The Brand-new Deal

公司介绍2026

2025年度（2025年4月 - 2026年3月）

ITOCHU Corporation

公司概要 截止到2026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
AKASAKA TRUST TOWER
东京都港区赤坂2丁目17番22号
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
日本国内：7店
海外：85店

职员人数(2025年度)
总公司：4,125名
合并：114,570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
6 COO致辞
9 CFO致辞
12 伊藤忠商事与中国的渊源
14 稳健的利润增长
15 致力于企业价值可持续提升的经营方针
16 “商人型”价值创造循环

SPECIAL FEATURE 实现利润增长的“3条路径”

17 METHOD1 以创造新核心业务为目标、实施收益可见性高的成长型投资
18 METHOD2 以现有业务为支点，推进跨领域合作与重组
19 METHOD3 以具备专业积累的业务引领增长（亲身实践经营、“市场导向”思维）

业务组合

21 纺织公司
22 机械公司
23 金属公司
24 能源·化学品公司
25 粮油食品公司
26 生活资材·住居公司
27 信息·金融公司
28 第八公司

中国内地及香港地区据点列表

截止到2026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2026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、自有品牌的销售与运营、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、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)	伊藤忠丸红铁钢株式会社	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
	海外(日本)	株式会社FamilyMart	94.7	加盟连锁便利店事业
关联公司	台湾	全台物流股份有限公司	48.3	为便利店等提供商品
	海外(日本)	不二制油株式会社	43.8	不二制油集团的战略筹划及旗下各公司的统筹管理
	内地	烟台龙荣食品有限公司	35.0	畜肉加工品制造、销售
生活资材·住居公司				
子公司	内地	伊藤忠物流(中国)有限公司	100.0	综合物流业务(3PL、仓库、运送、进出口、报关、流通加工)
	内地	大藤物流(上海)有限公司	100.0	中国地区的综合物流业务(3PL、仓库、运送、流通加工)
	内地	大建阿美昵体(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	在以香港地区、中国内地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
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

—— 不要只重用人格者 井上准之助

代表取缔役会长CEO

岡藤 正広



质疑“常识”

纵观当今世界，我感到巨大的变化正在混沌之中萌芽。

我于1974年进入伊藤忠商事，当时正值第一次石油危机爆发。时至今日，谁能料想到，50多年后的今天，石油危机在令和年代再度来袭。反观日本国内，当人人都以为通货紧缩将永远持续下去时，日本迎来了30多年来没有经历过的通货膨胀的转折点。现如今，所有商品的价格都在上涨，在日本生活的人们或许从理智的角度已经接受了现状，但从感性上仍难以完全适应。我也每天都深刻感受到，如今正是企业经营掌舵极为艰难的时期。可以说，“常识”已不再适用于当下环境。我个人也深深感到，必须重新对所谓的常识提出质疑，否则将难以度过面前的难关。

在这样的环境下，我偶然拿起的一本书，其中有一句话“不要只重用人格者”，格外的触动了我。深入查阅后发现，这句话出自日本大正至昭和初期曾担任大藏大臣和日本银行总裁的井上准之助先生。井上先生是一位不囿于常识、具备独到思想的人物。这句话的本意在于：“那些只把保守和常识挂在嘴边的人，难以创造出崭新的思想与突破”。企业的经营常常伴随着预料之外的问题。作为企业的经营者，结合自身的实际经验，我深有同感。再进一步追溯，我发现，伊藤忠商事与井上准之助先生竟有着一段不解之缘。

二代伊藤忠兵卫在去往英国留学途中，曾在纽约短暂停留。期间，他到办公室拜访了作为日本银行纽约代理店负责人的井上先生，二人就此结缘。当时，井上先生指出，二代伊藤忠兵卫在选用人才时，倾向于把不受现有框架束缚的人选排除在外，仅重用人格者，这一点亟需改正。此后，忠兵卫一直对井上先生心存敬慕，每每遇到难题时，都会向先生请教。这句“不要只重用人格者”也记录在了日后的回忆录中，被称为“一生中最受冲击的一句话”。

在与率领日本棒球国家队夺冠的栗山英树先生的谈话中，我也提到了这段与井上准之助先生的缘分。令人惊喜的是，节目播出后，我竟收到了井上先生的老家——井上酒造的来信，并有幸得到与井上酒造方见面交流的机会。井上酒造位于日本大分县，是一间有着200多年历史的酒坊。早在默认女性禁止从事酿酒工作的时代，井上酒造的女性就已经参与了酿酒行业。第7任社长井上百合女士，引进了以培育优秀地方产业为目的而组成的、以大分县为根据地的基金资金及经营人才，积极推进经营改革，不仅有效利用井上先生故乡作为日本历史性文化遗产的价值和酒坊资源，其自身更是下定决心专注于首席酿酒师，将酒坊打造成为可以延续300年、400年屹立不倒的酿酒世家。此次会面，让我学习了这段打破陈旧思想中酒坊的固有形态、不断迎接新挑战的宝贵历史。一方面令我感叹，与质疑“常识”、开创新时代的井上准之助先生，以及继承了这一精神的井上酒造间的奇妙缘分。另一方面，更令我再次深刻感受到，在如今的时代背景下，“质疑常识”的重要性。

之后我又了解到，被誉为本公司中兴之祖的越后社长，他的座右铭之一“扬名立业，常于困顿之日；事败功废，多在得意之时”，也是出自井上准之助先生。这句话也作为越后社长的座右铭，在伊藤忠代代相传。

企业经营中真正的“常识”

企业经营中存在着诸多应受到质疑的“常识”。

例如，如今备受瞩目的、用以衡量企业文化的员工敬业度调查。眼下一味追求“员工敬业度”的风潮，令我感到些许担忧。此前，本公司的女性董事与其他公司的女性董事在交流时，讨论了如下话题。这家公司在员工敬业度调查中，获得了非常高的得分，看起来很令人安心，但仔细分析后发现，许多员工几乎一整个月都居家办公，很少到公司出勤。换句话说，这种轻松的工作方式是员工敬业度提高的原因之一。只过分追求工作舒适度的“工作方式改革”，会阻碍企业的成长，也可能扼制个人的进一步发展。员工体会到自身工作价值，继而不断努力；经营者将员工们的付出转化为企业业绩的提升，并反映到员工的薪资待遇上，让员工实现更加充实和有保障的生活，如此良性循环周而复始，才是经营真正应追求的目标。

此外，“多样性”也是同样的道理。将“经营层中包含

多少‘女性’和‘外国人’”设定为数字上的目标，已经成为了某种“常识”。这种单纯拘泥于形式的做法，对于以“增长”为毕生追求的企业来讲，真的正确吗？我认为，为了突破各式各样的难关，企业真正需要的，是营造一个能够广泛倾听多样化人才意见、包括创新性想法在内的环境。只会发表“常识性”建议的优等生，并不具备能够突出重围、打破常规的思想、灵活性和执行力，由这样的人所组成的组织，是无法应对预料之外的事态的。因此，我们才要打造多样性的团队，把大家提出来的各种意见摆在台上进行充分讨论，再作出最合理的经营判断，这对于经营者来说非常重要，也是我的责任。换言之，当今市场环境下的企业经营，再次回归到了井上准之助先生的格言。

所谓“商人”的继任者

伯克希尔·哈撒韦的沃伦·巴菲特先生，于2025年12月卸任了长久以来担任的CEO一职。他所撰写的最后一封“致股东信”包含诸多深刻洞察，令人不禁赞叹“不愧是‘奥马哈先知’”。其中，他谈及了选任CEO时的经营哲学，并列举了如下不宜作为继任者或经营者人选的特征。

1. 建立个人帝国的人。表现欲强，沉迷于“彰显自己”“创造自己的时代”等想法。比起公司的利益，更看重自己利益。

2. 公开宣称自己非常富有的人。在公开场合，大肆炫耀拥有的巨额财产、态度傲慢的人。

3. 公开宣布任期的人。为了达到自我保全的目的，公开发表卸任时间制造话题，煽动公众揣测的人。

我想这段内容应该引起了许多人的共鸣。这让我再次想起，儿玉博所著《来自德黑兰的男人》这本书中记载的，日本东芝因继任者的选择失误而导致组织分崩离析的案例，我也曾在以前的致辞中提及过。在日本，有着平均6年左右更换一次经营者的惯例，但我认为，这样岂不是很难从长远的视角实现真正的经营？此外，对于有能力的董事，难道不应该更长久地给予其活跃的舞台吗？事实上，本公司的前任CFO和CAO都在长达十几年的时间里，为本公司的成长提供了强有力的支持。他们所取得的功绩毋庸置疑。

对于任何企业而言，挑选继任者都不是件易事。我认为，“作为商人的直觉”，是作为商社经营者必须具备的素养。商社经营者，必须是能够在变幻莫测的商场上拿出实际成绩的人。此外，在时时刻刻变化着的环境中质疑常识，具备独立思考、当机立断的能力，也是条件之一。同时，对集团整体经营的重要性有着深刻认识，也是重要因素。事实上，在2026年度，我们任用了2名在集团公司的经营中取得优秀业绩的已退任人才，出任总公司董事。我也安排了外部董事与众多本公司董事及投资公司经营层的会面，从多个角度全面交换意见。

“商人如水”，这既是商业哲学，也是经营者追求的素养之一。是如水般灵活应对对方的需求，不断变换自我形态的能力。没有共鸣就无法促成生意。面对市场也是同样的道理。我们决心踏踏实实地培养具备这些素养的经营人才。

再度回归“没有投资就没有增长”与“面面俱到的经营”

日本著名证券分析师、现任一桥大学研究生院资本市场研究论坛代表藤田先生，在日本经济新闻上发表了这样的主张：“对于‘日本企业的留存收益过剩，应将这部分资金用于股东回报’的见解，希望敲响警钟。”我也感受到，目前的日本市场存在一股很强的风气，认为应将股东回报放在优先位置。人们熟知的科技巨头Amazon公司，净利润达12.4万亿日元，设备投资20.5万亿日元，加上研发经费，总计实施了38万亿日元规模的成长型投资。另一方面，自1997年上市以来，公司从未实施过分红。尽管如此，其市值已达420万亿日元规模，是日本市场难以想象的断层式的存在。就算是丰田汽车，市值只有约45万亿日元，研发经费为1.5万亿日元。这正是我强调“没有投资就没有增长”的原因。科技巨头在经营中投入了超乎想象的成长型投资，看起来或许有些不符合常识。上述案例些许极端，但我认为，把握成长型投资和股东回报间的平衡最为重要。巨额的股东回报或许能促使股价暂时上涨，但潜藏着扼杀未来增长萌芽的可能性。对于希望站上全球舞台的我们而言，失衡的经营判断将是致命的。

