持続的な企業価値の向上は、経営者の使命。
歴史に学び、紡いできた「商人としての哲学」を徹底し、
次なる高みへ挑み続けます。

経営方針「The Brand-new Deal」の下、2024年度は過去最高益を達成しました。
2025年度は、低重心経営の徹底と成長投資の更なる進化を通じ、
2期連続の最高益更新と、時価総額・連結純利益・ROEの総合商社「三冠」に向けて邁進します。

岡藤正広
代表取締役会長CEO

「ジャパニーズ・ドリーム」

「アメリカン・ドリーム」といえば、米国で成功して巨万の富を手にする物語を誰もが思い浮かべるでしょう。皆さんも一度は憧れたことがあるのではないでしょうか。では、「ジャパニーズ・ドリーム」と聞いて、皆さんはどのような姿を思い浮かべるでしょうか。日本でも起業に成功し、大きな富を手にした人の話を耳にすることはありますが、それはごく限られた人たちの話と感じる方が大多数かもしれません。とりわけ、一般企業の会社員にとっては、まるで夢物語に聞こえるのではないでしょうか。

少し前のことです。ある女性社員が定年退職の挨拶に来てくれました。彼女は短期大学を卒業後、1970年代半ばに伊藤忠商事に入社し、40年以上に亘り、繊維カンパニーの事務業務を務め上げてきました。その間、長年コツコツと当社株式を積み立てていたそうです。当社の株価は1990年代後半には200円を割る時期もありました。しかし、長年、当社を信じて積み立ててきたとのこと。そして、話を聞いて驚いたのは退職時の保有株式数。なんと10万株を超えるまでに至ったとのことで、時価にして約8億円、配当収入だけでも年間2,000万円に達します。「一生、豊かに生活していくことができます。本当に有難うございました」と語った彼女の顔が、今も心に残っています。その時、私はふと気づきました。これも「ジャパニーズ・ドリーム」と呼ぶにふさわしい物語なのではないかと。

私は常日頃から、経営者の通信簿とは、いかに企業価値を上げることができたかに尽きると考えています。企業価値の向上、すなわち時価総額、株価を上げることが経営者としての責務であるという思いは変わりません。この女性社員の言葉を受け、この責務の重さと価値を改めて胸に刻みました。伊藤忠商事を持続的に成長させ、企業価値を高めていくことは、こうした当社社員だけでなく、機関投資家の皆様をはじめ、当社株式を保有していただくすべての人々の幸せに繋がっていくことを改めて強く実感しました。

CEO MESSAGE

現在、東京市場また日本株は世界から大きな注目を浴びています。投資家の皆様とも当社を通じて、成長の果実、つまり「ジャパニーズ・ドリーム」を分かち合うために、経営者としての覚悟はより一層強まるばかりです。

その中で、2025年2月に発表されたバークシャー・ハサウェイ社の「株主への手紙」において、総合商社の経営力が高く評価されたことは大変嬉しい出来事の一つです。これまで10%未満としていた5大商社株の株式保有上限を幾らか緩和することに加え、今後の長期に亘る保有についても言及していただきました。同年5月の株主総会でウォーレン・バフェット氏がCEO退任を公表されたことには大変驚きましたが、世界を代表する投資家に日本の総合商社を高くご評価いただいていることは光栄の至りです。同社の日本の商社株への投資は大きな成功を収めており、これもまさに「ジャパニーズ・ドリーム」の一つといえるでしょう。もっとも、こうしたご評価に甘んじるつもりは決してありません。起きてから寝るまで経営を考え続け、経営者の使命である企業価値の持続的向上という責務を果たすべく、日々邁進しているところです。

商社No.1の奪還へ

2025年1月に連載された日本経済新聞の「私の履歴書」では、自身の挫折や苦労を交えながら、これまでの人生を振り返りました。連載を通じて伝えたかったのは、苦しくても耐え忍んでコツコツと努力を続ければ、人は右肩上がりに成長できるという私の信念です。これは企業経営にも当てはまります。

