



公司介绍2023

2022年度(2022年4月 - 2023年3月)

Brand-new Deal

ITOCHU

ITOCHU Corporation

公司概况

截止到2023年3月31日

商号

伊藤忠商事株式会社

创业

1858年

设立

1949年

资本金

253,448百万日元

东京总公司

邮编107-8077
东京都港区北青山2-5-1
电话: +81-3-3497-2121

大阪总公司

邮编530-8448
大阪市北区梅田3-1-3
电话: +81-6-7638-2121

网址

<https://www.itochu.co.jp/cn/>

营业所数 (截止到2023年4月1日)

日本国内: 7店
海外: 86店

职员人数*

合并: 110,698名
总公司: 4,112名

* 合并结算公司职员人数指就业人员数
(不包括临时工)

目录

2 CEO 致辞

8 COO 致辞

12 伊藤忠商事与中国的渊源

14 2022年度 决算实绩

16 2023年度 短期经营计划

18 应对气候变化

业务组合

22 业绩推移

24 纺织公司

26 机械公司

28 金属公司

30 能源·化学品公司

32 粮油食品公司

34 生活资材·住居公司

36 信息·金融公司

38 第八公司

40 取缔役、监事及执行董事

中国内地及香港地区据点列表

截止到2023年10月1日

伊藤忠(中国)集团有限公司(ICN)

ICN 沈阳分公司

伊藤忠(大连)有限公司

伊藤忠(青岛)有限公司

伊藤忠(重庆)贸易有限公司

上海伊藤忠商事有限公司(SCN)

SCN 南京分公司

SCN 张家港保税区分公司

伊藤忠商事(香港)有限公司

广州伊藤忠商事有限公司(GCN)

GCN 深圳分公司

※ 各据点信息请参照本公司网站营业网点及关联企业页面。
<https://www.itochu.com/cn/cn/about/network/>

在中国开展事业的主要子公司以及关联公司

截止到2023年6月30日

	公司名称	表决权 (%)	业务内容
纺织公司			
子公司	内地	伊藤忠纤维贸易(中国)有限公司	100.0 纤维原料·资材·面料·成品等的生产管理与销售、自有品牌的销售、以及互联网销售
	香港	ITOCHU Textile Prominent(ASIA) Ltd.	100.0 纤维产品的生产管理、纤维原料·面料·成品等的销售
关联公司	内地	浙江盛泰服装集团股份有限公司	22.5 衬衫面料·针织面料、成品的制造与销售
机械公司			
子公司	内地	腾新机械(上海)有限公司	100.0 产业机械销售
	内地	上海星藤机械有限公司	100.0 包括机床·工业机器·食品机器的进出口、中国国内销售及技术支持业务
	内地	爱美克思(上海)船务咨询有限公司	100.0 新造船买卖、二手船买卖、船舶修理、船舶融资租赁、监造组安排等的供商务信息咨询
关联公司	内地	广州曙光制动器有限公司	30.0 汽车用制动器制造业
	内地	曙光制动器(苏州)有限公司	30.0 汽车用制动器摩擦材料制造业
	内地	五十铃汽车工程柴油机(上海)有限公司	25.0 产业发动机的销售
金属公司			
子公司	海外(日本)	伊藤忠金属(株)	100.0 有色金属的进出口、批发以及以铁为主的回收再利用相关事业
	海外(澳洲)	ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd	100.0 铁矿石、煤炭、有色金属等资源开发事业的投资、销售
	海外(英国)	ITC Platinum Development Ltd	75.0 南非铂族金属以及镍矿开发项目的事业管理
关联公司	海外(日本)	伊藤忠丸红铁钢(株)	50.0 钢铁产品等的进出口、销售
	海外(巴西)	JAPÃO BRASIL MINÉRIO DE FERRO PARTICIPAÇÕES LTDA.	77.3 在巴西的铁矿石事业投资以及管理
能源·化学品公司			
子公司	内地	北京伊藤忠华糖综合加工有限公司	100.0 日用杂货以及包装材料的批发销售和进出口
	内地	日美健药品(中国)有限公司	63.0 医药品以及健康食品、保健用品的批发销售和进出口
	内地	上海朗跃国际贸易有限公司	81.0 塑料原料的批发销售和进出口
	内地	上海沂庆贸易有限公司	75.0 机能化学品以及相关化工产品的终端销售和进出口
粮油食品公司			
子公司	海外(日本)	Japan Nutrition Co., Ltd.	100.0 饲料、饲料添加剂的制造、销售
	海外(日本)	Dole International Holdings(株)	100.0 Dole 亚洲新鲜果蔬业务以及全球包装食品业务的事业管理
	海外(日本)	(株)日本ACCESS	100.0 食品等的批发、销售
关联公司	海外(日本)	不二制油集团总公司(株)	43.9 不二制油集团的战略筹划及旗下各公司的统筹管理
	内地	烟台龙荣食品有限公司	35.0 畜肉加工品制造、销售
生活资材·住居公司			
子公司	内地	伊藤忠物流(中国)有限公司	100.0 综合物流业务(3PL、仓库、运送、进出口、报关、流通加工)
	内地	大藤物流(上海)有限公司	100.0 中国地区的综合物流业务(3PL、仓库、运送、流通加工)
关联公司	内地	尤妮佳生活用品(中国)有限公司	25.0 婴儿护理相关产品、女性护理相关产品等的生产、销售
	内地	尤妮佳生活用品(天津)有限公司	25.0 婴儿护理相关产品、女性护理相关产品等的生产
	内地	尤妮佳生活用品(江苏)有限公司	25.0 婴儿护理相关产品、女性护理相关产品等的生产
信息·金融公司			
子公司	香港	COSMOS SERVICES CO., LTD.	100.0 保险、再保险的咨询以及中介
	香港	ITOCHU FINANCE (ASIA) LTD.	100.0 在以香港、中国为中心的亚洲市场进行投资以及挖掘新的投资对象等
关联公司	内地	东瑞盛世利融资租赁有限公司	20.0 在中国的租赁业务
	香港	United Asia Finance Limited	27.1 个人贷款业务(香港特别行政区、中国)
	香港	RIGHTS & BRANDS ASIA LTD.	38.5 大中华区知识产权授权业务
第八公司			
子公司	海外(日本)	(株)FamilyMart	94.7 加盟连锁便利店事业
	台湾	全台物流股份有限公司	48.3 为便利店等提供商品
当地法人及其子公司			
	内地	伊藤忠(中国)集团有限公司	100.0 商品的销售、采购以及投资
	香港	伊藤忠商事(香港)有限公司	100.0 商品的销售、采购以及投资
	台湾	台湾伊藤忠股份有限公司	100.0 商品的销售、采购以及投资



CEO 致辞

正因为身处前景不明朗的时代，
才更要回归经商之本，站稳脚跟，
为“未来提升收益水平”
打下坚实的基础。

2022年度，我们连续两年合并净利润超过8,000亿日元，
并以构建“8,000亿日元收益水平”为目标夯实基础。

2023年度是“Brand-new Deal 2023”的收官之年，在这1年里我们将着眼于资源价格和汇率水平的正常化，
在不断致力于完善自身的竞争优势的同时，稳步实施各项“准备”与“策略”，以迎接未来更高的盈利水平。



代表取締役会长 CEO 岡藤 正广

全力以赴

有时候公司领导的讲话会让听者觉得枯燥乏味，其原因很多。但在我看来，基本都可以归因于，他们往往只是照本宣科地宣读秘书处准备好的讲稿，因而无法引起听众的共鸣。

若要与人交谈，我希望我的讲话至少能给对方留下一点印象。因此我不会将自己的讲话内容扔给某位下属，而是会倾听不同人士的意见，花费时间用心思考来完成。譬如，在与投资者和股东会面时、在股东大会上的讲话、以及这本公司介绍，为了能引起大家哪怕一点点的兴趣，我都会在随身笔记本上，随时记录这一年身边发生的事以及自己的感触，随后也会对草稿仔细推敲。

企业高层的言行和态度，会如实反映企业的整体形象，这是不争的事实。例如，我会经常关掉办公区里不需要的电灯，在会议室摆整齐即使不是自己坐过的椅子。企业高层会考虑到如此细节，并以身作则，

或许会有人对此表示质疑。然而，本公司虽然不是家族企业，但是我作为公司的经营掌舵人，公司规模越是扩大，我就越是迫切需要怀揣和家族经营者同等的信念，投身经营工作。

2023年3月，我们的评级被全球最具影响力的穆迪信用评级公司提升至“A2”，成为所有评级均排名第一的综合商社。当然，这是一件值得欢喜的大事，但我认为我们也不应该忘记曾在下坡路上不断跌倒再爬起的艰辛过往。该评级机构于1999年2月，对本公司的评级是“不适宜投资”的Ba1级，同年10月下调至Ba2级，12月下调至Ba3级，在不到一年的时间里发生了断崖式的降级，直至2017年11月我们重新获评A级，这期间共经历了约20年的悠悠岁月。一旦懈怠，多年积累的良好业绩和斐然声誉，就会“一夕之间”丧失殆尽。我自认是一个爱操心的人，因此我想时时刻刻都要全力以赴地努力工作。

“准备”与“策略”

今年3月22日正值具有历史意义的WBC(世界棒球经典赛)决赛,当天我迅速决定在公司设置临时观赛场所,并在安排好工作的前提下,与员工们一起观看了比赛。由于我们实行了清晨工作制度,在8点30分比赛开始时,有400多名员工蜂拥而至,共同分享了胜利的精彩瞬间。与日本国家队一样,2022年度伊藤忠商事的全体员工也上下一心,真正做到了“言出必行”。

自从我于2010年度就任社长以来,本公司的合并净利润就从3,000亿日元增长到4,000亿日元,再增长到5,000亿日元,在实现收益稳步攀升的同时,也保持了持续增长的势头。且在中期经营计划“Brand-new Deal 2023”实施的第1年,即2021年度,我们终于突破了8,000亿日元大关,并于2022年度再度达成。

尽管相较于财阀系商社,我们的资源领域业务占比较小,但2022年度的业绩在一定程度上得益于保持在

历史高位的资源价格,不可否认,日元汇率走低也为我们的业绩做出了贡献。然而,我想提醒大家注意的是,在所有财阀系商社都无一例外地将2023年度收益预算下调20%以上时,我们的下调幅度最低,仅有2.6%。2023年度是“Brand-new Deal 2023”的收官之年,经营环境继续充满不确定性和不稳定性,未来仍将困难重重,但我们决心坚守8,000亿日元的盈利水平,并为实现未来更高的盈利水平,切实落实“准备”与“策略”,以迎接资源价格和汇率的正常化。

我们并没有做什么特别事情的打算。我认为,回归以贯彻“盈利、削减、防范”为首的经商之本,毫不动摇地坚持我们至今为止的经营理念乃是重中之重,同时为确保向下一阶段迈进的“提升整体水平的经营”付诸行动,也是关键所在。

面面俱到的经营

在此我想引用本人非常尊敬,享有“经营之神”美誉的已故京瓷(株)创始人——稻盛和夫先生的一段趣闻来阐述自己的观点。有一位经营者拜访稻盛先生时,他认为“京瓷(株)之所以强大,是因为它拥有独门的技术”,并就此向稻盛先生求证,而稻盛先生答复却是“并无特别之处”。这位经营者不相信,于是去了京瓷(株)的工厂参观,结果发现那里所用的确实都是常规技术。面对这位经营者的难以置信,稻盛先生说道:“如果一味依赖特殊技术,那么当有更好的技术出现时,就会一败涂地。正因为我们没有这样,所以才会无比强大。京瓷(株)的优势在于利用常规的技术,创造非凡成果的现场能力”。听过这段趣闻的另一位企业界人士告诉我,他觉得这与我们公司的特点不谋而合,即不依赖资源等特殊业务,而是通过“盈利、削减、防范”锤炼的现场能力和通过“市场导向”所产生的非凡成果,从而展示自身实力。

过去,本公司也曾一度将经营资源集中于某些特定领域,结果却导致重点领域之外业务遭到削弱。机械公司的业务就是其中的典型案例,但该业务所涉及

的行业范围很广,为了能维持与重工业企业的业务往来,重建工作迫在眉睫。由于该领域中很多都是依靠现有业务稳步积累收益的业务,因此在我就任社长后,便指示将投资标准从全公司统一,改为根据业务特点进行细分。随后,业绩开始逐步提升,员工也有了信心,这为我们后续“盈利性”业务的发展奠定了基础。机械公司的合并净利润从当年仅几十亿日元的水平,经过10多年的发展,到了2022年度,已经扩大到了超过1,000亿日元的超高水平。

我认为,如果过于依赖特定的业务,当该业务结束时,整个经营就会变得脆弱不堪,因此我一直有意识地开展可以拉动整个公司发展、面面俱到的经营,而不仅仅沿袭以前那种局限于特定公司的做法。我之所以不会轻易将重点业务挂在嘴边,是因为我在掌管公司整体经营的同时,也会关注所有业务。

公司经营既要会做“加法”,也要会做“减法”。我们不仅注重稳定收益积累,还注重减少亏损企业数量,使得盈利企业占比约为90%。2022年度,Dole业务和北美畜牧等相关业务均出现亏损,但我们迅速采取行

动，包括针对高风险资产提前采取措施和变更管理结构，预计2023年度业绩将有改善。作为这次的教训，全公司上下统一认识，业务与疾病同理，“早发现”和

“早治疗”至关重要。我相信，这种避免重蹈覆辙的“准备”，有助于避免重大损失，将进一步夯实基础。

理解他人的感受与处境

我们曾收到过一封电子邮件，对方曾看过本公司的一则电视广告。该广告中有一段场景讲述的是一位丧妻的男性在祭坛前与妻子倾诉，由于和寄件人的遭遇如出一辙，因此他希望能再重温一遍这段短片。遗憾的是，由于广告播放期已经结束，我们无法满足他的心愿。不过，我们给他寄去了一张收录了该广告的DVD，对此他非常感激。

今年4月，有幸见到了伯克希尔·哈撒韦公司的沃伦·巴菲特先生，他是世界知名的投资家，也是本公司的大股东。考虑到他舟车劳顿，加之对我们的业务已充分了解，为了能营造让他感到放松的氛围，我们并未向他详细介绍本公司的业务，而是播放了一段重点介绍我们公司企业文化和非财务方面的视频。

虽然乍看之下，上述两件事彼此毫无关联，但它们的共同之处都是理解他人的感受与处境，并让他们得偿所愿。而这正是我们倡导的“市场导向”的精髓所在，而不是什么深奥的道理。

由上游资源和材料所衍生的附加值往往存在上限，即使研制出了热门产品，想要长盛不衰也同样难如登天。而身处下游，我们可以通过仔细判断客户需求、增加附加价值来提高利润率。仅凭利用原材料增加产品附加价值获得远超以拥有先进技术为优势的原料工业企业的利润，这样的事例不胜枚举，也就是所谓的“利在下游”。我认为这种理念不仅适用于与消费者有直接

接触的商业活动，也同样适用于所有的商业活动，只要掌握了下游，商业模式自然能够稳步发展。以上述机械公司为例，(株)YANASE就是其中一个很好的例子，它利用自家独有的销售网络、客户基础和售后服务等附加价值，在扩大自身经营业绩的同时，也为上游的制造商带来了利益。我们希望通过准确把握消费者需求，在各业务领域精心打造自己的品牌，构筑长期且稳定的盈利结构。

在战后重建和之后的经济高速发展时期，财阀系商社通过以中游重工业为中心的大规模业务扩大了收益，在这期间，我们则通过积累知识和专业技能，稳步发展以下游消费为中心的非资源性业务。目前，同行业的其他公司都在积极尝试向非资源业务转型，而我们在非资源业务方面仍略胜一筹。尤其是信息·金融公司开展的价值链，是本公司业务的主要优势之一，也是同行业其他公司望尘莫及的。可以毫不夸张地说，最近宣布的对ITOCHU Techno-Solutions(株)的TOB(公开要约收购)，如果能赢得股票市场的信任，将成为担负我们未来业务进一步发展的重要投资。目前，需要通过利用数字技术，来实现企业业务模式转型的需求日益增高，尤其对下游企业而言不可或缺的是，要在规划扩大未来业绩的基础上，通过对直接接触消费者所获得的数据进行分析，从而创造出全新的附加价值。针对上述趋势，包括SDGs在内，我们更需要精准满足客户多样化的需求，一旦TOB成功，本公司将加速实施信息·金融公司价值链中的策略，从而使公司在同行业中脱颖而出。



与伯克希尔·哈撒韦公司会谈



非财务类也不能置身事外

古今中外，一心只顾自己赚钱的生意，都注定不会长久。

远在明治和大正时期，曾经有一家名为铃木商店的商社，在日本独占鳌头。该商社发迹之道在于“垄断”，据说它通过囤积钢材、船舶、大米和小麦等物资，从中赚取巨额利润。然而，战后的经济衰退使囤积所蕴藏的巨大风险暴露无遗，最终导致该公司破产。反观当下，在全球通胀的大背景下，包括资源在内的大宗商品价格一路飞涨，在给部分上游企业带来巨额利润的同时，也给下游企业、消费者乃至整个社会造成负担。这与我们“三方有利”的企业理念相悖，让我们不得不质疑其可持续性。

