











Investors Guide

伊藤忠商事株式会社

2026年11月

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。

目次

01
成長の軌跡
Page 4

- 主要経営指標
- 成長の軌跡 – 連結純利益
- 高成長を支える幅広い非資源分野ビジネス
- 実質営業キャッシュ・フロー
- 持続的な高ROEの実現
- アセットアロケーションの軌跡

02
経営方針
Page 11

- 経営方針
- 財務ロジック
- 株主還元
- キャッシュ・アロケーション方針

03
アプローチ
Page 16

- 成長の原動力
- 事業投資プロセス
- ポートフォリオの継続的な強化
- アセットアロケーション方針
- 高ROEを持続する仕組み
- 事業拡大の進め方

04
ポートフォリオ
Page 23

- 資源・非資源のバランス
- 地域別割合
- 国内の川下分野における競争優位性
- 主要事業

05
組織
Page 33

- 取締役会
- 組織概要
- 後継者計画
- 役員報酬

補足

- バークシャー・ハサウェイ社による出資
- バークシャー・ハサウェイ社との協業

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

伊藤忠商事の概要

創業

1858年



事業会社数

260社超

従業員数

4,000名超
(単体)

110,000名超
(連結)

時価総額 (2026年9月30日)

17.5 兆円

国内
トップ15

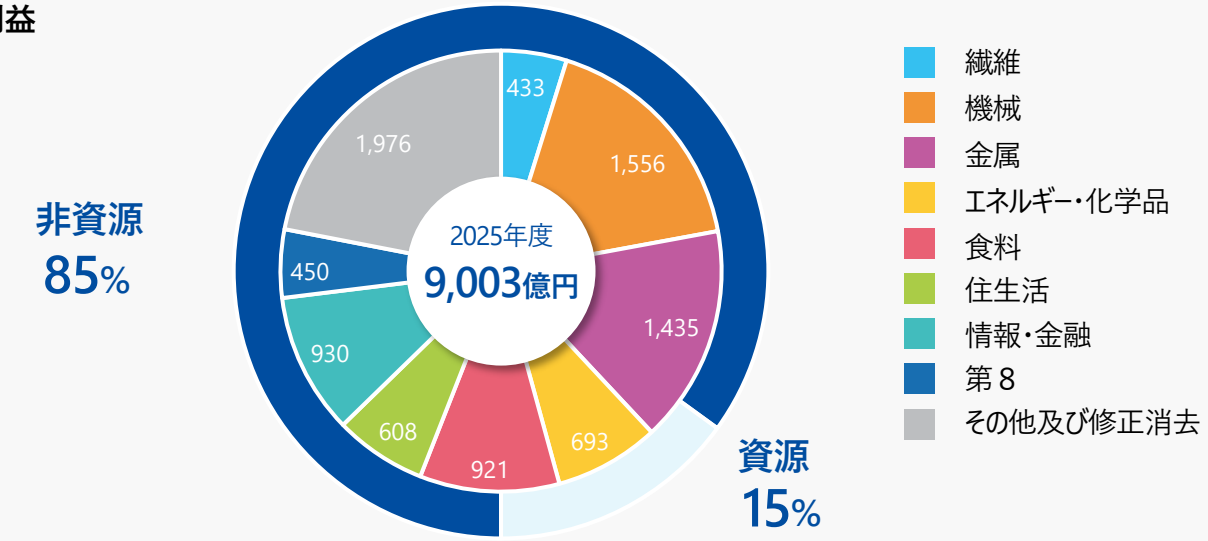
連結純利益 (2025年度)

9,003 億円

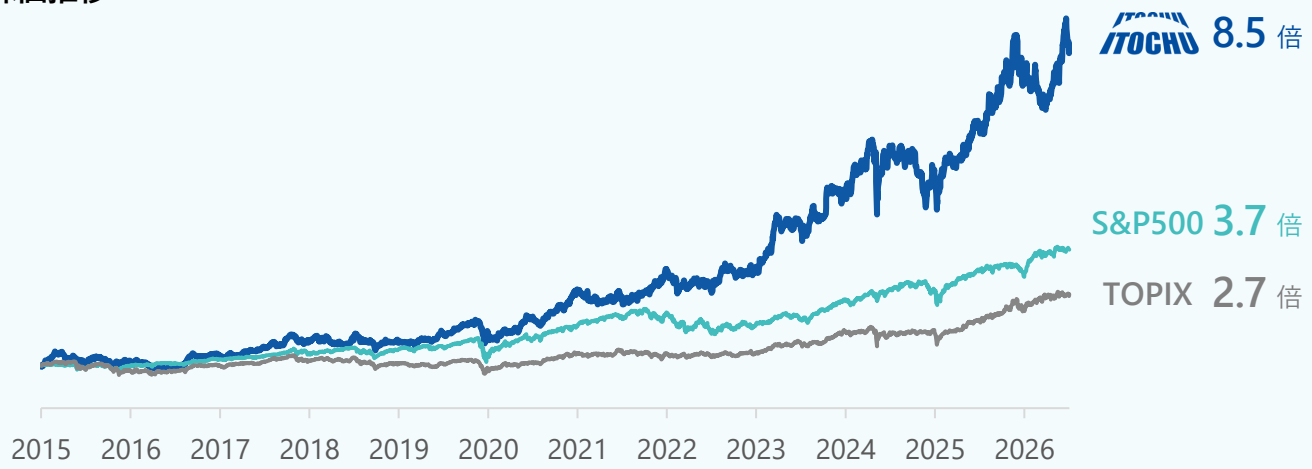
就職人気ランキング

主要7媒体のうち、6つで「全業種1位」

連結純利益



株価推移



(*)2015年3月31日の終値を1とした、2026年9月30日までの株価推移

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

成長の軌跡

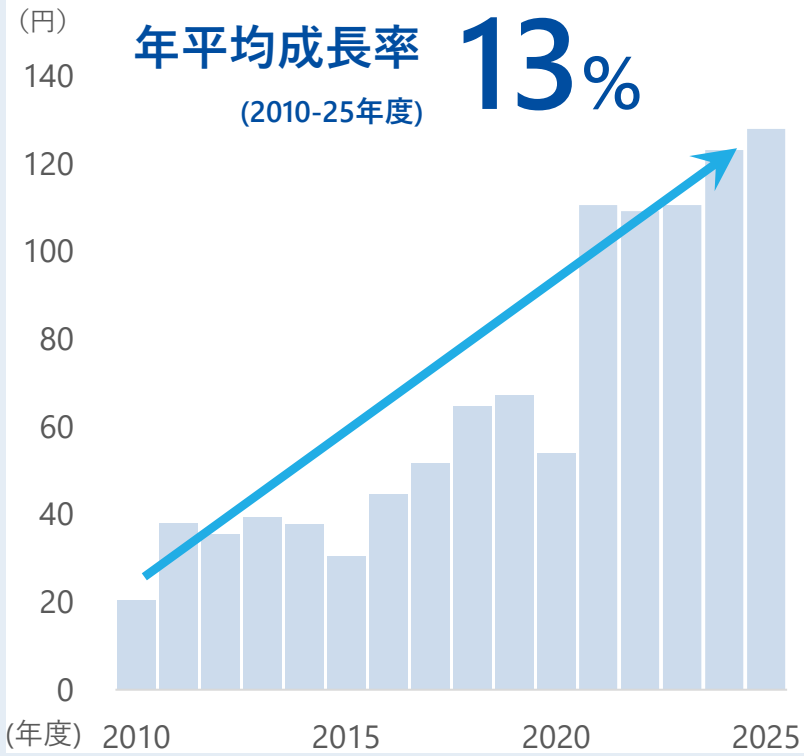
05 持続的な成長に向けた主要経営指標
06 成長の軌跡 – 連結純利益
07 高成長を支える幅広い非資源分野ビジネス
08 安定的なキャッシュフロー成長を牽引する強固なポートフォリオ
09 持続的な高ROEの実現
10 アセットアロケーションの軌跡

