

The Brand-new Deal

公司介绍2024

2023年度(2023年4月 - 2024年3月)



ITOCHU Corporation

公司概况

截止到2024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2024年4月1日)

日本国内: 7店
海外: 87店

职员人数*

合并: 113,733名
总公司: 4,098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 经营方针 The Brand-new Deal~利在下游~

16 企业价值的提升轨迹 (往期中期经营计划回顾)

18 从业务开展方式理解商业模式

特集 发挥优势, 创造商机——经商思维和方法

22 以FamilyMart为起点, 汇集优势、扩大集团收益基础

24 通过数字价值链战略 实现CTC的加速成长和业务规模的扩大

业务组合

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、执行董事及高级执行理事

中国内地及香港地区据点列表

截止到2024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2024年6月30日

		公司名称	表决权 (%)	业务内容
纺织公司				
子公司	内地	伊藤忠纤维贸易(中国)有限公司	100.0	纤维原料・资材・面料・成品等的生产管理与销售、自有品牌的销售、以及互联网销售、以及领域内投资
	香港	ITOCHU Textile Prominent(ASIA) Ltd.	100.0	纤维产品的生产管理、纤维原料・面料・成品等的销售、自有品牌的销售

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	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	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(美国)	ITC Coal Resources International Inc.	100.0	美国炼焦煤业务的投资和管理
关联公司	海外(日本)	伊藤忠丸红铁钢(株)	50.0	钢铁产品等的进出口、销售
	海外(巴西)	JAPÃO BRASIL MINÉRIO DE FERRO PARTICIPAÇÕES LTDA.	77.3	在巴西的铁矿石事业投资以及管理

能源・化学品公司				
子公司	内地	北京伊藤忠华糖综合加工有限公司	100.0	日用杂货以及包装材料的批发销售和进出口
	内地	日美健药品(中国)有限公司	63.0	医药品以及健康食品、保健用品的批发销售和进出口
	内地	上海朗跃国际贸易有限公司	81.0	塑料原料的批发销售和进出口
	内地	上海沂庆贸易有限公司	75.0	机能化学品以及相关化工产品的终端销售和进出口

粮油食品公司				
子公司	海外(日本)	Japan Nutrition Co., Ltd.	100.0	饲料、饲料添加剂的制造、销售
	海外(日本)	Dole International Holdings(株)	100.0	Dole 亚洲新鲜果蔬业务以及全球包装食品业务的事业管理
	海外(日本)	(株)日本ACCESS	100.0	食品等的批发、销售
关联公司	海外(日本)	不二制油集团总公司(株)	43.9	不二制油集团的战略筹划及旗下各公司的统筹管理
	内地	烟台龙荣食品有限公司	35.0	畜肉加工品制造、销售

生活资材・住居公司				
子公司	内地	伊藤忠物流(中国)有限公司	100.0	综合物流业务(3PL、仓库、运送、进出口、报关、流通加工)
	内地	大藤物流(上海)有限公司	100.0	中国地区的综合物流业务(3PL、仓库、运送、流通加工)
	内地	大建阿美呢体(上海)商贸有限公司	100.0	家装、公装建材的生产、销售
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
	内地	北京信伊产业投资咨询服务有限公司	50.0	整合以日资为主的国际产业资源推动中外产业合作
	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



**伊藤忠商事迈入新发展阶段。
无论面临何种变化，我们都将实现成长，
稳步提升企业价值。**

我们将在经营方针“The Brand-new Deal”的指引下，
进一步发挥和强化所累积的优势，
以迈向更高一级的新经营阶段。

岡藤正広

代表取締役会长CEO
岡藤 正広



虎之血

大阪是生我养我的地方，而“阪神老虎”是大阪人喜爱的职业棒球队。我清楚地记得，年少之时，倘若“阪神老虎”输了比赛，母亲就会发脾气。所以，我也不知不觉中成了“阪神老虎”的粉丝。2023年的日本棒球锦标赛，“阪神老虎”队时隔38年再次夺冠。然而当时我脑中浮现的，却只有总是大败的记忆。最近我读了一本关于该队的书。这本书以第八任主教练岸一郎为题材，名曰《虎之血》。然而，知道这个人物的人寥寥无几。岸一郎在任期间仅仅打了33场比赛，时间不足两个月。尽管他毫无职业棒球相关经验，但因为给球队老板写信提出所谓“老虎重建论”的建议，故而被寄予重振球队的厚望，并在匆忙之中就任主教练。但是，他上任不久就遭到球员的不支持和媒体的质疑，

最终被迫辞职。这本书指出，球员的骄横之气、管理方与现场的对立和球队的内讧等，也以此为发端，成为此后该队的不良传统。

从这本纪实作品中也可窥见与企业经营相通的组织崩坏原理。其一，无论专业的经营管理者多么精通理论，若无法亲身体会和理解现场的情况，则也无法真正驱动组织。其二则是人际关系的质量的重要性。最高经营管理者与企业创始人、股东和退休员工们的关系恶化、选错接班人、利己主义导致的管理层内部对立等，都会导致组织功能失调。虽拥有出色的经营战略，但却还是因上述理由走向衰落的企业着实不在少数。

经营者的成绩单

即便是读一本书，只要始终对经营问题保持关注，也必能从中学到若干教训。我一直有一个习惯，那就是在日常生活中遇到事情，只要有所感悟，便立即做笔记，寻找经营的灵感。这些事情既有身边琐事，亦有聚餐时的闲聊。我从中不断学习，由于身为经营管理人员，我始终强烈希望“进一步提升企业价值”。作为上市公司，提升企业价值也就意味着提升公司股价和市值。虽然没必要因每天股价的涨跌而时喜时忧，但股价作为上市公司的“成绩单”，仍是应当时刻关注的最重要指标，这一点无需赘言。

我经常研究其他公司的各类案例，从中探寻经营方面的启迪。我在此将介绍三个大幅提升公司市值的案例。其一是某大型银行的案例。1989年时，该行的市值仅为同行业第五。该行制定了补充包括日本国内外据点及投资银行业务等弱项的明确战略，大胆实施M&A，目前市值已在日本国内所有企业中排名第二。其二是某综合电机厂商的案例。该厂商果断实施“选择和集中”，通过业务组合改革，立志消除多元化折价，

进而实现了市值大幅增长。其三是同行其他公司的案例。该公司通过大规模股票回购和大幅提高股息等股东回报和股票分割的举措，给市场带来了巨大冲击。我也曾在内部经营会议上分享过这些案例，并和大家一起深入讨论。我认为在充分考量综合商社业态特点和本公司固有的独特性等因素的基础上，可将这些案例好好组合在一起，然后纳入本公司应采取的战略之中，这一点非常重要。

近年来，综合商社的股价，由于2020年伯克希尔·哈撒韦公司购入五大商社股票的推动，虽然每年的主角有些变动，但整体大幅上升。2023年度，本公司股价乘着2023年6月伯克希尔·哈撒韦公司增持的东风，屡屡刷新最高值。一年之间，本公司股价超越市场平均水平，实现了约50%的上涨。2010年度以来，本公司股价上涨了约10倍，相较于同行业其他公司具有压倒性优势。然而，本公司股价在过去一年表现稍显逊色，我内心对此感到了强烈的危机感。

长期经营指南针“经营方针”与“利在下游”

2024年4月3日，我们比往年惯例5月公布提前了1个月，公布了作为长期经营指南针的经营方针——“*The Brand-new Deal*”。年初以来，本公司股价大幅上升，5次创下新高。然而进入2月之后，其他公司股价迎头赶上，而本公司股价看起来相对低迷。我认为应尽早向市场和员工宣布本公司的想法，故而提前公布了经营方针。目前，国际政经情势的复杂性加剧，经营环境变化之大前所未有。设想有谁能预测到当前接近160日元的日元贬值水平。在这种未来不可预测的情况下设定的前提，并以此前提为基准花费大量时间和精力来制定3年或5年的中期经营计划，真的有意义吗？对此我也时常抱有疑问。毕竟某些情况下，我们或许不得不重新检视所制定的计划。我认为股东和投资者所追求的其实很简单，就是“任何经营环境之下，都能稳步提升业绩，进而不断扩大股东回报”。

“*The Brand-new Deal*”提出了“提高业绩”、“提升企业品牌价值”和“回报股东”三大支柱。通过“以持续提升企业价值为目标”这句话阐明了“*The Brand-new Deal*”的内涵。

对于股市来说，按照“市场导向”的思维来加以应对是极其重要的。经营方针公布当天，本公司股价大幅上升，刷新历史高点，之后在2024年6月，公司市值达到12万亿日元。我认为这说明，对于本公司展现的专注于未来成长的姿态，市场再次给与好评。

(株)ROYNE创立于1916年，是一家以贴身内衣为主要产品的本公司旗下子公司。本公司下辖约260家

投资公司，其中仅有4家公司的历史超过百年，历史悠久的(株)ROYNE便是其一。该公司业态古老，经营的是贴身内衣这一成熟产品，利润规模约1亿日元。事实上，我们曾一度纠结于要不要终止这项业务。然而，(株)ROYNE于2018年研发和贩售的高性能产品，瞬间赢得消费者青睐，成为量贩店的畅销产品，该公司的利润也在此后达到6亿日元。该高性能产品使用加入了具有除臭功效药剂的面料。此后，尽管(株)ROYNE因日元大幅贬值和原料价格高涨等原因陷入苦战，但它重新审视了之前男女通用的产品名称，分别针对男性和女性消费者采用了具有吸引力的新名称，进而重塑了品牌。尤其是针对女性消费者，(株)ROYNE并非直接宣传消除体味的功效，而是以更容易令消费者接受的方式修改了产品名称。这样，(株)ROYNE的产品以吸收上涨成本后的新价格发售，并再次赢得消费者的青睐。目前，该公司的利润规模已增至12亿日元。纺织业虽被视为成熟产业，但哪怕只是在“市场导向”方面花些工夫，便能够扩大利润。(株)ROYNE就是一个典型的例子。

目前，消费的主导权已经转移到消费者手中。若仍沿用“产品导向”的方式，则可能带来致命的后果。商业的启发往往存在于下游。本公司必须认真改变对于事物的看法和做事的方法。经营方针已将“利在下游”定为思考的核心。我们将贯彻“市场导向”视角，以具有优势的下游为起点，通过成长型投资，进一步加速变革，迈向可创造高附加值的商业模式。

“没有投资就没有增长”

爬山时，若一开始就边仰望山顶边爬，则难免灰心丧气。若只看脚下奋力攀登，爬到某个位置朝上看看，然后继续看着脚下往上爬的话，则可一鼓作气爬到高处。2010年度至2023年度，伊藤忠商事正是这样一路走过来的。3,000亿日元、4,000亿日元、5,000亿日元，直到2023年度巩固了8,000亿日元的收益基础。在此过程中，我们稳步提升了收益水平。未来，我们必须一如既往地贯彻承诺经营，确保这样稳定的成长。

本公司从2010年度至2023年度凭借年均13%的增长率实现了利润增长。2024年度单一年度经营计划中，我们也设定了10%的利润增长率，以及有史以来最高的8,800亿日元预算。要想实现此目标，成长型投资不可或缺，正可谓“没有投资就没有增长”。为了表现通过投资实现成长的决心，在2024年度经营计划中，我们也设定了上限1万亿日元的投资额度，金额之巨创单一年度之最。

不骤然向不熟悉的“飞地”投资——这一考量虽未改变，但正如 CTC 和北美建材相关业务所示，过去那些我们以为难以触及的领域，其实并没有那么遥远，不仅是本公司，包括投资公司在内，随着经营领域的稳步扩大，许多投资案例其实很靠近“毗邻区域”。就像人一样，那些以前够不到的地方，随着体型变大也能够得到了。而从中得到的收获，又成为了有助于继续拓展的新机遇。另外，成长型投资的对象并不仅限于下游。我们的方针是，只要是从“市场导向”思维出发，即便是中上游，也会积极进行投资。正因为利润规模扩大了，所以要审慎鉴别投资对象，以免遭受重大损失。这一点无需赘言。从贸易的稳定和扩大以及商流中主动权的获取等角度出发，能否激发协同效应是考量中的重点。FamilyMart 和日立建机(株)可谓是这方面很好的案例。FamilyMart 扩大了集团内部贸易，并

进一步开创了广告、媒体和金融业务等新商机。日立建机(株)则通过扩大贸易和投资公司业务两个方面来创造利润。伊藤忠商事未来期望通过以下方式实现新阶段的成长，即以集团 CEO 办公室为中枢，通过各板块之间的横向联系，迈入协同效应极大化的阶段。

我们将继续发挥集团的综合实力，(株)WECARS 作为其中一例备受期待。坚持“客户第一主义”、诚恳地对待客户与社会，是获得客户的信任、蜕变成为广受青睐的公司的第一步。同时，(株)WECARS 在全日本拥有约250家门市，这一日本国内最大规模的二手车交易平台，结合伊藤忠集团在下游具有的多元的投资公司群的优势，将具有巨大的成长空间。当然，我们也明白，重建需要花费相应的时间和精力。本公司将“三方有利”作为我们的企业理念，而我们认为本业务的重建则就是本公司的社会使命。

培养人才

井上礼之先生今年卸任大金工业(株)取缔役会长，改任名誉会长。井上先生通过积极的 M&A，将大金打造成为全球 No.1 的空调厂商。我非常尊重他，并从其经营手腕中学到了许多东西。井上先生基于“每个人成长的总和便是企业发展的基础”这一理念，始终坚持“以人为本”的经营哲学。“性善说”认为人和人在能力方面没有很大差距，所有员工都具有潜力。基于“性善说”，井上先生认为一方面应不断提供机遇和挑战，另一方面由于成长曲线因人而异，故应一直等到成果显现。日本制造业的平均离职率约为10%，而大金工业(株)的离职率则只有大约3%。“等待育人成果”这样的经营胆识令人不禁感佩。

本公司于2024年4月开始适用新的董事任用制度，其要点包括扩充管理人才库、促进董事年轻化、增加员工的发展机会、推动女性员工的活跃等。值得一提的是，我们根据女性活跃推进委员会的咨询意见建立了新的架构，旨在为女性员工提供作为执行董事参与经营并积累经验的机会。前述女性活跃推进委员会的主席由外部董事担任。此次，我们新任用了5位女性执行董事。本公司也将向各种各样有能力的员工持续提供机遇和挑战，并通过“等待育人成果”，打造可以培育更多优秀人才的环境。此一考量不仅限于董事，也适用于普通员工。为此，我们将坚定、持续地推动改革。

提升“企业品牌价值”

我去大阪出差时，某位航空公司的女性执行董事在羽田机场接机。她见到我开口便说：“在所有企业之中，伊藤忠是学生求职人气企业排行榜的首位，真是厉害！”此外，我还听说，在日本政府的“人口战略研讨会”上，岸田首相在视频致辞中提到，希望借鉴我公司开设内部托儿所、引进清晨工作制度等举措对提升出生率的贡献，从而推动职场改革。在积极推动少子化

对策的韩国，本公司的举措也获得好评。韩国“低生育老龄社会委员会”由总统担任主席。该委员会副主席访日期间，曾听取有关本公司工作方式改革的简报。在此类定性方面，本公司先进举措受到各方好评的机会有所增加，这令我非常开心。“对卖方有利、对买方有利、对社会有利”，这一瞬间，我真切感受到了“对社会有利”。



我在纺织公司工作时曾负责品牌业务，当时我便深刻认知到品牌的重要性。企业名称也是如此。例如，从老本行方便面到与之毫不相干的乳酸菌饮料等，日清食品集团在许多领域都取得了成功，而这正是因为消费者信任叫做“日清”的产品。换言之，企业品牌的价值得到了展现。本公司也通过求职人气企业排行榜

等获得外部定性方面的好评，进而提升了伊藤忠商事的企业品牌价值。也就是说，这将提升社会对我们的信赖和信任程度。“定性方面”若与业绩这一“定量方面”产生协同效应，则有助于进一步提升企业价值。这就是我们将“提升企业品牌价值”列为经营方针支柱之一的原因。

为了企业价值的持续提升

再次回到书的话题。我最近读了一本叫做《来自德黑兰的男人》的书。此书颇有值得经营管理人员学习之处。在知名企业(株)东芝面目全非的过程中，到底经历了怎样的路程？读者对此大概各有心得吧。但正如开头所言，它使我重新认识到企业经营需要通过“整体感”才能实现。这十四年间，我们提升了收益水平。与此同时，我始终全力构建包括集团公司群在内的管理层面的整体感。另外，我也同样重视与员工、股东、交易伙伴以及所有利益相关方之间形成的同理心和整体感。

