

ひとりの商人、  
無数の使命

# 第98回 定時株主総会 招集ご通知

開催  
日時

2022年6月24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 定款一部変更の件  
第3号議案 取締役10名選任の件  
第4号議案 監査役1名選任の件  
第5号議案 取締役の報酬額改定の件  
第6号議案 監査役の報酬額改定の件

目次

第98回 定時株主総会招集ご通知	2
議決権行使のご案内	4
株主総会参考書類（議案の内容）	7
事業報告	30
連結計算書類	63
計算書類	66
監査報告書	69

■ 当日のご出席につきましては、開催日時点での新型コロナウイルス感染症の流行状況及びご自身の健康状態をご考慮いただき、ご検討いただきますようお願い申し上げます。当日ご出席願えない場合は、議決権行使書またはインターネットにて議決権を行使ください。

■ ご来場者へのお礼の品（お土産）のご用意はございません。また、ドリンクのご提供、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/>



伊藤忠商事株式会社

証券コード：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98回定時株主総会を2022年6月24日（金曜日）に開催いたしますので、ここに招集通知をお届けいたします。  
株主総会の議案及び第98期の事業の概要につきご説明申し上げますので、ご覧くださいますようお願い申し上げます。

代表取締役会長CEO

2022年6月

岡藤正広



2021年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大継続に加え、資源価格の高騰やサプライチェーンの混乱等、まさに激動の一年となりました。中期経営計画「Brand-new Deal 2023」の2年目となる2022年度は、当社の強みとする分野の強化とマーケットインの発想による事業変革を推し進め、「将来の新たな柱」を着実に成長させるべく取り組んでまいります。  
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

2022年6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98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98回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会は、新型コロナウイルス感染の予防措置を講じたうえでの開催を予定していますが、**当日のご出席につきましては、開催日時点での新型コロナウイルス感染症の流行状況及びご自身の健康状態をご考慮いただき、ご検討いただきますようお願い申し上げます。**

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、後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、**2022年6月23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ページから5ページに記載の「議決権行使のご案内」を併せてご参照ください。）

敬 具

記

1. 開催の日時	2022年6月24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98期（2021年4月1日から2022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98期（2021年4月1日から2022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 定款一部変更の件 第3号議案 取締役10名選任の件 第4号議案 監査役1名選任の件 第5号議案 取締役の報酬額改定の件 第6号議案 監査役の報酬額改定の件

※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) 議決権行使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してさせていただきます。
- (3) 当日ご出席の際は、同封の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

- ◎本招集ご通知においては、監査役及び会計監査人が監査報告を作成する際に監査を行った連結計算書類及び計算書類の一部を添付しています。なお、法令及び定款第16条に基づき記載していない連結注記表、個別注記表、並びに参考情報である連結キャッシュ・フロー計算書、事業セグメント情報につきましては、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。
- ◎事業報告、連結計算書類、計算書類及び株主総会参考書類に修正が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイトにおいて修正後の事項を掲載させていただきます。

《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/)



## 議決権行使のご案内

株主総会における議決権は、株主の皆様のご大切な権利です。  
後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、議決権を行使していただきますようお願い申し上げます。  
議決権を行使する方法は、株主総会への出席以外に、以下の2つの方法がございます。

### 書面（郵送）で議決権を行使する方法

同封の議決権行使書用紙に各議案の賛否をご表示のうえ、ご返送ください。

行使期限

2022年6月23日（木曜日）  
午後5時到着分まで

### インターネットで議決権を行使する方法

次ページの案内に従って、議案の賛否をご入力ください。

行使期限

2022年6月23日（木曜日）  
午後5時入力完了分まで

次ページをご参照ください。



## ①書面（郵送）による議決権行使

### 議決権行使書用紙のご記入方法

議決権行使書 株主番号 ○○○○○○ 議決権の数 XX 股

御中

××××年 ×月××日

○○○○○○○

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

スマートフォン用議決権行使ウェブサイトログインQRコード

見本

○○○○○○○

こちらに議案の賛否をご記入ください。

#### 第1号・第2号・第4号・第5号・第6号議案

- 賛成の場合 >> 「賛」の欄に○印
- 反対する場合 >> 「否」の欄に○印

#### 第3号議案

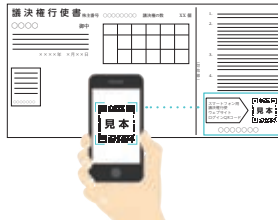
- 全員賛成の場合 >> 「賛」の欄に○印
- 全員反対する場合 >> 「否」の欄に○印
- 一部の候補者を反対する場合 >> 「賛」の欄に○印をし、反対する候補者の番号をご記入ください。

## ②インターネットによる議決権行使

### QRコードを読み取る方法 「スマート行使」

議決権行使コード及びパスワードを入力することなく議決権行使ウェブサイトへログインすることができます。

- 1 議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

- 2 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



#### 「スマート行使」での議決権行使は1回に限り可能です。

議決権行使後に行使内容を変更する場合は、お手数ですが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。

### 議決権行使コード・パスワードを入力する方法

議決権行使ウェブサイト <https://www.web54.net>

- 1 議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。



「次へすすむ」をクリック

- 2 議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」をご入力ください。



「議決権行使コード」を入力  
「ログイン」をクリック

- 3 議決権行使書用紙に記載された「パスワード」をご入力ください。



「初期パスワード」を入力  
実際にご使用になる新しいパスワードを設定してください  
「登録」をクリック

- 4 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

※操作画面はイメージです。

インターネットによる議決権行使でパソコンやスマートフォンの操作方法等がご不明な場合は、右記にお問い合わせください。

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、株式会社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。
- ・書面（郵送）及びインターネット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、最後に行われたほう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及び事前質問受付のご案内

### 株主総会ライブ配信

当日株主総会にご来場されない株主様にも株主総会の様子をご覧いただけるよう、以下のとおり株主様向けにインターネットによるライブ配信を行います。

#### 配信日時

**2022年6月24日(金)午前10時より  
(午前9時30分頃開設予定)**

#### 【注意事項】

- 株主様ご本人のみご視聴いただけます。
- 撮影、録画、録音、保存、SNS等での公開をご遠慮ください。
- ご使用の機器やインターネットの通信環境によっては、ご視聴いただけない場合や映像・音声に不具合が生じる場合がございますので、あらかじめご了承ください。
- ライブ配信を通じての議決権行使やご質問・ご発言等はできません。事前に書面またはインターネットによる議決権行使をお願い申し上げます。
- 何らかの事情によりライブ配信を中止する場合は、当社ウェブサイトにてお知らせいたします。

### 事前質問の受付

株主の皆様からのご質問を以下のサイトで事前に承ります。株主の皆様のご関心が高い事項に関するご質問を、株主総会当日に会場にて回答させていただきます。

#### 受付期間

**2022年6月14日(火)午後5時まで**

#### 【注意事項】

- 株主様ご本人のみご投稿いただけます。
- ご質問はできるだけ具体的・簡潔に、株主総会の目的事項に関連した内容で、お願い申し上げます。
- 株主番号、郵便番号等の記入内容に不備があった場合は、株主様のご本人確認ができず、ご質問として取扱できない可能性がありますのでご注意ください。
- 事前に承ったすべてのご質問に対する回答をお約束するものではありませんので、あらかじめご了承ください。

### ログイン方法（共通）

- ①パソコン・スマートフォンからアクセス <https://v.sokai.jp/8001/2022/itochu/>
- ②ログイン画面にID（株主番号）とパスワード（郵便番号）を入力し、ログインボタンをクリック

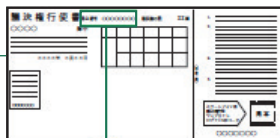


### ID・パスワードについて

ご視聴には、ID（株主番号）とパスワード（郵便番号）の入力が必要です。株主番号は同封の議決権行使書用紙に記載されています。

#### ID（株主番号）について

同封の議決権行使書用紙に記載のある9桁の番号をご入力ください。



株主番号メモ欄

--	--	--	--	--	--	--	--	--

#### パスワード（郵便番号）について

議決権行使書用紙に記載された株主様の郵便番号をハイフンを除いた半角数字7桁でご入力ください。

# 株主総会参考書類（議案の内容）

## 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実現を図る方針です。現中期経営計画期間中において累進配当を継続し、ステップアップ下限配当を実施いたします。

2021年度の株主配当金（中間配当金47円を含む）は、当社史上最高を更新する110円とし、期末配当金につきましては63円といたしたく存じます。

#### 1 配当財産の種類

金銭

#### 2 株主に対する配当財産の割当てに関する事項及びその総額

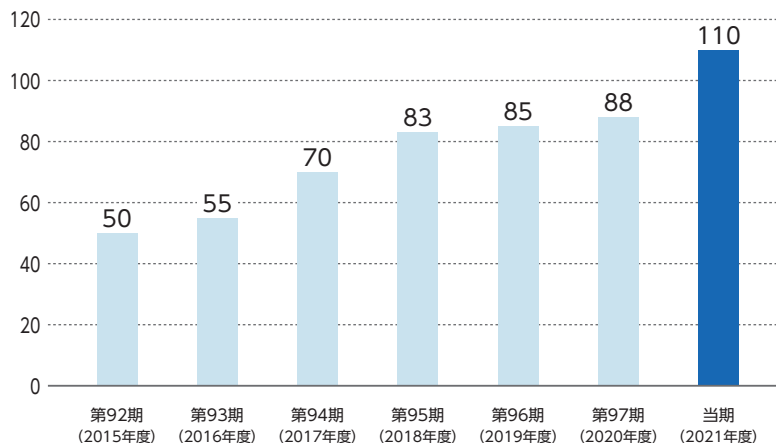
当社普通株式1株につき  
**金63円**

総額 92,714,565,573円

#### 3 剰余金の配当が効力を生じる日

2022年6月27日

#### 配当金の推移（円）





## 定款一部変更の件

### 1. 提案の理由

#### (1) 場所の定めのない株主総会に関する変更

2021年6月16日付で施行された「産業競争力強化法等の一部を改正する等の法律」（令和3年法律第70号）により、新たに場所の定めのない株主総会（以下「バーチャルオンリー株主総会」といいます。）の開催が認められたことに伴い、当社定款第13条第3項を修正するものです。当社としましては、新型コロナウイルス感染症をはじめとした感染症の拡大や自然災害の発生等により、場所の定めのある株主総会を開催することが必ずしも適切とはいえない場合に、バーチャルオンリー株主総会を開催することができるようにしておくことが、経営への影響を最小限とするとともに株主の皆様の利益にも資すると考えており、こうした場合に限り、バーチャルオンリー株主総会を実施可能とする定款変更を行うものです。他方、場所の定めのある株主総会を開催することが適切な場合においては、バーチャルオンリー株主総会を実施する予定はございません。

なお、当該定款変更の効力発生に関しては、本株主総会での決議に加え、経済産業大臣及び法務大臣によって、経済産業省令・法務省令で定める要件に該当する旨の確認を受けることを条件とします。

#### (2) 株主総会資料の電子提供制度に関する変更

「会社法の一部を改正する法律（令和元年法律第70号）」附則第1条ただし書きに規定する改正規定が2022年9月1日に施行されますので、株主総会資料の電子提供制度導入に備えるため、次のとおり当社定款を変更するものです。

- ①変更案第16条第1項は、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとる旨を定めるものです。
- ②変更案第16条第2項は、書面交付請求をした株主に交付する書面に記載する事項の範囲を限定するための規定を設けるものです。
- ③株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供の規定（現行定款第16条）は不要となるため、これを削除するものです。
- ④上記の新設・削除に伴い、効力発生日等に関する附則を設けるものです。

# 株主総会参考書類（議案の内容）

## 2. 変更の内容

変更の内容は次のとおりです。

（下線部は、変更部分）

現 行 定 款	変 更 案
<p>第13条（株主総会招集の時期と場所） 当社の定時株主総会は、毎年6月に招集する。 ②前項のほか必要あるときは、随時に臨時株主総会を招集する。 ③株主総会は、本店所在地もしくはこれに隣接する地、または東京都区内において招集することができる。</p>	<p>第13条（株主総会招集の時期と場所） 当社の定時株主総会は、毎年6月に招集する。 ②前項のほか必要あるときは、随時に臨時株主総会を招集する。 ③株主総会は、本店所在地もしくはこれに隣接する地、または東京都区内において招集することができる。<u>ただし、感染症や自然災害の発生等により、株主の利益にも鑑み、場所の定めのある株主総会を開催することが適切ではないと判断した場合に限り、場所の定めのない株主総会とすることができる。</u></p>
<p>第16条（株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供） 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類、事業報告、計算書類および連結計算書類に記載または表示をすべき事項に係る情報を、法務省令で定めるところに従いインターネットを利用する方法で開示することにより、株主に対して提供したものとみなすことができる。</p> <p>（新 設）</p>	<p>（削 除）</p> <p>第16条（電子提供措置等） 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとるものとする。 ②当社は、電子提供措置をとる事項のうち法務省令で定めるものの全部または一部について、議決権の基準日までに書面交付請求した株主に対して交付する書面に記載しないことができる。</p>

現 行 定 款	変 更 案
(新 設)	<p>(附 則)</p> <p>現行定款第16条（株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供）の削除および変更案第16条（電子提供措置等）の新設は、会社法の一部を改正する法律（令和元年法律第70号）附則第1条ただし書きに規定する改正規定の施行の日（以下「施行日」という）から効力を生ずるものとする。</p> <p>②前項の規定にかかわらず、施行日から6か月以内の日を株主総会の日とする株主総会については、現行定款第16条はなお効力を有する。</p> <p>③本附則は、施行日から6か月を経過した日または前項の株主総会の日から3か月を経過した日のいずれか遅い日後にこれを削除する。</p>

## 株主総会参考書類（議案の内容）

### 第3号議案

## 取締役10名選任の件

2022年3月31日付で取締役の鈴木善久、吉田朋史、福田祐士の各氏が辞任されました。また、本株主総会終結の時をもって、取締役の岡藤正広、石井敬太、小林文彦、鉢村剛、村木厚子、川名正敏、中森真紀子、石塚邦雄の各氏、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が行えるよう昨年度から1名を減員し、取締役10名の選任をお願いするものです。その候補者は次のとおりです。

なお、取締役候補者10名のうち、4名を社外取締役候補者とします。  
(社外取締役の独立性に関する判断基準は、23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・報酬委員会	指名委員会	女性活躍推進委員会	
1	* 岡 藤 正 広	再任	取締役会長 会長執行役員 CEO	15/15回 (100%)	18年	○	○	-
2	* 石 井 敬 太	再任	取締役社長 社長執行役員 COO	11/11回 (100%) (就任以降)	1年	○	○	-
3	* 小 林 文 彦	再任	取締役 副社長執行役員 CAO	15/15回 (100%)	7年	○	○	○
4	* 鉢 村 剛	再任	取締役 副社長執行役員 CFO	15/15回 (100%)	7年	-	-	-
5	* 都 梅 博 之	新任	専務執行役員 機械カンパニープレジデント	-	-	-	-	-
6	* 中 宏 之	新任	執行役員 CSO (兼) CDO・CIO (兼) 業務部長	-	-	-	-	-
7	村 木 厚 子	再任 社外 独立	取締役	15/15回 (100%)	6年	-	○	◎
8	川 名 正 敏	再任 社外 独立	取締役	15/15回 (100%)	4年	○	○	-
9	中 森 真 紀 子	再任 社外 独立	取締役	15/15回 (100%)	3年	◎	-	○
10	石 塚 邦 雄	再任 社外 独立	取締役	11/11回 (100%) (就任以降)	1年	-	◎	-

(注1) \*印の各氏は、本議案が承認可決された場合、本株主総会終結後の取締役会にて代表取締役に選定する予定です。

(注2) 在任年数は、本株主総会終結時のものです。

(注3) 各諮問委員会の構成は、本株主総会の第3号議案・第4号議案が承認可決された場合のもの（予定）です。

(注4) 社外取締役は、当社取締役への就任順に記載しています。

◎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担当オフィサーの他、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「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、上記の方針を踏まえ、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、指名委員会での審議を経て、取締役会にて決定します。

番号	氏名 (生年月日)	略歴、当社における地位、担当 (重要な兼職の状況)
1 再任	 おか ふじ まさ ひろ 岡 藤 正 広 (1949年12月12日生) 取締役会出席回数 15/15回 (100%) 所有する当社の株式数 (うち株式報酬制度に基づく交付予定株式の数) 287,235株 (115,340株)	1974年 4月 当社入社 2002年 6月 当社執行役員 2004年 4月 当社常務執行役員 2004年 6月 当社常務取締役 2006年 4月 当社専務取締役 2009年 4月 当社取締役副社長 2010年 4月 当社取締役社長 2018年 4月 当社取締役会長 CEO (現任)  (重要な兼職の状況) 日清食品ホールディングス(株) 社外取締役  取締役候補者とした理由 入社以来、主にブランドマーケティングビジネス等、繊維関連事業に従事し、繊維カンパニープレジデント等の要職を経て、2010年4月に当社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月に当社代表取締役会長CEOに就任し、当社トップとしての実績と総合商社の経営全般、グローバルな事業経営に関する卓越した知見を有していることから、引続き取締役候補者となりました。
2 再任	 いし い けい た 石 井 敬 太 (1960年10月23日生) 取締役会出席回数 (就任以降) 11/11回 (100%) 所有する当社の株式数 (うち株式報酬制度に基づく交付予定株式の数) 100,894株 (34,191株)	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 2018年 4月 当社エネルギー・化学品カンパニー プレジデント 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)  取締役候補者とした理由 入社以来、主に化学品関連事業に従事し、伊藤忠タイ会社社長、当社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月に当社社長COOに就任し、当社における豊富な業務経験と、総合商社の経営全般、グローバルな事業経営に関する卓越した知見を有していることから、引続き取締役候補者となりました。

