

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

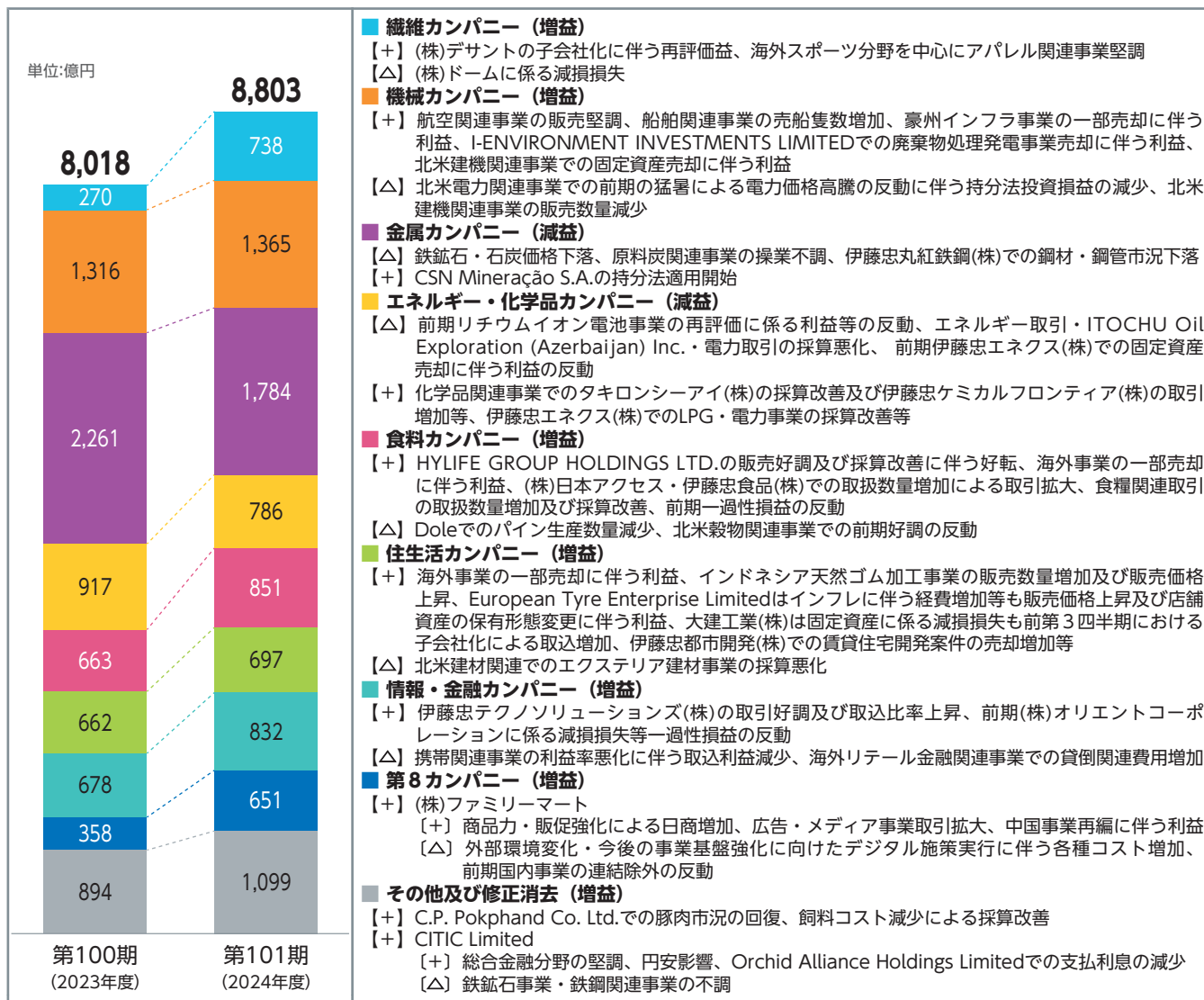
見通しに関する注意事項

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。

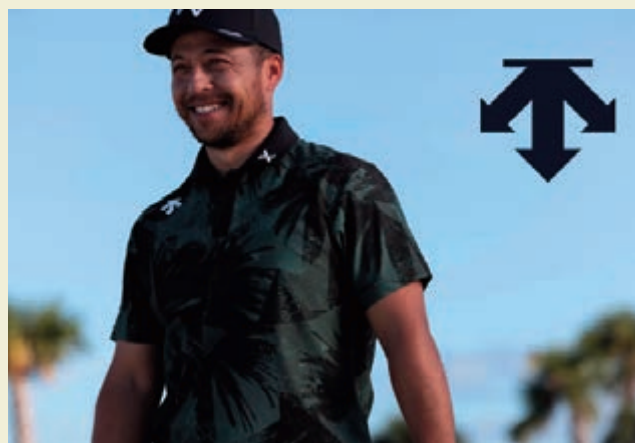
■ 繊維カンパニー

(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

カワサキモータース(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ス(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。

カワサキモータース(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、魅力的に思ってもらえ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仲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 のいずれが高い方

