

CEO 致辞

面对变化，伊藤忠商事不会进入“守势”。
为了实现向“新时代商人”的进化，我们正充分发挥
一马当先不断挑战的企业文化的真正价值。

本公司在2017年度决算中，连续两年刷新合并净利润的历史最高纪录，
实现了中期经营计划“Brand-new Deal 2017”中承诺的“构筑4,000亿日元的收益基础”。

2018年，伊藤忠迎来了创业160周年，我们启动了全新的中期经营计划

“Brand-new Deal 2020”，伊藤忠集团正团结一致迎接新挑战。

本公司将朝着“新时代商人”这一目标，进一步推进作为经营基本的“盈利、削减、防范”。

代表取缔役会长 CEO

冈藤 正广



回顾之前的就任演说

2010年4月的一天，我迈着沉重的步伐从大阪来到东京。在此之前的2月11日，当时的小林社长通知我将就任下任社长。伊藤忠有超过150年的历史，集团整体有超过6万名的员工，我要对这些员工和其家人的生活负起责任，在持续不停的萧瑟冷雨中，我深感自己肩上的担子之重，那份感觉至今仍鲜明清晰。在那之前，本公司的历代社长大多数都是出自东京总公司经营企划领域的人士，从纺织公司上任的其实已经时隔36年之久了。当时步伐沉重可能也是因为我来自远离东京的大阪，而且规模也已变小的纺织公司这样的旁支意识吧。

最初的几年间，我都怀抱着孤独感，一个人思考着公司的未来以及为实现它所需经历的路程，并且设立了“打造比肩大型财阀系商社”的目标。当然，由于当时本公司一直位于业界第四，即便提出这一想法，恐怕

几乎没有人与我有共鸣吧。于是我把梦想藏在心底，在提出了能让全体员工切实达成的目标的同时，坚定决心，忠实执行“商人的基本”这一纺织公司时代成功经验的原点。我在8年前的就任演说就已凝聚着这一觉悟，这8年间，我总是怀揣这一信念，不断停步反思。从“业界第三”、到“非资源No.1商社”、“商社2强”，我们一步一步迈着稳健的步伐，逐渐将梦想转化为现实，现在整个伊藤忠集团团结一致坚如磐石。就任时的孤独感已经消失不见，不管是本公司的员工还是投资公司的员工，我觉得他们就像我的家人一样。

在旁人看来，本公司目前为止的路途看起来也许一帆风顺。但是，不管如何前进，我总是被危机感所驱向前迈进。企业经营者大多数是乐观主义者，但我似乎是悲观主义者。所以现在，我仍心怀强烈的危机感再次回顾当年的“回到初心”这一就任演说。



直面前所未有巨大威胁的综合商社

随着市场趋势的变化，或者说随着今后科技的进步以及无碳社会的实现，我们手握的资源很可能成为“没有价值的石头”。因此，对现在仍沉浸于传统经济的综合商社本身，我怀有强烈的危机感。

我在2017年11月前往美国，视察当地业务的现状。在那里，我参观了大型EC企业为了进驻实体店铺而收购的超市，亲眼目睹了正在全球发展的“网络与实体的融合”。还亲身体会到刚创业不久的企业用一点点创意与IT技术相结合，就能在短时间内晋升为巨型企业的势头。在过去10年间，美国与中国股票市值总额排名前5的公司，已由原来的重工业型企业，逐渐被IT企业所取代。另一方面，日本的这个名单却没有那么大变化。身处因种种规矩而发展缓慢的日本，面对在全球所有领域正以惊人速度发展的产业革命带来的巨变，或许会产生一种错觉，认为“这是部分国家发生在特定领域的变化”。如果像闭关锁国的时代那样，不去接受外界的新鲜事物，那么我甚至会担忧“整个日本危矣”。

回顾过去，综合商社多次经历了堪称“寒冬时代”的困难局面。每当这种时候，商社都通过对商流的上下游进行投资，或进行功能升级，拼命战胜了被称为“去中间化”的威胁。但是，“第4次产业革命”随之而来

