



**伊藤忠商事集团正朝着  
构筑合并净利润4,000亿日元的收益基础，  
以及“迈向未来”飞跃的目标，  
团结一致奋勇前进。**

本公司2016年度归属本公司股东的本期净利润（以下称“合并净利润”）达到历史最高，铭刻了全新的历史记录。2017年度，为了践行“言出必行”，我们要通过重新贯彻作为经营基本的“盈利、防范、削减”等，切实达成合并净利润4,000亿日元的计划。将来我们所要关注的是提高引领商社新时代的综合型企业价值。

岡藤正広

代表取締役社長

岡藤 正広



## 正因为“笨拙”才能稳步前进

**我**

自知是个非常“笨拙”的人。在这世上，有的人样样精通。而我的英语口语不好，也不擅长高尔夫，其实演说也不拿手，特别是在即兴发言临阵发挥的场合更是无所适从。因此，一般都会比预定的提前半年开始准备，期间反复练习。

我认为这样的“笨拙”正是我自身的优势。正因为有笨拙的自知之明，所以到目前为止我才得以避免操之过急，只做自己有把握的事情，专于一件事情慎重考虑，并坚持不懈地努力。我一有机会就会敦促年轻员工以成为“行业精英”为目标，这也是因为我怀有只有坚持不懈地持续做一件事，才能培育出真正实力的坚定信念。从长远的观点出发制定路线的同时，像登山那样一步一步踩着稳妥

因为“笨拙”，所以“爱操心”，  
凡事都会绞尽脑汁去做，  
我认为这样的性格正是我的优势。

的步伐朝着目标迈进，以及详查各种可能性，在有一定信心达成目标的基础上再开始各个会计年度，可以说这些都是“爱操心”的慎重表现。进行决策时也始终在绞尽脑汁思考。对于所萌发的创意，也是积极与大家磋商，探讨其可能带来的影响，排除各种疑虑后，并非一知半解的盲目执行而是逐步推进执行，反复停止、验证。

正因为我是这样的人，所以我与多数“铁腕型”、“打破常规型”的经营者截然不同。即使是到现在，我也没有打算做出任何特立独行的事情来。我只不过总是按照我在现场养成的生意直觉，切实执行我认为“该当如此”的事项。并且，我本人，以及坚信“即使是笨拙的人也可以自信满满地工作”的伊藤忠商事仍然会一步一步稳固基础，同时切实朝着“应有的态势”迈进。

## 伊藤忠商事是“商人”

**在** 众多的企业形象调查中，本公司在人才与员工培训制度、工作环境等方面获得了较高的评价。其中，“优秀人才众多”这一项还获得了综合第一的评价。但是，我还是要提醒员工切不可误以为我们就是“精英集团”。

在纺织时代，我曾到过北海道的釧路。在那里，我得知本公司的一个员工在滴水成冰的寒冬中，在远洋渔船与渔民一起共同工作了3个月，并不畏体力劳动拼命为公司做贡献的事迹。这件事让我大受冲击，至今仍记忆犹新。并且，即使是现在，仍然有很多员工驻扎在世界各国的边境地区，在

严酷的生活环境中努力拼搏。本公司具有传统优势的生活消费相关领域的商业特性与进行数千亿日元的投资而期待数百亿日元回报的资源领域大不相同。例如，纺织业务的库存管理中，布匹长度是以1cm为单位计算，成本以几日元为单位计算，与客户之间则是10日元、100日元反复进行激烈的交涉。生活消费领域相关的商业，正是通过这样踏踏实实的买卖累积产生盈利。提到“综合商社”，乍一看好像很气派，但是本公司则总是谦虚地弯腰低头，每天都站在客户的立场反复下功夫、研究，同时专注于买卖的“商人”。盛气凌人无法做成生意的。

为了赚取每日收益，“商人”必须每日与客户沟通往来。特别是纺织业务与粮油食品业务，这两个行业有非常多的客户。商定重要会议的召开次数与所需时间、削减公司内部申请资料的页数、引进“清晨工作制度”、以及呼吁晚上会餐改为“只举行一次会”“10点前结束”的“110运动”等一系列措施，都是为了以“商人”应有的态势以及客户的眼光“不断进攻，勇攀高峰”而进行的必然改革。

