

|| The Brand-new Deal

伊藤忠商事IR Day

ITOCHU DAY 2026

2026年7月8日



ITOCHU DAY 2026

- 01 伊藤忠らしい価値創造 P.3
- 02 基幹産業における「バリューチェーン」の進化 P.11
- 03 「利は川下にあり」の真髓(1) 「マーケットイン」の実践 P.28
- 04 「利は川下にあり」の真髓(2) データ起点の価値創造 P.36
- 05 価値創造を支える財務・資本戦略 P.45

伊藤忠らしい価値創造

01



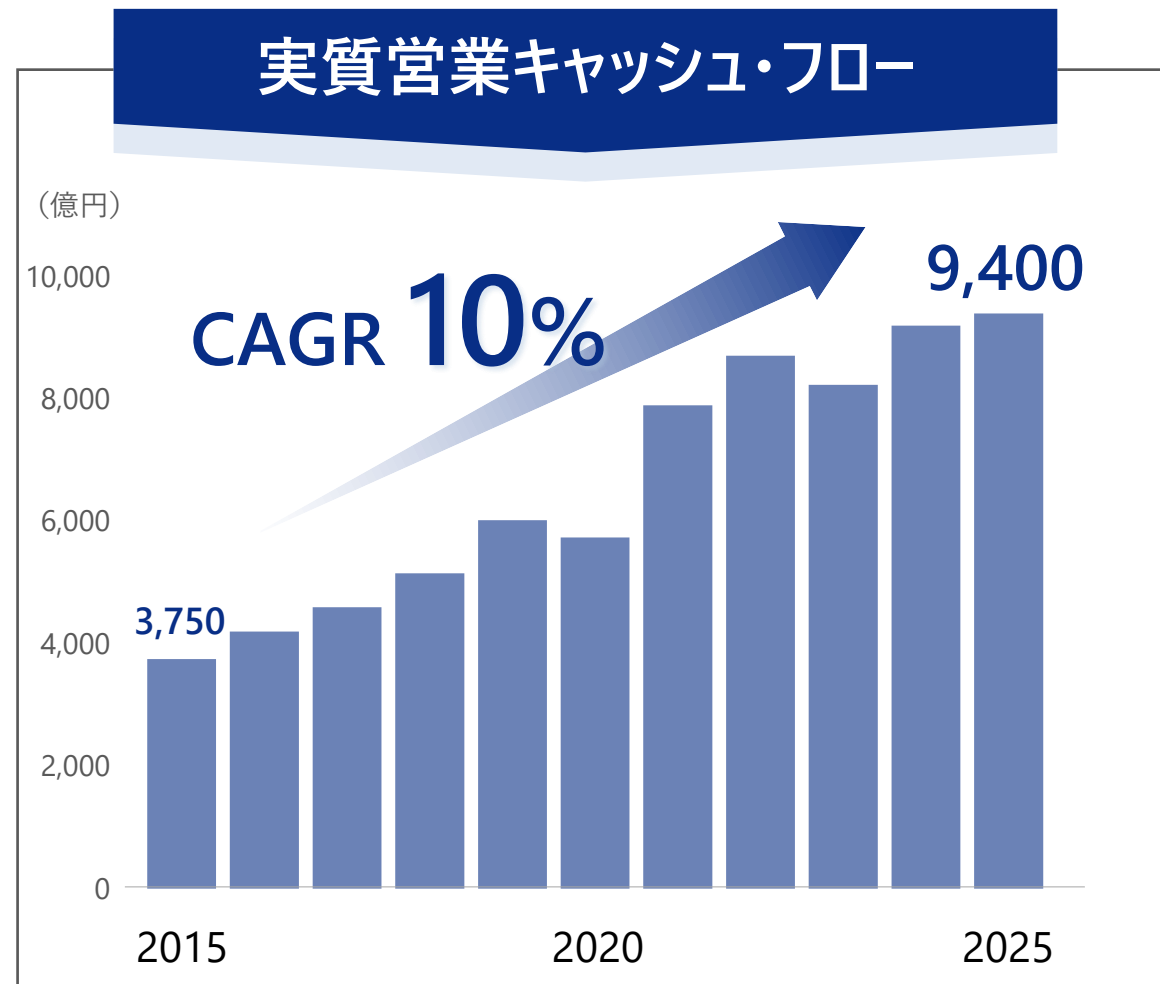
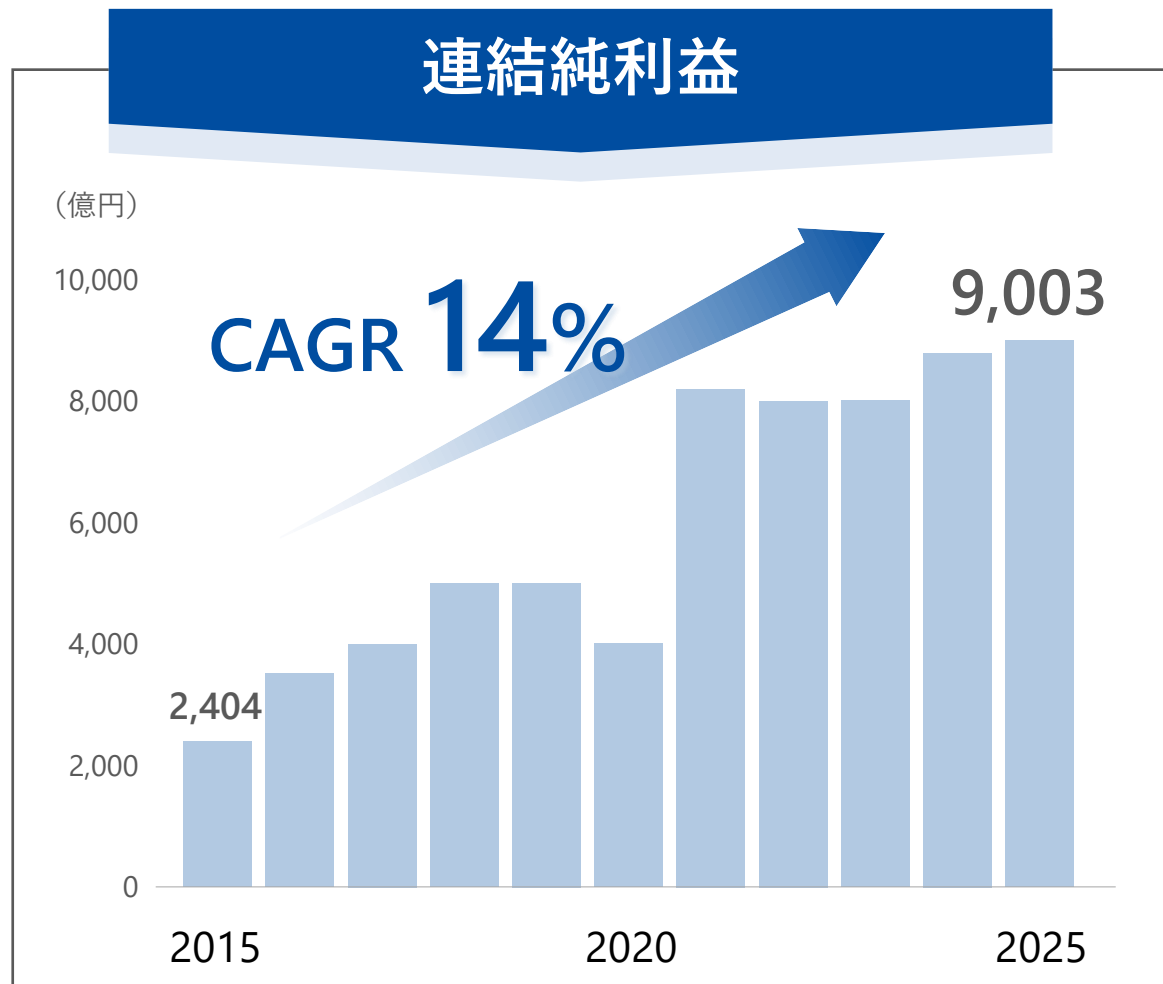
石井 敬太

