

2019 年 社长 COO 新年致辞

(2019 年 1 月 4 日)

今日上午 9:00, 在伊藤忠东京总公司一层大厅隆重举行了新年庆祝仪式, 参加职员约 2,000 人。庆祝仪式上, 铃木善久社长 COO 发表了“2019 年新年致辞”, 内容如下:

大家新年好!

我谨向全世界伊藤忠集团的员工及家属致以新年的问候!

【2018 年总结】

新年伊始, 我想先简单地回顾一下过去的一年。去年 5 月, 我公司发表了 2017 财年的年度决算业绩, 合并净利润首次突破 4,000 亿日元大关, 创造了历史新高。之后, 2018 年度计划也进展的非常顺利, 我们于 10 月将年度净利润预测由期初计划的 4,500 亿日元上调至 5,000 亿日元, 这也再次刷新了历史新高。每股分红也达到了创纪录的 83 日元, 股价也不断创新高达到每股 2,303 日元, 各评级机构信用等级时隔 20 年后也稳定在 A 级, 可以说, 2018 年对伊藤忠来说是不断创造历史的一年, 是名副其实确立商社领先地位的一年。

同期, 我们还在 5 月发表了新中期经营计划, 正式开始了伊藤忠“向新时代业务进化”的新发展阶段。这一年我们将 FamilyMart UNY 收为合并子公司、参与了巴拿马丰田·雷克萨斯业务、投资了澳大利亚铁矿山的开发、收购了伊拉克油田的股权等, 再加上向中国的新兴新能源汽车企业及欧洲的共享汽车公司的出资, 并正式拓展蓄电池业务等一系列全新业务。为了消除未来的风险隐患, 我们果断地对 CITIC 进行了股权投资减值准备。

2018 年, 正值伊藤忠创业 160 周年, 我们没有辜负市场的期待, 这一年是非常顺利美好的一年。

【2019 年的经济环境】

2019 年, 是伊藤忠创业 161 周年, 也是新十年的开局之年。我希望大家继续保持强劲的发展势头, 以刷新更多记录为目标继续前进。但是, 不尽人意的是, 未来的经济形势非常不明朗。

美国经济看似非常强劲, 但新建住宅开工数量减少, 二手住宅销售市场也开始显现不景气, 已经真正步入了经济扩张周期中的顶峰。特朗普总统的政策动向不确定性, 已成为世界经济波动无法预测的主要原因。

中国方面, 中美贸易摩擦的激化也引发了我对中国经济未来走势的担忧。虽然中国政府相继出台了一系列减税及景气刺激政策来维持 6%以上的经济增长, 但是, 根据派驻到现地的员工反馈来的信息, 我感受到中国经济的减速正在日益显著。

随着美国和中国经济的减速, 导致了市场对商品需求的下降, 进而原油和纸浆价格也在短期内大幅下跌。日经平均指数虽然在 2018 年末回升勉强维持在 2 万日元(点), 但在圣诞期间暴跌超过 1,000 日元(点), 跌幅甚至超过了十年前的雷曼经济危机。

2019 年希望大家转变思维，以与以往不同的姿态继续前行。

课题① 为了备战经济衰退，必须强化“盈利·削减·防范”的方针

新年之际，我谨向大家提出三点希望。第一点是必须彻底践行“盈利·削减·防范”的方针，特别是要贯彻“削减”和“防范”。

在经济形势极不透明的情况下，首先要扎实现有的业务，脚踏实地的前行，并且保持对经济变调的敏锐度是非常重要的。其根本就在于“增大盈利！削减成本！防范风险！”的“盈利·削减·防范”的经营方针。

首先，为了“盈利”，敏锐地捕捉客户的需求是至关重要的，这种敏锐度正是察觉经济景气变调的关键。2019 年希望大家特别关注客户需求的变化及市场行情的变动。一线的销售人员由于忙于眼前的业务可能没有注意到一些变化。这个时候，就需要管理部门一显身手了。希望充分发挥管理部门的力量，仔细观察销售人员没有注意到的变化的征兆。

其次，是“削减”，无论工作效率有多高，都仍然会出现浪费的现象。伊藤忠投资公司的盈利比例虽然在公司数量上已经超过了 91%，但仔细详查的话，应该还有改善的余地。请大家千万不要疏忽大意，工作中时刻牢记“削减”的方针，“削减”还远远没有结束。

接下来，是进一步“防范”。根据以往的经验，如果经济状况恶化，将引起不良债权的发生、进而导致减损计提、处理债权以及撤资带来的损失等，负面事件螺旋式发生的危险相当高。因此，希望大家要注意授信管理，逐步减少风险敞口，尤其在日常管理上，要比往常更加密切地关注和应对。此外，在进行投资时，一定要避免高溢价收购。重新评估项目不断上升的收益计划，努力看清和掌握经济发展的前景，坚持不懈地谈判是非常重要的。希望大家明白有时我们会放慢脚步，暂缓投资，这是降低未来风险的“防范”措施之一。

请大家以 2019 年全球经济步入衰退期这一假设为前提，在经营中首先强化“盈利·削减·防范”的方针。

课题② “向新时代业务进化”

