

小林栄三新会長に聞く

つなぐ世界、むすぶ心 ～新たな英知で世界に貢献～

Uniting the World through a Shared Vision

—第11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。

1947年に設立された伝統のある団体ですので、その会長をお引き受けすることは大変名誉なことと感じています。

当会には理事、副会長、顧問として10年以上も関わっていますので、その経験を活かし、会長としていろいろなことを実行してい

きたいと今から大変楽しみにしています。

また、私は日本経済団体連合会、経済同友会、日本商工会議所などの経済団体にも関与していますので、公益に資する提言や活動で、組織の方針に合致するものについては、積極的に連携、協力していき、財界として強い力で社会にアピールしていきたいですね。さらに、外国の在日商工会議所や二国間友好団体などと共同活動を展開することも、考えてみたいと思います。



—日本貿易会の歴代会長は活動方針を分かりやすいキャッチフレーズにしています。小林会長は「つなぐ世界、むすぶ心 ～新たな英知で世界に貢献～」と定められましたが、この言葉に込められた意味はどのようなものでしょうか？

国土が狭く、天然資源に乏しい日本は、世界から孤立して生きていける国ではありません。国を開き、世界とつながり、「共生」をより一層進めていくことが重要です。ここで忘れてはならないのは、世界の経済活動は人間が行っているものだということです。特に最近、単なるモノの輸出入にとどまらず、海外に投資して現地で生産・販売活動をすることも増えてきました。そこには、人と人の出会いがあり、心と心のむすびつきがあるの



です。そこで、当会は、世界と日本をつなぐ役割を果たし、人々の心と心をむすびつけていくのだという気持ちを込めて、このキャッチフレーズを定めました。

また、サブタイトルとして「新たな英知で世界に貢献」と付け加えました。日本における商社の起源は、江戸末期に坂本竜馬が設立した亀山社中にさかのぼるといわれています。以来、150年近くを経た現在でも商社という業態が存在し、さまざまな活動をダイナミックに展開しているのは、商社が関わることによって商流に大きな付加価値を提供し続けてきたからに他なりません。その付加価値を生む原動力は何かという、世界中で活躍してきた商社パーソン一人一人の英知、知恵であり、その英知をベースに商社は常に前進を続け、形を変えながら時代をリードし、世界に貢献し続けてきたのです。サブタイトルは、このような商社の永遠の使命をあらためて明示したものです。

—日本貿易会ではどのような活動に力を入れていきたいですか？

当会の活動は、政策の提言、政府等との意見交換、対外経済交流の推進、貿易や投資に

関する情報収集と調査研究、講演会やセミナーの開催、NPO法人「国際社会貢献センター」の支援を通じた社会貢献など極めて多岐にわたっています。

その中で、特に力を入れていきたい活動は政策提言です。経済のグローバル化、ボーダーレス化が進行し続ける中であって、日本が国際競争で後れを取らないようにするためには、どのような政策を取っていくべきなのか。商社の英知と世界中から集めた情報を基に、具体的な制度、枠組みやルール作りなどについて、政府や関係諸機関に対して積極的に提言していきたいと思えます。

一例を挙げれば、商社が大いに力を発揮できるインフラ輸出などについては、世界のインフラ整備に日本企業が参画しその地で貢献していけるよう、ファイナンスを中心とした国としての支援体制をしっかりとつくり、官民が連携して推進していくことが重要です。当会の特色を活かし、海外からの視点も含めて、情報収集や調査、提言に取り組みたいと考えています。

それと並行して、グローバル人材の育成についても、できる限りの活動をしていきたいですね。商社ならではのヒトづくり、具体的には、異文化に対する受容力に富んだ人材や、国境をまたぐ新しいビジネスを企画できるような柔軟な発想力を持つ人材を育成していくことに、当会として力を尽くしていきたいと思っています。文部科学省が推進している留学支援プログラムなどは当会の目指す方向と一致していますので、積極的に協力していければと思います。

—現在の世界をどのように捉えていますか？

2008年のいわゆる「リーマン・ショック」から5年以上がたち、これまで世界経済をけ

ん引してきた先進国経済の低成長が定着している感があります。その中にあって、力強い経済成長を背景に新興国の存在感が増してきていますね。経済力の背景となる人口の趨勢を見ても、米国以外の先進国では総じて停滞あるいは減少に向かうのに対して、アジアやアフリカでは今後も増加が見込まれています。

