

在时代的巨浪中，伊藤忠商事岿然不动。 我们正朝着向“全新商社形象”进化的目标不断前行， 准确把握时代浪潮中的每一次机遇。

在急剧变化的经营环境中，本公司在2018年度继续贯彻“言出必行”的经营理念，大幅超额完成期初计划，再次刷新历史最高收益记录，在进化的道路上稳步前行。2019年度是中期经营计划“Brand-new Deal 2020”的第二年，为了夯实突破5,000亿日元大关的收益实力，我们将贯彻执行“盈利、削减、防范”这一基本举措，加速向“全新商社形象”进化，将前所未有的时代的变化转化为巨大的商机。

岡藤 正広

代表取締役会长 CEO

岡藤 正広

消失的家电量贩店

不经意间从车窗向外望去时，我发现了一个变化。在店铺林立的新桥高架桥下，原本建在这里的具有象征性意义的家电量贩店突然消失了，取而代之的是一家药妆店。如此随处可见的场景，清晰地唤起了沉眠于我脑海深处的近半世纪前的记忆。

1974年，我进入伊藤忠商事，被分配到了主要负责将西服毛织品从英国进口并销售的大阪科室。当时，我几乎每周都要搭乘最早的航班降落在羽田机场，前往服装布料批发商业街所在的神田，一路上寻找毛织品的买家。当时正是西服定制的全盛时期，以裁缝店为客户的布料批发商生意火爆，但是自从成衣面世以来，定制套装市场被逐渐挤压，很多布料批发店都关门大吉。再望向神田川对岸的秋叶原，家电量贩店作为当时的新兴

势力鳞次栉比，人声鼎沸，热闹非凡。这就是我记忆中的场景。而现在，从车窗中看到的光景与过去的记忆重合，让我感受到了某种自然规律。

在自然生态系统这样我们人类“应该守护的生态系统”中，如果人类通力合作，竭尽全力的话，我相信濒危动植物物种一定会得到妥善的保护。然而，在“产业生态系统”中违背优胜劣汰的自然规律却不是一件易事。社会的需求这一必然的存在，使得有些企业成为“濒危物种”，而有些企业得以生存繁衍。大厦一角商铺的不断更迭，似乎正象征着这种“产业生态系统”不断前进且无法抗拒的变化。不言而喻，综合商社也同样正处于时代巨浪的风口浪尖。面对本文开头所述的光景，必须不断进化这一想法在我的心中愈发强烈。





我作为 CEO 想特别强调的是，
本公司在经营时，一直秉承着遵守与
各位股东及投资者间的约定这一坚定信念。

会议室中没有答案

现在，我要求大家在会议中不要把发言的重点放在那些在数字和样式上大做文章的资料上，而是要让听众清楚地理解“整体的流程”。例如，意大利制造的西装有时也会有纽扣脱落或内里外翻的情况，但是只看一眼就知道是意大利制造。因为那种整体散发出的高级感的“气质”与日本制造的完全不同。另一方面，日本制造的西装虽然各个部分都会缝制得非常精致，但是就整体而言完全没有那种“气质”。今后，在本公司拓展业务方面可以说也是同样的道理。为了在“产业生态系统”的急剧变化中不断发展，我认为最重要的是不应再拘泥于各个具体现象，而应该及时掌握整体变化的征兆，并迅速采取行动。

书本和新闻并不会告诉我们如何应对巨大变化的答

案。这需要我们用自己的感官去体会。经营层也必须带头挤出思考和行动的时间，而非一味地把时间浪费在会议上。例如，在每年4月召开的制定该年度经营方针的特别经营会议上，资料的数量从10年前的约500页慢慢精简至五分之一的约100页，会期也从3天缩短为1天。这不是单纯的削减，而是在削减的同时对内容进行了浓缩精炼。在会议召开前精炼主题，并充分地交换意见，在此基础上，会议则变为了确认这些经过反复研究讨论的内容的场所。过去，曾有项目在特别经营会议之后仍不断继续讨论，到执行为止花费了半年时间。而现在，在会议结束后便立即开始行动。就这样，本公司在中期经营计划“Brand-new Deal 2020”的指导下，朝着向“全新商社形象”进化的目标，不安于现状，锐意进取。

