

座談会

加速するグローバル経済と 商社の海外地域経営



【出席者】

加藤 恭市 (かとう きょういち)

三井物産株式会社
経営企画部海外業務推進室長

佐々木幸一 (ささき こういち)

双日株式会社
経営企画部副部長

谷 重樹 (たに しげき)

豊田通商株式会社
関連事業部長

藤岡 敬之 (ふじおか よしゆき)

伊藤忠商事株式会社
海外市場部部長代行

松井 勇巳 (まつい いさみ)

丸紅株式会社
市場業務部副部長

吉川 恵章 (よしかわ しげあき)

三菱商事株式会社
業務部長

(司 会)

東 直樹 (あずま なおき)

住友商事株式会社
地域総括・調査部長

東 本日の座談会は、加速するグローバル経済の下で、商社がどのような海外地域経営戦略を展開しているのかがテーマである。

2007年3月期の上場企業の海外営業利益は過去最高の5.7兆円（日本経済新聞社）となり、連結営業利益に占める海外比率は3割を超えている。また、2007年上半期には、日本企業の海外法人による再投資収益も過去最高の1兆円を超え（財務省）、海外で稼いだ利益の現地への再投資も拡大している。世界各地にネットワークを張る商社は、海外市場の成長に支えられながら収益を伸ばしており、当社も含め、商社の営業利益に占める海外比率はますます上昇している。これに伴って、海外地域戦略は重要性を増しており、現地での迅速な意志決定とともに、連結会社におけるガバナンス、危機管理、コンプライアンスの徹底、内部統制強化やCSR等も求められている。

一方で世界各地ではFTA・EPAの参加国・地域が拡大・深化し、収益基盤の拡充に向けて商社も、地域を意識した経営体制の整備に取り組んでいる。また、日本を介さない海外間のビジネスや、地場発信型ビジネスの開拓等における商社の機能・役割はますます拡大している。

今日は、このような商社の海外地域戦略をめ

ぐる制度設計のビジョン、海外市場開拓の施策、本社営業部門―地域組織―海外事業会社間のさまざまな連携の構築、現地の人的資源の活用など、多岐にわたる課題を取り上げながら、各社の取り組みをできるだけ具体的にとらえていきたい。

1. 商社事業と海外の事業環境

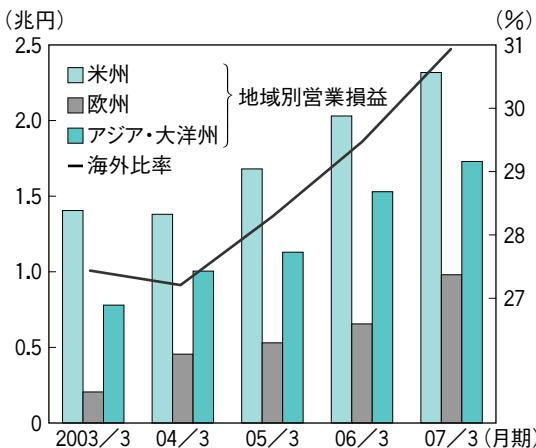
(1) 海外の事業環境の変化

東 初めに、近年のビジネス環境をどのようにとらえられているかについて伺いたい。

吉川 商社を取り巻く最近の環境を俯瞰して、次の3つの潮流を、議論のきっかけとして提示させていただきたい。

第1に、世界経済は、年平均5%と、1960年代以来の拡大を続けている。しかも、それぞれの地域が堅調に伸びている。世界的に影響を及ぼしているサブプライムローン問題の根は深いですが、日本経済も回復し、欧州や米国経済も堅調に拡大している。さらに、新興諸国が成長し、アジアをはじめ、建設ブームに沸く中東や、原油価格の大幅な上昇によりロシア等の資源国も急速に伸びており、全世界同時好況ともいえる