的威胁与之前的情况完全不同。一直以来我们都是和“重厚长大”型企业关系密切，而这些企业的影响力正持续下降，另一方面我们与引领革命的企业间接触点十分有限，这就是现如今综合商社的实际情况。并且那些企业通过无需“中间流通”这一综合商社核心功能的业务模式，进军各种各样的商流。虽然各个大型综合商社业绩都不错，2017年度共计创出了约2万亿日元的利润。但是，如果照这个趋势继续发展的话，我想再过不久这种业务模式恐怕会陷入僵局吧。

现在正是需要戒骄戒躁的时期

第二个危机感是针对伊藤忠商事。

2017年是“Brand-new Deal 2017”的最后年度，也是实现众多目标的一年。合并净利润连续两年创造历史新高，销售毛利、营业利润、权益法投资损益也刷新了过去最高纪录。我们致力于创造出不受资源价格变动影响的盈利根基，最终实现了作为基本方针之一提出的“构筑4,000亿日元的收益基础”。伊藤忠集团团结一致推进“盈利、削减、防范”的举措奏效了，关联公司损益合计、盈利公司比例和盈利公司利润都刷新了过去最高记录，为刷新本公司合并净利润史上最高纪录做出了巨大贡献。由于我们针对疑虑案件提前进行损失计提等会计处理，合并净利润暂且居于业界第三，另一方面扣除非经常性特殊损益后的基础利润首次突破了4,000亿日元等，让大家见证了我们力求稳步增长的“盈利能力”。实质性的自由现金流1,750亿日元，确保了承诺的“1,000亿日元以上+ α ”，NET DER达历史最好，为0.87倍等，充分达成了另一个基本方针——“强化财务体质”。我们还取得了穆迪评级A级，实现了约20年以来的夙愿，这是一项非常巨大的成果。

然而，不断快速进攻时，往往危机更是迫在眉睫。我至今仍对那个讴歌泡沫经济的时代记忆犹新，随着泡沫的崩盘本公司负债累累，处于生死存亡的紧要关头。记忆犹新之处在于，受惠于资源价格高涨，各家综合商社创下空前的好业绩记录后，企业就站到了全球金融危机的岔路口，这样的状况在历史中反复了多少次。不管



不管是人还是企业，常常在乐观地以为“今后也会顺利”的时候，却发现脚下已经开始坍塌。正因为本公司也处于绝佳状态，所以我们要抱有“必须戒骄戒躁”的危机感。

是人还是企业，常常在乐观地以为“今后也会顺利”的时候，却发现脚下已经开始坍塌。正因为本公司也处于绝佳状态，所以我们要抱有“必须戒骄戒躁”的危机感。

二次创业——“目标！新时代商人”

对于经济三团体共同举办的新年庆祝派对的专栏采访，我总是提不起劲。因为我不太擅长在很多人面前即兴地说些严肃的事情。今年我也是事先准备好了稿子才前往的，作为“2018年的关键词”，我讲的是“革新”。

在2018年5月举办的自由参加的清晨学习会中，可容纳400人的会场内挤满了员工，几乎毫无立锥之地。主题是“新技术的趋势”。虽然我之前谈及过各种各样的危机感，但本公司集团的员工团结一致稳如磐石、共同保持危机感的表现，以及原本的“一马当先、不断挑战的企业文化”也已经稳步扎根的现状让我看到了希望。

面对威胁，本公司不会静止不动，更不会走入“守势”。我，以及伊藤忠集团，在燃起前所未有的“战斗心”的同时，也将直面全新的竞争环境。在新中期经营计划“Brand-new Deal 2020”中，我们将做好“第二创业”的思想准备，在预测变化的同时不断强力推进“向新时代业务进化”。

本公司在创业以来的160年里，积累了广泛产业领域的“资产”。这些资产中包含着技术知识、客户基础等各种各样的优势。比如，（株）全家在日本全国有约17,000家店铺，每天约有1,500万名顾客光临。虽然说EC发展势头迅猛，但是（在日本）9成以上的个人消费还是在实体店进行，因此在优越的地理位置构建店

铺网，以及通过宝贵的消费者接触点获得消费需求信息无疑是我们强大的优势。此外，（株）YANASE拥有众多购买高级车的富裕层固定客户。（株）日本ACCESS在日本全国拥有550个据点，约10,000台卡车，冷链物流网遍布全国无人可及。今后，物流会是融合网络与实体的关键，掌握了物流可以说是一种优势吧。

