

サステナビリティ説明会

働き方改革の進化を通じた 企業価値の向上

伊藤忠商事株式会社

2022年5月25日（水）



ひとりの商人、無数の使命

本日の説明会の目的



- ✓ 人材戦略を経営戦略の一つとして明確に打ち出している当社の「働き方改革」について、その背景や進化の過程、ポイントになる考え方等を「執行」の立場、更に「監督」の立場より説明
- ✓ 企業価値算定式における主に「資本コスト」の低減に繋がる説明

$$\text{企業価値} \uparrow = \frac{\text{創出価値} \uparrow}{\text{資本コスト} \downarrow - \text{成長率} \uparrow}$$

1

本日は、人材戦略を経営戦略の一つとして明確に打ち出している当社の「働き方改革」について、その背景や進化の過程、ポイントになる考え方等を「執行」及び「監督」の立場から説明する。

更に企業価値算定式で言えば、主に「資本コスト」の低減に繋がる説明を行う。

1. 旧来の制度で求めていたもの
2. 働き方改革への着手
3. 定量的成果
4. 次のステップ
5. 働き方改革とサステナビリティとの関係
6. 国のマクロ的視点からの評価

【以下、小林CAO説明】

働き方改革は、通常、労働環境の改善や従業員モチベーションアップ等という文脈で語られるのが常ではあるが、本日は「サステナビリティ（持続可能性）」という視点を加え、当社が行ってきた改革を説明する。

1. 旧来の制度で求めていたもの

旧来の制度で求めていたもの（1999年～）



1999年

・人事制度大改訂（職務給導入）

「働きやすい会社」を目指して各種施策を導入

① 現実と乖離した数値目標の頓挫

海外現地社員の幹部登用・本社受け入れ／毎年一定数のキャリア採用／新卒総合職女性比率

② 制度拡充の弊害

育児短時間勤務／配偶者海外転勤休職制度

現場とのミスマッチ、「権利」のみを多用する社員が増加

働き方改革への着手（2010年）

4

1999年に人事制度を大改訂し、それ以降、当社が目指していたのは「働きやすい会社」であった。多くのチャレンジを行ってきたが、理想だけが先行した「働きやすい会社」になりつつあった。

それには大きく2つの要因が、絡んでいた。

1つ目は、現実から乖離した多くの数値目標を設定したこと。

無理に目標を達成しようとするが故に、却って現場にミスマッチが生じた。

2つ目は、働きやすさを追求するがあまり、制度が不用意に拡大し「権利」のみを主張する社員が増えてしまったこと。

そのため、改革が必要となった。

2. 働き方改革への着手

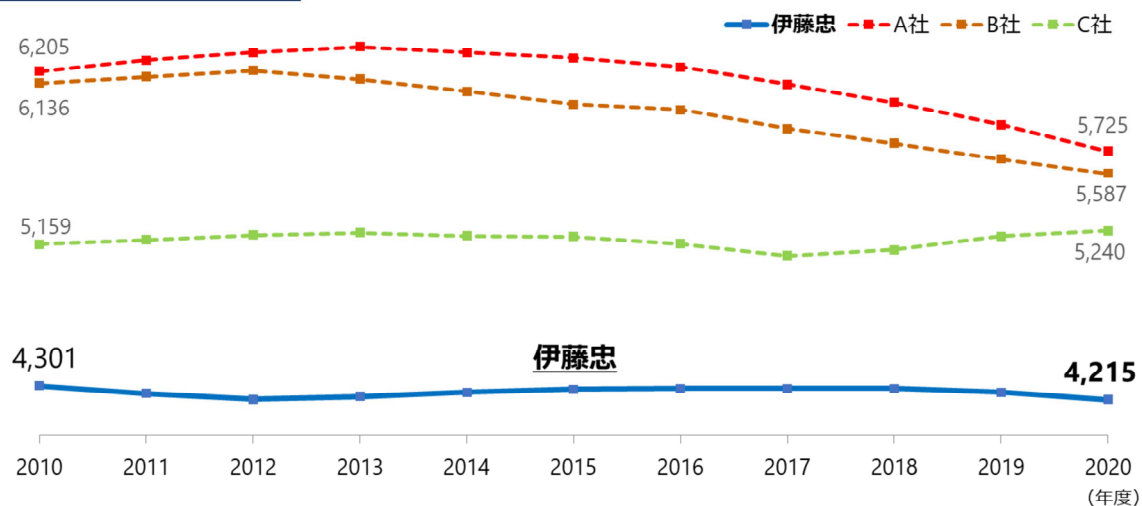
働き方改革への着手（2010年）



当社の前提

- ① 財関係の他商社に比較して、社員数が顕著に少ないこと
- ② お客様の多くが消費者の日々の生活に近いところにあり、現場主義を継続的に強化していく必要があること

単体社員数 他商社比較



6

2010年に岡藤が社長に就任し、まずはニーズの高かった社内託児所を設置するとともに、過去の諸問題を一掃し、働き方改革に着手した。

従い、改革のスタートを2010年としている。

当時、改革を行うに際し、当社には外すことが出来ない2つの大前提があった。それは、現在も持続している前提である。

1つ目の前提は、当社の社員数は財関係商社と比較し、圧倒的に少ないことである。上記のグラフが示すように（当社は一番下のブルーのライン）、当社の社員数は一貫して他商社の7割程度であり、この少数精鋭体制は堅持して行かなくてはならない。

2つ目の前提は、当社の対面のお客様は、多くが消費者に近いところにおり、当社社員も現場の近くで、お客様と共にあらねばならない、ということである。

働き方改革で目指したこと

- ① 社員一人ひとりが他商社よりも力を発揮できること
- ② 目指す姿勢を「厳しくとも働きがいのある会社」とすること
- ③ 成果を挙げて社員を含む全てのステークホルダーに還元していくこと
- ④ 定量的な目標を「労働生産性」とすること

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{付加価値 (連結純利益)}}{\text{従業員数}}$$

