



切实推进自身肩负的使命—— “向新时代业务进化”， 创造一个新时代的伊藤忠商事。

我是2018年4月1日起就任社长COO的铃木善久。

我会将凝聚前辈们心血的伊藤忠商事的历史重责铭记于心，不遗余力地自我修炼，
不断推进提升企业价值。借此机会，谨向各位股东、投资家等全体利益相关者致以诚挚的问候。

谦虚、学习、挑战

我大学学习航空工学，怀揣从事飞机相关的工作梦想，选择的就业单位就是伊藤忠商事。我被分配到了飞机部门，愿望得以实现，得到了从事与航天相关的业务机会。

1980年代的欧洲，通信卫星发射不断民营化。然而在日本，对此抱有希望的人寥寥无几，但是本公司坚信它的可能性，积极从事航天相关业务。几年后，通信卫星在日本国内也开始民营化，本公司成功签署了通信卫星发射服务的代理商合同。通过该项目，本公司成为了日本经济发展的排头兵，亲身体会到了综合商社总是

在国内外不断挑战新领域这一点。要踏足最尖端的领域，就必须谦虚地向擅长该领域的人请教。我认为本公司环境适应能力强的源泉就在于“以谦逊之姿，勤勉不怠，无惧失败，不断挑战”，我也以此为自身的信条，时刻铭记于心。

居安思危

挑战有时也会以惨败告终。2007年4月，我就任本公司美国当地法人伊藤忠美国公司（ITOCHU International Inc, 简称III）的社长，当时美国金融业界因空前盛况而沸腾，III的业绩也十分出色。我挑战了当时本公司并不存在的投资银行模式，然而正当那时，发生了雷曼事件，我们投资的企业股价瞬间暴跌，III的业绩也随之大幅度恶化。这个经历使我受益良多。其一就是，本公司的投资应该是作为现有业务的附加形式，并以扩大贸易等业务为目的进行的，而非追求资本利得的投资银行模式。此外，我还得到了一个教训，那就是越是业绩好的时候就越不能掉以轻心。从那以后，我将“居安思危”时刻铭记于心。

2011年3月，我从本公司的常务执行董事退任，转到了飞机内装生产商的（株）JAMCO。在面对日元强势的升值势头与东日本大地震导致的工厂受灾等难题时，全公司团结一致，努力追求作为生产商最应重视的品质、交期以及客户的信任关系，最终公司收益力大幅度改善，并于2015年3月实现了从东证二部到一部的晋级上市。对于互相激励共渡难关的各位员工，以及支持我们的各方人士，我的感激之情至今仍溢于言表。

肩负“新时代化”的使命

2016年4月，我重新回到了伊藤忠商事总公司，并担任信息·金融公司的总裁。从外派与转职到旗下企业再重回总公司，这在世间一般都是少有的。但是本公司的企业文化是用业绩说话，不管是在伊藤忠商事总公司，还是在旗下的事业公司，只要拿出成果就都会得到

公平对待，所以我的回归也不算是个例。2017年度本公司刷新了史上最高收益，这是包含了事业公司利润贡献在内的本公司合并经营的成果，说它是我们不断随机应变摸索人尽其才的战略成果亦不为过。

2018年1月，冈藤社长（现会长CEO）通知我就任社长。一开始我十分惊讶，但是后来我听闻4月以后，将由冈藤会长CEO来制定整个伊藤忠集团的未来战略，而我作为社长COO则负责与各公司共同落实执行之职时，我觉得这样一来我定能自信地投入工作，因此我接受了这份任职令。我认为其中最重要的是推进本公司业务的新时代化。此外至今为止都是由冈藤会长CEO一人所承担的工作任务，我想通过细致的划分替他分担，发挥1+1大于2的推动力。

行动缓慢的巨象

从2年前开始，冈藤会长CEO就强烈意识到为了应对数字革命，必须要不断进化本公司的业务。面对此课题，我也深感危机，同时也反复思考着“新时代商人”应有的状态。

在海外，数字革命正以超高速不断发展。特别是规制方面门槛较低的中国，发挥着世界经济中先进技术大规模试验场的功能。比如，在本公司有优势的非资源领域，特别是生活消费相关方面，我们已在推进构筑生产商与零售商直接挂钩的业务模式。诞生于中国的划时代业务模式已形成一股潮流，传播至亚洲、中东、非洲，我想迟早也会来到日本吧。因此，本公司也需要尽早推进旧态业务模式的“进化”。但是，现有业务的业绩越好不就越容易成为“行动缓慢的巨象”了吗？这样的危机感越来越强。让每一个员工都能从心底认识到变革的必要性，唤醒本来的“饥饿精神”，这对我而言是最初的课题，我将全力以赴。

