

「三方よし、チャレンジ精神、人材育成」 を軸足に地球の発展とともに、 世界規模で事業を展開していきます

取締役社長

小林 栄三

三方よし、チャレンジ精神、人材育成が 伊藤忠の150年を支えてきました

伊藤忠は、今年創業150周年を迎えます。

この期間、伊藤忠が社会から支持をいただくことができたのはなぜだろうと考えると、私は三つあると思います。

ひとつ目は、初代伊藤忠兵衛が基盤とした「三方よし」、すなわち「売り手よし、買い手よし、世間よし」の精神に基づく経営、特に「世間よし」の視点を取り入れた、今でいう、多様なステークホルダーとの信頼関係を最優先した経営です。「三方よし」は伊藤忠のCSRそのものといえます。

二つ目は、時代や環境の変化に果敢に立ち向かい、変化をチャンスと捉えビジネスとして築き上げる「チャレンジ精神」です。

三つ目は、「人材育成」です。伊藤忠は創業以来、人材育成に非常に力を入れてきました。商社はものをつくって売るわけではありません。技術や特許などの強みを持っているわけではありませんから、結局は「人」がすべてです。

この三つの軸で150年間、社会の要請を感じ取り、先駆的に事業化し、それによって社会に貢献し、社会から信頼をいただくことができたのではないかと思います。この先50年、100年、150年と会社が継続していく上でも、軸足はきちんとそこに置いていかなければならないと思っています。

「川中」事業からバリューチェーンの構築へ ビジネスモデルの変化によって伊藤忠の 社会的役割はさらに広がっています

しかし、この150年間のうちに、ビジネスそのものは劇的に変化してきました。大きくいうと、商社のビジネスモデルは二つしかありません。商社は「生まれつきのB to B」といえるほど、川の源流と河口の中間の場所に立って、B to Bひとつでやってきました。この間、二つの「武器」があったから生き残ってこられたと思っています。「情報の格差」の利用と「商社金融」、つまりリスクマネーをはる、ということです。当社も創業から130年の間は情報の質・量・スピードの格差を利用し、また、将来の社会要請に賭けた投資、融資をビジネスモデルとしてきました。

しかしその後、川中を飛び越えて川上と川下が手を結ぶ状況が現れ、商社冬の時代という議論が出始めました。そこで私たちは、川中から川下までのバリューチェーンの構築に着手しました。これが最近20年のビジネスモデルになっています。

例えば繊維の分野であれば、リーディングメーカーと対抗できるブランドや人材を採用して、上流から下流までの商品のライフサイクル全体に深くコミットできるようにしていきました。

資源・エネルギー分野では、川中から川上へのビジネス



の拡大も図りました。川上というのは、石油や石炭などの権益を得るということです。その結果、資源・エネルギーの価格高騰の恩恵を受けられるようになりました。

また、コンビニエンスストアや外食チェーン、ガソリンスタンド事業など川下にもビジネスを拡大し、バランスの良い事業展開を進めています。この展開によりバリューチェーン全体で収益を上げる構造を持つ、今日の伊藤忠があります。

社会環境の劇的な変化のなかで 商社に期待される役割は拡大しています

21世紀になって思うのは、いろいろな場面で社会環境の劇的な変化が起こっているということです。ただ、従来の変化とは違う点があります。ひとつ目は、そのスピードが速まり、規模が大きくなっていることです。二つ目は、変化がグローバルに起こること、三つ目は、変化が複数の事業に同時に係ってくるということです。当社でも手がけているエタノール事業を例に挙げると、エネルギー、食料、化学品という三つの部隊が一体で取組まなければ事業が成り立たなくなってきました。ひとつの業態の知識だけでは追いつかなくなっているのです。こうした変化のなかで、商社の「ものごとを複合させる能力」の役割は非常に大きくなっていると思います。

日本の将来を考えると、二つの問題に直面しています。ひとつは食糧と水、もうひとつは、エネルギーです。これらをどのように獲得するかは重要な課題です。将来的には、お金を払っても食料や水、エネルギーを手に入れられないという時代が来るかもしれません。そういう状況に備えて、できるだけ早く食糧やエネルギーを確保する態勢をつくっておく必要があります。こうした面でも、商社はイニシアティブを取れると思いますし、また、取らなければならないと思っています。

地球温暖化の課題解決に向けて 本質的にCO₂排出量を削減する事業を 進めていきます

食糧や資源・エネルギーの問題と環境問題は明確に結びついています。環境問題の中でも、現在最も深刻なのが地球温暖化です。伊藤忠は地球温暖化問題の解決に向けた事業を推進しています。

特に注力しているのは、太陽光発電や地熱発電などの自然エネルギーを推進し、CO₂をできるだけ出さない仕組みをつくっていくことです。そのためには、日本の技術を利用し、これを大きな事業にしていくことが重要だと思います。日本は技術立国という面を押し出して世界に貢献していくべきです。

新エネルギーの分野ではすでに始まっている事業もあります。例えば、インドネシアのサルラで、海外の技術を採用した地熱発電事業に取り組んでいます。太陽光発電の分野でも、海外の企業と組み、日本の技術を活かして製品をつくり、アメリカで販売するというバリューチェーンを構築しています。排出権を創出するフィリピンのメタンガス回収案件等も進んでおり、引続き排出権取引も手がけていきます。より本質的な、このような新エネルギーのバリューチェーンづくりには、さらに力を入れていきたいと考えています。

ひとりよがりのCSRにならないよう ステークホルダーとのコミュニケーションを 強化していきます

本当に世界企業になるためには、多様なステークホルダーから期待される会社、あるいはステークホルダーの方々に「なるほど」といっていただける会社である必要があります。そのために、当社からいろいろな情報発信をし、それに対するステークホルダーの方々からのご意見を臨場感を持って受け止めていきたいと考えています。

ひとりよがりのCSRにならないよう、できるだけ幅広くステークホルダーの方々からご意見を聞くよう、社員にもいつも話しています。経営層と社外の方々との対話においても定期的にCSRのテーマを掲げ、ご意見を伺うようにしています。

伊藤忠の常識が、世界の常識とは限らない 真の世界企業を目指して、 地域の特性にあった職場づくりを目指します

伊藤忠は、常に時代の変化を先取りしてきました。そのためには変化を読んで、半歩、あるいは一歩先を進んでいく必要があります。そうしたことができるようになるため

には、社員は勉強しなければなりません。社員には、「いろいろなネットワークを持って、変化を感性豊かに感じてほしい」と説いています。

伊藤忠はグループ会社も合わせると、約4万8,000人の人たちが働いています。東京の伊藤忠本社の常識が、必ずしも世界に普遍的に通用するわけではありません。グループ社員の半分は海外で働いていますから、文化や法規制の違いに配慮し、環境や人権についての世界の常識を取り入れて、意識を共有していくことが必要です。

従来、伊藤忠グループの営業政策や人事政策は、ほとんどを東京で企画して、そのまま海外に展開していました。しかし、2007年に、ニューヨーク、ロンドン、シンガポール、上海に「世界人材・開発センター」を設置し、人事政策を地域ごとに立案できるようにしました。グループ全体の基本的な方針に則って、地域の特性にあった方法で、柔軟に、世界各地の社員が働きやすい会社をつくっていききたいと思っています。

150年前の創業当時を考えると、伊藤忠の事業範囲や規模は、比較にならないほど拡大しています。ある意味では、地球の発展と一緒に、私たちも発展していくのだと思います。今後も「三方よし」、「チャレンジ精神」、「人材育成」という三点に軸足を置き、良い社会をつくるために、真の世界企業を目指して事業を展開していきます。

