

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/>





ITOCHU Corporation



公司介绍 2019

2018年度 (2018年4月 - 2019年3月)

公司概况

截止到2019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2019年4月1日)

国内: 9店
海外: 99店

职员人数*

合并: 119,796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

16 伊藤忠商事与中国的渊源

18 2019年度 短期经营计划

22 可持续发展

业务组合

24 业绩推移

26 各部门业绩推移

28 主要合并对象公司的投资损益

30 纺织公司

32 机械公司

34 金属公司

36 能源・化学品公司

38 粮油食品公司

40 生活资材・住居公司

42 信息・金融公司

44 取締役、监事及执行董事

中国大陆及香港据点列表

截止到2019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2019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	浙江盛泰服装集团股份有限公司	25.0	衬衫面料・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、船舶租赁建造监理、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、批发以及以铁为主的回收再利用相关事业
	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
	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	日本	伊藤忠丸红钢铁(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	铁矿石以及冶金原料的进口、加工、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	63.0	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、洗护用品、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	100.0	食品等的销售
关联公司	日本	不二制油集团总公司(株)	34.0	不二制油集团的战略性立案以及各投资公司的统筹管理
	日本	FamilyMart UNY Holdings(株)*	50.5	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

* FamilyMart UNY Holdings Co., Ltd. 于2019年9月1日更名为 FamilyMart Holdings Co., Ltd.

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
	中国	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
	中国	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
	中国	大藤物流(上海)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

在时代的巨浪中，伊藤忠商事岿然不动。 我们正朝着向“全新商社形象”进化的目标不断前行， 准确把握时代浪潮中的每一次机遇。

在急剧变化的经营环境中，本公司在2018年度继续贯彻“言出必行”的经营理念，大幅超额完成期初计划，再次刷新历史最高收益记录，在进化的道路上稳步前行。2019年度是中期经营计划“Brand-new Deal 2020”的第二年，为了夯实突破5,000亿日元大关的收益实力，我们将贯彻执行“盈利、削减、防范”这一基本举措，加速向“全新商社形象”进化，将前所未有的时代的变化转化为巨大的商机。

岡藤 正広

代表取締役会长 CEO

岡藤 正広

消失的家电量贩店

不经意间从车窗向外望去时，我发现了一个变化。在店铺林立的新桥高架桥下，原本建在这里的具有象征性意义的家电量贩店突然消失了，取而代之的是一家药妆店。如此随处可见的场景，清晰地唤起了沉眠于我脑海深处的近半世纪前的记忆。

1974年，我进入伊藤忠商事，被分配到了主要负责将西服毛织品从英国进口并销售的大阪科室。当时，我几乎每周都要搭乘最早的航班降落在羽田机场，前往服装布料批发商业街所在的神田，一路上寻找毛织品的买家。当时正是西服定制的全盛时期，以裁缝店为客户的布料批发商生意火爆，但是自从成衣面世以来，定制套装市场被逐渐挤压，很多布料批发店都关门大吉。再望向神田川对岸的秋叶原，家电量贩店作为当时的新兴

势力鳞次栉比，人声鼎沸，热闹非凡。这就是我记忆中的场景。而现在，从车窗中看到的光景与过去的记忆重合，让我感受到了某种自然规律。

在自然生态系统这样我们人类“应该守护的生态系统”中，如果人类通力合作，竭尽全力的话，我相信濒危动植物物种一定会得到妥善的保护。然而，在“产业生态系统”中违背优胜劣汰的自然规律却不是一件易事。社会的需求这一必然的存在，使得有些企业成为“濒危物种”，而有些企业得以生存繁衍。大厦一角商铺的不断更迭，似乎正象征着这种“产业生态系统”不断前进且无法抗拒的变化。不言而喻，综合商社也同样正处于时代巨浪的风口浪尖。面对本文开头所述的光景，必须不断进化这一想法在我的心中愈发强烈。





我作为 CEO 想特别强调的是，
本公司在经营时，一直秉承着遵守与
各位股东及投资者间的约定这一坚定信念。

会议室中没有答案

现在，我要求大家在会议中不要把发言的重点放在那些在数字和样式上大做文章的资料上，而是要让听众清楚地理解“整体的流程”。例如，意大利制造的西装有时也会有纽扣脱落或内里外翻的情况，但是只看一眼就知道是意大利制造。因为那种整体散发出的高级感的“气质”与日本制造的完全不同。另一方面，日本制造的西装虽然各个部分都会缝制得非常精致，但是就整体而言完全没有那种“气质”。今后，在本公司拓展业务方面可以说也是同样的道理。为了在“产业生态系统”的急剧变化中不断发展，我认为最重要的是不应再拘泥于各个具体现象，而应该及时掌握整体变化的征兆，并迅速采取行动。

书本和新闻并不会告诉我们如何应对巨大变化的答

案。这需要我们用自己的感官去体会。经营层也必须带头挤出思考和行动的时间，而非一味地把时间浪费在会议上。例如，在每年4月召开的制定该年度经营方针的特别经营会议上，资料的数量从10年前的约500页慢慢精简至五分之一的约100页，会期也从3天缩短为1天。这不是单纯的削减，而是在削减的同时对内容进行了浓缩精炼。在会议召开前精炼主题，并充分地交换意见，在此基础上，会议则变为了确认这些经过反复研究讨论的内容的场所。过去，曾有项目在特别经营会议之后仍不断继续讨论，到执行为止花费了半年时间。而现在，在会议结束后便立即开始行动。就这样，本公司在中期经营计划“Brand-new Deal 2020”的指导下，朝着向“全新商社形象”进化的目标，不安于现状，锐意进取。

“言出必行”

每年6月股东大会结束的第二周，我都会在京都大谷本庙的第一代及第二代伊藤忠兵卫墓前汇报前1年度的经营状况。作为“Brand-new Deal 2020”的第一年，2018年度合并净利润为5,005亿日元，一口气突破了5,000亿日元的大关，现金创造力与主要财务指标也都刷新了过去的记录。通过之前坚持不懈的收益力强化与财务体质改善，在2017年至2018年的1年里，我们在4个主要评级机构的评级全部得到提升。特别是在穆迪的评

级中，自1998年度因“负遗产”的一次性处理被评为不适宜投资的 Ba 级以来，时隔20年终于回到了 A 级。

我认为，对频频出现的不良事态做出预判，在正确的时间点先发制人，并保持低重心经营至关重要，因此我也要求员工贯彻执行。正是这样的作法成就了当前的良好业绩。

我作为 CEO 想特别强调的是，本公司在经营时，一直秉承着遵守与各位股东及投资者间的约定这一坚定

信念。2018年度我们在期中上调了期初计划，将合并净利润从期初计划的4,500亿日元上调为5,000亿日元，并在期末的年度决算中达成了该上调后计划。回顾就任社长后的这9年间，很多企业都在期初计划的达成与未达成间不断徘徊，而本公司除了在2015年度为了进一步稳固未来的成长而采取了资产的政策性低重心化外，其它所有年度均完成了期初计划。毋庸置疑，提出中长期经营计划等目标这点至关重要，但如果无法达成就毫无意义，对各位股东与投资者也是不负责任的。希望大家认可我们对“盈利、削减、防范”的渗透，面对经济形势变动仍稳如磐石的收益基础，以及本公司贯彻的“言出必行”的态度。

此外，本公司高度重视与各位股东、投资者的对话，并将得到的意见灵活运用到经营判断中。去年10月公布的“中长期股东回报方针”也参考了市场对去年5月公布的“Brand-new Deal 2020”的反应。因为我认为，正是对期初计划“必达”的坚持，让我们赢得了各位股东与投资者对每期业绩的信赖，从而使立足长期视角的经

营成为可能。其他综合商社的股价最高记录都创造于资源价格暴涨的2007至2008年左右，之后就再也没有更新过记录，只有本公司在资源热潮结束后，4次刷新了最高记录。我认为这就是对本公司信任的最好证明。

2019年度我们将合并净利润计划设定为5,000亿日元，与2018年度持平。我认为经营的目标不是一味追求每年的不断上升，有意识地构筑缓冲平台这点也很重要。在业绩大好时设定更高的目标，然而却以此为分水岭开始走向衰落的例子不胜枚举。事实上，本公司的合并净利润在2011年度突破3,000亿日元大关后，到2015年度才真正地奠定了坚实的基础，彻底稳固了3,000亿日元规模的收益能力。正因如此，我们才能从2016年度开始，实现3年的强势增长。2019年度我们将在切实稳固5,000亿日元规模的收益能力的基础上，朝下一个目标前进。

如此看来，2018年或许是非常顺利的1年。然而，我的内心深处并没有感到畅快，反而因强烈的危机感而心情沉重。

从巨舰的下场中获得的教训

之前的大战中，日本沉溺于过去坚船利炮主义的成功经验中，未能察觉以航空兵力为主力的时代已经到来，最终导致无法应对。我将当前的经营环境与当时的状况进行重合对比，产生了现在的忧虑。

如果是制造塑料的化学品制造商，就能在对吸管的需求由塑料转变为纸时，从销售额减少这一点了解到时代的变化。汽车厂商也同样如此，能够在电动汽车销量的增加和汽油车销量的减少中，立刻感知到市场的变化。

然而我一直担忧，本公司作为一家在生活消费相关领域具有优势的综合商社，在面对从“商场”到“网络”的销售途径的变化时，是否会因为“食品”、“衣物”等具体的商品本身并没有发生改变，而在不知不觉间忽略了市场的巨大变化。即使是日本最具代表性的大型汽车厂商，也开始与大型IT企业联手，着眼于“从所有权到使用权”的汽车社会的变化，踏入了移动出行服务的领域。我们必须认识到，靠着固守现有的业务模式即可存活的时代已



纺织公司主办的产品展会



伊藤忠集团社长会



访问投资公司

经结束。作为本公司子公司的(株)FamilyMart(全家便利店、下同)也不例外。便利店业界的店铺数量已达到近6万家，进入了饱和状态。而在各品牌间还在争夺商圈时，药妆店和运用先进科技的新势力也“从天而降”，展开攻势。在不久的将来，移动型店铺无疑也将成为威胁。在停止进化的瞬间，很可能会重蹈巨舰的覆辙。

本公司集团现在正处于被称为“第四次产业革命”的惊涛骇浪中，我认为今后不能止步于经营“新技术、素材”

的商品与服务，更要将其充分运用到本公司集团的“现有业务的版本升级”中去，进而改变传统的产业秩序与结构，改变现有的“游戏规则”。换句话说，我们不应因扑面而来的浪潮而感到畏惧，而应乘着时代的浪潮进入超乎想象的领域，在更广阔的视野中掌握主动权。

为了实现这样的想法，我想谈谈我对“全新商社形象”的理解。现在，这一形象已经清晰地展现在我眼前。

“保险之窗”的成功与“市场导向的思维方式”

“女性推销员拜访办公室，通过一边闲聊，一边留下传单与糖果的方式构建人际关系，然后进行销售”——这曾是人寿保险常用的销售方式。然而，在大部分办公室禁止无关人员进入后，卖方改变了以往通过“访问”销售“希望卖出的商品”的方法，开始站在顾客的角度构建业界全新的“关系性”，以中立的立场向到店顾客“介绍”“符合需求的商品”，这就是本公司作为第一大股东出资的“保险之窗”公司的业务模式。由于传统企业也在急速变革，因此本公司在涉及的各个领域中，也开始扩大与未曾有交集的企业间的业务，而“保险之窗”只是其中一例。为了乘上这一“浪潮”，我们必须创造出与之前截然不同的“全新商社形象”。在我眼前清晰展现着的形象，便是其进化的方向。

包括“保险之窗”在内，掌握“消费者接触点”是崛起

显著的竞争者间的共通点。为此，今后必须从“着眼于商品的业务”向更贴近消费者的视点转变，即“市场导向的思维方式”。这将是向“全新商社形象”进化的第一个主题。可以说正因为本公司在生活消费领域具备优势，才有可能得到发展。在其中发挥着重要平台作用的，是掌握着消费者接触点的本公司集团的投资公司，如(株)FamilyMart、以富裕阶层为中心销售高级进口车的(株)YANASE，以及在日本全国旗下拥有约1,800家汽车生活站，综合经营从石油产品、天然气到电力销售的伊藤忠 ENEX(株)。

特别是(株)FamilyMart的店铺网络除了在物流、商品开发、筹措等各个方面可以充分发挥其规模效应外，同时还将成为今后的巨型武器——“数据”的来源。这将是向“全新商社形象”进化的第二个主题。



通过视觉和声音将在家办公人员与公司联系起来的机器人



董事会



分析员说明会

胜败乃毫厘之差

5月长假的某天，逗留在轻井泽的我，为了尝试在其他便利店购买平时在 FamilyMart 购买的商品，便踏着自行车出门了。经常听到大家对便利店发表“饭团和便当的话这家最棒”、“甜品类这家最好”等评论。品尝过后发现，各家公司的商品的确都很美味。但是感觉与“FamilyMart”销售的商品并没有太大的差别，最多只是觉得其他便利店也有美味的东西而已。而且闭上眼睛品尝的话也分辨不出其中的区别。我认为之所以会有上面那样的评价，其主要原因并不在于味道的不同，而是在于不去有意识地留意就会被忽略的这一“毫厘之差”的部分。例如，我们能从沙拉的摆盘方式与配色中感到其中所花的心思，也能从点心与加工食品的包装看出其中所下的工夫，正是这些“毫厘之差”让它们变成顾客不由自主

主想伸手去拿的商品。我认为就是这样的“毫厘之差”，影响了众多消费者的选择。日本大企业制造的商品其功效与性能本身没有太大的差别，但却出现了“畅销、滞销”这样的差距，我认为其大部分原因就在于这样的“毫厘之差”。因此，本公司集团为了今后能继续作为“赢家”存续下去，要从以(株)FamilyMart为主的本公司集团的投资公司所掌握的顾客接触点得到的“数据”中，准确把握客户所追求的“毫厘之差”就极为重要。如果能充分运用顾客数据，对各个小商圈的顾客精准地提供商品与服务将成为可能，金融服务等周边业务、价值链整体的最优化等可能性也将无限扩大。但是，为了这样不断扩大业务，我们必须攻克“综合”商社由来已久的课题。

打破“以商品为轴的纵向企业文化”

综合商社通常“以商品为轴”扩大业务，因此本公司以粮油食品、纺织等各类商品的大分类为框架设立公司内公司，再于其中进一步细分出各种更为具体的商品及服务组织。在关联性较高的商品结构中，这是对于个别商品的采购、销售及提供服务来说最佳的组织形式。但是现在这样的“以商品为轴的纵向”组织有时候反而成为了弊端。例如，即使从超市收到了关于整个卖场的业务商谈要求时，在目前的“按商品划分负责人”的制度下，鲜肉、咖啡、点心等商品分属各个负责人，因此就导致了难以应对客户对商品及服务综合性需求的窘境。传统的企业也在进行跨越产业壁垒的变革，仅凭某一公司无法顺利处理的案例频频出现。我们必须思考如何与迅速成长的 EC 企业一同，寻求业务的扩大。他们利用庞大的数据详细分析顾客的喜好，为每一位顾客提供其所需的商品，追求整体业务的扩大而非个别商品的增长。这些各种各样的企业，需要的不仅是本公司传统型的“商品专业知识”，还有本公司独有的功能与一站式服务。为了从“面”而非“点”开始扩大业务，具有“市场导向”的理念并能切实应对客户需求的组织亟待建立。为此，我

