モデル

一般的なPEファンドやアクティブ投資と当社の違い

	当社	一般的なPEファンド	一般的なアクティブ投資
投資先の流動性	• 上場／非上場を問わない	• 原則、非上場	• 原則、上場
投資判断の軸	• 取引先や投資先等のネットワークからのリアルな情報 • 自らの機能提供による価値創造・成長加速	• 価値向上後のEXITによるリターンの実現	• 将来予測と公開情報の分析に基づく価値の顕在化
投資先の保有期限	• Buy&Hold 継続保有を前提に期間を定めない	• EXITを前提に5年程度	• 短期～長期
投資先へのアプローチ	• ハンズオン • 経営者や現場担当者として社員を派遣 • ネットワーク・事業知見・ノウハウを提供	• 外部から経営者を派遣 • 経営ノウハウを提供	• ハンズオフ（ポートフォリオとしての保有） • 議決権行使や対話を通じたエンゲージメント
シナジー	• 既存ビジネスとのシナジー創出、事業領域の拡大	• 原則なし	• 原則なし

POINT 2 横連携の推進

▶Page 45 SPECIAL FEATURE 利益成長に向けた「3つのメソッド」

- ✔ 「マーケットイン」の発想で、カンパニー間の横連携を推進
- ✔ 横連携の推進によってシナジー創出を実現し、投資リターンの向上を目指す

JR東日本との不動産分野における戦略的提携



- 両社の不動産分野での事業基盤を活用し、新たな価値創造を行う
- JR東日本グループのSuica等のリアル・デジタルでの顧客接点を活用し、不動産領域にとどまらずマーケットインの発想で広範な価値を提供

セブン銀行との資本業務提携



- 国内ファミリーマート約16,000店舗にセブン銀行ATMを導入、国内最大のATM網構築
- 当社金融事業と掛け合わせ金融分野での更なる事業展開を追求

ファミリーマートを起点としたバリューチェーン



- グループ全体でのノウハウ・サプライチェーンを通じた商品・サービス力の強化・拡充
- メディア／データを中心とした新規ビジネス・シナジーの創出と拡大

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
20 伊藤忠グループとは
21 ビジネスモデル
① 商いの開拓・② 商いの仕立て
③ 商いの推進・④ 商いの展開
25 CFO MESSAGE
28 財務戦略
30 ポートフォリオマネジメント
32 リスクマネジメント
33 CXO MESSAGE・デジタル戦略
35 CAO MESSAGE
37 人材戦略
40 サステナビリティ推進
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

CLICK
▶ Page 45 SPECIAL FEATURE 利益成長に向けた「3つのメソッド」

CFO MESSAGE

代表取締役 上席執行役員 CFO（兼）CXO
中 宏之



その先を語れるCFOとして、経営の一翼をしっかり担い、今後も持続的な企業価値向上を支えていきます。

経営方針も語れるCFOに

一段上の収益ステージに向けて「ギア・チェンジ」を目指す今年度、新たにCFOに就任しました。新CFOとして、市場との対話を重ねるたびに、早速その責務の大きさを感じる日々です。

まず、皆様にお伝えしたいことがあります。それは前任CFOと同様に、マーケットと対峙するときには、「経営方針も語れる」、すなわち、「CSOの役割も果たせる」CFOでありたい、との強い思いです。2018年に全社の経営企画を担う業務部長に就任、2022年からCSO（Chief Strategy Officer）として全社経営戦略の策定・実行を推進し、2024年からはCXO（Chief Transformation Officer／最高変革責任者）として、当社グループ全体の業容・業態変革を推進してきました。世界標準のCFOは、過去の実績を把握することはもとより、その先の経営方針にも責任を持ち、語れる存在でなくてはなりません。私のこれまでの経験を踏まえてCFOとなる以上、「経営方針も語れるCFO」を自らに課しています。

利益成長【EPS】と資本効率【ROE】を同時に追求することこそが、企業価値向上の本質です。＜財務マトリックス＞の発想をベースとすれば、7～8%の利益成長をミニマムラインとして、ここ数年、実績でお示ししてきた50%程度の総還元性向を前提とすれば、世界標準である15%程度のROEは堅持できると考えています。財務戦略を実現すると同時に、将来の経営方針に責任を持ち、企業価値向上を形にしていくことがCFOの役割、この考えでCFO職に邁進します。

利益成長率・総還元性向・ROEを示した財務マトリックス

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

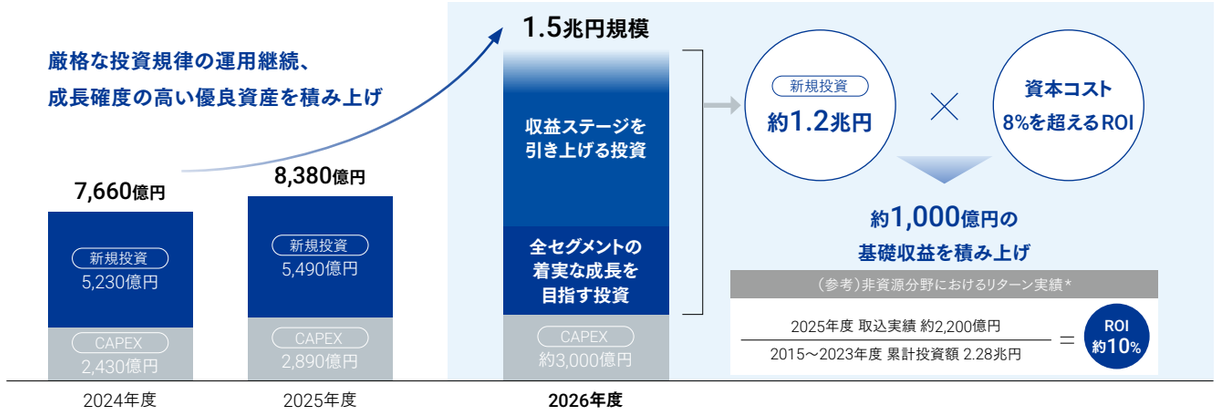
1 企業価値向上に資するキャピタル・アロケーションの実践

従前からの財務方針：「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）」に基づく強固な財務基盤の堅持は変わりません。但し、財務規律の許容範囲内で、経営環境や経営状況に応じて、キャピタル・アロケーションはフレキシブルにあるべきです。2026年3月末のNET DERは0.46倍まで低下、現在の財務基盤は盤石です。今後も高水準の格付を維持する前提で、現状十分なデットキャパシティがあると考えています。今は、レバレッジ活用を経営の選択肢とできるフェーズです。

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
20 伊藤忠グループとは
21 ビジネスモデル
① 商いの開拓・② 商いの仕立て
③ 商いの推進・④ 商いの展開
25 CFO MESSAGE
28 財務戦略
30 ポートフォリオマネジメント
32 リスクマネジメント
33 CXO MESSAGE・デジタル戦略
35 CAO MESSAGE
37 人材戦略
40 サステナビリティ推進
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

CLICK
▶Page 28、29 財務戦略



* 非資源分野における50億円以上の事業投資案件(CAPEX、EXIT済の案件を除く)を対象とし、既存事業の追加取得案件は、追加投資額見合いの取込利益のみを集計。

今年度はまず収益ステージ引き上げに向け、成長投資を積極推進する方針です。過去2年間の成長投資額7,000～8,000億円の水準と比較し、倍の規模となる1.5兆円規模の成長投資を想定しています。この数字は単なる「枠」ではありません。既に実行済みの投資に加え、さらには基本合意後の条件交渉や最終の詰めに入っている案件も複数あり、具体的な案件の積み上げに基づいた数字です。当社の資本コストは現状8%程度との認識の下、ROI 8%を超えるリターンを実現する成長投資を積み上げていく想定です。この積極的な成長投資の実現により、近い将来少なくとも1,000億円程度の基礎収益アップを見込んでいます。なお、ここで一つ申し上げておくべきこととして、成長投資の促進においても投資規律を緩めることは決してありません。今後は日本においても明確に「金利のある世界」に入っていきます。現状設定している約7の業種別ハードルレートをベースに、資本コストの概念にて必要なリターンを厳格に見極めています。ここ2年は私自身が投融資協議委員会の委員長として、厳しく審査にあたってきました。投資のバリュエーションだけでなく、将来的な事業の拡がりや実行後のシナジー具現化による成長機会の創出にも意識をしてきました。例えば、シナジーの創出には様々な知恵と実現性の高い仕組みの構築が必要です。将来の収益の柱になる事業にすべく案件を仕立て上げることも、CFOの重要な役割の一つです。このような取組みを更にもう一歩進化させることで、ビジビリティの高い成長投資を加速させていきます。

一方、株主還元の重要性は何ら変わりません。マネジメントでの深い議論を経て、今回の還元方針を提示させていただきました。配当については、長期の経営方針において「累進配当」を改めて明記、減配せず利益成長に伴う着実な増配を進める姿勢を明確にしました。今期の配当は44円／株以上として12期連続の増配を実現、そして自己株式取得は11年連続の実施、かつ過去最高額となる3,000億円以上として、総還元性向は期初見通しで64%となります。

従前からご説明してきた＜財務マトリックス＞も頭に入れながら、企業価値向上に資するキャピタル・アロケーションを実践すること、これはCFOとしてまず重要な責務です。

2 改めての高ROEへの拘り

「ROE 15%水準」は海外機関投資家を含めてグローバルに選好されるための重要なクライテリア、この認識は変わりません。日本市場のラージキャップにおいて長年15%以上のROEを堅持してきた企業は極めて稀であり、この実践が当社のこれまでの市場での評価に繋がってきたと自負しています。当社の株主構成においても、海外投資家比率が高いことは、この点がグローバルに評価されてきたことの証左とも考えています。この軸は改めて大切にしていきたい。前任CFOから私が引き継ぐ大切なことの一つです。

投資家の皆様には、「今後、ROEが漸減していく状況になるのでは」との不安を感じていらっしゃる方もいると思います。＜財務マトリックス＞でもご提示してきた通り、利益成長と還元のバランスをどのように取るのか、CFOとしての手腕が問われます。但し、過度に株主資本を小さくしてROEを高めるような安易な手法は取りません。これだけ不透明な経営環境の下、株主資本拡充の観点で一定量のリスクバッファー確保は、長期的な経営視点からも必須です。これは安定的な資金調達手段の確保にも繋がります。結局、安易な手法では、長期的に企業価値を高めることにはなりません。

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
20 伊藤忠グループとは
21 ビジネスモデル
① 商いの開拓・② 商いの仕立て
③ 商いの推進・④ 商いの展開
25 CFO MESSAGE
28 財務戦略
30 ポートフォリオマネジメント
32 リスクマネジメント
33 CXO MESSAGE・デジタル戦略
35 CAO MESSAGE
37 人材戦略
40 サステナビリティ推進
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

CLICK
▶Page 22、23 ②商いの仕立て
▶Page 28、29 財務戦略
⊕2026年度経営計画

一方で、高ROE堅持のために、積極的な資産入替は徹底して進めます。2025年度に断行したCPP売却は私が自ら主導しました。低効率・ピークアウト事業は、一定の利益貢献が維持されていても入替対象として厳しく対処していくことを自らで体現したつもりです。資金回収の促進によりキャッシュの確保を行うとともに、新たな成長分野へ資金を振り向ける。高ROE堅持を考える上で、この積極的な資産入替はCFOとして強力に推進していきます。

更には、事業ポートフォリオの高効率化にも、一段ギアを上げてフォーカスしていきます。2025年度の非資源分野におけるROAは凡そ5.5%、資源分野はターンアラウンドを要したプロジェクトを抱えたこともあり、ROAは8.6%であったことから、全社として効率性の改善余地はまだまだあると考えています。まずは非資源分野でのROAを6%超にすべく、私が主催するALM委員会にて、この対応を強力に推進していく所存です。

なお、全社ポートフォリオの枠組みについて、当社マネジメントの認識として当社の非資源：資源の割合は資産ベースで90%:10%、利益ベースで75～80%:20～25%がベストミックスと考えています。資源は減耗資産、一定の積増しを行わなければその割合は低下していきます。資源分野はROAが高い側面もあり、全社の資産効率向上にも寄与します。資源比率を過度に高める意図はありませんが、全社の最適なポートフォリオバランスの堅持が、持続的な企業価値向上には必須です。

これらの取組みを更に一歩前に進めることで、全社のROAを更に高めつつ、適切なレバレッジ活用も併せて、当社企業価値向上の源泉である、高ROEは堅持していきます。

3 バリュエーションについて

CFO就任後、投資家の皆様から「今の伊藤忠の株価をどう考えるか」との問いをいただくことが多々あります。少し出遅れている状況を心配されている裏返しであると認識しており、真摯に受け止めています。株価は①株価=PER × EPS、②PBR=ROE × PER、等の様々な物差しがあります。昨今は目標とする経営指標に、具体的な時価総額の水準を掲げる企業も出てきています。改めてバリュエーションをどのように考えるべきか、私の考えを少し述べたいと思います。株価を考える上で、【PER】は大きなファクターで、これは市場の期待値を示すものです。しかし、あくまで市場が評価するものであり、自らが恣意的に作り出すことはできません。成長期待とは、利益成長のストーリーをご理解いただくことで、自ずと醸成されていくものだと認識しています。ここはCFOとして今後も分かりやすくご説明していきたいと考えています。なお、当社の利益成長には3つのメソッドがあると考えています。



利益成長に向けた「3つのメソッド」

1. ビジビリティの高い成長投資の実行

今期も既に日立建機㈱の買増し、北米電力での追加収益機会の獲得等、確実な利益貢献を見込む案件を複数実行済み。このような各セグメントの成長におけるコアになる事業に投資を進めていきます。

2. 既存事業を梃にした分野横断での連携・再編

投資に限らず、当社の事業基盤と新たなパートナーの知見や機能を掛け合わせることで、既存領域の枠を超えた事業の拡がりを実現できます。例えばJR東日本との不動産分野における戦略的提携は、互いの持つ事業基盤やノウハウの掛け合わせにより更なる成長の加速が可能であり、不動産分野に限らず幅広い事業領域でもビジネス拡大を狙います。

3. 知見ある事業での成長牽引
（ハンズオン経営・マーケットインの発想）

デサント、CTC、ファミリーマート等、現在当社のコアとなっている事業は何れも買増しや非公開化を通じて、「ハンズオン経営」を徹底し、各社の成長力を劇的に引き上げてきました。このような機会はまだまだあります。

皆様と共に、更なる企業価値向上へ

今後も高ROE堅持とEPSの持続的成長を実現すると同時に、当社らしい成長のストーリーをお示しすることで、皆様にご納得頂けるバリュエーションを実現していくことがCFOの使命です。そのためにも、これまで通り、「投資家の皆様との対話が企業価値向上の源泉」との思いは何も変わりません。皆様と当社の企業価値向上を共創していけるCFOとして、ここでお話したコミットメントに邁進すると同時に、当社を次の成長ステージへ導き、更なる企業価値向上を実現していきます。

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
20 伊藤忠グループとは
21 ビジネスモデル
① 商いの開拓・② 商いの仕立て
③ 商いの推進・④ 商いの展開
25 CFO MESSAGE
28 財務戦略
30 ポートフォリオマネジメント
32 リスクマネジメント
33 CXO MESSAGE・デジタル戦略
35 CAO MESSAGE
37 人材戦略
40 サステナビリティ推進
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

CLICK
▶Page 30 ポートフォリオマネジメント
▶Page 44 SPECIAL FEATURE
利益成長に向けた「3つのメソッド」

2026年度経営計画

「ギア・チェンジ」、収益ステージ引き上げに向け、成長投資を加速

利益計画

連結純利益	EPS
9,500億円	137円
前期比+497億円	前期比+9円

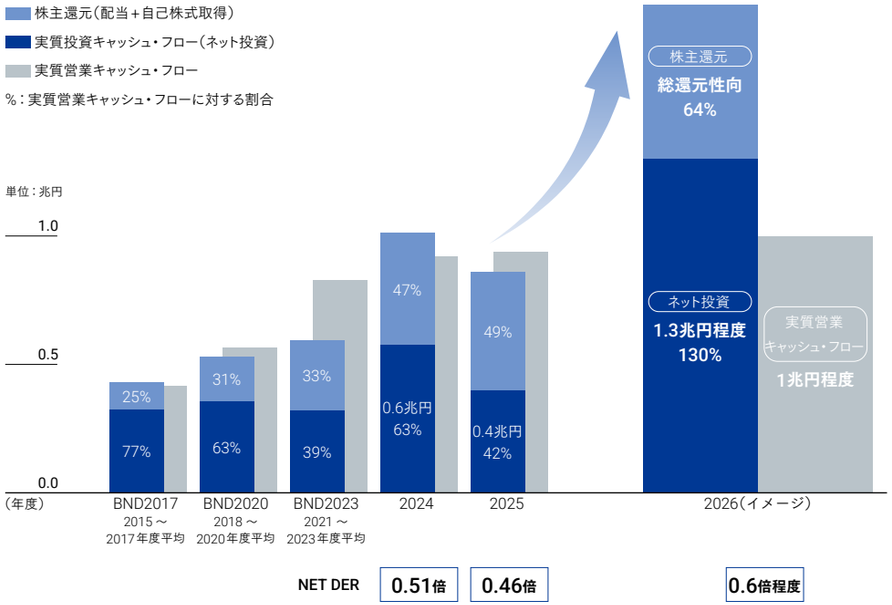
成長投資

投資額	NET DER
1.5兆円 規模	0.6倍程度

株主還元

総還元性向	配当	自己株式取得
64%（期初見通し）	累進配当継続 1株当たり44円以上	3,000億円以上

2023年度以前	経営方針（2024年4月）公表後	2026年度
・中計期間（3年程度）単位で、株主還元後実質フリー・キャッシュ・フローをプラスとすることで強固な財務基盤を構築 ・株主還元割合を着実に引き上げ	・「投資なくして成長なし」の方針の下、成長投資を積極化 ・「総還元性向40%以上」を長期コミット、株主還元を更に強化	**・収益ステージ引き上げに向け、成長投資を加速する1年** **・利益成長・企業価値向上を追求するキャッシュ・アロケーション**



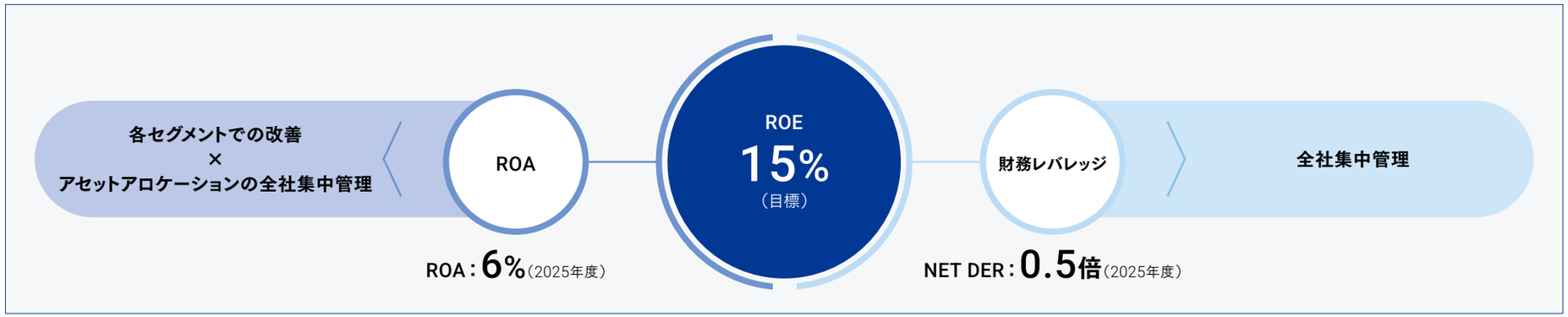
CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
20 伊藤忠グループとは
21 ビジネスモデル
① 商いの開拓・② 商いの仕立て
③ 商いの推進・④ 商いの展開
25 CFO MESSAGE
28 財務戦略
30 ポートフォリオマネジメント
32 リスクマネジメント
33 CXO MESSAGE・デジタル戦略
35 CAO MESSAGE
37 人材戦略
40 サステナビリティ推進
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

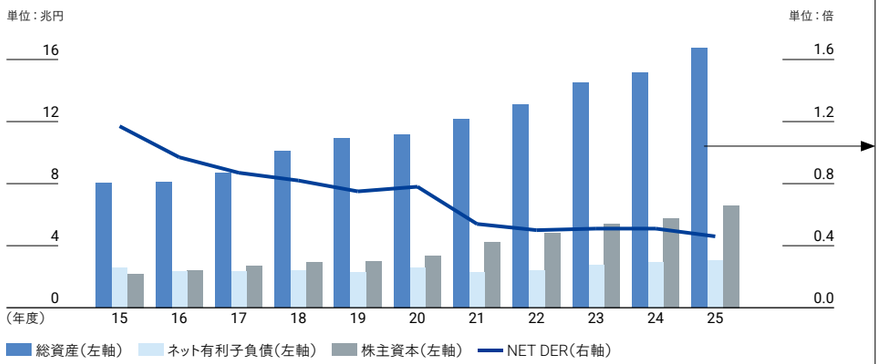
CLICK
経営方針・経営計画

高ROEを持続する仕組み

高効率経営は当社の独自の強み。長年、ROE15%以上を堅持してきた日本のラージキャップ企業はありません。
明確な仕組みとその着実な実行により実現してきた、当社独自の財務方針は今後もしっかりと堅持していきます。

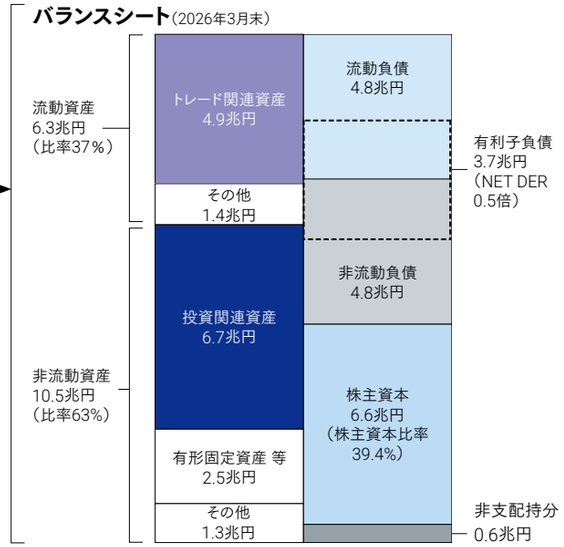


財務状況



- 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、成長投資を通じた優良資産の積み増しを継続しつつ、有利子負債をコントロール
- 株主資本を着実に増強、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）に基づく財務方針を堅持し、財務基盤を強化

バランスシート（2026年3月末）



B/S構造のポイント

・トレードに伴う相応の短期資産を保有

事業投資だけでなく、主力であるトレード事業による営業債権や棚卸資産等の流動資産が相応の比率を占めるバランスシートを構築

・資産属性に応じた最適な財務バランス

事業投資や固定資産等の長期資産は、株主資本と長期借入で賄っており（固定長期適合率92.0%）資産属性に合わせた安全性の高い資金調達を維持

格付情報（2026年8月現在）

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

* すべて安定的

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
20 伊藤忠グループとは
21 ビジネスモデル
① 商いの開拓・② 商いの仕立て
③ 商いの推進・④ 商いの展開
25 CFO MESSAGE
28 財務戦略
30 ポートフォリオマネジメント
32 リスクマネジメント
33 CXO MESSAGE・デジタル戦略
35 CAO MESSAGE
37 人材戦略
40 サステナビリティ推進
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

CLICK
▶Page 71 主要財務データ
⊕財務データダウンロード

格付の詳細や過去推移はこちらをご参照ください。
⊕格付・社債情報

各セグメントでの効率性改善

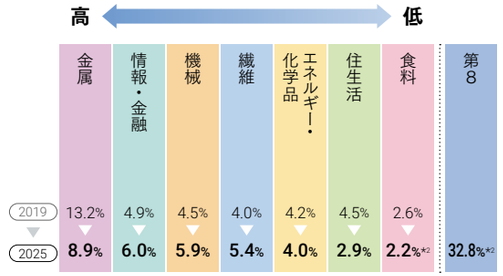
経営管理指標分析 ▶Page 48〜55 各カンパニーのROA向上への取組み

主な分析・報告内容

- 各カンパニーの特性に応じたセグメント別資産効率（ROA等）分析、営業キャッシュ・フロー分析
- 経営環境の変化（地政学リスクの顕在化、資源・原料価格高騰、金利・物価上昇等）を踏まえた対応策
- 低採算のトレードや低効率な事業領域等の課題と改善策
- 主要事業会社における収益改善・成長率向上策、資産効率（ROA・CCC*1等）改善策等

