

// The Brand-new Deal

2025年度 決算実績 2026年度 経営計画 説明会

2026年5月8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.



皆様、こんにちは、社長の石井です。
お忙しいところ、お集まりいただき、ありがとうございます。
これから、「2025年度決算」及び「2026年度経営計画」について説明いたします。

2025年度 決算実績ハイライト



| (単位：億円) | 24年度実績 | 25年度実績 | 前期比 | 25年度 期初計画 |
|---------------|--------------------|----------------------|--------|--------------------|
| 連結純利益 | 8,803 | 9,003* | +200 | 9,000 |
| 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 | - |
| 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 |
| ネット投資 | 5,760 | 3,970 | △1,790 | - |
| 総還元性向 | 約50% | 52%* | | 50%目途 |
| 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 |
| 黒字会社比率 | 91.6% | 93.2%* | *過去最高 | 90%超 |

(*) 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

2

25年度 ハイライト

- ✓ **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
- ✓ **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
- ✓ **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
- ✓ **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
- ✓ **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

さて、まずはじめに「2025年度決算実績」について、お手元の資料の2ページをご覧ください。
連結純利益につきましては、期初計画9,000億円に対し、実績は9,003億円となり、2年連続で過去最高益を更新し、初の9,000億円のステージに入ることができました。

2025年度は出だしから米国による関税政策の影響や日中間での小競り合い等、極めて不透明かつ流動的で先行きが見通し辛い状況からの出発ではありましたが、難局を一つひとつ乗り越えながら着実な基礎収益の積み上げに努めると同時に、資産入替等による一過性利益により、期初の皆様へのコミットメントを確りと達成することができました。

次に、基礎収益につきましては、前期比115億円増益の7,815億円となりました。25年度前半はご存知のように原料炭事業の稼働遅延や鉄鉱石価格の低迷等による資源分野の落ち込み、そして北欧パルプ事業の不調等の影響が重なり、期初計画では想定していなかったマイナス影響がございました。しかしながら、素早い止血策とターンアラウンド計画を実行し、下期にはほぼ巡航速度まで回復することができました。一方で、ファミリーマート、デサント、CTC、北米電力といった主力の中核事業会社や非資源分野の中規模事業会社の着実な成長により基礎収益を確りと積み上げることができました。また、セグメント別では、繊維、機械、食料、情報・金融、第8と、8カンパニー中、5つのカンパニーが過去最高となる基礎収益を達成しており、当社の強みである安定した非資源分野の堅調さが際立った1年でした。

実質営業キャッシュ・フローにつきましては、過去最高の9,400億円となりました。当社の稼ぐ力が着実に伸長していることをお示しすることができたものと考えております。キャッシュは成長投資と株主還元の原資であり、今後も利益のみならずキャッシュも確りと確保することで、成長と株主還元を両立させながら強固な財務基盤を維持してまいります。

投資につきましては、25年度は、グロスで8,380億円の成長投資を実行しました。
既に機関決定済みで今期実行予定の案件を含めれば合計1兆円を超過しており、継続して成長確度の高い優良資産を積み上げております。また、CPPの売却等、資産入替も積極的に実行しており、キャッシュインについても確りと実現しております。

株主還元につきましては、配当は期初の公表を上回り、11期連続での増配となる1株当たり42円といたします。また、自己株式取得につきましても、期初公表通りの1,700億円の取得を実行し、総還元性向は過去最高となる52%となりました。

ROEにつきましては、約15%となり、引き続き高水準を堅持しております。

更に、当社の強みである事業会社群も堅調に推移し、黒字会社比率は、過去最高となる93%を達成しました。事業会社収益としても過去最高を記録した前期と同水準の利益を確保する等、当社グループの力強い収益基盤をお示しできたものと総括しております。