## 株主総会参考書類（議案の内容）

番号	氏名 (生年月日)	略歴、当社における地位、担当 (重要な兼職の状況)
3 再任	 <p>こばやし ふみ ひこ 小林 文彦 (1957年6月21日生)</p> <p>取締役会出席回数 15/15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) 129,291株 (44,711株)</p>	<p>1980年4月 当社入社 2010年4月 当社執行役員 2013年4月 当社常務執行役員 2015年4月 当社C A O 2015年6月 当社取締役 常務執行役員 2017年4月 当社取締役 専務執行役員 2018年4月 当社C A O・C I O 2019年4月 当社C A O (現任) 2021年4月 当社取締役 副社長執行役員 (現任)</p> <p><b>取締役候補者とした理由</b></p> <p>入社以来、主に人事関連業務に従事し、人事・総務部長を経て、2015年4月からはC A Oとして、当社の働き方改革、健康経営等において独自の改革を実行し、また、コンプライアンス統括役員として、法務・コンプライアンス体制の構築・運用を総括、サステナビリティ経営を強力に推進する等、優れた経営手腕を発揮しています。2020年4月からは当社コーポレートブランド拡大に関する責任も担っており、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>
4 再任	 <p>はち むら つよし 鉢 村 剛 (1957年7月6日生)</p> <p>取締役会出席回数 15/15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) 127,678株 (41,978株)</p>	<p>1991年10月 当社入社 2012年4月 当社執行役員 2015年4月 当社常務執行役員 C F O (現任) 2015年6月 当社取締役 常務執行役員 2018年4月 当社取締役 専務執行役員 2021年4月 当社取締役 副社長執行役員 (現任)</p> <p><b>取締役候補者とした理由</b></p> <p>入社以来、豪州の事業会社IMEAのC E O等、金属関連事業に従事し、優れた経営手腕を発揮、伊藤忠インターナショナル会社C A O、当社財務部長を経て、2015年4月からはC F Oとして、当社の財務戦略及び経営管理・リスクマネジメント、内部統制の整備・運用等に尽力しています。社内の重要委員会の委員長を長年務め、当社における豊富な業務経験と、総合商社の経営全般、グローバルな事業経営に関する卓越した知見を有していることから、引続き取締役候補者となりました。</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)
5 新任	 <p>                         つばいひろゆき                          都梅博之                          (1960年3月28日生)                          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)                          52,439株                          (12,784株)                     </p>	<p>                             1982年4月 当社入社                              2007年4月 当社プラント・プロジェクト第一部長                              2011年4月 当社中近東総支配人                              (兼) 伊藤忠中近東会社社長                              2014年4月 当社執行役員                              アフリカ総支配人                              2016年4月 当社常務執行役員                              欧州総支配人                              (兼) アフリカ総支配人                              (兼) 伊藤忠欧州会社社長                              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 (現任)                         </p> <p> <b>取締役候補者とした理由</b>                              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、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総括、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。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>
6 新任	 <p>                         なかひろゆき                          中宏之                          (1964年1月14日生)                          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)                          22,958株                          (1,529株)                     </p>	<p>                             1987年4月 当社入社                              2018年4月 当社業務部長                              2019年4月 当社執行役員 (現任)                              業務部長                              2021年4月 当社CDO・CIO                              (兼) 業務部長                              2022年4月 当社CSO (現任)                              (兼) CDO・CIO (現任)                              (兼) 業務部長 (現任)                         </p> <p> <b>取締役候補者とした理由</b>                              入社以来、主に繊維関連事業に従事し、業務部長代行、食品流通部門長代行を経て、2018年4月より、業務部長として、当社の経営改革の推進やガバナンス体制の強化等に貢献しています。2021年4月よりCDO・CIOとして当社グループのデジタル化戦略を統括、ITを活用した経営改革を推進する等、優れた経営手腕を発揮しています。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>7</p> <p>再任 社外 独立</p>	 <p>むら き あつ こ 村 木 厚 子 (1955年12月28日生) 取締役会出席回数 15/15回 (100%) 所有する当社の株式数 3,100株</p>	<p>1978年 4月 労働省入省 2005年10月 厚生労働省大臣官房政策評価審議官 2006年 9月 同省大臣官房審議官（雇用均等・児童家庭担当） 2008年 7月 同省雇用均等・児童家庭局長 2010年 9月 内閣府政策統括官（共生社会政策担当） 2012年 9月 厚生労働省社会・援護局長 2013年 7月 厚生労働事務次官 2015年10月 厚生労働省退官 2016年 6月 当社社外取締役（現任） 2017年 4月 津田塾大学客員教授（現任） 2017年 6月 SOMPOホールディングス(株)社外監査役 2018年 6月 住友化学(株)社外取締役（現任） 2019年 6月 SOMPOホールディングス(株)社外取締役 (重要な兼職の状況) 住友化学(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>村木厚子氏を社外取締役候補者とした理由は、厚生労働省（及び旧労働省）における長年の経験を通して培われた働く環境の整備、人材の育成、社会保障等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、人材活用や組織活性化の分野について、専門的な観点から取締役の職務執行に対する監督をいただくことを期待したためであります。また、同氏が選任された場合は、女性活躍推進委員会委員長として、当社の女性従業員の活躍推進に向けた施策に係る議論に対して、キャリアや知見を踏まえた新しい視点を通じて関与いただくことにより、委員会の更なる活性化への貢献を期待するとともに、指名委員会の委員として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。これまで当社の社外取締役及び他社の社外取締役、社外監査役以外に会社経営に直接関与した経験はありませんが、今後もこれまで通り高い見識を当社の経営に活かせるものと判断し、引続き社外取締役候補者となりました。</p> <p><b>社外取締役候補者に関する特記事項</b></p> <p>村木厚子氏は、現在当社の社外取締役であり、就任してからの年数は、本株主総会終結の時をもって6年です。同氏は、(株)東京証券取引所が定める独立役員の要件及び当社の「社外取締役及び社外監査役の独立性に関する判断基準」（23ページご参照）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: 24px; font-weight: bold;">8</p> <p style="text-align: center; font-size: 12px;">再任 社外 独立</p>	<div style="text-align: center;">  <p>かわ な まさ とし <b>川 名 正 敏</b></p> <p>(1953年11月27日生)</p> <p>取締役会出席回数 15/15回 (100%)</p> <p>所有する当社の株式数 10,700株</p> </div>	<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 (現任)                      (重要な兼職の状況)                      メドピア(株) 社外取締役</p> <p style="text-align: center; background-color: #f0f0f0;"><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や新型コロナウイルス禍における社内防疫体制について、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・報酬委員会委員として当社の役員報酬等の決定に対し、また、指名委員会委員として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;"><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4年です。同氏は、(株)東京証券取引所が定める独立役員の要件及び当社の「社外取締役及び社外監査役の独立性に関する判断基準」(23ページご参照)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>

## 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>9</p> <p>再任 社外 独立</p>	 <p>なか もり ま き こ 中 森 真 紀 子 (1963年8月18日生) 取締役会出席回数 15/15回 (100%) 所有する当社の株式数 11,500株</p>	<p>1987年 4月 日本電信電話(株)入社 1991年10月 井上斉藤英和監査法人（現有限責任あずさ監査法人）入所 1996年 4月 公認会計士登録 1997年 7月 中森公認会計士事務所代表（現任） 2000年 8月 日本オラクル(株)社外監査役 2006年12月 (株)アイスタイル社外監査役 2008年 8月 日本オラクル(株)社外取締役 2011年12月 M&amp;Aキャピタルパートナーズ(株)社外監査役（現任） 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（現任） 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） (重要な兼職の状況) 中森公認会計士事務所 代表 M&amp;Aキャピタルパートナーズ(株) 社外監査役 (株)LIFULL 社外監査役</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>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、ガバナンス・報酬委員会委員長として当社の役員報酬等の決定に対し、客観的・中立的立場で関与いただくとともに、女性活躍推進委員会委員として、当社の女性従業員の活躍推進に向けた施策に係る議論に対して、キャリアや知見を踏まえた新しい視点を通じて関与いただくことにより、委員会の更なる活性化への貢献を期待するものです。</p> <p><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」（23ページご参照）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。</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>・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は取引関係はありません。</li> </ul>

番号	氏名 (生年月日)	略歴、当社における地位、担当 (重要な兼職の状況)
10 再任 社外 独立	 <p data-bbox="189 547 390 586">いし づか くに ぶ 雄 石塚 邦 雄</p> <p data-bbox="169 592 411 622">(1949年9月11日生)</p> <p data-bbox="158 627 411 653">取締役会出席回数 (就任以降)</p> <p data-bbox="173 657 396 683">11/11回 (100%)</p> <p data-bbox="178 687 396 713">所有する当社の株式数</p> <p data-bbox="238 718 335 743">2,000株</p>	<p data-bbox="441 199 1251 517">                         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 (現任)                          2021年 5月 ウエルシアホールディングス株式会社 社外取締役 (現任)                          2021年 6月 当社社外取締役 (現任)                     </p> <p data-bbox="441 521 925 571">(重要な兼職の状況) ウエルシアホールディングス(株) 社外取締役</p> <p data-bbox="441 592 1061 616"><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 data-bbox="441 627 1388 743">                         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、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による事業変革について、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、指名委員会委員長として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 data-bbox="441 763 843 787"><b>社外取締役候補者に関する特記事項</b></p> <p data-bbox="441 798 1388 889">                         石塚邦雄氏は、現在当社の社外取締役であり、就任してから年数は、本株主総会終結の時をもって1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」(23ページご参照)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>

(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退任後に交付される予定の株式数(業績連動型株式報酬制度(信託型)における権利確定済ポイント相当数)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、後記の事業報告「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) 村木厚子、川名正敏、中森真紀子、石塚邦雄の各氏は、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、当社は村木厚子、川名正敏、中森真紀子、石塚邦雄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、本議案が承認可決された場合、各候補者との間で、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補償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、被保険者がその業務遂行に伴う行為に起因して損害賠償請求された場合、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。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、当該保険契約は、次回更新時においても同内容での更新を予定しています。

## 第4号議案

## 監査役1名選任の件

本株主総会終結の時をもって、監査役の土橋修三郎氏の任期が満了となります。つきましては、監査役1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、経営の監査・監視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「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査・監視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、上記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、指名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。

氏名 (生年月日)	略歴、当社における地位 (重要な兼職の状況)
<div data-bbox="258 579 403 765" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="122 752 172 774" data-label="Text">新任</div> <p data-bbox="217 777 455 949">           茅野 みつる            (1966年5月26日生)            所有する当社の株式数            26,204株            (戸籍上の氏名：池みつる)         </p>	<p data-bbox="480 542 1230 787">           1991年12月 カリフォルニア州弁護士登録            2000年2月 当社入社            2013年4月 当社執行役員                              法務部長            2017年4月 伊藤忠インターナショナル会社EVP                              (兼) 伊藤忠インターナショナル会社CAO                              (兼) 伊藤忠カナダ会社社長            2018年4月 当社常務執行役員(現任)                              伊藤忠インターナショナル会社社長(CEO)(現任)         </p> <p data-bbox="503 798 768 825">監査役候補者とした理由</p> <p data-bbox="480 833 1434 979">           入社以来、主に法務関連業務に従事し、法務部長、伊藤忠インターナショナル会社EVP(兼)CAOを経て、2018年4月より伊藤忠インターナショナル会社社長(CEO)として、当社の北米ブロック全体の経営、事業活動の総括、新規ビジネス開拓及び業務改革を推進し、優れた経営手腕を発揮しています。法務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ものと判断し、新たに監査役候補者となりました。         </p>

(注1) 候補者と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、現任の監査役、及び本議案が承認可決された場合には茅野みつる氏との間で、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補償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、被保険者がその業務遂行に伴う行為に起因して損害賠償請求された場合、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。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、当該保険契約は、次回更新時においても同内容での更新を予定しています。

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・報酬委員会	指名委員会	女性活躍推進委員会
	きょう だ まこと 京 田 誠	常勤監査役	15/15回 (100%)	14/14回 (100%)	2年	—	※	○
新任	ち の 茅 野 みつる	常勤監査役	—	—	—	※	—	—
社外 独立	ま じま しん ご 間 島 進 吾	監査役	15/15回 (100%)	14/14回 (100%)	9年	○	—	—
社外 独立	う りゅう けん たろう 瓜 生 健太郎	監査役	15/15回 (100%)	14/14回 (100%)	7年	—	○	—
社外 独立	きく ち ま すみ 菊 池 眞 澄	監査役	10/11回 ( 91%) (就任以降)	9/10回 ( 90%) (就任以降)	1年	○	—	○

(注1) 在任年数は、本株主総会最終時のものです。

(注2) 各諮問委員会の構成は、本株主総会の第3号議案・第4号議案が承認可決された場合のもの（予定）です。

(注3) 社外監査役は、当社監査役への就任順に記載しています。

○委員  
※オブザーバー

### 第5号議案

## 取締役の報酬額改定の内容

当社の取締役の月例報酬額は、年額8億円以内（うち社外取締役分は年額1億円以内）、当該報酬額とは別枠で業績及び株価に応じて支払う取締役（社外取締役以外のもの）の賞与額を年額20億円以内として、2019年6月21日開催の第95回定時株主総会においてご承認いただき、現在に至っています。今般、下記の理由により、本株主総会において、取締役の月例報酬額を年額10億円以内（うち社外取締役分は年額1億円以内）、当該報酬額とは別枠で業績及び株価に応じて支払う取締役（社外取締役以外のもの）の賞与額を年額30億円以内と改定いたしたくお願いするものであります。なお、取締役に対する賞与を当該改定後の賞与限度額内で支給する運用は、2021年度の業績及び株価に連動して支給する賞与から適用させて頂きたいと存じます。

当社の取締役報酬制度は、「業績拡大のインセンティブ」を目的として設計されています（報酬制度の概要については、52ページから55ページ（取締役及び監査役に対する報酬等）をご参照ください）。取締役の月例報酬につきましては、各取締役の役位ごとの基準額をベースに、会社への貢献度等に応じて評価・決定されるもので、業績拡大を目的とする趣旨に沿って設計されています。また、賞与につきましては、取締役の総報酬に占める業績連動報酬の割合を高く設定してきたことがこれまでの業績の拡大と株価の上昇に繋がっており、その効果は十分に発揮されていると認識しています。具体的には、2019年6月21日開催の第95回定時株主総会においてご承認いただきました月例報酬及び各種賞与の限度額は当該株主総会においてご報告いたしました2018年度業績（5,005億円）及びその時点で当社が目指した業績水準や毎年の当社株価上昇値の傾向を踏まえたものでしたが、2021年度の業績は当水準を大きく上回る8,000億円を超える規模にまで拡大し、更に、当社株価の年度平均値は2019年度比で1.5倍強と、想定を大きく上回る上昇となりました。業績の拡大に合わせ、株主の皆様に対しては、株主還元を大幅に拡充してまいりました。

今般、取締役の月例報酬と賞与の限度額引上げは、今後の各取締役の会社への貢献をより一層強め、将来の更なる業績の拡大と株価の上昇を目指すためのインセンティブとすることを踏まえたものであります。

なお、現在の取締役は8名（うち社外取締役は4名）ですが（但し、2021年度の賞与の対象となる取締役は退任した2名を含め6名）、第3号議案が原案どおり承認可決されますと、取締役は10名（うち社外取締役は4名）となります。

## 監査役の報酬額改定の件

当社の監査役報酬額は、月額1,300万円以内として、2005年6月29日開催の第81回定時株主総会においてご承認いただき、現在に至っています。この間、経済情勢が大きく変動したことや、経営環境の変化に伴い、監査役の責務や期待される役割が増大する中、適切かつ多様な知見を有する人材を確保する必要があることや報酬の業界水準等諸般の事情を勘案し、監査役の報酬を月額による定めから年額による定めに改め、月額1,300万円以内を年額2億5千万円以内に改定いたしたくお願いするものであります。