*1 CCC：Cash Conversion Cycle

セグメント別ROA
（2019年度及び2025年度実績、基礎収益に対するROA）



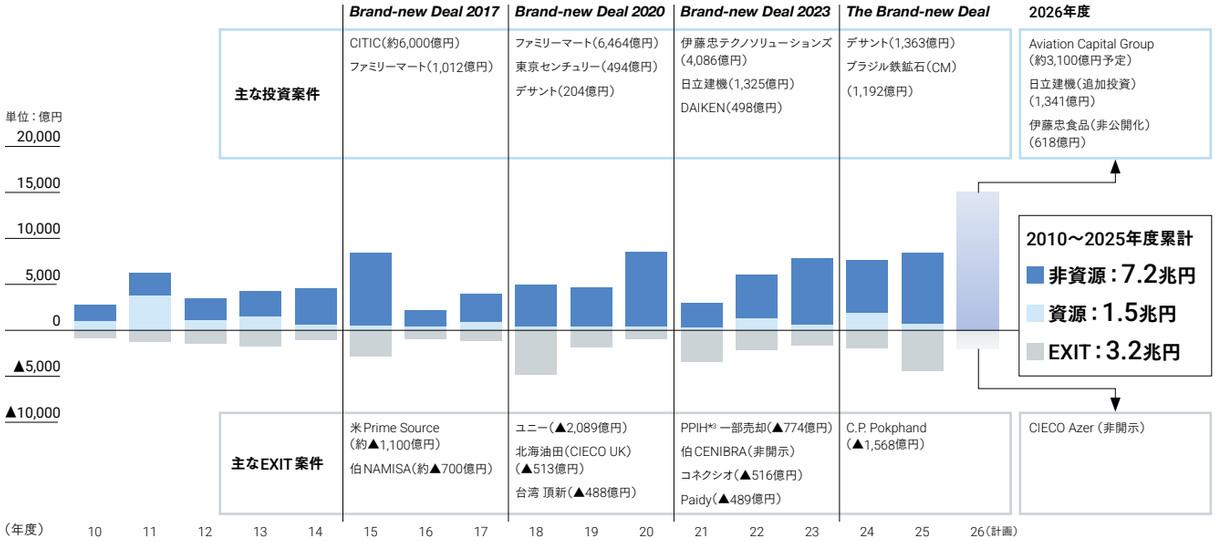
*2 2026年度よりファミリーマートの主管カンパニーを食料カンパニーに変更し、関連する資産・負債及び損益を食料に帰属させた上で、取込損益は、食料と第8に3：7の比率で配分しています。2025年度の実績を組替えて表示していますが、第8カンパニーのROAは2026年3月末の総資産のみを用いて算出しています。

総本社からのモニタリング

- FP&A機能：確実なコミットメント経営の実行のため、高頻度での予実管理と差異分析を実施
- 標準管理ルールの導入： 内部管理ルールの構築状況を点検、帳簿点検や残高確認の実施状況を内容含めて各カンパニーの職能部署が確認

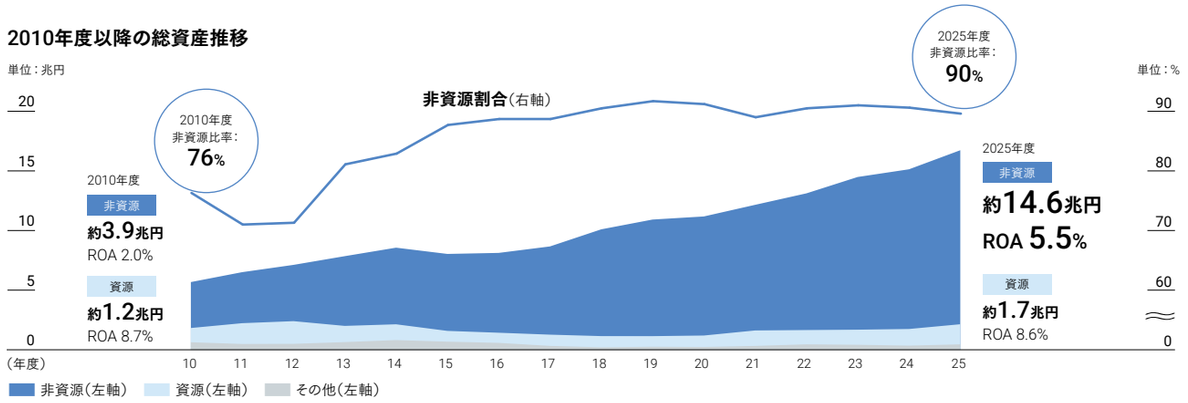
アセットアロケーション

2010年度以降 投資・EXIT実績



*3 PPIH：パン・パシフィック・インターナショナルホールディングス

2010年度以降の総資産推移



CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践〜ビジネスモデル〜
20 伊藤忠グループとは
21 ビジネスモデル
① 商いの開拓・② 商いの仕立て
③ 商いの推進・④ 商いの展開
25 CFO MESSAGE
28 財務戦略
30 ポートフォリオマネジメント
32 リスクマネジメント
33 CXO MESSAGE・デジタル戦略
35 CAO MESSAGE
37 人材戦略
40 サステナビリティ推進
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

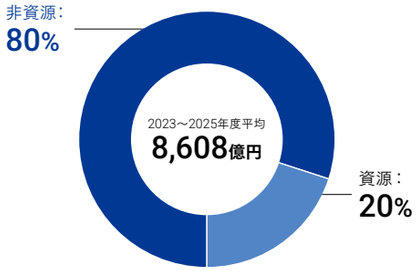
ポートフォリオの考え方

前ページでお示しした通り、当社の元来からの強みである非資源分野を更に強化するため、長年に亘り非資源でのポートフォリオを拡充してきました。また国内で有する強固な事業基盤とパートナーとの関係を活かし、国内資産に比重を置く形となっているのが当社の特徴です。着実な利益成長を実現するために、強みを更に強くする考え方で事業ポートフォリオを構築しております。

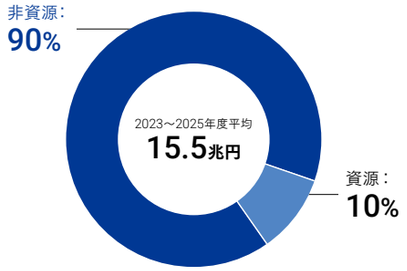
資源・非資源のバランス　非資源分野の強化継続と資源の取組みへの考え方

当社が最適と考えるポートフォリオにおける凡そのバランスは資産ベースで非資源90%：資源10%、利益ベースで非資源80%：資源20%です。足元は利益ベースで非資源85%：資源15%となっており、ここ数年は非資源分野の利益伸長と積極投資により、資源の比率が低下傾向です。最適なバランスを踏まえ、知見のある分野・優良パートナーとの取組み前提に資源資産の一定程度の積み増しも選択肢として考えております。しかし、今後も成長戦略の中心は当社が得意とする非資源分野であることは不変であり、当分野での事業の広がりが期待できる良質な資産積み上げを進めていきます。

連結純利益（2023～2025年度平均）



総資産（2023～2025年度平均）

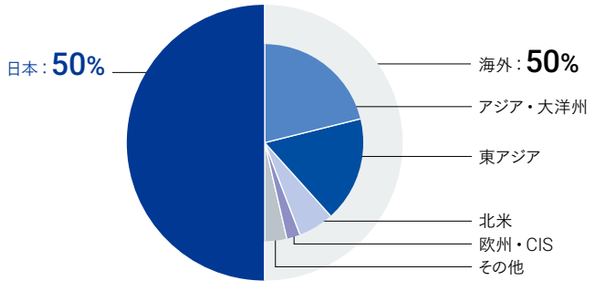


地域別に見たバランス　強固な事業基盤とパートナーとの関係を活かした日本主軸のポートフォリオ

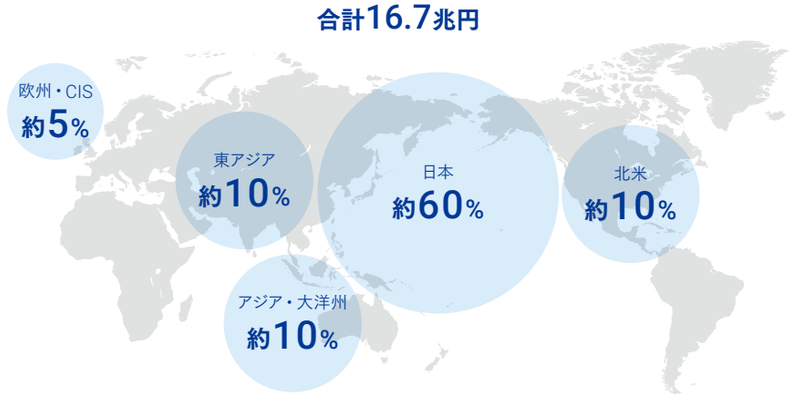
当社グループの地域別に見た資産構成は、国内の資産が約6割とその過半を占めます。また北米は、北米電力事業、北米建材事業等、当社の強みを持つ事業領域を複数抱え、更なる成長を期待している地域です。戦略的にフォーカスする特定地域はありませんが、強みを更に強くする考え方はこの地域別ポートフォリオにも表れております。

海外における資産構成は各地域にバランス良く分散、特定国の景気変動による影響を受けづらい構造となっており、急激な外部環境の変化に対しても耐性の高いポートフォリオとなっております。

地域別基礎収益（2023～2025年度平均）



地域別資産残高（2026年3月末）*



* 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。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る。

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
20 伊藤忠グループとは
21 ビジネスモデル
① 商いの開拓・② 商いの仕立て
③ 商いの推進・④ 商いの展開
25 CFO MESSAGE
28 財務戦略
30 ポートフォリオマネジメント
32 リスクマネジメント
33 CXO MESSAGE・デジタル戦略
35 CAO MESSAGE
37 人材戦略
40 サステナビリティ推進
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

リスクマネジメント

当社グループは広範な事業に取組むことを踏まえ、「防ぐ」にあたるリスク管理を経営上の重要課題と認識しています。そこで、各種リスクを特定した上でその責任部署を定め、リスク低減策を実行しています。

リスク項目	責任部署
カントリーリスク	
商品価格変動リスク（特定重要商品）	事業ファイナンス部
信用リスク	事業ファイナンス部
投資リスク	事業ファイナンス部
株価リスク	事業ファイナンス部
コンプライアンスリスク	
法務関連リスク（コンプライアンスリスクを除く）	法務部
安全保障貿易管理に関するリスク	法務部
関税関連リスク	法務部
為替リスク	
金利リスク	財務部
資金調達リスク	財務部
情報システム・セキュリティリスク	IT・デジタル戦略部
労務管理リスク	人事・総務部
人材リスク	人事・総務部
財務報告の適正性に関するリスク	経理部
内部管理に関するリスク	経理部
環境・社会リスク	サステナビリティ推進部

リスク低減策（例）

市況変動へ対応した枠管理
- 先物市場を有する商品の特定重要商品への指定とバランス管理に関する規則導入
- 金額枠・数量枠・期間損失限度を設定し、定期的に枠遵守状況をレビュー

グローバルでの関税管理と適時適切な情報把握
- 輸入通関管理及び関税管理・輸出通関管理のマニュアル整備
- 適切な輸出入申告に関するモニタリング
- 北米を中心とした各国の関税政策の情報収集と社内発信・研修の実施

成長投資を支える資金調達管理
- 年次の資金調達計画の策定
- 現預金、コミットメントライン等の活用による流動性の確保
- 調達先の分散やUSCP等の調達手段の多様化

カントリーリスク

2026年3月末時点の中国向けエクスポージャーは1兆9,090億円。主にCITICやデサントチャイナ向けの投資が占めます。

CITICの取組状況



北京市の中心部にそびえるCITIC Tower

- 当社はCITICを中国における重要なパートナーと位置付けています。同社の業績は、当社出資以降、総合金融事業が堅調で、基礎収益が右肩上がりに推移、足元では純利益約1.2兆円を稼ぐ企業グループです。
- 財務面も健全性は高く、2026年6月時点でMoody's格付A3アウトルック、ポジティブへ見直されています。
- 一方、株価は2025年度のPBR約0.4倍と企業価値を十分反映していない水準です。それに対し当社IR部とCITICグループIR部では定期的な意見交換の場を設けており、足元では配当性向の引き上げや海外IR活動の拡充等、株価上昇への積極的な姿勢を確認しています。
- また定量面での毎期の取込利益や数百億円規模の受取配当・同グループとの取引のみならず、中国での信用力・情報アクセスの向上、事業機会の拡大等の定性面での戦略的価値も非常に大きいと認識しています。
- 当社は毎四半期CITIC投資の回収可能額を算定し、帳簿価格を上回ることを確認しております。

Topic：マクロ環境を捉える伊藤忠流のPEST分析

足元では世界情勢が大きく揺れ動いており、マクロ環境は日々変化しています。当グループは現場の経営判断に直結する「情報」を質・量ともに高いレベルで捉えるためのシンクタンク機能を有しています。情報収集だけでなく、PEST分析の型にはまらない「マーケットイン」の発想で、変化に伴う「リスク」と「機会」をビジネスに活用できる形で現場に届けています。伊藤忠らしいインテリジェンスでビジネス現場を支え、継続的な企業価値向上を実現していきます。



武田社長
経済番組への出演

伊藤忠総研
専門性の高い研究員と幅広いネットワークを有するグループのインハウス・シンクタンク。「活きた情報」を社内外に発信。



多田事務所長（写真中央）
日米首脳会談記念式典にて

ワシントンD.C.事務所
日米両政府・米議会・インナーサークルとの太いパイプを活かし、米政策・産業・地政学のインテリジェンス・政府渉外等に従事。米国発で伊藤忠全社の「攻めと守り」を担う。

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
20 伊藤忠グループとは
21 ビジネスモデル
① 商いの開拓・② 商いの仕立て
③ 商いの推進・④ 商いの展開
25 CFO MESSAGE
28 財務戦略
30 ポートフォリオマネジメント
32 リスクマネジメント
33 CXO MESSAGE・デジタル戦略
35 CAO MESSAGE
37 人材戦略
40 サステナビリティ推進
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

CLICK

⊕リスクマネジメント
⊕主な国別投融資保証残高（2026年3月末）
⊕伊藤忠総研
⊕ワシントンD.C.事務所

持続的な企業価値向上のためのデジタル戦略

CXO MESSAGE



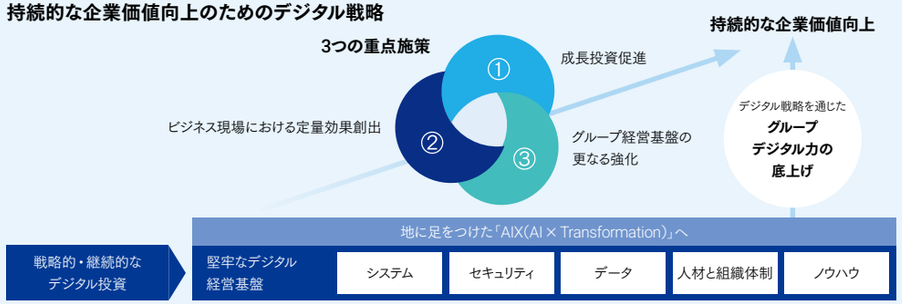
代表取締役 上席執行役員 CFO(兼)CXO
中 宏之

新たな競争原理の幕開けとしてのAIX(AI × Transformation)

当社はこれまで一貫して「戦略とデジタルの融合」を掲げ、「地に足をつけたAIX」を軸に、戦略的かつ継続的なデジタル投資によりデジタル経営基盤を強化してきました。AIXを目的化することなく、ビジネスありき・収益性重視が当社の基本思想です。これまでの着実な取組みの蓄積が、「DX銘柄2026」の選定という外部評価にも繋がったと考えています。

当社のAI活用は、これまでの積み重ねを「具体的な成果」として形にする新たな段階に入りました。例えば、AIによって生み出した業務時間の削減効果を社員の最適な配置へと繋げ、「削る」から「稼ぐ」への好循環を創出することを経営として強く意識しています。鍵となるのは、個人の生産性向上から、「全方位AIX」を通じた組織的な活用へのギア・チェンジです。この進化こそが、持続的な企業価値向上を実現する、各現場のビジネスを変革していく原動力に他なりません。

持続的な企業価値向上のためのデジタル戦略



一方で、AI技術が進化するほど、自ら考え抜くことで培われる「人間力」や「現場力」こそが最大の差別化要因になります。最先端の技術を最大限に活用しつつも、常識を疑う感性や人間関係の構築、そして最終的な決断は「人間」、つまり我々「商人」にしかできないものです。今後も、当社らしく「商人」が主体となるAIXを体現していきます。

TOPICS:DX銘柄に選定されました

経済産業省、東京証券取引所及び独立行政法人情報処理推進機構が共同で選定するデジタルトランスフォーメーション銘柄(DX銘柄2026)に選定、以下の点が評価されました。

1. DX施策を「稼ぐ、削る、防ぐ」に結びつけ、企業価値向上に貢献
2. 経営トップが自らDXに関するメッセージを発信
3. 統合レポートやIR説明会、外部メディアによる積極発信
4. AI及びデジタル技術活用の事例が豊富
5. DX推進のための組織づくり、デジタル人材育成にも注力

能動的に組織を守る、「防ぐ」体制の構築

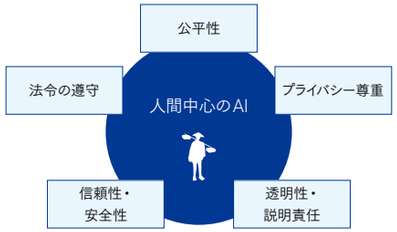
グループ横断のセキュリティ体制

サイバーセキュリティ対策を経営の重要課題と位置付け、継続的に強化しています。国内有数の分析官を擁する伊藤忠サイバー&インテリジェンス社を中心に、孫会社を含むグループ約600社を守る体制を構築しています。AI技術の進化に伴い、サイバー攻撃は複雑化・巧妙化していますが、常時リスクアラートの監視や脆弱性の事前検知に取組み、重大なインシデントは発生していません。今後も、高いセキュリティ意識を維持し、未知の脅威にも能動的に対応していきます。

AIガバナンスとポリシー整備

AIの進化に伴い、機密情報の漏洩、AIエージェントへの過度な権限付与による予期せぬトラブル等、新たなリスクも顕在化しています。当社は、AIセキュリティの強化も含め、リスクの適切な管理とポテンシャルを最大に引き出すためのAIガバナンスを確立しており、2026年8月には「AIポリシー」を制定しました。「三方よし」の精神でお客様や社会からの信頼を損なうことなく、倫理的かつ効果的なAI活用を推進します。

AIポリシーの基本理念



責任あるAI運用に向けた具体施策

1. AIガバナンス体制の構築
2. 規程・ルールの整備
3. 従業員教育・リテラシーの向上
4. 技術的対策・セキュリティの確保
5. 継続的なモニタリングと評価・改善

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践〜ビジネスモデル〜
20 伊藤忠グループとは
21 ビジネスモデル
① 商いの開拓・② 商いの仕立て
③ 商いの推進・④ 商いの展開
25 CFO MESSAGE
28 財務戦略
30 ポートフォリオマネジメント
32 リスクマネジメント
33 CXO MESSAGE・デジタル戦略
35 CAO MESSAGE
37 人材戦略
40 サステナビリティ推進
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ/ステークホルダーとの対話

CLICK

⊕デジタル戦略説明会〜地に足のついたAIXへ〜(2025年10月)
⊕伊藤忠商事のAIX
⊕伊藤忠サイバー&インテリジェンス
⊕AIポリシー

プレスリリース

⊕「デジタルトランスフォーメーション(DX)銘柄2026」に選定(2026年4月)

SPECIAL CONTENTS 「AIX-Ready」から「全方位AIX」へのギア・チェンジ

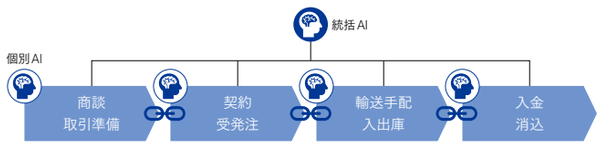
2023年の生成AI環境整備を契機に急速に浸透した当社のAI活用は、汎用的な業務効率化を経て個別業務への適用を進め、日常業務のインフラとして定着しました。そして今、次なるフェーズ「全方位AIX」へギア・チェンジしています。

トレードの自律化と事業投資へのシフト

基礎収益を押し上げるAI実装アプローチ

トレード業務の抜本的なAI化

商社の伝統的な機能である「トレード」は、細かな実務プロセスが連なり、多くの人的リソースを要しています。当社は、全社統合データ基盤やサプライチェーン関連データ活用基盤を活用し抜本的なAI化を進めています。例えば、商談前の市場・顧客分析や提案資料の作成から、契約成立後の契約情報入力、物流・納品手配、会計計上までをAIエージェントが自律的に実行します。複数のAIを統括する仕組みにより各プロセスをシームレスに繋げます。各事業で異なる商慣習もAIが学習するためAIエージェントの全社展開が可能です。更に、これらを支えるAIエージェント基盤も構築していきます。



創出した人的リソースの最適配置と事業投資への活用

上記によって創出した人的リソースを、商品企画・開発や事業投資といった高付加価値領域へ再配置します。事業投資でも、対象企業の発掘・ターゲット企業の深堀調査・社内申請の各ステップに生成AIを活用し、社内外データや「投資の4つの教訓」等の社内知見と組み合わせ、豊富かつ質の高いパイプラインづくりと良質な案件の選別に貢献します。

個人の「暗黙知」を全社の「知的資本」へ

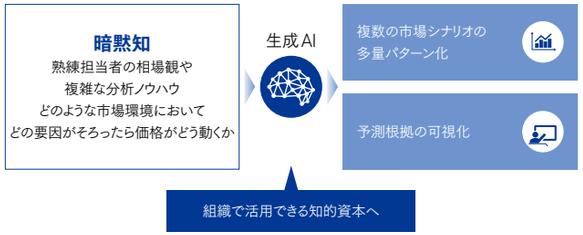
AIが変える市況予測

市況予測における「暗黙知」への挑戦

高精度な「市況予測」が必要なトレード領域では、熟練担当者の相場観や複雑な分析ノウハウといった「暗黙知」が不可欠でした。当社は、個人の経験に基づく高度な専門知をAIに学習させ、全社で活用可能な「知的資本」へと昇華させる取組みを進めています。

事例 アルミや電力トレードにおける活用

当社では、経済産業省・NEDOが主導し生成AIの開発力強化と社会実装を支援する「GENIAC」プロジェクトに参画し、アルミや電力市場におけるハイブリッド型市場分析AIの構築を進めています。アルミトレードでは、需給や市場動向に熟練者の思考プロセスを組み合わせ、予測の「根拠」を可視化する仕組みを構築、電力トレードでは、市場の急激な変化に即応できる次世代AIプラットフォームの実現に挑んでいます。これらの取組みを通じて、ノウハウ継承や判断の迅速化を実現していきます。



「フィジカルAI」が変える現場力

多様な課題解決から強固な収益基盤へ

現場課題の解決に向けた「フィジカルAI」の活用

リアルな事業現場における課題解決にもAI 活用を推進しています。当社やグループ会社の現場課題は多種多様です。機械・設備の点検保守(予兆把握)、小売店舗の運営、物流センターの最適化、危険作業の代替等、課題解決の起点として「フィジカルAI」を積極的に活用し、現場力を底上げして強固な事業基盤を構築します。

事例 タキロンシーアイの工場スマート化

合成樹脂加工メーカーのタキロンシーアイでは、「フィジカルAI」による工場スマート化を推進しています。国内随一のポリカーボネート生産量を誇る同社揖保川事業所では、AIカメラによる生産状況や設備状況の監視で人の動線を最適化し、AI検査装置で品質管理を高度化しています。既存設備とAIを掛け合わせたこの次世代モデルは、今後他工場へも展開します。更に、AIロボティクスの導入による製造工程の自動化も計画する等、「フィジカルAI」を駆使してより多くの現場課題を解決し、収益力向上へと力強く牽引していきます。


タキロンシーアイ　揖保川事業所

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
20 伊藤忠グループとは
21 ビジネスモデル
① 商いの開拓・② 商いの仕立て
③ 商いの推進・④ 商いの展開
25 CFO MESSAGE
28 財務戦略
30 ポートフォリオマネジメント
32 リスクマネジメント
33 CXO MESSAGE・デジタル戦略
35 CAO MESSAGE
37 人材戦略
40 サステナビリティ推進
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

CAO MESSAGE

代表取締役 上席執行役員 CAO
西口 知邦



「マーケットイン」の発想で人と組織を磨き、伊藤忠グループの持続的な企業価値向上を支えます

「マーケットイン」を体現するCAOに

今年度CAOに就任した西口です。直近5年間は秘書部長としてマネジメントと密に連携し、経営の状況やトップマネジメントの考えを肌で感じてきました。中でも、経営哲学の一つである「マーケットイン」は岡藤会長CEOの近くで仕事をすることにより、自身に深く根付いております。また小売を手掛ける事業会社への出向経験もあり、顧客の声をよく聞き、変化に柔軟に対応する「マーケットイン」を「現場」で学んできました。CAOが管轄する広報部、人事・総務部、法務部、サステナビリティ推進部のメンバーと共に、社内外問わず相手に寄り添う「マーケットイン」の発想で、会社の「ギア・チェンジ」を支える経営基盤を、非財務的な観点から磨き上げていきたいと考えています。

