

// The Brand-new Deal

伊藤忠商事IR Day

ITOCHU DAY 2026

2026年7月8日

本日はお集まりいただき有難うございます。
当社初となるIR DAY、ITOCHU DAY 2026を開始いたします。



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 「利は川下にある」の真髄(1) 「マーケットイン」の実践	P.28
04 「利は川下にある」の真髄(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

01

伊藤忠らしい価値創造



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

社長COOの石井でございます。

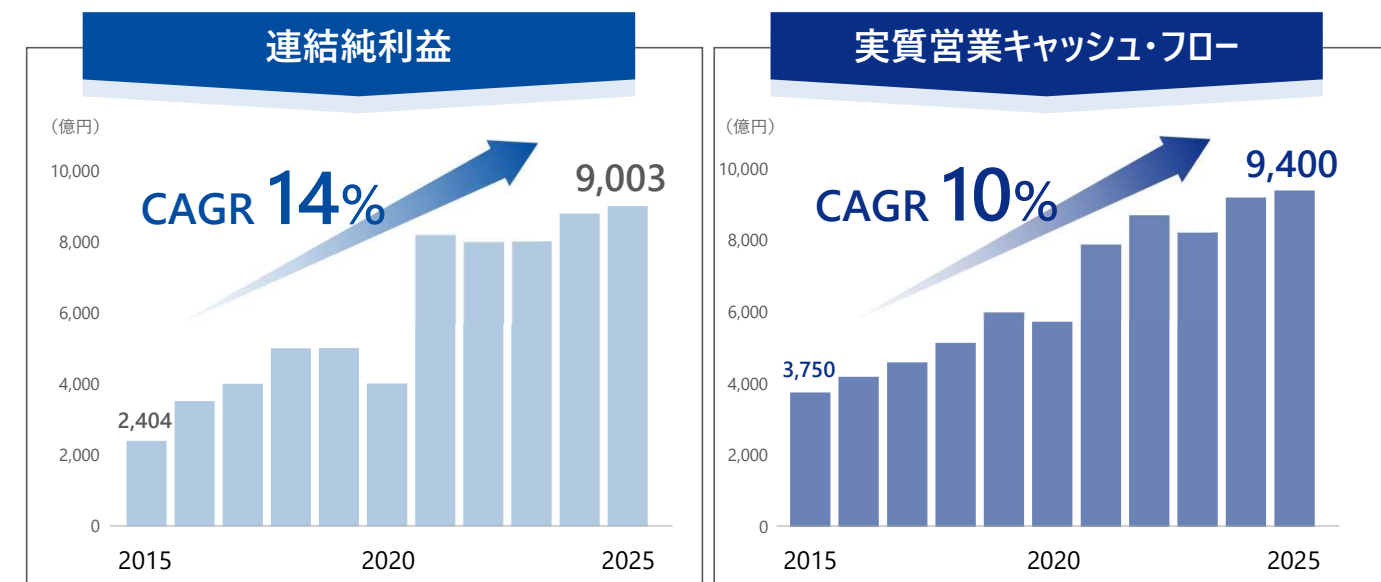
皆様、本日はご多用の中、当社初となるIR Dayにご参加いただき、誠にありがとうございます。

IR Day初開催となる本日は、普段の決算説明会では十分にお伝えしきれない当社の持続的成長を支える事業の強みや、現場の取組みについて、皆様により深くご理解いただくための機会にしたいと考えています。そのため、今回は各カンパニーの現場を率いる8名のプレジデントにも登壇してもらいます。それぞれのカンパニーが、どの事業領域を重点的に伸ばし、進化させ、更なる利益成長につなげていくのか、ビジネスの現場で最前線に立つ責任者自らが、具体的な取組みや、中長期的な布石についてご説明致します。

本日のIR Dayを通じて、当社の経営方針や成長戦略へのご理解を一層深めていただくと共に、当社への信頼を更に高めていただける機会となるよう、用意されている質疑応答時間を含め、登壇者一同、率直且つ丁寧にお話し致しますので、よろしくお願い申し上げます。それでは、まず私から、「伊藤忠らしい価値創造」について、簡単にお話しさせていただきます。

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



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

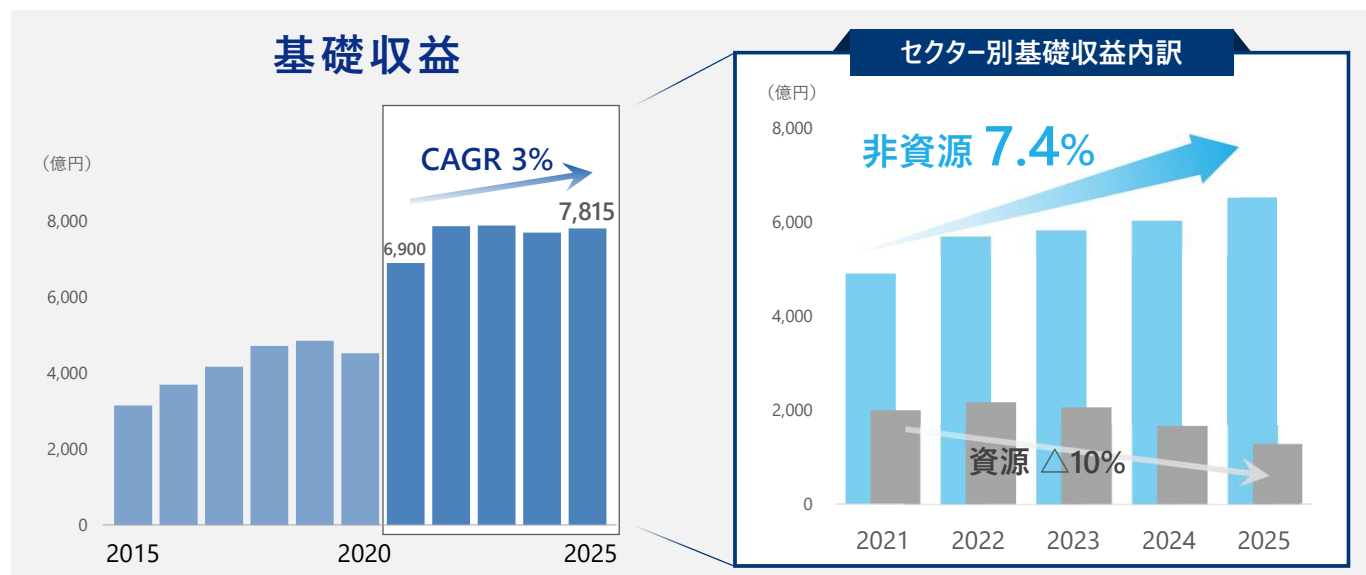
4

はじめに、当社が一貫して、独自にこだわっている取り組み姿勢についてお話しします。スライドをご覧ください。こちらのグラフは、過去10年間の連結純利益と実質営業キャッシュフローを示していますが、おかげさまで、いずれも着実な右肩上がりの成長を実現してきました。しかし、皆様もご存じの通り、この10年間の経営環境は決して平穏ではなく、まさに想定外の連続でした。世界では新型コロナウイルスのパンデミック、ロシアによるウクライナ侵攻とそれに伴う経済制裁、米国の関税政策による世界貿易の混乱、中東をはじめとする世界各地での地政学リスクの顕在化、更にはサプライチェーンの分断や資源価格の乱高下、また国内においては、高市政権の発足や継続する円安、デフレ経済からインフレ経済への転換、経済安全保障政策の変化等、ビジネスの前提に影響を与える様々な変化がありました。このような予測困難な環境変化に一つひとつ適切に対処しながら、当社自身の適応力を磨いてきたことが、着実な右肩上がりの成長を実現させ、現在の9,000億円を超える収益ステージにつながっているものと考えています。

これは、当社が一貫して「こだわりの経営」を進めてきた結果に他なりません。「か・け・ふ」に象徴される低重心経営の徹底、市場からの期待に着実に応える「コミットメント経営」、そして「利は川下にある」、「マーケットインの発想」といった川下目線でビジネスを構想する姿勢、「現場主義」と「ハンズオン経営」による事業の磨きと収益力の向上。こうした実践の一つひとつの積み重ねこそが、当社の「こだわりの経営」の集積であり、現在の収益ステージへの原動力になっています。

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



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

(*)「非資源」には、「その他」を含む

5

そのような中、昨今、マーケットの皆様から、直近数年間の利益成長率がやや緩やかになっていることを踏まえ、伊藤忠の高成長ストーリーを今後どのように継続していくのか、というご指摘を頂いています。この点について、少し中身を分解して説明したいと思います。

こちらの基礎収益のグラフをご覧ください。左側にある通り、基礎収益全体は、ほぼ横ばいとなっています。しかし、右側の内訳にある通り、当社がこだわる非資源分野の基礎収益は、積み木を積み上げるように着実に成長しています。すなわち、当社の「こだわりの経営」を通じた非資源収益の積み上げは今も継続しています。一方で、資源分野の基礎収益、つまり鉄鉱石、原料炭、エネルギー権益からの収益については、特にエネルギー権益減耗やロシア制裁の影響もあり下降傾向となっています。また、鉄鉱石については、当社は商社業界で第2位の資産規模を有していますが、エネルギー資源と比べて供給国の地政学リスクは相対的に低い一方、販売面では中国の需給に伴う市況価格の影響を受けやすい構造にあります。そのため、当社の強みである鉄鉱石関連の基礎収益は、現状その優位性を十分には発揮できていない状況です。

しかしながら、資源系の基礎収益は個社の経営努力以上に需給サイクルの影響が強く反映される収益であり、鉄鉱石については、これ以上の下向きの動きは想定しにくく、むしろボトムからの反転の機会をうかがっている状況と考えています。ここから先の基礎収益の向上に是非ご期待頂ければと思います。

