

CEO メッセージ

「三方よし」を胸に、 商人道を一筋に貫きながら、 荒波に立ち向かっていきます。

2019年度は、160余年の歴史の中で最も実り多き1年となりました。先手先手の策が奏功し、4期連続で史上最高益を更新、「有言実行」も果たすことができました。2020年度は、過信・慢心を厳に戒めながら、商いの基本「稼ぐ、削る、防ぐ」に原点回帰し、将来に向けて足元をしっかりと固めていきます。



代表取締役会長 CEO

世界中で猛威を振るっている新型コロナウイルスの感染により、不幸にも亡くなられた方々に深い哀悼の意を捧げたいと思います。現在も感染で苦しんでおられる方々に心よりお見舞い申し上げます。また、最前線で対応されている医療関係者、政府関係者、市民の皆様におかれましては、感謝の念に堪えません。

桜に込めた想い

2020年4月1日、東京本社1階のロビーで100本の桜の枝が薄紅色の花を咲かせていました。春の訪れを告げる桜として親しまれている啓翁桜けいおうざくらです。枝一面の可憐な花が出迎えていたのは、2020年度に新たに伊藤忠商事の仲間になった若者たちです。

未だ世界中で猛威を振るっている新型コロナウイルスにより、今年は多くの企業と同様に、当社も正式な入社式を断念せざるを得ませんでした。世間では花見も自粛ムードとなり、本来であれば人生の思い出となるはずの卒業式も中止のニュースが相次ぎました。しかし、厳しい就職戦線を勝ち抜いた新入社員にとっては、一生に一度の門出です。せめて伊藤忠パーソンとしての第一歩を生涯忘れられない日にしてあげたいと願い、私は満開の桜と共に社長 COO の鈴木と二人で、直接出迎えることにしました。

新型コロナウイルスの感染拡大を受け在宅勤務が広がる中、当社も全国に緊急事態宣言が発令された4月上旬より、原則、在宅勤務を実施しました。新常态(ニューノーマル)という言葉が一般的となり、感染が終息した後も以前の働き方には戻らないという見方もあります。一方で当社は、緊急事態宣

言の全面解除を踏まえ、体調への不安や家族に事情を抱えている社員を除き、原則、全社員を出社としました。勿論、感染予防に万全の対策を講じているのは言うまでもありません。

色々なご意見もあろうかと思えます。しかし、これは私の一貫した考えによるものです。それは「伊藤忠商事は商人である」という信念です。

商人としての「あるべき姿」

緊急事態宣言の全面解除を受け経済活動が本格的に再開し始めた6月1日、桜の代わりに1階ロビーを彩っていたのは色とりどりの花々でした。そして花々が出迎えていたのは、お客様がいらっしゃる営業開始前に、朝の陽光を浴びながら早朝出勤する伊藤忠商事の商人たちでした。

当社が「朝型勤務」を導入したのは、2011年3月の東日本大震災で世の中が大混乱となり、当社のお客様が困っているかもしれない時に、当社の社員がフレックスタイム制度を活用して10時に出社しているのを目の当たりにしたのがきっかけでした。当社グループが強みを持つ、生活消費関連を中心とした非資源分野のビジネスでは、常に「お客様目線」で商売に打ち込んでいかねばなりません。



CEO MESSAGE

CEOメッセージ

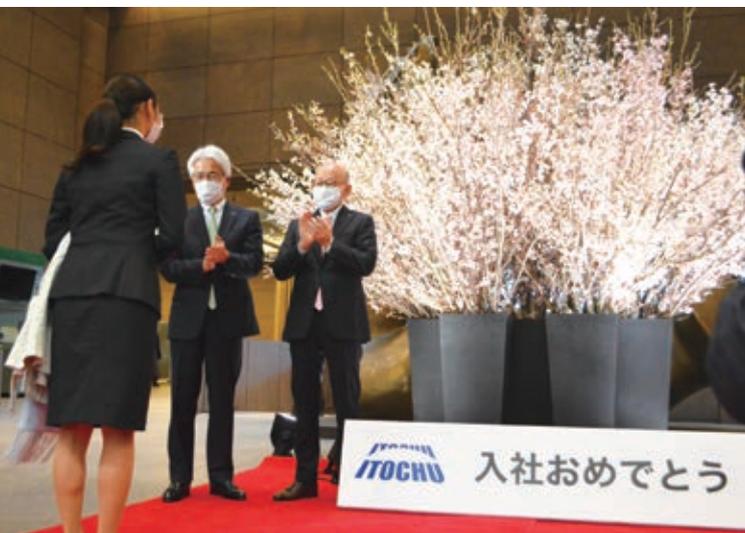
今回も同様です。日本中がリスクを避けている中でも、危険と隣り合わせで人々に生活必需品を届ける責務を果たされているお客様がいらっしゃいます。小売り等の現場で懸命に働いている伊藤忠グループの多くの仲間もいます。その中には、マスクを付けたままでもお客様に伝わる笑顔を、鏡を見ながら練習していた人もいたと聞いています。細かな商いの積み重ねで勝負していく中で、伊藤忠の社員だけが自宅で仕事をすることが、商人としての「あるべき姿」とは思えませんでした。当社が実践する「働き方改革」は、単に「効率的な働き方」の追求ではないことを、明確に申し上げておきたいと思います。

