



ITOCHU Corporation

Brand-new Deal

公司介绍2022

2021年度(2021年4月-2022年3月)

公司概况

截止到2022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2022年4月1日)

日本国内: 7店
海外: 86店

职员人数*

合并: 115,124名
总公司: 4,170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 2021年度 决算业绩

16 2022年度 短期经营计划

18 有关气候变化的想法和举措

业务组合

22 业绩推移

24 纺织公司

26 机械公司

28 金属公司

30 能源・化学品公司

32 粮油食品公司

34 生活资材・住居公司

36 信息・金融公司

38 第八公司

40 取缔役、监事及执行董事

中国内地及香港地区据点列表

截止到2022年10月1日

伊藤忠(中国)集团有限公司(ICN)

ICN 沈阳分公司

伊藤忠(大连)有限公司

伊藤忠(青岛)有限公司

伊藤忠(重庆)贸易有限公司

上海伊藤忠商事有限公司(SCN)

SCN 南京分公司

SCN 张家港保税区分公司

伊藤忠商事(香港)有限公司

广州伊藤忠商事有限公司(GCN)

GCN 深圳分公司

※ 各据点信息请参照本公司网站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2022年6月30日

	公司名称	表决权 (%)	业务内容
纺织公司			
子公司	内地	伊藤忠纤维贸易(中国)有限公司	100.0 纤维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	内地	浙江盛泰服装集团股份有限公司	22.5 衬衫面料·针织面料、成品的制造销售
机械公司			
子公司	内地	腾新机械(上海)有限公司	100.0 产业机械销售
	内地	上海星藤机械有限公司	100.0 包括机床·工业机器·食品机器的进出口、中国国内销售及技术支持业务
	内地	爱美克思(上海)船务咨询有限公司	100.0 新造船买卖、二手船买卖、船舶修理、船舶融资租赁、监造组安排等的供商务信息咨询
关联公司	内地	广州曙光制动器有限公司	30.0 汽车用制动器制造业
	内地	曙光制动器(苏州)有限公司	30.0 汽车用制动器摩擦材料制造业
	内地	五十铃汽车工程柴油机(上海)有限公司	25.0 产业发动机的销售
金属公司			
子公司	海外(日本)	伊藤忠金属(株)	100.0 有色金属的进出口、批发以及以铁为主的回收再利用相关事业
	海外(澳洲)	ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd	100.0 铁矿石、煤炭、有色金属等资源开发事业的投资、销售
	海外(英国)	ITC Platinum Development Ltd	75.0 南非铂族金属以及镍矿开发项目的事业管理
关联公司	海外(日本)	伊藤忠丸红钢铁(株)	50.0 钢铁产品等的进出口、销售
	海外(巴西)	JAPÃO BRASIL MINÉRIO DE FERRO PARTICIPAÇÕES LTDA.	77.3 在巴西的铁矿石事业投资以及管理
能源·化学品公司			
子公司	内地	北京伊藤忠华糖综合加工有限公司	100.0 日用杂货批发
	内地	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
	内地	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
	内地	上海沂庆贸易有限公司	75.0 机能化学品以及相关化工产品面向终端用户的销售
粮油食品公司			
子公司	海外(日本)	Japan Nutrition Co., Ltd.	100.0 饲料、饲料添加剂的制造、销售
	海外(日本)	Dole International Holdings(株)	100.0 Dole 亚洲新鲜果蔬业务以及全球包装食品业务的事业管理
	海外(日本)	(株)日本ACCESS	100.0 食品等的批发、销售
关联公司	海外(日本)	不二制油集团总公司(株)	40.8 不二制油集团的战略筹划及旗下各公司的统筹管理
	内地	烟台龙荣食品有限公司	35.0 畜肉加工品制造、销售
生活资材·住居公司			
子公司	内地	伊藤忠物流(中国)有限公司	100.0 综合物流业务(3PL、仓库、运送、进出口、报关、流通加工)
	内地	大藤物流(上海)有限公司	100.0 中国地区的综合物流业务(3PL、仓库、运送、流通加工)
关联公司	内地	尤妮佳生活用品(中国)有限公司	25.0 婴儿护理相关产品、女性护理相关产品等的生产、销售
	内地	尤妮佳生活用品(天津)有限公司	25.0 婴儿护理相关产品、女性护理相关产品等的生产
	内地	尤妮佳生活用品(江苏)有限公司	25.0 婴儿护理相关产品、女性护理相关产品等的生产
信息·金融公司			
子公司	香港	COSMOS SERVICES CO., LTD.	100.0 保险、再保险的咨询以及中介
	香港	ITOCHU FINANCE (ASIA) LTD.	100.0 在以香港、中国为中心的亚洲市场进行投资以及挖掘新的投资对象等
关联公司	内地	东瑞盛世利融资租赁有限公司	20.0 在中国的租赁业务
	香港	United Asia Finance Limited	27.1 个人贷款业务(香港特别行政区、中国)
	香港	RIGHTS & BRANDS ASIA LTD.	38.5 大中华区知识产权授权业务
第八公司			
子公司	海外(日本)	(株)FamilyMart	94.7 加盟连锁便利店事业
	台湾	全台物流股份有限公司	48.3 为便利店等提供商品
当地法人及其子公司			
	内地	伊藤忠(中国)集团有限公司	100.0 商品的销售、采购以及投资
	香港	伊藤忠商事(香港)有限公司	100.0 商品的销售、采购以及投资
	台湾	台湾伊藤忠股份有限公司	100.0 商品的销售、采购以及投资



CEO MESSAGE

毫不动摇地强化“非资源领域”的优势， 为了在新时代发挥“市场导向”的真正实力， 稳健布局，做好准备。

2021年度，本公司实现了有史以来的最高收益。
2022年度，我们将在审慎观察不明朗的经济形势的同时，
根据“Brand-new Deal 2023”提出的方针，
以构建7,000亿日元的稳固收益基础为目标，
着眼于资源价格和汇率水平回归正常后的市场，稳健地进行部署。

岡藤正広

代表取締役会长 CEO 岡藤 正広

不断努力

好事不持久，坏事总延绵。

明治时代作家樋口一叶的人生就是如此。她以第一名的成绩从小学毕业，但却因为母亲认为“女人不需要那么多学问。比起念书，还是应该在家做做针线活，学学做家务”的缘故被迫放弃学业。辍学之后，继承家业的兄长骤逝，父亲也因为事业失败而背负巨债，不幸离世。樋口年仅17岁时就不得不一人担起全家的开销和父亲的债务。樋口一直借钱并出入当铺，原先售卖杂货和粗点心的小店经营也不顺利。即便在这种困境之下，樋口依然作为小说家不断努力，在1年多的时间里，不断创作出名留青史的作品，一跃成为广受

欢迎的作家。然而，却不曾想到樋口不幸患上当时流行的肺结核，年方24就结束了她短暂的一生。无论怎么努力，好事总不会持久。无论是谁都不禁会对樋口的一生报以同情。

企业经营亦是如此。有人觉得经营者应该乐观一些，但企业如果不努力经营，总归难以有所收获，而即便不断努力，亦未必能一帆风顺。话虽如此，但我们不能止步不前。我之所以时常回顾公司历史，始终努力快人一步事先做好准备而不敢怠慢，就是希望自己决不要忘记这种思想觉悟。

从历史中吸取的教训

今年5月，我听说原东京总部大楼因为年代久远而即将面临拆除，于是我决定过去看看。这栋大楼位于日本桥，是1957年至1980年间公司东京总部的所在地。

与当时越后社长的老办公室相邻的日式园林，即便过了半个世纪，依旧原封不动地保留了当时的风姿。驻足于此，回想起越后社长时代的伊藤忠商事，当时他眺望的也是同样的景色吧。当时的伊藤忠商事，

CEO 致辞

正加速从纤维商社转型为综合商社。即便几度遭到财阀系商社的阻挠，但诸位前辈含辛茹苦，最终实现了公司的综合化。如果他们看到现在奋进争先的伊藤忠商事，又会发出怎么样的感叹呢？我一时感慨万千。而另一方面，当初因为急于实现综合化而做出豪赌，决定收购东亚石油(株)时，也是在这个房间。想到这里，脑中思绪又变得复杂起来。在利润区区只有数十亿日元的时代，这笔投资最终却带来了高达1,800亿日元的损失。之后，以泡沫经济时代的不动产投资为开端，伊藤忠商事反复遭遇“过度自信、自满”与失败，这也成为此后本公司经营的重大负担。即便谈到伊藤忠商事的未来，这亦是一段应当始终铭记的历史。

去年的致辞中，我曾写到：夺得综合商社行业“三项冠军”之后，“把喜悦只留在当日”。聚精会神抓经营

的2021年度，公司实现了有史以来的最高收益，但取得不俗业绩之后往往会滋生“疏忽”。我们通过在公司内部反复讲述这段历史，使“成为综合商社之首很不容易，只要骄傲自满一次，这头把交椅的地位瞬间就会消失”的危机意识铭刻在自己和员工的心中。



在原东京公司总部大楼回忆诸位前辈

聚焦市场进行决策

我非常重视在每年的公司介绍册中阐述经营的未来方向。此致辞所阐述的，都是我平时随时想到就随手记下的东西，而其中之一就是“股东回报”。

我们在去年5月公布了中期经营计划期间的股东回报方针，又在6月公布了暂时中止股份回购的决定。受此影响，本公司股价大跌。累进分红虽然获得好评，但中期经营计划期间没有明确的股息支付率相关方针，还有就是没有说明暂时中止股份回购的理由和重新开始的时机是造成股价下跌的主要原因。

我曾认为，迄今为止，无论股息支付率多高，一旦收益减少，实际分红就会减少，进而令各位投资人和股东失望。这样的话，累进分红方面，如果每年均能持续、切实地增加实际分红金额，那么即便增加得不多，长期来看也难能可贵，投资人和股东或许就会长期持股。然而，与各位分析师、投资人交流过之后发现，本公司的上述想法背离了市场的期待。

我期待各位投资人和股东能够因为中长期的分红和股价上升而喜悦。2010年度我就任社长后，努力使

股价和分红持续增长。事实上，迄今为止有许多让我体会到“身为经营者，无上荣幸”的机会。比如在某次聚会场合，长期持有本公司股份的某厂商的原董事突然向我表示感谢，又比如本公司的诸位前辈也给我写来许多信件。以此次股价下跌为契机，我对“尽可能回应市场的期待”的想法有了新的认识，并立刻开始同经营团队展开讨论。经反复讨论，我们得出如下结论：包括股东权益在内的财务基础已经达到综合商社的顶尖水平，我们有实力与各位投资人和股东分享更多的利润。正是在此背景下，去年11月，公司公布了中期经营计划期间的“新分红方针”，将“继续实施累进分红、提高分红下限”，并“承诺在2023年度之前股息支付率达到30%”。今年1月，公司宣布进行股份回购，之后又切实执行了积极的“股东回报”政策，因而获得好评。亦因如此，公司股价在2021财年中第19次刷新上市以来的最高值。

有助于实现“三方有利”的业务

(株)东京证券交易所的市场板块进行了改组，我有幸作为主要市场的代表，出席了新市场投入使用之前的仪式。本公司也获选为主要市场的代表，为不辱使命，我们将持续和各利益相关方分享利润。为此，今后我们将踏踏实实地实践“承诺经营”，务必完成所提出的目标。

不仅是本公司，各综合商社的2021年度决算都取得了历史性的好成绩。由于资源价格暴涨，与那些资源业务比例较高的财阀系商社相比，本公司只能甘拜下风。本公司的优势在“非资源领域”，我们以此为核心的发展战略不会动摇。本公司的主要海外投资人亦给予我们积极评价——“充分理解伊藤忠业务模式的特殊性，稳步增加非资源领域的收益，实现成长，非常了不起。”

综合商社一直以来，都会在能源和金属资源等商品价格高涨时赚得大笔利润。而另一方面，下游企业和消费者却要被迫承受负担。但是，两次石油危机和大米的垄断式收购等历史告诉我们，这种无法获得消费者和社会支持的买卖难以持久，也有违商人道德。做生意的话，即便短期内自身获得的利润不多，但只要能让客户享受实惠，那么自家的生意自然就会增加。这是基本的思考方式。最重要的是，现在的生意要有助于实现“三方有利”，形成可持续的业务模式。

现在，各家公司都在加强“非资源领域”。综合商社的业绩会因资源价格的动荡而时好时坏，过去有的商社因为被迫计提巨额减损，失去了市场的信任。在当前资源价格高涨的情况下，我们不能忘记以往资源业务的恩惠，但也要戒慎恐惧，不要重蹈覆辙。

此外，资源业务除价格变动之外，亦会面临其他各种风险，这一点也不可忽视。受俄乌局势影响，

与能源资源有关的对策，已成为各国在政治上讨价还价的工具，这对本公司亦造成了部分影响。此外，澳洲、南美洲等地区正在讨论应将资源价格上涨带来的利益更多地留在本国，计划对于外资较多的矿业公司实施大幅增税。“资源民族主义”再度高涨。即便SDGs和脱碳领域，看起来也会暂时放慢步伐，但这一趋势不会改变。资源业务所面临的各种风险，只可能变大，而不会变得极小。此类风险的明朗化，将迫使综合商社的业务组合进行重大变革。例如，本公司就比其他公司更早地作出了出售动力煤权益的承诺。

我认为如果延续综合商社过往的模式，那么今后就很可能面临生死存亡的危机。一种新的结构，即所谓“利在下游”的情形正在进一步加速。而这种结构是指在各个产业，主导权正从上游厂商转至下游消费者手中，有渠道接触消费者的下游企业将获得更多利润。因此，我认为综合商社“产品导向型”的业务模式，很可能被淘汰。关注资源价格上涨结束之后的市场前景，以“市场导向”的思维重构业务，可谓是所有综合商社共同的课题。率先做到这一点的综合商社将引领下一个时代。当然，伊藤忠将持续引领前行。



