

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

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

1. 旧来の制度で求めていたもの

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）

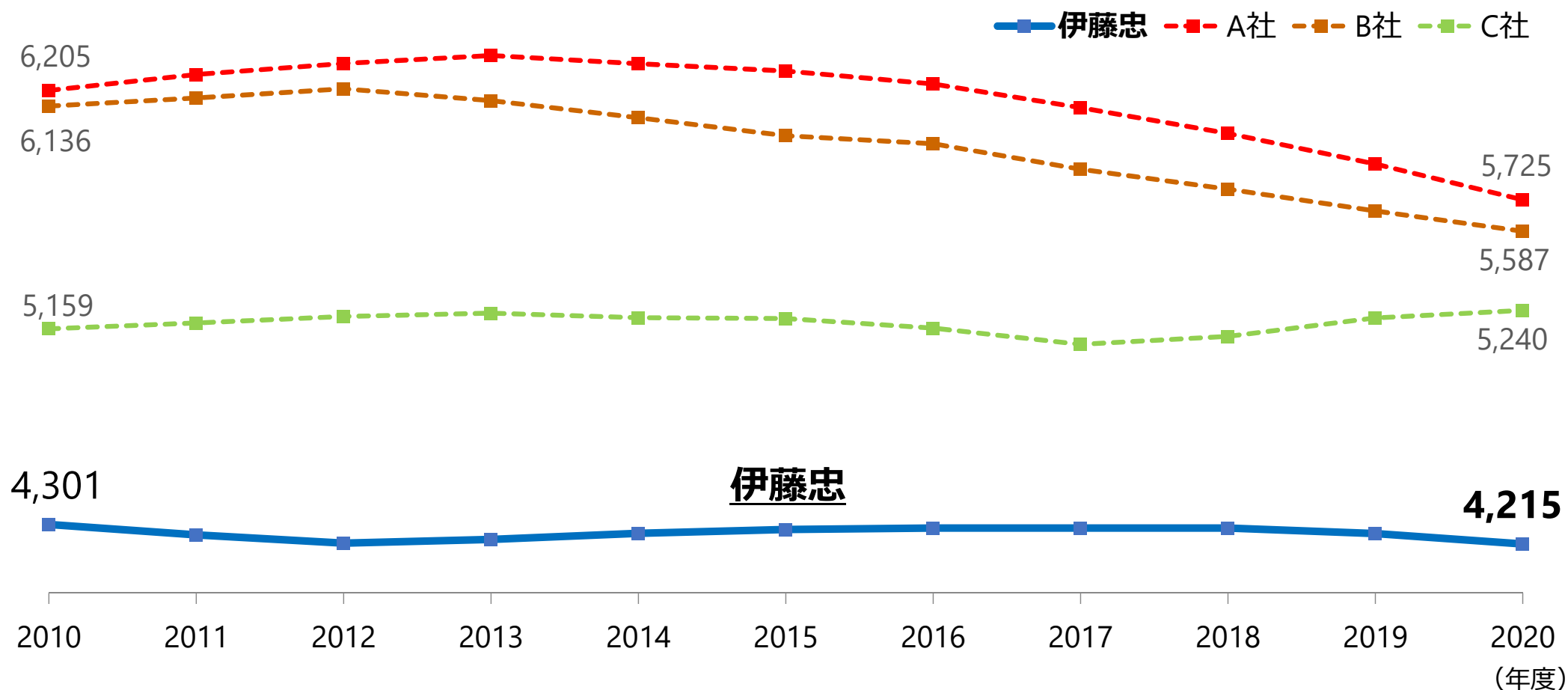
2. 働き方改革への着手

働き方改革への着手（2010年）

当社の前提

- ① 財閥系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



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



- ⑤ 「三方よし」に則った改革とすること

A 効率性の追求

- ・無駄な会議・資料の削減
- ・長時間労働の是正
- ・**朝型勤務** / 110運動徹底
- ・メリハリある働き方
- ・ICT基盤の拡充(シンクライアント等)
- ・RPAの活用
- ・業務プロセス改革

B 社員のモチベーション向上

- ・業績連動の処遇、特別賞与の支給
- ・職場環境整備
(独身寮・クールダウンルーム・シャワーラウンジ)
- ・「全ての毛細血管に血流を」環境不良地訪問
- ・脱スーツ・デー
- ・女性、シニアの活躍推進

労働生産性向上

D 健康経営

- ・**伊藤忠健康憲章の採択**
- ・**がんと仕事の両立支援**
- ・健康管理体制強化
- ・メンタル対応強化
- ・肥満社員の個別支援プログラム

C 社員の能力開発

- ・広範囲の教育研修
- ・中国語1,000人プロジェクト
- ・事業会社経営管理人材育成(入社8年以内)
- ・グローバル人材戦略推進
- ・注力分野への戦略的な人材再配置

E 魅力ある社内風土

風通しの良さ 正しい評価 やり直しの出来る体質 お客様目線 「三方よし」の精神

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

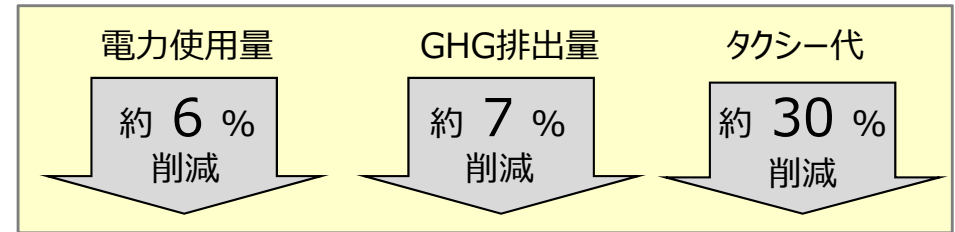
朝型勤務概要（2013年～）



- 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

『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、かけがえの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「個の力」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） $\triangle 2\%$

メンタル疾患数 $\triangle 30\%$

肝機能(※1) $\triangle 5\%$

血清脂質(※2) $\triangle 5\%$

喫煙率 $\triangle 4\%$

※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

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）

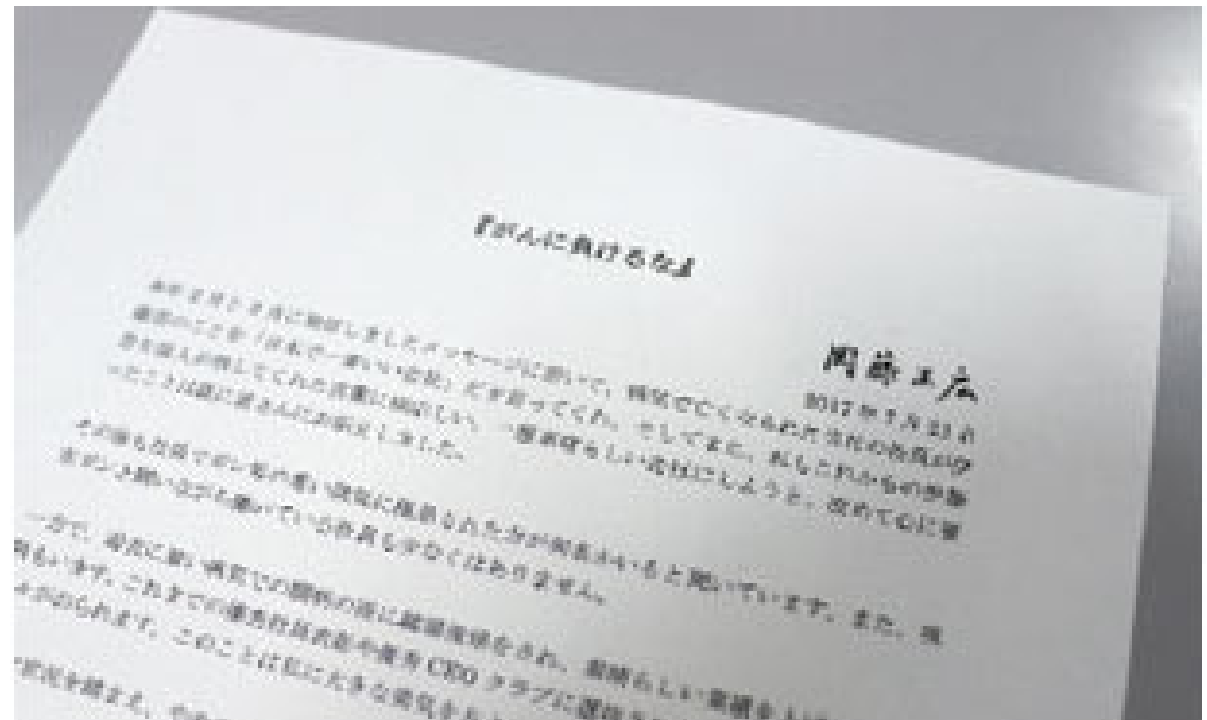
- 闘病中の社員から「自分にとっては日本で一番いい会社」とあるとのメール
- 社長はご霊前で必ず日本一いい会社になると約束
「がんと両立支援施策」の推進について取り組むきっかけに

