

伊藤忠商事放眼"未来",朝着"非资源 No. 1 商社"这一目标一步脚踏实地向前迈进。

2013 会计年度(2013 年 4 月 -2014 年 3 月),我们用各种经营数据改写了本公司历史,进一步巩固了"三大名家之一"的地位。但是,我们决不能骄傲自满,也不能满足于现状,为了成为"非资源 No. 1 商社",以及实现放眼未来的各个目标,我们将更加强有力地向前迈进。

乘风破浪、改写历史的1年

为企业人就必须达成预算,这是我的信念和哲学。对我而言,经营就像搭乘"滑翔伞",风向并不总会如你所愿。飞行过程中,可能上升气流突然消失,也可能遭遇强劲侧风。我们必须根据飞行条件的变化,随时寻找上升气流,不断修正前进方向朝着目的地飞行。经营亦是如此,必须居安思危,随机应变,不断制定对策以达成初期计划。我认为前提条件的变化不应该成为未能达成目标的理由。2013会计年度(2013年4月-2014年3月)正是体现了上述观点的一年。

归属本公司股东的本期净利润超过 2011 会计年度 (2011 年 4 月 -2012 年 3 月)的 3,005 亿日元,达到本公司史上最高峰的 3,103 亿日元,巩固了连续 3 年综合商社 "三大名家"的地位。展示综合商社真正"盈利能力"的营业利润也一跃超过 2008 会计年度 (2008 年 4 月 -2009 年 3 月)的 2,757 亿日元,达到 2,791 亿日元,时隔 5 年再次刷新本公司最高营业利润记录。这是综合商社 No. 1 的利润规模。非资源领域归属本公司股东的本期净利润比前期增加 556 亿日元,达到了 2,468 亿日元,同样大幅更新了历史最高记录。此外,

2013 会计年度(2013年4月-2014年3月)(美国会计准则)

归属本公司股东的本期净利润

每股红利

历史最高

历史最高

3,103 亿日元

46 日元

被认为是近几年难关的营业现金流量也首次突破 4,000 亿日元,成为历史新高。伴着一路飘红的业绩结果,每 股年度红利也达到史无前例最高的 46 日元。

在这样的成绩单面前,2013会计年度(2013年4月-2014年3月)初看一帆风顺,实则在归属本公司股东的本期净利润全年预测值从期初发表的2,900亿日元上调为3,100亿日元之后的3月份,方才发现需要再算上由于美国石油气开发事业导致的290亿日元亏损。由于在会计年度快结束的这个节骨眼上遭遇了"强劲侧风",我们在可采取的措施十分有限的情况下,集结集团全部力量共赴难关,最终有惊无险地到达了"目的地"。自上任以来,连续4年实现了"言出必行",同时也证明了言出必行的文化已渗透到了整个集团。

"非资源领域"的基础收益能力大幅提升

全 资源价格跌落的逆境中仍然刷新历史最高利润的 一大原动力,当归功于中期经营计划"Brand-new Deal 2014"中目标直指"No. 1 商社"的非资源领域。从包括纺织、机械、粮油食品、生活资材·住居&信息通信等全部非资源公司均创历史最高利润可以看出,非资源领域的基础收益能力在进一步强化。

其中,近年来实施的大型投资项目的收益也顺利地逐年扩大。非资源领域不能期待仅凭投资就能够获得令人满意的收益贡献。它是一个在实施投资以后,必须一步一个脚印反复提出收益改善措施,并在赋予其附加价值的同时,花费数年时间提高企业价值的领域。收购英国最大轮胎零售商 Kwik-Fit 旗下的 European Tyre Enterprise Limited 便是一个好例子。通过彻底贯彻现场主义的物流和零售店铺的改革,大幅增加了收益。此外,全球最大级的芬兰针叶树纸浆生产商 METSA FIBRE公司和中国大型纺织企业集团山东如意科技集团也同样对收益作出了巨大贡献。以上无论哪一个项目都

