



ITOCHU Corporation

***The** Brand-new Deal*

公司介绍2025

2024年度(2024年4月 - 2025年3月)



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2025年4月1日)

日本国内: 7店
海外: 85店

职员人数*

合并: 115,089名
总公司: 4,114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 “商人型”价值创造循环

SPECIAL FEATURE 一未来增长领域的案例一

16 灵活运用 FamilyMart 业务基础, 实现业务的创造与扩大

18 发挥“信赖与信用”的力量, 扩大与日本国内实力企业的合作

业务组合

20 纺织公司

22 机械公司

24 金属公司

26 能源·化学品公司

28 粮油食品公司

30 生活资材·住居公司

32 信息·金融公司

34 第八公司

36 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2025年10月1日

伊藤忠(中国)集团有限公司

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2025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、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)	伊藤忠金属株式会社	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)	伊藤忠丸红钢铁株式会社	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株式会社	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)	株式会社日本ACCESS	100.0	食品等的批发、销售
关联公司	海外(日本)	不二制油株式会社	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	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)	株式会社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

持续提升企业价值,是经营者的使命。
以史为鉴,贯彻“身为商人的哲学”,
不断向新的高度发起挑战。

在经营方针“The Brand-new Deal”的指引下,2024年度我们实现了历史最高收益。

2025年度,我们将通过贯彻“低重心经营”,以及进一步强化成长型投资,
朝着连续两期刷新历史最高收益、夺得综合商社行业市值、合并净利润和 ROE“三冠”的目标迈进。

岡藤正広

代表取缔役会长 CEO

岡藤 正広

“日本梦”

提到“美国梦”,人们脑海中便会浮现出在美国成功创业、收获巨额财富的场景。或许每个人都曾有过这样的憧憬。那么,听到“日本梦”这个词,不知各位脑海里又会浮现出怎样的画面。我们当然也听说过有人在日本创业成功并收获财富的经历,但大多数人可能会认为,这是只属于那几个人的故事。尤其是对于企业的普通职员来讲,这几乎是遥不可及的幻想。

不久前,有一位即将退休的女性员工来向我道别。她从短期大学毕业,于1970年代中期进入伊藤忠商事,在往后的40余年里,一直在纺织公司从事行政类工作。在此期间,她一直坚持购买本公司的股票。即便是1990年代后期本公司股票价格跌破200日元时,出于对本公司长久以来的信任,也从未中断。令人惊讶的是,她退休时

所持有的股票数量已经超过10万股,以市价计算约8亿日元,仅分红的收入就达到每年2,000万日元左右。她感慨道:“有了这些,我这一生都能过得富足安稳。真的非常感谢公司。”她说这句话时脸上的神情,至今仍深深印在我心里。那一刻,我突然意识到,这不正是最真实的“日本梦”吗?

我始终认为,经营者的成绩单,往往体现在其为提升企业价值所做出的努力。企业价值的提升,也就是公司市值和股价的提升,是作为经营者不可推卸的责任。这位女性员工的感激之词,让我再次深刻体会到了这份责任的重量与意义。伊藤忠商事的持续性增长以及企业价值的提升,不仅有益于本公司员工,更与机构投资者等持有本公司股票的所有人的幸福息息相关。目前,东京证券交易



MESSAGE

所及日本相关股票正受到全球的高度关注。为了让所有投资者能够分享本公司成长的果实，共同实现“日本梦”，我作为经营者的使命感比以往任何时候都更加坚定。

在这样的背景下，2025年2月，伯克希尔·哈撒韦公司公布了《致股东信》。信中对综合商社的经营能力作出了高度评价，这对我们来说是一件令人振奋的事情。此外，信中还提到了将适度放宽之前设定的对五大商社持股不超过10%的上限，并表示将继续长期持有五大商社股

票。在同年5月的股东大会上，沃伦·巴菲特宣布将卸任CEO一职，这令我颇感意外。能够获得这位全球最具影响力投资家之一对日本综合商社的高度认可，我深感荣幸。伯克希尔·哈撒韦在对日本商社股票的投资中大获成功，这或许也是“日本梦”的其中一种表现形式。然而，我们绝不会因此而自满，必须从早到晚时刻保持对经营的思考，为履行持续提升企业价值的责任，完成经营者的使命，始终全力以赴。

重夺商社 No.1

在2025年1月《日本经济新闻》的连载专栏《我的履历书》中，我回顾了自己一路走来，挫折与磨难交织的历程。我希望通过连载栏目分享我的信念：即便在艰难困境中，只要忍耐并不断努力，就一定能收获成长。这同样适用于企业的经营。

经营环境往往不会完全按照计划发展。它更像是一场滑翔翼飞行——风向瞬息万变，唯有灵活应对，才能精准地抵达目的地。而我作为经营者，无论面对怎样的经营环境，都必须竭尽全力，临机应变，最终达成预算目标，履行责任。本公司一直以来正是凭借这样“滑翔翼式经营”，逐年达成目标，实现稳步成长。2020年度，我们达成了综合商社行业合并净利润、股价和市值三项指标的“三冠”。然而，正当准备巩固这一地位时，俄乌冲突的发展等导致资源价格急剧上涨，我们因在业务组合中资源业务占比相对较低而一度在决算中承受压力。即便如此，过去4年里，我们在耐心等待市场行情回归常态的同时，始终坚持稳步增长，为重夺商社 No.1做好了充分准备。我们没有盲目地在不确定性高、见效周期长的领域投入大量资金，而是复制了 FamilyMart 业务中在扩大收益基础的同时实施增资的策略，对熟悉的投资公司或是能稳定产出高度协同效应的项目进行投资。对 CTC (ITOCHU Techno-Solutions)、迪桑特和大建工业实施私有化收购，与日立建机和西松建设扩大业务协同等，都是典型的案例。通过这样的举措，本公司2024年度合并净利润达8,803亿

日元，刷新了历史最高收益纪录，为迈向更高的成长阶段奠定了坚实的基础。目前，特朗普政府政策的不确定性，接连引发了对经济增长预期的下调，经营环境中显现出不利因素。然而，我们并不会因此转而采取保守的减益计划，而是要在2025年度，继续通过深化亲身实践经营，切实积累成长型投资，力争实现合并净利润9,000亿日元的目标，连续两期刷新历史最高收益纪录。

在成长型投资方面，我们将延续2024年度方针，在“没有投资就没有增长”的长期经营方针指引下，以“1万亿日元”为上限目标开展投资。对于本公司而言，经营环境不甚明朗的当下，或许正是投资的良机。我们将洞察时代与客户的变化，基于长期经营方针中提出的“利在下游”方针，加速推进以市场和消费者为起点的投资，进一步强化自身优势。近年来，各公司都在各自领域发挥敏锐的洞察力，磨炼出高效的投资战略。我们将充分发挥各业务领域优势，同时兼顾各业务板块，通过投资带动企业整体价值的提升。

在成长型投资的基础上，为了在目前的经营环境下刷新历史最高收益，我在公司内部提出了两点要求——“低重心经营”和“市场导向”。这也是我反思伊藤忠商事历史、直面过往失败、深入剖析经验教训后，所形成的我的经营哲学。接下来，我想分享这两个对于本公司而言至关重要的理念。

“低重心经营”的精髓

这是我年轻时的一段经历。曾经有一位客户从海外来日拜访，但由于行程安排太满，只能拜托我们在某日的清晨到他下榻的酒店见面。对方用早餐时，我也点了一杯咖啡，和他边吃边聊。待交谈结束正准备离开时，我才发现，我的部下已经支付了餐费。大家怎么看待这件事呢？或许有人会认为，对于远道而来的客户，我们公司来支付费用理所应当。但我认为，我们是按照对方的安排在早餐时间来到酒店，因此应该由发起邀请的一方承担早餐的费用，部下的做法有违基本的商业习惯。对于经营者来说，必须拥有对商业的“直觉”，要理解什么才是做成生意的关键。反过来讲，除此之外的事情都应尽量精简。这，便是“低重心经营”的精髓。

