

//The Brand-new Deal

投資家向け説明会 企業価値向上に向けたCXOの役割

2025年10月17日

伊藤忠商事株式会社 (8001)

代表取締役 執行役員CXO
兼 グループCEOオフィス長 中 宏之

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。



CXO = Chief Transformation Officer 最高変革責任者



- 2024年度より新設
- 当社グループ全体における業容・業態変革を統括
- 「戦略とデジタルの融合」

中期経営計画 *Brand-new Deal 2020*
—いざ、次世代商人へ—
「商いの次世代化」

野田CDO・CIO就任
-前CSO
-現情報・金融Co.プレジデント

鈴木CDO・CIO就任
-社長COO兼務

中CXO略歴

業務部長

2017

2018

2019

2020

業務部 (経営企画担当部署)

次世代推進チーム

CTC

業務部員

情報・金融

デジタル活用の方針・
具体策・時間軸を策定

CDO・CIO傘下へ

データの可視化や分析、
デジタル活用を本格化

中CXO略歴

CDO・CIO Chief Digital & Information Officer

兼務

兼務

業務部長

CSO Chief Strategy Officer

2020

2021

2022

2023

- 「戦略とデジタルの融合」
- デジタル・システムは経費ではなく投資

中CXO略歴

CSO Chief Strategy Officer

CXO Chief Transformation Officer

2023

2024

2025

生成AIの台頭により
変化のスピードが上昇

企業としての
競争力に対する危機感

事業会社を含めた
グループ全体での対応

- 戦略とデジタルを融合し、
グループ全体における
業容・業態変革を推進

▶IT・デジタル戦略部、開発・調査部を管掌



▶インハウスシンクタンクとして幅広い役割を担い、現場視点でビジネスシーンの意思決定支援

経営方針 – **The Brand-new Deal**

