

皆様、こんにちは。伊藤忠商事IR部の息と申します。
ご覧いただき有難うございます。
20分程お時間を頂戴しまして、改めて伊藤忠商事がどのような会社か、どのようなビジネスを展開しているか、そして当社の強みや他の総合商社との違いについてお話しします。
経営方針や経営計画、株主還元についても後段でお話ししますので、どうぞよろしくお願いいたします。

伊藤忠商事のはじまり

創業

1858年



滋賀大学経済学部附属史料館所蔵



商売は菩薩の業、商売道の尊さは、
売り買い何れをも益し、
世の不足をうずめ、御仏の心にかなうもの

初代 伊藤 忠兵衛

三方よし

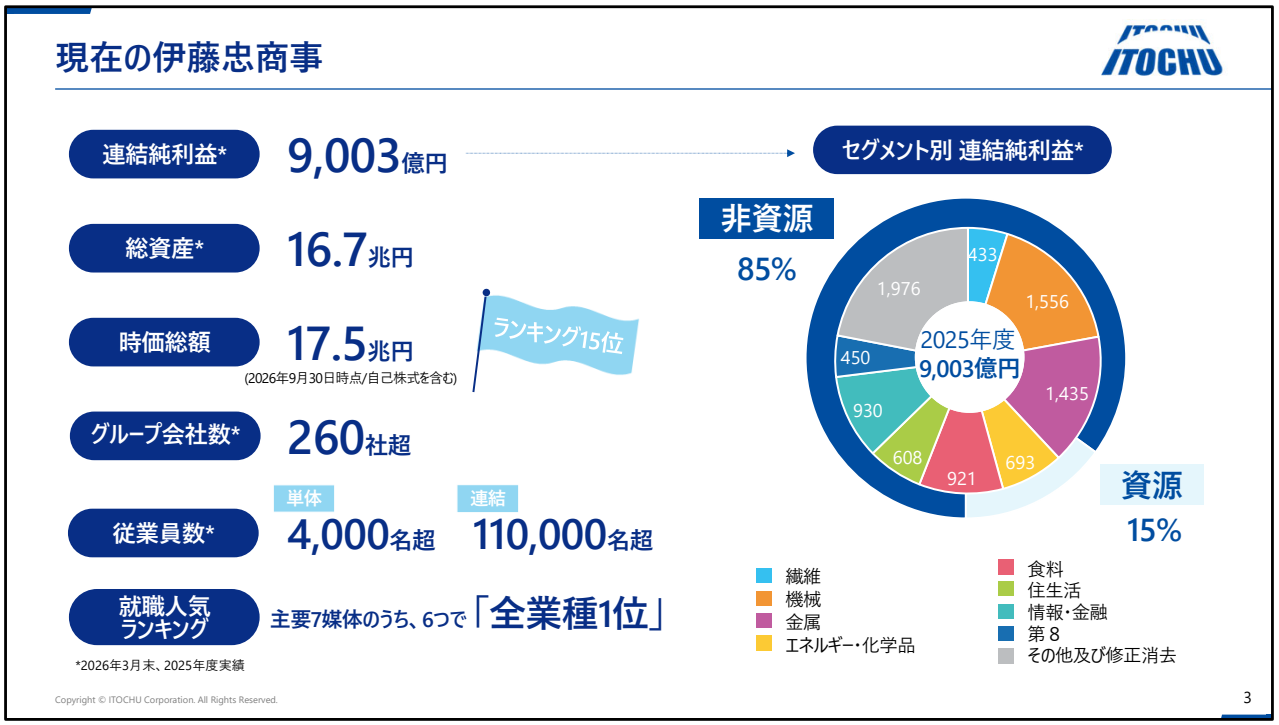
「売り手よし、買い手よし、世間よし」

お客様からの信頼 → コミットメント経営

お客様のニーズを直接感じ取り商売を創り出す → マーケットイン　利は川下にあり

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

まず、当社の創業は1858年、170年近い歴史があります。
近江商人として麻布（まふ/あさぬの）の持下りを行ったことが始まりです。写真にある伊藤忠兵衛が創業者であり、彼の言葉が当社の企業理念である「三方よし」（売り手よし・買い手よし・世間よし）の起源だと言われています。近江商人は、自らの足で見ず知らずの土地に商品を持って売り歩き、お客様の声を聞き、ニーズに合う新たな商品をお届けする「行商」を行っていました。この商売は、「お客様からのご期待に沿う」という信頼なくして成り立ちません。
この精神は、現在でも株主・投資家の皆様からの信頼を大切にする「コミットメント経営」、つまり、お示しした目標を達成し、その積み重ねによって信頼を得ていくという考えに繋がっております。
また、お客様のニーズを直接感じ取って商売を創り出すという考えも、「マーケットイン」の発想として現在でも徹底されております。
後程ご紹介する当社の経営方針の副題は、「利は川下にあり」です。消費者ニーズが多様化し、利益の源泉は川下へシフトしています。川下の「現場」から得られる顧客の声やニーズを起点としたビジネスの創出も近江商人に根差した考え方です。



