

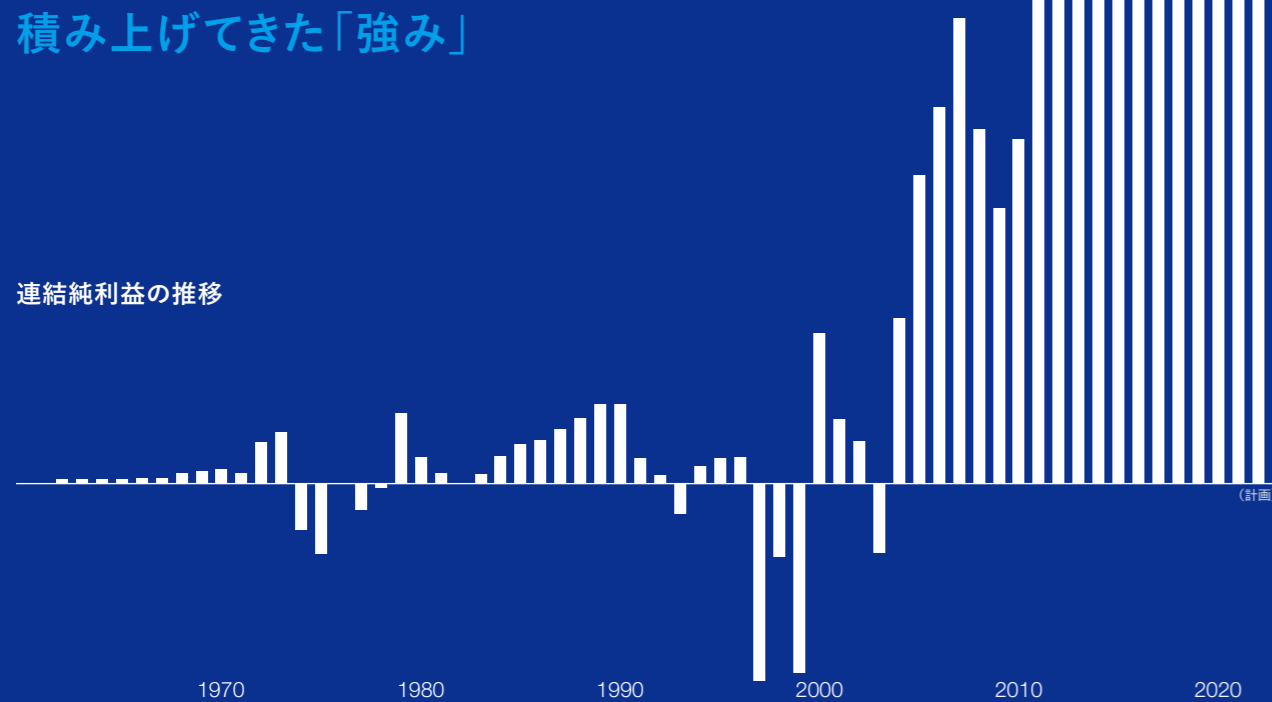
当社は、1858年の創業以来、時代と共に移り変わる成長領域への機動的な経営資源の配分や事業投資を駆使したバリューチェーンの川下への進出等によって、事業構造を柔軟に変化させながら、独自の企業文化を醸成してきました。1990年代後半の経営改革等、幾度となく直面した難局を乗り越え、現在の高い持続性を誇るビジネスモデルの原動力となったのは、160余年に亘って積み上げてきた4つの「強み」でした。



Accumulated Strengths

積み上げてきた「強み」

連結純利益の推移



創業～

繊維分野中心

初代伊藤忠兵衛が、大阪經由、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(株)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。



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 **13.0%** (2010年度～2022年度計画)

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。

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、総合力を更に蓄積。



積み上げてきた「強み」



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 **2.0億円** (2021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

「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」の継続的な取り組みへと深化させた結果、単体従業員数が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。



Accumulated Strengths

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 **5,003億円** (2021年度)

「麻布」の持ち下りからSDGs関連ビジネスを含む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高い収益基盤を拡充することで、安定的なキャッシュ・フローの創出を可能にしています。



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。

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級の財閥である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」

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、2021年度は「稼ぐ」力が飛躍的に向上し、過去最高益の大幅更新となる連結純利益8,203億円を達成しました。

2022年度は、未だ感染収束に至らない新型コロナウイルスの影響、地政学リスクやサプライチェーンの混乱に加え、資源価格の高止まりや原料価格・物流コストの高騰を含むインフレ、金利上昇や為替変動等、複数の懸念要因が混在する不透明な経営環境が想定されます。当社は、このような状況下でも、更なる企業価値の拡大に向けて、ブレることなくその原動力である4つの「強み」を積み上げていきます。

Building Up

ブレることなく「強み」を積み上げる

2021年度

自己変革による総合力強化

過去最高益の大幅更新
(「稼ぐ」力の向上)

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**

「強み」の持続性を高める好循環

当社が幾多の時代の荒波を乗り越え、160余年に亘って積み上げてきた4つの「強み」は、相互に作用し、循環することで、その持続性を高めています。今後も、世の中の趨勢や潮流に合わせて、絶えず「自己変革」を続けることにより、これら4つの「強み」をより一層強化し、持続的な企業価値向上を着実に進めていきます。



個の力	創業より、消費者接点が多い非資源分野にビジネスの軸足を置くことで、日々変化する消費者ニーズを敏感に察知する現場力が養われ、「個の力」が高まる。
総合力 組織機能・ビジネスノウハウ	「三方よし」を常に意識する企業風土を背景に、営業組織と職能組織が一体となって「個の力」をいかに発揮し、ビジネスを展開することで、「組織機能・ビジネスノウハウ」が蓄積される。
総合力 事業ポートフォリオ	現場力を伴う「個の力」と蓄積された「組織機能・ビジネスノウハウ」により、世の中の変化に応じた柔軟な内部資本の組み合わせが容易となり、継続的な「自己変革」が可能になる。
非資源分野の収益力 中国・アジアでの経験と実績	継続的な「自己変革」により、既存ビジネスの陳腐化を回避し、新たなビジネス機会を着実に捉えることで、「非資源分野の収益力」と「中国・アジアでの経験と実績」という「強み」の拡大に繋がる。これらの「強み」の拡大が、更なるビジネス機会の創出や「個の力」の強化をもたらす、積み上げてきたすべての「強み」の持続的向上が可能になる。

※「強み」を包含する内部資本の説明(重要性)については、[Page 34 非財務資本の積み上げ](#)をご参照ください。