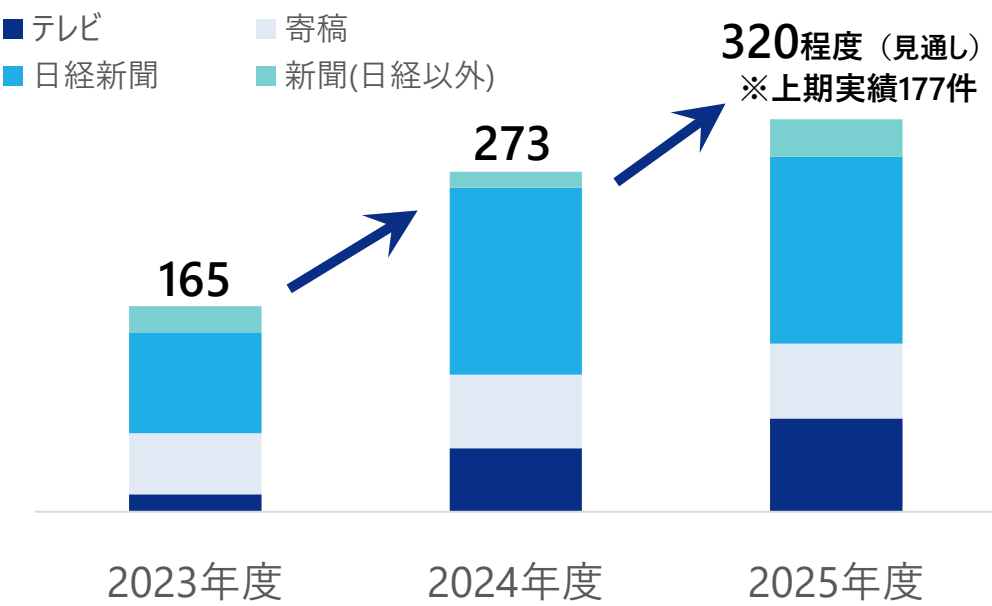
- 業績の向上
- 企業ブランド価値の向上
- 株主還元

伊藤忠総研
ホームページはこちら



メディア実績・レポート・コラムをお読みいただけます

伊藤忠総研エコノミスト メディア露出件数

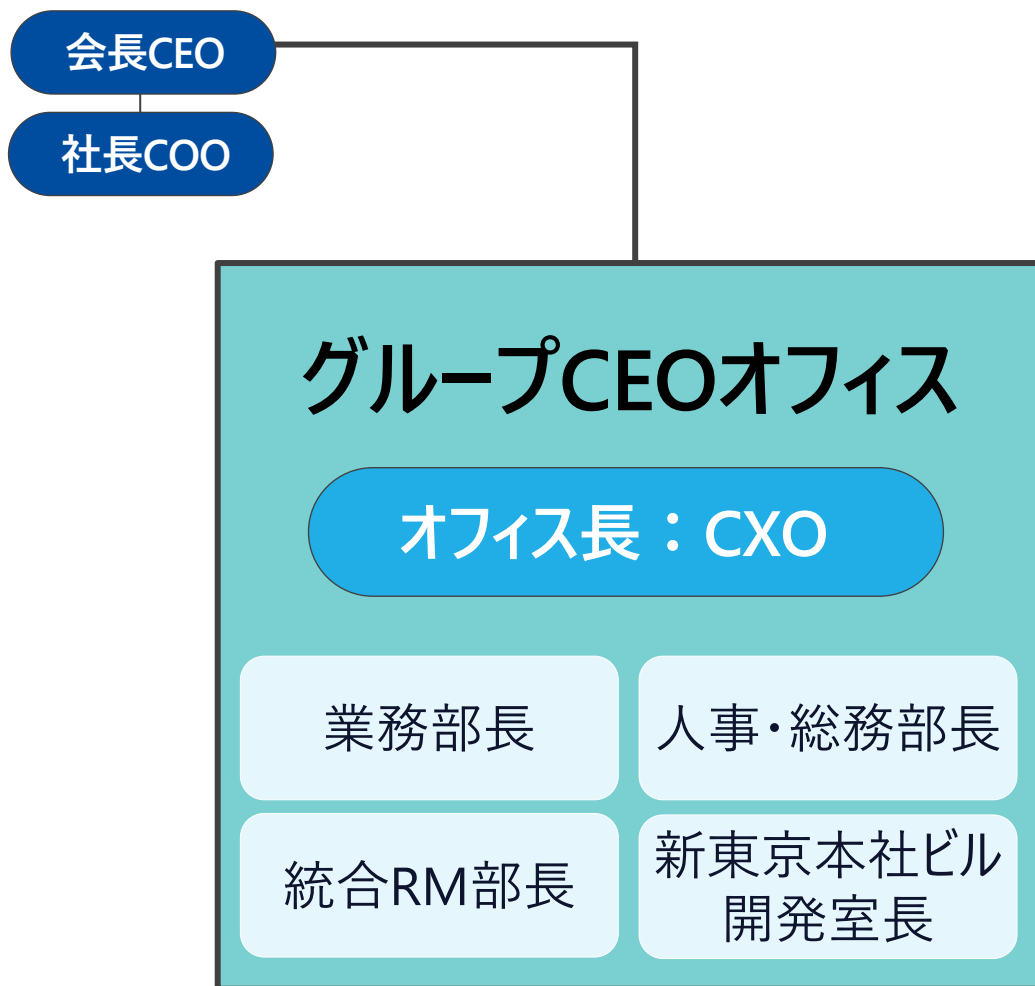


他商社との比較件数（2024年度）

	伊藤忠	A社	B社	C社
テレビ	51	0	7	23
日経新聞	150	13	31	38

▶グループCEOオフィス長、投融資協議委員会・グループ金融審議委員会の委員長を兼務





- 2023年度より新設
- 会長CEO直轄組織
- カンパニーとグループ会社双方を側面支援
- 横串機能強化、新規ビジネス開拓等に関してグループ会社間の関係強化を図る

事業会社間の利害調整
待遇の不平等の改善

総合力の発揮

①事業会社社長報酬制度

従来

- ・定性評価により評価基準が不明瞭
- ・カンパニー間の報酬水準差が発生

制度改訂

改定後

- ・全社で利益規模に応じて区分
 - ・定量基準の明確化
- ⇒ 予算達成率・社長就任時からの基礎収益向上率

待遇の不平等の改善

モチベーションアップ

②事業会社の事務所賃貸契約

従来

- ・事業会社単独での交渉・契約
家賃水準、フリーレント、解約に関する不利な条件等

事務所賃貸契約を
精査



精査後

- ・グループ全体での一括管理
- ・グループ全体での交渉による交渉力強化

グループ全体のコスト削減



「削る」への貢献

投融资協議委員会

委員長：CXO

CAO

CFO

業務部長

経理部長

法務部長

財務部長

統合RM部長

審査のポイント

- グループ全体として求められているリターンや成長に貢献できるか、当社のビジネス拡大に繋がるか
- 投資の仕立ての更なる進化
→ シナジー創出や影響力を発揮するための権利・手段が契約条件へ落とし込む等で確保出来ているか

ネガティブチェック
牽制機能



ポジティブチェック
良い案件への仕立て



200億円以上

総本社

決裁

HMC（経営会議）

審議

投融资協議委員会

50億円超

8カンパニー

決裁

DMC

審議

案件審議会

...

