



我的工作就是以 150 年来形成的“对三方有利”的精神为基础，营造出自由豁达的公司氛围。

代表取締役社長 岡藤 正広

营造一个让员工能够精神饱满地工作的自由环境。每位员工都是伊藤忠的代表。

我认为伊藤忠的优点就是每个员工都拥有可以自由豁达地、尽情工作的机会。一直工作在纺织纤维领域，没有海外工作经验的我之所以能够成为社长，正是伊藤忠这一优点的体现。

自由豁达是指员工能够自由地、充满活力工作的环境。如果能够自由地、精神饱满地工作，在工作方面做出成绩的话，那么，也会将这种快乐带回家。如果工作不顺利的话，回到家里也会不开心。这样一来，这种心情将会被带到家庭和社会。

在公司工作感到幸福的就是工作非常顺利、圆满成功的时候吧。这会给你带来满足感和成就感。如果每位员工都能精神饱满地工作，这种气氛就会感染家庭、客户和股东。我一直认为，从广义而言这也是 CSR，作为社长，我的任务就是为员工营造一个能够精神饱满工作的环境。

伊藤忠拥有众多员工，他们的个性、性格都各不相同。但是，在客户看来，作为窗口与他们接洽的负责人员就是伊藤忠的代表。他们的性格表现决定了这位客户对伊

藤忠的印象。如果负责人员富有激情、开朗，那么客户就会认为“伊藤忠很阳光，充满活力，一定能很好地为我们工作！”，这就成了伊藤忠整体的印象。特别是作为商社，每个人的生活方式、思考方法很大程度上左右着商社和客户之间的关系。因此我希望每位员工都能够自觉地意识到：自己就代表着公司，自己就是公司的形象。

CSR 也需与时俱进进行盘点。 当守则守，当变则变。

伊藤忠商事继承了近江商人“对三方有利”的精神。这就是伊藤忠的 CSR 原点。正是因为如此，这种精神已经延续了 150 年，但是，这 150 年来，我们并不是一味地墨守陈规，而是适时地在每一个转折点进行盘点梳理，顺应时代的潮流，当变则变。也正是因为如此，伊藤忠商事才能将这种精神保持了 150 年。

内部控制、合规等规则非常重要。但是，我觉得，最近包括伊藤忠在内，所有的公司由于公司的规章制度和管理的强化，似乎剥夺了员工的活力。我认为现在正是放宽限制、营造自由豁达氛围的转折点。

“自由”往往会被人误解为“干什么都可以”。但是，

实际上决不是这个意思。企业有企业遵循的规则，在这一规则中如何获利是很重要的。虽说不打破现有概念和条条框框就无法进步，但这与破坏规则是完全不同的。

另一方面，如果一味地被规则所束缚，人们就会挖空心思寻找规则的漏洞。就像汽车没有刹车很危险，但是只有刹车没有油门就无法前进。我认为公司也是一样的道理，重要的是平衡油门与刹车的关系。

现场主义产生新的商机。能够自由发表言论、公开透明的氛围非常重要。

我的口号就是“现场主义”。所谓“现场主义”，不是根据别人所说的话来进行判断，而是作为消费者到市场去用五官去感受，倾听顾客真实的声音。

客户对某些现象的认识是片面的，而商社的人员由于会与各种人接触，可以收集到许多第一手信息，进行综合判断，在此基础上进行假设，并进行确认、验证。如果做到了这些，那么新的商机就会出现。

与客户接触时最重要的就是坦诚相待，牢牢掌握客户的心理。不能顾忌自己的面子，装腔作势。公司内部也一样，员工之间就不用说了，即使是包括我在内的上级与下级之间，畅所欲言也是非常重要的。我觉得，公司内部透明度高，不也是 CSR 的一个重要因素吗？

在环境等新一代商业活动中，综合商社所起的作用巨大。

现在，全球与环境相关的新商业活动不断涌现出来。但是，一些大的项目仅仅依靠某一个企业是无法完成的，没有国家做后盾是无法推动的。现在日本的政局极其混乱，不具备与企业一起推动着眼于未来的新项目的条件。如果国家与企业不能够进一步携手共进，日本很有可能会落伍，患上大龟群岛综合症。正因为日本拥有技术，要是这样被淘汰的话我认为非常可惜。

在这种情况下，综合商社的作用非常巨大。因为商社在保险，融资等领域有着完善的体制，所以被寄予了整合带领各类企业共同推进发展的期望。

企业必须经常在一定程度上进行有预见性的投资。我们公司着眼于未来，正在致力于环境方面的各种商业活动。具体有与通用电气公司进行的可再生能源领域的综合业务合作和在筑波市的实证项目（参照 P9-10）等。

与生产制造型企业相比，商社不擅于进行长远考虑，但是我们必须将短期的业务与带有对未来投资观点的业务分开考虑。这也是我想要学习的内容。

在各自业务中有各种各样的专家，为这些人营造宽松的体制、环境，是我作为社长的职责。怎样才能让他们自由地工作呢？我一直认为，在营造放宽限制、自由豁达的公司风气的同时，规避风险，灵活指挥是经营的职责。

正确？还是错误？自我培养判断能力非常重要。

自伊藤忠商事签署联合国全球契约已经过去一年了。我们公司一直致力于在本职业务中为社会和环境作出贡献。用这种观点来理解联合国全球契约的话，就会觉得全球契约中所记述的都是理所应当的事，对此我们表示赞同，因此签署了这份契约。在全球契约的 10 项原则中特别是有关雇佣童工的条款，我想我们的职责就是率先做到不从雇佣童工的企业采购产品。违背良知的经营是不会长久的，所以这不是可持续发展！即使成本再低，最终对客户、对社会都没有好处。

那么怎样才能发现这些问题呢，只有去现场，自己作出判断。我希望我们的每位员工能够带着敏锐的感觉，将心比心。试想如果在那里工作的是自己的小孩，你将会有怎么的心情和感受呢？！

如果一味用规则进行限制，人们首先会想到“这是是否违反规则”，就不会按常理、良知去判断了。我希望能够将一个受规则和制度束缚的 CSR 上升到一个通过自己的良知去判断、自由豁达地去行动的阶段。我想这才是真正的 CSR，而现在则正当其时。

