

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、
レジリエンスの高い
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

既存事業を礎にした分野
横断での連携・再編

自らが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）

社長および各カンパニープレジデントから、価値創造の具体例を説明させて頂きました。こちらでは、成長に向けた取り組みを3つのメソッドにまとめております。これは5月決算公表時に出した資料にもお示しました。

まずは、①レジリエンスの高い成長投資の加速、それに合わせて資産入替の積極推進です。また、②既存事業の進化として、知見ある事業にて、ハンズオン経営により成長力を一段上に牽引。更には、③分野横断での連携・再編の実行。これらのメソッドを織り交ぜ、当社らしい着実な成長を実現していきます。

株式市場における投資家皆様にとって「投資」とは、アンダーバリューのものを見つけて、フェアバリューもしくはオーバーバリューになるまでホールドし売却することでリターンを上げることです。しかし、当社にとっての「投資」は、これらの3つメソッドを織り交ぜながら、自らがバリューを継続的に創出することです。「投資」と一言で表現しても、その中身は大きく異なります。投資そのものの価値を、どのような経営環境においても自らの手で大きく引き上げる、当社独自のビジネスモデルです。

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%

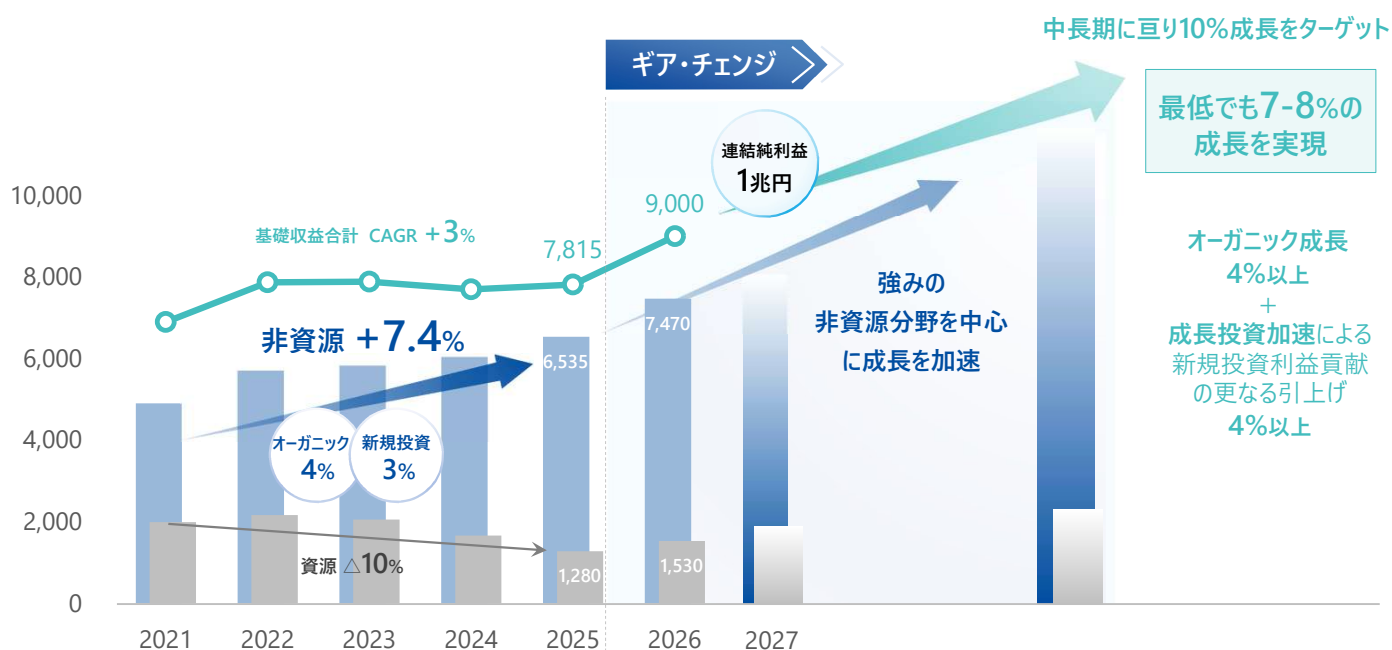
ROE15%の堅持に拘る

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

46

ここで改めて、当社の定量面における基本方針をお示しします。高効率経営の継続、つまりROE 15%水準への拘り、そして、持続的なEPS成長です。例えば、利益成長率をミニмум7-8%とした場合、総還元性向を50%とすれば、ROE 15%水準を堅持出来ます。成長と還元のバランスの中で高いROEを実現する考えではありますが、基本は利益成長で高ROEを堅持する姿勢に変わりありません。

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.

47

2021～2025年度の5年間における成長率は先ほど石井社長パートでもご説明した通りです。非資源の基礎収益でCAGR 7.4%の成長を実現しましたが、これは我々の分析から、オーガニックで4%、新規投資で3%と大別できます。この過去の実績をベースとして、強みの非資源分野を中心に、まずはオーガニック成長で4%以上、そして成長投資からの利益貢献の引上げで4%以上、つまりは、最低でも7-8%の利益成長を確保したいと考えております。そして中長期に亘り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。そのメソッドは先ほどご説明した通りです。今期の基礎収益見通しは9,000億円で、前期から15%成長を実現する「ギア・チェンジ」の年となりますが、来期以降もしっかりと成長軌道を描く経営を進めてまいります。

