

// 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)

見通しに関する注意事項

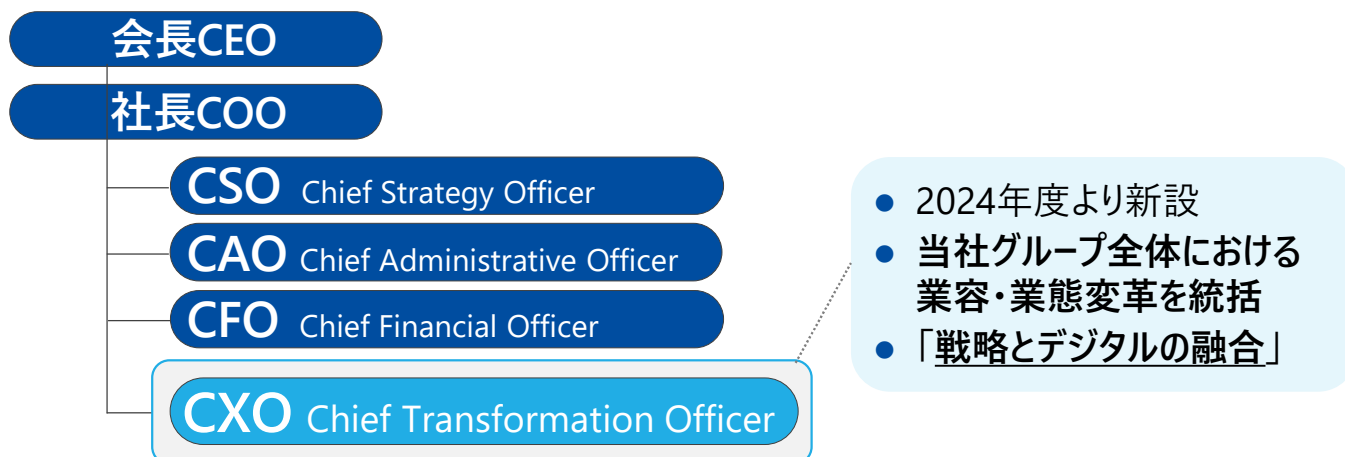
本資料に記載されているデータや将来予測は、本資料の発表日現在において入手可能な情報に基づくもので、種々の要因により影響を受けることがありますので、実際の業績は見通しから大きく異なる可能性があります。従って、これらの将来予測に関する記述に全面的に依拠することは差し控えるようお願いいたします。また、当社は新しい情報、将来の出来事等に基づきこれらの将来予測を更新する義務を負うものではありません。

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.