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」



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

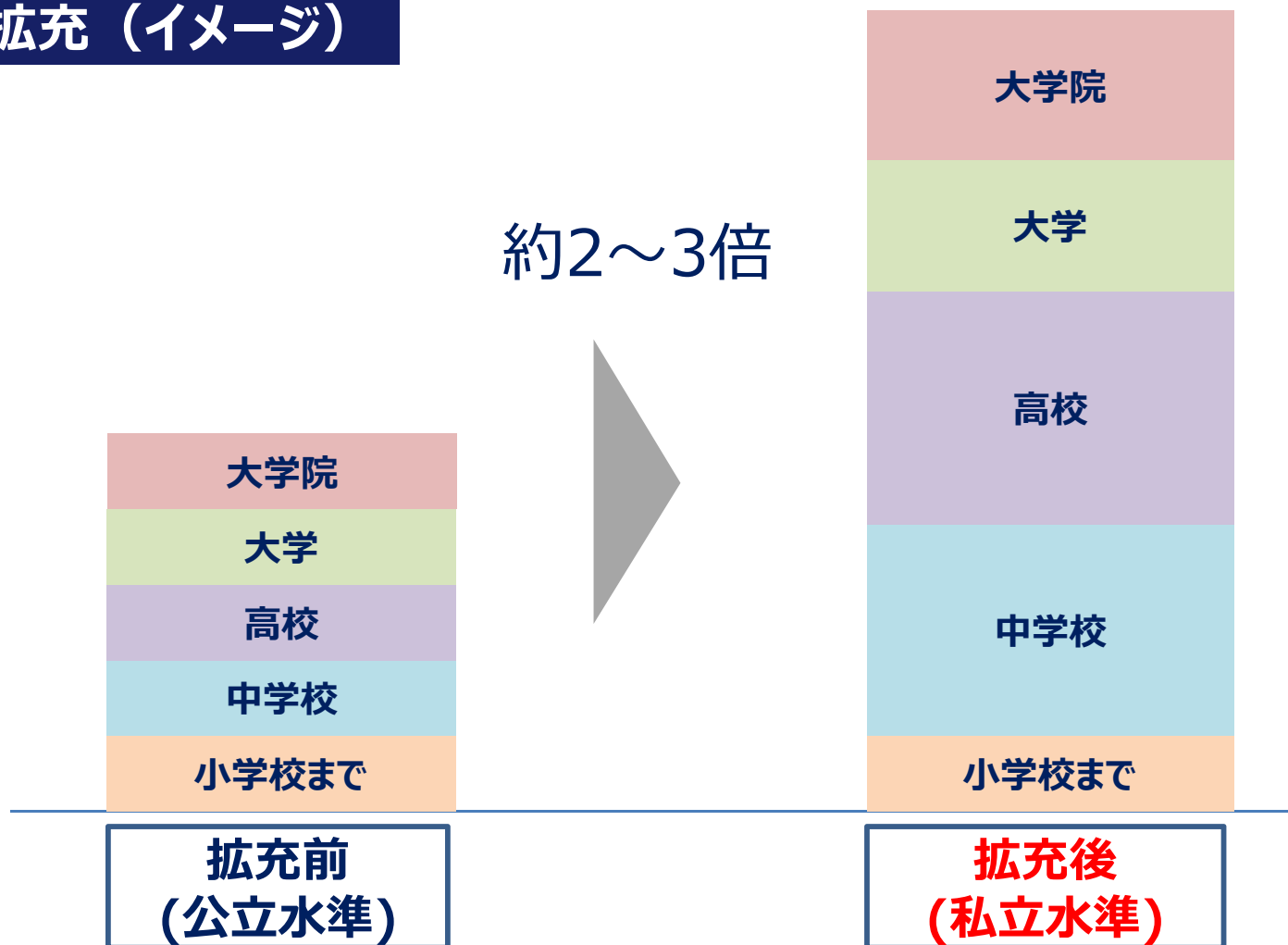
治 療

- 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

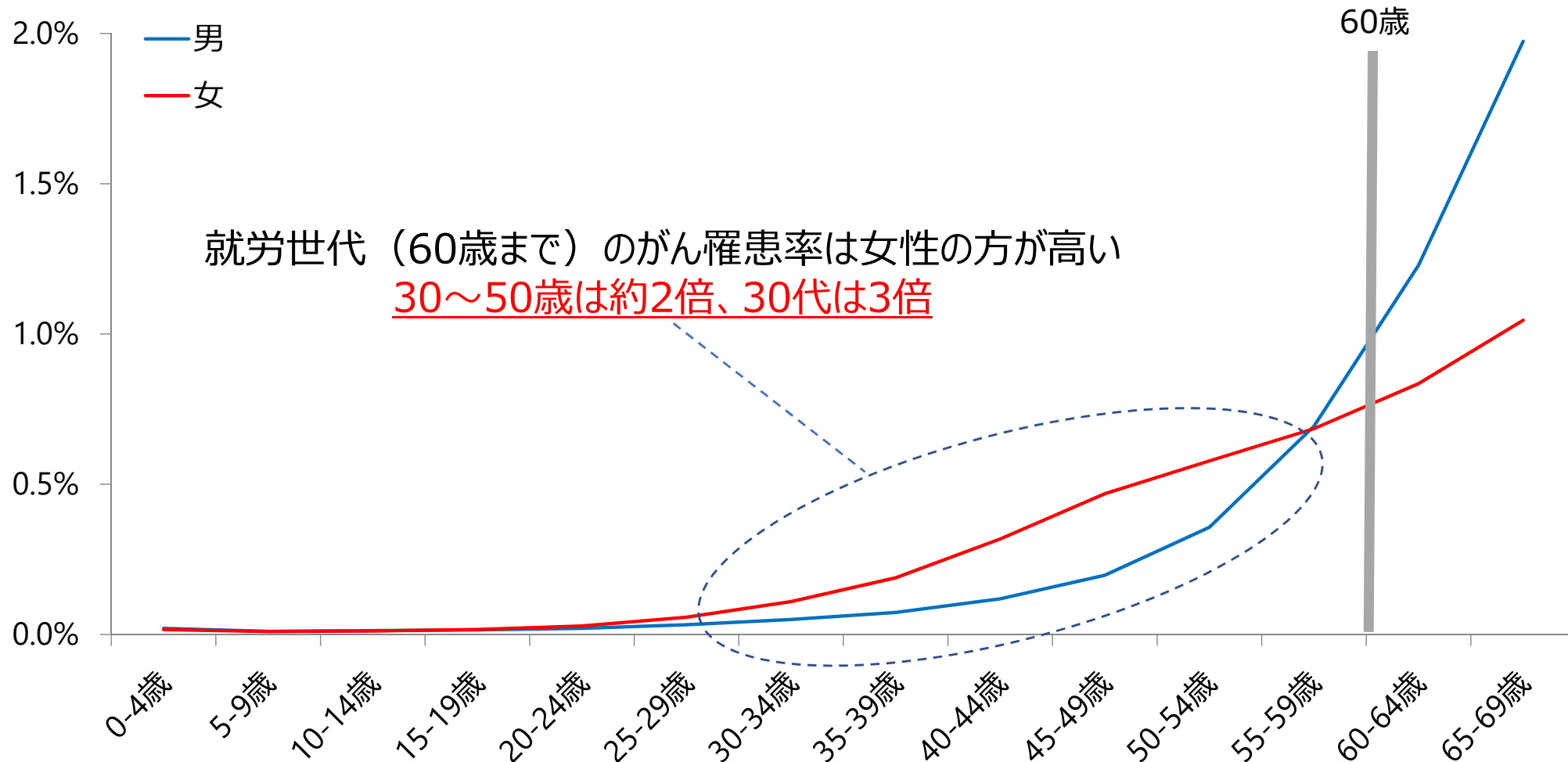
子女育英資金拡充 (イメージ)