“听到朋友夸奖说‘现在的伊藤忠变了’，我很得意。谢谢您打造了一家优秀的公司。”前些天某位前辈寄来的信中写着这样感谢的话语。每当收到这样来自各位前辈和个人股东的感谢、以及来自各机构投资者的好评时，我都觉得这是身为经营管理人员的幸运，非常地满足。我希望能和各位一起因伊藤忠集团的成长而

开心，并分享更多的喜悦，这也是我从事企业经营的动力。这种无与伦比的喜悦就体现为企业价值的提升。

我每天早上4点刚过就起床，5点45分到达公司。之后，我会告知秘书前一天的思绪，并向6点半左右来上班的董事下达指示。我希望把伊藤忠商事打造成更加优秀的公司，日复一日全力经营。为此，还有许许多多工作要做。作为现在接手伊藤忠集团的最高经营管理者，最重要的任务便是展现公司未来亦将持续成长的态势。只要这一点能够实现，那么在不远的将来，利润水平也将百尺竿头更进一步。但是，这只是成长中的一站，我们要继续推动能够带来持续成长的经营方式。

我们公布的经营方针“The Brand-new Deal”，也再次表达了这一想法和决心。



COO MESSAGE



分享“一线工作的喜悦”的同时， 引领扩大业务领域， 朝着新的高度，迈出稳健的步伐。

我们将团结一致，坚持从为商的原点出发，
根据经营方针所提出的“利在下游”的理念，切实执行成长战略。

石井敬太

代表取缔役社长 COO
石井 敬太

“一线工作的喜悦”

我担任社长一转眼已经过了三年。随着新冠疫情相关出行限制的解除，2023年度，我终于得以尽情奔走于各个生产经营的一线。能和伙伴们面对面交流，是一种日常且理所当然的幸运。在我细心品味这份难得的幸运的同时，海外派驻人员和投资公司的各位伙伴也以面对面的方式直接了解到我的为人，进而一同共话公司的发展方向。虽然我每天都能接收到丰富的情报和信息，但亲眼观察、亲身感受一线发生的事情非常重要，这一想法从未改变。

我曾在海外的业务现场目睹了令人欢欣鼓舞的场景。在本公司，即便是入职没几年的年轻员工，也会被派驻到例如海外投资公司等业务前线。在美国的某投资公司，我曾目睹这样的年轻员工和当地职员打成一片、东奔西走的可靠身影。有时因为派驻企业人手有限，年轻员工也会在团队中担负一定责任。为不负期待，他们怀着使命感，充满活力地工作。虽然有人觉得这些被称为“Z世代”的年轻人“冷漠”、“只做自己做

得到的事情”，但事实上，这与年龄无关，人若是被赋予了责任和任务，能够真切感到自己为团队或组织做出了贡献，那么就会觉得充实，心中就会涌起一腔努力奋斗的热血。这正是商社才有的“一线工作的喜悦”。我也再次真切感受到，“商人”便是在如此日积月累中成长起来的，同时也回想起自己年轻时在一线奔走的场景。

我1983年加入伊藤忠，当时在化学品部门从事销售工作。在失败与成功的反复交替中，我充分体会到了“一线工作的喜悦”。我经历过很多失败，比如误解客户的需求、搞错流程等等。但失败并不总是坏事，最重要的是挽回失败，并重新全力以赴。同时，我们应当意识到在遇到预想之外的情况时准备好替代方案的重要性。在瞬息万变的现代，情势发展不同于自己的预期是很正常的。正因如此，始终备好好多套替代方案乃是为商的基本。故而在经营会议审议项目时，除了申请书上所预测的场景外，我还必定会追问情势不按预期发展时的对策。

“利在下游”的时代

我年轻时的经商方式和现在完全不同。当时，商社的业务是作为厂家的销售代理，负责销售厂家想要卖出的产品。当时的确是生产主导的时代。为得到厂家的订单，我往来于世界各地，开拓新销路，并将市场信息尽快告知厂家。从这些工作中，我感受到了很大的价值。

但是现在呢？无论身在何方，我们都可通过网络同时接触到相同的信息。倘若厂家与买家直接联系，则无需商社的中介，也可直接进行交涉。商社的存在意义不断削弱，现在这个时代，不承担更大的风险，就无法参与交易。若无法提供新功能、新网络渠道，或向客户提供有助于解决其课题的方案，就没有生意，也无法存续。面对这样的时代，本公司提出了“利在下游”，以及“市场导向”的答案。买卖的主导权已经转移到了靠近需求方和最终消费者的“下游”。我们拥有综合商社中顶级水平的雄厚下游业务基础，通过灵活运用这一基础，以“市场导向”的思维方式准确把握需求方和最终消费者的需求，不断开创新业务。这便是未来的伊藤忠商事。

此外，“利在下游”还包含有另一层含义，即“以下游的视角获得商业灵感，以下游为起点大幅拓展业务领域”。纺织业务是我们的老本行，此后，本公司以消费者接触点和接近消费者的生活消费领域为中心，将业务组合拓展到纺织、粮油食品、金融、零售等多个领域。最典型的例子就是 FamilyMart。FamilyMart 正在通过对自身的思考，增加到店人数和日销售额等，



拜访在英国的投资公司

努力实现进一步发展。本公司集团则运用总计高达1,500万人/日的消费者接触点，建立食品流通、包装材料研发、自有品牌(PB)产品开发、以及广告和媒体等业务，在培育相关业务的同时增加了整个集团的利润。此外，2023年完成私有化的 CTC，扩充了商业咨询、数据分析等业务，涵盖范围扩大至整条数据价值链的上下游，并以此回应企业数字化需求的高涨。通过整合本公司各类相关产业和以 CTC 为轴心的数据价值链，以期进一步扩大相关业务领域。

另一方面，我也感到一种危机感。以未来有望大幅普及的电动汽车(EV)为例。我曾在化学品部门成长，主要负责塑料原材料的销售。然而，如果我们只关注现有的业务，不仅难以拓展新的领域，甚至现有的业务也可能面临消失的风险。社会环境和顾客需求每时每刻都在发生改变。例如，燃油车向 EV 的转变将导致车体结构的改变。因为车载电池很重，所以便出现了轻量化的需求和课题。强度足够且更轻巧的结构材料，是铁以外的金属吗？抑或是合成树脂？用于焊接此类材料的粘合剂及涂装又会有怎样的变化呢？EV 的轮胎所需的功能是什么？车载电池的寿命有多久，可以再循环吗？EV 通信功能的可适用领域是什么样的？在和客户的对话中，通过不断探讨和获取知识，发现问题并加以解决，这正是商业的起点。通过和相关行业的交流对话，或许可以在更加开阔的商业领域中拓展商业机会，就本公司而言则是机械公司的汽车相关组织、能源和化学品公司的电池相关组织和金属公司间的交流，而客户需要的正是这种复合能力。若无法回应这种期待，则无法生存下去。反之，在这样的时代背景下，唯有运用商社所具有的网络和联系，为客户的各类需求和课题提供广泛的解决方案，买卖才能得以维持和扩大。这便是“利在下游”时代所需的为商之道。我们将“利在下游”作为经营方针副标题的原因也正在于此。

在整个价值链上应对脱碳化

2023年11月召开的联合国气候变化框架公约第二十八次缔约方大会再次呼吁，通过“摆脱化石燃料”来实现能源转型。另一方面，俄乌冲突引发了全球能源价格的高涨。在此背景下，各国都面临兼顾脱碳和保障能源安全的两难课题。本公司也正在推进化石燃料业务和权益的GHG排放量的削减。2018年度之后，我们已完成4项动力煤权益中3项的出售。对于剩下的1项，我们也正在慎重审视对于相关行业的供应责任和售价等因素，关注情势发展，以便灵活机动地从中撤出。

以生成式AI为代表的数字应用正在扩大，进而导致电力需求爆发式增长。单靠可再生能源等脱碳、低碳能源来满足这一需求，短期内可能并不现实。脱碳和低碳项目若不具备经济性和商业性，则也无法长期维持。尤其是可再生能源领域，与只有持股方才能获取利益的股权业务不同，与价值链参与者的协作是不可缺少的。在氢和氨项目方面，除制造之外，也需通

盘考虑绿色氢气的确保、高效生产和运营、船舶和管道等运输方式、消费地的储存和出货基地的建设等事项。因此，比如将运营氨燃料船的船舶行业整合进来等动作就很重要。另外，蓄电池是整合不稳定的可再生能源的中枢。我之前便曾指出蓄电池的重要性，令人欣喜的是这一领域正越来越受到关注。若能像把水储存在水坝中那样储存电力，便可进一步将其作为有效供电来源加以利用。比如家用蓄电系统的进一步推广、满足各类企业脱碳化需求的产业专用蓄电系统的导入，以及面向可连接可再生能源和需求方的储能电站的系统开发等，其商业前景无限广阔。

我们在新的经营方针中也沿用了上一期中期经营计划所提出的“强化对SDGs的贡献和工作开展”这一基本方针。我们将充分利用综合商社的网络和联系，与各行业伙伴携手，共同追求经济价值、环境与社会价值的共赢，稳步推进新的SDGs业务。

团结一致，迈向新的高度

本公司的源流可以追溯到近江商人。他们在远离家乡的地方做买卖，通过交谈和观察把握客户需求，奔走于全日本，选购人们需要的东西，进货发货赢得客户信任，进而扩大生意。这就是所谓的“市场导向”。正如“商人如水”所言，准确回应需求是伊藤忠商事的经营之本。此外，近江商人也很重视另一件事情。据说，公司创始人初代伊藤忠兵卫每月要举办六次“寿喜烧聚会”，全体员工一起畅所欲言。这种家族主义式的经营，作为重要的企业文化继承至今，我们重视包括投资公司在内的与伊藤忠商事有关的所有人。例如，虽然很多公司都会举办“入职仪式”，但除此之外，本公司还会举办“退休仪式”。在每半年举办一次的退休仪式上，我作为社长，会亲手向这些在长久岁月中为公司做出贡献的员工们，逐一赠感谢信。这些手工制作的感谢信传递了温暖，在这样的温馨氛围下，还会回顾年轻、中坚时代时留下的照片和影像等，策划令人

印象深刻的活动。此外，“投资公司表彰制度”也是本公司一项独具特色的举措。我们会表彰那些经营成绩优异的投资公司，并向其致赠礼品，以便和员工一起分享喜悦。本公司的盈利公司占比为92%，达到了极高的水平。2023年度亦有多家投资公司利润创新高，业绩持续向好。我认为，此类与投资公司开展的一体化经营策略，也是背景因素之一。投资公司是支撑本公司集团稳步成长的“宝贵财富”。

2024年度是执行新经营方针的首个年度，我们将2024年度合并净利润计划设定为8,800亿日元，与上一期相比增长约10%。要想切实达成计划、迈入新的阶段，对于伊藤忠商事来说，便没有驻足休整的时间。为了达到下一个高点，无论营业部门还是职能部门，无论新员工还是老员工，以及投资公司，都要团结一致，落实“市场导向”，创造以下游为起点的新商机。恳请各利益相关方今后继续不吝给予支持。

东亚地区总代表致辞

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

1978年改革开放以来的四十余载间，中国经济发展经历了从高速增长到中高速稳定增长的转变，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。

近年来，在国际形势动荡加剧、世界经济复苏乏力的背景下，中国经济展现出强大韧性和巨大潜力，



伊藤忠商事执行董事
东亚地区总代表

石桥 忠

仍保持充足活力。中国发展的广阔前景、中国政策的一以贯之，以及中国政府提出的一系列推动高质量发展的新举措，再次坚定了我们继续深耕中国市场的信心和决心。在这样的形势下，东亚区作为伊藤忠全球网络的重要一员，将继续践行“三方有利”的企业理念，助力中日经贸关系发展，为满足人民美好生活需要开拓进取，做出贡献。

是与中国维持最深远关系的综合商社

伊藤忠商事是一家创业于1858年的大型综合商社。现在，伊藤忠商事作为拥有全球61个国家和地区约90个据点、合并子公司/关联公司总数263家、合并员工总数约11万人的跨国企业，在世界各地开展涉足广泛事业领域的贸易、事业投资活动。2023年度(2023年4月~2024年3月)(国际会计准则(IFRS))，合并收益达到926.62亿美元，合并净利润达到52.95亿美元。

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

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

中国・亚洲的经验与实绩

进入中国之年

1972年

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

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

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



参展进博会，聚焦健康医疗

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

2023年，伊藤忠以“回收利用”为主题参展进博会，分享了我们未来业务模式的理解与思考。通过带来有助于建立循环型经济的多种解决方案，全面展现了伊藤忠近年来积极开展循环型业务、为可持续发展社会做出的贡献和成果。

2024年，伊藤忠继续通过进博会这一平台，携手国内外众多合作伙伴，以“健康、医疗、护理”为主题，展示多项相关服务和产品，包括海外健康医疗服务、药品及功能性化妆品的进口及商品开发服务、适老化室内木门、到宅沐浴（上门助浴）服务、他喜龙适老化防滑地板、医疗器械对日出口一站式服务、DeCaAI：痴呆症护理辅助人工智能系统和肌量、肌质、肌力的测量技术等，从多个角度具体描绘未来社会健康、安全、舒适的生活场景，提供兼具科技感与人文关怀的全方位解决方案。立足“市场导向”思维，准确把握并积极回应社会需求。



2023年展台实景



2024年展台概念图

本公司自2011年以来，已制定并执行了从“Brand-new Deal 2012”到最近的“Brand-new Deal 2023”在内的五个中期经营计划。2024年度原本应是公布下一期中期经营计划的时间点，然而，鉴于近年来多变的全球局势，以及汇率和资源价格等经营环境可能带来的巨大影响，我们决定不再遵循前例制定为期3年的中期经营计划。取而代之的是，为了向各利益相关方传达更有用的信息，我们制定了作为本公司长期经营指引的“经营方针”，并同时公布了能够充满信心地对未来一年作出承诺的单年度经营计划。关于经营方针，我们沿用了支持公司成长的基本理念和经营手法，因此将其命名为“The Brand-new Deal”。

The Brand-new Deal

～ 利在下游 ～

从营业到行政部门的全体员工，都将不断磨练市场营销能力，
依托自创业至今逾160年在产业上游及中游积累的资产和专业知识，
致力于开拓并深化更紧贴消费者需求的下游业务领域，
以期实现公司价值的持续增长与提升

提高业绩	没有投资就没有增长
提升企业品牌价值	定性方面精益求精
回报股东	总回报率 (total payout ratio) 40% 以上 “股息支付率30%”或“每股分红200日元”，选择较高方案进行分红

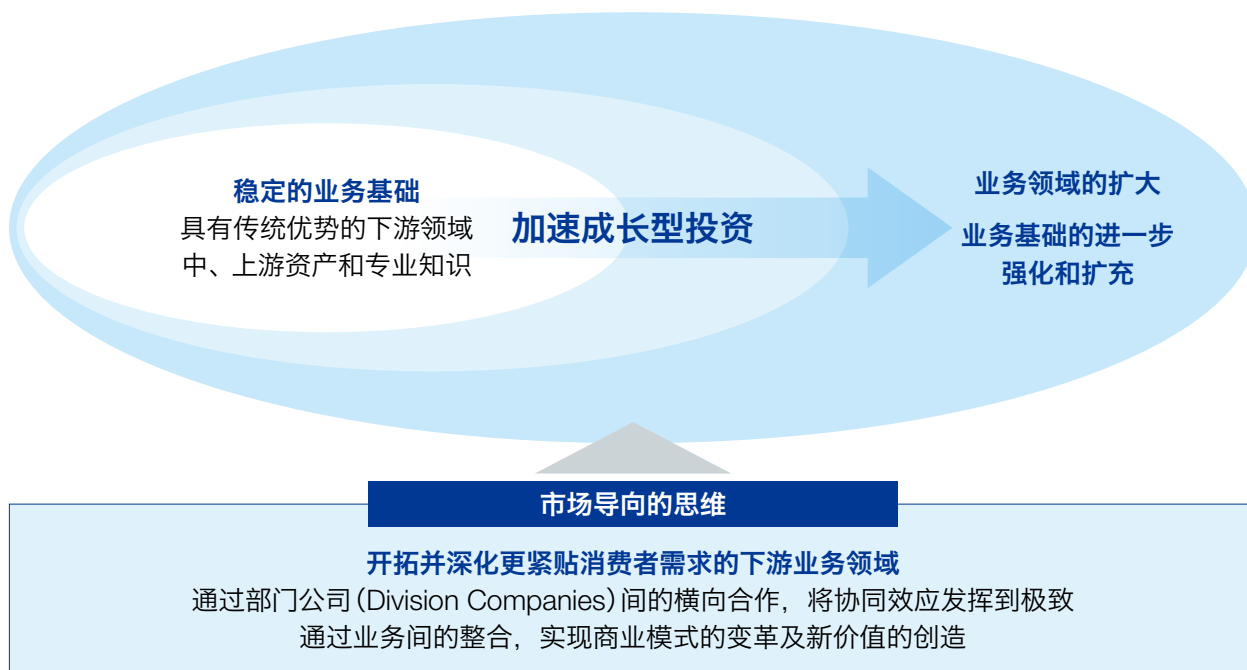
提升企业品牌价值 = 定性方面精益求精

- 凭借积累已久的先进实践，在外界高度认可的基础上打造“企业品牌”，通过与财务增长产生协同效应，有效提升企业价值
- 以“市场导向的思维”，倾听市场、社会和消费者的声音，不懈精进定性方面各项举措，力求品牌价值的进一步提升

