

The Story of Merchants

伊藤忠商事は1858年の創業以来、かつて初代伊藤忠兵衛が険しい峠を越えながら全国に商いの道を切り拓いていったように、幾多の困難を乗り越え160余年の歴史を刻んできました。その間、底流に流れ続け、自己変革の原動力となってきたのは、「世の不足をうずめる」商人としてのアイデンティティー、そして初代伊藤忠兵衛が大切にしてきた商いの哲学「三方よし」です。

「商人道」を貫き続けた

連結純利益の推移

1858

1960

1970

1980

伊藤忠商事の主な出来事

1858年 創業

初代伊藤忠兵衛、大阪経由、泉州、紀州へ初めて麻布の持ち下りを開始。

1950～1960年代 国際化と総合化

非繊維の取扱比率をほぼ4割（1958年）にまで上昇させ総合化を推進。1960年代には、エネルギー・機械・物資関連プロジェクト、鉄鋼関連業務を拡充し「1兆円商社」に成長。

1970年代 資源開発・宇宙開発へ

宇宙開発、海洋開発、海外資源開発等の積極拡大方針を打ち出す一方で、日中国交正常化前に中国市場への復帰を果たす。1977年に安宅産業株との合併を通じて鉄鋼関連業務の拡充を実現。

1980年代 情報通信事業を積極推進

円高基調の定着を受けて、国際化・グローバル化を推進。情報関連事業を積極推進すると共に、衛星事業へも参入。

時代背景

1920年

第一次世界大戦後の戦後恐慌

1923年

関東大震災

1929年

世界大恐慌

1939年

第二次世界大戦

1971年

ニクソンショック

1973年

第一次オイルショック

1970年代後半～80年代前半

商社冬の時代

1979年

第二次オイルショック

受け継がれてきた 商人魂

最高経営責任者在任期間
(1949年 伊藤忠商事㈱設立以降)



初代 伊藤 忠兵衛

“商売は菩薩の業、
商売道の尊さは、
売り買い何れをも益し、
世の不足をうずめ、
御仏の心にかなうもの”



二代 伊藤 忠兵衛

“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 竹之助

“確実、迅速、簡明”



小菅 宇一郎
1949年～1960年

“伊藤忠経営の理想は
『乏しきは分かち合う』
という家族的共同社会を
狙うところにある”



越後 正一
1960年～1974年

“黒雲の後ろには、
太陽は常に輝いている”



160余年



(計画)

1990年代 現在に繋がる布石を打つ

バブル期の負の遺産の解消に向け、経営改善策を推進する一方で、1998年にファミリーマート株式の取得等の布石を打つ。1999年には伊藤忠テクノサイエンス(株)(現 伊藤忠テクノソリューションズ(株))が東京証券取引所に上場。

2000年代 負の遺産の一掃と資源ブーム

低効率・不採算資産の一掃を断行すると共に、定量的リスク管理手法の導入等の経営管理の高度化を推進。財務体質の改善が進む中、「資源ブーム」によって資源ビジネスの収益が拡大。

2011～2019年度 攻めへのシフトと財務基盤の拡充

他商社に先駆けて非資源分野にシフトし、CITIC / CPグループとの戦略的業務・資本提携、Dole事業やMETSA FIBRE社等の買収を実行。更なる財務体質強化やキャッシュ・フロー経営を推進。

2020年度 世界同時不況への備え

景気後退の期間と程度について予測することが困難な中、新型コロナウイルス環境下での経営力の発揮、アフターコロナに向けた足場固めを実践。「稼ぐ、削る、防ぐ」を再徹底。

1990年代前半
バブル崩壊

1997年
アジア通貨危機

2007年
世界金融危機

2011年
東日本大震災
2015年
資源バブル崩壊

2020年
新型コロナウイルス感染拡大



戸崎 誠喜
1974年～1983年

“不撓不屈の精神こそ、
現在我々に最も
要請されるものである”



米倉 功
1983年～1990年

“現状維持は、
すなわち、
これ脱落である”



室伏 稔
1990年～1998年

“Nothing is
impossible
(不可能なことは
何もない)”



丹羽 宇一郎
1998年～2004年

“清く、正しく、美しく”



小林 栄三
2004年～2010年

“Challenge,
Create, Commit”



岡藤 正広
2010年～

社長COO
鈴木 善久
2018年～

商人として発ち、

商人として歩み続けた

伊藤忠商事は、初代伊藤忠兵衛の商人魂の継承と実践を通じ、独自の企業文化を醸成し、強みを蓄積してきました。近年、足場を固めながら一つひとつ潜在する強みを解き放ってきた当社は、初代伊藤忠兵衛の座右の銘をルーツとする近江商人の経営哲学「三方よし」をグループ企業理念に定め、改めて企業価値の持続的拡大に向け、歩み始めました。

