

01

持続的な価値創造の原動力

このセクションでご理解いただきたい企業価値算定式の項目



このセクションで説明するポイント

- ✓ 当社に蓄積された「非財務資本」
- ✓ 当社ビジネスにおける非財務資本の組み合わせ例
- ✓ 当社の「強み」が構築されるに至った歴史的背景とその理由
- ✓ 特集1：企業価値向上に繋がる独自性の高い人材戦略

CONTENTS

非財務資本の積み上げ	20	商人として積み上げてきた「強み」	24
ロジック・ツリー(非財務資本・企業価値の拡大に向けた戦略的なフレームワーク)	22	特集1：企業価値向上に繋がる人材戦略	30
		CAO 対談	36



非財務資本の積み上げ

「信頼・信用力」の強化による持続的な価値創造

当社は、トレードと事業投資を両輪とする「商い」を行っています。そのような「商い」を通じて、人的・組織資産やビジネスノウハウといった内部資本を160余年かけて着実に積み上げてきました。

相互に作用し合う内部資本と外部資本の共生を実現するためには、「信頼・信用力」が極めて重要と考えており、「信頼・信用力」を意識した経営を継続的に実践していくことで、経済価値と環境・社会価値の向上を実現し、持続的な企業価値の拡大を目指します。



	各資本の説明(重要性)	KPI/モニタリング指標例	拡充策の事例
内部資本	人的・組織資産 当社は、人材戦略を通じて「個の力」を高め、労働生産性の向上を図っています。また、迅速な意思決定システムや高度な専門性を備えた職能組織が、営業組織を強力にバックアップして、「稼ぐ、削る、防ぐ」の徹底を図っています。	<ul style="list-style-type: none"> 従業員の労働生産性 就職人気企業ランキング 月平均残業時間 年次有給休暇取得率 従業員1人当たりの人材育成投資額 中国語有資格者数 エンゲージメントサーベイ 	<ul style="list-style-type: none"> グループ企業理念・企業行動指針の体現 職能組織の営業支援・牽制機能の発揮 朝型フレックスタイム制度・全社員対象の在宅勤務制度の導入 健康経営(がんと仕事の両立支援等)の推進 「女性活躍推進委員会」を取締役会の諮問委員会として設置 エンゲージメントサーベイによる定期的なレビュー・改善 ▶ Page 30 企業価値向上に繋がる人材戦略
	ビジネスノウハウ 当社は、8つのカンパニーが多岐にわたる業界で事業展開を行っており、広範かつ高度なビジネスノウハウが蓄積されています。それらは、新たなビジネスの創造や新領域への進出の際に必要な不可欠な無形の資産です。	<ul style="list-style-type: none"> 新規ビジネスの組成数 既存顧客との取引年数 消費者接点・データ数量 各種データ解析・実証データ 	<ul style="list-style-type: none"> 「総合力」を活かしたシナジーの構築、新規ビジネスの開拓 「商品縦割り」の打破・カンパニー間の連携強化 「マーケットイン」の発想に立脚したビジネスモデルの変革 「ハンズオン経営」による事業の磨き DX支援ビジネスの推進 ▶ Page 62 事業展開で見るビジネスモデル
	事業ポートフォリオ 当社の強みの一つである「総合力と自己変革力」の発揮により、柔軟性が高く、広範かつバランスの取れた事業ポートフォリオの最適化が図られ、急激な経営環境の変化や消費者ニーズの多様化への迅速な対応を可能にします。	<ul style="list-style-type: none"> 黒字会社比率 経営の効率性指標 	<ul style="list-style-type: none"> 高効率経営の追求(投資の厳選・継続的な資産入替) 既存事業の収益性の向上(「稼ぐ、削る、防ぐ」の徹底) 「投資の4つの教訓」の社内徹底 上場子会社のガバナンスに関する当社方針の開示・実践 ▶ Page 58 事業投資 ▶ Page 96 上場子会社のガバナンスに関する当社方針

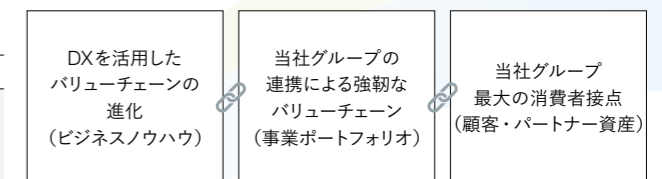
財務資本

外部資本	顧客・パートナー資産 多くの有力企業を含む顧客・パートナーとのWin-Winな関係性の維持・構築は、迅速な新規領域への展開やトレードの持続的な獲得・拡大等に必要不可欠です。豊富な顧客・パートナー資産の存在が、持続的な収益性の向上を可能にします。	<ul style="list-style-type: none"> 優良パートナーとの取組みにおける利益 顧客・パートナー数 コスト削減額・貸倒損失の減少額 	<ul style="list-style-type: none"> 優良パートナーの選定・確保 先端技術・サービスの活用とビジネスモデルの変革 EHS(環境・衛生・労働安全)ガイドラインの運用 安全・安心なサプライチェーンの構築
	天然資源 当社は、非資源・資源分野におけるビジネスを通じて、天然資源の安定的な調達・供給という社会要請に応えると共に、SDGsに示される社会課題に対応する新たなビジネスチャンスに繋がっています。	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー比率 GHG排出量 電力使用量 取水量 廃棄物排出量 	<ul style="list-style-type: none"> 一般炭権益からの完全撤退 エンゲージメントに基づく案件レビューの継続 サステナビリティ視点に基づくバリューチェーン・事業投資マネジメントの強化 環境配慮型ビジネス等を通じた「SDGsへの貢献・取組強化」 ▶ Page 78 気候変動に関する考え方・取組み ▶ Page 82 サステナビリティマネジメント
	社会との関係性 ステークホルダーと継続的・建設的なエンゲージメントを実践し、当社に対するご期待や要請等の把握及びその解決を図ることで、国内外の安定的なビジネス推進、更なる企業価値向上に繋がっています。	<ul style="list-style-type: none"> 各種ステークホルダーとのエンゲージメント実施数 サステナビリティ調査の実施数 サステナビリティ・コンプライアンス関連の社内研修受講率・参加者数 ESG評価機関等の外部評価、インデックス採用 株主還元(配当・自己株式取得)、EPS コンプライアンス違反事案数 	

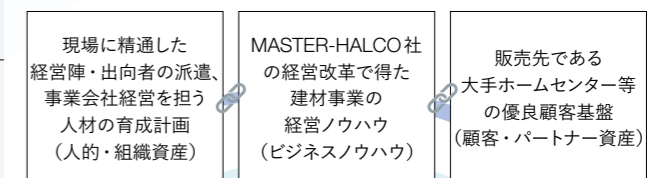
※ 上記の各資本に影響を与えるPEST項目については、▶ Page 116 ESG情報
 ▶ Page 74 PEST分析(2030年までのマクロ環境要因)をご参照ください。

「統合レポート2023」で特集している各ビジネスにおける主要な資本の組み合わせ例

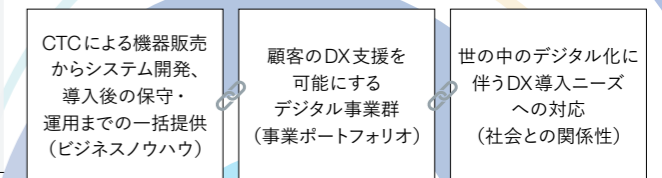
ファミリーマートを起点とするバリューチェーンの磨きと更なる成長に向けた布石 ▶ Page 66