経営環境は当初想定した通りにはいかないものです。刻一刻と変わる風向きに対応しながら目的地まで正確に飛ぶことが求められるハンググライダーのように、いかなる経営環境においても、あらゆる手を尽くして臨機応変に対応しながら予算を達成するのが、私が考える経営者の責務です。当社はこれまで、こうした「ハンググライダー経営」によって毎期の業績目標を達成しながら、少しずつ右肩上がりで成長してきました。2020年度、連結純利益、株価、時価総額の総合商社「三冠」を達成し、その地位を盤石にしようとしていた矢先、ロシア・ウクライナ情勢の悪化を背景に資源価格が狂騰することになりました。その結果、ポートフォリオに占める資源ビジネスの比率が相対的に低い我々は、決算において苦戦を強いられる時期が続きました。しかし、狂騰した市況がやがて収まるのを待ちながら、当社はこの4年間ひたむきに右肩上がりの成長を積み上げ、商社No.1を奪還すべく準備を重ねてきました。不確実性が高く利益貢献にも時間を要する領域に大金を投じることはせず、これまでもグループ一体となってファミリーマートの収益基盤を拡大しながら買増しを続けてきたように、内情をよく知る事業会社の買増しや確度の高いシナジーが見込める案件への投資を進めてきました。非公開化を行ったCTC、㈱デサント、大建工業㈱やビジネス上の協業拡大を目指す日立建機㈱、西松建設㈱等がその一例です。こうした取組みを着実に進めた結果、2024年度は連結純利益8,803億円と過去最高益を更新し、更なる成長ステージに向けた足場固めを進めてきました。足元、トランプ政権の不確実性に端を発した経済成長見通しの引下げが相次ぐ等、経営環境には向かい風も見られますが、減益計画で消極的な「守り」に転じることなく、2025年度はハンズオン経営の進化と着実な成長投資の積み上げにより、2期連続での最高益更新となる連結純利益9,000億円を目標に定めました。(☛ Page 28 CFOインタビュー)

成長投資については、2024年度に続き、長期の経営方針で掲げる「投資なくして成長なし」の下、「1兆円」を上限に実行する考えです。経営環境の不透明性が高まっているタイミングは当社にとって投資のチャンスでもあります。時代や顧客の変化を見極め、長期の経営方針に掲げた「利は川下にあり」に基づき、川下起点の投資を加速し我々の強みを更に磨いていく考えです。近年、各カンパニーが、それぞれの分野で目利き力や有効な投資戦略を身に付けてきています。特定分野に偏ることなく、各事業分野の強みを活かしながら、全体を引上げる投資を実行していく方針です。(☛ Page 16 COOメッセージ)

成長投資に加えて、足元の経営環境下で最高益を更新するために、現場に徹底を促していることがあります。それは「低重心経営」と「マーケットイン」です。これは伊藤忠商事の歴史を振り返り、過去の失敗に真っすぐに向き合い、それらを丁寧に紐解いて生まれた、私の経営哲学でもあります。当社にとって特に重要になるこの2つの言葉の真意をまずはご説明したいと思います。

「低重心経営」の真髄

私が若い頃の話です。ある海外のお客様が来日された際、多忙で日中の時間は取れないとのことで、滞在先のホテルに朝早く出向くよう依頼されました。先方が朝食を取る横で1杯のコーヒーを飲み、一通り会話を終えて帰ろうとすると、私の部下が既にお客様の食事代を含めて支払を済ませていました。これをどうお感じになりますか。わざわざ海外から来日されたのだから当社が負担して当然と考える方もいるでしょうが、先方の都合でホテルの朝食に呼ばれた上に、朝食代まで負担するのは「声をかけた方が負担する」という通常のビジネスでの感覚とはズレがあると思います。商売を拡げるために本当に必要なことは何かという「感性」を常に持ち続けることが経営を司る者には必須の感覚です。逆に言えば、それ以外のことはできる限り、削ぎ落とす。これが「低重心経営」の真髄です。