为了稳步提高盈利水平，本公司不会一味追求利润的增长，而是进一步发展企业文化，将创造可持续价值的“三方有利”理念深植其中。为此，我们正在进一步强化非财务类的构筑，“人才战略”就是其核心。近年来，人力资源管理日益受到关注，重视员工的企业文化正是本公司的传统。长久以来本公司视人为资本，走在时代前列，打造以“清晨工作制度”为首的、人性化工作环境与制度，受到了日本和海外的好评。这种企业文化使本公司在就业热门企业排行榜上位列全行业第一、综合商社第一，并形成了吸纳优秀人才、人力资本得以增强的良性循环。本公司的人才战略既不

是盲目跟风、也不是按部就班，而是深思熟虑、慎重出台行之有效的措施。

我们对工作方式的一系列改革，主要着眼于持续提升劳动生产效率，致力于推进女性员工的活跃度也是基于同样的思考。应届女生综合职就业比例，曾设定过30%的目标，但设定数字并没有带来好结果。本公司也未能幸免，由于各组织的体制整顿与个人能力优化不到位，导致许多人离开了公司，这非常令人遗憾。鉴于此，我们优先打造能够兼顾工作与育儿的职场环境，如清晨工作制度和设立托儿所，也取得了一定的成效，例如本公司女性员工的生育率远高于东京都和全国的平均值。在确定环境已得到充分改善后，我们成立了女性活跃推进委员会，全面开展工作。在此过程中，我们非常感谢在提升女性活跃度方面，拥有丰富知识的村木厚子原董事，现在她已将衣钵传给了中森真纪子董事。虽然长期担任公司外部董事的村木女士现已卸任，但她目前仍作为 Advisory Board (咨询委员会) 成员继续助力。

同样，董事和高管的任命也非拘泥于形式，而是一切以实力为标准。例如，原本按规定将于今年6月卸任的 CAO 和 CFO，根据提名委员会的意见并综合其他因素，认为在当前不确定的环境下，他们是在公司经营方面不可替代的人才，因此均继续留任1年。

基于我想让综合商社被更多人所熟知的想法，本公司将在企业广告方面持续投入。本公司的非财务业务得到了外部的高度认可，在 GPIF 中的 ESG 指数和标准普尔 (S&P) 等 ESG 评估指数中名列前茅，我们的综合报告也在所有的主要评估中独占鳌头。我们坚信，通过这种方式切实打造企业品牌，将提高社

会信任度和员工参与度，并成为企业价值持续增长的原动力。因此，不仅销售部门追求数字，各职能部门也制定了可外部评估的量化目标，并由经营委员会监督。如此一来，即便是各职能部门，也能实现均衡的提升。

促进整个行业的蓬勃发展

公司管理层本身拥有公司股份的同时，几乎100%的员工也都是持股会成员，我们认为这是与股东共享公司利益应尽的义务。我们非常重视与投资者和股东的对话，并将他们的宝贵意见和股价走势，适当地反映到我们的经营方针和措施中。这可以称得上是股市中的“市场导向”了吧。

2022年度，我们在对股市做出积极回应的背景下，于2022年10月宣布上调年度预测和提高股东回报的政策，股价随之上涨，并三度刷新上市以来的最高股价。到了2023年度也是如此，年初计划和股东回报方针的公布，再加上伯克希尔·哈撒韦公司于6月相继对五家商社追加投资，使得本公司股价自上市以来屡创新高。

回想起1999年，本公司股价曾一度跌至200日元以下，真给人一种恍如隔世之感。

每股分红从2009年度的15日元，持续上升至2023年度的160日元。每当我们收到股东的感谢信时，都会真切地体会到身为经营者的无上荣光。2024年度及以后的股东回报方针，将于今后陆续公布，我们将继续在公司内部进行充分讨论，以满足股市的预期。

过去，我曾多次指出，相对于长久以来的利润水平，综合商社的股价被普遍低估。不仅是本公司，其他综合商社的股价也同样持续上涨，我对此感到非常欣慰。同时，希望我们不要因此沾沾自喜，而是期望所有公司通过友好竞争，让整个行业蓬勃发展。

向成为“日本最佳企业”的目标迈进

今年4月3日，在布满盛开樱花的总公司一楼大厅，新入社的年轻员工鱼贯登场，踏上红毯。入职仪式是一次难得的机会，对于那些因新冠疫情而没能体验理想校园生活的年轻人来说，至少让入职的第一天能成为他们终生难忘的记忆。每年，我们都会对入职仪式实施创新，希望大家也能切身感受到公司的良苦

用心。今年，我们从东日本大地震受灾地区的农户那里，订购了700株吉野樱，并用钢琴、小提琴、大提琴三重奏为其增光添彩。同时，入职新人的家属们通过网络直播参与其中，共同见证这一重要时刻。这体现了我长久以来所抱持的愿望，即打造一家“父母会为自己孩子入职而感到自豪的企业”。我不禁希望，这些新鲜嫩芽能在不久的将来，绽放出硕大的花朵，继承本公司的业务和优势，肩负起继往开来的重任。

2017年春，我曾在一位因癌症去世的员工灵前，郑重许下了“打造出日本最好的公司”的誓言。虽然尚未实现，但我们正朝着这个目标稳步迈进。今后，我也将持之以恒地“全力以赴”，以“进一步提升盈利水平”。

伊藤忠商事今后的成长与发展，敬请各位拭目以待。



员工家属通过直播在线观看入职仪式

COO 致辞

从“现场”识别经营环境的剧烈变化，
通过突破三大壁垒磨练“综合实力”，
为可持续发展奠定坚实的基础。

将“现场”和“信任”这两个在履行商业行为中一贯重视的词汇铭记于心，
立志稳步而迅速地落实有助于经济价值与环境、社会价值双向发展的战略。

石井敬太

代表取缔役社长 COO 石井 敬太

作为“商人”重新启程

今年5月，所有与新冠疫情相关的行动限制均得以解除。在担任社长 COO 的第3年，我终于等到了能够在既没有口罩也没有隔板的“现场”，按照“自己的方式”痛快工作的这一刻。2023年度是中期经营计划“Brand-new Deal 2023”的收官之年，我希望自己能够作为“商人”穿梭于日本和海外的商业“现场”，与员工们一同，脚踏实地埋头苦干，推进公司业务。

在就任社长 COO 的两年里，虽然行动受到了限制，但我却可以利用这个时间更多地，从宏观上掌握整个公司的经营状况，开拓自己作为经营战略“执行负责人”的视野。另一方面，作为一名现场主义者，我也在采取万全的防护措施的前提下尽量地拜访了客户。在我看来，通过与客户面对面地交谈，了解他们的苦恼与想法，让客户最先选择我们作为“合作伙伴”，建立并维系这种“信任关系”，是从事商业活动中最为重要的事情。以长期培养的牢固“信任关系”为基础，发展新的人脉关系并拓展业务，这是现今机器或人工智能无法实现的“商人”所独有的优势。

当然，海外也有为数众多对综合商社来说不可或缺的客户。2022年度，我去了曾在能源·化学品公司工作时就很熟悉的韩国以及曾担任过当地总经理的泰国出差，见到了久违的客户。今年截止到目前为止，我还去了中国和美国出差，这些都是我就任社长 COO 后就立刻动身前往的地方。尤其是在中国，我首次见到了中信集团的朱董事长，我们就共同的发展战略和合作潜力等议题，坦诚地交换了意见。通过会谈，我发现其实在日本企业的管理层中，我们有很多共同的熟人，在分享这些人际关系的过程中，感觉拉近了彼

此之间的距离。一直以来，我始终通过重视人与人之间的关系来拓展业务。作为“现场”领导，今后我仍将继续主动强化与日本和海外客户的关系，并探索新的业务途径。

此外，这些海外出差，是我亲身体验各国商业环境的绝佳机会，也让我切身感受到，由于通胀趋势难以预测，未来前景不明，海外消费者的消费意愿比预想的更加谨慎。我一直强调从“现场”获取信息的重要性和必要性，然而在2022年度，由于对外部环境的变化判断失误，有些业务的业绩意外下滑。例如，Dole 业务因供应链中断导致运输成本急剧上升等因素影响，其盈利能力恶化。原本打算通过在感恩节和圣诞节等需求旺季，实现价格转嫁，以此来提高盈利能力。然而，在对 Dole 产品需求旺盛的美国，随着通货膨胀加速，消费者信心在年底已经开始下降，消费者无法接受在这个时候大幅提价。在我看来，最大的问题在于，本公司提倡“市场导向”和“亲自参与经营”，在如此艰难的经营环境下，却将营销策略一股脑地扔给当地聘用的管理层，而自己却对现场的消费状况和竞争对手的定价信息一无所知，只是从远离现场的新加坡总部进行远程管理。美国业务一直是我们的主战场，于是我们立即从公司抽调专业人士到营销负责人的岗位，并着手重建，以期实现业绩恢复。今年7月，我还亲赴美国出差，并亲眼见证了“亲自参与经营”取得的切实进展。为防止员工对实际的“现场”意识随着在线工具的迅速普及而下降，我们将再次贯彻现场主义。

脱碳业务的现状

通过与日本和海外客户面对面的交流，我们也切身感受到了脱碳趋势的变化。在今年5月举行的 G7 广岛峰会上，与会者们虽就长期脱碳的方向进行了讨论，但尚未明确减少温室气体排放的具体途径。自俄乌冲突爆发以来，伴随着 LNG 等能源价格的飙升，欧洲各国相继宣布重新启用成本较低的燃煤发电厂，这一举措使

得欧洲对动力煤的需求急剧增加。而在日本，电力公司对俄罗斯产动力煤的需求量一直很大，为寻找替代，对非俄罗斯产动力煤的需求也在上升，致使目前的脱碳业务进程停滞不前。本公司已提出要在当前的中期计划期间完全撤出动力煤权益的这一决策，自2018年度以来，先后出售了4项动力煤权益中的3项，领先于其

COO致辞

他商社。虽然将剩余的1个动力煤权益出售并完全撤出动力煤权益的这一既定方针并未改变,但作为综合商社应当承担稳定供给责任,以及在目前动力煤价格下跌的局面中,如何以合理的价格出售,我们将从综合角度出发,规划退出市场的适当时机。有关今后出售事宜的进展,我们将适时向各利益相关者进行说明。

本公司始终秉持通过贸易和投资等核心业务,为减少温室气体排放做出贡献这一方针,为了能够持续稳定地推进减少温室气体排放,不会不计成本地蛮干,而是以保证当前的盈利能力和本公司自身的可持续发展原则为前提,拓展能够带来稳定收益的SDGs业务。自减少温室气体排放的法规颁布以来,航空业对可持续燃料的需求持续增长。本公司一直在稳步推进这项业务,比如开始向日本和海外航空公司供应可持续航空燃料(SAF),以替代传统喷气燃料。SAF供应是一项并不需要投资大型设备,而是可以利用自身在贸易领域长久积

累的经验和技术来实现的真正脚踏实地的SDGs业务。此外,作为我们客户群的钢铁行业,由于其温室气体排放量高,从而面临着脱碳的巨大压力。为了满足此类客户的需求,本公司于2022年度,投资了加拿大高品位铁矿石的权益,这将成为低碳还原铁的原材料。本公司在日本国内专注于非资源领域,却在海外资源领域进行了这项投资,想必有不少人会对此感到奇怪,但这项投资却是由长期合作伙伴以优惠条件出售给我们的,如果没有彼此之间长久累积的“信任关系”,我们就不能获得如此稀有、高价值、具有价格竞争力的优质权益。除了短期的利润贡献,从中长期来看,我们希望通过建立以高品位铁矿石为原料的低碳还原铁供应链,进一步拓展本公司的业务机遇。本公司将稳步建立同时追求经济价值和环境、社会价值的SDGs业务,从而解决产业问题的同时实现“盈利”。

打破三大壁垒

当我们开展业务时,应该意识到,由于我们所属的组织、年龄层以及职业积累的差异,常常会不经意间互相建立起壁垒。我相信,打破这些壁垒,将能进一步提升本公司的“综合能力”。在此,我想就自己担任社长COO以来,意识到的“三大壁垒”进行说明。

第一是组织壁垒。针对每个行业和所经营的产品设立纵向划分的组织,是综合商社普遍的做法,而当我拜访客户时,我会事先设想对方会向本公司寻求哪些功能与专业知识的协助,并为满足其所有需求,尽可能带领来自不同公司的多名员工前往。比如,在汽车产业向电动化转型的过程中,当我拜访一家汽车制造商的社长时,事先考虑到该公司正在推进与IT公司、电池制造商等的跨行业合作,为了弥补本公司在该行业的功能短板,因此除了负责汽车行业的机械公司员工外,我还带上熟练蓄电池、电力业务等领域的能源·化学品公司员工一同前往。电动汽车不单是运送人员和货物的交通工具,还可以通过与房屋和建筑物进行充放电,成为连接本地电网的重要工具。本公司在与电动汽车密切相关的领域拥有优势,比如

与蓄电池相关的价值链与电力零售等等。此外,我们还发挥本公司的“综合优势”,稳步扩大业务范围,比如在伊藤忠ENEX(株)等企业,利用太阳能发电供电动汽车之用,在全家便利店设置充电设施等。本公司对电动汽车的潜力与周边业务的构想,和该汽车制造商的诉求不谋而合,于是经过反复协商,本公司有幸成为合作伙伴,并为此成立了相应的联盟,来提供引进电动汽车所需的功能。通常,综合商社的各个组织内部均存在壁垒,而由于我社长COO的身份,则不受组织壁垒的限制。不拘泥于自己所负责的行业与经营的商品,以敏锐捕捉客户变化与需求的“市场导向”方式,来与员工共同创新,突破组织壁垒,拓展业务。

第二是公司内部的沟通壁垒。自从取消行动限制后,公司内部的聚餐便增多了。这也许是陈旧的想法,但对于本公司来说,人是最大的经营资源,我认为让员工利用聚餐等活动,同事之间可以畅想未来,结合自身工作畅所欲言,这有助于在公司内部建立“信任关系”,从而促进业务的顺利开展。仅就年轻员工的企业忠诚度这一点来说,在如今寻求高效工作方式的背景



下，提高公司内部的沟通质量，加深彼此间的关系至关重要。当初我自己刚进公司时，花了大量时间向前辈虚心求教来提升自己的业务能力。而如今工作节奏加快，我发现很多员工都在专注于自己手头的工作，却舍不得花费时间与同事闲聊。对于上司来说，不仅要下属耳提面命，还要耐心地向对方解释他们的职责、技能和未来的愿景，并为他们排忧解难，着力培养，这才是重要的职责所在。我相信，如果一个下属能被值得信赖的上司寄予厚望，一旦来到现场，就会发现工作的价值所在，一定会对工作全力以赴。本公司之所以能在160多年的岁月长河里屹立不摇，就是因为我们始终都在持续培养人才，而培养出的人才又培养了新一代人才。希望大家都能打破沟通壁垒，全公司上下齐心协力，共同推进业务发展。

回归“现场”

自从我就任社长 COO 以来，公司连续两年实现了超过8,000亿日元的合并净利润，这也得益于日元走低和资源价格上涨。为了稳固8,000亿日元的盈利水平，我们不能停滞不前，安于现状。虽然2023年度我们正身处极其不确定、不稳定的经营环境，但这将是我们引导投资增长，为未来收益奠定坚实基础的重要一年。我们将从过去的失败中吸取教训并进行反思，通过“亲自参与经营”来最大限度地发挥协同效应，并参与此类具

最后就是自己内心的壁垒。对于我这样一个一直从事销售的人来说，IR 活动是我的陌生领域，在业绩说明会上，面对分析师、投资者提出的问题，我总是想着要用专业术语来做出官方说明，因此总是给出不痛不痒的答复。在这种情况下，某位分析师给了我这样地建言：“应该更多地展示出石井先生您自己的风格。我更想听到的是不拘泥于细节的、石井先生自己的想法和观点”。虽然我一直以为，IR 活动是一个高度专业化的特殊领域，但运用自己的语言，开诚布公地交谈，这本身就是我一直从事的销售工作的延伸。通过破除自己内心的壁垒，坦然地与别人分享自己的想法，以此来强化本公司在资本市场的“信任关系”。

备增长性的投资项目。我恳请各位利益相关者，今后仍一如继往地给予大力支持。

伊藤忠商事与中国的渊源

东亚地区总代表致辞

伊藤忠商事自1972年被中国政府认定为中日友好商社，作为大型商社首次获准重开中日贸易以来，在中国持续发展，业务经营已有半世纪之久。目前，伊藤忠商事在中国开展的业务集国际贸易、国内贸易、投资等形态于一身，自信在各大综合商社中保持中国市场的领先地位。作为里程碑式的象征，伊藤忠商事于2015年出资300亿元，与曾在1979年作为首家在华投资的外商企业正大集团合作，合资入股中国中信股份，共同取得了中信股份(CITIC Limited) 20%的股权。

