



## CEO 致辞

正因为身处前景不明朗的时代，  
才更要回归经商之本，站稳脚跟，  
为“未来提升收益水平”  
打下坚实的基础。

2022年度，我们连续两年合并净利润超过8,000亿日元，  
并以构建“8,000亿日元收益水平”为目标夯实基础。

2023年度是“Brand-new Deal 2023”的收官之年，在这1年里我们将着眼于资源价格和汇率水平的正常化，  
在不断致力于完善自身的竞争优势的同时，稳步实施各项“准备”与“策略”，以迎接未来更高的盈利水平。



代表取締役会长 CEO 岡藤 正广

### 全力以赴

有时候公司领导的讲话会让听者觉得枯燥乏味，其原因很多。但在我看来，基本都可以归因于，他们往往只是照本宣科地宣读秘书处准备好的讲稿，因而无法引起听众的共鸣。

若要与人交谈，我希望我的讲话至少能给对方留下一点印象。因此我不会将自己的讲话内容扔给某位下属，而是会倾听不同人士的意见，花费时间用心思考来完成。譬如，在与投资者和股东会见面时、在股东大会上的讲话、以及这本公司介绍，为了能引起大家哪怕一点点的兴趣，我都会在随身笔记本上，随时记录这一年身边发生的事以及自己的感触，随后也会对草稿仔细推敲。

企业高层的言行和态度，会如实反映企业的整体形象，这是不争的事实。例如，我会经常关掉办公区里不需要的电灯，在会议室摆整齐即使不是自己坐过的椅子。企业高层会考虑到如此细节，并以身作则，

或许会有人对此表示质疑。然而，本公司虽然不是家族企业，但是我作为公司的经营掌舵人，公司规模越是扩大，我就越是迫切需要怀揣和家族经营者同等的信念，投身经营工作。

2023年3月，我们的评级被全球最具影响力的穆迪信用评级公司提升至“A2”，成为所有评级均排名第一的综合商社。当然，这是一件值得欢喜的大事，但我认为我们也不应该忘记曾在下坡路上不断跌倒再爬起的艰辛过往。该评级机构于1999年2月，对本公司的评级是“不适宜投资”的Ba1级，同年10月下调至Ba2级，12月下调至Ba3级，在不到一年的时间里发生了断崖式的降级，直至2017年11月我们重新获评A级，这期间共经历了约20年的悠悠岁月。一旦懈怠，多年积累的良好业绩和斐然声誉，就会“一夕之间”丧失殆尽。我自认是一个爱操心的人，因此我想时时刻刻都要全力以赴地努力工作。

## “准备”与“策略”

今年3月22日正值具有历史意义的WBC(世界棒球经典赛)决赛,当天我迅速决定在公司设置临时观赛场所,并在安排好工作的前提下,与员工们一起观看了比赛。由于我们实行了清晨工作制度,在8点30分比赛开始时,有400多名员工蜂拥而至,共同分享了胜利的精彩瞬间。与日本国家队一样,2022年度伊藤忠商事的全体员工也上下一心,真正做到了“言出必行”。

自从我于2010年度就任社长以来,本公司的合并净利润就从3,000亿日元增长到4,000亿日元,再增长到5,000亿日元,在实现收益稳步攀升的同时,也保持了持续增长的势头。且在中期经营计划“Brand-new Deal 2023”实施的第1年,即2021年度,我们终于突破了8,000亿日元大关,并于2022年度再度达成。

尽管相较于财阀系商社,我们的资源领域业务占比较小,但2022年度的业绩在一定程度上得益于保持在

历史高位的资源价格,不可否认,日元汇率走低也为我们的业绩做出了贡献。然而,我想提醒大家注意的是,在所有财阀系商社都无一例外地将2023年度收益预算下调20%以上时,我们的下调幅度最低,仅有2.6%。2023年度是“Brand-new Deal 2023”的收官之年,经营环境继续充满不确定性和不稳定性,未来仍将困难重重,但我们决心坚守8,000亿日元的盈利水平,并为实现未来更高的盈利水平,切实落实“准备”与“策略”,以迎接资源价格和汇率的正常化。

