

CAOメッセージ



「三方よし」の創業精神を
受け継ぎながら、
持続可能な新しい企業像を追求し、
「経営の質」を高めていきます。

代表取締役
専務執行役員 CAO
小林 文彦

受け継いできた 近江商人のDNA

現代にも通用する「三方よし」の創業精神

初代伊藤忠兵衛の「商売道」をルーツとする「三方よし」は、創業から159年を経た今でも、色あせることなく会社のDNAとして受け継がれています。

創業時、当社は現在の滋賀県に本拠を置いた「近江商人」として、大きな店舗に顧客を集めるのではなく、遠方に赴き行商していました。サンプルのみで交渉し、品物を後で送り届けるという商売のスタイルだったため、「信頼」「信用」「情報」を極めて重んじていたそうです。行商先で商いを許されるために、地域経済への貢献も大切にしていたと聞いています。「三方よし」は、近江商人のそうした商いの方法から自然に生まれた精神といえましょう。現代にも通用するこうした「伊藤忠流」のサステナビリティの考え方は159年に亘り成長を遂げていく過程で、商いの原点として脈々と継承されてきました。その精神は、「豊かさを担う責任」という企業理念、そして、2014年に発表した「ひとりの商人、無数の使命」というコーポレートメッセージにも息づいています。

新たな「伊藤忠流」の サステナビリティに向けて

社員が「幸せを感じる」取組みを通じ
ステークホルダーへの利益還元を図ります

「商社2強時代」に相応しい利益の創出が可能となった当社が、今後社員の気持ちを奮い立たせていくには、利益競争を超えた別種の価値観が必要になっていきます。「労働環境の整備」をマテリアリティの一つとして設定したことはその一例です。これは当社が2013年から取り組んでいる「働き方改革」が、社会に大きなうねりを生み出し日本政府の政策決定にまで影響を与えたことを契機として、自信と誇りを持って設定したものです。また、2016年には「伊藤忠健康憲章」を採択し、「健康力No.1商社」に向けた取組みを更に加速しています。当社の強みである「少人数でも向う傷を恐れずに挑戦し続ける風土」も守っていきたいと思います。こうした社員のやりがいを高め幸せを感じてもらうことのできる取組みの推進が、労働生産性の向上や、ステークホルダーへの利益還元にも繋がるものと考えています。国連で採択された持続可能な開発目標(SDGs)等の国際的な要請にも、社員が現場で「無数の使命」を全うすることを通じてその責務を果たし、社会と共に持続的な成長を遂げていきます。

一方、仕入先・事業投資等のバリューチェーンが広域化・複雑化している中で、当社の果たすべき責任も大きくなっています。コンプライアンスの徹底はもちろんのこと、人権や環境に対する配慮について社員への教育の徹底や主要取引先への訪問調査等、サステナビリティ・マネジメントも一層強化していきます。