1978年改革开放以来的四十余载间，中国经济发展经历了从高速增长到中高速稳定增长转变，如今步入了强调稳步增长的“新常态”，面对诸多课题的同时，产业结构调整和升级已进入关键时期。在国家大力支持创新的各项政策的推动下，近年来中国国民的生活方式发生了翻天覆地的变化，中国国内也不断涌现出领先于国际市场的先进商业模式。伊藤忠商事将在这种变化中抓住机遇，致力于创造出以中国为起点，发挥全球性组织架构优势的国际合作案例，努力提升企业高度，向新时代业务进化。

是与中国维持最深远关系的综合商社

伊藤忠商事是一家创业于1858年的大型综合商社。现在，伊藤忠商事作为拥有全球61个国家和地区约90个据点、合并子公司/关联公司总数271家、合并员工总数约11万人的跨国企业，在世界各地开展涉足广泛事业领域的贸易、事业投资活动。2022年度(2022年4月~2023年3月)(国际会计准则(IFRS))，合并收益达到1,044.38亿美元，合并净利润达到59.95亿美元。

自1972年作为大型综合商社首次获准重开中日贸易以来，一贯致力于储备对中国历史文化、贸易习惯等具有深度了解的“中国人才”，通过与中国国内各领域的龙头企业构建合作伙伴关系，实现了与中国共同发展。



伊藤忠商事执行董事
东亚地区总代表

齐藤 晃

2023年，我们迎来《中日和平友好条约》缔结45周年，新冠疫情已经结束，国际交流往来基本恢复。在这样的形势下，东亚区作为伊藤忠全球网络的重要一员，将继续践行“三方有利”的企业理念，助力中日经贸关系发展，为满足人民美好生活需要开拓进取，做出贡献。

东亚地区概况—伊藤忠在中国的历史

2018年4月	设立广州伊藤忠商事有限公司 深圳分公司
2011年4月	伊藤忠中国地区改组为伊藤忠东亚地区 (原中国地区+韩国公司+台湾公司+乌兰巴托事务所)
2005年9月	伊藤忠(中国)集团有限公司被商务部认定为大型综合商社首家外资企业“地区总部”
2004年3月	作为在中国投资的日系综合商社， 首获ISO14001环境管理体系认证
1993年9月	作为大型商社首次在华设立投资性公司 伊藤忠(中国)集团有限公司
1992年5月	作为大型商社首次在华设立全资法人公司 上海伊藤忠商事有限公司
1979年	上海办事处成立
1979年9月	作为大型商社首次在北京设立办事处
1972年3月	被中国国务院认定为中日友好商社， 作为大型商社首次获准重开中日直接贸易

中国·亚洲的经验与实绩

进入中国之年

1972年

以越后社长(时任)为团长的代表团访问中国,并率先挑战中国市场,为现今的重要合作奠定了基础。

伊藤忠在获准重启中日贸易后,作为大型综合商社率先迎接挑战,建立了进入中国市场的桥头堡。正是这一优势为我们带来了今日在中国及亚洲的经验和成绩。

“Brand-new Deal 2017”(2015~2017年度)期间,公司立足更加长远的视角,为持续提升企业价值,与正大集团(CP GROUP)各出资一半对中信股份(CITIC Limited)进行投资,在中国和亚洲这一全球最大的消费市场进行了战略性先行布局。此次投资金额为伊藤忠有史以来最大的一笔投资(约6,000亿日元)。我们将积极推进与中国最大的综合性企业之一中信股份(CITIC Limited)集团,和在中国全境拥有多种业务的泰国最大财阀正大集团这两家优质伙伴间的合作,开展有助于提升本公司具有优势的非资源领域收益能力的业务。



参展进博会, 助力循环经济发展

自2018年首届中国国际进口博览会(进博会)举办以来,伊藤忠积极参展,通过向中国市场诠释伊藤忠独特的商业哲学和先进的产品技术,收获了众多来自中国的合作伙伴。

2022年,是中日邦交正常化50周年,也是伊藤忠进入中国市场50周年。伊藤忠以此为主题参展第五届进博会,带领观众回首伊藤忠在华发展的过往,展望未来。以本公司中期经营计划“Brand-new Deal 2023”提出的“以市场为导向的业务转型”和“强化对SDGs的贡献和工作开展”为切入点,介绍了伊藤忠为实现可持续发展社会开展的新时代业务。

2023年,伊藤忠继续通过进博会这一平台,分享我们对未来业务模式的理解与思考。在第六届进博会上,伊藤忠以“回收利用”为主题,带来有助于建立循环型经济的多种解决方案。通过介绍本公司与合作伙伴共同推进的尼龙的循环再利用、创新型回收再利用解决方案、光伏组件的高价值回收、RENU®(再生涤纶)、渔网回收、电子废弃物回收补偿机制等项目,全面展现伊藤忠近年来积极开展循环型业务,为可持续发展社会做出贡献的成果。



2022年展台实景



2023年展台概念图

2022年度 决算实绩

■ 2022年度 经营总体回顾(定量)

- 连续2年实现8,000亿日元以上的合并净利润，继续开展“承诺经营”
- 坚持通过增加分红和灵活的股份回购来扩大股东回报，同时保持史上最佳的财务体质

		2022年度 期初目标	2022年度实绩		
定量	合并净利润	7,000亿日元	8,005亿日元	超额达成所有 期初目标	
	现金流量	以扣除股东回报后，实质自由现金流量还有盈余为前提	盈利2,130亿日元		
	NET DER	约0.7-0.8倍	0.50倍(史上最佳)		
	ROE	约13-16%	17.8%		
	每股红利	下限为130日元	140日元		· 累进分红 (增加分红)
	股份回购	灵活、持续地实施	600亿日元		· 总派息率 (包括股息和股票回购)33%

■ 2022年度 经营总体回顾(定性)

- “以市场为导向的业务转型”和“强化对SDGs的贡献和工作开展”是中期经营计划的基本方针，在此方针指引下，我们将把握市场和社会的需求，采取措施改进业务模式、创造增长机遇
- 改进人才战略等支撑收益基础的相关措施，强化业务的持续性和稳定性

定性	新增投资	<ul style="list-style-type: none"> • 通过对日立建机(株)进行投资、启动北美业务等，加速扩展建筑机械业务 • 通过整合北美建材业务(获取住宅专用结构材料业务)拓展业务范围 • 投资加拿大的高品位铁矿石业务，为推动钢铁行业的绿色转型做出贡献 • 通过获取“UA安德玛(Under Armour)”的日本业务，扩大具有成长性的运动行业相关业务
	精进现有业务	<ul style="list-style-type: none"> • 通过对主要子公司——(株)YANASE和HOKEN NO MADOGUCHI GROUP(株)的资本重组，进一步加强合作 • 以蓄电池业务为核心，加速扩大可再生能源业务，例如向亚马逊等公司销售来自可再生能源的电力等 • 面向建立新型便利店业态，利用全家的门店和客户基础，扩大广告和媒体业务
	评级	<ul style="list-style-type: none"> • 除获得穆迪长期评级的A2级别之外，日本信用评级机构R&I(Rating & Investment Information)和JCR(Japan Credit Rating Agency)对本公司的评级亦有所提升，所有主要评级机构均给与本公司综合商社类最高级别评鉴
	人才战略	<ul style="list-style-type: none"> • 将“清晨弹性工时制”等建制化，推动高效的工作方式 • 调整人事制度，提升“工作的价值”，例如根据职务和职责，拔擢年轻员工、协助女员工发光发热
	其他	<ul style="list-style-type: none"> • 为了加强本公司的网络安全，成立安全公司，建立相关机制 • 在FTSE Russell公司实施的ESG评鉴中，获得全行业最高分。在GPIF的ESG投资金额方面，保持综合商社No.1的位置

经营成绩

单位: 亿日元	2021年度实绩	2022年度实绩	增减
合并净利润	8,203	8,005	△198
偶发性损益	1,300	130	△1,170
基础收益	约6,900	* 约7,875	约+975
(基础收益 [扣除新冠疫情影响])	(约7,270)	(约7,995)	(约+725)
非资源	6,103	5,878	△225
资源	2,216	2,156	△60
其他	▲116	▲28	+87
非资源比例 *1	73%	73%	基本持平
投资公司损益	7,089	6,937	△151
盈利公司比例	90.9%	88.6%	降低2.3pt
EPS	552.86日元	546.10日元	△6.76日元

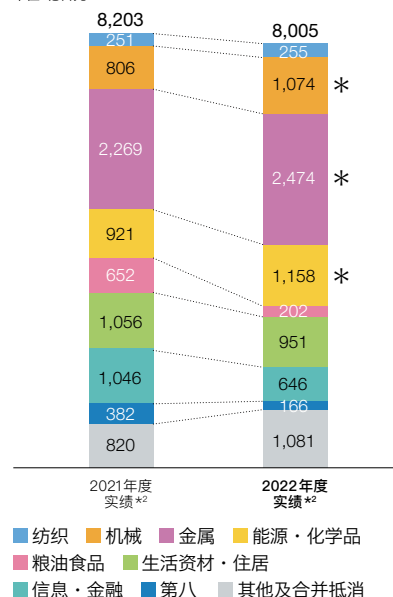
*1 构成比例以从合计中扣除“其他”后的数额为100%进行计算。

*2 2019年7月1日新成立了“第八公司”，成立之初第八公司和其他公司共同持有部分集团子公司的股权。2022年10月1日起，该共同持股关系解除，第八公司不再持股。2021-2022年度以解除共同持股关系为前提，标示各公司业绩。

* 史上最高

各公司合并净利润

单位: 亿日元



现金流量

现金流量

单位: 亿日元	2021年度实绩	2022年度实绩
经营活动现金流量	8,012	* 9,381
投资活动现金流量	386	▲4,538
(自由现金流量)	(8,398)	(4,843)
财务活动现金流量	▲8,467	▲5,001

实质自由现金流量

单位: 亿日元	2021年度实绩	2022年度实绩
实质经营现金流量 *1	7,900	* 8,710
实质投资现金流量 (▲净投资) *2	470	▲3,930
实质自由现金流量	8,370	4,780

*1 “经营现金流量”-“营运资金等的增减”+“租赁负债的偿还等”

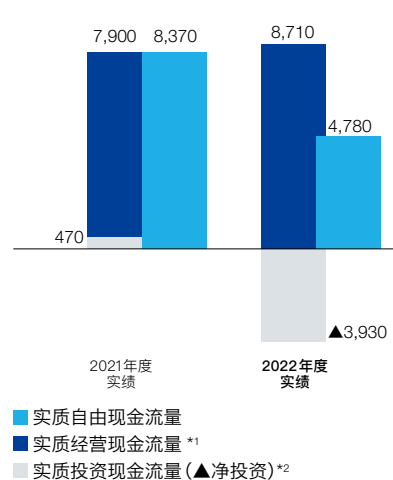
*2 实质出资及设备投资相关支出及回收。

“投资现金流量”+“与非控制性权益间的资本交易”-“贷款的增减”等

* 史上最高

实质自由现金流量

单位: 亿日元



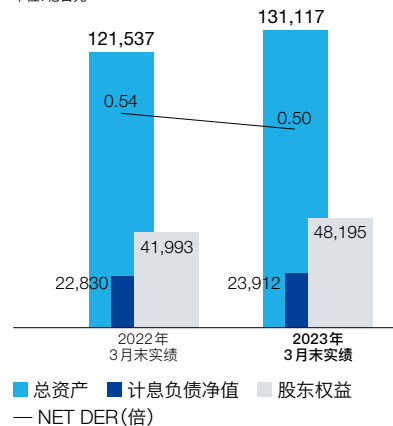
财务状况

单位: 亿日元	2022年 3月末实绩	2023年 3月末实绩	增减
总资产	121,537	* 131,117	+9,580
计息负债净值	22,830	23,912	+1,082
股东权益	41,993	* 48,195	+6,202
股东权益比率	34.6%	* 36.8%	上升2.2pt
NET DER	0.54倍	* 0.50倍	改善0.05
ROE	21.8%	17.8%	降低4.1pt

* 史上最大 (NET DER 史上最佳、总资产及股东权益为年度末期的史上最大)

财务状况

单位: 亿日元



2023年度 短期经营计划

2023年度是“Brand-new Deal 2023”的收官之年。在日本，受利率持续处于低位、工资上涨、个人消费扩大、入境旅游需求增加等因素影响，预计会出现一定程度的景气回升。而在海外，以欧美为中心的主要中央银行开始实施金融紧缩，高利率水平和通货膨胀等问题，可能导致经济增长减速。由于出口不振，中国经济复苏缓慢，而俄乌冲突亦看不到解决的前景。这些地缘政治的不确定性、以及对于全球经济趋缓的忧虑，使得我们预计极端不明朗的经营环境将会持续。“以市场为导向的业务转型”和“强化对SDGs的贡献和工作开展”是我们的基本方针，在这样的经营环境之下，我们将进一步推动这两项方针，以此实现企业价值的持续提升。

■ 定量·定性计划

定量计划

2023年度利润计划：合并净利润7,800亿日元

借助非资源领域的增长，预计2023年度的基础收益将达到8,000亿日元，连续3年创历史新高

“Brand-new Deal 2023”基本方针 定性计划

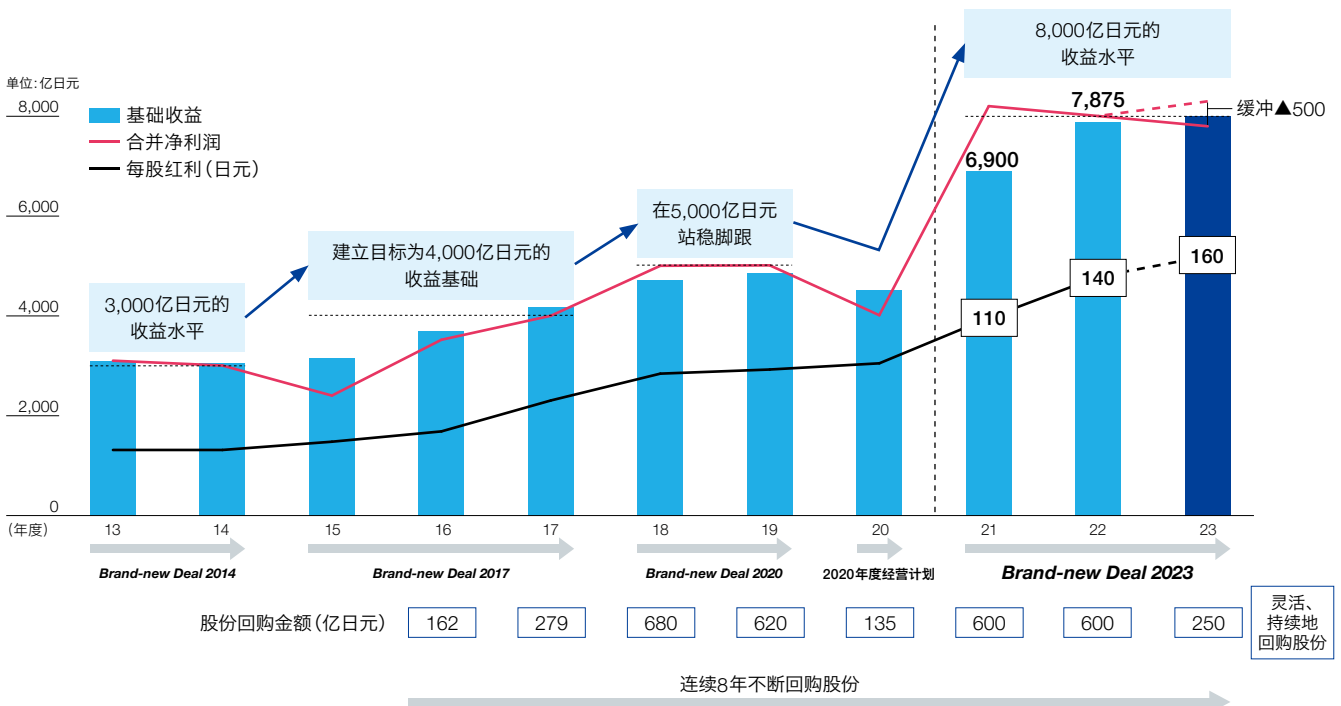
实施“以市场为导向的业务转型” “利在下游”

利润来源正由上游转向下游，当务之急是消除“产品纵向分割”导致的弊端
推进商业模式的进化，创造新的成长机遇

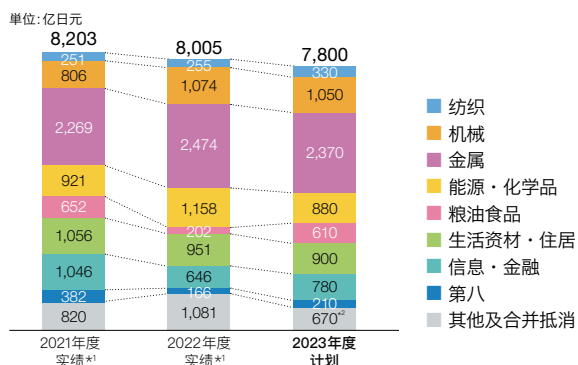
强化对“SDGs”的贡献和工作开展 “三方有利的营商理念”

