

// The Brand-new Deal

2025年度 第2四半期 (中間期) 決算説明会

2025年11月7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.



皆さん、おはようございます、社長の石井です。

本日はお集まり頂き、有難うございます。

今回の上期決算公表のポイントである、「決算の順調な進捗」、「増配」、「株式分割」の3点について説明させていただきます。

11月5日に公表いたしました「2025年度第2四半期決算説明資料」の2ページ目をご覧ください。

決算の順調な進捗

✓ 上期連結純利益は過去最高水準の**5,003億円**(進捗率56%)、営業キャッシュ・フローは過去最高の**6,092億円**

✓ 基礎収益通期見直しを見直し

期初 7,700-8,500億円
修正後 **8,000-8,200億円**

✓ セグメント別利益見直しも見直し

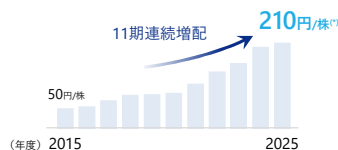
上方修正 繊維 食料 情報・金融 第8 その他
下方修正 金属

	期初計画 (5/2公表)	修正見直し (11/5公表)
連結純利益	9,000億円(変更なし)	
基礎収益	7,700-8,500億円	8,000-8,200億円

増配

✓ 累進配当を継続し、11期連続増配

期初 200円/株
修正後^(*) **210円/株** **+10円**



	期初計画 (5/2公表)	修正見直し (11/5公表)
1株当たり配当	200円	210円^(*)
自己株式取得	約1,700億円	1,500億円以上
総還元性向	50%目標(変更なし)	

(*) 株式分割前の株式数を基準に算出

株式分割

✓ 2026年1月1日を効力発生日とし、普通株式1株を**5株**に分割予定

分割割合
5分割

効力発生日
2026年1月1日

株式の投資単位当たり金額引下げを通じ、より投資しやすい環境を整え、株式の流動性向上と個人株主を含めた投資家層の拡大を図る

まず1点目は、「2025年度上期決算の進捗状況」です。

上期の連結純利益は、前年同期比618億円増益の5,003億円となり、上期決算では過去最高水準を記録しました。

資産入替に伴う一過性利益に加えて、当社の強みである非資源分野が力強く牽引する決算となりました。

年間見直し9,000億円に対する進捗率は56%となり、期初想定を上回り順調に推移しております。

通期の連結純利益見直しにつきましては、期初公表時の9,000億円から変更ありませんが、基礎収益の通期見直しを、8,000億円から8,200億円のレンジへと変更しました。

期初計画では7,700億円から8,500億円と広めのレンジとしていましたが、上期の順調な進捗を踏まえ基礎収益の下限を切り上げた形となっております。

セグメント別見直しにつきましては、上期苦戦した金属は下方修正しましたが、繊維、食料、情報・金融、第8、その他セグメントは上方修正致しました。

これら上方修正したセグメントは全て、当社の強みである非資源分野、特に生活消費分野であり、同分野の収益力が着実に増しており、基礎収益が確り積み上がってきていることを示しております。

また下期は、期初の段階では先行き不透明であった相互関税が9月に許容範囲に落ち着き、トレード取引の回復が見込まれると考えています。

一方、ネガティブな要因としては、過剰設備を抱える中国のダンピング輸出による価格下落がどこまで継続するか、引き続き注視が必要と見えています。

次に2点目は、「株主還元」です。

期初計画では市場からの増配への期待を感じつつも、1株当たり配当を前期と同額の200円としました。これは当時、米国関税政策が定まっていないなど、例年にも増して不確定要素が多くあり、極めて不透明な経営環境にあったためですが、先ほどもお伝えした通り、関税問題の方向性が見え始め、徐々に不透明感が薄れていく中で上期決算も順調に推移し、非資源分野を中心に足元の基礎収益が着実に積み上がっている状況を受けまして、利益成長への自信と共に配当についても10円積み増し、11期連続の増配となる210円とすることに致しました。

