

挑む遺伝子

—伊藤忠の持続的成長の基盤

幾多の環境変化をたくましく乗り越えてきた伊藤忠商事。その原動力は、障壁を乗り越える強い意志を生み出す「挑む遺伝子」です。そして、この遺伝子が継承されていく限り、伊藤忠商事はいかなる困難をも乗り越えていき、持続的な成長を実現していくことができると思っています。このセクションでは、当社の「挑む遺伝子」が、環境変化の中でいかに今日の成長基盤を生み出してきたのかを「開拓」「克服」「備え」「育成」の4つのテーマでご紹介します。

新たな収益基盤を生み出す 「挑む遺伝子」

過去のエピソード

持ち下り業の開始～総合商社への飛躍

初代伊藤忠兵衛による麻布の「持ち下り」に始まった当社の歴史は、時代の変化の兆しを敏感に読み取り、常に未知の領域を開拓してきた歴史といえます。

事業を継承した二代目忠兵衛は、麻布から綿糸、そして綿糸布へと取扱商品を拡充していくとともに、対外貿易の足場を築くなど、伝統の繊維問屋を、世界を相手にビジネスを展開する総合商社へと発展させていきました。大正から昭和初期にかけては、加工綿布の輸出を拡大する一方、鉄・機械類等の「非繊維部門」の取扱を拡充し産業の近代化をリード。戦後の再発足後は、日本経済の復興に歩調を合わせ、航空機、自動車、石油などの新領域を開拓していき、総合商社としての力を蓄えていきました。



近江商人（近江商人博物館提供）

近江商人は、商いに対する強い信念と高い理想を持っていました。そのひとつが、初代伊藤忠兵衛が商いの基本とした「売り手よし、買い手よし、世間よし」の「三方よし」です。

国際化と口銭ビジネスからの脱却

高度経済成長期における伊藤忠商事は、金属、石油等エネルギー関連、自動車やプラントなどの機械部門、化学品、食品といった非繊維部門の取扱を拡大していくことで、総合化を一層加速していきました。国際化を急ピッチで進めていったのもこの時期です。特に1971年の米国ゼネラル・モーターズと、いすゞ自動車による全面提携の仲介は、「国際化時代の総合商社」のあるべき姿を示すものでした。高度経済成長の終焉とともに産業構造のサービス化が進むなか、当社は他に先駆けて情報通信事業に取組みます。1990年代後半からは、ファミリーマートの株式取得等を通じ、「川下」であるリーテイル領域への本格展開を図り、従来型の口銭ビジネスからの脱却を加速していきました。

ファミリーマートの店舗

1998年にファミリーマートの株式を取得した伊藤忠商事は、以降、川下のリーテイル分野への進出を本格化し、生活消費関連分野での強固なバリューチェーンを構築していくことになります。