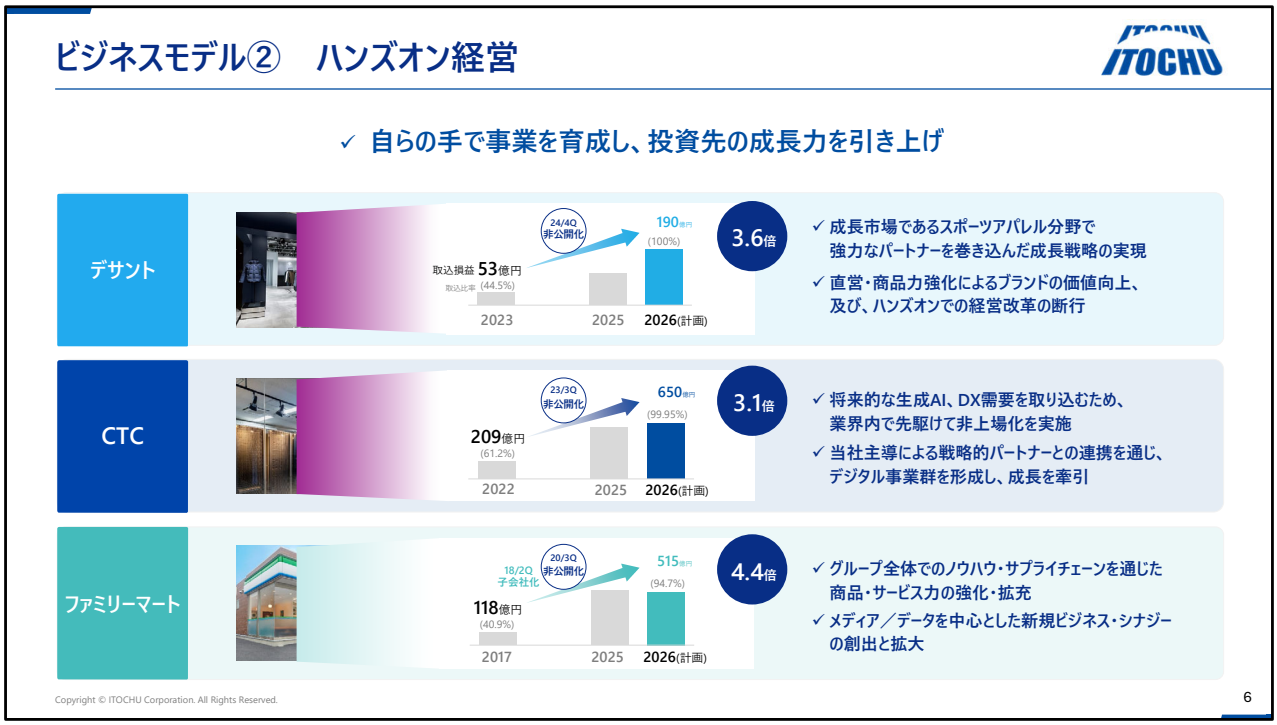
さて、現在の当社は、25年度実績で連結純利益9,003億円、総資産16.7兆円の規模となっています。時価総額は9月末時点で17.5兆円、日本でトップ15位に入る水準です。グループ会社は260社程あり、従業員は、伊藤忠商事本体に約4,000人、グループ会社を含めると世界中に11万人以上がおります。
学生さんの就職人気企業ランキングでは、有難いことに多くの媒体で全業種1位を獲得し、優秀な人材の確保に繋がっています。
当社には8つのセグメントがあります。１つのセグメントに偏ることなく、それぞれバランスよく利益を積み上げる構造となっていることが特徴です。また、総合商社のビジネスは、「資源分野」と「非資源分野」に分けて見られることが多くありますが、当社では利益のうち約85%が「非資源」であり、他の総合商社と比べても「非資源」比率が高いことが特徴です。



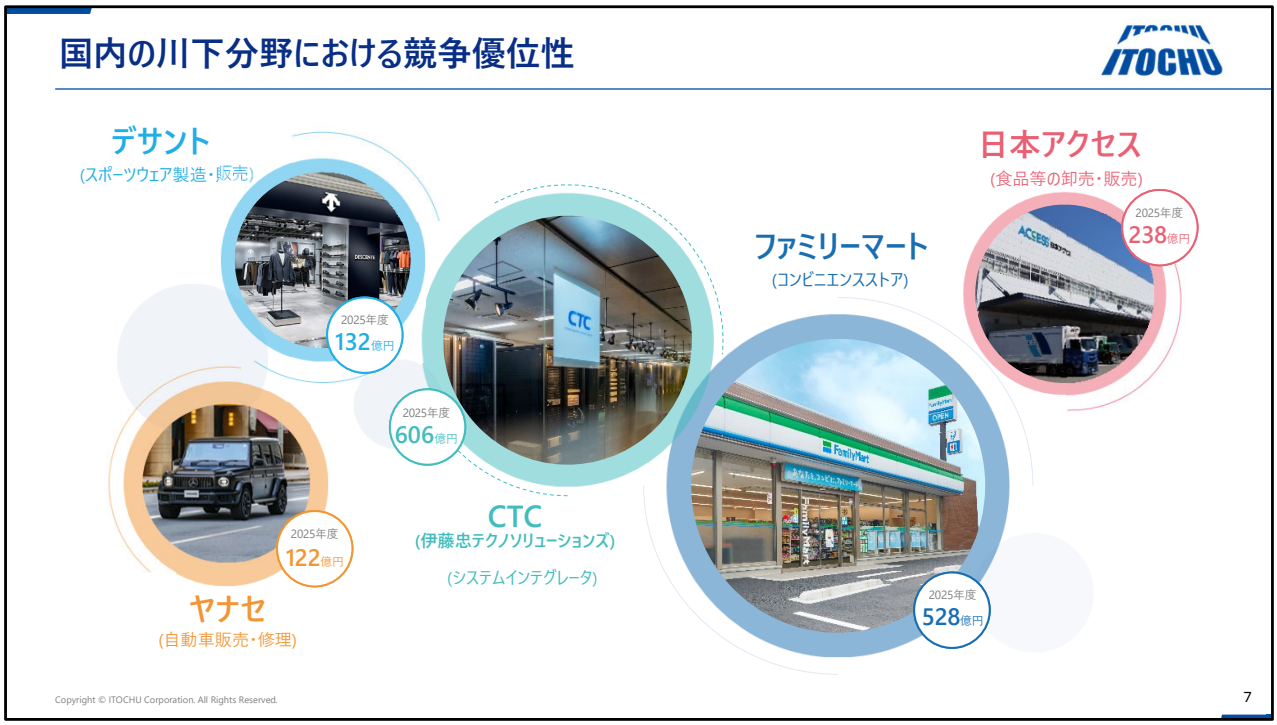
当社の8つのセグメントはこちらにお示しの通りです。
実は、伊藤忠商事が手掛ける事業は皆様の生活の身近な所にも多く広がっており、そういった「生活消費分野」の幅広いビジネスが当社の特徴となっています。
例えば、コンビニの「ファミリーマート」は全国約16,500店舗あり、
日頃利用いただいている方もいらっしゃるかもしれません。
他にも、繊維カンパニーでは、スポーツアパレルを手掛ける「デサント」。食料カンパニーでは、バナナやパイナップルの「Dole」、ハム・ソーセージの「プリマハム」、
情報・金融カンパニーの「ほけんの窓口」、機械カンパニーの「ヤナセ」、これらも当社グループの事業です。
これらの事業を通じて、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、価値を作り、グループ全体を成長させていくこと、これが当社のビジネスモデルの特徴です。



