# 次なる100年へ向けた グローバル人財育成

山九株式会社



本号から、流通研究社の主催で5月に開催した「アジア・シ 流フォーラム2016」セミナーより、主な講演等の内容を、テーマに合わせた 特集記事の一環として、あるいは「ハイライツ」の形でシリーズとして掲載

ここではハイライツ第1回として、アジア現地での人材育成をテーマに したセッションから、他に一歩先んじたグローバル展開でノウハウと実績 を蓄積してきた、山九のユニークな取り組みについての小川氏の講演要旨

山九東南アジアホールディングス株式会社 取締役 経営企画管理部長

## 小川昌裕氏

## 物流と機工事業を 結合したユニークモデル

今日は「製造・物流の現地人材教 育」のセッションテーマに従い、山 九グループのグローバルな「人財」 育成戦略についてご紹介する。私自 身のタイとシンガポールでの. 合わ せて11年の海外赴任経験から、皆 様のグローバル事業を支える人財作 りとマインド醸成への取り組みに対 し、参考になる情報をお届けできれ ばと考えている。その前提として. まず当社事業の概略について紹介し たい。

当社は1918年の創業で、再来年 100周年を迎える。表題に「次なる 100年 | という言葉を用いたのもそ うした背景があり、この4月に新会 長. 新社長が就任し. 次の100年に 邁進していく新経営体制になった。

事業構成としては、売上比率で 52.5%を占める物流事業 (ロジステ

ィクス) と、42.8%を占める機工事 業 (プラント・エンジニアリング) の 2本柱で事業展開している(図表1)。 製造業・サービス業の皆様に対し、 物流と機工、そして2つの事業にま たがって存在する操業支援事業(オ ペレーションサポート), この3つの 事業を組み合わせてサービス提供可 能なことが当社の独自性と強みであ り、これを「山九のユニーク」と称 して展開している。

プラント・エンジニアリング事業 に関しては、EPTC&M (Engineering = 設計. Procurement = 調達. Transportation = 輸送, Construction =建設&Maintenance=保全)として. 日本からの工場移転などでお客様が 海外に進出・操業される際に、上流 のエンジニアリングから調達. 重量 物輸送、建設、さらには工場完成後 の保全・操業まで、すべての工程を 一貫して有機的にサポートする一貫 責任施工体制でサービスを提供して

いる。

もう1つの柱であるロジスティク ス事業及び、オペレーション・サポ ート事業では、進出・操業を開始さ れたあと、お客様の生産工場におい ての原材料・部品の調達物流、工場 内の生産物流, 販売物流, さらに回 収などの静脈物流まで、お客様に代 わり3PL事業者として一貫受注で きる体制としている。

これらのサービスを合わせ、お客 様事業の海外進出とその後の物流業 務と操業までをワンストップで、ト ータルにサポートする。これが「山

#### 図表1 山九の事業構成(売上比率)



九のユニーク」モデルである(図表 **2**)<sub>o</sub>

## アジアを軸に グローバル展開を加速

当社の海外展開は比較的早く、わ が国の戦後復興期の1971年には最 初のアジア現地法人をスタートして いる。それ以来、東アジア・東南ア ジアを中心に海外拠点展開を続け. 現在では41現地法人・1駐在員事 務所を全世界に設置している。

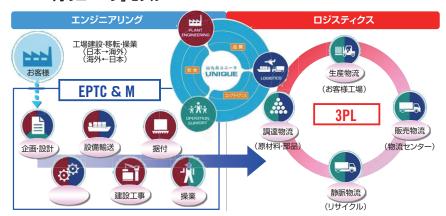
最近の大きな動きとしては、2010 年に地域統括会社として「山九東南 アジアホールディングス」を設立し たことが挙げられる。これは ASEAN, インド, 中東地域を管轄 する組織として立ち上げたもので. その最大の意義は、「事業の転換点」 となることにある。つまり、これま で日本を拠点として海外をコントロ ールしていた当社の事業体制が、東 南アジアにおいては、現地拠点で地 域を直轄する体制へと様変わりした のである(図表3)。