们需要改变“以商品为轴的纵向”企业文化与组织。这将是向“全新商社形象”进化的第三个主题。

作为第一步，我们于今年7月1日新设了第8公司。从现有的7家公司中，集结了40名左右 B to C 方面的人才与相关资产，将思想转变为“市场导向”的理念，并在充分利用现有顾客基础的同时不断积累成功案例，今后还将在现有的7家公司铺展开来。这是本公司整体朝“市场导向”变革的排头兵。草木在牢牢扎根前，如果频繁更换花盆的话，肯定无法好好成长的。人的培养也同样如此，在特定领域经历一定时间不断磨练并成为该领域的专业人才，这样的理念今后也不会有任何改变。除此之外，在第8公司中，我们还将不断培养“市场的专家”。为了创造出“全新的商社形象”，我们将重新审视人才战略，在组织间调动“扎根后”的人才，以打破“以商品为轴的纵向”企业文化。为了应对劳动市场流动率的升高与 IT 技术的极速发展等情况，我们还将以选拔任用年轻优秀员工为起点，引进促进员工积极性与成长的制度。

与创始人重视的“对社会有利”相同，
以有助于提高企业可持续发展能力的形式，
力求解决社会课题，
这就是本公司追求的“全新商社形象”的最终答案。



为了满足客户的需求，截至目前本公司主要任用的是热情高涨、沟通能力强的人才，但是在今后这样对业务的敏感性将成为必须的时代，我认为录用那些即使在交际方面略有不足，但有艺术特长或在特定领域有特殊见解，能够为公司带来创新的人才也是十分必要的。

此外，需要运用女性感性思维的业务也在日益增加，在此情况下，我认为有必要更加积极地录用女性员工。这也是为什么将女性独立董事和女性执行董事分别由原来的1名增加至2名的原因。

东京迪士尼乐园的执着

东京迪士尼乐园对清洁的执着是出了名的。据说其标准被概括为“是否能让宝宝去爬”这样简单的语言，而具体的做法则交由个人判断。实际上本公司的企业宣言“一人为商，使命无限”也同样融入了这一想法。这是对本公司员工主观使命感的简单概括，员工在进行商业活动时带着这样的信念与决心，不断思考可以为社会提供什么，我相信，只要坚持以这种思想觉悟进行商业活动，本公司的可持续性也将自然而然地提高。而该宣言的原点则蕴藏在以第一代伊藤忠兵卫为代表的近江商人的经营哲学——“三方有利(对卖方有利，对买方有利，对社会有利)”之中。“对社会有利”告诉我们，为了商业活动能得以延续，我们必须不断为社会提供价值。我们的创始人早在的160年前就将同样适用于现代经营的观点定为生意的原则之一，这让我们引以为豪。

我认为，将当前的气候变化以及贫困等各种各样的社会课题作为影响本公司业务模式的主要原因看待极为

重要。例如，在塑料制品的使用受限以及零碳要求的高涨等情况下，本公司推进了塑料替代产品的销售以及纤维素纤维工厂的建设，并公布了煤炭火力发电业务与普通碳煤矿业务的行动方针。在解决这类社会课题时，最重要的是企业自身也要提高其可持续发展的能力，因此我们要一边确保收益力的提高，一边稳步实施解决课题的措施。此外，还必须兼顾环境与社会两方面。如果将立足客户视角的“市场导向”视角上升为社会视角，在敏感地察觉社会课题的基础上，针对各个国家和地区的社会需求，提供最佳解决方案，多数情况下其社会课题也会自然而然地得到解决。我认为这样的观念也与SDGs(可持续发展目标)的理念不谋而合。与创始人重视的“对社会有利”相同，以有助于提高企业可持续发展能力的形式，力求解决社会课题，这就是本公司追求的“全新商社形象”的最终答案。

“对员工有利”

截至目前，本公司在日本企业中率先推出以“清晨工作制度”为代表的各项人事政策。2018年度，本公司在各大职场人气排名中深受好评，7家主要调查机构中，在3家机构的排名中获得所有企业门类第一名，在6家机构的排名中当选综合商社门类第一名。这也从侧面证明了，即使是学生，也能感受到本公司在工作方式方面的不断进化以及对新鲜事物的挑战。并且正如我反复强调的，这些政策全部都是经营战略的一环。例如“便装日”是旨在通过每周三和周五对自己着装的思考，来培养向“全新商社形象”进化的目标所要求的员工的发散思维及品鉴业务协调性的眼光。最近，我对“对员工有利”的意识进一步增强。在社会的评价中，能够让员工带着自豪感工作，让员工家人也感到自豪的公司，才能持续不断地发展下去。与其他综合商社相比，我们以更少的

员工做着更多的工作，因此将员工当家人一样重视是理所当然的事情。“与癌症共存的支持政策”也包含着我的这一想法。让员工远离癌症，即使罹患癌症也要以周围所有人的力量共同守护他们在职场中的栖身之所，不让他们失去希望，这样的基本态度让我们得到了众多人士的赞同。在新的员工业绩评估中，我们还引进了以兼顾癌症治疗与工作为目标而设定的制度。很显然，作为“值得完成的目标”，直面癌症，让他们即使在与病魔作斗争时也能发挥卓越的能力，这不管是对员工，还是对公司而言都是最好的结果。让员工可以平静地说出“我今天要去做治疗”，周围的人也可以自然而然地接受。只有这样如家庭般温馨的公司，才是真正强大的公司，不是吗？

回归“商人的原点”

今年我在创始人的墓前报告时说，通过集团每个人的努力，本公司不仅在收益方面，在财务方面也成为业界之首。我之所以每年都去扫墓，是因为不管在业界的地位多高，都应自律，时刻不忘“商人”的觉悟。现在，我们所在的商业环境正在发生前所未有的变化。但是，我并不迷茫。只要在忠实执行业务基本的“盈利、削减、防范”的同时，如第一代伊藤忠兵卫那样，总是谦虚地放低姿态并将“客户需求的东西以客户要求的形式”提供给客户便足矣。

第一代伊藤忠兵卫挑着一根扁担，开始销售麻布之旅是在1858年，他15岁的时候。161年后的今天，本公司回归至“商人的原点”，以蕴藏在延续至今的DNA中的巨大能量，迎来了挑战全新进化的时代。伊藤忠商事不会被眼前的巨浪所吞没，而是要抓住这股时代浪潮，将其转变成机会。



2019年度是“变革之年”。 我们将朝着向“全新商社形象”进化的目标，勇攀高峰。

2019年度是“Brand-new Deal 2020”的第二年，我们的目标是连续两年实现合并净利润5,000亿日元。首先，我们将贯彻“盈利、削减、防范”，为宏观经济的不确定性带来的影响做好万全准备。并在第四次产业革命中，打造“全新商社形象”，加速推行着眼于5,000亿日元后的未来成长战略。本公司的DNA就是“挑战”。

鈴木善久

代表取締役社長 COO

鈴木 善久



先要“站稳脚跟”，然后迎接“变革之年”

2018年度，本公司的合并净利润达5,005亿日元，在多项定量目标中刷新了历史记录，值此创业160周年之际，献上了一份能与之相符的良好业绩。以中期经营计划“Brand-new Deal 2020”为基础，稳步推进“向新时代业务进化”的措施，将 FamilyMart UNY Holdings (株) 及 POCKET CARD (株) 合并为子公司，在强化以“生活消费领域”为中心的“非资源领域”战略基础的同时，进行了众多战略性投资，并出资了初创企业。

在对资源价格的剧烈波动及中美贸易摩擦长期化等担忧中，2019年度的经营环境变得更加不透明。越是这种时候，就越要发挥本公司以受经济形势变动影响较小的“非资源领域”为中心的收益基础的优势。就如马拉

松一样，正因为处在艰苦的上坡路上，才更需要将优势最大限度的发挥出来，经营公司也是这样的道理。正因如此，我们首先要再次贯彻“盈利、削减、防范”这一本公司的经营基本，切实站稳脚跟。特别是在“削减、防范”的实践中，为不确定性做好万全准备，同时，为了更进一步推进“盈利”，我们也将稳步执行为应对被称为“第四次产业革命”的数字革命所制定的措施，并在产业结构转换前先行布局。

2019年度，将成为着眼于5,000亿日元未来的“变革之年”。

进化的胎动

“摆满新鲜安全食材的超市里。分布在各处的店员专注地工作在平板终端前，熟练地接受订单并拣选商品。新鲜食材和根据客户要求烹饪加工后的食品，被包装在食品袋里，通过天花板的轨道自动传送到超市后院的快递员手中。商品在消费者通过 APP 下单的10分钟内即可发货，之后用快递专用的电动摩托车在30分钟内即可送达至顾客家中。”这并不是对购物的“未来构想”，而是现实中的真实场景。

2018年度是我就任社长 COO 的第1年，在这1年中，我作为 COO 执行了冈藤会长 CEO 提出的“Brand-new Deal 2020”战略，并与众多客户和员工进行了对话。拜访了国内外约30个据点，到日本以外的国家出差了10次，其中5次来到中国。开头的画面就是我在上海视察中国电商巨头出资的超市时看到的场景。身在日本未曾感受到的中国速度和中国迫力，让我切身体会到了被称为“第四次产业革命”的“数字革命”。

我就任社长 COO 后，曾担心本公司会变成一头“行动缓慢的巨象”，但这1年中，我看到每位员工每天都在积极探索新鲜事物，绞尽脑汁思考数字技术的活用方法等，这让我感受到伊藤忠所拥有的挑战的 DNA 正开始熊熊燃烧。

现在，本公司员工没有人会认为自己所属的组织在5年后还会保持今天的模样。各投资公司也将会在相同的危机感中做出改变。现在，我已经感受到了本公司集团中不断朝着进化挑战的强劲有力的胎动。

“米饭”与“拌饭料”

一桥大学的楠木教授在与本公司野田 CDO・CIO 谈话时，打比方说如果把现实的运营比作“米饭”的话，那么数据与技术就是“拌饭料”。也就是说，本公司以“生活消费领域”为主的“现有”价值链与资产是一碗满满的“米饭”，只需要再撒上一些“新”数据这一“拌饭料”就能够得到巨大的发展。而新兴的网络企业中并没有这样的“米饭”。

2018年度，从归属于本公司“生活消费领域”的纺织、粮油食品、生活资材・住居、信息・金融等获得的利润贡献约2,860亿日元。而如何充分运用数据这一“拌饭料”正是维持5,000亿日元级别合并净利润，并通向未来的“钥匙”。2019年度，我们将与投资公司一同，在灵活运用数据的基础上，进一步推进商品开发、店铺高效化、数字战略推进、批发物流功能的IT化等策略的实施。

另一方面，2018年度，从归属于“基础产业领域”的机械、化学品、能源贸易、钢铁制品获得的利润贡献约为920亿日元，而从属于“资源领域”的金属资源、能源开发获得的利润贡献约为1,155亿日元，共计超2,000亿日元。这些领域也必须切实得到成长，否则不论是作为“综合商社”的实力还是超越5,000亿日元的进一步成长都将无从谈起。在“基础产业领域”方面，我们实施了以移动出行、可再生能源、新电力为主的新领域的收益化并积极进行资产重组。而在“资源领域”方面，我们正着眼于全球能源状况的变化，并再次深挖继澳大利亚、萨哈林以及阿塞拜疆之后的优良资源项目。

从“点”到“面”的成长型投资

2019年度，我们将把投资的重点转向成长型投资，均衡、稳步地推进现有业务中与进化、变革息息相关的投资，以及在产业结构变化中产生的全新领域的新增长型投资。

2018年度，我们进行了约300亿日元的“业务的新时代化投资”。其中“生活消费价值链”相关投资约190亿日元，以在本公司所持价值链基础上创造新价值为主旨，涉及金融科技、广告、市场营销、数据活用、跨境电商等领域。对于“新时代移动出行、电力”的投资约60亿日元，涉及今后产业结构可能发生戏剧性改变的领域，如在EV行业发展迅速的中国所进行的对EV新兴企业的投资、共享出行业务、利用蓄电池以及AI的全新电力服务事业等。作为“其他新技术的活用”，对新材料・零塑料、再生医疗、IoT・数字化等的投资也达约50亿日元。

这些在2018年进行的投资，可以说是对“点”的投资，而2019年度则会将焦点转向对本公司现有价值链的展开，换句话说，就是以这些投资为基础向组成全新商流的“面”展开。

例如，对中国新兴EV生产商与EV商用车租赁、欧美共享出行・共享汽车、蓄电池及新时代电池等的投资，当然，这其中的任意一项投资单独来看都是成立的，但这种“面”的展开同时也是为了迎接产业构造转换的先行布局。在中国这一人口众多，增长飞速，且政府强大的国家，我们将联手当地的新兴企业构建包括电池回收在内的EV业务模式。此后，也将以此作为案例，在日本与亚洲推广，在产业结构变化到来前推动“面”的展开。

市场导向与第8公司，从“销售”到“创造”

为了实现打造“全新商社形象”的目标，除了需要构建如新时代投资这样的成长型投资框架外，“组织”与“人才”也需向新时代进化。而其中一个答案就是“第8公司”。

在传统以“纵向”的商品为轴的组织体制下，很难与现如今以消费者接触点为基础的平台有所交集。即便现在难以察觉，但传统型以商品为中心的批发模式，可能将因其顾客与厂商以网络为媒介产生的直接联系，渐渐失去它的价值。从平台的角度看，本公司集团广泛的商

由点及面的成长型投资
迈入新台阶的“生活消费领域”
应对产业结构变化的“基础产业领域”
追求进一步成长的“资源领域”、“海外业务”



品采购与渠道或许也就像是一个个小商小贩的集合。

今后，综合商社必不可少的并非“销售”个别商品，而是发掘市场与消费者需要的商品与服务的“创造力”。本公司除了有长年培育的现有七家公司的知识与经验，及物流、金融、财务、会计、人事、法务等卓越职能，最重要的是拥有信用与人才。如果再加上消费者视角的“创造力”，定能创造出超越平台功能的“全新商社形象”。

为此，我们该怎么做呢？组建新的开发组织？那么它可能会像过去的失败案例一样为了开发而开发并以失败告终。仅变化排序的组织改编和只强化横向联合的组织恐怕也很难有所作为。商社人既不是咨询顾问也不是新兴企业的创业者。而必须是像伊藤忠这样，拥有每日奋斗在商场第一线“灵魂”的，脚踏实地的商人。

这就是时刻将“盈利”铭记于心，并以消费者的视角创造全新业务模式的第8公司。因为其业务是站在“市场导向”的视角，根据消费者与市场需求而创造出来的，而非是某一个商品。因此在命名时不以某一具体商品名，而仅以“第8”这样的数字为公司名称。