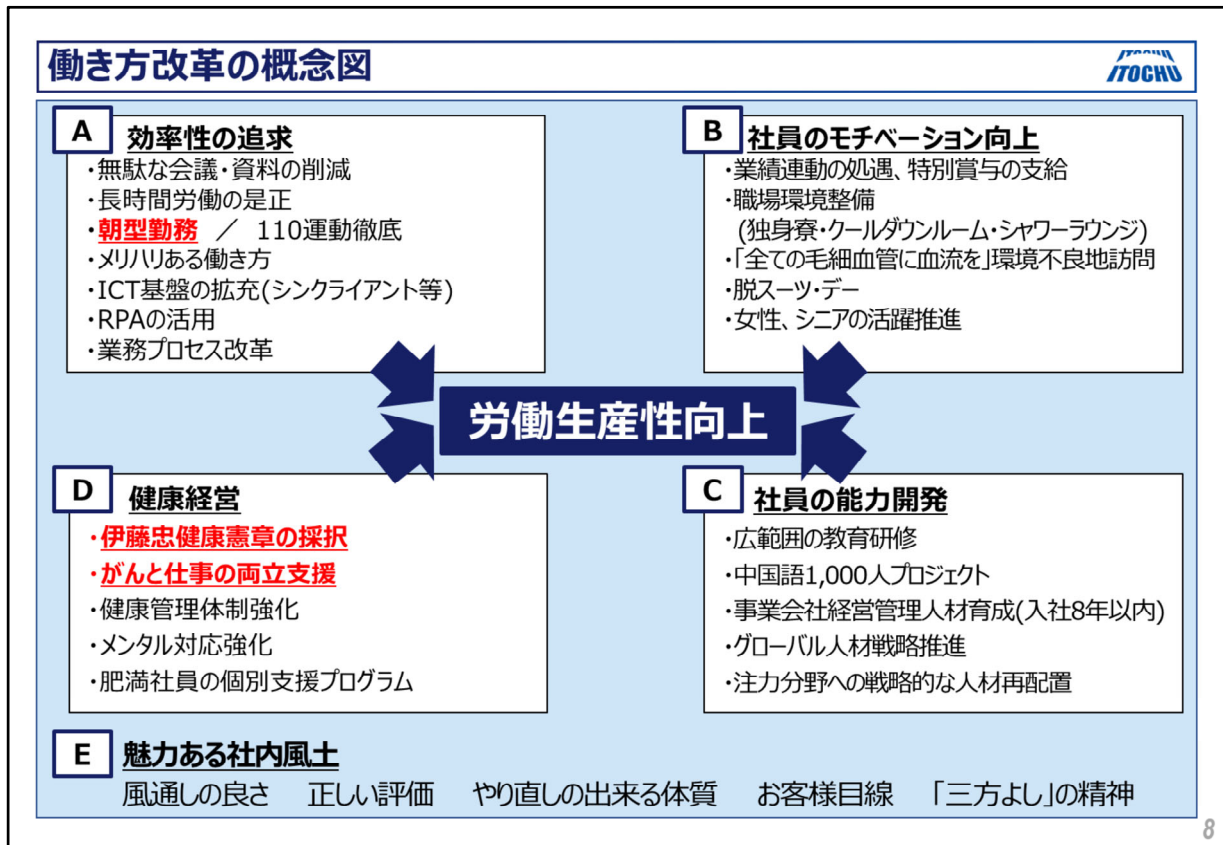
価値の創造

少数精鋭化/無駄の除去

- ⑤ 「三方よし」に則った改革とすること

この2つの大前提の下に、新たに働き方改革にて目指したことは、次の5点である。

- ・少ない社員数故に、一人ひとりが他商社よりもより力を発揮できる環境でなくてはならないこと
- ・働きやすさだけでなく、成果もしっかり求めた「厳しさ」を伴う、社員のやりがいを目指すこと
- ・成果を挙げたならば、社員を含む全てのステークホルダーに還元すること
- ・定量的な目標を、連結純利益を従業員数で割った「労働生産性」とすること
- ・改革は、当社創業の精神で企業理念でもある「三方よし」の精神に則って行うこと



次に働き方改革により、労働生産性を押し上げるための概念図を示す。

少ない社員数で成果を挙げるには、まずは社員が効率的に働かなくてはならない、
 生き活きと高いモチベーションを維持しなくてはならない、また、能力が高くないと。
 そして何よりも重要なのが、一人ひとりの社員が健康でなくてはならないこと。

それらが相乗して労働生産性を押し上げていく。

2010年以降の主な取組み

2010年	・社内託児所の設置 ・無駄な会議・資料の削減
2013年	・「朝型勤務制度」導入
2016年	・「伊藤忠健康憲章」制定、健康経営へ
2017年	・がんと仕事の両立支援
2020年	・コロナ対策
2022年	・働き方改革第2ステージ

ここに示しているのは、主たる働き方改革の時系列における変遷である。

本日は赤枠で囲った諸政策について順次、説明する。

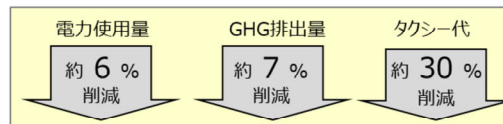
朝型勤務概要（2013年～）



- 20:00～22:00の勤務は「原則」禁止とし、仕事が残っている場合は「翌日朝勤務」へシフト
- 翌日朝勤務（5:00～8:00）に対するインセンティブを付与
深夜勤務と同様の割増賃金支給、8:00前始業社員に朝型軽食（Dole、FM商品等）無料配布

導入後の成果（3年後レビュー）

退館 20時以降 (内、22時以降)	約30%から約5% (約10%から略ゼロ)
入館 8時以前	約20%から約45%
時間外勤務時間 (月平均)	約△15%
朝食利用者数 (1日平均)	約1,100名
コスト/月 (残業手当+軽食代)	約△6% (残業手当約△10%)



2014年6月：朝型勤務が政府の「日本再興戦略」に取り入れられ、閣議決定
2015年7月：政府が朝型勤務を推奨、経団連が各企業に通達

10

「朝型勤務」

これはトップの強烈なイニシアチブで始まった。夜の残業を廃し、朝にシフトすることにより、仕事の効率を上げるというもの。そのためのインセンティブとして、朝に業務を行う場合は、深夜残業と同じ割増賃金を支払い、日々、多彩な朝食を無償で用意した。

実施後、直ちに成果が表れ、20時以降の残業は、30%から5%に減少。夜10時以降の深夜残業は10%からほぼゼロとなった。併せて、電気使用量や、タクシー代等も大きく減少。当時は度肝を抜く変革であったが、多くの社員、労働組合からも歓迎された。

また、朝型勤務は驚くほどの反響を呼び、開始後、数百社に及ぶ企業、団体から見学の申し入れがあった。当社はその全てを受入れ、また、持てるノウハウの一切も提供した。

政府からも注目され、2014年6月には政府の「日本再興戦略」の中に取り入れられ閣議決定された他、2015年には政府の推奨により、経団連が各企業に通達。

政府も「ゆう活」という名称で取組みを開始。

日本社会の中に1つの大きなうねりを作ることに至った。

『伊藤忠健康憲章』制定 (2016年6月)



ひとりの商人、無数の使命

伊藤忠健康憲章

for Most Valuable Asset

伊藤忠商事は、かけがえない経営資源である社員が、性別・年齢・国籍・人種・宗教・障がいの有無等の多様性をもっていることを認識し、ひとりの商人が担う無数の使命と、永続的な企業価値向上を実現すべく、以下の通り、健康憲章を定めます。

1. 健康への責任

伊藤忠商事は、社員一人ひとりが自らの「健康力」に責任を持ち、その維持・増進を図るための取組みを積極的に支援します。

2. 健康による社会貢献

伊藤忠商事は、社員の健康を、本人やその家族、お客様や社会全体の幸福の礎と考え、健全で永続的な会社の発展を実現します。

3. 未来への継承

伊藤忠商事は、心身共に満たされた健康な社員が卓越した「働の力」を発揮する企業として、その「無数の使命」を未来に亘って果たして行きます。

2016年6月
代表取締役会長 CEO 岡藤 正広

岡藤正広

健康指標が改善

(2010年度比、2018年度実績)

肥満者比率（男性） $\Delta 2\%$

メンタル疾患数 $\Delta 30\%$

肝機能(※1) $\Delta 5\%$

血清脂質(※2) $\Delta 5\%$

喫煙率 $\Delta 4\%$

※1.男性社員の有所見率(判定基準A以外の比率)

※2.肝機能血清脂質は2017年度比

「伊藤忠健康憲章」

当社では社員の健康が、経営上、重要であることを以前から認識し、充実した社内医療体制を敷いていた。2016年には改めて「社員の健康が全てのステークホルダーの発展に寄与する礎であること」を宣言した健康憲章を採択し、ホームページ上で開示している。朝型勤務の導入も相まって、健康経営の成果が定量的にも実証されている。

がんと仕事の両立支援策導入（2017年）



がんと闘病する社員から岡藤社長（当時）宛のメール（2017年2月）

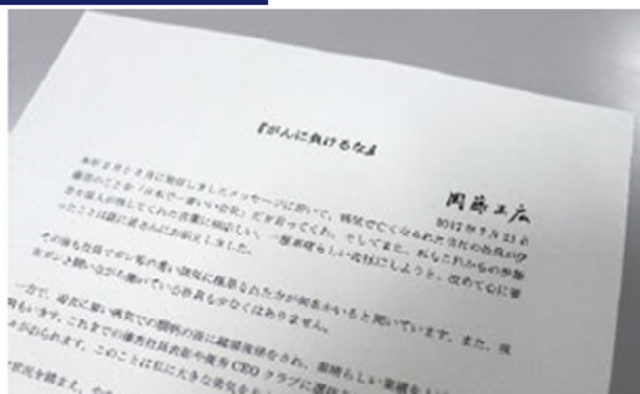
- 闘病中の社員から「自分にとっては日本で一番いい会社」であるとのメール
- 社長はご霊前で必ず日本一いい会社にする約束
「がんと両立支援施策」の推進について取り組むきっかけに

