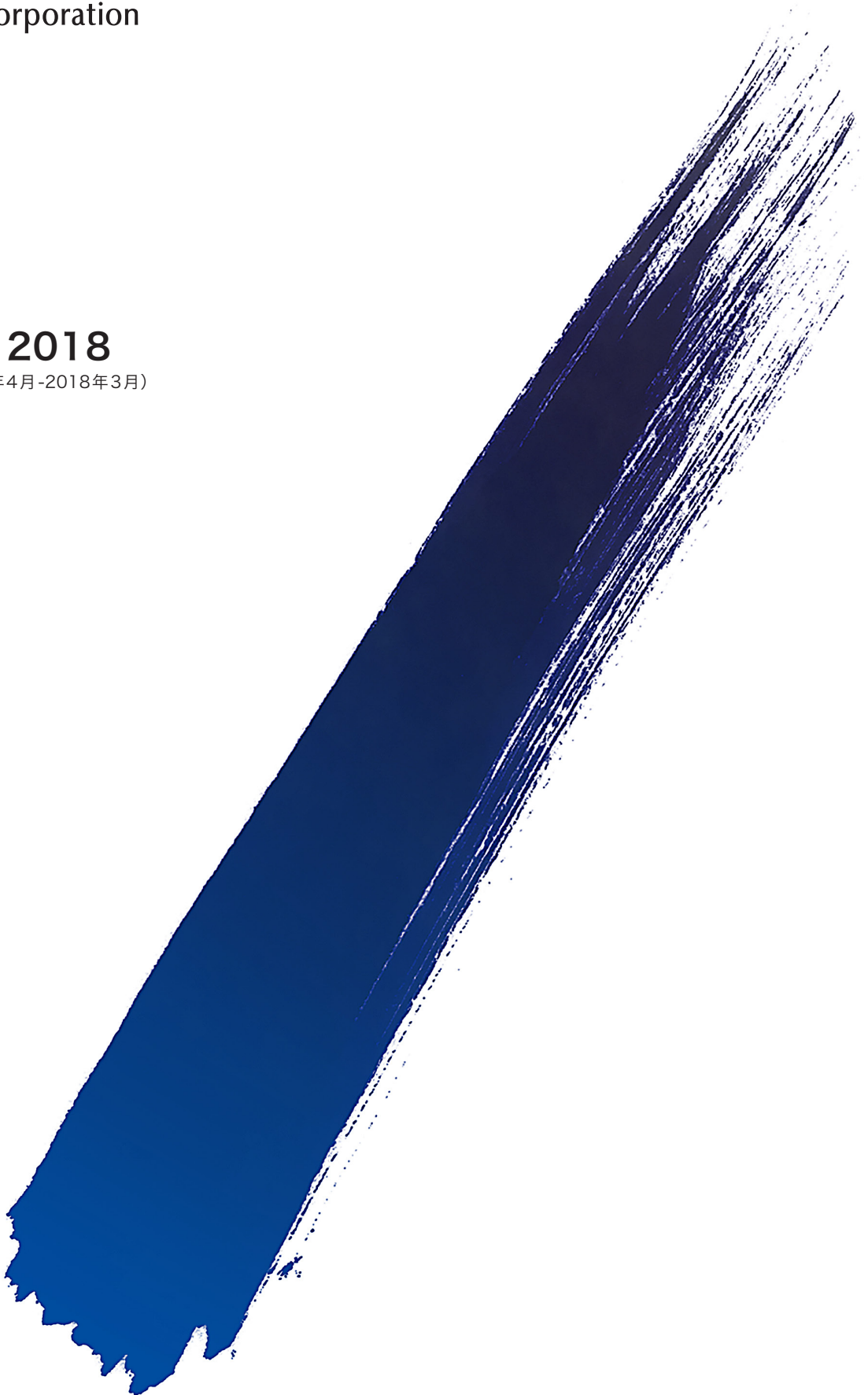




ITOCHU Corporation

公司介绍 2018

2017年度(2017年4月-2018年3月)



公司概况

截止到2018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2018年4月1日)

国内: 9店
海外: 101店

职员人数*

合并: 102,086名
总公司: 4,285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

10 COO 致辞

14 伊藤忠商事与中国的渊源

16 新中期经营计划

业务组合

18 业务组合与业绩推移

20 纺织公司

24 机械公司

28 金属公司

32 能源·化学品公司

36 粮油食品公司

40 生活资材·住居公司

44 信息·金融公司

48 取締役、监事及执行董事

中国大陆及香港据点列表

截止到2018年10月1日

伊藤忠(中国)集团有限公司(ICN)

ICN 四川分公司

伊藤忠(大连)有限公司(DCN)

DCN 沈阳分公司

DCN 哈尔滨分公司

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

伊藤忠商事(株)长春事务所

※各据点信息请参照本公司网站Global Network页面。
<https://www.itochu.co.jp/en/about/network/china/>

在中国开展事业的主要子公司以及关联公司 截止到2018年3月31日

	公司名称	表决权 (%)	业务内容
纺织公司			
子公司	中国	伊藤忠纤维贸易 (中国) 有限公司	100.0 纤维产品的生产管理以及纤维原料、面料、产品等的销售
	香港	ITOCHU Textile Prominent (ASIA) Ltd.	100.0 纤维产品的生产管理以及纤维原料、面料、产品等的销售
关联公司	中国	嵊州盛泰色织科技有限公司	25.0 衬衫面料、成品的制造销售
	中国	嵊州盛泰针织有限公司	25.0 针织面料、成品的制造销售

机械公司			
子公司	中国	腾新机械 (上海) 有限公司	100.0 产业机械销售
	中国	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
	中国	爱美克思 (上海) 船务咨询有限公司	100.0 船舶建造、二手船买卖、船舶修理、船舶租赁和融资、船用机械设备等的供求商务信息咨询
关联公司	中国	广州曙光制动器有限公司	30.0 汽车用制动器制造业
	中国	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

金属公司			
子公司	日本	伊藤忠金属 (株)	100.0 有色金属的进出口、批发以及以铁为中心的回收相关事业
	澳洲	ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd	100.0 铁矿石、煤炭、氧化铝等资源开发事业的投资、销售
	英国	ITC Platinum Development Ltd	75.0 南非共和国Platreef 铂族金属开发项目的事业管理
关联公司	日本	伊藤忠丸红铁钢 (株)	50.0 钢铁产品等的进出口、销售
	中国	天津物产天伊国际贸易有限公司	49.0 铁矿石以及制铁原料的销售

能源·化学品公司			
子公司	中国	北京伊藤忠华糖综合加工有限公司	100.0 日用杂货批发
	中国	日美健药品 (中国) 有限公司	70.0 针对中国市场的医药品 (处方药、OTC)、健康食品、健康保健商品的进出口、批发
	中国	互腾贸易 (上海) 有限公司	100.0 PTA (精对苯二甲酸) 销售
	中国	杭州新花海商贸有限公司	90.0 化妆品、日用品批发商、化妆品、护肤品、洗漱用品、其他日用品的销售
	中国	上海朗跃国际贸易有限公司	81.0 通用树脂以及相关化学品的批发销售
	中国	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面向终端用户的销售

粮油食品公司			
子公司	日本	JAPAN NUTRITION Co., Ltd.	100.0 饲料、饲料添加物的制造、销售
	日本	Dole International Holdings (株)	100.0 Dole 亚洲鲜果事业以及全球加工食品等的事业管理
	日本	(株) 日本ACCESS	93.8 食品等的销售
关联公司	日本	不二制油集团总公司 (株)	34.0 食用油脂、植物蛋白的综合生产商
	日本	FamilyMart UNY Holdings (株)	40.1 综合零售事业、便利店事业等的持股公司
	美国	EGT, LLC	36.3 在北美西海岸地区的谷物收购以及出口仓储设施的运营

生活资材·住居公司			
子公司	中国	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)
关联公司	中国	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
	开曼群岛	顶通 (开曼岛) 控股有限公司	50.0 中国地区的综合物流业务 (3PL、仓库、运送、流通加工)

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	中国	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	25.1 个人贷款业务 (香港特别行政区、中国)

海外当地法人及其子公司			
	中国	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

面对变化，伊藤忠商事不会进入“守势”。
为了实现向“新时代商人”的进化，我们正充分发挥
一马当先不断挑战的企业文化的真正价值。

本公司在2017年度决算中，连续两年刷新合并净利润的历史最高纪录，
实现了中期经营计划“Brand-new Deal 2017”中承诺的“构筑4,000亿日元的收益基础”。

2018年，伊藤忠迎来了创业160周年，我们启动了全新的中期经营计划

“Brand-new Deal 2020”，伊藤忠集团正团结一致迎接新挑战。

本公司将朝着“新时代商人”这一目标，进一步推进作为经营基本的“盈利、削减、防范”。

代表取缔役会长 CEO

冈藤 正广



回顾之前的就任演说

2010年4月的一天，我迈着沉重的步伐从大阪来到东京。在此之前的2月11日，当时的小林社长通知我将就任下任社长。伊藤忠有超过150年的历史，集团整体有超过6万名的员工，我要对这些员工和其家人的生活负起责任，在持续不停的萧瑟冷雨中，我深感自己肩上的担子之重，那份感觉至今仍鲜明清晰。在那之前，本公司的历代社长大多数都是出自东京总公司经营企划领域的人士，从纺织公司上任的其实已经时隔36年之久了。当时步伐沉重可能也是因为我来自远离东京的大阪，而且规模也已变小的纺织公司这样的旁支意识吧。

最初的几年间，我都怀抱着孤独感，一个人思考着公司的未来以及为实现它所需经历的路程，并且设立了“打造比肩大型财阀系商社”的目标。当然，由于当时本公司一直位于业界第四，即便提出这一想法，恐怕

几乎没有人与我有共鸣吧。于是我把梦想藏在心底，在提出了能让全体员工切实达成的目标的同时，坚定决心，忠实执行“商人的基本”这一纺织公司时代成功经验的原点。我在8年前的就任演说就已凝聚着这一觉悟，这8年间，我总是怀揣这一信念，不断停步反思。从“业界第三”、到“非资源No.1商社”、“商社2强”，我们一步一步迈着稳健的步伐，逐渐将梦想转化为现实，现在整个伊藤忠集团团结一致坚如磐石。就任时的孤独感已经消失不见，不管是本公司的员工还是投资公司的员工，我觉得他们就像我的家人一样。

在旁人看来，本公司目前为止的路途看起来也许一帆风顺。但是，不管如何前进，我总是被危机感所驱向前迈进。企业经营者大多数是乐观主义者，但我似乎是悲观主义者。所以现在，我仍心怀强烈的危机感再次回顾当年的“回到初心”这一就任演说。



直面前所未有巨大威胁的综合商社

随着市场趋势的变化，或者说随着今后科技的进步以及无碳社会的实现，我们手握的资源很可能成为“没有价值的石头”。因此，对现在仍沉浸于传统经济的综合商社本身，我怀有强烈的危机感。

我在2017年11月前往美国，视察当地业务的现状。在那里，我参观了大型EC企业为了进驻实体店铺而收购的超市，亲眼目睹了正在全球发展的“网络与实体的融合”。还亲身体会到刚创业不久的企业用一点点创意与IT技术相结合，就能在短时间内晋升为巨型企业的势头。在过去10年间，美国与中国股票市值总额排名前5的公司，已由原来的重工业型企业，逐渐被IT企业所取代。另一方面，日本的这个名单却没有那么大变化。身处因种种规矩而发展缓慢的日本，面对在全球所有领域正以惊人速度发展的产业革命带来的巨变，或许会产生一种错觉，认为“这是部分国家发生在特定业界的变化”。如果像闭关锁国的时代那样，不去接受外界的新鲜事物，那么我甚至会担忧“整个日本危矣”。

回顾过去，综合商社多次经历了堪称“寒冬时代”的困难局面。每当这种时候，商社都通过对商流的上下游进行投资，或进行功能升级，拼命战胜了被称为“去中间化”的威胁。但是，“第4次产业革命”随之而来

的威胁与之前的情况完全不同。一直以来我们都是和“重厚长大”型企业关系密切，而这些企业的影响力正持续下降，另一方面我们与引领革命的企业间接触点十分有限，这就是现如今综合商社的实际情况。并且那些企业通过无需“中间流通”这一综合商社核心功能的业务模式，进军各种各样的商流。虽然各个大型综合商社业绩都不错，2017年度共计创出了约2万亿日元的利润。但是，如果照这个趋势继续发展的话，我想再过不久这种业务模式恐怕会陷入僵局吧。

现在正是需要戒骄戒躁的时期

第二个危机感是针对伊藤忠商事。

2017年是“Brand-new Deal 2017”的最后年度，也是实现众多目标的一年。合并净利润连续两年创造历史新高，销售毛利、营业利润、权益法投资损益也刷新了过去最高纪录。我们致力于创造出不受资源价格变动影响的盈利根基，最终实现了作为基本方针之一提出的“构筑4,000亿日元的收益基础”。伊藤忠集团团结一致推进“盈利、削减、防范”的举措奏效了，关联公司损益合计、盈利公司比例和盈利公司利润都刷新了过去最高记录，为刷新本公司合并净利润史上最高纪录做出了巨大贡献。由于我们针对疑虑案件提前进行损失计提等会计处理，合并净利润暂且居于业界第三，另一方面扣除非经常性特殊损益后的基础利润首次突破了4,000亿日元等，让大家见证了我们力求稳步增长的“盈利能力”。实质性的自由现金流1,750亿日元，确保了承诺的“1,000亿日元以上+ α ”，NET DER达历史最好，为0.87倍等，充分达成了另一个基本方针——“强化财务体质”。我们还取得了穆迪评级A级，实现了约20年以来的夙愿，这是一项非常巨大的成果。

然而，不断快速进攻时，往往危机更是迫在眉睫。我至今仍对那个讴歌泡沫经济的时代记忆犹新，随着泡沫的崩盘本公司负债累累，处于生死存亡的紧要关头。记忆犹新之处在于，受惠于资源价格高涨，各家综合商社创下空前的好业绩记录后，企业就站到了全球金融危机的岔路口，这样的状况在历史中反复了多少次。不管



不管是人还是企业，常常在乐观地以为“今后也会顺利”的时候，却发现脚下已经开始坍塌。正因为本公司也处于绝佳状态，所以我们要抱有“必须戒骄戒躁”的危机感。

是人还是企业，常常在乐观地以为“今后也会顺利”的时候，却发现脚下已经开始坍塌。正因为本公司也处于绝佳状态，所以我们要抱有“必须戒骄戒躁”的危机感。

二次创业——“目标！新时代商人”

对于经济三团体共同举办的新年庆祝派对的专栏采访，我总是提不起劲。因为我不太擅长在很多人面前即兴地说些严肃的事情。今年我也是事先准备好了稿子才前往的，作为“2018年的关键词”，我讲的是“革新”。

在2018年5月举办的自由参加的清晨学习会中，可容纳400人的会场内挤满了员工，几乎毫无立锥之地。主题是“新技术的趋势”。虽然我之前谈及过各种各样的危机感，但本公司集团的员工团结一致稳如磐石、共同保持危机感的表现，以及原本的“一马当先、不断挑战的企业文化”也已经稳步扎根的现状让我看到了希望。

面对威胁，本公司不会静止不动，更不会走入“守势”。我，以及伊藤忠集团，在燃起前所未有的“战斗心”的同时，也将直面全新的竞争环境。在新中期经营计划“Brand-new Deal 2020”中，我们将做好“第二创业”的思想准备，在预测变化的同时不断强力推进“向新时代业务进化”。

本公司在创业以来的160年里，积累了广泛产业领域的“资产”。这些资产中包含着技术知识、客户基础等各种各样的优势。比如，（株）全家在日本全国有约17,000家店铺，每天约有1,500万名顾客光临。虽然说EC发展势头迅猛，但是（在日本）9成以上的个人消费还是在实体店进行，因此在优越的地理位置构建店

铺网，以及通过宝贵的消费者接触点获得消费需求信息无疑是我们强大的优势。此外，（株）YANASE拥有众多购买高级车的富裕层固定客户。（株）日本ACCESS在日本全国拥有550个据点，约10,000台卡车，冷链物流网遍布全国无人可及。今后，物流会是融合网络与实体的关键，掌握了物流可以说是一种优势吧。