第8公司是自1997年引进子公司内公司制度以来最大的组织改编。从所有公司中选拔出具备专业知识与丰富经验的人才。公司内没有设立部门或科室，只有商

品开发、数字战略、物流等仅由4名总经理构成的变形虫式组织。我们期待着第8公司随着今后的发展慢慢改变形态，逐步形成“全新商社形象”的模式。

以中国本地业务的扩大为目标

虽然中美贸易摩擦日益严重的可能性无法否认，但是如果少了这个拥有约14亿人口的巨大市场，那么世界经济的发展或许将举步维艰。本公司作为在中日邦交正常化之前就进入中国，并且在美国也拥有悠久历史的公司，今后还将充分考虑国际关系，积极推进贸易与投资等业务的开展。不论国际形势如何，中国的内需会切实稳步增长，因此切实扩大在中国的业务，是本公司朝着进一步扩大海外收益前进的重要布局。

例如，已经扩大为世界最大规模，今后仍将实现急速增长的中国EV市场，就是当地前景广阔的业务之一。本公司出资的“奇点汽车”，是汽车版的智能手机。这是一家推出可以随时添加新应用程序这一全新“智能汽车”理念的EV新兴企业。此外，同样是去年出资的“地上铁”，不仅拥有世界最大规模的EV商务车的租赁，还将触角延伸到了车辆运行管理及充电设施的配备。

我们将在中国的领先领域中，不断积累业务模式与技术经验，并将其推广至日本乃至亚洲。同时，对于日本的高质量服务及 CVS 等日本先进的领域来讲，中国也是一个散发着巨大魅力的市场。

在这样的业务展开中，与我们开展合作的是实力强劲的中信及正大集团。作为国营企业，中信集团卓越的信息网以及旗下业务公司群为本公司带来了宝贵的价值，并为我们提供了向中国消费者提供商品与服务的渠道。

2019年我们将继续洞察风险，并将其最小化，在此基础上力求进一步加速在中国的合作项目。

海外的业务开展

本公司加强了各公司与海外据点的合作，并借此机会对海外业务开展的一贯性进行了强化。“生活消费领域”的海外开展自不必说，上述收益2,000亿日元的“基础产业领域”与“资源领域”的增长中，海外收益也是其中的关键。除了扩充以海外的“生活消费领域”为主的当地事业外，还有基础设施与成套设备项目的组建以及全资源权益的获得等，这些“基础产业领域”与“资源领域”海外业务的扩大是今后利润增长极为关键的要素。

为此，就任社长 COO 后，我在这一年里除了中国和北美外，还拜访了澳大利亚、俄罗斯、中东欧、中南美以及非洲。

澳大利亚：

数十年前，澳大利亚曾强令禁止出口铁矿石，而在1961年铁矿石出口解禁之时，本公司翻开了全新的历史篇章。当初，我们的目标是取得西澳大利亚纽曼矿山(Mt.Newman)的对日贸易业务，在当时的越后社长等众多前辈的努力下，我们在1967年成功获得了本公司最早的铁矿石权益。之后，又获得了扬迪(Yandi)、戈德沃斯(Mt.Goldsworthy)矿山的权益，成功超越了其他商社的权益份额。2013年我们还获得了金伯利巴(Jimblebar)矿山的权益，在维持与世界最大资源公司BHP这一强力合作伙伴的良好关系的同时，强化了西澳大利亚的铁矿石事业。

IMEA是控制这四座西澳大利亚矿山的铁矿石权益和煤炭权益的控股公司，仅过去15年，其累计收购利润就高达6,700亿日元，为本公司的业绩做出了巨大贡献。

今后，我们要不忘感谢构筑起铁矿石、煤炭、原油、LNG等世界各地资源业务的先辈们，并继续将“资源领域”作为本公司重要的事业领域，使其更进一步发展。

俄罗斯、中东欧：

以萨哈林1号项目为代表，东西伯利亚的石油、天然气开发事业以及乙烯成套设备的建设进展顺利，我们会与作为资源大国的俄罗斯一起继续探寻以LNG、原油为主的业务机会。此外，在莫斯科，俄罗斯版的优步(Uber)服务也已经开始普及，预计今后在俄罗斯以此为



在中国国际进口博览会上



视察澳大利亚 Whaleback 矿山

主的新当地业务机会也将不断扩大。在布尔格莱德，废弃物处理发电事业正在启动，塞尔维亚总理也对本公司的贡献做出了高度评价。在已经开始运转的4座英国废弃物处理发电业务以及德国海上风力发电项目等可再生能源领域，今后，我们会将其作为本公司公共基础设施事业的核心不断加以推进。此外，在东欧诸国，本公司截至目前的活动以公共基础设施与汽车相关为主体，但是今后，我们也将关注粮油食品等的“生活消费领域”、“ICT(信息通信技术)与金融”等领域。

中南美：

即使是这几年一直苦于负增长与高失业率的巴西，也开始渐渐显现出巨大变化的征兆。长期受通货膨胀之苦的国民的呼声与总统博索纳罗的出现，以及养老金改革、政治改革、财政改革等都预示着形势的进展，经济前景也逐渐明朗。到目前为止，本公司在巴西的业务主要包括1970年代开始的从事桉树纸浆业务的CENIBRA公司、及2008年开始的铁矿石业务(旧NAMISA, 现CSN Mineração)，2018年我们还对手机相关业务进行了投资。包括巴西经济复苏与国营企业的民营化等在内的巴西政府产业结构改革对本公司而言是全新的商机，今后我们还将继续关注其动向。

非洲：

今年夏天，非洲开发会议(TICAD)在横滨召开，今

后对非洲的关注预计将持续上升。本公司也确定了以“公共基础设施”和“生活消费领域”为中心，推进与当地企业在各方面合作的方针。非洲人口众多，增长显著，但总体来讲非洲各国的经济状况参差不齐，因此本公司的方针是根据各国情况选择最佳合作伙伴，共同推进事业发展。在机械方面，我们已在非洲全境展开了汽车的经营。此外从非洲手机的普及率等来看，我们相信今后ICT(信息通信技术)与金融科技事业很可能呈井喷式增长，因此我们也将持续关注。

2019年度合并净利润计划为5,000亿日元，其中一半左右计划将来自海外收益。我们将继续与各公司联动，脚踏实地开拓海外事业，力求进一步扩大收益。

翻山越岭之路

从第一代伊藤忠兵卫翻越家乡的山岭开始销售麻布至今，本公司总是不断顺应环境的变化与时代的潮流，挑战新事物。虽然也经历了许多失败，但是伊藤忠的DNA中蕴藏的就是“即使是一小步也要前进”，“与其拒绝失败，不如在失败后再次站起来”这样的理念。

2019年度，伊藤忠商事将不断挑战，继续勇攀新的“高峰”。



在巴西伊帕廷加机场



视察巴西 CENIBRA 公司的苗床

伊藤忠商事与中国的渊源

东亚区总裁致辞

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，业务经营已经有半世纪之久。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年出资约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的转变，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 and 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



伊藤忠商事代表取缔役
副社长执行董事
东亚地区总代表

福田 祐士

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。

与中信 / 正大集团的合作

本公司与中国最大的综合企业——中信集团(CITIC)以及亚洲数一数二的大型综合企业——正大集团(CP GROUP)缔结了战略性业务与资本合作协议。正大集团作为首批进军中国的外资企业，已在中国当地市场站稳了脚跟。而中信集团则是由中国政府实质控股过半的企业。正因为本公司领先于其他大型综合商社为中国的发展做出了突出贡献，才得以与中信集团、正大集团等优秀企业构筑合作关系。

本公司将发挥在非资源领域特别是生活消费相关领域的优势，协助中信集团扩大非金融业务的规模，创造改善其收益结构的“巨大契机”，不断以中长期的视点出发推进两企业间的合作。2018年度，我们公布了教育相关、房地产开发及医疗等业务，并在各个公司研究讨论了包括组建数据中心投资基金在内的多个项目。在三家公司管理层间，我们正不断进行关于合作方向性的协商，促进高层管理级别和员工级别的人才交流等活跃的

讨论，以期通过加深相互理解，加速与中信 / 正大集团的合作，创造出真正的协同效应。

三家企业集团共同着眼于未来，为实现提高企业价值的共同目标，携手合作，为中国乃至亚洲人们的富裕生活做出贡献。



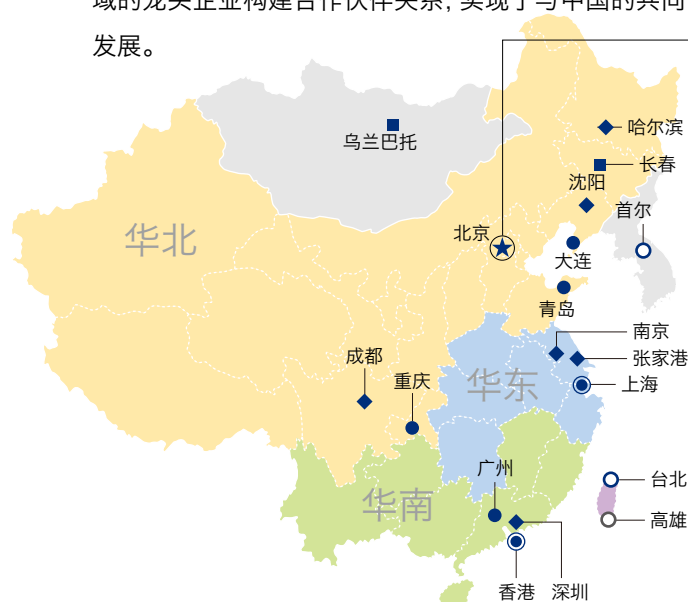
是与中国维持最深远关系的综合商社

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291家、合并员工总数约12万人的跨国企业，在世界各地开展涉足广泛事业领域的贸易、事业投资活动。2018年度（2018年4月～2019年3月）（国际会计准则（IFRS）），合并收益达到1,045.18亿美元，合并净利润达到45.10亿美元。

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



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

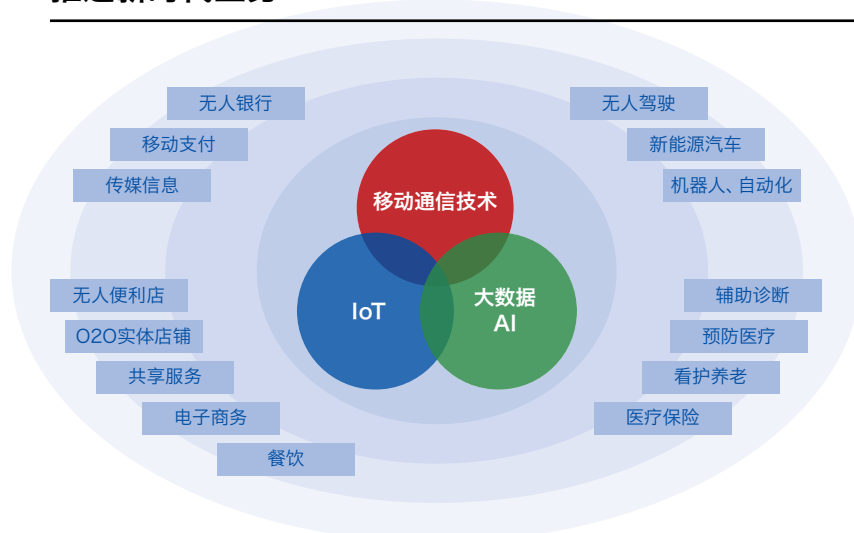
在中国大陆分支机构数量：13个

■ 华北 ■ 华东 ■ 华南 ■ 台湾

- ★ 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。

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。

Brand-new Deal 2020

2019年度 短期经营计划

向新时代成长模式进化

ITOCHU

一人一商，使命无限

2019年度 短期经营计划基本思路

构筑持续性成长基础

稳步实行成长型投资 继续保持高效率经营

面向新时代成长模式的积极投资
对步入衰退期・低效率业务的资产重组

以打造“全新商社形象”为目标

向“市场导向思维”转变
打破以商品为轴的纵向企业文化
成立“第8公司”
推行人才活性化政策

追求平衡的现金分配

“成长型投资・股东回报・有息负债的控制”的三大平衡

切实推进可持续发展政策

高效率・健康经营
强化公司治理及气候变化的对策

2018年度回顾及2019年度计划

定量计划

2018年度回顾

- 上调了期初计划，合并净利润连续3年创历史新高，达5,005亿日元。
- 在以非资源领域为中心增长的带动下，基础收益连续4年创历史新高，达到约4,720亿日元。
- 通过对“盈利・削减・防范”方针的贯彻执行，盈利公司比例超过90%，继续保持历史最高水平。
- 实质营业现金流量创历史新高，超5,000亿日元。对大型撤资(EXIT)的推进，使扣除股东回报后的实质自由现金流量仍保持了大幅盈余。
- 4家主要评级机构的评级在一年内均获得提升。NET DER达0.82倍，为历史最好水平。保持了稳健的财务体质。

2019年度计划

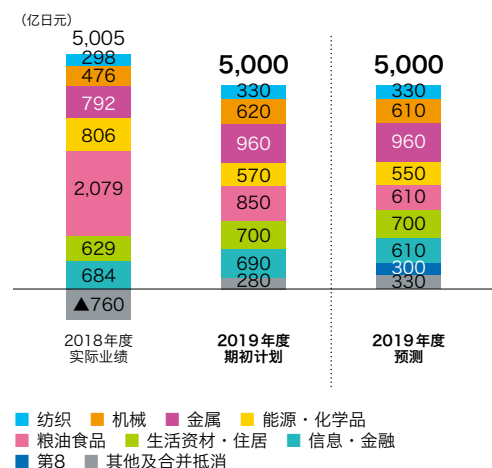
- 利润计划：合并净利润5,000亿日元(非资源领域受经济形势变动影响较小，未来发展空间巨大)
- 现金流计划：追求平衡的现金分配(成长型投资・股东回报・有息负债的控制)
- 经营指标・B/S计划：坚持高效率经营、以维持A级为前提的B/S管理

单位：亿日元	2018年度实际业绩	2019年度计划
合并净利润	5,005	5,000
销售毛利	15,638	18,640
销售费用及一般管理费用	▲ 11,933	▲ 14,160
权益法投资损益	981	2,290
法人所得税费用	▲ 1,497	▲ 1,370

单位：亿日元	2018年度实际业绩	2019年度计划
计息负债净值	24,068	24,000左右 + α*
股东权益	29,369	进一步扩充、改善股东权益比例 33,000左右*
NET DER	0.82倍	逐渐减少
ROE	17.9%	16%左右
ROA	5.3%	5%左右*

单位：亿日元	2018年度实际业绩	2019年度计划
实质经营现金流量	5,150	目标5,800以上
投资净值	▲ 200	积极推进成长型投资・资产重组
实质自由现金流量	4,950	继续盈利
分红	▲ 1,275	稳步执行中长期股东回报方针 (年度分红不低于85日元/股)
股权回购	▲ 680	
扣除股东回报后的 实际自由现金流量	约3,000	将2018年实际业绩的约3,000亿日元切实运 用于2019年的成长型投资・股东回报