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

- 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社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



➤ 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



ITOCHU 伊藤忠商事

会社情報 | ニュース | IR (投資家情報) | サステナビリティ | 採用・キャリア教育 | Corporate Branding

東京本社接種会場レイアウト図

④ 予診案内

- 着席を案内し、前に詰めていただくように声掛け
- ※予診案内係の立ち位置は、待機場所と予診ブースの間が見える様、配置

⑤ 予診

- ワクチン接種の可否を判断し、医師が署名
- 待機時間が30分の場合、「予診票」の医師記入欄に「30分」と記載

⑥ 接種

- 「予診票」の医師と本人の署名を確認
- 安全かつスムーズなワクチンの接種
- 注射後に体調不良となった場合、救護室へ声掛け
- ワクチンのロット番号が切り替わるタイミングで、接種確認・予診票回収係へ連絡

⑦ 接種完了手続き

- 「予診票」と「接種記録書」を回収、ワクチンのロット番号シールを貼付け
- 「接種記録書」に押印、接種日時を記載し返却、予診票を回収
- 「待機終了時刻メモ」を交付
- 30分待機者については、看護師に近い席に座るように案内

③ 予診票確認

- 「予診票」への体温の記入を案内
- 「予診票記入サンプル」、「接種記録書記入サンプル」を示し、記入漏れを確認

② 受付・本人確認

- 「顔写真付き本人確認書類」と予約システムの情報とを突合
- 予約システムに来場記録を入力
- 「予診票」等、必要書類のプランクフォームを準備

① 検温・消毒 (入口)

- ワクチン接種希望者であることを確認
- マスク着用を確認/手指を消毒
- 検温実施
- 「予診票」等、必要書類を手元に準備するよう案内

⑧ 救護

- 症状の確認、必要な応急処置

⑨ 状態観察

- 接種済み者に体調不良等がないか、観察
- 退出者の「待機終了時刻メモ」の時刻が過ぎていることを確認

⑩ 運営統括

- 会場全体に目を配り、イレギュラー対応
- 課題の確認、改善・効率化の検討

会場写真 (エリア別)