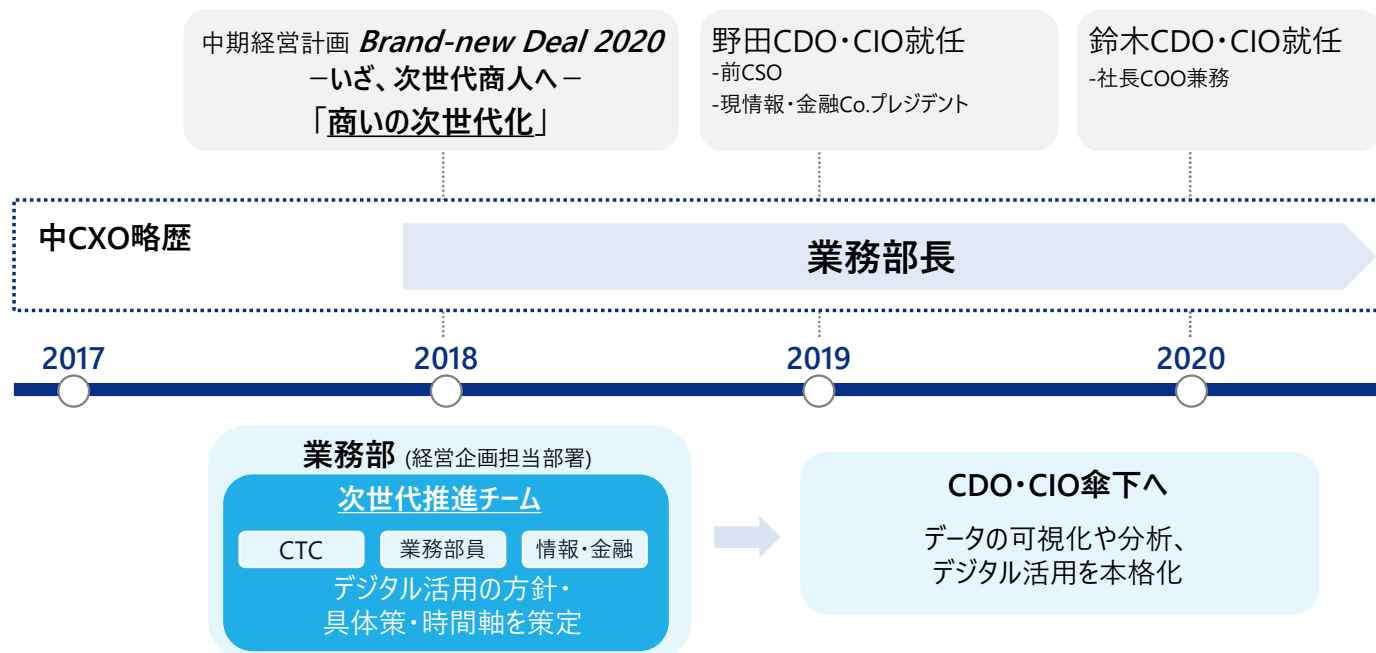
皆さんこんにちは。CXOの中です。本日はご多忙の中ご参加頂きありがとうございます。
最初のパートでは、CXOとはどういう背景で作られた役職なのか、経営の中でどんな役割を担っているのかについてお話をさせて頂き、伊藤忠の経営方針・経営体制をご理解頂く一助になれば、と思っています。

CXO = Chief Transformation Officer 最高変革責任者



CXO、他社では聞きなれない役職ですが、Chief Transformation Officer、最高変革責任者で2024年度より新設されました。業容・業態変革を担う訳ですが、そうは言ってもイメージが湧かないかと思います。色々な役割を担ってはいますが、一番主要な役割は「戦略とデジタルの融合」であり、その目的から作られた役職です。

