

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 2020

2019年度 (2019年4月 - 2020年3月)



公司概况

截止到2020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2020年4月1日)

国内: 9店
海外: 94店

职员人数*

合并: 128,146名
总公司: 4,261名

* 合并结算公司职员人数指就业人员数
(不包括临时工)

目录

2 CEO 致辞

8 COO 致辞

12 伊藤忠商事与中国的渊源

14 2019年度 决算业绩

16 2020年度 经营计划

18 以持续提升企业价值为目标的可持续发展

业务组合

20 业绩推移

22 各部门业绩推移

24 主要合并对象公司的投资损益

26 纺织公司

28 机械公司

30 金属公司

32 能源·化学品公司

34 粮油食品公司

36 生活资材·住居公司

38 信息·金融公司

40 第八公司

42 取締役、监事及执行董事

中国大陆及香港据点列表

截止到2020年10月1日

伊藤忠(中国)集团有限公司(ICN)

ICN 四川分公司

ICN 沈阳分公司

ICN 哈尔滨分公司

伊藤忠(大连)有限公司(DCN)

伊藤忠(青岛)有限公司

伊藤忠(重庆)贸易有限公司

上海伊藤忠商事有限公司(SCN)

SCN 南京分公司

SCN 张家港保税区分公司

伊藤忠商事(香港)有限公司

广州伊藤忠商事有限公司(GCN)

GCN 深圳分公司

※各据点信息请参照本公司网站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2020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	新造船买卖、二手船买卖、船舶修理、船舶融资租赁、监造组安排等的供求商务信息咨询
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、健康保健食品的进出口、批发
	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、饲料添加剂的制造、销售
	日本	Dole International Holdings(株)	100.0	Dole 亚洲新鲜果蔬业务以及全球包装食品业务的事业管理
	日本	(株)日本ACCESS	100.0	食品等的批发、销售
关联公司	日本	不二制油集团总公司(株)	34.5	不二制油集团的战略筹划及旗下各公司的统筹管理
	中国	烟台龙荣食品有限公司	35.0	畜肉加工品制造、销售

生活资材·住居公司

子公司	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)
	中国	大藤物流(上海)有限公司	100.0	中国地区的综合物流业务(3PL、仓库、运送、流通加工)
关联公司	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

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	东瑞盛世融资租赁有限公司	20.0	在中国的租赁业务
	香港	United Asia Finance Limited	27.1	个人贷款业务(香港特别行政区、中国)

第八公司

子公司	日本	(株)FamilyMart	50.4	加盟连锁便利店事业
	台湾	全台物流股份有限公司	100.0	为便利店等提供商品

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

将“三方有利”铭记于心， 在专注于贯彻商人之道的同时， 勇敢迎击惊涛骇浪般的挑战。

2019年度是公司160多年历史中成果最为丰硕的1年。先人一步的策略得以奏效，连续4年创造历史新高，做到了“言出必行”。2020年度，我们将严防骄傲自满，回归经营之本——“盈利、削减、防范”这一原点，面向未来，强基固本。



代表取締役会长CEO 岡藤 正广

新冠疫情仍在肆虐全球，在此向在疫情中遭遇不幸的逝者们表示深切的哀悼，向正在遭受疫情折磨的患者们表示诚挚的慰问。同时，向战斗在第一线的医疗工作者、政府工作人员和市民朋友们表示由衷的感谢。

寄托于樱花中的心愿

2020年4月1日，东京总公司1层大厅里，100枝樱花树枝上绽放出淡粉色的樱花。这是预示着春天的到来而备受人们喜爱的启翁樱。开满枝头的樱花迎接着2020年度新加入伊藤忠商事的年轻员工们。

由于现在新冠疫情仍在肆虐全球，我们今年亦同许多企业一样，不得不放弃举办正式的入社典礼。在现在连欣赏樱花都需要有所节制的氛围中，原本会成为人生中美好回忆的毕业典礼也相继中止的新闻屡见报端。但是，对于在严峻的就业形势中脱颖而出的新员工来说，走出校园开启新的生活这样的体验一生中只有一次。因此，我决定和铃木社长 COO 一起，伴着盛开的樱花亲自迎接，希望他们在未来的人生中，至少不要忘记作为伊藤忠人迈出的这第一步。

受新冠疫情蔓延的影响，越来越多的人不得不在家工作。本公司也自日本全国紧急事态宣言发布的4月上旬起，原则上实施在家办公。有观点认为，“新常态”将变成一个常用语，即便疫情结束，我们也无法回到之前的工作

模式。与此同时，随着紧急事态宣言的全面解除，公司决定，除担心身体状况或家人有特殊情况的员工之外，原则上所有员工均需出勤。当然，公司方面亦已采取万全之策，做好疫情防控。

我想或许有人对这样的规定抱有不同的看法，但这一决定出自我一贯的想法，即“伊藤忠商事即是商人”这一信念。

商人“应有的态度”

到了紧急事态宣言全面解除、经济活动真正重启的6月1日，装饰1层大厅的已不再是樱花，而是其他五颜六色的花卉。这些花卉迎接的是沐浴朝阳前来上班的伊藤忠商事的商人们。他们要在客户光临、营业开始之前赶到公司。

2011年3月的东日本大地震导致社会一片混乱，在我们的客户或许处于困境之时，我看到我们的员工灵活运用弹性工作制度，每天10点来到公司上班。以此为契机，公司决定实行“清晨型工作制度”。公司在以生活消费相



CEO MESSAGE

关领域为核心的非资源行业具有优势，这就要求我们必须始终从“客户视角”出发，全身心投入到经营活动中。

这次也是如此。虽然整个日本都在规避风险，但仍需要一些客户冒着危险承担起为民众提供生活必需品的责任。许多伊藤忠的同仁亦在零售商店等一线努力工作。我听说，其中一些同仁对着镜子努力练习在戴口罩的情况下如何以微笑面对顾客。在需要通过细小经营的积累才能决出胜负的环境中，如果只有伊藤忠的员工在家办公，那么我认为这不是商人“应有的态度”。我想要明确地指出，公司实施的“工作方式改革”并不仅仅是为了追求“高效的工作方式”。

相应的，公司也会全力回报员工的努力。方才的迎新插花便是其一。因为花朵无需语言便可让观者瞬间心境明朗，获得勇气。公司准备了各类慰问品，为让大家能够在紧急事态宣言解除之后全力冲刺，我们还向全体员工发放了一次性特别慰问金。派遣员工、外单位派驻员工以及功能性辅助公司的员工亦不例外，保安及清洁人员亦会收到附有我留言的薄礼，以示谢意。

伊藤忠商事得到了许多人的支持。我认为商人就应该站在这些人的角度，和他们分享价值。这也是160多年之前，公司创始人所追求的商业理想。

不变的价值——“三方有利”

去年，我在出席某个聚会时，一位耄耋长者走到我的身边，向我表达谢意。原来这位老人此前购买了公司的股票，现在股价已经涨了8倍，分红亦较当时大幅增



和盛开的樱花一起，用红毯迎接新员工

加。那一瞬间，我再次深切感受到身为经营者的无上荣光，同时，作为经营者，在履行股价和股东回报方面尽到责任亦非常重要。

最近，在经济形势急剧恶化的背景之下，有种观点认为应优先维持财务稳健与雇佣及社会贡献，对于股东回报则应缩减。但我坚持无论发生什么情况，每年都要确保分红实实在在地增加。

各种各样的利益相关方、经济价值还是社会价值、短期业绩还是中长期布局，我们面临着许多选择。但是，我认为始终追求“所有”而非根据情况选择“其一”，才是源于创始人伊藤忠兵卫格言的“三方有利”（对卖方有利、对买方有利、对社会有利）的现代解释。

自1858年成立以来，蕴藏在公司根基中的“三方有利”精神一直延绵不断。另一方面，每次公司管理层更替之后，都会用不同的措辞表述具有“三方有利”涵义的目标。结果，我们应追求什么、为此应做些什么，反而越来越晦涩难懂。因此，2020年4月，公司决定回归原点，将最简单易懂的“三方有利”确定为集团的企业理念。同时，为践行“三方有利”理念，将“一人一商，使命无限”确定为企业行动指针，并对其进行了重新定义。

公司一直通过以下方式贡献社会，即“将被需要的产品或服务、以被需要的形式、提供给有需要的人”。例如，向中国消费者提供安全、放心的日本产品，通过开发地热发电项目提升印尼民众的生活水平等等。通过经商给人们带来“富饶的生活”，既是我们基于“三方有利”理念提供社会价值的方式，也让我们获取了与附加价值相符的报酬。我认为这亦符合SDGs和CSV(Creating Shared Value)的观点。正如我们正在全力投入的蓄电池业务一样，切实构建能发挥公司优势的“盈利结构”也是“无限使命”之一。这一点希望大家能够理解。

商人就要“孜孜不倦”

正如过去我说过的那样，我性格谨慎，可谓是个“爱操心”的人。这种性格表现为，在行动之前会设想最坏的情况，在回顾以往的对策、历史并深思熟虑之后，才会向前迈进一步。下面我们来回顾一下公司的历史。

二战后，公司为迈向综合化，开始扩充非纺织部门。但我们与财阀系大型商社相比，实力差距非常明显。因



1层大厅为欢迎客户，特意装饰了应季花卉（6月1日至26日）

此，公司决定大赌一把，我们收购了东亚石油(株)的股份，投资了最先进的炼油厂，并签订了油轮的长期租约。这样做是基于“只要尽早掌控几乎100%依赖进口且蕴藏量预计会逐渐减少的原油，那么就会形成一个巨大的商机”这样的“假设”。但是在20世纪70年代两次发生“石油危机”，高昂的固定收购价与暴跌的销售价之间形成剪刀差，前述假设被无情推翻，公司因此蒙受巨大损失。

与财阀系大型商社相比，我们不仅资源鉴别能力不足，亦不能保证会有重化工业企业这样可靠的买家。结果，公司仅仅依靠“假设”就进行押宝，真可谓是“产品导向”型思维。依据“肯定会上涨”这种“假设”，在泡沫经济时期进行的房地产投资亦是如此。随着泡沫经济的崩溃，公司自然一再蒙受损失。我至今对那时的事情记忆犹新，当时公司不得不处理不良资产来因应生存危机。

我认为，仅仅依据“假设”就进行大规模投资是极其危险的。近年，AI等数字技术迅速发展，人们将之誉为“第4次工业革命”。但是，并非所有与之相关的行业都实现了实实在在的增长，我们必须避免盲目投资。

我们必须意识到自己是以商人的身份从事商业活动。想要与掌握大规模资源权益的财阀系商社平起平坐，自然就必须将战场锁定在其他公司无法效仿的具有优势的领域，即以生活消费相关领域为核心的非资源领域。虽然并非像资源业务那样动辄创造出数千亿规模的利润，但只要我们能实施如同“竹枪”般能射中要害的经营，即便每笔生意的规模都很小，我们仍有望和大型商社一决胜负。我们应不懈努力，“孜孜不倦”地累积那些受到客户喜爱的业务，同时关注细微变化，仔细修改方针。2019年度决算便诠释了本公司独有盈利方式的真正价值。

(⇒ Page 14 2019年度 决算业绩)

地下1层还展示了用以激励员工的会长 CEO 致辞和花卉
(3月12日至6月12日，延长在家办公期间)

致辞例

“正因为是这种时候，大家才要微笑以对”

“春天就在身边”

“重要的工作，感恩”

“从今天开始，全力以赴，开足马力”

坚守“承诺”

2008年雷曼危机之后，世界经济经历了长达11年的持续扩张，但我一直担心全球经济近期是否会出现逆转。去年8月的夏季休假期间，我决定提前1个月，即在9月上旬便召开往年10月上旬召开的经营战略会议。这次会上制定了以“防范”和“削减”为核心的因应最糟糕事态的对策，并自即日起实施。半年之后我的担忧变成了现实，新冠疫情的蔓延令全世界都始料未及。然而，公司却并未因此动摇。

2019年度的合并净利润连续2年超过5,000亿日元，连续4年更新了历史最高收益。虽然令人遗憾的是我们还没有夺回冠军宝座，但在显示“盈利能力”的基础收益方面，我们坐上了商社 No.1 的交椅。ROE 领先业界达到了17%，NET DER 也达到了史上最佳水平。股价在本年度22次创上市以来历史新高。

在其他商社纷纷下调预期，决算减少的严酷环境下，公司利用分散在多个领域的坚实收益基础，扎实地积累利润，和往年一样完成了期初计划，并在期初按约定支付了史上最高的分红。作为经营者，我终于可以松一口气了，同时也衷心感谢集团全体员工的努力。

我始终抱持着一种强烈信念，即必须向各位股东和投资人“信守承诺”。这也是自第一代伊藤忠兵卫以来传承至今的商人信条。也有人说，“为了达成计划，信守承诺，一线人员一定会很辛苦”。1年还好，但连续10年坚守“承诺”则是不可能的事情。当然，中长期愿景和定量目标非常重要，但那些虽面面俱到但对未来的达成不负责任的内容却是毫无意义的。我期待各位股东和投资人，针对各企业数年前提出的中长期愿景和定量目标的进展及实现程度，

毫无保留地发挥公司“真正的经营实力”以及集团全体员工团结一致的“凝聚力”，展现“承诺经营”的高度信赖感。



能够花更多的时间静下心来评价。

2019年度是伊藤忠商事160多年历史上最辉煌的1年。2020年度之后，我们将面临艰难的境遇，并迎接前所未有的考验。

考验“真正的经营实力”的1年

在顺风顺水之时谁都可以经营。但如果遭遇艰难的经营环境，就不会那么简单了。今后，“真正的经营实力”将受到考验，我们要自律自省，不可骄傲自满。

根据2018年度及2019年度实绩和进展，我们认为中期经营计划“Brand-new Deal 2020”已提前完成，2020年度将启动单一年度的经营计划，强基固本，为未来做好准备。受新冠疫情影响，未来变得难以预料。在这种经营环境之下，许多企业不再制定2020年度期初计划。但我认为明确未来1年的目标乃是“对于利益相关方的责任”。因此，公司在充分考量可测算风险的基础上，公布了合并净利润4,000亿日元的计划。

与明确的因应雷曼危机的策略不同，此次我们必须等待治疗药物和疫苗的研发，消费意识和投资意愿的恢复恐怕也需要相当的时间。我们必须做好准备，应对市场价格、外汇、股价等突如其来的连锁式暴跌的风险。在这种情况下，公司应当做的事情非常明确，那就是回归“经营之本”的原点。

回归“盈利、削减、防范”的原点

我在纺织公司工作期间，曾和其他企业竞争阿玛尼的

独家销售权。当时，我将谈判对象所需的日本税制相关信息，汇总到用意大利语写成的厚厚的提案书中提交，同时告诉对方自己对项目的想法，因此，得以打败出价高于我们公司的竞争者。决定胜负的正是诸如此类的事情，例如在经商现场摸透对方的想法、努力营造“微乎其微”的区别。因此，光说不练的理论和评论毫无用处。

经营亦是如此。光靠摆出数据或理论，什么事情也解决不了。我认为经营就是以更宏大的视角把握全局，思考“应当做什么”。进一步来说，经营就是根据不同时期的经营环境，决定将重心放在“盈利、削减、防范”这三项中的哪一项上。

全球经济现已陷入景气衰退之局，在商流变得极其微弱的情况下，我们需要暂停脚步，调整呼吸。相较于“盈利”，现在重要的是要把重心放在“防范”和“削减”上面。以防万一，重新审查交易的合同条件并对授信和库存实施彻底的管理，在收回债权等方面也应先人一步采取措施。此外，在经费方面，我们应从根本上逐一审视成本效益。这些基本措施都极其重要。我们现在无法预测未来，因此，必须比过去更加“孜孜不倦”的努力经营。

除了像这样彻底贯彻低重心经营之外，我们还应瞄准后新冠时代，准备因应商业模式的变革。例如，就在不久之前，消费者的需求由“拥有转向使用”。这种变化此前助推了汽车行业的大变革，但现在从防范新冠病毒传播的观点出发，消费者正重新审视“拥有”的价值，其需求正不断发生变化。从“产品导向思维”转向“市场导向思维”，在下游掌握消费者接触点，提供消费者追求的附加价值，这些都是经营上不可或缺的。我们已在给予第八公司生活消费领域相关实业和预算的基础上，让其作为市场导向的

尖兵，尝试创造新的业务。

此外，最近我常常听到有人说“我们很少披露综合商社的发展战略”。在此次新冠疫情的特殊环境下，有些企业没有发挥出全部的实力，导致市场口碑变差。换言之，虽然令人遗憾，但各个行业都有可能清晰地分出赢家和输家。2020年度，我们的方针是：无论是否存在这样的“发展空间”，都要积极摸索投资低估值企业的机会，通过发挥综合商社的“综合实力”，争取“现有业务的升级换代”。

