特集1

ミャンマーにおける価値創造の取り組み

情報通信サービスを通じて経済発展に貢献する「Moving Myanmar Forward」

1 通信ネットワークを支える基地局
2 ヤンゴン市内のMPT店舗
3 MPTブランドのスマートフォン
4 ヤンゴン市内のデパートに並ぶ携帯電話の広告
5 スマートフォンを使うミャンマーの子どもたち
6 MPT店舗で窓口業務を担う女性スタッフと当社社員

アジアのラストフロンティア

当社グループは、中期経営計画「Be the Best, Be the One 2017（BBBO2017）」における全社成長戦略の一環として、今後の発展が期待される分野・地域で、中長期視点に立ったビジネス育成に注力しています。地域戦略では前中期経営計画（BBBO2014）に引き続き、ブラジル、インド、トルコ、サブサハラとともに、ミャンマーを「全社育成地域」に位置付け、重点的な取り組みを続けています。

ミャンマーは、日本の1.8倍の国土に5,100万人超の人口を有し、実質GDP成長率は年7～8%と、目覚ましい経済発展を続けています。政治体制の面では、2011年に民政移管、2016年3月にはアウン・サン・スー・チー氏率いる新政権が発足しました。米国政府の経済制裁も全面解除され、この「アジアのラストフロンティア」に世界的な注目が集まっています。

当社グループのミャンマーでの活動は、60年以上の歴史があります。日本との国交が正常化した1954年、ラングーン（現在のヤンゴン）に東南アジアで最初の拠点を設立。以後、鉄道車輌、建設機械、自動車、基礎化学品といった幅広い分野で事業を展開してきました。2013年には、両国の官民が連携した初の大型プロジェクト「ティラワ経済特別区（SEZ）工業団地開発・運営事業」に参画するなど、新しい国づくりの過程にあるミャンマーの社会・産業インフラ整備に大きく貢献し続けています。

激変するミャンマー通信市場

新生ミャンマーのダイナミズムがよく表れているのが、通信事業の動向です。

2013年、ミャンマー政府が通信市場を外国資本に開放。翌年には、当社・KDDI（株）連合が「ミャンマー国営郵便・電気通信事業体（MPT）」との共同事業（Joint Operation）のパートナーに選定されました。これ以降、市場開放による競争効果と全国をカバーするネットワーク構築により、携帯電話は加速度的に普及しています。2012年末に10%程度だった普及率は、2017年現在、100%を超え（当社推定値）、ミャンマー政府が当初掲げていた目標を遥かに上回るペースで上昇しています。新興国の場合、巨額のインフラ投資が必要な固定電話の普及を、携帯電話が追い越す傾向がありますが、これほど劇的な変化はきわめて稀と言えます。

参入へ向けた強みとリスクの徹底分析

ミャンマーでの通信事業参入に当たっては、マーケットの可能性や、新興国特有のリスク、当社通信事業の抱える強みなど、さまざまな要因を調査分析し、事前に十分な準備を行いました。

①［強み］長年培った通信事業ノウハウ

当社は、国内でさまざまな通信・IT関連事業を手がける一方、海外の新興国においても、20年以上前から、現地パートナー企業との協業による通信事業を展開してきました。こうした一連のノウハウは、ミャンマーの市場動向への洞察とともに、現地でビジネスを展開する上で、大きな強みとなります。

②［強み］強固なパートナーシップと ミャンマー国民への貢献

当社とMPTは1970年代半ば以来、MPT向け通信設備の納入など各種ビジネスを通じて強固な信頼関係を構築してきました。またKDDIとは、国内ケーブルテレビ事業会社（株）ジュピターテレコム（J:COM）などでタッグを組むな

出資構成

ど戦略的パートナーシップを形成しています。ミャンマー通信事業においても、MPTやKDDI、当社のそれぞれが“ミャンマー国民のために”という精神を共有し、最優先の判断基準として事業を推進しています。

③各種リスクへの対処

カントリーリスクに関しては、日本政府や世銀グループの支援を受け、各種投資保険へ加入するほか、税法などの法的規制リスクや本国送金リスクの回避を目的に、現地の税務当局や投資委員会に対し、事前に書面で確認を取得するなど、不確実性の除去にも努めています。契約交渉時も、MPTは政府機関であることから日本の関係各省や現地大使館と連携しつつ、官民一体となって交渉に臨みました。

