

第101回 定時株主総会 招 集 ご 通 知



伊藤忠商事株式会社

証券コード：8001

ひとりの商人、無数の使命

開催日時

2025年6月20日（金曜日）
午前10時（受付開始：午前9時）

開催場所

ホテルニューオータニ大阪
2階宴会場「鳳凰」

議案

- 第1号議案 剰余金の処分の件
- 第2号議案 取締役10名選任の件
- 第3号議案 取締役・監査役の報酬額等改定及び
譲渡制限付株式報酬制度導入の件

目次

第101回 定時株主総会招集ご通知	2
事前の議決権行使のご案内	4
事業活動のサマリー	7
株主総会参考書類（議案の内容）	14
事業報告	38
連結計算書類	66
計算書類	68
監査報告書	70

- 当日ご出席願えない場合は、書面またはインターネットにて議決権を行使ください。
- ご来場者へのお礼の品（お土産）のご用意はございません。
また、託児スペースのご用意もしておりませんので、何卒ご了承ください。



本招集ご通知は、スマートフォン・タブレット・パソコンでも主要なコンテンツをご覧いただけます。
<https://p.sokai.jp/8001/>



ごあいさつ



平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。
当社第101回定時株主総会を2025年6月20日（金曜日）に開催いたしますので、ここに招集のご案内をいたします。
株主総会の議案及び第101期の事業の概要につき、書面及び当社ウェブサイトにてご説明申し上げますので、ご覧くださいますようお願い申し上げます。

代表取締役会長CEO

2025年5月

岡橋正広



2024年度は、米国の外交・通商戦略の変化に起因する為替・株式市場の混乱、世界的なインフレ進行等、激動の経営環境となりましたが、当社は過去最高となる連結純利益8,803億円を達成し、コミットメント経営を堅持しました。2025年度も、経営方針「The Brand-new Deal ～利は川下にあり～」のもと、景気変動耐性の強い経営を継続し企業価値の持続的な向上を目指してまいります。

株主のみなさまにおかれましては、一層のご支援を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

代表取締役社長COO

2025年5月

石井敬太

株主各位

大阪市北区梅田3丁目1番3号
伊藤忠商事株式会社
代表取締役会長CEO 岡 藤 正 広

第101回 定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第101回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご出席くださいますようご通知申し上げます。

なお、当日ご出席願えない場合は、書面またはインターネットにて議決権を行使することができますので、株主総会参考書類をご検討のうえ、**2025年6月19日（木曜日）午後5時まで**に到着するよう、お手続きいただきたく、お願い申し上げます。

（4ページに記載の「事前の議決権行使のご案内」も併せてご参照ください。）

敬 具

記

1. 開催の日時	2025年6月20日（金曜日）午前10時（受付開始：午前9時）
2. 開催の場所	大阪市中央区城見1丁目4番1号 ホテルニューオータニ大阪 2階宴会場「鳳凰」
3. 会議の目的事項	報告事項 1. 第101期（2024年4月1日から2025年3月31日まで）事業報告、連結計算書類並びに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件 2. 第101期（2024年4月1日から2025年3月31日まで）計算書類報告の件 決議事項 第1号議案 剰余金の処分の件 第2号議案 取締役10名選任の件 第3号議案 取締役・監査役の報酬額等改定及び譲渡制限付株式報酬制度導入の件

※本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載していますので、以下のウェブサイトアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

【当社ウェブサイト】

https://www.itochu.co.jp/ja/ir/shareholder/general_meeting/



また、当社ウェブサイトの他、東京証券取引所のウェブサイトにも掲載しています。

【東京証券取引所ウェブサイト】

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>

上記ウェブサイトアクセスのうえ、当社名または証券コード（8001）を入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類/PR情報」「株主総会招集通知/株主総会資料」を順に選択いただき、ご覧ください。



※その他株主総会招集に関する事項

- (1) 議決権行使書面において、各議案に賛否の表示がない場合は、賛成の意思表示をされたものとして取扱わせていただきます。
- (2) 書面とインターネットの両方で、またはインターネットにより複数回、議決権行使された場合は、後に到着したほうを有効なものとさせていただきます。
- (3) 当日ご出席の際は、議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。なお、株主様ではない代理人及び同伴の方等、議決権を行使することができる株主様以外の方はご入場いただけませんので、ご注意ください。

以 上

◎書面交付請求をいただいた株主様には、電子提供措置事項を記載した書面を併せてお送りいたします。当該書面には、法令及び当社定款の規定に基づき、以下の事項につきましては記載していません。なお、監査役及び会計監査人は、以下の事項を含む監査対象書類を監査しています。

- 事業報告：「会計監査人に関する事項」、「内部統制システムに関する基本方針及びその運用状況の概要」
- 連結計算書類：「連結持分変動計算書」、「（ご参考）連結キャッシュ・フロー計算書」、「連結注記表」
- 計算書類：「株主資本等変動計算書」、「個別注記表」

◎電子提供措置事項に修正が生じた場合は、上記の各ウェブサイトにおいて、その旨、修正前及び修正後の事項を掲載させていただきます。

事前の議決権行使のご案内

インターネットで
議決権を行使する場合

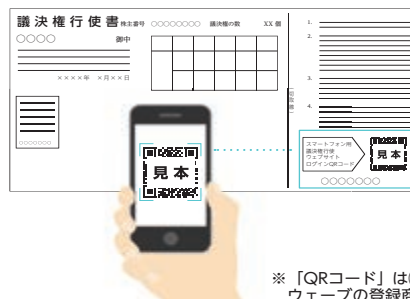
行使期限

2025年6月19日（木）午後5時 入力完了分まで

スマートフォン等による議決権行使

議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み取り、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

なお、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」・「パスワード」の入力は不要です。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

「スマート行使」での議決権行使は、
1回に限り可能です。

スマートフォン等による行使内容を変更する場合は、PC向けサイトへアクセスし、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」・「パスワード」を入力してログイン、再度議決権行使をお願いいたします。

※QRコードを再度読み取っていただくと、PC向けサイトへ遷移できます。

PC等による議決権行使

以下URLにアクセスのうえ、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」・「パスワード」を入力してログイン、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

なお、セキュリティ確保のため、初回ログインの際にパスワードをご変更いただく必要があります。

議決権行使
ウェブサイト

<https://www.web54.net>



インターネットによる議決権行使に関するお問い合わせ

三井住友信託銀行 証券代行ウェブサポート 専用ダイヤル
電話番号：0120-652-031（フリーダイヤル）
（受付時間 午前9時～午後9時）

書面（郵送）で
議決権を行使する場合

行使期限

2025年6月19日（木）午後5時 到着分まで

- ・機関投資家の皆様は、(株)ICJの運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームをご利用いただくことが可能です。
- ・インターネット及び書面（郵送）の両方で議決権行使をされた場合は、後に到着したほうを有効な議決権行使としてお取扱いいたします。なお、同日に到着した場合は、インターネットによる議決権行使を有効な議決権行使としてお取扱いいたします。
- ・インターネットにより複数回、議決権行使をされた場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取扱いいたします。

事前アンケートのお願い

株主総会の運営をより良いものとするため、株主の皆様のご関心事項等を伺いたく、事前アンケートへのご協力をお願いいたします。「スマートフォン等による議決権行使」の後にご回答いただけます。

回答期限

2025年6月19日（木）午後5時まで

ステップ1



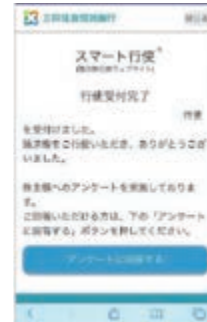
同封の議決権行使書用紙の右下
「スマートフォン用議決権行使
ウェブサイトログインQRコード」を
スキャン。

ステップ2



スマート行使トップ画面が
表示。画面の案内に従って
議案の賛否を入力。

ステップ3



議決権行使完了後、
「アンケートに回答する」
ボタンをタップ。



※PCまたは書面（郵送）で議決権行使を行う場合は、アンケートに回答できませんので、ご注意ください。
※ご回答いただいた情報は、株主総会運営の参考としてのみ利用し、当社「個人情報保護方針」に従って
厳重に管理いたします。
※「QRコード」は(株)デンソーウェーブの登録商標です。

株主総会ライブ配信のご案内

当日ご来場されない株主の皆様にも株主総会の様子をご覧いただけるよう、インターネットによるライブ配信を行います。

配信日時 2025年6月20日（金）午前10時より（午前9時30分頃よりアクセス可能）

URL <https://8001.ksoukai.jp>

株主ID 議決権行使書用紙に記載の株主番号（9桁）

パスワード 議決権行使書用紙に記載の郵便番号（ハイフンを除いた半角数字7桁）



【注意事項】

- ご視聴は株主様ご本人のみとさせていただきます。
ログイン方法を第三者に伝えることはご遠慮ください。
- 撮影、録画、録音、SNS等での公開はご遠慮ください。
- ご使用の機器やインターネットの通信環境によっては、映像・音声に不具合が生じる場合がございます。
- 通信料金等は株主様のご負担となります。

■ライブ配信のご視聴は、会社法上の株主総会への出席とはならず、議決権行使やご質問等はできません。

■ライブ配信に障害が発生した場合は、代替となるライブ配信手段または配信の中止を、当社ウェブサイトにおいて速やかにご連絡いたしますので、ご確認ください。

《当社ウェブサイト》https://www.itochu.co.jp/ja/ir/shareholder/general_meeting/

お知らせ

この度、株主の皆様とのコミュニケーションのツールとして、三井住友信託銀行(株)の新サービス「株主パスポート」を導入いたします。以下アプリをインストールのうえ、是非ご活用ください。

株主 KABUNUSHI PASSPORT

株主活動をアプリで便利にお得に！

スマホでつながる、新たな株主体験を

POINT 01 情報をまとめて管理できる

保有株式銘柄の企業情報や株主総会情報、配当金情報など、各種通知をアプリ上で一括管理することができます

POINT 02 迷わず、手軽にアクションできる

企業からの依頼を「アクション」としてアプリ上にまとめて表示。何をすべきかわずら、手軽に操作できます

POINT 03 ポイントや特典でお得に活動ができる

アプリのアンケート回答などにより獲得したポイントは、物品と交換できます

利用料 無料

三井住友信託グループ
三井住友信託銀行

事業活動のサマリー

当社が長期にわたって羅針盤としている経営方針「The Brand-new Deal」。
この経営方針のもと推進した2024年度の事業活動及び2025年度の経営計画についてまとめました。是非ご覧いただき、当社へのご理解をより一層深めていただけますと幸いです。

// The Brand-new Deal

業績の向上

企業ブランド価値の向上

株主還元

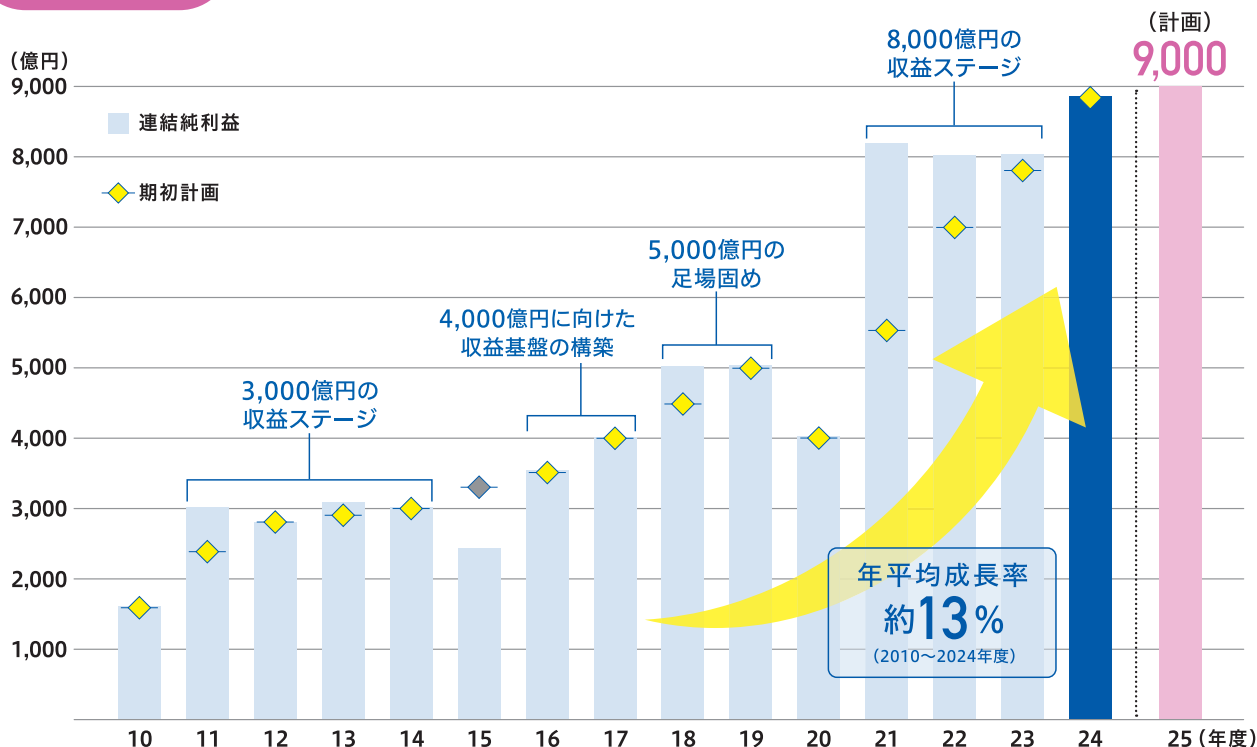
POINT

1

連結
純利益

「コミットメント経営」を実践し

過去最高8,803億円を達成



POINT
2成長
投資期初計画通り**1兆円の成長投資**を決定 ※承認済の未実行案件含む

投資実績・計画と主な案件

2024年度 実行済投資

非資源
約**5,810**億円

- デサント
- タキロンシーアイ
- 北米電力
- 日立建機

資源
約**1,850**億円

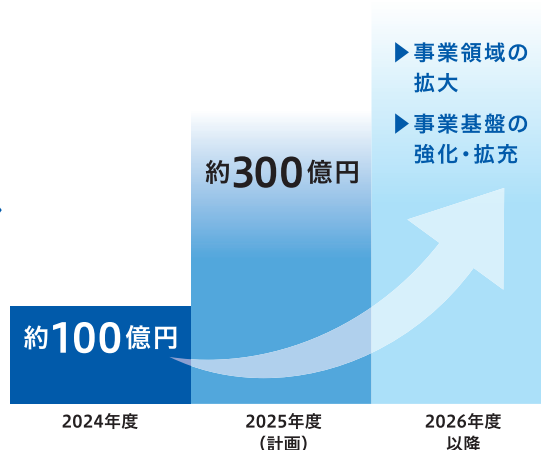
- ブラジル鉄鉱石事業

2025年度 実行予定分(承認済)

約**2,400**億円

- カワサキモータース
- デサント(25年度決済分)

投資による利益貢献額イメージ

POINT
3その他の
定量情報複数項目にて**過去最高水準**を実現

▼2010年度

▼2024年度

総資産

5.7兆円 → 15.1兆円

過去
最大

株主資本

1.2兆円 → 5.8兆円

過去
最大

NET DER

1.41倍 → 0.51倍

▼2010年度

▼2024年度

ROE

14.3% → 15.7%

総合商社
No.1

黒字会社比率

78.1% → 91.6%

実質営業キャッシュ・フロー

2,820億円 → 9,200億円

過去
最大

/// The Brand-new Deal

業績の向上

企業ブランド価値の向上

株主還元

POINT

4

外部
評価

多様なステークホルダーから高評価を獲得

持続的成長に向けた取組・開示

一般社団法人日本IR協議会「IR優良企業賞2024」

IR優良企業賞 受賞



“共感!”IR賞 受賞



米国S&Pグローバル社
「S&P Sustainability Yearbook 2025」

最高評価 Top 1% 受賞



WICIジャパン
「統合レポート・アワード2024」

Gold Award 受賞



IR・サステナビリティサイト
評価機関

主要3社※1 すべて
最上位 獲得

MSCI※2 ESG格付けスコア

最高ランク AAA 獲得



J.D. パワー ジャパン
「2025年個人株主満足度調査」

日本を代表する自動車部門トップのトヨタ自動車等と並び

総合商社部門 **No.1** 獲得

GPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)の
国内株式運用機関



優れたTCFD開示 選定



優れた統合報告書 選定

高評価ポイント

経営トップを含めた全社的取組と情報開示 統合レポート・ESGレポートの完成度の高さ

※1: 大和インベスター・リレーションズ(株)、日興アイ・アール(株)、(株)ブロードバンドセキュリティの3社。

※2: 伊藤忠商事のMSCI ESG Research LLCまたはその関連会社(MSCI)のデータの使用や、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIによる伊藤忠商事の後援、宣伝、販売促進を行うものではありません。MSCIのサービスとデータは、MSCIまたはその情報プロバイダーの資産であり、現状を提示するものであり、保証するものではありません。MSCIの名称とロゴは、MSCIの商標またはトレードマークです。

就職人気企業 ランキング

主要7媒体のうち、6つで「全業種1位」学生から選ばれる企業No.1堅持

過去
最高

	週刊 ダイヤモンド (ダイヤモンド)	産経新聞 (ワークス・ ジャパン)	朝日新聞 (学情)	読売新聞/ 東洋経済 (文化放送)	日経ビジネス (みんな)	日経ビジネス (キャリアス)	日本経済新聞 (マイナビ)
全業種	1位	1位	1位	1位	1位	1位	4位
商 社	1位	1位	1位	1位	1位	1位	1位

