

## CEO MESSAGE

先行きが不透明な時代であるからこそ、  
商いの基本に立ち返り、十分に足場を固めた上で、  
「その先の収益ステージ」に向けた布石を  
着実に打っていきます。

2022年度は、2年連続となる連結純利益8,000億円超を達成し、  
目標として掲げる「8,000億円の収益ステージ」の足場固めに勤めました。  
「Brand-new Deal 2023」の最終年度となる2023年度は、いずれ来る資源価格や為替水準の平常化を見据え、  
当社の優位性を磨き上げると共に、その先の収益ステージに向けた「備え」と「仕掛け」を着実に実践していきます。

岡 祿 心 広

代表取締役会長 CEO

## 一生懸命

時として組織のトップの話は、面白味に欠ける場合があります。私は、その理由の多くが、事務局が準備した原稿をただ読み上げるだけで、相手の心に響かないため、退屈な話になりがちになるからだと考えています。

人に話をするのであれば、少しでも記憶にとどめて欲しいと思っており、話す内容を誰かに丸投げせず、様々な人の意見も聞きながら時間をかけて、自ら考え抜くように心掛けています。例えば、投資家や株主の皆様とのミーティングや株主総会、この統合レポートでも、少しでも興味を惹いていただけるように、手帳に1年間の身近な出来事や気が付いたことを書き留めて準備し、原稿も細かくチェックしています。

企業のトップの言葉や姿勢が、そのまま企業全体のイメージとなり得るのも事実です。例えば、私は、執務室の不要な電気をこまめに消したり、会議室では自分が座った椅子以外も並べ直したりするように心掛けています。企業のトップが、そのような細かいことに考えを巡らし、率先垂範することに疑問を抱かれる方もいるかもしれま

せん。しかしながら、オーナー企業ではない当社のビジネス規模が拡大すればするほど、当社の経営を司る私は、オーナー経営者に負けない覚悟を持って、経営に没頭しなければならないという切迫感に駆られています。

2023年3月、最も影響力のある格付機関の一つであるMoody'sの当社格付が「A2」に格上げされ、すべての格付において総合商社トップとなりました。勿論、それ自体は大変喜ばしいことですが、坂道を転げ落ちるように転落した過去を忘れてはならないと考えています。同格付機関の当社格付は、1999年2月に「投資不適格」であるBa1となり、同年10月にBa2、12月にBa3と、1年にも満たない間につるべ落としの格下げとなり、2017年11月にA格を再び取得するまで、実に約20年の歳月を要しています。あぐらをかいて気を緩めた途端、長い年月をかけて積み上げてきた好業績や高評価を「一瞬で」失いかねません。心配性を自認する私は、寝ても覚めても「一生懸命」に努力していきたいと思っています。

## 「備え」と「仕掛け」

歴史的な一戦となった今年3月22日のWBCの決勝戦は、急遽、パブリックビューイングを設置し、仕事とのけじめをつけて、社員と共に観戦することとしました。朝型勤務を導入していることもあり、試合開始後の8時半には400名を超える社員が詰めかけ、優勝の瞬間を共に分かち合いました。日本代表と同じように2022年度の伊藤忠商事もまた、まさに全社一丸となって、「有言実行」を貫きました。

社長に就任した2010年度以降、当社の連結純利益は3,000億円から4,000億円、そして5,000億円に拡大し、収益ステージを着実に切り上げながら、右肩上がりの成長を続けてきました。そして、中期経営計画「Brand-new Deal 2023」の1年目である2021年度、ついに8,000億円の大台を超え、2022年度も2年連続で8,000億円を維持しています。

2022年度の業績は、財閥系商社と比較して資源エクスポージャーは小さいながらも、歴史的な高値圏で推移した資源価格の恩恵を多少は享受し、為替の円安が寄与

## 平均点経営

ここで、私も非常に尊敬し、「経営の神様」と称される京セラ(株)の創業者、故・稲盛和夫氏のエピソードを引用させていただきます。ある経営者が稲盛氏のもとを訪れた時、「京セラ(株)が強いのは特別な技術を持っているからに違いない」と考え、稲盛氏に質問したところ、稲盛氏は「特別なものは何もない」とお答えになったそうです。「そんなはずはない」と思ったその経営者は京セラ(株)の工場を見学しましたが、そこにあったのは、どこでも使われている普通の技術だったそうです。不思議がる経営者に稲盛氏は、「特別な技術に頼れば、もっと優れた技術が出た時に負ける。何もないから強い。京セラ(株)の強みは、普通の技術で特別な結果を出す現場の力」とお話しになったとのことです。私は、このエピソードを聞いた別の経済界の方から、資源ビジネス等の特別なビジネスに頼らずとも、「稼ぐ、削る、防ぐ」で鍛えた現場力や「マーケットイン」が生み出す特別な結果で強みを発揮する当社の特徴に通じるものを感じたと言われました。