我反复强调“盈利、削减、防范”。其中的“削减”并不单纯指经费的削减。例如，我们必须常常追问，接待和出差的费用，对业务是否真的必要。此外，对于会议室里没有及时归位的椅子、没有关掉电灯、接待室里客户用过的茶杯，我们也要时刻感知到这些“不妥之处”。如果对这些细节都不在意，那么在实际业务中，对库存和应付账款的滞留等真正的风险也很难警觉。组织运营也是同样的道理。例如，迫于“人手不够”等来自基层的

压力而招聘了过多的人员，到了业绩下滑时只能采取裁员这一最糟糕的手段。我们要以长期的视角提前布局，在组织的减冗和人员配置方面下足功夫，通过AI等提升业务效率，为了最大程度发挥组织和人员的效率，制定最佳方案。

在“盈利、削减、防范”三者之中，“盈利”模式因商品和客户差异而难以复制。但“削减”却是能够通过培养感性认知与手法而实现的，是“可再现性”极高的经营基本功。为了逐步成长成为能够独当一面的优秀经营者，希望每个人都能通过“削减”习得“低重心经营”的经营手法。事实上，从本公司借调至其他投资公司担任高管，并通过伊藤忠的经营手法切实提升投资公司业绩的案例不在少数。

从强化集团整体经营的角度来看，大多数员工今后都会直接或间接参与到各投资公司的经营之中。在这个过程中，首先要做的是做什么？挑战“盈利”并非易事，而将“低重心经营”的感性认知贯彻并落实于行动，才是每个人都能践行的起点。这才能真正推动企业价值的持续提升。

“市场导向”的感知力

前不久，我与日本一家顶尖金融集团的经营者交流时，听到了这样一件事：在撰写年报的经营层致辞时，他让生成式AI学习自己过去的发言和演讲，以及其他公司的优秀致辞，之后只要指定主题和要点，AI就能自动生成文稿。这让每年都为讲话内容感到苦恼的我，对生成式AI惊人的进步和社会的变化感到震撼。在这样的时代里，如果无法及时应对AI带来的革新性变化，恐怕难以继续生存下去。

不过，AI终究只是一个工具。作为商人，在为商中最重要的依然是要具备能够敏锐捕捉客户细微的需求和期望的“感知力”。

有许多畅销产品都诞生于这种“感知力”。犹太教将每周五日落至周六日落的这段时间称为“安息日”，在此期间，一切劳动都被禁止。虔诚的教徒都严格遵守，甚至点火也被视作劳动，电灯的使用也不被允许。如此一来，由于从冰箱取出食物时，冰箱内的电灯会因开门而被点亮，因此也不能打开冰箱门。为了解决这个问题，韩国的三星电子公司发售了一款可以通过定时设置，在打开冰箱门时不点亮内部灯光的冰箱，结果成为了极受欢迎的产品。这个例子说明，打造畅销产品的关键在于，敏锐地感知到顾客的痛点，并以巧妙的方式满足这些需求。即便没有高深的技术，只要稍加用心，也能解决消费者的困境。

这是一个由消费者掌握主导权的时代。“因为产品好而购买”的“产品导向”思维，已经无法再促成生意。我们必须拥有“市场导向的感知力”，善于观察客户，体察客户的困扰，抢先一步提出能够解决问题的方案。正如我常

说的，“商人如水”。商人的精髓在于，根据顾客需求的“容器”，如水般变换自己的形态。我认为，无论技术如何发展，未来的商业都离不开这样的“感知力”。

“企业品牌价值”的真谛

2025年4月，对于我这样长期扎根于品牌业务的人来说，发生了一件极具震撼力的事情。在欧洲(巴黎)的股票市场上，高端奢侈品牌企业长期占据市值排行榜的前列。此次，Hermès International(爱马仕, Hermès)竟从已稳坐第一长达26年的LVMH路威酩轩集团(LVMH)手中，夺下了市值第一的宝座。LVMH旗下拥有“LV”、“酩悦轩尼诗”、“Tiffany”和“Dior”等众多品牌。Hermès则专注于“爱马仕”这一单一品牌，聚焦富裕阶层，不以规模扩张为目标，而是以稀缺性和独特性为核心，不断打磨品牌价值。纵然“爱马仕”产品中也有令人颇感意外的平庸之作，但若是一件印有“爱马仕”标志的商品，拥有者仍会心生喜悦。这正是品牌力量的体现，也是“爱马仕”能够长期屹立于顶级品牌之列的根本原因。

我认为，这同样适用于各行各业。经营业绩会随着经营环境的变化上下波动，但一旦确立了品牌，也就是企业价值，无论在怎样的环境下，都能通过对品牌的打磨，

维持和提升这一价值。伊藤忠经营方针“The Brand-new Deal”不仅强调了定量方面的提升，还提出要在定性方面继续打磨品牌价值。所谓定性方面的打磨，是指伊藤忠商事的“品牌塑造”。例如，2025年，我们在主要7家媒体发布的就业人气企业排行榜中，在6家媒体的评选中获得了全行业第一的成绩，创下历史最佳，同时，在全部7家媒体中获得了综合商社 No.1的佳绩。就业人气企业排行榜是学生尚未进入社会前，根据周围人的口碑和企业形象做出的判断，可以说真实地反映了社会对企业的评价。排名靠前有助于吸引优秀人才这一点固然重要，但在我看来，这更是一项能够反映企业品牌价值的重要指标。这一价值不仅体现在人才招聘方面，在投资者关系和可持续发展等市场高度关注的领域，我们也始终致力于从定性方面努力提升。正是这种积累，使得我们的企业品牌如“爱马仕”一般，成为支撑和孕育企业价值的坚实力量。

“信赖”带来的投资机会

所谓企业品牌价值，也是对企业的“信赖与信用”。对方知道你是伊藤忠商事的员工，所以值得信任，愿意与你做生意。因为是由伊藤忠商事注资，所以可以期待在公司治理和经营资源方面提供协助，从而提升企业价值。这正是我们公司努力追求的目标。相反，哪怕只有一位员工的行为有失体面，在客户眼中，也会对伊藤忠集团整体产生负面的印象，继而损害伊藤忠集团的企业品牌价值。

换句话说，企业品牌价值正是伊藤忠集团每位成员肩负的“信赖与信用”，与 Hermès 所构筑的品牌价值相同，伊藤忠集团的品牌价值需要全体成员不断锤炼。

另一方面，近年来一些激进投资者的行为，与本公司所追求的方向形成了鲜明对比。例如，通过裁员和资产变卖，实现短期的业绩改善，或是通过拆借内部留用资金满足极端的股东回报政策等。对于这些过度短视且充满利己

色彩的行为，我深感忧虑。过去的优良企业一旦失去竞争力，开始以裁员为前提开展成本竞争或贪图短期利益的最大化，将会导致各业界磨合切磋的竞争环境分崩离析，引起雇佣岗位的减少和地方经济的萎缩，造成供应链整体的弱化，最终使提供给顾客的产品和服务质量下降。这样一来，甚至会削弱日本国家整体的经济活力。本公司能够在160多年来持续成长，离不开“三方有利”的精神，我们不仅与投资对象企业分享这样的价值观，更与顾客和社会产生共鸣，使每一个与投资 and 业务相关的人都能最大程度地发挥自身的力量。如此才能促进业绩的提升，在业务中积累对伊藤忠商事的“信赖”，为我们带来更多新的商业机会。

例如，我们自2022年起与日立建机开展了资本合作。在其母公司日立制作所执行“选择与集中”战略时，认为本公司能够运用知识经验成为最佳合作伙伴，为日立建机在北美的业务及金融业务的扩大提供援助，因此开展了此