※2026卒の大学生を対象、()内は調査会社

高評価ポイント

安定的な利益成長・高業績 独自の働き方改革 若手が挑戦できる企業風土

女性活躍推進・健康経営

東京都
「女性活躍推進大賞 事業者部門」

優秀賞 受賞

東京で働く、
自分らしく。



経済産業省×東京証券取引所



健康経営銘柄2025 選定

Nextなでしこ
共働き・共育て支援企業 選定



高評価ポイント

社員を対象とした睡眠改善プログラム 海外駐在中の卵子凍結・不妊治療の費用補助
男性育児休業取得の必須化

企業理念

グループ企業理念「三方よし」が
ハーバード・ビジネス・スクールで事例研究に選定

高評価ポイント

「三方よし」のもと、企業価値向上及び
信頼構築とサステナビリティを実践する経営

小林副社長CAOによる
ハーバード大学での講義の様子▶



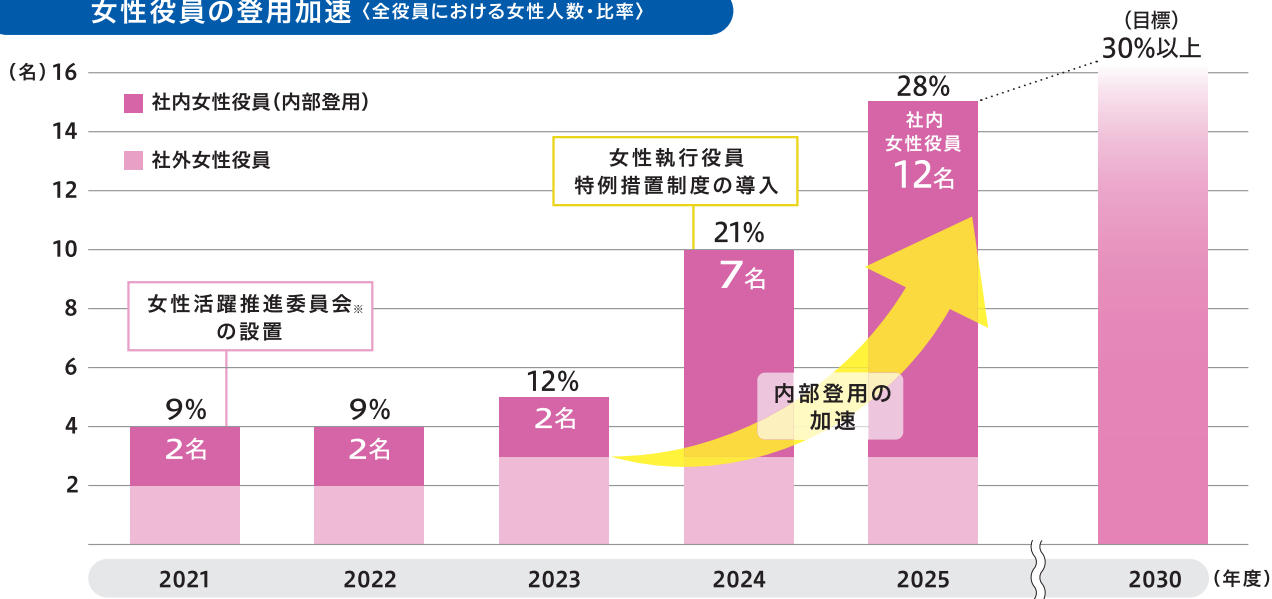
POINT

5

人材
戦略

企業価値向上につながる人材戦略を強化・推進

女性役員の登用加速 〈全役員における女性人数・比率〉



※社外取締役を委員長とした取締役会の任意諮問委員会

2024年度における主な取組

〈事務職の名称・役割変更〉



- ▶ 専門能力を発揮した業務
- ▶ 男性を含めた即戦力人材も採用
- ▶ 事務的・補佐的業務
- ▶ 「事務職＝女性」という固定観念

※名称変更は2025年4月～

〈女子寮の新設〉

2018年度に統合した男子寮に続き、二カ所に分散していた女子寮を統合

食事
お惣菜
サービス設置運動
周辺ジムとの
利用提携

コンセプト

「ひとつ屋根の下」
タテ/ヨコ/ナナメの
コミュニケーション促進

睡眠
質向上を促す
寝具の導入

// The Brand-new Deal

業績の向上

企業ブランド価値の向上

株主還元

POINT

6

株主
還元

経営方針の総還元性向を上回る還元を実行

24年度
実績

総還元性向

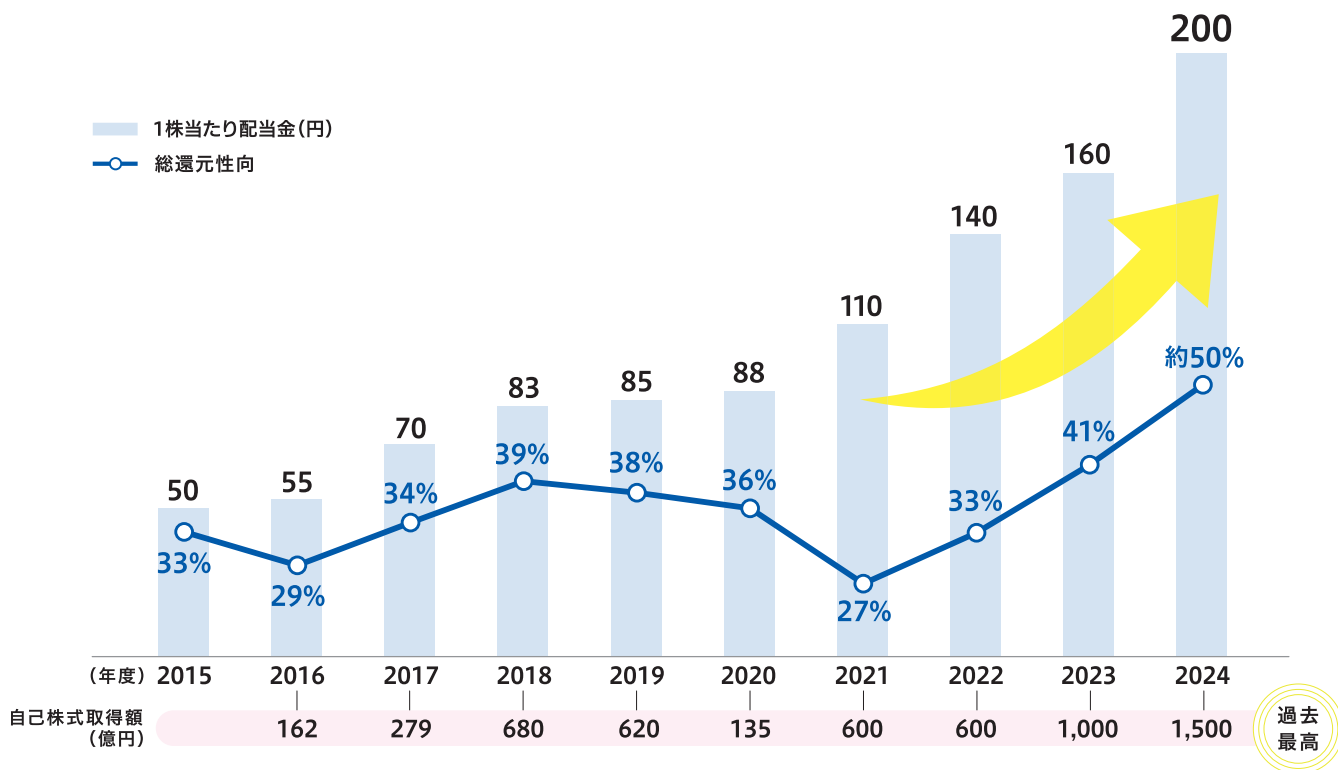
約50%

配 当

1株当たり200円

自己株式取得

1,500億円



POINT

7

2025年度
経営計画

成長と高効率経営を確実に前進させる経営計画を策定

利益計画

連結純利益

9,000億円

ROE

約15%

株主還元

総還元性向

50%目途

配当

1株当たり200円または
配当性向30%いずれか高い方

自己株式取得

約1,700億円

成長投資

投資額

1兆円を上限

NET DER

0.6倍未満

利益計画

- ▶ 2年連続で過去最高を更新する連結純利益**9,000**億円。
- ▶ グローバル水準を意識した高効率経営へのこだわりを継続。

株主還元

- ▶ 経営方針を上回る、総還元性向**50**%を継続。

成長投資

- ▶ 「投資なくして成長なし」のもと、**1**兆円を上限とした成長投資を継続。
- ▶ 更なる事業領域の拡大、事業基盤の強化・拡充に尽力し、長期的な利益成長を実現。

経営方針「The Brand-new Deal」及び
2025年度経営計画の詳細についてはこちらからご覧いただけます。



議案及び参考事項

第1号議案

剰余金の処分の件

剰余金の処分につきましては、次のとおりといたしたく存じます。

● 期末配当に関する事項

当社は、実額ベースでの着実な配当の充実を重視することにより株主還元の充実を図る方針です。2024年度の株主配当金（中間配当金100円を含む）は、当社史上最高を更新する200円とし、期末配当金につきましては100円といたしたく存じます。

1 配当財産の種類

金銭

2 株主に対する配当財産の割当てに関する事項及びその総額

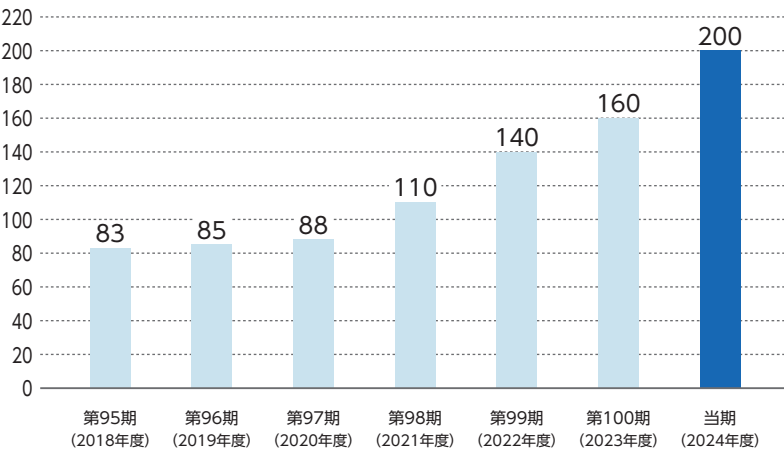
当社普通株式1株につき
金100円

総額 141,960,026,000円

3 剰余金の配当が効力を生じる日

2025年6月23日

配当金の推移（円）



第 2 号議案 取締役10名選任の件

2025年3月31日付で取締役の瀬戸憲治氏が辞任されました。また、本株主総会終結の時をもって、取締役の岡藤正広、石井敬太、小林文彦、鉢村剛、都梅博之、中宏之、川名正敏、中森真紀子、石塚邦雄、伊藤明子の各氏、計10名の任期が満了となります。つきましては、取締役10名の選任をお願いするものです。その候補者は次のとおりです。なお、取締役候補者10名のうち、4名を社外取締役候補者とします。
(社外取締役の独立性に関する判断基準は、30ページをご参照ください。)

番号	氏 名	現在の当社における地位、担当	取締役会出席状況	在任年数	ガバナンス・ 指名・報酬委員会	女性活躍 推進委員会
1	* 岡 藤 正 広	再任 取締役会長 会長執行役員 CEO	13/13回 (100%)	21年	○	—
2	* 石 井 敬 太	再任 取締役社長 社長執行役員 COO (兼) CSO	13/13回 (100%)	4年	○	—
3	* 小 林 文 彦	再任 取締役 副社長執行役員 CAO	13/13回 (100%)	10年	○	○
4	* 鉢 村 剛	再任 取締役 副社長執行役員 CFO	13/13回 (100%)	10年	—	—
5	* 都 梅 博 之	再任 取締役 副社長執行役員 機械カンパニー プレジデント (兼) COO補佐	13/13回 (100%)	3年	—	—
6	* 中 宏 之	再任 取締役 執行役員 CXO (兼) グループCEOオフィス長	13/13回 (100%)	3年	—	—
7	川 名 正 敏	再任 社外 独立 取締役	13/13回 (100%)	7年	◎	—
8	中 森 真紀子	再任 社外 独立 取締役	13/13回 (100%)	6年	○	◎
9	石 塚 邦 雄	再任 社外 独立 取締役	13/13回 (100%)	4年	○	—
10	伊 藤 明 子	再任 社外 独立 取締役	13/13回 (100%)	2年	○	○

(注1) *印の各氏は、本議案が承認可決された場合、本株主総会終結後の取締役会にて代表取締役に選定する予定です。 ◎委員長
(注2) 在任年数は、本株主総会終結時のものです。 ○委員
(注3) 各任意諮問委員会の構成メンバーは、本株主総会の第2号議案が承認可決された場合のもの（予定）です。

取締役候補者の選任の方針と手続

広範囲な事業領域を有する総合商社の取締役会として、適切な経営の監督及び重要な業務執行の意思決定を行えるよう、原則として、会長、社長及び総本社職能各部統括オフィサーの他、カンパニープレジデントの中から適任者1名を取締役（社内）として選任するとともに、取締役会の経営監督機能を強化するため、社外取締役比率を3分の1以上とする、複数名の社外取締役を選任します。社外取締役については、独立性を重視する観点から、(株)東京証券取引所が定める「独立役員」の要件及び当社の「社外役員の独立性判断基準」に定める独立性の要件を満たすとともに、各分野における経験を通じて培った高い見識をもって当社の経営に貢献することが期待される者を優先的に選任します。取締役候補者については、以上の方針を踏まえ、また、知見、経験、性別、国際性等の多様性にも留意しながら、会長が原案を作成し、ガバナンス・指名・報酬委員会での審議を経て、取締役会にて決定します。

番号	氏 名 (生年月日)	略歴、当社における地位、担当 (重要な兼職の状況)
1 再任	 おか ふじ まさ ひろ 岡 藤 正 広 (1949年12月12日生) 取締役会出席回数 13/13回 (100%) 所有する当社の株式数 (うち株式報酬制度に基づく交付予定株式の数) 564,637株 (392,527株) 変動報酬比率 90.19%	1974年 4 月 当社入社 2002年 6 月 当社執行役員 2004年 4 月 当社常務執行役員 2004年 6 月 当社常務取締役 2006年 4 月 当社専務取締役 2009年 4 月 当社取締役副社長 2010年 4 月 当社取締役社長 2018年 4 月 当社取締役会長 CEO (現任) (重要な兼職の状況) 日清食品ホールディングス(株) 社外取締役 取締役候補者とした理由 入社以来、主にブランドマーケティングビジネス等、繊維関連事業に従事し、繊維カンパニープレジデント等の要職を経て、2010年4月に代表取締役社長に就任して以来、卓越したコミットメント経営と現場主義を徹底し、優れた経営手腕とリーダーシップにより大きく企業価値を向上させています。2018年4月に代表取締役会長CEOに就任し、当社トップとしての実績と総合商社の経営全般、グローバルな事業経営に関する卓越した知見を有していることから、引続き取締役候補者となりました。
2 再任	 いし い けい た 石 井 敬 太 (1960年10月23日生) 取締役会出席回数 13/13回 (100%) 所有する当社の株式数 (うち株式報酬制度に基づく交付予定株式の数) 282,642株 (215,639株) 変動報酬比率 88.99%	1983年 4 月 当社入社 2014年 4 月 当社執行役員 2017年 4 月 当社常務執行役員 2020年 4 月 当社専務執行役員 2021年 4 月 当社社長執行役員 COO (現任) 2021年 6 月 当社取締役社長 (現任) 2025年 4 月 当社COO (兼) CSO (現任) 取締役候補者とした理由 入社以来、主に化学品関連事業に従事し、インドシナ支配人、化学品部門長を経て、2018年4月からはエネルギー・化学品カンパニープレジデントとして、当社のエネルギー・化学品ビジネスの収益基盤の強化や電力販売分野への進出、蓄電池ビジネス等の次世代電力ビジネスの戦略構築を推し進めました。2021年4月に社長COOに就任、2025年4月からはCSOを兼務し、当社における豊富な業務経験と、総合商社の経営全般、グローバルな事業経営に関する卓越した知見を有していることから、引続き取締役候補者となりました。

株主総会参考書類（議案の内容）

番号	氏 名 (生年月日)	略歴、当社における地位、担当 (重要な兼職の状況)
3 再任	 こ ばやし ふみ ひこ 小林 文彦 (1957年6月21日生) 取締役会出席回数 13/13回 (100%) 所有する当社の株式数 (うち株式報酬制度に基づく交付予定株式の数) 258,145株 (170,165株) 変動報酬比率 86.89%	1980年 4 月 当社入社 2010年 4 月 当社執行役員 2013年 4 月 当社常務執行役員 2015年 4 月 当社ＣＡＯ 2015年 6 月 当社取締役 常務執行役員 2017年 4 月 当社取締役 専務執行役員 2018年 4 月 当社ＣＡＯ・ＣＩＯ 2019年 4 月 当社ＣＡＯ (現任) 2021年 4 月 当社取締役 副社長執行役員 (現任) 取締役候補者とした理由 入社以来、主に人事関連業務に従事し、人事・総務部長を経て、2015年4月からはＣＡＯとして、当社の働き方改革、健康経営等において独自の改革を施行し、コンプライアンス統括役員としても、法務・コンプライアンス体制の構築・運用を統括、サステナビリティ経営を強力に推進する等、優れた経営手腕を発揮しています。また、当社広報を統括し、コーポレートブランド拡大に関する責任も担っています。当社における豊富な業務経験と、総合商社の経営全般、グローバルな事業経営に関する卓越した知見を有していることから、引続き取締役候補者となりました。
4 再任	 はち むら つよし 鉢 村 剛 (1957年7月6日生) 取締役会出席回数 13/13回 (100%) 所有する当社の株式数 (うち株式報酬制度に基づく交付予定株式の数) 258,932株 (167,432株) 変動報酬比率 87.69%	1991年10月 当社入社 2012年 4 月 当社執行役員 2015年 4 月 当社常務執行役員 ＣＦＯ (現任) 2015年 6 月 当社取締役 常務執行役員 2018年 4 月 当社取締役 専務執行役員 2021年 4 月 当社取締役 副社長執行役員 (現任) 取締役候補者とした理由 入社以来、豪州の事業会社IMEAのＣＥＯ等、金属関連事業に従事し、優れた経営手腕を発揮、伊藤忠インターナショナル会社ＣＡＯ、当社財務部長を経て、2015年4月からはＣＦＯとして、当社の財務戦略及び経営管理・リスクマネジメント、内部統制の整備・運用等に尽力しています。社内の重要委員会の委員長を長年務め、当社における豊富な業務経験と、総合商社の経営全般、グローバルな事業経営に関する卓越した知見を有していることから、引続き取締役候補者となりました。

番号	氏 名 (生年月日)	略歴、当社における地位、担当 (重要な兼職の状況)
5 再任	 つ ばい ひろ ゆき 都 梅 博 之 (1960年3月28日生) 取締役会出席回数 13/13回 (100%) 所有する当社の株式数 (うち株式報酬制度に基づく交付予定株式の数) 152,868株 (111,613株) 変動報酬比率 89.18%	1982年4月 当社入社 2014年4月 当社執行役員 2016年4月 当社常務執行役員 2019年4月 当社機械カンパニー プレジデント (現任) 2022年4月 当社専務執行役員 2022年6月 当社取締役 専務執行役員 2023年4月 当社取締役 副社長執行役員 (現任) 2025年4月 当社機械カンパニー プレジデント (兼) C O O 補佐 (現任) 取締役候補者とした理由 入社以来、主に機械関連事業に従事し、プラント・プロジェクト第一部長、同第二部長、中近東総支配人、アフリカ総支配人、欧州総支配人等、機械分野及び海外拠点長の要職を経て、2019年4月より機械カンパニープレジデントとして、当社の機械分野全般の経営及び事業活動を統括、新規ビジネス開拓や業務改革を推進する等、優れた経営手腕を発揮しています。2025年4月からはC O O 補佐を兼務し、当社における豊富な業務経験と、総合商社の経営全般、グローバルな事業経営に関する卓越した知見を有していることから、引き続き取締役候補者となりました。
6 再任	 なか ひろ ゆき 中 宏 之 (1964年1月14日生) 取締役会出席回数 13/13回 (100%) 所有する当社の株式数 (うち株式報酬制度に基づく交付予定株式の数) 65,153株 (43,024株) 変動報酬比率 77.32%	1987年4月 当社入社 2019年4月 当社執行役員 2022年4月 当社C S O 2022年6月 当社取締役 執行役員 (現任) 2023年4月 当社C S O (兼) グループC E O オフィス長 (現任) 2024年4月 当社C X O (現任) 取締役候補者とした理由 入社以来、主に繊維関連事業に従事し、食品流通部門長代行、業務部長、C D O ・ C I O を経て、2022年4月からはC S O として、経営改革の推進、ガバナンス体制の強化等に貢献し、優れた経営手腕を発揮しました。2024年4月にC X O に就任し、当社グループ (当社及び当社の関係会社) 全体の業容・業態変革推進と、当社のデジタル化戦略や海外政策を統括しています。当社における豊富な業務経験と、総合商社の経営全般、グローバルな事業経営に関する卓越した知見を有していることから、引き続き取締役候補者となりました。

株主総会参考書類（議案の内容）

番号	氏 名 (生年月日)	略歴、当社における地位、担当 (重要な兼職の状況)
7	 かわ な まさ とし 川 名 正 敏 (1953年11月27日生) 取締役会出席回数 13／13回（100%） 所有する当社の株式数 13,300株	1978年 5 月 東京女子医科大学循環器内科入局 1991年 9 月 Massachusetts General Hospital, Harvard Medical School 研究員 1991年12月 Vanderbilt University School of Medicine 研究員 2004年 3 月 東京女子医科大学循環器内科教授 2005年 4 月 同大学附属青山病院病院長 2014年 4 月 東京女子医科大学病院副院長 2014年11月 同院総合診療科教授 2018年 6 月 当社社外取締役（現任） 2019年 2 月 早稲田大学大学院先進理工学研究科客員教授 2019年 4 月 東京女子医科大学名誉教授（現任） 同大学特任教授 2019年12月 メドピア(株)社外取締役（現任） (重要な兼職の状況) メドピア(株) 社外取締役 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要 川名正敏氏を社外取締役候補者とした理由は、東京女子医科大学附属青山病院病院長及び東京女子医科大学病院副院長としての病院経営の経験と医療について豊富な知見を有しており、引続き当該知見を活かして当社が推進する健康経営について、専門的な観点から取締役の職務執行に対する監督をいただくことを期待したためであります。また、同氏が選任された場合は、ガバナンス・指名・報酬委員会委員長として当社の役員報酬等の決定及び当社の役員候補者の選任等に対し、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。 社外取締役候補者に関する特記事項 川名正敏氏は、現在当社の社外取締役であり、就任してからの年数は、本株主総会終結の時をもって7年です。同氏は、(株)東京証券取引所が定める独立役員の要件及び当社の「社外取締役及び社外監査役の独立性に関する判断基準」における独立性の要件を満たしており、(株)東京証券取引所に独立役員として届出ています。

番号	氏 名 (生年月日)	略歴、当社における地位、担当 (重要な兼職の状況)
8	再任 社外 独立 なか もり ま き こ 中 森 真 紀 子 (1963年8月18日生) 取締役会出席回数 13／13回 (100%) 所有する当社の株式数 13,300株 	1987年 4 月 日本電信電話(株)入社 1991年10月 井上斎藤英和監査法人（現有限責任あずさ監査法人）入所 1996年 4 月 公認会計士登録 1997年 7 月 中森公認会計士事務所代表（現任） 2000年 8 月 日本オラクル(株)社外監査役 2006年12月 (株)アイスタイル社外監査役 2008年 8 月 日本オラクル(株)社外取締役 2011年12月 M&Aキャピタルパートナーズ(株)社外監査役 2013年 6 月 伊藤忠テクノソリューションズ(株)社外取締役 (株)ネクスト（現(株)LIFULL）社外監査役 2015年11月 (株)チームスピリット社外監査役 2019年 6 月 当社社外取締役（現任） 2024年 6 月 鹿島建設(株)社外監査役（現任） (重要な兼職の状況) 中森公認会計士事務所 代表 鹿島建設(株) 社外監査役 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要 中森真紀子氏を社外取締役候補者とした理由は、主に公認会計士としての豊富な経験による会計・経理及び多数の企業役員を歴任したことによる企業経営について豊富な知見を有しており、引続き当該知見を活かして特に内部統制・コンプライアンスやDX分野について、専門的な観点から取締役の職務執行に対する監督をいただくことを期待したためであります。また、同氏が選任された場合は、女性活躍推進委員会委員長として、当社の女性従業員の活躍推進に向けた施策に係る議論に対して、キャリアや知見を踏まえた新しい視点を通じて関与いただくことにより、委員会の更なる活性化への貢献を期待するとともに、ガバナンス・指名・報酬委員会委員として当社の役員報酬等の決定及び当社の役員候補者の選任等に対し、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。 社外取締役候補者に関する特記事項 ・中森真紀子氏は、現在当社の社外取締役であり、就任してからの年数は、本株主総会終結の時をもって6年です。同氏は、(株)東京証券取引所が定める独立役員の要件及び当社の「社外取締役及び社外監査役の独立性に関する判断基準」における独立性の要件を満たしており、(株)東京証券取引所に独立役員として届出ています。 ・中森真紀子氏は、2013年6月から2019年6月までの間、当社の子会社である伊藤忠テクノソリューションズ(株)の社外取締役でした。 ・中森真紀子氏は、現在、中森公認会計士事務所の代表として、同事務所の業務執行に携わっていますが、直近の事業年度において、同事務所と当社との間に取引関係はありません。