かつて当社も特定分野への経営資源の集中を志向した時期がありましたが、結果として、注力分野以外の事業の弱体化を招いてしまいました。機械カンパニーのビ

じたのも事実です。しかしながら、2023年度も財閥系商社が軒並み20%超の減益計画となる中、当社のみ2.6%の減益計画にとどまっていることに、ご注目いただきたいと思います。「Brand-new Deal 2023」の最終年度でもある2023年度は、引続き、不透明かつ不安定な経営環境が継続し、経営の舵取りが難しい状況に変わりはありませんが、いずれ来る資源価格や為替水準の平常化を見据え、8,000億円の収益ステージの堅持、更にその先の収益ステージに向けた「備え」と「仕掛け」を着実に実践していく所存です。(▶Page 42 CSOインタビュー)

何も特別なことをやるつもりはありません。ただ、「稼ぐ、削る、防ぐ」の徹底をはじめとする商いの基本に立ち返り、これまでの経営をブレずに貫き通すことが一番重要であり、同時に次のステップへの前進を確かなものにする「全体を上げる経営」の実践が、ポイントになると考えています。

ビジネスもその代表例ですが、同ビジネスは対面業界が幅広く、重厚長大型企業との取引継続のためには、立て直しが急務の状況でした。同ビジネスは、既存の商売でコツコツと収益を積み上げていく事業が数多く存在するため、社長就任後、全社一律ではなく、事業の特徴に合わせて細分化した投資基準に変更するように指示を出しました。その後、徐々に結果が伴いはじめ、自信も付けてきたことで、数多くの「稼げる」ビジネスが育つ土壌が醸成されました。当時数十億円程度であった機械カンパニーの連結純利益は、10年余り経過した2022年度には実に1,000億円を超える水準にまで拡大しています。

私は、特別なビジネスに依存し過ぎると、そのビジネスが終焉を迎えた時に、経営全体が脆くなると考え、これまで特定のカンパニーだけでなく、全体を上げる平均点経営を意識してきました。私が注力事業を軽々に口にしない理由は、すべての事業に気配りを行いながら、経営の舵取りを行っているためです。

着実な利益の積み上げという、いわば「足し算」に加え、約9割の黒字会社比率が示す通り、赤字企業を減らす「引き算」にも注力してきました。2022年度は、Dole

事業及び北米畜産関連事業で赤字となりましたが、懸念資産に対する手当と経営体制の変更等、素早く手を打ち、2023年度は赤字からの業績回復を見込んでいます。今回の教訓として、ビジネスは病気と同じで、いかに「早期発見」と「早期治療」が重要であるということ

## 相手の気持ちや状況を汲み取る

当社のテレビCMをご覧になった方から1通のメールが当社に届きました。奥様に先立たれた男性が仏壇で奥様に話しかけているシーンがあるCMが、ご自身の境遇と全く同じで、もう一度見たいという内容でした。残念ながら放映期間は終了しているため、ご希望には添うできません。その代わりに、CMを収録したDVDをその方にお送りしたところ、大変感謝していただきました。

今年4月、世界的に著名な投資家で当社の主要株主でもあるパークシャー・ハサウェイ社のウォーレン・バフェット氏との面談機会をいただいた時のことです。長旅でさぞかしお疲れのことではと考え、少しでもリラックスしていただくために、既に十分理解されている当社ビジネスの詳細な説明等は行わず、当社の非財務面、特に企業文化をご紹介する動画をゆっくりとご覧いただきました。

一見、無関係のように見える2つのエピソードですが、相手の気持ちや状況を汲み取り、その人が求めるものを提供するという考えは共通しています。そしてこれが、当社が推進している「マーケットイン」の要諦です。何も難しい理屈は必要ありません。