その代わり社員の頑張りには全力で報います。先ほどの生花もその一つです。花は言葉を必要とせず、瞬時に見る者の心を明るくし、勇気づけてくれるという想いからです。様々な差し入れを準備し、緊急事態宣言の解除後にスタートダッシュできるよう、全社員に特別慰労一時金も支給しました。派遣社員、受入出向社員、機能補完会社の社員も例外とせず、守衛や清掃員の方々には私のメッセージを添えて、ささやかながらお礼を差し上げました。

伊藤忠商事は多くの人々に支えられています。そうした人々の目線に立ち、価値を分かち合っていくのが商人だと思いません。そしてこれは、160年以上前に創業者が追い求めた商いの理想でもありました。

不変の価値観「三方よし」

昨年、ある会合に出席した際、私のもとにかなりご年配の方が歩み寄ってこられました。そして、以前購入された当社株



新入社員を満開の桜と共に、レッドカーペットでお出迎え

の株価が8倍になったことや当時よりも配当が大幅に増えたことに対し、感謝のお言葉をいただきました。まさに経営者冥利に尽きる想いを抱くと同時に、経営者として株価や株主還元に関する責任を果たすことの重要性を、改めて痛感した瞬間でした。

最近では、経済情勢の急激な悪化懸念を背景に、財務の健全性や雇用、社会貢献を優先し、株主還元は縮小すべきという意見もあると伺っています。しかし、私はいかなる状況であっても毎期、確実に増配することにこだわっていきたいと思います。

様々なステークホルダー、経済的価値と社会的価値、短期業績と中長期的な布石等、選択肢となり得るものはたくさんあります。しかし、状況によってそれらの「何れか」を選ぶのではなく、常に「何れも」追求していくことが、創業者である初代伊藤忠兵衛の言葉から生まれたとされる「三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）」の現代的解釈だと考えています。（⇒ Page 26 対談「三方よし」と伊藤忠商事）

1858年の創業以来、当社の底流には、「三方よし」の精神が脈々と流れ続けています。その一方で、経営者が交代するたびに、「三方よし」を含意する目標が、異なる言葉で表現されてきたため、目指すべきもの、そのために為すべきことが、分かりづらくなっていました。そのため2020年4月、原点に立ち返り、最もシンプルで分かりやすい「三方よし」を当社グループの企業理念として位置付けました。同時に、「ひとりの商人、無数の使命」を「三方よし」を実践するための企業行動指針として再定義しています。

当社はこれまで、例えば、日本の安全で安心な商品を中国の消費者にお届けする、あるいは、地熱発電の開発を通じてインドネシアの人々の生活向上に貢献する等、「求められるものを、求める人に、求められる形」で社会に提供してきました。このように商いを通じて人々に「豊かな生活」を提供していくことは、「三方よし」に基づく社会的価値提供の在り方であり、結果として付加価値に見合った対価も稼ぐことができます。これはSDGsやCSV (Creating Shared Value)とも一致する考え方だと思っています。現在注力している蓄電池ビジネスのように、当社の強みを活かした「儲けの構図」をきちんと組み立てることも「無数の使命」の一つであることをご理解いただければと思います。

（⇒ Page 62 持続的な成長を支える取組み・体制）



お客様を歓迎する意を示し1階ロビーに飾られた季節の花(6月1日～26日)

商人は「コツコツ」と

私が「心配性」とも言えるほど慎重な性格であることは以前お話しした通りです。最悪の事態を想定し先回りして行動したり、これまでの打ち手や歴史を振り返って熟考を重ねた上で、ようやく一歩前進したりするところにも、その性格が表れていると思います。そして今は、当社の歴史を振り返っているところです。