株主総会参考書類（議案の内容）

番号	氏名 (生年月日)	略歴、当社における地位、担当 (重要な兼職の状況)
9	再任 社外 独立  いしづか くに お 石 塚 邦 雄 (1949年9月11日生) 取締役会出席回数 13／13回（100％） 所有する当社の株式数 5,400株	1972年 5 月 (株)三越入社 2003年 2 月 同社執行役員業務部長 2004年 3 月 同社上席執行役員経営企画部長 2005年 3 月 同社常務執行役員営業企画本部長 2005年 5 月 同社代表取締役社長執行役員 2008年 4 月 (株)三越伊勢丹ホールディングス代表取締役社長執行役員 2012年 2 月 同社代表取締役会長執行役員 2013年 6 月 積水化学工業(株)社外取締役 2017年 6 月 (株)三越伊勢丹ホールディングス特別顧問 2017年 7 月 全国農業協同組合連合会経営管理委員 2021年 5 月 ウエルシアホールディングス(株)社外取締役（現任） 2021年 6 月 当社社外取締役（現任） (重要な兼職の状況) ウエルシアホールディングス(株) 社外取締役 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要 石塚邦雄氏を社外取締役候補者とした理由は、(株)三越伊勢丹ホールディングスの社長・会長、一般社団法人日本経済団体連合会の副会長を歴任したことにより企業経営や小売業界について豊富な知見を有しており、引続き当該知見を活かして当社が推進するマーケットインの発想による成長投資の加速について、専門的な観点から取締役の職務執行に対する監督をいただくことを期待したためであります。また、同氏が選任された場合は、ガバナンス・指名・報酬委員会委員として当社の役員報酬等の決定及び当社の役員候補者の選任等に対し、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。 社外取締役候補者に関する特記事項 石塚邦雄氏は、現在当社の社外取締役であり、就任してからの年数は、本株主総会終結の時をもって4年です。同氏は、(株)東京証券取引所が定める独立役員の要件及び当社の「社外取締役及び社外監査役の独立性に関する判断基準」における独立性の要件を満たしており、(株)東京証券取引所に独立役員として届出しています。

番号	氏 名 (生年月日)	略歴、当社における地位、担当 (重要な兼職の状況)
10	 伊 藤 明 子 (1962年2月28日生) 取締役会出席回数 13/13回 (100%) 所有する当社の株式数 1,500株 (戸籍上の氏名：野田明子)	1984年 4 月 建設省入省 2014年 9 月 内閣官房内閣審議官まち・ひと・しごと創生本部事務局次長 2016年 6 月 国土交通省大臣官房審議官 2017年 7 月 同省住宅局長 2018年 7 月 内閣官房内閣審議官まち・ひと・しごと創生本部事務局地方創生総括官補 2019年 7 月 消費者庁長官 2022年 7 月 同庁退官 2023年 6 月 当社社外取締役 (現任) 2024年 3 月 キヤノン(株)社外取締役 (現任) 2024年 5 月 (株)WECARS社外取締役 (現任) (重要な兼職の状況) キヤノン(株) 社外取締役 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要 伊藤明子氏を社外取締役候補者とした理由は、国土交通省において、大臣官房審議官、同省初の女性局長 (住宅局長)、内閣官房内閣審議官まち・ひと・しごと創生本部事務局地方創生総括官補等の要職を歴任した後、2019年より消費者庁長官に就任する等、消費者視点の課題全般について、行政の立場から豊富な知見を有しており、引続き当該知見を活かして当社が掲げるマーケットインの発想による成長投資の加速に対し、有益かつ多様な視点で助言いただくとともに、幅広い見識をもとに経営に対する客観的かつ的確な助言、独立した立場から業務執行に対する適切な監督をいただくことを期待したためであります。また、同氏が選任された場合は、ガバナンス・指名・報酬委員会委員として当社の役員報酬等の決定及び当社の役員候補者の選任等に対し、客観的・中立的立場で関与いただくとともに、女性活躍推進委員会委員として、当社の女性従業員の活躍推進に向けた施策に係る議論に対して、キャリアや知見を踏まえた新しい視点を通じて関与いただく予定です。これまで当社及び他社の社外取締役以外に会社経営に直接関与した経験はありませんが、今後もこれまで通り高い見識を当社の経営に活かせるものと判断し、引続き社外取締役候補者としました。 社外取締役候補者に関する特記事項 伊藤明子氏は、現在当社の社外取締役であり、就任してからの年数は、本株主総会終結の時をもって2年です。同氏は、(株)東京証券取引所が定める独立役員の要件及び当社の「社外取締役及び社外監査役の独立性に関する判断基準」における独立性の要件を満たしており、(株)東京証券取引所に独立役員として届出しています。

- (注1) いずれの候補者も当社との間には特別の利害関係はありません。
- (注2) 各候補者が所有する当社の株式数には、内数として表示している株式報酬制度に基づき交付される予定の株式数 (業績連動型株式報酬制度における権利確定済み株式報酬ポイント数、本株主総会の第3号議案が承認可決された場合の付与予定株式報酬ポイント数及び支給予定株式数)を含めて表示しています。当社の取締役報酬制度の概要は、事業報告「3. (3)取締役及び監査役に対する報酬等」をご参照ください。
- (注3) 川名正敏、中森真紀子、石塚邦雄、伊藤明子の各氏は、社外取締役候補者です。
- (注4) 当社は、社外取締役が期待される役割を十分発揮できるよう、当社定款第24条において、社外取締役との間で、善意でかつ重大な過失がないときは、法令の定める額を限度として責任を限定する契約を締結できる旨を定めています。これにより、本議案が承認可決された場合には、当社は川名正敏、中森真紀子、石塚邦雄、伊藤明子の各氏との間の当該責任限定契約を継続する予定です。
- その契約内容の概要は、次のとおりです。
- ・会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する。
 - ・損害賠償責任の限度額は、社外取締役が職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がないときは、同法第425条第1項に定める最低責任限度額とする。
- (注5) 当社は、すべての取締役との間で、会社法第430条の2第1項に基づき、同項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償する補償契約を締結しています。本議案が承認可決された場合には、以上の各候補者との間で当該補償契約を継続する予定です。
- (注6) 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者である各取締役がその職務の執行に伴う行為に起因して損害賠償請求をされた場合、損害賠償金及び訴訟費用を当該保険契約により填補することとしています。本議案が承認可決された場合には、各候補者は当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、当該保険契約の期間満了に際し、以上と同填補内容での保険契約締結を予定しています。

株主総会参考書類（議案の内容）

ご 参 考

監査役会の構成

	氏 名		当社における地位	取締役会出席状況	監査役会出席状況	在任 年数	ガバナンス・ 指名・報酬委員会	女性活躍 推進委員会
	きょう だ まこと 京 田 誠		常勤監査役	13／13回 (100%)	13／13回 (100%)	5年	－	－
	まと ば よし こ 的 場 佳 子		常勤監査役	13／13回 (100%)	13／13回 (100%)	2年	－	○
社外 独立	う りゅう けん たろう 瓜 生 健太郎		監査役	13／13回 (100%)	13／13回 (100%)	10年	※	－
社外 独立	ふじ た つとむ 藤 田 勉		監査役	13／13回 (100%)	13／13回 (100%)	2年	－	○
社外 独立	こ ばやし く み 小 林 久 美		監査役	13／13回 (100%)	13／13回 (100%)	2年	－	○

(注1) 在任年数は、本株主総会終結時のものです。

(注2) 各任意諮問委員会の構成メンバーは、本株主総会の第2号議案が承認可決された場合のもの（予定）です。

(注3) 小林久美の戸籍上の氏名は、野尻久美です。

○委員

※オブザーバー

第3号議案

取締役・監査役の報酬額等改定及び譲渡制限付株式報酬制度導入の件

○ 取締役の報酬額等改定

当社の取締役の月例報酬額は、年額10億円以内（うち、社外取締役分は年額1億円以内）、当該報酬額とは別枠で業績及び株価に応じて支払う取締役（社外取締役以外のもの）の賞与額は、年額30億円以内として、2022年6月24日開催の第98回定時株主総会においてご承認いただき、現在に至っています。また、上記とは別枠の取締役、執行役員及び上席執行理事（国内非居住者を除く。以下、「取締役等」という。）に対する業績連動型株式報酬制度は、2024年6月21日開催の第100回定時株主総会においてご承認いただき、現在に至っています。

今般、当社の取締役等の報酬と当社の株式価値との連動性をより明確にし、取締役等の中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意識を更に高めるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、業績連動型株式報酬制度においては、既存の役員報酬BIP（Board Incentive Plan）信託制度（以下、「BIP信託制度」という。）について改定を行い、上記とは別枠で、他商社が既に導入を進めている、当社の取締役（社外取締役及び国内非居住者を除く。以下、「対象取締役」という。）を対象とした新たな業績連動型株式報酬制度として譲渡制限付株式（Restricted Stock）報酬制度（以下、「RS報酬制度」という。）を導入したく存じます。また、取締役賞与額の上限及び取締役月例報酬額の上限についても改定を行いたく存じます。

1. BIP信託制度の改定とRS報酬制度の導入

（1）BIP信託制度の改定

当社は、現行のBIP信託制度について、2024年6月21日開催の第100回定時株主総会において株主の皆様のご承認をいただき、導入しました。今般、BIP信託制度を一部改定したくご承認をお願いするものであります。

本改定では、当社株主に帰属する当期純利益（連結）（以下、「当期純利益（連結）」という。）が一定の基準額を超える場合、より多くの株式が支給されるように、業績に応じたポイント（以下、「業績ポイント」という。）の算定式を変更します。また、これまで信託内に累積し退任時に現金で支給されていた配当金を、配当金額に応じたポイント（以下、「配当金ポイント」という。）に置換えて付与する仕組みに変更します。併せて、当該変更に対応すべく、BIP信託制度において当社が拠出する金員の上限及び付与するポイントの総数の上限（以下①に記載）を改定します。

BIP信託制度の改定については、2025年3月末日で終了する事業年度から適用し、以下③及び④に定める配当金に係る内容については、当該事業年度の期末配当金から適用したく存じます。

なお、BIP信託制度は、執行役員及び上席執行理事も対象としていますが（2025年4月1日時点でBIP信託制度の対象となる取締役を兼務しない執行役員及び上席執行理事は39名）、本議案は、それらの執行役員及び上席執行理事が本信託（以下②に定義）の対象期間中に新たに取締役に就任する可能性があることを踏まえ、BIP信託制度に基づく報酬の全体につき、会社法第361条の規定に基づき、その額及び内容のご承認をお願いするものであります。

また、BIP信託制度の改定は、上記の目的、当社の業績、当社の取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針（なお、当該方針の内容は、事業報告「3.（3）取締役及び監査役に対する報酬等」をご参照ください。）、その他諸般の事情を考慮して決定されており、相当であると考えています。

株主総会参考書類（議案の内容）

改定後のBIP信託制度における報酬の額・内容等

① BIP信託制度の概要

BIP信託制度は、当社が拠出する取締役等の報酬額を原資として当社株式が信託を通じて取得され、当該信託を通じて取締役等に当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭（以下、「当社株式等」という。）の交付及び給付（以下、「交付等」という。）を行う株式報酬制度です（詳細は②以降のとおり）。

(a)本議案の対象となる当社株式等の交付等の対象者	・ 当社の取締役、執行役員及び上席執行理事（社外取締役及び国内非居住者を除く。）
(b)本議案の対象となる当社株式が発行済株式の総数に与える影響	
当社が拠出する金員の上限（以下②のとおり）	・ 2事業年度を対象として、合計80億円
取締役等が取得する当社株式の数（換価処分の対象となる株式数を含む）の上限及び当社株式の取得方法（以下③のとおり）	・ 2事業年度を対象として、信託期間中に取締役等に付与するポイントの総数（株式数）の上限は、90万ポイント（年平均で45万ポイント）であり、発行済株式の総数（2025年3月末日時点であり、自己株式控除後）に対する割合は約0.06％（年平均で約0.03％） ・ 株式市場または当社から取得（原則、株式市場から取得するものとします。）
(c)業績達成条件の内容（以下③のとおり）	・ 毎事業年度の当期純利益（連結）の目標達成度等に応じて変動
(d)取締役等に対する当社株式等の交付等の時期	・ 退任後

② 当社が拠出する金員の上限

BIP信託制度は、連続する2事業年度（当初は2025年3月末日で終了する事業年度から2026年3月末日で終了する事業年度までの2事業年度とし、以下の信託期間の延長が行われた場合には、以降の各2事業年度とする。以下、「対象期間」という。）を対象とします。

当社は、対象期間ごとに合計80億円を上限とする金員を、取締役等への報酬として拠出し、受益者要件を充足する取締役等を受益者とする信託期間2年間の信託（以下、「本信託」という。）を設定します。本信託は、信託管理人の指図に従い、信託された金員を原資として当社株式を株式市場または当社から取得します（原則、株式市場から取得するものとします。）。

当社は、信託期間中、以下③に定める取締役等に対するポイントの付与を行い、退任後（取締役等が死亡した場合は死亡後）に付与されたポイントの累積値（以下、「累積ポイント数」という。）に相当する当社株式等の交付等を本信託から行います。

なお、本信託の信託期間の満了時において、新たな本信託の設定に代えて信託契約の変更及び追加信託を行うことにより、本信託を継続することがあります。その場合、本信託の信託期間を2年間延長し、信託期間の延長以降の2事業年度を新たな対象期間とします。当社は、延長された信託期間ごとに、合計80億円の範囲内で、追加拠出を行い、引続き延長された信託期間中、取締役等に対するポイントの付与を継続します。但し、追加拠出を行う場合において、延長する前の信託期間の末日に信託財産内に残存する当社株式（取締役等に付与されたポイントに相当する当社株式等で交付等が未了であるものを除く。）及び金銭（以下、「残存株式等」という。）があるときは、残存株式等の金額と追加拠出される金員の合計は、80億円の範囲内とします。

③ 取締役等が取得する当社株式等の算定方法及び上限

取締役等には、信託期間中の毎年6月に、前年7月1日から同年6月末日（以下、「支給対象期間」という。）まで取締役等として在任した者（但し、同年3月末日より前に取締役等を退任した者を除く。）を対象として、支給対象期間の職務執行の対価として、同年3月末日で終了した事業年度における業績及び当該支給対象期間における在任月数に応じて業績ポイントが付与されます。また、毎年、の期末または中間の配当基準日（以下、「配当基準日」という。）まで取締役等として在任した者を対象として、各配当基準日時点の配当金に応じて配当金ポイントが付与されます。

累積ポイント数＝業績ポイントの累積＋配当金ポイントの累積

<業績ポイント>

業績ポイント＝役位ごとの基準ポイント×業績によるポイント算出率×支給対象期間内の在任月数（1月未満切上げ）
÷12（小数点以下の端数は切捨て）

業績によるポイント算出率（以下A+B+C）

A＝（当期純利益（連結）のうち3,000億円を超え8,000億円に達するまでの部分－3,000億円）÷100億円×2%

B＝（当期純利益（連結）のうち8,000億円を超え1兆円に達するまでの部分－8,000億円）÷100億円×2%×2

C＝（当期純利益（連結）のうち1兆円を超える部分－1兆円）÷100億円×2%×3

※担当組織の業績評価ができる取締役等については、上記A・B・Cの「2%」をいずれも「1%」とする。

役位ごとの基準ポイントは次のとおりとし、取締役会決議により変更できるものとします。

役位	基準ポイント	役位	基準ポイント
取締役会長	31,900	取締役専務執行役員	12,800
取締役社長	23,900	取締役常務執行役員	9,600
取締役副社長執行役員	16,000	取締役執行役員	7,000

<配当金ポイント>

配当金ポイント＝配当基準日時点の累積ポイント数×1株当たり配当金÷基準株価

基準株価＝配当金支給日の属する月の前月の1ヵ月平均株価

取締役等の退任後に、累積ポイント数に相当する当社株式等の交付等が行われます。なお、1ポイントは当社株式1株とします。但し、当社株式について信託期間中に株式分割・株式併合等が生じた場合には、当社株式の分割比率・併合比率等に応じて、1ポイントあたりの当社株式数（換価処分の対象となる株式数を含む）を調整します。

本信託の信託期間中に取締役等に付与するポイントの総数は、対象期間である2事業年度ごとに90万ポイント（年平均45万ポイント）を上限とします。この付与ポイント総数の上限は、上記②の金員の上限を踏まえて設定しています。

株主総会参考書類（議案の内容）

④ 本信託内の当社株式の配当の取扱

本信託内の当社株式について支払われた配当は、本信託が受領した後、本信託の信託報酬・信託費用に充てられる他、2024年度の間配当基準日までの取締役等の累計ポイント数に応じて、1ポイントあたり1株の配当額に相当する金額を留保し、上記③により交付等が行われる当社株式等とともに取締役等に給付されます。また、2024年度の期末配当基準日以降については取締役等への給付は行わないこととし、上記③に定める内容に従って算出された配当金ポイントを付与するものとします。

⑤ BIP信託制度のその他の内容

BIP信託制度に関するその他の内容については、本信託の設定、信託契約の変更及び本信託への追加拠出の都度、取締役会において定めます。

（2）RS報酬制度の導入

今般、当社は対象取締役を対象に、株主目線の一層の強化を目的にBIP信託制度とは別の新たな業績連動型株式報酬制度として譲渡制限付株式の支給のための報酬を支給したくご承認をお願いするものであります。

本議案により支給される報酬は、毎事業年度を対象として、当社の取締役会があらかじめ定めた業績目標等に応じた当社株式、または当社株式を取得するための現物出資財産としての金銭債権とし、対象取締役は、当社の取締役会決議に基づき、当社株式の発行または処分を受けるものとします。また、本議案に基づき支給される報酬としての当社株式または金銭債権の総額は、年額30億円の範囲内とします。

但し、対象取締役が当社株式の発行または処分を受ける前に任期満了、死亡その他の正当な事由により退任した場合または当社が消滅会社となる合併契約その他の組織再編等がなされる場合は、当社株式に代えて金銭を支給することとし、これに基づき支給される報酬としての金銭の総額は、上記の当社株式または金銭債権の総額と合わせて年額30億円の範囲内とします。

なお、本議案に基づき支給される報酬として、対象取締役に対して、金銭債権を支給せずに当社株式を支給する場合、当社株式は、対象取締役の報酬として発行または処分されるものであり、当社株式と引換えにする現物出資財産としての金銭債権の払込みを要しないものとしますが、対象取締役に対して支給する1株当たりの当社株式の額は、各取締役会決議の日の前営業日における(株)東京証券取引所における当社株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）を発行または処分される当社株式1株当たりの金額として算出します。

一方、本議案に基づき支給される報酬として、対象取締役に対して、当社株式を取得するための現物出資財産としての金銭債権を支給する場合には、対象取締役は、当社の取締役会決議に基づき、本議案により支給される金銭債権の全部を現物出資財産として払込み、当社株式について発行または処分を受けるものとします。この場合における1株当たりの払込金額は各取締役会決議の日の前営業日における(株)東京証券取引所における当社株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として当社株式を引き受ける対象取締役に特に有利な金額とならない範囲において、取締役会において決定します。

対象取締役に対して発行または処分される当社株式の総数は年30万株以内（但し、本議案が承認可決された日以降、当社株式の株式分割（当社株式の無償割当てを含む）または株式併合が行われた場合、その他譲渡制限付株式として発行または処分される当社株式数の調整が必要な事由が生じた場合には、分割比率・併合比率等に応じて、当該株式数を調整する。）とします。

また、各対象取締役への具体的な支給時期及び配分については、取締役会において決定することとします。

本議案に基づく、対象取締役に対する当社株式の発行または処分及びその現物出資財産としての金銭債権の支給にあたっては、当社と対象取締役との間で、以下の内容を含む譲渡制限付株式割当契約（以下、「本割当契約」という。）を締結することを条件とします。また、本議案における報酬額の上限、発行または処分される当社株式の総数その他の本議案に基づく対象取締役への当社株式の支給の条件は、上記の目的、当社の業況、当社の取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針、その他諸般の事情を考慮して決定されており、相当であると考えています。

株主総会参考書類（議案の内容）

2. 取締役賞与額の上限改定

本株主総会において、業績及び株価に応じて支払う取締役（社外取締役を除く。）の賞与額を年額50億円以内に改定したくご承認をお願いするものであります。同改定は当社の取締役報酬制度の目的である、「業績拡大と株価上昇のインセンティブ」の更なる効果発揮を狙ったものであります。取締役の総報酬に占める業績連動報酬の割合を高く設定してきたことがこれまでの業績の拡大と株価の上昇に繋がっており（2021年度の当期純利益（連結）・平均株価はそれぞれ8,203億円・3,458円であったところ、2024年度は8,803億円・7,334円へ伸長。）、その効果は十分に発揮されていると認識しています。業績の拡大に併せ、株主の皆様に対しては、株主還元を大幅に拡充しており、2024年4月に公表しました経営方針「The Brand-new Deal」におきましては、総還元性向を40%以上とするとともに、配当性向を30%、または1株当たり配当200円のいずれか高い方とすることを公表しています。今般の取締役賞与額の上限改定は、今後の各取締役の会社への貢献をより一層強め、2025年度の当期純利益（連結）の計画値である9,000億円を必達し、株主目線の強化と将来の更なる業績の拡大と株価の上昇を目指すためのインセンティブとすることを踏まえたものであります。

3. 取締役月例報酬額の上限改定

本株主総会において、社外取締役の報酬限度額を年額1億円増額し、取締役の月例報酬額を年額11億円以内（うち社外取締役分は年額2億円以内）に改定したくご承認をお願いするものであります。これは、主要企業の社外取締役報酬が過去最高を更新する等、増額傾向にあること、また、当社における社外取締役の役割の増大と、それに伴う責任の増加に鑑みたものであります。社外取締役の報酬は、当社の持続的成長と企業価値の最大化を目指す中で、その役割を果たすために適正な水準を確保することが重要であると考えています。

なお、現在の取締役は10名（うち社外取締役は4名）ですが、第2号議案が原案通り承認可決されましても、取締役の員数及び社外取締役の員数に変更はありません。従い、1. BIP信託制度の改定とRS報酬制度の導入及び2. 取締役賞与額の上限改定の対象となる取締役は6名（但し、2025年3月末日で終了する事業年度の業績連動型株式報酬制度の対象となる取締役は、退任した1名を含め7名）となり、3. 取締役月例報酬額の上限改定の対象となる取締役は10名（うち社外取締役は4名）となります。

● 監査役の報酬額改定

当社の監査役報酬額は、年額2億5千万円以内として、2022年6月24日開催の第98回定時株主総会においてご承認いただき、現在に至っています。今般、本株主総会において、監査役の報酬を年額4億円以内に改定したくご承認をお願いするものであります。この改定は、経済情勢の変化、他の役員や従業員が受領する報酬額の増大、適切かつ多様な知見を有する人材の確保の必要性を踏まえたものであります。