当社のサプライチェーン・マネジメント：
https://www.itochu.co.jp/ja/csr/supply_chain/

新しい企業像の追求

「経営の質」を高め、
 「企業価値の持続的な向上」に取り組みます

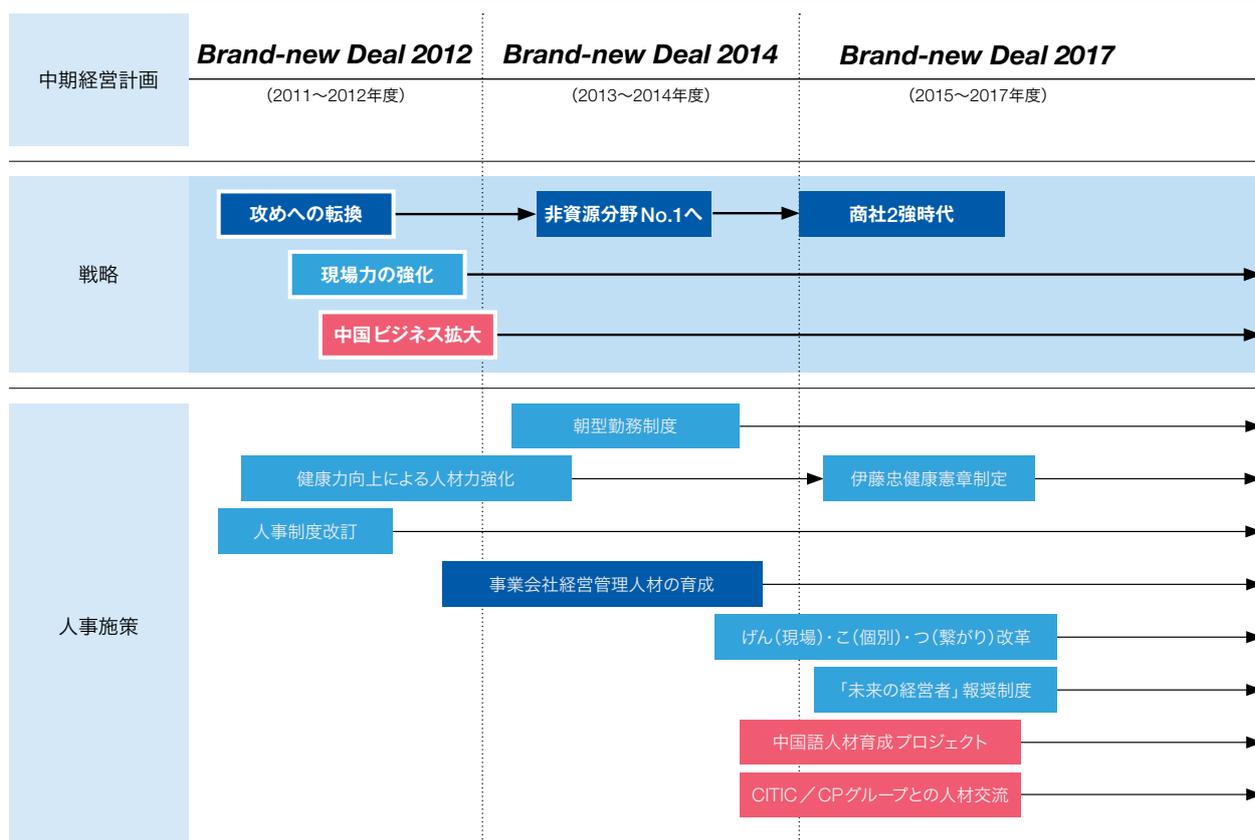
中長期的な企業価値を推し量る物差しは「経営の質」に他なりません。当社は、近年、関心が高まっているESG等の外部の要請にも対応すべく、一つ一つ丁寧に応えていくことに加えて、「企業価値を持続的に高めていくためには何が必要か」といった意識を会社全体で共有することが大切だと考えています。

私は、「過酷な生活環境の中で頑張る社員を激励したい」という社長の想いを届けるために、2013年から3年半をかけ、社長の名代として世界の辺境の地で活躍する社員を訪問し、激励してきました。今後も経営層ができる限り現場に足を運び対話を行い、一人ひとりの意欲が湧き上がるような社内風土や環境を築きながら「企業価値の持続的な向上」に取り組んでいきます。



インドネシア スマトラ島にて
 世界最大級の地熱発電所建設サイトで働く駐在員を訪問

経営戦略と連動した人材戦略



人材戦略

強みを最大限に
発揮するための人材戦略

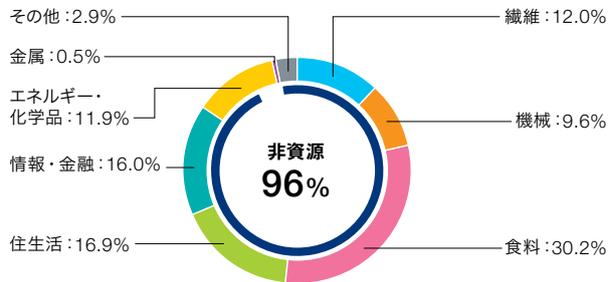
非資源分野の強みを一層強化するための最適配置

非資源分野への重点配置

非資源分野の強化に伴う新規連結、並びに単体における重点配置により、非資源分野の従業員数は拡大しています。一方、長期的な経済構造の変化に伴うリスクを軽減するために、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等、資産同様に人材についても、ビジネス全体を考慮したポートフォリオを組んでいます。