① 検温・消毒 ② 受付・本人確認 ③ 予診票確認 ④ 予診案内 ⑤ 予診

⑥ 接種 ⑦ 接種完了手続き ⑧ 救護 ⑨ 状態観察 ⑩ 運営統括

入口 出口

●社員ボランティア ●医師 ●看護師

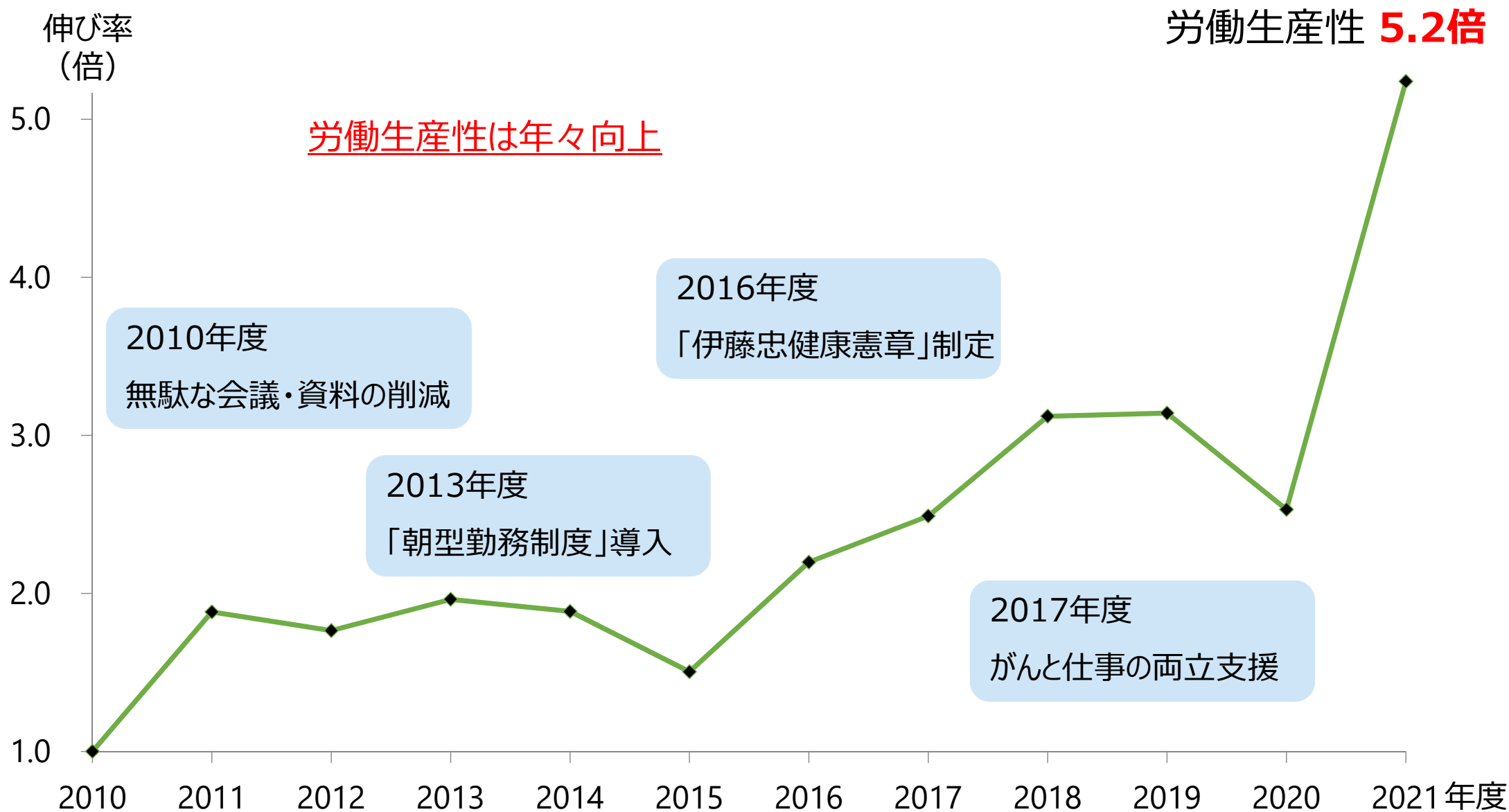
＜職域接種開始日、官房長官来社の様子＞

＜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

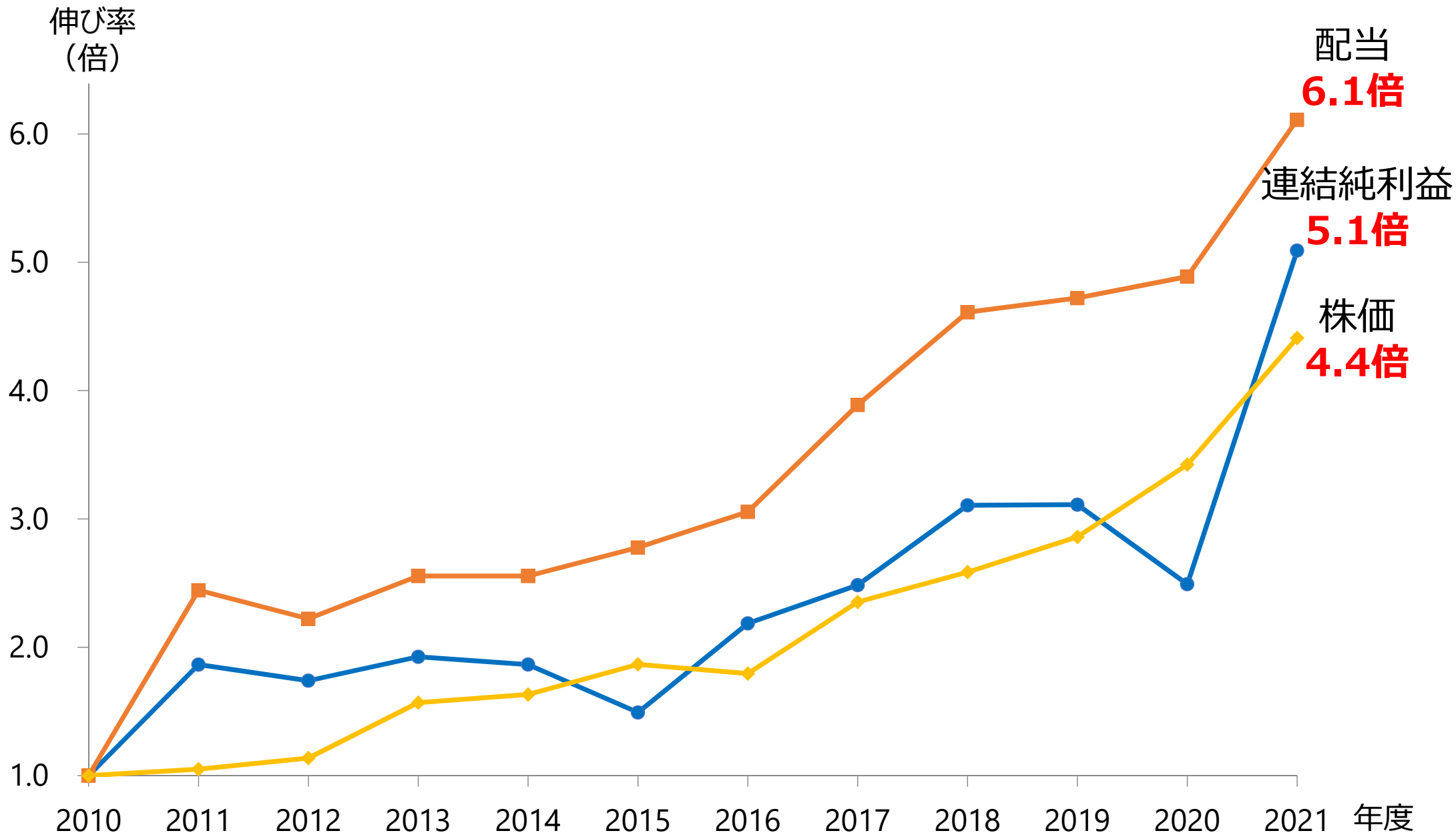
3. 定量的成果

定量的成果（労働生産性の向上）



※2010年度を1とした場合の労働生産性推移（連結純利益/単体従業員数）

定量的成果（株主への還元）



※2010年度を1とした場合の推移、株価は終値ベースの年度平均

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

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

- 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

5. 働き方改革とサステナビリティとの関係

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

産経新聞

朝日新聞

読売新聞
東洋経済

週刊
ダイヤモンド

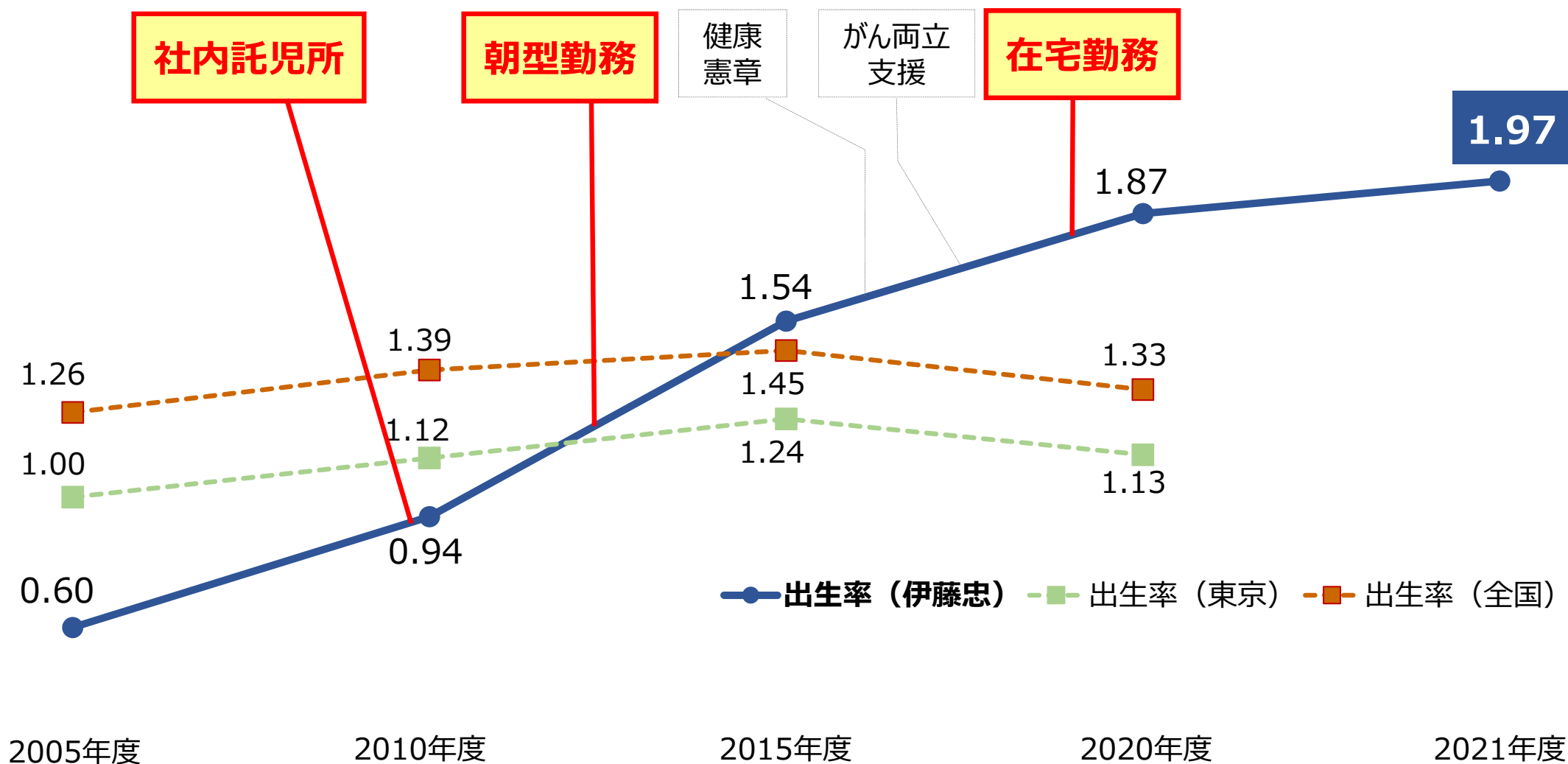