各公司合并净利润



	2018年度实际业绩	2019年度计划
非资源	3,780	4,200
资源	1,155	1,100
其他	71	▲ 300

* 排除了IFRS第16号“租赁”的影响。

2018年度实际业绩及2019年度计划的前提条件

	2018年度实际业绩	2019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\$ 年度平均汇率)	110.56	110.00	约▲25亿日元(日元升值1日元)
汇率(日元 / US\$ 年度末汇率)	110.99	110.00	—
利率(%) LIBOR 3M(美元)	2.50%	3.20%	约▲30亿日元(利率上升1%)
原油(布伦特) 价格(US\$/BBL)	70.86	65	±5.8亿日元
铁矿石(中国到岸) 价格(US\$/吨)	71*	N.A.**	±13.3亿日元
强粘结煤(澳洲离岸) 价格(US\$/吨)	202*	N.A.**	±2.2亿日元
动力煤(澳洲离岸) 价格(US\$/吨)	106*	N.A.**	

(上述影响会因销量、汇率、生产成本等产生变动。)

* 2018年度铁矿石、强粘结煤、动力煤实际价格为本公司基于市场信息认定的一般交易价。

** 2019年度计划中的铁矿石、强粘结煤、动力煤价格，是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、煤炭种类及与客户谈判的结果而定，因此不予公开。

投资

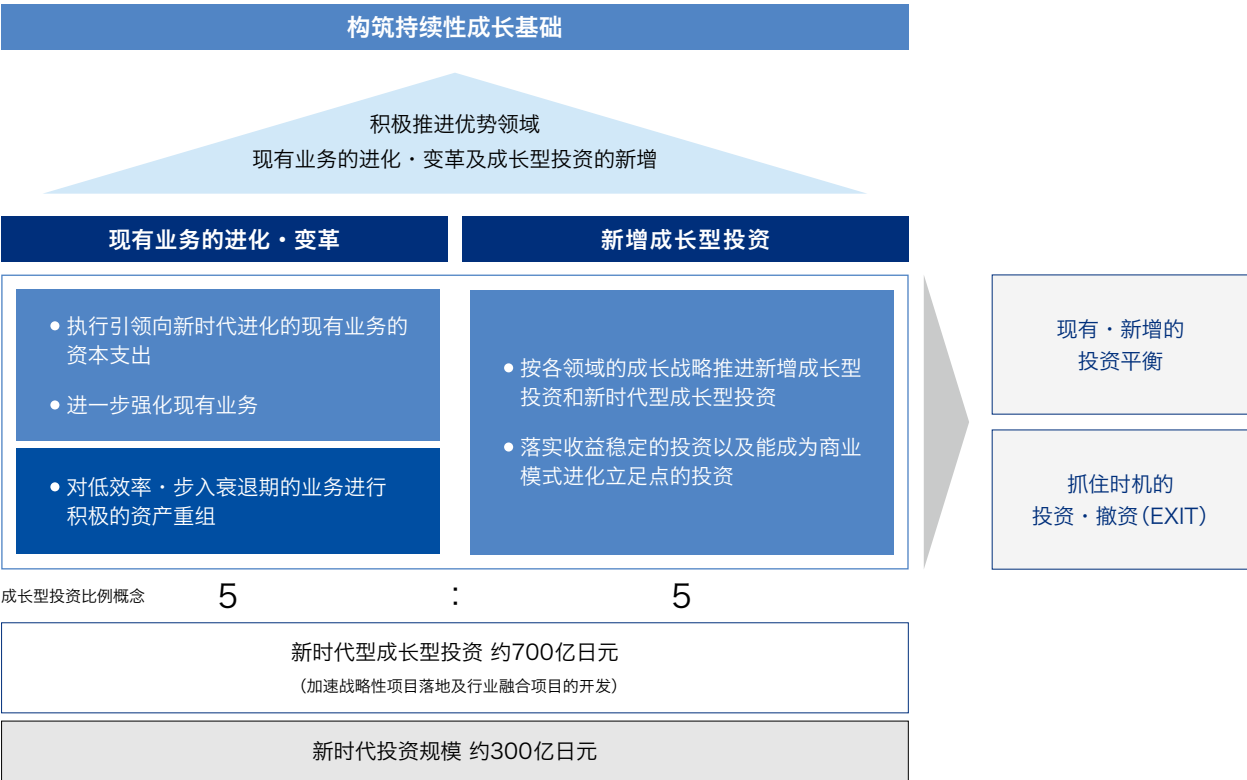
2018年度回顾

- 将 FamilyMart UNY Holdings(株)等合并为子公司，强化了以生活消费领域为中心的战略业务基础。
- 积极推进撤资 (EXIT) (GMS 业务・中国相关业务・大型资源权益等)，实现大量现金流入。
- 虽然业绩良好，但考虑到股票价格状况，实施对中信投资的减损，消除未来隐患。

2018年度主要新增投资・撤资 (EXIT) 业绩

	主要新增投资	主要的撤资 (EXIT)
非资源领域	FamilyMart UNY Holdings(株)合并为子公司 购入 Taipei Financial Center Corporation 公司股份 追加购入 (株) 迪桑特公司股份 等 约4,650亿日元	UNY(株)全部卖出 TING HSIN (CAYMAN ISLANDS) HOLDING公司全部卖出 CIECO E&P UK公司全部卖出 等 约4,800亿日元
资源领域	现有项目的设备投资 等 约350亿日元	

2019年度计划



高效率・健康经营

2018年度回顾

- 通过导入全公司综合数据基础系统、机器人流程自动化(RPA)、在全公司推广高安全性的便携式电脑等方式推进业务高效化,从工作方式的“意识改革”向“业务改革”迈进。
- 逐步扩大“与癌症共存的支持政策”的覆盖面、开展脑部精密检查费用补助等特色健康举措。

2019年度计划

- 通过贯彻高效且健康的工作方式提高劳动生产率
 - 支持高效率经营的工作方式改革的进化
 - 引领业界的健康经营的进化

可持续发展

2018年度回顾

- 在煤炭业务方面制定了不再开展火力发电・动力煤的新增业务这一行动方针,以“零碳化”为目标前进。
- 注重董事会的多样性,决定将独立董事比例设定为“常任”的三分之一以上。

2019年度计划

- 为实现伊藤忠制定的持续增长目标,切实推进可持续发展政策,进一步加强解决社会课题和创造社会价值的对策。
- 2019年度,致力于“应对气候变化”(环境)、“完善职场环境”(社会)及“坚持治理体制”(治理)。

股东回报

2018年度回顾

- 2018年度的分红,从期初计划的74日元/股提高到83日元/股,实现历史分红最高值。
- 公布中长期的股东回报方针,承诺回购1亿股库存股,自2018年度起积极推进,尽可能早日实现这一目标。同时还实施了库存股注销(7,800万股)。
- 公示企业价值提升的基本框架(阶段性提高分红,持续提高每股利润,继续保持高股东权益回报率)。

2019年度计划

股东回报方针	中长期股东回报方针 (2018年10月公布)	● 为了实现股息支付率的阶段性提高以及将来股息支付率30%的目标,我们将实施阶段性提高。 ● 以进一步积极活用1亿股左右的库存股为目标,根据现金流量的状况等继续实施股份回购。*
	分红	● 2019年每股分红目标刷新历史最高记录,至少达到85日元。 ● 2020年度实行累进分红,力求将分红金额与股息支付率进一步提高。(原有分红计算公式作废)
	库存股回购	● 根据“中长期股东回报方针”,灵活、持续实施股份回购。*

每股分红(日元)

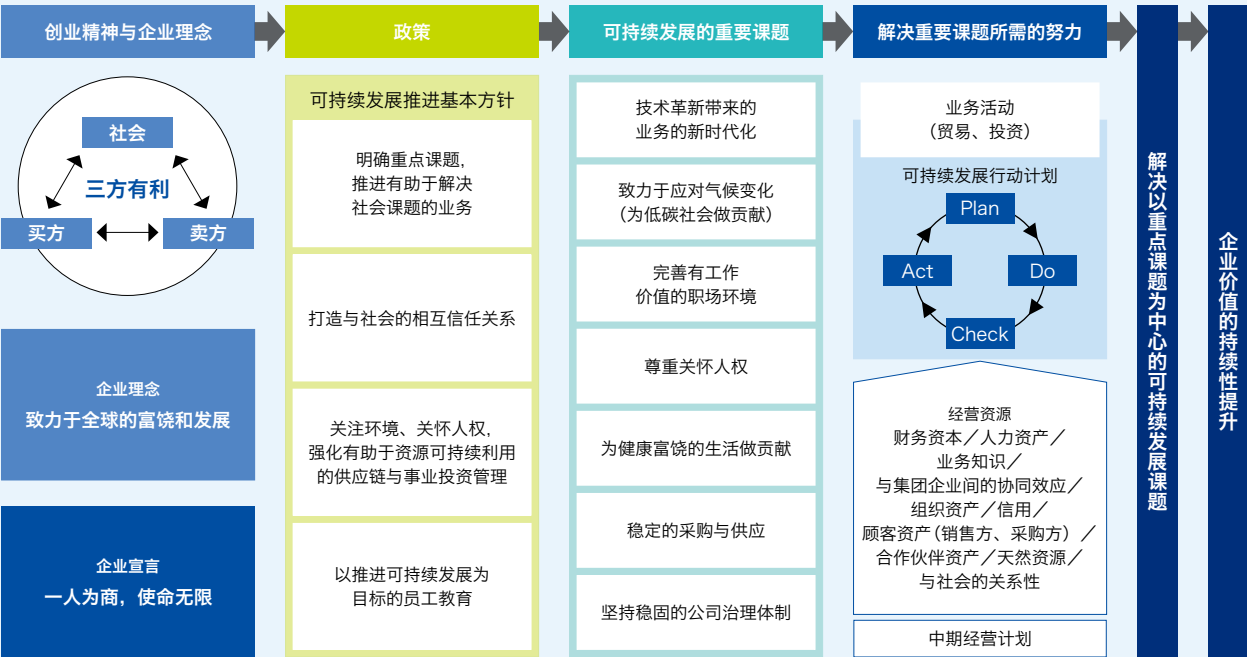


* 至2020年6月11日期间,实施以4,000万股、700亿日元为上限的库存股回购。
另外,根据“中长期股东回报方针”,到2019年6月为止已经完成6,500万股、1,300亿日元(其中,2018年度3,400万股、680亿日元)的股份回购。

可持续发展

可持续发展推进流程

本公司本着“三方有利”的精神，根据企业理念及外部环境的变化，制定了“可持续发展推进基本方针”，并正有组织、成体系地进行推进中。在把应优先解决的重点课题融入“可持续发展行动计划”的同时，通过本公司集团的业务活动，兼顾了可持续的企业价值提升和社会课题解决。



可持续发展的重要课题	可持续发展行动计划成果指标的事例	
技术革新带来的业务的新时代化 积极采用新技术，面对产业结构的变化，挑战超越现有业务框架，创造新的价值。	- 推进活用 AI、IoT、金融技术等新技术与服务的“新时代业务” - 纺织业务中 AI 的活用以及 RFID 标签的普及与扩大，提高了供应链的生产与作业效率，还提高了可追溯性，实现了销售能力的强化	
致力于应对气候变化（为低碳社会做贡献） 在致力于适应气候变化对事业影响的同时，努力推进为低碳社会做贡献的事业活动，并致力于削减温室气体排放量的排放。	- 充分考虑向低碳社会转化等社会课题，构筑最佳资产组合 - 推进以在2030年度发电事业的可再生能源比例超过20%（权益容量基础）为目标的行动	
完善有工作价值的职场环境 完善职场环境，让每个员工都感到自豪和工作价值，充分利用他们的多样性，并最大限度地发挥他们的能力。	2020年度平均加班时间与引进清晨工作制度前相比减少10%以上 2020年度因癌症和慢性疾病导致的离职率为0%	
尊重关怀人权 致力于通过业务活动，尊重关怀人权，在实现事业稳定化的同时，为地区社会的发展做出贡献。	- 从社会和环境方面完善集团整体价值链，遵守管理基准 - 研究讨论考虑了交易对象状况、业界趋势及与商社业界团体的合作等因素的可持续性棕榈油采购目标	
为健康富饶的生活做贡献 力求提高所有人的生活品质，为实现健康富饶的生活做贡献。	- 推进在各营业部门配置食品安全管理系统相关审查员的措施 2020年度通过体检得到的健康数据管理对象人数达100万人	
稳定的采购与供应 充分考虑生物多样性等环境问题，满足各国资源有效利用的需求并提供稳定的采购与供应，实现循环型社会。	- 尽早实现回收再利用纤维业务，提高可持续材料的经营比率 2025年度木材业务的认证材料及可追溯木材经营比率100%	
坚持稳固的公司治理体制 董事会在以独立客观的立场对经营的实效性进行高度监督，同时通过提高决策的透明度，确保稳妥高效的业务执行。	- 通过董事会评估等，继续实施强化董事会监督功能的措施 - 继续开展合规相关各项措施的监测及巡回研修	