强化人力资本	• 继续保持“学生心目中 No.1 企业”的地位，确保优秀人才的招募 • 通过无关年龄与性别、只看重实力的董事选拔制度，持续培养多样化的经营人才 • 成为“充满挑战且回报丰厚的公司”，提高员工的工作热情，追求生产效率的进一步提升
强化与各利益相关方的对话交流	• 将广泛交流中获得的洞察，积极运用到经营管理中，积累信任 • 通过独有的渠道和业务，扩大与消费者的接触面，提升品牌存在感
强化对 SDGs 的贡献和相关举措	• 继续执行上一中期经营计划中提出的基本方针，并推进减排贡献业务，持续满足社会需求

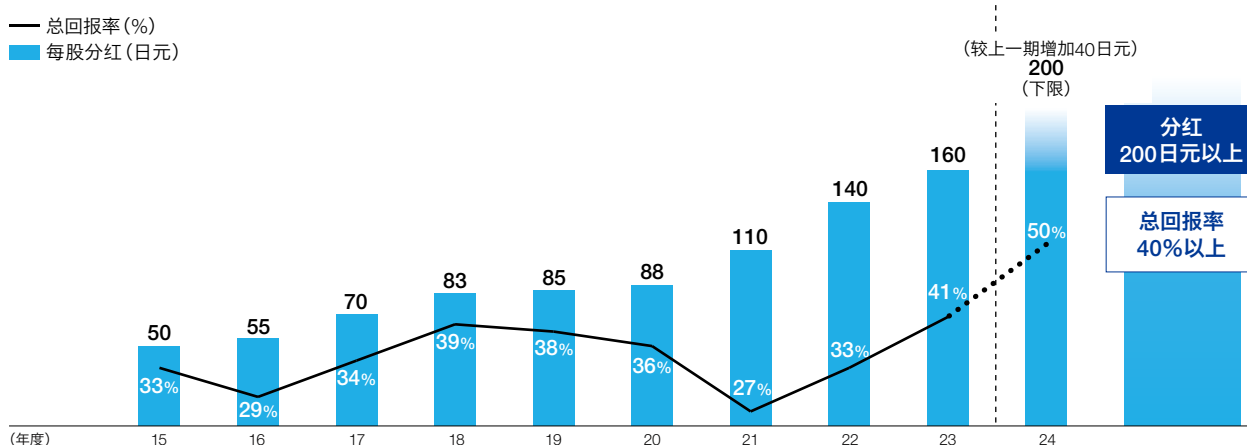
提高业绩=没有投资就没有增长

- 以“提高业绩”为导向，加速推动以稳定业务基础为支撑的下游起点的投资
- 通过业务领域的扩大及业务基础的强化和扩充，实现更高的增长目标



回报股东·财务方针

回报股东方针	总回报率	40% 以上
	分红	股息支付率30% 或 每股分红200日元 选择较高方案进行分红 原则上保持股息支付率30%的同时，根据未来收益水平设置200日元的下限



The Brand-new Deal

股份回购额
(亿日元)

162

279

680

620

135

600

600

1,000

1,500
(已公布)

灵活、持续地进行
股份回购

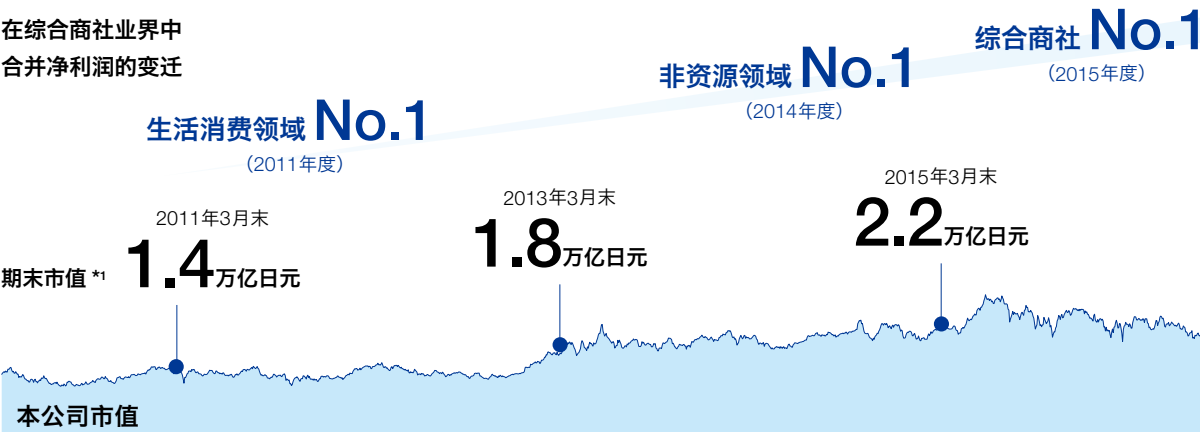
财务方针

坚持基于3大平衡的财务基础
(成长型投资、股东回报、计息负债的控制)

企业价值的提升轨迹（往期中期经营计划回顾）

本公司在“Brand-new Deal 2012”开始的一系列“Brand-new Deal”战略（经营计划）中，以在综合商社业界中获得竞争优势为目标，在完成各经营目标的同时实现稳步增长。在此过程中，通过将业务分散在多个领域，构筑了具有良好抵抗经济波动风险的收益基础，同时，在“亲身实践经营”的过程中仔细打磨每一项业务，从而确立了能够提高集团整体收益能力的投资业务管理风格。

在即将到来的新经营阶段中，我们将以“市场导向”的思维加速推动进一步成长，以本公司的方式切实积累利润，将企业价值的持续提升作为目标。



Brand-new Deal 2012 (2011 ~ 2012年度) 『增大盈利！削减成本！预防风险！』 基本方针 强化现场力 彻底进攻 扩大规模	Brand-new Deal 2014 (2013 ~ 2014年度) “以成为资源 No.1 商社为目标” 基本方针 扩大收益 均衡成长 遵守财经纪律和低重心经营	Brand-new Deal 2017 (2015 ~ 2017年度) “挑战” “引领商社新时代的全员总活跃企业” “使命与时俱进，无限成就未来” 基本方针 强化财务体质 构筑目标合并净利润4,000亿日元的收益基础
面向“生活消费领域 No.1”的目标 通过积累优良资产扩大规模 完善能够发挥“个人能力”的环境 “盈利、削减、防范”的具象化与落实 通过积极开辟新投资扩大收益 强化公司治理等经营基础 等 主要投资实绩 • Kwik-Fit(英国轮胎零售业务) • Metsä Fibre(芬兰纸浆业务) (累计)新投资额 *2 约9,700亿日元 (累计)退出回收额 约2,700亿日元	“非资源 No.1 商社” 通过对非资源领域的重点投资 进一步强化优势 与中信(CITIC)、正大集团(CP Group)的业务资本合作 引进“清晨型工作方式”推进工作方式改革 等 主要投资实绩 • Dole • Jimblebar(西澳洲铁矿石业务) • C.P. Pokphand (累计)新投资额 *2 约8,800亿日元 (累计)退出回收额 约2,700亿日元	确立中国和亚洲市场 稳固的业务基础 构筑合并净利润4,000亿日元的收益基础 约20年来再度取得 Moody's 的 A 级评级 深化工作方式改革，外部董事达1/3以上 等 主要投资实绩 • 中信(CITIC) (累计)新投资额 *2 约14,550亿日元 (累计)退出回收额 约4,850亿日元

外部环境・经营课题等

资源价格低迷导致的
前景不明朗

由于 CITIC 投资实行导致
财务指标的暂时性恶化

以企业价值的持续提升为目标
迈向新阶段



Brand-new Deal 2020

(2018 ~ 2019年度)

“目标！新时代商人”

“向新时代成长模式进化”

+「中长期股东回报方针 (2018年10月)」

基本方针

向新时代业务进化
高效率经营
健康经营 No.1 企业

2020年度经营计划

(2020年度)

新冠肺炎疫情下的单年度计划

基本方针

回归原点
再次彻底贯彻“盈利、削减、防范”

Brand-new Deal 2023

(2021 ~ 2023年度)

基本方针

“以市场为导向”的业务转型
强化对“SDGs”的贡献和工作开展

三冠的达成

提升生活消费领域价值链的价值

- 筑牢合并净利润5,000亿日元落脚点
- 成立第八公司
- 改订集团企业理念
- 成为首个被 GPIF 纳入所有 ESG 相关投资指数的商社 等

主要投资实绩

- FamilyMart 的子公司化和私有化
- 增持 DESCENTE (迪桑特)

(累计) 新投资额 ^{*2} 约18,200亿日元

(累计) 退出回收额 约7,550亿日元

**以“市场导向”思维
推动以下游为起点的价值链变革**

- 确立合并净利润8,000亿日元的收益水平
- Moody's 等的评级提升
- 设置女性活跃推进委员会，深化本公司特有的“工作方式改革”相关举措 等

主要投资实绩

- 日立建机 • AMMC (加拿大铁矿石业务)
- CTC 的私有化 • 大建工业的私有化

(累计) 新投资额 ^{*2} 约16,790亿日元

(累计) 退出回收额 约7,190亿日元

随着技术的进步，引发对
现有业务落后时代的思考

新冠肺炎疫情

地缘政治风险带来的未来的不确定性
消费者需求的多样化

^{*1} 含自有股份 ^{*2} 实质性出资及设备投资相关支出 ^{*3} 合并净利润、股价、市值

从业务开展方式理解商业模式

本公司运用所积累的“资本”和“优势”开展业务。运用组织功能、业务知识和经验、客户和合作伙伴资产，通过创造附加价值，扩大贸易规模，利用专业知识推动业务经营。在贸易和投资两大动力的驱动下开展业务，增强集团整体收益能力。此外，我们还把握时机，稳健地实施战略投资和资产置换，从而强化收益基础。通过基

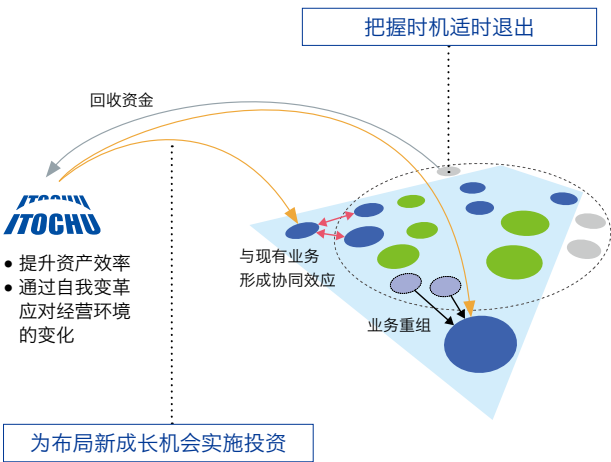
① 贸易 × 投资

充分利用所积累的财务和非财务资本，在贸易和投资两大动力的驱动下开展业务。通过获得新的贸易机会和创造协同效应，“由点及面、串珠成链”创造业务。同时通过贯彻实践“盈利、削减、防范”及“亲身实践经营”等举措，提升业务经营水平及集团整体收益能力。

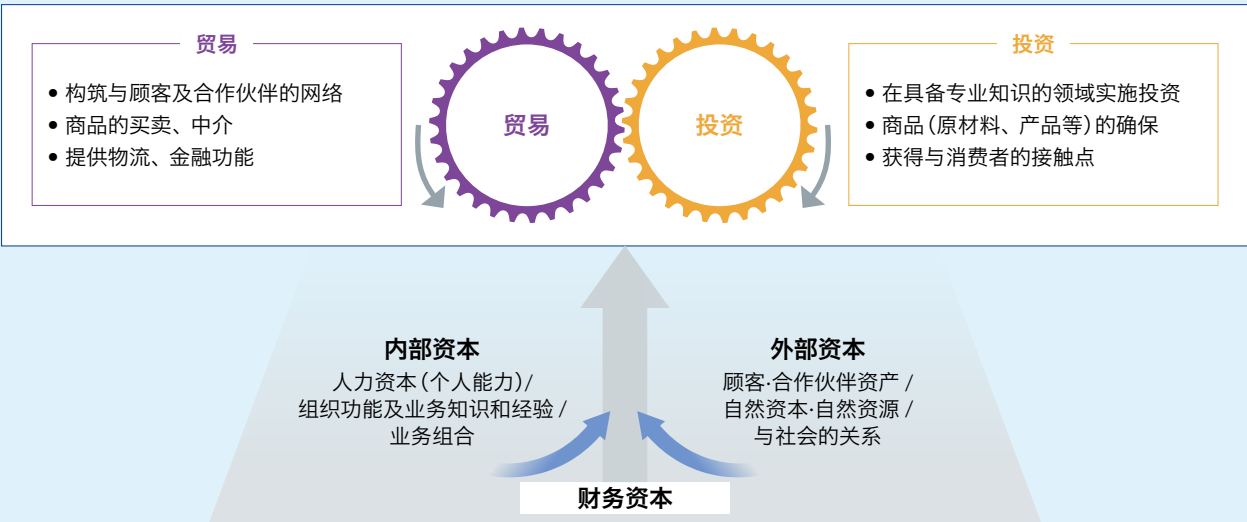


② 把握时机实施资产置换

准确把握经营环境的变化，从资产效率和风险管理管理的观点出发，对缺乏战略持有意义的资产，实施业务重组或退出，以回收资金。同时，将回收的资金再投资于新的战略领域，进一步巩固收益基础。



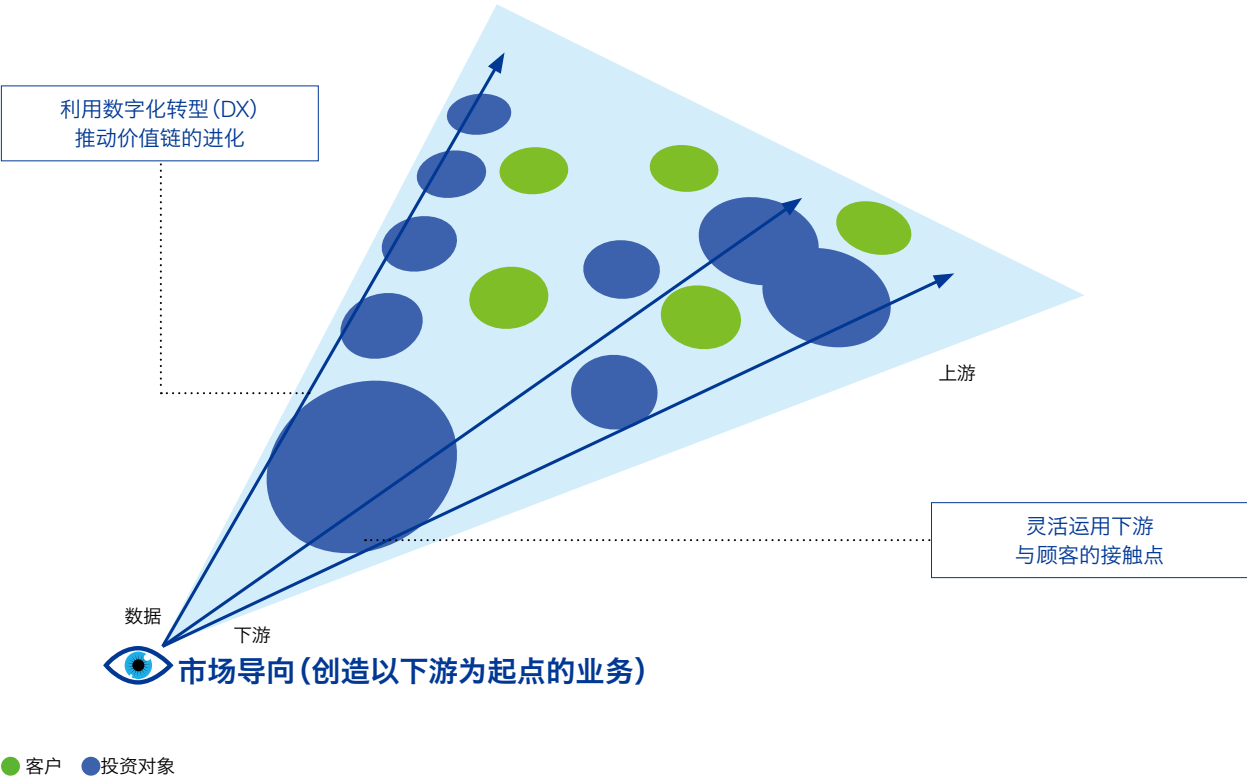
利用财务和非财务资本实现贸易和投资规模的扩大



于着眼于下游的“市场导向”思维实施商业模式的变革，实现持续性的价值创造。此外，在新经营方针的指导下，通过各板块公司间的横向合作及业务间的整合，推动业务领域的扩大和业务基础的强化和扩充，以实现更高的成长。