偏激的应对方式对日本整体而言也难以带来正面效果。

业务组合的排布也是同样的道理。正如我常说的“商社如水”，伊藤忠的经营之道在于，保持广泛的业务组合，根据时代的需求，灵活地转换重心。基于这样的思想，本公司一直以来都致力于“面面俱到的经营”。这一经营思想，旨在不过分依赖某一特定业务，在增强优势的同时，克服弱点，从而提高整体水平。例如，2010年度的机械公司利润不及100亿日元，是各业务板块中规模最小的，但现如今已有突破2,000亿日元规模之势。这也是我认为，单靠被视为企业经营常识的“选择与集中”所无法实现的成果。

“从被低估到逆袭”，向更高的收益水平进发

曾几何时，综合商社无论创造出多么出色的利润表现，都难以获得应有的市场评价。“估值长期偏低”曾是商社股的某种常识。然而，近年来，关于综合商社的市场评价急剧提升。本公司的股价自我就任社长时的800日元区间一路上行，一度突破1万日元（换算为股份拆分前的价格）大关。顺带一提，在所有上市企业中，本公司也是唯一一家到2025年度末，连续11年跑赢TOPIX指数的企业。此前甚至出现了某家商社的市值跻身于日本所有上市企业前三名的局面。结果表明，不论是利润水平、股东回报，还是就职人气排行榜，市场对综合商社的整体评价得到了重新审视，这对整个商社业界而言也是一件值得欣慰的事。



近日，野村证券负责跟踪商社板块的成田分析员围绕本公司股价发表了题为《从被低估到逆袭》的报告。报告指出：“受中东局势的长期化影响，能源市场价格保持高位。伊藤忠的能源业务利润占比较低，因此，短期内从中受益有限。不过，随着股价的回调，其估值吸引力正不断增强。伴随中东局势缓和带动能源市场趋稳，以及公司基础收益的持续改善，预计股价将迎来回升。”卖方分析师们撰写的每一份报告我都会仔细研读，而这篇报告在让我深感责任重大的同时，也更加坚定了无论如何都要回应市场期待的决心。

今年，将是把“没有投资就没有增长”这一理念转化落地的一年。目前，为了实现新的增长，我们正在推进多项的举措，其中部分项目将在近期揭晓。我本人也将身先士卒，为实现优质投资，脚踏实地、挥洒汗水，与各公司总裁一同开拓新业务，怀着这样的决心投入到日常的经营之中。同时，我也会亲自走访客户和投资公司，保持敏锐的洞察力，全力投入各项工作。今年，我将继续致力于企业价值的持续提升，并向各位展示切实成果，敬请期待。



COO MESSAGE

“換挡提速”

代表取締役社长COO（兼）CSO

石井敬大

换挡提速之年

自2021年4月我就任代表取缔役社长COO以来，转眼间已经过了5年的时间。期间，为了回应各利益相关方的殷切期望，我奔走于日本国内与海外的业务现场一线，抱着伊藤忠集团必须实现增长的决心，挥洒汗水。

美国特朗普政府对现有秩序的冲击、世界各地的战争与冲突……当今世界陷入了前所未有、前景不明的混乱局势。另一方面，本公司拥有大量业务根基的日本，正迎来重大转折期，摆脱了长期侵蚀国家经济活力的通货紧缩、步入30多年来未曾经历的通货膨胀时代，公司治理改革的浪潮也在推动企业作出重大改革。与此同时，AI与数字技术的发展在加速进行，势头没有停下来的迹象。在日本政府推动的经济安全保障、国土强韧化计划等的政策背景下，可以隐约窥见，日本国内投资将迎来前所未有的提速。日本正在经历“变革”，在此背景下，我也切身感受到海外投资者们对日本企业的关注度正在不断提升。

过去15年来，本公司的合并净利润实现了超过10%的年平均增长率。然而，为了继续实现更进一步的增长，必须进行更高一个层级的“换挡提速”。面临即将到来的重大转折期，如果仅延续一直以来的思考方式，恐怕将遭遇瓶颈，对此我深感忧虑。我们必须大胆转变思路，从单一的纵向兼具横向、斜向，从一维转变为二维、三维的思考。例如，我们必须从“累积10个10亿日元规模”这样的小规模叠加的思路，大胆转变为思考“为了创造100亿日元规模的利润，需要与谁合作？需要进入哪些领域？需要如何布局？”，真正实现思维和心态上的“换挡提速”。

我们将2026年度定位为“换挡提速之年”，并决定将成长型投资规模设定为1.5万亿日元，全力加速前进。投资的重点在于从业务现场一线出发，打造能够成长为未来收益支柱的新核心业务，实现新的价值创造。不过，尽管我们将增长目标提升了一个档次，但指引我们实现增长的道标，始终是独具伊藤忠特色的“伊藤忠的盈利方法”，这一点不会改变。

在现场一线培育出的“伊藤忠的盈利方法”

冈藤会长CEO常说的“商人如水”，为我们在风云莫测、瞬息万变的时代里如何开展业务指明了方向。正如水能适应容器自由改变自身形状，我们要敏锐地捕捉社会与产业的变化，在灵活应对的同时创造新的价值。本公司正是秉承着这一作为“商人”的独特的经营哲学，在深入参与到社会与产业方方面面的同时，不断拓展业务和商业的机会。我们长期以来深耕于各行业现场一线，构筑了本公司稳固的业务基础和覆盖公司内外的信任网络，并不断磨练了公司每一位员工的现场一线能力。充分发挥以上优势来创造价值，正是本公司的精髓——“伊藤忠的盈利方法”。

亲临现场、通过一线视角观察和挖掘商业机会所培育出的“现场能力”，是本公司独一无二的优势。特别是以下游消费者接触点为起点、贯穿中游及上游乃至整个价值链的业务平台，以及在广泛行业中构筑的有形和无形网络，都是“现场能力”得到充分发挥所结出的硕果。

“现场能力”所带来的成果还表现为“亲身实践经营”。我们从本公司派遣经营者及职能人员，深入“现场一线”，准确识别亟待解决的课题，通过经营改革与投资对象并肩作战，全力提升其企业价值。派遣到各投资公司担任经营者的员工，绝非所谓的“走过场”，公司设计了员工评价和待遇与经营成果挂钩的激励制度。这些员工，作为在实际业务一线积累经验与专业知识的经营管理人才，回到伊藤忠后，其积累的包括挑战与失败在内的宝贵经验也将持续沉淀，形成良性循环。

我们建立了每半年度与主要投资公司经营层开展面谈的机制，由冈藤会长CEO和我二人共同听取业绩报告，并综合各公司所处经营环境，深入探讨中长期及短期经营战略。在汇报中，我们听到了许多立足于消费者接触点、诞生于现场一线的商业巧思，以及勇于开拓、提升企业价值的优秀案例。这让我强烈感受到，作为本公司经商原点的“盈利、削减、防范”和“市场导向”的思维等，已在投资公司落地生根，“伊藤忠的盈利方法”得到了深度实践与贯彻。投资公司对业绩方面作出的巨大贡献不言而喻。2025年度，有70家公司创下收益新高，占全体投资公司的约3成，这给了我更大信心。为了推动伊藤忠集团的成长，这些秉持相同经营哲学、相同战略视野，不断向更高目标发起挑战的投资公司集群，是本公司无可替代的宝贵财富。

通过横向协作创造新价值

以下游为起点、通过从现场一线近距离观察和捕捉消费者需求并转化为商业机会的“市场导向”的思维，是本公司“盈利方法”的显著特征。然而，当今市场需求日趋复杂，已无法仅凭某个单一组织独自应对。

因此，我一直大力倡导“打破纵向思维”，旨在跨越组织

间的壁垒，积极响应客户需求，并切实将其转化为收益机会。正如前文所提到的，我们要从单一的纵向思考，拓展为兼具横向、斜向的思考，从一维视野，提升至二维、三维视野，从而进入全新的业务领域。为了迈向更高层级的增长阶段，基于跨越多组织的整体构想而开展的横向协作，在未来将变得愈发重要。

作为主导跨领域横向协作项目的重要组织，第八公司自2019年成立以来便发挥窗口功能，并于2025年度，促成了与Seven Bank在金融业务领域的合作；而在生活资材·住居公司方面，也启动了与JR东日本集团在不动产业务的合作。以上均是与深耕多元化领域的优秀企业开展的合作，我们将以ATM业务或不动产作为切入点，致力于将业务范围拓展至更广阔的领域。我坚信，正因为伊藤忠对业务现场一线的熟悉，才能够以现有业务为杠杆，根据合作伙伴的需求，提供广泛且多样化的价值。我们将继续以这样的方式，在多个业务领域中，挖掘具备开展横向协作潜力的优质项目，我本人也将亲自带头，引领本公司的增长提升一个至两个层级。

“市场导向思维”不仅适用于直通产业下游的生活消费领域，在长期以来支撑行业发展的基础产业领域，本公司同样立足于这样的思维方式，发挥本公司独一无二的竞争优势。过去，商社的主要功能是在供应链上游，从世界各地采购原料及素材，并销售至供应链中游及下游。即使在如今，保障供应链稳定、强韧依然是我们的重要使命，这一点不会改变。但如果能从下游的视角仔细观察上游与中游，便能提供具有更高附加价值的商品及服务。例如，在电力领域，面对上游出现的电力短缺及可再生能源增加带来的电力供需平衡及发电出力调节等课题，我们在下游提供储能、微电网建设等电力解决方案，同时提升用户端的便利性。石油化工产品亦是如此。本公司化学品领域投资公司集群已经开展相关实践，通过连接众多日用品制造商的技术和消费者实际困扰、需求间的桥梁，大胆尝试将市面上尚不存在的新材料与新商品进行创新组合。这正是本公司超越现有上、中、下游界限、实现的独特的价值创造。

利用AI及数据加速增长

在实现“换挡提速”的过程中，数字技术的应用不可或缺。数字技术的进步速度惊人，势不可当。据预测，AI将进化成为具备信息收集和判断能力的“智能体”，能够在各种各样的业务场景充当梳理思路的“业务伙伴”。为了不落后于其进化速度，我本人也每天都与AI反复检验自己的思路，并在公司内部倡导数字化转型（DX）与AI的应用。这源自于此前与台湾地区相关业界知名人士唐凤先生会面时的启发。当时，我曾对日本在利用AI构筑平台方面的滞后感到担忧，而对方向我展示了全新的画面：我们已无需构筑平台，而是先逐步向能够适用的领域引进AI，再将已经引进了AI的领域之间相互连接，让AI在联结中寻找最佳解决方案。我们的业务领域中存在着多样化的产业现场。由伊藤忠主导，从具备可行性的业务现场开始逐步引进AI，推动业务增长，这也将成为极具伊藤忠特色的价值创造方式之一。

同时，本公司集团通过广泛的消费者接触点积累了丰富多样的数据。目前我们正从数据的梳理入手，将这些数据整理为可以利用的状态。通过在业务场景中对整理好的数据加以利用，将有望加速创造新的价值。数据的整理与活用，既是许多企业获取新收益机会的经营课题，也是不同行业间跨界合作创造协同效应的重要课题。本公司将以多年来密切协作的CTC公司为中心，充分发挥数字价值链的作用及优势，精准捕捉收益机会，全力扩大业务规模。