川上の資源や素材が生み出す付加価値には限界があり、ヒット商品を生み出したとしても、継続するのは至難の業です。一方の川下は、お客様が求めるものを見極め、付加価値を付けることで、利幅も大きくなります。高度な技術で強みを持つ素材産業の企業以上に、その素材を活用して付加価値を付けた製品を販売する企業が桁違



パークシャー・ハサウェイ社との面談

会社全体で共有し、周知徹底しました。こうした同じ轍を踏まないようにする「備え」が、大きな損失の未然防止に繋がり、足場をより一層強固なものにすると考えています。(▶Page 12 COOメッセージ)

いの利益を得ている事例は枚挙にいとまがなく、まさに「利は川下にある」です。消費者接点を持つビジネスに限らず、すべてのビジネスにこの考え方は共通しており、川下を握ることでビジネスモデルは着実に進化を遂げることができます。先述の機械カンパニーの例で言えば、独自の販売網や顧客基盤、アフターセールスといった付加価値を活用し、自らの業績拡大と同時に、川上のメーカーに対してもメリットをもたらす(株)ヤナセは、その好例の一つでしょう。消費者の求めるものを嗅ぎ分け、各事業で自らのブランドを築き上げることで、長期的かつ安定的に稼ぐ仕組みを作り上げていければと考えています。

財閥系商社は、戦後の復興や高度経済成長期に川上・川中の重厚長大産業を中心に大掛かりなビジネスで収益を拡大しましたが、その間、当社は川下の消費者に寄り添い生活消費を中心に非資源ビジネスをコツコツと積み上げ、知見を蓄えてきました。現在、同業他社も非資源ビジネスへの転換を積極的に図っていますが、やはり非資源ビジネスでは、当社に一日の長があります。特に情報・金融カンパニーが展開するバリューチェーンは、同業他社では類例を見ない当社ビジネスの「大きな強み」の一つとなっています。先般公表したCTCのTOB(株式公開買付)は、株式市場のご信任が得られた場合、今後の当社ビジネスの更なる進化を担う投資になると言っても過言はありません。現在、デジタルテクノロジーを活用し、企業のビジネスモデルを変革するニーズは一層高まっており、特に川下の企業は、将来的な業績拡大を図る上で、消費者接点から得られるデータを分析し、新たな付加価値を生み出すことが、不可欠な状況にあります。当社はこうした潮流を踏まえ、SDGs対応を含めて多様化するお客様のニーズに的確にお応えすべく、TOBが成就した場合には情報・金融カンパニーのバリューチェーンにおける「仕掛け」を更に加速し、同業他社との差別化に繋げていく所存です。(▶Page 70 CTCとデジタル事業群の連携によるバリューチェーンの進化)



## 非財務も抜かりなし

古今東西、自分だけが儲ければ良いという商売は、長続きしないものです。

かつて明治から大正時代にかけて、日本一に上り詰めた鈴木商店という商社がありました。同社の躍進は「独占」にあり、鋼材、船舶、米や小麦等を買占め、莫大な利益を得ていたそうです。しかし、戦後不況により、それまでの買占めに内在する大きなリスクが顕在化し、破綻に至りました。現代に目を転じてみますと、世界的なインフレが問題視される中、資源を含む市況商品の価格高騰は、一部の川上の企業に大きな利益をもたらす一方で、川下の企業や消費者、社会全般に負担を強めています。これは当社の企業理念でもある「三方よし」とは到底言えず、ビジネスの持続性にも疑問を抱かざるを得ません。

当社は、着実に収益ステージを上げていくために、単に利益拡大のみを追求するのではなく、持続的な企業価値創造の源泉である「三方よし」が根付く企業文化を更に進化させていく所存です。そのために、非財務面での取組みを一層強化しており、「人材戦略」はその中核をなしています。近年、人的資本経営に対する関心が高まっていますが、社員を大切に社風は当社の伝統であり、当社は早くから人を資本とみなし、「朝型勤務」をはじめとする社員が働きやすい環境・制度整備等を時代に先駆けて推進してきました。その結果、当社の働き方改革は、国内外で高く評価いただいています。こうした企業文化が、主要就職人気企業ランキングで、全業種No.1、総合商社No.1の獲得をもたらし、優秀な人材採用と人的資本増強の好循環を生み出しています。当社の人材戦略は、漫然と潮流に追随したり、仕組みありきで

