

时装服装部门 / 品牌市场营销部门

定量信息（2024年度实绩）

合并净利润 738亿日元
ROA*1 4.5%

*1 显示基础收益的 ROA。

未来增长领域

- 以迪桑特为核心扩大运动领域收益，强化鞋履领域的价值链
- 通过强化直营等方式，进一步打磨核心品牌，提高收益能力



2024年度完成私有化收购的迪桑特旗舰店



意大利运动品牌 FILA (斐乐) 的鞋类产品

关于迪桑特的成长战略，请参阅本公司官网。

<https://www.itochu.co.jp/en/ir/doc/presentation/>

PRESIDENT MESSAGE

向更高的收益水平发起挑战

新冠肺炎疫情过后，我们在满足不断变化的市场需求的同时，持续稳步提升基础收益。目前正聚焦以下4项重点举措：①在运动、鞋履、品牌及休闲领域推进战略性举措；②打破组织壁垒，推动公司整体协同合作；③强化可持续发展相关业务；④提升产品竞争力。以2024年度完成私有化收购的迪桑特为中心，致力于确立新的收益增长水平。本公司作为唯一一家以“纺织”为看板的综合商社，将充分运用在该领域的经验和专业知识，不断深化与优质投资公司和品牌间的合作，稳步迈进，实现更高的飞跃。



纺织公司总裁

武内 秀人

自进入公司以来，始终专注于品牌业务领域，拥有丰富的服装零售企业经营经验。曾为 Vivienne Westwood、LANVIN 和 FILA 等多个品牌的业绩增长做出重要贡献，并曾担任拥有 Paul Smith 等品牌的 JOI'X CORPORATION 社长等要职。始终贯彻现场主义，至今仍坚持亲自参与店铺和展会的视察工作。自2023年起担任现职。

影响本公司的主要宏观环境因素

P Political/Legal（政治/法律）

- 各国关税和贸易政策的变化
- 针对服装行业的环保法规趋严

E Economical（经济）

- 日本国内服装消费动向
- 中国经济形势动向
- 入境游客消费的增长

S Social/Cultural（社会/文化）

- 整个供应链针对人权问题的强化措施
- 自然资本相关举措（水资源等）
- 消费者对健康和可持续发展的关注度日益提升

T Technological（技术）

- 销售渠道的变化
- 生成式 AI 等技术带动数字化营销转型
- 可再生材料和回收技术的出现

主要机会

- 消费者健康意识的提升带动运动服饰市场不断扩大
- 可持续材料与产品的开发，催生新的市场需求

主要风险

- 纺织行业大量生产、大量废弃所带来的环境负担问题日益受到关注
- 加强人权保障的同时，供应链成本上升

实践案例 – 与企业价值等式的契合点



扩大价值创造

在2024年度完成私有化收购的迪桑特方面，充分发挥本公司资源优势，推进面向中国、日本和韩国的区域战略。通过提升品牌价值、提高 DTC*2 比例，力争早日实现迪桑特合并净利润倍增的目标。

*2 直接面向消费者 (Direct to Consumer)

提高增长率

在品牌、鞋履和运动等多元化业务组合之间，共享多年来积累的品牌运营和生产技术经验，强化横向协作。同时，通过与优秀合作伙伴间的协作，扩大纤维资材领域的海外业务基础，以期进一步加速增长。

降低资本成本

推进“RENU”项目——回收并筛选废弃纺织品、生产再生聚酯纤维。推动实现纺织和时尚业界的循环经济，助力解决可持续发展课题，为可持续发展做出贡献。

优势与业务领域

日本国内业务盈亏比（示意图）

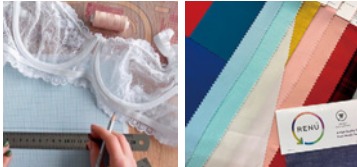
80%

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
- 与日本国内外各业务领域优质伙伴建立的稳固关系

服装领域

依托在日本及亚洲的生产体系，专注于“品质制造”，提供从纤维原料、纺织面料到服装辅料、服装成品的多样化产品



品牌市场营销领域

旗下品牌涵盖从奢侈品到休闲、运动等广泛领域，此外还运营众多鞋履、箱包和杂货等生活方式品牌



纤维资材、生活方式领域

在全球范围内，提供从具备尖端技术和高功能性的产业用纤维、到用于纸尿裤等卫生用品的无纺布等各类资材



品牌业务概要



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.

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)

遍布中国、亚洲的生产据点

面向日本、中国、亚洲、全球市场的企划、生产、销售据点

- EDWIN
- 迪桑特 (DESCENTE)
- DOME
- ROYNE
- 三景
- UNICO



在运动相关领域投入力量

发挥“现场力”，提升企业价值

与 Mash Group 共同取得 LeSportsac Japan 股份，深化与优质合作伙伴的协同

本公司于2024年10月，与 MASH Holdings 共同取得了 LeSportsac Japan 的股份，该公司负责美国包袋品牌“LeSportsac”在日本市场的销售。借助 Mash Group 卓越的商品策划能力和丰富的销售渠道，进一步促进品牌成长。

在品牌业务方面，我们持续强化与零售行业实力企业的合作。于2025年3月宣布，与 UNITED ARROWS 携手，

推动韩国生活方式品牌“NICE WEATHER”在日本市场的推广。此外，还与 Adastria 共同取得了负责英国户外品牌“KARRIMOR”日本业务的 KARRIMOR International 的股份。我们将充分运用本公司在品牌业务领域积累的丰富经验，结合以零售行业实力企业为主的优秀合作伙伴所拥有的专业知识，进一步扩大收益基础。



LeSportsac 于1974年诞生于纽约，是以包袋为中心的生活方式品牌



LeSportsac 负责团队 (摄于展厅)