なお、現在の監査役は5名（うち社外監査役は3名）であります。

また、本議案でご承認をいただきたい事項については、いずれもガバナンス・指名・報酬委員会の審議結果を踏まえたうえで付議しています。

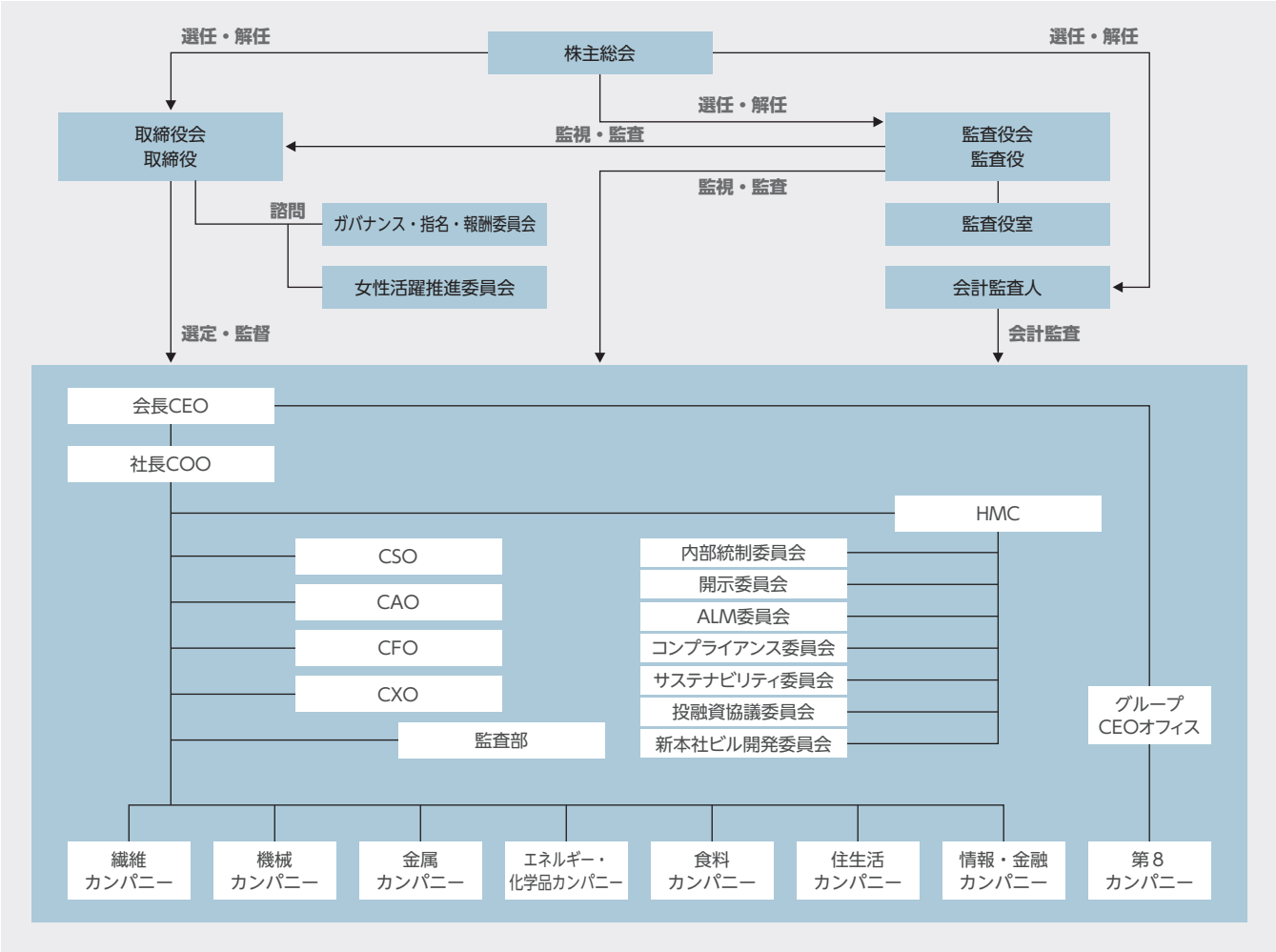
当社の社外取締役または社外監査役を(株)東京証券取引所が定める「独立役員」と指定するためには、以下の基準のいずれにも該当してはならないものとする。

- A. 当社を主要な取引先とする者またはその業務執行者（注1）
 - ・上記において「当社を主要な取引先とする者」とは、直近の3事業年度のいずれかにおける当社との取引における当社の支払額が当該会社の当該事業年度における連結売上高の2%以上を占める者をいう。
 - B. 当社の主要な取引先またはその業務執行者
 - ・上記において「当社の主要な取引先」とは、直近の3事業年度のいずれかにおける当該会社に対する当社の収益が当社の当該事業年度における連結収益の2%以上を占める者をいう。
 - C. 1. 当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家または税務専門家（当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属するコンサルタント、会計専門家、法律専門家または税務専門家をいう）
 - ・上記において、「多額の金銭」とは、当該金銭を得ている者が個人の場合には過去3年間の平均で年間1,000万円以上、団体の場合には（当該団体の）過去3事業年度の平均で当社からの支払額が1,000万円、または当該団体の連結総売上高の2%のいずれか高い額以上の金額をいう。
 2. 当社の会計監査人である監査法人の社員若しくはパートナー、または当社若しくは当社の子会社の監査を担当しているその他の会計専門家
 - D. 当社の主要な株主またはその業務執行者
 - ・上記において、「主要な株主」とは、直接または間接に当社の10%以上の議決権を保有する者をいう。
 - E. 当社が多額の寄付を行っている団体の理事（業務執行に当たる者に限る）その他の業務執行者
 - ・上記において、「多額の寄付」とは、直近の3事業年度の平均で年間2,000万円を超える金額の寄付をいう。
 - F. 当社の主要借入先若しくはその親会社またはそれらの業務執行者
 - ・上記において、当社の「主要借入先」とは、当社の借入先のうち、直近の事業年度における借入額が上位3位以内の会社をいう。
 - G. 就任前10年間のいずれかの時期において、当社または当社の子会社の業務執行者であった者
 - H. 当社から取締役を受け入れている会社の業務執行者
 - I. 1. 就任時点において上記A、BまたはC-1に該当する団体が存在する場合に、就任前3年間のいずれかの時期において、当該団体に所属していた者
 2. 就任前3年間のいずれかの時期において、上記C-2に該当していた者
 3. 就任時点において上記Eに該当する団体が存在する場合に、就任前3年間のいずれかの時期において、当該団体に所属していた者
 4. 就任前3年間のいずれかの時期において、上記DまたはFのいずれかに該当していた者
 - J. 次のいずれかに掲げる者（重要な者に限る）の近親者（注2）
 - (A) 上記AからCのいずれか、またはI-1若しくはI-2に掲げる者（但し、A及びBについては、業務執行取締役、執行役員及び執行役員を重要な者とみなす。また、C-1については、団体に所属する者の場合、当該団体の社員及びパートナー、C-2については社員、パートナーその他当社グループの監査を直接担当する会計専門家を重要な者とみなす）
 - (B) 当社の子会社の業務執行者
 - (C) 当社の子会社の業務執行者でない取締役または会計参与（社外監査役を独立役員として指定する場合に限る）
 - (D) 就任前1年間のいずれかの時期において上記（B）、（C）または当社の業務執行者（社外監査役を独立役員として指定する場合にあっては、業務執行者でない取締役を含む）に該当していた者
- （注1）「業務執行者」とは、会社法施行規則第2条第3項第6号に規定する者をいう。
- （注2）「近親者」とは二親等以内の親族をいう。

株主総会参考書類（議案の内容）

ご 参 考 コーポレート・ガバナンス体制図

(2025年4月1日現在)



(注1) **CEO** = Chief Executive Officer **COO** = Chief Operating Officer **CSO** = Chief Strategy Officer
CAO = Chief Administrative Officer **CFO** = Chief Financial Officer **CXO** = Chief Transformation Officer
HMC = Headquarters Management Committee **ALM** = Asset Liability Management

(注2) コンプライアンス統括役員はCAO。また各ディビジョンカンパニーにはカンパニープレジデントを設置。

(注3) 内部統制システムは社内のあらゆる階層に組込まれており、そのすべてを表記することはできませんので、主要な組織及び委員会のみ記載しています。

ご 参 考

取締役会の構成

取締役会の構成

取締役会における社外役員比率

47% (7名)



取締役会における女性比率

27% (4名)



取締役／監査役の構成

	取締役		特徴
	社内取締役	社外取締役	
取締役	6 名	4 名 男性 女性	・社外取締役比率 40% 2021年度 経営経験者の取締役（社外）1名選任 ・女性取締役比率 20%
監査役	2 名 男性 女性	3 名 男性 女性	

(注1) 取締役会の構成には、取締役及び監査役が含まれています。

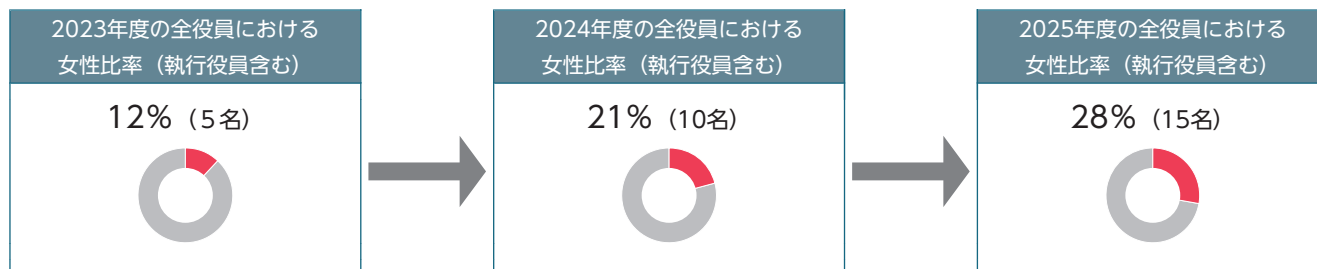
(注2) 本株主総会の第2号議案が承認可決された場合のもの（予定）です。

(注3) COO：COO（兼）CSO、P：機械カンパニー プレジデント（兼）COO補佐

ご 参 考

女性執行役員の登用

当社は、経営層における多様化を推進することが企業価値の向上につながると考えており、「2030年までに、全役員に占める女性比率（執行役員を含む）を30%以上」とする数値目標を定めています。2024年度より全社的経営に係る経験を積む機会を特別に付与し、更なる成長を促すため、女性社員のみを対象とした執行役員選考ルール（女性執行役員特例措置制度）に基づき、女性執行役員を積極的に登用しています。2024年度に続き、2025年度にも新たに5名の女性執行役員を登用し、当社の女性執行役員数は11名、全女性役員数は15名となり、全役員に占める女性比率（執行役員を含む）は28%となりました。



ご 参 考 取締役・監査役のスキルマトリックス

当社は経営の執行と監督の分離を促進することを目的として、2017年度よりモニタリング重視型取締役会に移行しています。適切な経営の監督を行うことのできる取締役会として、総本社職能各部統括オフィサーの他、複数名の社外取締役を選任して、その比率を3分の1以上としています。社外取締役については、より専門的な視点及び多様性等を備える人材を選任することで、当社取締役会の機能を更に高めています。また、社外監査役については、財務・会計・法務に関する知識等を有する人材を選任することで、当社の経営に対する中立的かつ客観的な視点からの監視・監査を可能にしています。

以上にに基づき選任された当社役員は、社内・社外を問わず、各分野における知見・経験や高い見識をもって経営にあたっています。社内取締役に関しては、知見・経験を有する分野と、そのうち特に貢献が期待される分野を、社外役員及び常勤監査役に関しては、特に貢献が期待される分野を次のとおり定めました。なお、これらの分野を選定した理由は35ページのとおりです。

氏名	地位	性別	知見・経験を有する分野／特に貢献が期待される分野				
			経営全般	グローバル	マーケティング／ 営業	自己変革／DX	SDGs／ ESG
岡藤 正広	代表取締役 会長CEO		◎	○	◎	○	○
石井 敬太	代表取締役 社長COO		◎	○	◎	○	○
小林 文彦	代表取締役		○	○		○	◎
鉢村 剛	代表取締役		○	◎	○	○	○
都梅 博之	代表取締役		○	◎	◎	○	○
中 宏之	代表取締役		○	○	○	◎	○
川名 正敏	社外取締役		●				●
中森 真紀子	社外取締役					●	
石塚 邦雄	社外取締役		●		●		
伊藤 明子	社外取締役						●
京田 誠	常勤監査役						●
的場 佳子	常勤監査役			●			●
瓜生 健太郎	社外監査役				●		
藤田 勉	社外監査役		●	●			
小林 久美	社外監査役					●	

- (注1) 社内取締役については、知見・経験を有する分野を○、そのうち特に貢献が期待される分野を◎としています。社外役員及び常勤監査役については、特に貢献が期待される分野を●としています。
- (注2) 本株主総会の第2号議案が承認可決された場合の構成メンバー（予定）を記載しています。
- (注3) 取締役会の監督機能を強化し、意思決定プロセスの透明性を高めるため、取締役会下に任意諮問委員会を設置しています。各委員会の役割は、次のとおりです。
- ・ガバナンス・指名・報酬委員会：執行役員の選解任、上席執行理事の委嘱及び解嘱、取締役・監査役候補者の指名、取締役・監査役の解任、役付取締役・役付執行役員の選定・解職、後継者計画の検討、執行役員・取締役の報酬制度、その他ガバナンス関連等の議案の審議
 - ・女性活躍推進委員会：従業員（役員等は含まれない）の女性活躍推進に向けた方針・戦略や推進施策の審議
- (注4) 女性活躍推進委員会の委員には、以下の他、人事・総務部長を含みます。

■委員長 □委員 ※オブザーバー

健康・医療	財務・経理・ リスクマネジメント	人材戦略	内部統制・法務／ コンプライアンス	ガバナンス・ 指名・報酬 委員会	女性活躍 推進委員会	主な役割・経歴・資格等
○	○	○	○	□		繊維カンパニー プレジデント 社長
○	○	○	○	□		インドシナ支配人 エネルギー・化学品カンパニー プレジデント C S O
○	○	◎	○	□	□	人事・総務部長 C A O
	◎	○	○			財務部長 C F O
	○	○	○			アフリカ総支配人、欧州総支配人 機械カンパニー プレジデント C O O補佐
	◎	○	○			業務部長 C D O・C I O C S O、C X O
●				■		東京女子医科大学病院副院長 医学博士
	●		●	□	■	公認会計士
		●		□		(株)三越伊勢丹ホールディングス社長・会長
●		●		□	□	消費者庁長官
	●		●			食料カンパニー C F O
		●			□	調査・情報部長 人事・総務部長
	●		●	※		瓜生・糸賀法律事務所代表弁護士・マネージングパートナー 弁護士
	●				□	シティグループ証券(株)取締役副会長
	●		●		□	公認会計士 税理士

株主総会参考書類（議案の内容）

知見・経験を有する分野／特に貢献が期待される分野の選定理由

分野	選定理由
経営全般	当社は、総合商社として広範な分野で事業を展開しています。全体を俯瞰したうえで、「三方よし」の理念のもと、企業価値の向上を図るための経営計画・経営戦略等を議論すべく、本分野の知見が重要と考えています。
グローバル	当社は、総合商社としてグローバルな事業展開を行っているため、異文化や地政学への理解をベースとした、本分野の知見が重要と考えています。
マーケティング／営業	当社は、「マーケットインの発想」での「商人」としての営業力を発揮し、「稼ぐ」を推進することを、当社経営における重要な要素として認識しているため、本分野の知見が重要と考えています。
自己変革／DX	当社は、外部環境の変化に応じて柔軟に自己変革を遂げることで、総合商社としての総合力を発揮し、持続的な成長を実現しています。DXについても、これ自体を目的化することなく、既存の事業基盤を活かしながら、自己変革により、サプライチェーンの効率化等の早期の収益貢献が見込める個別案件を積重ねています。以上を踏まえた取組推進のため、本分野の知見が重要と考えています。
SDGs／ESG	当社は、持続可能な成長を目指し、すべてのステークホルダーに貢献する資本主義、すなわち「三方よし資本主義」を標榜しており、気候変動への取組等、特定した7つのマテリアリティに本業を通じて取組み、「持続可能な開発目標（SDGs）」達成に貢献するため、本分野の知見が重要と考えています。
健康・医療	当社にとって「人」は最大の財産であり、従業員の能力開発とともに、「健康力」増強こそが企業行動指針である「ひとりの商人、無数の使命」を果たす人材力強化の礎であるため、本分野の知見が重要と考えています。
財務・経理・リスクマネジメント	当社は、持続的な成長実現のため、強固な財務基盤構築、正確な財務報告作成、M&A等の案件審査におけるリスク分析を行うとともに、定量的な見地から職能が営業現場を支援する体制を構築しています。これらにより継続的に「稼ぐ」「削る」「防ぐ」を推進するため、本分野の知見が重要と考えています。
人材戦略	当社は、人材戦略を経営戦略の一つとして明確に打出しており、働き方改革の進化を通じた企業価値の向上等、当社の取組をより効果的に推進するため、本分野の知見が重要と考えています。
内部統制・法務／コンプライアンス	当社は、適正かつ効率的な業務執行を確保できるよう、経営の監視・牽制機能が適切に組込まれた体制を構築しており、継続的に体制の改善を図り「防ぐ」を推進すべく、本分野の知見が重要と考えています。

ご 参 考

Advisory Board

当社の元社外取締役である望月晴文氏、村木厚子氏及び元社外監査役である大野恒太郎氏、また、谷内正太郎氏については、幅広い経験・知見を当社の経営に活かすべく、Advisory Boardのメンバーとして、当社経営に関する助言をいただいています。

ご参考

取締役会の実効性評価

当社は、2024年度の実効性及び監査役を対象として取締役会の実効性に関する評価を実施しました。

当該評価の結果、取締役会の構成、任意諮問委員会の構成、取締役会の役割・責務、取締役会の運営状況、取締役・監査役に対する情報提供、トレーニング等の面において、当社の取締役会の実効性は確保されていることを確認しました。

定量面においては、毎年継続して改善を続けてきたスコアが更に上昇し、6つの評価テーマのすべてにおいて高いレベルで機能している結果となり、特に、取締役会議長の属性、任意諮問委員会の機能発揮、業務情報の役員への提供等について、前年度も高い評価の中、更に評価を高めており、取締役会の審議の充実への取組が評価にも表れました。定性面においては、更なる実効性向上に向けた示唆・指摘とともに、肯定的意見が多数得られ、中長期に取組む優先事項としては、主に、「グループガバナンス」、「グループの持続的成長に向けたガバナンス強化策」等が挙げられました。

前回評価においては、新たな課題として、「ダイバーシティ強化策の実装状況の監督」及び「グループの持続的成長に向けたガバナンス強化策の監督」について、取締役会として更なる取組を行うべきことを認識しました。「ダイバーシティ強化策の実装状況の監督」については、新たに就任した女性執行役員への執行側によるサポートに加え、女性活躍推進委員会の委員との面談等の機会を通じたきめ細かなモニタリングが行われる等、それぞれの課題に対して着実に具体的な施策の策定・実施につなげていることが確認されました。今回の実効性評価の結果、2023年度評価で新たな課題として抽出した2つの課題が、当社として今後とも重点的かつ継続的に対応を進めるべき重要課題であると認識しています。そのうち「ダイバーシティ強化策の実装状況の監督」は、策定した施策を制度として定着させ、更なる進化に向けたステージに至っている点を踏まえ、今後の課題として、（１）「ダイバーシティ強化策の定着状況の監督と更なる進化に向けた議論」及び（２）「グループの持続的成長に向けたガバナンス強化策の監督」について、取締役会として更なる取組を行うべきであるとの認識に至っています。本課題に対しては、取締役会の任意諮問委員会やオフサイトでの議論の機会も活用し、取締役会としてより実効的にその監督機能を発揮するよう取組を継続してまいります。

今回の取締役会実効性評価の結果を踏まえ、引き続き取締役会の実効性の維持・向上に取組んでまいります。

ご参考

社内委員会の概要

各種社内委員会では、各々の担当分野における経営課題について慎重な審査・協議を行っています。また、内部統制委員会等の一部の社内委員会には外部有識者を委員とする等、外部の意見を取入れ、経営陣による業務執行及び取締役会の意思決定に役立てています。主な社内委員会とその役割は、次のとおりです。（2025年4月1日現在）

名称	主な審議対象事項	委員長
内部統制委員会	・内部統制システムの整備に関する事項	CAO
開示委員会	・企業内容等の開示に関する事項 ・財務報告に係る内部統制の整備・運用に関する事項	CFO
A L M (Asset Liability Management) 委員会	・リスクマネジメント体制・制度に関する事項 ・B/S管理に関する事項	CFO
コンプライアンス委員会	・コンプライアンスに関する事項	CAO
サステナビリティ委員会	・SDGs／ESG対応（環境・社会関連。但し、ガバナンス関連は除く。）に関するサステナビリティ推進事項	CAO
投融資協議委員会	・投融資案件に関する事項	CXO
新本社ビル開発委員会	・東京新本社ビルに関する事項	社長COO（兼）CSO 副：CAO

ご 参 考

社外役員に対する情報提供・支援体制

当社は、「世間の目」「一般株主の目」である社外役員による経営への監視・監督の機能を最大限発揮し、取締役会の実効性を維持・向上することができるよう、社内役員と社外役員の情報の非対称性縮小を目的とした、社外役員とのコミュニケーション強化・情報共有に注力しています。これらの取組については、取締役会実効性評価における役員からのコメント等も踏まえて、より良いものとなるよう、不断の見直しを実施しています。

社外役員への事前ブリーフィング等

取締役会の開催にあたっては、社外役員を対象とする事前ブリーフィングを実施しています。付議案件の内容だけでなく、当該案件の背景や全社的な計画・戦略の中における当該案件の位置付け、事前に行われている執行側での議論内容等の情報提供も行うことにより、社外役員が当該案件の全体像を十分理解したうえで取締役会に臨むことができるよう工夫しています。