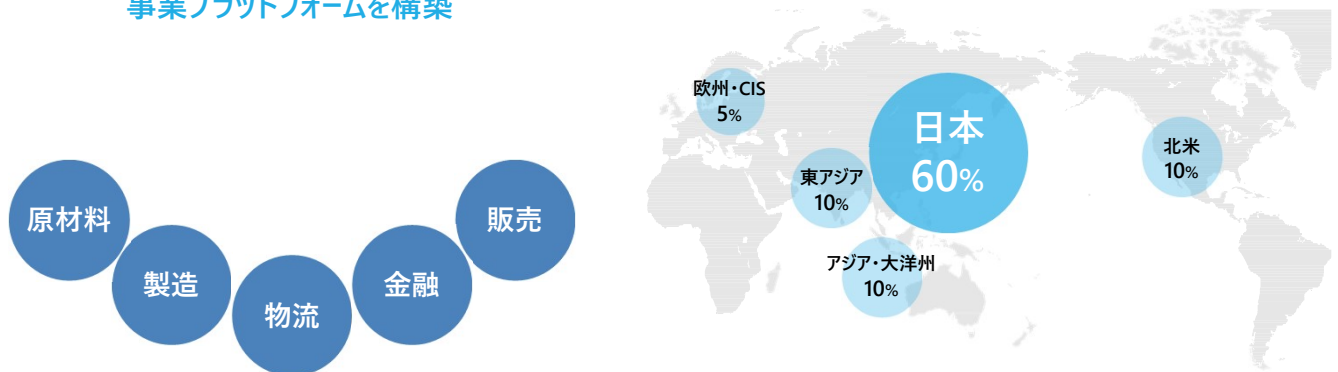
利益成長の原点：現場力

「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



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

6

次に、「こだわりの経営」のキーワードの一つとなる、現場力についてお話します。

常々申し上げている通り、当社では、ビジネス領域を拡大する際の一つの方程式として、資本提携の際には多くの案件で社員を出向させています。提携先の会社が、当社あるいは当社グループと価値創造の歯車を合わせられるのか、文化を共有できるのか、そうした点を、同じ現場に入り込み、日々の業務を共にしながらよく確認していきます。見るのは経営の数字だけではありません。現場で何が起きているのか、改善できることはないのか、当社としてどのような貢献ができるのかを意識しています。こうした点を商社パーソンとしての目利き力をもって提案し、検証していくということです。

また、当社が持つ幅広い事業領域を活かし、提携先が単独では発想しにくい異業種との連携を提案することもあります。実際に、日本アクセス然り、デサント然り、CTC然り、出資参画を起点に、当社グループとのシナジーを実現しながら各社の収益ステージを向上させてきました。

日本アクセスでは食品流通領域での仕掛けを重ね、全温度帯流通機能を有する業界トップの事業基盤へと育て上げ、デサントでは中国事業を成長ドライバーに仕立て上げました。またCTCは、当社グループのデジタルバリューチェーンを支える中核企業へと発展させています。人を現場に送り込むことは、これからの時代、益々重要な役割を担います。単純な知識やAIでは解決できないリアルな世界での課題には、人と人との繋がりや感情、現場で培ってきた信頼関係が大きく影響します。

こうしたリアルな現場で揉まれることで、当社の社員は、交渉力・人間力・洞察力・修正力、そして気づき力を磨いていきます。当社社員の一人ひとりが持つ現場力と、国内を中心にさまざまな業界のサプライチェーン上で築いてきた事業ポートフォリオを有機的に繋ぎ合わせることで、当社ならではの新たな価値創造の余地が生まれると考えています。

事業会社の堅実さと成長は、当社の現場力の集積そのものであり、今こそ、次のステージへの仕掛けを打っていくタイミングと考えています。

「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

もう一つ、「商人は水であれ」についてお話しします。これは岡藤会長CEOが営業時代に上司から受けた指導の言葉と聞いています。水は、変幻自在に形を変え、狭い隙間にも入り込み、やがて大きな流れをつくり出します。商人も同じです。環境が変われば、その変化に合わせて自らの形を変え、現場に入り込み、その新しい環境にあった商流を生み出していき、言い換えるならば臨機応変、適者生存でしょうか。先ほど申し上げましたが、今の世の中は想定外の変化が相次ぎ、複雑化を極めています。当初前提としていたことが、突然通用しない場面が多くなりました。

こうした前提の変化に対して、これまで現場で培ってきた経験や事業知見を活かしながら、時代の新たな要求にこたえる商売に、その都度、修正していかなければなりません。世界の水の流れを我々だけの力で変えることは難しいですが、その流れに乗りながら新しいニーズを探し、新たな価値を創造することは可能だと考えています。

総合商社は環境変化への耐性があり、軌道修正をしやすい業態です。その中でも、特に、幅広く分散したポートフォリオを持つ当社は、環境変化に応じて経営資源の配分を柔軟に運用することが可能です。企業価値の向上には、外部環境の変化による上下動を抑制し、崩れにくいポートフォリオのもとで利益を積み上げていくことが最善だと思っています。

この10年間で、如何なる環境下においても右肩上がりの成長を追求し、結果を出してきたことが、当社の修正力をお示ししていると思っています。

2026年度は、一段上の成長に向けた「ギア・チェンジ」の一年



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

8

2025年度に9,000億円超の利益水準を達成した当社は、今、先ほど申し上げた「こだわり」、すなわち「右肩上がりの成長」を持続することに真正面から向き合っています。なぜ、ここまで「右肩上がりの成長」にこだわるのか。それは、安定した株主還元、競争優位性の確保、社員のモチベーション向上、優秀な人材の獲得、有利な資金調達や規模の経済の実現、企業ブランドの更なる向上、社会へのコミットメント等、その全てに直結するのが「右肩上がりの成長」であると考えているからです。そのためにも、内外の環境変化に振り回されない、堅く、バランスの取れた収益基盤を構築することは欠かせません。これまで当社は、非資源・川下・ハンズオンを意識しながら、確実に収益力を磨くことで右肩上がりの成長を支える土台を厚くしてきました。いつも申し上げている黒字会社比率や最高益を更新した事業会社数にこだわることも、その一環なのです。

そして、2026年度は“一段上の成長”に向けた「ギア・チェンジ」に踏み出します。「投資なくして成長なし」の考えのもと、当社は1.5兆円規模の成長投資を実行し、新たな中核事業の創出に取り組んでいきます。ビジネス領域に垣根はありません。当社と同じように世界中の企業が、既存のビジネスにとらわれず、新技術・新素材・新分野などに次の成長の機会を求めています。また顧客や社会からも、よりニーズを捉えた商品、より安全なサプライチェーン、より効率的な仕組み、そして、より共に成長できるパートナーが求められています。伊藤忠グループの「稼ぐ力」には、まだまだ大きな飛躍の余地があります。そして、幅広い事業領域と、現場に根差した知見を有する伊藤忠だからこそ、中長期的に普遍的な「価値」を生み出していけると確信しています。各カンパニープレジデントにも、次の収益の柱となる規模感のある投資に取り組むように指示しています。

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

当社は、他商社と比べても国内事業からの収益比率が高く、この国内事業の厚みが、当社の堅い収益基盤を支えています。長年にわたり知見とネットワークを積み重ねてきた日本でのビジネスは、情報へのアクセスやトラブルの際の対応力、各業界に広く深く築いてきた人脈等の強みを活かすことができます。またリスクをコントロールしながら、着実にビジネスを拡大出来る領域であり、事業会社利益を堅実に積み上げているのも国内の事業会社群が中心です。

そして日本は今、大きな変化の局面にあると感じています。デフレからインフレへの移行、コーポレートガバナンス改革、AIやDXによる企業・産業構造の転換、国土強靱化や経済安全保障、深刻な労働力減少など、これは単なる一過性の事象ではありません。日本社会、そして産業そのものが大きな転換期を迎えている状況です。長年、日本国内の事業に真剣にコミットし、あらゆる産業構造を深く理解し、多様なネットワーク・事業基盤・顧客・消費者接点を持つ当社だからこそ、この大転換期を成長のチャンスに変えることができると確信しています。

また、海外からは日本の「資産」を狙って巨大資本が押し寄せてきています。ある意味、海外からの視点の方が、今の日本で起きている変化と可能性をより機敏に捉えているのかもしれませんが、今、内外さまざまな業界の方々から「一緒にビジネスをしよう」と、当社にお声がけいただく機会が増えています。当社に声をかけていただけるのは、当社が日本国内の現場に入り込み、事業を動かし、商いに変えていく力を持っている会社と評価されているからだと思っています。この機会を確実に価値創造に繋げるには、当社が持つトレード、事業投資、物流、金融、デジタル、そして国内外の知見、ネットワークといったさまざまな機能をフルに活用することが重要です。それにより、日本企業の価値創造と再成長を支え、日本経済への貢献にも繋げていく。これこそが、伊藤忠らしい成長の有望な攻め筋ではないかと考えています。

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
の実践

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**

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

10

本日は、各セグメントに共通するテーマとして、「バリューチェーンの進化」、「マーケットインの実践」、「データ起点の価値創造」を取り上げたいと思います。

当社の8つのカンパニーを率いるカンパニープレジデント8名も交え、これらの切り口から「伊藤忠らしい価値創造」について、より深く掘り下げてまいります。それぞれ異なる事業を担いながらも、根底には伊藤忠ならではの共通した価値創造の考え方が息づいていることを、皆様にも感じていただけるものと思います。