非資源分野の強化を進める当社にとって連結事業経営の重要性は一層高まっていることから、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、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。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。

2016年度カンパニー別連結従業員数*



*単体及び子会社の従業員数

強みを最大限に
発揮するための人材戦略

中国・アジアのビジネス基盤拡大に向けて

重点配置と中国語人材の増強

中国・アジアにおけるビジネス基盤拡大を目指す戦略と連動し、全世界の61%の人員を配置しています。

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います。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にあたる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。

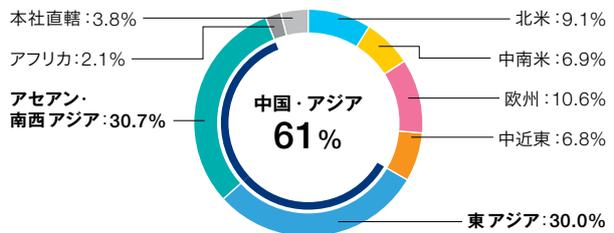
CITIC / CPグループとは、2015年度に人材育成に関する覚書を3社で交わしました。3社間の人材ネットワークを確固たるものとし、戦略提携を支える基盤とすべく、有能な人材の相互交流や育成を進めています。



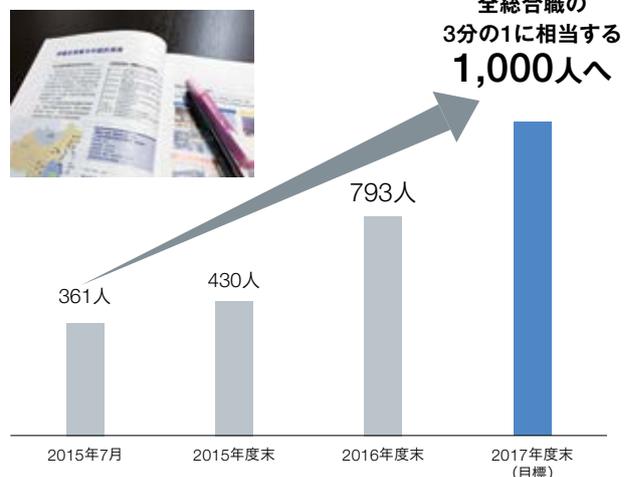
CITIC / CPグループとの3社合同研修

2016年度地域別海外従業員数(現地採用スタッフ含む)

※事業会社除く



中国語有資格者数



「無数の使命」を担う人材の採用と育成

当社は、社員一人ひとりが自らの力量でビジネスを創り上げる「個の力」を磨き上げてきました。現在も単体従業員数が他商社と比べて最も少ない少数精鋭の体制で高い労働生産性を維持しています。採用にあたって「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。

現場力強化に向けた社内改革

当社が伝統的に強みを持つ「個の力」「現場力」を高めるためには、「現場」に向いてお客様との密接なコミュニケーションを通じて、ニーズを掴むことが極めて重要です。2010年4月よりお客様を訪問する時間を増大すべく社内会議や会議資料の削減・効率化を進めました。2015年度までに社内の重要会議（役員会議等）の開催回数は2009年度比約41%、総所要時間は同約50%、会議資料は同約48%の削減を実現しています。

社内重要会議



2009年度→2015年度

開催回数 約41%減

総所要時間 約50%減

会議資料



2009年度→2015年度

約48%減

人事（給与）制度改定

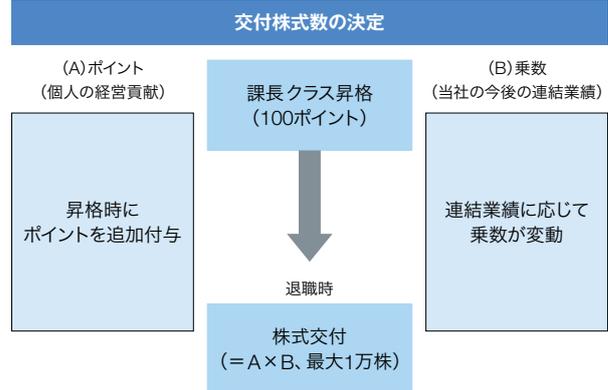
単年度の所属組織の業績が過度に反映される課題を解消すべく、2011年度より「組織業績制度」を廃止し、資源価格等の外部要因の影響を最小限にとどめ、個人の成果により重点を置いた人事給与制度に改めました。フェアでメリハリのある給与制度のもと、すべての社員が高いモチベーションを持って「個の力」を最大限に発揮しています。