国内の物流業界においては、市場 が縮小傾向にあるものの一定規模の 市場は確実にあり、その中で当社も 含めて総力戦を強いられる状況にあ

一方で中国経済の減速というリス クを孕みながらも、「成長は海外に あり」という点では変わりない。特 にアジアや中東での日系顧客の生産 拠点、外資を含めた企業のアジアシ フト傾向は不変であり、事業拡大の ためには非日系企業へのアプローチ が欠かせない。

こうした中、山九グループとして も「真のグローバル企業 | への転換 が不可欠な状況を迎えており、機工 部門においては、 今までの実績と動 員力を持ってグローバル市場にさら

#### 図表2 エンジニアリングとロジスティクス, オペレーションサポートを結合した「山 九のユニーク」モデル



EPTC & M: Engineering(設計)Procurement(調達)Transportation(輸送)Construction(建設) & Maintenance(保全) 海外プロジェクトの設計·製作から輸送·据付けまで全ての工程を有機的にサポートする一貫責任施工体制

#### 図表3 山九の生い立ちと海外展開の歩み

年代	山九現法進出状況	山九の動向
1950年 〈 1979年	■1970年代は5現法を設立 山九初の海外現法設立(シンガポール) その後、ブラジル、インドネシア、マレーシア 香港 設立	■1950年代より海外案件を受注 ・1954年 戦後初のブラント輸出を実施 ・1959年 ウジミナス製鉄所建設に協力 ・1979年 宝山製鉄所プラント輸出を実施
1980年 〈 1999年	■1980年代は3現法を設立 USA、タイ、天津 ■1990年代は中国を中心に9現法を設立 中国(7現法)、タイ、ヨーロッパ	■日中国交回復に伴い、中国事業進出開始 ・中国初の外資系物流合弁会社を天津に設立 ・1980年 中国交通部より研修生受け入れ開始 ■中国を中心とした急速なグローバル化に対応 ・A社大連、上海ガラス工場一貫輸送実施 ・中国現法の独資化を進める
2000年 〈 2015年	■2000年代は東南アジア〜中東を中心に 8現法を設立 韓国、上海(機工)、 ベトナム、インド、サウジアラビア ↓山九東南アジアHD、台湾、メキシコ	■中国からアジアへの進出加速 ・サウジアラビアにて大型メンテナンス案件受注 ・全社グローバル溶接競技大会開催 ・国内、海外でのAEO認証を取得

## 山九東南アジアホールディングス(シンガポール) ASEAN+インド+中東地域の統括組織として2010年に設立

に切り込む。そして物流部門におい てはアジアに注力し、資源を集中投 下する……これを当社グループの基 本戦略としていく。

グランドデザインとしては、東南 アジアでは2012年から2020年まで の8年間の取り組みとして、人員と 拠点面積をほぼ2倍に拡大する計画 である(図表4)。この事業拡大を支 えるのに不可欠なテーマが、「人財 | の育成である。人財のリソース不足 については、どの企業も同じ悩みを 抱えているのではないだろうか。

2010年頃から物流関連にとどま

らず多くの企業で、グローバル人財 マネジメントへの取り組みを本格化 させてきた。すでに制度や仕組み作 りを進め、現在ではほぼ構築に一区 切りがついた。あるいは完了したと いう企業も珍しくないだろう。

ただし「制度ができた | ことと. 人間、すなわち「グローバル人財」 がしっかり育ったか否かは別の話 で、当社にとっても大きな課題にな っている。特に日系企業は、技術も 資金力も豊富にあるのに, 比較的グ ローバル化が不得意といわれてい る。その問題の根底には、言葉の壁

と、人の問題が高いハードルになっ ている現状があるようだ。

そこで当社でも「グローバル人財 のマネジメントと育成」こそ、大き な力を割いていくべき課題と認識し て取り組んでいる。

## 他国で目標を達成するの がグローバル人財

当社の「グローバル人財」の定義 は,「他国でも(日本人に限らず自国 以外の国で)組織目標を達成し、事 業運営と推進ができる人財」として いる。

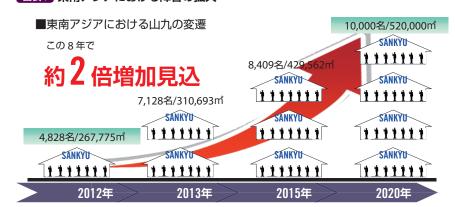
個別能力では、①自分と相手を尊 重するアサーション能力,②自分か ら発言し行動する積極性と主体性, ③他者への影響力を発揮するリーダ ーシップ、④高い語学力と発想力、 それと一番大きいのは世界に関する 知識と教養、すなわち⑤グローバル マインドを持っているかどうか一 を重視している。

グローバル人財マネジメントは. 現在構築中の段階で制度としては発 効していないものの、狙いとして定 めた構想についてご紹介したい。

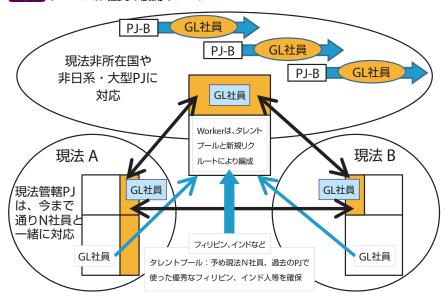
まず戦略課題としては、組織の中 核となるグローバル人財の確保と育 成が中心になる。国内外からグロー バル人財としての適性を持つ社員を 確保・育成し、同時に流動性を高め ていく中で、人財各々の持つ総合力 を組織内で十二分に発揮してもらう ために、競争を勝ち抜いていける集 団となる「グローバル社員群 | とい う一つの塊を抽出し展開すること を, 戦略構想としている。

その前提として、必要な人財を国 籍や性別の違いを問わず柔軟に雇用 していく仕組みが必要なことは言う までもない。2020年の運用開始を 目指して、制度作り、運用の仕組み

#### 図表4 東南アジアにおける陣容の拡大



#### 図表5 グローバル社員の展開イメージ



開発を進めているところだ。

こうしたグローバル社員を、どの ような形で創り出し、 囲い込んでい けばいいのか。

人財は外部から連れてくるだけ で、その会社の社風に合わせてすぐ さまパフォーマンスを発揮できるか といえば、これは難しい。そこで当 社は前記の通り、まず山九本体と各 現地法人から、グローバル人財たり 得る適性を持つ人たちを集めて、1 つの塊を構成することから始める。 各現地法人の管理職、一般社員から も有能な社員を囲い込んでいく。具 体的には国内の海外関連ポジション や現地法人のマネージャー以上のポ ジションから、300~400人程度を

グローバル社員として定義しようと している。

このグローバル人財をどう展開し ていくかについては、動員、とにか く動かしていくことに尽きる。すで に制度の確立に先行して、一部で運 用を開始している。

例えば現地法人Aと現地法人Bが あったとして、その中にグローバル 社員を位置付けてみる。基本的には 彼らが、それぞれの現地法人での経 営トップとなり、各国での事業運営 をリードしていく。それと共に、現 地法人の非所在国や非日系の大型プ ロジェクトに対しては、遊撃隊とし てこのグローバル社員を組織動員す ることで対応する、という人財の動

かし方を構想している。

図表5は、現法間のローテーショ ンやプロジェクト対応における流動 性を表しており、黒い矢印で示した 部分はどこへでも赴くことのできる グローバル社員としての流動性を, 下の青い矢印は、グローバル社員、 ナショナル社員 (N社員) に関わら ない案件ベースでの人財の流れをそ れぞれ表している。

我々は作業会社であり、現場での 作業の実行、「DO」が一番大事であ る。それにはトップが流動的である だけでは不十分で、技術や現場ノウ ハウを持った人財が、それぞれの現 場で力を最大限に発揮しなければお 客様により良いサービスを提供でき ない。

そのために構想したのが図に示し た「タレントプール」である。フィ リピンやインドの有能な人財を主に リクルートで確保・プールして、ニ ーズに応じて動かしている。グロー バル社員の流動化と共に、ナショナ ル社員も含め、重層的に人を動かす ことを重視している。

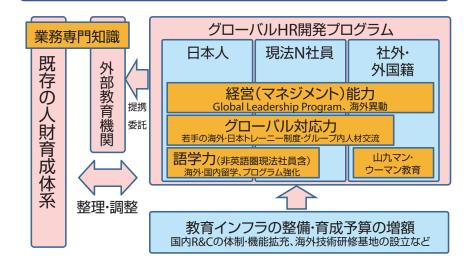
## グローバル人事制度と 人財育成

将来的には、こうしたグローバル 社員群を1つの制度にまとめる必要 があり、現在整備中である。基本方 針としては、国籍によらない、山九 グループとしての統一的な人事制度 を作って当てはめて行く。ポイント は、国籍によって処遇を変えないこ とで、同一ポジションであれば職責 も報酬も処遇もみな同じという制度 にする。

グローバル人事制度の多くは. こ うした仕組み, つまり育成, 処遇・ 報酬評価を一体化して回すものだ が、当社ではいきなり全部をやるの

#### 図表6 グローバル社員の育成

## グローバル社員を作る育成体系の構築



ではなく、実を取って、まずはどん な人財がどこにいるのかを確実に見 える化することを重視している。人 財のスキルマップを正確に作り、抽 出した人財をどこに配置するか計画 する。同時に人間の層を厚くし、人 財育成に注力していく。

グローバル社員育成の体系につい ては,大きく日本人,現地N社員, 社外からの即戦力の3つのカテゴリ で考えている (図表6)。

最も大切なのはグローバル社員と してのマネジメント能力。これはグ ローバル・リーダーシッププログラ ムを作って育成し、海外への異動な どで実際に経験を積んでもらうこと が人財育成の大きなポイントと言え

次にグローバル対応力は、若手の 海外・日本のトレーニング制度やグ ループ内の人財交流を早い段階で取 り入れる。当社では20代後半まで に一度は海外赴任を経験することで グローバル対応力を身に着け、高齢 になってから初めての海外赴任で長 い適応時間を要してしまう事態を避



「アジア・シームレス物流フォーラム2016」セミナーの様子

けるようにしている。

そしてやはり大事なのは語学力。 これは古くて新しい課題で、とりわ け日本人に英語の習得はハードルが 高いものだと思われがちだが、イン ドネシアやタイのナショナル社員で も決して英語が大得意ということは ない。こうした人々も含め、等しく 実際的な英語力を身に着けられるよ うに準備し、ノウハウを蓄積してき ている。

一般的なグローバル能力とは異な るが、社外や外国から移籍した人財 についてはもう1点、大事なポイン トがある。それは企業には皆、それ ぞれ独自の企業風土があるというこ と。もちろん我々にも「山九の DNA」となる文化がある。仕事の 中での共通認識や阿吽の呼吸と言い 換えられるかも知れない。いかにバ リバリの即戦力であっても、我々の やり方、お客様への対応、長年の間 に築き上げてきた関係を強化するに は、このDNAを引き継いでもらわ なければならない。お客様に本当に ご満足頂けるサービスを生み出して いくためには、こうした企業風土を 引き継ぐ教育も極めて重要で,「山 九マン・ウーマン教育 | はそのため のプログラムとなっている。

## グローバル人財育成の 旦体例

ここで、我々のグローバル人財育 成の取り組みについて具体例をいく つか紹介したい。

当社はインハウスにサンキュウリ サーチアンドクリエイトという調査 教育会社を有し、その体系的な教育 実践例としてグローバル・リーダー シッププログラムがある。このプロ グラムは毎年シンガポールで、各現 地法人と日本国内から選抜された人

財を対象に、グローバル視点で、各 国で事業運営を任せられる次世代の 経営者育成を目的として開催されて おり、今回で5回目を迎える。シン ガポールの経産省にあたるEDBの. 人財育成のための外部機関である HCLIとタイアップし、同国の日系 企業では当社が初めて実現したもの で、これを末永く継続していきたい と考えている。

2つ目はエンジニアリングの分野 に入る例だが、グローバル溶接大会 というイベントがある。これはアジ ア7か国の、予選を含めると120名 近くの参加者からコンペティション によって選抜された30名により、 当社の東日本開発センターで開催さ れる競技会で、単なる親善イベント ではない。意外に思われる方もある かも知れないが、実はアジア諸国の 溶接工の技術は極めて高い水準にあ る。もちろん日本の技術力も高いが、 海外では格好の実践の場となる大規 模プロジェクトが数多くあり、その 場数で鍛え上げたアドバンテージが 大きい。こうした現場実践力に長け たナショナル社員をしっかりと繋ぎ 止め、能力を育成していくことも欠 かせない。

