

以“对三方有利、挑战精神、人才培养”为轴心，在全球发展的同时，共同开展我们世界规模的事业。

取締役社長

小林 荣三

对三方有利、挑战精神、人才培养支持着伊藤忠150年来发展的历史

伊藤忠今年迎来了创业150周年纪念。

在这150年的历史中，伊藤忠之所以能获得来自社会的支持，我认为有以下三个原因。

一是在经营上，本着创始人伊藤忠兵卫奉为根本的“对三方有利”，即“对卖方有利、对买方有利、对社会有利”的精神进行经营，特别是将“对社会有利”纳入视野，按现在的说法就是将赢得多方利益相关者的信赖放在首位的经营。“对三方有利”可以说是伊藤忠CSR的精髓。

二是勇敢地面对时代和环境的变化，将变化看作是商机并创立业务的“挑战精神”。

三是“人才培养”。伊藤忠自创立以来，在人才培养上投入了非常大的精力。因为商社不是生产产品进行销售的厂家，没有技术和专利等的优势，因此，“人才”就是商社的全部。

我认为在这150年的发展历史中，我们就是依靠这三个轴心，去把握社会的需求，领先他人开展事业，以此贡献于社会并获得了社会的信赖。为了公司在未来的50年、100年、150年继续发展下去，也必须将轴心放在这三个方面。

从“中游事业”到构筑价值链 随着商务模式的变化 伊藤忠的社会职责进一步扩大

但是，在这150年当中，商务模式发生了巨大变化。商社的商务模式大致只有2个，商社最早可以说是“天生的B to B”，就像站在从河流源头到河口之间的中游位置一样，一直以来都是单纯商家对商家开展经营。在这期间，商社依靠两个“法宝”才得以生存，即利用“信息的拥有”和“商社金融”，即高风险投资。本公司从创业开始到创业130年期间，就是利用了在质、量、速度方面拥有信息的差距，以及将赌注下在未来社会需求的投资、融资作为商务模式。

但是之后出现了“跳过中游，由上游和下游联手”的状况，商社迎来了冬季时代”这样的议论。为此我们开始着手构筑从中游到下游的价值链。这成为了我们最近20年的商务模式。

例如在纺织业领域，采用与顶尖企业相抗衡的品牌和人才，可以对从上游到下游的商品整个生命周期负责。

在资源、能源领域，则是谋求扩大从中游到上游的业务。上游即指获得石油和煤炭等的权益，这



样就能分享资源、能源价格暴涨所带来的利益。

另外，我们还向便利店和饮食连锁店、加油站等下游行业扩展业务，促进各项事业的平衡发展。经过这些努力，使得今天的伊藤忠形成了提高整个价值链收益的经营结构。

在急剧变化的社会环境中，社会期望商社担负更多的职责

进入21世纪以后，我们感觉到社会环境的各个方面发生了巨大的变化。但是这个变化与以往有所不同。一是变化速度加快、规模变大。二是该变化是全球性的变化。三是变化同时牵涉到多个行业。就拿本公司开展的乙醇事业来说，如果不能将能源、粮食、化学品这三者综合起来考虑的话这个事业就难以成立。在当今社会环境下仅凭一种业态知识是不够的。在这样的变化形势下，我认为商社的“整合业务能力”所起的作用将越来越大。

未来日本将面临两个问题。一是粮食和水资源，另一个是能源。如何获得这些资源将成为日本的重要课题。也许将来会出现有钱也买不来粮食和水、能源的时代。为防备出现这样的状况，必须尽快构建确保粮食和能源的态势。在这一点上，我认为商社

可以争取主动，而且，也必须争取到主动。

为解决全球变暖课题，开展从本质上削减二氧化碳排放量的事业

粮食和资源、能源问题和环境问题紧密相关。全球变暖是目前最严重的环境问题。伊藤忠正积极推进以解决全球变暖问题为目标的事业。

伊藤忠特别注重推进太阳能发电和地热发电等自然能源的利用，建立尽可能不排放二氧化碳的体制。为此，我们认为利用日本技术，发展壮大该事业非常重要。日本应该打造技术立国这一形象并为世界做贡献。

在新能源领域，目前已经有开始实施的事业。例如，在印度尼西亚的沙鲁拉，积极开展采用海外技术的地热发电事业。在太阳能发电领域，伊藤忠也构筑了与海外企业联合，利用日本技术生产产品，并销售给美国的价值链。获取排放权的菲律宾甲烷气体回收项目等也在推进当中，今后我们仍将继续从事排放权交易。我们计划将进一步投入力量，以构建像这样的更本质性的新能源价值链。

加强与利益相关者之间的交流，避免出现“自以为是”的CSR

要成为真正的世界企业，就要成为全体股东和顾客所期望的公司，或者是为全体股东和顾客所肯定的公司。为此，本公司将发出各种各样的信息，并感同身受般地倾听各方利益相关者对这些信息的反馈意见。

我们经常教育员工，要尽可能广泛地听取各方利益相关者的意见，以避免成为自以为是的CSR。在经营层与公司外部各方对话时也定期提出我们的CSR课题，以听取各方意见。

伊藤忠的常识不一定是国际通用的常识，我们将以成为真正的世界企业为目标，创建符合区域特点的工作场所。

一直以来，伊藤忠都领先把握了时代的变化。为此，需要能领先他人半步或一步识别出变化。要能做到这一点，员工必须不断学习。我们一直要求员工：“希望通过各种各样的网络，感性丰富地去感受变化”。

伊藤忠集团公司总共有4万8000名左右的员工。东京伊藤忠总部的常识不一定在世界各地普遍通用。因集团一半的员工在海外工作，考虑到文化和法律规范差异，需要引进有关环保和人权的国际常识，并共享意识。

以往，伊藤忠集团的经营政策和人事政策几乎都是东京策划，并直接在海外实施。但是，自2007年在纽约、伦敦、新加坡、上海设置了“世界人材·开发中心”，开始由各地区自行制定人事政策。我们希望根据整个集团的基本方针，利用符合各地区特点的方法，灵活创建世界各地员工能愉快工作的公司。

比起150年前创业当初，伊藤忠的事业范围和规模已经不可同日而语。在某种意义上来说，我们与全球的发展共同发展。今后我们仍将轴心放在“对三方有利”、“挑战精神”、“人才培养”这三方面，为建设美好的社会，以实现真正的世界企业为目标开展事业。

