

CEO MESSAGE



伊藤忠商事は新たなステージに踏み出します。
いかなる変化に直面しようとも成長を実現し、
着実に企業価値を向上させていきます。

経営方針「The Brand-new Deal」の下、積み上げてきた強みの発揮と更なる強化を通じて、
一段上の新たな経営フェーズに向けて前進していきます。

岡藤正広
代表取締役会長CEO



虎の血

幼少の頃、生まれ育った大阪で愛されているプロ野球球団「阪神タイガース」が試合に負けると、母親の機嫌が悪くなったことをよく覚えています。そのため、私も知らず知らずのうちに阪神タイガースを応援するようになりました。2023年には38年ぶりの日本一に輝きましたが、当時の思い出は残念な負け方をしていた姿ばかりです。最近、この球団にまつわる一冊の本を手に取りました。第8代監督の岸一郎氏を題材とした『虎の血』です。しかし、この人物をご存知の方はほとんどいないでしょう。彼が指揮を執ったのはわずか33試合、2ヶ月足らず。プロ野球の経験が全くないにもかかわらず、「タイガース再建論」を手紙にしたためオーナーに提言、その後、不振極まるチーム再建を期待されて、急遽監督に就任しました。しかし着任早々、選手からは総スカン、マスコミにも叩かれ、結局退任に追い込まれた

経営者の通信簿

本を一冊読むにしても、常に経営に対して問題意識を持ち続けていると、必ず何らかの教訓を得ることができます。私は常日頃、身近な出来事から会食でお聞きしたお話に至るまで、気が付いた時、すぐにメモすることを習慣付け、経営のヒントを探っています。こうして何事からも学び続けようとするのは、一人の経営者として、常に「企業価値を更に高めていきたい」と強く思うためです。上場企業としての企業価値向上とは、言い換えれば株価、時価総額を上げることです。日々の株価の上げ下げに一喜一憂する必要はないものの、上場企業の「通信簿」として、常に向き合っていくべき最も重要な指標であることは言うまでもありません。

私は常に様々な他社事例を研究し、何かしら経営へのヒントがないかを探っています。ここで、大きく時価総額を向上させた3つの事例をご紹介します。1つ目は、あるメガバンクの事例です。1989年当時、業界5位の時価総額だったものが、弱かった国内外の拠点及び投資銀行業務等、これらを補完する明確な戦略でM&Aを果敢に実施、現在では国内全業種で時価総額2位に達するまでに至りました。2つ目は「選択と集中」を断行し、事業ポートフォリオの改革によって、コングロマリット・ディスカウントの解消

のです。この本では、これが原点となり、選手の王様気質、フロントと現場の対立、チーム内の内輪揉め等、その後の同球団における悪しき伝統になっていったのではないかと述べられています。

このノンフィクションから、企業経営にも通じる組織崩壊の原理が見出せます。一つは、いかに素晴らしい理屈を並べ立てたプロ経営者であっても、現場を経験し理解していなければ、まともに組織を動かすことはできないということ。もう一つは、人間関係の質の重要性です。経営トップと創業者や株主、OBたちとの関係性悪化、後継者の人選ミス、そしてエゴのぶつかり合いによる経営陣同士の対立は、組織を機能不全に陥れます。どれだけ素晴らしい経営戦略を掲げていても、こうした理由で凋落していった企業は少ないのではないのでしょうか。

を志向し、時価総額を大きく増やした総合電機メーカーの事例です。そして3つ目は、大規模な自社株買いと大幅な増配という思い切った株主還元や株式分割で、市場に大きなインパクトを与えた同業他社の事例です。これらの事例は社内の経営会議でも共有し、皆で議論を深めました。総合商社の業態特性や当社の独自性等も十分に考慮した上で、これらの事例をうまく組み合わせながら、当社取るべき戦略に落とし込むことが重要だと考えています。

