



## ④ 総合商社

# リーダーシップを備えた プロフェッショナル

溝上憲文 ジャーナリスト

## 投資とトレードの両輪へ

米国のサブプライム問題や資源高に端を発し、日本経済は米国の金融不安の影響で景気の先行き不透明感が一層強まっている。そのなかでも資源・エネルギー価格の高騰を背景に、この数年連続で史上最高益を更新するなど安定的経営を維持しているのが大手総合商社である。

総合商社のビジネスはこれまで幾多の変遷を繰り返してきた。商社の基本的収益源は物流にあり、輸出入や国内取引において、モノの流れを核に売買行為や投融資により利益を得るのが基本的ビジネス形態である。かつては原材料を輸入し、日本製品を輸出することで手数料を稼ぐトレードがメインだった。しかし80年代後半以降、メーカーの海外販売網構築に伴い、商社自ら事業投資に乗り出す路線に転換。トレードと事業投資を両輪にビジネスを展開する

が、バブル崩壊後の90年代後半には投資案件の不良資産の山を築き、財務体質の悪化を招いた。

その後、不良資産のリストラを終えた商社は売上げ重視路線を転換し、投資先の事業から得る利益で経営を回す連結経営に乗り出し、投資先の選別や資産を有効に活用する効率化経営を推進。さらに近年の資源・エネルギー価格の高騰が収益拡大をもたらし、現在では筋肉質の経営体質を築きつつある。

そのビジネスモデルは各社共通している。たとえば住友商事は20年前にトレードから事業投資にシフトしようという「総合事業会社構想」を推進してきた。

「取引先・パートナーと組んで単にモノを売り買いするのではなく、工場を建設し、製品を製造するなかで商社自ら資金と人材を投入するなど従来の商社ビジネスであるトレードとは違う切り口の事業投資によって

利益を得るビジネスに変化してきた。その後行き過ぎた事業投資による関連子会社の統廃合を実施し、ビジネスのコアを見直すなど経営資源の有効配分を実現。現在ではトレードと事業投資の両輪を重視しながら様々な分野に進出している」(同社人事部部長代理・本村恵三採用チーム長)

丸紅も同様に事業投資を積極化し、2000年初頭の経営構造改革を経てトレードと事業投資というビジネスモデルの強化を図ってきた。

「2000年代初頭に収益が落ち込むなど厳しい時期もあったが、歯を食いしばってビジネスモデルの見直しを推進した。資源の権益を確保するなど、自らリスクをとっているいろいろな投資を実施し、それに付随して発

生するトレードも取り込んでいくという投資とトレードの両輪が現在の成長を支えている。トレードを通じて

得たあらゆる情報のなかから新しいビジネスモデルを生みだし、パートナーと組んで投資する。仮に生産拠点を作るとなれば当社が原材料の調達はもとより製品の販売も行い、あるいは人を派遣し、経営に携わることによって経営効率を高めるなどいろいろな形で関わっていくことになる」(同社人事部・小山秀明採用・人材開発課長)



小山秀明 丸紅人事部採用・人材開発課長

## 事業投資を切り回せる人材とは

もちろんビジネススタイルの変化だけではない。ビジネス領域も川上分野のエネルギーや金属原料などの資源関連から、川下のスーパー、コンビニのリテール事業をはじめ金融、情報、燃料電池などの新技術分野に至るまで多岐にわたっている。いうまでもなくこうした新たなビジネスモデルを生み出すのは人的資源である。商社は人なり、と昔からいわれるが、その事業展開を支える人材に求められる能力も大きく変化している。

伝統的商社のビジネスの秘訣は3K(コネ、金、経験)といわれ、人間や企業関係のつながりを武器にビジネスをしていた時期もあった。しかし、今やそれだけでは通用しない。

「以前は商社といえば語学ができ

る、あるいはお客さんを見つけてくるという人脈や体力勝負というイメージがあったが、それだけではビジネスは成立しない。今やメーカーも商社がどれだけの価値を提供してくれるのかシビアに見ている。また、事業投資の観点から金融知識など非常に幅広いスキルが要求されてきており、多岐にわたる事業のどこに行ってもビジネスを作れる人材が求められている」(住友商事・本村採用チーム長)

丸紅の小山採用・人材開発課長も「投資の重要性が高まるに伴い、ファイナンスやアカウンティングなど求められる知識レベルは明らかに上がっている。セールスに長けているというだけではだめだ。投資に値する事業かどうかを冷静に判断し、ビジネスモデルや事業計画を立て、それを投資家や経営陣が納得するレベルまで磨き上げていくビジネス構築力は以前に比べて間違いなく必要になっている」と指摘する。

そうした人材に共通して求められる能力がリーダーシップとプロフェッショナルだ。住友商事は求める人材像を「プロフェッショナルとして高い専門性を発揮し、明確なビジョンと強いコミットメントのもと、各階層でリーダーシップを発揮できる人材」と位置づける。

「基幹職社員は管理職となり経営人材として育ててほしいというだけでなく、事業投資においてパートナーと組んで会社を設立し、そこに一人で出向してビジネスを作り上げていくようなことも求められ

る。また、プロジェクトを含め、様々な人を結び付けつつリーダーとしてやっていかないといけないし、リーダーシップはどここの場所・分野でも常に必要になる」(住友商事・本村採用チーム長)

丸紅も行動力、推進力、現場力の3つを求める人材価値とする。行動力や推進力はリーダーシップにも通じる。

「事業投資による会社設立後は、単に売上げを伸ばすだけではなく、その会社をいかに経営していくかというマネジメントを含めた全般的な能力も求められている。加えて現場力においては、パートナーとのウィンウィンの関係が理想であるが、現実のゼロサム状況のなかで互いの利益をどういう接点で探っていくかという高度の交渉術も求められている」(小山採用・人材開発課長)

## 10年間は育成期間

では以前にも増してハードルが高くなった人材をいかに育成するのか。近年、総合商社は教育・研修制度の充実を図っている。丸紅は入社後8年間を育成期間と位置づけ、全社共通研修と部門研修からなる育成プログラムに基づく徹底した研修を実施している。

「教育はOJTがメインであるが、OFF-JTも昔は貿易実務、経理といったトレードに関する知識の詰め込みが中心であったが、今では外部講師などによる体系的な学習プログラムを用意している。内容もアカウンティング、ファイナンス、ストラテジー、

マーケティングなどビジネススクールで学ぶ講座の受講を義務づけるなど学習レベルも高度になっている」(小山採用・人材開発課長)

住友商事も入社後10年間を“プロの商社人”になるための基礎訓練の時期ととらえ、OFF-JTは会社全体で行う「社内研修」と事業部門ごとに実施する「部門研修」に沿って教育を受ける。社内研修では入社後4年間にクリアすべき実務研修と英語を設定。例えば実務研修は法務、物流、財務、会計、税務、リスクマネジメントなどの科目について受講および確認テストを実施しながら次のステップに進むプログラムを用意している。英語も4年間にTOEIC600点以上を取得する必要がある。さらにこれと並行して部門研修も実施するなど徹底した教育を施す。

したがって「採用選考においては、大学で学んだ金融知識とかMBA教育的な学習の有無は問わない。英語を含めてスキルアップの仕組みを用意しており、入社後に勉

強してもらえればいい」(本村採用チーム長)という考えだ。

それでは学生にどのような資質・能力を求めているのか。前述したように総合商社のビジネスは多岐にわたり、たとえば百貨店・流通業界のように「販売のプロ」にふさわしい資質といった明確な要件はない。住友商事は成長意欲、コミュニケーション能力、自責型人材の3つを掲げる。

「どんな部署に行っても10年後にどれだけ成長してくれるのかを非常に期待している。本人が何をしたいのかということの前に、なんでもやりますという情熱、成長意欲を持った人材がほしい。また、いろんな国に向くなど異文化に接する機会が多く、コミュニケーション能力は商社の場合には特に重要。さらにオーナーシップを持って自分の仕事を作り上げていく『自責型人間』を求めている」(本村採用チーム長)

自責型人材とは、自分で考え決断し実行し、他人や環境のせいにはせず

自分の行動で責任を取れる、苦しいときでも常に前向きに考え行動する人間であり、同社の歴代トップが言い続けている人材のキーワードである。

丸紅は前述した求める人材像の行動力、推進力、現場力に沿って、その資質を見極めようとする。

「具体的に見極めるのは難しいが、学生時代に取り組んだことに対して、どのように創意工夫を凝らして難局を乗り越えたのかについて詳しく聞いている。ビジネスの現場で取引先・パートナーとの利害が反するなかで調整しながら新しいものを創造していかなければいけない。そのためには前線に積極的に出て、困難な局面に遭遇しても実行し、やり遂げるための根気やねばり強さを兼ね備えた行動力、現場力を持った人材がほしい」(小山採用・人材開発課長)