详情请参照可持续发展推进基本方针 <https://www.itochu.co.jp/en/csr/itochu/activity/actionplan/>

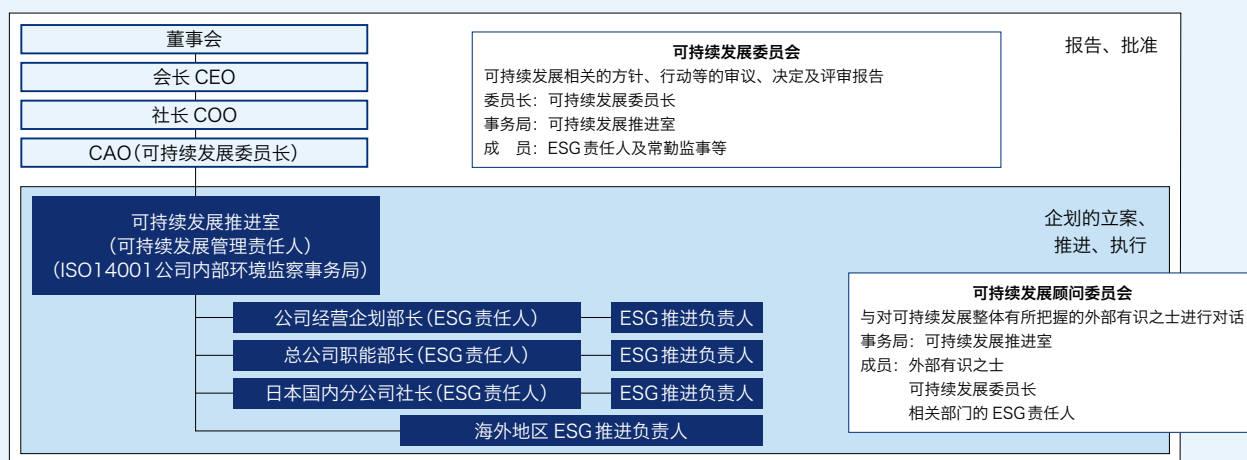
可持续发展推进体制

在公司内部主要委员会之一的“可持续发展委员会”上讨论、决定全公司关于可持续发展推进的方针及重要项目。

具体的措施由可持续发展推进室企划、立案，在得到可持续发展委员会委员长 CAO 的批准后，由各组织的 ESG 责任人及推进负责人执行。CAO 出席董事会、

HMC 及投融资协议委员会等，以可持续发展的视点参与讨论，并做出兼顾环境与社会影响的决策。

此外，通过定期地在顾问委员会等实施建设性对话，以此把握社会对本公司的期待与要求，并将这些充分活用到可持续发展推进活动中。



2018 年度的进展状况	SDGs
• 主要在“生活消费价值链”与“新时代移动、电力”方面实施战略性投资，着手于不同业界的融合 • RFID 标签销售实际业绩：8,700 万张（与上年度比增加 24%） • 力求在日本国内市场进一步普及，并与香港的大型厂商开始协作	
• 除了公布煤炭相关业务行动方针外，还根据气候相关财务信息披露工作组 (TCFD) 的建议，开始脚本分析与事业冲击评估 • 除了现有项目外，还开始了地热发电业务及太阳能发电站的商业运营等，开展可再生能源的业务	
• 年度平均加班时间：比引进清晨工作制度前减少 9% • 与癌症共存的支持政策：因癌症和慢性疾病导致的离职率为 0%	
• 针对供应商的可持续发展调查：343 家 • 为了确保可追溯性，至 2025 年度前，力求 RSPO 等的认证棕榈油经营比例达 100%，促进第三方认证商品的经营	
• 通过增强食品安全管理系统审查认证资格持有者体制 (2018 年度增加 3 名)，强化对供应商的审查能力 • 健康数据管理对象人数：约 70 万人 • 将健康数据可视化，力求提高健康意识，以此为增进人们健康做贡献	
• 开始了环保型材料纤维素纤维的试生产 • 对于木材供应商，扩大了以第三方机构的“木材追溯证明”为对象商品的经营	
• 独立董事比例为常任的三分之一以上 • 2019 年度董事会的女性比例为 20% (且非兼任的女性执行董事也有 2 名) • 巡回研修的实施状况：出席人数 13,178 名，实施次数 237 次，含单体在内有 92 家公司	

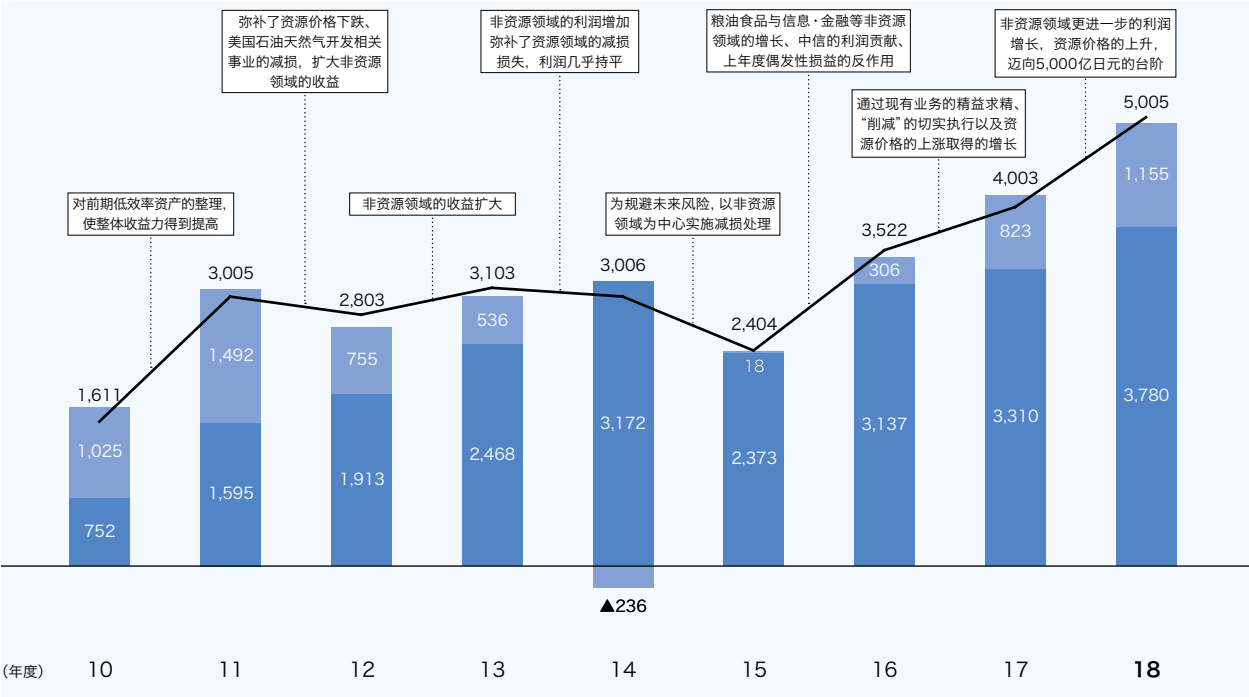
业绩推移

各业务板块概要

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)			
				基础收益	总资产	实质经营 现金流量	合并员工数
纺织公司  Page 30 ROA 5.9%				6.6%	5.6%	6.1%	9.7%
机械公司  Page 32 ROA 4.0%				12.3	12.6	11.8	11.7
金属公司  Page 34 ROA 9.4%				16.6		20.8	11.7
能源・化学品公司  Page 36 ROA 6.1%				10.2		18.4	33.3
粮油食品公司  Page 38 ROA 8.0%				15.6	25.9		
生活资材・住居公司  Page 40 ROA 6.4%				11.8	10.4	20.2	15.8
信息・金融公司  Page 42 ROA 7.4%				11.9	9.6	10.6	
其他及合并抵消				15.1	12.2	13.8	14.8
						▲1.8	2.6
非资源				82.1%	89.3%	72.8%	93.7%
资源				17.9%	10.7%	27.2%	6.3%

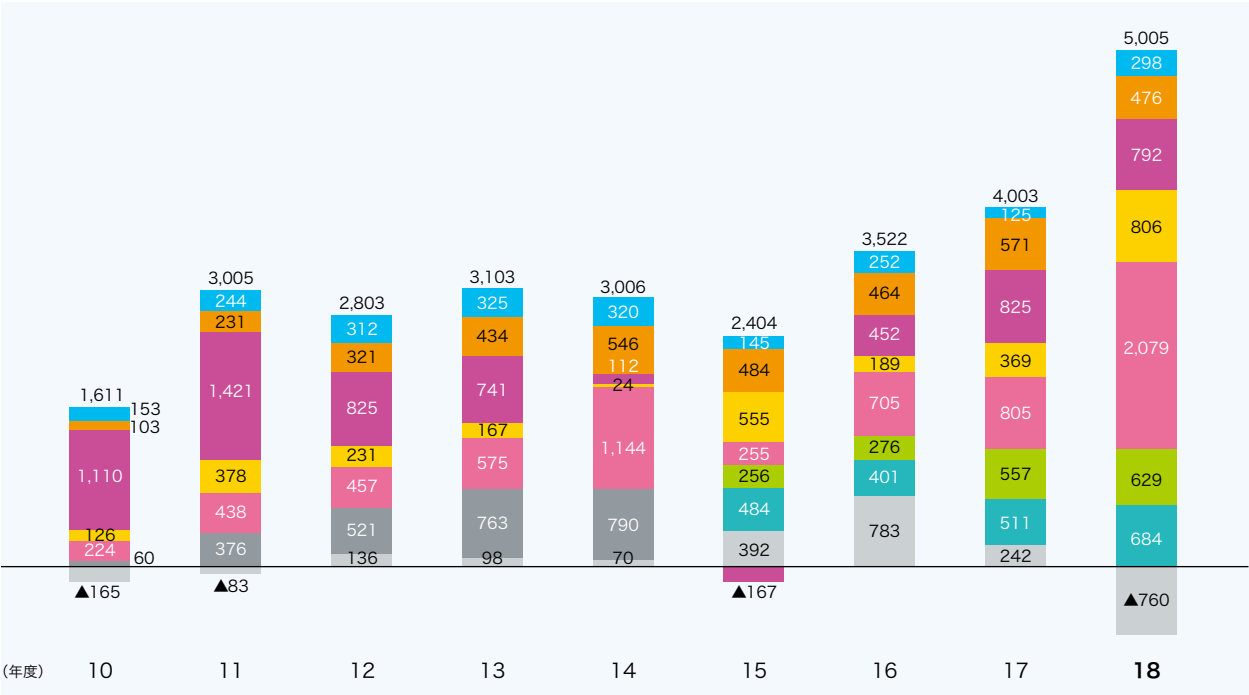
※ 2013年度之前采用美国会计准则，2014年度之后采用国际会计准则 (IFRS)

合并净利润(非资源 / 资源) (亿日元)



— 合并净利润 ■ 非资源利润 ■ 资源利润
※ 除 CITIC/CP 相关的损益外，其他以及合并消去不包含在非资源、资源利润内。

各业务板块合并净利润(亿日元)



偶发性损益

▲575	200	0	0	▲50	▲750	▲180	▲165	285
------	-----	---	---	-----	------	------	------	-----

基础收益

2,186	2,805	2,803	3,103	3,056	3,154	3,702	4,168	4,720
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

■ 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) ■ 其他以及合并消去

※ 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”。

各部门业绩推移

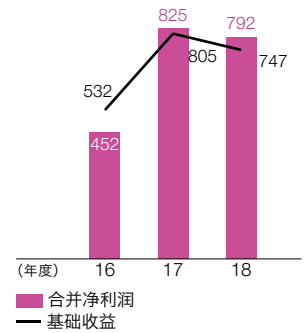
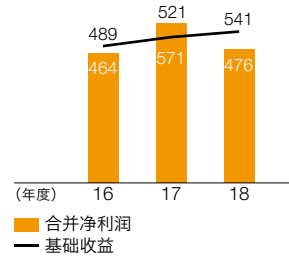
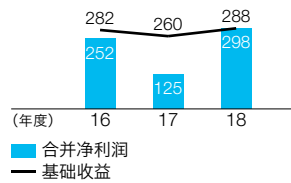
纺织公司

机械公司

金属公司

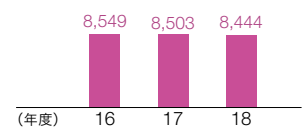
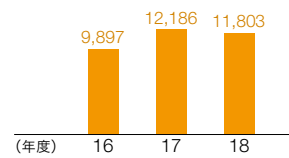
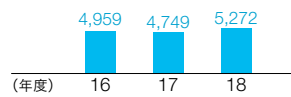
合并净利润与基础收益

(亿日元)



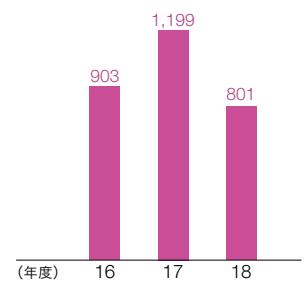
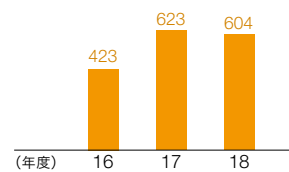
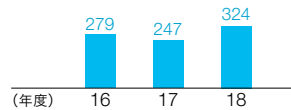
总资产

(亿日元)



实质经营现金流量 ※

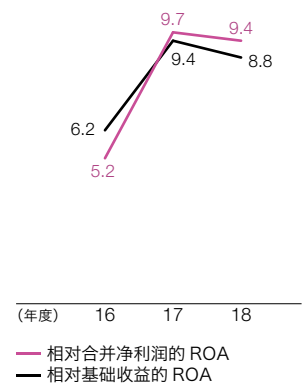
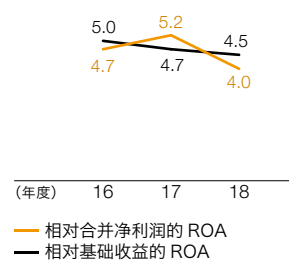
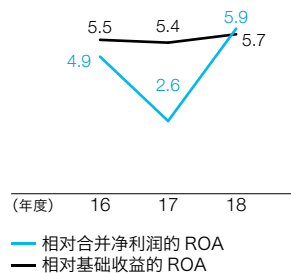
(亿日元)



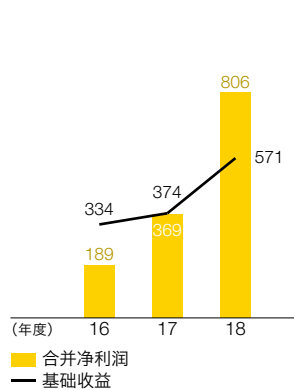
※ “经营现金流量”－“周转资金的增减”

ROA

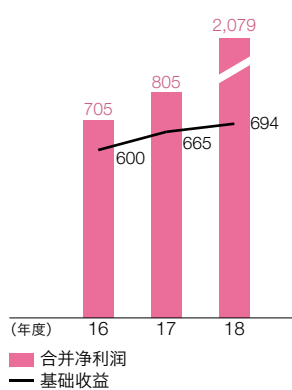
(%)



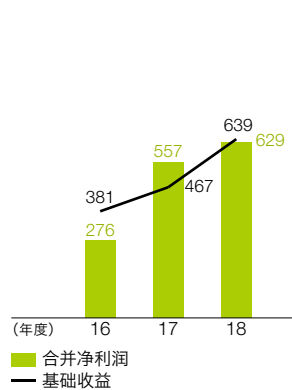
能源・化学品公司



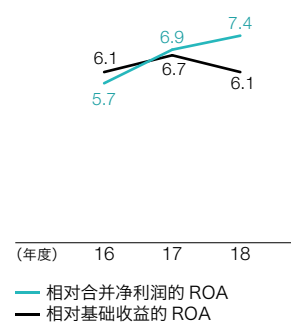
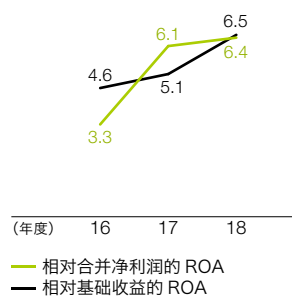
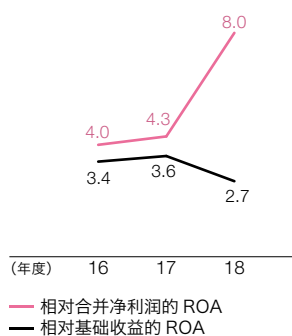
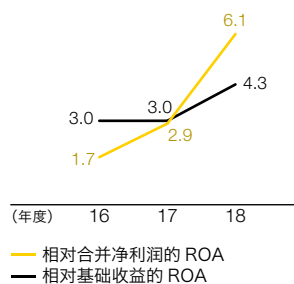
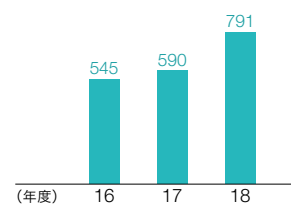
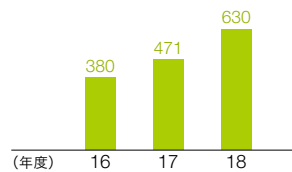
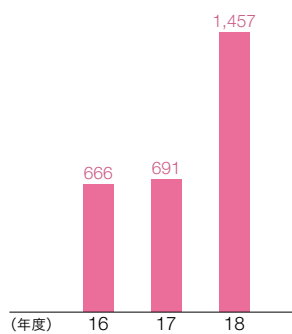
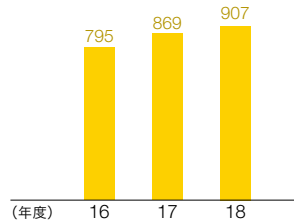
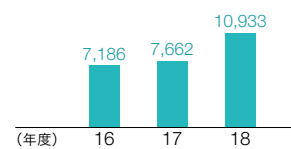
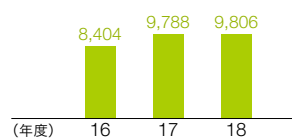
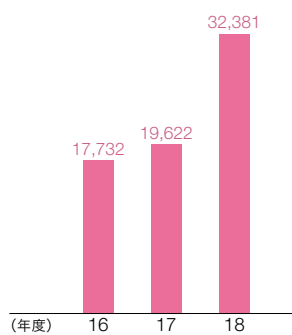
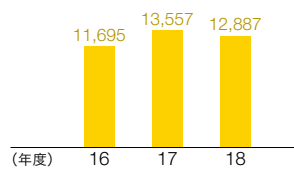
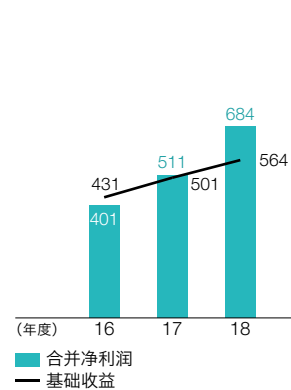
粮油食品公司



