

総合商社の知識経営について



佐藤 清隆 (さとう きよたか)
三菱商事株式会社
CIOオフィス室長

1977年、三菱商事は総合商社についての社会の理解を深めようと、当社の機能と実態を内側から描いた『時差は金なり』という一冊の本を出版した。当時の当社を語る15のビジネスを取り上げ、奮闘する社員を中心にドキュメントとして描いたものである。書巻の中では、総合商社の基本機能を「情報の時間的ギャップ（時差）を先取りする機能」と定義し、それを支えるリスク管理機能と情報通信網が重要な経営インフラとしていた。

それから四半世紀を経た現在、総合商社を取り巻く外部環境は大きく様変わりをした。すなわち、業界再編の加速、グローバル化の進展、情報のボーダレス化など、パラダイムの転換が進む一方で、ステークホルダーは多様化し、企業は社会や株主に対し自らの存在意義と果たすべき機能をより明確にする責任が生じてきた。とりわけ情報のボーダレス化と情報通信ネットワークの進展は商社のビジネスに大きなインパクトを与え、時差の先取り機能は相対的地位を失った。それに伴って業態も変化し、現在は、事業投資を軸としてグローバルに顧客と市場に多種多様な商品とサービスと機能を提供する事業体へと変貌してきており、その加速度はますます高まりつつある。

当社ではこうした外部環境の変化を踏まえ、2004年に新たな中期経営計画である「INNOVATION 2007」を発表した。そこでは、

「新産業イノベーター」をビジョンとして掲げ、新しい時代を切り拓く新たな総合商社の姿を提示しているが、その礎は人材であると定義している。多様で変化が激しい経営環境の中で、顧客や市場を基点として新しい産業や新しいビジネスモデルを創造してゆくためには、高い情報収集力と分析力や、幅広い知識・知見・経験を持ち、創造性に富み、リーダーシップを発揮できる“新しい時代の商社人材”が必要であり、その育成が極めて重要な経営課題であると考えている。

そのためには、従来個々の社員が有していたノウハウや知識といったインタンジブルなアセットをどのように組織的に活用するかが重要な経営課題となる。組織として知識情報資産活用の仕組みを作り、効率的な人材間の知識移転により創発を促し、“知恵”に昇華させるとともに、個々の社員が組織的に蓄積された情報や知識から学習する企業風土を作り上げ、最終的には組織全体が“学習する組織”となることが持続的成長の源と考えている。かかる考え方の下、まずは知識情報を他の有形資産と同様に考え、資産管理を一元化する、資産保全管理の手法を確立する、資産の経済価値を評価する、資産の活用手法（共有手法）を確立する、などの取り組みを検討することが必要と考えており、現在それらの取り組みを推進中である。

前述した『時差は金なり』の時代は、1日5万通のテレックスと4万通の郵便、そして電話が当社の情報力を支える主要なインフラであった。現在では情報入手のスピードという一面では商社の優位性は相対的に低くなったが、あらゆる産業や地域社会に関わり、さまざまなビジネスのノウハウを持つ商社は依然として質の高い知識情報を持っている。今後はこれらの重要な「知識情報」を効率的に蓄積し、共有し、活用する仕組みを作り上げ、『知差は金なり』の経営を確立することが大きな課題となると考えている。

JF
TC