01

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

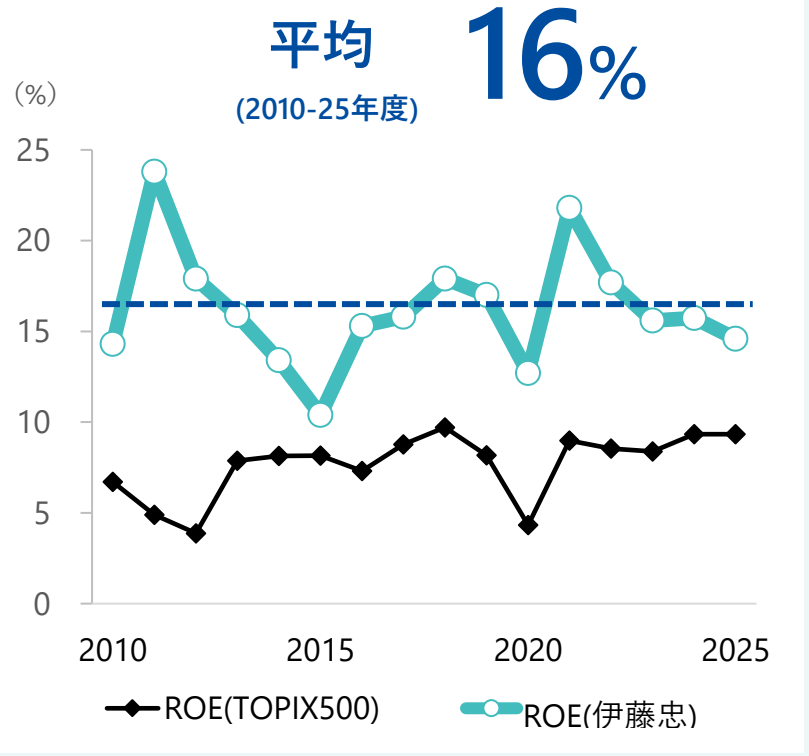
持続的な成長に向けた主要経営指標

持続的なEPS成長



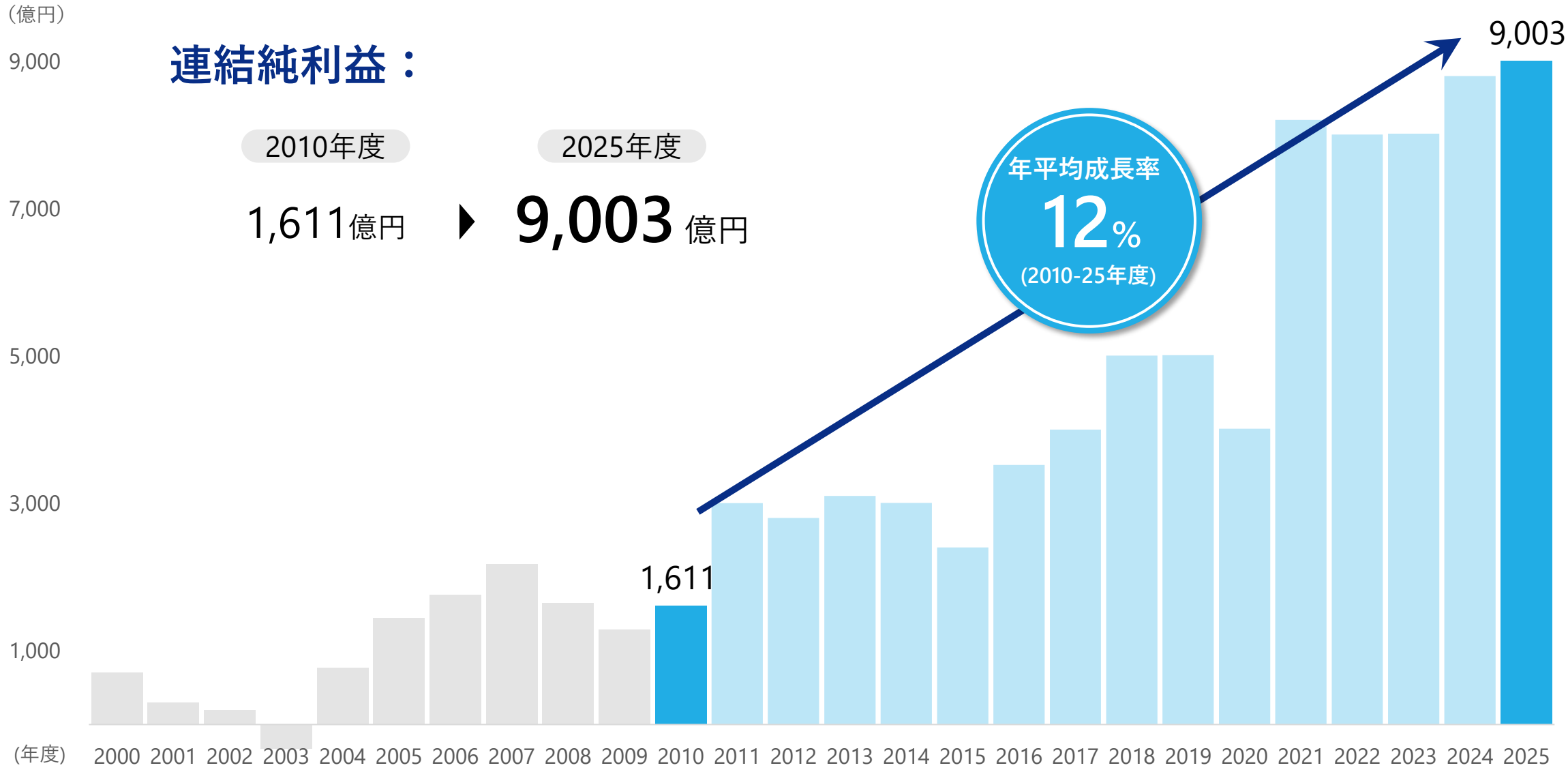
持続的な
企業価値成長

高ROEの維持



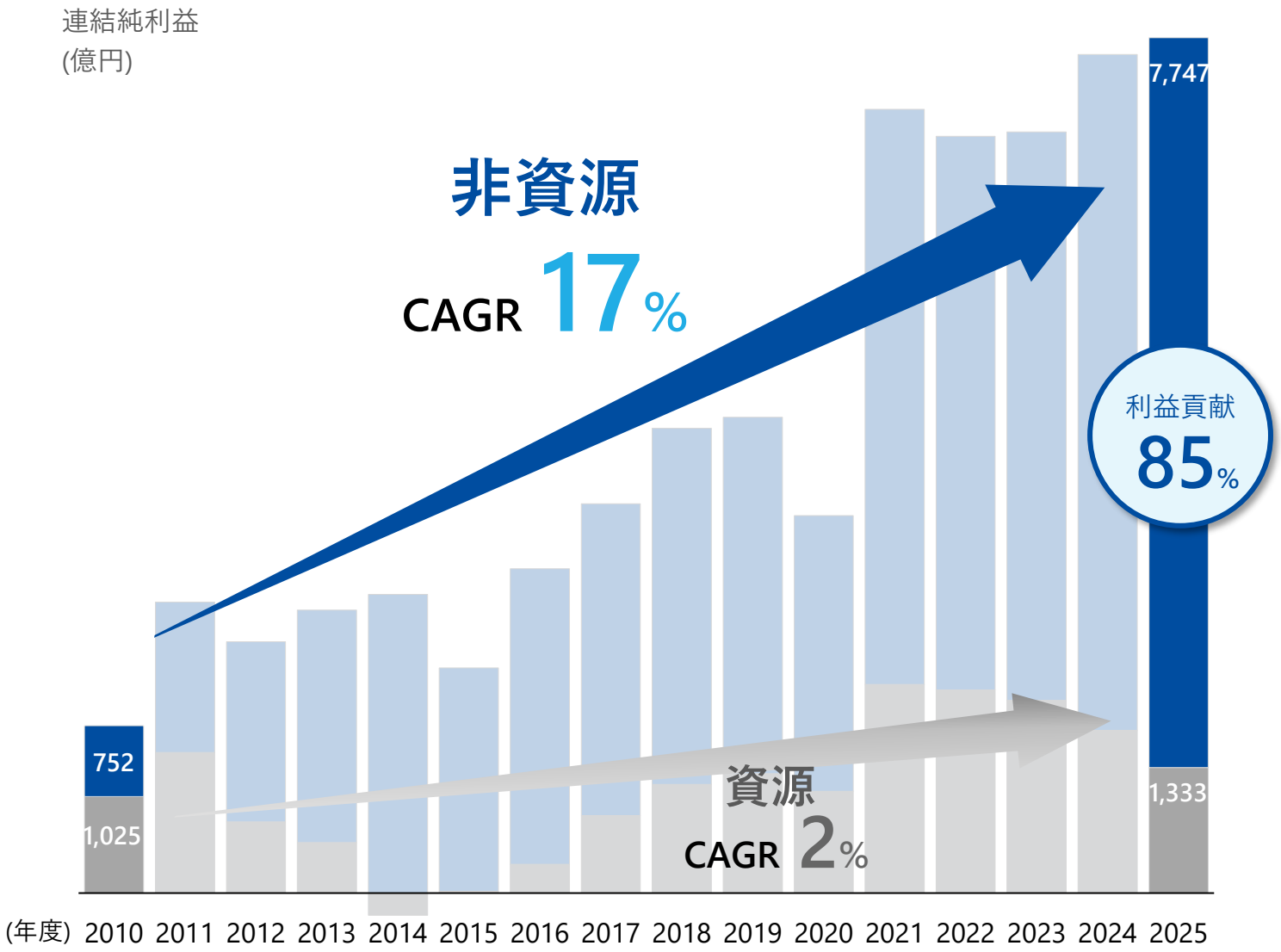
Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

成長の軌跡 – 連結純利益



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

高成長を支える幅広い非資源分野ビジネス



セグメント別連結純利益の年平均成長率
(2010-25年度)

非資源

繊維	7%	機械	20%
食料	11%	住生活	10%
情報・金融*	15%	第８	17%
金属	2%	エネルギー・化学品	12%

資源

* 2010年度実績が損失であったため、2011年度以降の年平均成長率を示しています。

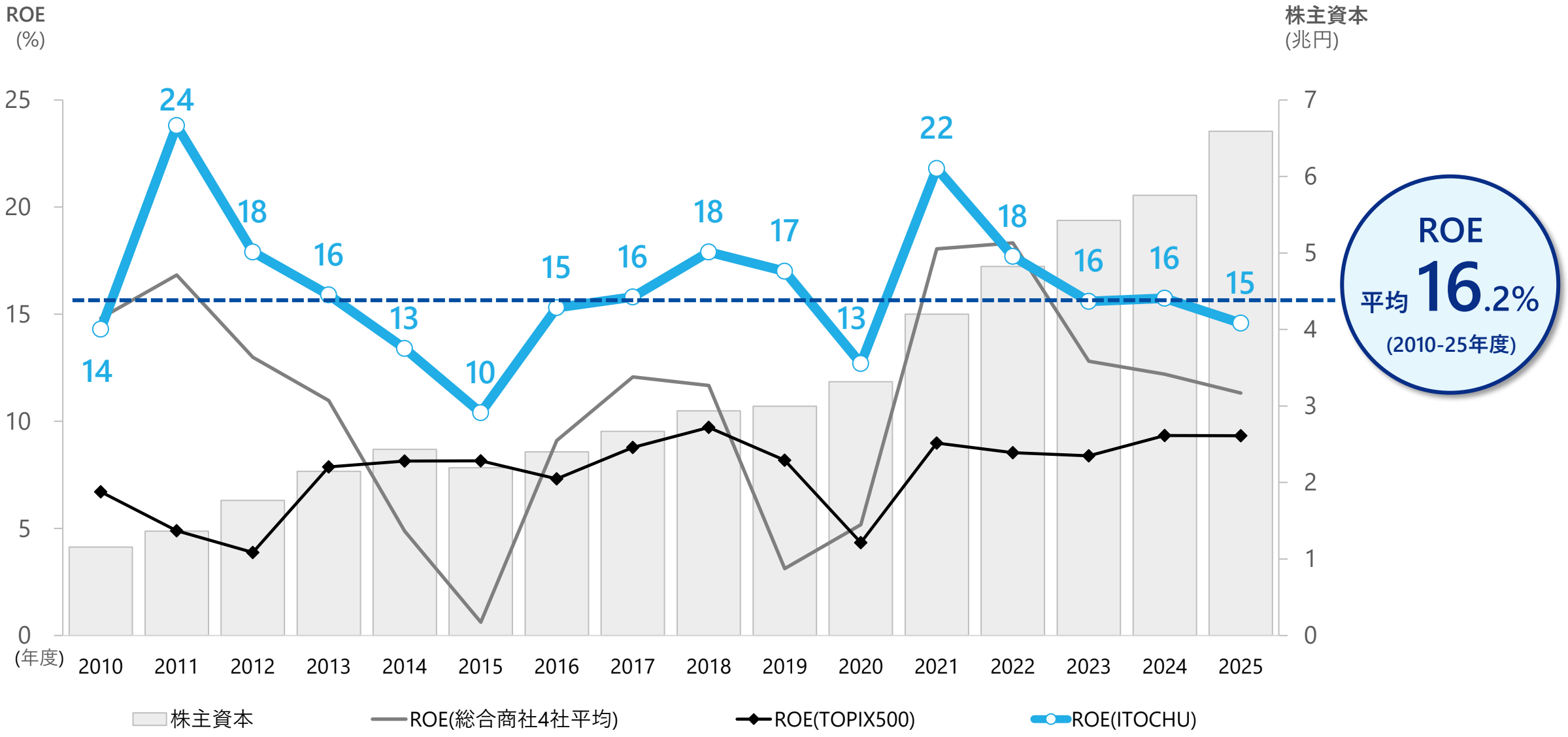
Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

