

## 伊藤忠商事は、時代の大波にも動じることはありません。 「新たな商社像」に向けた進化で立ち向かい、 波を確実に捉えチャンスに変えていきます。

経営環境が激変する中、当社は2018年度も「有言実行」を貫き、史上最高益の更新を目指した期初計画の大幅超過を達成し、着実に進化を遂げました。中期経営計画「Brand-new Deal 2020」の2年目となる2019年度は、5,000億円の大台に到達した収益力を真の実力とすべく、商いの基本である「稼ぐ・削る・防ぐ」を徹底し、「新たな商社像」に向けた進化を加速することで、かつてない時代の変化を大きな商機に変えていきます。

# 岡藤 正広

代表取締役会長CEO

### 消えた家電量販店

車窓から何気なく外を眺めていると、私はとある変化に気づきました。新橋のガード下を過ぎた頃、利便性の高いその地で象徴的に建っていたはずの家電量販店が突如姿を消し、ドラッグストアが取って代わっていたのです。どこにでもありそうなそのシーンは、頭の片隅に眠っていた半世紀近く前の記憶を鮮明に呼び起こさせました。

1974年に伊藤忠商事に入社した私は、主に英国から紳士服の毛織物を輸入し、販売する大阪の課に配属されました。当時、ほぼ毎週のように始発便で羽田空港に降り立ち、服地の卸問屋街があった神田を訪ね、毛織物を売り歩いていました。当時、紳士服はオーダーメイド全盛であり、テーラーに生地を卸していた問屋は大いに繁盛していましたが、既製服の登場以降、オーダースーツは徐々に押され、多くの問屋が店を畳んでいきました。一方、神田川の対岸の秋葉原では、当時の新興勢力だった家電量販店が、次々と立ち

並んでいき、多くの人で賑わっていたのを記憶しています。そして現在、車窓から見た光景に過去の記憶を重ね合わせた私は、ある自然律のようなものを感じました。

絶滅の危機に瀕している動植物等、我々人類が「守るべき生態系」は、人類が協力し合い、全力を尽くせば必ずや保全できると信じています。一方、「産業界の生態系」は自然淘汰の力に逆らうことは容易ではありません。社会の要請という必然性があるが故に、ある企業は「絶滅危惧種入り」し、ある企業は繁栄し続けるのでしょうか。ビルの一角の宿主の交代は、進みつつある抗いようのない「産業界の生態系」の変化を象徴しているようでした。いうまでもなく、総合商社も大きな時代のうねりの真ただ中にいます。冒頭の光景を前に、私は改めて、進化し続けねばならないという想いを強くしました。





私がCEOとして経営を司る上で  
特に強調したい点は、当社は株主・投資家の  
皆様にお約束したことは必ず守るという  
強い信念を持って経営を行っているということです。

## 会議室に答えはない

現在、私は、会議等においては、細かい数字や体裁ばかりに気を遣った資料に沿って説明するのではなく、聞いている人に対して「全体の流れ」がはっきりと分かるように説明することをお願いしています。例えば、イタリア製のスーツはボタンが取れたり、裏地が出てきたりすることもあります。一目見てもすぐにイタリア製と分かります。全体の高級感を醸し出す「オーラ」が日本製とは全く違うからです。一方、日本製は、部分、部分では大変きっちりと縫製されていますが、全体にするとそのような「オーラ」が出ません。今後、当社が商売を上げていく上でも同様のことがいえます。急速な「産業界の生態系」の変化の中で進化し続けるためには、個々の小さな事象ではなく、全体の大きな変化の兆候をいち早く掴み、素早く行動に移すことが肝心だと考えています。

大きな変化に対する答えを本やニュースは教えてはくれませんが、自分の五感で感じ取る必要があります。経営陣も会

議にばかり時間を費やすのではなく、率先して考え行動する時間を捻出せねばなりません。例えば、毎年4月に開催するその年度の経営方針を定める特別経営会議では、資料の頁数を10年前の約500頁から徐々に、5分の1となる約100頁にまで削減し、会期も3日から1日に短縮しています。単なる削減ではなく、同時に中身は濃いものとなりました。会議開催日までにテーマを絞り込み、十分な意見交換を行った上で会議に臨み、本会議は重ねてきた議論内容の確認の場とすることにしました。かつては特別経営会議後も議論を継続し、実行までに半年を要するケースもありましたが、今では会議の直後からすぐに行動に移しています。このように当社は、現状に甘んじることなく進化し続けています。そして、当社が「新たな商社像」への進化を掲げ、取り組んでいるのが中期経営計画「Brand-new Deal 2020」です。

## 「有言実行」

私は、毎年6月の株主総会を終えた翌週、京都大谷本廟の初代及び二代目伊藤忠兵衛の墓前に1年間の経営について報告をしています。「Brand-new Deal 2020」の初年度にあたる2018年度の連結純利益は、5,005億円となり一気に5,000億円のステージに突入、キャッシュ創出力や主要な財務指標も過去のレコードを更新しました。これまでの弛まぬ収益力の強化や財務体質の改善によって、主要4格付機

