

## 第38回 横浜経営学会講演会

# グローバリゼーションの変質と「現場力」

飯 島 彰 己

日時：2016年12月1日（木）10：30～12：00

場所：経営学部講義棟1号館（N3-5）108教室

<司会> 皆さん、おはようございます。今日は横浜経営学会主催、横浜国立大学校友会共催の講演会に、三井物産株式会社代表取締役会長の飯島彰己さまをお招きしまして、「グローバリゼーションの変質と『現場力』」という演題でご講演をいただきます。私は、本日、司会を務めます経営学会運営委員長の河野です。

それでは、会の初めに当たりまして、経営学会長、経営学部長の森田洋先生より、ごあいさつをお願いいたします。

<森田学部長> 皆さん、おはようございます。本日は、皆さん、たくさんの人にこの講演会にお集まりいただき、大変嬉しく思っております。また、まずは飯島さま、本日はお足元の悪いところ、この講演会のためにお越しいただき、ありがとうございます。

タイトルにありますように、グローバリゼーションはここ昨今において非常に重要なものになっております。グローバル化、あるいはグローバリゼーション、これらの言葉は、最近は皆さんも頻繁に聞いているかと思います。今現在、日本を取り巻く環境がそのようになっているところではありますが、これらの言葉を頻繁に耳にする以前から、グローバル化していたセクターが商社であり、日本を代表する商社が三井物産であるわけです。その三井物産の代表取締役会長を務めていらっしゃる飯島さまに、本日はお越しいただいているわけです。

経営学部の学生の皆さん、ここにたくさんいるかと思いますが、その人達は経営学をいろいろな角度から日本の企業、世界の企業を現在学んでいることかと思いますが、その中でグローバル化、グローバリゼーションというキーワードは、必ずどこかで出てくるものと思いますが、皆さんの日々の学びの参考にしていただきたい、また特に3年生、4年生の人には、卒業論文の作成といったものに大いに役立てていただきたいと思います。グローバリゼーションの現場のお話等実際的なお話は非常に重要でございますので、アカデミックな観点と実際的な観点の双方からアプローチしそれらが融合されたものを皆さんに作っていただきたいと思います。ぜひ、この講演会、知の消費ではなく、知の生産につながるよう、ノートを取りながら積極的に参加していただきたいと思います。

毎年この講演会は経営学会という経営学部と関連する組織が行ってまいりましたが、今年度からは、横浜国立大学における重要な組織である校友会との共催という形で開催することになりました。ですから、経営学部生以外の方も参加しているかと思えます。校友会のメンバーである方はどなたでも歓迎しておりまして、いろいろなバックグラウンドの方がいらしていることにもなっているかと思えますが、ぜひ、本日の講演、飯島さまのお話を拝聴する中で皆さんにながしかの役に立つものとなれば幸いに存じます。簡単ではございますが、私のあいさつとさせていただきます。どうもありがとうございます。

<司会> それでは、ご講演に先立ちまして、飯島さまのご略歴をご紹介します。飯島さまは1974年に本学経営学部経営学科をご卒業されていらっしゃいます。同年、三井物産にご入社され、大阪支店、イギリス駐在などを経られて、2009年、代表取締役社長、2015年より代表取締役会長にご就任されていらっしゃいます。2015年には米国経済団体からグローバルリーダーシップ賞を受賞されるなど、国際経営の世界において飯島さまのリーダーシップとご功績は大変高く評価をされています。本日は、お忙しい中、貴重なご講演の機会をいただくことができ、本学、関係者一同、大変ありがたく存じております。それでは、飯島さま、ご講演をお願いしますでしょうか。

#### <講演>

皆さま、おはようございます。ただ今、ご紹介にあずかりました、三井物産の飯島でございます。本日は横浜国大の卒業生の一人として現役の学生の皆さま、また、教職員の皆さまにこのようにお話をできる機会をいただきまして、大変光栄に思っております。また森田会長をはじめ、横浜経営学会の皆さま、ならびに杉田会長、北澤事務局長をはじめとする校友会の皆さまに厚く御礼を申し上げたいと思います。60分から70分ぐらいのちょっと長いお話になると思いますが、リラックスして聞いていただければと思っておりますので、よろしく願います。

私が在学しておりましたのは、1970年代の初め、日本が高度成長期の最終局面を迎えたころで、今にして思うと、歴史の転換点でした。学生運動も盛んで、私が入学したときには、まだ校舎が封鎖されておりまして、4月には授業が開始されずに、8月にやっとスタートしまして、そういった意味では、私は横浜国大に3年半ぐらしか通っておらず、かなり凝縮された学生生活でした。

そうした中で私自身は、所属しておりました準硬式野球部の練習に、これはしっかりと4月から練習が始まっておりましたので、授業が始まるまで、練習に明け暮れる毎日を過ごしておりました。卒業後の進路については、当時から日本の外での仕事をしてみたいと、漠然だったんですけれども、そういった夢を見ておりました。

