

# 槍田松瑩新会長に聞く

## 新貿易立国、世界とともに

### Pioneering a New Frontier of Global Trade

— 5月31日の通常総会において、第10代日本貿易会会長に就任されましたが、現在の心境をお聞かせください。

日本貿易会は1947年に設立された伝統ある公益法人で、その会長職をお引き受けすることは大変光栄なことと思っています。

実は、私は本会の第3代会長を務めた三井物産元会長の水上達三さんの秘書をした経験があり、本会のさまざまな活動に秘書として関与させていただいたことをよく覚えています。もう、20年以上も前の話ですが…。ですから、今回、お話を頂いた時には不思議なご縁を感じましたね。

— 前任の勝俣会長は「未来をひらき、世界を結ぶ」というキャッチフレーズを掲げられましたが、槍田会長が新たに掲げられた「新貿易立国、世界とともに」にはどのような意味が込められていますか？

水上さんが本会の会長であった時、「貿易立国」と「自由貿易」の精神を常に思考の根底に置いていたことを覚えています。輸出入の均衡的發展と経済協力を通じて、お国のため、そして世界經濟の發展のために貢献していこうじゃないか、という高い志をお持ちでした。

商社の原点とも言うべきこの考えに加え、さらにその後の世界經濟の發展で重要性の増した「ヒト、モノ、カネ、情報の相互交流の強化を

通じて、世界とともに我が国も發展していこう」という理念を、「新貿易立国、世界とともに」という言葉に込めました。本会の活動を通じて、貿易商社の持つ力を見つめ直し、その上で、われわれが創造できる価値は何か、そして、日本のために何ができるのか、といった基本的なことを原点から考え直したいと思っています。

世界經濟のグローバル化は進展し続けていますが、その中で日本企業が考えるべきことは、「海外で利益を出し、日本で法人税を払えばよいだろう」というようなものではないと思います。世界で尊敬される会社はどういう貢献を果たす



べきかをしっかり考え、「新貿易立国」の「新」の部分深く掘り下げていくことが重要だと思います。単純な貿易実務だけをしているのでは、取引先が直接、貿易活動を行うようになるのは当然のことだと思います。「新」を付加することが貿易業界にとって非常に重要なことだと思います。

先ほど申し上げた水上さんは、いつも「日本のために何ができるか?」、「日本経済のためには何をすべきか?」と、「立国」という発想・視点から世の中を見ていました。世の中の大きな流れを考えることはとても大切だと思います。その中で、「商社はここが担える」とか、「この部分は商社が実行できる」という分野を明らかにして、それに挑戦していくべきだと思いますね。

従来型の、“From Japan、To Japan”（日本からの輸出、日本への輸入）という発想だけではなく、もう少し広く物事を見ていき、その中で、商社の進むべき道筋やフロンティアが見えてくれば良いなと思っています。

例えば、BOP (Base Of the economic Pyramid) と呼ばれる社会経済層のように、世の中にはまだ技術進歩や経済発展の恩恵を享受できていない人々がたくさんいます。そのような人たちは大きな購買力こそ持っていませんが、必要とされる製品・サービス群は確かに存在します。現在の商社はBOP層とのビジネス創出が不得手ということも理解していますが、とにかく地場の目線に立って、そこに住む人たちのために「何かやろう」、「何かやれるはず」という高い志を持って、実際に動き、汗を流してみることで商社としてできることもおのずと見えてくるのではないかと思います。

## — 貿易業界を取り巻く現在の経済環境をどのようにとらえていますか？

他の業界も同様かもしれませんが、特に貿易業界は日本にありながらもグローバルな経済インパクトを強く受ける業界です。新興国経済の好調さ、欧州、米国の不安要素等々、いろいろ混在していますが、地域ごとに好不調があるのは当然のことで、いたずらに悲観的にならず、冷静に判断し、やるべきことを着実にやっていくことが大切だと思います。

世界経済の回復次第では保護主義的な動きが台頭する懸念もありますが、何より世界全体の動きを広く俯瞰し、自由貿易と国際協調を通じて現在の難局を乗り越えていこうと、大きく、前向きに考えることが重要だと思います。