「2025年度決算実績」については以上です。

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



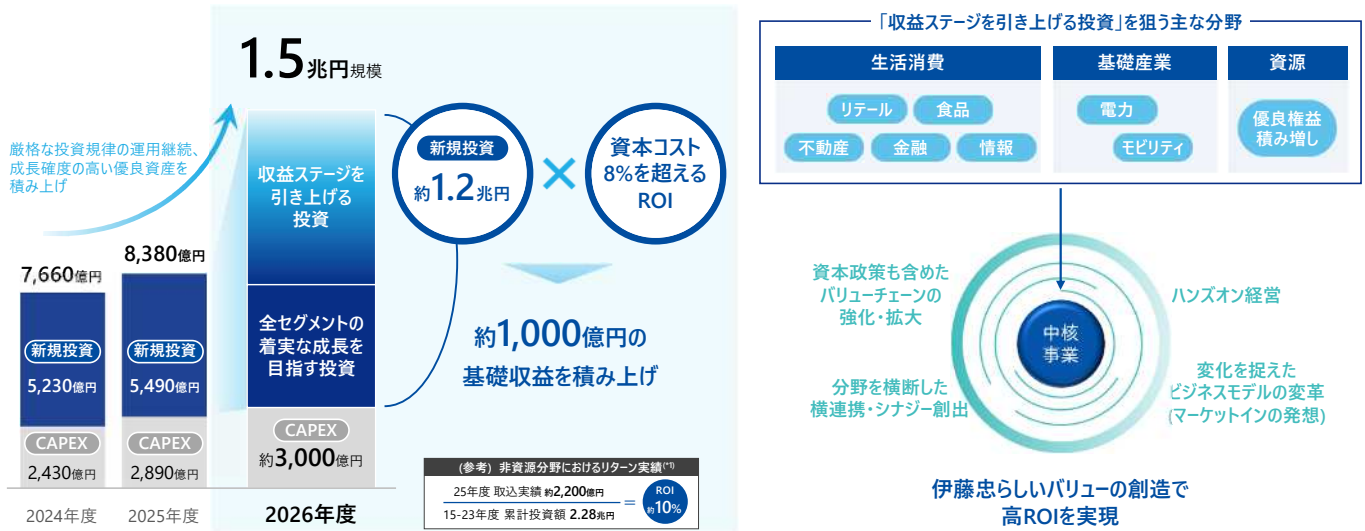
次に、2026年度の経営計画に移ります。資料の3ページをご覧ください。

連結純利益は、3年連続で過去最高益の更新となる9,500億円を計画しております。先ほどご説明しました通り、2025年度初めにマイナス要因であった2つの事業のターンアラウンド効果や、新たに投資を実行したセブン銀行・アンドファーマ等のシナジー実現、そして25年度に機関決定済の投資からの利益貢献や、デサント・CTCをはじめとした主力の事業会社群のオーガニック成長等により、着実な基礎収益の積み上げを実現してまいります。また、低効率資産やピークアウト事業については積極的に資産入替を進め、一過性利益の実現とキャッシュインの確保を継続します。なお、9,500億円の利益計画の中には、リスクシナリオを想定した損失バッファ400億円を含んでおります。

成長投資は、過去最大となる1.5兆円規模を計画しております。この中には、毎年継続して拠出しているCAPEX3,000億円や、日立建機、北米電力、伊藤忠食品、サンフロンティア不動産等の2025年度側で既に機関決定済みの案件約3,000億円を含んでおります。各セグメントの強化に資する投資に加えて、新たな中核事業創出を狙う投資にも積極的に取り組みます。

収益ステージ引き上げに向け、成長投資を加速

各セグメントの強化に資する投資に加え、取込利益100億円規模の新たな中核事業創出を狙う投資に取り組む



(*) 非資源分野における50億円以上の事業投資案件 (CAPEX、EXIT済の案件を除く) を対象とし、既存事業の追加取得案件は、追加投資額見合の取込利益のみを集計。Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

この成長投資の考え方については、資料の5ページをご覧ください。

当社は9,000億円台の収益ステージに入りましたが、今後も更なる右肩上がりの収益拡大を目指してまいります。言い換えれば、これまでよりも一段階上の収益ステージへの引き上げを実現していくことが必須であると考えております。これを達成するための収益拡大のエンジンとしては、やはり、「積極的な投資」ということとなります。

