



COO MESSAGE



分享“一线工作的喜悦”的同时， 引领扩大业务领域， 朝着新的高度，迈出稳健的步伐。

我们将团结一致，坚持从为商的原点出发，
根据经营方针所提出的“利在下游”的理念，切实执行成长战略。

石井敬太

代表取缔役社长 COO
石井 敬太

“一线工作的喜悦”

我担任社长一转眼已经过了三年。随着新冠疫情相关出行限制的解除，2023年度，我终于得以尽情奔走于各个生产经营的一线。能和伙伴们面对面交流，是一种日常且理所当然的幸运。在我细心品味这份难得的幸运的同时，海外派驻人员和投资公司的各位伙伴也以面对面的方式直接了解到我的为人，进而一同共话公司的发展方向。虽然我每天都能接收到丰富的情报和信息，但亲眼观察、亲身感受一线发生的事情非常重要，这一想法从未改变。

我曾在海外的业务现场目睹了令人欢欣鼓舞的场景。在本公司，即便是入职没几年的年轻员工，也会被派驻到例如海外投资公司等业务前线。在美国的某投资公司，我曾目睹这样的年轻员工和当地职员打成一片、东奔西走的可靠身影。有时因为派驻企业人手有限，年轻员工也会在团队中担负一定责任。为不负期待，他们怀着使命感，充满活力地工作。虽然有人觉得这些被称为“Z世代”的年轻人“冷漠”、“只做自己做

得到的事情”，但事实上，这与年龄无关，人若是被赋予了责任和任务，能够真切感到自己为团队或组织做出了贡献，那么就会觉得充实，心中就会涌起一腔努力奋斗的热血。这正是商社才有的“一线工作的喜悦”。我也再次真切感受到，“商人”便是在如此日积月累中成长起来的，同时也回想起自己年轻时在一线奔走的场景。

我1983年加入伊藤忠，当时在化学品部门从事销售工作。在失败与成功的反复交替中，我充分体会到了“一线工作的喜悦”。我经历过很多失败，比如误解客户的需求、搞错流程等等。但失败并不总是坏事，最重要的是挽回失败，并重新全力以赴。同时，我们应当意识到在遇到预想之外的情况时准备好替代方案的重要性。在瞬息万变的现代，情势发展不同于自己的预期是很正常的。正因如此，始终备好好多套替代方案乃是为商的基本。故而在经营会议审议项目时，除了申请书上所预测的场景外，我还必定会追问情势不按预期发展时的对策。

“利在下游”的时代

我年轻时的经商方式和现在完全不同。当时，商社的业务是作为厂家的销售代理，负责销售厂家想要卖出的产品。当时的确是生产主导的时代。为得到厂家的订单，我往来于世界各地，开拓新销路，并将市场信息尽快告知厂家。从这些工作中，我感受到了很大的价值。

但是现在呢？无论身在何方，我们都可通过网络同时接触到相同的信息。倘若厂家与买家直接联系，则无需商社的中介，也可直接进行交涉。商社的存在意义不断削弱，现在这个时代，不承担更大的风险，就无法参与交易。若无法提供新功能、新网络渠道，或向客户提供有助于解决其课题的方案，就没有生意，也无法存续。面对这样的时代，本公司提出了“利在下游”，以及“市场导向”的答案。买卖的主导权已经转移到了靠近需求方和最终消费者的“下游”。我们拥有综合商社中顶级水平的雄厚下游业务基础，通过灵活运用这一基础，以“市场导向”的思维方式准确把握需求方和最终消费者的需求，不断开创新业务。这便是未来的伊藤忠商事。

此外，“利在下游”还包含有另一层含义，即“以下游的视角获得商业灵感，以下游为起点大幅拓展业务领域”。纺织业务是我们的老本行，此后，本公司以消费者接触点和接近消费者的生活消费领域为中心，将业务组合拓展到纺织、粮油食品、金融、零售等多个领域。最典型的例子就是 FamilyMart。FamilyMart 正在通过对自身的思考，增加到店人数和日销售额等，



拜访在英国的投资公司

努力实现进一步发展。本公司集团则运用总计高达1,500万人/日的消费者接触点，建立食品流通、包装材料研发、自有品牌(PB)产品开发、以及广告和媒体等业务，在培育相关业务的同时增加了整个集团的利润。此外，2023年完成私有化的 CTC，扩充了商业咨询、数据分析等业务，涵盖范围扩大至整条数据价值链的上下游，并以此回应企业数字化需求的高涨。通过整合本公司各类相关产业和以 CTC 为轴心的数据价值链，以期进一步扩大相关业务领域。