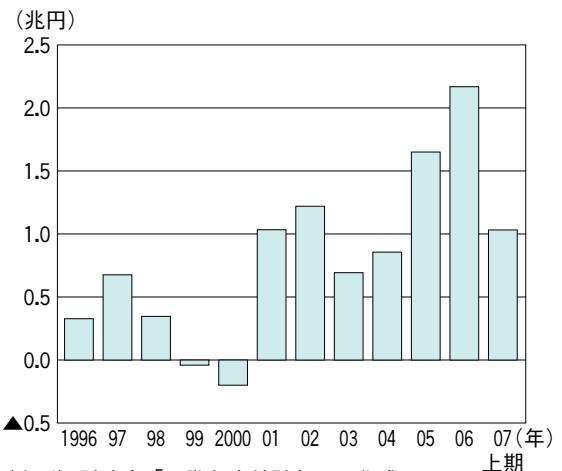
図1 営業利益に占める海外比率と地域別損益



(注) 地域別営業損益が比較可能な3月期決算の上場企業（金融、新興3市場除く）500社のデータ

(出所) 日本経済新聞2007年8月20日

図2 再投資収益の推移



(出所) 財務省「国際収支統計」より作成



東 直樹氏
住友商事(株)
地域総括・調査部長

経済の拡大が継続している。

第2に、グローバル化が待ったなしに進む中で、多極化が進んでいる。かつて、世界のスタンダードを決めるプレーヤーは、米国一極に集中していた。ところ

ろが本年6月のハイリゲンダムサミットでは、環境分野において、EUがリーダーシップを取って枠組みづくりを進め、また、中国やインドに加え、資源高を背景に中東や一部の南米諸国の発言力も増している。このような中で、日本もEPA・FTAの交渉を加速するなど、二国間・多国間の交渉を進めている。

第3に、資源、エネルギー、環境にかかわる制約・規制から目が離せない状況にある。2005年までの10年間の原油の需要は年平均1.7%増加した。また、2030年のエネルギー消費量は2004年の1.5倍となり、このうちアジアが66%、また太陽光、風力、バイオ燃料等のクリーンエネルギーが6%を占めるという試算もある。

ハイリゲンダムサミットの重要テーマであった環境、地球温暖化問題は、2008年1月のダボス会議、7月の洞爺湖サミットでも主要な論点となるであろう。また、資源に限りがある中で、資源を保有する国の発言力が高まっており、資源ナショナリズム等も懸念される中で、日本としても適切な施策を行っていかざるを得ない。

(2) 商社の注目する地域と海外事業分野

東 このような中で、BRICsやネクスト11、VISTA等の市場が注目されている。そこで、商社が注目している市場において、各社がビジネスラインの強みを勘案しつつ、どのように経営戦略を展開していこうとされているのかを伺ってきたい。

藤岡 グローバル化が進展する中で、伊藤忠商

事では中期経営計画「Frontier+2008」を策定した。その中の重要施策として、新規事業領域の開拓、コアビジネスの強化とともに、海外展開の加速を、攻めの3本柱としている。

昨年度、海外の事業会社と独立採算店（現地法人等）の収益合計の、全社収益に占める比率が5割を超え、今後はこれをさらに伸ばすことをめざしている。そのためには海外事業の収益拡大が不可欠であり、新規の海外投資が重要となる。

当社は、北米、中国・アジアを重点地域と位置付けている。さらに、中近東やCIS等の資源成長国や、当社が強いプレゼンスを発揮している、アルジェリア等の数カ国を注力地域と考えており、2年間の新規投資予定額5,000億円のうち7割程度を、これらの地域を中心とした海外市場で実行していく方針である。

分野別では大きく3区分し、1つ目には繊維、食料、生活資材等を中心とした生活消費関連分野、2つ目が金属資源・エネルギー分野、3つ目にその他のインフラ、自動車、情報産業、化学製品、金融等の分野に、バランスよく投資していく。

佐々木 双日の中期経営計画「New Stage 2008」では、当社の強みを活かした「機能の拡充」と「事業投資の拡大」による持続的な成長に取り組んでおり、資源確保、バリューチェーン、コアトレーディングに分類される成長戦略を進めている。さらに本年1月から、成長戦略を強化・拡充するため、全世界部門別営業戦略体制を導入し、6つの営業部門が全世界で戦略を策定する体制としている。