代表取締役社長（2021年～）
社長執行役員COO（兼）CSO

-
- 1983年入社後、主に石油化学製品トレードに従事
 - インドシナ支配人やエネルギー・化学品Co.プレジデント等を歴任
 - 北米、タイと2度の海外駐在を経験
 - 2021年に社長COO就任、2025年よりCSO兼務

利益成長への拘り

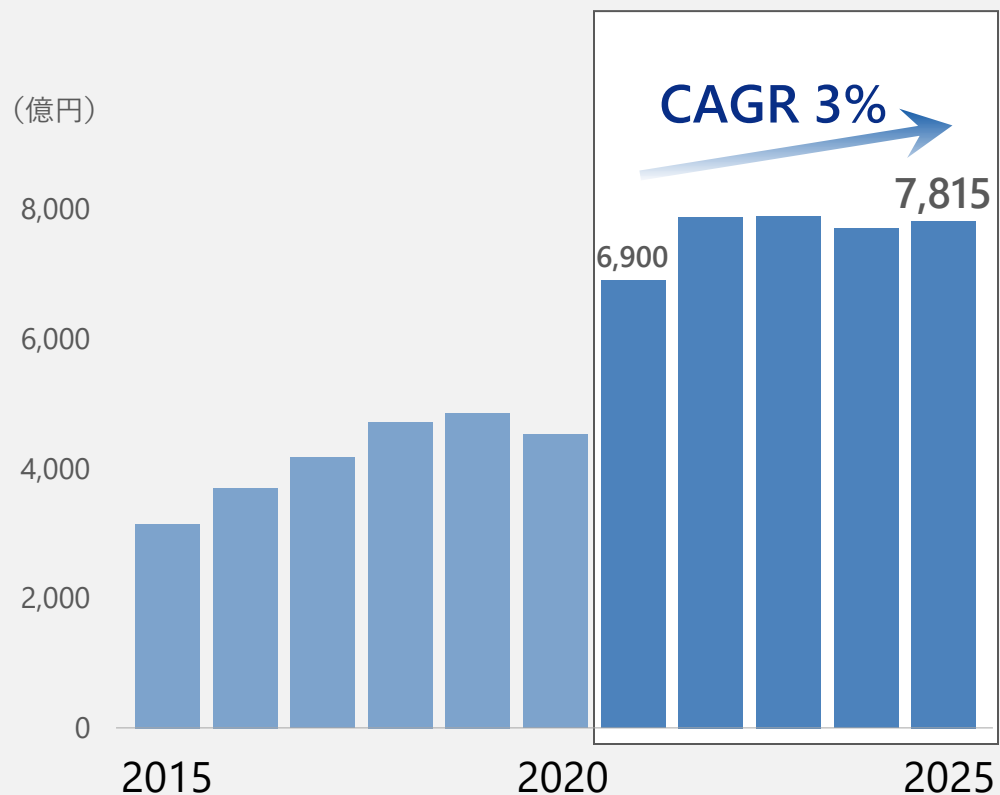
いかなる経営環境においても利益・キャッシュフロー共に、着実な成長を実現



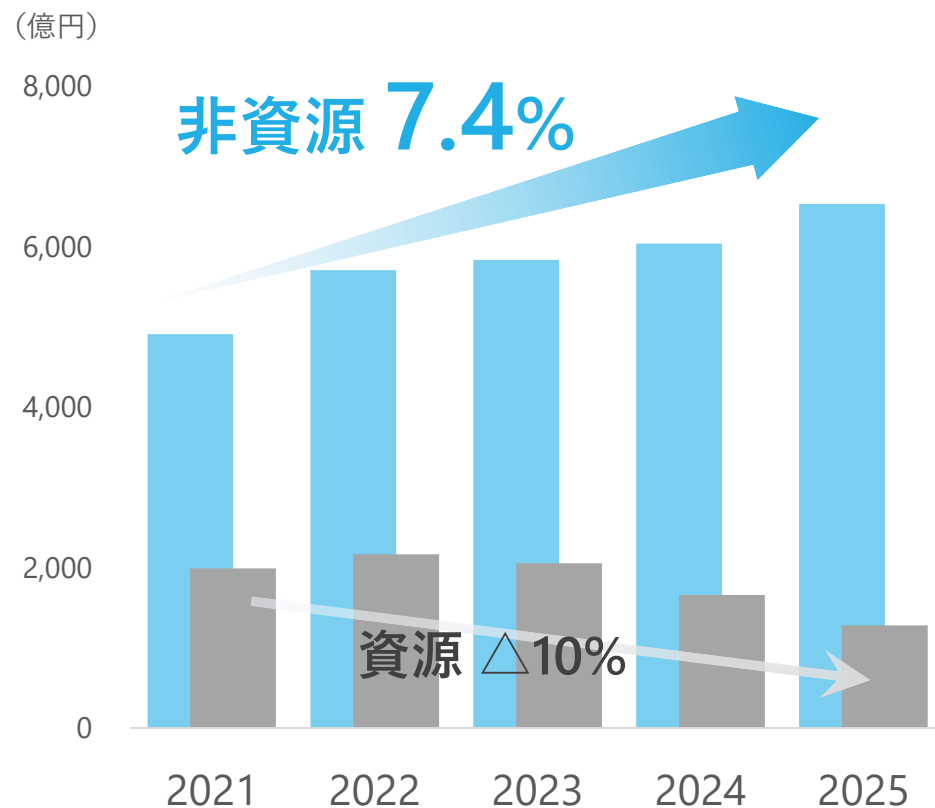
利益成長への拘り

直近5年間の利益成長率はやや鈍化も、強みの非資源分野は着実に成長

基礎収益



セクター別基礎収益内訳



利益成長の原点：現場力

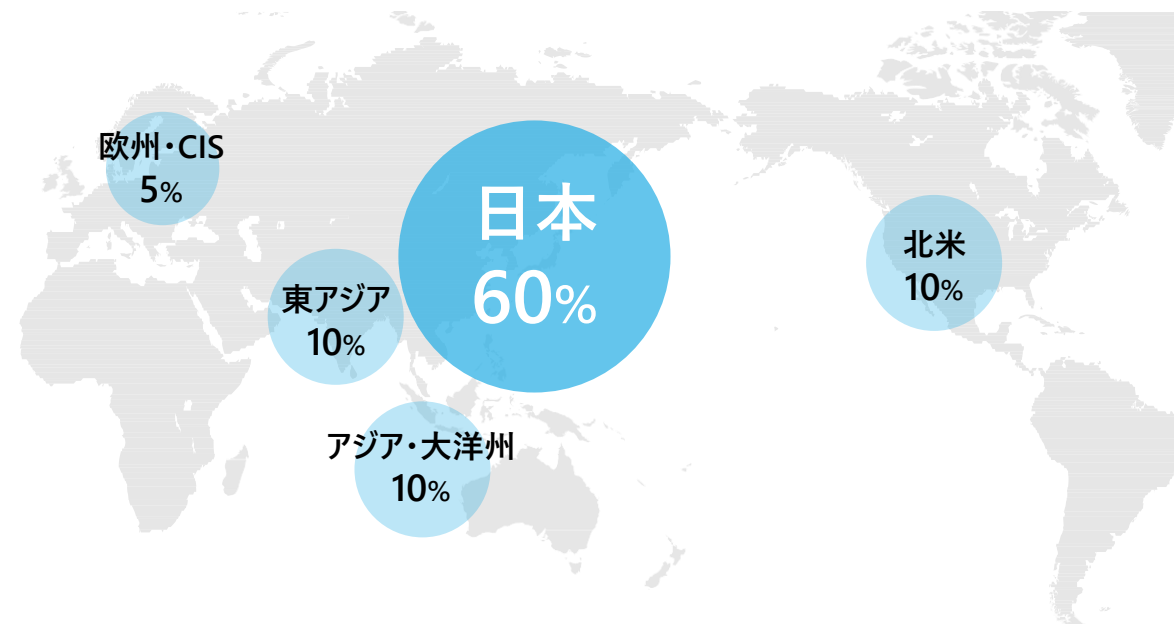
「現場力」

当社は、長年あらゆる業界においてネットワーク・信頼・事業基盤を築いてきた

バリューチェーン全体をつなぐ
事業プラットフォームを構築



他社比でも圧倒的な国内事業基盤



「商人は水」

長年あらゆる業界で現場に深く入り込み、事業基盤を築いてきた当社だからこそ、

「変化を受ける側」ではなく、

産業やサービスの変化・課題を捉え、「マーケットイン」の発想で
新たな価値を生み出すことが可能

ギア・チェンジ

2026年度は、一段上の成長に向けた「ギア・チェンジ」の一年



日本は今、大きな変化の局面に

インフレ

コーポレートガバナンス
改革

AI・DX

国土強靱化・
経済安全保障

当社らしい価値創造のテーマ

バリューチェーン
の進化