各種会合・面談等

当社では、当社役職員と社外役員との直接の対話を重視しています。会長ＣＥＯや社長ＣＯＯと社外役員との定期的な面談や社外取締役と常勤監査役の連絡会、内部監査部門による社外取締役への活動報告等に加えて、カンパニープレジデントや総本社職能各部統括オフィサー一人ひとりと社外役員との面談を実施しています。また、2024年度に新たに導入した制度の運用状況確認のため、社外役員と上席執行理事や女性執行役員特例措置制度に基づく執行役員との面談を実施しました。更に、社外役員に当社の理解を深めてもらう目的で、執行側による説明会も実施しており、グループガバナンスについての説明会を行いました。

現地視察等当社グループへの理解促進

当社では、事業会社や出資先等、当社グループの拠点への社外役員の定期的な訪問の機会を設けています。事業現場を訪問し、取扱商品・サービスに直に触れる機会や、経営陣等との直接の意見交換や社員との対話等を行う機会を通じて、社外役員による当社グループの広範囲にわたる事業活動や取扱商品・サービス等への理解を深めることにつなげています。

2024年度は、海外の出資先や国内の当社グループ会社を訪問しました。フィンランドでは、パルプの製造・販売及び製材製造を両輪とするMetsä Fibre Oyの経営陣から、製材端材のパルプ製造への再利用の取組が説明され、同時に訪問したPaptic Oyでは、自社開発した木質由来のプラスチック代替新素材の紹介を受ける等、ビジネスにおけるSDGsへの取組に対する理解を深めました。また英国では、European Tyre Enterprise Limited管下企業の各種施設を訪問し、自動車整備関連施設、タイヤの倉庫オペレーションや廃タイヤのリサイクル工程等の現場において、当社若手駐在員が現地作業員とともに働く姿を見ることにより、当社が実践するハンズオン経営を体感する機会となりました。国内では、(株)WECARSの店舗を訪問し、当社の出資によって生まれ変わった同社の現状について経営陣より説明を受けるとともに、同社店舗内に設けられたほけんの窓口グループ(株)のブースの視察等を通じて、当社グループの総合力発揮を確認できました。また、(株)ベルシステム24ホールディングスのオペレーションセンター等の現場視察を通じ、コールセンター事業に対する理解を深めました。このような現場視察に加え、当社グループ会社トップとの間で各社の経営戦略・業容拡大に向けた取組に関して活発な意見交換を行いました。

ご 参 考

自社株数保有ガイドライン

当社は2012年度より、株主の皆様と同じ目線に立ち、役員の株価上昇への意識を高めるため「自社株数保有ガイドライン(注)」を設定しています。

(注) 執行役員が保有する目安となる当社株式数のガイドラインを役位ごとに設定。

会長・社長（10万株）、副社長執行役員（5万株）、専務執行役員（4万株）、常務執行役員（3万株）、執行役員（2万株）、2024年4月1日以降新任執行役員（1.3万株）

以 上

1. 当社グループの現況に関する事項

(1) 事業の経過及びその成果

○ 当期の経済環境

当期における世界経済は、年末にかけて回復基調で推移したものの、年明け以降は回復が足踏み状態となりました。日本では、再び物価上昇圧力が強まったことで個人消費の回復ペースが鈍化し、設備投資の回復にも陰りが見られました。米国では、輸入関税強化への懸念から企業活動が混乱し、景気拡大を牽引してきた個人消費も減速しました。欧州でも、生産活動は下げ止まったものの、個人消費が伸び悩みました。一方、中国では不動産市場の低迷が続きましたが、政府の経済対策によって景気悪化に歯止めがかかりました。

ドル・円相場は、期初の151円台から7月にかけて161円台まで円安が進んだ後、財務省・日銀の為替介入や、日本及び米国における金融政策の変更に伴う金利差縮小から円高に転じ、9月には一時139円台となりました。その後、米国におけるインフレ懸念の強まりから米国長期金利が上昇し、年末に158円台となりましたが、年明け以降は日銀の早期利上げ観測を背景に日本の長期金利が上昇したことから円高が進み、期末に149円台となりました。日経平均株価は、日本での利上げに伴う円高進行や米国株価の下落を反映して、期初の40,000円台から8月上旬には一時31,000円台まで下落しました。その後は米国での利下げ等を背景とした米国株価の上昇に伴い、年末には39,000円台まで回復しましたが、年明け以降は円高進行や世界景気の減速懸念から、期末には35,000円台まで下落しました。10年物国債利回りは、期初の0.74%から7月にかけて1.1%台まで上昇した後、8月には日経平均株価の下落等もあり一時0.7%台まで低下したものの、9月以降は米国長期金利の上昇や日銀の早期利上げ観測を背景に再び上昇し、期末は1.49%となりました。原油価格（WTIベース／1バレルあたり）は総じて軟調に推移し、主要産油国の増産計画や、中国の景気低迷に伴う原油需要の減少等を背景に、期初の83ドル台から期末には71ドル台まで下落しました。

○ 主要な事業内容

当社グループ（当社及び当社の関係会社）は、繊維や食料、住生活、情報・金融等の生活消費分野、機械や化学品、石油製品、鉄鋼製品等の基礎産業分野、そして金属資源、エネルギー資源等の資源分野において、トレーディング、ファイナンス、物流及びプロジェクト案件の企画・調整、資源開発投資・事業投資等の多角的な事業活動を展開しています。

事業報告

● 当社グループの当期の業績

(単位：億円、(+)は増益、(△)は減益)

	第100期 (2023年度)	第101期 (2024年度)	増減額	主な増減理由
収益	140,299	147,242	+ 6,943	(+) 食料、住生活、情報・金融、繊維
売上総利益	22,324	23,765	+ 1,441	(+) 住生活、繊維、情報・金融、食料
販売費及び一般管理費	△ 15,217	△ 16,784	△ 1,566	(△) 当第3四半期における(株)デサント及び前第3四半期における大建工業(株)の子会社化 (△) 人件費の増加及び円安に伴う経費の増加
貸倒損失	△ 77	△ 142	△ 64	(△) 一般債権に対する貸倒引当金の増加
有価証券損益	348	832	+ 484	(+) (株)デサントの子会社化に伴う再評価益 (+) 海外事業の一部売却に伴う利益 (△) 前期リチウムイオン電池事業の再評価に係る利益の反動
固定資産に係る損益	△ 61	△ 148	△ 87	(△) 北米合成樹脂関連事業での減損損失
その他の損益	132	285	+ 154	(+) 為替損益の増加等
金利収支 (受取・支払利息合計)	△ 465	△ 535	△ 70	(△) 金利上昇及び借入金の増加に伴う支払利息の増加
受取配当金	811	784	△ 26	(△) 投資先からの配当金の減少
持分法による投資損益	3,163	3,493	+ 330	(+) 第8、その他及び修正消去 (△) 金属、機械
税引前利益	10,957	11,551	+ 594	
法人所得税費用	△ 2,438	△ 2,220	+ 217	税引前利益が以下の要因にて増加 (+) (株)デサントの子会社化に伴う再評価益 (+) 持分法による投資損益
当期純利益	8,519	9,330	+ 811	
当社株主に帰属する 当期純利益	8,018	8,803	+ 785	
(参考) 営業利益	7,029	6,839	△ 190	(△) 金属、その他及び修正消去 (+) 情報・金融、食料

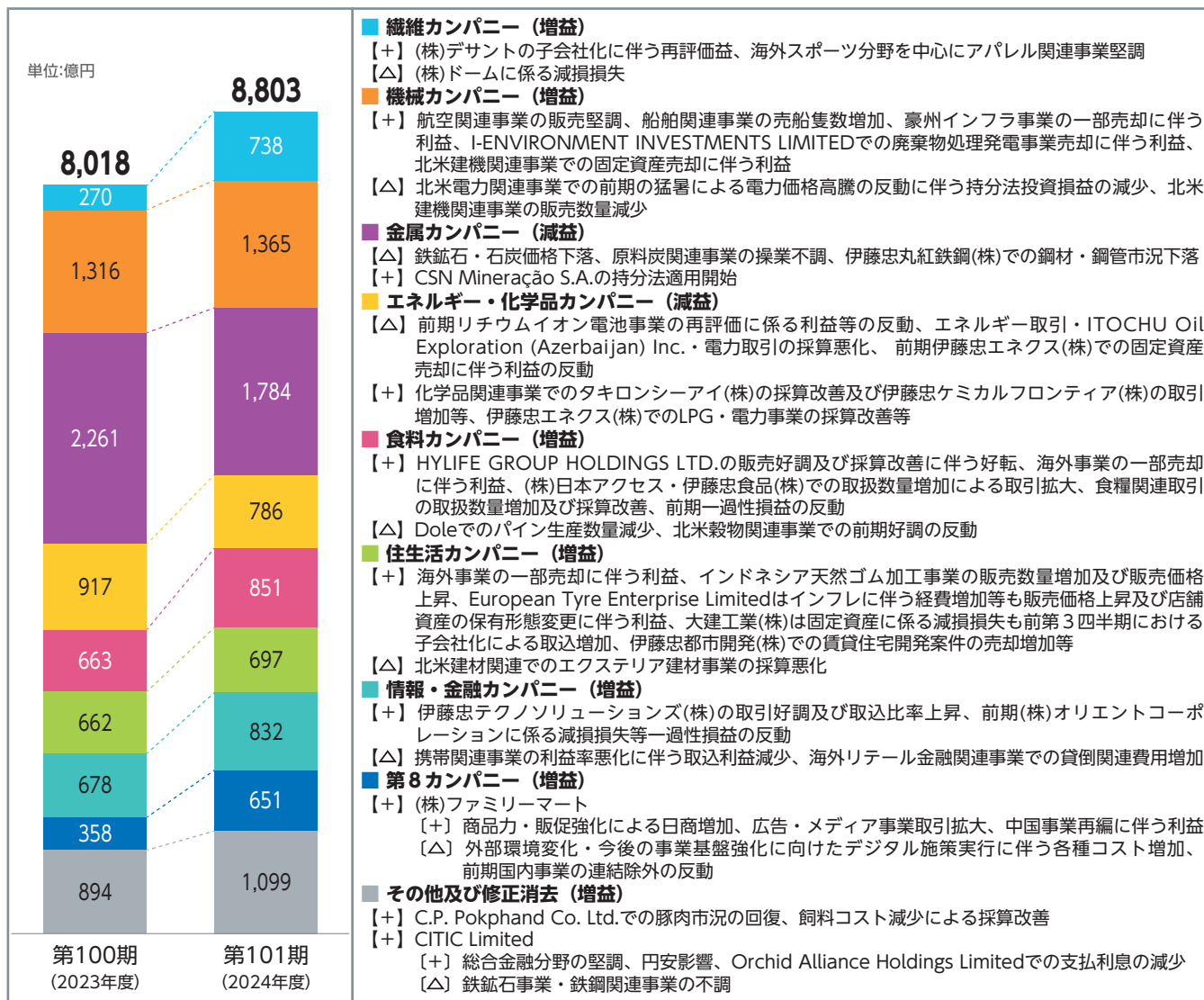
見通しに関する注意事項

本事業報告に記載されているデータや将来予測は、現在入手可能な情報に基づくもので、種々の要因により影響を受けることがありますので、実際の業績は見通しから大きく異なる可能性があります。従って、これらの将来予測に関する記述に全面的に依拠することは差し控えるようお願いいたします。また、当社は新しい情報、将来の出来事等に基づきこれらの将来予測を更新する義務を負うものではありません。

セグメント別業績

当社株主に帰属する当期純利益

セグメント別 決算概略



(注1) 当社は、連結計算書類を国際会計基準 (IFRS) に準拠して作成しています。

(注2) 「その他及び修正消去」には、各事業セグメントに帰属しない損益及びセグメント間の内部取引消去が含まれています。CITIC Limited及びC.P. Pokphand Co. Ltd.に対する投資及び損益は当該セグメントに含まれています。

事業報告

● 連結財政状態

(単位：億円、(+)は増加、(△)は減少)

	第100期 (2023年度)	第101期 (2024年度)	増減額	主な増減理由
総資産	144,897	151,343	+ 6,446	(+) (株)デサントの子会社化 (+) 持分法で会計処理されている投資の増加 (CSN Mineração S.A.への追加投資等) (+) 取引増加による棚卸資産の増加 (△) 期末円高に伴う為替影響
有利子負債	33,576	35,508	+ 1,932	
ネット有利子負債	27,416	29,613	+ 2,197	(+) (株)デサントの子会社化 (+) CSN Mineração S.A.への追加投資 (+) 配当金の支払及び自己株式の取得 (△) 堅調な営業取引収入
株主資本	54,270	57,551	+ 3,281	(+) 当社株主に帰属する当期純利益の積上げ (△) 配当金の支払及び自己株式の取得 (△) 期末円高に伴う為替影響
株主資本比率	37.5%	38.0%	0.6pt 上昇	
NET DER (ネット有利子負債対株主資本倍率)	0.51倍	0.51倍	横ばい	

● 連結キャッシュ・フローの状況

(単位：億円、(+)は入金、(△)は支払)

	第100期 (2023年度)	第101期 (2024年度)	当期の主な要因
営業活動によるキャッシュ・フロー	9,781	9,973	(+) 第8、エネルギー・化学品及び食料での堅調な 営業取引収入の推移 (+) 金属及び機械での持分法投資からの配当金の受取
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,060	△ 5,163	(△) CSN Mineração S.A.への追加投資 (△) (株)デサントの子会社化による支払 (△) 第8、住生活及び食料での固定資産の取得
(フリー・キャッシュ・フロー)	(7,721)	(4,810)	
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 8,012	△ 5,250	(△) 配当金の支払及び自己株式の取得 (△) リース負債の返済 (△) タキロンシーアイ(株)の追加取得 (+) 社債及び借入金による調達

なお、現金及び現金同等物の当期末残高は、前期末比509億円減少の5,496億円となりました。

○ 2024年度の定性的成果

当社グループは、長期にわたって羅針盤としている経営方針「The Brand-new Deal ～利は川下にあり～」のもとで、業績の向上、企業ブランド価値の向上、株主還元を3つの柱として定め、企業価値の持続的向上を目指しています。2024年度の具体的成果は、次のとおりです。

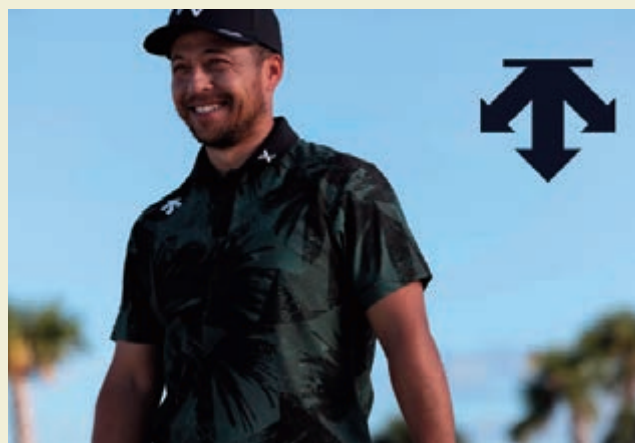
■ 繊維カンパニー

(株)デサントの企業価値最大化

当社は、2024年10月より(株)デサントに対する公開買付を実施し、2025年1月に完全子会社化しました。

前回、2019年の公開買付後、徹底した低重心化、返品や値引きの抑制とブランド価値の再構築、合併パートナーである安踏体育用品有限公司との提携による中国市場の開拓等の大胆な経営改革により、公開買付直前の2018年度は連結純利益39億円であったものが、2020年度から5年連続の増益を実現、直近2024年度では史上最高益となる130億円を達成し、3倍を超える躍進を成し遂げました。今回の完全子会社化により、経営への関与を更に高め、当社の持つブランド経営ノウハウを余すことなく活用し、シナジーを最大化する体制を整えました。

今後は、直営事業の強化、魅力的な商品開発、日本・韓国・中国での最適なマーケティング活動等により、(株)デサントの企業価値最大化を実現するとともに、カンパニーの重点分野であるスポーツ関連ビジネスを更に拡大していきます。



(株)デサントがウェアを提供するプロゴルファーのザンダー・シャウフェレ選手)

「レスポートサック」事業の日本市場におけるビジネス拡大

当社は、20～30代女性を中心に絶大な支持を集めるブランド・ショップを多数運営する(株)マッシュホールディングスと共同で、米国ライフスタイルブランド「レスポートサック (LeSportsac)」の日本市場における販売を担う(株)レスポートサックジャパンの株式を2024年9月に取得しました。

マッシュグループと当社の共同経営体制となることで、安定した経営基盤のもと、同社の強みである商品企画力や強固な顧客基盤、集客力の高い駅ビル・ファッションビル等の豊富な販路を活用することができ、更に、当社が長年にわたりブランドビジネスにおいて培ってきた経験・ノウハウとの相乗効果により、「レスポートサック」事業の更なる成長を実現します。



(1974年にニューヨークで誕生したバッグを中心とするライフスタイルブランド)

■機械カンパニー

カワサキモーターズ(株)に出資 成長戦略実現を支援

当社は、2024年11月に川崎重工業(株)の子会社であるカワサキモーターズ(株)と資本業務提携契約を締結し、2025年4月に第三者割当増資にて同社株式の20%を取得するとともに、米国にてユーザー向けファイナンス事業を目的とした合併会社を設立しました。

カワサキモーターズ(株)の成長戦略の実現に向けて、世界最大のパワースポーツ^{*}市場である米国市場において自らファイナンスを提供することで、高い市場シェアを持つ二輪車のみならず、オフロード四輪車やジェットスキー等の拡販を支援していきます。

更に、当社の自動車ビジネスで培ってきた深い知見や海外拠点の活用等を通じ、グローバル市場においても広範な業務提携を推進します。

※二輪車やオフロード四輪車、ジェットスキー等のアウトドアアクティビティ用のエンジン・モーターが搭載された車両



(2024年鈴鹿8時間耐久ロードレース参戦マシン「Ninja ZX-10R」)

セルビア、ドバイでの廃棄物処理発電 商業運転開始



(セルビア・ベオグラード廃棄物処理発電所)

当社がセルビア共和国、ドバイ首長国で推進する大型廃棄物処理発電プロジェクトが、それぞれ2024年7月、8月に建設を完了し、商業運転を開始しました。

セルビア、ドバイともに同国初となる廃棄物処理・発電設備を導入することで、セルビアはベオグラード市の約7割に相当する年間34万トンの廃棄物、ドバイは首長国の約半分に相当する年間190万トンの廃棄物を処理しながら、焼却時の熱を用いたクリーン電力の供給も開始しています。

今後も、各国の環境・社会問題の解決に向けて、事業を通じて貢献していきます。

■金属カンパニー

脱炭素化に貢献するブラジル鉄鉱石事業へ追加投資

当社は、ブラジル鉄鋼大手Companhia Siderúrgica Nacionalとともに参画している、操業中のブラジル鉄鉱石生産・販売大手CSN Mineração S.A. (CM社) の権益を追加で取得しました。

CM社の鉄鉱石事業では、世界でも有数の大規模鉄鉱山を礎に、鉄道・港湾・選鉱設備等の重要インフラをすべて備えた一貫操業体制を構築しており、高効率かつコスト競争力の高い生産が可能となつて、鉄鋼業界の脱炭素化に貢献する高品位鉄鉱石を大規模に生産できるという特徴を持つ希少な鉄鉱山を運営しています。

当社は、CM社との協業関係を深化し、安定した高品位鉄鉱石の供給体制を強化することで、UAEの鉄鋼最大手EMSTEEL Building Materials PJSCとともに推進中の低炭素還元鉄サプライチェーン構築の一翼を担います。今後も、優良な鉄鉱石資源を確保し、安定供給体制を強化するとともに、パートナー企業と連携して鉄鋼業の脱炭素化に貢献していきます。



(ブラジルCM社保有のカサ・ジ・ペドラ鉄鉱山)

■エネルギー・化学品カンパニー

タキロンシーアイ(株)を100%子会社化 経営資源を積極投入

当社は、2024年8月よりタキロンシーアイ(株)に対する公開買付を実施し、2024年10月に完全子会社化しました。

同社は創立から106年目を迎える総合樹脂加工のリーディングカンパニーであり、農業用フィルムに加え、半導体設備装置向けプレートや集合住宅の改修に使用される防滑性床材でも高いシェアを誇る等、優れた技術力で付加価値の高い製品を提供しています。

この度の完全子会社化により、これまで以上に当社グループの経営資源を積極的に投入できる体制を構築できたことから、日々変化するマーケットのニーズに機敏に反応し、同社製品の海外展開強化や流通・販売改革の推進、M&Aによる業界再編、原料調達先の多様化等の成長戦略を着実に実行し、タキロンシーアイ(株)の更なる収益力の向上と当社グループの収益の最大化を図っていきます。



(農業用フィルム等で国内トップシェアを誇る)

事業報告

医薬品原薬や健康食品に強みを持つ米国メイプロ社への出資

当社は、当社子会社の伊藤忠ケミカルフロンティア(株)を通じて、Maypro Group LLC (メイプロ社) に25%出資しました。メイプロ社は1977年に米国で設立され、科学的裏付けのある健康食品素材の供給と最終製品の製造販売事業を米国・日本・中国等で展開しており、長年の経験により培われた素材の選定能力と、消費者ニーズを的確に捉えた商品企画力等を強みとしています。

当社及び伊藤忠ケミカルフロンティア(株)は、医薬品原薬の供給や健康食品・同原料の販売をはじめとするライフサイエンス分野に注力しており、メイプロ社が米国市場で培ったノウハウと当社グループが持つ世界各国のネットワークを組み合わせることで、同分野における更なる事業拡大を進めていきます。



(メイプロ社の天然抽出物由来のサプリメント製品)

食料カンパニー

エチオピアのコーヒー生産地における次世代育成支援

当社は、特徴的な香りを有し「モカ」の愛称で根強い人気のあるコーヒー生産地・エチオピアに対して、(株)ファミリーマートとともに「FAMIMA CAFÉ」の「モカブレンド」「アイスモカブレンド」の販売数に応じて、エチオピアの教育環境改善に役立てられる寄付を実施しました。在エチオピア日本大使館と協力し、現地の中・高等学校へのトイレ建設やコーヒーの歴史・文化を継承していくための教材等の購入に充当されました。