「ハンズオン経営」による北米建材事業の磨きと更なる収益基盤の拡大 ▶ Page 68

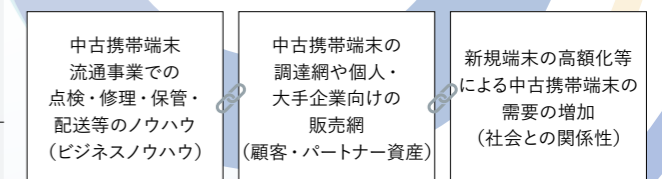


CTCとデジタル事業群の連携によるバリューチェーンの進化 ▶ Page 70

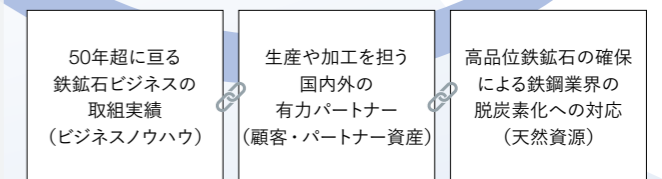


資本の組み合わせによる「商い」の創出

経営環境の変化を捉えた資産入替(株Belong) ▶ Page 64



鉄鋼業界のグリーン化に貢献する低炭素還元鉄のサプライチェーン構築 ▶ Page 81

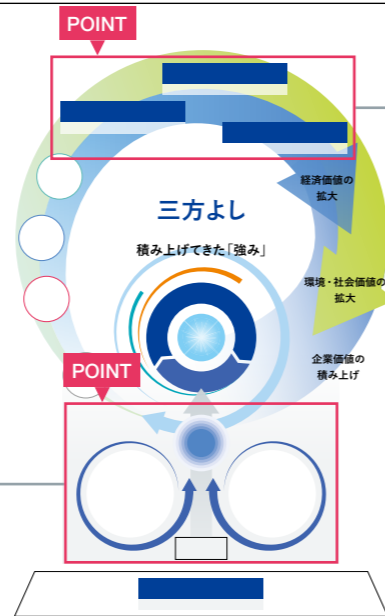


ロジック・ツリー

(非財務資本・企業価値の拡大に向けた戦略的なフレームワーク)

■非財務資本の維持・高度化とマテリアリティの関係性

当社は、非財務資本を増大させる「機会」、または毀損させる「リスク」の程度を勘案し、社会課題の中で当社が優先的かつ主体的に解決を図る「実行すべきこと」をマテリアリティ(重要課題)として特定した上で、本業を通じてその解決に取り組んでいます。当社がこれまで積み上げてきた信頼・信用力を「てこ」に、非財務資本の維持及び更なる拡大を実現していきます。



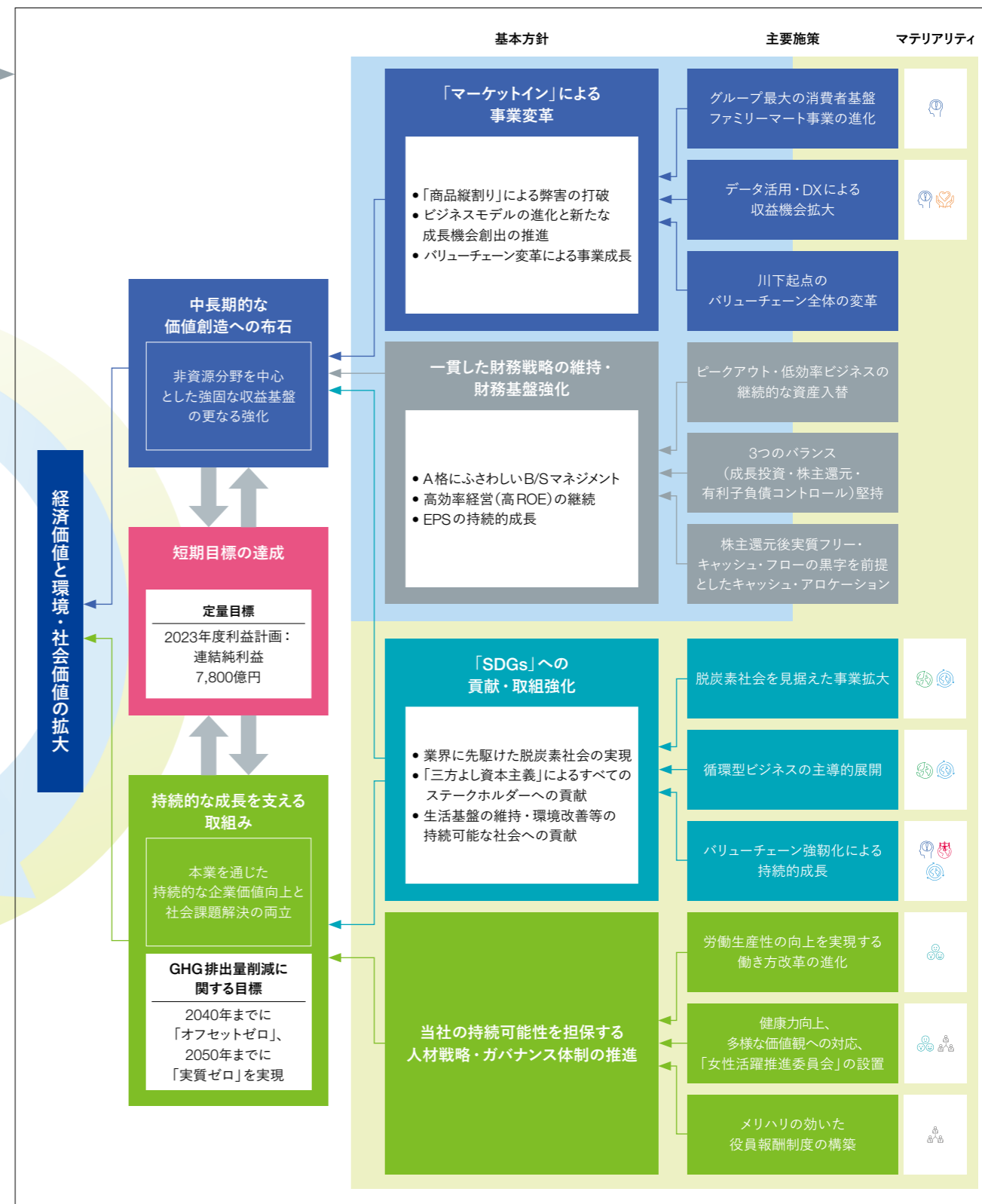
非財務資本とマテリアリティの関係性

非財務資本	マテリアリティ						
	技術革新による商いの進化	気候変動への取組み(脱炭素社会への寄与)	働きがいのある職場環境の整備	人権の尊重・配慮	健康で豊かな生活への貢献	安定的な調達・供給	確固たるガバナンス体制の堅持
内部資本	○	○	○	○	○	○	○
人的・組織資産	○						
ビジネスノウハウ	○	○	○				
事業ポートフォリオ	○	○					
財務資本							
外部資本	○	○	○	○	○	○	○
顧客・パートナー資産	○						
天然資源		○					
社会との関係性		○	○	○	○		○

○ 特にマテリアリティとの関連性が高いと判断される非財務資本を示しています。
 ○ 「信頼・信用力」はすべてのマテリアリティとの関連性が高いと考えています。

■「企業価値の積み上げ」に向けたロジック・ツリー

当社は、中期経営計画「Brand-new Deal 2023」において、非資源分野を中心とした強固な収益基盤の更なる強化やGHG排出量削減に関する長期目標を設定し、その達成に向けた取組みを着実に進めています。また、「Brand-new Deal 2023」の最終年度となる「2023年度 短期経営計画」において、定量計画のアップデートを行った上で、短期目標を設定しています。中長期の目標達成のマイルストーンとなる短期目標の設定と、「コミットメント経営」による着実な短期目標の達成に伴うトラックレコードの積み上げの「何れも」重視し、説得力のある持続的な企業価値の拡大を目指します。



商人として 積み上げてきた「強み」

当社は、1858年の創業以来、時代と共に移り変わる成長領域への機動的な経営資源の配分や事業投資を駆使したバリューチェーンの拡大等によって、事業構造を柔軟に変化させながら、独自の企業文化を醸成してきました。1990年代後半の経営改革等、幾度となく直面した難局を乗り越え、現在の高い持続性を誇るビジネスモデルの原動力となったのは、160余年に亘って積み上げてきた4つの「強み」でした。