我们并没有做什么特别事情的打算。我认为,回归以贯彻“盈利、削减、防范”为首的经商之本,毫不动摇地坚持我们至今为止的经营理念乃是重中之重,同时为确保向下一阶段迈进的“提升整体水平的经营”付诸行动,也是关键所在。

## 面面俱到的经营

在此我想引用本人非常尊敬,享有“经营之神”美誉的已故京瓷(株)创始人——稻盛和夫先生的一段趣闻来阐述自己的观点。有一位经营者拜访稻盛先生时,他认为“京瓷(株)之所以强大,是因为它拥有独门的技术”,并就此向稻盛先生求证,而稻盛先生答复却是“并无特别之处”。这位经营者不相信,于是去了京瓷(株)的工厂参观,结果发现那里所用的确实都是常规技术。面对这位经营者的难以置信,稻盛先生说道:“如果一味依赖特殊技术,那么当有更好的技术出现时,就会一败涂地。正因为我们没有这样,所以才会无比强大。京瓷(株)的优势在于利用常规的技术,创造非凡成果的现场能力”。听过这段趣闻的另一位企业界人士告诉我,他觉得这与我们公司的特点不谋而合,即不依赖资源等特殊业务,而是通过“盈利、削减、防范”锤炼的现场能力和通过“市场导向”所产生的非凡成果,从而展示自身实力。

过去,本公司也曾一度将经营资源集中于某些特定领域,结果却导致重点领域之外业务遭到削弱。机械公司的业务就是其中的典型案例,但该业务所涉及

的行业范围很广,为了能维持与重工业企业的业务往来,重建工作迫在眉睫。由于该领域中很多都是依靠现有业务稳步积累收益的业务,因此在我就任社长后,便指示将投资标准从全公司统一,改为根据业务特点进行细分。随后,业绩开始逐步提升,员工也有了信心,这为我们后续“盈利性”业务的发展奠定了基础。机械公司的合并净利润从当年仅几十亿日元的水平,经过10多年的发展,到了2022年度,已经扩大到了超过1,000亿日元的超高水平。

我认为,如果过于依赖特定的业务,当该业务结束时,整个经营就会变得脆弱不堪,因此我一直有意识地开展可以拉动整个公司发展、面面俱到的经营,而不仅仅沿袭以前那种局限于特定公司的做法。我之所以不会轻易将重点业务挂在嘴边,是因为我在掌管公司整体经营的同时,也会关注所有业务。

公司经营既要会做“加法”,也要会做“减法”。我们不仅注重稳定收益积累,还注重减少亏损企业数量,使得盈利企业占比约为90%。2022年度,Dole业务和北美畜牧等相关业务均出现亏损,但我们迅速采取行

动，包括针对高风险资产提前采取措施和变更管理结构，预计2023年度业绩将有改善。作为这次的教训，全公司上下统一认识，业务与疾病同理，“早发现”和

“早治疗”至关重要。我相信，这种避免重蹈覆辙的“准备”，有助于避免重大损失，将进一步夯实基础。

## 理解他人的感受与处境

我们曾收到过一封电子邮件，对方曾看过本公司的一则电视广告。该广告中有一段场景讲述的是一位丧妻的男性在祭坛前与妻子倾诉，由于和寄件人的遭遇如出一辙，因此他希望能再重温一遍这段短片。遗憾的是，由于广告播放期已经结束，我们无法满足他的心愿。不过，我们给他寄去了一张收录了该广告的DVD，对此他非常感激。

今年4月，有幸见到了伯克希尔·哈撒韦公司的沃伦·巴菲特先生，他是世界知名的投资家，也是本公司的大股东。考虑到他舟车劳顿，加之对我们的业务已充分了解，为了能营造让他感到放松的氛围，我们并未向他详细介绍本公司的业务，而是播放了一段重点介绍我们公司企业文化和非财务方面的视频。

虽然乍看之下，上述两件事彼此毫无关联，但它们的共同之处都是理解他人的感受与处境，并让他们得偿所愿。而这正是我们倡导的“市场导向”的精髓所在，而不是什么深奥的道理。