从防范新冠病毒传播的观点出发，目前与客户面对面打交道还受到一定限制，随着“便装出勤”政策愈发深入人心，穿着牛仔裤上班的员工越来越多。与“清晨型工作制度”相配合，员工们在自由自在、易于产生新创意的职场环境中，可结合当时的情况，积极提出能够切实带来今后收益的举措。

“巨人、大鹏、蛋卷”

我讲一件很久之前的事情。“巨人、大鹏、蛋卷”（分别指日本职业棒球联盟巨人队、相扑运动员大鹏和日式蛋卷）这个短语流行于20世纪60年代，用来代指那些受到包括儿童在内的民众所喜爱的东西。在那个时代，人们渴求具有压倒性实力的强大英雄，而这个短语也正是那个时代所独有的。但另一方面，如果强者常常取胜，那么日本人原本就有的“同情弱者”的气质就会冒头，导致强者有时反而人气下降。说到巨人队的比赛，比起9连冠时期，反而是他们落败时的收视率更高。这实在令人意外，但确是事实。换言之，正因为名次不断变化，所以才会有活力，人气也才能持久。

可以说，企业间的竞争亦是如此。公司在2010年度之前，按合并净利润排名的话，是位居行业第四。排名前三的都是财阀系的大型商社。如果当时我们甘居第四，大

概就会丧失饥饿精神，陷入困境。正因为有像我们这种非财阀系公司排名逐渐提升的下克上，竞争原理才会起作用，整个行业才会有活力。

今年6月，发生了两件公司历史上值得纪念的事情。公司的股价和总市值，按照东证收盘价计算，史上首次跃居综合商社行业第一。2010年度期初的时候，我们与第一名相比，股价低了三分之一，总市值低了约3万亿日元。现在回想起来，恍如隔世。

专心走商人之道

这是去年的故事了。当时，我为给将要调职的秘书买纪念品，去了位于日本桥的百货公司。我在等待店员包装商品时，突然有位女士小跑着过来想要和我握手。我对此大吃一惊，于是就问了一下原委。原来，这位女士就职时很遗憾没能如愿进入伊藤忠，但看着伊藤忠越变越好，她也是既开心又羡慕，仿佛一直是伊藤忠的拉拉队员。

我一直希望让各位股东和投资人、客户、金融机构、社会、员工及其家人觉得我们是一家“好公司”，并以这样的心态开展经营活动。伊藤忠在许多校园招聘企业排行榜中高居榜首，在学生中的口碑不错，一些许久之前与公司结缘的人士对我们也评价颇高，真是难能可贵。公司一直坚守向各类人士做出的“承诺”，可以说上述好评亦是守信重诺所收获的一种成果。

今后，我们注定将在混沌的时代中前行。但公司拥有不变的价值观——“三方有利”，它将使我们的企业价值持续提升。我坚信只要全体员工不骄傲不自满，牢记“三方有利”，彻底回归“盈利、削减、防范”这一原点，那么无论遇到何种风浪，我们都能破浪前行。2020年度，我们将毫无保留地发挥公司“真正的经营实力”以及集团全体员工团结一致“凝聚力”，展现“承诺经营”的高度信赖感。

看清困难局面的未来走势， 通过采取先人一步的“防备”之策， 实现持续提升企业价值的目标。

新冠疫情等因素使公司进入了新的经营阶段，但我们没有自乱阵脚，而是继续不断努力，以求完成之前提出的目标。此外，公司将通过“市场导向思维”，敏锐感知客户及产业结构的变化，切实把握机遇。



代表取締役社長 COO 铃木 善久

2019年度：潮流转之年

2019年4月，在史上首次实现合并净利润5,000亿日元的情况下，公司召开了讨论2019年度经营计划的特别经营会议。迈上5,000亿日元这一新台阶令士气大振，而达成5,000亿日元计划后，公司如何继续稳步发展、如何建立相应的组织结构和人才成为讨论的焦点。回顾公司历史，沉浮起落不知几何，如何从中吸取经验教训，成为会议首先讨论的话题。我们认为经验教训有3点：①不宜从理想论的角度，制定长期经营计划（经营应当重视承诺，而非提出毫无依据的数值目标）；②经营活动不宜过度“选择与集中”；③经营环境必然会发生变化。自负自满乃是大忌，“爬得越高，跌得越重”。

基于这些经验教训，公司将2019年度的合并净利润计划设定为与2018年度业绩相近的5,000亿日元。另一方面，公司继续进行渐进式分红，每股红利增加2日元，达到85日元。做出这样的决定，是因为在经济形势尚不明朗的情况下，首先要强基固本重视谨守已经承诺的数字。为因应瞬息万变的经营环境，摆脱固有业务模式的桎梏，

公司成立了新的组织——第八公司。新组织的使命是摆脱“产品导向思维”，站在消费者的角度，以“市场导向思维”来提升2018年度收为子公司的FamilyMart的企业价值，并强化伊藤忠集团的价值链。同时，基于不宜过度选择与集中这一教训，对现有的收益支柱公司维持原状。

2019年夏季，此前保持涨势的股市开始出现变化。股市以中美贸易摩擦的恶化为发端出现暴跌，以致于人们感慨是不是“魔鬼8月”再次到来。长期持续的全球性经济增长或将随时崩溃，本公司在对此一直加强警惕的情况下，以此变局作为契机，根据冈藤会长 CEO 的指示，决定再次彻底贯彻“盈利、削减、防范”的经营基本方针，尤应筛查有疑虑的项目，彻底加以“防范”，为因应经济形势进一步恶化，通过“削减”转向低重心经营。

公司也将通常于每年10月上旬进行的经营计划中期评估提前至9月9日，提早收起了暑期的放松情绪，同时，领先其他公司开始探讨对策。这是因为伊藤忠虽已连续10年实现增长，但公司判断现在已到了能否如期完成5,000亿日元承诺的重要关头。之后，非常幸运的是股市得以反弹，伊藤忠的股价22次刷新了上市以来的史上最



COO MESSAGE

高值。但此时的准备恰巧成为了之后为因应新冠冲击的防备之策。可以说，这正是从过往吸取的不可骄傲自满的经验教训发挥了作用。

2020年1月，WHO发出有关武汉爆发新冠疫情的声明，3月，WHO宣布新冠疫情进入全球流行阶段，全世界都受到疫情的冲击。雷曼事件曾导致金融体系的崩溃，而面对蔓延全球的新冠病毒，目前却尚未研发出疫苗。研发治疗药物和预防性疫苗需要一段时间。此外，即便疫情停止扩散，世界亦难以很快恢复到疫情出现之前的状态。油价大跌、消费热情减退、汽车等基础产业大幅下滑，2019年度可谓是席卷商社行业的“潮流转变之年”。由于我们公司的业务组合分布在以生活消费行业为核心的多个领域，故依旧保持稳定，但对于资产集中在资源、基础产业领域的其他商社来说，环境却是严酷的。因此，2019年度是商社行业业绩呈现云泥之别的1年。

2020年度：继续开展承诺经营

在新冠病毒影响日益升高的背景下，公司于2020年3月31日召开了2020年度特别经营会议。若按往年惯例，派驻海外的董事也会返回日本参加会议，经营团队汇聚一堂。但考虑到传染风险，此次的参会人员仅限于取缔役和各公司总裁参加，是一次人数少、会期短的会议。

新冠冲击将导致以下结果：①医疗卫生和经济领域出现难以预测的复合型危机；②对雷曼事件后持续11年之久的经济增长形成冲击，预计不会轻易回到疫情之前的状态；③原油价格下跌导致石油收入枯竭，页岩气企业等的信用不确定性或将扩大。我们认识到这对于对经济形势变化非常敏感的商社而言，现已进入了非常困难的时期，基于这一认知，如何度过2020年度，是否公布2020年度计划，亦或应搁置待定，这些都成为了讨论的主题。公司确定要从根本上再次审视过去的思维模式，彻底落实应对风险的措施，但承诺经营不会改变。

对于2020年度经营计划，应考量目前可以预知的风险，将那些可以公示的部分积极地展示给市场。本着这种态度，公司决定公布合并净利润4,000亿日元的计划，继续进行渐进式分红，每股红利88日元。此外，公司已进入新的经营阶段，以因应未来可能持续数年的经营环境

剧变和“全球性经济衰退”。基于这一认知，公司将2020年度定位为强基固本的1年，该年度经营计划不列入中期经营计划，而是视作单年度因应危机的经营计划。

谁都无法未卜先知，我们不应将2020年度视为此前经济扩大的延续，而应将其定位为需要暂时停下脚步的1年。那么公司该如何实践这一想法呢？我们应该贯彻冈藤会长CEO所言的“更严谨、更小巧”的低重心经营。所有领域均应回归原点，再次彻底贯彻“盈利、削减、防范”的方针。其中，“削减”和“防范”是完成计划的关键。整个集团应全面掌握成交、销售动态、物流、授信方等情况，通过投保、缩短付款期限、尽快收回应收账款等措施，先人一步采取对策，“防范”于未然，以便减少利润损失。同时，“削减”亦不仅止于削减开支，而是要经常思考如何更有效的使用资金，并持续不断的努力。2020年度也将努力实现已公布的合并净利润4,000亿日元、每股红利88日元这一计划，以不辜负各位的期望。（➡ Page 16 2020年度经营计划）

看清困难局势下的未来走势

目前，经营环境极不明朗，我们应当比过去更加严格地审查新增投资，更早地实施退出(EXIT)。同时，对于非战略性投资，则应彻底控制风险管理的同时，切实推动那些瞄准后新冠时代的发展战略。尤其应以本公司具有优势的生活消费领域为核心，严格筛选、实施优质投资项目。

2019年7月开始运营的第八公司与日均拥有约1,500万顾客光临、店铺遍布日本全国的FamilyMart联手，利用顾客消费大数据及庞大的客流量，以期开展广告、市场与金融服务等业务。同时，完善FamilyMart和日本ACCESS(株)的数据资源的利用系统，优化订货、库存和物流价值链，并推进在FamilyMart实体店构建能够试验新举措的体系等。此外，第八公司亦推进建设DMP(Data Management Platform: 数据管理平台)，对整个伊藤忠集团的顾客数据进行管理和利用，以便创造数字广告业务、数据管理业务、数据分析业务、金融服务等新的商机。（➡ Page 40 第八公司）

在利用风险投资和新技术业务模式的进化方面，通过



**通过切实做好本职工作，
维护各领域的供应链，
为整个社会的生活稳定
做出贡献。**

对发展领域的全面考量和超前布局，我们自2020年度起进入以“移动”、“电力”、“零售”为核心、以公司为主体扩大事业版图的新阶段。其中，在“电力”领域整合新时代电力、蓄电池等下游领域，新成立了“电力·环境解决方案部门”。公司具备 AI 功能的自有品牌蓄电池，截止2020年3月，已在全日本累计销售约3万个（以容量计算，份额居日本国内首位），历经10余年发展进步形成的业务基础和销售网络是我们的强项。此外，我们还将与 Sunnova、24M、PAND（深圳市普兰德储能技术）等实施新一代投资，从“面”的层次，切实推动业务发展。

目前的情况可谓是二战之后的最大危机。美国前总统约翰·F·肯尼迪在古巴危机时说：“汉语的危机由两个字组成，一个字意味着危险，另一字则意味着机遇”。例如，以新冠疫情为契机，购物在线化将会加速，这一点自不待言。即便是服务行业，在线与客户进行接触的机会亦越来越多，我们集团已开始采取新的举措，例如“HOKEN NO MADOGUCHI（保险之窗）”开始举办在线咨询会等。我们要在新冠疫情危机之中，敏锐感知客户和产业结构的变化，关注变化出现的端倪，把握好机遇。

海外业务方面，我们要关注新冠疫情的影响，以彻底落实风险管理、推敲现有业务的“盈利、削减、防范”为基础。在“盈利”方面，要通过与有实力的伙伴合作，扩大事业版图。例如，2019年度开工的塞尔维亚废弃物处理发电项目，通过与水及环境基建领域的大型企业法国苏伊士公司合作，每年焚烧处理约34万吨垃圾，并利用燃烧余热进行发电及供热。这一处理量相当于塞尔维亚贝尔格莱德市排放废弃物的66%。本项目是塞尔维亚首个利用项目融资的大型PPP（政府和社会资本合作）项目，符

合欧盟的废弃物处理标准。因此，对于希望加入欧盟的塞尔维亚政府来说，也是最重要的项目。伊藤忠在英国亦运营同样的废弃物发电设施。我们将利用积累的项目开发运营经验，与各地区、各行业优质伙伴合作，不断提升项目质量，稳步开展经营。

持续提升企业价值

与其他商社相比，我们要以极少的总公司员工数量来取得较大的成果，因此为了提升每个员工的生产效率，公司采取了具有伊藤忠特色的超前部署，例如：利用 RPA 等 IT 技术，推动会议和申请书无纸化来提升业务效率；通过实行清晨型工作制度和“便装日”进行工作方式改革；通过与癌症共存的援助政策推进健康经营等。

今后，作为一家“严格但值得为之工作的公司”，我们将向员工提供施展才华的机会，让员工切身感受到自身的成长，通过自身努力，拓展客源与业务模式。我们希望伊藤忠始终都是一家能给员工带来成就感的公司。

为因应面对面行业的经营环境剧变，实现进一步发展，需要提炼出更加通俗易懂、能够令人感同身受、且具有“伊藤忠特色”的价值观。“三方有利”是公司经营的原点，亦是与 SDGs 理念相通的经营哲学。2020年4月，我们将公司的企业理念修改为“三方有利”，以便进一步提升整个集团的凝聚力，提升企业价值。

许多公司和客户即便遭受新冠疫情的影响，仍努力工作。今后，我们将与他们紧密合作，通过切实做好本职工作，维护各领域供应链，为整个社会的生活稳定做出贡献。

伊藤忠商事与中国的渊源

东亚地区总代表致辞

伊藤忠商事自1972年被中国政府认定为中日友好商社，作为大型商社首次获准重开中日贸易以来，在中国持续发展，业务经营已经有半世纪之久。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，产业结构调整和升级已进入关键时期。在国家大力支持创新的各项政策的推动下，近年来中国国民的生活方式发生了翻天覆地的变化，中国国内也不断涌现出领先于国际市场的先进商业模式。伊藤忠商事将在这种变化中抓住机遇，致力于创造出以中国为起点，发挥全球性组织架构优势的国际合作案例，努力提升企业高度，向新时代业务进化。

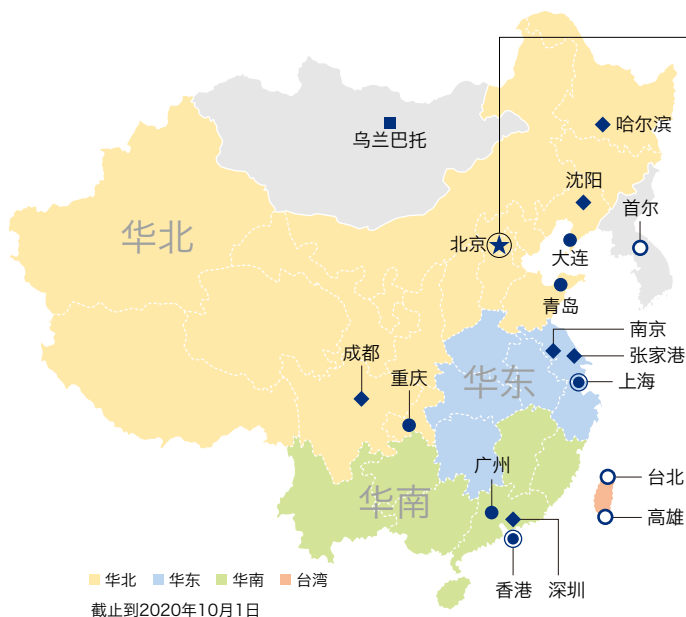
2020年初，新冠肺炎疫情席卷全球，导致经营环境



伊藤忠商事代表取締役
副社長執行董事
东亚地区总代表

福田 祐士

剧变，各行各业都受到了严重影响。面对疫情对世界经济带来的冲击，我们已做好准备。伊藤忠将致力于为中日两国疫情防控和经济运行秩序的恢复做出贡献，同时，灵活运用中国最先进的网络化、数字化技术，牢牢把握“后疫情时代”的成长机遇。



伊藤忠（中国）集团有限公司 (ICN)
(2005年获商务部批准为国家级“地区总部”)
成立时间：1993年
所在地：北京
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：12个

- ★ 东亚地区总部 (1) 北京
- 华北、华东、华南区域总部 (3含地区总部) 北京、上海、香港
- 在中国大陆的全资法人公司 (6含区域总部) 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、成都、南京、张家港、深圳
- 总公司事务所 (1) 乌兰巴托
- 中国大陆以外全资法人公司、分支机构 (4 含区域总部) 香港、台北、高雄、首尔