マーケットイン
による変革

データ起点の
価値創造

現場で築き上げてきたネットワーク・事業基盤を活かし、
川下視点で変化を捉え、当社らしい新たな価値創造を実現

02

基幹産業における 「バリューチェーン」の進化

エネルギー・化学品カンパニー



宮崎 勉

常務執行役員

エネルギー・化学品Co. プレジデント（2026年～）

-
- 1983年入社以来、一貫して化学品分野に携わる
 - 台湾での5年半の駐在を経験
 - 2015～2025年度まで伊藤忠ケミカルフロンティア社長を務め、直近は6期連続最高益を記録

幅広い商品群の取扱いにより基幹産業を支えるバリューチェーンを構築



原油



LNG



原油・LNGトレード



発電・蓄電所



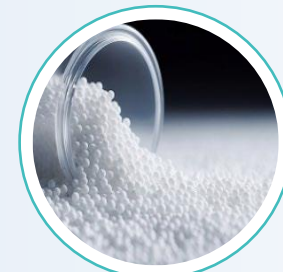
石油製品・LPガス販売



電カトレード



無機原料



合成樹脂



有機原料



ファインケミカル

エネルギー・電力ソリューション部門

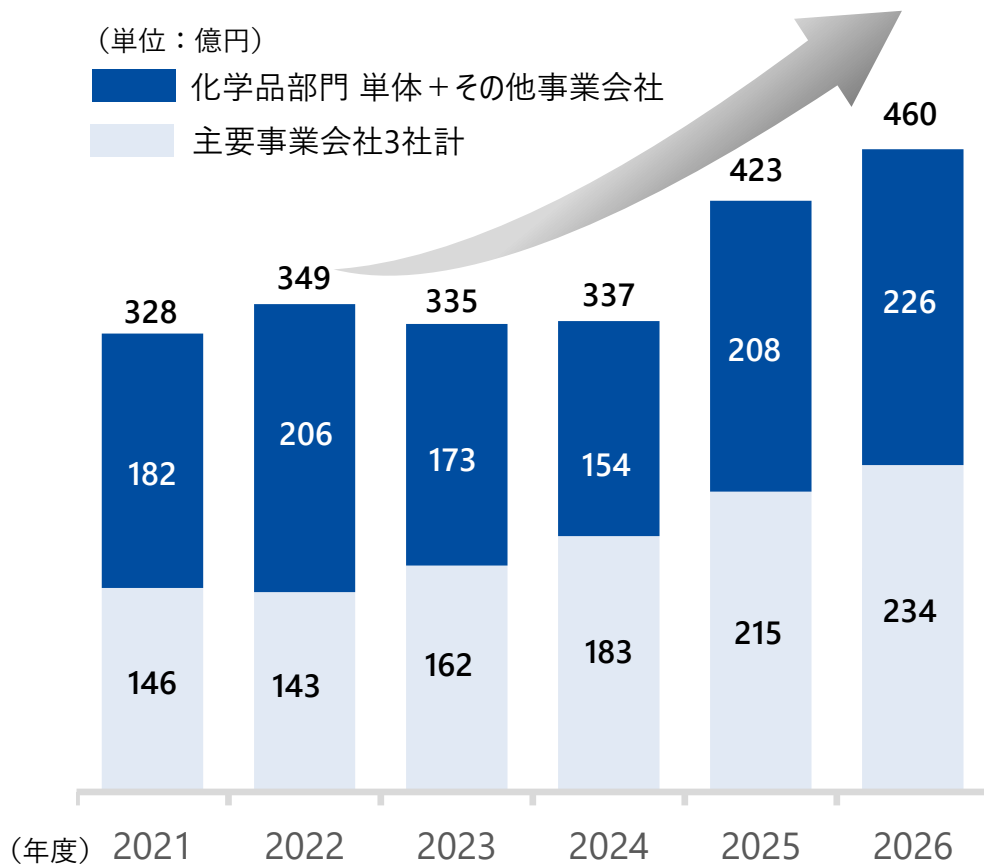
化学品部門

化学品部門： 多数の商品群を取扱い、右肩上がりの成長を実現

(単位：億円)

■ 化学品部門 単体 + その他事業会社

■ 主要事業会社3社計



化学品部門 連結純利益推移



化学品部門 取組事例

化学品部門 単体



- ✓ 住友化学製の飼料添加物 **メチオニン**を全量取扱い
- ✓ **世界有数の合成樹脂**取扱数量
- ✓ その他、**硫黄、アンモニア**といった**基礎原料**から**日用雑貨、用度品**まで幅広く取扱い

伊藤忠ケミカルフロンティア



- ✓ **川下視点**で高収益の医薬、**ファインケミカル**事業を拡大
- ✓ **6期連続**最高益



取込損益

2010年度
20億円

2026年度(計画)
103億円

トレード
×
事業会社

タキロンシーアイ



- ✓ 建築住設・土木農業用資材、**電子部品**等、**基礎産業**に強み
- ✓ **2024年度完全子会社化**実施、**多数の人員**を派遣し**PMI**推進中



取込損益

2010年度
19億円

2026年度(計画)
67億円

伊藤忠プラスチック



- ✓ **半導体関連**から**食品包材**まで川中～川下に広く事業を展開
- ✓ 2025年度**史上最高益**達成



取込損益

2010年度
22億円

2026年度(計画)
64億円

今後の成長ドライバー：半導体関連の取組拡大



市場拡大が顕著な半導体分野で、伊藤忠の既存ビジネスと接続し、バリューチェーンの拡大に資する投資を実行することで、次なる成長の柱に

金属カンパニー



田中 正哉

上席執行役員
金属カンパニープレジデント（2026年～）

-
- 1987年入社以来、化学品関連ビジネスに従事
 - エネルギー・化学品Co. プレジデントを務め、韓国駐在も経験
 - 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

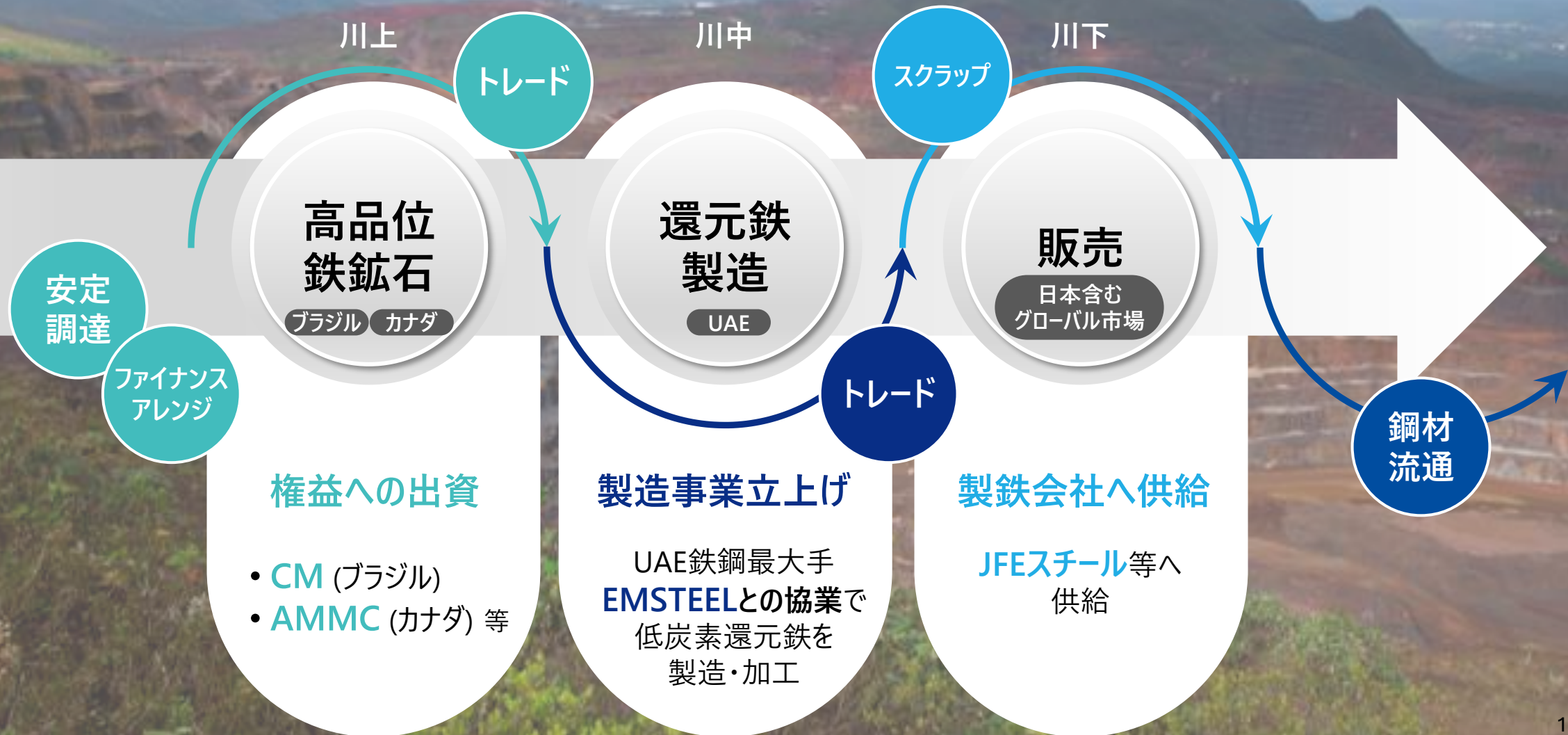
鉄鉱石・原料炭を中心とした優良資源権益を保有

資源メジャー等の優良パートナーと長期に亘り強固な関係を構築



低炭素還元鉄

業界課題を捉え、当社ならではのネットワーク・機能を活かしたバリューチェーンの構築へ



住生活カンパニー



真木 正寿

上席執行役員
住生活カンパニープレジデント（2022年～）

-
- 1987年入社以来、建設・不動産業界分野で手腕を発揮
 - 優れたリーダーシップでパートナーの心を掴み、国内外の不動産事業を拡大
 - 中国駐在時には住生活分野全体を統括
 - 豊富な実践経験を活かしつつグローバルな視点で戦略を推進

築き上げてきたバリューチェーン



建設・不動産 4つの重点領域



国内開発

垂直統合と高度化

- JR東日本伊藤忠不動産開発が発足
- 三信住建との資本業務提携（仕入強化）
- 官民連携（PPP）・データセンター開発



北米不動産

成長取込

- Wood Partnersとの資本業務提携事業投資と共同開発プロジェクトを推進
- 北米建材事業とのシナジー拡大



不動産アフター

循環型ビジネス

- サンフロンティア不動産との資本業務提携リノベーション（アフターマーケット）へ参画
- アセットマネジメント・プロパティマネジメント事業との連携強化



建設インフラ

基盤強靱化

- 西松建設（準大手ゼネコン）、オリエンタル白石（大手橋梁ゼネコン）との資本業務提携
- 建設アライアンスの構築・強化

4つの 重点領域

建設・不動産



北米建材事業のバリューチェーン

製造

流通

開発

外構建材



構造建材



内装建材



MASTER HALCO
Fence & Deck Supply

WOOD PARTNERS

-流通・販売網の強化-

-不動産開発へ事業展開-

機械カンパニー



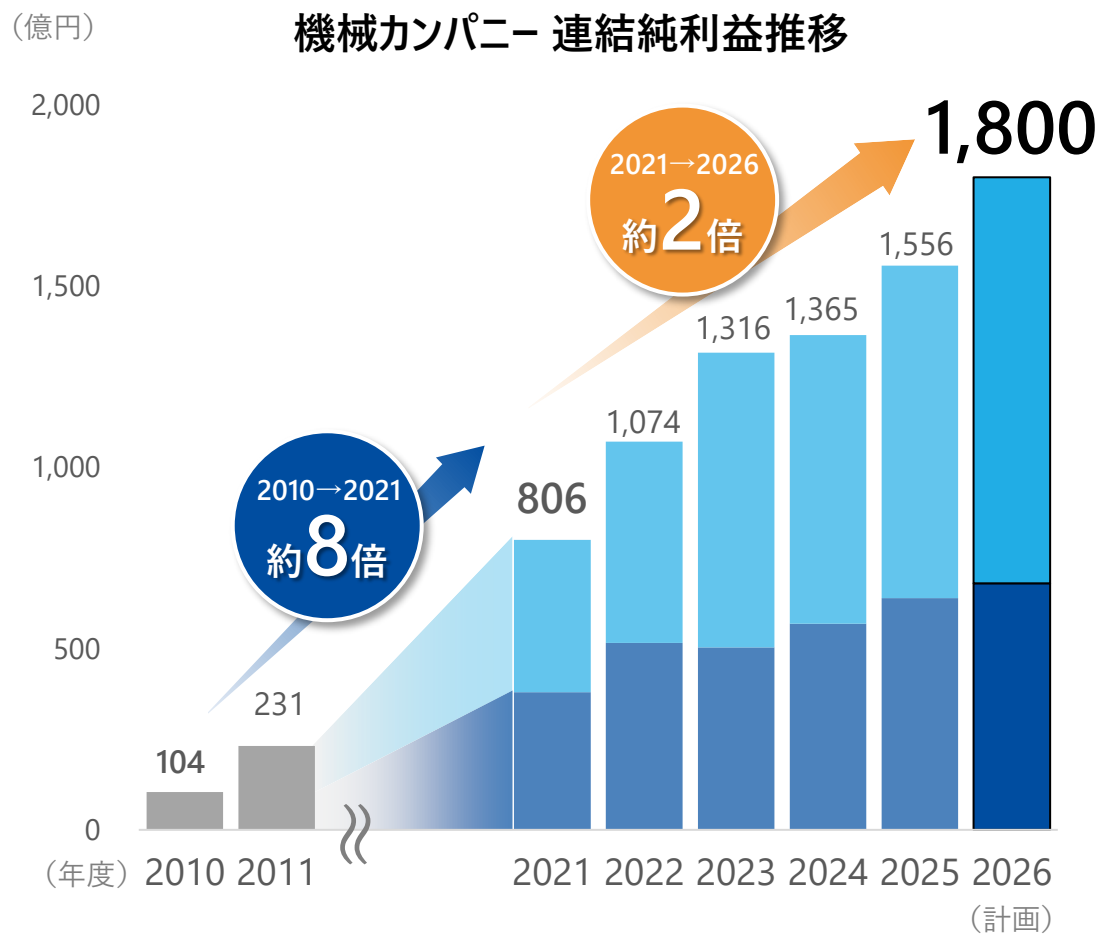
都梅 博之

代表取締役 副社長執行役員
機械カンパニープレジデント（2019年～）
（兼）COO補佐

- 1982年入社、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、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

多様な対面業界と収益基盤

あらゆる分野でプラットフォーム・サプライチェーンを構築、安定成長を実現



連結純利益 2026年度計画内訳



※東京センチュリーの取込損益を含む

アンモニア統合型プロジェクト



プラント事業

自らプラントを運営し、燃料確保

- ゼロエミッション燃料として注目
- クリーンアンモニアを自社生産

バンカリング事業

運航船に燃料供給

- 世界の主要航路に機動展開
 - 周辺インフラビジネス機会の創出
- プラント・船舶両分野の知見を活用

保有船事業

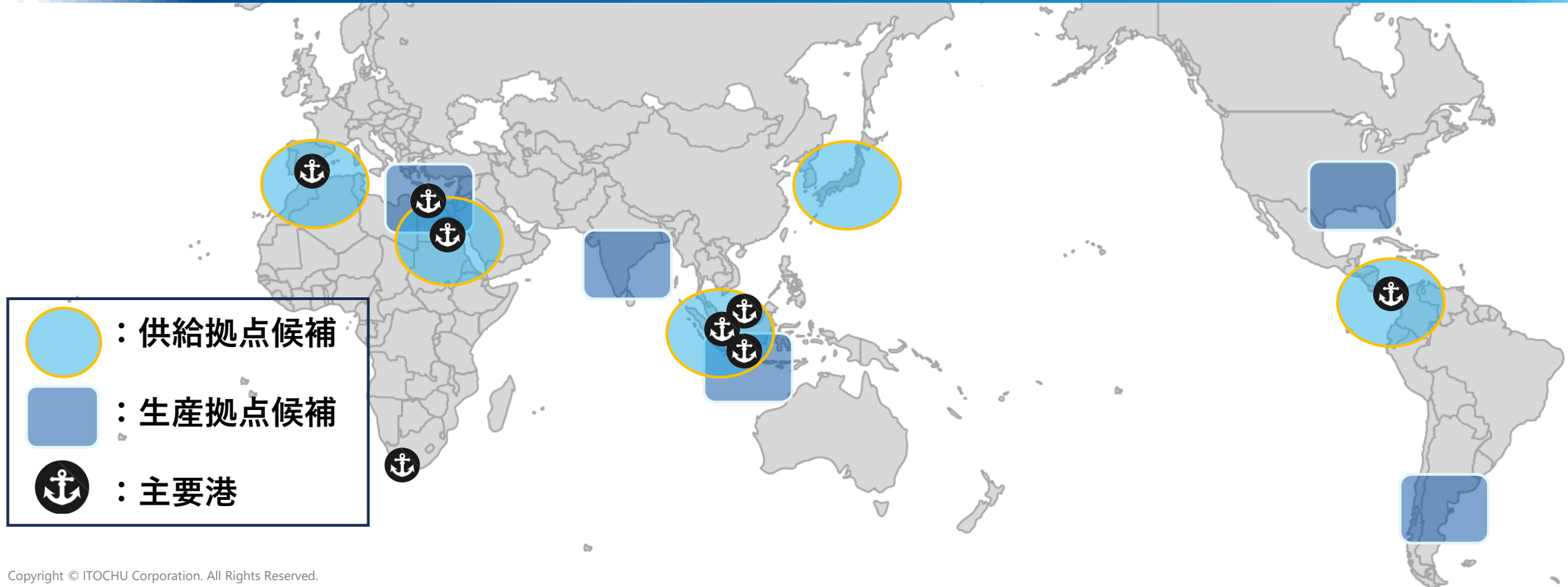
アンモニアを燃料に運航

- 強化される海運環境規制に適合

知見・総合力から生み出される “アンモニア燃料” サプライチェーン

アンモニア統合型プロジェクトの展望

各地で積み上げてきた地場企業との協業実績
グローバルなパートナーングを武器に、世界の海運航路の要衝に拠点を開発



03

「利は川下にある」の真髓

(1) 「マーケットイン」の実践

繊維カンパニー



武内 秀人

上席執行役員
繊維カンパニープレジデント（2023年～）

-
- 1988年入社以来、一貫してブランドビジネスに携わる
 - アパレル小売企業の経営者としても豊富な経験を持つ
 - Paul Smith等を擁するジョイックスの社長等を歴任
 - 徹底した現場主義で、こまめな店舗回りや展示会視察を欠かさない

川上から川下まで繊維業界の全分野を網羅するバリューチェーン・幅広いネットワーク

消費者ニーズを素早く把握、
最適なサプライチェーンを構築し商品化

マーケッ
イン

川上・川中のモノづくり力

生産・調達

グローバル
供給網


商品企画

三景 

副資材製造・
販売

ロイネ 

インナー
製造・販売

伊藤忠モードパル 

アパレル
OEM/ODM
製造販売

ITOCHU Textile Prominent
(ASIA) [IPA]

繊維製品
生産管理・販売

伊藤忠繊維貿易(中国) [ITS]

繊維製品
生産管理・販売

川下のネットワーク

取引先

大手小売店、大手・中堅アパレル
国内外スポーツ用品大手、セレクトショップ

ブランド

200社超のサブライセンシー



直営店

グループで約300店舗の
直営店を展開



JOIX
CORPORATION

CONVERSE

CORONET CORPORATION

Leilian

HUNTING WORLD

マーケットインの発想を活かした川上・川中のモノづくりカ

消費者ニーズとモノづくり力を掛け合わせ、ヒット商品を創出



OUTDOOR PRODUCTS



NICE WEATHER

取引先・サブライセンサー
を通じた消費者の声・
潜在ニーズの把握

01

ロイネ: 機能性インナー開発

特殊素材を使用した消臭機能のあるインナーを開発。消費者心理を捉えたマーケティングと合わせ、利益を拡大



02

ITS: スポーツアパレル

FILA等のANTAグループ傘下ブランドとのOEMビジネスも拡大



03

コンビニエンスウェア

全国のファミリーマート店舗のデータや消費者の声を活かし、当社の生産・供給体制やノウハウを掛け合わせた商品を企画



「小売運営能力」の強化を通じた「マーケットイン」の更なる磨き

川上・川中のモノづくり力

小売の現場で得た消費者の声を活かした
更なるモノづくりの強化

事例 デサント
オリエリタフポロシャツ



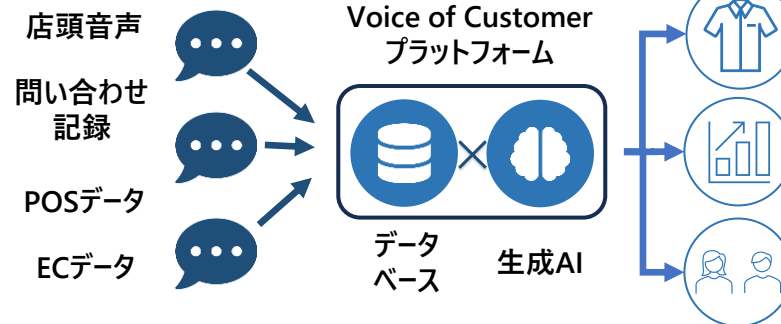
- ・独自技術ORI-ERI
- ・ビジネスでも着用したいというお客様からの声に応えて改良を重ね、ジャケット下でも美しい襟先をキープできる商品を開発



直営店・小売運営能力強化

AI活用

AIを活用した消費者の「声」の徹底分析(JOI'X等)



優良 パートナー

小売運営を得意とする優良パートナー(ANTA)との取組み

デサントチャイナからの学び

1. ブランドDNAを守る
2. 販路を組み換える
3. 顧客体験を作り込む
4. データを磨き込む
5. 営業効率を重視する



食料カンパニー



宮本 秀一

上席執行役員
食料カンパニープレジデント（2023年～）

- 1989年入社以来、一貫して食料分野に携わる
- アジア・大洋州へ合計11年の駐在を経験、食糧原料をはじめ生鮮品・流通小売まで幅広く携わる
- 座右の銘は「変化対応」、「TRUE GRIT」

「マーケットイン」の発想で、川下起点のバリューチェーン強化

①売場で掴んだ消費者ニーズを ②商品企画・原料調達・素材開発に繋げて価値ある商品を創り ③最適な方法で届ける

①川下

小売 約2,000社との接点

消費者の声・販売データを
タイムリーに把握

時短・利便性 環境配慮 話題性・体験価値

 FamilyMart



②川中・川上

商品企画～製造加工まで一貫対応

商品企画・設計

- コンセプト設計
- 商品企画・開発

調達・素材開発

- 調達多角化
- 機能性素材開発

製造・加工

- 高品質
- 安定供給

 不二製油株式会社

 ウェルネオシュガー



 UNEX



伊藤忠食糧株式会社



日本ニュートリション株式会社



HYLIFE

おいしさふれあい。
PURIHARM

③最適に届ける

強固な卸・物流機能

川下インフラ

取扱金額

4兆円

需給最適化

拠点数

600拠点

温度管理

車両

7千台/日

販促支援

 ISC 伊藤忠食品

ACCESS

日本アクセス

 KIFA
KI Fresh Access, Inc.

 CONFEX
GROUP

業界トップクラスのグループ会社群

「マーケットイン」の実践 – 新たな商流・商品・商風

消費者接点を起点に、パートナーと協業し、新たな価値を創造

日世 × 海外小売・外食

新たな顧客接点・商流構築の基盤



- 総合ソフトクリームメーカー日世へ出資、資本業務提携
- 海外小売・外食市場で新たな顧客接点と商流基盤を構築

Dole × 環境・社会意識

食品ロス削減を商品価値に転換



- 規格外バナナを有効活用し「もったいないバナナ」としてブランド化
- おいしさと栄養はそのままに、消費者の環境・社会意識を踏まえ、商品化

ファミリーマート × Afternoon Tea

消費者の新たな生活体験を創出



- 紅茶ブランド「Afternoon Tea」と全28種のコラボ商品を開発。
- 紅茶だけでなくお菓子・お酒まで共同開発し、新たな商風を実現

04

「利は川下にある」の真髓

(2) データ起点の価値創造

情報・金融カンパニー



野田 俊介

専務執行役員

情報・金融カンパニープレジデント (2024年～)

(兼) COO補佐

- 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
- エキサイト社長、業務部長、CSO、CDO・CIOを歴任
- 現職の前はベルシステム24ホールディングス社長

データ活用の潜在的可能性

2026年
問題

AI学習データの枯渇で、現場の“生きた情報”がより重要に

- 構造化データ
- オープンデータ

AI活用可能データ

1%未済

- 非構造化データ
- ダークデータ
- オフライン情報

未活用データ

99%[※]



