

**/// The Brand-new Deal**

# 2025年度 経営計画 説明資料

---

伊藤忠商事株式会社 (8001)

## 見通しに関する注意事項

本資料に記載されているデータや将来予測は、本資料の発表日現在において入手可能な情報に基づくもので、種々の要因により影響を受けることがありますので、実際の業績は見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。



# 概要 2025年度 経営計画



## 定量計画

( ) : 前期比

|                                                                                     |                                                                                                                                                                            |                                                   |                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <b>連結純利益</b> ▶ <b>過去最高</b><br><small>(前期)</small><br>8,803 → <b>9,000</b> 億円 (+197) | <b>基礎収益</b><br><b>7,700～8,500</b> 億円程度                                                                                                                                     | <b>投資 (含 CAPEX)</b><br><b>1兆円</b> を上限 <b>2年連続</b> | <b>NET DER</b><br><b>0.6</b> 倍未満                     |
| <b>総還元性向</b><br><b>50%目途</b> <b>2年連続</b>                                            | <div>                         1株当たり配当<br/> <b>200円</b> </div> <div>                         自己株式取得<br/>                         約<b>1,700</b>億円                     </div> | <b>ROE</b> ▶ <b>高水準継続</b><br>約 <b>15%</b>         | <b>EPS</b> ▶ <b>過去最高</b><br><b>638.16円</b> (+22.51円) |