ご覧いただいている資料にも記載の通り、CAPEXを除いた2026年度の成長投資は1.2兆円を計画しておりますが、その内、3,000億円は前期に決定済みとなりますので、残り9,000億円以上の投資を狙っていくこととなります。ターゲットはまさに、「収益ステージを引き上げる投資」となります。

主たる分野を記載していますが、やはりまずは経営方針で掲げる「利は川下にあり」を追求し、更なる肉付けと重層化を狙ってまいります。生活消費分野では、様々な異業種間における協業余地があるにもかかわらず、それぞれが縦型で事業展開をしているのが実態です。当社ではこれをネットワーク型にすることで、更なる付加価値を創造できるのではないかと考えております。主力の中核事業周辺は勿論ですが、食品卸の再編と効率化、セブン銀行様とのフィンテック拡大やJR東日本様との不動産分野を梃子とした横展開、アンドファーマのジェネリック・一般用医薬品事業等、生活消費者の利便性をますます高めていけるような提案について、資本政策も含めて実現してまいります。また、もう一段上のステージを狙うためには、現在のポートフォリオの見直しや組み換え、そして、資源や基礎産業分野における投資についても今一度再検証し、これらの分野に資産を再分配していくことも検討したいと考えております。

もともと総合商社は日本の基礎産業を支えてきた経緯もあり、当社もトレードにおいては金属や鉄鋼、車両・発電・基礎化学品・食糧原料・建設資材等には一定の知見があり、資源開発についても過去の教訓に学びながら再度挑戦していきたいと考えております。

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



続いて、資料の3ページにお戻りください。

成長投資を加速する一方で、成長投資・株主還元・有利子負債コントロールの3つのバランスを堅持する方針は不変であり、外部評価機関による格付のA格を意識したB/Sマネジメントは継続します。成長投資の推進によるレバレッジの拡大を効かせながらも、NET DERは0.6倍程度でコントロールします。

株主還元につきましては、配当は、12期連続となる増配、かつ、過去最高となる44円以上とします。自己株式取得についても過去最高となる3,000億円以上を予定しています。これらを合わせた総還元性向の見通しは64%となり、こちらも過去最高の見通しとなります。

2026年度 セグメント別 連結純利益計画

(単位：億円)

| | 25年度組替後実績 | | | 26年度計画 連結純利益 | 前期比 | 計画に対するコメント |
|---------------|-----------|-------|-------|-----------------|--------------------------------|---|
| | 基礎収益 | 一過性 | 連結純利益 | | | |
| 繊維 | 413 | 20 | 433 | 520 | + 87 | 【+】デサント：直営店拡大、シューズ事業の強化及び中国事業の伸長による成長加速 【+】エドウィン：販売プラットフォームを縦にしたカジュアル分野の拡大 |
| 機械 | 1,411 | 145 | 1,556 | 1,800 | + 244 | 【+】シトラスインベストメント：日立建機の取込比率上昇、堅調な需要や価格転嫁等による取込利益増加 【+】カワサキモーターズ、アイチコーポレーションの利益貢献 【+】北米電力事業：電力需要伸長等による好調維持 【△】前期一過性利益の反動 |
| 金属 | 1,460 | ▲25 | 1,435 | 1,720 | + 285 | 【+】原料炭2案件：ターンアラウンド 【+】CM：前期為替評価損の反動 |
| エネルギー・ 化学品 | 698 | ▲5 | 693 | 755 | + 62 | 【+】LNG、LPG、電力取引の数量増加・採算改善 【+】化学品関連事業：伊藤忠ケミカルフロンティア、伊藤忠プラスチック等の収益力強化 【△】LNG配当：持分権益数量減少 |
| 食料 | 985 | 80 | 1,065 | 1,155 | + 90 | 【+】伊藤忠食品：完全子会社化による取込利益増加 【+】Dole：青果事業での生産回復、加工品事業での販売数量増加 【△】前期一過性利益の反動 【△】FM：プロモーション強化による収益力強化はあるも外部環境変化によるコスト上昇等により若干の減益 |
| 住生活 | 448 | 160 | 608 | 630 | + 22 | 【+】IFL：資本再編による止血を実行済 【+】北米建材事業：フェンス事業の強化、低重心経営の徹底 【+】西松建設、サンフロンティア不動産等の利益貢献 【△】前期一過性利益の反動 |
| 情報・金融 | 900 | 30 | 930 | 970 | + 40 | 【+】CTC：デジタルバリューチェーン戦略の推進を通じた更なる成長 【+】ほけんの窓口グループ：顧客体験・サービス高度化等による事業基盤の強化 【△】携帯関連事業：取引条件見直しに伴う減益 |
| 第8 | 311 | ▲5 | 306 | 315 | + 9 | 【+】セブン銀行、アンドファーマの利益貢献 【△】支払利息の増加 |
| その他及び 修正消去 | 1,186 | 790 | 1,976 | 1,635 | △ 341 | 【△】前期一過性利益の反動、損失バッファ 【+】資産入替等による一過性利益 |
| 合計 | 約7,815 | 1,190 | 9,003 | 9,500 | + 497 | |
| 非資源比率 | 84% | - | 85% | 80%程度 | ※構成比は、合計から「その他」を除いた値を100%として算出 | |