安定的なキャッシュフロー成長を牽引する強固なポートフォリオ



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

持続的な高ROEの実現

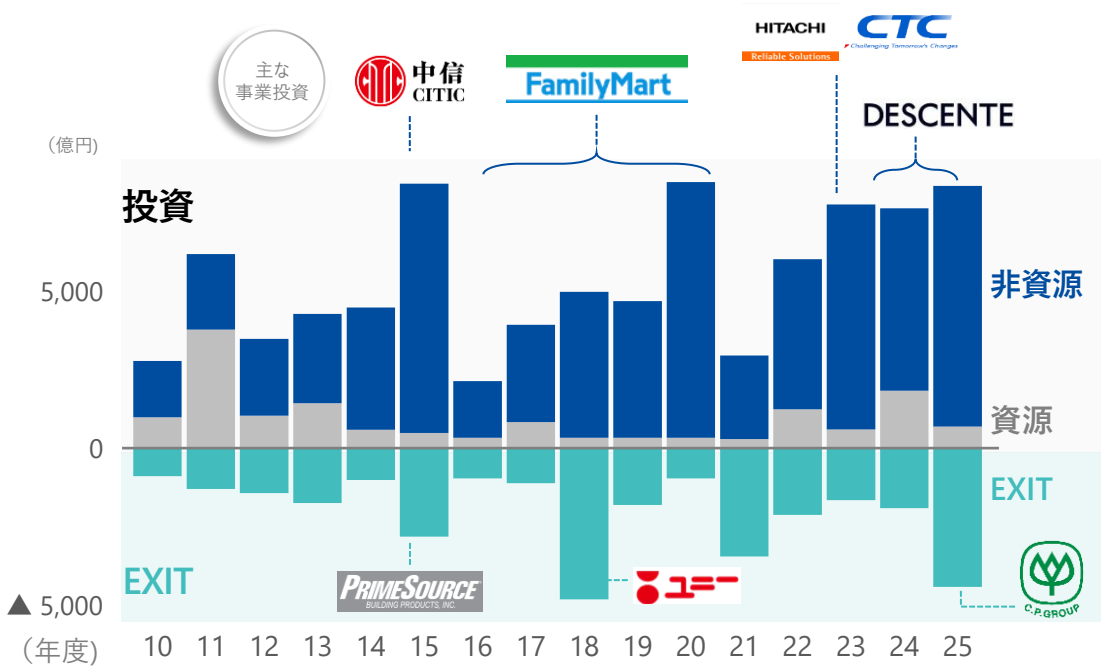


Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

アセットアロケーションの軌跡

継続的な資産入替と非資源分野への投資の加速

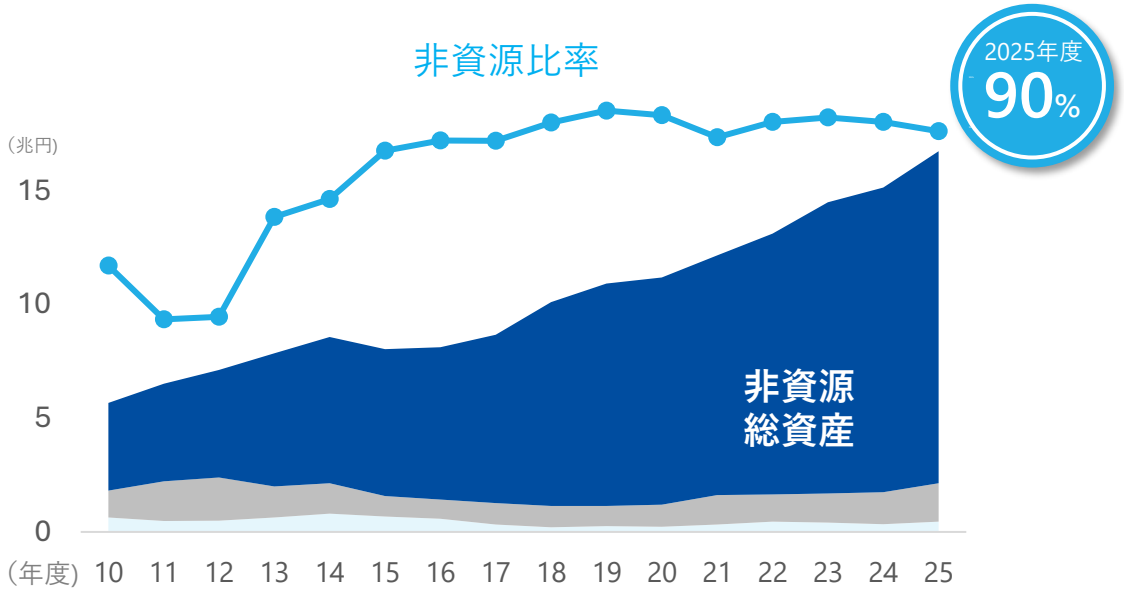
投資・EXIT実績



2010–2025年度合計

非資源	資源	EXIT
7.2兆円	1.5兆円	3.2兆円

総資産推移



	2010年度		2025年度	
非資源	3.9兆円	ROA 2.0%	14.6兆円	ROA 5.5%
資源	1.2兆円	ROA 8.7%	1.7兆円	ROA 8.6%

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

経営方針

12 | 経営方針
13 | 経営方針の背景にある財務ロジック
14 | 株主還元
15 | キャッシュ・アロケーション方針

02

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

経営方針

- 2024年4月、長期に亘る経営の羅針盤として「**経営方針 The Brand-new Deal**」を策定
  これに加え単年度の経営計画をコミットし、毎年度初に公表する形で企業価値の持続的向上を目指す
- 2026年5月、経営方針において「**累進配当**」の方針を明確化