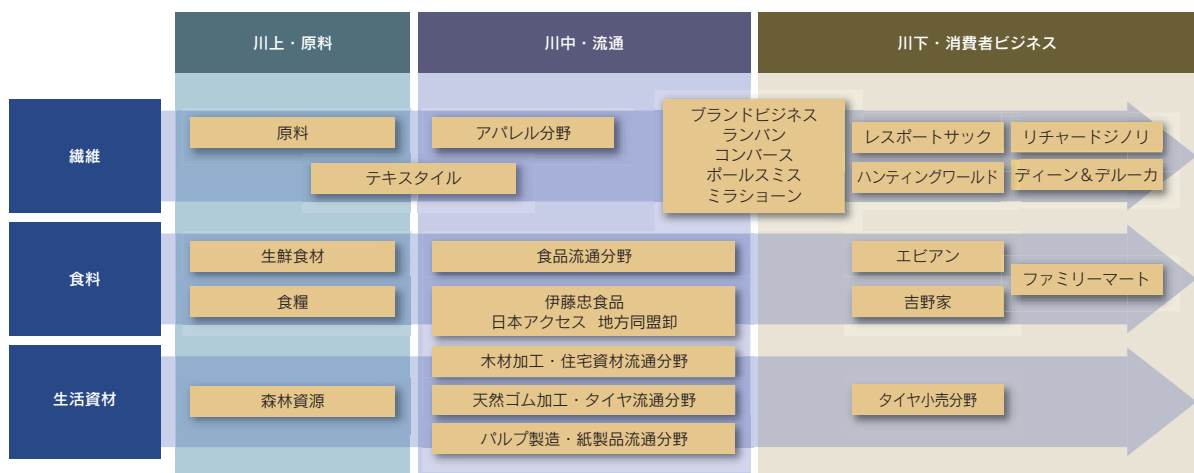
「挑む遺伝子」がもたらした成長基盤

連鎖的に価値を生み出すしくみ

新たな領域の開拓を促す「挑む遺伝子」は、現在の伊藤忠商事に強固な成長基盤をもたらしています。「川上」と「川下」への展開により構築した原材料から加工、流通、リーテイルに至る一貫流通体制は、変化の激しい現代の消費者ニーズを起点としたSCM（サプライチェーンマネジメント）を可能にしています。そしてそれはグループ全体の企業価値を連鎖的に高めるバリューチェーンとして機能しています。「生活消費関連分野」を例にとると、まず消費者接点となる企業群が、販売を通じて得た消費者

ニーズを商品開発にフィードバックすることで、ニーズに高い精度で応える商品を開発しています。そして、その情報を国内外の原料調達拠点に提供することで、競争力のある素材・原材料を調達し、効率的かつ低コストで生産します。更にはグループ内で構築している中間流通体制を通じて、タイムリーに市場に供給。この「川上」「川中」「川下」を統合的にグリップするとともに、情報の環流を行うことで、それぞれの分野において連鎖的に価値を創造するしくみは、伊藤忠商事の持続的成長を支えていく基盤のひとつとなっています。

「生活消費関連分野」バリューチェーン



危機を克服する 「挑む遺伝子」

過去のエピソード

「屈すべきときに屈しなければ、 伸びるときに伸びられない」

伊藤忠商事は、恐慌、震災、戦災といった歴史の荒波を「積極・機敏・合理」の経営で克服してきました。その中でも、第一次大戦後に訪れた経済的混乱は、伊藤忠商事を倒産寸前の危機に追い込みます。投機に沸く市況の抑制策を引き金に、東京株式取引所での株価の大暴落が起こり、生糸や綿糸相場も大きく値を崩しました。営業債権の回収が進まず膨大な債務を抱えることになった当時の心境を二代目忠兵衛は、「言語に絶するものがあつた」と語っています。この危機に際し、営業品目を綿糸布に戻すことに加え、貿易業務から撤退するなど本業への集中を図るとともに、人員整理・経費削減を断行することで債務を全額返済、見事に再起を果たしました。このとき「屈すべきときに屈しなければ、伸びるときに伸びられない」という言葉を残しています。



アルジェリア向け天然ガスバイプライン
オイルショック直後に訪れた、川中における口銭ビジネスの苦境も、エネルギー関連プラント輸出や、資源開発、情報関連事業といった領域への「攻め」で乗り越えていきました。

「不撓不屈の精神」で 商社冬の時代を乗り越える

第一次オイルショック後の狂乱物価を受けた金融引き締め策や、メーカーによる直接貿易の増大や流通支配力の強化といった流通構造の転換も相まって、「商社冬の時代」と呼ばれる厳しい経営環境が訪れます。伊藤忠商事は、経営危機にあった安宅産業と合併するとともに、低成長時代への移行と重厚長大型から軽薄短小型といった産業構造の変革を捉え、事業構造の変革を加速していきました。また、海外での資源開発・プラント、大型プロジェクトへの投資も積極化するなど、危機に際しても臆することなく、「不撓不屈の精神」を全社員が発揮することで、「商社冬の時代」を乗り越えていきました。



東京・青山本社ビル
1980年、現在の東京本社ビルが東京・青山に完成しました。「商社冬の時代」と呼ばれる厳しい経営環境の真っ只中、それでも将来の発展のために敢えて建設に踏み切った新本社ビルは、伊藤忠の新しい時代の幕開けを予感させるものでした。