がんと仕事の両立支援策導入（2017年7月）

全社員宛てに岡藤社長メッセージ

「がんに負けるな」

「あなたの居場所はここだ」



12

「がんと仕事の両立支援」

導入経緯について説明する。これは1つのストーリーが会社を大きく動かしたという実例である。

2017年に、がんを患い長い間闘病生活を送っていた社員から岡藤宛に届いた1通のメールがそのきっかけである。当時、ある経済誌に「幸せな会社ランキング」が掲載され、当社は第2位であった。それを知ったその社員が、闘病中も会社や先輩同僚後輩から良くしてもらっていることを受け、「私にとって伊藤忠は2番ではなく、日本で一番いい会社です。病気を克服して会社に戻りたい。」と岡藤にメールを出した。胸を打たれた岡藤は、それを本人に了解を取った上で社内イントラに公開、「皆で彼が一日でも早く復帰できるように祈ろう」と訴えた。

残念ながらその2週間後にその社員は亡くなった。告別式で、岡藤は故人が言ってくれたように、この会社を必ずや日本一いい会社にする、と涙ながらに霊前に誓い、その思いを改めて全社員にメッセージで伝えた。その結晶が2017年7月に発出された「がんに負けるな」とタイトルされた全社員宛メッセージである。

この中で、社員をがんにさせない、なってしまっても最先端医療で治療させる、万が一、願い叶わず不幸な結果になっても、残された家族に心配がないようにする。お子さんが何人いようと、その子が大学院を卒業するまでの教育費を、私立水準で会社が補助する。加えて、残された配偶者が仕事を希望されれば、必ず当社または当社グループの中にそれを用意する。将来お子様が成長され、就職をされる時に、もしも当社グループの就職を希望されるならば、必ずそのポストを用意する、ということ宣言した（P.14参照）。

どんな時も「あなたの居場所はここだ」「社員は家族だ」と、結んでいる。これら一連のストーリーは社内に非常に大きな反響と共感呼んだ。また、広く報道されたこともあり、国の内外を問わず、当社とは関係のない、津々浦々の一般の方々からも多くの応援のお手紙やメールを頂いた。その中には涙なくしては読めないものも多数あった。岡藤はその全てに返信を行った。

がんと仕事の両立支援策の全体像



予防

- ・**国立がん研究センターとの提携**
(**特別検診による早期発見、がん制圧研究への貢献**)
- ・生活習慣病未然防止への意識醸成
- ・禁煙治療費補助
- ・定期健康診断での各種がんの検診
- ・ABC健診（ピロリ菌）、B型/C型肝炎治療

治療

- ・国立がん研究センターとの提携
(専門医との即時連携・最先端治療)
- ・**がん先進医療費（健保対象外）会社負担**
- ・高額療養費補助
(個人負担2万円/月超過分は健保付加給付)
- ・健康管理室に専門医を配置

共生

- ・**がんと仕事の両立支援体制構築**
コーディネーター（相談窓口）の設置
ガイドブック作成、組織長への啓蒙
- ・がんと仕事との両立度合を評価指標に反映
- ・将来の不安軽減
大学院卒業までの子女育英資金
伊藤忠グループでの配偶者・子女就労支援
- ・柔軟な勤務・休暇制度の整備
短時間勤務、勤務日選択、在宅勤務
長期傷病休暇（最大60日）
長期欠勤・休職期間（最大5年半）
特別休暇 3年間18日付与
- ・休職期間中の傷病手当金支給

13

「がんと仕事の両立支援」

全体像はこちらの通り。代表的な取組み（赤字部分）のみを紹介する。

【予防】

- ・国立がん研究センターとの提携
- ・社員へのがん特別検診を定期的実施

【治療】

- ・保険対象外である、がん先端医療費用を会社が負担

【共生】

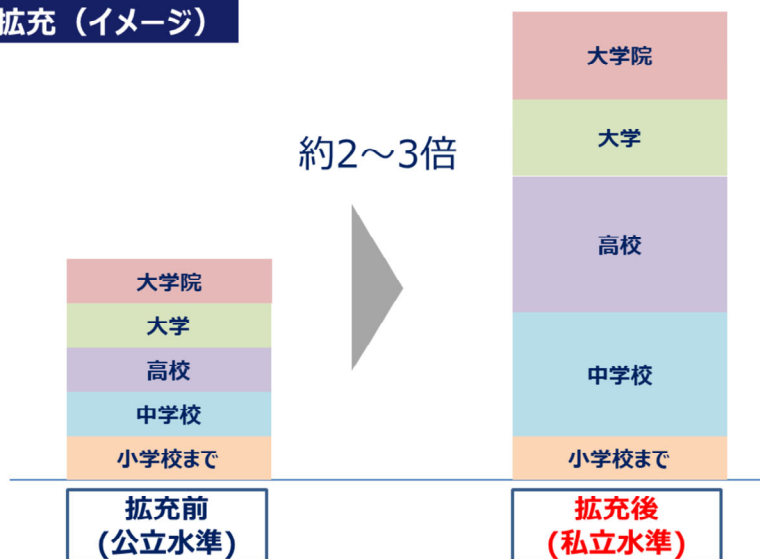
- ・職場での、治療と仕事の両立を支援する体制を整備

がんと仕事の両立支援政策を論じるときに、一つ重要なポイントがあることを次で説明したい。

(具体例) 将来への不安軽減



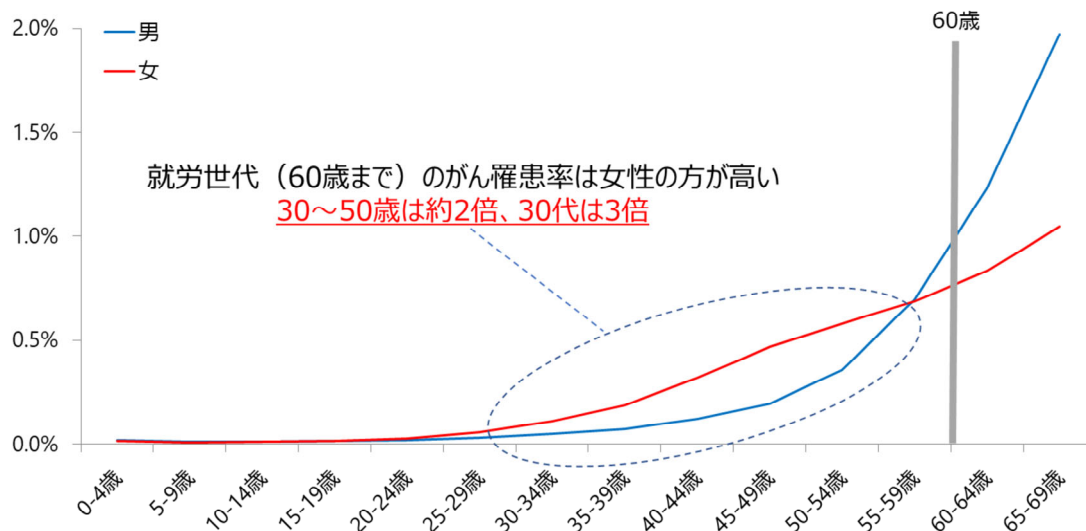
子女育英資金拡充 (イメージ)



配偶者・子女就労支援

- 残された配偶者・子女に対して、本人の希望に応じてグループ内での就職を斡旋

全国年齢別がん罹患率



出典：国立がん研究センターがん統計（2018年）

2018年2月：「がん対策推進企業アクション推進パートナー表彰」厚労大臣賞受賞
 多くの企業/団体からの視察を受け、世の中に一定の影響を与えた
 罹患前の医療データを国立がん研究センターに提供することで、がん制圧研究に貢献

15

がんは日本人の2人に1人が罹患すると言われている。しかし、女性の罹患年齢は男性よりも若く、このグラフが示す通り、就労年代に多くの方が罹患している。男性の罹患は高齢になってからが中心である。これは婦人科系のがんの発症年代が早いことが原因として挙げられる。就労年代における女性のがんの発生率は男性の2倍から3倍となる。従い、女性の活躍支援を行うにおいて、この問題は避けては通れない。女性に活躍してもらいたいと願う企業であれば、女性が就労年代でがん罹患しても、その治療と仕事を両立する仕組みは必須のインフラであり、また、そうでなければ、女性が働き続けられる「持続可能性」は制限されることになる。