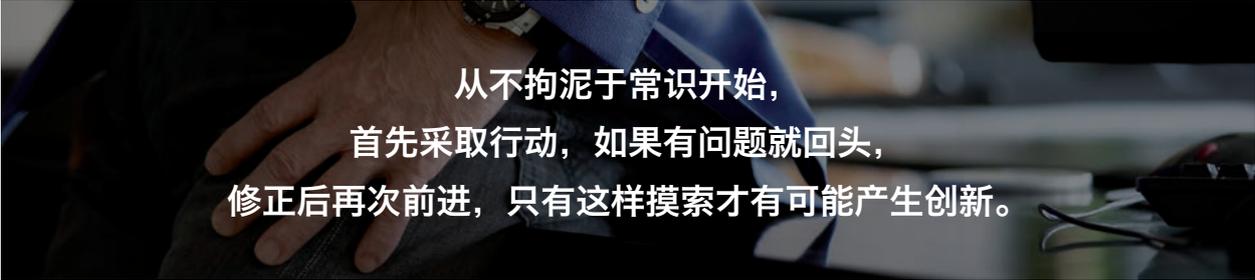
在纺织业界，一方面百货店与GMS（综合零售）等传统型零售企业绞尽脑汁地经营，而另一方面EC企业构建了极其合理化的业务模式，比如，运营“ZOZOTOWN”的（株）START TODAY发展迅速，时价总额超1万亿日元。事实证明，“销售方法”应着眼于消费者“购物方式”与“购物场所”的变化，凭借这一点，即使是成熟市场也可以实现销售增长。

在“向新时代业务进化”中，无需对EC企业或IT企业等进行大规模的投资，也不一定要进军完全陌生的领域。将本公司现有业务的有形、无形资产与新技术进行结合，将业务模式向着符合新时代发展趋势的方向转变升级，才是本公司所认为的“向新时代业务进化”。

各家综合商社都在摸索如何将业务模式进化升级，但是本公司在非资源领域，特别是以衣食住为中心的生活消费相关方面具有优势，我认为我们处于引领变革的绝佳位置。

面向新时代的课题

我最近常常跟员工说“要先尝试，如果不行再放弃也可以”。实际上，“清晨工作制度”就是这样探讨着推行的。在推进“新时代化”的基础上，必须不断修正对业务的研究探讨。从不拘泥于常识开始，首先采取行



从不拘泥于常识开始，
首先采取行动，如果有问题就回头，
修正后再次前进，只有这样摸索才有可能产生创新。

动，如果有问题就回头，修正后再次前进，只有这样摸索才有可能产生创新。“可以重新挑战的文化”是本公司特征之一，希望大家不要轻易放弃自己的想法，而是结合“挑战的企业文化”，发挥本公司的特长。

“新时代化”的一大支柱是FamilyMart UNY Holdings（株）。伊藤忠集团与合作伙伴等通过引进新技术与新服务，不断推进以本公司为起点的价值链的新时代化。在不断推进这些措施的基础上，我们还必须追求与负责物流的（株）日本ACCESS、支撑业务高效化的ITOCHU Techno-Solutions Corporation、提供金融服务功能的POCKET CARD（株）、及其他各种事业公司的进一步合作与整体利益最大化的最佳效果。本公司在2018年4月公布了通过公开收购将是FamilyMart UNY Holdings（株）合并为子公司的方针。虽然有着着眼于实体店所拥有的巨大价值，以及防范有收购意向的企业等意图，但是，收购子公司的最大目的是通过本公司的主导，强化它们的价值链，并实现升级转型。关于（株）全家，主要通过与中国、亚洲的权威合作伙伴的协作等，也开始着力开展海外业务。

EC企业是灵活运用IT的“销售方式的专家”，极端地说就是不需要“商品的专家”。另一方面，本公司7个业务板块公司的客户来自各行各业，也就是说我们必须面对各种截然不同的领域。进一步说，以粮油食品公司为例，咖啡、金枪鱼、香蕉等各个商品所在的类别都在逐步细分，因此如何创造出一个可以横跨业界的框架构筑就成了课题。作为第一步，在CSO（Chief Strategy Officer）的旗下，新设立了一个灵活运用各公司技术并辅助与投资公司、合作伙伴、风险企业合作的横向组织。纵向的组织容易成为横向行动的弊端，因

