

05

価値創造を支える財務・資本戦略



中 宏之

代表取締役 上席執行役員
CFO（兼）CXO

（CFO：2026年～）
（CXO：2024年～）

-
- 1987年入社後、繊維関連事業や経営企画関連の職務に従事
 - 食品流通部門長代行、業務部長、CDO・CIO、CSOを歴任
 - 2024年4月からは、CXOとして当社グループ全体の業容・業態変革推進と当社のデジタル化戦略や海外政策を推進

伊藤忠らしい価値創造

- ✓ バリューチェーンの進化
- ✓ マーケットインによる変革
- ✓ データ起点の価値創造

成長 3 つのメソッド

成長投資の加速

新たな中核事業の
創出を狙う、
ビジビリティの高い
成長投資

資産入替の推進

既存事業の進化

知見ある事業での
成長牽引

横連携・統合

既存事業を梃にした分野
横断での連携・再編

自らでバリューを継続的に創造する成長投資（≠フェアバリューを見つける投資）

ROE15%への拘り

✓ 高効率経営の継続

ROE 約15%

✓ 持続的なEPS成長

利益成長率・総還元性向・ROEのマトリックス

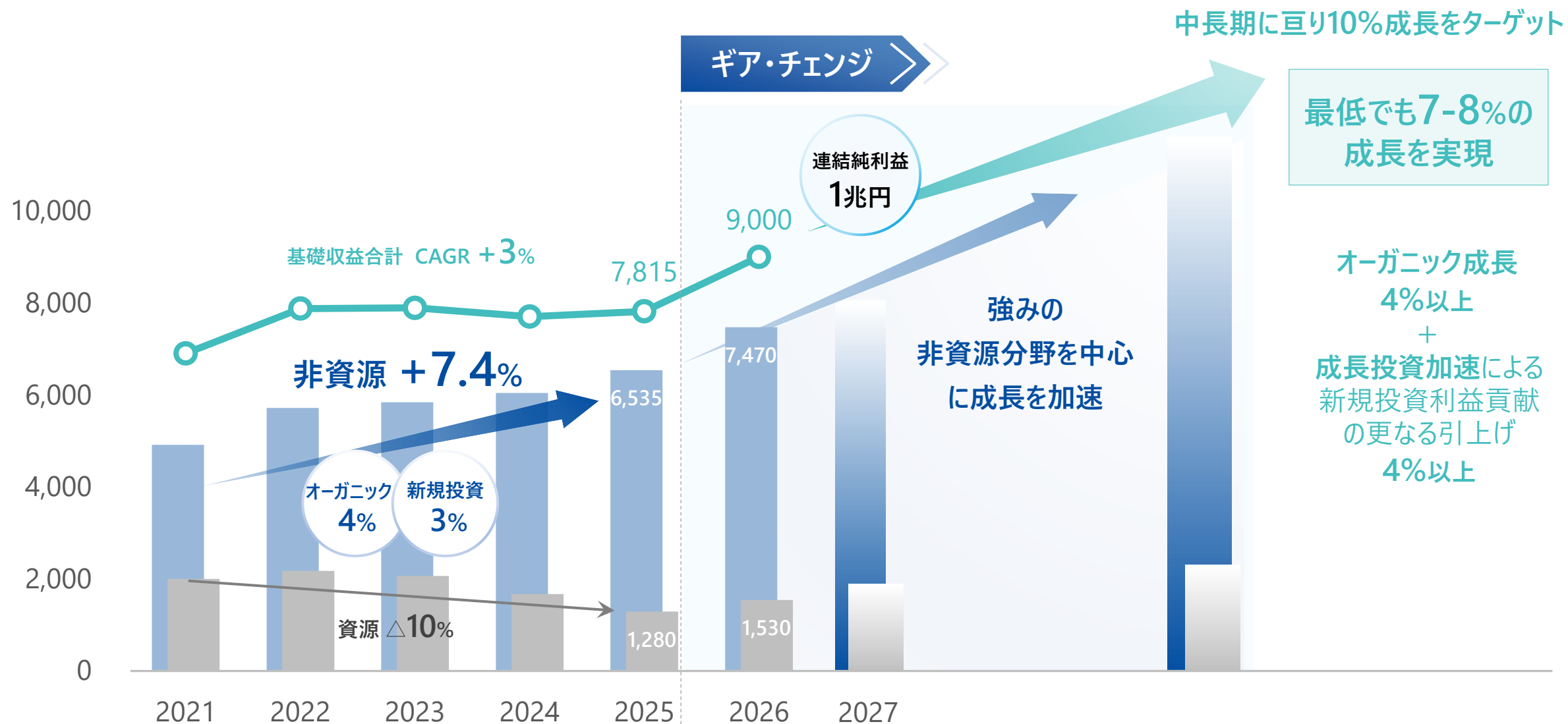
ROE15%以上を維持するために必要な利益成長率のイメージ

		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%

例) ・利益成長率：ミニмумライン7-8%
・総還元性向：50%

ROE15%の堅持に拘る

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.