信用を重んじる商人

近江国（現在の滋賀県）は、大阪や江戸といった商いの中心地から離れた地にありました。日本の大動脈であった東海道と中山道が交わる近江から、天秤棒を担ぎ遠隔地に赴いて商いを行っていたのが近江商人でした。サンプルを見せながら商談を行い、現物は後日、遠方から送り届ける商いであったため、彼らは何よりも「信用」を重んじました。信用を重んじる経営哲学は、歴代の経営者に受け継がれていきました。各事業年度の目標必達を目指す現在の「コミットメント経営」も同様です。事業年度ごとに「有言実行」を着実に積み重ねていき、資本市場の信用を勝ち得ることなしに、長期的な経営はできないという考えがその背景にあります。



滋賀大学経済学部附属史料館提供

近江国に本店を置き、天秤棒を担ぎ、他国へ行商していた商人を近江商人といい、初代伊藤忠兵衛は麻布の持ち下り（関西から全国各地に行商すること）で商いをスタートしました。

儉約を怠らない商人

1872年に定めた「店法（たなほう）」には、「質素儉約を重んじ、勤勉であるべき」という主旨の言葉が刻まれています。例えば、使用床面積に応じた使用料（事務所家賃）を会社に支払う等、組織ごとの独立採算制が既に戦後に導入されていたことが記録に残る等、徹底した儉約もまた、創業以来の伝統です。持ち下りの商いは薄利多売であったことに加え、祖業である繊維では、重厚長大型のビジネスとは対照的に銭単位で利益を積み上げていく必要があったため、まさに歴史的必然といえます。そして現在も、当社グループ全体で継続的に取り組む「削る」や最小限の投資によって最大の効果を狙う経営姿勢として受け継がれ、9割程度を誇る圧倒的な黒字会社比率や連結純利益の持続的な拡大、業界トップクラスの資本効率に繋がっています。



「積極・機敏・合理」を継承する商人

初代伊藤忠兵衛は、極めて先進的な考え方を持った経営者でした。「店法」には、会議制度、洋式帳簿の導入、学卒者の採用、運送保険の利用等が明文化され、旧弊を打ち破る先駆的な経営手法を導入していきました。

常識に拘泥することなく、また流行に流されることもなく、自身の商人の嗅覚を頼りに本質を洞察し、合理的であると判断した際には積極的に導入する「積極・機敏・合理」の経営哲学もまた、時代を超えて受け継がれています。2013年頃には資源のスーパーサイクルの終焉を予見し、いち早く強みを持つ非資源分野の強化に傾注していったことはその一例です。また、健康経営をはじめとする人材戦略、コーポレート・ガバナンスにおける指名・報酬制度の設計、あるべき論の長期経営計画は策定しないこと等、「企業価値を持続的に向上させていく上で合理的かどうか」を基準とし、導入の是非を判断しています。

「三方よし」を不変の価値観とする商人

近江商人の商いの哲学「三方よし(売り手よし、買い手よし、世間よし)」のルーツとなったのは、初代伊藤忠兵衛が残した座右の銘「商売は菩薩の業、商売道の尊さは、売り買い何れをも益し、世の不足をうずめ、御仏の心にかなうもの」であると言われています。他国で商いをする近江商人は常に「他所者(よそもの)」でした。遠隔地で経済活動を継続的に許されるためには、常に謙虚に地域社会への貢献にも努める必要があります。商人として相手が喜ぶことを第一に考える「先義後利」の精神が、自然と育まれていきました。また、「店法」には利益を本家・店積立・店員に均等に配分する「利益三分主義」も定められていました。このように「社会の公器」として、ステークホルダーと利益を一致させ、創出した利益を分かち合う現代のCSV(Creating Shared Value)にも通じる「三方よし」の基本思想は、日々の商いを実践していく上での不変の価値観として、底流に流れ続けました。

現在、第4次産業革命とも評されるデジタル化への対応や新型コロナウイルスとの共生が求められる中で、当社の対面業界でもかつては予想できなかった変化が起こっています。そうした経営環境を乗り越えていくためには、「伊藤忠らしさ」として、誰もが共感できる価値観を打ち出し、当社グループ全



体の結束力を更に高める必要があります。このため、2020年4月に当社グループは160余年の持続的な発展の指針として受け継がれてきた「三方よし」に企業理念を改訂し、コーポレートメッセージとしてきた「ひとりの商人、無数の使命」を企業行動指針に位置付けました。