DMC

案件審議会

早い段階から資料や
審議内容を精査し、
案件理解と前広に
課題・懸念点を指摘

-HMC : Headquarters Management Committee
-DMC : Division Company Management Committee

グループ金融審議委員会

委員長：CXO

プレジデント

業務部長

中森社外取締役

小林社外監査役

グループ金融制度により低利調達を実現する一方、
資金管理の緩みや不採算ビジネスへの
対応遅れが懸念

審議のポイント

- 銀行融資に近い観点で
貸付金額の妥当性を精査
- 貸付額の審査・牽制機能を強化

グループ会社各社での資金効率改善

グループ全体の資産効率改善

CXOの役割とは？

戦略とデジタルの融合

グループCEOオフィスを通じた
グループ会社支援

案件の精査・仕立てを通じた
成長に資する投資

横展開・横連携の深化・拡充

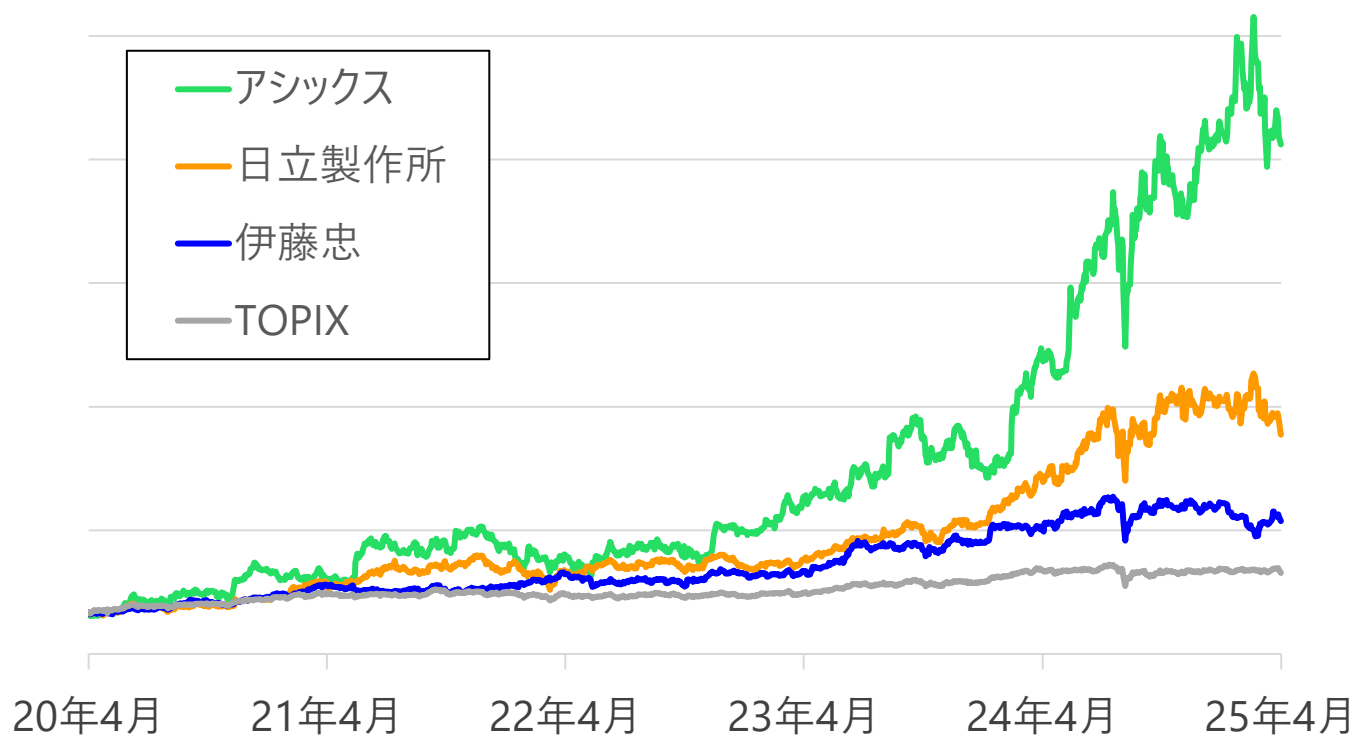


企業価値向上へ

デジタル活用を成長ドライバーとして評価が切り上がった事例

時価総額推移

(単位：倍)



2025/10/15	株価上昇率	PER
アシックス	14.5	30
日立製作所	6.9	29
伊藤忠	3.9	13
TOPIX	2.4	18

※2020年4月1日を100として指数化

$$\text{PBR} = \text{PER} \times \text{ROE}$$

他商社との比較

2025/10/15	伊藤忠	A社	B社	C社	D社
株価 (円)	8,388	3,598	3,734	4,464	3,670
PER	13.2	20.2	13.9	9.5	11.9
ROE	15.6%	7.7%	10.1%	12.2%	14.1%
PBR	2.1	1.6	1.4	1.2	1.7
時価総額 (兆円)	13.3	14.5	10.9	5.4	6.1

