

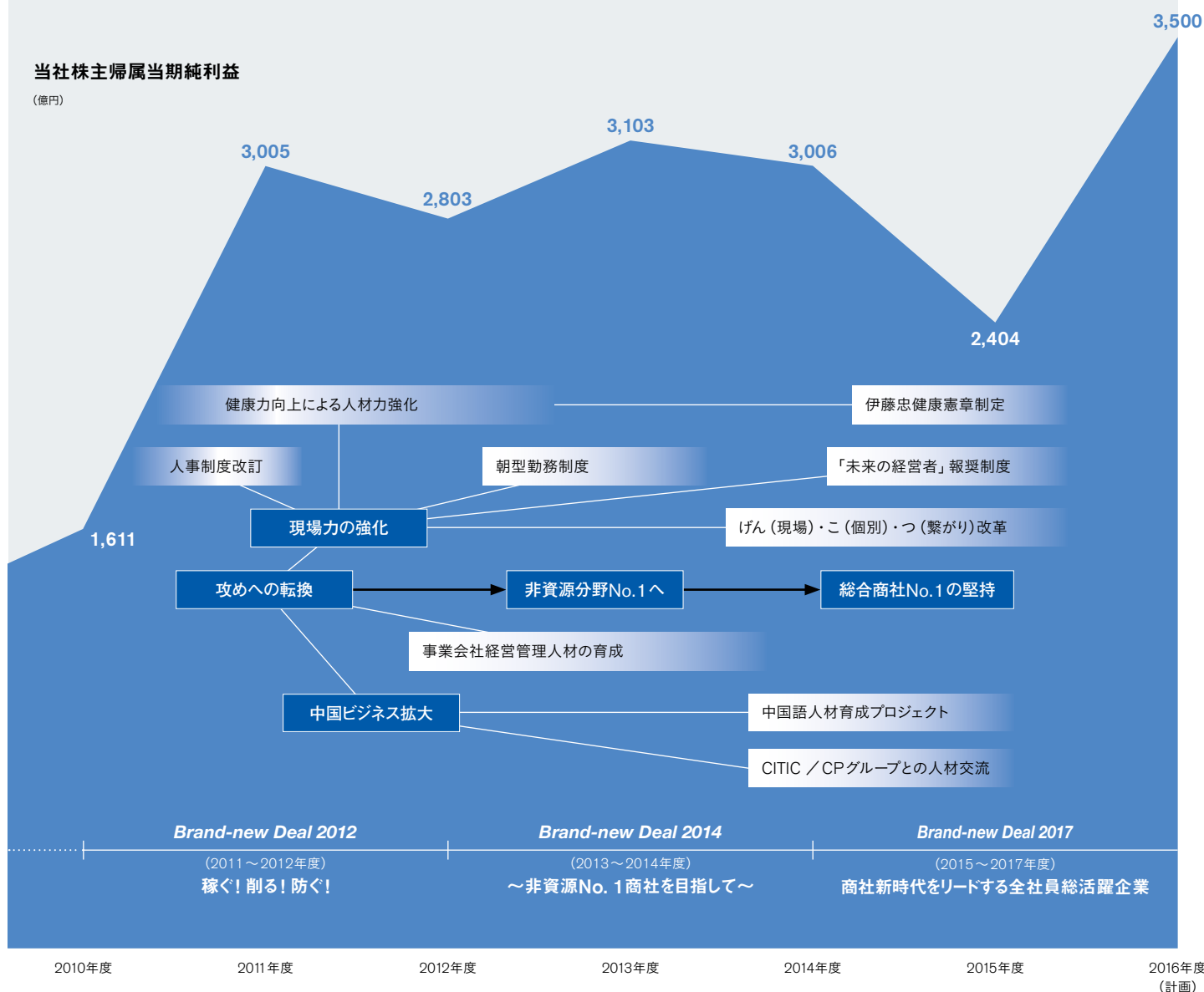


人材戦略

世界で多様な事業を展開する伊藤忠商事にとって、「人材」は最大の経営資源です。総合商社No.1を堅持していくために、経営基盤としての人材の育成・強化を積極的に推進しています。

経営計画と連動した人材戦略

当社株主帰属当期純利益
(億円)