数字技术的应用，将带动劳动生产率大幅提升，甚至可能创造出此前难以想象的新技术和新服务。然而，赋予商业最终价值的，始终是那些亲身踏足现场、观察现场、在现场挥洒汗水的人。我们期待DX和AI与熟知现场的“商人”产生的化学反应，实现唯有本公司才能做到的价值创造。

在重大转折期实现更高的飞跃

正如“商人如水”所言，对于始终敏锐地捕捉产业和消费者需求、灵活应对并不断创造新价值的本公司而言，重大转折期正是我们发挥新“盈利方法”优势、拓展业务领域的绝佳契机。我们最终要实现的，是本公司一直以来坚持且行之有效的经营方针——稳健积累每一期的基础收益，持续提升企业价值。今后，我们也将继续砥砺前行，不辜负市场的殷切期望。

如今，在“换挡提速”的号角下，伊藤忠商事集团正面朝着更高水平的发展阶段全力奔跑。我们将竭尽所能，继续在业务现场一线贯彻“伊藤忠的盈利方法”，诚恳面对每一位客户，全力实现伊藤忠特色的价值创造。

CFO MESSAGE

代表取缔役 高级执行董事 CFO（兼）CXO
中 宏之



作为一名能够描绘未来方向的CFO，我将切实肩负起公司经营的重要责任，为企业价值的持续提升提供有力支持。

成为能够描绘经营方针的CFO

在公司以“换挡提速”、迈上更高的收益水平为目标的本年度，我有幸出任CFO一职。作为新上任的CFO，每一次与资本市场的对话，都让我切实感受到这份职责的分量。

首先，我想向各位传达的是：我强烈希望与前任CFO一样，在面对资本市场时，能够成为一位“能清晰描绘经营方针”的CFO，换句话说，我希望成为能同步发挥CSO作用的CFO。我于2018年出任负责公司整体经营企划的业务部长；2022年起担任CSO（Chief Strategy Officer），推动公司整体经营战略的制定与实施；2024年起担任CXO（Chief Transformation Officer，首席变革官），推动集团整体的业务结构与经营模式变革。按照全球标准，CFO不仅要准确把握公司过去的业绩状况，更要对公司未来的经营方针负责，并能够清晰地加以阐释。带着迄今为止的职业经历出任CFO一职，我对自己提出要求，要成为一名“能清晰描绘经营方针的CFO”。

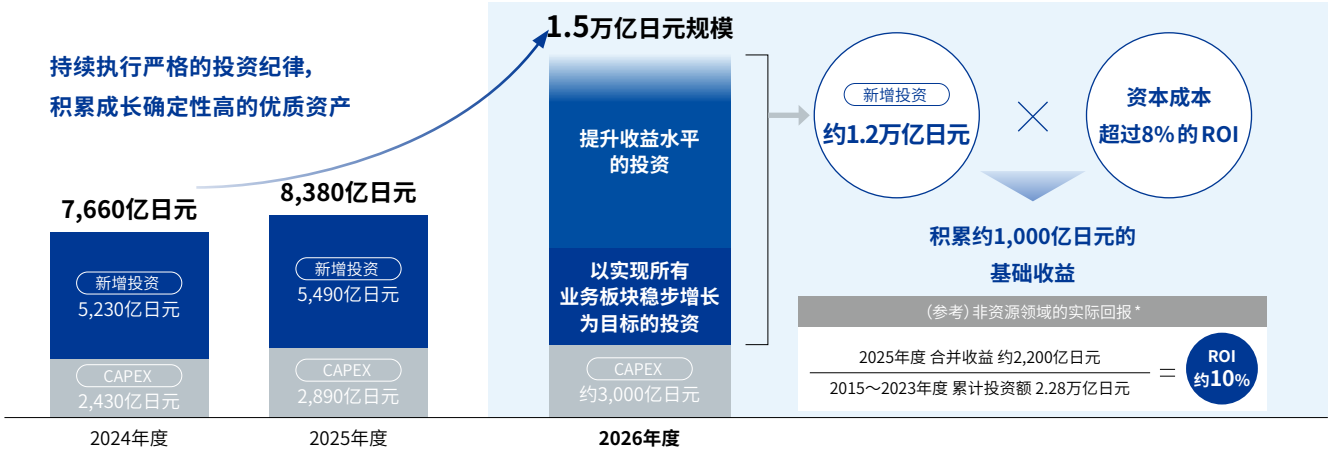
提升企业价值的本质在于，同时实现利润增长【EPS】与资本效率【ROE】两个方面。基于＜财务矩阵＞的思路，以7～8%的利润增长为底线，并以近年来实际保持在50%左右的总回报率（total payout ratio）为前提，我认为公司能够将ROE稳定在15%左右水平，这也是全球通用的行业标准水平。CFO的职责在于，在实现财务战略的同时，对未来的经营方针负责，切实实现企业价值的提升。我将秉持这一理念，全力以赴履行CFO的职责。

显示利润增长率・总回报率・ROE的财务矩阵

		总回报率		
		60%	50%	40%
ROE	13%	5%	7%	8%
	14%	6%	7%	8%
	15%	6%	**8%**	**9%**
	16%	6%	8%	10%
	17%	7%	9%	10%

1 践行有助于提升企业价值的资本配置

我们一贯的财务方针是，基于“三大平衡”（成长型投资、股东回报、有息负债控制）坚守稳健的财务基础，这一点不会改变。不过，在财务纪律允许的范围内，资本配置应根据经营环境和经营状况灵活调整。截至2026年3月末，NET DER已降至0.46倍，当前的财务基础非常稳健。我认为，在今后继续维持高水平信用评级前提下，目前公司仍有很充足的债务融资能力。现阶段，运用财务杠杆已成为我们可以选择的经营手段之一。



* 以非资源领域50亿日元以上的事业投资项目（不含CAPEX及已退出的项目）为对象；对于现有业务的追加收购项目，仅统计与追加投资额相对应的利润贡献。

本年度，我们将首先以提升收益水平为目标，积极推进成长型投资。相比起过去两年的成长型投资额7,000～8,000亿日元的水平，我们预计本年度的成长型投资规模将翻倍，达到约1.5万亿日元。这一数字并非单纯的“额度”，而是基于具体项目逐一累加得出的：除已实施的投资外，还有多个项目已签订基本协议，正处于条件谈判或最终敲定阶段。我们认为本公司当前的资本成本约为8%，因此将持续积累能够实现ROI超过8%的成长型投资。通过推进这些积极的成长型投资，预计在不久的将来，基础收益将至少提升约1,000亿日元。在此需要特别说明的是，即使在推进成长型投资的过程中，我们也绝不会放松投资纪律。今后，日本也将明确进入“有利率的时代”。我们将基于目前对约70个行业分别设定的投资门槛收益率，从资本成本的角度严格判断所需的回报。过去两年，我本人作为投融资协议委员会委员长，一直对项目严格把关。我们不仅关注投资估值，也一直重视未来业务的拓展，并在投资后通过发挥协同效应创造成长机会。例如，要创造协同效应，就需要汇集各方智慧，并构建可行性高的机制。把项目培育成未来的收益支柱，也是CFO的重要职责之一。我们将把这些举措再向前推进一步，加快推进可预见性高的成长型投资。

另一方面，股东回报的重要性丝毫没有改变。此次的股东回报方针，是经过管理层深入讨论后提出的。在分红方面，我们在长期经营方针中再次明确了“累进分红”，表明不减少分红、随利润增长稳步增加分红的态度。本年度每股分红将不低于44日元，实现连续12个年度分红增加；同时，我们将连续第11年实施股份回购，金额不低于3,000亿日元，创历史新高。按年初预测，总回报率将达到64%。

在充分考虑此前一直向各位说明的＜财务矩阵＞的同时，践行有助于提升企业价值的资本配置，这是CFO的首要职责。

2 再次强调对高ROE的坚持

我们始终认为，“15%的ROE水平”是企业赢得包括海外机构投资者在内的全球投资者青睐的重要评价标准。在日本市场的大盘股中，多年来ROE始终保持15%以上的企业极为罕见。可以自信地讲，正是这一坚持，成就了本公司迄今为止在市场上的评价。本公司股东结构中海外投资者占比较高，我们认为，这也有力证明了，这一点也获得了来自全球市场的认可。我希望继续珍视这一核心方针。这也是我从前任CFO那里继承来的重要理念之一。

我想，各位投资者中可能有人担心“今后ROE会不会逐渐下降”。正如＜财务矩阵＞所示，如何平衡利润增长与股东回报，正是对CFO能力的考验。但我们不会为了提高ROE而过度压缩股东权益，采取这种走捷径的做法。在当前充满不确定性因素的经营环境下，从充实股东权益的角度确保一定的风险缓冲，从长期经营的视角来看也必不可少。这也有助于确保稳定的融资渠道。归根结底，走捷径的做法无法长期提升企业价值。

另一方面，为坚守高ROE，我们将彻底推进积极的资产置换。2025年度果断实施的CPP出售，正是由我亲自主导的。我希望以身作则，并借此表明：对于低效业务或已

过增长高峰的业务，即使仍能带来一定的利润贡献，也会将其作为置换对象严格处理。我们将加快资金回收、确保现金，同时把资金投向新的成长领域。为坚守高ROE，作为CFO，我将大力推进这种积极的资产置换。

此外，我们还将再提速一档，进一步聚焦业务组合的高效化。2025年度，非资源领域的总资产收益率ROA约为5.5%；资源领域包含了需要推进经营改善的项目，ROA为8.6%。因此我认为，全公司在经营效率方面仍有很大的进步空间。首先，为使非资源领域的ROA超过6%，我将在由我主持的ALM委员会上大力推进相关工作。

另外，关于全公司业务组合的框架，本公司管理层认为，非资源与资源的最佳比例为：按资产计为90%:10%，按利润计为75～80%:20～25%。资源是耗竭性资产，如不持续进行一定程度的补充，其占比将逐步下降。资源领域的ROA相对较高，也有助于提升全公司的资产效率。我们无意过度提高资源占比，但要持续提升企业价值，就必须坚守全公司最优的业务组合平衡。

我们将把这些举措再向前推进一步，在进一步提高全公司ROA的同时，适当运用财务杠杆，坚守作为本公司企业价值提升源泉的高ROE。

3 关于估值

就任CFO以来，经常有投资者问我："您如何看待伊藤忠目前的股价？"我认为，这反映出大家对股价表现略显滞后的担忧，我们对此高度重视。衡量股价有多种尺度，例如①股价=PER × EPS、②PBR=ROE × PER等。近来，也有企业将具体的市值水平列为经营目标。在此，我想就应如何重新看待估值，谈谈自己的一些想法。在考虑股价时，【PER】是一个重要因素，它体现的是市场的预期。但PER终究由市场来评价，公司自身无法人为地制造。我认为，成长预期是在投资者理解公司利润增长的逻辑后自然形成的。作为CFO，今后我将继续以通俗易懂的方式加以说明。另外，我认为本公司的利润增长有三条路径。



