

# 「三方よし」は伊藤忠商事のDNA。 我々の持つ影響力を認識し、 持続可能な社会の実現に向けて 役割を果たしていきます。



代表取締役社長

## 小林 栄三

### 創業以来150年間受け継いできた 「三方よし」を礎に

伊藤忠商事は創業以来150年続いてきました。どうして150年も続けてこれたのだろうかと考えますと、創業者、伊藤忠兵衛が商いの方針とした、「売り手よし、買い手よし、世間よし」という「三方よし」の精神を受け継いできたからであると思います。

1992年に英語の社名を「ITOCHU Corporation」と変更したとき、経営の理念は何だろうと議論をし、それは「豊かさを担う責任」であり、「三方よし」の精神に通じることを再確認しました。

会社というものは、良き企業市民でなければなりません。グローバル企業である伊藤忠商事は日本の中だけではなく全世界で良き企業市民でなければなりません。この考えを、日々、社員に伝えています。

日本だけではなく、各国で働くナショナルスタッフに対しても、その考え方、商売に対する道徳観、倫理観を理解してもらえよう努めてきました。

### 情報力を持ち、社会の変革を最初に知り得る 総合商社だからこそ、果たすべき責任があります

この10年で社会は大きく変革しました。伊藤忠商事は世界に10万社ほどの取引先を持っており、世界のどこで、どのような新しい概念やアイデアが生まれ、それが社会をどう動かしているか、それらを鋭敏に察知できる人材と情報ネットワークを擁しています。それにより未来の社会的要請を察知し、時代の要請に応える事業を興し育てることで、社会に貢献することが総合商社の役割です。

今、さまざまな世界的課題がありますが、そのなかでも、今後特に、食糧とエネルギー、そして環境問題が最大の課題となるでしょう。現場の生きた情報を総合的に分析し、日本の食糧とエネルギーの安全保障の観点から、今後どうするべきか考える。それを事業展開できるのは総合商社であり、当社も重要な役割を担っていると思います。

日本の食糧事情についていえば、その食糧自給率は現在40%まで下がっており、もし輸入が止まれば、瞬時に大変な問題となります。このような事態にならないよう、我々が世界中のネットワークを活かして安定供給に尽力します。

一方、エネルギー問題については、将来にわたって日本に安定的に供給していくために、エネルギーの効率的な利用やクリーンエネルギーの活用を考えています。

例えば、エタノールの利用は、現在、化石燃料のコストが上がってきたことから需要が伸びビジネスとしても成り立つようになってきました。環境保全に貢献するビジネスは時として採算性とのバランスが問題になりますが、世界の情勢を見ながら方向性を模索していかなければなりません。

### 時代の変化に応じて大きくなる 総合商社の役割

総合商社の役割も時代とともに変化してきました。今は、川上から川下まで、原料から消費者までのプロセスのなか、そこに我々はどういう付加価値をつけられるか、という発想が変わってきています。川上から川下まで関わるというこ

とは、社会に与える影響力も格段に増してくるということです。動かしている金額も大きいので、間違った判断をすると、社会に対して大きな悪影響を与えます。これを一人ひとりが自覚することが重要です。

## カンパニーごとのCSRアクションプランで事業に即した取り組みを推進

伊藤忠商事には7つのディビジョンカンパニーがあります。それぞれのカンパニーが手がけている業態は、大きく異なりますので、CSRといったときに、同じ内容にはなり得ません。ですから、各カンパニーがそれぞれ、3年後、5年後、10年後はどうあるべきかを議論をし、それぞれのCSR上の目標、指標として「CSRアクションプラン」を定めました。各カンパニーが自主的に目標を申告し、CSRの取り組みを進めていくこととしたのです。

しかし、それだけでは「総合商社」ではなく、7つのカンパニーがばらばらにCSRを進めている“集合商社”です。当社にはCSRを推進するに当たっての、すべてのカンパニーに共通した理念があります。

例えば、どの業態でも、あるいは地球上のどこへ行っても共通のこととして、「嘘をつくな」「悪いことをするな」という、非常に基本的なことに加え、社会との共生や、安全・安心ということを常に一人ひとりが考えなければならない、ということを全社の根幹に置いています。

同時に、私が社員に常にいっているのは「謙虚であれ」ということです。傲慢になって人よりも一歩先にいると思ってしまうと、周りの人は何もいなくなる。一歩下がって謙虚な気持ちになると、人のいうことが必ず聞こえてくるはずです。

## CSRは企業経営のインフラ その基盤となるのがコミュニケーションと人づくり

我々総合商社の財産は人材です。新しいビジネスを生み出すのは、社員一人ひとりの力であり、反対に、ひとりの自覚のなさによって社会的な信頼があつという間に崩れ去ってしまうこともあります。築城150年、落城1日であると自覚しています。ですから、コミュニケーションや人材育成には特に力を入れています。

コミュニケーションはCSRの基本であり、同時に、CSRは企業経営のインフラです。だからこそ、会社の存続そのものが、コミュニケーションにかかっています。「嘘をつくな」「悪いこ



とをするな」、あるいは「社会との共生」「謙虚であれ」というようなメッセージを、全社員総会や研修の場などで常に伝え、また、社員の思いに耳を傾けることに努めています。

また、伊藤忠商事はグローバル企業であり、新しい発想を生むためには人材の多様性が非常に重要です。多様な人材を育成するために、当社は、社員の教育・研修には特に力を入れています。例えばナショナルスタッフを海外店の幹部として登用するために日本で長期の研修を行い、積極的にコミュニケーションを図っています。このときにも「良き企業市民として生きよう」というメッセージは必ず伝えます。そして、そのスタッフたちがそれぞれの国で幹部になり、当社の理念を受け継ぎ広めていくのです。理念を社員一人ひとりが共有することで、当社の手がける事業は自ずと持続可能な社会にさらに貢献するものへとシフトしていくでしょう。

## CSRの精神を未来へ引き継ぐ

私は、社長就任時に、President's Principleとして「Challenge (挑戦)、Create (創造)、Commit (責任)」を掲げ、常にこれを意識し、率先垂範して社員をリードしていくことを約束しました。この指針は、まさしく伊藤忠商事が目指すCSRの精神そのものです。

CSRは終わりのない取り組みです。昨日よりも今日、今日よりも明日という発想で、着実にやっていくしかありません。いつも勉強して進歩しようという気持ちをなくしてはいけません。CSRそのものといえる「三方よし」の精神を、我々はDNAとして持っています。このDNAを50年先、100年先、さらに150年先まできちんと引き継いでいけるよう、取り組んでいきたいと考えています。