25年度からの 変更点

- 26年度よりファミリーマートの主管カンパニーを第8カンパニーから**食料カンパニー**へ変更（同社からの取込損益は**食料カンパニー：第8カンパニー=3：7**の割合で認識）。
- 第8カンパニーは、ファミリーマートを含む全社案件での「横串」機能発揮による収益力向上に一層注力していく方針。

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

The Brand-new Deal

15

続きまして、資料の15ページをご覧ください。セグメント別の利益計画になります。全ての営業セグメントが前期比増益を計画しております。少々長くなりますが、セグメント毎にご説明させていただきます。

繊維は、デサントが好調です。直営店化や新素材等でのモノづくり強化による成長戦略を推進中です。また、消費が低迷する中でも富裕層に強い中国デサント事業が好調に推移しております。更にご利用事業では、エドウィンやジョイックス、レリアン、コンバース等に加えて、新規ブランドの導入やセレクトショップ等との連携を進めて、トレンドを先取りした展開を強化してまいります。また、伝統のものづくり事業会社が復調しており、繊維カンパニーとして大幅な増益を計画しております。

機械は、実力的にはトップカンパニーとなり、今期も期待がかかります。持分比率を33.4%に引き上げた日立建機では、世界各地での資源開発や、物流倉庫・データセンター等の建設ラッシュによる更なる収益拡大が期待されます。また、生成AIやデータセンターの旺盛な電力需要を取り込む北米電力事業の好調維持とローカル発電所群の強化も進めてまいります。そして、今期に買い増しを実行したアイチコーポレーションも堅調に推移しています。また、新たに投資を決定したシンガポールのプラント機器メンテナンス会社 SWTSも着実な収益化に向けて確りと仕上げてまいります。その他、機械カンパニーには検討中の案件が数多くあり、今期も大幅な増益を計画しております。

金属は、既にターンアラウンドの目途を付けた原料炭2案件の収益化の加速とブラジル大型鉄鉱石事業のCMとの積極的な事業展開を狙ってまいります。イラン紛争の被害を受けたUAEのアルミビレットの取引は、修復までは数量減となる見込みです。一方、UAEの低炭素還元鉄計画は現状予定通り進んでおります。また、当社の資源の中でも強みである鉄鉱石や原子力・ウラン関連は引き続き強化してまいります。

