

// The Brand-new Deal

個人投資家様向け会社説明会

2026年9月11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、お時間をいただき、誠にありがとうございます。
当社にご関心をお寄せいただいている多くの皆様にお集まりいただき、厚く御礼申し上げます。

本日は、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：伊藤忠商事の概要

#2：業績・2026年度計画・株主還元

#3：伊藤忠商事の強み

本日で説明する内容はこちらです。
当社の概要、業績・計画・株主還元、強みや特徴についてご説明させていただきます。

1

概要

2

企業理念と企業文化

3

事業内容

まずは当社の概要について、簡単にご説明いたします。

伊藤忠商事の概要



創業

1858年



時価総額

16.7兆円

(2026年8月31日時点/自己株式を含む/ランキング15位)



事業会社数*

260社超



従業員数*

4,000名超 (単体) 110,000名超 (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」

*2026年3月末、2025年度実績

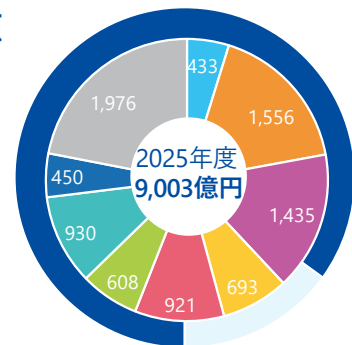
Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

連結純利益*

9,003億円

非資源

85%



資源
15%

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
その他及び修正消去

The Brand-new Deal

4

まずは、当社の会社概要です。

当社は1858年に創業、以来170年近い歴史を持ちます。

起源は「近江商人」、繊維を祖業とし、＜商い＞を大切にするDNAを持った商社です。

8月末時点とはなりますが、時価総額は約16.7兆円、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、2025年度で9,003億円です。

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いたします。

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。

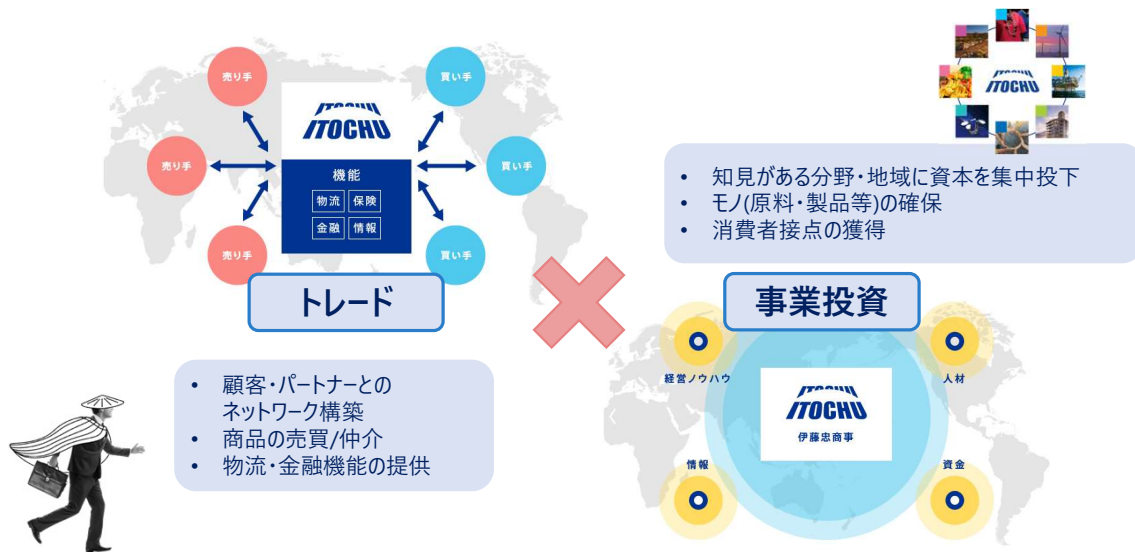
当社の企業文化として、過去16年間、岡藤会長CEOをトップとして、社員皆で共有してきた、高い「向上心」、と、強い「競争心」が挙げられます。

