



02 ごあいさつ

03 トップメッセージ

## 06 お客様第一主義のために

07 伊藤園のこだわり

09 調達

10 製造・物流

11 商品企画・開発

12 営業・販売

## 13 ブランドの育成と強化

— 飲料を通じた健康で豊かな生活のご提案 —

## 15 ITO EN ブランドの確立

— 「世界のティーカンパニー」への挑戦 —

## 17 特別対談

### 課題先進国を牽引する

株式会社三菱総合研究所理事長  
元東京大学総長  
プラチナ構想ネットワーク会長



株式会社伊藤園代表取締役会長  
本庄八郎

小宮山宏氏

## 19 特集 お茶のプロ集団ティーテイスター

21 CSRの取り組み

22 ESGへの対応と社会からの評価

23 お客様とともに生み出す革新

25 社会からの評価

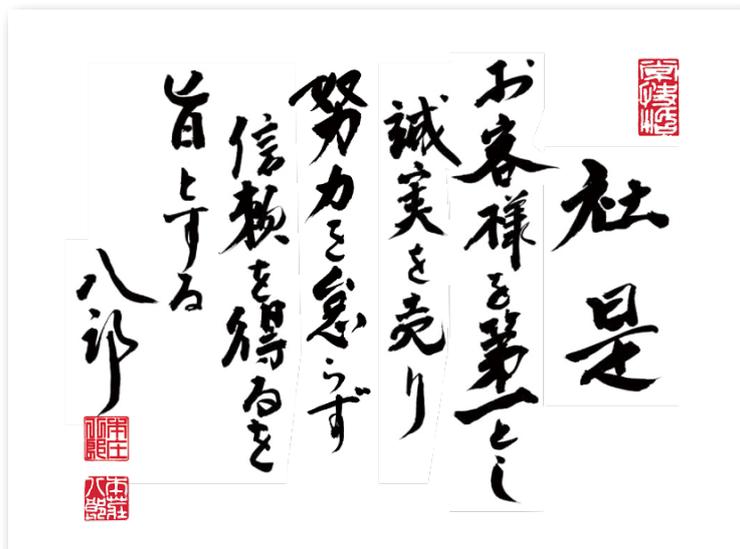
26 人材育成／原料から製品までの一貫した社内体制

27 コーポレート・ガバナンス

29 財務サマリー

31 役員一覧

33 主なグループ会社紹介／会社概要



### お客様の定義

- 消費者の皆様
- 株主の皆様
- 販売先の皆様
- 仕入先の皆様
- 金融機関の皆様
- 地域社会の皆様

## グループ経営理念 「お客様第一主義」

「お客様第一主義」とは、すべてのお客様を大切にすることが経営の基本であるとする当社の経営理念です。  
お客様とは、消費者の皆様、株主の皆様、販売先の皆様、仕入先の皆様、金融機関の皆様、地域社会の皆様です。  
伊藤園とかかわるすべての方々をお客様と位置付け、それぞれのご意見やご要望に真摯に向き合い、常にお客様の立場に立った対応を図ることが経営の根幹です。

伊藤園グループは、現在、「世界のティーカンパニー」という長期ビジョンを掲げています。  
その達成に向け、国内収益基盤の強化や、グループ全体でのブランドの強化とシナジーの創出、さらに海外事業の拡大と新たな成長など、国内外のグループ全社員一丸となってさらなる成長を目指してまいります。

代表取締役会長 本庄八郎

代表取締役社長 本庄大介



# 世界のティーカンパニーに向けて 革新と共有価値の創造により 持続可能な成長を追求

代表取締役社長

本庄大介

## 持続可能性(サステナビリティ)の新時代

### 総合飲料企業として 社会課題の解決に貢献

伊藤園グループは、世界のティーカンパニーを目指し、社会・環境の持続可能性に貢献しつつ継続的な企業価値の向上を図っています。世界的視野で事業環境、リスクを分析し、当社グループの強みを活かした経営戦略を立てています。

世界では、2015年9月に国連で採択された2030年をにらんだ「持続可能な開発目標(SDGs)」<sup>\*1</sup>や12月の気候変動に関するパリ協定など重要な動きがあり、国内ではコーポレートガバナンス・コードへの対応が求められました。環境・社会・ガバナンスのいわゆる「ESG」のすべての面で重要な決定がなされ、持続可能性(サステナビリティ)の新時代の幕開けともいえると考えています。

このような中で、2020年の東京五輪・パラリンピックをはじめとする世界的スポーツ行事も迫り、五輪憲章が示す、スポーツのみならず後世へ受け継ぐレガシー(遺産)を創出することが求められており、社会課題解決と事業活動の成果を同時実現する好機です。

当社は、1984年、多様化する生活様式の中で、お客様の立場に立って緑茶市場を革新しようという情熱から、世界初の缶入り緑茶を生み出しました。お茶をはじめとする総合飲料企業として、「クールジャパン」「インバウンド」「レガシー」という当面の課題に対処し、日本の生活文化であり、健康性の高いお茶を技術的にも磨きをかけて世界に発信します。お茶の飲用シーンが内外で増加し、その生活提案がレガシーとして定着して、世界での健康で豊かなコミュニティ形成に資するよう、「世界のティーカンパニー」としての成長を目指します。

このため、当社の社是にもある「誠実」「努力」「信頼」に注力します。当社ロゴマーク「四葉のクローバー」に込めた、関係者の幸せを願う想いを経営理念「お客様第一主義」のもと、「チーム伊藤園」で社員一人ひとりが実践していきます。

## 2015年度の振り返りと2016年度のスタート

### 健康志向に応える商品開発と きめ細かな営業

社会環境の激変で競争環境が年々厳しくなっている中で、2015年度には当社事業の成長に向けて商品開発面でも営業面でも取り組みを強化しました。おかげさまで、当連結会計年度の業績は、売上高4,655億7,900万円(前期比8.1%増)、営業利益172億4,300万円(前期比51.4%増)、経常利益150億7,400万円(前期比34.2%増)となり、親会社株主に帰属する当期純利益86億1,500万円(前期比18.1%増)となりました。

特に、3つのブランドへの選択と集中を行いました。原料や製法にこだわっている茶系飲料No.1のメガブランド「お〜いお茶」、当社がリードするノンカフェイン茶系飲料No.1の「健康ミネラルむぎ茶」、そして、引き続きご好評を頂き、ボトル缶コーヒー市場を牽引している「TULLY'S COFFEE」の3つです。

グループ企業も好調で、国内ではタリーズコーヒー・ジャパン株式会社は好ロケーションへの出店が続き、乳飲料のチチヤス株式会社も好調でした。海外ではITO EN(North America)INC.は、前々期に買収したアメリカ、シアトルに本社を置くDistant Lands Trading Company, Inc.の売上も順調に推移しております。

これを受けて、中期経営計画の最終年度である今期は、2期連続増収増益と中期経営計画達成を目指します。国内基盤では「訪問の強化」を掲げ自動販売機を含めたお客様すべてに対してのフォローを強化します。また「ブランドの強化」を掲げ、前記の3ブランドに加え、「世界のティーカンパニー」戦略として、簡便性商品がインバウンドを含めて好調の中、国内の茶葉(リーフ)製品のマーケットシェアを向上させます。

少子高齢化の進む日本では、全体での飲料市場の規模拡大は停滞状況が続いていますが、緑茶とコーヒー市場は拡大が予想されます。2015年5月、国立がん研究センターなどの研究チームより、要約すれば、緑茶やコーヒーを習慣的に摂取

する群において全死亡リスクが低下するという研究結果が発表されました。成熟市場での緑茶とコーヒー市場の潜在成長力は、今後も健康志向に後押しされていくものと見ています。

野菜飲料や機能性飲料などについても、健康志向に裏付けられた潜在成長力をにらんだ事業活動を展開していきます。

## 長期ビジョン「世界のティーカンパニー」に向けて

### 関係者との協働を通じた共有価値の創造

「世界のティーカンパニー」というビジョンのため、将来の国内市場の成熟化の影響を補うべく、海外市場でもグループ内の相乗効果を発揮することで、持続的な高成長を実現する事業基盤を確立することを目指します。

東京五輪・パラリンピックが開催される2020年までには、世界中の方々に、和食ブームなどともからめて、ティーバッグや抹茶も含め、「お茶といえば日本の伊藤園」を広く認知していただけるよう、早い段階で、連結売上高に占める海外比率10%以上を達成したいと考えています。

また、潜在成長力の高い海外市場の開拓も重要で、当面、北米とアジアに注力し、基盤を固めたうえで欧州などを視野に入れていきます。海外では、日本でのビジネスモデルが、直ちに移植可能という事業環境にはありませんが、やはり当社の理念を共有できる現地企業とのパートナーシップ構築が重要であり、M&Aを含めた戦略的投資を考えています。

中長期的な視点で見ると、茶畑から茶殻までのバリューチェーン全体を取り扱うビジネスモデルは当社の強みですので、これまで蓄積したノウハウを最大限活用し、グループ内の相乗効果を発揮することで、ビジョンを達成してまいります。

海外においても日本でつちかってきた関係者との協働を通じた共有価値の創造により、「日本品質」を訴求し、成長機会を追求していきます。

## 強みを生かして価値を生む事業戦略

### 「お客様第一主義」の浸透

経営基盤では、コーポレート・ガバナンスが基本であり、コーポレートガバナンス・コードへの的確な対応を行います。

事業戦略としては、当社の経営資本面での強みを徹底して活かしていきます。安定したキャッシュフローに基づく堅固な財務体質、ファブレスによる当社独自の幅広いネットワークの構築や高い原料調達力と商品開発力が特徴です。

社会のニーズに的確に応えるルートセールスを主軸とした人材と社内資格ティーテイスター制度による人材育成は当社独自のものです。これに加え、知的財産、関係者との協働、自然資源や水を活かす取り組みなど、当社のバリューチェーン全体を通じての経営資源の強みも活かしてまいります。

## 長期ビジョン【世界のティーカンパニー】へ

- 持続的な成長
- 国内飲料事業の営業利益率5%以上、それ以上の超過収益は成長のために投資する



これを具体化し資源の最適配分を目指す戦略面では、中長期経営計画を推進中です。中期経営計画では、①国内収益基盤の強化、②国内新事業領域への挑戦、③海外事業基盤確立のための戦略的投資を重点施策としています。また、連結売上高5,000億円以上、ROE10%、配当性向40%の目標を掲げています。

総合飲料メーカーとして、3つの活動の軸を基本として、経営力を発揮してまいります。第一は、独自のビジネスモデルとしての地域密着型ルートセールスと川上から川下までの供給体制の整合性ある展開です。第二は、「5つの製品開発コンセプト」です。「自然、健康、安全、良いデザイン、おいしい」が創業以来のコンセプトです。併せて第三に、数多くのグループ企業間で相乗効果を生み出すグループ力を発揮してまいります。

これらの活動にあたり、経営上の重点事項を設定し、共有価値創造を目指すアプローチなども加味しながら活動展開を行っています。

この3つの活動の軸を支えるのが当社の経営理念である「お客様第一主義」の浸透です。これにより経営力を発揮し、すべてのお客様への価値創造が最大化するように事業展開できるような、価値創造モデルを目指します。

## CSR/CSV経営へのSDGsの組み込み

### 世界の共通言語を活用して ビジネスモデルをさらに強化

当社グループは、2011年度にいち早く国際規格であるISO26000<sup>※2</sup>を活用して、法令順守やコーポレート・ガバナンスを基本にしつつ、7つの中核主題<sup>※3</sup>で課題と活動の整理を行うCSR体系を整えてきました。

これに加え、環境、消費者、コミュニティ課題などの経営上の重点課題（マテリアリティ）については、当社の強みを活かして社会課題解決との同時実現を目指す共有価値の創造（CSV<sup>※4</sup>）を実践し、これらをあわせて、CSR/CSV経営として推進してきました。

このような中で、「持続可能な開発目標（SDGs）」（17の目標と169のターゲット）が昨年国連で採択され、「世界のティーカンパニー」を目指すうえで、これは持続可能性（サステナビリティ）の共通言語になり得るものとして認識します。当社グループに関係する「持続可能な消費と生産」「持続可能な農業」「持続可能なまちづくり」「環境課題」「健康」「教育」などの目標を十分に読みこなしていきます。

今後はISO26000によるCSRとCSVの併用の体系に、SDGsを参照していきます。SDGsは、2030年という目標年次で目標などを示したものです。このためCSR/CSVの社会課題の整理にはSDGsも参照し、当社グループに関連する社会課題の理解をさらに深めていきます。

例えば、茶産地育成事業では、地域の雇用を生み出し活性化につながり、地域の生産者の経営が安定する一方で、当社も高品質な茶葉を安定的に調達できます。この活動はISO26000というコミュニティ課題における当社の代表的なCSV活動です。SDGsとの関連では「持続可能な消費と生産」「持続可能な農業」や「持続可能な地域づくり」の目標にも寄与するものと理解しています。

これらの活動では、社員も皆様とともに持続可能性について学ぶ工夫を加え、人材育成にも力を入れています（ESD<sup>※5</sup>：SDGsでも「教育」の目標に位置付けられました）。