なお、当社のがんと共生政策については、厚生労働省をはじめとする多くの諸団体から表彰を受けることが出来た。恐縮ではあるが名誉なことだと考えている。また、本人の了解があれば、国立がん研究センターには、当社が管理する本人の健康診断データを全て渡している。国立がん研究センターは、通常は患者の受診時点のみの臨床データしか持たないため、本人の未病時代の健康データが活用できることは、より有益な治療対応に繋がるだけでなく、がんの研究においても重要な資料となり、がん撲滅に対する大きな貢献であると評価を頂いている。

コロナ対策（勤務体制）



- コロナ禍が始まった直後から、万全の感染防止策を講じ、感染状況等の変化に合わせて出勤率を柔軟にコントロール。社員を感染リスクから守りながら、現場目線・組織力を維持できる体制を構築
- ウイズコロナとなった2021年以降も状況に応じた柔軟な勤務体制、レジリエントな働き方を継続

東京都感染者数



「コロナ対策」

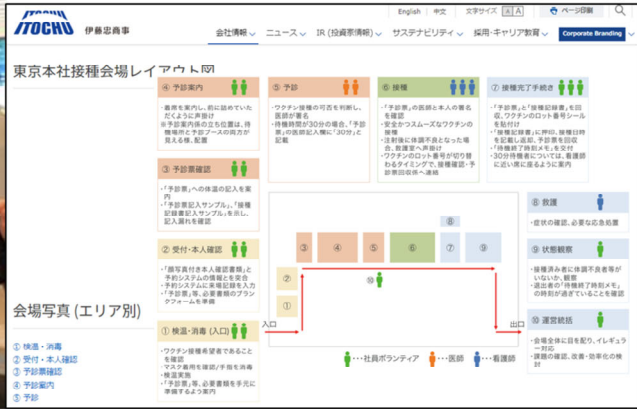
2年以上に亘るコロナ禍において、当社が採って来た施策について説明する。

当社の外せない働き方の前提として「現場主義」がある。コロナ禍にあっても、当社のお客様は現場におり、スーパーにはいつ行っても商品が溢れ、コンビニエンスストアは営業し続け、宅配も滞りなく届く。何気ない日常の生活を途切れぬようにしているのは、現場を守る人達であり、そのビジネスを大事にしているのが当社である。当社では社員の安全を守るために、迅速に社内、グループ企業内に堅固な防疫体制を敷き、勤務体制を24回に亘り変更し、現場対応を続けた。

コロナ対策（ワクチン職域接種）



▶ 日本企業最速でワクチンの職域接種を実施。接種開始日には官房長官が来社、視察・意見交換を実施



＜職域接種開始日、官房長官来社の様子＞

＜当社ホームページ画面＞

ワクチン接種のノウハウ・マニュアル・日々の運営記録をホームページ上で毎日更新・開示
 多くの企業からの視察を受入れ、職域接種先行企業として社会に貢献
 保育士を対象にしたことで、各自治体においても優先接種対象に

昨年、ワクチンの職域接種が開始された時には、日本最速のスピードで接種を実施し、社員の安全を確保した。初日には当時の加藤官房長官が視察に来られた。

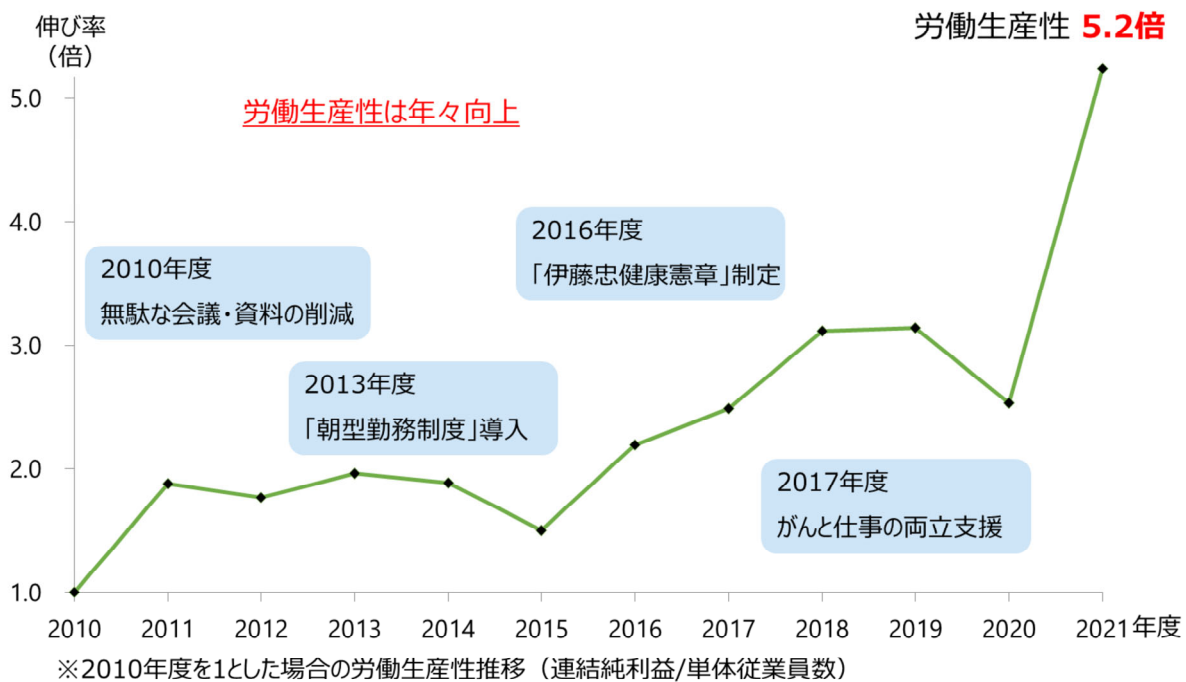
当社では最速職域接種会場として、会場の設営方法、運営マニュアルの提供、そして日々の接種運営記録を毎日当社ホームページ上に公開、更新し続けた。また、視察のご要望も全て受け入れ、後進会場設営の利便性の向上を図ってきた。

また、職域接種の対象者には、当社社員、関係者だけではなく、保育士1,500名を対象としたことで、その後の各自治体の保育士優先接種枠設定の動きへと繋がっていった。これらの姿勢は、当社だけに恩恵が与えられれば良いということではなく、当社の「三方よし」の精神から導かれた政策の例と言えるであろう。

