

01

伊藤忠らしい価値創造



石井 敬太

代表取締役社長（2021年～）
社長執行役員COO（兼）CSO

- 1983年入社後、主に石油化学製品トレードに従事
- インドシナ支配人やエネルギー・化学品Co.プレジデント等を歴任
- 北米、タイと2度の海外駐在を経験
- 2021年に社長COO就任、2025年よりCSO兼務

社長COOの石井でございます。

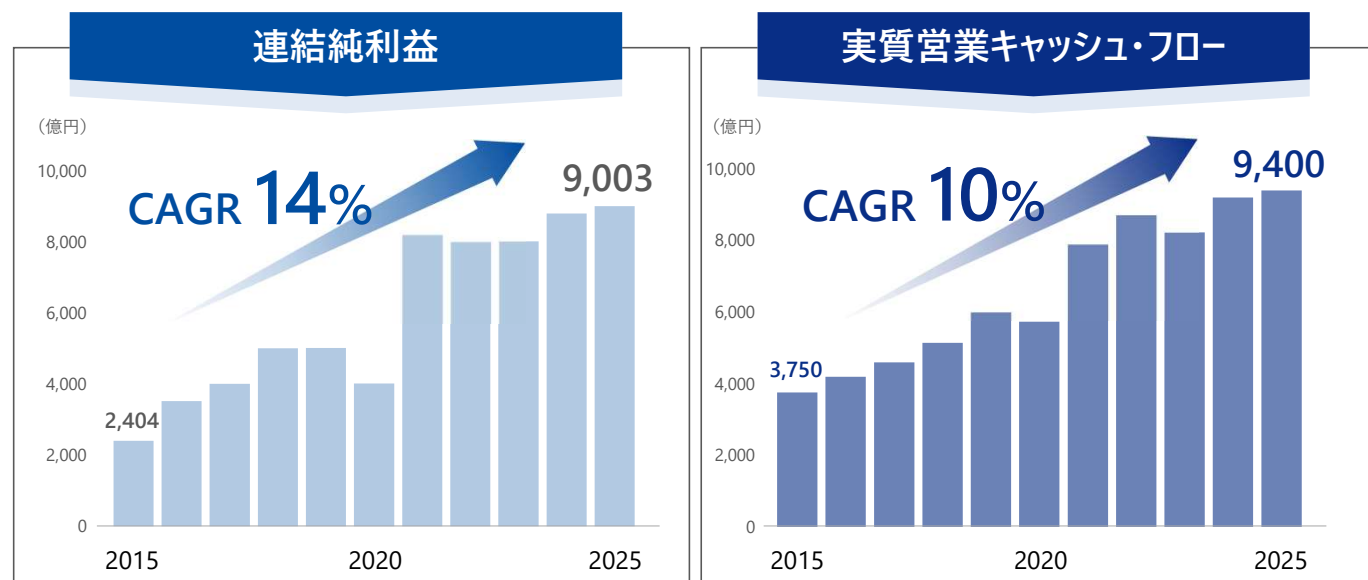
皆様、本日はご多用の中、当社初となるIR Dayにご参加いただき、誠にありがとうございます。

IR Day初開催となる本日は、普段の決算説明会では十分にお伝えしきれない当社の持続的成長を支える事業の強みや、現場の取組みについて、皆様により深くご理解いただくための機会にしたいと考えています。そのため、今回は各カンパニーの現場を率いる8名のプレジデントにも登壇してもらいます。それぞれのカンパニーが、どの事業領域を重点的に伸ばし、進化させ、更なる利益成長につなげていくのか、ビジネスの現場で最前線に立つ責任者自らが、具体的な取組みや、中長期的な布石についてご説明致します。

本日のIR Dayを通じて、当社の経営方針や成長戦略へのご理解を一層深めていただくと共に、当社への信頼を更に高めていただける機会となるよう、用意されている質疑応答時間を含め、登壇者一同、率直且つ丁寧にお話し致しますので、よろしくお願い申し上げます。それでは、まず私から、「伊藤忠らしい価値創造」について、簡単にお話しさせていただきます。