由上游资源和材料所衍生的附加值往往存在上限，即使研制出了热门产品，想要长盛不衰也同样难如登天。而身处下游，我们可以通过仔细判断客户需求、增加附加价值来提高利润率。仅凭利用原材料增加产品附加价值获得远超以拥有先进技术为优势的原料工业企业的利润，这样的事例不胜枚举，也就是所谓的“利在下游”。我认为这种理念不仅适用于与消费者有直接

接触的商业活动，也同样适用于所有的商业活动，只要掌握了下游，商业模式自然能够稳步发展。以上述机械公司为例，(株)YANASE就是其中一个很好的例子，它利用自家独有的销售网络、客户基础和售后服务等附加价值，在扩大自身经营业绩的同时，也为上游的制造商带来了利益。我们希望通过准确把握消费者需求，在各业务领域精心打造自己的品牌，构筑长期且稳定的盈利结构。

在战后重建和之后的经济高速发展时期，财阀系商社通过以上游、中游重工业为中心的大规模业务扩大了收益，在这期间，我们则通过积累知识和专业技能，稳步发展以下游消费为中心的非资源性业务。目前，同行业的其他公司都在积极尝试向非资源业务转型，而我们在非资源业务方面仍略胜一筹。尤其是信息·金融公司开展的价值链，是本公司业务的主要优势之一，也是同行业其他公司望尘莫及的。可以毫不夸张地说，最近宣布的对ITOCHU Techno-Solutions(株)的TOB(公开要约收购)，如果能赢得股票市场的信任，将成为担负我们未来业务进一步发展的重要投资。目前，需要通过利用数字技术，来实现企业业务模式转型的需求日益增高，尤其对下游企业而言不可或缺的是，要在规划扩大未来业绩的基础上，通过对直接接触消费者所获得的数据进行分析，从而创造出全新的附加价值。针对上述趋势，包括SDGs在内，我们更需要精准满足客户多样化的需求，一旦TOB成功，本公司将加速实施信息·金融公司价值链中的策略，从而使公司在同行业中脱颖而出。



与伯克希尔·哈撒韦公司会谈



## 非财务类也不能置身事外

古今中外，一心只顾自己赚钱的生意，都注定不会长久。

远在明治和大正时期，曾经有一家名为铃木商店的商社，在日本独占鳌头。该商社发迹之道在于“垄断”，据说它通过囤积钢材、船舶、大米和小麦等物资，从中赚取巨额利润。然而，战后的经济衰退使囤积所蕴藏的巨大风险暴露无遗，最终导致该公司破产。反观当下，在全球通胀的大背景下，包括资源在内的大宗商品价格一路飞涨，在给部分上游企业带来巨额利润的同时，也给下游企业、消费者乃至整个社会造成负担。这与我们“三方有利”的企业理念相悖，让我们不得不质疑其可持续性。

为了稳步提高盈利水平，本公司不会一味追求利润的增长，而是进一步发展企业文化，将创造可持续价值的“三方有利”理念深植其中。为此，我们正在进一步强化非财务类的构筑，“人才战略”就是其核心。近年来，人力资源管理日益受到关注，重视员工的企业文化正是本公司的传统。长久以来本公司视人为资本，走在时代前列，打造以“清晨工作制度”为首的、人性化工作环境与制度，受到了日本和海外的好评。这种企业文化使本公司在就业热门企业排行榜上位列全行业第一、综合商社第一，并形成了吸纳优秀人才、人力资本得以增强的良性循环。本公司的人才战略既不

是盲目跟风、也不是按部就班，而是深思熟虑、慎重出台行之有效的措施。

我们对工作方式的一系列改革，主要着眼于持续提升劳动生产效率，致力于推进女性员工的活跃度也是基于同样的思考。应届女生综合职就业比例，曾设定过30%的目标，但设定数字并没有带来好结果。本公司也未能幸免，由于各组织的体制整顿与个人能力优化不到位，导致许多人离开了公司，这非常令人遗憾。鉴于此，我们优先打造能够兼顾工作与育儿的职场环境，如清晨工作制度和设立托儿所，也取得了一定的成效，例如本公司女性员工的生育率远高于东京都和全国的平均值。在确定环境已得到充分改善后，我们成立了女性活跃推进委员会，全面开展工作。在此过程中，我们非常感谢在提升女性活跃度方面，拥有丰富知识的村木厚子原董事，现在她已将衣钵传给了中森真纪子董事。虽然长期担任公司外部董事的村木女士现已卸任，但她目前仍作为 Advisory Board (咨询委员会) 成员继续助力。