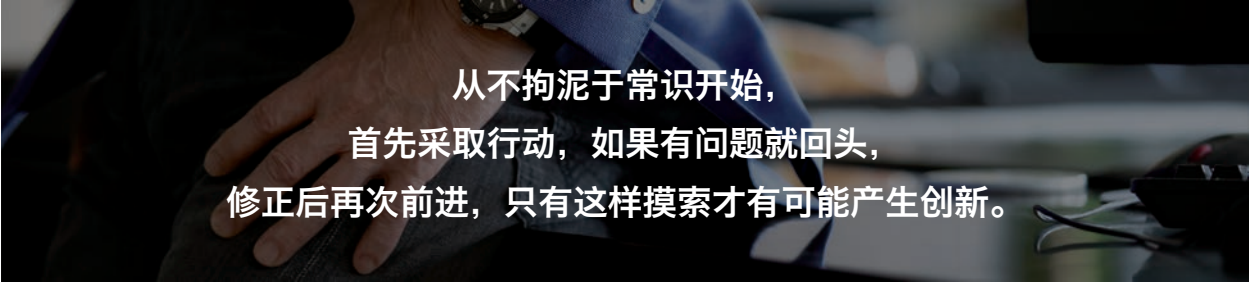
在纺织业界，一方面百货店与GMS（综合零售）等传统型零售企业绞尽脑汁地经营，而另一方面EC企业构建了极其合理化的业务模式，比如，运营“ZOZOTOWN”的（株）START TODAY发展迅速，时价总额超1万亿日元。事实证明，“销售方法”应着眼于消费者“购物方式”与“购物场所”的变化，凭借这一点，即使是成熟市场也可以实现销售增长。

在“向新时代业务进化”中，无需对EC企业或IT企业等进行大规模的投资，也不一定要进军完全陌生的领域。将本公司现有业务的有形、无形资产与新技术进行结合，将业务模式向着符合新时代发展趋势的方向转变升级，才是本公司所认为的“向新时代业务进化”。

各家综合商社都在摸索如何将业务模式进化升级，但是本公司在非资源领域，特别是以衣食住为中心的生活消费相关方面具有优势，我认为我们处于引领变革的绝佳位置。

面向新时代的课题

我最近常常跟员工说“要先尝试，如果不行再放弃也可以”。实际上，“清晨工作制度”就是这样探讨着推行的。在推进“新时代化”的基础上，必须不断修正对业务的研究探讨。从不拘泥于常识开始，首先采取行



从不拘泥于常识开始，
首先采取行动，如果有问题就回头，
修正后再次前进，只有这样摸索才有可能产生创新。

动，如果有问题就回头，修正后再次前进，只有这样摸索才有可能产生创新。“可以重新挑战的文化”是本公司特征之一，希望大家不要轻易放弃自己的想法，而是结合“挑战的企业文化”，发挥本公司的特长。

“新时代化”的一大支柱是FamilyMart UNY Holdings (株)。伊藤忠集团与合作伙伴等通过引进新技术与新服务，不断推进以本公司为起点的价值链的新时代化。在不断推进这些措施的基础上，我们还必须追求与负责物流的(株)日本ACCESS、支撑业务高效化的ITOCHU Techno-Solutions Corporation、提供金融服务功能的POCKET CARD (株)、及其他各种事业公司的进一步合作与整体利益最大化的最佳效果。本公司在2018年4月公布了通过公开收购将是FamilyMart UNY Holdings (株)合并为子公司的方针。虽然有着着眼于实体店所拥有的巨大价值，以及防范有收购意向的企业等意图，但是，收购子公司的最大目的是通过本公司的主导，强化它们的价值链，并实现升级转型。关于(株)全家，主要通过与中国、亚洲的权威合作伙伴的协作等，也开始着力开展海外业务。

EC企业是灵活运用IT的“销售方式的专家”，极端地说就是不需要“商品的专家”。另一方面，本公司7个业务板块公司的客户来自各行各业，也就是说我们必须面对各种截然不同的领域。进一步说，以粮油食品公司为例，咖啡、金枪鱼、香蕉等各个商品所在的类别都在逐步细分，因此如何创造出一个可以横跨业界的框架构筑就成了课题。作为第一步，在CSO (Chief Strategy Officer) 的旗下，新设立了一个灵活运用各公司技术并辅助与投资公司、合作伙伴、风险企业合作的横向组织。纵向的组织容易成为横向行动的弊端，因

此必须作为后续课题进行时时掌控。

推进“新时代化”的过程中，还需要与EC企业、IT企业等不同业界的合作。提高警惕为避免被“取利舍弊”，在慎重辨别是否对提高本公司企业价值有所助益的同时，不断在各个领域寻找可能的合作伙伴。

“新头脑”与“经营连续性”的协调发展

回顾持续奔跑的职业生涯，我经常 would 想“自己的人生这样就知足了吗”。也曾希望老了以后可以跟家人悠闲度过。继续担任业务范围广泛的综合商社社长是件十分艰辛的事情，这是我毫不作伪的真心话。FamilyMart UNY Holdings (株)通过与(株)唐吉诃德间的资本与业务合作，使得一直以来悬而未决的GMS事业有了新的希望，并且我就任公司社长一职已经长达8年，这在本公司已属破例，如果再继续连任的话，那么退任时的影响可能也会随之扩大。为了迎接新的时代，我们不仅要表明管理阵营更迭的方针，同时也要改变员工的意识。为此，我向公司的提名委员会传达了“不再继续连任”的意愿。

另一方面，我们还残留着进一步创造提升与中信/正大集团间的协作效果这一课题。我们必须维护与中国企业家之间的关系，在中国公司中头衔被格外重视。此外，为了进一步强化集团的整体化经营，还需要敦促众多与我同辈的经验丰富的事业公司的社长们，让他们继续发光发热。基于这些现实情况，提名委员会强烈要求我连任。为了在保持“经营连续性”的同时，进化今后的业务模式，我们需要“新头脑”。苦恼了很久之后，我向提名委员会提出新设会长兼最高经营责任

人 (CEO) 一职, 我继续担任公司的最高经营责任人, 而由信息·金融公司总裁铃木善久就任社长兼最高执行责任人 (COO) 这一新的管理体制的提案。提名委员会在与铃木多次面谈之后, 最终批准了这一方案。目前, 我负责策划整个伊藤忠集团的经营战略、主要投资公司的战略以及维护与重要客户间的关系。社长COO负责统括伊藤忠商事的整体运营的同时, 顺应时代的发展, 不断研讨和拓展全新的“盈利”业务。希望在保持一直以来良好运作的同时, 循序渐进地将接力棒交给新一代的管理者。

铃木是理科出身, 他对新技术高度关心并且造诣极高。40多岁成为执行董事, 有着辉煌的职业生涯, 另一方面在美国当地法人担任社长时, 经历了雷曼事件, 有过虽奋力挑战却未能结出成果过去。但是, 他并没有因此心灰意冷, 在55岁时就已晋升为飞机内装生厂商 (株) JAMCO 社长, 不仅重整了在东日本大震灾中受灾的该公司, 而且带领其实现东证一部上市。可以说, 他是一位有过成功, 也经历了挫折并通过“再挑战”从挫折中重新站起来的人。

让员工把公司当做“真正的家”

虽然有人认为“人类最重要的是内在, 而非外表”, 但是就像武士穿上铠甲一样, 我认为斟酌着装打扮与提高想象力的灵活性息息相关。2017年度的决算公布现场, 我身穿浅紫夹克与牛仔裤到场。因为那天刚好就是今年5月开始实行的“便装日”的第一天。此制度的目的是, 通过不断的外界刺激, 锻炼员工开拓顺应时代的业务创造力。正如我经常提到的, 不仅是此项制度, 本公司的所有人事相关政策都被置于“经营战略”的地位。

本公司作为单体员工人数最少的大型综合商社, 为了与其他综合商社竞争, 我们必须提高劳动生产率。此外, 由于社会上人手不足, 企业想要留住优秀人才也变得越发困难。从已经导入的“清晨工作制度”开始, 我们率先着手于工作方式改革, 并采用各种各样的人事政策, 其结果是作为工作方式改革的先进企业被经济产业省及东京证券交易所评选为“健康经营品牌”等, 还获

得了厚生劳动省的各种表彰。本公司还在数个人气就业企业排名中荣获综合商社的第一名等, 深受大学生们的喜爱。我们并不是单方面将公司的改革强加给员工, 而是通过清晨上班时提供早餐, 增加清晨加班的工作津贴等方式, 彻底贯彻站在员工立场的“活力经营”, 也因此使得制度得以落实。

“Brand-new Deal 2020”中, 我们也是以“向新时代业务进化”、“智慧经营”以及“健康经营No.1企业”等人事战略为支柱, 追求业界No.1的劳动生产率。其中作为企业目标形象而提出的“让员工感受到工作价值而努力工作, 对其家人而言也是最好的公司”, 对我也是意义非凡。

2017年春天, 有位员工因癌症去世。其生前在某杂志上看到“让员工感觉幸福的公司”排行榜中本公司被评选为第2名的报道后, 给我发信息对公司长久以来对他的帮助表示谢意, 他说“对我而言, 伊藤忠才是日本第一的好公司”。我因故人留下的遗言而立下一个誓言。我相信不管是健康的人, 还是与病魔做斗争的人, 只要确信“这里就是自己真正的家”, 就能发挥巨大的潜力。为了能得到员工们的信赖, 将与病魔抗争的员工当作“自己的家人”, 将伊藤忠商事打造成为罹患重症的员工提供物质与精神两方面支持的公司, 这也就是我立下的誓言, 同时也是实施“与癌症共存的支持政策”的大背景。

现在还有不少员工一边与癌症等病魔做斗争, 一边拼命工作。有很多员工在康复后回到职场, 还取得了优秀的业绩, 对我们也是极大的鼓励。本公司可以说是一个只要肯努力就“可以再挑战”的公司。





反省与教训

我的性格比较慎重，可以说是“爱操心”，目前为止一直都是每前进一步就停下来自我反省，然后再前进再反省，不断重复这一过程。并且，即使是在2017年度决算、新中期经营计划的说明会现场，我也在反省并从中得到了教训。

我把提升企业价值当成自身最重要的责任与义务，站在各位股东、投资者的立场用心经营，并时刻关注可以说是管理者成绩单的股价。综合商社的股价总是停留在相较于收益水准而言略低的水平上，我认为原因之一是由于受资源价格变动的影响等，业绩波动幅度较大。本公司一直致力于构筑不受资源价格影响、能够创造稳定利润的收益基础，同时为了赢得各位股东与投资者的信赖，我们还坚持期初计划的“使命必达”。年度分红也一年比一年多，创下了历史新高。2017年度每股的分红，比按照分红公式计算得出的年分红64日元多出了6日元，达到年分红70日元。这是2010年度每股分红的约3.9倍，增长率在综合商社中居首。如果2018年度的合并净利润能达到连续三年刷新史上最高收益的4,500亿日元，预计年度分红下限将比上一年度增加4日元，达到年分红74日元。

回顾从2017年4月起的一年间，以资源价格上升为背景，其他综合商社多次提高了决算预测，即便如此，本公司股价的增长率仍是最高。不同于其他综合商

社，从2010年4月算起，股价每年都在上涨。我想这正是本公司考量各位股东与投资者进行经营从而获得高评价的最好证明。

在2018年5月举办的决算说明会上，介绍了新中期经营计划“Brand-new Deal 2020”。第二天，股价急剧回落，我们立即分析了原因。与之前的维持分配公式及上一期中期经营计划不同，第2年以后的合并净利润与每股的最低分红并未定量明示，而只停留在定性的表述上，因此可能给大家造成了我们不再“言出必行”的误解。并且，新中期经营计划本身似乎也给人一种“既抽象又难以理解”的印象。

在经营环境以加速度发生变化的时代，我们愈发难以正确预测3年后的情况。然而，基于“不管什么状况，企业经营者都应正确把握1年后的动向，坚决达成承诺的预算”这一信条，与之前一样，我们具体设定了单年度的定量目标。此外，我一直把伊藤忠集团的发展与企业价值的提升放在心上，力求实现第2年以后业绩的稳步增长。朝着这个目标，以进一步使现有业务“精益求精”为中心，不断践行“言出必行”的承诺。结合这样的短期视点，“Brand-new Deal 2020”的3年时间，我将其定位为“将新业务具体化，积蓄方法的时期”，从中长期的视点出发，不断推进面向于未来的准备工作。我想，巨大的飞跃正是因为充分巩固了基础，好好调整了呼吸后才得以实现的。

同时我也在自我反省，正是在这样的背景下，我多少有点太过慎重，而无法充分回应市场的要求。今后，我会吸取教训，进一步认真倾听市场的声音。

长期且持续提升企业价值的对策

站在着眼于长远的立场，为了持续提升本公司的企业价值而需要加大力度发展的业务就是与中信/正大集团间的战略性资本及业务合作。当然，“Brand-new Deal 2020”也必须全力以赴。

受中国政治经济等因素的影响，投资案件进展困难，因此无法按照当初设想的规模与速度实现协同效果的创造。中国共产党全国代表大会中提出了强化国有企业等方针，使得促进合作的环境有所改善，这正是与这两家公司探讨今后合作事宜的好时机。在中国的便利店事业是合作的重要领域之一。中国在移动结算、无人机以及EV/PHV等先进业务领域，正在以赶超美国的步调兴起着。并且，通过充分发挥中信/正大集团为主的在中国的网络，不断摸索和实现超越日本的融入新技术的业务模式。通过积累这样一个个的举措，期待可以在提升中信/正大集团的企业价值的同时，进一步提高低迷的股价等。

作为为了扩大在中国的中长期业务的基础构筑，从2015年开始我们就启动了中文人才从当时的300人增加到1,000人的项目，并在2017年度末实现了这个目标。1,000人相当于全部综合职位员工数的三分之一，纵观日本企业，我自信这是史无前例的规模。2018年4月，为了纪念目标达成，我们举办了“中国千人大

会”。当天，大会邀请了程永华中国驻日本特命全权大使、正大集团副董事长杨小平、中信集团副总经理蒲坚等来宾。第二天，程大使向中国共产党的最高指挥部传达了本公司所做的这些努力。

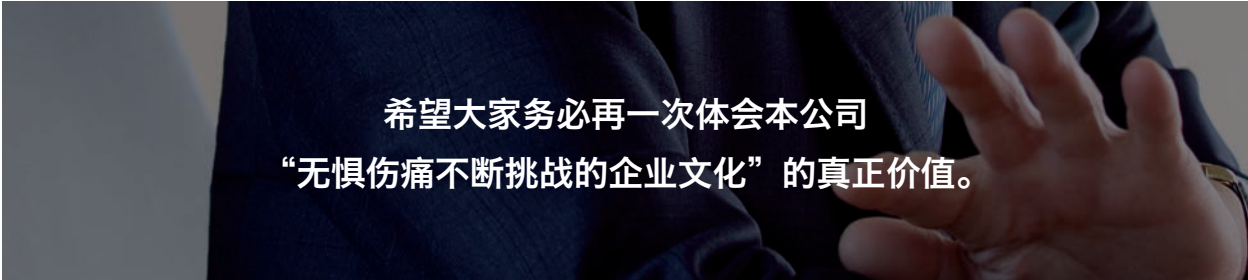
除了这些立足长远的战略性对策之外，我认为不断满足全球化社会要求这一事项也是长期持续提高企业价值的不可或缺的工作。我们将与战略性对策同步进行，依托现有业务不断为解决社会课题做出贡献，希望以此实现“Brand-new Deal 2020”中追求的“凭借新时代的‘三方有利’原则实现可持续发展”的目标。

回归初心，再次前行

某天清晨，当我打开邮箱时，收到了之前提到的正在与癌症作斗争的员工发来的信息，不由得落泪。这是我一辈子也难以忘怀的。作为企业，其宿命就是不断追求并实现利益增长。达成各会计年度的预算，是作为商人理所应当的责任与义务。虽然有这样严厉的一面，但是让员工及其家人，以及社会都评价我们是“好公司”，使员工能自豪地沉浸在工作中，这是我认为的企业应有的面貌。最近，听到很多人说“伊藤忠商事的员工精神面貌很好”。本公司正在强化朝着公司应有面貌稳步迈进的思想。但是，我们决不会沉湎于感慨中。

回顾就任时施政演说中记载的决心，我的激情再次被燃起。伊藤忠集团也下定决心“从零开始”，朝着“新时代商人”的目标实现日新月异的进化。

最后，希望大家务必再一次体会本公司“无惧伤痛不断挑战的企业文化”的真正价值。



希望大家务必再一次体会本公司
“无惧伤痛不断挑战的企业文化”的真正价值。



切实推进自身肩负的使命—— “向新时代业务进化”， 创造一个新时代的伊藤忠商事。

我是2018年4月1日起就任社长COO的铃木善久。

我会将凝聚前辈们心血的伊藤忠商事的历史重责铭记于心，不遗余力地自我修炼，不断推进提升企业价值。借此机会，谨向各位股东、投资家等全体利益相关者致以诚挚的问候。

谦虚、学习、挑战

我大学学习航空工学，怀揣从事飞机相关的工作梦想，选择的就业单位就是伊藤忠商事。我被分配到了飞机部门，愿望得以实现，得到了从事与航天相关的业务机会。

1980年代的欧洲，通信卫星发射不断民营化。然而在日本，对此抱有希望的人寥寥无几，但是本公司坚信它的可能性，积极从事航天相关业务。几年后，通信卫星在日本国内也开始民营化，本公司成功签署了通信卫星发射服务的代理商合同。通过该项目，本公司成为了日本经济发展的排头兵，亲身体会到了综合商社总是