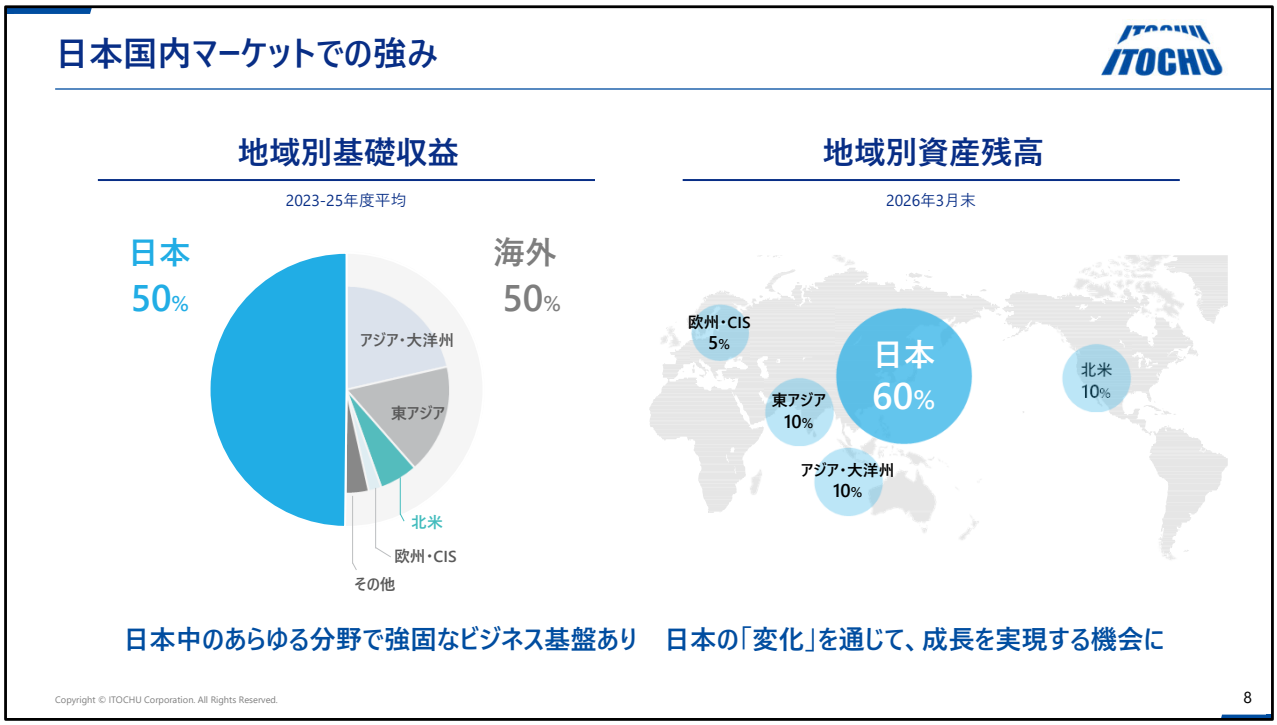
ファミリーマートを例に当社のビジネスモデルをご説明します。
1998年にファミリーマートへ出資を始め、現在約100％を保有する中核事業会社です。長い歴史を通じて、当社グループのリソースを最大限に活用し、コンビニエンスストアとしての価値を絶えず進化させながら、事業を成長させてきました。
また、複数のセグメントの多様な事業が様々な形で関与し、バリューチェーン全体の強化に取組んでいます。例えば、コーヒーやファミチキといった食料品の原料も伊藤忠商事から納入、その包装に使うパッケージのプラスチックや紙も、グループ会社が提供しています。また、物流を担う日本アクセスも当社のグループ会社です。ファミリーマートの代表的な商品「コンビニエンスウェア」は皆様ご存知でしょうか？
先程、伊藤忠商事の起源は「麻布」と申し上げた通り、当社の祖業は繊維事業であり、その知見を活かして実現した商品です。
更に、消費者接点としてのファミリーマートの事業基盤を活用し、新たなビジネスの創出も行っています。店舗のレジカウンターの上にサイネージを設置した店舗が増えています。この広告・メディア事業も伊藤忠商事が取組んでいます。
今後も、ファミリーマートという消費者接点を起点に、「マーケットイン」の発想でグループ全体の収益を拡大させていきます。



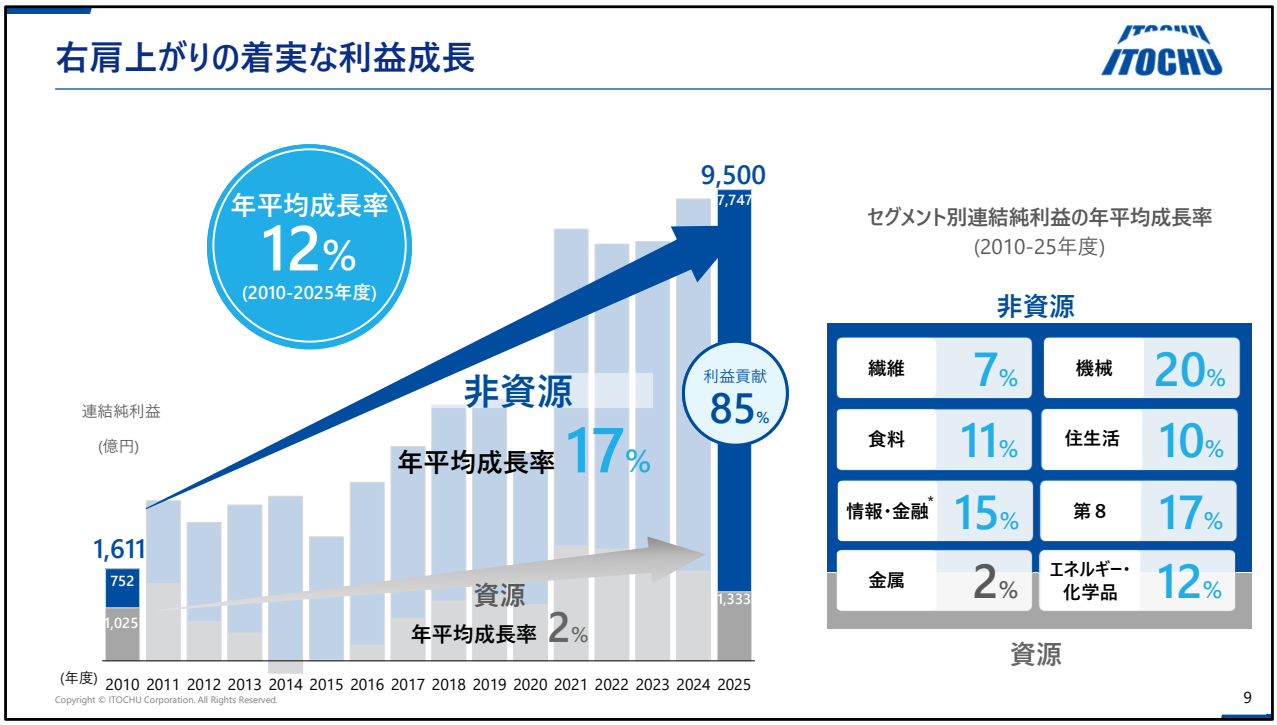
もう一つ、当社のビジネスモデルを「ハンズオン経営」というキーワードでご説明させてください。
「ハンズオン経営」とは、自らの手で事業を育成し、成長させる手法です。例えば、経営層から現場担当者まで、当社社員を派遣し、企業文化や経営哲学を浸透させ、ネットワーク・事業知見・ノウハウを提供しながら、投資先の成長力を引き上げていきます。その事例として、デサント、CTC、ファミリーマートをお示ししております。いずれも上場企業でしたが、当社からの追加取得に伴い、非公開化した会社です。デサントは2024年度の非公開化以降、3.6倍、CTCは2023年度の非公開化以降、3.1倍、
ファミリーマートは2018年に子会社化、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」による事業成長は、他社には真似しづらい、当社の大きな強みの一つと考えております。



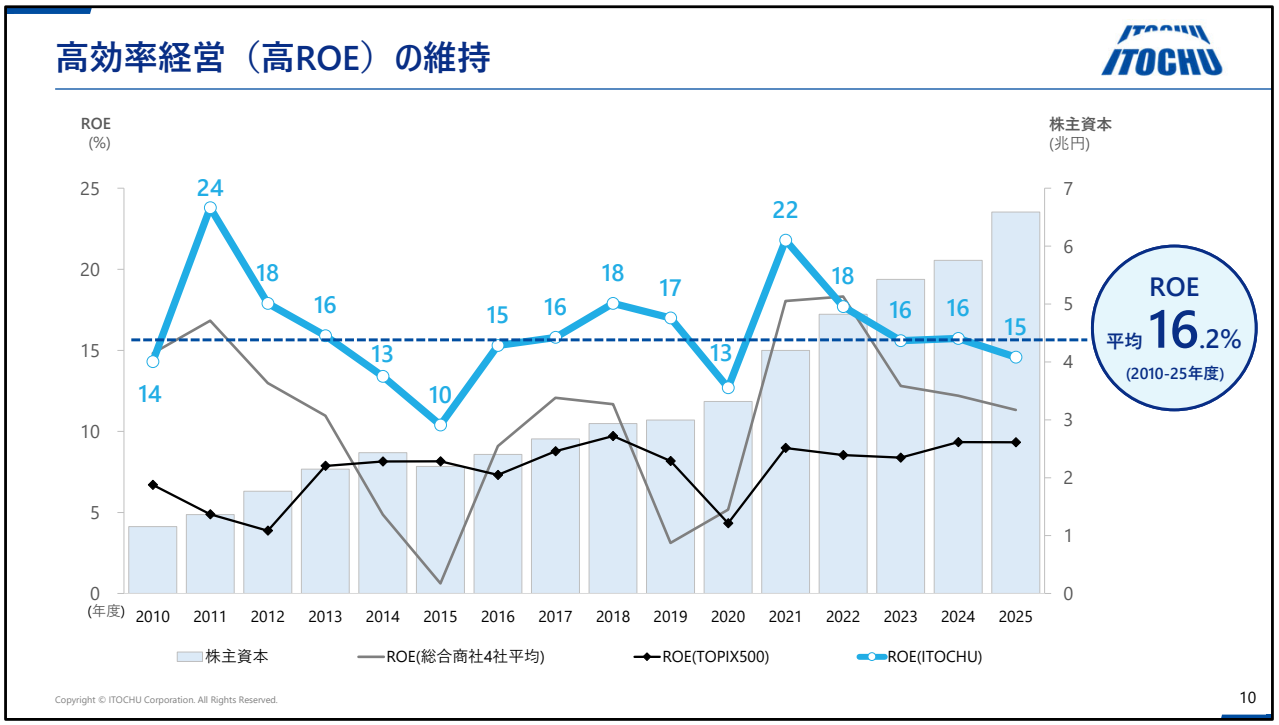
いまご紹介した、デサント、CTC、ファミリーマートは、何れも当社の国内子会社です。それぞれ消費者に近い川下分野で強みを発揮しております。デサント、CTC、ファミリーマート以外にも、メルセデスベンツのディーラーであるヤナセ、チルド商品に強みを持つ食品卸の日本アクセス等、当社の国内ビジネスでは優良な子会社を複数抱えており、これらも強みの一つです。



国内と海外のバランスについて、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います。
日本中のあらゆる分野でビジネスパートナーと関係を構築してきた当社は、日本国内でも更なる成長を目指します。
日経平均株価も一時7万円を超えるなど、海外から日本への投資も加速しており、いま日本は大きな注目を集めています。
これは、日本のインフレ、ガバナンス改革、AI・DX、国土強靭化や経済安全保障等々、これからの日本の「変化」が注目された結果だと考えています。
その中で、伊藤忠商事は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、成長を実現する機会になると考えております。



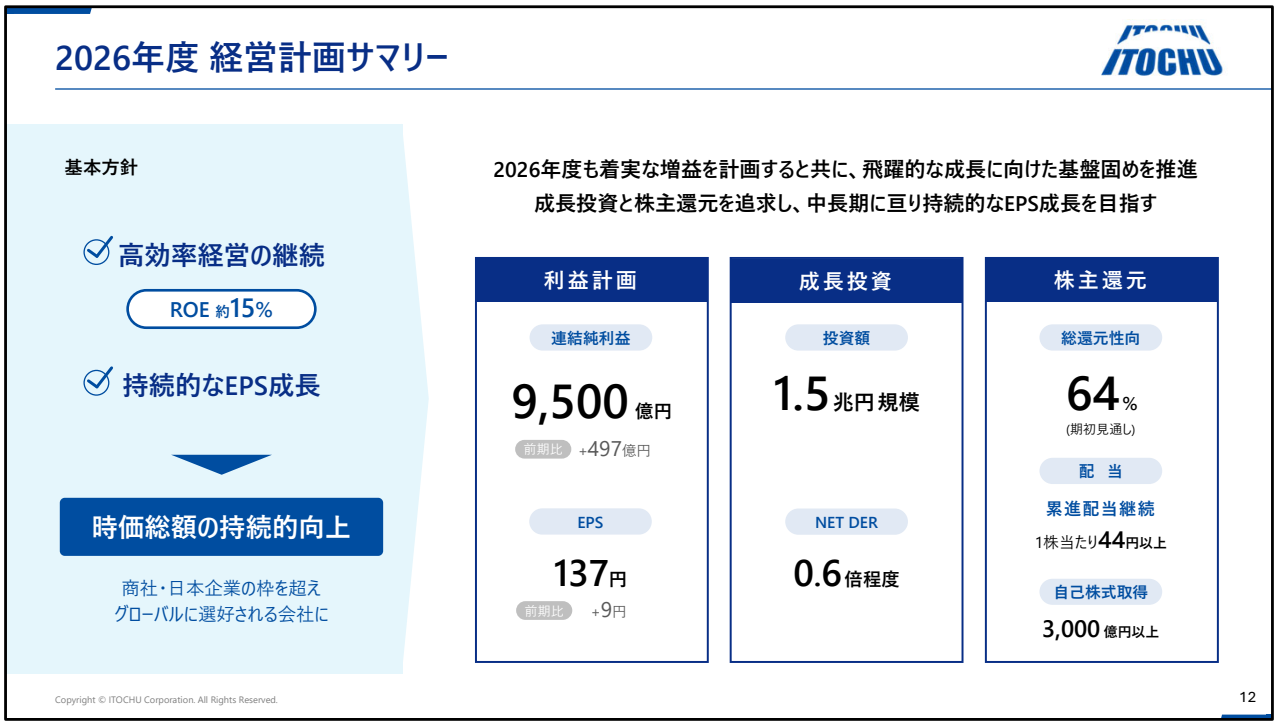
さて、業績を振り返りますと、2010年から過去16年間の利益成長率は10%を超えています。この間に様々な外部環境の変化がありましたが、どのような環境でもブレることなく、着実に右肩上がりの成長を実現していくことにこだわっています。
こうした安定成長を支えているのは、先ほど申し上げた非資源分野のビジネスです。ファミリーマート、デサント、CTC等、国内を中心とした非資源分野の事業会社に支えられ、高い成長率と安定的かつ着実な右肩上がりの利益成長を実現しています。



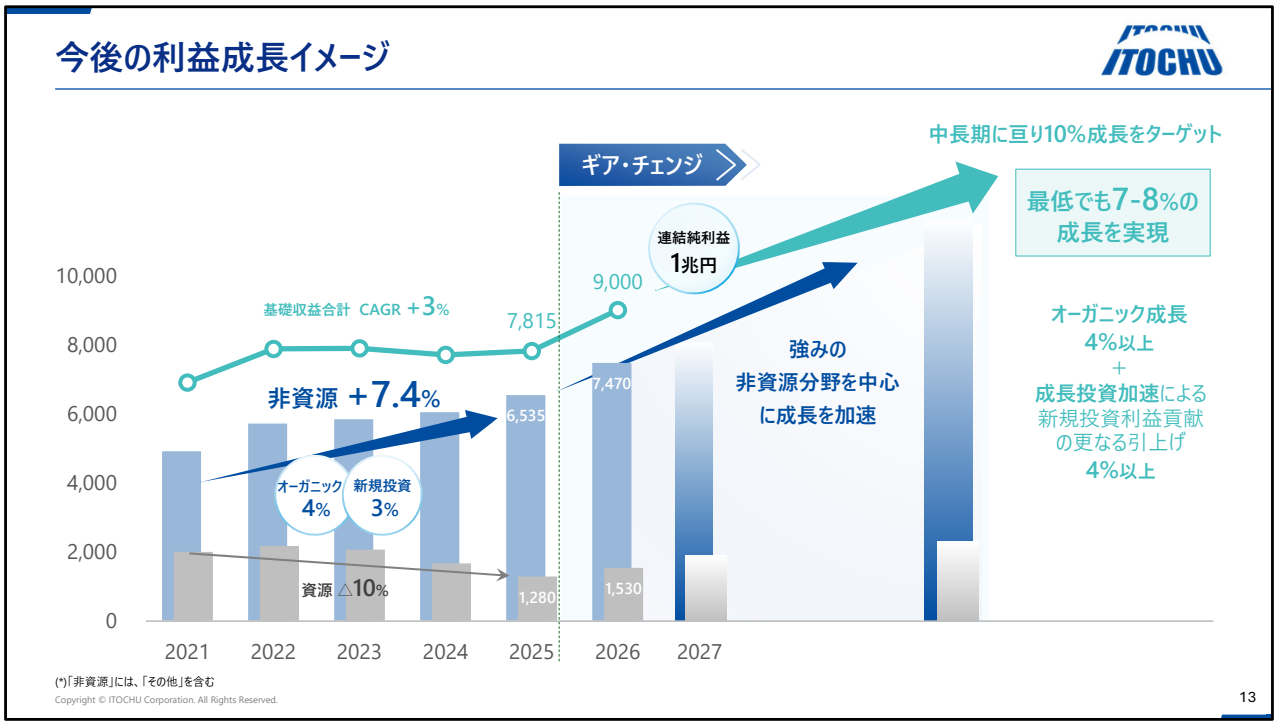
利益成長を続けるだけではなく、高効率の経営を維持していることも当社の特徴です。
経営の効率性を示すROE、すなわち株主資本に対する連結純利益の比率は、過去15年間、平均16％を維持しています。
時価総額が一定規模の日本企業の中で、このように高いROEを維持している会社はそう多くはありません。
こちらの棒グラフが示す通り、株主資本を着実に積上げながらも、利益成長を軸として、高い資本効率を実現してきました。
今期の経営計画でも、ROE15％水準を維持することを掲げており、今後も高効率経営へこだわっていきます。



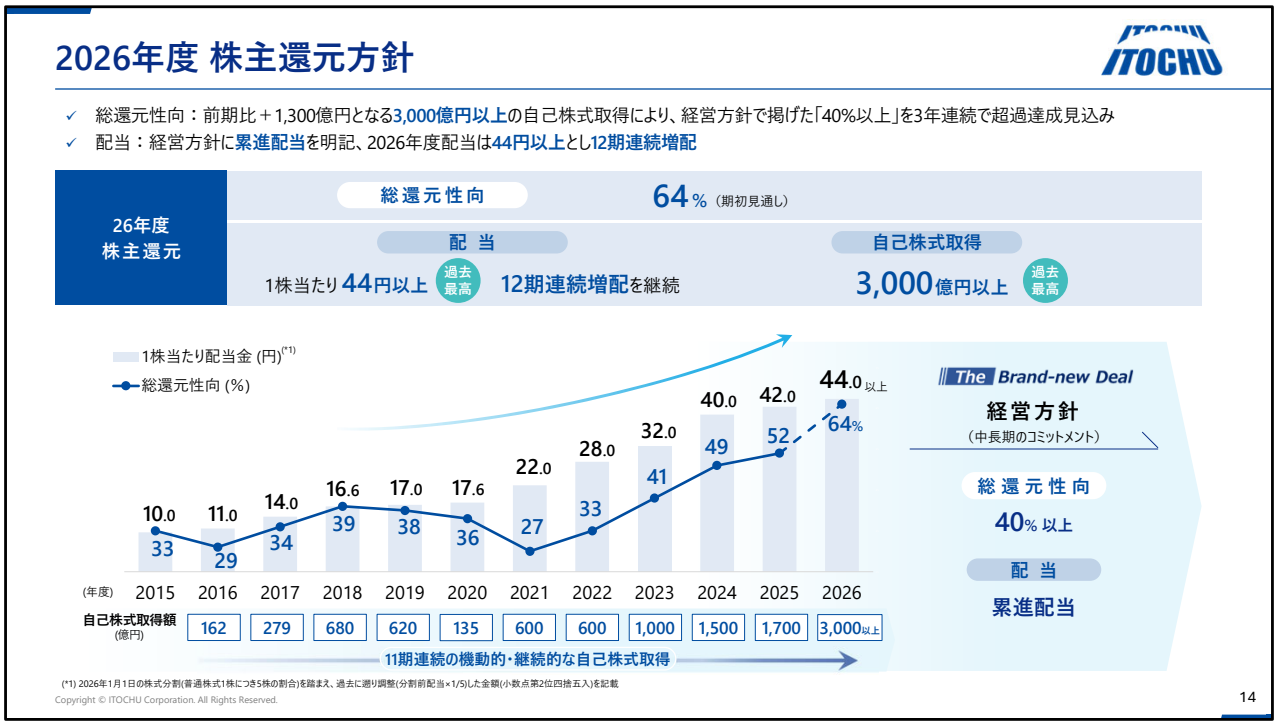
ここまでのお話も踏まえ、「経営方針」についてお話します。
当社は、2024年4月に、それまで3年程で区切って公表していた「中期経営計画」を廃止し、長期の「経営方針」を公表しました。
変化の大きい環境下、経営方針で成長へのこだわりを掲げ、単年度の経営計画でコミットできる数字をお示しするというスタイルです。
経営方針には3つの柱があり、1つ目は、「投資なくして成長なし」。業績の向上のため、積極的に成長投資を推進する考えです。2つ目は、「定性面の磨き」。企業ブランド価値の向上のため、サステナビリティ、働き方改革、就職人気ランキング等、
定性的な取組みも推進する考えです。3つ目は、「総還元性向40%以上/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。



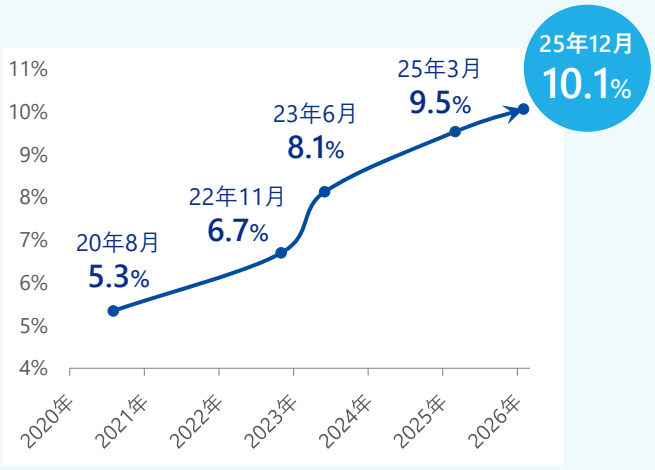
今後の成長イメージについてもご説明します。
2021～2025年度の利益成長率は、上昇はしていたものの、緩やかでした。非資源分野は7.4%の成長を実現できていたため、今後もミニマム7-8%程度の成長を実現できると考えております。そして、中長期にわたり、10%の成長をターゲットにして、成長戦略を実行してまいります。



株主還元については、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。
グラフの通り、毎年着実に増配してきており、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。既に1,500億円は公開買付として取得完了、更に1,500億円について市場からの買付を進めている状況です。

バークシャー・ハサウェイ社による出資

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

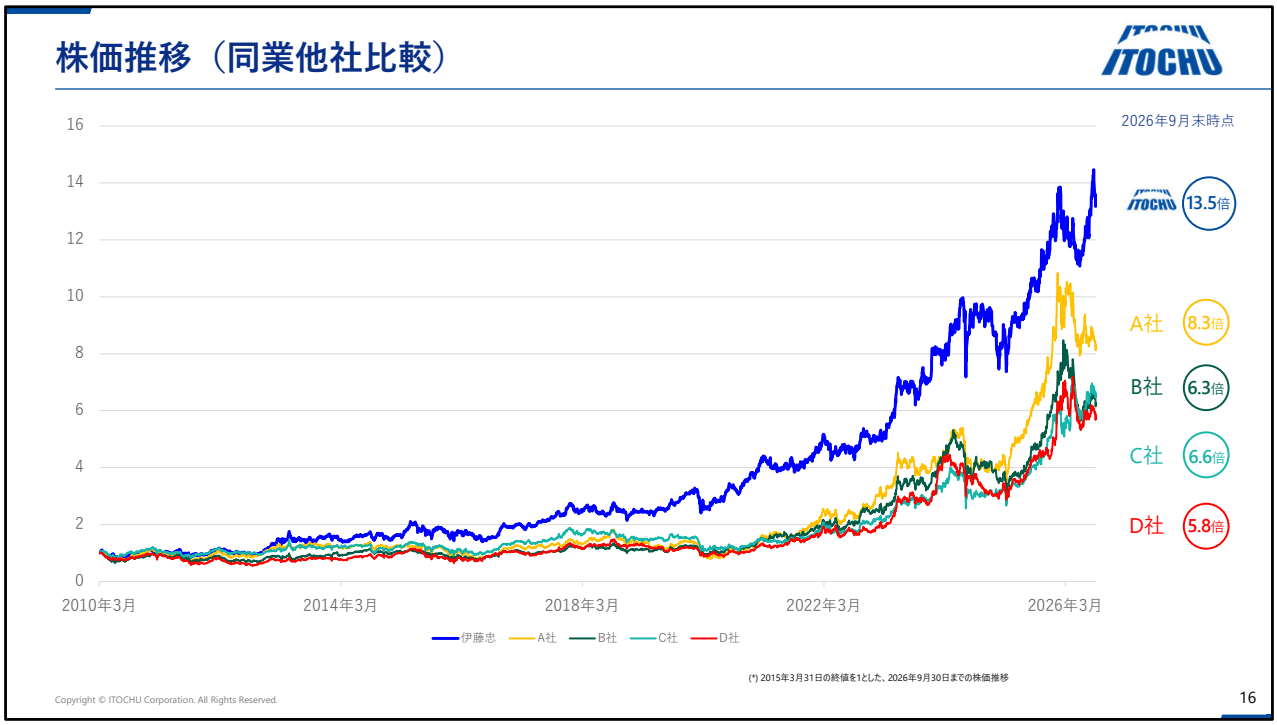
総合商社株式の長期保有方針を表明。
合わせて、各社との間で9.9%を超えた
株式取得を行うことに合意。

2025年5月

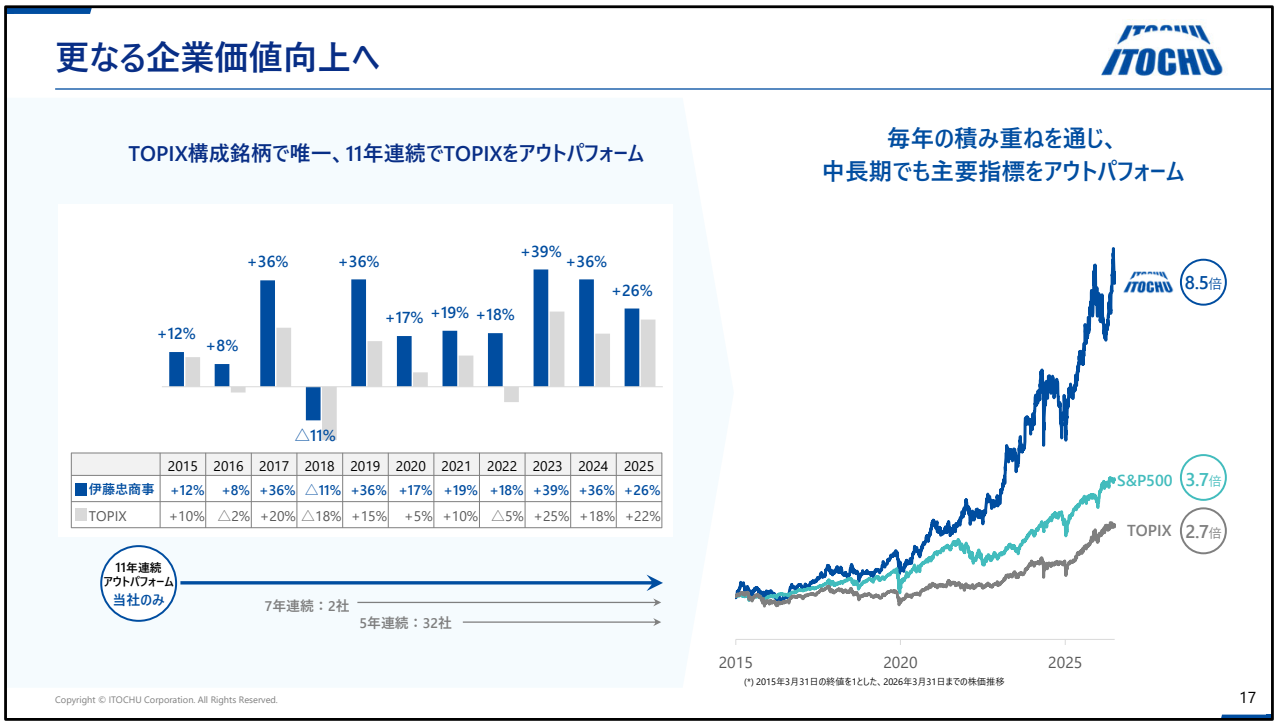
バフェット氏はバークシャー社の年次株主
総会にて、総合商社5社の株式について
「**今後50年は売却を考えないだろう**」と
発言。

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

バークシャー・ハサウェイ社による出資についても説明させてください。
元々バークシャー社は2020年8月に、日本の総合商社5社の株式を各社5%超保有したことを公開しました。2025年5月のバークシャー社の年次株主総会では、投資の神様と言われるウォーレン・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。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に就任していますが、彼は日本の総合商社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。



最後に株価についてのご説明です。こちらのスライドは、2010年度以降の株価の推移を、他の総合商社と比べたものです。この青い線が当社ですが、他商社と比較しても長期に亘りアウトパフォームしていることがお分かりいただけるかと思います。



更に、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。

投資家様向けホームページ・統合レポートのご紹介

ご覧いただき、ありがとうございました

より幅広いIR関連情報を入手したい方は
当社ウェブサイトをご参照ください

https://www.itochu.co.jp/ja/ir/





9月25日に統合レポート2026を発行しました
ぜひご覧ください



←こちら
をクリック





Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

私からの説明は以上です。
更に深掘りしたいという方は、当社ホームページに様々な情報を掲載しておりますので是非ご覧ください。
9月25日には「統合レポート」も発行いたしました。
ビジネスモデルや事例、サステナビリティ等のトピックスを広くカバーしていますので、ご一読いただけますと幸いです。
今後とも、当社伊藤忠商事へのご支援を賜りたく、何卒よろしくお願いいたします。



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.