是投资后经历了2、3年脚踏实地增加附加价值的体现。

非资源领域的 4 家公司中,特别令人瞩目的是取得飞跃性发展的机械公司。机械领域是日本的基干产业。因为产业领域范围广泛,能够代表日本的大型企业也不在少数,就应该如何最大限度的扩大与这些客户的沟通渠道进行了思考。2013 会计年度(2013 年 4 月 -2014年3 月)机械公司凭借汽车贸易收益、IPP(独立发电事业)相关、各事业公司的增收等,实现归属本公司股东的本期净利润超过 400 亿日元的利润规模。

此外,生活资材·住居&信息通信公司在所有公司中取得了利润 No. 1 的佳绩。在此要特别强调指出,生活资材部门、信息通信·保险·物流部门,以及过去经历过严峻时代的建设·金融部门这3个部门各自创造的归属本公司股东的本期净利润均扩大到250亿日元的规模。在2012年4月改组后启动的组织体制下,通过充分调动公司内各部门的协调和竞争,发挥出了蕴藏潜力。

对层层筛选出的优秀项目实施投资

2013 会计年度(2013 年 4 月 -2014 年 3 月)投资总额达到了约 4,300 亿日元。其中,对非资源领域的投资相当于全部投资额的 6 成以上约 2,850 亿日元。自 2013 年 4 月收购美国 Dole(都乐)公司的亚洲鲜果事业和全球加工食品事业以来,为了提升"Dole(都乐)"品牌的企业价值,正充分发挥伊藤忠集团的功能积极推进各项措施。在基础产业相关的机械领域,以增持日本国内进口车销售株式会社 YANASE 的股份为首,

为有助于强化基础收益能力的项目打下了基础。

在资源领域,取得了澳大利亚吉姆布莱巴铁矿山的新权益。该矿山是有着丰富储量,并可期待今后产矿量将进一步增加的大型优良铁矿山。不仅如此,还具有生产高品位矿和可大规模露天挖掘操作成本低,以及可以利用本公司已参与建设的铁路、港口等基础设施的优点,因此是从各个角度出发严格筛选得出的投资项目。

有待解决的课题

使决算情况良好,也依然存在有待解决的课题。 在资源领域,美国的石油天然气开发事业公司 Samson Resources Corporation已经连续2个会计年 度进行减损处理,美国 Drummond 公司的哥伦比亚煤

矿和巴西的铁矿石生产、销售公司 NAMISA 也面临着收益难以增长的困境。无论资源、能源价格如何低迷,我们认为在实现均衡发展的目标下,像这样资源领域的收益迟缓是一个不容忽视的重大课题。

发挥优势与"更上一层楼"

上 此重申一下本公司以"非资源 No. 1 商社"为目标的理由。

本公司以纺织为祖业,从贴近消费者的行业起家,在生活消费相关领域的收益基础具有绝对优势。同一领域的业绩和业务经验技能也略高一筹,我们有自信不会轻易失去创业以来积累的优势。因此,在生活消费相关领域,商业机会接踵而至。2014年3月与日本国内最大型牛仔裤制造销售业者株式会社EDWIN HOLDINGS就其成为本公司子公司一事达成一致,并签订赞助协议便是得益于累积至今的纺织业绩的最新佐证。

如果本公司想更上一层楼, 在资源领域决不能盲目

冲动,除了以优势领域为中心实施适宜投资外,在生活消费相关领域,还应提高包括与其他商社相比收益规模略有劣势的机械等基础产业相关领域在内的非资源领域的收益能力,并在这个领域取得绝对的 No. 1 地位。面对近年来资源价格下跌的局面,凭借在收益波动性相对低的非资源领域具有的优势,成功抑制了收益低迷。

员工、部门、公司都分别以适合自己的方法,不是朝着千篇一律的终点,而是朝着各自的目标前进,力争"更上一层楼"。如果大家都能脚踏实地向前迈进,我坚信一定能够一步一步地接近下一个目标。

要求真正 "盈利能力" 的 2014 会计年度 (2014 年 4 月 -2015 年 3 月)