さて、総合商社の株価は、2020年のパークシャー・ハサウェイ社による5大商社株の取得を契機とし、その時々で主役を入れ替えながら揃って大きく水準を切り上げています。2023年度の当社株価は、2023年6月のパークシャー・ハサウェイ社による買増しの発表も追い風となり、幾度となく最高値を記録してきた結果、1年間では市場平均を超える、約50%上昇のパフォーマンスを実現しました。しかし、同業他社との比較で見ますと、2010年度から約10倍上昇した事実は他を圧倒しておりますが、残念ながらこの1年は劣後する結果となり、この状況に私は内心強い危機感を覚えていました。

長期の羅針盤「経営方針」と「利は川下にあり」

2024年4月3日。例年、経営計画を公表していた5月より約1ヶ月前倒しとなるこの日に先んじて公表したのが、長期での経営の羅針盤となる経営方針「The Brand-new Deal」です。年初来、当社株価は上場来高値を5回更新する等、大幅に上昇していましたが、2月に入り他商社もこれまでの遅れを取り戻すように株価を上げる中、当社株価は相対的に低迷する状況となり、市場や社員に対して一刻も早く、当社の考え方を示したいとの思いを持っての対応でした。国際政治・経済情勢が複雑さを増している現在、経営環境の振れ幅はかつてないほど大きくなっています。1米ドル160円近い円安水準を予想できた人はどれだけいたのでしょうか。こうした予見困難な状況下で設定した前提に基づき、場合によっては見直しを迫られる3年や5年の中期経営計画の策定に対して、膨大な時間と労力をかけることに果たしてどれほどの意味があるのか、常々疑問に感じていました。株主・投資家の皆様が求めていることは、シンプルに「いかなる経営環境においても着実に業績を上げること、そして株主還元を拡充していくこと」ではないかというのが私の考えです。

この「The Brand-new Deal」では、「業績の向上」、「企業ブランド価値の向上」、「株主還元」という大きな3本の柱を掲げています。そして「企業価値の持続的向上を目指す」という言葉で「The Brand-new Deal」が持つ意味合いを表現しました。（▶ Page 28 経営方針 ▶ Page 30 CFOメッセージ）

株式市場に対しても、「マーケットイン」の発想で対処することは極めて重要です。新たな経営方針を公表した当日から株価は大きく上昇、上場来高値を更新し、その後2024年6月に時価総額は12兆円を記録しています。これは、今後も成長にこだわる当社の姿勢を市場に改めてご評価いただいた証と考えています。

「投資なくして成長なし」

山に登る時、初めから頂上を見ながら登ると気が滅入るものです。足元だけを見てコツコツ登り、あるところで上を見て、再び足元に目を落とし登っていくと、気持ちが切れることなく高みに到達することができます。まさにそうした歩みを進めてきたのが2010年度から2023年度までの伊藤忠商事です。3,000億円、4,000億円、5,000億円、そして2023年度で8,000億円の収益基盤を固める過程で、着実に収益ステージを引上げてきました。こうした着実な成長と従前から変わらぬコミットメント経営は、これからも

1916年創業の肌着を主要商材とする(株)ロイネという事業会社があります。当社グループの約260社の事業会社のうち、創業100年を超えるのはわずか4社のみ、そのうちの1社で長い歴史を持った会社です。肌着という成熟商材を扱う古い業態で、利益規模は1億円程度、廃業すべきか悩んでいた時期があったことも事実です。しかし、2018年に消臭効果のある薬剤を練り込んだ生地を使った高機能商品を開発・販売したところ、瞬間に消費者から支持を得て、量販店では売れ筋商品となり、同社のその後の利益はなんと6億円に達しました。その後、大幅な円安や原材料価格の高騰等で苦戦を強いられましたが、男性と女性向けで共通していた当初の商品名を見直し、男性と女性のそれぞれに訴求力のある新たなネーミングに刷新、リブランディングを行いました。特に女性向けには、消臭効果を直接的に訴えるのではなく、より手に取りやすい商品名に変更しました。こうして、コストアップを吸収した新価格で売り出し、再度消費者からの支持を得ることで、現在、同社は12億円もの利益規模に成長しています。成熟産業と評される繊維業界であっても、「マーケットイン」による僅かな工夫で利益を拡大することができる好例です。