なお、迅速な職域接種の実行に対し、後日、菅前総理に個別にお目にかかり、感謝のお言葉を直接頂戴した。

3. 定量的成果

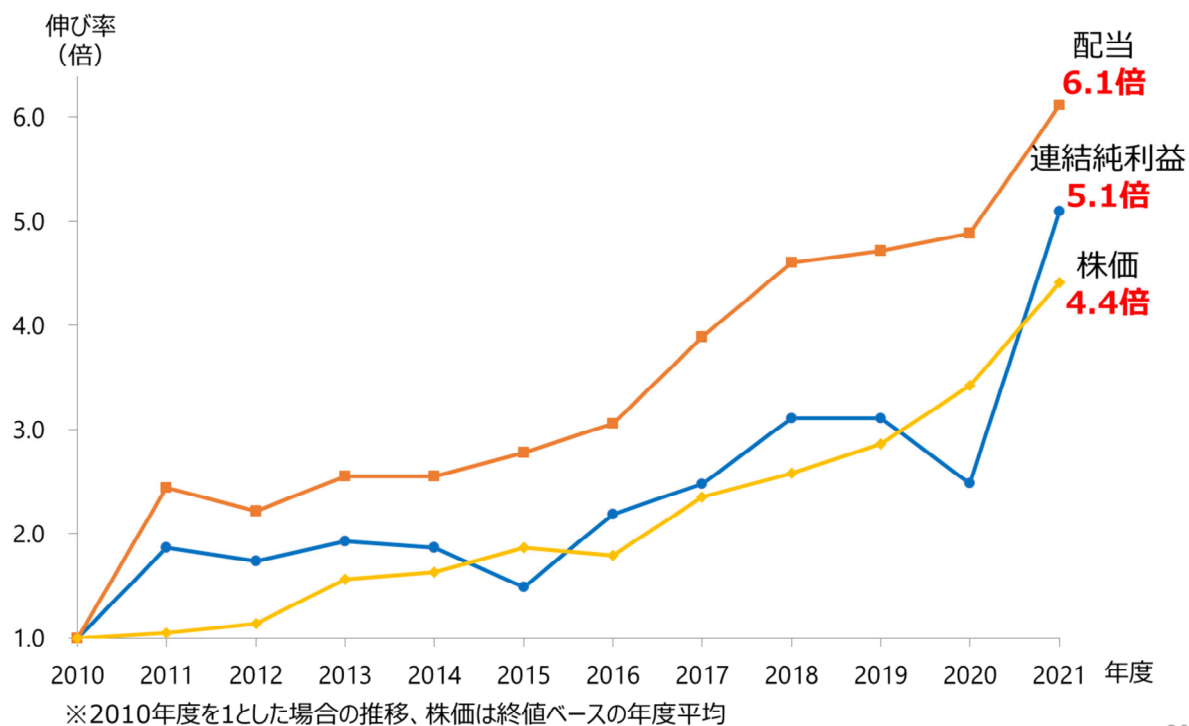
定量的成果（労働生産性の向上）



19

当社が改革当初より目指していたのは労働生産性の向上である。
改革の実施以降、2021年度末で2010年度の5.2倍へと拡大した。

定量的成果（株主への還元）



20

当社ステークホルダーへの還元については、2010年度から2021年度末にかけ、株主配当は6.1倍、株価は4.4倍へと大きく拡大し、株主様への還元はしっかり行うことができていると考えている。なお、2022年度の株主配当は130円を下限とすることを約束しており、その場合には、株主配当は7倍を超える。この間、従業員の給与も年収ベースで20%増えている。

4. 次のステップ

女性活躍推進委員会の設置

- 「女性の活躍支援」を加速させ、多様な人材が活躍できる社内風土を醸成することで企業価値の拡大を企図
- **取締役会の任意諮問委員会として設置**

委員構成

委員長	社外取締役 村木 厚子
委員	社外取締役 中森 真紀子
	社外監査役 菊池 眞澄
	代表取締役 副社長 CAO 小林 文彦
	常勤監査役 土橋 修三郎
	執行役員 人事・総務部長 的場 佳子

- 2021年度は計3回の委員会を開催、第1回は現状認識と今後の方向性、第2・3回は今後の取組みについて協議

昨年、当社取締役会の任意諮問委員会として「女性活躍推進委員会」を設置。委員長を当社独立役員である村木社外取締役が担っている。

委員会では過去からの当社の働き方改革関連諸施策を検証し、新たな提案が為された。また、女性役職者の抜擢登用も順次進めている。女性活躍を意図する委員会なるものは世の中に多数あると思うが、取締役会の任意諮問委員会としての設置は稀有である。

今後、当委員会では定期的に取り締役会への答申を行っていく予定であり、女性がより活躍できる土壌を拡大していく所存である。

エンゲージメントサーベイ（2021年）



- 「社員エンゲージメント」「社員を活かす環境」の「肯定的回答率」は引き続きグローバル・日本トップクラス
- 高い水準ではあるものの、「社員エンゲージメント」は2018年（76%）より5%低下

ベンチマーク比較

（単位：％）

	2018年	2021年	増減
社員エンゲージメント	76	71	△5
社員を活かす環境	64	67	+3

特に女性や若い世代の価値観の多様化に対応した施策の展開が必要と判断

23

当社では2-3年に一度大規模な社員意識調査（エンゲージメントサーベイ）を行っている。

社員のモチベーションを示す指標において、当社では日本を代表する企業群においてトップクラスの数字となっているが、3年前の数値との比較では、一部に若干の低下が見られた。特に若い世代や女性の価値観の多様化に対応した施策の必要性を認識している。

- 女性総合職・共働き社員が働き方を選択できるよう「朝型フレックスタイム制度」導入による早帰りを実現し、在宅勤務を全社員に拡大。当社独自の多様な働き方を用意
- 育児両立手当や不妊治療のための休暇を導入し、男女問わず仕事と私生活の両立を支援

「朝型フレックスタイム制度」の導入（朝型勤務の進化）

在宅勤務の全社員への適用

育児両立手当の新設

育児休業中の昇給配慮

当社の働き方も、先に説明した当社の外せない前提を維持した上で、次のステージへ進まなくてはならない。

2022年5月より、社員の働き方に、より柔軟性を持たせ、早く来て早く帰るという精神を反映した「朝型フレックスタイム制度」を導入。加えてコロナ禍でない通常期においても、在宅勤務を可能とし、「朝型フレックスタイム制度」と併用しながら、仕事・生活スタイルに合わせた柔軟な働き方の実現を目指している。

また、育児両立手当や不妊治療のための休暇を新設し、男女問わず仕事と私生活の両立を支援している。

5. 働き方改革とサステナビリティとの関係

それでは最後に、働き方改革とサステナビリティとの関係を探ってみたいと思う。

岡藤が故人のご霊前で「この会社を日本で一番いい会社にしてみせる」と誓い、それを全社員と共有したと、申し上げた。

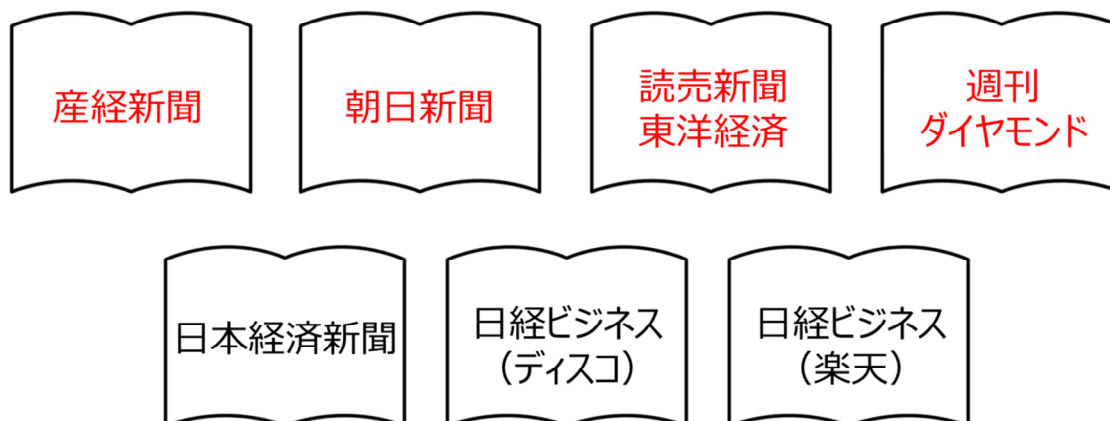
しかし、日本一良い会社というのはどういう会社なのだろうか。時価総額なのか。利益なのか。その定義はない。しかしながら、昨今ではサステナブルで持続可能な会社が良い会社だということに、ノーと言う方の少ない世の中になってきた。