实现利润增长的"三条路径"

1. 实施收益可见性高的成长型投资

本年度，我们已实施多个预计可带来确定性利润贡献的项目，例如追加收购日立建机株式会社股份、在北美电力业务中获取新增收益机会等。今后，我们将继续投资于各业务板块中作为成长核心的业务。

2. 以现有业务为支点，推进跨领域合作与重组

不仅限于投资，将本公司的业务基础与新合作伙伴的知识和功能相结合，也能实现超越现有领域框架的业务拓展。例如，与JR东日本在不动产领域开展的战略合作，不仅可以结合双方的业务基础和专业经验，进一步加快成长的可能性，我们还将不仅限于不动产领域，力争在更广泛的业务领域扩大业务。

3. 通过深耕具备专业积累的业务以引领成长（亲身实践经营、市场导向思维）

迪桑特（DESCENTE）、CTC、FamilyMart等目前作为本公司核心的业务，都是通过增持或私有化，彻底推行"亲身实践经营"，从而显著提升了各公司的成长能力。这样的机会还有很多。

与各位携手，进一步提升企业价值

今后，在坚守高ROE、实现EPS持续增长的同时，通过展现具有本公司特色的增长逻辑，实现让市场认可的估值水平，这是CFO的使命。为此，"与投资者的对话是企业价值提升的源泉"这一信念一如既往，始终不变。作为能够与各位共创企业价值提升的CFO，我将全力践行在此作出的承诺，同时带领公司迈向下一个成长阶段，实现企业价值的进一步提升。

东亚区总裁致辞



三村 刚

伊藤忠商事株式会社 高级执行理事
东亚区总裁

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，推动业务模式向新时代进化。

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60个国家和地区约90个网点、合并子公司/关联公司总数265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。2025年度（2025年4月～2026年3月）（国际会计准则（IFRS）），合并净利润达到56.31亿美元。

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。

连续参展进博会，创造消费市场新价值

2018年首届中国国际进口博览会(以下简称“进博会”)举办以来，伊藤忠持续参展，积极向中国市场深度展示独特的经营理念与先进的产品技术，并由此结识了众多中国合作伙伴。

2025年，伊藤忠展台聚焦“零售消费”主题，通过全家FamilyMart便利店、服装时尚品牌(WILD THINGS、GRAMICCI、EDWIN)、食品供应链服务、日用品供应链服务(伊藤忠华糖综合加工)、品牌授权代理服务(Rights & Brand Asia)、沉浸式体验及展示服务(NEON)等多个板块，具体描绘未来社会多样化的生活场景，创造丰富多彩的消费体验。

2026年，伊藤忠将继续依托进博会平台，携手国内外优质合作伙伴，以“食品产业链的价值提升”为主题参展，集中展示NISSEI日世软冰激凌、北川半兵卫抹茶、Dole都乐水果加工品、食品流通业务、FamilyMart全家便利店以及IP业务等多项成功案例。未来，我们将继续立足消费者需求，发挥商社整合供应链和连接市场的优势，提供多元化的解决方案，并秉持“市场导向”思维，准确把握并积极回应社会需求。



2025年展台实景

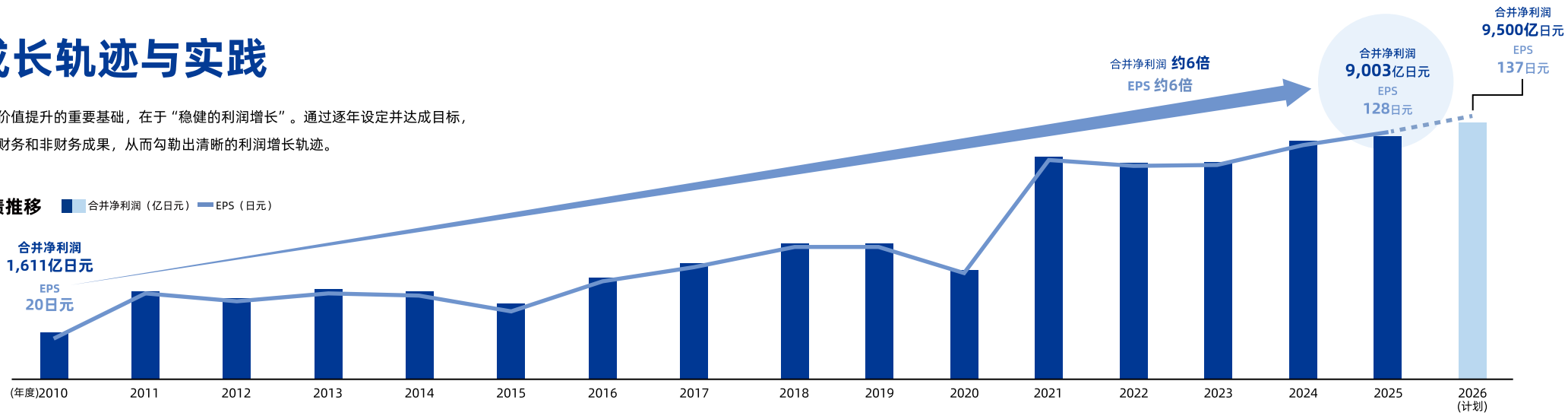


2026年展台概念图

成长轨迹与实践

企业价值提升的重要基础，在于“稳健的利润增长”。通过逐年设定并达成目标，
积累财务和非财务成果，从而勾勒出清晰的利润增长轨迹。

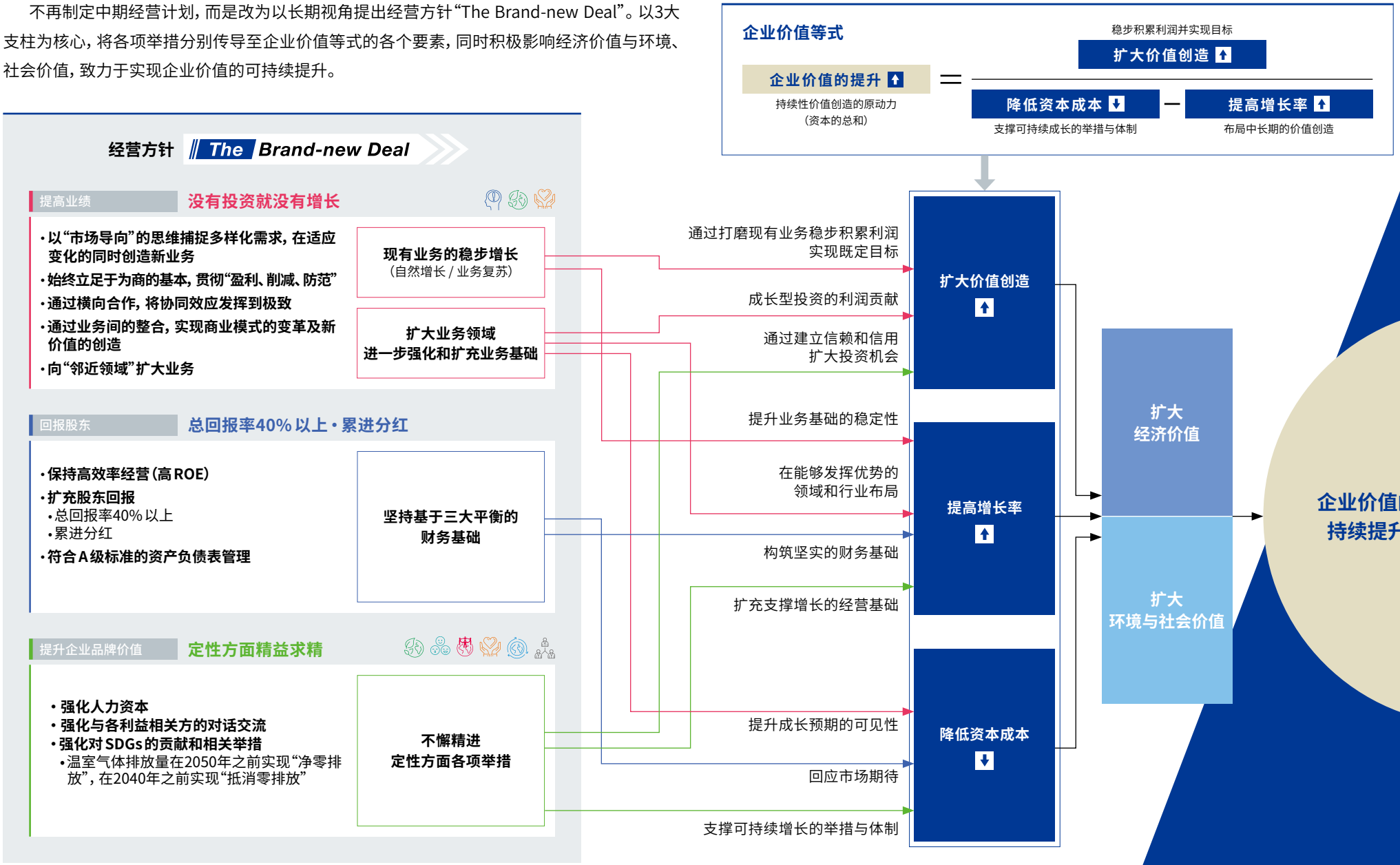
业绩推移



	Brand-new Deal 2012	Brand-new Deal 2014	Brand-new Deal 2017	Brand-new Deal 2020	Brand-new Deal 2023	The Brand-new Deal
方针	“增大盈利！ 削减成本！ 预防风险！” 强化现场力 彻底进攻 扩大规模	“以成为非资源 No.1商社为目标” 扩大收益 均衡成长 遵守财经纪律和低重心经营	“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” 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	“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）” 向新时代业务进化 高效率经营 健康经营No.1企业 回归原点 再次彻底贯彻“盈利、削减、防范”	确立“8,000亿日元收益水平” + 在保持平衡的前提下 扩大财务与非财务资本 以“市场导向”思维推动业务变革 利在下游 强化对“SDGs”的贡献和工作开展 三方有利的营商理念	~利在下游~ 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，累进分红 制定和公布“经营方针” 作为公司经营长期视角下的指导
成果	“生活消费领域No.1”	确立“非资源No.1商社”地位	确立中国和亚洲市场 稳固的业务基础	三冠的达成	立足“市场导向”思维 以下游为起点的价值链变革	迈向合并净利润1万亿日元水平
<财务>	• “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	• 与中信（CITIC）、正大集团（CP Group）的业务资本和合作	• 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	• 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（三方有利）	• 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	• 连续2年刷新历史最高纪录 达成合并净利润9,000亿日元目标 • 继续实施成长型投资 • 继续保持高效率经营 • 总回报率保持在50%水平，高于经营方针中提出的40%的目标
<非财务>	• 强化公司治理等经营基础 等	• 引进“清晨型工作方式”推进工作方式改革 等	• 深化工作方式改革，外部董事达1/3以上 等	• 成为首个被GPIF纳入所有ESG相关投资指数的商社 等	• 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	• 连续2年在主要6家媒体“就业人气排行榜”获得“全行业第1”