③ 通过“市场导向”的思维实现商业模式的升级

在各项业务中渗透以下游为起点的“市场导向”思维，构筑能够满足消费者和社会需求的商业模式。此外，最大程度地运用与顾客的现实和数字接触点，以及新技术和数据，以价值链的最优化为目的，旨在扩大收益能力、提升资产效率。



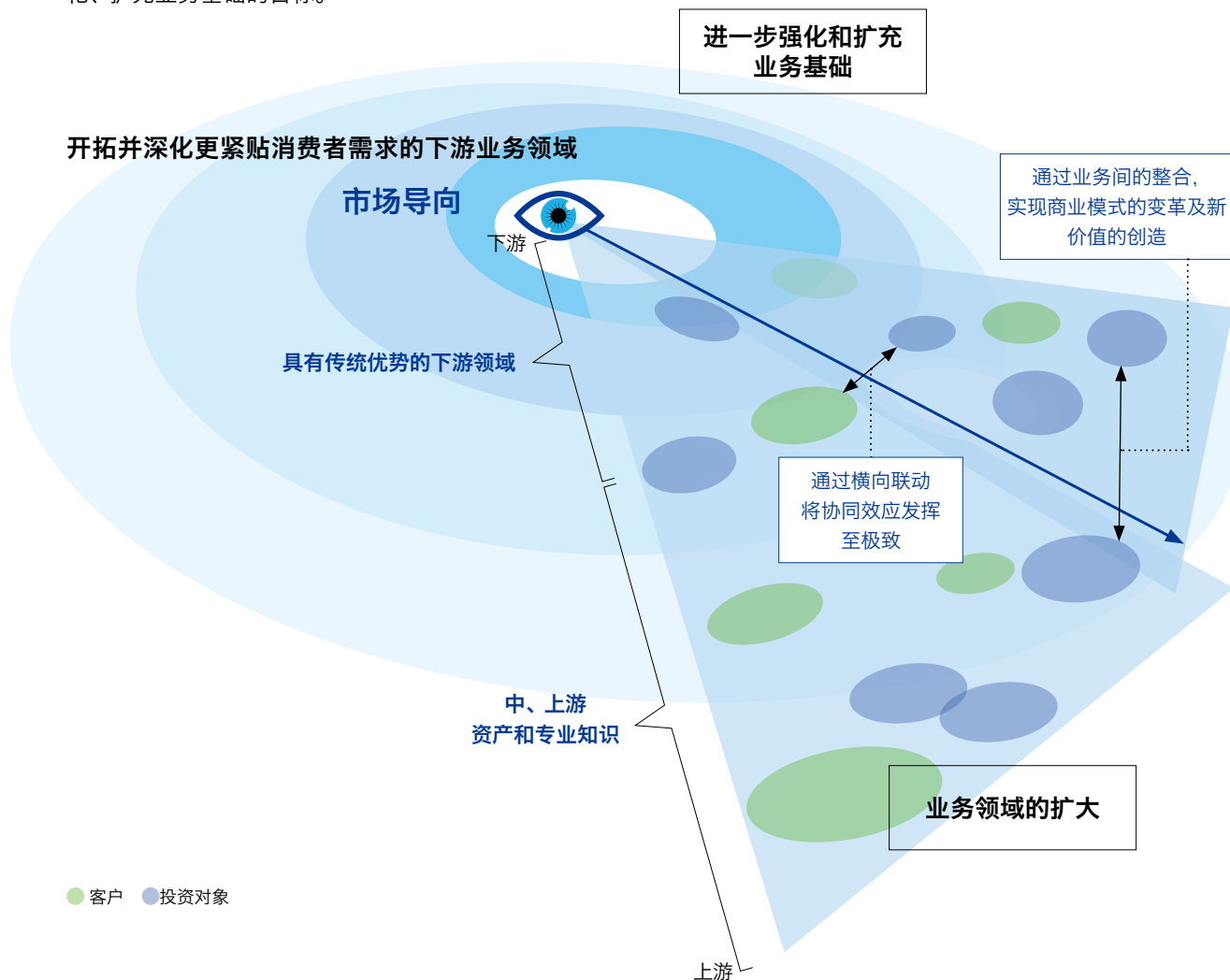
本公司与一般私募股权基金和大宗商品交易商的区别

	一般私募股权基金	本公司
投资标的流动性	原则上，非上市公司	上市 / 非上市公司均可
投资标的股权持有比例	原则上，超过半数～100%	根据业态和市场规模等单独决策
投资标的股权持有时长	以退出为前提，5年左右	以长期持有为前提，不设定时长
对投资标的人才派遣	派遣第三方经营管理者	派遣本公司人才作为经营管理者及现场负责人 (亲身实践经营)
协同效应	原则上，无	创造与现有业务间的协同，扩大业务领域
回报	资本利得及分红	扩大包含投资利润、分红在内的集团整体收益能力

	一般大宗商品交易商	本公司
经营商品	原则上，上游大宗商品	从上游到下游的一切商品
交易内容	以投机为目的的交易以及基于实际需要的交易	原则上，基于实际需要的交易
收益波动性	高	低
人才特征	原则上，精通单一商品	在单一商品知识的基础上，掌握周边业务的知识和经验
协同效应	原则上，无	通过广泛的价值链创造协同效应

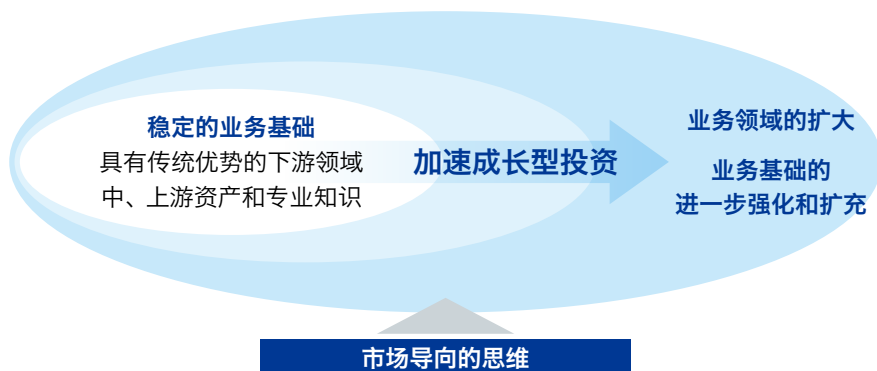
NEW 通过横向联动和业务整合实现成长战略

为实现更高的增长目标，我们基于以下游为起点的“市场导向”思维，开拓并深化更紧贴消费者需求的下游业务领域。此外，除具有传统优势的下游领域外，充分利用中、上游资产和专业知识，旨在通过各板块公司间的横向合作及联动，将协同效应发挥到极致，并通过业务整合实现业务变革与创新。通过这些努力，我们不仅将促进中长期的利润成长，还将通过加速实施成长型投资，在包含投资对象在内的广泛领域扩大协同效应，实现扩大业务领域并进一步强化、扩充业务基础的目标。



经营方针中提出的“没有投资就没有增长”

(▶ Page14 经营方针)



在经营方针中，我们提出将加速成长型投资以促进收益水平的进一步提升。我们将在运用本公司集团所拥有的功能和专业知识、经验的同时，与客户和合作伙伴企业携手，探讨在现有业务“邻近领域”实行投资的可能性。此外，不仅在中、下游领域，我们还将在中、上游领域进行投资，以满足社会需求，促进下游领域的成长。



特集 发挥优势，创造商机 ——经商思维和方法

本公司以优势领域为中心，以“由点及面、串珠成链”的方式不断创造和扩大业务，实现了价值的持续性创出。我们坚持贯彻本公司的为商之本——“市场导向”的经商思维和“盈利、削减、防范”的经营方法。在本特集中，我们将通过具体的事例，说明通过充分利用以上思维和方法，在强化业务基础的同时实现进一步的增长。接下来，我们将从“下游起点”和“主动权”两个角度进行分析，整理各案例中的要点。

经商思维 “市场导向”

以下游为起点

以下游为起点创造业务

提供符合市场需求且具有高附加值的商品、服务和功能

主动权

强化在商流中的功能
扩展至周边领域

利用现有优势扩充功能，确立在商流中的地位

洞察力

向能够发挥优势的领域拓展

识别和投资具备专业知识、具有增长潜力和广阔前景的领域

经营方法 “盈利、削减、 防范”

亲身实践经营

贯彻现场主义
仔细打磨业务

将历经锤炼的人才派遣至投资对象公司，打磨业务以扩大收益

低重心经营

做好面对变化与风险的准备
巩固基础

不因业绩优秀而骄傲自满，按照最悲观的预期做最充足的准备

投资四大信条

绝不在经营中重蹈覆辙

谨防以下4点：①高溢价投资 ②只追求投资收益 ③过度依赖合作伙伴 ④投资不熟悉的领域

市场导向思维

以下游为起点

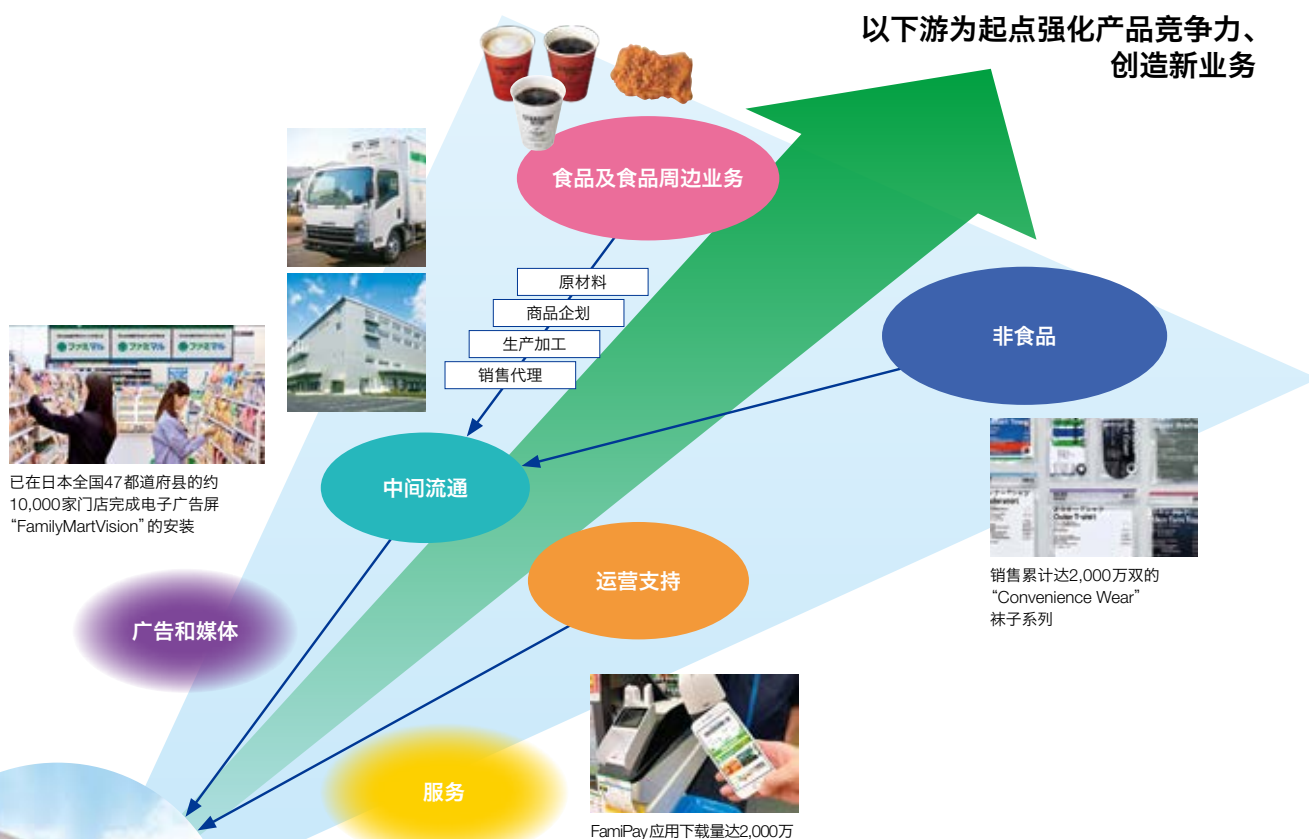
主动权

洞察力

以 FamilyMart 为起点， 汇集优势、扩大集团收益基础

本公司在生活消费领域具有优势，在强化本公司集团各公司间合作的同时，我们以开展便利店业务的 FamilyMart 为起点，构筑贯穿产业上下游的强健价值链。充分利用 FamilyMart 拥有的每日1,500万人的消费者接触点，除了商品的调配和销售外，还从整条价值链的广泛角度强化商品竞争力。同时，还通过新业务的创出，如电子广告屏等广告和媒体业务及“FamiPay”等金融业务等，扩大本公司集团的整体收益基础。

以下游为起点强化产品竞争力、
创造新业务



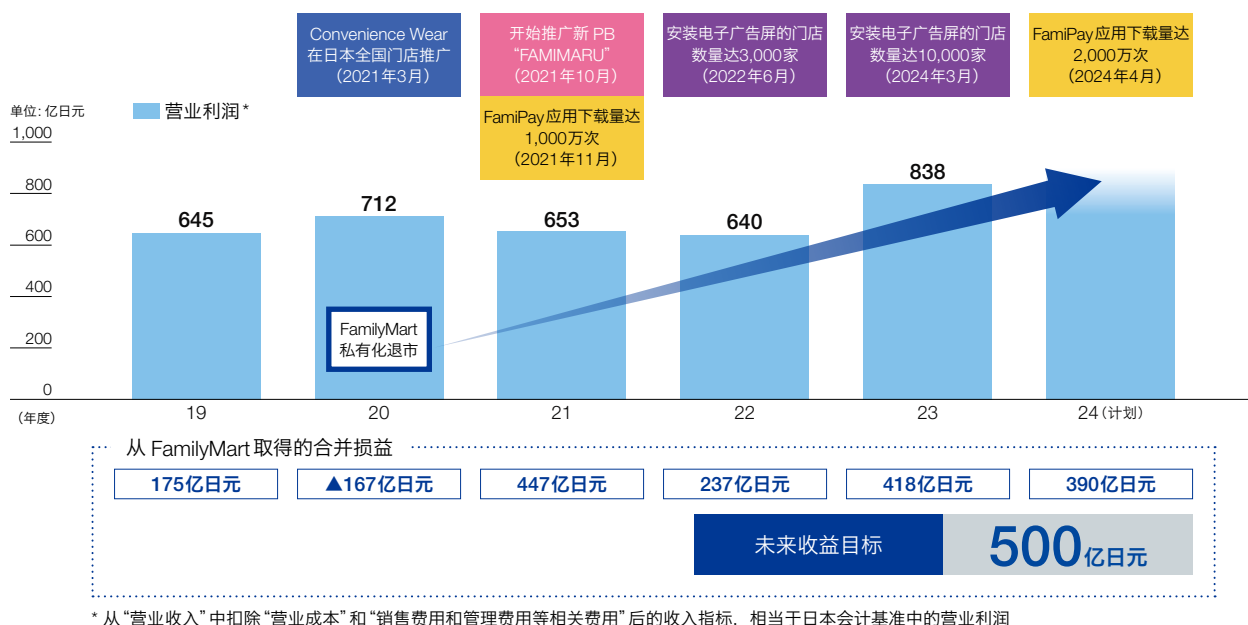
本公司集团 (FamilyMart 公司以及旗下子公司和关联公司) 及本公司业务合作伙伴提供的商品和服务实例