在国内外不断挑战新领域这一点。要踏足最尖端的领域，就必须谦虚地向擅长该领域的人请教。我认为本公司环境适应能力强的源泉就在于“以谦逊之姿，勤勉不怠，无惧失败，不断挑战”，我也以此为自身的信条，时刻铭记于心。

居安思危

挑战有时也会以惨败告终。2007年4月，我就任本公司美国当地法人伊藤忠美国公司（ITOCHU International Inc, 简称III）的社长，当时美国金融业界因空前盛况而沸腾，III的业绩也十分出色。我挑战了当时本公司并不存在的投资银行模式，然而正当那时，发生了雷曼事件，我们投资的企业股价瞬间暴跌，III的业绩也随之大幅度恶化。这个经历使我受益良多。其一就是，本公司的投资应该是作为现有业务的附加形式，并以扩大贸易等业务为目的进行的，而非追求资本利得的投资银行模式。此外，我还得到了一个教训，那就是越是业绩好的时候就越不能掉以轻心。从那以后，我将“居安思危”时刻铭记于心。

2011年3月，我从本公司的常务执行董事退任，转到了飞机内装生产商的（株）JAMCO。在面对日元强势的升值势头与东日本大地震导致的工厂受灾等难题时，全公司团结一致，努力追求作为生产商最应重视的品质、交期以及客户的信任关系，最终公司收益力大幅度改善，并于2015年3月实现了从东证二部到一部的晋级上市。对于互相激励共渡难关的各位员工，以及支持我们的各方人士，我的感激之情至今仍溢于言表。

肩负“新时代化”的使命

2016年4月，我重新回到了伊藤忠商事总公司，并担任信息·金融公司的总裁。从外派与转职到旗下企业再重回总公司，这在世间一般都是少有的。但是本公司的企业文化是用业绩说话，不管是在伊藤忠商事总公司，还是在旗下的事业公司，只要拿出成果就都会得到

公平对待，所以我的回归也不算是个例。2017年度本公司刷新了史上最高收益，这是包含了事业公司利润贡献在内的本公司合并经营的成果，说它是我们不断随机应变摸索人尽其才的战略成果亦不为过。

2018年1月，冈藤社长（现会长CEO）通知我就任社长。一开始我十分惊讶，但是后来我听闻4月以后，将由冈藤会长CEO来制定整个伊藤忠集团的未来战略，而我作为社长COO则负责与各公司共同落实执行之职时，我觉得这样一来我定能自信地投入工作，因此我接受了这份任职令。我认为其中最重要的是推进本公司业务的新时代化。此外至今为止都是由冈藤会长CEO一人所承担的工作任务，我想通过细致的划分替他分担，发挥1+1大于2的推动力。

行动缓慢的巨象

从2年前开始，冈藤会长CEO就强烈意识到为了应对数字革命，必须要不断进化本公司的业务。面对此课题，我也深感危机，同时也反复思考着“新时代商人”应有的状态。

在海外，数字革命正以超高速不断发展。特别是规制方面门槛较低的中国，发挥着世界经济中先进技术大规模试验场的功能。比如，在本公司有优势的非资源领域，特别是生活消费相关方面，我们已在推进构筑生产商与零售商直接挂钩的业务模式。诞生于中国的划时代业务模式已形成一股潮流，传播至亚洲、中东、非洲，我想迟早也会来到日本吧。因此，本公司也需要尽早推进旧态业务模式的“进化”。但是，现有业务的业绩越好不就越容易成为“行动缓慢的巨象”了吗？这样的危机感越来越强。让每一个员工都能从心底认识到变革的必要性，唤醒本来的“饥饿精神”，这对我而言是最初的课题，我将全力以赴。

采用尖端技术“升级”业务

在新中期经营计划“Brand-new Deal 2020”中，我们将凭借“新时代‘商贸活动’”与“新时代‘工作方式’”这两个车轮，推动本公司朝向“新时代商人”的进化。通过提高员工的工作价值和实现利润的进一步增长，来获得更好的社会评价，实现汇集优秀员工与新客户的良性循环——新时代“三方有利”，不断实现可持续的增长。

在基本方针之一的“向新时代业务进化”的指引下，我们将以CSO旗下的“新时代业务推进单元”为中心，把新时代业务拓展至所有领域。

“向新时代业务进化”并非是要在完全迥异如“飞地”般的事业领域进行大规模的投资，而是在本公司历经时间磨练的广泛实体业务中，通过完全不同于之前的观点或合作伙伴关系，来附加尖端技术，并不断高效“升级”，这就是我们的理念。例如，伊藤忠饲料(株)与NTT TechnoCross Corporation共同开发的“数字目测”，是将熟练人士一眼即可判断出的猪的体重通过应用AI推测技术，解决了养猪业界因出栏时体重不同造成猪的销售价格变动这一难题，从而大大提高了效率。

这是“升级”的一个很好例子。此外，与本公司有业务合作的英国Moixa公司擅于将AI灵活运用到蓄电池的平台技术软件中，我们将此软件搭载到本公司蓄电系统的“蓄电池最佳运行服务”中来，这也是以尖端技术推进现有业务的一个例子。

将这样的全新业务种子播种到机动性、农业科技、再生医疗、先进物流、新素材、金融科技等各种各样的领域。现在是小小嫩芽慢慢长大，总有一天会长成大树承担起本公司的业务，我认为这样的项目会稳步增多。

领先业界的风险投资

在推进“新时代化”的基础上，我们还将风险投资作为一个有力的手段。本公司的风险投资历史可以追溯到在网络黎明时期即将来临之际的1990年代的前半时期，那时我们在美国与日本国内通过基金与直接投资等累计了丰富的实际业绩。2000年代，互联网急速普及，通过将美国的尖端技术在日本展开的“时光机模式”，诞生了网络证券与搜索门户网站等全新业务。现在我们除了AI、金融科技、数字营销外，也在各领域构筑丰富的风险投资资产组合。

领先业界的风险投资



在这样的实际业绩与历史背景下，本公司做出判断，认为正因为拥有在硅谷等地构筑的实力基金等的网络与风险投资的经验，即使没有设置大的投资框架也可有效进行风险投资。本公司以加入面向中国的跨境EC交易市场为目的，对Inagora（株）进行战略性投资，以此为例，风险投资并不像私募股权基金（PE基金）一样只以获取资本利益与分红为目的，对现有业务附加新技术的投资以及今后可以把“业务”不断扩大的投资才是基本。

不可遗忘的“源流”

关于上文略有提到的“谦虚”，站在“商人”的立场，我们有特别的坚持。正如综合商社也被称为“中间商”，以商流的中游为源，并以贸易为生。这意味着不管是面向“上游”还是面向“下游”都是顾客。我认为无论事业投资如何交错推进业务模式，无论业绩如何好，本公司，即“商人”，都不应该忘记与生俱来的血脉，应常怀一颗谦逊之心。并且，我认为这样的观点也与本公司传承的近江商人“三方有利（卖方有利、买方有利、社会有利）”的经营哲学一致。

正如除了“卖方”、“买方”外，还有“社会”一样，要想生意得以长久，就必须重视社会的利益，从160多年前开始，本公司的这种精神就潜藏在“三方有利”之中。本公司现在正不断扩充全球各种各样的产业价值链。为了可持续地发展业务，我们不能只局限于上下游“两端”的客户，应开阔视野，考虑到客户背后的消费者，还应进一步从本公司的价值链出发，充分考虑开展事业的地区社会，地球环境，以及广泛的利益相关者。正如本公司企业宣言所明文提出的“使命无限”。



无惧失败，正值挑战之时

达尔文主张“适者生存”，是指能够生存下来的不是拥有最佳生物体能的物种，而是能适应环境变化的物种。这个理论也同样适合综合商社。今后，为了能一路过关斩将，重要的并不是现有的资产规模或财阀般的体力，而是无论经营环境如何瞬息万变都能应对自如的能力。我确信伊藤忠商事拥有这种灵活且快速的环境适应能力。这是因为有“比起从不失败，即使失败了还能站起来的精神才更可贵”的企业文化作基石。事实上，近江商人的第一代伊藤忠兵卫做麻布生意的创业期、开头提到的民营企业初次发射通信卫星的1980年代、通过投资（株）全家进军便利店（CVS）领域的1990年代，以及近年来的Dole事业与对中信/正大集团的大型投资等，都是作为综合商社的初次挑战。

我们希望能释放这种“持续挑战的DNA”的潜在力，确实实现我的使命——“盈利、削减、防范”的更深层进化，创造出新时代的伊藤忠商事。还请各位股东、投资者及全体利益相关者能继续支持本公司。

伊藤忠商事与中国的渊源

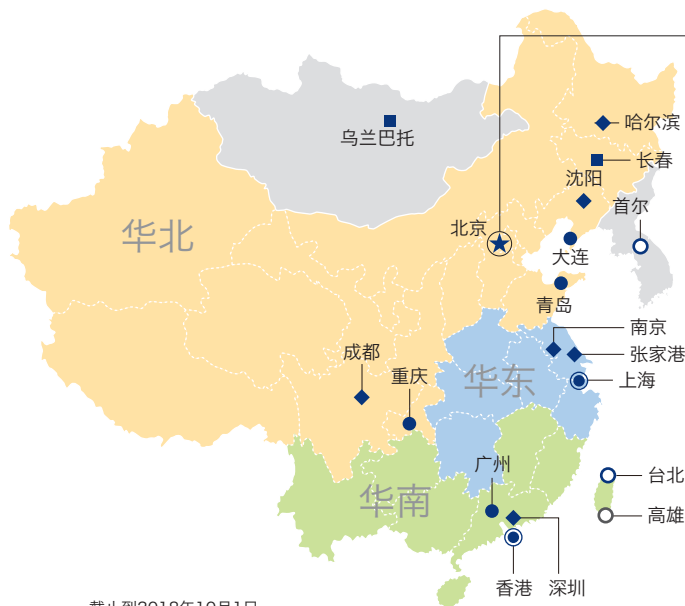
是与中国维持最深远关系的综合商社

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63个国家和地区共约110个据点、合并子公司/关联公司总数300家、合并员工总数约10万人的跨国企业，在世界各地开展涉足广泛事业领域的贸易、事业投资活动。2017年度（2017年4月~2018年3月）（国际会计准则（IFRS）），合并收益达到518.65亿美元，归属于本公司股东的本期净利润达到37.68亿美元。

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，实现了与中国的共同发展。

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+台湾+乌兰巴托）
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“地区本部”
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日中友好商社，作为大型商社首次获准重开日中直接贸易



截止到2018年10月1日

伊藤忠（中国）集团有限公司（ICN）

（2005年获商务部批准为国家级“地区本部”）

所在地：北京

成立时间：1993年

注册资金：3亿美元

业务范围：国际、国内贸易、投资等

在中国大陆分支机构数量：13个

■ 华北 ■ 华东 ■ 华南

- ★ 东亚地区总部 (1) 北京
- 区域总部 (3) 北京、上海、香港
- 在中国大陆的全资法人公司 (6含区域本部) 北京、上海、广州、大连、青岛、重庆
- ◆ 在中国大陆的分公司 (6) 哈尔滨、沈阳、四川（成都）、南京、张家港、深圳
- 总公司事务所 (2) 长春、乌兰巴托
- 中国大陆以外全资法人公司 (3含区域总部) 香港、韩国、台湾

注：数字表示总部、全资法人公司、分公司及事务所的数量。



东亚地区总代表

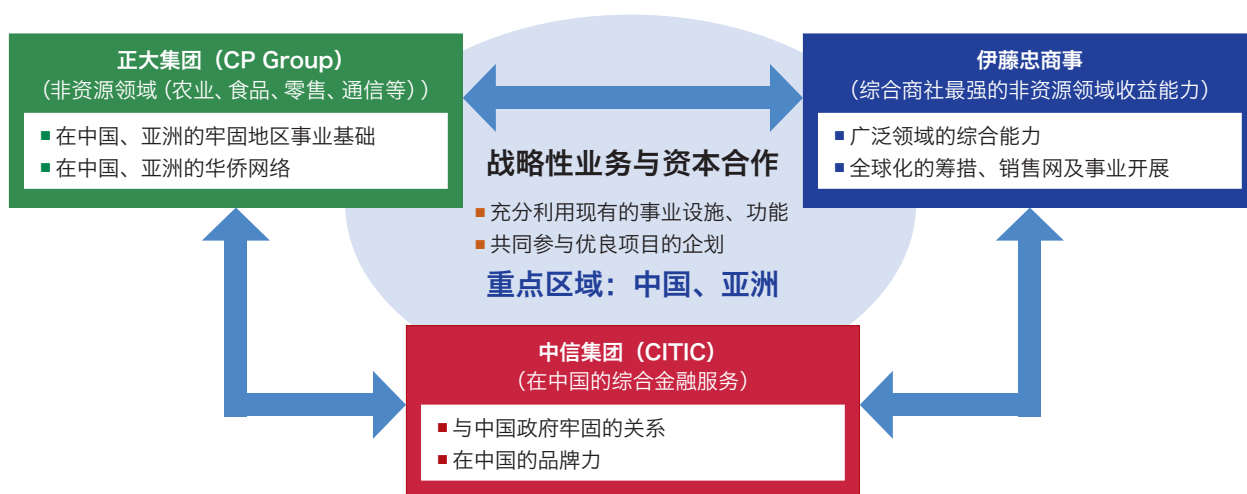
上田 明裕

东亚地区总代表致辞

伊藤忠商事作为首家获准重开中日贸易的日本大型综合商社，在中国的业务经营已有四十多年的历史。以此经验为基础，在当今已成为世界最先进的高度信息化社会的中国，致力于不断进化新时代、新技术领域的新商务模式。同时，伊藤忠商事在与中信集团及正大集团展开多年战略资本合作的实践基础上，致力于发挥构建国际合作桥梁的作用，聚集日本总公司1,000名汉语人才以及集团10万员工的集体合力，借助中国“一带一路”构想的活力，积极推进全球业务。以成为引领商社新时代的“精通中国业务的行家”为目标，这就是伊藤忠商事。

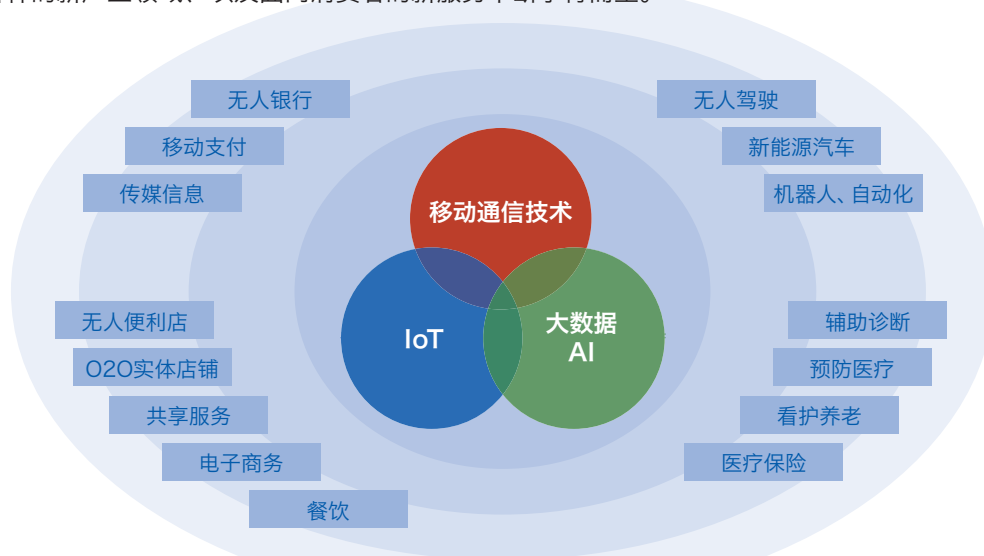
在中国、亚洲市场的优势

伊藤忠商事最大限度发挥在以“衣、食、住”等生活消费领域为中心的非资源领域中的优势，在切实发展与中信集团及正大集团间的战略性业务与资本合作的同时，为中国、亚洲人民的丰裕生活做贡献，并不断扩大企业价值。



推进新时代业务

在中国，以“移动通信技术”、“IoT（物联网）”、“AI（人工智能）/大数据”这三大IT革新技术为基础，各种各样的新产业领域、以及面向消费者的新服务不断孕育而生。