“言出必行”

每年6月股东大会结束的第二周，我都会在京都大谷本庙的第一代及第二代伊藤忠兵卫墓前汇报前1年度的经营状况。作为“Brand-new Deal 2020”的第一年，2018年度合并净利润为5,005亿日元，一口气突破了5,000亿日元的大关，现金创造力与主要财务指标也都刷新了过去的记录。通过之前坚持不懈的收益力强化与财务体质改善，在2017年至2018年的1年里，我们在4个主要评级机构的评级全部得到提升。特别是在穆迪的评

级中，自1998年度因“负遗产”的一次性处理被评为不适宜投资的Ba级以来，时隔20年终于回到了A级。

我认为，对频频出现的不良事态做出预判，在正确的时间点先发制人，并保持低重心经营至关重要，因此我也要求员工贯彻执行。正是这样的作法成就了当前的良好业绩。

我作为 CEO 想特别强调的是，本公司在经营时，一直秉承着遵守与各位股东及投资者间的约定这一坚定

信念。2018年度我们在期中上调了期初计划，将合并净利润从期初计划的4,500亿日元上调为5,000亿日元，并在期末的年度决算中达成了该上调后计划。回顾就任社长后的这9年间，很多企业都在期初计划的达成与未达成间不断徘徊，而本公司除了在2015年度为了进一步稳固未来的成长而采取了资产的政策性低重心化外，其它所有年度均完成了期初计划。毋庸置疑，提出中长期经营计划等目标这点至关重要，但如果无法达成就毫无意义，对各位股东与投资者也是不负责任的。希望大家认可我们对“盈利、削减、防范”的渗透，面对经济形势变动仍稳如磐石的收益基础，以及本公司贯彻的“言出必行”的态度。

此外，本公司高度重视与各位股东、投资者的对话，并将得到的意见灵活运用到经营判断中。去年10月公布的“中长期股东回报方针”也参考了市场对去年5月公布的“Brand-new Deal 2020”的反应。因为我认为，正是对期初计划“必达”的坚持，让我们赢得了各位股东与投资者对每期业绩的信赖，从而使立足长期视角的经

营成为可能。其他综合商社的股价最高记录都创造于资源价格暴涨的2007至2008年左右，之后就再也没有更新过记录，只有本公司在资源热潮结束后，4次刷新了最高记录。我认为这就是对本公司信任的最好证明。

2019年度我们将合并净利润计划设定为5,000亿日元，与2018年度持平。我认为经营的目标不是一味追求每年的不断上升，有意识地构筑缓冲平台这点也很重要。在业绩大好时设定更高的目标，然而却以此为分水岭开始走向衰落的例子不胜枚举。事实上，本公司的合并净利润在2011年度突破3,000亿日元大关后，到2015年度才真正地奠定了坚实的基础，彻底稳固了3,000亿日元规模的收益能力。正因如此，我们才能从2016年度开始，实现3年的强势增长。2019年度我们将在切实稳固5,000亿日元规模的收益能力的基础上，朝下一个目标前进。

如此看来，2018年或许是非常顺利的1年。然而，我的内心深处并没有感到畅快，反而因强烈的危机感而心情沉重。

从巨舰的下场中获得的教训

之前的大战中，日本沉溺于过去坚船利炮主义的成功经验中，未能察觉以航空兵力为主力的时代已经到来，最终导致无法应对。我将当前的经营环境与当时的状况进行重合对比，产生了现在的忧虑。

如果是制造塑料的化学品制造商，就能在对吸管的需求由塑料转变为纸时，从销售额减少这一点了解到时代的变化。汽车厂商也同样如此，能够在电动汽车销量的增加和汽油车销量的减少中，立刻感知到市场的变化。

然而我一直担忧，本公司作为一家在生活消费相关领域具有优势的综合商社，在面对从“商场”到“网络”的销售途径的变化时，是否会因为“食品”、“衣物”等具体的商品本身并没有发生改变，而在不知不觉间忽略了市场的巨大变化。即使是日本最具代表性的大型汽车厂商，也开始与大型IT企业联手，着眼于“从所有权到使用权”的汽车社会的变化，踏入了移动出行服务的领域。我们必须认识到，靠着固守现有的业务模式即可存活的时代已