世界経済のメインプレイヤーにも変化が表れ、既に目覚ましい経済発展を遂げている中国やインドはもちろん、ワールドカップが開催されている南アフリカ、南米で初めてのオリンピック・ホスト国となるブラジルなども今後ますますの発展が見込まれ、世界経済の中でその存在感を一層増していくことでしょう。ある意味、「地軸の変化」とも言うべきパラダイムシフトが今後さらに進展していくのではないのでしょうか。これからの世の中はこのような変化が常態化するととらえるべきでしょうね。

## — そういう「常態化する変化」の中で日本はどのようにすればよいのでしょうか？日本だけが世界から取り残されていくのでは、と懸念する声も上がっていますが。

社会のハイブリッド化を進めることが重要だと思います。現在の日本の「内向き」志向を打破することです。 「外に打って出る」ことを怖がる傾向が強くなっていて、それが活力の低下

につながっているのではないかと思います。もちろん、日本での生活が快適になり、満ち足りたとか、日本が一番住みやすいと考える人が増えたとか、根拠となる社会変化があり、日本が、ある一定の成熟したステージに来ていることも事実でしょうが、活力低下の要因の1つは、本当の意味でのグローバルな人的交流が足りないからではないかと考えています。

多民族による複合国家という意味合いの薄い日本では、あうんの呼吸でやれることも多く、それはそれで大変楽なことですが、同時に社会の緊張感が薄れて活力が低下するという側面があることもまた事実です。海外からたくさん人が入り、そして日本からもたくさん人が出て行くような開かれた社会にすることが必要だと思います。そうした人的交流を通じて、新しい刺激が生まれ、新しいアイデア、技術、ビジネスなどが生み出されていくのだと思います。また、日本は世界に誇れる良いものをたくさん持っているのですから、国際社会の中でもっと日本の存在感やアピール力を強めていくべきだと思います。それは外国にとっても役立つことですし、そのための活動をリードしていくのもわれわれ貿易業界の務めであると思いますね。

### — どのような政策提言をしていきたいとお考えですか？

本会が他の団体と異なる点は、海外での事業活動の比重が大きいということでしょう。その意味では、海外の視点から日本を見て政策を立案し提言していきたいですね。本会の提言の中心的要素となっているWTOを基軸とする自由貿易体制の維持・拡大、WTOを補完する二国間・地域間のFTA・EPAの締結促進に加え、今後の経済協力の在り方や、新しいグロー

バルな枠組み、ルールづくり等についてもより積極的に提言をしていければと考えています。

海外で大きなニーズがあり、また日本が貢献することが可能な分野の例として、鉄道、発電、上下水道などのインフラプロジェクトや、環境対策としての原子力発電、高効率石炭火力発電等があると思います。このような海外の大規模インフラ整備に日本が積極的かつ主体的に参加するためにはどうすればよいのか。官民連携の強化、オール・ジャパン体制の構築や、システム輸出とかといった言葉を最近よく耳にしますが、これらを掛け声倒れにしないためには具体的に何をどうすればよいのか、ぜひ今後しっかりと掘り下げていきたいと思っています。

例えば官民連携については、現地での草の根レベルの活動等を含め、以前と比べてかなり改善されているとは思いますが、肝心の日本企業の国際的な競争力が低いのでは話になりませんから、日本の国際競争力に資する政策として、法人税の引き下げやイノベーションを強化する制度の導入等の施策も提言していきたいですね。その際、経済というものは、需要側、供給側に分かれて存在するものではなく、相互に連動して発展していくものだという正しい認識に立って、具体的な政策提言を行うことが重要だと考えています。

また、大規模な海外プロジェクトを日本が推進していく上で、ODAというのは特に重要だと思います。わが国のODAを、いわゆる「顔の見える経済協力」にするためにはどうすればよいのか、その在り方を再考し、新しい手法を考案して、多国間にまたがる広域社会インフラの整備などについても研究・提言に取り組んでいきたいと思っています。

ODAの規模の縮小が国際社会における日本

の影響力の低下につながるという意見もよく聞きますが、確かにその側面は否定できないと思います。ODAを通じての影響力といっても、日本の都合を他国に押し付けるという意味ではなく、他国にとって役立つことがまだまだ日本にはたくさんあり、ODAを通じて、それをきちんとやれる、やるんだ、という強い意思を内外に明確に発信していくということだと考えています。