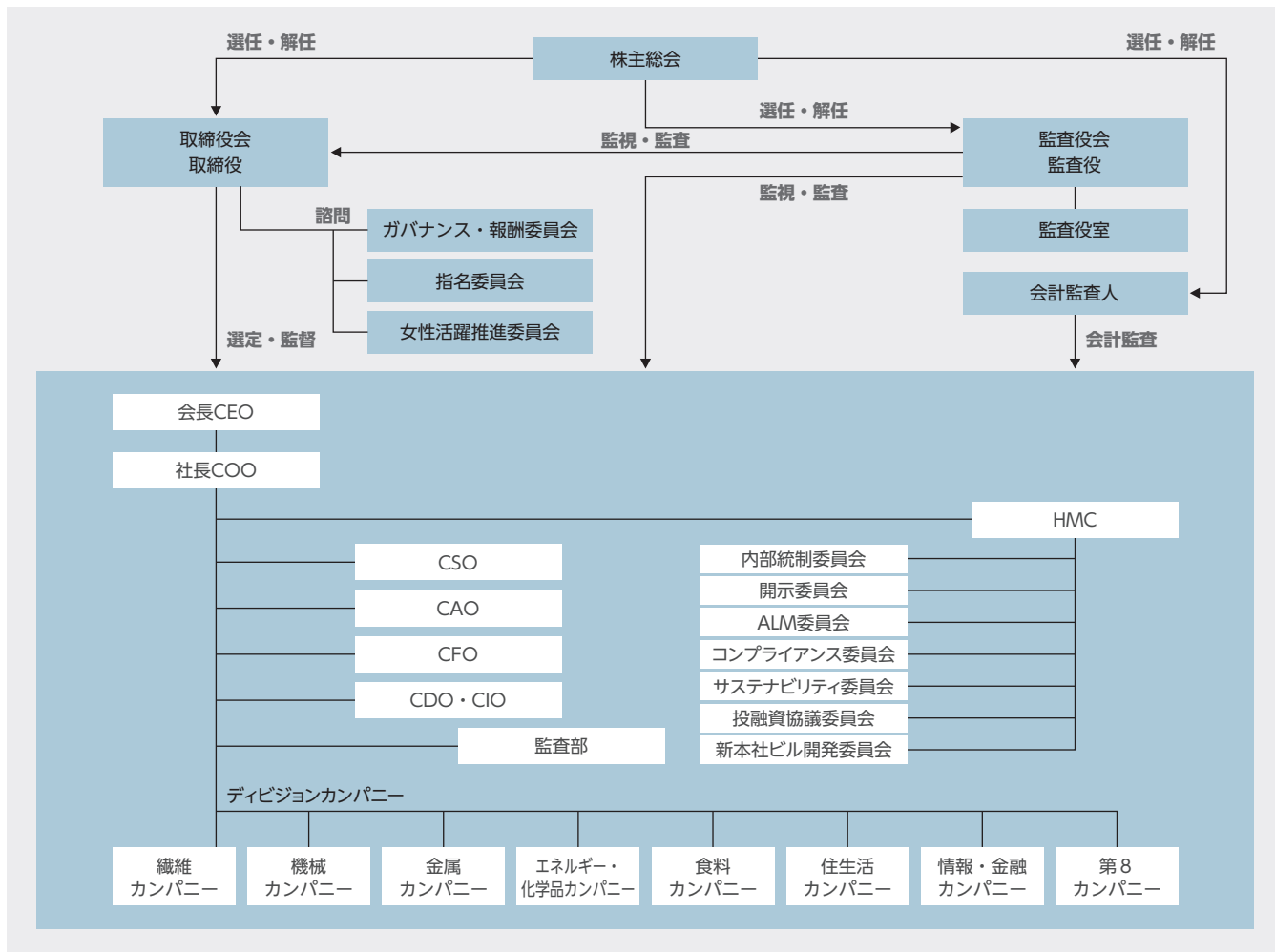
なお、現在の監査役は5名（うち社外監査役は3名）ですが、第4号議案が原案どおり承認可決されましても、監査役の員数及び社外監査役の員数に変更はありません。

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。



(2022年4月1日現在)



(注1) **CEO** = Chief Executive Officer **COO** = Chief Operating Officer **CSO** = Chief Strategy Officer  
**CAO** = Chief Administrative Officer **CFO** = Chief Financial Officer **CDO・CIO** = Chief Digital & Information Officer  
**HMC** = Headquarters Management Committee **ALM** = Asset Liability Management

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

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

## 株主総会参考書類（議案の内容）

ご参考

### 役員の多様性確保

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、総本社職能担当オフィサーの他、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・監督を可能にしています。

上記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。社外役員及び常勤監査役に関しては、各役員の有する専門的な視点・高い見識を最大限活用すべく、特に当社経営において貢献することが期待される分野を、各役員とも協議のうえ、次のとおりとしました（◎箇所）。

氏名	地位	主な専門的経験分野／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	SDGs ESG	健康・医療
岡藤 正広	代表取締役 会長CEO	○	○	○	○	○
石井 敬太	代表取締役 社長COO	○	○	○	○	○
小林 文彦	代表取締役	○	○		○	○
鉢村 剛	代表取締役	○	○	○	○	
都梅 博之	代表取締役	○	○	○	○	
中 宏之	代表取締役	○	○	○	○	
村木 厚子	社外取締役				◎	◎
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	◎		◎		
京田 誠	常勤監査役				◎	
茅野 みつる	常勤監査役	◎	◎			
間島 進吾	社外監査役		◎			
瓜生 健太郎	社外監査役			◎		
菊池 眞澄	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○とし、常勤監査役・社外取締役・社外監査役については、左記のとおり特に貢献することが期待される分野につき◎としています。
- (注2) 本株主総会の第3号議案・第4号議案が承認可決された場合の構成を記載しています。
- (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・報酬委員会：執行役員・取締役の報酬制度、その他ガバナンス関連議案の審議
  - ・指名委員会：執行役員の選解任、取締役・監査役候補の指名、取締役・監査役の解任及び役付取締役・役付執行役員の選定・解職等の議案の審議
  - ・女性活躍推進委員会：従業員（取締役・執行役員・准執行役員は除く）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、下記の他、人事・総務部長を含みます。
- (注5) 指名委員会のオブザーバーには、京田監査役の他、秘書部長を含みます。

■委員長 □委員 ※オブザーバー

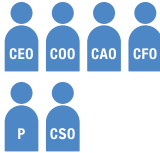



財務・経理 リスクマネジメント	人事・労務	内部統制・法務/ コンプライアンス	ガバナンス・ 報酬委員会	指名委員会	女性活躍推進 委員会	主な役割・経歴・資格等
○	○	○	□	□		繊維カンパニープレジデント 社長
○	○	○	□	□		エネルギー・化学品カンパニープレジデント
○	○	○	□	□	□	人事・総務部長 CAO
○	○	○				財務部長 CFO
○	○	○				欧州総支配人 アフリカ総支配人 機械カンパニープレジデント
○	○	○				業務部長 CSO、CDO・CIO
	◎			□	■	厚生労働事務次官
			□	□		東京女子医科大学病院副院長 医学博士
◎		◎	■		□	公認会計士
	◎			■		三越伊勢丹ホールディングス社長・会長
◎		◎		※	□	食料カンパニーCFO
		◎	※			法務部長 伊藤忠インターナショナル会社CEO 米国（カリフォルニア州）弁護士
◎		◎	□			KPMG（米国）統括パートナー 日本・米国（ニューヨーク州）公認会計士
◎		◎		□		瓜生・糸賀法律事務所代表 弁護士
	◎		□		□	仙台ターミナルビル社長 アトレ社長・会長

# 株主総会参考書類（議案の内容）

ご参考

## 取締役会の構成

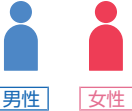



### 取締役の構成

社内取締役	社外取締役	女性取締役割合	社外取締役割合	特徴
6名 	4名  男性 女性	20% (2名) 	40% (4名) 	社外取締役比率3分の1以上を維持。取締役会の多様性にも留意し、2019年度に女性取締役（社外）を1名増員（計2名）。また、2021年度に経営経験者を取締役（社外）に1名選任、多様性の更なる向上を推進。

(注1) 本株主総会の第3号議案が承認可決された場合の構成を記載しています。

(注2) P：機械カンパニープレジデント

### 監査役の構成

社内監査役	社外監査役	女性監査役割合	社外監査役割合	特徴
2名  男性 女性	3名  男性	20% (1名) 	60% (3名) 	2022年度に女性監査役を1名選任（予定）し、多様性の更なる向上を推進。

(注) 本株主総会の第4号議案が承認可決された場合の構成を記載しています。

## ご参考

## 取締役会の実効性評価

当社は、2021年度の実効性評価の対象として取締役会の実効性に関する評価を実施しました。

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

アンケート設問の大多数でスコアが改善していることに加え、取締役会の実効性の具体的な現れとしては、①激変する環境下での収益性・企業価値向上、②女性活躍推進委員会の新設による人材多様化への対応、③企業経営経験者2名の社外役員への選任による議論の活性化、④SDGsやコーポレートブランディング等中長期的議論についての取組強化等が確認されました。

また、前回評価で認識した課題（取締役会のより一層の機能発揮に向け、形式面ではなく実質面において、更なる企業価値向上に資する議論拡充、経営執行に対する監督強化を推進すべき）については、それぞれ着実な改善・進展が確認されました。

一方、今後重点的に取組むべき課題として、①経営基盤の強化に向けた継続的な議論、及び②更なる人材多様化の確保について、取締役会としてこれまで以上の機能を発揮すべきであるとの認識に至っています。

上記の実効性評価結果を踏まえ、当社は、引き続き任意諮問委員会、取締役会以外のオフサイトでのディスカッション等、取締役会の場だけに留まらない様々な機会を活用して議論を深め、取締役会の実効性の維持・向上に取組んでまいります。

## ご参考

## 社内委員会の概要

各種社内委員会では、各々の担当分野における経営課題について慎重な審査・協議を行っています。また、内部統制委員会等の一部の社内委員会には外部有識者を委員とする等、外部の意見を取入れ、経営陣による業務執行及び取締役会の意思決定に役立てています。主な社内委員会とその役割は、次のとおりです。（2022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
ALM (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	CFO
新本社ビル開発委員会	・東京新本社ビルに関する事項	CAO

当社は、取締役会の活性化に向けて、「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強化することが不可欠であるとの考えのもと、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、多岐にわたる総合商社の業容への理解を深める機会を設けています。

#### 社外役員への事前ブリーフィング等

毎回の取締役会開催前には、社外役員に対し付議案件につき事前に丁寧に説明するとともに質疑応答等を行うことにより、取締役会での議論が実質的・本質的なものとなるよう、注力しています。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等の情報提供も行うことにより、社内役員と社外役員との情報の非対称性の縮小に、より資するものと捉えています。

また、経営計画の策定にあたっては、策定プロセスの複数の段階において、執行側での会議に先立ち社外役員との意見交換の場を設けることにより、社外役員の多様な見識・視点を反映させることを可能としています。

#### 各種会合・面談等

当社では、当社役職員と社外役員との直接の対話を重視し、カンパニープレジデントや総本社職能担当オフィサー一人ひとりと社外役員との面談等を実施しています。

また、従来より開催している社外取締役と常勤監査役との連絡会における事業会社往査等の監査状況の共有等に加え、2021年度より内部監査部門が社外取締役に対し監査計画その他の活動につき直接報告する機会を設け連携を深めています。

#### 現地視察等当社グループへの理解促進

当社では、事業会社や出資先への定期的な視察や事業会社経営陣等とのディスカッションを通じ、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引商品・サービス等への理解を深めることに繋げています。

2021年度は、ファミリーマートの新たな業容改革に向けた取組を確認するため、デジタルサイネージの設置店舗や無人決済店舗を訪問し、新たな技術の実体験を行うとともに現場社員との対話等を行いました。

また、12社の主要事業会社トップと社外役員との面談の機会を設け、各社の経営戦略・業容拡大に向けた取組に関し活発な意見交換がなされました。

以上

## 1. 当社グループの現況に関する事項

### (1) 事業の経過及びその成果

#### ○ 当期の経済環境

当期における世界経済を概観すると、欧米では新型コロナウイルスのワクチン接種進展や人の移動制限の緩和により一旦は力強い回復となったものの、新たな変異株が蔓延し、サプライチェーンの混乱やロシア・ウクライナ情勢等に伴い物価上昇圧力も強まる中で、その後の回復ペースは鈍化しました。新興国では、中国経済が内需を中心に伸び悩む等、感染再拡大の中で次第に減速感が強まりました。原油価格（WTIベース／1バレルあたり）は、世界の産油量が需要を下回り続ける中で、期初の60ドル前後から次第に上昇傾向を強め、2月下旬以降は、各国の対露経済制裁や需給への影響を巡る先行き不透明感から90ドル台から130ドル台で乱高下し、期末は100ドル台で終わりました。

日本経済は、新型コロナウイルスの感染が一旦収束した秋から年末にかけて個人消費が活発になる局面もありましたが、総じてみれば、感染拡大と緊急事態宣言等の発令が繰返される中で足踏み状態が続きました。ドル・円相場は、期初の110円台から4月に107円台まで一旦円高が進みましたが、その後は米国の早期利上げ観測を背景に円安基調が強まりました。米国で利上げが開始された3月には利上げ加速観測等により114円台から一時125円台まで円安が進行、期末は122円台で終わりました。日経平均株価は、緊急事態宣言の発令等を背景に期初の29,000円台から8月に一時27,000円割れまで下落、その後景気回復期待等から一時30,000円台まで反騰する局面はあったものの、変異株の蔓延や原油価格の上昇、ロシア・ウクライナ情勢等に伴い再び下落傾向をたどり、3月には一時25,000円割れし、期末は27,000円台で終わりました。10年物国債利回りは、日銀の潤沢な資金供給の継続と米国長期金利の低下により、期初の0.12%から8月初めには0.01%まで低下しましたが、その後3月下旬にかけては米国長期金利に連れて0.26%まで上昇し、期末は0.22%で終わりました。

#### ○ 当社グループの当期の業績

(単位：億円)

	第97期 (2020年度)	第98期 (2021年度)	前期比	
			増減額	増減率
収益	103,626	122,933	+ 19,307	+ 18.6 %
売上総利益	17,807	19,372	+ 1,564	+ 8.8 %
販売費及び一般管理費	△ 13,665	△ 13,467	+ 198	△ 1.4 %
その他	982	5,596	+ 4,614	+ 469.7 %
(内、持分法による投資損益)	(2,286)	(2,914)	(+ 628)	(+ 27.5 %)
税引前利益	5,125	11,500	+ 6,376	+ 124.4 %
当社株主に帰属する当期純利益	4,014	8,203	+ 4,188	+ 104.3 %
(参考) 営業利益	4,034	5,825	+ 1,791	+ 44.4 %

当期の**収益**は、エネルギー・化学品はエネルギー関連事業や化学品関連事業での市況価格上昇及び取引増加等により増収、金属は鉄鉱石価格及び石炭価格の上昇等により増収、食料は(株)日本アクセスでの取扱数量の増加及び食糧関連取引での市況価格上昇等により増収、住生活は新型コロナウイルスの影響軽減によるEuropean Tyre Enterprise Limited (欧州タイヤ関連事業)の販売数量回復に加え、建材関連事業の好調な推移等により増収となり、全体としては前期比1兆9,307億円(18.6%)増収の12兆2,933億円となりました。

## 事業報告

**売上総利益**は、金属は鉄鉱石価格及び石炭価格の上昇等により増益、住生活は新型コロナウイルスの影響軽減によるEuropean Tyre Enterprise Limitedの販売数量回復に加え、建材関連事業の好調な推移等により増益、機械は(株)ヤナセの販売好調及び新型コロナウイルスの影響軽減による自動車関連ビジネス全般の回復並びに船舶関連事業や北米IPP事業等の各分野が総じて好調に推移したことにより増益、エネルギー・化学品は前期の電力取引好調の反動はあったものの、市況価格上昇に伴うエネルギートレーディング取引及びITOCHU Oil Exploration (Azerbaijan) Inc. (原油開発生産事業)の採算改善に加え、化学品関連事業の堅調な推移等により増益となり、全体としては前期比1,564億円(8.8%)増益の1兆9,372億円となりました。

**販売費及び一般管理費**は、堅調な収益拡大や円安による経費増加はあったものの、当第1四半期に全家便利商店股份有限公司(以下、「台湾FM」という。)を子会社から関連会社に区分変更したことによる減少等により、前期比198億円(1.4%)減少の1兆3,467億円となりました。

**貸倒損失**は、一般債権に対する貸倒損失の減少等により、前期比29億円減少の79億円(損失)となりました。

**有価証券損益**は、台湾FMの一部売却、(株)Paidyの連結除外及び日伯紙パルプ資源開発(株)の売却に伴う利益並びにITOCHU Coal Americas Inc.の連結除外に伴う為替差益の実現等により、前期比2,077億円増加の2,119億円(利益)となりました。