定向广告 电子广告屏 ■ DATA ONE ■ GATE ONE	批发·物流 ■ 日本 ACCESS ■ 伊藤忠物流	配送用车 燃料(可再生柴油) ■ 伊藤忠 ENEX ▲ NIPPON CAR SOLUTIONS	预制食品(饭团、便当)、 FAMICHIKI(炸鸡)、咖啡、香蕉、鸡蛋 大豆蛋白肉、点心原料等 ■ Japan Food Supply ■ 伊藤忠食粮 ■ 伊藤忠饲料 ■ UNEX (GUATEMALA) 公司 ■ Dole ▲ 不二制油 ◆ 正大集团 ● 伊藤忠商事 等
FamiPay(支付、次月支付、贷款) FamilyMart T-Card ■ Famima Digital One ■ POCKET CARD	系统相关、呼叫中心 电力相关 ■ CTC ▲ BELLSYSTEM24 ■ 伊藤忠 Plantech	便利店 ● 伊藤忠商事 用品、日用品 ■ 伊藤忠 Retail Link ■ 日本 Sanipak	包装膜、便当容器 ■ 伊藤忠塑料

■ 子公司 ▲ 关联公司 ◆ 业务合作伙伴 ● 伊藤忠商事

FamilyMart 利润推移

自2020年度 FamilyMart 被私有化以来，公司强化了“亲身实践经营”，以下游为起点的“市场导向”思维，贯彻针对消费者需求的商品战略和促销策略，日营业额连续35个月（截至2024年7月末）超过上年同期。此外，由于日营业额的增加和自有品牌商品比例的上升，以及数字化门店运营效率提升、先于其他公司开展广告和媒体业务等背景下，2023年度收益创历史新高。



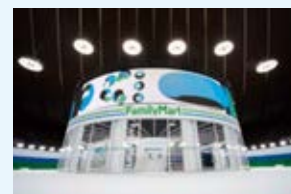
打破便利店常识的新挑战——Convenience Wear

2021年3月，FamilyMart以“好素材、好技术、好设计”为概念，开始在日本全国推广以服装和百货为中心的自有品牌商品。在世界级服装设计师落合宏理的监制下，赋予商品设计感的同时，使用再生聚酯纤维等可持续环保素材，实现了“舒适度”和“环境友好”两者间的平衡。其中，作为标志性商品的 Line Socks 在社交网络上成为话题，自2021年3月开售以来，袜子系列的累计销售量已突破2,000万双。2023年11月，FamilyMart作为业界先锋举办了“Fami-FEST.”时尚秀，进一步拓宽商品线，销售与 KOKUYO(株) 共同开发的文具等，在广泛领域强化商品竞争力。

在开展服装业务时，充分利用本公司拥有的纺织行业的业务基础优势，对原料的筹措与调配、生产体制的构筑等提供了支持。未来，将以第八公司为中心，突破以往便利店的常识，发起 FamilyMart 独特且多样化的挑战，以期实现进一步成长。



Convenience Wear 概念图



业界首个时尚秀“Fami-FEST.”

为进一步实现飞跃式成长，开展海外业务

FamilyMart在亚洲6个国家和地区（中国大陆及台湾地区、马来西亚、印度尼西亚、越南、菲律宾）开展业务，在日本以外的海外市场拥有约8,000家门店。2024年3月，为了扩大 FamilyMart 在中国市场的业务规模，与合作伙伴顶新集团就 FamilyMart(全家)在中国大陆业务运营达成重组协议，在完成相关手续后，将与顶新集团按区域划分业务运营主体。在明确了经营管理责任，提升决策速度的基础上，充分利用本公司集团多年来在中国市场积累的专业知识和业务网络，在中国这一世界最大的消费市场加速推动业务的开展。

以下游为起点

主动权

洞察力

通过数字价值链战略 实现 CTC 的加速成长和业务规模的扩大

疫情结束后，由于数字化转型(DX)的推进，出现了对业务模式变革的大量需求，并与日俱增。特别是在利用了生成式 AI 技术的多样化解决方案登场后，业务和企业的存在形式都受到了巨大影响，对 DX 的进一步进化也提出了新要求。在这样的潮流中，IT 行业虽然维持着较高的增长率，但其他行业的参与和 IT 人才不足等问题的加深使行业竞争环境愈发激烈。在这样的环境下，本公司于2023年实施了对 CTC 的 TOB(公开要约收购)，实现了私有化。未来将与 CTC 一同，推动更加灵活机动的成长战略，通过与本公司构筑的数字业务群通力合作，加速推动数字价值链战略，以期进一步扩充收益基础。

发挥真实实力，扩大 CTC 业务

信息·金融公司是本公司具有优势的板块，其未来的进一步成长备受期待。CTC 作为日本国内大型系统综合开发商，担任其中的核心角色。本公司通过对硅谷等风投资本基金的投资，挖掘最先进技术和解决方案，CTC 则负责将这些技术和解决方案以领先行业的速度引进日本市场，并基于此积累了超高的技术能力和知识经验，实现了成长。以包含通信服务商在内的大型企业为中心，CTC 拥有超10,000家公司的牢固顾客基础，能够充分利用尖端 IT 产品和广泛的产品组合，在 IT 基础设施构筑领域具有较强优势。这一优势，也体现在与日本国内外先进 IT 企业的合作关系和合作规模中。CTC

在日本和亚洲、大洋洲市场拥有最大业务规模，经营诸多产品，例如：生成式 AI 领域代表性企业美国 NVIDIA 公司产品2023年度 *1 日本国内经销额位列第一，被评为“Best NPN of the Year*2”。社会整体 IT 服务规模不断扩大，对数据中心的需求也随之提高，在此背景下，面向生成式 AI 开发的基础设备构筑等业务量稳步增加。发挥培育至今的优势、捕捉市场需求，带来了业绩的扩大。此外，2023年度末的业务量创历史新高，未来的成长潜力更加令人期待。

*1 美国 NVIDIA 公司的决算周期为2023年2月至2024年1月

*2 “Best NPN (NVIDIA Partner Network) of the Year”主要颁发给在广泛业界推广和推动 AI 的使用和启蒙、在提出包含 NVIDIA 产品的平台方案等方面有突出业绩的合作伙伴企业

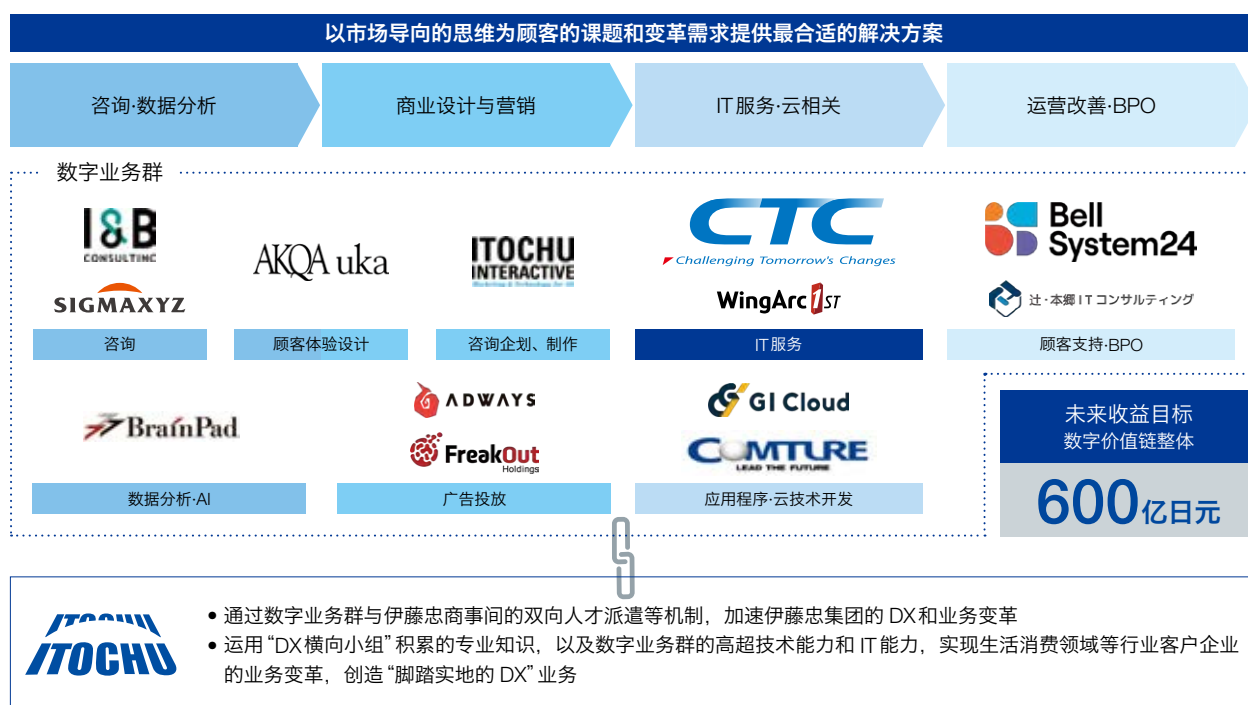
通过与数字业务群的合作创造附加价值

近年来，数字技术在业务中的使用，超越了公司内部系统应用的范畴，对企业自身的商业模式也带来了巨大影响。许多企业在推动 DX 的过程中，除系统开发本身外，还产生了为了解决企业本身面临的课题而进行的咨询服务、应用开发中的顾客体验设计等需求，为了满足客户谋求商业模式变革的需求，提供贯穿上下游的综合型 IT 服务变得愈发重要。同时，迄今为止还被认为不同行业的咨询公司、在上游工程中具有准确把握顾客需求优势的企业等，纷纷进入下游的 IT 系统构筑领域，并以此实现了高利润率和增长率，这样的事例不断增加，也成为了强力的竞争对手。

除了多年来所属于本公司集团的 CTC 和 (株) BELLSYSTEM24 Holdings 等投资公司外，2020 年起，本公司还对在特定领域具有高度专业性和技术能力的公司进行了战略性投资，如：在数据分析相关领域具有优势的 (株) BrainPad 和在顾客体验设计方面拥有知识经验的 AKQA UKA (株) 等。通过与各公司的合作，构筑了能满足广泛领域顾客需求的数字业务群。同时，为了进一步加快价值链的扩充和外部委托资源的确保，在对 CTC 实施私有化后，实施了旨在进一步提升增长率和收益率的举措，如：与咨询公司合作以扩充上游功能，相继确立 M&A 项目以确保项目外部委托资源等。

通过“专业性 × 现场能力”实现价值链的进化

为了最大程度转化出数字价值链战略的成果，我们不能仅停留在与数字业务群的出资关系，还要提高合作的实效性，“以市场为导向”为顾客提供最适宜的解决方案。随着数字价值链战略的扩大，为了被客户选定为 DX 推进合作伙伴，并开展相关业务，本公司的信息·通信部门组成了“DX 横向小组”。“DX 横向小组”是由本公司信息·通信部门员工、数字战略部员工和数字业务群各投资公司的借调人员所组成的横向组织。在 2019 年成立之初仅有数名成员，目前已发展至 50 人以上规模。通过每两周举办会议提供项目信息和案例的交流机会、举办生成式 AI 为主题的分组讨论会等机制，强化数字业务群的合作，完善能够面向客户需求共同提案的体制，推动创造出业务间的合作，获得 DX 新业务。此外，还面向本公司其他公司的顾客和本公司投资公司进行横向提案，组织成立后提案数量超 1,000 件，实际获得的订单数量也以高水平不断推进。我们通过将数字业务群的高度专业性与在多样的业务现场培育的专业知识相结合，开展“脚踏实地的 DX”，创造新的附加价值。



纺织公司

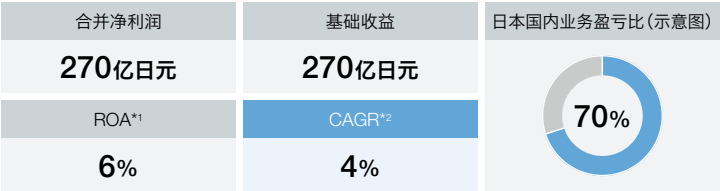
业务领域

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

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
- 与国内外各业务领域优质伙伴建立稳固的关系

定量信息 (2023年度实绩)



*1 显示基础收益的 ROA。
*2 2010年度～2023年度合并净利润的年平均增长率



纺织公司总裁
武内 秀人



左起	
时装服装部门长	三村 刚
品牌市场营销部门长	福田 学
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

服装

经营商品：纤维原料、纺织面料、服装辅料、纺织成品等

面向欧洲市场的企划、销售据点

- ITOCHU Europe

面向北美市场的企划、销售据点

- ITOCHU Prominent U.S.A.

遍布中国、亚洲的生产据点

面向中国与亚洲市场的企划、生产、销售据点

面向日本、欧美等全球市场的生产据点

- 伊藤忠纤维贸易(中国)
- ITOCHU Textile Prominent (ASIA)
- 总公司
- EDWIN
- 三景
- 迪桑特(DESCENTE)
- DOME
- UNICO
- ROYNE



在运动相关领域投入力量

纤维资材

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

根据顾客需求与据点分布情况，构筑当地供应链(重点地区：中国、亚洲)

- 中国上海
- 中国青岛
- 泰国
- 越南
- 印度尼西亚
- 印度

将在日本、中国、亚洲地区确立的业务模式扩大到世界各地

品牌业务

品牌经营者

参与经营策划 / 商标权

独家进口销售权 / 总经销权

主要经营品牌

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

主要经营品牌

FILA、LANVIN、Reebok、Vivienne Westwood

CONVERSE

FILA

Reebok

Leilian

Paul Smith

Vivienne Westwood

LeSPORTSAC

开始在日本及欧美推广奢侈箱包品牌 GHERARDINI(格拉迪尼)

本公司于 2023年12月, 获得了意大利佛罗伦萨奢侈箱包品牌“GHERARDINI(格拉迪尼)”在日本及欧美的独家销售权。其代表产品“Softy”以轻盈、功能性和优雅设计著称, 深受全球消费者喜爱。我们将充分利用在“HUNTING WORLD”、“LeSportsac”和“OUTDOOR PRODUCTS”等多个箱包业务和品牌业务中所积累的广泛知识和网络, 基于“市场导向”的思维, 满足市场和消费者需求, 传播这一有着140多年悠久历史的独特品牌魅力, 以进一步扩大本公司品牌业务的收益基础。



使用 GHERARDINI(格拉迪尼) 代表性材料“SOFTY”的手提包



品牌市场营销第一部
品牌市场营销第一课
左起
渡边 胜、布垣 绫子、增田 隆秀、
桥本 明莉

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。

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

扩大价值创造(2023年度回顾)

- 取得意大利奢侈箱包品牌“GHERARDINI(格拉迪尼)”在日本及欧美的独家销售权
- 成立 IFJ(株), 负责策划、制造和销售意大利运动品牌“FILA(斐乐)”鞋类和服装等核心品类, 推进亲身实践经营, 加速品牌价值的进一步提升
- 取得意大利运动品牌“Kappa(卡帕)”在日本市场的总经销权和进口销售权, 开展从运动专卖店到精选店的多渠道销售
- ③ ④ 推出回收学生校服和学习用品的 CtoC 交易平台“学 RELAY”

提升成长率

- ④ 扩大运动相关业务: 强化(株)迪桑特的品牌推广及中国业务中的协作, 强化美国运动品牌“UA 安德玛(Under Armour)”的产品竞争力, 开始经营“Kappa(卡帕)”等新品牌
- ④ 强化鞋类相关业务(“CONVERSE”、“FILA”以及“Reebok”等)的收益基础, 强化利用产业规模优势, 强化生产、销售相关横向协作
- 积极录用外部专业人士, 强化经营品牌的产品竞争力
- 运用长年积累的品牌业务方面的知识经验, 扩大化妆品、生活方式产品等新业务
- ③ ④ 推进有利于纺织行业可持续发展的措施: 开展再生涤纶“RENU”、废旧塑料和纤维的循环型项目“ARChemia 项目”等
- ④ 与优质伙伴合作, 共同努力扩大纤维原料领域的海外业务基础

降低资本成本

- ④ 完善数据分析体系, 实施数字化战略
- ④ ③ 供应链整体方面, 推动与尊重人权并致力于环境经营的企业合作
- ④ 通过对投资公司的核心系统(ERP)进行升级等方式, 建立稳定的业务基础设施



