

不忘初心，彻底贯彻“盈利、削减、防范”的方针， 加快转向“市场导向”的思维， 把握时代变化，并将其转为巨大商机。

2020年度，由于受新冠肺炎疫情影响，公司经营面临严峻考验，
但本公司首次在总市值、股价和合并净利润方面，夺得综合商社行业的“三项冠军”。
2021年度，我们必须戒骄戒躁，逐一、稳步实现新中期经营计划“Brand-new Deal 2023”
提出的目标，并努力向更高的目标迈进。

(→ Page 16 中期经营计划“Brand-new Deal 2023”)

岡藤正広

代表取締役会长CEO 岡藤 正広

把喜悦只留在当日

我担任社长后，每年都会去公司创始人的墓前报告经营成果。今年是第11个年头了，我报告了以下喜讯：公司成立以来，首次同时在总市值、股价和合并净利润三项指标上，夺得综合商社行业的“三项冠军”。

2020年6月，公司的总市值和股价跃居商社板块的首位。此后，我们一直保持这一领先地位，直至2020年度末。合并净利润方面，我们也切实完成了期初计划，并凭借以非资源领域为核心的坚实收益基础，以“正面对决”的姿态，时隔五年终于夺回综合商社No.1的宝座。在“资源热潮”结束后的2015年度以来，公司的合并净利润累计金额也排名第一，且在此期间伊藤忠是唯一没有出现亏损的公司。



在初代及第二代伊藤忠兵卫墓前报告“三项冠军”的喜讯



公司的诸位前辈一直不断挑战财阀系大型商社，尽管历史上屡屡被击退，但他们仍坚忍不拔地为公司打下了坚实的基础。此次夺得“三项冠军”，前辈们亦不胜欣喜。面对严峻的经营环境，我们的员工和伊藤忠集团的伙伴们咬紧牙关，艰苦奋斗，我要向他们表达由衷的敬意。

但是，我们只在夺得“三项冠军”的当天分享喜悦就足够了。我之所以每年都坚持扫墓，是因为无论在业界地位多高，我们都要保持自律，不能忘记身为“商人”的本分。美国实业家、管理学家克莱顿·克里斯坦森在其著作《创新者的窘境》中指出：“讽刺的是，暂时的成功或许会招致日后的衰败”。我们必须将此言铭记于心。

不要重蹈覆辙

我之所以如此注意自律自省，是因为公司有过一段反复陷入“过度自信和自满”而导致“失败”的历史。1966年，公司为迈向综合商社化，探索并实施了非纺织部门的急剧扩张，然而此后对于东亚石油(株)的投资，却造成了巨额的损失。这段历史我在去年也曾讲到过，但其实还有后续。20世纪八十年代，按照惯例只有销售额排名前三的商社才有资格参加国际招标，因此各综合商社展开了激烈的销售额竞争。在东亚石油问题彻底解决的次年(1986年度)，公司的销售额增长到各商社之首，此后亦盲目地想要维持销售额冠军的地位。结果，公司偏离了此前稳健的经营

之道，在泡沫经济的大潮中，不断增持房地产，热衷于搞公司型投资基金和资金信托。

公司本应吸取东亚石油问题的失败教训，但由于意外收获了“冠军”的佳绩而掉以轻心，结果再次重演了历史。为了公司未来的发展，从20世纪九十年代后期到21世纪头十年，我们处理了巨额损失。也是在此时，我们与财阀系大型商社之间，在财务体质上出现了差距。这一差距导致我们在21世纪初的资源热潮中居于下风。综合商社在业绩良好时制定的计划和发展战略，常常有超出自身能力范围的倾向。因此，夺得“三项冠军”之后，我们更要将戒骄戒躁铭记在心。

作为“商人”的基本姿态

最近，不时有人问我，“夺得三项冠军之后的下一个愿景是什么？”、“要不要开创与此前不同的新阶段？”。虽然公司夺得“三项冠军”，但迄今为止的经营之道和目标方向不会改变。

松山英树是首位在美国高尔夫大师赛夺冠的日本人。如果有人问他“大师赛夺冠后的下个目标是什么”，我想他肯定回答：在此基础上，“在大型比赛夺得第二个冠军，并达到世界排名第一”，然后继续脚踏实地地训练。如果以棒球比喻，公司虽然稳稳地完成几个垒打后得了分，但如果急着冲击本垒打而大力

挥动球棒，则会自乱阵脚。今年阪神队有很大进步，其中，佐藤辉明作为强击手表现亮眼，功不可没，作为粉丝倍感欣慰。但备受期待的佐藤也曾在职业棒球史上留下过难堪的记录，他曾在1场比赛中完成了打出3个本垒打的壮举，但在之后的比赛中发挥失常，连续五次被三振。本公司绝不会做超出自身能力范围的事情，必须沉稳扎实地积累利润，始终重视身为“商人”的基本姿态。

