

// The Brand-new Deal

個人投資家様向け会社説明会

2026年3月23日

伊藤忠商事株式会社 (8001)

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、本資料の発末日現在において入手可能な情報に基づきのもので、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頼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.



本日は、皆さまご多忙のところ、ご来場いただき、誠にありがとうございます。
当社株式をお持ちの株主の皆さまはもちろん、現在はお持ちでない方も含め、当社にご関心をお寄せいただいている、多くの皆さまにお集まりいただき、厚く御礼申し上げます。
本日は、ウォーレン・バフェット氏も投資したことで、ご存知の方もいらっしゃるかもしれませんが、総合商社＜伊藤忠商事＞という会社を、少しでも身近に感じていただける機会になればと思っております。

#1: 伊藤忠商事の強み

#2: 伊藤忠の特徴

#3: バークシャー・ハサウェイ社による出資

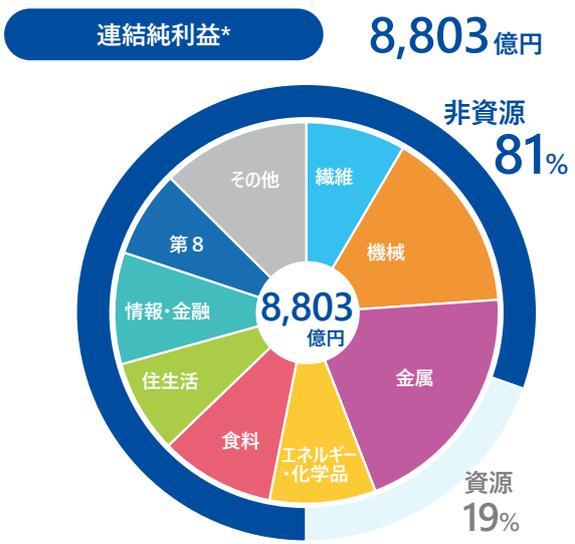
#4: 株式分割・株主還元

本日で説明する内容はこちらです。
当社の強み、そして特徴、バークシャーハサウェイ社による出資、株式分割・株主還元、等をご説明させていただきます。

伊藤忠商事の概要



創業	1858年	
時価総額	16.4兆円	
<small>(2026年3月13日時点/自己株式を含む/ランキング12位)</small>		
事業会社数*	263社	
従業員数*	4,114名 (単体)	115,089名 (連結)
就職人気 ランキング	主要7媒体のうち、6つで「全業種1位」	



*2025年3月末、2024年度実績
Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

まずは、当社の会社概要です。
当社は1858年に創業、以来165年超の歴史を持ちます。
起源は「近江商人」、＜商い＞を大切にするDNAを持った商社です。
先々週末時点とはなりますが、時価総額は約16.4兆円、日本有数の規模となっております。
また260社を超える事業会社群を有しております。
当社単体の従業員数は約4千人、総合商社の中で最小規模であり、少数精鋭の組織となっています。
就職人気ランキングでは全業種1位を獲得する媒体が多数あります。
毎年、非常に優秀な若い方たちが当社の仲間に加わってくれています。
当社が一番重要視しているKPIである、連結純利益は、昨年度で8,803億円です。
日本トップクラスの収益力となっており、詳細はのちほどご説明致します。

