

# 将“三方有利”铭记于心， 在专注于贯彻商人之道的同时， 勇敢迎击惊涛骇浪般的挑战。

2019年度是公司160多年历史中成果最为丰硕的1年。先人一步的策略得以奏效，连续4年创造历史新高，做到了“言出必行”。2020年度，我们将严防骄傲自满，回归经营之本——“盈利、削减、防范”这一原点，面向未来，强基固本。



代表取缔役会长CEO 冈藤 正广

新冠疫情仍在肆虐全球，在此向在疫情中遭遇不幸的逝者们表示深切的哀悼，向正在遭受疫情折磨的患者们表示诚挚的慰问。同时，向战斗在第一线的医疗工作者、政府工作人员和市民朋友们表示由衷的感谢。

## 寄托于樱花中的心愿

2020年4月1日，东京总公司1层大厅里，100枝樱花树枝上绽放出淡粉色的樱花。这是预示着春天的到来而备受人们喜爱的启翁樱。开满枝头的樱花迎接着2020年度新加入伊藤忠商事的年轻员工们。

由于现在新冠疫情仍在肆虐全球，我们今年亦同许多企业一样，不得不放弃举办正式的入社典礼。在现在连欣赏樱花都需要有所节制的氛围中，原本会成为人生中美好回忆的毕业典礼也相继中止的新闻屡见报端。但是，对于在严峻的就业形势中脱颖而出的新员工来说，走出校园开启新的生活这样的体验一生中只有一次。因此，我决定和铃木社长 COO 一起，伴着盛开的樱花亲自迎接，希望他们在未来的人生中，至少不要忘记作为伊藤忠人迈出的这第一步。

受新冠疫情蔓延的影响，越来越多的人不得不在家工作。本公司也自日本全国紧急事态宣言发布的4月上旬起，原则上实施在家办公。有观点认为，“新常态”将变成一个常用语，即便疫情结束，我们也无法回到之前的工作

模式。与此同时，随着紧急事态宣言的全面解除，公司决定，除担心身体状况或家人有特殊情况的员工之外，原则上所有员工均需出勤。当然，公司方面亦已采取万全之策，做好疫情防控。

我想或许有人对这样的规定抱有不同的看法，但这一决定出自我一贯的想法，即“伊藤忠商事即是商人”这一信念。

## 商人“应有的态度”

到了紧急事态宣言全面解除、经济活动真正重启的6月1日，装饰1层大厅的已不再是樱花，而是其他五颜六色的花卉。这些花卉迎接的是沐浴朝阳前来上班的伊藤忠商事的商人们。他们要在客户光临、营业开始之前赶到公司。

2011年3月的东日本大地震导致社会一片混乱，在我们的客户或许处于困境之时，我看到我们的员工灵活运用弹性工作制度，每天10点来到公司上班。以此为契机，公司决定实行“清晨型工作制度”。公司在以生活消费相



# CEO MESSAGE

关领域为核心的非资源行业具有优势，这就要求我们必须始终从“客户视角”出发，全身心投入到经营活动中。

这次也是如此。虽然整个日本都在规避风险，但仍需要一些客户冒着危险承担起为民众提供生活必需品的责任。许多伊藤忠的同仁亦在零售商店等一线努力工作。我听说，其中一些同仁对着镜子努力练习在戴口罩的情况下如何以微笑面对顾客。在需要通过细小经营的积累才能决出胜负的环境中，如果只有伊藤忠的员工在家办公，那么我认为这不是商人“应有的态度”。我想要明确地指出，公司实施的“工作方式改革”并不仅仅是为了追求“高效的工作方式”。

相应的，公司也会全力回报员工的努力。方才的迎新插花便是其一。因为花朵无需语言便可让观者瞬间心境明朗，获得勇气。公司准备了各类慰问品，为让大家能够在紧急事态宣言解除之后全力冲刺，我们还向全体员工发放了一次性特别慰问金。派遣员工、外单位派驻员工以及功能性辅助公司的员工亦不例外，保安及清洁人员亦会收到附有我留言的薄礼，以示谢意。