INPUT

「無数の使命」を担う人材

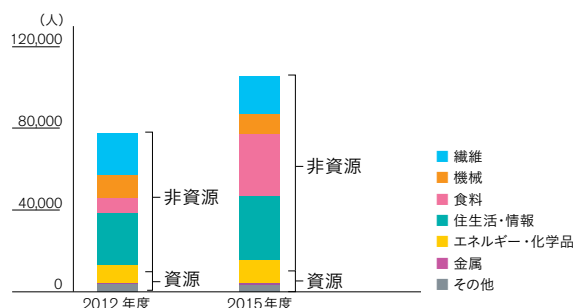
当社の本社採用従業員数は同業他社と比べても最も少ない人数であり、少数精鋭の体制で過去より厳しい競争にチャレンジしてきました。そのためにも「個の力」でビジネスを生み出す「野武士集団」と評される企業風土に合った人材を、性別・国籍・年齢にかかわらず人物本位で採用しています。

人的資産の最適配置

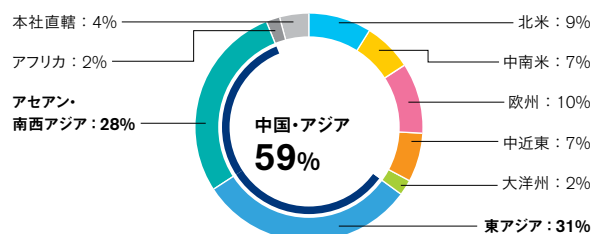
連結経営において中核的な位置付けである本社では、長期的な経済構造の変化に伴うリスクを軽減するための資産の分散と同様、市況が芳しくない中でも資源関連に一定の人員を配置するなど、人材ポートフォリオも分野的な分散を図っています。一方、非資源分野の強化に伴い、連結での非資源分野人員数は年々拡大しています。

地域別では、今後、更なる収益基盤拡大が求められる中国・アジアにおいて、全世界の59%の人員を配置しています。

連結：カンパニー別人員数



2015年度地域別海外人員数（現地採用スタッフ含む）※事業会社除く



VALUE-UP

一人ひとりの能力を最大限に高めることによる高い競争力が、総合商社No.1の堅持に必要な不可欠であり、様々な側面から施策を打っています。

「現場力強化」を通じた改革

総合商社No.1堅持の源泉となる「現場力強化」を更に推進するために、社員一人ひとりの働き方や意識の改革を進めています。

1. 「朝型勤務」を通じた働き方改革

2013年度、業務効率化と生産性向上を目的とした働き方改革の一環として「朝型勤務」を導入しました。本制度は入退館時間や時間外勤務時間において成果を上げ、導入2年が経過した現在も着実に進化を続けています。

この先進的な取組みは、産業界のみならず、政府・官公庁にも大きな影響を与えており、日本の働き方に一石を投じる大きな流れとなっています。

朝型勤務による成果

		導入前	導入6カ月後	導入2年後
退勤*	20時以降	30%	7%	6%
	(うち、22時以降)	10%	ほぼ0%	ほぼ0%
入館*	8時以前	20%	34%	40%
時間外勤務時間（導入前比）		—	▲10%	▲12%

※ 本社在館者に占める割合

2. 社員の経営参画意識向上

企業価値を高めるには、社員一人ひとりの経営参画意識の高まりが不可欠です。

2015年度にはこれからの伊藤忠商事の成長を担うキーパーソンとなる課長クラス以上の社員に当社株式を退職時に給付する「未来の経営者」報奨制度を導入しました。

他方で、全社員が加入できる持株会制度においても、2015年度より奨励金付与比率を2倍とし、加入率は約52%から約75%と大幅に上がり、自社株保有を通じて社員の経営への関心がより高まっています。

3. 健康力向上による人材力強化

当社では、民間企業として初めて2002年に立ち上げた専門組織によるキャリアカウンセリングや、健康管理の専門組織が



30年以上にわたり実施している「国境なき医療コンシェルジュ」による健康指導など、社員が最大の成果を生み出す体制を整えています。「朝型勤務」は長時間労働の是正を通じた社員の健康増進も狙いとしています。