改组仪式

能够通过“市场导向”引领行业的理由

我曾在参观高档男装展会的时候注意到，最终决定购买哪款商品的通常是太太或女儿。于是，我们与女性喜欢的品牌——“圣罗兰”签约，销售进口面料，结果大受欢迎。“市场导向”的本质是关注对方的需求和变化，先人一步知晓和提供所需的商品和服务。我之所以重视现场亦是因为如此。

人的性格和特点各不相同且不会轻易变化。企业文化与商业风格亦是如此，很难做出重大改变。与以“厚重长大”型业务为主力的财阀系商社不同，本公司由于发源于“走贩”，更重视培育贴近消费者的小买卖，孜孜不倦地积累业务。将这些收益规模小、很费工夫但贴近消费者的业务一个一个认真地“亲手”培育起来的技巧，既是本公司赖以谋生的事业，也是以迄今为止所积累的知识和经验为基础的产物，因而其他公司难以在一朝一夕之间追上我们。本公司的投资公司之中，盈利公司超过9成，就充分说明了这一点。

本公司拥有可接触到消费者的丰富、优质资产，正根据“市场导向”的构想推动变革。FamilyMart作为便利店企业，是本公司集团接触消费者的最大平台。除了市场营销方面下功夫外，还在第八公司的引领下，通过与集团的合作创造各种附加价值，现有门店日销售额正以超过同行业其他公司的速度迅速恢复。我们通过各项措施提升门店的运营效率和收益能力，如：引进可进行下单等业务的拟人式AI助理、自动陈列机器人、无人结算门市等。除此之外，我们在广告、媒体业务等领域，亦通过超越以往便利店业务框架的措施，引领行业发展。

日本最大的进口车厂商(株)YANASE，为回应消费者的需求，除主力品牌——奔驰之外，亦将业务扩展到其他品牌新车和二手车销售领域。北美的建材相关业务，通过以MASTER-HALCO公司为核心的收购行动，广泛回应消费者的需求，增加各类围栏材料的

品种，提升协同效果。基于“市场导向”的变革不仅在日本国内推行，亦拓展到全球。掌握接触消费者的渠道，提供附加价值，藉此拓展接触渠道，掌握供应链主导权，这就是本公司的战略。

此外，本公司拥有信息·金融公司。这也是本公司受到好评的一大特点。我们从过去开始就踏踏实实地积累了信息、通讯相关知识与经验，现在这已成为本公司分析来自消费者接触点数据、创造新附加价值方面的优势所在，并由此实现了与同行业其他公司的差异化。本公司并非要提出建立全产业平台等宏大构想，而是一直在强化各业务的收益能力，推动可带来业态变革的现场主义数字化转型。例如，运用FamilyMart的下游数据，优化供应链，藉此稳步提升收益能力。

拥有纺织公司亦是本公司的一大特点。综合商社中，只有本公司拥有纺织公司。我们对(株)迪桑特的要约收购曾轰动一时，但现在业务模式的变革与收益性的提升再次强烈表明，这个决策是正确的。因为我们维持了公司的形态，所以能够汇聚各种各样的知识。进而得以发挥本公司在“非资源领域”的优势，这便是一个例证。我们这样一边超越传统框架进行投资，一边以“非资源领域”为核心，基于“市场导向”构想进行业态变革，因而积累了渠道。

即便在新冠疫情期间，我们也率先出售资产，并静候时机，以便购入新的置换资产。未来，预计全球性股价低迷还将持续，将会出现许多投资机会。另外，考虑到目前的汇率水平以及海外局势不稳定，我认为比起海外投资，当下还是以扩大日本国内业务为优先更为明智和稳妥。

另一方面，我们也将关注今后汇率水平的反弹，未来实现Moody's评级的提升。同时在海外，亦将做好准备，以便筹获比过去更具竞争力的资金。

我们将毫不动摇，在具有优势的“非资源领域”不懈地播撒新业务的种子，在资源价格恢复正常时，充分发挥伊藤忠商事“市场导向”的真正实力。



“脚踏实地的”人才战略

我认为，企业若以建设“可持续型”社会为目标，那么企业自身首先应具有“可持续性”，这是理所当然的前提。

去年的致辞中，我谈及了有关气候变化、尤其是温室气体减排的想法，这次我想讲一讲有关“工作方式改革”的事情。

目前，“清晨工作制度”、“兼顾癌症防治和工作的援助措施”等“工作方式改革”方面的举措及新冠肺炎疫情相关对策等均已取得成效，不少日本就业人气企业排行榜、ESG 外部评价机构等，均给予本公司极高的评价。基于这些外部评价的佐证，我坚定了本公司作为“可持续型”企业的信心，也感到十分欣慰。本公司的这些举措，超越了单一企业的局限，给包括政府和民众在内的整个社会带来巨大影响，我们藉此通过“三方有利”实现了“对社会有利”。

去年10月，公司成立女性活跃推进委员会，加快“支持女性活跃”方面的工作。该委员会由公司外部董事、前厚生劳动省事务次官村木厚子担任委员长，半数的委员由外部董事和女性担任。虽然已有多家企业实施了同样的措施，但将该委员会定位为董事会的咨询委员会尚属

罕见。这也体现了本公司的决心。根据该委员会讨论以及员工参与度调查的结果，本公司决定在此前改革的基础上，进入“工作方式改革第二阶段”。

正如我之前讲过的那样，本公司的经营战略本身就是人才战略。对于本公司的可持续性来说，必须确保“劳动生产率的提升”。另外，本公司在接触消费者方面具有优势，因此对本公司来说，今后日益需要“加快形成重用女性的氛围”。为此，“发展出更灵活的工作方式”是必不可缺少的。在“工作方式改革第二阶段”，我们不追求令人耳目一新，也没有提出缺乏可行性的数值目标，而是要彻底推动“脚踏实地的”措施，提升企业价值。

此外，作为本公司一系列工作方式改革的成果，本公司女性员工生育率于2012年度之后加速上升，相较于2021年度日本全国1.30和东京都1.08*的生育率，本公司女员工生育率高达1.97，而这一数值在2012年度时仅为0.60。每个人的个人选择各有不同，但作为企业，重要的是要创造可以一边养育子女、一边继续职业生涯的机制及氛围。上述女员工生育率的变化就是佐证。

* 厚生劳动省人口动态统计2021年间合计特殊生育率(概数)

为了在新时代发挥真正的实力

目前，地缘政治风险的凸显引发了通货膨胀，而以欧美为核心的各国亦采取了升息等措施。因此，随着新冠疫情的反复，相较于经济恢复，人们对于全球经济放缓的警惕感更为强烈。这种不明朗的经营环境是过往常识难以解释的，本公司将审慎关注，进一步

贯彻基本的经商之道——“盈利、削减、防范”。另外，我们将毫不动摇，在具有优势的“非资源领域”不懈地播撒新业务的种子，在资源价格恢复正常时，充分发挥伊藤忠商事“市场导向”的真正实力。

作为“内场队长”，从“现场”出发， 关注经营环境的变化， 带领公司站稳脚跟，迈向新飞跃。

牢记“三方有利”，同时追求经济价值和环境、社会价值，
强化非资源领域的优势，从现在开始就着手进行充分的“准备”。

石井敬太

代表取缔役社长 COO 石井 敬太

发挥本领

作为社长 COO，继承伊藤忠商事的衣钵已有1年。我的视野由此前熟悉的领域——能源·化学品公司，一下子扩展到整个公司涉及的全部产业。由于要以宽阔的视野履职尽责，因而我再次切实感受到综合商社业务范围之广、以及所需信息和知识之多，亦深刻体会到日复一日努力的重要性。

我就任社长 COO 的头1年便是局势动荡的1年。除新冠疫情之外，还需迅速、妥善应对俄乌局势的变化以及前所未有的资源价格暴涨，这一点是之前没有预计到的。虽然谈不上“喜欢危机”，但事实上，危机反而会激起我的斗志，这也是我一直以来的性格。比起轻松赚大钱，我更喜欢在环境严峻的销售一线重整出现赤字的部门。目前，由于受疫情影响，海外出差等活动受到限制，这对我自身的“工作模式”亦造成很大影响。但与此同时，因为有充分的时间在公司专心工作，我也在能源及化学品以外领域发现了可能的新商机，在此前没机会接触的销售部门和职能部门里遇见了新的人才。从整个公司的角度来说，这1年也是为日后打下基础的重要1年。

这几年，本公司不断回顾第一代伊藤忠兵卫挑着扁担、外出行商的这段公司创始时期的历史，伊藤忠商事的身份是“商人”，我们与公司的全体董事和员工共享这一认识，并贯彻始终。即便在新冠疫情的严峻环境之下，我们亦没有失去身为商人的自觉和责任感，每一位员工都坚守各自岗位，助力经济活动的恢复，我也切身感受到了他们的干劲儿。同时，我能够感受到，这一年亦是推动公司未来进一步发展的1年。

2022年度，我希望汇聚这种“个体的力量”，发挥我作为“内场队长”的本领，率先奔赴一线，开拓商机，与员工密切交流。股东大会之后，我在新冠疫情爆发后首次赴海外出差，再次感受到线上办公的局限性、以及在现场直接收集“鲜活的信息”的重要性。即使处于极为不明朗的经营环境之中，亦应在充分分析业务走向的基础上，加快实施具有高度实效性的策略。能够做到这一点的企业，可在未来几年取得优势。在不远的将来，新冠疫情将会结束，资源价格和汇率等也将回归正常，为了能够在这种“决定真正胜负的环境”中取得切实胜利，我打算强化在非资源领域的优势，从现在起就进行充分的“准备”。

COOO MESSAGE



综合商社的“综合能力”

受新冠疫情、俄乌局势等因素影响，各产业都出现了供应链混乱的情形，大家正在研究基础性产业回归国产化、对供应链本身进行重组等问题。若要整体观察横跨多个行业的供应链，对形势做出判断的话，就需要具有在全球多个行业的各种业务中构筑的“综合商社的视野”。本公司对于自身“综合商社的视野”充满信心。我认为，未来各类企业将对本公司的知识和经验抱有更高的期待。

在股票市场，综合商社的“多元化折让”成为人们讨论的对象。综合商社跨越多个领域，其业务组合兼具“综合能力”，在现今这样的变革时代，尤其应被视为优势，但人们却将其视为“折让”因素，这多少有些不妥。一般来说，企业亦有其寿命。本公司能够延续至今164年，正是因为能够随时根据经营环境和趋势，发挥这种综合商社的“综合能力”。人们都在追求社会的可持续发展，企业作为社会的支柱，其可持续性尤为重要，这一点无需赘言。

20世纪90年代后期，除日本泡沫经济崩溃之外，亚洲还遭遇到金融危机。当时，本公司亦面临如何处置不良债权的困境，其中，机械、金属、化学品、建设等4个部门成为急需重组的象征性部门。这4个部门在日语中的首字母皆为“K”，故公司内部取其首字母，将它们称为“4K”。为严格筛选所持有的资产、压缩有息债务，公司迅速采取了若干措施，如：停止无利可图或付款期限较长的交易、退出不赚钱的投资项目、分拆部分业务等。但是，我们并没有放弃业务本身，而是采取对策，将其以某种方式保留下来。这些4K部门即便在业务寒冬期也稳健地储备实力和知识，经过一段时间之后，它们犹如挺过寒冬，迎来春暖花开一般，作为引领全公司收益的部门完美复活了。

此外，亦有人认为，本公司是以非资源领域为核心的综合商社，最好完全放弃资源领域，只专注于非资源领域。但我认为，经营若仅以眼前的效率性、收益性为优先，那么类似4K部门复活的情形就不会发生。而且一旦放弃之后，即便再次投资该业务，也难以迅

速扩大收益、实现协同效应。例如，本公司持有石油天然气权益，这不仅意味着会获得来自该权益的直接收益，我们亦可将相关知识间接运用于非资源领域贸易方面。这些非资源领域包括以原油为原料的化学品、纤维材料、汽车、船舶、钢管等。我认为，前文提到的“能够整体观察横跨多个行业的供应链，对形势做出判断”的优势，与本公司拥有的多元业务组合密不可分。

脱碳也从下游开始

说到本公司的投资态度，以下游为起点的“市场导向”构想非常重要。关于这一点，请参见冈藤会长CEO的致辞。我则将针对“SDGs”方面的相关举措进行说明。

我认为以下游为起点的思考方式亦适用于SDGs业务。本公司亦致力于氢、氨、离岸风电等新一代燃料及可再生能源业务。处于上游的这些大型项目的实用化和盈利化，需要花费相当的时间和成本。此外，为建设安全可靠的供应网络，与信赖的日本国内外伙伴开展合作，并在兼顾与当地社会共生等问题的基础上确保未来的竞争力，我们必须关注新技术的动态。确保安全放心的能源供应，是包括安全问题在内的日本的重大课题。同时，我们也认识到这是本公司作为综合商社所应承担的重大责任，我们正在从中长期的视角审慎应对。

另一方面，本公司亦致力于来自下游的脱碳业务，运用蓄电系统的下游能源管理则是典型案例。可再生能源的发电量会因天气等原因而出现变动，蓄电池则起到调节作用，建立提高电力使用效率的系统。蓄电池可在减少输电损失、实现用电量均衡化的同时，没有浪费地使用所发电量，因而有助于直接提升能源自给率，减少温室气体排放。此外，在紧急情况下，也可将其作为重要的独立电源加以使用。日本政府在温室气体减排方面确定了2030年和2050年两个目标时间点。这种对于需求侧电力消费的控制，是上述时间点之前可行的下游脱碳策略。本公司在该领域处于领先

**现在比以往更加要求
企业把握社会的各种需求，
践行具有平衡感的业务
以及目光高远的经营。**



地位，我们发挥主动性，努力扩大蓄电池业务，藉此可以迅速实现“兼顾经济价值和环境、社会价值”。若使用 AI 进行电力控制，则可把握电力使用模式，降低高峰用电。若能建立 VPP (Virtual Power Plant, 虚拟发电厂) —— 分布式供电平台，则可提供更加稳定、高效的电力供应。而 VPP 会对数据进行统一管理，实施最优控制。本公司因蓄电池销售量处于业界前列而感到自豪。为建立分布式供电平台，本公司与电力公司、开发商等伙伴合作，同时形成与 FamilyMart、伊藤忠 ENEX (株)、ITOCHU Techno-Solutions (株) 等本公司集团企业的协同效应，推动面的扩展，将其培养成具有巨大竞争优势的业务。