NICE WEATHER 阪急梅田总店 店面

成套设备・船舶・飞机部门 / 汽车・建设机械・产业机械部门

▶ 定量信息（2024年度实绩）

合并净利润 1,365 亿日元
ROA*1 6.4%

*1 显示基础收益的 ROA。

▶ 未来增长领域

- 通过包括可再生能源在内的北美电力业务及船舶和航空业务的扩充，扩大收益基础
- 通过深化与日本国内制造商在海外的合作关系，强化汽车和建设机械领域价值链



风力、太阳能发电站



日立建机的矿山机械

PRESIDENT MESSAGE

通过向下游领域延伸价值链，扩大收益基础

通过与日立建机及东京盛世利的合资公司，以及与川崎摩托的合作，拓展北美金融业务，充分运用集团整体的知识经验，持续扩大零售金融业务规模。

此外，在日本国内外广泛的业务组合基础上，强化多个领域的事业基础，如：以开展发电站运营和维护服务的美国 NAES 公司为中心，强化 O&M 事业；投资经营飞机售后市场业务的爱尔兰 Killick Aerospace 公司等。以刷新历史最高收益纪录为目标，通过拓展下游领域价值链，进一步扩大收益基础。



机械公司总裁

都梅 博之

主要负责海外成套设备建设事业，在尼日利亚、泰国和中近东等地为伊藤忠海外业务的扩大做出贡献。曾担任中近东、非洲和欧洲3大海外地区总裁等要职，在世界各地作为本公司集团的区域代表，展现经营能力。自2019年起担任现职。自2025年起兼任 COO 助理。

影响本公司的主要宏观环境因素

P Political/Legal（政治/法律）

- 各国关税和贸易政策的变化
- 可再生能源相关法规的变化
- 安全保障及政府支出

E Economical（经济）

- 汇率变动的影响
- 美国经济形势动向
- 日本国内外设备投资动向

S Social/Cultural（社会/文化）

- 气候变化的应对
- 移动出行市场的变化 (MaaS 等)

T Technological（技术）

- 自动驾驶、电动化等技术革新
- 航空器及太空相关技术的进步

主要机会

- 电力需求增加带来电力相关业务的扩大
- 环保法规趋严催生氨燃料船等新市场需求

主要风险

- 日本汽车制造商竞争力随移动出行市场变化而下降
- 出口贸易随关税提高而减少

实践案例 – 与企业价值等式的契合点



扩大价值创造

通过与日立建机在零售金融方面的合作，创造协同效应。此外，通过与川崎摩托和 AICHI CORPORATION 等日本国内实力制造企业的合作，拓展在汽车、建设机械和产业机械领域的价值链，扩大收益基础。

提高增长率

精准捕捉随 AI 普及而增加的北美电力需求，充分运用美国税收优惠政策和以可再生能源发电资产为对象的基金，积极拓展北美电力业务规模。稳步积累优质发电资产，扩大收益规模。

降低资本成本

为解决环境和社会问题，在英国、塞尔维亚共和国和迪拜酋长国推进大型废弃物处理发电业务。通过妥善处理废弃物，并利用废弃物燃烧时产生的热能供应绿色电能和暖气等，提供针对环境问题的综合性解决方案。

▶ 优势与业务领域

日本国内业务盈亏比（示意图）

60%

优势

- 在成套设备、船舶海洋和航空宇航领域，与优质伙伴保持牢固关系，并拥有高水平业务开发能力
- 以汽车和建设机械为主的贸易业务，及批发、零售和金融业务为两大支柱，在日本国内外构成广泛的业务组合

成套设备・船舶・飞机

- ・发挥业务开发能力，在世界各地推进电力、环境和基础设施项目
- ・以日本国内外合作伙伴为基础，开展船舶贸易、船舶持有和海洋相关业务
- ・在航空航天领域，面向政府和民间广泛开展业务，实现收益基础的多元化

【事例】北美电力业务

- ・在北美拥有超过20年的电力业务经验。以核心投资公司 (Tyr Energy / NAES) 为中心，构筑涵盖开发、建设、发电、运营和维保的完整价值链，扩大收益规模
- ・精准把握持续增长的北美电力需求，加强在社会需求旺盛的可再生能源领域的相关举措



欧洲・中东・非洲

- Beo Čista Energija (废弃物处理发电事业)
- Warsan Waste Management Company (废弃物处理发电事业)
- Killick Aerospace (飞机售后市场事业)
- Mazda Southern Africa (汽车分销商)

亚洲 (不含中东)・大洋洲

- AquaSure (海水淡化事业)
- 日本 AEROSPACE (飞机、相关设备销售)
- IMECS (船舶拥有、航行、用船)
- 东京盛世利 (金融服务等)
- YANASE (经销商)
- 川崎摩托 (摩托车、全地形车等的生产、销售)
- AICHI CORPORATION (高空作业车辆的生产、销售)
- TOYOTA SALES MONGOLIA (汽车分销商)
- Isuzu Vietnam (汽车分销商)
- 伊藤忠 MACHINE-TECHNOS (产业机械整体销售)
- 日立建机 (建设机械的生产、销售)
- Hexindo Adiperkasa (建设机械的销售、服务)
- HEXA FINANCE INDONESIA (建设机械金融)

美洲

- NAES (发电站运营、维护)
- Tyr Energy (包括可再生能源在内的发电事业与开发业务)
- Auto Investment (汽车经销商)
- RICARDO PÉREZ (汽车分销商、经销商)
- MULTIQUIP (小型建设机械分销商)
- ZAXIS Financial Services Americas (建设机械金融)