(滋賀大学経済学部附属史料館所蔵)
近江国(現在の滋賀県)に本店を置き、天秤棒を担ぎ、他国へ行商していた商人を近江商人といい、初代伊藤忠兵衛は麻布の持ち下り(関西から全国各地に行商すること)で商いをスタートしました。



積み上げてきた「強み」 総合力と自己変革力

連結純利益の年平均成長率

12.9%

(2010年度～2023年度計画)

外部環境の変化に応じて柔軟に自己変革を遂げることで、総合商社としての総合力を発揮し、持続的な成長を実現しています。

連結純利益の推移



創業～



初代 伊藤 忠兵衛

繊維分野中心

初代伊藤忠兵衛が、大阪經由、泉州、紀州へ初めて「麻布」の持ち下りを開始。大阪を拠点として、繊維分野を中心に商いを拡大。

1950年代～



自動車・石油・食料も含めた「総合化」

非繊維の取扱比率をほぼ4割(1958年)にまで上昇させ総合化を推進。1960年代には、エネルギー・機械・物資関連プロジェクト、鉄鋼関連事業を拡充し「1兆円商社」に成長。1977年に安宅産業(株)との合併を通じて鉄鋼関連事業の更なる拡充を実現。

1980年代～



情報・通信分野の拡大

円高基調の定着を受けて、国際化・グローバル化を推進。情報関連事業を積極推進すると共に、衛星事業にも参入。

1990年代～



現在に繋がる布石を打つ

バブル期の負の遺産の解消に向け、低効率・不採算資産の処理を断行する一方で、1998年にファミリーマート株式の取得等の布石を打つ。

2010年代～



自己変革力の発揮による総合力強化

他商社に先駆けて非資源分野に注力し、CITIC / CPグループとの戦略的業務・資本提携、北米建材関連事業の強化やDole事業の買収、主要グループ会社の買増し、ファミリーマートの非公開化等を実行。事業投資を絡めて面的・連鎖的にビジネスを創造すると共に、第8カンパニーの設立や蓄電池バリューチェーンの構築等、「マーケットイン」の発想による自己変革を推進し、総合力を更に蓄積。

積み上げてきた「強み」

非資源分野の 収益力

▶ Page 65 特集2

非資源分野の収益力の更なる強化

繊維が祖業であり、財閥系大手商社と比べて重厚長大を支える国や企業とのパイプも乏しかった当社は、必然的に知見が豊富な衣食住を中心とする非資源分野で「強み」を蓄えてきました。

「非資源No.1商社を目指して」をサブタイトルに掲げた「Brand-new Deal 2014」(2013～2014年度)では、実行済み大型投資からの収穫と既存ビジネスの収益性向上を推進すると共に、投資基準の見直しにより投資額の8割弱を非資源分野に集中的に投下することで、非資源商社No.1を達成しました。その後も非資源分野で「強み」を重ね、分野分散が効いた景気変動耐性の高い収益基盤を拡充することで、安定的なキャッシュ・フローの創出を可能にしています。



非資源分野の基礎収益
5,745億円
(2022年度)

創業時の「麻布」の持ち下りからSDGs関連ビジネスを含むバリューチェーン構築等に、商いの形は大きく変貌を遂げましたが、非資源分野が当社の源流です。

中国進出の年 1972年

越後社長(当時)を団長とするミッションが中国を訪問し、いち早く中国市場に挑戦したことが、現在のビジネスの実績や相互の信頼の構築に繋がっています。



積み上げてきた「強み」

中国・アジアでの 経験と実績

中国・アジア市場への戦略的な先行布石

日中貿易再開の批准を受け、大手総合商社として初めて中国市場進出の橋頭堡を築いた挑戦が、今日の「中国・アジアでの経験と実績」という「強み」に繋がっています。

「Brand-new Deal 2017」(2015～2017年度)では、より長期的な視座に立ち、持続的に企業価値を高めていくために、CPグループとの折半で当社最大規模の投資額(約6,000億円)をCITICに投じ、中国・アジアという世界最大の消費市場において戦略的な先行布石を打ちました。中国最大の政府系コングロマリットであるCITICと、中国全土で多種多様なビジネスを築くタイ最大級の財閥であるCPグループという優良パートナーとの協業を推進し、「強み」である非資源分野の収益力向上に繋がるビジネス展開を目指しています。



01
持続的な価値創造の原動力

積み上げてきた「強み」

個の力

▶ Page 30 特集1: 企業価値向上に繋がる人材戦略

「個の力」の発揮のための基盤整備

創業時に大店を持たず商いを自らの足で開拓していたDNAを持ち続け、商いの規模が小さく顧客数が多い非資源分野に軸足を置き続けたことで、自ずと「個の力」が養われてきました。「野武士」とも表現された個人が、現場で自らの裁量によりビジネスを創造する力は、当社の特徴であり、持続的な価値創造の原動力です。

「Brand-new Deal 2012」(2011～2012年度)では、現場主義の徹底と「稼ぐ、削る、防ぐ」を商いの基本として定め、「個の力」の潜在力を引出すための様々な社内改革を実施しました。その後、2013年度の「朝型勤務制度」の導入をはじめ、「働き方改革」の継続的な取り組みへと深化させた結果、単体従業員数が他商社比最少となる少数精鋭の体制で、高い労働生産性を実現しています。



滋賀大学経済学部附属史料館所蔵

単体従業員1人当たりの連結純利益

1.9億円
(2022年度)

天秤棒を担いで遠隔地に赴き、商いを自ら切り拓く創業時のDNAは、現在に至るまで、「個の力」として脈々と受け継がれています。



ブレることなく「強み」を積み上げ続ける

2022年度：自己変革による総合力・個の力の発揮
2年連続
8,000億円超を達成
 (「稼ぐ」力の更なる向上)