在中期经营计划中，我们提出了在 2040 年之前实现温室气体排放量“抵消零排放”这一目标。蓄电池业务有助于削减温室气体排放量。而从动力煤权益中撤出，本身就是在削减温室气体排放量。2021 年度，我们出售哥伦比亚 Drummond 和澳洲 Ravensworth North 这两项动力煤权益，已大致完成动力煤权益出售工作。我们将具有可替代性的动力煤视为应尽快撤出的领域。另一方面，炼焦煤虽然也同样是煤炭，但却

是目前高品位炼钢不可或缺的原料。考虑到现今社会钢铁的重要性和炼钢技术，若以温室气体排放量为由完全放弃使用，恐怕是不现实的。另外，原油既是目前不可替代的燃料，也是生产各种生活必需品的原料，因此基于同样考量，不应放弃使用，而应考虑如何减少使用。本公司的方针如下：为实现减少温室气体排放量和“抵消零排放”的目标，将立足现实观察下游情况，从可立即发挥本公司优势的地方采取措施。

牢记“三方有利”，奔赴现场

在 SDGs、ESG 的大潮中，“重视所有利益相关方的营商理念”正成为全世界共通的价值观。它并非对以往“追求股东利益最大化”的否定，亦非轻视各位投资人和股东，而是正如“商人当似水”这句老话所言，现在比以往更加要求企业把握社会的各种需求，践行具有平衡感的业务以及目光高远的经营。本公司作为“三方有利”的原创企业，方针是认真观察社会，不断积累社会需要的业务。为此，我将持续和员工一起奔赴“现场”，亦恳请各利益相关方今后继续给予支持。

伊藤忠商事与中国的渊源

东亚地区总裁致辞

伊藤忠商事自1972年被中国政府认定为中日友好商社，作为大型综合商社首次获准重开中日贸易以来，在中国持续发展。2022年是中日邦交正常化50周年，在这个值得纪念的重要节点，我们也迎来了伊藤忠作为友好商社重开中日贸易的第50个年头。目前，伊藤忠商事在中国开展的业务集国际贸易、国内贸易、投资等形态于一身，自信在各大综合商社中保持中国市场的领先地位。作为里程碑式的象征，伊藤忠商事于2015年出资300亿元，与曾在1979年作为首家在华投资的外商企业正大集团(CP GROUP)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发生了翻天覆地的变化，中国国内也不断涌现出领先于国际市场的先进商业模式。伊藤忠商事将在这种变化中抓住机遇，致力于创造出以中国为起点，发挥全球性组织架构优势的国际合作案例，努力提升企业高度，向新时代业务进化。

是与中国维持最深远关系的综合商社

伊藤忠商事是一家创业于1858年的大型综合商社。现在，伊藤忠商事作为拥有全球62个国家和地区约100个据点、合并子公司/关联公司总数274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。2021年度(2021年4月~2022年3月)(国际会计准则(IFRS))，合并收益达到1,004.44亿美元，合并净利润达到67.02亿美元。

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。



伊藤忠商事执行董事
东亚地区总代表

齐藤 晃

新冠肺炎疫情尚未结束，国际形势错综复杂，这对全球各行各业都造成了深刻的影响。在这样的形势下，东亚区作为伊藤忠全球网络的重要一员，将继续践行“三方有利”的企业理念，助力抗击新冠肺炎疫情，为满足人民美好生活需要开拓进取，做出贡献。

东亚地区概况—伊藤忠在中国的历史

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

中国·亚洲的经验与实绩

进入中国之年

1972年

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

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

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



在中国市场开展运动服饰相关业务——(株)迪桑特(DESCENTE)

本公司将进一步扩大纺织服装领域的运动相关业务确定为重点战略之一,从事运动服饰及相关产品生产销售的(株)迪桑特则是其核心产业。

(株)迪桑特从2012年开始,以韩国业务为引擎实现了收益的持续增长。然而2015年之后,在韩销售出现了增收不增利的局面,连续数年陷入了达不到期初计划的困境。正当经营改革迫在眉睫之际,伊藤忠对其进行了要约收购,并由小关社长于2019年6月就任至今。他及时审视了外部环境和公司自身的优势,果断实行了经营改革,对长期处于亏损状态的欧美业务进行了清算的同时,将经营资源集中于中、日、韩三国市场,取得了稳定的成效。

为解决过分依赖于韩国市场这一问题,在日本业务方面,进行了以改善收益为目标的根本性结构性改革,力求实现“从重视销售额转向重视收益”的转变。同时,在中国业务方面,通过与世界著名的运动企业安踏集团的合作,被赋予新生命力的(株)迪桑特中国开启了新征程。(株)迪桑特的“生产制造能力”与安踏集团的“市场销售能力”紧密融合,在扩张门店的同时,实现了收益的大幅增长。此外,在韩国的业务也稳步回升,



(株)迪桑特目前已形成由以中、日、韩三大市场为支柱构成的、较为平衡的收益结构。

(株)迪桑特在中期经营计划“D-Summit 2023”中提出,“在中、日、韩施行因地制宜的战略”、“改善日本业务的收益”以及“强化生产制造”的三大重点项目。尤其在日本业务方面,从传统的批发销售模式转向直面消费者的直营店、EC销售(Direct to Consumer业务),推动了商业模式的变革。公司充分利用兼有研发基地和自有工厂的优势,力图“制造”出满足消费者需求的产品来提高收益。新冠疫情导致服装行业持续低迷,但是我们将通过“体育领域”这一优势赛道上的差异化布局,谋求进一步的发展。

2021年度 决算业绩

2021年度 经营总体回顾(定量)

- 实现8,203亿日元的合并净利润，收益创历史新高
- 除公布“新分红方针”之外，还实施股份回购，切实推动股东回报策略

		2021年度 期初目标	中期经营计划 期间目标	2021年度实际业绩	
定量	合并净利润	5,500亿日元	目标达到 6,000亿日元	8,203亿日元	在首个年度 大幅超越中期经营 计划期间的目标
	现金流	以扣除股东回报后实质自由 现金流的盈利为前提		6,140亿日元(大幅增加)	
	NET DER	NET DER 0.7~0.8倍左右		0.54倍(史上最佳)	
	股东权益			4.2万亿日元(史上最高)	
	ROE	约13~16%		21.8%	
	盈利公司占比			90.9%	
	每股红利	94日元	目标100日元	公布“新分红方针” 在2023年度 ·下限130日元 ·承诺30%股息 支付率	
	股份回购	灵活、持续地实施		600亿日元	

2021年度 经营总体回顾(定性)

- 基于“市场导向”视角，实现商业模式的进化，创造新的成长机会
- 基于“强化对‘SDGs’的贡献和工作开展”，大幅削减来自化石燃料业务及权益的温室气体排放量

定性	市场导向	<ul style="list-style-type: none"> ● 开拓 FamilyMart 的新业务与优化供应链，扩大零售金融服务的阵容与收益转化等，积累把握消费者需求的业务 ● 通过与强有力伙伴开展合作，例如对日立建机(株)、西松建设(株)进行投资等，发挥彼此的综合实力，实施可进一步扩大业务的战略性举措
	SDGs	<ul style="list-style-type: none"> ● 继出售 Drummond 动力煤权益之后，出售 Ravensworth North 动力煤权益 → 提前达成化石燃料业务、权益的温室气体排放量“削减50%”的目标 ● 把握社会需求，善用现有收益基础，切实推动蓄电池、塑料回收再利用、可溯源天然橡胶等业务
	人才战略	<ul style="list-style-type: none"> ● 新成立董事会的咨询委员会“女性活跃推进委员会” → 通过该委员会的监督，加强对女性职业生涯规划的支持 ● 改进“清晨工作”，引进“清晨弹性工时制度” → 通过结合居家办公的灵活工作方式，进一步提升生产效率
	其他	<ul style="list-style-type: none"> ● 在年度报告等 IR 活动、SDGs/ESG 评价方面，持续获得好评 ● 唯一一家全部采纳日本政府养老投资基金(GPIF)投资 ESG 指数的大型综合商社

经营业绩

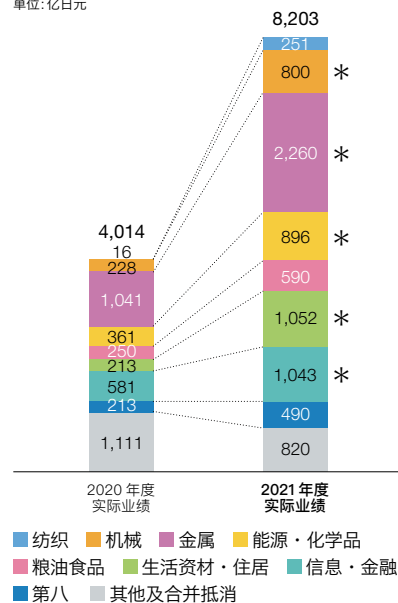
单位: 亿日元	2020年度 实际业绩	2021年度 实际业绩	增减
合并净利润	4,014	* 8,203	+4,188
偶发性损益	▲510	* 1,300	+1,810
基础收益	约4,525	* 约6,900	约+2,375
(基础收益[扣除新冠疫情影响])	(约5,085)	(约7,270)	(约+2,185)
非资源	2,927	* 6,103	+3,176
资源	1,079	* 2,216	+1,137
其他	9	▲116	△125
非资源比率*	73%	73%	基本持平
投资公司损益	3,596	* 7,089	+3,492
盈利公司比率	82.4%	90.9%	上升8.4pt
EPS	269.83日元	* 552.86日元	+283.03日元

* 构成比例以从合计中扣除“其他”后的数额为100%进行计算。

* 史上最高

各公司合并净利润

单位: 亿日元



现金流量

现金流量

单位: 亿日元	2020年度 实际业绩	2021年度 实际业绩
经营活动现金流量	8,959	8,012
投资活动现金流量	▲2,073	386
(自由现金流量)	(6,886)	* (8,398)
财务活动现金流量	▲7,288	▲8,467

实质自由现金流量

单位: 亿日元	2020年度 实际业绩	2021年度 实际业绩
实质经营现金流量*1	5,740	* 7,900
实质投资现金流量(▲净投资)*2	▲7,550	470
实质自由现金流量	▲1,810	* 8,370

*1 “经营现金流量”-“营运资金等的增减”+“租赁负债的偿还等”

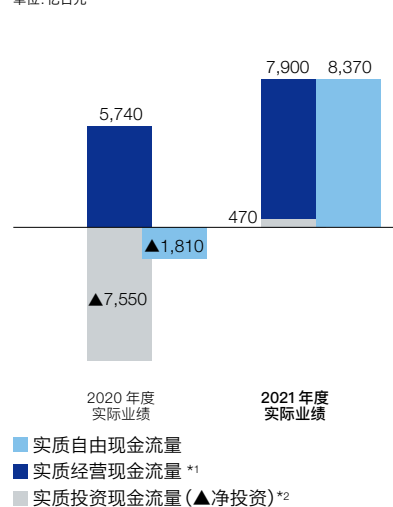
*2 实质出资及设备投资相关支出及回收。

“投资现金流量”+“与非控制性权益间的资本交易”-“贷款的增减”等

* 史上最高

实质自由现金流量

单位: 亿日元



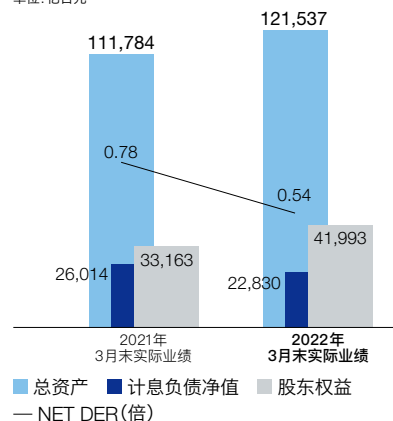
财务状况

单位: 亿日元	2021年3月末 实际业绩	2022年3月末 实际业绩	增减
总资产	111,784	* 121,537	+9,752
计息负债净值	26,014	22,830	△3,184
股东权益	33,163	* 41,993	+8,830
股东权益比率	29.7%	* 34.6%	上升4.9pt
NET DER	0.78倍	* 0.54倍	改善0.24
ROE	12.7%	21.8%	上升9.1pt

* 史上最高 (NET DER 史上最佳)

财务状况

单位: 亿日元



2022年度 短期经营计划

2022年度是“Brand-new Deal 2023”的第2年，受地缘政治风险上升、资源价格高涨、物价上涨等影响，对全球经济放缓的担忧，使经营环境不甚明朗，我们将根据基本方针——“以市场为导向的业务转型”和“强化对SDGs的贡献和工作开展”实施成长战略，并通过切实扩充本公司优势的非资源领域的收益基础，实现企业价值的持续提升。

定量 / 定性计划

定量计划

2022年度利润计划：合并净利润7,000亿日元

预计借助非资源领域的增长，基础收益将达到创历史新高的7,100亿日元

“Brand-new Deal 2023”基本方针 定性计划

实施“以市场为导向的业务转型”

“利在下游”