利益成長への拘り

いかなる経営環境においても利益・キャッシュフロー共に、着実な成長を実現



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

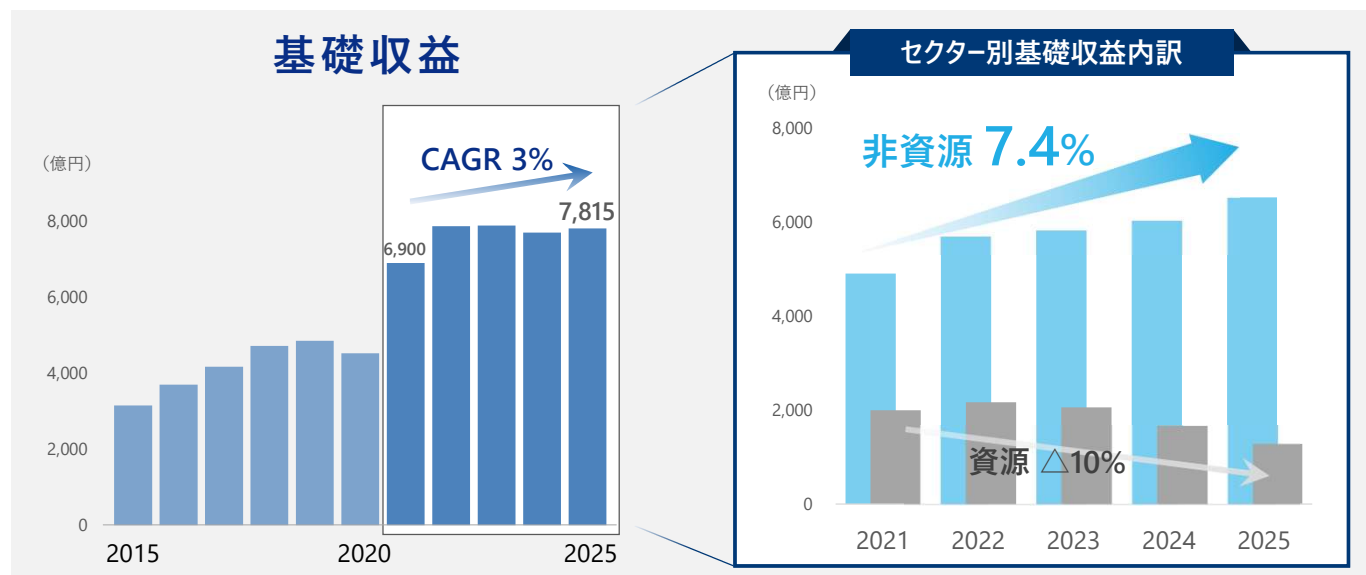
4

はじめに、当社が一貫して、独自にこだわっている取り組み姿勢についてお話しします。スライドをご覧ください。こちらのグラフは、過去10年間の連結純利益と実質営業キャッシュフローを示していますが、おかげさまで、いずれも着実な右肩上がりの成長を実現してきました。しかし、皆様もご存じの通り、この10年間の経営環境は決して平穏ではなく、まさに想定外の連続でした。世界では新型コロナウイルスのパンデミック、ロシアによるウクライナ侵攻とそれに伴う経済制裁、米国の関税政策による世界貿易の混乱、中東をはじめとする世界各地での地政学リスクの顕在化、更にはサプライチェーンの分断や資源価格の乱高下、また国内においては、高市政権の発足や継続する円安、デフレ経済からインフレ経済への転換、経済安全保障政策の変化等、ビジネスの前提に影響を与える様々な変化がありました。このような予測困難な環境変化に一つひとつ適切に対処しながら、当社自身の適応力を磨いてきたことが、着実な右肩上がりの成長を実現させ、現在の9,000億円を超える収益ステージにつながっているものと考えています。

これは、当社が一貫して「こだわりの経営」を進めてきた結果に他なりません。「か・け・ふ」に象徴される低重心経営の徹底、市場からの期待に着実に応える「コミットメント経営」、そして「利は川下にある」、「マーケットインの発想」といった川下目線でビジネスを構想する姿勢、「現場主義」と「ハンズオン経営」による事業の磨きと収益力の向上。こうした実践の一つひとつの積み重ねこそが、当社の「こだわりの経営」の集積であり、現在の収益ステージへの原動力になっています。