企業理念



売り手よし、買い手よし、世間よし

企業文化

- ✓ 高い「向上心」
- ✓ 強い「競争心」
- ⇒ 着実な「右肩上がり」を目指す

さて、さきほどお話をしました通り、当社の起源は「近江商人」です。
企業理念は、「売り手よし、買い手よし、世間よし」の、「三方よし」、近江商人が大切にしてきた言葉を掲げています。
当社は、いわゆる<行商>から始まっております。
行商とは、見ず知らずの土地に商品を持って行き、売り歩くスタイル、或いは、掛け売りをするような商売形態です。
行商は、お客様との間の<信用>や<信頼>なくして、成り立ちません。
近江商人を起源とする、このDNAは今も受け継がれています。
また、「三方よし」は、長年、世間と共に商いを継続してきた精神そのものです。
これは現在のサステナビリティ、ESGの考え方にも通じるものと考えております。
当社の企業文化として、過去15年間、岡藤会長CEOをトップとして、社員皆で共有してきた、高い「向上心」、と、強い「競争心」が挙げられます。
常に、より良いサービスを皆様に提供していこう、そして、誰にも負けないサービスを提供していこう、このようなマインドを共有している会社です。
それは業界内においても同じです。財閥系商社に万年負け続けていた当社も、この向上心と競争心を持って立ち向かえば、「成し遂げられる」との成功体験を重ねてきました。
この成功体験との好循環で、収益力と時価総額のステージを、着実に上げてきました。

世の中に付加価値を生み出す、＜バリュークリエーション＞



ここからは、当社のビジネスモデルについて説明させていただきます。

当社は「事業投資」と「トレード」を両輪とし、様々な事業を8つのディビジョン・カンパニーを通じて展開しています。

祖業である繊維の行商から、グローバルな世界でトレードを行う業態へと発展。

その後、投資も行うことで、バリューチェーンを繋ぎ、事業を拡大させてきました。

「事業投資」と「トレード」は何のために行っているのか。

それは、我々が、世の中に対して、そして世の中の皆様に、何らかの付加価値を生み出す、＜バリュークリエーター＞であることが当社の役割です。

投資とトレードを組み合わせながら、世の中に役に立つ、また喜ばれる付加価値を提供する＜バリュークリエーション＞をすることが、当社のビジネスモデルの根幹となります。

非資源分野

特に生活消費関連の幅広いビジネスが特徴

<p>繊維</p>	<p>食料</p>	<p>第8</p>
<p>住生活</p>	<p>情報・金融</p>	
<p>機械</p>	<p>エネルギー・化学品</p>	<p>金属</p>

資源分野

次に、当社が具体的にどのようなビジネスを展開しているのか、を説明させていただきます。
 非資源分野、特に、生活消費関連の幅広いビジネスが当社の特徴となっています。
 例えば、繊維カンパニーの「デサント」、食料カンパニーのバナナ、パイナップルを手掛けている「Dole」、第8カンパニーの「ファミリーマート」、情報・金融カンパニーの「ほけんの窓口」、機械カンパニーの「ヤナセ」、これらは当社が手掛けている事業となっております。
 実は皆様の身近にある総合商社が、伊藤忠商事になります。
 これら事業を通じて、皆様に喜ばれる付加価値を提供すること、生活消費の接点を持ちながら、皆様に＜バリュークリエーション＞をすること、これが当社のビジネスモデルの特徴です。