コーヒー生産地では、気候変動や病害・虫害等による生産量の低下、経済的苦境による生産者減少等を背景としたコーヒー2050年問題^{*}を抱えています。当社は、コーヒー豆の調達において、SDGsへの貢献・取組強化を掲げており、本取組を通じて、エチオピアの教育及び衛生環境の向上に貢献するとともに、コーヒー2050年問題への対応を強化し、持続可能なコーヒー豆の調達・供給を目指します。

※コーヒーの2大品種の一つであるアラビカ種コーヒー豆の生産が現在の50%にまで減少するのに対し、需要は堅調に増加し供給不足に陥る懸念



(エチオピア産最高等級アラビカ種コーヒー豆を使用したFAMIMA CAFÉのモカブレンドとエチオピアの次世代育成支援プロジェクト)

wellbeans「ノンバターホワイト」で「新しいおいしさ」を追求
wellbeansは、「マーケットインの発想」をもとに、
2022年に上げたプラントベース食品ブランドで、動物性
原材料を使用せず、環境負荷の低い豆類の植物性素材を主原料と
しています。

2024年末に販売を開始した「ノンバターホワイト」は、
不二製油(株)が保有する世界初の特許製法である「USS製法」
から生まれた豆乳をベースに、消費者の健康志向と環境への
配慮に応える商品として開発された、コクと旨味を併せ持つ
低コレステロールの新しい植物性バターです。

ブランドメッセージ「好きなものこそ、wellbeans」
「Change Foods, Change Future.」のもと、「おいしさ」
「素材」「健康」「環境」の4つに徹底的にこだわった製品
によりサステナブルな選択肢を提供しつつ、消費者の生活に
より密接に関わる川下ビジネスをグループ会社である
不二製油(株)とともに進化させていきます。

今後も、地球や消費者の健康に優しい「新しいおいしさ」
を追求し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



(豆乳をベースとしたコクと旨味を併せ持つ低コレステロールの新しい植物性バター
wellbeans「ノンバターホワイト」)

■住生活カンパニー

(株)WECARS発足 業界リーダーを目指す取組

当社は、2024年5月に(株)WECARSを発足し、旧(株)
ビッグモーターの中古車売買・整備事業を承継しました。
(株)WECARSでは「お客様第一」のコンセプトのもと、
お客様と社会に誠実に向き合い、お客様から信頼され、魅力的に
思っていただける会社となることを目標に掲げています。
経営層から現場に至るまで人材を投入し、コンプライアンス
を最重視した強固なガバナンス体制を構築し、業界の信頼
回復、お客様への安心感の提供といった社会課題の解決に
取り組んでいます。

約250店舗のネットワーク、業界最高水準の整備工場、
板金塗装工場に加えて、当社グループの総合力を活用し、中古車
業界をリードしていく企業となることを目指します。



(新たなブランドロゴとともに発足した(株)WECARS)

事業報告

京都アリーナ（仮称）整備・運営等事業への参画

当社は、2025年3月に京都府と京都アリーナ（仮称）整備・運営等事業に係る事業契約書を締結、スポーツ・文化いずれのイベントにも対応し、災害時には避難所として機能するアリーナの整備事業に参画しました。本件は、宮城県柴田町における総合体育館整備事業（2022年）、三重県桑名市におけるプール整備事業（2024年）に次ぐ、3件目の官民連携事業となります。

昨今、社会課題となっている公共施設の老朽化や災害問題に焦点を当て、「公共施設で地域を守る」をコンセプトとして掲げ、今後も、地方創生や地域活性化、防災力向上に向け、公共施設整備事業をより一層推進していきます。



（京都アリーナ（仮称）の完成後イメージ）

■情報・金融カンパニー

「おばんちゅうさぎ」のアジア展開

当社は、人気キャラクター「おばんちゅうさぎ」の日本と韓国を除くアジア地域での独占的な商品化に関する権利を取得しました。アジア太平洋地域では、アニメやキャラクターのライセンス市場が急成長しており、特にSNS発のキャラクターが若者に熱狂的に支持されています。「おばんちゅうさぎ」は可愛いデザインとユニークなキャラクター設定が特徴で、2024年の10代女子の人気キャラクターランキングで1位を獲得しています。

当社は、2021年にRights & Brands Asia Ltd.を香港に設立し、アジア市場でのライセンス事業を推進してきました。今後、当社のグローバルネットワークを活かして、ライセンシー企業を通じた商品企画拡充、大手小売での展開拡大等により、「おばんちゅうさぎ」のブランド力を更に高め、アニメ・キャラクターの世界展開を推進していきます。



（10代の女子から絶大な人気を獲得した人気キャラクター「おばんちゅうさぎ」）

測量最大手(株)パスコへ出資 社会課題の解決に向けた取組

当社とセコム(株)は、共同TOBにより測量最大手(株)パスコを非公開化しました。(株)パスコが提供する地理空間情報は深刻化する災害や環境問題への対策において活用の重要性が増しています。同社が公共事業で長年培った高度な測量技術と地理空間情報を用いた独自ソリューションを、当社の広範なネットワークを介して、インフラ・小売・不動産・物流等の民間企業へ展開し、社会課題をともに解決していきます。更に、伊藤忠テクノソリューションズ(株)をはじめとする当社グループ企業が、データ分析・AI活用・システム構築等のIT・デジタル機能を提供することで、同社のビジネス基盤を強化していきます。

当社は、同社とともに、最新のIT・デジタル技術活用や異業種間でのデータ利活用を推進し、社会課題の解決に取り組んでいます。



(様々な分野において活用の重要性が増す(株)パスコの地理空間情報)

■第8カンパニー

大谷翔平氏を起用した(株)ファミリーマートのおむすびキャンペーンの展開

(株)ファミリーマートでは、2025年3月から大谷翔平氏を「おむすびアンバサダー」に迎え、一層のおいしさを追求したおむすびの魅力をアピールいただいています。このような話題性のあるキャンペーン等の展開によって、「ファミリーマートに行く理由」を作るマーケティングを強化しています。

「もっと美味しく」「たのしいオトク」等、5つのキーワードを掲げ、継続した商品力強化とともに、2024年度は「スイーツのファミマ」を打出し、「ファミマがチョコだらけ!」や「ファミリ〜にや〜ト大作戦!」といったキャンペーンを展開しました。2025年3月末まで既存店日商(1店舗・1日あたりの売上高)は43ヵ月連続前年越えと、お客様より強力なご支持をいただいています。

引き続き「あなたと、コンビニに、ファミリーマート」を追求し、「また来たい」と思っただけのお店づくりに尽力していきます。



(大谷翔平氏を起用したファミリーマートのおむすびキャンペーン)

(2) 対処すべき課題

○ 来期の見通し

来期の世界経済を展望しますと、日本経済は、米国の輸入関税引上げによる輸出の停滞が予想されるものの、賃金上昇ペースの加速やインフレ率の低下により個人消費の再拡大が見込まれる他、人手不足に対応した設備投資の拡大も期待できることから、景気は底堅く推移する見込みです。米国では、輸入関税の引上げに伴う物価上昇圧力の強まりや、消費者向けローン金利の上昇等を背景に個人消費が減速し、住宅投資も長期金利の高止まりから低迷が続く見通しです。欧州では、米国の輸入関税引上げによって輸出が低迷し、景気回復の遅れが懸念されます。中国でも、政府の積極的な財政政策や金融緩和の継続によって景気の大幅な落込みは回避する見込みですが、不動産市場の低迷が続くことに加え、米国の中国に対する追加関税によって輸出が伸悩むとみられることから、景気の減速が続くと予想されます。

ドル・円相場は、日本の長期金利の緩やかな上昇が続くもとで、140円台で推移する見通しです。原油価格（WTIベース／1バレルあたり）は、中東情勢の緊迫化に伴う供給不安はあるものの、世界景気の減速により需要も力強さを欠き、概ね60ドル台で推移すると予想されます。

○ 経営方針「The Brand-new Deal ～利は川下にあり～」

当社は、従来の中期経営計画に代えて、長期にわたって羅針盤とすべき経営方針「The Brand-new Deal」を定めました。そのうえで、目の前の1年間しっかりと自信を持って約束できる利益計画・財務関連指標や株主還元を公表しています。

全社員が「利は川下にあり」の考えに基づいてマーケティング力を磨き、世の中のニーズの変化を先取りするとともに、祖業である川下分野から川上・川中まで幅広い分野で培った資産・ノウハウを活用し、成長投資を加速させることで事業領域を拡大してまいります。投資を通じた着実な収益成長に加え、企業ブランド価値の向上、株主還元拡大の3本柱で、企業価値の持続的な向上を目指します。

経営方針 - *The Brand-new Deal*



～利は川下にあり～

営業から管理部門に至る全社員が常にマーケティング力を磨き
創業以来160年超にわたって築き上げてきた川上・川中における資産・ノウハウを駆使し
より消費者に近い川下ビジネスを開拓・進化させ
企業価値の持続的な向上を目指す

業績の向上	投資なくして成長なし
企業ブランド価値の向上	定性面の磨き
株主還元	総還元性向40%以上 配当性向30%、または、1株当たり配当200円 のいずれか高い方

<投資なくして成長なし>

「業績の向上」に向け、安定した事業基盤を活用した川下起点の投資を加速、事業領域の拡大及び事業基盤の強化・拡充により更なる成長を目指します。以下を実現することで、より消費者に近い川下ビジネスを開拓・進化させていきます。

- ・ディビジョンカンパニー間の横連携によるシナジー極大化
- ・事業の掛け合わせによるビジネス変革・創出

<企業ブランド価値の向上>

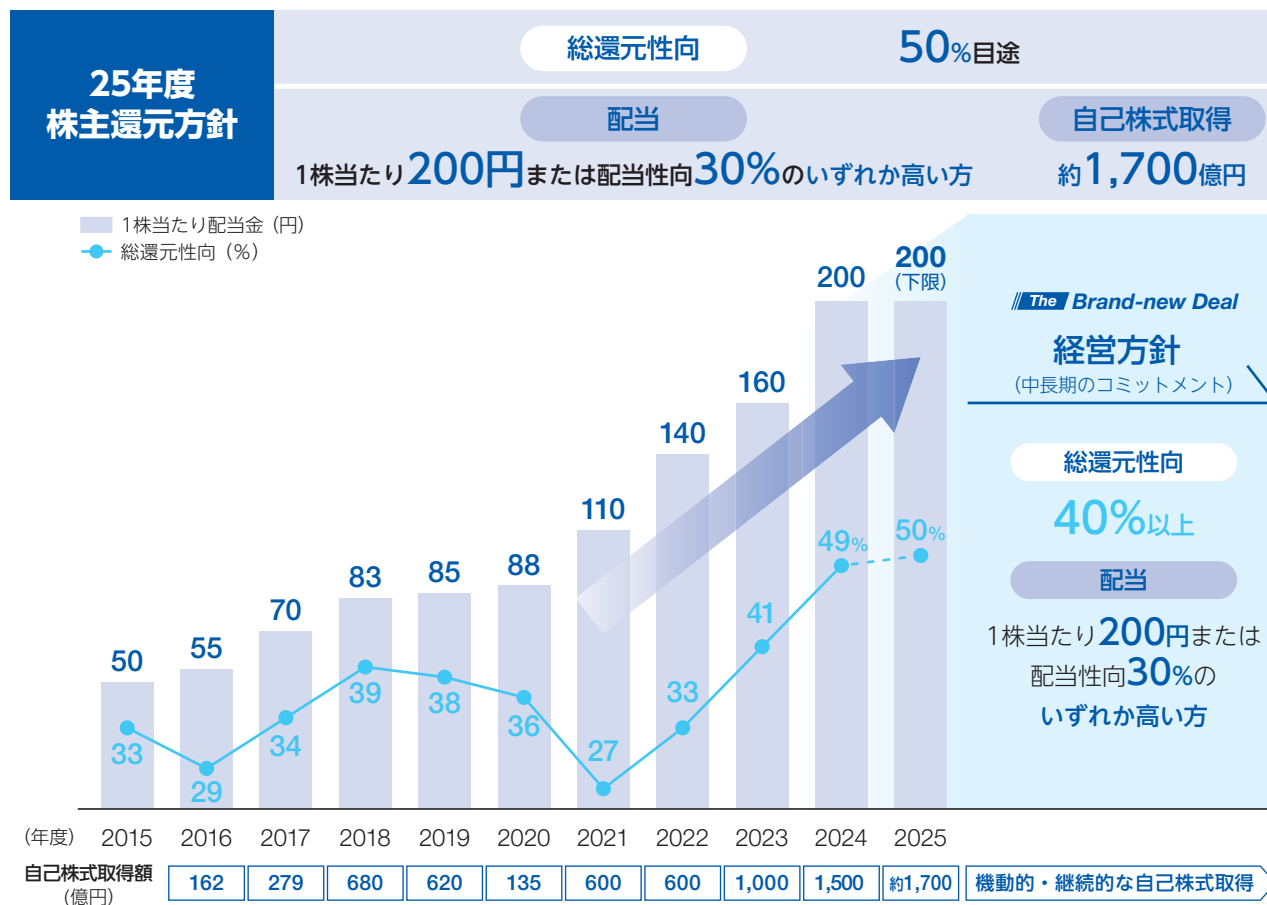
積重ねてきた先進的な取組により、外部からの高い評価を通じて「企業ブランド」を築き上げ、財務面の成長との相乗効果を生み、企業価値を向上。「マーケットインの発想」のもと、市場・社会・生活者の声に耳を傾け地道な定性面の磨きを継続し、以下の主要施策を通じて、ブランド価値の更なる向上を目指します。

- ・人的資本の強化
- ・ステークホルダーとの対話強化
- ・SDGsへの貢献・取組強化

株主還元方針

2025年度の1株当たり配当金は、200円または配当性向30%のいずれか高い方とします。

自己株式取得についても、市場環境・キャッシュフローの状況を踏まえ、総還元性向50%を目途に、機動的・継続的に実行してまいります。



株主の皆様におかれましては、今後とも一層のご支援ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

事業報告

(3) 財産及び損益の状況の推移

① 当社グループの財産及び損益の状況の推移

		第98期 (2021年度)	第99期 (2022年度)	第100期 (2023年度)	第101期 (2024年度)
収益	(百万円)	12,293,348	13,945,633	14,029,910	14,724,234
売上総利益	(百万円)	1,937,165	2,129,903	2,232,360	2,376,456
当社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	820,269	800,519	801,770	880,251
基本的1株当たり当社株主に帰属する当期純利益	(円)	552.86	546.10	553.00	615.65
総資産	(百万円)	12,153,658	13,115,400	14,489,701	15,134,264
株主資本	(百万円)	4,199,325	4,823,259	5,426,962	5,755,072

(百万円未満四捨五入)

② 当社（単体）の財産及び損益の状況の推移

		第98期 (2021年度)	第99期 (2022年度)	第100期 (2023年度)	第101期 (2024年度)
収益	(百万円)	3,317,288	4,207,125	4,264,867	4,543,426
経常利益	(百万円)	404,537	655,163	536,080	468,241
当期純利益	(百万円)	450,423	619,917	485,304	445,790
1株当たり当期純利益	(円)	303.44	422.77	334.72	311.78
総資産	(百万円)	3,659,443	3,875,521	4,852,964	5,144,474
純資産	(百万円)	1,186,810	1,569,494	1,751,924	1,748,190

(百万円未満四捨五入)

(4) 重要な企業結合の状況

① 重要な子会社及び関連会社の状況

	会 社 名	資 本 金	議決権比率	主要な事業内容
国 内	Dole International Holdings(株)	33,976百万円	100.00%	Doleアジア青果事業及びグローバル加工食品事業の事業管理
	伊藤忠テクノソリューションズ(株)	21,764百万円	99.95%	システム開発、インフラ構築、ITマネジメント等のITソリューション事業
	伊 藤 忠 エ ネ ク ス (株)	19,878百万円	55.67%	石油製品・LPガスの販売、電力熱供給事業及びモビリティ事業
	(株) ファミリーマート	16,659百万円	94.67%	フランチャイズシステムによるコンビニエンスストア事業
	大 建 工 業 (株)	15,300百万円	100.00%	住宅関連資材の製造・販売
	タ キ ロ ン シ ー ア イ (株)	15,217百万円	100.00%	合成樹脂製品等の製造・加工・販売
	ポ ケ ッ ト カ ー ド (株)	14,374百万円	80.00%	クレジットカード事業
	伊 藤 忠 都 市 開 発 (株)	10,698百万円	100.00%	不動産の開発・分譲・賃貸
	プ リ マ ハ ム (株)	7,909百万円	50.92%	食肉及び食肉加工品製造・販売
	(株) ヤ ナ セ	6,976百万円	90.60%	自動車、同部品の販売及び修理
	伊 藤 忠 ロ ジ ス テ ィ ク ス (株)	5,084百万円	100.00%	総合物流業
	伊 藤 忠 食 品 (株)	4,923百万円	52.61%	酒類、食料品等の卸売・販売
	(株) デ サ ン ト	3,846百万円	100.00%	スポーツウェア及び関連商品の製造・販売
	(株) 日 本 ア ク セ ス	2,620百万円	100.00%	食品等の卸売・販売
海 外	シトラスインベストメント合同会社	0百万円	100.00%	日立建機(株)保有会社への投資
	伊藤忠インターナショナル会社	791,860千米ドル	100.00%	商品の販売・仕入及び投資
	伊藤忠（中国）集团有限公司	300,000千米ドル	100.00%	商品の販売・仕入及び投資
	伊 藤 忠 香 港 会 社	1,248,621千香港ドル	100.00%	商品の販売・仕入及び投資
	伊 藤 忠 欧 州 会 社	70,449千英ポンド	100.00%	商品の販売・仕入及び投資
	Orchid Alliance Holdings Limited	2,500,055千米ドル	100.00%	CITIC Limited保有会社への投融資
	European Tyre Enterprise Limited	451,230千英ポンド	100.00%	欧州でのタイヤ卸・小売、廃タイヤ回収・加工
	ITOCHU FIBRE LIMITED	168,822千ユーロ	100.00%	製紙用パルプ・チップ・紙製品の販売及びMetsä Fibre Oyへの投資
関 連 会 社	ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd	276,965千豪州ドル	100.00%	鉄鉱石、石炭、非鉄金属等の資源開発事業投資・販売
	CSN Mineração S.A.	7,473,980千伯レアル	20.20%	ブラジルでの鉄鉱石資源開発
	東 京 セ ン チ ュ リ ー (株)	81,129百万円	30.00%	国内リース事業、オートモビリティ事業、スペシャルティ事業、国際事業、環境インフラ事業
	C.P. Pokphand Co. Ltd.	253,329千米ドル	25.00%	配合飼料事業、畜産・水産関連事業、食品の製造・販売業
	伊 藤 忠 丸 紅 鉄 鋼 (株)	30,000百万円	50.00%	鉄鋼製品等の輸出入及び加工、販売
	不二製油グループ本社(株)	13,209百万円	43.94%	不二製油グループの戦略立案及び各事業会社の統括管理

(百万円未満四捨五入)

(注1) 議決権比率欄は、当社保有割合及び子会社が有する間接保有割合の合計を記載しています。

(注2) 当社の関連会社であった(株)デサントの株式を公開買付により取得し、子会社としました。

(注3) シトラスインベストメント合同会社の資本金と資本剰余金の合計額は50,400百万円となります。

(注4) 当期より重要な関連会社としてCSN Mineração S.A.を加えています。

(注5) 当社はC.P. Pokphand Co. Ltd.の全株式を2025年4月30日に売却し、同日付で同社は当社の関連会社に該当しないこととなりました。

(注6) 不二製油グループ本社(株)は2025年4月1日に傘下完全子会社の不二製油(株)を吸収合併し、社名を不二製油(株)に変更しています。

事業報告

② 連結子会社及び持分法適用会社数の推移

区 分	第98期 (2021年度)	第99期 (2022年度)	第100期 (2023年度)	第101期 (2024年度)
連 結 子 会 社	192社	188社	190社	185社
持 分 法 適 用 会 社	82社	83社	73社	78社
連 結 対 象 会 社 合 計	274社	271社	263社	263社

(注) 上記会社数は、当社が直接投資している会社及び海外現地法人が直接投資している会社を表示しています（親会社の一部と考えられる投資会社を除く）。

(5) 主要な営業拠点

① 国内

当 社 本 社	大阪本社：大阪市北区梅田3丁目1番3号 東京本社：東京都港区北青山2丁目5番1号
当 社 支 社	中部支社（名古屋）、九州支社（福岡）、中四国支社（広島）、北海道支社（札幌）、東北支社（仙台）

② 海外

当 社 支 店	ヨハネスブルグ、マニラ、クアラルンプール
当 社 事 務 所	リマ、イスタンブール、ナイロビ、リヤド、ジャカルタ等31店
海 外 現 地 法 人	伊藤忠インターナショナル会社（米国）、伊藤忠ブラジル会社、伊藤忠欧州会社（英国）、伊藤忠中近東会社（アラブ首長国連邦）、伊藤忠（中国）集团有限公司、伊藤忠香港会社、伊藤忠シンガポール会社、伊藤忠タイ会社等、海外現地法人の本・支店等含め53店

(6) 従業員の状況

① 当社グループの従業員の状況

織 維	機 械	金 属	エネルギー・ 化学品	食 料	住生活	情報・金融	第 8	その他	合 計
8,971名 [2,694名]	13,388名 [1,310名]	524名 [85名]	11,650名 [3,888名]	31,380名 [20,102名]	21,454名 [4,729名]	18,034名 [7,804名]	7,069名 [5,341名]	2,619名 [127名]	115,089名 [46,080名]

(注1) 従業員数は、就業人員数であり、[] は、臨時従業員の年間の平均人数を外数で記載しています。
(注2) 繊維カンパニーにおいて(株)デサントを子会社化したこと等により、前期末比、従業員数が1,356名、臨時従業員が846名増加しています。