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

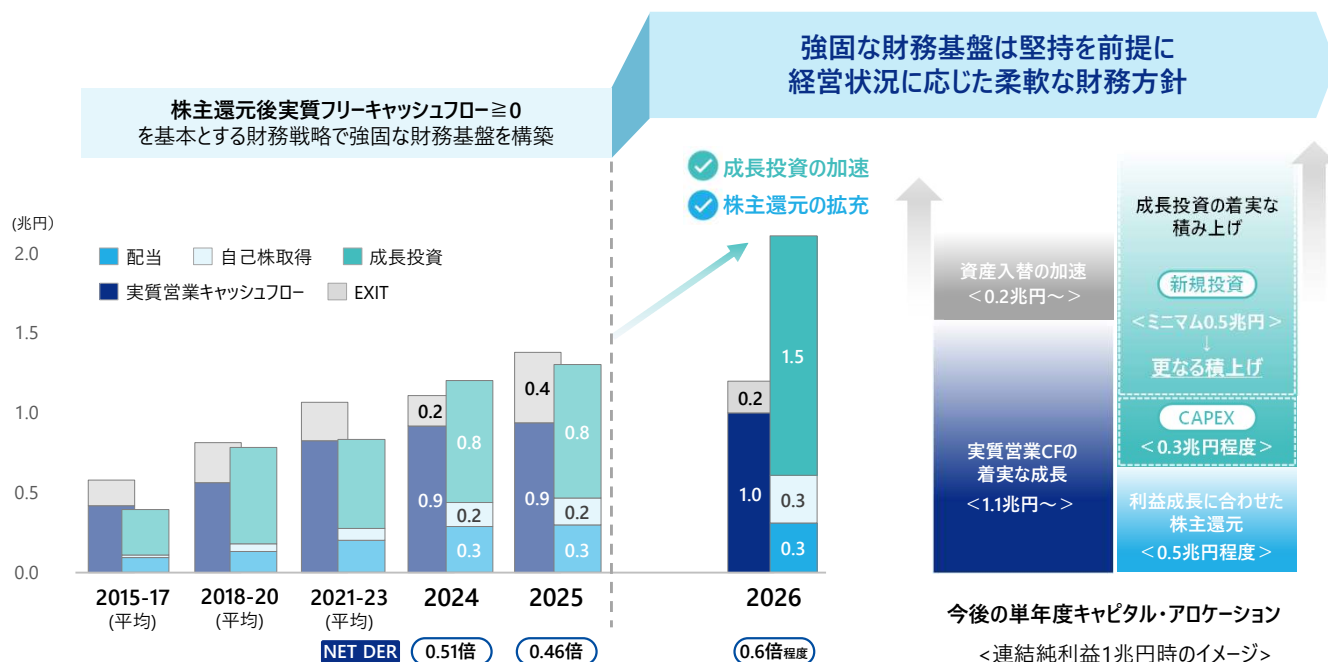
- 従来以上に資産入替も加速し、
資本効率向上を目指す

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

48

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し、強固な財務基盤を堅持することは不変です。但し、足元はギア・チェンジを実現するために、財務規律の許容範囲でレバレッジを効かせて、成長投資により軸足を置くキャピタル・アロケーションを実践いたします。一方、規律ある資本配分、投資実行は変わりありません。投資基準も不変です。「金利のある世界」においてハードルレートは上がっていきますが、その中でも、ビジビリティの高い成長投資を実現していきます。投資に際して確度の高い広がりのあるシナジーや横展開の実現も必須です。また従来以上に積極的な資産入替も実行していく予定です。私が委員長を務める今年のALM委員会でも、既に戦略的に資産入替を実行するための方策を細かく指示しております。

成長を支える財務戦略



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

49

最後に、こちらは連結純利益1兆円達成時の単年度のキャッシュ・アロケーションのイメージです。実質営業CFは1.1兆円以上を見込む前提において、資産入替も過去平均の約2,000億円を上回る水準をイメージしております。株主還元は5,000億円程度、加えてCAPEXは3,000億円程度と想定されます。仮にCashのIN/OUTを均衡させる場合、つまりは今後もNET DERを漸減させるとした場合の前提においても、成長投資はミニマムで5,000億円程度は実行可能であり、着実な営業CFの増大、資産入替の加速、更にはレバレッジの活用等を考えれば、成長投資はこの水準を大きく上回り積み上げられると考えております。仮に成長投資をミニマムの5,000億円とした場合においても、ROI 8%の前提として400億円の利益貢献の実現は可能と考えており、利益成長でのミニマム7-8%の継続的な確保は十分可能と考えております。新規投資の加速、既存事業の進化、更には横連携・統合を実現していく中で、ターゲットである10%成長は十分射程圏内です。

まずは今期の成長投資1.5兆円の中身についても、今後順次ご説明させて頂ける機会が出てくると考えております。我々にとって、連結純利益1兆円の大台は通過点に過ぎません。

今後も持続的な利益成長を実現することで、更なる時価総額の拡大を実現し、皆様のご期待に応えてまいります。引き続きの各種ご支援、何卒よろしくお願い申し上げます。



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.

【石井社長COO(兼)CSO総括】

本日は長時間にわたりご参加いただきましてありがとうございます。

手作り感もありましたが、今回のIR Dayを通じ、我々が目指しているところ、稼ぎ方の原点、どのように取引を拡大させていくか、各カンパニープレジデントが各カンパニーをどのように次のステージに引き上げていくかというイメージを持っていただけたのではないのでしょうか。

ちょうど今サッカーワールドカップが開催中ですが、我々はエース1人だけが得点をするのではなく、皆でパスをゆっくり回しながらゴール前まで全員で到達し、全員サッカーで1点取るスタイルです。引き続き皆様のスタンドからの応援を糧に右肩上がりの成長を実現していきたいと思いますので、引き続きご支援の程宜しく願いいたします。