日頃から申し上げている「稼ぐ、削る、防ぐ」において、「削る」は単なる経費削減を意味するものではありません。例えば接待や出張も、本当に商売を行う上で必要なのか、常に疑問を抱き続けなければなりません。また、会議室の椅子が出しっぱなしだったり、電気がつけっぱなしだったり、応接室に前のお客様の茶碗が置きっぱなしだったりといった些細なことを、「これはおかしい」と感じる感性を持ち続ける必要があります。そうしたことに無頓着では、実際の商売においても在庫や売掛金が溜まっていることへの感度も低いはずです。組織運営も同様です。例えば、「人が足りない」という現場の声に押されて過剰に採用すると、業績が悪化した際に人員整理という経営の最悪手を取らざるを得なくなります。長期的な目線で常に先手を打ち、組織のスリム化や人員配置の工夫、AIを活用した業務効率化等、組織や人の効率性を最大化するための手立てを考えていくべきではないでしょうか。

「稼ぐ、削る、防ぐ」のうち、「稼ぐ」については各分野で商品やお客様が異なる中、誰でも簡単に真似できることではありません。しかし、「削る」についてはその感性と手立てをしっかりと体得すれば、誰でも成果を出すことができる、「『再現性』の極めて高い経営の基本」です。社員全員が一人前、そして一流の経営者となるため、「削る」を通じた「低重心経営」を経営手腕として身に付けて欲しいと考えています。実際に当社から事業会社のマネジメントとして派遣され、伊藤忠での経営手法を思い出しながら着実に事業会社の業績を向上させている例は数多くあります。(☛ Page 91 後継者計画)

グループ経営強化の観点からも、ほとんどの社員が事業会社の経営に携わっている、あるいは将来的に携わることになるでしょう。その際、まず初めにやれることは何か。「稼ぐ」ことはそう簡単なことではありません。こうした「低重心経営」の感性を一人ひとりがきちんと実践しながら学ぶことが、企業価値向上に繋がるものと考えています。

「マーケットイン」の感性

先日、ある日本有数の金融グループの経営者にお会いした際にこんな話をお聞きしました。統合レポートのマネジメントメッセージ作成にあたって、過去のご自身の発言や講演、他社の優れたメッセージを学習させた上で、テーマやポイントを指示して、生成AIに文案を作成させているというのです。毎年どんなメッセージをお伝えしようか頭を悩ませている私からすると、生成AIの驚異的な進歩と社会の変化を強く感じた事例でした。これからの時代、こうしたAIによる革新的な変化への対応を怠れば、生き残っていくことはできないでしょう。(☛ Page 54 CXOインタビュー、☛ Page 56 持続的な企業価値向上のためのデジタル戦略)

但し、AIはあくまで道具であり、商人たるもの、商売を行う上で最も大切なことは、やはりお客様の些細なニーズや要望に気が付く「感性」にあると思います。

こうした「感性」から生まれたヒット商品は数多くあります。ユダヤ教では、毎週金曜日の日没から土曜日の日没までが「シャバット」という安息日に定められているそうです。この期間は一切の作業が禁じられており、敬虔な信者はそれを厳格に守っています。火を使うことも作業に含まれ、電気の使用も禁じられているそうです。そうなると食品を入れた冷蔵庫の扉を開けるたびに庫内灯がついてしまうため、冷蔵庫を開けることさえできなくなります。そこで、韓国のサムスン電子社が売り出した、扉を開けても庫内灯がつかないようタイマー設定した冷蔵庫がこうした課題に応えたことで、

大変なヒット商品になったそうです。選ばれる製品を作る鍵は、顧客の困りごとを敏感に感じ取りそのニーズを満たす工夫にあります。高度な開発を必要とせず、ちょっとした工夫で生活者の困りごとに応えた例といえるでしょう。