消費者に主導権が移っている現在、「プロダクトアウト」でアプローチするとすれば、命取りになりかねません。商売のヒントは常に川下にあります。当社も物事の見方やアプローチ自体を真剣に変えていかなければなりません。経営方針では、「利は川下にあり」を改めて中心に掲げました。「マーケットイン」の視点を徹底し、強みを持つ川下を起点とした成長投資によって、高い付加価値を生み出すビジネスモデルへの変革を更に加速していく考えです。（▶ Page 14 COOメッセージ）

貫いていかなければなりません。

当社は2010年度から2023年度まで、年平均13%の成長率で利益成長を実現してきました。2024年度の単年度経営計画でも10%の増益、史上最高益となる連結純利益8,800億円を設定しました。これを実現していくためには、まさに「投資なくして成長なし」、成長投資が欠かせません。投資を通じた成長への本気度をお示すために、2024年度経営計画において、単年度では過去最大となる1兆円を上限とする投資枠も設けています。

知見のない「飛び地」へいきなり投資をしないという考えに変わりはありませんが、例えばCTCや北米建材関連事業等に見られるように、当社のみならず事業会社も含めて、着実な事業領域の拡大によって、従来は手が届かないと考えていたフィールドにあったものが、実はそう遠くない場所、つまり「隣地」にまで近付いているケースが多数出てきています。体が大きくなる過程で、今まで手の届かなかった所までリーチできる、そんな人間の感覚と同じです。そこで掴めるものは、新たなチャンスを広げるきっかけに繋がります。また、成長投資の対象は必ずしも川下に限定するものではありません。「マーケットイン」の発想から出発するものであれば、川上・川中分野でも積極的に投資を実行していく方針です。利益規模が拡大しているからこそ大きな損失を被らないよう、慎重に「目利き」していくことも言うまでもありません。トレードの安定化・拡大や商流におけるイニシアチブ獲得の面で、シナジーが見込めるかどうかも重要なポイントです。グループ内のトレードを拡大するだけでなく、広告・メディア・金融事業等、新たなビジネスを創り上げているファミリーマート、トレードの拡大と事業会社

のビジネス拡大の両面で利益を創出している日立建機(株)はその好例といえるでしょう。更には、グループCEOオフィスがハブとなり、各セグメント間の横断的な連携によるシナジー極大化のステージに移行することで一段上の成長を目指すのが、これからの伊藤忠商事です。(▶Page 50 CXOインタビュー ▶Page 55 特集 強みを活かした商いの創出)

グループの総合力を発揮していく上で大きな期待を寄せている一例として、(株)WECARSがあります。「お客様第一主義」でお客様と社会に誠実に向き合い、お客様から信頼され、魅力的だと思っただけの会社への脱皮が第一歩となりますが、全国約250店舗という国内最大級の中古車ビジネスプラットフォームを有する同社は、川下に強みを持つ多彩な事業会社群を通じたグループの総合力を発揮できる余地が大いにあります。無論、再建には相応の時間と労力が必要であることは覚悟していますが、本事業の再生は「三方よし」を企業理念に掲げる当社の社会的使命であるとも捉えています。(▶Page 62 総合力の発揮によるWECARSの事業再建)

人を育てる

2024年6月にダイキン工業(株)の取締役会長を退任された井上礼之名誉会長は、積極的なM&Aで、同社を世界No.1の空調メーカーに育てられました。私は井上名誉会長を大変尊敬しており、その経営手腕から様々な学びを得ています。同氏は、「一人ひとりの成長の総和が企業の発展の基盤」という理念の下、「人を基軸におく経営」を徹底されてきました。人の能力に大差はなく、すべての社員に可能性があるという「性善説」に基づき、チャンスや修羅場を与え続けると共に、成長曲線は人それぞれであるため、成果が出るまで待ち続けるという考えです。日本の製造業の平均離職率約10%に対し、ダイキン工業(株)では約3%という低い離職率になっていることも頷けます。「育つのを待つ」という経営の胆力には、感服を禁じ得ません。

