

寄稿
商社の海外経営システムと地域戦略

中岡稲多郎（なかおか いねたろう）
株式会社ブレントラスト社
編集長

1. 商社の海外経営システムはマトリックス型に

今年9月に逝去された瀬島龍三氏は、伊藤忠商事を総合商社に脱皮させた功労者といわれている。陸軍参謀本部で辣腕^{らつわん}を振るった瀬島氏が、伊藤忠商事に採り入れ、成果を上げた経営手法が、軍隊組織を模倣した「商品部門制」である。商品部門制は別名「タテ経営」といわれ、その起源は三菱商事に由来する。タテ経営とは、東京本社の商品部門が担当商品について、全世界の拠点^{きょてん}をタテで結び、営業戦略を遂行する経営手法だ。

一方、タテ経営と対象をなす経営手法が三井物産の部店独算制に象徴される「ヨコ経営」である。ヨコ経営の呼称は、営業部と海外店がフラットな形で社長に直結する体制を敷くところに由来し、営業部長だけでなく海外の拠点長も予決算責任を負い、独立採算の展開を行うのを特徴とした。

現在、各商社の海外拠点の経営手法は、タテ経営とヨコ経営の融合した「マトリックス経営」^{しゅうれん}に収斂されつつあるようだ。タテ経営の商社はヨコ経営の要素、ヨコ経営の商社はタテ経営の要素のそれぞれ良い部分^{いぶぶん}を採り入れ、折衷型の新しいスタイルの経営に移行しているからだ。

各社の海外拠点経営の現状を見ると、マトリックス経営は、ブロック別広域経営体制の「ヨコ」と、域内商品部門体制の「タテ」が融合した形でおおむね経営されている。東京本社を中心点に、全世界の拠点に放射線状に伸びるタテ糸と、拠点間を結ぶヨコ糸が交差する「クモの巣」をイメージしていただきたい。仮に東京から遠い欧州のクモの糸に獲物（ビジネスチャンス）が掛かったとして、東京の中心部にいるクモ（経営陣、部門長）が食べるか否かを判断し、それから食べに行ったのでは遅い。そこで例えば、ニューヨークから北中南米、ロンドンから欧州・中近東・アフリカ、シンガポールからアジア・インドまでの各ブロックに、放射線状にカバーするクモの巣を作り、その中心に地域総支配人というクモを置いて迅速に

食べに行く。つまり世界を広域ブロックに分け、その中核拠点に地域戦略の企画・立案から遂行、重要な経営判断などを迅速に行えるハブ機能を持たせ、ミニ商社としての展開を図ろうとしているのだ。

タテ型かヨコ型の経営スタイルがマトリックス型に変ぼうしつつある背景には、FTA・EPAの参加国・地域の増加による世界各地のポーターレス化、ITのめざましい進歩による情報伝達スピードの加速、さらには商社の業容拡大に伴うコンペティターの多様化と競争の激化—等々が挙げられよう。こうした環境変化により、現地での迅速な経営判断の下、商品間、拠点間、商品と地域の融和によって総合力を発揮しようというわけである。

それでは具体的に海外拠点の統括体制について、主な商社の状況を見ていきたい。部店独算制だったヨコ経営の象徴である三井物産は90年代にそれを廃止し、本部店独算制への修正などを行ってきた。海外店については、海外3極体制を標ぼうし、米州本部、アジア・大洋州本部、欧州・中東・アフリカ本部の広域運営体制を敷いた。各地域本部長には、副社長、専務クラスが就任し、地域本部の業績責任を含む全責任を負い、投融資権限もかなり委譲されている。各地域本部は、本社の営業本部にリンクする形で「域内商品本部制」を導入しており、商品本部長のDOO (Divisional Operating Officer) が域内のタテ展開を図り、業績責任は東京の営業本部長ではなく、地域本部長に対して負うのが特徴だ。この体制により、地域本部長が相乗効果と総合力発揮の観点から、商品本部間と拠点間のタテ・ヨコの調整を行っている。

タテ経営の三菱商事は、基本的に営業グループが世界戦略を推進するが、北米、中南米、欧州、中東、中国の5地域に地域統括を配置し、担当地域の各営業に対して地域経営の観点からヨコの調整を行っている。地域統括は一部業績責任を負うが、三井物産の地域本部長ほど責任、権限が大きくない。

同じくタテ経営である住友商事、伊藤忠商事などは、三菱商事に比べるとより地域総支配人の権限が強く、担当地域の業績責任も負うため、ヨコの機能を強く発揮しているのが特徴である。

2. 基幹産業へ参画し 成長をめざすアジア戦略

海外拠点体制の経営システムを高度化した商社がめざすものは、今や営業収益の6割を占めるといふ海外収益のさらなる拡大にほかならない。その海外戦略は地域によって多少異なるが、①成長市場へのさらなる注力、②地場有力企業とのアライアンス、③地域の事業会社グループとの連携強化、④現地社員の幹部育成などさらなる現地化、⑤新興市場への取り組み—などにまとめられよう。これらの戦略に基づき注力する重点分野には、資源・エネルギー関連、インフラ関連、自動車関連、物流事業関連を挙げるところが多い。