「現場力」、そして、「商人は水であれ」の精神で常に変化を捉え、伊藤忠らしい価値創造の手法を進化させ続けること、そしてその企業文化がきっちり根付いていることが、これまでの実績にも裏打ちされた高い成長力の実現に繋がっております。改めて「こだわり経営の伊藤忠」、そしてその先にある中長期的な価値創造へのご理解を深めて頂ければと思っております。私からは以上です。

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

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

エネルギー・化学品カンパニーの宮崎です。当カンパニーの強みは、資源・原料から川下のお客さままでをつなぎ、基幹産業を支えるバリューチェーンを構築していることです。本日は、このバリューチェーンを通じた価値創造と成長への取組みをご説明します。

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



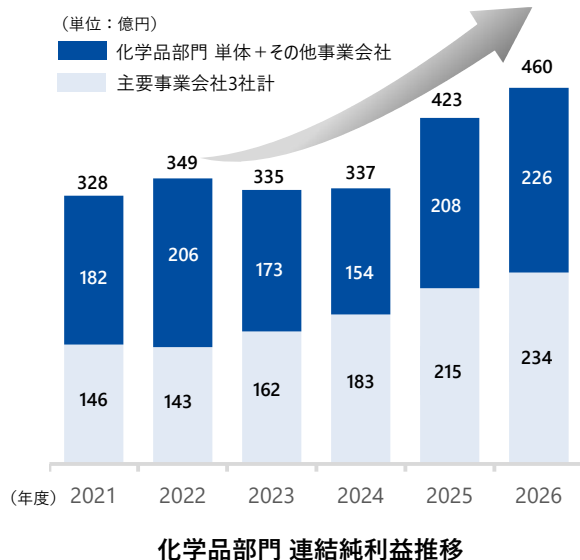
Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

13

当カンパニーは、エネルギー・電力ソリューション部門と化学品部門の2部門から構成されています。エネルギー分野では、上流権益から石油・LNGトレード、再エネを中心とする発電、蓄電所、電力トレード、伊藤忠エネクスを通じた石油製品・LPガス販売まで、川上から川下まで展開しています。化学品分野でも、鉱物資源・無機原料、合成樹脂や有機工業薬品等幅広い商材を扱っております。

このように当カンパニーでは原料・資源、トレード、事業会社、川下の顧客までをつなぐことで、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ます。重要なのは、各段階に入り込むことで顧客接点を築き、産業構造の変化や現場ニーズを的確に捉え、新たな商流や事業機会につなげている点です。

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



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.



これは化学品部門の着実な利益成長にも表れています。税後利益は21年度の328億円から26年度には460億円まで伸長し、過去最高益を更新予定です。

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の主要事業会社3社の伸長に加え、化学品部門単体のトレードでも昨年度最高益を更新し、単体・事業会社の両輪で成長しています。

この成長を支えているのは、特定商品や一過性の市況ではありません。半導体関連部材、建設資材、ファミリーマート向け包装容器、ジェネリック医薬品原料など、豊富な商品群と幅広い顧客接点を通じて市場変化を捉え、事業領域を広げてきたことが成長の原動力となっています。今後も、現場の知見をトレードの高度化、事業会社の磨き、新たな投資へとつなげることで、さらなる成長を実現します。

化学品部門 取組事例



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

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

16

最後に、今後の成長ドライバーとして注力するのが半導体関連事業です。タキロンシーアイでの半導体装置用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に加え、高純度薬液製造企業への参画や上流鉱物資源の確保まで領域を広げ、既存事業とのシナジー創出と新たな収益基盤の構築を目指します。

この分野においても、個別事業を積み上げるだけではなく、原料、部材、製造プロセス、最終需要に至るまでのバリューチェーン全体を捉えながら、これまで培ってきた顧客接点と事業基盤を活かし、商流や投資機会を創出することで、当カンパニーのさらなる成長を実現します。今後も基幹産業の現場に深く入り込み、バリューチェーンをさらに進化・拡大させ、「ギア・チェンジ」による一段上の成長を実現します。ありがとうございました。

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

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

資源ビジネスを手掛ける金属カンパニーの強みは、鉄鉱石や原料炭を中心とした優良資源
権益の保有において、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している
点にあります。

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



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

18

鉄鉱石では、オーストラリアでBHP、ブラジルでCSN ミネラソン（CM社と言います）、カナダでArcelorMittal等と、優良な関係を築き上げてきました。

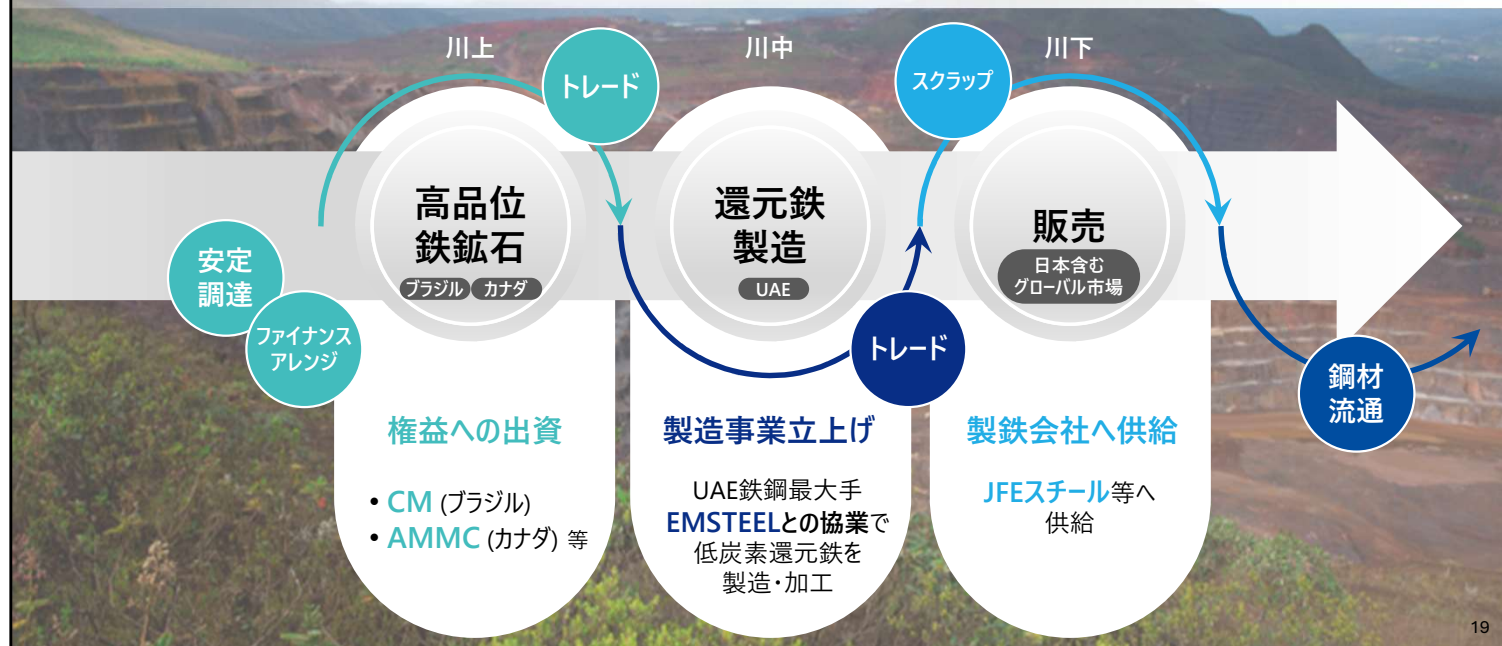
原料炭では、GlencoreやWhitehaven等と、オーストラリアでのプロジェクトを推進しています。彼らとともに、現在保有する鉄鉱石や原料炭権益の更なる磨きとオーガニック成長に加え、彼らを含む資源メジャーや業界Tier1プレーヤーとの長年の関係と、我々伊藤忠の機能を活かして、新たな上流権益のパイプラインを構築、参画実現に挑戦してまいります。

「資源やらなあかん」の金属カンパニーですので、ご期待いただければ、と思います。

2024年度に実行したCM社に対する追加出資は、単なる既存権益の買増しにとどまらず、この後ご説明する低炭素還元鉄サプライチェーンの構築や、CM社との協業関係の強化・更なるハンズオン経営の実施を目的としたもので、当社ならではの取組の一つと考えております。

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



次に、低炭素還元鉄のバリューチェーン構築についてご説明いたします。

製造業の中でも、最も多くCO₂を排出する鉄鋼業界において、CO₂排出量が低い生産方法への転換は大きな経営課題となっています。鉄鋼製品は自動車や建設業界など、あらゆる産業に欠かせない基礎素材であり、鉄鋼の生産過程における低炭素化は鉄鋼業界だけの問題に留まるものではありません。GX率先実行宣言やそれに対する政府のインセンティブ支援、政府の公共調達などもあり、最終需要家でのグリーンスチール採用の取り組みやニーズも広がってきております。

低炭素還元鉄とは、通常のコークスを使用して鉄鉱石を還元する高炉での製鉄と比較し、天然ガスを使用して鉄鉱石を還元することで、CO₂排出量の少ない製鉄プロセスを実現するものです。将来的には水素還元法を導入することでCO₂排出量のネット・ゼロ化も期待されています。産業全体のCO₂排出量削減に貢献すべく、当社は、JFEスチール、UAEのEMSTEEL社と共に、プロジェクトのコアメンバーとして参画しております。

このバリューチェーンの中で、当社は川上から川下まで、全体にわたって機能を発揮してまいります。川上においては、当社が出資しているブラジルのCM社での、低炭素還元鉄生産に不可欠な高品位鉄鉱石の安定生産、安定供給の実現です。日本への資源確保を前提としたJBICファイナンスのアレンジや、米国GE社と組んだプロジェクトのDX化サポート、高品位鉄鉱石生産のための様々な技術面でのサポートも行っております。