● 环境、电力 ● 船舶、飞机 ● 汽车 ● 建设机械、产业机械

关于北美电力业务的成长战略，请参阅本公司官网。

📄 <https://www.itochu.co.jp/en/ir/doc/presentation/>

▶ 发挥“现场力”，提升企业价值

与川崎摩托的资本及业务合作

本公司与川崎摩托自1960年代起曾在贸易业务方面保持合作关系，并于2025年4月，作为中长期合作伙伴，向该公司出资20%。此外，双方在美国共同成立了金融公司，正式启动面向终端用户的金融服务业务。本公司在贴近消费者的下游领域积累了丰富的用户金融业务经验知识，通过在美国这一全球最大的动力运动 (Power Sports) *2 市场开展

合作，为该公司摩托车、越野四轮车和水上摩托车等产品销售的扩大提供支持。

此外，本公司还将充分发挥在汽车业务方面的知识经验和海外营业网络优势，在全球市场开展更广泛的合作，致力于双方企业价值的共同提升。

*2 摩托车、越野四轮车和水上摩托车等配备了发动机或马达、主要用于户外运动的车辆。



Ninja ZX-10R



新车型 TERYX4 H2



摄于美国川崎摩托公司 本公司派驻员工

金属资源部门

定量信息（2024年度实绩）

合并净利润 1,784亿日元
ROA*1 12.3%

*1 显示基础收益的 ROA。

未来增长领域

- 取得铁矿石、炼焦煤等优质权益
- 推进有助于实现脱碳社会的项目（如还原铁相关、铝、氢/氨等）



BHP 公司提供



本公司负责销售的各类绿色铝（低碳铝）加工品

PRESIDENT MESSAGE

确保资源稳定供给，为环境保护做出贡献

2024年度，在原料和钢铁制品市场行情低迷的背景下，我们发挥在贸易方面的优势，为客户稳定供应所需原料。同时，在铁矿石和炼焦煤等现有业务中，通过增持权益、深化与合作伙伴业务关系等举措，稳步积累收益。未来，在业务环境不明朗的背景下，我们将继续致力于优化炼焦煤项目的生产运营，筑牢现有业务基础。此外，通过在阿联酋构筑低碳还原铁供应链等举措，布局未来增长，增强盈利能力。



金属公司总裁

猪股 淳

主要负责铁矿石和煤炭等资源开发业务。拥有丰富的外派经验，曾在巴西工作8年，在澳大利亚工作3年。充分发挥广泛的人脉优势，积极推进价值链参与者众多的还原铁项目。自2020年从圣保罗返回日本后，担任金属资源部门长一职。自2024年起担任现职。

影响本公司的主要宏观环境因素

- P Political/Legal（政治/法律）**
- 各国关税和贸易政策的变化
 - GHG 排放法规与环境法规的趋严

E Economical（经济）

- 商品行情的变动
- 中国等国家粗钢产量的变化
- 矿山生产运营成本的上升

S Social/Cultural（社会/文化）

- 气候变化和自然资本相关举措
- 人权保障与劳动安全保障的强化
- 稳定获取自然资源

T Technological（技术）

- CCS 和氢能等碳中和技术的发展
- 矿山生产运营中数字化转型（DX）的推进，矿山设备自动化等技术的革新

主要机会

- 受 GHG 排放法规影响，低碳还原铁等业务规模扩大
- 氢能等低碳能源业务的开拓

主要风险

- 资源消费国经济衰退导致的商品市场低迷、生产过剩等问题，引起钢铁产品价格下跌
- 清洁能源的普及所引起的传统原料消费需求骤减

实践案例 – 与企业价值等式的契合点

企业价值

=

价值创造

—

资本成本

—

增长率

扩大价值创造

2024年度，对巴西铁矿石项目实施了追加投资，并在西澳铁矿石项目中通过优化生产运营、提升效率，稳步扩大项目规模，从而推动权益数量的稳定增长。

提高增长率

在阿联酋推进低碳还原铁供应链相关业务，已进展至可行性调查研究阶段。在巴西采购原料、生产低碳还原铁，与合作伙伴共同构筑面向日本及世界各国的稳定供给体系。在为脱碳社会做出贡献的同时，扩大金属资源业务规模，实现双赢。

降低资本成本

通过伊藤忠金属，利用覆盖全日本的回收网络，开展一站式产业废弃物处理、管理服务及金属回收业务。通过采购与供应用于低碳排放制铁的废钢，为建设循环型社会做出贡献。

优势与业务领域

日本国内业务盈亏比（示意图）

10%

优势

- 以铁矿石、炼焦煤为中心的优良资源资产的持有与开发
- 与各事业领域优质合作伙伴间长期且稳固的关系
- 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）的广泛贸易网络



*2 IMEA 铁矿石
*3 IMEA 煤炭
IMEA（ITOCHU Minerals & Energy of Australia 公司）：金属和矿物资源的统筹开发
※ 各项权益所示持有比例为2025年3月数据

发挥“现场力”，提升企业价值

对高效且具成本竞争力的巴西铁矿石项目进行追加投资

本公司与巴西大型钢铁企业 Companhia Siderúrgica Nacional 共同参股了巴西大型铁矿石生产销售企业 CSN Mineração 公司（CM 公司）。通过实施追加投资，将出资比例提高至约18%。CM 公司依托全球屈指可数的大型铁矿山，构筑了包括铁路、港口、选矿设备等一系列关键基础设施在内的一体化生产运营体系，提高了生产效率和成本竞争力。此

外，该铁矿山生产的高品位铁矿石，是“直接还原法”的原料，该工艺能够大幅削减制铁过程中产生的二氧化碳排放，为钢铁行业的脱碳化做出贡献。本公司将通过深化与 CM 公司的合作关系，构筑和强化高品位铁矿石的稳定供给体制，在阿联酋与合作伙伴企业共同推动构筑低碳还原铁供应链，致力于实现附加价值提升，进一步扩大收益规模。