今は消費者が主導権を握っている時代です。「良い商品だからこれを買え」とする「プロダクトアウト」の発想による商売が成り立つ時代は終わりました。お客様の様子をしっかりと見て、困りごとは何かを感じ取り、課題解決に繋がるアイデアを先回りして提案する「マーケットインの感性」が必要です。常々申し上げている「商人は水」も同様です。お客様のニーズという器に合わせて、水のように自分の形を変えることが商人の真髄です。どれだけ技術が発展しても、これからの商売はこうした「感性」なくして成り立たないとの強い危機感を常に抱いています。

「企業ブランド価値」の真意

2025年4月、長らくブランドビジネスに携わってきた私にとって衝撃的な出来事がありました。ヨーロッパ(パリ)の株式市場では、高級ブランド企業が時価総額上位を占めています。その中で、エルメス・インターナショナル(HERMÈS)が、26年もの間、トップに君臨してきたLVMHモエ ヘネシー・ルイ ヴィトン(LVMH)から首位の座を奪取したのです。LVMHは、「ルイ・ヴィトン」や「モエヘネシー」、「ティファニー」や「ディオール」等の幅広いブランドを擁しています。一方のHERMÈSは、「エルメス」での単一ブランドで富裕層にターゲットを絞り、規模を追わず希少性を意識しながらブランドを磨き続けてきました。「エルメス」にも、誰もが憧れる名品がある一方で、中には期待外れな商品もあるものです。それでも、「エルメス」というブランドが付いている商品であれば、やはりもらうと嬉しいのではないでしょうか。「エルメス」がトップブランドとして君臨し続けられるのはこうしたブランドの力が発揮されているからでしょう。

これは一般企業にも同じことがいえると思います。業績は経営環境によって上下することがありますが、一度確立されたブランド、すなわち企業価値は、どのような環境においても磨き続けることでその価値を維持・向上させることができると、私は考えています。経営方針「The Brand-new Deal」では、定量面だけでなく、定性面でも伊藤忠商事を磨き続けるという方針を掲げました。定性面の磨きとは、伊藤忠商事の「ブランディング」に他なりません。例えば、2025年は主な就職人気企業ランキングの主要7媒体において過去最高となる6媒体で全業種1位を獲得し、7媒体すべてで総合商社No.1を獲得しました。就職人気企業ランキングは、まだ社会に出たことがない学生が周囲の人から聞く評判や企業イメージ等から判断するもので、まさに世間の評価を反映するものと考えています。ランキングで上位に入ることは優秀な人材の確保にも直結していますが、それ以上に当社の企業ブランド価値の指標として重視しています。これは採用面だけにとどまりません。IR、サステナビリティ等、マーケット関係の皆様の関心が高い事項についても、定性面での磨きという観点で努力を重ねています。こうして培われた企業ブランド価値が、HERMÈS同様に企業価値を育むものと確信しています。(☛ Page 40 CAOインタビュー)

「信頼」による投資機会の拡大

企業ブランド価値は言い換えれば、企業に対する「信頼・信用」です。伊藤忠商事の人間だと聞けば、皆が信用して商売してくれる。伊藤忠商事が出資をすれば、ガバナンスの構築や経営資源の活用を通じて企業価値を向上させてくれるだろうと期待していただける。そんな姿が、当社の目指すべき姿だと考えています。逆に、一人のお粗末な行いがお客様にとって伊藤忠グループ全体への悪い印象ともなれば、伊藤忠商事の企業ブランド価値を損なうことになります。つまり、企業ブランド価値とは伊藤忠グループに属する一人ひとりが背負っている「信頼・信用」であり、HERMÈSが磨き上げてきたブランド価値と同じく、伊藤忠グループ全員で今後も弛まず磨き上げていくことが何よりも重要です。

一方で、近年横行している、一部のアクティビストによる活動には当社が目指す姿とは対照的な面もあると思います。例えば、リストラや資産売却を通じた短期的な業績のターンアラウンドや内部留保の取り崩しによる極端な株主還元の要求等、過度に短期志向で利己的ともいえる彼らの活動には特に懸念を抱いています。かつての優良企業がその力を失い、リストラありきのコスト競争や短期利益の最大化によって、各業界で切磋琢磨してきた競争環境が崩壊すると、雇用の喪失や地方経済の縮小、サプライチェーン全体の弱体化、顧客に対する製品やサービスの劣化等が生じ得ます。こうした変化が、日本経済全体の活力低下に繋がることを危惧しています。当社の160余年に亘る持続的な成長を支える「三方よし」の精神のように、投資先企業と当社自身に加え、顧客や社会も共感できる価値観があれば、その投資やビジネスに関わる一人ひとりが最大限の力を発揮することができます。そうして業績を向上させながら、事業を通じて伊藤忠商事への「信頼」を蓄積することは、実は新たなビジネス機会の拡大にも繋がっています。

例えば、2022年に開始した日立建機㈱との資本提携は、親会社であった㈱日立製作所の「選択と集中」に際し、当社の知見を活用して日立建機㈱の北米事業やファイナンス事業の拡大を支援することで当社がベストパートナーになり得るとの考えで実行したものです。同社とのシナジー創出が着実に進んでいるとの評判が、カワサキモータース㈱や㈱アイチコーポレーションとの資本業務提携にも繋がっています。カワサキモータース㈱は、出資だけでなく米国でのリテールファイナンス事業の構築にも取組んでいます。また、アクティビストからの救済を目的に2021年に出資した西松建設㈱についても、当社女子寮の建設を含め、様々なシナジーを構築した結果、このたび当社の持分比率引上げに合意していただき、更なる連携を加速することとなりました。このように、当社への「信頼」に基づき出資を打診いただく機会が増えてきています。(☛ Page 60「信頼・信用」を活かした国内有力企業との協業拡大)

また、㈱WECARSの事業再建のように、国内最大の中古車プラットフォームの獲得による事業拡大にとどまらず、雇用維持や業界全体の信頼回復にも貢献できるような案件へも取組んでいます。こうした事業での成果を積み重ねることで、業績の向上と同時に企業ブランド価値を高め、更なる投資機会の拡大にも繋がるものと考えています。

日本を代表する企業になるために

正直に申し上げると、「私の履歴書」の連載がスタートした当初は、読者の反応が心配で内心ビクビクしていました。連載が進むにつれ、一般の読者からも予想以上の反響をいただくことになり、胸をなでおろしました。ある若者から「勇気をもらいました」という手紙をいただきましたが、多くの人に元気を与えることができたとすれば、この上ない幸せです。

人は、個人が与える印象からその企業に対するイメージを連想するものです。役職を問わず、新入社員であっても、一人ひとりが伊藤忠のブランドを形作っています。私が「私の履歴書」を執筆したのも、経営トップとして率先して伊藤忠商事のブランド価値を高めたいという気持ちがあったためです。

伊藤忠商事の経営に携われば携わるほど、豊富な資産を継承してきた財閥系大手商社と対峙していく難しさをひしひしと感じています。しかし、言い訳はできません。何としても商社業界における連結純利益・時価総額・ROEの三冠奪取と、その先に目指す連結純利益1兆円を達成したいと考えています。更には、業界内での序列争いにとどまらず、東京市場で時価総額トップテンの常連になるまで、早期に時価総額を引上げていきたいと考えています。バークシャー・ハサウェイ社の株主総会で、バフェット氏は商社への投資は50年を超えるものになると宣言しました。そのような時間軸で、市場の期待に応えられる企業にならねばなりません。持続的な企業価値向上の実現を通じて、当社株式を保有していただいているすべての投資家の皆様、そして当社に関わるすべての方々に、「ジャパニーズ・ドリーム」を体現していただける伊藤忠商事であり、その経営者でありたい。この思いを胸に、今日も全力で仕事に邁進しています。