資源確保の例では、独自の情報網を活かし、石油・ガス・LNG事業で優良権益を積み上げ、米国メキシコ湾、英国北海に加え、北アフリカ、中南米、インドネシア等への投資を拡大しており、金属資源事業では、豪州、北米、アジア、南アフリカ、欧州等での権益拡大に注力している。自動車事業を例にとると、南米やロシア・NISで投融資を実行し、機能、地域を拡大してバリューチェーンの高度化を進めている。

事業領域の拡大、戦略的パートナーとの関係

強化を図るため、インドシナ、インド、ロシア、ブラジル、インドネシアを対象とするタスクフォースを設置している。当社が強みを持ち、今後、さらに成長の見込めるベトナム、タイ、ロシア等へ重点的に、経営資源を配分していく。

また、海外極（地域）体制についても、全世界部門別営業戦略体制の導入と同時に見直し、各極内における貿易、物流・商流の将来的拡大も見越して結びつきの強い地域をひとつくりにして、米州、欧州・ロシアNIS、中国、アジア・大洋州とした。また、資源開発、インフラ整備、将来的には産業高度化等が見込まれ、ビジネスのポテンシャルが高いアフリカと中東を新たな極としてくくって、中東・アフリカとし、専任の総支配人を置き、5極体制としている。

2. 海外地域経営体制

(1) 広域運営と商品本部制

東 商社の視点から見る海外の事業展開の状況を伺ってきたが、各社とも程度の差こそあれ、共通して、海外をブロックでとらえた経営を推進する流れがある。ただし、商品部門と地域組織との連携のあり方は各社各様である。

住友商事は広域運営体制による商品戦略と地域戦略との全世界的戦略融合を基本姿勢としている。米州、欧州、東南・南西アジア、中国、CIS、中東の6極広域運営体制だが、韓国、台湾、豪州、南アフリカは広域運営傘下に含めず運営している。各社の運営体制にはそれなりの課題があると思われるが、まず、地域組織主導型の広域運営を進められている三井物産の例から伺いたい。

加藤 広域運営は大きな流れであるが、当社は最も大きくくりの地域で取り組んでいるのではない。本社の15の営業本部による、商品のタテ軸、地域のヨコ軸とのマトリックス経営をめざしている。2006年4月に地域本部制を導入し、さらに本年4月から米州、欧州・中東・アフリカ、アジア・大洋州の広域3極体制とし、それぞれ、ニューヨーク、ロンドン、シンガポ

ールに地域本部を置いている。地域本部長は専務取締役以上の経営会議メンバーで、大きな権限を持って意思決定を行い、地域運営を行っている。

日本がアジア

諸国をけん引する雁行型の経済発展をしていた時期には、商社のビジネスも日本の需要家、メーカーとの取引の延長であった。けれども、2000年代に入り、アジア諸国が一体となって連携しながら成長するネットワーク型の発展を始め、日本に座標軸を置いては、このような世界の速い動きについていけなくなったことから、地域本部で意思決定できる体制を敷き、事業展開をしている。

東 次に、商品部門主導型の三菱商事の体制について伺いたい。

吉川 従来から全世界で商品部門主導型経営を進めてきた。現在、7営業グループの下に本部、さらにビジネス・ユニットを置き、商品部門のタテの一気通貫で、人事、利益、事業会社の管理を行っている。このような組織により、失われた10数年と言われた時期に、陳腐化した事業から撤退し、整理を進め、収益基盤は強化された。一方で、ビジネス・ユニットの短期的な視点が強くなりがちで、ややもすると将来性のあるビジネスや、R&D型、地域開拓型のビジネスに十分、目が行き届かなくなる傾向が出てきた。

このため、業務部がヨコからの補強を行っている。現在、海外では、北米、中南米、欧州、中東、中国に地域統括を置き、これらを包括的に担当しているほか、地域統括を置いていないアジア・大洋州、アフリカ、CISについては、地域戦略の全社統括責任者であるCRO（Chief Regional Officer）が直轄する体制を敷いている。特にアジア・大洋州は、時差もほとんどなく、