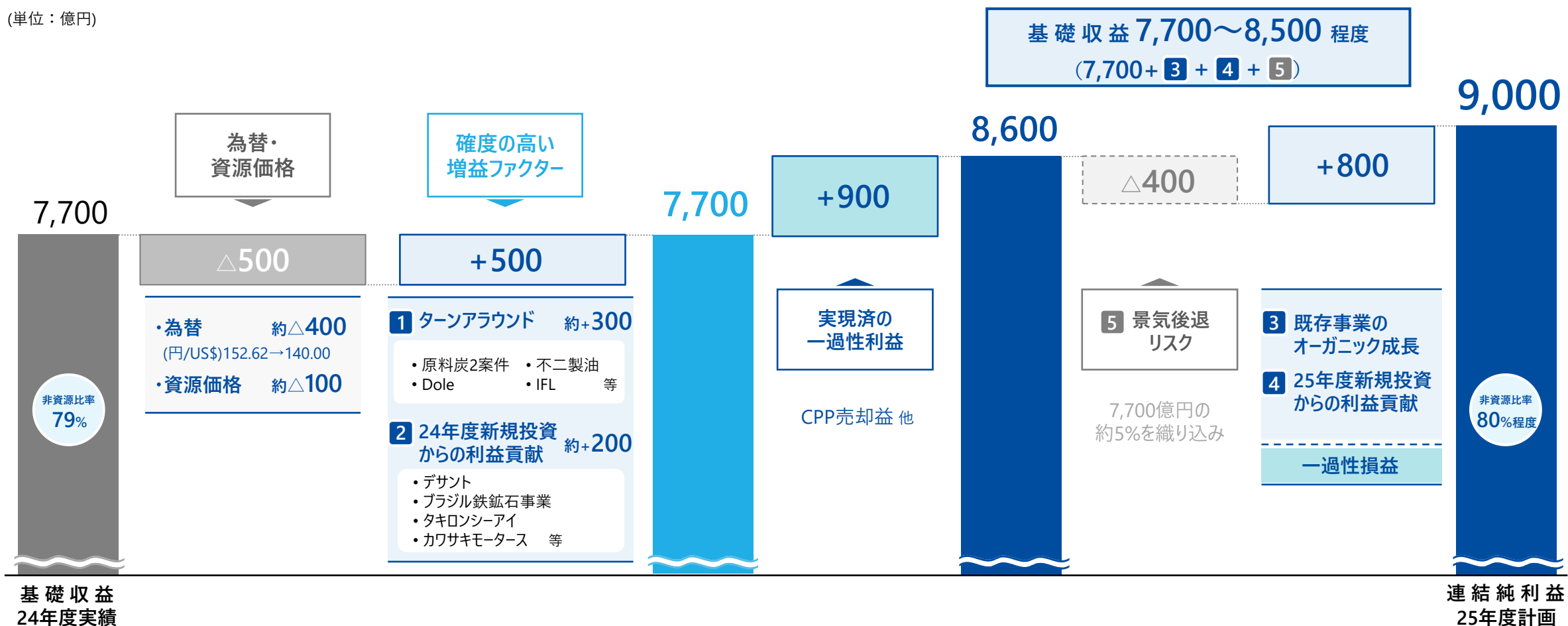
## ポイント

- ▶ 連結純利益：** 足元市況及び不透明な経営環境を織り込んだ上で、**2年連続で過去最高を更新する9,000億円**。前期の課題を克服し、「**ハンズオン経営**」の進化による既存事業の更なる磨きを徹底。
- ▶ 成長投資：** 「経営方針」で掲げた「投資なくして成長なし」の下、**1兆円を上限とした成長投資**の積み上げを継続。更なる事業領域の拡大、事業基盤の強化・拡充に尽力し、長期的な利益成長を実現。
- ▶ 財務・資本戦略：** グローバル水準を意識した**高効率経営**へのこだわりを継続。3つのバランス（成長投資・株主還元・有利子負債コントロール）に基づいた財務・資本戦略は不変。
- ▶ 株主還元：** 長期の経営方針で掲げた総還元性向（40%以上）の下限を2年連続で10%上回る、**総還元性向50%を継続**。

# 2025年度 利益計画全体像

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

(単位：億円)



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

(単位：億円)

| 24年度レビュー |            | ▶ | 今後の手立て                                                                                                   | 連結純利益  |        |        |                |
|----------|------------|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|----------------|
|          |            |   |                                                                                                          | 23年度実績 | 24年度実績 | 25年度計画 | 前期比            |
| 1        | 原料炭<br>2案件 |   | +100億円超の赤字縮小を想定。<br>[北米] 25年度中頃から生産再開予定。<br>[豪州] 25年度は別鉱区へ移行し、地質状況は改善。<br>採炭予定箇所は比較的狭いエリアが継続も、生産性改善に努める。 | ▲13    | ▲192   | (非開示)  | (+100億円超の赤字縮小) |
| 2        | Dole       |   | 天候影響を脱し生産高は回復基調。<br>生産性改善やコスト削減等の経営改善策を断行中。                                                              | 15     | ▲14    | 26     | +40            |
| 3        | 不二製油       |   | 伊藤忠からも追加人員を派遣。Blommerのリスク管理強化と収益性回復に注力。                                                                  | 7      | ▲19    | 72     | +91            |
| 4        | IFL        |   | 工場の修繕完了は既に目途が付いており、稼働率は今後、順調に回復を見込む。中国、アジアでの販売数量最大化に向け、トレードを挺入れ中。                                        | ▲31    | ▲15    | (非開示)  | -              |