変化に対応する人と組織

人材戦略については、将来の事業機会やあらゆる環境変化を想定し、長期的な視点で柔軟に変化させていく必要があります。先般発生したホルムズ海峡の閉鎖等、想定外の事象が発生した場合でも、我々「商人」は各国の最前線で戦っていく必要があります。そのため、そのような事態になる前に現場の変化を掴むことが求められます。「グローバル」という観点で、駐在員を派遣すべき国や地域、習得すべき言語について常に見直す必要があります。グローバル人材の育成とは、長期的な目線で現地人脈を築き、文化や制度を理解し、地場で事業を動かせる人材を育てることです。AI時代であっても、現場で信頼を積み重ね、相手の懐に入り込み、事業を前に進めることは人にしかできません。また、海外拠点では限られた人材で仕事を行うため、本社のタテ型組織の考え方を超えた活躍が求められるかもしれません。その場合、グローバルな幅広い視点で伊藤忠の知見や機能を最大限に発揮する機会になると考えます。

女性活躍推進も変化に対応できる組織作りという観点から重要です。女性総合職の採用・育成が本格化して以降、将来の経営を担う人材層は着実に厚みを増してきましたが、経営層における多様性を一層高めていくためには、計画的な育成と登用の後押しが必要です。そこで一定数の女性執行役員を登用するアファーマティブ・アクションを導入し、外部登用に過度に依存せず、社内人材の育成を主軸に経営層の多様性を高めています。これまでに計12名を内部登用しており、その役割は営業部門から職能部門へ、国内業務から海外駐在へと、従来の延長線上に留まらない経験を積みながら、各人が成果を上げています。これは本人の成長を促すだけでなく、次世代にとっても具体的なモデルとなり、次の挑戦を後押しする好循環に繋がっています。社内人材を育てながら経営層の多様性を高めていくことは、「伊藤忠らしい」人的資本強化の在り方であり、中長期的な企業価値向上に資するものと考えています。

AI活用についても業務の在り方に大きな変化をもたらします。定型業務、集計、契約書チェック等、AIで効率化すべき領

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
20 伊藤忠グループとは
21 ビジネスモデル
① 商いの開拓・② 商いの仕立て
③ 商いの推進・④ 商いの展開
25 CFO MESSAGE
28 財務戦略
30 ポートフォリオマネジメント
32 リスクマネジメント
33 CXO MESSAGE・デジタル戦略
35 CAO MESSAGE
37 人材戦略
40 サステナビリティ推進
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

CLICK
▶Page 37 人材戦略
働き方改革 特集ページ

域は確実にあります。一方で、経営判断の説明責任や人事異動の判断等をAIに任せきりにするべきではないでしょう。経営の主体はあくまで人であり、何をAIに任せ、何を人が担うか、幅広い業界に関わる当社の中でその線引きは各組織で異なるものと考えています。AI活用によって、我々が重視してきた労働生産性の更なる向上を目指すと同時に、当社ならではの経営判断の質と矜持を維持していきたいと考えています。

グループ総合力の発揮で利益成長を実現

企業価値向上には、グループ総合力の強化が不可欠です。2025年度連結純利益の87%は事業会社群によるものです。グループ全体の成長力の引き上げが今後の伊藤忠グループの企業価値向上の鍵を握ります。目指しているのは、伊藤忠商事と事業会社の間で、人材、知見、価値観、経営理念が循環する状態を作ることです。それには伊藤忠商事から事業会社へ人材を送り込むだけでは不十分です。優秀な事業会社人材を本社で受け入れ、本社での業務を通じて伊藤忠の経営哲学や全社最適の視点を身に付けてもらい、事業会社へ持ち帰ることにも大きな意義があります。この循環が進めば、単なる理念の共有にとどまらず、グループ全体の経営基盤が強化され、各社の成長がグループ全体の利益成長へと繋がります。

人材確保の面でも、グループ総合力は大きな意味を持ちます。新卒採用が本格化する時期に、ファミマTV(デジタルサイネージ)を通じて伊藤忠グループ24社合同で広告を流したところ、10代・20代を中心とした若年層からの関心が高く、各グループ会社にとっても効果的な成果を得ることができました。また、各社の人事担当者からも、各社単独で説明会を行うより、「伊藤忠グループ」として開催する方が、優秀な人材をより多く惹きつけることができるとの声が寄せられています。これも、人材戦略におけるグループ全体での取組みの一例です。

このような取組みを通じて伊藤忠グループの結束力を強固にし、更なる成長へと繋げてまいります。

本業を通じたサステナビリティへの取組み

サステナビリティをめぐっては、市場の評価軸が揺れ動く局面もあります。しかし長期的に見れば、環境、人権、地域社会、供給網の安定といったテーマが、事業の継続性を左右することに変わりはありません。重要なのは、サステナビリティを本業と切り離された追加コストとして捉えるのではなく、実業の中で競争力へと転換することです。また、伊藤忠らしいサステナビリティの取組みを社会のあらゆるステークホルダーに分かりやすくお伝えすることも重要です。特に生活消費分野に強みを持つからこそ、他社よりも分かりやすく、社会に伝わるサステナビリティを実装できていると考えています。サステナビリティにおいても「マーケットイン」の発想が重要であり、社会や生活者にとって理解しやすい価値へと転換できることが当社の競争優位性の一つと捉えています。

例えばDoleでの「もったいないバナナ」の取組みは、品質には問題がないにもかかわらず、表皮の傷やサイズ規格等を理由に従来は廃棄されていたバナナを販売することで、食品ロスを削減するもので、社会課題に対し、実業を通じて解決策を示した好例と言えます。また、セルビア共和国で展開する廃棄物処理・発電事業も同様で、これは何十年にも亘りプラントビジネスを手掛け、培った水処理事業や発電事業への知見の中から生まれた事業です。廃棄物問題を抱えるセルビアにおいて、廃棄物処理と発電事業を組み合わせることで、GHG削減や周辺河川の環境改善に貢献すると同時に、新たな収益機会を獲得しています。このように、グループには、本業を通じてサステナビリティを推進し、環境・社会価値と経済価値の両立に繋げている実例が数多くあります。それらを分かりやすくご説明する機会を増やしていきたいと考えています。

サステナブルな事業は突如として立ち上がるわけではありません。長年の事業の積み重ねの中で、現場が感じた社会課題に向き合い、その取組みを進化させていくからこそ、持続性のある事業基盤となります。Doleや廃棄物処理発電の例の通り、本業を掘り下げ、社会課題への対応を取り込んでいくことで、サステナビリティは競争力へと転化させていきます。伊藤忠らしいサステナビリティとは、そのように実業起点で社会価値と経済価値を両立させることだと考えています。

伊藤忠グループ一丸となって「ギア・チェンジ」へ

今年に入り、従業員持株会の加入率が100%となりました。これはすべての社員が従業員であると同時に株主でもあり、企業価値向上を自分事として捉える基盤ができていることを示しています。更に、持株会保有額の分布を見てみると、2,000万円以上の比率が3割を超え、これは同業種や同規模の時価総額の会社と比べても非常に高い状況であり、会社の成長を社員もしっかりと享受していることが数値に表れています。少数精鋭の組織であるからこそ、一人ひとりが経営目線と株主目線を持ち、同じ方向を向いて力を発揮することが重要です。CAOとして、「マーケットイン」の視点を大切に、社員一人ひとりの成果と、一体感ある組織基盤を整え、「ギア・チェンジ」を持続的な企業価値向上に繋げていきます。

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
20 伊藤忠グループとは
21 ビジネスモデル
① 商いの開拓・② 商いの仕立て
③ 商いの推進・④ 商いの展開
25 CFO MESSAGE
28 財務戦略
30 ポートフォリオマネジメント
32 リスクマネジメント
33 CXO MESSAGE・デジタル戦略
35 CAO MESSAGE
37 人材戦略
40 サステナビリティ推進
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

CLICK

▶Page 40 サステナビリティ推進
▶Page 52 食料カンパニー もったいないバナナプロジェクト
▶Page 73 主要非財務データ

人材戦略

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。

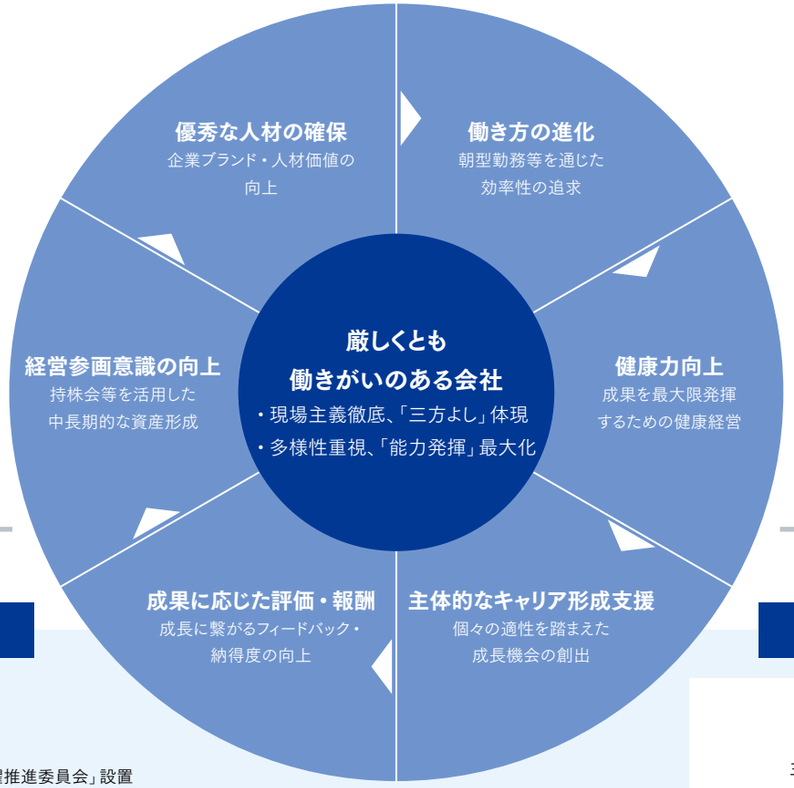
TOPIC 1

人事制度改訂によるメリハリのある評価・報酬

当社では、成果に応じたメリハリのある評価・報酬、早期抜擢やチャレンジングな経験の機会創出により、全従業員が能力を最大限に発揮できる風土の醸成に努めています。

2025年度は、2024年度に引き続き人事制度改訂を行い、全従業員を対象に約2～3%の固定給増額に加え、従業員持株会を活用した株式報奨制度の拡充等により、約10%の年収増となる改訂を実現しました。

尚、従業員持株会の加入率が100%に達しています。全社員が従業員であると同時に株主でもあり、社員と会社が一体となって企業価値向上に取組んでいきます。



TOPIC 2

主体的なキャリア形成支援、人材育成投資の加速

当社では、会社としての育成方針を示しつつ、従業員一人ひとりが「キャリアを自ら考え、成長すること」を後押しし、働きがいを高めていくことが、組織全体の持続的な成長に繋がると考えています。

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、グローバル経営人材育成、「伊藤忠らしさ」の伝承、「学び続ける」支援を柱に人材投資を進め、2025年度の人材育成投資総額は27億円、一人当たり人材育成投資額は66.4万円となっています。

社員のモチベーション・貢献意欲の向上

労働生産性は年々向上

・連結純利益が拡大する中でも人員数は減少
・一人ひとりの生産性を最大化

労働生産性と施策の推移



※ 2010年度を1とした場合の労働生産性推移(連結純利益÷単体従業員数)

外部評価の獲得

企業ブランド価値の向上

就職人気企業ランキング

主要7媒体のうち、6つで「**全業種1位**」

主要7媒体すべてで「**商社1位**」

経済産業省 × 東京証券取引所

健康経営優良法人 2026 ホワイト500

NADESHIKO BRAND 2026

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
20 伊藤忠グループとは
21 ビジネスモデル
① 商いの開拓・② 商いの仕立て
③ 商いの推進・④ 商いの展開
25 CFO MESSAGE
28 財務戦略
30 ポートフォリオマネジメント
32 リスクマネジメント
33 CXO MESSAGE・デジタル戦略
35 CAO MESSAGE
37 人材戦略
40 サステナビリティ推進
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

CLICK
働き方改革 特集ページ
▶Page 73 主要非財務データ

お知らせ

令和7年度「なでしこ銘柄」に選定(2026年3月)

伊藤忠グループ全体が活躍し、「ギア・チェンジ」を推し進めるための施策

女性活躍推進



伊藤忠らしい多様性を重視した経営の実装

当社は、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「マーケットインの発想」で捉え、ビジネスモデルを進化させるため、組織の多様性・女性の活躍は不可欠であるという一貫した考えの下、20年以上に亘り女性活躍支援を推進してきました。

女性活躍推進委員会
- 設立：2021年、取締役会の任意諮問委員会として設置
- 委員長：社外取締役
- 議論の内容：女性総合職の登用拡大、BX職*の各施策等

* 2025年4月より旧来の「事務職」を「ビジネスエキスパート職（BX職）」へ名称変更。一般的な事務業務のみならず、総合商社ならではの事務業務に関する専門知識・スキルを習得し、専門性を発揮しながら企業価値向上を支え、組織運営の要となる役割を担う。

女性従業員の着実な育成及び計画的な登用、キャリア形成上の障壁に対する個別支援の例
- 女性総合職向け独身寮の統合・新設
- フェムテック活用（卵子凍結・不妊治療補助）
- 家事・育児負担軽減サービス補助
- 若手社員向けプレコンセプションケアの趣旨に基づくプログラム提供

FY2025 HIGHLIGHTS
- 女性役員比率が28%まで上昇
  2024年度導入の「女性執行役員特例措置制度」により、経営層への女性登用の実効性が向上
- 男性育休取得率100%を達成
  男性育休の「必須化」等、男女問わず家庭と仕事の両立支援に貢献

目標
- 2030年 女性役員比率目標30%
- 2030年代半ば 女性管理職比率 現在の2倍水準

横連携



「タテ割り」の打破に向けた横連携の加速

当社は、「個の力」と「組織の総合力」を最大化するため、総合商社の課題である「タテ割り」を打破し、部門・世代・職掌・地域を超えた「横連携」を新たなステージへと進化させていきます。単に「壁をなくす」ではなく、「多様な個の知が掛け合わさることで生まれる新たな価値創造」へと深化・進化しています。

✔ バーチャルオフィス

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。参加者も着実に増加し、社歴や役職に関係なくアイデアが組織全体に波及する風土が着実に醸成。エンゲージメントサーベイでも「部門間協働」「挑戦推奨風土」関連設問のスコアの改善が見られる等、着実な成果を上げています。

FY2025 HIGHLIGHTS

「バーチャルオフィス」から生まれたビジネス事例：
2025年度のバーチャルオフィスにおいて、情報・金融カンパニーが中心となって取り組んだ「IT機器のサーキュラーエコノミー事業」では、既存事業を軸に、他カンパニーの事業会社を巻き込みながら米国最大の電気電子機器リサイクル事業を手掛けるElectronic Recyclers International社への事業投資にも繋がりました。

✔ チャレンジキャリア制度

カンパニーや部門を跨いで希望部署への異動を可能とする「チャレンジキャリア制度」を継続実施しています。個々のキャリア志向を尊重し、主体的なキャリア形成やモチベーション向上を支援することで、組織の多様性と競争力の強化を目指しています。

事業会社との連携



連結経営支援策

当社は、事業会社の現場で活躍する多様な人材の価値を最大化するための各種施策を継続・進化させています。例えば、様々な職能部署（サステナビリティ推進部、広報部、IR部等）にて、グループ内での情報交換や研修、人材交流プログラムを継続的に行い、グループ全体での経営人材の育成・登用を行っています。

FY2025 HIGHLIGHTS

・経営人材・グローバル人材育成への投資：18.6億円に拡大
現場での経験と体系的な各種研修の実施により、グローバル経営人材の育成を支えています。
例えば、2014年より継続している伊藤忠経営管理プログラムでは毎年200名規模が受講し、当社特有の基礎知識やリスクマネジメント手法の習得強化を行い、グループ会社の経営管理を担う人材育成を継続しています。

・連結グループ社員表彰「プレステージディナー」開催
事業会社にて顕著な成果を上げた社員を伊藤忠商事に招待し、その栄誉を全社的に称える「プレステージディナー」を開催しています。当社の原点である近江商人の経営哲学や創業の精神を学ぶ創業地訪問も行い、「グループ一体感」と「現場主義」を体現し、グループ全体での持続的な成長に向けた好循環を目指します。



プレステージディナー 集合写真

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
20 伊藤忠グループとは
21 ビジネスモデル
① 商いの開拓・② 商いの仕立て
③ 商いの推進・④ 商いの展開
25 CFO MESSAGE
28 財務戦略
30 ポートフォリオマネジメント
32 リスクマネジメント
33 CXO MESSAGE・デジタル戦略
35 CAO MESSAGE
37 人材戦略
40 サステナビリティ推進
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

CLICK

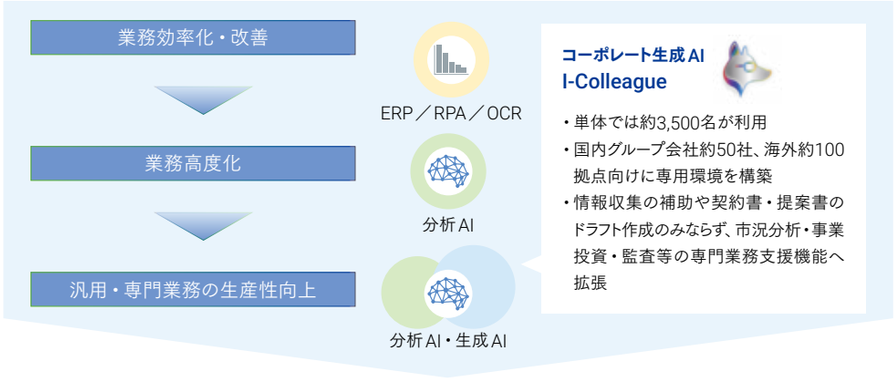
働き方改革 特集ページ
▶Page 57 コーポレート・ガバナンス体制
▶Page 73 主要非財務データ

「バーチャルオフィス」から生まれたビジネス事例は以下をご参照ください（プレスリリース）。

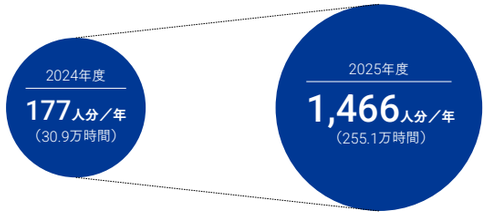
サーキュラーテクノロジーを活用したIT機器の循環型ビジネスの構築について（2026年3月）

労働生産性向上に向けたAI活用

当社は、2001年のERP導入以降、経営基盤の継続的更新を続け、業務プロセス整備、業務効率化を行ってきました。2010年代はRPA、OCR、データ活用を通じ、業務の効率化のみならず高度化を進めました。直近では、2023年7月より当社専用の生成AI環境を導入し、グループ会社や海外拠点も含めて多くの社員が活用しています。社員一人ひとりが生成AIを活用するのみならず、既存業務の在り方や人的リソース配置の見直し等も含め、今後も更なる労働生産性向上を目指していきます。



生成AIによる業務時間削減効果

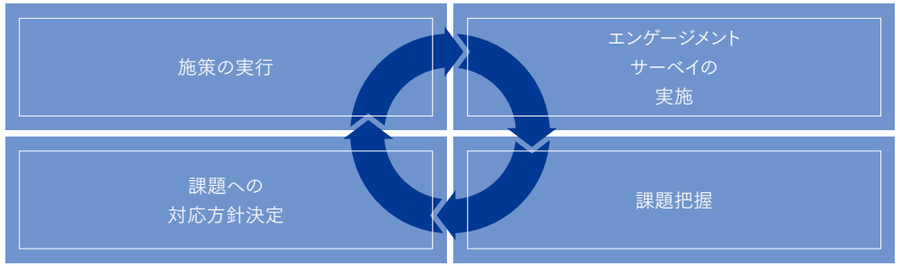


グループ全体でのデジタル・AI推進に向けた取組み

伊藤忠商事	・全社員を対象としたデジタル講演、社長COOからのメッセージ発出、Tips／事例等の情報発信等の啓発活動 ・「課題解決力、データ活用力、プロジェクト実行力」の3つのコアスキルを定義し、レベルに応じた豊富な研修プログラムを提供 ・営業カンパニーからIT・デジタル戦略部へのローテーションによる社内デジタル人材の裾野拡大
事業会社	・AIを活用した変革マインドの啓発・醸成や情報交換等を目的としたグループデジタルコミュニティの開催 ・情報・金融カンパニーが出資するデジタルバリューチェーンを含むグループ各社と、IT・デジタル戦略部相互の人員派遣によるデジタル人材交流と育成を実施

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。



2024年度結果を受け、2025年度はトップマネジメントによるメッセージ発信や労働組合との対話機会の拡充等、「経営への信頼」「情報開示」に重点を置いたコミュニケーション強化策を展開しました。その結果、これらの分野で7～8ポイントの大幅なスコア上昇が見られ、「エンゲージメント」、「社員を活かす環境」といった主要項目も3ポイント改善しました。

一方で、属性別には若手・中堅社員のスコアが相対的に低い傾向にあり、「キャリア」や「評価」、「多様性の競争優位性」等の観点は継続フォローが必要であると認識しています。今後とも、属性別の課題にきめ細かく対応しつつ、「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。

近年のエンゲージメントサーベイ結果

（年度）	2022	2023	2024	2025
エンゲージメントスコア	67%	68%	68%	71%

課題への対応方針	施策の実行
トップマネジメント対話継続	労働組合との経営協議会開催（会長・社長） マネジメントメッセージ発信 等
属性別施策の対応強化	女性活躍・BX職／若手・中堅／組織長向け施策に関する発信強化 若手・中堅向けキャリア支援施策強化、組織長向けマネジメント力向上支援
部署別対策	営業部門・職能部別の分析・課題対応

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
20 伊藤忠グループとは
21 ビジネスモデル
① 商いの開拓・② 商いの仕立て
③ 商いの推進・④ 商いの展開
25 CFO MESSAGE
28 財務戦略
30 ポートフォリオマネジメント
32 リスクマネジメント
33 CXO MESSAGE・デジタル戦略
35 CAO MESSAGE
37 人材戦略
40 サステナビリティ推進
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

CLICK
▶Page 33 CXO MESSAGE・デジタル戦略

サステナビリティ推進

企業理念 企業行動指針

企業理念　三方よし

企業行動指針　ひとりの商人、無数の使命

ポリシー

企業行動倫理規範

サステナビリティ推進基本方針

環境方針	人権方針	生物多様性方針	サプライチェーン・サステナビリティ行動指針	社会貢献活動基本方針

マテリアリティ

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

経営方針

The Brand-new Deal　企業ブランド価値の向上 SDGsへの貢献・取組強化

事業活動
- カンパニー
- 総本社
- 事業会社

サステナビリティアクションプランのPDCAサイクル

- P Plan（計画）：中長期の戦略に基づくアクションプラン設定
- D Do（実行）：アクションプランに向けた各種施策の実行
- C Check（評価）：年次レビューの実施とサステナビリティ委員会への報告
- A Act（改善）：事業分野毎に抽出
  - リスクと機会
  - 社会に与えるインパクト
  - 取組むべき課題

経営資源
- 人的資本（個の力）
- 組織機能及びビジネスノウハウ
- 事業ポートフォリオ
- 財務資本
- 信頼・信用力（企業ブランド価値）
- 顧客・パートナー資産
- 自然資本・天然資源
- 社会との関係性

事業活動を通じたサステナビリティ課題の解決

POINT 1 マテリアリティの特定とレビュー

価値創造を成し遂げるために重要なのが、当社の「マテリアリティ（重要課題）」です。マテリアリティは、国際社会の動向やステークホルダーからの期待等を踏まえて2018年4月に特定し、毎年見直しを実施しています。当社の持続的成長に不可欠であり、2025年度においても変更の必要がないことを改めて確認しています。

マテリアリティの特定・レビュープロセス

STEP 1　SDGs等をベースとした課題の抽出（SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS）

↓

STEP 2　カンパニー毎に重要度の判定及び成果指標の設定

↓

STEP 3　サステナビリティアドバイザリーボードでのレビュー

↓

STEP 4　経営層での議論と決定

↓

STEP 5　マテリアリティの見直し

POINT 2 サステナビリティアクションプラン

マテリアリティの解決に向けた、各組織における具体的な取組みを、サステナビリティアクションプランとして策定しています。

各事業分野において重要な「サステナビリティに関する課題」と「リスク」と「機会」を抽出し、中長期的な「コミットメント」、それを達成するための「具体的対応アプローチ」と「成果指標」を定め、毎年レビューを行っています。全社で着実にPDCAサイクルを回すことで、本業を通じた社会課題の解決「SDGsへの貢献・取組強化」と当社の持続的な成長を両立させ、「三方よし」が体現する真の企業価値向上を実現していきます。

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
20 伊藤忠グループとは
21 ビジネスモデル
① 商いの開拓・② 商いの仕立て
③ 商いの推進・④ 商いの展開
25 CFO MESSAGE
28 財務戦略
30 ポートフォリオマネジメント
32 リスクマネジメント
33 CXO MESSAGE・デジタル戦略
35 CAO MESSAGE
37 人材戦略
40 サステナビリティ推進
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