生活资材・住居公司



信息・金融公司



主要合并对象公司的投资损益

纺织公司

单位：亿日元

	持股比例 *2	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度预测 *1
合并净利润		252	125	298	330
主要合并对象公司的投资损益明细					
(株)JOI' X CORPORATION	100.0%	14	15	12	14
(株)迪桑特	40.0%	15	14	12	21
(株)三景	100.0%	20	1	19	21
ITOCHU Textile Prominent (ASIA) Ltd.(IPA)	100.0%	8	2	11	13
伊藤忠纤维贸易(中国)有限公司(ITS)	100.0%	9	10	11	11

机械公司

单位：亿日元

	持股比例 *2	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度预测 *1
合并净利润		464	571	476	610
主要合并对象公司的投资损益明细					
东京盛世利(株)	25.2%	102	125	126	136
I-Power Investment Inc.	100.0%	10	53	▲58	21
I-ENVIRONMENT INVESTMENTS LIMITED	100.0%	8	19	10	10
(株)JAMCO	33.4%	4	6	6	9
(株)YANASE	66.0%	27	37	11	56
伊藤忠 TC 建机(株)*	100.0%	7	6	6	6
伊藤忠 MACHINE-TECHNOS(株)	100.0%	11	8	14	13
Century Medical(株)	100.0%	5	5	7	8

※ 2019年7月1日“伊藤忠建机(株)”公司更名为“伊藤忠 TC 建机(株)”。

金属公司

单位：亿日元

	持股比例 *2	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度预测 *1
合并净利润		452	825	792	960
主要合并对象公司的投资损益明细					
ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd(IMEA)	100.0%	428	623	601	707
日伯铁矿石(株)(CSN Mineração)	75.7%	▲29	33	17	—
ITOCHU Coal Americas Inc.(ICA)(Drummond)	100.0%	▲26	29	20	—
伊藤忠丸红钢铁(株)	50.0%	76	92	121	—
伊藤忠金属(株)	100.0%	11	16	16	13*3

能源・化学品公司

单位：亿日元

	持股比例 *2	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度预测 *1
合并净利润		189	369	806	550
主要合并对象公司的投资损益明细					
ITOCHU Oil Exploration (Azerbaijan) Inc.(ACG Project)	100.0%	7	23	33	51
ITOCHU PETROLEUM CO., (SINGAPORE) PTE. LTD.	100.0%	18	▲18	5	9
伊藤忠 ENEX(株)	54.0%	55	60	65	64
日本南萨哈石油(株)(Eastern Siberia Project)	25.2%	11	40	91	—
LNG 红利(税后)	—	32	44	62	52
伊藤忠富隆达化工(株)	100.0%	31	37	52	45
伊藤忠塑料(株)	100.0%	42	40	38	24*3
他喜龙希爱(株)*	51.2%	54	30	29	69

※ 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) 2016年度的投资损益显示的是两家公司投资损益之和。

粮油食品公司

单位: 亿日元

	持股比率 *2	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度预测 *1
合并净利润		705	805	2,079	610
主要合并对象公司的投资损益明细					
FamilyMart UNY Holdings (株)	50.2%	74	118	173	0*3
Dole International Holdings (株)	100.0%	83	32	78	100
(株) 日本 ACCESS	100.0%	122	98	116	81*3
不二制油集团总公司 (株)	34.0%	27	42	30	52
普利玛火腿 (株)	39.8%	37	41	32	37
伊藤忠食品 (株)	52.2%	17	22	17	21
HYLIFE GROUP HOLDINGS LTD.	49.9%	27	37	27	—

生活资材・住居公司

单位: 亿日元

	持股比率 *2	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度预测 *1
合并净利润		276	557	629	700
主要合并对象公司的投资损益明细					
European Tyre Enterprise Limited (Kwik-Fit)	100.0%	▲52	58	42	51
ITOCHU FIBRE LIMITED (METSA FIBRE)	100.0%	43	99	161	—
日伯纸浆资源开发 (株) (CENIBRA)	33.3%	29	42	73	—
伊藤忠建材 (株)	100.0%	26	27	29	29
大建工业 (株)	35.0%	18	16	13	21
伊藤忠都市开发 (株)	100.0%	26	24	29	27
伊藤忠物流 (株)	100.0%	24	27	31	28*3

信息・金融公司

单位: 亿日元

	持股比率 *2	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度预测 *1
合并净利润		401	511	684	610
主要合并对象公司的投资损益明细					
ITOCHU Techno-Solutions Corporation	58.2%	126	136	142	157
BELLSYSTEM24 Holdings, Inc.	40.8%	14	12	12	28
CONEXIO (株)	60.3%	39	41	40	—
伊藤忠富士合资					
(SKY Perfect JSAT Holdings)	63.0%	22	▲2	14	16
POCKET CARD (株)	63.1%	6	13	39	21*3
Orient Corporation	16.5%	50	42	42	—

第8公司

单位: 亿日元

	持股比率	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度预测 *1
合并净利润		—	—	—	300
主要合并对象公司的投资损益明细					
FamilyMart UNY Holdings (株)	50.2%*3	—	—	—	251
(株) 日本 ACCESS	40.0%*3	—	—	—	54
伊藤忠塑料 (株)	40.0%*3	—	—	—	16
POCKET CARD (株)	30.9%*3	—	—	—	20*
伊藤忠金属 (株)	30.0%*3	—	—	—	5
伊藤忠物流 (株)	5.0%*3	—	—	—	2

※ 包含经由 FamilyMart UNY Holdings (株) 的投资损益。

*1 “2019年度预测”记载的是随着第8公司的增设，于2019年8月2日公布的修正后数字。

*2 记载的是截至2019年3月31日的投资比例。

*3 随着第8公司的增设，部分投资损益已移交至第8公司。移交比例请参考第8公司中所记载的持股比率。

纺织公司

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

诸藤 雅浩



左起

纺织公司 副总裁(兼)时装服装部门长
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
三浦 省司
福嶋 义弘
樱木 正人
桥本 德也

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

独家进口销售权 / 总经销权

主要经营品牌

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

主要经营品牌

FILA、HEAD、Psycho Bunny、Santoni、Vivienne Westwood

STRENGTHS 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



OPPORTUNITIES 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



通过新技术开发环保型材料等，推进拥有主导权的贸易

应对日本国内市场消费动向的变化与销路的多样化



强化品牌零售相关业务的电子商务(EC)和扩大新的销路

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、亚洲的实力企业间的合作，
扩充优良资产等，扩大海外收益

RISKS 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

流通革命对服装行业的渗透导致现有业务的陈腐化



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

旨在抓住成长机会的举措

构筑拥有主导权的原料起点的价值链

作为“向新时代业务进化”的一环，我们正致力于构筑以环保型材料为中心的原料起点价值链。2018年度，除了出资拥有再生聚酯制造技术的日本环境设计(株)以及与山东如意科技集团共同出资大型材料生产商 The LYCRA Company 公司外，我们还公布了与 Metsa Group 共同设立环保型纤维素纤维工厂的计划。今后我们还将通过扩充独有的原料品牌，开发原创材料，并利用中国及亚洲地区的生产基础，为世界大型零售商提供从原料到产品的一站式服务，力求以此扩大本公司能够发挥主导权的贸易。



The LYCRA Company 公司拥有的原料品牌

有关我们为实现可持续发展所做的努力，请参阅本公司网站上纺织公司的可持续发展页面。

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

本公司在2016年以前开展的制服供应部分业务中，被指出存在违反日本反垄断法的行为，并在2018年10月前收到了日本公正交易委员会发出的整改措施令及缴纳罚款令。本公司将严肃对待此事件，并切实严格执行在听取外部专家意见的基础上制定的防止再犯措施※，同时，致力于进一步强化包括遵守反垄断法在内的合规制度。

※ ①完善关于遵守反垄断法等公司内规定；②促进自主申告；③强化、充实遵守反垄断法教育

机械公司

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

都梅 博之



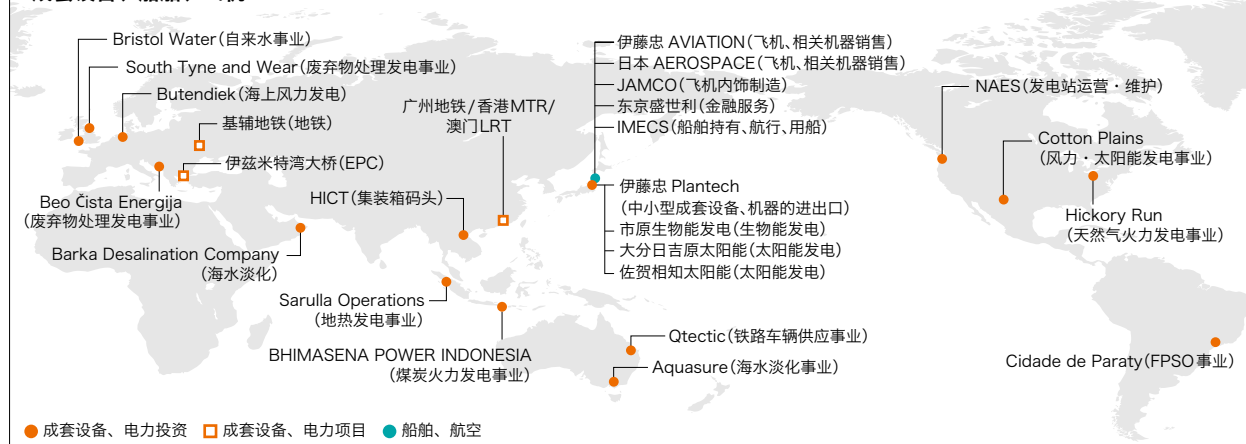
左起

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

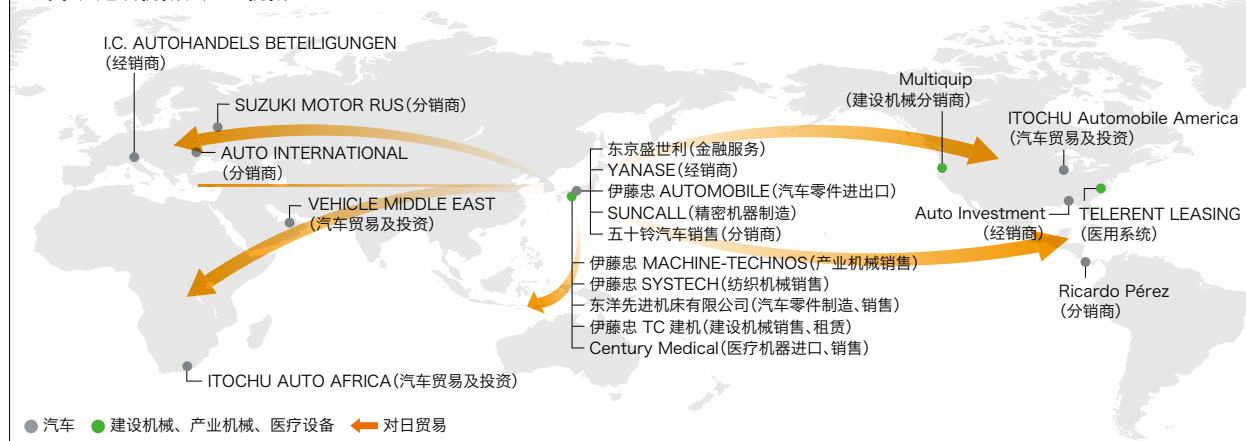
油屋 真一
森田 考则
山浦 周一郎
平野 龙也

业务开展

成套设备、船舶、飞机



汽车、建设机械、产业机械





STRENGTHS 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

OPPORTUNITIES 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

RISKS 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类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

旨在抓住成长机会的举措

阿曼海水淡化项目开始商业运营

本公司作为第一大股东参与的Barka Desalination Company公司为了稳定供应水资源，在2018年6月开始了巴尔卡海水淡化成套设备的商业运营。该项目是阿曼政府推进的官民合作型事业，是阿曼最大的海水淡化项目。此外，用该设备制造的水将作为马斯喀特首都圈的生活用水，在今后20年间由阿曼电力、水务国营公司供应。在包括阿曼在内的中东海湾地区，人口增加与城市化发展导致水资源需求不断增长，另一方面，生活用水短缺也成为一大课题。今后，我们还将世界各地有效利用水资源，积极推进通过主业的 ESG 投资项目。



阿曼巴尔卡海水淡化设备

有关我们为实现可持续发展所做的努力，请参阅本公司网站中机械公司的可持续发展页面。

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

金属公司

事业领域

- 金属、矿物资源开发(铁矿石、煤炭、有色金属等)
- 原料、燃料、产品贸易(铁矿石、煤炭、铝、铀、有色金属产品等)、回收再利用业务(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(兼)金属资源部门长