そうした思いもありまして、最初から商社に入りたいといったようなことで、第1志望の三井物産に入社できました。当初は、当然、国内、東京の配属だろうと確信を持っていたんですけれども、3月中旬に突然、大阪に行くことになったようなことで、私自身は、当時まだ静岡以西は行ったことがなかったものですから、大阪は外国のような感じがして、かなりショックを受けたのを今でも記憶しております。

その後、幸いにして希望していた海外にも赴任することができました。営業時代、社長時代

はもちろんなんですけれども、社長の職から退いた後も頻繁に海外出張に行っており、学生時代の夢は十分過ぎるくらいかなっているのではないかなと思っています。ちなみに11月は、世耕経産大臣と一緒にモスクワに行き、中旬にはシリコンバレー、そしておととい、イタリアの出張から帰ってきたということで、3回海外出張に行っています。あまり東京の仕事をしていないという感じですが、三井物産の経営については社長に任せて、会長としての対外活動を行っているということです。

本日は、「グローバリゼーションの変質と『現場力』」というテーマでお話をさせていただきますけれども、今年に入りまして、春先には、皆さん、ご存じのように英国のEU離脱、そしてつい先日は反グローバリゼーションを旗印に掲げましたトランプ氏が米国の次期大統領に決まるといったことで、今、グローバリゼーションに逆行する動きが世界的に強まってきております。

そうした状況を受けて、これからグローバリゼーションの潮流はどうなっていくのか、その変化に、われわれはどのように向き合っていくべきかということにつきまして、私がこれまで世界各地で仕事をしてきた経験、とりわけグローバルに事業展開をしております総合商社の経営に携わってきた中で考えたこと、日ごろ感じていることを、お話しさせていただければと思います。

## 1. グローバリゼーションの時代認識

### (1) つながって豊かになる時代

私は、2009年のリーマン破たん後の世界経済危機の最中に社長に就任したわけですが、その後も欧州諸国の財政金融危機や東日本大震災、それに続く電力供給懸念など、経営環境の激変が相次ぎました。こうした激変の時代に世界各地で事業を展開する企業の経営者として、事業戦略を構築し、場合によっては柔軟に修正していくために、常に時代環境の変化をフォローしながら、最新の動向を把握するように努めています。

具体的には、経営者としての業務を通じて営業現場から上がってくる、かなり大量かつ多岐にわたる情報をインプットすると同時に、私どもの社内にありますシンクタンクである三井物産戦略研究所の専門家のブリーフィングを頻繁に受けるようにしております。また、さまざまな国、分野の企業経営者や政府の首脳、指導者と会って議論をすることも重要な情報源になりますし、環境変化に対して柔軟に対応できる姿勢を維持する上でも、大いに役立っていると思います。

たとえばロシアのプーチン大統領とは何度もお会いしているのですが、プーチン大統領との面談は、いつも双方、メモを見ずに、事前に全て頭の中に準備した状態で、大変濃密な対話になり、大きな成果を生んでまいりました。非常に眼光鋭く、彼が得意とする柔道の組技をしているように真剣勝負の場になることも多々ありました。昨年9月にウラジオストクで開催されました東方経済フォーラムでお会いした際には、大統領が大会場で演説されたんですけれども、日本人では私だけ最前列に席を設けてもらい、演説後、壇上から降りてきた大統領に真っ先に握手を求められました。このようなことも過去の真剣勝負の延長線上にあることだと思っています。今年の同じフォーラムには安倍首相も出席されて、私もご一緒してプーチン大統領ともまたお目に掛かることができました。

こういったさまざまな方との対話や、日々の情報収集を通じまして、私自身の中でもグロー

バリゼーションの時代の世界観が固まってまいりました。「つながって豊かになる世界」という考え方であります。このうち、「つながって」というのは、国や企業、人の関係の一体化が地球規模に広がると同時に、その関係がより緊密になっていくグローバリゼーションの潮流そのものを指しています。この潮流は、シルクロードの成立や大航海時代などに象徴されるように古くから連綿と続いてきたものですが、1930年代の大恐慌期に生じた経済のブロック化や第2次世界大戦後の東西冷戦によって、このグローバリゼーションは停滞しました。

それが1980年代に中国やロシア、東ヨーロッパの国々が市場経済体制に合流してきたことでまた復活し、さらにはインターネットに象徴されます情報技術の飛躍的な進歩が、経済関係の緊密化を大幅に加速させたということができると思います。

あらためて長い歴史を踏まえてみますと、1930年代から1980年代までの約60年間は歴史的な趨勢に逆行していた時期であり、冷戦終結に伴うグローバリゼーションの復活は、趨勢への回帰と言えると考えています。また、近年のグローバリゼーションには、従来と異なった特徴があります。それは、グローバリゼーションが世界のより広い範囲の国々、人々の豊かさにつながってきているということです。過去のグローバリゼーションは、大航海時代や帝国主義時代がそうであったように、それぞれの時代に軍事力や経済力、そして技術力などに優れた一握りの地域の勢力が世界各地に拡大していくという意味合いが強く、その過程では、先進国側が一方向的にメリットを得るかたちが目立っておりました。