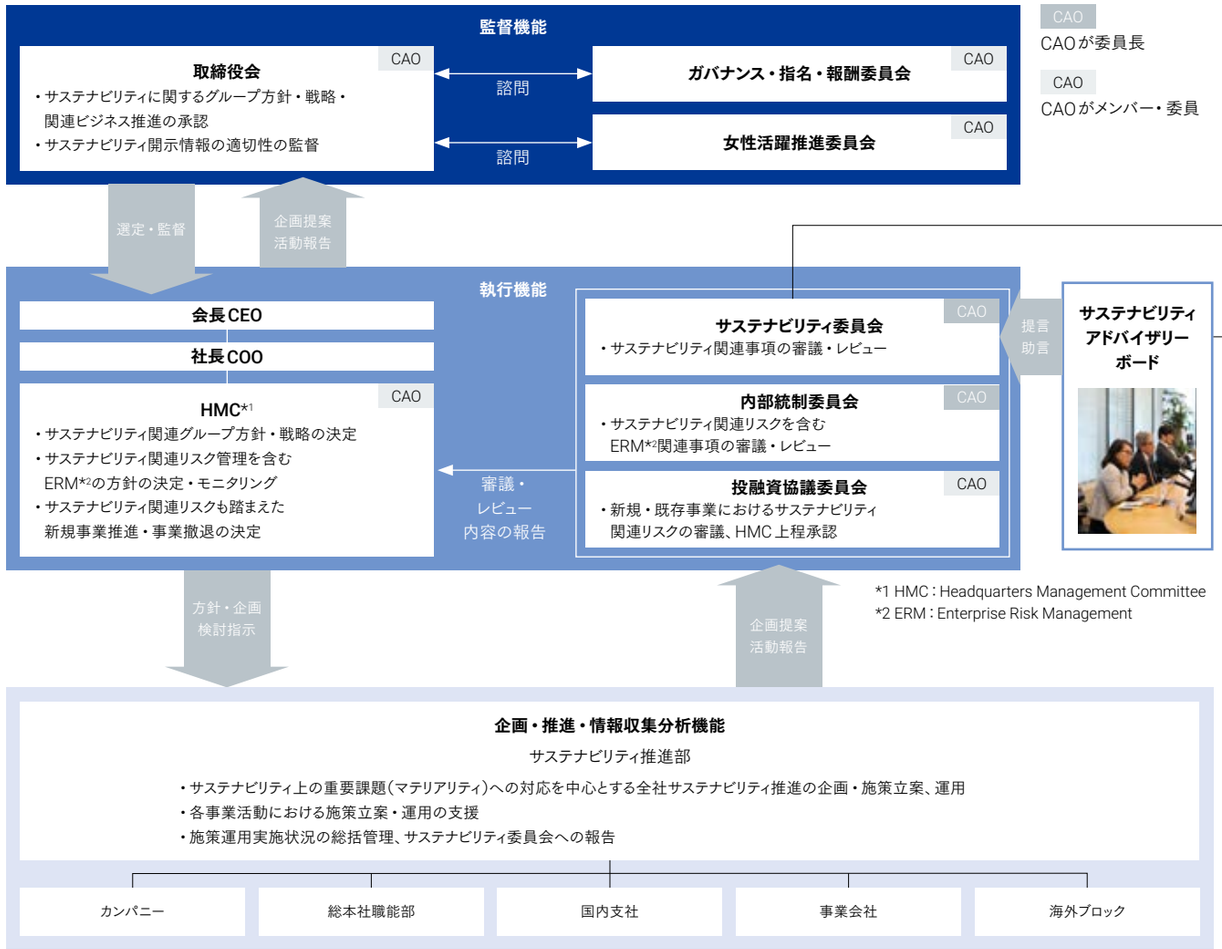
CLICK

- サステナビリティサイト
- サステナビリティ基本方針
- サステナビリティ関連のガバナンス体制・システム
- マテリアリティの特定・レビュープロセス
- サステナビリティアクションプラン

サステナビリティ関連のガバナンス体制図

▶Page 57 コーポレート・ガバナンス体制

当社では、サステナビリティに関する重要課題への対応を統合的に推進するため、取締役会の監督の下、サステナビリティ委員会を中核としたガバナンス体制を構築しています。各組織で策定したサステナビリティアクションプランの進捗は、定期的なレビューを通じて管理し、その結果を経営層へ報告することで、全社横断的な統治と実効性の確保を図っています。



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

カンパニー経営企画部長及び職能部長をESG責任者に任命、その直下にESG推進担当を配置

POINT 1 サステナビリティ委員会

サステナビリティ関連施策の立案・実施に関する審議、サステナビリティ関連目標の設定や進捗管理、リスクと機会の識別・評価・管理を行い、当社のサステナビリティ推進を支える中核の役割を担っています。

2025年度は、SSBJ基準開示に向けた、体制整備や環境・人的資本データ等の収集、内部統制強化等、具体的な対応方針を審議・報告しました。各組織のESG責任者がサステナビリティ関連事項について各種施策・取組みの進捗を管理し、サステナビリティ委員会に報告しています。

当社は国際的なサステナビリティ開示基準への適合と、投資家・ステークホルダーへの透明性の高い情報提供を一層強化してまいります。

POINT 2 サステナビリティアドバイザリーボード

外部有識者との対話を通じ、変化の著しいサステナビリティ関連の最新動向を把握、当社が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、当社のサステナビリティ推進に活かすことを目的に設置し、毎年開催しています。

2025年度のアドバイザリーボード

テーマ：ESG投資を取り巻く環境と企業価値の向上

アドバイザリーボードメンバー：

- 小森 博司氏
  IFRS財団国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）理事
- 冨田 秀実氏
  一般社団法人サステナビリティ経営研究所 代表理事
- 鷹羽 美奈子氏
  アジア気候変動投資家グループ カントリーヘッド・ジャパン

ESGを巡る企業対応が多様化する中、アドバイザリーボードでの議論を通じ、環境・社会・ガバナンスへの取組みや開示に対する投資家の期待が引き続き底堅いことを確認しました。

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
20 伊藤忠グループとは
21 ビジネスモデル
① 商いの開拓・② 商いの仕立て
③ 商いの推進・④ 商いの展開
25 CFO MESSAGE
28 財務戦略
30 ポートフォリオマネジメント
32 リスクマネジメント
33 CXO MESSAGE・デジタル戦略
35 CAO MESSAGE
37 人材戦略
40 サステナビリティ推進
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

CLICK

サステナビリティサイト
サステナビリティ基本方針
サステナビリティ関連のガバナンス体制・システム
サステナビリティ委員会
サステナビリティアドバイザリーボード

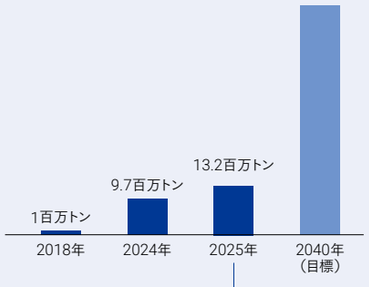
気候変動への取組み

当社は、幅広いバリューチェーン上の多様な事業に関わる総合商社として、多くのサステナビリティ課題への対応を通じ、持続可能な「商い」を創出しています。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つについては、事業分野毎のサステナビリティアクションプランに加え、全社的な中長期数値目標を設定し進捗を管理しています。中でも気候変動に関連する2つのマテリアリティについては、再生可能エネルギーや蓄電池事業の拡大、将来的なGHG削減に貢献するアンモニア燃料船の開発とサプライチェーン構築を推進しています。今後も本業を通じて社会課題の解決と企業価値向上の両立を目指します。

※ GHG排出量：Scope1/2/3（当社・子会社）及び化石燃料事業・権益（当社・子会社・関連会社・一般投資）

POINT 1 削減貢献

削減貢献量積み上げの進捗



再生可能エネルギー：12,863千トン
蓄電池：368千トン
リニューアブル燃料：9千トン

マテリアリティに対する中長期目標

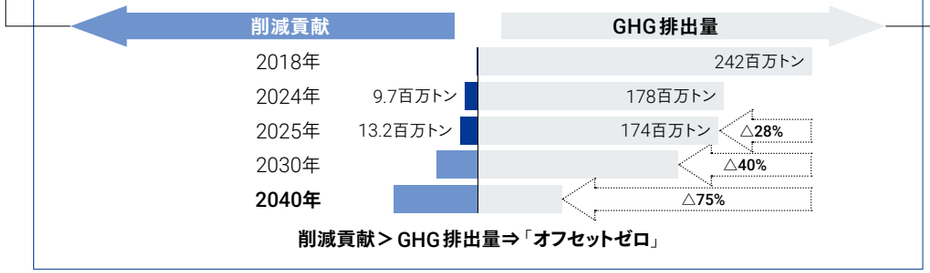
技術革新による商いの進化

当社グループは、2040年までにGHG排出量を上回る削減貢献量を創出する（オフセットゼロ）

気候変動への取組み（脱炭素社会への寄与）

当社グループにおけるGHG排出量を2018年比で2040年までに75%減、2050年までに実質ゼロを実現する

気候変動指標と目標



削減貢献＞GHG排出量⇒「オフセットゼロ」

POINT 2 GHG排出量削減

案件EXIT、一次データの取得推進等の排出係数見直しにより、2018年から2025年にかけて約28%減少しました。

GHG排出量の開示拡充

2024年度以降のScope3全カテゴリを開示開始、算出の前提や算定対象取引・除外対象取引等、算出の根拠となる考え方も注記情報として拡充しました。

Scope1、2、3の削減状況はこちら
▶Page 73 主要非財務データ

再生可能エネルギー事業の進展（北米電力）

2025年度は、年間十数万世帯分のクリーン電力供給とCO_2排出削減、長期売電契約を通じた安定収益を実現する、ブラック・ホロウ・サン太陽光発電所（米国コロラド州）やボウマン風力発電所（米国ノースダコタ州）等への投資を決定しました。2030年度の目標である当社持分発電容量に占める再生可能エネルギー比率「20%超」に対し、19.9%と着実に進捗しています。


米国 ボウマン風力発電所

蓄電池事業の拡大

家庭用分野ではAI制御ソフト「GridShare」を活用した蓄電池等、分散型電源の統合制御に取組んでいます。併せて、産業・系統用蓄電システム導入による企業の脱炭素支援や電池リサイクルを通じた資源循環型ビジネスの構築も推進しています。2030年度までに累計蓄電容量3.5GWhを実現し、再エネ普及や電力需給最適化、地域電力強靭化に貢献していきます。


福岡県で建設中の大規模蓄電所

リニューアブル燃料

持続可能な航空燃料（SAF）の環境価値取引実証や成田空港での供給を通じ、航空分野における脱炭素化に貢献しています。

将来的な削減貢献に向けたアンモニア燃料船の取組み

国際海運の脱炭素化に向け、アンモニア燃料船の開発・運航・供給拠点・燃料調達を統合型プロジェクトとして推進し、実証操業を経て、グローバルな供給体制の整備と早期社会実装を目指します。


アンモニア燃料船

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
20 伊藤忠グループとは
21 ビジネスモデル
① 商いの開拓・② 商いの仕立て
③ 商いの推進・④ 商いの展開
25 CFO MESSAGE
28 財務戦略
30 ポートフォリオマネジメント
32 リスクマネジメント
33 CXO MESSAGE・デジタル戦略
35 CAO MESSAGE
37 人材戦略
40 サステナビリティ推進
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

CLICK
⊕サステナビリティサイト

その他のトピックスに関する情報開示はこちら
⊕気候変動（TCFD提言に基づく情報開示）
⊕自然資本・生物多様性（TNFD提言に基づく情報開示）
⊕人権
⊕バリューチェーンにおけるサステナビリティ

▶Page 49 機械カンパニー
▶Page 51 エネルギー・化学品カンパニー
▶Page 73 主要非財務データ







価値創造を切り拓く現場の最前線




CONTENTS

44 SPECIAL FEATURE 利益成長に向けた「3つのメソッド」
48 繊維カンパニー
49 機械カンパニー
50 金属カンパニー
51 エネルギー・化学品カンパニー
52 食料カンパニー
53 住生活カンパニー
54 情報・金融カンパニー
55 第8カンパニー

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
44 SPECIAL FEATURE 利益成長に向けた「3つのメソッド」
48 繊維カンパニー
49 機械カンパニー
50 金属カンパニー
51 エネルギー・化学品カンパニー
52 食料カンパニー
53 住生活カンパニー
54 情報・金融カンパニー
55 第8カンパニー
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

SPECIAL FEATURE
利益成長に向けた「3つのメソッド」

企業価値算定式
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

METHOD 1 新たな中核事業の創出を狙う、ビジビリティの高い成長投資

近年、機械カンパニーでは各分野でコアとなる事業への成長投資を積み重ねてきました。それらは長年に亘って培われた事業に対する知見やパートナーとの信頼関係に基づく、利益貢献のビジビリティが高い投資です。川下起点でのバリューチェーン延伸等、当社ならではの機能を掛け合わせ、更なる事業拡大を目指していきます。



北米電力事業

「地場に根付いた」事業基盤を強みに、拡大する北米電力需要を捉える

案件概要

2025年度投資額：**347億円**
北米電力事業全体でROI 10%以上を見込む

取組みと戦略

開発から運営・保守、資産保有までを一気通貫で手掛ける事業基盤と優秀な人材を強みに成長を続けています。2000年代初頭から北米で築いてきた「地場に根付いた」ネットワークを活かし、AIやデータセンターの拡大に伴い増加する電力需要を取り込んでいます。

2022年度 取込利益	2025年度 取込利益	将来利益 目標
67億円	265億円	500億円



日立建機

建機バリューチェーンの高度化とグローバル競争力の強化

案件概要

2026年度投資額：**1,341億円**
取込比率：20.4%→33.4%へ
取込利益増：**100億円＋α**

取組みと戦略

当社は、トレードやアジアでの合弁事業を通じ、1990年代から日立建機との信頼関係を構築してきました。2022年に出資を実行、海外販売支援や北米ファイナンス事業を東京センチュリーと共同で展開しています。当社が培ってきた知見やネットワークを活かし、日立建機の経営基盤強化とグローバル競争力の向上を支えていきます。



Aviation Capital Group LLC（ACG）

航空機バリューチェーン事業を新たな収益の柱へ

案件概要

2026年度投資額（予定）：**3,100億円**
取込利益増：**160億円**（2027年度予定）

取組みと戦略

東京センチュリー（当社30%出資）よりACGの持分50%を取得し、両社による共同経営体制を構築しました。当社はACGを収益の柱の一つとして位置付け、周辺事業の成長を加速させることで、航空機関連事業のバリューチェーンの拡大を目指します。

ACGを「航空機アセットプラットフォーム」としてバリューチェーンを拡大



CONTENTS
三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
44 SPECIAL FEATURE 利益成長に向けた「3つのメソッド」
48 繊維カンパニー
49 機械カンパニー
50 金属カンパニー
51 エネルギー・化学品カンパニー
52 食料カンパニー
53 住生活カンパニー
54 情報・金融カンパニー
55 第8カンパニー
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

CLICK
各種事業説明会・適時開示案件説明会はこちらをご参照ください。
事業説明会

個別の説明会資料はこちらをご参照ください。
北米事業見学会（2026年9月）
北米電力事業説明会（2024年12月）
日立建機 適時開示案件説明会（2026年4月）
ACGへの出資 適時開示案件説明会（2026年8月）

プレスリリース
日立建機株式会社の追加持分取得完了に関するお知らせ（2026年4月）
米国の大手航空機リース会社Aviation Capital Group LLCの共同経営に参画（2026年8月）

企業価値算定式

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

METHOD 2 既存事業を梃にした分野横断での連携・再編

投資の実行のみならず、当社の事業基盤と新たなパートナーの知見や機能を掛け合わせることで、既存事業を梃にした更なる事業領域の拡大を実現することができます。既存領域の枠を超えた「横連携」の推進を通じて、シナジーの最大化による投資リターンの向上、成長加速を目指していきます。

JR東日本との不動産分野における戦略的提携

案件概要　2026年10月より、JR東日本と当社、両社の子会社を
出資比率：JR東日本60%・当社40%の割合で合併

統合会社では、それぞれが有する経営資源や事業基盤を融合し、総合デベロッパーとしての競争優位性の確立を目指しています。JR東日本グループの鉄道ネットワーク、沿線開発の知見、豊富な事業用地等に、伊藤忠グループの不動産開発力、「マーケットイン」の発想、幅広い産業ネットワークを組み合わせることで、不動産バリューチェーンを一層強化します。駅や沿線を起点とした不動産開発を軸に、開発・保有・回転型ビジネスを組み合わせた事業展開を行い、今後5年間で売上2,500億円規模への飛躍的な成長を目指していきます。

更に、本統合を起点として、デジタル、物流、購買、金融、広告といった他の事業分野においても幅広く協業の可能性を模索し、「川下視点」で、従来の枠を超えたサービスやソリューションを生み出すことで新たな付加価値の創造を目指します。



セブン銀行との資本業務提携

案件概要　2025年9月、セブン銀行と資本業務提携契約を締結し、
2025年12月、20%出資（投資額653億円）を実行

国内外におけるデジタル技術の発展により、決済手段の多様化や異業種からの金融事業への新規参入等が加速し、金融ソリューションの領域が一段と広がっています。消費者の金融ニーズが多様化する中、ATMは従来の「入出金インフラ」から「多機能サービスプラットフォーム」へ進化し、キャッシュレス化が進む現在でも、コンビニエンスストアに設置されたATMの利用件数は増加傾向にあります。セブン銀行との資本業務提携を通じ国内最大級のATM網を構築することで、セブン銀行にとっては事業規模の拡大、ファミリーマートにとっては消費者の利便性向上に繋げてまいります。

更にカード・ローン等、当社が保有するリテール金融事業との連携により、「マーケットイン」の発想で、様々なニーズに応えた多角的な金融サービスの提供を目指します。

ファミリーマート向け新型ATMの設置開始

2026年6月よりセブン銀行のファミリーマート向けATM「ファミマATM」の設置を開始しました。今後4年程度で約16,000台を設置する予定です。



ファミマATMの多様な機能

- キャッシュレス決済への現金チャージ
- 顔認証を用いた本人確認サービス
- 銀行口座開設
- 住所変更等の諸手続き
- 行政・金融サービスとの連携

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
44 SPECIAL FEATURE 利益成長に向けた「3つのメソッド」
48 繊維カンパニー
49 機械カンパニー
50 金属カンパニー
51 エネルギー・化学品カンパニー
52 食料カンパニー
53 住生活カンパニー
54 情報・金融カンパニー
55 第8カンパニー
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

CLICK

プレスリリース

- JR東日本と伊藤忠商事による不動産事業分野における戦略的提携について（2025年12月）
- JR東日本グループと伊藤忠グループによる不動産事業分野における統合契約締結について（2026年4月）
- 株式会社セブン銀行との資本業務提携について（2025年9月）
- 株式会社セブン銀行の持分法適用会社化について（2025年12月）

企業価値算定式

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

METHOD 3 知見ある事業での成長牽引（ハンズオン経営・「マーケットイン」の発想）

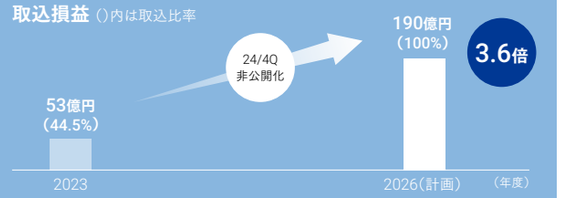
繊維カンパニーのデサントは、1971年に出資を開始して以来長い関係性を築いてきた会社です。2008年の関連会社化を経て、2019年にはTOBにより経営関与を強化、2025年に非公開化を実行しました。デサントが持つ「モノづくり」や「ブランド」といった有形・無形資産を、当社の繊維業界における幅広いネットワーク・知見を活かし、ハンズオン経営や「マーケットイン」の発想を現場で実践することにより、デサントの成長力を最大化していきます。



デサント

POINT

- ✔ 成長市場であるスポーツアパレル分野で強力なパートナーを巻き込んだ成長戦略の実現
- ✔ 直営・商品力強化によるブランドの価値向上、及び、ハンズオンでの経営改革の断行



強力なパートナーとの協業による中国における「マーケットイン」の実践



デサントは、中国を代表するスポーツ用品メーカーであるANTAグループ（安踏体育用品有限公司）と提携し、「デサント」ブランドの中国展開を進めています。両社は、デサントが長年培ってきた高品質な「モノづくり」の力と、ANTAグループの中国市場における高いブランド発信力やマーケティングノウハウを組み合わせ、プレミアムスポーツブランドとしての存在感を高め、大きな成長を実現しています。2025年12月には北京の華貿中心に、中国最大規模となるデサントの旗艦店をオープンしました。ブランドの高い技術力や革新性を体感できる空間を提供することで、中国市場におけるさらなるブランド価値向上と成長加速を目指しています。

日本におけるプレミアムスポーツブランド化の推進



日本で「デサント」ブランドをプレミアムスポーツブランドとして確立させるべく、直営店強化やイベント開催・情報発信といったDTC（Direct to Consumer）の取組みを通じ、ブランディング強化に取組んでいます。顧客接点の多い大都市圏を中心に、高機能のウェアや、ラインナップを強化しているシューズ等の幅広い商品の魅力をブランドの世界観と共に体感いただける大型店の出店を進めています。2026年は名古屋や大阪といった大都市での店舗展開や、銀座店のリニューアル等を進めています。ブランド本国として、韓国・中国を含む各エリアへの発信・ブランディング活動を更に活性化し、ブランド価値を底上げしていきます。

地方におけるサステナブルな企業価値向上の象徴「水沢工場」



デサントは約30億円を投じ、ブランドを象徴する「水沢ダウン」の生産拠点である水沢工場を建替えました。1970年の設立以来、55年に亘り培われた高度な技術と経験を継承し、職人の手仕事を含む280工程で最高品質の商品を生産しています。また、従業員の9割超を占める女性が働きやすい環境づくりを徹底すると共に、地元産建材の活用を通じて地域と共生するサステナブルな価値創造を実践しています。

現場で活躍する伊藤忠のヒト

高品質・高品位への挑戦

伊藤忠商事で培った生地開発や製品OEMビジネスの知見を活かし、デサント製品の生産に従事しています。デサントチャイナとも日々連携し中国市場が求める高い品質要求へ対応しつつ、プレミアムスポーツブランドとしての地位を確立すべく、同僚と共に「モノづくり」強化に挑戦中です。



デサントジャパン
ブランドマーケティング
第1部門
デサント商品企画1部
ソーシング課長
文堂 敬介

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
44 SPECIAL FEATURE 利益成長に向けた「3つのメソッド」
48 繊維カンパニー
49 機械カンパニー
50 金属カンパニー
51 エネルギー・化学品カンパニー
52 食料カンパニー
53 住生活カンパニー
54 情報・金融カンパニー
55 第8カンパニー
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

CLICK

各種事業説明会・適時開示案件説明会はこちらをご参照ください。

⊕事業説明会

個別の説明会資料はこちらをご参照ください。

⊕デサント事業説明会（2025年3月）
⊕デサント新水沢工場見学会（2026年1月）

企業価値算定式

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

METHOD 3 知見ある事業での成長牽引（ハンズオン経営・「マーケットイン」の発想）

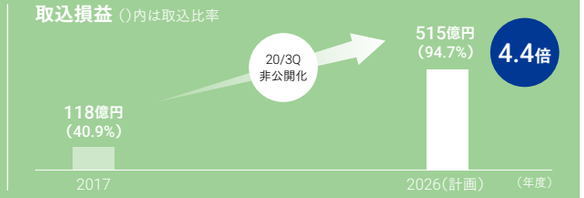
ファミリーマートへの出資は1998年に関連会社化により開始、2018年に子会社化、2020年に非公開化を実行しました。ファミリーマートとの長い歴史を通じて、当社グループのリソースを最大限に活用し、コンビニエンスストア（CVS）としての提供価値を絶えず進化させながらCVS事業を成長させてきました。また、カンパニーを超えた当社グループが様々な形で関与するバリューチェーン全体の強化にも取組んでいます。更に、消費者接点としてのファミリーマートの事業基盤を活用し、新たなビジネスの創出を行っています。今後も、ファミリーマートを起点に当社グループ全体の収益基盤を拡大させていきます。