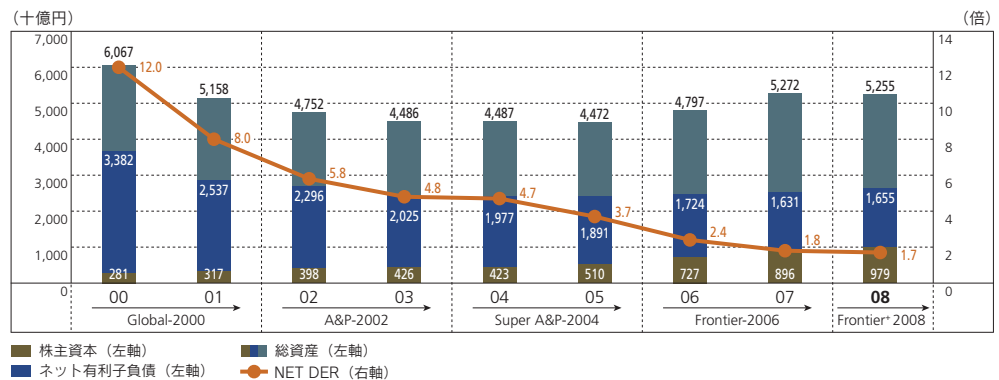
「挑む遺伝子」がもたらした成長基盤

改革力

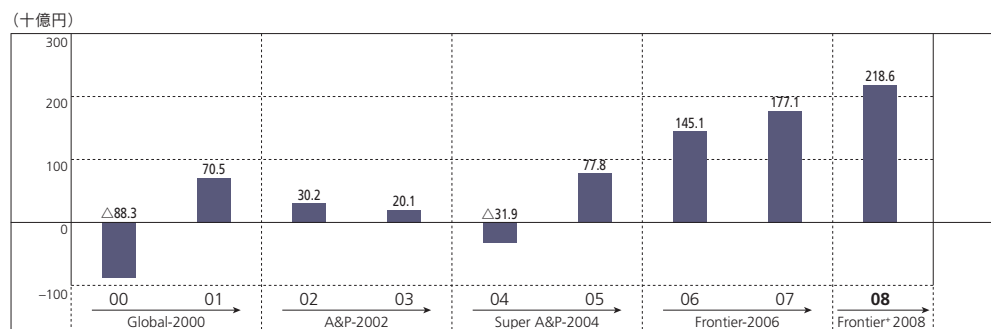
困難に際して真っ向から挑み、そして克服していく。この精神は、今も伊藤忠商事に受け継がれています。1990年代後半に実行した改革でそれは証明されました。1990年代後半の伊藤忠商事は、業界トップクラスの収益力を誇りながら、巨額の有利子負債や、低効率・不採算事業を抱え、期間利益の多くを利払いに充当せねばならない苦境に直面していました。1999年に「21世紀に向けての経営改革」を発表後、

低効率・不採算事業の徹底的な処理を断行。2000年3月期には、不良資産に関する損失として3,039億円を計上する一方で、翌2001年3月期には過去最高の当期純利益を計上するなど、V字回復を果たしました。その後も不屈の精神で改革を継続していき、今日の「攻め」の礎石となる強固な事業基盤を築き上げていきました。「挑む遺伝子」がもたらした近年における改革。それは、「屈すべきときに屈しなければ、伸びるときに伸びられない」という弾力的な経営哲学に重ね合わせることができます。