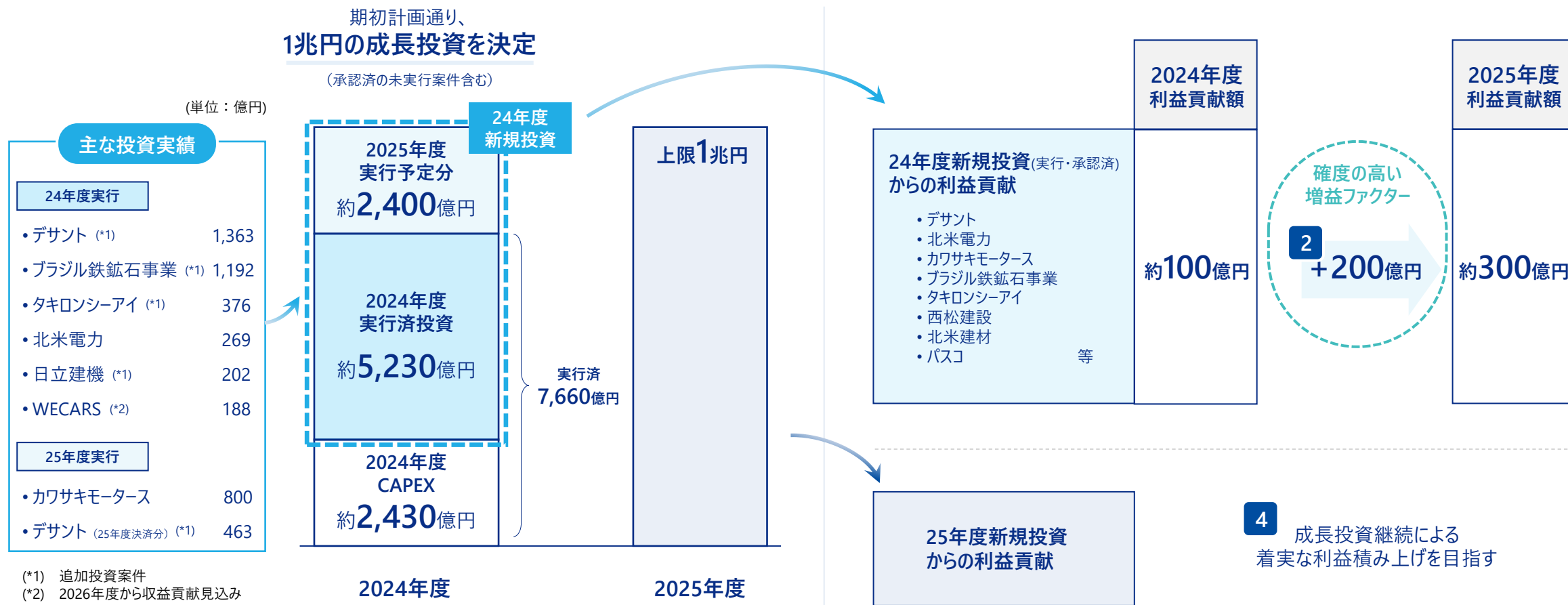
ターンアラウンド案件での合計(25年度計画 前期比) 約+300億円

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

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

## 投資実績・計画

## 新規投資からの利益貢献額イメージ



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

(単位：億円)

| 24年度レビュー                  |                                           | 今後の手立て                                                             |  | 連結純利益               |                     |        |     |
|---------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--|---------------------|---------------------|--------|-----|
|                           |                                           |                                                                    |  | 23年度実績              | 24年度実績              | 25年度計画 | 前期比 |
| 北米電力                      | 再エネ開発資産売却の想定外の遅れ。前期の猛暑による電力価格高騰の反動。       | 再エネ開発資産の積み上げと機を捉えた資産売却。税制優遇やファンドを通じ、再エネ投資を更に加速。運転・保守等、周辺サービス事業を拡大。 |  | 167                 | 115                 | 148    | +33 |
| 伊藤忠丸紅鉄鋼                   | 鋼材、鋼管市況の悪化。                               | 更なる低重心経営を推進。政策変更による鋼材、鋼管需要の拡大を取り込む。                                |  | 401                 | 257                 | (非開示)  | -   |
| CTC                       | 全顧客層でのDX需要を確実に捉え収益増。                      | デジタルバリューチェーンを更に強化。                                                 |  | 376                 | 505                 | 550    | +45 |
| 大建工業                      | 国内事業の採算改善。                                | ハンズオン経営強化に加え、赤字事業の早期改善と成長戦略の加速。                                    |  | 52                  | 66                  | 80     | +15 |
| 国内化学品主要事業 <sup>(※1)</sup> | 半導体材料の輸出拡大、集合住宅改修用床材の需要堅調、医薬品原料トレーディング好調。 | 半導体製造設備用プレートの流通改革による利益率の向上、サプリメント等機能性食品ビジネスの拡大。                    |  | 163                 | 182                 | 212    | +30 |
| ファミリーマート                  | 商品力・販促強化による日商増加、広告・メディア事業の取引拡大を実現。        | CVS事業の磨き継続（看板商品育成・ブランディング強化や売場面積拡大等）及び広告・メディア等の周辺事業の展開加速。          |  | 398 <sup>(※2)</sup> | 418 <sup>(※2)</sup> | 420    | +2  |

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

# セグメント別 連結純利益



(単位：億円)