進めたりするのではなく、実効性ある施策を十分に検討し、慎重に導入しています。(▶ Page 36 CAO対談)

一連の働き方改革も、労働生産性を持続的に高めていくことを主眼に置いています。女性活躍推進も同様の考えに基づきます。当社はかつて、新卒女性総合職の採用比率の目標を30%と設定した時期がありましたが、数字ありきでは良い結果は伴いません。当社の場合も各組織での体制整備や個人適性の最適化が不十分であった結果、残念なことにその多くが退職していきました。これを教訓に、朝型勤務や託児所の設置といった仕事と育児を両立できる環境の整備を優先し、当社の女性社員の出生率が東京都や全国の値を大きく超える等、環境の十分な整備を見定めた上で、女性活躍推進委員会を設置し、取組みを本格化しました。その過程では、女性活躍推進の知見が豊富な村木厚子元取締役に変なご尽力をいただきましたが、このたび中森真紀子取締役はその襷が受け継がれました。長期に亘り社外取締役を務めていただいた村木氏は今回ご退任となりましたが、引き続きAdvisory Boardのメンバーとして、お知恵を拝借しています。

(▶ Page 30 特集1：企業価値向上に繋がる人材戦略)

また、役員人事も同様に形式ありきではなく、実力主義としています。例えば、今年6月で規定上は役位定年となるCAOとCFOも、指名委員会の意見等も踏まえ、現在の不透明な環境下、当社経営に必要なかつ余人をもって代えがたい人物と判断し、1年継続してもらうこととしました。

総合商社を幅広い方々にとって、より身近な存在にしたいという私の思いから、当社は企業広告に力を入れています。GPIFのESG指数やS&PといったESG評価

指標で最高レベルを獲得し、統合レポートも主要な評価機関のすべてでトップ評価を独占する等、当社の非財務の取組みは極めて高い外部評価を得ています。こうして地道に企業ブランドを作り上げていくことが、社会からの信頼や社員のエンゲージメント向上にも繋がり、持続的

## 業界全体を盛り上げる

当社は、経営陣は自ら当社株式を保有し、社員の持株会加入率もほぼ100%となっていますが、それは株主の皆様と利益を共有する当社として、当然のことであると考えています。従い、投資家や株主の皆様との対話もとても大切にしており、そこでいただいた貴重なご意見や、株価動向を見て経営方針や施策に反映しています。これは株式市場における「マーケットイン」と言えるでしょう。

2022年度の株価については、株式市場との対話を踏まえ、2022年10月に年間見通しの上方修正と株主還元拡充策を公表して以降、勢いづき、上場来高値を3回更新しました。2023年度につきましても同様に、2023年度の期初計画及び株主還元方針の公表、更には6月のパークシャー・ハサウェイ社の5商社に対する追加投資が相まって、上場来高値の連続更新を繰り返す状況です。

## 「日本で一番良い会社」に向けて

今年4月3日、満開の桜が咲き乱れる本社1階ロビーのレッドカーペットを、若者が一人、またひとり踏みしめていきました。コロナ禍で思い通りの学生生活を送ることができなかった若者に、せめて入社初日を生涯忘れられない日にしてあげたいという願いを込めた入社式のセレモニーです。毎年、少しずつ工夫を施していますが、こうしたところでも当社の進化を感じていただければと思います。今年は、東日本大震災の被災地の農家から取り寄



ご家族もオンラインでご覧になった入社式

な企業価値向上の原動力になると考えています。従い、営業部署のみが数字を追いかけるのではなく、各機能部署にも外部評価等の定量化できる目標を設定し、経営会議でもモニタリングしています。こうして機能部署もバランス良く「引上げて」いく考えです。

1999年には、一時200円を割る水準にまで落ち込んだことを考えると、まさに隔世の感があります。

1株当たり配当金につきましても、2009年度の15円から2023年度の160円へと右肩上がりの増配を継続していますが、株主の方から感謝のお言葉をいただくたびに、経営者冥利に尽きる想いを抱きます。2024年度以降の株主還元方針は、今後公表することになりますが、引続き、株式市場のご期待にお応えすべく、社内で十分な議論を重ねていく所存です。(▶ Page 54 CFOインタビュー)

私は、過去から利益水準に比して総合商社の株価は割安であることあるごとに申し上げてきました。当社に限らず、総合商社の株価が揃って上昇している現状に感謝申し上げますと共に、この状況に慢心することなく、各社が切磋琢磨して、業界全体で盛り上げていければと願っています。