①大学生就職人気企業ランキング

- 2023年卒の全ての大学生就職人気企業ランキングにおいて商社1位
- 全業種でも主要7媒体中、4媒体で1位となっており、当社の採用競争力は国内屈指

2023年卒 就職人気企業ランキング商社NO.1

赤字は全業種でNO.1



26

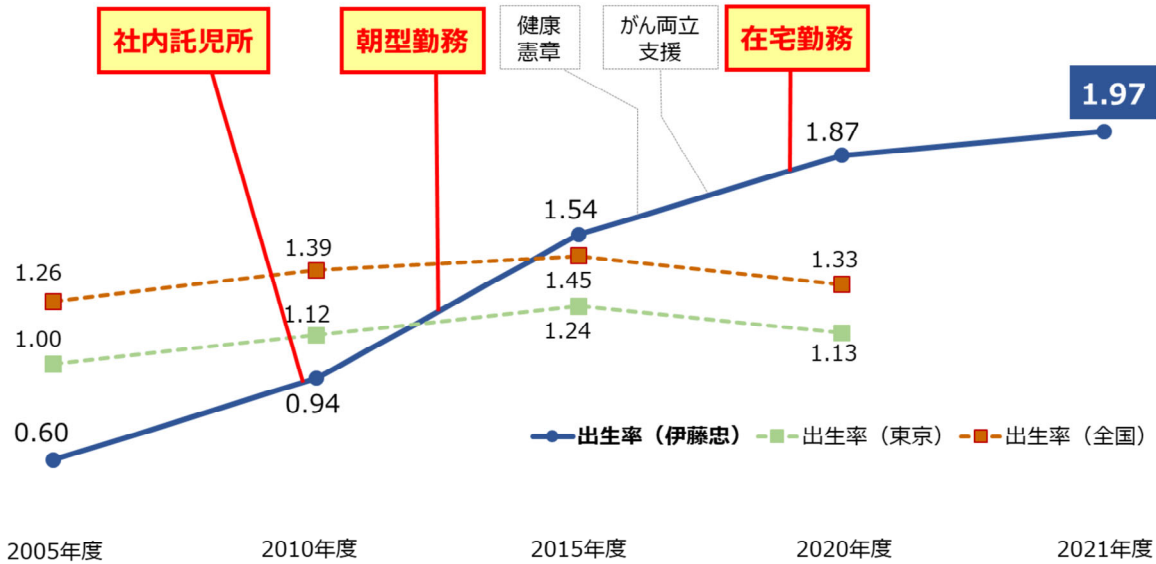
2023年卒の大学生の就職人気企業ランキングの主要7媒体の調査結果が出揃った。

当社は有り難いことに、この全てで商社1位、内、赤字で表示した4媒体では全業種の中で1位となった。学生が企業を選ぶ時には何をもって選ぶのだろうか。給料が良い、海外で活躍できる、やはり、この先自分の人生を何十年間か賭するに値する企業、つまり、「持続可能な会社」を選ぶのではないだろうか。

さすれば、少なくとも当社は、学生の目から見て、one of the most sustainable companiesに近づいているのではないかと思う次第である。

② 出生率の推移

働き方改革・健康経営の推進



これは先般判明した事実である。当社女性の出生率の変化を現したもの。奇しくも、2010年の社内託児所設置から始まる当社の働き方改革や健康経営に呼応し大きく伸長しており、2022年3月末時点で1.97を記録した。これは国の1.33、東京都の1.13を大きく上回るものである。特に朝型勤務制度導入時から、弾みがついた形となった。

とかく男社会と思われがちな商社ではあるが、女性が入社ライフイベントを迎えても、仕事との両立を諦めることなく、働き続けることが出来る当社の持続可能性を示すものではないかと考えている。女性にとってもジェンダー平等で働きやすい環境設定が為されている証の一つではないかと思う。志のある女子学生には、積極的に当社に応募頂きたいと願う。

③SDGs/ESG外部評価（直接的評価）

▶ 直近1年の外部機関評価（商社間順位）

DJSI・S&P グローバルサステナビリティアワード	1位
Gomez ESGサイトランキング	1位（全業種）
大和IR2021年インターネットIR表彰サステナビリティ部門	1位
日経SDGs経営調査	1位
日経ESGブランド調査	1位

④当社の働き方改革はサステナブルか

- ▶ 当社の働き方改革は、自社の改革にとどまらず、社会全体へ良好な影響を与えることを通じて、企業理念である「三方よし」の中の「世間よし」を具現してきた
- ▶ 朝型勤務、がんと仕事の両立支援、コロナ対策等、世の中（“世間”）に対して大きな影響を与えた
- ▶ 日常の生活を支え続けるレジリエンシーと強い現場主義

こちらは外部評価機関からの直接的な評価である。これは働き方改革自体を評価するものではないが、DJSI含め多くの評価機関から商社1位の評価を頂くことが出来た。

これまで披歴したように、当社の働き方改革をサステナビリティの視点から見た時、その特徴は何かと問われれば、それは大きく言うならば、当社の改革は「企業理念「三方よし」を体現した現場主義に貫かれていること」ではないかと考える。

サステナブルな企業とは、世の中の激しい環境変化に臨機応変に対応して行くレジリエンシーを備えていなくてはならない。大きな環境変化に繋がる些細な変化へ、最も適切に対処できるのが現場主義だと思う。これはサステナブルな企業としては重要なことである。サステナブルな企業を支えているのは、社会還元意欲のある、現場の一人ひとりの商人達であり、彼等の取組みが、会社を成長させ、社会モデルともなり、結果として世の中の持続可能性を生むことに繋がるのだと考えている。

昨今、サステナブルな取り組みと言えば、とかくクリーンエネルギーなどの大きな話に目が行きがちではあるが、当社は資源に重点を置くほかの商社と異なり、一般の人々の日々の生活の中にその軸足があり、そのマーケット全体を広い意味で緑化して行くことが出来ればと願っている。それが、「三方よし」を企業理念に据える当社流の「働き方改革」の方向性であり、企業価値を向上させるやり方でもあると考える。

今後も現場主義を徹底し、企業価値を拡大していく。

6. 国のマクロ的視点からの評価

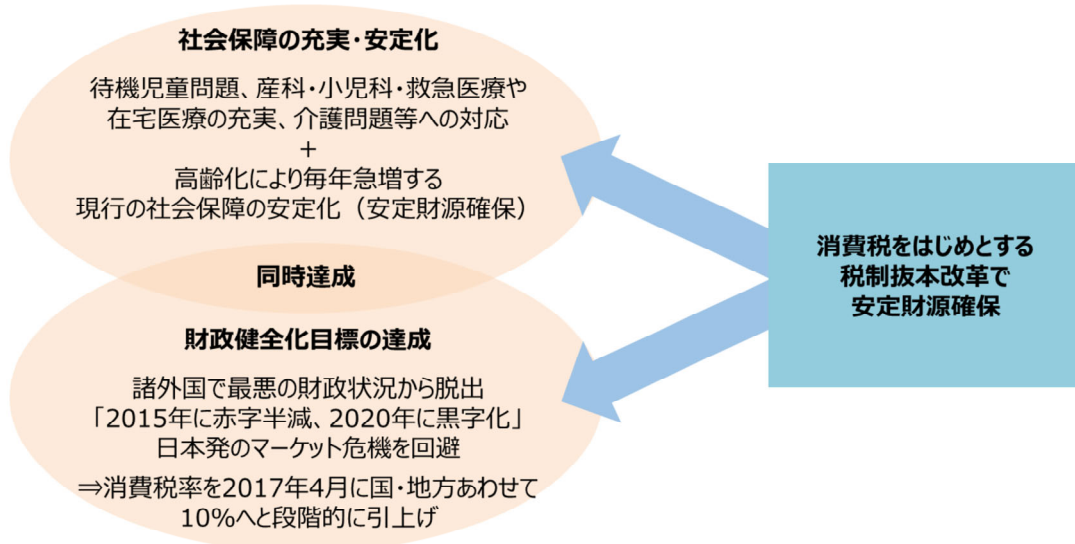
社外取締役 村木 厚子

政府の「少子高齢化」への対応・考え方の変遷



社会保障・税一体改革とは
～社会保障の安定財源確保と財政健全化の同時達成～

社会経済情勢が大きく変化する中で、「社会保障・税一体改革」は、①社会保障の充実・安定化 と
②財政健全化 という我が国にとって待ったなしとなった2大目標を同時に実現するための改革



30

【以下、村木社外取締役説明】

国のマクロ的視点に立つと、働き方改革や女性の活躍が本格的に議論され始めたのは、ここ10年と考える。少子高齢化により社会保障の負担が膨らみ、将来にツケを残すような大きな財政赤字を抱えるようになったのが背景。