“Brand-new Deal 2023”（2021-2023年度）提出在中期经营计划期间，实现合并净利润6,000亿日

元的目标。新冠疫苗的接种正在世界各地开展，经济活动亦会逐渐趋向正常。目前想要准确预判“后疫情时代”的经营环境极为困难，我们必须比以往更加关注产品的市场行情、汇率动向、以及趋于长期化的中

美贸易摩擦等问题。因此，我们要时常以客观、保守的观点看待经营环境，在从商的根本——“盈利、削减、防范”三者之中，尤其应立足于“削减”和“防范”，继续开展“低重心经营”。

“利在下游”

近年，随着 AI、IoT 等数字技术迅猛发展，许多厂商开始大力研发新技术、新产品。例如在汽车行业，与过往完全不在同一个维度的联网汽车、EV、自动驾驶、飞行汽车等技术或产品正在走向实用化。为确保新产品的市场份额，这些厂商需要投入巨额的设备投资和研发经费。多角化等因素会导致业务领域过度扩张，进而造成投资半途而废，因此，如果不能时常思考“选择与集中”锁定某些领域提升投资效率的话，企业就无法生存。

在这个时代，生产厂商能够通过创造具有划时代意义的技术和产品迅速改变世界。但综合商社与它们不同，商社从过往的交易中进化，整合在营销、物流等方面的功能和经验来提升附加值，以证明自身的存在。换言之，商社是一种根据世界潮流变化不断改变

形态的存在，因此，不应只专注于特定领域，而是要反其道而行，大范围广布触角，在各个产业积累知识，与时俱进、因地制宜地改变组织和资金分配。这一点极为重要。公司自成立以来，几度穿越时代的惊涛骇浪，现在收益仍然持续增长，这就说明综合商社的上述经营模式在未来亦可发挥优势。

目前，主导权已经从厂商、流通等供给侧转移到消费者手中，目前，在和消费者打交道的买卖中，“数据”变得越来越重要。商流明显呈现与过往相反的方向，可谓是“利在下游”。综合商社如何在形态变革的过程中把握商流的下游，未来将会成为一个课题。公司已在非资源领域尤其是生活消费相关领域具有优势，应当完善既有的业务模式，进一步发挥优势，取得整个商流的“主导权”。

反复强调直至渗透——“市场导向”的思维

未来，公司若想在下游继续发挥优势，最重要的是转向并立足于“市场导向”的思维，改变并升级现有业务。最近，社会对于脱碳化的需求高涨，消费者的需求亦因此出现重大变化，想要准确把握这一变化，进一步扩大商机，就必须要有“市场导向”的思维。这一点无需赘言。

包括本公司在内的综合商社，迄今为止都是按照所经营的产品，对内部组织进行纵向分割，然后基于“如何卖掉自己经营的产品”这一“生产导向”思维开

展经营。现在，更为重要的是利用所积累的消费者接触点“数据”，分析消费者的需求。原来的思路已不再符合以下游为中心的新商流。改变多年来形成的惯性思维并不容易。近年来，我一直在自己的致辞中反复强调“市场导向”这个词。正如我们已将“盈利、削减、防范”变成了公司内部的共通语言那样，为将这一重大思路转型根植于员工心中，我们也将不断展示具体案例，持续加以强化。为了培养人才，面向未来进一步扩大业务，这也是经营管理人员的一项重要任务。

FamilyMart 是公司战略中最重要的据点，“市场导向”的思维亦是 FamilyMart 的关键词。便利店灵活机动，是零售业变革速度最快的业态。我认为便利店如果能够根据人们生活方式的变化不断发展出新的功能，便能实现更大的进步。例如，有消费者表示：“去年由于尽可能减少外出，所以会在超市进行大采购，现在为了散心和运动，会在附近的便利店根据需要适量购买”。我听到这种反映后，立即指示根据这一变化，对产品进行调整。对于“市场导向”来说，不必拘泥于艰深的理论。只要站在顾客的角度，认真思考“如何让客人满意”就够了。新成立的“第八公司”

打破了“商品纵向分割”，立足“市场导向”的思维，切实提升整合功能，通过数字化标识、人型 AI、数据运用等新计划的提案和实践，为提升 FamilyMart 的收益能力做出了贡献。

此次新上任的石井社长 COO，既有上述“市场导向”视角，又能做到精准“识别和应对”不断变化的形势。提名委员会也推荐他为负责“执行”公司经营的合适人选。过去，他开拓了蓄电池和可再生能源等业务，因此我对他把握消费者需求创造新的商机、以及高效的执行能力充满期待。