致力于企业价值可持续提升的经营方针（逻辑树）

不再制定中期经营计划，而是改为以长期视角提出经营方针“The Brand-new Deal”。以3大支柱为核心，将各项举措分别传导至企业价值等式的各个要素，同时积极影响经济价值与环境、社会价值，致力于实现企业价值的可持续提升。



“商人型”价值创造循环

内部资本

人力资本（个人能力）

以实现“充满挑战且回报丰厚的公司”为目标，将人才战略定位为重要经营战略之一。通过提升员工的工作积极性与贡献意愿来提高劳动生产率，将“个人能力”转化为企业价值的提升。同时，通过丰富的现场一线经验，不断提升作为商人的“个人能力”。

组织功能及业务知识和经验

构建了在各行业拥有丰富知识与经验的营业组织，以及具备高度专业性的职能组织，在迅速决策机制下，两类组织紧密合作，相互发挥各自功能。此外，积累了广泛而深厚的的业务知识和经验，包括从过去失败中汲取的教训，这些积累已成为创造新业务时不可或缺的无形资产。

业务组合

本公司内8大公司在广泛的行业领域开展业务。通过迅速应对经营环境的急剧变化和消费者需求的多样化，以“由点及面、串珠成链”的方式创造业务，同时推进商业模式变革，形成了灵活性高、广泛且均衡的业务组合。

重要课题

为持续提升企业价值、不断推动价值创造循环，基于“通过主营业务开展的举措”“与经营战略的一致性”“中长期社会变化”“增加治理要素”等视角，确定重要课题。



外部资本

顾客 · 合作伙伴资产

对于获取和发展贸易、扩大业务领域等而言，与包括众多优秀企业在内的顾客及合作伙伴维持和构建互利共赢（Win-Win）的关系不可或缺。丰富的顾客 · 合作伙伴资产使收益性的持续提升成为可能，也有助于实现“三方有利”。

自然资本 · 自然资源

本公司通过在非资源及资源领域开展业务，回应稳定采购和供应自然资源等社会需求；同时也认识到，价值链依赖于各类自然资本带来的恩惠，并受其影响。我们将通过应对SDGs所列社会课题，创造新商机。

与社会的关系

与利益相关方开展持续且具建设性的沟通，了解并回应各方对本公司的期待与要求，通过在日本国内外稳步推进业务及提升企业品牌价值，进一步提升企业价值。

财务资本

坚守以稳步积累利润和“三大平衡（成长型投资、股东回报、有息负债控制）”为基础的财务基础。

企业价值等式

企业价值的提升 = 扩大价值创造 − 降低资本成本 − 提高增长率

METHOD 1 以创造新核心业务为目标、实施收益可见性高的成长型投资

近年来，机械公司持续推进对各领域核心业务的成长型投资。这些投资以多年积累的业务知识经验以及与合作伙伴之间的信赖关系为基础，是具备高度利润贡献预期的投资。我们将结合以下游为起点延伸价值链等本公司特有的功能，力争进一步扩大业务规模。



北美电力业务

依托“扎根当地”的业务基础优势，捕捉不断扩大的北美电力需求

项目概要

2025年度投资额：**347亿日元**

预计北美电力业务整体ROI达10%以上

举措与战略

依托覆盖开发、运营、维护直至资产持有的一站式业务基础和优秀人才，持续实现增长。我们充分运用自2000年代初期起在北美构建的“扎根当地”的网络，承接随AI及数据中心扩张而不断增长的电力需求。

2022年度合并利润	2025年度合并利润	未来利润目标
67亿日元	265亿日元	500亿日元



日立建机

提升建设机械价值链高度，强化全球竞争力

项目概要

2025年度投资额：**1,341亿日元**

持股比例：20.4% → 33.4%

合并利润增加：**100亿日元+α**

举措与战略

本公司自1990年代起便与日立建机开展合作，通过贸易及在亚洲的合资业务等，建立起深厚的信赖关系。2022年，我们实施了对日立建机的出资，并与东京盛世利共同开展对海外销售的支持及北美金融业务。我们将继续运用本公司积累的知识经验与广泛网络，为日立建机经营基础的强化与国际竞争力的提升提供支持。



Aviation Capital Group LLC（ACG）

将飞机价值链业务打造为新的收益支柱

项目概要

2026年度投资额（计划）：**3,100亿日元**

合并利润增加：**160亿日元**（2027年度计划）

举措与战略

本公司从东京盛世利（本公司持股30%）收购了ACG的50%股权，构建起双方共同经营的体制。本公司将ACG定位为收益支柱之一，通过加速周边业务的增长，力争扩大飞机相关业务的价值链。

以ACG为“飞机资产平台”，拓展价值链



企业价值等式

企业价值的提升 = 扩大价值创造 − 降低资本成本 提高增长率

METHOD 2 以现有业务为支点，推进跨领域合作与重组

实施投资的同时，我们将通过融合本公司业务基础及新合作伙伴的知识经验和功能，以现有业务为支点，实现业务领域的进一步拓展。我们将通过推进超越现有领域框架的“横向协作”，最大限度发挥协同效应，提升投资回报，加速实现增长。

与JR东日本在不动产领域开展战略合作

项目概要

自2026年10月起，JR东日本与本公司将双方的子公司合并
出资比例：JR东日本60%、本公司40%

该公司将融合双方各自拥有的经营资源与业务基础，确立综合开发商的竞争优势。通过将JR东日本集团的铁路网络、沿线开发的知识经验、丰富的业务用地资源等，与伊藤忠集团的不动产开发能力、“市场导向”思维以及广泛的产业网络相结合，进一步强化不动产价值链。我们将以车站及铁路沿线为起点的不动产开发为核心，以开发、资产持有、周转型业务相结合的方式拓展业务，力争在今后5年内销售额跃升至2,500亿日元规模。

此外，我们将以此次整合为起点，在数字、物流、采购、金融、广告等其他业务领域广泛探索合作的可能性，从“下游视角”出发，创造超越传统框架的服务与解决方案，力争创造新的附加价值。



与Seven Bank开展资本业务合作

项目概要

2025年9月，与Seven Bank签署资本业务合作协议
2025年12月，出资20%（投资额653亿日元）

随着日本国内外数字技术的发展，支付手段日益多样化，其他行业企业涌入金融业务领域的趋势不断加速，金融解决方案的范畴进一步扩大。在消费者金融需求日益多样化的背景下，ATM已从传统的“存取款机”进化为“多功能服务平台”，即使在无现金化不断推进的当下，设置于便利店的ATM使用次数仍呈增长趋势。通过与Seven Bank开展资本业务合作，构建日本国内规模最大的ATM网络之一，将有助于Seven Bank实现业务规模的扩大，并助力FamilyMart进一步提升消费者的便利性。

此外，通过与本公司旗下信用卡、贷款等零售金融业务开展联动，我们将以“市场导向”思维，力争提供满足多样化需求的多元化金融服务。

开始设置面向FamilyMart的新型ATM

自2026年6月起，Seven Bank开始设置面向FamilyMart的ATM“FAMIMA ATM”，计划今后4年左右设置约16,000台。



FAMIMA ATM的多样化功能

- 为无现金支付进行现金充值
- 利用人脸识别的身份验证服务
- 开设银行账户
- 支持地址变更等各类手续
- 与行政·金融服务的联动

企业价值等式

企业价值的提升 = 扩大价值创造 − 降低资本成本 − 提高增长率

METHOD 3 以具备专业积累的业务引领增长（亲身实践经营、“市场导向”思维）

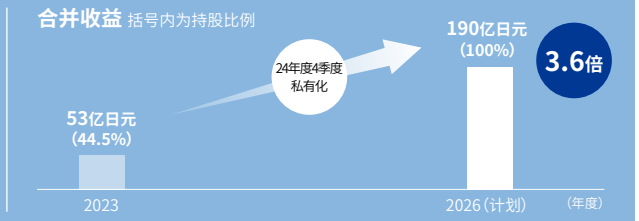
自1971年出资以来，我们与纺织公司主管的迪桑特始终保持密切的合作关系。2008年，伊藤忠将迪桑特纳入关联公司；2019年，通过要约收购进一步强化经营参与；2025年，实现私有化。迪桑特拥有“制造”实力及“品牌”价值等优质的有形及无形资产，结合本公司在纺织业界积累的广泛网络和知识经验，并通过在现场一线贯彻“亲身实践经营”和“市场导向思维”等举措，将最大限度地推动迪桑特持续增长。



迪桑特

POINT

- ✓ 在运动服饰这一成长型市场，与实力合作伙伴携手，共同实践增长战略
- ✓ 通过强化直营、增强产品竞争力，提升品牌价值，并以亲身实践经营的管理方针，贯彻推进经营改革



通过与强有力商业伙伴的协同，在中国市场践行“市场导向”



在中国市场，迪桑特与中国代表性体育用品制造商安踏集团（安踏体育用品有限公司）携手合作，共同推进“迪桑特”品牌在中国的拓展。双方将迪桑特多年积淀的高品质“制造”实力，与安踏集团在中国市场强大的品牌传播力和营销经验相结合，不断提升其作为高端运动品牌的知名度，实现了显著成长。2025年12月，在北京华贸中心开设的中国最大规模的迪桑特旗舰店，通过打造沉浸式空间，展现品牌卓越的技术实力与创新能力，进一步提升品牌在中国市场的价值，并加速发展。

在日本推进高端运动品牌化



为在日本市场打造“迪桑特”高端运动品牌形象定位，迪桑特通过强化直营店、举办相关活动及宣传发布等DTC（Direct to Consumer）举措，持续加强品牌建设。以顾客接触点较多的大都市圈为中心，迪桑特正推进开设大型门店，让顾客在感受品牌世界观的同时，体验高性能服装以及正在扩充产品线的鞋类等丰富商品的魅力。2026年，迪桑特正推进在名古屋、大阪等大城市开设门店，以及银座店的翻新等工作。作为品牌母国，日本将进一步活跃面向韩国、中国等各区域的信息发布与品牌建设活动，全面提升品牌价值。

地方企业价值可持续提升的象征 ——“水沢工厂”



迪桑特投资约30亿日元，重建了品牌标志性产品“水沢羽绒服”的生产基地——水沢工厂。工厂自1970年成立以来，传承了55年，积累了高超技术与经验，通过包括匠人手工作业在内的280道工序，生产最高品质的产品。此外，工厂致力于为占员工总数九成以上的女性打造便于工作的环境，并通过使用当地出产的建筑材料，践行与地区共生的可持续价值创造。

活跃在现场一线的伊藤忠人

挑战高品质、高品位



我运用在伊藤忠商事积累的面料开发及产品OEM业务经验，从事迪桑特产品的生产工作。在日常工作中与迪桑特中国紧密协作、满足中国市场对高品质要求的同时，为确立高端运动品牌的地位，我正与同事们一起，致力于强化“制造”实力。