「攻め」の基盤を築き上げてきた財務体質の強化



連結純利益は成長軌道へ



先を見通しリスクを回避する 「挑む遺伝子」

過去のエピソード

「備えあれば憂い無し」

二代目忠兵衛は、海外留学を通して得たコスモポリタンのセンスにより、当時としては先進的な「リスク管理」の考え方を身につけていました。火災保険に関する一般的な認識は低く、「無駄な投資」と見られていた当時、欧米では一般化していた火災保険の有用性を理解し、店舗や商品に保険をかけていました。それが奏功し、1910年9月に発生した火災により伊藤忠本店が全焼した際も、被害を最小限に留めることができました。伊藤忠が火災保険で損害を免れたことが伝えられるや、火災保険への加入が一般化していったといわれています。火災後の再建に当たっても、二代目忠兵衛は、日本初の鉄筋コンクリートの建造物となる3階建て倉庫をためらうことなく建造するなど、やがて訪れるであろう時代の潮流を読み取ったリスクへの備えを実行しました。



二代目伊藤忠兵衛が建築した日本初の鉄筋コンクリート造りの倉庫
1910年、二代目忠兵衛は、イギリスから持ち帰った鉄筋コンクリート建築に関する図書をもとに、日本初の鉄筋コンクリート造りの倉庫を建築しました。

リスクの偏在を避ける リスクマネジメント

伊藤忠商事は、創業事業である繊維トレードを通じて、マーケットリスク管理、与信管理といったリスクマネジメント手法を高度化させてきました。その後、事業モデルが従来の口銭ビジネスから、事業投資、そして投資先の経営への関与へとシフトしていくに従い、ポートフォリオ全体を俯瞰した統合的なリスク管理手法へと発展してきました。資源開発については、アゼルバイジャンや豪州、北米、そして北海などへバランスの取れた投資を実行し、カントリートリスクの分散を図り、事業についてもリスクが一定の業種に偏在することを分散することを念頭に置き、業種分散、時間分散を意識した投資を実行、現在のバランスの取れた事業ポートフォリオを構築していきました。



オーストラリアでのNCAプロジェクト

伊藤忠商事は、石油開発事業ではアゼルバイジャン、石炭・鉄鉱石開発事業ではオーストラリアなどに軸足を置きながら、地域的なリスクの偏在を避けることを意識した投資を、世界各国で実行してきました。