私は、日本の伝統、文化、価値観は世界に誇れる大変立派なものだと思っています。例えば、きちんとしたものを作ろうというモノ作りの精神や、約束は必ず守り、時間にも正確に等々ビジネス上の基本的な心構えに対する日本人の姿勢は他国の人々が事業を推進する上でも大変重要な普遍的価値を持っていると思います。ODAを通じてそのような普遍的価値を世界に広げていければという思いも持っています。

また、本年は、わが国がアジア太平洋経済協力（APEC）議長国でもあり、アジア太平洋地域規模の自由貿易圏構想や北東アジアでの協定締結の推進などを、日本がリードオフしていく年になればと思っています。広域インフラ整備や域内金融協力といった、アジアの成長を共に享受できるための仕組みづくりの早期実現に官民が一緒になって取り組んでいくことは大変重要かつ、やりがいのあることだと思います。

政府への要望・提言だけでなく、他の経済団体、業界団体とも緊密に連携し、本会の発想力や構想力をより多面的、重層的なものにしたいという思いもあります。日本の製造業が抱える悩みや課題について、貿易業界の視点を取り入れ、産業横断的な発想で日本の総合戦略としてとらえ、その中で貿易業界の果たせる役

割を考えるというようなイメージです。

### — 経済発展と環境の両立についてどのように思われますか？

人間社会やわれわれのライフスタイルは、経済発展とともにエネルギー多消費型に変化してきましたが、もとより地球上の資源は有限ですから、より多くの人々が、「大切にに使わせてもらおう」、「なるべくエネルギー効率の良い生活をしていこう」と考え、これを実践する社会にしていくことが重要だと思います。

産業界としては、自分の本業でのエネルギー効率を高めることはもちろん、一般の人々がエネルギーを節約して生活することに資する技術や製品を提供することにも積極的に取り組んでいかなければならないと考えています。

また、地域特性を織り込んだエネルギー効率化の推進も重要だと思います。例えば、世界には石炭しかないという地域もありますが、そのような地域では、時に代替エネルギー源の導入が有効性に欠けるケースもあり得るということを認識する必要があります。所与のエネルギー源である石炭を有効に使うという前提で何ができるかを考えることが必要です。そこから、地域特性を考慮に入れた実効性のあるイノベーションが生まれ、経済発展と環境保全の両立が実現できるのだと思います。

### — 商社の強みはどのようなところにあるとお考えですか？

一言でいえば、フレキシビリティだと思います。活動の場という意味でも、事業内容という意味でも、フレキシビリティこそが商社の強みであり、生業であると承知しています。極論すれば、商社はどこで何をするかといった点において、仕



事に対する自由度が極めて高い業種だといえます。世の中の変化にスピーディーに対応できることが商社の強みですね。過去、何度も商社の危機は喧伝けんでんされましたが、その都度、商社は自らの殻を破り新しいビジネスモデルを創り出してきました。

振り返ると、メーカー自身が貿易業務を行うようになり、商社の仕事が減った時代もありました。最初は商社も総代理権などの権利だけを主張しましたが、対価に比し、提供する機能が十分ではなかった分野があったことも事実でしょう。商社が変身を遂げることができたのは、「自分を守らない」、すなわち既得権益や既存の枠組みに拘泥しないという強い意志のもとで新しいことにどんどん挑戦していった結果であるにとらえています。

### — 日本の産業構造の中で、商社に期待されていることは何だと思われますか？

恐らく商社への期待の1つに、ある市場で、

どういうモノ・サービスが必要とされているかを探り出し、そのための最初のきっかけづくりをするということがあると思います。これは、市場調査というような洗練されたものではなく、現場を歩き回り、現地の人と飲み、食べ、語り合い、悩みを聞いたり、夢を話してもらったりするうちに、ほんやりと「ああ、このあたりのことが不足しているのかなあ」と気づき始め、それを徐々に具体化させ対策を立てていく、そういった機能じゃないでしょうか。かなりアナログの世界ですね。

例えば、メーカーの人たちであれば、自社製品というある種の限定性の中で仕事をされている部分もあり、未知の市場があってもなかなか気軽に足を踏み入れられないのではないかと思います。他方、商社は関与できる事業分野が非常に広いので、とにかく「何かあるのではないか？」という漠然とした直感からでも実際に出張して、その未知の市場に入っていくことができる非常にチャレンジングでやりがいのある仕事だと思いますね。

