



2019年度是“变革之年”。 我们将朝着向“全新商社形象”进化的目标，勇攀高峰。

2019年度是“Brand-new Deal 2020”的第二年，我们的目标是连续两年实现合并净利润5,000亿日元。首先，我们将贯彻“盈利、削减、防范”，为宏观经济的不确定性带来的影响做好万全准备。并在第四次产业革命中，打造“全新商社形象”，加速推行着眼于5,000亿日元后的未来成长战略。本公司的DNA就是“挑战”。

鈴木善久

代表取締役社長 COO

鈴木 善久



先要“站稳脚跟”，然后迎接“变革之年”

2018年度，本公司的合并净利润达5,005亿日元，在多项定量目标中刷新了历史记录，值此创业160周年之际，献上了一份能与之相符的良好业绩。以中期经营计划“Brand-new Deal 2020”为基础，稳步推进“向新时代业务进化”的措施，将 FamilyMart UNY Holdings (株) 及 POCKET CARD (株) 合并为子公司，在强化以“生活消费领域”为中心的“非资源领域”战略基础的同时，进行了众多战略性投资，并出资了初创企业。

在对资源价格的剧烈波动及中美贸易摩擦长期化等担忧中，2019年度的经营环境变得更加不透明。越是这种时候，就越要发挥本公司以受经济形势变动影响较小的“非资源领域”为中心的收益基础的优势。就如马拉

松一样，正因为处在艰苦的上坡路上，才更需要将优势最大限度的发挥出来，经营公司也是这样的道理。正因如此，我们首先要再次贯彻“盈利、削减、防范”这一本公司的经营基本，切实站稳脚跟。特别是在“削减、防范”的实践中，为不确定性做好万全准备，同时，为了更进一步推进“盈利”，我们也将稳步执行为应对被称为“第四次产业革命”的数字革命所制定的措施，并在产业结构转换前先行布局。

2019年度，将成为着眼于5,000亿日元未来的“变革之年”。

进化的胎动

“摆满新鲜安全食材的超市里。分布在各处的店员专注地工作在平板终端前，熟练地接受订单并拣选商品。新鲜食材和根据客户要求烹饪加工后的食品，被包装在食品袋里，通过天花板的轨道自动传送到超市后院的快递员手中。商品在消费者通过 APP 下单的10分钟内即可发货，之后用快递专用的电动摩托车在30分钟内即可送达至顾客家中。”这并不是对购物的“未来构想”，而是现实中的真实场景。

2018年度是我就任社长 COO 的第1年，在这1年中，我作为 COO 执行了冈藤会长 CEO 提出的“Brand-new Deal 2020”战略，并与众多客户和员工进行了对话。拜访了国内外约30个据点，到日本以外的国家出差了10次，其中5次来到中国。开头的画面就是我在上海视察中国电商巨头出资的超市时看到的场景。身在日本未曾感受到的中国速度和中国迫力，让我切身体会到了被称为“第四次产业革命”的“数字革命”。

我就任社长 COO 后，曾担心本公司会变成一头“行动缓慢的巨象”，但这1年中，我看到每位员工每天都在积极探索新鲜事物，绞尽脑汁思考数字技术的活用方法等，这让我感受到伊藤忠所拥有的挑战的 DNA 正开始熊熊燃烧。

现在，本公司员工没有人会认为自己所属的组织在5年后还会保持今天的模样。各投资公司也将会在相同的危机感中做出改变。现在，我已经感受到了本公司集团中不断朝着进化挑战的强劲有力的胎动。

“米饭”与“拌饭料”

一桥大学的楠木教授在与本公司野田 CDO・CIO 谈话时，打比方说如果把现实的运营比作“米饭”的话，那么数据与技术就是“拌饭料”。也就是说，本公司以“生活消费领域”为主的“现有”价值链与资产是一碗满满的“米饭”，只需要再撒上一些“新”数据这一“拌饭料”就能够得到巨大的发展。而新兴的网络企业中并没有这样的“米饭”。