関すべての格上げを2017年から2018年の1年間で実現することができました。特にムーディーズでは、「負の遺産」の一括処理により1998年度に投資不適格のBa格となつて以降、実に20年ぶりにA格への復帰を果たすことができました。(⇒Page 34 CFOインタビュー)

絶えず悪い事態を想定しながら良い時に先手を打ち、常に低重心で経営していくことが大切というのが私の考えであ

り、社員にも徹底を図っておりますが、こうしたスタンスが現在の好業績にも繋がっていると分析しています。

私がCEOとして経営を司る上で特に強調したい点は、当社は株主・投資家の皆様にお約束したことは必ず守るという強い信念を持って経営を行っているということです。2018年度の決算では、連結純利益の期初計画4,500億円を期中に5,000億円に上方修正した上で、その修正値も達成しました。社長就任後の9年間を振り返っても期初計画の達成と未達を繰り返す企業が多い中で、当社は、将来的な成長をより確実なものとするために政策的な資産の低重心化、早目の手当を行った2015年度を除き、すべての年度において期初計画を確実に達成してきました。中長期を含めた目標掲げは、勿論、大切ですが、それが達成できないのでは全く意味がなく、株主・投資家の皆様にも無責任であると考えています。「稼ぐ、削る、防ぐ」の浸透と、景気変動への耐性が高い強固な収益基盤の真価、そして当社の「有言実行」を貫く姿勢をご評価いただければと思います。

また、当社は、株主・投資家の皆様との対話を大変重視しており、いただいたご意見を経営判断に活かすことを心掛けています。昨年10月に「中長期的な株主還元方針」を公表したのも、昨年5月に公表した「Brand-new Deal 2020」に対する市場の反応を受けてのことでした。期初計画の「必達」へのこだわりは、毎期の業績に対する株主・投資家の

皆様の信頼を勝ち得ることが、結果的に長期的な視座に立った経営を可能にすると考えためです。他のどの総合商社も株価の最高値は資源ブームの最中である2007年～2008年頃に記録され、その後更新に至っておりませんが、当社は資源ブームが終焉して以降も、大別すると4回にわたり最高値を更新しています。私はこれを当社の経営に対する信頼の証だと認識しています。

2019年度の連結純利益の計画は、2018年度と同水準の5,000億円としました。経営は毎年一本調子で、右肩上がり続けることを目指すのではなく、意識的に踊り場をつくることも必要だというのが私の考えです。業績好調時に大きな目標を設定し、それを境に凋落していった例は枚挙にいとまがありません。事実、当社の連結純利益は2011年度に3,000億円の大台を達成した後、2015年度までは3,000億円規模の収益力を真の実力とすべく足場固めを徹底しました。それがあったからこそ、2016年度から3年間の力強い成長を実現できたのです。2019年度も、まずは5,000億円規模の実力を確実に蓄えた上で、次のステップを目指したいと考えています。(⇒Page 46 2019年度 短期経営計画)

このように2018年度は、一見、順調な1年に見えたかもしれませんが、しかしながら、私の本心は、晴れ晴れとした気持ちにはなれません。鬱々とした心持ちの理由は、激しい危機感です。

## 巨大戦艦の末路から得た教訓

先の大戦で日本は、過去の成功体験を踏まえた大艦巨砲主義を志向した結果、航空兵力が主役となる時代への変化に気づかず、対応することができませんでした。私は現在の経営環境を当時の状況に重ね合わせ、憂慮を抱いています。

例えば、プラスチックを製造している化学メーカーであれば、ストローの需要がプラスチックから紙に変われば、売上が減少することで時代の変化がすぐに分かります。自動車メーカーも同様に、電気自動車の販売台数が増加しガソ



繊維カンパニー主催製品展示会



伊藤忠グループ社長会



事業会社訪問

リン自動車が増減すれば、すぐに市場の変化を感じることができます。一方、生活消費関連に強みを持つ総合商社である当社は、例えば「デパート」から「ネット」へと商売ルートが多少変化していたとしても、「食品」「衣類」等の取扱商品そのものはさほど変わらないため、知らず知らずのうちに市場の大きな変化を見落としているのではないかと懸念しています。日本を代表する大手自動車メーカーであっても、大手IT企業と手を組み、「所有から利用へ」の車社会の変化を見据えながら、モビリティサービスへの参入に踏み切っています。当社も、既存のビジネスモデルを守り続けることで生き残る時代は、終わったと認識せねばなりません。当社の子会社である(株)ファミリーマートも例外ではありません。コンビニエンスストア業界は店舗数が6万店近くに達し、飽和状態にあります。その中で、店舗同士で商圈の奪い合いをしている間に、ドラッグストアや先端テクノロジーを駆使した新手法が「空から」攻勢を仕掛けてきています。近い将来、移動型店

舗も脅威となることは疑いありません。進化を止めた瞬間に、巨大戦艦の末路の二の舞になりかねません。

当社グループは今、「第4次産業革命」とも評される荒波の中におりますが、今後は「新しい技術・素材」の商品・サービスをただ取扱うだけでなく、それを活かして当社グループの「既存ビジネスのバージョンアップ」を図る、更には伝統的な産業の秩序や構造も変えるような大きな「ゲームチェンジ」を起こしていきたいと考えています。すなわち、飲まれることを恐れる波ではなく、上手に乗って従来は想像すらできなかった領域で、より大きなスケールでイニシアチブを握る可能性がある波として捉えております。(⇒Page 67「ビジネスの次世代化」に向けて)