项合作。与该公司稳步创出协同效应的良好口碑，又促成了我们与川崎摩托、AICHI CORPORATION的资本业务合作。与川崎摩托的合作更是从出资，拓展至美国零售金融业务的构筑。再如，基于帮助企业摆脱激进投资者压力的目的，我们于2021年投资了西松建设，并创出了多项协同业务，其中也包括承建本公司女性员工宿舍等项目。最终，双方就提高本公司持股比例达成了合意，将进一步加速深入合作。正是如此，以对本公司的“信赖”为基础，探讨投资的机会不断增加。（☛ Page 16 发挥“信赖与信用”的力量，扩大与日本国内实力企业的合作）

此外，在参与 WECARS 的重组中，我们不仅获得了日本最大的二手车平台，实现业务拓展，更致力于为促进就业、促进行业整体的信赖重塑做出贡献。通过积累这样的业务，在提升业绩的同时，进一步提高企业品牌价值，从而获取更多投资机会。

为了成为日本代表性企业

坦白讲，在《我的履历书》开始连载之初，我很担心读者的反应，内心十分忐忑。但随着连载的继续，普通读者的反响远超预期，让我终于放下了心中的顾虑。一位年轻读者在来信中写道“从您的文章中我得到了勇气”，如果能给更多的人带来力量，那无疑是最大的喜悦。

人们往往会把对个人的印象，联想放大至其所在的企业形象。不论职位高低，即使是新员工，每个人都在塑造着伊藤忠品牌的形象。我之所以执笔《我的履历书》，也是希望作为企业的最高经营者，能够率先为提高伊藤忠商事品牌价值贡献一份力量。

在深入参与伊藤忠商事经营的过程中，我越来越深切地体会到，与继承了丰富资源的财阀系商社竞争并非易事。然而，这不能成为借口。我们必须坚定地夺取综合商社行业合并净利润、市值和 ROE 的“三冠”，并向着达成合并净利润1万亿日元的目标迈进。此外，我们不仅要在行业内部赢得序列之争，更要尽快提升市值，达到长期保持东京市场前十的水平。巴菲特先生曾在伯克希尔·哈撒韦公司的股东大会上表示，对日本商社投资时长将持续

50年以上。在这样的时间尺度下，我们必须成长为一家能充分回应市场期待的企业。通过实现企业价值的持续提升，希望所有持有本公司股票的投资者，以及与本公司相关的各位，能够通过伊藤忠商事实现自己的“日本梦”。我立志将伊藤忠商事打造成为这样的企业，也立志成为这样的经营者。怀揣着这一信念，我将在未来的每一天都全力以赴。



通过“人间力与感知力的锤炼”，
磨砺现场力与应变力，
开创伊藤忠商事的未来。

石井敬太

代表取缔役社长 COO(兼)CSO

石井 敬太

人间力与感知力的锤炼

“人间力与感知力的锤炼”——这是我在2025年4月新员工入职典礼上，向“商人的新芽”们传达的一句话。每一年，我都在思考，究竟该以何种语言，把自己最想分享的体会传递给将要共同开创公司未来的年轻人。回顾自己四十多年的职业生涯，从化学品的交付，到与海外供应商的谈判，再到组织管理，我再次感受到，不论负责什么岗位，身处哪个国家，“人间力”始终发挥着重要的作用。换言之，诚信与品格是一切工作的基石。回忆起年轻时的往事，总会有一些“如果当时这样做就好了”的遗憾。怀着对自身的反思，我认为，这是作为商人最应具备的品质。

另一项不可或缺的力量，是“感知力”。正如“商人如水”所言，在业务中把握社会的潮流与风向，面对不断变化的客户需求，自如地变换自己的形态，磨练“感

知力”，是洞察顾客真正需求的关键。对于商人而言，如此不可或缺的能力，既无法在办公桌前学习，也无法用AI生成，而是要来到现场，在工作一线磨练而成。例如，拜访客户时，在进入正式商谈前，仅通过观察对方的办公环境，就能感受到前台氛围和其他访客的状态。如今这种场景已不多见，但在过去，我们还会直接到客户的办公桌前交流，通过桌上装饰的照片就能推测出对方的家庭状况和兴趣等，进而了解对方的性格。可以说，信息充满了现场的各个角落，我们能够从现场源源不断地获取信息。而能否敏锐地捕捉信息并分析理解，在此基础上以诚信对待客户和业务，则是商人的基本。

从“感知力”出发反复思考、以顾客为起点采取的行动，结合“人间力”的魅力，共同构筑了与客户间“信任”的基石。从最初的“这次的负责人很守时，看起来诚实



又细心”，到“他对我们公司的情况非常了解，并且能及时地提出合适的方案”，再到“下次也交给伊藤忠吧”，信任的连锁反应不断累积，最终沉淀为人脉网络，转化为

新的商业机会。这一理念不仅适用于新员工，更是本公司贯彻“市场导向”的基础。

发挥应变力

在面向全体员工发表致辞时，除了“人间力和感知力”外，我还提到了另一项必须提升的能力，那就是“应变力”。目前，美国特朗普政府接连推出关税政策，世界各地的地缘政治风险不断增加，外部环境的变化难以预测，持续冲击着业务的最前线，过去的思考方式已不再适用于未来的状况，而这也正是考验“应变力”的时代。我们必须具备提前察觉状况的变化、在灵活调整计划与战略的同时不断前行的能力。信息中，既有通过电

视、网络和社交媒体(SNS)等渠道获取的相对而言比较公开的信息，也有只能通过人脉才能得到的相对封闭的信息。公开信息在当今时代背景下，只要运用数字技术，瞬间就会传播开来，任何人都能够很快获取。但另一方面，来自现场的一手消息，则基于与客户之间的信赖关系、来源于以此构筑的信息网络，由此产生的信息差，才是我们占据先机、应对危机的关键，也是发挥“应变力”时所必须具备的要素。

ESSAGE

2024年度,我们经历了资源价格下跌和部分项目生产经营不畅等状况,一路走来绝非坦途。即使在这样的背景下,我们仍达成了期初计划,实现了10%的增长目标,并创下历史新高,这正是本公司集团整体以现场为起点,发挥了“应变力”的成果。许多投资公司在各业务领域扎根现场,充分运用高质量的信息网络,提前做好预案。最终,我们创下投资公司损益新高,盈利公司比例超90%,约3成的投资公司刷新了历史最高收益纪录。这体现了本公司集团高超的“应变力”。

在ESG和脱碳等主题下,同样需要适应外部环境变化,灵活采取应对措施。当前,全球政策出现了反复

和摇摆,向脱碳社会转型的时间规划也在发生改变。然而,从长期来看,向可持续社会转型的整体方向没有改变,如果细心观察便会发现,这一潮流对各个业务的影响各不相同。我们必须根据实际情况,不断调整ESG相关的各项举措,以消费者的实际需求为导向,稳步前行。即使在目前的环境下,仍存在需求不断增加的领域。例如,随着AI的发展,全球电力需求不断增加,因而衍生了对可再生能源和有利于实现电力稳定供给的蓄电池等技术的需求。我们将充分运用在现场磨练出的感知力和灵活的应变力,脚踏实地,从实际情况出发,持续推进ESG和脱碳业务相关举措。

打破纵向分割,创造新的商机

2025年4月,新员工入职典礼结束后,我本人也被正式任命了“CSO”这一新的职务。此前一直以社长COO(Chief Operating Officer)的身份负责现场的指导,接下来将兼任CSO(Chief Strategy Officer)一职,作为经营企划部门的领导者,负责战略的统筹。为了更好地履行新的职责,我的工作地点也搬到了离现场更近的楼层。这一层聚集着业务部等众多部门,每天都有大量的信息在部门间涌动。2024年度以前,我一直以COO的视角出发,与会长CEO一同,对CSO和业务部提出的计划和战略进行决策。而现在,我将亲身参与业务部员工的讨论,感受他们的声音与热情,面对每天新的事项共同探讨策略和战略。如此新鲜的工作视角,也给我带来了新的思考。例如,经营企划部门每天都在收集全球的海量信息,但出于部门本身的性质,很难亲临现场,因此产生了些许距离感,最终可能会逐渐沦为只从数字了解业绩动向的统计部门。而我本身有许多能去往世界各地现场的机会,所以能够把在现场感受到的经营环境的变化传达给他们,使现场和经营管理更加紧密的结合,这是我兼任CSO的职责之一。