主要子公司、关联公司一览请参阅本公司官网。
https://www.itochu.co.jp/en/files/ar2024E_12.pdf



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

机械公司

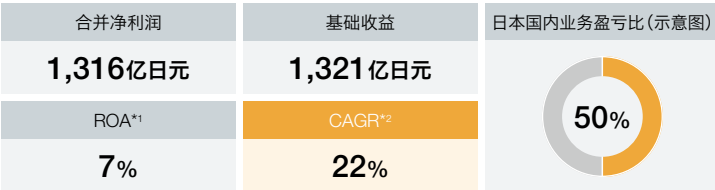
业务领域

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

优势

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

定量信息（2023年度实绩）



*1 显示基础收益的 ROA。

*2 2010年度～2023年度合并净利润的年平均增长率



机械公司总裁

都梅 博之



左起

成套设备·船舶·飞机部门长	东山 英一郎
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

成套设备、船舶、飞机

欧洲・中东

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

亚洲（不含中东）・大洋洲

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

美洲

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

● 成套设备、电力投资 ● 船舶、飞机



汽车、建设机械、产业机械

欧洲・中东

- Eurasia Logistics (汽车物流) ⁷

亚洲（不含中东）・大洋洲

- 东京盛世利 (金融服务等)
- YANASE (经销商) ⁸
- 日立建机 (建设机械生产、销售) ⁹
- 伊藤忠 MACHINE-TECHNOS (产业机械整体销售) ¹⁰
- Hexindo Adiperkasa (建设机械的销售、服务)
- HEXA FINANCE INDONESIA (建设机械金融)

美洲

- MULTIQUEIP (小型建设机械分销商) ¹¹
- Auto Investment (经销商) ¹²
- ZAXIS Financial Services Americas (建设机械金融)
- RICARDO PÉREZ (汽车分销商、经销商) ¹³

● 汽车 ● 建设机械、产业机械



基于“市场导向”思维、面向企业价值持续提升的举措

EVision：为电动卡车用户提供租赁整体解决方案

五十铃汽车(株)为电动卡车用户提供“Evision”整体解决方案计划，而本公司作为其合作伙伴，致力于电动卡车的普及。自2023年度开始，Isuzu Motors Sales Ltd.与本公司的合资企业——Isuzu Leasing Services Ltd.，开始提供专门的电动卡车租赁服务，以反映租赁期内电池的预期老化状况。

为了解决电动卡车引进过程中遇到的难题，如充电设施的安装和经验与温室气体减排量的量化等，本公司将利用自身在能源管理领域所积累的专业知识和经验，在切实且持续地为电动汽车的普及和移动出行领域的脱碳化做出贡献的同时，基于“市场导向”思维，根据用户的具体情况，灵活提供最适合的解决方案。



五十铃汽车(株)2023年发售的电动卡车“ELF EV”



五十铃移动出行部 移动出行战略课
左起
村井 宏明、真部 聪子、
田中 Sakura

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。

- 🔧 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

扩大价值创造(2023年度回顾)

在全球范围内稳步落实和加速与日立建机(株)的合作：由日立建机(株)、东京盛世利(株)及本公司于北美共同成立的建筑机械金融公司(ZAXIS Financial Services Americas)开始提供金融服务；在欧洲开始着手日立建机(株)生产的电动建筑机械专用便携式充电设备相关业务

- 🌱 通过美国 Tyr Energy 公司成立了以北美可再生能源发电项目为投资对象的基金
- 🌱 投资北美水电轮机制造与维护公司 American Hydro，拓展了可再生能源领域的维护业务
- 🌱 为了在环保船舶领域开展合作，投资了英国 Purus Marine 公司(专门从事脱碳船舶与海洋基础设施资产的拥有与运营的船舶投资公司)
- 🌱 作为面向五十铃汽车(株)电动卡车用户提供的“Evision”整体解决方案计划的合作伙伴，我们将与能源·化学品公司合作，提供充电设备的安装支持以及反映电池预期老化状况的租赁服务
- 🌱 (株)YANASE 方面，参与了意大利高端跑车品牌“法拉利”的业务，进一步拓展了高端跑车业务

提升成长率

- 🌱 强化日本海外可再生能源领域业务开发能力，扩充设备运行、维护和供需调整服务等周边功能
- 🌱🔄 以削减海上温室气体排放为目标，推进氨燃料船舶的开发、拥有及燃料供应业务
- 🌱 在汽车、建筑机械领域，将价值链扩大至长期租赁、租赁、售后服务、二手车销售等业务领域，推动电动化
- 🔄 通过与日立建机(株)的资本合作，扩大建筑机械业务的价值链

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



主要子公司、关联公司一览请参阅本公司官网。
https://www.itochu.co.jp/en/files/ar2024E_12.pdf

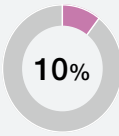


可持续发展行动计划的详情请参阅公司网站。
<https://www.itochu.co.jp/en/csr/itochu/actionplan/>

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)
优势	■ 脱碳相关业务(氢、氨、CCUS(CO ₂ 回收、有效利用和储存)、排放权交易等)
	■ 钢铁相关业务(钢铁产品进出口、三国间贸易、加工等)
优势	■ 与各事业领域优良合作伙伴间牢固的关系
	■ 持有以铁矿石、炼焦煤为主的优良资源资产
优势	■ 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

定量信息 (2023年度实绩)

合并净利润	基础收益	日本国内业务盈亏比(示意图)
2,261亿日元	2,246亿日元	
ROA*1	CAGR*2	
17%	6%	

*1 显示基础收益的 ROA。

*2 2010年度~2023年度合并净利润的年平均增长率



金属公司总裁

猪股 淳



左起

金属资源部门长	井上 大辅
金属公司 CFO	佐藤 胜德
金属经营企划部长	铃木 航太郎
钢铁制品事业室长	村山 正克

业务开展

欧洲・非洲

- Platreef(开发中)¹
- Everfuel

亚洲(不含中东)・大洋洲

- ◇ 山东港益商业发展
- ◇ 伊藤忠丸红钢铁 - (1)
- ◇ 伊藤忠金属 - (2)
- ◇ Soma Energy Support
- ◇ CIPTA COMMODITY TRADING
- ◆ SMM
- ◆ PAMA²
- Mt. Goldsworthy
- Yandi
- Mt. Newman
- Jimblebar
- ◆ BHP³

- ◆ Fitzroy
- ◆ AMCI
- ◆ Oaky Creek⁴
- ◆ Glencore⁴
- ◆ Maules Creek
- ◆ Whitehaven

美洲

- AMMC
- ◆ ArcelorMittal
- ◆ Allegheny⁵
- ◆ AMCI⁵
- Albras
- ◆ Norsk Hydro
- CSN Mineração⁶
- ◆ CSN



● 氢价值链 ● 铁矿石 ○ 铝 ■ 铂族金属/镍 ◆ 煤炭 ◆ 伙伴/运营者 ◇ 贸易

(1) 伊藤忠丸红钢铁

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



(2) 伊藤忠金属

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



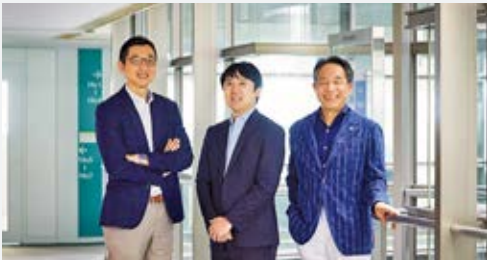
在北欧参与世界最大规模的绿氢价值链

本公司与大阪燃气(株)的子公司共同投资了世界最大的氢生产商 Everfuel 公司，该公司正在丹麦实施一项绿氢*的本地生产、本地消费项目。该公司的首个业务是计划于 2024 年底投入商业运营，是全球最大规模的绿氢生产项目。计划通过向工业与交通部门销售氢能，构筑本地生产、本地消费的价值链，并通过管道运输将氢能输送到德国这一有望在未来成为氢能主要消费地的国家。除了尽早实现该业务的盈利并向包括日本在内的亚洲、欧美横向拓展外，本公司还希望通过参与今后需求有望扩大的以氢为原料的氨以及 e-fuel(合成燃料)等氢衍生生物的生产，在巩固其业务基础的同时，为实现低碳化社会作出贡献。

* 利用可再生能源，通过电解水生产氢气，生产过程中不排放 CO₂



Everfuel 公司设置的加氢站



碳中和推进室
左起
栗原 健、中西 健市郎、田中 伦夫

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。

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

扩大价值创造(2023年度回顾)

- ① ② 为了建立低碳还原铁供应链，推动与 JFE 钢铁(株)、阿联酋最大的钢铁生产商——Emirates Steel Arkan 公司及其他公司共同进行的可行性研究，同时还实现了巴西 CSN Mineração 公司还原铁的主要原料——稀有高品位铁矿石的采购
- ③ 为了确保高质量制铁原料的稳定供应，开始了美国 Allegheny 炼焦煤矿的商业化生产
- ④ ⑤ 在预计对废铁的需求将增加的背景下，为了确保其稳定供给，投资了美国废金属巨头 PNW Metal Recycling 公司
- ③ ⑤ 投资丹麦 Everfuel 公司，推进绿色氢能价值链的构筑，在全球最大规模的绿氢项目中推动氢能制造与配给工厂的建设

提升成长率

- ④ ⑤ 扩充支撑经济活动基础且对于向脱碳社会转型而言不可或缺的金属资源权益，实现稳定供应
- ④ ⑤ 利用与制铁公司、电力公司等稳固关系，强化针对还原铁等低碳原料、CCUS(CO₂回收、有效利用、储存)、排放权、氢、氨项目等举措，助力实现脱碳社会
- ④ ⑤ 切实推进静脉产业相关举措，为建设循环型社会做出贡献(回收再利用、废弃物妥善处理等)
- ④ 开展应对社会结构变化的相关业务(通过 EV/FCV、蓄电池、轻量化提升能源效率等)

降低资本成本

- ① ② 实施以完全撤出动力煤权益为目标的举措，推动有助于削减温室气体排放量的技术研发
- ③ 强化汽车轻量化、EV 化相关业务(铝等有色金属、稀有金属)
- ③ 扩充作为原料、燃料稳定供应基础的优质资产
- ④ ⑤ 遵守 EHS(环境、卫生、劳动安全)指南并贯彻落实员工教育，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
- ① 通过运用 DX 进行的矿业生产和设备管理、矿山机械的自动化运转，推动效率提升



主要子公司、关联公司一览请参阅本公司官网。
https://www.itochu.co.jp/en/files/ar2024E_12.pdf



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

能源·化学品公司

业务领域

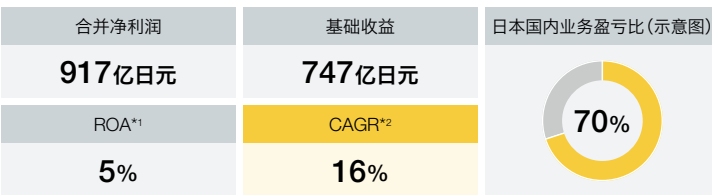
- 能源开发、贸易（原油、石油产品、LPG、LNG、天然气、氢、氨、可再生燃料、核聚变（聚变能源*）等）
- 化学品业务、贸易（石化基础产品、合成树脂、生活相关杂货、精密化学品、医药品、功能性食品原料、电子材料、环境友好型材料等）
- 电力·环境解决方案业务、贸易（可再生能源发电、电力、供热、太阳能电池板、蓄电池、固态生物质燃料、其他相关零部件）

优势

- 以同优质伙伴的协作为基轴的环境友好型能源的开发和贸易
- 在化学品领域拥有强大的投资公司集群和海外网点，支撑起从基础产品到零售相关的广泛业务领域
- 在新时代电力领域以投资和贸易两大业务构成全方位价值链

* 该技术运用了太阳持续发光的原理，若能实现实用化，即可通过少量的核聚变稳定地产生巨大的能量。由于在生成过程中不会排放 CO₂，因此作为终极的绿色能源备受瞩目。

定量信息（2023年度实绩）



*1 显示基础收益的 ROA。

*2 2010年度～2023年度合并净利润的年平均增长率



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	杉浦 英树
能源·化学品经营企划部长	坂梨 元

业务开展

能源

石油、天然气项目

- ACG Project (◆ BP/阿塞拜疆)
- BTC Project (◆ BP/阿塞拜疆)
- West Qurna-1 Project (◆ PetroChina/伊拉克)
- Eastern Siberia Project (◆ INK-Zapad/俄罗斯)
- Sakhalin-1 Project*3 (俄罗斯)
- Qatar Energy LNG S(1) Project*3 (卡塔尔)
- Oman LNG Project*3 (阿曼)
- Qalhat LNG Project*3 (阿曼)



◆ 运营者

石油 / LPG 批发、零售

- 伊藤忠 ENEX (批发、零售、电力及热能供应)
- ITOCHU PETROLEUM SINGAPORE (能源贸易 / 新加坡)
- Isla Petroleum & Gas (LPG 批发、零售 / 菲律宾)



可再生燃料业务 / 新能源业务

- Raven*3 (以城市垃圾为原料的可再生燃料生产 / 美国)
- Blue Laser Fusion*3 (聚变能源开发 / 美国)



化学品

制造

- 他喜龙希爱 (合成树脂产品)
- BRUNEI METHANOL (基础化学品 / 文莱)
- Aquafil*3 (再生尼龙 / 意大利)



化学品贸易

- 伊藤忠富隆达化工 (功能化学品、医药品)
- 伊藤忠塑料 (合成树脂)
- ITOCHU Plastics (合成树脂 / 新加坡)



零售相关业务

- 伊藤忠 Retail Link (日用品、商业用资材)
- 日本 Sanipak (生活相关资材)
- 日美健药品 (中国) (医药品 / 中国)



电力·环境解决方案

可再生能源业务

- Aoyama Solar (可再生能源开发)
- i GRID SOLUTIONS (分布式可再生能源业务)
- Clean Energy Connect*3 (面向法人的绿色电力供应业务)



蓄电池、新时代业务

- GridShare Japan (蓄电池最优控制 AI)
- NF Blossom Technologies (新一代蓄电池生产)
- 24M Technologies*3 (固态锂离子电池的研发、制造 / 美国)
- TRENDE (P2P 电力交易)



能源解决方案

- UON (离网型电源解决方案 / 澳大利亚)



*3 非关联投资公司

基于“市场导向”思维、面向企业价值持续提升的举措

与意大利 Aquafil 公司合作，强化需求不断增长的再生材料的开发与应用

随着环保法规的收紧，尤其是在欧洲，不仅在服装与生活用品领域，汽车等各行各业对再生材料的需求，也处于持续增长的阶段。本公司于2022年投资了全球最大的化学再生尼龙制造商 Aquafil公司，并对其“ECONYL®”品牌再生尼龙的应用进行了开发，全球现有2,500多家公司使用该品牌的再生尼龙。

2024年3月，该公司将先进的制造技术与本公司在尼龙行业的专业知识相结合，建立了新的回收业务，利用渔网等废旧尼龙产品，生产高质量的渔业产品。通过利用本公司的网络以及与优质伙伴的合作关系，我们将继续推进适应社会需求的业务构建。



由废纤维、废地毯与废渔网制成的再生尼龙“ECONYL®”



工业原料化学品部 工业原料课
左起
朝仓 裕子、长濑 龙彦、
山田 志晓、手冢 成美、
萩原 加奈子、冈部 佳乃

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。

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

扩大价值创造(2023年度回顾)

- ①③ 与芬兰 Neste 公司合作，致力于扩大可再生柴油在日本的销售
- ①③ 投资美国 Blue Laser Fusion 公司(BLF)，并利用 BLF 公司开发的激光技术，在聚变能源相关业务领域，建立了业务合作关系
- ③⑥ 为了实现海洋环境的可持续发展，与一家渔网制造公司，联合开发了使用 Aquafil 公司再生尼龙“ECONYL®”的再生渔网，攻克商品化的难题，并确立了量产体制
- ③⑥ 全面推进对推广可再生能源至关重要的大型电网储能电池业务，与优质合作伙伴共同参股3项业务，并与东京都政府共同设立大型电网储能电池政企合作基金
- ③⑥ 出资澳大利亚 UON 公司(该公司为煤矿等人口稀少地区提供独立供电系统)并推出了将太阳能发电与蓄电池打包一体的脱碳供电解决方案业务

提升成长率

- ③⑥ 强化从上游石油、天然气到下游业务的价值链，加强灵活运用知识经验的 CCS(CO₂回收、存储)相关措施
- ③⑤ 加强医疗保健领域中医用包装材料、资材、仿制药、营养品等产品与原料的经营，扩大半导体领域中各种化学品、资材的销售
- ①③ 通过将 TRENDE(株)(致力于 P2P 电力交易的技术开发)收购为子公司，促进与分布型电源、蓄电池业务的联动，并推进 P2P 电力交易的社会实证
- ③⑥ 与优质合作伙伴共同参与秋田县男鹿市、泻上市以及秋田市海岸的海上风力发电事业，为地域经济的发展以及实现由脱碳带来的可持续性社会做贡献
- ③⑥ 推动构建氢、氨等新一代燃料的价值链