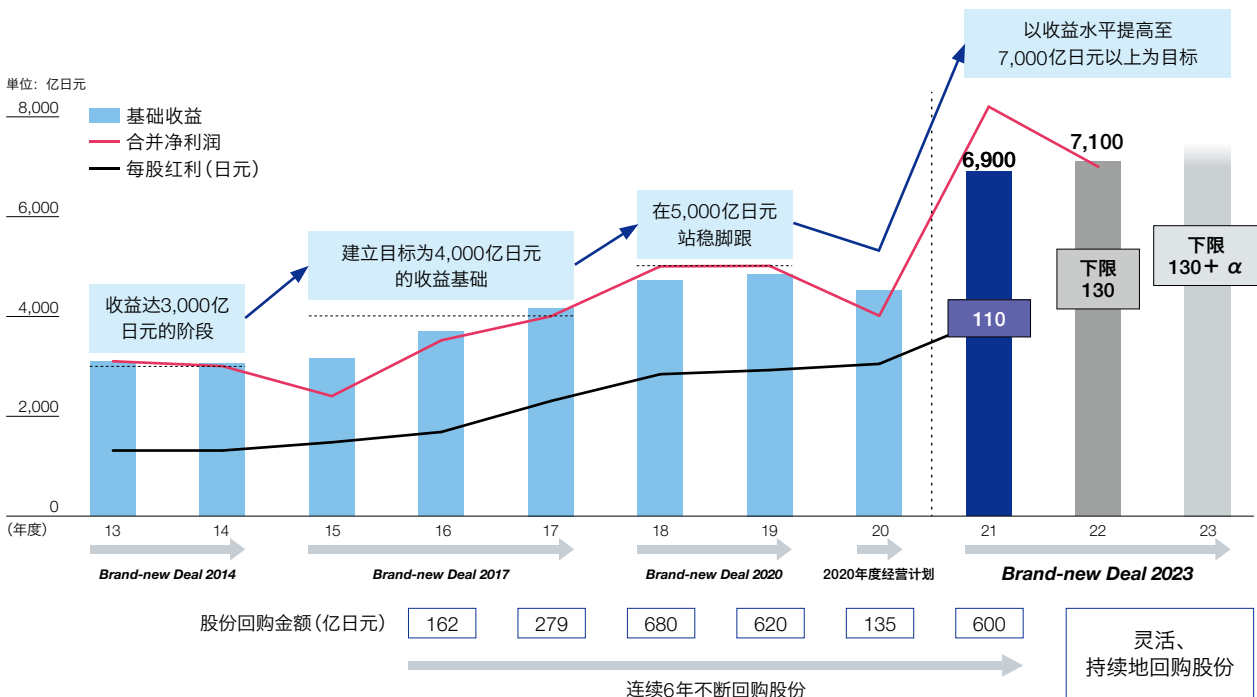
利润来源正由上游转向下游，当务之急是消除“产品纵向分割”导致的弊端
推进商业模式进化，创造新的成长机遇

强化对“SDGs”的贡献和工作开展

“三方有利的营商理念”

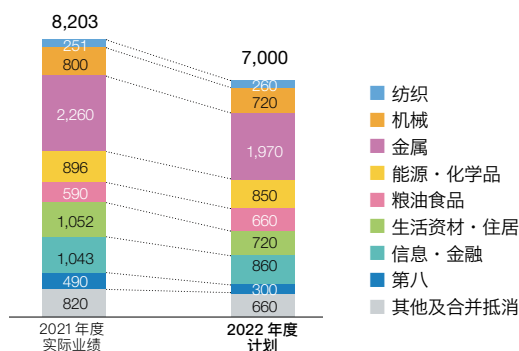
以实现可持续发展社会为目标，向为所有利益相关方作贡献的营商理念转型
通过本职工作，为实现维持生活基础、改善环境等“SDGs”做贡献

“Brand-new Deal 2023”利润增长示意图



各公司合并净利润

单位：亿日元



单位：亿日元		2021年度实际业绩	2022年度计划
非资源	基础收益	5,003	5,280
	偶发性损益	1,100	200
	合并净利润	6,103	5,480
资源	基础收益	1,991	1,900
	偶发性损益	225	0
	合并净利润	2,216	1,900
其他		▲116	▲380*1
非资源比率*2		73%	74%

*1 含缓冲▲300亿日元

*2 构成比例以从合计中扣除“其他”后的数额为100%进行计算

财务状况、现金流量、经营指标

Brand-new Deal 2023

	2021年度	2022 ~ 2023年度
实质经营现金流量(亿日元)	7,900	以扣除股东回报后的实质自由现金流量还有盈余为前提的现金分配 抓住机遇进行战略投资，通过业态变革加速资产置换
实质投资现金流量(亿日元)	470	
扣除股东回报后的实质自由现金流量(亿日元)	6,140	符合 A 等级的 B/S 管理 【NET DER 约 0.7 ~ 0.8 倍】
NET DER(倍)	0.54	
股东权益(万亿日元)	4.2	继续实施高效经营 【ROE 约 13 ~ 16%】
ROE(%)	21.8	

股东回报方针

分红 (“Brand-new Deal 2023” 新分红方针 (2022 年度版))

- 在目前的中期经营计划期间，继续进行累进分红
- 实施分红下限递增(每股红利：2022年度下限为130日元→2023年度下限为130+α日元)
- 承诺在2023年度之前，股息支付率达到30%

股份回购

- 根据市场环境，随时重新检视现金分配情况，灵活、持续地实施股份回购

前提条件

	2021年度实际业绩	2022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)	111.54	120	约▲35亿日元(日元升值1日元)
汇率(日元 / US\$ 年度末汇率)	122.39	120	—
利率(%)TIBOR 3M(日元)	0.06%	0.1%	约▲4亿日元(利率上涨0.1%)
利率(%)LIBOR 3M(美元)	0.24%	2.5%	约▲2亿日元(利率上涨0.1%)
原油(布伦特)价格(US\$ / BBL)	79.92	90	±4.0亿日元*3
铁矿石(中国到岸)价格(US\$ / 吨)	154*1	N.A.*2	±12.0亿日元*3

*1 2021年度实际业绩的铁矿石价格为本公司基于市场信息认定的一般交易价。

*2 2022年度计划的铁矿石价格，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以及与客户谈判的结果而定，因此不予公开。

*3 上述影响会因销量、汇率、生产成本等产生变动。

有关气候变化的想法和举措

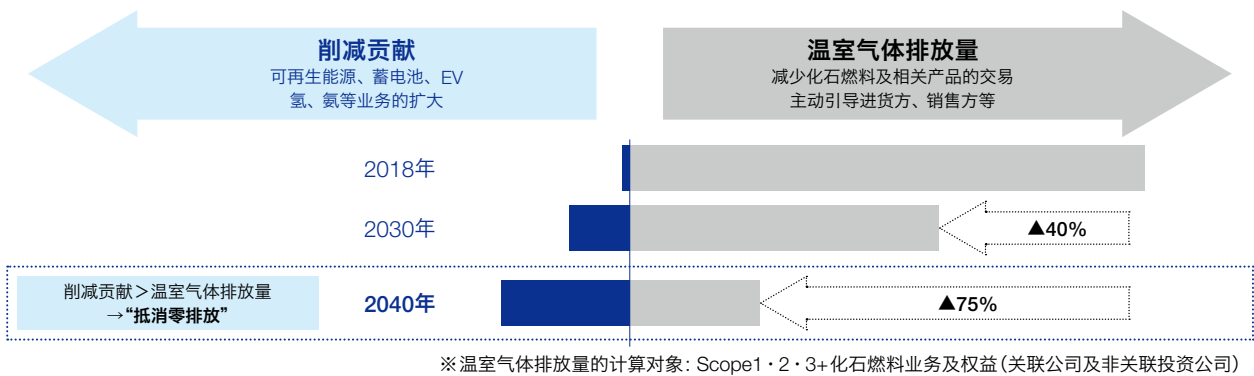
本公司在公布自身参与的所有“化石燃料业务、权益”的温室气体排放量的同时，公布了在中期经营计划期间，公司将从动力煤权益领域完全撤出的方针。我们将通过减少温室气体排放量、积极推动能为减排做贡献的业务，为实现日本政府提出的“2050年碳中和”目标做出贡献。

温室气体排放量削减及抵消相关目标

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

^{*1} 从温室气体排放量中扣除可再生能源等业务扩大带来的减排贡献部分之后，结果为零。

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

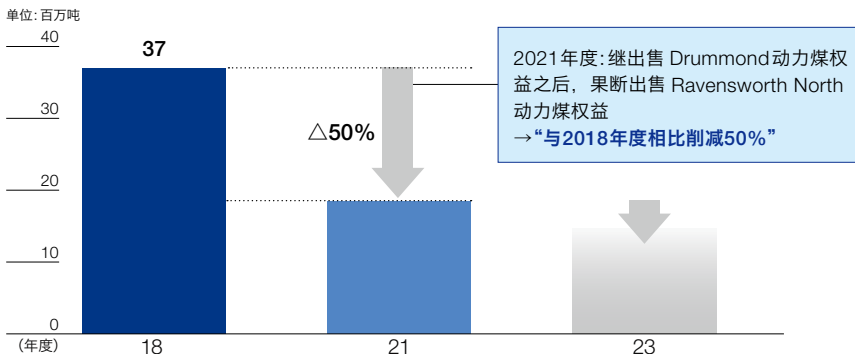


化石燃料业务及权益方面的温室气体排放量削减举措

- 对于社会呼声较高的化石燃料业务及权益^{*}，尽快宣布自发停止现有业务的方针，并切实加以执行
- 2021年度，继出售哥伦比亚 Drummond 动力煤权益之后，果断出售澳大利亚 Ravensworth North 动力煤权益，提前达成化石燃料业务及权益的温室气体排放量“与2018年度相比削减50%”的目标
- 在履行资源、能源稳定供给责任的同时，持续积极推动减轻环境负荷的措施

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

化石燃料业务及权益的温室气体排放量



温室气体排放量的计算方法

除 Scope1、2 之外，以下列门类为前提，公布包括 Scope3 在内的整个价值链的排放量

门类1 购买的产品和服务

例：计算购买资源中与权益份额相应的排放量

门类4 上游运输和配送

例：计算运输至港口中与权益份额相应的排放量

门类11 所销售产品的使用

例：计算出售资源并由买家燃烧使用中与权益份额相应的排放量

气候变化 (基于 TCFD 建议的信息披露)

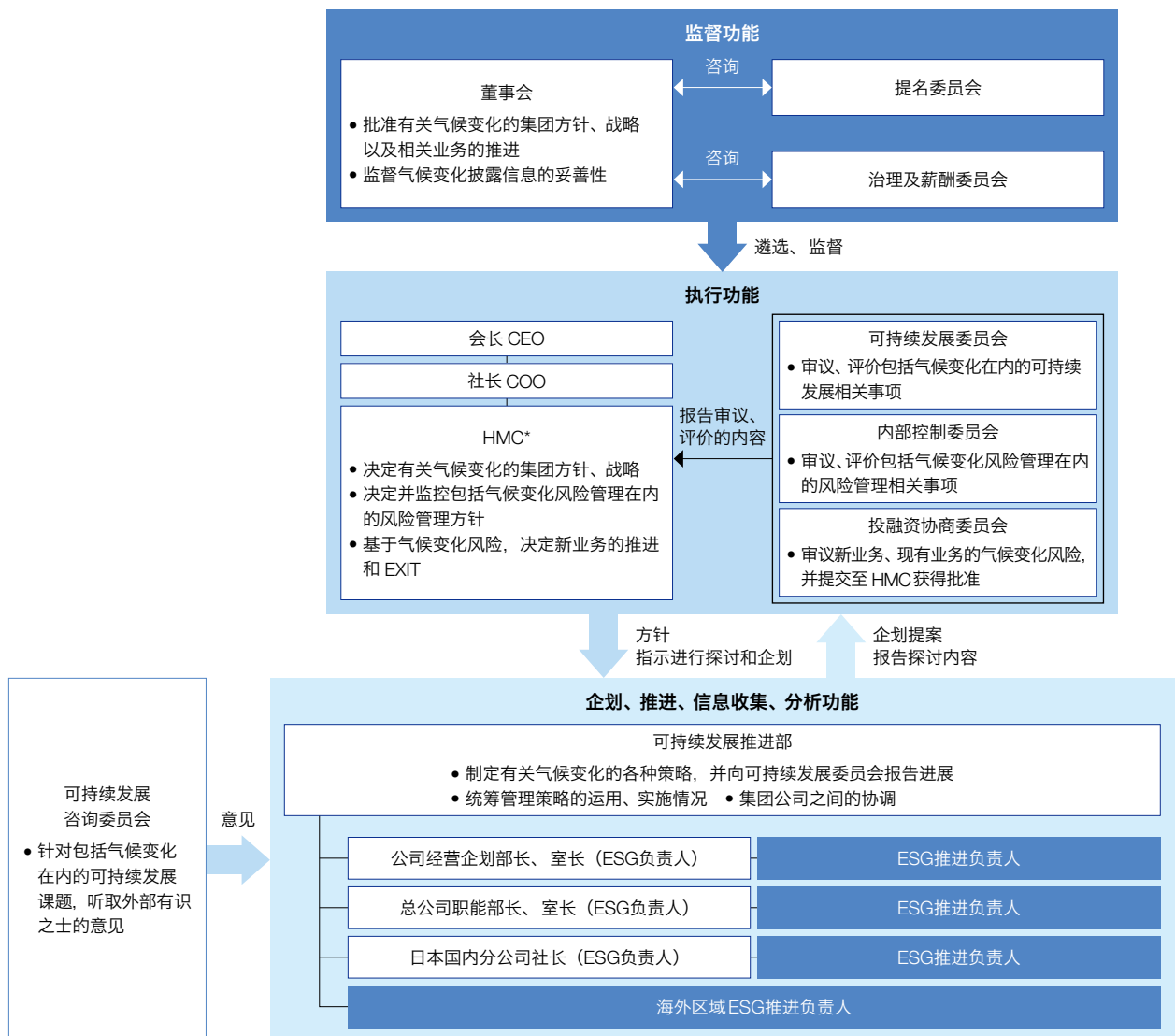
本公司认识到披露气候相关财务信息的重要性，自2019年5月表示赞成 TCFD* 建议以来，致力于根据 TCFD 建议进行信息披露。

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

气候变化治理

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

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



* Headquarters Management Committee

有关气候变化的想法和举措

气候变化战略

本公司制定“温室气体排放量削减及抵消相关目标”（👉 Page 18），同时根据 TCFD 建议进行情景分析，并探讨业务战略和资产更替。探讨将因气候变化原因而使业务环境发生巨大变化的业务作为情景分析对象，将“发电业务”、“能源业务”、“煤炭业务”视为受政策、法律风险等转型风险影响较大的业务，将“Dole业务”、“纸浆业务”视为受气候变化中物理风险影响较大的业务，然后对这些业务分别进行情景分析。对“发电业务”和“Dole业务”进行情景分析的结果如下。