MRS 铁路和传送带



Itaguaí 港口码头



Casa de Pedra 矿山现场工作人员

▶ 定量信息（2024年度实绩）

合并净利润 786亿日元
ROA*1 4.6%

*1 显示基础收益的 ROA。

▶ 未来增长领域

- 扩大伊藤忠富隆达化工和他喜龙希爱等核心投资公司的业务规模
- 投资用于电网系统的大型蓄电池，扩大相关领域业务



他喜龙希爱揖保川事业所



用于电网系统的大型蓄电池

PRESIDENT MESSAGE

以成长型投资强化价值链，通过亲身实践经营，加速现有业务增长

本公司在能源相关，化学品相关及包括可再生能源在内的电力相关各领域，开展贸易和事业投资活动。在上游领域拥有能源权益，在中游开展的以他喜龙希爱为代表的化学品制造，在下游领域拥有伊藤忠 ENEX 等优势企业，我们将充分利用以此为中心的广泛价值链及全球网络优势，实现稳健增长。2025年度，将通过完成私有化收购的他喜龙希爱进一步实施相关业务并购 (M&A) 等举措，进一步加速成长。



能源・化学品公司总裁

田中 正哉

自进入公司以来，从事化学品相关业务。有韩国外派经验，在业务推进中注重与当地客户的关系。同时拥有企划等业务工作经验，重视团队合作，善于听取周围意见。自2021年起担任现职。

影响本公司的主要宏观环境因素

- P Political/Legal (政治/法律)**
- 各国关税和贸易政策的变化
 - GHG 排放法规与环境法规的趋严
 - 对权益所在国家经济制裁的升级

- E Economical (经济)**
- 商品行情的变动
 - 日本国内石化行业的重组

- S Social/Cultural (社会/文化)**
- 气候变化相关举措
 - 对环境友好型产品需求的高涨
 - 消费者对健康和生活质量的关注度日益提升

- T Technological (技术)**
- 可再生能源及蓄电技术的革新
 - 脱碳电力的加速发展及输电基础设施的升级

主要机会

- 通过可再生能源及蓄电技术的革新，开拓新市场
- 伴随日本国内石化行业的重组，新的并购 (M&A) 机会增加

主要风险

- 伴随经济制裁的升级，现有业务可能停止
- 伴随环保法规的加强，部分业务的需求减少

实践案例 - 与企业价值等式的契合点

$$\text{企业价值} = \frac{\text{价值创造}}{\text{资本成本} - \text{增长率}}$$

扩大价值创造

我们将通过2024年度实施了私有化收购的他喜龙希爱，充分协同和运用本公司集团内部经营资源，通过并购主导行业重组，重整流通与销售体系，从而强化营业和销售能力，加速拓展海外增长型业务，进一步提升收益能力。

提升增长率

在通过伊藤忠富隆达化工开展仿制药原料贸易的同时，通过投资从事健康食品原料开发到产品制造与销售的美国 Maypro Group 公司，积极拓展在生命科学领域的业务布局。

降低资本成本

电力・环境解决方案部门致力于构筑新时代电力领域价值链，能源部门则不断拓展以 SAF 为代表的可再生燃料贸易。通过以上举措，在为脱碳社会的实现做出贡献的同时，强化在环境业务中的市场地位。

▶ 优势与业务领域

日本国内业务盈亏比（示意图）

70%

优势

- 以同优质伙伴的协作为中心开展的环境友好型能源开发及贸易
- 在化学品领域拥有强大的投资公司集群和海外网络，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形态构成全方位价值链

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*2 (俄罗斯)
- QatarEnergy LNG S(1) Project*2 (卡塔尔)
- Oman LNG Project*2 (阿曼)
- Qalhat LNG Project*2 (阿曼)



❖ 运营方

石油 /LPG 批发、零售

- 伊藤忠 ENEX (石油制品的批发、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)
- HINDUSTAN AEGIS LPG (LPG 接收基地 / 印度)



可再生燃料业务 / 新能源业务

- Raven*2 (以城市垃圾为原料的可再生燃料生产 / 美国)
- Blue Laser Fusion*2 (聚变能源开发 / 美国)

化学品

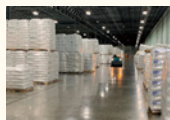
制造

- 他喜龙希爱 (合成树脂产品)
- BRUNEI METHANOL (基础化学品 / 文莱)
- Aquafil*2 (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 (食品包装材料、电子材料、合成树脂贸易)
- 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 (医药品 / 中国)
- Maypro Group (功能性食品原料 / 美国)



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 (CEC)*2 (面向企业的绿色电力供应业务)



蓄电池、新时代业务

- GridShare Japan (蓄电池 AI 控制系统)
- 24M Technologies*2 (半固态锂离子电池的研发、制造 / 美国)
- TRENDE (P2P 电力交易)
- GI Energy Storage Management (储能电站基金的运营)



储能电站

能源解决方案

- UON (离网型电源解决方案 / 澳大利亚)
- Aoyama Energy Service (热能供应)

*2 非关联投资公司

▶ 发挥“现场力”，提升企业价值

对他喜龙希爱实施私有化收购，加速其在海外市场的销售与业务拓展

本公司与他喜龙希爱长期以来保持着紧密的合作关系，不仅在原材料供应、产品销售等业务领域开展合作，还通过员工的派遣和接收等人才交流，促进了双方的人才互动。本公司对该公司实施了私有化收购，未来将最大限度地运用伊藤忠集团所拥有的经营资源，助力该公司进一步成长。