1

非資源分野での利益成長

2

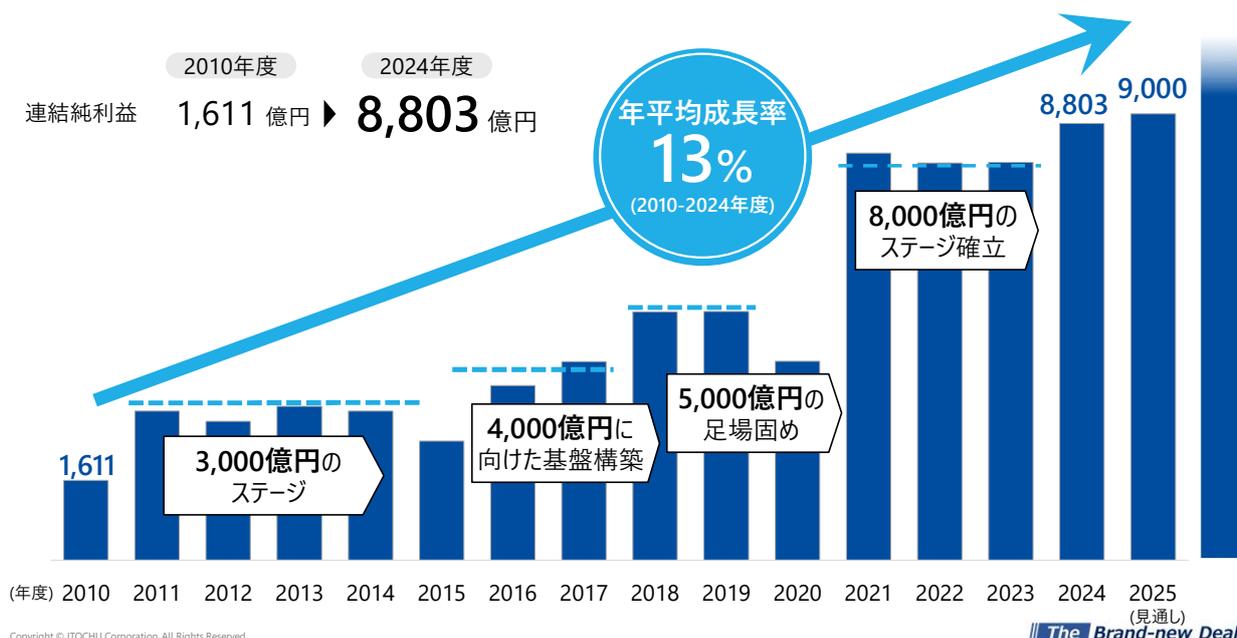
高効率経営（高ROE）

3

「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

それでは、ここからは当社の強み、3点をご説明します。

伊藤忠の強み① 持続的な利益成長



1つ目の強みは、＜持続的な利益成長＞となります。

過去15年間を振り返ると、2010年度の連結純利益が1,611億円、先程申し上げました通り、2024年度が8,803億円と、当社は連結純利益ベースで年平均成長率13%と、高い成長率を実現しております。

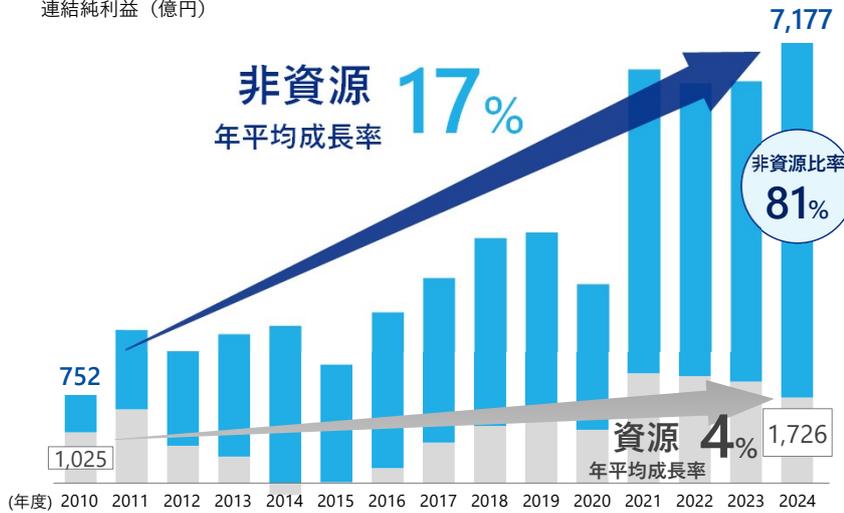
利益規模を、3,000億円から、4,000億円、5,000億円、8,000億円と、収益ステージを着実に引き上げてきました。

伊藤忠の強み① 持続的な利益成長



▶ 全セグメントを伸ばす「平均点経営」。資源分野の利益を下支えとし、非資源分野で高成長率を達成。

連結純利益（億円）



セグメント毎の連結純利益
年平均成長率
(2010～2024年度)