采用尖端技术“升级”业务

在新中期经营计划“Brand-new Deal 2020”中，我们将凭借“新时代‘商贸活动’”与“新时代‘工作方式’”这两个车轮，推动本公司朝向“新时代商人”的进化。通过提高员工的工作价值和实现利润的进一步增长，来获得更好的社会评价，实现汇集优秀员工与新客户的良性循环——新时代“三方有利”，不断实现可持续的增长。

在基本方针之一的“向新时代业务进化”的指引下，我们将以CSO旗下的“新时代业务推进单元”为中心，把新时代业务拓展至所有领域。

“向新时代业务进化”并非是要在完全迥异如“飞地”般的事业领域进行大规模的投资，而是在本公司历经时间磨练的广泛实体业务中，通过完全不同于之前的观点或合作伙伴关系，来附加尖端技术，并不断高效“升级”，这就是我们的理念。例如，伊藤忠饲料(株)与NTT TechnoCross Corporation共同开发的“数字目测”，是将熟练人士一眼即可判断出的猪的体重通过应用AI推测技术，解决了养猪业界因出栏时体重不同造成猪的销售价格变动这一难题，从而大大提高了效率。

这是“升级”的一个很好例子。此外，与本公司有业务合作的英国Moixa公司擅于将AI灵活运用到蓄电池的平台技术软件中，我们将此软件搭载到本公司蓄电系统的“蓄电池最佳运行服务”中来，这也是以尖端技术推进现有业务的一个例子。

将这样的全新业务种子播种到机动性、农业科技、再生医疗、先进物流、新素材、金融科技等各种各样的领域。现在是小小嫩芽慢慢长大，总有一天会长成大树承担起本公司的业务，我认为这样的项目会稳步增多。

领先业界的风险投资

在推进“新时代化”的基础上，我们还将风险投资作为一个有力的手段。本公司的风险投资历史可以追溯到在网络黎明时期即将来临之际的1990年代的前半时期，那时我们在美国与日本国内通过基金与直接投资等累计了丰富的实际业绩。2000年代，互联网急速普及，通过将美国的尖端技术在日本展开的“时光机模式”，诞生了网络证券与搜索门户网站等全新业务。现在我们除了AI、金融科技、数字营销外，也在各领域构筑丰富的风险投资资产组合。

领先业界的风险投资



在这样的实际业绩与历史背景下，本公司做出判断，认为正因为拥有在硅谷等地构筑的实力基金等的网络与风险投资的经验，即使没有设置大的投资框架也可有效进行风险投资。本公司以加入面向中国的跨境EC交易市场为目的，对Inagora（株）进行战略性投资，以此为例，风险投资并不像私募股权基金（PE基金）一样只以获取资本利益与分红为目的，对现有业务附加新技术的投资以及今后可以把“业务”不断扩大的投资才是基本。

不可遗忘的“源流”

关于上文略有提到的“谦虚”，站在“商人”的立场，我们有特别的坚持。正如综合商社也被称为“中间商”，以商流的中游为源，并以贸易为生。这意味着不管是面向“上游”还是面向“下游”都是顾客。我认为无论事业投资如何交错推进业务模式，无论业绩如何好，本公司，即“商人”，都不应该忘记与生俱来的血脉，应常怀一颗谦逊之心。并且，我认为这样的观点也与本公司传承的近江商人“三方有利（卖方有利、买方有利、社会有利）”的经营哲学一致。

正如除了“卖方”、“买方”外，还有“社会”一样，要想生意得以长久，就必须重视社会的利益，从160多年前开始，本公司的这种精神就潜藏在“三方有利”之中。本公司现在正不断扩充全球各种各样的产业价值链。为了可持续地发展业务，我们不能只局限于上下游“两端”的客户，应开阔视野，考虑到客户背后的消费者，还应进一步从本公司的价值链出发，充分考虑开展事业的地区社会，地球环境，以及广泛的利益相关者。正如本公司企业宣言所明文提出的“使命无限”。



无惧失败，正值挑战之时

达尔文主张“适者生存”，是指能够生存下来的不是拥有最佳生物体能的物种，而是能适应环境变化的物种。这个理论也同样适合综合商社。今后，为了能一路过关斩将，重要的并不是现有的资产规模或财阀般的体力，而是无论经营环境如何瞬息万变都能应对自如的能力。我确信伊藤忠商事拥有这种灵活且快速的环境适应能力。这是因为有“比起从不失败，即使失败了还能站起来的精神才更可贵”的企业文化作基石。事实上，近江商人的第一代伊藤忠兵卫做麻布生意的创业期、开头提到的民营企业初次发射通信卫星的1980年代、通过投资（株）全家进军便利店（CVS）领域的1990年代，以及近年来的Dole事业与对中信/正大集团的大型投资等，都是作为综合商社的初次挑战。

我们希望能释放这种“持续挑战的DNA”的潜在力，确实实现我的使命——“盈利、削减、防范”的更深层进化，创造出新时代的伊藤忠商事。还请各位股东、投资者及全体利益相关者能继续支持本公司。