当社では、2024年4月に、新たな役員登用制度を導入しました。マネジメント人材プールの拡充、役員の若返りや社員への機会付与の促進、そして女性の活躍推進が制度のポイントです。特に、社外取締役が委員長を務める女性活躍推進委員会からの答申も受け、女性社員に執行役員として経営への関与や経験を積む機会を提供することを目的とした新たな枠組みを設置し、今回、新たに5名の女性執行役員が就任しました。当社でも、能力のある多様な社員にチャンスや修羅場を与え続け、また時には「育つのを待つ」ことで、より多くの優秀な人材を育む環境を整えていきたいと考えています。この考えは役員に限らず、社員に対しても同様です。そのための改革は引き続き断行していきます。(▶Page 78 企業価値向上に繋がる人材戦略)

「企業ブランド価値」の向上

大阪に出張する際、羽田空港でお出迎えいただいた航空会社の女性執行役員の方から開口一番、「伊藤忠さんは学生の就職人気企業ランキングが全企業中1位で凄いですね」とおっしゃっていただきました。また、「人口戦略シンポジウム」におけるビデオメッセージの中で、岸田総理が社内託児所の開設や朝型勤務の導入等の取組みが出生率の

向上に繋がった当社の例を参考に挙げ、職場の改革に繋がって欲しいとコメントされたともお聞きしました。少子化対策に向けて取組みを本格化している韓国でも、当社の取組みが高く評価され、大統領が委員長を務める「少子高齢社会委員会」の副委員長が来日し、当社の働き方改革についてヒアリングされました。こうした定性面においても、当社の先



進的な取組みが各方面で評価される機会が増えていることを大変嬉しく感じています。「売り手よし、買い手よし、世間よし」のまさに「世間よし」を実感する瞬間です。

繊維カンパニー時代にブランドビジネスを手掛けた私は、「ブランド」というものの重みを強く認識しています。企業名も同様です。例えば日清食品グループは、祖業の即席麺から遠く離れた乳酸菌飲料等の領域でも数多くの成功を果たしています。「日清」という名前が商品に付いていることが消費者に信頼を与える、つまり「企業ブランド」の価値が

表れていることに他なりません。当社も就職人気企業ランキング等、外部からの「定性面」での高い評価を通じ、伊藤忠商事の「企業ブランド価値」を高めてきました。これは言い換えれば、世間からの「信頼・信用力」を高めることと同義です。業績という「定量面」との相乗効果によって、更なる企業価値の向上に繋がると考えています。これが経営方針の柱の一つに「企業ブランド価値の向上」を掲げている理由です。(▶Page 82 社外取締役 & CAO 座談会)

持続的な企業価値向上に向けて

再び、本話題に戻ります。『テヘランから来た男』、こちらも最近目を通したもので、経営者として改めて学ぶところのある一冊でした。名門企業である(株)東芝が大きく変貌してしまう過程で、どのような経緯を辿ったのか。読み手には様々な捉え方があるかと思いますが、冒頭にも述べた通り、私には、企業経営とは「一体感」で成し得ることを改めて認識させられました。収益ステージを上げてきたこの14年間において、グループ会社群を含めた経営陣の一体感の醸成に、私は常に尽力してきました。また、従業員、株主、取引先、すべてのステークホルダーとの共感と一体感も大切にしてきたことの一つです。

「友人から『今の伊藤忠は変わった』と褒められて鼻が高かった。良い会社にしてくれて有難う」。先日、あるOBから送られてきた手紙にこのような感謝のお言葉が綴られていました。私は、このような諸先輩方や個人株主の皆様から感謝の言葉をいただいたり、機関投資家の皆様からご評価いただいたりするたびに、経営者冥利に尽きる想い

で満たされます。皆様と一緒に伊藤忠グループの成長を喜べる、また更なる喜びを共有したいという思いが、私の企業経営のモチベーションになっています。それが企業価値の向上として形になることは、この上ない喜びです。