注：数字表示各级总部、全资法人公司、分公司及事务所的数量

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62个国家和地区约100个据点、合并子公司/关联公司总数289家、合并员工总数约13万人的跨国企业，在世界各地开展涉足广泛事业领域的贸易、事业投资活动。2019年度(2019年4月~2020年3月)(国际会计准则(IFRS))，合并收益达到1,009.19亿美元，合并净利润达到46.06亿美元。

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 “地区总部”
2004年3月	作为在中国投资的日系综合商社， 首获ISO14001环境管理体系认证
1993年9月	作为大型商社首次在华设立投资性公司 伊藤忠(中国)集团有限公司
1992年5月	作为大型商社首次在华设立全资法人公司 上海伊藤忠商事有限公司
1979年	上海办事处成立
1979年9月	作为大型商社首次在北京设立办事处
1972年3月	被中国国务院认定为日中友好商社， 作为大型商社首次获准重开日中直接贸易

继续扩大现有优势

立足中长期观点，以强化协同效应、构筑收益支柱为目标

为了扩大本公司具有优势的中国和亚洲地区的收益基础，2015年1月，本公司与正大集团(CP GROUP)共同出资，取得中国最大的综合性企业集团——中信股份(CITIC Limited) 20%的股份。中信集团的收益能力约有80%依赖于金融部门，而本公司将作为中信的合作伙伴，为在“扩大非金融业务”的战略中贡献力量。同时，中国拥有约14亿人口的市场规模，在政府的各种支持政策下业务飞速发展，在这样的市场中，中信集团始终是值得信赖的合作伙伴。在尚不明朗的经营环境和新冠肺炎疫情的影响下，更加全面地辨识风险、把握商机变得尤为重要。通过将中信集团的人际网络、信息等资源与本公司优势的非资源领域，尤其是生活消费领域相融合，本公司将立足中长期观点，以强化协同效应、构筑收益支柱为战略目标。



综合商社最强的
非资源领域收益能力



在多个行业位居中国首位

- 信托公司
- 证券公司
- 铝制轮毂制造



以泰国、中国为中心向亚洲展开的
巨型综合企业

- 泰国最大的民营企业
- 在全球21个国家开展业务，产品出口至150余个国家
- 首家获中国政府批准的外资企业(1979年)
- 业务遍及全中国的中国最大外资企业集团



2019年度 决算业绩

“Brand-new Deal 2020”总体回顾

中期经营计划“Brand-new Deal 2020”在当初设定的目标之中，利润计划等定量方面已在2018-2019年度，用2年时间全部提前达成。定性方面的各项措施亦已着实取得进展，因此整个计划已告结束。



2019年度 决算概况

- ▶ **合并净利润**达成期初承诺的计划，连续2年超过5,000亿日元，达到**5,013亿日元**[连续4年]
非资源领域利润为**3,783亿日元**[连续3年]
- ▶ 扣除偶发性损益后的**基础收益**与上一期相比增加约135亿日元，达到**约4,855亿日元**[连续5年]
- ▶ **投资公司损益**为**4,452亿日元**[连续4年]，盈利公司比率为88.6%，保持较高水平
- ▶ **实质经营现金流量**为**6,020亿日元**[连续4年]
- ▶ **每股合并净利润(EPS)**为**335.58日元**[连续4年]

[]内为连续刷新历史最高值的年数

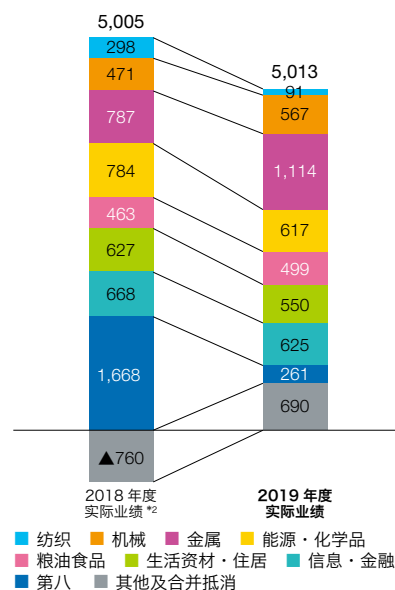
经营业绩

单位: 亿日元	2018年度实际业绩	2019年度实际业绩	增减
合并净利润	5,005	* 5,013	+8
偶发性损益	285	160	△125
基础收益	约4,720	* 约4,855	约+135
非资源	3,780	* 3,783	+3
资源	1,155	1,268	+113
其他	71	▲37	△108
非资源比率 ^{*1}	77%	75%	降低2pt
投资公司损益(含、海外当地法人)	4,379	* 4,452	+73
盈利公司比率	90.0%	88.6%	降低1.5pt
EPS	324.07日元	*335.58日元	+11.51日元

*1 构成比例以从合计中扣除“其他”后的数额为100%进行计算。

各公司合并净利润

(亿日元)



*2 伴随着2019年7月1日第八公司的成立，此处为重组计算后的2018年度实际业绩。

现金流量

现金流量

单位: 亿日元	2018年度实际业绩	2019年度实际业绩
经营活动现金流量	4,766	* 8,781
投资活动现金流量	2,011	▲2,488
(自由现金流量)	(6,777)	(6,294)
财务活动现金流量	▲5,383	▲5,755

实质自由现金流量

单位: 亿日元	2018年度实际业绩	2019年度实际业绩
实质经营现金流量 ^{*1}	5,150	* 6,020
实质投资现金流量(▲净投资) ^{*2}	▲200	▲2,900
实质自由现金流量	4,950	3,120

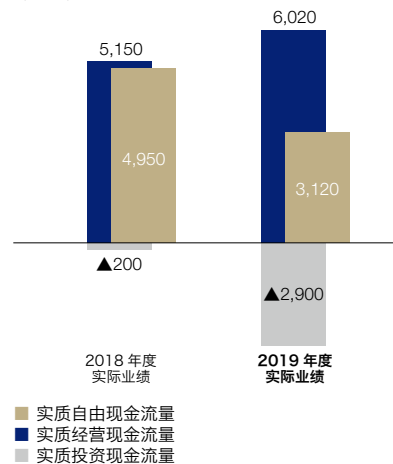
*1 “经营现金流量”-“营运资金等的增减”(扣除租赁会计的影响)

*2 实质出资及设备投资相关支出及回收。

“投资现金流量”+“与非控制性权益间的资本交易”-“贷款的增减”等

实质自由现金流量

(亿日元)



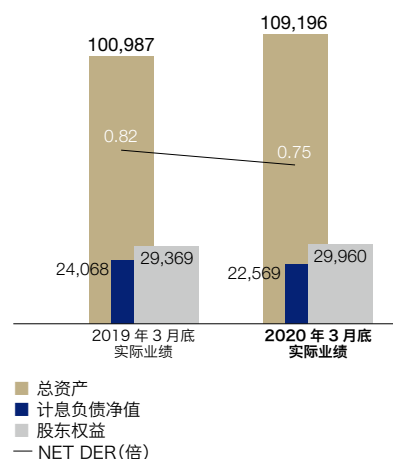
财务状况

单位: 亿日元	2019年3月底实际业绩	2020年3月底实际业绩	增减
总资产	100,987	* 109,196	+8,209
计息负债净值	24,068	22,569	△1,499
股东权益	29,369	* 29,960	+590
股东权益比率	29.1%	27.4%	降低1.6pt
NET DER	0.82倍	* 0.75倍	改善0.07
ROE	17.9%	17.0%	降低0.9pt

* 史上最高(NET DER为史上最佳)

财务状况

(亿日元)



2020年度 经营计划

2020年度 经营计划的思路

- ▶ 经营环境出现剧变。面临需因应经济衰退、全球性萧条的局面，经营进入新阶段
- ▶ 提前达成、结束中期经营计划“Brand-new Deal 2020”
- ▶ 2020年度为强基固本的1年，制定单年度的经营计划



基本方针

定性

回归原点
再次彻底贯彻“盈利、削减、防范”

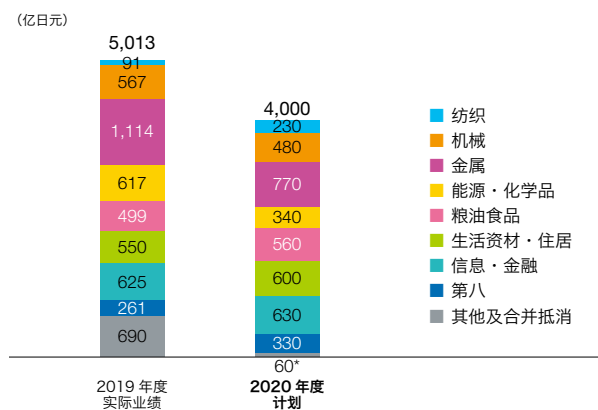
定量

- ▶ 合并净利润：4,000亿日元
- ▶ 每股红利：88日元(继续实行渐进式分红)
- ▶ 继续执行“中长期股东回报方针*”

* 2018年10月1日公布

定量计划

各公司合并净利润



单位：亿日元

	2019年度实际业绩	2020年度计划
非资源	3,783	3,840
资源	1,268	730
其他	▲37	▲570*

* 含缓冲调整▲500亿日元

Brand-new Deal 2020

现金流量、财务状况、经营指标

	2018年度实际业绩	2019年度实际业绩
实质经营现金流量(亿日元)	5,150	6,020
净投资(亿日元)	▲200	▲2,900
扣除股东回报后的实质自由现金流量(亿日元)	3,000	1,230
		4,230
NET DER(倍)	0.82	0.75
股东权益(万亿日元)	2.9	3.0
ROE(%)	17.9	17.0

2020年度经营计划

2020年度重点措施

在优势领域中抓住机遇
进行战略投资
稳步实施资产重组

以维持 A 级水平为前提的
B/S 管理

持续高效率经营

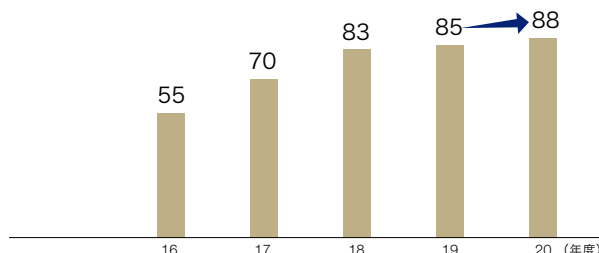
股东回报方针

分红

2020年度每股红利**88日元**，
以进一步增加分红金额和股息支付率为目标

每股红利

(日元)



股份回购金额
(亿日元)



股份回购

根据“中长期股东回报方针”，
灵活、持续地进行股份回购

提升企业价值的思路



ESG

- 新的集团企业理念“三方有利”亦可谓是可持续发展的源头。根据这一理念，在确保维持并提升收益能力的同时，以有助于持续提升企业价值的方式，寻求社会问题的解决。
- 具体而言，要最大限度发挥综合商社的特点，提供丰富多彩的产品和服务，开创新型业务，并通过灵活的资产重组等措施，扩大并积极推进环保产业的业务

可持续发展方面的重要课题和具体举措

环境 (E)

- 着实执行煤炭业务相关方针
- 将塑料垃圾问题列为重要课题，推进开创环境友好型材料等业务

社会 (S)

- 通过提升业务效率，增强一线能力，并以创造既严格又能让员工安心、集中精力工作的环境为目标，进一步精进公司独有的“工作方式改革”，争取提升劳动生产率

公司治理 (G)

- 进一步提升包括上市子公司在内的整个集团的公司治理实效性

2018年度、2019年度实际业绩以及2020年度计划的前提条件

	2018年度 实际业绩	2019年度 实际业绩	2020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	109.16	105.00	约▲24亿日元(日元升值1日元)
汇率(日元 / US\$ 年度末汇率)	110.99	108.83	105.00	—
利率(%) LIBOR 3M(美元)	2.50%	2.04%	1.00%	约▲20亿日元(利率上涨1%)
原油(布伦特) 价格(US\$/BBL)	70.86	60.95	30	±6.1亿日元
铁矿石(中国到岸) 价格(US\$/吨)	71*2	95*2	N.A.*3	±12.3亿日元
强粘结煤(澳洲离岸) 价格(US\$/吨)	202*2	164*2	N.A.*3	±2.2亿日元
动力煤(澳洲离岸) 价格(US\$/吨)	106*2	71*2	N.A.*3	

*1 上述影响会因销量、汇率、生产成本等产生变动。

*2 2018年度・2019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。

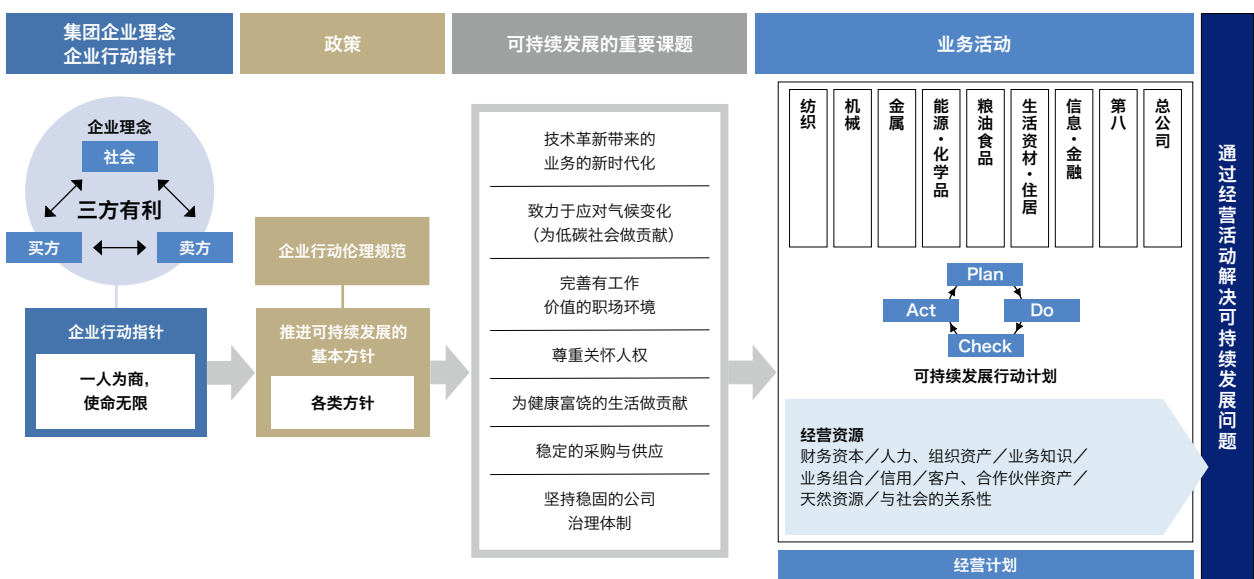
*3 2020年度计划中的铁矿石、强粘结煤、动力煤价格，是基于市场信息的一般交易价等因素为基础的估算价格，实际价格将根据矿石种类、煤炭种类及与客户谈判的结果而定，因此不予公开。

以持续提升企业价值为目标的可持续发展

“三方有利”是我们的创业精神，亦是公司的企业理念。公司根据这一理念在全球开展业务。我们将应对地球环境和社会问题视为经营方针的最重要事项之一。为贯彻企业行动指针“一人為商，使命无限”，公司将为实现社会的可持续发展贡献自己的力量。

公司根据企业理念和外部环境变化制定“可持续发展推进基本方针”，并有组织地、系统地加以落实。公司将自身应优先解决的重要事项确定为重大课题，并将其落实到“可持续发展行动计划”，在确保维持和提升收益能力的同时，通过贸易和投资等活动，持续提升企业价值，并兼顾解决社会问题。

推进可持续发展的流程



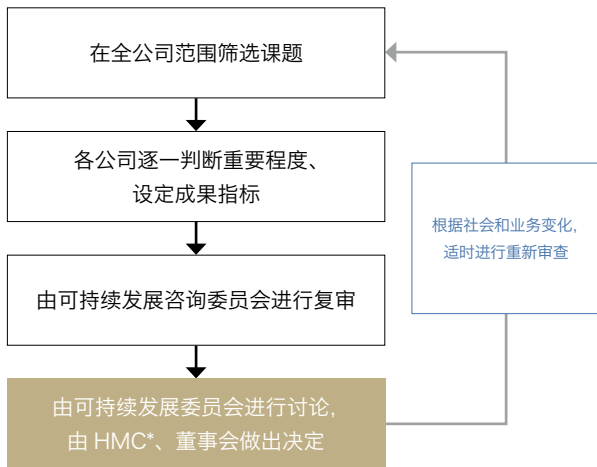
可持续发展的重要课题

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。	<ul style="list-style-type: none"> 运用 AI、IoT、金融科技等新技术和服务，对业务进行重组 在纤维业务领域运用 AI、推广普及 RFID 标签，以提升生产作业效率和可溯源性，增强销售能力
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。	<ul style="list-style-type: none"> 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。	<ul style="list-style-type: none"> 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。	<ul style="list-style-type: none"> 在整个集团供应链的层面纳入社会、环境问题对策，遵守相关管理标准 基于对客户情况、行业趋势以及与合作伙伴的考量，公布可持续棕榈油采购方针，推进建立采购及供应体制
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。	<ul style="list-style-type: none"> 通过成立食品安全管理部门，努力确保食品的安全、放心 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。	<ul style="list-style-type: none"> 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。	<ul style="list-style-type: none"> 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