社員の経営参画意識の向上

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対し、当社株式を在籍期間中の業績に応じて退職時に給付する「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2014年度の約55%から2016年度は約80%と大幅に上がっており、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。

「未来の経営者」報奨制度



人材戦略

強みを最大限に
発揮するための人材戦略

一步先を行く「働き方改革」

「朝型勤務」の更なる進化

当社では、早くから労働生産性の増強を競争力のカギと位置付け、2002年に民間企業として初めて専門組織によるキャリアカウンセリングを立ち上げたほか、健康管理の専門組織が30年以上に亘り実施している「国境なき医療コンサルジュ」による健康指導等、健康経営にいち早く着手してきました。2013年度には、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3年が経過した現在も着実に進化を続けています。この取り組みは、産業界のみならず、政府・官公庁にも大きな影響を与え、日本の働き方に一石を投じる大きな流れとなりました。

朝型勤務による成果

		導入前	導入6カ月後	導入3年後
退勤*	20時以降	30%	7%	5%
	(うち、22時以降)	10%	ほぼ0%	ほぼ0%
入館*	8時以前	20%	34%	45%
時間外勤務時間(導入前比)		—	▲10%	▲15%
コスト/月 (残業手当+軽食代)		—	—	▲6%
導入2年後				
電力使用量		—	—	▲6%
温暖化ガス排出量		—	—	▲7%

※ 本社在館者に占める割合

「健康力 商社 No.1」に向けて

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、社員の健康力増強により「健康力 商社 No.1」を目指すべく、重要な経営戦略として位置付けました。「食事」「運動」サポート体制の強化や職場環境の整備を中心とする新たなステージに移行した健康経営を通じて、1人当たりの生産性で他商社を凌駕し企業価値の向上に繋げていきます。