然资源价格、乌克兰形势、中国经济的走向的影响,经营环境绝对不容乐观,但是我认为稳定创造出无愧于综合商社"三大名家之一"的利润规模,是对各位股东应负的责任。由于2014会计年度(2014年4月-2015年3月)采用国际会计准则(IFRS),与2013(2013年4月-2014年3月)会计年度不同,无法将一般股份的出售收益计算在内。但是其他公司亦是如此。2014会计年度(2014年4月-2015年3月)

将成为要求我们追求真正"盈利能力"的1年。

我也知道各位有"期待近几年归属本公司股东的本期净利润水准飞跃上升到新阶段"的想法。希望各位了解我们正瞄准"归属本公司股东的本期净利润3,500亿日元"这一新目标。但是欲速则不达,过分自信于自己的实力并不能达到期待的成果。2014会计年度(2014年4月-2015年3月)被定位为决定能否立足"舞台"的重要1年,希望各位股东和投资者能够耐心关注。



投资方针——从"点"到"面"

Prand-new Deal 2014」以1万亿日元为总投资额的上限,将非资源对资源的投资额比例设定为2:1。计划第2年的2014会计年度(2014年4月-2015年3月),充分利用拥有绝对优势的生活消费相关领域来吸引优质项目的良性循环,在机械、化学品等基础产业相关领域对有助于强化基础盈利的项目进行投资,进一步扩充收益基础,从而确立"非资源No.1商社"的地位。另一方面,由于面临资源价格大幅下跌的局面,在资源领域本公司将以优势领域为中心,严格筛选优良项目进行投资。我们将一如既往地继续开展基于严格监控的彻底的资产重组和风险管理的强化。

接下来就非资源领域的"下一步"说说我的想法。中国的经济增长明显减缓。由于日元贬值和人工费高涨等原因,从中国及亚洲地区进口的成本不断上升。然而

俯瞰全球,尤其是生活消费相关领域,借助中国及亚洲地区个人消费的成长仍是重中之重,这点是毋庸置疑的。但是,此时的切入口不是以"点"的视角,而应以"面"的视角进行投资。

无论多么优良的项目,如果只是像"孤岛"一般的单一投资,结果只能是止步于获取投资对象的利益,而我想做的是形如"陆地毗连"一样的投资。例如,以投资对象店铺等的业务基础设施为平台,灵活运用生活消费相关领域的强项以及本公司的特色和服务,不仅仅只引进产品,而是加入本公司独一无二的附加价值。倘能如此,以"面"的视角把握与亚洲数十亿人息息相关的衣食住行需求,一项投资就可以创造出多重收益。我们正一边观察"舞台的前景",一边谨慎地探寻基于这种想法的"下一步"。

我们作为"商人"必须一路到底

公司自 1858 年创业以来已走过 150 多年风风雨雨, 日本经济在从战后复兴期历经经济高速成长, 再由泡沫经济过渡到成熟期的过程中, 产业构造也发生了翻天覆地的变化。在这期间, 不只是本公司, 大部分综合商社都不畏艰难乘风破浪, 全力确保企业发展。究其理由, 就在于一直追求"销售市场所需的商品"。



以前,日本随处可见名为"三河屋"的小卖店,起初只卖酒,应客人要求,开始销售味噌、豆腐、酱油,以至后来业务范围扩展到所有粮油食品。因此,从江户时代到昭和初期的300年间一直活跃于市场。本公司也与"三河屋"如出一辙,以"走贩"的方式一路走来。虽然业务领域的比重因时代而异,但正是因为坚持以公司优势领域为中心的多样的资产组合能随时满足客户需求,才能够适应千变万化的经营环境。随着事业范围的扩大,与之关联的各种信息也可尽在掌握。

也有"应该选择集中事业发展"的建议。但是作为综合商社,我认为本公司并不适合"选择集中事业发展"。倘若"三河屋"主张"选择集中事业发展,不经营酒以外的商品",就不会如此长时间在市场中屹立不倒。

义不容辞的"无限使命"