DESCENTE JAPAN
品牌营销第1部门
迪桑特商品企划1部
采购课长
文堂 敬介

企业价值等式

企业价值的提升 = 扩大价值创造 − 降低资本成本 − 提高增长率

METHOD 3 以具备专业积累的业务引领增长（亲身实践经营、“市场导向”思维）

伊藤忠对FamilyMart的出资始于1998年，最初为关联公司；2018年将其收购为子公司，2020年完成私有化。通过与FamilyMart的长期合作，我们最大程度地活用集团资源，不断优化便利店所提供的价值，推动便利店业务的可持续增长。同时，我们也跨越各公司的界限，推进本集团以各种形式参与的整条价值链的强化。此外，我们还利用FamilyMart作为消费者接触点的业务基础，创造新的业务。今后，我们将继续以FamilyMart为起点，扩大集团整体的收益基础。

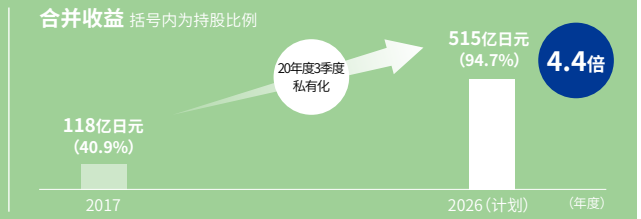


FamilyMart

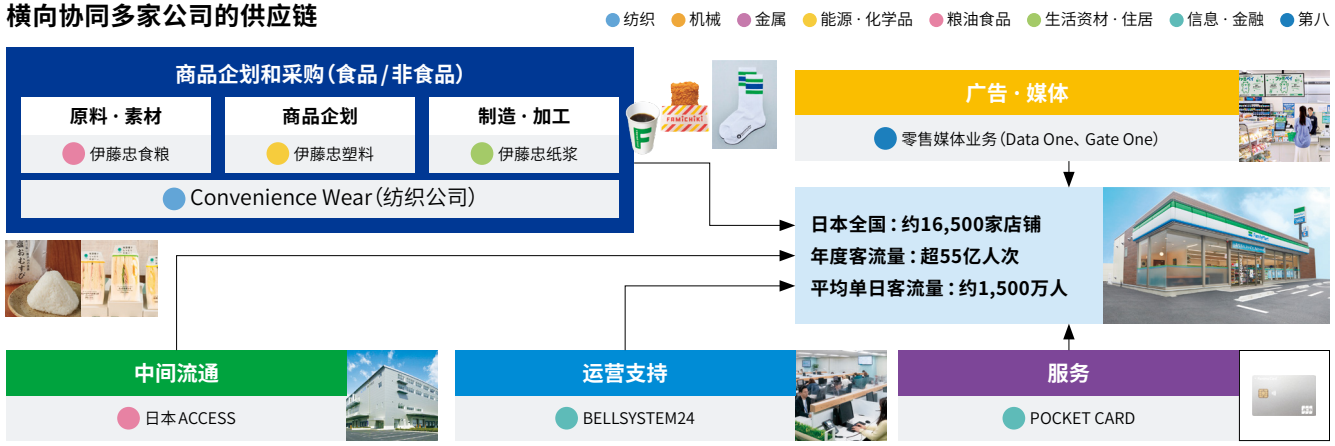
POINT

✓ 运用集团整体经验、专业知识与供应链资源，强化和扩充商品和服务竞争力

✓ 以媒介和数据为中心，创造并扩大新业务及协同效应



横向协同多家公司的供应链



商业模式变革的象征FAMIMA PARK AZABUDAI

2026年7月，FamilyMart首家旗舰店“FAMIMA PARK AZABUDAI”正式开业。在与创意总监NIGO®先生的共创下，我们在门店与空间设计与门店体验上精益求精，并将商品内容拓展至IP业务等领域，力求打破传统便利店的框架，打造“让人愿意专程前往的便利店”，挑战创造全新的“便利店体验”。



活跃在现场一线的伊藤忠人

从发现现场一线课题出发，挑战企业价值的提升

我在伊藤忠商事从事会计、税务及IT领域工作约15年，自2024年起外派至此。目前致力于运用AI提升生产效率、最大限度提高投资效率，以及强化海外子公司治理。我将逐一细致地解决只有身处现场一线才能发现的课题，为集团整体的可持续增长贡献力量。



店铺会计·财务部
财务·投资组
由村 友宏

以“市场导向”思维创造促销价值

我加入伊藤忠商事后，从事了约2年的财务会计工作，之后负责欧洲酒类及糖果的进口开发和新代理权的获取，自2025年起外派至现任岗位。在发挥商品知识与提案能力的同时，借助伊藤忠集团的网络，推进起用大谷选手等差异化促销举措，为扩大日均销售额和利润做出贡献。



商品企划·SV协作室
价格战略·促销组
后藤 凯

纺织公司

时装服装部门 / 品牌市场营销部门











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管理经验。曾为Vivienne Westwood和LANVIN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，善于倾听现场一线的声音，并借鉴到经营管理中。自2023年起担任现职。

通过强化零售运营能力与协同联动，迈上新的收益水平

为了迈向更高的收益水平，我们将力争实现“换挡提速”的目标。在以四项基本举措（①重点领域的战略性举措；②公司的整体协同；③可持续发展业务的收益转化；④商品竞争力的强化）为核心的同时，新增“零售运营能力的强化”的举措。以迪桑特为代表，集团各公司正不断推进向自有零售业务的转型。在此过程中，我们将在高水平运营能力和严格风险管理的基础上，以市场导向视角推动商品开发。此外，在加强与大型零售企业合作的同时，还将通过公司内部门间的横向协同，打通企划、生产、销售功能，例如由时装服装部门负责品牌市场营销部门所获取的品牌的“产品制造”，进一步提升运营效率，从而在通过成长型投资构建收益基础的同时，实现资本效率的提升。

与企业价值等式的契合点

扩大价值创造

经济价值（定量信息）	合并净利润	2025年度实绩 433亿日元 ➡ 2026年度预期 520亿日元	环境·社会价值

- 通过开展循环型业务，回收废弃衣物并将其再资源化，为解决时尚产业的环境课题作出贡献

企业价值 = （**价值创造**） / （**资本成本** − **增长率**）

面向可持续发展的具体举措

通过RENU®项目推动服装资源循环

RENU®项目是通过将使用过的服装及纤维边角料再资源化，致力于实现循环经济的举措。在与服装企业及流通企业合作的基础上，构建回收、分拣、再使用和再生的机制，推动服装产品的循环利用。今后，我们将进一步扩大回收网络和合作伙伴关系，力求环境价值与业务价值的双赢。



再生聚酯材料“RENU”

成长战略

通过强化鞋类业务，加速驱动成长

依托Converse、Under Armour（安德玛）和FILA等既有品牌的运营和销售基础，深化企划、生产、营销等各领域的一体化协同。充分发挥伊藤忠集团的规模优势，运用跨部门协作机制，力争实现高投资回报。与已收购为全资子公司的迪桑特为中心，持续推进鞋类业务的强化与升级。



专为顶级跑者设计的DELTAPRO EXP V3（迪桑特）

提升ROA的举措

强化DTC*，追求高收益业务

迪桑特在成为全资子公司后实现高速增长，其关键在于强化DTC（直接面对消费者）的业务。在日本业务中，迪桑特通过DTC的强化及品牌形象的提升，实现了收益扩大，并朝着进一步增长迈进。同时，依托其原有技术实力，结合一线现场收集到的客户声音，活用“市场导向”思维开展商品开发，推动销售增长并实现高收益化。在与ANTA集团共同开展的“迪桑特”品牌中国业务中，则借助ANTA集团丰富的业务经验和专业知识，通过直营门店传递品牌世界观，引导客户在体验过程中完成购买，并进一步提升客户忠诚度。今后，我们将把这些举措推广至集团旗下各零售公司，推动收益率提升。

* DTC: Direct to Consumer

该业务板块的ROA（相对于基础收益的ROA）

2019年度	2025年度
4.0%	5.4%

机械公司

成套设备・船舶・飞机部门 / 汽车・建设机械・产业机械部门





机械公司总裁

都梅 博之

主要负责海外成套设备建设业务，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。曾先后担任中近东、非洲和欧洲3大海外地区总裁的职务，在世界各地作为本公司集团的区域代表，展现出优秀的经营能力。自2019年起担任现职。自2025年起兼任COO助理。

具有社会意义的战略性投资与价值链深化

在规划未来战略投资时，我们始终认为，除了扩大收益规模、追求经营效率之外，还应将投资是否具有社会意义作为重要的判断标准。为振兴日本制造业、解决社会课题并实现社会的可持续发展，我们不断推动价值链向“更长、更宽”的方向进化。我们持续深化与日立建机、川崎摩托、AICHI CORPORATION等制造商的合作伙伴关系，将业务范围从产品销售积极拓展至维护保养、租赁、金融等相关业务。此外，在成套设备的维护与修缮之外，我们还将挑战飞机发动机及零部件销售、维修等新领域，推动价值链的扩大。

今后，我们将继续以“具有社会意义的战略性投资”为核心，兼顾经济价值与社会价值，持续开创产业与社会的未来。

与企业价值等式的契合点

扩大价值创造

		2025年度实绩	2026年度预期*	
经济价值（定量信息）	合并净利润	1,556亿日元	2,200亿日元	环境・社会价值

- 在欧洲及中近东地区推进大型废弃物处理发电业务，为解决各国环境问题作出贡献
- 在澳大利亚及中近东地区推进海水淡化业务，为社会基础设施建设作出贡献

企业价值 = 价值创造 / 资本成本 − 增长率

面向可持续发展的具体举措

通过废弃物处理发电业务构建社会基础设施

我们在塞尔维亚贝尔格莱德市开展的综合废弃物处理、发电和热供给一体化的废弃物处理发电厂的项目，负责从设施建设到运营的全过程，并于2024年正式投入运营。该项目集废弃物处理、发电和供热于一体，在解决当地垃圾处理问题的同时，还作为承担电力及热力供应的重要社会基础设施发挥作用。我们将通过业务实践，为实现可持续社会作出贡献。



塞尔维亚的废弃物处理发电设施

成长战略

基于信赖关系，扩大与海外合作伙伴的协作

多年来，我们与世界各地合作伙伴建立了牢固的信赖关系。以此为基础，我们将合作伙伴拥有的业务基础和专业能力与本公司的业务网络及业务开发能力相结合，创造单凭一己之力无法实现的新业务机会。同时，通过价值链的扩大与高度化拓展业务领域，实现利润的持续增长和企业价值的提升。



与基础设施巨头ACWA公司签署战略备忘录

提升ROA的举措

通过轻资产战略拓展航空相关业务价值链

迄今为止，我们在保持资产效率的同时实现了利润增长。作为面向进一步增长的战略投资之一，我们决定于2026年度出资东京盛世利全资持有的美国大型飞机租赁公司Aviation Capital Group并取得50%股权，将其作为权益法适用的投资公司，并把“航空相关业务”定位为新的收益支柱。