以实现可持续发展社会为目标，向为所有利益相关方做贡献的营商理念转型
通过本职工作，为实现维持生活基础、改善环境等“SDGs”做贡献

■ “Brand-new Deal 2023”利润增长示意图



各公司合并净利润



单位: 亿日元

		2021年度 实绩	2022年度 实绩	2023年度 计划
非资源	基础收益	约5,000	约5,745	约5,900
	偶发性损益	1,100	135	300
	合并净利润	6,103	5,878	6,200
资源	基础收益	约1,990	约2,165	约2,100
	偶发性损益	225	▲10	0
	合并净利润	2,216	2,156	2,100
其他	合并净利润	▲116	▲28	▲500*2
非资源比例*3	基础收益	72%	73%	74%

*1 2019年7月1日新成立了“第八公司”，成立之初第八公司和其他公司共同持有部分集团子公司的股权。2022年10月1日起，该共同持股关系解除，第八公司不再持股。2021-2022年度以解除共同持股关系为前提，标示各公司业绩。

*2 含缓冲▲500亿日元

*3 构成比例以从合计中扣除“其他”后的数额为100%进行计算

财务状况、现金流量、经营指标

	Brand-new Deal 2023	
	2021年度	2022年度
实质经营现金流量(亿日元)	7,900	8,710
实质投资现金流量(亿日元)	470	▲3,930
扣除股东回报后实质自由现金流量(亿日元)	6,140	2,130
NET DER(倍)	0.54	0.50
股东权益(万亿日元)	4.2	4.8
ROE(%)	21.8	17.8

2023年度计划

以扣除股东回报后的实质自由现金流量还有盈余为前提的
现金分配

抓住机遇进行战略投资，
通过业态变革加速资产置换

符合A等级的B/S管理
【NET DER约0.7-0.8倍】

继续实施高效经营
【ROE约13-16%】

股东回报方针

分红

- 每股红利与上一期相比增加20日元，达到160日元。实现了累进分红(连续增加分红)和股息支付率30%的目标

股份回购

- 根据市场环境、现金分配情况，灵活、持续地实施股份回购，实现总派息率(包括股息和股票回购)33%以上

基于较为保守的期初利润计划，在期中进行上调时，以总派息率(包括股息和股票回购)40%为目标，追加对于股东的回报

前提条件

	2021年度实绩	2022年度实绩	2023年度计划	(参考) 市场行情变动对合并净利润造成的影响
汇率(日元/US\$ 期中平均汇率)	111.54	134.48	130	约▲33亿日元(日元升值1日元)
汇率(日元/US\$ 期末汇率)	122.39	133.53	125	—
利率(%)TIBOR 3M(日元)	0.06%	0.07%	0.1%	约▲4亿日元(利率上涨0.1%)
利率(%)LIBOR 3M(美元)*1	0.24%	3.52%	—	—
利率(%)SOFR 3M(美元)*1	—	3.29%	5.0%	约▲3亿日元(利率上涨0.1%)
原油(布伦特)价格(US\$/BBL)	79.92	95.07	75	±2.7亿日元*4
铁矿石(中国到岸)价格(US\$/吨)	154*2	117*2	N.A.*3	±15.4亿日元*4

*1 由于LIBOR于2023年6月起停止公布，因此将美元指标利率改为SOFR。

*2 2021年度实绩、2022年度实绩的铁矿石价格为本公司基于市场信息认定的一般交易价。

*3 2023年度计划的铁矿石价格，是以基于市场信息的一般交易价等因素为基础的估算价格，实际价格将根据矿石种类以及与客户谈判的结果而定，因此不予公开。

*4 上述影响会因销量、汇率、生产成本等产生变动。

应对气候变化

本公司在公布自身参与的所有“化石燃料业务、权益”的温室气体排放量的同时，公布了在中期经营计划期间，公司将从动力煤权益领域完全撤出的方针。我们将通过减少温室气体排放量、积极推动能为减排做贡献的业务，为实现日本政府提出的“2050年碳中和”目标做出贡献。

此外，本公司认识到披露气候相关财务信息的重要性，自2019年5月申明赞成TCFD*的建议之后，努力根据TCFD建议披露相关信息。

* Task Force on Climate-related Financial Disclosures: 金融稳定理事会(FSB)设立的气候相关财务信息披露工作组

■ 气候变化治理

本公司在气候变化相关风险与机遇的应对方针及措施等方面，由可持续发展推进部负责规划和制定方案，并由可持续发展委员会审议、决定。由作为董事并负责气候变化相关工作的CAO担任可持续发展委员会委员长，可持续发展委员会审议、决定的事项，由CAO根据议题，提交董事会讨论或向董事会报告。由此，董事会将会在考量可持续发展委员会审议、决定事项的基础上，对于应对环境及社会领域的风险和机遇的业务战略的推进，进行妥善监督。此外，由董事会审议、决定根据温室气体的减排目标和措施所制定的经营计划等重要事项。

此外，在应对气候变化的方针、举措、体制等方面，通过定期同可持续发展咨询委员会等公司外部的利益相关方展开对话，了解社会对于本公司的期待和需求等，并将其运用到推进气候变化对策的工作中。

■ 气候变化战略

本公司制定了“温室气体排放量削减及抵消相关目标”，同时根据TCFD建议进行情景分析，持续探讨业务战略和资产更替。根据上述情景分析的结果显示，我们能够通过转为向客户提供所需的环境友好型产品和服务、重新检视业务组合，维持坚固的业务基础。

2019年度之后，我们从全球温度升高不足2°C的情景下，政策、法律风险等转型风险，以及全球温度升高4°C情景下的自然灾害等物理风险这两个方面，对“发电业务”、“能源业务”、“煤炭业务”、“Dole业务”和“纸浆业务”进行了分析和披露。

2022年度，我们新增了在全球温度升高1.5°C情景下，对“铁矿石业务”、“汽车业务”、“化学品业务”和“饲料/谷物贸易业务”进行分析和披露。

转型风险是“铁矿石业务”的主要课题，而物理风险则是“饲料/谷物贸易业务”的主要课题。对于“铁矿石业务”和“饲料/谷物贸易业务”的情景分析结果如下。

包括“铁矿石业务”、“饲料/谷物贸易业务”在内的所有情景分析，详情敬请参阅公司官网。

https://www.itochu.co.jp/en/csr/environment/climate_change/



BHP公司提供

情景分析

		转型风险为主要课题的业务	物理风险为主要课题的业务
业务内容		铁矿石业务	饲料 / 谷物贸易业务
时间框架		~ 2050年	~ 2030年
温度带情景		升温1.5°C时的情景	升温4°C时的情景
主要风险与机遇	转型	机遇 <ul style="list-style-type: none"> 低碳制铁原料的稳定供应 扩充新的低碳制铁原料业务 风险 <ul style="list-style-type: none"> 引进碳税导致燃料、资材等成本增加 	机遇 <ul style="list-style-type: none"> 有利于温室气体减排的饲料等低碳相关产品需求的出现
	物理	风险 <ul style="list-style-type: none"> 暴风雨增多、水资源短缺恶化导致的采购成本增加 气象灾害频发导致的铁矿石供应链中断 	机遇 <ul style="list-style-type: none"> 进口来源国多元化带来的供应体系维持与谷物需求的应对 风险 <ul style="list-style-type: none"> 进口来源国出现强飓风、干旱等异常天气，导致物流紊乱和减产 气温上升导致进口来源国减产、交易价上涨
业务环境认知和业务影响评价		<p>虽然导入碳税可能导致燃料、资材等成本增加，但是通过加强同业务伙伴的关系、提升生产效率等方式，其对于收益的影响是有限的。随着钢铁行业低碳化、脱碳化的加速，我们将致力于生产需求有望增加的高品位铁矿石，同时切实把握铁矿石及其周边产品的商机，例如低碳制铁原料相关业务的扩充等，期待以此进一步扩大收益</p> <p>根据合并净利润进行分析 (%)</p> <p>现状: 100%</p> <p>风险/机遇: 低碳制铁原料的稳定供应 (增加收益), 引进碳税导致成本增加 (减少收益)</p> <p>对策和效果: 加强同业务伙伴的关系 (增加收益), 扩充新的低碳制铁原料业务 (增加收益)</p> <p>采取对策之后: 100%</p>	<p>虽然气象灾害以及气温上升导致的产量减少可能会带来供给不稳定和价格上涨，但我们通过进口来源国的多元化维持供给体制，并且随着低碳相关产品需求的增加实现了获得商机的可能</p> <p>根据毛利润进行分析 (%)</p> <p>现状: 100%</p> <p>风险/机遇: 灾害性气候导致物流紊乱和减产 (减少收益), 气温上升导致减产、交易价上涨 (减少收益)</p> <p>对策和效果: 进口来源国多元化带来的供应体系维持 (增加收益), 低碳相关产品需求的出现 (增加收益)</p> <p>采取对策之后: 100%</p>
适应 / 缓和对策、方针业务机遇		<ul style="list-style-type: none"> 关注低碳制铁技术的动向，采取措施，维持低碳制铁原料的稳定供应 通过加强同业务伙伴的关系，推动温室气体减排措施 	<ul style="list-style-type: none"> 推动进口来源国的多元化，以应对气候变化导致的急性效应和慢性效应 推动有助于抑制甲烷排放的饲料等新型环境相关业务

■ 气候变化风险管理

本公司在全球开展业务，始终关注各类业务风险，包括各国的气候变化对策、全球各地的异常气候情况、平均气温的变化等。在涉及整个集团的风险分析方面，我们根据相关信息来确定气候变化风险，这些信息包括应对气候变化的规章制度、异常气候等。“环境及社会风险”则是主要风险之一，气候变化风险作为“环境及社会风险”，已列为管理对象。另外，我们会在执行投资判断流程时，研究和评价已确定的气候变化风险，并已在各个负责风险管理的部门，建立起综合的风险确定、评估、信息管理及监控体制。

应对气候变化

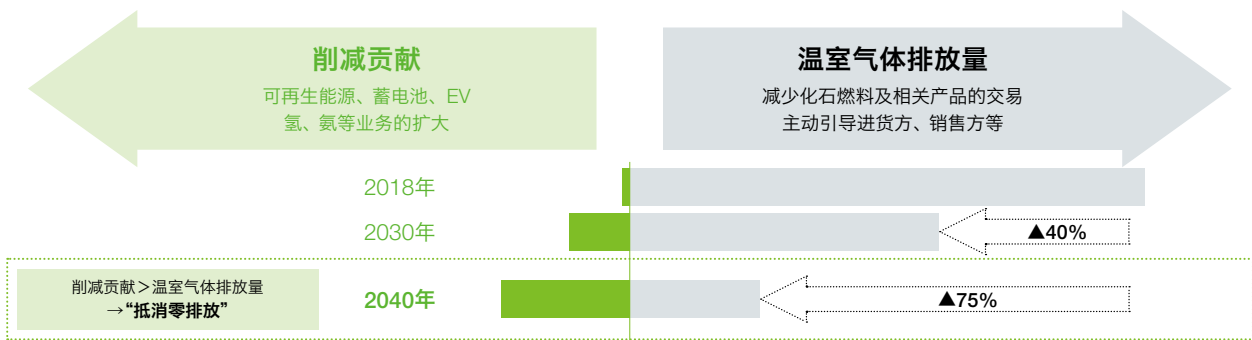
■ 气候变化指标和目标

温室气体排放量削减及抵消相关目标

- 公司将遵循日本政府的目标，在2050年之前实现温室气体排放量的“净零排放”。此外，通过进一步积极推进有助于削减排放量的业务，目标在2040年之前实现“抵消零排放”^{*1}
- 公司将在2030年之前，实现与2018年相比削减40%的目标，遵循日本政府提出的中期目标^{*2}
- 对于削减温室气体排放量来说，重要的是要持续采取措施。基于这一认知，公司将在“既回应社会诉求，又扩大业务”的前提下，**着眼于“实现削减的路径”，关注业界特点，灵活、机动地加以应对**
- 根据业界变化，采取重新检视所经营的产品、改善物流网络的燃料消耗率等措施，以具有优势的非资源领域为中心，**通过主动引导供应链方面的行动，着眼中长期，切实推进削减工作**

^{*1} 减排贡献量大于本公司温室气体排放量的状态

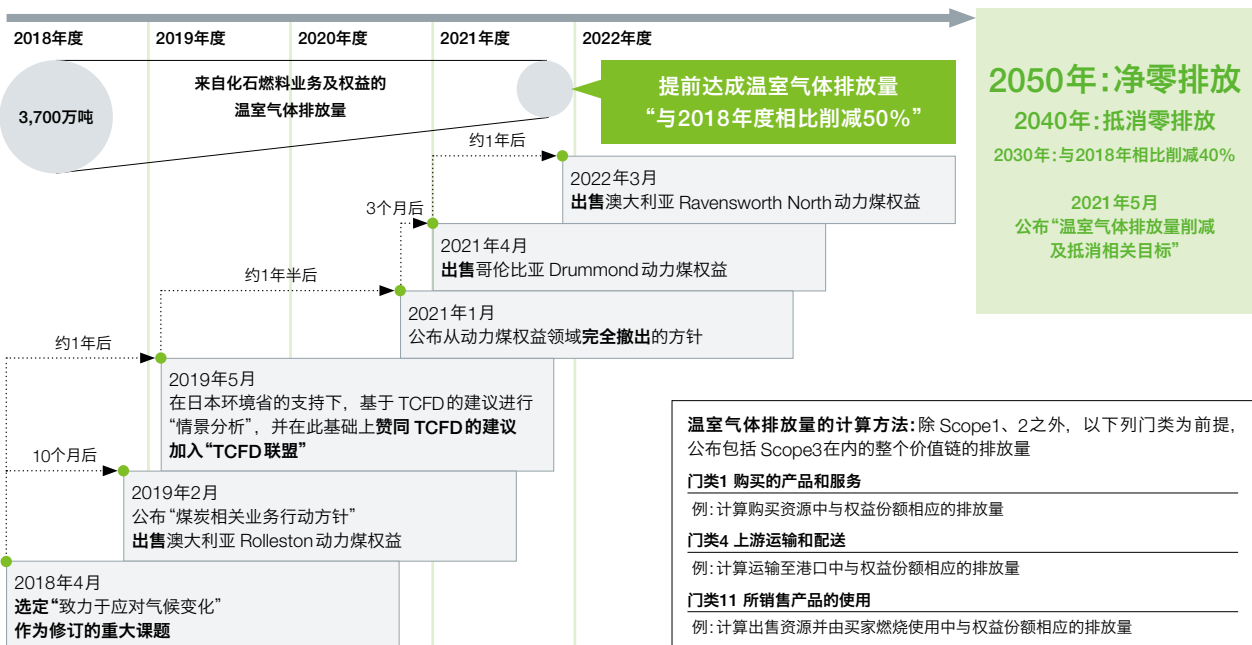
^{*2} 日本政府的目标，到2030年之前，实现与2013年相比“削减46%”，若以2018年为基准则“削减39%”



※ 温室气体排放量的计算对象: Scope1·2·3+ 化石燃料业务及权益 (关联公司及非关联投资公司)

■ 化石燃料业务及权益方面的温室气体排放量削减举措

本公司公布了在现中期经营计划期间从动力煤权益中完全撤出的方针。此后，我们先是出售了哥伦比亚 Drummond 动力煤权益，然后又果断出售了澳大利亚 Ravensworth North 动力煤权益，提前达成了化石燃料业务及权益的温室气体排放量“与2018年度相比削减50%”的目标。我们将在履行资源、能源稳定供给责任的同时，继续积极推动减轻环境负荷的措施。



* 化石燃料业务及权益 (合并子公司、关联公司及非关联投资公司) : (1) 煤炭权益 (动力煤、炼焦煤)、(2) 煤炭火力发电、(3) 石油、天然气权益

■ 对温室气体减排有贡献的业务举措

清洁技术业务的指标及目标

本公司制定了“温室气体排放量削减及抵消相关目标”，并设定了有关清洁技术业务的个别目标，凭借“速度”和“执行力”，切实推进应对气候变化的行动。

清洁技术业务的个别目标和举措

清洁技术业务	个别目标和举措
可再生能源业务	<ul style="list-style-type: none"> • 最迟在2030年度末，将可再生能源在本公司所持容量中的比例提升至20%以上 • 正在参与合计约1,600MW的可再生能源业务，包括美国 Cotton Plains (风电、光电)、美国 Prairie Switch (风电)、印尼 Sarulla Operations (地热发电) 等 • 为达成可再生能源比例20%以上这一目标，目前正在新开发约2,000MW的可再生能源业务
氨燃料相关业务	<ul style="list-style-type: none"> • 整合实施氨燃料船的研发、保有及航运、燃料供应点的建设和燃料氨的采购，以此构建以氨燃料为核心的价值链 • 2026年以后，通过促进氨燃料船的普及与社会应用，为国际海运的脱碳化做贡献
蓄电池相关业务	<ul style="list-style-type: none"> • 目标是最迟在2030年度末，使蓄电系统累计销售容量超过5GWh
水基础设施相关业务	<ul style="list-style-type: none"> • 在欧洲、澳洲等地实绩的基础上，布局其他地区，继续积累优质资产
废弃物处理发电业务	<ul style="list-style-type: none"> • 在欧洲业务实绩的基础上，布局中东等亚洲其他地区，继续积累优质资产