このような考えを実現するために、当社が目指す、「新たな商社像」に向けた考え方をとお話したいと思います。私の目には今、その姿が鮮明に見えています。

## 「ほけんの窓口」の成功と「マーケットインの発想」

「女性の外交員がオフィスに訪れ、世間話をしたり、チラシや飴を置いていったりすることで、人間関係を築き販売する」これがかつての生命保険の一般的な営業スタイルでした。部外者のオフィスへの立ち入り禁止が常識になった後、従来の売り手側が「売りたい商品」を「訪問」で販売する手法に代わり、来店するお客様の「ニーズに合った商品」を中立的な立場で「紹介」というお客様の視点に立った手法で、業界における新たな「関係性」を構築したのが、当社が筆頭株主として出資する「ほけんの窓口」です。これは一例に過ぎず、伝統的な企業も変革を急いでいるため、当社が取扱う様々な分野で、かつては接点を持つことができなかった

企業との商売が拡がり始めています。このような「波」に乗っていくためには、これまでとは全く異なる「新たな商社像」を創り上げていかねばなりません。私に鮮明に見えている姿は、その進化の方向性です。

「ほけんの窓口」を含む、台頭著しいプレイヤーに共通する点は、「消費者接点」を掴むことです。そのために、今後は「商品に頼った商売」から、より消費者の視点、すなわち「マーケットインの発想」に大きく切り替えていかねばなりません。これが「新たな商社像」に向けた一つ目のテーマになりますが、生活消費関連で強みを持つ当社だからこそ可能な進化といえると思います。その重要なプラットフォームと



在宅勤務者と会社を視覚・音声で繋ぐロボット



取締役会



アナリスト説明会

なるのが、(株)ファミリーマートや富裕層を中心に高級輸入車の販売を行う(株)ヤナセ、全国約1,800ヵ所のカーライフ・ステーションを傘下に収め石油製品・LPガスから電力販売まで総合的に手掛ける伊藤忠エネクス(株)といった消費者接点を有する当社グループの事業会社です。

特に(株)ファミリーマートにおける店舗網は、物流や商品開発、調達等の様々な点でその規模を活かすことができると同時に、今後の大きな武器となる「データ」の源泉になり得ます。これが「新たな商社像」に向けた二つ目のテーマになります。

## 勝者と敗者の差は紙一重

5月の大型連休のある日、軽井沢に滞在していた私は、日頃ファミリーマートで購入している商品を他のコンビニエンスストアで買ってみようと自転車のペダルを踏んでいました。よくコンビニエンスストアごとに「おにぎりやお弁当等はここが一番」、「スイーツ類はここが一番」等の意見を聞きます。なるほど、各社の商品は確かに美味しい。しかしながら、「ファミリーマート」で販売されている商品との大きな差を実感することができず、中には美味しいものもあるくらいです。目を閉じて食べたなら分からないのではないかと感じたのも事実でした。私は、上述の世論となっている要因を味の違いではなく、意識しなければ気がつかないような「紙一重の差」の部分に感じ取りました。例えば、サラダには盛り付け方法や色合いのバランスに工夫を感じますし、菓子や加工食品等も包装に工夫が施され、思わず手に取りたくなる商品となっています。こうした「紙一重の差」が、結果として多くの

消費者の選択にも影響を与えているように感じたのです。日本の大企業が製造する商品でも機能や性能自体は大きな差がないのに「売れる、売れない」の違いが出てくるのは、「紙一重の差」であったりすることが多いのだと思います。従って、当社グループが今後も「勝ち組」として在り続けるためには、(株)ファミリーマートをはじめとする当社グループの事業会社の顧客接点から得られる「データ」から、お客様が求める「紙一重の差」を掴んでいくことが極めて重要になります。顧客データを活用すれば、小商圏ごとのお客様にきめ細やかな商品やサービスを提供することが可能となり、金融サービス等の周辺ビジネス、バリューチェーン全体の最適化等の可能性は無限に広がります。但し、このように商売を拡げていくためには、「総合」商社であるが故の課題を克服する必要があります。

## 「タテ割り」の打破

総合商社は「商品基軸」でビジネスを拡げてきたため、例えば、当社では食料や繊維といった大きな商品別の括りでカンパニー制を敷き、その中で更に細かい商品やサービス別の組織に細分化されています。関連性の高い商品の枠組みの中で、個別の商品を調達・販売したり、サービスを提供したりするには最適化された組織です。しかしながら、現在、そうした「タテ割り」の組織が時に弊害になっています。例えば、スーパーマーケットから売り場全体の相談があったとしても現行の「商品別の担当者」では、精肉、コーヒー、お菓子等で各々担当者が分かれているために、お客様の要望に対して総合的な商品やサービスの話がしづらい状況となっております。伝統的な企業も産業の垣根を越えた変革を進めて

