

## 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

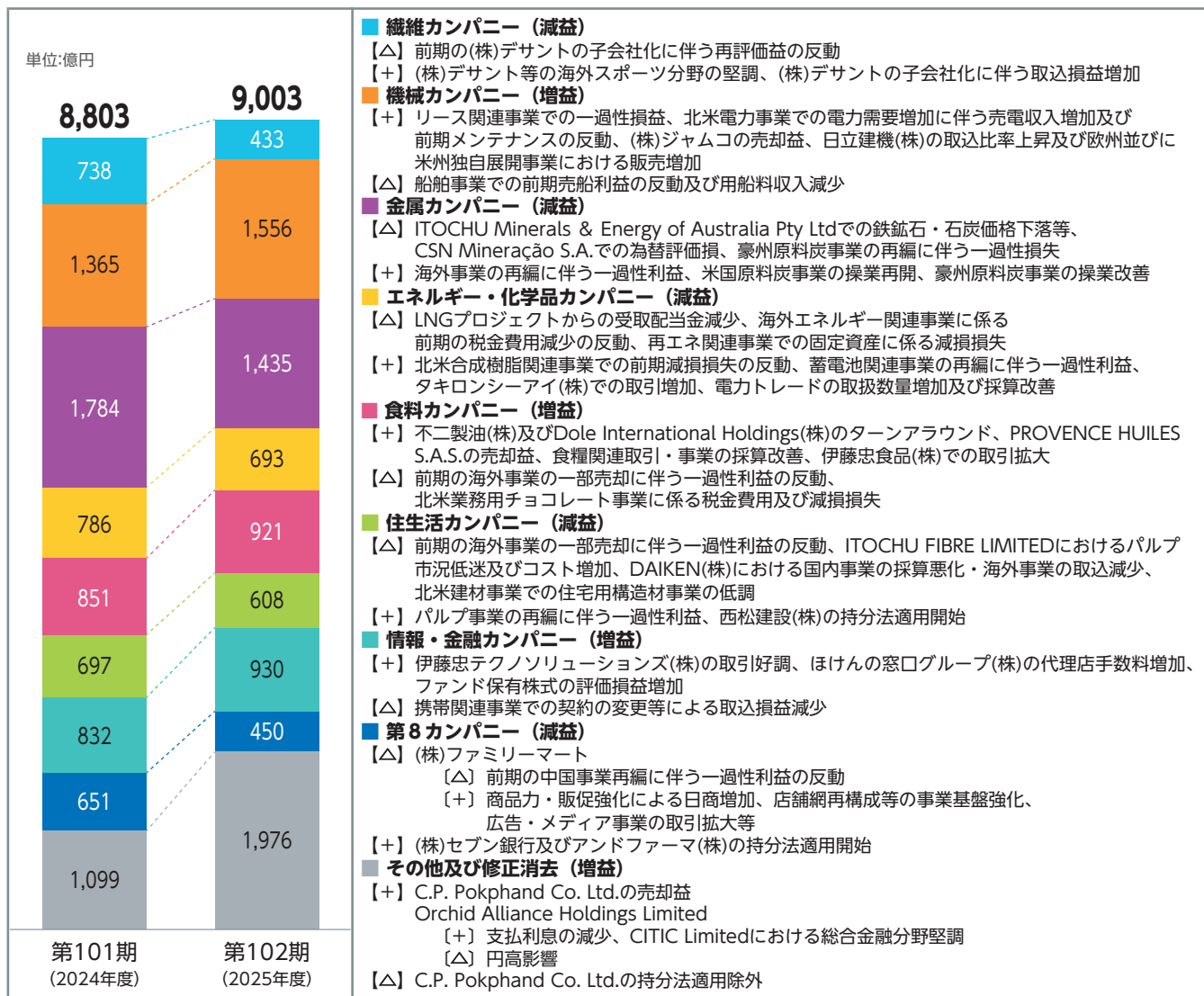
### 見直しに関する注意事項

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。市場の期待に答えて、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機能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