本公司很早就引进了“清晨工作制度”。在日本社会的工作方式中，此举可谓一石激起千层浪。现如

今“工作方式改革”、“健康经营”也成为了当今世上的一大潮流。而本公司的健康经营也获得了相当高的评价，其中就包括入选经济产业省与东京证券交易所共同选定的“健康经营品牌”。在此我想强调的是，本公司一开始就将人事措施定位为“经营战略”。正如此前所说的，“清晨工作制度”也并不只是为了缩短上班时间。为了能够在大型综合商社中，以最少的单体员工数从竞争中脱颖而出，我们必须不断提高劳动生产率。希望员工在提高固定时间内的工作效率

及自身能力的同时，更要“不顾一切”地工作。另一方面，我们并非将公司方面的利己方针强加于员工，或利用规则将其束缚，而是心系“活力经营”，站在员工的立场执行各项政策。例

希望员工  
“不顾一切”地工作。

如，关于“清晨工作制度”，我们对8点前到公司的员工设置了诸如增加50%的加班费、关心员工健康为其准备早餐等奖励措施。

这样持续不断改革的成果，从在大型综合商社中以最少的单体员工数创造出可以夺取第一的利润这样显而易见的实际业绩就可见一斑。

## 贯彻经营基本，刷新最高收益

**我** 很重视作为买卖原点的“现场”，总是频繁赶赴现场与事业公司。2016年度访问的众多事业公司中，其中有一家经营聚乙烯垃圾袋等的日本SANIPAK（株）公司。我亲眼看到这家公司的员工通过上下爬楼梯而尽量不使用电梯，夏季开窗关空调等措施努力削减经费。这家公司在彻底缩减成本的同时，也为客户提供了物美价廉的产品，并在2016年度创下了最高收益记录。不仅这家公司，2016年度所有268家事业公司中有73家达成了最高收益。贯彻至今的从赤字事业公司撤退（EXIT）也取得了功





访问事业公司的情景

效，与其他商社相比顶级水准的盈利公司比例达86.4%。同时，在事业公司利润、盈利公司利润方面都刷新了历史最高记录。培育出了众多盈利数百亿日元以上，至少也是数十亿日元的事业公司，这就是本公司的巨大优势。

2016年度是“Brand-new Deal 2017”的第2年，我们提出了“引领商社新时代的全员总活跃企业”这一副标题，在比以往更加注重推进经营低重心化的同时，包括事业公司在内的伊藤忠集团团结一致贯彻了作为经营原点的“盈利、防范、削减”。其结果是，合并净利润达到了3,522亿日元，比前期增长了47%，实现了历史最高收益。同时，除去短暂性收益的基础收益也达到了约3,700亿日元，刷新了历史最高收益。实质营业现金流量为历史最高，约4,200亿日元，实质的自由现金流量约3,000亿日元的盈余。伴随着充沛的现金流量实现了最高收益，这是切实强化基础收益力的确切效果。表示有息负债与股东资本关系的NET DER达历史最低，

**培育众多盈利数百亿日元规模，  
至少也是数十亿日元规模的  
事业公司是我们的优势。**

为0.97倍，实现了计划中提出的“NET DER恢复到1倍以内”的目标。关于2个基本方针中的第一个基本方针——“强化财务体质”，在第2年的2016年度我们明确了目标。将ROE的目标定位“13%以上”，与其他大型综合商社相比，达到了15.3%压倒性的高水准。

2011年度，通过强化自信是业界最强的生活消费相关领域的收益力，合并净利润夺回了综合商社第3名的宝座，在巩固了“三巨头”宝座后，2014年度，我们选择了非资源领域为“战场”，达成了“非资源NO.1商社”。2015年度，我们以不受资源价格左右的收益体质为支柱，取得了综合商社第1名。而2016年度，以“引领商社新时代的全员总活跃企业”为副标题所取得的实际业绩正如之前所述。逐一实现目标，踏踏实实一步步走到今天，这是我们整个伊藤忠集团的骄傲。对于全体员工及事业公司所做的努力，我的感谢之情溢于言表。

## 实现“构筑合并净利润 4,000亿日元的收益基础”

**中** 期经营计划“Brand-new Deal 2017”至今为止的2年间，我们通过排除未来疑虑、着手经营的低重心化，转向构筑收益基础等措施，实现了即使不依赖资源领域这一波动剧烈的业务也能够稳定盈利，在充分准备的同时，对事业进行了不断的“磨练”。面临如此稳如磐石的态势，2017年度，作为中期经营计划的收官年度，我们的目标是合并净利润4,000亿日元，并实现第2

个基本方针——“构筑4,000亿日元的收益基础”。作为实现4,000亿日元合并净利润的自信表现，2017年度除了已经实施的回购本公司股票外，股息红利在合并净利润实现4,000亿日元的前提下，也提高了下限保证，与前年度相比增配9日元，每股为64日元，成为史上最高金额。我们希望与各位股东共享利润的增长。