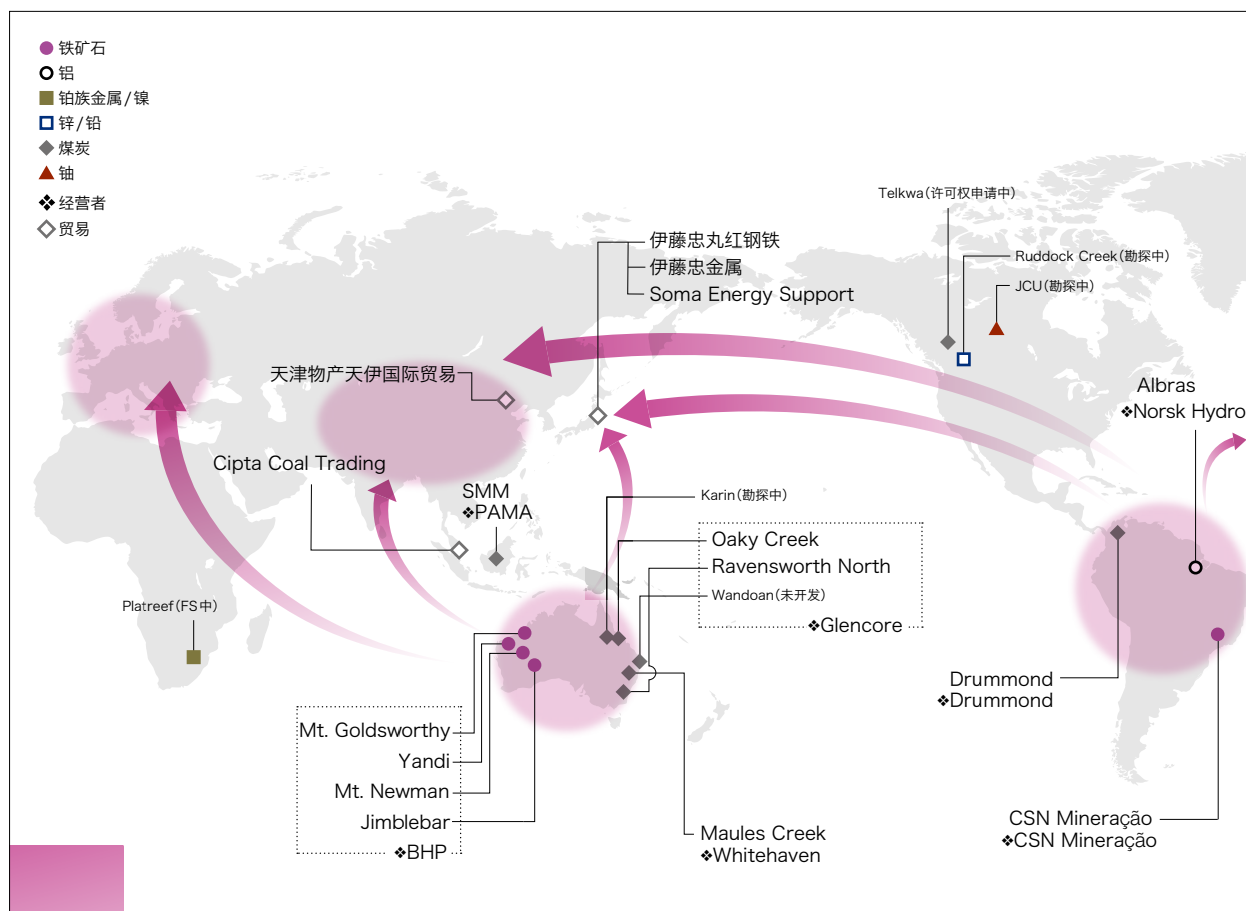
濑户 宪治



左起
金属公司 CFO
金属经营企划部长
钢铁产品事业室长

平野 育哉
小仓 克彦
田代 泰久

业务开展



STRENGTHS 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

Emirates Global Aluminium公司提供

BHP公司提供

OPPORTUNITIES 成长机会

战略(对策)

时代与社会对金属、矿物资源、金属原料的需求变化	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
随着世界经济的发展, 金属、矿物资源及钢铁、有色金属产品贸易与回收再利用业务的扩大	充分发挥与优良合作伙伴间稳固的关系, 形成全新的高附加值贸易结构
通过构筑价值链, 实施从向新时代业务进化	产业的上游到下游的广泛投融资, 以及通过引进新技术实现商务模式的高度化

RISKS 从ESG观点出发的中长期发展阻碍要因

应对

随着温室效应气体排出限制而出现的化石燃料需求动向与为实现低碳社会的产业原料变化	遵守动力煤矿业的行动方针, 持续对有助于削减温室气体排放的技术开发, 强化助力汽车轻量化与EV化的业务(铝合金材料等)举措
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	扩充作为原料、燃料稳定供应基础的优良资产
关注环境、卫生、劳动安全及与地区居民的共生	运用EHS(环境、卫生、劳动安全)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

旨在抓住成长机会的举措

South Flank 铁矿山的开发决策

在与世界最大规模的资源公司 BHP 公司共同运营的西澳大利亚铁矿山项目中, 我们做出了开发 South Flank 铁矿山的决定。该矿山作为今后即将结束挖掘的 Yandi(扬迪)铁矿山的后继项目, 拥有可生产25年以上的矿量, 预计将在2021年初次开采出货。本公司在进一步发展与优良合作伙伴间构筑起的牢固伙伴关系, 继续致力于严选、扩充以成本竞争力为傲的高收益性资源事业项目的同时, 还将通过主业为地区社会做贡献, 并继续致力于完善劳动环境、环境保护等可持续资源的开发。



西澳大利亚铁矿山项目的矿石处理设备(BHP公司提供)

有关我们为实现可持续发展所做的努力, 请参阅本公司网站中金属公司的可持续发展页面。

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

能源・化学品公司

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、蓄电池、电子材料等)



能源・化学品公司 总裁

石井 敬太



左起

能源・化学品公司 副总裁(兼)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

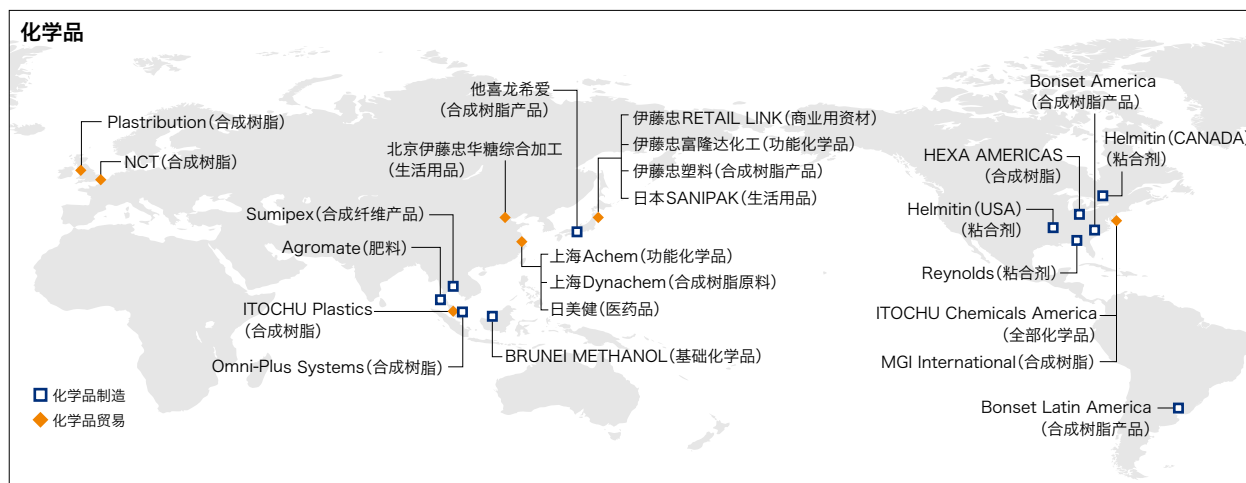
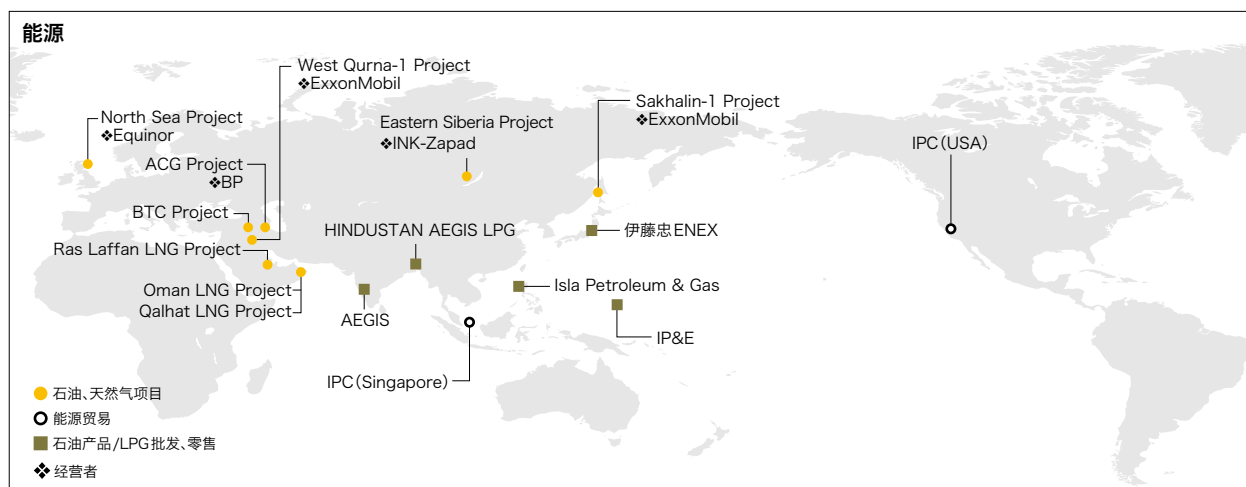
大久保 尚登

田中 正哉

高井 研治

中尾 功

业务开展



STRENGTHS 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

OPPORTUNITIES 成长机会

战略(对策)

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

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

对环保型能源、商品、服务的需求



从致力于能源解决方案与可再生能源的开发，到提供蓄电系统的最佳充放电服务，通过利用业务领域的广度性而不断扩展新的业务

RISKS 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



追求作业时温室效应气体排放量的最小化、可再生能源以及 LNG 等对环境造成负荷较少的业务

超级老龄化社会的到来，导致病患者的需求分散化与医疗保障制度的不稳定化



通过在先端医疗领域等的举措来扩充健康医疗领域的业务组合

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

零塑料趋势及塑料垃圾问题，导致对合成树脂需求的减退



经营塑料替代材料等环保型材料以及推进循环型(回收再利用)业务

旨在抓住成长机会的举措

为中长期能源安全做贡献

对于作为清洁能源其世界性需求扩大指日可期的天然气、LNG，本公司正推进面向参与新项目的举措。此外，在石油、天然气上游资产方面，一方面我们售卖了收益增加受油价影响的英属北海项目，另一方面，获得了受油价变动影响小[※]，中长期稳定收益贡献值得期待的伊拉克西库尔纳1期油田的权益等，推进了资产置换，2018年度本公司刷新了历史最高收益。今后我们还将摸索资产置换与积累优良资产的同时，对阿塞拜疆 ACG 项目等现有业务实施各种收益最大化的对策，不断推进构筑以中长期视点出发的可以产生稳定收益、稳如磐石的资产组合。



LNG 船 NIZWA

※ 从伊拉克政府承包油田的开发作业，根据开发作业相关的成本及产量获得一定报酬的方案

有关我们为实现可持续发展所做的努力，请参阅本公司网站中能源・化学品公司的可持续发展页面。

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

粮油食品公司

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)



粮油食品公司 总裁

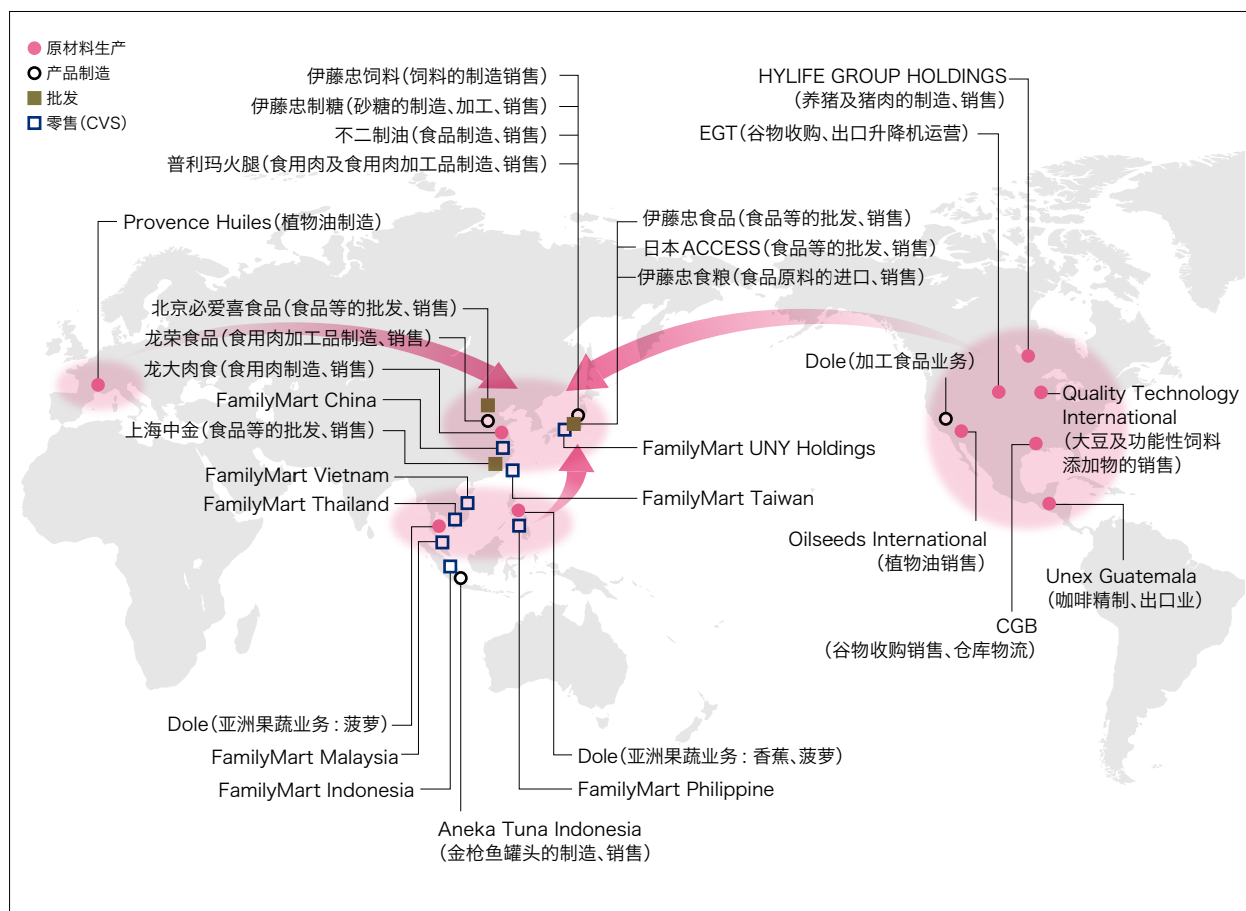
贝塚 宽雪



左起
食粮部门长
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

宫本 秀一
鲷 健一
萩原 武
京田 诚
阿部 邦明

业务开展



STRENGTHS 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

OPPORTUNITIES 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

RISKS 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	●●●	通过分散产地来稳定供应农作物
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