清洁技术业务详情敬请参阅本公司官网。

<https://www.itochu.co.jp/en/business/cleantech/>



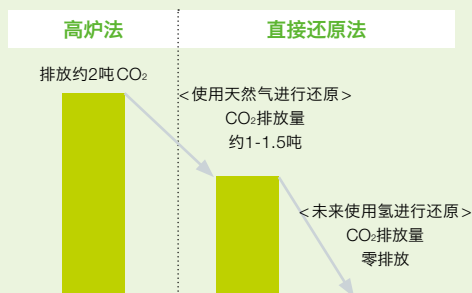
构建低碳还原铁价值链，为钢铁行业的绿色转型做贡献

钢铁被用在诸多产业之中，是支撑社会基础设施的不可或缺的材料。如何减少钢铁生产过程中的CO₂排放已成为钢铁行业的紧迫课题。其中，“直接还原法”以高品位铁矿石为原料，在还原过程中使用天然气。与此前的“高炉法”相比，“直接还原法”将大幅减少制铁过程中的CO₂排放。

高品位铁矿石是“直接还原法”不可或缺的原料，为确保其稳定供应，本公司在2022年12月，通过 ITOCHU Minerals & Energy of Australia公司，取得了加拿大 AMMC 铁矿石项目的部分权益。在此之前，本公司与本公司的长期业务伙伴 JFE 钢铁(株)达成共识，与阿联酋最大的钢铁厂商 Emirates Steel Arkan 公司一同，进行有关构建低碳还原铁供应链的详尽可行性研究。该项目计划使用巴西钢铁厂商 CSN Mineração 公司生产的高品位铁矿石，而本公司亦投资了该厂商。“直接还原法”使用了阿联酋具有价格竞争力的天然气。此前的“高炉法”每生产1吨粗钢，生产过程中产生约2吨的CO₂，而“直接还原法”则可将其减少至大约1-1.5吨。另外，通过将还原过程中产生的CO₂压入油田的CCUS(CO₂回收、有效利用和储存)处理，亦可进一步减少CO₂排放量。未来我们将更进一步，通过利用氢进行还原，从而实现CO₂零排放的目标。

我们计划未来进行详细的可行性研究后，在2026年后启动低碳还原铁生产，推动建立供应亚洲市场的供应链。本公司将继续以解决业界各类课题为目标，通过提供新型材料，并与包括龙头企业在内的客户、合作伙伴开展合作，进一步为建设脱碳社会做出贡献。

生产1吨粗钢过程中的CO₂排放量比较








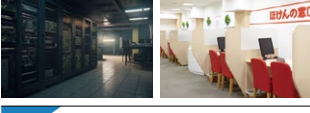

低碳素还原铁



在阿联酋经济代表团举行的MOU交换仪式

业绩推移

各业务板块概要

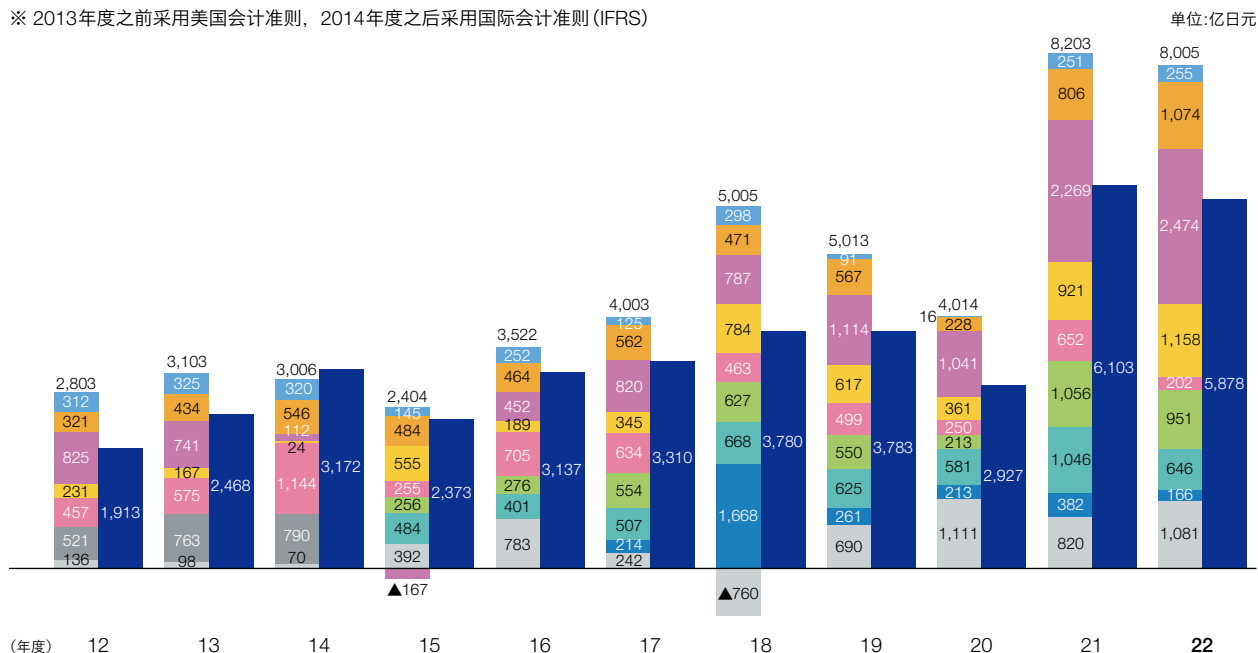
	过去3年平均	各业务公司的重要数据在全公司中所占比例(过去3年平均)			
	ROA ^{*1*}	基础收益 ^{*2}	总资产	实质经营现金流量	合并员工数
纺织公司 	3.9%	2.7%	3.6%	2.8%	5.5%
机械公司 	5.6%	11.4	11.2	11.0	11.4
金属公司 	17.2%	29.4	9.5	28.4	0.4
能源·化学品公司 	6.0%	11.9	16.3	16.1	10.5
粮油食品公司 	2.5%	13.2	16.3	16.1	30.9
生活资材·住居公司 	5.9%	7.3	9.3	11.2	14.7
信息·金融公司 	4.9%	10.2	10.7	9.6	16.5
第八公司 	0.7%	9.8	16.5	11.6	16.5
其他及合并抵消		2.1	11.1	9.8	7.8
		13.9			2.3
				▲0.5	
非资源		72.4%	90.2%	69.2%	94.7%
资源		27.6%	9.8%	30.8%	5.3%

*1 平均 ROA 指相对于基础收益的 ROA。

*2 2019年7月1日新成立了“第八公司”，成立之初第八公司和其他公司共同持有部分集团子公司的股权。2022年10月1日起，该共同持股关系解除，第八公司不再持股。2021-2022年度以解除共同持股关系为前提，标示各公司业绩。

各业务板块合并净利润 / 合并净利润(非资源)

※ 2013年度之前采用美国会计准则, 2014年度之后采用国际会计准则 (IFRS)



(年度) 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22

■ 纺织公司 ■ 机械公司 ■ 金属公司 ■ 能源·化学品公司 ■ 粮油食品公司
 ■ 生活资材·住居 & 信息通信公司(截至2014年度) ■ 生活资材·住居公司(2015年度以后) ■ 信息·金融公司(2015年度以后)
 ■ 第八公司(2017年度以后) ■ 其他及合并抵消 ■ 合并净利润(非资源)

※1 自2016年4月起, “生活资材·住居 & 信息通信公司”改组为“生活资材·住居公司”与“信息·金融公司”。

※2 2019年7月1日新成立了“第八公司”, 成立之初第八公司和其他公司共同持有部分集团子公司的股权。2022年10月1日起, 该共同持股关系解除, 第八公司不再持股。2017-2020年度, 以存在该共同持股关系为前提, 按持股比例标示各公司业绩。2021-2022年度, 以解除该共同持股关系为前提, 标示各公司业绩。

(年度)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
合并净利润	2,803	3,103	3,006	2,404	3,522	4,003	5,005	5,013	4,014	8,203	8,005
非资源	1,913	2,468	3,172	2,373	3,137	3,310	3,780	3,783	2,927	6,103	5,878
资源	755	536	▲236	18	306	823	1,155	1,268	1,079	2,216	2,156
基础收益	2,803	3,103	3,056	3,154	3,702	4,168	4,720	4,853	4,524	6,903	7,875
偶发性损益	0	0	▲50	▲750	▲180	▲165	285	160	▲510	1,300	130

2023年度对各公司业绩造成影响的宏观环境因素

	灵敏度		各国宏观经济			新冠疫情的反作用
	汇率	市场产品	中国	北美	日本	
纺织公司						
机械公司	US\$					
金属公司	US\$·AU\$	铁矿石价格、煤炭价格等				
能源·化学品公司	US\$	原油价格、LNG价格等				
粮油食品公司		猪肉价格、饲料价格等				
生活资材·住居公司	US\$	纸浆价格等				
信息·金融公司						
第八公司						
其他及合并抵消	US\$	猪肉价格等				

影响程度: 高 (深蓝色), 低 (浅蓝色)



纺织公司总裁

武内 秀人



左起

时装服装部门长	中西 英雄
品牌市场营销部门长	福垣 学
纺织公司 CFO	足立 胜司
纺织经营企划部长	大室 良磨

纺织公司

业务领域

- 品牌业务 (服装、服饰杂货、生活方式品牌的进口、特许业务等)
- 服装 (纤维原料、纺织面料、服装辅料、服装成品等)
- 纤维资材 (产业、工业专用纤维资材、家居相关商品等)

公司优势

- 综合商社纺织领域绝对 No.1 的业务规模
- 涵盖纺织行业上下游的价值链
- 与各业务领域的国内外优质伙伴保持牢固关系

业务开展

日本国内业务损益比例 (示意图)

70%

服装

经营商品：纤维原料、纺织面料、服装辅料、纺织成品等

面向欧洲市场的企划与销售据点

- ITOCHU Europe

面向北美市场的企划与销售据点

- ITOCHU Prominent U.S.A.

遍布中国、亚洲的
生产据点

面向中国与亚洲市场的企划、生产、销售据点 面向日本、欧美等全球市场的生产据点

- 伊藤忠纤维贸易 (中国)
- ITOCHU Textile Prominent (ASIA)

面向日本、中国、亚洲、全球市场的企划、生产、销售据点

- 总公司
- EDWIN
- 三景
- 迪桑特 (DESCENTE)
- DOME
- UNICO
- ROYNE



在运动相关领域重点发力

纤维资材

经营商品：卫生材料、汽车内装拆解、电子材料、建材 / 土木工程等使用的产业及工业专用纤维资材以及家居相关商品等

根据顾客需求与据点分布情况，构筑当地供应链 (重点地区：中国、亚洲)

- 中国上海
- 中国青岛
- 中国广州
- 泰国
- 越南
- 印度尼西亚
- 印度

将在日本、中国、亚洲地区确立的业务模式扩大到世界各地

品牌业务

品牌经营者

参与经营策划 / 商标权

独家进口销售权 / 总经销权

主要经营品牌

CONVERSE、HUNTING WORLD、Leilian、LeSportsac、OUTDOOR PRODUCTS、Paul Smith

主要经营品牌

FILA、LANVIN、Reebok、Vivienne Westwood

CONVERSE

FILA

Reebok

Leilian

Paul Smith

Vivienne Westwood

LESPORTSAC

主要子公司、关联公司一览请参阅本公司官网。

https://www.itochu.co.jp/en/files/ar2023E_12.pdf



以市场为导向的业务转型具体案例

取得“Reebok(锐步)”在日本的销售权及特许权

“锐步”兼具优秀的设计性和高度的功能性，在全球具有超高的知名度和人气。本公司已取得“锐步”在日本的销售权及特许权。本公司在品牌业务方面拥有广泛的知识及网络，而 JADE GROUP(株)则拥有以 EC 为主轴的零售经验。我们两家共同成立 RBKJ(株)，用来运营日本国内的业务，并自2022年10月起开始经营活动。我们将通过销售各类产品和加强宣传，进一步提升“锐步”在日本的品牌价值。

鞋类相关业务是本公司的经营重点，我们将基于“市场导向”的思维，回应市场和消费者的需求，以期进一步强化鞋类相关业务的收益基础。



“锐步”的代表性产品“INSTAPUMP FURY”



品牌市场营销第一部
品牌市场营销第五课
左起
三次 Megumi(借调)、森 梨绘、
村冈 敬介(最右)
RBKJ(株)
左起第3位
西川 裕也(派驻)

2022年度回顾(实际成果)



取得“锐步”在日本的销售权及特许权，与 JADE GROUP(株)共同成立 RBKJ(株)，用来运营日本国内业务
投资从事纤维制品回收服务的(株)ecommit 和经营废旧涤纶化学回收技术在日本国内外授权业务的
(株)RePEaT，以此加快在可持续发展领域的经营

通过取得美国休闲时尚品牌“FOREVER 21”在日本的销售权及总经销权、英国生活方式品牌“Barbour”的独
家进口销售权等方式，来扩大品牌业务的收益基础

获取成长机会(可持续成长)

(株)迪桑特是本公司运动相关业务的核心角色，我们除深化对该公司的直接经营外，还通过运动品牌
“le coq sportif”的中国业务等，来强化协作

(株)DOME 是美国运动品牌“UA 安德玛(Under Armour)”的日本总代理，我们将(株)DOME 收购为子公司，
以此扩大具有成长性市场的运动相关业务

我们经营多个重要鞋类品牌，将加强鞋类生产和销售方面的横向协作

运用长年形成的品牌业务方面的知识经验，扩大化妆品、生活方式产品等新产品业务



通过经营再生涤纶“RENU”等方式，推进有利于纺织行业可持续发展的措施

通过与优良伙伴间的共同努力来扩大纤维原料领域的海外业务基础

应对风险(降低资本成本)



通过运用 IT 和数据、普及 RFID 等方式，实现生产、销售等价值链的可视化与最优化



供应链方面，推动与尊重人权并致力于环境经营的企业合作



通过革新投资公司的核心系统(ERP)等方式，建立稳定的业务基础设施

上表中包含的可持续发展行动计划项目，标记了相应的相关重大课题标志。

行动计划的详情请参阅公司网站。 <https://www.itochu.co.jp/en/csr/itochu/activity/actionplan/>



技术革新带来的业务进化



致力于应对气候变化(为脱碳社会做贡献)



完善有工作价值的职场环境



尊重关怀人权



为健康富裕的生活做贡献



稳定的采购与供应



坚持稳固的公司治理体制



机械公司总裁
都梅 博之



左起

成套设备·船舶·飞机部门长	吉川 直彦
汽车·建设机械·产业机械部门长	牛岛 浩
机械公司CFO	櫻木 正人
机械经营企划部长	奥寺 俊夫

机械公司

业务领域

- 城市环境、电力基础设施(水及环境、IPP、基础设施、化工厂、可再生能源等)
- 船舶、飞机(新造船 / 二手船中介、船舶拥有、飞机销售、飞机租赁、卫星资讯服务、无人机等)
- 汽车(乘用车、商用车的国内外销售、金融等)
- 建设机械、产业机械(国内外销售、金融等)

公司优势

- 在发达国家经营多元化的事业，在新兴国家经营风险可控的业务
- 在废弃物处理和可再生能源领域，与优质伙伴保持牢固的业务关系以及高水平业务开发能力
- 以汽车、建筑机械领域为首的贸易业务以及批发、零售、金融业务，两者相辅相成，在日本国内外拥有广泛的业务组合

业务开展

日本国内业务损益比例(示意图)

50%

成套设备、船舶、飞机

欧洲·中东

- Beo Čista Energija(废弃物处理发电事业) 1
- Dubai Waste Management Company(废弃物处理发电事业) 2

● 成套设备、电力投资 ● 船舶、飞机



亚洲(不含中东)·大洋洲

- 日本 AEROSPACE(飞机、相关设备销售) 3
- JAMCO(飞机内装设备制造)
- 东京盛世利(金融服务等)
- IMECS(船舶拥有、航行、用船) 4
- 伊藤忠 Plantech(成套设备、机器设备的进出口)
- Sarulla Operations(地热发电事业)
- AquaSure(海水淡化事业) 5