東西冷戦後のグローバリゼーションでも、1990年代までは欧米日の先進国が共有する民主主義と資本主義、そして市場経済といった価値観を「グローバルスタンダード」として世界中に広め、中国、インドをはじめとする新興国を、先進国主導の国際経済と国際的な分業の枠組みに本格的に取り組むプロセスという色彩が濃かったといえると思います。

しかしながら2000年代に入りますと、力を付けた新興国が世界経済の成長ドライバーとなるかたちが鮮明になってまいりました。その際の先進国と新興国との関係は必ずしも対立的ではなく、貿易や投資を通じて先進国の企業が新興国で新たな成長の舞台を得る一方で、新興国は先進国からの資金や技術、ノウハウの移転を受けることで発展を加速させるというwin-winの関係、互惠関係を構築してきております。

## (2) 三井物産のモザンビークでの挑戦

当社の場合でいえば、モザンビークでの取り組みが典型であると思います。モザンビークはアフリカ大陸の東岸、南アフリカ共和国の北にある国です。人口は約2800万人で、ある程度の規模はある国ですが、物価水準で調整した一人あたりのGDPはようやく千ドルを超えたぐらいの、周辺のアフリカ諸国と同様、世界で最も貧しい国の一つです。

私ども三井物産は、モザンビークで同国の国営石油会社などと組んで、経済発展の原動力である世界最大級のガス田の開発を現在進めています。このガス田は海の底に位置しており、採掘の現場は海の上になります。そのため、資源の探査から採掘施設の構築、さらには実際の採掘にも高度な技術と巨額の資金が必要です。当社はそれぞれの分野で高度な技術を持つ多数の企業と提携して、天然ガスを必要としている国や企業にも参加してもらって資金を集め、巨大な資源開発事業を実現してきております。

当社のモザンビークでの取り組みは、資源開発だけではありません。われわれ三井物産の思いはその先にあります。資源開発が進めば、当然、保有国であるモザンビークに利益が流れます。

しかし、過去には、資源からの利益に過度に依存したため、結果的には経済発展を停滞させてしまった国も少なくありません。そのようなにならないためには、資源から得た利益をハードとソフト両面でのインフラ整備、そして技術と資本の導入による産業の育成、さらには国民の教育水準や生活水準の向上に振り向けることが必要です。

私ども三井物産は、モザンビークという国が資源からの収益をてこに、経済を発展させ豊かになっていく国づくりのプロセスに幅広く貢献するために、資源関連部門の社員だけではなく、全ての事業部門の社員が知恵を絞り取り組んでいます。例えば資源開発分野での当社の重要なパートナーでありますブラジルのヴァーレ社(Companhia Vale do Rio Doce S.A.)が開発しているモアティーズ炭鉱では、炭鉱自体に加えて、そこから石炭の輸出拠点となる港湾まで運ぶためのナカラ回廊鉄道、さらには港湾事業にも出資参画しています。一般貨物も扱うインフラを整備することで、幅広い産業の活性化にも貢献しております。そのほかにもチタン鉱石の輸出や、ミャンマー米の輸入など、当社の総合力を発揮して、国の発展に貢献できる仕事に取り組んでいます。

こうした産業活動に加えまして、モザンビークでの技術者育成に貢献するために、ガス田圏域にありますモザンビーク北部のルリオ大学の工学部教員の育成支援や、ルリオ大学からの日本留学をサポートする取り組みも進めています。

私自身はモザンビークには、社長に就任してからですと、2011年に政府の首脳から国としてのニーズをお聞きするために訪問したのですが、これは私が南アフリカに研修員として滞在していた時期に訪れました1982年以来、29年ぶりの訪問でありました。

1982年当時は、首都、マプトのホテルでも頻繁に断水が起きて、歯磨き粉を手に入れるのも一苦勞でした。その印象を持っての訪問だったわけですが、2011年にはマプトのまちの風光明媚な景観は変わっていなかった一方で、まちには物資が豊富にあり発展へ向けた躍動感がひしひしと伝わってきて、隔世の感がありました。

モザンビークには、その後も2度、出張しましたが、一昨年(2010年)の1月、安倍首相のミッションに同行するとともに、ガス田開発などの事業に関する現地企業との協業契約を調印してまいりました。このときのミッションは、企業、政府系機関、大学など29団体が同行する本格的な経済ミッションで、モザンビークの当時のゲブーザ(アルマンド・ゲブーザ)大統領と安倍総理の首脳会談では、両国間で幅広い互恵的なパートナーシップを構築し、対話の強化、経済交流の活性化、開発協力の加速化などが確認されました。まさに「つながって豊かになる世界」を象徴する場面であったと思っております。

今年(2011年)は日本の主催でアフリカ諸国の首脳を招いて開催しますアフリカ開発会議(TICAD)が、6回目にして初めて日本ではなくケニアのナイロビで開催されましたが、私も出席してモザンビークの今の大統領のニュシ(フィリベ・ニュシ)さんともお会いしました。