①の成長市場で特に重点地域に位置付けられるのが、収益で大きな比重を占めるアジアだ。アジアの、特にASEAN主要国のビジネスモデルでは、この地域で圧倒的な収益基盤を誇る三菱商事が注目される。同社はエネルギー事業と自動車事業で収益の2本柱を構築しているのが強みである。このうち、自動車については、タイのTISグループによるいすゞ自動車事業が有名だ。TISグループは、自動車組立販売事業、エンジン製造事業、自動車部品製造事業、販売金融事業、自動車輸出事業等々、一大自動車産業を形成しているのが特徴で、まさにタイの基幹産業に深く根差した理想的な事業を展開している。また、同社はインドネシアにおいて、三菱自動車事業と同様の一大自動車産業を形成しており、こちらの収益の寄与度も非常に大きい。三菱商事の自動車事業のケースは、発展途上の段階から現地の市場でリスクを負った事業に乗り出し、事業会社群が基幹産業へと発展していく流れに乗れたことが成功のポイントといえよう。

3. 先行モデル習得と収益拡大をめざす 米国法人

商社がアジアと並ぶ重点市場に位置付けるのが米国である。米国は先進国でありながら、成長を持続しており、商社は米国法人の主体的な展開によって収益基盤を拡大してきた歴史がある。米国法人は同国の先行モデルを先兵として習得してきた感があり、会計ビッグバンの際には連結経営への移行でそのノウハウが役立てられた。

米国法人では、米国三井物産がヨコ経営の本領を発揮し、早い段階から有力事業会社群を形成するグループ経営体制を構築、他社の米国法人を圧倒する収益基盤を築いていた。注目すべきは、主要な事業会社のトップに現地の優秀な人材を起用した点で、人材の現地化がかなり進んでいる。

米国三井物産と並んで米国法人の双璧をなしてきたのが伊藤忠インターナショナルだ。タテ経営の伊藤忠商事は、基本的に本社の営業部門が米国でもタテで展開していたため、伊藤忠インターナショナルは独自に金融子会社コベルコ（現在は売却済み）などの超有力会社を育成し、連結収益基盤を拡充した。その地場密着型の事業展開で、優れた経営手腕を発揮したのが、米国人でありながら伊藤忠インターナショナルの社長を務めたJay W.チャイ氏である。同氏は伊藤忠インターナショナルの収益拡大だけでなく、タイムワナーの買収で活躍し、後年、同社の売却益は経営危機で苦しむ伊藤忠商事を窮地から救うこととなった。

米国三井物産も伊藤忠インターナショナルも、現地の有能な人材を登用する現地化が成長の秘訣となったが、一方で米国市場はビジネスの先行モデルであるため、新陳代謝も活発で、先のアジアでは考えられない逆転現象も起こっている。

それは米国住友商事が2006年度の当期純利益で2億ドルを突破し、二強を抜き去ったことである。その成長要因としては、鉄鋼製品の価格上昇によるパイプ事業の絶好調に加え、1,300億円の

巨資を投じて買収したタイヤ大手小売事業TBCコーポレーションの持分利益の寄与も大きい。

ASEANや米国に成功例が多いのに対して、欧州ではなかなか現地市場に入り込めていないのが実情である。これは日本から地理的に遠く、欧州の文化になじみにくいことなどが考えられ、現地の有能な人材の登用なども進んでいないようだ。ここでの成功例では、三菱商事の買収した食品加工会社プリンセスや自動車販売金融事業ぐらいであろう。やはり成長が鈍化した成熟市場では、後発で市場に参入するのが非常に難しいといえる。

4. 加速化する成長サイクルへの対応が課題

以上の事例から、商社の海外戦略は、各国の成長段階にふさわしい展開を図り、得意分野を切り口に参入することが鍵となろう。

成長の途についたばかりの市場では、アジアのケースのように資源関連やインフラ関連で信頼を得て、有力企業とのアライアンスで共に成長をめざし、基幹産業に参画して深く現地市場を開拓していく。その過程で事業会社や現地法人には、積極的に現地の有能な人材を登用して一層の現地化を図り、パートナーとはさらに第三国での展開を推進する。こうした経緯を通じて、将来、現地で規制が緩和されれば、米国のようにM&Aなどの手法を通じてさらなる事業規模の拡大をめざす。

このような従来の成長サイクルは、昨今のFTAやEPAの進展に伴うボーダーレス化により、域内分業の促進や成功ビジネスモデルの移転の活発化によって、さらにスピードが増すものと考えられる。

そういう意味で今後、商社は海外地域総支配人による広域経営の機能発揮により、域内の事業会社群の連携、域内有力パートナーとの関係強化を今まで以上に積極的に進めるとともに、東京本社を起点とした展開から、各拠点間の外-外の展開もさらに活発化することが重要となろう。 