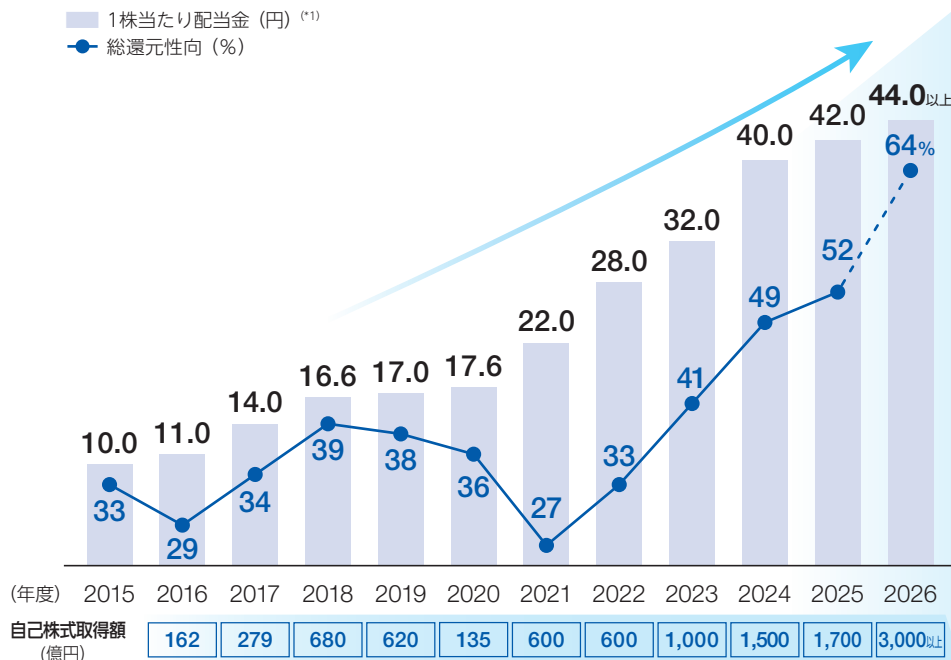
## 株主還元方針

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

(\*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)

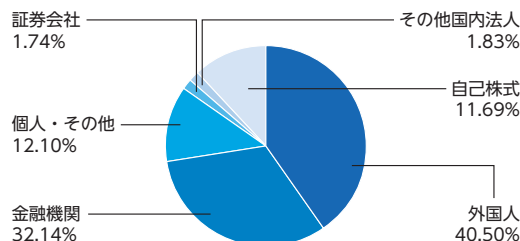
## (10) 当社グループの現況に関するその他重要な事項

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	CEO
石 井 敬 太	社長執行役員	COO (兼)CSO (兼)グループCEOオフィス長
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
宮 崎 勉	常務執行役員	エネルギー・化学品カンパニープレジデント
細 見 研 介	常務執行役員	第8カンパニープレジデント
田 中 正 哉	上席執行役員	金属カンパニープレジデント
中 宏 之	上席執行役員	CFO (兼)CXO
真 木 正 寿	上席執行役員	住生活カンパニープレジデント
武 内 秀 人	上席執行役員	繊維カンパニープレジデント (兼)大阪本社管掌
西 口 知 邦	上席執行役員	CAO
宮 本 秀 一	上席執行役員	食料カンパニープレジデント
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。

## 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、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。

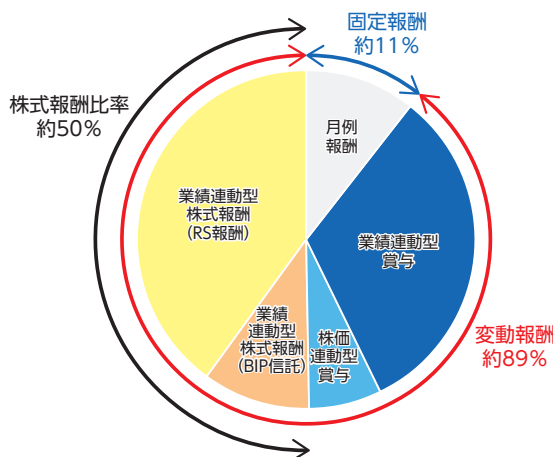
（注2）各上席執行理事の担当は、2026年4月1日現在のものです。

### (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、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。