佐々木 幸一 氏

双日(株) 経営企画部副部長



松井 勇巳氏
丸紅(株) 市場業務部副部長

また、タイやインドネシアなど大・中規模拠点多く、それぞれに多彩な事業を推進しているため、商品部門主導のタテ割の強い当社の場合、地域統括を置いても機能し

にくいと考えている。

地域統括には、商品本部の本部長のような権限はないが、商品本部の事業の遂行サポートや、商品本部でカバーできない事業に取り組みながら、組織運営・地域貢献等を担う。また、全社最適の観点からビジネスを推進し、ヨコの連携・協業を促進するために、2005年には、海外拠点の長（場所長）はいったん出身グループの背番号を外し、全社派遣に切り替えた。赴任の1カ月前から業務部所属とし、コストも営業部門に賦課しない形で全社負担としている。連結経営が重視される中で、場所長には、地域の成長を取り込み、連結ベースでの収益・価値向上を担ってもらっている。

(2) 海外地域経営体制の課題

東 各社とも、現地法人、事業所、事業会社など、さまざまな地域組織形態で海外展開を行っているが、地域運営を進めていくうえでの課題等を伺っていききたい。

当社では、総代表、総支配人、支配人が投融資、商取引の一定の権限を持って広域運営に臨んでおり、例えば中国を除くアジアにおいては、東南・南西アジア総支配人が域内経営資源の最適分配といった観点から、インドネシア、シンガポール、タイなどの現地法人について、より高い視点で地域運営を行うことをめざしている一方で、各地域における地域発信型ビジネスの発掘力をいかに組み入れるかなどの課題を抱えている。

松井 丸紅の海外ネットワークの運営において

は、商品所管部門が海外戦略を統括している。海外現地店主導で実施した投融資案件でうまくいかなかった事例が散見されたこともあり、地域主導のヨコ型運営を、商品部門主導のタテ型運営に見直すこととなった。一定規模以上の投融資案件の場合は、商品分野の専門的な分析、管理部門のサポートも必要であり、商品所管部門が本社の管理部門とじっくり検討する体制であることがタテ型運営の大きなメリットである。

海外組織ネットワークの枠組みは、従来の地域主導のヨコ型運営を存続させており、海外現地店の主管者は、当該店の損益責任を負うとともに、当該地域における当社プレゼンスの維持・拡大もミッションの一つとなる。このため、主管者の評価は商品部門ではなく、市場業務部担当役員が行っている。一方、駐在員の評価は、商品部門主導のタテ運営の趣旨より、海外現地店の主管者が一次評価、出身部門の部門長が最終評価を行い、人事ローテーションも商品部門がコントロールしている。

谷 豊田通商も商品本部制である。トヨタ自動車関連の取引が多く、金属、機械・エレクトロニクス、自動車事業を合わせた自動車関連分野が収益をけん引しており、その延長線上で海外地域も統括している。地域戦略は営業本部が策定していることから、拠点長の損益責任の対象は、各商品の損益の合計値となり、一部で拠点長の責任範囲に関して議論となるケースがある。商品本部制を敷いている各社におかれても同様の状況があるのではないかと。各拠点長の評価は地域担当役員が行っており、営業担当者は、一次的には拠点長、最終的には商品本部の評価を受けている。

また、商品本部ごとに、全世界一貫通貫の戦略を策定しているため、現地駐在員にも戦略が徹底している一方で、ややもすると全社最適の視点に欠けるきらいもある。米国、中国、欧州、アジアなど事業体制がすでに整っている国・地域との取引はよいが、これから注力していこうとしている新興市場の取引が未開拓になりかねない。また商品本部をまたがるビジネスの開拓

表1 7商社の海外展開施策

(社名五十音順)

伊藤忠商事「Frontier+2008」(2007～2008年度)	
重点施策	新規事業領域開拓、海外展開加速、コアビジネス強化 財務戦略、リスクマネジメント、ガバナンス・内部統制、CSR 世界視点での人材戦略
海外展開施策	重点地域は北米、中国・アジア アジアの中でも注力国を定め、総支配人制を導入して横断的取組みを推進 注力地域は、豊富な資源を持つ成長国、当社グループが強みを持つ国
住友商事「GG Plan」(2007～2008年度)	
重点施策	成長戦略促進支援／グローバル戦略の推進支援／事業モニタリング・プロセスの高度化
海外展開施策	地域イニシアティブ支援制度による地域発信型ビジネスの拡大促進 対象案件：地場優良企業との多面展開、地域組織間（ヨコヨコ）の連携強化
双日「New Stage 2008」(2006～2008年度)	
重点施策	機能の拡充と事業投資の拡大で持続的な成長を図る 優先株式の一掃による資本構造再編と資金調達構造の安定性向上 リスクをマネージし、質の高いポートフォリオを維持
海外展開施策	市場の成長が見込め、当社の強み（人材、商権、ノウハウ等）のある地域に経営資源を優先配分 注力国は、中国、米国、ベトナム、タイ、ロシア
豊田通商「長期経営計画」(2006～2010年度)	
重点施策	自動車関連は「強み」を伸長、非自動車関連は「強み」を創造 本部連結経営の確立と全社最適の資源配分
海外展開施策	重点地域はBRICS
丸紅「“G” PLAN」(2006～2007年度)	
重点施策	戦略分野への経営資源の重点投入／ポートフォリオ・マネジメントの継続徹底 リスクマネジメントの強化／人材の活用促進と育成／CSR・内部統制の充実 横串機能の強化による総合力の発揮
海外展開施策	重要地域における全社の取組みの継続（横串機能の強化による総合力の発揮）
三井物産「中期経営展望」(2006年度から3～5年後)	
重点施策	戦略的事業ポートフォリオの構築／新たな成長モデルへの挑戦と総合力の発揮 グローバル戦略の展開／成長を支えると共に社会からの信頼を高める経営体制の深化
海外展開施策	アジア戦略展開強化／ブラジル、ロシアへの取組強化／グローバル人材の活用・登用
三菱商事「INNOVATION 2007」(2004～2007年度)	
重点施策	中長期の成長戦略／成長を支える人材の育成／連結経営基盤の強化
海外展開施策	成長に向けた地域戦略の強化／HRDセンターの設置

(出所) 各社 中長期経営計画より作成

が進まない可能性もあるため、これらを補完するべく、新興市場は地域単位で見えており、南米、中国、豪州・アジア、中東・北アフリカ等では、地域会議を開催し、各拠点長が現地の情報を説明し、各営業本部も交えて検討している。

吉川 タテの商品戦略の総和だけでは抜け落ちてしまう商売のネタを拾う仕組みをつくっていかねばならない。これまで商社は、日本とともに成長し、日本の顧客を意識して、原料を調達し、川下にも取り組むなどバリューチェーンを築いてきた。アジア等の新興市場には、市場の潜在性や成長力に差があるが、一極集中で

はない成長が興っている。現在、中期経営計画「INNOVATION 2007」における、ホップ、ステップ、ジャンプの3段階の第2段階にあるが、このような地域の成長を取り込むために、現場発信型のバリューチェーンの構築や、脱日本の経営が迫られている。そのような中で、タテの商品戦略とヨコの地域戦略をどのように融合させていくかが課題である。

加藤 地域組織と商品組織のバランスが問題であろう。三井物産の場合は、店長と、商品の責任者であるDOO (Divisional Operating Officer) の上に位置する地域本部長がこれらのバランス



加藤 恭市氏

三井物産(株)

経営企画部海外業務推進室長

を取る。これまでは本社の目線が優位であったが、最近は、例えばアジアの目線が本社と異なる場合もあり、このような地域の目線を取り入れていこうとしている。

東 もともと商品部門の力が強いとの認識があり、地域組織がこのタテの力をいかに活用して収益基盤を強化するかが課題であると考えている。

ところで、住友商事では、米国、中国、欧州においては域内商品部門制を導入しているが、各社ではどうか。

藤岡 伊藤忠商事も同様に、北米、中国、欧州に関しては商品別縦割体制である。アジアについては国情がそれぞれ異なることもあり、国別ヨコ割体制である。一方で各カンパニーの市場戦略の総和が必ずしも会社全体の市場戦略と一致するとはかぎらない。タテのカンパニー部門ではその対面しか見ないことが多いことから、これを是正するため、地域の主管者の目標設定にあたっては、横断的取り組みの推進を必ず掲げてもらうことにしている。

佐々木 タテの営業部門が全世界で戦略を策定する中で、部門の戦略が偏る懸念や、ヨコの地域、またタテの部門にまたがる案件にどのように取り組んでいくかという課題があり、これを補うため、営業戦略の強化につながる情報や、地域や部門をまたがる横断的情報発信を、地域の総支配人のミッションとしている。

(3) 広域ビジネスへの取り組み

東 各社の組織体制について伺ってきたが、続いて、このような広域体制の下での事業の取り組みについて伺いたい。例えば、住友商事では、アジアにおいて総支配人が東南アジアと南西アジアを合わせて所管することになっているた

め、中国を除くアジアの一体運営が可能となり、部門長クラスの総支配人による本社商品部門との意思疎通、域内での意思決定が迅速となった。こうした広域運営によるメリットについて各社の具体的事例を伺いたい。

谷 豊田通商は、自動車関連事業では、物流網を駆使して、世界中でトヨタ自動車の工場向けに部品を供給する役割を担っている。かつては、日本からアジア、南米、豪州向けへの取引が多かったが、部品会社の海外進出に伴って、アジアや中国、また南アフリカ等から、他の地域の工場にも供給している。また、銅板の加工（ブランキング）やアルミの溶湯、鉄くずのリサイクル、タイヤの取り付けなど自動車関連の製造工場を世界各地で展開している。

完成車についても、輸出中心のビジネスだけでなく、地域に根ざした小売りビジネスの強化を図っており、販売、部品供給、サービスが一体となった体制で取り組んでいる。また、現地のネットワークを活用して、市場の動向やユーザーの志向等の情報を把握しているが、例えばアフリカ、大洋州の自動車ディーラーの統括会社では、このような情報に基づいて、地域を単位とする販売戦略の立案を行っている。

今後は、従来から豊田通商が扱っていた自動車関連部品にかかわるサプライチェーン等の機能と、旧トーメンの持っていた商品とのシナジー効果により、営業部門が連携しながら新ビジネスを開拓していきたい。現在、自動車関連事業と非自動車関連事業の比率は8対2だが、2015年には、これを5対5としていく。非自動車分野を伸ばすにあたっては、体制の整備が必要と考えている。

東 では今後、商社が広域経営の下で取り組むべき姿はどのようなものか伺いたい。

加藤 商社の事業も国造りそのものに協力する分野が増えている。発電所や製油所等を個別に建設するだけでなく、商社の総合力、機能を尽くして、工業団地の造成に伴って、鉄道や道路の敷設、港湾や電気等のインフラ整備、住宅、学校、公園の建設等にも取り組もうとしている。このようなビジネスにあたっては、本社、商品

主体ではなく、地域の目線が、より必要であろう。地域組織に、商品戦略、地域戦略、人事戦略を含め、より大きな役割を担わせることで、大きく変ほう、成長を加速するベトナム、インド等の地域に必要とされる取り組みにおいて商社らしい役割を果たしていくことが可能となるのではない。

3. 連結経営と海外事業

(1) 事業会社経営

東 総合力の発揮に向けて、各社それぞれの体制の下で、海外戦略を進められているが、連結経営が強化される中で、事業会社のグローバルな体制づくりは必須となってきた。海外における事業会社の運営について伺ってきたい。

松井 海外での投融資の増加に伴って事業会社は今後、ますます増えていくであろう。このため、地域でサポートするスタッフの育成も含め、支配人機能の強化による事業会社の包括的な管理が重要度を増す。事業会社の経営を任せられる人材の育成は、各営業部門のみならず全社的な課題である。

谷 豊田通商では、海外への投融資にあたって、海外の現地法人が一定の出資をして本社の営業部門とともに事業会社を設立する例が多い。一方で、本社の営業部門が100%出資して設立する事業会社もあり、このような事業会社の包括的管理にあたって、海外の現地法人との関係が課題となっている。

東 住友商事の場合、持分法適用会社も含めた海外事業会社は600数十社であり、多くの社員を派遣しているが、地域組織の出資比率が低い

事業会社の場合でも、事業会社には原則、いったん現地地域組織に籍を置いてから出向させている。また、事業会社を設立する際にも、原則的に地域組織からも出資させ、地域の拠点における事業会社との連携を促進しようとしている。

藤岡 多数ある事業会社のすべてに社員を派遣することは現実的には難しい。伊藤忠商事の場合、中核拠点の現地法人の職能機能を強化し、現地法人が出資していない事業会社に対しても、現地法人が職能サービスを提供する対応を進めている。

(2) ガバナンス

東 それでは、事業会社も含め、ブロック経営の枠を超えた全世界的なガバナンスへの取り組みについて伺ってきたい。まず、内部統制制度の整備について丸紅の取り組みを伺いたい。

松井 2004年度から、リスクマネジメント部が中心となって、グループを挙げて内部統制システム整備プロジェクト(MARICO Project: MARubeni Internal COntrol System Project)に取り組んでいる。海外店、海外の事業会社も、本社版のシステムに準拠し、各地の環境、業務内容を織り込んで各社版のマニュアルを整備した。これを毎年、自己点検し、リスクマネジメント部で必要な助言を行っている。



谷 重樹氏
豊田通商(株) 関連事業部長

表2 7商社の事業会社数

	伊藤忠商事	住友商事	双日	豊田通商	丸 紅	三井物産	三菱商事	7社計
連結子会社	438	649	334	246	385	315	379	2,746
持分法適用会社	213	249	200	115	176	176	194	1,323
合計	651	898	534	361	561	491	573	4,069

(注) 2007年3月末現在

(出所) 各社決算資料より作成



吉川 恵章氏
三菱商事(株) 業務部長

一義的に重要となる財務報告の信頼性の確保に係る部分については、連結対象上、重要な海外店の財務報告は、主管者から各支配人、市場業務部、市場業務部担当役員を

経て社長に報告され、確認書を作成している。一方で、事業会社については商品部門が所管しているため、内部統制の管理も商品部門が行う。ただし、事業会社の管理部門のスタッフが少ないため、地域の支配人、主管者や管理部門のスタッフが適宜、助言をしている。

東 次にコンプライアンスについて、双日の例を伺いたい。住友グループの場合、グローバル連結ベースでは6万人程度の社員がいるが、事業会社におけるコンプライアンス順守への取り組みが課題となっている。

佐々木 本社のコンプライアンス委員会のほか、海外5極体制の下、各極にコンプライアンス委員会があり、総支配人、総代表が責任者として、各地の現地法人や支店、駐在員事務所等の拠点を管轄している。事業会社は各営業部門の所管であるが、コンプライアンス事案への対応については各地域が支援している。また、危機管理、コンプライアンスにおいて速報体制は非常に重要であるため、何かあった時には、部門長と、地域の総支配人や総代表の双方へ同時に連絡する体制を敷いている。

4. ナショナルスタッフの活用

東 本年度よりスタートした住友商事の中期経営計画「GG Plan」では、収益基盤、オペレーション、グループ経営、人材および働き方という4つの質の向上を図ろうとしている。とりわけ海外地域運営にあたっては、地域発信型ビジ

ネスの拡大ならびに地域間の連携推進による収益基盤の拡大、内部管理体制の整備等のオペレーションの質の向上、地域組織による事業会社の支援体制の充実を通じたグループ経営の質の向上、またナショナルスタッフの登用促進が課題と考えている。ちなみに現在、ナショナルスタッフの海外主管者級への登用は11名である。
藤岡 伊藤忠商事では、ナショナルスタッフの地域主管者への登用はモンゴル事務所等で4名である。これに加え、総支配人の下でタテ割の組織となっている欧州、北米、中国ブロックの営業ラインのトップにも数名のナショナルスタッフを配置している。事業会社の場合は、例えば北米等では社長を含め、要職のほとんどをナショナルスタッフが務めている。

今後は、スーパーセールスマンだけではなく、社を代表して主管者となる経営者人材の育成が必要であり、現地の事情や商品の知識だけでなく、当社のオペレーション、カルチャーを含めた理解が求められる。2004年1月から人材多様化推進計画を進めている。また、世界各地のナショナルスタッフの中から将来の幹部候補生を選抜し、本社で約3ヵ月間の研修等を実施しており、その卒業生の1人がモンゴルの事務所長となった。これらをさらに推進していくために、本年度から世界人材・開発センターを設置し、世界視点を持った人材の確保・育成を強化していく。