日本経済新聞

日経ビジネス
(ディスコ)

日経ビジネス
(楽天)

②出生率の推移

働き方改革・健康経営の推進



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

6. 国のマクロ的視点からの評価

社外取締役 村木 厚子

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

社会保障の充実・安定化

待機児童問題、産科・小児科・救急医療や
在宅医療の充実、介護問題等への対応
+
高齢化により毎年急増する
現行の社会保障の安定化（安定財源確保）

同時達成

財政健全化目標の達成

諸外国で最悪の財政状況から脱出
「2015年に赤字半減、2020年に黒字化」
日本発のマーケット危機を回避
⇒消費税率を2017年4月に国・地方あわせて
10%へと段階的に引上げ

消費税をはじめとする
税制抜本改革で
安定財源確保

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



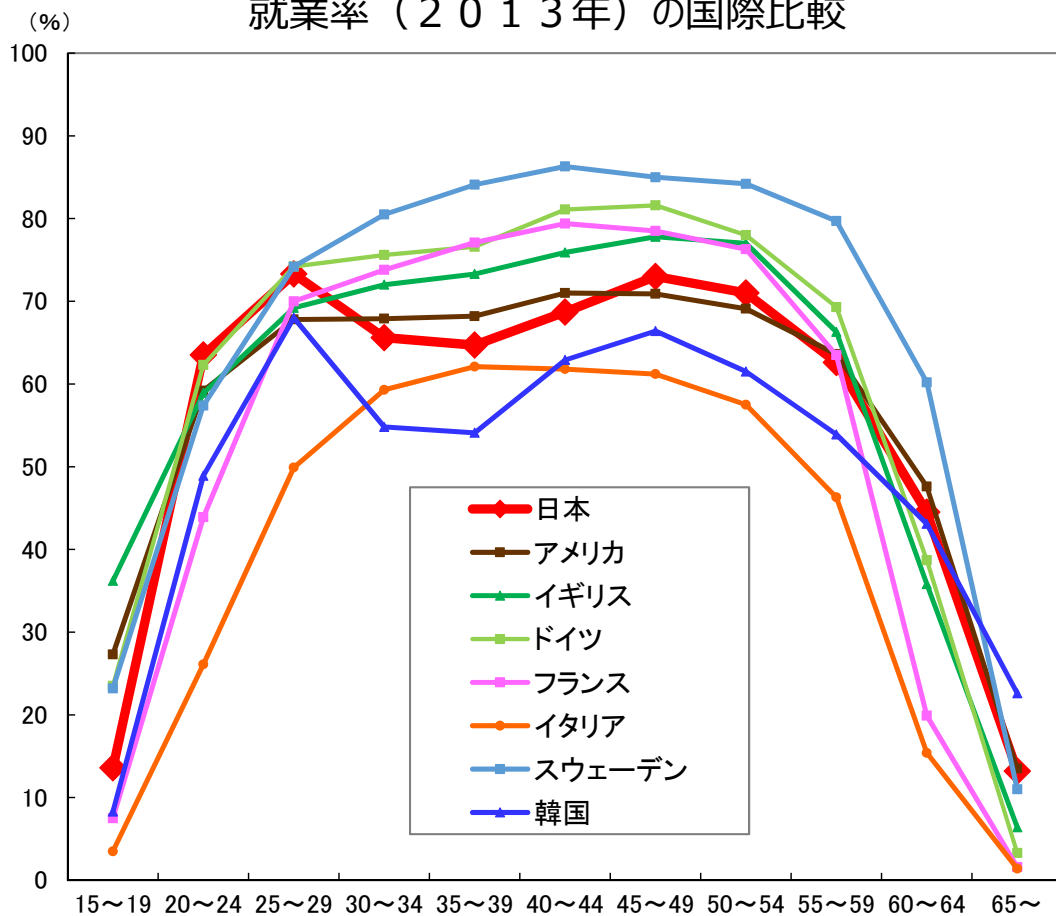
まずは「女性活躍」

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



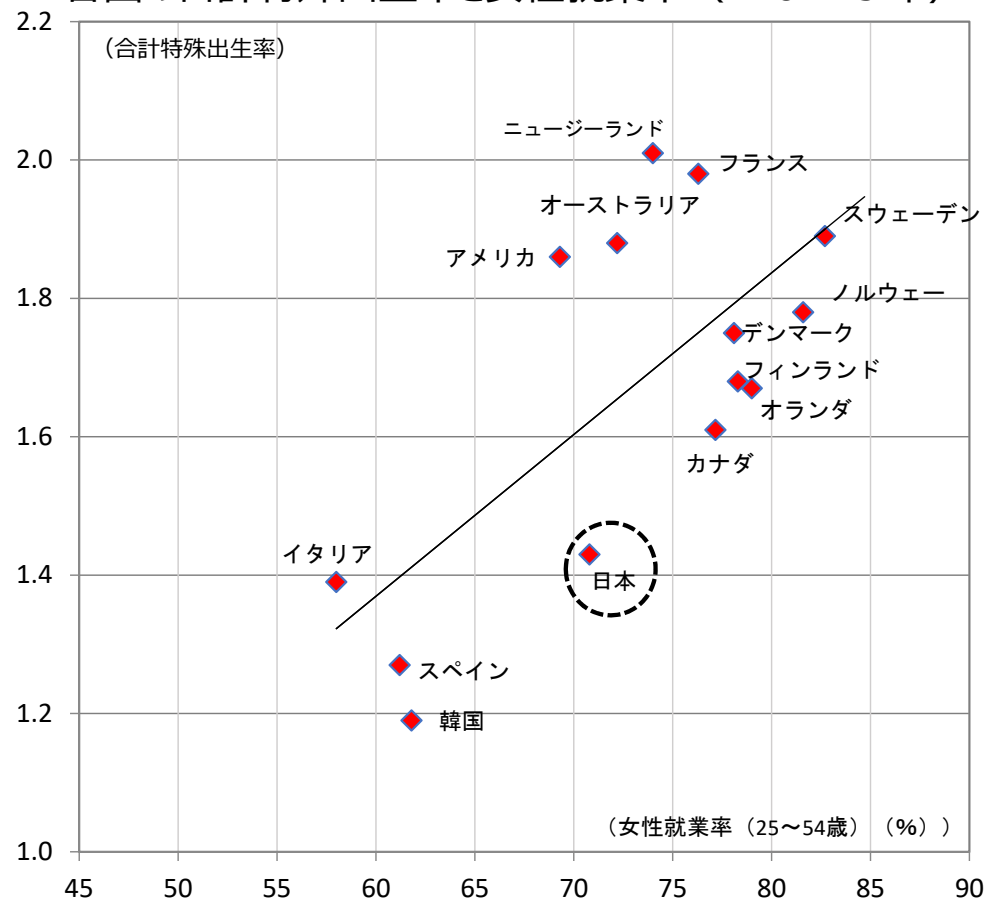
- 日本の女性の就業率は、先進国に比べるとM字カーブの傾向が顕著である
- 女性の社会進出が進んでいる国ほど、合計特殊出生率も高い傾向にある