こうして2014年7月、共同事業契約を調印。現在では計40名以上の社員を現地に派遣し、ハンズオンで共同事業を行っています。

新たな成長戦略

高速大容量通信への対応

MPTはミャンマーを代表する通信事業者であり、2017年3月末時点で、市場占有率、通信電波カバレージともに第1位を誇ります。一方、近年はテレノール（ノルウェー）、オーレドー（カタール）の外資2社が急速に追い上げ、熾烈なシェア争いが繰り広げられています。一部ベトナム資本の入った第4事業者の参入も控え、競争はさらに加速化する見込みです。何より、携帯普及率が100%を超える中、音声通話のみに頼った成長には限界があります。

そこで鍵を握るのが、高速大容量データ通信に対応した事業戦略です。ミャンマーでは現在、第4世代（4G）移動通信技術の導入が進み、モバイルインターネットの利用法も、SNSだけでなく、音楽や動画のストリーミングなど多様化しつつあります。こうした利用シーンの拡大は、そのまま通信料の伸びに直結し、多彩なコンテンツの提供によって、さらに大きな成長を可能にします。

2016年秋から、MPTブランドのスマートフォン販売を開始したのも、こうした戦略の一環です。一定量のデータ通信を無償サービスし、端末価格も低く設定。国内No.1であるMPTブランドの訴求力によって、スマートフォンの普及、インターネットの利用拡大を加速する狙いです。

モバイルマネー

先進国では、携帯電話料金は通常、後払いですが、ミャンマーの場合、ほとんどが前払い（プリペイド式）です。一方、銀行口座の保有が15%以下と一部の人に限られ、口座振替などができない状況は、広く社会にとって商行為の制約となり、人々の利便を大きく妨げています。

そこで当社が目指しているのが、アフリカなどで爆発的に普及している「モバイルマネー」の導入です。プリペイド式なので、携帯電話料金の支払いアカウントは常に「入

通信分野のグローバル展開

モンゴル
モビコム（モバイルキャリア）
パートナー：KDDI、Newcom LLC（現地投資会社）

マレーシア
マーチャントレード
（MVNO & 送金サービス）
パートナー：創業者

ミャンマー
MPT
（モバイル通信・基地局インフラ整備）
パートナー：MPT、KDDI

日本
T-GAIA（モバイル販売・代理店事業）

シンガポール
T-GAIA Asia Pacific Pte.Ltd.
（決済事業）

米国
Jitterbug（シニア向けMVNO）
パートナー：創業者、Charles River Ventures、Steelpoint Capital Partners

韓国
オムニテル（モバイル付加価値サービス）
パートナー：創業者

ロシア
エンフォルタ（無線ブロードバンド）
パートナー：欧州復興開発銀行、ペアリングポストクキャピタルパートナーズほか

ロシアン・タワーズ
（基地局インフラ建設・リース）
パートナー：創業者、UFG Private Equity、マッコーリー・ルネッサンス・インフラストラクチャー・ファンドほか

IXcellerate（データセンター）
パートナー：創業者、国際金融公社ほか

金」された状態にあります。このお金をほかの目的にも使えるようにすれば、簡易な「銀行口座」の誕生となります。この新たなインフラがもたらす恩恵は、計り知れません。

例えば、都会で出稼ぎする労働者から、地方で暮らす家族たちへの送金。また、「モバイル口座」を利用したキャッシュレスの支払の普及が進めば、現金に頼らず、大きな買い物ができるようになります。ミャンマー国民の経済的自立の支援や割賦販売を行うファイナンス事業、さらには顧客の行動パターンなど、携帯電話により収集できるビッグデータを活用した各種金融サービス（フィンテック）の可能性も広がってきます。

通信・IT事業や付加価値ビジネスの枠を超えて、金融インフラの構築、そしてその先へ。それは、社会の基盤や人々の暮らしをデザインできる、商社ならではのユニークな価値創造でもあります。

研修制度、現場指導の両輪の人材育成

4社で繰り広げられる熾烈な新規顧客獲得競争に勝ち抜くためには、販売員をはじめとした従業員の人材育成が必要不可欠です。当社では、MPT職員約8,000人の雇用を守りつつ、労働生産性および従業員の「人材資産」価値を高めていくため、さまざまな取り組みを行っています。

第一は、研修制度の充実です。英会話からパソコン講座、リーダーシップやチームビルディングに至るまで、180以上のプログラムを実施。受講者は年間のべ18,000人に上ります。研修プログラムの内容に関しても、当社がグループ会社に展開する企業内大学「住商ビジネスカレッジ（SBC）」をベースに、MPT側の意見も取り入れながら、現地のニーズに最適化された講座を提供しています。

第二は、現場での指導を絡めた業務遂行体制の構築です。幹部級の全役職に「正」「副」ポジションを設け、日本側・ミャンマー側から各1名ずつ配置しています。経営上のあらゆる意思決定局面で、対等なディスカッションおよび合意形成を前提とすることで、組織としての一体感を高める上で、大きな効果を発揮してきました。相互理解の姿勢も十分に醸成されつつあり、今後は、プロセスの簡素化や権限移譲を適宜進め、より機動的な運営を目指していく方針です。

当社のミャンマー通信事業には、いわば「日本側のノウハウを現地に移転する」使命があると考えています。単に利益を追求し、効率的に業務をこなすだけでなく、ビジネスの舵取りができる経営執行能力、そうした人材の育成能力をパートナーが獲得することで、双方ともに大きなリターンを得ることができるのです。

マテリアリティ解決のために

つい数年前まで、ミャンマーの人々の多くは、携帯端末を保有しておらず、電話の利用も、インターネットによる世界の情報へのアクセスも、限定的な状況でした。

ミャンマー通信事業の歴史

ミャンマー社会のダイナミックな変化は、携帯電話の普及と密接に結びついています。今やミャンマーでは、ほかの東南アジア諸国と同様、FacebookなどのSNSが世論形成に大きな役割を果たしています。そのSNS人口急増の背景にあるのが、携帯端末の爆発的な普及です。当社のビジネスは、こうして社会の変革を裏側から支えています。

また、MPTの基地局・光ファイバーネットワーク建設工事の多くを現地作業員で行うほか、販売員やオペレーターなど、地域社会における雇用創出の大きな一翼を担っています。さらに、現在数万店に及ぶ携帯ショップの多くは、生活用品を販売する昔ながらの小売店です。こうした個人事業主の家計の収入増も含めた現地の経済効果にも深く貢献しています。

携帯電話を活用した「快適で心躍る暮らしの基盤づくり」。未来の価値創造に欠かせない「多様なアクセスの構築」。そして、雇用の創出、周辺ビジネスへの波及効果による「地域と産業の発展への貢献」。住友の事業精神である「自利利他公私一如」の下、当社は事業活動を通じてマテリアリティ（▶P.10　住友商事グループのマテリアリティをご参照ください）を解決し、これからもミャンマーの人々とともに歩み続けることで、真の意味で持続的な成長を目指していきます。

事業の推進を会計面からサポート

長期出張を含めて約2年半の派遣期間に、Joint Operationにおける支払関連業務のフロー構築や規程・ルール策定、会計システムの導入を担当しました。現地でのオペレーションでは、ミャンマー国内の厳しい外貨規制や複雑な送金手続きのほか、米国の制裁下での外貨送金対応に苦労しました。しかし支払が止まると事業全体の遅れにつながりますので、毎日のように銀行や取引先と交渉して、受取可能な経由銀行を探して送金ルートを工夫したり支払通貨を変更したりすることで対応しました。このような問題解決を通じ、ミャンマー特有の制度や規制に対応したJoint Operationにおける支払関連業務フロー確立に貢献しました。

松原　遼子
メディア・生活関連経理部
（2017年1月までミャンマーに駐在）

特集2

社長×社外取締役対談

―持続的な成長に向けて、ガバナンスを充実させていく

当社は、中期経営計画BBBO2017において「経営改革の推進：ガバナンスおよび意思決定プロセスの見直し」を掲げています。当社の持続的成長に向けた経営改革の推進の中でも特に、取締役会の改革を中心テーマとして社長と社外取締役が対談しました。

取締役会の構成、社外取締役の役割とは

中村　当社で初めて社外取締役が選任されたのは、2013年6月の株主総会で、初めは社外取締役2名、社内取締役10名というところからスタートしました。

それ以前から、執行と監督の分離を図るにはどうするのが良いかという点も考えながら、取締役会の構成については議論を重ねてきました。異なる分野でさまざまな経験を有する方々に社外取締役に就任いただくのが良いのではないか、徐々に社外取締役の人数を増やすのが良いのではないかということを議論してきた結果として現在の形があり、今も理想の姿を追い求めているところです。

田中　私は2015年6月の株主総会で選任されて以降、当社の取締役を務めています。

当社で社外取締役が選任されるようになって3年目に選任されたことを再認識して新鮮な気持ちになりました。私の就任直後も、「取締役会をもっと活性化しよう」という議論が活発になされ、スピード感をもって色々なことを変えてきたことを思い出しました。例えば、取締役会での案件説明の仕方についても、どんどん良い方向に変化していることを実感しています。

江原　私は2016年6月の株主総会で選任されました。以来、既に、当社の取締役会がスピード感をもって進化しているのを感じています。こうした中、私は常々、社外取締役

取締役数推移

代表取締役
社長執行役員 CEO
中村 邦晴

社外取締役（独立役員）
江原 伸好

社外取締役（独立役員）
田中 弥生

としていかに当社の持続的な成長に貢献できるか考えていますが、期待されている役割の一つは、執行側の皆さんが指摘しないことをあえて指摘し、注意を喚起することだろうと思います。

私ども社外取締役には、社内取締役の皆さんが既に指摘の必要を感じ得ない点についても率直に指摘できる、言わば特権があります。その指摘こそが、結局は当社を守ることにつながると考えるからです。

中村　社内取締役は、執行の最高意思決定機関である経営会議で既に活発に議論を尽くしているので、取締役会では社外の方の知見を活かせるような論点設定が必要ではないかという問題意識を背景として、取締役会の在り方を進化させてきたのが今までの経緯です。2017年度に社内取締役を減員することとしたのも、そうした問題意識に基づく取り組みの一つです。

田中　日本企業全般に通じることかもしれませんが、執行側がボトムアップで合意形成をして案をまとめていく過程で、社内のさまざまな部署を慮った結果として、大事な点が指摘されないことが万一あれば、大きなリスクを見落とすことにつながりかねません。そうしたことを防ぐために、「外部の目」が必要なのでしょう。

取締役会を進化させ続ける。異なる分野の経験、知見を当社の持続的成長に活かす。

社外取締役がより実質的に役割を果たすには

江原　取締役会において、実質的で率直な議論を実現するために、付議基準の見直しなど運営面での工夫は始まっていますが、議題設定や時間配分にはさらなる工夫が可能だと感じています。この工夫こそが、議論の内容を充実したものにできるかどうかを大きく左右すると言えるでしょう。

田中　会社法上取締役会で決議が必要な事項の中には、若干形式的なものもあるように感じますので、手続きに則って粛々と進めるものと、注力して議論すべきものの時間配分を検討した方が良いのではと思っています。

中村　そうした問題意識も踏まえて、取締役会でより実質的な議論をするために、基本戦略の策定に関する取締役会への報告の機会を以前よりもだいぶ増やしました。

例えば、2018年度から始まる新中期経営計画については、策定方針につき既に何度か取締役会で議論がなされていますし、今後も進捗報告の機会を設ける予定にしてい

ます。取締役会だけでは時間が足りませんので、取締役会が終了した後のオフサイトでも社外取締役の皆さんと一緒に議論し、執行側でさらに中身を練っていくというプロセスを繰り返しており、より実質的な議論ができるようになってきているのではないかと考えています。

江原　個別案件の審議については、執行側で侃々諤々と議論されたものを、社外取締役が同じような観点から二重に議論しても、限定的な貢献しかできないのではないかと感じます。社外取締役として、どのようなポイントを議論すべきか、アジェンダの設定をより洗練させていくことが必要だと考えています。

　また現在は、これらの案件については、担当者から丁寧な事前説明を受けており、毎回の議論に備えることができています。ただ、その際の資料や説明の中には、もう少し工夫が施されるとさらに良くなると思うことがあります。