包括“能源业务”、“煤炭业务”、“纸浆业务”在内的情景分析详细信息，参见公司网站。

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



		受转型风险影响较大的业务	受物理风险影响较大的业务
业务内容		发电业务	Dole 业务
时间框架		~2040年	~2030年
温度带情景		不足2°C时的情景	约4°C时的情景
主要风险与机遇	转型	<p>风险</p> <ul style="list-style-type: none"> 受碳税、CCUS*义务化等影响，火力发电成本增加 <p>机遇</p> <ul style="list-style-type: none"> 包括技术进步、成本降低在内，可再生能源的竞争优势提升 随着大幅转向可再生能源，蓄电池、栅极等附属设备的投资将扩大，藉此带来商业机遇的增加 	<p>机遇</p> <ul style="list-style-type: none"> 扩大利用香蕉、菠萝等食物残渣、工厂废水等本公司自有有机资源的循环型清洁能源（沼气发电、生物质锅炉）以及太阳能发电等可再生能源
	物理	<p>风险</p> <ul style="list-style-type: none"> 自然灾害(异常气候)导致的发电设施受损 	<p>风险</p> <ul style="list-style-type: none"> 台风、干旱等异常气候，导致菲律宾的香蕉、菠萝种植园产量减少
业务环境认知和业务影响评价		<p>作为一种转型风险，碳税、CCUS成本的增加可能导致火力发电利润的减少。通过积极推动可再生能源项目，争取扩大可再生能源销量，削减碳税和 CCUS 成本，预计收益将会提升。</p> <p>基于 EBITDA 指数的分析 (%)</p>	<p>异常气候导致的产量减少部分，可通过改进生产方法，增加单位产量来加以弥补。另外，作为应对气候风险、实现产地多元化的一环，我们启动在西非(塞拉利昂等国)的菠萝生产项目。通过以上措施，可以扩大收益</p> <p>基于 EBITDA 指数的分析 (%)</p>
适应 / 缓和对策、方针业务机遇		<ul style="list-style-type: none"> 目标是在2030年度之前，使可再生能源占比超过20% (占所持份额相应容量的比例)，并将该目标反映到今后的措施之中 为对实现可持续社会做出贡献，不再开发新的煤炭火力发动项目 	<ul style="list-style-type: none"> 应对气候风险的产地多元化(西非的塞拉利昂等国) 通过改良生产方法来增加单位产量，具体包括选育耐高温的品种、改进育苗方法、引进灌溉设备等 使用无人机和 ICT (选定喷洒农药的区域、预测产量、适时且正确地施肥) 来提升生产效率 扩大导入太阳能发电等可再生能源来实现低碳化、保护水资源

* CO₂捕集利用与封存

气候变化风险管理

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

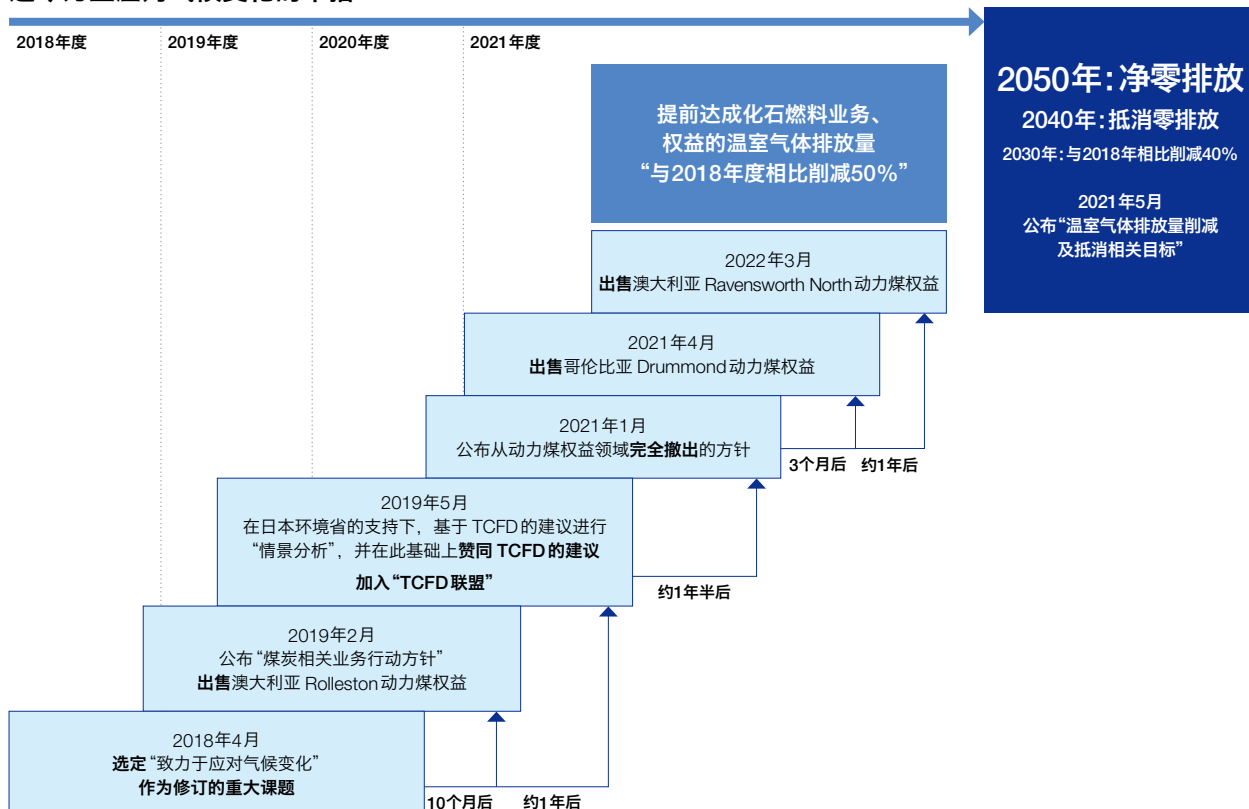
气候变化指标和目标

本公司制定“温室气体排放量削减及抵消相关目标”，同时设定有关清洁技术业务的个别目标，凭借“速度”和“执行力”，切实推动应对气候变化的措施。

清洁技术业务领域的个别目标和举措

清洁技术业务	个别目标和举措
可再生能源业务	<ul style="list-style-type: none"> 在2030年度之前，将可再生能源在公司所持份额相应容量中的比重，提升到20%以上 正在参与美国得克萨斯州 Cotton Plains (风力、太阳能)、印尼 Sarulla Operations (地热) 等合计约1,000MW的可再生能源项目 为实现可再生能源占比超过20%的目标，目前正在开发新的约2,000MW的可再生能源项目
氨燃料相关业务	<ul style="list-style-type: none"> 通过拥有和运行氨燃料船、建设燃料供应点，构建以氨燃料为核心的价值链 2025年度之后，通过促进推广氨燃料船的使用，推动削减海事产业的温室气体排放量
蓄电池相关业务	<ul style="list-style-type: none"> 目标是在2030年度之前，蓄电池系统的累计销售容量超过5GWh
废弃物处理发电业务	<ul style="list-style-type: none"> 在欧洲的实绩基础上，布局中东及亚洲其他地区，持续积累优质资产

迄今为止应对气候变化的举措



业绩推移

各业务板块概要



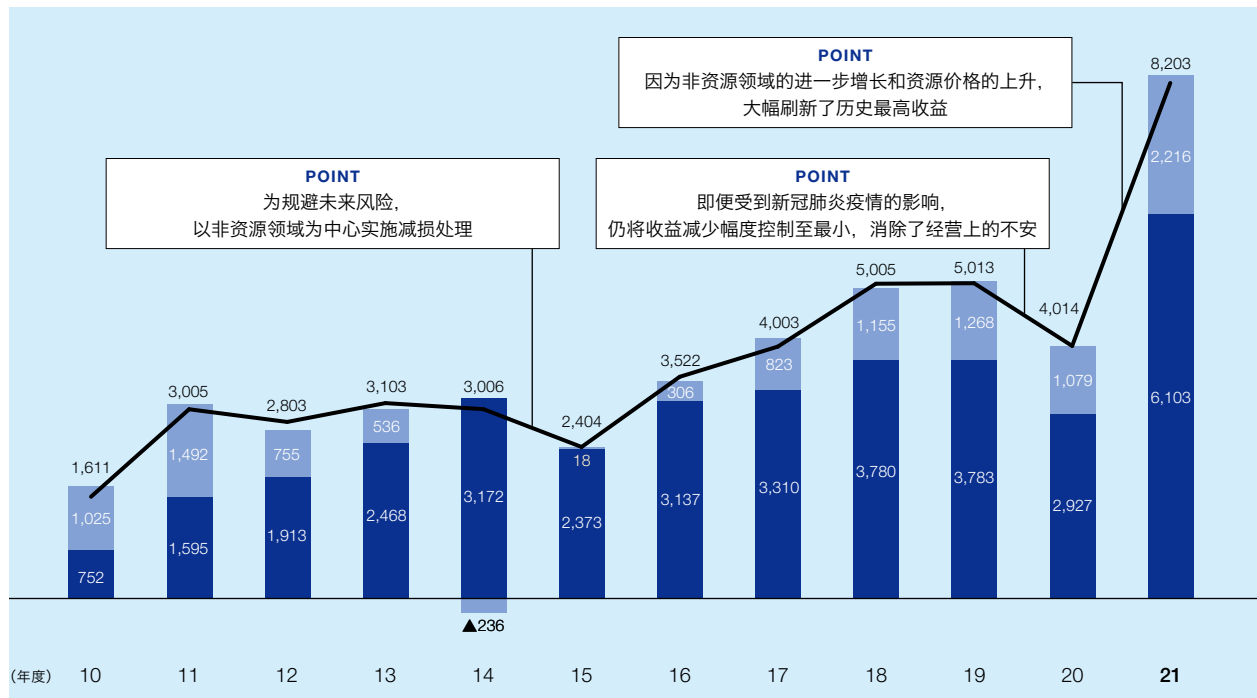
非资源	72.9%	90.6%	71.1%	94.9%
资源	27.1%	9.4%	28.9%	5.1%

* 平均ROA指相对于基础收益的ROA。

※ 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)

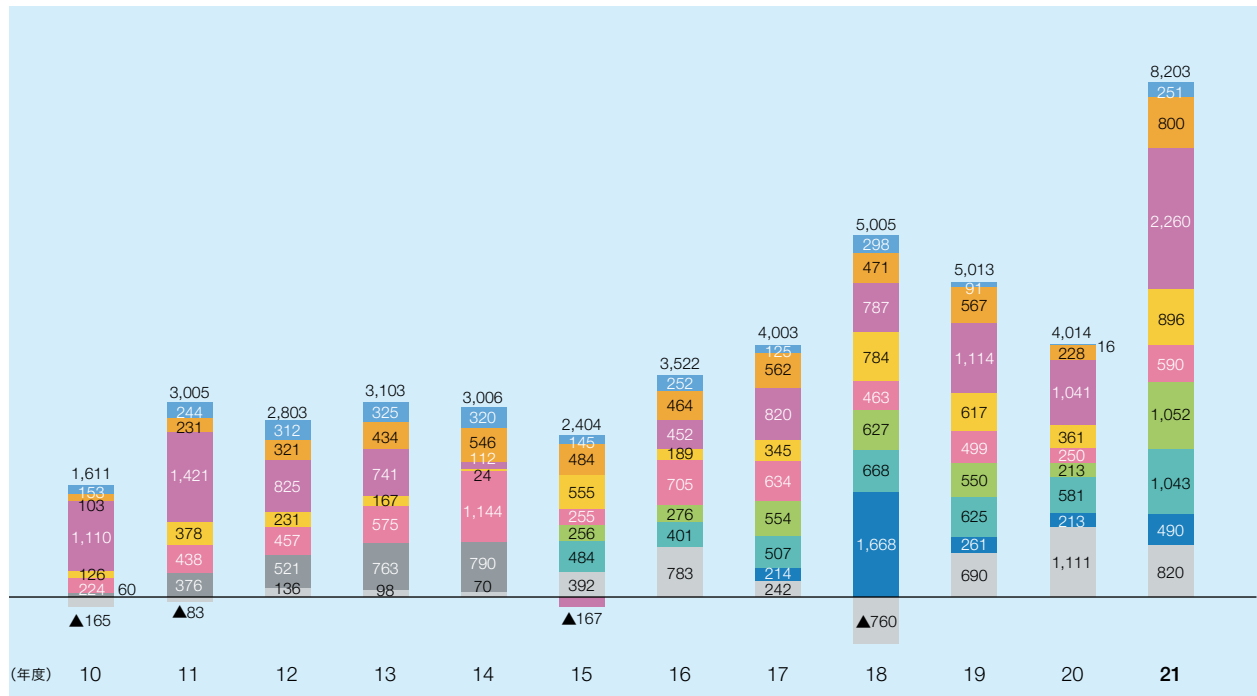
单位: 亿日元



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

各业务板块合并净利润

单位: 亿日元



偶发性损益	▲575	200	0	0	▲50	▲750	▲180	▲165	285	160	▲510	1,300
-------	------	-----	---	---	-----	------	------	------	-----	-----	------	-------

基础收益	2,186	2,805	2,803	3,103	3,056	3,154	3,702	4,168	4,720	4,853	4,524	6,903
------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

■ 纺织公司 ■ 机械公司 ■ 金属公司 ■ 能源·化学品公司 ■ 粮油食品公司
 ■ 生活资材·住居 & 信息通信公司(截至2014年度) ■ 生活资材·住居公司(2015年度以后) ■ 信息·金融公司(2015年度以后)
 ■ 第八公司(2017年度以后) ■ 其他及合并抵消
 ※1 自2016年4月起，“生活资材·住居 & 信息通信公司”改组为“生活资材·住居公司”与“信息·金融公司”。
 ※2 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。

