

作为“内场队长”，从“现场”出发， 关注经营环境的变化， 带领公司站稳脚跟，迈向新飞跃。

牢记“三方有利”，同时追求经济价值和环境、社会价值，
强化非资源领域的优势，从现在开始就着手进行充分的“准备”。

石井敬太

代表取缔役社长 COO 石井 敬太

发挥本领

作为社长 COO，继承伊藤忠商事的衣钵已有1年。我的视野由此前熟悉的领域——能源·化学品公司，一下子扩展到整个公司涉及的全部产业。由于要以宽阔的视野履职尽责，因而我再次切实感受到综合商社业务范围之广、以及所需信息和知识之多，亦深刻体会到日复一日努力的重要性。

我就任社长 COO 的头1年便是局势动荡的1年。除新冠疫情之外，还需迅速、妥善应对俄乌局势的变化以及前所未有的资源价格暴涨，这一点是之前没有预计到的。虽然谈不上“喜欢危机”，但事实上，危机反而会激起我的斗志，这也是我一直以来的性格。比起轻松赚大钱，我更喜欢在环境严峻的销售一线重整出现赤字的部门。目前，由于受疫情影响，海外出差等活动受到限制，这对我自身的“工作模式”亦造成很大影响。但与此同时，因为有充分的时间在公司专心工作，我也在能源及化学品以外领域发现了可能的新商机，在此前没机会接触的销售部门和职能部门里遇见了新的人才。从整个公司的角度来说，这1年也是为日后打下基础的重要1年。

这几年，本公司不断回顾第一代伊藤忠兵卫挑着扁担、外出行商的这段公司创始时期的历史，伊藤忠商事的身份是“商人”，我们与公司的全体董事和员工共享这一认识，并贯彻始终。即便在新冠疫情的严峻环境之下，我们亦没有失去身为商人的自觉和责任感，每一位员工都坚守各自岗位，助力经济活动的恢复，我也切身感受到了他们的干劲儿。同时，我能够感受到，这一年亦是推动公司未来进一步发展的1年。

2022年度，我希望汇聚这种“个体的力量”，发挥我作为“内场队长”的本领，率先奔赴一线，开拓商机，与员工密切交流。股东大会之后，我在新冠疫情爆发后首次赴海外出差，再次感受到线上办公的局限性、以及在现场直接收集“鲜活的信息”的重要性。即使处于极为不明朗的经营环境之中，亦应在充分分析业务走向的基础上，加快实施具有高度实效性的策略。能够做到这一点的企业，可在未来几年取得优势。在不远的将来，新冠疫情将会结束，资源价格和汇率等也将回归正常，为了能够在这种“决定真正胜负的环境”中取得切实胜利，我打算强化在非资源领域的优势，从现在起就进行充分的“准备”。

COOO MESSAGE



综合商社的“综合能力”

受新冠疫情、俄乌局势等因素影响，各产业都出现了供应链混乱的情形，大家正在研究基础性产业回归国产化、对供应链本身进行重组等问题。若要整体观察横跨多个行业的供应链，对形势做出判断的话，就需要具有在全球多个行业的各种业务中构筑的“综合商社的视野”。本公司对于自身“综合商社的视野”充满信心。我认为，未来各类企业将对本公司的知识和经验抱有更高的期待。

在股票市场，综合商社的“多元化折让”成为人们讨论的对象。综合商社跨越多个领域，其业务组合兼具“综合能力”，在现今这样的变革时代，尤其应被视为优势，但人们却将其视为“折让”因素，这多少有些不妥。一般来说，企业亦有其寿命。本公司能够延续至今164年，正是因为能够随时根据经营环境和趋势，发挥这种综合商社的“综合能力”。人们都在追求社会的可持续发展，企业作为社会的支柱，其可持续性尤为重要，这一点无需赘言。

20世纪90年代后期，除日本泡沫经济崩溃之外，亚洲还遭遇到金融危机。当时，本公司亦面临如何处置不良债权的困境，其中，机械、金属、化学品、建设等4个部门成为急需重组的象征性部门。这4个部门在日语中的首字母皆为“K”，故公司内部取其首字母，将它们称为“4K”。为严格筛选所持有的资产、压缩有息债务，公司迅速采取了若干措施，如：停止无利可图或付款期限较长的交易、退出不赚钱的投资项目、分拆部分业务等。但是，我们并没有放弃业务本身，而是采取对策，将其以某种方式保留下来。这些4K部门即便在业务寒冬期也稳健地储备实力和知识，经过一段时间之后，它们犹如挺过寒冬，迎来春暖花开一般，作为引领全公司收益的部门完美复活了。