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

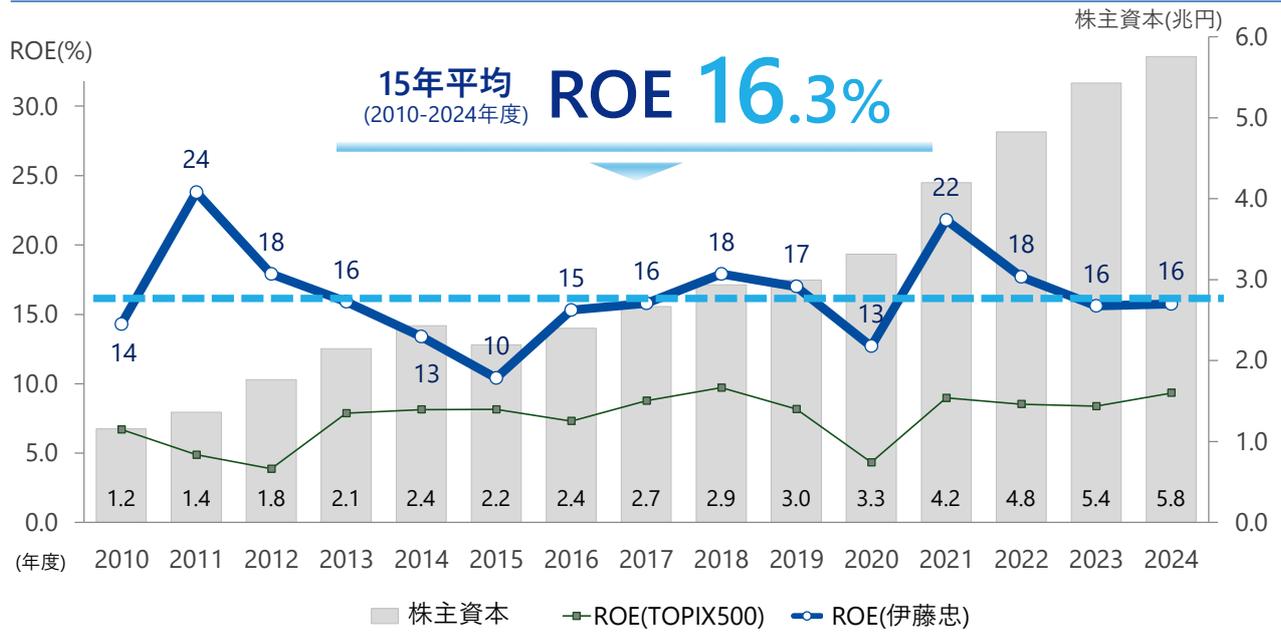
Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

The Brand-new Deal

9

この高い、安定した成長を牽引したのは、当社の強みである非資源分野です。こちらのスライドを見て頂くとご理解頂ける通り、生活消費分野を中心に、幅広い非資源事業を<いずれも>成長させ、全体のレベルを上げていく経営を実践しています。特に、非資源分野において、過去15年間での年平均成長率は、17%となります。消費者接点から、皆さまの様々なニーズをくみ取り、商売に繋げ、拡大させていく。ニーズの汲み取りなくして、商売なし。これにより、景気変動に左右されず、着実な利益成長を遂げられる、経営基盤を作り上げてきました。これが当社の強みの一つです。

伊藤忠の強み② 高効率経営



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

The Brand-new Deal

10

2つ目の強みは、＜高効率経営＞です。

この15年間、当社のROEは平均約16%と、日本企業の中でも高水準を維持してきました。こちらの棒グラフが示す通り、株主資本を着実に積上げながらも、利益成長を軸に、高い資本効率を実践してきました。

日本企業全般において、資本効率の低さを指摘されて久しいですが、当社の高い経営効率の堅持は、日頃の経営努力の積み重ねの結果です。

無駄な資産を持たない、無駄なコストを使わない、このような基本動作の徹底が、まずは肝要です。

世界標準である、ROE15%以上の水準を達成しなければ、世界の投資家の目には留まりません。

この高効率経営は、当社の誇れる強みの一つです。

3つのバランスを重視した
キャッシュアロケーション方針



ROE15%維持に向けた
財務マトリックス

(利益成長率・総還元性向・ROE)