当社は戦後、総合化に向け非繊維部門の拡大に突き進んでいました。しかし、財閥系大手商社との力の差は歴然としており、当社は大きな賭けに出ました。東亜石油(株)の株式を譲り受け、最先端の製油所に投資し、タンカーの備船契約も長期で締結したのです。それは、ほぼ100%輸入に頼り、埋蔵量の漸減が見込まれる原油を早めに押さえれば、大きなビジネスになるという「仮説」に基づいていました。しかし、1970年代に2度の「オイルショック」が到来すると、その「仮説」は、高値で固定した仕入価格と暴落する販売価格の逆ザヤによって無残にも打ち砕かれ、莫大な損失を被ることになったのです。

当社は、財閥系大手商社とは資源の目利き力が違った上に、重厚長大型企業のような確かな買い手を確保することなしに、「仮説」のみを頼りに「モノ」から押さえにいったわけです。まさに「プロダクトアウト」の発想と言えます。「必ず上がる」という「仮説」を根拠に乗り出していったバブル時代の不動産投資も同様です。バブル経済の崩壊に伴い、当然のように損失を繰り返していきました。私は今でも、不良資産の処理で存続の危機に立たされた当時のことを、鮮明に覚えています。

私は、「仮説」だけを頼りに大規模な投資を行うことは、極めて危ういことだと思っています。近年の「第4次産業革命」とも評されるAI等のデジタル技術の急速な進化についても、すべての関連ビジネスが確実に成長するわけではなく、闇雲に投資を行うことは避けねばならないと考えています。

地下1階には別途、社員を励ます会長CEOメッセージと共に花を展示(在宅勤務を拡大した3月12日～6月12日)

メッセージの一例

「こんなときだからこそ みな笑顔で」

「春はすぐそこに」

「大事な仕事、ありがとう」

「今日からエンジン全開で」

当社は商人であることを自覚して商いをせねばなりません。大規模な資源権益を持つ財閥系大手商社と伍していくには、生活消費関連を中心とする非資源分野という、他社には真似できない強みを持つ分野を戦う領域に定めるのは当然です。数千億円規模の利益を生み出し得る資源ビジネスの「大きな塊」はありませんが、確実にポイントを突く「竹やり」のような経営を行えば、たとえ一つひとつの商いの規模は小さくても、十分に勝負していけると考えています。お客様に喜んでいただける商いを「コツコツ」と積み上げていくと共に、わずかな変化にも目を凝らし、きめ細かく方針を修正していくのです。そして、こうした当社ならではの稼ぎ方の真価をお示してきたのが、2019年度決算でした。(⇒ Page 52 2019年度 決算実績)

「約束」を守り抜く

世界経済が2008年のリーマンショックから11年間の長きに亘り拡大を続ける中、流石にその反動が近いうちに来るのではないかと懸念していた私は、昨年8月の夏季休暇中に、例年10月初旬に開催する経営戦略会議を1ヵ月前倒して開催することを決め、9月初旬に実施しました。その会議では「防ぐ」と「削る」を中心に最悪の事態に備えた対応策を講じ、即日実行に移しました。その半年後、危惧は新型コロナウイルスの感染拡大という、世界中が予想だにできなかった形で現実のものとなりましたが、当社に動揺はありませんでした。

2019年度の連結純利益は、2期連続で5,000億円を超え、4期連続で史上最高益を更新しました。残念ながら首位奪還とはなりませんでした。しかし、「稼ぐ力」を示す基礎収益では商社No.1の地位を獲得することができました。ROEは業界内では群を抜く17.0%となり、NET DERも過去最良の水準となりました。株価は年間を通じて22回にわたり、上場来高値を更新しました。(⇒ Page 40 CFOインタビュー)

CEOメッセージ

**当社の「真の経営力」と
全グループ社員が一丸となった
「結束力」をいかに発揮し、
「コミットメント経営」の
信頼性の高さを、
ご覧に入れたと思います。**



他社が軒並み下方修正を実施し減益決算となる厳しい環境下、当社は、分野分散が効いた強固な収益基盤を活かして着実に利益を積み重ね、例年通り期初計画を達成すると共に、期初にお約束した過去最高となる配当もお支払いすることができました。経営者としてほっと胸を撫で下ろすと同時に、全グループ社員の努力に心から感謝しています。

私は、株主や投資家の皆様に「お約束したことは必ず守る」という強い信念を持っています。これは、初代伊藤忠兵衛から永々と継承してきた商人の信条でもあります。「達成のために現場は相当無理しているのではないか」という声も聞きますが、1年ならまだしも、それで10年も継続して「約束」を守りぬくことは不可能です。勿論、中長期のビジョンや定量目標は大事ですが、総花的で将来の達成に責任が取れないような内容では意味がありません。株主や投資家の皆様にも、各企業が数年前に掲げた中長期のビジョンや定量目標の進捗や達成度について、冷静に評価するプロセスを更に拡充いただければと思います。

