



150年培ってきた  
「三方よし」の精神を  
土台に、自由闊達な  
社風をつくることが  
私の仕事です。

代表取締役社長 岡藤 正広

### 社員が元気に働ける自由な環境をつくる。 社員一人ひとりが伊藤忠の代表。

伊藤忠の良さは、社員が自由闊達に、思う存分仕事をする機会がみんなにあることだと私は思っています。繊維一筋で海外駐在経験のない私が社長になったことも、伊藤忠の良さだと思っています。

自由闊達というのは、社員が自由に生き活きと働ける環境のことです。自由に、元気に働いて仕事で成果を出していれば、家に帰っても楽しい。仕事がうまくいかないと、家でも不機嫌になります。そうするとその気持ちが家族にも社会に対しても伝わってしまいます。

会社で働いていて、幸せに感じるのは、仕事がかまくらいった、成功したときでしょう。それが満足感、達成感になる。社員一人ひとりが生き活きと働いていると、家族にも、お客様にも、株主に対しても元気がどんどん伝わっていく。私はこれも大きな意味でCSRだと思いますし、社長である私の役目は、社員が元気に働ける環境をつくることだと思っています。

伊藤忠にはたくさんの社員がいて、個性や性格はそれぞれ違いますが、お客様から見れば、窓口の担当者が伊藤忠の代表です。窓口になっている担当者のキャラクターで、そのお客様の伊藤忠へのイメージが決まる。担当者が元気で明る

かったら「伊藤忠は元気で明るくてよくやってくれる」とお客様が評価してくれて、それが伊藤忠全体のイメージになります。特に商社の場合、一人ひとりの生き方や考え方がお客様との関係をものごく左右します。だから私は、社員一人ひとりが会社を代表している会社の顔なんだ、という自覚を持ってほしいと思っています。

### CSRも時代に応じた棚卸が必要。 守るべきは守り、変えるべきは変える。

伊藤忠商事は近江商人の「三方よし」の精神を受け継いできました。これが伊藤忠のCSRの原点です。だからこそ、150年続いてきたわけですが、150年の間、ずっと同じことをしてきたわけではなく、節目ごとに棚卸をして、時代の流れに応じて変えるべきは変えてきた。だからこそ、150年続けることができたのだと思います。

内部統制やコンプライアンス等のルールは大事です。ただ、最近は伊藤忠もどこの会社も規制や管理が強化されて、社員の活力を奪っているように感じます。今は規制を緩和して、自由闊達な雰囲気をつくるべき節目なのではないかと思っています。

「自由」という言葉はともすれば「何をやってもいい」と捉えられてしまうこともあります。しかし、決してそういうことではありません。

せん。企業はルールに則って、そのルールの中で利益をどう出すかが重要です。既成概念、殻を破らなければ進歩はありませんが、それとルールを破るのとはまったく違います。

一方で、ルールばかりで締めつけると、人間はどうしてもルールの抜け穴を見つけようとする。自動車にはブレーキがないと危ないけれども、ブレーキだけでアクセルのない車は先に進みません。会社も同じで、アクセルとブレーキのバランスが大事だと思っています。

### 現場主義が新しいビジネスを生む。 自由にものが言える風通しが大切。

私のモットーは「現場主義」です。マーケットに行って消費者として五感で何かを感じ取る感覚や、人の話を聞いて判断するのではなく、お客様の生の声を聞く、ということです。

お客様はある事象を断片的にしか見ていませんが、商社の人間はいろんな人と接しますから、たくさんの生の情報を集めて、総合的に判断することができる。そのうえで仮説を立てて、確認、検証をする。これができれば新しいビジネスが生まれます。

お客様と接する際に大事なものは、裸でぶつかっていく、胸に飛び込んでいくことです。格好にかまっていたはいけません。社内も同じです。社員同士はもちろん、私も含めて上司と部下とで、思い切った意見を自由に言えることが非常に大切です。社内の風通しが良いということも、CSRの大事な要素ではないかと感じています。

### 環境など次世代のビジネスに 総合商社が果たす役割は大きい。

今、世界では環境関連等新しいビジネスがどんどん出てきています。しかし、大きなプロジェクトは一企業だけではなく、国が後押しをしないと進められませんが、現在の日本は政治が混迷を極めていて、将来を見据えた新しいプロジェクトを企業と一緒に推進していこう、というような状況ではありません。ガラパゴス化と言われますが、もっと国と企業が一体になってやらないと、日本だけが取り残されてしまう事態を招きかねません。日本には技術があるだけに、もったいないと思います。

こうした場面で、総合商社の役割は非常に大きい。保険や融資等の体制がうまく整って、商社がさまざまな企業をまとめて進めていくことが期待されていると感じています。

企業はある程度先を見た投資を常にしていかなければなりません。当社では、次世代を見据えてさまざまな環境ビジネスに取り組んでいます。具体的には、General Electric社との再生可能エネルギー分野での包括業務提携やつくば市での実証

プロジェクト(P9-10参照)等です。メーカーに比べて商社は長いスパンで考えるのが苦手ですが、短期的なビジネスと、将来への投資という視点を持ったビジネスとを分けて考えていかなければいけない。私も勉強してやっていきたいと考えています。

ビジネスにはそれぞれのプロがいますから、その人たちがやりやすい仕組みや環境づくりをするのが、社長としての私の役目です。どうしたら彼らが自由に働けるか。規制緩和や自由闊達な社風づくりとともに、問題を起こさないようにうまく舵取りをすることが、経営の役割だと思っています。

### 正しいか、間違っているか、 判断する目を自分で養うことが大事です。

伊藤忠商事は国連グローバル・コンパクトに署名して1年がたちました。当社は本業で社会や環境に貢献しようと考えて仕事をしています。そういう目でグローバル・コンパクトを見ると当たり前のことが書いてあるので、賛同して署名をしたわけです。グローバル・コンパクトの10原則の中でも特に児童労働については、子供を働かせているような仕入先には発注しない、ということに率先してやっていくのがわれわれの役割だと思います。良識に反するような経営をしているところは、長続きしないでしょう。それこそサステナブルではない。コストを安くできたとしても、結局お客様のためにも、社会のためにもなりません。

そういうことをどう見極めるのかといえば、現場に行ってみて、自ら判断するしかありません。もしそこで働いているのが自分の子供だったら、と想像できるような敏感な感覚を、社員一人ひとりを持ってもらいたいと思います。

規制すると「ルールに反しないか」をまず考えて、常識や良識で判断をしなくなる。ルールや規制で縛るCSRから、自分の良識で判断して自由闊達に行動するという段階へ進んでいきたい。これが本当のCSRだと思いますし、今はその時期にきていると思っています。