利益成長への拘り

直近5年間の利益成長率はやや鈍化も、強みの非資源分野は着実に成長



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

(*)「非資源」には、「その他」を含む

5

そのような中、昨今、マーケットの皆様から、直近数年間の利益成長率がやや緩やかになっていることを踏まえ、伊藤忠の高成長ストーリーを今後どのように継続していくのか、というご指摘を頂いています。この点について、少し中身を分解して説明したいと思います。

こちらの基礎収益のグラフをご覧ください。左側にある通り、基礎収益全体は、ほぼ横ばいとなっています。しかし、右側の内訳にある通り、当社がこだわる非資源分野の基礎収益は、積み木を積み上げるように着実に成長しています。すなわち、当社の「こだわりの経営」を通じた非資源収益の積み上げは今も継続しています。一方で、資源分野の基礎収益、つまり鉄鉱石、原料炭、エネルギー権益からの収益については、特にエネルギー権益減耗やロシア制裁の影響もあり下降傾向となっています。また、鉄鉱石については、当社は商社業界で第2位の資産規模を有していますが、エネルギー資源と比べて供給国の地政学リスクは相対的に低い一方、販売面では中国の需給に伴う市況価格の影響を受けやすい構造にあります。そのため、当社の強みである鉄鉱石関連の基礎収益は、現状その優位性を十分には発揮できていない状況です。

しかしながら、資源系の基礎収益は個社の経営努力以上に需給サイクルの影響が強く反映される収益であり、鉄鉱石については、これ以上の下向きの動きは想定しにくく、むしろボトムからの反転の機会をうかがっている状況と考えています。ここから先の基礎収益の向上に是非ご期待頂ければと思います。

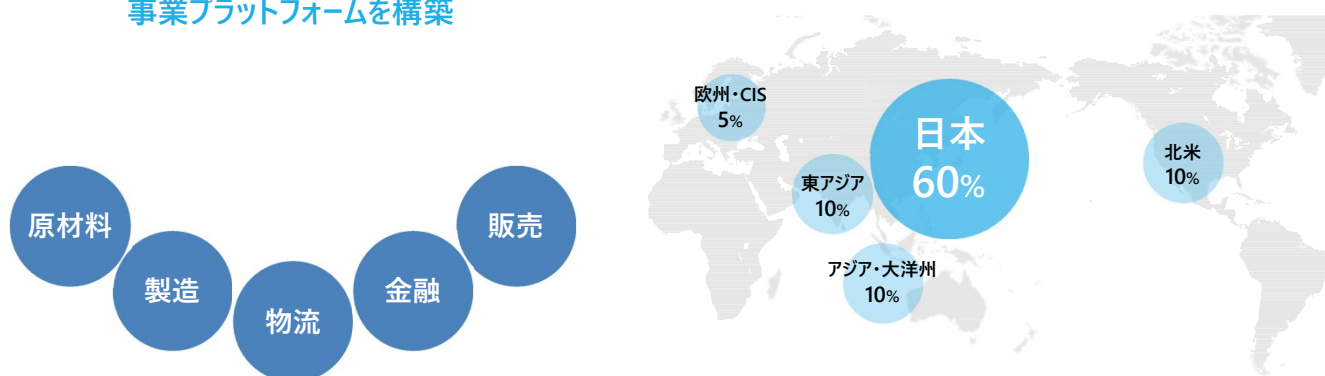
利益成長の原点：現場力

「現場力」

当社は、長年あらゆる業界においてネットワーク・信頼・事業基盤を築いてきた

バリューチェーン全体をつなぐ
事業プラットフォームを構築

他社比でも圧倒的な国内事業基盤



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

6

次に、「こだわりの経営」のキーワードの一つとなる、現場力についてお話しします。

常々申し上げている通り、当社では、ビジネス領域を拡大する際の一つの方程式として、資本提携の際には多くの案件で社員を出向させています。提携先の会社が、当社あるいは当社グループと価値創造の歯車を合わせられるのか、文化を共有できるのか、そうした点を、同じ現場に入り込み、日々の業務を共にしながらよく確認していきます。見るのは経営の数字だけではありません。現場で何が起きているのか、改善できることはないのか、当社としてどのような貢献ができるのかを意識しています。こうした点を商社パーソンとしての目利き力をもって提案し、検証していくということです。

また、当社が持つ幅広い事業領域を活かし、提携先が単独では発想しにくい異業種との連携を提案することもあります。実際に、日本アクセス然り、デサント然り、CTC然り、出資参画を起点に、当社グループとのシナジーを実現しながら各社の収益ステージを向上させてきました。

日本アクセスでは食品流通領域での仕掛けを重ね、全温度帯流通機能を有する業界トップの事業基盤へと育て上げ、デサントでは中国事業を成長ドライバーに仕立て上げました。またCTCは、当社グループのデジタルバリューチェーンを支える中核企業へと発展させています。人を現場に送り込むことは、これからの時代、益々重要な役割を担います。単純な知識やAIでは解決できないリアルな世界での課題には、人と人との繋がりや感情、現場で培ってきた信頼関係が大きく影響します。

こうしたリアルな現場で揉まれることで、当社の社員は、交渉力・人間力・洞察力・修正力、そして気づき力を磨いていきます。当社社員の一人ひとりが持つ現場力と、国内を中心にさまざまな業界のサプライチェーン上で築いてきた事業ポートフォリオを有機的に繋ぎ合わせることで、当社ならではの新たな価値創造の余地が生まれると考えています。

事業会社の堅実さと成長は、当社の現場力の集積そのものであり、今こそ、次のステージへの仕掛けを打っていくタイミングと考えています。

「商人は水」

長年あらゆる業界で現場に深く入り込み、事業基盤を築いてきた当社だからこそ、

「変化を受ける側」ではなく、

産業やサービスの変化・課題を捉え、「マーケットイン」の発想で
新たな価値を生み出すことが可能

もう一つ、「商人は水であれ」についてお話しします。これは岡藤会長CEOが営業時代に上司から受けた指導の言葉と聞いています。水は、変幻自在に形を変え、狭い隙間にも入り込み、やがて大きな流れをつくります。商人も同じです。環境が変われば、その変化に合わせて自らの形を変え、現場に入り込み、その新しい環境にあった商流を生み出していく、言い換えるならば臨機応変、適者生存でしょうか。先ほど申し上げましたが、今の世の中は想定外の変化が相次ぎ、複雑化を極めています。当初前提としていたことが、突然通用しない場面が多くなりました。

こうした前提の変化に対して、これまで現場で培ってきた経験や事業知見を活かしながら、時代の新たな要求にこたえる商売に、その都度、修正していかなければなりません。世界の水の流れを我々だけの力で変えることは難しいですが、その流れに乗りながら新しいニーズを探し、新たな価値を創造することは可能だと考えています。

総合商社は環境変化への耐性があり、軌道修正をしやすい業態です。その中でも、特に、幅広く分散したポートフォリオを持つ当社は、環境変化に応じて経営資源の配分を柔軟に運用することが可能です。企業価値の向上には、外部環境の変化による上下動を抑制し、崩れにくいポートフォリオのもとで利益を積み上げていくことが最善だと思っています。

この10年間で、如何なる環境下においても右肩上がりの成長を追求し、結果を出してきたことが、当社の修正力をお示ししていると思っています。

2026年度は、一段上の成長に向けた「ギア・チェンジ」の一年



2025年度に9,000億円超の利益水準を達成した当社は、今、先ほど申し上げた「こだわり」、すなわち「右肩上がりの成長」を持続することに真正面から向き合っています。なぜ、ここまで「右肩上がりの成長」にこだわるのか。それは、安定した株主還元、競争優位性の確保、社員のモチベーション向上、優秀な人材の獲得、有利な資金調達や規模の経済の実現、企業ブランドの更なる向上、社会へのコミットメント等、その全てに直結するのが「右肩上がりの成長」であると考えているからです。そのためにも、内外の環境変化に振り回されない、堅く、バランスの取れた収益基盤を構築することは欠かせません。これまで当社は、非資源・川下・ハンズオンを意識しながら、確実に収益力を磨くことで右肩上がりの成長を支える土台を厚くしてきました。いつも申し上げている黒字会社比率や最高益を更新した事業会社数にこだわることも、その一環なのです。

そして、2026年度は“一段上の成長”に向けた「ギア・チェンジ」に踏み出します。「投資なくして成長なし」の考えのもと、当社は1.5兆円規模の成長投資を実行し、新たな中核事業の創出に取り組んでいきます。ビジネス領域に垣根はありません。当社と同じように世界中の企業が、既存のビジネスにとらわれず、新技術・新素材・新分野などに次の成長の機会を求めています。また顧客や社会からも、よりニーズを捉えた商品、より安全なサプライチェーン、より効率的な仕組み、そして、より共に成長できるパートナーが求められています。伊藤忠グループの「稼ぐ力」には、まだまだ大きな飛躍の余地があります。そして、幅広い事業領域と、現場に根差した知見を有する伊藤忠だからこそ、中長期的に普遍的な「価値」を生み出していけると確信しています。各カンパニープレジデントにも、次の収益の柱となる規模感のある投資に取り組むように指示しています。

日本は今、大きな変化の局面に

インフレ

コーポレートガバナンス
改革

AI・DX

国土強靱化・
経済安全保障

当社は、他商社と比べても国内事業からの収益比率が高く、この国内事業の厚みが、当社の堅い収益基盤を支えています。長年にわたり知見とネットワークを積み重ねてきた日本でのビジネスは、情報へのアクセスやトラブルの際の対応力、各業界に広く深く築いてきた人脈等の強みを活かすことができます。またリスクをコントロールしながら、着実にビジネスを拡大出来る領域であり、事業会社利益を堅実に積み上げているのも国内の事業会社群が中心です。

そして日本は今、大きな変化の局面にあると感じています。デフレからインフレへの移行、コーポレートガバナンス改革、AIやDXによる企業・産業構造の転換、国土強靱化や経済安全保障、深刻な労働力減少など、これは単なる一過性の事象ではありません。日本社会、そして産業そのものが大きな転換期を迎えている状況です。長年、日本国内の事業に真剣にコミットし、あらゆる産業構造を深く理解し、多様なネットワーク・事業基盤・顧客・消費者接点を持つ当社だからこそ、この大転換期を成長のチャンスに変えることができると確信しています。

また、海外からは日本の「資産」を狙って巨大資本が押し寄せてきています。ある意味、海外からの視点の方が、今の日本で起きている変化と可能性をより機敏に捉えているのかもしれませんが、今、内外さまざまな業界の方々から「一緒にビジネスをしよう」と、当社にお声がけいただく機会が増えています。当社に声をかけていただけるのは、当社が日本国内の現場に入り込み、事業を動かし、商いに変えていく力を持っている会社と評価されているからだと思っています。この機会を確実に価値創造に繋げるには、当社が持つトレード、事業投資、物流、金融、デジタル、そして国内外の知見、ネットワークといったさまざまな機能をフルに活用することが重要です。それにより、日本企業の価値創造と再成長を支え、日本経済への貢献にも繋げていく。これこそが、伊藤忠らしい成長の有望な攻め筋ではないかと考えています。

当社らしい価値創造のテーマ

バリューチェーン
の進化

マーケットイン
の実践

データ起点の
価値創造

**現場で築き上げてきたネットワーク・事業基盤を活かし、
川下視点で変化を捉え、当社らしい新たな価値創造を実現**

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

10

本日は、各セグメントに共通するテーマとして、「バリューチェーンの進化」、「マーケットインの実践」、「データ起点の価値創造」を取り上げたいと思います。

当社の8つのカンパニーを率いるカンパニープレジデント8名も交え、これらの切り口から「伊藤忠らしい価値創造」について、より深く掘り下げてまいります。それぞれ異なる事業を担いながらも、根底には伊藤忠ならではの共通した価値創造の考え方が息づいていることを、皆様にも感じていただけるものと思います。

「現場力」、そして、「商人は水であれ」の精神で常に変化を捉え、伊藤忠らしい価値創造の手法を進化させ続けること、そしてその企業文化がきっちり根付いていることが、これまでの実績にも裏打ちされた高い成長力の実現に繋がっております。改めて「こだわり経営の伊藤忠」、そしてその先にある中長期的な価値創造へのご理解を深めて頂ければと思っております。私からは以上です。