此必须作为后续课题进行时时掌控。

推进“新时代化”的过程中，还需要与EC企业、IT企业等不同业界的合作。提高警惕为避免被“取利舍弊”，在慎重辨别是否对提高本公司企业价值有所助益的同时，不断在各个领域寻找可能的合作伙伴。

“新头脑”与“经营连续性”的协调发展

回顾持续奔跑的职业生涯，我经常 would 想“自己的人生这样就知足了吗”。也曾希望老了以后可以跟家人悠闲度过。继续担任业务范围广泛的综合商社社长是件十分艰辛的事情，这是我毫不作伪的真心话。FamilyMart UNY Holdings（株）通过与（株）唐吉诃德间的资本与业务合作，使得一直以来悬而未决的GMS事业有了新的希望，并且我就任公司社长一职已经长达8年，这在本公司已属破例，如果再继续连任的话，那么退任时的影响可能也会随之扩大。为了迎接新的时代，我们不仅要表明管理阵营更迭的方针，同时也要改变员工的意识。为此，我向公司的提名委员会传达了“不再继续连任”的意愿。

另一方面，我们还残留着进一步创造提升与中信/正大集团间的协作效果这一课题。我们必须维护与中国企业家之间的关系，在中国公司中头衔被格外重视。此外，为了进一步强化集团的整体化经营，还需要敦促众多与我同辈的经验丰富的事业公司的社长们，让他们继续发光发热。基于这些现实情况，提名委员会强烈要求我连任。为了在保持“经营连续性”的同时，进化今后的业务模式，我们需要“新头脑”。苦恼了很久之后，我向提名委员会提出新设会长兼最高经营责任

人 (CEO) 一职, 我继续担任公司的最高经营责任人, 而由信息·金融公司总裁铃木善久就任社长兼最高执行责任人 (COO) 这一新的管理体制的提案。提名委员会在与铃木多次面谈之后, 最终批准了这一方案。目前, 我负责策划整个伊藤忠集团的经营战略、主要投资公司的战略以及维护与重要客户间的关系。社长COO负责统括伊藤忠商事的整体运营的同时, 顺应时代的发展, 不断研讨和拓展全新的“盈利”业务。希望在保持一直以来良好运作的同时, 循序渐进地将接力棒交给新一代的管理者。

铃木是理科出身, 他对新技术高度关心并且造诣极高。40多岁成为执行董事, 有着辉煌的职业生涯, 另一方面在美国当地法人担任社长时, 经历了雷曼事件, 有过虽奋力挑战却未能结出成果过去。但是, 他并没有因此心灰意冷, 在55岁时就已晋升为飞机内装生厂商 (株) JAMCO 社长, 不仅重整了在东日本大震灾中受灾的该公司, 而且带领其实现东证一部上市。可以说, 他是一位有过成功, 也经历了挫折并通过“再挑战”从挫折中重新站起来的人。

让员工把公司当做“真正的家”

虽然有人认为“人类最重要的是内在, 而非外表”, 但是就像武士穿上铠甲一样, 我认为斟酌着装打扮与提高想象力的灵活性息息相关。2017年度的决算公布现场, 我身穿浅紫夹克与牛仔裤到场。因为那天刚好就是今年5月开始实行的“便装日”的第一天。此制度的目的是, 通过不断的外界刺激, 锻炼员工开拓顺应时代的业务创造力。正如我经常提到的, 不仅是此项制度, 本公司的所有人事相关政策都被置于“经营战略”的地位。

本公司作为单体员工人数最少的大型综合商社, 为了与其他综合商社竞争, 我们必须提高劳动生产率。此外, 由于社会上人手不足, 企业想要留住优秀人才也变得越发困难。从已经导入的“清晨工作制度”开始, 我们率先着手于工作方式改革, 并采用各种各样的人事政策, 其结果是作为工作方式改革的先进企业被经济产业省及东京证券交易所评选为“健康经营品牌”等, 还获

得了厚生劳动省的各种表彰。本公司还在数个人气就业企业排名中荣获综合商社的第一名等, 深受大学生们的喜爱。我们并不是单方面将公司的改革强加给员工, 而是通过清晨上班时提供早餐, 增加清晨加班的工作津贴等方式, 彻底贯彻站在员工立场的“活力经营”, 也因此使得制度得以落实。