我的第二个希望是，大家能在新的一年里积极进行适度的挑战。接下来我想就在中期经营计划中提出的“向新时代业务进化”所面临的挑战来谈一谈。

去年，我在很多场合都提到了，在第四次产业革命以及数字化革命的推动下，世界正在发生着日新月异的变化。虽然我公司已经在业务部新设置了旨在推进新时代业务进化的组织，也在不断致力于进行风险投资和公司横向层面的业务开发和协同，但现实却是世界潮流的变化依然领先于我们。比如，作为传统汽车企业的丰田与新兴的软银公司之间进行战略合作，拥有悠久历史的瑞穗银行与年轻的 LINE 公司共同成立了新的银行等等。

目前，已经实现了高度发展的新兴互联网企业，为了实现进一步的发展，已经开始与在线下业务中拥有丰富经验的传统企业进行合作。同时，传统企业为了可持续的发展，也都在寻求与新兴企业的合作。

那么，对于伊藤忠，今后应该如何持续不断的发展？伊藤忠的优势是，互联网企业所不具备的一直以来积累起来的商流，和能够将其付诸实践的人才，以及与客户和合作伙伴之间的信赖关系，再加上在金融、信息和物流等领域拥有的资源。

在生活消费的领域，Familymart 所拥有的线下客户资源以及消费数据，是孕育新的商业价值的宝库，这也是互联网企业所不具备的。今年，我们将和 Familymart 一起，利用数据分析来加强商品开发力和提升价值链，以及实现金融和保险等周边业务的盈利，加速在这些领域的进一步合作。

在电力领域，顺应市场的自由化以及可再生能源领域发展等新的趋势，进一步强化在蓄电池等电力价值链的提升，同时，进一步加强和促进在信息和金融领域，针对金融科技以及 AI/IOT 的投资和事业化的进程。

对于机械公司投资的奇点汽车，我去年也去实地进行了考察。虽然从外表来看还是普通的汽车，但是内部已经搭载了类似于智能电话那样的新一代平台系统。今后，作为电动汽车的模型，可以期待其在日本市场的应用和推广。伊藤忠对于“地上铁”这家电动物流车共享平台的投资，前些天在 NHK 电视台的“早安日本”节目中，作为“向中国学习如何开创新的业务领域”对观众进行报道。

现如今，中国在开发新技术以及新的商业模式这一领域是走在世界前列的。虽然美国已经开始警惕来自中国的技术霸权问题，但是对于伊藤忠来说，中国依然是我们孕育和创造新的商业机会的宝库。

正如去年冈藤 CEO 在讲话中也提到的，在“向新时代业务进化”这一领域，成败的关键是能否掌握创造新业务的渠道。2019 年对于“向新时代业务进化”是非常重要的一年。这一年，希望大家打起精神，进一步把握世界的潮流，提高对于未知领域的好奇心，好好描绘自己所担当工作的蓝图。

课题③ 关于海外业务

今天第三个希望，也是最后一个希望，是关于海外业务的。2019 年，为了实现伊藤忠更大的发展，除了新时化，提高海外业务的收益也非常关键。

去年，我出差前往了中国大陆，台湾地区，中东，非洲，北美以及俄罗斯。对于重点地区的中国以及亚洲自不必说，北美地区也是一如既往的重要，非洲的发展空间以及俄罗斯的资源和市场同样让人充满期待。不过，对于伊藤忠来说最具有优势的战略地区还是中国。正如安倍总理访问中国时所传递的信息，今后中日关系将迈入一个新的台阶，对于伊藤忠来说，2019 年的发展关键也是中国。

正如我之前提到的，从深圳的飞速发展，正在成为能够匹敌美国硅谷的地区就可以看出，中国将成为不断产生新的商业模式的宝库。作为拥有 CITIC 和 CP 集团为强力合作伙伴的伊藤忠，和其他商社相比已经领先了很多。另外，总公司会讲汉语的员工超过了 1,000 人，并且已经储备了一批能够挑战新业务的人才。对于分析师，投资者以及股东来说，伊藤忠在中

国的下一步布局也广受关注。特别是以 Familymart 为中心的生活消费领域，中国拥有领先优势的金融和金融科技领域，以新能源汽车为中心的移动出行领域，拥有广阔的发展空间。在此，我希望 2019 年让我们上下一心，继续加速在中国的业务扩张。

结语

以上就是新年我对大家的 3 个希望。“盈利•削减•防范”、向新时代业务进化、海外业务，特别是中国，希望大家能谨记这三点。

伊藤忠的 DNA，是善于不断挑战新鲜事物，这是从以“走贩”为开端的伊藤忠兵卫的时代就开始的。为了回应各位股东、投资机构、客户对我们的期待，我们不遗余力地奋斗，这就是作为伊藤忠商人的气魄。

2019 年，是我们创业以来的第 161 年，我希望这一年里我们首先要巩固 5,000 亿日元的收益基盘，进而打开通往未来十年的大门，希望这一年可以成为载入史册的一年。希望大家在今年能够加倍的努力。

最后，衷心祝愿在世界各地积极工作的伊藤忠集团全体员工及各位的家人身体健康，万事顺遂，我在此致以最诚挚的新年祝贺。谢谢大家。