

積み上げてきた「強み」

当社は、1858年の創業以来、時代と共に移り変わる成長領域への機動的な経営資源の配分や、事業投資を駆使したバリューチェーンの川下への進出等によって、事業構造を柔軟に変化させながら、独自の企業文化を醸成してきました。1990年代後半の経営危機等、幾度となく直面した難局を乗り越え、現在の高い持続性を誇るビジネスモデルの原動力となったのは、160余年に亘って積み上げてきた4つの「強み」でした。

積み上げてきた「強み」――

総合力と自己変革力

連結純利益の年平均成長率――

11.8% (2010～2021年度)

外部環境の変化に応じて柔軟に自己変革を遂げることで、総合商社としての総合力を発揮し、持続的な成長を実現しています。

連結純利益の推移



01
持続的な価値創造の原動力

創業～

繊維分野中心

初代伊藤忠兵衛が、大阪経由、泉州、紀州へ初めて麻布の持ち下りを開始。大阪を拠点として、繊維分野を中心に商いを拡大。



初代 伊藤 忠兵衛

1950年代～

自動車・石油・食料も含めた「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、鉄鋼関連事業を拡充し「1兆円商社」に成長。1977年に安宅産業㈱との合併を通じて鉄鋼関連事業の更なる拡充を実現。



1980年代～

情報・通信分野の拡大

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、衛星事業にも参入。



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、低効率・不採算資産の処理を断行する一方で、1998年にファミリーマート株式の取得等の布石を打つ。



2010年代～

自己変革力の発揮による総合力強化

他商社に先駆けて非資源分野に注力し、CITIC / CPグループとの戦略的業務・資本提携、北米建材関連事業の強化やDole事業の買収、主要事業会社の買増し、ファミリーマートの非公開化等を実行。事業投資を絡めて面的・連鎖的にビジネスを創造すると共に、第8カンパニーの設立や蓄電池バリューチェーンの構築等、「マーケットイン」の発想による自己変革を推進し、更に総合力を蓄積。



■「個の力」の発揮のための基盤整備

創業時に大店を持たず商いを自らの足で開拓していたDNAを持ち続け、商いの規模が小さく顧客数が多い非資源分野に軸足を置くことを背景にして、「個の力」が養われてきました。「野武士」とも表現された個人が、現場で自らの裁量によりビジネスを創造する力は、当社の特徴であり、持続的な価値創造の原動力です。

「Brand-new Deal 2012」（2011～2012年度）では、現場主義の徹底と「稼ぐ、削る、防ぐ」を商いの基本として定め、「個の力」の潜在力を引出すための様々な社内改革を実施しました。その後、2013年度の「朝型勤務」の導入をはじめ、「働き方改革」へと取組みを深化させた結果、単体従業員数那他商社比最少となる少数精鋭の体制で高い労働生産性を実現し、単体従業員1人当たりの連結純利益は総合商社No.1となっています。