当社はモザンビークに限らずインドネシアやブラジルなど、多くの新興国で国づくりに向けた事業を展開しています。私どものような一企業が国づくり全般に関わるかたちではないにしても、新興国における先進国企業の活動がその国の発展をもたらすような関係は、世界の多くの国と多くの企業との間で実現してきております。それに伴って、2000年以前には世界の発展から取り残されてきたアジアやアフリカの国々の多くが経済発展のプロセスに入り、先進国と格差を縮めてきています。人と人、国と国、とりわけ先進国と新興国とがつながることで、双方でより多くの人々が豊かさを実現していくことができる「つながって豊かになる世界」のあ

りさまが顕著になってきたわけです。

## 2. 強まる逆風

### (1) ゆがみの拡大 —不満と摩擦の広がり—

しかしながら、そうした成功の陰には、さまざまな矛盾やゆがみも膨らんできておりました。それが、今、米国で反グローバリゼーションを標榜するトランプ氏が大統領の座に上り詰めたことに象徴されるような、グローバリゼーションに対する強烈な逆風を生み出しています。そこにつながる兆しは、近年のグローバリゼーションの影響が広がり始めて早々の段階、今世紀初頭にすでに現れていたのではないかと考えています。予兆と呼ぶにはあまりにも大き過ぎるインパクトを世界中に与えた2001年9月11日の米国同時多発テロが象徴的です。

前にもお話ししましたように、1990年代までのグローバリゼーションは、欧米日の先進国が共有する民主主義と資本主義、そして、市場経済といった価値観を「グローバルスタンダード」として世界中に広めるものでした。その結果として、それまで長年培われてきた伝統や文化、宗教が軽視されたり否定されたりする風潮が生じ、それらを守ろうとする人々との間で文化的な摩擦が高まってきたわけです。特に深刻な状況になったのが、イスラムとの関係で、それが爆発したのがナインイレブンのテロでした。2000年代に入って新興国の経済発展が加速してからも、そうした文化的な摩擦が解消されることはありませんでした。

さらに、2000年代の半ば以降、とりわけ2008年末の、いわゆるリーマンショックを契機とした世界経済危機以降は、今度は先進国を中心に経済的な摩擦が深刻化してまいりました。近年のグローバリゼーションの過程では、新興国の活力を取り込むことで先進国の企業は新たな事業展開の場を得て成長を維持してきたわけですが、その恩恵は先進国の国民全体に均等に行きわたったわけではありませんでした。企業が潤うことで国の税収が増えるなど、間接的なメリットはあったのですが、それは一般の人々にはあまり実感されておりません。むしろ新興国から流入してくる低価格の製品との競争に負けて市場を失う中小メーカーや、新興国に工場が移転したことで働く場を失った労働者など、直接的なデメリットを受けて不満を抱いた人々が少なくありませんでした。グローバリゼーションの波に乗った層と乗れなかった層、さらにはデメリットを受けた層との間で格差が拡大し、貧困の状態に陥る人も増えてまいりました。

それでも企業収益が伸び、国内の雇用や投資が好調であった時期には、それは一部の層の不満、問題というレベルにとどまっておりましたが、2008年末のリーマンショックを経て、世界的に経済が不振に陥りますと、多くの国で雇用や賃金が落ち込み、不満を抱く層が各国のマジョリティとなってまいりました。彼らの苦境は必ずしもグローバリゼーションによるものとは限らなかったんですけども、分かりやすい理屈として、新興国との競争や移民の流入が自分たちの苦境の原因であって、グローバリゼーションこそが諸悪の根源であるという理解が広まってしまいました。

さらに2010年代に入りますと、各国の政治家の間でもそうした風潮に乗る大衆迎合的な動きが強まり、自由貿易への反発や移民の排斥といったグローバリゼーションへの逆風は、実際の政策を左右するまでになってきております。EU離脱を決めた英国の国民投票やトランプ氏を選んだ米国の大統領選挙が、その最たる事例と言えるでしょう。グローバリゼーションに伴う文化的摩擦、経済的摩擦といったゆがみは、以前から認識はされておりました。しかしながら、世界全体、トータルではメリットのほうがはるかに大きいという認識があり、一部の層の不満

を軽く見てしまったことも事実ではないかと思っております。反グローバリゼーションの機運とテロの脅威が高まった現状は、それに対する手痛いしっぺ返しと言えると思います。

これからの世界が、グローバリゼーションの果実を享受し続けていくためには、先進国と新興国双方の人々が抱える不満と不安に真摯に向き合って対応することが必要となっております。文化的な摩擦を乗り越えるためには、文化や価値観の違いを踏まえ、双方にメリットのある関係性、それも一部の層にだけでなく、多くの人々にメリットが行きわたる関係性を模索していくことが求められます。また経済的な摩擦への対応としては、グローバリゼーションの結果で不利益を被る層を自己責任として突き放すのではなく、セーフティーネットの拡充によって痛みを和らげていくことが考えられます。これらはいずれも簡単なことではありませんが、決して不可能なことではありません。今の段階では、不満を持つ人々の思いは、グローバリゼーションへの反発に集中しており、政治的にもその方向に動いておりますが、それによって不満な状況が解消されるとは考えられません。そうした現実が認識されれば、より現実的な対応策が打ち出されていくものと考えております。