降低资本成本

- ③⑥ 为了脱碳社会的实现，强化在新一代燃料、化学品循环利用、可再生能源等环境业务领域的举措
- ③ 采取行动进一步减轻现有投资组合的环境负荷



主要子公司、关联公司一览请参阅本公司官网。
https://www.itochu.co.jp/en/files/ar2024E_12.pdf



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

粮油食品公司

业务领域

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

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

定量信息 (2023年度实绩)



*1 显示基础收益的 ROA。
*2 2010年度~2023年度合并净利润的年平均增长率



粮油食品公司总裁
宫本 秀一



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

业务开展

食品原料、素材

粮食资源

- PROVENCE HUILES (植物油制造 / 法国)
- Fuji Oil International (植物油制造、销售 / 美国)
- 功能性植物油的价值链
- CGB(谷物收购、榨油、物流 / 美国)
- 
- Quality Technology International (功能性饲料的销售 / 美国)
- UNEX(GUATEMALA) (咖啡精制、出口 / 危地马拉)

食品制造、加工

- ◆ 不二制油
 - 业务用巧克力
 - 日本国内份额 **第1位**
 - 全球份额 **第3位**
 - 大豆蛋白(大豆蛋白肉材料)
 - 日本国内份额 **第1位**
- ◆ WELLNEO SUGAR (砂糖制造、加工和销售)
- 日本国内份额 **第2位**
- 
- ◆ 伊藤忠饲料(饲料、鸡蛋的生产和销售)
- ◆ Japan Nutrition(功能性饲料制造、销售)

中间流通

- ◆ 伊藤忠食粮(食品原料的进口、销售)
- 
- ◆ 伊藤忠食品(食品等的批发、销售)
- 
- ◆ 日本 ACCESS
- 
- 面向便利店、商超的综合批发企业
- 日本国内食品批发行业销售额 **第1位**
- 配送据点 **507个**
- 上海中鑫 *3 (食品批发、销售 / 中国)
- 北京必爱喜食品 *3 (食品批发、销售 / 中国)

生鲜食品

- Dole(亚洲果蔬业务 / 加工食品业务)
- 菠萝罐头、果汁
- 美国市场份额 **第1位**
- 
- HYLIFE GROUP HOLDINGS
- 
- 猪肉一条龙生产 / 畜内价值链(加拿大)
- ◆ 普利玛火腿 (加工食品、食用肉类业务)
- 
- 火腿及香肠产品 日本国内市场份额 **第2位**
- 烟台龙荣食品 (食用肉加工产品的生产、销售 / 中国)
- ANEKA TUNA INDONESIA (金枪鱼罐头的制造、销售 / 印度尼西亚)

地域区分: ◆ 日本国内 ■ 北美 ■ 欧洲 ■ 中国、亚洲 ■ 其他海外地区 *3 非关联投资公司

基于“市场导向”思维、面向企业价值持续提升的举措

在食品的企划与开发领域，开展 DX 支持服务

本公司提供与食品相关的 DX 支持服务“FOODATA”。“FOODATA”是一款可以对风味、原材料等与食品相关的“产品数据”及购买记录与口碑等与消费者的意识和行为相关的“消费者数据”进行批量分析，并将分析结果可视化的分析工具。2023年，我们在“日经卓越产品与服务奖”评选中荣获“日经产业新闻奖”，是首个以综合商社身份获此殊荣的企业。

仅凭“直觉与经验”曾是食品类商品企划和开发环节中面临的主要课题，该系统作为“直觉与经验”背后的数据支持，通过缩短数据分析作业时间、降低数据获取成本，提供了一个可以高效验证创意的环境，从而为食品制造商、零售商等提高产品企划与开发能力提供了支持，开展了具有高附加值的服务。



利用“FOODATA”进行的产品企划、开发



零售开发部
零售开发第二课
左起
石井 友哉、町谷 卓哉、饭岛 悠希、
麻生 康介、吉见 敦子、冢田 健人、
中西 峰之

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。

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

扩大价值创造(2023年度回顾)

推动了海外业务基础重整，以实现 Dole 公司与 HYLIFE 公司等业务的复苏

- ④ 通过 CGB 公司增加了对美国国内物流业务的投资，以构建稳定的供应体系，并满足日益增长的谷物需求
- ③ 开始在电商网站与便利店，销售以环境影响较小的豆类为原料、倡导“美味”、“材料”、“健康”与“环保”理念的植物食品品牌“wellbeans”产品
- ④ 推进 Dole 非标准香蕉的其他商品开发与销售，为减少食品损失作出贡献，同时在产地创造就业机会

提升成长率

- ④ 扩充生产据点、建立稳定的供应网，从而确保食品的安全、放心，以此满足消费者日益高涨的食品安全意识
- 运用集团广泛的产品群、功能、知识经验和新技术，推进在粮油食品领域提供价值的多元化
- 提供紧跟消费者需求的高附加值原料、产品，通过强化营销重新完善、扩大海外业务
- ④ 在食品原材料领域通过培育当地产业，扩大就业、医疗与教育等，以改善生活环境为目标开拓产地
- ④ 通过食品流通领域的 DX 化来强化价值链，改善物流操作

降低资本成本

- ④ 针对气候和疫病风险，通过产地多元化，实现生鲜食品的稳定供应
- ④ 强化保护环境、尊重人权的可持续粮食资源采购体系
- ③ 运用清洁能源，减轻加工食品业务的环境负荷
- ③ 增加拥有 FSMS(食品安全管理体系)审查相关国际认证资质的员工数量
- ④ 完善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
- ④ 通过灵活运用 IT 强化库存管理以及使用食物银行等，推进以削减食品废弃物为目标的举措



主要子公司、关联公司一览请参阅本公司官网。

https://www.itochu.co.jp/en/files/ar2024E_12.pdf



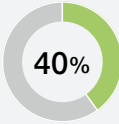
可持续发展行动计划的详情请参阅公司网站。

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

生活资材·住居公司

业务领域	■ 建材、木材(围栏、内装材料、构造材料、纤维板、夹板、木材、原木等)
	■ 移动出行、物资(轮胎、天然橡胶、矿渣、水泥、陶瓷等)
	■ 纸浆、纸、卫生材料(纸浆、纸制品、卫生材料、木质新材料、木片等)
	■ 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、酒店、公共设施维护业务等)开发和运营
优势	■ 积累的 M&A 经验以及亲身实践经营的人才
	■ 在北美拥有由经营建材相关业务投资公司集群构建的优质价值链
	■ 英国 No.1 的轮胎零售门市网络和品牌力, 涵盖从批发到废旧轮胎回收的垂直整体物流网
	■ 具有竞争力的纸浆生产业务、以及遍布全球的纸浆销售网
	■ 运用综合商社独有的多元网络, 实现稳定的不动产开发

定量信息 (2023年度实绩)

合并净利润	基础收益	日本国内业务盈亏比(示意图)
662亿日元	592亿日元	 40%
ROA*1	CAGR*2	
4%	13%	

*1 显示基础收益的 ROA。

*2 2010年度～2023年度合并净利润的年平均增长率



生活资材·住居公司总裁

真木 正寿



左起

生活资材·物流部长	山本 广太郎
建设·不动产部长	高坂 勇介
生活资材·住居公司 CFO	濑部 哲也
生活资材·住居经营企划部长	高桥 康弘

业务开展

建材、木材 北美建材关联业务 ● 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)	移动出行、物资 ■ European Tyre Enterprise  ● 拓展英国最大轮胎零售企业 Kwik-Fit 业务 ◆ WECARS(二手车回收销售业务) ◆ Nalnet Communications(车辆维护承包业务) ◆ 伊藤忠 CERATECH(铸造用砂、氢催化剂等陶瓷原料、产品的制造) ■ Aneka Bumi Pratama(天然橡胶加工/印度尼西亚)	纸浆、纸、卫生材料 ■ Metsä Fibre(芬兰)  ● 全球规模最大的针叶树商品浆生产商 ● 纸浆生产能力: 约400万吨/年 ◆ 伊藤忠纸浆(纸、纸板、纸加工品批发)
不动产开发、运营 ◆ 伊藤忠都市开发 ● 公寓开发(Crevia 系列) ● 盈利型不动产开发  ◆ 伊藤忠 Urban Community(办公楼、公寓管理) ◆ 伊藤忠 HOUSING(不动产的销售代理、中介) ◆ ITOCHU REIT Management(REIT、基金运用) ◆ 日本21世纪不动产(不动产特许连锁经营) ◆ ITOHPIA HOME(独栋住宅的设计、施工) ◆ CHUSETSU Engineering(工厂、物流设施等的设计与施工) ◆ 伊豆大仁开发(高尔夫球场运营) ◆ Paraca(停车场运营及管理业务)	海外业务 ◆ 西松建设*3(建筑业务、不动产相关业务等) ◆ Oriental Shiraishi*3(桥梁等的养护维修工程)  ■ 租赁公寓、独栋住宅业务(美国) ■ KARAWANG INTERNATIONAL INDUSTRIAL CITY(印度尼西亚) ■ Saigon Sky Garden(服务式公寓/越南)	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 ■ 英国、欧洲 ■ 中国、亚洲

*3 非关联投资公司

基于“市场导向”思维、面向企业价值持续提升的举措

关于与 Oriental Shiraishi(株)间的资本业务合作

2023年5月，本公司与 Oriental Shiraishi(株)签署了资本业务合作协议，成为该公司的第一大股东。该公司是日本国内屈指可数的桥梁建造商，建造了日本彩虹大桥等多架桥梁，同时也是开创和引领包括高速公路翻新工程在内的基础设施维护市场的先驱。通过将该公司高超的技术能力和专业知识，与本集团在建筑和建材领域的客户网络相结合，我们将应对日本国土强韧化政策、基础设施更新与区域振兴等紧迫的社会问题，构建安全放心的社会基础环境。通过实现这一目标，我们将在为中长期可持续发展社会的发展做贡献的同时，扩大基础设施业务领域。



Oriental Shiraishi(株)建造的角岛大桥
(荣获土木学会设计奖、PC 技术协会奖)



左起
生活资材·住居经营企划部
伊奈 弘晃、毛利 侑理子
建设・建材部
小泽 尚
建设・建材部 建材事业室
中野 真平
建设·不动产部门 企划总括课
杉山 森悟

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。

- ④ 技术革新带来的业务进化 ⑤ 致力于应对气候变化(为脱碳社会做贡献) ⑥ 完善有工作价值的职场环境
⑦ 尊重关怀人权 ⑧ 为健康富饶的生活做贡献 ⑨ 稳定的采购与供应 ⑩ 坚持稳固的公司治理体制

扩大价值创造(2023年度回顾)

- ④ 在芬兰 Metsä Fibre 公司业务中，建立提高针叶树纸浆产量的架构，并强化销售体制
- ④ 通过投资(株)Nalnet Communications，扩大汽车售后市场的业务规模
- ④ ⑦ 在东急巴士(株)与住友橡胶集团的参与下，扩大了旨在提高天然橡胶可持续性的 PROJECT TREE 业务
为了强化与扩大建筑建材联盟，我们将大建工业(株)收购为全资子公司，并推进与 Oriental Shiraishi(株)的资本业务合作
- ⑦ 作为一项政企合作业务，推进具备灾难时充当避难所等功能的多功能全天候泳池的开发

提升成长率

- 通过推进北美建材相关业务的 M&A 以及与大建工业(株)的合作，增强新业务领域的收益能力
- 通过(株)WECARS 的业务重建，追求日本国内移动出行领域业务规模的扩大及与公司整体形成的协同效应
- ④ 为了解决日本“物流业2024年问题”，通过创建实物互联网业务 *4，以达到客户物流业务的最优化
- ⑦ 强化和扩大建筑、建材周边业务的合作关系(与西松建设(株)、Oriental Shiraishi(株)的资本业务合作等)并推动应对道路基础设施等社会课题
- 通过与美国大型不动产公司进行战略合作和共同投资，扩大北美不动产业务

*4 将高效收发信息的互联网思路应用于物流之中，使用数字技术实现货物、仓库、车辆等信息的可视化，并通过跨越业种的标准化、共享化，提升物流的高效性与可持续性的新型共同派送结构

降低资本成本

- ⑤ 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 ⑦ 利用本公司研发的可追溯系统，推进提升可持续性的天然橡胶的生产和普及
- ④ 通过重新评估及改进投资公司的核心系统(ERP)，推进“削减”(提升分析业务效率)和“防范”(降低安全风险)



主要子公司、关联公司一览请参阅本公司官网。
https://www.itochu.co.jp/en/files/ar2024E_12.pdf



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

信息·金融公司

业务领域	■ 信息 (IT 解决方案、BPO、咨询、数字化营销、风险投资、医疗大健康等) ■ 通信 (移动终端 / 相关设备 / 服务、航天 / 卫星、媒体 / 内容等) ■ 金融 (零售金融、公司金融、资产运用等) ■ 保险 (保险门店、零售保险、公司保险中介、再保险、信用担保等)
优势	■ 在信息、通信领域拥有日本国内规模屈指可数的业务公司集团的收益基础，创造各业务间的协同效应 ■ 在金融、保险领域，与引领日本国内外市场的核心业务公司共同推进开展零售业务 ■ 通过北美、欧洲等地的顶尖风险投资公司，构建与日本国内外风险企业、最尖端企业之间的网络



信息·金融公司总裁
野田 俊介



左起	
信息·通信部门长	堀内 真人
金融·保险部门长	川内野 康人
信息·金融公司 CFO	天野 优
信息·金融经营企划部长	浅野 哲也

定量信息 (2023年度实绩)

合并净利润	基础收益	日本国内业务盈亏比 (示意图)
678亿日元	768亿日元	
ROA*1	CAGR*2	
6%	14%	

*1 显示基础收益的 ROA。
*2 2011年度～2023年度合并净利润的年平均增长率。由于2010年度 Orient Corporation 相关减损等导致亏损，因此使用2011年度开始的数据。

业务开展

信息、通信

IT 服务 & BPO 业务

- ◆ ITOCHU Techno-Solutions (设备销售、系统开发、维护及运营服务)
- ◆ BELLSYSTEM24 (CRM*3 / 呼叫中心业务)
- ◆ WingArc1st (软件开发 / 销售)
- ◆ 伊藤忠 INTERACTIVE (数字营销)
- ◆ AKQA UKA (客户体验设计)
- ◆ I&B Consulting (咨询)
- ◆ Hongo Tsuji IT Consulting (面向中小企业的 DX 支持)

通信、移动电话业务

- ◆ Asurion Japan (手机保障服务)
- ◆ Belong (二手移动终端的零售、批发业务)
- ◆ ITC Auto Multi Finance (设备金融服务 / 印度尼西亚)

医疗健康业务

- ◆ A2 Healthcare (临床开发承包业务)
- ◆ Century Medical (医疗机械的进口销售业务)
- ◆ DOCQUITY HOLDINGS (面向医生的线上平台 / 新加坡)
- ◆ TXP Medical (医疗数据平台)

航天、卫星、媒体相关业务

- ◆ SKY Perfect JSAT (卫星通信业务、媒体业务)
- ◆ 伊藤忠 Cable Systems (广电、通讯系统集成商)
- ◆ Advanced Media Technologies (广电、网络相关设备的销售 / 美国)
- ◆ Avidex Industries (面向医院、企业、学校的 AV 器械销售 / 美国)
- ◆ RIGHTS & BRANDS ASIA (卡通人物授权 / 香港)

作为创新动力的最尖端技术、服务

风险投资业务 (对于日本、欧美等顶级风投基金的投资)

- ◆ 伊藤忠 TECHNOLOGY VENTURES
- ◆ ITC Ventures XI

金融、保险

零售金融、保险

零售金融业务

<日本国内>

面向个人的多元金融业务服务

- ◆ POCKET CARD (信用卡业务)
- ◆ Gaitame.com (外汇保证金交易)
- ◆ Orient Corporation (消费信贷业务)

<海外>

引领行业的海外金融业务

- ◆ United Asia Finance (消费者金融业务 / 中国香港)
- ◆ EASY BUY (消费者金融业务 / 泰国)
- ◆ First Response Finance (二手车金融业务 / 英国)

保险门店、零售保险业务

在日本国内拥有约700家门店的到店型保险销售业务

- ◆ HOKEN NO MADOGUCHI (到店型保险门店)