—これから世界はどうなっていくのでしょうか？

国際政治学者イアン・ブレマー氏が「Gゼロ」と表すように、世界はリーダー役不在の状態にあるといえますね。強力なリーダーシップを発揮してきた米国は内政重視へかじを切り、欧州は政府債務の問題で外のことに構う余裕がないというのが実情でしょう。これに対して、中国やロシアといった新興国が政治的にも発言力を強めていて、他方では、ウクライナや中東では、情勢は刻一刻と変化しています。このように、世界情勢は非常に複雑なものとなってきています。

そうした中で、あえて今世紀全体を見通せば、最初の50年の経済活動は米国、中国、アジアが中心となった展開になるでしょう。しかし、後半の50年はかなりの確率でアフリカが大きな存在になると思っています。日本はアジアの一員ですから、アジアとの付き合いについては経験もあり、比較的慣れているでしょうが、アフリカではそうはいきません。ですから、日本は長期的なアフリカとの連携方法をしっかり考えないといけません。アフリカ各国と今からしっかりとコミュニケーションを取って、文化、歴史、経済活動などについて、相互理解を深めていくことが必要ですね。21世紀の後半に訪れるであろう「アフリカの時代」に向けて、準備を急ぐ時期に来ていると思います。

—そういう潮流の中で、海外展開を進める日本企業にとって重要なことは何でしょうか？

古い世界の常識に縛られない柔軟な発想を持ち、状況を的確に判断して将来を展望することです。そして、実際に海外でビジネス活動を行うときには、相手国の政治・経済情勢だけでなく、歴史や宗教などもしっかりと学び、その国の価値観に配慮した付き合い方を心掛けることが肝要だと思います。

その他、リーダー不在の世界情勢を考えれば、日本は特定少数の国に頼るばかりではなく、さまざまな国々との交流を深めるべきです。民間企業も、いろいろな国の政治・経済のリーダーと関係を構築していくことが重要になると思います。

—世界の中で日本の強みは何でしょうか？日本はこれからどのようなことに力を入れていくべきでしょうか？

日本の強みは、「極めて質の高い生活を実現できる力」だと思います。キーワードを挙げると、安心、安全、清潔、便利、快適などであり、これらがいわゆる「日本ブランド」を形作り、海外において日本製品が高い信頼を勝ち取る原動力となってきました。さらに最近では、訪日観光客の増加や日本食ブームという形で、サービス分野でも「日本ブランド」の価値を活用したビジネスが拡大してきています。

そして、このような「日本ブランド」は、世界最高水準の技術力と人材によって支えられています。そのため、日本はこれからも、技術力を強化するとともに、複雑さを増す世界に対して、柔軟な発想を持つ若い人材を育成していかなくてはなりません。国レベルでそういう意識を持てば、日本は、優秀な人材が質・量共に豊富な、素晴らしい国になると

思います。

—日本の課題や問題点は何でしょうか？ どう対応していけばいいのでしょうか？

日本の課題として、2点、指摘したいと思います。

1点目ですが、日本は欧米と比べ、国家でも企業でも部分最適を追求する傾向が強いと感じています。そのために、全体最適が犠牲になることも多く、これは直していく必要があると思いますね。常に全体最適を思い描いていないと、欧米流の非常にダイナミックな競争の中では後塵を拝することになりますから。

海水淡水化プロジェクトなどはいいい例で、薄膜の技術といった個々のキーコンポーネントでは日本は世界最高水準にあります。全体プロジェクトのとりまとめとなると、なかなか勝てない。全体の中のほんの一部で勝っても、やはり限界があります。キーコンポーネントをコアにして、いろいろな知恵を集めて全体を押さえることができれば、日本の国益にもなると思います。

何も、自分一人だけで頑張っ全部やろうとしなくても、自社の弱いところは他社に補ってもらい、そういうアライアンスを組んで全体最適を目指していくことができればよいのです。こうした、「部分最適から全体最適へ」が、21世紀のキーコンセプトになると思いますよ。

次に2点目は少子高齢化への対応です。2050年には総人口が1億人を切ることも予想されている状況下、海外から優秀な人材が集まるような環境づくりが重要です。日本はこれまで、海外進出など「外へのグローバル化」はかなり進めてきましたが、今後は「内なるグローバル化」を一段と進め、外国人が暮