就業率（2013年）の国際比較



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。

各国の合計特殊出生率と女性就業率（2013年）



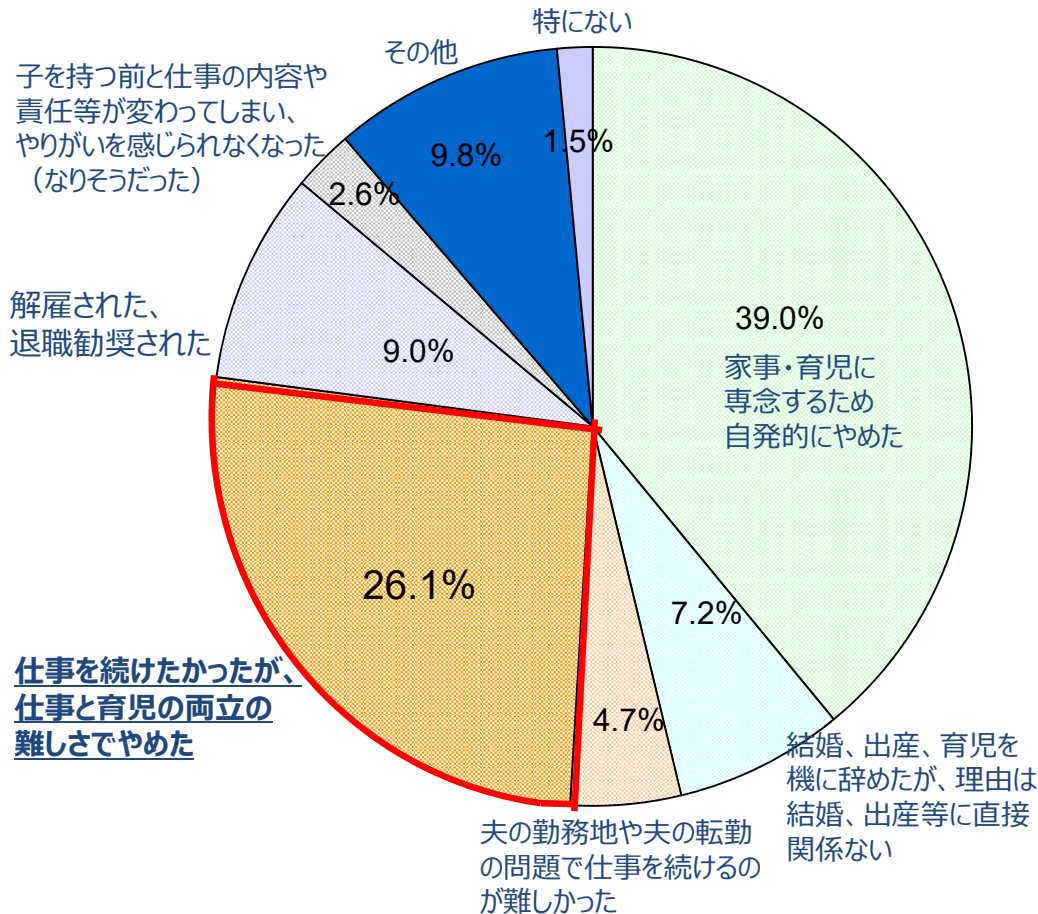
資料出所：OECD Family database
 注）カナダは2011年のデータである。