**固定資産に係る損益**は、前期の(株)ファミリーマート及び豪州石炭事業での減損損失並びに機械の海外事業に係る減損損失の反動等により、前期比1,399億円改善の176億円(損失)となりました。

**その他の損益**は、為替損益の悪化はあったものの、前期のエネルギー長期契約に係る損失の反動等により、前期比158億円好転の96億円(利益)となりました。

**受取利息、支払利息**の合計である金利収支は、USドル金利低下による支払利息の減少等により前期比45億円改善の86億円(費用)となり、**受取配当金**は、鉄鉱石関連投資からの配当の増加等により、前期比276億円(51.9%)増加の807億円となりました。その結果、金利収支に受取配当金を加えた金融収支は、前期比321億円増加の722億円(利益)となりました。

**持分法による投資損益**は、住生活はパルプ市況上昇等によるITOCHU FIBRE LIMITED(欧州パルプ事業)及び建材関連事業の取込損益増加等により増加、金属は北米薄板建材事業の好調及び鋼材市況の上昇に伴う事業全般の順調な推移並びに北米鋼管事業の好転による伊藤忠丸紅鉄鋼(株)の増益に加え、価格上昇による鉄鉱石事業の取込損益増加等により増加、機械はI-ENVIRONMENT INVESTMENTS LIMITED(欧州水・環境事業)での水道事業売却に伴う利益及び船舶関連事業の取込損益増加等により増加となり、一方、その他及び修正消去(注)は総合金融分野を中心とした堅調な推移等によるCITIC Limitedの増益はあったものの、豚肉市況の下落に伴う採算悪化及び前期の一過性利益の反動によるC.P. Pokphand Co. Ltd.の取込損益悪化により減少となりましたが、全体としては前期比628億円(27.5%)増加の2,914億円(利益)となりました。

(注)「その他及び修正消去」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おります。

以上の結果、**税引前利益**は、前期比6,376億円(124.4%)増益の1兆1,500億円となりました。**法人所得税費用**は、堅調な利益拡大及び前期の(株)ファミリーマートに係る税金費用減少の反動等により、前期比1,995億円(278.6%)増加の2,711億円となり、税引前利益1兆1,500億円から法人所得税費用2,711億円を控除した**当期純利益**は、前期比4,381億円(99.4%)増益の8,790億円となりました。このうち、**非支配持分に帰属する当期純利益**587億円(利益)を控除した**当社株主に帰属する当期純利益**は、前期比4,188億円(104.3%)増益の8,203億円となりました。

(ご参考)

日本の会計慣行に基づく営業利益(売上総利益、販売費及び一般管理費、貸倒損失の合計)は、金属は鉄鉱石価格及び石炭価格の上昇等により増益、機械は(株)ヤナセの販売好調及び新型コロナウイルスの影響軽減による自動車関連ビジネス全般の回復並びに船舶関連事業や北米IPP事業等の各分野が総じて好調に推移したことにより増益、住生活は新型コロナウイルスの影響軽減によるEuropean Tyre Enterprise Limitedの販売数量回復に加え、建材関連事業の好調な推移等により増益、エネルギー・化学品は前期の電力取引好調の反動はあったものの、市況価格上昇に伴うエネルギートレーディング取引及びITOCHU Oil Exploration (Azerbaijan) Inc.の採算改善に加え、化学品関連事業の堅調な推移等により増益となり、全体としては前期比1,791億円(44.4%)増益の5,825億円となりました。

### 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。

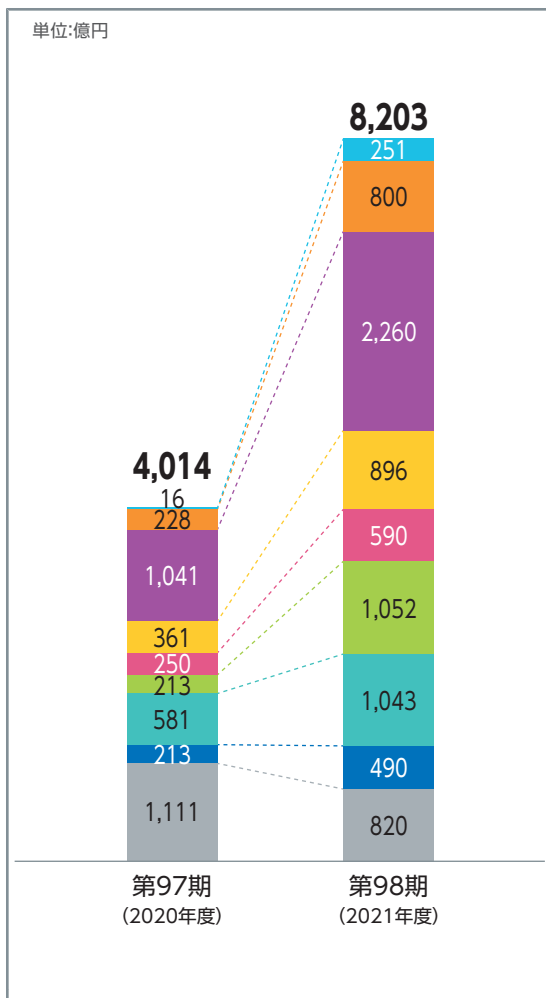


## ○ 主要な事業内容

当社グループ（当社及び当社の関係会社）は、国内及び海外におけるネットワークを通じて、繊維、機械、情報・通信関連、金属、石油等エネルギー関連、生活資材、化学品、食糧・食品等の各種商品の国内、輸出入及び海外取引、更には損害保険代理業、金融業、建設業、不動産の売買、倉庫業並びにそれらに付帯または関連する業務及び事業への投資を多角的に行っています。

## ○ 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

#### ■ 繊維カンパニー

新型コロナウイルスの影響はあったものの、アパレル関連事業を中心とした業績回復傾向及び持分法投資損益の増加に加え、海外事業の一部売却に伴う利益及び前期の一過性損失の反動等により増益。

#### ■ 機械カンパニー

(株)ヤナセの販売好調、新型コロナウイルスの影響軽減による自動車関連ビジネス全般の回復並びに船舶関連事業や北米IPP事業等の各分野が総じて好調に推移したことに加え、I-ENVIRONMENT INVESTMENTS LIMITEDでの水道事業売却に伴う利益及び前期の一過性損失の反動等により増益。

#### ■ 金属カンパニー

鉄鉱石価格及び石炭価格の上昇や伊藤忠丸紅鉄鋼(株)の取込損益増加に加え、ITOCHU Coal Americas Inc.の連結除外に伴う為替差益の実現及び前期の一過性損失の反動等により増益。

#### ■ エネルギー・化学品カンパニー

市況価格上昇に伴うエネルギートレーディング取引及びITOCHU Oil Exploration (Azerbaijan) Inc.の採算改善や受取配当金の増加並びに化学品関連事業の堅調な推移に加え、前期の一過性損失の反動等により増益。

#### ■ 食料カンパニー

北米穀物関連事業の改善及び(株)日本アクセスでの取扱数量の増加に加え、前期の一過性損失の反動等があり、畜産関連事業での採算悪化はあったものの、増益。

#### ■ 住生活カンパニー

建材関連事業の好調な推移や新型コロナウイルスの影響軽減によるEuropean Tyre Enterprise Limitedの業績回復及びパルプ市況上昇等によるITOCHU FIBRE LIMITEDの取込損益好転に加え、日伯紙パルプ資源開発(株)の売却に伴う利益及び前期の一過性損失の反動等により増益。

#### ■ 情報・金融カンパニー

伊藤忠テクノソリューションズ(株)の好調な推移及びファンド運用益の増加に加え、(株)Paidyの連結除外に伴う利益等により増益。

#### ■ 第8カンパニー

新型コロナウイルスの影響軽減及び(株)ファミリーマートでの品揃え強化等による日商の回復に加え、取込比率上昇や台湾FMの一部売却に伴う利益等があり、前期の一過性利益の反動はあったものの、増益。

#### ■ その他及び修正消去

総合金融分野を中心とした堅調な推移等によるCITIC Limitedの増益はあったものの、豚肉市況の下落に伴う採算悪化及び前期の一過性利益の反動によるC.P. Pokphand Co. Ltd.の取込損益悪化に加え、税金費用の増加等により減益。

(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おります。

(注2) 「その他及び修正消去」には、各事業セグメントに帰属しない損益及びセグメント間の内部取引消去が含まれております。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おります。

# 事業報告

## ○ 連結財政状態

(単位：億円)

	第97期 (2020年度)	第98期 (2021年度)	前期末比	
			増減額	増減率
総資産	111,784	121,537	+ 9,752	+ 8.7%
有利子負債	31,553	29,059	△ 2,494	△ 7.9%
ネット有利子負債	26,014	22,830	△ 3,184	△ 12.2%
株主資本	33,163	41,993	+ 8,830	+ 26.6%
株主資本比率	29.7%	34.6%	4.9pt 上昇	
NET DER (ネット有利子負債対株主資本倍率)	0.78倍	0.54倍	0.24 改善	

総資産は、台湾FMの一部売却に伴う減少はあったものの、円安に伴う為替影響に加え、取引増加や市況価格上昇等による営業債権及び棚卸資産の増加並びに持分法で会計処理されている投資の増加等により、前期末比9,752億円（8.7%）増加の12兆1,537億円となりました。

有利子負債から現預金を控除したネット有利子負債は、配当金の支払及び自己株式の取得はあったものの、堅調な営業取引収入及び投資の売却等により、前期末比3,184億円（12.2%）減少の2兆2,830億円となりました。有利子負債は、前期末比2,494億円（7.9%）減少の2兆9,059億円となりました。

株主資本は、配当金の支払及び自己株式の取得はあったものの、当社株主に帰属する当期純利益の積上げ及び円安に伴う為替影響等により、前期末比8,830億円（26.6%）増加の4兆1,993億円となりました。

株主資本比率は、前期末比4.9ポイント上昇の34.6%となり、NET DER（ネット有利子負債対株主資本倍率）は、前期末比0.24改善の0.54倍となりました。

## ○ 連結キャッシュ・フローの状況

(単位：億円)

	第97期 (2020年度)	第98期 (2021年度)
営業活動によるキャッシュ・フロー	8,959	8,012
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,073	386
(フリー・キャッシュ・フロー)	(6,886)	(8,398)
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 7,288	△ 8,467

営業活動によるキャッシュ・フローは、第8、金属、エネルギー・化学品及び食料での営業取引収入の堅調な推移等により、8,012億円のネット入金となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、食料、第8及び機械での固定資産の取得に加え、台湾FMの一部売却に伴い子会社から関連会社に区分変更したことによる現金の減少等があったものの、(株)パン・パシフィック・インターナショナルホールディングスの一部売却、日伯紙パルプ資源開発(株)及び(株)Paidyの売却等により、386億円のネット入金となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、借入金及びリース負債の返済に加え、配当金の支払及び自己株式の取得等により、8,467億円のネット支払となりました。

現金及び現金同等物の当期末残高は、円安に伴う為替影響等もあり、前期末比677億円増加の6,117億円となりました。

## ◎ 2021年度の定性的成果

当社グループは、中期経営計画「Brand-new Deal 2023」（2021年度から2023年度までの3カ年計画）において、「『マーケットイン』による事業変革」と「『SDGs』への貢献・取組強化」を基本方針として掲げています。「Brand-new Deal 2023」初年度である2021年度の具体的な成果は、次のとおりです。

### ■ 繊維カンパニー

#### 米国アンダーアーマーの日本総代理店(株)ドームの株式取得

機能的で革新的なアイテムでアスリートのパフォーマンスを最大限に引出す、世界有数のスポーツブランド「アンダーアーマー」の日本総代理店である、(株)ドームの発行済株式の過半数を取得することに合意しました。米国Under Armour Inc.との協業を通じ、同社の更なる業容拡大と企業価値の向上を図ります。

今後も「マーケットイン」の発想で、多様化するライフスタイルや消費行動の変化を捉え、成長市場であるスポーツ関連ビジネスを拡大していきます。



(アスリートに支持される「アンダーアーマー」ブランドの展開を開始)

サーキュラーエコノミー実現に向けた繊維製品回収サービスの展開  
繊維業界が抱える廃棄問題の解決を目指す「RENUプロジェクト」は、日本市場における繊維製品の回収サービスを開始しました。不要となった繊維製品を回収・選別し、リユースやポリエステル原材料へのリサイクル等による再利用を促進、繊維製品の廃棄を減らし、サーキュラーエコノミー（循環経済）の実現を目指します。

今後も、消費者・社会ニーズを汲上げ、ビジネスモデルの進化や新たなサービスの提供を通じて、「SDGs」実現へ貢献していきます。



(「RENUプロジェクト」による繊維製品回収サービス)

## ■機械カンパニー

日立建機(株)との資本提携を通じた建設機械ビジネスの拡大

当社は、日本産業パートナーズ(株)と共同で設立する特別目的会社を通じ、日立建機(株)の総議決権数の26%にあたる株式を取得し、持分法適用会社化します。同社は新車販売に加え、レンタル・中古車・アフターサービス等のバリューチェーン事業の強化と、デジタル技術活用による顧客接点の深化を推進しています。

今後、当社グループが持つ物流・金融機能及び顧客群の活用による販売網の構築と販売機会の拡大等、今回の資本提携を通じて両社グループの総合力を最大限に発揮したサービスの提供を実現していきます。



(日立建機(株)が販売する油圧ショベル)

ドバイにて世界最大級の廃棄物処理発電プラントの建設開始

当社は、ドバイ首長国において世界最大規模の廃棄物処理発電プラントの建設を進めており、2024年に予定する商業運転開始後、35年間にわたる運営を担っていきます。本プラント完成後は、同首長国内で発生する一般廃棄物の約45%（年間190万トン）を焼却処理し、焼却時に発生する熱を利用した発電を行います。

当社は本プロジェクトを通じ、同首長国の廃棄物の「埋立処分量の削減」、「持続可能な環境に配慮した廃棄物管理」、「化石燃料に頼らない代替エネルギーの開発促進」といった環境・衛生面における政策目標の達成に貢献していきます。



(ドバイ廃棄物処理発電プラントの建設状況)

## ■金属カンパニー

### 西豪州鉄鉱石事業の更なる強化を実現

当社がBHP Group Limited (BHP社) 他と保有する西豪州鉄鉱石事業では、2018年に開発決定を行ったサウス・フランク鉄鉱山が2021年5月より計画通り操業を開始しました。同鉄鉱山は、隣接するマック鉄鉱山と合わせて年産1億4,500万トンを超える世界最大の鉄鉱石生産ハブとなり、西豪州鉄鉱石事業の安定化に大きく貢献していきます。

また、2021年に、新たにBHP社よりウェスタン・リッジ鉄鉱床の一部権益を取得しました。広大な4つの鉄鉱床を有する同鉄鉱床は、既存の鉄道・港湾インフラを活用できる低コストの露天掘り鉄鉱山として生産を開始しています。

西豪州鉄鉱石事業の強化と安定操業により、世界の需要家に対する長期的な優良資源の安定供給に貢献していきます。



(操業を開始したサウス・フランク鉄鉱山)

## ■エネルギー・化学品カンパニー

### 太陽光発電の「余剰電力循環モデル」取組開始

当社関連会社(株)アイ・グリッド・ソリューションズは、太陽光発電の余剰電力買取りサービスを新たに開始しました。本サービスの導入により、電力需給の観点から設置困難であった物流・商業施設においても太陽光発電の導入が可能となり、これまでに全国350カ所以上のオンサイト型太陽光発電所を稼働させています。第三者保有型の再エネ分散電源事業では国内最大の実績を誇り、電力需給が逼迫し電気代が高騰している中、安価な電力を安定的にお客様に供給しています。同社は、買取った余剰電力をCO<sub>2</sub>フリー電力として周辺地域に供給を行うことで、「余剰電力循環モデル」を構築し、各地域での再生可能エネルギーの最大化を推進しています。従来から取組んできた蓄電池等の分散型電源の統合制御に加え、各地域を再エネ電力によりネットワーク化することで次世代型エネルギープラットフォームサービスを提供し、2050年のカーボンニュートラル社会実現に向け貢献していきます。



((株)日本アクセス 春日井物流センターのオンサイト型太陽光発電所)

## 事業報告

### リニューアブル燃料ビジネス

当社は2020年より開始したフィンランドのNESTE OYJ（NESTE社）が生産する石油代替航空燃料（SAF）の国内航空会社向け輸入販売をきっかけとし、2022年2月にNESTE社と日本向けSAF販売に関する独占契約を締結しました。また、NESTE社が生産するリニューアブルディーゼル（RD）の輸入販売も拡大しており、国内初となる給油拠点の運用を開始しています。NESTE社が生産するリニューアブル燃料は廃食油等を原料とし、ライフサイクルアセスメントベースの温室効果ガス排出量を石油由来燃料比、SAFで最大8割、RDで約9割削減します。

当社は今後とも当社グループの総合力を活かしたリニューアブル燃料への取組を通じて脱炭素化社会の実現を目指します。



（国内初リニューアブルディーゼル給油拠点）

### 食料カンパニー

#### CGB Enterprises, Inc.（CGB社）による大豆搾油・精製工場への投資

当社関連会社CGB社は、米国ノースダコタ州で大豆搾油・精製工場の新設を決定しました。CGB社は、北米で穀物集荷事業、搾油事業、物流事業等を展開し、食の安定供給を支えています。

