

## 商人として積み上げてきた「強み」

単体従業員数

**4,098人**  
(2023年度)

連結従業員数

**113,733人**  
(2023年度)

近江商人をすべての原点とし、  
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。



創業時に大店を持たず商いを自らの足で開拓していた近江商人の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き続けたことで、自ずと「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、顧客がいる現場に自ら足を運び、商売を積み上げています。日々変化する顧客のニーズを汲み取り、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。今後も、所属部署や担当業務にかかわらず、社員一人ひとりがマーケティング力を磨き、相手の気持ちや状況を汲み取って、相手が求めるものを提供することで、付加価値を創造していきます。

近江商人は、近江国に本店を置き、天秤棒を担いで全国各地へ行商していました。初代伊藤忠兵衛は「麻布」の持ち下りで商いを開始し、繊維分野を中心に事業領域を拡大しました。その後も、時代と共に移り変わる顧客や社会のニーズを現場で汲み取り、川上から川下までのバリューチェーン拡大や繊維のブランドビジネスへの進出等、ビジネスモデルを柔軟に変革してきました。当社グループ最大の消費者接点であるファミリーマート等の川下分野を起点とした変革力は、持続的な成長を実現する原動力となっています。今後も、安定した川下分野の事業基盤と川上・川中分野の資産・ノウハウも活用しながら、「マーケットイン」の発想による商いを創出していきます。



滋賀大学経済学部附属史料館所蔵

連結純利益の年平均成長率

**13%**  
(2010～2023年度)

外部環境の変化に応じて  
柔軟にビジネスモデルの変革を遂げることで、  
持続的な成長を実現しています。



商人としての  
**「個の力」**

川下起点の  
**変革力**

相互に作用し、持続性を

高める「強み」の好循環

積み重ねてきた**総合力**

黒字会社比率

**92%**  
(2023年度)

あらゆる業界との接点を持ちながら、  
8つのカンパニーに跨る幅広いビジネスに取組み、  
「稼ぐ、削る、防ぐ」の徹底により  
強固なグループ収益基盤を構築しています。

繊維が祖業であり、財閥系大手商社と比べて重厚長大産業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。非資源分野で「強み」を重ねながら、資源分野にも継続して取組むことで、分野分散が効いた景気変動耐性の高い収益基盤を拡充し、安定的なキャッシュ・フローの創出を可能にしています。事業投資の重要性

が高まる中でも、20億円以下の利益規模の事業会社がおおよそ3分の2を占め、それらの集合体が収益力を上げています。今後は、カンパニー間の横連携によるシナジーの極大化を目指すと共に、成長投資の加速にあたっては、当社グループのリソースをフル活用し、営業部門と職能部門が一体となって案件を仕立て上げ、持続的な成長への布石を着実に打っていきます。

**8つのカンパニー**