2018年度，从归属于本公司“生活消费领域”的纺织、粮油食品、生活资材・住居、信息・金融等获得的利润贡献约2,860亿日元。而如何充分运用数据这一“拌饭料”正是维持5,000亿日元级别合并净利润，并通向未来的“钥匙”。2019年度，我们将与投资公司一同，在灵活运用数据的基础上，进一步推进商品开发、店铺高效化、数字战略推进、批发物流功能的IT化等策略的实施。

另一方面，2018年度，从归属于“基础产业领域”的机械、化学品、能源贸易、钢铁制品获得的利润贡献约为920亿日元，而从属于“资源领域”的金属资源、能源开发获得的利润贡献约为1,155亿日元，共计超2,000亿日元。这些领域也必须切实得到成长，否则不论是作为“综合商社”的实力还是超越5,000亿日元的进一步成长都将无从谈起。在“基础产业领域”方面，我们实施了以移动出行、可再生能源、新电力为主的新领域的收益化并积极进行资产重组。而在“资源领域”方面，我们正着眼于全球能源状况的变化，并再次深挖继澳大利亚、萨哈林以及阿塞拜疆之后的优良资源项目。

从“点”到“面”的成长型投资

2019年度，我们将把投资的重点转向成长型投资，均衡、稳步地推进现有业务中与进化、变革息息相关的投资，以及在产业结构变化中产生的全新领域的新增长型投资。

2018年度，我们进行了约300亿日元的“业务的新时代化投资”。其中“生活消费价值链”相关投资约190亿日元，以在本公司所持价值链基础上创造新价值为主旨，涉及金融科技、广告、市场营销、数据活用、跨境电商等领域。对于“新时代移动出行、电力”的投资约60亿日元，涉及今后产业结构可能发生戏剧性改变的领域，如在EV行业发展迅速的中国所进行的对EV新兴企业的投资、共享出行业务、利用蓄电池以及AI的全新电力服务事业等。作为“其他新技术的活用”，对新材料・零塑料、再生医疗、IoT・数字化等的投资也达约50亿日元。

这些在2018年进行的投资，可以说是对“点”的投资，而2019年度则会将焦点转向对本公司现有价值链的展开，换句话说，就是以这些投资为基础向组成全新商流的“面”展开。

例如，对中国新兴EV生产商与EV商用车租赁、欧美共享出行・共享汽车、蓄电池及新时代电池等的投资，当然，这其中的任意一项投资单独来看都是成立的，但这种“面”的展开同时也是为了迎接产业构造转换的先行布局。在中国这一人口众多，增长飞速，且政府强大的国家，我们将联手当地的新兴企业构建包括电池回收在内的EV业务模式。此后，也将以此作为案例，在日本与亚洲推广，在产业结构变化到来前推动“面”的展开。

市场导向与第8公司，从“销售”到“创造”

为了实现打造“全新商社形象”的目标，除了需要构建如新时代投资这样的成长型投资框架外，“组织”与“人才”也需向新时代进化。而其中一个答案就是“第8公司”。

在传统以“纵向”的商品为轴的组织体制下，很难与现如今以消费者接触点为基础的平台有所交集。即便现在难以察觉，但传统型以商品为中心的批发模式，可能将因其顾客与厂商以网络为媒介产生的直接联系，渐渐失去它的价值。从平台的角度看，本公司集团广泛的商

由点及面的成长型投资
迈入新台阶的“生活消费领域”
应对产业结构变化的“基础产业领域”
追求进一步成长的“资源领域”、“海外业务”



品采购与渠道或许也就像是一个个小商小贩的集合。

今后，综合商社必不可少的并非“销售”个别商品，而是发掘市场与消费者需要的商品与服务的“创造力”。本公司除了有长年培育的现有七家公司的知识与经验，及物流、金融、财务、会计、人事、法务等卓越职能，最重要的是拥有信用与人才。如果再加上消费者视角的“创造力”，定能创造出超越平台功能的“全新商社形象”。