「人間力と感性の鍛錬」を通じて、
現場力・修正力に磨きをかけ、
伊藤忠商事の未来を切り拓いていきます。

石井敬太
代表取締役社長COO（兼）CSO

COO MESSAGE

人間力と感性の鍛錬

「人間力と感性の鍛錬」、この言葉は、2025年4月の入社式で新入社員へのメッセージとしてお話ししたことの一つです。これから当社の未来を共に切り拓く「商人の卵」に、私自身の言葉として何を伝えるべきか、実は毎年頭を悩ませています。40年超に亘る自身の社会人生活を振り返ると、化学品の受け渡しから、海外サプライヤーとの価格交渉、所属組織のマネジメントとしての対応等、立場や国にかかわらず、大切なことは「人間力」、つまり誠実さや人柄がすべての仕事の土台だったと改めて感じています。若かりし頃を振り返ると、もっとこうしておけばよかったと思う場面はいくつもあり、自分自身への反省も込め、「商人」として何よりも身に付けて欲しいものと考えています。

もう一つの大切なこと、「感性」にも触れておく必要があるでしょう。「商人は水であれ」という言葉にもあるように、ビジネスにおいて、社会の潮流や風向きを読み、様々に変化するお客様のニーズに変幻自在に対応していく「感性」を磨くことが、お客様が求めるものの本質を見抜く力に繋がります。この「感性」も「商人」に欠かせない力であり、これもまた机の上で身に付けるものでも、AIによって生成されるものでもなく、やはりリアルの「現場」に出て鍛え上げるものです。例えばお客様を訪問する際も、目的の商談に入る前から、訪問先のオフィスを観察すれば、受付の雰囲気や他の訪問客の様子から感じ取れることは多くあります。今でこそ少なくなりましたが、昔はお客様の机まで伺って話をすることもありました。机に飾られている写真1枚から家族や趣味等、その方の人柄を窺い知ることができます。つまり、現場に情報は溢れており、そこから得られる情報は無限です。このように現場から得られる情報を感度高く吸収し、咀嚼し、その上でお客様と商売の世界に心から向き合うことが「商人」の基本です。

磨かれた「感性」から考え抜いた顧客起点での行動と、人を惹きつける「人間力」が重なり合い、お客様との「信用」を積み上げる土台になります。「今度の担当は、時間を守り誠実そうで気が利くな」、「うちの会社の事情をよく理解してくれていて、良い提案をタイムリーに持って来るな」、「次回も伊藤忠に相談しよう」といった信用の連鎖を積み重ねることが、人脈となり、ビジネスチャンスとなる。この考えは、新入社員のみならず、当社が「マーケットイン」を徹底する土台となる姿勢だと考えています。

修正力の発揮

実は、全社員向けのメッセージで「人間力と感性」に加え、もう一つ磨くべき力について話をしました。それが「修正力」です。足元、米国トランプ政権が繰り出す関税政策や世界各地で高まる地政学リスク等、ビジネスの最前線には予測困難な外部環境の変化が次々と押し寄せ、これまでの発想の延長線上では通用しない、まさに「修正力」が問われる時代となっています。状況の変化をいち早く察知し、計画や戦略を柔軟に修正しながら前に進む力が不可欠となります。情報には、テレビやインターネット、SNSから得られる比較的オープンな情報と、その人の人脈ならではのクローズドな情報があります。オープンな情報はデジタルの活用によって瞬時に拡散され、誰もが利用することができる時代です。一方、お客様との信頼関係に基づく情報ネットワークから派生する現場でのクローズドな関係性から得られる生きた情報は、「ここぞ」という局面で差を生む先手の危機対応、すなわち「修正力」の発揮に欠かせないものとなります。

COO MESSAGE

2024年度も資源価格の下落や一部案件の操業不調等が重なり、決して平坦な1年ではありませんでした。その中でも期初計画通り10%の成長を達成し、過去最高益を更新できたのは、当社グループ全体での現場起点での「修正力」の発揮があったからです。各ビジネスの現場に深く根ざし、質の高い情報ネットワークを活用し、先手先手の対応を進めた事業会社は数多く、事業会社損益は過去最高となり、黒字会社比率も90%以上、約3割にあたる事業会社が最高益を更新しました。これは、まさに当社グループの「修正力」の高さを示す事例と考えています。