另一方面，我也感到一种危机感。以未来有望大幅普及的电动汽车(EV)为例。我曾在化学品部门成长，主要负责塑料原材料的销售。然而，如果我们只关注现有的业务，不仅难以拓展新的领域，甚至现有的业务也可能面临消失的风险。社会环境和顾客需求每时每刻都在发生改变。例如，燃油车向 EV 的转变将导致车体结构的改变。因为车载电池很重，所以便出现了轻量化的需求和课题。强度足够且更轻巧的结构材料，是铁以外的金属吗？抑或是合成树脂？用于焊接此类材料的粘合剂及涂装又会有怎样的变化呢？EV 的轮胎所需的功能是什么？车载电池的寿命有多久，可以再循环吗？EV 通信功能的可适用领域是什么样的？在和客户的对话中，通过不断探讨和获取知识，发现问题并加以解决，这正是商业的起点。通过和相关行业的交流对话，或许可以在更加开阔的商业领域中拓展商业机会，就本公司而言则是机械公司的汽车相关组织、能源和化学品公司的电池相关组织和金属公司间的交流，而客户需要的正是这种复合型能力。若无法回应这种期待，则无法生存下去。反之，在这样的时代背景下，唯有运用商社所具有的网络和联系，为客户的各类需求和课题提供广泛的解决方案，买卖才能得以维持和扩大。这便是“利在下游”时代所需的为商之道。我们将“利在下游”作为经营方针副标题的原因也正在于此。

在整个价值链上应对脱碳化

2023年11月召开的联合国气候变化框架公约第二十八次缔约方大会再次呼吁，通过“摆脱化石燃料”来实现能源转型。另一方面，俄乌冲突引发了全球能源价格的高涨。在此背景下，各国都面临兼顾脱碳和保障能源安全的两难课题。本公司也正在推进化石燃料业务和权益的GHG排放量的削减。2018年度之后，我们已完成4项动力煤权益中3项的出售。对于剩下的1项，我们也正在慎重审视对于相关行业的供应责任和售价等因素，关注情势发展，以便灵活机动地从中撤出。

以生成式AI为代表的数字应用正在扩大，进而导致电力需求爆发式增长。单靠可再生能源等脱碳、低碳能源来满足这一需求，短期内可能并不现实。脱碳和低碳项目若不具备经济性和商业性，则也无法长期维持。尤其是可再生能源领域，与只有持股方才能获取利益的股权业务不同，与价值链参与者的协作是不可缺少的。在氢和氨项目方面，除制造之外，也需通

盘考虑绿色氢气的确保、高效生产和运营、船舶和管道等运输方式、消费地的储存和出货基地的建设等事项。因此，比如将运营氨燃料船的船舶行业整合进来等动作就很重要。另外，蓄电池是整合不稳定的可再生能源的中枢。我之前便曾指出蓄电池的重要性，令人欣喜的是这一领域正越来越受到关注。若能像把水储存在水坝中那样储存电力，便可进一步将其作为有效供电来源加以利用。比如家用蓄电系统的进一步推广、满足各类企业脱碳化需求的产业专用蓄电系统的导入，以及面向可连接可再生能源和需求方的储能电站的系统开发等，其商业前景无限广阔。

我们在新的经营方针中也沿用了上一期中期经营计划所提出的“强化对SDGs的贡献和工作开展”这一基本方针。我们将充分利用综合商社的网络和联系，与各行业伙伴携手，共同追求经济价值、环境与社会价值的共赢，稳步推进新的SDGs业务。

团结一致，迈向新的高度

本公司的源流可以追溯到近江商人。他们在远离家乡的地方做买卖，通过交谈和观察把握客户需求，奔走于全日本，选购人们需要的东西，进货发货赢得客户信任，进而扩大生意。这就是所谓的“市场导向”。正如“商人如水”所言，准确回应需求是伊藤忠商事的经营之本。此外，近江商人也很重视另一件事情。据说，公司创始人初代伊藤忠兵卫每月要举办六次“寿喜烧聚会”，全体员工一起畅所欲言。这种家族主义式的经营，作为重要的企业文化继承至今，我们重视包括投资公司在内的与伊藤忠商事有关的所有人。例如，虽然很多公司都会举办“入职仪式”，但除此之外，本公司还会举办“退休仪式”。在每半年举办一次的退休仪式上，我作为社长，会亲手向这些在长久岁月中为公司做出贡献的员工们，逐一赠感谢信。这些手工制作的感谢信传递了温暖，在这样的温馨氛围下，还会回顾年轻、中坚时代时留下的照片和影像等，策划令人

印象深刻的活动。此外，“投资公司表彰制度”也是本公司一项独具特色的举措。我们会表彰那些经营成绩优异的投资公司，并向其致赠礼品，以便和员工一起分享喜悦。本公司的盈利公司占比为92%，达到了极高的水平。2023年度亦有多家投资公司利润创新高，业绩持续向好。我认为，此类与投资公司开展的一体化经营策略，也是背景因素之一。投资公司是支撑本公司集团稳步成长的“宝贵财富”。

2024年度是执行新经营方针的首个年度，我们将2024年度合并净利润计划设定为8,800亿日元，与上一期相比增长约10%。要想切实达成计划、迈入新的阶段，对于伊藤忠商事来说，便没有驻足休整的时间。为了达到下一个高点，无论营业部门还是职能部门，无论新员工还是老员工，以及投资公司，都要团结一致，落实“市场导向”，创造以下游为起点的新商机。恳请各利益相关方今后继续不吝给予支持。