## (2) 成功ゆえの停滞 —新興国の成熟—

ここまでお話ししてきたのは、グローバリゼーションの成功の陰で膨らんできたゆがみからくる逆風でしたが、それと並んで強くなりつつあるのが、グローバリゼーションの成功自体から生じる逆風です。

グローバリゼーションの「つながって豊かになる」プロセスに乗ったことで、多くの新興国が経済を発展させ、先進国並みとまではいえませんが、相当豊かな社会を実現してまいりました。そうした国々では、所得水準の向上に伴って基礎的な商品やサービスが行き渡ったことで、成長ペースが鈍化してきております。

2010年代に入ってから中国が最も典型的ですが、賃金水準が上昇したことで競争力に陰りが生じ、過剰設備を抱えて輸出攻勢をかけている一部の素材産業を除きますと、輸出の伸びにも歯止めがかかってきております。

世界経済を牽引してきました中国の減速を受けて、近年のグローバリゼーションのあらわれである世界の貿易や国際的な投資の部分も鈍化しています。今ご覧いただいているグラフは(図表1：後掲)、世界の貿易総額と国外への直接投資額を、それぞれ世界のGDP総額との対比で示したもので、国境を越えるモノと金の動きの大きさを表しておりますが、そのいずれもが1990年代から2000年代にかけて上昇を続けた後、2010年代に入ってから頭打ちになっています。こうした変化の主因であります中国経済の減速は、「新常态」という表現もあるように、一時的なものではなく、経済発展の結果で経済が成熟したことに伴う構造的な変化であり、これもまたグローバリゼーションに対する逆風になっていく可能性が高いと考えられます。

あらためて考えてみますと、先進国企業が成長の舞台を求めて新興国に資金や技術を持ち込み、それによって新興国も経済を発展させるという、これまでのグローバリゼーションにおける互惠関係は、先進国と新興国の賃金水準や成長力の格差を前提としたものでした。その格差が新興国の成熟に伴って縮小しますと、貿易や投資を通じたこれまでのグローバリゼーションの機運を落ち込ませることになるでしょう。これまでのところ、中国の変化とその影響が際立っていますが、これからの10年ほどの間には、東南アジアの国々やインドも、経済の成熟とそれに伴う成長鈍化の局面を迎えることが想定されます。それは企業にとってのグローバリゼーション

ンのメリットが薄れていくことも意味しています。

その結果として、世界をグローバリゼーションに駆り立ててきた力は次第に後退していく可能性が高いと考えております。前にもお話ししましたように、グローバリゼーションのゆがみから生じた文化的、経済的摩擦による逆風は、これからの対策次第で緩和することが可能だと思います。しかしながら新興国の成熟はグローバリゼーションの成果であり、それ自体は望ましいことでもありますから、それに伴って生じる逆風は抑えるべきものではありませんし、抑えられるものでもありません。ただ、それで「つながって豊かになる世界」の根幹であるグローバリゼーションの流れが終わってしまうのかというと、そうではないと考えております。それは、これまでとは違った性格のグローバリゼーションが新たに始まる兆しが見えてきているからです。そのあたりはまだ仮説の段階ではありますが、私が考えておりますグローバリゼーションの将来像について、これからお話をしてみたいと思います。

### 3. 変容するグローバリゼーション

#### (1) 新たな原動力は「イノベーション」

まずこれからの時代には、これまでのような「先進国は高付加価値商品を作り、新興国は基礎的な物資を生産する」とか、「先進国で開発して新興国で生産する」とか、また「先進国は資金と技術を出して新興国は労働力を提供する」といった従来型の分業関係は、次第になくなっていくのではないかと考えています。新興国では経済の発展に伴って企業も成長してきており、技術力や資金力でも先進国の有力企業に匹敵する企業も増えてきております。

ご覧のグラフは、世界の時価総額上位企業5千社について、2000年と2015年の国・地域別の分布を示したものです（図表2：後掲）。ご覧のとおり、グローバリゼーションが本格化したばかりの2000年の時点では、北米、欧州、日本の先進国の企業が世界の上位企業5千社のうちの約4千社を占めておりましたが、グローバリゼーションが進展しました2015年には、その数は3千社を割り込むまで減少して、それに代わって中国をはじめとする新興国の企業が台頭してきていることが読み取れます。

成長した新興国企業の間では、先進国企業とのM&A、とりわけ企業買収の手法を活用して先進国企業が持つ技術やブランドを手に入れようという動きが活発化してきております。特に今年に入りましてから、世界の食糧問題解決の鍵を握るとみられてきた種子開発企業の大手でありますシンジェンタや、欧州最大の産業ロボットメーカーであるクーカーが相次いで中国企業に買収されました。