外部環境の変化に合わせ、柔軟な対応が求められるのは、ESGや脱炭素といったテーマも同様です。足元、世界的な政策の揺り戻しや、脱炭素社会への移行を巡る時間軸の変化が起きています。但し、持続可能な社会に向けた移行は長期的には不可逆の流れであり、細かに観察すると、個々のビジネスへの影響はまちまちです。ESG関連の各種取組みは現実に即して修正しながら、何よりも実際の消費者ニーズも踏まえて前進することが不可欠です。AIの進展に伴う世界的な電力需要増加を受け、再生可能エネルギーや電力供給を安定化させる蓄電池等、足元の状況下でもニーズが高まる領域は存在します。現場で磨いた感度と柔軟な修正力を活かしながら、地に足の着いた現実的な視点でESGや脱炭素ビジネスについても持続的な取組みを進めていきます。（☛ Page 50 着実なサステナビリティ推進のための取組み）

タテ割りの打破による新たな商いの創出

2025年4月の入社式以降、私自身も新たに「CSO」の職務を担当することになりました。これまでは社長COO（Chief Operating Officer）、つまり現場のトップでしたが、CSO（Chief Strategy Officer）として戦略を統括する経営企画部門のトップを兼ねています。役割の追加にあたり執務フロアもより現場に近い場所に移動しました。業務部をはじめとする、多くの部署が居並ぶフロアには日々多くの情報が飛び交います。2024年度まではCSO・業務部が立案した計画や戦略を会長CEOと共に判断する立場でしたが、現在は業務部員が議論する声のトーンや熱量等を肌で感じる距離感で、日々生じる事象に対応すべく、打ち手や戦略を共に検討しています。このような新たな視点で仕事をすると、気が付くことも多くあります。例えば、経営企画部門には全世界から大量の情報が集まりますが、経営企画部門の性質上、自ずと現場との距離が開きがちになり、その結果、業績動向の数字だけを追う集計屋になってしまう懸念を感じました。私は世界各地の現場に直接足を運ぶ機会が多いため、現場で感じた経営環境の変化を伝え、現場と経営の一体感を更に高めることが私の責務です。

もう一つ、CSOの兼務にあたって重要な使命と捉えているのがタテ割りの打破です。業務部は各カンパニーから派遣された優秀な人材で構成されていますが、派遣元である各カンパニーに紐付いている分、タテ割りの発想にとどまってしまう懸念もあります。しかしながら、タテ割りの発想ではマーケットが当社に期待する新たな価値を生み出すことはできません。今の時代、例えば、大手携帯キャリアと金融機関の提携のように、異業種・異分野の強みを掛け合わせ、これまで存在しなかった価値や市場を生み出そうとする動きが見られます。このような動きを先導して切り拓くことこそが、総合商社に求められていることの一つではないでしょうか。2024年度は㈱WECARSや㈱パスコ等、従来の事業領域を超えた価値の掛け合わせに繋がる案件も積極的に進めてきました。2025年度も1兆円の成長投資を掲げる中、当社の総合力や川下起点の発想を最大限発揮し、規模感ある成長投資を実現していきたいと考えています。会社の代表としてのネットワークを持ち、全社を取り仕切る社長のポジションを活かして、複数カンパニーを横断的に動かし、カンパニーの枠を超えた新たな商いを創出していくことがもう一つの私の責務です。（☛ Page 58 ファミリーマートの事業基盤を活用したビジネスの創出・拡大）