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

(\*1) 構成比は、合計から「その他」を除いた値を100%として算出

\* 過去最高



## 経営方針 – // The Brand-new Deal

業績の向上

投資なくして成長なし

株主還元

総還元性向40%以上

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

### 利益計画

連結純利益

9,000 億円

ROE

約15%

### 株主還元

総還元性向

50% 目標

配当

1株当たり200円または  
配当性向30%  
いずれか高い方

自己株式取得

約1,700 億円

### 成長投資

投資額

1兆円を上限

NET DER

0.6 倍未満

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

# 2025年度 株主還元

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

25年度  
株主還元方針

総還元性向

50% 目標

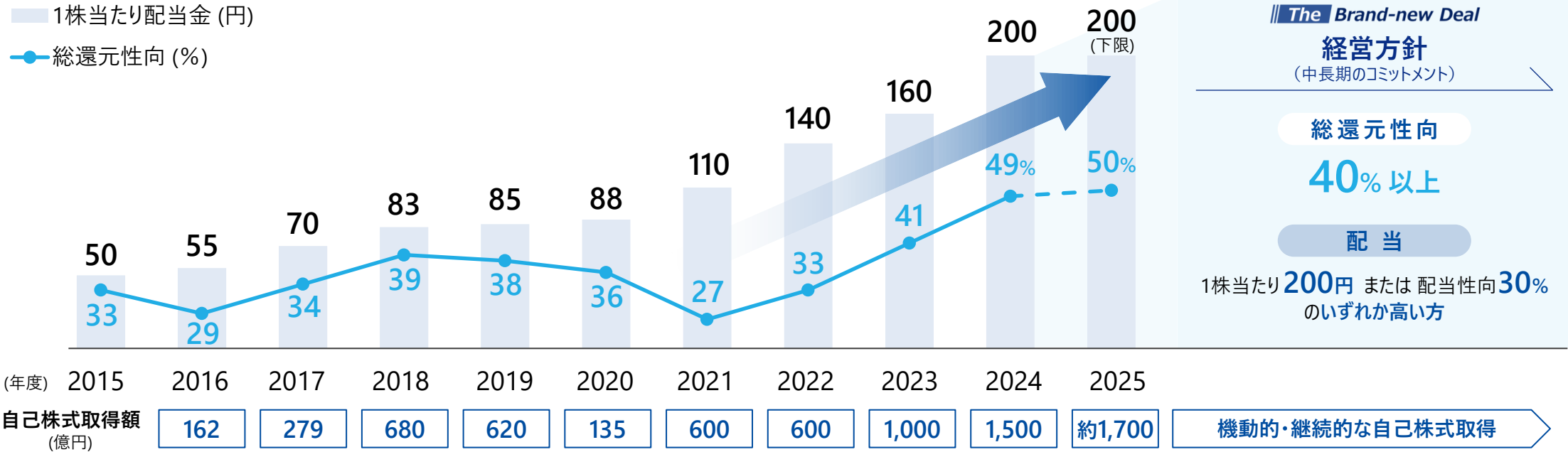
配 当

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

自己株式取得

約**1,700**億円

■ 1株当たり配当金 (円)  
● 総還元性向 (%)



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

# 財務方針・キャッシュアロケーション

- ▶ 2024年度に引続き、成長投資を主軸としたキャッシュ配分を継続。
- ▶ 3つのバランス（成長投資、株主還元、有利子負債コントロール）に基づいた財務・資本戦略を一貫して実践。

(単位：億円)