2019年度は、160余年の伊藤忠商事の歴史の中で最も輝いた年となりました。一方、2020年度以降の私たちは、かつて経験したことがない逆風に立ち向かっていくことになります。

「真の経営力」が問われる1年

順風の時は誰でもそれなりの経営ができます。しかし、逆風吹き荒れる中ではそうはいきません。これからは「真の経営力」が問われますが、自らも慢心せぬよう律していく覚悟です。

2018年度及び2019年度の実績や進捗を踏まえ、中期経営計画「Brand-new Deal 2020」は前倒して「達成、完了」とし、2020年度は単年度の経営計画として足元を固め、今後に備える1年としました。新型コロナウイルスにより先が見通せない経営環境下、多くの企業が2020年度の期初計画を未定と

しましたが、当社は1年先の目標を明示することは「ステークホルダーに対する責任」であると考え、精査できるリスクを十分に織り込んだ上で、連結純利益計画4,000億円を公表しました。

対処策がはっきりしていたリーマンショックとは異なり、今回は治療薬とワクチンの開発を待たねばならず、消費マインドや投資意欲を回復させるには相当な時間がかかるでしょう。市況価格や為替、株価等が突如連鎖的に暴落するリスクにも、身構える必要があります。そうした中、当社が為すべきことは明確です。「商いの基本」への原点回帰です。

「稼ぐ、削る、防ぐ」への原点回帰

繊維カンパニー時代に、アルマーニの独占販売権を他社と競っていた私は、交渉相手が必要としていた日本の税制に関する情報をイタリア語の分厚い提案書にまとめて提出する等、相手の感性にも訴えて、当社よりも高い金額を提示するライバルに打ち勝つことができました。このように商いの現場では相手の心を読み取ることや、「紙一重の差」と言える工夫が勝負を分けます。そこでは頭でっかちな理論や評論は役に立ちません。

経営もこれと同じように、データや理屈を並べたところで、何も解は得られません。より大きく全体を捉えて「何をすべきか」を考えるのが、経営だと思います。突き詰めれば経営は、その時々々の経営環境に応じて、「稼ぐ、削る、防ぐ」の3項目のどこに比重を置いていくかを、決定することだと思っています。

世界経済が景気の後退局面に入り、商流が極めて細くなっている中では、一度立ち止まり呼吸を整える必要があります。今は「稼ぐ」よりも「防ぐ」や「削る」に重きを置くことが重要です。取引の契約条件を今一度精査して与信や在庫の管理を徹底的に行う、債権回収等にも万全を期して先手先手で対策を講じるといったことに加え、経費についても費用対効果を

根本から点検し見直しをかけるといった基本が極めて重要になります。先行きが見通せない今は、これまで以上に「コソコソ」と刻みの経営に徹するつもりです。

このように低重心経営を徹底する一方で、アフターコロナを見据えたビジネスモデルの変革にも備える必要があります。例えば、つい最近までは「所有から利用へ」という消費者のニーズの変化が自動車業界の大変革を後押ししていましたが、現在は新型コロナウイルス感染防止の観点より再度「所有」が見直されている等、消費者のニーズは絶えず変化しています。「プロダクトアウト」から「マーケットイン」に発想を転換し、川下で消費者接点を握り、消費者が求める付加価値を提供することがビジネス上、不可欠となっています。当社では第8カンパニーに、まずは生活消費関連の実業と予算を持たせ、マーケットインの尖兵として新しいビジネスの創造に挑戦してもらっています。

また、最近では、「総合商社の成長戦略の提示が少ない」といった声もよく耳にします。今回の新型コロナウイルスという特殊な環境下、実力を発揮しきれずに市場の評価を落とす企業が出てくる、言い換えれば、様々な業界において、残念ながら勝ち組と負け組がはっきりと二分する可能性があると考えています。2020年度は、こうした「伸びしろ」があるにもかかわらず低バリュエーションとなっている企業への投資機会を積極的に模索し、総合商社の「総合力」を発揮することで、「既存ビジネスのバージョンアップ」を図っていく方針です。

新型コロナウイルス感染防止の観点より、お客様との対面での対応が制限される中、すっきり定着した「脱スーツ」の取組みにより、ジーンズで出勤する社員も多くなりました。「朝型勤務」と併せ、自由で新しいアイデアが生まれやすい職場環境の中で、確実に将来の収益に繋がる取組みを、こういう時こそ積極的に提案していく考えです。(➡ Page 70 人材戦略)