社員一人ひとりが自らの商いにおける行動を自発的に考えることにより、持続的な企業価値向上と社会課題の解決を同時に実現していきます。

商人道と繋がる強みの源流

不変の価値観に基づく一貫した企業行動は、やがて独自の強みに繋がっていきました。高度経済成長期の産業構造の変化に歩調を合わせ、当社も非繊維分野の拡大を通じ総合化を果たしました。一方、その時期は財閥系大手商社とは異なり、国や重厚長大型産業とのパイプがまだ乏しかったため、当社は源流に近い衣食住を中心とする非資源分野で強みを蓄えていくことになりました。大店で商いを行う大阪や江戸の商人とは違い、近江商人は自らの足で商いを開拓する必要があったため、開拓者精神と個人が自らの裁量で商いを切り拓く自立心、すなわち「個の力」を養っていきました。総合化を実現した後も、特に商いが小規模で顧客数が多い衣食住の分野で商いを積み重ねていくために「個の力」により一層、磨きをかけていきました。1972年には、大手総合商社として初めて中国から友好商社に指定され、将来の巨大消費市場に橋頭堡を築き上げました。改革開放政策のもと、経済発展を続ける中国との関係性の構築に努めながら、人的ネットワークや事業基盤の拡充を進めてきました。

The Story of Merchants

不断の自己変革で 積み重ねていった総合力

商流の「川中」に軸足を置く総合商社は、売り手の意向に影響を受けます。特に製造メーカーが自社販売に切り替える、「中抜き」の脅威に晒される宿命にあります。1960年代の「商社斜陽論」、1970年代後半～80年代前半の「商社冬の時代」等、幾度となく存在意義を問われてきましたが、自身の形態を柔軟に変えながらそうした逆風を乗り越えていきました。資源や製品原料等の安定確保に向けた川上への進出や、ファミリーマートへの投資に代表される川下の消費者接点への進出等も、すべてこの文脈で捉えることができます。こうしたバリューチェーンの垂直方向への進出に加え、1970年代の繊維のブランドビジネスへの進出に代表される付加価値を追求したビジネスモデルの進化等を、事業投資を絡めながら面的・連鎖的にビジネスを創造し、総合力を蓄積していきました。初代伊藤忠兵衛は「世の不足をうずめる」、現会長CEOの岡藤は「盆の形が丸になれば自身も丸に、四角になれば四角になる水のようなもの」と当社を表している通り、当社の総合力は世の求めに対する商人としての嗅覚がもたらしてきた自己変革の積み重ねの結果といえます。

「櫛」を繋ぎながら 160余年の歴史の真価を引出す

1990年代後半の当社は、膨大な不良資産を抱え、存続の危機に直面していました。当時の丹羽社長の「20世紀に起きた問題は20世紀中にけりをつける」という強い決意のもと、1999年度の総額4,000億円に上る損失処理をはじめ、低効率・不採算資産の処理を断行していきました。更に、新たな経営手法であるリスクキャピタル・マネジメントを導入し、高効率資産への入替を進めていくと共に、「A&P戦略」のもと、経営資源を衣食住を中心とした強みを持つ領域に効率的に投下していきました。その後、非資源分野の強みを解き放つべく、「経営の櫛」を繋いでいくことになります。

財務体質の強化

1998年度末

NET DER 13.7倍

ネット有利子負債 約4.2兆円

2010年度末

NET DER 1.4倍

ネット有利子負債 約1.6兆円

受け継いできた「強み」

個の力

単体従業員1人当たりの連結純利益

1.2億円 (2019年度)

大店を持たず自ら商いを開拓してきたDNAと顧客数が多い非資源分野に軸足を持つが故に自然と「個の力」が強みになっていきました。

非資源分野の収益力

非資源分野の利益規模

3,783億円 (2019年度)

繊維を祖業とするため、消費者に近い生活消費関連を中心とする非資源分野に強みを発揮しています。

総合力と自己変革力

黒字会社比率

88.6% (2019年度)

分野分散が効いた事業ポートフォリオにおいて、総合商社として培ってきた様々な機能や経営ノウハウを駆使し、ビジネス間シナジーを発揮することで、強固な収益基盤を構築しています。