そうした新興企業の追い上げに対して先進国企業のほうは、より高度な技術を開発することで差別化を図ろうとしています。AIやロボット、IOT、あるいはドイツの産業政策「インダストリー4.0」が注目を集めているのも、そうした背景があつてのことです。

また、国外の企業と組んで、自社が持つ技術を世界で事業化しようとする動きや、買収によって国外の企業の技術を取り込もうとする動きも先進国と新興国の双方で活発化してきています。こうした技術やイノベーションを求める企業の活動は、低廉な労働力や成長市場を目指す動きに代わるグローバリゼーションの新たな原動力になっていくものと考えております。当社もそうした動きを積極的にサポートしてきています。

その一つが、昨年、当社が出資いたしました米国のハンプトンクリーク（Hampton Creek, Inc.）という食品ベンチャー企業との取り組みです。この会社は動物性タンパクを植物性タン

パックで置き換えた食品を開発しており、鶏卵に代えてマヨネーズなどの食品の原料として使用するなど、今後の幅広い用途が見込まれております。当社は国内外のネットワークを活用して、食品企業などと提携し、ハンプトンクリープ社の企業価値の向上や日本をはじめとするアジア地域での事業展開に現在、取り組んでいます。この事例は新しい食品を開発する技術を持った企業との取り組みですが、この川上に当たります農業の分野での先端技術を持つ企業との取り組みもあります。

例えば、カナダの農業コンサルティング会社ファーマーズ・エッジ社 (Farmers Edge) との事業です。この会社は衛星写真を解析して収集した農産物の成育データや気象、土壌に関するデータの分析により、効率的な肥料の使い方などを農家に提供し、生産性や収穫量の向上を可能にする、いわゆる精密農業の技術を保有しております。私ども三井物産は、このファーマーズ・エッジ社に出資提携して、この会社が持ちます技術を世界に展開するためのサポートを行っています。

また、人工衛星の分野では、超小型衛星を設計開発する、東京大学発祥のベンチャー企業、アクセルスペース社に出資をして、先ほどお話ししました農業分野も含めて、私どもが展開しているさまざまな事業領域での用途開発や国外への展開をサポートしております。

今、ご紹介しました案件は、いずれも優れた技術を有する先進国企業のグローバル展開をサポートしようという話でしたが、先進国企業が持ちます技術を求める新興国企業との取り組みも出てきています。

これは、当社が持つ世界各国での事業展開力や、企業買収後の統合マネジメントのノウハウ、さらには人材育成の機能が期待されてのことだと思います。先日也是中国のさる高官から、先進国の企業を買収した中国企業の買収後の企業統合や第三国での事業展開を支援してもらいたいという依頼も受けました。

当社の例はグローバリゼーションの変質をうかがわせる動きの一端にすぎません。イノベーションは低廉な労働力や成長市場に代わるグローバリゼーションの新たな原動力になっていくと考えております。

## (2) 「格差」から「多様性」へ

必要は発明の母という言葉がありますが、イノベーションが求められ、それがビジネスにつながるのには、解決すべき課題、充足すべきニーズが存在しているためです。先進国においては、基礎的なニーズはおおむね充足していますが、健康、医療、介護、子育て、教育、安全、安心、インフラの維持、住環境の改善など、未充足なニーズも残されています。新興国の方も、グローバリゼーションの成果で経済水準が上がり、基礎的な物資へのニーズが充足していくにつれて、先進国と同様の課題、ニーズがクローズアップされるようになってきております。世界共通の課題であります資源、エネルギー、環境といった分野も含めて、私たちが抱えている課題は、世界的に共通化、収斂してきているといえると思います。

それらの解決に向けては、先進国の企業が長年にわたって取り組んできたわけですが、そこに技術力と資金力を高めた新興国の企業が加わることで、課題解決に向けたイノベーションは、数の面でもスピードの面でも、これまで以上に大幅に増加・加速していくことが予想されます。さらには社会制度や産業の成熟度、また文化や価値観など、さまざまな面で異質な背景を持つ国々がイノベーションの舞台となることで、それぞれの背景に応じた多様なイノベーションが

生み出されることも期待されます。とりわけ新たに開発された技術を社会・経済に導入していく上でのビジネスモデルや制度設計におけるイノベーションは、国ごとの事情に大きく左右されます。

先進国では既存の制度やインフラ、あるいは既得権者の存在がむしろ妨げとなって、自由な事業展開が妨げられるケースが少なくありませんが、白いキャンバスに自由に描ける新興国企業のイノベーションが先行するようなことも考えられます。実際にユニークな技術やビジネスモデルを開発する新興国企業も多数登場しており、そこに先進国企業が参画する動きも広がってきております。