らしやすい環境を整備する必要があるでしょう。

また、日本は少子高齢化から「社会問題の先進国」といわれていますが、こうした状況を逆手にとって、「後継者問題」や「社会保障」、「財政再建と経済成長の両立」といった、今後、世界の多くの国が取り組むことになる課題について、積極的に規制緩和を進めることなどにより、率先して成功事例を創り出していくことを期待したいと思います。

例えば、高齢化による後継者問題が懸念される農業においては、速やかに新しいビジネスモデルを描き、それに従事する若者の養成に一層力を入れて取り組むべきです。そのためにも、より大胆かつ実効性のある成長戦略の推進が求められます。

また、林業についても、手入れ不足から森林に下草が生えず、動物の餌になるものが不足して動物が人里に出てきてしまう、あるいは保水能力が落ちて鉄砲水が起きる一因になるなど、さまざまな問題が生じています。日本の国土の7割を占める森林が問題になっているのですから、事態は深刻です。木は植えさえすればよいものではなく、メンテナンスと計画的な伐採をしっかりと行うことが必須の産業なのです。

農業にしても林業にしても、生産効率の視点も必要であり、簡単ではないけれど、経済界としてできることがあればやっていくべきです。そこで、良いコラボレーションができて、Win-Winの関係が築ければよいと思いますね。

—貿易業界を取り巻く経済環境をどのように捉えていますか？

新興国が台頭し、世界経済が多極化する流れの中で、今後ますます経済のグローバル化

が進展し、国境を越えたヒト、モノ、カネ、情報の動きは一層活発化していくでしょう。日本企業にとっては、人口が減少する国内でのビジネスチャンス発掘には限界がありますので、成長を続けるために、こうした動きをうまく取り込んでいかなければならないことは、言うまでもありません。

ただし、グローバル化は市場の拡大というプラス面だけでなく、諸外国の企業と同じ土俵で戦うこととなりますので、競争環境の激化というマイナス面もあることを忘れてはいけません。こちらにも、十分な目配りをしていく必要があります。

—そうした経済環境への対応策としては、どのようなものが考えられますか？

「貿易立国」、「技術立国」、「人材立国」という、いわば三本の矢を束ねて強い日本にすることが重要だと思います。グローバル化を不安に感じたり、心配することがあったりしても、日本は自由貿易で生きていくのだという確固たる覚悟が必要ですね。外国企業との厳しい競争を勝ち抜くため、日本政府にはTPPをはじめとする経済連携の積極的な推進を強く望みます。

ただし、貿易自由化によって悪影響を受ける国内産業に対しては、関税の引き下げを時間をかけて行うことができるように相手国と交渉するとともに、影響緩和のための国内支援策も講じるなど、しっかりとした配慮をすることが大切です。それと同時に、農業については、輸出競争力のある「攻めの農業」への転換を模索することも必要だと思います。国際認証の取得支援や6次産業化の推進など可能な施策を総動員して、競争力強化に向けた具体的な工程表を作成し、行動していくべきでしょう。



この他、日本の立地競争力をどう引き上げていくかということにもつながりますが、法人税など税制改革やエネルギー政策の推進などを通じて産業基盤をしっかりと固め、国際競争の中で生きていける強さを持つことが重要です。

—貿易業界としては何をすべきでしょうか？

行き過ぎた円高が修正されても海外生産シフトなどによって輸出が増えないという状況がありますので、できることは何なのか、必死で知恵を絞ることが日本経済の活性化のためにも非常に重要なことだと思います。新興国経済の拡大により、生活を豊かにする「日本ブランド」を求める市場は着実に広がっているはずですが、これまで輸出していなかった産業分野を含めて、「Made in Japan」の価値を再評価し、知恵を出してビジネスの拡大につなげていく必要があります。

—日本の産業構造の中で商社が持つ強みとは何でしょうか？

キャッチフレーズにも含まれていますが、商社の強みは、世界と日本、あるいは企業と企業を「つなぐ」力にあります。商社ビジネスは、ある意味で、「川の流れをつくること」



といえます。川上に供給があり、川下に需要があり、川中に物流や金融があって、商社には、それらをつなぎ、網羅する力がある。商社はグローバルなネットワークを持っていますので、ある国の川下でニーズがあれば、別の国の川上から持ってきてそこにつなぐなど、まさに世界を股に掛けて縦横無尽に「つながり」を創り出すことができます。