搾油事業により生産される大豆油は、食用に加え、再生可能エネルギーであるバイオ燃料の原料としての活用も広がっており、今後、更なる需要の増大が見込まれます。

CGB社は、大豆油の生産拡大を通じて、米国エネルギー分野の成長も取込みながら、地球環境に優しいクリーンエネルギーの普及にも貢献していきます。



（米国インディアナ州のCGB社大豆搾油・精製工場）

### 上海威銘食品有限公司（威銘社）との資本業務提携

当社は、中国におけるコーヒー大手企業である威銘社と2021年10月に資本業務提携契約を締結しました。中国では、ライフスタイルの変化に伴いコーヒーの消費量が急拡大していますが、高品質で美味しいコーヒーを求める消費者を中心に、レギュラーコーヒーの需要増加が見込まれています。威銘社は、カフェ、飲食店、オンライン市場で多様なコーヒー製品や関連機器等を提供している他、レギュラーコーヒーや、豆の栽培・輸送・焙煎等すべての過程において高い品質管理を求められるスペシャルティコーヒーの取扱も進めています。

当社は、グループの調達網を利用したコーヒー生豆の安定供給と、顧客ネットワークを利用した威銘社製品の販売を通じて、中国のコーヒー市場の成長を取込んでいきます。

今後は同じく当社の資本業務提携先でコーヒー豆のトレーサビリティプラットフォームを運営するFarmer Connect SAと連携し、安心安全で美味しいコーヒーを日本・中国を含むアジア市場に供給し、コーヒー文化の発展にも貢献していきます。



(威銘社のレギュラーコーヒーブランド“MingS”)

### ■住生活カンパニー

#### 英国タイヤバリューチェーンの拡大

英国にてタイヤ卸・小売事業を展開する当社子会社のEuropean Tyre Enterprise Limited (ETEL社)は、2021年12月にMurfitts Group Limited (Murfitts社)を買収し、廃タイヤの回収・リサイクル事業に進出しました。これにより、世界でも類を見ない卸・小売・回収事業を一貫して提供する企業として、循環型社会への貢献を目指します。同社は英国で廃棄されるタイヤを、年間約20万本相当回収し、アスファルト代替の再生建設資材等へ加工しています。ETEL社は英国全土に広がる既存物流網を活用して本事業の更なる効率化、収益力強化を図ります。



(Murfitts社の加工拠点及び再生建設資材を敷いた遊戯場)

#### 西松建設(株)との資本業務提携

2021年12月に西松建設(株)と資本業務提携契約を締結し、同社の発行済株式10%を取得しました。同社とはこれまで、共同での不動産開発事業や工事発注・資機材調達等を通じて良好な協業関係を築いてきました。両社が有する経営資源・ノウハウを結集し、より一層の連携を深めていくことが、新たなシナジーの創出・企業価値向上に資するとの共通の見解から、この度の資本業務提携に至りました。本資本業務提携により、施工機能を加えた川上（建材）から川下（不動産）までのバリューチェーンを構築することで、建設・建材業界の優良企業群とのアライアンスを強化し、「SDGs」や国土強靱化等の社会課題対応に取組んでいきます。



(西松建設(株)と共同開発した、ホテルJALシティ富山)

## ■情報・金融カンパニー

米国セキュリティ事業者SilverSky Inc. (SilverSky社) の持分法適用会社化  
企業のデジタル化、DXによる事業変革が進む中で、システム環境も大きく変化し、多様化・複雑化しています。この変化の中で、システムの脆弱性を狙ったサイバー攻撃が急増しており、システム全体にわたる総合的な監視と攻撃への迅速な対応の重要性が高まっています。

今般、当社は米国の大手セキュリティ事業者であるSilverSky社へ出資しました。今後は、システム開発等に豊富な知見を持つ伊藤忠テクノソリューションズ(株)等との連携を通じ、米国のみならず日本を含むアジアでの事業展開を支援することで、顧客企業のサイバーセキュリティへの懸念を最小化し、デジタル時代の持続的な成長を支援していきます。



(企業をサイバーセキュリティの脅威から守るオペレーションセンター)

### (株)Belongによる中古携帯端末販売の拡大

当社が100%出資する(株)Belongでは、高額化する端末価格や「SDGs」への関心の高まり等を背景とした市場の拡大を見据え、中古携帯端末を主にECを通じ販売しています。同社では、技術に詳しくない方にも安心してご購入頂けるよう、携帯表面の傷や電池の消耗具合等を丁寧に検査し、その結果を消費者へ分かり易く説明したうえで販売しています。検査・選別作業は、ノウハウを蓄積した同社独自の専用オペレーションセンターで実施しており、これにより高品質な端末をリーズナブルな価格で販売することを可能としています。その結果、同社でご購入頂いたお客様からは極めて高い顧客満足度評価を頂いており、2021年度は前年度比約4倍の販売台数を記録するに至っています。今後も同社の事業を通じ、成長市場でのシェア拡大・収益基盤強化とともに、循環型社会実現への貢献の両立を図っていきます。



(運営する中古携帯ECサイト「にこスマ」で消費者へ直接販売)



## ■第8カンパニー

### (株)ゲート・ワンの設立

当社と(株)ファミリーマートは、ファミリーマート店舗内に設置するデジタルサイネージ（電子看板）を活用したメディア事業の展開に向け、2021年9月に(株)ゲート・ワンを設立しました。レジカウンターの背後に大型サイネージ3台を連ね、音声と大画面による迫力ある広告に加え、テレビドラマ・映画番宣等の俳優のオリジナルインタビュー、アーティストのプロモーションビデオ等エンターテインメント関連の情報や、地域情報、ニュース、天気予報等魅力的なコンテンツを放映し、広告収益の獲得のみならず、ワクワクする店作りによる集客・日商向上を図ります。

2022年6月頃を目途に3,000店舗、3年以内を目途に設置可能な全店舗へデジタルサイネージを導入し、TV・インターネットに次ぐ第3のメディアとなることを目指します。



(視認性が高い大型デジタルサイネージ)

## ■その他

### 「SDGs」発信拠点として「ITOCHU SDGs STUDIO」を開設

当社は、世の中のあらゆる「SDGs」に関する取組を後押しする発信拠点として、伊藤忠本社敷地内に「ITOCHU SDGs STUDIO」を開設しました。エバンジェリスト（伝道師）には世界的トップモデルの富永愛さんを任命しています。タレントのSHELLYさんナビゲートによるJ-WAVEラジオでの当社冠番組や農林水産省・WWF等の展示を通じて「SDGs」の取組を発信してきた結果、来場者は約2万人を数え、著名な来場者のSNSフォロワー総数は1,500万人を超えています。

今後も、当STUDIOが世の中の「SDGs」のうねりを作り出す拠点として発信を続け、SDGsの実現に貢献していきます。



(「ITOCHU SDGs STUDIO」ラジオブースでのJ-WAVE収録)

## (2) 対処すべき課題

### ○ 来期の見通し

来期の経営環境を展望しますと、ロシアのウクライナ侵攻に係る高い不確実性がある中で、国際商品市況の高騰やサプライチェーンの混乱が長引き、物価上昇を通じて世界経済を下押しし続ける懸念があります。また、行動制限を解除する国が増えてはいるものの、新型コロナウイルスの感染収束には予断を許さず、むしろ再び感染拡大が加速し、経済活動を制約するリスクがあります。このように、経営環境の先行きには様々な不透明要因があると認識しています。

そのようなもとで、米国では利上げ継続が見込まれ、ドル・円相場は当面円安が続くと見込まれます。また、原油価格は、対露経済制裁下での需給不安定化を背景に当面高止まりが予想されます。

### ○ 中期経営計画「Brand-new Deal 2023」の更なる推進

中期経営計画「Brand-new Deal 2023」（2021年度から2023年度までの3ヵ年計画）の2年目となる2022年度は、当該中期経営計画の基本方針である、『「マーケットイン」による事業変革』と『「SDGs」への貢献・取組強化』の更なる推進を通じて、引続き、多様化するマーケットニーズへの対応と、本業を通じた生活基盤の維持・環境改善等の「SDGs」実現への貢献を果たしていきます。

#### 基本方針

##### < 「マーケットイン」による事業変革 >

多様化する売り手／買い手の顕在・潜在ニーズを捉えて、川下から川上までのバリューチェーン変革による事業成長を実現するため、現中期経営計画における主要施策への取組を継続します。

- ・グループ最大の消費者基盤であるファミリーマート事業の進化
- ・川下起点のバリューチェーン全体の変革
- ・データ活用・DXによる収益機会拡大

グループ最大の消費者基盤であるファミリーマートを起点に、グループが保有する機能を最大限活用したファミリーマートのデジタル化、顧客接点・データ基盤を活用した広告・メディア・金融事業等の新たな収益基盤の創出、ファミリーマート以外での新たな消費者接点・データ基盤の獲得を通じた更なる収益の拡大を図ります。

##### < 「SDGs」への貢献・取組強化 >

大きく変化する経営環境をチャンスと捉え、「SDGs」実現に貢献していきます。

- ・脱炭素社会を見据えた事業拡大
- ・循環型ビジネスの主導的展開
- ・バリューチェーン強靱化による持続的成長

#### 基本方針



#### 「マーケットイン」による事業変革

##### 「利は川下にある」

利益の源泉は川上から川下へシフトしており、「商品縦割り」による弊害打破が急務。ビジネスモデルの進化と新たな成長機会創出を推進。

#### 「SDGs」への貢献・取組強化

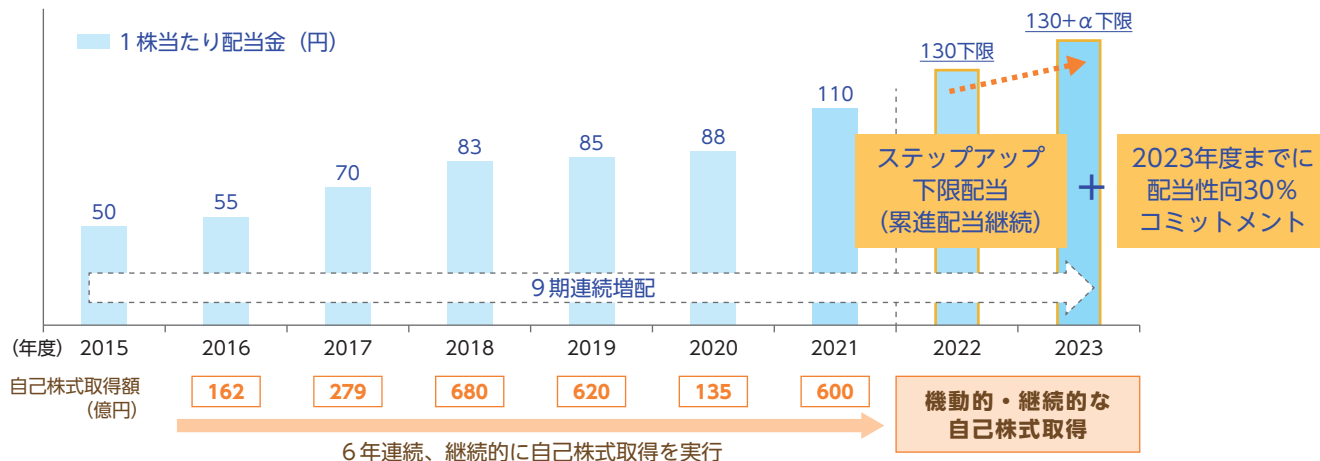
##### 「三方よし資本主義」

持続可能な社会を目指し、全てのステークホルダーに貢献する資本主義へ。本業を通じ、生活基盤の維持・環境改善等「SDGs」実現に貢献。

## 株主還元方針

2022年5月10日公表のとおり、配当については、現中期経営計画期間中において累進配当を継続し、ステップアップ下限配当を実施します。また、現中期経営計画の最終年度となる2023年度までに配当性向30%を実現します。2022年度の1株当たり配当金は、当社史上最高を更新する130円を下限とします。

加えて、自己株式取得についても、市場環境を踏まえてキャッシュアロケーションの状況を都度見直し、機動的、継続的に実行してまいります。



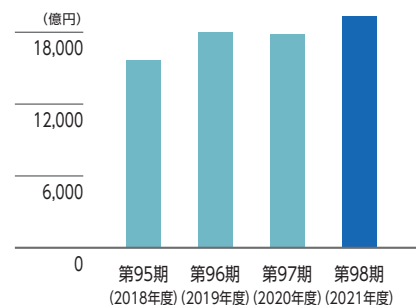
株主の皆様におかれましては、今後とも一層のご支援ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

# 事業報告

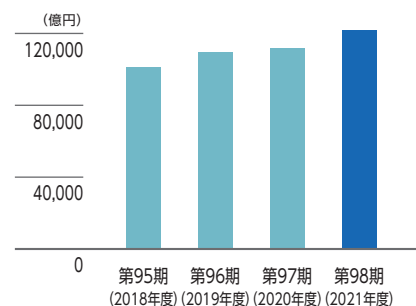
## (3) 財産及び損益の状況の推移

### ① 当社グループの財産及び損益の状況の推移

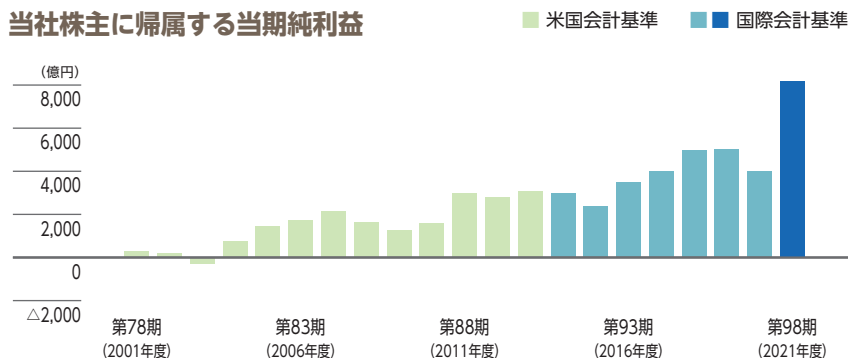
#### 売上総利益



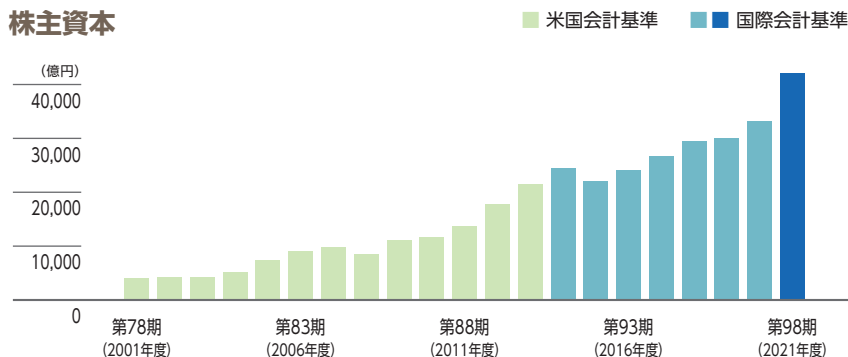
#### 総資産



#### 当社株主に帰属する当期純利益



#### 株主資本

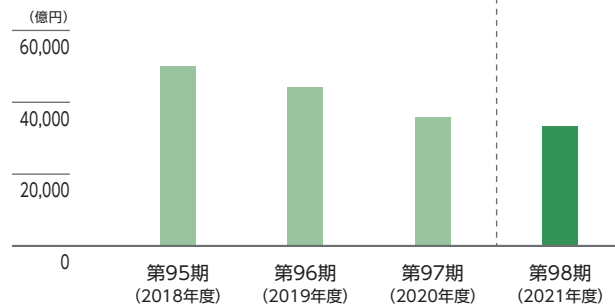


	第95期 (2018年度)	第96期 (2019年度)	第97期 (2020年度)	第98期 (2021年度)
収益	(百万円) 11,600,485	10,982,968	10,362,628	<b>12,293,348</b>
売上総利益	(百万円) 1,563,772	1,797,788	1,780,747	<b>1,937,165</b>
当社株主に帰属する当期純利益	(百万円) 500,523	501,322	401,433	<b>820,269</b>
基本的1株当たり当社株主に帰属する当期純利益	(円) 324.07	335.58	269.83	<b>552.86</b>
総資産	(百万円) 10,098,703	10,919,598	11,178,432	<b>12,153,658</b>
株主資本	(百万円) 2,936,908	2,995,951	3,316,281	<b>4,199,325</b>

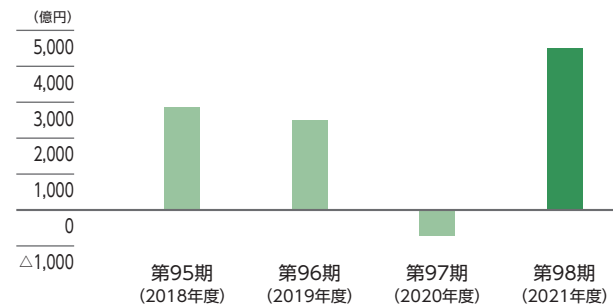
(百万円未満四捨五入)

