伊藤忠商事のDNAを受け継いで

今月号より、「ズームアップ」と題して、商社のいろいろな分野で活躍されている方たちにスポットを当て、商社の組織、仕事を紹介していきます。

伊藤忠商事株式会社
食料カンパニー
食料経営企画部中国室長
董（とう）　莉（り）

―日本に来られたきっかけを教えてください

―1988年に北京大学の大学院に在学中、日本政府の奨学金をいただき、89年から90年にお茶の水女子大学で、90年から92年まで東京大学の社会学部で社会学を勉強しました。当時の日本はまさにバブルの絶頂期であり、中国から見れば欧米がすでに廃れ始め、これから日本の時代だという背景がありました。今でも記憶にありますが、エズラ・ボーゲルの「ジャパン・アズ・No.1」が中国語に翻訳されていましたし、日中間の青年交流プロジェクトなど政府間の交流も深まっていた時代でしたので、先進国の実態は日本に凝縮しているように見えました。

―初めて日本に来られたときの印象はいかがでしたか

―日本に来た当初は目に触れるものすべてが新鮮の極みで、カルチャーショックの連続でした。教科書あるいは映画で見たそのとおりの美しい国で、日本人も前向きで、勤勉に働きながら豊かな生活を謳歌しているように私の目に映りました。

―日本姓、高島莉さんと名乗られているのですね

―日本に骨を埋めてもいいと思うようになりましたので98年に日本国籍を取得しました。日本人のメンタリティからみれば、他国の国籍を取ることは心情上複雑なものがあるかと思いますが、私は逆に自分が恵まれて自分の祖国―中国―以外にもう一つの祖国―日本―があると思っております。当然ながら、日本に帰化したのは業務の都合もあり、海外出張に行く際にほとんどの国に査証申請が不要で便利なところもあります。

名前ですが、実は今も今後も会社では中国の名前でお願いしております。

―4ヵ月になるお子さんがいらっしゃるということですが、ずいぶん早く仕事に復帰され、がんばっていらっしゃるのですね

―ええ、息子がおります。昨年は妊娠・出産でお客様や会社にご迷惑をお掛けしておりました。出来る限り掛けた迷惑を償いたいので、産前は出産予定日まで働き、産後は義母と実母に協力してもらい、2ヵ月半で職場復帰致しました。

―日本の企業、ことに商社で働きたいと思われた動機は何ですか

―正直に言って、ある意味では動機なしで伊藤忠社員になりました。伊藤忠に入社するまで勤務歴がゼロで、日本の留学が終わったら中国の大学で教鞭をとるつもりでおりましたが、滞在しているうちに日本、日本の文化に惹かれ、日本で働いてみたいと思いました。けれども90年代の初め頃は、外国人の正社員雇用が今のように

進んでおらず、留学生の私にドアを開けてくださったのは伊藤忠だけでした。自由闊達な社風を有する伊藤忠に入れるよう神が私に手を差し伸べたのではと思います。お陰様で過去11年の伊藤忠「生活」で、自分は完全に伊藤忠のDNAを受け継いでいるのを痛感致しており、伊藤忠あっての私と言っても過言ではありません。

―日本で働いておられて心がけておられるのはどういったところですか

―フェアに物事を見られるかどうか、つまり、日本と中国を客観的に見られるように常にフェアな見方をするように努力する心がけです。日中間の業務を円滑に推進し、目標まで持っていくにはフェアな見方がなければ説得力もなく、長続きもしません。また仕事だけではなく、日本での生活も含めてもう一つ夫婦ともども心がけているのが私たちはビジターである謙虚さを常に忘れないことです。日本人が長年の苦難を乗り越えてはじめて今日の日本ができているので、私たちは外来者である自覚があれば、謙虚に物事を見られるのではないかと思います。

今年度に中国人の部下が一人増え、今までの私の苦労や失敗を踏まえて、彼に「董莉十か条」を贈りました。この「十か条」の最初に「二重人格になること」と書きました。どういうことかと言うと、中国で生まれ、異なる国で仕事をすることを選ぶ以上、スイッチひとつで中国人と日本人とに切り替えしないと生きていけないということです。日本人に中国の常識や習慣を押し付けても仕事はうまくいかないし、中国で日本はこうだといっても始まりません。その意味で、極端な言い方ですが、人格も含めてすべてがスイッチひとつで変わるように日本通または中国通にならないと伊藤忠、ひいては日本では私生活も含めてうまくいかないと言い切ってしまいました。