こうした取組みが評価され、2015年度は経済産業省・東京証券取引所が選定する「健康経営銘柄」(選定企業：25社)に選ばれました。

2016年6月には健康経営に対する考えを「伊藤忠健康憲章」として明文化し、今後は「食事」「運動」サポート体制強化や職場環境の整備を通じて社員の活力向上を更に推進する方針です。

「多様化」の推進による人材力向上

多様なビジネスを展開する総合商社においては、性別や国籍など様々な違いのある多様な人材が活躍する組織が競争力の源泉と考えています。この考え方に基づき、2003年度に「人材多様化推進計画」を策定し、特に女性活躍支援については、業界他社に先駆けて女性総合職数の拡大や、法定を上回る制度を整備してきました。

現在は、「げん(現場)・こ(個別)・つ(繋がり)改革」と称した新たなステージへ移行し、「登用」「駐在」「育児」の3つを注力分野に掲げ、子どものいる女性社員の海外駐在支援策や「在宅勤務」など、活躍する女性社員への個別支援を、女性活躍推進法の行動計画に基づき推進しています。

また、男性側の意識改革の観点から、2015年度には男性社員の育児休業取得を積極的に推進し、取得者数は大幅に増加しました。「朝型勤務」も、多様な働き方の促進に一役買っています。

2016年度には元厚生労働事務次官の村木厚子氏を社外取締役に招聘するなど、女性活躍推進を加速させるための環境づくりを進めています。

これらの取組みが評価されたことにより、2015年度は「なでしこ銘柄」(経済産業省・東京証券取引所が選定：45社)、「新・ダイバーシティ経営企業100選」(経済産業省)に選定されました。



育成を通じた「個の力」の向上

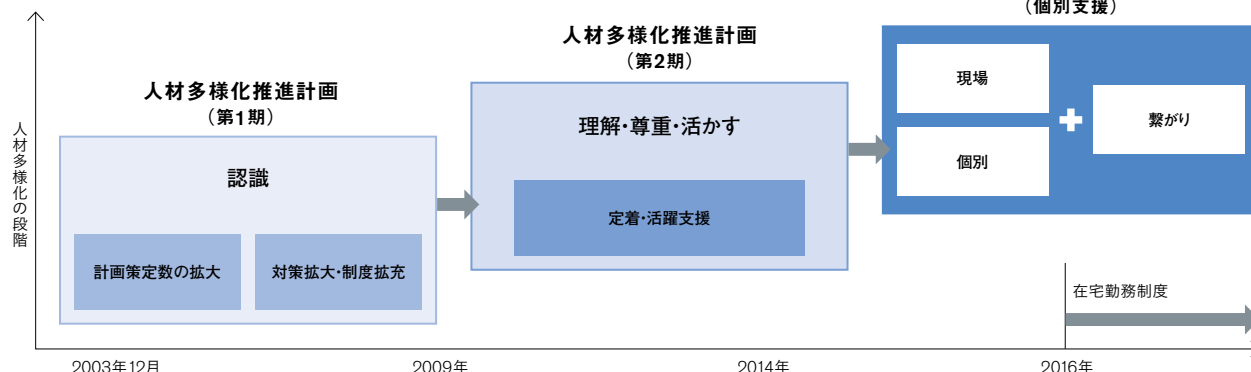
当社では、グローバルな環境で活躍できる「強い個」を育成すべく、多様なプログラムを運用しています。

本社においては、2010年度より従来の英語に加えて第三言語をすべての若手社員が習得する制度を導入しており、特に中国語に関しては、CITIC/CPグループとの取組みに端を発し、2015年度より全総合職の3分の1に当たる1,000人の中国語人材を育成するプロジェクトを立ち上げ、中国並びに新興国で中長期的にビジネスを拡大するための基盤づくりを徹底して進めています。

