

# インタビュー 外国人商社マンに聞く



パトリック ライアン  
丸紅経済研究所 シニア・アナリスト

## ●丸紅に入社された経緯をお聞かせください。

丸紅には、1990年に35歳で入社しました。国籍は米国です。大学卒業後、米国の航空会社に入社しました。大学では日本史を専攻し、また、バスケットボールで日本に遠征したこともあって、日本に大変興味を持っていましたので、航空会社の特典を利用し、休暇の際はたびたび日本を訪れていました。また、航空会社の研修制度を利用して、上智大学大学院で経済と経営を学びました。同大学では、バスケットボールの監督も務めまして、多くの選手が丸紅に入社したこともあり、私も院生で丸紅のバスケットボール部のヘッドコーチに就任しました。同大学院を卒業後は、航空会社が非常に厳しい経営状況にあったことから退職し、マネジメント・トレーニング会社、翻訳やコピーライターの仕事をしていました。その後、2~3の会社から就職のオファーがあったことをきっかけに、自分は今後、何の仕事をしたいのかと見つめなおし、日米関係の仕事、インターナショナルなビジネスを行いたいと思い、バスケットボール部のヘッドコーチをしていた、総合商社である丸紅の人事部を訪ねました。この時、丸紅もちょうど国際業務を強化しようとしていた時期で、大変よいタイミングでした。

## ●これまで携われてきた業務についてご紹介ください。

最初は、人事部に配属されました。当時、国際人事のローカルゼーションの計画があったからですが、国際人事と人材育成を担当しました。プラザ合意後の円高により、80年代後半から日本の海外直接投資が急増し、今後、日本の貿易やビジネス形態が変わることを予想して、優秀なナショナルスタッフの確保、育成が必要になるとの判断から、そのための体制づくりを始めました。

初仕事は、社内各部署にヒアリングをして、総合商社とは何か、丸紅はどのような形態の企業で、どのようなビジネスを行っているかなどを英語で説明する資料づくりでした。その後、ナショナルスタッフ用の研修プログラムをつくりましたが、最も力を注いだのが、海外店とコミュニケーションを図る機会の少ない本社管理部門の業務、市場業務部とは、稟議制度とは、<sup>りんぎ</sup> などを理解してもらうためのプログラムづくりでした。また、当時は、年功序列制度による職能給の考え方が一般的でしたが、海外店におけるナショナルスタッフの雇用に適応させるため、成果給に加え職務給の制度を導入する業務にも携わりました。その結果、ナショナルスタッフの平均勤務年数が、2~3年間から8~9年間に延びました。

また、ナショナルスタッフのライン長を増やすことを目的に、ナショナルスタッフのマネージャ

一研修プログラムづくりを担当しました。なぜ、外国人がマネージャーになれないのか。最も大きな問題は、間違いなく日本語の壁です。コミュニケーションが図れたとしても、社内の書類を読めなければどうしようもありません。もう一つは、本社の稟議制度に対応できないことでした。そこで、稟議制度の仕組みを解説するとともに、実際の案件を使用して経営者会議に付議するにふさわしい案件かどうかを分析、判断させるトレーニングをプログラムに導入しました。

また、私は、社長、会長の英語スピーチの原稿づくりも担当していたことから、経済研究所と兼務していました。そのような経緯から、現在は、研究所に異動して、市場、産業、ビジネストレンド、商社のビジョンなどの調査分析を担当しています。

### ●今後の商社ビジネスの展開と外国人の活躍が期待される分野について、どのようにみられていますか。

デフレが進行した90年代から、各メーカーは、コスト削減のため商社を介在させずに小売業者と直接取引をするようになりました。この流れに危機感を抱いた商社は、ビジネスモデルの開発から資材調達、製造、販売まで、一貫してかわるバリューチェーンの構築や、製造、IT、物流、金融等を組み合わせることによりサプライチェーンを統合し、ユーザーに複合的なサービスを提供（ワンストップショップ）することで対応し、事業環境は大きく好転しています。また、新規市場開拓への協力によりパートナーの成長を支援したり、ビジネスインキュベーターとして新ビジネスの紹介をするなど、商社事業の高度化を図ってきました。さらに、国内の規制緩和を受け、流通、医療・ヘルスケアビジネス、金融サービス、小売りへの進出や、バイオ、ナノテク等の新技術分野、環境関連ビジネスにも戦略的に取り組んできています。これらの事業への取り組みにより、今後とも一定の成長は期待できますが、やはり国内市場だけでは限界があり、海外市場へのよりいっそうの展開が今後の商社の成長のカギとなっています。

海外におけるバリューチェーンの構築はまだこれからであり、このビジネスモデルは海外市場でも十分に活かすことができますし、特に中国において大きなチャンスがあると思っています。ただ、このモデルをつくるには、業種・業態の異なる複数の企業をコーディネートし、まとめなければなりませんので、相当長期的な視点から取り組む必要がありますし、もちろん優秀なナショナルスタッフが必要とされます。

### ●ナショナルスタッフの定着問題について、どのようにお考えになりますか。

商社の海外現地法人の陣容規模は決して大きくはなく、おのずと管理職・役員ポストの席は多くありません。したがって、ナショナルスタッフが進進できないことで自身の将来設計上の不安から、ある程度の年齢になるとやめてしまうことを止めることは、なかなか難しいことです。できることは、事業規模に合った、あるいは将来のあるべき姿を見込んでの人員構成から、将来の幹部候補であるナショナルスタッフの採用人数を適正に管理することでしょう。定着を図るうえで、もう一つ大事なことは、やはりメンタルヘルスケアではないでしょうか。私も孤独感を経験したことがありました。

### ●商社への就職を希望する外国人留学生の方々へのアドバイスをお願いしますか。

商社では、いろいろな外国の方と知り合うチャンスがあり、これがとても魅力です。また、仕事の幅が広くやりがいがあり、新しいビジネスの創造も大変魅力があると思います。

外国人の中途採用は、企業側が欲するタイミングと合うことが条件となりますから、積極的に人事部に履歴書を持ち込まれたらよいと思います。日本の大学・大学院を卒業する方は、通常の採用プロセスに、遠慮せずに自信を持ってエントリーされればよいと思います。商社はチャレンジ精神が大事です。

(7月5日実施 聞き手：広報グループ 山中通崇) 