美洲

- NAES(发电站运营、维护)
- Cotton Plains(风力、太阳能发电事业)
- Prairie Switch(风力发电事业)
- Aspenall(风力发电事业)
- Hickory Run(天然气火力发电事业)
- Bay4(太阳能发电站运行、维护)
- Tyr Energy(包括可再生能源在内的发电事业与开发业务) 6

汽车、建设机械、产业机械

欧洲·中东

- VEHICLES MIDDLE EAST(汽车贸易及投资)

● 汽车 ● 建设机械、产业机械



亚洲(不含中东)·大洋洲

- 东京盛世利(金融服务等)
- YANASE(经销商) 7
- 日立建机(建设机械生产、销售) 8
- 伊藤忠 MACHINE-TECHNOS(产业机械整体销售) 9
- Hexindo Adiperkasa(建设机械的销售、服务)
- HEXA FINANCE INDONESIA(建设机械的销售金融)

美洲

- MULTIQUIP(建设机械分销商) 10
- Auto Investment(经销商) 11
- ZAXIS Financial Services Americas(建筑机械的销售金融)
- RICARDO PÉREZ(分销商) 12

主要子公司、关联公司一览请参阅本公司官网。

📄 https://www.itochu.co.jp/en/files/ar2023E_12.pdf



强化对“SDGs”的贡献和工作开展的具体案例

通过商业活动，解决包括环境和脱碳化、废弃物管理及能源转换的复合式问题

本公司通过英国的 I-ENVIRONMENT INVESTMENTS 公司来投资 Beo Čista Energija 公司。Beo Čista Energija 公司在塞尔维亚首都贝尔格莱德经营废弃物处理发电项目。目前，该公司已开始提供部分服务，例如运营垃圾填埋场、对建筑垃圾进行回收再利用等。2023年，随着废弃物处理发电设施的完工，计划开始向该国首都地区最多10%的家庭提供清洁电力和暖气。环境和废弃物问题是塞尔维亚的长期课题，本项目不仅有助于解决该课题，而且有利于实现该国的政策优先目标，包括能源转换、脱碳化、加入欧盟等，亦可从各种角度助力实现 SDGs。本公司将灵活运用长期以来积累的相关业务研发、设计、建设和运营知识及经验，通过高附加值的基建项目，为解决社会课题做出贡献。



塞尔维亚首个最新式废弃物处理发电项目



左侧照片
城市环境·电力基础设施部
项目开发第三课

左起
日比野 常治、久野 泰盛

右侧照片
Beo Čista Energija 公司

左起
Vladimir Milovanović、原田 光亮(派驻)
Lea Markštajn Stojanović

2022年度回顾(实际成果)

除投资日立建机(株)之外，作为首个协作项目，日立建机(株)、东京盛世利(株)及本公司共同成立了北美建设机械金融公司



在塞尔维亚进行的废弃物处理发电项目，已取得瑞士国际认证机构 Gold Standard 的碳信用认证



就投资美国德州的新建风力发电厂(Prairie Switch)达成共识，加速推进北美可再生能源项目



入选日本国立研究开发法人新能源产业技术综合开发机构的绿色创新基金项目，与其他入选的伙伴企业一同，获得一般财团法人日本海事协会认证的氨燃料船基本设计许可



作为五十铃汽车(株)整体解决方案项目“EVision”的合作伙伴，建立相关机制，提供充电解决方案、以及基于电池劣化预想的租赁服务等

随着对于(株)YANASE 权益比例的增加，进一步深化直接管理，以强化收益基础

获取成长机会(可持续成长)



在强化可再生能源领域业务开发能力的基础上，扩充工厂设备运行维护和供需调整服务等周边功能



以削减海上温室气体排放为目标，推进以氨为燃料的零排放船舶开发、拥有及燃料供应业务



通过高附加值的水、环境相关业务的区域性开展和功能扩充，来回应社会需求并为促进循环型社会做出贡献



在汽车、建筑机械领域，扩大面向长期租赁、租赁、售后服务、二手车销售等的价值链，推动电动化



通过与日立建机(株)的资本合作，扩大建筑机械业务的价值链

应对风险(降低资本成本)



考虑每个国家和地区不同的能源状况，在可再生能源发电业务领域采取行动，遵守煤炭火力发电业务相关行动方针



在 EV、自动驾驶、飞机电动化等领域采取行动，通过充实移动出行服务减轻环境负荷

上表中包含的可持续发展行动计划项目，标记了相应的相关重大课题标志。

行动计划的详情请参阅公司网站。 <https://www.itochu.co.jp/en/csr/itochu/activity/actionplan/>

① 技术革新带来的业务进化 ② 致力于应对气候变化(为脱碳社会做贡献) ③ 完善有工作价值的职场环境
④ 尊重关怀人权 ⑤ 为健康富裕的生活做贡献 ⑥ 稳定的采购与供应 ⑦ 坚持稳固的公司治理体制



金属公司总裁
濑户 宪治



左起

金属资源部门长	猪股 淳
金属公司CFO	佐藤 一嘉
金属经营企划部长	田野 治
钢铁制品事业室长	村山 正克

金属公司

业务领域

- 金属、矿产资源开发(铁矿石、煤炭、有色金属、稀有金属等)
- 原料、燃料、产品交易(铁矿石、制铁资源、煤炭、铀、铝、有色金属原料和产品等)、回收再利用业务(废金属、废弃物处理等)
- 脱碳相关业务(氢、氨、CCUS(CO2回收、有效利用和储存)、排放权交易等)
- 钢铁相关业务(钢铁产品进出口、三国间贸易、加工等)

公司优势

- 与各事业领域优良合作伙伴间牢固的关系
- 持有以铁矿石、炼焦煤为主的优良资源资产
- 从产业上游(金属·矿物资源、金属原料)到下游(钢铁、有色金属产品)广泛的贸易流

业务开展

日本国内业务损益比例(示意图)

10%

非洲

- Platreef(开发中)¹

亚洲(不含中东)·大洋洲

- ◇ 伊藤忠丸红钢铁 - (1)
- ◇ 伊藤忠金属 - (2)
- ◇ Soma Energy Support
- ◇ CIPTA Coal Trading
- ◆ SMM²
- ◆ PAMA
- Mt. Goldsworthy
- Yandi
- Mt. Newman
- Jimblebar
- ◆ BHP³

- ◆ Fitzroy
- ◆ AMCI
- ◆ Oaky Creek]⁴
- ◆ Glencore]
- ◆ Maules Creek
- ◆ Whitehaven

美洲

- AMMC
- ◆ ArcelorMittal
- ◆ Allegheny]⁵
- ◆ AMCI]
- Albras
- ◆ Norsk Hydro
- CSN Mineração]⁶
- ◆ CSN



● 铁矿石 ○ 铝 ■ 铂族金属/镍 ◆ 煤炭 ❖ 伙伴/运营者 ◇ 贸易

(1) 伊藤忠丸红钢铁

- 拥有全球业务基础的钢铁流通专门商社
- 提供钢铁制品等的进出口及加工、销售、供应链管理、向钢铁相关行业投资等高附加值服务



(2) 伊藤忠金属

- 拥有全球网络的有色金属、金属回收再利用专门商社，业务范围涵盖从原料供应直至资源再利用
- 积极推进原料供应、产品流通、以及有助于建设循环型社会的综合性回收再利用业务



主要子公司、关联公司一览请参阅本公司官网。
https://www.itochu.co.jp/en/files/ar2023E_12.pdf



强化对“SDGs”的贡献和工作开展的具体案例

取得加拿大铁矿石项目 (AMMC) 的权益

本公司通过 ITOCHU Minerals & Energy of Australia 公司，取得了 AMMC 铁矿石业务的部分权益。该项目目前由欧洲 ArcelorMittal 公司、韩国 POSCO 公司和 中钢公司 (CSC)，这三家大型钢铁厂商经营。

AMMC 位于加拿大魁北克省东部，拥有包括矿山、铁路、港口、球团矿生产设备等在内的一条龙生产体系，每年可稳定出产 2,500 万吨铁矿石和球团矿。AMMC 生产的高品位铁矿石是生产还原铁不可或缺的原料，而还原铁的生产则有助于实现钢铁行业的低碳化。

目前，人们需要应对气候变化问题，全球对于高品位铁矿石的需求日益增加。在此背景下，本公司除现有铁矿石业务之外，通过取得此项权益，将强化高品位铁矿石的稳定供应体系，与伙伴企业一起为实现钢铁行业的低碳化做出贡献。



AMMC 经营的加拿大最大级别露天开采铁矿石

资料来源：<https://northamerica.arcelormittal.com/our-operations/arcelormittal-mines-and-infrastructure-canada>



IMEA CANADA 公司

前排左侧

秋叶 浩 (派驻)

铁矿石·制铁资源部

铁矿石第二课

前排右侧

大石 真

后排左起

国贞 桃子、山西 铁、渡边 浩平

2022 年度回顾 (实际成果)



取得加拿大正在运营中的 AMMC 铁矿石项目的部分权益，有利于高品位铁矿石的稳定供给，为钢铁行业实现低碳化做贡献



为充实面向新时代的业务基础，在切实推动美国 Allegheny 炼焦煤矿开发的同时，签约取得澳大利亚 Fitzroy 炼焦煤项目的部分权益



采购和销售日本首款使用太阳能发电制造的环境友好型铝原料



在巴西 CSN Mineração 公司的铁矿山，正式启用美国 GE Digital 公司的高效生产和资产管理系统，推动数字化转型

获取成长机会 (可持续成长)



扩充支撑经济活动基础且对于向脱碳社会转型不可或缺的金属资源权益，实现稳定供应



利用与钢铁、电力公司等稳固关系，强化针对还原铁等低碳原料、CCUS (CO₂ 回收、有效利用、储存)、排放权、氢、氨项目等举措，以利于实现脱碳社会



切实推动回收再利用、废弃物妥善处理等有利于建设循环型社会的静脉产业的相关举措



通过 EV/FCV、蓄电池、轻量化提升能源效率等，开展应对社会结构变化的相关业务

应对风险 (降低资本成本)



实施为完全撤出动力煤权益的举措，推动有助于削减温室气体排放量的技术研发



致力于强化汽车轻量化、EV 化相关业务 (铝、稀有金属等)



扩充作为原料、燃料稳定供应基础的优质资产



运用 EHS (环境、卫生、劳动安全) 指南，彻底落实员工教育，以及为地方社会提供医疗、教育和捐赠，为地方基础设施建设等做出贡献



运用 DX 进行矿业生产和设备管理，通过矿山设备的运转自动化来推动效率提升

上表中包含的可持续发展行动计划项目，标记了相应的相关重大课题标志。

行动计划的详情请参阅公司网站。 <https://www.itochu.co.jp/en/csr/itochu/activity/actionplan/>

技术革新带来的业务进化 致力于应对气候变化 (为脱碳社会做贡献) 完善有工作价值的职场环境

尊重关怀人权 为健康富裕的生活做贡献 稳定的采购与供应 坚持稳固的公司治理体制



能源·化学品公司总裁

田中 正哉



左起

能源部长	山田 哲也
化学品部长	田畑 信幸
电力·环境解决方案部长	安部 泰宏
能源·化学品公司CFO	金富 正道
能源·化学品经营企划部长	坂梨 元

能源·化学品公司

业务领域

- 能源开发、贸易(原油、石油产品、LPG、LNG、天然气、氢、氨、可再生燃料等)
- 化学品业务、贸易(石化基础产品、合成树脂、生活相关杂货、精密化学品、医药品、功能性食品原料、电子材料、环境友好型材料等)
- 电力·环境解决方案业务、贸易(可再生能源发电、电力、供热、太阳能电池板、蓄电池、固态生物质燃料、其他相关零部件)

公司优势

- 以同优质伙伴的协作为基轴，从事环境友好型能源的开发和贸易
- 有效利用实力强大的投资公司集群和海外据点，在化学品领域努力拓展业务
- 由新时代电力领域的投资和贸易两大业务构成的全方位价值链

业务开展

日本国内业务损益比例(示意图)

70%

能源	化学品	电力·环境解决方案
<p>石油、天然气项目</p> <ul style="list-style-type: none"> • ACG Project (◆ BP / 阿塞拜疆) • BTC Project (◆ BP / 阿塞拜疆) • West Qurna-1 Project (◆ ExxonMobil / 伊拉克) • Eastern Siberia Project (◆ INK-Zapad / 俄罗斯) • Sakhalin-1 Project* (俄罗斯) • Ras Laffan LNG Project* (卡塔尔) • Oman LNG Project* (阿曼) • Qalhat LNG Project* (阿曼)  <p>◆ 运营者</p>	<p>制造</p> <ul style="list-style-type: none"> • 他喜龙希爱(合成树脂) • 日本 Sanipak(生活用品) • BRUNEI METHANOL (基础化学品/文莱) 	<p>可再生能源业务</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aoyama Solar (可再生能源开发) • i GRID SOLUTIONS (分布式可再生能源业务) • Clean Energy Connect* (面向法人的绿色电力供应业务) 
<p>石油 / LPG 批发、零售</p> <ul style="list-style-type: none"> • 伊藤忠 ENEX (批发、零售、电力及热能供应) • ITOCHU PETROLEUM (能源贸易 / 新加坡) • Isla Petroleum & Gas (LPG 批发、零售 / 菲律宾) 	<p>零售、贸易</p> <ul style="list-style-type: none"> • 伊藤忠富隆达化工(功能化学品) • 伊藤忠塑料(合成树脂) • MGI International(合成树脂/美国) • 伊藤忠 Retail Link(商业用资材) • 日美健药品(中国)(医药品/中国) 	<p>蓄电池 / 新时代业务</p> <ul style="list-style-type: none"> • GridShare Japan (蓄电池最优控制 AI) • NF Blossom Technologies (新一代蓄电池生产) • 24M Technologies* (固态锂离子电池的研发、制造/美国) 
<p>可再生燃料业务</p> <ul style="list-style-type: none"> • Raven* (以城市垃圾为原料的可再生燃料生产 / 美国) • Chomp* (沼气生产设备的制造和销售 / 美国) 	<p>可持续发展业务</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aquafil* (再生尼龙 / 意大利) • TerraCycle* (资源回收 / 美国) 	<p>智慧城市能源解决方案</p> <ul style="list-style-type: none"> • TRENDE (P2P 电力交易) 

* 非关联投资公司

主要子公司、关联公司一览请参阅本公司官网。

https://www.itochu.co.jp/en/files/ar2023E_12.pdf



强化对“SDGs”的贡献和工作开展的具体案例

扩大可再生能源供电业务

本公司于2021年11月参股(株)Clean Energy Connect(CEC公司)。CEC公司计划最迟在2025年度末,新建一批不依赖固定价格收购制度(FIT)的太阳能发电站(日本国内约5,000所,累计500MW)。参股后,我们通过支持此计划,迅速推动和扩大可再生能源供电业务。作为该举措的一环,我们通过CEC公司,与亚马逊等目标最迟在2025年实现100%使用可再生能源支持企业运营的公司,签订了在日本国内长期出售可再生能源电力的协议。本公司的目标是通过与CEC公司的合作,成为日本国内规模最大的场外企业PPA(面向产业的售电合约)运营商,为进一步引进可再生能源做出贡献。












利用闲置土地的场外太阳能发电











新一代能源业务部
可再生能源业务课
左起
田中 健斗、美野 孝至、村上 洋一、
椿 裕加、新井 慎司




2022年度回顾(实际成果)

-   开始向日本航空(株)及 ETIHAD 航空供应芬兰 Neste 公司生产的再生航空燃料(SAF)
-   参与日本国土交通省航空局推动的实证项目,在日本率先开始进口高效减排温室气体的 SAF 原料(Neat SAF)同时,在日本国内将其与喷气燃料混合,并开始供应给日本国内外的私营航空公司
- 实施成长型投资、扩大业务网络,以进一步强化合成树脂业务的基础
-   与优秀的合作伙伴一起开发环境友好型材料的新用途、经营相关产品,例如使用了100%纯天然生物可降解树脂的包装材料、来自海洋塑料垃圾的再生材料制造的文具等
-   与电力零售商合作,使用 GridShare Japan(株)的蓄电池 AI 服务,开始有关电力供需平衡调节的实证实验
-  通过 CEC 公司等相关企业,扩大在场内(安装在屋顶)和场外(设置在野外)的企业 PPA 业务,并开始向亚马逊等大型企业售电

获取成长机会(可持续成长)




-   推动构建氢、氨等新时代燃料的价值链
-  活用有关石油、天然气上游开发的知识与经验,并与优秀的合作伙伴协作,以加强 CCUS(CO₂回收、有效利用、存储)相关措施
-  除在医疗保健领域,加强和扩大医用包装材料、医疗杂品、仿制药等业务以外,还在食品科技领域,充实营养品研发及原料业务
-   与汽车零件的全球供应链厂商合作,推动车载电池的生命周期生态系统的确立及其在能源管理中灵活运用的商用化进程
-   欧洲在大规模引进光伏发电方面处于先驱地位,我们将运用欧洲研发的先进且具高度经济性的循环技术,推动建立太阳能板的循环链





应对风险(降低资本成本)