加藤 現地で意思決定できる体制を強化したことに伴って、現地人材の確保と中核人材の育成が課題となっている。これまでは、国・店単位でナショナルスタッフを確保していたが、育成が難しく、また退職者も多かった。このため、国・店単位で採用した人材に、地域本部の中でさまざまな経験を積ませながら、将来的には地域の中核人材として任せられるよう育成していくことを考えている。

吉川 海外の成長を取り込むために、ナショナルスタッフの育成、活用は待ったなしである。それをどこまで徹底できるかは、どのような会社にしたいかという経営の意思にかかわる。

三菱商事では、昨年4月に設立したHRD

(Human Resources Development) センターが、ナショナルスタッフの育成、活用に関するインフラ整備と諸施策の実施を担っている。会社の理念や仕組みを十分に理解・体得したうえで、グローバルに活躍するための研修の企画・実施やナショナルスタッフの異動サポート体制を整えてきた。まずは域内の取り組みから始めており、アジアのナショナルスタッフを、化学品のハブとしてグローバルな取引を行っているシンガポールに4、5年駐在させた後、本国でさらに高いポジションで活用しようという例がある。また、地域をまたがってインドから中東の工事事務所にマネジメントとして派遣しているケースもある。

当社の単体の社員は6,000人弱だが、連結では約6万人である。内部統制等の制度を整備しながら、グローバル連結ベースでリソースを求めていくべきではないか。海外の拠点は、私が昨年まで駐在していたシンガポール支店の場合も、エネルギー、金属、物流、食糧分野はすでに分社化し、支店は化学品、生活産業、機械プロジェクト等が中心の単体ベースの拠点となっている。今後、地域の成長を取り込むためには、分社、事業会社へのサポート機能も包含した、連結にふさわしい拠点として進化していかなければならない。そのためにも、これを支える人材の確保が重要である。

加藤 現在、全社のポートフォリオ経営の深化にあたって、事業戦略に基づく投資、人材の最適配置を検討しているが、国・店単位、もしくは営業本部主導では、部分最適となる可能性もある。海外3極体制の導入により、人材の配置に関しても全体最適の観点で見ていこうとしている。

このような視点で考えれば、ナショナルスタッフの社内コミュニケーションは重要だが、各社では言葉はどのようにされているか。社内でのナショナルスタッフとのコミュニケーションはもちろん英語だろうが、メールの発達で、日本人同士は日本語でやりとりをするようになり、ナショナルスタッフに細かいニュアンスが伝わらない、また重要な場面になるとナショナ

ルスタッフが外され、これはという時には、日本人の間で決めるということはないだろうか。

藤岡 日本人同士であれば依然として日本語でのやりとりが主流だが、当社の経営トップは、日本中心の経営を改めなければならないと繰り返し述べている。

本社から現地への通達は主管者が理解できればよい、と日本語で連絡を行っていたケースも見受けられたが、主管者が現地で説明する際に苦勞することが多いため、本年4月から、通達や重要な案件の連絡はすべて英語で行うことを徹底することとした。まずはできるところから取り組んでいる。

佐々木 社内の電子決済システムでは、日本語と英語から言語を選べるようにしている。また、コンプライアンスの関係は、現地語で整備を行っている。

東 そもそもビジネスの観点からのグローバル化とは、ヒト、モノ、カネといった経営資源のボーダーレス化に加え、地域社会や地域文化との国を越えた融合をも意味するのではないだろうか。このうち、モノとカネの流れはすでにグローバル化している。ヒトについても、域内で育成し、活用していけばボーダーレス化するのではないか。一方で、社会、文化といった地域特性の壁を乗り越えることは難しい部分もあろう。各商社もこうした観点から社会貢献、CSR等に取り組んでおり、地域の枠を超えた多面展開も含め、各国・地域の拠点の役割は今後ますます重要になってくるものと思われる。

本日は活発なご発表、ご発言をありがとうございました。

(10月11日 日本貿易会会議室にて開催) 



藤岡 敬之氏
伊藤忠商事(株)
海外市場部部長代行