このように、グローバルに商流を構築し、バリューチェーンを形成して、そこで物流効率を上げ、製品のトレーサビリティを上げて付加価値を高めていく。あるいは、異業種間の企業と企業をつなぐことにより、それぞれの企業が自社だけではできなかったようなビジネスを可能にしていく。さらには、小さなビジネスのシーズを拾い上げて、それを大きなビジネスへとつなげて育てていく。

こうしてみると、商社は、共にビジネスに参加しビジネスを創造するオーガナイザーというべき存在であり、商社がつないでいくことによって、いわば1+1を3にすることができる、それが商社の強みといえると思います。

この他、商社には、「変身できる強さ」もあります。商社は、以前は、B to Bの売買活動が中心でしたが、時代の変化に対応して、

今では積極的に投資活動をして権益を持ち配当で稼いだり、外国企業とアライアンスを組んだり、あるいは、子会社化を進めてグループ経営をしたりと、本当に大変身を遂げました。

—商社が日本および世界に果たせる貢献にはどのようなものがあるのでしょうか？

やはり、「つなぐ力」が鍵になると思います。日本企業を世界へとつなぐ、海外企業を日本へとつなぐ懸け橋となる。そうすることによって、日本企業が世界に飛躍していけば、日本経済全体でみても、世界の成長力を取り込んでいくための助けになると思います。

さらには、世界の側からみても、日本の優れた技術やノウハウを商社が各国へとつなぐことにより、そうした国々に大きなメリットをもたらすことができます。環境技術や省エネ技術、安全・安心を担保する仕組みやノウハウなどは、日本の得意分野であり、かつ、世界が求めているものだと思います。

その一方で、こうしてビジネス活動を進めていく上で忘れてはいけないのが、商社の展開するビジネスが、国際社会、市民社会、地球環境と調和したものであるか、ということです。「善き企業市民」になるということです。そのためには、まず「社会から信頼される」活動をしていくことが重要です。独り善がりではなく、社会からの視点で自らを見るという客観性を持つことが大切だと思います。

—商社人材の特徴は何ですか？

商社には、変化に対して臆するところがなく、柔軟性に富んだ人材が多いと思います。それと同時に、好奇心旺盛で、行動力があり、困難に直面しても積極的かつ前向きな人が多

い。ひと言でいえば、「タフな人間」ですね。商社が、過去幾度も衰退論や不要論を叫ばれながら、今もしっかりと生き残っている要因としては、こうした人材が変化をチャンスと捉えて、商社を積極的に変身させてきたことが大きいのではないかと思います。

今後、アジア・アフリカなどは大いに成長していくでしょうが、そうしたグローバルな舞台において商社がダイナミックに事業を展開することによって、21世紀をまさに「商社の時代」にしてほしいですね。人材がしっかりしていれば、何でもやっていけるものです。

—商社はこれからどのように人材を育成していくべきでしょうか？

世界と日本をつなぐ懸け橋となっていくためにも、商社は「グローバル人材」を育成し続けていくことが必要です。

具体的には、確かな語学力はもちろんのこと、異なる文化、伝統、宗教などを理解し、尊重して、コラボレーションなど柔軟に対応していける人材を育てることが必要です。そして、商社人材がそうしたグローバル人材になっていくためには、自ら海外の異文化社会の中に突っ込んでいき、そこで相手の物の考え方や見方を体得できるだけの好奇心や、柔軟性、行動力などが求められます。これは、グローバル化が深まっている現代においては、商社に限らず、日本全体が必要としている人物像であるといえるでしょう。多様性を認め、理解して、コラボする、そういうことです。

先ほど申しましたように、商社は、柔軟性や行動力といった資質を持つ人材を多く抱えていると感じており、グローバル人材を育てやすい環境にあります。後は、いかに磨きをかけていくかということになりますが、その