CXO設立までの経緯

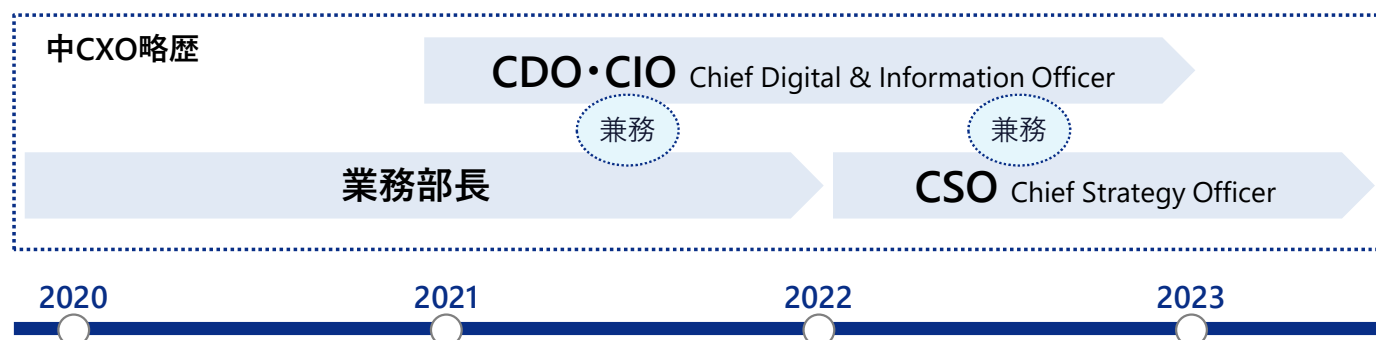


Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

3

少し遡りますと、会社として「戦略とデジタルの融合」の必要性・重要性を認識し、社内で議論を深めたのは2017年度です。そしてご記憶ある方もいらっしゃると思いますが、2018年度に公表した中期経営計画で「商いの次世代化」という方針を打ち出しました。但し、経産省がDXレポートを発表しDXという言葉が世に浸透する前でもあり、何より中計自体がやや抽象的で具体策に欠けていたことからアナリストの皆様からもご批判を頂き、マーケットにも受け入れられず株価が下がったとの苦い思い出があります。しかしながら2018年度より社内ではその対応を進めてきました。

まず、業務部（経営企画部）の管下に「次世代推進チーム」を組成、情報金融カンパニーやCTCから精鋭を集め、デジタル活用の方針・具体策・時間軸等を策定しました。IT部隊ではなく、業務部（経営企画部）管下においたのは経営方針・経営戦略とベクトルを合わせる必要があったからです。そして翌年、CSOであった野田現情金カンパニープレジデントがCDO・CIOに転じるタイミングで次世代推進チームをCDO・CIO管下に移し、データの可視化や分析、活用を本格的に開始しました。以降、CDO・CIOは野田の後が前社長の鈴木が兼務、その後は私が業務部長・CSOと兼務したことからお分かり頂ける通り、常に「戦略とデジタルの融合」がブレないように進めてきました。



- 「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

殆どの会社がそうですが経営企画とIT部隊は別々にあり、システムは企業運営上不可欠なプラットフォームとして「システム経費」との名の下、必要経費との捉え方でした。しかし今やデジタルやシステムは経費ではなく投資だと捉えています。これは昨今言われている「人的資本」に近い考え方だと思います。実はこれらを進めるにあたってベンチマークとした企業があります。ユニクロを運営するファーストリテイリング社です。同社は早くから「業務システム部」を設けるなど、業務とITシステムの融合を徹底しており、柳井さんはIT部を「デジタル業務改革サービス部」と呼び、あらゆる仕組みにデジタルを組み入れ、効果を出されています。もちろん業種・業態が違いますので真似をしている訳ではありませんが、考え方の上では大いに刺激を受けたことは事実です。

中CXO略歴



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

5

そして2023年に生成AIが台頭します。これにより大きくステージが変わるとともに変化のスピードが各段に上がりました。これら先進的技術革新に事業会社も含めグループ全体で対応していかなければ企業としての競争力が劣後するとの危機感のもと、兼務体制ではなく専任で「戦略とデジタルの融合」による「変革」を加速度的に進める必要があることから2024年度に作られたのがCXOという役職になります。それまではCDO・CIOという役職でしたが、単にデジタル・インフォメーションを統轄するだけではなく、経営戦略と融合させたうえで業態を進化させる役割を担うことから経営企画ラインでの業務経験が長い私が指名されたものだと思っています。

この「戦略とデジタルの融合」において2018年以降何をやってきて、どんな効果・成果があり、今どのステージにあるのか、今後何をやっていくのか/目指していくのかについては、次のパートでIT・デジタル戦略部長の浦上から詳しく説明させていただきますので、ここでは割愛させていただきます。

▶IT・デジタル戦略部、開発・調査部を管掌



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

次に、CXOが担っている役割全般について説明させていただきます。管下には「IT・デジタル戦略部」と「開発・調査部」、およびインハウスシンクタンクである「伊藤忠総研」を有し、情報とシステムを統轄しています。