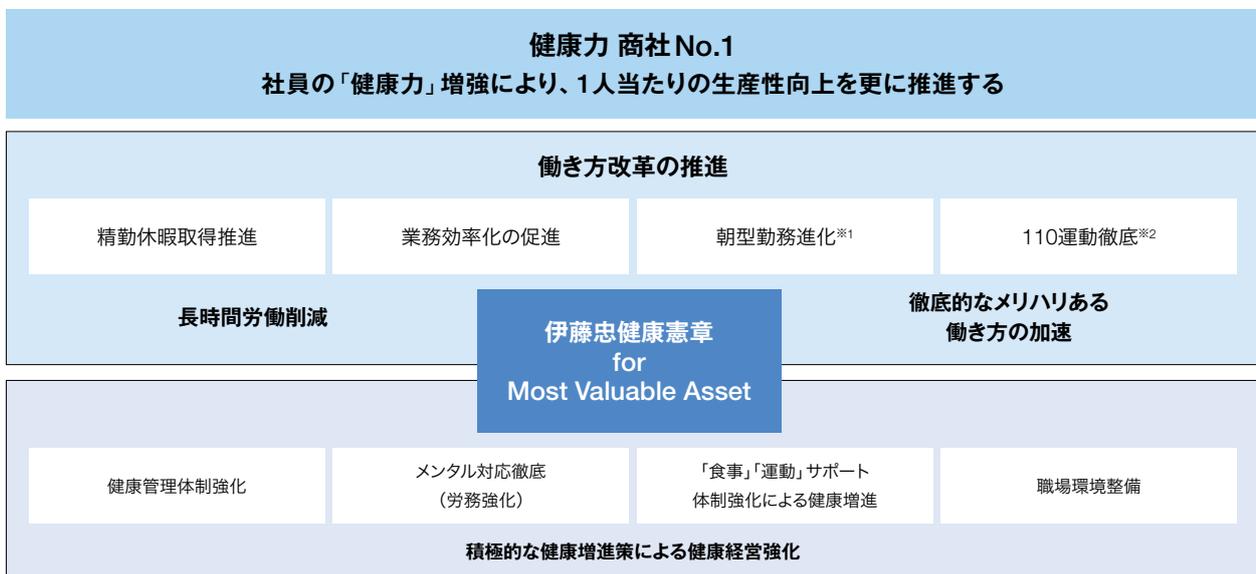


ウェアラブル端末を用いた健康管理サポートサービスを他社と共同で企画・開発し、社員一人ひとりの生活習慣の改善・定着を推進

新たな働くスタイルの提案

2017年6月より毎週金曜日を「脱スーツ・デー」と定め、伊藤忠商事らしい新たな働き方を社員に推奨する取り組みを開始しました。服装は個人の働く姿勢を表現する大切なツールであり、お客様や周りの人の反応を意識すること自体が、何事にも積極的に関心を持ち新鮮で柔軟な発想力を養うこと、更には個の力の向上に繋がると考えています。

健康経営の全体像



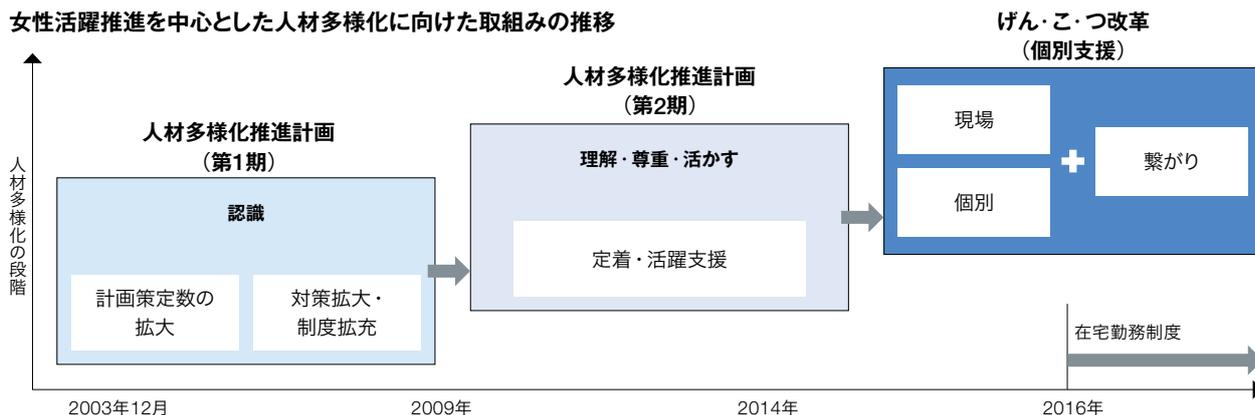
※1 夜型の残業体質を朝型へシフトする制度。20時以降の残業は「原則禁止」、22時以降は「禁止」。午前5～8時に深夜勤務と同額の割り増し賃金支給及び軽食無料配布。
 ※2 社内の飲み会は「1次会」「10時まで」とし、業務時間内外における効率的な時間活用への意識改革を促す運動。

女性の「個の力」を最大限に引き出す改革

女性活躍支援については、2003年に「人材多様化推進計画」を策定し、他商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」と称したステージにおいて、「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等、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。

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



真に社会に必要とされる会社を目指す —特例子会社 伊藤忠ユニダス(株)

障がいのある人々が、仕事をするを通じた社会に貢献する場を提供するために、当社は1987年、特例子会社伊藤忠ユニダス(株)を設立しました。2017年4月現在、障がい者44人(うち重度障がい者22人)を含む、86人の従業員がクリーニング事業、写真撮影サービス、印刷事業等に従事しています。当社の支援を受けながらも自主自立を目指す経営方針を貫いており、積極的な営業活動により伊藤忠グループ以外からの売上高比率が7割にまで拡大しています。全社員がプロ意識を持って、社名の由来である「You need us」の通り、真に社会から「必要とされる会社」を目指しています。



持続可能な価値創造を支える経営資源

労働生産性強化の成果

健康経営及び働き方改革 受賞歴

2015年度	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)
2016年度	健康経営銘柄2017(経済産業省・東京証券取引所)
	働きやすく生産性の高い企業 奨励賞(厚生労働省)
	攻めのIT経営銘柄2017 IT経営注目企業(経済産業省・東京証券取引所)