此外,兼任CSO的另一项重要使命,就是要打破现有的纵向分割。业务部本身由各公司派出的优秀人才组成,这些员工作为与原公司交流的纽带,难免会拘泥于原有的纵向组织分割。然而,仅从纵向组织出发,

将难以创造出市场期待的新价值。在当今这个时代,诸如大型通信服务商和金融机构的跨界合作已屡见不鲜,通过这样不同领域、不同行业的强强联合,创造新价值、孕育新市场,作为领导者开拓未来,正是市场对综合商社的要求之一。2024年度,我们积极推进了突破固有业务领域、实现价值叠加的项目,如WECARS和PASCO等。2025年度,我们延续1万亿日元的成长型投资方针,希望通过最大程度发挥本公司综合能力、利用下游起点的思维方式,实现极具规模的成长型投资。我也将充分运用作为公司代表者所拥有的广泛网络,以公司社长的视角俯瞰全局,横向联合多个公司,创造出跨越组织壁垒的新商机。(● Page 16 灵活运用FamilyMart业务基础,实现业务的创造与扩大)

本公司正在稳步提升业绩,并制定了在2025年度连续两年刷新历史最高收益纪录的目标。但我也想从自身视角,谈谈当前本公司面临的课题——海外业务的强化及数字技术和AI的应用。2024年度,我也走访了多家伊藤忠投资公司和海外营业网点,其中包括我曾担任当地法人公司社长的泰国。在那里,我感受到了日元贬值等因素导致的日本公司存在感的低下。此外,新冠肺炎疫情之后,人们的交流方式发生变化,海外客户不再通过当地法人、而是直接与总公司取得联系的情况有所增加,海外网点在跨领域思维和人脉拓展方面逐渐弱化,这样的情况令我产生了危机感。本

公司在日本国内的非资源领域拥有十分稳固的业务基础，但反过来看，在海外市场的业务还有很大的拓展空间，如何在海外获取更多商机是本公司面临的一大课题。尤其是在全球南方国家，业务的成败仍很大程度上取决于人与人之间的关系。通过深入理解客户、与客户建立信赖关系，往往能打开意想不到的商业机会。作为公司社长，我将充分发挥自身优势，率先奔赴工作现场，与一般员工难以接触到的各国政要和企业高层建立联系，为海外业务的拓展打开“突破口”。

同时，数字技术的运用也逐渐成为重点课题之一。正如每个人所感知到的那样，AI的飞速发展正在深刻改变我们的业务和社会的存在方式。然而，与印度和

美国等国家相比，我们对于AI运用的意识仍存在差距，这令我深感危机。因此，我强烈呼吁：去接触最先进的技术，并亲身体验其带来的变革。我认为，引进数字化技术并非增加无用的成本，而是对未来的先行投资。通过亲自观察和学习海外最先进的数字和AI应用案例，并将其迅速引进日本，我们有无限可能为顾客和消费者创造出附加价值更高的业务。此外，数字技术的应用，还能在迄今为止毫无关联的领域间搭建起桥梁。本公司将通过磨练“市场导向”的感知力，保持高度敏锐，以灵活的思维和高效的行动，推进数字技术和AI的应用。

伊藤忠集团的潜力

打破纵向分割、拓展海外业务、加快数字技术的应用……这些都是本公司距离下一阶段目标的成长空间，也可以说是成长的潜力。此外，我还想向各位利益相关者介绍本公司的另一项重要成长潜能，那就是我在2024年的致辞中称为“宝贵财富”的投资公司集群。

2024年12月，我们首次举办了“荣耀午餐(Prestige Lunch)”交流活动，邀请主要投资公司的优秀员工参加。此项活动旨在向多年来给予伊藤忠集团支持的投资公司和取得卓越成绩的员工表达感谢。原本很难想象，来自不同行业、不同规模企业的投资公司的员工齐聚一堂，会是怎样的氛围，但出乎意料的是，大家很快打成一片，谈笑风生，完全不像是初次见面。此后，我们又举办了参观创业地等活动，各位参加者在活动中建立了密切的联系。正如我开头所讲，我深刻感受到了伊藤忠集团整体的“人间力”。除此之外，令我印象深刻的是，本公司的“盈利、削减、防范”和“承诺经营”等经营哲学，已深深地渗透到每一位一线员工之中。他们已经将公司反复传达的语言，如同本公司的董事一样，自然地融入到了日常的对话中，这意味着，他们已经充分理解了其中的含义与重要性，并在此基础上加以实践。经过时间的沉淀，这些理念已经

在一线落地生根，升华为本公司的“经营哲学”，深深扎根于每个人的心中。这正是伊藤忠的强大之处。

自就任社长以来已过去4年，我也通过财报发布会、小型交流会等方式，获得了许多与市场各方对话的宝贵机会。2025年度，为了让大家更加深入地理解本公司的“成长潜力”，我将继续站在最前线，指导现场工作，在提高本公司集团“潜力”的同时，向企业价值的进一步提升发起挑战。



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，在国际局势动荡不安、全球经济分化加剧的背景下，中国经济仍保持着5%左右的增长速度，为



伊藤忠商事执行董事
东亚地区总代表

三村 刚

全球经济做出了巨大的贡献。中国稳固的经济结构、广阔的发展前景、一以贯之的政策以及政府提出的一系列推动高质量发展的新举措，再次坚定了本公司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个网点、合并子公司/关联公司总数263家、集团员工总数超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。2024年度(2024年4月~2025年3月)(国际会计准则(IFRS))，合并收益达到984.77亿美元，合并净利润达到58.87亿美元。

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日中友好商社， 作为大型商社首次获准重开日中直接贸易

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，激发零售消费活力

自2018年首届中国国际进口博览会（以下简称“进博会”）举办以来，伊藤忠积极参展，向中国市场深度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。

2024年，伊藤忠以“健康、医疗、护理”为主题参展进博会，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。

2025年，伊藤忠继续依托进博会平台，携手国内外优质合作伙伴，聚焦“零售消费”主题，展示多项相关产品与服务，包括：全家 FamilyMart 便利店、服装时尚供应链服务（WILD THINGS、GRAMICCI、EDWIN）、食品供应链服务、日用品和包装材料供应链服务（伊藤忠华糖综合加工、日美健）、品牌管理和授权代理服务（Rights & Brand Asia）、沉浸式体验娱乐项目（NEON）等。未来，我们将继续以下游为起点，推动“服饰食品和日用百货”供应链的进化，创造丰富多彩的消费体验。立足“市场导向”思维，准确把握并积极回应社会需求。