▶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*

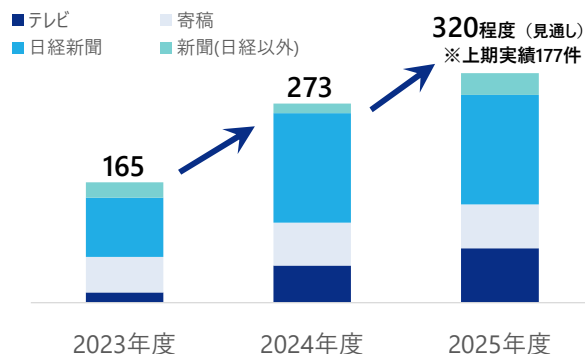
- 業績の向上
- 企業ブランド価値の向上
- 株主還元

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

少し余談になりますが、2024年4月に公表した「経営方針」における企業価値向上施策として「企業ブランド価値の向上」も掲げており、伊藤忠総研のエコノミストのTVや新聞・雑誌等のメディア露出を増やすこともその一つとして力を入れており、スクリーンにある通りこの2年で飛躍的に増加しています。

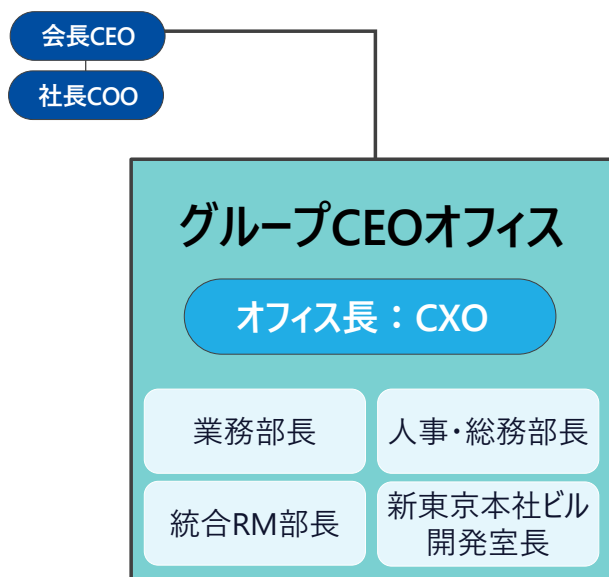
▶グループCEOオフィス長、投融資協議委員会・グループ金融審議委員会の委員長を兼務



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

8

またCXOが「グループCEOオフィス長」を兼務、社内委員会としては「投融資協議委員会」と「グループ金融審議委員会」の委員長を務めています。



- 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

グループCEOオフィスは連結経営の更なる強化を目的に2023年に発足した会長CEO直轄組織であり、発足当初から私が組織長を務めています。連結経営上、グループ会社の重要度は極めて高いですが、グループ会社の社長は当社で実績を挙げた、いわば「大物」であることが多く、カンパニープレジデントよりも年齢が上で元上司にあたるケースも少なくありません。カンパニープレジデントからすれば時に遠慮が生じ、グループ会社社長からすれば元部下に相談しづらい、その様な状況が生じない様に会長CEOが直接的に指導・統轄するとともに、会長CEOの指揮の下でグループCEOオフィスがカンパニーとグループ会社の双方を側面支援しています。従来はカンパニー毎の縦が強い組織体制でしたが、事業会社間の利害調整がスムーズに進み、また待遇の不平等の改善が図られるなど総合力の発揮に繋がっており、非常に上手く機能していると実感しています。今申し上げた利害調整に関して最近はやとなく、過去の事例は生々しい話になりますので割愛させていただきますが、グループCEOオフィスとして実施した施策のうち、二つを紹介させていただきます。

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

待遇の不平等の改善

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

モチベーションアップ

先程、「待遇の不平等の改善」と申し上げましたが、収益力向上に対する一層のインセンティブ付与による個社の更なる企業価値向上を主眼として、非上場国内子会社の社長報酬制度を改訂しました。従来の制度では一定割合で定性評価があり評価基準が不明瞭、且つ、利益貢献度が同水準であってもカンパニーによって報酬水準に差があるという課題がありました。これを各社の利益規模によって全社基準で区分したうえで報酬上は定性評価を無くし定量のみとし、定量は予算達成率および社長就任時からの企業価値向上率（基礎収益向上率）としました。結果、待遇の公平性・平等性が図られ、結果を出せば報酬で報われるクリアな制度となり、グループ全体のモチベーションアップに繋がっていると考えています。