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ご説明いたします。

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。

我々は、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あると考えております。

投資とトレードを組み合わせながら、世の中の役に立つ、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

繊維



食料



第8



住生活



情報・
金融



機械



エネルギー・
化学品



金属



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」、ハム・ソーセージの「プリマハム」、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」、コンビニの「ファミリーマート」等、これらは当社が手掛けている事業です。
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

2025年度実績

2

2026年度計画

3

株主還元

次に、業績、2026年度計画、株主還元についてご説明いたします。

2025年度 決算実績ハイライト



	24年度実績	25年度実績	前期比	25年度 期初計画	25年度 ハイライト
(単位：億円)					
連結純利益	8,803	9,003 *	+200	9,000	✓ 連結純利益 2年連続の過去最高益 初の9,000億円台を達成
基礎収益	7,700	7,815	+115	7,700～8,500	
実質営業キャッシュ・フロー	9,200	9,400 *	+200	-	✓ 実質営業キャッシュ・フロー 過去最高、稼ぐ力も着実に伸長
成長投資(グロス)	7,660	8,380	+720	1兆円を上限	
EXIT	▲1,900	▲4,410	△2,510	▲3,000億円超	✓ 投資 機関決定済を含めれば1兆円を超過 優良資産を着実に積上げ 積極的な資産入替も断行
ネット投資	5,760	3,970	△1,790	-	
総還元性向	約50%	52% *		50%目途	✓ 株主還元 過去最高の総還元性向52% 累進配当継続（1株当たり配当42円） 期初公表通りの自己株式取得を実施
1株当たり配当	40円 ^(*)	42円 ^(*) *		40円 ^(*)	
自己株式取得	1,500億円	1,700億円 *		約1,700億円	
ROE	約16%	約15%		約15%	
EPS	123円	128円 *		128円	✓ その他KPI ROEは引き続き高水準を堅持 黒字会社比率は過去最高の93%超
黒字会社比率	91.6%	93.2% *	* 過去最高	90%超	

(*)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1株当たり配当金額(小数点以下四捨五入)を記載

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

/// The Brand-new Deal

9

まず、2025年度実績です。
連結純利益は9,003億円となり、2年連続の過去最高益、初の9,000億円台を達成しました。
営業キャッシュフローから運転資金による増減を除いた実質営業キャッシュフローも9,400億円
と過去最高を記録しており、着実に稼ぐ力が伸びています。
ROEも約15%と、高水準を維持できております。

～ 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 累進配当 ^(*)

(*) 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

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

The Brand-new Deal

10

続きまして、2026年度計画のご説明をする前に、2024年4月に公表した長期の経営方針についてご説明いたします。

副題として、「利は川下にある」を掲げています。

それから、「商人は水であれ」、これは会長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創っていくことは、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になります。

この考えの下で、3つの柱を立てております。

1つ目は、「投資なくして成長なし」。業績の向上のため、成長投資を推進する考えです。

2つ目は、「定性面の磨き」。企業ブランド価値の向上のため、サステナビリティ、働き方改革、就職人気ランキング等、定性的な取組みも推進する考えです。

3つ目は、「総還元性向40%以上/累進配当」。株主還元を拡充してまいります。
なお、「累進配当」は今年度改めて明記いたしました。

2026年度 経営計画サマリー



基本方針

✓ 高効率経営の継続

ROE 約15%

✓ 持続的なEPS成長

時価総額の持続的向上

商社・日本企業の枠を超え
グローバルに選好される会社に

2026年度も着実な増益を計画すると共に、飛躍的な成長に向けた基盤固めを推進
成長投資と株主還元を追求し、中長期に亘り持続的なEPS成長を目指す

利益計画

連結純利益

9,500 億円

前期比 +497億円

EPS

137円

前期比 +9円

成長投資

投資額

1.5 兆円 規模

NET DER

0.6 倍程度

株主還元

総還元性向

64 %

(期初見通し)