ファミリーマート

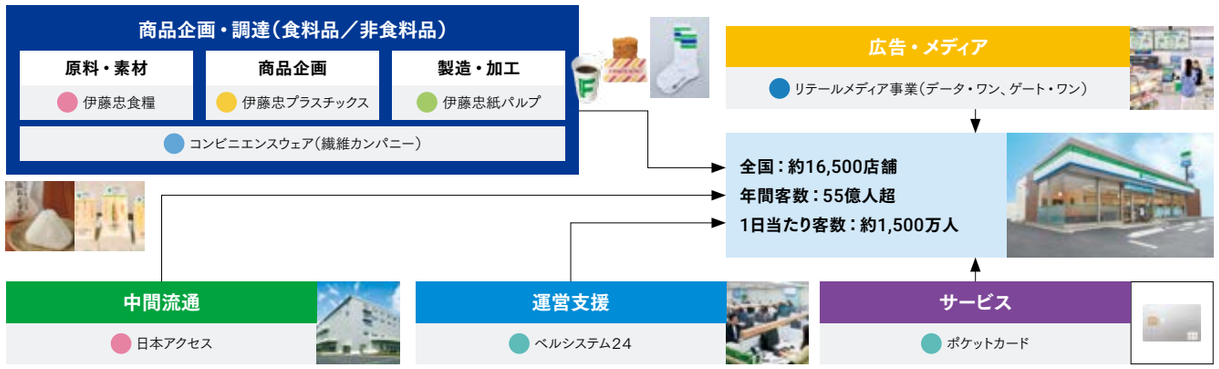
POINT

- ✔ グループ全体でのノウハウ・サプライチェーンを通じた商品・サービス力の強化・拡充
- ✔ メディア／データを中心とした新規ビジネス・シナジーの創出と拡大



カンパニーを横断した横連携のバリューチェーン

繊維 機械 金属 エネルギー・化学品 食料 住生活 情報・金融 第8



ビジネスモデル変革の象徴 FAMIMA PARK AZABUDAI

2026年7月、ファミリーマート初の旗艦店「FAMIMA PARK AZABUDAI」をオープンしました。クリエイティブ・ディレクターであるNIGO® 氏との共創のもと、店舗・空間デザインや店舗体験にこだわり、IPビジネスへの広がり等、従来のCVSの枠にとらわれない、「わざわざ行きたくなるコンビニ」を目指し、新たな「コンビニ体験」の創出に挑戦していきます。



現場で活躍する伊藤忠のヒト

現場の課題発見から始める、企業価値向上の挑戦

伊藤忠商事で約15年に亘り会計・税務・IT分野に従事し、2024年より出向。現在はAI活用による生産性向上や投資効率の最大化、海外子会社のガバナンス強化に取組んでいます。現場だからこそ見える課題を一つずつ丁寧に解決することで、グループ全体の持続的な成長に貢献していきます。



店舗会計・財務部
財務・投資グループ
由村 友宏

「マーケットイン」の発想で販促価値を創出

伊藤忠商事に入社後、約2年経理業務に従事。その後、欧州酒類・菓子の輸入開発や新規代理権獲得を担当し、2025年より出向。商品知識と提案力に加え、伊藤忠グループのネットワークを活かし、大谷選手起用等の差別化された販促施策を推進し、日商・利益拡大に貢献しています。



商品企画・SV連携室
価格戦略・
販売促進グループ
後藤 凱

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
44 SPECIAL FEATURE 利益成長に向けた「3つのメソッド」
48 繊維カンパニー
49 機械カンパニー
50 金属カンパニー
51 エネルギー・化学品カンパニー
52 食料カンパニー
53 住生活カンパニー
54 情報・金融カンパニー
55 第8カンパニー
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

CLICK
⊕リテールメディア説明会（2025年6月）
⊕FAMIMA PARK AZABUDAI

繊維カンパニー

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











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り、アパレル小売企業の経営者として豊富な経験を有する。「Vivienne Westwood」、「LANVIN」等多くの主要ブランドの収益拡大に寄与し、「Paul Smith」等を擁する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、現在も店舗巡回や展示会視察を欠かさず、現場の声を経営に生かしている。2023年より現職。

小売運営力強化×協働で新たな収益ステージへ

一段上の収益ステージに向け、「ギア・チェンジ」を目指します。基本4施策(①重点分野での戦略的取組み ②カンパニー全体の協働 ③サステナビリティビジネス収益化 ④商品力強化)を軸としつつ、新たに『小売運営能力の強化』に取組みます。デサントをはじめグループ各社で自社小売事業への転換が進む中、高度な運営能力と厳格なリスク管理のもと、マーケットイン視点での商品開発を推進します。また、大手小売業との取組強化に加え、ブランドマーケティング部門が獲得したブランドの「モノづくり」をファッションアパレル部門が担うといった、カンパニー内の部門横断で企画、生産、販売機能を連携させ、運営効率も高めることで、成長投資を通じた収益基盤の構築と資本効率向上の両立を目指します。

企業価値算定式との結びつき

創出価値の拡大

経済価値 (定量情報)	連結純利益	2025年度実績 433億円	2026年度見通し 520億円	環境・ 社会価値

・廃棄衣料を回収し再生素材へ再資源化する循環型ビジネスを通じ、ファッション産業の環境課題解決に貢献

企業価値 = 創出価値 / 資本コスト − 成長率

サステナビリティへの具体的な取組み

RENU®プロジェクトを通じた衣料資源循環の推進

RENU®プロジェクトは、使用済み衣料品や繊維残反の再資源化を通じてサーキュラーエコノミーの実現を目指す取組みです。アパレル・流通企業との連携のもと、回収・選別・リユース・リサイクルの仕組みを構築し、衣料品の循環利用を推進しています。今後は回収網とパートナーシップを拡大し、環境価値と事業価値の両立を図ります。



再生ポリエステル素材「RENU」

成長戦略

シューズ事業の強化による成長加速

コンバースやアンダーアーマー、フィラといった既存ブランドの販売基盤を活用し、企画・生産・マーケティングの各分野で更なる連携を推進します。伊藤忠グループのスケールメリットを活かした横断的体制により高い投資対効果を追求すると共に、完全子会社化したデサントを中心にシューズ事業の強化を図ります。



トップランナー向け
DELTAPRO EXP V3(デサント)

ROA向上への取組み

DTC*強化による高収益ビジネスの追求

完全子会社化後のデサントの高成長を支えるのは、DTCの強化です。日本事業では、DTCの強化とブランドイメージの向上により収益の増大を果たし、更なる成長を目指しています。また、デサントが従来から有する技術力に加えて、現場で収集する顧客の声、正に「マーケットイン」の発想を活かした商品開発により、売上増加、高収益化を果たしています。ANTAグループと展開する「デサント」ブランドの中国事業では、ANTAグループの豊富な事業経験・知見から、直営店舗でブランドの世界観を発信し、顧客への体験価値の提供を通じた購買へと繋げると共に、カスタマーロイヤリティの向上にも寄与しています。これらの取組みをグループの小売各社へ展開し、収益率の向上を図ります。

* DTC: Direct to Consumer

セグメント別ROA(基礎収益に対するROA)

2019年度	2025年度
4.0%	5.4%

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
44 SPECIAL FEATURE 利益成長に向けた「3つのメソッド」
48 繊維カンパニー
49 機械カンパニー
50 金属カンパニー
51 エネルギー・化学品カンパニー
52 食料カンパニー
53 住生活カンパニー
54 情報・金融カンパニー
55 第8カンパニー
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

CLICK
RENU® Project

▶Page 46 SPECIAL FEATURE
利益成長に向けた「3つのメソッド」(デサント)

機械カンパニー

プラント・船舶・航空機部門／自動車・建機・産機部門





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。

社会的な意義ある戦略投資とバリューチェーンの深化

私たちは、利益規模の拡大や効率の追求という目標だけでなく、この投資が社会にとって意義ある投資となるかという判断基準も持って今後の戦略投資を考えてゆきたいと常に思っています。日本の製造業の再興や社会課題の解決、持続可能な社会の実現を目指し、バリューチェーンを「長く、太く」進化させてきました。日立建機、カワサキモータース、アイチコーポレーション等のメーカーとパートナーシップを深め、製品販売にとどまらずメンテナンスやリース、ファイナンス等の周辺事業にも積極的に取組んでいます。更に、プラントの保守・修繕に加え、航空機のエンジン・部品販売や整備といった新たな分野に挑戦し、バリューチェーンの拡大に取組んでいきます。

今後も「意義ある戦略投資」を軸に、経済価値と社会価値の両立を図り、産業と社会の未来を切り拓いていきます。

企業価値算定式との結びつき

創出価値の拡大

		2025年度実績	2026年度見通し*	
経済価値（定量情報）	連結純利益	1,556億円	➡ 2,200億円	
環境・社会価値				・欧州・中近東地域で大型の廃棄物処理発電事業を推進、各国の環境問題解決に貢献 ・豪州・中近東地域で海水淡水化事業を推進、社会インフラの構築に貢献

企業価値 ＝ 創出価値 ／ 資本コスト − 成長率

サステナビリティへの具体的な取組み

廃棄物処理発電事業による社会インフラ構築

セルビアのベオグラード市で廃棄物処理・発電および熱供給を行う統合型廃棄物処理発電所の建設から運営まで行っており、2024年より操業開始しています。本プロジェクトは同市が抱えるごみ処理問題を解決すると同時に、発電・熱供 給を担う社会インフラとしての重要な役割を担います。ビジネスを通じてサステナブルな社会の実現に貢献します。



セルビアの廃棄処理発電施設

成長戦略

海外パートナーとの信頼に基づく協業の拡大

長年に亘り培ってきた世界各地のパートナーとの強固な信頼関係を礎に、パートナーの事業基盤や専門性と当社のネットワーク・事業開発力を掛け合わせ、単独では実現できない新たな事業機会を創出していきます。更に、バリューチェーンの拡大・高度化を通じて事業領域を広げ、持続的な利益成長と企業価値向上を実現していきます。



インフラ大手 ACWA 社と戦略的覚書締結

* 2026年度第1四半期決算公表時に期初計画1,800億円から上方修正しております。

ROA 向上への取組み

アセットライト戦略による航空関連事業のバリューチェーン拡大

これまで資産効率を維持しながら、利益成長を実現してきましたが、更なる成長に向けた戦略投資の一環として、2026年度に東京センチュリーが100%保有する米国大手航空機リース会社 Aviation Capital Group へ50%の持分法適用で出資を決定し、「航空関連事業」を新たな収益の柱として位置付けました。

一般的に航空機リースビジネスは資産効率に課題があると言われますが、本件は外部資本を活用したアセットライトな取組みであることと、既存の「航空関連事業」とのシナジーにより、同事業全体での資産効率の向上が見込めると判断しました。今後も航空関連事業に限らず、カンパニー全体で、パートナーとの協業やバリューチェーン拡大を推進し、利益成長と資産効率向上の両立を図ってまいります。

セグメント別ROA（基礎収益に対するROA）

2019年度		2025年度
4.5%	➡	5.9%

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
44 SPECIAL FEATURE 利益成長に向けた「3つのメソッド」
48 繊維カンパニー
49 機械カンパニー
50 金属カンパニー
51 エネルギー・化学品カンパニー
52 食料カンパニー
53 住生活カンパニー
54 情報・金融カンパニー
55 第8カンパニー
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

CLICK

▶Page 44 SPECIAL FEATURE
利益成長に向けた「3つのメソッド」
（北米電力事業、日立建機、Aviation Capital Group）

プレスリリース

⊕セルビア共和国ベオグラード市PPP（官民連携）廃棄物処理・発電事業の商業運転開始につきまして（2024年7月）

金属カンパニー

金属資源部門





金属カンパニー 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2025年にエネルギー・化学品カンパニープレジデントを務め、2026年から現職。

資源の価値を次代につなぐ

金属カンパニーの強みは、優良権益と需要家ニーズを結び付け、質の高い価値を実現することにあります。鉄鉱石や原料炭では、信頼できるパートナーとの長期的関係に基づいて、事業の弛まない操業改善と競争力向上で高品質な原燃料を顧客に届けることに加え、低炭素還元鉄サプライチェーンの構築等、将来の産業構造の変化を新たな成長機会へ変える取組みも進めています。また、既存事業の延長にとどまらず、将来の需要が見込まれる新たな資源の開発にも挑戦しています。今後も社会が必要とする良質な資源を追い求め、付加価値のある形で需要家に提供することで、資源ビジネスを次の成長段階へ進化させます。

企業価値算定式との結びつき

創出価値の拡大

		2025年度実績	2026年度見通し
経済価値（定量情報）	連結純利益	1,435億円	1,720億円

環境・社会価値

- 地政学的リスクが高まる中で優良な資源権益を維持・拡大し、社会や産業が求める原燃料を安定的に供給
- e-メタン事業や還元鉄事業等の推進により、脱炭素社会への貢献を目指す

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

サステナビリティへの具体的な取組み

e-メタン供給に向けた事業開発の推進

米国ネブラスカ州におけるe-メタン製造事業（Live Oakプロジェクト）の基本設計（FEED）に向けた共同開発契約を締結しました。本事業では、再生可能エネルギーにより生成するグリーン水素とバイオマス由来のCO_2を原料に、既存の都市ガスインフラの使用が可能なe-メタンを製造し、e-メタンの社会実装とカーボンニュートラル社会の実現に貢献します。



推進中のe-メタンプロジェクト概観

成長戦略

既存パートナーとの優良資源アセットの積み上げ

西豪州鉄鉱石事業において、BHP社と共にミニスターズ・ノース（MN）鉄鉱床の本格開発を推進します。現在生産中のヤンディ鉄鉱山において今後見込まれる生産量逓減を補完し、資源の安定供給を支えると共に、事業全体で中期的には年間3億500万トン以上、将来的には年間3億3,000万トンの生産体制の実現を目指します。



ミニスターズ・ノース鉄鋼床所在地

ROA向上への取組み

原料炭2案件のターンアラウンド実現と優良資産の積み上げ

2025年度に苦戦した原料炭2案件はパートナーとの協働により2026年度中にターンアラウンドを実現する見通しです。また、更なるROA向上を目指し、高い収益性を有する鉄鉱石事業を土台に、既存権益の競争力向上を進めています。優良パートナーと連携し操業改善や事業の基礎収益安定化を図ると同時に、当社が有する需要家との接点を活かして最適な供給と商流を設計し、実行していきます。収益の絶対額を追求するのみならず、効率的な資産を見極めて「稼ぐ」ことにも注力し、ROA改善に努めていきます。これらの遂行により、効率的な事業運営や資産の質を高める投資等、資本コストを意識した経営を実現します。

セグメント別ROA（基礎収益に対するROA）

2019年度	2025年度
13.2%	8.9%

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
44 SPECIAL FEATURE 利益成長に向けた「3つのメソッド」
48 繊維カンパニー
49 機械カンパニー
50 金属カンパニー
51 エネルギー・化学品カンパニー
52 食料カンパニー
53 住生活カンパニー
54 情報・金融カンパニー
55 第8カンパニー
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

CLICK

プレスリリース

- 米国ネブラスカ州におけるe-メタン製造事業の基本設計開始について（2026年8月）
- 西豪州ミニスターズ・ノース鉄鉱床の本格開発について（2026年7月）

エネルギー・化学品カンパニー

エネルギー・電力ソリューション部門／化学品部門





エネルギー・化学品カンパニー
プレジデント

宮﨑 勉

1983年の入社以来、一貫して化学品分野に携わる。台湾への駐在や有機・無機化学品部長等を経て2015年より伊藤忠ケミカルフロンティア代表取締役社長、2026年より現職。

バリューチェーンの進化・拡大による企業価値向上へ

当カンパニーの強みは、エネルギー上流権益や石油・ガス・電力トレード、基礎化学品原料から高機能商材に至るまで、日常生活の基幹産業を支える強固なバリューチェーンを構築していることです。足元では、中東情勢の影響から、エネルギー・化学品の両分野で不透明感が漂っていますが、このような時こそ産業構造の変化や現場のニーズを捉えることで、新たな商流や事業機会を創出していきます。また、多様な商品群と強固な顧客基盤を有する事業会社群も重要な事業基盤です。私自身、2025年度まで11年間に亘り伊藤忠ケミカルフロンティアを率い、医薬・ファインケミカル事業等の高付加価値ビジネスを拡大させ、6期連続最高益を実現しました。今後は、上流権益や半導体関連事業への大型投資も絡めたカンパニー全体でのバリューチェーン拡大により、更なる成長を実現していきます。

企業価値算定式との結びつき

創出価値の拡大

		2025年度実績	2026年度見通し*
経済価値（定量情報）	連結純利益	693億円	1,115億円
環境・社会価値			

- 環境配慮型素材の導入やナイロン循環リサイクルビジネスを推進し、プラスチック等の環境問題解決に貢献
- 太陽光発電事業や、SAF、Renewable Dieselへの取組み拡大により、低炭素社会に貢献

企業価値 ＝ 創出価値 ／ 資本コスト − 成長率

サステナビリティへの具体的な取組み

系統用蓄電池事業の拡大

2050年のカーボンニュートラル実現に向け、再生可能エネルギーの需給調整力として期待される蓄電所事業を推進しています。2024年の日本初の系統用蓄電池ファンドの組成に加え、2026年には三菱地所・東京センチュリーと共同で大規模プロジェクトに着手しました。再生可能エネルギーの効率活用をサポートし、低炭素社会実現への貢献と収益基盤の両立を実現します。

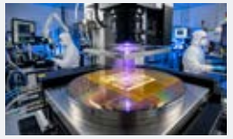


三菱地所との取組み

成長戦略

成長ドライバーとしての半導体関連事業の拡大

現在、タキロンシーアイでの高機能樹脂プレートや、伊藤忠プラスチックスでのフォトレジストの取扱い等、半導体関連事業の拡大に取組んでいます。既存ビジネスの磨きに加えて、半導体バリューチェーンの拡大に資する新規投資を実行することで、市場成長が著しい半導体分野において、更なるビジネス拡大を目指します。



半導体関連事業の推進

* 2026年度第1四半期決算公表時に期初計画755億円から上方修正しております。

ROA向上への取組み

高収益事業への集中と積極的な資産入替えの実行

化学品分野では、主要事業会社である伊藤忠ケミカルフロンティア、タキロンシーアイ、伊藤忠プラスチックスを軸に、医薬品原料や半導体関連部材等の高機能・高付加価値領域の強化を進めています。成長性と収益性の高い事業領域へのシフトを通じて、利益率を更に改善させ、ROAの向上に繋げます。

またエネルギー分野では、長年に亘り収益に貢献してきたITOCHU Oil Exploration (Azerbaijan) Inc.を通じて保有するACG権益を売却する等、資産入れ替えを実行しています。今後は、優良な上流権益獲得やバリューチェーン拡大に資する大型投資による資産積み増しを進めることで、カンパニー全体での資産効率向上を図っていきます。

セグメント別ROA（基礎収益に対するROA）

2019年度	2025年度
4.2%	4.0%

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
44 SPECIAL FEATURE 利益成長に向けた「3つのメソッド」
48 繊維カンパニー
49 機械カンパニー
50 金属カンパニー
51 エネルギー・化学品カンパニー
52 食料カンパニー
53 住生活カンパニー
54 情報・金融カンパニー
55 第8カンパニー
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

CLICK

プレスリリース

⊕福岡県筑前町における系統用蓄電所事業の共同推進について（2026年6月）

食料カンパニー

食糧部門／生鮮食品部門／食品流通部門








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従事し、アジア・大洋州への合計11年の駐在を通じた豊富な海外経験を持つ。グローバルな食糧原料調達から生鮮品・国内の流通小売まで幅広く関わる。 伊藤忠食糧への出向時は、国内販売にも注力。座右の銘は「変化対応」、「TRUE GRIT」。2023年より現職。

ターンアラウンドの先を見据え、川下起点での成長を加速

2025年度は、Dole及び不二製油の米国チョコレート事業が抱える課題に対しハンズオン経営を継続し、ターンアラウンドを大きく前進させ、基礎収益力の向上に確かな成果を上げました。加えて、伊藤忠食品の完全子会社化、日世への出資、コンフェックスホールディングス(コンフェックスHD)への出資を通じて、将来の収益拡大に向けた布石も着実に打っています。今後は、ファミリーマート等の消費者接点を起点に、日々変化する川下のニーズを迅速かつ的確に捉え、安定的な原料調達、「マーケットイン」の発想による商品企画・開発機能、及び最適化された食品流通インフラ等、当社の強固なバリューチェーンを一体となって磨き上げることで、成長を更に加速させていきます。

企業価値算定式との結びつき

創出価値の拡大

		2025年度実績*	2026年度見通し
経済価値（定量情報）	連結純利益	1,065億円	1,155億円
環境・社会価値		・規格外品の製品化等による食品ロス削減 ・食の安全・安心を支える持続可能な食料資源の安定供給	

企業価値 = （創出価値 ／ 資本コスト − 成長率）

サステナビリティへの具体的な取組み

「もったいないバナナ」による食品ロス削減

Doleでは、味や品質に問題のない規格外バナナを「もったいないバナナ」としてブランド化し、フードロス削減を推進しています。オフィス向けサブスクリプションや加工食品の原料として展開する他、着火性に優れた軽量なキャンプ用の炭や脱臭剤等、非食品領域にも用途を拡大し、食品ロスの削減にとどまらず資源の多角的な有効活用を図っています。

もったいないバナナ

成長戦略

食品流通領域における 機能・競争力強化

当社は、低温度帯に圧倒的な強みを持つ日本アクセス、常温・酒類分野に強い伊藤忠食品、菓子分野で全国的な販売網と商品開発力を有するコンフェックスHD等、国内有数の食品流通事業を保有しています。調達から物流、販売までのバリューチェーン全体の効率・高度化を推進し安定かつ高品質な商品供給を実現する強固な流通基盤を構築します。



伊藤忠食品の物流センター

ROA向上への取組み

ハンズオン経営による成長の実現と戦略的な資産入替の継続

現場における着実なハンズオン経営の徹底により、Dole及び不二製油の米国チョコレート事業では、ターンアラウンドが着実に進展し、収益性の向上に寄与しました。Doleでは、産地であるフィリピン・タイと販売市場である米国・アジア等がグローバルベースで緊密に連携し、製販一体となった経営を通じて、価格・数量・コストの適切なコントロールを推進しています。その結果、加工品の主力市場である米国での取引好調等を背景に、ターンアラウンドから持続的なオーガニック成長のフェーズへ着実に移行しています。今後も、ハンズオン経営を通じた事業の磨き込みを進めると共に、ノンコア資産・低稼働資産にとどまらない戦略的な資産入替等を通じて、カンパニー全体でのROAの着実な向上を図っていきます。

セグメント別ROA(基礎収益に対するROA)

2024年度*	2025年度*
2.0%	2.2%

* ファミリーマートの主管変更の影響を調整

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
44 SPECIAL FEATURE 利益成長に向けた「3つのメソッド」
48 繊維カンパニー
49 機械カンパニー
50 金属カンパニー
51 エネルギー・化学品カンパニー
52 食料カンパニー
53 住生活カンパニー
54 情報・金融カンパニー
55 第8カンパニー
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

CLICK
▶Page35 CAO MESSAGE
もったいないフルーツプロジェクト

プレスリリース

伊藤忠食品株式会社の株式に対する公開買付けの開始に関するお知らせ(2026年2月)

住生活カンパニー

生活資材・物流部門／建設・不動産部門









住生活カンパニー プレジデント

真木 正寿

建設・不動産分野を中心に豊富な経験を積み、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。パートナーとの信頼関係を軸に、事業承継や再生案件にも現場深く入り込み、商社型PEモデルによる事業価値向上と新たな成長基盤の構築を推進。2022年から現職。

暮らしを支える社会インフラに、新たな価値を

当カンパニーは、建材、紙パルプ、カーライフ、物流、建設・不動産等、人々の暮らしを支える幅広い事業を展開しています。これらの事業を通じて、安心・安全な社会インフラと豊かな住生活を支え、社会課題の解決と持続可能な地域社会の実現に貢献することが、私たちの使命です。国土強靭化やインフラ老朽化を背景に、中長期的な需要拡大が見込まれるリニューアル工事やインフラ整備、公共施設の防災分野を成長領域と位置付け収益拡大を推進してまいります。加えて、サンフロンティア不動産との資本業務提携を通じ、オフィスリノベーション事業へ本格参入しました。また、北米・国内の事業基盤を活かした建材事業の製造・流通機能の高度化やWECARSの事業再建への取組み等、ハンズオン経営を通じて、事業基盤の強化と企業価値向上を目指してまいります。

企業価値算定式との結びつき

創出価値の拡大

		2025年度実績	2026年度見通し	
経済価値（定量情報）	連結純利益	608億円	630億円	環境・社会価値

- 森林資源の持続可能な利用と、トレーサビリティ向上による責任ある調達の推進
- 老朽化した社会インフラの再生と公共施設の防災機能強化を通じ、地域の安全・安心を支える

企業価値 ＝ 創出価値 ／ 資本コスト − 成長率

サステナビリティへの具体的な取組み

木質資源循環の推進

DAIKENでは建築解体材や製材廃材等の木質資源を活用した素材・建材の開発を通じ、資源循環とカーボンニュートラルの実現に貢献しています。加えて、国産材活用の拡大による森林の健全化に取り組み、機能性建材や省施工・耐震化に資する製品・工法の提供により、快適で安全な空間価値の創出と社会課題の解決に取り組んでいます。


木質資源を利用した素材・建材開発

成長戦略

既存事業の知見を梃にした新たな収益基盤の構築

英国を中心に700超の店舗でタイヤ販売・整備事業を展開するKwik-Fitを中心としたETEL事業において、ハンズオン経営による事業改革を推進しています。ETEL事業で培った知見・ノウハウを、WECARSを中核とした国内自動車アフターマーケット事業に活かし、新たな収益の柱へ成長させていきます。