各公司的开展状况请详见可持续发展行动计划。 <https://www.itochu.co.jp/en/csr/itochu/activity/actionplan/>

重要课题的选定与回顾

自2013年公司首次选定重要课题以来，我们根据国际社会的趋势和利益相关方的期望等因素，定期对重要课题进行重新审查。考量SDGs获得通过以及巴黎协定生效等社会情势，公司借由制定前一期，即2018年度开始执行的中期经营计划为契机，选定7项重要课题，2020年度经营计划亦予以沿袭。



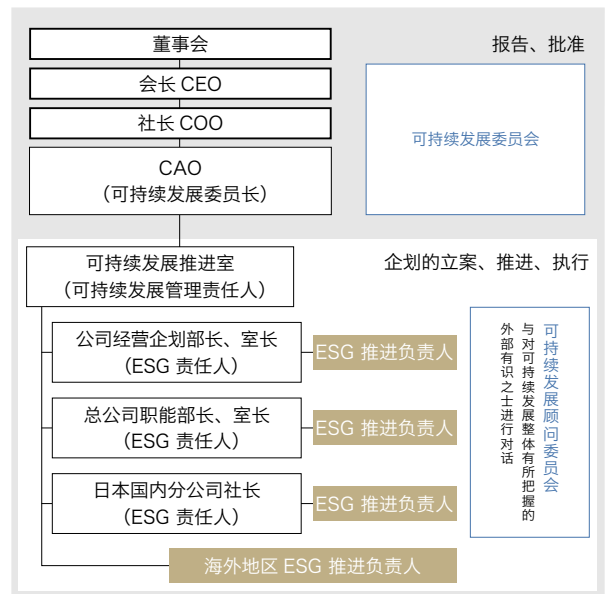
* HMC= Headquarters Management Committee

详情请参阅 ESG 报告。

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

可持续发展推进机制

推进可持续发展的措施如下：由可持续发展推进室规划并制定方案，根据 CAO 的决定，由各组织加以实施。对于基本方针的制定和重新审查以及重要项目的筛选，由“可持续发展委员会”讨论、决定。此外，通过与咨询委员会等利益相关方的对话，了解社会的期望和需求，并将此融入到可持续发展推进工作中。



各公司的开展状况										SDGs
纺织	机械	金属	能源· 化学品	粮油食品	生活资材· 住居	信息·金融	第八	总公司		
										9
										7, 13
										5, 8, 10
										6, 8, 11
										3, 9, 12
										6, 12, 14, 15
										16

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)			
基础收益	总资产	实质经营 现金流量	合并员工数

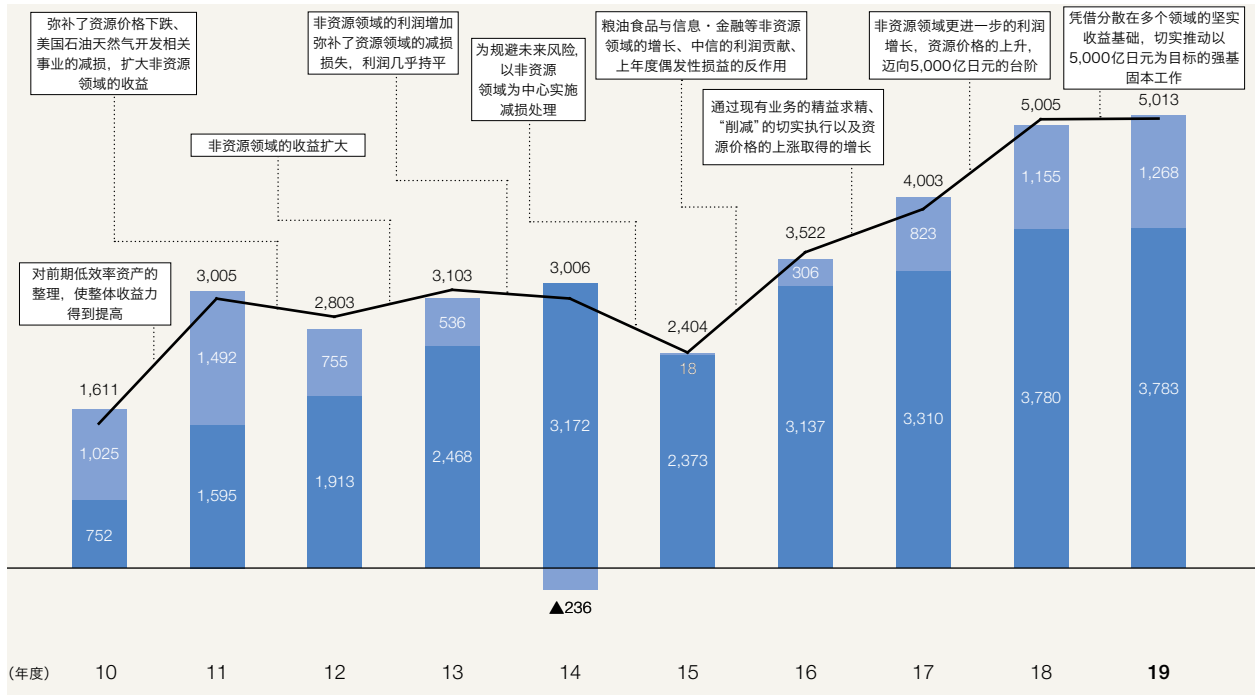


非资源	78.3%	90.4%	73.8%	94.6%
资源	21.7%	9.6%	26.2%	5.4%

※伴随着“第八公司”于2019年7月1日成立，所示2017年度及2018年度的实际业绩结果为重组后计算得出。

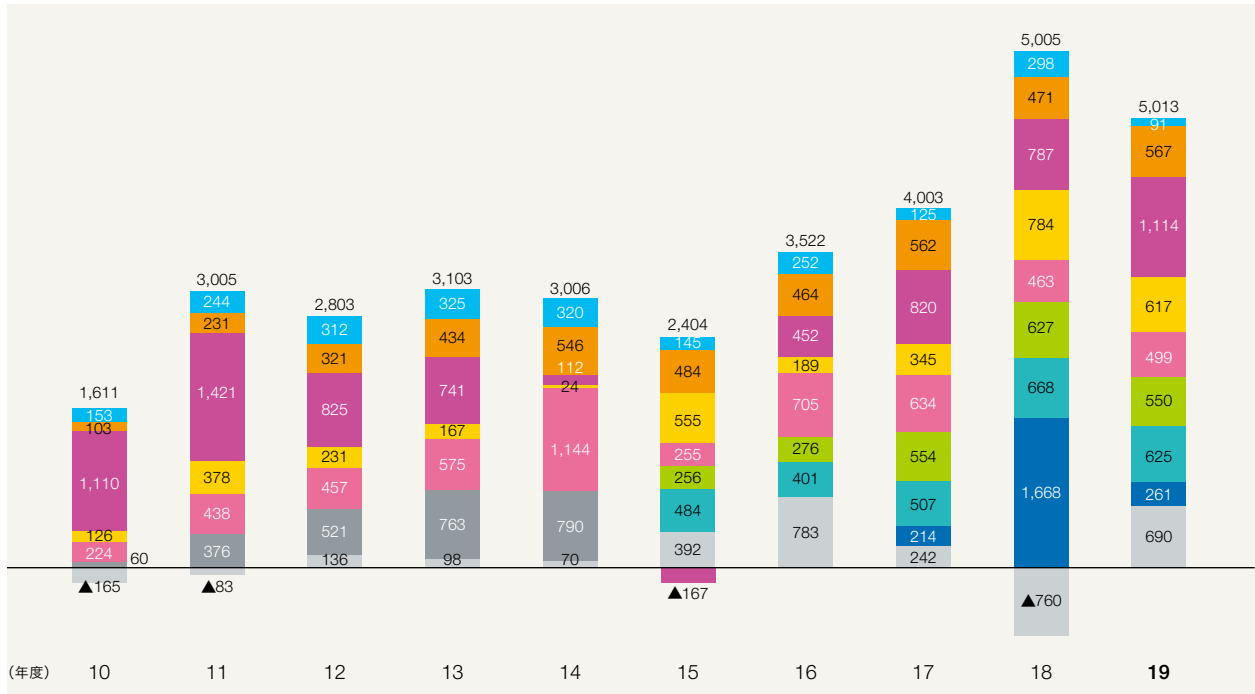
※ 2013年度之前采用美国会计准则，2014年度之后采用国际会计准则 (IFRS)

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	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
偶发性损益	▲575	200	0	0	▲50	▲750	▲180	▲165	285	160
基础收益	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
基础收益	2,186	2,805	2,803	3,103	3,056	3,154	3,702	4,168	4,720	4,853

■ 纺织公司 ■ 机械公司 ■ 金属公司 ■ 能源·化学品公司 ■ 粮油食品公司
 ■ 生活资材·住居 & 信息通信公司(截至2014年度) ■ 生活资材·住居公司(2015年度以后) ■ 信息·金融公司(2015年度以后)
 ■ 第八公司(2017年度以后) ■ 其他以及合并消去
 ※ 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”。
 ※ 伴随着“第八公司”于2019年7月1日成立，所示2017年度及2018年度的实际业绩结果为重组后计算得出。

各部门业绩推移

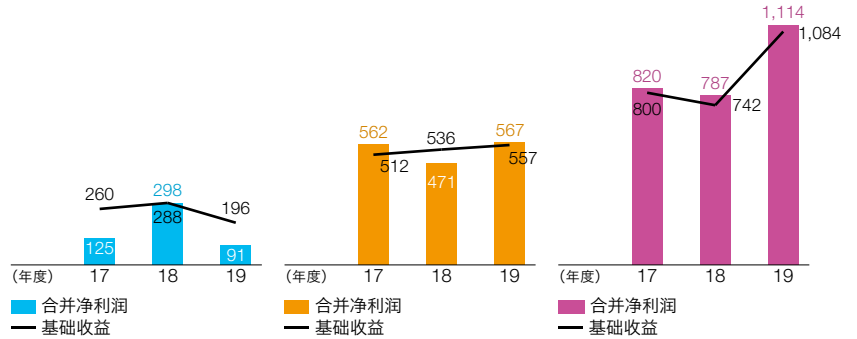
纺织公司

机械公司

金属公司

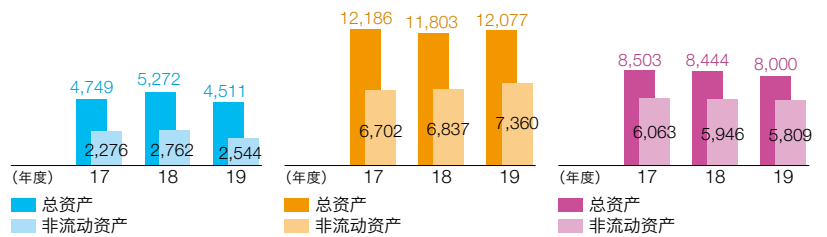
合并净利润与基础收益

(亿日元)



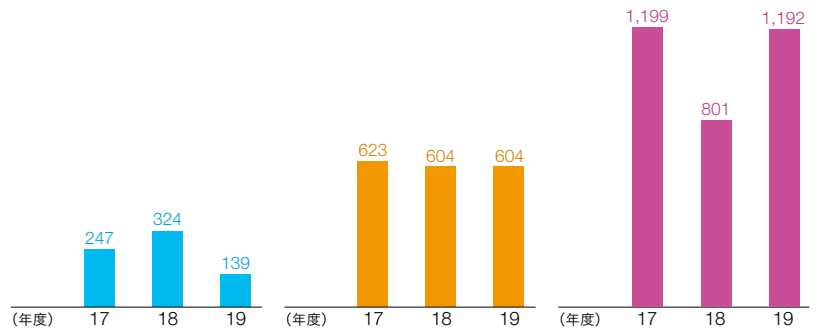
总资产

(亿日元)



实质经营现金流量*

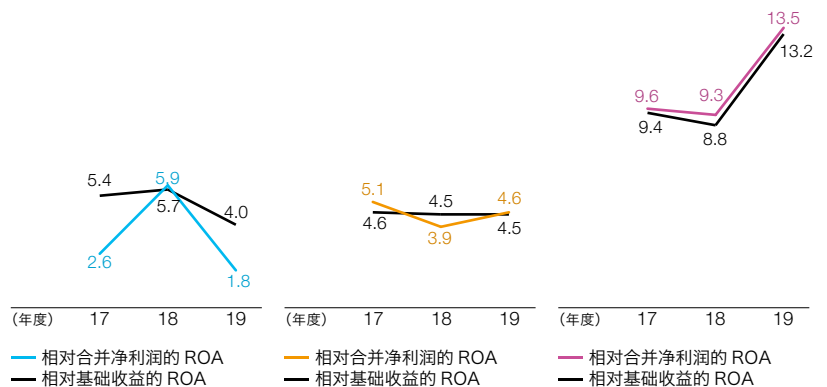
(亿日元)



* “经营现金流量” - “周转资金的增减”

ROA

(%)



※ 伴随着“第八公司”于2019年7月1日成立，所示2017年度及2018年度的实际业绩结果为重组后计算得出。

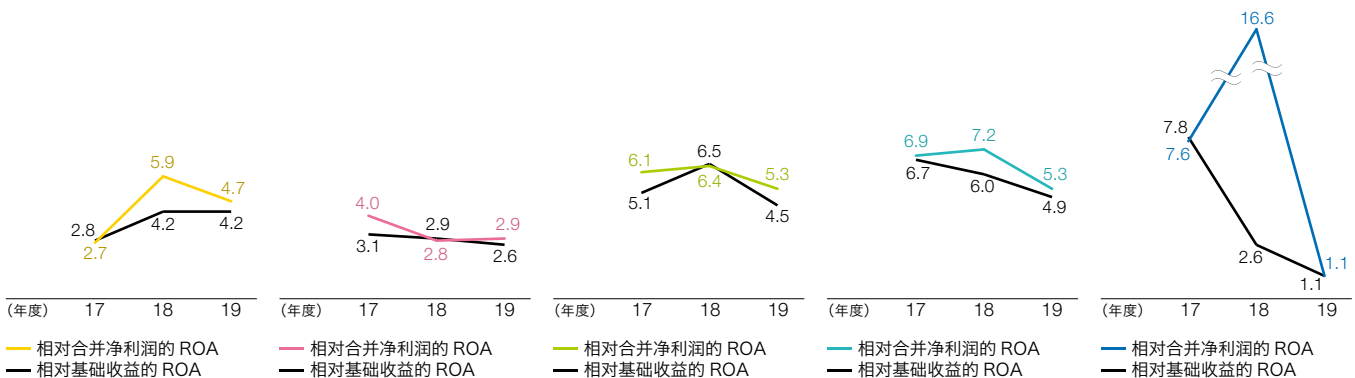
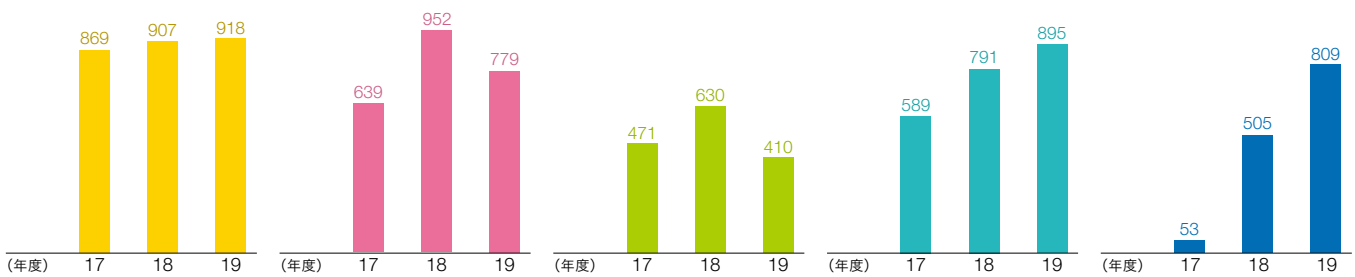
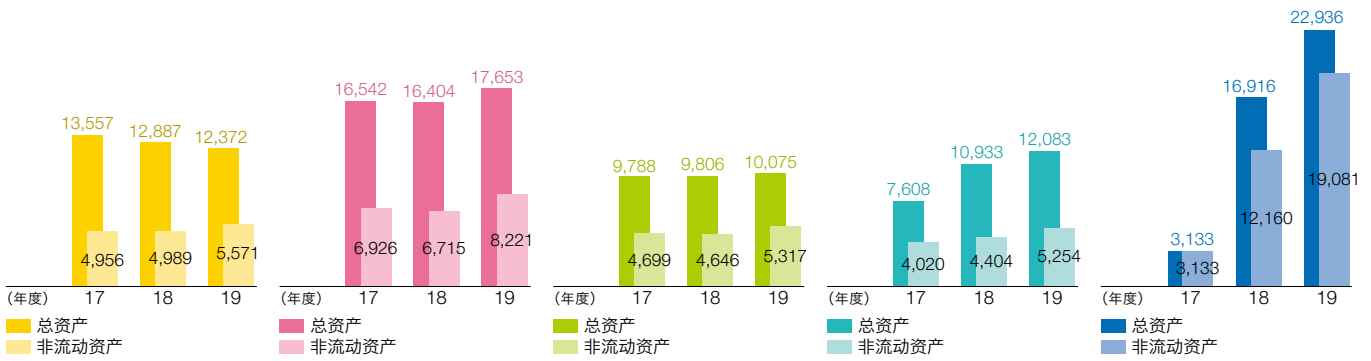
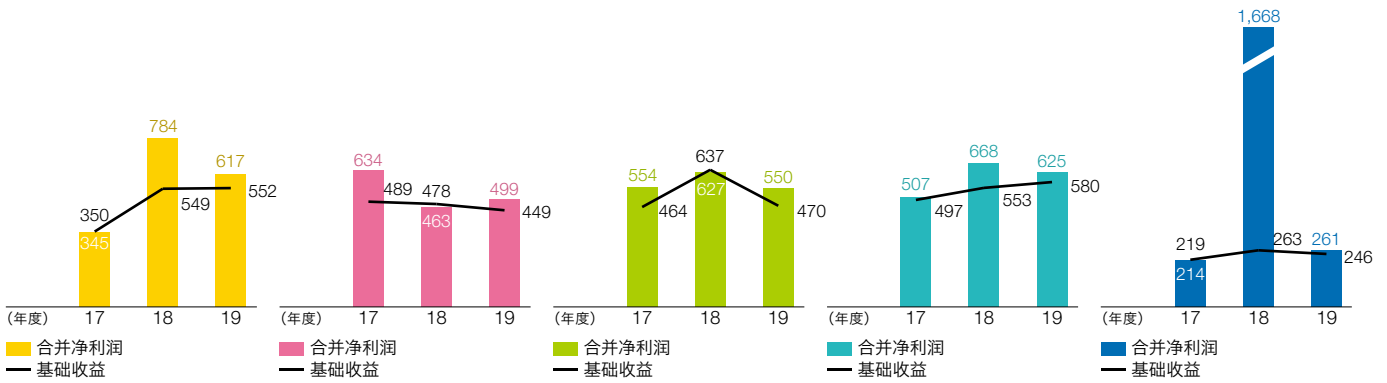
能源·化学品公司