当社も2011年に、主として高所得者層を対象に高度な医療サービスを提供するアジア最大の民間病院グループであるIHH (IHH Healthcare Bhd.)に出資して、アジア地域での医療事業に参入をしました。IHHが経営する病院の病室では、高級ホテル並みの設備とサービスを提供しています。提供する医療の内容も極めて先進的なもので、例えば先進国でも一部の限られた病院しか導入していない最先端の手術支援ロボット「ダヴィンチ (da Vinci Surgical System)」を導入し、高度な手術に活用しております。また今年に入ってから、インドやマレーシアなどで中所得者向けに外来と簡易な入院治療を提供しますコロンビアアジアグループ (Columbia Asia Healthcare Sdn. Bhd., Columbia Asia Hospitals Private Limited) にも出資をして、経営に参画しています。

世界的な高齢化の進行に伴って、医療サービスの拡充と効率化は世界共通の課題になっています。その課題に対しては、効率志向や顧客志向を基軸とする産業的なアプローチが有効だと考えられます。しかし、そうした産業的なアプローチを取り込む度合い、スピードは、国によって大きな違いがあります。国によっては、既存の制度や規制の枠組みが産業的なアプローチを阻み、課題解決に向けたイノベーションが生まれにくい状況にもなっています。

医療サービスの効率化や患者、すなわち顧客の満足度を高めることにつながる産業的なアプローチによるイノベーションは、医療体制がまだ不十分な新興国で成功して生み出されていく可能性があります。もちろん、先進国においても課題解決に向けた努力が続けられており、既存の制度や設備、インフラをITなどの活用で高度化することで、新興国で生み出されるものとは異質のイノベーションが生まれてくることが期待されています。

先ほど、お話したように、人々が抱える課題は世界的に共通化、収斂する方向にある一方で、その解決に向けたイノベーションは、国や地域によってそれぞれの前提条件に応じて多様化していくということです。先進国と新興国、双方の企業が多様化したイノベーションを求めて、互いに競い合い学び合うのもこれからのグローバリゼーションの一つの側面であると思います。

これまでのグローバリゼーションは、先進国と新興国の格差を前提とし、各国内の格差を拡大させるという二重の意味で「格差のグローバリゼーション」と表現することができると思います。それに対して、これからの時代には、それぞれの文化と、そこから生み出されるイノベーションの多様性を原動力とする「多様性のグローバリゼーション」が進展していくのではないかと考えております。

#### 4. 求められる人材の力

##### (1) イノベーションと人材

グローバリゼーションの原動力は、今後、次第に従来の先進国と新興国の経済格差からイノ

バージョンの多様性に移行していくと想定されるわけですが、イノベーションは必ずしも全ての人々の幸せにつながるわけではありません。イノベーションに伴う技術進歩は、人間だけではできない仕事を、機械や技術の使用によって可能にすることで社会の発展に寄与してきましたが、それと同時に人間の仕事を奪い、社会的な敗者を生み出してもきました。

大恐慌の時代を経験した20世紀半ば以降の先進国では、社会保障制度を整備したり、財政政策や金融政策による需要刺激策で雇用を創出したりといった方策で、技術進歩のネガティブな側面と折り合いを付けてきました。そして何よりも、そうした時代に生まれ育ってきた人々自身が、機械にはできない高度な技能や、機械を開発したり管理したりする技能を身に付けることで、機械との共存、差別化を実現してきました。科学技術の進歩に合わせて人間自身も進歩してきた歴史であります。

しかしながら、近年のグローバリゼーションの過程では、その枠組みに新興国の低賃金の労働力が参入してきたことで、先進国の多くの人々を苦境に陥らせてしまったことは、前にお話ししたとおりです。加えて、現在注目されているロボットやAI、IOTの分野でのイノベーションは、今すぐにといいわけではありませんが、将来的には人間の仕事、それとかなり高度な仕事を代替する可能性を持つものであり、これからの対応を一段と難しくする懸念があります。これからの世界がグローバリゼーションとイノベーションの成果を享受し、豊かな世界の実現に向かっていくためには、時代にふさわしい人材の育成、人づくりこそが最大の鍵となると思います。

## (2) カギとなる「現場力」

多様性のグローバリゼーションの時代の人材に最も求められるのは、変化し続ける時代環境に柔軟に適応し、多様なイノベーション、新技術を自らの力にしていく能力です。これはマニュアルで身に付くような能力ではなく、さまざまな仕事や人生経験を積むことで身に付くものです。

私は仕事の現場で身に付けることができる能力をひとまとめにして「現場力」と呼んで、人材育成のうえで大変重視してまいりました。現場力というのは、かみ砕いて言いますと、現場での経験で開発、強化される能力であり、同時に現場で有効な能力といったような意味合いです。現場というのは、仕事をしている人であれば誰でもが持っているものですが、業種や職種、立場によってさまざまに異なった現場が存在します。

私にとっての現場とは、かつては商社マンとしての営業の現場であり、その後、社長、そして会長という立場になり、経営者としての現場に移っております。それに伴って私が直面する現場の性格は大きく変わりましたが、そこで得られる、また使える現場力には共通するものが多々あると感じています。そうした共通する要素につきましては、私とはまったく違う業種、違うバックグラウンドの方とも共有できるものがあるのではないかと思います。