配 当

累進配当継続

1株当たり44円以上

自己株式取得

3,000 億円以上

次に、2026年度計画についてご説明いたします。

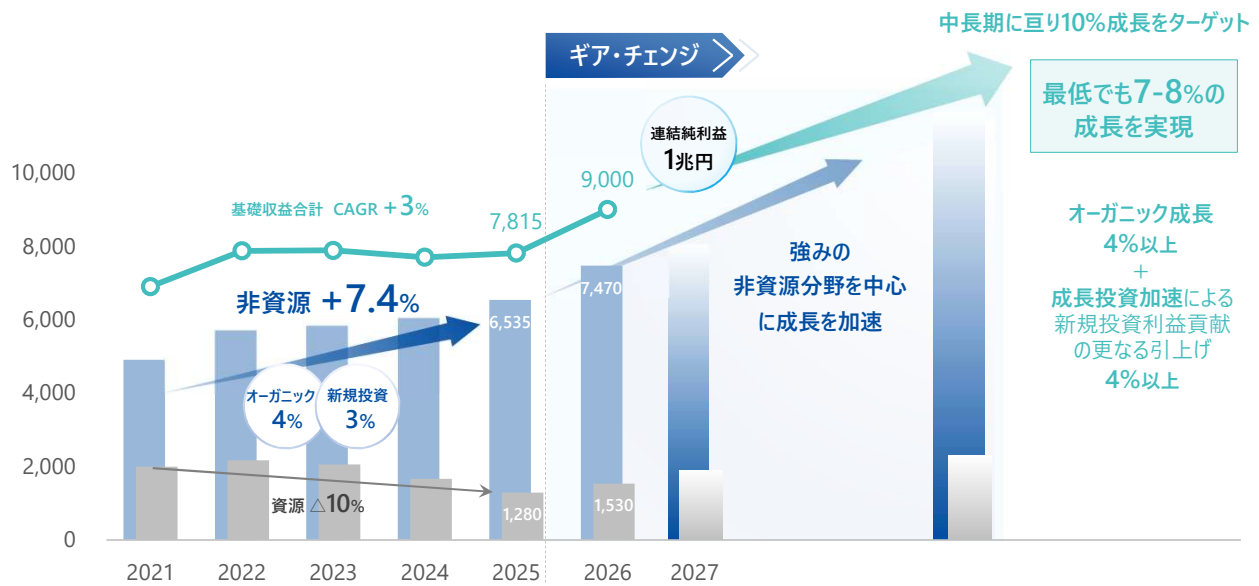
連結純利益は9,500億円を計画しており、中東情勢の影響等不確実な要因は有るものの、着実に増益を達成すると見込んでおります。8月初旬に公表した第1四半期決算は好調な結果となりました。

また、今後の利益成長のため、一定のレバレッジも効かせる形で、成長投資として1.5兆円規模の投資も計画しております。

単なる予算や目標ではなく、確度の高い案件の積み上げによるものであり、機関決定済みの案件も含めると現時点で9,000億円弱まで積み上がっております。

確りと年度内に1.5兆円規模の投資は達成できるものと考えております。

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.

The Brand-new Deal

12

次に、今後の成長イメージについてご説明します。

2021年度～2025年度の利益成長率は上昇はしていたものの、緩やかでした。

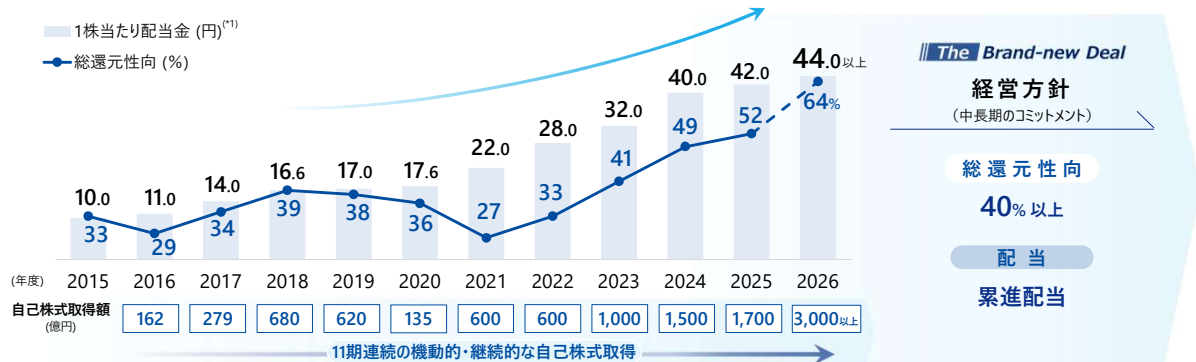
非資源分野は、オーガニック成長と新規投資からの利益貢献で3-4%ずつ、合計で7.4%の成長を実現できていたため、今後も7-8%程度の成長を実現できると考えております。

そして、中長期にわたり、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。

2026年度 株主還元方針



- ▶ 総還元性向：前期比+1,300億円となる**3,000億円以上**の自己株式取得により、経営方針で掲げた「40%以上」を3年連続で超過達成見込み
- ▶ 配当：経営方針に**累進配当**を明記、2026年度配当は**44円以上**とし**12期連続増配**



(*) 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

13

次に、株主還元についてです。

先程申し上げました通り、株主還元を拡充する計画です。

長期の経営方針で明記した累進配当の考えに従って、確りと今年も増配する計画です。

こちらのグラフの通り、毎年着実に増配をしてきており、この流れを今年度以降も継続させる方針で、2026年度も前年度から2円増配し、1株当たり44円以上を計画しております。

自己株式取得も、過去最大となる3,000億円以上を計画しており、株主の皆様への還元を拡充いたします。先日、8月初旬の第1四半期決算公表と同時に、3,000億円の自己株式取得のうち、1,500億円を公開買付、残り1,500億円を市場からの買付とすることを決定しており、順次進めている状況です。

1

非資源分野での利益成長

2

高効率経営（高ROE）

3

国内および川下分野

4

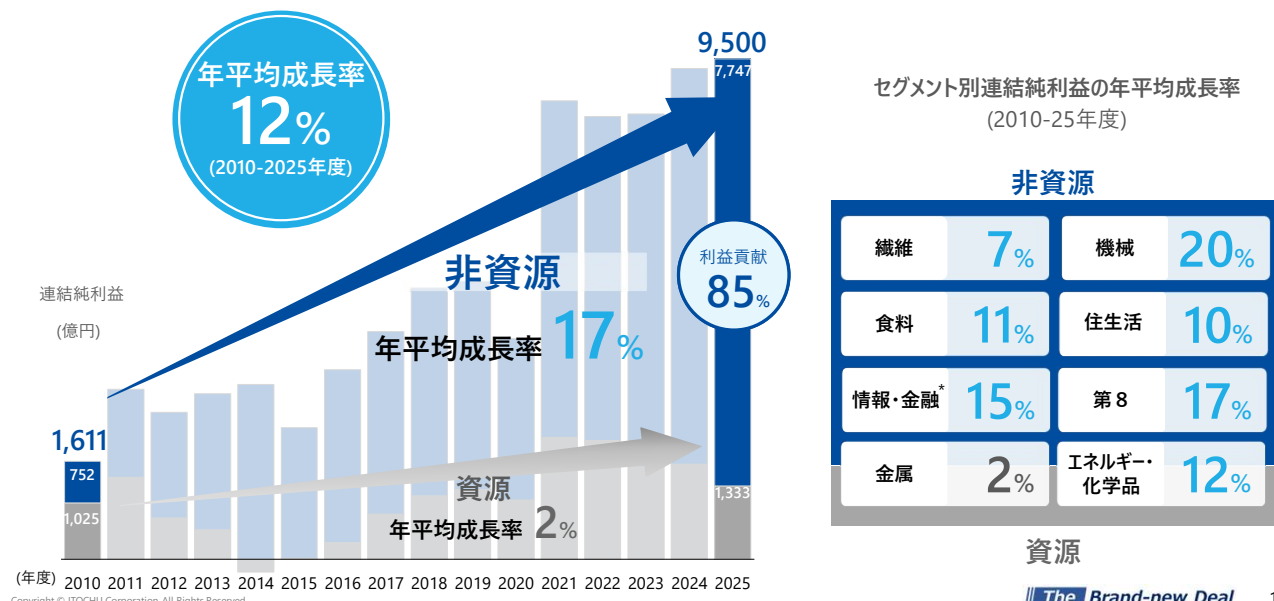
ハンズオン経営

それでは、ここからは当社の強みについて、4点ご説明します。

伊藤忠の強み① 非資源分野での利益成長



▶ 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。



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、2025年度が9,003億円と、当社は連結純利益ベースで年平均成長率12%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。

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。

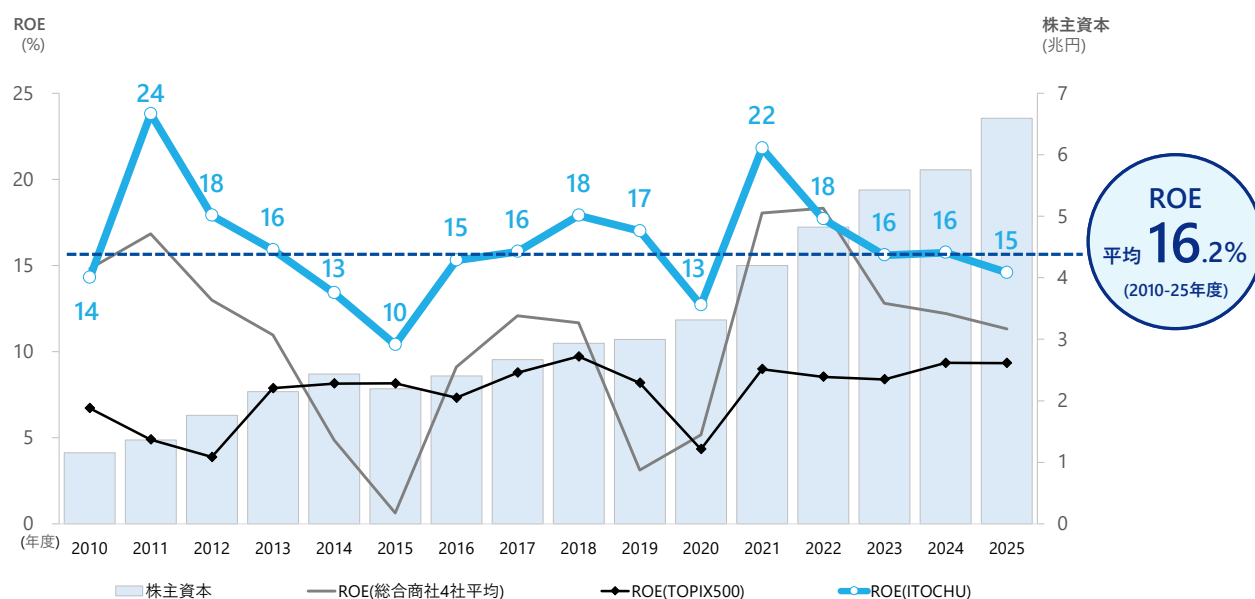
特に、非資源分野において、過去16年間での年平均成長率は、17%となります。

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。

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（高ROE）



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

The Brand-new Deal

16

2つ目の強みは、＜高効率経営＞です。

この16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。

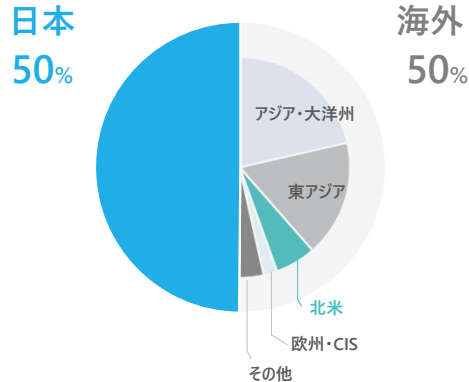
無駄な資産を持たない、無駄なコストを使わない、このような基本動作の徹底が、まずは肝要であると考えています。

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。投資家は15%を一つの目安として投資先候補をスクリーニングすると聞きます。

この高効率経営は、当社の誇れる強みの一つであり、今後も高いROE水準の維持にはこだわってまいります。

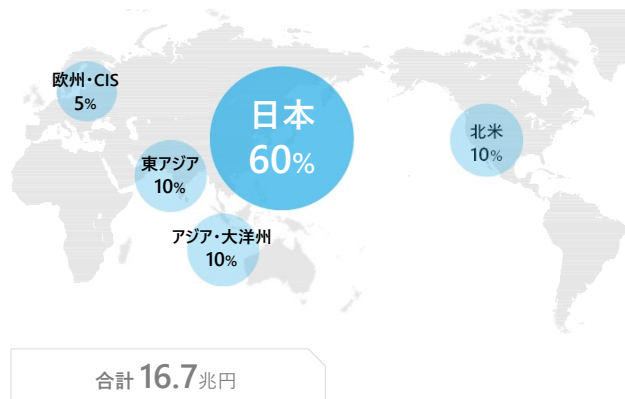
地域別基礎収益

2023-25年度平均



地域別資産残高

2026年3月末



3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、日本株は日経平均株価も7万円を一時超えるなど、海外からの投資も加速しており、日本は大きな注目を集めております。

これは、日本における、インフレ、ガバナンス改革、AI・デジタルトランスフォーメーションへの対応、国土強靱化や経済安全保障 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。

伊藤忠の強み③ 国内の川下分野における競争優位性



デサント

(スポーツウェア製造・販売)



2025年度
132億円



2025年度
122億円

ヤナセ

(自動車販売・修理)



2025年度
606億円

CTC

(伊藤忠テクノソリューションズ)
(システムインテグレータ)

ファミリーマート

(コンビニエンスストア)



2025年度
528億円

日本アクセス

(食品等の卸売・販売)



2025年度
238億円

こちらのスライドで表示しているのは当社の国内子会社です。

それぞれ川下分野で強みを発揮しております。

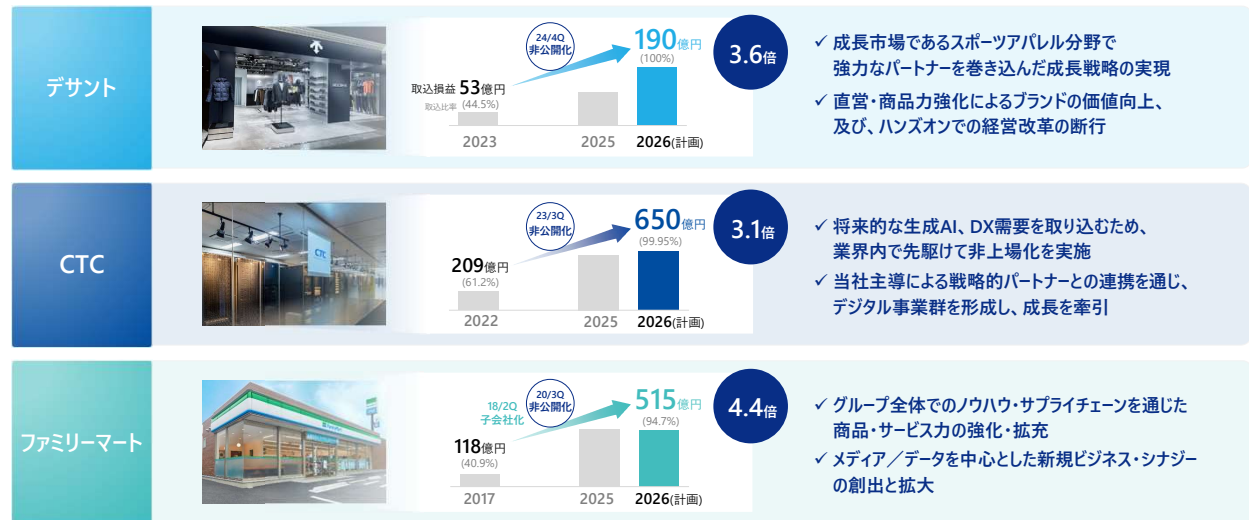
コンビニ大手のファミリーマートの他、スポーツアパレルのデサント、メルセデスベンツのディーラーであるヤナセ、国内有数のシステムインテグレーターのCTC、チルド商品に強みを持つ食品卸の日本アクセス等、当社の国内ビジネスでは優良な子会社を複数抱えており、これらも強みの一つです。

伊藤忠の強み④ ハンズオン経営



✓ 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で成長力を引き上げ



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

The Brand-new Deal

19

4つ目の強みは、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、デサント、CTC、ファミリーマートをお示ししております。

いずれも上場企業でしたが、当社からの追加取得に伴い、非公開化しております。

そのうえで、経営層から現場担当者まで、当社から社員を派遣し、ネットワーク・事業知見・ノウハウを提供し、投資先企業の企業価値向上に向けて取り組んでまいりました。企業文化や経営哲学についても浸透させます。

ハンズオン経営の結果として、デサントは2024年度の非公開化以降、約2年間で3.6倍、CTCは2023年度の非公開化以降、約3年で3.1倍、ファミリーマートは2018年に子会社化、2020年に非公開化し、4.4倍の利益成長を遂げております。

「ハンズオン」で投資先の成長を引き上げることは誰にでもできることではなく、当社の大きな強みの一つと考えております。

以上、4つの強みについてご説明いたしました。

バ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）



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

バフェット氏はバ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、バークシャー・ハサウェイ社による出資について、少し説明致します。

今年の3月に、主要株主の異動としてバークシャー社が、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。

バークシャー社は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、バークシャー社と各商社間にて合意しました。

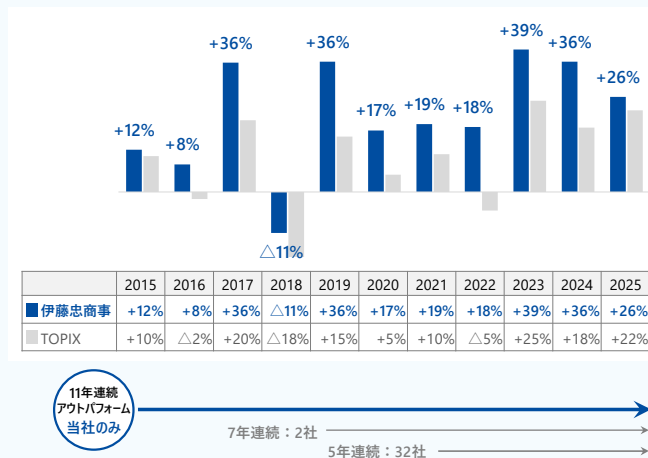
2025年5月のバークシャー社の年次株主総会では、バフェット氏が総合商社株式について、「今後50年は売却を考えないだろう」と発言されています。

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。

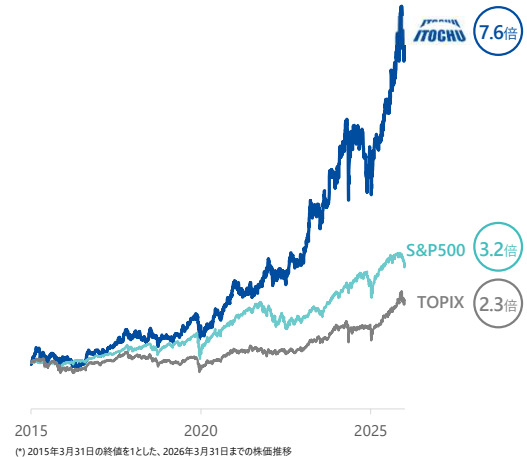
投資の神様と言われるウォーレン・バフェット氏、そしてバークシャー社から、総合商社は高い評価を得ており、当社はその1社となっています。

なお、昨年末でバフェット氏はCEOを退任し、グレッグ・アベル氏が後任としてCEOに就任しておりますが、彼が日本の商社株への投資を決定した際の責任者であり、当社も毎年定期的に対話しており、商社株の長期保有の方針は変わらないと確認しております。

TOPIX構成銘柄で唯一、11年連続でTOPIX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



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

The Brand-new Deal

21

最後に、この約10年を振り返りますと、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。

そして、当社の株価は、中長期で見るとTOPIXやS&P500を大きくアウトパフォームしています。どのようなタイミングで買っていただいても、中長期的に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。