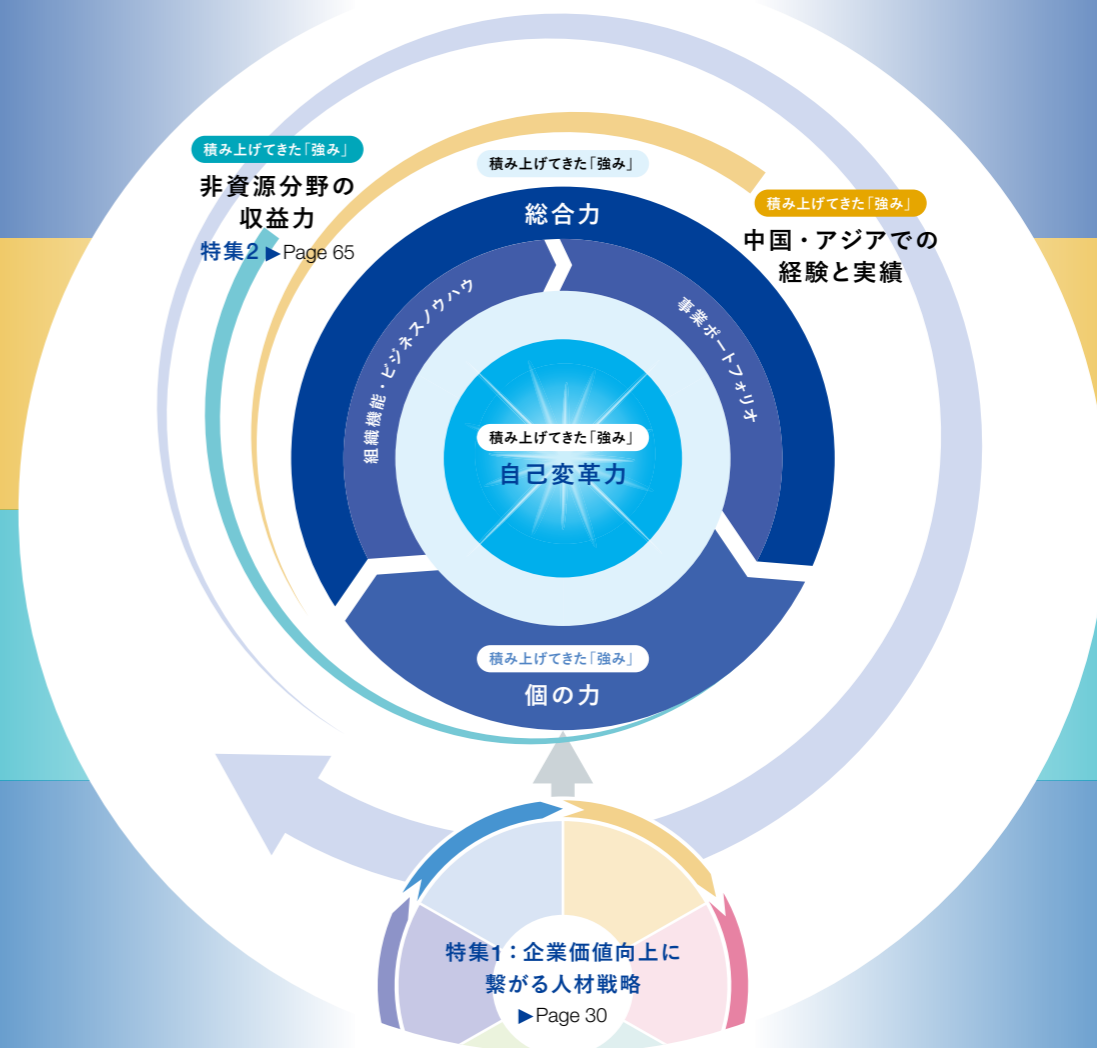
2015年度：中国・アジアへの布石
総合商社 No.1の連結純利益

2014年度：非資源分野の収益力強化
非資源分野 No.1

2011年度：個の力の強化
生活消費分野 No.1

「強み」の持続性を高める好循環

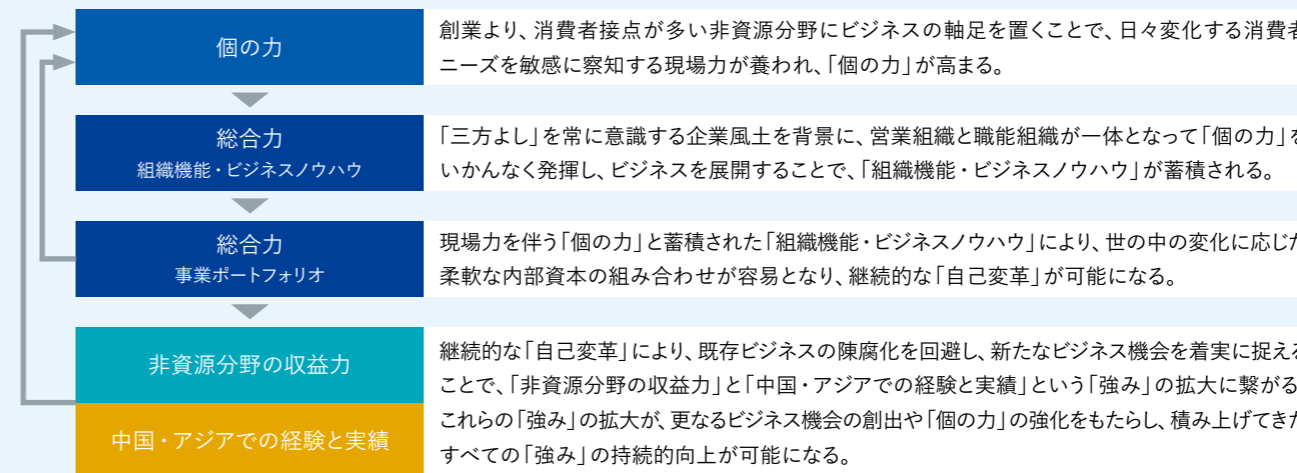
当社が幾多の時代の荒波を乗り越え、160余年に亘って積み上げてきた4つの「強み」は、相互に作用し、循環することで、その持続性を高めています。今後も、世の中の趨勢や潮流に合わせて、絶えず「自己変革」を続けることにより、これら4つの「強み」をより一層強化し、持続的な企業価値向上を着実に進めていきます。



■ 強固な収益基盤の確立に向けて

当社は、過去からの「強み」に「強み」を重ね、着実にステップアップすることで、2022年度も非資源分野の基礎収益の更なる伸長等により、2年連続で連結純利益8,000億円超を達成しました。

現在、日本では、新型コロナウイルスによる行動制限は解除されましたが、未だ収束が見えないロシア・ウクライナ情勢を含む地政学リスク、欧米を中心とした金利の高止まりやインフレの進行による景気減速懸念、急激な為替変動等、引続き複数の不確実要因が混在しており、経営環境の不透明感が高まる一方です。当社は、積み上げてきた4つの「強み」を原動力に、このような経営環境の変化にも柔軟に対応し、商いの基本である「稼ぐ、削る、防ぐ」を再徹底すると共に、強固な収益基盤の構築に向けた「布石」を着実に打つことで、連結純利益「8,000億円の収益ステージ」のその先を見据え、更なる飛躍を目指していきます。



※「強み」を包含する内部資本の説明(重要性)については、「▶Page 20 非財務資本の積み上げ」をご参照ください。

特集1 企業価値向上に繋がる人材戦略

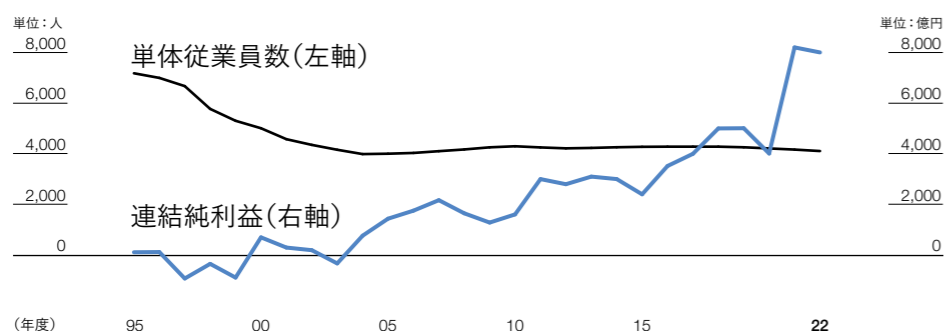
■ 働きがいのある職場環境の整備

当社は、人材戦略を重要な経営戦略の一つとして明確に打ち出し、仕事に求められる「厳しさ」の中にも多くの「働きがい」を見出す「厳しくとも働きがいのある会社」の実現を経営トップがコミットしています。

2010年から始まった当社独自の「働き方改革」施策は、社会の高い関心を集めており、社会からのご要望やご期待等に応えるべく、その内容を詳細に開示しており、当社の企業理念「三方よし」で掲げる「世間よし」に繋がっています。

現場主義の徹底を図りつつ、全社員が能力を最大限に発揮できる「働きがいのある職場環境の整備」に注力する当社の人材戦略は、社員のモチベーションや労働生産性の向上をもたらすだけでなく、社会からの評価にも繋がり、優秀な人材の確保を可能とする好循環を生み出しています。

労働生産性向上による企業価値の向上



社員のモチベーション・貢献意欲の向上



優秀な人材の確保

企業ブランド・人材価値の向上

当社の単体従業員数は、他の総合商社と比べて最も少ない人数であり、この少数精鋭体制を今後も堅持していく方針です。少ない単体従業員数でより多くの成果を出すために、企業理念「三方よし」に共感する優秀な人材を確保すべく、採用活動に注力しています。