エネルギー・化学品は、化学品が好調に推移しております。伊藤忠ケミカルフロンティア、伊藤忠プラスチックス等の化学品事業会社群が堅調に利益を確保しており、ファインケミカルや医薬品原料、半導体素材・薬剤等、高付加価値品が好調です。また、事業会社からの新規投資も検討中です。電力事業はエネルギー部門と統合し、特に伊藤忠エネクスとの連携や電力ガス会社、自治体等を巻き込んだ中型から大型の蓄電ネットワークをチェーンで拡張してまいります。

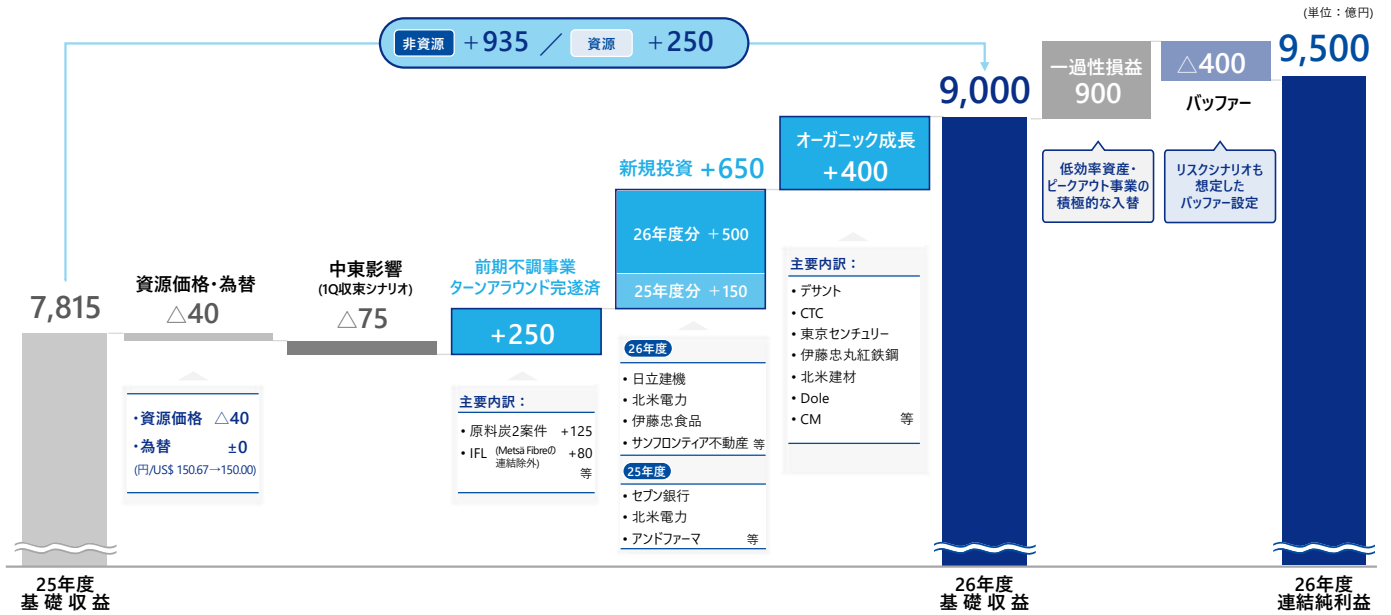
食料は、定量・定性の両面において極めて好調です。特に、安定成長を強力に継続する事業会社群が総じて堅調です。菓子卸の再編や、伊藤忠食品の完全子会社化により食品流通業界での存在感が増しており、日本アクセスを含めた相乗効果による抜本的な収益力アップを狙ってまいります。また、課題のあったDoleやBlommer等の既存海外事業も着実に改善策を実行中であり、北米搾油事業については今期の燃料価格反転によるプラス影響が期待されます。

住生活は、ロシア材の輸入停止による原木価格の上昇やパルプ市況の低迷で赤字を計上していた北欧パルプ事業について、資本再編による止血を完了し、確実な改善効果を見込みます。更に、既存の北米建材、ETEL、DAIKENといった事業会社の回復に加えて、米国では大手フィーデベロッパーに出資、国内では伊藤忠都市開発とJR東日本の不動産事業統合やオフィス再生のサンフロンティア不動産等の新規投資からの利益貢献を見込んでおります。なお、WECARSも順調に再生中であり、自賠責保険の取り扱いや車検工場としてのステータス復活に向けて取り組み中です。