伊藤忠（中国）集团有限公司应身肩支撑起伊藤忠集团“向新时代业务进化”的使命，并在传播与中国IT革新技术具有关联可能性信息的同时，全力创造新时代服务。

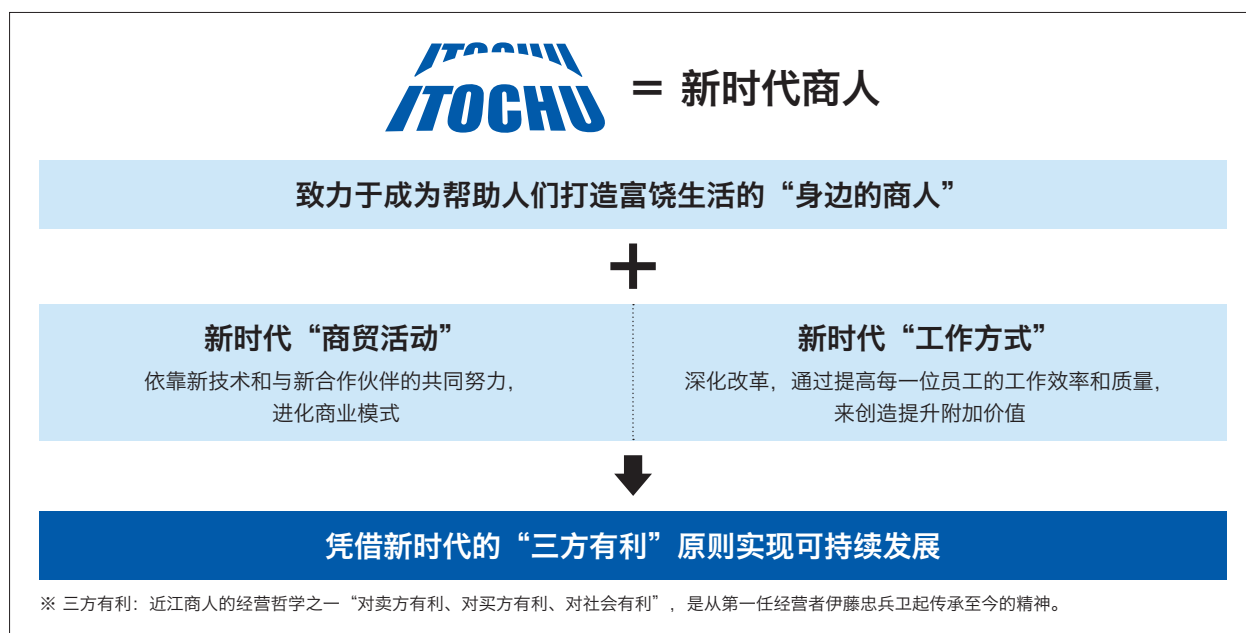
新中期经营计划

Brand-new Deal 2020 (2018~2020年度)

—目标! 新时代商人

Brand-new Deal 2020的愿景

以“向新时代业务进化”与“向新时代工作方式进化”为两大车轮，力求实现自身的进化，并凭借新时代的“三方有利”原则实现持续性企业价值的提升。



Brand-new Deal 2020的基本方针

将丰富的优良资产与尖端技术和全新业务模式组合在一起，以此构筑新时代的业务模式，在扩大收益的同时不断追求经营效率与健康经营。



向新时代业务进化

- ▣ 所有公司充分利用新技术进化商业模式
- ▣ 以FamilyMart UNY控股为起点，推动集团价值链的价值提升
- ▣ 积极推进与战略合作伙伴的合作，加速拓展中国及亚洲区的业务



智慧经营

- ▣ 以ROE为首的各项经营效率、劳动生产率相关指标，居业界NO.1
- ▣ 深化工作方式改革及“削减成本”



健康经营No.1企业

- ▣ 努力成为能够让员工感受到工作价值而努力工作，同时对其家属而言也是最好的公司
- ▣ 提升每个人的健康水平与集团的整体活力

2018年度 定量计划

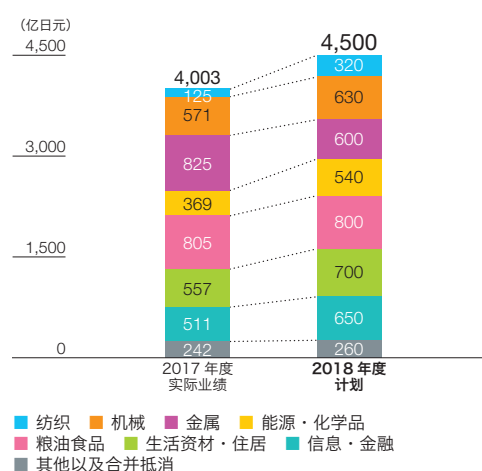
▣ 合并净利润方面，预计基础收益会持续稳定增长，因此，将目标设定为刷新历史最高的4,500亿日元。

▣ 继续实施能够实现投资有序增长及提高资本效率的财务战略。

单位：亿日元	2017年度 实际业绩	2018年度 计划	增减
合并净利润	4,003	4,500	+ 497
销售毛利	12,104	15,930	+ 3,826
营业利润	3,169	3,770	+ 601
权益法投资损益	2,162	2,140	△ 22

单位：亿日元	2018年3月末 实际业绩	2019年 3月末计划	增减
总资产	86,639	106,000	+ 19,361
计息负债净值	23,204	24,500	+ 1,296
股东权益	26,695	30,000	+ 3,305
NET DER	0.87 倍	0.82 倍	0.05 改善
ROE	15.8%	15.9%	0.1% 上升

各公司合并净利润



Brand-new Deal 2020 投资方针

继续关注现金流，持续进行有序的成长型投资方针，稳步执行面向“向新时代业务进化”的投资。

通过推动面向新时代、新技术领域的投资，创造“新时代‘商贸’”

关注现金流，持续进行有序的成长型投资

扣除股东回报后的实质自由现金流量※持续盈余

※ “实质经营CF” - “投资净值” - “分红·股权回购”

单位：亿日元	2015年度 实际业绩	2016年度 实际业绩	2017年度 实际业绩	2018年度 示意
实质经营现金流量	3,750	4,200	4,600	5,000左右
投资净值	350	▲ 1,200	▲ 2,850	
实质自由现金流量	4,100	3,000	1,750	1,200以上
分红	▲ 750	▲ 830	▲ 930	▲ 1,200左右
股权回购	—	▲ 160	▲ 280	机动性实施
扣除股东回报后的实际自由现金流量	3,350	2,010	540	持续盈余

业务组合与业绩推移

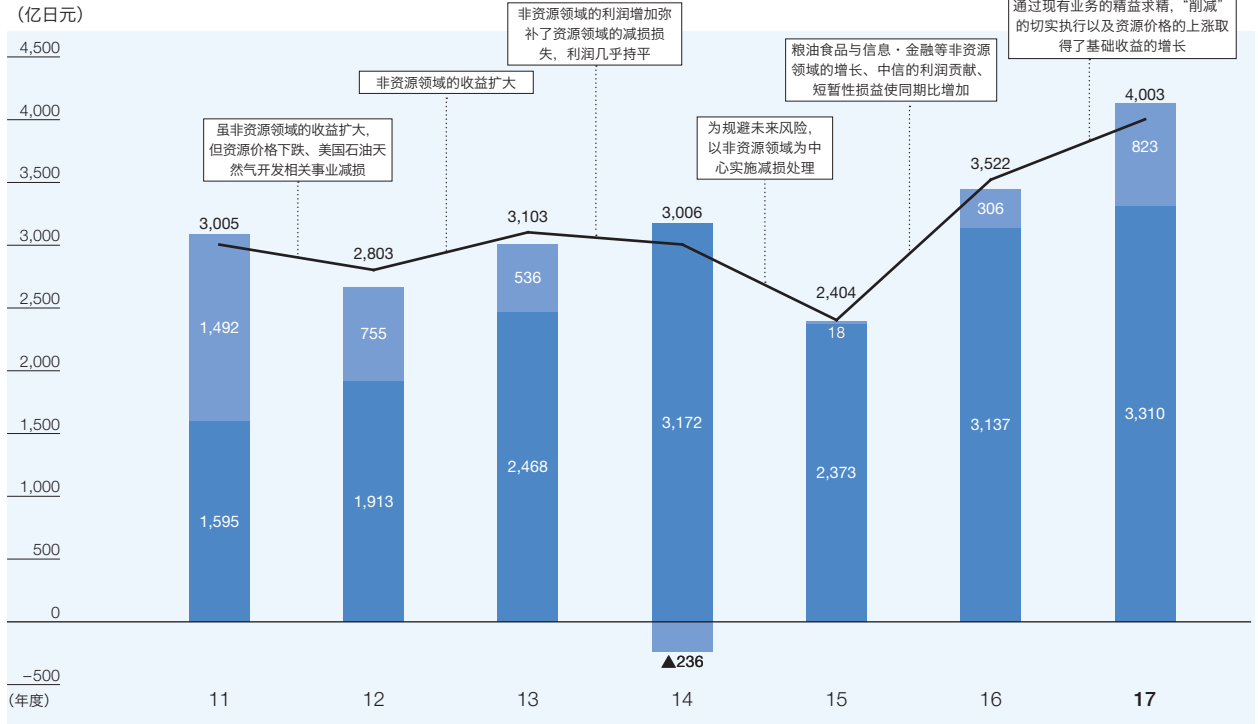
各业务板块概要

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)



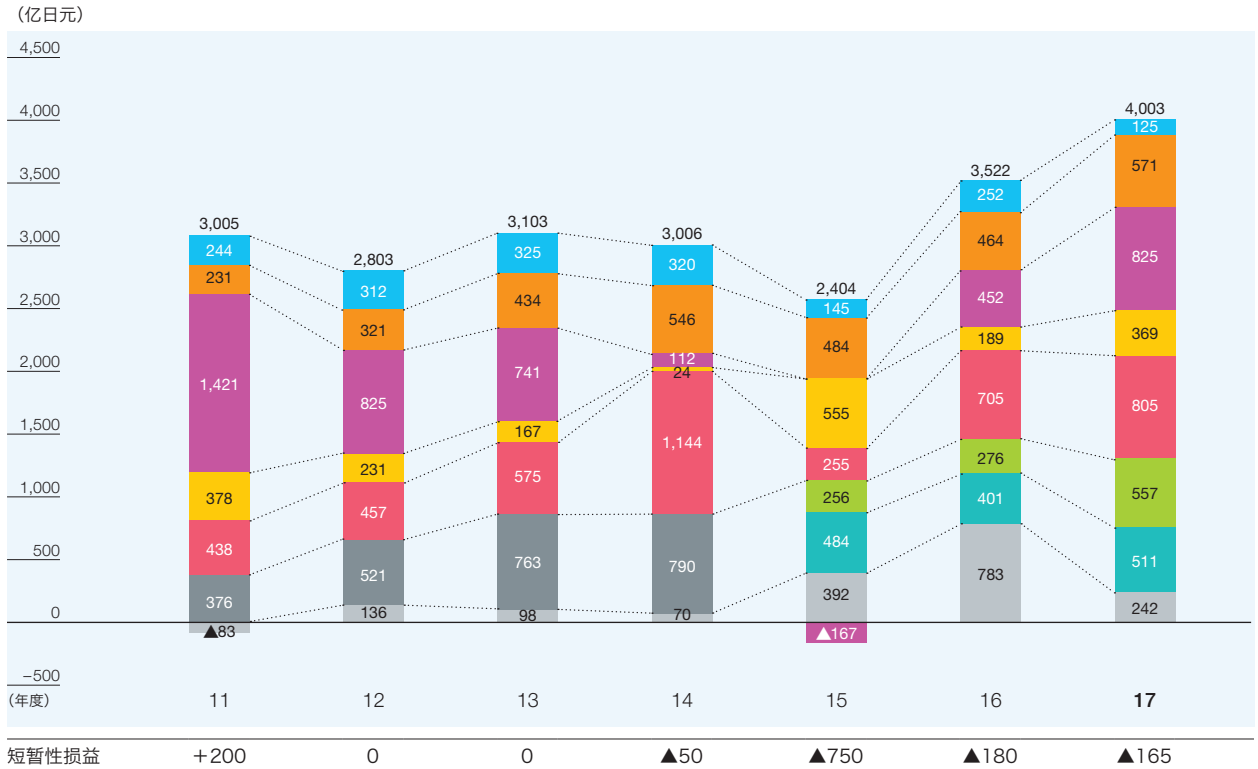
※ 2013年度之前采用美国会计准则，2014年度之后采用国际会计准则（IFRS）

合并净利润（非资源/资源）



— 合并净利润 ■ 非资源利润 ■ 资源利润
 ※ 其他以及合并抵消不包含在非资源、资源利润内。

各业务板块合并净利润



■ 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） ■ 其他以及合并抵消
 ※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”。

纺织公司

在巩固和发展现有事业以及积累优良资产的基础上，通过朝新时代业务的转换，力求进一步扩大收益。

事业领域

- 品牌业务
- 面料、服饰资材、服装
- 纤维资材



纺织公司 总裁
小关 秀一

公司优势

- 综合商社纺织领域绝对No.1的业务规模
- 纺织业界从上游到下游的价值链
- 通过均衡的资产组合，确立高效的经营基础



左起

- 时装服装部门长
- 纺织公司副总裁（兼）品牌市场营销第一部门长
- 品牌市场营销第二部门长
- 纺织公司CFO
- 纺织经营企划部长

- 清水 源也
- 诸藤 雅浩
- 福嶋 义弘
- 泉 龙也
- 三浦 省司

业务开展

面料、服饰资材、服装

经营商品：纤维原料、纺织原料、服饰资材、纺织产品等

面向欧洲市场的企划与销售据点

- Prominent (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、生产与销售据点

面向日本欧美等国际市场的生产据点

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

面向日本市场的企划、生产与销售据点

- 总公司
- EDWIN
- UNICO
- 蕾俪昂

面向日本、中国、亚洲生产据点的服饰
资材销售

- 总公司
- 三景

纤维资材

经营商品：卫生材料、汽车内装饰材料、
电子材料、建材等所使用的纤维资材等

构筑满足顾客需求与据点的当地供应链
（重点地区：中国、亚洲）



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

主要经营品牌

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

独家进口销售权/总经销权

主要经营品牌

FILA、Orobianco、Psycho Bunny、Santoni、Vivienne Westwood

从价值链看主要业务的开展

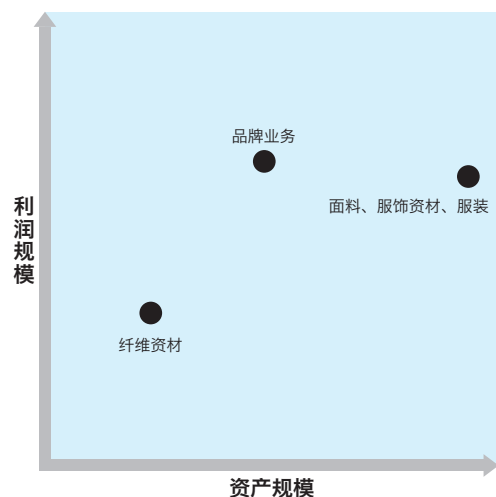
※ 简称的正式企业名称请参照页面下方“业绩推移”及栏外注释。

		原材料贸易、产品制造	产品贸易、批发	零售	EC
品牌业务	参与经营策划/商标权	总公司 / IPU ^{※1} / EUPAL ^{※2}			总公司 / IPU ^{※1} / EUPAL ^{※2}
		CONVERSE JAPAN / CONVERSE FOOTWEAR / HUNTING WORLD JAPAN			
	独家进口销售权/总经销权	总公司 / ③ IPA / ④ ITS / IPU ^{※1} / EUPAL ^{※2}			总公司 / MAGASseek*
面料、服饰资材、服装 (含本公司品牌)		EDWIN / CORONET / ① JOI' X CORPORATION / SCABAL JAPAN / 蕾丽丝 / DESCENTE* / Bosideng**			
		总公司 / ② SANKEI / UNICO / ③ IPA / ④ ITS / IPU ^{※1} / EUPAL ^{※2}			总公司 / MAGASseek*
纤维资材		总公司 / ③ IPA / ④ ITS			
		TERAOKA SEISAKUSHO*			
		WATAKYU SEIMOA*			

※1 IPU: ITOCHU Prominent U.S.A. LLC
 ※2 EUPAL: Prominent (Europe) Limited

* 适用权益法的关联公司 ** 普通投资对象

资产组合与效率性



※ 在所有领域推进“向新时代业务进化”

业绩推移及主要合并对象公司的投资损益明细

单位: 亿日元

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度(计划) ^{※2}
合并净利润 ^{※1}	320	145	252	125	320
主要合并对象公司的投资损益明细					
① (株) JOI' X CORPORATION	13	11	14	15	13
② (株) 三景	26	10	20	1	18
③ ITOCHU Textile Prominent (ASIA) Ltd. (IPA)	14	9	8	2	11
④ 伊藤忠纤维贸易(中国)有限公司 (ITS)	12	9	9	10	10
板块资产	5,558	5,245	4,959	4,749	—
ROA (%)	6.2	2.7	4.9	2.6	—
基础收益	—	280	282	260	—

※1 总公司贸易贡献所占比例约30%。

※2 “2018年度(计划)”为2018年5月2日公布的数值。



“Brand-new Deal 2017” 回顾

在“Brand-new Deal 2017”期间，在中国及亚洲这些今后市场预计将扩大的地区，我们深耕并致力于推进与当地大型实力企业间的合作关系。

除了扩大与现有资本及业务合作企业杉杉集团、山东如意集团间的协作、与香港波司登集团、Honma Golf Limited缔结资本及业务合作以外，我们还与迪桑特集团、安踏集团合作成立了迪桑特中国。

