

# 新たな価値創造をけん引する 総合エンジニアリング力と構想力

複数の要素が相関し、相乗効果が生まれたとき、文明のパラダイムは大きく転換します。例えば、ガソリンを利用して走る自動車は、石油産業と内燃機関産業の相関によって誕生し、移動手段として世界に広がりました。素材と技術の相関が相乗効果を生み、二十世紀の米国を世界に冠する産業国家へと押し上げたのです。

IT（情報技術）革命も同様です。軍事目的で開発されたインターネットの技術が民間に開放され、米国政府によるITインフラの整備や関連産業の育成と相関したとき、世界を劇的に変えていきました。

IT（情報技術）革命も同様です。軍事目的で開発されたインターネットの技術が民間に開放され、米国政府によるITインフラの整備や関連産業の育成と相関したとき、世界を劇的に変えていきました。

REに対する批判は、小型分散型の発電システムである点に集中しています。しかし、小型分散型だからこそ、走り回る自動車に効率的に電力を供給できる可能性があります。そこで考えられるのは、次世代双方向送電網（スマートグリッド）の活用です。これは、ITを活用してさまざまなエネルギー源を管理し、電力が余っているところから不足しているところへ効率的に電力を供給できるようにするものです。すでに、米国では大手IT関連企業と大手ネットワーク企業が参入、主導して、電力供給の最適管理を行うソフトウェアの試用が始まっています。REのような小型分散型の発電システムをネットワークで結び、より効率的に電力を供給できるシステムの設計が可能になりつつあるのです。

こうした技術開発やインフラ整備が進み、EV、RE、ITが相関して相乗効果を生み出したとき、IT革命に相当するような文明のパラダイム転換が起きる可能性は十分あります。米国は、モーターゼーションと再生可能エネルギーとITの相関で新しい物語を描こうとしているのではないのでしょうか。



三井物産戦略研究所 会長  
多摩大学 学長  
寺島 実郎氏

日本には、優れた技術力があります。例えば、REに関する素材や技術は世界的にも優位性を誇っています。海洋資源開発や宇宙開発、ロボット技術の高度化など、可能性を秘めた新たなフロンティアもあります。

しかし、外国人と話していると「日本には人材も技術力も資金力もある。足りないのは、個別の要素を組み合わせて問題を解決する力だ」と言われます。問われているのは「総合エンジニアリング力」の強化です。

個別の要素を関連させて相乗効果を生み出していく総合的なシナリオを描けるかどうか。新たな価値創造をけん引していくためには、総合戦略の構想力を高める必要があるでしょう。

## 価値創造リーダー育成塾 4

Vol. 4

第4回「価値創造リーダー育成塾」(主催=価値創造フォーラム21、後援=日本経済新聞社)が4月9日、東京・虎ノ門のホテルオークラで開催された。金融危機が世界の産業界を取り巻く中、大きなパラダイム転換への予感が高まっている。新たなフロンティアを切り開くために、日本企業に求められる力とは何か。キーノート・スピーチでは三井物産戦略研究所会長の寺島実郎氏が、対談では一橋大学イノベーション研究センター長・教授の米倉誠一郎氏と三井物産前代表取締役副社長の吉田元一氏が、それぞれの立場から時代を見極める視点を語った。

## 対談 「日本企業のイノベーション」 — 21世紀の三井物産 —

### 幅広い人材の育成が不可欠 トータルな発想で展望を描け

「吉田氏」  
「米倉氏」

真のグローバル企業へ

吉田 今年三月、当社は「長期業績ビジョン」絶え間ない進化(EVOLUTION)を求め、「発表し、そして十年後の当社の姿と、そこに至るまでの戦略をまとめたい」という思いで、海外拠点のマネジャーを招き、意思決定の際は本社に稟議(りんぎ)を上げています。今後は地域ごとに意思決定ができるグローバルな経営体制の構築が不可欠だと考えています。

米倉 海外に優秀な人材を確保し、意思決定まで任せるとなると、これまで海外に派遣されていた日本人の数は、それぞれ別の立場から時代を見極める視点を語った。

吉田 海外に優秀な人材を確保し、意思決定まで任せるとなると、これまで海外に派遣されていた日本人の数は、それぞれ別の立場から時代を見極める視点を語った。

米倉 海外に優秀な人材を確保し、意思決定まで任せるとなると、これまで海外に派遣されていた日本人の数は、それぞれ別の立場から時代を見極める視点を語った。

吉田 海外に優秀な人材を確保し、意思決定まで任せるとなると、これまで海外に派遣されていた日本人の数は、それぞれ別の立場から時代を見極める視点を語った。

米倉 海外に優秀な人材を確保し、意思決定まで任せるとなると、これまで海外に派遣されていた日本人の数は、それぞれ別の立場から時代を見極める視点を語った。



一橋大学イノベーション研究センター長・教授  
米倉 誠一郎氏



三井物産 前代表取締役副社長  
吉田 元一氏

米倉 「KAIZEN」と同じく世界語になるというので、人材育成はどうですか。

吉田 研修に力を入れています。ここ数年で、研修費は三倍から四倍に増えました。海外の社員も来日して研修を受けています。そこでは仕事のスキルだけでなく、三井物産のあり方や将来の方向性など、幅広いテーマについて踏み込んだ研修が行われています。グローバルな経済環境の中で持続的な成長を遂げていくためには、幅広い多様な人材の育成が不可欠です。

米倉 自らの経営観に影響を与えた出来事、成長できたと思える経験を教えてください。

吉田 当社が持つ英国ロンドンのオートバイ輸入販売会社を再建した経験が、経営を考える際の原点になっています。私が三代後半のことでした。当時、英国のサッチャー政権は疲弊した国営企業を民営化し、優れた経営者に再建を託して成果を上げていました。その中で、再建を託された一人の米国人CEOの発言がとても印象的でした。「経営の基盤は万国共通である。従業員に明確な目標を与え、やる気を起こさせ、人材・設備・資金を最適に配分して活用することだ」というのです。大量の在庫を抱えて悩んでいた私は、その言葉に感銘を受けました。

以来、明確な目標、従業員のやる気、経営資源の適性配分、気を配り、さらに現場主義を徹底しました。その結果、経営を黒字に転換できたのです。

米倉 若いときに苦労して、原点をつかめたことは幸運だったと思います。力のあるリーダーに成長するためには、修羅場と呼べるような経験が重要です。

シリコンバレーの採用面接では、過去一年間の失敗談を聞くそうです。答えられなければ、自身の限界に挑戦して、思い切り物事に取り組む、失敗にどう対処したのか、そうした経験を重視していました。

その一方で、会社は失敗を繰り返さないために、過去の失敗を組織知として蓄積しなければいけません。三井物産では、どのような工夫をしていますか。

吉田 ポートフォリオ管理委員会を設置しています。経営会議の諮問機関です。経験を積んだ幅広い分野の人材が参加し、ポートフォリオ戦略の提案、投資計画の策定、ポートフォリオのモニタリング、重要案件の個別審査などを行います。組織の暗黙知まで掘り出し、一つひとつ検討しています。

米倉 現場のさまざまな経験を組織知にまで高めるためには、経験を積んだ幅広い人材があらゆる角度から検討を加えることが必要ですね。全社的な経営課題を解決していく場合にも、異なる経験やスキルを持つ多様な人材の協働が重要です。人材育成の観点からも、事業部長に生産管理を担当させるなど、部門横断的な工夫が大切だと思います。

吉田 同意です。特に商社の場合、鉄鋼なら鉄鋼、繊維なら繊維と、縦の動きしかない場合がほとんどです。そこで当社は、大規模な人事異動を行いました。全社を百三十七の事業分野に分け、将来性のある重点分野に部門を超えて人材を動かしました。人材を育てるための土俵を与える意味でも、重要なことだと思っています。

新たなフロンティア

米倉 グリーン・ニューディールなど、新たなフロンティアへの対応はいかがでしょうか。

吉田 「長期業績ビジョン」に掲げた「エネルギー・環境総合戦略の確立」が重要です。原子力や再生可能エネルギーなど、非化石燃料分野で中核となる事業をつくる必要があります。海洋資源開発にも、大きな可能性が秘められています。「時代のニーズの産業的解決者」として、実業に根差しながら新たな価値を創造していくのが商社の役割だと考えています。

米倉 商社が蓄積してきた総合的な問題解決力こそ、今後の日本に一番必要なのだと思います。日本が持つ人材や技術力を生かし、トータルな発想で将来の展望を描くことで、日本企業のフロンティアがありそうです。

価値創造リーダー育成塾 コンソーシアム企業