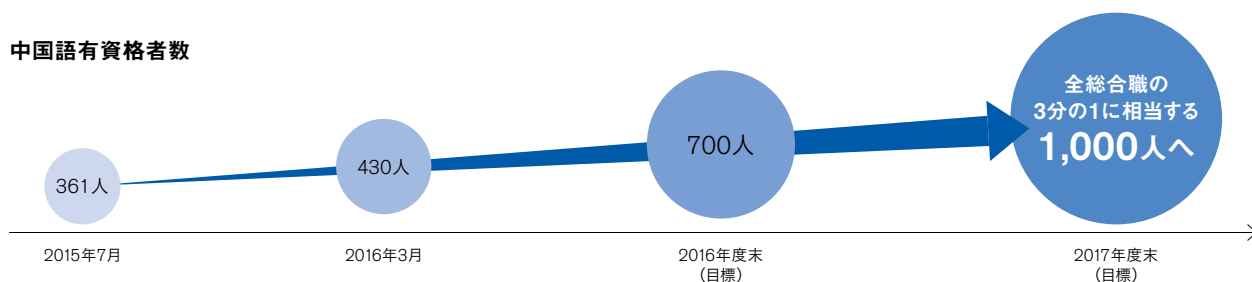
CITIC/CPグループとは、2015年度に人材育成に関する覚書を3社で交わしました。3社間の人材ネットワークを確固たるものとし、戦略提携を支える基盤とすべく、既に有能な人材の相互交流や育成を進めています。

また、連結事業経営が今後ますます重要となっていく中、2013年度より、将来的に事業会社の経営管理を担う人材を育成する制度を導入し、営業社員の経営管理能力向上を図っており、年々その規模を拡大しています。

女性活躍推進を中心とした人材多様化に向けた取組みの推移



中国語有資格者数



国内事業会社の人材や海外の現地社員の育成支援も積極的に拡大しています。

2015年度には1万人を超える国内グループ会社の社員が研修に参加し、スキルアップとグループ内のネットワーク拡大を図

受講・派遣者数 (人)	2013年度	2014年度	2015年度
中国語・特殊外国語海外派遣研修 (うち、中国語)	77 (21)	66 (29)	66 (44)
中国語レッスン 受講	139	86	390
事業会社、経営管理人材育成研修	5	94	111

りました。また、海外の人材育成においては、2015年度より立ち上げた海外事業会社の現地社員向けのコースを含め、テーマや対象層に応じた全5種類のプログラムを開催しています。

受講者数 (人)	2013年度	2014年度	2015年度
国内グループ会社向け研修受講 (延べ人数)	6,868	8,191	10,734
海外現地社員向けグローバル研修	135	135	126

OUTCOME

人材戦略の成果

近年の様々な取組みは、数多くの企業表彰を通じて社会的にも高く評価されています。また、定期的に行っている社員意識調査 (エンゲージメントサーベイ) においても、すべてのカテゴリーにおいて前回調査を上回っており、社員の高い貢献意欲を引き出しています。

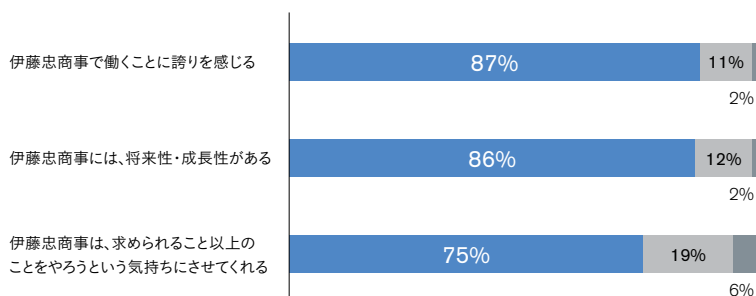
直近3年間における表彰制度

2013年度	「誠実な企業」賞2013 優秀賞 (株式会社インテグレックス)
2014年度	「HRアワード2014」企業人事部門最優秀賞 (日本の人事部「HRアワード」選考委員会)
	くるみん取得※ (厚生労働省)
	DBJ健康経営格付 最高ランク<Aランク> (日本政策投資銀行)
2015年度	「誠実な企業」賞2015 最優秀賞 (株式会社インテグレックス)
	健康経営銘柄2016 (経済産業省・東京証券取引所)
	なでしこ銘柄2016 (経済産業省・東京証券取引所)
	新・ダイバーシティ経営企業100選 (経済産業省)

※「子育てサポート企業」として厚生労働大臣に認定されるもの。2011年度にも取得。

エンゲージメントサーベイ (2014年度)

■ 肯定的 ■ 中立的 ■ 否定的



対2010年度	対日本企業平均	対世界企業平均
+3 pt.	+18 pt.	+9 pt.
+10 pt.	- pt.	- pt.
+11 pt.	+29 pt.	+17 pt.