2024年展台实景

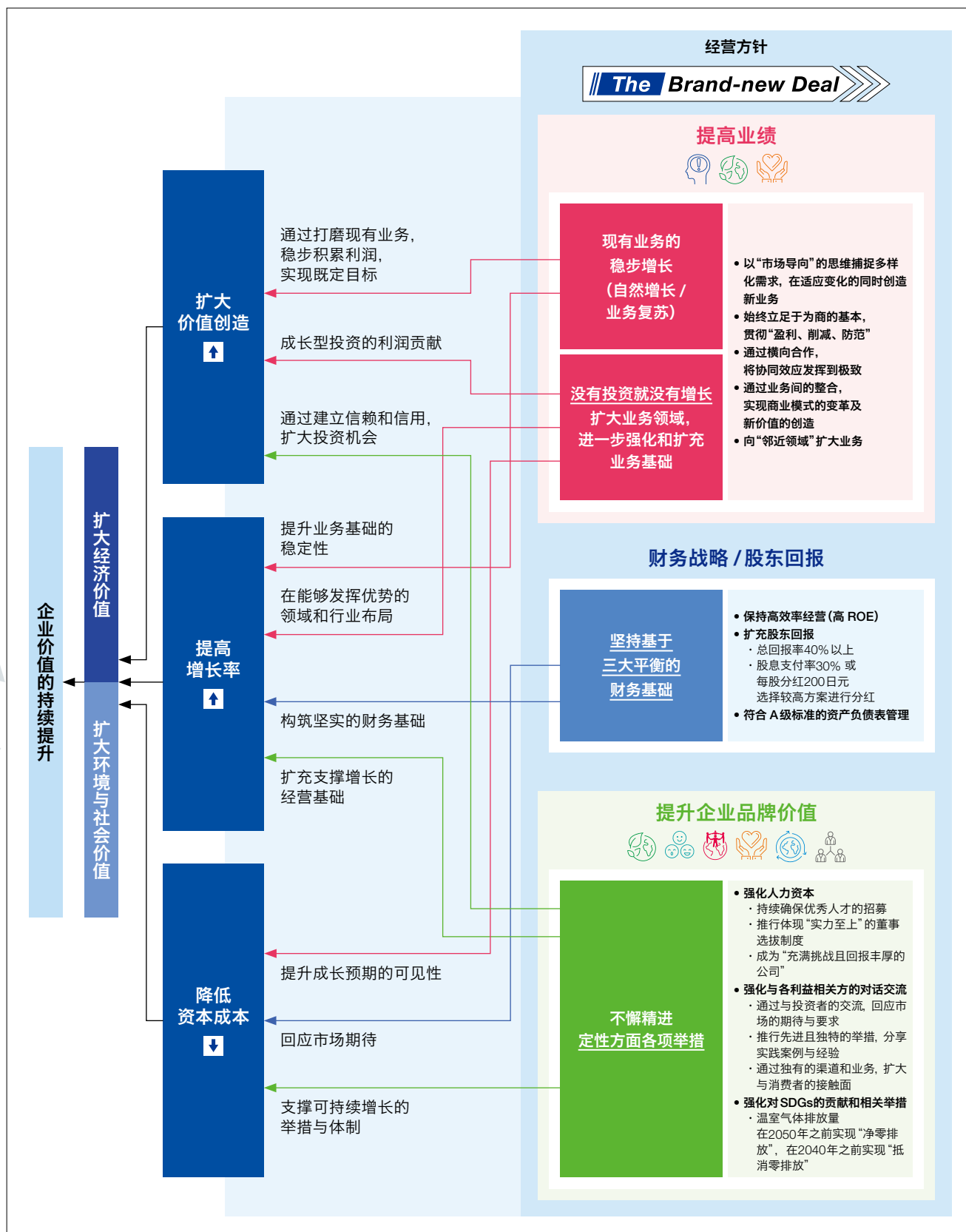


2025年展台概念图

“商人型”价值创造循环



本公司始终秉持“三方有利”的理念，并坚信灵活适应社会和顾客变化的能力是创造长期价值的源泉，更是企业经营的本质。我们通过践行经营哲学，并充分运用长期以来积累的各类“资本”，兼顾经济价值和环境、社会价值两方面的提升，以期在持续创造价值的同时，不断积累“资本”，形成良性循环。此外，通过展现经营方针与价值创造过程的高度契合，进一步增加外界对企业价值提升的信赖度。



灵活运用 FamilyMart 业务基础，实现业务的创造与扩大

本公司多年来与 FamilyMart 通力合作，最大程度发挥集团资源优势，持续推进便利店业态的完善与进化，促进便利店业务的增长。同时，本公司集团与价值链整体的多样化关联，已突破主管 FamilyMart 业务的第八公司的组织框架，我们正致力于实施强化价值链整体的各项举措。此外，将充分发挥 FamilyMart 作为与消费者接触点的强大功能，运用其业务基础，积极开拓新的业务领域。未来，将继续以 FamilyMart 为起点，进一步扩大本公司集团整体收益基础。



FamilyMart 的价值链

Convenience Wear(纺织公司)

自2021年3月起，FamilyMart 开始在日本全国推广以服装和百货为中心的自有品牌(PB)商品。便利店此前销售的服装类商品，往往仅为满足应急需求，而如今 Convenience Wear 将其打造为“特意到店购买”的商品，赋予商品高附加价值，并以此增加消费者到店的动机。

2024年度销售额超130亿日元，实现了同比130%的高增长。截至2025年2月底，袜子品类销量突破2,400万双，其中也包含了 Line Socks 这一掀起热潮的畅销商品。目前，产品阵容已扩充至约100种，能够满足“从头到脚”的整体穿搭需求。在服装类产品方面，自创立初期起，就充分运用本公司在纺织领域的优势业务基础，为原材料的采购和生产体制的构筑方面提供支援。



商品企划、采购(食品 / 非食品)

原料、素材

商品企划

制造、加工

伊藤忠食粮

在日本全国范围内供应用于便当、饭团和寿司的大米。为精米厂、熟饭加工厂提供品质管理和工程管理等相关支援。同时，向日本全国各地供应同一品质的美味便当和饭团，构筑稳定的供应体制。



伊藤忠塑料

拥有从包装材料开发、品质管理和供应管理，到设计和市场营销的一体化综合能力，根据消费者需求，进行包装材料的开发和稳定供应，为 FamilyMart 业务提供有力支持。此外，还通过参与 FamilyMart 即食食品(便利店便当等买回家吃的现成食品)开发会议，为商品企划的落地做出贡献。



伊藤忠纸浆

为 FamilyMart 提供从食品包装材料和成品包装、到店铺内消耗品的广泛纸质产品。通过开发高品质、高性能素材，提供新型食品容器和包装资材，在兼顾品质、成本和环境负担的同时，为提高店铺的服务质量做出贡献。



通过利用 FamilyMart 庞大的消费者接触点，强化价值链，开展跨行业业务，积极推进新业务的创造和收益基础的扩大。

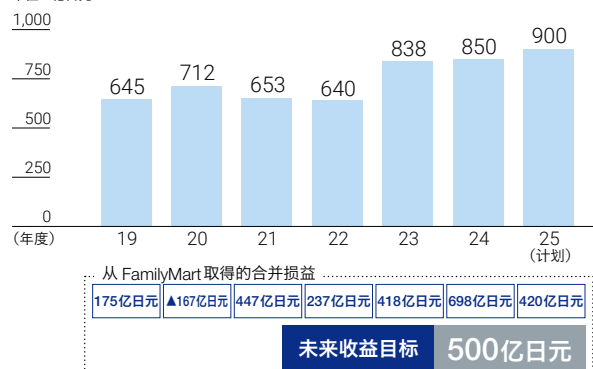


FamilyMart 与伊藤忠商事的历史

时间	持股比例	事迹
1981年		FamilyMart成立
1998年	29.7%	通过当时的 Family Corporation，取得西友公司股份，使 FamilyMart 成为了适用于权益法的投资公司
2009年9月	31.6%	伊藤忠商事成为最大股东
2016年9月	33.8%	FamilyMart UNY Holdings 成立
↓	41.5%	通过持续增持提高持股比例
2018年8月	50.1%	使 FamilyMart 成为合并子公司
2018年11月		完成与 Circle K Sunkus 的合并
2020年11月	94.7%	完成私有化

FamilyMart 营业利润 * 推移

单位：亿日元



* 从“营业收入”中扣除“营业成本”和“销售费用和管理费用等相关费用”后的收入指标，相当于日本会计准则中的营业利润

零售媒体业务 (Data One、Gate One)

利用在日本10,000多家门店安装的电子广告屏资源，构筑日本国内最大规模零售媒体。此外，运用超过4,200万 ID 及其附带的消费数据，经营数字广告业务，开展日本最大的零售媒体业务。

(☞ Page35 从零售媒体的领跑者，到跨行业平台)