“Brand-new Deal 2020”中, 我们也是以“向新时代业务进化”、“智慧经营”以及“健康经营No.1企业”等人事战略为支柱, 追求业界No.1的劳动生产率。其中作为企业目标形象而提出的“让员工感受到工作价值而努力工作, 对其家人而言也是最好的公司”, 对我也是意义非凡。

2017年春天, 有位员工因癌症去世。其生前在某杂志上看到“让员工感觉幸福的公司”排行榜中本公司被评选为第2名的报道后, 给我发信息对公司长久以来对他的帮助表示谢意, 他说“对我而言, 伊藤忠才是日本第一的好公司”。我因故人留下的遗言而立下一个誓言。我相信不管是健康的人, 还是与病魔做斗争的人, 只要确信“这里就是自己真正的家”, 就能发挥巨大的潜力。为了能得到员工们的信赖, 将与病魔抗争的员工当作“自己的家人”, 将伊藤忠商事打造成为罹患重症的员工提供物质与精神双方面支持的公司, 这也就是我立下的誓言, 同时也是实施“与癌症共存的支持政策”的大背景。

现在还有不少员工一边与癌症等病魔做斗争, 一边拼命工作。有很多员工在康复后回到职场, 还取得了优秀的业绩, 对我们也是极大的鼓励。本公司可以说是一个只要肯努力就“可以再挑战”的公司。





反省与教训

我的性格比较慎重，可以说是“爱操心”，目前为止一直都是每前进一步就停下来自我反省，然后再前进再反省，不断重复这一过程。并且，即使是在2017年度决算、新中期经营计划的说明会现场，我也在反省并从中得到了教训。

我把提升企业价值当成自身最重要的责任与义务，站在各位股东、投资者的立场用心经营，并时刻关注可以说是管理者成绩单的股价。综合商社的股价总是停留在相较于收益水准而言略低的水平上，我认为原因之一是由于受资源价格变动的影响等，业绩波动幅度较大。本公司一直致力于构筑不受资源价格影响、能够创造稳定利润的收益基础，同时为了赢得各位股东与投资者的信赖，我们还坚持期初计划的“使命必达”。年度分红也一年比一年多，创下了历史新高。2017年度每股的分红，比按照分红公式计算得出的年分红64日元多出了6日元，达到年分红70日元。这是2010年度每股分红的约3.9倍，增长率在综合商社中居首。如果2018年度的合并净利润能达到连续三年刷新史上最高收益的4,500亿日元，预计年度分红下限将比上一年度增加4日元，达到年分红74日元。

回顾从2017年4月起的一年间，以资源价格上升为背景，其他综合商社多次提高了决算预测，即便如此，本公司股价的增长率仍是最高。不同于其他综合商

社，从2010年4月算起，股价每年都在上涨。我想这正是本公司考量各位股东与投资者进行经营从而获得高评价的最好证明。

在2018年5月举办的决算说明会上，介绍了新中期经营计划“Brand-new Deal 2020”。第二天，股价急剧回落，我们立即分析了原因。与之前的维持分配公式及上一期中期经营计划不同，第2年以后的合并净利润与每股的最低分红并未定量明示，而只停留在定性的表述上，因此可能给大家造成了我们不再“言出必行”的误解。并且，新中期经营计划本身似乎也给人一种“既抽象又难以理解”的印象。

在经营环境以加速度发生变化的时代，我们愈发难以正确预测3年后的情况。然而，基于“不管什么状况，企业经营者都应正确把握1年后的动向，坚决达成承诺的预算”这一信条，与之前一样，我们具体设定了单年度的定量目标。此外，我一直把伊藤忠集团的发展与企业价值的提升放在心上，力求实现第2年以后业绩的稳步增长。朝着这个目标，以进一步使现有业务“精益求精”为中心，不断践行“言出必行”的承诺。结合这样的短期视点，“Brand-new Deal 2020”的3年时间，我将其定位为“将新业务具体化，积蓄方法的时期”，从中长期的视点出发，不断推进面向于未来的准备工作。我想，巨大的飞跃正是因为充分巩固了基础，好好调整了呼吸后才得以实现的。