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、両立支援の雰囲気のなさを挙げる者が多い

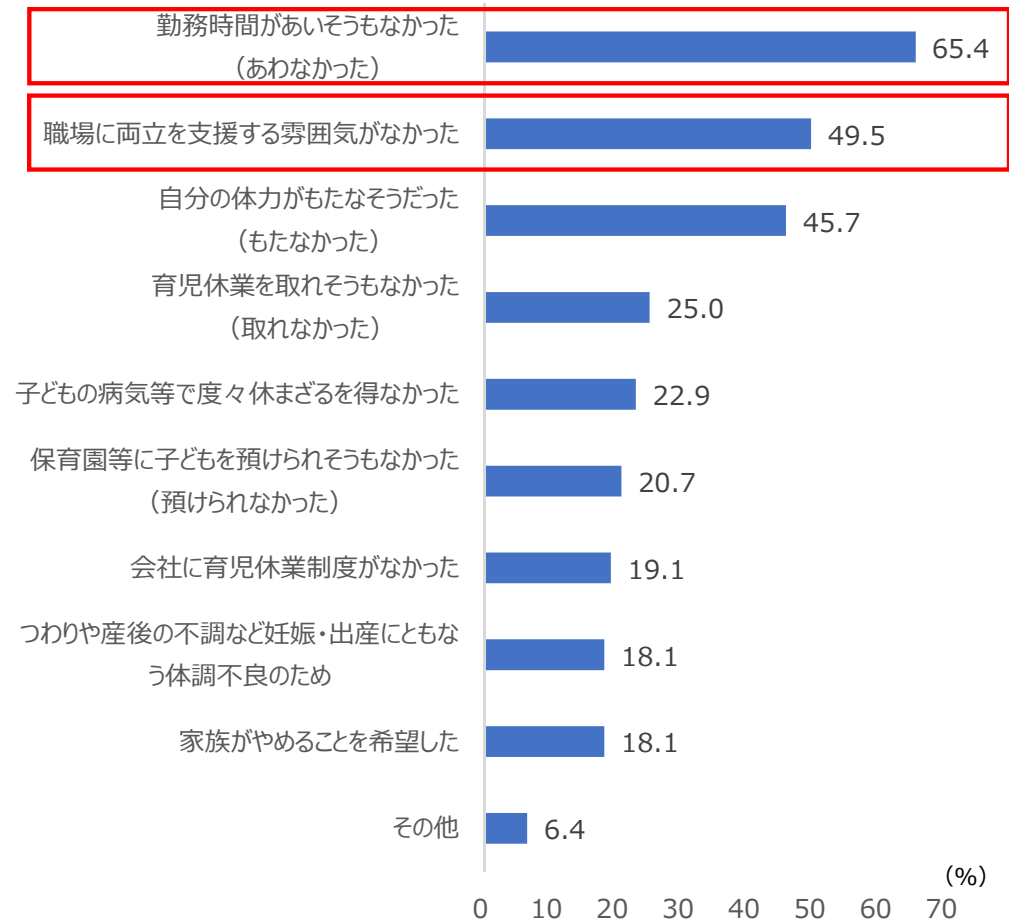
妊娠・出産前後に退職した理由

（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）



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）

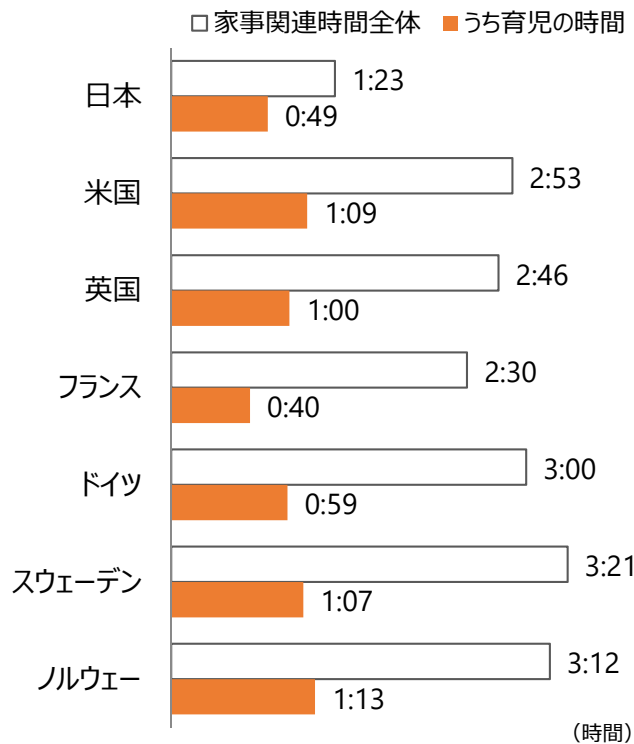


（資料出所）三菱UFJリサーチ&コンサルティング「両立支援に係る諸問題に関する総合的調査研究」（平成20年）

女性の継続就業・出産と男性の家事・育児時間の関係

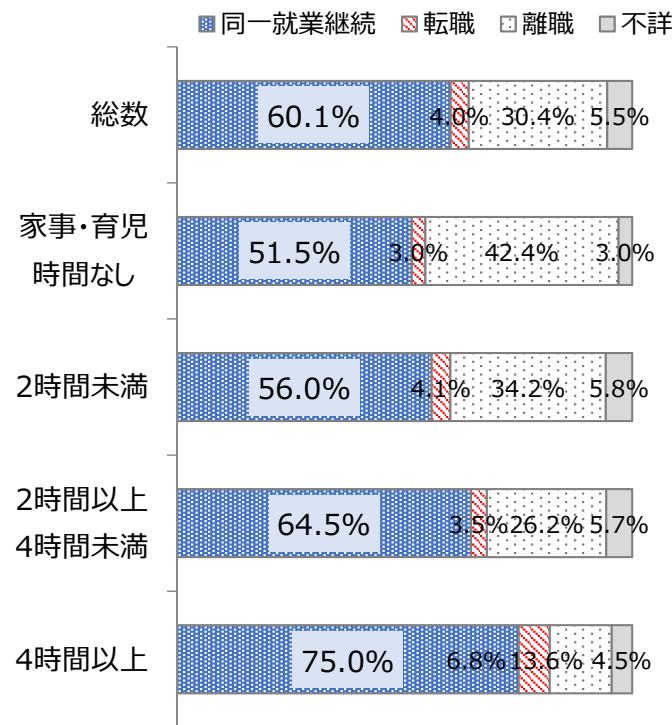
- 日本の夫（6歳未満の子どもを持つ場合）の家事・育児関連時間は、1時間程度と国際的にみて低水準
- 夫の家事・育児時間が長いほど、妻の継続就業割合が高く、また第2子以降の出生割合も高い傾向にある

【6歳未満児のいる夫の家事・育児関連時間（1日当たり）】



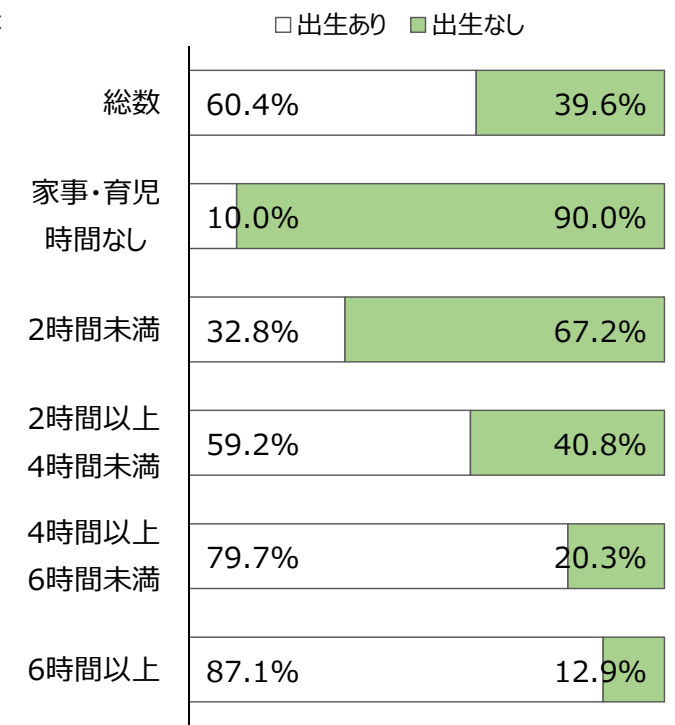
資料出所：Eurostat “How Europeans Spend Their Time Everyday Life of Women and Men” (2004), Bureau of Labor Statistics of the U.S. “American Time Use Survey Summary” (2015) 及び総務省「社会生活基本調査」(平成28年)より作成。

【夫の平日の家事・育児時間別にみ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・育児時間別にみた第2子以降の出生割合】



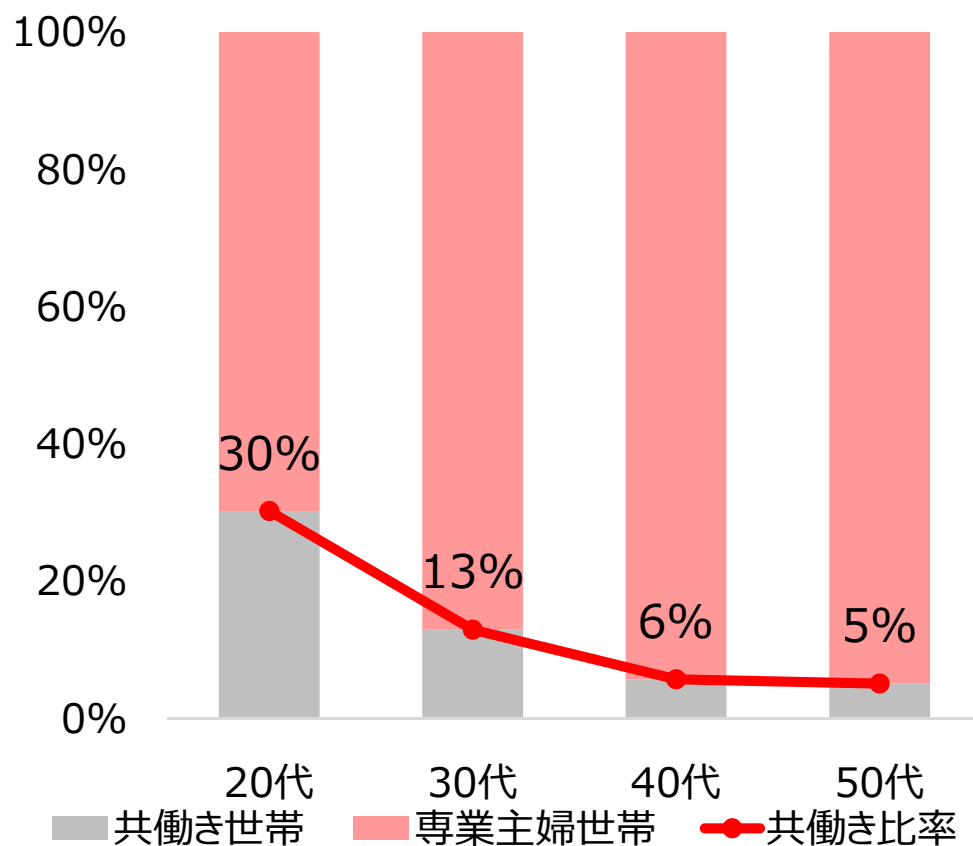
資料出所：仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）レポート2019（厚生労働省「第14回21世紀成年者縦断調査（2002年成年者）」（調査年月：2015年11月）より作成）

