

COO 致辞

从“现场”识别经营环境的剧烈变化，
通过突破三大壁垒磨练“综合实力”，
为可持续发展奠定坚实的基础。

将“现场”和“信任”这两个在履行商业行为中一贯重视的词汇铭记于心，
立志稳步而迅速地落实有助于经济价值与环境、社会价值双向发展的战略。

石井敬太

代表取缔役社长 COO 石井 敬太

作为“商人”重新启程

今年5月，所有与新冠疫情相关的行动限制均得以解除。在担任社长 COO 的第3年，我终于等到了能够在既没有口罩也没有隔板的“现场”，按照“自己的方式”痛快工作的这一刻。2023年度是中期经营计划“Brand-new Deal 2023”的收官之年，我希望自己能够作为“商人”穿梭于日本和海外的商业“现场”，与员工们一同，脚踏实地埋头苦干，推进公司业务。

在就任社长 COO 的两年里，虽然行动受到了限制，但我却可以利用这个时间更多地，从宏观上掌握整个公司的经营状况，开拓自己作为经营战略“执行负责人”的视野。另一方面，作为一名现场主义者，我也在采取万全的防护措施的前提下尽量地拜访了客户。在我看来，通过与客户面对面地交谈，了解他们的苦恼与想法，让客户最先选择我们作为“合作伙伴”，建立并维系这种“信任关系”，是从事商业活动中最为重要的事情。以长期培养的牢固“信任关系”为基础，发展新的人脉关系并拓展业务，这是现今机器或人工智能无法实现的“商人”所独有的优势。

当然，海外也有为数众多对综合商社来说不可或缺的客户。2022年度，我去了曾在能源·化学品公司工作时就很熟悉的韩国以及曾担任过当地总经理的泰国出差，见到了久违的客户。今年截止到目前为止，我还去了中国和美国出差，这些都是我就任社长 COO 后就立刻动身前往的地方。尤其是在中国，我首次见到了中信集团的朱董事长，我们就共同的发展战略和合作潜力等议题，坦诚地交换了意见。通过会谈，我发现其实在日本企业的管理层中，我们有很多共同的熟人，在分享这些人际关系的过程中，感觉拉近了彼

此之间的距离。一直以来，我始终通过重视人与人之间的关系来拓展业务。作为“现场”领导，今后我仍将继续主动强化与日本和海外客户的关系，并探索新的业务途径。

此外，这些海外出差，是我亲身体验各国商业环境的绝佳机会，也让我切身感受到，由于通胀趋势难以预测，未来前景不明，海外消费者的消费意愿比预想的更加谨慎。我一直强调从“现场”获取信息的重要性和必要性，然而在2022年度，由于对外部环境的变化判断失误，有些业务的业绩意外下滑。例如，Dole 业务因供应链中断导致运输成本急剧上升等因素影响，其盈利能力恶化。原本打算通过在感恩节和圣诞节等需求旺季，实现价格转嫁，以此来提高盈利能力。然而，在对 Dole 产品需求旺盛的美国，随着通货膨胀加速，消费者信心在年底已经开始下降，消费者无法接受在这个时候大幅提价。在我看来，最大的问题在于，本公司提倡“市场导向”和“亲自参与经营”，在如此艰难的经营环境下，却将营销策略一股脑地扔给当地聘用的管理层，而自己却对现场的消费状况和竞争对手的定价信息一无所知，只是从远离现场的新加坡总部进行远程管理。美国业务一直是我们的主战场，于是我们立即从公司抽调专业人士到营销负责人的岗位，并着手重建，以期实现业绩恢复。今年7月，我还亲赴美国出差，并亲眼见证了“亲自参与经营”取得的切实进展。为防止员工对实际的“现场”意识随着在线工具的迅速普及而下降，我们将再次贯彻现场主义。

脱碳业务的现状

通过与日本和海外客户面对面的交流，我们也切身感受到了脱碳趋势的变化。在今年5月举行的 G7 广岛峰会上，与会者们虽就长期脱碳的方向进行了讨论，但尚未明确减少温室气体排放的具体途径。自俄乌冲突爆发以来，伴随着 LNG 等能源价格的飙升，欧洲各国相继宣布重新启用成本较低的燃煤发电厂，这一举措使

得欧洲对动力煤的需求急剧增加。而在日本，电力公司对俄罗斯产动力煤的需求量一直很大，为寻找替代，对非俄罗斯产动力煤的需求也在上升，致使目前的脱碳业务进程停滞不前。本公司已提出要在当前的中期计划期间完全撤出动力煤权益的这一决策，自2018年度以来，先后出售了4项动力煤权益中的3项，领先于其

COO致辞

他商社。虽然将剩余的1个动力煤权益出售并完全撤出动力煤权益的这一既定方针并未改变，但作为综合商社应当承担稳定供给责任，以及在目前动力煤价格下跌的局面中，如何以合理的价格出售，我们将从综合角度出发，规划退出市场的适当时机。有关今后出售事宜的进展，我们将适时向各利益相关者进行说明。

本公司始终秉持通过贸易和投资等核心业务，为减少温室气体排放做出贡献这一方针，为了能够持续稳定地推进减少温室气体排放，不会不计成本地蛮干，而是以保证当前的盈利能力和本公司自身的可持续发展原则为前提，拓展能够带来稳定收益的SDGs业务。自减少温室气体排放的法规颁布以来，航空业对可持续燃料的需求持续增长。本公司一直在稳步推进这项业务，比如开始向日本和海外航空公司供应可持续航空燃料(SAF)，以替代传统喷气燃料。SAF供应是一项并不需要投资大型设备，而是可以利用自身在贸易领域长久积