## ② 当社（単体）の財産及び損益の状況の推移

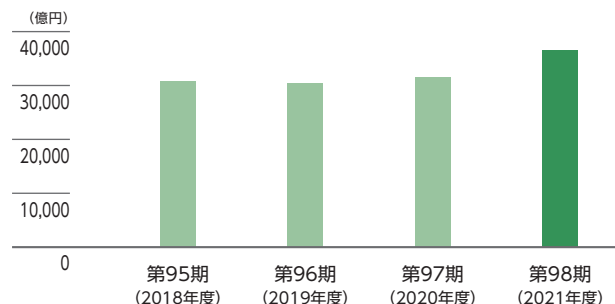
### 売上高／収益



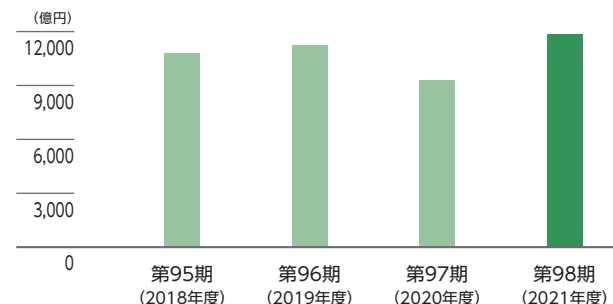
### 当期純利益又は当期純損失



### 総資産



### 純資産



		第95期 (2018年度)	第96期 (2019年度)	第97期 (2020年度)	第98期 (2021年度)
売上高	(百万円)	4,983,051	4,411,184	3,575,369	—
収益	(百万円)	—	—	—	3,317,288
経常利益	(百万円)	307,065	287,696	305,892	404,537
当期純利益又は当期純損失(△)	(百万円)	286,479	248,410	△71,341	450,423
1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失(△)	(円)	185.37	166.18	△47.92	303.44
総資産	(百万円)	3,086,494	3,046,455	3,158,247	3,659,443
純資産	(百万円)	1,081,068	1,123,143	928,762	1,186,810

(百万円未満四捨五入)

(注) 2021年度より、企業会計基準第29号「収益認識に関する会計基準」等を適用したことを契機に、損益計算書の表示科目を「売上高」から「収益」に変更いたしました。「売上高」は、すべての取引の対価を総額で表示していましたが、「収益」は、代理人として行う取引においては対価の純額または手数料相当を表示しています。

# 事業報告

## (4) 重要な企業結合の状況

### ① 重要な子会社及び関連会社の状況

	会社名	資本金	議決権比率	主要な事業内容
国内	Dole International Holdings(株)	33,976百万円	100.00%	Doleアジア青果事業及びグローバル加工食品事業の事業管理
	伊藤忠テクノソリューションズ(株)	21,764百万円	59.45%	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	54.01%	石油製品・LPガスの販売及び電力熱供給事業
	(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
	タキロンシーアイ(株)	15,189百万円	55.76%	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)	10,225百万円	100.00%	不動産の開発・分譲・賃貸
	プリマハム(株)	7,909百万円	50.14%	食肉及び食肉加工品製造・販売
	(株)ヤナセ	6,976百万円	66.10%	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	52.32%	酒類、食料品等の卸売・販売
	コネクシオ(株)	2,778百万円	60.36%	モバイル端末の卸売・販売、モバイル関連ソリューション事業
	(株)日本アクセス	2,620百万円	100.00%	食品等の卸売・販売
海外	伊藤忠インターナショナル会社	625,640千米ドル	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
	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(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
	Orchid Alliance Holdings Limited	1,500,055千米ドル	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、廃タイヤ回収業
	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
ITOCHU FIBRE LIMITED	168,822千ユーロ	100.00%	製紙用パルプ、チップ、紙製品の販売・METSA FIBRE OYへの投資	
関連会社	(株)オリエントコーポレーション	150,069百万円	16.53%	信販業
	東京センチュリー(株)	81,129百万円	30.07%	国内リース事業、国内オート事業、スペシャルティ事業、国際事業
	C.P. Pokphand Co. Ltd.	253,329千米ドル	25.00%	配合飼料事業、畜産・水産関連事業、食品の製造・販売業
	伊藤忠丸紅鉄鋼(株)	30,000百万円	50.00%	鉄鋼製品等の輸出入・販売
	不二製油グループ本社(株)	13,209百万円	39.94%	不二製油グループの戦略立案及び各事業会社の統括管理
(株)デサント	3,846百万円	39.98%	スポーツウェア及び関連商品の製造・販売	

(百万円未満四捨五入)

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

(注2) (株)オリエントコーポレーションの議決権比率は20%未満ですが、当社は同社の取締役会において、代表取締役を含む取締役の派遣を通して営業及び財務方針決定に参加し、重要な影響力を有しているため同社を関連会社としています。

## ② 連結子会社及び持分法適用会社数の推移

区分	第95期 (2018年度)	第96期 (2019年度)	第97期 (2020年度)	第98期 (2021年度)
連結子会社	203社	203社	199社	192社
持分法適用会社	88社	86社	80社	82社
連結対象会社合計	291社	289社	279社	274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、モスクワ、ナイロビ、リヤド、ジャカルタ等31店
海外現地法人	伊藤忠インターナショナル会社（米国）、伊藤忠ブラジル会社、伊藤忠欧州会社（英国）、伊藤忠中近東会社（アラブ首長国連邦）、伊藤忠（中国）集团有限公司、伊藤忠香港会社、伊藤忠シンガポール会社、伊藤忠タイ会社等、海外現地法人の本・支店等含め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
5,999名 [1,778名]	13,152名 [1,350名]	485名 [62名]	12,344名 [3,808名]	35,561名 [19,365名]	16,671名 [2,919名]	21,210名 [8,724名]	7,021名 [5,065名]	2,681名 [124名]	115,124名 [43,195名]

(注1) 従業員数は、就業人員数であり、[ ] は、臨時従業員の年間の平均人数を外数で記載しています。

(注2) 第8カンパニーにおける(株)ファミリーマートでの子会社の異動により、従業員数が前期末比6,189名減少しています。

### 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
4,170名	45名減	42.2歳	18年2ヵ月

(注) 上記従業員数には、国内857名、海外312名の他社への出向者、及び海外現地法人での勤務者288名が含まれています。

# 事業報告

## (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）の発行等を行いました。

## (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	268,196
(株) 三井住友銀行	176,155
(株) 三菱UFJ銀行	118,851
三井住友信託銀行(株)	99,422
日本生命保険相互会社	49,500
農林中央金庫	30,000
信金中央金庫	30,000
明治安田生命保険相互会社	27,500
(株) 八十二銀行	24,909
(株) 日本政策投資銀行	21,000

(百万円未満四捨五入)

## (10) 当社グループの現況に関するその他重要な事項

記載すべき重要な事項はありません。



## 2. 会社の株式に関する事項

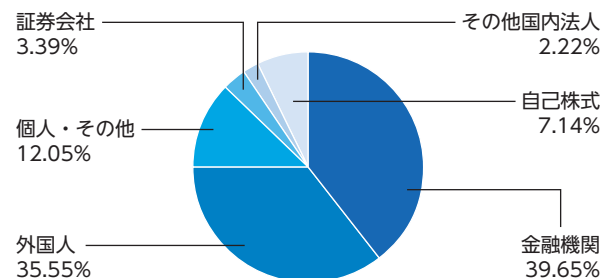
(1) 発行可能株式総数 …………… 3,000,000,000株

(2) 発行済株式の総数 …………… 1,584,889,504株

(3) 株主数 …………… 207,790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)	260,645	17.71
(株) 日本カスタディ銀行 (信託口)	81,906	5.57
EUROCLEAR BANK S.A. / N.V.	81,873	5.56
CP WORLDWIDE INVESTMENT COMPANY LIMITED	63,500	4.31
日本生命保険相互会社	34,056	2.31
(株) みずほ銀行	31,200	2.12
朝日生命保険相互会社	23,400	1.59
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	21,671	1.47
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	20,176	1.37
BNYM AS AGT / CLTS NON TREATY JASDEC	19,086	1.30

(千株未満切捨)

(注1) 当社は、自己株式を113,229千株保有していますが、上記大株主からは除外しています。

(注2) 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

## (5) その他株式に関する重要な事項

当社は、機動的な資本政策の遂行を図るため、会社法第165条第3項の規定により読替えて適用される同法第156条の規定に基づき、以下のとおり自己株式を取得しました。

取締役会決議日	2020年6月12日	2022年1月19日
取得期間	2020年6月12日～2021年6月11日	2022年1月20日～2022年3月24日
取得した自己株式数	5,213千株	15,757千株

(千株未満切捨)

3. 会社役員に関する事項

(1) 取締役及び監査役の状況 (2022年3月31日現在)

地 位	氏 名	担 当	重要な兼職先の状況
取締役会長	* 岡 藤 正 広	CEO	日清食品ホールディングス(株) 社外取締役
取締役副会長	鈴木 善 久		協和キリン(株) 社外取締役
取締役社長	* 石 井 敬 太	COO	
取 締 役	* 吉 田 朋 史	住生活カンパニー プレジデント	
取 締 役	* 福 田 祐 士	東アジア総代表 (兼) アジア・大洋州総支配人 (兼) CP・CITIC管掌	
取 締 役	* 小 林 文 彦	CAO	
取 締 役	* 鉢 村 剛	CFO	
取 締 役	村 木 厚 子		住友化学(株) 社外取締役
取 締 役	川 名 正 敏		メドピア(株) 社外取締役
取 締 役	中 森 真 紀 子		中森公認会計士事務所 代表 M&Aキャピタルパートナーズ(株) 社外監査役 (株)LIFFULL 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
常 勤 監 査 役	土 橋 修 三 郎		
常 勤 監 査 役	京 田 誠		
監 査 役	間 島 進 吾		ウイン・パートナーズ(株) 社外取締役
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アドバイザーサービス(株) 代表取締役
監 査 役	菊 池 眞 澄		

(注1) \*印の各氏は、代表取締役です。

(注2) 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3) 取締役村木厚子、川名正敏、中森真紀子及び石塚邦雄の各氏は、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4) 監査役間島進吾、瓜生健太郎及び菊池眞澄の各氏は、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5) 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6) 監査役間島進吾氏は、日本及び米国(ニューヨーク州)における公認会計士の資格を有し、公認会計士及び大学教授(会計学及び監査論)としての長年の経験があり、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7) 2021年6月18日付で、望月晴文及び大野恒太郎の両氏がそれぞれ社外取締役と社外監査役を退任しています。

(注8) 2021年6月28日付で、取締役村木厚子氏は、SOMPOホールディングス(株)の社外取締役を退任しています。

(注9) 2021年11月30日付で、取締役中森真紀子氏は、(株)チームスピリットの社外監査役を退任しています。

(注10) 2022年3月31日付で、鈴木善久、吉田朋史及び福田祐士の各氏が取締役を辞任しています。

## | 執行役員を選任の方針と手続

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。選任の手続としては、新任の者については役員推薦に基づき、また、再任の者については執行役員としての業績評価を踏まえて会長が候補者を選定し、指名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（または指名委員会委員長）による立案に基づく指名委員会での審議を経て、取締役会の決議により適時に解任するものとします。

## (2) 執行役員状況 (2022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
小林文彦	副社長執行役員	CAO
鉢村剛	副社長執行役員	CFO
都梅博之	専務執行役員	機械カンパニー プレジデント
諸藤雅浩	常務執行役員	繊維カンパニー プレジデント (兼) 大阪本社管掌
茅野みつる	常務執行役員	伊藤忠インターナショナル会社社長 (CEO)
貝塚寛雪	常務執行役員	食料カンパニー プレジデント
高田知幸	常務執行役員	広報部長
新宮達史	常務執行役員	情報・金融カンパニー プレジデント
森田考則	執行役員	欧州・CIS 総支配人 (兼) 伊藤忠欧州会社社長
田中正哉	執行役員	エネルギー・化学品カンパニー プレジデント
瀬戸憲治	執行役員	金属カンパニー プレジデント
的場佳子	執行役員	人事・総務部長
中宏之	執行役員	CSO (兼) CDO・CIO (兼) 業務部長
加藤修一	執行役員	第8カンパニー プレジデント

## 事業報告

氏名	会社における地位	担当
真木正寿	執行役員	住生活カンパニー プレジデント
山口忠宜	執行役員	伊藤忠インターナショナル会社CAO (兼) 伊藤忠カナダ会社社長
渡辺 聡	執行役員	財務部長
武内秀人	執行役員	ブランドマーケティング第二部門長
鯛 健一	執行役員	生鮮食品部門長
梶原 浩	執行役員	情報・通信部門長
齊藤 晃	執行役員	東アジア総代表
北島 義典	執行役員	ブランドマーケティング第一部門長 (兼) ブランドマーケティング第二部長
西口 知邦	執行役員	秘書部長
山口 和昭	執行役員	経理部長
田畑 信幸	執行役員	化学品部門長
吉川 直彦	執行役員	プラント・船舶・航空機部門長
山本 広太郎	執行役員	ITOCHU Building Products Holdings Inc. (Director, President & CEO)
阿部 邦明	執行役員	食料経営企画部長

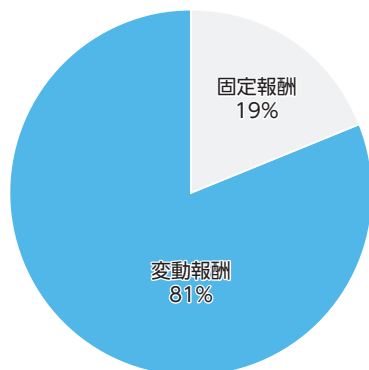
(注) 茅野みつるの戸籍上の氏名は、池みつるです。

### (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

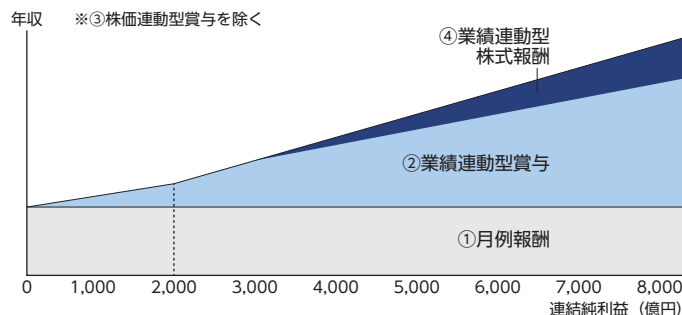
当社の取締役報酬制度は、「業績拡大のインセンティブ」の目的で設計されています。以下、「固定・変動報酬比率イメージ（2021年度）」のとおり、報酬総額のうち変動報酬が占める割合が約81%（2021年度）となっており、他社との比較においても非常に高い水準となっています。業績が上がれば報酬が増額する一方、業績が悪化した場合には各取締役の報酬は大幅に減少し、経営責任を明確に負担する仕組みとなっていること、また、過去より算定式を含めて本報酬制度を対外的に開示しており、その透明性が高いことが特徴です。具体的には、①月例報酬、②業績連動型賞与、③株価連動型賞与、及び、④業績連動型株式報酬により構成されており、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。

固定・変動報酬比率イメージ（2021年度）



当イメージ図は、2022年6月24日開催の第98回定時株主総会において第5号議案が可決された場合のものであります。

取締役（社外取締役を除く）報酬イメージ



※「当社株主に帰属する当期純利益（連結）」（以下、本項において「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、上記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社外役員が過半数を占めるガバナンス・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、「固定・変動報酬比率イメージ（2021年度）」にもあるとおり、報酬総額の約19%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ESG・SDGs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・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）を運動指標として、株価連動型賞与については、当社株価を運動指標として、それぞれ取締役会にて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。
- ・上記のとおりガバナンス・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・手続きを経て、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、以下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ESG・SDGs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8億円 (うち、社外取締役分は 年額1億円)	2019年6月21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20億円 ※社外取締役は不支給		6名 (社外取締役を除く)
	③株価連動型 賞与	連続する2事業年度における 当社株価の上昇額に、 当社株価成長率と東証 株価指数(TOPIX)の成長 率との相対評価を加味して 算定	変動 (中長期)		以下は2事業年度分かつ 取締役及び執行役員を対象 とした限度額 ・当社から信託への拠出 上限額:15億円 ・対象者に付与するポイン トの総数:130万ポイント (1ポイント=1株として換 算) ※社外取締役は不支給	
	④業績連動型 株式報酬	当期純利益(連結)に基づ き総支給額が決定し、 業績連動型賞与の個別支 給額の算出にあたり使用 する取締役の役位ポイン トに応じて個別支給額が 決定		2016年6月24日		

・当社監査役の報酬の限度額は、2005年6月29日開催の第81回定時株主総会において月額13百万円以内と決議されています。当該定時株主総会終結時点の監査役の員数は5名です。

- ・2022年6月24日開催の第98回定時株主総会において、第5号議案（取締役の報酬額改定の件）が原案通り可決された場合には、当社取締役の報酬限度額は、①月例報酬については2022年度分報酬より、②業績連動型賞与及び③株価連動型賞与については2021年度分報酬より以下のとおり変更となります。（④業績連動型株式報酬については変更ございません。）