【又 仅是经营各种领域的商品, 亦或是仅将商品买进卖出, 商社就会渐渐失去存在的意义。在当今各种各样的商务"现场",每个员工都在敏捷地审视着瞬息万变的市场需求,并不断提供附加价值,这才是本公司发展壮大之道。并且这不只局限于商务现场,要满足时刻变化的社会需求,通过"商业活动"促进社会的不断发展,这是让公司得到社会认可,并生存发展下去所不可或缺的。坚持创始人伊藤忠兵卫为首的近江商人所提倡的"三方有

利"(对卖方有利、对买方有利、对社会有利)的经营哲学如出一辙的可持续发展路线,也正是本公司义不容辞的"使命"。

2014年6月发表的企业宣言"一人为商,使命无限",正是这种理念和以"个体力量"为首的本公司特长通过深入浅出的言语浓缩而成的精华。希望大家始终以"商人魂"为根本,履行"无限使命"。

对各位股东、投资者的"使命"——企业价值

过时价总额的增高及分配红利等将利润返还给股东,是对各位股东应尽的"使命"。我自己也持有本公司股票,时常告诫自己作为评价经营好坏的股价及股东回馈,需要时刻铭记于心。2013会计年度(2013年4月-2014年3月)的全年时价总额稳坐综合商社前三名,与财阀系上游商社的差距正在缩小。为了使各位了解被显著强化的财务基础和以非资源领域优势为基础稳定扩大收益、以及扩展新兴事业领域范围的理由等,将持续开展

与股东和投资者的对话。

本公司的红利方针是根据利润增加将利润积极回馈股东的业绩联动、递增型。2014 会计年度(2014 年 4 月 -2015 年 3 月)预计按以往估算公式得出的红利额的基础上每股增加 2 日元,即每股 46 日元的红利。除此之外,我还认识到回购库存股也是重要的股东回馈选择项之一,对此将继续推进探讨,但首先还是以超额完成利润计划为目标,并将竭尽全力以与各位共享成果。

对社会的"使命"——回避风险, 创造机会

下近 着利益规模的扩大,事业活动的规模正不断扩大,事业领域也将进一步向多样化迈进。事业活动对社会产生的影响也必然随之扩大,本公司肩负对社会应尽的"使命"任重而道远。例如,如果在新兴国家扩展业务,与此相应的尊重人权和环境保护的责任也随之增加。对此项管理若稍有懈怠就将会遭受国际社会的谴责,企业价值很有可能一落千丈。在前进的路上必须时刻审视随着事业活动扩大而增加的风险,不能有丝毫大意。

如果能够切实满足社会需求,那就能让企业价值得到 长久的体现。此外,灵活运用作为综合商社积累的经营资源,重视业务与解决社会课题的相互结合,势必将会发现 更多的商机。

为了规避商业风险,抓住社会课题内潜在的机会,也 为了培养每个员工与社会共通的价值观,我认为必须不断 磨练作为奔赴现场的"商人"的敏感度。

确保担负未来的人才

本正面临着因少子高龄化导致的中长期劳动力人口减少的困境。尤其对于将"人才"看作最大经营资源的本公司来说,这是一个极其重要的课题。我们已深刻认识到雇用、培养担负未来人才的重要性。我认为在录取时,应摒弃性别和国籍的差别,完全出于"以人为本"的基准进行录取。本公司诞生的综合商社首位女性执行董

事并不是因为她是"女性",而是因为她具备的优秀能力。同样的,"全球化人才"也不是局限于录用外国人。与国籍无关,而应该雇用、培养能够理解和尊重各国文化,并能在融入世界各地现场的同时促成"买卖"的人才。