The Brand-new Deal

～ 利は川下にあり ～

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**

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

経営方針の背景にある財務ロジック

当社の優位性の一つである高効率経営にこだわり、持続的な企業価値向上を実現

利益成長に応じた
機動的な株主還元の実施により、
ROE 15% を堅持

利益成長率・総還元性向・ROEを示した財務マトリックス

ROE15%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%

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

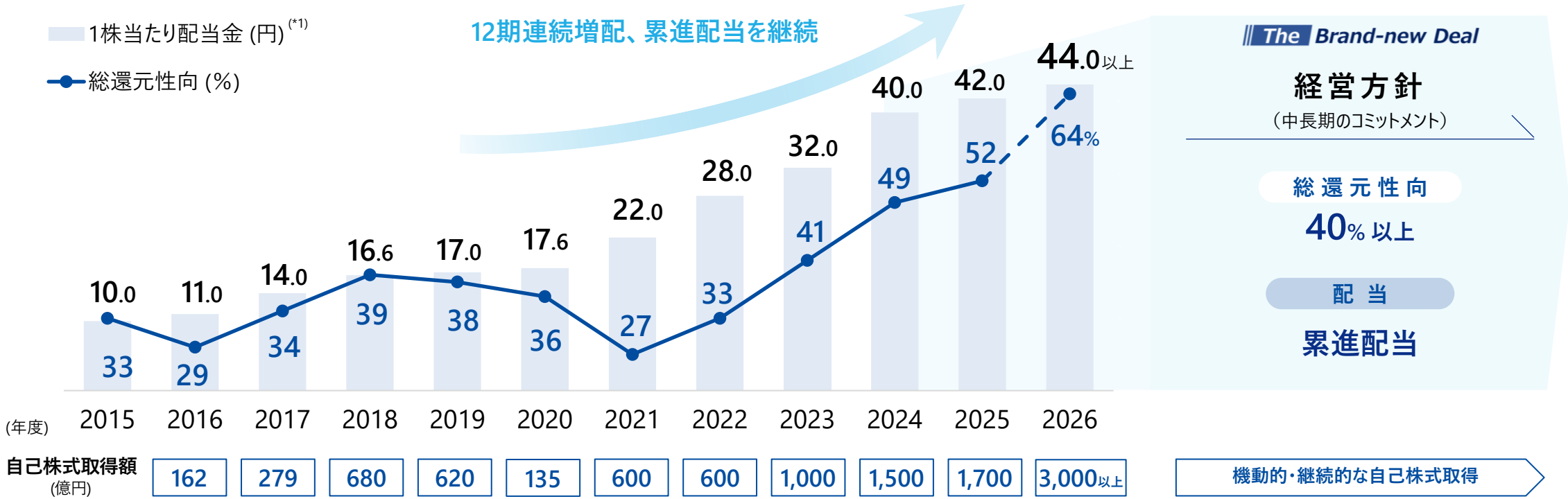
株主還元

26年度 株主還元

総還元性向 64%（期初見通し）

配 当 1株当たり44円以上（過去最高） 12期連続増配を継続

自己株式取得 3,000億円以上（過去最高）



The Brand-new Deal

経営方針（中長期のコミットメント）

総還元性向 40%以上

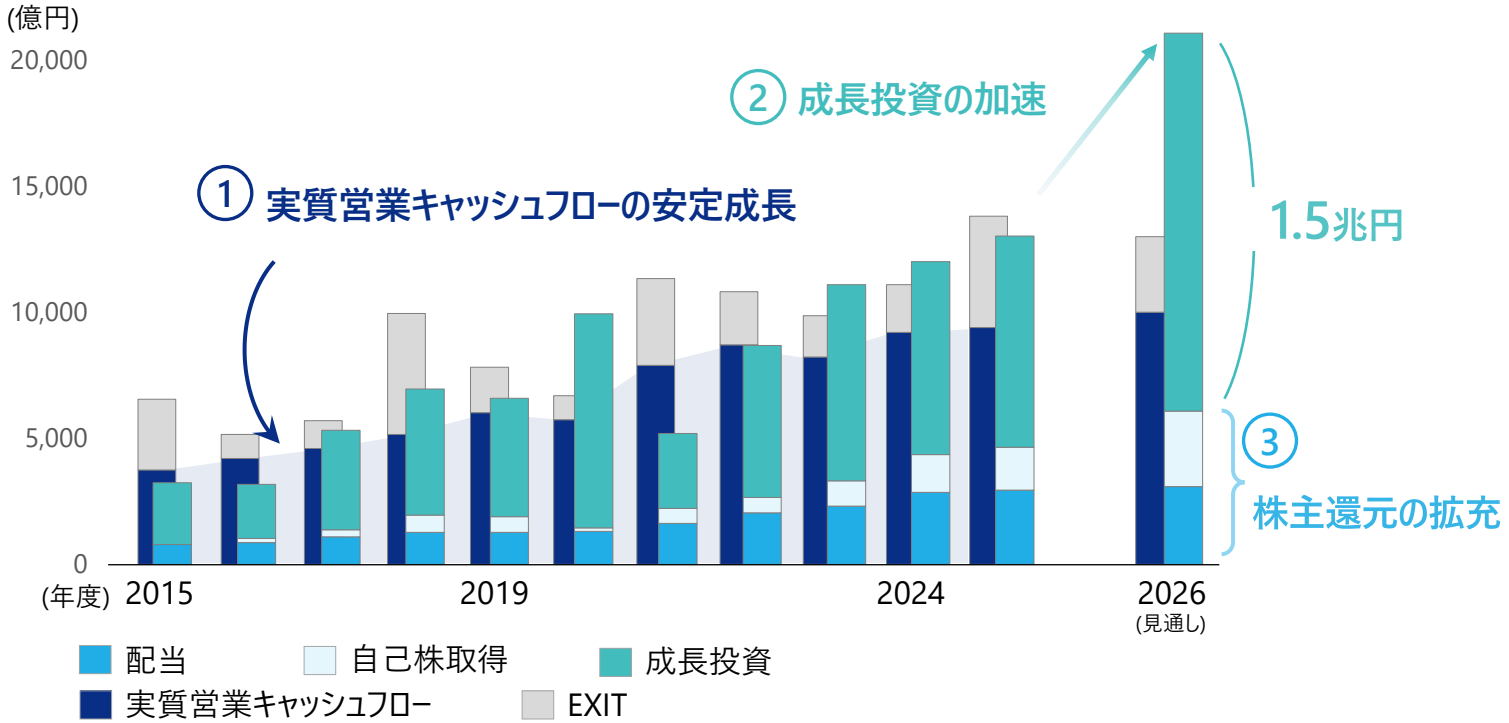
配 当 累進配当

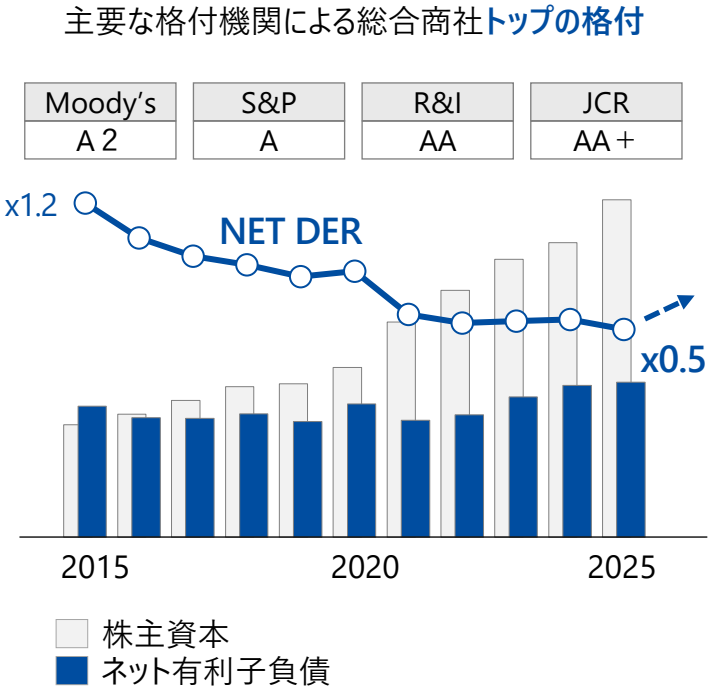
(*1) 2026年1月1日の株式分割(普通株式1株につき5株の割合)を踏まえ、過去に遡り調整(分割前配当×1/5)した金額(小数点第2位四捨五入)を記載

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

キャッシュ・アロケーション方針

強固な財務基盤を維持しながら、成長投資と株主還元の双方を追求





2026年度（見通し）

- **成長投資：1.5 兆円規模**
- **Exit：3,000 億円程度**
- **実質営業キャッシュフロー：1 兆円程度**

総還元性向
64%
(期初見通し)

NET DER
0.6倍程度

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

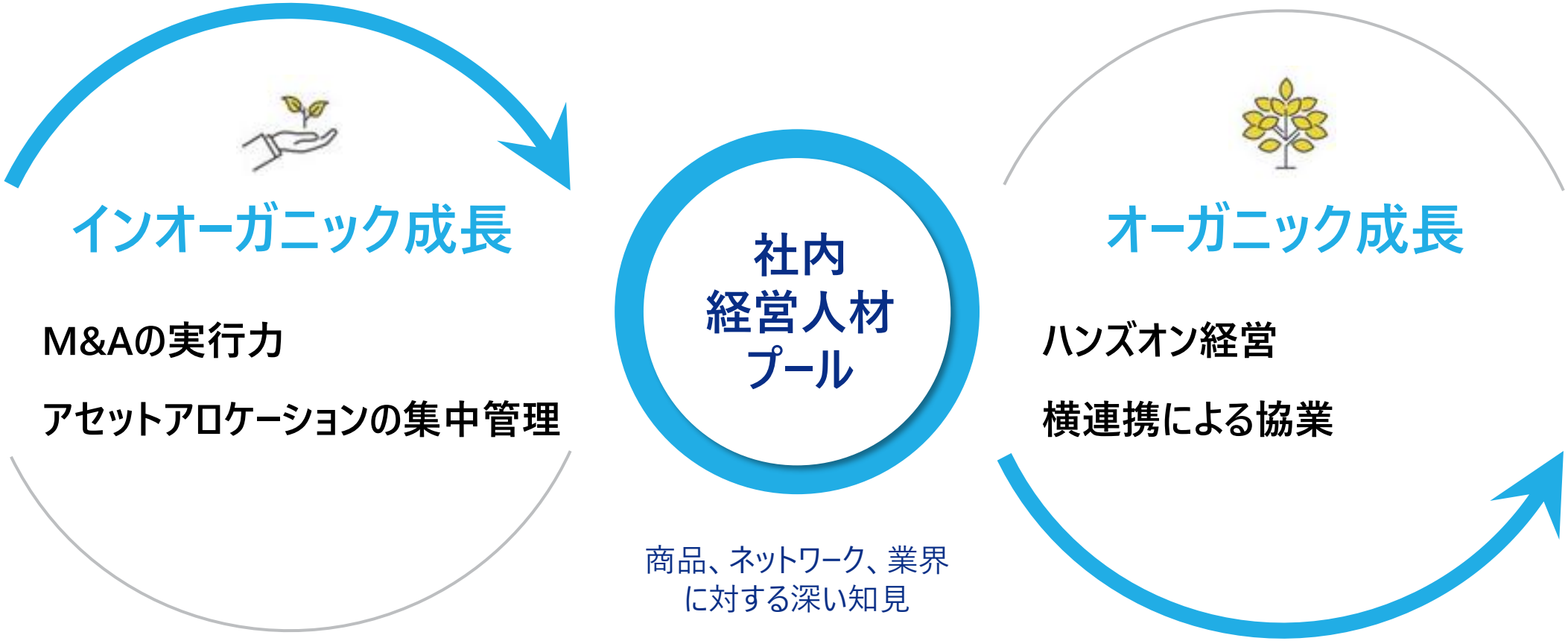
アプローチ

17 成長の原動力
18 事業投資プロセス
19 ポートフォリオの継続的な強化
20 アセットアロケーション方針
21 高ROEを持続する仕組み
22 事業拡大の進め方：機械分野の最新の取り組み

03

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

成長の原動力



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

事業投資プロセス



承認

総本社による意思決定

50億円超の全投資案件は総本社の承認を必要とし、
財務レバレッジやアセットアロケーションは総本社により管理

審査

業種別ハードルレート(約70業種)

強みである分野分散の効いたポートフォリオを維持するため、
単一のハードルレートは適用せずに、業界毎の特性に合わせた
約70の業種別社内ハードルレートを設定

組成

ボトムアップでの案件組成

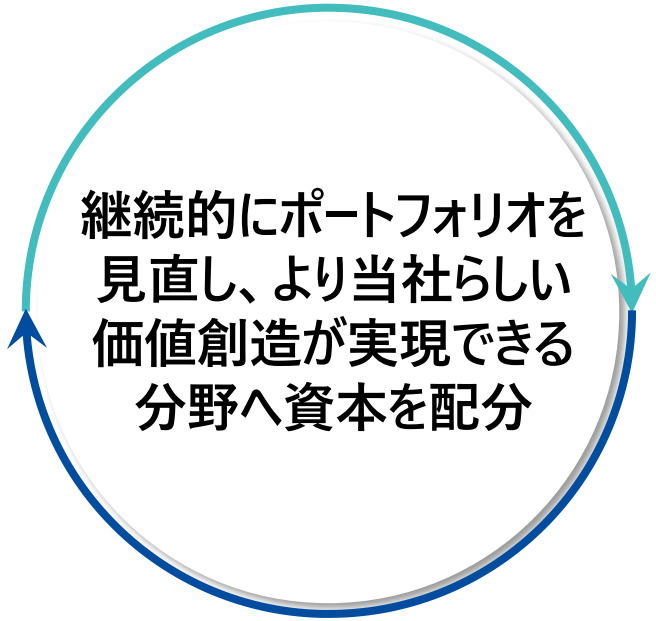
- 業界全体に広がるネットワークを活用した各現場でのM&A機会創出
- 各セグメントがM&Aを成長に向けた中核的な手段として戦略へ織り込み



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

ポートフォリオの継続的な強化

全社レベルの投資規律



ボトムアップでの戦略的レビュー

ポートフォリオレベル

- ROAを指標とし、セグメント毎にポートフォリオの年次レビューを実施

事業レベル

- 案件単位では、業種別・国別**株主資本コスト**に基づくレビューを実施
- 以下3つのEXIT基準に基づき、**全ての投資案件について年次レビュー**

(1) 3期累計赤字
(2) リターンの当初計画比下方乖離
(3) 付加価値(*) の3期累計赤字

*連結貢献 –（連結投資簿価 × 株主資本コスト）

価値創造の視点

- 戦略の適合性
- シナジーの創出可能性
- ハンズオンによる価値創造

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

アセットアロケーション方針

01

資産構成割合の維持

現状の総資産構成割合である
非資源：資源＝９：１を継続的に維持。

総資産構成割合



02

特定の成長領域を定めず全分野で成長機会を追求

全投資を対象とする、総本社による厳格な年次レビューを踏まえた、継続的な資産入替を行いつつ、分野分散の効いたポートフォリオ構築に向けて全セグメントにおける成長機会を追求。

連結純利益構成割合 (2023−25年度平均)



03

投資の視点

既存の事業ネットワークを活用した、マーケットイン、川下起点での投資機会を創出。
原則として、継続保有、知見を有する分野、ビジビリティの高い分野、特に早期の利益貢献が見込まれる分野への投資に注力し、当社の強みであるハンズオン経営を通じて買収後の価値創造を実現。



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

高ROEを持続する仕組み

各セグメントはROAの改善に注力し、総本社が財務レバレッジとアセットアロケーションを集中管理

各セグメントでの改善
×
アセットアロケーションの全社集中管理

ROA
ROA (2025年度) 6%

ROE
15%
(目標)

財務レバレッジ
NET DER (2025年度) 0.5倍

全社集中管理

各セグメントでのROAの改善

分野分散の効いたポートフォリオを維持しつつROAを向上させるために、単に高ROAの事業に注力するのではなく、**全てのセグメントを通じた着実なROAの改善**を推進。

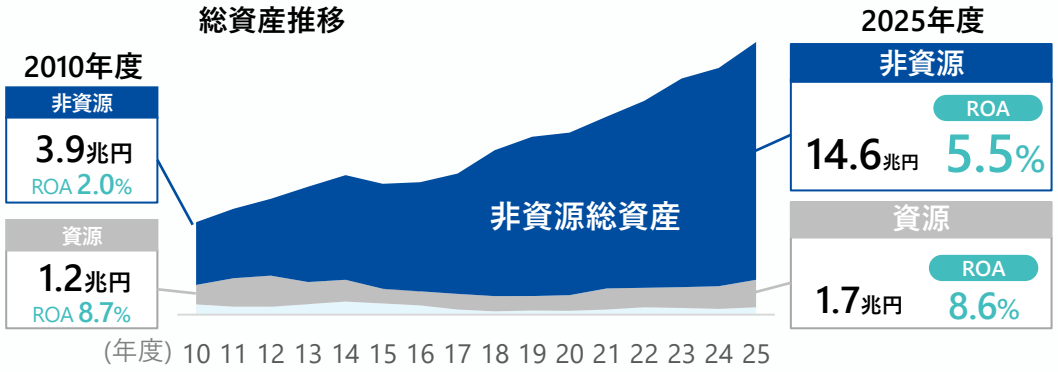
総本社は投資のみならずトレードも対象に、**セグメント別資産効率の年次レビュー**を実施。レビューを受け、各セグメントは具体的な施策を策定、実行。

セグメント別ROA (2019年度及び2025年度実績、基礎収益に対するROA)

	金属	情報・金融	機械	繊維	エネルギー・化学品	食料	住生活	第8
2019	13.2%	4.9%	4.5%	4.0%	4.2%	2.6%	4.5%	1.1%
2025	8.9%	6.0%	5.9%	5.4%	4.0%	3.5%	2.9%	2.2%

2010年度以降のROAの着実な改善

各セグメントでの取り組みと総本社主導のアセットアロケーションを通じたROAの着実な改善



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

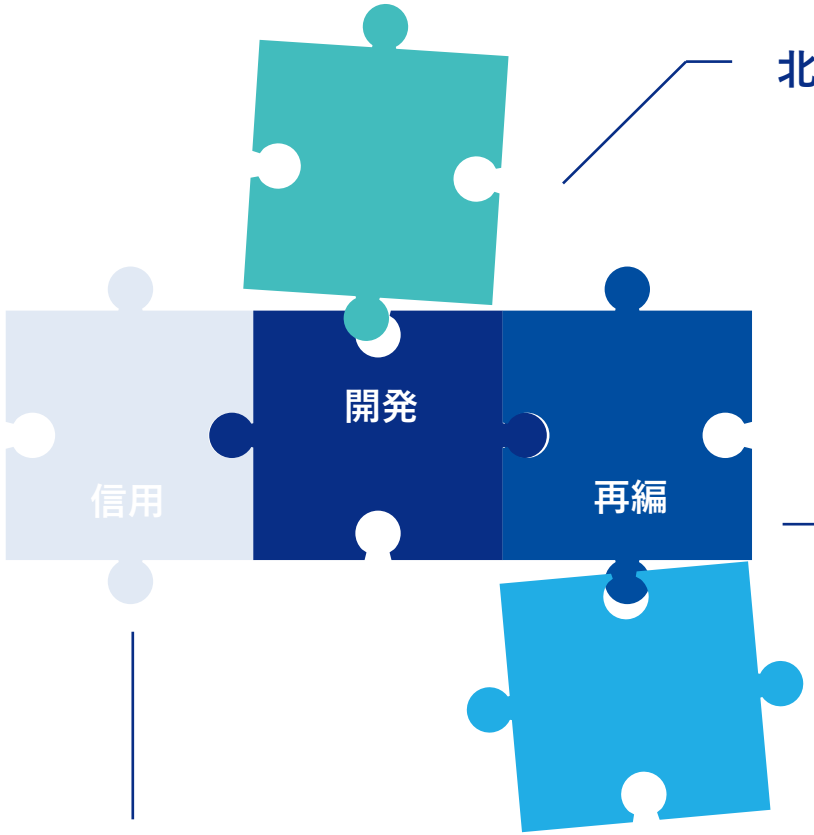
事業拡大の進め方：機械分野の最新取り組み

伊藤忠の強みを活かした国内有力メーカーとの協業拡大

02 カワサキモータース (パワースポーツ) — 2025年4月～(*)

01 日立建機 — 2022年8月～(*)

03 アイチコーポレーション (高所作業車) — 2025年5月～(*)