単体従業員数と連結純利益の推移

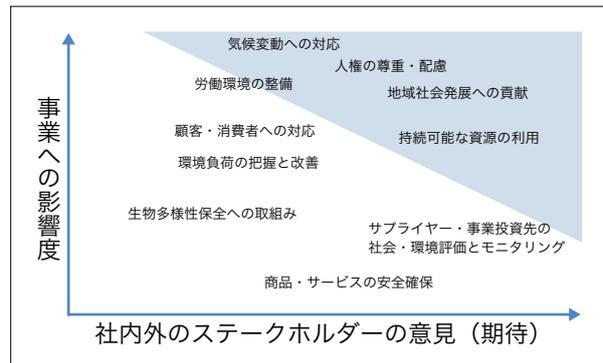


サステナビリティ

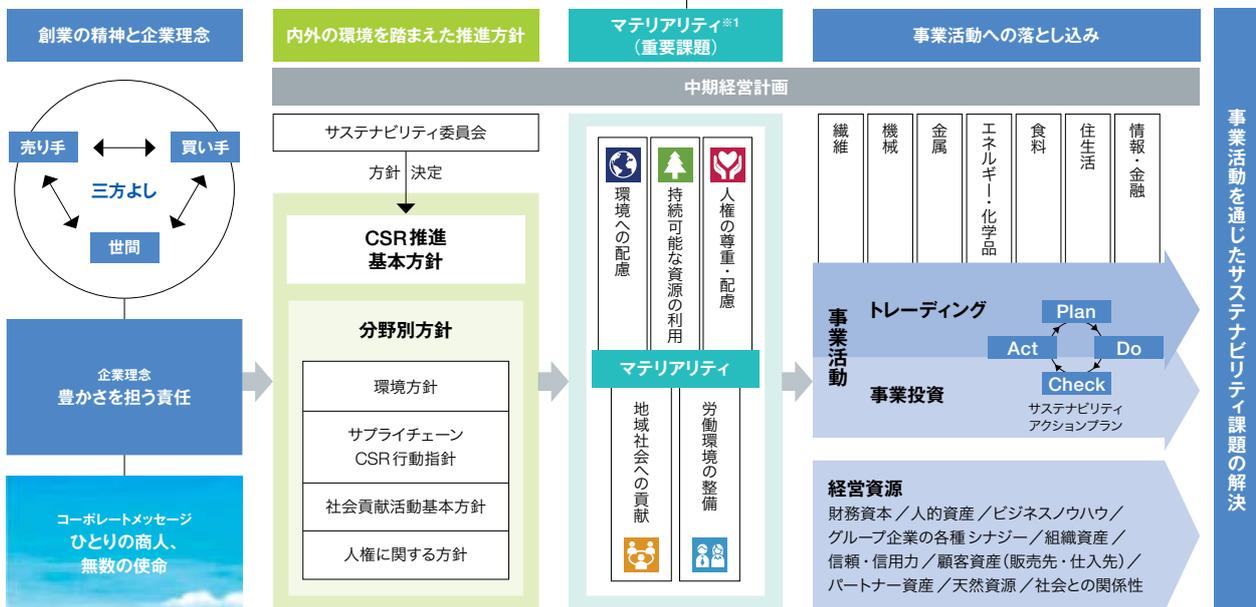
マテリアリティ(重要課題)

当社は社会と共に持続可能な成長を実現するため、当社の事業戦略や国際動向、社内外からの意見、社会への影響等を勘案の上、優先度合をつけマテリアリティ(重要課題)を選定しています。マテリアリティの解決に向けた具体的な施策は、事業分野ごとのリスクと機会を踏まえた「サステナビリティアクションプラン」に落とし込み、PDCAサイクルを回し推進しています。

マテリアリティ・マトリクス



サステナビリティ推進図



※1 マテリアリティ: 持続可能な企業活動における重要課題

持続可能な開発目標 (SDGs) の達成に向けて



当社の事業活動を通じたサステナビリティへの取組みは、2015年に国連で採択された、2030年までの「持続可能な開発目標 (SDGs)」※2達成にも寄与しています。

※2 SDGs (Sustainable Development Goals) : 国連加盟国が2015年9月に採択した2030年までの持続可能な開発目標。貧困や飢餓の解消、クリーンエネルギーの供給、働きがいのある職場での雇用と経済成長、住み続けられる安全なまちづくり、気候変動への対応等の17項目。



☞ 当社ウェブサイト サステナビリティページも併せてご参照ください。サステナビリティに関する基本方針と推進体制 <https://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/policy/>
サステナビリティアクションプラン <https://www.itochu.co.jp/ja/csr/activities/actionplan/>

マテリアリティの概要とSDGsの関連

環境への配慮 ⇨ Pages 68、80、84



気候変動による天候不順等の自然災害リスク増加に対応し、青果物事業にて産地の多角化を図る等、リスク軽減の施策を実施しています。一方、事業活動から排出される温室効果ガスの削減や、再生可能エネルギー等のソリューション型ビジネスにより、地球温暖化の緩和に貢献しています。また、事業及び社会貢献活動を通じ、生物多様性の保全など環境課題の解決に取り組んでいます。



青果物事業での気候変動リスク軽減

持続可能な資源の利用 ⇨ Pages 72、88



自然から得られる多様な資源(水、大気、森林、食糧、鉱物、化石燃料等)に当社の事業は支えられています。例えば、針葉樹パルプ事業では持続可能な森林資源の活用が必要不可欠です。資源の枯渇に対する懸念がますます高まる中、リスクの軽減策を実施すると共に、ビジネス機会としても捉え、再生可能エネルギー事業、食糧の安定供給等に取り組んでいます。



針葉樹パルプ事業での持続可能な森林資源の利用

人権の尊重・配慮 ⇨ Page 45



世界各地で多様な事業を展開する企業としての責任、また安定的な商品供給体制の構築の観点からも、事業活動全体をバリューチェーンで捉え、人権の尊重や配慮を行っていくことが重要と考えています。事業投資先や取引先に当社のサステナビリティに対する考え方の理解と実践を求め、持続可能なバリューチェーンを構築していきます。



バリューチェーン全体での人権の尊重や配慮

地域社会への貢献 ⇨ Pages 53、92



各地域社会が対面する課題やニーズに対して事業活動と社会貢献活動の両面から参加することで、地域社会の発展へ貢献していきます。例えば、AI技術を活用したWeb接客サービスの提供は、加速度的に増加する情報への対応が求められる、企業の業務効率改善と生産性向上に寄与するだけでなく、労働者人口の減少に直面する日本の課題解決に貢献しています。



AI・IoTを用いた業務効率の改善と生産性向上

労働環境の整備 ⇨ Pages 46~49



世界における多様な事業展開を支える最大の経営資源は「人材」です。経営基盤として、人材の育成・強化を推進し、最大限能力を発揮できる労働環境の整備を行っています。朝型勤務や健康経営を中心とした「働き方改革」、多様な研修プログラムや人材多様化の推進等を通じ、「個の力」と「現場力」を強化することで、高い企業競争力を事業活動に活かしていきます。



多様な研修プログラムの実施による「個の力」「現場力」の強化

顧客・パートナー資産

当社は「三方よし」をビジネスの現場で実践しています。

多様な機能提供を通じ、様々なステークホルダーに付加価値を提供することで、ビジネスの持続性を確保しています。

ビジネス現場における「三方よし」の意義



付加価値の創造との関連性

- 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
- 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
- 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

資産戦略との関連性

- 確実性が高い需要は、リスクをとった投資を可能にする
- 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

パートナー資産

(パートナー、サプライヤー、地域社会、国際社会、環境等)

パートナーに提供する付加価値

- 経営資源の補完
- 新規ビジネスの創造
- 地域社会の発展
- 社会課題の解決 他

顧客資産

(売り手、買い手、一次顧客、二次顧客)

顧客に提供する付加価値

- 売り手、買い手の効率的な発掘
- 競争力ある商材の発掘
- 外部機能の活用による効率化 他

中国・アジアにおける「三方よし」



中国・アジアにおける事業展開では、当社、CITIC / CPグループそれぞれが、マーケットでのプレゼンスや人的ネットワーク、経営ノウ

ハウ、ビジネスパートナー等の経営資源の融合によって、大きなシナジーの創出を企図しています。また、人々の生活水準の向上をはじめ地域社会の発展を最優先とすることが、このパートナーシップの成功のカギを握ります。

当社にとってのメリット

- 中国・アジア市場における中長期的な事業機会の獲得
- 「筋が良い」生きた情報の入手
- 磨き上げてきた経営資源の活用

パートナーに提供する付加価値

- 日本企業や生活消費関連ビジネスのノウハウ等を通じた新たなビジネスの拡大 (CITIC / CPグループ)
- 中国・アジア市場の需要取込み (日本企業)
- 社会インフラや就労機会の増大を通じた地域社会の発展 (地域社会)

顧客に提供する付加価値

- 安心・安全なサービス・製品の入手 (中国・アジアの消費者 / 企業)

パルプトレードにおける「三方よし」

当社は、傘下の事業会社(セニブラ社・METSA FIBRE 社)を通じて、世界的にも有数の広葉樹及び針葉樹のバランスのとれたポートフォリオを保有しており、その販売代理店としてリーディング・グローバル・パルプトレーダーの地位を確立しております。製紙メーカーに対しては、良質なパ



ルプの安定供給を実現すると共に、再生可能性の高い森林資源の活用により地球環境の保全にも貢献しています。

当社にとってのメリット

- セニブラ社とMETSA FIBRE 社の供給を背景とした販売ネットワークの強化
- 戦略・情報面における優位性の発揮

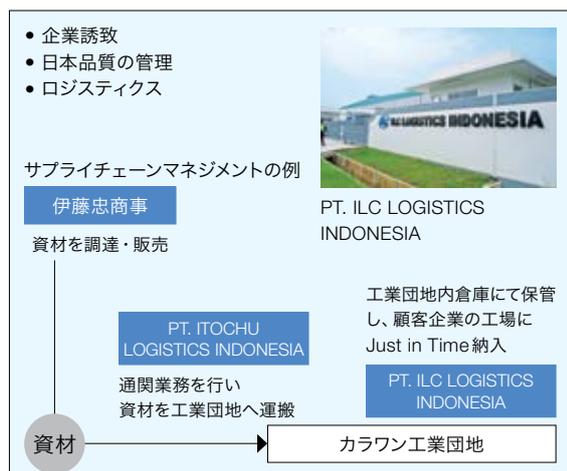
パートナーに提供する付加価値

- 当社の販売ネットワークの活用による販売機会の拡大(セニブラ社・METSA FIBRE 社)
- 持続可能な森林資源の利用による地球温暖化への対応(地球環境)

顧客に提供する付加価値

- 良質なパルプの安定確保(製紙メーカー)

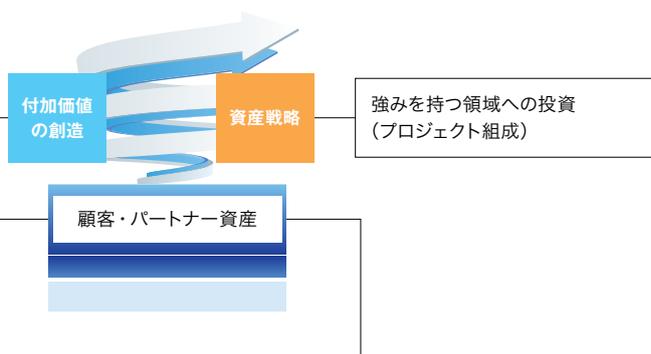
インフラビジネスにおける「三方よし」



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た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。また雇用の創出や現地企業とのパートナーシップ等によるインドネシア経済への貢献も実現しています。



当社にとってのメリット

- 分譲収入、管理・運営サービス収入の獲得
- 日本企業との関係性深化
- シナルマスの土地ソーシング機能や許認可の取得、建設プロジェクト等のノウハウの活用

パートナーに提供する付加価値

- 日本企業へのアクセス、ビジネスノウハウの活用(シナルマスグループ)
- 雇用の創出と地域社会の発展(地域社会)

顧客に提供する付加価値

- (日本企業)
- 日本品質のビジネスインフラの提供
 - 進出にかかる手続き業務の軽減
 - ワンストップのロジスティクスサービスの提供