广告、媒体

中间流通

日本 ACCESS

拥有覆盖常温、冷藏和冷冻三大温度区间的全温度区间流通功能，为 FamilyMart 物流提供有力支持。通过引进 AI 自动订货系统和数据应用，致力于减少库存量、提升订货业务效率，从而推动整体供应链的优化。



运营支援

BELLSYSTEM24

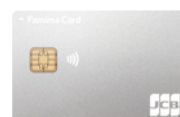
以40多年来积累的丰富经验与专业知识为基础，设计并搭建客服中心，融合最新科技与人才培养项目，提供高效、高质量的客户服务。



服务

POCKET CARD

发行与 FamilyMart 合作的联名卡 (FAMIMA T-Card)，依托日本全国门店网络不断拓展业务，向用户提供独特且具有附加价值的服务。2025年9月1日起，升级为更为优惠的“Famima Card”。



发挥“信赖与信用”的力量， 扩大与日本国内实力企业的合作

本公司在经营方针“The Brand-new Deal”中提出“没有投资就没有增长”，并实施以成长型投资带动业绩提升的举措。在拥有专业知识的领域扩大投资规模，同时，与日本国内实力企业合作扩大业务领域的案例也在不断增加。公司凭借长期积累的“信赖与信用”，积极推进成长型投资，进一步拓展业务的可能性。

从对日立建机的出资，拓展至与日本国内制造商的多样化合作

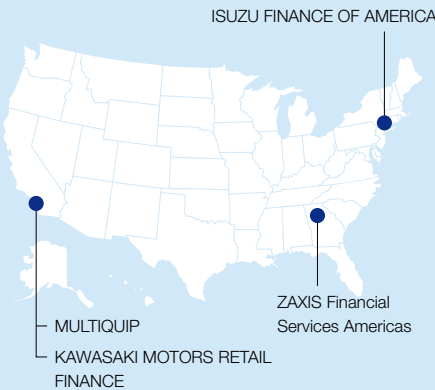
2022年8月，本公司通过与 Japan Industrial Partners 共同成立的特殊目的公司 (SPC)，完成了对日立建机的出资。此次出资有两个背景：其一，日立建机于同年2月结束了与美国 Deere & Company 公司多年来的合作，并以此为契机开始在北美市场独立开展业务；其二，日立制作所正在推进母子上市结构的解除。本公司与日立建机自1990年代起便在印度尼西亚组建合并业务，开展贸易领域合作，长期以来构建了稳固的信赖关系。此外，鉴于我们与五十铃汽车在北美开展金融业务中积累的专业知识，以及经营小型建筑机械的美国 MULTIQUIP 公司拥有的销售渠道等，使本公司成为了此次资本合作的最佳人选。尤其是在北美市场，约有9成顾客都在购买建设机械时使用了金融服务，因此，在独立拓展北美市场中，具备竞争力的自有金融公司必不可少。本公司充分利用多年来在北美开展建设机械业务和金融业务中积累的专业知识和经验，与日立建机和东京盛世利在当地共同成立了金融公司。通过提供快速审批和灵活支付方式等符合当地需求的服务，并在成立首年(2023年度)即实现了盈利。

与日立建机的合作成果，为我们获得其他实力企业的投资机会创造了条件。2025年4月，我们与川崎摩托达成了资本业务合作，并取得了该公司股份，将共同在动力运动 (Power Sports)* 领域面向用户提供金融服务，推动该公司在北美市场的进一步扩展。(☛ Page23 与川崎摩托的资本及业务合作)。同年5月，我们又取得了高空作业车辆领域大型企业 AICHI CORPORATION 的股份。在丰田自动织机考虑解除母子上市结构的背景下，被寄予厚望，最终成为助力其实现成长战略的合作伙伴，并完成出资。我们不仅通过这些举措在日本国内市场创造了金融、售后服务、二手车销售等强化价值链的收益机会，更希望通过开拓海外市场，实现进一步增长的目标。与日立建机的合作产生的“信任的连锁反应”，为我们赢得了更多投资机会，进而扩大了机械公司的业务领域。

* 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。

机械公司专业知识的积累与信任的连锁反应

1990年代	开始与日立建机在印度尼西亚的合资业务 开始向美国 MULTIQUIP 公司前身企业出资
2007年	与五十铃汽车在美国成立金融公司
2022年	对日立建机实施出资
2023年	与日立建机、东京盛世利成立美国 ZAXIS Finance 公司
2025年	与川崎摩托开展资本业务合作，开始建立北美金融业务 对 AICHI CORPORATION 实施出资



通过扩大与日本实力企业的合作、创造协同效应，扩大业务领域，获得成长机会，实现“业绩的提升”。



通过强化建设、建材合作联盟，扩大基础设施业务，解决社会课题

近年来，本公司通过强化建设、建材领域的合作联盟，持续强化价值链，并积极拓展基础设施领域相关业务。2021年起与西松建设达成的资本业务合作，便是其中具有代表性的典型案例之一。当时，该公司面临应对激进投资者等经营环境变化，为实现经营稳定化，与本公司探讨了资本参与的可能性。本公司集团一直致力于通过业务投资，完善和强化涵盖建材制造、建材流通、不动产开发、不动产管理和运用等贯穿行业上下游的全价值链。鉴于该公司拥有日本顶尖施工水平，且双方过去已在不动产开发业务方面有所合作，我们把握了此次资本业务合作的宝贵机会。完成出资后，两公司进一步合作开展不动产开发，通过与本公司集团协同，实现设备材料采购，并在可再生能源领域开展合作，在多个方面产出协同效应。基于这些成果，为进一步扩大双方合作规模，本公司于2025年5月通过追加取得股份，将该公司转为本公司关联公司。

此外，本公司的建设、建材联盟还加入了众多新成员：2023年5月，与日本国内顶尖的桥梁制造商 Oriental Shiraishi 达成资本业务合作；2025年4月，本公司集团企业伊藤忠建材取得岩野物产100%股份等。Oriental Shiraishi 是高速公路翻新工程等基础设施维护市场的领先企业；岩野物产以东日本为据点，作为土木资材商社在业内拥有多年经验；西松建设在土木工程领域拥有高超的技术能力。通过与这些企业组成联盟，我们也在积极应对社会基础设施陈旧化、防灾减灾等日本国土强韧化政策背景下的社会需求。此外，在这一领域，我们与信息·金融公司投资的 PASCO 公司合作，期待通过应用地理空间信息，实现基础设施检测与城市基础设施维护管理的高度化，从而通过横向合作创造新的协同效应。未来，我们将继续与多样化的合作伙伴携手，致力于解决社会课题、提升业务价值。



课题解决支援与业务领域扩大的商业模式

这些举措有一个共同点：当行业或企业面临重大变革或课题时，本公司作为合作伙伴企业，为课题的解决积极提供援助，深入参与经营，并推动新业务的组建，从而实现多方面的价值创造。

这一战略的实施，得益于本公司多年以来在此类商业模式中积累的丰富经验和专业知识。2003年，我们向

YANASE 出资并提供支援。该公司因泡沫经济时期积累的经营课题，以及主要客户交易条件的恶化，陷入经营危机。在协助其解决经营课题、推动增长的同时，本公司也实现了向汽车流通领域的拓展。同年，我们还向合作多年的普利玛火腿出资，在该公司陷入业绩低迷时，提供经营重建的支援并强化了合作关系。2001年资本业务合作开始后，我们在当时的母公司雪印集团的要求下，对日本 ACCESS 逐步提高出资比例，扩大了本公司食品批发网络，在强化了食品流通领域的同时，也进一步巩固了与 FamilyMart 之间坚实的价值链。

可以说，本公司实现了“为实力企业提供课题解决支援”和“战略性拓展本公司价值链”的双重目标。未来，将继续与各业界的实力合作伙伴共同创造价值，在提高此模式的可复制性的同时，扩大业务领域，实现企业价值的持续提升。



▶ 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

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

扩大价值创造

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）

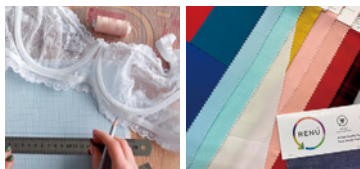
80%

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

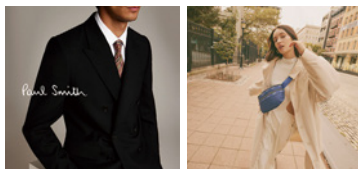
服装领域

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

面向北美市场的企划、销售据点

- ITOCHU Prominent U.S.A.