纺织公司

业务领域

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

公司优势

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



纺织公司 总裁
诸藤 雅浩



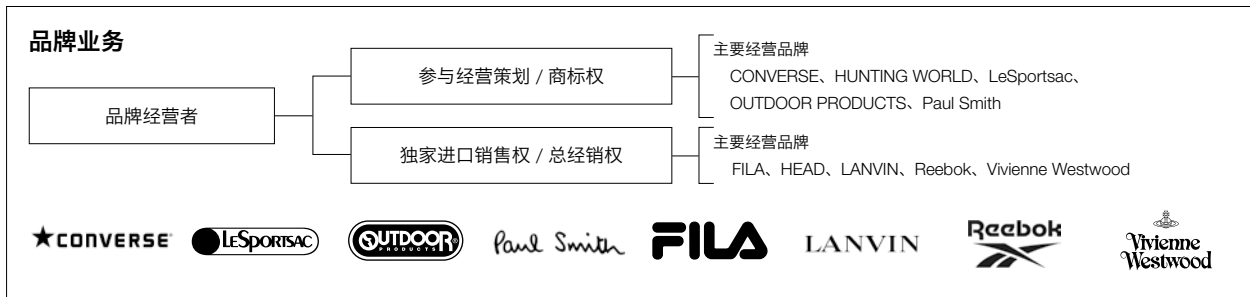
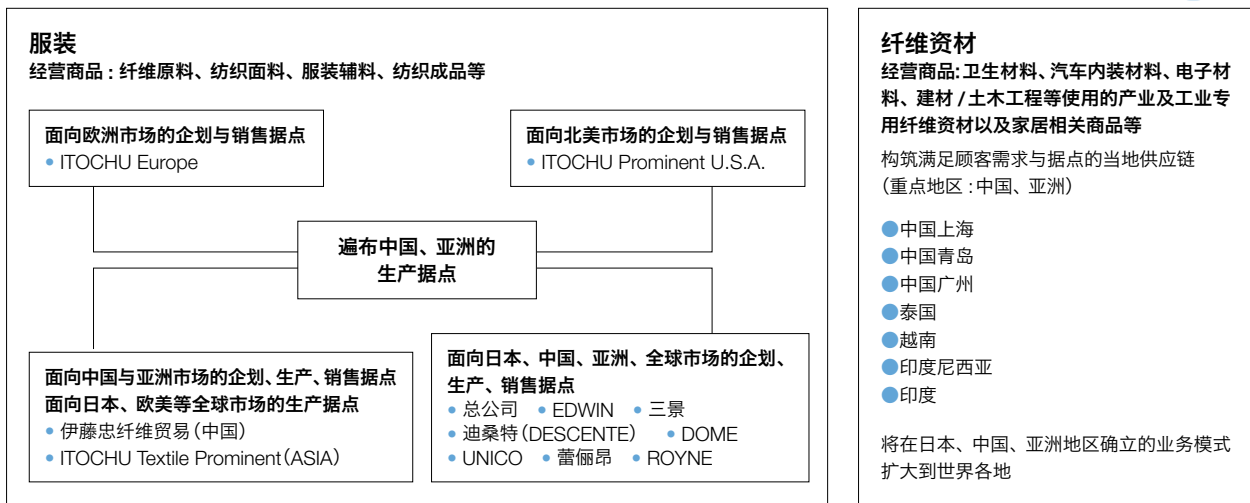
左起

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

业务开展

日本国内业务损益比例(示意图)

80%



以市场为导向的业务转型具体案例



时装服装事业室
藤田 佳纪

将“UA 安德玛” (Under Armour) 的日本总代理商——(株)DOME 收购为子公司

(株)DOME 是美国运动品牌“UA 安德玛”的日本总代理，本公司取得该公司过半数的已发行股份，将其收购为子公司。“UA 安德玛”以“带来进化”为目标，自1996年公司成立以来，经营各类高功能性产品，帮助运动员发挥出最佳水平，已成长为全球屈指可数的运动品牌。

纤维业务方面，我们将进一步扩大运动相关业务作为重点战略之一。即便在剧烈变化的经营环境中，运动相关业务仍将持续稳定成长。我们通过经营全球性优质品牌——“UA 安德玛”，来推动“基于市场导向的业务变革”，以期进一步增强收益基础。

2021 年度回顾 (实际成果)

	运用集团公司的数据，推动库存优化，验证了生产、销售、物流效率的提升与改善收益的效果
	加快回收纤维制成的再生聚酯纤维“RENU”的全球布局，开始提供纺织产品的回收服务——“Wear to Fashion”
	决定将美国品牌“UA 安德玛”的日本总代理商——(株)DOME 收购为子公司

获取成长机会 (可持续成长)

	以可持续性材料为核心，从原料起点上强化供应链构建，采取有助于推进纤维、时装行业可持续发展的措施
	品牌、零售相关业务方面，通过强化电子商务、拓展新的销路、贯彻低重心经营等措施，强化业务基础
	加强与中国、亚洲实力企业的深度合作，藉此扩大海外收益
	在运动相关领域通过“基于市场导向的业务变革”进一步扩大收益基础
	协助(株)迪桑特 (DESCENTE) 扩大海外业务

应对风险 (降低资本成本)

	通过运用 IT 和数据、普及 RFID 等提升生产、销售和物流业务的效率
	供应链方面，推动与尊重人权并致力于环境经营的企业合作
	建立安全、放心的产品供应体系

上表中包含的可持续发展行动计划项目，标记了相应的相关重大课题标志。

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

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

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

机械公司

业务领域

- 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、飞机(新造船 / 二手船中介、船舶拥有、飞机销售、飞机租赁、卫星资讯服务、无人机)
- 汽车(乘用车、商务车的国内外销售、相关领域投资)
- 建设机械、产业机械、医疗设备(国内外销售、相关领域投资)

公司优势

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



机械公司 总裁
都梅 博之



左起

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

业务开展

日本国内业务损益比例(示意图)

50%

成套设备、船舶、飞机

欧洲·中东

- South Tyne and Wear (废弃物处理发电事业)
- Butendiek (海上风力发电事业)
- Beo Čista Energija (废弃物处理发电事业)
- Dubai Waste Management Company (废弃物处理发电事业)
- Barka Desalination Company (海水淡化事业)

亚洲(不含中东)·大洋洲

- 伊藤忠 AVIATION (飞机、相关设备销售)
- 日本 AEROSPACE (飞机、相关设备销售)
- JAMCO(飞机内装设备制造)
- 东京盛世利(金融服务等)
- IMECS (船舶拥有、航行、用船)
- 伊藤忠 Plantech (成套设备、机器设备的进出口)
- 香港 MTR/ 澳门 LRT (铁道车辆 / 城市交通系统的供应)
- HICT(集装箱码头)

- Sarulla Operations (地热发电事业)
- BHIMASENA POWER INDONESIA (煤炭火力发电事业)
- I-RENEWABLE ENERGY ASIA (泰国、越南的屋顶太阳能发电业务)
- Qtectic(铁路车辆供应事业)
- Aquasure(海水淡化事业)

美洲

- NAES(发电站运营、维护)
- Cotton Plains (风力、太阳能发电事业)
- Aspenall(风力发电事业)
- ITOCHU AVIATION (飞机、相关设备销售)
- Hickory Run (天然气火力发电事业)
- Bay4 (太阳能发电站运行、维护)
- Tyr Energy (包括可再生能源在内的发电事业与开发业务)
- Cidade de Paraty(FPSO 事业)

● 成套设备、电力投资 □ 成套设备、电力项目 ● 船舶、飞机

汽车、建设机械、产业机械

欧洲·中东

- SUZUKI MOTOR RUS (分销商)
- AUTO INTERNATIONAL (分销商)
- VEHICLES MIDDLE EAST (汽车贸易及投资)

亚洲(不含中东)·大洋洲

- 东京盛世利(金融服务等)
- YANASE(经销商)
- 伊藤忠 Automobile (汽车零件进出口)
- 五十铃汽车销售(分销商)
- 伊藤忠 TC 建机 (建设机械销售、租赁)
- 日立建机 (建设机械生产、销售)
- 伊藤忠 MACHINE-TECHNOS (产业机械整体销售)

- 东洋先进机床 (机床 / 汽车零件制造、销售)
- Century Medical (医疗机器进口、销售)
- Hexindo Adiperkasa (建设机械的销售、服务)
- HEXA FINANCE INDONESIA (建设机械的销售金融)

美洲

- MULTIQUIP (建设机械分销商)
- ITOCHU Automobile America (汽车贸易及投资)
- Auto Investment(经销商)
- AVIDEX INDUSTRIES (面向企业、医院的 AV 系统)
- RICARDO PÉREZ(分销商)

● 汽车 ● 建设机械、产业机械、医疗设备

强化对“SDGs”的贡献和工作开展的具体案例



迪拜废弃物处理发电设施的建设情况

在迪拜建设全球最大规模的废弃物处理发电设施

本公司正在迪拜酋长国建设全球规模最大的废弃物处理发电设施。预计2024年投入商业运转，之后将承担长达35年的运转。按照计划，此设施完成后，迪拜酋长国境内约45%的一般废弃物（每年190万吨）将在此焚烧处理，并利用焚烧时产生的热量进行发电。本公司将通过此项目，帮助该国实现在环境、卫生领域的政策目标：“减少废弃物的填埋处理量”、“实施可持续性的环境友好型废弃物管理”、“促进开发不依赖化石燃料的替代性能源”等。



I-ENVIRONMENT INVESTMENTS 公司
Director Investment
Belinda Knox

2021 年度回顾 (实际成果)

	与 Japan Industrial Partners (株) 联合成立特殊目的公司，藉此和日立建机 (株) 签订资本合作合约
	在美国成立专门从事可再生能源开发的开发公司，藉此加快北美可再生能源业务
	以氨燃料船舶研发和投入实际使用为目标，在本公司主导下，建立由34家企业、团体组成的协议会，入选日本国立研究开发法人新能源产业技术综合开发机构公开招聘的绿色创新基金事业
	与从事无人机研制的德国企业 Wingcopter 公司开展资本业务合作，签订销售代理合约
	与面向全中国物流网络提供 EV 商用车租赁服务的“地上铁”开展合作，以将这一商业模式推广到海外为目标，率先在日本启动实证验证

获取成长机会 (可持续成长)

	在强化可再生能源领域业务开发能力的基础上扩充运行、维护和供需调整服务等周边功能
	以削减海上温室气体排放为目标，推进以氨为燃料的零排放船舶开发、拥有及燃料供应业务
	通过高附加值的水、环境相关业务的区域性开展和功能扩充，来回应社会需求并为促进循环型社会做出贡献
	以汽车领域为核心的价值链变革
	在医疗领域提供以提升生活质量为目标的尖端医疗设备和高水平医疗服务

应对风险 (降低资本成本)

	考虑每个国家和地区不同的能源状况，在可再生能源发电业务领域采取行动，遵守煤炭火力发电业务相关行动方针
	在 EV、自动驾驶、飞机电动化等领域采取行动，通过充实移动出行服务减轻环境负荷
	在所有新开发项目中，对采购对象和业务投资相关者就环境、社会安全性实施尽职调查

上表中包含的可持续发展行动计划项目，标记了相应的相关重大课题标志。

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

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

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

金属公司

业务领域

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

公司优势

- 与各事业领域优良合作伙伴间牢固的关系
- 持有以铁矿石、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



金属公司 总裁
濑户 宪治



左起

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

业务开展

日本国内业务损益比例(示意图)

10%

<p>非洲</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Platreef(开发中) 	<p>亚洲(不含中东)·大洋洲</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 伊藤忠丸红钢铁 - (1) ◇ 伊藤忠金属 - (2) ◇ Soma Energy Support ◇ CIPTA Coal Trading ◆ SMM ◆ PAMA ◆ Oaky Creek ◆ Glencore 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Maules Creek ◆ Whitehaven ● Mt. Goldsworthy ● Yandi ● Mt. Newman ● Jimblebar ◆ BHP 	<p>美洲</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Albras ◆ Norsk Hydro ◆ Allegheny (Longview) ● CSN Mineração ◆ CSN Mineração
<p>● 铁矿石 ○ 铝 ■ 铂族金属 / 镍 ◆ 煤炭 ◆ 经营者 ◇ 贸易</p>			

(1) 伊藤忠丸红钢铁

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



(2) 伊藤忠金属

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



强化对“SDGs”的贡献和工作开展的具体案例



South Flank 铁矿山的选矿设备



铁矿石・制铁资源部
铁矿石第一课
课长代行
大坪 日中

进一步强化了西澳大利亚州铁矿石权益

本公司与 BHP 等公司共同持有西澳大利亚州铁矿石权益。2018 年决定开发 South Flank 铁矿山，2021 年 5 月起该铁矿山投产。该矿山与相邻的 MAC 矿山，年产量合计达到 1 亿 4,500 万吨，是世界最大的铁矿石生产中心，将为西澳大利亚州铁矿石业务的稳定供给做出巨大贡献。

此外，2021 年，我们从 BHP 公司获得了 Western Ridge 铁矿床的部分新权益。该铁矿床拥有 4 个巨大的矿床，作为低成本露天矿，可使用既有的铁路和港口基础设施。该矿床现已投产。

铁具有资源储量巨大、强度高易于加工等功能，具有可低价筹措的经济性，还具有可进行循环再生利用等特性，因此，铁作为一种材料，其有用性在未来也不会发生变化。我们将通过对这种有用资源的长期确保、稳定供应给予支援，不断为社会做出贡献。

2021 年度回顾 (实际成果)

	为充实与新时代业务密切关联的权益基础，西澳大利亚州铁矿石业务方面，除 South Flank 铁矿投产之外，我们还取得了 Western Ridge 铁矿床的部分权益。我们还持续开发美国的 Allegheny (Longview) 炼焦煤矿
	面向拥有二氧化碳固定技术的澳大利亚 MCI 公司出资，推动该公司技术在日本国内的布局
	为推动脱碳化的进程，出售澳大利亚 Ravensworth North 动力煤权益
	为实现可持续性社会，稳健推动针对静脉产业的措施，包括通过循环利用有效使用资源、妥善处理废弃物等

获取成长机会 (可持续成长)