此外，亦有人认为，本公司是以非资源领域为核心的综合商社，最好完全放弃资源领域，只专注于非资源领域。但我认为，经营若仅以眼前的效率性、收益性为优先，那么类似4K部门复活的情形就不会发生。而且一旦放弃之后，即便再次投资该业务，也难以迅

速扩大收益、实现协同效应。例如，本公司持有石油天然气权益，这不仅意味着会获得来自该权益的直接收益，我们亦可将相关知识间接运用于非资源领域贸易方面。这些非资源领域包括以原油为原料的化学品、纤维材料、汽车、船舶、钢管等。我认为，前文提到的“能够整体观察横跨多个行业的供应链，对形势做出判断”的优势，与本公司拥有的多元业务组合密不可分。

脱碳也从下游开始

说到本公司的投资态度，以下游为起点的“市场导向”构想非常重要。关于这一点，请参见冈藤会长CEO的致辞。我则将针对“SDGs”方面的相关举措进行说明。

我认为以下游为起点的思考方式亦适用于SDGs业务。本公司亦致力于氢、氨、离岸风电等新一代燃料及可再生能源业务。处于上游的这些大型项目的实用化和盈利化，需要花费相当的时间和成本。此外，为建设安全可靠的供应网络，与信赖的日本国内外伙伴开展合作，并在兼顾与当地社会共生等问题的基础上确保未来的竞争力，我们必须关注新技术的动态。确保安全放心的能源供应，是包括安全问题在内的日本的重大课题。同时，我们也认识到这是本公司作为综合商社所应承担的重大责任，我们正在从中长期的视角审慎应对。

另一方面，本公司亦致力于来自下游的脱碳业务，运用蓄电系统的下游能源管理则是典型案例。可再生能源的发电量会因天气等原因而出现变动，蓄电池则起到调节作用，建立提高电力使用效率的系统。蓄电池可在减少输电损失、实现用电量均衡化的同时，没有浪费地使用所发电量，因而有助于直接提升能源自给率，减少温室气体排放。此外，在紧急情况下，也可将其作为重要的独立电源加以使用。日本政府在温室气体减排方面确定了2030年和2050年两个目标时间点。这种对于需求侧电力消费的控制，是上述时间点之前可行的下游脱碳策略。本公司在该领域处于领先

现在比以往更加要求
企业把握社会的各种需求，
践行具有平衡感的业务
以及目光高远的经营。



地位，我们发挥主动性，努力扩大蓄电池业务，藉此可以迅速实现“兼顾经济价值和环境、社会价值”。若使用 AI 进行电力控制，则可把握电力使用模式，降低高峰用电。若能建立 VPP (Virtual Power Plant, 虚拟发电厂) —— 分布式供电平台，则可提供更加稳定、高效的电力供应。而 VPP 会对数据进行统一管理，实施最优控制。本公司因蓄电池销售量处于业界前列而感到自豪。为建立分布式供电平台，本公司与电力公司、开发商等伙伴合作，同时形成与 FamilyMart、伊藤忠 ENEX (株)、ITOCHU Techno-Solutions (株) 等本公司集团企业的协同效应，推动面的扩展，将其培养成具有巨大竞争优势的业务。

在中期经营计划中，我们提出了在 2040 年之前实现温室气体排放量“抵消零排放”这一目标。蓄电池业务有助于削减温室气体排放量。而从动力煤权益中撤出，本身就是在削减温室气体排放量。2021 年度，我们出售哥伦比亚 Drummond 和澳洲 Ravensworth North 这两项动力煤权益，已大致完成动力煤权益出售工作。我们将具有可替代性的动力煤视为应尽快撤出的领域。另一方面，炼焦煤虽然也同样是煤炭，但却

是目前高品位炼钢不可或缺的原料。考虑到现今社会钢铁的重要性和炼钢技术，若以温室气体排放量为由完全放弃使用，恐怕是不现实的。另外，原油既是目前不可替代的燃料，也是生产各种生活必需品的原料，因此基于同样考量，不应放弃使用，而应考虑如何减少使用。本公司的方针如下：为实现减少温室气体排放量和“抵消零排放”的目标，将立足现实观察下游情况，从可立即发挥本公司优势的地方采取措施。

牢记“三方有利”，奔赴现场

在 SDGs、ESG 的大潮中，“重视所有利益相关方的营商理念”正成为全世界共通的价值观。它并非对以往“追求股东利益最大化”的否定，亦非轻视各位投资人和股东，而是正如“商人当似水”这句老话所言，现在比以往更加要求企业把握社会的各种需求，践行具有平衡感的业务以及目光高远的经营。本公司作为“三方有利”的原创企业，方针是认真观察社会，不断积累社会需要的业务。为此，我将持续和员工一起奔赴“现场”，亦恳请各利益相关方今后继续给予支持。