伊藤忠商事得到了许多人的支持。我认为商人就应该站在这些人的角度，和他们分享价值。这也是160多年之前，公司创始人所追求的商业理想。

## 不变的价值——“三方有利”

去年，我在出席某个聚会时，一位耄耋长者走到我的身边，向我表达谢意。原来这位老人此前购买了公司的股票，现在股价已经涨了8倍，分红亦较当时大幅增



和盛开的樱花一起，用红毯迎接新员工

加。那一瞬间，我再次深切感受到身为经营者的无上荣光，同时，作为经营者，在履行股价和股东回报方面尽到责任亦非常重要。

最近，在经济形势急剧恶化的背景之下，有种观点认为应优先维持财务稳健与雇佣及社会贡献，对于股东回报则应缩减。但我坚持无论发生什么情况，每年都要确保分红实实在在地增加。

各种各样的利益相关方、经济价值还是社会价值、短期业绩还是中长期布局，我们面临着许多选择。但是，我认为始终追求“所有”而非根据情况选择“其一”，才是源于创始人伊藤忠兵卫格言的“三方有利”（对卖方有利、对买方有利、对社会有利）的现代解释。

自1858年成立以来，蕴藏在公司根基中的“三方有利”精神一直延绵不断。另一方面，每次公司管理层更替之后，都会用不同的措辞表述具有“三方有利”涵义的目标。结果，我们应追求什么、为此应做些什么，反而越来越晦涩难懂。因此，2020年4月，公司决定回归原点，将最简单易懂的“三方有利”确定为集团的企业理念。同时，为践行“三方有利”理念，将“一人一商，使命无限”确定为企业行动指针，并对其进行了重新定义。

公司一直通过以下方式贡献社会，即“将被需要的产品或服务、以被需要的形式、提供给有需要的人”。例如，向中国消费者提供安全、放心的日本产品，通过开发地热发电项目提升印尼民众的生活水平等等。通过经商给人们带来“富饶的生活”，既是我们基于“三方有利”理念提供社会价值的方式，也让我们获取了与附加价值相符的报酬。我认为这亦符合SDGs和CSV(Creating Shared Value)的观点。正如我们正在全力投入的蓄电池业务一样，切实构建能发挥公司优势的“盈利结构”也是“无限使命”之一。这一点希望大家能够理解。

## 商人就要“孜孜不倦”

正如过去我说过的那样，我性格谨慎，可谓是个“爱操心”的人。这种性格表现为，在行动之前会设想最坏的情况，在回顾以往的对策、历史并深思熟虑之后，才会向前迈进一步。下面我们来回顾一下公司的历史。

二战后，公司为迈向综合化，开始扩充非纺织部门。但我们与财阀系大型商社相比，实力差距非常明显。因



1层大厅为欢迎客户，特意装饰了应季花卉(6月1日至26日)

此，公司决定大赌一把，我们收购了东亚石油(株)的股份，投资了最先进的炼油厂，并签订了油轮的长期租约。这样做是基于“只要尽早掌控几乎100%依赖进口且蕴藏量预计会逐渐减少的原油，那么就会形成一个巨大的商机”这样的“假设”。但是在20世纪70年代两次发生“石油危机”，高昂的固定收购价与暴跌的销售价之间形成剪刀差，前述假设被无情推翻，公司因此蒙受巨大损失。

与财阀系大型商社相比，我们不仅资源鉴别能力不足，亦不能保证会有重化工业企业这样可靠的买家。结果，公司仅仅依靠“假设”就进行押宝，真可谓是“产品导向”型思维。依据“肯定会上涨”这种“假设”，在泡沫经济时期进行的房地产投资亦是如此。随着泡沫经济的崩溃，公司自然一再蒙受损失。我至今对那时的事情记忆犹新，当时公司不得不处理不良资产来因应生存危机。

我认为，仅仅依据“假设”就进行大规模投资是极其危险的。近年，AI等数字技术迅速发展，人们将之誉为“第4次工业革命”。但是，并非所有与之相关的行业都实现了实实在在的增长，我们必须避免盲目投资。

我们必须意识到自己是以商人的身份从事商业活动。想要与掌握大规模资源权益的财阀系商社平起平坐，自然就必须将战场锁定在其他公司无法效仿的具有优势的领域，即以生活消费相关领域为核心的非资源领域。虽然并非像资源业务那样动辄创造出数千亿规模的利润，但只要我们能实施如同“竹枪”般能射中要害的经营，即便每笔生意的规模都很小，我们仍有望和大型商社一决胜负。我们应不懈努力，“孜孜不倦”地累积那些受到客户喜爱的业务，同时关注细微变化，仔细修改方针。2019年度决算便诠释了本公司独有盈利方式的真正价值。

(⇒ Page 14 2019年度 决算业绩)

地下1层还展示了用以激励员工的会长 CEO 致辞和花卉  
(3月12日至6月12日，延长在家办公期间)