顧客・パートナー資産

顧客・パートナー資産は、ビジネスモデルを機能させ、トレード・投資収益の最大化を図る上で重要な経営資源であり、ビジネスモデルの持続性にも大きな影響を及ぼします。

顧客が重要な経営資源である理由

- 売り手や買い手との長期的な関係性は、安定したトレード収益に繋がる
- 確実性が高い需要は、リスクをとった投資を可能にする
- 様々な産業領域に関するビジネスノウハウの蓄積が可能になる
- 当社のコーディネート機能によって、新たなビジネスが創造できる ⇨ Page 34 「面」的なビジネスの創造
- 消費者接点で得た情報の川上領域への還流によってバリューチェーン全体が強化される

パートナーが重要な経営資源である理由

- パートナーと資金面、機能の補完を行うことで、より迅速かつリスクを抑制しながら新たなビジネスの創造が可能になる
- 世界中の様々な国々や地域社会との関係性は、ビジネスの持続性に影響を及ぼす ⇨ Page 34 「面」的なビジネスの創造

戦略・ビジネスと顧客・パートナー資産の関係性

(事例)

中国・アジア戦略におけるパートナー資産の意義

中国・アジアにおける事業展開では、パートナーの地場マーケットでのプレゼンスや人的ネットワーク、知見が不可欠となります。CITIC／CPグループとの戦略的資本・業務提携は、まさにパートナーのリソースと当社の経営資源の融合によるシナジーの創出を狙ったものです。

⇨ Page 38 特集「商社新時代」の資産戦略



パルプトレードにおける顧客資産の意義

世界最大級のフィンランド針葉樹パルプメーカー メツツァファイバー社への投資は、ブラジルのセニブラ社のパルプ販売ネットワークがあったからこそ可能となりました。これにより当社は、リーディング・グローバル・パルプトレーダーとしての地位を一層、強固にしました。



SIS戦略における顧客資産の意義

食料ビジネスで推進する川上・川中・川下までを垂直統合し、収益の最大を図るSIS(Strategic Integrated System)戦略の起点となるのは、(株)ファミリーマートが有する消費者接点です。消費者ニーズを川上に還流し、商品開発や中間流通、原料調達等の競争力強化に繋げています。



パートナーとの補完関係が創り出す良質なインフラ「カラワン工業団地」

日本品質の高い付加価値を提供

カラワン工業団地は、1992年に、当社とインドネシアの大手財閥シナルマスの折半出資で事業をスタートしました。1,200ヘクタールを超える敷地に約140社の企業が入居し、うち約85%は日本企業です。土地・建物、安定的な電力・工業用水の供給や、良好な治安の確保など、インドネシアへの進出企業が製造に専念できる高品質なインフラを提供しています。現在、第3フェーズの拡張工事を進めており、更に200ヘクタールの敷地面積を拡大する計画です。



開発面積：1,400ha
入居企業数：140社超

カラワン工業団地 (KIIC)



カラワン工業団地は、当社とシナルマスが資金面だけでなく、それぞれの得意分野を持ち寄ることで補完関係を維持し、運営しています。

法人による工場用地の取得が制限されているインドネシアでは、シナルマスのような現地有力企業グループの人脈や

プレゼンスが不可欠となります。シナルマスが土地ソーシング機能や許認可の取得、建設プロジェクトの組成等、ノウハウやリソースをフルに発揮しています。一方、当社は蓄積してきた産業不動産開発ノウハウの活用や、「顧客資産」を活用し、数多くの有力日本企業の誘致で機能を発揮しています。また、総合物流子会社である伊藤忠ロジスティクス㈱等が物流手配、在庫管理等で「日本品質」の高い付加価値を提供しています。同工業団地は、管理・運営サービス品質が高い評価を獲得し、インドネシア工業省から2013年に「第1回最優秀工業団地賞」、2015年には「第2回優秀工業団地賞」を受賞しています。

地域社会とのパートナーシップ

当社、シナルマス、入居企業のWIN-WINの関係性のもと、雇用の創出等によるインドネシア経済への貢献等、地域社会とのパートナーシップもビジネス



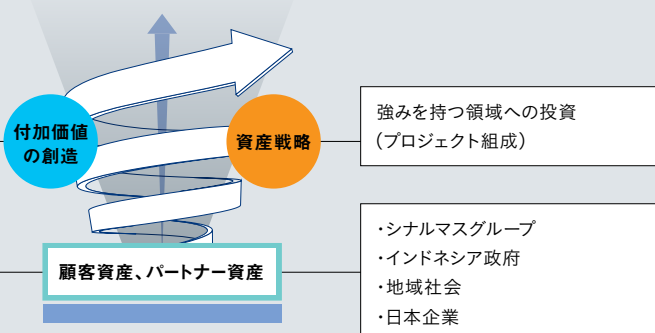
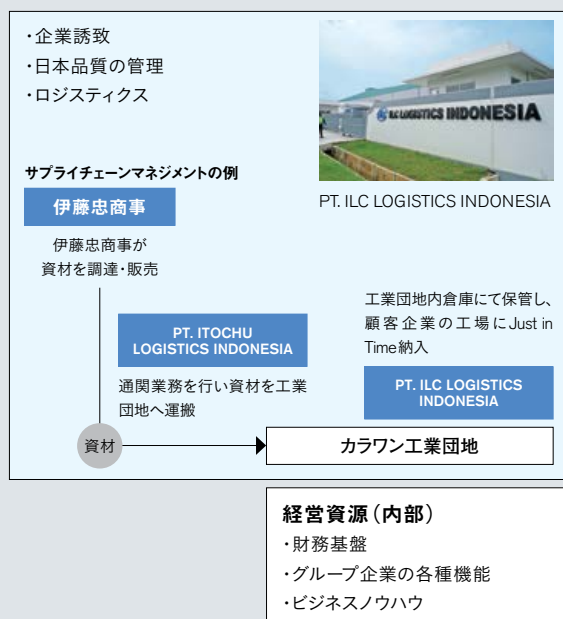
地元の女性団体を集めた農業ワークショップ

スの持続性と発展には欠かせません。

インドネシアのボゴール農科大学の協力を得て、小規模農家に対しての農業指導や、地域乳幼児健康連絡所の開設支援、無料の医療支援、毎月の離乳食支給、奨学金の提供などの社会貢献を通じて、地域との共生を進めています。

このように工業団地ビジネスは、当社が多種多様な機能を提供する事例であると共に、すべてのステークホルダーを利する「三方よし」の具現化の一例でもあります。

詳しくは「地域と共に発展する工業団地事業」をご参照ください。
http://www.itochu.co.jp/ja/csr/activities/csr_reportage/001.html



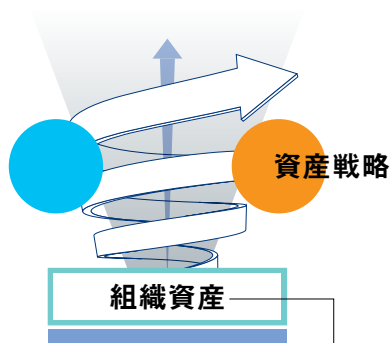


組織資産

当社の営業組織及び職能組織は、高度な専門知識を具備する「個の力」の集合体であり、「組織資産」としてビジネスモデルの競争力と持続性を支えています。

現場主義に立脚した営業及び職能組織とは

当社は、事業をグローバルに拡大し、トレード中心から投資とトレードを両輪とするビジネスモデルを構築・進化させる過程で、各々の事業領域における営業組織と、財務、経理、税務、法務、リスク管理等、職能組織（管理部門）の高度化を進めてきました。特に当社の職能組織は、営業組織を管理・牽制する単なる「バックオフィス」ではなく、現場主義に立脚し、実際に現場に赴き、営業組織の「稼ぐ」「削る」「防ぐ」をサポートする戦略的機能も担っています。



営業、経理、法務、M&A チーム、
財務、統合リスクマネジメント、IR、
人事・総務、監査、
業務、開発・調査、広報、IT企画

PrimeSource 社の株式売却に見る 各組織の戦略的機能

2015年度に実施したPrimeSource 社の資産入替の背景には、プロジェクトの推進を担う営業組織と、それを強力にサポートするM&A、法務、経理、税務等、様々な分野のエキスパートの存在がありました。