当時、実施したことは消費税の引上げや、社会保障制度の給付の重点化・制度運営の効率化という、大変厳しい改革であった。

平成の時代：「痛みを伴う改革」

- 経済活動：
徹底的な効率化、労働分配率の抑制等
- 社会保障：
負担増と社会保障給付の効率化・重点化

令和の時代：「前向きな改革」

- 経済活動：
より創造的で付加価値の高い分野に資本と労働をシフトして生産性向上
- 社会保障：
税・社会保険料を払う人 = 働き手を増やす



まずは「女性活躍」

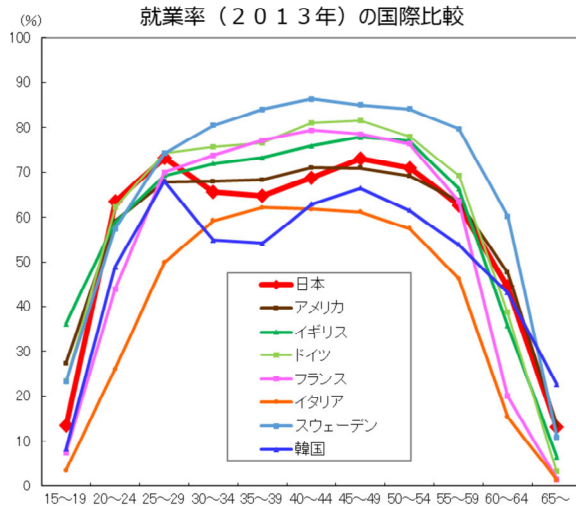
当時、この改革は「痛みを伴う改革」と呼ばれ、改革の必要はあるが、何度も出来ない、いつまでもこの様な辛い改革は出来ないということが言われていた。

どうすればより、前向きな改革が出来るかという議論をした際に、注目をされたのが女性の活躍であった。働き手であり、社会保障の支え手である女性の活躍をしっかりと支えると共に、将来の支え手である子供も増える政策を取れないかということになった。

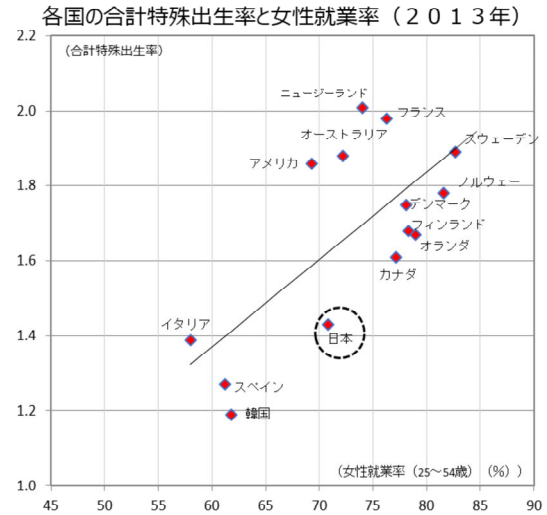
諸外国の女性の就業率（日本のM字カーブ）と合計特殊出生率



- 日本の女性の就業率は、先進国に比べるとM字カーブの傾向が顕著である
- 女性の社会進出が進んでいる国ほど、合計特殊出生率も高い傾向にある



資料出所：日本 総務省「労働力調査（基本集計）」（平成25年）
 その他 OECD Database「LFS by sex and age」
 注）アメリカ、イギリス、スウェーデンの「15～19」は「16～19」のデータ、
 スウェーデンの「65～」は「65～74」のデータである。



資料出所：OECD Family database
 注）カナダは2011年のデータである。

当時、政府が注目したのが、上記のグラフ。特に、右側のグラフをご覧頂きたい。
 横軸は女性の就業率を示しており、右に行くほど女性が働いている国となる。
 縦軸は出生率を表している。
 女性が多く働いている国の方が、出生率が高いことが見てとれる。
 女性が活躍し、かつ、出生率が高い国があるということが、非常に衝撃的であった。

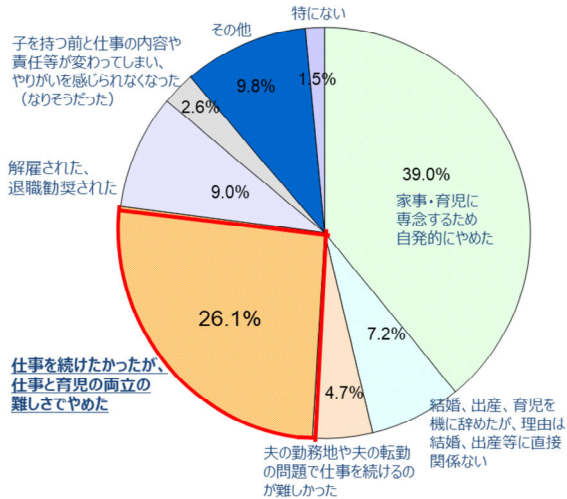
妊娠・出産前後に退職した理由（一般調査）



- 妊娠・出産を機に退職した理由を見ると、「自発的に辞めた」が39%、「両立が難しかったので辞めた」が26%、「解雇された、退職勧奨された」が9%
- 両立が難しかった理由として、勤務時間の問題、両立支援の雰囲気などを挙げる者が多い

妊娠・出産前後に退職した理由

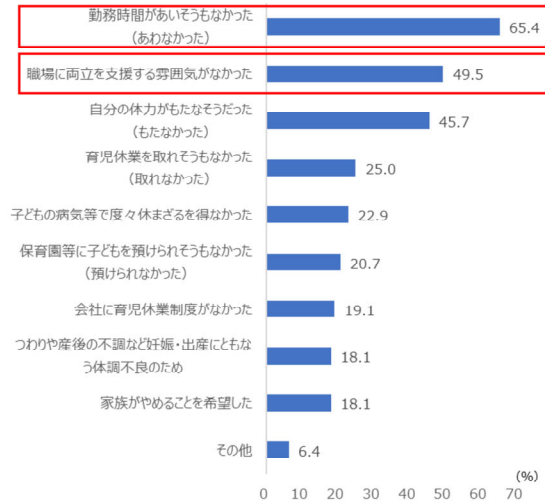
（「これまでの退職経験」として、妊娠・出産前後に退職していた女性正社員）



（資料出所）三菱UFJリサーチ&コンサルティング「両立支援に係る諸問題に関する総合的調査研究」（平成20年）

両立が難しかった具体的理由

（「仕事を続けたかったが、両立の難しさでやめた」と回答した者）



33

なぜ、日本では女性が活躍し、子供を生むことが出来ないのか。何が阻んでいるのか。議論の中で、「職場全体の働く時間が長いこと」、「職場の雰囲気」が大きな要因であることが分かってきた。皆が長時間働いている中で、子供のために帰るといことが非常に言い難いことだと分かったのである。

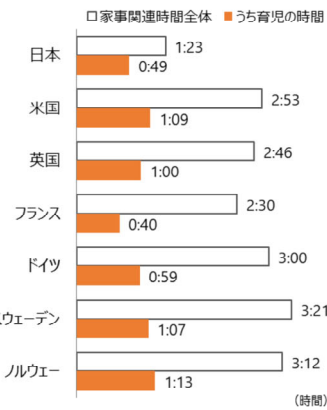
女性活躍を推進（支え手を増やす）するためには、男女共に働き方を改革しなければならないということが、漸く自覚されてきていると考える。

女性の継続就業・出産と男性の家事・育児時間の関係



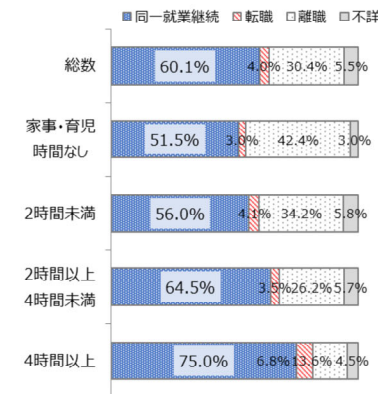
- 日本の夫（6歳未満の子どもを持つ場合）の家事・育児関連時間は、1時間程度と国際的にみて低水準
- 夫の家事・育児時間が長いほど、妻の継続就業割合が高く、また第2子以降の出生割合も高い傾向にある