せた700本の吉野桜とピアノ・バイオリン・チェロの三重奏で彩を添え、新入社員のご家族が晴れの日をオンラインでご覧いただける環境も整えました。「自分の子どもが入社したことを親が誇りに思える企業にしたい」という私が常々抱いている想いを込めたものです。このいくつもの初々しい若い芽が、近い将来、当社のビジネスと優位性を担い、大輪の花を咲かせることを期待してやみません。

2017年の春、がんで亡くなったある社員の霊前で「日本で一番良い会社にする」と誓いました。まだまだ足りませんが、一步一步、着実に近づいていると感じています。これからも「収益ステージの更なる向上」を目指し、私は「一生懸命」を貫き続けます。

今後の伊藤忠商事の成長と進化にぜひご期待ください。

## COO MESSAGE

激しい経営環境の変化を「現場」で見極め、  
3つの壁を打破することで「総合力」を磨き上げ、  
持続的な成長に向けた強固な礎を築いていきます。

商売を行う上で大切にしてきた「現場」と「信頼」の言葉を胸に、  
経済価値と環境・社会価値の双方に資する成長戦略を着実かつスピーディーに実行に移す所存です。

# 石井敬太

代表取締役社長 COO

## 「商人」として再始動

今年5月に新型コロナウイルスに関する行動制限がすべて解除されました。社長COO就任3年目にして、マスクも遮蔽板もない「現場」で「自分らしく」バリバリ働けるこの瞬間を、まさに心待ちにしていました。「Brand-new Deal 2023」の最終年度である2023年度は、「商人」として国内外の「現場」を飛び回りながら、社員と一緒に、コツコツと商売を積み上げていきたいと考えています。

社長COO就任後の2年間は行動が制限された分、全社経営を座学でじっくりと俯瞰し、経営戦略の「執行責任者」としての視座を高めることができました。その一方で、「現場」好きの私は、万全な感染対策を講じて可能な限り、お客様を訪問するように心掛けていました。お客様に直接お会いして、お客様が困っていることや考えていることを確認する、そして商売を行う時には真っ先にお客様の「相棒」に選ばれる、そういった「信頼関係」を構築し維持することは、商売を行う上で最も重要であると思います。培った強力な「信頼関係」をもとに、新たな人脈を開拓して商売を拓げることは、今の機械やAIにはできない「商人」ならではの強みです。

海外にも当然、総合商社にとって欠かすことのできないお客様が大勢います。2022年度にはエネルギー・化学品カンパニー時代から慣れ親しんだ韓国や現地法人の社長を務めていたタイに出張し、久しくご挨拶が叶わなかったお客様にもお会いすることができました。今年はこれまでに、社長COO就任後すぐにも行きたいと思っていた中国や米国にも出張しました。特に中国では、CITICの朱董事長に初めてお会いし、お互いの成長戦略や協業の可能性等に関する意見交換を行いました。面談を通じて、実は日系企業のマネジメントに共通の知人が多いことも分かり、そうした人脈を語り合ううちに心の距離を縮めることができました。私は昔から、人との繋がりを大切にすることで商売を拓げてきました。

## 脱炭素化への取組状況

国内外のお客様との面談等を通じて、脱炭素化の潮流の変化も感じています。今年5月に開催されたG7広島サミットでも長期的な脱炭素化の方向性に関する議論はありましたが、GHG排出量削減の具体的な道筋は未だ