为了实现目标，我们将重新贯彻“盈利、削减、防范”。我将“盈利、削减、防范”想象为三角形。如果强化底边的“削减”与“防范”这两点，则可以创造低重心型的经营，其结果就是形成进攻姿势，也就是“盈利”也被强化了。底边两点之一的“削减”一旦略有疏忽，马上就会造成浪费。经营中，“削减”是永无止境的，除了从赤字公司的EXIT、简化及重组组织、重新活用剩余人员等，还要贯彻细致入微的经费削减政策。

2016年度，当然也有应该反省的个案。进行投资融资后，在一两年的极短时间内多次出现了计入数十亿日元程度损失的项目。2017年度，我们将考虑特别致力于“防范”，即抑制意外损失的发生。包括以前的本公司在内的综合商社都倾向于设立“投资范围”，在投资上限内进行投资。“限定范围”且以获得短期利益为目的的项目，通常缺乏中长期的战略性构想，且与对方的交涉也并不充分，因此容易出现高

买现象。结果可想而知，这样的项目其后续的经过并不令人满意。我们必须总是不断播撒发展的种子。本公司也考虑在有把握时进行积极的投资。但是，不设“范围”自不必说，我们还将严格节制诸如“以金钱买利润”的短视投资，而只甄选那些可以中长期提高企业价值的项目。具备有利条件的新投资目标并不容易遇到。相反的，增购已掌握经营状态的现有事业的持有份

额、通过改善利润率与削减经费等“磨练”事业，这样的举措比参加投标投资竞得的项目胜算更大。2017年度我们将优先考虑这样的投资。

希望以史上最高额的分红，  
与各位股东共享利润增长。

## 以长远的视点发展生意

**与** 利用新技术即可主导市场的制造业不同，综合商社必须如“水”一般使自身适应市场环境的变化。正如我一直强调的那样，我的信条始终是：即使完全无法预料1年后“器皿”的形状是“圆形”还是“四角形”，作为企业人我们仍应达成各个会计年度的预算目标。我认为在生意中，这种短期、长期的两种视点极为重要。FamilyMart UNY Holdings Co., Ltd.正是作为中长期生意的支柱不断推进发展的项目之一。我认为我们要以“本公司独有”的方式不断提高企业价值。

本公司持有该公司过1/3的股份，而没有进一步将其变成子公司。零售业每天都需要进行细致入微的改善，同时还要求具备卖场结构与商品开发的技术知识，这对于擅长制定经营战略与构筑价值链等“高级策略”的商社化思维而言是有一定难度的。我认为不用支出巨额资金掌控经营，而应该将零售运营交给“行业精英”，这才是合理的做法。本公司的方针是在有效进行企业管理的同时，准确把握经营的方向。在价值链方面，在创造出“面”的协同效果的同时，不断提高企业价值。

我认为便利店事业中，资金外流显著的周边业务还有很大的改善余地。我们将充分运用本公司集团的功能，例如，通过金融业务以及IT实现省力化的EC相关业务、物流高效化等强化合作。GMS也还有很大的改善余地，因此为避免将来成为经营负担，我们将精益求精，“磨练”事业。上述提及的这些，我都希望能够通过深入的沟通，稳步扎实地推进改革。

海外方面，与CITIC/CP集团间的合作成为了公司的强大支柱。CITIC已提出新目标，计划将非金融部门的收益比率从目前的约20%提高至40%。为了改变产生8,000多亿日元合并净利润的收益结构，我们必须严格甄别与之相应的大型项目。

此类大型项目也需要相应的时间。针对该项目，我希望我们能以长期的观点来发展。我坚信，将来有一天大家肯定会理解我们持有CITIC股份的意义所在。

2017年度，CITIC集团通过非金融部门核心的医疗·健康领域的合作，不断大力推进长期战略。本公司通过合理化经营统合医院周边业务以及引进日本先

进医疗技术，积极为提高医院价值做出贡献。首先，我们制定了如下构想：以CITIC集团旗下的医院为第1号项目，在确立业务模型的基础上，扩大到整个中国，最终扩大到全亚洲。这是顺应中国政府推进的“健康中国2030计划纲要”这一国家战略而制定的举措。由于该业务是限制产业，因此外资参与必定将会壁垒重重。可以说正是因为与政府系综合企业CITIC集团有着友好的合作关系，这一举措才得以实现。