田中　分かりにくい説明の背景には、社内の他部署のさまざまな関係者との調整の結果、論点を詰め込み過ぎていることもあるのではないでしょうか。

江原　我々社外取締役は、株主をはじめとする社外のステークホルダーを代表しています。我々が的確に理解できるよう、説明していただくことが必要だろうと感じます。

中村　取締役会での個別案件審議においては、より理解しやすい説明を行うよう、執行側に再度徹底させるようにします。例えば、従来から説明資料に記載している各組織の基本戦略におけるその案件の位置付けに加え、社会的意義および経営理念・マテリアリティとの関係性について説明し、案件の実施意義をより明確に伝えることを徹底させます。そして、取締役会では、個別案件の基本戦略との関係性や、全社や部門のポートフォリオにおける位置付けに関するより深みのある議論がなされるように、執行側で準備します。

江原　マテリアリティを中心に個別案件の意義を捉えることができれば、ESGに関する外部からの関心に対しても、当社の幅広い事業領域で行っているさまざまな取り組みの現状や、今後の可能性を説明していくことが可能になりますね。

中村　先ほど田中さんがおっしゃった、社内の他部署のさまざまな関係者に配慮するという点に関しては、私も問題意識を持っています。

　自分自身のことを振り返ると、住友商事というフィールドで、自分のやりたいこと、「面白い」と思えることを自由にやらせてもらってきたという思いがあります。社員の皆にも、周囲を気にし過ぎることなく、自分自身の仕事に夢を持って、「仕事は面白い」と感じてもらいたいと心から思っていますし、常にそうしたメッセージを発信するよう今後も意識していきます。

田中　私は、当社の全女性管理職と座談会を行いました。1回に7～8名の参加者を募って、計14回ほどでしたでしょうか、皆さんとても率直に本音を語ってくださいました。自分自身が仕事に打ち込んで、仕事を仕上げていくことが楽しくて仕方ないという職人肌のコメントも多くあり、社長と同じ気持ちで皆さん頑張っているなと感じています。

　こうした座談会のおかげで、私も当社の文化に対する理解が深まりましたし、女性の活躍という点にとどまらず、ダイバーシティ経営がどうあるべきかを考えるきっかけにもなり、大変有意義でした。主管者会議*で座談会の内容を発表する機会もいただき、当社内での議論のきっかけも作れたのかなと感じており、社外取締役の会社への関わり方、貢献の仕方として、こういうこともできるのだなというのを発見したようにも感じています。

より実質的で深みのある議論をするための工夫を凝らし続ける。

* 当社の国内外の主管者が一堂に会し、当社グループの経営に関するテーマにつき、情報共有・意見交換を行う。1年に1度、終日開催される。

中村　田中さんの発表は、当社の女性活躍推進について、制度はそれなりに充実している一方で、運用面に課題があるというお話でしたね。発表をいただいたこともあり、制度が機能するように魂を込めた運用をすべく、認識を新たにして取り組んでいるところです。

社員とも直接議論、一方で株主をはじめとするステークホルダーの代表としての緊張感を保つ。

これからの取締役会について

江原　当社では、社外取締役への情報共有も非常にオープンになされていると感じます。また、我々社外取締役の指摘に、「即実行」の精神で対応いただくことが多く、スピードを感じます。先ほどの社長のお話にもありましたように、今後、個別案件審議の事前説明に工夫がなされるというのもその良い例です。改善の余地もまだまだあるものの、それは言い換えれば「どんどん良くなる」ということでもあります。取締役会を「良くしよう、進化させよう」という皆さんの意気込みが日々実感できるので、今後のさらなる進化が楽しみで、ワクワクしています。

田中　情報を共有して課題に一緒に取り組むに当たっては、会社にとってネガティブなインパクトをもたらしかねない情報こそ、我々社外取締役に素早く共有されるべきだと感じています。また、社内との一定の緊張感を忘れずに取り組んでいくことも必要でしょう。我々社外取締役には、「当社の人」になってしまうことなく、株主の目、消費者の目、社外のステークホルダーの目を持つことが期待されているということを忘れずに取り組んでいきます。

中村　今日は率直なご意見をいただき、ありがとうございました。今後も皆さんと議論しながら理想の取締役会、理想のガバナンスを追い求めていきたいと考えています。当社の持続的な成長という共通の目標に向かって社外取締役の皆さんと一定の緊張感を保ちつつ、今後も活発に議論を交わしていきたいと考えていますので、引き続きよろしくお願いいたします。