#### 致辞例

“正因为是这种时候，大家才要微笑以对”

“春天就在身边”

“重要的工作，感恩”

“从今天开始，全力以赴，开足马力”

#### 坚守“承诺”

2008年雷曼危机之后，世界经济经历了长达11年的持续扩张，但我一直担心全球经济近期是否会出现逆转。去年8月的夏季休假期间，我决定提前1个月，即在9月上旬便召开往年10月上旬召开的经营战略会议。这次会上制定了以“防范”和“削减”为核心的因应最糟糕事态的对策，并自即日起实施。半年之后我的担忧变成了现实，新冠疫情的蔓延令全世界都始料未及。然而，公司却并未因此动摇。

2019年度的合并净利润连续2年超过5,000亿日元，连续4年更新了历史最高收益。虽然令人遗憾的是我们还没有夺回冠军宝座，但在显示“盈利能力”的基础收益方面，我们坐上了商社 No.1 的交椅。ROE 领先业界达到了17%，NET DER 也达到了史上最佳水平。股价在本年度22次创上市以来历史新高。

在其他商社纷纷下调预期，决算减少的严酷环境下，公司利用分散在多个领域的坚实收益基础，扎实地积累利润，和往年一样完成了期初计划，并在期初按约定支付了史上最高的分红。作为经营者，我终于可以松一口气了，同时也衷心感谢集团全体员工的努力。

我始终抱持着一种强烈信念，即必须向各位股东和投资人“信守承诺”。这也是自第一代伊藤忠兵卫以来传承至今的商人信条。也有人说，“为了达成计划，信守承诺，一线人员一定会很辛苦”。1年还好，但连续10年坚守“承诺”则是不可能的事情。当然，中长期愿景和定量目标非常重要，但那些虽面面俱到但对未来的达成不负责任的内容却是毫无意义的。我期待各位股东和投资人，针对各企业数年前提出的中长期愿景和定量目标的进展及实现程度，

毫无保留地发挥公司“真正的经营实力”以及集团全体员工团结一致的“凝聚力”，展现“承诺经营”的高度信赖感。



能够花更多的时间静下心来评价。

2019年度是伊藤忠商事160多年历史上最辉煌的1年。2020年度之后，我们将面临艰难的境遇，并迎接前所未有的考验。

## 考验“真正的经营实力”的1年

在顺风顺水之时谁都可以经营。但如果遭遇艰难的经营环境，就不会那么简单了。今后，“真正的经营实力”将受到考验，我们要自律自省，不可骄傲自满。

根据2018年度及2019年度实绩和进展，我们认为中期经营计划“Brand-new Deal 2020”已提前完成，2020年度将启动单一年度的经营计划，强基固本，为未来做好准备。受新冠疫情影响，未来变得难以预料。在这种经营环境之下，许多企业不再制定2020年度期初计划。但我认为明确未来1年的目标乃是“对于利益相关方的责任”。因此，公司在充分考量可测算风险的基础上，公布了合并净利润4,000亿日元的计划。

与明确的因应雷曼危机的策略不同，此次我们必须等待治疗药物和疫苗的研发，消费意识和投资意愿的恢复恐怕也需要相当的时间。我们必须做好准备，应对市场价格、外汇、股价等突如其来的连锁式暴跌的风险。在这种情况下，公司应当做的事情非常明确，那就是回归“经营之本”的原点。

## 回归“盈利、削减、防范”的原点

我在纺织公司工作期间，曾和其他企业竞争阿玛尼的

独家销售权。当时，我将谈判对象所需的日本税制相关信息，汇总到用意大利语写成的厚厚的提案书中提交，同时告诉对方自己对项目的想法，因此，得以打败出价高于我们公司的竞争者。决定胜负的正是诸如此类的事情，例如在经商现场摸透对方的想法、努力营造“微乎其微”的区别。因此，光说不练的理论和评论毫无用处。

经营亦是如此。光靠摆出数据或理论，什么事情也解决不了。我认为经营就是以更宏大的视角把握全局，思考“应当做什么”。进一步来说，经营就是根据不同时期的经营环境，决定将重心放在“盈利、削减、防范”这三项中的哪一项上。

全球经济现已陷入景气衰退之局，在商流变得极其微弱的情况下，我们需要暂停脚步，调整呼吸。相较于“盈利”，现在重要的是要把重心放在“防范”和“削减”上面。以防万一，重新审查交易的合同条件并对授信和库存实施彻底的管理，在收回债权等方面也应先人一步采取措施。此外，在经费方面，我们应从根本上逐一审视成本效益。这些基本措施都极其重要。我们现在无法预测未来，因此，必须比过去更加“孜孜不倦”的努力经营。