在欧洲产生的危机感

这是大约三年前我在欧洲出差时发生的事情。我到达米兰的酒店后，正想刷牙，结果发现忘了带牙刷。我打电话给前台，得知酒店仅向有需要的客人提供牙刷。与此同时，我在酒店的电视新闻里看到，星巴克宣布全面弃用塑料吸管，改用纸质吸管。那时，我觉得这一变化仅在环保意识较高的欧洲等地发生，具有同样意识的日本企业和个人尚属少数。但是，我一直无法忘记这次欧洲出差的切身体会。我认为从2021年度开始的新中期经营计划需要下大力气响应“环境”课题，并为此进行了反复讨论和准备。因此，不等5月份新中期经营计划“Brand-new Deal 2023”公布，今年新年假期结束后，我们就在业界率先提出为“环境”和脱碳社会做贡献的方针。

首先，为减持公司持有的温室气体排放量较大的资产，我们进一步深化此前的“不再谋求获取新的动力煤煤矿”方针，决定“中期经营计划期间，从动力煤权益中完全撤出”。作为起步即冲刺的象征，公司在4月份完成哥伦比亚 Drummond 权益的出售，其占到公司动力煤权益的8成。我想这充分显示了公司的认真程度和可信程度。（⇒ Page 18 强化对“SDGs”的贡献和工作开展：着眼于脱碳社会的业务扩大）

其次，在公司具有优势的“非资源领域”，也有许多可直接为削减全球温室气体排放做出贡献，并可较早获取收益的“萌芽期业务”。因此，我们将积极加速推进相关业务。其中主要的蓄电池相关业务，能够精准计算出价值链的扩张程度和未来的利润贡献。

此外，受到世人瞩目的大豆素肉也是如此。低脂肪、高蛋白的大豆素肉，比起牛肉等肉类，可大幅减少生产时的用水量和温室气体排放量，是一种有助于解决未来粮食问题的超级食物。许多外卖产业已开始将其作为加工制品提供，公司旗下的不二制油（株），拥有约5成的国内大豆素肉原料（颗粒状大豆蛋白）市场份额，预计未来需求还会扩大。此外，公司和芬兰大型森工企业 Metsa 集团合资成立的工厂，将无法用于纸浆生产的木材，制成“纤维素纤维”。旗下拥有 GUCCI 和 BALENCIAGA 等品牌的开云集团（Kering）、以及 BURBERRY、ZARA 等欧美知名品牌，均积极响应“环境”课题，关注环境负荷较低天然材料，与我们建立了相当数量的业务往来。改用环境负荷低的产品和材料，既是社会需要，也是一股潮流。我们应整合公司的综合实力和专业知识，大力推动这一潮流。

在新冠疫情期间
就认真展望后疫情时代，
确立了以稳定的非资源领域为核心、
进一步强化收益基础的方针。



“三方有利的营商理念”

过去，“股东至上主义”较为普遍。换言之，企业要以股东的利益为首。但近年来，重视“利益相关方”的理念已成为主流，企业不仅属于股东，更与社会、顾客、员工等利益相关方产生了密切的联系。此次“Brand-new Deal 2023”所提出的“三方有利的营商理念”，简明易懂地表明了公司的态度，即我们将以“三方有利”为企业理念，与所有利益相关方朝着同一方向，长期共享成果。

企业如果以实现可持续发展社会为目标，那么企业自身也能够得到可持续发展。经营者应以此为前提，通过“企业经营”，将此加以实践。我认为，考虑所有利益相关方的立场，推动和谐的经营战略非常重要。

但是，这并不意味着公司要降低对各投资者和股东的重视程度。本公司与其他综合商社相比，干部持股数量较多，员工加入员工持股会的比率接近100%。2015年度提出渐进式分红后，干部员工与投资者和股东从同一立场出发，持续稳步增加分红。2020年度，

相当多的企业决定减少或者搁置分红，由此可见只考虑股利分配率的分红方针，一旦收益减少，分红的实际数额就会减少，就可能会辜负各投资者和股东的期待。因此，尤其在现在这种不透明的经营环境下，我们必须重视稳定性，像原来一样按照渐进式分红，每年实实在在地增加分红。我认为作为经营管理人员，采取这样的方针是稳妥的。我们为回应市场预期，计划在上半期决算的基础上，适时公布“2021年度的进一步增加分红”和“中期经营计划期间的更高股利分配率方针”相关情况。

市场上可谓异常的资源价格高涨与第一季度决算的高进度率相互交织，导致人们对2021年度利润超过6,000亿日元的期待越来越强。伊藤忠商事在新冠疫情期间就认真展望后疫情时代，确立了以稳定的非资源领域为核心、进一步强化收益基础的方针。为此，我们应不忘初心，彻底贯彻“盈利、削减、防范”的方针，加速转向“市场导向”的思维，继续努力稳步向前发展，落实“三方有利”式经营。