### 取締役報酬額上限

報酬名	現在	決議後
①月例報酬	年額8億円 (うち社外取締役は 年額1億円)	年額10億円 (うち社外取締役は 年額1億円)
②業績連動型賞与	年額20億円	年額30億円
③株価連動型賞与		
④業績連動型株式報酬	・信託への拠出上限額：15億円 ・対象者に付与するポイントの総数： 130万ポイント	変更なし

- ・2022年6月24日開催の第98回定時株主総会において、第6号議案（監査役の報酬額改定の件）が原案通り可決された場合には、当社監査役の報酬の限度額は、年額250百万円以内となります。

### ③ 取締役全報酬に占める業績連動報酬の割合

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

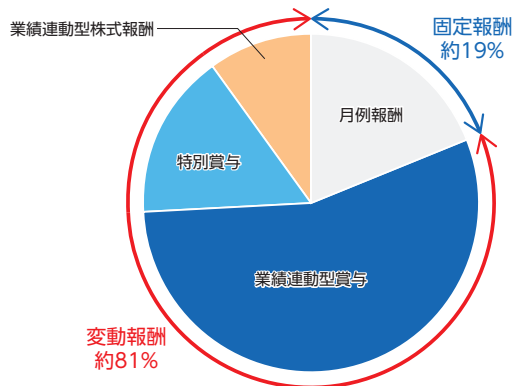
役員区分	人員	報酬等の総額	内 訳					
			月例報酬	業績連動報酬				
				業績連動型賞与	株価連動型賞与	特別賞与	株式報酬 (非金銭報酬)	
取締役	取締役(社内)	7名	3,611	682	2,000	—	576	352
	社外取締役	5名	81	81	—	—	—	—
	合計	12名	3,692	763	2,000	—	576	352
監査役	監査役(社内)	2名	92	92	—	—	—	—
	社外監査役	4名	60	60	—	—	—	—
	合計	6名	152	152	—	—	—	—

(百万円未満四捨五入)

## 事業報告

- ・2021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、特別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・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ESG・SDGs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。
- ・当社は、本定時株主総会の第5号議案（取締役の報酬額改定の件）が可決されることを条件として、特別賞与を支給することを、ガバナンス・報酬委員会の審議を経たうえで2022年3月17日開催の取締役会で決議しました。現行のフォーミュラで算定した取締役賞与を従来の賞与限度額（年額20億円）の範囲内で支給し（なお、業績連動型賞与の金額が年額20億円に達するため、株価連動型賞与はゼロとなります）、本定時株主総会の第5号議案（取締役の報酬額改定の件）が可決されることを条件として、当該賞与限度額を上回る金額を取締役賞与とは別枠の特別賞与として支給するものであり、特別賞与と取締役賞与の合計額は、賞与限度額（年間30億円）以内となります。

### 2021年度取締役（社外取締役を除く）報酬構成比率（予定）



当イメージ図は、2022年6月24日開催の第98回定時株主総会において第5号議案が可決された場合のものであります。

## 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、上記のとおり、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、2021年度の当社株価平均値は、2020年度の当社株価平均値との比較において約767円上昇しています。
- ・非金銭報酬である業績連動型株式報酬においては、2016年6月24日開催の第92回定時株主総会における決議に基づき、役員報酬BIP（Board Incentive Plan）信託（以下、「BIP信託」という。）と称される仕組みを採用しています。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（1ポイント＝1株）を付与し、取締役の退任後に、BIP信託より、累積したポイント分に相当する当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭を当社株式から生じる配当とともに交付または給付します。なお、国内非居住の取締役に対しては、本報酬に準じて算出される株式報酬相当額を毎年算出し、上記に基づき個別支給額が決定される業績連動型賞与とは別の業績連動型賞与として、毎年の定時株主総会終了後に支払います。



## (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
村木厚子	<p>当期開催の取締役会15回のすべてに出席し、主に厚生労働省（及び旧労働省）における長年の経験を通して培われた働く環境の整備、人材の育成、社会保障等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、当期は指名委員会の委員長を務め、経営陣幹部の選解任や後継者計画について実質面での議論を主導するとともに、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、人材活用や組織活性化の分野における数多くの有益な提言等を行っています。</p>
川名正敏	<p>当期開催の取締役会15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・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や役員報酬等に関する議論を主導するとともに、指名委員会の委員を務め、当社の後継者計画・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、健康経営や新型コロナウイルス禍における社内防疫体制に関し、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15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営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、指名委員会及び女性活躍推進委員会の委員を務め、当社の後継者計画・役員指名の客観性の向上や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、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>就任後開催の取締役会11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・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による事業変革等について、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
間島進吾	当期開催の取締役会15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、主に日本及び米国での公認会計士並びに中央大学での教授・常任理事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・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に貢献しました。
瓜生健太郎	当期開催の取締役会15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、当期は指名委員会の委員を務め、当社の役員指名の客観性の向上に貢献しました。
菊池眞澄	就任後開催の取締役会11回のうち10回に出席し、また、監査役会10回のうち9回に出席し、主に企業経営トップとしての長年の経験を通じて培った高い見識に基づき、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・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女性活躍支援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) 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。

## 4. 会計監査人に関する事項

### (1) 会計監査人の名称 …………… 有限責任監査法人トーマツ

### (2) 当該事業年度に係る会計監査人に対する報酬等の額

- |  |          |
|--|----------|
| ① 当社が支払うべき公認会計士法第2条第1項の業務（監査または証明業務）についての報酬等の額 | 695百万円   |
| ② 当社及び当社の子会社が会計監査人に支払うべき報酬等の合計額                | 2,356百万円 |
- (注1) 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の報酬等の額を区分していませんので、上記①の報酬等の額には金融商品取引法に基づく監査の報酬及び国際会計基準（IFRS）に基づく英文財務諸表に係る監査の報酬を含めています。
- (注2) 当社及び当社の子会社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外に、内部管理体制評価支援等についての対価を支払っており、それらは上記②の報酬等の合計額に含めています。
- (注3) 当社監査役会は、会計監査人の監査計画の内容を確認し、従前の事業年度における職務執行状況や監査品質、報酬見積りの算出根拠について確認し、検討した結果、会計監査人の報酬等の額につき、会社法第399条第1項の同意を行っています。
- (注4) 「1. 当社グループの現況に関する事項 (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」に記載されている重要な子会社及び関連会社のうち、プリマハム(株)、(株)ヤナセ及び(株)オリエントコーポレーションはEY新日本有限責任監査法人、不二製油グループ本社(株)及び(株)デサントは有限責任あずさ監査法人、海外の子会社及び関連会社は外国の法令に基づいた会計監査人としての資格を有する現地の監査法人の監査を受けています。

### (3) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

監査役会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号のいずれかに該当したときは、監査役全員の同意に基づき、会計監査人を解任します。この場合、監査役会が選定した監査役は、解任後最初に招集される株主総会において、会計監査人を解任した旨とその理由を報告します。

また、監査役会は、会計監査人の監査の適正性及び信頼性が確保できないと認めたときは、株主総会に提出する会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定します。

## 5. 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

### (1) 内部統制システムに関する基本方針の概要

当社は、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並びにその他業務の適正を確保するために必要な体制（内部統制システム）を次のとおり整備しています。以下、2006年4月19日開催の取締役会において決議された「内部統制システムに関する基本方針」の概要を記載します。（直近では2021年5月14日付で一部改訂を行っています。）

#### ① 取締役及び使用人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

コーポレート・ガバナンス	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1</b> 取締役会は、社外取締役を含む取締役で構成し、法令、定款及び「取締役会規程」その他の社内規程等に従い、重要事項を決定するとともに、取締役の職務執行を監督する。</li> <li><b>2</b> 取締役は、取締役会の決定した役割に基づき、法令、定款、取締役会決議及び社内規程に従い、担当業務を執行する。</li> <li><b>3</b> 取締役会の意思決定機能と監督機能の強化及び業務執行の効率化を図るため執行役員制を採用する。執行役員は、取締役会の決定のもと、取締役会及び代表取締役の委任に基づき、担当職務を執行する。</li> <li><b>4</b> 監査役は、「監査役会規程」及び「監査役監査基準」に則り、取締役の職務執行の適正性を監査する。</li> </ol>
コンプライアンス	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1</b> 取締役、執行役員及び使用人は、「伊藤忠グループ企業理念」及び「伊藤忠グループ企業行動指針」に則り行動する。</li> <li><b>2</b> コンプライアンス統括役員（代表取締役）、コンプライアンス委員会及びコンプライアンスに係る事項を統括する部署を設置するとともに、「伊藤忠グループコンプライアンスプログラム」を制定し、コンプライアンス体制の充実に努める。</li> </ol>
財務報告の 適正性確保のための体制整備	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1</b> 商取引管理及び経理に関する社内規程を整備するとともに、CFO（Chief Financial Officer）を設置し、財務報告の適正性を確保するための体制の充実に努める。</li> <li><b>2</b> 開示委員会を設置するとともに、財務報告の適正性を確保するための体制につき、その整備・運用状況を定期的に評価し改善を図る。</li> </ol>
内部監査	<p>社長直轄の監査部を設置する。監査部は、「監査規程」に基づき業務全般に関し、法令、定款及び社内規程の遵守状況、職務執行の方法及び内容の妥当性等につき、定期的に内部監査を実施する。</p>

#### ② 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

取締役は、「情報管理規程」、「文書管理規則」その他の社内規程に従い、株主総会議事録等の職務執行に係る重要な文書や、関連資料とともに適切に保存・管理し、取締役及び監査役は、いつでも、これを閲覧することができる。また、会社の重要な情報の適時開示その他の開示を所管する部署を設置するとともに、取締役は、開示すべき情報を迅速かつ網羅的に収集したうえで、法令等に従い適時かつ適切に開示する。

### ③ 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

市場リスク、信用リスク、カントリーリスク、投資リスク、環境・社会リスクその他様々なリスクに対処するため、各種の社内委員会や責任部署を設置するとともに、各種管理規則、投資基準、リスク限度額・取引限度額の設定や報告・監視体制の整備等、必要なリスク管理体制及び管理手法を整備し、リスクを総括的かつ個別的に管理する。また、管理体制の有効性につき定期的にレビューする。

### ④ 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

HMC及び各種社内委員会	社長補佐機関としてHMC（Headquarters Management Committee）及び各種の社内委員会を設置し、社長及び取締役会による適切かつ機動的な意思決定に資するものとする。
ディビジョンカンパニー制	ディビジョンカンパニー制を採用し、各カンパニーにはカンパニープレジデントを設置して、法令、定款、社内規程等に従い、担当事業領域の経営を行う。また、カンパニーごとに、数値目標を設定し、定期的に数値目標の達成度を検証することにより、経営管理を行う。
職務権限・責任の明確化	適正かつ効率的な職務の執行を確保するため、社内規程を整備し各役職者の権限及び責任の明確化を図る。

### ⑤ 当社及びその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

子会社管理・報告体制	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 子会社統括部署を設置する。また、子会社ごとに主管部署を定め、主管部署が連結会社経営に関する社内規程に従い、子会社の経営管理及び経営指導にあたるとともに、各子会社には原則として取締役及び監査役を派遣して業務の適正を確保する。</li> <li>2 当社が子会社を通じて間接的に保有する子会社に関しては、原則として、当社が直接保有する子会社をして経営管理及び経営指導にあたらせることにより、本基本方針に基づく業務の適正が確保されるように努める。</li> <li>3 子会社の経営上の重要事項に関しては、子会社の事業内容・規模、上場／非上場の別等を考慮のうえ、原則として、子会社ごとに、当社の事前承認を要する事項や当社への報告を要する事項を取決める。</li> </ol>
子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制	子会社の事業内容・規模、上場／非上場の別等を考慮のうえ、リスクカテゴリーごとにグループ内での管理対象会社を選定し、グループ全体のリスクを管理する。また、管理体制の有効性につき定期的にレビューする。
子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制	連結ベースにて経営計画を策定し、当該経営計画の達成のため子会社の経営指導にあたるとともに、当社よりグループファイナンス等の機能の提供を通じた支援を実施する。
子会社の取締役等及び使用人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	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 各子会社に対して原則として取締役及び監査役を派遣し、当該取締役及び監査役が各子会社における職務執行の監督・監査を行うことにより、子会社における取締役等及び使用人の職務執行が法令及び定款に適合するように努める。</li> <li>2 「伊藤忠グループコンプライアンスプログラム」において、コンプライアンス体制の整備につき指針を示し、当該事項の実施状況につき定期的なモニター・レビューを実施するとともに、必要に応じて子会社における教育・研修を実施し、グループ全体のコンプライアンスの徹底に努める。</li> <li>3 子会社の業務活動全般も監査部による内部監査の対象とする。</li> </ol>

## 事業報告

### ⑥ 監査役の補助使用人に関する事項、当該使用人の取締役からの独立性に関する事項及び当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

監査役に直属する監査役室を設置し、監査役の職務補助に専従する使用人を置く。当該使用人に対する指揮命令権限は監査役に専属し、その人事考課は、監査役会で定めた監査役が行い、その人事異動及び懲戒処分は、事前に当該監査役の同意を必要とする。

### ⑦ 取締役及び使用人による監査役への報告体制等

重要会議への出席	監査役は、取締役会、HMCその他の重要な会議に出席し、取締役等からその職務執行状況を聴取し、関係資料を閲覧することができる。
報告体制	<b>1</b> 取締役及びその他の役職者は、定期的に職務執行状況を監査役に報告する。また、取締役及びその他の役職者は、監査役に対して、法令が定める事項の他、財務及び事業に重大な影響を及ぼすおそれのある決定の内容等をその都度直ちに報告する。
	<b>2</b> 使用人は、監査役に対して、当社に著しい損害を及ぼすおそれがある事実等を直接報告することができる。
	<b>3</b> 「伊藤忠グループコンプライアンスプログラム」において、監査役に対して報告を行った取締役及び使用人に対する不利益取扱を禁止する旨明記し、周知徹底する。

### ⑧ 子会社の取締役・監査役等及び使用人またはこれらの者から報告を受けた者による監査役への報告体制等

報告体制	<b>1</b> 子会社の取締役及び監査役は、当社の監査役に対して、当該子会社に著しい損害を及ぼすおそれがある事実等を直接報告することができる。
	<b>2</b> コンプライアンス統括部署は、子会社の役職員から報告された、当該子会社に著しい損害を及ぼすおそれがある事実等の概要について、定期的に当社監査役に対して報告する。
	<b>3</b> 「伊藤忠グループコンプライアンスプログラム」において、上記により監査役に対して報告を行った者に対する不利益取扱を禁止する旨明記し、十分周知する。

### ⑨ 監査役職務の執行について生ずる費用の前払いまたは償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項

監査役がその職務の執行について、当社に対し、会社法第388条に基づく費用の前払い等の請求をしたときは、担当部署において確認のうえ、速やかに当該費用または債務を処理する。

### ⑩ その他監査役監査の実効性を確保するための体制

監査部の監査役との連携	監査部は、監査役との間で、各事業年度の内部監査計画の策定、内部監査結果等につき、密接な情報交換及び連携を図る。
外部専門家の起用	監査役は、監査の実施にあたり必要と認めるときは、外部専門家を独自に起用することができる。

## (2) 内部統制システムの運用状況の概要

内部統制システムを適正に運用するため、当社は、基本方針に定める各事項を更に細分化した確認項目を年度ごとに策定し、各確認項目について担当部署を定め、半期ごとに開催される内部統制委員会において、各担当部署（及び関連するその他の社内委員会）による内部統制システムの構築・運用状況を確認する体制を取っています。内部統制委員会（2022年度）は、CAOを委員長、事務局を業務部とし、CFO、監査部長及び外部専門家（弁護士）が委員となって構成されている他、監査役も毎回出席し、意見を述べています。

内部統制委員会では、各担当部署から提出される上記確認事項ごとの達成状況や課題等をまとめたチェックリストの内容を検証することに加え、財務報告の適正性確保のための体制、コンプライアンス体制、損失の危険の管理のための体制、及び企業集団における内部統制システムの構築・運用状況等の重要事項については、各担当部署からなされる個別の報告内容を検証することで、内部統制システムの構築・運用状況を確認しています。

また、内部統制委員会における審議結果については、HMC及び取締役会に対しても年2回報告されており、取締役会において、内部統制システムの構築・運用状況について最終的な通期評価を行っています。

内部統制に関連する主な社内委員会の開催状況（2021年度）は、内部統制委員会が2回、コンプライアンス委員会が2回、ALM（Asset Liability Management）委員会が16回となっています。

なお、当社の内部統制システムは当社及び当社の子会社から成る企業集団ベースで構成されており、その運用状況及び子会社における内部統制システムの構築・運用状況等については定期的に内部統制委員会に報告されています。

この内部統制システムについては、不断の見直しによって継続的に改善を図り、より適正かつ効率的な体制の構築に努めることとしていきます。また、当社は2022年5月10日に開催した取締役会において、基本方針に定める各事項について2021年度における構築・運用状況を評価しましたが、重大な欠陥や不備は存在しないことを確認しました。