并且，力求在中国与亚洲地区积累优良资产并扩充价值链，如通过提高对越南国营纺织企业集团VINATEX公司的出资比例成为民间企业的第一股东等。

另一方面，在网络销售急速扩大，消费市场急剧变化的时期，实体店铺的服装销售处境仍十分严峻。

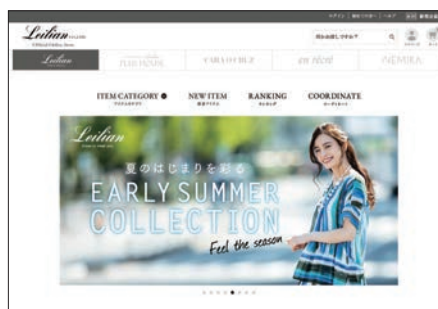
在这种状况下，我们致力于现有业务的精益求精，创造出集团间的协同效应，以及发掘EC、IT相关领域的新业务等，另一方面在推进投资公司的经营高效化的同时，稳步进行资产重组，从而构筑出能够应对今后日益激烈的环境变化的体制。

“Brand-new Deal 2017” 中的重要步伐

通过技术革新实现“向新时代业务进化”

2017年4月，为了扩大纺织公司收益，推进EC、IT相关业务以及发掘优良项目，我们组建了特别调查委员会，除了发掘事业投资项目外，还进行了为强化服装产品事业的企划提案能力的AI预测引擎的开发，以及为实现(株)蕾俪昂与(株)JOI' X CORPORATION全渠道销售的系统开发等。

今后，我们还将强化品牌业务的营销、提升EC业务占比，进行服装产品业务的环保型面料的开发以及在穿戴领域创造新业务等，力求实现向本公司可发挥主导权的业务模式的转换。



战略方向性

成长机会	战略 (对策)
通过捕捉供应链中市场环境变化创造出全新业务, 以此获得新的需求	通过运用新技术、开发可持续面料等, 推进具有主导权的贸易
应对日本国内市场消费动向的变化与销路的多样化	通过强化品牌零售相关业务的营销来提高品牌价值并强化本公司EC
随着中国、亚洲、新兴国家生活水准的提高等带来的消费群体的扩大	通过深耕与中国、亚洲的实业企业间的合作, 扩充优良资产等, 扩大海外收益

从ESG观点出发的中长期发展阻碍要因	应对
在劳动密集因素较强的纺织行业如何留住优秀人才的风险	通过构筑生产IT公共基础设施提高附加价值并促进可持续的产业化的
在服装业界提升EC业务占比	运用AI实现生产与销售的高效化, 在服装行业普及RFID (电子标签)
随着商品的低价格化导致的生产基地的环境与人权风险	推进构筑安全、放心的商品供应体制

为降低ESG风险的行动

强化天然材料、环保型材料的品牌化

在作为本公司祖业的纤维原料事业中, 我们通过将“PERUVIAN PIMA”、“HAMILTON LAMBS WOOL”、“ONE COTTON”等天然材料进行品牌化, 制成产品后进行提案, 以此实现在服装产品业务中的差异化优势。

在全球服装市场朝可持续材料转换的背景下, 今后我们要不断致力于原创材料的扩充, 及环保型材料的开发等。

有关我们为实现可持续发展所做的努力, 还可参阅本公司网站“可持续发展”页面。

<https://www.itochu.co.jp/en/csr/activities/textile/>



本公司原创材料品牌
“ONE COTTON”、“HAMILTON LAMBS WOOL”

本公司正全力协助公正交易委员会有关2016年度前一系列制服销售业务的调查。关于部分案子, 因有违反反垄断法的行为而收到排除措施的命令。

在严肃认识此次事态的严重性, 实施公司内部调查的基础上, 我们采用外部专家意见制定了防止再次发生的措施*并切实执行, 进一步强化遵守反垄断法的合规。

* ①完善关于遵守反垄断法的公司内部规定等, ②促进自主申告, ③强化、充实遵守反垄断法的培训

重要的财务 (普遍) 风险

1 合规风险	10 汇率风险
2 法务相关风险 (合规除外)	11 利息风险
3 安全保障贸易管理风险	12 资金筹措风险
4 关税相关风险	13 信息系统风险
5 国家风险	14 信息安全风险
6 商品价格变动风险 (特定重要商品)	15 劳务管理风险
7 信用风险	16 人才风险
8 投资风险	17 财务报告公正性相关风险
9 股价风险	18 内部管理相关风险

机械公司

增加优良资产、重新构筑并提升价值链业务，力求实现更进一步的飞跃。

事业领域

- 成套设备、电力（水务/环境、基础设施、可再生能源、石油化学、IPP）
- 船舶、航空（新造船/二手船、船舶持有、民用飞机、飞机租赁）
- 汽车（乘用车/商务车的国内外销售、事业投资）
- 建设机械、产业机械、医疗设备（国内外销售、事业投资）



机械公司 总裁
今井 雅启

公司优势

- 与各事业领域的优良合作伙伴建立稳固的业务关系
- 以事业投资与贸易业务为两轮，广泛开展事业
- 在发达国家开展丰富多彩的事业，并在新兴国家开展风险较低的业务



左起
成套设备、船舶、飞机部门长
汽车、建设机械、产业机械部门长
机械公司CFO
机械经营企划部长

佐藤 浩
大杉 雅人
渡边 聪
牛岛 浩

业务开展

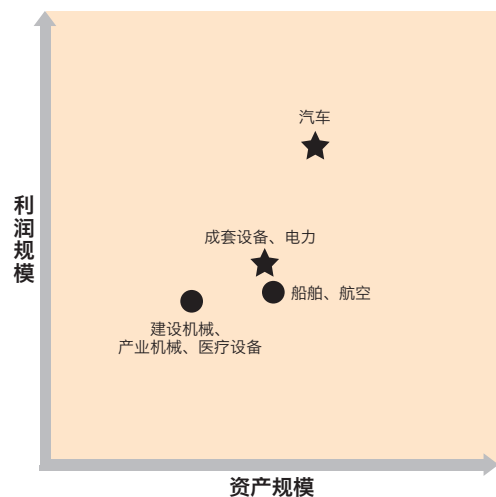


从价值链看主要业务的开展

※ 简称的正式企业名称请参照页面下方“业绩推移”。



资产组合与效率性



※ ★为重点发展领域



Boeing公司提供

业绩推移及主要合并对象公司的投资损益明细

单位: 亿日元

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度(计划) ^{※1}
合并净利润	546	484	464	571	630
主要合并对象公司的投资损益明细					
1 东京盛世利(株)*	91	96	102	125	130
2 I-Power Investment Inc.	21	21	10	53	19
3 I-ENVIRONMENT INVESTMENTS LIMITED	9	11	8	19	9
4 (株) JAMCO*	17	15	4	6	6
5 (株) YANASE	48	18	27	37	47
6 伊藤忠建机(株)	9	8	7	6	6
7 伊藤忠MACHINE-TECHNOS(株)	5	7	11	8	11
8 Century Medical(株)	10	3	5	5	6
板块资产	10,836	9,781	9,897	12,186	—
ROA (%)	5.4	4.7	4.7	5.2	—
基础收益	—	554	489	521	—

※1 “2018年度(计划)”为2018年5月2日公布的数值。

※2 “*”为适用权益法的关联公司。



“Brand-new Deal 2017” 回顾

在IPP领域，我们不仅在发达国家累积了许多优良资产，比如出资美国德克萨斯州的风力与太阳能发电事业，我们还竭力推进在新兴国家的开发型项目，比如印度尼西亚萨鲁拉地热发电事业投入商业运转等。

在水务与环境领域，参与阿曼最大的海水淡水化事业的企划，确定塞尔维亚首个大型PPP（官民合作）的废弃物处理发电事业的行动等，积极推进了ESG投资。

在汽车领域，为了力求扩大具有优势的贸易，强化价值链业务，我们将（株）YANASE增资合并为子公司，并实行了在巴拿马丰田、雷克萨斯的销售事业的企划。

我们与战略性业务资本合作伙伴的中信及其旗下的中信泰富公司针对促进可再生能源业务签订了备忘录，与该公司共同获得了德国Butendiek海上风力发电站的权益等，实现了充分发挥中信/正大集团特色的共同投资与贸易的不断扩大。

2017年是“Brand-new Deal 2017”的最终年度，在这一年里我们国内外的事业、贸易收益都有了突飞猛进的增长，并刷新了历史最高收益。

“Brand-new Deal 2017” 中的重要步伐

参与巴拿马的丰田、雷克萨斯销售事业的企划

本公司取得了巴拿马丰田、雷克萨斯独家销售代理店Ricardo Pérez公司70%的股份，获得了该公司的经营权。该公司成立于1956年，长期盘踞巴拿马新车市场份额第一位置。本公司灵活运用在世界各国汽车销售代理店的经营经验，力求进一步扩大该公司在巴拿马的市场份额，并提升企业价值。

此外，在汽车产业的大型结构转换期间，我们不会止步于运营和扩大现有的销售代理店，我们还会推进汽车产业的进一步升级，如构筑力求为新时代机动车事业领域、环境与社会做贡献的全新事业模式等，旨在为该国的发展做贡献。



雷克萨斯展厅（外观）



雷克萨斯展厅（内观）

RICARDO PEREZ, S.A.

战略方向性

成长机会	战略 (对策)
随着人口增长与新兴国家的经济增长带来的全球性基础设施需求的扩大	→ 强化以水务、环境、IPP、汽车领域为中心的现有项目，实现资产重组、新投资
技术革新与人们价值观、生活环境的变化	→ 以汽车领域为中心的现有价值链的变革，朝新时代业务模式的进化
全球规模的经济相互依存关系的加深以及业务模式的高度化	→ 追求与有实力合作伙伴的协同效应，深化合作

从ESG观点出发的中长期发展阻碍要因	应对
伴随温室气体排出造成的对煤炭火力发电事业的限制、需求下降	→ 考虑各个国家、地区能源状况，追求可再生能源发电的投资机会
强化落实对二氧化碳、氮化合物排出量相关内燃机汽车销售的限制	→ 增加经营EV、HV、降低环境负荷汽车及其相关零件等
伴随因水资源匮乏导致的农作物歉收、水质恶化及废弃物的不当处理造成的对生态系统与人的恶劣影响以及疾病的蔓延	→ 通过扩大水务、环境事业，适当利用处理水资源，促进资源的有效利用，并减低环境负荷

为降低ESG风险的行动

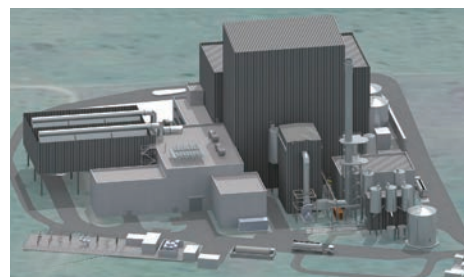
签订塞尔维亚废弃物处理发电事业协议

本公司与法国苏伊士公司一起签订了塞尔维亚共和国贝尔格莱德市推进的废弃物处理发电事业相关的PPP（官民合作）协议。通过为期25年的事业运营权，设立并运营废弃物焚烧发电设施，将贝尔格莱德市排出的废弃物的70%，相当于34万吨的普通废弃物进行焚烧处理，并将预热用于发电机供暖。还关闭、管理现有的最终处理场，并建设运营全新管理型的最终处理场。

通过引进环境负荷低的废弃物处理等，削减废弃物填埋量与温室气体，力求为塞尔维亚的环保做贡献。

有关我们为实现可持续发展所做的努力，还可参阅本公司网站“可持续发展”页面。

📄 <https://www.itochu.co.jp/en/csr/activities/machinery/>



废弃物焚烧发电设施的建设完成效果图

重要的财务（普遍）风险

1 合规风险	10 汇率风险
2 法务相关风险（合规除外）	11 利息风险
3 安全保障贸易管理风险	12 资金筹措风险
4 关税相关风险	13 信息系统风险
5 国家风险	14 信息安全风险
6 商品价格变动风险（特定重要商品）	15 劳务管理风险
7 信用风险	16 人才风险
8 投资风险	17 财务报告公正性相关风险
9 股价风险	18 内部管理相关风险

金属公司

在从金属、矿物资源开发到钢铁、有色金属产品贸易的广泛价值链中，积累有利于新时代产业的投资与贸易方面的新投入。

事业领域

- 金属、矿物资源开发（铁矿石、煤炭、氧化铝等）
- 原料、燃料、产品贸易（铁矿石、煤炭、铝、铀、有色金属产品等）、回收业务（废铁等）
- 钢铁相关业务（钢铁产品的进出口、销售、加工）



金属公司 总裁
今井 重利

公司优势

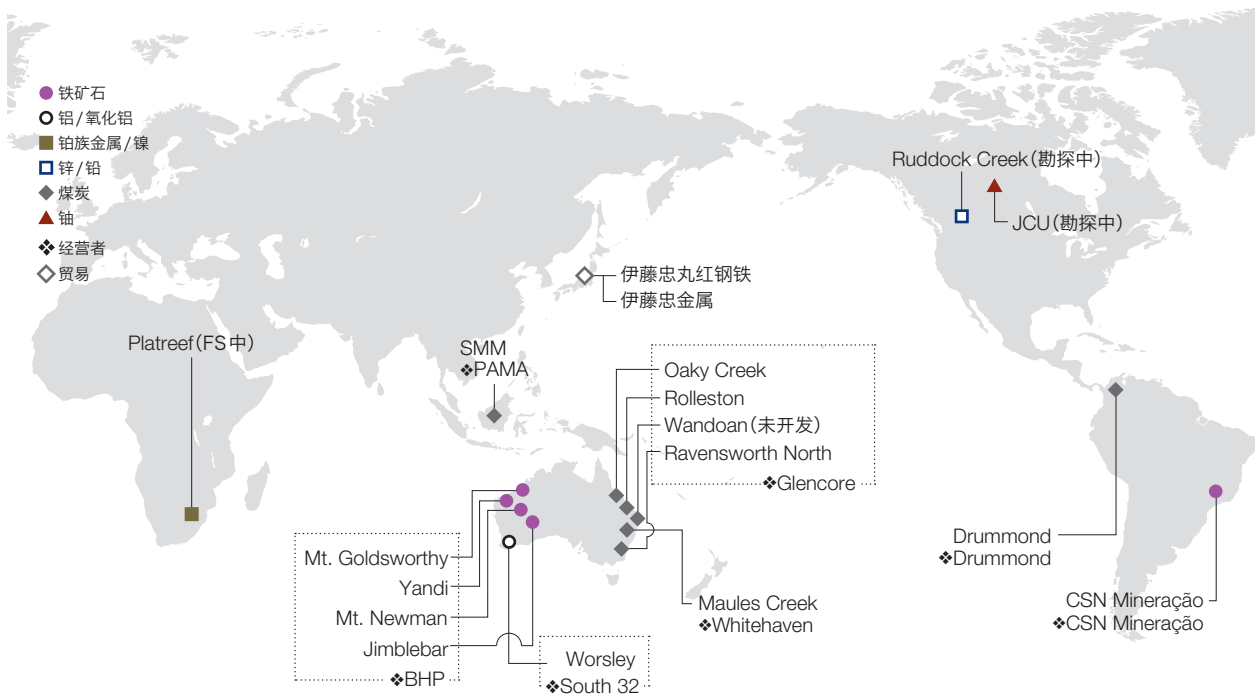
- 与各事业领域优良合作伙伴间牢固的关系
- 持有以铁矿石、煤炭为中心的优良资源资产
- 从上游（金属、矿物资源、金属原料）到下游（钢铁、有色金属产品）广泛的贸易流



左起
金属资源部长
金属公司CFO
金属经营企划部长
钢铁产品事业室长

濑户 宪治
平野 育哉
小仓 克彦
中野 隆司

业务开展



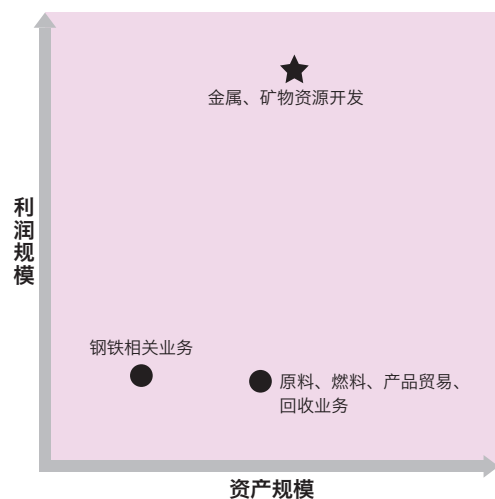
从价值链看主要业务的开展

※ 简称的正式企业名称请参照页面下方“业绩推移”。



* 适用权益法的关联公司

资产组合与效率性



※ ★为重点发展领域



业绩推移及主要合并对象公司的投资损益明细

单位：亿日元

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度(计划) ^{※1}
合并净利润	112	△167	452	825	600
主要合并对象公司的投资损益明细					
1 ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd (IMEA)	423	△226	428	623	427
2 日伯铁矿石(株) (CSN Mineração ^{**})	△448	△9	△29	33	—
3 ITOCHU Coal Americas Inc. (ICA) (Drummond ^{**})	1	△23	△26	29	—
4 伊藤忠丸红钢铁(株)*	128	66	76	92	—
5 伊藤忠金属(株)	2	20	11	16	13
板块资产	12,618	8,764	8,549	8,503	—
ROA (%)	0.9	△1.6	5.2	9.7	—
基础收益	—	213	532	805	—