川中から川下においては、生産された高品位鉄鉱石のトレードへの関与に加え、低炭素還元鉄製造事業をEMSTEELと取組みます。そこで製造された低炭素還元鉄を製鉄会社へ供給していきます。JFEスチール様だけでなく、他にもオフテイク先を開拓することも役割の一つであり、このプロジェクト全体の経済性を担保するうえで重要な役割を担っています。更には、重要な冷鉄源として伊藤忠メタルズからの製鉄会社への鉄スクラップ供給や、伊藤忠丸紅鉄鋼による製品販路確保など、伊藤忠グループ全体として取り組んでおります。

このように、本プロジェクトは、川下のニーズと川上の優良権益を繋げることでバリューチェーンを構築し、そのコアメンバーとして各所で当社としての機能を発揮できる事例と考えております。

今後の新たな資源投資についても、上流権益獲得のみならず、いち早く業界のニーズを捉えたバリューチェーンの構築にも繋がるような、当社らしい投資ができるよう、取り組んでまいります。

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

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

住生活カンパニープレジデントの真木です。本日は、当カンパニーが築いてきた「木」を起点とする独自のバリューチェーンと、今後の成長戦略についてご説明します。

築き上げてきたバリューチェーン



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

21

当カンパニーの最大の特徴は、木材チップやゴムなど、「木」を起点とする原料からバリューチェーンを拡大させており、付加価値を付けて深く掘り下げることを強く意識しております。

木材チップから、紙・パルプ、包材、モールド等に進化しております。ゴム、タイヤのビジネスから、さらにその先に整備を行う自動車アフターマーケット、中古車事業まで進出しております。

川上から川下へ事業領域を広げるという意味で、建材事業では、外構・構造・内装建材に幅広く展開しておりますが、その先の不動産開発、マーケットインの発想から建設インフラ、不動産リノベーションなどのアフターマーケット事業へと拡大しております。

他商社では不動産は金融事業として扱うケースもありますが、当社では「木」からの住生活に即したビジネスとしてバリューチェーンを進化させてきました。

また、川上から川下までを支える物流機能を有していることも、当カンパニーならではの強みです。木など古くからある素材を進化させ、この分野では商社No.1の地位です。

業界のトップランナーであることを意識し、業界再編等も見据えながら、引き続き業界を牽引していきたいと思っております。

建設・不動産 4つの重点領域



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

22

建設・不動産分野の4つの重点領域について説明します。

一つ目は「国内開発分野」です。JR東日本グループと伊藤忠都市開発の不動産分野の統合を発表しており、優良資産をスピード感を持って開発を進めていきたいと考えております。

建築コストの上昇や、不動産マーケットが高値圏にある中、低簿価の資産を多く持たれているJR東日本グループと組むことによって、加速度的な成長を実現させていきたいと考えております。

また、官民連携事業やデータセンター事業も大きく拡大させていく事業と考えております。

二つ目は「不動産アフター分野」です。サンフロンティア不動産との資本業務提携により、不動産のアフターマーケット事業へ本格参入しました。都内23区だけ約5,500棟のターゲットとなる築古オフィスビルがあります。新築コストが高止まりする中、リノベーション工事だけで新しくリニューアルさせるという、不動産マーケットにおける新しい取り組みを進めております。我々が有するアセットマネジメント・プロパティマネジメントの機能も活用し、不動産アフターマーケット事業に力を入れていきたいと考えております。

三つ目は「建設インフラ分野」です。この分野は国土強靱化やインフラ老朽化などの社会問題を背景に、長期安定的な成長が期待される分野です。西松建設やオリエンタル白石との協業を軸に、リニューアル工事、インフラ整備、地方創生などの社会課題解決に取り組み、社会基盤、長期安定的な収益基盤を強化していきます。

最後に「北米不動産分野」です。昨年、全米トップクラスの住宅デベロッパーであるWood Partnersとの資本業務提携を締結しました。中長期的に成長が期待される北米住宅市場でWood Partnersは17か所の拠点を有し、優良案件の発掘を行っております。我々はWood Partnersへの投資に加え、北米への不動産投資を検討する国内外の投資家に対するゲートキーパーとしての取り組みも行っていきたいと考えております。

北米建材事業のバリューチェーン



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

23

当社は北米において外構・構造・内装建材の製造から、全米No.1の販売、卸会社である Master Halcoをはじめ、全米に85超の拠点を有し幅広い事業展開をしており、今後もエリアと領域を着実に拡大させていきたいと考えております。

Wood Partnersとの協業は、北米におけるバリューチェーンをさらに拡充するものであり、事業のさらなる成長・拡大を目指してまいります。

以上の通り、当カンパニーは「木」を起点とした独自のバリューチェーンを進化させ、各領域の連携による相乗効果、収益成長と資本効率の向上を引き続き行っていきたいと思っております。

不動産・インフラを一体で強化し、持続的な企業価値向上に取り組んでまいります。

ご清聴ありがとうございました。

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

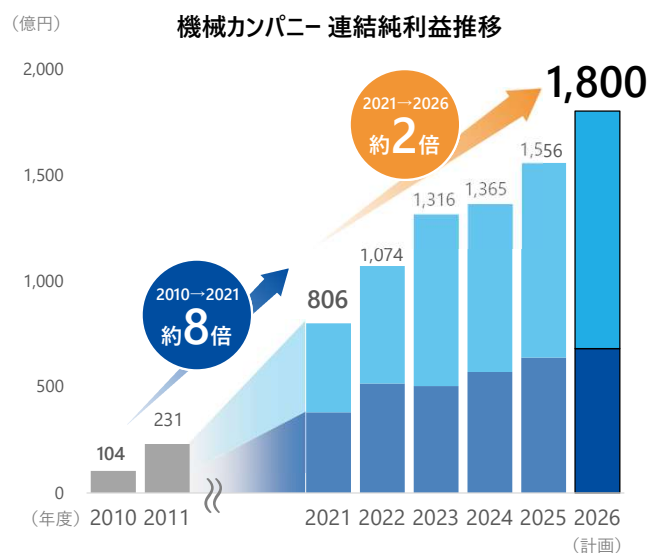
- 1982年入社、主に海外プラント建設事業に携わり、ナイジェリア・タイ・中近東等で伊藤忠の海外事業拡大に貢献
- これまでに中近東・アフリカ・欧州の海外3ブロックの総支配人を歴任、世界各地で当社グループの地域代表として経営手腕を振るう

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

機械カンパニープレジデントの都梅です。機械カンパニーの特徴を一言で申し上げますと、対面業界が非常に広いことです。他商社では複数の事業グループに跨る事業を当社では一つのカンパニーで展開していることが特徴です。

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

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

25

私は2019年から機械カンパニープレジデントを務め、今年で8年目を迎えます。就任時の2019年度の連結純利益は567億円、資料中にあるように2021年度は806億円でしたが、2025年度に1,556億円を達成し、2026年度は1,800億円の予算を目指す規模となりました。

本日は利益成長の背景について、4点紹介したいと思います。

1点目は「か・け・ふ」による、既存事業の利益成長です。例えばヤナセは、私が就任した2019年度の取込利益は30億円でしたが、その後買い増しを実行しハンズオン経営により「削る、防ぐ」を徹底したことで、2026年度計画で150億円を目指す規模まで利益が大きく伸長しました。

2点目はバリューチェーンの拡大を目的とした「戦略投資」です。自動車・建機・産機分野はこれまでトレードが主たる事業でしたが、バリューチェーンを長く、太くするという発想で投資を実行してきました。いくつか例を挙げますと、いすゞとの協業の中で、販売会社への投資から、メンテナンスリースや中古車販売、オークションを行う会社へ投資を切り替えたことはバリューチェーンの下流に乗り出した例です。バリューチェーンの上流の例では、日立建機・アイチコーポレーション・カワサキモータースといった日本のOEMメーカーとの資本提携です。

また、プラント分野においては、今年度プラントの保守・修繕を行うシンガポールの会社へ投資をしました。プラントを建設して引き渡すだけでなく、プラント設備や主要機器のメンテナンス分野に事業領域を拡大しています。航空分野においては、これまで航空会社向けの機体リース取引が主でしたが、古くなった機体を解体しパーツを販売する航空機ビジネスの下流であるアフターマーケットの会社へ2024年度に投資をしました。このようにあらゆる分野で様々な戦略投資を実行してきました。

3点目は円安の恩恵です。機械カンパニーは利益全体に占める海外トレードや海外事業会社からの取込損益の割合が大きく、昨今の円安が利益成長に寄与した側面もございます。

4点目は、時流に乗ったビジネスです。例を挙げますと、北米電力分野において、米国でバイデン大統領時代の2022年にIRA法（Inflation Reduction Act）が制定され、再生可能エネルギーによる発電事業を後押しする政策環境が整いました。当社はこうした市場動向を先取りし、先行して再エネ発電資産の開発・売却を行う会社を設立し、事業機会の獲得に取り組んできました。本ビジネスは高資産効率や利益貢献といった定量影響だけでなく、北米地域の再生可能エネルギー発電の普及にも貢献しています。

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

26

機械カンパニーでは、様々な事業を展開していますが、本日は新たな取り組みをご紹介します。まだ事業化前の段階ですが、「アンモニア統合型プロジェクト」に取り組んでおります。アンモニアは燃焼しても二酸化炭素を発生しない脱炭素燃料として注目されております。様々な用途がある中、国際海運の脱炭素化を担う船舶燃料の本命であり、取り組んで早6年になります。