② 当社（単体）の従業員の状況

従業員数	前期末比増減	平均年齢	平均勤続年数
4,114名	16名増	42.2歳	18年0ヵ月

(注) 従業員数には、国内808名、海外302名の他社への出向者及び海外現地法人での勤務者298名が含まれています。

(7) 設備投資の状況

記載すべき重要な事項はありません。

(8) 資金調達の状況

当社グループは、当社、国内外グループ金融統括会社及び海外現地法人等で資金調達を行っており、当期において金融機関からの借入及び短期社債（電子CP）の発行等に加え、次のとおり220億円の円建無担保普通社債の発行を行いました。

銘 柄	発行総額	発行年月日	発行会社
円建2034（令和16）年満期 1.088%利付普通社債	220億円	2024年4月18日	当社

(9) 主要な借入先

当社グループは、当社、国内外グループ金融統括会社及び海外現地法人等で借入を行っており、当期末における当社の主要な借入先は次のとおりです。

借 入 先	借 入 額
	百万円
(株) み ず ほ 銀 行	331,559
(株) 三 井 住 友 銀 行	295,316
(株) 三 菱 U F J 銀 行	183,396
三 井 住 友 信 託 銀 行 (株)	127,240
農 林 中 央 金 庫	95,000
(株) 日 本 政 策 投 資 銀 行	90,000
信 金 中 央 金 庫	61,000
(株) 京 都 銀 行	43,000
(株) り そ な 銀 行	43,000
日 本 生 命 保 険 相 互 会 社	42,500

(百万円未満四捨五入)

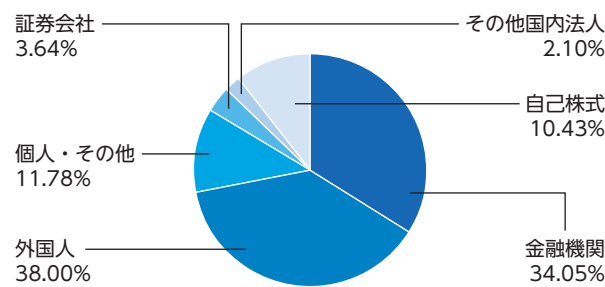
(10) 当社グループの現況に関するその他重要な事項

記載すべき重要な事項はありません。

2. 会社の株式に関する事項

- (1) 発行可能株式総数 3,000,000,000株
- (2) 発行済株式の総数 1,584,889,504株
- (3) 株主数 281,475名
- (4) 大株主（上位10名）

(ご参考) 所有者別の持株比率



株主名	持株数 千株	持株比率 %
日本マスタートラスト信託銀行(株) (信託口)	232,181	16.36
BNYM AS AGT / CLTS 10 PERCENT	146,102	10.29
(株) 日本カストディ銀行 (信託口)	72,943	5.14
J P モ ル ガ ン 証 券 (株)	36,655	2.58
日 本 生 命 保 険 相 互 会 社	34,056	2.40
(株) み ず ほ 銀 行	31,200	2.20
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	31,073	2.19
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	24,439	1.72
J P M O R G A N C H A S E B A N K 3 8 5 7 8 1	18,941	1.33
朝 日 生 命 保 険 相 互 会 社	18,720	1.32

(注1) 当社は、自己株式を165,289千株保有していますが、上述の大株主からは除外しています。
(注2) 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。 (千株未満切捨)

(5) その他株式に関する重要な事項

- ① 自己株式の取得
当社は、機動的な資本政策の遂行を図るため、2024年8月5日開催の取締役会において自己株式を取得することを決議し、2024年8月9日から2025年1月14日までの期間に、自己株式を19,895千株取得しました。
- ② 所在不明株主の株式売却
当社は、2024年8月5日開催の取締役会において所在不明株主の保有する株式796,166株の全株を当社の自己株式として買取ることを決議し、同日買取りを実行しました。

(6) 当事業年度中に職務執行の対価として当社役員に対し交付した株式の状況

当事業年度中に、当社役員に対し交付した株式報酬はありません。

3. 会社役員に関する事項

(1) 取締役及び監査役の状況（2025年3月31日現在）

地 位	氏 名	担 当	重要な兼職先の状況
取締役会長	* 岡 藤 正 広	CEO	日清食品ホールディングス(株) 社外取締役
取締役社長	* 石 井 敬 太	COO	
取締役	* 小 林 文 彦	CAO	
取締役	* 鉢 村 剛	CFO	
取締役	* 都 梅 博 之	機械カンパニー プレジデント	
取締役	* 瀬 戸 憲 治	CSO	
取締役	* 中 宏 之	CXO (兼) グループCEOオフィス長	
取締役	川 名 正 敏		メドピア(株) 社外取締役
取締役	中 森 真紀子		中森公認会計士事務所 代表 鹿島建設(株) 社外監査役
取締役	石 塚 邦 雄		ウエルシアホールディングス(株) 社外取締役
取締役	伊 藤 明 子		キャノン(株) 社外取締役
常勤監査役	京 田 誠		
常勤監査役	的 場 佳 子		
監 査 役	瓜 生 健太郎		弁護士法人瓜生・糸賀法律事務所 代表弁護士・マネージングパートナー U&Iアドバイザリーサービス(株) 代表取締役 (株)ロッテホールディングス 取締役
監 査 役	藤 田 勉		RIZAPグループ(株) 社外取締役 (株)ドリームインキュベータ 社外取締役 (株)ストラテジー・アドバイザーズ 代表取締役
監 査 役	小 林 久 美		小林公認会計士事務所 代表 Tokyo Athletes Office(株) 代表取締役 (株)コーセー 社外取締役

(注1) *印の各氏は、代表取締役です。

(注2) 伊藤明子の戸籍上の氏名は、野田明子です。

(注3) 小林久美の戸籍上の氏名は、野尻久美です。

(注4) 重要な兼職先と当社との間には特別の関係はありません。

(注5) 取締役川名正敏、中森真紀子、石塚邦雄及び伊藤明子の各氏は、社外取締役であり、(株)東京証券取引所に独立役員として届出ています。

(注6) 監査役瓜生健太郎、藤田勉及び小林久美の各氏は、社外監査役であり、(株)東京証券取引所に独立役員として届出ています。

(注7) 監査役京田氏は、当社において財務・経理・リスク管理関連業務に長年従事し、食料カンパニーCFOとしての経験を通じて、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものです。

(注8) 監査役小林久美氏は、公認会計士及び税理士の資格を有し、公認会計士としての金融・会計の経歴から、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものです。

(注9) 2024年6月25日付で、取締役中森真紀子氏は、鹿島建設(株)の社外監査役に就任しています。

(注10) 2024年6月25日付で、監査役小林久美氏は、オイシックス・ラ・大地(株)の社外監査役を辞任しています。

(注11) 2024年12月23日付で、取締役中森真紀子氏は、(株)LIFULLの社外監査役を辞任しています。

(注12) 2025年3月31日付で、瀬戸憲治氏が取締役を辞任しています。

ご参考 執行役員の選任の方針と手続について

執行役員の選任の方針と手続

執行役員は、原則、当社の職務等級制度における経営者候補層の中から高評価を得、誠実な人格で高い識見と能力を有している者、または既に執行役員として選任されている者の中から、その職責を全うするために必要な知見と経験を有する者を毎年選任します。加えて、多様な意見を当社の経営に反映させるため、女性の登用を積極的に進めることとし、特に今後の成長が期待できる優秀な女性を年齢にかかわらず執行役員として選任します。役付執行役員及びカンパニープレジデント・総本社職能各部統括オフィサー等の重要な役職を担う執行役員については、執行役員経験者を中心とした幅広い人材プールの中から、その重責を担うにふさわしいと判断される者を選任します。

選任の手続としては、新任の者については役員の推薦に基づき、また、再任の者については執行役員としての業績評価を、役付執行役員及びカンパニープレジデント・総本社職能各部統括オフィサー等の重要な役職を担う執行役員についてはそれまでの経験や評価を踏まえて、会長が候補者を選定し、ガバナンス・指名・報酬委員会での審議を経て、取締役会にて決定します。なお、執行役員が当社の執行役員規程に違反したとき、その他執行役員としてふさわしくないと認められる場合には、会長（またはガバナンス・指名・報酬委員会委員長）が立案し、ガバナンス・指名・報酬委員会での審議を経て、取締役会での決議により適時に解任するものとします。

(2) 執行役員の状況（2025年4月1日現在）

氏 名			会社における地位	担 当
岡	藤	正 広	会 長 執 行 役 員	C E O
石	井	敬 太	社 長 執 行 役 員	COO (兼) C S O
小	林	文 彦	副 社 長 執 行 役 員	C A O
鉢	村	剛	副 社 長 執 行 役 員	C F O
都	梅	博 之	副 社 長 執 行 役 員	機械カンパニー プレジデント (兼) COO補佐
野	田	俊 介	専 務 執 行 役 員	情報・金融カンパニー プレジデント (兼) COO補佐
茅	野	み つ る	常 務 執 行 役 員	広報部長
田	中	正 哉	執 行 役 員	エネルギー・化学品カンパニー プレジデント
中		宏 之	執 行 役 員	C X O (兼) グループC E Oオフィス長
真	木	正 寿	執 行 役 員	住生活カンパニー プレジデント
小	谷	建 夫	執 行 役 員	第8カンパニー プレジデント
武	内	秀 人	執 行 役 員	繊維カンパニー プレジデント (兼) 大阪本社管掌
宮	本	秀 一	執 行 役 員	食料カンパニー プレジデント
猪	股	淳	執 行 役 員	金属カンパニー プレジデント
角	野	然 生	執 行 役 員	機械カンパニー プレジデント補佐（特命事項担当） (兼) グリーントランスフォーメーション（GX）担当役員
海	老	根 桂 子	執 行 役 員	伊藤忠フィナンシャルマネジメント㈱ 代表取締役社長

氏 名				会社における地位				担 当	
岩	澤	香	織	執	行	役	員	住生活M&R室長	
中	村	洋	幸	執	行	役	員	食品流通部門長	
安	部	泰	宏	執	行	役	員	電力・環境ソリューション部門長	
山	田	哲	也	執	行	役	員	エネルギー部門長	
山	本	顕	治	執	行	役	員	第8カンパニー GM	
中	元		寛	執	行	役	員	第8カンパニー GM	
三	村		剛	執	行	役	員	東アジア総代表	
井	上	大	輔	執	行	役	員	伊藤忠メタルズ(株) 取締役副社長	
井	上	健	司	執	行	役	員	業務部長	
山	浦	周	一 郎	執	行	役	員	経理部長	
曾 我	部	雅	博	執	行	役	員	法務部長	
奥	寺	俊	夫	執	行	役	員	機械経営企画部長	
多	田	博	子	執	行	役	員	伊藤忠インターナショナル会社 ワシントン事務所長	
太	田	頼	子	執	行	役	員	人事・総務部総務室長	
寺	内	香	織	執	行	役	員	伊藤忠インターナショナル会社 General Counsel	
相	馬	謙	一 郎	執	行	役	員	財務部長	
堀	内	真	人	執	行	役	員	情報・通信部門長	
平	野	竜	也	執	行	役	員	欧州・CIS総支配人 (兼) 伊藤忠欧州会社社長	
山	口	久	和	執	行	役	員	金属資源部門長	
岡	村	俊	明	執	行	役	員	ブランドマーケティング部門長	
天	野		優	執	行	役	員	情報・金融カンパニーCFO	
信	田	阿	芸 子	執	行	役	員	アディシアベバ事務所長	
東	山	英	一 郎	執	行	役	員	プラント・船舶・航空機部門長	
立	川	義	大	執	行	役	員	食糧部門長	
金	原		裕	執	行	役	員	European Tyre Enterprise Limited (CEO)	
永	瀬	理	絵	執	行	役	員	広報部Corporate Brand Initiative General Manager	
今	村	宜	子	執	行	役	員	エネルギー・化学品事業統括室長	
田	中	亜	希 子	執	行	役	員	エネルギー資源開発部エネルギー資源開発第三課長	
寺	山	千	賀 子	執	行	役	員	自動車モビリティ第二部自動車第四課長	

(注1) 茅野みつるの戸籍上の氏名は、池みつるです。

(注2) 田中亜希子の戸籍上の氏名は、加藤亜希子です。

(注3) 寺山千賀子の戸籍上の氏名は、濱谷千賀子です。

ご参考 上席執行理事の状況

当社は、執行役員（注１）の在任限度を２年間とし、退任後の職位として「上席執行理事」を設けています。上席執行理事は、執行役員退任後も、退任前の職務を継続若しくは社内のその他の職務に就任し、執行役員（重要役職者を除く。）の上位に位置付けられます。また、上席執行理事若しくは当社グループへ移籍済の当社元執行役員の中から、重要役職者への登用を行うものとします。

なお、2025年４月１日現在の上席執行理事は、次のとおりです。

氏 名		会社における地位	担 当
西	口 知 邦	上 席 執 行 理 事	秘書部長
吉	川 直 彦	上 席 執 行 理 事	伊藤忠インターナショナル会社社長（ＣＥＯ）
山	本 広 太 郎	上 席 執 行 理 事	生活資材・物流部門長
阿	部 邦 明	上 席 執 行 理 事	生鮮食品部門長
垣	見 俊 之	上 席 執 行 理 事	人事・総務部長
石	橋 忠	上 席 執 行 理 事	化学品部門長
牛	島 浩	上 席 執 行 理 事	自動車・建機・産機部門長

(注１) 役付執行役員・カンパニープレジデント・総本社職能各部統括オフィサー等の重要役職者及び女性執行役員特例措置制度に基づく執行役員を除きます。

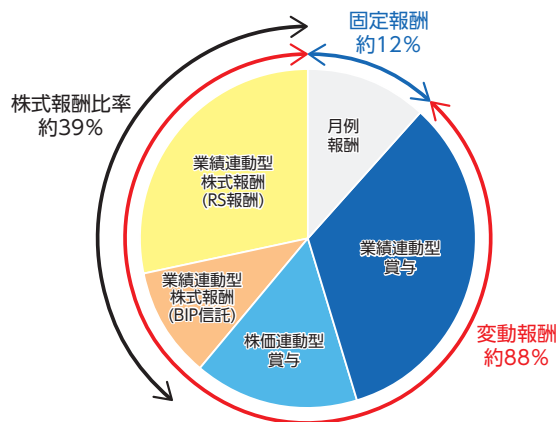
(注２) 各上席執行理事の担当は、2025年４月１日現在のものです。

(3) 取締役及び監査役に対する報酬等

① 取締役報酬制度の全体像（総論）及び決定方針

当社の取締役報酬制度は、「業績拡大と株価上昇のインセンティブ」の目的で設計されています。以下、「取締役（社外取締役を除く。）報酬構成比率イメージ（2024年度）」のとおりに、報酬総額のうち変動報酬の占める割合が約88%（2024年度）となっており、他社との比較においても非常に高い水準となっています。業績が上れば報酬が増額する一方、業績が悪化した場合には各取締役の報酬は大幅に減少し、経営責任を明確に負担する仕組みとなっていること、また、過去より算定式を含めて本報酬制度を対外的に開示しており、その透明性が高いことが特徴です。具体的には、①月例報酬、②業績連動型賞与、③株価連動型賞与及び④業績連動型株式報酬により構成されており、業績連動型賞与は短期業績を、株価連動型賞与及び業績連動型株式報酬は中長期的な企業価値の増大を意識するための報酬と位置付けています。

取締役（社外取締役を除く。）報酬構成比率イメージ（2024年度）



※「当社株主に帰属する当期純利益（連結）」（以下、「当期純利益（連結）」という。）が赤字となった場合には、業績連動型賞与、業績連動型株式報酬のいずれも支給されません。

- ・当社では、以上の取締役報酬の決定方針に則り、毎年度の各取締役への個別支給額の算定式・算定方法等を含む報酬制度について、株主総会で決議された報酬の限度額の範囲内において、取締役会の任意諮問委員会であり、社外取締役が委員長を務め、委員の過半数を占めるガバナンス・指名・報酬委員会での審議を経て、取締役会にて決議しています。
- ・このうち、「取締役（社外取締役を除く。）報酬構成比率イメージ（2024年度）」にもあるとおり、報酬総額の約12%である月例報酬については、各取締役の役位ごとの基準額をベースに会社への貢献度（気候変動及びSDGs／ESG対応を含む）等に応じて評価・決定されています。決定方法・評価プロセスについては、ガバナンス・指名・報酬委員会にて審議された方法にて実行されており、最終評価を各取締役の個別貢献度に最も精通している岡藤正広代表取締役会長CEOが行っています。
- ・また、業績連動型賞与及び業績連動型株式報酬については、当期純利益（連結）を連動指標として、株価連動型賞与については、当社株価を連動指標として、それぞれ取締役会で決議した算定フォーミュラに基づき算出されることとしています。
- ・以上のとおりガバナンス・指名・報酬委員会での審議及び取締役会決議に則った算定プロセス・手続を経て、取締役の個人別の報酬額が決定されていることから、取締役会はその報酬内容が決定方針に沿うものであり、相当であると判断しています。

事業報告

② 決議の内容

・当社取締役の報酬の限度額等は、次のとおり決議されています。

	報酬の種類	内容	固定/変動	報酬限度額	株主総会決議	当該決議に係る取締役の員数
取締役	①月例報酬	役位ごとの基準額をベースに気候変動及びSDGs／ESG対応を含む会社への貢献度等に応じて決定	固定	月例報酬総額として 年額10億円 (うち、社外取締役分は年額1億円)	2022年6月24日	10名 (うち、社外取締役は4名)
	②業績連動型賞与	当期純利益（連結）に基づき総支給額が決定し、取締役の役位ポイント等に応じて個別支給額が決定	変動 (単年度)	賞与総額として 年額30億円 ※社外取締役は不支給		6名 (社外取締役を除く)
	③株価連動型賞与	連続する2事業年度における当社株価の上昇額に、当社株価成長率と東証株価指数（TOPIX）の成長率との相対評価を加味して算定	変動 (中長期)		以下は2事業年度分かつ取締役、執行役員及び上席執行理事を対象とした限度額 ・当社から信託への拠出上限額：50億円 ・対象者に付与するポイントの総数：60万ポイント (1ポイント＝1株として換算) ※社外取締役は不支給	
	④業績連動型株式報酬	当期純利益（連結）に基づき、取締役の役位に応じて、報酬として支給される株式数が決定				

- ・当社監査役の報酬の限度額は、2022年6月24日開催の第98回定時株主総会において年額250百万円と決議されています。当該定時株主総会終結時点の監査役の員数は5名です。
- ・非金銭報酬である業績連動型株式報酬においては、2024年6月21日開催の第100回定時株主総会における決議に基づき、役員報酬BIP（Board Incentive Plan）信託（以下、「BIP信託」という。）と称される仕組みを採用していますが、2025年6月20日開催予定の第101回定時株主総会（以下、「本定時株主総会」という。）において、第3号議案（取締役・監査役の報酬額等改定及び譲渡制限付株式報酬制度導入の件）が原案通り承認可決された場合には、BIP信託の一部改定を行うとともに、BIP信託とは別枠の新たな業績連動型株式報酬として譲渡制限付株式（Restricted Stock）の支給のための報酬制度（以下、「RS報酬制度」という。）の導入を予定しています。かかる場合、当社取締役の報酬限度額は、①月例報酬、②業績連動型賞与及び③株価連動型賞与については2025年度分報酬より、④業績連動型株式報酬については2024年度分報酬より以下のとおりとなります。

	報酬の種類	内容	固定/変動	報酬限度額	株主総会決議（予定）	当該決議に係る取締役の員数
取締役	①月例報酬	役位ごとの基準額をベースに気候変動及びSDGs／ESG対応を含む会社への貢献度等に応じて決定	固定	月例報酬総額として 年額11億円 （うち、社外取締役分は年額2億円）	2025年6月20日	10名 （うち、社外取締役は4名）
	②業績連動型賞与	当期純利益（連結）に基づき総支給額が決定し、取締役の役位ポイント等に応じて個別支給額が決定	変動 （単年度）	賞与総額として 年額50億円 ※社外取締役は不支給		
	③株価連動型賞与	連続する2事業年度における当社株価の上昇額に、当社株価成長率と東証株価指数（TOPIX）の成長率との相対評価を加味して算定	変動 （中長期）			
	④業績連動型株式報酬	当期純利益（連結）に基づき、取締役の役位に応じて、報酬として支給される株式数が決定		(1)BIP信託 以下は2事業年度分かつ取締役、執行役員及び上席執行理事を対象とした限度額 ・当社から信託への拠出上限額：80億円 ・対象者に付与するポイントの総数：90万ポイント（1ポイント＝1株として換算） ※社外取締役は不支給 (2)RS報酬制度 ・当社株式及び当社株式取得のための現物出資財産としての金銭債権の総額：年額30億円 ・対象者に対して発行または処分される当社株式の総数：年間30万株 ※社外取締役は不支給		

- ・BIP信託に係る1ポイントあたりの当社株式数及びRS報酬制度に基づき発行または処分される当社株式数については、当社株式について株式分割・無償割当・株式併合等、発行、交付または処分される当社株式数につき調整が必要な事由が生じた場合には、分割比率・併合比率等に応じて、当該株式数を調整します。
- ・本定時株主総会において、第3号議案（取締役・監査役の報酬額等改定及び譲渡制限付株式報酬制度導入の件）が原案通り承認可決された場合には、当社監査役の報酬の限度額は、年額400百万円となります。

③ 取締役全報酬に占める業績連動報酬の割合

当社の取締役報酬制度においては、業績連動報酬（業績連動型賞与・株価連動型賞与・業績連動型株式報酬）の割合を一定の水準には固定せず、当社の業績や株価が拡大・上昇するにつれて取締役の総報酬に占める業績連動報酬の割合が高くなる設計としています。この設計・仕組みは、「業績拡大と株価上昇のインセンティブ」を目的としている取締役報酬の決定方針と整合的と判断しています。

④ 取締役及び監査役の報酬等の額

(単位：百万円)

役員区分		人員	報酬等の 総額	内 訳				
				月例報酬	業績連動報酬			
					業績連動型賞与	株価連動型賞与	業績連動型株式報酬 (非金銭報酬)	
							BIP信託	RS報酬
取締役	取締役（社内）	7名	5,566	658	1,878	871	598	1,561
	社外取締役	4名	81	81	－	－	－	－
	合 計	11名	5,647	739	1,878	871	598	1,561
監査役	監査役（社内）	2名	129	129	－	－	－	－
	社外監査役	3名	60	60	－	－	－	－
	合 計	5名	189	189	－	－	－	－