<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>

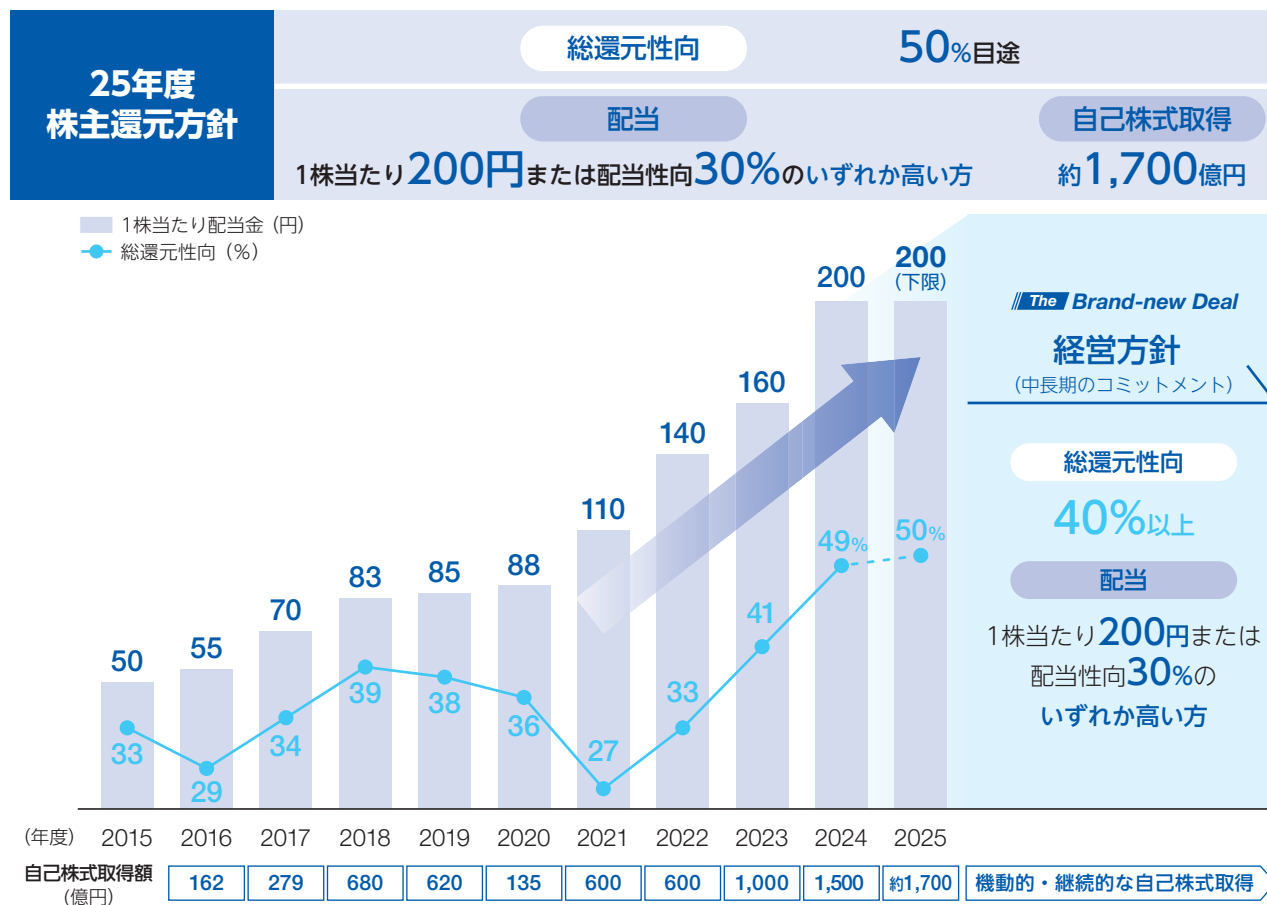
積重ねてきた先進的な取組により、外部からの高い評価を通じて「企業ブランド」を築き上げ、財務面の成長との相乗効果を生み、企業価値を向上。「マーケットインの発想」のもと、市場・社会・生活者の声に耳を傾け地道な定性面の磨きを継続し、以下の主要施策を通じて、ブランド価値の更なる向上を目指します。

- ・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)

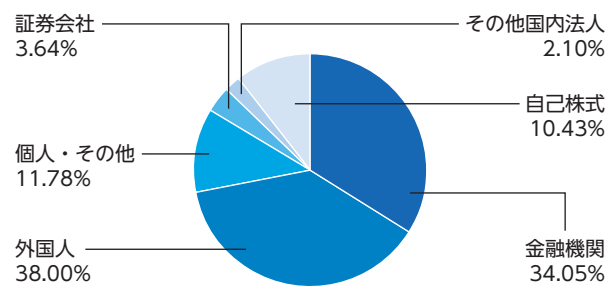
(10) 当社グループの現況に関するその他重要な事項

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C F O	
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 (C E O)	
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。

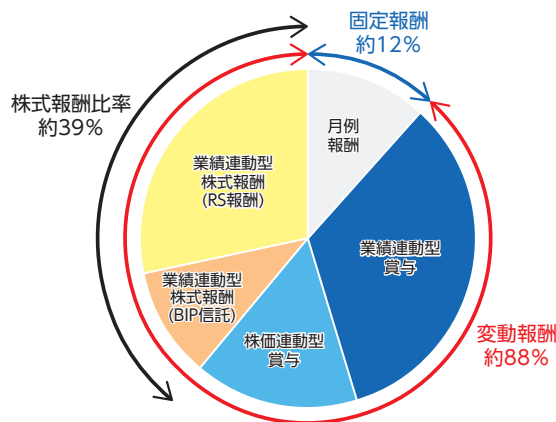
(注２) 各上席執行理事の担当は、2025年４月１日現在のものです。

(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。