3点目は、「株式分割」です。

2026年1月1日を効力発生日とし、普通株式1株を5株に分割することを予定しております。

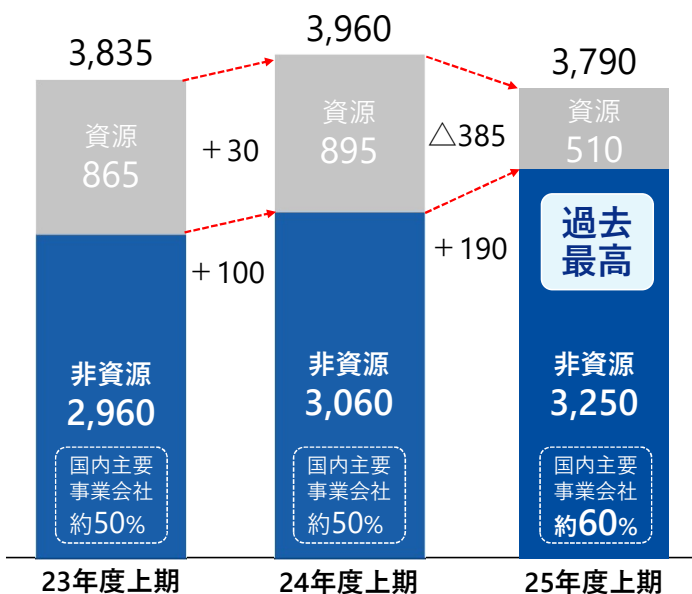
株式分割につきましては、本来それのみで企業価値が向上するものでなく、これまで慎重に検討を重ねて参りました。

日本が資産運用立国を目指す中で、東証が株式分割による購入単位の引き下げを通じて、個人投資家も含めた幅広い投資家層の拡充を図ることを推奨している点を当社として確りと受け入れつつ、何より当社として、より幅広く多くの皆様に当社の株主になっていただき、当社の更なる企業価値向上を後押しして頂きたいと考え、思い切って5分割と致しました。

今回の株式分割には、株式市場におきまして、株主よし、当社よし、世間よしの「三方よし」を実践し、更に多くの方々に伊藤忠のファンになっていただきたいという想いを込めております。

上期基礎収益推移

(単位：億円)



(注1) 合計には、「その他」を含む

(注2) 国内主要事業会社は、年間での取込損益20億円以上(25年度は見通し)の国内事業会社

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

下期の施策

資源分野

- ✓ 豪州原料炭事業のターンアラウンド

非資源分野

- ✓ デサント、CTC、FM等の国内中核事業会社の基礎収益積み上げ
- ✓ 中規模事業会社(利益20～100億円)の着実な育成
- ✓ IFLのターンアラウンド

The Brand-new Deal

4

ハイライトのご説明は以上ですが、ここからは「力強い基礎収益」と「懸念案件のターンアラウンドの状況」について、ご説明させていただきます。

上期の基礎収益につきましては、画面に投影しているスライドをご参照ください。

上期の基礎収益は、他社同様に価格の低迷が続く資源分野、特に原料炭の基礎収益が想定以上に落ち込んでいることに加え、昨年末から継続している豪州原料炭権益の生産遅れが収益を圧迫しておりました。

一方、非資源分野に関しましても、着地点の見えなかったトランプ関税の影響を受け、特に米国向けの車両や機械関係に輸出調整が見られ、9月の決着を見るまで不安定な状態が続いたことや、住生活のフィンランドのパルプ事業についても低迷が続きました。

この2つのターンアラウンド案件の状況につきましては、後ほどお話を致します。

さて、このような状況の中で、上期基礎収益の積み上げに大きく貢献をしたのが、当社の鉄板国内事業会社群であります。

スライドでお示ししている通り、非資源分野の基礎収益は順調に積み上がっており、第1四半期に続き上期でも過去最高を更新しております。

非資源の基礎収益のうち、取込損益20億円以上の国内事業会社の占める割合は徐々に増加してきており、足元では約60%となっております。

デサント、CTC、FMなどの生活消費分野の国内中核事業会社に加えて、利益規模が20億円から100億円の中規模事業会社が年々着実に稼ぐ力を付けてきています。

「業績の向上」に向けて：ハンズオン経営の進化



- ▶ 事業会社におけるM&Aを強化し、中規模事業会社を着実に育成
- ▶ 積極的な資産入替の実行により、高効率経営を推進

損益規模別の事業会社数・取込損益（24年度実績）

(取込損益規模)	(会社数)	(取込損益合計)
100億円以上	9社 IMEA、CITIC、FM、CTC、ヤナセ等	4,702億円
50-100億円	20社 伊藤忠エネクス、日立建機、DAIKEN等	1,318億円
20-50億円	28社 ほけんの窓口グループ、タキロンシーアイ、HYLIFE、伊藤忠建材等	906億円
0-20億円	148社	799億円
赤字会社	22社 IFL、Dole等	▲201億円