また、国内では現下の重要な社会課題である地方創生や国際的スポーツ・イヤーズにおけるレガシー創出での文化プログラム推進などで本業を通じて貢献してまいります。

関係者の皆様とのパートナーシップから生まれた活動が、社外からの評価につながることは当社の励みとなります。例えば、競争戦略面でご評価いただいた2013年の「ポーター賞」<sup>※6</sup>受賞のほか、2015年度には、茶産地育成事業については「食品産業優良企業等表彰 農林水産大臣賞」、リサイクルができるアルミ箔を使用しない、常温流通可能な新・環境配慮型紙パック飲料容器については「地球環境大賞 環境大臣賞」、「お茶で日本を美しく。」などのCSR活動については、「日本水大賞 経済産業大臣賞」などの受賞につながり、当社の持続可能な社会づくりに対する貢献への評価が高まっています。

今後とも、関係者間のパートナーシップ（SDGsの目標の一つ）を基本として、CSR/CSV経営により共有価値の創造を図ってまいります。

## 「伊藤園」から「ITO EN」へ

### 「世界のティーカンパニー」への挑戦

今後とも「お客様第一主義」の経営理念に基づき、革新と価値創造を実現し、企業価値向上に努めつつ、「世界のティーカンパニー」に向けた施策をさらに展開し持続可能な成長を目指してまいります。

※1 SDGs: 持続可能性(サステナビリティ)の新たな世界標準。2015年9月の国連で採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」で掲げられた世界全体の経済・社会・環境のあり方についての17目標、169ターゲットからなる。2016年から2030年までの国際社会の持続可能性に関する羅針盤として設定。

※2 ISO26000:2010年11月に国際標準化機構(ISO:International Organization for Standardization)によって発行された「社会的責任の手引」

※3 7つの中核主題: 組織統治、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティへの参画及びコミュニティの発展の7つ

※4 CSV(Creating Shared Value): 共有価値の創造

※5 ESD(Education for Sustainable Development): 持続可能な開発のための教育

※6 ポーター賞: 一橋大学大学院国際企業戦略研究科による表彰

# お客様第一主義のために

## ●お客様第一主義

「お客様第一主義」をチーム伊藤園として社員全員で実践します。伊藤園ではマーケティングを理解するため次のように「売れる仕組みづくり」として整理し、社員に浸透させています。

### マーケティング5機能

1. 市場調査(marketing research)……お客様を知る
2. 商品化計画(merchandising)……お客様に添う
3. 販売活動(sales) ……お客様にサービスする
4. 販売促進(sales promotion) ……お客様をひきつける
5. 広告宣伝(advertising) ……お客様に知らせる

### ●製品開発コンセプト



伊藤園は、自然の恵みを大切に、そのおいしさを「飲み物」という形で皆様にご提供しています。ひたむきにお客様のことを考え、人々の生活に潤いと健康を届けるため、「自然」「健康」「安全」「良いデザイン」「おいしい」という5つのコンセプトで製品づくりにチャレンジするとともに、新たな可能性を追求し続けています。

伊藤園のこだわり

# すべてはその一杯のために

## —技術革新と新市場創造の歴史—

'66



伊藤園の前身である「フロンティア製茶」がパッケージ茶を販売開始。1969年に伊藤園として販売。  
(上記写真)

'79



中国土産畜産進出口総会社と日本で初めてウーロン茶の輸入代理店契約を締結

'80



世界初の「缶入りウーロン茶」を発売

'84



世界初の緑茶飲料「缶入り煎茶」を發明 (発売は1985年)

'89



「お〜いお茶」ブランドが誕生 「お〜いお茶 新俳句大賞」開始

### T-N(ティー&ナチュラル)ブロー製法(1984年)

- 缶のヘッドスペースから酸素を取り除くことで品質向上

### ナチュラル・クリアー製法(1996年)

- 天然マイクロ・フィルターで微細ろ過
- 緑茶の澄んだ色を引き出し、オリの発生を防止

## 茶畑から茶殻まで 伊藤園独自の一貫体制



### 調達

- ▶高い原料調達力
- ▶茶産地育成事業



### 製造・物流

- ▶ファブレス方式
- ▶NSシステム
- ▶茶殻リサイクルシステム

- ▶品質管理体制
- ▶生産物流ブロック体制

### バリューチェーンを支える基盤※

- ▶製品の安全性確保
- ▶人権の尊重・コンプライアンス

# 伊藤園では商品開発を重要な原点と考え、ビジネスモデルを構築してきました。これにより新たな価値を生み出しています。

今や日本のみならず世界で親しまれているお〜お茶。

いくつもの「世界初」「業界初」の技術革新を積み重ね、お客様にお届けしてきました。

緑茶本来の味と香りへのこだわり、そしてお飲みいただくすべてのお客様に

安らぎと笑顔をお届けしたいという想いがその源です。

伊藤園は、これからもお茶とともに歩み、

世界のティーカンパニーを目指した挑戦を続けます。

'90



世界初の「PETボトル入り緑茶飲料」(1.5リットル)を発売

'96



「ナチュラル・クリアー製法」の特許取得

'00



「ホット対応PETボトル製品」の販売開始

'11



2011年度グッドデザイン・ロングライフデザイン賞受賞(公益財団法人日本デザイン振興会主催)

'16



限定桜パッケージボトル/紅葉パッケージボトルを発売

## ホット販売用PETボトルの共同開発(2000年)

- 従来のPETボトルに比べ、品質保持性に優れた高性能ボトル
- ホット飲料に適した原料茶選定と抽出方法

## 環境配慮型PETボトルの導入(2010年～)

- PETボトル重量約30%削減(従来比)など
- 容器洗浄に殺菌剤を使用しない、常温無菌充填方式

## より高品質な製品につなげるために



### 商品企画・開発

- ▶商品企画力
- ▶商品開発力
- ▶幅広い製品ラインアップ
- ▶特許戦略・商品戦略



### 営業・販売

- ▶ルートセールス
- ▶小売店
- ▶ティーテイスター制度
- ▶お〜いお茶新俳句大賞
- ▶「お茶で日本を美しく。」

- ▶働きやすい職場づくりと人材育成
- ▶ビジネスモデルと一体化した財務マネジメント

※バリューチェーンとは調達・製造・物流、商品企画・開発、営業・販売の流れを価値の連鎖ととらえた概念です。

調達



# 飽くなき品質探求の末に



伊藤園の主力事業である緑茶事業の根幹は、原料である茶葉の調達にあります。すでに国内荒茶生産量の約4分の1を扱う伊藤園は、市場における競争優位性を有しています。さらなる安定的かつ高品質な茶葉の確保のために、調達の一部を茶農家や行政と協働で取り組む「茶産地育成事業」を展開しています。本事業は、個々の茶農家の方々と契約を結ぶ契約栽培と、耕作放棄地などを利用して大規模な茶園で畑づくりから茶葉を育成する新産地事業(2001年～)があります。

新産地事業は宮崎・大分・鹿児島・長崎の九州4県6地区で展開中です。

新産地と契約栽培を合わせて2015年は計1,034ヘクタール(契約栽培面積668ヘクタール、新産地面積366ヘクタール)、将来的には2,000ヘクタール規模を目指し、計画的にその規模を拡大させています。

茶産地育成事業では、茶農家に対する機械化やIT化を含めた生産技術指導やノウハウの提供を行い、消費者の安全・安心に対する要請に応えるトレーサビリティシステム<sup>\*</sup>の構築や茶葉の品質そのものを向上させる取り組みなどとあいまって、他社の追随を許さない原料調達を実現しています。

新産地事業では、最近では、建設された荒茶工場、試験研究機関、農業資材企業などの集積効果もあり、さらなるブランド力強化につながっています。また、この事業を通じ、耕作放棄地の解消や雇用創出、食料自給率の向上など日本の農業にかかわる課題解決につながるのみならず、全量買取による茶農家の経営安定や後継者不足の解消等の課題解決にもつながるなど新たな価値ももたらしています。

<sup>\*</sup>トレーサビリティシステム:食品事故等の問題があった際に、食品の移動ルートを書類等で特定し、遡及・追跡して、原因究明や商品回収等を円滑に行えるようにする仕組み



## 茶産地育成事業による 茶園面積および生産量の推移



## 新産地事業展開地区



茶産地育成事業で連携する伊藤園社員とパートナー  
左から碑成園 代表取締役 遠嶋 ひとみ氏、当社農業技術部 關田 冬人



茶産地育成事業に関する詳細は、以下のサイトをご参照ください。

▶ <http://www.itoen.co.jp/csr/cultivate/>

## TOPIC

### ビジネス誌『フォーチュン』(2016年9月発行)「世界を変える企業50社」に選ばれました

ビジネス誌「フォーチュン(FORTUNE)」2016年9月1日号の「世界を変える企業50社(50 Companies That Are Changing The World)」にて、日本企業が2社選ばれています。伊藤園は経営戦略の一環として社会課題に独自に取り組む「茶産地育成事業」、「茶殻リサイクルシステム」等が評価され、日本企業では最高位の18位に選ばれました。

▶ 詳しくは『フォーチュン(FORTUNE)』のサイトをご覧ください。[英語]

<http://beta.fortune.com/change-the-world>

伊藤園は、調達した荒茶を、それぞれの製品向けに火入れ、ブレンドし、飲料原料として製造する段階までを担い、以降の工程である茶の抽出およびボトリングは、飲料受託製造企業に委託する「ファブレス方式<sup>\*1</sup>」を採用しています。自社工場を持たない（沖縄を除く）ことにより、設備投資コストの削減、需要に即した生産量の調整、飲料製造委託先の特性を活かした最適ラインの構築など、効率的な製造工程を実現しています。

製造・物流



## 協働が生む革新

伊藤園と飲料製造委託先や飲料容器製造メーカーなどとの連携は、経済性のみならず、新たな価値を生み出すイノベーションの源泉ともなっています。例えば、東洋製罐株式会社と開発したNS<sup>\*2</sup>システム。容器の殺菌に薬剤を使用せず、温水で洗浄する常温充填方式を開発しました。これによって高品質、水使用量の削減、使用エネルギー削減などお客様の要請や環境にも配慮した製造方法を実現しています。また、製造工程で年間約49,000トン発生する茶殻を有効活用するために、多くは農家への堆肥・飼料として利用されますが、これに加え、パートナー企業と「茶殻リサイクルシステム」を構築しています。茶殻を原材料の一部に使用し、畳や建材、さらには「お〜お茶」のPETボトル用段ボールまで、30種類以上の茶殻リサイクル製品を展開しています。

このように社会・環境側面にも配慮したイノベーションがパートナーとの協働から生まれています。

※1 ファブレス方式:工場を持たない生産の仕組み

※2 NS=Non-Sterilant:ノンステリラント=薬剤を使用しないの意



### 物流ブロック体制

全国を5ブロックに分けて効率的な物流体制を構築しています。



## VOICE

農業の課題解決には、6次産業化が重要です。当社のお茶にかかわるバリューチェーン構築も、この考え方で進めています。

ファブレス方式では、その時々でベストなパートナー企業との関係からネットワークが構築できています。そこでの品質管理についても、社外に委託を行うからこそ、徹底した管理を要求することになります。

茶産地育成事業では、2015年6月には熊本県の農業生産法人 株式会社濱野製茶へ出資しました。このような中で、最適な加工体制を組み込むことにより、世界潮流であるCO<sub>2</sub>削減などの環境配慮も考慮した持続可能なビジネスモデルに育ちつつあると自負しています。

取締役副社長 橋本 俊治



## 商品企画・開発を行う伊藤園社員

(左より)  
マーケティング部/ブランドマネージャー 安田 哲也、  
倉持 公一、矢野 弘子、チーフ 相澤 治

(左より)  
国際事業推進部/浜田 ゆみ子、  
量販店営業二部/鬼澤 吉碧、量販店営業三部/小林 文奈、  
量販店営業一部/梅岡 華菜

開発二部/雷田 佳祐



## 商品企画・開発



## 時代に求められる商品を

伊藤園の商品開発の歴史を見ると、世界初の缶入りウーロン茶と缶入り緑茶に代表されるように、その時々のお客様のニーズに即して革新を図り、商品として結実させ新たな価値を創造してきました。現在は健康志向の高まりを受けて、緑茶の健康性に関する研究を徹底的に進め、特に「カテキン」の機能性に注目した研究を進めています。

これらの基礎研究を土台に、的確な特許戦略も組み、独自技術として仕上げるのが伊藤園の戦略です。特許・商標戦略を担う専門部署を設置し体制面で強化するとともに、独自のノウハウに裏付けられた他社に真似できない独自のブレンド技術・製造技術に関する研究開発を基礎研究と連動させています。

この研究開発力により、健康カテキン2倍「お〜いお茶 濃い茶」をはじめとして、体脂肪やコレステロールが気になる方をターゲットとした、特定保健用食品<sup>※1</sup>「カテキン緑茶シリーズ」などの商品が誕生しています。

また、伊藤園では、新たに制度化された機能性表示食品<sup>※2</sup>

についても研究・開発を進め、お客様へのさらなる価値提供ができるようにしていきます。

お茶のトップメーカーとして、健康以外にも「おいしさ」や「香り」に関する研究・開発をたゆまず続けることで、価値の高い商品をお客様にお届けできることが伊藤園の強みであり提供価値です。女性社員による商品開発等も進めています。飲料製品のみならず、リーフ製品においても簡便性やお客様の嗜好に合わせた開発を進めています。