-   为实现脱碳社会,强化在新一代燃料、化学品循环利用业务、可再生能源等环境业务领域的举措
-  采取行动进一步减轻现有投资组合的环境负荷

上表中包含的可持续发展行动计划项目,标记了相应的相关重大课题标志。

行动计划的详情请参阅公司网站。 <https://www.itochu.co.jp/en/csr/itochu/activity/actionplan/>

 技术革新带来的业务进化  致力于应对气候变化(为脱碳社会做贡献)  完善有工作价值的职场环境

 尊重关怀人权  为健康富裕的生活做贡献  稳定的采购与供应  坚持稳固的公司治理体制



粮油食品公司总裁

宫本 秀一



左起

食粮部门长	立川 义大
生鲜食品部门长	阿部 邦明
食品流通部门长	中村 洋幸
粮油食品公司 CFO	丰田 雄一
粮油食品经营企划部长	上垣内 义博

粮油食品公司

业务领域

- 食品原料、素材(植物油、大豆、谷物、咖啡、蔬果、畜产品、水产品等)
- 食品制造、加工(饲料、砂糖、农产品加工、畜产品加工、水产品加工、业务用巧克力、大豆加工材料等)
- 中间流通(食品原料的进口和销售、食品批发等)

公司优势

- 业界顶级的中间流通与零售网络
- 拥有遍布全世界的三大类生鲜产品(农产品、畜产品、水产品)的生产、流通、销售价值链
- 拥有粮食资源的全球供应链

业务开展

日本国内业务损益比例(示意图)

80%



*非关联投资公司

地域区分: ◆ 日本国内 ■ 北美 ■ 欧洲 ■ 中国及亚洲 ■ 其他海外地区

主要子公司、关联公司一览请参阅本公司官网。

https://www.itochu.co.jp/en/files/ar2023E_12.pdf



以市场为导向的业务转型具体案例

构建 Rooibos Tea(路易波士茶) 的价值链

在人们日益关注健康和美容的背景下，路易波士茶作为无咖啡因饮料备受瞩目。本公司从事路易波士茶的原料进口、加工和品牌推广，并向饮料厂商、便利店等销售。路易波士茶的原料是一种仅在南非种植的稀有植物，过去十年间，对日出口急剧增长了大约7倍。本公司与伊藤忠食粮(株)共同发挥组织者功能，构建整个价值链，在面向日本国内大型饮料厂商销售方面，占有约50%的压倒性市场份额。

未来，我们也将通过“市场导向”思维，根据消费者需求，研发高附加值原材料，并进行产品提案。



100% 使用产自南非的路易波士茶叶



伊藤忠食粮(株)
粮油食品第二本部
乳制品·饮料原料部
饮料原料课
左起
广濑 洋、蓼沼 理纱、庄司 惠理、
山中 健盟(派驻)、高井 和浩、
泽田 薰、平栗 加奈子、太田 洋辅

2022年度回顾(实际成果)

为应对日本国内人口动态变化、砂糖需求多样化等问题，我们对伊藤忠制糖(株)和日新制糖(株)实施经营整合，成立了控股公司 WELLNEO SUGAR(株)

- ④ 我们将“市场导向”构想与食品科技相结合，创立了植物性食品品牌“wellbeans”。该品牌以环境负荷较低的豆类为原料，注重“口味”、“原料”、“健康”和“环境”
- ④ 通过 Dole 的“Mottainai Banana”项目，有效利用被废弃的香蕉，减少食物损耗

获取成长机会(可持续成长)

- ④ 扩充生产据点、建立稳定的供应网，确保食品的安全、放心
- 运用集团广泛的产品群、功能、知识经验和新技术，推进在食品领域提供价值的多元化
- 根据消费者需求，重新整备、扩充以高附加值原料和产品为核心的海外业务基础
- ④ 在食品原材料领域通过培育当地产业扩大就业，以改善生活环境为目标开拓产地
- ④ 通过扩大食品流通领域功能来强化价值链，改善物流操作

应对风险(降低资本成本)

- ④ 针对气候和疫病风险，通过产地多元化，实现生鲜食品的稳定供应
- ④ 强化保护环境、尊重人权的可持续粮食资源的采购体系
- ④ 运用清洁能源，减轻加工食品业务的环境负荷
- ④ 增加拥有 FSMS(食品安全管理体系) 审查相关国际认证资质的员工数量
- ④ 构建以第三方机构认证和客户自身行动规范为依据的采购机制

上表中包含的可持续发展行动计划项目，标记了相应的相关重大课题标志。
行动计划的详情请参阅公司网站。 <https://www.itochu.co.jp/en/csr/itochu/activity/actionplan/>

- ④ 技术革新带来的业务进化
- ④ 致力于应对气候变化(为脱碳社会做贡献)
- ④ 完善有工作价值的职场环境
- ④ 尊重关怀人权
- ④ 为健康富裕的生活做贡献
- ④ 稳定的采购与供应
- ④ 坚持稳固的公司治理体制



生活资材·住居公司总裁

真木 正寿



左起

生活资材·物流部门长	山内 务
建设·不动产部门长	高坂 勇介
生活资材·住居公司 CFO	濑部 哲也
生活资材·住居经营企划部长	高桥 康弘

生活资材·住居公司

业务领域

- 纸、纸浆(纸浆、纸制品、卫生材料、木质新材料、木片等)
- 物资、资材(天然橡胶、轮胎、水泥、矿渣、陶瓷等)
- 木材、建材(原木、木材、围栏、木质建材及构件、木质纤维板等)
- 物流(3PL、国内物流、国际物流、物流系统等)
- 不动产(住宅、物流设施、商业等)开发和运营

公司优势

- 在北美拥有由经营建材相关业务投资公司集群构建的优质价值链
- 具有竞争力的纸浆生产业务、以及遍布全球的纸浆销售网
- 英国 No.1 的轮胎零售门市网络和品牌力，涵盖从批发到废旧轮胎回收的垂直整合物流网
- 运用综合商社才具备的多元网络，实现稳定的不动产开发

业务开展

日本国内业务损益比例(示意图)

30%

纸、纸浆、卫生材料

- METSA FIBRE(芬兰)



- ◆ 全球规模最大的针叶树商品浆生产商
- ◆ 纸浆生产能力：约320万吨/年
- ◆ 伊藤忠纸浆(纸、板纸、纸加工品批发)

天然橡胶、轮胎、窑业

- European Tyre Enterprise

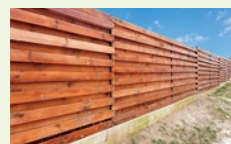


- ◆ 拓展英国轮胎零售龙头企业 Kwik-Fit 业务
- Aneka Bumi Pratama (天然橡胶加工 / 印度尼西亚)
- ◆ 伊藤忠 CERATECH (陶瓷原料、产品的制造)

木材、建材

北美建材业务

- ◆ 拓展强韧的价值链
- ITOCHU Building Products Holdings
 - MASTER-HALCO(围栏的制造、批发)
 - Alta Forest Products(木制围栏的制造)
 - US Premier Tube Mills(围栏专用管的制造)
- CIPA Lumber(单板的制造)
- Pacific Woodtech(单板层积材的制造)



- ◆ 伊藤忠建材(建设、住宅相关资材的销售)
- ◆ 大建工业(住宅相关资材等的制造、销售)

不动产开发、运营

- ◆ 伊藤忠都市开发
- ◆ 公寓开发 (Crevia 系列)
- ◆ 盈利型不动产开发



- ◆ 伊藤忠 Urban Community(办公楼、公寓管理)
- ◆ 伊藤忠 HOUSING(不动产的销售代理、中介)
- ◆ ITOCHU REIT Management(REIT、基金运用)
- ◆ 日本21世纪不动产(不动产特许连锁经营)
- ◆ ITOHPIA HOME(独栋住宅的设计、施工)
- ◆ CHUSETSU Engineering (工厂、物流设施等的设计与施工)
- ◆ 伊豆大仁开发(高尔夫球场运营)
- ◆ Paraca*(停车场运营及管理业务)

- ◆ 西松建设*(建筑业务、不动产相关业务等)
- ◆ Oriental Shiraiishi*(桥梁等的养护维修工程)



海外业务

- Saigon Sky Garden(服务式公寓 / 越南)
- KARAWANG INTERNATIONAL INDUSTRIAL CITY(印度尼西亚)
- 度假酒店运营业务(印度尼西亚)
- 租赁公寓业务(美国)

物流

- ◆ 伊藤忠物流



- ◆ 综合物流业 (海上 / 航空货运、仓储、货运、配送中心)
- 伊藤忠物流(中国) (中国国内的综合物流业)
- 大藤物流(上海) (中国国内的综合物流业)

* 非关联投资公司

地域区分：◆ 日本国内 ■ 北美 ■ 英国、欧洲 ■ 中国及亚洲

主要子公司、关联公司一览请参阅本公司官网。

☞ https://www.itochu.co.jp/en/files/ar2023E_12.pdf



以市场为导向的业务转型具体案例

取得北美住宅专用结构材料(柱、梁材料)业务

Pacific Woodtech公司取得了北美地区住宅专用结构材料(柱、梁材料)的生产业务。随着该业务的取得,公司新增了3家工厂,分别位于美国加利福尼亚州、北卡罗来纳州和加拿大不列颠哥伦比亚省,以此建立起覆盖整个北美的住宅专用结构材料生产体系。我们将在此生产体系下,着眼于预计更具成长潜力的木制平台(Deck)市场,除现有的住宅结构材料用途之外,还开始开发和销售木制平台专用结构材料。未来,除围栏业务外,在住宅专用结构材料业务方面,我们亦将提升供应链韧性,以期进一步强化北美建材业务的收益基础。



住宅专用结构材料,使用 Pacific Woodtech公司生产的单板层积材



Pacific Woodtech公司
左起
寺下 泰弘(派驻)、
山本 广太郎(派驻)、
Jim Enright、Heather Dillard、
Dan Milfred、河野 秀平(派驻)

2022年度回顾(实际成果)

- 通过取得北美住宅专用结构材料(柱、梁材料)业务,强化北美建材业务的价值链
- 进行设备投资、建立销售体系,以利于芬兰 METSA FIBRE 公司增加针叶树纸浆产量
- 在北美建材业务及中国物流业务方面,通过资本重组,实施一元化经营
- 在房地产开发项目等方面,与西松建设(株)、Paraca(株)切实开创协作效应
- 作为政企合作项目,推进在灾害发生时具备避难所功能的综合体育馆的建设

获取成长机会(可持续成长)

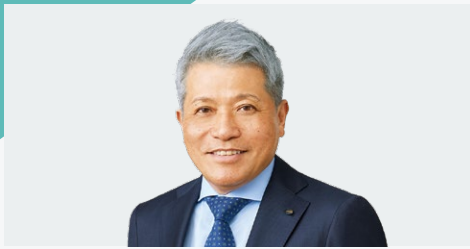
- 通过推进北美建材业务的并购(M&A),增强在木制平台等新业务领域的收益能力
- 通过促进现有商材的再利用,扩大利用可持续森林资源环境产品的经营,强化对SDGs的贡献并提高收益能力
- 通过推进以进行有关优化客户物流业务的提案、强化物流功能为目的的M&A,确立收益基础
- 强化和扩大建筑、建材周边业务的联盟,例如与西松建设(株)、Oriental Shiraishi(株)的资本业务合作等,并推动应对道路基础设施等社会课题
- 通过与美国大型不动产公司进行战略合作和共同投资,扩大北美不动产业务

应对风险(降低资本成本)

- 促进水泥替代材料的可持续副产品(矿渣)的有效利用,构建持续稳定的商流
- 利用本公司研发的可追溯系统,推进可持续天然橡胶的生产和普及,排除非法采伐所产生的原料
- 通过重新评估及改进投资公司的核心系统(ERP),推进“削减”(提升分析业务效率)和“防范”(降低安全风险)

上表中包含的可持续发展行动计划项目,标记了相应的相关重大课题标志。
行动计划的详情请参阅公司网站。 <https://www.itochu.co.jp/en/csr/itochu/activity/actionplan/>

- 技术革新带来的业务进化
- 致力于应对气候变化(为脱碳社会做贡献)
- 完善有工作价值的职场环境
- 尊重关怀人权
- 为健康富饶的生活做贡献
- 稳定的采购与供应
- 坚持稳固的公司治理体制



信息·金融公司总裁

新宫 达史



左起

信息·通信部门长	梶原 浩
金融·保险部门长	山口 忠宜
信息·金融公司 CFO	相马 谦一郎
信息·金融经营企划部长	桥本 敦

信息·金融公司

业务领域

- 信息 (IT 解决方案、BPO、数字化营销、风险投资、医疗大健康等)
- 通信 (移动终端 / 相关设备 / 服务、航天 / 卫星、媒体 / 内容等)
- 金融 (零售金融、公司金融等)
- 保险 (保险门店、零售保险、公司保险中介、再保险、信用担保等)

公司优势

- 在信息、通信领域拥有日本国内规模屈指可数的业务公司集团的收益基础，创造各业务间的协同效应
- 在金融、保险领域，与引领日本国内外市场的核心业务公司共同推进开展零售业务
- 通过北美、欧洲等地的顶尖风险投资公司，构建与日本国内外风险企业、最尖端企业之间的网络

业务开展

日本国内业务损益比例 (示意图)

80%

信息、通信

<h4 style="text-align: center;">IT 服务 & BPO 业务</h4> <ul style="list-style-type: none"> ◆ ITOCHU Techno-Solutions (设备销售、系统开发、维护及运营服务) ◆ BELLSYSTEM24 (CRM* / 呼叫中心业务) ◆ 伊藤忠 INTERACTIVE (数字营销) ◆ AKQA UKA (数字咨询) ◆ WingArc1st (软件开发 / 销售) 	<h4 style="text-align: center;">通信、移动电话业务</h4> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Asurion Japan (手机保障服务) ◆ Belong (手机终端的在线流通业务) ■ ITC Auto Multi Finance (印度尼西亚设备金融服务) 	<h4 style="text-align: center;">医疗健康业务</h4> <ul style="list-style-type: none"> ◆ A2 Healthcare (临床开发承包业务) ■ DOCQUITY HOLDINGS (面向医生的线上平台) ◆ TXP Medical (医疗数据平台)
<h4 style="text-align: center;">航天、卫星、媒体相关业务</h4> <ul style="list-style-type: none"> ◆ SKY Perfect JSAT (卫星通信业务、媒体业务) ◆ 伊藤忠 Cable Systems (广电、通讯系统集成商) ■ RIGHTS & BRANDS ASIA (亚洲·卡通人物授权) ■ Advanced Media Technologies (播映、网络相关设备的销售) 		

作为创新动力的最尖端技术、服务

风险投资业务 (对于日本、欧美等顶级风投基金的投资)

◆ 伊藤忠 TECHNOLOGY VENTURES ■ ITC VENTURES XI

金融、保险

<h4 style="text-align: center;">零售金融、保险</h4> <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <h5 style="text-align: center;">零售金融业务</h5> <p style="text-align: center;">日本国内 面向个人的多元金融服务业务</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ POCKET CARD (信用卡业务) ◆ Gaitame.com (外汇保证金交易) ◆ Orient Corporation (消费信贷业务) </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <h5 style="text-align: center;">海外 引领行业的海外金融业务</h5> <ul style="list-style-type: none"> ■ United Asia Finance (香港地区 / 中国内地消费者金融业务) ■ EASY BUY (泰国消费者金融业务) ■ First Response Finance (英国二手车金融业务) </td> </tr> </table>	<h5 style="text-align: center;">零售金融业务</h5> <p style="text-align: center;">日本国内 面向个人的多元金融服务业务</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ POCKET CARD (信用卡业务) ◆ Gaitame.com (外汇保证金交易) ◆ Orient Corporation (消费信贷业务) 	<h5 style="text-align: center;">海外 引领行业的海外金融业务</h5> <ul style="list-style-type: none"> ■ United Asia Finance (香港地区 / 中国内地消费者金融业务) ■ EASY BUY (泰国消费者金融业务) ■ First Response Finance (英国二手车金融业务) 	<h4 style="text-align: center;">面向企业的保险</h4> <p style="text-align: center;">保险中介业务 再保险业务、信用担保业务 发挥综合商社优势的风险解决方案业务</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 伊藤忠 Orico 保险服务 (保险代理店业务) ◆ I&T Risk Solutions (保险代理商) ■ COSMOS SERVICES (香港保险代理商)
<h5 style="text-align: center;">零售金融业务</h5> <p style="text-align: center;">日本国内 面向个人的多元金融服务业务</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ POCKET CARD (信用卡业务) ◆ Gaitame.com (外汇保证金交易) ◆ Orient Corporation (消费信贷业务) 	<h5 style="text-align: center;">海外 引领行业的海外金融业务</h5> <ul style="list-style-type: none"> ■ United Asia Finance (香港地区 / 中国内地消费者金融业务) ■ EASY BUY (泰国消费者金融业务) ■ First Response Finance (英国二手车金融业务) 		