### — 挑戦を続ける商社にとって、これから発揮していくべき機能・役割は何ですか？

最近よく聞く言葉に「アジアの成長を取り込む」というのがありますが、これはなかなか難しいことだと思います。From Japan、To Japan の視点からの仕事だけでは到底成し遂げることはできないでしょうし、本当の意味で、現地でインサイダーとなり、現地のニーズを探し求め、その国とその国に住む人々のためになることに「本気で汗をかく」取り組みをしていかなければいけないと思います。「日本から売れそうだから少しやってみよう」というのではなく、その国でわき上がってくるニーズを拾い上げるようにしないと。

経済発展する国の本当のニーズは何なのか、その国の発展状況に応じたニーズ、その国の人々たちにとって本当に必要なこと、求められていることは何なのか、そういったことをよく考えれば、とにかく「何かやれる」ことが出てくるのが商社だと思います。日本からやれることがなくても、その国で必要なら、どっぷりと地場に漬かって挑戦するくらいの覚悟と情熱が必要だと思います。

その国の人々と同じ目線で考え行動し、悩みもがくうちに、商社が貢献できることが浮かび上がるはずです。それぞれの国や地域、人種、宗教、文化等に根差し、そこで実際に生活する人たちの固有の価値観や幸せといったものに十分配慮しながら物事を進めていくことが大切だと思いますし、それが、世界のため、ひいては日本のためになることだと信じています。われわれ貿易業界は、日本の先兵として、持ち前の進取の気性と構想力を持って、積極果敢に外へ打って出て行く、そういう時代が来ているのだとあらためて思いますね。

#### — 商社の人材育成について、考えをお聞かせください。

商社にとって、人材は最大の資産であり、その人材に最も必要な資質は「変化対応力」だと思います。変化を嫌うのではなく、変化を歓迎し、しっかり対応していける人材ですね。常態化する経営環境の変化を適時的確に読み、価値創造を続けていける人材です。

そういう人材には、当然、旺盛な好奇心やチャレンジング・スピリットが不可欠ですが、同時に、高い倫理観や志も持っていなければなりません。そのような人材は周囲の人々にも良い影響を与え、組織全体が活性化していきます。

私はよくグローバル化の進展と企業の人材育成の関係について考えるのですが、非常に重要な役割を持つのは現地オフィスの従業員だと思っています。現地のニーズを掘り起こせるのは、やはり、その国の人々です。日本企業に勤めている現地採用の社員が、自分の会社のことをよく理解し、「この国では、うちの会社はこういうことができる」と考え出せるようになることが大切だと思います。各国にそういう発想ができる社員をたくさん養成することです。「その国の人」が一番大事です。

同時に、海外で活躍できる日本人を多く育成することも大切です。海外との人的交流を活性化させ、多面的な経済活動を行い、相互理解を促進させることを地道に長期間にわたって継続することで、良い人材が内外で育っていくと思います。

#### — 槍田会長は広報担当役員も経験されて社長になられましたが、広報ということについて、どのようなお考えをお持ちですか？

企業経営において、広報活動は非常に重要だと思います。日本企業の間で、「トップが自ら進んで、自分の言葉で経営メッセージを発する」という流れが出てきたのは2000年ごろからだと思います。IR活動も、そのころからトップが自ら説明するという動きになってきたのではないのでしょうか。

組織体はさまざまな側面で世の中と接していますが、広報を通じたかわりは直接利害関係のない方々とも接していくという点に特徴があると思います。組織の中には、下から上に世の中の変化を伝達するパイプがあり、それが詰まると世間知らずの組織体が生まれます。世間知らずで経営できるほど世の中は甘くありませんか

ら、双方向の広報活動を通じて自分の組織と比較的距離のある方々ともコミュニケーションを取り、客観的視点や尺度を組織に取り入れていくことは非常に重要だと思います。

— 今までの商社での経験で最も印象に残っていることは何ですか？

30代のころに最初の海外駐在でロンドンに赴任しましたが、思い出に残っているのは、その時のアフリカへの出張ですね。当時、アンゴラで建設機械を売り、代金を回収しに行ったのですが、内戦時で治安は悪く、テレックスはめったにつながらず、たまたま一瞬つながった時は、「私は生きている」の一言を伝えたものです。