近年、就職人気企業ランキングにおいて軒並みトップを獲得しており、学生から「自身の人生を託すに値するサステナブルな企業」と評価されている証と考えています。

主要7機関における就職人気企業ランキング*

2年連続「全業種」 4機関で第1位	4年連続「商社」 7機関で第1位
----------------------	---------------------

* 2024年卒は朝日新聞、読売新聞／東洋経済、産経新聞、週刊ダイヤモンドで全業種1位を獲得。商社セクターでは、当該4機関に加え、日本経済新聞、日経ビジネス(楽天)、日経ビジネス(ディスコ)の7機関で1位を獲得。

働き方の進化

朝型勤務等を通じた効率性の追求

当社独自の「働き方改革」における最初の施策は、2010年1月の企業所内託児所「I-Kids」の開設でした。当時、認可保育園不足による待機児童の増加等が社会問題となっており、育児休業からの計画的な復帰等、出産後も働き続ける意欲を持つ社員を支援することを目的として、東京本社の隣に開設することを決定しました。

その後、2010年4月に岡藤社長(当時)が就任し、「働き方改革」が本格化しました。

2011年の東日本大震災を契機に、お客様に寄り添う現場主義を徹底した働き方へ回帰すべく、フレックスタイム制度を廃止し、2013年度より「朝型勤務制度」を導入しました。20時以降の残業を原則禁止とし、残業する場合には、翌朝の5時から8時の早朝勤務を推奨、早朝に出勤することで、お客様との商談の準備等を行う時間を確保し、効率的に働くことを目的としたものです。朝8時前に

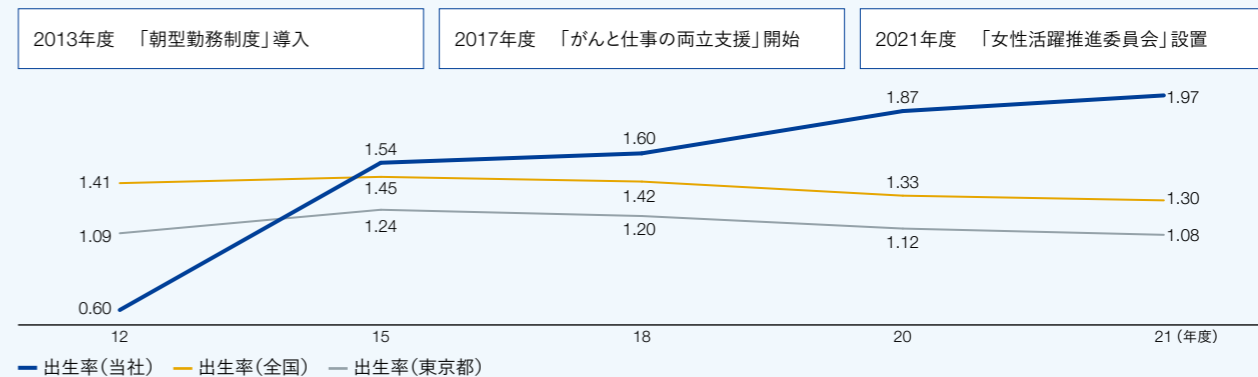
始業した社員には、インセンティブとして割増賃金の支給や軽食の無料配布をすることで、行動変容を促しました。その後、約10年の歳月をかけ定着した朝型勤務は、社員の時間に対する意識の変化のみならず、子育て、介護、傷病等、勤務時間に制約のある社員の活躍を後押しすると共に、家族との時間や自己啓発の時間の創出等、社員の働きがい向上にも寄与しています。

昨今、出生率の低下が日本全体の重要課題となる中、当社は朝型勤務導入以降、女性社員の出生率が上昇しており、2021年度は全国1.30*や東京都1.08*に対し、1.97となりました。これは、朝型勤務をはじめとした一連の「働き方改革」が奏功した結果と捉えています。

引き続き、社員の多様な価値観に対応した「働き方の進化」を通じ、更なる労働生産性の向上を追求していきます。

* 厚生労働省の人口動態統計における2021年の期間合計特殊出生率

出生率の推移





健康力向上

安心して働き続けるための環境整備

当社は、健康力向上こそが、企業行動指針である「ひとりの商人、無数の使命」を果たす人材力強化の礎であると考え、「伊藤忠健康憲章」の制定、「がんと仕事の両立支援」等の健康・安全に関する多くの施策を推進しています。2017年度に導入した「がんと仕事の両立支援」施策では、国立がん研究センターとの提携によるがん特別検診の定期的な実施、万が一の場合に残された子女の大学院卒業までの教育費補助、子女・配偶者の当社グループにおける就労支援等により、社員が安心して働くことのできる環境づくりに取り組んでいます。

また、就労年齢におけるがんの罹患率は女性の方が高いことから、「がんと仕事の両立支援」を進めることは、女性活躍推進にも寄与すると考えています。女性が長きに

亘り活躍できる職場環境整備のため、当社では通常35歳以上を対象としている子宮頸がん検診を、34歳以下の女性社員にも促進するため、2020年度より、検診代を補助しています。2022年度には、女性特有の健康に関する相談や仕事との両立に対する不安等を外部の当社担当助産師に匿名で相談できる窓口を設置しました。

これらの地道な取り組みが評価され、2022年度の厚生労働省のがん対策推進企業アクションにおける「検診部門賞」をはじめ、「健康経営優良法人ホワイト500」に2016年度から7年連続で選定される等、社会からも高い評価を得ています。今後も、社員一人ひとりの健康を第一に、社員が安心して働くことのできる職場環境を実現していきます。

女性活躍推進

2021年10月、女性活躍推進を一層加速させるため、村木厚子社外取締役*（当時）を委員長としてメンバーの半数が社外役員からなる「女性活躍推進委員会」を取締役会の任意諮問委員会として設置しました。これまで当社が実施してきた諸施策の検証に加え、社員や現場の意見に耳を傾けると共に、「役職登用に向けた育成加速」、「柔軟な働き方への進化」という取組方針に対する今後の方向性・対応策について議論を重ねています。

今後も、女性社員個々の事情をきめ細かく把握した上で、「現場との協議、女性活躍推進委員会での議論、取締役会への報告」という一連のサイクルを継続し、女性社員の活躍を推進していきます。



女性活躍推進委員会での議論の様子

*当社の元社外取締役である村木厚子氏には、幅広い経験・知見を当社の経営に活かすべく、Advisory Boardのメンバーとして、当社経営に関する助言をいただいています。

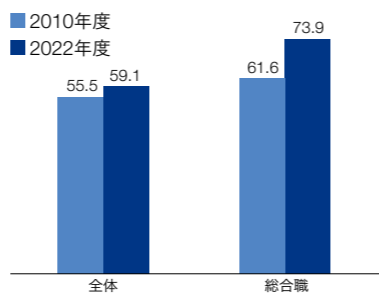
男女間賃金格差

当社の基幹的職務を担う総合職の女性社員の8割弱は、20～30代の社員となっています。当社の人事制度上、同一の職務・職責における男女間の賃金格差はありませんが、主に管理職層における女性比率の低さが、男女間賃金格差の主要因となっています。

当社では、2000年代初めに女性総合職採用数の数値目標を設け、一定の人数を採用しましたが、現場の受入環境が整っておらず、離職に繋がるケースが発生しました。これを受けて、長きに亘り女性総合職が活躍するには現場に根差した職場環境の整備が必要と考え、2010年から一連の働き方改革を進めています。現在は、採用数を拡大した2000年代半ば以降に入社した女性総合職がキャリアを積み、着実に育成が進んでいます。また、2023年4月には、海外現地法人社長が誕生する等、役職者への登用も進んでいます。

男女間賃金格差

単位：%



主体的なキャリア形成支援（人材育成）

個々の適性を踏まえた成長機会の創出

当社は、社員一人ひとりの主体的な学びやチャレンジングな経験の機会を提供しており、多様な能力・適性に応じた人材育成、キャリア形成支援をグループ全体で推進しています。当社では、入社8年目までの海外駐在経験やグループ会社への出向等、本社の枠を超えた多様な経験の場を計画的に提供しています。更に、1999年度より、育成費用を持続的な企業価値向上のための人的資本投資と位置付け、毎年約10億円を投じると共に、全社で定期的にレビューし、より効果的な人材育成施策に繋げています。また、キャリア形成の一助として、約9,500講座の中から、場所や時間の制約を受けることなく自由に受講できる

選択型のオンライン研修プログラムを導入しています。本プログラムは海外にも提供しており、海外駐在員のみならず、毎年約1,000名の海外現地法人・事務所社員も活用しています。他にも、所属組織の垣根を越えた異動が実現できるチャレンジ・キャリア制度（社内公募制度）の拡充や組織横断協業プラットフォーム「バーチャルオフィス」（社内兼業制度）の導入にも取り組んでおり、社員の主体的なキャリア形成を支援しています。

「バーチャルオフィス」によるフェムテック取組強化について

<https://www.itochu.co.jp/ja/news/press/2023/230727.html>

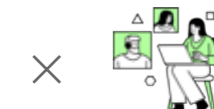


バーチャルオフィス

組織横断案件の推進、新規事業創出を加速させるための組織横断協業プラットフォーム



案件に対し高い関心・熱意がある社員同士が自らの意思で



所属部署の壁を越えてバーチャルで組織を結成し



互いのノウハウを共有しつつ短期間で効率良く案件を推進



成果に応じた評価・報酬

成長に繋がるフィードバック・納得度の向上

当社は、会社業績連動比率の高い給与体系を導入しており、着実な業績拡大に伴い、2022年度における当社の平均年収は、1,730万円と日本トップクラスの水準になっています。2024年度より、更なる社員モチベーション・採用競争力向上のため、成果に応じた評価・報酬のメリハリを強化する人事制度改訂を行う予定です。

また、2013年度より、定量面・定性面において顕著な貢献を行った社員を表彰する「優秀社員表彰制度」を

導入しています。2020年度には、「マーケットイン」の発想に基づく事業やSDGsへの取組み等を推進し、著しい成果を上げたチーム等を表彰する「無数の使命」表彰も導入しました。その他にも、優れた経営手腕を発揮した当社グループ会社社長を表彰する「優秀CEOクラブ」や当社グループの企業価値向上に貢献した事業会社に対する「事業会社表彰制度（▶ Page 61）」等、当社グループ社員の働きがい向上にも繋がる制度を導入しています。



経営参画意識の向上

持株会等を活用した中長期的な資産形成

社員の経営参画意識を高めるため、従業員持株会を通じた自社株の保有に奨励金を支給しています。2019年度からは、従業員持株会を活用した仕組みとして、一定水準を上回る業績を上げた場合に特別奨励金を支給し、相当分の株式を付与する「株式報奨制度」を導入しました。これらの取組みにより、従業員持株会の加入率はほぼ100%に

達しています。これは、日本企業の中でも類を見ない高い加入率となっています。社員の資産形成を後押ししつつ、当社業績と社員の個人資産が連動し、社員が株価の変動や経営状況に高い関心を持つことで、今後も、社員と会社が一体となって企業価値向上に取り組んでいきます。

■ 人材戦略推進に向けたPDCAサイクル



エンゲージメントサーベイの結果を踏まえた課題への対応方針

若手・中堅社員の更なる働きがい創出

- 主体的なキャリア形成・更なる成長機会の提供
- 成果に応じた評価・報酬の徹底、成長に繋がるフィードバック

組織の壁を越えた人材・アイデアの共有

- 人材流動化の促進
- 社員の更なるチャレンジの促進

多様な価値観への対応

- 画一的なキャリアの見直し
- 多様な価値観、業務・生活の状況に応じた柔軟な働き方の選択肢を拡充

施策の実行

朝型勤務の進化 個の尊重

- 「朝型フレックスタイム制度」の導入(2022年度導入)
- 「在宅勤務制度」の全社員への適用(2022年度導入)

若手・中堅社員の活躍支援 成長の機会

- 以下を基本とする人事制度の改訂(2024年度導入予定)
 - 成果に応じた評価・報酬(採用競争力のある処遇水準等)
 - 主体的なキャリア形成支援(育児・介護・傷病等との両立に向けた複線的キャリア支援・継続的な学び直し)

女性社員の活躍支援 多様性

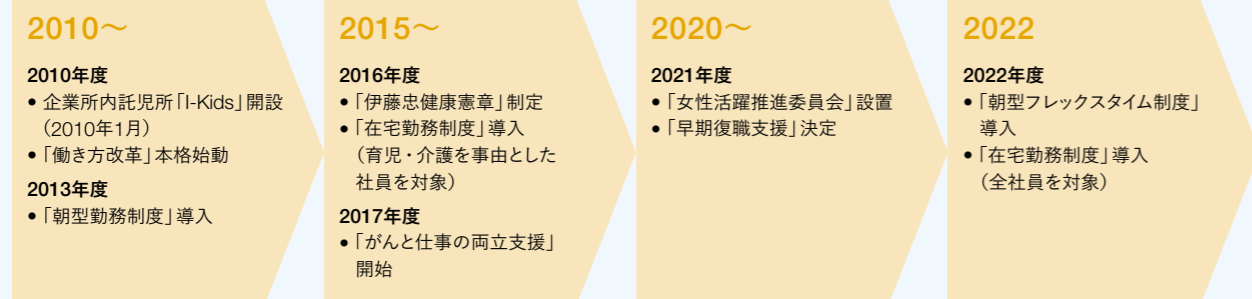
- 女性社員育成・登用に対するモニタリング及び個別支援
- ライフイベントを考慮したキャリア継続支援

当社は、会社・組織・制度等に対する社員の声を把握し、今後の人事施策等に活かすべく、定期的にエンゲージメントサーベイを実施しています。エンゲージメントサーベイの結果も加味した上で、人材戦略のレビューを行うと共に、課題等への対応方針・施策を経営会議にて決定しています。それ以外の年度については、主要な質問のみに厳選した簡易版のサーベイを実施し、施策に対する進捗を迅速かつ正確に把握すると共に、把握した課題等を経営会議に報告し、新しい施策や改善策を決定しています。このように、毎年課題を把握し、改善を行う「人材戦略推進に向けたPDCAサイクル」を回しています。

2021年度に実施したエンゲージメントサーベイでは、引続き肯定的回答率は高水準となった一方で、2018年度

との比較で、働きがい(エンゲージメント)の項目で数値の低下が見られました。要因を分析したところ、特に若手・女性社員が抱く多様な価値観に対応する必要性を認識したため、2022年度より、「働き方改革第2ステージ」として、「朝型勤務制度」を進化させ、「朝型フレックスタイム制度」、「在宅勤務制度」(全社員を対象)を導入しました。当社は、若手・中堅社員と女性社員の活躍支援を課題として認識しており、ライフイベントを考慮したキャリア継続支援等、様々な取組みを継続していきます。これらの施策を着実に実行することにより、更なる企業価値向上に繋がっていきます。

「働き方改革」の変遷(5年毎)



■ エンゲージメントサーベイの結果

エンゲージメントサーベイの項目	2010年度	2014年度	2018年度	2021年度
働きがい(エンゲージメント)	73%	78%	76%	71%
活躍できる環境	62%	67%	64%	67%
高い成果を求める文化	86%	91%	91%	93%

※ 各項目は、「厳しくとも働きがいのある会社」を目指す当社にとって重要な項目を抽出したものです。パーセンテージは、各項目に対する肯定的回答率を表示しています。

■ 人材戦略における重要指標

人材戦略上の施策	項目	2010年度	2015年度	2020年度	2022年度
優秀な人材の確保	労働生産性*1	1.0	1.5	2.5	5.2
	連結従業員数(人)	62,635	105,800	125,944	110,698
	単体従業員数(人)	4,301	4,279	4,215	4,112
	総合職数(人)	3,257	3,387	3,435	3,331
	女性総合職数(人)(比率)	274(8.4%)	294(8.7%)	346(10.1%)	375(11.3%)
	採用における女性割合*2	45.5%	17.1%	29.9%	33.3%
働き方の進化	従業員に占める女性割合	25.5%	23.8%	23.4%	24.3%
	朝型勤務比率*3	—	40%	57%	54%
	月平均残業時間(時間/月)*4	23.4	22.7	25.2	23.0
	年次有給休暇取得率	51.9%	54.7%	52.6%	62.2%
	男性育児休業取得率	1%	44%	34%*5	52%
健康力向上	男性育児休業平均取得日数(日)	50	2	10	36
	健康経営投資実績(百万円)*6	723	554	507	570
	がん特別検診対象者受診率	—	—	96.2%	93.1%
主体的なキャリア形成(人材育成)	健康診断再検査受診率	100%	100%	100%	100%
	人材育成投資総額(億円)	10.5	13.0	11.0	16.3
	従業員1人当たりの人材育成投資額(万円)	24.3	30.4	26.0	39.6
	中国語有資格者数(人)	196	525	1,231	1,293
	入社8年目までの総合職海外派遣比率	91.0%	87.9%	90.9%	89.4%
	平均勤続年数(年)	15.8	16.7	17.9	18.3
	自己都合退職率	0.9%	1.1%	1.5%	1.8%
成果に応じた評価・報酬	平均年収(万円)	1,254	1,383	1,628	1,730
	管理職数(人)	2,451	2,539	2,588	2,541
	女性管理職数(人)(比率)	82(3.5%)	136(5.4%)	209(8.1%)	219(8.6%)
経営参画意識の向上	従業員持株会加入率	55%	52%	ほぼ100%	ほぼ100%

*1 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)を示しています。

*2 新卒採用、キャリア採用を含んでいます。

*3 朝8時以前の入館実績に基づき算出しています。

*4 1日の法定労働時間8時間を超える部分を集計しています。

*5 2020年度の男性育児休業取得率が一時的に低下している理由は、コロナ禍によって在宅勤務が恒常的となり、育児休業を取得しなくとも育児との両立がしやすくなったことが影響しています。

*6 従業員の健康管理に従事している人員に係る人件費及び諸費用が含まれています。



シブサワ・アンド・カンパニー(株) 代表取締役

渋澤 健氏

長年、外資系金融機関及びヘッジファンドでのマーケット業務に携わり、2001年に独立、シブサワ・アンド・カンパニー(株)を創業、代表取締役に就任。2007年に(株)コモンズを創設、2008年にコモンズ投信(株)へ改名し、会長に就任。2023年1月、(株)and Capitalを創業、代表取締役CEOに就任。「新しい資本主義実現会議」等、政府系委員会の委員を務める等、幅広く活躍。渋沢栄一の玄孫(5代目の孫)にあたる。

代表取締役 副社長執行役員 CAO*

小林 文彦

* Chief Administrative Officer

CAO対談

「論語と算盤」と「三方よし」

渋澤健氏と小林CAOが、企業の「見えない価値」の可視化、過去・現在・未来を貫くサステナビリティの在り方を語り合いました。

同じ時代を生きた実業家に共通する使命感

小林

当社は、初代伊藤忠兵衛が麻布の「持ち下り」と呼ばれた行商を始めた1858年に創業しました。創業165年となるわけですが、彼が大阪本町に最初の店舗となる「紅忠」を開店したのが1872年でしたので、それから数えると、昨年2022年はちょうど150年目という記念の年となりました。この年は、渋沢栄一さんが大蔵省を退官し実業界に入られ、商売を始められた時期とも重なります。「論語と算盤」では、商売は利潤と道徳心を調和させないと成り立たないと

いう経営哲学が記されていますが、初代伊藤忠兵衛も、商売は「菩薩の業」であると説き、売り手と買い手、世間を等しく潤す、すなわち「三方よし」でなければ成立しないと述べています。2人の商売に対する考え方や精神性には多くの共通点があったのではないかと思います。

渋澤

元々渋沢家は、藍玉や蚕を手掛ける農商でしたので、まず繊維の商売に携わっていたという点で共通していますね。日本の近代化が進み、時代が激変する中、2人とも家業よりもっと広い視野で、「商いを通じて世の中を豊かにする」という共通の使命感を抱いていたように思います。

武士道や道徳心を失い、利益中心主義に傾いていった当時の風潮に対する危惧が見て取れます。

小林

視点を現代に移すと、これまで日本企業は、欧米の株主資本主義に基づく思想や制度を盛んに取り入れ、主に株主利益の最大化を一つの「使命」とした経営に取り組んできました。一方で、現在、欧米を皮切りに、株主利益の追求だけでは企業の持続性は担保できないという考えの下、「ステークホルダー資本主義」の重要性が叫ばれています。先人の2人が掲げていた「商いを通じて世の中を豊かにする」という精神性や使命感が、時代や国境を越え、普遍性を持って復活しているような感覚を覚えています。

渋澤

渋沢栄一は、欧米の考え方を形だけ真似るのではなく、自分たちの精神を大切にすべき、つまり、HowだけでなくWhyを大切に、ということを行っています。優れた経営手段や経営方法さえあれば企業が永続するわけではなく、「人間力」こそ、企業の持続性の源泉だと思います。更に、現在は大企業となった伊藤忠商事も、創業当時は小さなスタートアップ企業だったはずであり、新しい時代を切り拓くという気概を持って、時代によって変化する様々なニーズに応じてきたからこそ、160年超という長きに亘り商売を続けられてきたのではないのでしょうか。

総合商社ならではのサステナビリティ

小林

これからも持続性を持って歩みを進めていくにあたり、これまでと同じことを漫然と続けているだけでは、企業としてのサステナビリティを担保できないという危機感を持っています。当社の在り姿に関するご指摘や今後目指すべき方向性等について、ご助言いただければ大変有難いです。

渋澤

サステナビリティを語るためには、企業とステークホルダーとの「共通言語」が必要だと考えています。総合商社は、多岐にわたる産業の川上から川下まで幅広く事業を展開し、「人類」の生活の至るところに関わっていますので、自ずと

外部からの要請は増え、期待感も高まるものと思います。従って、対応すべきサステナビリティの課題等も多く、指摘を受けることもあるかと思いますが、決して受け身になるのではなく、創業から160年超もの「持続性」を実現してきた実績をもとに、伊藤忠商事の考えを積極的に主張していった方が良いと思います。例えば、GHG排出量の削減は、国によって置かれている立場や状況が異なり、舵取りが難しい課題です。具体的には、先進国は化石燃料からの脱却を目指していますが、新興国や発展途上国の今後の発展には、石炭等の安価なエネルギーが未だに必要とされています。このような国においては、化石燃料を全く利用しないというのは少々非現実的だと思いますので、伊藤忠商事には、多岐にわたるビジネスから得た新たな技術やソリューション等を提供することで、様々な国が抱える課題解決を図ることを期待しています。

小林

当社は、中期経営計画で「SDGsへの貢献・取組強化」を基本方針の一つに掲げており、総合商社の中では唯一、自社が関与するすべての「化石燃料事業・権益」のGHG排出量を開示しました。更に、GHG排出量削減の文脈に新たに「オフセット」という概念を加えた目標を策定しました。2018年度には4つあった一般炭権益のうち3つを2021年度までに売却しており、化石燃料事業・権益のGHG排出量の削減を進めています。そして、日本政府が掲げる「2050年カーボンニュートラル」よりも10年前倒しし、2040年までに、自社のGHG排出量から再生可能エネルギー等のビジネス拡大に伴う削減貢献分を差し引いた「オフセットゼロ」を達成していく方針です。しかしながら、幅広い事業領域におけるサプライチェーン上で、非常に数多くの企業とビジネスを行っている当社にとって、Scope3の開示はとても大きなチャレンジであり、難しさを感じています。(▶ Page 78 気候変動に関する考え方・取組み)

渋澤

特にScope3は、総合商社ならではの課題ですね。海外の有識者と会話をしていると、日本では上流・下流のGHG排出量をいかに正確に開示できるのかと悩みがちですが、海外では「見積り」の開示を想定しているようです。Scope3の開示の基準は海外でも議論が継続されているので、例えば、伊藤忠商事の事業特性を踏まえて

CAO対談

開示すべきScope3の範囲を自ら特定し、財務情報との関係性を示す等、柔軟性のある取組みを行うことで、同様の課題を抱える企業の先行モデルになり得るのではないかと期待しています。

小林

良いご示唆を頂戴したと思います。脱炭素も含め「SDGs」は大変息の長い話です。私たちは、目の前の課題に対する取組みだけでなく、「SDGsの達成」という使命を担った次世代の教育・啓蒙活動もまた、非常に重要な社会的使命だと捉えています。東京本社の隣にSDGsの発信拠点として設置した「ITOCHU SDGs STUDIO」は、子どもたちが社会との繋がりやSDGsの考え方を遊びながら学べるような施設も併設しており、多くの方にご利用いただいています。(▶Page 76「ITOCHU SDGs STUDIO」に新たな施設を開設)

渋澤

社会の持続可能性に貢献するために、未来を担う子どもたちを育成していくことも企業の大切な使命ですね。

「見えない価値」としての人的資本

小林

2022年度から、有価証券報告書における人的資本に関する開示が義務化されましたが、その一方で任意開示の部分における自由度も高まっています。2021年度に実施したエンゲージメントサーベイのスコアは、日本企業の平均からすると高い水準でしたが、2018年度比では多少低下する結果となりました。特に、若手社員にスコアの低下傾向が見られ、その要因を分析した結果、より柔軟な働き方に対する社員の希求や、組織の「縦割り」の弊害、またそれに伴う教育の限界といった課題が徐々に見えてきました。これらの内容は社内外にも開示しています。開示したからには、具体的な解決策を示さなくてはなりません。課題に対処し、より柔軟な働き方を叶えるために、お客様のいる現場に最大限の配慮をしつつ、当社の特徴である朝型勤務制度とフレックスタイム制度を掛け合わせた「朝型フレックスタイム制度」を導入し、在宅勤務制度の対象も全社員へ拡大しました。更に、総合商社の宿命とも言える組織の「縦割り」についても、より柔軟に部署間を異動できる



制度やバーチャルオフィスという社内兼業の仕組みを導入することで、着実に改善を図っています。最初は、エンゲージメントサーベイの課題を開示すべきか正直迷いましたが、これら一連の取組みを開示し、会社の意志をはっきりと示したことで、社外からも社員からも高い評価を得ることができました。また、当社では、人的投資の効果を測定する指標として「労働生産性」を掲げています。同業他社と比べて最も少ない人数で企業価値を向上させるためには、最大の経営資源である「人」の労働生産性を上げていく必要があります。そのため、会議や資料を削減して無駄を省き、「朝型勤務制度」の導入により効率性を高める等、様々な施策を講じてきましたが、2022年度の労働生産性は2010年度と比べて約5倍に拡大しています。

渋澤

5倍という数字は驚異的ですね。企業による情報開示は、自社の考えや目指す方向性等をステークホルダーに伝える「対話」のツールです。投資家の立場から言えば、今できていることよりも、今はできていないけれども目指す姿に向かってチャレンジしていることを定量的に示す、すなわち目標に向けた意志と具体的な道筋は今後の企業価値創造の好材料になります。私は、終身雇用、年功序列、新卒一括採用という「昭和型」の雇用形態には限界があると考えています。大企業は、離職率を低下させることに目を向けがちですが、必ずしもそれが正しいとは思いません。日本政府の掲げる「新しい資本主義」の中では「労働移動の円滑化」と表現されていますが、企業間で人材がシームレスに移動できる状態を目指すことで、日本の労働市場は大きく成長できると思います。例えば、伊藤忠商事のDNAを持つ社員が社外に羽ばたいていき、社外で得た新たなスキルやノウハウを持ち帰って復職すること、あるいは復職せずとも伊藤忠商事の出身者として社会で活躍することが、伊藤忠商事の更なる企業価値向上をもたらすという好循環を生み出すかもしれません。そういった意味で、将来的には離職率だけではなく復職率を指標とするのも

面白いかもしれません。また、日本の大企業は、ジェンダーや国籍、年次といった観点でのダイバーシティもまだまだ不足しています。女性の社外取締役の増員を進めている企業も多いですが、伊藤忠商事の社内には才能を持つ優秀な人材が大勢いるはずなので、執行役員レベルにも女性を増やしていくべきだと思います。

小林

「復職率」というのは斬新な視点ですね。また、ご指摘の通り、女性活躍推進は当社も重要な課題として捉えています。2021年度には、女性活躍推進委員会を取締役会の任意諮問委員会として設置し、女性の登用に向け育成等を本格化しています。但し、女性総合職のほとんどが20代から30代であり、役職を担う年齢としては未だ若干早く、すぐには解決できない課題と考えています。数値目標だけを掲げるのではなく、女性社員の声にも耳を傾けながら、女性の活躍を後押しする施策を着実に進めていく方針です。また、社員にその能力を最大限発揮してもらうため、「健康経営」は何よりも重要だと考えています。当社では、2016年度に「伊藤忠健康憲章」を制定し、これまで社員が安心して働ける環境づくりに注力してきました。社員の健康に関する業務には常駐する医師3名を含む看護師等総計50名程が従事しています。コロナ禍においても休日、昼夜を分かたず全面的にサポートしていただき、オフィスにて一件のクラスターや重症者を出すことなく乗り切ることができました。関係者に対しては、先日、社員表彰の特別賞をお贈りしました。

渋澤

社員が健康に働いて初めて価値を生み出すことができるというのは、その通りだと思います。人件費や福利厚生費等は、長期的な「投資」の側面があると思いますが、現在の財務会計では、あくまで「コスト」として認識され、企業価値を下げる要素となっています。別の捉え方をすれば、「人」は数値化された財務的価値ではなく、「見えない



価値」であり、それは将来に対する期待値とも言えます。資本市場から見れば、PBR 1倍というのは、「見えている価値＝市場からの期待」という状態であり、「見えない価値」はないということになります。PBR 1倍を超えて初めて「見えない価値＝人」が評価され、将来の成長性が期待されている状態になっていると言えます。「人的資本」に早くから注目してきた伊藤忠商事のPBRが総合商社の中で最も高いという点も、その証左の一つであると思います。

小林

有難うございます。当社の「見えない価値」が市場にご評価いただけていることは嬉しい限りです。

「三方よし」を世界へ、未来へ

渋澤

投資の世界まで視点を広げてみると、日本政府の「新しい資本主義」の中でも示されている通り、従来の「リスク」や「リターン」という二次元に、企業経営が環境や社会に与える正と負の「インパクト」を加えた三次元で可視化する「インパクト投資」という考え方が今後更に取り入れられていくと思います。伊藤忠商事の「三方よし」という企業理念も、単に「良いことをやっています」というのではなく、「よし」を測定する方法を考えてみるのも一案だと思います。「売り手」としての価値はある程度可視化されていると思いますが、「買い手」や「世間」にとって、どのような影響があるのかを可視化できれば、世界に通じる「インパクト」を示すことが可能です。まさに世界に二つとない「共通言語」になり得ると思います。

小林

当社は、コロナ禍でのワクチン職域接種の際に、後続する他の接種会場のために日々の接種運営状況を毎日公開し続けました。当社独自の取組みや人事施策もすべて内容は開示しています。これらは時として、日本社会全体にも大きな影響を与えることとなり、これはまさに当社特有の「インパクト」と呼べるかもしれません。対談を通じて多くのヒントを頂戴しました。「商いを通じて世の中を豊かにする」ことを改めて意識しながら、不変の価値観である「三方よし」を実践し、当社の持続性を更に高めていきたいと考えています。本日はお時間をいただき、有難うございました。