

# 看清困难局面的未来走势， 通过采取先人一步的“防备”之策， 实现持续提升企业价值的目标。

新冠疫情等因素使公司进入了新的经营阶段，但我们没有自乱阵脚，而是继续不断努力，以求完成之前提出的目标。此外，公司将通过“市场导向思维”，敏锐感知客户及产业结构的变化，切实把握机遇。



代表取締役社長 COO 铃木 善久

## 2019年度：潮流转之年

2019年4月，在史上首次实现合并净利润5,000亿日元的情况下，公司召开了讨论2019年度经营计划的特别经营会议。迈上5,000亿日元这一新台阶令士气大振，而达成5,000亿日元计划后，公司如何继续稳步发展、如何建立相应的组织结构和人才成为讨论的焦点。回顾公司历史，沉浮起落不知几何，如何从中吸取经验教训，成为会议首先讨论的话题。我们认为经验教训有3点：①不宜从理想论的角度，制定长期经营计划（经营应当重视承诺，而非提出毫无依据的数值目标）；②经营活动不宜过度“选择与集中”；③经营环境必然会发生变化。自负自满乃是大忌，“爬得越高，跌得越重”。

基于这些经验教训，公司将2019年度的合并净利润计划设定为与2018年度业绩相近的5,000亿日元。另一方面，公司继续进行渐进式分红，每股红利增加2日元，达到85日元。做出这样的决定，是因为在经济形势尚不明朗的情况下，首先要强基固本重视谨守已经承诺的数字。为因应瞬息万变的经营环境，摆脱固有业务模式的桎梏，

公司成立了新的组织——第八公司。新组织的使命是摆脱“产品导向思维”，站在消费者的角度，以“市场导向思维”来提升2018年度收为子公司的FamilyMart的企业价值，并强化伊藤忠集团的价值链。同时，基于不宜过度选择与集中这一教训，对现有的收益支柱公司维持原状。

2019年夏季，此前保持涨势的股市开始出现变化。股市以中美贸易摩擦的恶化为发端出现暴跌，以致于人们感慨是不是“魔鬼8月”再次到来。长期持续的全球性经济增长或将随时崩溃，本公司在对此一直加强警惕的情况下，以此变局作为契机，根据冈藤会长 CEO 的指示，决定再次彻底贯彻“盈利、削减、防范”的经营基本方针，尤应筛查有疑虑的项目，彻底加以“防范”，为因应经济形势进一步恶化，通过“削减”转向低重心经营。

公司也将通常于每年10月上旬进行的经营计划中期评估提前至9月9日，提早收起了暑期的放松情绪，同时，领先其他公司开始探讨对策。这是因为伊藤忠虽已连续10年实现增长，但公司判断现在已到了能否如期完成5,000亿日元承诺的重要关头。之后，非常幸运的是股市得以反弹，伊藤忠的股价22次刷新了上市以来的史上最



# COO MESSAGE

高值。但此时的准备恰巧成为了之后为因应新冠冲击的防备之策。可以说，这正是从过往吸取的不可骄傲自满的经验教训发挥了作用。

2020年1月，WHO发出有关武汉爆发新冠疫情的声明，3月，WHO宣布新冠疫情进入全球流行阶段，全世界都受到疫情的冲击。雷曼事件曾导致金融体系的崩溃，而面对蔓延全球的新冠病毒，目前却尚未研发出疫苗。研发治疗药物和预防性疫苗需要一段时间。此外，即便疫情停止扩散，世界亦难以很快恢复到疫情出现之前的状态。油价大跌、消费热情减退、汽车等基础产业大幅下滑，2019年度可谓是席卷商社行业的“潮流转变之年”。由于我们公司的业务组合分布在以生活消费行业为核心的多个领域，故依旧保持稳定，但对于资产集中在资源、基础产业领域的其他商社来说，环境却是严酷的。因此，2019年度是商社行业业绩呈现云泥之别的1年。

## 2020年度：继续开展承诺经营

在新冠病毒影响日益升高的背景下，公司于2020年3月31日召开了2020年度特别经营会议。若按往年惯例，派驻海外的董事也会返回日本参加会议，经营团队汇聚一堂。但考虑到传染风险，此次的参会人员仅限于取缔役和各公司总裁参加，是一次人数少、会期短的会议。

新冠冲击将导致以下结果：①医疗卫生和经济领域出现难以预测的复合型危机；②对雷曼事件后持续11年之久的经济增长形成冲击，预计不会轻易回到疫情之前的状态；③原油价格下跌导致石油收入枯竭，页岩气企业等的信用不确定性或将扩大。我们认识到这对于对经济形势变化非常敏感的商社而言，现已进入了非常困难的时期，基于这一认知，如何度过2020年度，是否公布2020年度计划，亦或应搁置待定，这些都成为了讨论的主题。公司确定要从根本上再次审视过去的思维模式，彻底落实应对风险的措施，但承诺经营不会改变。

对于2020年度经营计划，应考量目前可以预知的风险，将那些可以公示的部分积极地展示给市场。本着这种态度，公司决定公布合并净利润4,000亿日元的计划，继续进行渐进式分红，每股红利88日元。此外，公司已进入新的经营阶段，以因应未来可能持续数年的经营环境