男女の働き方改革が「女性活躍」と「少子化対策」の鍵

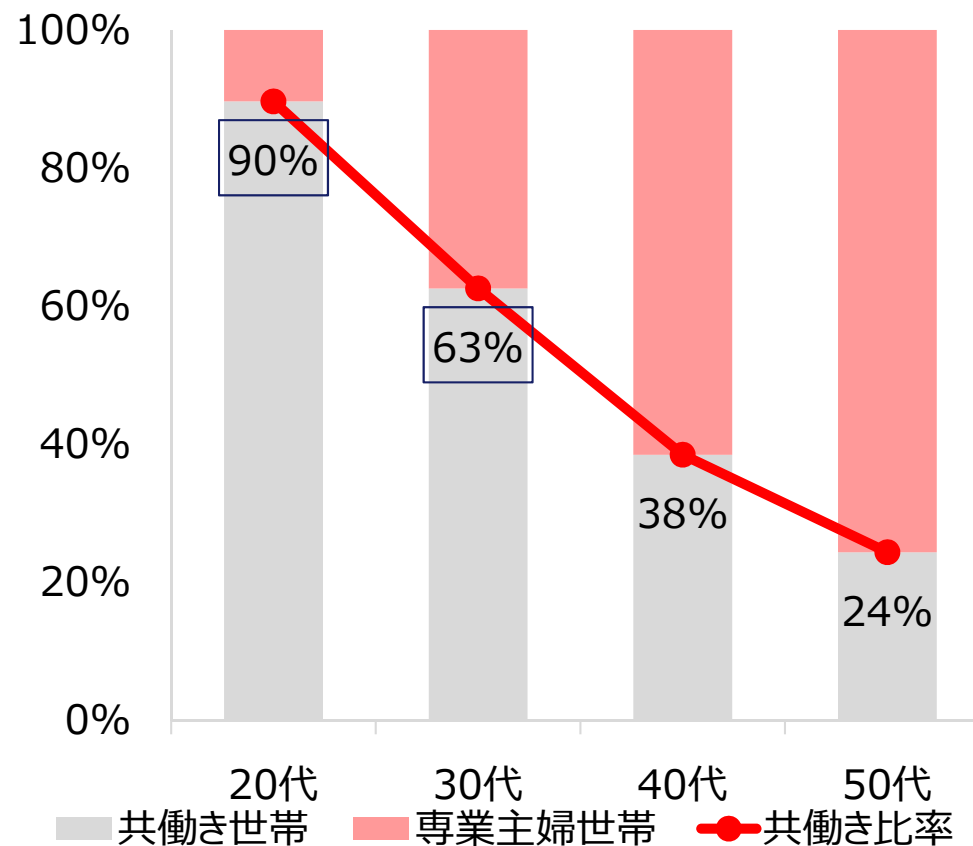
社員の共働き比率（伊藤忠）

- 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

2000年度
男性社員の共働き比率：10%



2021年度
男性社員の共働き比率：43%



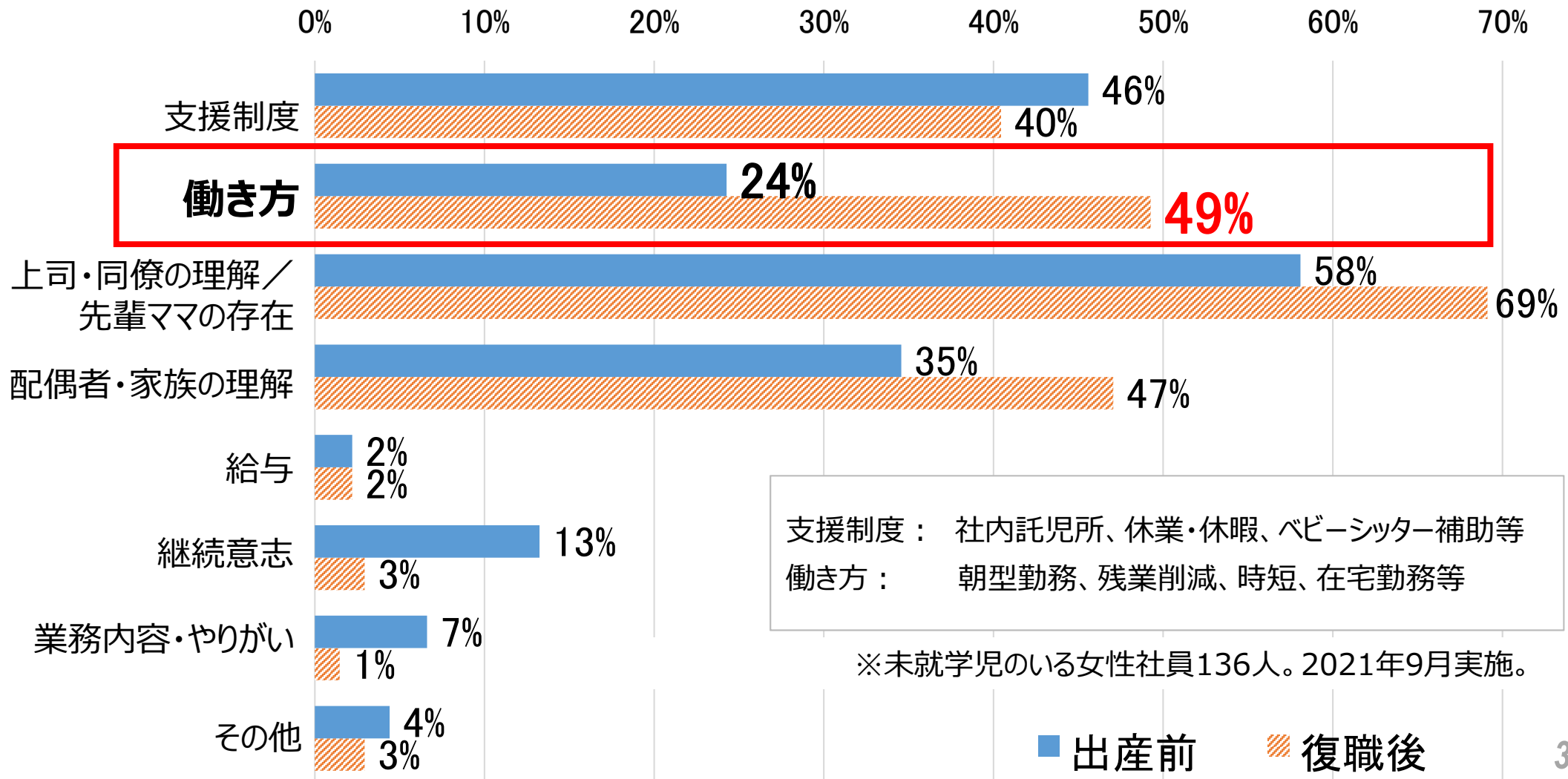
※2000年度の共働き比率について、説明会開催後に一部数値の変更を行っております。

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



ひとりの商人、無数の使命



www.itochu.co.jp/