面向企业的保险

保险中介业务
再保险业务、信用担保业务
发挥综合商社优势的风险解决方案业务

- ◆ 伊藤忠 Orico 保险服务 (保险代理店业务)
- ◆ Cosmos Risk Solutions (保险代理商)
- ◆ Cosmos Services (保险代理商 / 香港)
- ◆ Siam Cosmos Services (保险代理商 / 泰国)

地域区分: ◆ 日本国内 ■ 北美 ■ 英国、欧洲 ■ 中国、亚洲
*3 Customer Relationship Management: 客户关系管理

基于“市场导向”思维、面向企业价值持续提升的举措

与知名管理咨询公司波士顿咨询公司成立合资公司

2024年4月，本公司与波士顿咨询公司(BCG公司)共同成立了一家合资企业，从事DX咨询业务，通过使用信息技术与数字技术，帮助客户解决问题，并实现业务转型。

通过将BCG公司领先世界的咨询经验、专业知识与本公司的业务经验和专业知识，以及以CTC和(株)BELLSYSTEM24为中心的数字经济群的功能相结合，我们将为客户提供更广泛、更灵活的DX咨询服务。除了对企业课题与解决方案进行整理外，本公司还致力于根据客户的要求与选择，提供高效的咨询服务，包括与IT服务与BPO的最优方案，从而进一步扩大业务基础。



基于“市场导向”思维提供DX咨询服务



左起
信息产业业务部 IT业务第一课
小泉 圭巧、矶谷 太一
信息产业业务部 IT业务第三课
大元 伸一
I&B Consulting Inc.
山崎 祐(借调)、川本 裕子(借调)、
竹内 诚(借调)

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。

- 🔧 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

扩大价值创造(2023年度回顾)

- 🧠 将数字价值链战略的核心企业 CTC私有化，增强收益基础
- 🧠 与美国知名管理咨询公司 BCG 公司达成合意，共同成立合资公司，开展DX咨询业务
- 💡 开始通过 A2 Healthcare(株)，为海外生物技术公司在日本进行新药开发提供支持，旨在推进消除日本“药品损失”^{*4}
- 💡 HOKEN NO MADOGUCHI(株)推出应对新NISA(日本政府推出的一种税收优惠制度)和 iDeCo(日本的一种个人养老金制度)的金融产品
- 🧠 通过(株)Gaitame.com与POCKET CARD(株)的合作，推出了“Gaitame.com卡”，可以使用信用卡积分进行外币投资

^{*4} 由于日本繁琐的药事法规、复杂的临床试验相关程序以及与欧洲和美国不同的药品定价制度等因素，外国制药公司往往对日本望而却步，不在日本开发新药

提升成长率

- 🧠 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
- 🧠 在数字价值链中获得与CTC以及(株)BELLSYSTEM24等现有业务的协同效应，并通过活用数字经济群扩大DX业务的收益基础
- 🔄 经营二手移动终端流通业务的(株)Belong，与Mercari, Inc.合作，让智能手机的再利用更加接近生活，开展推进以有效利用有限资源为目标的各项措施
- 💡 构筑零售领域金融、保险的价值链

降低资本成本

- 🔄 强化二手移动终端的经营，旨在减轻因高频度更换移动终端而导致的环境负荷
- 💡 通过支持医药产品研发、推广和销售高端医疗设备，降低健康风险
- 💡 通过开展覆盖多个地域、拥有丰富与商品种类的零售金融业务，为提升人们的生活质量做出贡献
- 🧠 通过实现高度便利的ICT和通信基础设施环境，降低业务停摆的风险



主要子公司、关联公司一览请参阅本公司官网。

https://www.itochu.co.jp/en/files/ar2024E_12.pdf



可持续发展行动计划的详情请参阅公司网站。

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

第八公司

业务领域	■ 通过与其他7家公司协作，开拓并深化贴近消费者的下游业务 ■ 利用 FamilyMart 拥有的消费者接触点推进业务 ■ 结合实体及数字客户基础，扩大生活消费相关业务
优势	■ 运用“市场导向”的思维灵活开创业务的组织氛围 ■ 在各公司中积累了业务经验的多样化人才构成，以及与各投资公司间的人才派遣等，形成具有高度机动性的变形虫式组织 ■ 以 FamilyMart 的门店网络为起点的实体及数字化客户基础

定量信息 (2023年度实绩)

合并净利润	基础收益	日本国内业务盈亏比 (示意图)
358亿日元	338亿日元	
ROA*1	CAGR*2	
2%	18%	

*1 显示基础收益的 ROA。
*2 2010年度～2023年度合并净利润的年平均增长率



第八公司总裁
小谷 建夫

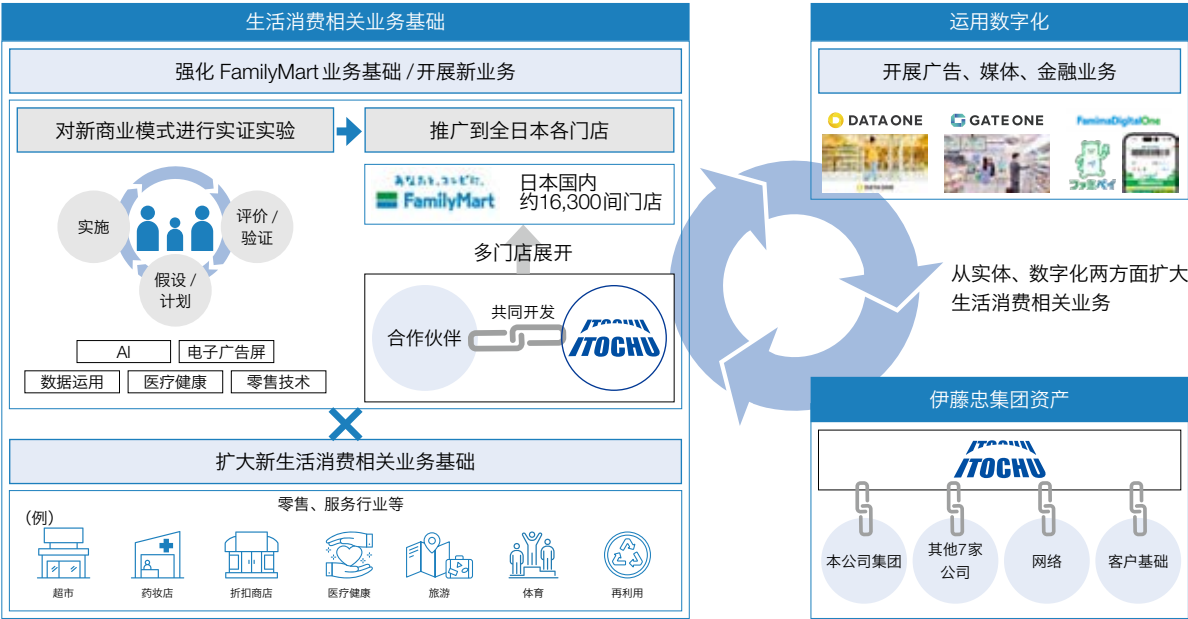


左起	
第八公司 CFO	西村 学
第八经营企划室长	冈 彻

业务开展

通过“市场导向”的思维汲取多元化的市场需求，灵活运用本公司拥有的生活消费领域优势及多样化的业务基础，开拓运用数字化和 AI 的新服务和商业模式

- 利用 FamilyMart 的门店网络、揽客能力和数据，创造和验证适应顾客需求的新的商业模式，并推广到 FamilyMart 日本各门店。此外，将新服务与技术推广到其他零售业、服务行业等，旨在扩大业务基础
- 通过扩大与顾客的接触点、扩充数据量，实现广告、媒体、金融业务的收益最大化。此外，通过活用数字技术，从实体和数字化两方面扩大生活消费相关业务
- 在生活消费领域积极推进未来有望实现巨大增长的投资项目



构建日本最大的零售媒体

本公司与 FamilyMart、(株)Data One、(株)Gate One,共同推进零售媒体业务。2024年3月,在日本全国约10,000家 FamilyMart 店铺,设置了数字广告屏,构建了日本最大的零售媒体,每周覆盖约6,400万人。店铺化身为信息中心,通过传播广告及新闻与音乐等丰富多彩的内容,提供愉悦的购物体验。此外,通过利用约3,300万个可分发的授权广告ID,以及来源于 FamilyMart 和其他零售商的消费数据,提供从店内广告与内容投放到店外数字营销的一体化解决方案,在社交媒体等媒体形式多样化的背景下,提供能够满足各种广告主需求的优质服务。今后,本公司将作为零售媒体的领跑者,通过增加该类型店铺数量,进一步强化功能,持续扩大业务。



数字广告屏“FamilyMartVision”



左起
第八公司
岩元 弘
(株)Data One
光本 爱理(借调)
(株)FamilyMart
国立 冬树(借调)
(株)Gate One
松冈 豪(借调)

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。

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

扩大价值创造(2023年度回顾)

- ④ 在 FamilyMart 方面,通过增强商品竞争力与营销能力,抓住人流恢复的机会,达成了历史最高的业务利润
- ④ 扩大了作为客户数字接触点的智能手机应用程序“Famipay”的下载量(约2,000万次下载量)
- ④ 扩大数字化相关举措,以提高 FamilyMart 店铺的运营能力并减少人力
(配备人工智能助手的店铺:约5,000家;无人看守店铺 Touch To Go:约40家)
- ④ 通过(株)Gate One,在 FamilyMart 店铺内,设置数字广告屏“FamilyMartVision”
(覆盖日本全国47个都道府县约10,000家店铺)
- ④ 与经营唐吉诃德等业务的(株)Pan Pacific International Holdings 开始零售媒体业务的合作
- ④ 连接名古屋铁道(株)沿线居民与零售店铺,推动高效的数字营销

提升成长率

- ④ 继续强化便利店业务,提升供应链整体水平,从而扩大 FamilyMart 的收益基础
- ④ 灵活运用 FamilyMart 的业务基础,开创、扩大和强化新业务
- ④ 扩充数据基础、运用数字技术,扩大广告、媒体、金融业务的收益
- ④ 在生活消费领域,积极推进未来有望实现巨大增长的投资项目

降低资本成本

- ④ 强化针对原料价格变动等问题的供应链风险管理
- ④⑤ 利用 AI、数字技术来应对人手不足以及日本“物流行业的2024年问题”等



主要子公司、关联公司一览请参阅本公司官网。
https://www.itochu.co.jp/en/files/ar2024E_12.pdf



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

■ 取締役、監事、执行董事及高级执行理事 截至2024年7月1日

取締役

代表取締役会长

冈藤 正广 ①

CEO

1974年 进入本公司

2018年 代表取締役会长 CEO

持有股票数 434,357股 (262,362股^{*1})

代表取締役社长

石井 敬太 ②

COO

1983年 进入本公司

2021年 代表取締役社长 COO

持有股票数 211,460股 (144,457股^{*1})

代表取締役

小林 文彦 ③

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 203,901股 (118,221股^{*1})

代表取締役

钵村 刚 ④

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 206,388股 (115,488股^{*1})

代表取締役

都梅 博之 ⑤

机械公司总裁

1982年 进入本公司

2023年 代表取締役 副社长执行董事

持有股票数 111,492股 (70,237股^{*1})

代表取締役

瀬户 宪治 ⑥

CSO

1987年 进入本公司

2024年 代表取締役 执行董事

持有股票数 85,339股 (49,089股^{*1})

代表取締役

中 宏之 ⑦

CXO(兼)集团 CEO 办公室总经理

1987年 进入本公司

2022年 代表取締役 执行董事

持有股票数 52,626股 (30,697股^{*1})

取締役^{*2}

川名 正敏 ⑧

2018年 取締役

持有股票数 11,200股

取締役^{*2}

中森 真纪子 ⑨

2019年 取締役

持有股票数 13,000股

取締役^{*2}

石塚 邦雄 ⑩

2021年 取締役

持有股票数 4,600股

取締役^{*2}

伊藤 明子 ^{*3} ⑪

2023年 取締役

持有股票数 1,000股





取締役及監事の履歴请参照本公司网站“役員一覧”页。
📄 <https://www.itochu.co.jp/en/about/officer/>

監事

常勤監事
京田 誠 ⑫
1987年 进入本公司
2020年 常勤監事
持有股票数 27,710股

常勤監事
の场 佳子 ⑬
1986年 进入本公司
2023年 常勤監事
持有股票数 49,406股

監事*4
瓜生 健太郎 ⑭
2015年 監事
持有股票数 9,000股

監事*4
藤田 勉 ⑮
2023年 監事
持有股票数 0股

監事*4
小林 久美 *5 ⑯
2023年 監事
持有股票数 200股

執行董事

会長執行董事
岡藤 正广
CEO

社長執行董事
石井 敬太
COO

副社長執行董事
小林 文彦
CAO

鉢村 刚
CFO

都梅 博之
机械公司 总裁

专务執行董事
野田 俊介
信息・金融公司 总裁
持有股票数 46,165股 (4,452股*)

常務執行董事
茅野 Mitsuru *6
广报部长
持有股票数 37,702股 (4,198股*)

執行董事
田中 正哉
能源・化学品公司 总裁
持有股票数 72,070股 (41,570股*)

瀬戸 宪治
CSO

中 宏之
CXO
(兼)集团 CEO 办公室 总经理

加藤 修一
欧洲・CIS 地区 总裁
(兼)伊藤忠欧洲公司 社长
持有股票数 38,655股

真木 正寿
生活资材・住居公司 总裁
持有股票数 55,819股 (25,196股*)

小谷 建夫
第八公司 总裁
持有股票数 37,283股 (7,201股*)

武内 秀人
纺织公司 总裁 (兼)大阪总公司 掌管
持有股票数 37,277股 (15,216股*)

宫本 秀一
粮油食品公司 总裁
持有股票数 34,053股 (11,997股*)

猪股 淳
金属公司 总裁
持有股票数 26,835股 (3,799股*)

山内 务
(株)WECARS 取締役 副社长
持有股票数 21,609股 (1,399股*)

福垣 学
品牌市场营销部 部长
持有股票数 22,708股 (1,399股*)

垣见 俊之
人事・总务 部长
持有股票数 22,178股 (1,399股*)

石桥 忠
东亚地区 总代表
持有股票数 20,747股

牛岛 浩
汽车・建设机械・产业机械 部门长
持有股票数 24,361股 (1,399股*)

角野 然生
机械公司 总裁助理 (特命事项担当)
(兼)绿色转型 (GX) 担当 董事
持有股票数 2,000股

海老根 桂子
ITOCHU Financial Management Inc.
代表取締役 社长
持有股票数 10,616股

岩泽 香织
生活资材・住居 M&R 室长
持有股票数 4,442股

中村 洋幸
食品流通 部门长
持有股票数 19,000股

安部 泰宏
电力・环境解决方案 部门长
持有股票数 13,025股

山田 哲也
能源 部门长
持有股票数 13,044股

山本 显治
第八公司 GM
持有股票数 15,774股

中元 宽
第八公司 GM
持有股票数 13,280股

三村 刚
时装服装 部门长
持有股票数 18,988股

井上 大辅
金属资源 部门长
(兼)有色金属・再生资源 部部长
持有股票数 14,547股

井上 健司
业务部长 (兼)CP・CITIC 战略室 长
持有股票数 5,237股

山浦 周一郎
会计 部长
持有股票数 4,355股

曾我部 雅博
法务 部长
持有股票数 20,927股

奥寺 俊夫
机械经营 企划 部长
持有股票数 16,565股

多田 博子
伊藤忠美国公司 华盛顿 办事处 长
持有股票数 4,083股

太田 赖子
人事・总务 总务 室长
持有股票数 5,763股

寺内 香织
法务部 安全保障 贸易 管理 室长
持有股票数 2,041股

高級執行理事

西口 知邦
秘书 部长
持有股票数 28,047股 (2,794股*)

田畑 信幸
化学品 部门长
持有股票数 36,088股 (2,794股*)

吉川 直彦
伊藤忠美国公司 社长 (CEO)
持有股票数 21,824股

山本 广太郎
生活资材・物流 部门长
持有股票数 10,587股

阿部 邦明
生鲜食品 部门长
持有股票数 24,384股 (2,794股*)

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

※ 自2012年度起，本公司站在与各位股东同样的立场上，为提高管理层提升股价的意识，制定了《高管持股指导方针》。
《高管持股指导方针》：根据级别设定了执行董事应持有的本公司股票数量——
会长及社长(10万股)、副社长执行董事(5万股)、专务执行董事(4万股)、常务执行董事(3万股)、执行董事(2万股)
(2024年4月1日新任执行董事除外)

伊藤忠商事株式会社

邮编107-8077 东京都港区北青山2-5-1

☎ +81-3-3497-2121

🌐 <https://www.itochu.co.jp/cn/>



本印刷品所使用大豆油墨符合以下标准:

