

CAO・CIOメッセージ



**160年に亘り受け継いできた
「三方よし」と「個の力」の更なる
進化を通じ、次世代商人としての
持続的な発展を実現していきます。**

代表取締役
専務執行役員 CAO・CIO
小林 文彦

160年間の歴史を刻んできた 「三方よし」と「個の力」

経営方針としての人事戦略を通じ、
業界No.1の労働生産性を追求していきます。

「近江商人」の初代伊藤忠兵衛による創業から160年、「三方よし」の精神を受け継ぎながら、商いを切り拓いてきたのが伊藤忠商事です。少数精鋭の人員体制のもと、「個の力」を最大限に発揮させるための人事戦略が、近年ますます重要となっており、コーポレートメッセージ「ひとりの商人、無数の使命」にもその思いが込められています。

「朝型勤務」(⇒Page 62)をはじめとする当社の先駆的な「働き方改革」は、官公庁含め日本の社会に大きな影響を与えてきましたが、その目的は現場の「労働生産性の追求」にあります。無駄を削ることで創出した時間をお客様のために活用することに加え、社員のモチベーション向上、能力開発、多様な人材の活躍支援、健康増進等の施策を複合的・戦略的に講じています(⇒Page 61)。例えば、「伊藤忠健康憲章」に則り2017年度に導入した「がんとの両立支援施策」(⇒Page 63)は、すべての社員がやる気とやりがいを持ち、安心して思う存分に働き続けることができる環境を整備することで、個人と組織の能力を最大限に発揮していきます。多方面より様々な共感の声をいただいております。社員が企業理念「豊かさを担う責任」を実感できるきっかけにもなりました。また、2017年度に導入した「脱スーツ・デー」(⇒Page 62)は装いから始める働き方改革として、

毎週水曜日と金曜日にカジュアルな仕事服を推奨するもので、社員の柔軟な発想力を養い、アイデアやコミュニケーションの生まれやすい職場環境づくりを目的としています。

これら当社独自の施策を筆頭に、新中期経営計画「Brand-new Deal 2020」では、「スマート経営」「健康経営No.1企業」の基本方針のもと、「次世代の働き方改革」を推進し、業界No.1の労働生産性を追求していきます。

新時代のサステナビリティ

「三方よし」に立脚し、
本業を通じて社会的課題の解決に貢献していきます。

「持ち下り」とは、近江を遠く離れた地に赴き布のサンプルのみで交渉し、品物を後で送り届ける近江商人ならではの商いです。売り手や買い手、そして行商先である地域との信用・信頼を積み重ねていく中で培われた「三方よし」の精神も、自社の利益だけではなく、取引先、社員や株主をはじめ様々なステークホルダーを重んじる経営哲学として今も息づいています。2018年4月には、ESGの観点と「三方よし」の精神を踏まえた取組みの方向性として、「サステナビリティ推進基本方針」を策定しました。重要課題(マテリアリティ)も特定し、働きがいのある職場環境の中での労働生産性の向上、株主の皆様への還元、本業を通じた取組みによる「持続的な開発目標(SDGs)」の達成にも寄与していくことで、「Brand-new Deal 2020」で目指す「新時代“三方よし”による持続的成長」に繋げていきます。

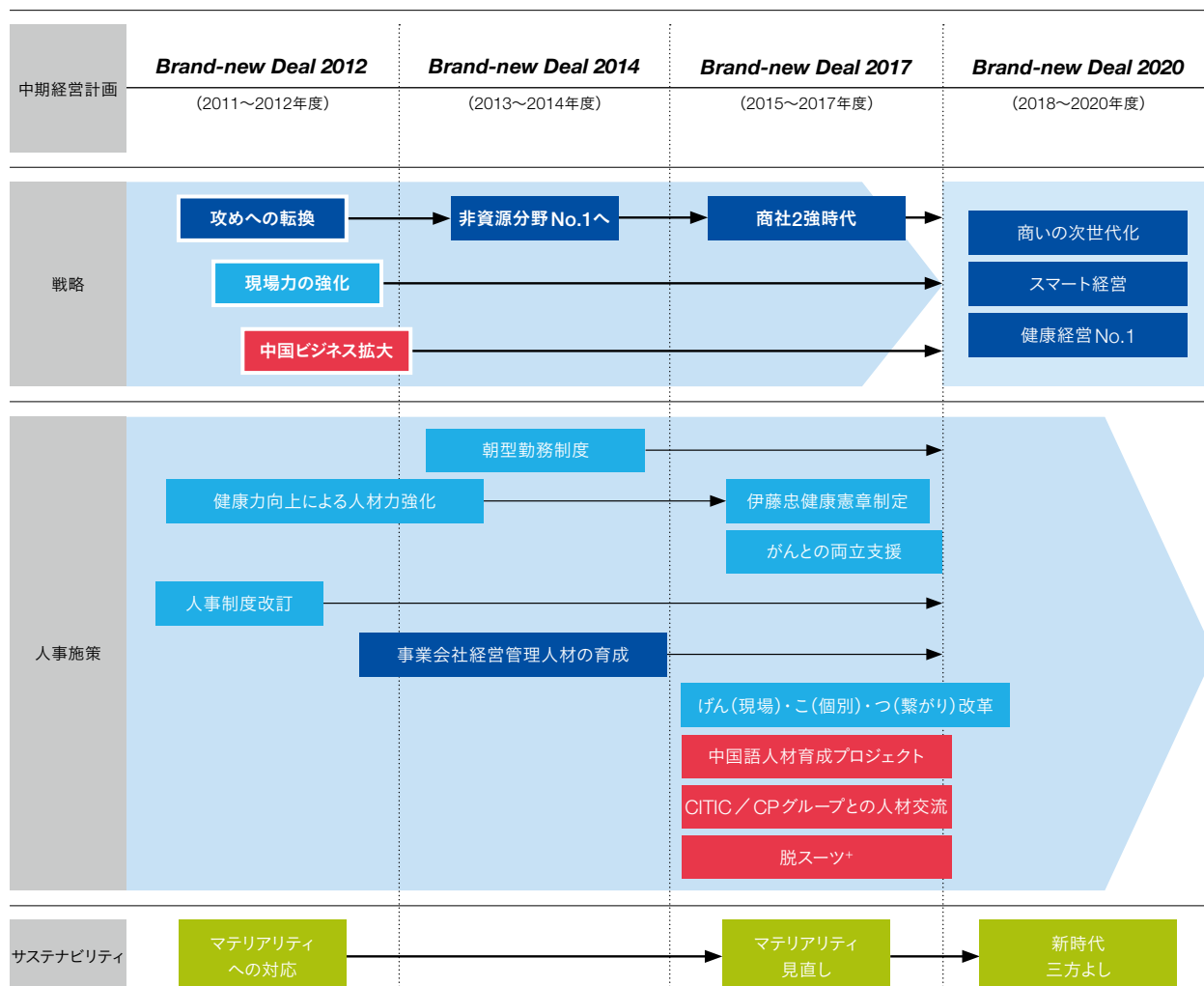
新時代「三方よし」による持続的企業価値の向上

経営戦略との一体運用

当社は各種人事施策を成長戦略と位置付け、強みの更なる強化を図るべく「Brand-new Deal」の各戦略ステージに連動させた施策を段階的に打ちだしてきました。「Brand-new Deal 2020」では、人事戦略を明確に成長戦略に組

み込むと共に、「三方よし」の精神を基盤として新たに策定した「サステナビリティ推進基本方針」の戦略との一体的な運用を開始し、新時代「三方よし」による持続的成長を目指していきます。

経営戦略と連動した人材戦略



「Brand-new Deal 2020」人事戦略のポイント

商いの次世代化	- 少数精鋭の人員体制における注力分野への効果的な人員配置 - 次世代の商いを創出するための柔軟な人材採用・育成、ダイバーシティの推進
スマート経営	- 労働生産性向上による個の力の極大化 - IT活用を通じた「働き方改革」の深化
健康経営 No.1企業	- 社員が健康に安心して思う存分に活躍できる環境づくり - 社会的にも影響を与える社員と企業の魅力度向上施策の推進

人材戦略

「次世代」を担う人材育成

当社は、他の総合商社と比べて最も少ない単体従業員数でより多くの成果を出すために、最大の経営資源である「人材」の育成を積極的に推進しています。グローバルな環境で高いパフォーマンスを発揮できる「個の力」を強化するプログラムを推進し、研修費用としては業界最大規模の人材育成への投資（年間約16億円）を行っています。連結経営の重要性が一層高まっていることから、2013年より将来的に

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、経営管理能力の向上を図っています。

他方で、国内グループ会社の人材や海外店の現地社員の育成支援も積極的に拡大し、毎年延べ1万人を超える国内外のグループ社員が研修に参加しています。

今後はデジタルビジネスリテラシーの向上等、「次世代商人」の人材育成を更に強化していく方針です。

非資源分野・注力地域への重点配置と中国語人材の増強

当社の強みである非資源分野の更なる強化を目指し、同分野への人材の重点配置を進める一方で、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、資源分野にも一定の人員を配置する等、資産同様にビジネス全体を考慮した人材ポートフォリオを維持しています。

また、中国・アジアにおけるビジネス基盤の拡大を推進すべく同地域に海外従業員数の61%の人員を配置しています。こうした中、CITIC / CPグループとの取組みに端を発し、2015年度より当社の全総合職の約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、2017年度にその目標を達成しました。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、人材の相互交流や育成も進めています。

主な施策

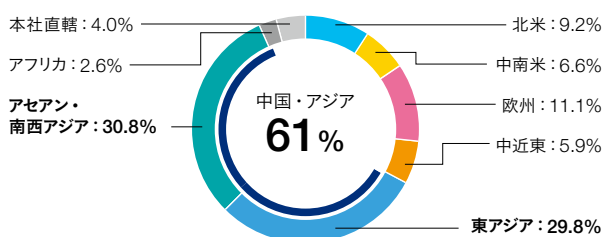
- 中国語1,000人プロジェクト
- CITIC / CPとの3社合同研修・人材交流
- 中国語・特殊外国語海外派遣研修



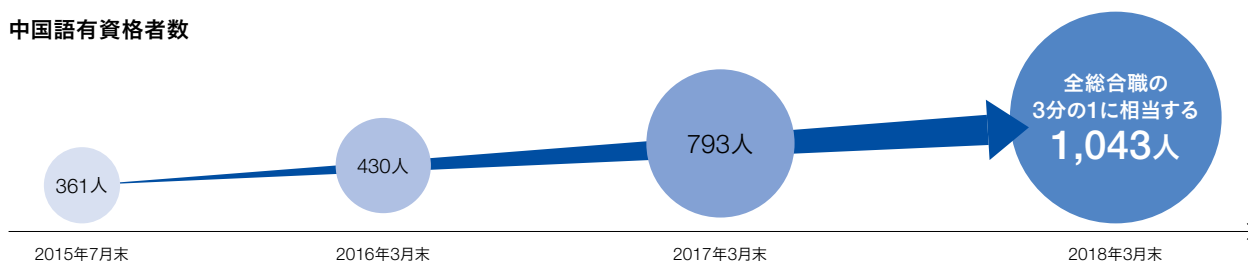
2018年4月には目標達成を記念し「中国1,000人集会」を開催

2017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



「働き甲斐のある会社」の実現による企業価値向上(労働生産性向上・多様化推進)

当社では少数精鋭の人員体制における労働生産性向上や多様化推進による企業価値向上を経営戦略と位置付け、2013年度に「朝型勤務制度」を導入、2016年度には「伊藤忠健康憲章」を制定し、2017年度は「がんとの両立支援施策」「脱スーツ・デー」「日吉寮新設」等の独自の施策を打ち出し、先進的な事例として官公庁や多くの民間企業での取組みに繋がっています。

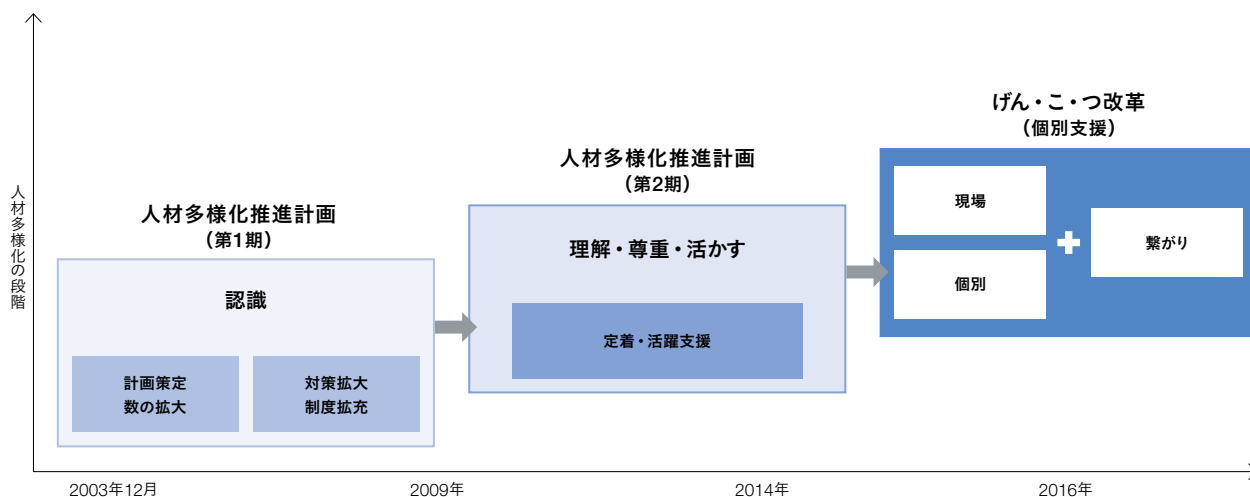
また、2000年半ばより10年間取組んだ「人材多様化推進計画」では、多様な人材の数の拡大と定着・両立支援策

の整備を行い、現在は、「げん(現場)・こ(個別)・つ(繋がり)改革」として、個々人のライフステージやキャリアに応じた個別支援に取り組んでいます。

主な施策

- 朝型勤務制度
- 健康経営(伊藤忠健康憲章、がんとの両立支援施策)
- 脱スーツ・デー
- 日吉寮

人材多様化の取組み推移



「女性の活躍支援」においては、次世代マネジメント層の育成を目指したキャリア研修、個別キャリアプラン、外部管理職研修への派遣、海外駐在子女のみ帯同、再雇用制度、組織長研修での啓蒙等により、女性が働き甲斐を持てる環境整備に取り組んでいます。また、朝型勤務をはじめとする諸施策は、女性活躍支援にも寄与する取組みとなっています

(2020年度末までに女性比率10%超、指導的地位に占める女性比率10%超の達成が目標)。

今後も「次世代の働き方」を積極的に推進することを通じ、少数精鋭で高い労働生産性を実現すると共に、すべての社員がやる気やりがいを持ち、能力を最大限発揮することのできる「働き甲斐のある会社」を目指していきます。

日吉寮

今後の更なる成長には、次世代を担う若手社員の育成・強い一体感の醸成が不可欠と考え、首都圏4カ所に分散していた男子独身寮を統合し、2018年3月に日吉寮を新設しました。日吉寮は、単に福利厚生施設という位置付けでなく、「ひとつ屋根の下」というコンセプトのもと、シェアキッチン付食堂やサウナ付大浴場、各階コミュニケーションスペース等、多彩な共用設備を完備しています。日吉寮の生活の中で、社員OBの寮長のもと、年代や部署を超えた人的ネットワークと強固な組織力の構築、自由闊達な企業文化の伝承を推進すると共に、若手社員が活躍できる環境を整備していきます。



人材戦略

「朝型勤務制度」

2011年3月11日の東日本大震災発生後、伊藤忠商事でも役員が総出でお客様に対して何かできることはないか朝から対応に追われていました。一方で、そのような状況下においても朝10時に出勤する社員の姿が見受けられました。当時、当社ではフレックスタイム制度が全社一律で適用されていました。「三方よし」や「現場主義」を大切にしている当社において、お客様対応が第一であるべき商社の社員が、このような非常事態でも朝10時に出勤していることに対する経営の強い危機感が、全社一律のフレックスタイム制度の見直しに繋がり、2013年10月に「朝型勤務制度」が導入されました。

「朝型勤務制度」は、20時から22時の勤務を原則禁止、22時以降の深夜勤務は極めて例外的な状況を除き禁止とし、仕事が残っている場合には、翌日の5時から8時の早朝勤務時間へ仕事をシフトするという取り組みです。夜型の多残業体質からの脱却や社員の健康改善、業務効率化で生まれる余剰時間を通じた社員の心身の健康向上や育児・介護等への対応等、その狙いは様々ですが、根底にあるのは、社員の意識を改革し、お客様の始業前には準備を済ませるという対応の徹底です。8時前に始業した社員に対しては、インセンティブとして時間管理対象者で150%、時間管理対象外では25%の割増賃金を支給したり、健康管理の観

点からDole商品等の軽食を無料配布したりする等、会社としても全面的に早朝勤務を支援しています。この取り組みは、政府の「日本再興戦略」や厚生労働省・経済産業省の経団連への協力要請等、政財界にも影響を与え、日本社会の働き方に一石を投じる大きな流れとなりました。

導入から5年が経過し、朝時間の活用や業務効率化により、社員の意識改革は更に大きく進んでいます。制度の形骸化を防ぐため、朝型推進状況の評価制度への反映、軽食メニューの充実、伊藤忠朝活セミナーや朝活中国語カフェといった朝活研修内容の充実等、今後も「朝型勤務」の運用の徹底による更なる労働生産性向上に努めていきます。

朝型勤務による成果

		導入前	導入1年目	導入5年目
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%	44%
時間外勤務時間(導入前比)		—	▲7%	▲11%
コスト/月 (残業手当+軽食代)		—	—	▲8%
電力使用量(導入前比)		—	—	▲7%
精勤休暇取得(導入前比)		—	—	11%増加

※ 本社在館者に占める割合

「脱スーツ・デー」

社員一人ひとりが柔軟な発想で仕事に取り組める環境を作るため、2017年6月より毎週金曜日を「脱スーツ・デー」と位置付け、伊藤忠商事らしい新たな働き方を推奨しています。

従来のカジュアルフライデーよりも更にカジュアルな服装を認め、社員がお客様との関係性やTPOをわきまえた上で、スーツ一辺倒ではなく毎週の服装を工夫することで、何事にも積極的に関心を持ち、新しいアイデアの生まれやすい職場づくりに繋がると考えています。

2018年5月からは、「脱スーツ+」として実施曜日を水曜日・金曜日の週2日に増やし、本取組みを加速しています。また、社員への啓蒙・浸透を図るため、東京本社内に脱スーツのコンセプトスペース(“D+ Lounge”)を新設し、社員が新たな着想を得るためのイベント(スタイリストレクチャーや販売会)を実施しています。



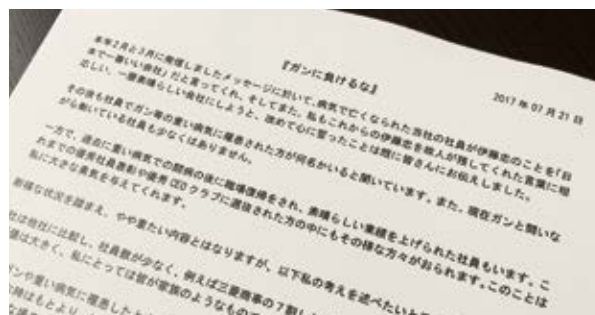
「がんとの両立支援策」

現在、日本では生涯で2人に1人ががんに罹患するといわれています。当社でもがんと闘病しながら働く社員や、がんで亡くなる社員も少なくありません。今回、従来の施策を見直し、「社員をがんにさせない」「がんになっても絶望させない、辞めさせない」「皆で支える」という観点に基づき、以下3つの両立支援施策を中心に推進しています。

- ① 予防・早期発見・治療をサポートする体制強化
- ② 安心して相談・情報共有できる環境整備
- ③ 治療をしながら働き続け、活躍できる社内体制・制度の整備

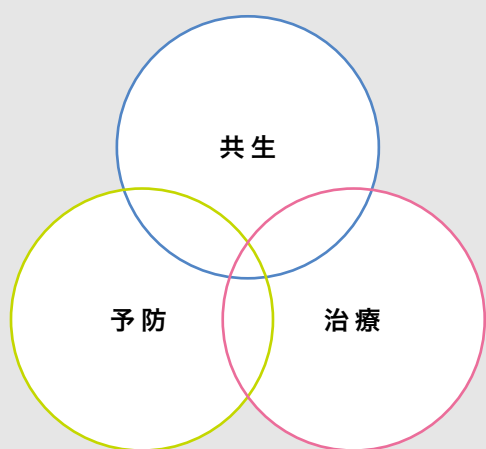
単に労働生産性の向上を追求するのではなく、「働き方改革」の諸施策と並行して病気の有無を問わず社員一人ひとりが持続してやる気ややりがいを持ち、安心して思う存分

働き続けることのできる環境を作ることが、非常に重要であると考えています。がんと闘う社員を周りで支えることを通じた組織力強化を通じて、「厳しくとも働き甲斐のある会社。日本一強く良い会社」を目指していきます。



当時社長の岡田が全社員に宛てたメッセージ。がんと闘病した社員からのメッセージが「がんとの両立支援策」導入のきっかけになったことを説明している。

「がんとの両立支援」のポイント



共生 がんとの両立支援体制構築

社内の相談窓口を担う両立支援コーディネーターを配置
(主治医、社内の保健師や産業医、職場のメンバーとの連携強化)

将来の不安軽減

残された子女の大学院卒業までの教育費補助拡充
子女・配偶者の就労支援

予防 民間企業初となる国立がん研究センターとの提携

がん発見に特化した専門医の「がん特別健診」

治療 国立がん研究センターとの提携の一環として

専門医による即時連携・最先端治療
がん先進医療費の会社負担

労働生産性強化の成果

健康経営及び働き方改革 受賞歴

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)
2017年度	ベストプラクティス企業(東京労働局)
	均等・両立推進企業表彰 厚生労働大臣優良賞
	ファミリー・フレンドリー企業部門
	がん対策推進企業アクション がん対策推進企業表彰 厚生労働大臣賞
	がん患者の治療と仕事の両立への優良な取組を行う企業表彰 優良賞(東京都)

単体従業員数と連結純利益の推移