保险门店、零售保险业务
 在日本国内拥有约800家门店的到店型保险销售业务
 ◆ HOKEN NO MADOGUCHI (到店型保险门店)

地域区分: ◆ 日本国内 ■ 北美 ■ 英国、欧洲 ■ 中国、亚洲

* Customer Relationship Management: 客户关系管理

主要子公司、关联公司一览请参阅本公司官网。

https://www.itochu.co.jp/en/files/ar2023E_12.pdf



以市场为导向的业务转型具体案例

将大型外汇保证金交易商(FX)——(株)Gaitame.com收购为关联公司

2022年9月,本公司将大型外汇保证金交易商(FX)——(株)Gaitame.com收购为关联公司。2022年,FX市场交易额创下历史记录,之后保持稳定增长。该公司秉持“顾客第一主义”,其优势包括业界最低水准的手续费、长期投资服务、提供高质量的FX相关资讯等、完完全全站在顾客立场提供的服务。凭借这些优势,至2023年3月,该公司的开户数量已扩增至59万个,使用人数还在不断增加。

本公司与该公司零售金融业务的“融资和结算”领域合作,支持该公司进一步扩大客户基础,同时谋求布局“资产运用”领域,以便把握消费者需求。



提供高质量的FX相关资讯



金融业务部
金融业务第二课
左起
福满 拓真、吉原 峻之介、
佐藤 麻有、原田 圭、铃木 彰浩、
管 恋人(借调)、白井 祐子、
佐藤 英明

2022年度回顾(实际成果)

- 与全球最大的广告代理商英国 WPP 集团合作,成立合资公司 AKQA UKA(株)。AKQA UKA 从事咨询业务,专注于提升客户体验
- 将新加坡 DOCQUITY HOLDINGS 公司收购为关联公司,该公司在东南亚经营面向医生的平台
- 将大型外汇保证金交易商(FX)——(株)Gaitame.com 收购为关联公司
- 通过 HOKEN NO MADOGUCHI GROUP(株)的股份合并(缩股),实施资本重组

获取成长机会(可持续成长)

- 通过挖掘及协助风险企业,利用新技术创造、推进新时代业务
- 在移动终端、ICT 领域,向海外推广日本形成的商业模式
- 通过活用数字业务群,构筑数字价值链,基于“市场导向”的思维,确立具有创新性且高度便利的数字化转型(DX)业务的收益基础,强化同 ITOCHU Techno-Solutions(株)、(株)BELLSYSTEM24 等现有业务的协同作用
- 与经营二手移动终端流通业务的(株)Belong 和 Uber Eats Japan 合同会社之间签订全面性业务合作协议,开展有助于推动食品外卖业务可持续性的相关活动
- 利用新型零售金融扩大日本国内外业务基础
- 构筑零售领域保险价值链

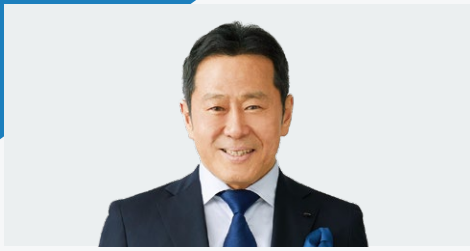
应对风险(降低资本成本)

- 通过购入和销售二手手机,减轻因高频度更换终端而导致的环境负荷
- 通过支持医药产品研发、推广与销售高端医疗设备,降低健康风险
- 通过日本国内外的零售金融业务,为提升人们的生活质量做出贡献
- 通过实现高度便利的 ICT、通讯基础环境,降低业务停摆的风险

上表中包含的可持续发展行动计划项目,标记了相应的相关重大课题标志。

行动计划的详情请参阅公司网站。 <https://www.itochu.co.jp/en/csr/itochu/activity/actionplan/>

- 技术创新带来的业务进化
- 致力于应对气候变化(为脱碳社会做贡献)
- 完善有工作价值的职场环境
- 尊重关怀人权
- 为健康富裕的生活做贡献
- 稳定的采购与供应
- 坚持稳固的公司治理体制



第八公司总裁
小谷 建夫



左起

第八公司 CFO	菅 伸浩
第八经营企划室长	向畑 哲也

第八公司

业务领域

- 根据“市场导向”的思维开创新业务，并与其他7家公司协作
- 利用 FamilyMart 拥有的消费者接触点推进业务
- 构建整合本公司集团消费相关数据的信息平台

公司优势

- FamilyMart 的门店网络、以及在实体及数字化领域的客户相关点
- 具有多元背景的人才结构与高度机动性的变形虫式组织体制
- 不受固定的产品分类束缚，运用“市场导向”的思维灵活开创业务的组织氛围
- 以打破公司间壁垒创造协同效果、强化合作为目的开展跨组织的人才交流

业务开展

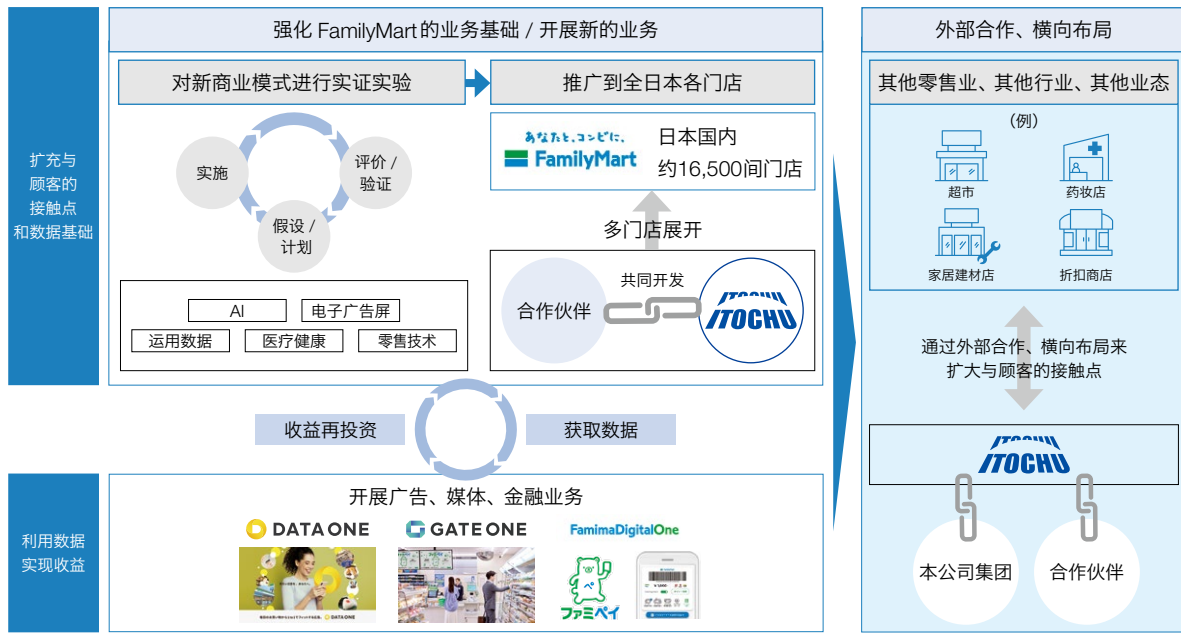
日本国内业务损益比例 (示意图)

100%

与新冠疫情爆发前相比，消费者的需求已出现巨大变化，亟需加以应对。第八公司基于“市场导向”的思维，在最大限度利用本公司的各项业务基础，尤其是生活消费领域的优势的同时，利用数字化和 AI 开拓新的服务和商业模式。

具体的行动方针

- 利用 FamilyMart 的门店网络、揽客能力和数据，创造和验证适应顾客需求的新的商业模式，并推广到 FamilyMart 日本各门店。将经过实证实验的服务和技术，横向推广到其他零售业及其他业态。
- 通过外部合作和金融业务等，扩大与顾客的接触点、扩充数据量，实现广告、媒体、金融业务的收益最大化。将新的收益再次投入便利店业务中，进一步提升门店的揽客能力。



主要子公司、关联公司一览请参阅本公司官网。

https://www.itochu.co.jp/en/files/ar2023E_12.pdf



以市场为导向的业务转型具体案例

扩大数字广告投放业务的布局

2020年10月，本公司与 FamilyMart、(株)NTT DOCOMO、(株)CyberAgent 共同成立了(株)Data One。Data One 的优势在于，拥有 FamilyMart 的消费数据、以及日本国内最大规模的约2,900万个广告 ID，并将其运用于从数字广告传播到效果验证这一独特的一站式广告业务中。

例如，2023年4月，我们与(株)Pan Pacific International Holdings 开展合作，并以此为契机，谋求在零售媒体领域，扩大与零售业者等的数据合作。与此同时，计划2023年全年在 FamilyMart 的10,000间门店设立数字广告屏并与数字广告相结合，希望借此推动实体与数字相融合的广告业务的进一步进化。

我们将“在客户希望的时间提供客户需要的资讯”变为现实，加速提升客户体验，促进广告业务成长。



通过基于消费数据的广告投放来提升客户体验



广告·媒体合作推进项目组
左起

金子仁美、牟田尚礼、久保雄麻、
盐谷秋子、光本爱理、大山贺己

2022年度回顾(实际成果)

FamilyMart 的各种施策(提升商品吸引力、开展“FAMIMARU 一周年感谢促销”等)奏效，全年与前期相比，日销售额有所提升

- 正式引进人型 AI 助理，希望以此提升 FamilyMart 的门店运营能力、节约人工成本
- 通过(株)Gate One，在3,000间门店安装数字广告屏“FamilyMartVision”
- 由(株)Data One 提供可充分运用消费数据的数字广告投放平台
- 与新创企业 Idein(株)开展资本业务合作。Idein 具有高度的技术实力，研发可在廉价设备上进行高端 AI 分析的软件

获取成长机会(可持续成长)

- 强化便利店业务(商品销售、服务)，提升供应链整体水平，从而扩大 FamilyMart 的收益基础
- 通过 FamilyMart 门店的媒体化等措施扩大与顾客的接触点和业务收益
- 扩大数据基础，开展运用数据的广告、媒体、金融等新业务
- 与具有高端技术实力的企业合作，研发零售解决方案
- 通过与其他零售业、其他行业、其他业态的合作，扩大业务领域

应对风险(降低资本成本)

- 强化针对原料价格变动等问题的供应链风险管理
- 利用数字化来应对人手不足的问题

上表中包含的可持续发展行动计划项目，标记了相应的相关重大课题标志。

行动计划的详情请参阅公司网站。 <https://www.itochu.co.jp/en/csr/itochu/activity/actionplan/>

- 技术革新带来的业务进化
- 致力于应对气候变化(为脱碳社会做贡献)
- 完善有工作价值的职场环境
- 尊重关怀人权
- 为健康富饶的生活做贡献
- 稳定的采购与供应
- 坚持稳固的公司治理体制

取締役、监事及执行董事 截至2023年7月1日



左起 小林久美、藤田勉、伊藤明子、小林文彦、川名正敏、冈藤正广、石井敬太

■ 取締役

代表取締役会长

冈藤 正广

CEO

1974年 进入本公司
2018年 代表取締役会长 CEO
持有股票数 389,728股 (217,833股^{*1})

代表取締役社长

石井 敬太

COO

1983年 进入本公司
2021年 代表取締役社长 COO
持有股票数 177,963股 (111,060股^{*1})

代表取締役

小林 文彦

CAO

1980年 进入本公司
2021年 代表取締役 副社长执行董事
持有股票数 181,137股 (95,957股^{*1})

代表取締役

钵村 刚

CFO

1991年 进入本公司
2021年 代表取締役 副社长执行董事
持有股票数 181,924股 (93,224股^{*1})

代表取締役

都梅 博之

机械公司总裁

1982年 进入本公司
2023年 代表取締役 副社长执行董事
持有股票数 88,828股 (47,973股^{*1})

代表取締役

中 宏之

CSO(兼)集团 CEO办公室总经理

1987年 进入本公司
2022年 代表取締役 执行董事
持有股票数 42,630股 (20,901股^{*1})

取締役^{*2}

川名 正敏

2018年 取締役

持有股票数 11,000股

取締役^{*2}

中森 真纪子

2019年 取締役

持有股票数 12,400股

取締役^{*2}

石塚 邦雄

2021年 取締役

持有股票数 3,500股

取締役^{*2}

伊藤 明子^{*3}

2023年 取締役

持有股票数 0股

■ 监事

常勤监事

京田 诚

1987年 进入本公司

2020年 常勤监事

持有股票数 27,110股

常勤监事

的场 佳子

1986年 进入本公司

2023年 常勤监事

持有股票数 48,745股

监事^{*4}

瓜生 健太郎

2015年 监事

持有股票数 8,500股

监事^{*4}

藤田 勉

2023年 监事

持有股票数 0股

监事^{*4}

小林 久美^{*5}

2023年 监事

持有股票数 0股

持有股票数为持有伊藤忠商事(株)的股票数量。

^{*1} 基于股票薪酬制度计算的退休后计划发放的股票数量(根据业绩联动型股票薪酬制度(信托型)中已确定的点数计算得出)。持股数量包含该股票数量。^{*2} 日本公司法第2条第15号规定的独立取締役。^{*3} 伊藤明子的户籍姓名是野田明子。^{*4} 日本公司法第2条第16号规定的独立监事。^{*5} 小林久美的户籍姓名是野尻久美。^{*6} 茅野 Mitsuru的户籍姓名是池 Mitsuru。

取締役及监事的履历请参照本公司网站“役員一覧”页。

<https://www.itochu.co.jp/en/about/officer/>





左起 钵村 刚、中宏之、中森 真纪子、都梅 博之、石塚 邦雄、瓜生 健太郎、的场 佳子、京田 诚

■ 执行董事

会长执行董事

冈藤 正广
CEO

社长执行董事

石井 敬太
COO

副社长执行董事

小林 文彦
CAO

钵村 刚
CFO

都梅 博之
机械公司总裁

常务执行董事

茅野 Mitsuru *6
广报部长
持有股票数 33,104股

贝塚 宽雪

伊藤忠美国公司社长 (CEO)
(兼) Dole Asia Holdings Pte. Ltd.
(Chairman, Director)
持有股票数 64,097股

高田 知幸

CDO-CIO
(兼) 广报部掌管
持有股票数 73,417股 (27,117股 *)

新宫 达史

信息·金融公司总裁
持有股票数 91,874股 (54,274股 *)

执行董事

田中 正哉
能源·化学品公司总裁
持有股票数 61,968股 (31,968股 *)

濑户 宪治

金属公司总裁
持有股票数 74,837股 (39,487股 *)

中宏之

CSO (兼) 集团 CEO 办公室总经理

加藤 修一

欧洲·CIS 地区总裁
(兼) 伊藤忠欧洲公司社长
持有股票数 38,655股

真木 正寿

生活资材·住居公司总裁
持有股票数 45,117股 (15,594股 *)

山口 忠宜

金融·保险部门长
持有股票数 11,212股

武内 秀人

纺织公司总裁
(兼) 大阪总公司掌管
持有股票数 27,375股 (5,614股 *)

梶原 浩

信息·通信部门长
持有股票数 26,222股 (3,219股 *)

齐藤 晃

东亚地区总代表
持有股票数 21,499股

北岛 义典

(株) DOME 代表取締役 CEO
持有股票数 23,630股 (1,395股 *)

西口 知邦

秘书部长
持有股票数 25,348股 (1,395股 *)

山口 和昭

财务部长
持有股票数 25,098股 (1,395股 *)

田畑 信幸

化学品部门长
持有股票数 24,989股 (1,395股 *)

吉川 直彦

成套设备·船舶·飞机部门长
持有股票数 22,419股 (1,395股 *)

山本 广太郎

ITOCHU Building Products
Holdings Inc.
(Director, President & CEO)
持有股票数 10,587股

阿部 邦明

生鲜食品部门长
持有股票数 22,785股 (1,395股 *)

宫本 秀一

粮油食品公司总裁
持有股票数 23,551股 (2,395股 *)

猪股 淳

金属资源部门长
持有股票数 22,836股

山内 务

生活资材·物流部门长
持有股票数 19,810股

福垣 学

品牌市场营销部门长
持有股票数 21,209股

垣见 俊之

人事·总务部长
持有股票数 20,079股

石桥 忠

东亚地区副总代表 (华东担当)
(兼) 上海伊藤忠商事有限公司董事长
(兼) 上海伊藤忠商事有限公司总经理
持有股票数 20,747股

牛岛 浩

汽车·建设机械·产业机械部门
持有股票数 22,762股

※ 自2012年度起，本公司站在与各位股东同样的立场上，为提高管理层提升股价的意识，制定了《高管持股指导方针》。
《高管持股指导方针》：根据级别设定了执行董事应持有的本公司股票数量——
会长及社长(10万股)、副社长执行董事(5万股)、专务执行董事(4万股)、常务执行董事(3万股)、执行董事(2万股)。

伊藤忠商事株式会社

邮编 107-8077 东京都港区北青山2-5-1

☎ +81-3-3497-2121

🌐 <https://www.itochu.co.jp/cn/>



Printed in Japan