除了像这样彻底贯彻低重心经营之外，我们还应瞄准后新冠时代，准备因应商业模式的变革。例如，就在不久之前，消费者的需求由“拥有转向使用”。这种变化此前助推了汽车行业的大变革，但现在从防范新冠病毒传播的观点出发，消费者正重新审视“拥有”的价值，其需求正不断发生变化。从“产品导向思维”转向“市场导向思维”，在下游掌握消费者接触点，提供消费者追求的附加价值，这些都是经营上不可或缺的。我们已在给予第八公司生活消费领域相关实业和预算的基础上，让其作为市场导向的

尖兵，尝试创造新的业务。

此外，最近我常常听到有人说“我们很少披露综合商社的发展战略”。在此次新冠疫情的特殊环境下，有些企业没有发挥出全部的实力，导致市场口碑变差。换言之，虽然令人遗憾，但各个行业都有可能清晰地分出赢家和输家。2020年度，我们的方针是：无论是否存在这样的“发展空间”，都要积极摸索投资低估值企业的机会，通过发挥综合商社的“综合实力”，争取“现有业务的升级换代”。

从防范新冠病毒传播的观点出发，目前与客户面对面打交道还受到一定限制，随着“便装出勤”政策愈发深入人心，穿着牛仔裤上班的员工越来越多。与“清晨型工作制度”相配合，员工们在自由自在、易于产生新创意的职场环境中，可结合当时的情况，积极提出能够切实带来今后收益的举措。

## “巨人、大鹏、蛋卷”

我讲一件很久之前的事情。“巨人、大鹏、蛋卷”（分别指日本职业棒球联盟巨人队、相扑运动员大鹏和日式蛋卷）这个短语流行于20世纪60年代，用来代指那些受到包括儿童在内的民众所喜爱的东西。在那个时代，人们渴求具有压倒性实力的强大英雄，而这个短语也正是那个时代所独有的。但另一方面，如果强者常常取胜，那么日本人原本就有的“同情弱者”的气质就会冒头，导致强者有时反而人气下降。说到巨人队的比赛，比起9连冠时期，反而是他们落败时的收视率更高。这实在令人意外，但确是事实。换言之，正因为名次不断变化，所以才会有活力，人气也才能持久。

可以说，企业间的竞争亦是如此。公司在2010年度之前，按合并净利润排名的话，是位居行业第四。排名前三的都是财阀系的大型商社。如果当时我们甘居第四，大

概就会丧失饥饿精神，陷入困境。正因为有像我们这种非财阀系公司排名逐渐提升的下克上，竞争原理才会起作用，整个行业才会有活力。

今年6月，发生了两件公司历史上值得纪念的事情。公司的股价和总市值，按照东证收盘价计算，史上首次跃居综合商社行业第一。2010年度期初的时候，我们与第一名相比，股价低了三分之一，总市值低了约3万亿日元。现在回想起来，恍如隔世。

## 专心走商人之道

这是去年的故事了。当时，我为给将要调职的秘书买纪念品，去了位于日本桥的百货公司。我在等待店员包装商品时，突然有位女士小跑着过来想要和我握手。我对此大吃一惊，于是就问了一下原委。原来，这位女士就职时很遗憾没能如愿进入伊藤忠，但看着伊藤忠越变越好，她也是既开心又羡慕，仿佛一直是伊藤忠的拉拉队员。

我一直希望让各位股东和投资人、客户、金融机构、社会、员工及其家人觉得我们是一家“好公司”，并以这样的心态开展经营活动。伊藤忠在许多校园招聘企业排行榜中高居榜首，在学生中的口碑不错，一些许久之之前与公司结缘的人士对我们也评价颇高，真是难能可贵。公司一直坚守向各类人士做出的“承诺”，可以说上述好评亦是守信重诺所收获的一种成果。

今后，我们注定将在混沌的时代中前行。但公司拥有不变的价值观——“三方有利”，它将使我们的企业价值持续提升。我坚信只要全体员工不骄傲不自满，牢记“三方有利”，彻底回归“盈利、削减、防范”这一原点，那么无论遇到何种风浪，我们都能破浪前行。2020年度，我们将毫无保留地发挥公司“真正的经营实力”以及集团全体员工团结一致“凝聚力”，展现“承诺经营”的高度信赖感。