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

(\*1)「営業CF」－「運転資金等の増減」＋「リース負債の返済等」

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

(\*3) C.P. Pokphandの株式売却及び配当による約1,700億円のキャッシュインを含んでおります。

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

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

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

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

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

(※5) インパクトは、販売数量、為替、生産コスト等により変動いたします。

持続的な企業価値向上に向けて



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

**The Brand-new Deal**

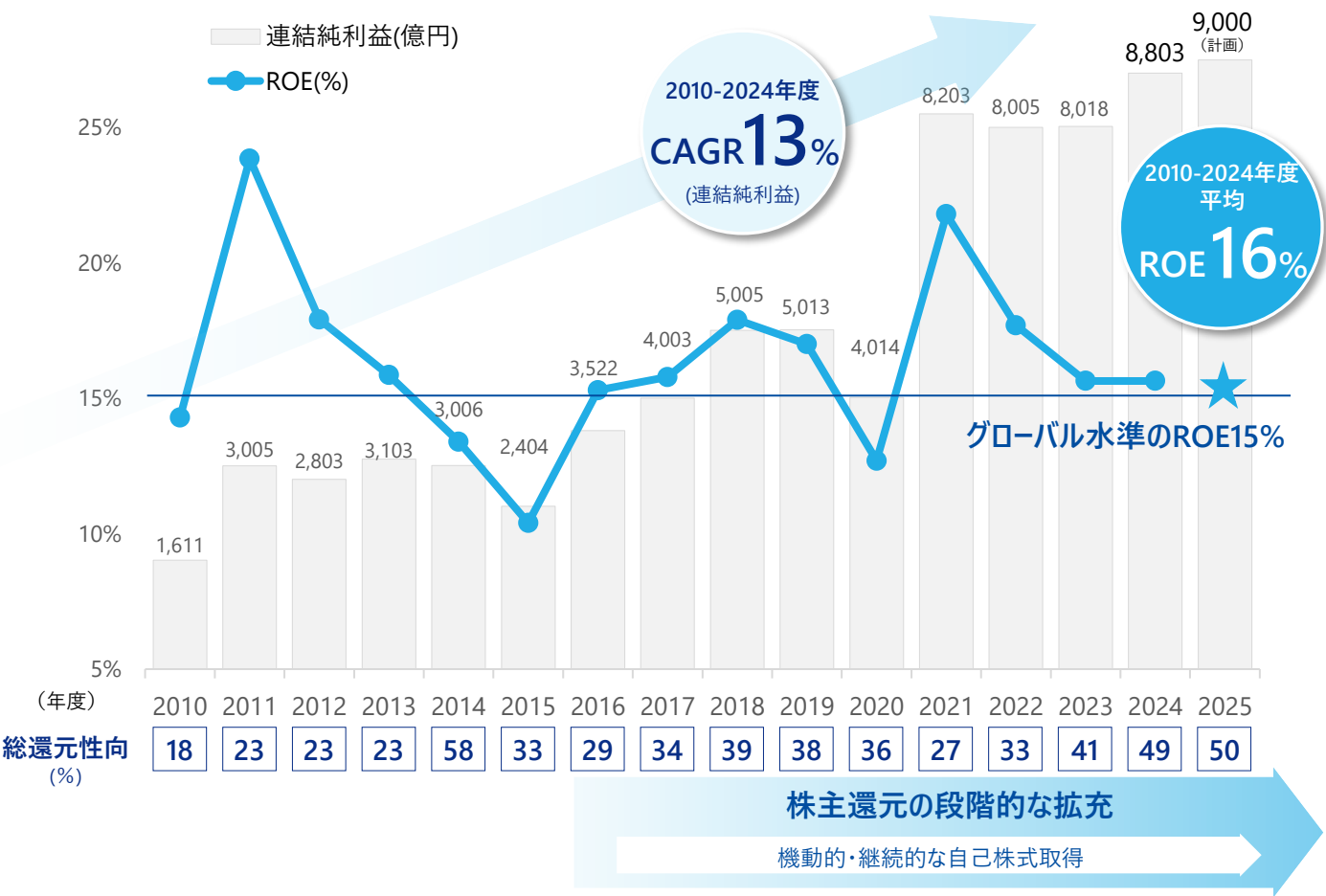
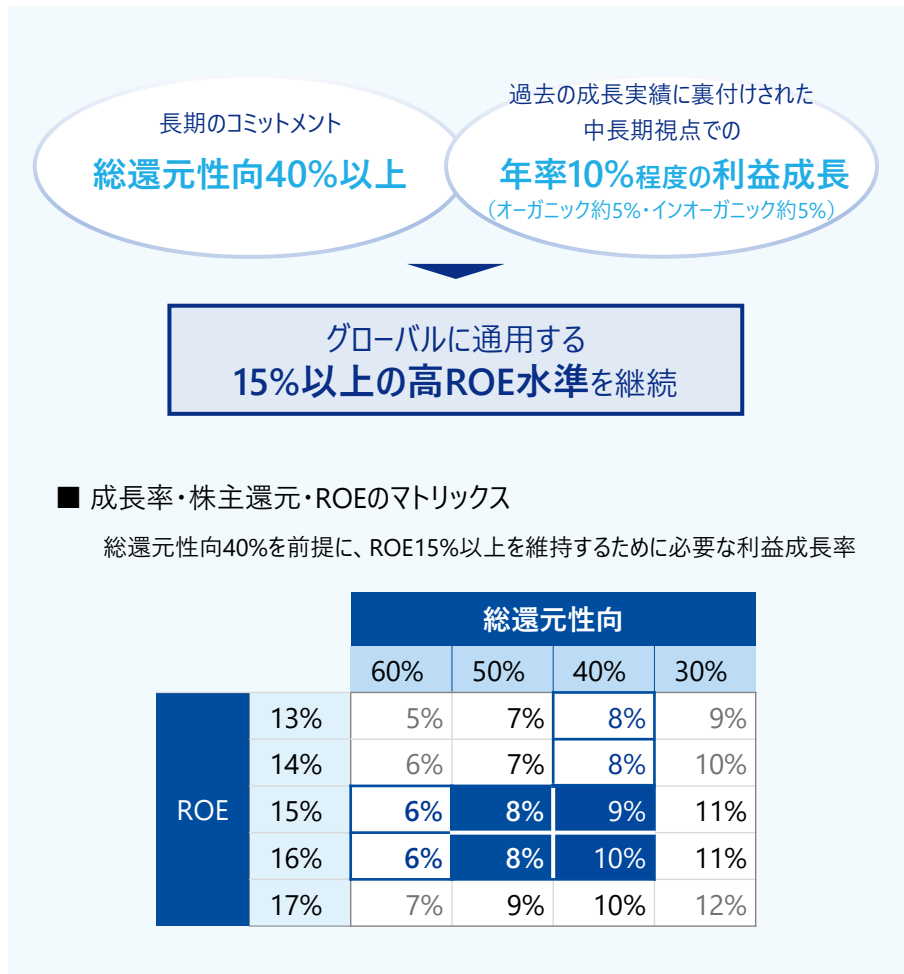
～ 利は川下にある ～