おり、単一のカンパニーでは対応がままならないケースが多々あります。伸長著しいEC企業等と、どのように商売を上げていくかも考えていかねばなりません。彼らは、膨大なデータで顧客の嗜好を細かく分析し、一人ひとりの顧客が求めるものをいかに的確に提供していくかを追求し、個別の商品ではなく全体として商売の拡大を図っています。このように様々な企業が、当社に従来型の「商品の専門知識」のみならず、当社にしかできない機能や、ワンストップサービスを求めています。当社が、「点」ではなく「面」で商売を上げていくためには、「マーケットイン」の発想を持ち、お客様のニーズに的確に対応できる組織が必要です。そのためには、「タテ割り」の文化と組織を変えていく必要があります。これが

創業者が大切にしてきた「世間よし」と同様に、  
持続的な企業価値向上に資する形で、  
社会課題の解決を図っていくというのが、  
当社が目指す「新たな商社像」の最後の解です。



「新たな商社像」に向けた三つ目のテーマです。

その第一歩として、本年7月1日付で第8カンパニーを新設しました。既存の7つのカンパニーからB to Cの人材40名程度と関連する資産を結集し、「マーケットイン」の発想にマインドを変え、顧客基盤を活用しながら成功例を積み上げていき、今後それを既存の7つのカンパニーにも展開していきます。当社全体の「マーケットイン」への変革の先兵です。草木はしっかり根付く前に、頻繁に別の鉢に植え替えていたら、きちんと育ちません。人を育てるのも同様に、特定の分野で一定の時間をかけて「その道のプロ」に鍛え上げていくという考えは、これからも不変です。これに加えて、第8カンパニーでは、「マーケティングのプロ」を育成していくことになります。「新たな商社像」を創り上げていくため、人材戦略にも見直しをかけ、「タテ割り」文化の打破に繋がる「根付いた後」の組織間の異動も活発化していく方針です。労働市場

の流動化の高まりや、IT技術の急速な進化等に対応できるよう、若い優秀な社員の抜擢登用をはじめ、社員の意欲・成長を促す制度も導入していく考えです。(⇒Page 60 第8カンパニー新設)

これまで当社は、お客様のご要望にお応えすべく、熱い情熱を持ち、コミュニケーション力が高い人材を中心に採用してきましたが、ビジネスそのものに感性が必要になるこれからの時代は、例えば、多少人付き合いは苦手でも、イノベーションに繋がるような芸術肌の人材や特定の分野に特化した知見がある人材も採用していく必要があると思います。また、女性の感性が求められる商売も益々増加していく中で、女性の採用も更に積極化していく必要があると思います。女性の社外取締役を1名増員し、2名としたことに加え、女性の執行役員についても初の生え抜きとなる1名を増員し、2名としたのはこうした考えによります。(⇒Page 74 取締役会の変遷)

## 東京ディズニーリゾートのこだわり

東京ディズニーリゾートの清掃へのこだわりは有名です。その基準は「赤ちゃんがハイハイできるかどうか」というシンプルな言葉で表現され、具体的なやり方は個人の判断に委ねられているそうです。実は、当社のコーポレートメッセージ「ひとりの商人、無数の使命」にも、同様の想いを込めています。当社の社員は、社会に何が提供できるかを自身で考え、実行する主体的な使命感を持って商いを行っていくという決意表明をシンプルに表現したものであり、そのような心掛けで商いを続けていけば、自ずと当社の持続可能性も高まっていくと確信し

ています。このメッセージの原点は、初代伊藤忠兵衛をはじめとする近江商人の経営哲学「三方よし(売り手よし、買い手よし、世間よし)」にあります。「世間よし」は、商いを続けていくためには、社会に価値を提供し続けねばならないという教えです。遥か160年前に現代の経営にも通用する考え方を、創業者が商売の原則の一つにしていたことを誇らしく思います。

現在の気候変動や貧困等の社会が抱える様々な課題は、当社のビジネスモデルに影響を与える要因として大変重要だと考えます。例えば、プラスチック製品の使用規制や脱炭素

に向けた要請の高まり等を踏まえて、当社は、プラスチック代替製品の取扱いやセルロースファイバー工場の設立等を進め、石炭火力発電事業や一般炭鉱事業への取組方針も公表しました。このような社会課題の解決を図る上で大切なことは、企業自体も持続的な価値向上を図る必要があるため、収益力向上を担保しつつ、課題解決に向けた対応を着実に実践するという事です。また、環境と社会性の両面に配慮する必要もあります。お客様の視点に立つ「マーケットイン」

の視点を社会の視点へと広げ、社会課題を敏感に察知した上で、国や地域ごとの社会ニーズに対して最適なソリューションを提供していけば、自ずと解決に向かうことも多いと考えており、これはSDGs(持続的な開発目標)の理念にも通じる考え方でもあると思います。創業者が大切にしてきた「世間よし」と同様に、持続的な企業価値向上に資する形で、社会課題の解決を図っていくというのが、当社が目指す「新たな商社像」の最後の解です。(⇒Page 50 サステナビリティ)

## 「社員よし」

当社はこれまで、「朝型勤務」をはじめ、日本企業の中でも率先して様々な人事施策を打ち出してきました。2018年度は、様々な人気就職先ランキングにおいて評価をいただいております。主要調査機関7社のうち、3社において全企業で第1位、6社において総合商社で第1位に選ばれました。これは当社が働き方の面でも、常に新しいことに挑戦し進化し続けていることを、学生にも感じていただいている証左だと思います。そして、こうした施策がすべて、経営戦略の一環であることは、繰り返し申し上げてきた通りです。例えば、「脱スーツ・デー」も、毎週水曜日と金曜日にコーディネーションを考えることで、「新たな商社像」への進化に求められる柔軟な発想力やビジネスのコーディネーションの目を養っていくことを狙いとしています。私は近頃、「社員よし」を強く意識するようになりました。世の中から評価されることで、社員が誇りを持って働くことができ、社員の家族も誇りを持てるような会社こそが、持続的に

発展していくと確信しているためです。どの総合商社よりも少ない単体人員で多くの仕事をするわけですから、社員を家族のように大切にすることは当然のことでしょう。「がんとの両立支援施策」にも、こうした私の想いを込めています。社員をがんになさせない、がんになっても失望させない、居場所を周りの全員で守るという基本姿勢が多くの方々から賛同や共感をいただきました。新たに社員の業績評価に、がんの治療と仕事の両立を目標として設定する制度も導入しています。「達成すべき目標」としてがんに向き合い、優れた能力を闘病にもぶつけてもらうことが、社員にとっても、会社にとっても最善の結果をもたらすことは明らかです。「今日はちょっと治療に行ってきます」と平気でいうことができ、周りもそれを自然のこととして受け入れる、そんな家族のような会社こそが、真に強い会社ではないでしょうか。(⇒Page 54 人的資産)

## 「商人の原点」に立ち返る

今年、創業者の墓前でグループ一人ひとりの努力によって、当社が収益面のみならず財務面においても業界のトップクラスとなったことを報告しました。私が毎年、墓参りを欠かさない理由は、いかに業界における地位が高まろうとも、「商人」の自覚を忘れないよう、自らを律するためでもあります。現在、かつてないビジネス環境の変化が訪れています。しかし私に迷いはありません。商いの基本である「稼ぐ、削る、防ぐ」を忠実に実行すると共に、かつて、初代伊藤忠兵衛がそうしたように、常に謙虚に頭を下げながら「求められ

るものを、求める人に、求められる形で」お届けしていければ良いのです。

初代伊藤忠兵衛が天秤棒一本を担ぎ、麻布の持ち下りの旅を始めたのは1858年、15歳の頃でした。それから161年目を迎えた今、当社は「商人の原点」に立ち返り、息づくDNAを発揮して新たな進化に挑戦すべき時を迎えています。目の前の大きな波に飲まれるのではなく、波を捉えチャンスに変えるのが伊藤忠商事です。



**2019年度は、「変わる年」。  
「新たな商社像」に向け、「峠」越えを目指します。**

「Brand-new Deal 2020」の2年目となる2019年度は、連結純利益5,000億円の2年連続達成を目指し、まずは、「か・け・ふ（稼ぐ・削る・防ぐ）」を徹底し、不透明なマクロ経済への備えを万全に致します。そして、第4次産業革命が進行する中、「新たな商社像」の創造と5,000億円のその先を見据えた成長戦略を加速します。当社のDNAは「挑戦」です。

鈴木善久

代表取締役社長 COO



## まずは「足場固め」、そして「変わる年」

2018年度の当社は、連結純利益5,005億円をはじめ、数々の定量項目で過去最高の更新を実現する等、創業160周年という節目にふさわしい実績を上げることができました。中期経営計画「Brand-new Deal 2020」のもと、「ビジネスの次世代化」に向けた取組みも着実に進め、ユニバーファミリーマートホールディングス(株)やポケットカード(株)の連結子会社化等、「生活消費分野」を中心とした「非資源分野」の戦略的ビジネス基盤を強化すると共に、数多くの戦略投資とスタートアップ企業への出資も実行しました。

2019年度の経営環境は、資源価格の急激な騰落や米中貿易摩擦の長期化等も懸念される中、より不透明な状況となっています。このような時こそ、当社の景気変動耐性の強い「非資源分野」を中心とした収益基盤が強みを発揮し

ます。マラソンで例えるならば、苦しい上り坂でこそ強みを発揮するような経営が必要です。そのためにも、まずは、当社の経営の基本である「か・け・ふ(稼ぐ・削る・防ぐ)」を再徹底し、足場をしっかりと固めてまいります。特に、「け・ふ(削る・防ぐ)」の実践で不確実性への備えを万全にし、同時に、「か(稼ぐ)」を更に進化させるため、「第4次産業革命」と評されるデジタル革命への対応や様々な産業界の構造転換を先取りする施策を着実に実行してまいります。

2019年度は、5,000億円その先を見据えて「変わる年」となります。(⇒Page 46 2019年度 短期経営計画)

## 進化の胎動

『新鮮で安全な食材で溢れ返るスーパーの店内。あちこちでスタッフがタブレット端末を凝視し、注文を受けて手際良く商品をピッキング。要望があれば調理も施された生鮮食料品が詰まったバッグは、天井のレールを伝って自動的にバックヤードの配送スタッフに引き渡される。消費者がアプリから注文して10分以内に発送し、配送用の電動バイクで30分以内に自宅へ配達完了。』これはショッピングの「未来像」ではありません。現実そのものです。

社長COO就任の初年度となった2018年度、私はCOOとして、岡藤会長CEOの指針である「Brand-new Deal 2020」戦略の実行と、多くのお客様や社員との対話を進めました。国内外の約30拠点を訪れ、海外出張は計10回、うち、中国への訪問は計5回に及びました。冒頭のシーンは、上海で視察した中国ネット通販最大手が出資するスーパーマーケットです。日本にいただけでは感じづらい中国のスピード感とダイナミズムは、「第4次産業革命」「デジタル革命」を実感させるものでした。

私は社長COO就任後、当社が「動きの悪い巨象」になっていないかと心配しましたが、この1年、社員一人ひとりが日々、新しいものを求めてもがき、デジタル技術の活用法等に懸命に知恵を絞っているのを目の当たりにし、伊藤忠の持つ挑戦のDNAがふつふつと燃え始めるのを感じています。

もはや、自分が所属する組織が、5年後も現在と同じ姿をとどめていると考えている当社の社員はいないでしょう。各事業会社も同じ危機感を共有し変わろうとしています。今、私は、当社グループの中に、進化に向けた挑戦という力強い胎動を感じています。

## 「ごはん」と「ふりかけ」

一橋大学の楠木教授は、当社の野田CDO・CIOとの対談において、リアルオペレーションを「ごはん」とすると、データやテクノロジーは「ふりかけ」であると例えました。すなわち、当社の「生活消費分野」を中心とする「今ある」バリューチェーンや資産は大盛の「ごはん」で、ちょっとした「新しい」デジタルの「ふりかけ」をかけるだけで大きく成長し得るということです。新興のネット企業に、この「ごはん」はありません。

2018年度の当社の「生活消費分野」に属する、繊維、食料、住生活、情報・金融等からの利益貢献は約2,860億円。デジタルという「ふりかけ」を上手く使うことが、5,000億円レベルの連結純利益を維持し、その先を狙う「カギ」となります。データを活用した商品開発、店舗の効率化、デジタル戦略の推進、卸や物流機能のIT化等、事業会社と一体となった取組みを2019年度、更に加速させてまいります。

また、2018年度の「基礎産業分野」に属する、機械、化学品、エネルギー・トレード、鉄鋼製品からの利益貢献は約920億円、「資源分野」に属する、金属資源、エネルギー開発からの利益貢献は約1,155億円で、合計すると2,000億円を優に超えます。これらの分野もまた、しっかりと成長してくれなければ、「総合商社」としてのダイナミズムも、5,000億円からの更なる成長も望めません。「基礎産業分野」においては、モビリティ、再生可能エネルギー、新電力をはじめとする新分野の収益化と、積極的な資産入替を実施してまいります。また、「資源分野」においては、世界のエネルギー事情の変化を見据えつつ、豪州、サハリン、アゼルバイジャンに次ぐ優良な資源案件を今一度、掘り起こしているところです。

## 成長投資は「点」から「面」へ

2019年度は、成長投資に大きく舵を切る方針ですが、既存事業の進化・変革に繋がる投資と、産業構造の変化によって生まれる新しい領域への新規成長投資を、バランス良く行ってまいります。

2018年度は、「ビジネスの次世代化投資」として約300億円の投資を行いました。「生活消費バリューチェーン」に約190億円。当社の持つバリューチェーンに新しい価値を生み出すフィンテック、広告・マーケティング、データ活用、

越境EC等、新しいビジネスモデルを持つベンチャー企業への投資が中心でした。「次世代モビリティ・電力」には約60億円。EVで先行する中国におけるEVベンチャーへの投資、ライドシェア事業、蓄電池やAIを活用した新しい電力サービス事業等、今後、産業構造を劇的に変えていく可能性がある領域への投資を行いました。「その他新技術活用」として、新素材・脱プラスチック、再生医療、IoT・デジタル化等への投資も約50億円行いました。

これらの2018年度に実行した投資は、いわば「点」への投資でしたが、2019年度は、これらを当社の既存バリューチェーンに展開する、あるいは、これらの投資を踏み台に新しい商流を組み上げる「面」への展開に焦点を移していくこととなります。

例えば、中国の新興EVメーカーやEV商用車レンタル、欧米のライドシェア・カーシェア、蓄電池や次世代型電池等の投資は、勿論、個々の投資としても成立していますが、産業の構造転換に備えた先行布石でもあります。中国という、人口が多く、成長率が高い、しかも政府の後押しのある国において、地場のベンチャーと組んでバッテリーのリサイクルも含めたEVビジネスモデルを組み上げる。そして、それを先行事例として日本やアジアに展開する。すなわち、産業構造の変化を先取りした「面」への展開を目指してまいります。

(⇒Page 67「ビジネスの次世代化」に向けて)

## マーケットインと第8カンパニー、 「売る」から「生み出す」へ

「新たな商社像」の創造を目指す上で、次世代投資のような成長投資の枠組みに加え、「組織」と「人」の次世代化が必要です。この一つの回答が「第8カンパニー」です。

商品基軸の「タテ」が強い従来の組織体制では、今や消費者接点を基盤とするプラットフォームに伍していくのは難しい状況です。今は目に見えなくても、従来型の商品中心の卸売モデルは、ネットを介して顧客とメーカーが直接繋がることで、その機能は徐々に失われていく可能性があります。プラットフォームから見れば、当社グループの広範な商品の仕入やルートも、一つひとつは小さな出店業者の集まりのようなものかもしれません。

これからの総合商社に必要な不可欠なものは、個別の商品を「売る」ことではなく、市場や消費者が必要とする商品やサー

成長投資は「点」から「面」へ  
 「生活消費分野」は新たなステージへ  
 「基礎産業分野」は産業構造の変化へ対応  
 「資源分野」、「海外事業」は更なる成長を目指す



ビスを「生み出す力」です。当社には長年培ってきた既存7カンパニーの知見に加え、物流、金融、財務・経理、人事・法務といった優れた機能と、何より大事な信用と人材があります。これに消費者目線の「生み出す力」が加わればプラットフォームの機能を超越する「新たな商社像」が見えてくるでしょう。

そのためにはどうするのか？新しい開発組織をつくる？それでは過去の失敗事例のように開発のための開発で終わりがねません。並び替えだけの組織改編や、横串を強化しただけの組織も機能しないでしょう。商社マンはコンサルタントでもなければベンチャー起業家でもありません。伊藤忠らしく、日々の商いという「魂」を持つ、地に足のついた商人でなければなりません。

すなわち、「稼ぐ」ことを常に意識して、消費者目線での新しいビジネスモデルを創造するのが、この第8カンパニーです。消費者や市場が求めるものを「マーケットイン」の視点で生み出すビジネスですので、商品ありきではありません。商品名のない、第8という数字だけのカンパニー名としたのもそのためです。

第8カンパニーは、1997年のディビジョンカンパニー制の導入以来、最大の組織改編です。全社から多様な知見、経験を有する人材も選抜しました。部や課もなく、商品開発、デジタル戦略、物流等、4人のGMのみのアメリカーナ的な組織となっています。第8カンパニーが、今後の進展に合わせてどんどん形を変え、「新たな商社像」のモデルとなることを期待しています。(⇒Page 60 第8カンパニー新設)

## 中国地場ビジネスの拡大に向けて

米中貿易摩擦は益々深刻化する恐れがありますが、この約14億人の巨大な市場なくしては世界経済の発展も難しいでしょう。日中国交正常化前より中国に進出し、また、米国においても長い歴史を誇る当社としては、今後も国際関係に配慮しつつ、トレードや投資等の事業展開を積極的に進めていきます。国際情勢にかかわらず、中国の内需は確実に成長していくと思われ、中国におけるビジネスの本格的な拡大は、当社の更なる海外収益拡大に向けた重要な要素です。

例えば、既に世界最大規模に拡大し、これからも急拡大が確実視されている中国EV市場は、有望な地場ビジネスの一つです。当社が出資した「奇点汽車」は、車版のスマートフォン。新しいアプリケーションを随時追加できる「スマートカー」という新しいコンセプトを立ち上げたEVベンチャーです。同じく昨年出資した「地上鉄」は、世界最大規模のEV商用車のレンタルに加え、車両運行管理及び充電インフラの整備も手掛けています。

こうした中国が先行する分野においてビジネスモデルやノウハウを蓄積し、それを日本やアジアに展開する。更には、日本が得意とする分野、例えば、日本の質の高いサービスやCVS事業等を日本から中国に展開する等、市場としての中国は大きな魅力に溢れています。

この展開において心強いパートナーとなるのが、CITICとCPグループです。国営企業であるCITICの良質な情報網

や傘下の事業会社群が、当社グループにとって貴重な価値を生み出し、中国の消費者に対して商品やサービスを提供する様々なパイプラインとなります。

2019年度も引続き、しっかりとリスクを見極めミニマイズした上で、中国での協業案件の更なる加速を図ってまいります。

## 海外展開について

当社は、各カンパニーと海外拠点との連携を強化していますが、これにより海外展開の一貫性が強化されてきています。「生活消費分野」の海外展開はもとより、前述の2,000億円を稼ぎ出す「基礎産業分野」や「資源分野」の成長には海外が「カギ」となります。海外における「生活消費分野」を中心とした地場事業の拡充に加え、インフラやプラント・プロジェクトの組成、新たな資源権益の獲得等、「基礎産業分野」や「資源分野」における海外事業の拡大は、今後の利益成長に大変重要な要素です。

このため、社長COO就任後、中国や北米に加え、豪州、ロシア・中東欧、中南米、アフリカをこの1年で訪問しました。

豪州：

遡ること数十年、かつて豪州においては鉄鉱石の輸出が禁止されていましたが、1961年に解禁された時から、当社の新たな歴史が始まります。当初は、西豪州Mt.Newman鉱山における対日トレードビジネスの獲得を目指していましたが、当時

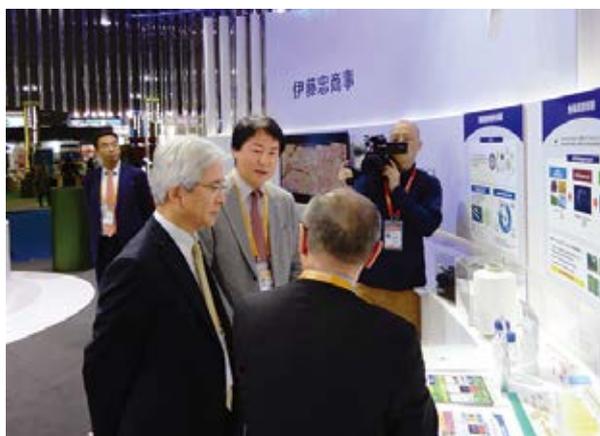
の越後社長はじめ諸先輩方の尽力で、1967年、当社として初の鉄鉱石の権益そのものの獲得に成功します。その後も、Yandi、Mt.Goldsworthy 鉱山の権益を追加取得、他商社を上回る権益シェアの実現に成功しました。2013年にはJimblebar 鉱山の権益も取得し、優良パートナーかつ世界最大の資源会社であるBHP社との良好な関係を維持しながら、西豪州鉄鉱石事業を強化しています。

これらの西豪州4鉱山からなる鉄鉱石権益と石炭権益を統括するホールディング会社がIMEA社ですが、その取込利益の累計額は過去15年間だけを見ても6,700億円を超えており、当社の業績に大きく貢献してきました。

これからも鉄鉱石や石炭に加え、原油、LNG等、世界各地の資源ビジネスを築いた先人たちへの感謝を忘れずに、「資源分野」を引続き当社における重要な事業領域として、更に成長させてまいります。

ロシア・中東欧：

サハリン-1プロジェクトをはじめ、東シベリアでの石油・ガス開発事業、エチレンプラント建設も順調ですが、資源大国であるロシアとは、引続きLNGや原油を中心とした事業機会を探っていくこととなります。また、モスクワではロシア版Uberのサービスも普及し始め、今後、ロシアにおける新規の地場事業の機会も拡大していくと期待されます。ベオグラードでは、廃棄物処理発電事業が立ち上がりつつあり、セルビア首相からも当社の貢献に高い評価をいただいでい



中国国際輸入博覧会にて



オーストラリアWhaleback 鉱山視察

ます。既に稼働している4基の英国の廃棄物処理発電事業やドイツの洋上風力発電等、再生可能エネルギー分野は、今後、当社のインフラ事業のコアとして推進してまいります。また、東欧諸国におけるこれまでの当社の活動はインフラや自動車関連が主体でしたが、今後は、食料等の「生活消費分野」、「ICT(情報通信技術)や金融」といった分野にも注目してまいります。

中南米：

ここ数年マイナスの成長率と高失業率に苦しんだブラジルにも、ようやく大きな変化の兆しが見え始めています。長期間のインフレに苦しむ国民の声とボルソナロ大統領の登場で、年金改革、政治改革、財政改革等にもようやく進展の兆しが見え始め、経済も徐々に明るさを増してきました。当社のブラジル事業は、これまで、1970年代から続くユーカリ材を使ったパルプ事業であるCENIBRA社、2008年に始まった鉄鉱石事業(旧NAMISA、現CSN Mineração)が主体でしたが、2018年には携帯電話関連事業への出資も実行しました。ブラジル経済の回復と国営企業の民営化等を含むブラジル政府の産業構造改革は、当社にとっても新たなビジネスのチャンスであり、今後、その動きに注目してまいります。

アフリカ：

今夏にはアフリカ開発会議(TICAD)が横浜にて開催され、

今後、アフリカへの注目が高まることが想定されますが、当社も「インフラ」や「生活消費分野」を中心に現地企業と様々な取組みを進めていく方針です。人口も多く、成長著しいアフリカですが、一口にアフリカといっても国ごとに経済状況も大きく異なるため、当社は国ごとに最適なパートナーと事業を推進していく方針です。機械カンパニーでは既にアフリカ全土で自動車の取扱いがありますが、アフリカにおける携帯電話の普及率等を見ると、この先、ICTやフィンテック事業が一挙に開花していく可能性を秘めていると考えており、今後も注目していきます。

2019年度は、連結純利益5,000億円の約半分を海外収益が占める計画です。引続き、各カンパニーと連動し地に足のついた海外展開を図り、収益の更なる拡大を目指します。

## 峠越えの道

初代伊藤忠兵衛が、故郷の峠を越えて麻布の持ち下りに出立してからこれまで、当社は、環境の変化や時代の流れに沿って常に新しいことに挑戦してきました。多くの失敗も経験してきましたが、伊藤忠のDNAは「一步でも先を行く」、「失敗しないことより、失敗しても起き上がることを良しとする」企業風土です。

2019年度もまた、伊藤忠商事は、新しい「峠」を乗り越えるべく、挑戦してまいります。



ブラジル・イバンチンガの空港にて



ブラジルCENIBRA社の苗床視察