剧变和“全球性经济衰退”。基于这一认知，公司将2020年度定位为强基固本的1年，该年度经营计划不列入中期经营计划，而是视作单年度因应危机的经营计划。

谁都无法未卜先知，我们不应将2020年度视为此前经济扩大的延续，而应将其定位为需要暂时停下脚步的1年。那么公司该如何实践这一想法呢？我们应该贯彻冈藤会长CEO所言的“更严谨、更小巧”的低重心经营。所有领域均应回归原点，再次彻底贯彻“盈利、削减、防范”的方针。其中，“削减”和“防范”是完成计划的关键。整个集团应全面掌握成交、销售动态、物流、授信方等情况，通过投保、缩短付款期限、尽快收回应收账款等措施，先人一步采取对策，“防范”于未然，以便减少利润损失。同时，“削减”亦不仅止于削减开支，而是要经常思考如何更有效的使用资金，并持续不断的努力。2020年度也将努力实现已公布的合并净利润4,000亿日元、每股红利88日元这一计划，以不辜负各位的期望。（➡ Page 16 2020年度经营计划）

## 看清困难局势下的未来走势

目前，经营环境极不明朗，我们应当比过去更加严格地审查新增投资，更早地实施退出(EXIT)。同时，对于非战略性投资，则应彻底控制风险管理的同时，切实推动那些瞄准后新冠时代的发展战略。尤其应以本公司具有优势的生活消费领域为核心，严格筛选、实施优质投资项目。

2019年7月开始运营的第八公司与日均拥有约1,500万顾客光临、店铺遍布日本全国的FamilyMart联手，利用顾客消费大数据及庞大的客流量，以期开展广告、市场与金融服务等业务。同时，完善FamilyMart和日本ACCESS(株)的数据资源的利用系统，优化订货、库存和物流价值链，并推进在FamilyMart实体店构建能够试验新举措的体系等。此外，第八公司亦推进建设DMP(Data Management Platform: 数据管理平台)，对整个伊藤忠集团的顾客数据进行管理和利用，以便创造数字广告业务、数据管理业务、数据分析业务、金融服务等新的商机。（➡ Page 40 第八公司）

在利用风险投资和新技术业务模式的进化方面，通过



**通过切实做好本职工作，  
维护各领域的供应链，  
为整个社会的生活稳定  
做出贡献。**

对发展领域的全面考量和超前布局，我们自2020年度起进入以“移动”、“电力”、“零售”为核心、以公司为主体扩大事业版图的新阶段。其中，在“电力”领域整合新时代电力、蓄电池等下游领域，新成立了“电力·环境解决方案部门”。公司具备 AI 功能的自有品牌蓄电池，截止2020年3月，已在全日本累计销售约3万个（以容量计算，份额居日本国内首位），历经10余年发展进步形成的业务基础和销售网络是我们的强项。此外，我们还将与 Sunnova、24M、PAND（深圳市普兰德储能技术）等实施新一代投资，从“面”的层次，切实推动业务发展。

目前的情况可谓是二战之后的最大危机。美国前总统约翰·F·肯尼迪在古巴危机时说：“汉语的危机由两个字组成，一个字意味着危险，另一字则意味着机遇”。例如，以新冠疫情为契机，购物在线化将会加速，这一点自不待言。即便是服务行业，在线与客户进行接触的机会亦越来越多，我们集团已开始采取新的举措，例如“HOKEN NO MADOGUCHI（保险之窗）”开始举办在线咨询会等。我们要在新冠疫情危机之中，敏锐感知客户和产业结构的变化，关注变化出现的端倪，把握好机遇。

海外业务方面，我们要关注新冠疫情的影响，以彻底落实风险管理、推敲现有业务的“盈利、削减、防范”为基础。在“盈利”方面，要通过与有实力的伙伴合作，扩大事业版图。例如，2019年度开工的塞尔维亚废弃物处理发电项目，通过与水及环境基建领域的大型企业法国苏伊士公司合作，每年焚烧处理约34万吨垃圾，并利用燃烧余热进行发电及供热。这一处理量相当于塞尔维亚贝尔格莱德市排放废弃物的66%。本项目是塞尔维亚首个利用项目融资的大型 PPP（政府和社会资本合作）项目，符

合欧盟的废弃物处理标准。因此，对于希望加入欧盟的塞尔维亚政府来说，也是最重要的项目。伊藤忠在英国亦运营同样的废弃物发电设施。我们将利用积累的项目开发运营经验，与各地区、各行业优质伙伴合作，不断提升项目质量，稳步开展经营。

## 持续提升企业价值

与其他商社相比，我们要以极少的总公司员工数量来取得较大的成果，因此为了提升每个员工的生产效率，公司采取了具有伊藤忠特色的超前部署，例如：利用 RPA 等 IT 技术，推动会议和申请书无纸化来提升业务效率；通过实行清晨型工作制度和“便装日”进行工作方式改革；通过与癌症共存的援助政策推进健康经营等。

今后，作为一家“严格但值得为之工作的公司”，我们将向员工提供施展才华的机会，让员工切身感受到自身的成长，通过自身努力，拓展客源与业务模式。我们希望伊藤忠始终都是一家能给员工带来成就感的公司。

为因应面对面行业的经营环境剧变，实现进一步发展，需要提炼出更加通俗易懂、能够令人感同身受、且具有“伊藤忠特色”的价值观。“三方有利”是公司经营的原点，亦是与 SDGs 理念相通的经营哲学。2020年4月，我们将公司的企业理念修改为“三方有利”，以便进一步提升整个集团的凝聚力，提升企业价值。

许多公司和客户即便遭受新冠疫情的影响，仍努力工作。今后，我们将与他们紧密合作，通过切实做好本职工作，维护各领域供应链，为整个社会的生活稳定做出贡献。