北米におけるファイナンス事業設立

北米での日立建機とのファイナンス事業の協業がカワサキモータースとの資本業務提携を後押しし、共同で北米でのファイナンス事業を立ち上げ。

親子上場解消における最適パートナーとしての選択

日立建機とアイチコーポレーションへの投資は、当社が親子上場解消のパートナーとして選ばれたことにより実行。

積み上げた信頼と知見

1990年代より、トレードやインドネシアでの合弁事業等を通じた信頼関係を構築し、知見を積み上げ。

(*) 資本・業務提携

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

ポートフォリオ

24 資源・非資源のバランス
25 地域別割合
26 国内の川下分野における競争優位性
27 主要事業

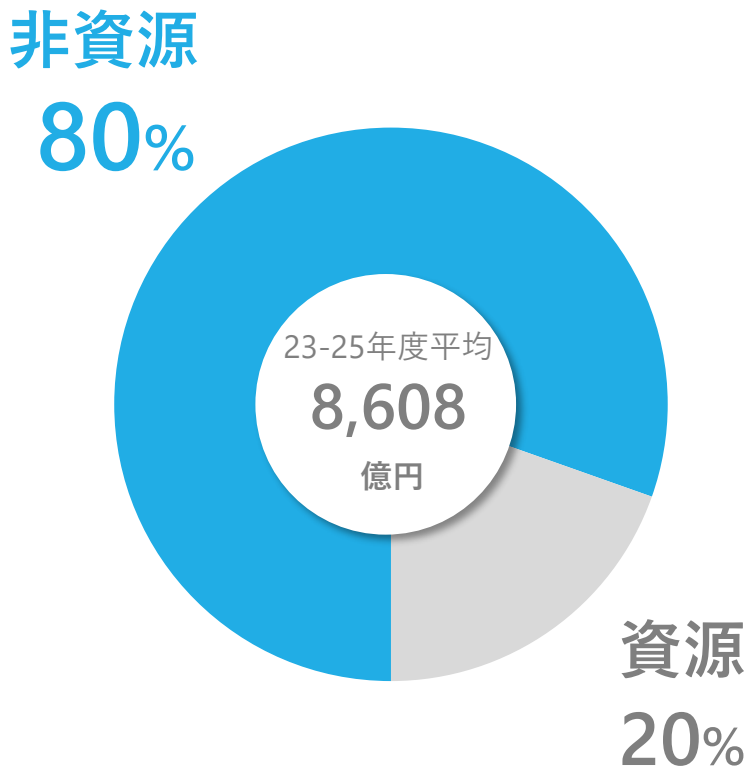
04

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

資源・非資源のバランス: 非資源分野への注力

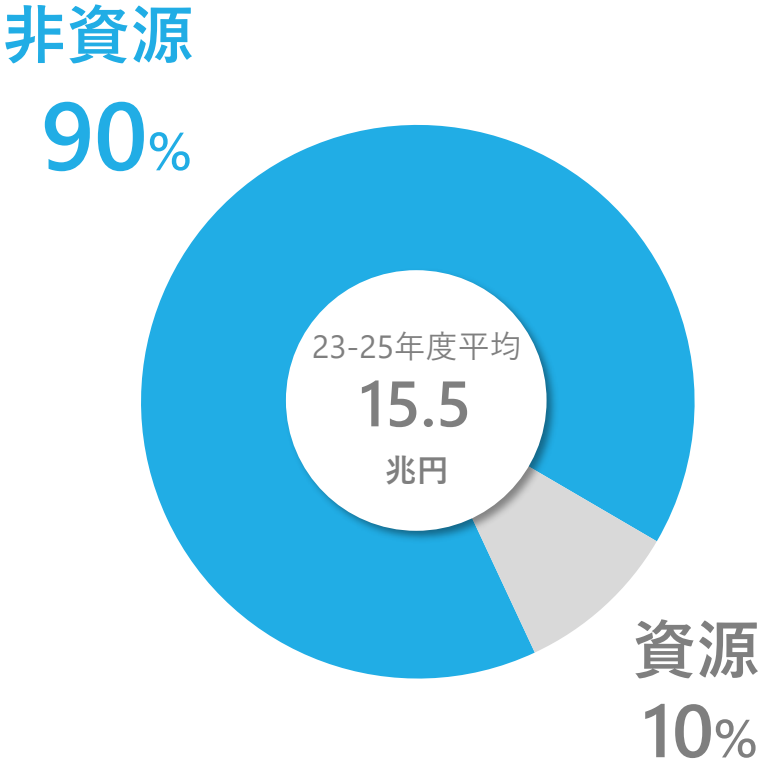
連結純利益

2023-25年度平均



総資産

2023-25年度平均

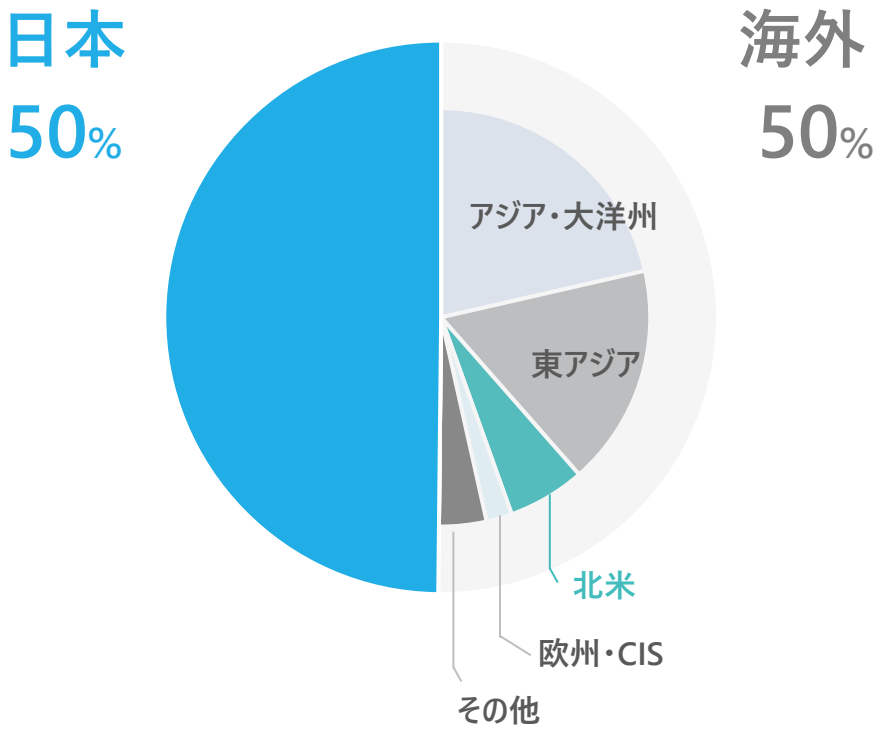


Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

地域別割合: 日本を基盤としたポートフォリオ

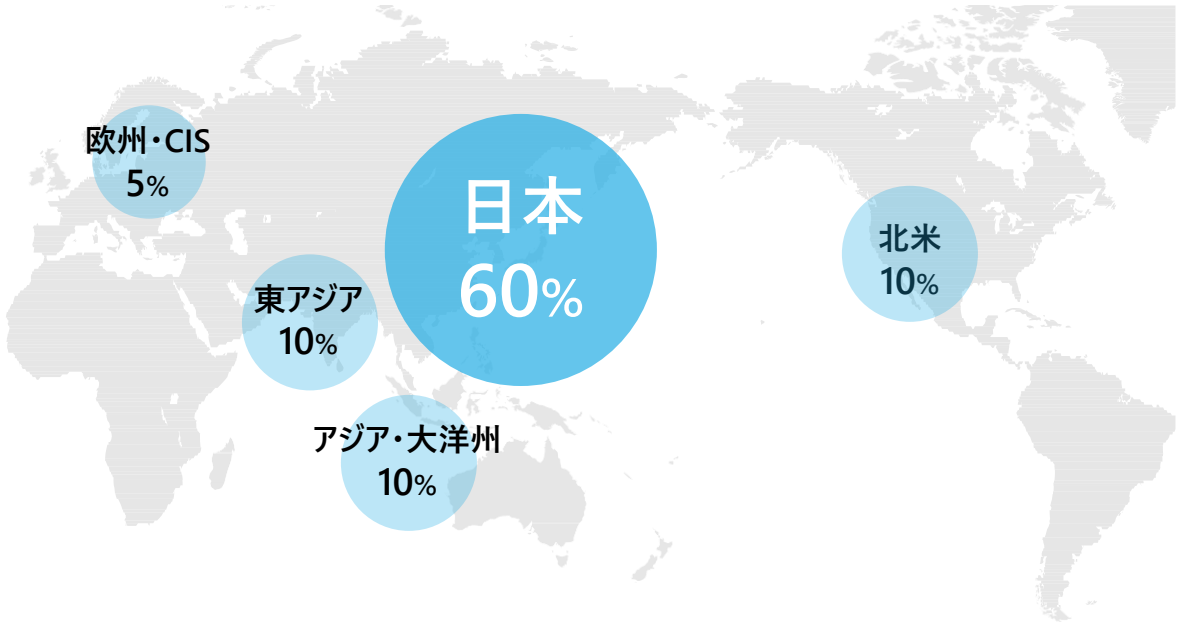
地域別基礎収益

2023-25年度平均



地域別資産残高

2026年3月末



合計 16.7 兆円

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

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

ヤナセ
(自動車販売・修理)



2025年度
122億円

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)



2025年度
606億円

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

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

デサント



1971年に出資開始。2008年の関連会社化を経て、2019年にはTOBにより、経営関与を強化、**2025年に非公開化**。

デサントの強みと地域別戦略を結び付け、**将来目標300億円の達成を目指す。**

取込損益	2010年度	2025年度	CAGR	2026年度 見通し	将来目標
	7 億円	132 億円	22%	190 億円	300 億円

デサントの強み

- ✓ モノづくりの力
- ✓ スポーツをコアとした**幅広く豊富**なブランド群

umbro / arena / le coq sportif / Munsingwear

DESCENTE × ITOCHU

伊藤忠グループの強み

- ✓ **繊維業界における幅広いネットワーク・知見**
- ✓ 事業経営リソース
- ✓ 中国人材・ノウハウ

国別売上高

3,079 億円



2025年度 (*)

地域別戦略

日本	• 「デサント」ブランドの**プレミアムスポーツブランド化** • **DTCチャネルの強化**
韓国	• ブランド運営ルールを適切に調整し、「デサント」や「アンブロ」等、**各ブランドの成長・リブランディング**を加速
中国	• **デサントチャイナ**(中国/安踏(Anta)グループとのJV)は、**出店拡大と共に新カテゴリー強化** • **マンシングウェア上海**(中国/利郎(Lilang)グループとのJV)は、2025年度より事業開始 • **ルコック上海**は、新ブランドイメージの浸透を図る
その他	• 欧州・米国・東南アジアにおける新たな商流・ビジネスの開拓