情報・金融は、デジタルバリューチェーン戦略の推進を通じて、旺盛なデジタル需要から4年連続の過去最高益更新を計画するCTCや、地理空間情報サービスのパスコへの出資等、コンサルを含めた周辺企業との連携を通じて更なる機能の拡充と成長を加速しております。また、前期に同業他社4社のM&Aを実施し、店舗ネットワークとサービス力を強化したほけんの窓口グループ等、当社を代表する中核事業会社の更なる成長により、着実な増益を実現してまいります。

第8カンパニーは、ファミリーマートにおける商品力の強化と絶好調なりてールメディア事業を発展させていきたいと考えております。またアンドファーマやセブン銀行からの利益取込とシナジー実現をサポートしてまいります。第8は投資対象会社と当社グループとのシナジーに厚みを持たせる価値創造を担っており、引き続き全社の横串機能を発揮した新規投資をリードしてまいります。

「ギア・チェンジ」による収益ステージの引き上げを実現



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

The Brand-new Deal 14

以上、2025年度決算と2026年度経営計画についてお話しさせていただきました。

これまでご説明させていただきました通り、2026年度は、次のステージへの「ギア・チェンジ」、「ギア・アップ」として、一段階上の収益ステージを目指し、成長投資を加速させる1年と位置付けております。当社の経営方針では、「投資なくして成長なし」を掲げておりますが、2026年度の成長投資額は、これまでよりも更に一段目線を上げた1.5兆円規模としており、ギアを入れ直し、成長を加速させる積極投資を進めてまいります。

✓ 既存事業を梃にした分野横断での連携・再編

横連携・事業領域の拡大による更なる成長の加速（リテール・物流・金融等）

JR東日本との不動産分野における戦略的提携

両社子会社を合併(出資比率: JR東日本60%・当社40%)、新会社は26年10月よりスタート予定



セブン銀行との資本業務提携

資本業務提携契約を締結、20%を出資（投資額653億円）



また、JR東日本様との不動産分野における戦略的提携やセブン銀行様との資本業務提携等、今回の提携を梃子とした包括的で重層的な取り組みへの展開も進めてまいります。

なお、ご理解いただきたいのは、市況取込型の収益に期待した枠取り投資とは異なり、当社のスタイルでもあるハンズオンによる事業シナジーの実現には、一定の時間を要するという事です。人を送り、現場を共にしながら企業価値向上を実現していくスタイルです。一定の時間がかかりますが、こうして作り上げた事業シナジーは、息が長い安定した収益源となっていきます。



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

新年度が始まり、岡藤会長と私で、例年通り37社の主要事業会社の経営者との面談を実施しました。37社の内、約半数となる18社が2025年度に過去最高益を更新し、また、30社の事業会社から今期の見通しが前期比で増益となると報告をいただき、あらためて当社のハンズオン事業会社群の稼ぐ力に自信を更に深めました。足元の中東情勢の影響等、不透明な外的要素はありますが、2026年度計画には損失バッファも十分に織り込んでおり、9,500億円は十分に達成可能な水準であると考えております。

最後になりますが、今期は、目先は中東情勢、またそれに付随した資源価格動向に市場が振らされる状況が続くことが想定されます。資源価格の変動が業績に与える影響の大小は各社異なると思いますが、当社は水の如く粛々と＜その先＞を見据えた経営施策、成長投資に舵を切ってまいります。そして、その先に広がる新たな世界においても、当社の力を遺憾なく発揮し、力強く成長を実現できるビジネスフィールドを粛々と切り開いてまいります。今からギアをチェンジして、次の収益ステージを実現できる伊藤忠をお見せしていきたいと考えております。

私からは以上です。
ご清聴ありがとうございました。