日本国内建筑材料与薄膜市场趋于成熟，半导体设备专用板材等高性能材料行业的本地化不断推进。在此背景下，

该公司所处的市场环境正在发生变化，为了实现进一步增长，亟需拓展在海外市场的销售及业务。我们将充分运用本公司集团所拥有的包含客户资源和信息收集能力在内的全球网络及并购方面人才和经验等经营资源，结合该公司在日本国内市场积累的技术实力，以期进一步扩大业务规模。



聚碳酸酯面板



拥有高市场份额的防滑地板材料



摄于他喜龙希爱总公司 该公司员工 (含本公司借调人员)

食粮部门 / 生鲜食品部门 / 食品流通部门

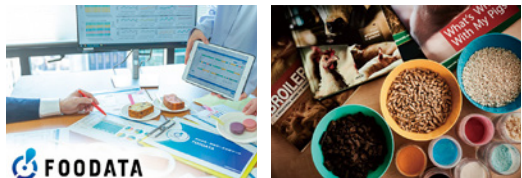
▶ 定量信息（2024年度实绩）

合并净利润 851 亿日元
ROA*1 3.1 %

*1 显示基础收益的 ROA。

▶ 未来增长领域

- 在食品流通领域发挥集团整体能力，强化各项功能和竞争力
- 扩大高附加值原料等的交易规模，提升收益能力



食品商品企划、研发领域数字化转型 高附加值原料（预拌粉）
(DX) 支援服务 (FOODATA)

PRESIDENT MESSAGE

通过新投资，持续强化以市场需求为起点的生产
销售联动，稳步推进集团企业群的结构改善

2024年度，我们成功实现了从事加拿大猪肉业务的 HYLIFE 公司的业务复苏，同时，伊藤忠商事贸易业务以及日本 ACCESS 业务顺利推进，使基础收益能力稳步提升。另一方面，Dole 及不二制油在美国的巧克力业务仍面临挑战，亟需从根本上重建。此外，在被称为“令和米骚动”的日本大米短缺和特朗普关税政策等背景下，全球食品相关供应链正在发生多重变化，我们将通过灵活、迅速的应对措施，实现供应链的最优化。同时，以食品流通业务为中心，以“市场导向”的思维实施新举措，加速提升收益能力。



粮油食品公司总裁

宫本 秀一

自进入公司以来，始终从事食品领域相关工作，拥有在亚洲和大洋洲地区共11年的外派经验。深耕食粮原料为代表的生鲜食品和流通零售等广泛领域业务。不仅在国际业务方面经验丰富，还曾在借调至伊藤忠食粮时积累了日本国内销售工作的宝贵经验。座右铭是“适应变化”和“TRUE GRIT”。自2023年起担任现职。

影响本公司的主要宏观环境因素

P Political/Legal（政治/法律）

- 食品安全法规的强化
- 各国关税和贸易政策的变化
- “物流业2024年问题”的持续

E Economical（经济）

- 日本国内消费动向
- 通货膨胀及原材料价格上涨

S Social/Cultural（社会/文化）

- 消费者对健康意识的提升及对食品安全保障的要求
- 供应链整体的人权保障举措的强化
- 气候变化和自然资本的相关举措

T Technological（技术）

- 供应链优化及商品开发支援中 AI 的应用
- 新商品开发中植物蛋白的应用
- 利用区块链技术，强化可追溯性

主要机会

- 通过数字化转型 (DX) 为商品开发提供支援、提升物流效率，从而扩大收益
- 健康食品和植物蛋白催生新的市场需求

主要风险

- 伴随着原材料价格的上涨，食品制造和加工业务的盈利状况恶化
- 气候变化、病虫害和传染病等导致初级产品产量下降

实践案例 – 与企业价值等式的契合点

企业价值

=

价值创造

—

资本成本

—

增长率

扩大价值创造

通过贯彻削减成本及扩大销售的举措，成功实现 HYLIFE 公司的业务复苏。重建 Dole 及不二制油的美国巧克力业务，并通过“市场导向”的思维，扩大商品和服务领域，致力于提升盈利能力。

提高增长率

在食品流通领域，通过 FOODATA 为制造商和零售业者提供商品开发和信息搜集方面的支援，并以此为起点，优化店铺订货，从而提升物流效率。利用数字技术，扩充业务基础，扩大市场份额，进一步强化竞争优势。

降低资本成本

植物基食品品牌“wellbeans”将环境影响较小的豆类作为原料。通过推广该品牌等举措，开拓可持续食品的供应源头。通过提供兼顾“美味”、“原料”、“健康”与“环保”的食材，为提升食品领域的可持续性做出贡献。

▶ 优势与业务领域

日本国内业务盈亏比（示意图）

80%

优势

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

食品原料、素材	食品制造、加工	中间流通
粮食资源 ◆ 伊藤忠商事 (可可、砂糖等的进口和销售) ■ CGB Enterprises (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)	◆ 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、鸡蛋的制造和销售) ◆ Japan Nutrition (功能性饲料制造、销售) ◆ 不二制油 (植物性油脂、业务用巧克力的开发、制造和销售) ● 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	◆ 伊藤忠食粮 (食品原料的进口、批发、销售) ◆ 伊藤忠食品 (酒类及食品等的批发、销售) ◆ 日本 ACCESS (食品等的批发、销售) ● 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 498个 ■ 上海中鑫 *2 (食品批发、销售 / 中国) ■ 北京必爱喜食品 *2 (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 (养猪及猪肉的制造和销售) ● 猪肉一条龙生产 / 畜肉价值链 (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 日本国内份额 第1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 ■ 中国、亚洲 ■ 其他海外地区