長期にコミットしている総還元性向40%以上を出発点とし、
今後も10%程度の利益成長を実現すれば、グローバルに
通用するROE15%以上を継続できることを示したもの

		総還元性向			
		60%	50%	40%	30%
ROE	13%	5%	7%	8%	9%
	14%	6%	7%	8%	10%
	15%	6%	8%	9%	11%
	16%	6%	8%	10%	11%
	17%	7%	9%	10%	12%

3つ目の強みとして、＜財務戦略＞が挙げられます。

会社が成長していくためには、成長投資を行い、そこからの利益を土台にして、成長していくことが重要です。

加えて、株主の皆様には、しっかりと株主還元を推進していくことも、これもまた非常に重要です。

一方で、有利子負債、つまり借金の水準も、確りコントロールしていかなければ、市場からの信頼は得られません。

この「3つのバランスを重視したキャッシュアロケーション」を着実に実践してきました。

家計でも一緒かと思いますが、お金の使い方は、持続可能なバランスが取れた対応が何よりも肝要であり、それを地道に実践しております。

これらの対応の結果が高いROEの堅持にも繋がっております。

1 川下起点のビジネス創出

2 国内マーケットでの強さ

3 ハンズオン経営

ここからは当社の特徴をご説明します。

～ 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 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

(*) 2026年1月1日を効力発生日とした株式分割(普通株式1株につき5株の割合)前の株式数を基準に算出

2024年4月に公表した長期の経営方針において、「利は川下にある」との副題を掲げています。

「商人は水であれ」、これはCEOの岡藤が常に発信しているメッセージですが、お客様のニーズに合わせて、商売をクリエイトすることは、商人が原点である、当社の使命です。消費者接点そのものである、「川下」は、当社の経営基盤であり、マーケットインの発想で、バリュークリエーションをしていくことが、当社が何よりも大切にしていることとなります。

伊藤忠の特徴① 川下起点のビジネス創出：ファミリーマート



コンビニエンスウェアの取組

- ▶ 繊維カンパニーとの横連携によるシナジー創出
- ▶ 2024年度の年間売上高は前期比+130%超の130億円。2025年度の売上高は前期比+150%超の200億円を見込む。

リテールメディア事業

- ▶ 購買データを伴う5,000万超のIDを活用したデジタル広告事業
- ▶ ファミリーマートの10,000店超にデジタルサイネージ「FamilyMartVision」を設置済

グループ内での強固な収益基盤



その一例として、ファミリーマートのビジネスを、ご紹介させていただきます。

ファミリーマートは、皆さまにも日頃からご愛顧頂いている、国内最大級のコンビニエンスストアビジネスであり、強固な顧客接点を有する、当社にとって大きな経営基盤の一つです。

当社はバリューチェーンの構築にとどまらず、「マーケットイン」の視点で、新たなビジネスの開拓にも取り組んでおります。

例えば、コンビニエンスウェアやリテールメディア事業等、多岐に亘る横連携・シナジー創出を実現し、当社成長戦略の一つの形となっております。

コンビニエンスウェアは、最近ファミリーマートの店舗入り口あたりで良くご覧いただいているかと思いますが、当社繊維カンパニーとの横連携を進めたものであり、売上・利益ともに急成長しているビジネスです。

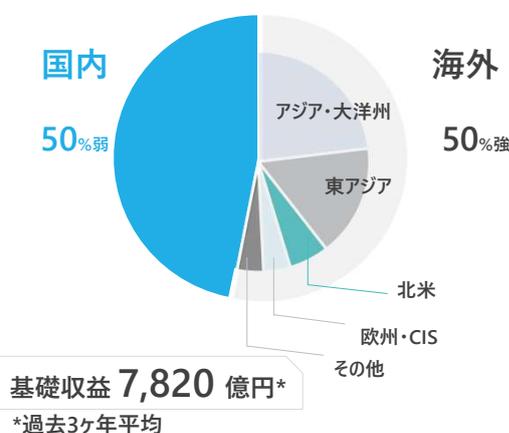
また、リテールメディア事業については、購買データを伴う5,000万件を超えるIDを活用して、デジタルマーケティング事業を展開しています。

また、既に11,000店舗にデジタルサイネージを設置し、メディア事業も展開しています。

商社は「コングロマリットディスカウント」と言われて久しいですが、このような掛け合わせの事業創出は、「コングロマリットプレミアム」を形にするもの、と考えております。

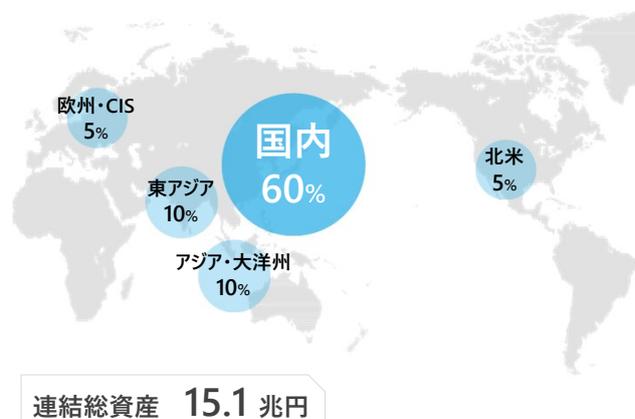
地域別基礎収益

過去3ヶ年平均(2022-2024年度)



地域別資産残高

(2025年3月末)



2つ目の特徴として、「日本国内マーケットでの強さ」があります。利益ベースで50%程度、資産ベースで約60%を、国内の事業が占めております。日本中のあらゆる分野で、ビジネスパートナーとの関係構築をしてきた当社は、この関係を活かし、日本国内でも更なる成長を目指します。今Buy Japanの潮流の中、海外から日本は大きな注目を集めており、海外からの資金流入も大きいものがあります。これは、日本における、インフレ、ガバナンス改革、デジタルトランスフォーメーションへの対応、等々、これからの日本の「変化」に、大いに注目した動向に他なりません。その中で、当社はこの国内マーケットでの強みを活かすことができる、大きなアドバンテージを有しております。日本国内での強固なビジネス基盤は、これらの大きな「変化」を通じて、成長を実現する一つのオポチュニティとなるものと考えております。

伊藤忠の特徴② 国内マーケットでの強さ



CTC (伊藤忠テクノソリューションズ(株))

- 国内有数のシステムインテグレータ。
製品販売、システム開発からメンテナンス・オペレーションまで一貫サービスを提供。
- 1972年設立、2023年度にTOBにより非公開化。

当社グループ内での「デジタルバリューチェーン」構築により更なる成長を目指す



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

The Brand-new Deal

16

1 例として伊藤忠テクノソリューションズを紹介させていただきます。
伊藤忠テクノソリューションズは、当社が2023年に非公開化した国内有数のシステムインテグレーターです。
世界から少し出遅れた感のある日本のデジタルトランスフォーメーションは、AI活用の機運に合わせて、官民ともに待ったなしの状況であります。
人口減少による生産性の向上は日本全体での喫緊の課題です。
まずは、デジタルトランスフォーメーションに着手していく必要があるのが、世界から少し出遅れている、日本社会の実情です。
これらのビジネスを通じて、今後日本で生まれる非常に大きなデジタル需要の高まりを確実に捉えることができます。
これも日本の「変化」を捉えた、当社ならではの成長戦略の一つとなっています。