- ✓ 分野分散された中規模会社の層の厚さが当社の特徴
- ✓ 事業会社でのM&Aや横連携等、強みの「ハンズオン経営」を進化させながら将来の中核会社を育成
- ✓ 同時に低成長事業は資産入替も検討

事業会社におけるM&A強化

事例1 ほけんの窓口グループ

- ・ 国内最大手の来店型保険代理店。25年度2Qに100%化。
- ・ 25年度上期に、4件の同業他社買収を実行。
 - ▶ 九州や西日本等、直営店が手薄であった地域を中心に、他ブランドの保険ショップ店舗を取得
 - ▶ AI等の活用による顧客体験・サービスの高度化を併せて推進し、契約数の引き上げを目指す



成長戦略をさらに詳しく▶

事例2 伊藤忠建材

- ・ 100%子会社の建材専門商社。
- ・ 主力分野である戸建住宅の国内市場が縮小する中、**非住宅分野の収益拡大**を企図し、**土木資材商社**として長年の実績を誇る**岩野物産**を買収。
 - ▶ 土木分野に強みを持つ西松建設㈱やオリエンタル白石㈱とも連携し、土木資材取扱量を拡大
 - ▶ 社会インフラの老朽化対策や防災・減災等、社会的ニーズへの貢献を目指す



資産入替の積極推進

C.P. Pokphand
約1,600億円

PROVENCE HUILES
約170億円

ジャムコ
約140億円

2025年度

概ね3,000億円超
のEXITを見込む

高効率経営を推進

次に17ページをご覧ください。

この数週間、岡藤会長と共に恒例の40社もの事業会社社長とのレビュー面談を行っていますが、「ハンズオン」、「か・け・ふ」、「コミットメント経営」などの伊藤忠流経営手法を叩き込まれた各社社長からは足元実績と下期見通しに関して力強く頼もしいコメントが聞こえてきております。

期初の段階では世界情勢が見通し辛かった中でも、事業会社群の上期黒字比率は、過去最高水準の87.1%を記録しております。

また、この上期において、ほぼ1/3の事業会社が各社の上期最高益を更新しているという実績が、当社の事業会社経営の堅実さを証明しているのではないかと考えております。

当社は、「現場主義」、「ハンズオン経営」をモットーに、事業会社群を大切に磨いていく経営を行っております。

ここで重要な事は、多くの事業会社において、岡藤会長の経営哲学を学び、その経営手法を習得した人材がトップを務めており、経営の意思疎通や指導を速やかに理解し、実践に移すことができているということです。

特に、我々の着実な成長の基盤となっているのが、この水色でハイライトしている取込損益20億円から100億円の事業会社であり、今後はこれらの事業会社の磨きにより一層注力していく方針です。

業界を知り、事業をよく理解しているが故に失敗しない事業の積極的な磨きが、今後の当社の持続的なオーガニック成長を支える実現性の高い施策だと考えております。

そして、これらの事業会社とは、会長や私が行う現場への突撃訪問や事業会社の社員との交流会、各社トップとのセミナー・懇親会なども通じて本社とより緊密に、一体感を持つことがやはり重要だと考えております。

その上で、本社と事業会社との間で成長戦略を共有し、本体より必要なリソースを投入し、M&Aや経営改革の断行等の必要な成長戦略を確実にやり抜くことで、確りと磨き上げ、成長へと導いていきたいと考えております。

主要ターンアラウンド案件の状況（豪州原料炭）



地上設備(選炭機等)