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

グループ全体のコスト削減

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

「削る」への貢献

主要事業会社の事務所賃貸契約条件を精査し、契約更新に関してグループCEOオフィスとして関与しています。契機となったのは新本社ビル建設に伴う移転です。当初2021年に移転する予定でしたが諸事情により建設計画が遅延し、予定していた移転先は事務所が分散している等の課題を有していた複数の事業会社に転貸することになったのですが、その時に候補となったある事業会社が事実上途中解約出来ないような不利な賃貸契約を結んでいることが発覚しました。そこで他の主要事業会社の賃貸契約を精査したところ、家賃水準が相場と比較して高かったり、フリーレント等の十分なメリットを享受出来ていなかったり、解約等に関して不利な条件となっている先が幾つかありました。このような契約条件の精査に加え、事業会社単独で交渉するよりグループ全体で交渉することで、ビル所有者であるデベロッパーの集約化も併せ、グループ全体のコスト削減、「削る」に貢献しています。

当然ですが、これらは私一人でやっているものではありません。現在グループCEOオフィスは私の他に業務部長、人事総務部長、統合RM部長（事業部長）、新東京本社ビル開発室長が兼務しており、各々の施策に関して管下組織でチームを組成して対応し、私が統轄しています。一つ一つは小さな施策ですが、その殆どが会長CEO指示によるものであり、経営トップ自ら細かいところにまで目を配っていることがお分かり頂けるかと思います。