(百万円未満四捨五入)

- ・2024年度の取締役報酬は、月例報酬、並びに業績連動報酬である業績連動型賞与、株価連動型賞与及び業績連動型株式報酬（非金銭報酬）により構成されています。これらの報酬・賞与については、ガバナンス・指名・報酬委員会での審議を経て、取締役会において全会一致にて承認されています。
- ・月例報酬については、役位ごとの基準額をベースに、気候変動及びSDGs／ESG対応を含む会社への貢献度等に応じて決定することとしています。
- ・以上のうち、BIP信託の金額についてはBIP信託に基づき2024年度中に取締役（社外取締役を除く。）7名に付与したポイントに係る費用計上額、RS報酬の金額についてはRS報酬制度に基づき2025年に取締役（社外取締役を除く。）7名に支給予定の譲渡制限付株式報酬の予定額として2024年度に費用計上した額をそれぞれ記載しています。なお、2025年3月31日付で退任した取締役1名に対するRS報酬制度に基づく報酬については、現金での支給を予定しています。

⑤ 業績連動報酬及び非金銭報酬に関する事項

- ・業績連動型賞与及び非金銭報酬である業績連動型株式報酬の連動指標は、当期純利益（連結）としています。当期純利益（連結）は、成長に向けた投資や株主還元の出発点となる分かりやすい指標であるため株式市場の関心が高く、今後も指標としての重要性は揺るがないと考えており、また、従業員の賞与も当期純利益（連結）に連動させています。なお、当事業年度を含む当期純利益（連結）の推移は、「1.（3）財産及び損益の状況の推移」に記載のとおりです。
- ・業績連動型賞与の各取締役への支給額の算定にあたっては、以上のとおり、当期純利益（連結）に基づき総支給額を決定し、取締役の役位ごとのポイント等に応じて個別支給額を決定し、毎年の定時株主総会後に支給しています。
- ・株主の皆様と同じ目線に立ち、企業価値向上をより一層意識することを目的として、当社株価を連動指標とする株価連動型賞与を導入しています。本賞与は、連続する2事業年度における日々の当社株価の平均値の上昇額を連動指標とし、公平性を担保するため、連続する2事業年度の日々の当社株価の平均値の成長率と東証株価指数（TOPIX）の平均値の成長率との相対評価を加味して算定する仕組みとし、在任期間中の賞与額総額を取締役の退任後に支給しています。なお、2023-2024年度の当社株価平均値は、2021-2022年度の当社株価平均値との比較において約2,789円上昇しています。
- ・非金銭報酬である業績連動型株式報酬においては、2024年6月21日開催の第100回定時株主総会における決議に基づき、BIP信託を採用しています。当社は、各取締役に對し、その在任中（国内非居住の期間を除く。）に、毎年の当期純利益（連結）に応じたポイント（1ポイント＝1株）を付与し、取締役の退任後に、BIP信託より、累積したポイント分に相当する当社株式（在任期間が短い場合には当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭）を当社株式から生じる配当とともに交付または給付します。なお、本定時株主総会において、第3号議案（取締役・監査役の報酬額等改定及び譲渡制限付株式報酬制度導入の件）が原案通り承認可決された場合には、これまで信託内に累積し退任時に現金で支給されていた配当金を、配当金額に応じたポイントに置き換えて付与するなどの改定を行ったうえで、改定後のBIP信託を2024年度分報酬より適用することとなりますが、毎年の当期純利益（連結）に応じたポイントを付与し、退任後にBIP信託より累積したポイント分に相当する当社株式を交付する基本的な仕組みに変更はありません。

・本定時株主総会において、第3号議案（取締役・監査役の報酬額等改定及び譲渡制限付株式報酬制度導入の件）が原案通り承認可決された場合には、BIP信託とは別枠の新たな業績連動型株式報酬制度として、RS報酬制度を導入し、2024年度分報酬より適用することを予定しています。RS報酬制度に基づき、当社は対象となる取締役（社外取締役及び国内非居住者を除く。以下、「RS対象取締役」という。）に対し、毎事業年度を対象として、当期純利益（連結）に応じた当社株式、または当社株式を取得するための現物出資財産としての金銭債権を支給するものとし、RS対象取締役は、当社の取締役会決議に基づき、当社株式の発行または処分を受けるものとし、RS報酬制度による当社株式またはその現物出資財産としての金銭債権の支給にあたっては、当社とRS対象取締役との間において、①一定期間、本株式に係る第三者への譲渡、担保権の設定その他一切の処分を禁止すること、及び②一定の事由が生じた場合には当社が本株式を無償取得することなどをその内容に含む譲渡制限付株式割当契約が締結されることを条件とします。

（４）社外役員に関する事項

① 社外取締役の主な活動状況

氏 名	主な活動状況及び期待される役割に関して行った職務の概要
川 名 正 敏	当期開催の取締役会13回のすべてに出席し、主に東京女子医科大学附属青山病院病院長及び東京女子医科大学病院副院長としての病院経営の経験と医療に関する高度な知識に基づき、社外取締役として客観的・中立的な立場から発言を行っています。加えて、当期はガバナンス・指名・報酬委員会の委員を務め、当社のガバナンスの更なる進化や後継者計画・役員指名の客観性の向上に貢献する等、当社が社外取締役として期待する重要な役割を果たしました。また、当社が推進する健康経営に関し、専門知識・経験を活かして数多くの有益な提言等を行っています。
中 森 真 紀 子	当期開催の取締役会13回のすべてに出席し、主に公認会計士としての豊富な経験と会計及び経理に関する専門知識に加え、多数の企業役員を歴任したことによる企業経営者としての経験に基づき、社外取締役として客観的・中立的な立場から発言を行っています。加えて、当期は女性活躍推進委員会の委員長を務め、当社女性従業員の活躍推進に向けた施策について現場目線に根差した議論を主導するとともに、ガバナンス・指名・報酬委員会の委員を務め、当社のガバナンスの更なる進化や後継者計画・役員指名の客観性の向上に貢献する等、当社が社外取締役として期待する重要な役割を果たしました。また、内部統制・コンプライアンスやDX分野において、専門知識・経験を活かして数多くの有益な提言等を行っています。
石 塚 邦 雄	当期開催の取締役会13回のすべてに出席し、主に企業トップや日本経済団体連合会副会長を歴任したことによる豊富な経験と、企業経営や小売業界に関する知見に基づき、社外取締役として客観的・中立的な立場から発言を行っています。加えて、当期はガバナンス・指名・報酬委員会の委員長を務め、取締役会実効性評価等のガバナンス面、経営陣幹部の選解任や後継者計画、役員報酬等に関する議論を主導する等、当社が社外取締役として期待する重要な役割を果たしました。また、当社が推進するマーケットインの発想による成長投資の加速や人材戦略の分野において、専門知識・経験を活かして数多くの有益な提言等を行っています。
伊 藤 明 子	当期開催の取締役会13回のすべてに出席し、主に消費者庁長官をはじめ行政の要職を歴任したことによる豊富な経験と、暮らしや生活の分野を中心とした長年の行政経験を通じて培われた消費者視点の課題全般に関する高い見識に基づき、社外取締役として客観的・中立的な立場から発言を行っています。加えて、当期はガバナンス・指名・報酬委員会の委員を務め、当社のガバナンスの更なる進化や後継者計画・役員指名の客観性の向上に貢献する等、当社が社外取締役として期待する重要な役割を果たしました。また、SDGs／ESGや人材戦略の分野において、専門知識・経験を活かして数多くの有益な提言等を行っています。

② 社外監査役の主な活動状況

氏 名	主な活動状況
瓜 生 健 太 郎	当期開催の取締役会13回のすべてに出席し、また、監査役会13回のすべてに出席し、主に幅広い企業法務の分野における弁護士としての豊富な経験と専門知識に基づき、社外監査役として客観的・中立的な立場から発言を行っています。加えて、当期はガバナンス・指名・報酬委員会のオブザーバーとして、当社のガバナンスの更なる進化や後継者計画・役員指名の客観性の向上に貢献しました。
藤 田 勉	当期開催の取締役会13回のすべてに出席し、また、監査役会13回のすべてに出席し、長年にわたる金融業界における経歴による高度な専門知識と企業経営者としての豊富な経験に基づき、社外監査役として客観的・中立的な立場から発言を行っています。加えて、当期は女性活躍推進委員会の委員も務め、当社の女性活躍支援のための施策や女性登用促進に向けた取組の加速化に貢献しました。
小 林 久 美	当期開催の取締役会13回のすべてに出席し、また、監査役会13回のすべてに出席し、公認会計士としての金融・会計の経歴から、財務及び会計の監査業務に関する高度な専門知識と豊富な実務経験に基づき、社外監査役として客観的・中立的な立場から発言を行っています。加えて、当期は女性活躍推進委員会の委員も務め、当社の女性活躍支援のための施策や女性登用促進に向けた取組の加速化に貢献しました。

③ 責任限定契約の内容の概要

当社と社外役員とは、会社法第427条第1項及び定款の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しています。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、社外役員が職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がないときは、同法第425条第1項に定める最低責任限度額としています。

(5) 補償契約の内容の概要

当社は、取締役岡藤正広、石井敬太、小林文彦、鉢村剛、都梅博之、瀬戸憲治、中宏之、川名正敏、中森真紀子、石塚邦雄及び伊藤明子の11名並びに監査役京田誠、的場佳子、瓜生健太郎、藤田勉及び小林久美の5名との間で、会社法第430条の2第1項の規定に基づき、同項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償する契約を締結しています。但し、各取締役及び各監査役が、法令違反を認識しながら行った行為、自己若しくは第三者の不正な利益を図るまたは当社に損害を与える目的で職務を執行したことに關して発生した費用等については、当社は、締結者に対して補償を行いません。

(注)2025年3月31日付で、瀬戸憲治氏は取締役を辞任しており、同日付で同氏との補償契約は終了しています。

(6) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者である当社すべての取締役及び監査役等が負担することになる損害賠償金や争訟費用等の損害を当該保険契約により填補することとしています。但し、贈収賄等の犯罪行為や意図的に違法行為を行った役員自身の損害等は、補償対象外とされており、役員等の職務の執行の適正性が損なわれない仕組みとなっています。なお、本保険の保険料は、全額当社が負担しています。

連結計算書類



連結財政状態計算書

(百万円未満四捨五入)

科目	第101期 (2025年3月31日現在)	第100期 (ご参考) (2024年3月31日現在)
資産の部		
流動資産		
現金及び現金同等物	549,573	600,435
定期預金	39,914	15,582
営業債権	2,835,461	2,831,112
営業債権以外の短期債権	240,935	274,313
その他の短期金融資産	47,424	73,046
棚卸資産	1,482,337	1,382,164
前渡金	274,774	159,152
その他の流動資産	253,381	287,946
流動資産合計	5,723,799	5,623,750
非流動資産		
持分法で会計処理されている投資	3,560,577	3,158,520
その他の投資	1,156,224	1,194,106
長期債権	892,428	899,232
投資・債権以外の長期金融資産	147,917	156,929
有形固定資産	2,231,398	2,110,616
投資不動産	39,237	42,469
のれん及び無形資産	1,209,388	1,128,306
繰延税金資産	69,310	68,533
その他の非流動資産	103,986	107,240
非流動資産合計	9,410,465	8,865,951
資産合計	15,134,264	14,489,701

(単位：百万円)

科目	第101期 (2025年3月31日現在)	第100期 (ご参考) (2024年3月31日現在)
負債及び資本の部		
流動負債		
社債及び借入金（短期）	827,128	727,966
リース負債（短期）	235,315	224,086
営業債務	2,262,449	2,343,112
営業債務以外の短期債務	279,730	216,360
その他の短期金融負債	45,911	65,960
未払法人所得税	103,255	86,305
前受金	227,803	168,511
その他の流動負債	504,993	510,085
流動負債合計	4,486,584	4,342,385
非流動負債		
社債及び借入金（長期）	2,723,640	2,629,642
リース負債（長期）	835,622	814,489
その他の長期金融負債	82,612	55,025
退職給付に係る負債	91,191	93,469
繰延税金負債	437,187	380,414
その他の非流動負債	186,716	182,156
非流動負債合計	4,356,968	4,155,195
負債合計	8,843,552	8,497,580
資本		
資本金	253,448	253,448
資本剰余金	△443,645	△446,824
利益剰余金	5,658,294	5,032,035
その他の資本の構成要素		
為替換算調整額	667,754	744,976
FVTOCI金融資産	147,195	206,633
キャッシュ・フロー・ヘッジ	31,566	38,424
その他の資本の構成要素合計	846,515	990,033
自己株式	△559,540	△401,730
株主資本合計	5,755,072	5,426,962
非支配持分	535,640	565,159
資本合計	6,290,712	5,992,121
負債及び資本合計	15,134,264	14,489,701

(注) 当社は、連結計算書類を国際会計基準（IFRS）に準拠して作成しています。

連結包括利益計算書

(百万円未満四捨五入)

(単位：百万円、△は損失・費用・控除)

科目	第101期 (2024年4月1日から2025年3月31日まで)	第100期 (ご参考) (2023年4月1日から2024年3月31日まで)
収益		
商品販売等に係る収益	13,283,440	12,657,964
役務提供及びロイヤルティ取引に係る収益	1,440,794	1,371,946
収益合計	14,724,234	14,029,910
原価		
商品販売等に係る原価	△11,601,626	△11,078,471
役務提供及びロイヤルティ取引に係る原価	△746,152	△719,079
原価合計	△12,347,778	△11,797,550
売上総利益	2,376,456	2,232,360
その他の収益及び費用：		
販売費及び一般管理費	△1,678,376	△1,521,735
貸倒損失	△14,165	△7,725
有価証券損益	83,198	34,817
固定資産に係る損益	△14,787	△6,059
その他の損益	28,533	13,169
その他の収益及び費用合計	△1,595,597	△1,487,533
金融収益及び金融費用：		
受取利息	50,920	54,125
受取配当金	78,417	81,064
支払利息	△104,434	△100,641
金融収益及び金融費用合計	24,903	34,548
持分法による投資損益	349,297	316,332
税引前利益	1,155,059	1,095,707
法人所得税費用	△222,044	△243,784
当期純利益：	933,015	851,923
当社株主に帰属する当期純利益	880,251	801,770
非支配持分に帰属する当期純利益	52,764	50,153
その他の包括利益（税効果控除後）		
純損益に振替えられることのない項目：		
FVTOCI金融資産	△45,355	96,848
確定給付再測定額	△9,243	19,321
持分法で会計処理されている投資におけるその他の包括利益	△172	△2,006
純損益に振替えられる可能性のある項目：		
為替換算調整額	△63,612	258,515
キャッシュ・フロー・ヘッジ	△2,185	14
持分法で会計処理されている投資におけるその他の包括利益	△25,102	49,975
その他の包括利益（税効果控除後）合計	△145,669	422,667
当期包括利益：	787,346	1,274,590
当社株主に帰属する当期包括利益	739,683	1,200,025
非支配持分に帰属する当期包括利益	47,663	74,565

(注) 当社は、連結計算書類を国際会計基準（IFRS）に準拠して作成しています。

貸借対照表

(百万円未満四捨五入)

科目	第101期 (2025年3月31日現在)	第100期 (ご参考) (2024年3月31日現在)
資産の部		
流動資産	2,157,233	2,429,602
現金及び預金	105,465	187,620
受取手形	24,405	29,000
売掛金	792,183	770,132
商品	305,492	323,477
前払費用	8,893	9,354
未収入金	105,326	164,232
預け金	712,274	838,438
短期貸付金	202	235
関係会社短期貸付金	25,813	17,693
その他	77,446	89,586
貸倒引当金	△266	△165
固定資産	2,987,241	2,423,362
有形固定資産	41,144	32,625
建物及び構築物	5,780	1,337
土地	28,158	26,755
その他	7,206	4,533
無形固定資産	29,117	29,553
ソフトウェア	20,029	20,994
その他	9,088	8,559
投資その他の資産	2,916,980	2,361,184
投資有価証券	279,879	287,701
関係会社株式	2,426,842	1,789,357
その他の関係会社有価証券	24,158	25,008
出資金	17,693	27,122
関係会社出資金	162,398	255,864
長期貸付金	445	59
関係会社長期貸付金	28,591	23,525
破産更生債権等	39,555	41,648
前払年金費用	8,463	1,338
繰延税金資産	2,198	—
その他	15,379	16,521
貸倒引当金	△39,398	△41,239
投資損失引当金	△49,223	△65,720
資産合計	5,144,474	4,852,964

(単位：百万円)

科目	第101期 (2025年3月31日現在)	第100期 (ご参考) (2024年3月31日現在)
負債の部		
流動負債	2,251,475	2,049,438
支払手形	12,193	19,320
買掛金	472,946	495,055
短期借入金	925,532	836,150
コマーシャル・ペーパー	283,853	246,995
1年内償還予定の社債	84,760	10,000
未払金	270,856	246,966
未払費用	72,241	83,622
未払法人税等	14,915	1,070
前受金	28,811	50,958
預り金	53,774	12,542
前受収益	7,709	10,664
株式給付引当金	4,537	—
その他	19,348	36,096
固定負債	1,144,809	1,051,602
社債	49,000	112,705
長期借入金	987,319	810,459
長期未払法人税等	340	—
繰延税金負債	—	25,820
退職給付引当金	426	457
株式給付引当金	5,317	3,846
役員退職慰労引当金	31	31
債務保証等損失引当金	291	1,251
その他	102,085	97,033
負債合計	3,396,284	3,101,040
純資産の部		
株主資本	1,680,465	1,651,011
資本金	253,448	253,448
資本剰余金	62,603	62,602
資本準備金	62,600	62,600
その他資本剰余金	3	2
利益剰余金	1,923,341	1,736,078
利益準備金	36,323	36,323
その他利益剰余金	—	—
オープンイノベーション促進積立金	1,325	1,735
繰越利益剰余金	1,885,693	1,698,020
自己株式	△558,927	△401,117
評価・換算差額等	67,725	100,913
その他有価証券評価差額金	71,835	100,052
繰延ヘッジ損益	△4,110	861
純資産合計	1,748,190	1,751,924
負債純資産合計	5,144,474	4,852,964

損益計算書

(百万円未満四捨五入)

(単位：百万円)

科目	第101期	第100期（ご参考）
	(2024年4月1日から2025年3月31日まで)	(2023年4月1日から2024年3月31日まで)
収益	4,543,426	4,264,867
原価	4,344,195	4,067,827
売上総利益	199,231	197,040
販売費及び一般管理費	163,774	148,023
営業利益	35,457	49,017
受取利息	16,643	15,488
受取配当金	403,737	467,991
その他	43,283	30,051
営業外収益	463,663	513,530
支払利息	27,460	22,465
その他	3,419	4,002
営業外費用	30,879	26,467
経常利益	468,241	536,080
固定資産売却益	127	761
投資有価証券等売却益	16,946	6,252
特別利益	17,073	7,013
固定資産売却損	21	5
関係会社等事業損失	15,662	8,376
投資有価証券等売却損	557	172
投資有価証券等評価損	14,998	11,010
減損損失	23	71
特別損失	31,261	19,634
税引前当期純利益	454,053	523,459
法人税、住民税及び事業税	25,580	33,221
法人税等調整額	△17,317	4,934
当期純利益	445,790	485,304

独立監査人の監査報告書

2025年5月9日

伊藤忠商事株式会社
取締役会 御中

有限責任監査法人トーマツ
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	丸地 肖幸
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	山田 博之
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	中村 進
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	藪内 大介

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、伊藤忠商事株式会社の2024年4月1日から2025年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結包括利益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、伊藤忠商事株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

独立監査人の監査報告書

2025年5月9日

伊藤忠商事株式会社
取締役会 御中

有限責任監査法人トーマツ
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 丸 地 肖 幸
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 山 田 博 之
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 中 村 進
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 藪 内 大 介

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、伊藤忠商事株式会社の2024年4月1日から2025年3月31日までの第101期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

監査役会の監査報告書

監 査 報 告 書

当監査役会は、2024年4月1日から2025年3月31日までの第101期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議のうえ、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受ける他、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

各監査役は、監査役会が定めた監査役監査基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部署その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき構築、運用されている体制（内部統制システム）について、定期的に取締役及び使用人等から状況報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類を閲覧し、意見を表明いたしました。子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書について検討いたしました。

更に、会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監査するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」

（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る連結計算書類（連結財政状態計算書、連結包括利益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表）並びに計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- 一 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- 二 取締役の職務の執行に関する不正の行為または法令もしくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- 三 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

(2) 連結計算書類の監査結果

会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2025年5月9日

伊藤忠商事株式会社 監査役会

常勤監査役	京 田 誠 ㊞
常勤監査役	的 場 佳 子 ㊞
社外監査役	瓜 生 健太郎 ㊞
社外監査役	藤 田 勉 ㊞
社外監査役	小 林 久 美 ㊞

株主総会会場ご案内図

会場

大阪市中央区城見1丁目4番1号
ホテルニューオータニ大阪
2階宴会場「鳳凰」

TEL : 06-6941-1111 (代表)

交通のご案内

- JR大阪環状線
「大阪城公園駅」下車 徒歩約3分
- Osaka Metro長堀鶴見緑地線
「大阪ビジネスパーク駅」下車 徒歩約3分
- JR東西線・JR大阪環状線
「京橋駅」下車 徒歩約8分
- 京阪本線
「京橋駅」下車 徒歩約8分

当日は、会場周辺道路及び駐車場の混雑が予想されますので、お車でのご来場はご遠慮願います。

お身体の不自由な株主様へ



ご要望に応じて、車椅子のサポート、席やお手洗いへの誘導、筆談、手話通訳等お手伝いしますので、スタッフにお気軽にお声掛けください。



- ・体調がすぐれない場合には、ご来場に際し無理のないご判断をいただきますようお願いいたします。
- ・株主総会の運営に大きな変更が生じる場合には、以下、当社ウェブサイトにてお知らせいたします。
https://www.itochu.co.jp/ja/ir/shareholder/general_meeting/