(*) 各エリアにおける連結子会社及び持分法適用関連会社の売上より簡易計算

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

北米電力事業



2000年代初頭から米国市場に注力し、開発・建設・運営にわたるバランスの取れた事業を展開。

優秀な人材の確保とバリューチェーン全体を一気通貫でカバーできることが当社の強み。

取込損益	2010年度	2025年度	CAGR	2026年度見通し	将来目標
	5億円	265億円	30%	278億円	500億円

Tyr Energy

発電事業

- 創業：2002年
- ガス火力・再エネ発電所の開発、建設、資産管理、エナジーマネジメントまで自社で一気通貫に実施。

TED Renewables

再エネ開発事業

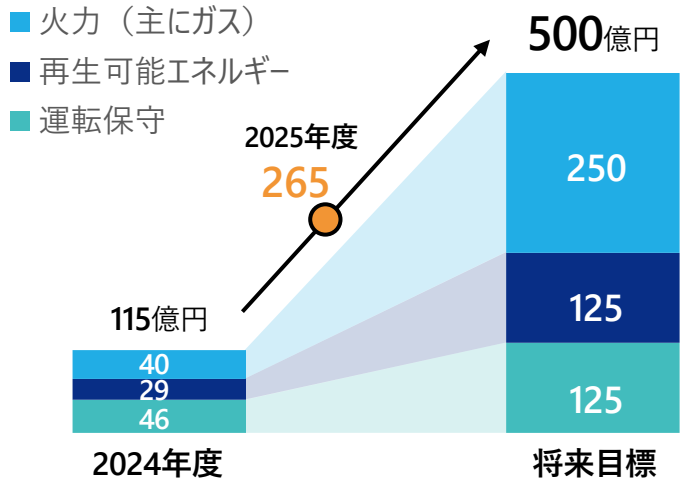
- **資産開発の後に売却する**ビジネスモデル
- 用地選定、許認可取得、電力系統接続、各種契約等、開発に必要な業務を全て自社で完結

NAES

運転・保守

- 第三者保有発電所向けの運転・保守サービスを中心に提供する**北米独立系最大手事業者**

運転・保守 / 資産管理 / エナジーソリューション / 電気工事 / 機械工事

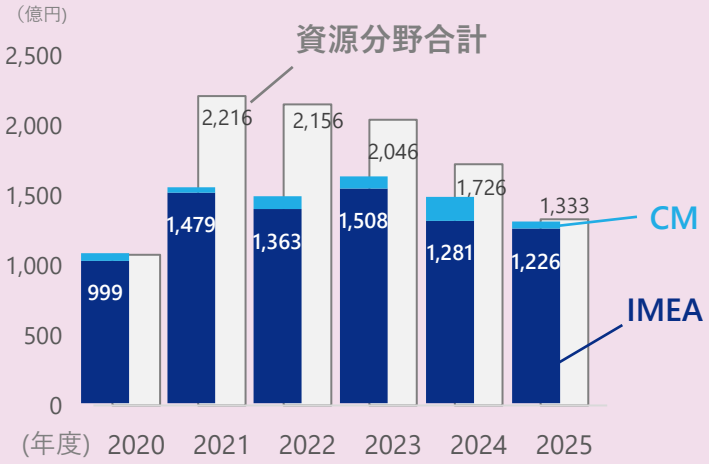


再生可能エネルギー関連事業を強化しつつ、安定的な電力供給源としてガス火力発電所も含めたバランスの取れたポートフォリオを構築

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

鉄鉱石事業





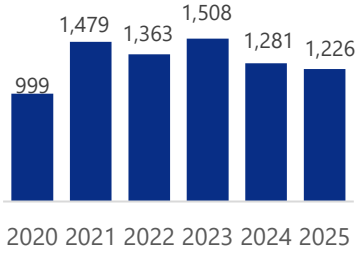
資源分野の連結純利益	2010年度	2025年度	CAGR
	1,025 億円	1,333億円	2%

01 西豪州 (IMEA)

2025年度利益	保有割合
1,226 億円	8% (比例連結)

- 当社の主要な収益基盤の一つであり、資源分野利益の約92%(2025年度)。
- 1960年代からBHPとのパートナーシップで継続する、世界でも有数のコスト競争力を持つプロジェクト。





02 ブラジル (CSN Mineração, “CM”)

2025年度利益	保有割合
51億円	18.1% (持分法)

- 2008年より参画し、2024年11月には約1,200億円の追加投資を実施。
- CMが生産する高品位鉄鉱石は、当社がUAEで推進する低炭素還元鉄の原料として活用されることを期待。







北米建材事業



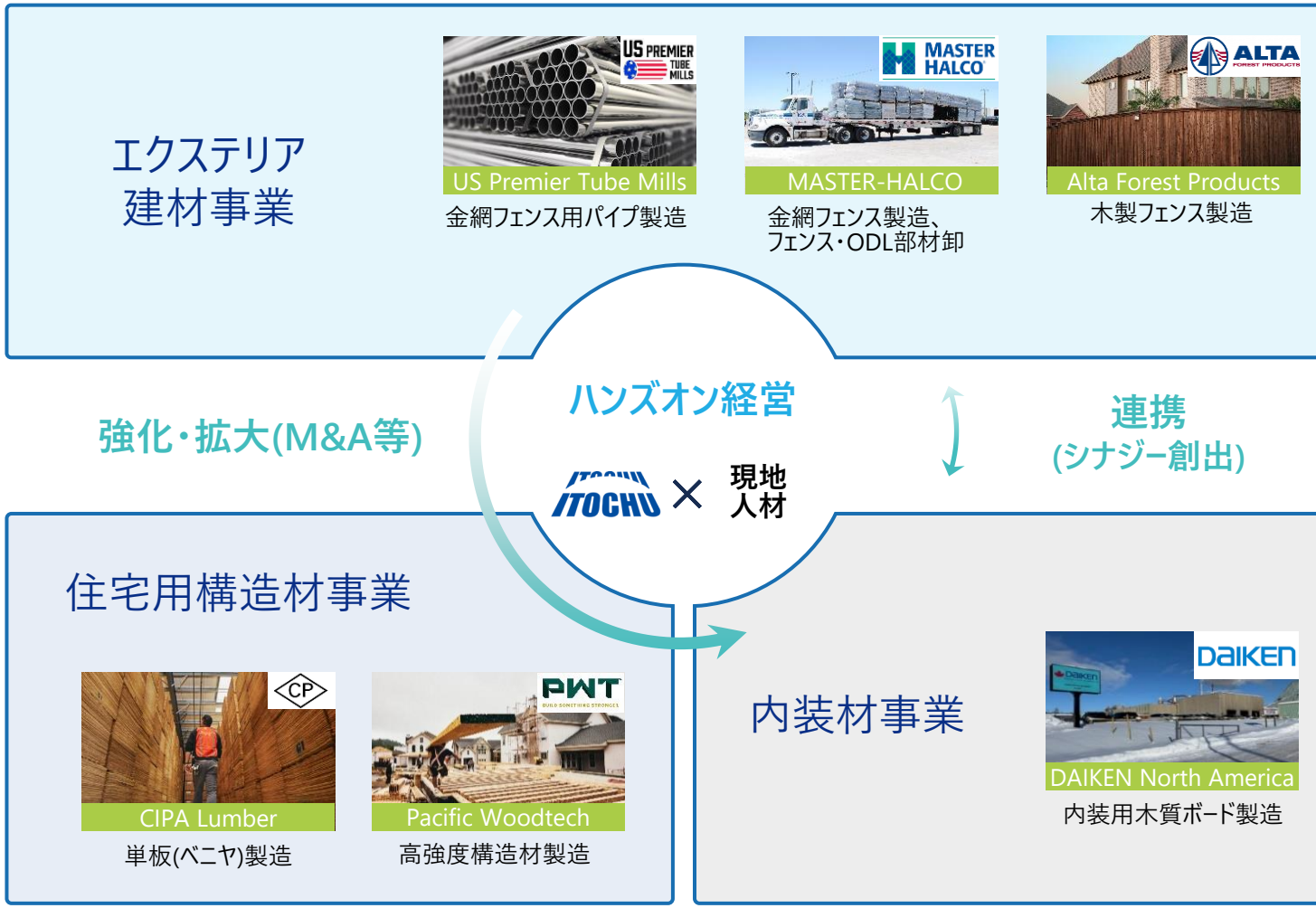
成長戦略

エクステリア建材事業の新規分野への展開及び同業他社の継続的なM&Aによる持続的成長。

DAIKENとの協業による住宅構造材事業の強化と内装材事業の高機能化。

北米不動産事業との連携によるバリューチェーンの拡大。

取込損益	2015年度	2025年度	CAGR	2026年度見通し	将来目標
	14億円	148億円	27%	190億円	500億円超



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

CTC
(伊藤忠テクノソリューションズ)



日本を代表する**システムインテグレータ**であり、製品販売からシステム開発、保守・運用までの総合的なサービスを提供。

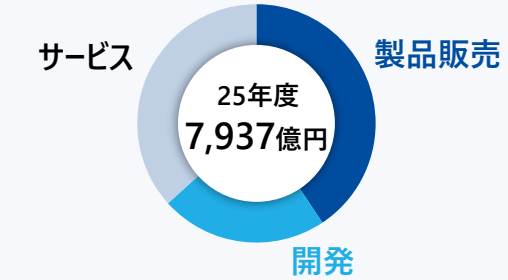
1972年設立、**2023年に非公開化。**

当社による電通総研へのTOBを通じて、両社の強みを融合し、異なる顧客基盤への相互展開で成長を加速。

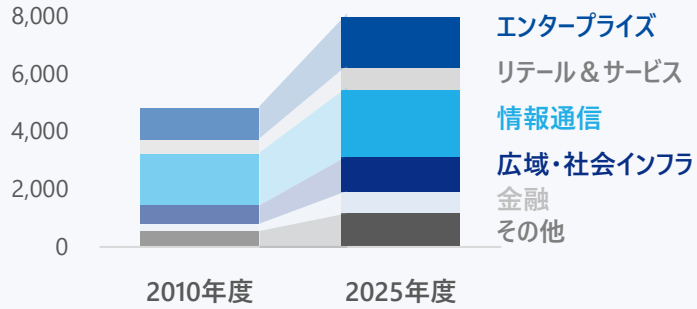
取込利益	2010年度	2025年度	CAGR	2026年度見通し	将来目標
	62億円	606億円	16%	650億円	1,000億円 (デジタルバリューチェーン全体)

CTC概況

ビジネスモデル別売上収益



事業グループ別売上収益



協業やM&Aを通じ、デジタルバリューチェーンを拡大、一気通貫での課題解決力を更に強化

戦略・業務コンサルティング	アプリケーション	インフラ	保守・運用	BPO

NEW 電通総研
TOBにより最大38%を取得予定

コンサルティング: I&B CONSULTING / SIGMAXYZ CREATE A BEAUTIFUL TOMORROW TOGETHER

アプリ: WingArc 1ST / COMTURE LEAD THE FUTURE

CTC Challenging Tomorrow's Changes

Bell System24

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

ファミリーマート



全国に**16,500店舗**を展開し、**年間延べ55億人超**のお客様が来店する
日本を代表する**コンビニエンスストア**。
1998年に出資開始、2020年に**非公開化**。