今後も「現場」のリーダーとして、国内外のお客様との関係強化に率先して取組み、新たな商売の糸口を見出していく所存です。

また、これらの海外出張は、各国の景況感を肌で感じる絶好の機会となり、先の見えないインフレの影響を受けている海外消費者の財布の紐は、想定以上に固まっていることを実感しました。「現場」で生きた情報を得ることの重要性と必要性については、いつもお話ししている通りですが、2022年度は外部環境の変化を見誤ったことで、想定外の業績悪化を招いた事業もありました。例えば、Dole事業は、サプライチェーンの混乱による急激な輸送コスト上昇の影響等により、採算が悪化していましたが、サンクスギビングやクリスマス等の需要期に価格転嫁することで、採算の改善を見込んでいました。しかしながら、Dole事業の需要地である米国は、インフレの加速に伴い、年末には既に消費マインドが低下しており、そのタイミングでの強気な値上げを消費者が受け入れることはありませんでした。私が特に問題視しているのは、「マーケットイン」や「ハンズオン経営」を掲げている当社が、この難しい経営環境にもかかわらず、マーケティング戦略を現地採用の責任者に「丸投げ」し、現場の消費状況や競合の値付け情報を把握せず、現場に程遠いシンガポール本社の遠隔管理で間接対応をしていた点です。即時マーケティング責任者のポジションに当社のプロを派遣して、主戦地である米国事業の立て直しに着手しており、業績の回復を図っています。今年7月には私も米国を訪問し、自分の目で「ハンズオン経営」が着実に進んでいることを確認してきました。オンラインツールの急速な普及等に伴い、社員がリアルな「現場」に対する意識の低下を招かぬように、改めて現場主義を徹底していきます。

明示されていません。ロシアのウクライナ侵攻以降、欧州では、LNG等のエネルギー価格の高騰に伴い、コスト的に安価な石炭火力発電所の再稼働が相次いで表明されると同時に一般炭の需要は急増しました。更に日本でも、

## COOメッセージ

電力会社向けに需要が高かったロシア産の一般炭に代替すべく、ロシア産以外の一般炭に対する需要は高まりを見せており、足元の脱炭素化は停滞を余儀なくされています。当社は、現中計期間中の一般炭権益からの完全撤退を掲げており、2018年度以降、他商社に先駆けて4つの一般炭権益のうち3つを既に売却しました。残り1つとなった一般炭権益を売却し、一般炭権益からの完全撤退を図る方針自体に変わりはありませんが、総合商社としての安定供給責任、更に足元の一般炭価格の下落局面における妥当な売却価格といった経済合理性等も総合的に勘案した上で、適切な撤退のタイミングを計っています。今後の売却の進捗状況については、ステークホルダーの皆様にも適宜ご説明させていただきます。(▶ Page 78 気候変動に関する考え方・取組み)

当社は、トレードや事業投資といった本業を通じてGHG排出量の削減に貢献していく方針ですが、GHG排出量削減を持続的かつ着実に推進していくためには、すべての採算を度外視して取組むのではなく、現在の収益力と当社自身の持続可能性を担保するために、確実に「稼ぐ」ことに繋がるSDGsビジネスに取り組むことが重要です。航空業界は、GHG排出量削減の規制が制定されて以降、サステナブル燃料の需要が高まっています。当社は、国内外の航空会社に従来のジェット燃料に代わる再

## 3つの壁の打破

我々が業務に取り組む際に注意すべき点は、所属する組織、世代や積み重ねたキャリアの違い等を理由に、無意識のうちにお互いに壁を作ってしまうことです。私はこれらの壁を打破することが、当社の「総合力」の更なる向上に繋がると考えていますが、社長COOになって気づいた「3つの壁」について、説明させていただきます。

1つ目は組織の壁です。総合商社は、業界や取扱商品毎に縦割りの組織を構築することが一般的ですが、私はお客様の訪問時には、相手が当社に求めている機能や知見を想定し、あらゆるご要望にお応えできるように異なるカンパニーの社員を複数名一緒に連れて行きます。例えば、自動車業界がEV化に舵を切中、自動車メーカーの社長を訪問した時は、自社にない機能を補うため、IT企業や電池メーカー等との異業種連携を進めていることを念頭に置き、自動車業界を担当する機械カンパニーの社員に加え、蓄電池や電力ビジネス等に精通するエネル

生航空燃料(SAF)の供給を開始する等、その取組みを着実に進めています。SAFの供給は、大型の設備投資も必要なく、トレードで培ったノウハウを活かすことができる、まさに地に足をつけたSDGsビジネスです。また、当社のお客様である鉄鋼業界は、GHG排出量が多く脱炭素化への対応を迫られていますが、そうしたお客様のニーズに対応すべく、当社は、2022年度に低炭素還元鉄の原料となるカナダの高品位鉄鉱石の権益に出資しました。国内の非資源分野への注力を掲げる当社が、海外の資源分野である本投資を実行したことに違和感を覚えた方も少なくなかったと思いますが、本投資は長年のパートナーが当社に優先的に売却してくれた案件であり、これまでの「信頼関係」がなければ、このような希少価値が高く価格競争力に秀でた優良権益の取得は実現しませんでした。短期的な利益貢献にとどまらず、中長期的には高品位鉄鉱石を原料とした低炭素還元鉄のサプライチェーンを構築することで、ビジネスチャンスの更なる拡大が期待できます。当社は、「稼ぐ」と共に産業界の課題解決にも繋がる、すなわち経済価値と環境・社会価値を同時に追求するSDGsビジネスを着実に積み上げていきます。(▶ Page 81 鉄鋼業界のグリーン化に貢献する低炭素還元鉄のサプライチェーン構築)