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)
- 三景
- DOME
- UNICO
- ROYNE



在运动相关领域投入力量

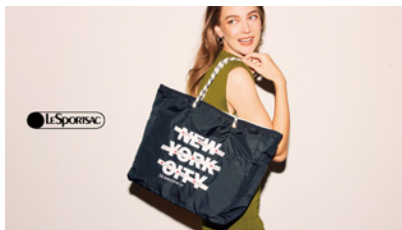
► 发挥“现场力”，提升企业价值

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

▶ 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，在尼泊尔、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

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

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

- 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

NAES

运营、维保资产管理

TED

可再生能源开发

发电站开发

能源管理

资产持有

可再生能源相关业务强化

汽车・建设机械・产业机械

- 业务模式由销售为中心，向资产持有型业务拓展，由点及面地扩大与顾客的接触点
- 在日本国内外进一步发挥下游领域的优势，延伸并强化价值链

上游

下游

业务领域

制造

贸易

批发、零售

二手、售后

金融、租赁

延伸价值链

【事例】延伸价值链

- 通过 ISUZU LEASING SERVICES 开展租赁和维保委托服务
- 通过 ISUZU U-MAX 开展二手车销售
- 通过投资 AICHI CORPORATION 进入高空作业车辆领域
- 通过投资 Gatik 进入自动驾驶领域
- 通过与日立建机、东京盛世利合资，成立北美金融公司

- 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 (飞机售后服务事业)
 - 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。



▶ 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

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

扩大价值创造

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、选矿设备等一切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。

- 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合作关系。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



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商 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(石油产品的批发、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)



可再生能源业务 / 新能源业务

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

化学品

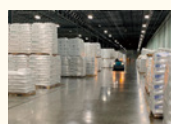
制造

- 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)
- TREND (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)

▶ 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
(DX) 支援服务 (FOODATA)



高附加值原料 (预拌粉)

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

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

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。

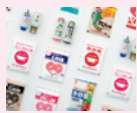
优势与业务领域

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 ウェルネオシュガー株式会社  ◆ 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

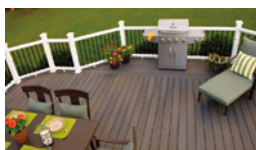
▶ 定量信息 (2024年度实绩)

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

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

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%

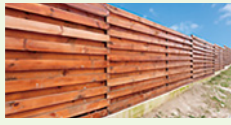
优势

- 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)
- ITOHPA 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)

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、欧洲 ■ 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，为汽车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

伊藤忠商事株式会社 公司介绍 2025

31

▶ 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。



信息·金融公司总裁

野田 俊介

自进入公司以来，参与信息·通信领域业务，曾借调至 CTC*2，并从互联网黎明期便参与本公司网络业务开发。曾任 Excite 代表取締役社长、业务部长、CSO、CDO・CIO 等要职，负责集团整体数字化转型 (DX) 的推进，从多元化的角度参与公司整体经营。卸任 BELLSYSTEM24 代表取締役社长一职后，自 2024 年度起担任现职。自 2025 年度起兼任 COO 助理。

*2 当时的公司名称：伊藤忠 Techno-Science

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

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

扩大价值创造

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

数字价值链

以日本国内屈指可数的系统集成商 CTC 为中心，联合在各领域具有高度专业性的企业组成

咨询、数据分析

商业设计与营销

IT 服务、云相关

运营改善、BPO

I&B
CONSULTINGITOCHU
INTERACTIVE
Marketing & Technology for AllCTC
Challenging Tomorrow's ChangesBell
System24

SIGMAXYZ

AKQA uka

WingArc 1ST

风险投资、企业孵化

日本国内屈指可数的风投企业 +
长期以来积累的全球投资实绩

风险咨询·再保险

全方位网罗保险中介、再保险、信用担保

ITV
ITOCHU TECHNOLOGY VENTURES

ITC Venture Partners

iCS
伊藤忠オリエント保険サービス

ITOCHU

Cosmos リスクソリューションズ
Cosmos Risk Solutions

NEWGT Reinsurance

专门领域
业务

医疗健康

以 CRO、医疗设备销售为
中心，经营数据业务

卫星、IP 内容

在航天、卫星业务基础上，
开展地理空间信息和 IP 业务

移动电话

发挥多年积累的网络资源
和专业经验，强化二手移动
终端流通业务

零售金融、保险

旨在促进在各行业和地区颇具影响力的
核心投资公司集群的增长A2 Healthcare
The Life First Company

SKY Perfect JSAT

CMI
Century Medical, Inc.PASCO
Surveying the Earth to Create the FutureTXP
Medical

R&B Asia

belong
asurionほけんの窓口
POCKETCARDUA FINANCE
亞洲聯合財務

外為どっとコム

EASY
BUYFirst Response
take care of your finance

► 发挥“现场力”，提升企业价值

与 SECOM 共同发起要约收购（TOB），将日本国内最大的测量服务商 PASCO 私有化

为了进一步强化多年来开展的卫星业务中的非通信领域业务，自2024年9月起，本公司联合 SECOM 发起要约收购（TOB），取得了经营卫星数据等丰富地理空间信息的 PASCO 公司25%的股份。

随着技术的发展，人造卫星体积逐渐缩小，发射成本不断降低，通过人造卫星获得的数据类型趋于多样化。在以往

的通信卫星服务基础上，我们还将重点投入这些数据的各类应用业务。

通过地球观测获取的地理空间信息，能够应用于客户运营效率的提升和数字化转型（DX），以及未来的自动驾驶等诸多领域。我们将协同本公司数字业务群，提供从数据的获取到加工和分析的一体化服务，进一步扩大收益基础。



利用卫星、车辆和航空器等，积累了丰富的地理空间信息



用于自动驾驶的三维地图



PASCO 借调人员及卫星·IP 内容业务课负责团队

▶ 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。

第八公司总裁

小谷 建夫

从纤维材料的销售，转向品牌业务，先后担任蕾僑昂、EDWIN 社长，在零售一线展现经营才能。凭借在消费品业务领域的丰富经验，始终亲身实践经营，向现场课题发起挑战。自2023年起担任现职。