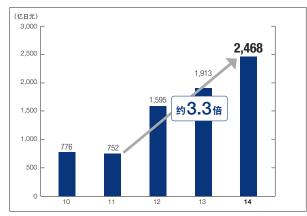
潜力释放的 4 年

4年前,当我接过经营接力棒的时候,被赋予的重任就是要完成彻底"进攻"的转变。在此变革之际,我深思熟虑后作出了"要把伊藤忠商事的潜力彻底释放出来"的决定。本公司是一家依靠以人为本的传统方式,在"现场"发现商机,并注重培养"个体力量"的企业。为了挖掘出由于优先改善财务基础而将重心置于"管理"从而被忽视的潜在力,提出了"强化现场力"。所以,在上任第1年的2010会计年度(2010年4月-2011年3月),除了提前进行大胆的非效率资产整理和重组,还坚决实行了公司内部会议及会议资料的削减、人事与工资制度的改革、组织改编等旨在"强化现场力"的公司内部改革。这一切都是为了过渡到以彻底进攻、扩大规模为目标的"新成长阶段"。

之后 4 年,员工们一个一个实现了我提出的目标。首 先是"夺回商社前三名",接着是做到生活消费相关领域 的 No. 1,然后现在是朝着"非资源领域 No. 1"一步一步脚踏实地地前进。本公司的潜在力得到了释放。通过数字便可一目了然。

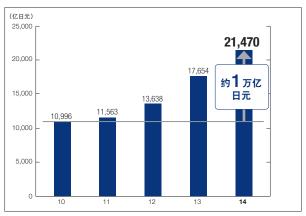
非资源领域的归属本公司股东的本期净利润在过去4年从约750亿日元增长到约2,500亿日元,规模扩大了3.3倍。纵观非资源领域的4家公司这4年的发展情况,每一家的利润规模都大幅提高,纺织公司约2.1倍,机械公司约4.2倍,粮油食品公司约2.6倍,生活资材·住居&信息通信公司约12.7倍。不仅是利润规模,资产负债同样得到大幅改善。我上任之前的2009会计年度(2009年4月-2010年3月)末股东资本约1万亿日元,之后4年翻了一番,达到约2万亿日元。这4年之间公司得到如此大的飞跃,我更要时刻提醒自己不能"骄傲自满"。

非资源领域的归属本公司股东的本期净利润 4 年增长 3.3 倍

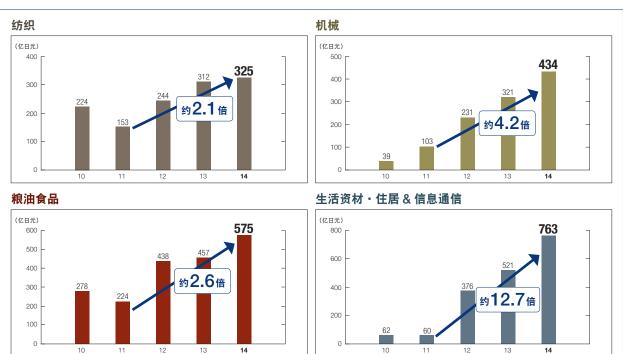


(截至3月31日的各会计年度)

4年间积累1万亿日元的股东资本



(各会计年度末)



非资源领域的 4 家公司都不断扩大归属本公司股东的本期净利润, 达到历史最高收益

(都是截至3月31日的各会计年度)

戒骄戒躁,不安于现状

上,在如果有导致公司溃败的原因,我觉得应该是经营者和员工的粗心和自满。如果我们骄傲自满,客户就会离我们而去,公司也将一落千丈。2014年5月正式引进的"清晨型工作方式"通过将效率低的夜间加班改为清晨加班,不但提高了加班效率、削减了总劳动时间、强化了健康管理、并帮助员工兼顾家庭和工作,同时,还旨在通过此项措施使员工戒骄戒躁,全心全意应对客户需求。

今天我们公司能够彻底开始"进攻",业绩蒸蒸日上,是过去各位前辈呕心沥血度过难关,构筑起了雄厚的

财务基础和精心播种的结果。为了避免骄傲自满导致公司发展迟缓,留给后人沉重负担,我们也要对新一代年轻人讲述前辈们苦难的历史,同时要时刻保持谦虚态度和紧张感。

朝着"非资源 No. 1 商社"这个目标,今年已迈入第2个年头。虽然本公司作为"三大名家"的地位已经非常稳固,但绝不能安于现状。必须敏锐捕捉"先机",继续贯彻"言出必行"的方针。