積み上げてきた「強み」—

個の力

単体従業員1人当たりの連結純利益 —

1.0億円（2020年度）

天秤棒を担いで遠隔地に赴き、商いを自ら切り拓く創業時のDNAは、現在に至るまで、「個の力」として脈々と受け継がれています。



滋賀大学経済学部附属史料館所蔵



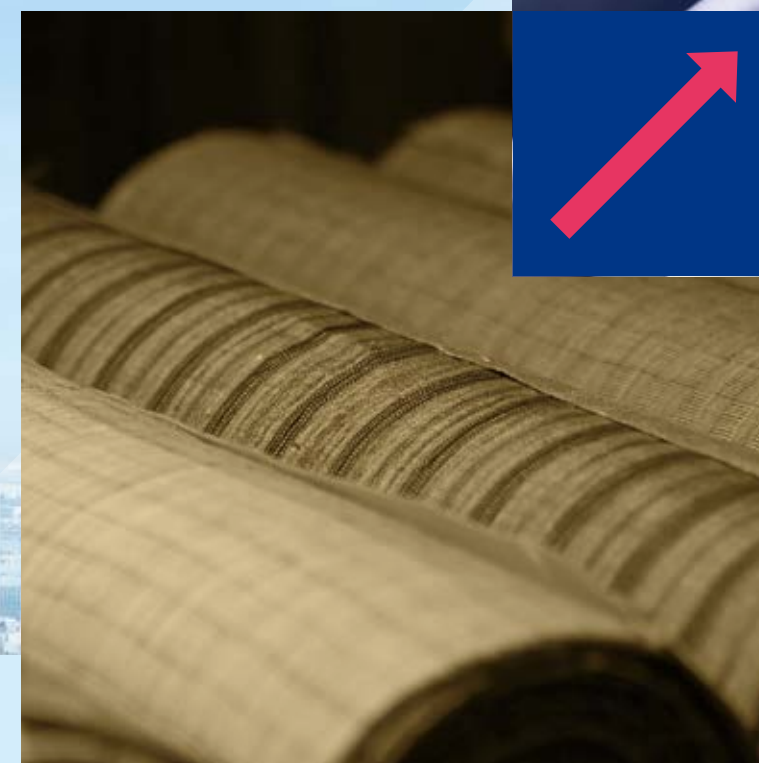
積み上げてきた「強み」—

非資源分野の収益力

非資源分野の基礎収益 —

3,307億円（2020年度）

「麻布」の持ち下りから「サステナブル素材」でのバリューチェーン構築等に、商いの形は大きく変化しましたが、非資源分野が当社の源流です。



■非資源分野の収益力の更なる強化

繊維が祖業であり、財閥系大手商社と比べて重厚長大を支える国や企業とのパイプも乏しかった当社は、必然的に知見が豊富な衣食住を中心とする非資源分野で強みを蓄えてきました。

「非資源No.1商社を目指して」をサブタイトルに掲げた「Brand-new Deal 2014」（2013～2014年度）では、実行済み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、投資基準の見直しにより投資額の8割弱を非資源分野に集中的に投下することで、非資源商社No.1を達成しました。その後も非資源分野で強みを重ね、分野分散が効いた景気変動耐性のある収益基盤を構築したことで、安定的なキャッシュ・フローの創出を可能にしています。

中国・アジア市場への戦略的な先行布石

日中貿易再開の批准を受け、大手総合商社として初めて中国市場進出の橋頭堡を築いた挑戦が、今日の「中国・アジアでの経験と実績」という強みに繋がっています。

「Brand-new Deal 2017」(2015～2017年度)では、より長期的な視座に立ち、持続的に企業価値を高めていくために、CPグループとの折半で当社最大規模の投資額(約6,000億円)をCITICに投じ、中国・アジアという世界最大の消費市場において戦略的な先行布石を打ちました。中国最大の政府系コングロマリットであるCITICと、中国全土で多種多様なビジネスを築くタイ最大財閥であるCPグループという優良パートナーとの協業を推進し、「強み」である非資源分野の収益力向上に繋がるビジネス展開を目指しています。

積み上げてきた「強み」――

中国・アジアでの経験と実績

中国進出の年

1972年

越後社長(当時)を団長とするミッションが中国を訪問し、いち早く中国市場に挑戦したことが、現在の重要な提携に繋がっています。



改めて「強み」を解き放つ

2020年度

自己変革による総合力強化 → 総合商社 **三冠**^{*} の達成

^{*} 時価総額、株価、連結純利益

2015年度

中国・アジアへの布石 → 総合商社 **No.1** の連結純利益

2014年度

非資源分野の収益力強化 → 非資源分野 **No.1**

2011年度

個の力の発揮 → 生活消費分野 **No.1**

新たな成長ステージに向けて

当社は、過去からの強みに強みを重ね、着実にステップアップすることで、2020年度に時価総額、株価、連結純利益の総合商社「三冠」を達成しました。しかし、未だに世界中で猛威を振るう新型コロナウイルスは、世の中に大きな変化をもたらしています。また、SDGsの潮流は想定以上のスピードでビジネスの在り方にまで影響を及ぼす等、経営環境の不透明感が高まる一方です。当社は、積み上げてきた4つの「強み」を原動力に、このような経営環境にも柔軟に対応し、新たな中期経営計画「Brand-new Deal 2023」で掲げた、「マーケティングによる事業変革」と「SDGsへの貢献・取組強化」の基本方針を推進すると共に、中計期間中の連結純利益6,000億円を達成し、新たな成長ステージに向けて、更なる飛躍を目指します。