► 优势与业务领域

日本国内业务盈亏比（示意图）

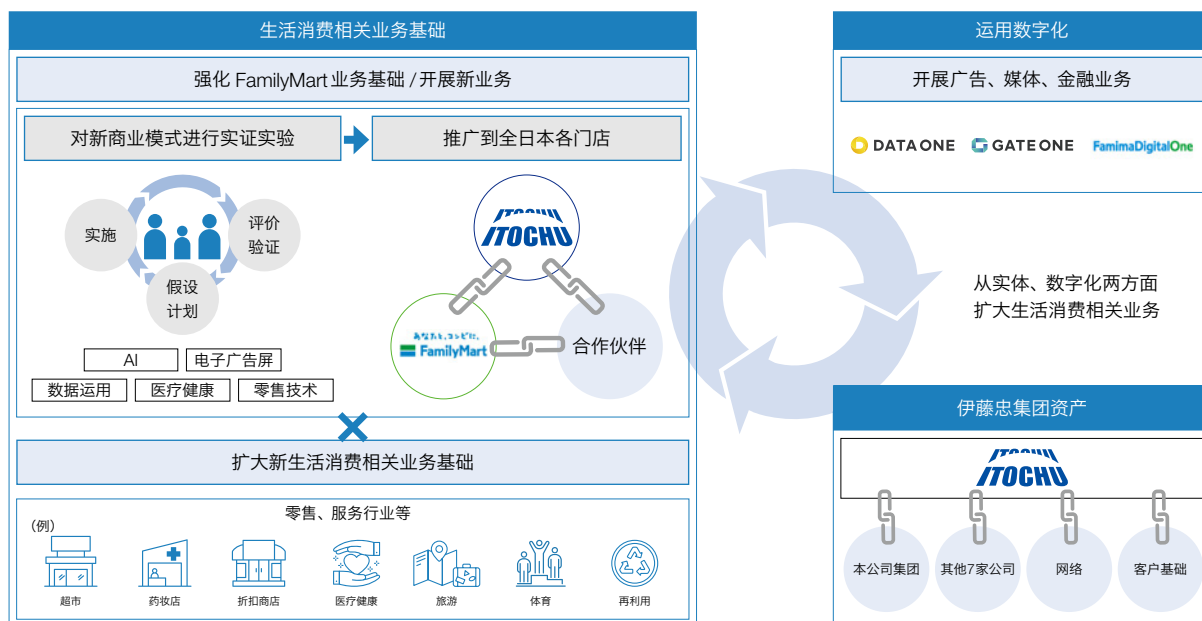
100%

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

取締役、监事、执行董事及高级执行理事

取締役 截至2025年7月18日



代表取締役会長

岡藤 正广

CEO

1974年 进入本公司

2018年 代表取締役会長 CEO

持有股票数 568,143股 (308,008股 *1)



代表取締役社長

石井 敬太

COO(兼)CSO

1983年 进入本公司

2025年 代表取締役社長 COO(兼)CSO

持有股票数 284,572股 (177,958股 *1)



代表取締役

小林 文彦

CAO

1980年 进入本公司

2021年 代表取締役 副社長執行董事

持有股票数 259,724股 (140,936股 *1)



代表取締役

钵村 刚

CFO

1991年 进入本公司

2021年 代表取締役 副社長執行董事

持有股票数 260,475股 (138,167股 *1)



代表取締役

都梅 博之

机械公司总裁(兼)COO助理

1982年 进入本公司

2023年 代表取締役 副社長執行董事

持有股票数 153,806股 (81,743股 *1)



代表取締役

中 宏之

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 65,563股 (40,354股 *1)



取締役 *2

川名 正敏

2018年 取締役

持有股票数 13,300股



取締役 *2

中森 真纪子

2019年 取締役

持有股票数 13,300股



取締役 *2

石塚 邦雄

2021年 取締役

持有股票数 5,400股



取締役 *2

伊藤 明子 *3

2023年 取締役

持有股票数 1,500股

监事 截至2025年7月18日



常勤监事

的场 佳子

1986年 进入本公司

2023年 常勤监事

持有股票数 50,306股



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 30,210股



监事 *4

瓜生 健太郎

2015年 监事

持有股票数 9,300股



监事 *4

藤田 勉

2023年 监事

持有股票数 200股



监事 *4

小林 久美 *5

2023年 监事

持有股票数 500股

执行董事 截至2025年7月18日

会长执行董事

冈藤 正广
CEO

社长执行董事

石井 敬太
COO (兼) CSO

副社长执行董事

小林 文彦
CAO

钵村 刚
CFO

都梅 博之
机械公司总裁 (兼) COO 助理

专务执行董事

野田 俊介
信息・金融公司总裁 (兼) COO 助理
持有股票数 67,981股 (12,965股^{*1})

常务执行董事

茅野 Mitsuru^{*6}
广报部长
持有股票数 49,163股 (8,217股^{*1})

执行董事

田中 正哉
能源・化学品公司总裁
持有股票数 80,728股 (46,748股^{*1})

中 宏之
CXO (兼) 集团CEO办公室总经理

真木 正寿
生活资材・住居公司总裁
持有股票数 66,658股 (30,155股^{*1})

小谷 建夫
第八公司总裁
持有股票数 45,482股 (11,920股^{*1})

武内 秀人
纺织公司总裁 (兼) 大阪总公司管掌
持有股票数 47,283股 (20,042股^{*1})

宫本 秀一
粮油食品公司总裁
持有股票数 43,116股 (16,780股^{*1})

猪股 淳
金属公司总裁
持有股票数 34,888股 (8,472股^{*1})

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 8,301股 (1,321股^{*1})

海老根 桂子
ITOCHU Financial Management Inc.
代表取締役社长
持有股票数 10,853股 (137股^{*1})

岩泽 香织
生活资材・住居 M&R 室长
持有股票数 4,660股 (118股^{*1})

中村 洋幸
食品流通部门长
持有股票数 22,740股 (660股^{*1})

安部 泰宏
电力・环境解决方案部门长
持有股票数 16,865股 (660股^{*1})

山田 哲也
能源部门长
持有股票数 16,984股 (660股^{*1})

山本 显治
第八公司GM
持有股票数 19,714股 (660股^{*1})

中元 宽
第八公司GM
持有股票数 17,120股 (660股^{*1})

三村 刚
东亚地区总代表
持有股票数 19,098股

井上 大辅
ITOCHU Metals Corporation
取締役副社长
持有股票数 18,487股 (660股^{*1})

井上 健司
业务部长 (兼) CP・CITIC 战略室长
持有股票数 17,438股 (1,321股^{*1})

山浦 周一郎
会计部长
持有股票数 17,456股 (1,321股^{*1})

曾我部 雅博
法务部长
持有股票数 26,528股 (1,321股^{*1})

奥寺 俊夫
机械经营企划部长
持有股票数 21,405股 (660股^{*1})

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・总务部总务室长
持有股票数 5,981股 (118股^{*1})

寺内 香织
伊藤忠美国公司 General Counsel
持有股票数 3,041股

相马 谦一郎
财务部长
持有股票数 14,214股

堀内 真人
信息・通信部门长
持有股票数 16,825股

平野 龙也
欧州・CIS 地区总裁
(兼) 伊藤忠欧洲公司社长
持有股票数 8,990股

山口 久和
金属资源部门长
持有股票数 14,747股

冈村 俊明
品牌市场营销部门长
持有股票数 13,307股

天野 优
信息・金融公司 CFO
持有股票数 15,167股

信田 阿芸子
亚的斯亚贝巴办事处长
持有股票数 4,222股

东山 英一郎
成套设备・船舶・飞机部门长
持有股票数 19,951股

立川 义大
食粮部门长
持有股票数 15,047股

金原 裕
European Tyre Enterprise Limited (CEO)
持有股票数 24,653股

永濑 理绘
广报部 Corporate Brand Initiative
General Manager
持有股票数 4,140股

今村 宜子
能源・化学品事业统括室长
持有股票数 14,400股

田中 亚希子^{*7}
能源资源开发部能源资源开发第三课长
持有股票数 4,450股

寺山 千贺子^{*8}
汽车・移动出行第二部汽车第四课长
持有股票数 1,024股

高级执行理事 截至2025年7月18日

西口 知邦
秘书部长
持有股票数 33,585股 (4,152股^{*1})

吉川 直彦
伊藤忠美国公司 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 28,427股 (660股^{*1})

阿部 邦明
生鲜食品部门长
持有股票数 28,361股 (3,491股^{*1})

垣见 俊之
人事・总务部长
持有股票数 28,697股 (2,738股^{*1})

石桥 忠
化学品部门长
持有股票数 27,827股

牛岛 浩
汽车・建设机械・产业机械部门长
持有股票数 28,519股 (2,077股^{*1})

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/>

持有股票数为持有伊藤忠商事株式会社的股票数量。

^{*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号规定的独立监事。

^{*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。 ^{*7} 田中亚希子的户籍姓名是加藤亚希子。 ^{*8} 寺山千贺子的户籍姓名是滨谷千贺子。

※ 自2012年度起, 本公司与全体股东保持一致立场, 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参考标准——

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日起新任董事(1.3万股)

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:

