



伊藤忠商事株式会社

証券コード：8001

# 第102回 定時株主総会 招集ご通知

## 開催日時

2026年6月19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9名選任の件

第3号議案 監査役2名選任の件

## 目次

第102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	6
株主総会参考書類（議案の内容）	16
事業報告	36
連結計算書類	62
計算書類	64
監査報告書	66

ひとりの商人、  
無数の使命

- 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ってください。
- 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102回定時株主総会を2026年6月19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102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、ご覧くださいませようお願い申し上げます。

代表取締役会長CEO

2026年5月

岡藤 正広



2025年度は、米国の外交・通商戦略の変化、地政学リスクの継続、インフレの長期化等、先行き不透明な経営環境が続きました。厳しい事業環境の中、当社は市場や社会の変化を捉え、2期連続で過去最高となる連結純利益9,003億円を達成し、コミットメント経営を堅持しました。2026年度も、経営方針「The Brand-new Deal～利は川下にあり～」のもと、収益機会の拡大と新規投資の積極推進を通じて、持続的な成長と企業価値の向上を追求してまいります。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

2026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102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102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、**2026年6月18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	2026年6月19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102期(2025年4月1日から2026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102期(2025年4月1日から2026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9名選任の件 第3号議案 監査役2名選任の件

※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へアクセスのうえ、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/](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>

上記ウェブサイトへアクセスのうえ、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

2026年6月18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ーブの登録商標です。

「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。

書面(郵送)で  
議決権を行使する場合

行使期限

2026年6月18日(木) 午後5時 到着分まで

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)

- ・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。

## 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みなさま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

2026年6月19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/](https://www.itochu.co.jp/ja/ir/shareholder/general_meeting/)

## 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、株主のみなさま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。

### 【注意事項】

- 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。

# ～事業活動のサマリー～

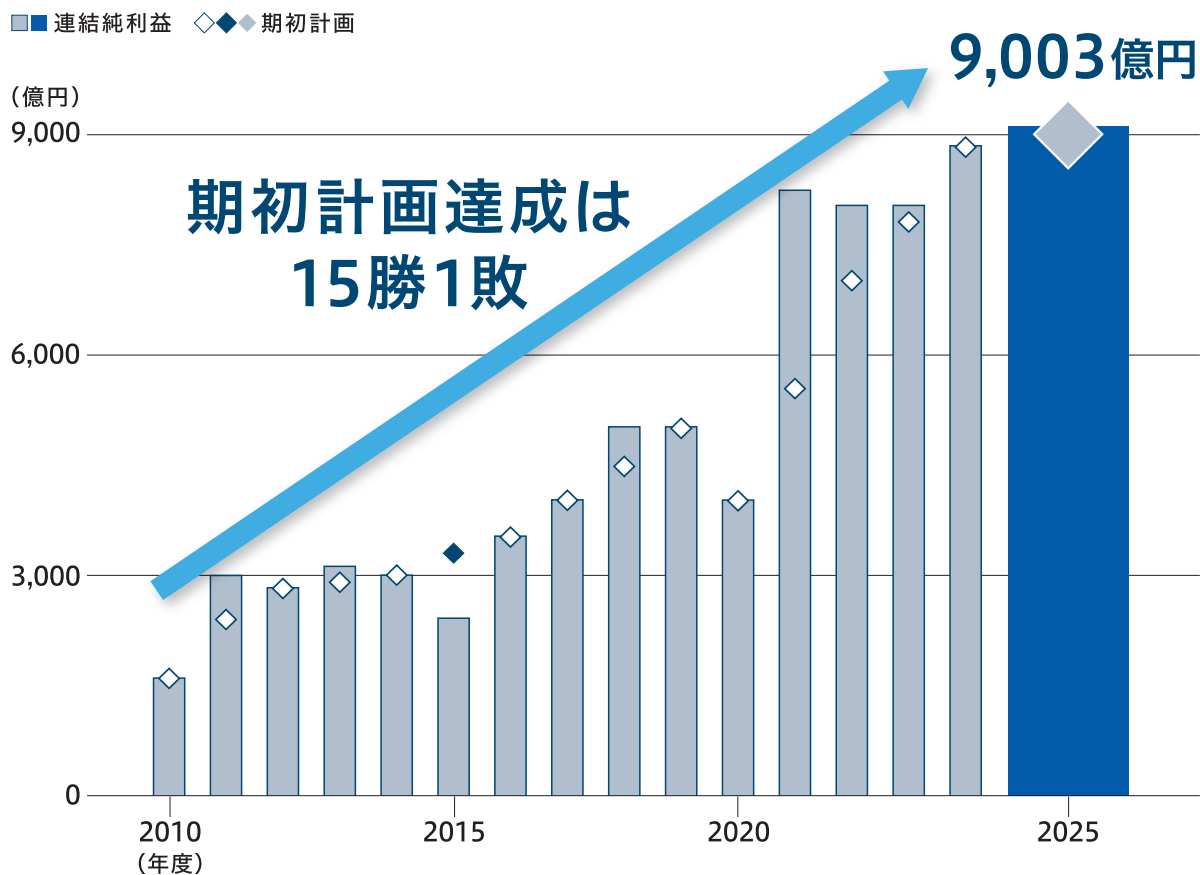
当社が長期にわたって羅針盤としている経営方針「The Brand-new Deal ～利は川下にある～」。  
この経営方針のもと推進した2025年度の事業活動及び2026年度の経営計画についてまとめました。  
是非ご覧いただき、当社へのご理解をより一層深めていただけますと幸いです。

## ① 2025年度決算実績(ハイライト)

連結純利益	株主資本	黒字会社比率
9,003億円	6.6兆円	93.2%
史上最高益で 商社No.1	過去最高 健全な財務基盤	過去最高 「ハンズオン経営」の進化
株 価	配 当 (配当性向)	自己株式取得 (総還元性向)
1,380.2円 <sup>(25年3月末)</sup> ▼ 1,974.5円 <sup>(26年3月末)</sup>	42円/株 (32.8%)	1,700億円 (52%)
史上最高値を 25回更新 <small>25年3月末の株価は、26年1月1日の株式分割を踏まえて、 5分の1に調整したものを記載</small>	11期連続増配 収益を着実に配当	10期連続の実施 50%超の総還元

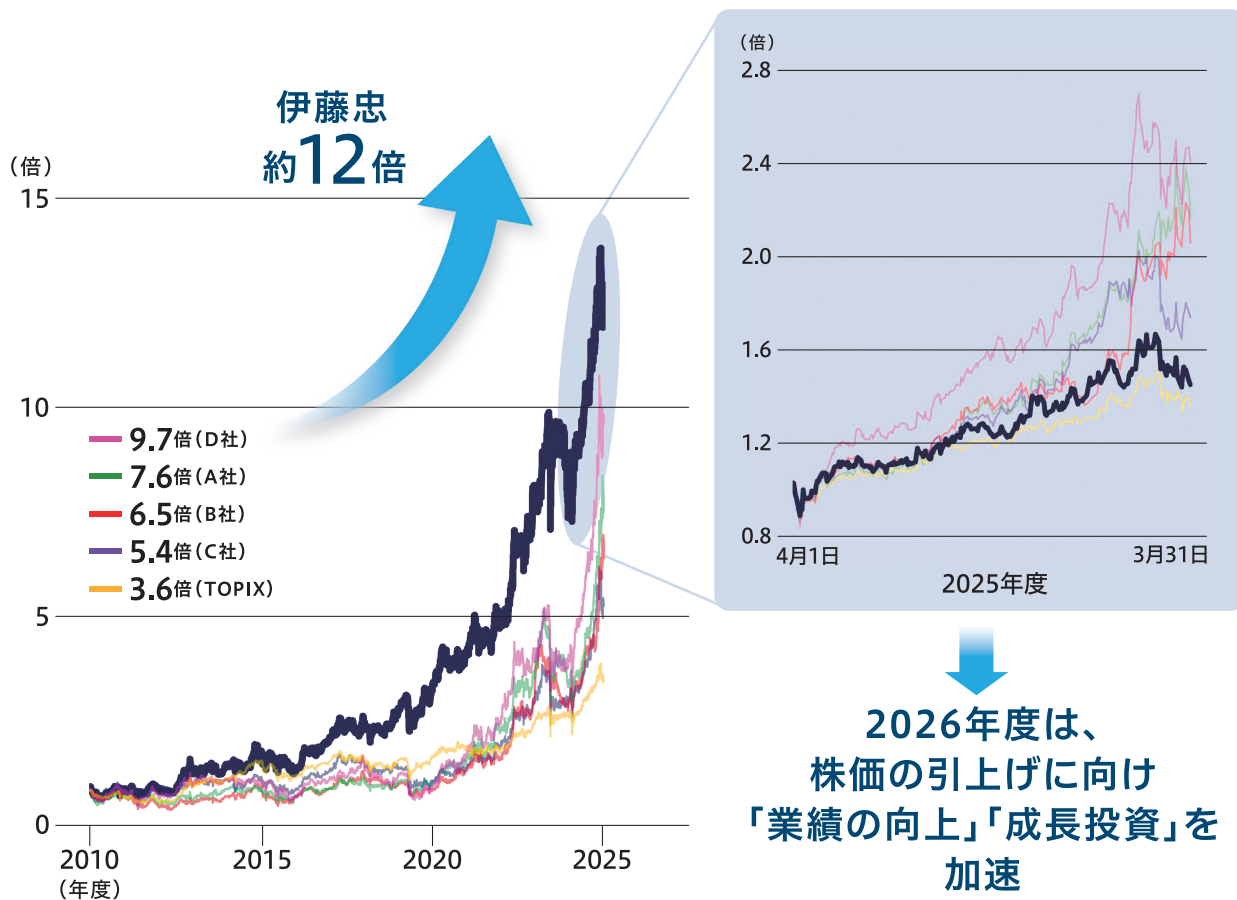
## ② 連結純利益

- ⇒ 「ハンズオン経営」の進化による既存事業の更なる磨きを徹底
- ⇒ 「コミットメント経営」を堅持し、史上最高益となる9,003億円を達成
- ⇒ 連結純利益において、「商社No.1」を実現



### ③ 株 価

- ⇒ 2010年度からの長期において、同業他社・TOPIXを上回る、約12倍の伸び
- ⇒ 2025年度は、史上最高値を25回更新、TOPIXを上回るも、前年度に当社株価が大きく伸びた反動もあり、残念ながら、同業他社比で劣後



## ④ 外部評価および取組

⇒ 人的資本、法務力、AI・デジタル活用、サステナビリティ、ステークホルダーとの対話の各分野で数多くの外部評価を獲得、各種の取組も推進中

### 人的資本

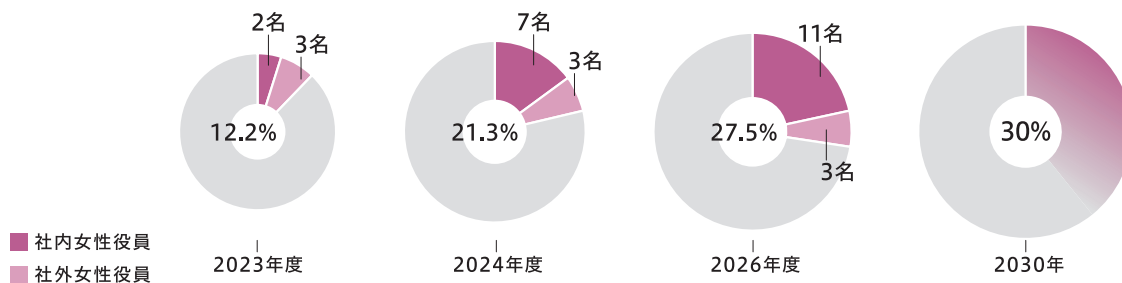
#### 学生から選ばれる企業No.1

就職人気企業ランキングにて、主要5媒体で全業種1位。主要6媒体で7年連続、商社1位。

	週刊ダイヤモンド	産経新聞	朝日新聞	読売新聞/ 東洋経済	日経ビジネス	日本経済新聞
全業種	1位	1位	1位	1位	1位	3位
商社	1位	1位	1位	1位	1位	1位

#### 女性役員の積極登用

全役員に占める女性比率は、2026年度は27.5%。2030年までに30%へ。



## 人的資本



「日経スマートワーク大賞  
人材投資力部門賞2026」を受賞

学び続ける支援、  
積極的な人材投資を实行、  
全上場企業、有力非上場企業が対象



令和7年度  
「なでしこ銘柄」に選定  
社員のキャリア形成、共働き・共育てを  
支援する優れた上場企業として、  
経産省・東証が26社を選定



「がん対策推進優良企業」に  
認定

がんの予防、治療と仕事の  
両立支援体制を整備



「健康経営優良法人2026  
ホワイト500」に10年連続認定  
社員の健康力向上を通じ労働生産性向上を実現



女性活躍推進に用途を限定した  
債券(オレンジボンド)を日本で初めて発行  
財務活動を通じ女性活躍を支援

## 法務力



日本経済新聞社による2025年の  
「弁護士が選ぶ『法務力が高い』企業ランキング」にて、  
2023年以來の1位を獲得

## AI・デジタル活用



地に足をつけた  
着実かつ機動的なAI・DXを推進  
デジタル技術を企業価値向上・ビジネス変革に  
繋げた企業として経産省・東証が選定

## サステナビリティ



### S&P Sustainability Yearbook 2026「Top1%」に選定

全世界でTop1%に2年連続選定、通算10回目の最高評価



### ESGサイトが最優秀賞の評価

ESGサイトの使いやすさや情報開示が評価され  
全業種で最優秀賞を継続



### 世界的なESG格付け評価で 最上位ランク評価を獲得

2020年に総合会社として初めて「AAA」を獲得、維持



### 第7回 「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」の 環境大臣賞(金賞)を受賞

環境関連のリスクと成長戦略への対応が評価され、  
会社として初受賞

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。

## ステークホルダーとの対話

**ITOCHU Corporation**

**Most Honored Company**

2026 Japan Executive Team



### 「Best CEO」「Best CFO」に選出

岡藤会長CEOが14年連続、鉢村前CFOが9年連続選出、  
「Most Honored Company」に認定、  
日本企業で3社のみ、商社で唯一の最高位



**NIKKEI**  
**Integrated Report Award**

日経統合報告書アワード

### 「第5回 日経統合報告書アワード グランプリ」受賞

「グランプリ」を商社で唯一受賞、3年ぶり2度目  
5年連続入賞に贈られる「レジェンド賞」も受賞



### IRサイトが最優秀賞の評価

全3評価機関より最優秀賞を  
2年連続受賞、3冠を達成



### 「第13回 IRグッドビジュアル賞」受賞

市場に訴求する開示資料として  
高い評価を受け9年ぶりの受賞

## ⑤ 2026年度経営計画(ハイライト)

- ⇒ 収益ステージ・株価・時価総額の引上げに向け、成長投資を大幅に加速
- ⇒ 累進配当継続など株主還元を拡充、中長期に亘る持続的なEPS成長を目指す

### 利益計画

連結純利益

9,500億円

前期比 +497億円

EPS (1株当たり当期純利益)

137円

前期比 +9円

### 成長投資

投資額

1.5兆円規模

NET DER

0.6倍程度

### 株主還元

総還元性向

64%  
(期初見通し)

配当

累進配当継続

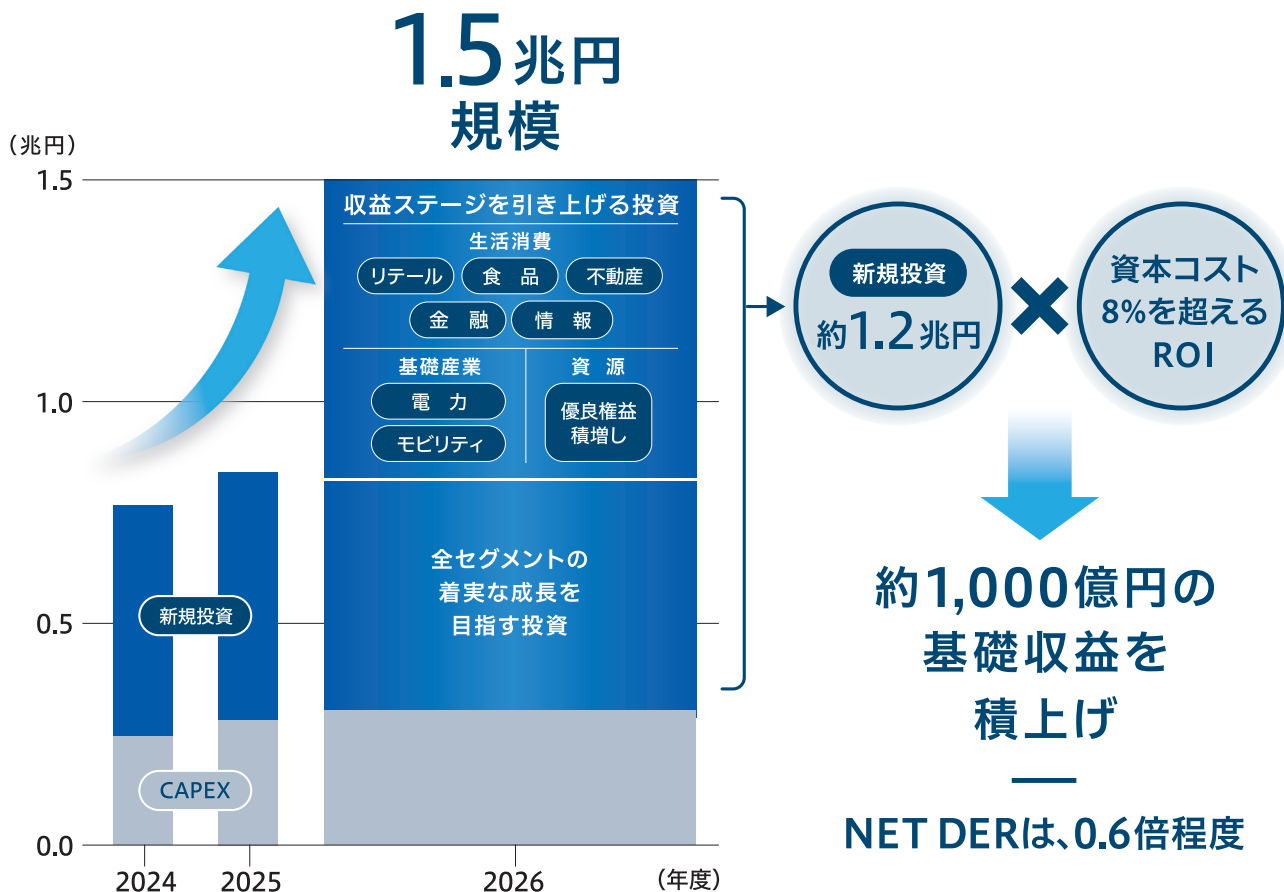
1株当たり44円以上

自己株式取得

3,000億円  
以上

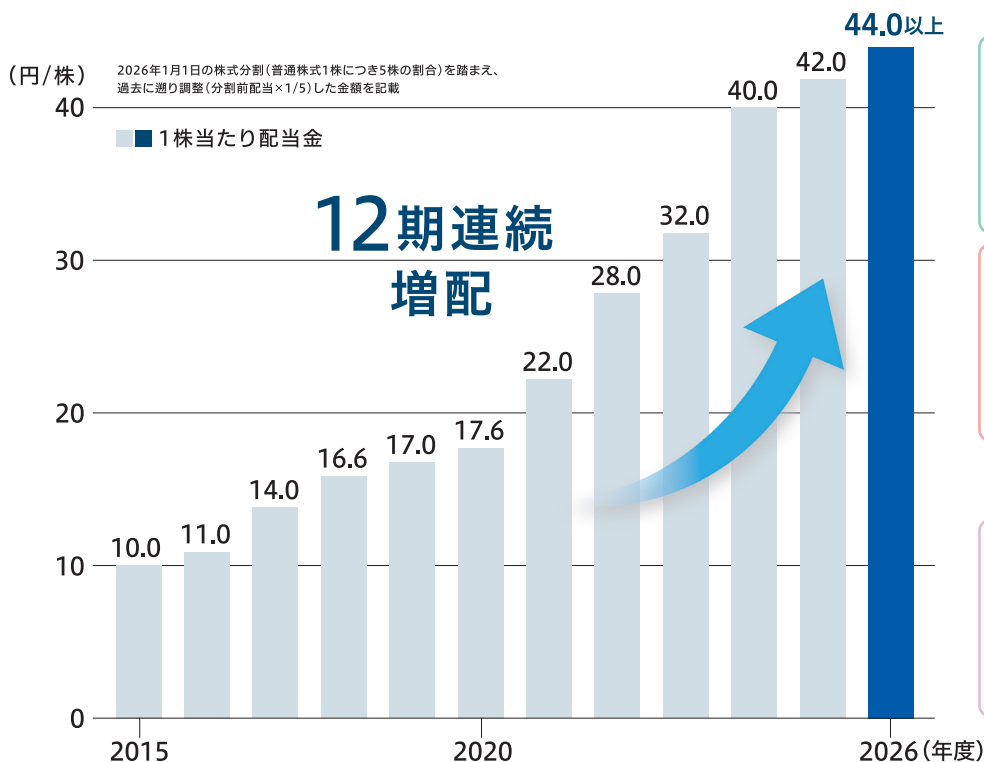
## ⑥ 経営計画(成長投資)

⇒ 1.5兆円規模の成長投資を実行し、約1,000億円の基礎収益積上げを目指す



## ⑦ 経営計画(株主還元)

- ⇒ 配当金は1株当たり44円以上とし、12期連続増配、経営方針に累進配当を明記
- ⇒ 自己株式取得も3,000億円以上、総還元性向64%



経営方針に  
累進配当を明記

自己株式取得も  
**3,000**億円  
以上

総還元性向  
**64%**  
(期初見通し)

自己株式取得額 (億円)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
取得額	162	279	680	620	135	600	600	1,000	1,500	1,700	3,000以上	

11期連続の機動的・継続的な自己株式取得

経営方針・経営計画  
の詳細は、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。2025年度の株主配当金（中間配当金20円を含む）は、当社史上最高を更新する42円とし、期末配当金につきましては22円といたしたく存じます。

当社は、2026年1月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っており、当事業年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、上記中間配当金20円を算出しております。

#### 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

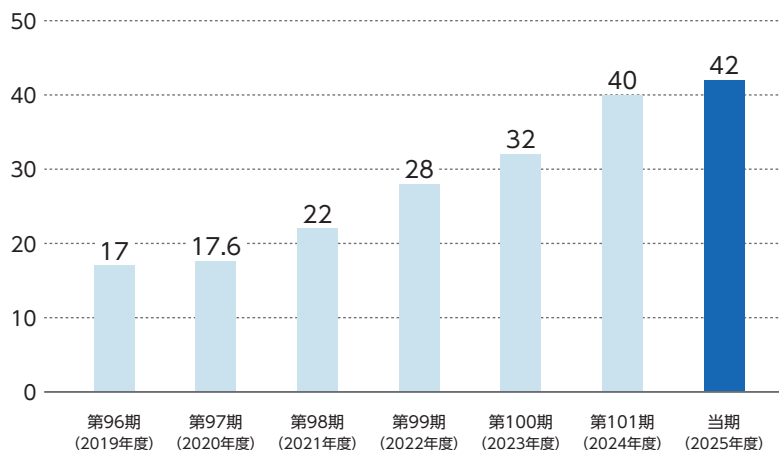
当社普通株式1株につき  
**金22円**

総額 153,959,894,132円

#### 3 剰余金の配当が効力を生じる日

2026年6月22日

#### 配当金の推移 (円)(※)



(※) 2026年1月1日の株式分割(普通株式1株につき5株の割合)を踏まえ、過去に遡り調整(分割前配当×1/5)した金額を記載

## 第2号議案

## 取締役9名選任の件

2026年3月31日付で取締役の小林文彦氏、鉢村剛氏が辞任いたしました。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、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8名の任期が満了となります。つきましては、取締役会において戦略的かつ機動的に意思決定を行えるよう昨年度から1名を減員し、取締役9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9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、28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 おか ふじ まさ ひろ	再任 取締役会長 会長執行役員 CEO	19/19回 (100%)	22年	○	—
2	* 石 井 敬 太 いし い けい た	再任 取締役社長 社長執行役員 COO (兼) CSO (兼) グループCEOオフィス長	19/19回 (100%)	5年	○	—
3	* 都 梅 博 之 つ ばい ひろ ゆき	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	19/19回 (100%)	4年	—	—
4	* 中 宏 之 なか ひろ ゆき	再任 取締役 上席執行役員 CFO (兼) CXO	18/19回 (95%)	4年	—	—
5	* 西 口 知 邦 にし ぐち とも くに	新任 上席執行役員 CAO	—	—	○	○
6	川 名 正 敏 かわ な まさ とし	再任 社外 独立 取締役	19/19回 (100%)	8年	◎	—
7	中 森 真 紀 子 なか もり まき こ	再任 社外 独立 取締役	19/19回 (100%)	7年	○	○
8	石 塚 邦 雄 いし づか くに お	再任 社外 独立 取締役	19/19回 (100%)	5年	○	—
9	伊 藤 明 子 い とう あき こ	再任 社外 独立 取締役	19/19回 (100%)	3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を選定する予定です。

(注2) 在任年数は、本株主総会終結時のものです。


(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・第3号議案が承認可決された場合のもの（予定）です。

◎委員長



○委員

## 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	 <p>おか ふじ まさ ひろ 岡 藤 正 広 (1949年12月12日生)</p> <p>取締役会出席回数 19/19回 (100%)</p> <p>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) 3,530,936株 (2,230,261株)</p> <p>変動報酬比率 90.35%</p> <p>株式報酬比率 (うち退任時に交付される株式報酬比率) 54.44% (9.65%)</p>	<p>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)</p> <p>(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 (2026年6月退任予定)</p> <p><b>取締役候補者とした理由</b> 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。</p>

## 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)
2 再任	 <p>いし けい た 石井敬太 (1960年10月23日生)</p> <p>取締役会出席回数 19/19回 (100%)</p> <p>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) 1,803,248株 (1,269,378株)</p> <p>変動報酬比率 90.07%</p> <p>株式報酬比率 (うち退任時に交付される株式報酬比率) 50.41% (13.31%)</p>	<p>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) 2026年 4月 当社COO (兼) CSO (兼) グループCEOオフィス長 (現任)</p> <p>(重要な兼職の状況) なし</p> <p><b>取締役候補者とした理由</b></p> <p>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、2026年4月からはグループCEOオフィス長を兼務し、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。</p>
3 再任	 <p>つ ばい ひろ ゆき 都梅博之 (1960年3月28日生)</p> <p>取締役会出席回数 19/19回 (100%)</p> <p>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) 987,329株 (626,714株)</p> <p>変動報酬比率 90.11%</p> <p>株式報酬比率 (うち退任時に交付される株式報酬比率) 43.61% (5.84%)</p>	<p>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) COO補佐 (現任)</p> <p>(重要な兼職の状況) 日立建機株 社外取締役 (2026年6月就任予定)</p> <p><b>取締役候補者とした理由</b></p> <p>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COO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、引続き取締役候補者となりました。</p>

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)
<p style="text-align: center;"><b>4</b></p> <p style="text-align: center;">再任</p>	 <p style="text-align: center;">なか ひろ ゆき <b>中 宏 之</b> (1964年1月14日生)</p> <p>取締役会出席回数 18/19回 (95%)</p> <p>所有する当社の株式数 <small>(うち株式報酬制度に基づく交付予定株式の数)</small> 395,674株 <small>(268,729株)</small></p> <p>変動報酬比率 78.43%</p> <p>株式報酬比率 <small>(うち選任時に交付される株式報酬比率)</small> 28.48% <small>(16.37%)</small></p>	<p>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 2023年4月 当社C S O (兼) グループC E Oオフィス長 2024年4月 当社C X O (現任) (兼) グループC E Oオフィス長 2026年4月 当社取締役 上席執行役員 C F O (現任) (兼) C X O</p> <p>(重要な兼職の状況) なし</p> <p style="text-align: center;"><b>取締役候補者とした理由</b></p> <p>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、C S Oを経て、2024年4月からはC X Oとして、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推進し、優れた経営手腕を発揮しました。2026年4月からはC F O (兼) C X Oとしてグループ全体の財務戦略及びB/S管理・リスクマネジメントを統括しています。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。</p>
<p style="text-align: center;"><b>5</b></p> <p style="text-align: center;">新任</p>	 <p style="text-align: center;">にし ぐち とも くに <b>西 口 邦</b> (1967年4月5日生)</p> <p>所有する当社の株式数 <small>(うち株式報酬制度に基づく交付予定株式の数)</small> 207,864株 <small>(55,999株)</small></p>	<p>1990年4月 当社入社 2021年4月 当社秘書部長 2022年4月 当社執行役員 2024年4月 当社上席執行理事 2026年4月 当社上席執行役員 C A O (現任)</p> <p>(重要な兼職の状況) なし</p> <p style="text-align: center;"><b>取締役候補者とした理由</b></p> <p>入社以来、主に繊維関連事業に従事し、ブランドマーケティング第一部長代行、(株)レリアン常務取締役を経て、2021年4月からは秘書部長として、経営トップの方針・意向を現場に落とし込み強力な実行力を支えるとともに、コーポレート・ガバナンスの強化にも大きく貢献しました。2026年4月からはC A Oとして、グループ全体における人事・総務政策の推進、法務・コンプライアンス体制の構築・強化、サステナビリティ経営の推進、コーポレートブランド拡大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、新たに取締役候補者となりました。</p>


## 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)
<p>6</p> <p>再任 社外 独立</p>	 <p>かわ な まさ とし <b>川名正敏</b> (1953年11月27日生)</p> <p>取締役会出席回数 19/19回 (100%)</p> <p>所有する当社の株式数 67,200株</p>	<p>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</p> <p>(重要な兼職の状況) なし</p> <p><b>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</b></p> <p>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。</p> <p><b>社外取締役候補者に関する特記事項</b></p> <p>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8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。</p>

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)
<p style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">7</p> <p style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 2px;">再任 社外 独立</p>	<div style="text-align: center;">  <p>なか もり ま き こ <b>中 森 真 紀 子</b> (1963年8月18日生)</p> <p>取締役会出席回数 19/19回 (100%)</p> <p>所有する当社の株式数 68,200株</p> </div>	<p>1987年4月 日本電信電話(株) (現NTT(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 (監査委員) 2011年12月 M&amp;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)</p> <p>(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 (2026年6月社外取締役 (監査等委員) 就任予定)</p> <p style="text-align: center; background-color: #f0f0f0; padding: 5px;"><b>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</b></p> <p>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。</p> <p style="text-align: center; background-color: #f0f0f0; padding: 5px;"><b>社外取締役候補者に関する特記事項</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>

# 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)
<p style="text-align: center; font-size: 24pt; font-weight: bold;">8</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin-left: 5px;">                     再任 社外 独立                 </div>	<div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">                     いしづか くに お  <b>石塚 邦雄</b>                      (1949年9月11日生)                 </p> <p style="text-align: center;">                     取締役会出席回数                      19/19回 (100%)                 </p> <p style="text-align: center;">                     所有する当社の株式数                      30,800株                 </p>	<p>                         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                          2021年 6月 当社社外取締役 (現任)                     </p> <p>(重要な兼職の状況) なし</p> <p style="background-color: #f0f0f0; padding: 5px;"><b>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</b></p> <p>                         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。                     </p> <p style="background-color: #f0f0f0; padding: 5px;"><b>社外取締役候補者に関する特記事項</b></p> <p>                         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5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。                     </p>

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)
<p>9</p> <p>再任 社外 独立</p>	 <p>伊藤 明子 (1962年2月28日生)</p> <p>取締役会出席回数 19/19回 (100%)</p> <p>所有する当社の株式数 10,600株</p> <p>(戸籍上の氏名：野田明子)</p>	<p>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)</p> <p>(重要な兼職の状況) キヤノン(株) 社外取締役</p> <p><b>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</b></p> <p>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、引き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、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、引き続き社外取締役候補者となりました。</p> <p><b>社外取締役候補者に関する特記事項</b></p> <p>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3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。</p>

- (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、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、以上の各再任候補者との間で当該補償契約を継続するとともに、新たに西口知邦氏との間で同内容の契約を締結する予定です。
- (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、損害賠償金及び争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。


第3号議案


監査役2名選任の件

本株主総会終結の時をもって、監査役的場佳子氏、京田誠氏が辞任いたします。つきましては、監査役2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、本議案の提出につきましては、あらかじめ監査役会の同意を得ています。

監査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監査役として、経営の監視・監査を適切に行えるよう、当社の経営に関する知見や、会計、財務、法律、リスク管理等の各分野で高度な専門知識を有し、広範囲にわたる経験を兼ね備えた者を監査役として選任します。当社は、監査役会設置会社として監査役の半数以上を社外監査役とし、社外監査役については、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、高度な専門知識や各分野での豊富な経験をもって当社の経営を適切に監視・監査することが期待される者を選任します。また、監査役のうち最低1名は、財務及び会計について相当程度の知見を有する者を選任します。監査役候補者については、以上の方針を踏まえて会長が常勤監査役と協議のうえ原案を作成し、ガバナンス・指名・報酬委員会での審議を経て、監査役会の同意を得たうえで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 新任	 <p>いの また じゅん 猪 股 淳 (1965年9月12日生)</p> <p>所有する当社の株式数 164,746株</p> <p><small>(注) 執行役員在任期間中の株式報酬として2026年6月に交付される予定の30,800株が含まれています。</small></p>	<p>1989年4月 当社入社 2015年4月 当社鉄鉱石・製鉄資源部長 2018年4月 当社中南米総支配人（兼）伊藤忠ブラジル会社社長 2020年4月 当社金属資源部門長 2023年4月 当社執行役員 2024年4月 当社金属カンパニー プレジデント 2026年4月 当社理事（現任）</p> <p>(重要な兼職の状況) なし</p> <p><b>監査役候補者とした理由</b></p> <p>入社以来、主に金属関連事業に従事し、金属経営企画部長、中南米総支配人、金属資源部門長等、営業・管理双方の重要役職を歴任した後、2024年4月より金属カンパニープレジデントとして、新たなビジネスパートナーの開拓や事業再建に取組む等、優れた経営手腕を発揮しました。国内外における幅広い業務経験と、優れた専門知識及び卓越した見識を有しており、監査役としての職務を適切に遂行できるものと判断し、新たに監査役候補者となりました。</p>

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)
<p>2</p> <p>新任</p>	 <p>たか い けん じ 高 井 研 治 (1965年9月20日生)</p> <p>所有する当社の株式数 41,620株</p>	<p>1990年 4 月 当社入社 2019年 4 月 当社エネルギー・化学品カンパニー C F O 2022年 4 月 当社監査部長 2024年 5 月 (株)ファミリーマート常勤監査役</p> <p>(重要な兼職の状況) なし</p> <p><b>監査役候補者とした理由</b></p> <p>入社以来、主に財務・経理関連業務に従事し、経理部税務室長、経理部長代行、エネルギー・化学品カンパニーC F O、監査部長を経て、2024年5月からは(株)ファミリーマート常勤監査役を務める等、当社グループの経営・管理全般に関する豊富な経験・実績に加え、財務・経理の各分野における専門知識及び卓越した見識を有していることから、監査役としての職務を適切に遂行できると判断し、新たに監査役候補者となりました。</p>

(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) 当社は、すべての監査役との間で、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、新たに猪股淳氏及び高井研治氏との間で同内容の契約を締結する予定です。

(注3) 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、被保険者である各監査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、損害賠償金及び争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）

なお、本議案が原案通り承認可決されますと、監査役会の構成は、次のとおりとなります。

	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
新任	いのまた じゅん 猪股 淳		常勤監査役	—	—	—	—	—
新任	たがいけん じ 高井 研治		常勤監査役	—	—	—	—	—
社外 独立	うりゅうけんたろう 瓜生 健太郎		監査役	19/19回 (100%)	14/14回 (100%)	11年	※	—
社外 独立	ふじた つとむ 藤田 勉		監査役	19/19回 (100%)	14/14回 (100%)	3年	—	○
社外 独立	こばやし くみ 小林 久美		監査役	19/19回 (100%)	14/14回 (100%)	3年	—	○

(注1) 在任年数は、本株主総会最終時のものです。

(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・第3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

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。



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

50% (7名)



取締役会における女性比率

21% (3名)



### 取締役／監査役の構成

	社内取締役	社外取締役	特徴
取締役	<p>5名</p> <p>CEO COO P CFO CAO</p>	<p>4名</p> <p>男性 女性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役比率 <b>44%</b> 2021年度 経営経験者の取締役（社外）1名選任</li> <li>女性取締役比率 <b>22%</b></li> </ul>
	社内監査役	社外監査役	特徴
監査役	<p>2名</p> <p>男性 男性</p>	<p>3名</p> <p>男性 女性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外監査役比率 <b>60%</b></li> <li>女性監査役比率 <b>20%</b> 2023年度 女性監査役（社外）1名選任</li> </ul>

(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。

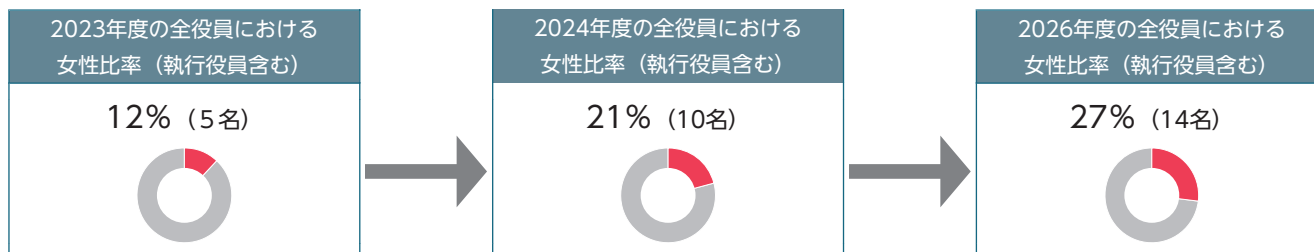
(注2) 本株主総会の第2号議案・第3号議案が承認可決された場合のもの（予定）です。

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

ご参考

## 女性執行役員に登用

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。2023年度には5名であった女性役員数（執行役員を含む）は、2026年度には14名となり、全役員に占める女性比率は27%となりました。



(注) 2026年度の女性役員数及び女性比率は、本株主総会の第2号議案・第3号議案が承認可決された場合のもの（予定）です。















## 株主総会参考書類（議案の内容）

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33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		◎	○	◎	○	○
都梅 博之	代表取締役		○	◎	◎	○	○
中 宏之	代表取締役		○	○	○	◎	○
西口 知邦	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						●
猪股 淳	常勤監査役		●	●	●		
高井 研治	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・第3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、広報部長及び人事・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 CSO
	○	○	○			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 COO補佐
	◎	○	○			業務部長 CDO・CIO、CSO CXO、CFO
○		◎	○	□	□	秘書部長 CAO
●				■		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
						中南米総支配人 金属カンパニー プレジデント
	●		●			エネルギー・化学品カンパニー CFO 監査部長
	●		●	※		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。

当社は、2025年度の取締役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、情報提供体制、任意諮問委員会の機能発揮等が全般として良好に機能しており、当社取締役会は、経営の監督及び重要事項の意思決定の場として、引続き高い実効性を維持していることを確認しました。

本年度は、従来の継続性を重視した評価に加え、新たな評価観点を導入し、個別具体的な課題をより解像度高く抽出・分析することを目的として、評価項目を刷新しました。定量面では、全般として高い評価水準が確認される中で、当社にとって重要性及び難易度の高いテーマについて、相対的な改善余地が示されました。定性面では、取締役会実務の安定性・効率性、意思決定と責任所在の明確さ、情報連携やステークホルダー対応、社外役員の知見活用・貢献等が当社の強みとして確認されました。

前回評価において重点課題とした「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「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」については、いずれも2025年度において着実な進展が確認されました。前者については、女性執行役員特例措置制度の維持・定着、きめ細かなフォロー機会の整備等が進展しました。後者については、成長投資の質・監督の向上、重要リスクに関する報告の量と質の向上、ガバナンス・指名・報酬委員会における議論の充実等、監督機能の具体化が進展しました。

今回の評価を踏まえ、今後の重点課題としては、主に、①連結グループガバナンスの継続進化、②価値創出テーマとしてのDX・AI推進、③持続的経営を支える人材育成の3点であると整理しています。これらの課題については、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つつ、取締役会としてより実効的に監督機能を発揮できるよう、引続き取組を進めてまいります。

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。（2026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

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、社外役員に当社へ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、2025年度は、当社の採用方針や人材育成についての説明会を行いました。加えて、若手・中堅社員との懇親会や、営業部門長である執行役員との面談等、幅広い層との対話機会を通じて、当社への理解を更に深めました。

#### 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。

2025年度は、当社主要事業の一つである北米電力事業の理解深化を目的に、社外取締役がペンシルベニア州のヒッコリーランガス火力発電所及びテキサス州のプレイリー・スイッチ風力発電所を訪問しました。現地では、当社子会社のTyr Energy, Inc.及びNAES Corporationの経営陣より、事業ポートフォリオや戦略及び発電所運転・保守を起点とした一貫通の取組について説明を受け、同事業の強みや成長戦略への理解を深めました。また、NAES傘下の送電・遠隔運転等を含む現場の実態を確認し、資料確認だけでは得られない事業運営の要諦や、安全・安定操業に向けた取組への解像度が向上しました。加えて、ニューヨークにおいては若手駐在員とも意見交換を行い、子育てをしながら帯同する女性駐在員を含む多様な声を直接聞くことで、生活面・キャリア面での悩みや課題を理解する契機となりました。国内では、社外役員が(株)日本アクセスの八潮物流センターを訪問しました。同社経営陣より事業概要及びセンター運営の説明を受けた後、冷凍・冷蔵倉庫内のオペレーションを中心に視察し、温度帯別の物流現場における作業プロセスや工夫について理解を深めました。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。

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「役員自社株式保有ガイドライン(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（50万株）、副社長執行役員（25万株）、専務執行役員（20万株）、常務執行役員（15万株）、上席執行役員（10万株）、執行役員（6.5万株）。なお、女性執行役員特例措置制度に基づき選任された執行役員は対象外。

## 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、米国の輸入関税強化の影響や年度末の中東情勢緊迫化に伴う先行き不透明感が広がる中でも、総じて底堅く推移しました。米国では、関税強化に伴うコスト増加から企業活動が鈍化しましたが、減速傾向にあった雇用情勢は年明け以降に一部持直し、株価は中東情勢緊迫化を背景に年度末にかけて下落したものの、通期では上昇基調を維持し個人消費を下支えしました。欧州では、対米輸出が減少したものの、良好な雇用環境と物価動向の落ち着きを背景に個人消費は底堅く推移しました。中国では、不動産市場の低迷や政府の経済対策効果の一巡、過剰投資抑制等により内需が伸び悩みました。日本では、夏場に対米輸出が大幅に減少したものの、その後は徐々に持直し、設備投資や個人消費は底堅く推移しました。

#### ○ 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101期 (2024年度)	第102期 (2025年度)	増減額	主な増減理由
収益	147,242	148,231	+ 989	(+) 情報・金融、食料、繊維 (△) エネルギー・化学品、金属
売上総利益	23,765	24,805	+ 1,041	(+) 繊維、情報・金融、第8、食料 (△) 金属
販売費及び一般管理費	△ 16,784	△ 17,632	△ 848	(△) 前第3四半期における(株)デサントの子会社化 (△) 人件費の増加
貸倒損失	△ 142	△ 155	△ 13	(△) 一般債権に対する貸倒引当金の増加
有価証券損益	832	1,752	+ 920	(+) C.P. Pokphand Co. Ltd.売却 (+) パルプ事業の再編 (△) 前第3四半期における(株)デサントの子会社化に伴う再評価益の反動 (△) 前期海外事業の一部売却の反動
固定資産に係る損益	△ 148	△ 128	+ 20	(+) 前期北米合成樹脂関連事業での減損損失の反動
その他の損益	285	88	△ 197	(△) 為替損益の減少等
金利収支 (受取・支払利息合計)	△ 535	△ 569	△ 34	(△) 円金利上昇に伴う金利収支の悪化
受取配当金	784	598	△ 186	(△) 投資先からの配当金の減少
持分法による投資損益	3,493	3,235	△ 258	(△) 第8 (+) 機械
税引前利益	11,551	11,995	+ 444	
法人所得税費用	△ 2,220	△ 2,620	△ 400	(△) 税引前利益の増加
当期純利益	9,330	9,375	+ 44	
当社株主に帰属する 当期純利益	8,803	9,003	+ 200	
(参考) 営業利益	6,839	7,019	+ 180	(+) 第8、情報・金融、食料、 エネルギー・化学品、繊維 (△) 金属、住生活

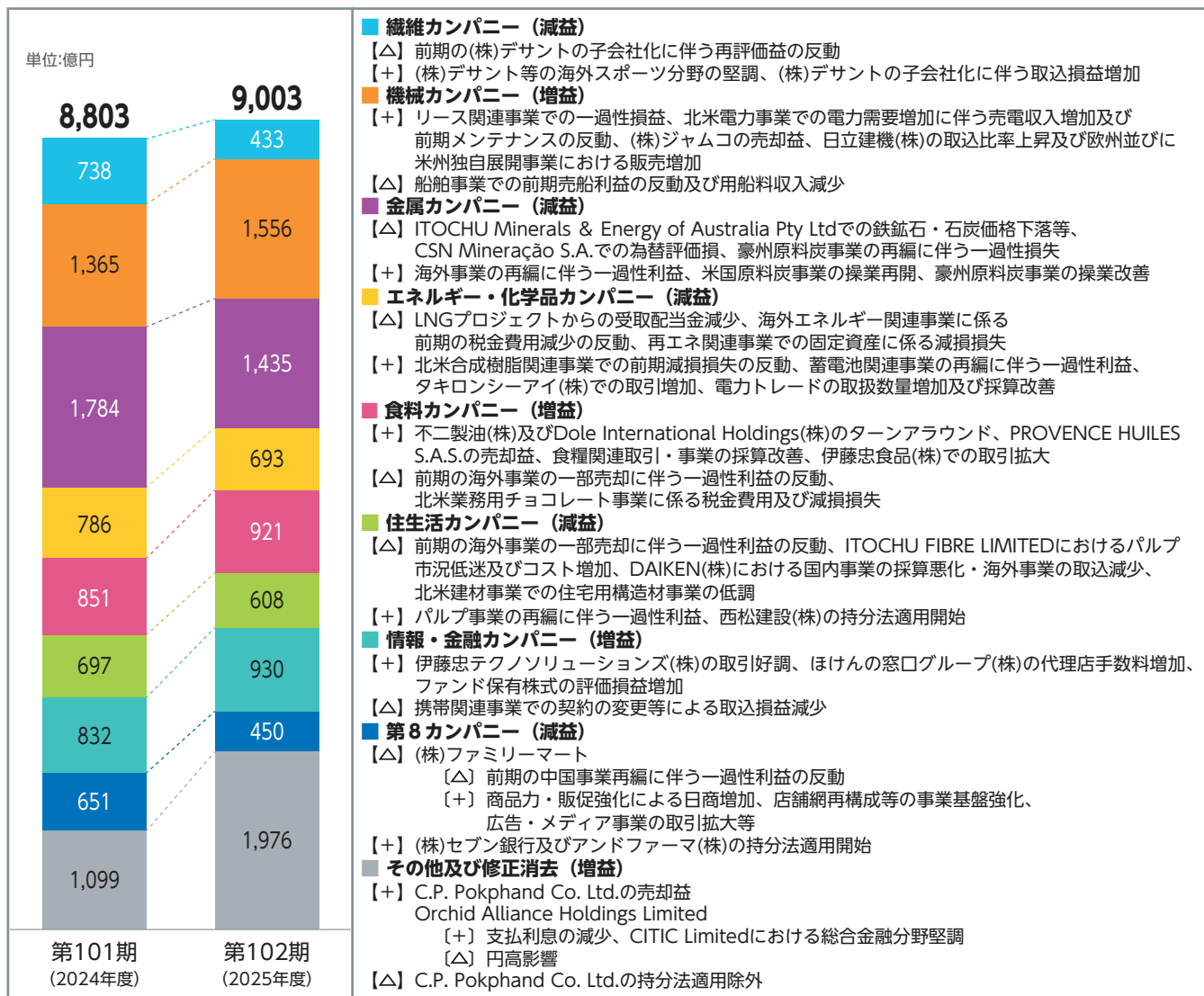
### 見直しに関する注意事項

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、実際の業績は見直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) DAIKEN(株)は2025年9月26日に社名を大建工業(株)から変更しています。

(注3) 「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101期 (2024年度)	第102期 (2025年度)	増減額	主な増減理由
総資産	151,343	167,328	+ 15,986	(+) 取引増加による営業債権及び棚卸資産の増加 (+) カワサキモーターズ(株)、(株)セブン銀行等の取得 (+) 円安に伴う為替影響 (△) C.P. Pokphand Co. Ltd.売却
有利子負債	35,508	36,727	+ 1,219	
ネット有利子負債	29,613	30,243	+ 630	(+) 配当金の支払及び自己株式の取得 (+) カワサキモーターズ(株)、(株)セブン銀行等の取得 (△) C.P. Pokphand Co. Ltd.売却 (△) 堅調な営業取引収入
株主資本	57,551	65,900	+ 8,349	(+) 当社株主に帰属する当期純利益の積上げ (+) 円安に伴う為替影響 (△) 配当金の支払及び自己株式の取得
株主資本比率	38.0%	39.4%	1.4pt 上昇	
NET DER	0.51倍	0.46倍	0.06 改善	(注) NET DER：ネット有利子負債対株主資本倍率

## ○ 連結キャッシュ・フローの状況

(単位：億円、(+)は入金、(△)は支払)

	第101期 (2024年度)	第102期 (2025年度)	当期の主な要因
営業活動によるキャッシュ・フロー	9,973	11,318	(+) 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 (+) 機械及び金属での持分法投資からの配当金の受取 (+) C.P. Pokphand Co. Ltd.からの配当金の受取
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 5,163	△ 3,889	(△) 機械及び第8での持分法投資の取得 (△) 第8、食料、機械及び住生活での固定資産の取得 (+) C.P. Pokphand Co. Ltd.売却
(フリー・キャッシュ・フロー)	(4,810)	(7,430)	
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 5,250	△ 7,265	(△) 配当金の支払及び自己株式の取得 (△) リース負債の返済 (△) (株)デサントの追加取得 (+) 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442億円増加の5,938億円となりました。

## ○ 2025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。2025年度の具体的成果は、次のとおりです。

### ■ 繊維カンパニー

#### (株)デサントの中国市場での躍進

(株)デサントは、中国国内スポーツ用品最大手の安踏体育用品 (ANTA) グループとの合併事業であるDESCENTE CHINA HOLDING LIMITED (デサント中国) を通じて、「デサント」ブランドの中国市場における事業拡大を加速しています。売上高は2022年度では700億円強であったものが、2025年度では約2,000億円と3年間で3倍へと急成長を成し遂げました。

ANTAの小売店運営力と、日本の技術力・革新性を掛け合わせ、デサント中国及び(株)デサントの更なる成長と発展を目指します。



(2025年12月に北京華貿中心にオープンした中国内最大規模の旗艦店)

### ■ 機械カンパニー

#### 日立建機(株)への追加出資

当社は、日立建機(株)への出資比率を33.4%へ引上げ、資本関係を強化します。同社が持つ日本発の技術力、グローバルな販売・サービス力、オープンな協創力という強みと当社グループが有する知見を掛け合わせることで、新たな成長に挑戦していきます。

日立建機(株)は2027年4月に商号を「ランドクロス(株) (LANDCROS Corporation)」へ変更し、新たなコーポレートブランドのもとでグローバル展開を加速する計画を公表しています。同社との協業関係を深化させ、北米市場等での販売・レンタル・ファイナンス事業の共同推進、M&Aや新規事業領域における協業等を加速することで、同社の中長期的成長と企業価値向上に貢献していきます。



(日立建機(株)が販売する超大型油圧ショベルとダンプトラック)

## ■金属カンパニー

強固なパートナーシップを基に西豪州鉄鉱石権益を積増し

当社は、西豪州鉄鉱石事業を共同で運営するBHP Group Limitedよりミニスターズ・ノース鉄鉱床の一部権益を取得しました。

西豪州鉄鉱石事業は世界有数の大規模鉄鉱山を礎に、鉄道・港湾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います。本鉱床は操業コストの安い露天掘り鉱山であり、既存のインフラを活用できるため、開発までのリードタイム短縮と低コスト操業が期待されます。優良パートナーと築いてきた強固なパートナーシップを更に発展させ、社会に不可欠な鉄鉱石の安定供給と資源事業の拡充に寄与していきます。



(西豪州の大規模鉄鉱山)

## ■エネルギー・化学品カンパニー

iPS細胞培養キットの開発・ライセンス展開をサポート

当社は、ノーベル生理学・医学賞を受賞された山中教授が理事長を務める公益財団法人京都大学iPS細胞研究財団（iPS財団）が推進する「my iPS®プロジェクト」に参画しました。iPS財団は、最適なiPS細胞技術を国内外の企業へ良心的な価格で提供することを理念に、これまで手作業で製造されてきたiPS細胞を、閉鎖型自動細胞培養キット「my iPSキット」を用いて培養時に細胞が外部環境に一切触れない自動製造法の開発を進め、大幅なコスト削減を目指しています。

化学品事業を通じて培ったノウハウを活用し、iPS財団がより簡便、かつ安全にプロジェクトを推進できるよう、最適な原材料選定や滅菌技術開発等の継続的な支援を行います。



(一部写真提供：公益財団法人京都大学iPS細胞研究財団)

## ■食料カンパニー

### 菓子卸事業の統合で業界首位に

当社は、ヤマエグループホールディングス(株)と菓子卸事業に関する資本再編に合意し、同社子会社のコンフェックスホールディングス(株)(コンフェックスHD)の株式40.8%を取得しました。また、コンフェックスHDは当社グループの(株)ドルチェを完全子会社化し、両社の菓子卸売事業を統合しました。本統合により、売上高は菓子卸業界の首位となります。

菓子の市場規模は、インバウンド需要の拡大や食シーン提案の活発化を背景に今後も拡大が期待されます。市場の期待に応えて、あらゆる取引先にとって欠かすことのできない菓子卸となることを目指します。



(菓子卸売事業を中核とし、企画開発・製造・小売等の幅広い事業を展開)

### ソフトクリーム業界最大手に出資

当社は最大手ソフトクリーム総合メーカーである日世(株)との資本業務提携に合意し、同社の株式20%を取得しました。同社は、ソフトクリーム原料の「ソフトクリームミックス」、ソフトクリームを絞り出す機器の「フリーザー」、及びコーン・カップ等の容器の製造を手掛けています。

国内の業務用ソフトクリーム市場は約1,500億円規模であり、今後も成長が期待されていることに加え、アジアのソフトクリーム市場も安定した拡大が見込まれています。本提携により、日世(株)が有する商品開発力や徹底した品質管理及び高度な製造技術と、当社のグローバルな原材料調達力や海外販売ネットワークを組み合わせ、各市場に最適なソリューションを提供していきます。



(ソフトクリーム関連事業の国内シェア6割を誇り、海外でも事業を展開)

## ■住生活カンパニー

### JR東日本グループとの不動産分野における事業統合

東日本旅客鉄道(株)(JR東日本)と当社は、JR東日本が60%、当社が40%を出資する統合事業「JR東日本伊藤忠不動産開発株式会社」を2026年10月1日を目途に開始する予定です。JR東日本のカバーする関東、甲信越から東北まで、1都16県という広大な営業エリア内の社有地や首都圏を中心とした社宅跡地約8.5万平米に及ぶ広大なエリアの開発用地、及び一部の駅近ビルを同統合会社に移管したうえで、JR東日本の鉄道機能や顧客接点、大規模なまちづくりのノウハウと、当社の不動産バリューチェーンやマーケットイン視点の商社機能を掛け合わせ、大規模な再開発を推進します。

また、従来の不動産回転型ビジネスの強化に加え、不動産開発の枠を超えた交通と都市機能が一体となった持続可能なまちづくりや、地域経済の活性化と地方創生への貢献を通じて、飛躍的な成長を目指します。



(2026年4月15日の共同記者会見 JR東日本喜勢社長と石井社長)

## ■情報・金融カンパニー

### 「ファミマカード」展開によるリテール金融サービスの拡大

ポケットカード(株)は、(株)ファミリーマートと連携し、請求時割引が魅力の「ファミマカード」を展開しています。長年親しまれてきた「ファミマTカード」を刷新し、よりおトクで便利なサービスへ進化しました。物価上昇が続く中、最大5%の割引で家計の負担軽減を後押しし、“わかりやすいおトク”を実現。更に、ファミペイとの連携によりキャッシュレス利用を促進し、お客さまの利便性向上とリテール金融分野での更なる事業拡大を目指します。



(2025年9月1日にファミマTカードから生まれ変わった「ファミマカード」)

### お客さま本位の運営推進・店舗網拡大

ほけんの窓口グループ(株)は、40社・300商品以上の保険から、お客さま一人ひとりに合った保険選びをサポートしています。2025年度には同業他社4社のM&Aを実施し、全国700以上の店舗網とサービス提供体制を更に強化しました。お客さま本位の業務運営がますます重要となる中、「お客さまにとって『最優の会社』」という経営理念のもと、透明性と信頼性を強みに、より安心して相談できる環境づくりと、持続的な事業拡大を目指します。



(店舗網を強化し持続的拡大を目指す)

### ■第8カンパニー

#### (株)セブン銀行との資本業務提携による金融事業の拡大

当社は、2025年12月に(株)セブン銀行の株式20%を取得しました。同社グループは国内外のコンビニエンスストアだけでなく、商業施設、観光地、空港、駅等にATMを設置し、国内におけるATM設置台数は28,000台を超えています。一方、当社グループは、全国約16,400店のファミリーマートを基盤に、リテール事業と金融事業を展開しています。

ファミリーマート店舗へ(株)セブン銀行が運営するATMを展開することにより、消費者は利便性向上、同社はATM設置台数の大幅な拡大、ファミリーマートは利用件数の増加、当社は金融事業等を組合わせた新たなビジネスモデルの創出が可能となります。本取組を通じて、「四方よし」の実現を目指します。



((株)セブン銀行が運営する高性能ATM)

## (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、米国経済はトランプ減税による下支えもあり、個人消費の底堅さは維持されるものの、中東情勢緊迫化に伴う原油高を受けたインフレ圧力の強まりや、金融緩和の遅れ等により下押しされる見通しです。欧州では、原油や天然ガス等のエネルギー価格の上昇が個人消費を下押しする他、米国の関税強化による輸出の停滞が続くことから、成長ペースは鈍化する見通しです。中国では、不動産市場の低迷継続が内需を抑制するものの、AI等の新興産業の投資が下支え要因となる見込みです。日本では、原油高を受けたインフレ圧力の強まりは継続するものの、政府の物価高対策や賃金上昇等により個人消費は底堅く推移する見通しです。

ドル・円相場は、日本の長期金利の上昇基調が続くもとで、一段の円安余地は限られる見通しです。原油価格（WTIベース／1バレルあたり）は、中東情勢の先行き不透明感から、80ドル近辺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。

また、株主還元については、2026年5月に「累進配当」の方針を明確化しています。

#### /// 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 累進配当

#### <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

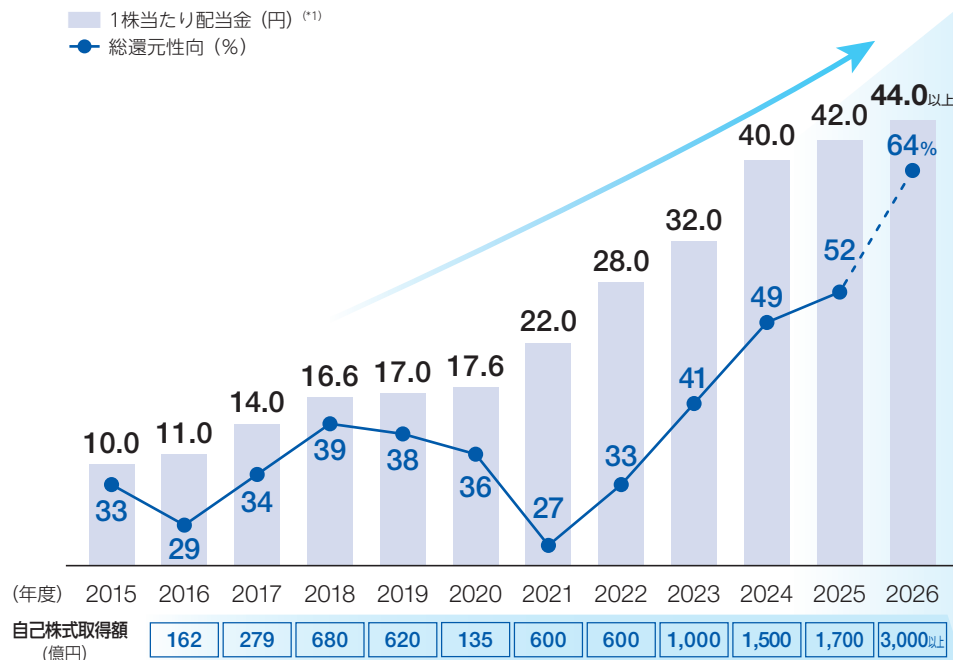
## 株主還元方針

配当については、2026年度の1株当たり配当金は、44円以上とします。

自己株式取得については、2026年度は3,000億円以上の取得を予定しております。



■ 1株当たり配当金 (円) <sup>(\*)</sup>  
● 総還元性向 (%)



*The Brand-new Deal*

### 経営方針

(中長期のコミットメント)

総還元性向

40%以上

配当

累進配当

自己株式取得額 (億円)
162
279
680
620
135
600
600
1,000
1,500
1,700
3,000以上

11期連続の機動的・継続的な自己株式取得

(\*1) 2026年1月1日の株式分割 (普通株式1株につき5株の割合) を踏まえ、過去に遡り調整 (分割前配当×1/5) した金額を記載

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99期 (2022年度)	第100期 (2023年度)	第101期 (2024年度)	第102期 (2025年度)
収益	(百万円)	13,945,633	14,029,910	14,724,234	<b>14,823,087</b>
売上総利益	(百万円)	2,129,903	2,232,360	2,376,456	<b>2,480,532</b>
当社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	800,519	801,770	880,251	<b>900,283</b>
基本的1株当たり当社株主に帰属する当期純利益	(円)	109.22	110.60	123.13	<b>128.00</b>
総資産	(百万円)	13,115,400	14,489,701	15,134,264	<b>16,732,815</b>
株主資本	(百万円)	4,823,259	5,426,962	5,755,072	<b>6,589,966</b>

(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99期 (2022年度)	第100期 (2023年度)	第101期 (2024年度)	第102期 (2025年度)
収益	(百万円)	4,207,125	4,264,867	4,543,426	<b>4,487,707</b>
経常利益	(百万円)	655,163	536,080	468,241	<b>561,957</b>
当期純利益	(百万円)	619,917	485,304	445,790	<b>644,627</b>
1株当たり当期純利益	(円)	84.55	66.94	62.36	<b>91.65</b>
総資産	(百万円)	3,875,521	4,852,964	5,144,474	<b>5,542,910</b>
純資産	(百万円)	1,569,494	1,751,924	1,748,190	<b>1,965,482</b>

(百万円未満四捨五入)

(注) 当社は、2026年1月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っています。2022年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、本ページ内記載の「基本的1株当たり当社株主に帰属する当期純利益」及び「1株当たり当期純利益」を算出しています。

## (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

(百万円未満四捨五入)

	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	55.76%	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
	D A I K E N (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	98.99%	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
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	
海外	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 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
関連会社	C S N M i n e r a ç ã o 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	29.96%	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
	(株)セブン銀行	30,725百万円	20.43%	ATMプラットフォーム事業(国内・海外)、リテール金融事業、法人サービス事業
	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
	西松建設(株)	23,514百万円	22.00%	建設工事の請負、不動産の開発・販売
	不二製油(株)	13,209百万円	43.87%	植物性油脂、業務用チョコレート、乳化・発酵素材、大豆加工素材の事業における開発及び製造販売
	カワサキモーターズ(株)	1,000百万円	20.00%	二輪車、オフロード四輪車、ジェットスキー、汎用ガソリンエンジン等の製造・販売

(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) 伊藤忠食品(株)の株式を公開買付及び株式売渡請求により取得し、2026年度第1四半期より同社は当社の完全子会社となります。

(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(株)セブン銀行、西松建設(株)、カワサキモーターズ(株)を加えています。

# 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99期 (2022年度)	第100期 (2023年度)	第101期 (2024年度)	第102期 (2025年度)
連結子会社	188社	190社	185社	186社
持分法適用会社	83社	73社	78社	79社
連結対象会社合計	271社	263社	263社	265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30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・支店等を含め52店

## (6) 従業員の状況

### ① 当社グループの従業員の状況

繊維	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
8,402名 [2,699名]	13,337名 [1,381名]	536名 [78名]	11,619名 [3,822名]	30,676名 [19,740名]	21,046名 [5,045名]	19,736名 [8,126名]	6,674名 [4,442名]	2,543名 [128名]	114,569名 [45,461名]

(注) 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。

### 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
4,125名	11名増	42.0歳	17年9ヵ月

(注) 従業員数には、国内826名、海外295名の他社への出向者及び海外現地法人での勤務者300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1,199億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2028（令和10）年満期 0.948%利付普通社債	330億円	2025年4月10日	当社
円建2030（令和12）年満期 1.113%利付普通社債	230億円	2025年4月10日	当社
円建2028（令和10）年満期 1.110%利付普通社債	152億円	2025年9月11日	当社
円建2028（令和10）年満期 1.390%利付普通社債	209億円	2026年2月5日	当社
円建2031（令和13）年満期 1.871%利付普通社債	278億円	2026年2月5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	411,938
(株) 三井住友銀行	206,437
(株) 三菱UFJ銀行	159,577
三井住友信託銀行(株)	124,689
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) りそな銀行	53,000
(株) 京都銀行	43,000
日本生命保険相互会社	42,500

(百万円未満四捨五入)

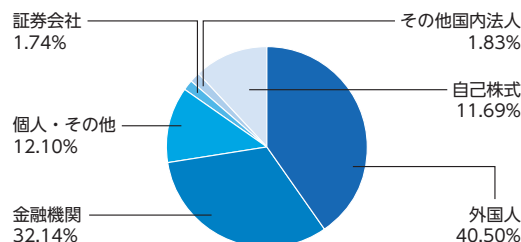
## (10) 当社グループの現況に関するその他重要な事項

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 …… 15,000,000,000株  
 (2) 発行済株式の総数 …… 7,924,447,520株  
 (3) 株主数 …………… 506,630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)	1,073,113	15.33
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505104	707,421	10.11
(株)日本カストディ銀行 (信託口)	364,442	5.21
日本生命保険相互会社	170,280	2.43
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	166,903	2.38
(株)みずほ銀行	151,000	2.16
THE CHASE MANHATTAN BANK, N.A. LONDONSECS LENDING OMNIBUS ACCOUNT	136,933	1.96
GOVERNMENT OF NORWAY	99,767	1.43
朝日生命保険相互会社	93,602	1.34
JP MORGAN CHASE BANK 385781	91,794	1.31

(注) 当社は、自己株式を926,270千株保有していますが、上述の大株主及び持株比率の算定からは除外しています。 (千株未満切捨)

## (5) その他株式に関する重要な事項

### ① 株式分割

当社は、2025年11月5日開催の取締役会において、2026年1月1日付で普通株式1株につき5株の割合をもって分割することを決議し、同日をもって当社定款に定める発行可能株式総数を変更いたしました。

### ② 自己株式の取得

取締役会決議日	2025年5月2日	2026年2月6日
取得期間	2025年5月7日～2025年12月16日	2026年2月9日～2026年3月24日
取得した自己株式数	91,858千株	9,503千株

(注) 上記(5)①に記載の株式分割前に取得した自己株式数につきましても、当該株式分割が行われたと仮定して算定しています。 (千株未満切捨)

## (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

	株式数 (株)	交付対象者数 (名)
取締役 (社外取締役を除く)	1,395,820	7

(注1) 上記(5)①に記載の株式分割前に交付した株式につきましても、当該株式分割が行われたと仮定して算定しています。

(注2) 辞任した役員に対し交付した株式及び執行役員に在任時の職務執行の対価として交付した株式も含めて記載しています。

### 3. 会社役員に関する事項

#### (1) 取締役及び監査役の状況 (2026年3月31日現在)

地 位	氏 名	担 当	重要な兼職の状況
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 (2026年6月退任予定)
取締役社長	* 石 井 敬 太	COO (兼) CSO	
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 (兼) COO補佐	
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		
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		キヤノン(株) 社外取締役
常勤監査役	的 場 佳 子		
常勤監査役	京 田 誠		
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)コーサーホールディングス 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しています。

(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しています。

(注7) 監査役京田誠氏は、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) 2025年10月17日付で、取締役川名正敏氏は、メドビア(株)の社外取締役を辞任しています。

(注10) 2026年3月31日付で、小林文彦及び鉢村剛の両氏が取締役を辞任しています。

## | 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。常務以上の役位者及び上席執行役員（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、常務以上の役位者及び上席執行役員（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）による立案に基づくガバナンス・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 (2026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	C O O (兼) C S O (兼) グループCEOオフィス長
都 梅 博 之	副 社 長 執 行 役 員	機 械 可 能 性 有 限 公 司 プ レ ジ デ ン ト (兼) C O O 補 佐
野 田 俊 介	専 務 執 行 役 員	情 報 ・ 金 融 可 能 性 有 限 公 司 プ レ ジ デ ン ト (兼) C O O 補 佐
茅 野 み つ る	常 務 執 行 役 員	広 報 部 長
宮 崎 勉	常 務 執 行 役 員	エ ネ ル ギ ー ・ 化 学 品 可 能 性 有 限 公 司 プ レ ジ デ ン ト
細 見 研 介	常 務 執 行 役 員	第 8 可 能 性 有 限 公 司 プ レ ジ デ ン ト
田 中 正 哉	上 席 執 行 役 員	金 属 可 能 性 有 限 公 司 プ レ ジ デ ン ト
中 宏 之	上 席 執 行 役 員	C F O (兼) C X O
真 木 正 寿	上 席 執 行 役 員	住 生 活 可 能 性 有 限 公 司 プ レ ジ デ ン ト
武 内 秀 人	上 席 執 行 役 員	織 維 可 能 性 有 限 公 司 プ レ ジ デ ン ト (兼) 大 阪 本 社 管 掌
西 口 知 邦	上 席 執 行 役 員	C A O
宮 本 秀 一	上 席 執 行 役 員	食 料 可 能 性 有 限 公 司 プ レ ジ デ ン ト
山 口 忠 宜	執 行 役 員	金 融 ・ 保 険 部 門 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

氏名	会社における地位	担当
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 (兼) アプリカブロック管掌
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	ドーハ事務所長
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
川内 野康人	執行役員	アジア・大洋州総支配人補佐 (インドシナ担当) (兼) インドシナ代表 (兼) 伊藤忠タイ会社社長 (兼) 伊藤忠エンタープライズ・タイ会社社長
辻 貴由	執行役員	ファッションアパレル部門長
瀬部 哲也	執行役員	事業ファイナンス部長
岡本 秀彰	執行役員	建設・不動産部門長
田中 達也	執行役員	エネルギー・化学品経営企画部長
上垣内 義博	執行役員	生鮮食品部門長
竹下 誠一郎	執行役員	業務部長
合 六 渉	執行役員	(株)WECARS
三木 肇	執行役員	秘書部長
森 國 良 江	執行役員	ブランドマーケティング第一部ブランドマーケティング第三課長
深尾 万里子	執行役員	(株)ゲート・ワン

(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。

(注4) 深尾万里子の戸籍上の氏名は、砂川万里子です。

(注5) 2026年4月1日付で新たに「上席執行役員」の役位を創設しました。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を担う執行役員を、他の執行役員と区別するために、この役位を用いるものです。

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、2026年4月1日現在のの上席執行理事は、次のとおりです。

氏名	会社における地位	担当
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
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
角野然生	上席執行理事	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
中村洋幸	上席執行理事	食品流通部門長
山田哲也	上席執行理事	エネルギー・電力ソリューション部門長
三村剛	上席執行理事	東アジア総代表
山浦周一郎	上席執行理事	経理部長
曾我部雅博	上席執行理事	法務部長
奥寺俊夫	上席執行理事	機械経営企画部長

（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き選任された執行役員を除きます。

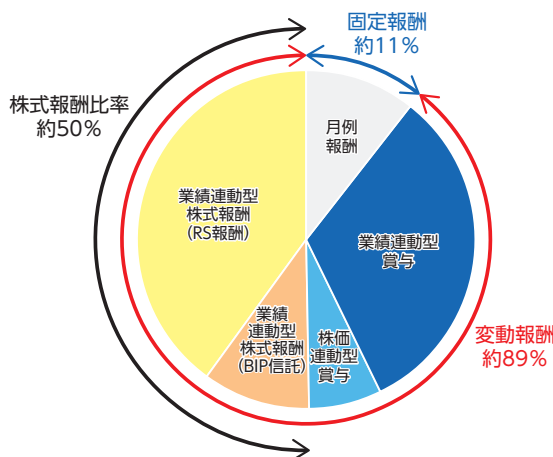
（注2）各上席執行理事の担当は、2026年4月1日現在のものです。

### (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（2025年度）」のとおり、報酬総額のうち変動報酬の占める割合が約89%（2025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。業績が上が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（2025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（2025年度）」にもあるとおり、報酬総額の約11%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の要素も加味したビジネス機会創出・業績拡大・リスクマネジメントへの対応を含む）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の要素も加味したビジネス機会創出・業績拡大・リスクマネジメントへの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		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)			
	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上限：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上限額：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上限：年間30万株 ※社外取締役は不支給		

・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(以下、「第100回株主総会」という。)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、2025年6月20日開催の第101回定時株主総会(以下、「第101回株主総会」という。)における決議に基づき、BIP信託の一部改定を行ったとともに、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。)を導入しました。

- ・BIP信託に係る付与ポイント数または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、当該付与ポイント数または株式数を調整します。当社は、2026年1月1日を効力発生日として、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を実施しました。これに伴い、2026年3月末日で終了する事業年度及びそれ以前の事業年度を支給対象期間として対象者に付与したBIP信託に係るポイントについては、1ポイントにつき当社株式5株の交付等を退任後に行うものとし、一方、2027年3月末日で終了する事業年度及びそれ以降の事業年度を支給対象期間とするBIP信託に係るポイントについては、1ポイントにつき当社株式1株の交付等を退任後に行うものとし、対象者に付与するポイントの総数の上限は、2事業年度あたり450万ポイントとします。また、RS報酬制度に基づき、2026年3月末日で終了する事業年度及びそれ以降の事業年度を対象として対象者に発行または処分される当社株式の総数の上限は、1事業年度あたり150万株とします。
- ・当社監査役の報酬の限度額は、第101回株主総会において年額400百万円と決議されています。当該株主総会終結時点の監査役の員数は5名です。

### 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)	6名	5,637	602	1,818	395	569	2,252
	社外取締役	4名	93	93	—	—	—	—
	合計	10名	5,729	694	1,818	395	569	2,252
監査役	監査役(社内)	2名	160	160	—	—	—	—
	社外監査役	3名	69	69	—	—	—	—
	合計	5名	229	229	—	—	—	—

(百万円未満四捨五入)

- ・2025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の要素も加味したビジネス機会創出・業績拡大・リスクマネジメントへの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2025年度中に取締役（社外取締役を除く。）6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2026年に取締役（社外取締役を除く。）6名に支給予定の譲渡制限付株式報酬の予定額として2025年度に費用計上した額をそれぞれ記載しています。なお、2026年3月31日付で退任した取締役2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原資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、2025年度の当社株価平均値は、2023-2024年度の当社株価平均値との比較において約437円（株式分割後の株価換算ベース）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、第100回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、各取締役に対し、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金額に応じたポイント分とともに交付または給付します。
- 第101回株主総会における決議に基づき、BIP信託とは別枠の業績連動型株式報酬制度として、RS報酬制度を導入しています。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等をその内容を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ています。

## (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	<p>当期開催の取締役会19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。</p>
中森真紀子	<p>当期開催の取締役会19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。</p>
石塚邦雄	<p>当期開催の取締役会19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。</p>
伊藤明子	<p>当期開催の取締役会19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・報酬委員会及び女性活躍推進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、女性活躍支援の加速化に貢献する等、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。</p>

# 事業報告

## 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19回のすべてに出席し、また、監査役会14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19回のすべてに出席し、また、監査役会14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19回のすべてに出席し、また、監査役会14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、中宏之、川名正敏、中森真紀子、石塚邦雄及び伊藤明子の10名並びに監査役的場佳子、京田誠、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)2026年3月31日付で、小林文彦氏及び鉢村剛氏は取締役を辞任しており、同日付で両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102期 (2026年3月31日現在)	第101期 (ご参考) (2025年3月31日現在)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び現金同等物	593,766	549,573
定期預金	54,671	39,914
営業債権	3,032,965	2,835,461
営業債権以外の短期債権	291,933	240,935
その他の短期金融資産	153,024	47,424
棚卸資産	1,544,795	1,482,337
前渡金	339,084	274,774
その他の流動資産	259,847	253,381
<b>流動資産合計</b>	<b>6,270,085</b>	5,723,799
<b>非流動資産</b>		
持分法で会計処理されている投資	4,104,790	3,560,577
その他の投資	1,398,083	1,156,224
長期債権	927,347	892,428
投資・債権以外の長期金融資産	158,754	147,917
有形固定資産	2,416,885	2,231,398
投資不動産	33,356	39,237
のれん及び無形資産	1,228,428	1,209,388
繰延税金資産	69,820	69,310
その他の非流動資産	125,267	103,986
<b>非流動資産合計</b>	<b>10,462,730</b>	9,410,465
<b>資産合計</b>	<b>16,732,815</b>	15,134,264

(単位：百万円)

科目	第102期 (2026年3月31日現在)	第101期 (ご参考) (2025年3月31日現在)
<b>負債及び資本の部</b>		
<b>流動負債</b>		
社債及び借入金 (短期)	746,882	827,128
リース負債 (短期)	242,355	235,315
営業債務	2,402,189	2,262,449
営業債務以外の短期債務	242,628	279,730
その他の短期金融負債	141,930	45,911
未払法人所得税	115,610	103,255
前受金	289,891	227,803
その他の流動負債	582,609	504,993
<b>流動負債合計</b>	<b>4,764,094</b>	4,486,584
<b>非流動負債</b>		
社債及び借入金 (長期)	2,925,827	2,723,640
リース負債 (長期)	843,005	835,622
その他の長期金融負債	165,140	82,612
退職給付に係る負債	87,785	91,191
繰延税金負債	524,616	437,187
その他の非流動負債	234,089	186,716
<b>非流動負債合計</b>	<b>4,780,462</b>	4,356,968
<b>負債合計</b>	<b>9,544,556</b>	8,843,552
<b>資本</b>		
資本金	253,448	253,448
資本剰余金	△459,335	△443,645
利益剰余金	6,269,767	5,658,294
その他の資本の構成要素		
為替換算調整額	1,047,417	667,754
FVTOCI金融資産	160,587	147,195
キャッシュ・フロー・ヘッジ	46,156	31,566
<b>その他の資本の構成要素合計</b>	<b>1,254,160</b>	846,515
自己株式	△728,074	△559,540
<b>株主資本合計</b>	<b>6,589,966</b>	5,755,072
非支配持分	598,293	535,640
<b>資本合計</b>	<b>7,188,259</b>	6,290,712
<b>負債及び資本合計</b>	<b>16,732,815</b>	15,134,264

(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102期 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)	第101期 (ご参考) (2024年4月1日から2025年3月31日まで)
<b>収益</b>		
商品販売等に係る収益	13,332,429	13,283,440
役務提供及びロイヤルティ取引に係る収益	1,490,658	1,440,794
収益合計	14,823,087	14,724,234
<b>原価</b>		
商品販売等に係る原価	△11,588,837	△11,601,626
役務提供及びロイヤルティ取引に係る原価	△753,718	△746,152
原価合計	△12,342,555	△12,347,778
<b>売上総利益</b>	2,480,532	2,376,456
<b>その他の収益及び費用：</b>		
販売費及び一般管理費	△1,763,184	△1,678,376
貸倒損失	△15,460	△14,165
有価証券損益	175,214	83,198
固定資産に係る損益	△12,831	△14,787
その他の損益	8,806	28,533
その他の収益及び費用合計	△1,607,455	△1,595,597
<b>金融収益及び金融費用：</b>		
受取利息	48,707	50,920
受取配当金	59,778	78,417
支払利息	△105,610	△104,434
金融収益及び金融費用合計	2,875	24,903
<b>持分法による投資損益</b>	323,514	349,297
<b>税引前利益</b>	1,199,466	1,155,059
法人所得税費用	△262,008	△222,044
<b>当期純利益：</b>	937,458	933,015
当社株主に帰属する当期純利益	900,283	880,251
非支配持分に帰属する当期純利益	37,175	52,764
<b>その他の包括利益 (税効果控除後)</b>		
純損益に振替えられることのない項目：		
FVTOCI金融資産	13,630	△45,355
確定給付再測定額	6,303	△9,243
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	△6,642	△172
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	269,075	△63,612
キャッシュ・フロー・ヘッジ	4,853	△2,185
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	138,389	△25,102
その他の包括利益 (税効果控除後) 合計	425,608	△145,669
<b>当期包括利益：</b>	1,363,066	787,346
当社株主に帰属する当期包括利益	1,301,927	739,683
非支配持分に帰属する当期包括利益	61,139	47,663

(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。

# 計算書類



## 貸借対照表

(百万円未満四捨五入)

(単位：百万円)

科目	第102期 (2026年3月31日現在)	第101期 (ご参考) (2025年3月31日現在)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>	<b>2,177,113</b>	2,157,233
現金及び預金	73,792	105,465
受取手形	22,630	24,405
売掛金	830,952	792,183
商品	265,868	305,492
前払費用	7,709	8,893
未収入金	139,884	105,326
預け金	714,485	712,274
短期貸付金	385	202
関係会社短期貸付金	1,209	25,813
その他	120,694	77,446
貸倒引当金	△495	△266
<b>固定資産</b>	<b>3,365,797</b>	2,987,241
<b>有形固定資産</b>	<b>85,150</b>	41,144
建物及び構築物	3,216	5,780
土地	74,307	28,158
その他	7,627	7,206
<b>無形固定資産</b>	<b>30,962</b>	29,117
ソフトウェア	19,401	20,029
その他	11,561	9,088
<b>投資その他の資産</b>	<b>3,249,685</b>	2,916,980
投資有価証券	356,028	279,879
関係会社株式	2,622,868	2,426,842
その他の関係会社有価証券	30,317	24,158
出資金	20,770	17,693
関係会社出資金	151,988	162,398
長期貸付金	445	445
関係会社長期貸付金	28,830	28,591
破産更生債権等	16,617	39,555
前払年金費用	14,474	8,463
繰延税金資産	9,290	2,198
その他	35,175	15,379
貸倒引当金	△16,056	△39,398
投資損失引当金	△21,061	△49,223
<b>資産合計</b>	<b>5,542,910</b>	5,144,474

科目	第102期 (2026年3月31日現在)	第101期 (ご参考) (2025年3月31日現在)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>	<b>2,105,674</b>	2,251,475
支払手形	6,787	12,193
買掛金	495,387	472,946
短期借入金	847,501	925,532
コマーシャル・ペーパー	249,963	283,853
1年内償還予定の社債	10,000	84,760
未払金	268,843	270,856
未払費用	83,900	72,241
未払法人税等	17,409	14,915
前受金	30,258	28,811
預り金	18,260	53,774
前受収益	5,605	7,709
株式給付引当金	2,488	4,537
その他	69,273	19,348
<b>固定負債</b>	<b>1,471,754</b>	1,144,809
社債	158,900	49,000
長期借入金	1,144,570	987,319
長期未払法人税等	—	340
退職給付引当金	423	426
株式給付引当金	5,867	5,317
役員退職慰労引当金	31	31
債務保証等損失引当金	5,208	291
その他	156,755	102,085
<b>負債合計</b>	<b>3,577,428</b>	3,396,284
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>	<b>1,875,111</b>	1,680,465
資本金	253,448	253,448
資本剰余金	63,860	62,603
資本準備金	62,600	62,600
その他資本剰余金	1,260	3
利益剰余金	2,285,276	1,923,341
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	63	1,325
繰越利益剰余金	2,248,890	1,885,693
自己株式	△727,473	△558,927
<b>評価・換算差額等</b>	<b>90,371</b>	67,725
その他有価証券評価差額金	80,448	71,835
繰延ヘッジ損益	9,923	△4,110
<b>純資産合計</b>	<b>1,965,482</b>	1,748,190
<b>負債純資産合計</b>	<b>5,542,910</b>	5,144,474

## 損益計算書

(百万円未満四捨五入)

(単位：百万円)

科目	第102期	第101期 (ご参考)
	(2025年4月1日から2026年3月31日まで)	(2024年4月1日から2025年3月31日まで)
収益	<b>4,487,707</b>	4,543,426
原価	<b>4,284,188</b>	4,344,195
売上総利益	<b>203,519</b>	199,231
販売費及び一般管理費	<b>170,646</b>	163,774
営業利益	<b>32,873</b>	35,457
受取利息	<b>16,288</b>	16,643
受取配当金	<b>507,127</b>	403,737
その他	<b>43,435</b>	43,283
営業外収益	<b>566,850</b>	463,663
支払利息	<b>31,047</b>	27,460
その他	<b>6,719</b>	3,419
営業外費用	<b>37,766</b>	30,879
経常利益	<b>561,957</b>	468,241
固定資産売却益	<b>1,338</b>	127
投資有価証券等売却益	<b>161,986</b>	16,946
特別利益	<b>163,324</b>	17,073
固定資産売却損	<b>24</b>	21
関係会社等事業損失	<b>36,861</b>	15,662
投資有価証券等売却損	<b>89</b>	557
投資有価証券等評価損	<b>13,116</b>	14,998
減損損失	<b>3,124</b>	23
特別損失	<b>53,214</b>	31,261
税引前当期純利益	<b>672,067</b>	454,053
法人税、住民税及び事業税	<b>43,569</b>	25,580
法人税等調整額	<b>△16,129</b>	△17,317
当期純利益	<b>644,627</b>	445,790

## 独立監査人の監査報告書

2026年5月8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 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2025年4月1日から2026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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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

2026年5月8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 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2025年4月1日から2026年3月31日までの第102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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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を検討すること、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、2025年4月1日から2026年3月31日までの第102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。

2026年5月8日

伊藤忠商事株式会社 監査役会

常勤監査役	的 場 佳 子 ㊟
常勤監査役	京 田 誠 ㊟
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 ㊟

以 上

# 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/](https://www.itochu.co.jp/ja/ir/shareholder/general_meeting/)