本プロジェクトの特徴は、上流のクリーンアンモニア生産から下流の燃料船の保有・運航まで、サプライチェーン全ての領域に伊藤忠が一気通貫で関与している点です。そして最も重要なのが中流の燃料供給拠点とバンカリングです。毒性を伴い取り扱いが難しいアンモニアを取り扱うにあたり、2027年下半期にシンガポールでバンカリングの実証・暫定操業を行う予定です。資源としての脱炭素燃料の生産、そして脱炭素燃料の供給、脱炭素燃料船の運航運営、社会的なミッションの実現も掲げた構想です。

アンモニアプラントやバンカリング事業、燃料船運航事業は、それぞれ異なる領域ではありますが、いずれもプラントと船舶分野で機械カンパニーが培ってきた知見が生きる分野です。

機械カンパニーの総合力をもって、サプライチェーンをゼロから生み出す、当社ならではの取り組みです。中長期の成長軸として、新たな収益の柱に育ててまいります。

03

「利は川下にある」の真髄 (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

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

繊維カンパニープレジデントの武内でございます。本日は、伊藤忠の繊維カンパニーがなぜ繊維業界において強みを持ち続けているのか、「マーケットイン」の視点からご説明いたします。

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

マーケット
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

SANKEI

副資材製造・
販売

ロイネ

ROYNE

インナー
製造・販売

伊藤忠モードパル

CiM

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

LANVIN PARIS
Paul Smith
Champion
CONVERSE
OUTDOOR
FRUIT&LOOM
FILA

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

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

29

当社の強みの源泉は、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を基盤に、「マーケットイン」の視点をモノづくりに活かしている点にあります。原材料調達や生産工場とのネットワークといったモノづくりの力に加え、大手取引先、150を超えるブランド、その取引先となる200社超のサブライセンシー、300店超の直営店舗網を通じて、消費者の声を直接把握できる体制を有しています。

「マーケットイン」の発想で消費者が求めるものを素早く把握し、最適なサプライチェーンを構築して商品化する力こそが、当社の強みです。

マーケットインの発想を活かした川上・川中のモノづくり力

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



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

30

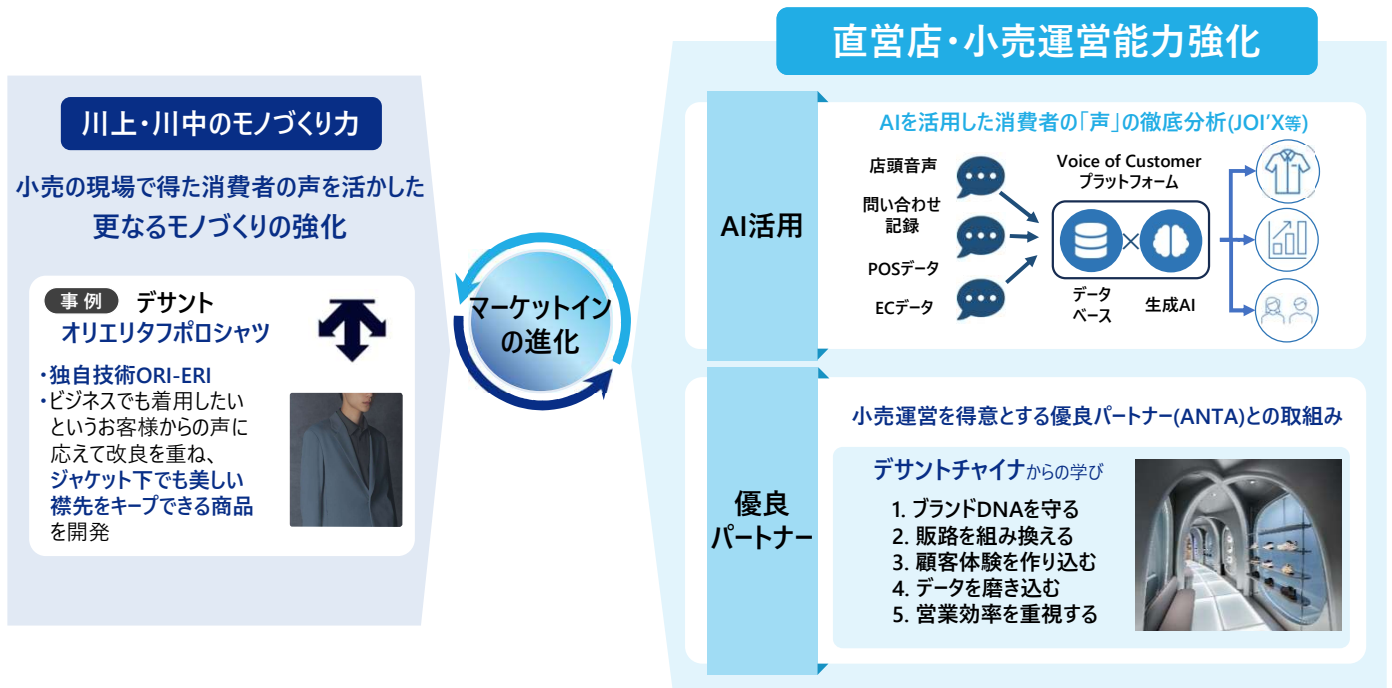
まず、B to B ビジネスにおける事例をご紹介します。

事例1は、消臭成分を含んだインナーの開発です。当社子会社でアパレルOEM事業を手掛けるロイネでは、大手小売企業と共同で消臭機能付きインナーを開発しました。機能性に加え、ターゲットに合わせた商品名に刷新したことで、販売拡大に繋がりました。

事例2は、中国の事業会社ITSの取り組みです。ITSは、グローバルスポーツブランドからも評価されるサプライヤーです。多品種・小ロットで生産の難易度が高いスポーツウェア分野において、付加価値あるモノづくりを強みに、デサントチャイナを共に手掛けるANTAグループ傘下のFILA等のデサント以外のブランド向けOEMビジネスも拡大しています。

事例3は、コンビニエンスウェアの商品開発です。ファミリーマートのコンビニエンスウェアは、全国1万6千店超の店舗データと消費者の声を活かし、当社の供給・生産体制と掛け合わせた商品企画を行っています。昨年発売した「ブラウエア」は、高い縫製技術が求められる商品であり、当社のモノづくりの力を活かした高付加価値商品の一例です。

「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



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

31

次に、B to C ビジネスにおける取組みです。

過去から直営事業を担うJOIXやレリアンに加え、デサント、エドウィン、ドーム、コロネット等も小売事業の強化を進めています。小売事業は顧客の声を直接聞くことが出来るため、「マーケットイン」の進化には不可欠です。当社では、外部専門人材の登用、AIによる消費者の「声」の分析、パートナー企業からの学びを通じて、今後、小売運営能力を一段と強化していく方針です。

その成果の一例が、デサントのポロシャツ「オリエリ」です。ビジネスシーンでの着用というお客様のニーズを掘り起こし、デサントの技術力を生かして、ジャケットの下でも襟先がきれいに見えるよう改良を重ね、人気商品となっています。

このように、小売の現場で得た消費者の声を、川上・川中のモノづくり力と掛け合わせることで、スピーディーかつ精度高くヒット商品を生み出すことができます。

今後も、川上・川中・川下の情報をつなぎ、「マーケットイン」の発想に基づく商品力の強化に取り組んでいきます。本日より紹介した事例のような商品を継続的に生み出すことが、繊維カンパニーの成長に繋がると確信しております。

ご清聴ありがとうございました。

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」

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

本日は、食料カンパニーにおける川下領域の考え方を中心にご説明いたします。

食料カンパニーは、原料から流通、更にはリテールに至るまで、一貫した事業を展開しております。従来は川上から川下へ商品を流していく、いわゆるプロダクトアウト型の事業として認識されることが多かったと理解しておりますが、当カンパニーは近年その在り方を大きく変化させてきております。本日はその変化の内容を中心にご説明します。

まず「利は川下にある」という考え方についてです。これは岡藤会長CEOから繰り返し示されてきた考え方であり、食料カンパニーとしても改めてその本質を深く認識しているところです。「川下を重視する」という考え方は、単に川下に事業を保有することを意味するものではありません。それ自体も重要ですが、本質は消費者に最も近い場所で、消費者の皆様の変化やニーズを的確に捉え、それを起点に商売全体を組み立てていくことにありと我々は理解しております。食の領域においては、健康・栄養、あるいは時短・利便性といった生活スタイルの変化、更には食感やおいしさの定義の変化、環境配慮やSDGs、加えて話題性や体験価値等、消費者ニーズが極めて多様化し継続的に変化しております。そうした中で我々がいかにかこれらの変化に対応し、かつビジネス機会として取り込んでいくかが重要なテーマだと認識しております。

当社はこうした変化を川下で的確に捉え、それを商品企画、原料調達、素材開発、製造加工、物流、販売まで繋げることによって、消費者起点で価値ある商品を創出し、最適な方法でお届けするモデルの構築を目指しております。特にこの10年間、食の分野は大きく様変わりしてきました。

まず、以前より健康・栄養・美容に対する機能性を前面に打ち出した商品が、非常に重視されるようになっております。象徴的な例がプロテインです。10年前には現在ほど一般化していませんでしたが、現在ではプロテインに加え、腸内環境、血圧低下、リラックス効果等、特定の付加価値を訴求する商品が数多く展開されております。一方で、必要なものを付加するだけでなく、不要なものを取り除くというニーズも拡大しております。無糖、糖質ゼロ、カロリーゼロ、プリン体ゼロといった、いわゆるゼロ系商品も数多く市場に出てきております。倫理的観点では、SDGsに関連する動きがございます。若年層を中心に、動物を食べること自体に問題意識を持つ層も出てきております。必ずしも完全なビーガンではなく、例えば週に1回程度、ビーガンの食生活を取り入れるといった、いわゆるウィークリービーガンのようなスタイルも見られます。更に、地球環境に対する意識も非常に高まっております。例えば、大学生の就職活動でも、こうした観点到言及されることが増えております。更に、若年層について10年前と比較して明らかに変化している点の一つが、お酒離れです。「スマート飲み」といった表現も使われ、お酒を飲まない選択が社会的に認知され、明確に意思表示できる時代になってきております。食感の面では、若年層は固いものを好まない傾向も見られます。ふわふわした食感が好まれ、せんべいだけでなく例えば焼肉でさえも、固すぎるという受け止め方をされることがあるほどです。更に、韓国料理やエスニック料理が一般化している一方、インバウンド需要の拡大を背景に、日本の食材についても世界へ広がっております。寿司や天ぷらといった高級料理にとどまらず、とんかつ、ラーメン、たまごサンドのような商品含め、日本の食が幅広く海外で受け入れられるようになっております。加えて、夏場の暑い時期が続く中で、アイスクリーム、ソフトクリーム、冷凍食品への需要も一段と高まっております。

このように、我々を取り巻く変化に、いかに追随し、いかに取り込んでいくかということが、現在の食料カンパニーの重要なテーマです。

「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



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

33

こちらは当カンパニーのバリューチェーンを示したもので、起点はやはり川下にあります。我々の宝であるファミリーマートをはじめ、小売領域だけでも約2,000社との取引を有している点が、当社の大きな強みです。また、中間原料、すなわち工場向け取引等も含めると、約1万社の取引先を有しております。小売約2,000社の中には、資本関係の有無にかかわらず人材派遣している先もあり、売場、購買データ、顧客の声、販売現場の知見を通じて、消費者及び売場の変化を日々捉えております。重要なのは、そこで得られたニーズを単なる情報にとどめないことです。確りと当社の機能に繋げ、商品づくりそのものへと落とし込んでいくことを目指しております。

スライド中央に示しているのは、消費者ニーズをもとに商品コンセプトを設計し、開発へと繋げていくプロセスです。やや古い事例ではありますが、ある缶コーヒーの調達・開発担当者から、当社のコーヒー課に商品開発に関する相談が持ち込まれたことがありました。

「華やかでフローラルな香りを持ちながら、同時にコクのある本格的なコーヒーを作りたい」というメーカーの要望に対して、グアテマラのコーヒー原料の提案に加え、発酵方法についても数十種類の提案を行い商品化に繋がりました。まさに消費者ニーズから商品コンセプトの設計・開発まで繋げた好事例です。当社が有する川中・川上の事業会社と連携しながら、現在もこのような取組みを数多く推進しております。

そして、こうして創り上げた商品を最適に届けることも、極めて重要です。当社が川下インフラに対して供給している取扱金額は年間約4兆円、物流拠点は約600拠点、稼働車両は1日約7,000台に上ります。最適なタイミングで最適な商品を届けることを常に意識しております。日本アクセスは、冷凍・冷蔵物流において業界内でも圧倒的な競争力を有しております。伊藤忠食品は、今年5月に完全子会社化しました。コンフェックスによる菓子物流、ケーアイ・フレッシュアクセスによる青果物流等、各分野で強みを持つ物流機能を取り揃えております。このように、売れるものを待つのではなく、消費者起点で価値ある商品を提案し、需要そのものを自ら創り出していく。これが、我々の使命です。

36

「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

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

34

実践事例として、具体的な事例を3点ご説明します。

当社は、総合ソフトクリームメーカーの日世に出資しました。日世は、ソフトクリームの原料を販売しているだけではなく、機械をセットで販売、メンテナンスも行い、更に各種商品開発や、自社としての販促活動まで実施しております。その上で、外食や小売のお客様に対して商品・サービスを提供しております。我々が付加価値を発揮できる領域の一つが販路拡大です。当社は、これまで申し上げてきた取引先ネットワークを通じた顧客接点を有しており、日世を通じた顧客接点に加えて、新たな顧客を紹介することも可能です。その意味で、川下の機能が大きく活き、今後は海外展開も含め、共同で進めていきたいと考えております。

2つ目は、Doleにおける環境・社会意識への対応です。Doleでは、やや規格から外れている、あるいは少し黒くなっているものの、味や品質には全く問題のないバナナを、「もったいないバナナ」としてブランド化しました。例えばオフィス向けにそのまま持ち込み、サブスクリプションの形で食べていただく取組みや、各種商品の原料として使用した商品も出てきております。更に、「もったいないバナナ」を活用した炭も展開しております。着火性が高く、軽量で使いやすいことから、キャンプ用途でも活用されており、最近では脱臭剤にも活用しております。

3つ目は、ファミリーマートとAfternoon Teaとの取組みです。

Afternoon Teaという紅茶ブランドと連携し、28種類のコラボ商品を開発、ファミリーマートで販売しております。紅茶だけでなく、お菓子やお酒まで共同開発しております。

こうしたさまざまな変化に対応することが我々の使命であると同時に、そこに多くの商機が存在すると考えております。引き続き、川下からの発想を起点として、川上から川下まで、そして川下から川上へと繋ぐ形で、“Fork to Factory”及び“Factory to Farm”を意識して、事業をさらに進化させていきたいと考えております。

04

「利は川下にある」の真髄 (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 2 4 ホールディングス社長

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

私からはデータ活用の潜在的可能性についてご説明いたします。

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



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

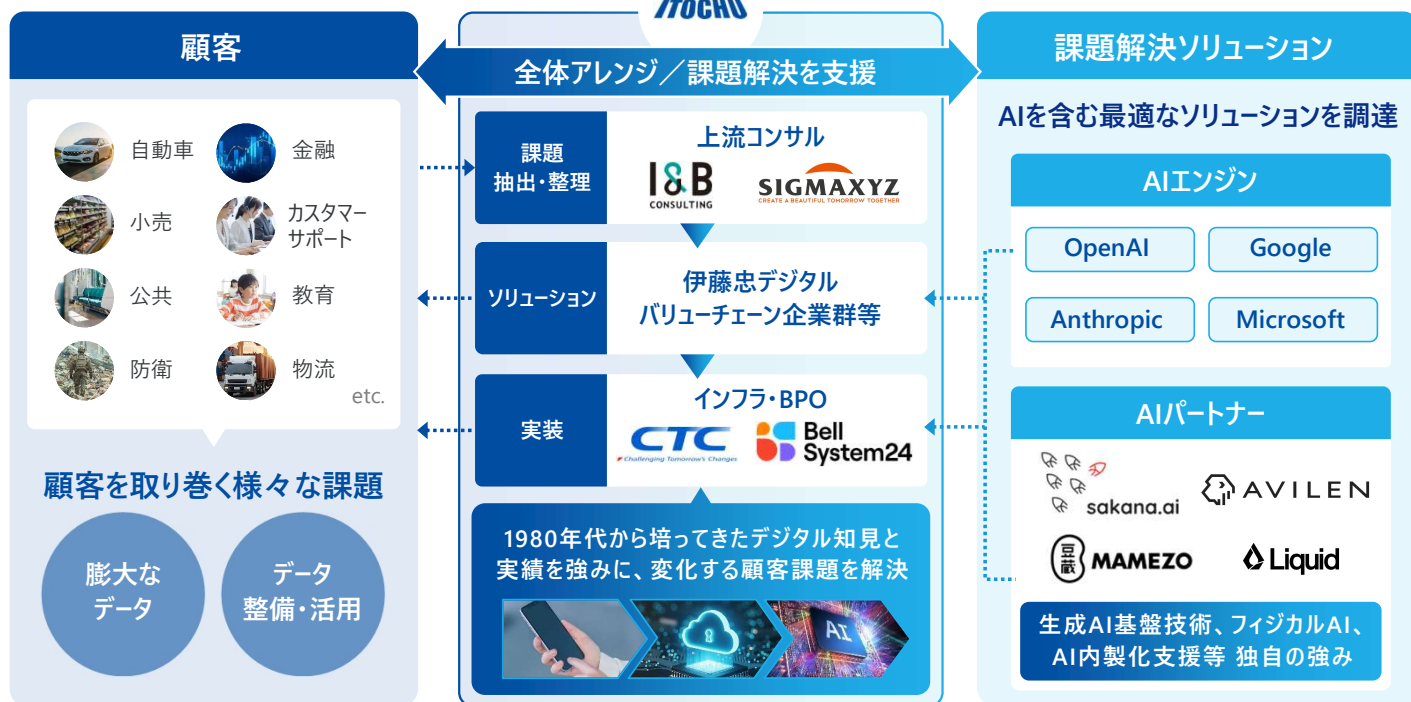
※当社調べ

37

近年、生成AIの進化は著しい一方、AIが学習や推論に利用できる公開データや一般的な構造化データが枯渇してきていると言われています。そのような中で、現場に存在する生きた情報がより重要になっています。

生成AIはインターネットでアクセスできる汎用データをベースに学習しておりますが、その対象は日本全体のデータの1%未満と言われています。残り99%は、オフラインの情報や社内の機密情報といった「ダークデータ」等、非構造化データと呼ばれるものです。当社グループが保有する現場ならではの一次情報や業界に特化した深い知見等をどのようにデータ化し、AI活用できるようにするかが非常に重要であり、競争力の源泉となり得ると考えています。

当社・当社グループの役割・機能



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

38

ここで、当社グループのITサービス提供体制についてご説明いたします。

2023年度に非公開化したシステムインテグレーターであるCTCを中核として、上流コンサル領域においては、戦略的パートナーであるシグマックスやボストンコンサルティンググループとの合併会社であるI&Bコンサルティング等を有し、下流にあたるBPO領域においては、コンタクトセンター運用を手掛けるベルシステム24を有することで、コンサルから実装・運用まで一気通貫で顧客のITニーズに対応できるデジタルバリューチェーンを構築しています。

当社は30年来、米国シリコンバレーをはじめとする全世界でベンチャーネットワークを構築しており、常に最新のIT技術・サービスモデル情報を把握し、過去より継続的にベンチャーファンドへの投資を実行してきました。またスタートアップの成長力を取り込むために、日本、米国等のベンチャー企業に対する直接投資についても精力的に実施してきました。

日本の生成AI関連市場は細分化されており、多様なAI関連企業が存在するため、1社のみと提携するのではなく、課題解決テーマに応じ、複数のAIパートナーと連携を図っております。例えば、生成AI基盤技術ではSakana AI、フィジカルAIでは豆蔵、AI内製化支援ではAVILENと提携しております。これらのみならず、テーマ毎に最適なAIパートナーと共に、最先端のAIソリューションを提供していく方針です。

当社グループの取組事例

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

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

39

次に、具体的なデータ活用の事例について、2つご紹介いたします。

はじめに、2025年度に完全子会社化したほけんの窓口グループの取組事例をご紹介します。同社は乗合代理店業界においてトップシェアを誇り、国内に約700店舗を展開しております。年間約100万回にも及ぶ顧客相談に伴う対応記録の作成をAIで効率化し、幅広い保険商品の中から顧客ニーズに合った提案を行う業務の高度化を推進しています。

次に、コンタクトセンター運営を行うベルシステム24での取組事例をご紹介します。同社は、年間5億件のコールを受けており、サービス品質改善を目的に、全ての対応履歴を録音又はテキスト化しています。これらVOC（顧客の声）を、AIを活用して分析、ナレッジ化していくことで顧客対応の自動化を推進しております。但し、コンタクトセンター業務の完全自動化は容易ではなく、AIと人間それぞれが対応するハイブリッド型とすることが現実的な運用です。今後AIの割合が増加していくと想定されますが、最適運用を遂行していくことを強みに推進しています。

当社はリテールに強みがあり、顧客接点を数多く有しております。但し、それらの顧客接点から得られるデータは必ずしもAI活用できる整備された状態とはなっていないため、まずはデータを整備の上AI活用を進めることで、単なる業務効率化だけでなく、顧客サービスの付加価値向上へと繋げていきたいと考えています。

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

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

皆さんこんにちは。第8カンパニーの細見でございます。

今年の2月末まではファミリーマートの社長を務めておりました。皆さん毎日大谷翔平のおむすび、ファミチキ、それから最近では超も～っちりパンと日々お買い上げいただきまして本当にありがとうございます。

ファミリーマートのメディア戦略における一つのマイルストーンとなりますが、HUMAN MADEを上場させた世界的デザイナーであるNIGOさんとファミリーマートが組んで誕生させた未来型コンセプトのコンビニを明日、麻布台ヒルズの一角にオープン致します。

私が以前ファッションビジネスに携わっていた際に付き合いのあったアジアのリテラー等から「ぜひその店をアジア各国で展開させてほしい」という声も既に頂いています。

コンビニがクリエイティブと融合し、未来を感じさせる非常に面白い店舗となっています。ぜひ足を運んでいただきたいと思います。

リテールメディア事業の歩み



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

41

アジア初の成功事例となったリテールメディア事業は、2019年の第8カンパニー発足時の「FMを基盤として新しいビジネスを創造する」という理念から始まりました。

リテールメディア事業には3つの戦略の柱があります。1つは顧客情報と購買情報の蓄積と分析、2つ目はオウンドメディアの保有とブランド価値向上、3つ目は単品管理を超えた店舗販売の活性化です。顧客情報と購買情報の蓄積と分析では、7年前に決済機能を搭載したストアアプリ「ファミペイ」のダウンロードを店舗で促進、現在では30百万ダウンロードを実現しています。

そして情報の多角化と分析機能を高度化させ、広告事業を行う事を目的に、2020年12月にデータ・ワンを設立しました。現在では、スーパーマーケット、ドラッグストアとのデータ連携が深化し、60百万の顧客IDとリアル店舗での関連購買データ10兆円を蓄積し、日本の本領域での購買の30%をカバーしております。

日々置き換わるフレッシュなこの購買データを我々は「Life-Liveデータ」と呼んでおります。鮮度が極めて高いデータを保持しています。そして、2021年9月にはゲート・ワンを設立し、FM店舗内にデジタルサインエージ設置をすすめ、オウンドメディアを持つ戦略を推進してまいりました。現在ではFM店舗11,300店に設置され、1日に18百万人が見るメディアとなっています。1日に18百万人が見るメディアは東京のキー局と同規模です。従いまして、伊藤忠はアプリとサインエージをデジタル領域への接点として持つ16,000店のリアル店舗のインフラに加えて、60百万IDと関連する10兆円データのデジタルインフラの双方を持つことになりました。

言い換えますと、伊藤忠はFM店舗での食をはじめとした商品展示販売をはじめ、多くの業界にリーチが可能な、会員基盤・メディア・データを一体で活用できる体制を構築したということです。顧客理解・広告配信・効果検証までを一気通貫で実行できる点が、当社グループのリテールメディア事業における強みです。

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

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

42

このLife-Liveデータはデータ量が膨大なため、活用には手間がかかっていましたが、可能性を一気に広げたのが生成AIです。生成AIの活用によって分析が短時間で効果的にできるようになり、小売を横断した購買・行動データから、より意思決定に活用できる示唆を取り出せるようになってきています。

例えば、コンビニである商品を買う人が、ドラッグストアでは何を買うのか、といった傾向が解像度高く見えるようになっていきます。コンビニで出した広告がドラッグストアでの購買にどのような波及効果があるのか、瞬時に見えるようになっていきます。つまり、データを単なる記録として持つのではなく、消費者理解、すなわち「Consumer Intelligence」に変えられるようになってきた、ということです。当社としては、これを基盤に、リテールメディアをさらに高度化していきたいと考えています。中長期的には、広告・マーケティングだけでなく、需要予測を通じたサプライチェーン最適化への活用も検討していきたいと考えています。この5年間で広告関連の売上は100億円を突破し今後も成長が見込まれていますが、更に金融・トラベル・ヘルスケアといった周辺領域にもデータ活用を広げていくことを想定しています。こうしたエリアで第8カンパニーとしての新たな事業機会の創出に繋げてまいります。

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
- +
- ・ 店舗駐車場での試乗会開催

▶ “車も売れるコンビニ”へ



FMのリテールメディアの活用事例を2つお話しします。

1つ目は、NOPEという強炭酸飲料の販売例です。売場、アプリ、デジタルサイネージを連動させることで、販売実績として過去5年間で飲料新商品の初週の販売記録を更新しました。新商品に爆速で販促をかけていくことが出来ました。単品管理に支えられたコンビニから、メディア力を生かしてPB（Private Brand）ではなく各メーカーの商品を売り込み、販促費や広告費をいただくというこれまでとは異なる戦略が出来るという大きな証左になっているのではないかと思います。

加えて施策実施後には、購買データやアプリを利用したファミペイアンケートを活用した詳細な効果検証を行い、広告主に対して様々なデータのフィードバックをしております。

2つめは、自動車ディーラーと協業したFM駐車場を活用した販売会の事例です。2025年春に初めての試みを実施しました。首都圏（東京、千葉、神奈川、静岡）の約800店舗で韓国ของ의様のサイネージ広告を2週間配信、その後10店舗の駐車場を活用して1週間程、試乗・販売会を行いました。決して安価ではないですが、50台弱の販売実績となりました。コンビニ、つまり家の近くで試乗ができることが成約に繋がったと見ています。その後、別のディーラーとの販売でも実績を挙げました。我々は「ファミマまるごとメディア」と名付けています。こうしたいわゆるオウンドメディア、それからSNS等のサードパーティーメディアを活用し、特にインフラが衰退する地方における「しんがり」をコンビニが務めている事例だと考えています。そこに先ほど申し上げた「コンシューマーインテリジェンス」のエッセンスを加えていくと、次のリテールのステージが見えてくるのではないかと思います。

リアルデータインフラとAIを掛け合わせ、企業のマーケティング課題の解決をサポートすることが第8の次のテーマになっています。

05

価値創造を支える財務・資本戦略



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、
レジリエンスの高い
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

既存事業を礎にした分野
横断での連携・再編

自らが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）

社長および各カンパニープレジデントから、価値創造の具体例を説明させて頂きました。こちらでは、成長に向けた取り組みを3つのメソッドにまとめております。これは5月決算公表時に出した資料にもお示しました。

まずは、①レジリエンスの高い成長投資の加速、それに合わせて資産入替の積極推進です。また、②既存事業の進化として、知見ある事業にて、ハンズオン経営により成長力を一段上に牽引。更には、③分野横断での連携・再編の実行。これらのメソッドを織り交ぜ、当社らしい着実な成長を実現していきます。

株式市場における投資家皆様にとって「投資」とは、アンダーバリューのものを見つけて、フェアバリューもしくはオーバーバリューになるまでホールドし売却することでリターンを上げることです。しかし、当社にとっての「投資」は、これらの3つメソッドを織り交ぜながら、自らがバリューを継続的に創出することです。「投資」と一言で表現しても、その中身は大きく異なります。投資そのものの価値を、どのような経営環境においても自らの手で大きく引き上げる、当社独自のビジネスモデルです。