同样，董事和高管的任命也非拘泥于形式，而是一切以实力为标准。例如，原本按规定将于今年6月卸任的 CAO 和 CFO，根据提名委员会的意见并综合其他因素，认为在当前不确定的环境下，他们是在公司经营方面不可替代的人才，因此均继续留任1年。

基于我想让综合商社被更多人所熟知的想法，本公司将在企业广告方面持续投入。本公司的非财务业务得到了外部的高度认可，在 GPIF 中的 ESG 指数和标准普尔 (S&P) 等 ESG 评估指数中名列前茅，我们的综合报告也在所有的主要评估中独占鳌头。我们坚信，通过这种方式切实打造企业品牌，将提高社

会信任度和员工参与度，并成为企业价值持续增长的原动力。因此，不仅销售部门追求数字，各职能部门也制定了可外部评估的量化目标，并由经营委员会监督。如此一来，即便是各职能部门，也能实现均衡的提升。

## 促进整个行业的蓬勃发展

公司管理层本身拥有公司股份的同时，几乎100%的员工也都是持股会成员，我们认为这是与股东共享公司利益应尽的义务。我们非常重视与投资者和股东的对话，并将他们的宝贵意见和股价走势，适当地反映到我们的经营方针和措施中。这可以称得上是股市中的“市场导向”了吧。

2022年度，我们在对股市做出积极回应的背景下，于2022年10月宣布上调年度预测和提高股东回报的政策，股价随之上涨，并三度刷新上市以来的最高股价。到了2023年度也是如此，年初计划和股东回报方针的公布，再加上伯克希尔·哈撒韦公司于6月相继对五家商社追加投资，使得本公司股价自上市以来屡创新高。

回想起1999年，本公司股价曾一度跌至200日元以下，真给人一种恍如隔世之感。

每股分红从2009年度的15日元，持续上升至2023年度的160日元。每当我们收到股东的感谢信时，都会真切地体会到身为经营者的无上荣光。2024年度及以后的股东回报方针，将于今后陆续公布，我们将继续在公司内部进行充分讨论，以满足股市的预期。

过去，我曾多次指出，相对于长久以来的利润水平，综合商社的股价被普遍低估。不仅是本公司，其他综合商社的股价也同样持续上涨，我对此感到非常欣慰。同时，希望我们不要因此沾沾自喜，而是期望所有公司通过友好竞争，让整个行业蓬勃发展。

## 向成为“日本最佳企业”的目标迈进

今年4月3日，在布满盛开樱花的总公司一楼大厅，新入社的年轻员工鱼贯登场，踏上红毯。入职仪式是一次难得的机会，对于那些因新冠疫情而没能体验理想校园生活的年轻人来说，至少让入职的第一天能成为他们终生难忘的记忆。每年，我们都会对入职仪式实施创新，希望大家也能切身感受到公司的良苦

用心。今年，我们从东日本大地震受灾地区的农户那里，订购了700株吉野樱，并用钢琴、小提琴、大提琴三重奏为其增光添彩。同时，入职新人的家属们通过网络直播参与其中，共同见证这一重要时刻。这体现了我长久以来所抱持的愿望，即打造一家“父母会为自己孩子入职而感到自豪的企业”。我不禁希望，这些新鲜嫩芽能在不久的将来，绽放出硕大的花朵，继承本公司的业务和优势，肩负起继往开来的重任。

2017年春，我曾在一位因癌症去世的员工灵前，郑重许下了“打造出日本最好的公司”的誓言。虽然尚未实现，但我们正朝着这个目标稳步迈进。今后，我也将持之以恒地“全力以赴”，以“进一步提升盈利水平”。

伊藤忠商事今后的成长与发展，敬请各位拭目以待。



员工家属通过直播在线观看入职仪式