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

	2025年 1月	3月	4月	9月	12月
	A	B	C	D	E
A	2025年1月2日、旧鉱区での終掘完了。深度の影響で高難度の操業となり、当初見込みから約6ヵ月遅延。				
B	2025年3月8日、旧鉱区からの重機移設が完了し、新鉱区の第1エリアにて採掘開始。計画を上回る高進捗。				
C	2025年4月22日に断層に直面。地質状況が悪化し採掘ペースが大幅に低下。				
D	2025年9月9日に断層を通過し、平常ペースで採掘を進め、現在第1エリアの終掘地点に到達。				
E	2025年12月初中旬に新鉱区の第2エリアに重機を移設し、採掘を開始する予定。				

The Brand-new Deal

次に「懸念案件のターンアラウンド状況」について説明致します。

まず初めに、豪州原料炭事業です。

本年3月に新鉱区の第1エリアへと採掘エリアを移行しましたが、4月に複雑な断層に差し掛かり、その断層の通過に手間取った結果、6ヵ月弱の生産停滞が発生しました。

その後、何とか9月によりやくその断層を抜け、以降は平常時並みに生産を回復しており、出荷を継続しています。

今後、12月中旬ごろには、次の平行する第2エリアで採掘を開始する予定となっており、それ以降は安定操業していく見通しです。

主要ターンアラウンド案件の状況（IFL）



<原因>

ロシア・ウクライナ情勢の長期化による
原木価格の急騰・高止まり

中国を中心とした低調な紙需要

<現況・対策>

- 原木価格の抑制に向け、フィンランド政府や森林オーナーへの働きかけ等、あらゆる施策を実行。
- 主力のフィンランド/Kemi工場の大規模修繕完了。順調に稼働しており、効率向上による変動費改善。
- 販売面での更なる連携強化に加え、市場ニーズを汲み取り、当社主導で中国を中心としたパルプの販売数量最大化施策の推進。



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

The Brand-new Deal

次に、IFL、フィンランドのパルプ事業についてです。

メツァファイバーは、国内材を原料にパルプや紙製品を欧州や中国に販売する事業ですが、ロシア・ウクライナ戦争の長期化に伴いロシア産原木の輸入が停止されたことにより、需給が急速にタイトになりました。その結果、国内材に引き合いが殺到し国内原木の高止まりが定常化しています。

更に、国内経済と消費が低迷している最大市場の中国における低調な紙需要に伴うパルプ価格下落と販売数量の落ち込みもあり、上期は大変厳しい結果となりました。

原木の高騰と販売不振による生産調整が重なり、生産コストが急上昇し、構造的な問題へと発展しました。

現場では、原木価格の抑制に向け粘り強く、フィンランド政府を巻き込んだ原木生産者への働きかけを実施しています。

メツァ自身の抜本的なコスト削減策の実行に加え、販売先の分散化や資本政策の検討など、今後の影響を最小限にするべく交渉を継続しています。

いずれにせよ、早急に止血に目途をつけてまいります。



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

上期決算の概要および通期見通しに関する説明は以上となります。

当社の収益は、資源のような大箱の切り取り作業ではなく、一つひとつの商売・事業を積み重ねて稼いでいく、細かな利益の集合体です。

これに現場と一緒に取り組む「ハンズオン経営」と「か・け・ふ」に代表される伊藤忠らしい経営手法を掛け合わせることで、事業会社収益を強固にし、そして更に成長させていけると考えています。

デサントしかり、CTCしかり、一般投資から持分投資へ、そして持分投資から子会社へ、これまで当社は読める確実な収益を基礎収益のベースとして積み上げてきました。

全ての投資・事業が必ず上手くいくとは限りません。

しかしながら、現場に入ることによってそれに係わる人や業界を知ることができ、そして異常を検知した際は、まだ傷口が小さい初期段階から周囲を巻き込んで解決にあたることができる、これが当社の「ハンズオン経営」であり、当社の「現場力」がなせる業だと思っております。

今後、ターンアラウンド案件がまた発生するかもしれませんが、必ず解決します。

改めまして、当社のコミットメントである年間見通し9,000億円を確りと達成すると共に、次なる右肩上がりの成長も伊藤忠らしくキッチリ実現していきたいと考えております。

私からの説明は以上です。