粮油食品公司

生活资材·住居公司

信息·金融公司

第八公司



主要合并对象公司的投资损益

纺织公司

单位: 亿日元

	持股比率*1	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度(计划)*2
合并净利润		125	298	91	230
主要合并对象公司的投资损益明细					
(株)JOI' X CORPORATION	100.0%	15	12	8	3
(株)迪桑特	40.0%	14	12	▲14	20
(株)三景	100.0%	1	19	15	12
ITOCHU Textile Prominent (ASIA) Ltd.	100.0%	2	11	4	10
伊藤忠纤维贸易(中国)有限公司	100.0%	10	11	11	11

机械公司

单位: 亿日元

	持股比率*1	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度(计划)*2
合并净利润		562	471	567	480
主要合并对象公司的投资损益明细					
东京盛世利(株)	29.2%	125	126	142	131
I-Power Investment Inc.	100.0%	53	▲58	18	29
I-ENVIRONMENT INVESTMENTS LIMITED	100.0%	19	10	12	12
(株)JAMCO	33.4%	6	6	1	—
(株)YANASE	66.0%	37	11	30	33
伊藤忠 TC 建机(株)*3	50.0%	6	6	3	3
伊藤忠 MACHINE-TECHNOS(株)	100.0%	8	14	14	10
Century Medical(株)	100.0%	5	7	6	4
MULTIQUIP INC.	100.0%	23	28	28	17

金属公司

单位: 亿日元

	持股比率*1	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度(计划)*2
合并净利润		820	787	1,114	770
主要合并对象公司的投资损益明细					
ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd	100.0%	623	601	834	716
JAPÃO BRASIL MINÉRIO DE FERRO PARTICIPAÇÕES LTDA. (CSN Mineração)	77.3%	33	17	94	—
ITOCHU Coal Americas Inc. (Drummond)	100.0%	29	20	11	—
伊藤忠丸红铁钢(株)	50.0%	92	121	112	—
伊藤忠金属(株)*4	70.0%	11	11	13	10

能源・化学品公司

单位: 亿日元

	持股比率*1	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度(计划)*2
合并净利润		345	784	617	340
主要合并对象公司的投资损益明细					
ITOCHU Oil Exploration (Azerbaijan) Inc. (ACG Project)	100.0%	23	33	49	▲11
ITOCHU PETROLEUM CO., (SINGAPORE) PTE. LTD.	100.0%	▲18	5	7	8
伊藤忠 ENEX(株)	54.0%	60	65	69	59
日本南萨哈石油(株) (Eastern Siberia Project)	25.0%	40	91	77	—
LNG 红利(税后)	—	44	62	55	27
伊藤忠富隆达化工(株)	100.0%	37	52	44	44
伊藤忠塑料(株)*4	60.0%	24	23	25	26
他喜龙希爱(株)	52.0%	30	29	64	—

※ 伴随着“第八公司”于2019年7月1日成立, 所示2017年度及2018年度的实际业绩结果为重组后计算得出。

粮油食品公司

单位: 亿日元

	持股比例*1	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度(计划)*2
合并净利润		634	463	499	560
主要合并对象公司的投资损益明细					
Dole International Holdings (株)	100.0%	32	78	▲2	74
(株)日本 ACCESS *4	60.0%	59	70	84	87
不二制油集团总公司(株)	39.0%	42	30	51	45
普利玛火腿(株)	42.9%	41	32	39	38
伊藤忠食品(株)	52.2%	22	17	20	21
HYLIFE GROUP HOLDINGS LTD.	49.9%	37	27	30	—

生活资材・住居公司

单位: 亿日元

	持股比例*1	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度(计划)*2
合并净利润		554	627	550	600
主要合并对象公司的投资损益明细					
European Tyre Enterprise Limited (Kwik-Fit)	100.0%	58	42	62	—
ITOCHU FIBRE LIMITED (METSА FIBRE)	100.0%	99	161	19	—
日伯纸浆资源开发(株)(CENIBRA)	33.3%	42	73	▲71	—
伊藤忠物流(株)*4	95.2%	26	29	49	27
伊藤忠建材(株)	100.0%	27	29	29	18
大建工业(株)	35.6%	16	13	19	—
伊藤忠都市开发(株)	100.0%	24	29	24	22

信息・金融公司

单位: 亿日元

	持股比例*1	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度(计划)*2
合并净利润		507	668	625	630
主要合并对象公司的投资损益明细					
ITOCHU Techno-Solutions Corporation	58.2%	136	142	166	175
BELLSYSTEM24 Holdings, Inc.	40.8%	12	12	18	29
CONEXIO(株)	60.3%	41	40	40	—
伊藤忠富士合资(SKY Perfect JSAT Holdings)	63.0%	▲2	14	2	13
POCKET CARD(株)*4	32.2%	9	20	21	23
Orient Corporation	16.5%	42	42	37	—

第八公司

单位: 亿日元

	持股比例*1	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度(计划)*2
合并净利润		214	1,668	261	330
主要合并对象公司的投资损益明细					
(株)FamilyMart*5	50.2%	118	173	175	301
(株)日本 ACCESS*4	40.0%	39	46	55	57
POCKET CARD(株)*4*6	30.9%	4	19	21	22
伊藤忠塑料(株)*4	40.0%	16	15	16	18
伊藤忠金属(株)*4	30.0%	5	5	6	4
伊藤忠物流(株)*4	4.8%	1	2	1	1

*1 记载的是截至2020年6月30日的持股比例。

*2 “2020年度(计划)”指2020年7月31日前公布的计划(含修正预期)。

*3 2019年7月1日起,公司名称由伊藤忠建机(株)变更为伊藤忠TC建机(株)。

*4 伴随着部分持有股份转由“第八公司”管理,此处为各公司的投资比例及投资损益。

*5 2019年9月1日起,公司名称由FamilyMart UNY Holdings(株)变更为(株)FamilyMart。

*6 已包含来自(株)FamilyMart的投资损益。

纺织公司

事业领域

- 品牌业务
- 面料、服饰资材、服装
- 纤维资材



Strength 公司优势

- 综合商社纺织领域绝对 No.1 的业务规模
- 涵盖纺织行业上下游的价值链
- 通过均衡的资产组合，确立高效的经营基础



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
纺织公司 CFO
纺织经营企划部长

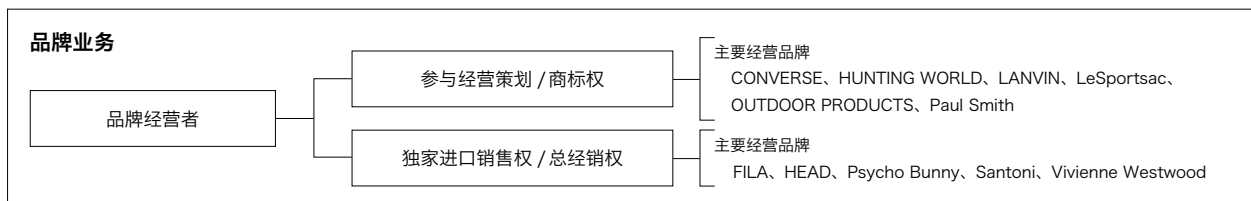
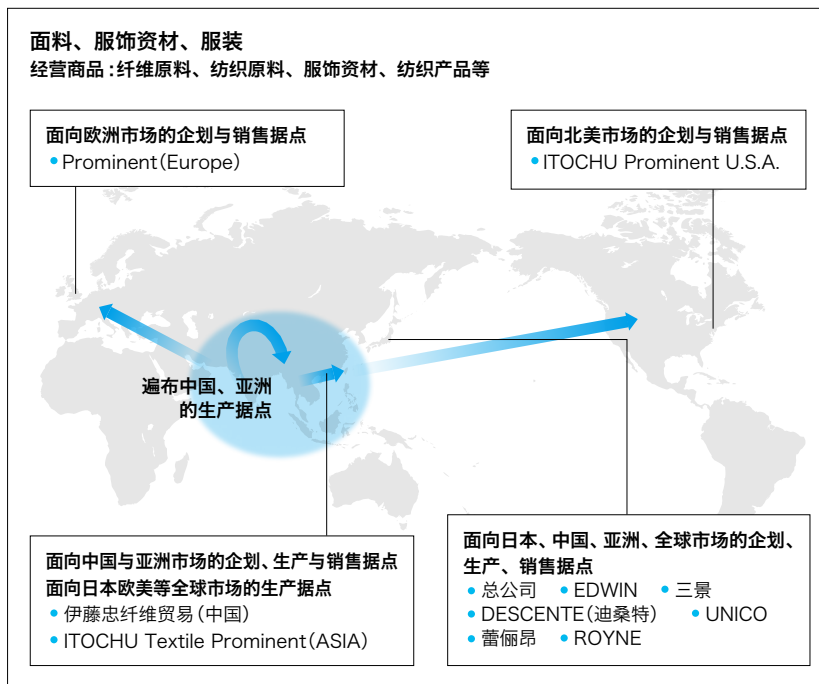
纺织公司 总裁
(兼)品牌市场营销第二部门长
诸藤 雅浩

清水 源也
武内 秀人
樱木 正人
桥本 德也

业务开展

80%

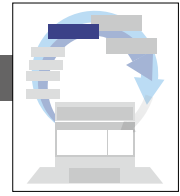
日本国内业务损益比例(示意图)





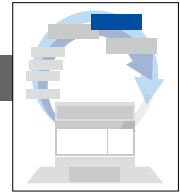
2019年度回顾 (短期目标的达成)

- 与合作企业携手构建独特的原材料价值链，扩大与日本国内外大型零售商的合作
- 启动“RENU”项目，面向全球推广可持续性材料
- 投资众筹及在线精品店运营公司，推进品牌业务的全渠道化
- 向 B2B 在线订购平台运营企业以及拥有 AI 测量技术的公司进行投资
- 强化包括 RFID 业务系统在内的整体解决方案的提案，在纺织行业内外拓展新的客户



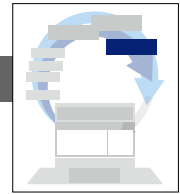
创造中长期价值的布局

- 通过运用新技术、开发环境友好型材料等措施，推进具有主导权的交易
- 强化品牌零售相关业务的电子商务 (EC)，并拓展新的销路
- 通过支持扩大 DESCENTE (迪桑特) 的海外业务以及深化与中国及亚洲龙头企业的合作等，进一步扩大海外收益



支持可持续发展的举措

- 通过构建生产 IT 基础设施，提升附加值和促进可持续产业化
- 利用 RFID、AI 等提高生产、销售和物流业务的效率
- 构建安全、放心的产品供应机制

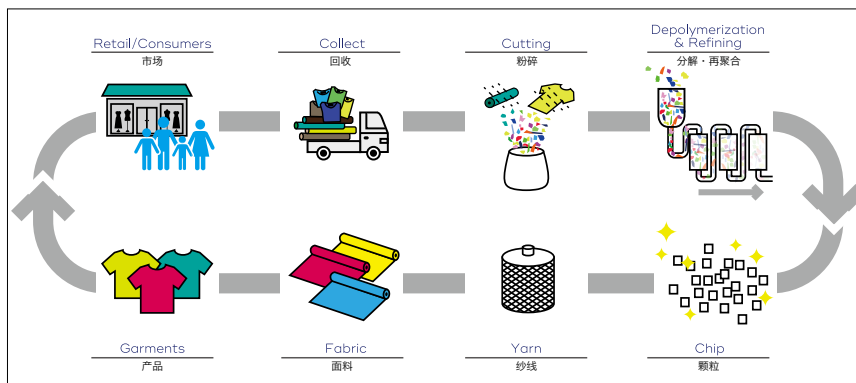


创造中长期价值的具体布局案例

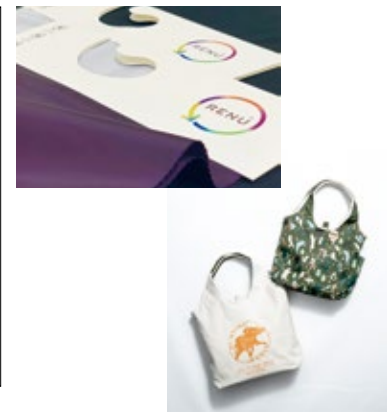
启动“RENU”项目，以解决废弃问题

纺织公司正在推进构建具有主导权的原材料价值链。为进一步强化这一战略，2019年度起开展“RENU”项目，旨在解决纺织行业的服装废弃问题并实现循环型经济。

公司正在推进与日本国内外各类品牌和零售商的合作。例如，2020年3月，在美国高端品牌“HUNTING WORLD”的“婆罗洲慈善项目”中开始销售使用“RENU”项目的旧衣服和边角料为原料的再生聚酯材料的手提包。



使用旧衣服和边角料生产新产品的“RENU”项目



关于支持可持续发展的举措，请参阅公司官网的可持续发展行动计划。

<https://www.itochu.co.jp/en/csr/itochu/activity/actionplan/>

机械公司

事业领域

- 城市环境、电力基础设施(水及环境、IPP、基础设施、可再生能源、石油化学)
- 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