※1 “2018年度(计划)”为2018年5月2日公布的数值。

※2 “*”为适用权益法的关联公司。“**”为普通投资对象。



BHP公司提供



Copyright © Emirates Global Aluminium

“Brand-new Deal 2017” 回顾

在“Brand-new Deal 2017”期间，我们进行了业务甄别，通过出售煤炭权益以及统合巴西铁矿石事业、回收资金等，致力于资产重组与体质强化。同时，为了维持投资与贸易的均衡发展且不依赖资源价格的增长，我们力求强化业务模式。

在投资方面，致力于进一步提高持有权益项目的成本竞争力，推进勘探项目等与新时代息息相关的业务。此外，在贸易方面，通过构建与优良合作伙伴间的合作模式，对于从原料到产品的价值链，提出进一步提高附

加价值的提案，使新的业务项目得以扩大。其结果，从2016年度到2017年度，我们抓住了金属、矿物资源、金属原料的需求在全球范围内复苏这一机会，使得收益得以顺利增长。

此外，人们对于实现低碳社会这一全球课题的关心日益高涨，为了完成稳定供应能降低环境负荷的高品位资源与原料这一社会责任和使命，我们将以此作为今后投资与贸易的行动方针。

“Brand-new Deal 2017” 中的重要步伐

通过长期持续投资优良资产，实现资源的稳定供应并为当地社会做贡献

本公司参与的西澳大利亚铁矿石事业的核心——Whaleback矿山，在2017年迎来了开发的50周年，同年9月，招待了来自日本、中国及韩国等国家的主要客户，同时举办了纪念庆典。

Whaleback矿山自1969年开始生产以来，作为全球最大的露天开采铁矿石矿山，满足了以日本、中国为首的亚洲地区铁矿石的需求。作为高品位且可长期挖掘的矿山，不仅为钢铁业原料的稳定供应做出了贡献，也为服务西澳大利亚地区经济发展以及与当地社会的共存方面有着悠久的历史。

今后我们仍将继续对联系生产者、地区及客户的优良资产进行投资。



Whaleback矿山（BHP公司提供）

战略方向性

成长机会	战略 (对策)
时代与社会对金属、矿物资源、金属原料需求的变化	通过资产重组以及持有优良权益，构筑有利于新时代产业发展的最优资源组合
随着世界经济坚挺地发展，金属、矿物资源与钢铁、有色金属产品贸易以及回收业务的扩大	充分发挥与优良合作伙伴间稳固的关系，形成全新的高附加价值贸易结构
从ESG观点出发的中长期发展阻碍要因	应对
随着温室效应气体的排放规制，化石燃料需求前景的不透明与面向实现低碳社会的产业原料的变化	继续致力于为削减温室效应气体排放的技术开发，强化致力于为汽车轻量化、EC化做贡献的业务（铝等）
由于资源储量的减耗以及矿山的停止开采而导致的生产量与销售量的减少	扩充能够作为原料与燃料稳定供应基础的优良权益
关注环境、卫生、劳动安全及与地区居民的共生	运用EHS*指南以及贯彻员工培训，为完善地区社会的医疗、教育、捐赠、地区基础设施等做贡献

※ EHS：环境、卫生、劳动安全

为了抓住成长机会而采取的对策

推进有利于稳定供应新时代资源的ESG相关行动

作为金属公司的社会使命与责任，通过致力于ESG相关的行动，不断实现面向新时代的产业资源与原料的稳定供应。

例如，通过推进铝等有助于实现汽车轻量化与EV化的原料业务，以及支持开发削减温室效应气体的技术，在积极致力于实现低碳社会的同时，继续严格运用独有的EHS指南，并持续为地区社会做贡献，且不断致力于可再生能源的开发。

此外，在伊藤忠金属（株）的业务中，通过经营各种可回收原料业务、代理管理妥善处理产业废弃物的业务、回收氟利昂的业务等范围广泛的回收业务中，不断为形成循环型社会做出贡献。

有关我们为实现可持续发展所做的努力，还可参阅本公司网站“可持续发展”页面。

<https://www.itochu.co.jp/en/csr/activities/metal/>



对哥伦比亚煤炭事业周边地区小学的支持活动

重要的财务（普遍）风险

1 合规风险	10 汇率风险
2 法务相关风险（合规除外）	11 利息风险
3 安全保障贸易管理风险	12 资金筹措风险
4 关税相关风险	13 信息系统风险
5 国家风险	14 信息安全风险
6 商品价格变动风险（特定重要商品）	15 劳务管理风险
7 信用风险	16 人才风险
8 投资风险	17 财务报告公正性相关风险
9 股价风险	18 内部管理相关风险

能源·化学品公司

通过增加优良资产以及对现有事业的精益求精，在有效构筑稳如磐石的经营基础的同时，向活用新技术、AI等的新时代业务的进化发起挑战。

事业领域

- 能源开发、贸易（原油、石油产品、LPG、LNG、天然气、电力等）
- 化学品事业、贸易（全部石化基础产品、硫磺、肥料、医药品、合成树脂、生活相关杂货、精密化学品、电子材料等）



能源·化学品公司 总裁
石井 敬太

公司优势

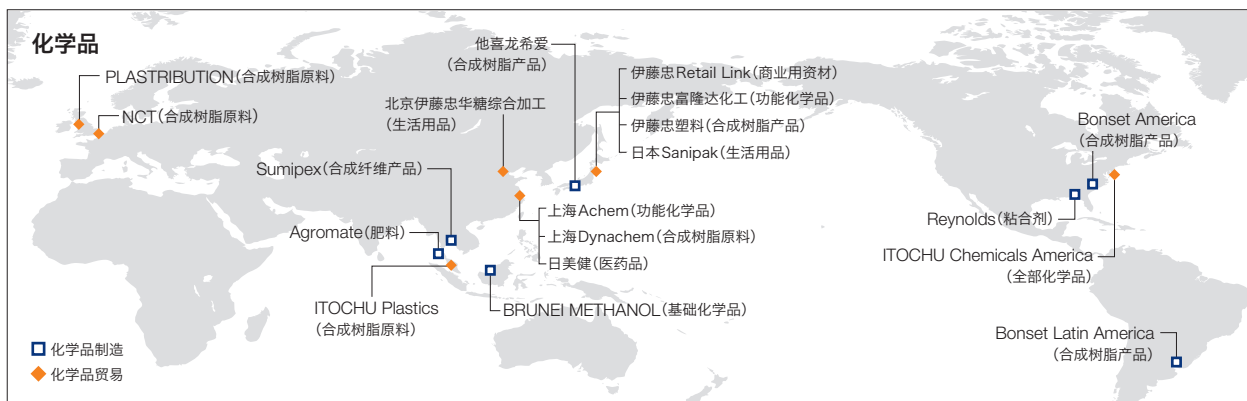
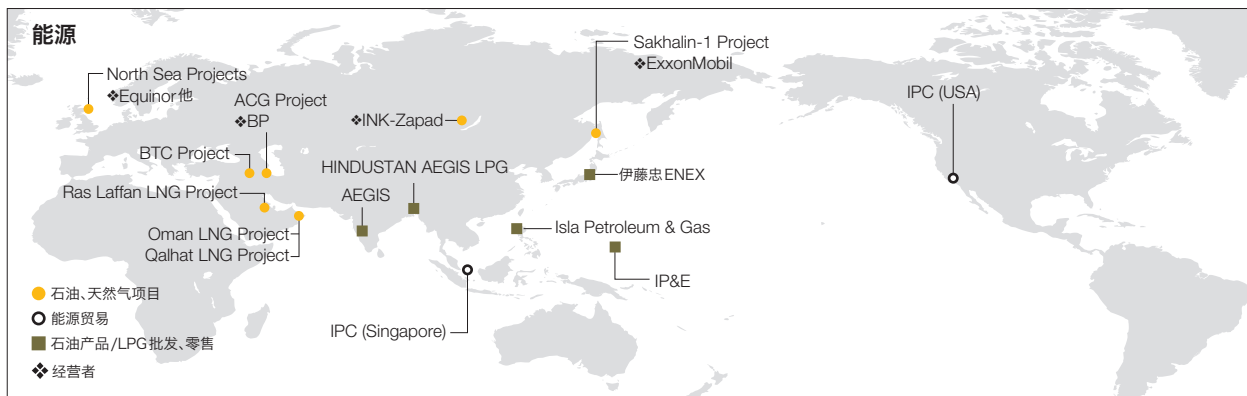
- 在能源领域，拥有从上游到下游的业务组合
- 在化学品贸易领域，拥有遍布全球的销售网络
- 在化学品领域，拥有横跨从原料到产品等广泛领域的事业开拓力



左起
能源部门长
化学品部门长
能源·化学品公司CFO
能源·化学品经营企划部长

大久保 尚登
田中 正哉
中岛 聪
中尾 功

业务开展



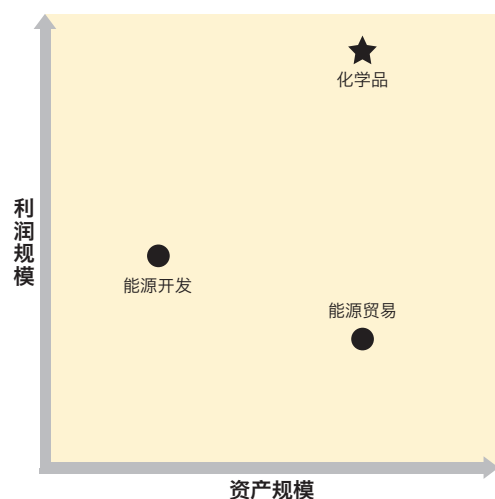
从价值链看主要业务的开展

※ 简称的正式企业名称请参照页面下方“业绩推移”。



* 适用权益法的关联公司 **普通投资对象

资产组合与效率性



※ ★为重点发展领域



业绩推移及主要合并对象公司的投资损益明细

单位: 亿日元

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度(计划) ^{※1}
合并净利润	24	555	189	369	540
主要合并对象公司的投资损益明细					
1 ITOCHU Oil Exploration (Azerbaijan) Inc. (ACG Project)	69	50	7	23	19
2 ITOCHU PETROLEUM CO., (SINGAPORE) PTE. LTD.	10	23	18	△18	6
3 伊藤忠ENEX (株)	28	41	55	60	61
4 LNG红利 (税后)	83	48	32	44	43
5 伊藤忠富隆达化工 (株)	31	31	31	37	36
6 伊藤忠塑料 (株)	35	35	42	40	40
7 他喜龙希爱 (株) ^{※2}	18	21	54	30	31
板块资产	13,295	10,771	11,695	13,557	—
ROA (%)	0.2	4.6	1.7	2.9	—
基础收益	—	375	334	374	—

※1 “2018年度(计划)”为2018年5月2日公布的数值。

※2 他喜龙(株)与希爱化成(株)于2017年4月1日合并经营,更名为他喜龙希爱(株)。因此,关于他喜龙希爱(株)2014~2016年度的投资损益显示的是两家公司投资损益之和。



“Brand-new Deal 2017” 回顾

在“Brand-new Deal 2017”期间，本公司通过对现有事业的精益求精，扩大了基础收益力，并以世界为舞台，进军全新的事业与领域。

在能源领域，本公司与阿塞拜疆国营石油公司就阿塞拜疆ACG矿区的产量分成合同从2024年延期至2049年一事达成协议。此外，本公司在东西伯利亚，与独立行政法人石油天然气、金属矿物资源机构及国际石油开发帝石（株）共同推进的项目进入部分生产阶段，在英属北海推进的项目也开始了原油生产。在能源

贸易方面，在消费方面潜力巨大的印度，我们参与了LP天然气物流事业与LP天然气仓储基地事业的企划，并致力于强化、扩大LP天然气的销售与物流功能。

在化学品领域，除了扩大现有事业，我们还推进了以他喜龙希爱（株）合并经营为代表的事业公司的经营高效化。稳步强化了收益基础，并连续3期刷新历史最高收益。此外，伊藤忠塑料（株）与伊藤忠Retail Link（株）通过为（株）全家提供包装与用度品等，发挥出了集团间的协同效应。

“Brand-new Deal 2017” 中的重要步伐

踏足优良资产项目

在能源领域，参与了伊拉克西库尔纳1期油田权益项目，该油田储量惊人，超200亿桶，是世界屈指可数的大型油田。本项目的方案是，我们与ExxonMobil公司等共同从伊拉克政府承包油田的运营与开发作业，并根据开发与运营的成本及生产量获得一定报酬。如此一来，今后我们就可少受油价变动影响，并可期待中长期的稳定收益。

此外，参与本项目时，我们还接受独立行政法人石油天然气、金属矿物资源机构出资40%的收购方案，并采取了风险暴露的应对措施。

扩大资产组合，挑战生命科学事业

在化学品领域，本公司就饲料添加物蛋氨酸的销售合作与住友化学（株）签订了协议。蛋氨酸被广泛应用于提高鸡肉、鸡蛋的产量，今后其在全球的稳定需求增长值得期待。

此外，在医疗、健康护理事业方面，与伊藤忠富隆达化工（株）一起不断推进与国内外优良合作伙伴间的资本与业务的合作，力求构筑生物医药品与新药的分许可事业的开拓等医药产业价值链。



战略方向性

成长机会	战略（对策）
能源资源需求的长期扩大	与优良合作伙伴合作，通过现有项目的高效化与扩展，继续实现长期且稳定的能源资源供应，并进一步研究讨论代替现有权益的全新项目
面向低碳社会需求的高涨	进一步强化包括研究讨论获得全新项目在内的LNG价值链
世界性人口增长带来的粮食需求扩大	升级传统的肥料、农药、农业资材相关事业，并开展智能型农业的提案以及蛋氨酸的全球业务开拓等，为粮油食品的稳定供应做贡献
对环保型能源、商品、服务的需求	从能源解决方案与可再生能源到提供环保型资材、蓄电服务等，积极扩大事业领域的广度
从ESG观点出发的中长期发展阻碍要因	应对
强化针对温室气体排放的规制，减少化石燃料的需求	继续将温室气体排放量降至最低，追求发展可再生能源与LNG等环境负荷较少的业务
人口老龄化带来的生活习惯病的罹患率上升以及医疗保障制度的不稳定化	通过支持新医药品的开发以及开展普通医药品的销售，推进致力于为减轻患者的身体与经济负担的努力
开发规制的强化，对污染环境的赔偿要求以及与地区社会的关系恶化	以高于项目所在国政府与国际性管理主体的环境管理基准为标准推进事业

为了抓住成长机会而采取的对策

致力于采用AI技术的蓄电最优服务业务的推进

本公司与将AI技术活用到蓄电池开展平台事业的英国Moixa公司开展业务与资本的合作，取得了平台技术软件“Gridshare Client”在日本国内的独家销售权。将“Gridshare Client”搭载到蓄电池上，就可以实现针对普通需求方、发电事业者、送电配电事业者等各阶层的能源的最优控制。

今后，该服务将成为本公司自有品牌蓄电系统“Smart Star”的标配之一，作为新时代型业务力求实现蓄电池系统在日本市场的份额达No.1，同时，不断为实现分散型能源社会做贡献。

有关我们为实现可持续发展所做的努力，还可参阅本公司网站“可持续发展”页面。

<https://www.itochu.co.jp/en/csr/activities/chemical/>



MOIXA效果图

重要的财务（普遍）风险

1 合规风险	10 汇率风险
2 法务相关风险（合规除外）	11 利息风险
3 安全保障贸易管理风险	12 资金筹措风险
4 关税相关风险	13 信息系统风险
5 国家风险	14 信息安全风险
6 商品价格变动风险（特定重要商品）	15 劳务管理风险
7 信用风险	16 人才风险
8 投资风险	17 财务报告公正性相关风险
9 股价风险	18 内部管理相关风险

粮油食品公司

做生意并不是把商品卖出去就万事大吉了，而是需要时刻关注该商品是否会畅销。通过贯彻这种下游思想，进一步巩固从上游到下游的价值链，力求提高本公司整个集团的企业价值。

事业领域

- 原料、素材 ■ 制造加工（生鲜、粮油食品）
- 中间流通（综合食品批发） ■ 零售（CVS、GMS）



粮油食品公司 总裁
久保 洋三

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
- 拥有食粮原料的全球供应链



左起
食粮部门长
粮油食品公司 总裁助理（兼）生鲜食品部门长
食品流通部门长
粮油食品公司CFO
粮油食品经营企划部长

贝塚 宽雪
山村 裕
细见 研介
京田 诚
井上 健司

各具特色的投资公司

规模

FamilyMart UNY Holdings (株)



便利店日本国内店铺数
第2位

日本国内店铺数17,232家
(截至2018年2月)

到店顾客人数1,500万人/日
(截至2018年2月)

(株)日本ACCESS



日本国内食品批发业界
销售额
第2位

销售额2.1万亿日元
(2017年度实际业绩)

配送据点550处
(2017年度实际业绩)

规模+品牌

Dole International Holdings (株)



全球最大的蔬菜水果公司
菠萝罐头、果汁等美国市场占有率
第1位

商机、差异化

不二制油集团总公司 (株)



巧克力用油脂
日本国内市场占有率**5成**
全球市场占有率**3成**

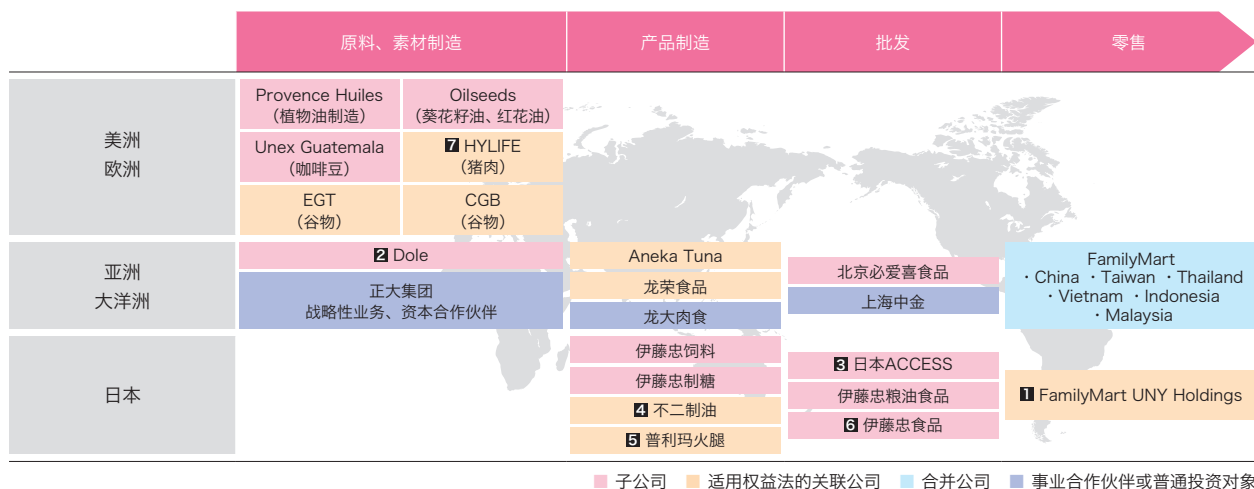
HYLIFE GROUP HOLDINGS公司



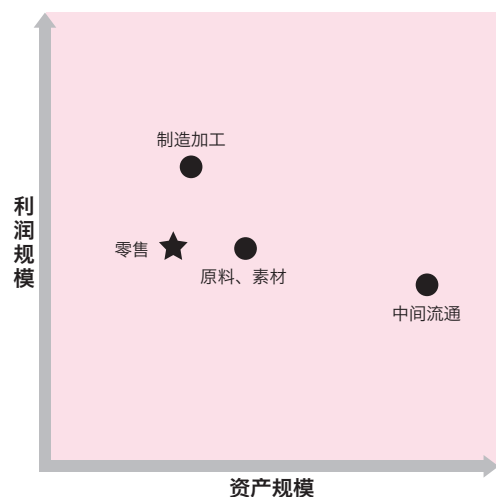
猪肉**一条龙**生产带来的
差异化

从价值链看主要业务的开展

※ 简称的正式企业名称请参照页面下方“业绩推移”。



资产组合与效率性



※ ★为重点发展领域



业绩推移及主要合并对象公司的投资损益明细

单位: 亿日元

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度(计划) ^{※2}
合并净利润 ^{※1}	1,144	255	705	805	800
主要合并对象公司的投资损益明细					
1 FamilyMart UNY Holdings (株)*	81	61	74	118	164
2 Dole International Holdings (株)	48	△169	83	32	105
3 (株) 日本ACCESS	86	89	122	98	129
4 不二制油集团总公司 (株)*	24	24	27	42	48
5 普利玛火腿 (株)*	27	26	37	41	44
6 伊藤忠食品 (株)	13	15	17	22	19
7 HYLIFE GROUP HOLDINGS LTD.*	21	26	27	37	—
板块资产	17,722	17,231	17,732	19,622	—
ROA (%)	6.9	1.5	4.0	4.3	—
基础收益	—	450	600	665	—

※1 总公司贸易贡献比例(示意图)约15%。

※2 “2018年度(计划)”为2018年5月2日公布的数值。

※3 “*”为适用权益法的关联公司。



“Brand-new Deal 2017” 回顾

为了进一步扩大粮油食品公司的优势与领先之处，我们在努力扩张现有事业、增加优良资产的同时，还积极地进行资产重组，实现了基础收益的大幅度增长。

在本公司出资49.9%的加拿大最大的养猪、猪肉生产商HYLIFE GROUP HOLDINGS公司，我们扩展了生产设施，增强了供应能力。除此之外，在Dole事业中，增持了Master Fruits D.O.O. Beograd公司（总公司：塞尔维亚共和国）的股份，扩大了面向欧洲

的个别急速冷冻商品（冷冻果实）的交易，并力求进一步推进、发展Dole的加工食品事业。

此外，还增持了本公司的主要合并对象公司FamilyMart UNY Holdings（株）与不二制油集团总公司（株）的股份，在强化与其关系性的同时，进一步巩固了从上游到下游的价值链。

除此之外，我们重组了可实现战略性目的的资产，通过时刻保持最优的资产组合来不断推进经营的高效化。

“Brand-new Deal 2017” 中的重要步伐

支撑价值链的巨大流通集团的诞生

2016年9月，（株）全家与UNY集团控股（株）合并经营，成立了FamilyMart UNY Holdings（株）（UFHD）。UFHD作为集团整体营业额直逼4万亿日元的巨大流通集团，从下游支撑着本公司集团的价值链，被定位为最重要投资公司之一。

UFHD开始运营后，在2017年8月，通过资本与业务合作，迎来了（株）唐吉诃德控股这一良好合作伙伴，两家公司共同运营的“MEGA唐吉诃德UNY”的业绩也稳步向好，合作的成果正在不断显现出来。

并且，在2018年4月，本公司公布了通过TOB使UFHD成为子公司的计划。今后，我们将以UFHD为“向新时代业务进化”的核心，力求进一步提升整个公司集团的价值。



2018年2月开业的共同运营店铺

战略方向性

成长机会	战略 (对策)
流通革命带来的现有业务模式的陈腐化	→ 推进集团广泛的商品群、功能以及技术知识与新技术相结合的零售业务
全球规模饮食生活的高度化及多样化	→ 以附加价值品为中心的海外原料基地的事业基础的扩大以及内销贸易的扩大
消费者对食品安全的放心意识的进一步增强	→ 确保安全放心的食料供给源与完善稳定的供应网

从ESG观点出发的中长期发展阻碍要因	应对
伴随人口减少带来的劳动力不足导致事业难以继续	→ 在劳动力不足极其严重的零售周边领域引进并运用新技术，维持社会的便利性
干旱、洪水、台风、飓风等异常气象带来的引发农作物生产与食品制造工厂受害的供应风险	→ 通过分散产地稳定供应农作物
将可能有引起健康危害的异物混入的商品进行流通	→ 增加持有FSMS（食品安全管理系统）审查相关国际认证资格的人员

为了抓住成长机会而采取的对策

通过推进整合，确立稳定的生产体制

在HYLIFE GROUP HOLDINGS公司，通过构筑从养猪到调配饲料生产、再到猪肉加工的一条龙生产体制，我们在自家公司内对整个供应链进行管理。

由此，在实现安全、放心、且高品质的产品稳定供应的同时，确立了能够强有力地应对市场价格变动的业务模式。为了在中长期进一步加强这些优势，值此设施扩展之际，通过引入最尖端技术实现猪肉加工的部分自动化，从而推进高效且稳定的生产体制的进一步完善。

有关我们为实现可持续发展所做的努力，还可参阅本公司网站“可持续发展”页面。

📄 <https://www.itochu.co.jp/en/csr/activities/food/>



加工生产线的情景

重要的财务（普遍）风险

1 合规风险	10 汇率风险
2 法务相关风险（合规除外）	11 利息风险
3 安全保障贸易管理风险	12 资金筹措风险
4 关税相关风险	13 信息系统风险
5 国家风险	14 信息安全风险
6 商品价格变动风险（特定重要商品）	15 劳务管理风险
7 信用风险	16 人才风险
8 投资风险	17 财务报告公正性相关风险
9 股价风险	18 内部管理相关风险

生活资材·住居公司

强化核心事业的收益基础，积极进行资材置换的同时，挑战获得更进一步的成长机会。

事业领域

- 木材、建材（制造、批发）
- 纸、纸浆、卫生材料（制造、批发）
- 天然橡胶、轮胎（加工、批发、零售）
- 住宅、物流设施等的开发与运营
- 物流（3PL、国际运输等）



生活资材·住居公司 总裁
吉田 朋史

公司优势

- 在各事业领域稳固的地位及价值链
- 通过各事业领域间的合作创造出协同效应
- 通过资产组合的积极置换，强化经营基础



左起
生活资材部长
建设·物流部门长
生活资材·住居公司CFO
生活资材·住居经营企划部长

村井 健二
真木 正寿
山口 和昭
山内 务

业务开展



从价值链看主要业务的开展

※ 简称的正式企业名称请参照页面下方“业绩推移”。

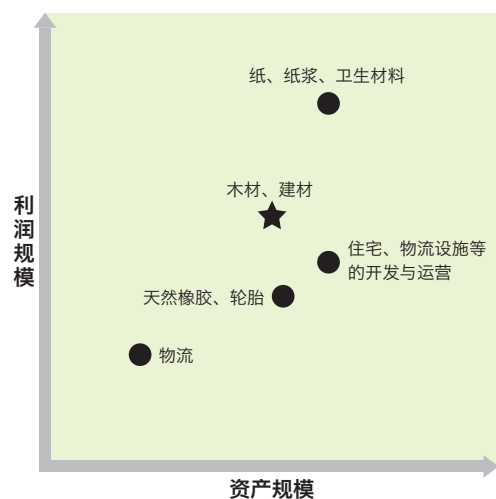
	制造、加工	流通	零售
纸、纸浆、卫生材料	2 ITOCHU FIBRE / 3 日伯纸浆	伊藤忠纸浆	
天然橡胶、轮胎	P.T. ANEKA BUMI PRATAMA	LLC-ITR	1 European Tyre Enterprise
木材、建材	PACIFIC WOODTECH / CIPA LUMBER / Alta Forest Products / 大建工业*	4 伊藤忠建材 / MASTER-HALCO	

	开发	管理、销售	REIT、基金
住宅、物流设施等的开发与运营	5 伊藤忠都市开发	伊藤忠Urban Community / 伊藤忠HOUSING	AD Investment Management

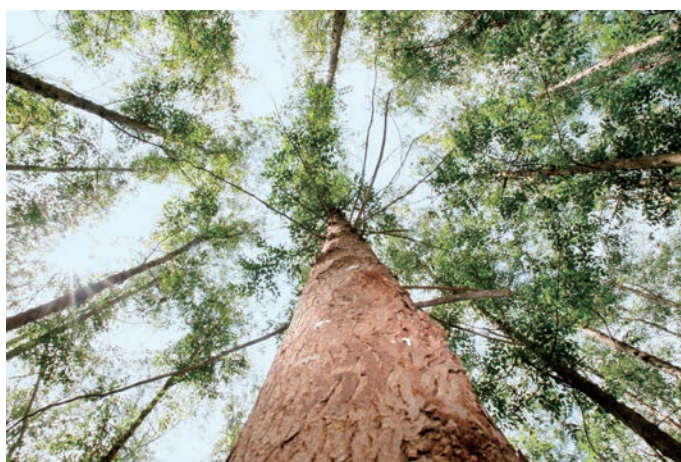
物流	6 伊藤忠物流 / 伊藤忠物流(中国) / 顶通物流集团*		
----	--------------------------------------	--	--

* 适用权益法的关联公司

资产组合与效率性



※ ★为重点发展领域



业绩推移及主要合并对象公司的投资损益明细

单位: 亿日元

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度(计划)*1
合并净利润	359	256	276	557	700
主要合并对象公司的投资损益明细					
1 European Tyre Enterprise Limited (Kwik-Fit)	47	△299	△52	58	62
2 ITOCHU FIBRE LIMITED (METSAs FIBRE*)	59	69	43	99	—
3 日伯纸浆资源开发(株)* (CENIBRA)	14	37	29	42	—
4 伊藤忠建材(株)	28	17	26	27	26
5 伊藤忠都市开发(株)	24	28	26	24	23
6 伊藤忠物流(株)	19	21	24	27	26
板块资产	9,540	8,108	8,404	9,788	—
ROA (%)	3.8	2.9	3.3	6.1	—
基础收益	—	431	381	467	—

※1 “2018年度(计划)”为2018年5月2日公布的数值。

※2 “*”为适用权益法的关联公司。



“Brand-new Deal 2017” 回顾

在欧洲开展轮胎零售、批发业务的European Tyre Enterprise公司，由于其实行的各项措施已奏效，实现了增收增益。此外，随着服务的提高，获得了顾客与第三方机构的高度好评，实现了收益力的稳步强化。

在纸浆业务中，芬兰的针叶浆厂家——METSA FIBRE公司因2017年8月新工厂的竣工带来了增产，已成为世界最大的造纸用针叶浆销售厂家。此次增产的80万吨纸浆中，大部分经由本公司销往中国、亚洲，

除了销售量的增加，凭借纸浆市场行情活跃这股东风，刷新了历史最高收益。今后，将进一步巩固本公司全球纸浆贸易商领先企业的地位。

在中国物流事业中，以伊藤忠物流（中国）有限公司为核心，不断推进事业发展，构筑了作为日系物流公司最大的物流网，并且经营业务量也发展为No.1。通过致力于发展急速扩大的网络销售领域的商圈等，旨在进一步扩大中国物流事业的收益。

“Brand-new Deal 2017” 中的重要步伐

强化北美围栏事业的收益基础

本公司通过北美制造、销售围栏的投资公司——MASTER-HALCO公司，在北美开拓了5个铁丝网围栏制造工厂以及53个销售据点，确立了美国围栏批发业界最大型公司的地位。为了进一步强化北美围栏事业，在2018年1月，我们对北美最大的木制围栏制造公司——Alta Forest Products公司（Alta公司）进行了收购。

Alta公司在美国西北部拥有4个木材加工工厂，每年制造3.6亿板英尺（约85万m³）的木制围栏，垄断了稀有名木Western Red Cedar（美国杉树）制围栏市场份额的75%。Western Red Cedar（美国杉树）是具有较高防腐性，芳香效果卓越的树种，由于外观美观，作为最高级的围栏在北美拥有非常高的人气。

通过本次收购，在达成Alta公司与MASTER-HALCO公司销售网络的加成效应的同时，进一步强化以两家公司为核心的北美围栏事业。



Alta 公司的围栏

战略方向性

成长机会	战略 (对策)
伴随新时代、新技术领域急速发展而产生的业务模式的变化	通过活用新时代、新技术，进一步强化轮胎、建材、房地产、物流业务等
日本国内外建材业务收益机会的创造	强化北美建材业务的收益力，并推进资产置换
对于专业化、高度化物流基础设施服务的需求的扩大以及中国、东盟地区人们生活水平的提高而带来的市场扩大	通过构筑物流房地产的价值链，强化资产流动型模式，并通过强化投资公司的基础，扩大中国的物流事业
从ESG观点出发的中长期发展阻碍要因	应对
伴随对生物多样性与地区社会缺乏考虑的森林资源经营而引发的地区社会与消费者的反对	对于未取得认证的供应商继续要求其取得认证，并对供应商实施可持续性调查及访问
继续生产时排放大量温室效应气体的水泥事业	构筑提供炉渣等水泥代替材料副产物的供应方——钢铁厂与需求方之间持续且稳定的商流
发展中国家与新兴国家未完善的社会基础设施及地区社会的反对运动	电力供应设施、工业用水、排水成套设施等的设备、警卫体制等，完善关注于安全、放心与环保的基础设施

为降低ESG风险的行动

水泥替代品“高炉炉渣”全球No.1的贸易商

“高炉炉渣”是钢铁制造工序中的副产物。作为水泥替代品与水泥混合使用，可以节约水泥原料——石灰石等天然资源，与仅使用水泥制成的混凝土相比，更是能削减4成左右在生产过程中产生的CO₂，是一种环保商品。

此外，由于对海水等耐久性较高，使得长期使用的钢材难以被腐蚀，因此广泛用于港湾的大型土木工程等。

本公司自约20年前起就将日本国内以及国外的“高炉炉渣”销往10个国家，作为全球No.1的炉渣贸易商，拥有值得自豪的销量。今后，我们还将构筑持续且稳定的商流，并不断研讨出资及参与炉渣相关业务。

※ 在水泥与高炉炉渣以55:45的比例混合使用的情况下进行的测算

有关我们为实现可持续发展所做的努力，还可参阅本公司网站“可持续发展”页面。

🌐 <https://www.itochu.co.jp/en/csr/activities/general/>



使用高炉炉渣材料的建筑物

重要的财务 (普遍) 风险

1 合规风险	10 汇率风险
2 法务相关风险 (合规除外)	11 利息风险
3 安全保障贸易管理风险	12 资金筹措风险
4 关税相关风险	13 信息系统风险
5 国家风险	14 信息安全风险
6 商品价格变动风险 (特定重要商品)	15 劳务管理风险
7 信用风险	16 人才风险
8 投资风险	17 财务报告公正性相关风险
9 股价风险	18 内部管理相关风险

信息·金融公司

在瞬息万变的信息、金融世界中，发挥“智慧”与“速度”引领业界发展，不断挑战创造新事业。

事业领域

- 信息 (ICT、BPO、健康护理)
- 通信 (移动电话、媒体、通信/卫星事业)
- 金融 (零售、法人)
- 保险 (销售、分保)



信息·金融公司 总裁
新宫 达史

公司优势

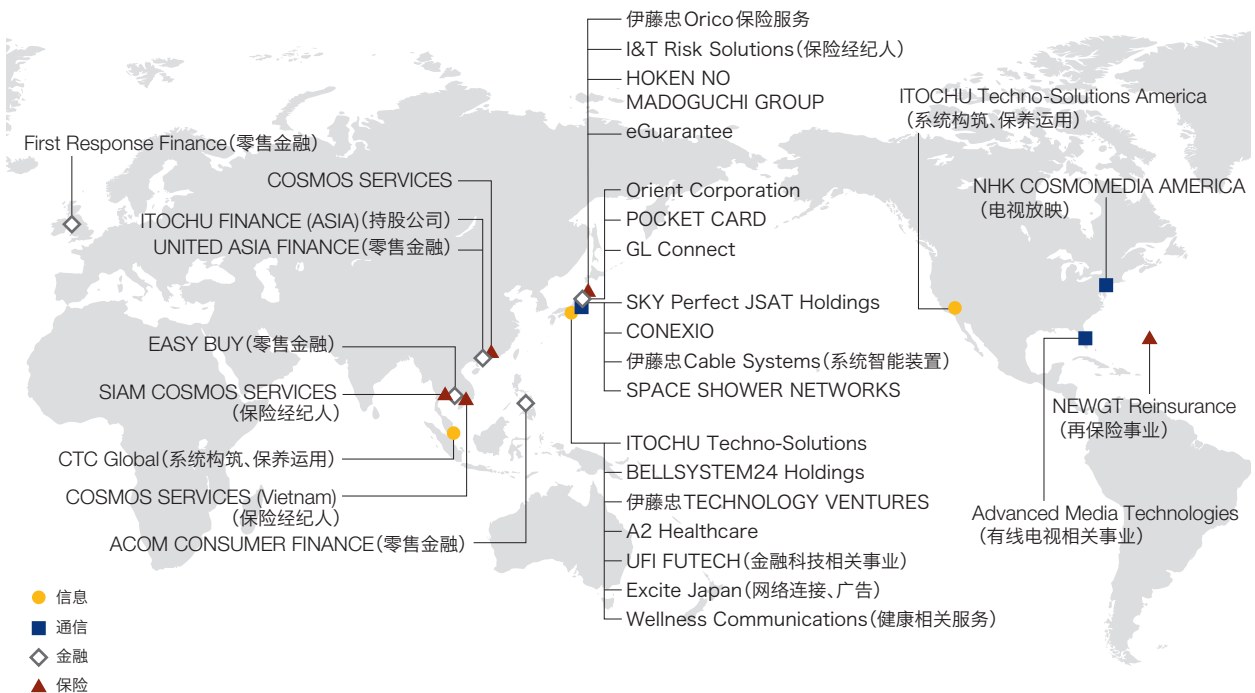
- 通过在信息、通信领域主力投资公司的稳固地位以及各事业间的合作创造协同效应
- 在日本国内外开展金融、保险领域的零售事业
- 与日本国内外风险企业、最尖端企业间的网络构筑



左起
 信息·通信部门长
 金融·保险部门长
 信息·金融公司CFO
 信息·金融经营企划部长

今川 圣
 加藤 修一
 木岛 贤一
 山口 忠宜

业务开展



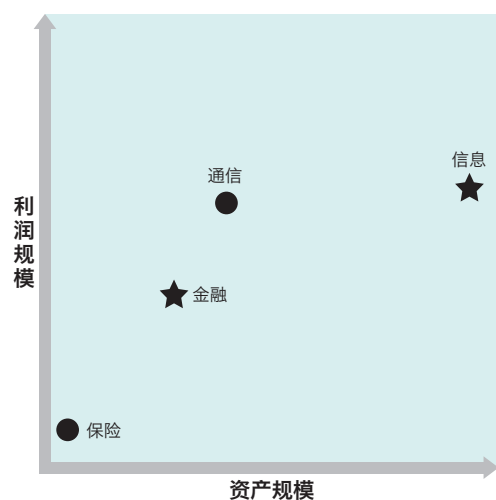
从价值链看主要业务的开展

※ 简称的正式企业名称请参照页面下方“业绩推移”。

	面向法人的服务	面向个人的服务
信息	1 ITOCHU Techno-Solutions / 2 BELLSYSTEM24 Holdings (BPO) * / 伊藤忠 TECHNOLOGY VENTURES / A2 Healthcare	
通信	3 CONEXIO (移动电话) / 4 SKY Perfect JSAT Holdings* (媒体、卫星事业) / SPACE SHOWER NETWORKS (媒体)	
金融	GL Connect*	5 POCKET CARD* / 6 Orient Corporation* / 海外零售金融
保险	伊藤忠Orico保险服务 / COSMOS SERVICES	
	eGuarantee*	HOKEN NO MADOGUCHI GROUP*

* 适用权益法的关联公司

资产组合与效率性



※ ★为重点发展领域



业绩推移及主要合并对象公司的投资损益明细

单位: 亿日元

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度(计划) ^{※1}
合并净利润	431	484	401	511	650
主要合并对象公司的投资损益明细					
1 ITOCHU Techno-Solutions Corporation	102	104	126	136	140
2 BELLSYSTEM24 Holdings, Inc.*	17	34	14	12	25
3 CONEXIO (株) *	29	37	39	41	41
4 伊藤忠富士合资* (SKY Perfect JSAT Holdings*)	4	23	22	△2	19
5 POCKET CARD (株) ^{※2*}	6	6	6	13	26
6 Orient Corporation*	30	26	50	42	—
板块资产	6,683	6,848	7,186	7,662	—
ROA (%)	6.9	7.2	5.7	6.9	—
基础收益	—	364	431	501	—

※1 “2018年度(计划)”为2018年5月2日公布的数值。

※2 该公司于2018年2月1日私有化退市。

※3 “*”为适用权益法的关联公司。



“Brand-new Deal 2017” 回顾

伴随着主力投资公司成长、基础收益力的提高，本公司通过风险投资与事业投资等，正稳步推进构筑创造新事业的基础。

在信息、通信领域，ITOCHU Techno-Solutions Corporation与CONEXIO（株）作为核心投资公司，稳步扩大收益基础，并推进了与充分发挥集团力的（株）BELLSYSTEM24 Holdings的合作。此外，还通过对主要面向中国市场的跨境EC企业Inagora（株）出资，正式进军中日的跨境EC市场等，向新领域发起挑战。

在金融、保险领域，本公司现有的日本国内外零售金融业务稳步增长，例如在菲律宾参与企划启动全新的零售金融事业等，力求强化在东南亚的零售金融事业的基础。在日本国内，推进与FamilyMart UNY Holdings（株）的进一步合作，共同设立（株）UFI FUTECH，同时提高了对POCKET CARD（株）的出资比率。为今后强化以银行卡结算与金融科技相关为中心的全家周边金融事业奠定基础。

“Brand-new Deal 2017” 中的重要步伐

强化并扩大与FamilyMart UNY Holdings（株）的合作

本公司与FamilyMart UNY Holdings（株）（UFHD）在2017年9月共同出资设立了（株）UFI FUTECH，同时，本公司与（株）全家在2017年11月通过TOB开展Famima T Card业务，提高了POCKET CARD（株）的出资比率。

因银行卡决算范围的扩大以及E电子商务的发展等，可以预见信用卡业界市场规模的不断扩大与持续发展。另一方面，本公司也正在快速推进涉足到金融科技与信息通信领域拥有优势的不同事业种类。

本公司除了进一步强化传统的信用卡事业外，今后还将致力于灵活运用UFHD所构筑的独有会员基础的金融事业以及数字营销等，开展充分运用数据的全新服务事业。



战略方向性

成长机会	战略（对策）
利用AI・IoT改善业务效率，提高生产力	发掘风险企业并与其合作，推进事业开发
扩大满足专业化、高度化业务流程的基础设施服务事业	灵活运用新技术开展全新的解决方案
发掘日本国内本土的优良企业并协助扩大事业	推进充分运用法人金融、跨境EC的地方振兴

从ESG观点出发的中长期发展阻碍要因	应对
在灵活运用ICT的健康护理业务中，与侵害隐私息息相关的重大安全隐患	妥善保管从体检与穿戴式终端、身体成分测量计中获得的健康数据
网络攻击等带来的可能对整个社会造成巨大影响的系统故障	通过发挥新商品、服务的资源开发（发掘・筹措）功能，提供高附加价值的ICT解决方案
随着全球金融市场的变化与各国引入全新的规制等而出现的零售金融市场的萎缩	通过灵活运用新技术创造全新的零售金融市场，在现有事业中拓展顾客数量、资产规模

为了抓住成长机会而采取的对策

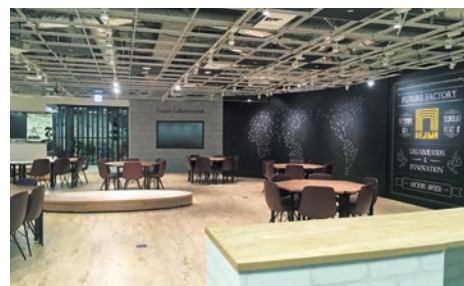
为了开展新技术、全新服务模式而进行的风险投资

由于AI・IoT等新技术的飞速普及，重新构筑传统型业务模式以及应对数字化等成为企业的重要经营课题。本公司集团不仅通过出资风险企业快速推进对投资对象的新技术与新服务的活用，还通过推进开放式革新，共创新时代型业务模式，不断帮助企业客户实现数字化。

此外，通过提高对风险投资对象的出资比率、派遣人员，强化与本公司集团公司的合作等，将该风险企业所拥有的成长力融入本公司集团内，并不断致力于将其发展成全新的投资公司。

有关我们为实现可持续发展所做的努力，还可参阅本公司网站“可持续发展”页面。

<https://www.itochu.co.jp/en/csr/activities/ict/>



ITOCHU Techno-Solutions Corporation的创新空间“DEJIMA”

重要的财务（普遍）风险

1 合规风险	10 汇率风险
2 法务相关风险（合规除外）	11 利息风险
3 安全保障贸易管理风险	12 资金筹措风险
4 关税相关风险	13 信息系统风险
5 国家风险	14 信息安全风险
6 商品价格变动风险（特定重要商品）	15 劳务管理风险
7 信用风险	16 人才风险
8 投资风险	17 财务报告公正性相关风险
9 股价风险	18 内部管理相关风险

取締役、监事及执行董事

截至2018年7月1日

取締役



代表取締役会長

岡藤 正広

CEO

1974年 进入本公司

2018年 代表取締役会長 CEO

持有股票数 171,295股



代表取締役社長

鈴木 善久

COO

1979年 进入本公司

2018年 代表取締役社長 COO

持有股票数 50,584股



代表取締役

吉田 朋史

生活资材・住居公司 总裁

1979年 进入本公司

2018年 代表取締役 专务执行董事

持有股票数 63,250股



代表取締役

小林 文彦

CAO・CIO

1980年 进入本公司

2017年 代表取締役 专务执行董事

持有股票数 76,180股



代表取締役

钵村 刚

CFO

1991年 进入本公司

2018年 代表取締役 专务执行董事

持有股票数 63,300股



取締役^{※1}

村木 厚子

2016年 取締役

持有股票数 1,100股



取締役^{※1}

望月 晴文

2014年 监事

2017年 取締役

持有股票数 1,000股



取締役^{※1}

川名 正敏

2018年 取締役

持有股票数 0股

※1 日本公司法第2条第15号规定的独立董事

※2 日本公司法第2条第16号规定的独立监事

※3 执行董事茅野Mitsuru的户籍姓名是池Mitsuru

持有股票数为伊藤忠商事（株）的持有股票数

取締役及监事的简历请参照本公司网站役員一覧画面

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

监事



常勤监事

山口 洁

1980年 进入本公司
2011年 执行董事
2016年 常勤监事
持有股票数 11,500股



常勤监事

土桥 修三郎

1985年 进入本公司
2018年 常勤监事
持有股票数 12,200股



监事^{※2}

间岛 进吾

2013年 监事
持有股票数 0股



监事^{※2}

瓜生 健太郎

2015年 监事
持有股票数 4,000股



监事^{※2}

大野 恒太郎

2017年 监事
持有股票数 0股

执行董事

会长执行董事

冈藤 正广

CEO

社长执行董事

铃木 善久

COO

专务执行董事

吉田 朋史

生活资材・住居公司 总裁

福田 祐士

亚洲・大洋洲地区总裁
(兼) 伊藤忠新加坡公司 社长
(兼) CP・CITIC管掌
持有股票数 44,200股

小关 秀一

纺织公司 总裁
(兼) 大阪总公司管掌
持有股票数 57,000股

今井 雅启

机械公司 总裁
持有股票数 42,600股

小林 文彦

CAO・CIO

钵村 刚

CFO

常务执行董事

久保 洋三

粮油食品公司 总裁
持有股票数 38,095股

上田 明裕

东亚地区总代表
(兼) 伊藤忠(中国)集团有限公司董事长
(兼) 上海伊藤忠商事有限公司董事长
(兼) BIC董事长
持有股票数 44,400股

都梅 博之

欧洲地区总裁
(兼) 伊藤忠欧洲公司 社长
(兼) 非洲地区管掌
持有股票数 24,955股

石井 敬太

能源・化学品公司 总裁
持有股票数 25,703股

诸藤 雅浩

纺织公司 副总裁
(兼) 品牌市场营销第一部门长
持有股票数 32,982股

茅野 Mitsuru^{※3}

伊藤忠美国公司 社长 (CEO)
持有股票数 26,204股

佐藤 浩

成套设备・船舶・飞机部门长
持有股票数 14,100股

今井 重利

金属公司 总裁
持有股票数 35,832股

执行董事

池添 洋一

伊藤忠香港公司 会长
(兼) 亚洲・大洋洲地区副总裁
(兼) CP・CITIC海外担当
持有股票数 6,700股

关 镇

会计部长
持有股票数 40,206股

高田 知幸

广报部长
持有股票数 35,500股

贝塚 宽雪

食粮部门长
持有股票数 32,197股

冈 广史

秘书部长
持有股票数 26,216股

清水 源也

时装服装部门长
持有股票数 30,596股

大杉 雅人

汽车・建设机械・产业机械部门长
持有股票数 16,366股

土桥 晃

监查部长
持有股票数 23,055股

福嶋 义弘

品牌市场营销第二部门长
持有股票数 24,923股

细见 研介

食品流通部门长
持有股票数 27,473股

大久保 尚登

能源部门长
持有股票数 16,250股

野田 俊介

CSO
(兼) CP・CITIC战略室长
持有股票数 23,288股

新宫 达史

信息・金融公司 总裁
持有股票数 20,600股

水谷 秀文

东亚地区副总代表 (华东担当)
(兼) 上海伊藤忠商事有限公司总经理
(兼) 上海伊藤忠商事有限公司
南京分公司总经理
持有股票数 23,720股

田中 慎二郎

伊藤忠美国公司
生活资材・住居部门长
持有股票数 7,249股

三浦 省司

纺织经营企划部长
持有股票数 10,102股

森田 考则

汽车・建设机械・产业机械部门长代行
持有股票数 26,455股

大谷 俊一

非洲地区总裁
(兼) 约翰内斯堡支店长
(兼) 伊藤忠尼日利亚公司 社长
持有股票数 29,449股

田中 正哉

化学品部门长
持有股票数 15,600股

濑户 宪治

金属资源部门长
持有股票数 12,350股

伊藤忠商事株式会社

邮编 107-8077 東京都港区北青山2-5-1

电话 : 81(3)3497-2121

网址 : <https://www.itochu.co.jp/cn/>

