



在第一线带领伊藤忠商事迎接新挑战， 继承164年的传统，履职尽责。

我将一如既往地重视“现场”和“信用”，通过创造解决社会课题与增强收益能力的良性循环，
实现伊藤忠商事整体企业价值的持续提升。

石井敬太

代表取缔役社长COO 石井 敬太

我所看重的“现场”和“信用”

我是今年就任社长 COO 的石井敬太。

1983年进入公司后，我被分配到化学品部门，主要从事石化产品贸易。曾两次派驻海外，分别是在北美和泰国。此后，我担任过化学品部门长、能源·化学品公司总裁等职务，一直在化工领域打拼。本公司采取由 CEO 和 COO 各司其职的经营体制，会长 CEO 负责集团的整体战略规划，社长 COO 负责战略的推进。我从铃木前社长 COO 手中接下这个职务，将全面负责带领具有164年历史的伊藤忠商事继续前进。

确定就任社长 COO 之后，许多媒体常常强调我在学生时代专注于橄榄球运动这件事。我并非以橄榄球运动员的身份进入伊藤忠商事工作，所以多少令我感到有些困惑。虽说如此，在那个多愁善感的岁月我还是学到了许多东西，学到了团队合作的重要性、一心一意只考虑取胜的态度、共享基于缜密分析的战术，以及团队合作的前提是和队友建立牢固的“信任关系”等等。事实上，这些都为我的职场生涯奠定了基础。

进入公司后不久，作为培训的一部分，我观看了有关近江商人的影片。影片描述了作为“商人”应具有的模样。学生时代，我培养了建立“信赖关系”的能力，看完影片后，我深感只要进一步提升这种能力，

就能够成为商业世界中受人信任的人。当时的感受，我至今记忆犹新。此后，我在做买卖时一直看重“现场”和“信任”这两个词。我比别人更早赶到客户那里，别人委托的事情，我会认真做到最后。由此，我不断累积“信任”，拓展超越国籍的人脉关系，继而扩大业务往来。这种做事方法已经渗入我的体内。化学品业务的特征在于向各行各业提供种类繁多的原材料，扩大和人的接触有助于尽早把握不断变化的市场趋势，可谓是一笔无可替代的财富。今后，我关注的领域将会扩展到全公司，但我依然看重与人之间的联系。

过去，我碰到过许多面临困难的项目，也有许多参与组织重构的机会。每次我都注意率先垂范，让组织内部保持团结，共渡难关。通过团队全体成员的集思广益来判断市场走向，为实现远大愿景而设定里程碑，确定各自的职责，持续投入热情，这些措施最终带来了新的商机。蓄电池业务就是沿着这一路径，不断扩大经营版图。接下来，我将作详细说明。

从顾客呼声诞生的蓄电池

蓄电池系统迄今为止的业务布局，虽然有部分时间重叠，但仍可分为以下五个阶段：①蓄电池的研发；②将 AI 运用到蓄电池上；③构建 VPP、扩大蓄电池销售；④构建再利用循环系统；⑤部署拓展下一阶段的业务。

每个阶段,我们都会针对所预判的未来趋势和需求、以及在此基础上探讨的数年后的业务形态,与团队全体成员进行深入彻底的讨论。之后,我们为达到这一目标绘制了路线图,并根据情况变化进行微调,逐一、迅速、认真地准备和充实所需要的资源。

首先,在①“蓄电池研发”阶段,我们希望摆脱单一的电池零件销售业务,从2010年左右开始研发和销售家用蓄电池。初期进展并不顺利,转机是有客户反映“希望有那种即使停电,也能满足所有家电用电的蓄电池”。市场销售的其他蓄电池,由于停电时输出功率下降,所以仅能在100V范围内为家电供电。因此,我们便着手生产其他公司所没有的大容量蓄电池。这种蓄电池即使在停电时,也能在200V范围内为所有家电供电。这样,我们的产品得以在2017年左右走上了销售轨道。

②“为蓄电池配备AI”阶段,是蓄电池系统业务发展的重要转折点。预计日本的可再生能源固定价格收购制度(FIT)会在2019年后渐次终止,因此,我们认为有必要为蓄电池配备AI。通过和英国 Moixa Energy公司的资本业务合作,成功实现了AI在蓄电池中的应用。因此,我们可以预测用电量和发电量,分析气象信息等各种资讯,并在此基础上控制蓄电池的最佳充放电方案。客户使用方面的便利性得到飞跃式提升,同时我们亦可获取有关各个家庭电力使用模式的数据。

在③“构建VPP、扩大蓄电池销售”阶段,AI的配备应用将更具意义。通过连接分散在用户家中的单个蓄电池,对第②阶段AI中存储的数据进行集中信息管理和最优控制,在不远的将来,我们将能够建立VPP(Virtual Power Plant,虚拟发电厂),即分布式供电平台。到2020年度末,我们的蓄电池销售数量突破4.3万台,达行业领先水平,今后将继续加快脚步,在2023年度达成8万台的目标。每个蓄电池的销售都和身边的“盈利”直接相关。同时,增加蓄电池的安装数