	利用与钢铁、电力公司等稳固关系，强化对实现碳中和所不可或缺的氢、氨项目的举措
	切实推进有利于实现脱碳社会的 CCUS (CO ₂ 回收、有效利用、储存)、低碳原料相关项目
	进一步推动回收再利用、废弃物妥善处理等有利于建设循环型社会的静脉产业的相关举措
	通过 EV/FCV、蓄电池、轻量化等提升能源效率等，稳定供应新技术和社会需求的材料

应对风险 (降低资本成本)

	实施为完全撤出动力煤权益的举措，推动有助于削减温室气体排放量的技术研发
	致力于强化汽车轻量化、EV 化相关业务 (铝、稀有金属等)
	扩充作为原料、燃料稳定供应基础的优质资产
	运用 EHS (环境、卫生、劳动安全) 指南，彻底落实员工教育，以及为地方社会提供医疗、教育和捐赠，为地方基础设施建设等做出贡献
	运用 DX 进行矿业生产和设备管理，通过矿山设备的运转自动化来推动效率提升

上表中包含的可持续发展行动计划项目，标记了相应的相关重大课题标志。

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

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

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

能源・化学品公司

业务领域

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

公司优势

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



能源・化学品公司 总裁

田中 正哉



左起

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

业务开展

日本国内业务损益比例(示意图)

70%

能源、电力·环境解决方案

欧洲·中东

- West Qurna-1 Project
- ◆ ExxonMobil
- ACG Project
- ◆ BP
- BTC Project
- Ras Laffan LNG Project
- Oman LNG Project
- Qalhat LNG Project

亚洲(不含中东)·大洋洲

- Aoyama Solar (可再生能源开发)
- Aoyama Energy Service (区域供热)
- NF Blossom Technologies (新一代蓄电池生产)
- VPP Japan* (分散型太阳能发电业务)
- TRENDE* (电力零售、P2P 电力交易)
- iGrid Solutions* (能源管理业务)
- IBeeT (分散型发电设备等的安装业务)
- Clean Energy Connect (面向法人的绿色电力供应业务)

- 伊藤忠 ENEX (批发、零售、电力及热能供应)
- Eastern Siberia Project
- ◆ INK-Zapad
- Sakhalin-1 Project
- ◆ ExxonMobil
- 深圳市普兰德* (车载电池再利用、循环业务)
- HINDUSTAN AEGIS LPG (LPG 接收基地)
- AEGIS(LPG 供应)
- ITOCHU PETROLEUM (能源贸易)
- IP&E(石油制品批发、零售)
- Isla Petroleum & Gas (LPG 批发、零售)

美洲

- 24M Technologies (半固态锂离子电池的研发、制造)
- Raven* (以城市垃圾为原料的可再生氢、燃料的生产)
- Lunar* (蓄电池系统的生产、销售)
- Eguana Technologies* (蓄电系统制造)

■ 电力·环境解决方案 ● 石油、天然气项目 ■ 石油产品 / LPG 批发、零售 ◆ 经营者

* 非关联投资公司

化学品

欧洲

- ◆ Plastribution(合成树脂)
- ◆ NCT(合成树脂)

亚洲·大洋洲

- ◆ 伊藤忠 Retail Link (商业用资材)
- ◆ 伊藤忠富隆达化工 (功能化学品)
- ◆ 伊藤忠塑料(合成树脂)
- 他喜龙希爱(合成树脂)
- 日本 Sanipak(生活用品)
- ◆ 北京伊藤忠华糖综合加工(生活用品)
- ◆ 上海沂庆(功能性化学品)
- ◆ 上海朗跃(合成树脂)
- ◆ 日美健(医药品)
- SUMIPEX(合成树脂)
- ◆ ITOCHU Plastics(合成树脂)
- Omni-Plus System (合成树脂)
- BRUNEI METHANOL (基础化学品)

美洲

- Bonset America(合成树脂)
- Helmitin(USA)(粘合剂)
- Hexa Americas(合成树脂)
- Reynolds(粘合剂)
- ◆ ITOCHU Chemicals America (全部化学品)
- ◆ MGI International(合成树脂)
- Bonset Latin America (合成树脂)
- Helmitin(CANADA)(粘合剂)

■ 化学品制造 ◆ 化学品贸易

强化对“SDGs”的贡献和工作开展的具体案例



以餐饮废油为原料生产的可再生柴油



石油・LPG贸易部
津田 亘

构建可再生燃料的价值链

本公司以实现脱碳社会为目标，构建包括替代石油的航空燃料(SAF)、可再生柴油(RD)等可再生燃料的价值链。我们同芬兰的NESTE公司签订有关面向日本的SAF独家进口、销售合同，致力于在日本国内，面向航空公司，扩大SAF的销售。此外，我们也致力于由NESTE公司生产的RD的进口销售，并且已开始运营日本首家面向商用运输车辆的RD供油站点。NESTE公司生产的可再生燃料以餐饮废油等为原料，根据生命周期评估，与来自石油的燃料相比，SAF最多可减少约80%、RD最多可减少约90%的GHG排放量。本公司今后亦将发挥本公司集团的综合能力，通过可再生燃料领域的相关举措，推进“强化对SDGs的贡献及工作开展”。

2021年度回顾(实际成果)

	开始运营日本首家面向商用运输车辆的可再生柴油供油站点
	与芬兰的NESTE公司签订合同，在日本独家进口、销售替代石油的航空燃料
	推进开展以生物质塑料作为部分原料的食品容器业务，与拥有循环尼龙品牌的意大利Aquafil公司合作，构筑尼龙循环(recycle)方案
	推进研发使用可再生电池的产业及业务专用大型蓄电池，与半固态电池等新一代电池业务领域的优质伙伴进行资本及业务合作
	通过投资公司，在on-site(屋顶安装型)和off-site(野外设置型)两方面，推动法人PPA业务(面向产业的电力销售合约)，强化具有“追加性”的可再生能源方面的措施

获取成长机会(可持续成长)

	通过与集团公司合作，推动构建氢、氨等新一代燃料价值链
	通过灵活运用知识经验以及与优质伙伴合作，强化CCUS(CO ₂ 的回收、有效利用、储存)方面的措施
	拓展环境友好型材料的共同研发、循环型(recycle)商业等可解决社会问题的商业模式
	蓄电池相关业务方面，强化与优质伙伴合作，推动新一代电池业务以及强化循环利用业务方面的措施
	通过开发、拥有、运营可再生能源发电厂，实现可再生能源的稳定供应，根据SDGs的需求，扩大电力、固态生物质燃料交易
	加入全球首个大型氢商业投资基金 Clean H2 Infra Fund

应对风险(降低资本成本)

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

上表中包含的可持续发展行动计划项目，标记了相应的相关重大课题标志。

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

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

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

粮油食品公司

业务领域

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

公司优势

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



粮油食品公司 总裁

贝塚 宽雪



左起

食粮部门长	宫本 秀一
生鲜食品部门长	鯛 健一
食品流通部门长	佐藤 英成
粮油食品公司 CFO	相马 谦一郎
粮油食品经营企划部长	阿部 邦明

业务开展

日本国内业务损益比例(示意图)

70%



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

* 非关联投资公司

强化对“SDGs”的贡献和工作开展的具体案例



美国印第安纳州的CGB公司大豆榨油及加工工厂

通过美国 CGB ENTERPRISES 公司对大豆榨油及加工工厂进行投资

本公司的关联公司——CGB ENTERPRISES 公司(CGB公司)决定在美国北达科他州建立大豆榨油厂。CGB公司在北美经营谷物收购、榨油、物流等业务,支撑着食品的稳定供应。榨油业务生产的大豆油除供食用之外,也开始被用于石油替代航空燃料(SAF)等生物燃料的原料,该燃料作为新一代航空燃料备受期待,预计相关需求未来会进一步增长。CGB公司通过扩大大豆油生产,在获取美国能源领域成长的同时,亦将为普及有益于地球环境的清洁能源做出贡献。



CGB ENTERPRISES 公司
SENIOR VICE PRESIDENT
前田 宪哉

2021 年度回顾 (实际成果)

	推进 Dole 加工食品领域中以菠萝残渣为原料的清洁能源(沼气发电)的使用
	针对美国食用油脂需求的变化,与不二制油集团总公司(株)合作成立合资公司,以扩大北美的油脂业务为目标强化业务基础
	分析味觉、购买信息等多元数据,并将其可视化,开展有助于食品、饮料的产品研发流程提效升级的新服务——“FOODATA”

获取成长机会 (可持续成长)

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

应对风险 (降低资本成本)

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

上表中包含的可持续发展行动计划项目,标记了相应的相关重大课题标志。

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

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

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

生活资材・住居公司

业务领域

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

公司优势

- 经营建材相关业务的投资公司集群，在北美建材领域构成优质价值链
- 具有竞争力的纸浆生产业务、以及遍布全球的纸浆销售网
- 运用综合商社才具备的多元网络，实现稳定的不动产开发



生活资材・住居公司 总裁

真木 正寿



左起

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

业务开展

日本国内业务损益比例(示意图)

40%

纸、纸浆、卫生材料

■ METSA FIBRE



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

天然橡胶、轮胎、窑业

■ European Tyre Enterprise



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

木材、建材

北美建材业务

◆ 拓展强韧的价值链

- ITOCHU Building Products Holdings
 - MASTER-HALCO(围栏的制造、批发)
 - Alta Forest Products(木制围栏的制造)
 - US Premier Tube Mills(围栏专用管的制造)
- CIPA LUMBER(单板的制造)
- Pacific Woodtech(单板层积材的制造)



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

不动产开发、运营

◆ 伊藤忠都市开发

- ◆ 公寓开发 (Crevia系列)
- ◆ 盈利型不动产开发



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

海外业务

- Saigon Sky Garden(服务式公寓/越南)
- Makati Sky Plaza Building (办公楼/菲律宾)
- Harindhorn Building(办公楼/泰国)
- KARAWANG INTERNATIONAL INDUSTRIAL CITY(印度尼西亚)
- 度假酒店运营业务(印度尼西亚)
- 租赁公寓业务(美国)

物流

◆ 伊藤忠物流



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

地域区分: ◆ 日本国内 ■ 北美 ■ 欧洲 ■ 中国及亚洲

* 非关联投资公司

以市场为导向的业务转型具体案例



与西松建设(株)的资本业务合作

2021年12月,我们与西松建设(株)签订资本业务合作合约。该公司与本公司,通过联合开展不动产开发、工程发包、建筑材料及机械采购等业务,建立起良好的合作关系。通过此次资本业务合作,两家公司将汇聚各自的经营资源和知识经验,进一步深化合作,藉此创造新的协同效应,提升企业价值。此外,通过构建包含施工环节在内的从上游(建材)至下游(不动产)的价值链,致力于为SDGs做贡献,解决日本国土强韧化等社会课题。



建设第一部
建设第二课
猪俣 贵史

2021年度回顾(实际成果)

④	进行战略性的资产出售(日伯纸浆资源开发(株)),以便进一步将经营资源分配到成长领域
	在英国轮胎批发、零售(ETEL公司)行业,扩大针对旧轮胎回收业务的价值链
	在北美建材及中国物流业务领域,通过资本重组,推动经营的一元化
	通过对西松建设(株)等不动产相关企业的投资,构筑建筑联盟
	着手在日本国内进行物流仓库开发以及海外工业园区的扩张业务

获取成长机会(可持续成长)

	通过推进北美建材业务的并购(M&A)增强收益能力
④	通过促进现有商材的再利用,扩大利用可持续森林资源环境产品的经营,强化对SDGs的贡献并提高收益能力
	以驾驶员短缺导致的物流危机为契机,通过跨行业提升物流效率,进一步强化收益基础
	通过推进建筑、建材周边业务的并购(M&A),强化和扩大设计及施工领域
	通过与美国大型不动产公司进行战略合作和共同投资,推进北美不动产业务

应对风险(降低资本成本)

④	促进水泥替代材料的可持续副产品(矿渣)的有效利用,构建持续稳定的商流
④	利用本公司研发的可追溯系统,推进可持续天然橡胶的生产和普及,排除非法采伐所产生的原料
	通过重新评估及改进旗下集团公司的核心系统(ERP),推进“削减”(提升分析业务效率)和“防范”(降低安全风险)

上表中包含的可持续发展行动计划项目,标记了相应的相关重大课题标志。

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

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

信息・金融公司

业务领域

- 信息 (IT 解决方案、BPO、数字化营销、风险投资、医疗保健)
- 通信 (移动终端 / 相关设备 / 服务、航天 / 卫星、媒体 / 内容)
- 金融 (零售金融、公司金融)
- 保险 (保险商店、零售保险、公司保险中介、再保险、信用担保)

公司优势

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



信息・金融公司 总裁

新宫 达史



左起

信息・通信部门长	梶原 浩
金融・保险部门长	川内野 康人
信息・金融公司 CFO	山浦 周一郎
信息・金融经营企划部长	桥本 敦

业务开展

日本国内业务损益比例 (示意图)

80%

信息、通信

IT 服务 & BPO 业务

- ◆ ITOCHU Techno-Solutions
 - 提供从设备销售、系统开发直至售后维护及使用服务的一条龙服务
 - 以大型企业为核心，拥有超过10,000家公司的强大客户基础
- ◆ BELLSYSTEM24 (CRM* / 呼叫中心业务)
- ◆ 伊藤忠 INTERACTIVE (数字营销)
- ◆ WingArc1st (软件开发 / 销售)
- SliverSky (安保业务)



通信、移动电话业务

- ◆ CONEXIO
 - 日本国内规模最大的运营商认证门店数
 - 面向法人提供解决方案
 - ◆ Asurion Japan (手机保障服务)
 - ◆ Belong (手机终端的在线流通业务)
 - ITC Auto Multi Finance (印度尼西亚设备金融服务)
- #### 医疗健康业务
- ◆ A2 Healthcare (临床开发承包业务)
 - ◆ Wellness Communications (健康相关服务)
 - ◆ TXP Medical (医疗数据平台)