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%

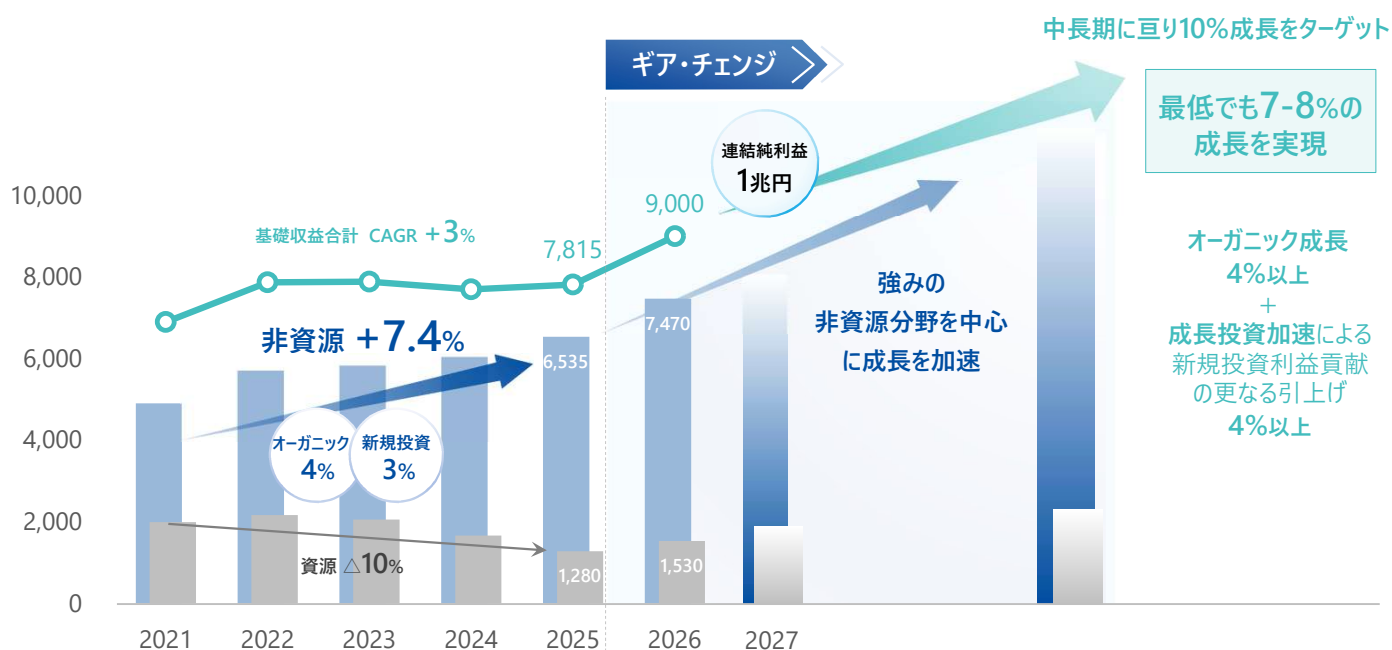
ROE15%の堅持に拘る

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

46

ここで改めて、当社の定量面における基本方針をお示しします。高効率経営の継続、つまりROE 15%水準への拘り、そして、持続的なEPS成長です。例えば、利益成長率をミニмум7-8%とした場合、総還元性向を50%とすれば、ROE 15%水準を堅持出来ます。成長と還元のバランスの中で高いROEを実現する考えではありますが、基本は利益成長で高ROEを堅持する姿勢に変わりありません。

今後の成長イメージ



(*)「非資源」には、「その他」を含む

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

47

2021～2025年度の5年間における成長率は先ほど石井社長パートでもご説明した通りです。非資源の基礎収益でCAGR 7.4%の成長を実現しましたが、これは我々の分析から、オーガニックで4%、新規投資で3%と大別できます。この過去の実績をベースとして、強みの非資源分野を中心に、まずはオーガニック成長で4%以上、そして成長投資からの利益貢献の引上げで4%以上、つまりは、最低でも7-8%の利益成長を確保したいと考えております。そして中長期に亘り10%の成長をターゲットにして、成長戦略を実行してまいります。そのメソッドは先ほどご説明した通りです。今期の基礎収益見通しは9,000億円で、前期から15%成長を実現する「ギア・チェンジ」の年となりますが、来期以降もしっかりと成長軌道を描く経営を進めてまいります。

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

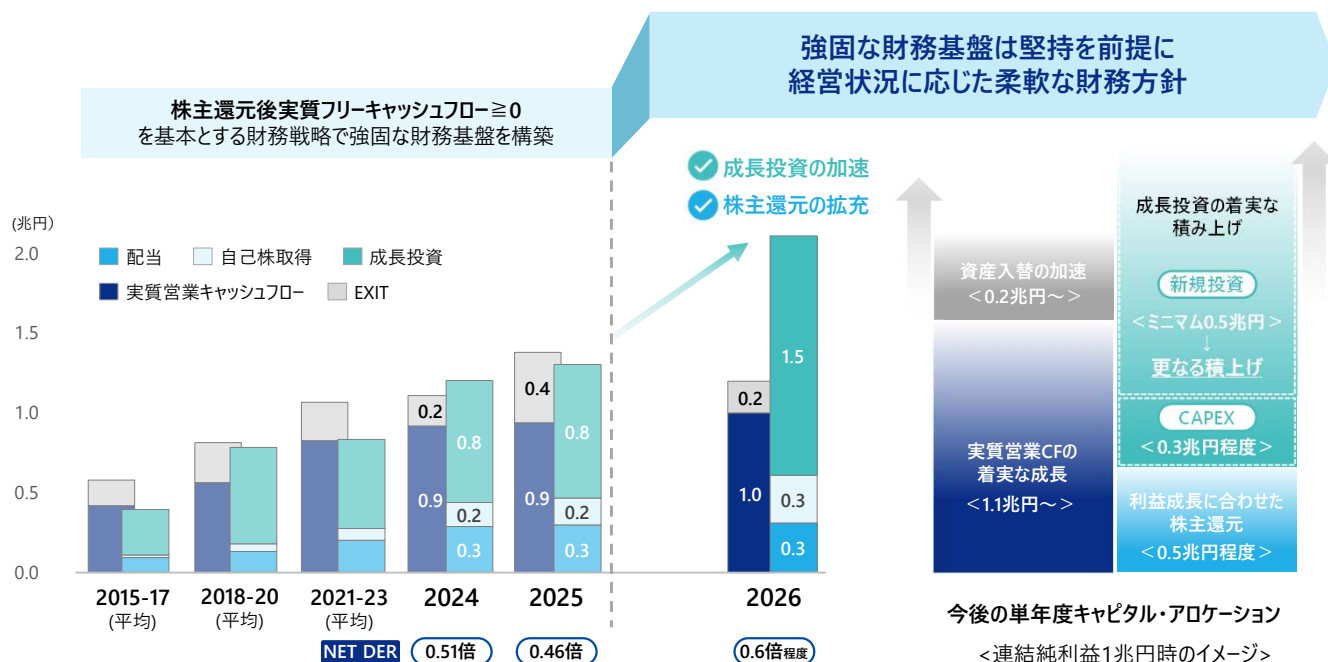
- 従来以上に資産入替も加速し、
資本効率向上を目指す

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

48

成長投資、株主還元、有利子負債コントロールの3つのバランスを堅持し、強固な財務基盤を堅持することは不変です。但し、足元はギア・チェンジを実現するために、財務規律の許容範囲でレバレッジを効かせて、成長投資により軸足を置くキャピタル・アロケーションを実践いたします。一方、規律ある資本配分、投資実行は変わりありません。投資基準も不変です。「金利のある世界」においてハードルレートは上がっていきますが、その中でも、ビジビリティの高い成長投資を実現していきます。投資に際して確度の高い広がりのあるシナジーや横展開の実現も必須です。また従来以上に積極的な資産入替も実行していく予定です。私が委員長を務める今年のALM委員会でも、既に戦略的に資産入替を実行するための方策を細かく指示しております。

成長を支える財務戦略



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

49

最後に、こちらは連結純利益1兆円達成時の単年度のキャッシュ・アロケーションのイメージです。実質営業CFは1.1兆円以上を見込む前提において、資産入替も過去平均の約2,000億円を上回る水準をイメージしております。株主還元は5,000億円程度、加えてCAPEXは3,000億円程度と想定されます。仮にCashのIN/OUTを均衡させる場合、つまりは今後もNET DERを漸減させるとした場合の前提においても、成長投資はミニマムで5,000億円程度は実行可能であり、着実な営業CFの増大、資産入替の加速、更にはレバレッジの活用等を考えれば、成長投資はこの水準を大きく上回り積み上げられると考えております。仮に成長投資をミニマムの5,000億円とした場合においても、ROI 8%の前提として400億円の利益貢献の実現は可能と考えており、利益成長でのミニマム7～8%の継続的な確保は十分可能と考えております。新規投資の加速、既存事業の進化、更には横連携・統合を実現していく中で、ターゲットである10%成長は十分射程圏内です。

まずは今期の成長投資1.5兆円の中身についても、今後順次ご説明させて頂ける機会が出てくると考えております。我々にとって、連結純利益1兆円の大台は通過点に過ぎません。

今後も持続的な利益成長を実現することで、更なる時価総額の拡大を実現し、皆様のご期待に応えてまいります。引き続きの各種ご支援、何卒よろしくお願い申し上げます。



見直しに関する注意事項

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

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

【石井社長COO(兼)CSO総括】

本日は長時間にわたりご参加いただきましてありがとうございます。

手作り感もありましたが、今回のIR Dayを通じ、我々が目指しているところ、稼ぎ方の原点、どのように取引を拡大させていくか、各カンパニープレジデントが各カンパニーをどのように次のステージに引き上げていくかというイメージを持っていただけたのではないのでしょうか。

ちょうど今サッカーワールドカップが開催中ですが、我々はエース1人だけが得点をするのではなく、皆でパスをゆっくり回しながらゴール前まで全員で到達し、全員サッカーで1点取るスタイルです。引き続き皆様のスタンドからの応援を糧に右肩上がりの成長を実現していきたいと思いますので、引き続きご支援の程宜しくお願いいたします。