### 商社のビジネスを まず理解してもらう

それではこうした人材を選び出すための具体的な採用戦略を見てみよう。丸紅の08年入社の新卒者は総合職115人、一般職27人の計142人。09年の入社予定数は総合職130人、一般職30人と総合職を増やしている。ちなみに総合職は女性が30人を占める。母集団形成に当たっては近年、大学主催のセミナーへの参加のほか自社セミナーを積極的に開催している。今年は午前、午後に分けた自社セミナーを約50日かけて実施。計100回以上におよぶ。さらに大学のセミナー

### 丸紅採用計画

	総合職 (大卒以上)	一般職 (短大卒以上)	合計
2008年実績	115	27	142
2009年入社(予定)	130	30	160

### 住友商事採用計画

	基幹職 (大卒以上)	事務職 (短大卒以上)	合計
2008年実績	153	56	209
2009年入社(予定)	147	52	199

も「大学から呼ばれば基本的に向くようにしている。今年も北海道から九州まで足を運び、約50回のセミナーに参加した」(小山採用・人材開発課長)という。

セミナーの積極的開催や参加の理由は、より多くの学生に接して企業の基本的考え方や総合商社の仕事の内容を理解してほしいというのが趣旨だ。これは住友商事も同じである。

同社の08年新卒入社数は基幹職153人、事務職56人、09年入社予定数は147人、事務職52人だ。昨年は10月から選考前の半年間に本社をはじめ大阪などの各地で自社セミナーを開催した。セミナーは現役社員との懇談会形式をメインとし、例えば昨年11月に一カ月間かけて開催した本社のセミナーには学生約8000人、社員延べ100人強が参加した。

「採用活動の基本として、社員と会って話そうというスタイルを伝統的に行っている。商社のビジネスは直接消費者が接することはなく、学生にもわかりにくい。商社の仕事だけでなく、現役社員と本音で語り合うことで会社の考え方や雰囲気を知ってもらうことを大事にしている。また、ホームページ上にもOB・OGの名簿

を掲載し、気軽に電話をして会えるような工夫もしている」(本村採用チーム長)

今年の9月25日には同社が手がける映画館「ユナイテッド・シネマ豊洲」において2010年度新卒採用向けイベントを開催している。3

回に分けた当日の参加者は約750人。同社のビジネス概要や8つの事業部門の内容を映画スクリーンを使って紹介し、その後、社員と学生によるパネルディスカッションが開かれた。学生からは「住友商事に入社した理由とは?」「仕事でつらかったことは?」「出資と買収のメリット・デメリットは?」といった質問が挙がった。

今回が5社目のセミナーに参加した学生の一人は「社員の話を聞いて前向きで自分の仕事を大事にしているスタンスが伝わった」と感想を述べるなど概ね好評だった。

近年は総合商社人気もあり、エントリー数は各社数万人におよぶ。かつては書類選考で選別されていた時期もあったが、今は希望者全員が選考試験を受けることができる。ただし、筆記試験に合格しなければ面接に進むことができない。住友商事の筆記試験受験者は全国で約1万人。基礎学力中心の独自の筆記試験により約3分の1に絞られる。面接試験は対一や集合面接など4~5回を経て内定者が決定する。

「面接官は人事部以外の課長以上のベテランが担当する。面接では会

社の考え方、雰囲気にフィットするか、面接官が自分の部下として育てていきたいと思うかといった視点で時間をかけて行っている」(本村採用チーム長)

前述したように特定のスキルは問わずに採用する。結果的に採用者の理系出身者も約3割を占める。また、交換留学を含む海外留学経験のある学生が半分程度いるという。

丸紅の筆記試験受験者数もほぼ同数の約1万1000人。SPIと英語による筆記試験をクリアし、一次面接に進んだのは約3割の3000人。ただし「筆記試験のみではなく、大学での学業、クラブ活動やボランティア活動などの定性的な部分も加味して選考している」(小山採用・人材開発課長)という。面接試験は一人の面接官で判断を下すのではなく、複数で対応するなど慎重を期している。さらに最終面接も単に通過儀礼的なものではなく、採用予定数の倍の300人を残し、詳しく見たうえで選考する。

「最終面接には役員クラスの事業部門長のほか、専務、副社長も参加して選考している。部門によって求める人材が異なる面もあるほか、採用に対しては全社一丸となって取り組むことにしている」(小山採用・人材開発課長)

経済のグローバル化により総合商社のビジネスは、一国から世界の顧客を相手とする世界市場へと領域を拡大している。世界に通用するグローバル人材の採用と育成は今や経営戦略上の重要な使命となっている。



のべ750人の学生が参加した、「ユナイテッド・シネマ豊洲」で行われた2010年度新卒採用イベントの様子。