航天、卫星、媒体相关业务

- ◆ SKY Perfect JSAT
 - 亚洲最大的卫星通讯企业
 - 以 SKY Perfect TV! 为核心的媒体业务
 - ◆ 伊藤忠 Cable Systems (广电、通讯系统集成商)
 - RIGHTS & BRANDS ASIA (知识产权授权)
 - Advanced Media Technologies (播映、网络相关设备的销售)
- #### 风险投资业务
- ◆ 伊藤忠 TECHNOLOGY VENTURES
 - ITC VENTURES XI



©Boeing SKY Perfect JSAT 提供

金融、保险

零售金融业务

- ◆ Money Communications
 - 预支薪资服务
- ◆ Orient Corporation (消费信贷业务)
- ◆ POCKET CARD (信用卡业务)
- United Asia Finance (香港地区 / 中国内地消费者金融业务)
- EASY BUY (泰国消费者金融业务)
- ACOM CONSUMER FINANCE (菲律宾消费者金融业务)
- Pasar Dana Pinjaman (印度尼西亚个人金融中介业务)
- First Response Finance (英国二手车金融业务)



公司金融业务

- 东瑞盛世利融资租赁 (综合租赁业务)

保险门店、零售保险业务

- ◆ HOKEN NO MADOGUCHI
 - 到店型保险门店的龙头企业
 - 日本国内拥有超过790间门店



保险中介业务

- ◆ 伊藤忠 Orico 保险服务 (保险代理店业务)
- ◆ I&T Risk Solutions (保险经纪人)
- COSMOS SERVICES (香港保险经纪人)

再保险业务、信用担保业务

- ◆ Gardia (零售担保)
- NEWGT Reinsurance (再保险业务)

地域区分: ◆ 日本国内 ■ 北美 ■ 欧洲 ■ 中国及亚洲

* Customer Relationship Management

以市场为导向的业务转型具体案例



将美国大型安保企业—— SilverSky 公司收购为关联公司

本公司通过伊藤忠美国公司，将提供安保相关服务的美国 SilverSky 公司收购为关联公司。该公司基于20多年的经验和知识，通过深入分析多种数据，能够保护客户的网络和终端免受各类威胁。尤其在法律法规方面要求极高的金融和医疗保健行业获得广泛信任，在全美拥有超过4,000家公司客户。本公司希望通过此项投资，获取了解全球先进威胁信息的途径，同时协助该公司在亚洲开展业务。此外，与子公司 ITOCHU Techno-Solutions (株) 合作，将数字化时代客户企业对于业务连续性的担忧降到最小，藉此帮助客户实现可持续发展。



伊藤忠美国公司
信息·金融部门
清原 延高

2021 年度回顾 (实际成果)

	通过与 WingArc1st(株)、(株)SIGMAXYZ、(株)BrainPad 合作，推进对企业数字化转型 (DX) 的支持
	将美国大型安保企业——SilverSky 公司收购为关联公司
	向以英国为中心，提供汽车修理、服务费用的后付费服务的 Bumper International 公司出资
	与提供急救医疗数据平台的初创企业 TXP Medical(株) 进行资本业务合作

获取成长机会 (可持续成长)

	通过挖掘及协助风险企业，利用新技术创造、推进新时代业务
	在移动终端、ICT 领域，向海外推广日本形成的商业模式
	基于“市场导向”的思维，确立创新且高度便利的数字化转型 (DX) 业务的收益基础
	利用新型零售金融扩大日本国内外业务基础
	构筑零售领域保险价值链

应对风险 (降低资本成本)

	通过购入和销售二手手机，减轻因高频度更换终端而导致的环境负荷
	通过支持医药产品研发和保健预防相关业务降低健康风险
	通过日本国内外的零售金融业务，为提升人们的生活质量做出贡献
	通过打造高度便利的 ICT、通讯基础环境，降低业务停摆的风险

上表中包含的可持续发展行动计划项目，标记了相应的相关重大课题标志。

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

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

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

第八公司

业务领域

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

公司优势

- FamilyMart的实体店铺网络以及在生活中消费领域具有优势的投资公司集群的业务基础
- 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”的思维灵活开创新业务的组织氛围



第八公司 总裁
加藤 修一



左起
第八公司CFO 菅 伸浩
第八经营企划室长 向畑 哲也

业务开展

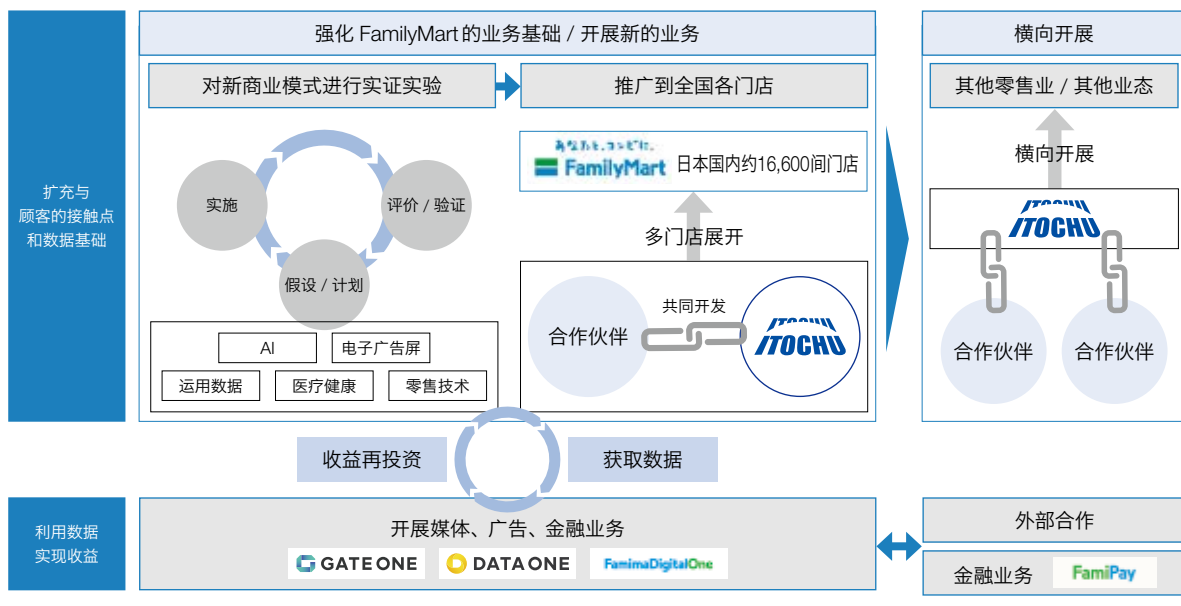
日本国内业务损益比例 (示意图)

100%

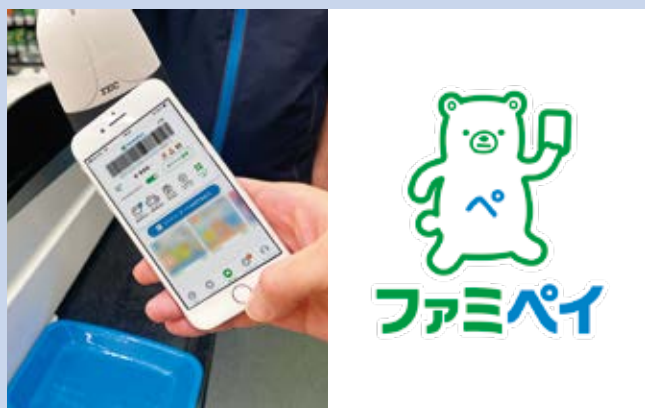
受新冠疫情影响，消费者的消费行为发生了很大变化，因此我们需要应对消费者需求的变化。第八公司基于“市场导向”的思维，在最大限度利用本公司的各项业务基础，尤其是生活消费领域的优势的同时，利用数字化和 AI 开拓新的服务和商业模式。

具体的行动方针

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



以市场为导向的业务转型具体案例



第八经营企划室
室长代行
梶谷 纯

强化接触客户的数字渠道——“FamiPay”

FamilyMart于2019年7月推出的手机APP“FamiPay”，2022年5月末下载量约为1,250万次，已成为仅次于门店的第二大接触客户的渠道。在现有业务领域，充分利用FamiPay的数字化特性，发放优惠券，提供独家优惠和便利性，藉此强化CRM。此外，在新的业务领域，除努力将客户数据运用到广告、媒体业务之外，在金融业务方面，我们是唯一拥有自有支付工具的大型便利商超。我们发挥这一优势，于2021年9月起开始提供可在电子钱包余额不足时延后付款的“FamiPay次月付款”服务，又于2021年12月起开始提供可用来借款的“FamiPay贷款”等小额金融服务。

为满足多种多样的客户需求，我们运用公司集团的技术和知识，今后也将依次扩展新功能。

2021年度回顾(实际成果)

①	强化 FamilyMart 的产品能力(开发人气产品、强化常规产品)、推动40周年促销企划等营销策略
①	通过成立(株)Gate One进入媒体行业
①	开始通过“FamiPay”，提供小额金融服务(FamiPay次月付款、FamiPay贷款)
①	推进设立灵活运用数字化的各种项目和实证实验

获取成长机会(可持续成长)

	彻底改善便利店业务的三大根本要素“商品能力、便利性、亲民性”，提升供应链整体水平，从而扩大FamilyMart的收益基础
①	通过 FamilyMart 门店的媒体化等措施扩大与顾客的接触点和业务收益
①	扩大数据基础，开展运用数据的广告、金融和其他新业务
①	通过风险投资等开发新的解决方案

应对风险(降低资本成本)

	强化针对原料价格变动等问题的供应链风险管理
①	利用数字化来应对人手不足的问题

上表中包含的可持续发展行动计划项目，标记了相应的相关重大课题标志。

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

① 技术革新带来的业务进化 🌱 致力于应对气候变化(为脱碳社会做贡献) 🏢 完善有工作价值的职场环境

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

取締役、监事及执行董事 截至2022年7月1日

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 345,310股 (173,415股 *)

② 代表取締役社长

石井 敬太

COO
1983年 进入本公司
2021年 代表取締役社长 COO
持有股票数 144,450股 (77,747股 *)

③ 代表取締役

小林 文彦

CAO
1980年 进入本公司
2021年 代表取締役 副社长执行董事
持有股票数 158,328股 (73,748股 *)

④ 代表取締役

钵村 刚

CFO
1991年 进入本公司
2021年 代表取締役 副社长执行董事
持有股票数 156,715股 (71,015股 *)

⑤ 代表取締役

都梅 博之

机械公司总裁
1982年 进入本公司
2022年 代表取締役 专务执行董事
持有股票数 69,861股 (30,206股 *)

⑥ 代表取締役

中 宏之

CSO
(兼)CDO-CIO(兼) 业务部长
1987年 进入本公司
2022年 代表取締役 执行董事
持有股票数 32,559股 (11,130股 *)

⑦ 取締役 *2

村木 厚子

2016年 取締役
持有股票数 3,100股

⑧ 取締役 *2

川名 正敏

2018年 取締役
持有股票数 10,700股

⑨ 取締役 *2

中森 真纪子

2019年 取締役
持有股票数 11,500股

⑩ 取締役 *2

石塚 邦雄

2021年 取締役
持有股票数 2,000股

监事



常勤监事

京田 诚

1987年 进入本公司
2020年 常勤监事
持有股票数 25,510股



常勤监事

茅野 Mitsuru*4

2000年 进入本公司
2022年 常勤监事
持有股票数 26,204股



监事*3

间岛 进吾

2013年 监事
持有股票数 200股



监事*3

瓜生 健太郎

2015年 监事
持有股票数 7,900股



监事*3

菊池 真澄

2021年 监事
持有股票数 1,200股

执行董事

会长执行董事

冈藤 正广
CEO

社长执行董事

石井 敬太
COO

副社长执行董事

小林 文彦
CAO

钵村 刚
CFO

专务执行董事

都梅 博之
机械公司总裁

常务执行董事

诸藤 雅浩
纺织公司总裁
(兼)大阪总公司掌管
持有股票数 94,974股 (50,092股*)

贝塚 宽雪
粮油食品公司总裁
持有股票数 85,185股 (45,888股*)

高田 知幸
广报部长
持有股票数 68,630股 (22,930股*)

新宫 达史
信息·金融公司总裁
持有股票数 78,149股 (40,949股*)

执行董事

森田 考则
欧洲·CIS地区总裁
(兼)伊藤忠欧洲公司社长
持有股票数 31,155股

田中正哉
能源·化学品公司总裁
持有股票数 51,590股 (22,390股*)

濑户 宪治
金属公司总裁
持有股票数 63,759股 (29,909股*)

的场 佳子
人事·总务部长
持有股票数 48,630股 (2,885股*)

中宏之
CSO
(兼)CDO-CIO(兼)业务部长

加藤 修一
第八公司总裁
持有股票数 45,451股 (14,696股*)

真木 正寿
生活资材·住居公司总裁
持有股票数 32,039股 (6,016股*)

山口 忠宜
伊藤忠美国公司社长(CEO)
持有股票数 5,912股

渡边 聪
财务部长
持有股票数 22,799股 (1,824股*)

武内 秀人
品牌市场营销部门部长
持有股票数 22,785股 (1,824股*)

鯛 健一
生鲜食品部门部长
持有股票数 22,157股 (1,824股*)

梶原 浩
信息·通信部门部长
持有股票数 23,327股 (1,824股*)

齐藤 晃
东亚地区总代表
持有股票数 21,499股

北岛 义典
DOME Corporation
代表取締役 CEO
持有股票数 21,735股

西口 知邦
秘书部长
持有股票数 22,753股

山口 和昭
会计部长
持有股票数 22,703股

田畑 信幸
化学品部门部长
持有股票数 22,394股

吉川 直彦
成套设备·船舶·飞机部门部长
持有股票数 20,824股

山本 广太郎
ITOCHU Building Products
Holdings Inc.
(Director, President & CEO)
持有股票数 9,463股

阿部 邦明
粮油食品经营企划部长
持有股票数 21,190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 常勤监事茅野 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/>

伊藤忠商事株式会社

邮编 107-8077 東京都港区北青山2-5-1

☎ +81-3-3497-2121

🌐 <https://www.itochu.co.jp/cn/>