伊藤忠の特徴③ ハンズオン経営 ～北米建材関連事業～



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

The Brand-new Deal

17

3つ目の特徴は、「ハンズオン経営」です。

「ハンズオン経営」とは、自らの手で事業を育成し、成長させる手法です。

その事例として、北米建材事業をご紹介します。

歴史の長い北米建材事業では、北米市場に精通した人材を多く育成してきました。

過去には、赤字体質だった当該事業へ、経営層から現場担当まで、幅広い人材を派遣し、利益体質のある事業へと、回復させた実績もあります。

その後、ロールアップ、つまり、目利き力を生かしたM&Aと組み合わせ、着実に成長を実現している事業となっています。

自らの力で事業を大きくし、成長させる。自らの手で更なる成長を実現していく。

外部環境に拠らず、持続的に企業価値を向上させるためには、自らの力が大切になってきます。

国内に留まらず、海外事業でも、この手法により、各事業での着実な成長を確たるものにしていきます。

パークシャー社による当社株式保有比率推移（議決権ベース）



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

The Brand-new Deal

18

2025年2月

総合商社株式の長期保有方針を表明。合わせて、各社との間で9.9%を超えた株式取得を行うことに合意。

2025年5月

バフェット氏はパークシャー社の年次株主総会にて、総合商社5社の株式について「今後50年は売却を考えないだろう」と発言。

さて、ここからは、パークシャー・ハサウェイ社による出資について、少し説明致します。先日、主要株主の異動としてパークシャー社が、議決権比率ベースで、当社株を、10%超保有していることを確認しましたので、公表いたしました。パークシャー社は2020年8月に、総合商社5社の各社株式を5%超保有したことを公開しました。各社の経営を尊重し9.9%を上限として公言しつつ、数年間かけて株式取得を進めてきましたが、2025年2月には、9.9%の上限を、緩和することを、パークシャー社と各商社間にて合意しました。2025年5月のパークシャー社の年次株主総会では、バフェット氏が総合商社株式について、「今後50年は売却を考えないだろう」と発言されています。そして2025年12月には、当社の保有比率は議決権ベースで10.1%に至っています。投資の神様と言われるウォーレン・バフェット氏、そしてパークシャー社から、総合商社は高い評価を得ており、当社はその1社となっています。



Berkshire Hathaway Group

Fruit of the Loom
(米国アパレル・アンダーウェアブランド)



アジア市場における
マスターライセンス権を取得。
日本を含むアジアにおける
幅広い販路での展開を拡大。



Duracell
(世界有数の乾電池ブランド)



日本市場における
販売代理店契約を締結。
日本市場での販売を開始。



Heinz



パークシャー・ハサウェイ社が
出資するクラフト・ハインツ社との
コンビニ初となるコラボレーションを
実現。



また当社は、規模は小さいながらも、非資源分野でパークシャー社との協業を実現してきました。アパレルブランドであるフルーツ・オブ・ザ・ルームのアジア展開、乾電池ブランドであるDuracellの日本展開、ケチャップなどの調味料を取り扱っているハインツと、ファミリーマートのコラボ等、当社が強みを有するアジア・日本の生活消費分野を中心に双方がwin-winとなる協業案件を実現してきました。このような協業を実践しているのは当社のみであり、これはパークシャー社と当社との間での信頼関係を示す一つの例と考えております。

2026年1月1日を効力発生日とし、普通株式1株を **5株** に分割

- ✓ 株式の流動性向上と投資家層の拡大を図り、
投資単位当たりの金額を引下げることで、より投資しやすい環境へ
- ✓ 3月13日時点の株価は2,071円
投資単位当たりの金額は207,100円

最後に株式分割と、株主還元について説明させていただきます。
2025年11月5日に、株式分割することを公表し、2026年1月1日を効力発生日として、普通株式1株を5株に分割しております。
投資家層の拡大を目指して、投資単位当たり金額の引き下げを通じ、より投資しやすい環境としていくことが狙いです。
なお、先々週末時点での株価は2,071円で、投資単位当たりの金額は20万円強となっております。
株式市場でも、投資家の皆様にとって身近な商社を目指します。

株主還元



25年度
株主還元

総還元性向

52%

配当

1株当たり42円 累進配当を継続

自己株式取得

1,700億円



(*1) 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(分割前配当×1/5)した金額(小数点第2位四捨五入)を記載