伊藤忠が持つ

現場の一次情報（知見・データ）

深い業務プロセス理解・見極め

が競争力の源泉に

当社・当社グループの役割・機能



顧客



顧客を取り巻く様々な課題

膨大なデータ

データ整備・活用

全体アレンジ／課題解決を支援

課題抽出・整理

上流コンサル



ソリューション

伊藤忠デジタル
バリューチェーン企業群等

実装

インフラ・BPO



1980年代から培ってきたデジタル知見と実績を強みに、変化する顧客課題を解決



課題解決ソリューション

AIを含む最適なソリューションを調達

AIエンジン

OpenAI

Google

Anthropic

Microsoft

AIパートナー



sakana.ai



AVILEN



MAMEZO



Liquid

生成AI基盤技術、フィジカルAI、AI内製化支援等 独自の強み

データ活用に伴う課題解決に向けプロジェクト遂行中

▶ 事例

ほけんの窓口

年間100万回の保険相談記録を分析
業務効率改善へ



- 業務効率改善
- サービス品質の向上

▶ 事例

Bell System24

VOC（顧客の声）を活用した生成AI導入を
伴走支援し、コンタクトセンターを自動化



- 多業種で導入・検証
- ノウハウを横展開

第8カンパニー



細見 研介

常務執行役員
第8カンパニープレジデント (2026年～)

-
- 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る

リテールメディア事業の歩み

第8カンパニー設立

ファミペイ

2019年7月

ローンチ

顧客接点

DATA ONE

2020年12月

設立

データ拡張

GATE ONE

2021年9月

設立

メディア拡大

アジア初の リテールメディア成功事例

3つの戦略の柱

- 顧客属性・購買情報の蓄積と分析
- 「オウンドメディア」保有とブランド価値向上
- 店舗販売の活性化

「ファミペイ」
30百万
ダウンロード

Life-Liveデータ

6,000万
国内最大級の
購買データ付ID

「ファミマTV」
11,300店舗
サイネージ設置

顧客理解、広告配信、効果検証を一気通貫で実行

Life-Liveデータの可能性

Life-Liveデータ × AI = “Consumer Intelligence”

購買・行動データを起点とした消費者理解

6,000万ID

国内最大級の
購買データ付ID

“データドリブン”の
リテールメディア

想定活用領域

購買予測 = マーケティング

需要予測 = サプライチェーン

行動予測 = 金融・トラベル・ヘルスケア等

AIにより購買データの分析・示唆抽出が高度化、活用領域が拡大

広告価値向上の取組事例

- 小売横断での効果検証
- 店舗アセットの活用



会員基盤・メディア・データ
を掛け合わせ
広告価値を最大化

売場連動企画

販売記録更新*

- ファミマTV広告放映
- ファミペイアプリ、SNS、売場作りとの連動
- 広告効果分析・フィードバック



*過去5年間の飲料新商品の初週販売数



「ファミマまるごとメディア」試乗会

- ファミマTV広告放映
+
 - 店舗駐車場で試乗会開催
- ▶ “車も売れるコンビニ”へ



価値創造を支える財務・資本戦略

05



中 宏之

代表取締役 上席執行役員
CFO（兼）CXO

（CFO：2026年～）

（CXO：2024年～）

-
- 1987年入社後、繊維関連事業や経営企画関連の職務に従事
 - 食品流通部門長代行、業務部長、CDO・CIO、CSOを歴任
 - 2024年4月からは、CXOとして当社グループ全体の業容・業態変革推進と当社のデジタル化戦略や海外政策を推進

伊藤忠らしい価値創造

✓ バリューチェーンの進化

✓ マーケットインによる変革

✓ データ起点の価値創造

成長3つのメソッド

成長投資の加速

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

資産入替の推進

既存事業の進化

知見ある事業での
成長牽引

横連携・統合

既存事業を梃にした分野
横断での連携・再編

自らでバリューを継続的に創造する成長投資（≠フェアバリューを見つける投資）

ROE15%への拘り

✔ 高効率経営の継続

ROE 約15%

✔ 持続的なEPS成長

利益成長率・総還元性向・ROEのマトリックス

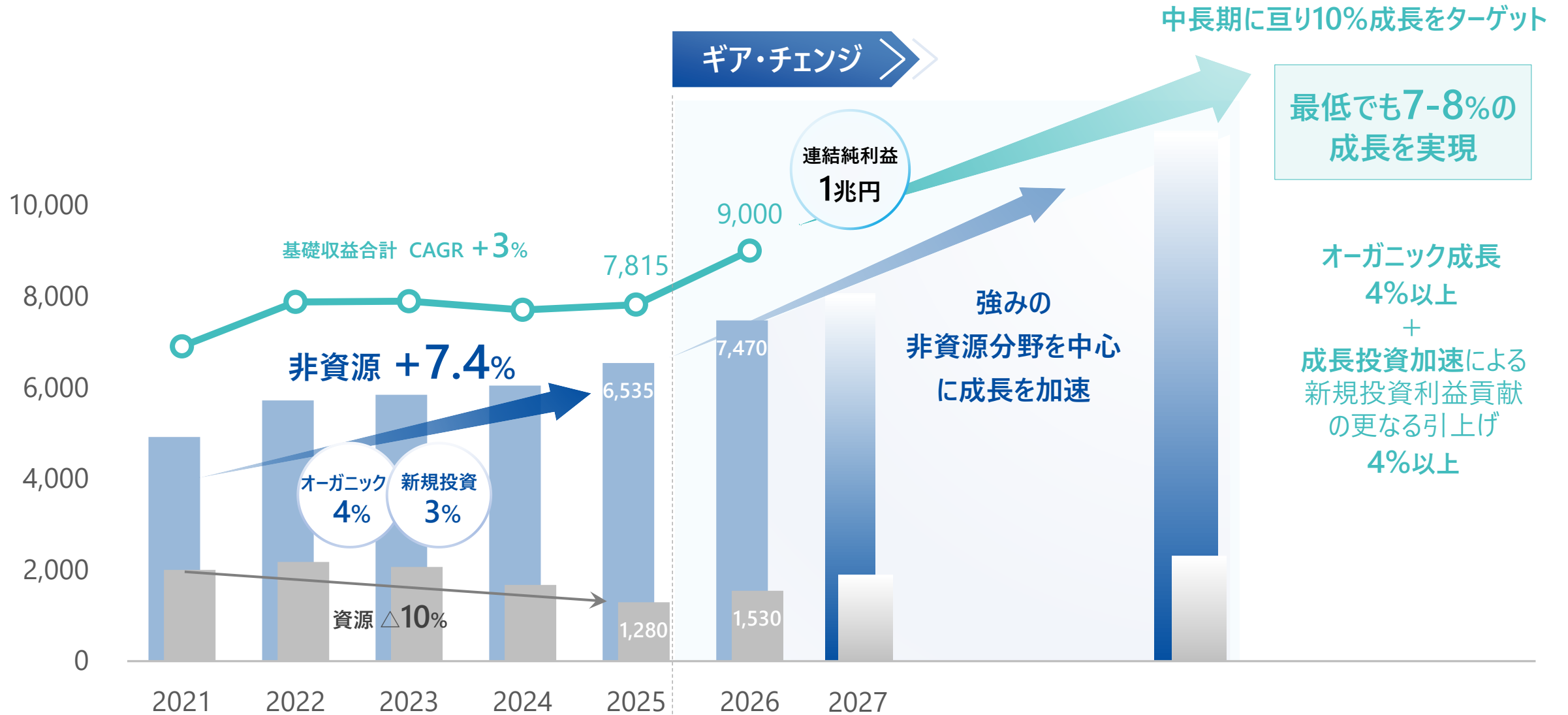
ROE15%以上を維持するために必要な利益成長率のイメージ

		総還元性向		
		60%	50%	40%
ROE	13%	5%	7%	8%
	14%	6%	7%	8%
	15%	6.0%	7.5%	9.0%
	16%	6%	8%	10%
	17%	7%	9%	10%