Strength 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

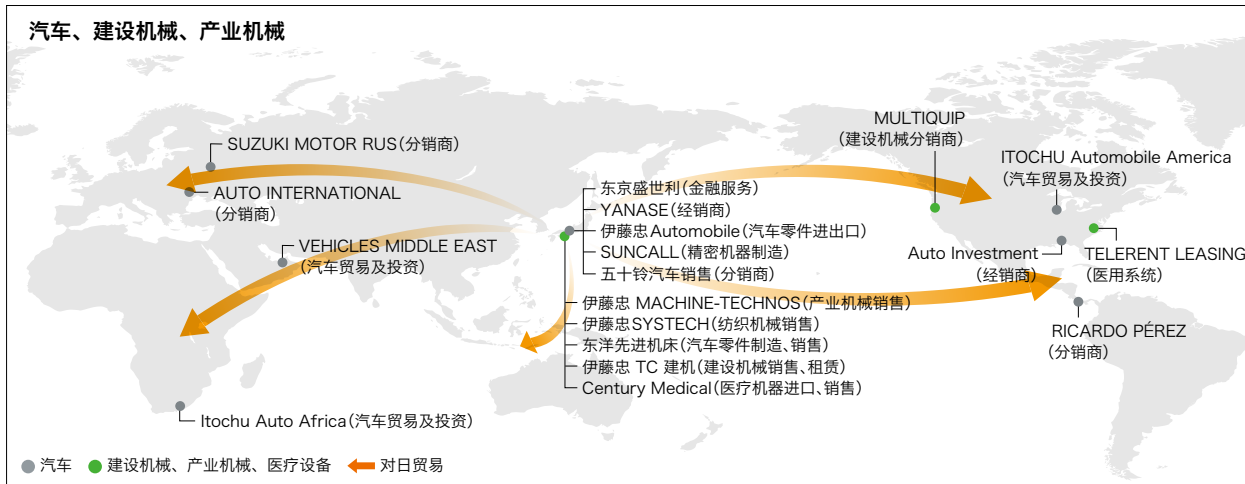
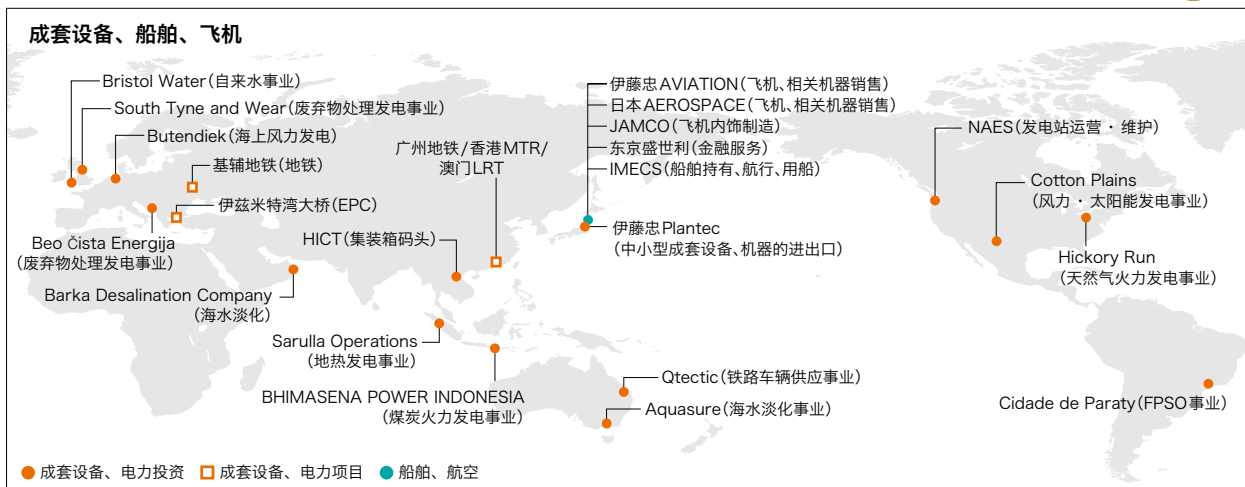
- 成套设备·船舶·飞机部门长
- 汽车·建设机械·产业机械部门长
- 机械公司 CFO
- 机械经营企划部长

- 油屋 真一
- 森田 考则
- 山浦 周一郎
- 平野 龙也

业务开展

60%

日本国内业务损益比例(示意图)

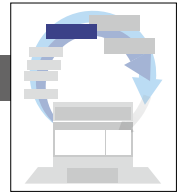




Boeing公司提供

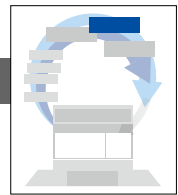
2019年度回顾 (短期目标的达成)

- 投资美国风力发电站、参与非洲电气化对策解决方案项目等，推进强化可再生能源业务
- 与塞尔维亚共和国贝尔格莱德市合作建设的废弃物处理发电设施开工等，推进强化环境业务
- 通过组建公司自有船舶和租用飞机，积累管理运输设备的经验
- 强化与为中国全境物流网络提供电动汽车的“地上铁”公司以及中国新兴电动汽车生产商“奇点汽车”的合作
- 推进投资公司北京世纪康瑞医院与日本国内大型医疗机构合作开展的跨境诊疗、体检业务，通过医疗人才和技术交流等加强合作



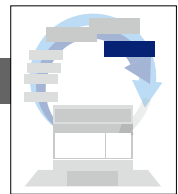
创造中长期价值的布局

- 以城市环境·电力基础设施和汽车领域为核心，精进现有业务、实施资产置换及新项目投资
- 以汽车领域为核心，改善现有价值链，并向新时代业务模式进化
- 争取飞机、船舶的优质项目及业务模式的进化
- 寻求并深化与优质合作伙伴的协作
- 持续投资，加快业务模式



支持可持续发展的举措

- 根据每个国家、地区的能源情况，争取可再生能源发电的投资机会、遵守煤炭火力发电业务相关方针
- 通过发展电动汽车和自动驾驶、充实移动服务等措施减轻环境负荷
- 通过扩大水及环境业务，促进水资源的妥善利用和处理、促进资源的有效利用，减轻环境负荷
- 发展飞机电动化等新时代移动出行
- 以削减海上 GHG 为目标，推进以氨为船舶燃料的零排放船舶研发项目
- 提供尖端医疗设备和高水平医疗服务，以提升医疗领域的生活质量



创造中长期价值的具体布局案例

在工程机械、建筑领域推进与东京盛世利(株)的协作

本公司的关联公司东京盛世利(株)成为伊藤忠建机(株)股东，双方构建了新的联合经营机制。因此，伊藤忠建机(株)更名为“伊藤忠 TC 建机(株)”。今后，我们将利用本公司与东京盛世利(株)所拥有的多元化服务功能以及日本国内外的广泛业务网络，力争成为不仅销售和租赁建设机械及建材，同时也能够一站式应对软件与服务、金融等各类需求的新一代综合解决方案企业，并通过与日本国内企业的资本和业务合作，致力于加快企业的进一步发展。



伊藤忠 TC 建机(株)销售的高层建筑用塔式起重机

关于支持可持续发展的举措，请参阅公司官网的可持续发展行动计划。

<https://www.itochu.co.jp/en/csr/itochu/activity/actionplan/>

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、制铁资源、煤炭、铀、铝、有色金属原料·产品等)、回收再利用业务(废铁等)
- 钢铁相关业务(钢铁产品进出口、三国间贸易、加工等)



金属公司 总裁
濑户 宪治

Strength 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



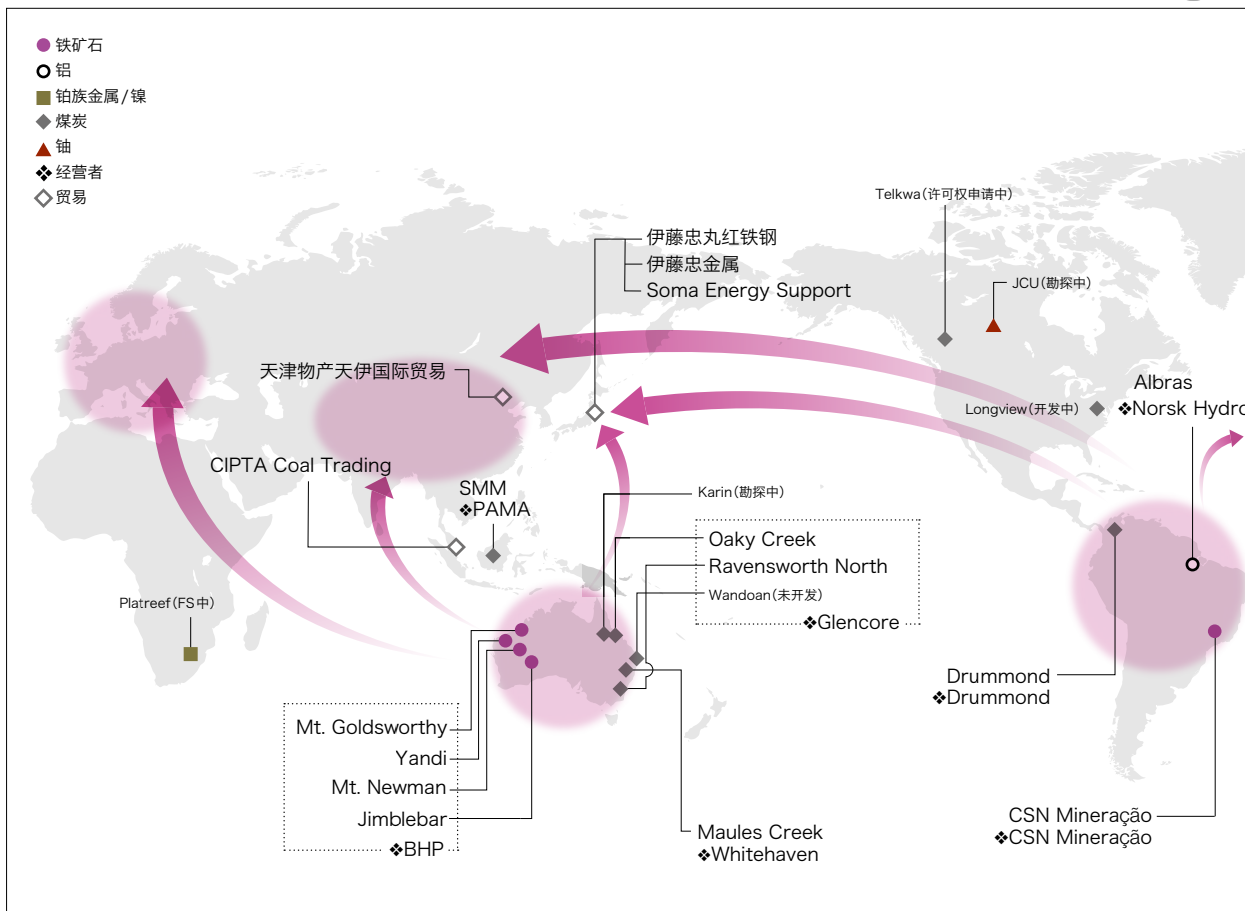
左起
金属资源部门长
金属公司 CFO
金属经营企划部长
钢铁制品事业室长

猪股 淳
平野 育哉
小仓 克彦
新屋 彻

业务开展

10%

日本国内业务损益比例(示意图)





BHP公司提供



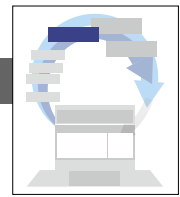
CSN Mineração公司提供



Emirates Global Aluminium公司提供

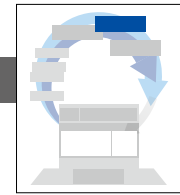
2019年度回顾 (短期目标的达成)

- 为获得与新时代业务紧密关联的优质权益，投资美国 North Central Resources 公司拥有的 Longview 炼焦煤煤矿
- 作为未来将结束开采的 Yandi 铁矿山的后续项目，稳步推进 South Flank 铁矿山的开采及出货的措施
- 通过面向日本及三国间铝锭贸易以及汽车、IT 等领域的贸易，推动构建铝的价值链
- 有效利用与优质伙伴之间的稳固关系，扩大面向日本及三国间贸易的原料、燃料和产品的贸易
- 为充分利用物流大数据创造新价值，投资法国 TRAXENS 公司并参与经营
- 通过伊藤忠金属(株)，在美国与日本轻金属集团共同成立合资公司，生产并销售车用铝锻造零件
- 在伊藤忠丸红钢铁(株)果断清理并退出非盈利业务的同时，扩大面向海外偏远地区的出口销售及美国建材业务



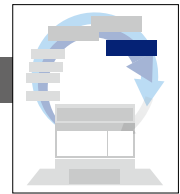
创造中长期价值的布局

- 通过资产置换和持有优质权益，构建有利于新时代产业的最佳资源组合
- 利用与优质伙伴的稳固关系，构建新型高附加值贸易框架
- 通过对产业上下游广泛领域进行投融资、引进新技术等推动业务模式的升级



支持可持续发展的举措

- 遵守动力煤煤矿业务相关方针，继续参与有助于温室气体减排的技术的研发
- 强化汽车轻量化、电动化相关业务(铝等)的举措
- 扩充作为原料、燃料稳定供应基础的优质资产
- 运用 EHS(环境、卫生、劳动安全) 指针、彻底落实开展员工教育
- 为地区社会提供医疗、教育和捐赠，为地方基础设施建设等作贡献



创造中长期价值的具体布局案例

投资美国 North Central Resources 公司拥有的 Longview 炼焦煤煤矿

本公司在获得拥有位于美国西弗吉尼亚州、正在建设的 Longview 炼焦煤煤矿 100% 股权的 North Central Resources 公司 25% 股权的同时，决定参与拥有该煤矿生产的焦煤独家销售权的新成立销售公司的经营。

Longview 炼焦煤煤矿为 2022 年投产正在推进开发中。作为炼焦煤的单一煤矿，预计优质炼焦煤产量将达到美国最高的年产的 400 万吨。在全球钢铁生产稳步增长的背景下，预计未来炼焦煤的需求仍将持续增加。通过获得该煤矿的权益以及参与销售公司的经营，我们将为特别是日本和亚洲的需求方提供稳定的供应。



Longview 炼焦煤煤矿的规划入口

关于支持可持续发展的举措，请参阅公司官网的可持续发展行动计划。

<https://www.itochu.co.jp/en/csr/itochu/activity/actionplan/>

能源·化学品公司

事业领域

- 能源开发及贸易(原油、石油产品、LPG、LNG、天然气等)
- 化学品业务及贸易(石化基础产品、合成树脂、生活相关杂货、精密化学品、医药品、电子材料等)
- 电力业务及贸易(IPP、电力、供热、太阳能面板、蓄电池、生物能燃料、其他相关零部件)



能源·化学品公司 总裁
(兼) 电力·环境解决方案部门长
石井 敬太

Strength 公司优势

- 优质的上游业务、创造稳定需求的下游业务，以及以利用上下游的贸易业务为核心的能源业务
- 在有效利用实力强大的投资公司群和海外据点的化学品领域努力拓展业务
- 由新时代电力领域的业务投资和贸易业务两大业务构成的全方位价值链



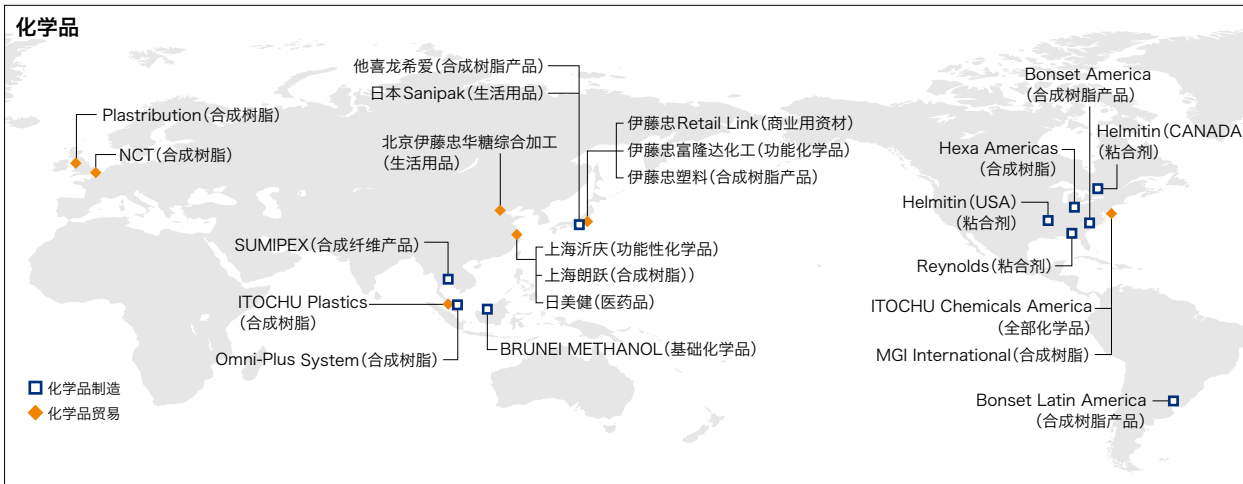
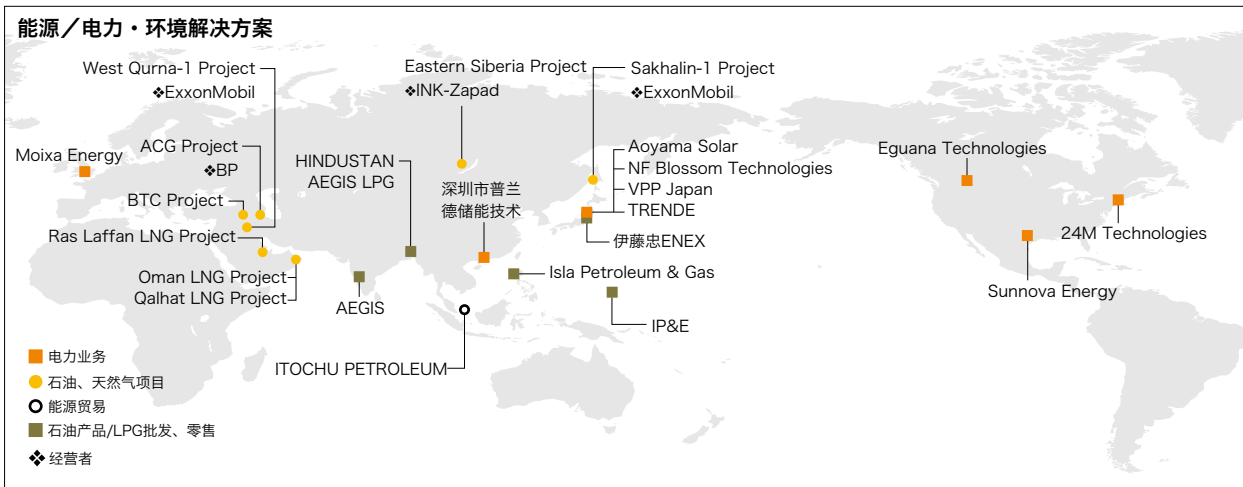
左起
能源·化学品公司 副总裁
(兼) 能源部门长
化学品部门长
能源·化学品公司 CFO
能源·化学品经营企划部长