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

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

# 「成長率」・「株主還元」・「ROE」のマトリックスを意識した高効率経営

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



# 業績の向上：ハンズオン経営の進化①

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

## ハンズオン経営の進化

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

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



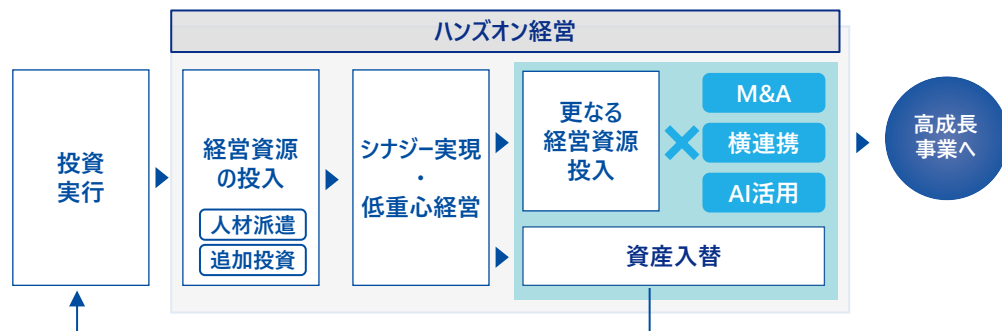
当社での成長実現が難しい事業は**資産入替**を早期に実行

### 低重心経営

変化やリスクに備え  
足元を固める

### ハンズオン

現場主義の徹底  
事業の丁寧な磨き



### 事例① CTC

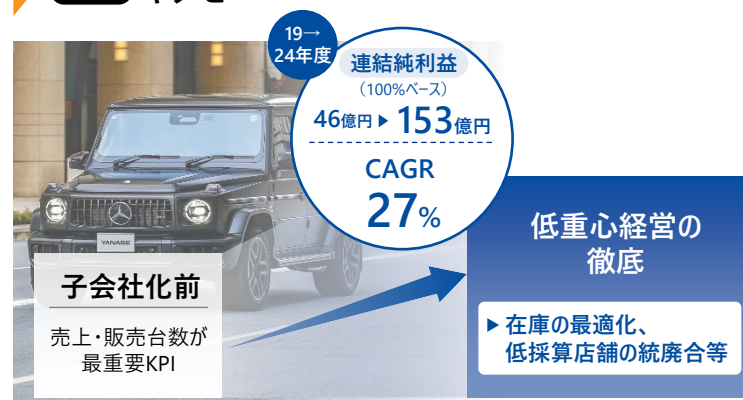


### 今後

グループ内の横連携を通じた「デジタルバリューチェーン」の確立

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

### 事例② ヤナセ



### 今後

顧客ニーズへの更なる対応