- 例) ・利益成長率：ミニмумライン7-8%
・総還元性向：50%

ROE15%の堅持に拘る

今後の成長イメージ



(*)「非資源」には、「その他」を含む

キャピタル・アロケーション

- 3つのバランスに基づくキャピタル・アロケーションにより、強固な財務基盤を堅持
- 足元では、財務規律の許容範囲でレバレッジを効かせ、成長投資により軸足を置く



成長を支える規律ある投資・入替の実行

投資実行

- 厳格な投資基準・審査は不変
- 「金利のある世界」での高リターン案件を実行

2年程度で全体ROI8%以上に資する案件

レビュー

- 株主資本コストに基づく全投資案件の年次レビューを実施（約70の業種別ハードルレート）
- ピークアウト資産の見極めを徹底

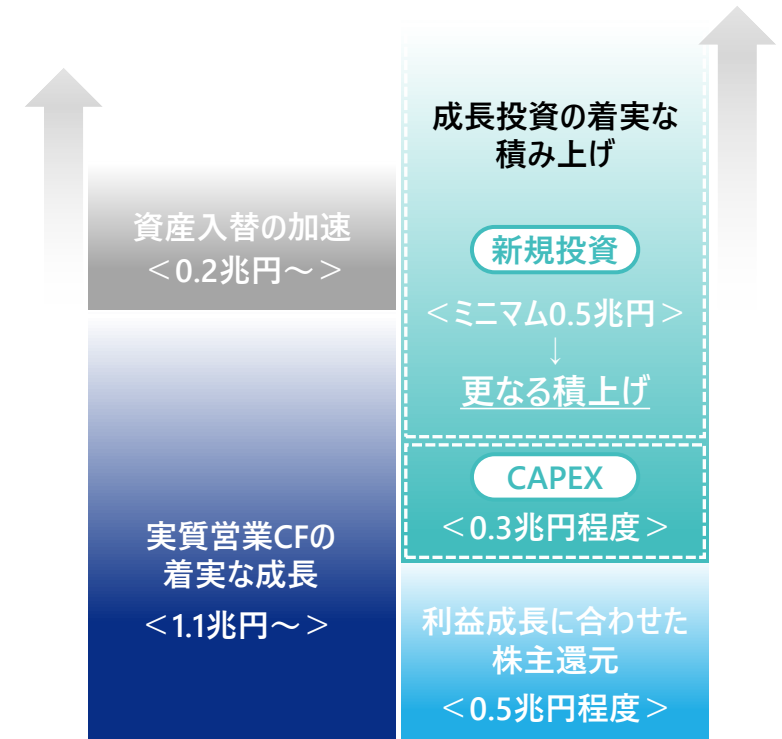
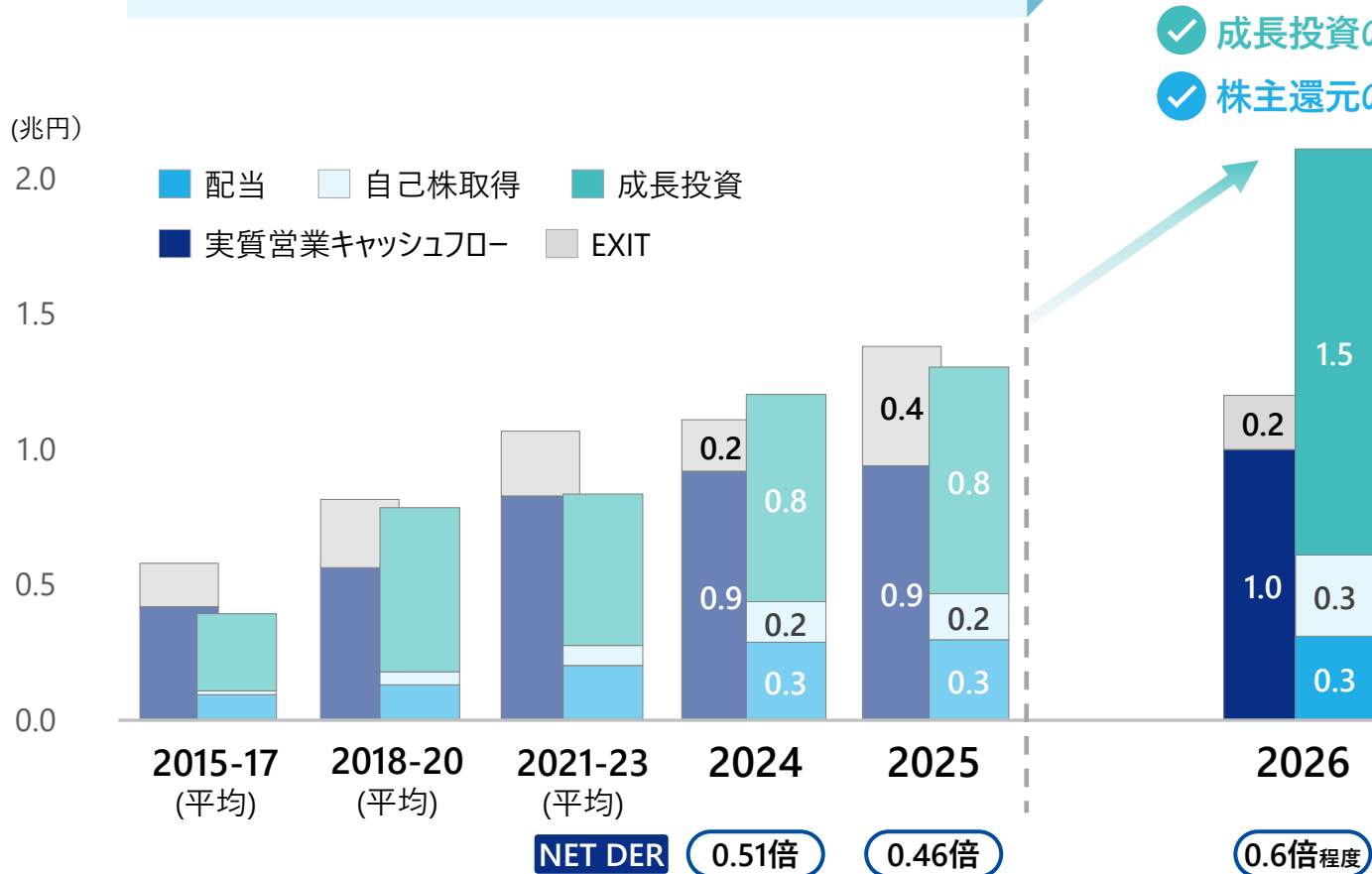
資産入替

- 従来以上に資産入替も加速し、資本効率向上を目指す

成長を支える財務戦略

株主還元後実質フリーキャッシュフロー ≥ 0
を基本とする財務戦略で強固な財務基盤を構築

強固な財務基盤は堅持を前提に
経営状況に応じた柔軟な財務方針



今後の単年度キャピタル・アロケーション
<連結純利益1兆円時のイメージ>



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。