纺织公司主办的产品展会



伊藤忠集团社长会



访问投资公司

经结束。作为本公司子公司的(株)FamilyMart(全家便利店、下同)也不例外。便利店业界的店铺数量已达到近6万家,进入了饱和状态。而在各品牌间还在争夺商圈时,药妆店和运用先进科技的新势力也“从天而降”,展开攻势。在不久的将来,移动型店铺无疑也将成为威胁。在停止进化的瞬间,很可能会重蹈巨舰的覆辙。

本公司集团现在正处于被称为“第四次产业革命”的惊涛骇浪中,我认为今后不能止步于经营“新技术、素材”

的商品与服务,更要将其充分运用到本公司集团的“现有业务的版本升级”中去,进而改变传统的产业秩序与结构,改变现有的“游戏规则”。换句话说,我们不应因扑面而来的浪潮而感到畏惧,而应乘着时代的浪潮进入超乎想象的领域,在更广阔的视野中掌握主动权。

为了实现这样的想法,我想谈谈我对“全新商社形象”的理解。现在,这一形象已经清晰地展现在我的眼前。

“保险之窗”的成功与“市场导向的思维方式”

“女性推销员拜访办公室,通过一边闲聊,一边留下传单与糖果的方式构建人际关系,然后进行销售”——这曾是人寿保险常用的销售方式。然而,在大部分办公室禁止无关人员进入后,卖方改变了以往通过“访问”销售“希望卖出的商品”的方法,开始站在顾客的角度构建业界全新的“关系性”,以中立的立场向到店顾客“介绍”“符合需求的商品”,这就是本公司作为第一大股东出资的“保险之窗”公司的业务模式。由于传统企业也在急速变革,因此本公司在涉及的各个领域中,也开始扩大与未曾有交集的企业间的业务,而“保险之窗”只是其中一例。为了乘上这一“浪潮”,我们必须创造出与之前截然不同的“全新商社形象”。在我眼前清晰展现着的形象,便是其进化的方向。

包括“保险之窗”在内,掌握“消费者接触点”是崛起

显著的竞争者间的共通点。为此,今后必须从“着眼于商品的业务”向更贴近消费者的视点转变,即“市场导向的思维方式”。这将是向“全新商社形象”进化的第一个主题。可以说正因为本公司在生活消费领域具备优势,才有可能得到发展。在其中发挥着重要平台作用的,是掌握着消费者接触点的本公司集团的投资公司,如(株)FamilyMart、以富裕阶层为中心销售高级进口车的(株)YANASE,以及在日本全国旗下拥有约1,800家汽车生活站,综合经营从石油产品、天然气到电力销售的伊藤忠 ENEX(株)。

特别是(株)FamilyMart的店铺网络除了在物流、商品开发、筹措等各个方面可以充分发挥其规模效应外,同时还将成为今后的巨型武器——“数据”的来源。这将是向“全新商社形象”进化的第二个主题。



通过视觉和声音将在家办公人员与公司联系起来的机器人



董事会



分析员说明会

胜败乃毫厘之差

5月长假的某天，逗留在轻井泽的我，为了尝试在其他便利店购买平时在 FamilyMart 购买的商品，便踏着自行车出门了。经常听到大家对便利店发表“饭团和便当的话这家最棒”、“甜品类这家最好”等评论。品尝过后发现，各家公司的商品的确都很美味。但是感觉与“FamilyMart”销售的商品并没有太大的差别，最多只是觉得其他便利店也有美味的东西而已。而且闭上眼睛品尝的话也分辨不出其中的区别。我认为之所以会有上面那样的评价，其主要原因并不在于味道的不同，而是在于不去有意识地留意就会被忽略的这一“毫厘之差”的部分。例如，我们能从沙拉的摆盘方式与配色中感到其中所花的心思，也能从点心与加工食品的包装看出其中所下的工夫，正是这些“毫厘之差”让它们变成顾客不由自主