着実に業績を伸ばし、2025年度も2年連続での過去最高益を目指す立ち位置にある当社ではありますが、私の立場として気になっていること、当社の課題として感じていることにも少し触れたいと思います。それは海外展開の強化とデジタル・AIの活用です。2024年度も多くの事業会社や海外拠点に赴きましたが、現地法人の社長として過去に駐在していたタイでは円安等による日本のプレゼンス低下を感じました。加えて、コロナ禍以降のコミュニケーションの変化は、現地法人を介さない本社と海外客先とのやり取りの増加に繋がり、海外拠点での事業領域を超えた横の発想や人脈が弱まっているとの危機感も感じます。当社は、特に国内・非資源分野での強固な事業基盤を有していますが、裏を返せば海外にはまだまだビジネス拡大の余地があり、海外でのビジネスチャンスの獲得は当社の課題の一つです。グローバルサウスの国々をはじめ、海外では人と人との関係がビジネスの成否を大きく左右します。相手の懐に飛び込み、信頼関係を築くことで、思いもよらぬビジネスチャンスが広がることも多く、現場の社員にはリーチすることが難しい各国の要人や企業のトップの元に、社長の立場を活かして私が率先して赴くことで、海外ビジネス拡大の「突破口」を開きたいと考えています。

また、デジタル活用もより重要性が増しているテーマの一つです。AIの進化は目覚ましく、私たちのビジネスや社会の在り方を大きく変えつつあることは、皆さんご承知の通りです。しかし、例えばインドや米国のような国々と比べると、AI活用に対する意識には差があり、大きな危機感を感じています。このためには、まずは「最先端の技術に触れて、自ら体感しろ」と強く言いたい。私はデジタル化はコストではなく、将来のための先行投資だと考えています。海外における最先端のデジタル・AI活用事例を自分の目で学び、いち早く日本に持ち込むことで、顧客や消費者にとってより付加価値の高い商いを創出する可能性は無限にあります。また、デジタル活用は、今まで別の領域にあると考えられていたビジネスを繋げることが可能です。当社においても、「マーケットイン」の感性を磨き、アンテナを常に高く持ちながら、柔軟な発想とスピード感を持ってデジタル・AIの活用を進めていきます。（☛ Page 56 持続的な企業価値向上のためのデジタル戦略）

伊藤忠グループの底力

タテ割りの打破や海外展開、デジタル活用は、言い換えれば当社が一段上の成長を目指すにあたっての成長余地、つまりは潜在力ともいえるでしょう。もう一つ、私がステークホルダーの皆様にお伝えしたい重要な成長の潜在力があります。それは2024年の私のメッセージで「宝」であると申し上げた事業会社群です。

2024年12月には主要事業会社の優秀社員を招いた「プレステージランチ」を初めて開催しました。伊藤忠グループを支える事業会社各社で、複数年に亘り卓越した功績を挙げた社員に感謝を伝えることを目的に開催したものです。業界も規模も異なる様々な事業会社の方々が集まる場で、どのような雰囲気になるか想像がつきませんでしたが、初対面とは思えないほど自然と話に花が咲きました。後日、創業地訪問も企画され、その後も参加者同士での繋がりもできているとのことで、冒頭に申し上げた、伊藤忠グループ全体における「人間力」の高さをひしひしと感じる機会となりました。それと同時に深く印象に残ったのが、当社の「稼ぐ、削る、防ぐ」や「コミットメント経営」という経営哲学が、前線の現場社員にまで驚くほど浸透しているということです。当社が繰り返し発信しているこれらの言葉について、当社の役職員と同じくらい自然に会話の中に織り込み、その意味や重要性をしっかりと理解した上で実践していることが分かりました。時間をかけて現場に浸透し、次第に当社グループの「経営哲学」にまで昇華し、しっかりと根付いてきたといえるでしょう。伊藤忠の強さはまさにここにあるのだと考えています。

社長就任から4年が経ち、決算説明会やスモールミーティング等で、マーケットの皆様と対話をする機会も積み重ねてきました。当社の「成長の潜在力」をより深くご理解いただけるよう、2025年度も私が先頭に立って現場を引っ張り、当社グループの「底力」を高めつつ、企業価値の更なる向上に挑戦していきます。