WECARSの旗艦店舗

ROA向上への取組み

不動産事業での戦略提携を通じた成長拡大

不動産分野では、伊藤忠都市開発とJR東日本不動産の経営統合を通じた資産効率向上と開発規模の拡大、収益力向上を図ると共に、サンフロンティア不動産との資本業務提携による資産回転の速い不動産アフターマーケット分野への進出、Wood Partnersへの出資を通じた成長期待の大きい北米住宅市場への進出、資産効率の高い公共施設の民設民営化プロジェクトへの積極的な取組み等、事業領域拡大を通じ、基礎収益の拡大、更なる利益成長と資産効率向上を目指します。

加えて、海外紙パルプ分野での事業ポートフォリオの見直しによる資産効率改善への取組み、物流分野での国内外パートナーとのアライアンスを活用した高効率経営の実現と、資産効率や成長性を重視した事業・資産の入替えを推進しています。

セグメント別ROA（基礎収益に対するROA）

2019年度	2025年度
4.5%	2.9%

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
44 SPECIAL FEATURE 利益成長に向けた「3つのメソッド」
48 繊維カンパニー
49 機械カンパニー
50 金属カンパニー
51 エネルギー・化学品カンパニー
52 食料カンパニー
53 住生活カンパニー
54 情報・金融カンパニー
55 第8カンパニー
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

CLICK

プレスリリース

- JR東日本グループと伊藤忠グループによる不動産事業分野における統合契約締結について（2026年4月）
- サンフロンティア不動産株式会社への公開買付け・第三者割当増資引受・資本業務提携に関するお知らせ（2026年2月）
- 米国の大手不動産会社「Wood Partners」との資本業務提携について（2025年11月）
- フィンランドパルプメーカーMetsa Fibre Oyの株式一部売却について（2026年2月）

情報・金融カンパニー

情報・通信部門／金融・保険部門





情報・金融カンパニー プレジデント

野田 俊介

1987年入社以来、情報・通信分野のビジネスに携わり、CTCへの出向、インターネット黎明期からの当社ネットビジネス開発等を経験。エキサイト代表取締役社長、業務部長、CSO、CDO・CIOを歴任。ベルシステム24ホールディングス代表取締役社長を務めた後、2024年より現職。2025年よりCOO補佐を兼務。

デジタルバリューチェーンを通じた成長を加速、金融保険分野における収益基盤拡充

情報・通信分野では、日本・アジアの旺盛なIT投資需要を着実に取り込むことで伊藤忠テクノソリューションズ(CTC)を中核としたデジタルバリューチェーンの更なる成長を加速します。またヘルスケア、宇宙・衛星、IPコンテンツ、サーキュラーテックの各領域において積極投資を行い新たな収益基盤の構築・強化を進めています。金融・保険分野では、オートローン事業の拡大により海外金融事業の収益基盤を拡充すると共に、ほけんの窓口グループの完全子会社化を通じてリテール領域を一段と強化し、収益基盤の厚みを増していきます。国内外でのベンチャー投資事業を通じて構築したネットワークをもとに、生成AI等の先端技術をいち早く取り入れてきた当カンパニーの知見・機能を活かし、他カンパニーを含む幅広い事業・案件の変革と成長の加速にも貢献していきます。

企業価値算定式との結びつき

創出価値の拡大

経済価値（定量情報）	連結純利益	2025年度実績 930億円	2026年度見通し 970億円	環境・社会価値

- AI・セキュリティやDX推進等のICT活用を通じ、価値向上と社会課題解決、持続可能社会に貢献
- 医療データ活用や先端医療機器の提供を通じ、健康増進とQOL向上、豊かな生活の実現に貢献

企業価値 = 創出価値 / 資本コスト − 成長率

サステナビリティへの具体的な取組み

サーキュラーテック事業の成長を通じた循環型社会への貢献

国内で中古携帯端末のオンライン流通事業を展開するBelongや、革新的な循環型ソリューションを提供する最先端の電子廃棄物リサイクル企業であるERI Japanを通じて、変化する消費者ニーズに対応しながら、環境負荷の低減と循環型社会の実現を推進し、持続可能な社会の発展に貢献しています。



ERIの高度破砕処理設備

成長戦略

オートローン事業の海外展開とバリューチェーン構築・強化

オートローン事業では、欧州・米国・アジアの三極での事業展開を見据え、英国のオートローンブローカーCARMONEY Ltd.を連結子会社化しました。加えて、国内のプレミアグループへの資本・業務提携やタイのEastern Commercial Leasing Public Co. Ltd.へのプレミアグループとの共同投資を通じ、事業基盤の強化を進めています。



CARMONEY社のローン見積ページ

ROA向上への取組み

ロールアップ戦略と「磨き」による資産効率向上推進

同業他社買収や周辺事業領域でのロールアップを通じ、既存事業のバリューチェーン強化と収益規模拡大を進め、資産効率向上を図ります。完全子会社化したほけんの窓口グループでは、4社の同業他社を買収し、事業規模とサービス提供エリアの拡大を実現。医療機器販売やCRO事業等のヘルスケア分野では、取扱商品・サービス拡充や、営業・物流拠点の統合を見据えたロールアップを実施。また、高付加価値領域のIPコンテンツ分野における知的財産を活かしたエージェント型事業のアジア・北米バリューチェーン構築や、IT機器の二次流通・修理・保守・廃棄を繋ぐサーキュラーテックバリューチェーン構築等、既存事業の磨き込みと新規投資を加速しています。資本コストを上回る事業の積み上げと保有資産の見直しを進め、利益成長とROA改善の両立を着実に実現します。

セグメント別ROA(基礎収益に対するROA)

2019年度	2025年度
4.9%	6.0%

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
44 SPECIAL FEATURE 利益成長に向けた「3つのメソッド」
48 繊維カンパニー
49 機械カンパニー
50 金属カンパニー
51 エネルギー・化学品カンパニー
52 食料カンパニー
53 住生活カンパニー
54 情報・金融カンパニー
55 第8カンパニー
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

CLICK

プレスリリース

- サーキュラーテクノロジーを活用したIT機器の循環型ビジネスの構築について(2026年3月)
- 英国におけるオートローンブローカー事業への参入について(2026年5月)

第8カンパニー









第8カンパニー プレジデント

細見 研介

1986年入社以来、繊維部門を中心にブランドマーケティングに長く携わる。2019年の第8カンパニー発足時、プレジデント就任。直近2021～2025年度までファミリーマート社長を務め、2026年より現職。

Life-Liveデータを“Consumer Intelligence”へ

第8カンパニーは、変化する生活者ニーズを起点に、全社横断の価値創造を使命としています。アジア初の成功事例であるリテールメディア事業は、ファミリーマート全国16,500店舗に及ぶリアルの顧客接点と、“Life-Liveデータ”と称する年間10兆円規模の日々の購買データが紐付く6,000万もの顧客IDに立脚した事業展開により、着実な成長を遂げてきました。今後は“Life-Liveデータ”をAIと掛け合わせ、消費者理解＝“Consumer Intelligence”を一層深め、これまでのデジタル広告事業に加え、データマーケティング等の分野でも新たな価値提供を実現していきます。更に、これらデータや既存アセットを活用し、生活消費分野を中心とした新たな事業領域への成長投資に取組んでいきます。生活者に最も近いカンパニーとして、マーケットの変化を全社の成長機会へと転換します。

企業価値算定式との結びつき

創出価値の拡大

		2025年度実績*	2026年度見通し	
経済価値（定量情報）	連結純利益	306億円	315億円	環境・社会価値

- データを最大限に活用し、需要予測や流通効率化を通じて、持続可能な消費・供給の実現を後押し
- 全国11,600店舗のサイネージ網を活用し、新たなインフラとして地域に密着した情報発信基盤を構築

企業価値 ＝ 創出価値 ／ 資本コスト − 成長率

サステナビリティへの具体的な取組み

データ活用による店舗運営高度化と公益情報発信

AIやデータの活用を通じて店舗運営の効率化と店舗スタッフの負担軽減を推進すると共に、生活者一人ひとりに最適なサービスを提供。更に全国約11,600店舗のサイネージ網で生活・防災情報を発信し、地域社会を支える情報インフラとしての価値提供に取組んでいます。



熱中症対策をサイネージで呼びかけ

成長戦略

リアル・デジタル基盤活用による収益機会拡大

全国に広がるリアル接点とデジタル基盤を活用し、“Life-Liveデータ”の活用領域を拡大。マーケティング支援に加え、需要予測、流通効率化、リテール金融、ヘルスケア等への展開を進め、“Consumer Intelligence”を核とした新たな収益機会の創出を目指します。



消費者理解を深化

ROA向上への取組み

新規投資先からの早期の利益貢献とカンパニーを超えたシナジー創出

2025年度にアンドファーマ（出資比率：20.0%）、セブン銀行（20.4%）、ブックオフグループホールディングス（5.0%）への投資を実行しました。これら投資先の成長を加速させ、第8カンパニーへの利益貢献を積み上げると同時に、カンパニーを超えたシナジー創出を早期に実現させ、全社のROA向上を目指します。例えば、セブン銀行では2026年6月に高機能のファミリーマート向けATM（ファミマATM）を導入開始、今後約4年で全国に約16,000台の設置を進める予定です。これら投資先との連携により、お客様の利便性を向上させ、ファミリーマートへの来店動機創出にも繋げていきます。

セグメント別ROA（基礎収益に対するROA）

2025年度*
32.8%

* ファミリーマートの主管変更の影響を調整

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
44 SPECIAL FEATURE 利益成長に向けた「3つのメソッド」
48 繊維カンパニー
49 機械カンパニー
50 金属カンパニー
51 エネルギー・化学品カンパニー
52 食料カンパニー
53 住生活カンパニー
54 情報・金融カンパニー
55 第8カンパニー
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話

CLICK
⊕リテールメディア事業 説明会

プレスリリース

⊕アンドファーマ株式会社の持分法適用会社化について（2025年9月）
⊕株式会社セブン銀行との資本業務提携について（2025年9月）
⊕ブックオフグループホールディングス株式会社との資本・業務提携について（2026年2月）

コーポレート・ガバナンス

本章でご説明していること

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い、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、コーポレートガバナンス・コードの内容も踏まえ、最適なガバナンス体制の構築を進めていきます。

絶え間ないガバナンス体制のアップデート

2025～2026年度	・取締役会の実効性評価手法を変更 ・社外取締役4名全員での機関投資家とのスモールミーティングを実施
2023～2024年度	・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
2021～2022年度	・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
2019～2020年度	・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
2017～2018年度	・「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
2015～2016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

CONTENTS

57 コーポレート・ガバナンス体制・取締役会の実効性評価
59 取締役・監査役一覧
62 取締役の選任基準・サクセッションプラン
64 社外取締役・監査役の活動・メッセージ
68 役員報酬
70 上場子会社・関連会社のガバナンスに関する方針

CONTENTS
三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
57 コーポレート・ガバナンス体制・取締役会の実効性評価
59 取締役・監査役一覧
62 取締役の選任基準・サクセッションプラン
64 社外取締役・監査役の活動・メッセージ
68 役員報酬
70 上場子会社・関連会社のガバナンスに関する方針
データ／ステークホルダーとの対話

CLICK
コーポレート・ガバナンス
コーポレート・ガバナンス報告書

コーポレート・ガバナンス体制（2026年7月1日現在）

実質面にこだわったガバナンス体制の整備・強化

取締役会の議論の質を高めるための運営上の工夫として、取締役会に先立ち、社外役員に対して議案の背景や全社戦略上の位置付け、執行側での議論内容等を丁寧に共有することで、取締役会当日は本質的な論点について十分な議論を行える環境を整えています。また、社外役員からの意見・提案を取締役会の議題設定や情報提供、重要案件のフォローアップ等に反映し、運営そのものも継続的に見直しています。

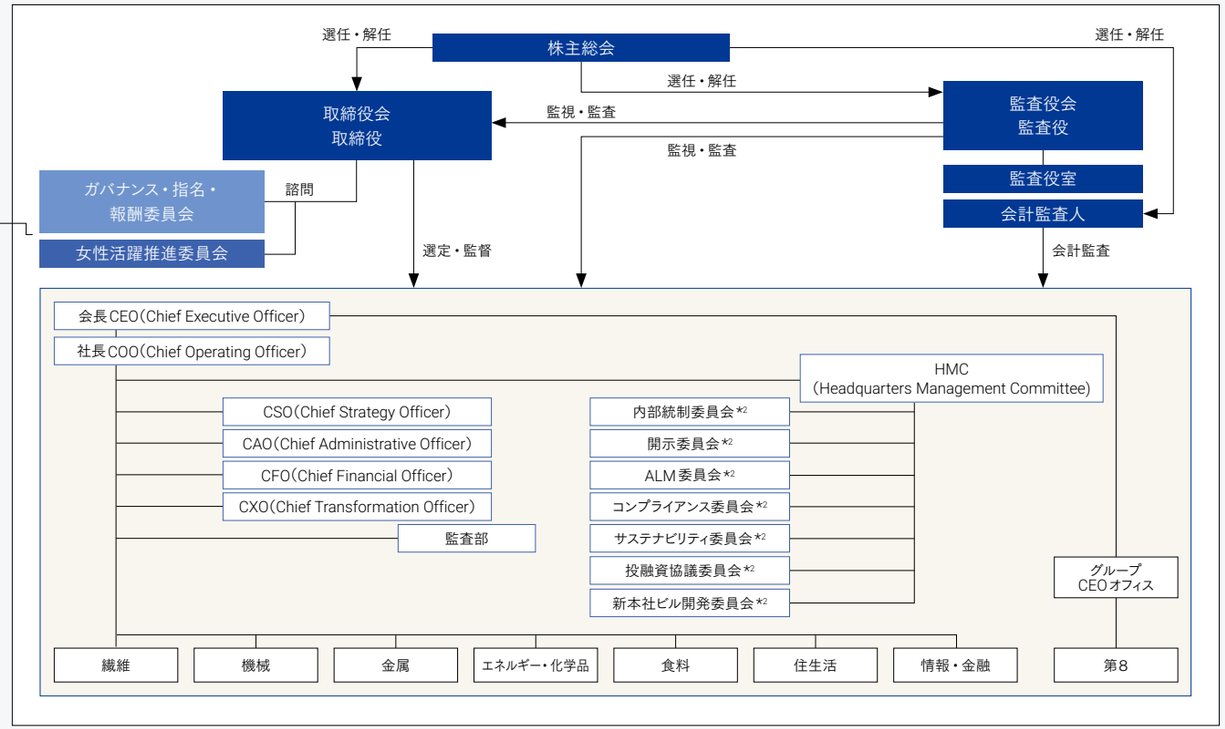
取締役会の構成等

♂：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

取締役		監査役		取締役・監査役に占める女性比率	取締役・監査役に占める社外役員比率	出席率（2025年度）
社内取締役*1	社外取締役	社内監査役	社外監査役			
5名（CEO、COO・CSO、P、CFO・CXO、CAO）	4名	2名	3名	21%（3名）	50%（7名）	99%（19回）

✔ 取締役会：社外取締役が3分の1以上　✔ 監査役会：社外監査役が過半数

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 ［監査役設置会社］



*2 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（Asset Liability Management）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
投融資協議委員会（CXO）：投融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

POINT 任意諮問委員会

✔ 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
✔ 社外役員を過半とし、委員長は社外役員が務める

委員会	ガバナンス・指名・報酬委員会
役割	・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
2025年度活動内容	主な審議事項：後継者計画、2026年度役員人事、上席執行役員の創設、役員報酬制度 等
社外役員比率	57%（4名）

委員会	女性活躍推進委員会
役割	・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
2025年度活動内容	主な審議事項：女性管理職の比率・男女間賃金格差への対応及び次期一般事業主行動計画 等
社外役員比率	57%（4名）

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
57 コーポレート・ガバナンス体制・取締役会の実効性評価
59 取締役・監査役一覧
62 取締役の選任基準・サクセッションプラン
64 社外取締役・監査役の活動・メッセージ
68 役員報酬
70 上場子会社・関連会社のガバナンスに関する方針
データ／ステークホルダーとの対話

CLICK
⊕コーポレートガバナンス・コードへの対応状況

取締役会の実効性評価

実効性評価の評価項目・評価手法を刷新

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。

2025年度は、取締役会の実効性が全般として高い水準で推移してきたことを踏まえ、従来の「課題の確認と改善」という枠組みから一歩踏み込み、社外取締役からの「毎年同じ方法から工夫し、マンネリ化を脱するべき」「細かな点数の上下ではなく実質的な改善提案に繋がるべき」といった提言も踏まえて、評価手法を抜本的に刷新しました。具体的には、個別具体的な課題をより解像度高く抽出・分析することを目的に、「役員個人の自己評価」や「ポジション別相互評価」を新たに導入し、定性コメントに基づく深掘り分析を従来以上に重視しています。取締役会の実効性評価を形式的な点検にとどめず、当社らしい実効性の向上を実現していきます。

2024年度抽出課題への対応進捗状況

課題	2025年度の進捗及び更なる取組余地
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	・女性執行役員特例措置制度の維持・定着、女性活躍推進に関する強いメッセージ発信、交流会・面談等を通じたきめ細かなフォローの機会整備等、施策の実行と定着が進展 ・一方で、抜擢人材の育成状況や成果の可視化、制度設計の出口や持続可能性、人材多様化の観点等については、継続的な議論が必要であることを確認
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	・成長投資の質・監督の向上、重要リスクに関する報告の量と質の向上、ガバナンス・指名・報酬委員会における議論の充実等、監督機能の具体化が進展 ・一方で、上場関連会社を含むグループ全体の監督の質の向上、市場への成長ストーリーの説明、リスク情報収集のスピード感、後継者計画の考え方の整理等には、なお取組余地があることを確認

2025年度取締役会評価の実施要領

対象者	2025年度の全取締役（10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） ※本年度はアンケート結果を共有した上で、定性コメントに基づく深掘り分析を実施 **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・取りまとめを参考とした、ガバナンス・指名・報酬委員会における検討を実施 **STEP 4**：取締役会において分析・評価を実施
質問内容	**以下の9つの大項目・計39問により実施** ・取締役会の構成 ・ガバナンス構造・監督・取締役会の役割機能 ・取締役会の運営・プロセス・支援体制 ・人材 ・カルチャー・倫理・コンプライアンス ・任意諮問委員会の実効性 ・取締役／監査役個人の実効性の発揮 ・経年相対評価（前年度からの改善項目等） ・ポジション別相互評価・その他全般

今後の課題と改善に向け実施する取組み

1. 連結グループガバナンスの継続進化
— 全体の状況把握と統制の仕組み強化 —
カンパニー主導の強みを維持しつつ、グループ全体最適の観点から調整・監督・統制機能を強化

2. 価値創出テーマとしてのDX・AI推進
— 論点設計と監督高度化 —
取締役会として重点的に把握・議論すべきテーマを明確化し、業務効率化にとどまらず、事業変革や収益創出に繋がる取組みを監督

3. 持続的経営を支える人材育成
— 多様性とサクセッションの継続監督 —
多様な人材の育成・登用・継承の状況について、取締役会として継続的に把握・議論し、将来の経営体制の強化に繋げる

POINT 1 定性コメントに基づく深掘り分析の強化

アンケート結果を個別インタビュー時に共有した上で対話を行うプロセスに変更し、定量スコアだけでは見えない「個別具体的な課題」の解像度を向上

POINT 2 評価項目の大幅な拡張（6テーマ→ 9大項目・39問）

従来の継続性重視の項目に加え、カルチャーや倫理、個人の役割発揮等、新たな評価観点を積極導入し、網羅性と具体性を向上

POINT 3 「個」と「相互」の視点の導入

取締役会全体の実効性だけでなく、「役員個人の自己評価」や「ポジション別相互評価」を新たに設け、ボード・ダイナミクス（役員間の相互作用）を可視化

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
57 コーポレート・ガバナンス体制・取締役会の実効性評価
59 取締役・監査役一覧
62 取締役の選任基準・サクセッションプラン
64 社外取締役・監査役の活動・メッセージ
68 役員報酬
70 上場子会社・関連会社のガバナンスに関する方針
データ／ステークホルダーとの対話

CLICK
当社取締役会の実効性に関する評価結果の概要について

社内取締役一覧（2026年7月1日現在）







氏名	岡藤 正広	石井 敬太	都梅 博之	中 宏之	西口 知邦
役位	代表取締役 会長CEO	代表取締役 社長COO	代表取締役	代表取締役	代表取締役
取締役在任年数	22年	5年	4年	4年	新任
取締役会出席回数	19／19回（100%）	19／19回（100%）	19／19回（100%）	18／19回（95%）	—
ガバナンス・指名・報酬委員会	□	□			□
女性活躍推進委員会*1					□
所有株式数*2	3,548,206株（1,797,390株*2）	1,813,226株（1,076,793株*2）	991,912株（473,748株*2）	397,936株（255,237株*2）	208,096株（40,477株*2）
変動報酬比率	90.35%	90.07%	90.11%	78.43%	—
株式報酬比率	54.44%（9.65%*3）	50.41%（13.31%*3）	43.61%（5.84%*3）	28.48%（16.37%*3）	—

スキル・マトリックス ▶Page 62 取締役の選任基準

主な役割・経歴・資格等	繊維カンパニー プレジデント 社長	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	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	業務部長 CDO・CIO、CSO、CXO、CFO	秘書部長 CAO
知見・経験を有する分野／特に貢献が期待される分野					
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	○	○	○	○	○

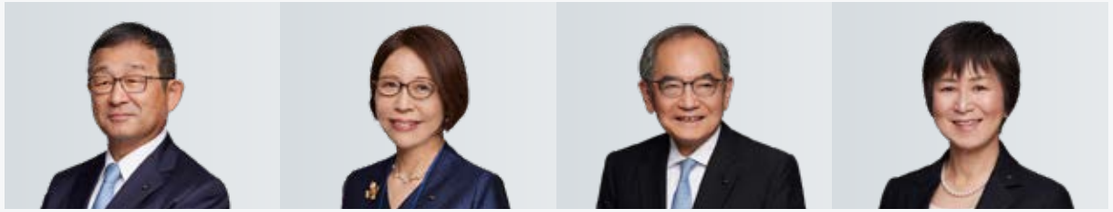
■委員長 □委員 ※オブザーバー
○知見・経験を有する分野 ◎そのうち特に貢献が期待される分野

*1 女性活躍推進委員会の委員は、上記の他、広報部長及び人事・総務部長を含みます。
*2 所有株式数は伊藤忠商事の所有株式数。括弧内は、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。
*3 株式報酬制度に基づき退任時に交付される株式報酬比率。

CONTENTS
三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
57 コーポレート・ガバナンス体制・取締役会の実効性評価
59 取締役・監査役一覧
62 取締役の選任基準・サクセッションプラン
64 社外取締役・監査役の活動・メッセージ
68 役員報酬
70 上場子会社・関連会社のガバナンスに関する方針
データ／ステークホルダーとの対話

CLICK
役員紹介
定時株主総会招集通知

社外取締役一覧（2026年7月1日現在）



氏名	川名 正敏	中森 真紀子	石塚 邦雄	伊藤 明子
役位	社外取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役
取締役在任年数	8年	7年	5年	3年
取締役会出席回数	19／19回（100%）	19／19回（100%）	19／19回（100%）	19／19回（100%）
ガバナンス・指名・報酬委員会	■	□	□	□
女性活躍推進委員会*1		□		■
所有株式数*2	67,200株	68,200株	30,800株	10,600株

スキル・マトリックス ▶Page 62 取締役の選任基準

主な役割・経歴・資格等	東京女子医科大学病院副院長 医学博士	公認会計士	㈱三越伊勢丹ホールディングス 社長・会長	消費者庁長官
知見・経験を有する分野／特に貢献が期待される分野				
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		●		

■ 委員長 □ 委員 ※オブザーバー
● 各役員の専門性を踏まえた特に貢献が期待される分野

*1女性活躍推進委員会の委員は、上記の他、広報部長及び人事・総務部長を含みます。
*2 所有株式数は伊藤忠商事の所有株式数

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
57 コーポレート・ガバナンス体制・取締役会の実効性評価
59 取締役・監査役一覧
62 取締役の選任基準・サクセッションプラン
64 社外取締役・監査役の活動・メッセージ
68 役員報酬
70 上場子会社・関連会社のガバナンスに関する方針
データ／ステークホルダーとの対話

CLICK

役員紹介
定時株主総会招集通知
社外取締役の選任理由
社外役員の独立性に関する判断基準

監査役一覧（2026年7月1日現在）



氏名	猪股 淳	髙井 研治	瓜生 健太郎	藤田 勉	小林 久美
役位	常勤監査役	常勤監査役	社外監査役	社外監査役	社外監査役
監査役在任年数	新任	新任	11年	3年	3年
取締役会出席回数	—	—	19／19回（100%）	19／19回（100%）	19／19回（100%）
監査役会出席状況	—	—	14／14回（100%）	14／14回（100%）	14／14回（100%）
ガバナンス・指名・報酬委員会			※		
女性活躍推進委員会*1				□	□
所有株式数*2	164,746株	41,620株	48,200株	3,500株	4,200株