大久保 尚登
田中 正哉
高井 研治
中尾 功

业务开展

60%

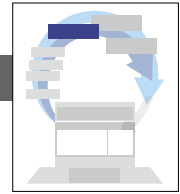
日本国内业务损益比例(示意图)





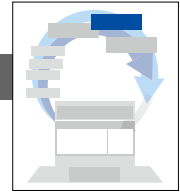
2019年度回顾 (短期目标的达成)

- 重新审视能源贸易战略及对主要投资公司进行资产置换等，进一步完善能够致力于重点领域的体制
- 通过参与废弃塑料的再利用及回收业务，推进与品牌所有者共同构建回收平台
- 在蓄电池相关业务领域扩大销路，与(株)NF回路设计成立合资公司，与优质伙伴开展资本及业务合作
- 作为可再生能源电力贸易举措的一环，推进使用持有非化石证书的真正意义上的零碳电力业务



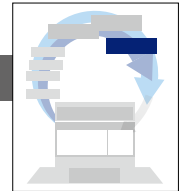
创造中长期价值的布局

- 考量资产效率，灵活机动地进行资产置换、争取新的项目，以扩大收益基础
- 在能源上游开发领域与优质伙伴开展合作、为持续保障有竞争力的能源资源的稳定供应，进行提高生产效率、扩充设备等方面的投资
- 从能源解决方案、可再生能源发展到利用蓄电系统提供最佳充电放电服务等，努力扩大业务范围



支持可持续发展的举措

- 推进可兼顾温室气体减排的业务、追求可再生能源和氢等环境负荷较低的业务
- 致力于推进生命科学领域的医药和尖端医疗业务、以及蛋氨酸(饲料添加剂)贸易等涉农业务
- 扩充环境友好型材料的合作研发以及循环型业务等谋求解决社会问题的业务模式



创造中长期价值的具体布局案例

成立“电力·环境解决方案部门”

2020年度起，成立“电力·环境解决方案部门”。

近年来，电力行业出现巨大变化。在发电领域，随着可再生能源的引进，利用家庭及工业厂房屋顶进行太阳能发电蓄电的分布式供电市场亦在扩大。在售电领域，业务模式正迅速转型，即由原本的发电企业主导转为由需求方和消费者主导，例如开始使用持有非化石证书(在证书上追加记载电源种类和发电设备等资讯，可彰显电力的环境价值)的零碳电力交易。此外，随着今后5G(第五代移动通讯系统)的普及，预计电力消费量亦会增长。在这种情况下，公司计划基于“市场导向思维”，面向日本国内外提供广泛的电力和电池解决方案，并成立新的部门。通过强化电力、电池业务方面的举措，为实现稳定的电力供应和分布式能源社会做出贡献。



大分日吉原太阳能电站全景

关于支持可持续发展的举措，请参阅公司官网的可持续发展行动计划。

<https://www.itochu.co.jp/en/csr/itochu/activity/actionplan/>

粮油食品公司

事业领域

- 食品原料、素材
- 食品制造加工
- 中间流通



粮油食品公司 总裁
贝塚 宽雪

- 宫本 秀一
- 鲷 健一
- 萩原 武
- 相马 谦一郎
- 阿部 邦明

Strength 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

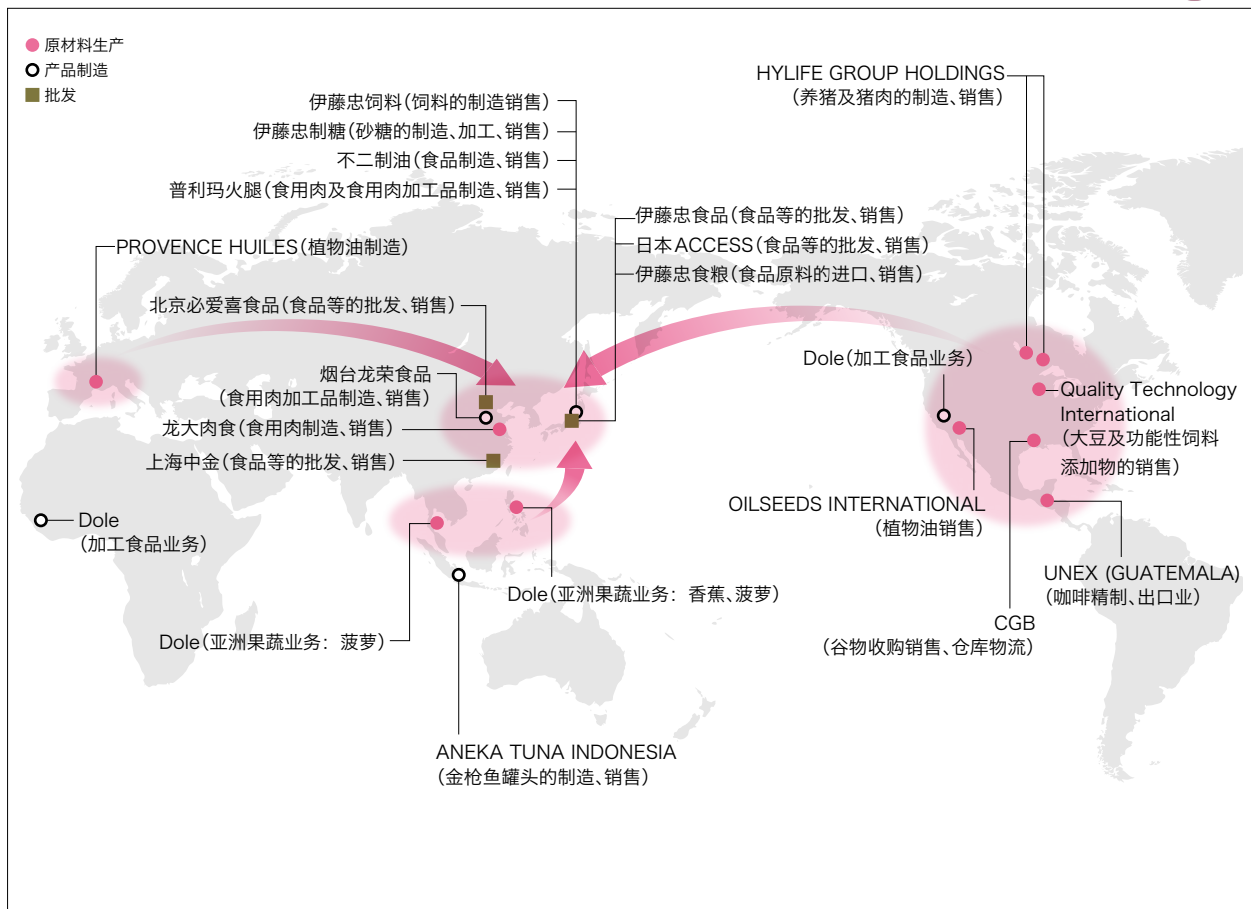


左起
食粮部门长
生鲜食品部门长
食品流通部门长
粮油食品公司 CFO
粮油食品经营企划部长

业务开展

60%

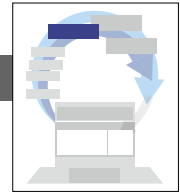
日本国内业务损益比例(示意图)





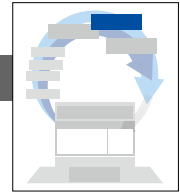
2019年度回顾 (短期目标的达成)

- 针对塞拉利昂共和国境内的 Dole 公司菠萝生产业务， 与该政府签订备忘录
- 通过将普利玛火腿(株)收购为子公司， 为创造集团间的协同作用、 积极进军海外市场等进一步建立支援机制
- 以向零售行业的客户提供更高价值的服务为目标， 着手优化(株)日本 ACCESS 的库存
- 参与基于区块链技术的咖啡溯源平台“FARMER CONNECT”
- 着手实施封闭循环式陆地养殖三文鱼的日本国内销售计划， 该计划运用了可减轻环境负担的新技术



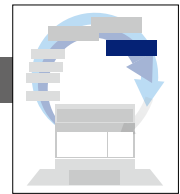
创造中长期价值的布局

- 运用集团广泛的产品群、 功能、 知识经验和新技术， 实现粮油食品领域价值提供的多元化
- 以高附加值原料和产品为核心， 扩大海外业务基础
- 通过扩展日本国内销售功能， 强化价值链
- 扩充生产据点， 构建稳定的供应网络， 以确保食品的安全、 放心



支持可持续发展的举措

- 在劳动力严重不足的物流领域， 追求运作的合理化， 提供高质量物流服务
- 针对气候、 疫病风险， 推进产地多元化， 以确保生鲜食品的稳定供应
- 通过培育当地产业扩大就业， 以改善生活环境为目标开拓产地
- 通过农用地集约化利用和持续的品种改良等措施， 提升 Dole 公司农场的生产效率
- 构建以第三方机构认证和客户自身行动规范为依据的采购机制
- 增加具有 FSMS(食品安全管理体系) 审查相关国际认证资质的员工数量



支持可持续发展举措的具体案例

位于塞拉利昂的菠萝生产业务

为了在塞拉利昂共和国启动菠萝种植及菠萝加工食品的商业化生产， 粮油食品公司通过其子公司——Dole 公司， 于 2014 年 6 月成立 Sierra Tropical 公司。 目前， 已着手育苗以扩大菠萝生产， 并开始建设菠萝加工厂， 目标是尽快开始商业化生产。

通过生产据点多元化来建立不受气候风险影响的稳定的菠萝生产体制， 进一步加强 Dole 公司引以为豪的全球规模加工食品业务等， 本公司通过培育地方产业扩大当地就业、 改善生活环境， 为地方社区做贡献。



塞拉利昂菠萝收获的场景

关于支持可持续发展的举措， 请参阅公司官网的可持续发展行动计划。

<https://www.itochu.co.jp/en/csr/itochu/activity/actionplan/>

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)
- 房地产(住宅、物流设施、商业等)开发和运营
- 物流(3PL、国际运输、物流系统等)



生活资材·住居公司 总裁
吉田 朋史

Strength 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

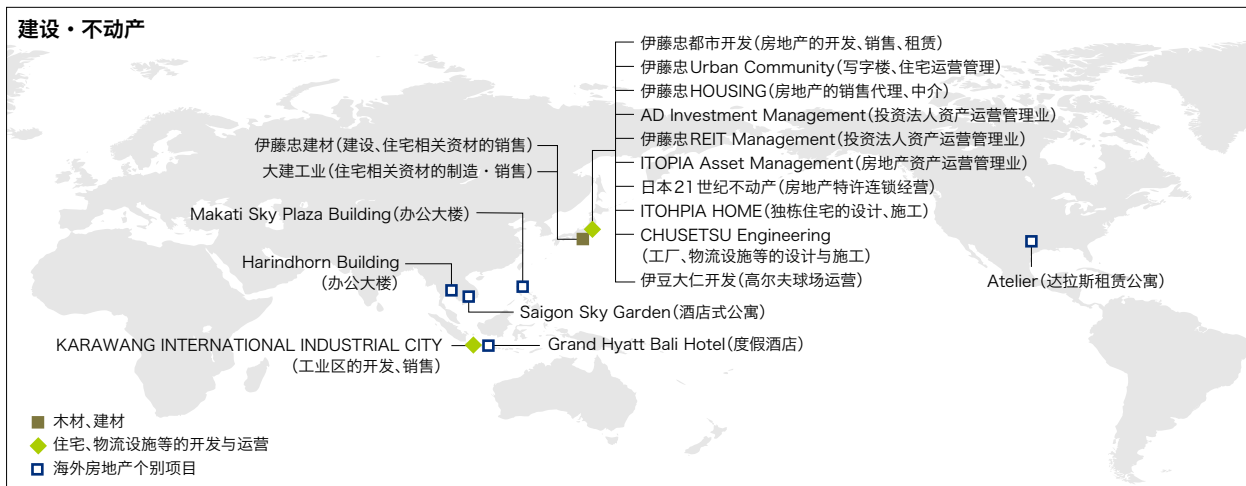
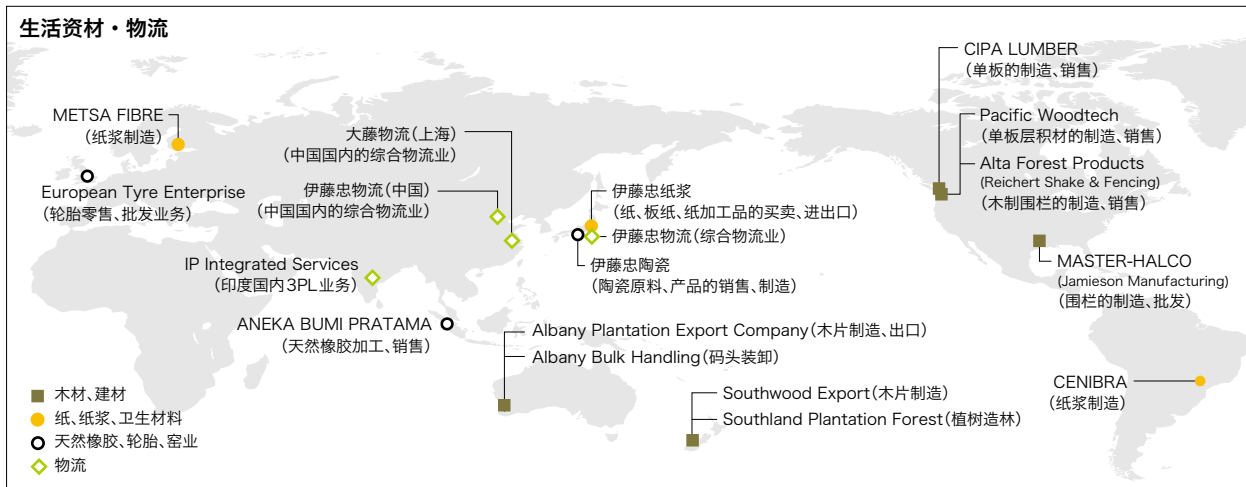
- 生活资材·物流部门长
- 建设·不动产部门长
- 生活资材·住居公司 CFO
- 生活资材·住居经营企划部长

- 村井 健二
- 真木 正寿
- 山口 和昭
- 山内 务

业务开展

40%

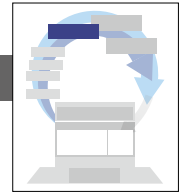
日本国内业务损益比例(示意图)





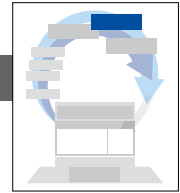
2019年度回顾 (短期目标的达成)

- 通过对围栏生产批发及木制围栏制造行业的收购，稳步扩大北美建材业务
- 与大建工业(株)合作，开始在北美共同经营单板及单板层积材生产业务
- 运用数据提升客户满意度，扩大在英国轮胎市场的份额，强化收益能力
- 重组中国物流业务，强化经营管理机制和收益基础
- 以房地产资产周转型模式来进行租赁住宅及物流仓库的开发·扩大 REIT 资产规模



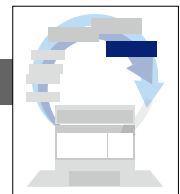
创造中长期价值的布局

- 通过推进北美建材业务的 M&A，强化收益能力
- 运用新技术，进一步精进轮胎、建材、房地产、物流等业务
- 扩大利用可持续性森林资源的环境友好型商品的经营
- 通过构建物流地产的价值链，强化资产周转型模式
- 通过与美国大型房地产公司进行战略合作和共同投资，推进北美房地产业务