―会社という組織についてはどうお考えですか

―個人と組織との関係ですね。難しいご質問です。日々の仕事に追われて組織の中に埋もれ、自分も周りも見えなくなることがよくあります。今の20代や30代の世代は日中問わず会社・組織よりは自分の能力を評価されたいという傾向が強いのではないかと思います。私は逆に組織に対する帰属意識のない人間はたとえ能力があっても発揮できず、結局能力なしと同じように年を重ねていくだけだと思います。伊藤忠の仕事で言えば、チームワークができるかどうか、伊藤忠の看板を背負う気概があるか否かのことですね。仕事の先が見えなく、不安を感じるときに、信頼できる上司や相棒、そして大事なお客様がいるから自分たちが乗り越えられるので、組織があっての個人だと思います。歯車のように存在する個々の個人として、常に自分のポジション、自分の役目を問い掛けるように自分に言い聞かせております。私自身も伊藤忠という看板で食べさせていただいているのは諸先輩が「伊藤忠」という看板を背負ってこられたから、私たちも同じように常にその看板に恥じないようにまた背負っていくという意識で仕事をやっていきたいと考えています。

鈴木中国総経理（後列左）と食料中国室スタッフ

―食料中国室についてミッションも含めお伺いします

―伊藤忠では97年よりディビジョンカンパニー制を導入しています。食料中国室は食料カンパニー食料経営企画部にあり、スタッフは私を含め専任の総合職が4名おります。7つのカンパニー内で特定の国別分野で中国室があるのは私の

頂新との提携後のパーティにて

アサヒビール本社へ頂新と訪問

おります食料カンパニーだけです。その意味でも食料カンパニーが中国市場を重要視していることが分かります。

伊藤忠の中国食料戦略は川上から川中、川下まで垂直統合的な展開を実行する方針となっております。食料という分野では異国人が単独で手がけるのが難しいという特殊性があるため、伊藤忠では中国の有力なパートナーと組むことを重要な戦略の一つとしております。食料中国室は、その重要パートナー探し、信頼関係の構築、事業化の可能性の追求、事業推進のフォローなど中国案件の企画・推進が主たる業務です。その他、食料カンパニーのプレジデントの特命業務や、ルーティン業務としては社内向け中国情報の週報制作、中国政府・客先への定期訪問なども食料中国室の役割です。

―今まで手がけられた仕事についてお話しください。

―多分野・多業種で数多くの中国業務をお手伝いしてきておりますが、ライフワークと言えるのは2つあります。ひとつは、アサヒビールとの中国ビール事業です。北京、煙台、杭州、泉州、深圳等に生産拠点を持つ中国全土をカバーする中国ビール製造・販売事業ですが、私は93年末に手がけ、事業の資本参加の査察からお手伝いし、資本参加、経営改善など過去10年間にわたり、第一線でフォローし、最古のメンバーの一人となっております。中国人にもっと美味しいビールを飲んで貰おう！という瀬戸元社長、夜久元副社長の情熱に感動させられた10年で、日本の経済界のトップスターから人生を学んだ10年でもあります。

もう一つ、頂新国際集団との取り組みです。中国では各省ごとに地元食品メーカーがありますが、ナショナルブランドや全国に生産販売基盤を持つ食品会社は極めて少なく、その中で頂新は中国の食品製造業界ではダントツでNo.1の台湾系資本の企業集団です。この中国における食品業界の巨人にいかに伊藤忠の強みを理解していただき、いかに両社の強みを出し合えるかを関係者一同で苦心しながら、頂新のオーナーに伊藤忠の存在、そして伊藤忠の持っているすばらしい経営資源につき力を入れて説明してきました。その結果、昨年、両社の戦略提携に至りました。この戦略提携の成果として本年1月には同社傘下の中国最大の飲料事業の一社である康師傅飲料に伊藤忠はアサヒビールとともに50%の資本参加ができ、また、3月に頂新傘下の中国最大の常温物流会社に対しても50%の出資が実現できました。他に外食事業等も軌道に乗っており順調に進行中です。

今後も伊藤忠の重点地域の一つに位置付けられております中国において、数多くのビジネスが成功するため、一翼を担っていきたいと思います。

―本日はお忙しいところありがとうございました。今後のご活躍をお祈り申し上げます。

（聞き手：広報グループ　枝廣） JFTC