

経営者に聞く

進化する  
人と組織

VOL. 02

伊藤忠商事  
小林栄三氏

取締役社長

聞き手 = 小山智通 (本誌編集長)



「2国間から多国間ビジネスへ、  
地球という1つの市場で  
真の意味での『世界企業』を目指す」

Eizo Kobayashi\_1949年、福井県生まれ。72年大阪大学基礎工学部卒業後、伊藤忠商事入社。香港、米国駐在を経て99年情報産業部門長。社内バーチャル組織「ネットの森」を立ち上げ、ネットビジネスでの先見性を示したことで知られる。2004年6月から現職。

今、時代は変化の只中にある。確かな未来を切り開くために、経営者はどのような覚悟をもって、日々の決断を下しているのか。「進化する人と組織」——その解を求めて、経営者たちに話を聞く。

世界経済がかつてないスピードと大きさで変化するなか、いまあらためて総合社社の存在感が高まっている。なかでも伊藤忠商事は、かつての売上げ重視の姿勢から利益を重視する姿勢に転換し、財務体質を強化、そして収益構造の変化も実現した。原材料調達から小売まで、川上、川中、川下の各分野への積極的な投資や国内のみならず中国やアジアでの有力企業とのアライアンスによる新しいバリューチェーンの構築が、徐々に効果を出しているのだ。

「魅力溢れる世界企業」を目標に掲げ、経営の基軸に「世界視点で活躍できる人材の育成」を盛りこむ小林社長。その真意を伺った。

商社の事業構造が変わるいま、  
海外スタッフを積極活用

——小林社長が提唱されている「魅力溢れる世界企業を目指す」とはどういうことでしょうか。

歴史上、人口が減少している国で経済規模が拡大している国はなく、人口と経済は平行な関係にあると私は考えています。現在の日本の少子高齢化の流れを前提にするなら、企業活動のベースを日本だけに求めることはもはやできないのは当然です。一方、世界全体の人口は伸び続け、2050年前後には約90億人前後に達するといわれています。この地球全体を大きな1つの市場として捉え、魅力溢れる世界企業を目指すことが、これからの商社のビジネスには欠かせないのです。

同時に、労働人口という観点でも

グローバルな視点が求められます。少子化で日本の人材が今後減少していくことを考えれば、これまで以上に海外の優秀な人材を積極的に確保、活用する必要がある。従来は海外現地社員をその国を中心としたビジネスで活用してきましたが、今後は彼らを世界規模で積極活用することを考えなくてはなりません。その結果、例えば中国人の優秀な人材と日本人がポストを奪い合うということも起こるでしょう。そのように会社のカルチャーそのものが変わっていく必要があります。

——もともと日本の総合社社は世界中でビジネスを展開してきました。いまさら「世界企業」と言われると少々困惑するのですが……。

たしかに総合社社は世界で活躍してきましたが、真の意味でのグローバル企業ではなかったのではないかと思います。当社も海外に約140もの拠点がありますが、そこでの仕事はこれまではほとんどが日本を向いてきた。例えばインドから原料を日本に送り、日本製品をインドで売るといったように2国間のビジネスが

基本でしたから、「日本の商習慣をよく知っていること」が、海外事務所のナショナルスタッフの条件でもあったのです。

ところがその事業構造がここに来て大きく変化しています。これからの商社は、豪州から中国へ資源を運び、中国製品を中近東で販売するというような多国間ビジネスに積極的に関わっていくようになります。また、中国製品を中国国内で内販するといった地場ビジネスも増えていくでしょう。

こうした状況を鑑みるとコミュニケーションツールとしての英語力がますます重要性を増しています。もちろん当社も、20年以上も前から世界企業を標榜し、英語と日本語を社内公用語にしてきました。ところが、実際は通達や各種マニュアル類はほとんどが日本語だけ。これでは海外の現地社員との間に情報隔壁ができてしまう。そこで社内ルールやシステムなど、日本語と英語のデュアル・ランゲージ化を進めており、環境整備、社員の意識改革ともに着実に前進してきています。



価値観や文化の違いを超える  
原動力は対象への「愛」

——そのために、最近、英語会議を推奨したり、館内放送、社内報まで日英併記にしているわけですね。

従来も日本語がわからないメンバーが1人でもいれば、会議は英語でやっていましたが、最近は日本人だけの会議も英語で行う部も増えています。ただ、私たちにとって英語はやはり母国語ではないですから、英語に切り替わった途端に発言が少なくなるという事態では本末転倒です。そのためには社員の英語力の底上げを図っていく必要があり、新入社員から役員まで、全社員を対象とした英語レッスンを行っています。

——世界で活躍する人材とは、どのような条件を満たしている人たちのことを言うのですか。

世界にはさまざまな価値観や文化

があります。これからは、人種、民族、性別、年齢の違いを超えて彼らと一緒に働いていかななくてはなりません。その多様性を理解し、受け入れ、協業することが大切。これが「世界人材」としての欠かせない素養ということになります。その前提として必要なのがコミュニケーション。さらに、「他人の価値観をきちんとリスペクトできること」も大切です。相手のアラを探すのではなく、優れた部分に目を向ける。人に対して傲慢ではなく、常に謙虚に学ぶ姿勢を失わない。「世界人材」などと大きく言わなくても、社会人として当たり前のことなんです。これがなかなかできないんですね。

相手に対して常に「愛情」をもって接するというのは、人間のあり方の基本だと思います。愛情の反意語は「無関心」ですから、同僚であれ、お客さまであれ、「相手に対して無関心であることは許さない」といつ

も社内ですべてです。

倫理観、責任感、人間力が  
「世界リーダー人材」の条件

——世界企業、世界人材の重要性を訴える一方で、ナショナルスタッフの人たちを日本に集めて研修もされていますね。そのときは、創業者・伊藤忠兵衛氏の精神を学ばせているとか。その狙いは何ですか。

私たちが中国で仕事をするとき、中国の文化を学ぶのと同じように、海外スタッフが日本に来たときは、日本の風土に根ざした企業文化にも触れてほしいと思うからです。さらに言えば、10代の青年がフロンティアスピリットをもって、商売を興し事業を拡大した、そのチャレンジ精神は時代が変わっても世界共通のものであり、そのことをぜひ学んで帰ってほしいと思っています。実際、滋賀県豊郷町の伊藤忠兵衛の生家を訪れた社員の感想を聞くと、「非常に印象的だった」と口を揃えて言います。「国に帰ったらみんなにそれを伝えたい」という人も多いです。——商社のビジネスは、資源、エネルギー、食糧といった国の安全保障にも関わっています。世界企業を目指して他国で利益をあげることに、企業の大きな使命の1つである国益に貢献するという役割が齟齬を来すことはありませんか。

商社は、資源のない日本に対し、安定調達先の確保という点で大きく貢献できると思っています。また、そこで得た利益は日本の本社を通じて日本社会に還元することになりま

#### ◆ 創業者、初代 伊藤忠兵衛氏の精神を学ぶ ナショナルスタッフの研修



上左：滋賀県豊郷町にある創業者、初代伊藤忠兵衛氏の生家。  
上右：初代 伊藤忠兵衛氏 (1842-1903)。9歳から近隣の村々へ行商に出た。  
左：生家でのナショナルスタッフ研修風景。生家訪問をプログラムに組み込んだところ好評を博す。

写真提供：伊藤忠商事

す。そうした一連のプロセスを通して、日本の産業、なかでも地方の産業振興や、海外進出で空洞化しつつある国内中小企業のビジネスを応援したいですね。日本で生まれ育った企業として、それは私たちの使命の1つと捉えています。

いま地方経済の疲弊は深刻です。ですから、当社は北海道など11の自治体と提携して、アドバイスやコラボレーションを始めました。地方の問題は農業人口の減少に起因する部分も少なくありませんから、農業問題についても真正面から取り組んでいきたいと思っています。

——世界企業を目指すうえで、リーダー人材をどう育てるか、また彼らに求めるものは何でしょうか。

一番大切なのは倫理観です。倫理観に欠けた人がリーダーになれば、組織は必ず乱れます。次に責任感。当社では若いころから従業員一人ひとりが4000分の1の仕事を担当しているのだという責任感をもてるように育てています。3つ目が人間力。先ほども申し上げた、他人の価値観をリスペクトできる人、リスペクトされる人がリーダーの条件です。

実際のところ、勉強ができる、できないかはあまり関係ないんです。勉強ができる人が途中で挫けるのを、これまでたくさん見てきました。それよりも、上述したような倫理観、責任感、人間力をもてるかがリーダーとしてとても重要です。

——そうした社長からのメッセージを社内に浸透させるために、どのような取り組みをされていますか。

社内にメッセージを浸透させるた



めには、よいと思ったら、とにかく形にして実行してみせることが大切です。さまざまな取り組みのなかの一例ですが、社長に就任してすぐに、計400人も社員と直接対話しました。1回に目を見て話ができるのはせいぜい10人。50回にもわたったミーティングは2年ほどかかりましたが、この400人がそれぞれ部下や周囲の10人に話をすれば、4000人になります。さらに10人に伝えれば、4万人とグループ全体に匹敵する人数に私のメッセージが伝わることになる。こうしたコミュニケーションの連鎖が確実に組織としての力になってくると思うのです。世界市場で負けない、伊藤忠の強さというものを、このような取り組みを実行に移すことで生み出していきたいと考えます。

#### 伊藤忠商事

■事業内容／繊維、機械、情報通信・航空電子、金属・エネルギー、生活資材・化学品、食料、金融・不動産・保険・物流 ■本社所在地／大阪市中央区 ■創業／1858年 ■従業員数／約5万5400名：連結、4310名：単体（2009年3月末当時） ■売上高／約12兆円（連結、2009年3月期）

#### AFTER INTERVIEW

#### 変化に向き合う強さの源、無関心を許さない姿勢

激動の時代に、いまあらためて「世界企業」を目指すと言明する小林社長。社長が描く「世界企業」は、従来の総合商社の姿とは一線を画しています。理想とするのは、日本を核とした2国間の事業構造から脱却し、多国間で事業を推進する状態に進化すること。それを実現するためにも、社員一人ひとりが人に対して謙虚になり何事にもよいところを見出そうとする姿勢が大切と語ってくれました。

「無関心は許さない」という明確な姿勢こそが、伊藤忠商事の変化に向き合う強さの源なのだと思います。インタビューの間、終始笑顔で対応してくださった社長こそが「人に対して傲慢でなく、謙虚に学ぶ」実践者なのだと強く感じたひとときでした。（本誌編集長）