スキル・マトリックス ▶Page 62 取締役の選任基準

主な役割・経歴・資格等	中南米総支配人 金属カンパニー プレジデント	エネルギー・化学品カンパニー CFO 監査部長	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	シティグループ証券㈱ 取締役副会長	公認会計士 税理士
知見・経験を有する分野／特に貢献が期待される分野					
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		●	●		●

■ 委員長 □ 委員 ※オブザーバー
● 各役員の専門性を踏まえた特に貢献が期待される分野

*1 女性活躍推進委員会の委員は、上記の他、広報部長及び人事・総務部長を含みます。
*2 所有株式数は伊藤忠商事の所有株式数。

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
57 コーポレート・ガバナンス体制・取締役会の実効性評価
59 取締役・監査役一覧
62 取締役の選任基準・サクセッションプラン
64 社外取締役・監査役の活動・メッセージ
68 役員報酬
70 上場子会社・関連会社のガバナンスに関する方針
データ／ステークホルダーとの対話

CLICK

⊕役員紹介
⊕社外監査役の選任理由
⊕社外役員の独立性に関する判断基準

取締役の選任基準

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として、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
- ✔ 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
- ✔ 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
- ✔ 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以上へ
- ✔ 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

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

当社は、幅広い事業をグローバルに展開する総合商社として、経営戦略の実行・監督に必要なスキルを取締役会全体で確保しています。取締役の選任にあたっては、各人の経験・専門性と共に、取締役会全体として必要なスキルの組合せを重視しています。また、就任後も取締役会での議論や経営陣・事業会社との対話、事業視察等を通じて知見を継続的に更新・深化させています。

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

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等を行っている。2026年度ガバナンス・指名・報酬委員会委員長。

新CFO・CAOの選任にあたって

当社では、経営体制の持続的な強化に向けて、CFO・CAOの後継者育成とサクセッションについて長期的な視点で議論を重ねてきました。前CFOの鉢村氏と前CAOの小林氏は、岡藤会長CEOの下で当社の成長と経営基盤強化に大きく貢献してきた存在であり、「余人をもって代えがたい」との評価から、役位定年到来後も継続起用について慎重な検討を行ってきました。

一方で、ガバナンスの観点からは、適切な時期に次世代へバトンを渡すことも重要です。中CFOは業務部長やCSOを歴任し、長年に亘って経営企画業務を統括してきました。また、投融資協議委員会委員長やCXO等の全社的な役割を担う中で、経営判断力や全社視点を着実に培ってきました。社外取締役としても、その能力と経験を十分に確認しており、後継者として自信を持って支持しました。西口CAOについても、長年に亘る繊維カンパニーでの現場経験に加え、秘書部長として経営陣や社外取締役との接点が多く、実際のコミュニケーションを通じて人柄や能力を理解した上で適任と判断しています。

今回の交代は単なる引継ぎではなく、組織や役割の在り方を見直す契機でもあります。前任者の業務をそのまま踏襲するのではなく、機能の分担や経営体制の最適化を図るべきとの議論も行いました。今後も、経営の連続性と変革のバランスを取りながら、持続的な企業価値向上を支える人材育成と経営チームとしてのサクセッションに取組んでいきます。

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
57 コーポレート・ガバナンス体制・取締役会の実効性評価
59 取締役・監査役一覧
62 取締役の選任基準・サクセッションプラン
64 社外取締役・監査役の活動・メッセージ
68 役員報酬
70 上場子会社・関連会社のガバナンスに関する方針
データ／ステークホルダーとの対話

CLICK
定時株主総会招集通知

企業価値向上の持続性を高めるサクセッションプラン

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。

POINT 1 形式ではなく実質を重視

▶Page 65 社外取締役の活動

CEOの任期や定年について形式的に定めることはしていません。

会長CEOによる立案に基づき、ガバナンス・指名・報酬委員会での審議を行いますが、委員会の過半を占める社外取締役は、年間20名を超える役職員や事業会社経営陣との個別面談を通じて候補者の能力や人柄について把握、常に審議できる状況を準備しています。また、社外取締役は定期的な投資家・株主との対話機会を通じ、後継者計画の準備状況について説明し、意見交換しています。

CEOの選任プロセス

会長CEOによる立案	ガバナンス・指名・報酬委員会での審議	取締役会で審議
中長期的な企業価値向上の実現に向け、全社の事業内容に関する知識だけでなく、候補者の業務経歴・経験・人柄等についての深い理解が必須であることから、執行側による立案を前提とし、会長CEOがガバナンス・指名・報酬委員会に候補者を推薦	社外取締役を委員長かつ委員の過半数とするガバナンス・指名・報酬委員会において、「世間の目・一般株主の目」を併せ持つ社外役員の視点を反映させて審議	ガバナンス・指名・報酬委員会は、取締役会に審議結果を答申し、取締役会で議論の上でCEOを決定

POINT 2 総合商社のトップとして必要な、実績に裏打ちされた「商人としての素養」

▶Page 5 CEO MESSAGE

常に変化が起こる商売の現場で実績を上げていることが必要条件であり、日々刻々と状況が変わっていく中で、常識を疑いながらも自分の頭で考え即断即決できる能力が不可欠です。こうした能力を発揮し、経験を積み重ねることができるような役員配置を行っています。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。

POINT 3 グループ経営の重要性に対する理解

グループ経営の重要性を理解していることが不可欠です。その意味で、当社役員退任後にグループ会社の経営トップとなり、優れた実績を上げた人物を再び本社役員として任命する場合もあります。

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

㈱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。2026年度ガバナンス・指名・報酬委員会委員。

CEOのサクセッションについて

私たち社外取締役は、CEOのサクセッションを当社の持続的な企業価値向上における最重要テーマの一つとして捉えています。事業会社やカンパニーの経営陣との対話を通じ、後継者候補がどのような考え方で組織を率い、人材を育成し、困難な課題に向き合っているかといった、経営者としての資質を継続的に確認しています。社外取締役同士でも候補者について意見交換しており、ガバナンス・指名・報酬委員会でいつでも審議できる体制が常に整っています。

岡藤会長CEOが交代した場合も、当社の成長を支えているのは現場の人材や事業基盤であり、事業運営や業績そのものが大きく揺らぐことはないと考えています。但し、岡藤会長CEOに対するプレミアムとも呼ぶべき期待がマーケットに存在することも事実であり、定期的に投資家と直接対話し、懸念や関心事項について意見交換しています。仮に新リーダーが経営を率いることになった時には社外取締役が果たすべき役割も大きいでしょう。経営の連続性を確保しながら、新たな経営体制への移行を支援し、企業価値向上に繋げていくことが我々の責務です。

ガバナンス体制や取締役会の在り方自体も、将来の経営体制に合わせて不断に見直していく必要があります。現状の仕組みを固定的に捉えるのではなく、会社の成長段階や経営環境の変化に応じて最適なガバナンスを追求していくことが重要だと考えています。

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
57 コーポレート・ガバナンス体制・取締役会の実効性評価
59 取締役・監査役一覧
62 取締役の選任基準・サクセッションプラン
64 社外取締役・監査役の活動・メッセージ
68 役員報酬
70 上場子会社・関連会社のガバナンスに関する方針
データ／ステークホルダーとの対話

社外取締役と機関投資家の対話

当社では、社外取締役が投資家・株主と直接対話する機会を定期的に設けています。社外取締役として、投資家・株主の関心・懸念事項を直接確認し、取締役会での議論に活かすことで取締役会の実効性向上に繋げています。また、社外取締役の立場から見る経営状況や関心の高い後継者計画について投資家・株主の皆様に直接説明しています。

2024年12月

長く社外取締役を務める2名の登壇
登壇者：中森 真紀子、石塚 邦雄

主なテーマ：女性活躍推進／ガバナンス体制

当日の主な質問：
- 取締役会の体制、取締役会における議論の状況、執行側とのコミュニケーションについて
- 女性活躍推進、女性執行役員特例措置制度について
- 後継者計画について

2025年6月

任意諮問委員会の両委員長の登壇
登壇者：川名正敏、中森真紀子

主なテーマ：女性活躍推進／ガバナンス体制

当日の主な質問：
- 役員報酬の決定方法について
- 成長投資加速についての取締役会での議論内容
- 後継者計画について

2026年4月

初の4名全員での登壇
登壇者：川名 正敏、中森 真紀子、石塚 邦雄、伊藤 明子
参加者：国内・海外機関投資家 21名
陪席者：セルサイドアナリスト 13名






当日の主な質問：
- CFO・CAOの交代を踏まえた後継者育成の状況、指名プロセスの妥当性、重要ポストの継承におけるガバナンス・指名・報酬委員会の関与
- CEO後継者の選定に向けた議論の進め方、現経営トップと同委員会との関係性、将来の経営体制や意思決定プロセスの透明性
- 多数の事業会社・子会社を擁する中での不祥事防止、内部統制の徹底、グループ全体でのガバナンス実効性

登壇者からの声

- 本年度のスモールミーティングでは、株主・投資家の皆様から、ガバナンスやサクセッションに極めて高い関心をお寄せいただきました。一方で、当社の現状に対する評価を丁寧にお伝えすることに重きを置いた結果、今後に向けた課題や伸びしろについての言及がやや手薄な印象を与えてしまった面もあったと考えています。
- 実際の取締役会や各委員会では、社外取締役の意見を踏まえて取締役会で議論を重ねた結果、最終的に否決された案件もあります。率直な議論を尽くしており、その姿勢に変わりはありません。頂いたお声は、対話の場でも議論の実質をより具体的にお伝えするための、私たち自身への貴重な宿題として受け止めています。



社外取締役
川名 正敏

参加者からの声

- 4名の社外取締役の間には強い連帯感が感じられ、この点は他社には見られない特徴。こうした連帯感が、より高い牽制機能の発揮に繋がっていると感じた。
- 社外取締役4名の一体感に驚いた。取締役会での議論の様子や社外取の貢献が目に浮かんだ。
- サクセッションについて次は誰をということだけでなく、ガバナンス体制や執行チーム、役割分担の再考等、幅広い視野で考えていることが印象に残った。ここから新たな伊藤忠商事の成長戦略を作っていく、フェーズを変えていくということを理解されていることも心強かった。
- 社外取締役が伊藤忠を高く評価している点は安心する半面、もう少し厳しい意見や課題の提示があってもよかった。

CONTENTS
三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
57 コーポレート・ガバナンス体制・取締役会の実効性評価
59 取締役・監査役一覧
62 取締役の選任基準・サクセッションプラン
64 社外取締役・監査役の活動・メッセージ
68 役員報酬
70 上場子会社・関連会社のガバナンスに関する方針
データ／ステークホルダーとの対話

CLICK
社外取締役と機関投資家との対話

社外取締役の活動

当社の社外取締役は、当社役職員等との直接の対話を重視した、コミュニケーション強化・情報共有を行っています。また、多様な事業領域を有する総合商社の事業理解を深めるため、定期的に国内外の事業視察を行っています。

社外取締役の主な活動実績（2025年度）

活動内容	回数／人数
取締役会	19回
取締役会の事前ブリーフィング	17回
任意諮問委員会	6回
当社役職員との面談（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、上席執行理事、執行役員）	18名
事業会社経営陣との面談（ヤナセ、伊藤忠テクノソリューションズ、ウェルネオシュガー、伊藤忠エネクス、データ・ワン、ゲート・ワン、伊藤忠丸紅鉄鋼）	7名

取締役会での個別案件に関する議論（社外取締役からの主な意見）

セブン銀行の持分法適用化の事例

- ATM設置拡大に伴う収益寄与の見通しや算定根拠の確認の重要性について
- ATM事業の将来性、その他カード・ローン等を含むリテール金融ビジネス全体の成長戦略について

北米の大手不動産会社Wood Partners への出資事例

- Wood Partnersが強みを持つマルチファミリー向け物件開発事業へ特化した戦略について
- Wood Partnersがカバーする事業範囲の考え方について

2025年12月：北米事業視察（社外取締役）

北米電力事業（機械カンパニー）

訪問先：

- Tyr Energy社 Hickory Runガス火力発電所（ペンシルベニア州）
- Tyr Wind社 Prairie Switch風力発電所（テキサス州）
- NAES社傘下 Gridforce*（テキサス州）

各社の現地経営陣より、事業ポートフォリオや戦略及び発電所運転・保守を起点とした一気通貫の取組みについて説明を受け、同事業の強みや成長戦略への理解を深めました。また、NAES傘下の送電・遠隔運転等を含む現場の実態を確認し、資料確認だけでは得られない事業運営の要諦や、安全・安定操業に向けた取組への解像度が向上しました。

* 送配電線向け保守・運転、エナジーマネジメント、発電所遠隔管理等のサービスを提供



Prairie Switch風力発電所

ITOCHU International Inc.（米国現地法人）

若手駐在員と意見交換を行い、子育てをしながら帯同する女性駐在員を含む多様な声を直接聞くことで、生活面・キャリア面での悩みや課題を理解する契機となりました。また、女性執行役員特例措置制度の対象となる女性執行役員とも面談を行いました。



駐在員とのランチ

2026年2月：日本アクセス視察（社外取締役・社外監査役）

八潮物流センター

同社経営陣より事業概要及びセンター運営の説明を受けた後、冷凍・冷蔵倉庫内のオペレーションを中心に視察し、温度帯別の物流現場における作業プロセスや工夫について理解を深めました。また、女性執行役員特例措置制度の対象となる女性執行役員とも面談を行いました。



倉庫内の見学の様子

社外取締役からの声



社外取締役
石塚 邦雄

対話で深まる実効性

社外取締役として私が大切にしているのは、「対話」が生み出す実効性です。そのために、社外取締役からの要請として、何度も行う現場視察、そして経営陣・事業会社責任者との直接面談は貴重な機会です。直接のコミュニケーションを通じて得た「商売」と「ヒト」の理解を、後継者計画の準備にも活かしています。また、執行側で意思決定に足る十分な議論が行われているかを丁寧に見極めることは重要な責務ですが、こちらから依頼したHMCや投融資協議委員会の議事録事前共有、重要案件のフォローアップ等も、関係者との「対話」を契機に改善され、今に至ります。投資家の皆様との「対話」も社外取締役が果たすべき重要な役割と捉え、執行側の出席は無しとして、社外取締役のみの参加形式でありのままで向き合うことを継続しています。杓子定規な管理・監督だけでは実効性は担保されません。社外取締役としても「対話」から生まれる新しい価値を意識して、常に職務にあたっています。

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
57 コーポレート・ガバナンス体制・取締役会の実効性評価
59 取締役・監査役一覧
62 取締役の選任基準・サクセッションプラン
64 社外取締役・監査役の活動・メッセージ
68 役員報酬
70 上場子会社・関連会社のガバナンスに関する方針
データ／ステークホルダーとの対話

CLICK
社外取締役と機関投資家との対話

社外取締役からのメッセージ



多様な一人ひとりの力を引き出し、持続的な成長を実現

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。2026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。

1. 次世代経営人材の育成とサクセッション：岡藤会長CEOと社外取締役との間では、日頃から率直で闊達な意見交換が行われています。会長CEOは自らの経営判断や問題意識を明確に示す一方、異なる意見も積極的に求めており、社外取締役からの反対意見や提言も真摯に受け止めています。こうした開かれた議論が、当社の迅速な意思決定と実効性あるガバナンスを支えていると感じます。同時に、強いリーダーシップの下で築かれた現在の体制を、将来に亘り持続可能なものへ繋げることも重要です。経営人材候補とは継続的に面談を重ね、人柄、実績、経営者としての資質を確認しています。企業価値への影響を十分に考慮しながら、次世代への移行を中長期的かつ着実に進めていく必要があります。

2. 次の成長ステージに向けた投資戦略：当社はキャッシュ・アロケーションを慎重に検討し、各カンパニーが知見を有する分野を中心に、成長投資を着実に積み上げてきました。案件は現場で磨き込まれ、投融資協議委員会やHMCにおける厳格なリスク・リターン審査を経て取締役会に付議されます。職能部隊の高い専門性と丁寧な審議プロセスは、当社の投資規律を支える大きな強みです。一方、企業規模が業界首位級となった現在、従来の積み上げ型成長だけでは、市場の期待に十分応えられない可能性があります。今後は投資規律を維持しつつ、当社ならではの競争優位を活かした、社会的インパクトや事業規模の大きな案件にも挑戦する必要があります。成長性と資本効率、短期的成果と中長期的価値創造の両立が、次のステージにおける重要な課題だと認識しています。

3. 多様な人材の力を企業価値に繋げる：昨年度までの女性活躍推進委員会委員長として強く感じているのは、女性の人数や比率を高めることだけではなく、社員一人ひとりの潜在能力を最大限に引き出すことが、生産性と企業価値の向上につながるということです。女性執行役員の登用により、経営情報や意思決定の場へのアクセスが広がり、本人の成長に加えて、周囲の意識や組織の行動にも変化が生まれています。女性社員が少ない世代には寄り添った支援を行い、若い世代については男女を区別せず育成・登用していくことが重要です。同時に、意思決定層の世代・性別の偏りや、30～40代のエンゲージメント、事業会社のプロパー人材登用にも向き合う必要があります。若手や女性により大きな役割と意思決定の機会を与え、上位者が適切に支援する組織へ進化することが、持続的な成長の基盤になると考えています。



人を育て組織を強くすることで、持続的な企業価値向上へ

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。2026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。

1. サクセッションは「誰か」だけでなく「いつか」、「チーム」としての移行が重要：サクセッションを考える際には、「次は誰か」だけでなく、「今、本当に交代すべき時期なのか」という視点も重要です。現経営体制が企業価値向上に貢献しているのであれば、その強みを活かすことも重要な判断です。一方で、将来に向けた準備を怠ることはできません。私たち社外取締役は、チームとしてのサクセッションを念頭に、事業会社経営陣やカンパニープレジデントとの対話を通じて、事業知識や業績だけでなく、人材育成への姿勢や組織マネジメントの考え方、困難な状況での判断力等、多面的な視点から経営者としての資質を見ています。サクセッションへの準備は、日々の経営の中で継続的に進めていくプロセスであると考えています。

2.「繋ぐ力」を活かし、社会のプラットフォームとなる：当社には、多様な企業や地域、産業を結び付け、新たな価値を生み出すプラットフォームとしての大きな可能性があります。パートナー企業や社会全体の成長を実現できる存在へ発展していくことが重要です。そのためには短期的な成果だけを追うのではなく、中長期的な視点で事業を育てる発想も必要になります。当社の強みである高い収益性やリスク管理能力を維持しながら、社会課題の解決と企業価値向上を両立するプラットフォームとしての役割を一層強化していきたいと考えています。

3. 人材を育てる組織文化こそ競争力の源泉：私が当社の強みとして感じているのは、挑戦を歓迎し、人材を育成する組織文化です。特に岡藤会長CEOは自らの判断を言語化し、その背景や考え方を丁寧に共有しており、その積み重ねが次世代経営人材の育成にも繋がっています。また、人材育成においては早い段階から経営視点を持たせることが重要です。事業会社社員を含め、多様な人材がマネジメント経験を積み、組織を超えた視野を持つことで、より強い経営基盤が形成されます。初代伊藤忠兵衛翁は「三方よし」だけではなく、「仕事に惚れろ、在所に惚れろ、女房に惚れろ」との「三惚れ」という言葉も重視していました。これが示すように当社には情熱を持って仕事に取り組む、地域はさることながら、家族・同僚・関係者を大切にする価値観が共有されています。そのような社員一人ひとりが成長を実感できる企業であり続けることで、持続的な企業価値向上につながると考えています。

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
57 コーポレート・ガバナンス体制・取締役会の実効性評価
59 取締役・監査役一覧
62 取締役の選任基準・サクセッションプラン
64 社外取締役・監査役の活動・メッセージ
68 役員報酬
70 上場子会社・関連会社のガバナンスに関する方針
データ／ステークホルダーとの対話

監査役の活動

当社は、監査役(監査役会)設置会社として、以下を例とした取組みにより監視・監督機能の充実と意思決定の透明性を確保しています。

監査役の主な活動実績(2025年度)

重要な意思決定の監督	取締役会、執行役員会等の重要会議に参加し経営上の重要案件や取締役の職務執行を確認
経営陣との継続的な対話	会長CEO・社長COOをはじめとする経営陣や各部門の責任者と対話し、事業運営上の課題、リスク対応、内部統制の運用状況を把握
グループベースでの監査	国内外子会社への往査やグループ会社監査役との連携を通じた、グループ全体の経営状況やガバナンスの実効性の確認
財務報告・内部統制の確認	会計監査人との定期面談や内部監査部門との連携による、財務報告の信頼性や内部統制の整備・運用状況の確認
独立した立場からの意見表明	それぞれの専門的知見を活かした、客観的・中立的な立場からの経営に対する意見表明

社外監査役からのメッセージ



社外監査役
瓜生 健太郎

持続的成長を支える職能機能の実効性

近年、世界的に強権的な風潮が強まる中、企業経営においても多様な視点による健全な牽制機能の重要性が一層高まっていると感じます。当社は「野武士集団」と形容されることもあり、自由闊達で挑戦を恐れない企業風土という印象を持たれることが多いと思います。その一方で、営業部門の存在感が強く、管理機能や職能部門の関与が相対的に弱いのではないかと受け止められることもあるかもしれません。しかし、監査役として長年当社を見てきた立場から申し上げれば、当社の実像はそうした単純なものではありません。事業の成長を支えているのは、「稼ぐ」力に加え、「削る」「防ぐ」を担う専門性の高い職能人材の存在です。監査部・法務部・財務部・経理部・事業ファイナンス部や各カンパニーにおいて、コーポレート・ガバナンスを司る高度な専門人材が多数活躍し、営業部隊と切磋琢磨しながら、会社経営の重要な一翼を担っています。営業と職能が適切な緊張感をもって機能していることが、当社の健全性と持続的な企業価値向上の土台になっているのです。



社外監査役
藤田 勉

専門性を結集した監査役会の実効性

伊藤忠商事のDNAは日本一です。当社は総合商社の中で純利益や時価総額でトップを目指すと共に、就職人気や企業法務力等あらゆる分野で日本一を目指し、それを実現してきました。残念ながら、監査役会のランキングはありませんが、当監査役会は日本でもトップクラスであると認識しています。常勤監査役の一人は、社内で利益額が最大のカンパニーのプレジデントでした。社内で最も稼いだ人が監査の責任者であるので、その発言は大いにリスペクトされています。当社の監査部は監査にとどまらず、経営戦略に対して積極的に提案するという他社にない特徴があります。常勤監査役のもう一人は、監査部長やファミリーマートの監査役を務めた監査の専門家です。更に、社外監査役は、著名な弁護士、M&Aの経験豊富な公認会計士、そして株式市場の専門家である私が、各専門分野から監査意見を表明します。近年では、監査役会設置会社の数が減り、監査等委員会設置会社が増えています。しかし、監査役の任期は4年と長いため(監査等委員は2年)、より効果的に監査ができる制度です。今後も最高のチームで、最高の監査を実施し、株主や社会の皆様の負託に応えていきます。



社外監査役
小林 久美

「商人は水」に見る、変化への対応力

企業経営において重要なのは、ある種の「型」にはめることに固執するのではなく、変化する外部環境を的確に捉え、自らを柔軟に変えていける力だと考えます。世界情勢が大きく揺れ動き、経営環境の先行きが一層見通しづらくなる中、その重要性はますます高まっています。当社の「商人は水」という言葉は、そうした変化への対応力を象徴するものの一つだと思います。伊藤忠商事は、事業の現場だけでなく、組織や人材の在り方においても、変化を前向きに受け止めながら進化を重ねてきました。私が委員を務める女性活躍推進委員会でも、女性社員の活躍を後押しする取組みを通じて、制度整備にとどまらず、次世代の経営人材育成を見据えた動きが進んでいます。重要なのは、女性管理職や役員の数を増やすことだけではなく、多様な人材が能力を発揮し、それぞれの視点や経験が組織の意思決定や変化に繋がっていくことだと考えています。そのためには、こうした取組みを一時的なものに終わらせず、抜擢された人材が継続的に活躍でき、その経験が更に次の世代へと繋がっていく環境を整えることが重要です。変化に対応できる強い組織とは、一度仕組みを整えて完成するものではなく、環境の変化や取組みの結果から学び、自らの在り方を見直し続けられる組織だと思います。社外監査役として、こうした変化への対応が一過性のものではなく、自らをアップデートし続ける組織の力として着実に根付いているかを検証し、必要な提言を行っていきたいと考えます。

CONTENTS
三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
57 コーポレート・ガバナンス体制・取締役会の実効性評価
59 取締役・監査役一覧
62 取締役の選任基準・サクセッションプラン
64 社外取締役・監査役の活動・メッセージ
68 役員報酬
70 上場子会社・関連会社のガバナンスに関する方針
データ／ステークホルダーとの対話

役員報酬

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。

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） ・450万株（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150万株（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

2025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）	6名	**5,637**	602	1,818	395	569	2,252
	社外取締役	4名	**93**	93	—	—	—	—
	合計	10名	**5,729**	694	1,818	395	569	2,252