私は毎朝午前4時過ぎに起床し、5時45分には出社しています。その後、前日に考えたことを秘書に伝え、6時30分頃出社する役員に指示しています。私は、伊藤忠商事を更に「良い会社」にしたいという思いを胸に、日々全力で経営にあたっています。そのためには、まだまだ成すべきことがたくさんあります。今の伊藤忠グループを預かる経営トップとして、何よりもまず「成すべきこと」は、今後も持続的に成長を続ける姿を示していくことです。これが実現できれば、そう遠くない将来に、利益水準も大台が見えてくるでしょう。しかしながら、そこは成長における通過点として捉え、その先も成長し続ける経営を進めていきます。

経営方針「The Brand-new Deal」を公表し、改めてこの思いと決意を新たにしています。



COO MESSAGE



「現場の喜び」を共有しながら、
事業領域の拡大を牽引し、
新たな高みに向け、着実に歩みを進めていきます。

商いの原点を全社一丸となって徹底し、
経営方針に掲げた「利は川下にあり」に基づき、成長戦略を確実に遂行していきます。

石井敬太

代表取締役社長 COO

「現場の喜び」

社長に就任して早3年が経過しました。新型コロナウイルスに関する行動制限が解除され、2023年度はようやく存分に現場を飛び回ることができました。対面で仲間と語らうという、当たり前の日常の有難さを噛み締めながら、海外駐在員や事業会社の皆さんに、直接私の顔を見て人となりを知ってもらい、当社の向かう方向性を共有してきました。私自身も、日々様々な情報を見聞きしていますが、現場で何が起きているのか、自分の目で直接見て肌で感じる事が重要だという考えは変わりません。

海外の現場では、大変嬉しい光景にも出会いました。当社では、入社数年目の若い社員でも、海外の事業会社への出向等、多くの現場に送り込んでいます。ある米国の事業会社では、そうした若い社員が現地スタッフに混じって東奔西走する頼もしい姿を目にしました。出向先では人員が限られるということもあり、その若手社員もチームの中で役割を与えられ、期待に応えるべく、使命感に燃え活き活きと仕事をしていました。いわゆる「Z世代」と呼ばれる若い世代は、「冷めている」、「自分のできる範囲のことしかやらない」と評されることもあります。しかし、世代に関係なく、人は責任ある役割を与えられ、チームや組織に貢献で

きているという実感を得られれば、充実感を覚え、一生懸命頑張るものだと思えました。これこそが商社ならではの「現場の喜び」であり、その積み重ねで「商人」が育てられていくことを改めて実感し、現場を駆けずり回っていた自分の若い頃を思い出しました。

1983年に入社した私は、化学品部門で営業活動に進出し、失敗と成功を繰り返しながら「現場の喜び」を体中で味わってきました。お客様のニーズを読み違えたり、手順を間違えたりと、多くの失敗も経験しました。ただ、失敗は悪いことばかりではありません。何より失敗を挽回しようと、改めて全力で仕事に向き合います。そして、思い通りにいかない場合にどう対処すべきか、という選択肢を持つことの重要性に気づくものです。変化の激しい現代では、自分の想定通りに物事が進まないのは当たり前です。だからこそ、常に多くの選択肢を自分の中で持っていることが商売の基本です。従い、私は経営会議で案件を審議する際、申請書に沿った話だけでなく、想定外の事態が発生した時にどのように対処するのか、どれだけの選択肢を用意しているのかを必ず確認するようにしています。

「利は川下にあり」の時代

私の若手時代の商売の作り方は、今とは全く異なるものでした。当時は、メーカーの販売代理店として、メーカーが売りたい商品を担いで売り歩くのが商社のビジネスでした。まさにプロダクトアウトの時代だったのです。私も、メーカーから商品を確認するため、世界中を飛び回り、新たな販売先の開拓や市場の情報をいち早くメーカーに届けることに大きなやりがいを感じていました。