しかし、不思議に恐怖感は感じませんでした。あることを達成しようという燃える情熱や気概のようなものがあつたのでしょう。ほかにもザンビアの地方通信施設用発電装置を売った時は、英国のメーカーとアイルランドの工事会社と組むなど、日本と全く関係のないビジネスもやりました。そのころはチャレンジ精神をかき立てられる毎日で、1度も行ったことのない国に入るときのワクワクした気分は忘れられないですね。

若いうちから比較的大きな仕事を任せてもらえることも商社の特徴・魅力ではないかと今でも思います。

— 座右の銘は何ですか？

好きな言葉は「初心」です。新しい役目を担う時には、いつも「襟を正して、初心に帰り、謙虚に任に当たるべし」と自分自身に言い聞かせています。会社の新入社員に対しても「今の気持ちを紙に書いて、時々それを取り出して読み直してみなさい」と言っていますし、新任役員にも「紙に書いて」とまでは言いませんが、



同じようなことを話しています。日本貿易会の会長となる私も実践しないとイケませんね。人間というものは慣れが出てくると、どうしても惰性に走ってしまうものです。折に触れ、初心に帰ることは本当に大切だと思います。

三井物産では新入社員全員に社有林で植樹をしてもらっています。そういう場でも、このことを話し、長い会社生活で決して入社した時の気持ちを忘れないようにと、植樹した木の前でじっくり思いに浸ってもらっています。

— ご趣味は何ですか？

ちょっと変わっているのですが、ダイビングが大好きで、もう十数年いろいろな海に潜っています。わが家では妻も娘2人も海に潜るので、休日はファミリー・ダイビングを楽しんでいます。日本国内でもいろいろな海に潜りましたが、メキシコ、パラオ、フィリピンなど海外へも行きました。地上にいると人間が地球で最も強い存

在だと不遜な気持ちになりがちですが、海に入るとまるで主客転倒で、人間が海の中に居させてもらっているような感じになり、大変面白い時間が過ごせます。

ほかには、ゴルフ、テニス、それと若い人とお酒を飲むことですね。若い人と話をすると元気がもらえ、リフレッシュされます。これから先の長い時間軸を持っている人たちは伸び伸びし

ていますね。食べることも好きなのですが、私はB級・C級グルメで、安くておいしい穴場のお店を紹介してもらおうと必ず足を運んでいます。

— 本日は大変ありがとうございました。今後のご活躍を期待しております。

(聞き手：広報グループ部長 西川裕治

P83に槍田新会長のご略歴掲載) 

## インタビューの要点

### 現在の心境：

- ・ 日本貿易会3代目会長・水上達三さんとの不思議な縁

### 新キャッチフレーズ：

- ・ 水上達三さんの貿易立国・自由貿易の精神を深掘りし、目指すは「新貿易立国」

### 業界を取り巻く環境：

- ・ 商社を取り巻く「地軸変化の常態化」

### 日本の課題：

- ・ グローバルな人材交流による「社会のハイブリッド化」
- ・ 「内向きニッポン」の打破

### 提言・要望活動：

- ・ 提言活動に活かすべき海外からの視点
- ・ 官民連携で進める海外の大型インフラ整備
- ・ 国際競争力の強化
- ・ 日本の普遍的価値を付加した顔の見えるODAの推進

### 成長と環境：

- ・ 省エネルギー・高効率社会の実現に向けた取り組み
- ・ 地域特性を考慮した実効性あるイノベーションで経済と環境の両立

### 商社の強み：

- ・ フレキシビリティとスピードで新たなビジネス・フロンティアに挑戦

### 商社への期待：

- ・ 直感を活かし、ビジネスの最初のきっかけづくりと未知へのチャレンジ

### 商社の機能：

- ・ 徹底した現地主義、現場主義が商社の機能

### 商社の人材：

- ・ 「商社人」に求められる「変化対応力」と高い「倫理観」、「志」
- ・ 海外で活躍できる日本人社員と現地社員の養成強化

### 企業と広報：

- ・ 企業経営に重要な役割を持つ広報活動

### 商社の魅力：

- ・ 「私はまだ生きている」と本部にテレックス連絡
- ・ 未知の世界に踏み込む時のワクワク感
- ・ 若くても大きな仕事を任される商社の魅力

### 座右の銘：

- ・ 「初心」忘るべからず（紙に書いて読み返せ）

### 趣味：

- ・ ダイビングで知る「海の中では人は脇役」
- ・ 若者とB級グルメを囲む一杯でリフレッシュ