主想伸手去拿的商品。我认为就是这样的“毫厘之差”，影响了众多消费者的选择。日本大企业制造的商品其功效与性能本身没有太大的差别，但却出现了“畅销、滞销”这样的差距，我认为其大部分原因就在于这样的“毫厘之差”。因此，本公司集团为了今后能继续作为“赢家”存续下去，要从以(株)FamilyMart为主的本公司集团的投资公司所掌握的顾客接触点得到的“数据”中，准确把握客户所追求的“毫厘之差”就极为重要。如果能充分运用顾客数据，对各个小商圈的顾客精准地提供商品与服务将成为可能，金融服务等周边业务、价值链整体的最优化等可能性也将无限扩大。但是，为了这样不断扩大业务，我们必须攻克“综合”商社由来已久的课题。

打破“以商品为轴的纵向企业文化”

综合商社通常“以商品为轴”扩大业务，因此本公司以粮油食品、纺织等各类商品的大分类为框架设立公司内公司，再于其中进一步细分出各种更为具体的商品及服务组织。在关联性较高的商品结构中，这是对于个别商品的采购、销售及提供服务来说最佳的组织形式。但是现在这样的“以商品为轴的纵向”组织有时候反而成为了弊端。例如，即使从超市收到了关于整个卖场的业务商谈要求时，在目前的“按商品划分负责人”的制度下，鲜肉、咖啡、点心等商品分属各个负责人，因此就导致了难以应对客户对商品及服务综合性需求的窘境。传统的企业也在进行跨越产业壁垒的变革，仅凭某一公司无法顺利处理的案例频频出现。我们必须思考如何与迅速成长的 EC 企业一同，寻求业务的扩大。他们利用庞大的数据详细分析顾客的喜好，为每一位顾客提供其所需的商品，追求整体业务的扩大而非个别商品的增长。这些各种各样的企业，需要的不仅是本公司传统型的“商品专业知识”，还有本公司独有的功能与一站式服务。为了从“面”而非“点”开始扩大业务，具有“市场导向”的理念并能切实应对客户需求的组织亟待建立。为此，我

们需要改变“以商品为轴的纵向”企业文化与组织。这将是向“全新商社形象”进化的第三个主题。

作为第一步，我们于今年7月1日新设了第8公司。从现有的7家公司中，集结了40名左右 B to C 方面的人才与相关资产，将思想转变为“市场导向”的理念，并在充分利用现有顾客基础的同时不断积累成功案例，今后还将在现有的7家公司铺展开来。这是本公司整体朝“市场导向”变革的排头兵。草木在牢牢扎根前，如果频繁更换花盆的话，肯定是无法好好成长的。人的培养也同样如此，在特定领域经历一定时间不断磨练并成为该领域的专业人才，这样的理念今后也不会有任何改变。除此之外，在第8公司中，我们还将不断培养“市场的专家”。为了创造出“全新的商社形象”，我们将重新审视人才战略，在组织间调动“扎根后”的人才，以打破“以商品为轴的纵向”企业文化。为了应对劳动市场流动率的升高与 IT 技术的极速发展等情况，我们还将以选拔任用年轻优秀员工为起点，引进促进员工积极性与成长的制度。

与创始人重视的“对社会有利”相同，
以有助于提高企业可持续发展能力的形式，
力求解决社会课题，
这就是本公司追求的“全新商社形象”的最终答案。



为了满足客户的需求，截至目前本公司主要任用的是热情高涨、沟通能力强的人才，但是在今后这样对业务的敏感性将成为必须的时代，我认为录用那些即使在交际方面略有不足，但有艺术特长或在特定领域有特殊见解，能够为公司带来创新的人才也是十分必要的。

此外，需要运用女性感性思维的业务也在日益增加，在此情况下，我认为有必要更加积极地录用女性员工。这也是为什么将女性独立董事和女性执行董事分别由原来的1名增加至2名的原因。