投融資協議委員会

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

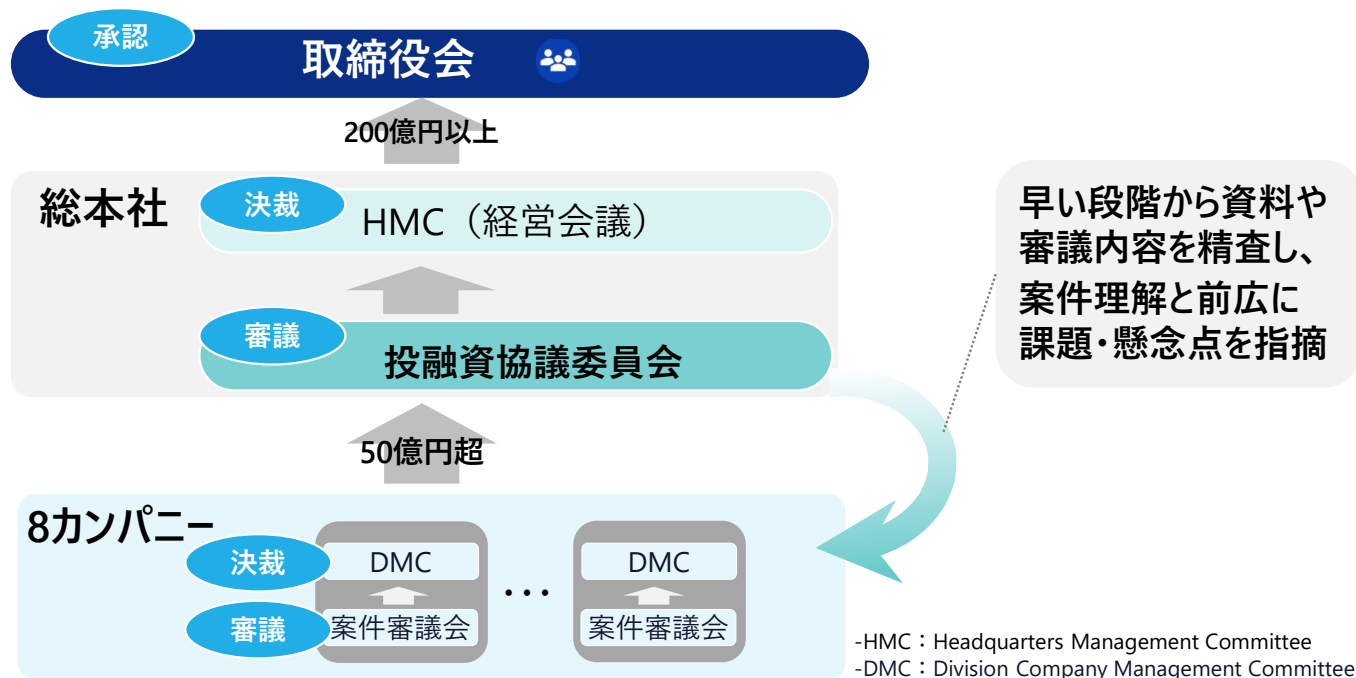
ネガティブチェック
牽制機能



ポジティブチェック
良い案件への仕立て

次に私が委員長をしている社内委員会について説明します。

2024年度のCXO就任時から投融資協議委員会の委員長を務めています。私の前任はCFOの鉢村が6年間委員長を務めていましたが、その間私も委員として参加しており引継いだ形です。そして現在も委員として参加しているCFOを中心とした経営陣としっかり連携しつつ、豊富なパイプラインの中から案件を精査・選別しています。「投資なくして成長なし」の方針の元、積極的な投資の方針に舵を切ってはいますが、投資規律は緩めておらず、逆に今年度投資基準を一部改訂しましたが厳しく見直しています。投融資協議委員会では統合レポートにも書かせて頂いた通り、投資判断に関して二つのポイントを重視しています。一つは投資基準をクリアしているだけではなく、その投資案件が「当社全体として求められているリターンや成長に貢献出来るのか、当社のビジネスの広がりにつながるのか」という観点、二つめは「投資の仕立ての更なる進化」、即ちシナジー創出や影響力を発揮する為の権利・手段が契約条件へ落とし込む等で確保出来ているか、という観点です。牽制機能を発揮する為のネガティブチェックは決して緩めることなく、更に良い条件に仕立て上げる為のポジティブチェックの感度を高める様に意識しています。今年度は4月、5月とトランプ関税影響の様子見から投資案件の決定はスロースタートとなりましたが、夏場以降申請案件は増加、検討中のパイプラインも豊富にあり、今年度も企業価値向上に向けた実りある投資を積みあげることが出来ると考えています。



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

13

ここでご参考までに投資案件の社内決裁プロセスについて紹介します。まずカンパニー内機能による「案件審議会」に於いての審議を経て「DMC（ディビジョンカンパニー・マネジメント・コミTEE）」にてプレジデント決裁が為されます。50億円超の案件は「投融資協議委員会」での審議を経て、「HMC（ヘッドクォーター・マネジメント・コミTEE）」（経営会議）にて決裁、200億円以上の案件については更に「取締役会」での承認が必要となります。他商社の決裁区分を全て把握している訳ではありませんが、経営会議や取締役会に付議される金額基準は低く設定しており、意思決定に経営陣が深く関与していることがお分かり頂けると思います。投融資協議委員会の委員長としては50億円超の案件に関してはカンパニー内機能による「案件審議会」の早い段階から資料や審議内容を精査し案件理解に努め、その上で課題点や懸念点があればDMC前に申請部署やプレジデントには意見しています。大体年間2～3件はDMC決定されても投融資協議委員会付議自体を認めず差し戻し、またDMC決定を経て投融資協議委員会に付議された案件の中でも年間2～3件は差し戻しとしています。