*2 非关联投资公司

▶ 发挥“现场力”，提升企业价值

实现“摩卡咖啡豆”的稳定供给，在埃塞俄比亚咖啡产地为培养下一代提供援助

近年来，咖啡产地遭受气候变化和病虫害等影响，产量下降，同时，受经济不振等影响生产者也在不断减少。在此背景下，咖啡行业面临“2050年难题”^{*3}，如何向包含 FamilyMart 在内的客户和消费者在未来中长期提供稳定的供给，成为一大挑战。本公司广泛开展咖啡豆进口和销售业务，其中也包括面向 FamilyMart 主力人气产品之一“FAMIMA CAFÉ”柜台咖啡的供应。

“FAMIMA CAFÉ”产品中，特别商品“摩卡拼配”以其精选的原料和考究的烘焙，赢得了消费者的高度评价。本公司

与 FamilyMart 携手，基于“摩卡拼配”和“冰摩卡拼配”的销售数量，面向摩卡咖啡豆的产地埃塞俄比亚提供捐助。与日本驻埃塞俄比亚大使馆协作，为当地初高中学校的卫生间建设提供援助，并购买相关教材，助力咖啡历史和文化的传承。通过本项举措，在为埃塞俄比亚改善教育及卫生环境做出贡献的同时，致力于解决咖啡行业“2050年难题”，旨在实现咖啡豆的可持续采购与供给。

^{*3} 阿拉比卡咖啡豆产量占全球咖啡豆产量的约6成，而适合种植此品种咖啡豆的地区可能在2050年缩减一半



通过 FAMIMA CAFÉ 为埃塞俄比亚产地提供支援



埃塞俄比亚咖啡豆生产基地



负责摩卡咖啡豆贸易的咖啡课团队

生活资材・物流部门 / 建设・不动产部门

▶ 定量信息（2024年度实绩）

合并净利润 697亿日元

ROA*1 3.8%

*1 显示基础收益的 ROA。

▶ 未来增长领域

■ 通过与大建工业的合作及同业并购，扩充北美建材相关业务功能，强化收益能力

■ 强化和扩大政企合作业务

■ 重建 WECARS 业务

进入户外生活市场

焕然一新的 WECARS 店铺

PRESIDENT MESSAGE

不断挑战更高的目标，实现丰富的“居住生活”
通过积极开展业务投资、亲身实践经营，强化收益基础

本公司广泛开展欧洲移动出行业务、日本国内外不动产开发业务及北美围栏和木制甲板等建材业务，以支撑“居住生活”的商品和服务为中心，构筑业务基础，通过与顾客的多样化接触点，敏锐捕捉消费者需求，推动业务领域的扩展。

近年来，在基础设施陈旧化等社会问题及日本国土强韧计划的背景下，我们实施了与西松建设开展资本业务合作等举措，扩充在建设、建材相关领域的合作伙伴，强化基础收益能力。此外，还与其他公司合作，全力推进 WECARS 的业务重建。

我们将保持商社型 PE 模式的基本形态，积极实施业务投资，通过亲身实践经营，持续强化各业务领域的收益基础。



生活资材・住居公司总裁
真木 正寿

自进入公司以来，在建设、不动产行业的广泛领域发挥业务能力。以优秀的领导能力，收获了合作伙伴的信赖，不断扩大日本国内外不动产业务规模。在外派中国期间，统管生活资材・住居全领域业务。充分利用丰富的实践经验与国际化视野，推动战略的执行。自2022年起担任现职。

影响本公司的主要宏观环境因素

- P Political/Legal（政治/法律）

■ 各国关税和贸易政策的变化

■ 各国金融和住宅相关政策的变化

■ 日本国土强韧化及防灾减灾政策
- E Economical（经济）

■ 美国、欧洲及中国的经济形势动向

■ 各国利率、不动产行情及房屋新开工套数

■ 商品和原料行情（木浆、木材等）
- S Social/Cultural（社会/文化）

■ 气候变化及自然资本相关举措（森林资源等）

■ 伴随基础设施的陈旧化，维修和更新的需求增大

■ 对可追溯性的关注日益提升
- T Technological（技术）

■ 各业务领域数字化转型（DX）的灵活运用（建设、物流、移动出行）

■ 利用区块链技术，强化可追溯性

主要机会

■ 伴随基础设施陈旧化而来的重建、修缮和维修业务的扩大

■ 受美国经济形势下行预期的影响，北美地区的并购机会增加

主要风险

■ 伴随人口减少，日本国内建材业务规模缩小

■ 高利率的常态化导致美国住宅市场行情低迷趋于长期化

实践案例 – 与企业价值等式的契合点

企业价值 = $\frac{\text{价值创造}}{\text{资本成本} - \text{增长率}}$

扩大价值创造

通过扩大北美建材相关业务与大建工业的协同效应，开展室内装修建材业务，通过并购强化制造和批发功能，从而推进北美建材相关业务的利润增长及价值链的强化。

提高增长率

通过与西松建设、Oriental Shiraishi 的资本业务合作等，强化和扩大在建设和建材业务领域的合作联盟，面对日本国土强韧化、基础设施翻新、地方创生等不断扩大的社会课题，捕捉相关需求，实现扩大基础设施业务领域增长的目标。

降低资本成本

通过利用本公司开发的使用了区块链技术的可追溯系统，采购附带原产地信息的天然橡胶，将赞助轮胎的销售收益回馈给小规模农户，以及与印度尼西亚 Aneka Bumi Pratama 公司举办产地巡回、提高生产率的培训活动等，积极推动可持续天然橡胶的生产与普及。

优势与业务领域

日本国内业务盈亏比（示意图）

50%

- 优势
- 积累的 M&A 经验以及各业务流程中亲身实践经营的人才

■ 核心投资公司群组成的优质、稳固的价值链

■ 运用综合商社特有的多元网络，实现稳定的不动产开发

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 的业务

◆ 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)