支持可持续发展的举措

- 与合作伙伴联手加强位于巴西的造林业务，加强可确保原木长期稳定供应的芬兰纸浆业务
- 促进可充当水泥替代品的可持续性副产品(矿渣)的有效利用，构建持续、稳定的商流
- 以削减违法采伐为目标，构建明确产地信息的天然橡胶溯源系统
- 通过重新审查旗下集团公司的核心系统(ERP)，推进业务分析高效化等“削减”以及降低安全风险等的“防范”措施



创造中长期价值的具体布局案例

北美建材业务公司群收益能力和企业价值提升战略

本公司此前预计主要发达国家将出现稳定的人口增长，北美地区的人口有望止跌回升，因此推动了该地区建材行业的重组。除生产、批发围栏的 MASTER-HALCO 公司、生产与销售木制围栏的 Alta Forest Products 公司之外，我们在2019年度收购生产、批发围栏的 Jamieson Manufacturing 公司和生产、销售木制围栏的 Reichert Shake & Fencing 公司。同时，将生产单板的 CIPA LUMBER 公司和生产单板层积材的 Pacific Woodtech 公司的部分股份转让给大建工业(株)，并开始共同经营。我们努力改善收购重组后投资公司的经营，提升其企业价值，并向各公司派驻20余名经验丰富的员工。今后，除长期积累的知识经验外，我们也将引进大型建材厂商——大建工业(株)的生产经验，团结一致，进一步提升收益能力和企业价值。



Pacific Woodtech 公司

关于支持可持续发展的举措，请参阅公司官网的可持续发展行动计划。

<https://www.itochu.co.jp/en/csr/itochu/activity/actionplan/>

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 (零售金融业务)
- 保险 (销售、分保)



信息·金融公司 总裁
新宫 达史

Strength 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
信息·金融公司 副总裁
(兼)金融·保险部门长
信息·金融公司 CFO
信息·金融经营企划部长

梶原 浩

加藤 修一

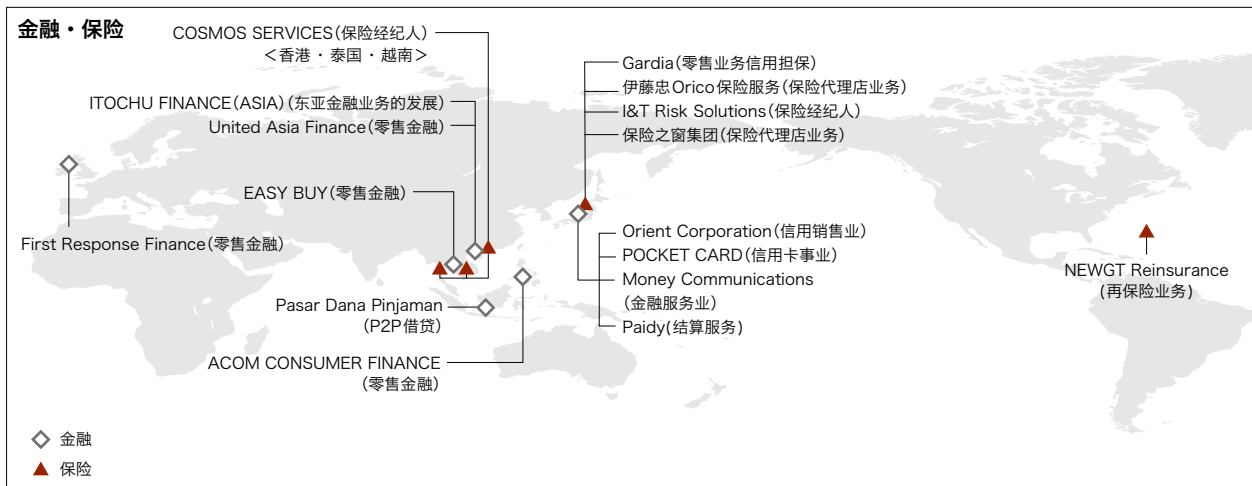
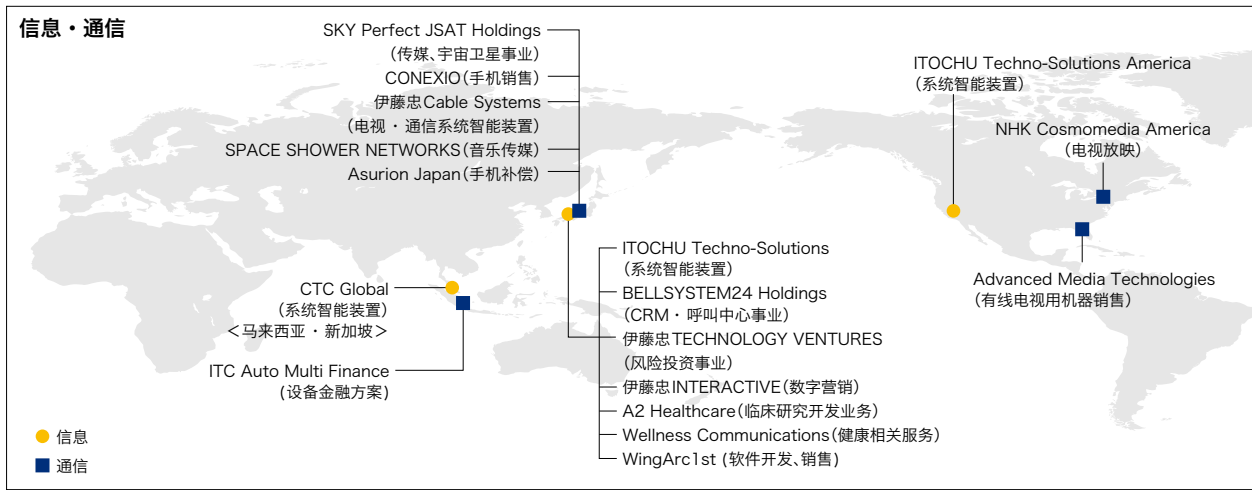
堀内 文隆

桥本 敦

业务开展

80%

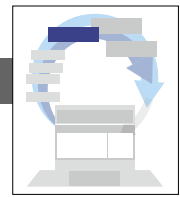
日本国内业务损益比例 (示意图)





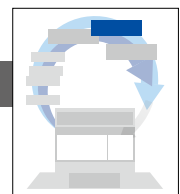
2019年度回顾 (短期目标的达成)

- 将保险之窗集团(株)收购为子公司,通过“市场导向思维”,强化业务推进机制
- 将 WingArc1st(株)收购为关联公司,通过与大型数据咨询企业——AKQA公司的业务合作,强化 DX 业务的推进基础
- 将(株)Paidy收购为关联公司,共同构建新服务的推动机制,如参与该公司的线下结算业务等
- 通过与(株)iLAC的资本业务合作,着手研究构建全基因组分析平台以及利用 IT 技术推动基因相关业务的产业化
- 通过将 Gardia(株)收购为子公司,提供面向个人的风险担保业务,以此支持创业公司挑战新业务
- 通过(株)Money Communications进军薪资预付领域,构建以年轻人为核心的顾客群体



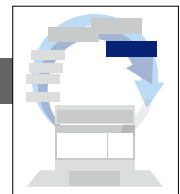
创造中长期价值的布局

- 挖掘、联合创业公司,通过运用新技术创造和推进新时代业务
- 在移动通信、ICT领域,将日本培育的业务模式推向海外
- 基于“市场导向思维”,构建具有革新性和高度便利性的 DX 业务收益基础
- 扩大运用新零售金融的海外业务基础
- 在零售领域构建保险的价值链



支持可持续发展的举措

- 提供高附加值的 ICT 解决方案,打造安全、放心、便利的社会基础设施
- 提供运用医疗保健数据平台,为医药医疗事业发展和民众生活质量提升做贡献
- 与兼具新技术及客户基础的投资公司合作,构建并扩大零售业务基础



创造中长期价值的具体布局案例

将保险之窗集团(株)收购为子公司

保险之窗集团(株)(保险之窗)是门店式保险销售领域的行业巨擘,其经营理念是“成为对客户来说最好的公司”,兼具行业第一的规模(截止2020年3月底,日本国内共762家门店)以及在独有的员工教育体系支持下的服务品质。本公司通过将保险之窗收购为子公司,在协助其根据自身的经营理念进一步提升服务品质、推动业务发展的同时,通过加深与拥有丰富消费者接触点的保险之窗的合作,谋求基于“市场导向思维”来扩大本公司集团的业务。



图片来源:保险之窗广告。2020年6月

关于支持可持续发展的举措,请参阅公司官网的可持续发展行动计划。

<https://www.itochu.co.jp/en/csr/itochu/activity/actionplan/>

第八公司

事业领域

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

Strength 公司优势

- FamilyMart 的实体店网络以及在生活中消费领域具有优势的投资公司的业务基础
- 具有多元背景的人才结构与高度机动性的变形虫式组织体制
- 不受固定的产品基准束缚，运用“市场导向思维”灵活开创业务的组织氛围



第八公司 总裁
细见 研介



左起
第八公司 CFO
第八企业经营企划室长

岩村 俊文
向畑 哲也

业务开展

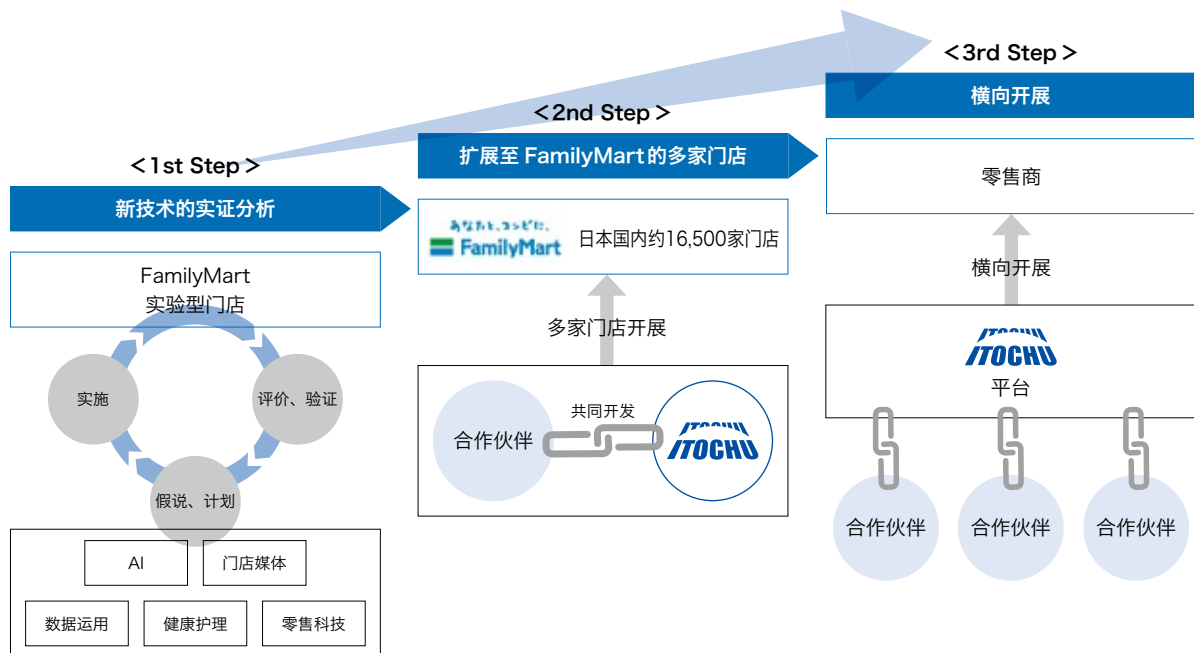
100%

日本国内业务损益比例(示意图)

伴随着被称为是“第4次产业革命”的数字化的迅猛发展，出现了仅凭以产品为轴的传统“纵向组织”所无法应对的服务和商业模式。“第八公司”的目标是敏锐地捕捉诸如此类的变化，根据“市场导向思维”，最大限度地运用特别是在生活消费领域中具有优势的本公司各类业务基础，开拓新的业务和客户。

推动新业务的案例<实验型门店>

- 以 FamilyMart 的实验型门店为基础，在广泛领域对新技术、新服务进行实证分析。
- FamilyMart 在日本国内约有16,500家门店，以在其多家门店开展为目标，通过敏捷管理(Agile Management)寻求完善优化。
- 进而与战略伙伴携手将这些新技术、新服务拓展到其他零售业和其他行业的客户，以扩大经济价值和社会价值为目标。

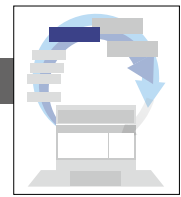




由 RING BELL (株) 提供面向访日游客的服务

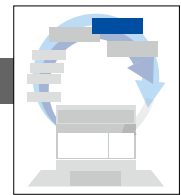
2019年度回顾 (短期目标的达成)

- 2019年7月1日成立，目标是基于“市场导向思维”开拓新的业务和客户
- 在访日旅游业务领域，推动与 RING BELL (株) 的业务合作
- 与致力于人工智能 (AI) 开发的初创公司 Couger (株) 签订资本业务合作协议
- 通过设立 FamilyMart 的实验型门店，启动实验构想
- 在 FamilyMart 启用多合一 APP “FamiPay”



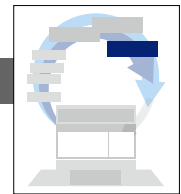
创造中长期价值的布局

- 通过“盈利”与“削减”来打磨现有业务。“盈利”包括灵活运用 FamilyMart 的门店据点、为重新审视海外投资计划提供支援等，“削减”包括通过引进新技术等措施削减门店和总公司的成本以及提升供应链的效率等
- 运用消费相关数据，开展广告、营销、金融服务等新业务
- 在实验型门店灵活运用来自本公司所拥有的全球资讯网络的新技术、新服务



支持可持续发展的举措

- 基于“市场导向思维”的高机动性变形虫式组织体制
- 比以往更能激发员工热情、促进员工成长的新型人事制度
- 无固定工位制等重视工作效率和功能性的办公环境



创造中长期价值的具体布局案例

与人工智能 (AI) 开发初创公司 Couger (株) 间的合作

本公司于2020年1月宣布与 Couger (株) 开展资本业务合作。该公司在拥有人类情感的游戏 AI、赋予 AI 可靠性的区块链、以及读取分析识别人类表情和动作等图像识别 AI 等方面拥有世界顶级的技术。

本公司将运用 Couger (株) 独立研发的 VHA (人型虚拟代理)，在本公司具有优势的生活消费领域的企业、以及护理、教育、娱乐等广泛领域，以重视市场和消费者需求的“市场导向思维”为基础，致力于课题的解决与服务的开发。



通过表情和动作与人交流的 VHA (人型虚拟代理)

关于支持可持续发展的举措，请参阅公司官网的可持续发展行动计划。

<https://www.itochu.co.jp/en/csr/itochu/activity/actionplan/>

取締役



①	②		
③	④	⑤	⑥
⑦	⑧	⑨	⑩

① 代表取締役会长

冈藤 正广

CEO

1974年 进入本公司

2018年 代表取締役会长CEO

持有股票数 275,613股 (104,018股^{*1})

② 代表取締役社长

铃木 善久

COO

(兼)CDO・CIO

1979年 进入本公司

2018年 代表取締役社长COO

2020年 代表取締役社长COO

(兼)CDO・CIO

持有股票数 133,154股 (63,470股^{*1})

③ 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 副社长执行董事

持有股票数 95,265股 (28,115股^{*1})

④ 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 副社长执行董事

持有股票数 44,200股

⑤ 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 123,163股 (40,183股^{*1})

⑥ 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 115,050股 (37,450股^{*1})

⑦ 取締役^{*2}

村木 厚子

2016年 取締役

持有股票数 2,300股

⑧ 取締役^{*2}

望月 晴文

2014年 监事^{*3}

2017年 取締役

持有股票数 4,000股

⑨ 取締役^{*2}

川名 正敏

2018年 取締役

持有股票数 1,800股

⑩ 取締役^{*2}

中森 真纪子

2019年 取締役

持有股票数 400股

持有股票数为持有伊藤忠商事(株)的股票数量。

^{*1} 基于股票薪酬制度计算的退休后计划发放的股票数量(根据业绩联动型股票薪酬制度(信托型)中已确定的点数计算得出)。持股数量包含该股票数量。

^{*2} 日本公司法第2条第15号规定的独立取締役

^{*3} 日本公司法第2条第16号规定的独立监事

^{*4} 常务执行董事茅野 Mitsuru的户籍姓名是池 Mitsuru

取締役及监事的履历请参照本公司网站“役員一覧”页。

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