ギー・化学品カンパニーの社員を連れて行きました。EVは、人やモノを運ぶ単なる乗り物ではなく、家・建物との充電を通じて、地域の電力ネットワークを繋ぐ重要なツールとなり得ます。当社は、蓄電池関連のバリューチェーンや電力小売りといったEVと密接に繋がる領域に「強み」を有しています。更に、当社の「総合力」を発揮し、例えば、伊藤忠エネクス(株)等における太陽光発電のEVへの活用、ファミリーマートにおける充電設備の設置といった事業拡大も着実に進展しています。当社の考えるEVの可能性や周辺事業の構想は、まさに自動車メーカーの社長が求めていたものであり、協議を重ねた結果、当社が「相棒」として選ばれ、EV導入に必要な機能を提供するアライアンスが構築されました。総合商社は一般に、組織毎に壁が存在しますが、私は、社長COOなので組織の壁は関係ありません。担当の業界・取扱商品に固執せず、お客様の変化やニーズを捉える「マーケットイン」



に立脚したビジネスを社員と共に創造していくことで、組織の壁を打破し商売を拡げていきます。

2つ目は社内におけるコミュニケーションの壁です。行動制限が解除されてから、社内の会食も増えてきました。古い考えかもしれませんが、人が最大の経営資源である当社にとって会食等を通じ、社員同士が本音で将来への熱い想いや商売について語り合うことは、社内の「信頼関係」の構築や円滑な業務遂行にも繋がると思います。若手社員のエンゲージメント一つとっても、効率的な働き方が求められている今こそ、社内におけるコミュニケーションの質を上げ、関係性を深めることが重要です。私が入社した頃は、先輩の背中を見ながら時間をかけて仕事を覚えてきましたが、時間的な制約がある現在は、雑談をする間も惜しんで足元の業務に専念している社員も多いかと思います。上司は背中を見せるだけではなく、部下に対して期待する役割やスキル、将来像等について丁寧に説明すると共に、悩みを解決し育成することが重要です。信頼できる上司から期待をかけられた部下は、ひとたび現場に赴けば、仕事にやりがいを見つけ、必ず

## 「現場」への回帰

社長COO就任以降、8,000億円超の連結純利益を2年連続で達成しましたが、円安や資源高等の恩恵があったのも事実です。8,000億円の収益ステージを盤石なものとするために、現状に満足して立ち止まっているわけにはいきません。2023年度は、この上なく不透明で不安定な経営環境にありますが、今後の収益基盤の強固な礎を築くため、成長投資に舵を切る大事な1年となります。過

夢中になれると思います。当社が160年超という長きに亘り生きながらえてきたのは、人を育て、育った人が次の世代を育ててきたからです。コミュニケーションの壁を取り払い、全社一丸となって商売に邁進していきたいと思っています。

最後は私自身の壁です。営業一筋であった私にとって、IR活動はこれまで馴染みの薄い分野であり、決算説明会等におけるアナリスト・投資家の皆様からのご質問に対しては、専門用語を駆使して公式回答をしなければならぬという思い込みも手伝って、無難な回答に終始していました。そのような中、あるアナリストの方から、「もっと石井さんらしさを出した方が良い。細かなことにごだわらず、石井さんご自身の考えや見立てを聞きたい」とのアドバイスをいただきました。専門的で特殊な世界と思い込んでいたIR活動ですが、自分の言葉で腹を割って話すこと自体は、これまで営業で取り組んできたことの延長線上にあります。自らの内なる壁を打破し、私自身の考えをお伝えすることで、資本市場における「信頼関係」を強化していきます。

去の失敗事例から得られた反省と教訓を活かしつつ、「ハンズオン経営」でシナジーの極大化を図る、そうした成長投資に取り組んでいきます。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。(▶ Page 65 特集2:「既存事業の磨き」と「新たな布石」)