量可为整个新一代电网的全面扩张做出贡献,这种业务模式将有助于实现我们绘就的未来蓝图。

④“构建再利用循环系统”阶段,是与第②、③阶段同步推进的围绕用于蓄电池的锂离子电池的话题。实际上,锂离子电池就是化学品原材料的集合体。我们的方针是利用从电池零件业务获得的经验,在未来推动两项业务。一是“再利用”,即把供EV使用的锂离子电池,在使用结束后转用到蓄电池上;二是“循环”,即从使用寿命到期的蓄电池中,回收含有镍、锂等稀有金属的零件,使其回归到原料及电池材料链中。我们的目标是确保锂离子电池的稳定供应,以及真正形成具有成本竞争力的循环系统。

最后是⑤“部署拓展下一阶段的业务”阶段,我们正在稳步推进旨在实现基于全球趋势的考虑未来几年“业务形态”的业务扩张计划。

新一代锂离子电池具有低成本、高安全性以及可循环使用的特征,而半固态电池是一种备受期待的新一代锂离子电池。我们向研发半固态电池的企业出资,进行实证验证,以实现基于区块链的个人对个人(P2P)的电力交易;为蓄电池加装EV充电功能和环境价值测算功能;并与FamilyMart和其他零售商店建立了联系。我们以迄今为止的蓄电池为起点,稳健地做出有关业务横向扩展的部署。

通过这些计划的实施取得了一定的成效,形成了良性循环,已建立的业务将为我们带来新的业务机会。不仅是各家电力公司,许多企业都关注我们以蓄电池系统为核心的业务布局,已同我们开展多种多样的合作。这些企业包括住房、汽车、家电等各大厂商,还有很多跨行业的通讯相关企业。

兼顾社会课题和业务发展

“Brand-new Deal 2023”(2021-2023年度)在定性层面,提出两大基本方针,即“以市场为导向的



非资源领域是公司的优势所在，我们要最大限度发挥该领域的特点，朝着下阶段合并净利润6,000亿日元的目标加速努力。

业务转型”和“强化对SDGs的贡献和工作开展”。
(⇒ Page 16 中期经营计划“Brand-new Deal 2023”)

这些方针表明了伊藤忠利用本公司的业务特点和优势，挑战及应对当今社会的变化和课题的基本姿态。这两大方针并非彼此独立，而是具有很强的相关性。

我记得大约3年前，刚刚从欧洲出差回国的冈藤会长 CEO 问我：“关于塑料的废弃问题，我们做了哪些事情？”当时，日本对这个问题很少关注，我们只考虑如何销售现有产品。以冈藤会长 CEO 的这句话为契机，我们开始摸索生物降解塑料、循环利用业务的可行性。目前，我们已取得以下进展，包括进军再生 PET 塑料瓶业务、研究使用海洋垃圾制造垃圾袋、签订聚酯化学回收技术的授权协议等。美国 TerraCycle 公司把过去难以循环再利用的物品回收过来，制成各种各样的产品，因而备受瞩目。我们与该公司开展资本业务合作，加速推动塑料循环再利用业务。这是一个典型案例。我们还将和合作伙伴一起，继续挑战并开创新的业务模式。

此外，在目前很热门的氢、氨等新一代燃料方面，我们已开始开展相关业务活动。这些业务，随着未来法律法规的修订和基础设施建设的改善等，可能有时需要和多家公司进行合作。因此，需要花费相当长的时间，才能实现实用化及获取收益。我们的方针是谨慎审视其商业性，进行长期布局。此外，集团下属各公司也在摸索和实践各种业务和措施，以应对社会课题并兼顾业务发展。正如前述蓄电池系统案例所揭示的那样，最重要的是要把握社会变化，立足“市场导

向”的思维，有计划地开展业务和活动。我作为负责执行的社长 COO，也将利用以往经验，实践并推动对于各个项目的细致因应。

“Brand-new Deal 2023”提出有关削减温室气体排放量等目标，例如，公司规划2040年前实现“抵消零排放”、2050年前实现“净零排放”等。这些都是符合社会需要的中长期愿景，但另一方面，如果无法保证未来企业自身的生存和发展，企业履行社会责任也就无从谈起。公司要持续确保收益能力提升，同时切实应对那些需要得到解决的社会问题。非资源领域是公司的优势所在，我们要最大限度发挥该领域的特点，朝着下阶段合并净利润6,000亿日元的目标加速努力。

实现可持续企业价值的提升

现在回想起来，我进入公司的时候，那些居于上位的财阀系商社曾是我们仰视的对象。为了缩小和它们的差距，我们拼命努力地开展业务经营。能够在2020年度夺得综合商社行业的“三项冠军”，依靠的不是部分表现突出的下属公司或部门，而是包括诸位前辈在内的大家共同努力夯实的经营基础。

2021年度新的战斗已经开始，一瞬间的喘息就将决定胜败。我们要聚精会神，通过创造解决社会课题与扩大收益能力的良性循环，实现整个伊藤忠商事可持续企业价值的提升。

我真诚希望各利益相关方今后继续给予伊藤忠大力支持。