3つ目はグローバル社員教育であ る。これは日本から海外への出向社 員や現法のグローバル社員が、英語 を共通語として実施している社員教 育で、別の現法に出向いて新設倉庫 の立ち上げに関わるとか、倉庫の品 質や外資系顧客の品質基準知識の水 平展開といった事例のほか、現法の ナショナル社員が他の現法の社員を 教育する, といった事例も報告され ている。

## アジア・中東に400名の 人財補給を達成

最後に、実際に山九アジアネット ワークを活かした実績について触れ たい。

エンジニアリング要員の海外展開 としては、山九本体ではなく地域統 括会社の東南アジアHD管轄で、マ ニラにアジアおよび中東への人財派 遺&調達の供給のための事務所を 設立した。これは私自身が立ち上げ に取り組んだもので、これまでに図 表7のようにフィリピンの人財をサ ウジアラビアやマレーシア. シンガ ポールなど中東・アジアに約400名 を派遣した実績があるほか.インド.

#### 図表7 エンジニアリング要員の海外展開



## アジア・シームレス物流フォーラム出展も大好評. コンセプトは「山九のユニークin Asia」

▶セミナーでは本文の通り、小川取締役による 人財育成にフォーカスした講演が行われた山九 (株)だが、アジア・シームレス物流フォーラムの 出展ブースにおいては、グループ会社のインフォ センスとの共同出展出展で、「山九のユニークin Asia」をコンセプトに、同社のアドバンテージ であるアジアネットワーク、各種開発製品の他、 タイ~ミャンマー間の物流最新情報などについ て, 充実したアピールが展開された(写真1)。

▶具体的には、市場で最高の融通性を誇る貨 物固定システム 「タイガード2000」、サプライ チェーン対応型折り畳み式通い箱, CISS~貨 物トレースサービス, さらには全世界80拠点 以上への混載サービスを提供するSANCS等の 他、実演ディスプレイ等の多彩な演出が施され、 ギャラリーの注目を集めた(写真2)。また、一 目でわかるスカイブルーに39(サンキュー)の 背番号ロゴをあしらったスタッフユニフォーム も会場に花を添えていた(写真3)。



ミャンマー, バングラデシュ, パキ スタンからの人財についても派遣を 拡大している。現法の所在国に加え, ワークフォースとして安く優秀な労 働力を有するフィリピンやインドな どの地域で、人財の流動化と展開実 績を重ねているところだ。

一方ロジスティクスの海外展開実 例では、2015年に山九ベトナムで 南部最大の規模となる、サイゴン物 流センターを立ち上げ、山九タイは 調達物流の基幹倉庫として1.100名 体制の倉庫を、さらに山九インドネ シアは東部工業団地内最大級となる 4万㎡の倉庫を立ち上げた。またイ ンドは「日系企業でも8割は赤字」 というビジネス展開の難しいお国柄 で、開設当初は軌道に乗せるのはた やすくなかったものの、お客様のニ ーズにお応えするため倉庫を用意 し. 取り組んできた。

これらを合わせるとグループ全体 では、これまでに延べ43万㎡の倉 庫を立ち上げ、東南アジア展開を進 めている(図表8)。

### 図表8 ロジスティクスの海外展開



以上. グローバル人財育成の取り 組みについて、日本人だけでなくナ ショナル社員の力を動員した事例紹 介を通じて、弊社の取り組みや考え 方をご紹介した。

我々がスローガンに掲げているの は、これまでの100年を乗り越え、 次の100年に向けて、東南アジア・

中東を足掛かりに、日系企業の海外 進出という段階から「人で勝ってい く」強いグローバル企業に脱皮する という志である。この志をすべての 起点として、世界各国の産業界の皆 様の成長を下支えさせて頂きたいと 希望している。

(2016.5.19東京流通センター)

MF