为此，我们该怎么做呢？组建新的开发组织？那么它可能会像过去的失败案例一样为了开发而开发并以失败告终。仅变化排序的组织改编和只强化横向联合的组织恐怕也很难有所作为。商社人既不是咨询顾问也不是新兴企业的创业者。而必须是像伊藤忠这样，拥有每日奋斗在商场第一线“灵魂”的，脚踏实地的商人。

这就是时刻将“盈利”铭记于心，并以消费者的视角创造全新业务模式的第8公司。因为其业务是站在“市场导向”的视角，根据消费者与市场需求而创造出来的，而非是某一个商品。因此在命名时不以某一具体商品名，而仅以“第8”这样的数字为公司名称。

第8公司是自1997年引进子公司内公司制度以来最大的组织改编。从所有公司中选拔出具备专业知识与丰富经验的人才。公司内没有设立部门或科室，只有商

品开发、数字战略、物流等仅由4名总经理构成的变形虫式组织。我们期待着第8公司随着今后的发展慢慢改变形态，逐步形成“全新商社形象”的模式。

以中国本地业务的扩大为目标

虽然中美贸易摩擦日益严重的可能性无法否认，但是如果少了这个拥有约14亿人口的巨大市场，那么世界经济的发展或许将举步维艰。本公司作为在中日邦交正常化之前就进入中国，并且在美国也拥有悠久历史的公司，今后还将充分考虑国际关系，积极推进贸易与投资等业务的开展。不论国际形势如何，中国的内需会切实稳步增长，因此切实扩大在中国的业务，是本公司朝着进一步扩大海外收益前进的重要布局。

例如，已经扩大为世界最大规模，今后仍将实现急速增长的中国EV市场，就是当地前景广阔的业务之一。本公司出资的“奇点汽车”，是汽车版的智能手机。这是一家推出可以随时添加新应用程序这一全新“智能汽车”理念的EV新兴企业。此外，同样是去年出资的“地上铁”，不仅拥有世界最大规模的EV商务车的租赁，还将触角延伸到了车辆运行管理及充电设施的配备。

我们将在中国的领先领域中，不断积累业务模式与技术经验，并将其推广至日本乃至亚洲。同时，对于日本的高质量服务及 CVS 等日本先进的领域来讲，中国也是一个散发着巨大魅力的市场。

在这样的业务展开中，与我们开展合作的是实力强劲的中信及正大集团。作为国营企业，中信集团卓越的信息网以及旗下业务公司群为本公司带来了宝贵的价值，并为我们提供了向中国消费者提供商品与服务的渠道。

2019年我们将继续洞察风险，并将其最小化，在此基础上力求进一步加速在中国的合作项目。

海外的业务开展

本公司加强了各公司与海外据点的合作，并借此机会对海外业务开展的一贯性进行了强化。“生活消费领域”的海外开展自不必说，上述收益2,000亿日元的“基础产业领域”与“资源领域”的增长中，海外收益也是其中的关键。除了扩充以海外的“生活消费领域”为主的当地事业外，还有基础设施与成套设备项目的组建以及全资源权益的获得等，这些“基础产业领域”与“资源领域”海外业务的扩大是今后利润增长极为关键的要素。

为此，就任社长 COO 后，我在这一年里除了中国和北美外，还拜访了澳大利亚、俄罗斯、中东欧、中南美以及非洲。

澳大利亚：

数十年前，澳大利亚曾强令禁止出口铁矿石，而在1961年铁矿石出口解禁之时，本公司翻开了全新的历史篇章。当初，我们的目标是取得西澳大利亚纽曼矿山(Mt.Newman)的对日贸易业务，在当时的越后社长等众多前辈的努力下，我们在1967年成功获得了本公司最早的铁矿石权益。之后，又获得了扬迪(Yandi)、戈德沃斯(Mt.Goldsworthy)矿山的权益，成功超越了其他商社的权益份额。2013年我们还获得了金伯利巴(Jimblebar)矿山的权益，在维持与世界最大资源公司BHP这一强力合作伙伴的良好关系的同时，强化了西澳大利亚的铁矿石事业。