- ▶ 取扱ブランドの強化・拡大やアフターサービス・中古車事業強化



## 業績の向上：ハンズオン経営の進化②

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

### 損益規模別の事業会社数・取込損益（24年度実績）

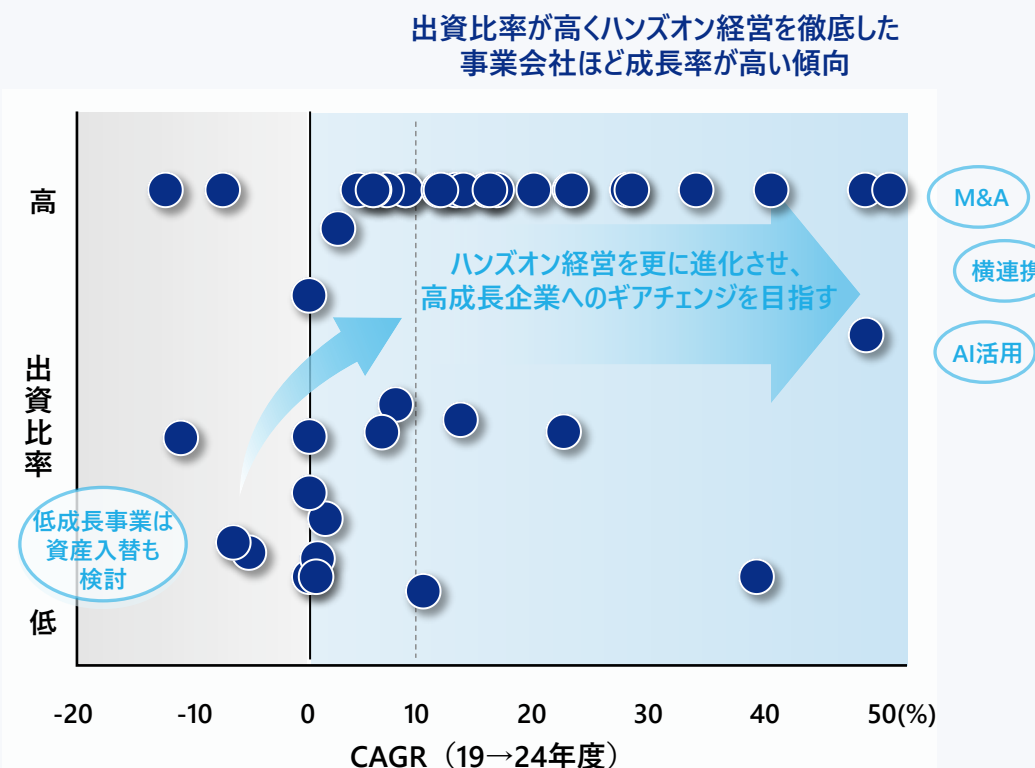
| (取込損益規模) | (会社数)                                    | (取込損益合計) |
|----------|------------------------------------------|----------|
| 100億円以上  | 9社<br>IMEA、CITIC、FM、CTC、<br>ヤナセ等         | 4,702億円  |
| 50-100億円 | 20社<br>伊藤忠エネクス、日立建機、<br>大建工業等            | 1,318億円  |
| 20-50億円  | 28社<br>ほけんの窓口、タキロンシ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

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

中・小規模事業会社の層が厚く、  
分野分散の効いたポートフォリオ

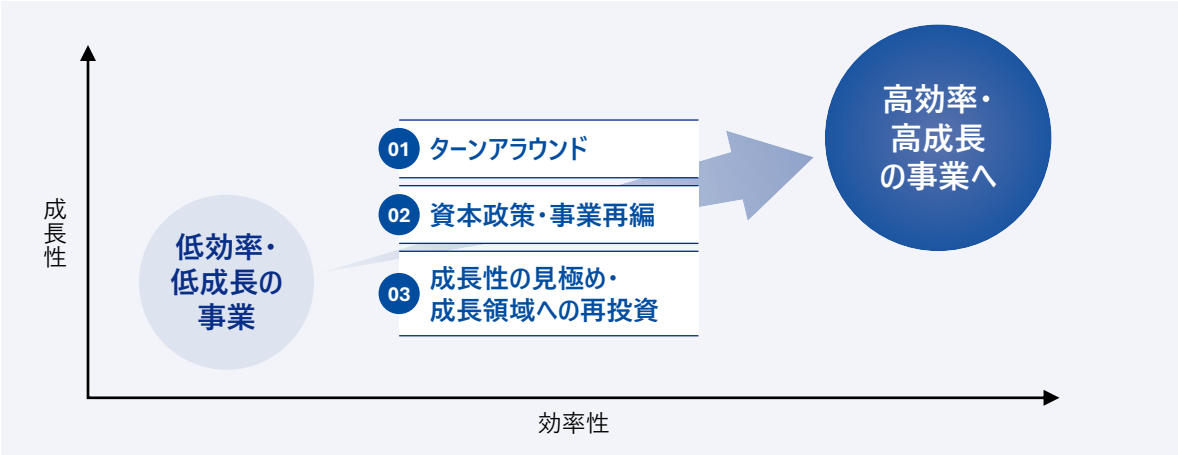
### 過去5年間における中規模会社成長率

(取込損益20-100億円規模の事業会社を出資比率・CAGR毎にプロット)