では現在はどうでしょう。私たちはインターネットを介して、どこにいても同時に同質の情報に触れることができます。メーカーが販売先と繋がってしまえば、商社を介さずとも、直接取引交渉ができてしまいます。商社の存在意義はどんどん低下し、より大きなリスクを負担しなければ商売に絡めない時代です。新しい機能やネットワーク、あるいは顧客の課題解決に資するソリューションを提供しなければ、ビジネスは作れず、継続もできなくなってきています。そうした時代に当社が出した答えは、「利は川下にあり」、そして「マーケットイン」です。商売における主導権は、需要家や最終消費者に近い「川下」に移ってきています。総合商社の中でもトップクラスの厚みを誇る川下の事業基盤を活かし、需要家や最終消費者のニーズを的確に捉える「マーケットイン」の発想の下、商売を作り出していくのが、これからの伊藤忠商事です。

また、「利は川下にあり」にはもう一つの意味が込められています。それは、「川下目線で商売・ビジネスのヒントを掴み、川下起点でその領域を大きく広げる」という取り組み方です。当社は繊維を祖業とし、繊維、食料、金融、リテールビジネス等、消費者接点やそれに近い生活消費分野を中心に事業ポートフォリオを多方面に拡大させてきました。その最たる例が、ファミリーマートです。ファミリーマート自身でも知恵を絞り、来店客数や日商の増加等、更なる発展に向けて取り組んでいます。当社グループでは、1日当



英国での事業会社訪問

たり約1,500万人もの消費者との直接接点を活かし、食品流通や包材開発、プライベートブランド(PB)商品の開発、更には広告・メディア事業の立ち上げ等、関連ビジネスを育みながら、グループ全体でも利益を拡大させています。また、2023年に非公開化したCTCは、コンサルティングやデータ分析等、川上から川下までのデジタルバリューチェーン全体を拡充させ、お客様のデジタル化ニーズの高まりに応じています。当社や当社の事業会社が関わる様々な産業領域のお客様と、CTCを軸としたデジタルバリューチェーンを掛け合わせることで、その事業領域は更なる拡大を目指せるでしょう。(▶ Page 55 特集 強みを活かした商いの創出)

一方で、今、私は一つの危機感を覚えています。例えば、今後格段に普及が見込まれるEVを取り巻く世界。私が育ったのは化学品部門ですが、そのプラスチック原料の営業担当だからといって、既存の商売の話だけをしていても今後領域が広がらないどころか、その商売自体もなくなってしまいかも知れません。社会やお客様のニーズは日々刻々と変化しています。例えば、ガソリン車からEVに変わることによって車体の構造が変わります。また、車載電池は重いので、軽量化のニーズ・課題があります。強度と軽さを兼ね備えた構造材は、鉄以外の金属なのか？それとも合成樹脂なのか？その材料に使われる接着剤や塗料はどうなるのか？EVのタイヤに必要な機能は？車載電池の寿命やリサイクル化は？EV通信機能の適応領域は？等、お客様との会話の中でどんどん疑問や知識を膨らませて課題を抽出することが商売の出発点になります。そこから、関連業種、社内而言えば、機械カンパニーの自動車部隊やエネルギー・化学品カンパニーの電池部隊、金属カンパニーと交流・対話することで、裾野が広い商売のネタへ広がっていくかもしれません。今の市場ではそのような複合的な機動力が評価される時代になっており、この期待に応えられなければ、我々は生き残れません。逆に、商社が持つネットワークや繋がりを活かし、お客様が抱える様々なニーズ・課題に応えるようなソリューションを広く提供してこそ、商売も維持・拡大することができる、そんな時代になっているのです。まさに「利は川下にあり」の時代に必要なる商売へのアプローチです。これが、経営方針の副題を「利は川下にあり」とした理由です。(▶ Page 28 経営方針)

バリューチェーン全体で対応する脱炭素化

2023年11月から開催された国連気候変動枠組条約第28回締約国会議(COP28)では、改めて「化石燃料からの脱却」によるエネルギー転換が呼びかけられました。一方、ロシアのウクライナ侵攻を契機とする世界的なエネルギー価格の高騰を背景に、各国とも脱炭素とエネルギー安全保障の両立という難しい課題に直面しています。当社も、化石燃料事業・権益のGHG排出量削減を進めており、2018年度以降、4つの一般炭権益のうち3つを既に売却しています。残る1つの権益についても、対面業界への供給責任や売却価格等を慎重に見極めながら、柔軟かつ機動的に撤退を行うべく、状況を注視しているところです。