法務

機能

- ・M&A実行における各種契約書の内容精査
- ・契約交渉時の法的条件交渉、アドバイス及び契約時の法的リスクの極小化の追求

本プロジェクトにおける役割

売買契約書の精査・アドバイス

現場型ビジネス法務を実践していく

プロジェクト初期段階から参画し、現場のニーズを踏まえたアドバイスを提供すると共に、相手方の法務担当との交渉で有利な条件を獲得していくことに注力。「売却すること」だけをゴールとし、売却後の法的リスクを軽視されては本末転倒であると主張してきた。自身に課せられた責任の重さに強い緊張感を抱くと共に、大きなやりがいを感じたプロジェクトとなった。



増田 恵介

当時：法務部
(現：伊藤忠エネクス(株))



足立 聡

ITOCHU International Inc.

経理

機能

- ・企業価値に直結する会計・税務面でのアドバイス、課題の克服
- ・買収対象企業の管理会計、財務会計両面での体制構築のサポート

本プロジェクトにおける役割

会計・税務処理、連結決算報告書の作成

合併監査報告書の発行に向けて

PrimeSource 社と Itochu Building Products 社をセットで売却するためには、2社の連結財務諸表と注記を作成する必要があり、相当な時間と手間を要し、監査人とは期限直前まで夜昼の区別なくやり取りを行った。膨大な手続きの末、最後に PrimeSource 社のコントローラーから、合併監査報告書が発行されたとのメールを受け取った時のことは忘れられない。



小田山 昇正、野田 英里佳、高村 武邦
ITOCHU International Inc.

営業

機能

- ・各業界に対する専門的な知見とそれを活用した新規ビジネスの構築・展開
- ・プロジェクト完遂への強力な推進力
- ・対外交渉の中心的役割
- ・社内の組織リソースの融合

本プロジェクトにおける役割

売却主体。ファイナンシャルアドバイザーや買い手との折衝役

職能組織との理想的なチームワークがポイント

適正な企業価値で PrimeSource 社を売却することが実現した背景には、カンパニープレジデントの強力なリーダーシップに加え、職能組織との理想的なチームワークがあった。M&A チームは、ファイナンシャルアドバイザー (FA) との折衝サポート、法務部は契約書を専門的な見地で精査し、契約時・契約後のリスクの極小化に大きく貢献し、経理チームは、開示データの整理や各種書類作成等でサポート。プロジェクトを通じて営業と職能組織の一体感を感じ、売却交渉が成立した時、思わず声を上げてしまうほど皆で喜び合ったことを覚えている。



合六 渉

当時：ITOCHU International Inc.
(現：住生活カンパニー生活資材部門)

M&A チーム

機能

- ・インハウスのファイナンシャルアドバイザー
- ・M&Aの実行支援やEXIT方法の提案・支援
- ・事業会社ポートフォリオの最適化や企業価値向上のための分析・提案、EBITDA 経営、フリー・キャッシュ・フロー向上のための運転資本の最適化等を提案

本プロジェクトにおける役割

売却プロセス全体のマネジメント

総力を結集し戦略的EXITを実現

最終入札の交渉段階で、金額や株式譲渡契約書の条件等が時々刻々とめまぐるしく変わっていく中で、社内承認を含め早く意思決定する必要があり、局面ごとに、様々な職能組織と協力して仕事を進めた。大きな利益とキャッシュ・フローをもたらす、戦略的なEXITは、関係者全員の努力の賜物。その一端に関わることができたことは、自分のキャリアにおける貴重な経験の一つだ。



池羽 太郎

当時：住生活・情報カンパニー経営企画部 M&A チーム
(現：欧州生活資材・金融グループ長 (ITOCHU Europe PLC))

企業価値を意識していく必要性を痛感

買い手のシビアな企業価値評価に接し、第三者視点で見た企業価値を高める経営やリスクの所在など、新しい知見を得ることができた。またフリー・キャッシュ・フローを意識した経営や企業価値を意識した事業基盤構築の重要性を再認識させられた。



長谷川 実希

当時：住生活・情報カンパニー経営企画部 M&A チーム
(現：住生活カンパニー経営企画部 M&A チーム)

全社での「稼ぐ」「削る」「防ぐ」
の推進・サポート