「挑む遺伝子」がもたらした成長基盤

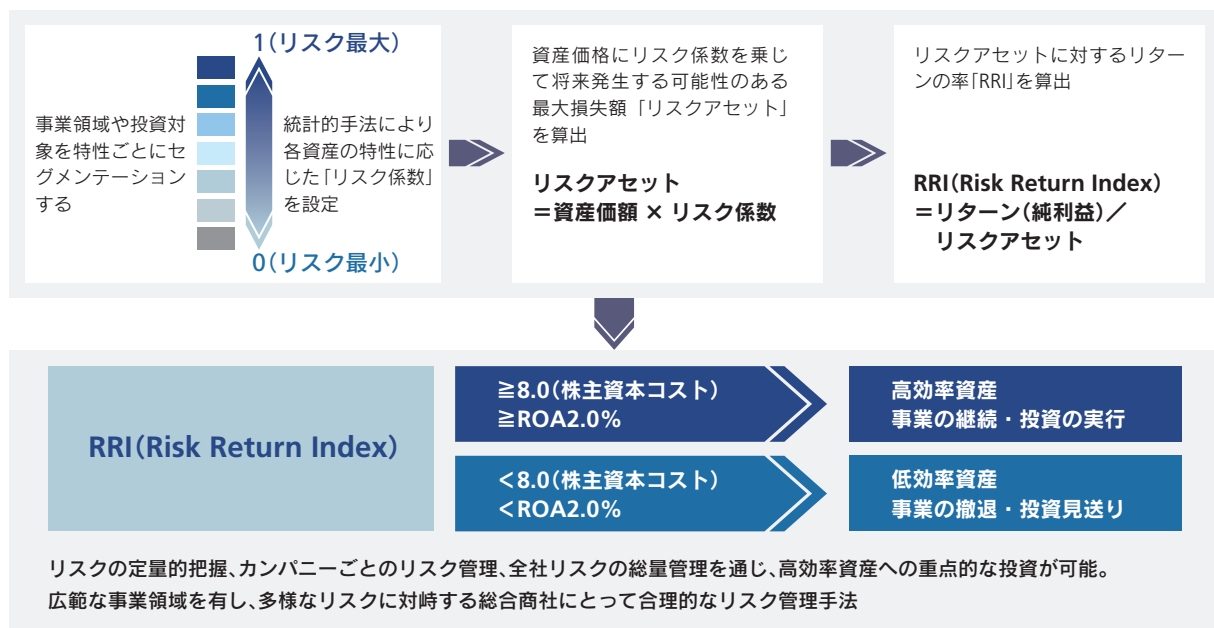
攻めのリスクマネジメント

信用リスク、市場リスク、カントリーリスクといった極めて多岐にわたるリスクと対峙して事業活動を展開する伊藤忠商事。投資活動のグローバル化に伴うリスクの更なる多様化、大型化は、リスク管理手法にも進化をもたらしています。

当社は、特定の地域・事業にリスクが偏在することを避ける従来のリスク管理に加え、リスクの定量的把握を通じ、リスクを管理するという目的で「リスクキャピタルマネジメント(RCM)」を採用しています。各カンパニーの事業領域や投資対象をビジネスの特性に応じた事業分野に分け、それぞれの資産の特性に応じたリスク係数を設定し、資産額×リスク係数で

当該資産を保有することにより発生し得る最大損失額を算出、これをリスクアセットとしています。このリスクアセットに対して、得られるリターンの率であるリスクリターン率(RRI: Risk Return Index)により資産の効率性を測定し、低効率資産の撤退、高効率資産への重点的な資産配分を行っています。現在では、株主資本とのバランスを考慮し、RRIが株主資本コストである8.0%を上回ることに加え、ROAが2.0%を上回ること、更には利益規模も勘案した厳格な投資基準を設けています。このようにRCMは、投資リスクの限定化という「守り」と、高効率セグメントへの経営資源の重点配分という「攻め」を同時に実現するリスク管理手法であるといえます。

リスクキャピタルマネジメント(RCM)



次代を担う人材を育てる 「挑む遺伝子」

過去のエピソード

「一人の息子を育てるよりも、 百人の息子を育てたい」

極めて先見性に富んだ人物であった初代忠兵衛が、1872年の「紅忠」開店の際に定めた「店法」には、利益を本家への上納分、各店舗の積立金、そして店員への配当の三つに均等に分割することを利益配分の基本方針とする「利益三分主義」が掲げられています。そこからは、店員をなによりも大切にする初代忠兵衛の考えを垣間見ることができます。また、この「店法」には、「合議制」「人材育成」「権限委譲」なども盛り込まれており、ここからは人を育て、人を活かすことが企業の発展には欠かせないという初代忠兵衛の経営思想がうかがえます。店員には、閉店後の「自主実習」を励行させ、現在の高校に相当する学力と教養を身につけるよう指導していたと伝えられています。「一人の息子を育てるよりも、百人の息子を育てたい」。初代忠兵衛のこの夢は、二代目忠兵衛、そして代々の経営者に受け継がれ、より大きなスケールで実現していくことになります。



初代 伊藤忠兵衛 (1842～1903)
「合議制」「権限委譲」といった現代の企業経営にも通じる先進的な考えで、黎明期の伊藤忠商事の近代化を推し進めました。

「商売人は嘘を言わぬこと」

「会社は人が基本であり、人を育て、育った人が会社を育てる」という言葉に表されるとおり、二代目忠兵衛は強い信念を持って人材育成に取り組みました。二代目忠兵衛が求める人物像、人材育成の指針とした考え方は、「商売人は嘘を言わぬこと」「真一文字に進む勇気を絶やさぬこと」「商売人は人一倍勉強すること」によってのみ、ものが得られる」といった彼の経営哲学に見て取ることができます。

幾多の社会構造の変化に対応し、事業構造を柔軟に変化させることで発展を遂げてきた伊藤忠商事。時代が移り変わっても変わらない事実は、生産設備・技術力を自社で保有しないということです。すなわち、伊藤忠商事の成長基盤は昔も今も「人」なのです。企業の社会的責任を第一に考えながら、旺盛なチャレンジスピリットで、新たなフロンティアを切り拓いていった伊藤忠パーソンを生み出してきた素地、それは時を越えて受け継がれてきた上記経営哲学なのです。



二代目 伊藤忠兵衛 (1886～1973)
「商売人は嘘を言わぬこと」。彼のこのような信念は、代々のリーダーに受け継がれ、伊藤忠商事を象徴する代表的な経営思想となっていました。

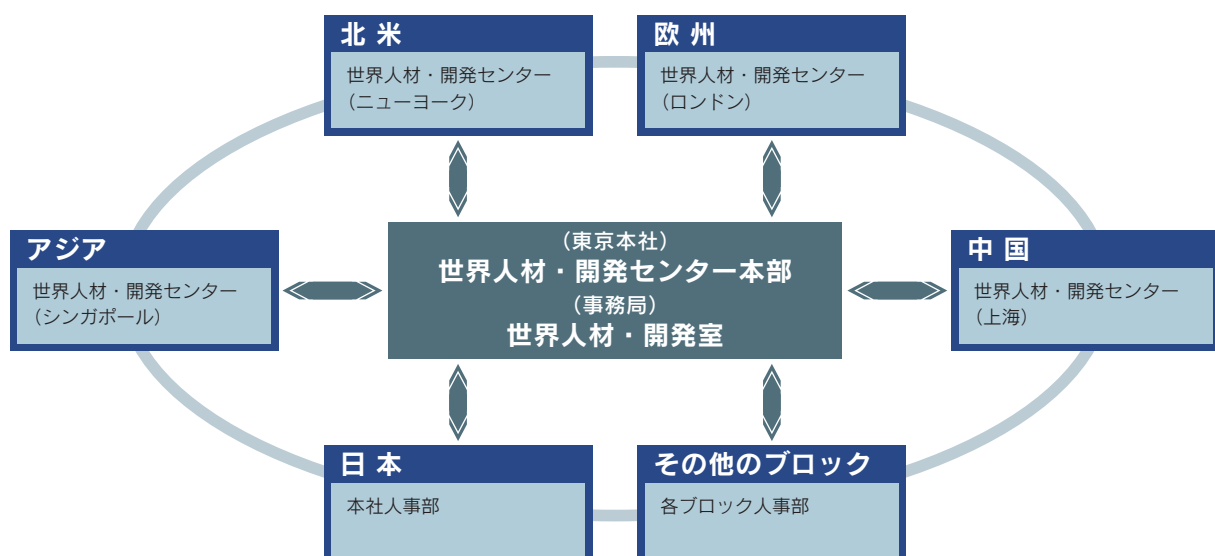
「挑む遺伝子」がもたらした成長基盤

「世界視点」を持った人材を育てるシステム

将来を担う経営者候補の育成、連結・グローバル強化のための人材育成、多様な人材・キャリアビジョンに応じた人材育成など、伊藤忠商事の人を育て、活かすしくみは、総合商社としての業態に合わせながら、進化を果たしてきました。そして現在、中期経営計画「Frontier+ 2008」で掲げる真の意味での「世界企業」を実現するために、「世界人材」を育成するためのシステムへと更なる発展を遂げています。「グループ全世界ベースでの全体最適を目指すための戦略」である「世界人材戦略」を強力に推進するために、まずは2007年10月にニューヨーク、ロンドン、シンガポール、上海の世界4拠点に「世界人材・開発センター（Global

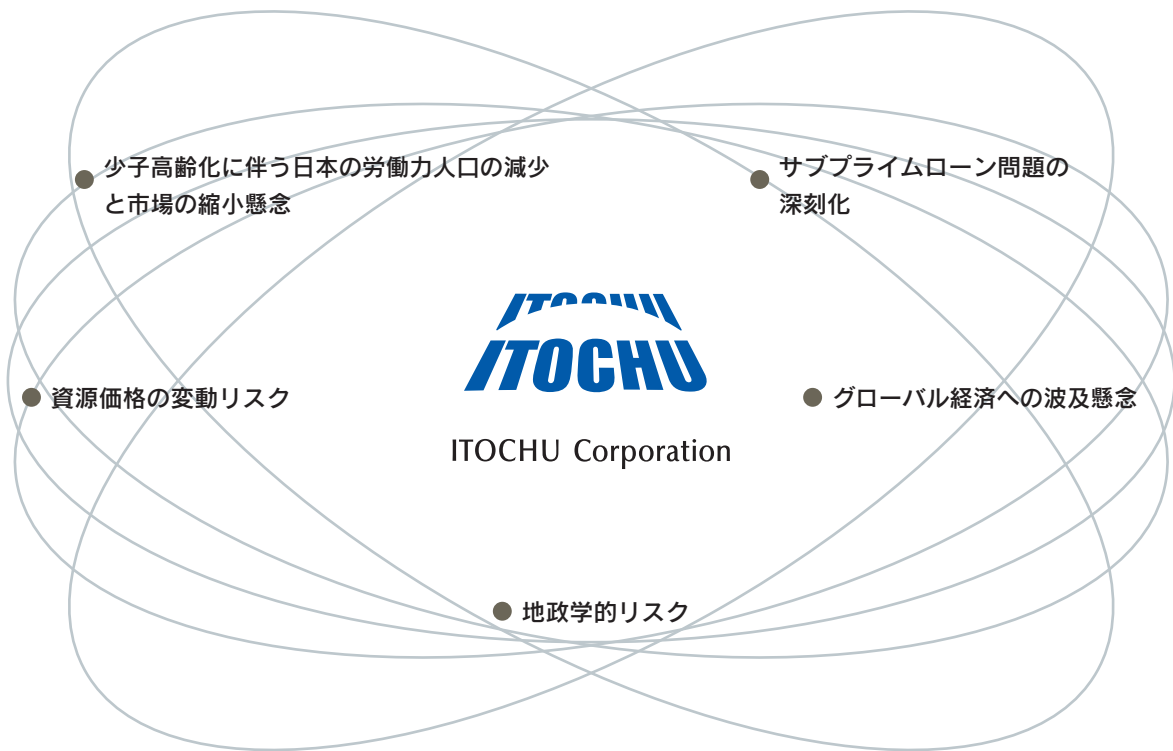
Talent Enhancement Center : GTEC）」を設置し、本社に各センターを統轄する「GTEC本部」並びにその事務局として「世界人材・開発室」を新設、人材の付加価値極大化を日本及び本社を中心とした従来型の取組を越えて、グローバルベースで強力に推し進めています。2009年3月期からは更に取組を加速し、各拠点のGTECが各カンパニー・総本社機能とも連携を取りながら、性別・国籍・年齢に関係なく、伊藤忠グループを世界企業へ牽引する人材をグローバルベースで継続的に確保・育成し、最適活用を推進させています。伊藤忠商事は、今後も、次の150年を見据えながら、初代忠兵衛の「人を経営の根幹に置く」経営哲学を継承し、グローバル規模で実践していきます。

世界人材戦略推進体制図



「挑む遺伝子」が可能にする 伊藤忠商事の持続的成長

BRICsをはじめとした新興国の発展、バイオ・ナノテクノロジーの進化、そして環境保全に対する世界的な関心の高まりなど、伊藤忠商事の収益機会はグローバルに、そして無限に広がりを見せつつあります。その一方で、永続的な発展の阻害要因となり得る、不確実性が高まりを見せていることも認識しています。



しかし、伊藤忠商事は、「挑む遺伝子」がもたらす

- ▶ 新たな収益基盤を生み出す力
- ▶ 危機を克服する不屈の精神
- ▶ 先を見通し、リスクを回避するノウハウ
- ▶ 次代を担う人材を育てるしくみ

といった本質的な強みを活かし、環境変化に正面から向き合い、それらを乗り越えていきます。そして、「挑む遺伝子」を継承・発展させていくことで、次の150年に向けて、持続的な発展を遂げていきます。