中国・アジアでの経験と実績

中国進出の年

1972年

1972年に越後社長(当時)を団長とするミッションが中国を訪問し、生活消費分野の将来性を確信し、いち早く中国市場に挑戦しました。

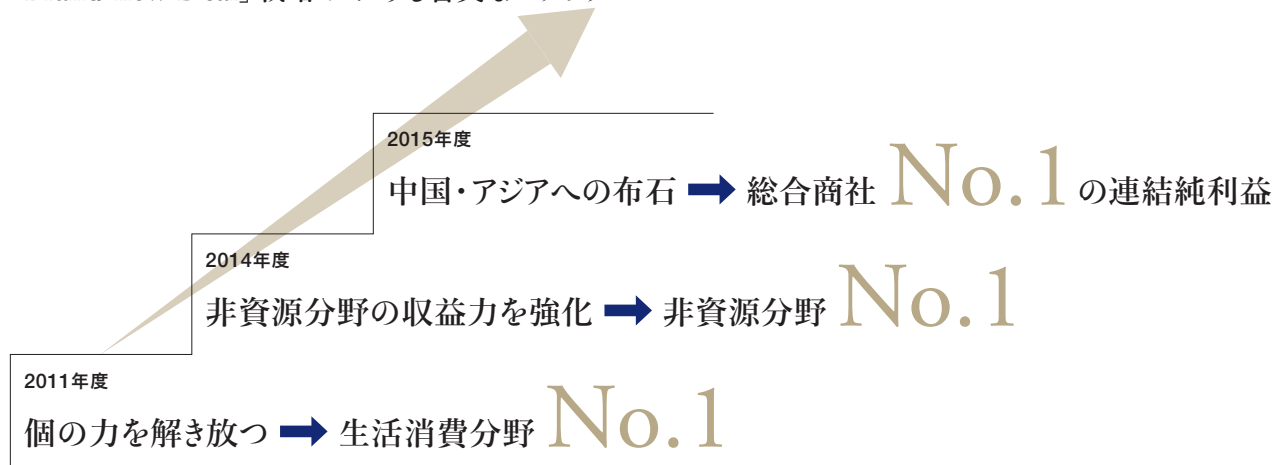


現会長CEOの岡藤は、「盆の形が丸になれば自身も丸に、四角になれば四角になる水のようなもの」という言葉で総合商社である当社の自己変革力を表現しています。

商社
は水



「Brand-new Deal」戦略における着実なステップ



続く小林社長は、効率性を追求する「守り」を堅持しながらも、資源ブームの追い風を確実に掴み、利益を積み上げ、「攻め」のための素地を固めていきました。そして、2010年に就任した岡藤社長（現会長CEO）の役割は、二人の経営者が示した道筋を飛躍的に進化させ、商人としての強みの真価を最大限に引出すことでした。2011年度以降、「Brand-new Deal」戦略のもと、目標を一つひとつ達成していくことになります。

強みの真価を解き放つ3つのステップ

「Brand-new Deal 2012（2011～2012年度）」では、現場主義の徹底と「稼ぐ、削る、防ぐ」を商人の基本として定め、それまでの「守り」に過度に偏重した仕組みを改め、「個の力」の潜在力を最大限に引出すための様々な社内改革を実施してきました。社内会議や資料の削減、現場主義の徹底、「朝型勤務」の導入へと深化させながら、現在の業界トップクラスの労働生産性に繋げていきました。

続く、「Brand-new Deal 2014（2013～2014年度）」では、実行済みの大型投資からの収穫と既存ビジネスの収益性向上を推進すると共に、投資基準の見直しを通じ、総投資額の8割弱を非資源分野に投下することで、その収益力の強化を徹底的に図りました。継続的な「稼ぐ、削る、防ぐ」によって、現在の当社事業ポートフォリオは幅広い地域・業種に分散され、黒字会社比率が9割程度という安定的なキャッシュ創出力に繋がっています。

3つ目のステップとなった「Brand-new Deal 2017（2015

～2017年度）」では、毎期の確実な利益成長に加え、より長期的な視座での布石を打っていきました。CPグループに続き、約6,000億円という当社最大規模の投資額をCITICに投じ、中国・アジアという世界最大の消費市場における強みを一層強化していきました。

2011年度に「生活消費分野No.1」、2014年度に「非資源No.1商社」、2015年度は上位商社が資源価格の大幅な下落の影響を受ける中、分野分散により景気変動耐性のある収益基盤が真価を発揮し「総合商社No.1の連結純利益」を達成しました。更に2018年度には、連結純利益5,000億円の大台を初めて突破する等、過去からの強みに強みを積み重ねながら着実にステップアップしてきました。この間の当社の経営方針は、「攻め」に大きく舵を切ったと理解されるかもしれませんが、それは正しくありません。非常に苦しかった1990年代後半の教訓を忘れることなく、かつてないほどリスクを厳しく見定めながら慎重に前進しています。中期経営計画「Brand-new Deal 2020」では次のステップとして、これまで磨き上げてきたリアルビジネスをバージョンアップすべく、商品基軸から「マーケットインの発想」への転換等を推し進めてきました。その結果、2019年度は連結純利益をはじめとする定量面で過去最高の成果となり、「Brand-new Deal 2020」を1年前倒しで達成することができました。

2020年度は、未だ収束の見通しがつかない新型コロナウイルスによって、世界経済は混迷を深めています。当社グループは「三方よし」の精神を改めて心に刻み、予断を許さない経営環境に備え、その先の飛躍に向けた布石を着実に打っていきます。