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

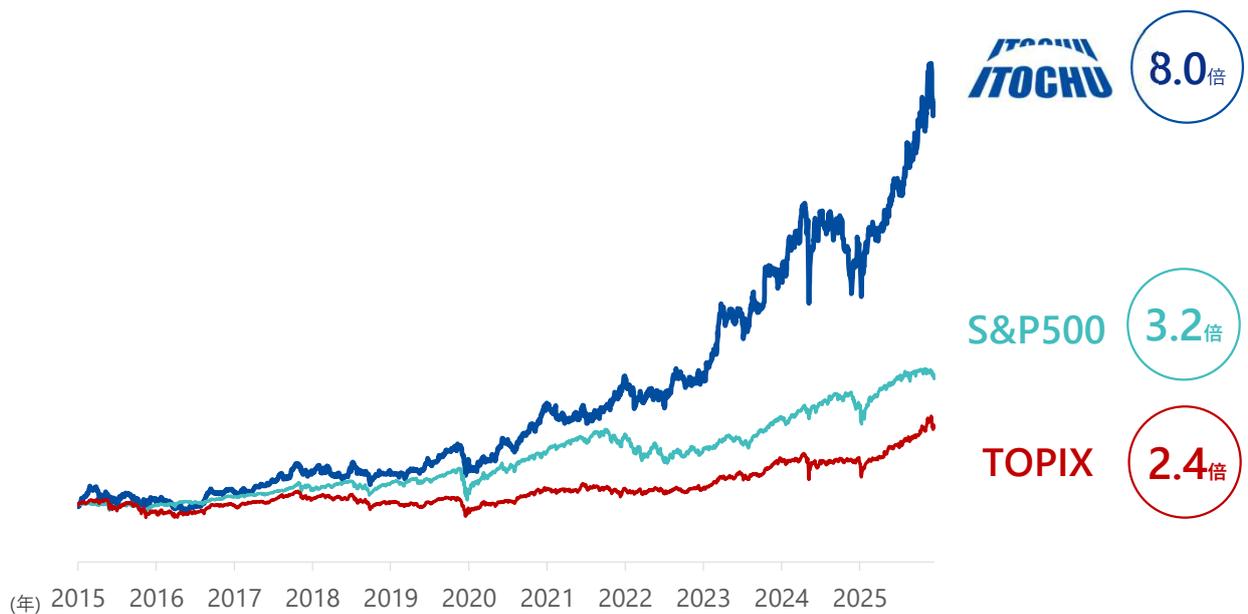
The Brand-new Deal

21

株主還元に関してですが、2025年11月5日に、増配を公表しております。期初計画公表時には、先程触れました、長期の経営方針で定めたフォーミュラに従って、2024年度から据え置き、分割後で40円としていましたが、市場からの評価も踏まえ、検討した結果、分割後で42円としたものです。これにより、11期連続増配となる、累進配当の継続を実現しています。また、自己株式取得につきましても、期初計画通り1,700億円を実施することとし、総還元性向は、長期の経営方針で掲げた、40%を2年連続で上回り、今年度は52%を見込んでいます。着実な株主還元の推進、拡充は当社の大切な柱の一つです。今後もしっかり対応してまいります。

更なる企業価値向上へ

ITOCHU
ITOCHU



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

The Brand-new Deal

22

最後に、この10年を振り返りますと、当社の株価は、TOPIXやS&P500を大きくアウトパフォームしています。

また、当社はTOPIX構成銘柄において、唯一、11年連続、同指数を毎年アウトパフォームしてきた銘柄となっております。

どのようなタイミングで買って頂いても、着実に株価が上がっていく企業、そのような企業を、目指していきたいと考えております。

今後も、中長期での着実な成長の実現にコミットし、持続的な、企業価値向上を目指していく方針です。



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

以上でご説明を終わります。ご清聴ありがとうございました。