同时我也在自我反省，正是在这样的背景下，我多少有点太过慎重，而无法充分回应市场的要求。今后，我会吸取教训，进一步认真倾听市场的声音。

长期且持续提升企业价值的对策

站在着眼于长远的立场，为了持续提升本公司的企业价值而需要加大力度发展的业务就是与中信/正大集团间的战略性资本及业务合作。当然，“Brand-new Deal 2020”也必须全力以赴。

受中国政治经济等因素的影响，投资案件进展困难，因此无法按照当初设想的规模与速度实现协同效果的创造。中国共产党全国代表大会中提出了强化国有企业等方针，使得促进合作的环境有所改善，这正是与这两家公司探讨今后合作事宜的好时机。在中国的便利店事业是合作的重要领域之一。中国在移动结算、无人机以及EV/PHV等先进业务领域，正在以赶超美国的步调兴起着。并且，通过充分发挥中信/正大集团为主的在中国的网络，不断摸索和实现超越日本的融入新技术的业务模式。通过积累这样一个个的举措，期待可以在提升中信/正大集团的企业价值的同时，进一步提高低迷的股价等。

作为为了扩大在中国的中长期业务的基础构筑，从2015年开始我们就启动了中文人才从当时的300人增加到1,000人的项目，并在2017年度末实现了这个目标。1,000人相当于全部综合职位员工数的三分之一，纵观日本企业，我自信这是史无前例的规模。2018年4月，为了纪念目标达成，我们举办了“中国千人大

会”。当天，大会邀请了程永华中国驻日本特命全权大使、正大集团副董事长杨小平、中信集团副总经理蒲坚等来宾。第二天，程大使向中国共产党的最高指挥部传达了本公司所做的这些努力。

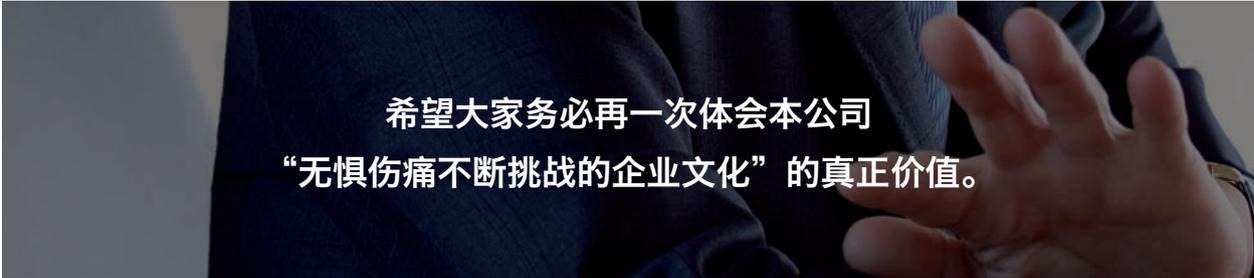
除了这些立足长远的战略性对策之外，我认为不断满足全球化社会要求这一事项也是长期持续提高企业价值的不可或缺的工作。我们将与战略性对策同步进行，依托现有业务不断为解决社会课题做出贡献，希望以此实现“Brand-new Deal 2020”中追求的“凭借新时代的‘三方有利’原则实现可持续发展”的目标。

回归初心，再次前行

某天清晨，当我打开邮箱时，收到了之前提到的正在与癌症作斗争的员工发来的信息，不由得落泪。这是我一辈子也难以忘怀的。作为企业，其宿命就是不断追求并实现利益增长。达成各会计年度的预算，是作为商人理所应当的责任与义务。虽然有这样严厉的一面，但是让员工及其家人，以及社会都评价我们是“好公司”，使员工能自豪地沉浸在工作中，这是我认为的企业应有的面貌。最近，听到很多人说“伊藤忠商事的员工精神面貌很好”。本公司正在强化朝着公司应有面貌稳步迈进的思想。但是，我们决不会沉湎于感慨中。

回顾就任时施政演说中记载的决心，我的激情再次被燃起。伊藤忠集团也下定决心“从零开始”，朝着“新时代商人”的目标实现日新月异的进化。

最后，希望大家务必再一次体会本公司“无惧伤痛不断挑战的企业文化”的真正价值。



希望大家务必再一次体会本公司
“无惧伤痛不断挑战的企业文化”的真正价值。