木浆、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

● 木浆生产能力：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)

◆ 伊藤忠 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 (停车场的运营及管理业务)

◆ 西松建设 (建设业务、不动产关联业务等)

◆ Oriental Shiraishi*2 (桥梁等的维护修补工程)



海外业务

■ 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) (在华综合物流业)

地域区分：◆ 日本国内 ■ 北美 ■ 英国、欧州 ■ 中国、亚洲

*2 非关联投资公司

发挥“现场力”，提升企业价值

以领先行业为目标，重建 WECARS 业务

本公司于 2024 年 5 月成立了 WECARS，继承了原 BIGMOTOR 的二手车买卖和修理业务。WECARS 秉持“顾客至上”的理念，以诚信面对客户和社会，致力于成为客户信赖、广受青睐的公司。本公司集团向该公司派遣了超过 70 名人才，覆盖从经营层到一线现场的各岗位，构筑以合规为首要原则的坚实治理体系，致力于信任的重塑，为客户提供安心保障。

我们将以行业最高水准的维修工厂、钣金喷漆工厂、以及遍布日本全国的 240 家 (截至 2025 年 6 月底) 门店网络，结合本公司集团的综合实力，为用户带来安全和安心的体验，力争成为二手车行业领导者。



携全新品牌 LOGO 启航的 WECARS



广告中熟悉的“会唱歌的看板君”



摄于 WECARS 总公司 本公司借调人员

信息・通信部门 / 金融・保险部门

▶ 定量信息（2024年度实绩）

合并净利润 832亿日元
ROA*1 5.7 %

*1 显示基础收益的 ROA。

▶ 未来增长领域

- 以 CTC 为核心，强化数字价值链
- 在海外开展零售金融和保险领域业务
- 扩充航天、医疗健康和循环经济等高成长领域业务



切实捕捉 IT 需求，推进数字化转型（DX）支援



参与投资泰国财产保险公司
Thaivivat Insurance

PRESIDENT MESSAGE

通过数字价值链捕捉数字化转型（DX）需求，积累金融保险领域收益基础

推动以 CTC 为中心的 digital 价值链战略，捕捉日本国内旺盛的 IT 投资需求，切实扩大在信息·通信领域的业务。继续推动满足数字化转型（DX）需求的业务，同时，率先引进生成式 AI 等新技术，以期进一步扩大业务规模。此外，在金融·保险领域，以 HOKEN NO MADOGUCHI GROUP 和 Gaitame.Com 为中心，积极投资零售领域，促进基础收益的增加。在此基础上，充分发挥本公司的专业经验及功能优势，为包括其他公司在内的各类业务及项目的加速变革和成长做出贡献。

影响本公司的主要宏观环境因素

P Political/Legal（政治/法律）

- 日本借贷业法和最高利率管控的强化
- 新一代通信标准的引入

E Economical（经济）

- IT 投资动向
- 各国利率政策的变化
- 人才短缺（医疗、IT、咨询、BPO 行业等）

S Social/Cultural（社会/文化）

- 云技术和数据应用的扩大
- 网络安全的重要性日益提高
- 循环经济的扩大

T Technological（技术）

- 生成式 AI 和 IoT 等技术的进步
- 金融科技和保险科技的扩大

主要机会

- 生成式 AI 应用的扩大带动关联业务的增加
- 日本国内 IT 投资及数字化转型（DX）的扩大带动关联业务的增加

主要风险

- 日本国内工程师不足，导致错失项目中标机会
- 各国下调最高利率导致海外金融业务的收益恶化

实践案例 – 与企业价值等式的契合点

企业价值

=

价值创造

资本成本

—

增长率

扩大价值创造

切实捕捉日本国内 AI 投资的坚实需求，2023 年度完成私有化收购的 CTC 大幅刷新历史最高收益纪录。订单持续保持良好势头，有望再次创下历史新高。

提高增长率

通过与波士顿咨询公司共同成立的合资公司及数字业务群的资本业务合作，强化数字价值链。力争通过 CTC 获得更多上游项目，把握高增长领域的需求，实现进一步扩大业务基础的目标。

降低资本成本

通过强化 Belong 在日本国内的二手移动终端线上流通业务，以及北美地区二手手机交易业务，在满足消费者需求变化的同时，有效利用资源，为减轻环境负担做出贡献。

▶ 优势与业务领域

日本国内业务盈亏比（示意图）

90%

优势

- 在信息·通信领域，拥有日本国内规模屈指可数的投资公司集群收益基础，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投资公司共同推进开展零售业务
- 通过北美、欧洲等地的顶级风险投资公司，构建与日本国内外风险企业和头部企业之间的网络

横向业务



► 定量信息（2024年度实绩）

合并净利润 651 亿日元
ROA*1 1.7 %

*1 显示基础收益的 ROA。

► 未来增长领域

- 通过 FamilyMart 深化便利店业务，灵活运用业务基础创造和扩大新业务
- 创造生活消费相关新业务



FamilyMart 店铺



Famipay

PRESIDENT MESSAGE

以“市场导向”思维
加速扩大生活消费领域相关业务

本公司携手其他7家公司，在靠近消费者的下游起点，以促进业务的进化为己任。FamilyMart 作为本公司集团最大的消费者接触点，将灵活运用公司内外资源，为可持续增长提供支援的同时，充分利用其业务基础，创造零售媒体业务等新业务。此外，以“市场导向”的思维，加速投资生活消费领域中有望增长的板块，为本公司价值链的强化和业务领域的扩大，以及企业品牌价值的提升做出贡献。