【6歳未満児のいる夫の家事・育児関連時間（1日当たり）】



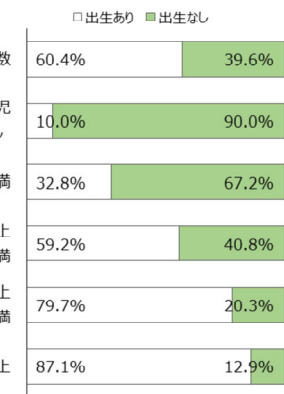
資料出所：Eurostat “How Europeans Spend Their Time Everyday Life of Women and Men” (2004) , Bureau of Labor Statistics of the U.S. “American Time Use Survey Summary” (2015) 及び総務省「社会生活基本調査」(平成26年)より作成。

【夫の平日の家事・育児時間別に見た妻の出産前後の継続就業割合】



資料出所：仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）レポート2019（厚生労働省「第14回21世紀成年者縦断調査（2002年成年者）の概況」（調査年月：2015年11月）より作成）

【夫の休日の家事・育児時間別に見た第2子以降の出生割合】



資料出所：仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）レポート2019（厚生労働省「第14回21世紀成年者縦断調査（2002年成年者）」（調査年月：2015年11月）より作成）

男女の働き方改革が「女性活躍」と「少子化対策」の鍵

もう一つ注目したデータが上記の表である。左のグラフは、6歳未満の子供がいる家庭での1日あたりの夫の家事・育児時間であり、日本の平均は1時間23分である。一方、欧米での平均は2時間、3時間が当たり前になっている。つまり、2人で働き、2人で子育てをする共働きモデルに、欧米は転換していることを意味している。斯様な国が、先程、ご覧頂いたように女性の労働力率も高く、出生率も高いことが分かってきた。

真ん中のグラフは、日本のデータで、下に行くほど男性が家事・育児を行う家庭である。青い部分は、女性が仕事を続けた割合である。

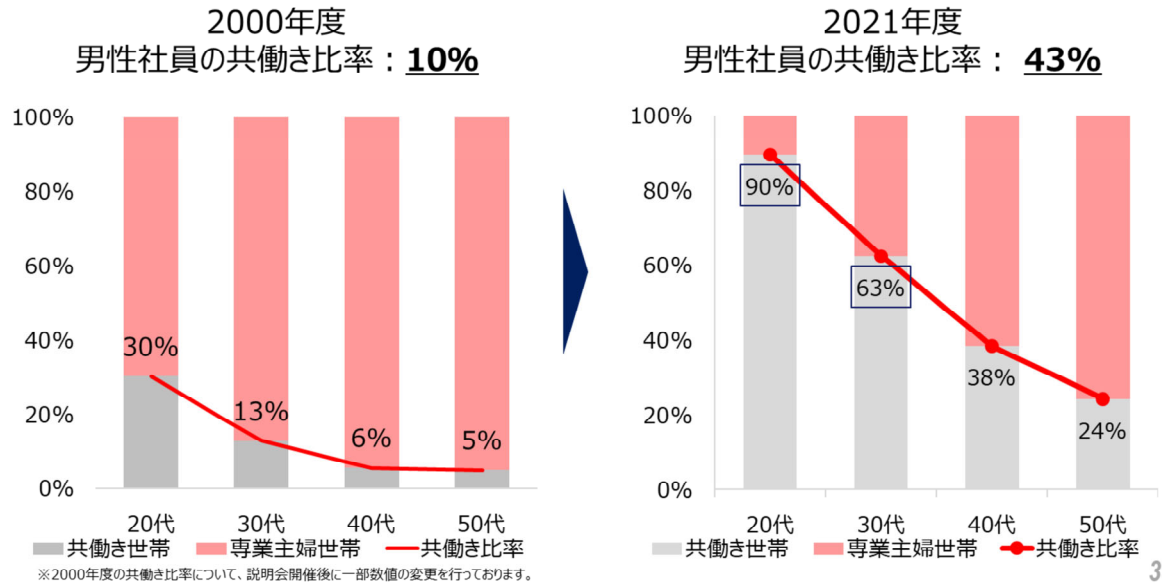
更に興味深いのが一番右のグラフである。下に行くほど男性が土日に家事・育児を行う家庭で、白い部分が2人目以降の子供が生まれた割合である。

日本がサステナブルであるためには働き方改革を避けては通れない、ということまでは、マクロ的視点からも分かったのだが、個別の企業に大胆に働き方改革をやって頂けるか、非常に悩ましかった。そのような時に発表された、伊藤忠商事の「朝型勤務」は、政府にとっても非常に衝撃的であり、やっと働き方改革を本気でやる企業が現れたと思ったことを覚えている。

社員の共働き比率（伊藤忠）



- 20年前と比較し、男性社員の共働き比率が大幅に増加
- 男性社員の共働き比率は20代 9割、30代 6割と共働きを選択する社員が大多数



伊藤忠商事のデータで、最近、感心をしたデータが2つある。

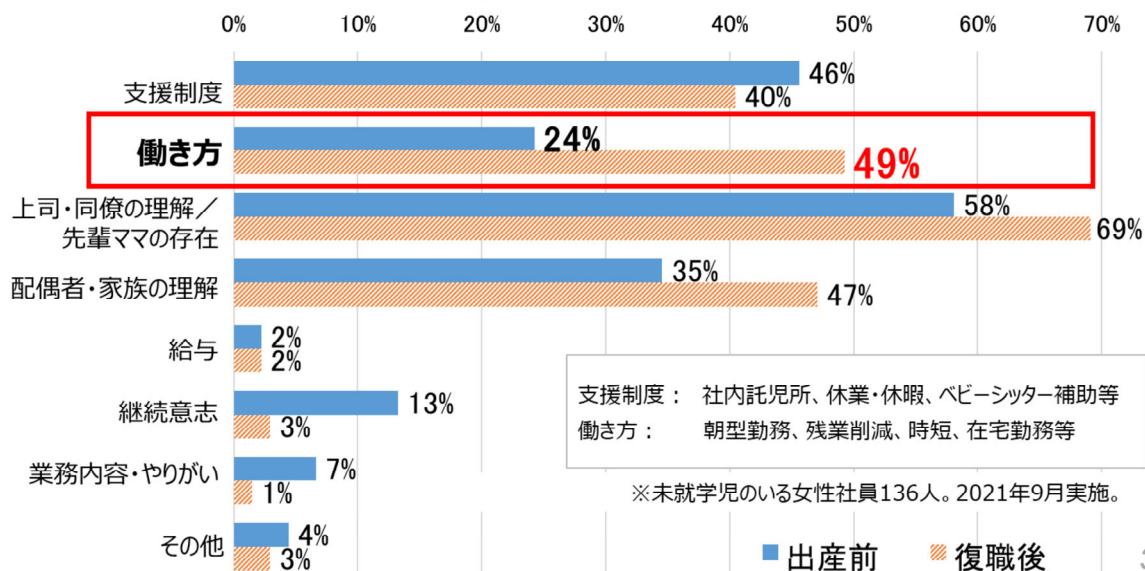
1つ目は、伊藤忠商事の共働き比率である。左側が2000年度、右側が2021年度で、まさに伊藤忠商事の社員は、共働きになっているということ。どのようなライフスタイルを選び、どのように仕事と家庭を両立し、両方をエンジョイできるか、ということが重要である。

育児休業からの復職経験者の声（伊藤忠）



- 働き方、社内託児所、ベビーシッター補助、周囲の理解、先輩の存在が働き続ける理由
- 「働き方」を就業継続理由とする社員が産前産後で比較すると2倍。働き方の「選択肢」が必要

働きながら子育てができると思った理由



2つ目は、仕事と育児の両立に何が影響を与えたか、未就学児のいる女性社員にアンケートを行ったグラフである。子供が生まれた後も就業継続した方々から聞こえてきたのは、働き方改革が有り難かった、そして、職場の雰囲気がとても大事だった、ということだった。

マクロ的な分析と全く同じ結果が出ている。結局、男女共に働き方をしっかり改革をすることが、社員の仕事、そしてプライベートライフの両方の満足度を上げることに寄与しているのだろう。

小林CAOの話にもあった通り、働きやすい会社は非常に大事ではあるが、それに加えて、働きがいもある会社、両方を備える会社に、伊藤忠商事が今後一層なっていけるかを、社外取締役として、しっかりモニタリングしていきたいと考えている。

ひとりの商人、無数の使命



www.itochu.co.jp/