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
監査役	監査役（社内）	2名	**160**	160	—	—	—	—
	社外監査役	3名	**69**	69	—	—	—	—
	合計	5名	**229**	229	—	—	—	—

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
57 コーポレート・ガバナンス体制・取締役会の実効性評価
59 取締役・監査役一覧
62 取締役の選任基準・サクセッションプラン
64 社外取締役・監査役の活動・メッセージ
68 役員報酬
70 上場子会社・関連会社のガバナンスに関する方針
データ／ステークホルダーとの対話

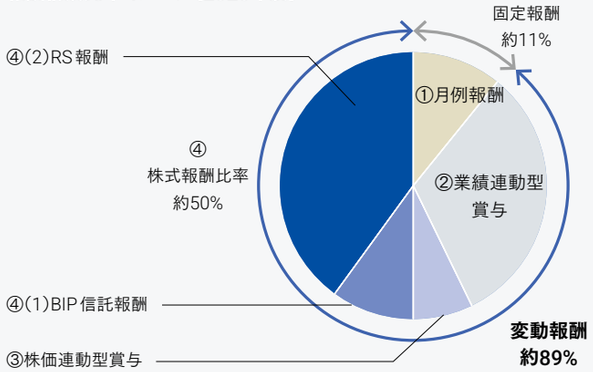
CLICK
定時株主総会招集通知
取締役会と役員報酬

役員報酬

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。2025年度の社内取締役報酬における変動報酬の割合は約89％（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11％に抑制しています。これにより、経営陣と株主の利益がより強く連動する仕組みとなっています。

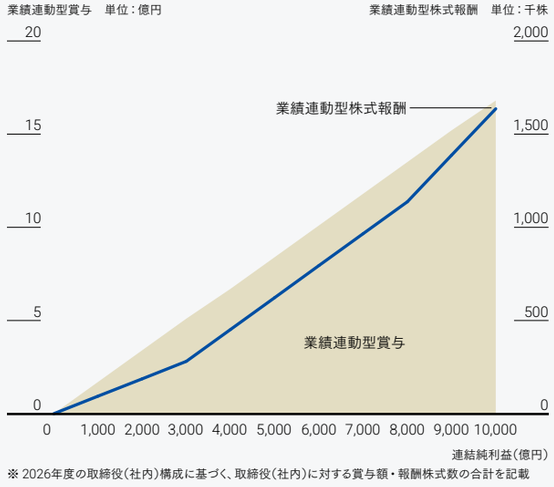
取締役（社外取締役を除く）
報酬構成比率イメージ（2025年度）



Q. 業績と報酬の関係は？

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

業績連動型報酬の考え方（②、④）



※ 2026年度の取締役（社内）構成に基づく、取締役（社内）に対する賞与額・報酬株式数の合計を記載

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。

株価連動型賞与の仕組み（③）

下記、AまたはBの何れか高い方を支給
（BはTOPIXをアウトパフォームした場合のみ）

A	対象期間一基準期間の平均株価上昇額（日次・終値）	×	TOPIX比での相対成長率	×	係数（在任期間按分）
B	基準期間の平均株価（日次・終値）	×	TOPIX比での相対成長率	×	係数（在任期間按分）

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
57 コーポレート・ガバナンス体制・取締役会の実効性評価
59 取締役・監査役一覧
62 取締役の選任基準・サクセッションプラン
64 社外取締役・監査役の活動・メッセージ
68 役員報酬
70 上場子会社・関連会社のガバナンスに関する方針
データ／ステークホルダーとの対話

CLICK
定時株主総会招集通知
取締役会と役員報酬

上場子会社・関連会社のガバナンスに関する方針

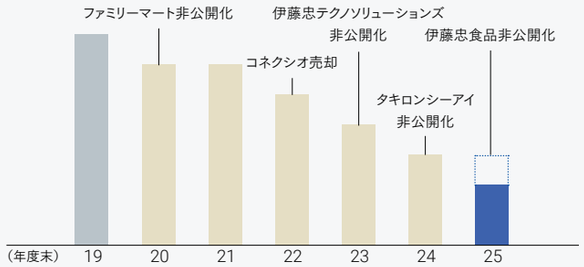
上場子会社・関連会社のガバナンスに関する方針

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・関連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十分配慮し、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と独立した意思決定を担保しています。

上場・非上場を問わず、グループでの経営管理の中で、各社の戦略的位置付けや保有意義を定期的に見直し、是々非々で買増しや売却等の資本政策を実行することで、グループ全体の企業価値最大化を目指しています。

多数の上場事業会社を抱える当社は、資本市場からの懸念を真摯に受け止め、コーポレート・ガバナンス報告書において、上場子会社のみならず全ての国内上場関連会社について、個別の保有意義やガバナンス体制、グループ経営に関する契約の有無等の詳細を開示しています。

上場子会社数の推移



2019年度末：7社 → 2026年9月末：2社

グループ経営と資本政策の考え方

1. グループベースでの経営管理に基づく強固な経営基盤
- 経営計画の策定から内部統制・リスク管理までをグループベースで一体運用
- 取締役・監査役等の派遣を通じたハンズオンでの経営参画により、単なる出資者ではなく当事者として経営基盤を共有

2. 最適な出資形態を追求する事業ポートフォリオ戦略
- グループ経営の土台の上で、上場・非上場を問わず、個社ごとに保有意義をきめ細かく確認
- 一律の解消は行わず、是々非々で最適な資本政策を判断

3. 上場子会社・関連会社の独立性の確保とシナジー創出の両立
- 上場を維持する企業に対しては、少数株主保護(経営の独立性尊重)と親会社(主要株主)としての適切な内部管理のバランスを厳格に管理
- 人材交流等を通じ、相互の企業価値向上(シナジー)を図る

上場子会社の保有意義とガバナンス体制

(2026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 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	50% (4名／8名)	・ガバナンス委員会 ・特別委員会	50% (2名／4名)
フジマルム	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	50% (3名／6名)	・経営諮問委員会 ・サステナビリティ委員会	50% (2名／4名)

また、当社は2026年9月30日現在、17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。なお、直近1年間はセブン銀行、サンフロンティア不動産、オリエンタル白石に出資し新たに持分法適用会社化を実施。また従来持分法適用会社であった辻・本郷ITコンサルティング、アイ・グリッド・ソリューションズが新規上場したことにより、5社増加しております。

主要な上場関連会社 (2026年9月30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
スカパーJSAT

CONTENTS
三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
57 コーポレート・ガバナンス体制・取締役会の実効性評価
59 取締役・監査役一覧
62 取締役の選任基準・サクセッションプラン
64 社外取締役・監査役の活動・メッセージ
68 役員報酬
70 上場子会社・関連会社のガバナンスに関する方針
データ／ステークホルダーとの対話

CLICK
上場子会社のガバナンスに関する当社方針等について
政策保有株式の保有方針及び議決権行使基準

主要財務データ

(年度)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2025
	単位：億円											単位：百万米ドル
P/L（会計年度）：												
当社株主に帰属する当期純利益	¥ 2,404	¥ 3,522	¥ 4,003	¥ 5,005	¥ 5,013	¥ 4,014	¥ 8,203	¥ 8,005	¥ 8,018	¥ 8,803	**¥ 9,003**	**$ 5,631**
連結純利益：非資源	2,373	3,137	3,310	3,780	3,783	2,927	6,103	5,878	6,035	7,177	**7,747**	**4,846**
連結純利益：資源	18	306	823	1,155	1,268	1,079	2,216	2,156	2,046	1,726	**1,333**	**834**
基礎収益	3,154	3,702	4,168	4,720	4,853	4,524	6,903	7,875	7,888	7,703	**7,813**	**4,887**
一過性損益	▲750	▲180	▲165	285	160	▲510	1,300	130	130	1,100	**1,190**	**744**
1株当たり（円、米ドル）：												
当社株主に帰属する当期純利益（EPS）*1	30.43	44.73	51.59	64.81	67.12	53.97	110.57	109.22	110.60	123.13	**128.00**	**0.80**
配当金	10.0	11.0	14.0	16.6	17.0	17.6	22.0	28.0	32.0	40.0	**42.0**	**0.27**
株主資本（BPS）*1	277.73	306.51	344.41	386.09	402.07	446.57	571.50	662.87	754.35	811.84	**942.78**	**5.90**
B/S（会計年度末）：												
総資産	¥80,364	¥81,220	¥86,639	¥100,987	¥109,196	¥111,784	¥121,537	¥131,154	¥144,897	¥151,343	**¥167,328**	**$104,659**
有利子負債	31,962	29,447	27,795	29,838	28,770	31,553	29,059	30,066	33,576	35,508	**36,727**	**22,972**
ネット有利子負債	25,556	23,307	23,204	24,068	22,569	26,014	22,830	23,912	27,416	29,613	**30,243**	**18,916**
株主資本	21,937	24,019	26,695	29,369	29,960	33,163	41,993	48,233	54,270	57,551	**65,900**	**41,218**
キャッシュ・フロー（会計年度）：												
実質営業キャッシュ・フロー*2	¥ 3,742	¥ 4,197	¥ 4,611	¥ 5,143	¥ 6,018	¥ 5,743	¥ 7,902	¥ 8,714	¥ 8,235	¥ 9,201	**¥ 9,397**	**$ 5,878**
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,194	3,897	3,882	4,766	8,781	8,959	8,012	9,381	9,781	9,973	**11,318**	**7,079**
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲5,573	▲813	▲2,564	2,011	▲2,488	▲2,073	386	▲4,538	▲2,060	▲5,163	**▲3,889**	**▲2,432**
財務活動によるキャッシュ・フロー	818	▲3,354	▲2,961	▲5,383	▲5,755	▲7,288	▲8,467	▲5,001	▲8,012	▲5,250	**▲7,265**	**▲4,544**
現金及び現金同等物期末残高	6,329	6,056	4,321	5,720	6,112	5,440	6,117	6,060	6,004	5,496	**5,938**	**3,714**
レシオ：												
ROA(%)	2.9	4.4	4.8	5.3	4.5	3.6	7.0	6.3	5.8	5.9	**5.7**	**—**
ROE(%)	10.4	15.3	15.8	17.9	17.0	12.7	21.8	17.7	15.6	15.7	**14.6**	**—**
株主資本比率（%）	27.3	29.6	30.8	29.1	27.4	29.7	34.6	36.8	37.5	38.0	**39.4**	**—**
ネット有利子負債対株主資本倍率（NET DER）（倍）	1.17	0.97	0.87	0.82	0.75	0.78	0.54	0.50	0.51	0.51	**0.46**	**—**
インタレストカバレッジ(倍)*3	10.1	11.1	9.3	8.3	8.7	13.2	23.6	12.3	8.3	7.8	**7.7**	**—**
株式情報：												
株価（会計年度末の終値：円、米ドル）	¥277.2	¥316.0	¥413.3	¥400.5	¥448.5	¥717.4	¥828.8	¥860.2	¥1,293.2	¥1,380.2	**¥1,974.5**	**$ 12.35**
時価総額（会計年度末：十億円、十億米ドル、自己株式を含む）	2,305	2,627	3,436	3,174	3,554	5,685	6,568	6,817	10,248	10,937	**15,647**	**97.87**
時価総額（会計年度末：十億円、十億米ドル、自己株式を除く）	2,189	2,476	3,203	3,046	3,342	5,328	6,090	6,259	9,304	9,784	**13,802**	**86.33**
発行済株式数（会計年度末：千株）	8,314,447	8,314,447	8,314,447	7,924,447	7,924,447	7,924,447	7,924,447	7,924,447	7,924,447	7,924,447	**7,924,447**	**—**

※ 2026年1月1日の株式分割（普通株式1株につき5株の割合）を踏まえ、過去に遡り調整（分割前株価×1/5）した株価を記載しています。
※ 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。
※ 2025年度については、円貨額を2026年3月末の米ドルへの換算レート159.88円により換算し、米ドル金額を参考表示しています。
*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

株主総利回り（TSR）（%）（会計年度末）*4

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
8.8%	18.6%	54.8%	71.5%	91.4%	111.3%	150.3%	239.3%	242.2%	297.7%	554.2%	678.2%	736.8%	1,192.0%	1,315.9%	**1,991.3%**

*4 2010年3月より保有していた場合の株主総利回りを記載しています。

CONTENTS
三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話
71 主要財務データ
72 主要事業会社の業績推移
73 主要非財務データ
74 IR 活動／外部評価／株主情報

CLICK
▶Page 17 時価総額とTSR
⊕有価証券報告書
過去15年間の主要財務データはこちら
⊕財務データダウンロード

主要事業会社の業績推移

当社の経営哲学である「稼ぐ、削る、防ぐ」を徹底し不採算事業の積極的な入れ替えを行った結果、事業会社数は大きく減少し、黒字会社比率は上昇。
また、「ハンズオン経営」の実践と「マーケットイン」の発想による事業拡大により、中核事業会社の利益は右肩上がりの成長を記録しております。

BND 2012 → BND 2014 → BND 2017 → BND 2020 → BND 2023 → The Brand-new Deal

事業会社数*1			356社	342社	300社	279社	263社	265社
黒字会社比率			84.6%					93.2%
単位：億円								
	取込比率（2026年3月末時点）	当社との関わり	2010年度	2014年度	2017年度	2020年度	2023年度	2025年度	対2010年度比
デサント	100.0%	1971年 出資 → 2008年 関連会社化 →	（非開示）	（非開示）	14	16	53	24年度 非公開化 132	9.4倍*2
東京センチュリー	29.9%	1969年 設立に関与 →	40	91	125	135	234	396	9.9倍
ヤナセ	99.0%	2003年 出資 →	（非開示）	（非開示）	17年度 子会社化 37	46	128	122	3.3倍*2
ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd（IMEA）	100.0%	1967年 開発開始 →	801	423	623	906	1,669	1,102	1.4倍
伊藤忠丸紅鉄鋼	50.0%	2001年 設立 →	68	128	92	87	401	202	3.0倍
伊藤忠エネクス	55.7%	1961年 設立 →	22	28	60	66	74	90	4.1倍
伊藤忠ケミカルフロンティア	100.0%	1971年 設立 →	20	31	37	47	82	95	4.8倍
日本アクセス	100.0%	2001年 出資 →	65	86	98	71	210	238	3.7倍
不二製油	43.8%	1950年 設立 →	25	24	42	24	7	45	1.8倍
ファミリーマート	94.7%	1998年 出資 →	40	81	118	18年度 子会社化 20年度 非公開化 ▲167	418	528	13.2倍
伊藤忠ロジスティクス	100.0%	1961年 設立 →	7	19	27	30	61	62	8.9倍
DAIKEN	100.0%	1945年 設立 →	2	7	16	20	23年度 非公開化 52	38	19.0倍
伊藤忠テクノソリューションズ（CTC）	99.95%	1972年 設立 →	63	102	136	178	23年度 非公開化 376	606	9.6倍
Orchid Alliance Holdings Limited	100.0%		—	—	14年度 設立 679	725	983	1,162	1.7倍*2

*1 中期経営計画最終年度の事業会社数
*2 2017年との比較を記載

CONTENTS
三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話
71 主要財務データ
72 主要事業会社の業績推移
73 主要非財務データ
74 IR 活動／外部評価／株主情報

CLICK
主要子会社および関連会社

主要非財務データ

E 環境

▶Page 42 気候変動への取組み

	連結*1		
	2023年度	2024年度	**2025年度**
GHG排出量(千t-CO_2e)			
Scope1	1,062	1,087	**1,162**
Scope2	627	640	**699**
Scope3(百万t-CO_2e)			
1. 購入した製品・サービス	—	60	**59**
2. 資本財	0.5	0.6	**0.8**
3. Scope1・Scope2に含まれない燃料・エネルギー関連活動	0.3	0.3	**0.3**
4. 輸送、配送(上流) 単体(当社が荷主の国内委託輸送※1)	0.01	0.02	**0.01**
4. 輸送、配送(上流) 連結(単体および子会社が手配する国内外輸送)	—	7	**7**
5. 廃棄物	0.2	0.2	**0.2**
6. 出張※2	0.1	0.1	**0.1**
7. 雇用者の通勤	0.03	0.03	**0.03**
8. リース資産(上流)	—	Scope1、2に含む	Scope1、2に含む
9. 輸送・配送(下流)	—	0.2	**0.2**
10. 販売した製品の加工※3	—	16	**15**
11. 販売した製品の使用	—	70	**73**
12. 販売した製品の廃棄	—	2	**2**
13. リース資産(下流)	—	0.4	**0.2**
14. フランチャイズ※4	1	1	**1**
15. 投資	—	16	**11**
合計	2	175	**171**
電力使用量(千MWh)	1,673	1,842	**1,846**
取水量(千m^3)	50,663	50,136	**50,524**
廃棄物排出量(千t)	610	655	**649**
廃棄物リサイクル率	77%	83%	**85%**

*1 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。2025年度は631社。

S 社会

▶Page 37 人材戦略

	2023年度	2024年度	**2025年度**
平均年間給与(万円)	1,754	1,805	**1,991**
連結従業員数(人)	113,733	115,089	**114,570**
単体従業員数(人)	4,098	4,114	**4,125**
女性従業員比率	25%	26%	**26%**
月平均残業時間(時間／月)*2	12	11	**10**
年次有給休暇取得率	66%	69%	**71%**
入社8年目までの総合職海外派遣比率	87%	87%	**86%**
従業員一人当たり研修時間(時間／年)	28.2	31.0	**29.8**
従業員一人当たり人材育成投資額(万円)	55.5	60.6	**66.4**
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)*3	3,565	3,943	**4,319**
従業員持株会加入率	100%	100%	**100%**
障がい者雇用率	2.43%	2.42%	**2.66%**

*2 実労働時間が法定労働時間8時間を超える部分を集計
*3 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

✓GHG排出量は、WRI(World Resources Institute：世界資源研究所)とWBCSD(World Business Council for Sustainable Development：持続可能な開発のための世界経済人会議)が主導して開発されたGHGプロトコルを参照して算出。なお、GHG排出量の定量化には、活動量データの測定、及び排出係数の決定に関する不確実性並びに地球温暖化係数の決定に関する科学的不確実性が伴う。
✓集計範囲は、伊藤忠商事単体及び子会社を対象。
✓算定カテゴリは、2023年度は、カテゴリ2、3、4(国内委託輸送のみ)、5、6、7、14のみを開示対象とし、2024年度からは、全てのカテゴリを開示。
✓以下の取引に該当することが明確な場合は算定対象から除外。
・会計上の収益として代理人取引として扱われる取引
・販売先として加工業者や最終消費者が確認できない、所謂トレーダーとの取引
・集計範囲に含まれる会社間の取引
✓排出原単位は、環境省／サプライチェーンを通じた組織のGHG排出等の算定のための原単位データベース、独立行政法人産業技術総合研究所が作成する原単位データベースであるInventory Database for Environmental Analysis(IDEA)等から選定。

Scope3に関する注記
※1 環境省・経済産業省の「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル」に基づき、伊藤忠商事を荷主とする国内委託輸送に関わるものを集計
※2 伊藤忠グループ連結経理データより、出張種別ごとに原単位を用いて算定。2024年度分には全日本空輸株式会社の「SAF Flight Initiative」を通じて購入した「SAFによるCO_2削減効果証明書」による、100t-CO_2eのGHG削減効果を含む。
※3 販売した中間製品の加工に関して、下流の用途が特定でき、加工プロセス由来の排出量を合理的に見積もることができるものを算定対象としている。なお粗鋼の原料である鉄鉱石及び原料炭の加工排出量については、粗鋼生産時の排出量を重量で按分し算定している。
※4 伊藤忠子会社とフランチャイズ契約を締結しているフランチャイズ加盟店のScope1・Scope2と、当該伊藤忠子会社単体のScope1・Scope2との差を計上

ESG格付状況(2026年6月現在)

- **MSCI ESG格付：AAA*4**
- **S&P Global CSA Score 2025：Top 1%**





*4 伊藤忠商事のMSCI ESG Research LLCまたはその関連会社(MSCI)のデータの使用や、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIによる伊藤忠商事の後援、宣伝、販売促進を行うものではありません。MSCIのサービスとデータは、MSCIまたはその情報プロバイダーの資産であり、現状を提示するものであり、保証するものではありません。MSCIの名称とロゴは、MSCIの商標またはトレードマークです。
THE INCLUSION OF ITOCHU CORPORATION IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF ITOCHU CORPORATION BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

CONTENTS

三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話
71 主要財務データ
72 主要事業会社の業績推移
73 主要非財務データ
74 IR 活動／外部評価／株主情報

CLICK
E(環境)、S(社会)、G(ガバナンス)、社会からの評価についての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。

⊕有価証券報告書
⊕ESGデータ
⊕社会からの評価

対話による企業価値向上

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を通じていただいた貴重なご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。

1 2025年度の活動目標設定

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

2 情報開示・ステークホルダーの皆様との対話



IR Day



社外取締役との
スモールミーティング

3 経営陣へのフィードバック

取締役であり、IRを管轄するCFOが機関投資家の皆様と直接対話し、得られたご意見を踏まえ取締役会で議論。決算や案件公表後にはIR部から経営陣へアナリスト・投資家の皆様の声を直接フィードバック

4 2026年度に重点的に取組む事項

「成長ストーリー」の更なる訴求と顕在化
- 当社独自の成長性を訴求する各種IRイベント・開示の更なる拡充
- 経営陣による国内外機関投資家との更なる対話拡充
- HP等での更なるコンテンツ拡充、統合レポート刷新、「マルチメディア化」への挑戦

企業価値向上

・開示の更なる拡充に向けた取組み

Investors Guide公表：当社の経営戦略を簡潔にまとめ、投資家面談でも活用

・イベント拡充に向けた取組み

2025年10月17日 CXO・デジタル戦略説明会：当社ならではの「地に足のついたAIX」を説明
2026年1月9日 デサント新水沢工場見学会：「モノづくり」の力・ブランドストーリーを現場で体感
2026年4月13日 社外取締役と機関投資家との対話機会の継続設定
2026年7月8日 IR Day：当社初開催。石井社長COO（兼）CSO、中CFO（兼）CXO、全カンパニープレジデントが登壇

・タイムリーな情報開示に向けた取組み

適時開示案件説明会を開催し、大型投資案件について開示後速やかに説明の場を設定
（2026年4月16日 日立建機の追加取得、8月3日 Aviation Capital Groupへの出資、9月4日 電通グループとの戦略的提携）

主なIR活動実績（主にアナリスト・機関投資家向け）

活動	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績
個別ミーティング	426回	605回	**698回**
－うち海外	201回	339回	**391回**
－うち国内	225回	266回	**307回**
決算説明会*1	4回	5回	**4回**
事業説明会／サステナビリティ説明会	1回	2回	**1回**
事業見学会	1回	1回	**2回**
海外ロードショー	5回	6回	**6回**
証券会社主催コンファレンス	6回	10回	**13回**
個人投資家向け説明会	3回	2回	**5回**

*1 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

IR活動に対する外部評価

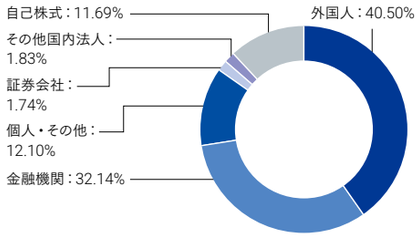
IR活動全般	・日本IR協議会：「**“共感!”IR賞**」 ・IRグッドビジュアル賞実行委員会：第13回「**IRグッドビジュアル賞**」
統合レポート	・WICI ジャパン 統合リポート・アウォード2025：「**Silver Award（優良企業賞）**」 ・第5回日経統合報告書アワード：「**グランプリ**」「**レジェンド賞**」
IRサイト	・大和インベスター・リレーションズ㈱ 大和インターネットIR表彰2025：「**最優秀賞（総合1位）**」 ・日興アイ・アール㈱ 2025年度全上場企業ホームページ充実度ランキング： 「**総合・最優秀サイト**」、「**業種別（卸売業）・最優秀サイト**」 ・㈱ブロードバンドセキュリティ Gomez IRサイトランキング2025：「**総合第1位**」

株式・株主情報（2026年3月31日現在）

株式基本情報

上場証券取引所	東京証券取引所（プライム市場）
業種	商業（卸売業）
証券コード	8001
単元株式数	100株
営業年度	4月1日から翌年3月31日まで
利益配当金支払株主確定日	3月31日（中間配当9月30日）
発行済株式数	7,924,447,520株
株主数	506,630人
株主名簿管理人	三井住友信託銀行㈱

所有者別分布状況



CONTENTS
三方よしと経営哲学
マネジメントメッセージ
価値創造
価値創造の仕組みと実践～ビジネスモデル～
価値創造を切り拓く現場の最前線
コーポレート・ガバナンス
データ／ステークホルダーとの対話
71 主要財務データ
72 主要事業会社の業績推移
73 主要非財務データ
74 IR活動／外部評価／株主情報

CLICK
より幅広いIR関連情報を入手したい方は当社ウェブサイトをご参照ください。
伊藤忠商事IR（投資家情報）ページ

ITOCHU Corporation

伊藤忠商事株式会社

〒107-8077　東京都港区赤坂2-17-22 赤坂トラストタワー

Tel：03-3497-2121 ／ Web：https://www.itochu.co.jp/ja/