取込損益	2010年度	2025年度	CAGR 19%	2026年度見通し
	40億円	528億円		515億円

伊藤忠グループの堅固な収益基盤

食料品	その他製品	中間流通	運営支援	金融	広告・メディア
					
伊藤忠食糧 伊藤忠飼料	伊藤忠プラスチックス 伊藤忠紙パルプ	日本アクセス	Bell System24 CTC	POCKETCARD FamimaDigitalOne セブン銀行	DATA ONE GATE ONE

コンビニエンスウェア

- 繊維カンパニーの知見を活用したプライベートブランドを立ち上げ
- 年間ブランド売上は200億円を達成、2026年度も好調に推移
- 商品ラインアップを拡充、100アイテム以上を展開
- 台湾・マレーシア・中国でも展開



リテールメディア事業

NTTドコモ等と連携し、
6,000万超の
購買データ付ID

店舗・デジタル配信:
デジタルサイネージを
約 **11,750**店舗に展開

FamilyMart × docomo × CyberAgent

データ → メディア配信 → 効果計測

視聴数と購買データの掛け合わせによる効果検証

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

組織

34 取締役会
35 組織概要
36 後継者計画
37 役員報酬

05

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

取締役会

LEARN MORE

G ガバナンス・指名・報酬委員会
W 女性活躍推進委員会

社内取締役



岡藤 正広
代表取締役会長CEO



石井 敬太
代表取締役社長COO(兼)CSO
(兼)グループCEOオフィス長



都梅 博之
代表取締役副社長
機械カンパニープレジデント
(兼)COO補佐



中 宏之
代表取締役上席執行役員
CFO(兼)CXO



西口 知邦
代表取締役上席執行役員
CAO

社外取締役



川名 正敏



中森 真紀子



石塚 邦雄

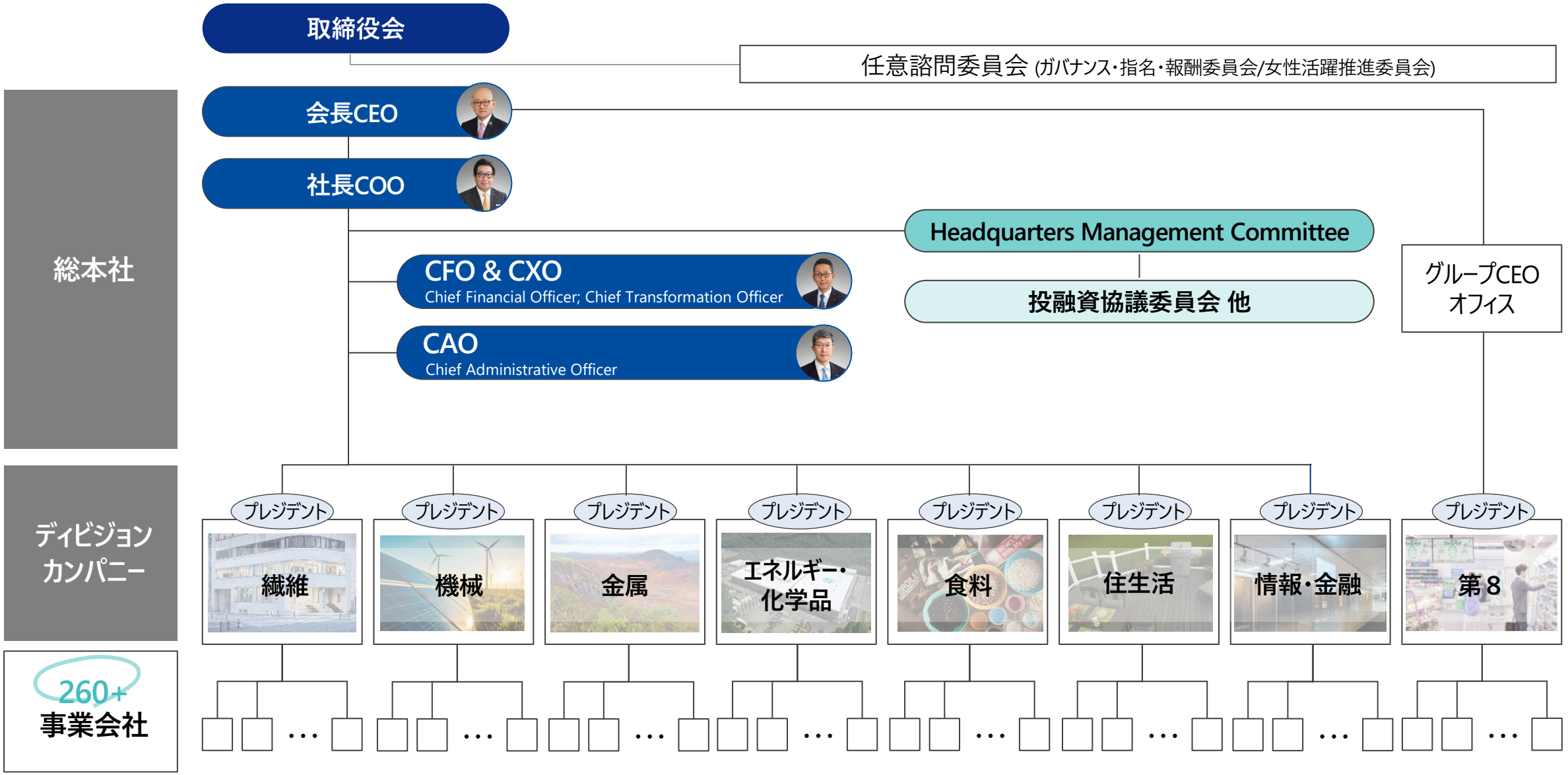


伊藤 明子

★：委員長

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

組織概要



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

後継者計画

LEARN MORE
› 統合レポート P.63

CEOの選任プロセス

会長CEOによる立案



ガバナンス・指名・報酬委員会での審議



委員長は社外取締役

取締役会で審議

経営人材プール

グループ会社の経営経験を持つ
優れた経営陣を豊富に擁していることは、
当社の強みの一つ

社外取締役は積極的に
候補人材との個別面談を実施し、
各人の資質を多面的に評価



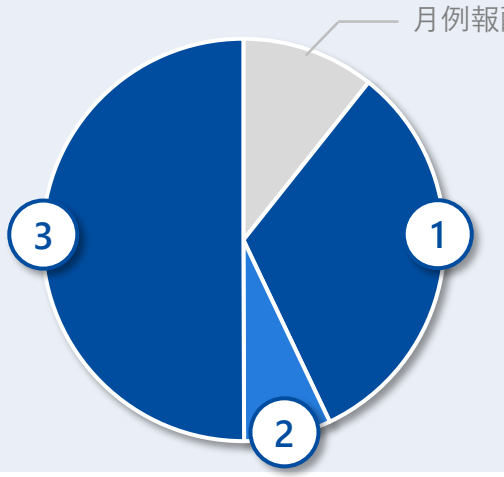
2025年度社外取締役面談実績

当社役員	事業会社社長
18 回	7 回

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

役員報酬

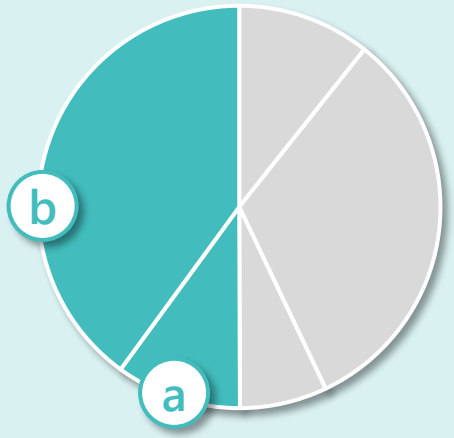
取締役(社外取締役を除く)報酬構成比率イメージ(2025年度)



1 業績連動型賞与

2 株価連動型賞与

3 業績連動型株式報酬



3-a BIP信託報酬

3-b RS報酬

89% 変動報酬

当社の役員報酬制度は**連結純利益**や**株価パフォーマンス**と密接に連動し、
経営陣の利益と株主の利益が一致

50% 株式報酬

報酬の約50%が**株式報酬**であり、株価上昇に対する
強いインセンティブ

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

補足

39 バークシャー・ハサウェイ社による出資
40 バークシャー・ハサウェイ社との協業

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

バークシャー・ハサウェイ社による出資

2019年7月

バークシャー・ハサウェイ社による
5大総合商社株式の最初の取得

2020年8月

5大総合商社の株式を各5%超取得し、以後9.9%を上限として継続取得していくことを公表(大量保有報告書提出)。

伊藤忠 5.3%

2022年11月

変更報告書の提出により各社持分増加が判明

伊藤忠 6.7%

2023年7月

変更報告書の提出により各社持分増加が判明

伊藤忠 8.1%

2025年2月

バークシャー・ハサウェイ社は当該商社株式について長期保有方針とし、当初設定上限9.9%を超えた取得についても各商社と合意

2025年3月

変更報告書の提出により各社持分増加が判明

伊藤忠 9.5%

2025年12月

バークシャー・ハサウェイ社のアニュアルレポートにて保有比率が開示

伊藤忠 10.1%

2019 2020 2022 2023 2025

(*)当社保有比率について、自己株式控除後の議決権ベースで記載。

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

バークシャー・ハサウェイ社との協業

ITOCHU × Berkshire Hathaway Group

FRUIT OF THE LOOM
(米国アパレル・アンダーウェアブランド)

アジア地域の
マスターライセンス権を取得。
日本を含めたアジア地域での
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

コンビニエンスストア商品としては
初のコラボレーション商品を
ファミリーマートで発売







Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.