IMEA是控制这四座西澳大利亚矿山的铁矿石权益和煤炭权益的控股公司，仅过去15年，其累计收购利润就高达6,700亿日元，为本公司的业绩做出了巨大贡献。

今后，我们要不忘感谢构筑起铁矿石、煤炭、原油、LNG等世界各地资源业务的先辈们，并继续将“资源领域”作为本公司重要的事业领域，使其更进一步发展。

俄罗斯、中东欧：

以萨哈林1号项目为代表，东西伯利亚的石油、天然气开发事业以及乙烯成套设备的建设进展顺利，我们会与作为资源大国的俄罗斯一起继续探寻以LNG、原油为主的业务机会。此外，在莫斯科，俄罗斯版的优步(Uber)服务也已经开始普及，预计今后在俄罗斯以此为



在中国国际进口博览会上



视察澳大利亚 Whaleback 矿山

主的新当地业务机会也将不断扩大。在布尔格莱德，废弃物处理发电事业正在启动，塞尔维亚总理也对本公司的贡献做出了高度评价。在已经开始运转的4座英国废弃物处理发电业务以及德国海上风力发电项目等可再生能源领域，今后，我们会将其作为本公司公共基础设施事业的核心不断加以推进。此外，在东欧诸国，本公司截至目前的活动以公共基础设施与汽车相关为主体，但是今后，我们也将关注粮油食品等的“生活消费领域”、“ICT(信息通信技术)与金融”等领域。

中南美：

即使是这几年一直苦于负增长与高失业率的巴西，也开始渐渐显现出巨大变化的征兆。长期受通货膨胀之苦的国民的呼声与总统博索纳罗的出现，以及养老金改革、政治改革、财政改革等都预示着形势的进展，经济前景也逐渐明朗。到目前为止，本公司在巴西的业务主要包括1970年代开始的从事桉树纸浆业务的CENIBRA公司、及2008年开始的铁矿石业务(旧NAMISA, 现CSN Mineração)，2018年我们还对手机相关业务进行了投资。包括巴西经济复苏与国营企业的民营化等在内的巴西政府产业结构改革对本公司而言是全新的商机，今后我们还将继续关注其动向。

非洲：

今年夏天，非洲开发会议(TICAD)在横滨召开，今

后对非洲的关注预计将持续上升。本公司也确定了以“公共基础设施”和“生活消费领域”为中心，推进与当地企业在各方面合作的方针。非洲人口众多，增长显著，但总体来讲非洲各国的经济状况参差不齐，因此本公司的方针是根据各国情况选择最佳合作伙伴，共同推进事业发展。在机械方面，我们已在非洲全境展开了汽车的经营。此外从非洲手机的普及率等来看，我们相信今后ICT(信息通信技术)与金融科技事业很可能呈井喷式增长，因此我们也将持续关注。

2019年度合并净利润计划为5,000亿日元，其中一半左右计划将来自海外收益。我们将继续与各公司联动，脚踏实地开拓海外事业，力求进一步扩大收益。

翻山越岭之路

从第一代伊藤忠兵卫翻越家乡的山岭开始销售麻布至今，本公司总是不断顺应环境的变化与时代的潮流，挑战新事物。虽然也经历了许多失败，但是伊藤忠的DNA中蕴藏的就是“即使是一小步也要前进”，“与其拒绝失败，不如在失败后再次站起来”这样的理念。

2019年度，伊藤忠商事将不断挑战，继续勇攀新的“高峰”。



在巴西伊帕廷加机场



视察巴西 CENIBRA 公司的苗床