累的经验和技术来实现的真正脚踏实地的SDGs业务。此外，作为我们客户群的钢铁行业，由于其温室气体排放量高，从而面临着脱碳的巨大压力。为了满足此类客户的需求，本公司于2022年度，投资了加拿大高品位铁矿石的权益，这将成为低碳还原铁的原材料。本公司在日本国内专注于非资源领域，却在海外资源领域进行了这项投资，想必有不少人会对此感到奇怪，但这项投资却是由长期合作伙伴以优惠条件出售给我们的，如果没有彼此之间长久累积的“信任关系”，我们就不能获得如此稀有、高价值、具有价格竞争力的优质权益。除了短期的利润贡献，从中长期来看，我们希望通过建立以高品位铁矿石为原料的低碳还原铁供应链，进一步拓展本公司的业务机遇。本公司将稳步建立同时追求经济价值和环境、社会价值的SDGs业务，从而解决产业问题的同时实现“盈利”。

打破三大壁垒

当我们开展业务时，应该意识到，由于我们所属的组织、年龄层以及职业积累的差异，常常会不经意间互相建立起壁垒。我相信，打破这些壁垒，将能进一步提升本公司的“综合能力”。在此，我想就自己担任社长COO以来，意识到的“三大壁垒”进行说明。

第一是组织壁垒。针对每个行业和所经营的产品设立纵向划分的组织，是综合商社普遍的做法，而当我拜访客户时，我会事先设想对方会向本公司寻求哪些功能与专业知识的协助，并为满足其所有需求，尽可能带领来自不同公司的多名员工前往。比如，在汽车产业向电动化转型的过程中，当我拜访一家汽车制造商的社长时，事先考虑到该公司正在推进与IT公司、电池制造商等的跨行业合作，为了弥补本公司在该行业的功能短板，因此除了负责汽车行业的机械公司员工外，我还带上熟练蓄电池、电力业务等领域的能源·化学品公司员工一同前往。电动汽车不单是运送人员和货物的交通工具，还可以通过与房屋和建筑物进行充放电，成为连接本地电网的重要工具。本公司在与电动汽车密切相关的领域拥有优势，比如

与蓄电池相关的价值链与电力零售等等。此外，我们还发挥本公司的“综合优势”，稳步扩大业务范围，比如在伊藤忠ENEX(株)等企业，利用太阳能发电供电动汽车之用，在全家便利店设置充电设施等。本公司对电动汽车的潜力与周边业务的构想，和该汽车制造商的诉求不谋而合，于是经过反复协商，本公司有幸成为合作伙伴，并为此成立了相应的联盟，来提供引进电动汽车所需的功能。通常，综合商社的各个组织内部均存在壁垒，而由于我社长COO的身份，则不受组织壁垒的限制。不拘泥于自己所负责的行业与经营的商品，以敏锐捕捉客户变化与需求的“市场导向”方式，来与员工共同创新，突破组织壁垒，拓展业务。

第二是公司内部的沟通壁垒。自从取消行动限制后，公司内部的聚餐便增多了。这也许是陈旧的想法，但对于本公司来说，人是最大的经营资源，我认为让员工利用聚餐等活动，同事之间可以畅想未来，结合自身工作畅所欲言，这有助于在公司内部建立“信任关系”，从而促进业务的顺利开展。仅就年轻员工的企业忠诚度这一点来说，在如今寻求高效工作方式的背景



下，提高公司内部的沟通质量，加深彼此间的关系至关重要。当初我自己刚进公司时，花了大量时间向前辈虚心求教来提升自己的业务能力。而如今工作节奏加快，我发现很多员工都在专注于自己手头的工作，却舍不得花费时间与同事闲聊。对于上司来说，不仅要下属耳提面命，还要耐心地向对方解释他们的职责、技能和未来的愿景，并为他们排忧解难，着力培养，这才是重要的职责所在。我相信，如果一个下属能被值得信赖的上司寄予厚望，一旦来到现场，就会发现工作的价值所在，一定会对工作全力以赴。本公司之所以能在160多年的岁月长河里屹立不摇，就是因为我们始终都在持续培养人才，而培养出的人才又培养了新一代人才。希望大家都能打破沟通壁垒，全公司上下齐心协力，共同推进业务发展。

回归“现场”

自从我就任社长 COO 以来，公司连续两年实现了超过8,000亿日元的合并净利润，这也得益于日元走低和资源价格上涨。为了稳固8,000亿日元的盈利水平，我们不能停滞不前，安于现状。虽然2023年度我们正身处极其不确定、不稳定的经营环境，但这将是我们引导投资增长，为未来收益奠定坚实基础的重要一年。我们将从过去的失败中吸取教训并进行反思，通过“亲自参与经营”来最大限度地发挥协同效应，并参与此类具

最后就是自己内心的壁垒。对于我这样一个一直从事销售的人来说，IR 活动是我的陌生领域，在业绩说明会上，面对分析师、投资者提出的问题，我总是想着要用专业术语来做出官方说明，因此总是给出不痛不痒的答复。在这种情况下，某位分析师给了我这样地建言：“应该更多地展示出石井先生您自己的风格。我更想听到的是不拘泥于细节的、石井先生自己的想法和观点”。虽然我一直以为，IR 活动是一个高度专业化的特殊领域，但运用自己的语言，开诚布公地交谈，这本身就是我一直从事的销售工作的延伸。通过破除自己内心的壁垒，坦然地与别人分享自己的想法，以此来强化本公司在资本市场的“信任关系”。

备增长性的投资项目。我恳请各位利益相关者，今后仍一如继往地给予大力支持。