影响本公司的主要宏观环境因素

- P Political/Legal（政治/法律）**
- 环境法规的趋严
 - “物流业2024年问题”的持续

E Economical（经济）

- 入境游客消费的增长
- 人员短缺问题的加剧
- 日本国内消费动向

S Social/Cultural（社会/文化）

- 日本少子老龄化及地方人口的减少
- 消费者健康意识的提高
- 减少食品浪费行动的推进

T Technological（技术）

- 利用 AI 技术实现省人化、省力化
- 数据应用的扩大带来商业模式的变化

主要机会

- 利用消费数据扩大新业务
- 通过数字化转型 (DX) 的推进，削减运营和物流相关成本

主要风险

- 随着人口减少，便利店呈现饱和
- 物价上涨、物流运力紧张、劳动力短缺等导致收益性下降

实践案例 – 与企业价值等式的契合点

$$\text{企业价值} = \frac{\text{价值创造}}{\text{资本成本} - \text{增长率}}$$

扩大价值创造

通过强化 FamilyMart 商品竞争力、强化营销能力，达成历史最高投资收益。在提升商品竞争力方面，集结集团整体的力量，通过伊藤忠食粮实现大米的稳定供给，通过运用纺织公司的经验知识开展 Convenience Wear 系列等。

提升增长率

向超1万家店铺引进电子广告屏“FamilyMartVision”，利用日本最大的广告 ID 开展零售媒体业务，发展成为日均受众达1,500万人的大规模媒体。在日本国内广告市场中，作为新业务领域的领跑者不断扩大规模。

降低资本成本

FamilyMart 将可持续发展的推进作为市场营销战略中的一环，并启动了新的举措。将用于临期食品的降价标签替换为“泪目标签”，提高降价商品的购买率，店铺食品浪费的削减量预计将达到每年3,000吨。此外，运用伊藤忠塑料的经验知识，提供兼顾消费者便利性与环境友好型包装材料。

► 优势与业务领域

日本国内业务盈亏比（示意图）

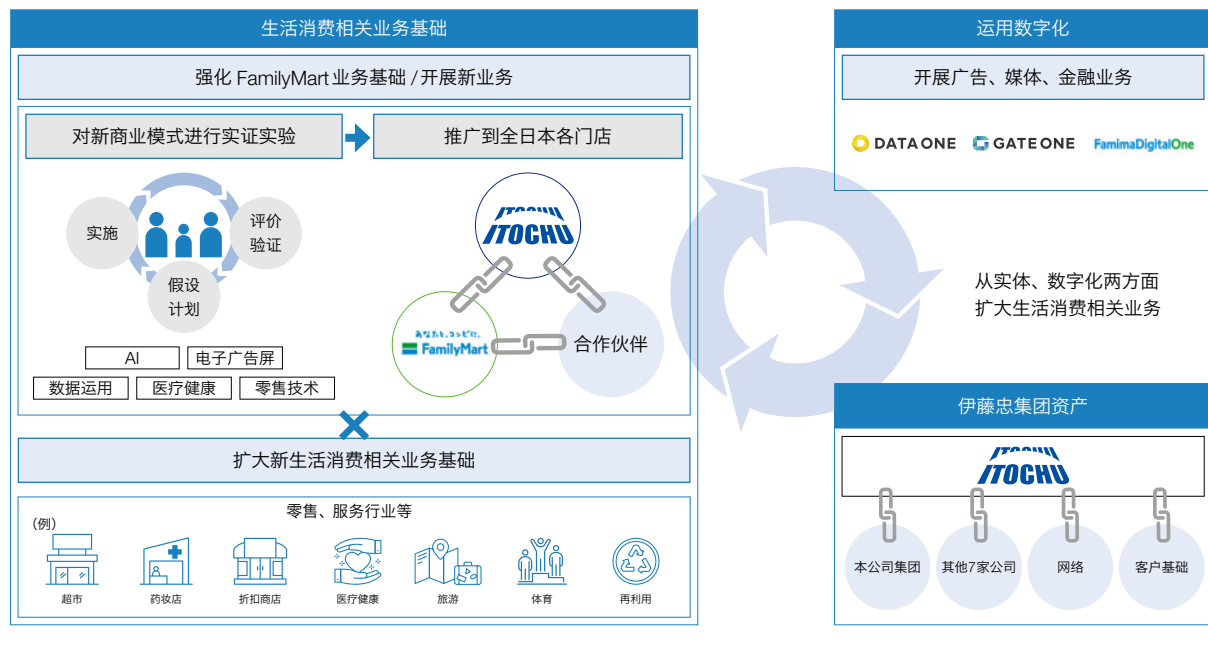
100%

优势

- 运用“市场导向”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

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



► 发挥“现场力”，提升企业价值

从零售媒体的领跑者，到跨行业平台

Data One在本公司的领导下成立并开展数字广告业务，Gate One在 FamilyMart 店铺推广数字广告屏。在两家公司增长的带动下，以 FamilyMart 为起点的实体和数字化传播能力双双得到了飞跃性提升。截至2024年度，日本全国的 FamilyMart 便利店已完成信标 (Beacon) *2 的安装，使根据顾客到店时间向其智能手机推送优惠券等更为细致的营销策略成为可能。作为零售媒体业界领跑者，随着知名度的提升，近年来跨行业平台

规模不断扩大，我们将继续推进与药妆店等其他零售业数据的联动，开发外部媒体 (如地铁车厢电子屏、电视广告等) 与数字广告和店铺电子屏相结合的广告策略等。

*2 在一定范围内发送信号的设备。能够对接受信号的设备发送优惠券信息及特定的信息指引。

关于零售媒体的成长战略，请参阅本公司官网。

<https://www.itochu.co.jp/en/ir/doc/presentation/>



基于消费数据开展的广告投放



电子广告屏“FamilyMartVision”



本公司负责推进零售媒体业务的团队