# 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98期 (2022年3月31日現在)	第97期(ご参考) (2021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	611,715	544,009
定期預金	11,185	9,945
営業債権	2,458,991	2,122,815
営業債権以外の短期債権	236,864	166,282
その他の短期金融資産	101,932	44,930
棚卸資産	1,077,160	898,692
前渡金	123,382	80,521
その他の流動資産	188,727	161,256
売却目的保有資産	—	248,861
<b>流動資産合計</b>	<b>4,809,956</b>	4,277,311
<b>非流動資産</b>		
持分法で会計処理されている投資	2,288,762	1,867,777
その他の投資	958,218	952,374
長期債権	728,965	658,658
投資・債権以外の長期金融資産	172,191	166,611
有形固定資産	1,936,044	1,939,791
投資不動産	47,742	50,665
のれん及び無形資産	1,081,607	1,125,836
繰延税金資産	54,639	60,446
その他の非流動資産	75,534	78,963
<b>非流動資産合計</b>	<b>7,343,702</b>	6,901,121
<b>資産合計</b>	<b>12,153,658</b>	11,178,432

(単位：百万円)

科目	第98期 (2022年3月31日現在)	第97期(ご参考) (2021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)	522,448	710,213
リース負債(短期)	235,791	238,446
営業債務	1,967,117	1,628,766
営業債務以外の短期債務	210,857	199,757
その他の短期金融負債	83,724	40,172
未払法人所得税	74,026	57,370
前受金	132,513	84,699
その他の流動負債	424,071	374,489
売却目的保有資産に 直接関連する負債	—	220,722
<b>流動負債合計</b>	<b>3,650,547</b>	3,554,634
<b>非流動負債</b>		
社債及び借入金(長期)	2,383,455	2,445,099
リース負債(長期)	775,180	825,170
その他の長期金融負債	58,217	53,483
退職給付に係る負債	103,975	116,631
繰延税金負債	250,999	150,275
その他の非流動負債	167,585	162,900
<b>非流動負債合計</b>	<b>3,739,411</b>	3,753,558
<b>負債合計</b>	<b>7,389,958</b>	7,308,192
<b>資本</b>		
資本金	253,448	253,448
資本剰余金	△161,917	△155,210
利益剰余金	3,811,991	3,238,948
その他の資本の構成要素		
為替換算調整額	383,215	131,612
FVTOCI金融資産	146,638	38,740
キャッシュ・フロー・ヘッジ	7,154	△9,897
<b>その他の資本の構成要素合計</b>	<b>537,007</b>	160,455
自己株式	△241,204	△181,360
<b>株主資本合計</b>	<b>4,199,325</b>	3,316,281
非支配持分	564,375	553,959
<b>資本合計</b>	<b>4,763,700</b>	3,870,240
<b>負債及び資本合計</b>	<b>12,153,658</b>	11,178,432

(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おります。



## 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98期 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)	第97期 (ご参考) (2020年4月1日から2021年3月31日まで)
<b>収益</b>		
商品販売等に係る収益	11,011,816	9,156,193
役務提供及びロイヤルティ取引に係る収益	1,281,532	1,206,435
収益合計	12,293,348	10,362,628
<b>原価</b>		
商品販売等に係る原価	△9,696,532	△7,989,246
役務提供及びロイヤルティ取引に係る原価	△659,651	△592,635
原価合計	△10,356,183	△8,581,881
<b>売上総利益</b>	1,937,165	1,780,747
<b>その他の収益及び費用：</b>		
販売費及び一般管理費	△1,346,720	△1,366,489
貸倒損失	△7,923	△10,844
有価証券損益	211,851	4,105
固定資産に係る損益	△17,601	△157,524
その他の損益	9,645	△6,197
その他の収益及び費用合計	△1,150,748	△1,536,949
<b>金融収益及び金融費用：</b>		
受取利息	20,412	23,114
受取配当金	80,741	53,145
支払利息	△28,976	△36,218
金融収益及び金融費用合計	72,177	40,041
<b>持分法による投資損益</b>	291,435	228,636
<b>税引前利益</b>	1,150,029	512,475
法人所得税費用	△271,056	△71,592
<b>当期純利益：</b>		
当社株主に帰属する当期純利益	878,973	440,883
当社株主に帰属する当期純利益	820,269	401,433
非支配持分に帰属する当期純利益	58,704	39,450
<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	△8,927	80,764
確定給付再測定額	3,897	12,449
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	△4,932	13,474
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	170,109	114,879
キャッシュ・フロー・ヘッジ	4,519	3,470
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	105,500	63,660
その他の包括利益 (税効果控除後) 合計	270,166	288,696
<b>当期包括利益：</b>		
当社株主に帰属する当期包括利益	1,149,139	729,579
当社株主に帰属する当期包括利益	1,086,431	655,259
非支配持分に帰属する当期包括利益	62,708	74,320

(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おります。

## 連結持分変動計算書

(第98期 2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(百万円未満四捨五入)

(単位：百万円、△は損失・減少・控除)

	株 主 資 本						非支配持分	資 本 合 計
	資 本 金	資本剰余金	利益剰余金	その他の資本の 構 成 要 素	自 己 株 式	株主資本合計		
当 期 首 残 高	253,448	△155,210	3,238,948	160,455	△181,360	3,316,281	553,959	3,870,240
当 期 純 利 益			820,269			820,269	58,704	878,973
そ の 他 の 包 括 利 益				266,162		266,162	4,004	270,166
当 期 包 括 利 益			820,269	266,162		1,086,431	62,708	1,149,139
当社株主への支払配当金			△135,356			△135,356		△135,356
非支配持分への支払配当金							△20,897	△20,897
自己株式の取得及び処分					△59,844	△59,844		△59,844
子会社持分の取得及び売却 による増減等		△6,707		△1,480		△8,187	△31,395	△39,582
利益剰余金への振替			△111,870	111,870				
当 期 末 残 高	253,448	△161,917	3,811,991	537,007	△241,204	4,199,325	564,375	4,763,700

(第97期 2020年4月1日から2021年3月31日まで(ご参考))

(百万円未満四捨五入)

(単位：百万円、△は損失・減少・控除)

	株 主 資 本						非支配持分	資 本 合 計
	資 本 金	資本剰余金	利益剰余金	その他の資本の 構 成 要 素	自 己 株 式	株主資本合計		
当 期 首 残 高	253,448	50,677	2,948,135	△88,971	△167,338	2,995,951	844,658	3,840,609
当 期 純 利 益			401,433			401,433	39,450	440,883
そ の 他 の 包 括 利 益				253,826		253,826	34,870	288,696
当 期 包 括 利 益			401,433	253,826		655,259	74,320	729,579
当社株主への支払配当金			△129,008			△129,008		△129,008
非支配持分への支払配当金							△27,832	△27,832
自己株式の取得及び処分					△14,022	△14,022		△14,022
子会社持分の取得及び売却 による増減等		△205,887		13,988		△191,899	△337,187	△529,086
利益剰余金への振替			18,388	△18,388				
当 期 末 残 高	253,448	△155,210	3,238,948	160,455	△181,360	3,316,281	553,959	3,870,240

(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おります。

# 計算書類



## 貸借対照表

(百万円未満四捨五入)

科目	第98期 (2022年3月31日現在)	第97期(ご参考) (2021年3月31日現在)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>	<b>1,583,901</b>	1,104,829
現金及び預金	133,621	82,362
受取手形	27,161	24,543
売掛金	683,777	543,150
商品	276,045	215,984
前払費用	6,911	5,631
未収入金	225,796	166,026
短期貸付金	103	155
関係会社短期貸付金	61,243	3,587
その他	171,295	65,118
貸倒引当金	△2,051	△1,727
<b>固定資産</b>	<b>2,075,542</b>	2,053,418
<b>有形固定資産</b>	<b>32,352</b>	32,861
建物及び構築物	1,319	1,602
土地	26,755	26,755
その他	4,278	4,504
<b>無形固定資産</b>	<b>30,544</b>	34,054
ソフトウェア	18,224	19,518
その他	12,320	14,536
<b>投資その他の資産</b>	<b>2,012,646</b>	1,986,503
投資有価証券	233,461	204,305
関係会社株式	1,525,728	1,525,466
その他の関係会社有価証券	14,673	12,115
出資金	28,965	26,450
関係会社出資金	169,283	170,557
長期貸付金	10	12
関係会社長期貸付金	19,099	2,546
破産更生債権等	35,636	32,586
繰延税金資産	3,195	39,187
その他	21,626	12,071
貸倒引当金	△25,408	△22,423
投資損失引当金	△13,622	△16,369
<b>資産合計</b>	<b>3,659,443</b>	3,158,247

(単位：百万円)

科目	第98期 (2022年3月31日現在)	第97期(ご参考) (2021年3月31日現在)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>	<b>1,756,995</b>	1,329,909
支払手形	16,613	12,789
買掛金	422,727	323,794
短期借入金	725,127	580,900
1年内償還予定の社債	45,445	70,000
未払金	234,551	124,561
未払費用	72,840	58,875
未払法人税等	6,272	1,678
前受金	35,600	22,006
預り金	133,132	113,712
前受収益	8,485	6,036
その他	56,203	15,558
<b>固定負債</b>	<b>715,638</b>	899,576
社債	101,195	140,800
長期借入金	385,118	406,091
退職給付引当金	13,828	21,697
株式給付引当金	2,575	2,151
役員退職慰労引当金	31	31
債務保証等損失引当金	112,350	233,712
その他	100,541	95,094
<b>負債合計</b>	<b>2,472,633</b>	2,229,485
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>	<b>1,120,240</b>	865,017
資本金	253,448	253,448
資本剰余金	62,600	62,600
資本準備金	62,600	62,600
その他資本剰余金	0	0
利益剰余金	1,044,424	729,357
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	62	-
繰越利益剰余金	1,008,039	693,034
自己株式	△240,232	△180,388
<b>評価・換算差額等</b>	<b>66,570</b>	63,745
その他有価証券評価差額金	70,099	62,218
繰延ヘッジ損益	△3,529	1,527
<b>純資産合計</b>	<b>1,186,810</b>	928,762
<b>負債純資産合計</b>	<b>3,659,443</b>	3,158,247

## 損益計算書

(百万円未満四捨五入)

(単位：百万円)

科目	第98期	第97期 (ご参考)
	(2021年4月1日から2022年3月31日まで)	(2020年4月1日から2021年3月31日まで)
収益	<b>3,317,288</b>	—
原価	<b>3,143,897</b>	—
売上高	—	3,575,369
売上原価	—	3,423,113
売上総利益	<b>173,391</b>	152,256
販売費及び一般管理費	<b>128,037</b>	137,136
営業利益	<b>45,354</b>	15,120
受取利息	<b>3,171</b>	2,689
受取配当金	<b>343,036</b>	281,932
その他	<b>28,420</b>	18,046
営業外収益	<b>374,627</b>	302,667
支払利息	<b>2,875</b>	2,599
支払補償金	<b>3,250</b>	2,692
その他	<b>9,319</b>	6,604
営業外費用	<b>15,444</b>	11,895
経常利益	<b>404,537</b>	305,892
固定資産売却益	<b>349</b>	352
投資有価証券等売却益	<b>103,466</b>	12,195
特別利益	<b>103,815</b>	12,547
固定資産売却損	<b>5</b>	31
関係会社等事業損失	<b>5,851</b>	380,869
投資有価証券等売却損	<b>195</b>	2,150
投資有価証券等評価損	<b>2,436</b>	9,242
減損損失	<b>102</b>	399
エネルギー長期契約評価損	—	36,625
特別損失	<b>8,589</b>	429,316
税引前当期純利益又は税引前当期純損失 (△)	<b>499,763</b>	△110,877
法人税、住民税及び事業税	<b>13,899</b>	△984
法人税等調整額	<b>35,441</b>	△38,552
当期純利益又は当期純損失 (△)	<b>450,423</b>	△71,341

## 株主資本等変動計算書

(第98期 2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(百万円未満四捨五入)

(単位：百万円)

	株 主 資 本								評 価 ・ 換 算 差 額 等				純 資 産 計 合	
	資 本 剰 余 金				利 益 剰 余 金				自己株式	株主資本計	その 他 有 価 証 券 評 価 差 額 金	繰 延 ヘ ッ ジ 損 益		評 価 ・ 換 算 差 額 等 計
	資 本 金	資 本 準 備 金	そ の 他 資 本 剰 余 金	資 本 剰 余 金 計	利 益 準 備 金	そ の 他 剰 余 金	そ の 他 剰 余 金	利 益 剰 余 金 計						
当期首残高	253,448	62,600	0	62,600	36,323	-	693,034	729,357	△180,388	865,017	62,218	1,527	63,745	928,762
当期変動額														
剰余金の配当							△135,356	△135,356		△135,356				△135,356
オープンイノベーション促進積立金の積立						62	△62	-		-				-
当期純利益							450,423	450,423		450,423				450,423
自己株式の取得									△60,036	△60,036				△60,036
自己株式の処分			0	0					192	192				192
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）											7,881	△5,056	2,825	2,825
当期変動額合計	-	-	0	0	-	62	315,005	315,067	△59,844	255,223	7,881	△5,056	2,825	258,048
当期末残高	253,448	62,600	0	62,600	36,323	62	1,008,039	1,044,424	△240,232	1,120,240	70,099	△3,529	66,570	1,186,810

(第97期 2020年4月1日から2021年3月31日まで（ご参考）)

(百万円未満四捨五入)

(単位：百万円)

	株 主 資 本								評 価 ・ 換 算 差 額 等				純 資 産 計 合	
	資 本 剰 余 金				利 益 剰 余 金				自己株式	株主資本計	その 他 有 価 証 券 評 価 差 額 金	繰 延 ヘ ッ ジ 損 益		評 価 ・ 換 算 差 額 等 計
	資 本 金	資 本 準 備 金	そ の 他 資 本 剰 余 金	資 本 剰 余 金 計	利 益 準 備 金	そ の 他 剰 余 金	そ の 他 剰 余 金	利 益 剰 余 金 計						
当期首残高	253,448	62,600	0	62,600	36,323	-	893,383	929,706	△166,342	1,079,412	36,694	7,037	43,731	1,123,143
当期変動額														
剰余金の配当							△129,008	△129,008		△129,008				△129,008
オープンイノベーション促進積立金の積立										-				-
当期純損失							△71,341	△71,341		△71,341				△71,341
自己株式の取得									△14,266	△14,266				△14,266
自己株式の処分			0	0					220	220				220
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）											25,524	△5,510	20,014	20,014
当期変動額合計	-	-	0	0	-	-	△200,349	△200,349	△14,046	△214,395	25,524	△5,510	20,014	△194,381
当期末残高	253,448	62,600	0	62,600	36,323	-	693,034	729,357	△180,388	865,017	62,218	1,527	63,745	928,762

# 監査報告書

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告

## 独立監査人の監査報告書

2022年5月12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 大久保 孝一

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 永山 晴子

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 中村 進

### 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2021年4月1日から2022年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結包括利益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

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

### 監査意見の根拠

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

### その他の記載内容

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

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

### 連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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

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

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

#### 連結計算書類の監査における監査人の責任

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

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

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

2022年5月12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 大久保 孝一

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 永山 晴子

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 中村 進

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2021年4月1日から2022年3月31日までの第98期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

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

監査意見の根拠

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

その他の記載内容

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

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。



### 計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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

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

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

### 計算書類等の監査における監査人の責任

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

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

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

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

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じ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 報 告 書

当監査役会は、2021年4月1日から2022年3月31日までの第98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」（2005年10月28日企業会計審議会）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。

2022年5月12日

伊藤忠商事株式会社 監査役会

常勤監査役	土 橋 修三郎 ㊟
常勤監査役	京 田 誠 ㊟
社外監査役	間 島 進 吾 ㊟
社外監査役	瓜 生 健太郎 ㊟
社外監査役	菊 池 眞 澄 ㊟











# 株主総会会場ご案内図

<b>会場</b>	
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）	
<b>交通のご案内</b>	
● JR大阪環状線 ■■■■■■ 「大阪城公園駅」下車 徒歩約5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12分	
● 京阪本線 ■■■■■■ 「京橋駅」下車 徒歩約15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。	

## <新型コロナウイルス感染症対策に関するお知らせ>

- ・ **開催日時点での新型コロナウイルス感染症の流行状況及びご自身の健康状態をご考慮いただき、当日の出席についてご検討いただきますようお願い申し上げます。**
- ・ 当日、スタッフはマスク着用で対応させていただきます。ご出席の株主様におかれましても、アルコール消毒液の使用とマスクの着用について、ご協力をお願いいたします。
- ・ 会場の入口付近で検温をさせていただき、発熱があると認められる方、体調不良と思われる方は、入場をお断りし、お帰りいただく場合があります。

- ・ **お礼の品（お土産）のご用意はございません。**また、ドリンクのご提供、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。
  - ・ 感染拡大の状況により株主総会の運営に大きな変更が生じる場合には、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/)