さらに、和歌山県産南高梅の梅果汁に梅酢を加えた「冷梅」、北海道産素材（とうもろこし、玄米、黒豆、小豆）を100%使用して作ったブレンド茶「北海道とうきび茶」などの商品開発も行い、「地産地消」の面でも価値創造しています。

※1 特定保健用食品:個々の製品ごとに消費者庁長官の許可を受け、保健の用途(許可表示内容)を表示することのできる食品

※2 機能性表示食品:事業者の責任で、科学的根拠を基に商品パッケージに機能性を表示するものとして、消費者庁に届け出られた食品

## VOICE

研究開発の方針は会社の5つの製品開発コンセプトに基づいていますが、その中の安全、健康、おいしさに重点を置いて研究を進めています。特に健康性は、高齢化の課題に対処した食生活のあり方という点からも今後の商品の価値を高めるために重要であると考えています。また、消費者のニーズに即して特定保健用食品や機能性表示食品などの研究開発を進めていきます。茶系飲料やコーヒーは成分分析などの科学的な知見を商品開発・品質向上に活かしています。

今後、おいしさの成分や感じ方についての研究も強化し、緑茶等の健康性を伊藤園から世界に向けて発信していきたいと考えています。

執行役員 中央研究所長 提坂 裕子



## 営業・販売に活躍する伊藤園社員

(上段：左より)

広告宣伝部/宇根 薫、量販店営業三部 担当課長/山中 三智子、

T2020推進部/武田 由美、府中支店/岩澤 弘子

(中段) 中央支店/渡邊 大

伊藤園のマーケティング力の源泉は、「ルートセールス・システム」にあります。

約4,000人の社員が商品の説明から商談、配送までを自ら行い、お客様との接点を大切に、さまざまな小売業の業態にあわせてきめ細かな対応を行うことが、販売活動の要です。

このシステムは、よりお客様の実感に近い視点で市場情報を収集・把握できる点が強みで、現場で得た最新情報を活かし、多彩な商品ラインアップやサイズなどの組み合わせとも相まって、全国津々浦々で効果的な販売を実現しています。

## 営業・販売



## 地域に根差し、 声を聞く

地域密着型の営業をしているルートセールス、大手企業を担当している法人営業、コンビニエンスストアやスーパーなどを担当している流通営業など、幅広く商談する体制を整えています。

さらに、百貨店や空港などで、独自に専門店も展開しており、ここでもリアルタイムな市場把握が可能な仕組みを構築しています。(全国店舗数179店舗)

当社は、地域密着型企业として、本業を通じて地域社会とともに価値創造しています。「お茶で日本を美しく。」「お茶で琵琶湖を美しく。」の両プロジェクトは、「水」をはじめとする自然や文化の保全を地域の皆様と共に学びながら推進する本業関連の活動です。



## VOICE

差別化商品・高付加価値商品の販売強化という商品戦略と、地域密着営業できめ細かな訪問による売り場提案力の両輪で利益率向上を狙います。当社のルートセールス・システムは、全国199の拠点から約4,000人の営業員が直接売り場へ伺い、訪問・商談・売り場づくりまでを一貫して行うという地域密着性が強みだからです。加えて、ティーテイスター(P20参照)が販促活動に深みを持たせ、Voice制度(P26参照)では年間16,000件以上の社員提案が寄せられるなど、お客様の声を常に大切にしています。

今後は、2020年の東京五輪・パラリンピックに向けた動き、海外から日本を訪れるインバウンドも含めた国内外の消費動向を注視していきます。また、地方創生では地域との接点をさらに強め、常に最新動向を踏まえた機動性ある営業力を磨いていきます。

代表取締役副社長 本庄 周介



# ブランドの育成と強化

## — 飲料を通じた健康で豊かな生活のご提案 —

「お客様第一主義」の経営理念のもと、長期ビジョンである「世界のティーカンパニー」として、世界中のお客様に「お茶」の伝統から最先端技術に至るまでの価値をお届けし、生活提案を行うことを目指しています。そのために、茶葉(リーフ)および飲料(ドリンク)を中心に国内での「総合飲料メーカー」としての地位確立と、グループ全体として、ブランドの強化とシナジー(相乗効果)を創出し、持続的な成長を実現してまいります。



### 茶葉(リーフ) 製品

プレミアムティーバッグシリーズなどの  
手軽な簡便性商品



### 健康ミネラルむぎ茶

水分と適度なミネラル補給ができる  
むぎ茶飲料



### TULLY'S COFFEE

タリーズコーヒージャパンとのシナジー効果



## TOPIC

### 緑茶の新しい楽しみ方 夏季に“氷水出し”提案

緑茶はいれ方で味が大きく変わります。氷と水で緑茶をいれると渋味が抑えられ、あまみを最大限に引き出すことができます。夏の「涼」のおもてなしに、緑茶の新しい楽しみ方としてご提案しています。

これにより、茶葉(リーフ)製品の活用方法を広げるとともに、同様の手法で商品開発したPETボトル版「氷水出し京都宇治抹茶入り お〜いお茶」、瓶入りプレミアム玉露「瓶 お〜いお茶 氷水出し玉露」も販売を開始し、好評を得ました。



ブランドに関する詳細は、以下のサイトをご参照ください。  
▶ <http://www.itoen.co.jp/brand/>

# 日本のお茶 お〜いお茶

1984年、他社に先駆け世界初となる緑茶飲料「缶入り煎茶」を発明し、その5年後、主力ブランド「お〜いお茶」の販売を開始しました。発売以来、無香料・国産茶葉100%、おいしさと品質の徹底した追求により、広く消費者の皆様にも愛されるブランドへと成長しています。

現在は、製品パッケージに、春は“桜”、秋には“紅葉(もみじ)”をデザインして日本特有の季節感を演出したり、氷水出し製品や濃厚な甘みを凝縮した高価格の瓶入り製品を発売するなど、緑茶の新しい楽しみ方をご提案しています。

これからも、2013年にユネスコ無形文化遺産に登録された「和食」と「お〜いお茶」の“相性の良さ”を広告や店頭を通して訴求するとともに、季節感豊かな食生活や緑茶の新しい楽しみ方をご提案することで、国内茶系飲料No.1ブランド「お〜いお茶」のさらなる価値向上を図ってまいります。



春に開花時期を迎える  
日本を象徴する桜パッケージ

秋を楽しむ「日本のお茶お〜いお茶」  
紅葉パッケージ

「玉露」特有の旨みのある味わいを  
引き出した瓶入り緑茶飲料

## 野菜飲料

専用になんじん「朱衣」などを使用した  
野菜飲料



## TEAs' TEA

ITO EN (North America) INC.より  
逆輸入したニューヨーク発のブランド



## その他



## VOICE

持続可能な成長を続けるためには、お客様のニーズの探求と対応が不可欠です。時代が変わっても変わらぬものはお客様のニーズ。ただし、ニーズを満たす手段・手法は時代とともにどんどん変化していきます。この変化を見逃さず、理解しいち早く対応できるよう努力していきます。まさに、不易流行の考え方の中に、商品開発・イノベーションの大きなヒントが隠されていると思います。また、企業として発展し続ける事業基盤をつくるには、競争優位の仕組みに育てていくことが必要です。当社には大茶会など部署を超えて社員が一致団結できる強みがあります。このような、他社にはできない強み・独創性を活かして、お客様へさらなる価値提供、社会貢献ができるよう取り組んでまいります。

専務取締役 社 三雄



# ITO EN ブランドの確立

## — 「世界のティーカンパニー」への挑戦 —

日本でつちかってきた「茶畑から茶殻まで」のビジネスモデルを応用していきます。「ITO EN」ブランドとして世界に健康や豊かな食生活への新たな価値を提供する、いわば「世界のティープロデューサー」となり、「クールジャパン」としても展開していきます。海外事業戦略としては、以下の3つを掲げています。

### ① グローバルブランドの展開

- 「MATCHA GREEN TEA」ブランドを各国で展開
- 無糖茶市場、ティーバッグ市場の開拓推進
- 現地志向の商品開発および販売促進

### ② 米国事業の売上拡大

- Distant Lands Trading社とのシナジー効果を拡大
- 茶葉製品を中心とした販売強化

### ③ 日本品質の訴求

- クールジャパンとの連動を図った緑茶戦略
- インバウンド需要もとらえる



インドネシア全土で、茶系飲料「kiyora(きよら)」を販売



飲料製品などの製造・輸出・販売を行う福建新烏龍飲料有限公司

中国

中国事業および東南アジア事業の基盤確立へ向け、積極的な展開を行っています。

東南アジア



新産地事業の様子



2010年4月にオーストラリア政府・オーストラリア貿易促進庁より授与された、豪州産緑茶商品開発技術に対する感謝状

オーストラリア

オーストラリアのビクトリア州で茶産地育成事業(新産地事業)を行い、荒茶工場も建設しています。



ティーバッグ製品



ドリンク製品



Distant Lands Trading 社



matcha LOVE

米国内での健康志向の高まりと2013年12月に「和食」がユネスコ無形文化遺産に登録されたことを契機に、「お〜いお茶」などの無糖茶飲料が順調に売上を伸ばし、抹茶ブームを追い風に、茶葉(リーフ)製品も好調に推移しています。

アメリカ

「伊藤園」から「**ITOEN**」へ

## 『フォーチュン』誌で 評価された伊藤園

**小宮山氏**: 今、人類は産業革命以来の転換期にあります。大量生産・大量消費が限界に達し環境問題、人口問題など社会課題が急速に深刻化しています。日本は、世界で最も早く課題が現れる「課題先進国」です。私は、人類の目指すところはやはりクオリティであると考え「プラチナ社会」を提唱しています。これは国連のSDGsとも整合します。今回、伊藤園がフォーチュンで選定されたことは素晴らしいことです。

**本庄**: ありがとうございます。世界のティーカンパニーを目指す当社として大変誇りに思います。選定理由にもあるように、複雑化する課題に対処した農業ビジネスとして、農家からの全量買い上げ、耕作放棄地の活用、IT技術活用など革新的手法で九州地方で茶産地育成事業（新産地事業）を実施しています。茶殻リサイクルシステムやPETボトル軽量化なども進め、SDGsの一つである「持続可能な消費と生産」に取り組んでいます。

## 求められる革新と協働と教育

**小宮山氏**: 日本は、最新技術も駆使して世界のモデルとなるような「課題解決先進国」になるべきです。プラチナ社会の実現には、産官学が協働して生み出す共有価値の創造が必要です。日本には近江商人から伝わる「三方よし」（売り手よし、買い手よし、世間よし）もあり、いわばwin-win-win関係で経済価値と社会価値の同時実現に取り組む必要があります。

**本庄**: その関連では、当社は創業以来一貫して「お客様第一主義」の経営理念を全社員で実践し、関係者と協働してチャレンジしてきました。缶入り茶飲料・PETボトル入り茶飲料の発明では、お茶の概念を変える新市場を創造しました。各地の自然や文化を守る「お茶で日本を美しく。」プロジェクトもみんな学びながら実施しています。

**小宮山氏**: 伊藤園は事業を通じてさまざまな革新を起こしサステナブルなビジネスとして成り立たせているところが強みです。教育を重視し社員の士気向上にもつなげていて、プラチナ社会モデルといえます。

世界共通の持続可能性に関する2030年目標として国連で持続可能な開発目標（SDGs）が示され、日本では東京五輪・パラリンピックでのレガシー（遺産）創造も求められています。このような中、第28代目東京大学総長として日本の英知を牽引して、世界的視野で課題解決型次世代社会モデルであるプラチナ社会を提唱し

# 課題先 牽引

「課題先進国 日本」において、  
イノベーションを通じて  
社会課題を解決する役割が  
企業には期待されています。  
伊藤園には産業界を  
リードしてほしいと思います。



株式会社三菱総合研究所理事長／元東京大学総長  
プラチナ構想ネットワーク会長

## 小宮山 宏 氏

### 小宮山氏プロフィール

東京大学工学部教授などを経て、2005年4月から2009年3月まで東京大学総長。2009年4月より三菱総合研究所理事長に就任。また、プラチナ構想ネットワーク会長などを兼任し、プラチナ社会の実現へ取り組む第一人者。

すべては  
その一杯のために

五輪レガシーの議論も深めておられる小宮山 宏・三菱総合研究所理事長をお迎えし、当社会長の本庄との間で対談しました。折しも、伊藤園がビジネス誌『フォーチュン』で事業を通じた社会課題解決で「世界を変える企業」50選のうち18位にランクインされた<sup>(※)</sup>こともあり、新しい時代での伊藤園のあるべき姿がテーマとなりました。

# 進国を する

関係者との協働により  
世界のティーカンパニーを  
目指して常にチャレンジして、  
五輪以降も見据えた  
「レガシー創造」にも取り組みます。



株式会社伊藤園  
代表取締役会長

## 本庄八郎

## 新時代の 旗手を期待

**本庄**: こうしたバリューチェーン全体を通じた革新は、茶農家、自治体、他業種企業など関係者との協働の賜であり、共有価値が創造されています。これがビジネスモデルとして競争力の源泉にならないかと考えています。また、お茶のみならず総合飲料企業として幅広くブランドを確立しています。

**小宮山氏**: その戦略性をさらに花開かせるチャンスが2020年の東京五輪・パラリンピックです。持続可能な社会の基盤を2020年以降に残していくための「レガシー創造」の好機です。インフラがレガシーであった1960年代の東京五輪とは違い、今回は未来に向けて日本がどう課題を解決していくかをソフト面も含めて世界に提示することがレガシーであると考えています。

**本庄**: 「和食」が無形文化遺産に登録され、和食とお茶は健康面でも優れる日本の「生活文化」として伝承していくべきと、私は一般社団法人和食文化国民会議の理事もしている中で考えます。当社は社内資格ティーテイスターによる茶文化の普及で文化プログラムとして日本文化の継承につなげたいと思い、世界遺産の中尊寺、日光東照宮、厳島神社、醍醐寺で社員による大茶会を実施しその手ごたえを感じています。

また、長年、「お〜いお茶新俳句大賞」では英語俳句も表彰しています。これらをクールジャパンとしてインバウンドの方々にも広めていきたいと思えます。持続可能な消費と生産のビジネスモデルを全世界に発信し、世界のティーカンパニーに向けた成長を実現してまいります。

**小宮山氏**: 貴社の茶産地育成事業やティーテイスター制度などはレガシーとなる先駆的な取り組みです。事業を通じお茶による日本の文化を継承する新たなプラチナモデルを創造し、世界的視野で課題先進国を牽引して行ってほしいと思えます。

※伊藤園はタイム社のビジネス誌『フォーチュン』(2016年9月発行)において、事業を通じて「世界を変える企業50社(50 Companies That Are Changing The World)」で茶産地育成事業・茶殻リサイクルなどが評価され18位にランクされました。選定基準は、重要な社会課題へのインパクト、業績、革新の程度です。

詳しくは、フォーチュン誌のサイトをご覧ください。

<http://beta.fortune.com/change-the-world/>

# お茶のプロ集団

# ティーテイスター

Tea ta

「世界のティーカンパニー」に向けて、「お茶」の調達から商品開発・販売までのすべてをプロ仕様で対応する担い手であり、当社の競争力の源泉となるのがティーテイスターです。人材こそ競争力の基盤であり、社員のスキル向上はモチベーションの源泉でもあります。

世界でも和食とともにお茶の人気が高まっています。一方で、健康は世界の喫緊の課題となっています。伊藤園では、「お茶」によって社会の要請に応えることで、持続的な成長を目指します。



## お茶のすべてを知るプロ中のプロ 「ティーテイスター1級」のメンバー

【上段左より】販売促進部 担当部長/中村 泰山、お客様相談室 副部長/鈴木 実、第一製造部 課長/望月 郁太郎、マーケティング一部/小川 安弘、仕入部 課長/横道 泰隆、マーケティング一部/田中 晶子、販売促進部 部長/小林 哲也、マーケティング一部 ブランドマネジャー/吉田 達也、マーケティング一部 チーフ/相澤 治、マーケティング一部 部長/志田 光正

【下段左より】農業技術部/村松 浩明、販売促進部/志賀 紀子(右上写真も)、第一製造部/桜井 寿紀、国際事業推進部/浜田 ゆみ子、マーケティング一部 チーフ/阿井 崇

【左中写真】量販店営業一部/梅岡 華菜、熊谷支店 副支店長/原田 剛

【右中写真】原料部/井上 雅美



## まなぶ

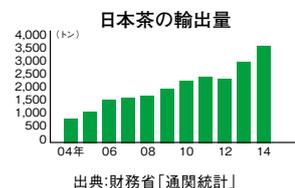
### 人材こそ経営基盤

伊藤園では、お茶を中心とした総合飲料メーカーとして、ティーテイスター制度\*を社内資格として有しています。社員のうち約1/3にあたる2,063名が資格取得者となり、誇りを持ってそれぞれの職場で活動しているほか、特にティーテイスター1級は、お茶のことならすべて理解できるプロ中のプロを目指す集団となっているなど、この制度は人材育成と社員のモチベーション向上に大きな効果を上げています。まさに、こうした人材の層の厚さこそが、当社の経営基盤の基本といえます。

ティーテイスターは、バリューチェーン全体を通じてお客様からのさまざまな声を聞きながら、新たな価値の創造に向けてお客様とともに歩んでいます。このことは、創業当時、リーフ商品の販売を原点として、その販売手法をドリンク商品にも応用することで総合飲料メーカーとして成長してきた歴史や、専門店を展開することでお客様から直接さまざまなニーズを把握できる体制などが示す、当社の独自性・戦略性に裏打ちされています。人材育成の効果をより一層高めつつ、ティーテイスターの活動に深みを与えています。

## 世界から求められる「お茶」

現在、世界では日本茶が健康によくクールな飲み物として人気を集めています。日本茶の輸出量は、2004年からの10年で約5倍に増えています。一方で、インバウンドの面でも、お茶は観光客から注目を集める日本の文化の一つとなっています。こうした中、お茶を中心とする企業として、伊藤園も新たな挑戦を始めています。



## つたえる

## 伝統文化の伝承

こうしたお茶のプロであるティーテイスターが中心となり、2020年東京五輪・パラリンピックを迎える中、スポーツという角度だけでなく、お茶の良さを「クールジャパン」として世界へ発信しています。国内でも、お茶を取り巻く環境や社会の変化を五輪後にも残るレガシー（遺産）として創出・継承していくことを重要な課題としています。

代表的な展開事例は、世界遺産での大茶会です。中尊寺、日光東照宮、醍醐寺、厳島神社などの世界遺産で、消費者にもてなしを行いました。参加者からは、「さすが伊藤園らしいですね」というご意見をいただき、お茶のプロ集団の技にさらに磨きがかかるようなモチベーション向上効果も出ています。

このような活動について、スポーツ政策の専門家である間野義之氏は「2019年のラグビーワールドカップを皮切りに、2021年までのゴールデン・スポーツイヤーズにおいては、さまざまなレガシー創出が求められます。レガシー創出を地方創生と絡めて、文化プログラムを応援していくことが企業の重要な役割だと思います。」と期待を述べています（当社で行われた有識者懇談会にて）。



間野義之氏

東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会参与、早稲田大学スポーツ科学学術院教授、レガシー共創協議会会長

## もてなす

ティーテイスターは、「“おもてなしの心”を大切に、お客様の豊かな食生活に貢献する」をスローガンに、活動を実施しています。具体的には、松江城大茶会、浅草寺などの日本文化との連動、当社製品の販売先である流通企業と連携した展開、公民館や学校などでの展開、東北の震災復興支援としての「お茶っこ会」、量販店などの店頭で行う「大茶会」などを行っています。

※ ティーテイスター（茶資格）制度は、1994年から始まった社内資格制度です。お茶に関する高い知識と技術を持つ社員に資格を与え、知識と技術の向上、社内外への茶文化の普及などを目指した当社独自の社内制度です。2016年5月時点の有資格者数は、2,063名（1級15名、準1級2名、2級236名、3級1,810名）です。社内の「ティーテイスター制度」の有資格者が「お茶の専門家」として、お茶の知識・いれ方・おいしさ・健康性など、茶文化の啓発活動や社内外に向けた情報発信などを積極的に行っています。2015年度は全国各地でおいしいお茶のいれ方の説明や実演などの活動を、1,084件実施しました。

# CSRの取り組み

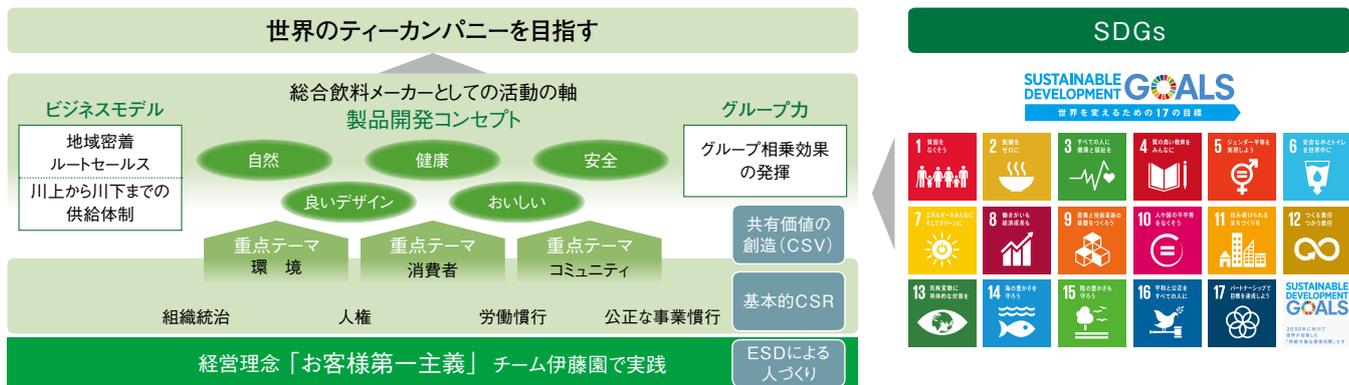
## 伊藤園グループの社会対応力

### 世界的視野に立ったCSR体系

伊藤園グループは、経営理念「お客様第一主義」に基づき、ステークホルダーの皆様の信頼を得ることを重視しています。世界の持続可能な社会・環境の目標であるSDGs(持続可能な開発目標)の内容も踏まえて、本業を通じた国際規格ISO26000/国内規格JIS Z 26000の7つの原則および7つの中核主題への取り組みを経営に組み込んでいます。

「世界のティーカンパニー」を目指し、国内および世界で新たな食文化の創造と生活提案を行い、社会の課題解決と当社グループの成長を両立させる「共有価値の創造(CSV)」により、持続可能な社会・環境の実現に貢献します(伊藤園グループCSR憲章より)。

### 伊藤園グループのCSRの姿



- 基本的CSR: ISO26000の7つの中核主題に基づく、経営基盤の強化
- 共有価値の創造(CSV): 社会課題の解決と伊藤園グループの成長の両立  
(重点テーマである「環境」「消費者」「コミュニティ」でCSVを目指す)
- ESDによる人づくり: チーム伊藤園で実践

### 伊藤園グループCSR推進基本方針

制定:2012年4月 改定2014年2月、2016年8月

- 伊藤園グループは、経営理念「お客様第一主義」に基づき「チーム伊藤園」で、世界の持続可能な社会・環境の目標であるSDGs(持続可能な開発目標)の内容も踏まえて、持続可能な社会(サステナビリティ)の実現を目指してCSR活動を行う。
- 伊藤園グループは、消費者、株主、取引先、仕入先、金融機関、地域社会、社員などの幅広い関係者(ステークホルダー)の期待に応えつつ、事業活動を行う。
- 伊藤園グループは、総合飲料メーカーとしての活動の軸である「ビジネスモデル」「製品開発コンセプト」「グループ力」を活かして本業を通じたCSR活動を強化する。
- 伊藤園グループは、SDGsの目標も踏まえつつ、国際規格ISO26000/国内規格JIS Z 26000を活用してCSR活動を進める。これら規格の7つの中核主題である組織統治、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティへの参画及びコミュニティの発展に関する取り組みを行う。その上で、3つの活動の軸を活かして、環境、消費者課題、コミュニティへの参画及びコミュニティの発展を重点テーマとして位置付け、SDGsも踏まえた社会課題の解決による共有価値の創造(CSV)を目指して、積極的な取り組みを行う。
- 伊藤園グループは、ESD(持続可能な開発のための教育)の考え方を取り入れ、CSR/CSV活動を実践できる「人づくり」を行う。

以上により、競争力を高め、社会に求められる企業として価値を向上させ、持続可能な開発目標(SDGs)の達成に寄与しつつ、世界のティーカンパニーを目指す。

## CSRに関する社内表彰制度

伊藤園グループは2011年度より、社員一人ひとりのCSRへの意識を高め、お客様との信頼関係の強化やCSR活動を通じた社員のモチベーション向上、チーム力強化を目的として社内表彰制度「CSR大賞」を設けています。

## 2015年度CSR活動目標と実績管理

伊藤園ではISO26000に基づき中核主題別に目標を定め、「計画」「実行」「評価」「改善」のPDCAサイクルで活動進捗を管理し、フォローアップしています。



CSRについての詳しい情報は、以下のサイトをご参照ください。  
▶ <http://www.itoen.co.jp/csr/>

# ESG※への対応と社会からの評価

伊藤園グループは、SDGsの内容も踏まえて、ISO26000に規定されている7つの中核主題で活動を体系化しています。また環境、消費者、コミュニティをCSVの重点テーマとして推進しています。

これらの活動を投資家の視点から見たE(環境)、S(社会)、G(ガバナンス)として当てはめると、下図のように対応しており、ESG課題に的確に対応して経営リスクの低減と事業機会の拡大の両面で持続的な企業価値の向上を目指しています。これらの活動は社会からの評価にもつながっています(P25参照)。

※ESGとは、環境(Environment)、社会(Social)、企業統治(Governance)の頭文字を取ったもの。

## 持続的な企業価値の向上



● 環境 ● 社会 ● ガバナンス

# お客様とともに生み出す革新

伊藤園グループは、社会・環境の持続可能性と長期的かつ継続的な企業価値の向上を目指しています。これまで株主の皆様からいただいた資本を活用して、当社の強みを磨いてきました。この過程で数多くのイノベーションを生み出してきました。これからもコーポレート・ガバナンスのもとで、当社の強みを最大限発揮し、すべてのお客様に対する価値を創造していきます。

伊藤園グループでは、グループを取り巻くさまざまな事業環境・リスクを的確に把握し、財務・製造・人材・知財・社会・自然の6つの側面から当社のもつ強みを整理しています。中長期経営計画のもと、関係者からのご意見をいただきつつ経営上の重点事項を設定しています。

これら重点事項については、お客様とともに新たな価値や革新を生み出す取り組みを続けていきます。

お客様とともに生み出す革新

## 事業環境・リスク

### 伊藤園を取り巻く環境とリスク予測

#### 〈経済状況〉

- 消費者の節約志向
- 市場の低価格化
- 経済対策および金融政策の動き
- 輸入原料・調達コストの上昇
- 海外経済情勢の変動

#### 〈社会動向〉

- 消費者の健康志向・簡便化志向の高まり
- 食の安全に対する関心の高まり
- 食料自給率の低下
- 世帯構成の変化
- 日本の伝統・文化、教育への期待

#### 〈環境〉

- 地球環境問題
- 生物多様性の損失
- 持続可能性の保持
- 排出物の抑制とリサイクルの促進
- 水資源の保全

## 経営資本(強み)

### 経営資本

#### 〈財務資本〉

安定したフリーキャッシュフローに基づいた堅固な財務体質を維持しています。

#### 〈製造資本〉

ファブレスによる当社独自の幅広いネットワークの構築や高い商品開発力を有しています。

#### 〈人的資本〉

社会のニーズに的確に答えるため、ルートセールスを軸に、「自ら考え行動する」人材を育成しています。

#### 〈知的資本〉

高い製造技術力、環境に配慮した生産力、特許、ノウハウ、ブランドなどの知的財産がイノベーションの源泉です。

#### 〈社会資本〉

農家やパートナー企業との信頼関係や幅広い販売ネットワークは、当社ビジネスの基盤をなす貴重な資産です。

#### 〈自然資本〉

食品を扱う会社として限りある自然資源や水を活かしています。

上記資本を活かした一貫したバリューチェーンを構築。

## 最適な配分(戦略)

### 経営戦略

#### 中期経営計画

1. 国内収益基盤の強化
2. 国内新事業領域への挑戦
3. 海外事業基盤確立のための戦略的投資

#### 経営上の重点事項(マテリアリティ)の設定

これまでの  
ステークホルダーダイアログ、  
マテリアリティ・レビュー  
などを反映

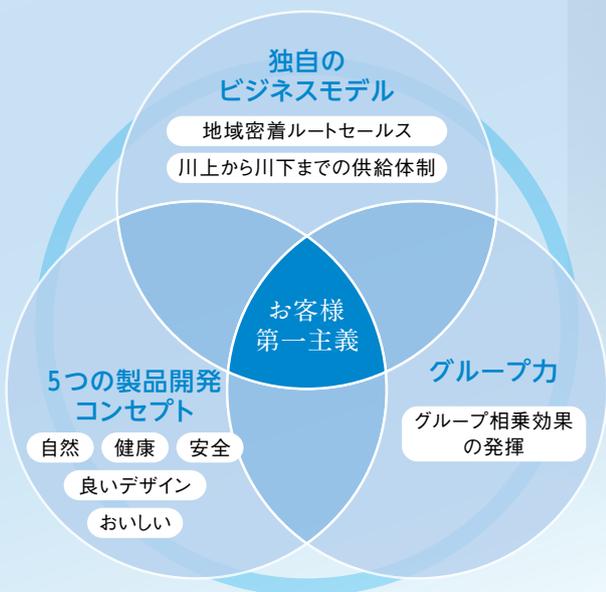
#### CSVアプローチ(3類型)

- ① 産業集積の形成
- ② バリューチェーンの見直し
- ③ 製品・サービスの改善

## 経営力

### 基盤としてのコーポレート・ガバナンス

### 総合飲料メーカーとしての3つの活動の軸



### 経営を強化する推進力としてCSR/CSV/ESD

#### 重点テーマ

- 環境
- 消費者課題
- コミュニティ

経営にあたってはコーポレート・ガバナンスを基盤にしつつ、最適に配分された経営資本を、独自のビジネスモデル／製品開発コンセプト／グループ力という飲料メーカーとしての3つの活動の軸からなる経営力と結び付け、価値を生み出しています。

また、経営を強化する推進力としてCSR／CSVを活用して社会・環境の持続可能性に貢献するとともに、ESDにより「チーム伊藤園」の人材力の強化につなげています。この3つの要素

## 価値創造

### すべてのお客様への価値創造

#### 〈株主〉

健全な財務体質・株主還元。適時適切な情報開示、株主総会や定期的な説明会での透明性ある説明責任の達成により、会社への理解が深まります。

#### 〈消費者〉

安全・安心な製品を提供、健康や嗜好のニーズに応える製品ラインアップの充実。ご意見に誠実に対応した製品づくりにより健康で豊かな生活につながります。

#### 〈仕入先／販売先〉

対等で公正な取引関係を構築。健全なパートナーシップにより社会・環境の課題解決やお客様のニーズにお応えするイノベーションが生み出されます。

#### 〈自治体〉

地方創生政策などへ協力するほか、さまざまな協働関係が生まれます。

#### 〈従業員〉

ワーク・ライフ・バランスとダイバーシティへの配慮。従業員の要望や提案を受け入れ、いきいきと働ける職場づくりにつながります。

#### 〈地域社会・環境〉

地域の産業・文化・環境や食についての応援などを通じ、地域社会の活性化や雇用創出につながります。また、環境面での活動により地球環境・自然環境の保全につながります。

中長期的な成長を目指す（「世界のティーカンパニー」へ）

お客様とともに生み出す革新

(CSR／CSV／ESD)により経営基盤の強化につなげています。

これによって、伊藤園グループは、財務面での価値と社会・環境面での価値を同時に創出し、すべての方々の豊かで健康的な生活の実現に寄与しつつ、経営資本(強み)をさらに強化していくことを目指しています。今後も「世界のティーカンパニー」に向けた中長期的な成長を目指します。

# 社会からの評価

伊藤園の活動については、経営全般に加え調達から販売までのすべての面で外部から評価されています(最近表彰されている受賞実績<sup>\*</sup>を中心に掲載しています)。

社会からの評価

カテゴリー	受賞実績
全般	経営全般 <ul style="list-style-type: none"> <li>●ポーター賞(2013年)</li> <li>●個人株主拡大表彰(2004年)</li> <li>●ディスクロージャー表彰(2004年、1999年)</li> </ul>
	CSR活動の継続的改善 <ul style="list-style-type: none"> <li>●環境コミュニケーション大賞(優良賞)(2016年、2015年)</li> <li>●日本食糧新聞社表彰(食品安全安心・環境貢献賞)(2014年)</li> </ul>
	海外普及 <ul style="list-style-type: none"> <li>●日本食海外普及功労者表彰(農林水産大臣賞)(2013年)</li> </ul>
調達	茶産地育成事業 <ul style="list-style-type: none"> <li>●食品産業優良企業等表彰(農林水産大臣賞)(2016年)</li> <li>●日経ソーシャルイニシアチブ大賞(企業部門賞)(2015年)</li> <li>●フード・アクション・ニッポンアワード(研究開発・新技術部門 最優秀賞)(2013年)</li> <li>●エコプロダクツ大賞(農林水産大臣賞)(2008年)</li> </ul>
物流・製造	新・環境配慮型紙パック飲料容器 <ul style="list-style-type: none"> <li>●地球環境大賞(環境大臣賞)(2016年)</li> <li>●ジャパンパッケージングコンペティション(経済産業省 製造産業局長賞)(2015年)</li> <li>●リデュース・リユース・リサイクル推進功労者等表彰(農林水産大臣賞)(2014年)</li> </ul>
	NSシステム <ul style="list-style-type: none"> <li>●環境賞(優秀賞)(2015年)</li> <li>●食品産業もったいない大賞(農林水産省 食料産業局長賞)(2015年)</li> <li>●資源循環技術・システム表彰(経済産業省 産業技術環境局長賞)(2014年)</li> </ul>
商品企画	茶殻リサイクルシステム <ul style="list-style-type: none"> <li>●エコマークアワード(銀賞)(2015年)</li> <li>●リデュース・リユース・リサイクル推進功労者等表彰(農林水産大臣賞)(2013年)</li> <li>●地球環境大賞(環境大臣賞)(2011年)</li> <li>●ウェステック大賞(環境大臣賞)(2006年)</li> <li>●エコプロダクツ大賞(農林水産大臣賞)(2005年)</li> </ul>
	「お茶で琵琶湖を美しく。」 「お茶で日本を美しく。」 <ul style="list-style-type: none"> <li>●生物多様性日本アワード(優秀賞)(2015年)</li> <li>●日本水大賞(経済産業大臣賞)(2015年)</li> </ul>
	お〜いお茶新俳句大賞 <ul style="list-style-type: none"> <li>●青少年の体験活動推進企業表彰(文部科学省、審査委員会奨励賞)(2015年)</li> <li>●PRアワードグランプリ(マーケティング・コミュニケーション部門 最優秀賞)(2014年)</li> </ul>
営業・販売	レモンラスティールイボスティールお〜いお茶 緑茶 <ul style="list-style-type: none"> <li>●FOODEX美食女子グランプリ(銀賞)(2015年)</li> <li>●FOODEX美食女子グランプリ(金賞)(2014年)</li> <li>●グッドデザイン・ロングライフデザイン賞(2011年)</li> </ul>

※( )内は、授賞式年時

2016年9月、ビジネス誌「フォーチュン」の「世界を変える50社」の18位に選出(P9参照)



受賞実績に関する詳細は、以下のサイトをご参照ください。

▶<http://www.itoen.co.jp/csr/>

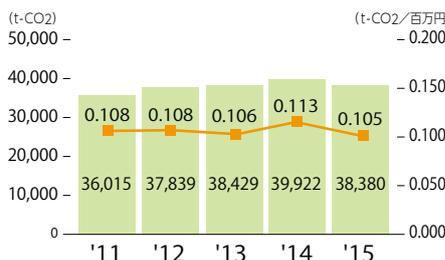
## 関連する主なデータ

伊藤園茶葉製造工場の排出物発生量と再資源化率



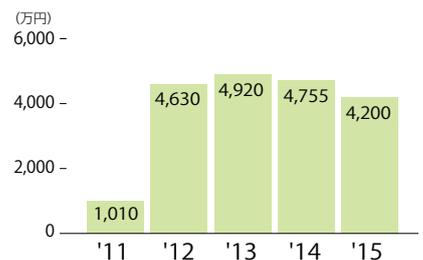
※伊藤園茶葉製造工場(静岡相良工場、浜岡工場、福島工場)における排出物発生量の推移(棒グラフ)およびその再資源化率の推移(折れ線グラフ)。

CO<sub>2</sub>排出量



※全社CO<sub>2</sub>排出量の推移(棒グラフ)および百万円あたりの売上原単位の推移(折れ線グラフ)。

社会貢献支出額



※「お茶で日本を美しく。」キャンペーン、「お茶で琵琶湖を美しく。」キャンペーン、絆プロジェクトにおける寄付金の合計額の推移。  
※2011年度は上記キャンペーンを実施せず、日本赤十字社をはじめ、岩手県、宮城県、福島県に合計約8億円を寄付。

# 人材育成

伊藤園グループは、最も大切な財産は「人」であるという考え方にに基づき、人材育成に力を入れています。

## 女性が輝く伊藤園に向けて

伊藤園では、女性社員が自己の能力を十分に発揮し、活躍できる職場環境づくりを進めています。

伊藤園ではさらなる女性活躍推進に向けて行動計画を策定し、女性社員に対するキャリア支援の実施や組織横断的プロジェクト等において女性社員を積極的に登用するなどの取り組みを行っています。

### TOPIC

## Team88

社内の女性有志13名で立ち上げたチームです。「チーム名を『Team88(はっぴ)』と言います。八十八夜と葉っぱにかけてチームで命名しました」(Team88リーダー、販売促進部 井上佳江、写真一番右)。

「和の心を大切にし、お茶の魅力を世界中の人に伝える」ことを目指しています。日本に世界中の方が集まる中、さまざまな機会を活用し、お茶の魅力を発信しています。



## 伊藤園大学・伊藤園大学院

社員一人ひとりの能力を開発し、自己啓発を援助する学びの場として伊藤園大学、将来の伊藤園を担う主幹となる人材を育成するために伊藤園大学院を創設し、幅広い教育を行っています。

## グローバル人材の育成

グループ企業と連携して、海外研修生の社内公募など、今後さらに重要性の増す海外展開において即戦力となるグローバル人材を計画的に育成しています。

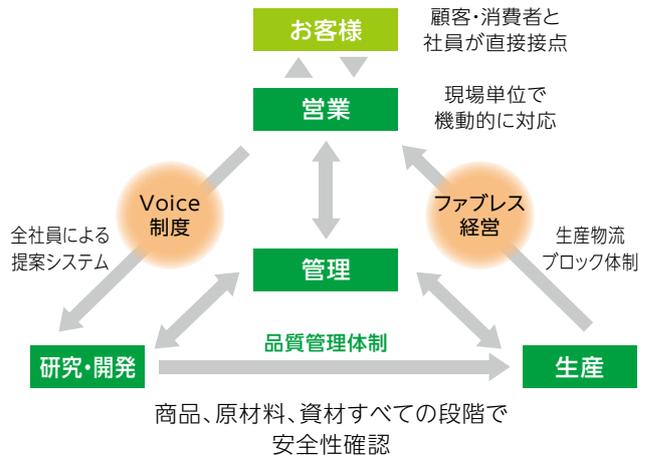
## 社内提案制度 (Voice制度)

伊藤園グループでは、職種にかかわらず全社員が新しい製品や販売促進の提案などができる「Voice制度」を設けています。

優れた提案には社内表彰を行うことで社員のモチベーション向上にも寄与しています(2015年度の提案件数は約16,000件)。

# 原料から製品までの一貫した社内体制

さまざまな課題について迅速に対応するために、営業、管理、生産、研究・開発各部門が緊密に連携する仕組みが構築されています。

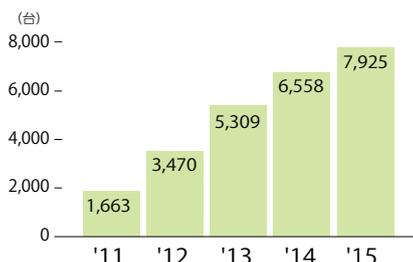


人材育成に関する詳細は、以下のサイトをご参照ください。

▶ <http://www.itoen.co.jp/company/jobs/attitude/>

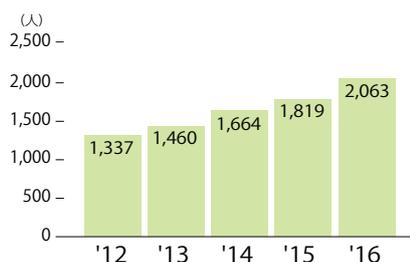
▶ <http://www.itoen.co.jp/csr/labour/>

## 災害対応自動販売機台数の推移



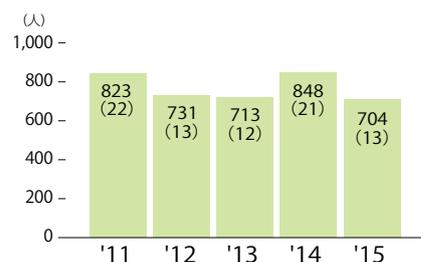
※災害発生時に停電となった際、内蔵バッテリーに切り替えることにより、あるいは手回しによる自家発電で電気をつくり、商品を無料で取り出せる機能を持つ自動販売機(台数は各年度末時点)。

## ティーテイスター資格保有者数の推移



※各年度の資格保有者数は5月時点。

## 伊藤園大学・大学院卒業生数



※( )内は、大学院卒業生数。

# コーポレート・ガバナンス

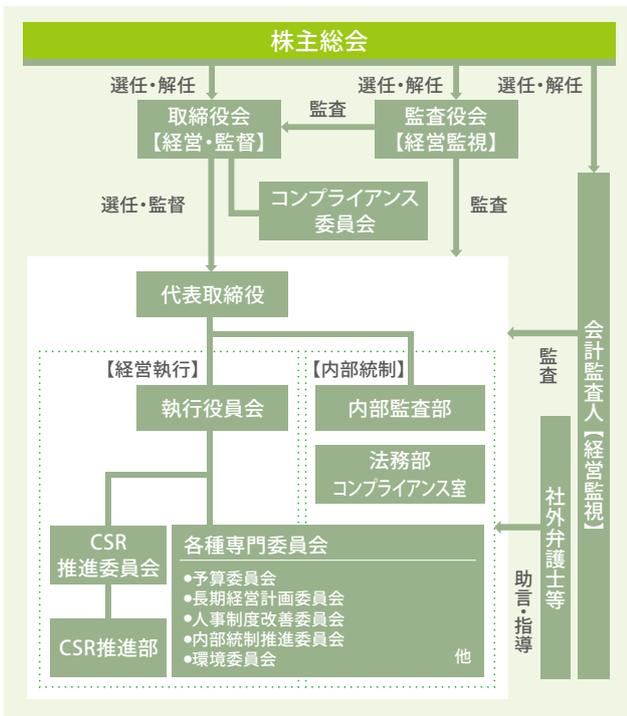
## コーポレート・ガバナンスの方針

伊藤園では、「お客様第一主義」を経営理念に掲げ、伊藤園グループ基本綱領の中で、「伊藤園グループは企業の永続的な成長・発展と企業価値を高めるため、国・地域社会・消費者・株主・販売先・仕入先・金融機関等のステークホルダーと協調し、企業の社会的責任を果たすことを経営の根幹」としています。

この経営理念が、伊藤園の企業倫理の基本的な考え方であり、コーポレート・ガバナンスを支える根幹です。伊藤園はこの理念に基づき、すべてのステークホルダーの信頼に応え、持続可能な社会の実現に向けた経営を全役員および全従業員一丸となって積極的に推進します。

また、適切なコーポレート・ガバナンスを実現するために、監査役会設置会社の形態を採用し、監査役が、グループ会社の代表取締役あるいは担当取締役または従業員に対し、営業の状況、意思決定のプロセス等の確認を行い、監査を実施しています。監査役は、取締役会に毎回出席し、監査の状況につき会社全般または個別案件ごとに客観的かつ公平に意見を述べるとともに、監査役会での監査方針に従い取締役の業務執行を監査しています。

## コーポレート・ガバナンス体制の概要



### ● 取締役会

取締役会は、原則月1回開催され、経営の基本方針・経営戦略等の重要事項を協議・決定しています。

取締役は19名で、うち2名は社外取締役であり、独立的立場から職務執行を監督・牽制する機能を担っています。

### ● 監査役会

監査役会は、原則月1回開催され、監査に関する重要事項を協議・決定するほか、監査実施状況、課題認識等の情報共有および意見交換等を行っています。

監査役会は常勤監査役1名、非常勤監査役3名(いずれも社外監査役)で構成され取締役会等の重要会議への出席、重要書類の閲覧、業務執行部署への往査等を通じて、取締役の職務執行の適法性を中心に監査し、必要に応じて意見表明をしています。

### ▶ 役員会出席状況

		取締役会	監査役会
開催回数		14回	14回
出席状況	社外取締役	13回/14回	—
	社外監査役	14回/14回	14回/14回

## 独立役員の取締役会・監査役会への貢献

伊藤園は、経営の監督機能の強化を図るため、社外役員の拡充に取り組んできました。社外取締役および社外監査役の選任にあたっては「独立性」を主要条件とし、客観的・中立的な視点に立った監査・監督機能を発揮し、健全なコーポレート・ガバナンスの形成に貢献しています。

### ▶ 独立役員

社外取締役	内木弘一	経営者としての豊富な経験と幅広い知見をもとに、社外取締役として実践的な観点から発言しています。
	田口守一	大学および大学院教授として、法務に関する専門的な知見に基づき、社外取締役として客観的かつ専門的な観点から発言しています。
社外監査役	高澤嘉昭	弁護士としての経験を通してつちかわれた企業法務に関する高い見識に基づき、社外監査役として中立的かつ客観的な観点から発言しています。
	田中豊	税理士としての経験を通してつちかわれた税務に関する高い見識に基づき、社外監査役として中立的かつ客観的な観点から発言しています。
	長澤正浩	会計士としての経験を通してつちかわれた会計に関する高い見識に基づき、社外監査役として中立的かつ客観的な観点から発言しています。

## コンプライアンス

伊藤園は、2004年5月1日にコンプライアンス委員会およびコンプライアンス室を設置し、法令遵守を経営の基本方針に掲げ、「コンプライアンス企業・伊藤園グループ」の確立を目指すことを宣言しました。

伊藤園グループコンプライアンス『行動基準の手引』は、法令遵守の徹底を図ることを目的として伊藤園グループの全役員、社員に配布しているものです。「伊藤園グループ基本綱領」の理念に基づく行動規範とそれを具体化した行動基準などコンプライアンスに関する一連の取り組みが網羅されています。

### VOICE

#### 企業価値向上を支える コンプライアンス体制を構築しています

コンプライアンスは経営の基本中の基本です。よく「法令遵守」と訳されますが、私は「お客様からの信頼をどう得るか」が重要だと社員に伝えています。だからこそ伊藤園グループコンプライアンスの行動規範の最初に「私たちはすべてのお客様に対し、卓越した技術に基づいた自然・健康・安全・良いデザイン・おいしい商品を提供いたします」と謳っています。そして、行動においては一人ひとりが規範を守り、自覚をもって信頼を高める努力をしなければならないと思います。また、日常のコミュニケーションをもっと大切にする事で、問題の未然防止あるいは早期発見、迅速な対応にもつなげていきたいと考えています。

取締役副会長  
江島 祥仁



## 株主との対話

伊藤園における株主との対話は、広報部が主管で担当していますが、代表取締役社長、担当取締役等と対応方法を検討し、適切に対応するものとしています。さらに広報部、財務経理部門横断の定期的な会議を開催し、決算等の開示・説明において、各々の専門的見地に基づく意見交換を行い、連携して対応を行い、株主との対話の充実を図っています。

株主に対する適時・適切な情報開示にも努め、決算説明会、当社ホームページによる積極的な情報発信により、当社の経営戦略や事業環境に関する理解を深めていただくようにしています。さらに決算発表後の取締役会においては、株主やアナリストから寄せられた意見を共有し、経営戦略のレビュー等に積極的に活かしています。

また当社では、必要に応じて実質株主調査を実施し、株主構造を把握しています。

## IR活動の推進

伊藤園では、管理本部の所管として広報部にIR・株式課を設置し、積極的なIR活動を推進しています。

情報発信・開示については、公平性の観点から、通期および第2四半期決算説明会発表後、連結および単体の決算短信、決算説明会資料(IR資料)を速やかにホームページに掲載し、個人投資家、決算説明会に出席できなかったアナリスト、機関投資家の皆様が閲覧できる環境を整備しています。その他にもコーポレートブック\*、事業報告書、月次販売速報、ニュースリリース、有価証券報告書、株主総会招集通知等も掲載し、投資家の理解を深めるさまざまなツールを用意しています。

また、外国人投資家にも配慮し、決算短信、決算説明会資料(IR資料)、一部のニュースリリースおよびコーポレートブックの英語版も作成しています。

※2015年より「伊藤園レポート」に切り替え、2016年より「伊藤園統合レポート」として発行



2015年12月に策定・公表したコーポレートガバナンス・ガイドラインは、こちらをご参照ください。

▶ [https://www.itoen.co.jp/files/user/pdf/csr/governance/corporate\\_governance\\_guideline.pdf](https://www.itoen.co.jp/files/user/pdf/csr/governance/corporate_governance_guideline.pdf)

コーポレート・ガバナンスに関する詳細は、コーポレート・ガバナンス報告書をご参照ください。

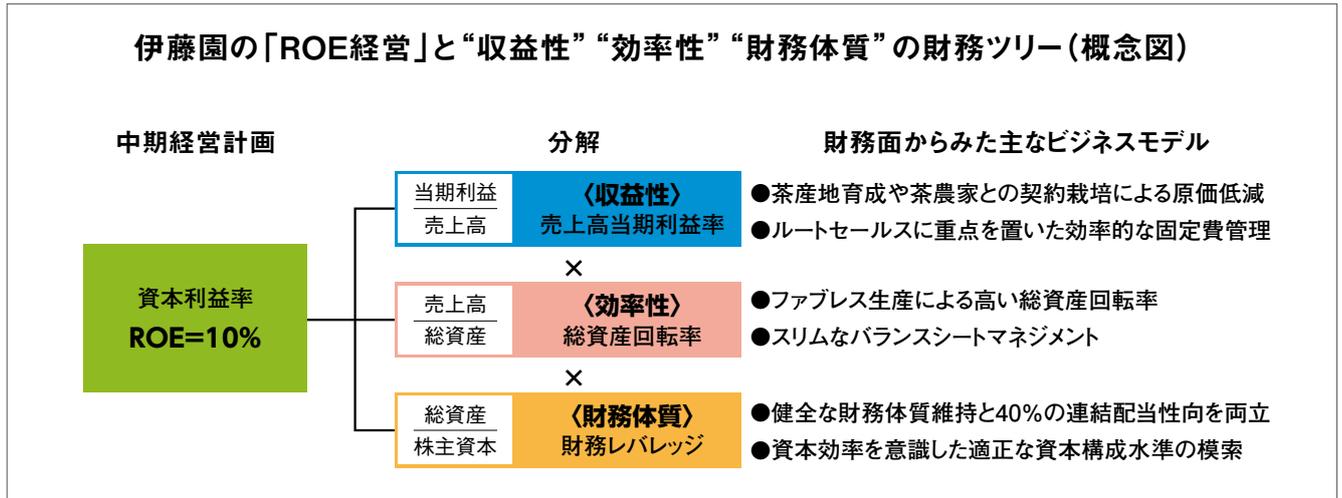
▶ <http://www2.tse.or.jp/disc/25930/140120160721454687.pdf>

# 財務サマリー

現在、伊藤園グループは、中期計画の目標として経営指標の一つであるROE10%を掲げています。

その背景として、1990年のバブル経済崩壊後、伊藤園では従業員の経営責任を明確にし、企業統治（コーポレート・ガバナンス）を強化するため、成果主義に基づく役員報酬と業績連動性が重視され、2002年7月に役員退職金・賞与を廃止し、2004年4月に業績連動報酬のストックオプションが導入されました。

その過程において現在、経営指標として、6つの指標が算出されました。成長性（売上）、収益性（営業利益・EPS）、効率性（ROE）と資金収益力（営業キャッシュフロー）および株主還元（株主資本配当率）となっております。それらを意識して企業活動をしています。その一例として、伊藤園の「ROE経営」の概略を図解すると下記の通りになります。



## 原料調達からマーケティングまでの収益性の追求

国産茶葉100%にこだわる当社の国内茶葉荒茶取り扱い比率は約4分の1に達しています。バリューチェーンの起点として、茶産地育成事業などによる原料調達が、収益性の向上と安定性に貢献し、原価段階から収益性に寄与、高い売上高総利益率を実現しています。

また、需要に応じた弾力的な生産量の調整、パッカーの強みに即した最適な生産ラインの利用、パッカー間の競争による技術イノベーションの成果の享受といった面が、効率性の高いバリューチェーンマネジメントをもたらし、変動費レベルでの収益性向上に寄与します。

さらに、全国に199ある営業拠点を主としてルートセールスを含めた営業員約4,000人が、お客様の声を直接うかがい、マーケティングへと活用するビジネスモデルを確立しています。

## スリムなB/Sマネジメントによる効率性の追求

当社はファブレス方式による固定資産投資の抑制を行い、原則として設備投資は減価償却費の範囲内で実施するように財務体質の強化を実践しています。

## 資本効率と健全性の双方に配慮

当社独自の強みを活かしたP/L、B/Sマネジメントに基づき、配当性向40%を実現する原資を確保しつつ、健全な財務体質を保ち、格付水準を維持しています。内部留保およびキャッシュを適正水準にコントロール、適宜、将来的な成長実現へ向けたM&Aなどの戦略的投資等へも配分が可能になります。ROEマネジメントの一環としての資本政策は、資本効率も念頭に置いた適切な資本構成を模索するプロセスとなります。

## VOICE

### ESG価値を高める独自のビジネスモデルと一体化した財務マネジメント

近年、財務情報からの投資尺度だけでなく、Environment（環境）、Social（社会）、Governance（ガバナンス）などの非財務情報も考慮しつつ、収益を追求する投資手法「ESG投資」が全世界の資産運用において存在感を示し、日本でも注目されています。当社は、バリューチェーンの各面における独自の強みを活かす財務マネジメントを行い、株主資本コストを意識した利益水準を保ちながら、消費者ニーズにお応えできるイノベーションを永続的に創出できる企業を目指していきます。

取締役副社長 渡辺 實

## 主要財務指標(過去5年間)(連結)

	(単位)	2012年4月期	2013年4月期	2014年4月期	2015年4月期	2016年4月期
<b>P/L</b>						
売上高	(百万円)	369,284	403,957	437,755	430,541	465,579
前期比	(%)	+5.0	+9.4	+8.4	-1.6	+8.1
<b>主な売上詳細</b>						
単体	(百万円)	332,297	351,807	363,461	353,754	365,276
ITO EN (North America) INC.	(百万円)	5,476	6,487	7,933	9,340	28,896
タリーズ	(百万円)	19,383	21,071	23,865	26,036	27,751
チチャス	(百万円)	10,628	11,076	12,750	13,186	13,890
原価率	(%)	52.1	52.4	51.6	51.8	53.0
販売管理費	(百万円)	158,164	171,837	190,703	196,016	201,574
売上高比	(%)	42.8	42.5	43.6	45.5	43.3
営業利益	(百万円)	18,907	20,250	21,100	11,393	17,243
利益率	(%)	5.1	5.0	4.8	2.6	3.7
<b>主な利益詳細</b>						
単体	(百万円)	16,131	16,834	16,060	6,478	11,934
ITO EN (North America) INC.	(百万円)	394	471	530	95	1,489
タリーズ	(百万円)	2,008	2,681	3,178	3,572	2,879
チチャス	(百万円)	61	-119	217	87	253
経常利益	(百万円)	17,985	19,914	20,518	11,229	15,074
利益率	(%)	4.9	4.9	4.7	2.6	3.2
特別利益	(百万円)	37	270	419	49	205
特別損失	(百万円)	833	700	303	386	353
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	9,249	11,244	12,096	7,292	8,615
利益率	(%)	2.5	2.8	2.8	1.7	1.9
<b>B/S</b>						
総資産	(百万円)	224,843	244,970	258,820	285,947	287,702
流動資産	(百万円)	121,549	129,025	139,807	153,597	159,517
現金・預金	(百万円)	43,872	44,856	46,412	48,922	53,259
売掛債権	(百万円)	37,181	40,750	46,923	51,512	53,553
固定資産	(百万円)	103,294	115,945	119,012	132,350	128,185
有形固定資産	(百万円)	66,468	75,885	79,326	80,115	81,018
無形固定資産	(百万円)	22,501	24,803	22,600	34,042	27,154
負債総額	(百万円)	118,833	131,028	138,310	158,185	160,486
流動負債	(百万円)	64,258	70,880	80,440	76,038	100,756
固定負債	(百万円)	54,575	60,147	57,870	82,146	59,729
純資産	(百万円)	106,010	113,942	120,509	127,761	127,215
利益剰余金	(百万円)	78,954	80,747	87,812	90,949	94,311
流動比率	(%)	190.1	182.0	173.8	202.0	158.3
自己資本比率	(%)	47.1	46.3	46.3	44.4	43.9
負債比率	(%)	112.2	115.5	115.5	124.7	127.2
<b>キャッシュフロー計算書</b>						
営業CF	(百万円)	21,462	24,042	24,300	17,751	30,085
投資CF	(百万円)	-8,067	-9,272	-4,598	-9,242	-8,150
フリーキャッシュ・フロー	(百万円)	13,394	14,769	19,702	8,509	21,935
財務CF	(百万円)	6,290	-16,451	-18,147	-4,835	-18,018
設備投資額	(百万円)	4,031	6,639	4,889	3,732	8,603
減価償却費	(百万円)	10,892	13,769	15,140	15,653	16,075
のれん償却額	(百万円)	1,148	1,190	1,332	1,326	1,824
<b>その他</b>						
ROE	(%)	8.9	10.3	10.4	5.9	6.8
ROA	(%)	4.4	4.8	4.8	2.7	3.0
PER(普通株式)	(倍)	20.1	26.5	22.8	44.0	49.9
PER(優先株式)	(倍)	14.2	18.4	16.2	28.9	24.3
PBR(普通株式)	(倍)	1.7	2.5	2.2	2.4	3.3
PBR(優先株式)	(倍)	1.3	2.0	1.8	1.9	1.8
EPS(普通株式)	(円)	72.18	88.64	95.77	56.60	67.37
EPS(優先株式)	(円)	82.18	98.64	105.77	66.60	77.37
BPS(普通株式)	(円)	856.76	923.24	974.36	1031.19	1,026.26
BPS(優先株式)	(円)	861.76	928.24	979.36	1036.19	1,031.26
1株配当金(普通株式)	(円)	38.0	38.0	39.0	40.0	40.0
1株配当金(優先株式)	(円)	48.0	48.0	49.0	50.0	50.0
配当性向(普通株式)	(%)	52.6	42.9	40.7	70.7	59.4
配当性向(優先株式)	(%)	58.4	48.7	46.3	75.1	64.6
配当性向(普・優合算)	(%)	54.4	44.5	42.4	72.0	61.0
外国人法人等持株比率	(%)	6.5	12.5	13.3	14.3	17.7
発行済株式数	(千株)	125,459	123,459	123,459	123,459	123,459
普通株式	(千株)	91,212	89,212	89,212	89,212	89,212
優先株式	(千株)	34,246	34,246	34,246	34,246	34,246
期末株価(権利落調整済)	(円)	1,448	2,345	2,185	2,490	3,360



財務に関する詳細は、以下のサイトをご参照ください。  
[▶http://www.itoen.co.jp/finance\\_ir/library/](http://www.itoen.co.jp/finance_ir/library/)

# 役員一覽

2016年9月1日現在

役員一覽

## 代表取締役会長

### 本庄八郎

昭和39年8月 日本ファミリーサービス株式会社設立  
同社取締役  
昭和41年8月 フロンティア製茶株式会社  
(昭和44年5月に株式会社伊藤園に商号変更)設立  
同社取締役  
昭和53年5月 当社取締役副社長  
昭和62年4月 当社代表取締役副社長  
昭和63年5月 当社代表取締役社長  
平成21年5月 当社代表取締役会長(現任)

## 代表取締役社長

### 本庄大介

昭和62年4月 当社入社  
平成2年7月 当社取締役  
平成9年5月 当社常務取締役  
平成12年5月 当社専務取締役  
平成14年7月 当社代表取締役副社長  
平成21年5月 当社代表取締役社長(現任)

## 代表取締役副社長

### 本庄周介

平成6年4月 当社入社  
平成15年7月 当社取締役  
平成17年5月 当社常務取締役  
平成20年5月 当社専務取締役  
平成22年5月 当社取締役副社長  
平成26年8月 当社代表取締役副社長(現任)

## 取締役副会長

### 江島祥仁

昭和43年4月 当社入社  
昭和58年11月 当社取締役  
昭和62年5月 当社常務取締役  
平成4年5月 当社専務取締役  
平成9年5月 当社取締役副社長  
平成26年5月 当社取締役副会長(現任)

## 取締役副社長

### 橋本俊治

昭和45年1月 当社入社  
平成2年7月 当社取締役  
平成6年5月 当社常務取締役  
平成9年5月 当社専務取締役  
平成12年5月 当社取締役副社長(現任)

## 取締役副社長

### 渡辺 實

昭和51年7月 当社入社  
平成8年7月 当社取締役  
平成13年5月 当社常務取締役  
平成15年5月 当社専務取締役  
平成20年5月 当社取締役副社長(現任)

## 専務取締役

### 社 三雄

昭和53年4月 当社入社  
平成4年7月 当社取締役  
平成13年5月 当社常務取締役  
平成22年5月 当社専務取締役(現任)

## 専務取締役

### 小林義雄

昭和50年4月 当社入社  
平成4年7月 当社取締役  
平成13年5月 当社常務取締役  
平成26年5月 当社専務取締役(現任)

## 常務取締役

### 金山正巳

昭和51年4月 当社入社  
平成22年7月 当社取締役  
平成25年5月 当社常務取締役(現任)

## 常務取締役

### 中野悦久

平成元年3月 当社入社  
平成22年7月 当社取締役  
平成26年5月 当社常務取締役(現任)

## 常務取締役

### 神谷 茂

昭和57年3月 当社入社  
平成26年7月 当社取締役  
平成28年5月 当社常務取締役(現任)

## 取締役

### Yosuke Jay Oceanbright Honjo

平成4年3月 当社入社  
平成14年7月 当社取締役(現任)

## 取締役

### 波岡 修

平成元年3月 当社入社  
平成22年7月 当社取締役(現任)

## 取締役

### 相馬藤嗣

昭和59年2月 当社入社  
平成26年7月 当社取締役(現任)

## 取締役

### 中込修二

昭和56年3月 当社入社  
平成26年7月 当社取締役(現任)

## 取締役

### 石坂健一郎

昭和57年3月 当社入社  
平成28年7月 当社取締役(現任)

## 取締役

### 吉田秀樹

昭和61年11月 当社入社  
平成28年7月 当社取締役(現任)

## 常務執行役員

笹谷秀光 CSR推進部長  
平田 篤 管理本部長  
坂下信行 生産本部長  
田熊元彦 生産本部副本部長

## 執行役員

佐藤郁尚 管理本部副本部長兼人事部  
吉野勝訓 南関東地域営業本部長  
田浦良昭 国際本部副本部長  
齊藤武志 中四国・九州地域営業本部長

朝野克己 内部監査部長  
提坂裕子 中央研究所長  
白井 実 静岡相良工場長  
川崎 潤 北海道・東北地域営業本部長

社外取締役

内木 弘一

昭和40年4月 株式会社内木ガラス商会入社  
 昭和44年4月 同社取締役  
 昭和59年10月 同社代表取締役社長(現任)  
 平成25年7月 当社取締役(現任)

社外取締役

田口 守一

昭和50年4月 愛知学院大学法学部専任講師  
 昭和59年1月 同大学法学部教授  
 平成7年4月 早稲田大学法学部教授  
 平成16年4月 同大学大学院法務研究科教授  
 平成25年7月 当社取締役(現任)  
 平成26年4月 信州大学大学院法曹法務研究科特任教授(現任)  
 平成26年4月 早稲田大学名誉教授(現任)

常勤監査役

高橋 實

昭和48年4月 株式会社埼玉銀行入行  
 平成14年3月 株式会社大和銀ホールディングス  
 (現 株式会社りそなホールディングス)執行役員就任  
 平成18年4月 ペンタックス株式会社  
 (現 HOYA株式会社)執行役員就任  
 平成19年4月 当社入社  
 平成19年5月 当社内部統制室長  
 平成20年5月 当社内部監査室長  
 平成23年7月 当社常勤監査役(現任)

社外監査役

高澤 嘉昭

昭和34年4月 最高裁判所研修所入所  
 昭和36年4月 金沢地裁裁判官  
 昭和39年4月 神戸地裁尼崎支部裁判官  
 昭和42年4月 大阪地裁裁判官  
 昭和46年4月 裁判官を退官、弁護士登録  
 平成3年7月 当社監査役(現任)

社外監査役

田中 豊

昭和41年4月 札幌国税局入局  
 平成15年7月 東京上野税務署長  
 平成18年7月 高松国税不服審判所長  
 平成19年7月 国税庁長官官房付  
 平成19年8月 田中税理士事務所所長(現任)  
 平成25年7月 当社監査役(現任)

社外監査役

長澤 正浩

昭和56年10月 プライスウォーターハウス  
 会計事務所  
 (現 PwCあらた有限責任監査法人)入所  
 昭和59年4月 新和監査法人  
 (現 有限責任あずさ監査法人)入所  
 平成14年8月 朝日監査法人  
 (現 有限責任あずさ監査法人)代表社員  
 平成24年7月 長澤公認会計士事務所代表(現任)  
 平成25年7月 当社監査役(現任)  
 平成26年5月 株式会社東京個別指導学院  
 社外監査役就任(現任)

社外取締役・社外監査役からのメッセージ

社外取締役

内木 弘一

社外取締役に就任して3年、経営者としての経験を踏まえながら、取締役会において、担当部門等から議案についての説明を伺い、内容を確認して、意見を述べております。

伊藤園の強みは、社員の若さ、事業の若さだと思います。これからの時代をリードする若い人材が多いことに加え、日本の四季にマッチし、季節に応じて市場に対してこれからもさまざまな提案ができる「お茶」を扱っていることが強みだと思います。

今後、この「お茶」を後世に伝える役割を支え、ガバナンスにおける透明性を高める等、社外取締役としての責務を果たしていきたいと考えております。

社外取締役

田口 守一

社外取締役に就任して3年、取締役会において社外からの立場と専門的・法務的な観点から、率直な意見を述べております。

伊藤園のお客様第一主義という経営理念こそが、コンプライアンスプログラムやコーポレート・ガバナンスを支える強固な基盤です。この経営理念のもと、伊藤園はコンプライアンスに真摯に取り組んでいます。企業としての持続可能な発展を支え、企業価値を高めるためには、公正さと透明性が大切と考えます。また、すべてのステークホルダーの信頼に応えることが大切です。特に、従業員との協働を行うべく情報化を行う必要があります。社外取締役として、この視点から、企業価値の向上に貢献してまいります。

社外監査役

高澤 嘉昭

長年、社外監査役として取締役会において、営業とコンプライアンスは車の両輪であるとの考えから意見を述べております。

伊藤園には内部通報制度が確立しており、これからも社員の積極的な活用を期待しつつ、その運用状況を監督し、透明性をさらに高めることがガバナンスでは求められます。また、伊藤園には「Voice制度」があり、社員の生の声を経営等に反映させる仕組みは非常に優れていると思います。今後、ガバナンスの上で、社員の意見を吸取していくことが重要であり、この視点からも社外監査役としてその責務を果たしていきたいと考えています。

# 主なグループ会社紹介

2016年4月30日現在

伊藤園グループの主な国内・海外企業は以下の通りであり、経営理念「お客様第一主義」のもと、グループ力の発揮を目指します。

## 国内

- タリーズコーヒージャパン株式会社
- チチヤス株式会社
- 株式会社沖縄伊藤園
- 伊藤園・伊藤忠ミネラルウォーターズ株式会社
- ネオス株式会社
- 株式会社グリーンバリュー
- 伊藤園産業株式会社
- 株式会社伊藤園関西茶業
- 株式会社土倉



主なグループ会社に関する詳細は、  
以下のサイトをご参照ください。

▶<http://www.itoen.co.jp/company/group/>

## 海外

### [アメリカ合衆国]

- ITO EN (North America) INC.
- ITO EN (USA) INC.
- Mason Distributors, Inc.
- Distant Lands Trading Company, Inc.

### [オーストラリア]

- ITO EN AUSTRALIA PTY. LIMITED

### [シンガポール]

- ITO EN Asia Pacific Holdings Pte. Ltd.
- ITO EN Singapore Pte. Ltd.

### [中国]

- 寧波舜伊茶業有限公司
- 福建新烏龍飲料有限公司
- 伊藤園飲料(上海)有限公司

### [インドネシア]

- PT ULTRAJAYA ITO EN MANUFACTURING
- PT ITO EN ULTRAJAYA WHOLESALE

### [タイ]

- ITO EN(Thailand) Co., Ltd.

## 【グループ会社トピックス】

### ■タリーズコーヒージャパン株式会社

スペシャルティコーヒーショップとして、「タリーズコーヒー」などの飲食店の経営、フランチャイズ展開を行っています。

▶<http://www.tullys.co.jp>

- ▶新規出店店舗が順調  
総店舗数:638店舗(2016年4月末)
- ▶こだわりのコーヒーとともに、紅茶も女性を中心に支持されている。コーヒーや紅茶によく合うフード・スイーツも好評。



東京都内最大店舗  
プライムファイブ 東急プラザ銀座店



暖炉を囲んだくつろぎの空間を演出  
田町森永プラザビル店

### ■ITO EN (North America) INC.

「お〜いお茶」や「TEAS' TEA」などの飲料、リーフ製品を販売しています。また、お茶を中心とする日本食文化も紹介しています。

▶<http://www.itoen.com>

- ▶コーヒー豆の栽培から販売までを行うDistant Lands Trading Company, Inc.とのシナジー効果の創出
- ▶飲料事業のみならず、リーフ事業のさらなる展開
- ▶健康志向・抹茶ブームで、「抹茶グリーンティー」を発売



ティーショップ「matcha LOVE」を展開



# 会社概要

2016年4月30日現在

## 会社の概要

会社名	株式会社 <b>伊藤園</b>
英文社名	<b>ITO EN, LTD.</b>
本社	東京都渋谷区本町3丁目47番10号
設立	昭和41年8月22日
資本金	19,912,300,000円
従業員数	5,340名
URL	http://www.itoen.co.jp
支店、営業所および出張所	全国30地区199拠点
店舗	全国179店舗
工場	静岡相良工場 (静岡県牧之原市女神21) 浜岡工場 (静岡県御前崎市新野3406-4) 福島工場 (福島県福島市荒井北1-2-9) 沖縄名護工場 (沖縄県名護市伊差川112)
研究所	中央研究所 (静岡県牧之原市女神21)

## 株式の状況

発行可能株式総数	200,000,000株
発行済株式の総数	▶普通株式 89,212,380株 ▶優先株式 34,246,962株
株主数	▶普通株式 61,597名 ▶優先株式 69,306名

## ▶大株主

### 普通株式

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
グリーンコア株式会社	17,403	19.51
ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー 505223	5,706	6.40
公益財団法人本庄国際奨学財団	5,200	5.83
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,588	2.90
伊藤園従業員持株会	2,484	2.78
本庄八郎	2,445	2.74
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	2,371	2.66
東洋製罐グループホールディングス株式会社	1,955	2.19
株式会社りそな銀行	1,933	2.17
ビーエヌワイエムエル ノントリーティー アカウント	1,683	1.89

## 優先株式について

優先株式とは、普通株式に比べて利益の配当等を優先的に受け取ることができる株式です。

### 概要

	優先株式	普通株式
証券コード	25935	2593
議決権	なし <sup>(注1)</sup>	あり
配当	優先配当 普通配当額×125% <sup>(注2)</sup> 未払い分は累積	普通配当 累積しない
残余財産分配権	普通株式と同等 <sup>(注3)</sup>	—
普通株式への転換権	株主の意向による転換権はなし <sup>(注4)</sup>	—
単元株	100株	—
株主優待	あり	—

(注1) 議決権が発生する場合があります。

(注2) 小數第一位を切り上げ、ただし15円を下限とします。また普通株式への配当が無配の場合でも、優先株式に対して1株当たり15円が優先配当として支払われます。

(注3) 累積未払配当がある場合は、普通株式に先立って優先株主に不足分が支払われます。

(注4) 一定の事象により当社が普通株式を対価として、1:1の比率で優先株式を取得することがあります。

### 【一定の事象】

- 1.当社が消滅会社となる合併、完全子会社となる株式交換、株式移転(当社単独によるものを除きます)。
- 2.当社普通株式に対する公開買付により公開買付者の株券等所有割合が50%超となった場合。
- 3.当社優先株式が上場廃止となった場合。

## 沿革

年	月	概要
1966	8月	伊藤園の前身であるフロンティア製茶株式会社を静岡県静岡市に設立。
1969	5月	商号を「株式会社伊藤園」に変更。
1972	2月	スイス・インダストリアルゲゼルシャフト社製の高速自動包装機を導入。茶葉鮮度保持のための真空パック技術を開発。
1974	5月	静岡県榛原郡相良町(現・牧之原市)に「静岡相良工場」を建設。生産体制を集約化。
1979	8月	中国土産畜産進出口総会社と日本で初めてウーロン茶の輸入代理店契約を締結、ウーロン茶の販売を開始。
1980	9月	「缶入りウーロン茶」を開発、一部地域で販売。
1985	2月	世界初の緑茶飲料「缶入り煎茶」の販売を開始。
1987	7月	米国ハワイ州に海外進出の布石となる「ITO-EN(USA)INC.」を設立。
1989	2月	缶入り煎茶のネーミングを「お〜いお茶」に変更。
1990	3月	世界初のPETボトル入り緑茶飲料を発売(お〜いお茶 緑茶1.5L)。
1992	5月	株式公開。
	9月	「充実野菜」を発売。
1993	12月	1億4,000万スイス・フランのスイス・フラン建換債券を発行。
	6月	1億スイス・フランのスイス・フラン建換債券を発行。
1994	9月	オーストラリアに「ITO EN AUSTRALIA PTY.LIMITED」を設立。
1996	9月	東京証券取引所 市場第二部に上場。
	2月	中国に合弁会社「福建新烏龍飲料有限公司」を設立。
1998	10月	東京証券取引所 市場第一部に指定。
2000	10月	業界に先駆けホット販売対応PETボトル製品を発売。
2001	5月	米国本土に連結子会社「ITO EN(North America)INC.」を設立。
	5月	「お〜いお茶 濃い味」「1日分の野菜」を発売。
2004	10月	「ITO EN AUSTRALIA PTY. LIMITED」に荒茶工場を新設、生産開始。
	6月	米国フロリダ州のサプリメント関連事業を行う「Mason Distributors, Inc.」の株式を取得し、北米事業を強化。
2006	10月	コーヒー事業の拡大に向け「タリーズコーヒー」を展開している「フードエックス・グローブ(株)(現タリーズコーヒージャパン(株))」を連結子会社化。
2007	9月	東京証券取引所 市場第一部に第1種優先株式上場。
2008	3月	ダノングループ(本社:フランス)とナチュラルミネラルウォーター「エビアン」の国内独占販売権契約を締結。
2009	8月	紅茶ブランド「TEAS' TEA NEW YORK」を発売。
2010	2月	自動販売機のメンテナンスや調達等を行う「(株)グリーンパリュー」を設立。
2011	5月	乳製品分野の強化に向け「チチャス(株)」を連結子会社化。
	6月	シンガポールに「ITO EN Asia Pacific Holdings Pte. Ltd.」を設立。
2012	9月	中国に「伊藤園飲料(上海)有限公司」を設立。
	10月	ベトナムに駐在員事務所を設立。「ネオス株式会社」を連結子会社化。
	5月	タイに「ITO EN (Thailand) Co., Ltd.」を設立。
2013	7月	インドネシアに飲料の製造・販売の合弁会社を設立。
	9月	「(株)土倉」を連結子会社化。
2015	2月	「ITO EN(North America)INC.」が米国を中心にコーヒー豆の栽培から販売までを行う「Distant Lands Trading Company, Inc.」の株式を100%取得。



茶産地育成事業(新産地事業) 大分県杵築地区

伊藤園統合レポート2016に関するお問い合わせ先

## 株式会社 伊藤園 CSR推進部

〒151-8550 東京都渋谷区本町3丁目47番10号

TEL 03-5371-7213 FAX 03-5371-7196

e-mail [csr@itoen.co.jp](mailto:csr@itoen.co.jp)

<http://www.itoen.co.jp>

### 伊藤園統合レポート2016について

この「伊藤園統合レポート2016」は、伊藤園の財務情報・非財務情報の統合報告として作成したものです。

詳細情報については、次の資料もご参照ください。

①非財務情報を中心にまとめた「サステナビリティレポート2016特集編」「サステナビリティレポート2016報告編」(この2つがCSR報告書2016です)およびCSR報告書2013コミュニケーション編を定番資料化した「コミュニケーションブック(お茶にまつわる7つのストーリー)」

②WEBでも財務情報・非財務情報に関する詳細情報の掲載や更新情報を開示しています。

2015年度(2015年5月1日～2016年4月30日)の活動を中心に、一部それ以前からの取り組みや、直近の活動報告も含んでいます。また、ご紹介する関係者の所属・役職名は活動当時のものです。

(発行年月日 2016年10月)

#### 免責事項

このレポートには、伊藤園グループの将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しの記述が含まれています。これらの記述は、当社が現時点で把握可能な情報から判断した事項および所信に基づく見込みです。