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

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

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

これは今年度新設された委員会です。グループ金融は連結ベースの低利調達を実現する一方、事業会社は資金調達の苦勞をせずに低コストで借入できる結果、資金管理の緩みや不採算ビジネスへの対応遅れに繋がる懸念があります。従前から財務部や統合RM部（事業部）を中心にチェックをしていますが、より一層貸付額の審査・牽制機能を強化するために設立されたものです。銀行に代わる外部の目として公認会計士の資格を有する中森社外取締役とM&A実務経験が豊富な小林社外監査役にも委員として参加して貰っています。審査基準としてはより銀行融資に近い観点で貸付金額の妥当性を精査、牽制機能を強化することで各社の資金効率改善、ひいてはグループ全体の資産効率改善、つまりは、更なるROAの改善に繋げることを目的としています。

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



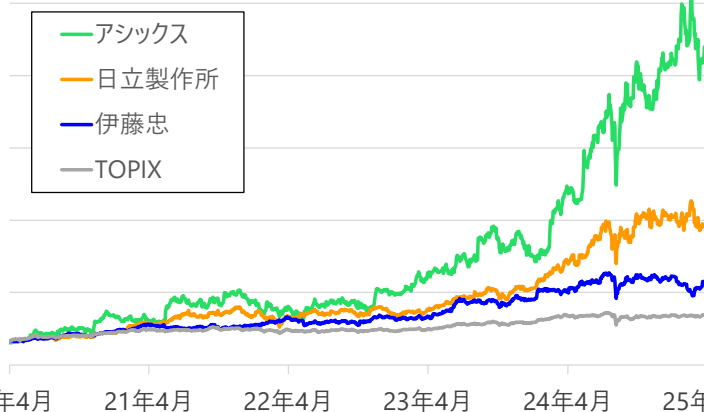
企業価値向上へ

これまでお話をさせて頂いた通り、「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」、加えて「横展開・横連携」も深化・拡充させることがCXOの役割です。特にデジタル・AI等の革新的変化へグループ全体で対応し、業態変革・進化していくことで企業価値を向上させていくことが求められています。

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

総合商社業界のPERは長らく低位で推移し、実際、マーケット平均に及ばない状況です。皆様ご案内の通り、現在、日経平均のPERは18倍を超える水準まで来ておりますが、当社は13倍に留まるのが現状です。一方、近年、デジタル・AI等の活用を成長ドライバーとして市場での評価が切上がった企業は多く、例えば、日立製作所やアシックスなどはその代表例です。足元のPERは日立製作所が29倍、アシックスは30倍になっており、目標としなければならないと感じています。

PBR

=

PER

×

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

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

17

PBRに関しては、当社は足元2.1倍となっており、5大商社の中で唯一2倍を超えています。これは、過去から継続してきた高効率経営の着実な実践と、定量に裏付けされた高ROEの歴史的な積み上げが寄与しているものと理解しており、またこの点は皆さまにもご評価頂いている点かと思えます。では、ここから更に企業価値を上げるためには何が必要か。



今更申し上げるまでもなく、株価＝EPS（1株あたりの純利益）×PER（株価収益率）です。PERの上昇は成長期待の醸成により実現されるものであり、何よりもまずは着実な成長を実績として示すことが肝要だと考えています。成長投資や既存事業の従来の磨きに加え、当社が持つ生活消費関連を中心とした経営基盤を「デジタル・AI等の革新的技術への対応」を通じて大きく進化させること、また、この経営基盤を活かして「横展開・横連携」を加速させることでも成長を示していかなければなりません。そして成長の支えとなる業態変革・進化の実績を積み上げていくことで、市場の成長期待醸成（PERの向上）にも繋げていきたいと考えています。当社グループには、顕在化していない成長の機会がまだまだたくさん埋まっています。「デジタル・AI等の革新的変化への対応」と「横展開・横連携」の加速でこの機会を掘り起こし、繋ぎ合わせ、更なる成長を目指して参ります。当社グループの“コングロマリット・プレミアム”の実現、“更なるPERの向上”に繋がる施策を実行して参りますので、ご期待頂ければ幸いです。



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.