ためには、早くから海外に派遣して、そこで24時間、その国の言語を聞き、しゃべるとともに、異文化とぶつかる経験を積ませることが一番ではないかと思います。

他方において、日本人ばかりではなく、外国人の採用・登用を進めることも重要です。その場合は、逆に、外国人に日本語のみならず、日本の文化やビジネス習慣などを体得してもらうために、日本で勤務する機会をつくる必要があります。さらには、母国でも日本でもない、第三国での経験も有用ではないかと思えます。

—商社パーソンに期待することは何ですか？

自分の興味と好奇心を大切に、その延長線上で大きな夢を抱いてほしいと思えます。その上で、夢をビジョンに落とし、ビジョンを戦略にし、戦略を戦術に展開して実践していく、そのような生き方をしてほしいですね。グランド・ストラテジーをしっかり持つことは大切ですが、具体的な戦術にまで落とし込むということも、それと同じくらい大切です。これは、会社の経営でも同じです。

ただし、誰もが皆、スムーズに夢を実現できるわけではないでしょう。人生には山もあれば、谷もあります。谷の時は将来を見据えて苦境に耐え、全部受け入れて消化していく。人生はなるようにしかならないが、何とかなるように努力しなければいけない。商社で働く人々たちにはそういう前向きな姿勢を求めたいと思えます。すぐに成果が出なくても最後まであきらめずに努力を続けることで、世界に広く通用する人間力と品格を持つ人物になる、そういうことを期待しています。

その意味で、長期の目標を立て、「自らのバージョンアップ」を続けることが大変重要だと思えます。自分がより良い人間になれば、

家族を幸せにできる、社会を良くすることができますよね。そのためには、自分に対してPlan-Do-Check-ActというPDCAサイクルを回して、日々ブラッシュアップを図ることが重要です。

—組織の側は人材育成で何をすべきでしょうか？

組織の側では、第一に、人材を適材適所で配置することが大切です。無駄な人、戦力外の人など会社にはいません。もっと力を発揮できる部署があるのでは、と考えてあげる。そのためには日頃のコミュニケーションが大事です。幸い、商社は、極めて多岐にわたる事業領域においてさまざまな機能を提供していますから、個人の才能や特徴に応じた活躍の場を提供するという意味では大変良い職場だと思います。

第二に、完璧な人などこの世には存在しません。誰にでも、強いところと弱いところがあります。個人の弱いところは組織でカバーし、いろいろな個性の人間を抱えた集合体として、それぞれの人の強いところをうまくピックアップしていくと、その組織は、大変パワフルな存在になると思います。一人一人はオールマイティではないけれど、組織としてオールマイティになればよいのです。弱いところを強くできなくても、強いところを伸ばし、弱いところは周囲に補ってもらえばよいのです。

<個人的なこと>

—今までのご自身の経験の中で最も印象に残っていることは何ですか？

情報産業に携わっていましたが、シリコンバレーではいろいろと衝撃を受けることが多かったですね。サン・マイクロシステムズ社のスコット・マクネリCEOとお会いした時

に、「Take a lunch, or be a lunch」と言われていたのには驚きました。文字通り、食うか食われるか、という迫力、バイタリティ、パッションですね。また、フェイスブック社のサンドバーグCOOにお会いした時は、オフィスの中のあまりにも自由な雰囲気には圧倒されました。世界の最先端に行くクリエイティブな会社であるためには、こういう雰囲気の中で仕事をしなければいけないのだと実感したことをよく覚えています。

—座右の銘は何ですか？

「一期一会」です。自分の生涯で直接、顔を合わせて会える人の数はいったい何人くらいだろうと以前考えたことがあります。全世界の人口と比較して考えると、その数は、当然ですが、驚くほど少ないのです。であれば、お会いしている人とは、何かのご縁があるから会えたのだと考えるようになりました。だから、会えた人には感謝し、友人や知人は大切にしています。

—ご趣味は何ですか？

ゴルフもやりますが、やはり人と会って話すことでしょうか。自分の勉強になるからというのも理由の一つですが、何よりも人に会うというのはとても面白いことだからです。初めてお会いした時に、「この方は、いったいどういう方なのだろうか？ どういう考え方をお持ちで、どのように行動されるのだろうか？」などと考え、実際にお話を伺って、新たな発見があり、学びがある、それが実に面白いのです。そして、その人の素晴らしさを知れば、自然とその人のことが好きになっていきますね。

(聞き手：広報グループ部長 木村 昭)

P57に小林新会長のご略歴掲載)

JF
TC