同时，在石油·天然气开发领域方面，我们也在积极探索合作。综合商社的资源业务方面，今后即期交易将不断成为主流趋势，我们必须自担风险。另一方面，

如果与CITIC联合，那么就有望与中国电力公司等国营企业间签订长期合同，由此即可降低本公司对资源领域投资的风险。为了防止将来持有份额生产量的减少，我们应谨慎甄别资产的内容与时机。

我认为在生意中，  
短期与长期的两种视点极为重要。







## 确保生意细水长流的重要事项

在

发展长期生意这一方面，我一直觉得有些东西非常重要。

我曾经投身于纺织事业，在参考了大型财阀系商社的做法后，亲自出马着手品牌业务。不久就开始带领他们，最终实现了可以说“品牌业务就是伊藤忠商事”这样的豪言。收购商标权等，推进了业务模型的升级进化。在最开始时，由于是毫无先例的业务，没人可以商量，只能一个人绞尽脑汁想办法。在这当中，有个客户正因累积了大量库存而焦头烂额。在品牌业务中，已获得商标权的本公司事先与客户就每年的采购量与版税签订协议。虽

如果抱着“只要自己有赚钱就好”的想法的话，那么生意是无法细水长流的。

然为此本公司不存在库存风险，但是我担心这会成为该客户的巨大负担，于是就无偿在本公司日本全国的各家分公司、分店以及客户间来回奔波，请求合作销售，争取将库存全部卖光。这也可以说是与本公司

（卖家）、该客户（买家）、可获得优质商品的各位消费者（社会）三者利益共享的“三方有利”原则息息相关的一种思维方式。即使没意识到这点，但是如果想要生意细水长流的话，我认为

修正“只要自己有赚钱就好”的这种错误想法是理所应当的。我就是以此为经营基础并一直秉承至今，在“Brand-new Deal 2017”收官之年的2017年度计划的副标题中也融入了这样的想法。

## 使命与时俱进 无限成就未来

**综** 合商社在高度经济成长后，至1990年代后半期为止，都一直热衷于激烈的销售额竞争中。也曾经有过低谷时期，因薄利多销导致整体收益下降，最终造成大众对综合商社经营的不信任感高涨。时代已经变迁，但是即便是现在仍有利润竞争过度之感。关于这一点，我也一直在自省。只要是企业，那么利润增长就是它的宿命。本公司也在合理范围内设定了与“商社两强时代”规模相匹配的合并净利润4,000亿日元的目标。另一方面，一旦看准了今后的动向，我认为综合商社业界不仅停留于考虑合并净利润规模，而是跨入了也要追求“经营质量”以及“利润质量”的新台阶。

当今时代所追求的是，由联合国通过的“可持续发展目标”（SDGs），不断与社会共同持续发展的企业形象。这样的想法与本公司长期重视的“三方有利”的精神不

谋而合。我们将在企业经营中实践时代要求的“三方有利”精神的同时，实现可持续发展这一明确定位为公司的使命，并不断提高定量方面以及综合方面的企业价值。将这种强烈的愿望浓缩成语言，便有了“使命与时俱进，无限成就未来”这句话。本公司决心引领业界打造让员工觉得工作很有意义，生活也很充实，并且能够高效健康地工作环境，人均生产效率远超过其他公司，并且能够赢得客户、股东以及社会等所有利益相关方的好评的企业形象。

目前，我们正在收集来自利益相关方的各种声音，并在公司内部探讨“本公司应有的姿态”。由此得出的答案将反映在下期的中期经营计划之中。

## 立足脚下，一往无前

**本** 本公司在2017年度，通过减少董事以及增加外部董事，实现了外部董事比例达1/3以上，朝着“执行与监督分离”迈出了一大步。制定适合本公司的体制，不是在“形式”上迎合当世潮流，而是留意将负责“盈利”的营业之声反映到经营中。除去此类企业管理改革，我们还不断切实推进强化财务体质、构筑稳固的收益基础，并明确制定中长期的战略。当前，本公司内部已无死角。如果说有的话，那么唯一的风险就在于“员工的骄傲自满”。我担心自以为我们已摘得商社第1桂冠的自负心理可能导致商社失去社会的信任，并有损企业价值。我们要时刻铭记正是先辈们的不懈努

力与挑战才得以筑起商社悠久的历史，也才有现在的我们。同时，我们也要严格戒骄戒躁。

为了践行言出必行，本公司集团在2017年度仍将团结一致奋勇前进。我们没

有必要做任何标新立异的事情。只要一如既往地贯彻经营基本，一步步立足脚下，一往无前。

本公司内部无死角。  
我们只需“戒骄戒躁”。