一般而言，飞机租赁业务在资产效率方面面临挑战，但我们判断，本次投资采用外部资本，是一项轻资产举措；同时，通过与现有“航空相关业务”形成协同效应，有望提升该业务整体的资产效率。今后，我们将不局限于航空相关业务，在公司整体范围内继续推进与合作伙伴的协作和价值链拓展，兼顾利润增长与资产效率提升。

该业务板块的ROA（相对于基础收益的ROA）

2019年度	2025年度
4.5%	5.9%

*由期初计划的1,800亿日元上调并已于2026年度第1季度决算发布。

金属公司

金属资源部门





金属公司总裁

田中 正哉

自进入公司以来，从事化学品相关业务。拥有韩国外派经验，在业务推进中注重与当地客户的合作关系。此外还拥有企划等职能部门的工作经验，重视团队合作，善于听取周围意见。2021年至2025年担任能源·化学品公司总裁，自2026年起担任现职。

将资源价值延续到未来

金属公司的优势在于，将优质资源权益与客户需求相结合，实现高质量的价值创造。在铁矿石和炼焦煤领域，我们基于与值得信赖的合作伙伴建立的长期关系，通过持续改善运营、提升竞争力，向客户供应高品质原料及燃料；同时，也在构建低碳还原铁供应链等举措，将未来产业结构变化转化为新的增长机会。此外，我们不局限于既有业务的延伸，也在积极挑战开发未来需求可期的新资源。今后，我们将继续追求社会所需的优质资源，并以具有附加价值的形式提供给客户，推动资源业务迈向新的增长阶段。

与企业价值等式的契合点

扩大价值创造

		2025年度实绩		2026年度预期
经济价值（定量信息）	合并净利润	1,435亿日元	➡	1,720亿日元

环境·社会价值

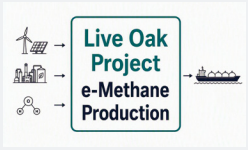
- 在地缘政治风险持续升高的背景下，通过维持并扩大优质资源权益，稳定供应社会和产业所需的原料及燃料
- 通过推进合成甲烷（e-methane）业务和还原铁业务等，致力于为脱碳社会作出贡献

企业价值 = 价值创造 / 资本成本 − 增长率

面向可持续发展的具体举措

推进面向合成甲烷（e-methane）供应的业务开发

我们已就美国内布拉斯加州e-methane制造业务（Live Oak项目）签署了关于基本设计（FEED）的共同开发协议。该项目以可再生能源生成的绿色氢气和生物质来源的二氧化碳为原料，生产可利用既有城市燃气基础设施的e-methane。我们将为e-methane的社会化应用和碳中和社会的实现作出贡献。



推进中的e-methane项目概况

成长战略

与现有伙伴共同积累优质资源资产

在西澳铁矿石业务中，我们将与BHP公司共同推进Ministers North铁矿床的全面开发，以弥补今后预计将逐步减产的Yandi铁矿山产量，支撑资源的稳定供应，并力争实现业务整体中期年产3.05亿吨、未来年产3.3亿吨的生产体制。



Ministers North铁矿床所在地

提升ROA的举措

实现两个炼焦煤项目的经营改善并积累优质资产

2025年度经营承压的两个炼焦煤项目，通过与合作伙伴的协作，预计将于2026年度内实现经营改善。同时，为进一步提升ROA，我们以高收益的铁矿石业务为基础，持续增强既有权益的竞争力：携手优质伙伴改善运营、稳定业务基础收益，并发挥与终端需求方的接触点优势，设计并落实最优供应与商流。我们不仅追求收益绝对额，更着力甄别高效资产、以优质资产创造收益，从而改善ROA。通过上述举措，实现高效的业务运营与提升资产质量的投资，践行重视资本成本的经营。

该业务板块的ROA（相对于基础收益的ROA）

2019年度		2025年度
13.2%	➡	8.9%

能源・化学品公司

能源・电力解决方案部门 / 化学品部门








能源・化学品公司总裁

宫崎 勉

自1983年进入公司以来，专注于化学品领域业务。历经外派台湾、担任有机・无机化学品部长等职务后，自2015年起担任伊藤忠富隆达化工代表取缔役社长，自2026年起担任现职。

通过价值链的升级与拓展提升企业价值

本公司优势在于，构建起了从能源上游权益、石油・天然气・电力交易，到基础化学品原料乃至高功能商品的强固价值链，支撑着人们日常生活的基干产业。当前受中东局势影响，能源与化学品两大领域均笼罩着不确定性，但正是在这样的时期，我们更要把握产业结构的变化与现场一线需求，开创新的商流与业务机会。此外，拥有多元产品群与稳固客户基础的事业公司群，也是重要的业务根基。我本人截至2025年度，在长达11年的时间里引领伊藤忠富隆达化工，推动医药、精细化工等高附加值业务不断扩大，实现了连续6期创历史最高利润。今后，我们将结合对上游权益及半导体相关业务的大型投资，通过全公司范围的价值链扩展，实现进一步的成长。

与企业价值等式的契合点

扩大价值创造

		2025年度实绩	2026年度预期*	
经济价值（定量信息）	合并净利润	693亿日元	1,115亿日元	环境・社会价值

- 通过导入环保型材料、推进尼龙循环再生业务，为解决塑料等环境问题作出贡献
- 通过扩大太阳能发电业务以及SAF、Renewable Diesel相关举措，为低碳社会作出贡献

企业价值 = 价值创造 / 资本成本 − 增长率

面向可持续发展的具体举措

扩大电网用蓄电池业务

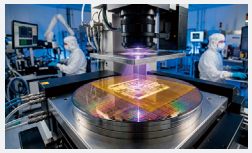
为实现2050年碳中和目标，我们正在推进蓄电站业务，该业务有望发挥调节可再生能源供需的作用，为电力系统提供供需调节能力。通过2024年组建日本首个电网用蓄电池基金，以及2026年与三菱地所、东京盛世利共同启动大规模项目等举措，我们将支持可再生能源的高效利用，同时实现对低碳社会的贡献和收益基础的夯实。


与三菱地所的合作举措

成长战略

扩大作为增长驱动力的半导体相关业务

目前，我们正通过他喜龙希爱的高功能树脂板材业务、伊藤忠塑料的光刻胶经营业务等，推进半导体相关业务的扩大。在持续打磨既有业务的同时，我们还将实施有助于拓展半导体价值链的新投资，力争在市场快速增长的半导体领域实现业务的进一步扩大。


半导体相关业务的推进

提升ROA的举措

聚焦高收益业务，积极推进资产置换

在化学品领域，我们以伊藤忠富隆达化工、他喜龙希爱、伊藤忠塑料等主要投资公司为核心，推进医药品原料、半导体相关材料等高功能、高附加值领域的强化。通过向这些兼具成长性和收益性的业务领域转移，我们将持续改善利润率，并推动ROA提升。

在能源领域，我们正在推进资产置换，例如出售通过长年为收益作出贡献的ITOCHU Oil Exploration (Azerbaijan) Inc.所持有的ACG权益。今后，我们将通过获取优质上游权益以及有助于扩大价值链的大型投资来积累资产，提升公司整体的资产效率。

该业务板块的ROA（相对于基础收益的ROA）

2019年度	2025年度
4.2%	4.0%

*由期初计划755亿日元上调并已于2026年度第1季度决算发布。

粮油食品公司

食粮部门 / 生鲜食品部门 / 食品流通部门








粮油食品公司总裁

宫本 秀一

自进入公司以来，始终专注于食品领域相关工作，拥有在亚洲和大洋洲地区共11年的外派经验。广泛参与从全球食粮原料采购到生鲜产品以及日本国内流通零售等业务领域。借调至伊藤忠食粮期间，亦致力于日本国内销售。座右铭是“适应变化”和“TRUE GRIT”。自2023年起担任现职。

着眼于经营改善后的未来发展，以下游为起点加速增长

2025年度，针对Dole以及不二制油的美国巧克力业务面临的课题，我们通过持续推进亲身实践经营，大幅推进经营改善，并在提升基础收益能力方面取得了切实成果。此外，通过将伊藤忠食品纳为全资子公司、出资日世以及出资Confex HD，我们也在稳步为未来收益扩大打下基础。今后，我们将以FamilyMart等消费者接触点为起点，迅速且准确地把握不断变化的下游需求，通过一体化打磨稳定的原料采购、基于市场导向思维的商品企划与开发功能，以及优化后的食品流通基础设施等本公司坚实的价值链，进一步加速增长。

与企业价值等式的契合点

扩大价值创造

		2025年度实绩*	2026年度预期	
经济价值（定量信息）	合并净利润	1,065亿日元	1,155亿日元	环境·社会价值

- 通过将非标产品商品化等举措减少食品浪费
- 稳定供应支撑食品安全与消费者信赖的可持续食料资源

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

面向可持续发展的具体举措

通过“Mottainai Banana”品牌减少食品浪费

Dole创立“Mottainai Banana”品牌，将味道和品质没有问题的非标香蕉品牌化，致力于推动食品浪费的减少。除开展面向办公室的订购配送服务和用于加工食品原料等用途外，还将应用场景扩大至非食品领域，例如用来制作易点燃且轻量的露营用炭、除臭剂等，不仅减少食品浪费，也推动资源的多元化有效利用。

Mottainai Banana

成长战略

强化食品流通领域的功能与竞争力

本公司旗下拥有日本国内屈指可数的食品流通业务，包括在低温领域具备压倒性优势的日本ACCESS、在常温食品与酒类领域实力雄厚的伊藤忠食品，以及在糖果领域拥有全国性销售网络与商品开发能力的Confex HD等。我们将推进从采购、物流到销售的整个价值链的效率化与高度化，构建能够实现稳定、高品质商品供应的坚实流通基础。



伊藤忠食品 物流中心

提升ROA的举措

通过亲身实践经营实现增长，持续推进战略性资产置换

通过在当地扎实贯彻亲身实践经营，Dole及不二制油美国巧克力业务的经营改善得到了稳步推进，并为提升收益性作出了贡献。在Dole业务中，积极促进菲律宾、泰国产地与美国、亚洲等销售市场在全球范围内的紧密协作，通过产销一体化经营，推进价格、数量和成本的适当管控。其结果是，在作为加工品主力市场的美国业务表现良好等因素的带动下，业务正稳步从经营改善阶段转向持续性内生增长阶段。今后，我们将继续通过亲身实践经营精进业务，同时通过对不限于非核心资产、低效运转资产的战略性资产置换等举措，推动公司整体ROA稳步提升。

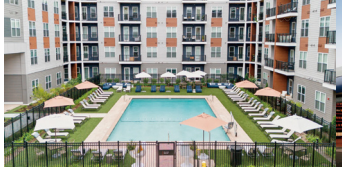
该业务板块的ROA（相对于基础收益的ROA）

2024年度*	2025年度*
2.0%	2.2%

* 已对FamilyMart主管公司变更影响进行了调整

生活资材・住居公司

生活资材・物流部门 / 建设・不动产部门









生活资材・住居公司总裁

真木 正寿

以建设、不动产领域为中心积累了丰富经验，致力于拓展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。基于与合作伙伴间的信任关系，深入业务现场一线，着手业务承继和经营改善项目，通过商社型PE模式，推动业务价值的提升，构筑新的增长基础。自2022年起担任现职。

为支撑生活的社会基础设施创造新的价值

生活资材・住居公司开展建筑材料、纸浆、汽车后市场、物流、建设与不动产等支撑人们生活的广泛业务。我们的使命是，通过这些业务，支撑安心、安全的社会基础设施和丰富的居住生活，解决社会课题并为实现地区社会的可持续发展作出贡献。在日本国土强韧化和基础设施老化的背景下，我们将中长期需求有望扩大的翻新工程、基础设施整备以及公共设施防灾领域定位为成长领域，推进收益扩大。此外，通过与Sun Frontier不动产开展资本业务合作，我们已正式进入办公室翻新改造业务领域。同时，我们将活用北美及日本国内的业务基础，提升建筑材料业务的制造和流通功能，并推进WECARS业务重建等的工作，通过亲身实践经营，力争强化业务基础并提升企业价值。

与企业价值等式的契合点

扩大价值创造

经济价值（定量信息）	合并净利润	2025年度实绩 608亿日元 ➡ 2026年度预期 630亿日元	环境・社会价值

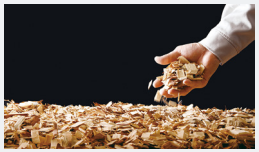
- 推动森林资源的可持续利用，并通过提升可追溯性推进负责任采购
- 通过老旧化社会基础设施的更新和公共设施防灾功能的强化，支撑地区的安全与安心

企业价值 = 价值创造 / 资本成本 − 增长率

面向可持续发展的具体举措

推进木质资源循环

DAIKEN通过开发使用了建筑解体及木材加工过程中产生的废料等木质资源制成的材料与建材，为资源循环和碳中和的实现作出贡献。同时，通过扩大日本国产木材的利用，推进森林的可持续经营，并通过提供功能性建材以及有助于提高施工效率、抗震性能的产品与施工方法，致力于创造舒适安全的空间价值并解决社会课题。


利用木质资源开发材料与建材

成长战略

利用既有业务知识，构建新的收益基础

在以Kwik-Fit（以英国为中心，在超过700家门店开展轮胎销售与维修业务）为核心的ETEL业务中，我们正通过亲身实践经营推进业务改革。今后，我们将把在ETEL业务中积累的知识与经验，运用于以WECARS为核心的日本国内汽车售后市场业务，将其培育为新的收益支柱。



WECARS的旗舰店

提升ROA的举措

通过不动产业务的战略合作扩大成长

在不动产领域，我们将通过伊藤忠都市开发与JR东日本不动产的经营整合，提升资产效率、扩大开发规模并增强收益能力；同时，通过与Sun Frontier不动产开展资本业务合作，进入资产周转较快的不动产存量资产盘活与更新市场领域；通过出资Wood Partners，进入增长潜力巨大的北美住宅市场；并积极参与资产效率较高的公共设施PPP/PFI（政府和社会资本合作）项目。通过拓展上述业务领域，我们将力争扩大基础收益，实现进一步的利润增长和资产效率提升。

此外，我们正在推进以下举措：在海外纸浆领域，通过重新审视业务组合改善资产效率；在物流领域，借助与日本国内外合作伙伴的联盟实现高效经营；同时推进重视资产效率和成长性的业务与资产置换。

该业务板块的ROA（相对于基础收益的ROA）

2019年度	2025年度
4.5%	2.9%

信息・金融公司

信息・通信部门 / 金融・保险部门





信息・金融公司总裁

野田 俊介

自1987年进入公司以来，参与信息・通信领域业务，曾借调至CTC，从互联网黎明期便参与本公司互联网业务开发。历任Excite代表取缔役社长、业务部长、CSO、CDO・CIO等要职。卸任BELLSYSTEM24 Holdings代表取缔役社长一职后，自2024年起担任现职。自2025年起兼任COO助理。

通过数字价值链加速成长，扩大金融保险领域的收益基础

在信息・通信领域，伊藤忠集团将切实把握日本及亚洲旺盛的IT投资需求，加速以ITOCHU Techno-Solutions Corporation（简称CTC）为核心的数字价值链增长；同时，在医疗健康、航天卫星、IP内容、循环科技等领域积极投资，推进新收益基础的构建与强化。

在金融・保险领域，伊藤忠集团将通过汽车贷款业务扩宽海外金融业务的收益基础，并将HOKEN NO MADOGUCHI GROUP全资子公司化以进一步强化零售领域业务，不断增厚收益基础。伊藤忠集团还将依托在日本国内外风险投资业务中构建的网络，发挥本业务领域率先引入生成式AI等前沿技术所积累的专业知识与能力，为包括集团其他业务领域在内的各类业务与项目的变革及成长做出贡献。

与企业价值等式的契合点

扩大价值创造

经济价值（定量信息）	合并净利润	2025年度实绩 930亿日元	2026年度预期 970亿日元	环境・社会价值

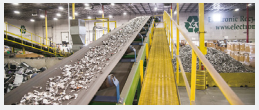
- 通过运用AI、网络安全及DX推进等ICT技术，提升价值、解决社会课题，并为可持续社会作出贡献
- 通过医疗数据的活用及先进医疗设备的提供，为促进健康、提高生活质量（QOL）、实现富足生活作出贡献

企业价值 = 价值创造 / 资本成本 − 增长率

面向可持续发展的具体举措

通过循环型科技业务的增长，为循环型社会作出贡献

通过在日本国内开展二手手机终端线上流通业务的Belong株式会社，以及提供创新型循环解决方案、作为先进电子废弃物回收企业的ERI Japan，我们在应对不断变化的消费者需求的同时，通过降低环境负荷、实现循环型社会，为可持续社会的发展作出贡献。



ERI的先进破碎处理设备

成长战略

汽车贷款业务的海外拓展与价值链构建、强化

在汽车贷款业务方面，着眼于在欧洲、美国、亚洲三大区域开展业务，我们已将英国汽车金融贷款经纪公司CARMONEY Ltd.纳为合并子公司。此外，通过与日本国内的Premium Group开展资本业务合作，以及与Premium Group共同投资泰国Eastern Commercial Leasing Public Co. Ltd.，我们正在推进业务基础的强化。



CARMONEY公司的贷款试算页面

提升ROA的举措

通过并购整合战略与业务的“打磨”，推进资产效率提升

通过收购同行业企业以及在周边业务领域实施整合战略，我们将强化既有业务的价值链、扩大收益规模，从而提升资产效率。已收购为全资子公司的HOKEN NO MADOGUCHI GROUP实施了对4家同行业企业的收购，实现了业务规模和服务覆盖区域的扩大。在医疗设备销售及CRO业务等医疗健康领域，我们实施了着眼于扩充经营商品与服务、整合销售及物流网点的整合战略。此外，通过在高附加值的IP内容领域构建活用知识产权的代理型业务的亚洲・北美价值链，以及构建连接IT设备二次流通、维修、维护和废弃处理的循环科技价值链等举措，我们正在加快既有业务的打磨和新投资。今后，我们将持续积累收益超过资本成本的业务，并推进所持资产的重新审视，稳步实现利润增长与ROA改善的并举。

该业务板块的ROA（相对于基础收益的ROA）

2019年度	2025年度
4.9%	6.0%

第八公司











第八公司总裁

细见 研介

自1986年进入公司以来，以纺织部门为中心，长期从事品牌市场营销相关工作。于2019年第八公司成立之际，担任总裁一职。2021至2025年度担任FamilyMart社长。2026年起担任现职。

将Life-Live数据转化为“Consumer Intelligence”

第八公司以不断变化的消费者需求为出发点，肩负着横跨各公司业务板块创造价值的使命。作为亚洲首个成功案例的零售媒体业务，依托覆盖FamilyMart全国16,500家门店的实体顾客接触点，以及被称为“Life-Live数据”的年间达10万亿日元消费规模的6,000万个顾客ID开展业务，实现了稳步增长。今后，我们将把“Life-Live数据”与AI相结合，进一步深化消费者理解即“Consumer Intelligence”，在既有数字广告业务的基础上，在数据营销等领域也实现新的价值提供。此外，我们将活用这些数据和既有资产，推进以生活消费领域为中心的新业务领域的成长型投资。作为最贴近消费者的公司，我们将把市场变化转化为全公司的增长机会。

与企业价值等式的契合点

扩大价值创造

经济价值（定量信息）	合并净利润	2025年度实绩* 306亿日元 ➡ 2026年度预期 315亿日元	环境・社会价值

- 最大限度活用数据，通过需求预测和流通效率化，助力实现可持续消费与供给
- 活用覆盖全国11,600家门店的数字广告牌网络，将其作为新的基础设施，构建扎根于地区的信息发布平台

企业价值 = 价值创造 / 资本成本 − 增长率

面向可持续发展的具体举措

通过数据活用实现门店运营高度化与公益信息发布

通过活用AI和数据，我们将推进门店运营效率化并减轻员工负担，同时为每一位消费者提供最适合的服务。此外，我们还将活用全国约11,600家门店的数字广告牌网络，发布防灾和生活信息，提升其作为支撑地区社会的信息基础设施的价值。



利用数字广告牌发布预防中暑的信息

成长战略

通过活用实体与数字基础，扩大收益机会

活用遍布全国的实体接触点和数字基础，扩大Life-Live数据的应用领域。除营销支持外，我们还将推进其在需求预测、流通效率化、零售金融、医疗健康等领域的应用，力争以Consumer Intelligence为核心，创造新的收益机会。



深化对消费者的理解

提升ROA的举措

推动新投资项目尽早贡献利润，创造跨公司的协同效应

2025年度，我们对And Pharma（持股20.0%）、Seven Bank（持股20.4%）及Bookoff Group Holdings（持股5.0%）实施了投资。我们将加快这些投资对象的成长，在持续提升其对第八公司利润贡献的同时，尽早实现跨公司的协同效应，力争提高全公司的ROA。例如，Seven Bank于2026年6月开始导入面向FamilyMart的高性能ATM（FAMIMA ATM），计划今后约4年内在全国部署约16,000台。通过与这些投资对象的协作，提升客户便利性，进一步创造顾客到访FamilyMart的动机。

该业务板块的ROA（相对于基础收益的ROA）

2025年度*
32.8%

* 已对FamilyMart主管公司变更影响进行了调整



ITOCHU Corporation

伊藤忠商事株式会社

邮编107-8077 东京都港区赤坂2丁目17番22号 AKASAKA TRUST TOWER

Tel： 03-3497-2121 ／ Web： https://www.itochu.co.jp/cn/