「巨人・大鵬・卵焼き」

古い話ですが、1960年代に「巨人・大鵬・卵焼き」という言葉が流行し、子供を含めた大衆に人気があるものの代名詞として使われました。圧倒的に強いヒーローが求められていた時代ならではの言葉ですが、一方で強いものが常に勝ち続けると日本人に元々ある「判官びいき」の気質が頭をもたげ、逆に人気落ちる場合があります。意外に知られていませんが、巨人戦の視聴率は9連覇中よりも優勝を逃した後の方が高い

という事実もあります。すなわち、順位が入れ替わるからこそ活気づき、人気も継続するのです。

企業間の競争も同じことが言えると思います。2010年度以前の当社は、連結純利益で業界4位という定位置にあり、上を見れば3社とも財閥系大手商社でした。当時、その地位に甘んじていればハングリー精神は失われ、じり貧に陥っていたことでしょう。当社のような非財閥系商社が徐々に順位を上げていくという下剋上があってこそ、競争原理が働き、業界全体が活性化していくのではないかと思います。

今年6月には、当社の歴史の中で記念すべき2つの出来事がありました。当社の株価と時価総額が、東証終値ベースで史上初めて総合商社1位となったのです。2010年度期初には、トップと比べて、株価は3分の1程度、時価総額は約3兆円もの開きがあったことを思うと隔世の感があります。

一筋に商人道を歩む

昨年、異動する秘書への記念品を購入するために日本橋の百貨店に行った時のことです。商品の包装を待っていたところ、小走りで駆け寄ってこられた女性にいきなり握手を求められました。突然の出来事に驚きながらもお話を伺うと、就職の時に残念ながら入社は叶わなかったものの、その後もずっと当社を応援いただいていたようで、伊藤忠商事がどんどん良い会社になっていくのが大変嬉しく、また羨ましくも思うというお話でした。

私は、株主や投資家の皆様、取引先や金融機関、社会、そして社員とそのご家族にも「良い会社」と思っていただけの会社にしたいという一心でこれまで経営してきました。多くの新卒者向け就職企業ランキングで第1位を獲得する等、学生にも評価をいただき、はるか以前にご縁があった方にも、こうした評価をいただけるのは、とても有難いことです。当社が様々な方々との「約束」を守り続けてきた一つの成果とも言えましょう。

さて、これから私たちは混沌とした時代に歩みを進めていくことになります。しかし、当社には「三方よし」という持続的な企業価値向上に向けた不変の価値観があります。全社員が慢心することなく、「三方よし」を胸に「稼ぐ、削る、防ぐ」への原点回帰を徹底していけば、いかなる荒波も乗り越えていくことができると確信しています。2020年度は、当社の「真の経営力」と全グループ社員が一丸となった「結束力」をいかに発揮し、「コミットメント経営」の信頼性の高さを、ご覧に入れたいと思います。

COO メッセージ

難局のその先を見据え、 先手先手の「備え」を講じることで、 持続的な企業価値向上を 目指していきます。

当社は、新型コロナウイルス等に伴う新たな経営フェーズにおいても動じることなく、不断の努力を継続し、掲げた目標を達成していきます。また、「マーケットインの発想」で客先や産業構造の変化を敏感に感じ取り、着実に好機を掴んでまいります。



代表取締役社長 COO

2019年度：潮目が変わった年

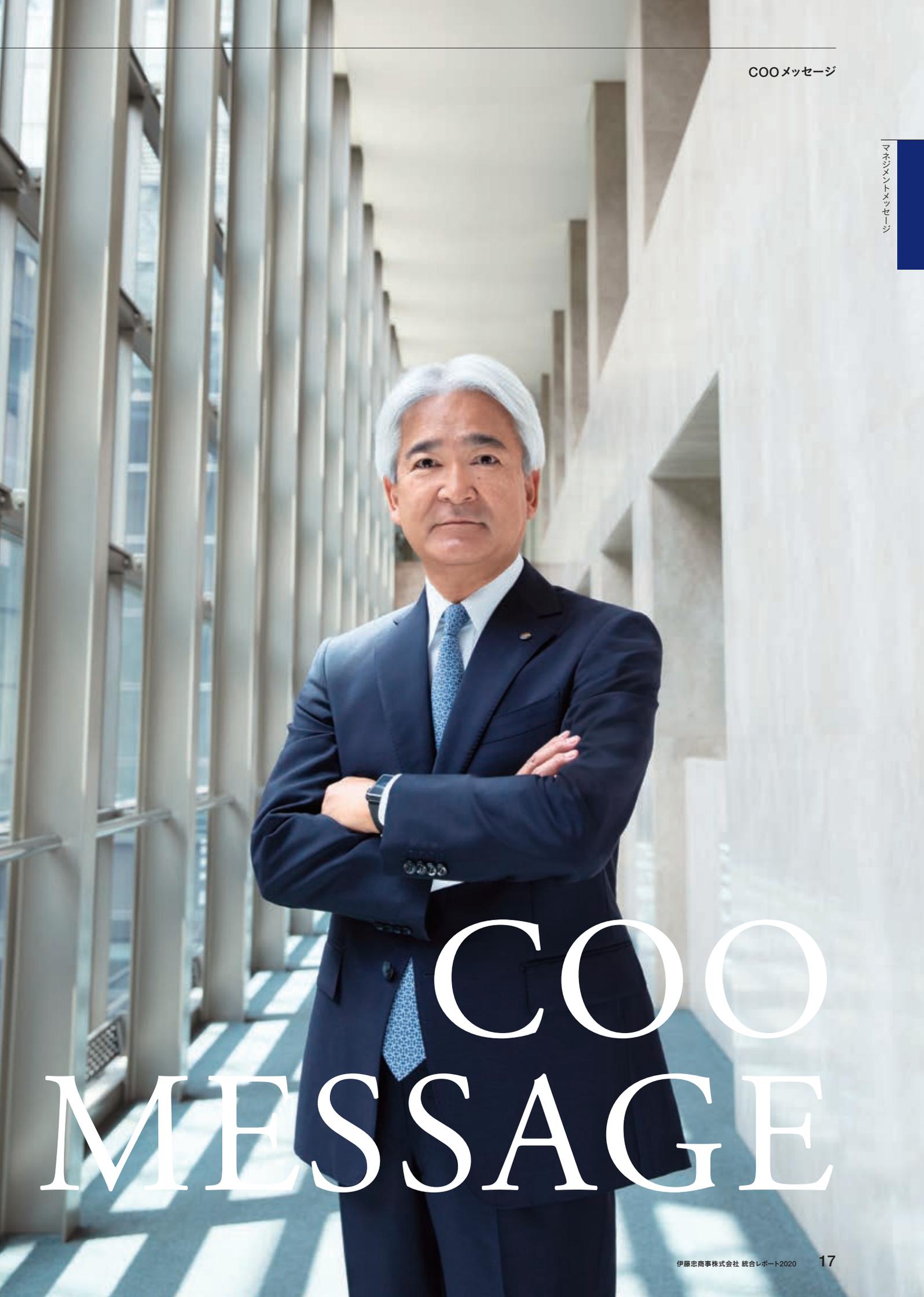
2019年4月、史上初の連結純利益5,000億円の達成がほぼ見えてきた中、2019年度の経営計画を議論する特別経営会議が開催されました。5,000億円という大台を達成する高揚感より、ポスト5,000億円をにらみ、いかにして着実に成長していくか、それに対応する組織体制や人材をいかにすべきかが議論の焦点でした。浮き沈みの多い当社の過去を振り返り、そこから教訓を学ぶことから会議はスタートしました。教訓は3つ、①あるべき論の長期経営計画は策定しない(裏付けのない数値目標は口にせず、経営はコミットメントを重視すべし)。②過度な「選択と集中」による経営は行わない。そして、③経営環境は必ず変化する。過信・慢心は禁物。「山高ければ谷深し」。

これらの教訓も踏まえ、2019年度の連結純利益計画は2018年度実績と同水準の5,000億円とし、一方、配当は2円増配の85円として累進配当を継続しました。景気の先行きが不透明な中、まずは着実に足元を固め、約束した数字をしっかり守ることを重視した結果でした。そして、目まぐるしく変わる経営環境への対応とオールドビジネスからの脱却を目指し、新たな組織として第8カンパニーの設立を行うことにしました。2018年度に子会社化したファミリーマートの企業価値向上

と、伊藤忠グループとしてのバリューチェーン強化を、これまでのプロダクトアウトの発想ではなく、消費者目線の「マーケットインの発想」で実現することを目的とした新組織です。過度な選択や集中はしないという教訓から既存の収益の柱であるカンパニーはそのままとしました。

そして、2019年夏、それまで順調に推移してきた株式市場に変調が現れます。米中貿易摩擦の悪化に端を発し、「魔の8月」の再来かと言われる下落でした。長く続いてきた世界的な景気拡大もいつかは崩壊すると警戒を強めていた中、この変調を機に、岡藤会長 CEO の指示のもと、伊藤忠はその経営の基本である「稼ぐ、削る、防ぐ(か・け・ふ)」の再徹底、特に、懸念案件を洗い出し「防ぐ」の徹底を図り、景気の更なる悪化に備えた「削る」による低重心経営に舵を切り替えることにしました。

例年10月初旬に行われていた経営計画の中間レビューも9月9日に早め、夏休み気分も早々に切り上げ、他社に先駆けて対策を打ち始めます。10年に亘って成長してきた伊藤忠が、約束した5,000億円をコミットメント通り達成できるかの重大局面と判断したためでした。その後、幸いにも株式市場は復調し、伊藤忠の株価も22回にわたって上場来高値を更新することになりますが、この時の準備が後のコロナショック



COO MESSAGE

COOメッセージ

への備えとなって現れます。決して慢心しないという過去からの教訓が生きたと言えます。

2020年の年が明けた1月にWHOは武漢での新型コロナウイルス流行に関する声明を出し、3月にはパンデミックを宣言、世界中にコロナショックが走りました。リーマンショックが金融システムの崩壊であったのに対して、今回は、ワクチンも未だ開発されていないウイルスの世界的な蔓延です。治療薬と予防ワクチンが開発されるまでには時間がかかり、また、仮に蔓延が止まったとしても、世界がすぐにコロナ前の状態に戻るとは考えられません。2019年度は、油価は大幅に下落し、消費意欲は減退、自動車等の基幹産業が大きく落ち込む中、商社業界を取巻く「潮目が変わった年」ともいえます。生活消費分野を中心に分野分散された当社の事業ポートフォリオが安定感を示す一方で、資源分野や基礎産業分野に資産が集中する他商社にとって厳しい環境となり、商社業界の業績にも大きな差が出た1年となりました。(⇒ Page 56 新型コロナウイルスによる当社への影響と対応状況)

2020年度：コミットメント経営の継続

新型コロナウイルスの影響が日増しに高まる中、2020年3月31日、2020年度の特別経営会議が開催されました。例年であれば、海外駐在の役員も帰国し経営陣が一堂に集まる会議となりますが、感染リスクに配慮し、今回は、取締役と各カンパニープレジデントに限り、少人数、短時間での開催となりました。

コロナショックが、①医療と経済が複合した予測が難しい危機であること、②リーマンショックの後に11年に亘り続いた景気拡大の反動であり簡単には戻らないと予想されること、③原油下落によるオイルマネーの枯渇やシェール企業等の信用不安の拡大が懸念されること等、景気に敏感な商社にとって大変難しい時代になったとの認識のもと、2020年度をいかにして乗り越えるか、果たして、2020年度計画を公表するか、未定とすべきかがテーマとなり、これまでの考え方を抜本的に見直し、リスクへの対応を徹底すること、当社のコミットメント経営は変えないことを確認しました。

2020年度の経営計画については、現状考え得るリスクを織り込んだ上で市場にお示しできるものは積極的に開示するとの姿勢で、連結純利益4,000億円、配当は引続き累進配当を継続し88円として公表することとしました。また、経営環境が激変、これから数年続くであろう「世界同時不況」に備える

局面として、新たな経営フェーズに入ったとの認識のもと、足元を固める1年と位置付け、中期経営計画に属さない単年度の危機対応の経営計画としました。

誰も先を見通せない中、2020年度は、これまでの景気拡大期の延長で考えてはいけなく、一度立ち止まる必要がある年と位置付けています。そして、それを実践する上で当社がとるべき道は、岡藤会長CEOの言う「より厳しく、より小さな」低重心経営を徹底することと考えています。すべての分野において、原点復帰「稼ぐ、削る、防ぐ」の再徹底を掲げ、その中でも「削る」「防ぐ」が計画達成の鍵になります。グループ全体で、成約・売上動向、物流、与信先の状況等をつぶさに把握し、保険付保・サイト短縮・売掛債権の早期回収等、先手先手で対策を打ち、損失発生を未然に「防ぐ」ことで利益の目減りを回避すると共に、「削る」では、単なる経費削減にとどまらず、より効果的な資金の使い方を常に考え、不断の努力を継続していきます。2020年度も、公表した連結純利益4,000億円、88円の配当をしっかりと実現し、皆様のご期待に応えたいと思います。(⇒ Page 54 2020年度 経営計画)

難局のその先を見据えて

経営環境が極めて不透明な中、新規投資は従来以上に厳しく審査し、EXITは早期に実行すると共に、戦略性なき投資は一切控える等のリスク管理を徹底する一方で、アフターコロナを見据えた成長戦略は着実に実行していかねばなりません。特に、当社が強みを有する生活消費分野を中心に優良な投資案件を厳選・実行していく考えです。

2019年7月にスタートした第8カンパニーでは、全国に広がる店舗網と1日約1,500万人の来店客数を持つファミリーマートと共同で、購買情報や顧客接点を活用した広告・マーケティング、金融サービス等の展開を図ると共に、ファミリーマートや(株)日本アクセスとのデータ活用体制を整備、発注・在庫・物流のバリューチェーン最適化、ファミリーマート実店舗で新規取組を実験できる体制の構築等を進めています。また、DMP(Data Management Platform)の構築を進め、伊藤忠グループ全体での顧客データの管理や活用を進め、デジタル広告事業、データマネジメント事業、データ分析事業、金融サービス等の新たなビジネスの創出を目指します。(⇒ Page 102 第8カンパニー)

ベンチャー投資や新技術を活用したビジネスモデルの進



**本業の着実な遂行を通じて
各分野における
サプライチェーンを維持し、
社会全体の生活の安定に貢献
していきたいと考えています。**

化については、先行布石と注力分野の見極めは一巡し、2020年度からは、「モビリティ」「電力」「リテール」を中心に、カンパニーが主体となり事業拡大を図るフェーズに移ります。中でも、「電力」の領域では、次世代電力・蓄電池等の川下分野を統合し、「電力・環境ソリューション部門」を新設しました。AI機能を搭載した自社ブランドの蓄電池は、2020年3月末現在で累計約3万台を日本全国で販売(容量ベース国内シェア1位)しており、10年以上の年月をかけて進化させてきた事業基盤や販売ネットワークが強みです。これにSunnova、24M、PAND等、実行してきた次世代化投資を掛け合わせ、「面」での事業展開を着実に推進していきます。(⇒ Page 60 国内最大の「面」展開を通じた「三方よし」)

戦後最大の危機とも称される現在の状況ですが、キューバ危機に際し、ジョン・F・ケネディが言ったように「危機という中国語は2つの漢字でできている。一つは危険、もう一つは好機」です。例えば、新型コロナウイルスを機に物販のオンラインシフト加速はもとより、サービスでもオンライン接客の機運が高まる中、当社グループでも、「ほけんの窓口」がオンライン相談会を開始する等、新しい取組みを始めています。新型コロナウイルスという危機の中においても、客先や産業構造の変化を敏感に感じ取り、変化の芽にアンテナを張り、好機を掴んでまいります。

海外についても、新型コロナウイルスの影響を注視し、リスクマネジメントの徹底、既存事業の磨きによる「稼ぐ、削る、防ぐ」がベースになりますが、「稼ぐ」では、有力パートナーとの連携を通じた事業拡大を図ります。例えば、2019年度に着工したセルビアの廃棄物処理発電事業は、水・環境インフラ大手の仏国スエズ社との共同取組で、セルビア・ベオグラード市で排出される廃棄物の66%に相当する年間約34万トンの廃棄物を焼却処理しその余熱で発電及び熱供給を行うものです。本案件はセルビア初のプロジェクトファイナンスを活

用した大型PPP(官民連携事業)で、EU廃棄物処理基準を満たしEU加盟を目指すセルビア政府にとって最重要案件です。伊藤忠は英国でも同様の廃棄物発電施設を運営しており、培ってきた事業開発・運営ノウハウを活用すると共に、各地域・事業領域における優良パートナーと協業することで案件の質を高めながら、着実に歩みを進めていく考えです。

(⇒ Page 59 環境問題を商機として捉える)

持続的な企業価値向上に向けて

当社は、他商社比で圧倒的に少ない単体人員数で大きな成果を上げるべく、RPA等のIT活用や会議・申請書のペーパーレス化推進による業務効率化、朝型勤務や脱スーツ・デーを通じた働き方改革、がんとの両立支援等による健康経営を進め、社員一人ひとりの生産性向上のため、伊藤忠らしい先進的施策を展開してきました。

今後も、「厳しくとも働きがいのある会社」として活躍機会を提供することで、社員が成長を実感し、自分自身の手で客先・ビジネスモデルを開拓し、作り上げていく醍醐味を感じられる会社であり続けたいと思います。

2020年4月には、対面業界の急激な経営環境の変化に対応し更なる成長を果すため、より分かりやすく「伊藤忠らしさ」を共感できる価値観を打ち出すべく、当社グループは、商いの原点であり、SDGsの理念にも通じる経営哲学である「三方よし」に企業理念を改訂しました。グループ全体の結束力を更に高め、企業価値向上を目指していきます。

これからも、コロナ禍においても懸命に働いておられる事業会社やお客様に寄り添い、本業の着実な遂行を通じて各分野におけるサプライチェーンを維持し、社会全体の生活の安定に貢献していきたいと考えています。