キャピタル・アロケーション

- 3つのバランスに基づくキャピタル・アロケーションにより、
強固な財務基盤を堅持
- 足元では、財務規律の許容範囲でレバレッジを効かせ、
成長投資により軸足を置く



成長を支える規律ある投資・入替の実行

投資実行

- 厳格な投資基準・審査は不変
 - 「金利のある世界」での高リターン案件を実行
- 2年程度で全体ROI8%以上に資する案件

レビュー

- 株主資本コストに基づく全投資案件の
年次レビューを実施（約70の業種別ハードルレート）
- ピークアウト資産の見極めを徹底

資産入替

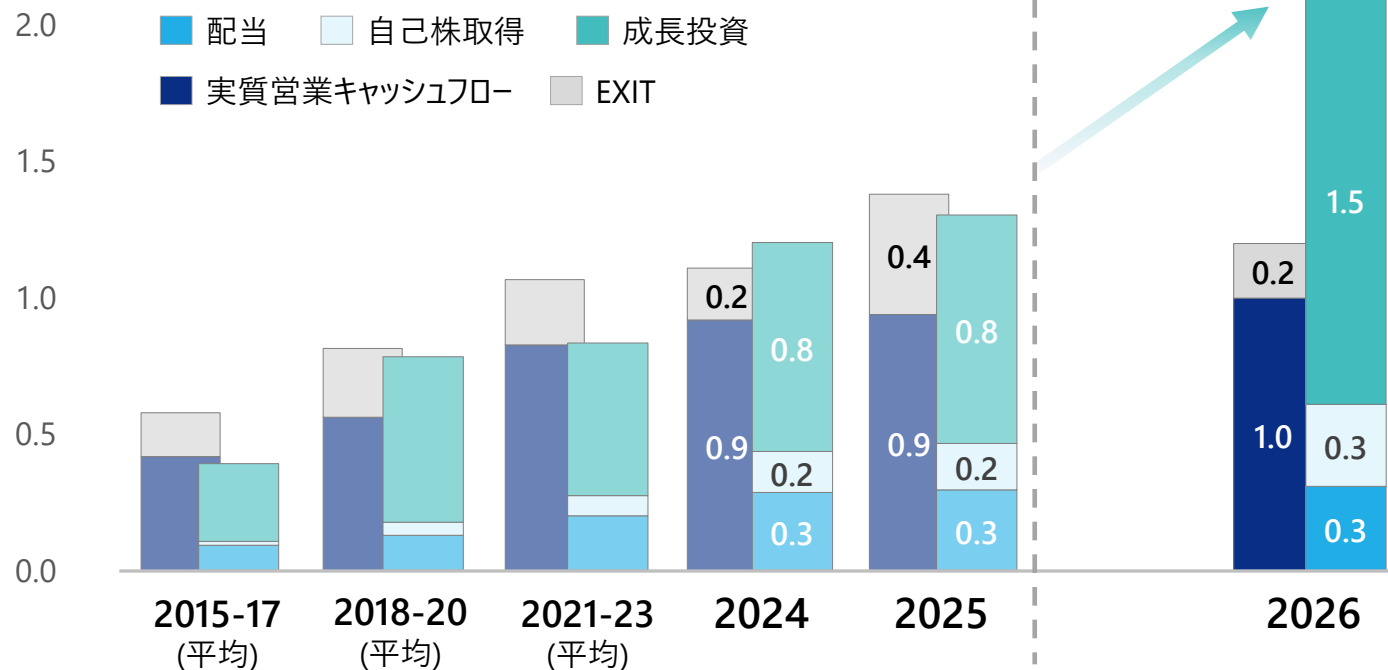
- 従来以上に資産入替も加速し、
資本効率向上を目指す

成長を支える財務戦略

株主還元後実質フリーキャッシュフロー ≥ 0
を基本とする財務戦略で強固な財務基盤を構築

強固な財務基盤は堅持を前提に
経営状況に応じた柔軟な財務方針

(兆円)



- ✓ 成長投資の加速
- ✓ 株主還元の拡充



今後の単年度キャピタル・アロケーション
<連結純利益1兆円時のイメージ>