致力于降低 ESG 风险的行动

致力于利用菠萝残渣的生物能发电行动

Dole Philippines 公司(Dolefil)与 Metro Pacific Investments Corp.集团旗下的 Surallah Biogas Ventures公司(SBVC)签订了长期能源交易协议。根据协议, Dolefil向 SBVC供应 Dole 商品制造过程中产生的菠萝残渣作为生物能原料, 然后 Dolefil 再从 SBVC 将生产后的生物能作为电力进行回购。

Dole的菠萝农场位于菲律宾·民答那峨岛, 该岛电费高涨, 已成为企业的经营课题之一, 但生物能发电设备将在2020年启动, 从此农场将享受固定价格的天然气与电力的供应, 从而削减 Dolefil的电力成本。并且, 通过利用可再生能源, 力求降低环境负担, 为构筑循环型社会做出贡献。



生物能发电设备开工仪式

有关我们为实现可持续发展所做的努力, 请参阅本公司网站上粮油食品公司的可持续发展页面。

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

生活资材・住居公司

事业领域

- 纸、纸浆、卫生材料(制造、批发)
- 天然橡胶、轮胎(加工、批发、零售)
- 木材、建材(制造、批发)
- 不动产(住宅、物流设施等)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

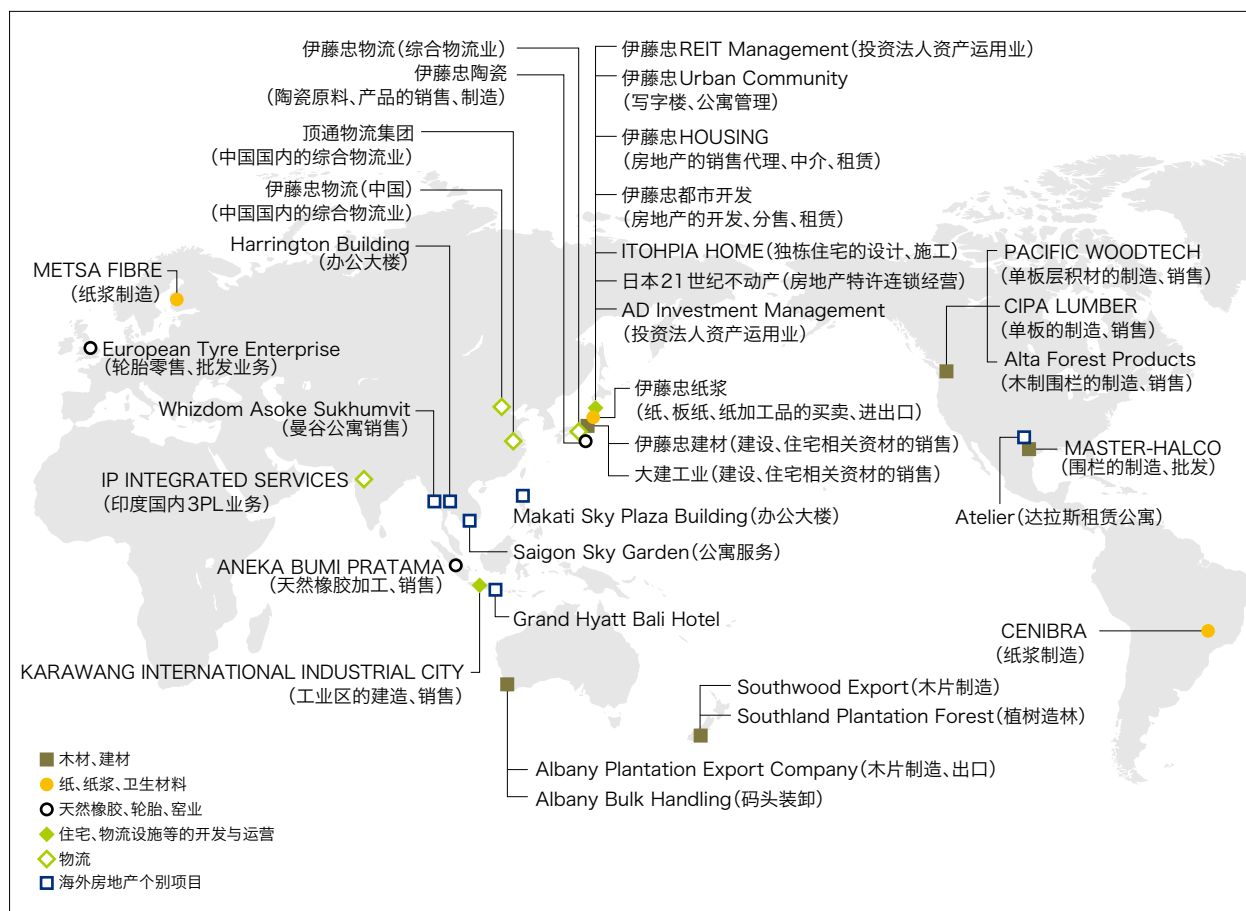


左起

生活资材・物流部门长
建设・不动产部门长
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



STRENGTHS 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

OPPORTUNITIES 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
经营可再生资源的森林资源	扩大利用可持续森林资源的环保型商品的经营
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

RISKS 从ESG观点出发的中长期发展阻碍要因

应对

资源、原料的稳定采购与供应	持续致力于与巴西 J/V 合作伙伴的植树造林行动，强化可长期稳定供应原木的芬兰纸浆业务
	针对可以代替水泥的可持续发展的副产品(炉渣)业务，构筑包括研讨项目出资在内的持续、稳定的商流
	普及采用了可追溯系统的可持续发展的天然橡胶

致力于降低 ESG 风险的行动

天然橡胶可追溯系统实证实验开始

天然橡胶是日常生活中不可缺少的天然资源。随着构筑可持续发展社会意识的提高，人们开始追求采购活动中的高透明度。由于种植范围之广、流通路径之复杂，至今为止，想掌握生产者的实际状态非常困难。本公司利用子公司印度尼西亚 ANEKA BUMI PRATAMA 公司的供应链，开始尝试利用区块链技术的实证实验，这在天然橡胶行业尚属世界首例，以此推进曾举步维艰的可追溯系统的实现。并且，通过与世界屈指可数的天然橡胶公司 Halcyon Agri Corporation 设立的运营天然橡胶交易平台的 HeveaConnect 公司的资本合作，致力于普及可持续发展的天然橡胶。



天然橡胶的树液采集

有关我们为实现可持续发展所做的努力，请参阅本公司网站中生活资材・住居公司的可持续发展页面。

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

信息・金融公司

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

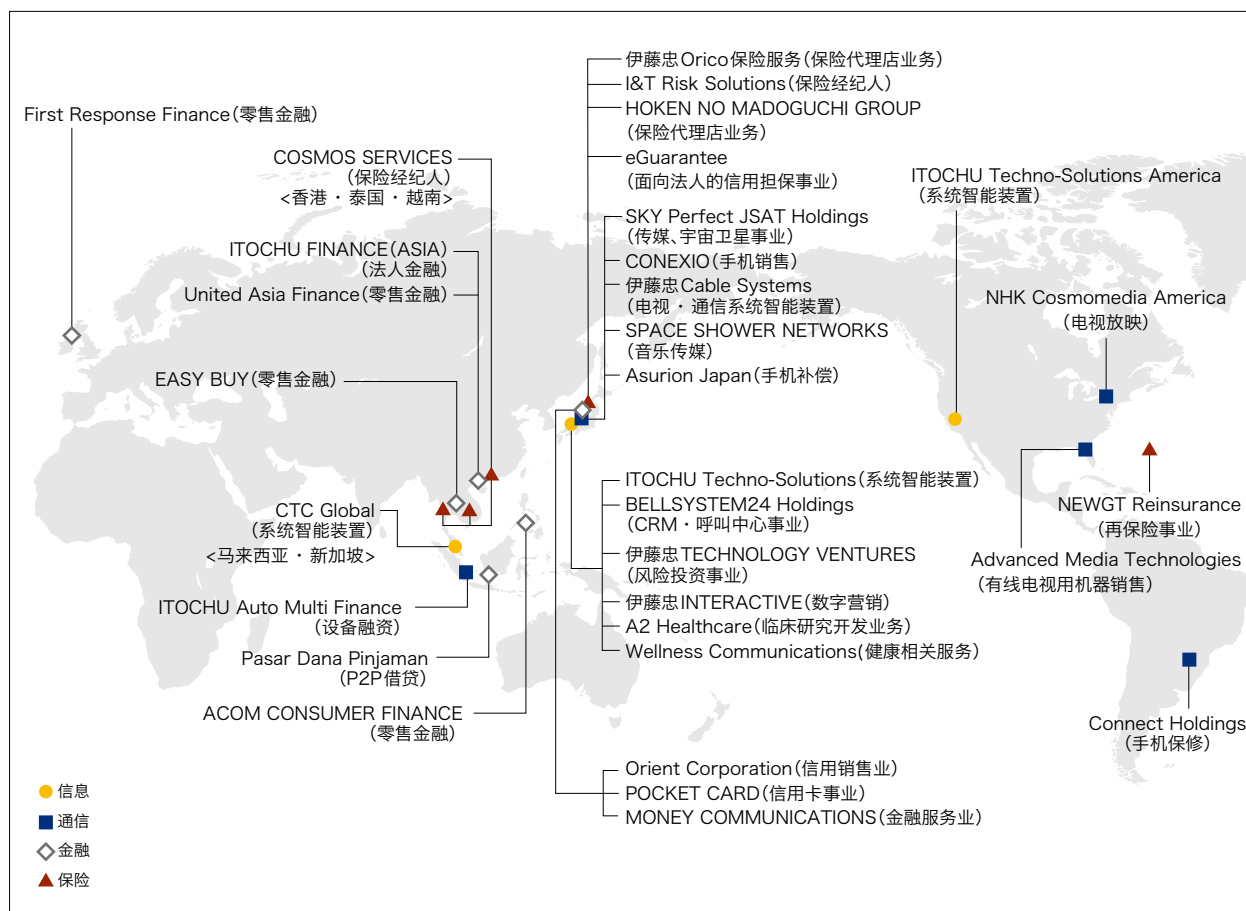


左起

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
堀内 文隆
山口 忠宜

业务开展



STRENGTHS 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

OPPORTUNITIES 成长机会

战略(对策)

为应对海外环境急剧变化，进一步进化商业模式



利用跨境 EC、新零售金融，扩大海外事业基础

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

与国内外合作伙伴重构现有业务，强化收益基础



发掘创业企业，并与之合作、推进事业开发

RISKS 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

旨在抓住成长机会的举措

对(株)Paidy的战略性投资

本集团通过向初创企业出资或派遣人员、加强集团间合作等，获得初创企业所拥有的成长力。作为2018年的成果之一，就是本公司与子公司 POCKET CARD(株)一同向运营在线支付结算业务的(株)Paidy公司以成为权益法投资公司为前提，实施了战略性投资。

在推进扩大本集团内外 Paidy 加盟店网络的同时，利用自主开发授信管理型的代表性企业(株)Paidy的新技术和深耕结算领域多年的 POCKET CARD(株)的经验技术，推动先进、便捷的新时代优质金融服务的开发，致力于进一步提升两家公司的企业价值。



有关我们为实现可持续发展所做的努力，请参阅本公司网站中信息・金融公司的可持续发展页面。

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

取締役、监事及执行董事

截至2019年7月1日

取締役



代表取締役会長

岡藤 正广

CEO

1974年 进入本公司

2018年 代表取締役会長 CEO

持有股票数 171,395股



代表取締役社長

铃木 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 65,384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

2019年 代表取締役 副社長执行董事

持有股票数 65,450股



代表取締役

福田 祐士

东亚地区总代表

(兼)亚洲・大洋洲地区总裁

(兼)CP・CITIC掌管

1979年 进入本公司

2019年 代表取締役 副社長执行董事

持有股票数 44,200股



代表取締役

小林 文彦

CAO

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 81,180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 72,300股



取締役※1

村木 厚子

2016年 取締役

持有股票数 1,700股



取締役※1

望月 晴文

2014年 监事※2

2017年 取締役

持有股票数 2,000股



取締役※1

川名 正敏

2018年 取締役

持有股票数 300股



取締役※1

中森 真纪子

2019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 常务执行董事茅野 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览画面

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

监事



常勤监事

山口 浩

1980年 进入本公司
2011年 执行董事
2016年 常勤监事
持有股票数 12,100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 13,150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 5,200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

副社长执行董事

吉田 朋史

生活资材・住居公司 总裁

福田 祐士

东亚地区总代表
(兼) 亚洲・大洋洲地区总裁
(兼) CP・CITIC 掌管

专务执行董事

小林 文彦

CAO

钵村 刚

CFO

常务执行董事

都梅 博之

机械公司 总裁
持有股票数 30,355股

石井 敬太

能源・化学品公司 总裁
持有股票数 26,003股

诸藤 雅浩

纺织公司 总裁
(兼) 大阪总公司掌管
持有股票数 33,582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

欧洲地区总裁
(兼) 伊藤忠欧洲公司 社长
(兼) 非洲地区掌管
持有股票数 28,100股

今井 重利

中部分公司 社长
持有股票数 51,432股

贝塚 宽雪

粮油食品公司 总裁
持有股票数 33,197股

清水 源也

纺织公司 副总裁
(兼) 时装服装部门长
持有股票数 35,896股

野田 俊介

CDO・CIO
持有股票数 30,888股

执行董事

池添 洋一

东亚地区总代表代行
(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) 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 8,500股

高田 知幸

广报部长
持有股票数 42,900股

冈 广史

秘书部长
持有股票数 26,416股

福嶋 义弘

品牌市场营销第二部门长
持有股票数 26,723股

细见 研介

第8公司 总裁
持有股票数 32,273股

大久保 尚登

能源・化学品公司 副总裁
(兼) 能源部门长
持有股票数 22,650股

新宫 达史

信息・金融公司 总裁
持有股票数 21,200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
持有股票数 23,720股

田中 慎二郎

European Tyre Enterprise Limited(CEO)
持有股票数 7,249股

三浦 省司

品牌市场营销第一部门长
持有股票数 10,602股

森田 考则

汽车・建设机械・产业机械部门长
持有股票数 26,655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 27,849股

田中 正哉

化学品部门长
持有股票数 23,800股

瀬户 宪治

金属公司 总裁
(兼) 金属资源部门长
持有股票数 21,350股

油屋 真一

成套设备・船舶・飞机部门长
持有股票数 11,286股

的场 佳子

调查研究・公共关系部长
持有股票数 42,045股

中 宏之

业务部长
(兼) CP・CITIC 战略室长
持有股票数 14,229股

泉 龙也

会计部长
持有股票数 19,052股

田中 建治

亚洲・大洋洲地区总裁代行(中南半岛担当)
(兼) 中南半岛地区总裁
(兼) 伊藤忠泰国公司 社长
(兼) TOCHU Enterprise (Thailand) Ltd. 社长
持有股票数 5,752股

加藤 修一

金融・保险部门长
持有股票数 9,355股

真木 正寿

建设・不动产部门长
持有股票数 14,723股