# 業績の向上：高効率・高成長事業への転換

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



## 01 ターンアラウンド

**事例① HYLIFE**

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

〔取込損益〕

2022年度 **▲131億円** → 2024年度 **30億円**

**事例② WECARS**

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

● 早期再建、中古車業界をリード

## 02 資本政策・事業再編等による効率化

**事例 ウェルネオシュガー**

精製糖業界の再編を主導し、効率的な経営を追求

2023年1月：伊藤忠製糖と日新製糖が完全統合

2025年3月：同業の東洋精糖をグループ化

〔取込損益〕

2021年度 **16億円** → 2024年度 **21億円**

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

## 03 成長性を見極め(資産入替)・成長領域への再投資

| 着実なEXITによる資金回収と成長領域への投資を実行                                                                           | 既存事業の見極め(資産入替)                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| <p>ユニー → ファミリーマート</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>注力分野を見極め、CVS事業に集中</li> </ul>            | <p>ジャムコ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業ポートフォリオ見直し</li> </ul>        |
| <p>PrimeSource、セニブラ → 北米建材</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>キャッシュインを活用し、同業買収を推進</li> </ul> | <p>コネクション</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>更なるシナジー創出を見込む先へ売却</li> </ul> |
| <p>2010年度以降のEXIT累計：2.5兆円超 着実に資産入替を実行</p>                                                             |                                                                                   |

## 業績の向上：新規投資からの利益貢献

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

- 2015年度以降の非資源分野における新規投資（CAPEXを除く）<sup>(\*)1</sup>



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



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

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

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

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

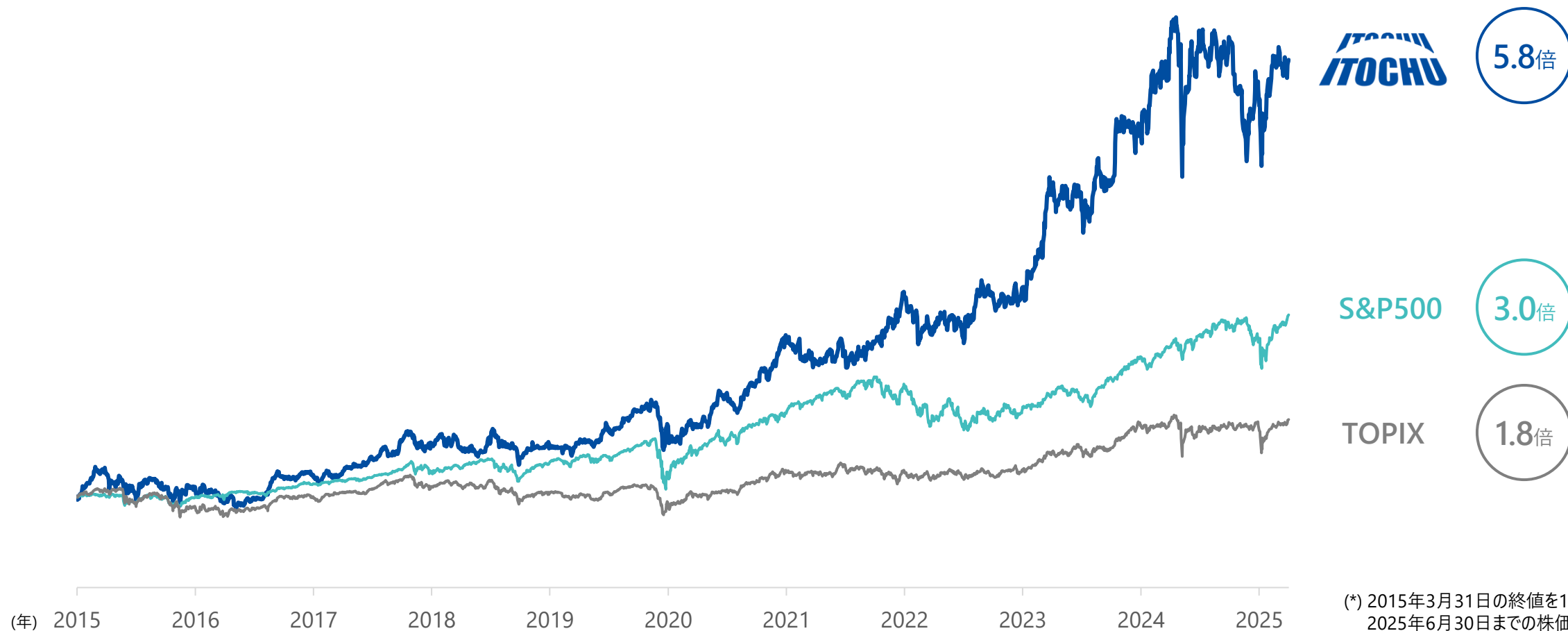
|              | 主な外部評価                                                                                                                           | 2024年度 実施施策                                                                                                                                             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

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

## 更なる企業価値の向上へ



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



(\*) 2015年3月31日の終値を1とした、  
2025年6月30日までの株価推移。