生成AIをはじめ、データの利活用が拡大し、爆発的に増加する電力需要に対し、再生可能エネルギーを含めた脱炭素・低炭素のエネルギー源だけで賄うことは、当面は難しいでしょう。脱炭素・低炭素のプロジェクトも、経済性・事業性がなければ長続きしません。特に、再生可能エネルギーの取組みは、権益保有者だけが儲かる権益ビジネスとは異なり、バリューチェーン参加者を含めた連携が欠かせません。水素・アンモニアの取組みでは、グリーン水素の確保や高効率な製造と運転、船舶やパイプライン等

の輸送手段、消費地での貯蔵・出荷拠点の整備等、すべてを一体で考えていく必要があります。例えば、アンモニア燃料船を運航する船舶業界等を巻き込むことが重要です。また、不安定な再生可能エネルギーを繋ぐハブとなる蓄電池は、従前から私とその重要性を唱えてきた分野であり、注目度が高まっていることを嬉しく感じています。水をダムに貯めておくように、電気も貯めておくことができれば、一段と有効な電源として活用することができます。家庭用蓄電システムの更なる展開、各事業者の脱炭素化ニーズに応える産業用蓄電システムの導入、再生可能エネルギーと需要家を結ぶ系統用蓄電所ネットワークの構築等、ビジネスの可能性は無限に広がっています。

新しい経営方針でも、前中計で掲げた「SDGsへの貢献・取組強化」の基本方針を継続しています。総合商社のネットワークや繋がりを活かし、様々な業界のパートナーを巻き込みながら、皆で経済価値と環境・社会価値を同時に追求する、新たなSDGsビジネスを着実に推進していきます。(▶ Page 63 「スピード」と「実行力」を伴うクリーンテックビジネス)

グループ一丸となって新たな高みへ

当社の源流である近江商人は、遠く離れた行商地で、対話や見分を通じてお客様のニーズを掴み、日本中を駆けずり回って求められるものを目利きして仕入れ、納めることで、お客様の信頼を勝ち得て、商いを拡大してきました。これは「マーケットイン」そのものであり、「商人は水」の如くニーズに的確に対応していくという伊藤忠商事の商売の基本です。もう一つ、近江商人が大事にしていたことがあります。初代伊藤忠兵衛は、月6回、全店員参加で無礼講のひと時を過ごす「すき焼き会」を催していたそうです。そうした家族主義的な経営は、事業会社を含めた、すべての伊藤忠商事に関わる人々を大切にす文化として、今も受け継がれているような気がします。例えば、入社式は多くの会社で開催していると思いますが、当社では「退職セレモニー」も開催しています。半期毎に開催されるセレモニーでは、長年会社に貢献した社員に対し、社長である私自身が一人ひとりに感謝状をお渡ししています。手作りならではの温かい雰囲気、若手・中堅時代の写真や映像を振り返る等、思い出に残る企画を行っています。また、「事業

会社表彰制度」も当社の特徴的な取組みの一つでしょう。優秀な経営成績を上げた事業会社を表彰し、社員と共に喜びを分かち合うためのお祝いをお渡ししています。当社の黒字会社比率は、92%という極めて高い水準にあり、2023年度も数多くの事業会社が最高益を更新しながら右肩上がり業績を向上させています。この背景には、こうした事業会社との一体経営があると考えています。事業会社は当社グループの着実な成長を支える「宝」です。

新しい経営方針の初年度である2024年度の連結純利益は、前期比約10%増益の8,800億円を計画しています。計画を確実に達成し、更にもその上のステージを目指す伊藤忠商事には、立ち止まっている暇はありません。次の高みに向け、営業も職能も、若手社員もベテラン社員も、そして事業会社も一丸となって「マーケットイン」の姿勢を徹底し、川下起点の新たな商いを生み出していきます。ステークホルダーの皆様には、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。