东京迪士尼乐园的执着

东京迪士尼乐园对清洁的执着是出了名的。据说其标准被概括为“是否能让宝宝去爬”这样简单的语言，而具体的做法则交由个人判断。实际上本公司的企业宣言“一人一商，使命无限”也同样融入了这一想法。这是对本公司员工主观使命感的简单概括，员工在进行商业活动时带着这样的信念与决心，不断思考可以为社会提供什么，我相信，只要坚持以这种思想觉悟进行商业活动，本公司的可持续性也将自然而然地提高。而该宣言的原点则蕴藏在以第一代伊藤忠兵卫为代表的近江商人的经营哲学——“三方有利(对卖方有利，对买方有利，对社会有利)”之中。“对社会有利”告诉我们，为了商业活动能得以延续，我们必须不断为社会提供价值。我们的创始人早在的160年前就将同样适用于现代经营的观点定为生意的原则之一，这让我们引以为豪。

我认为，将当前的气候变化以及贫困等各种各样的社会课题作为影响本公司业务模式的主要原因看待极为

重要。例如，在塑料制品的使用受限以及零碳要求的高涨等情况下，本公司推进了塑料替代产品的销售以及纤维素纤维工厂的建设，并公布了煤炭火力发电业务与普通碳煤矿业务的行动方针。在解决这类社会课题时，最重要的是企业自身也要提高其可持续发展的能力，因此我们要一边确保收益力的提高，一边稳步实施解决课题的措施。此外，还必须兼顾环境与社会两方面。如果将立足客户视角的“市场导向”视角上升为社会视角，在敏感地察觉社会课题的基础上，针对各个国家和地区的社会需求，提供最佳解决方案，多数情况下其社会课题也会自然而然地得到解决。我认为这样的观念也与SDGs(可持续发展目标)的理念不谋而合。与创始人重视的“对社会有利”相同，以有助于提高企业可持续发展能力的形式，力求解决社会课题，这就是本公司追求的“全新商社形象”的最终答案。

“对员工有利”

截至目前，本公司在日本企业中率先推出以“清晨工作制度”为代表的各项人事政策。2018年度，本公司在各大职场人气排名中深受好评，7家主要调查机构中，在3家机构的排名中获得所有企业门类第一名，在6家机构的排名中当选综合商社门类第一名。这也从侧面证明了，即使是学生，也能感受到本公司在工作方式方面的不断进化以及对新鲜事物的挑战。并且正如我反复强调的，这些政策全部都是经营战略的一环。例如“便装日”是旨在通过每周三和周五对自己着装的思考，来培养向“全新商社形象”进化的目标所要求的员工的发散思维及品鉴业务协调性的眼光。最近，我对“对员工有利”的意识进一步增强。在社会的评价中，能够让员工带着自豪感工作，让员工家人也感到自豪的公司，才能持续不断地发展下去。与其他综合商社相比，我们以更少的

员工做着更多的工作，因此将员工当家人一样重视是理所当然的事情。“与癌症共存的支持政策”也包含着我的这一想法。让员工远离癌症，即使罹患癌症也要以周围所有人的力量共同守护他们在职场中的栖身之所，不让他们失去希望，这样的基本态度让我们得到了众多人士的赞同。在新的员工业绩评估中，我们还引进了以兼顾癌症治疗与工作为目标而设定的制度。很显然，作为“值得完成的目标”，直面癌症，让他们即使在与病魔作斗争时也能发挥卓越的能力，这不管是对员工，还是对公司而言都是最好的结果。让员工可以平静地说出“我今天要去做治疗”，周围的人也可以自然而然地接受。只有这样如家庭般温馨的公司，才是真正强大的公司，不是吗？

回归“商人的原点”

今年我在创始人的墓前报告时说，通过集团每个人的努力，本公司不仅在收益方面，在财务方面也已成为业界之首。我之所以每年都去扫墓，是因为不管在业界的地位多高，都应自律，时刻不忘“商人”的觉悟。现在，我们所在的商业环境正在发生前所未有的变化。但是，我并不迷茫。只要在忠实执行业务基本的“盈利、削减、防范”的同时，如第一代伊藤忠兵卫那样，总是谦虚地放低姿态并将“客户需求的东西以客户要求的形式”提供给客户便足矣。

第一代伊藤忠兵卫挑着一根扁担，开始销售麻布之旅是在1858年，他15岁的时候。161年后的今天，本公司回归至“商人的原点”，以蕴藏在延续至今的DNA中的巨大能量，迎来了挑战全新进化的时代。伊藤忠商事不会被眼前的巨浪所吞没，而是要抓住这股时代浪潮，将其转变成机会。