私自身が現場力の大切さを学んだのは、商社の営業現場の最前線に初めて飛び込んだ、といいますが、冒頭にもお話ししましたように、放り込まれました初任地である大阪でありました。1974年に入社後、即大阪支店の審査部に配属され、取引先の与信管理、債権回収を担当しました。上司からはできる限り営業の話聞くようにと指示され、ほとんど毎日営業部に行っておりました。おかげで取引先や工場訪問に連れて行ってもらい、いろいろな現場を見て、商売を肌で感じることができました。

そのうち、営業に転出し、京都や兵庫の小さなキューポラの鋳物屋さんも訪問しましたけれ

ども、この時期にはたくさんの失敗を経験しました。売買の金利差で損を出したり、 SHIPPING スケジュール、船積案内をお客さまに知らせずに年末年始にかかり滞船させてしまって、滞船料を払ったり、納期を間違えて工場の操業が止まりそうになったりなどなど、枚挙にいとまがないくらいの失敗をいたしました。当然、お客さんには怒られたんですけども、その後に食事に誘っていただいて、優しく励ましてもらうことも多々ありました。

このころ、上司に言われた言葉で、今も心に残っているものがあります。それは「君はお客さんとうまくやっているようだが、ただ単に迎合しているように自分からは見える。それでは駄目なんだ。会社のことを思うなら、言うべきことはしっかりと言わなくてはいけない」という内容でした。

この話は、その後の私の会社人生を大きく左右する言葉であったと思っています。その後は、お客さまのためになることははっきり言おうと。ただ、言い次第で受け止め方も変わるので、言い方をどのようにしていくかというのは、常にお客さまの顔、お客さまの状況を考えながら話していこうということで、私自身のお客さまへの対応は大きく変わったと思います。

その後、希望しておりました海外にも赴任することができましたが、海外の現場でもトラブルが多く、その場で判断し行動することが求められるケースが多々ありました。

例えば1982年6月、ブラジルで荷受けをする船を手配したんですけども、荷受け日当日がスペインでのワールドカップサッカーのブラジルの試合と重なってしまい、その日は誰も働かないという通告を受けました。滞船遅延料、デマレージ（超過保管料）が課せられないように必死に交渉して、当日をブラジルのナショナルホリデー扱いにしてもらって、滞船遅延料の支払いを免れることができました。こうした対応ができたのは、やはり現場にいたからだと思います。

また、スペインの製鉄会社から手当てしました銑鉄の検品のために、売り先の日本のお客さまを積み地に案内した際に、面談当日になってアポイントが一方向的にキャンセルされ、買ったはずの商品が転売されていたこともありました。

このような国内外の営業現場のさまざまな経験から、その後の仕事に役立つさまざまな力を身に付けることができたと思っています。商社の仕事では、やはりお客さまやパートナー企業をはじめとして、さまざまな人との対話が仕事の中心です。そうした対話の最近の事例をいくつかご紹介したいと思います。

一つは、GE (General Electric Company) のイメルト (ジェフリー・イメルト) 会長との対話です。イメルトさんは時代の変化に対して非常に鋭い感覚を持った方で、彼との対話は新鮮かつ興味深い話題が多く、いつも楽しみにしております。今、話題のIOTについても、2012年ごろに議論したことを記憶しています。当時、GEではインダストリアル・インターネットという言葉を使っていましたが、私もマシンツーマシンの通信技術に興味を持っておりましたので、大変有意義な議論をすることができました。

GEといえば、進化を続ける企業の代表格ですけども、イメルトさんは三井物産が従来の商品売買や取引仲介中心のビジネスモデルから、投資を通じた事業の創出・運営を中心としたモデルに進化したことを正確に理解して、新しいパートナー関係の構築を提案してこられました。それを端緒として、GEとはエネルギー分野などで、かつてとは違ったお付き合いがスタートしております。

もう一つは、ダウ・ケミカル (The Dow Chemical Company) のリバリス (アンドリュー・

リバリス) CEOとの対話です。あるときリバリスさんは、三井物産への説明責任を果たすため、1時間だけのミーティングにプライベートジェットで来日して、その日のうちに帰国されました。またこの折には、着任後間もない米国大使のキャロライン・ケネディさんを紹介してくれました。トップとしての行動力に感心すると同時に信頼関係を大事にする態度にも感じ入りました。この後も彼とは世界各地で頻繁に面談をしております。つい先月も深夜遅く日本に来日して、翌日、日経新聞さんの世界フォーラム、世界経営者会議で講演して、瞬く間に、その日のうちにプライベートジェットで米国に帰国されました。ケネディ大使とも、その後、ときどきお会いして、その度に有意義な情報交換、意見交換をさせていただいております。

こうした交渉や面談において重要なことは、現場を理解した上で、いかに相手との良好な関係を築くかということでもありますけれども、あらゆる対話は自分自身との戦いという側面もあります。交渉においても情報収集においても、対話から何かの果実を得るためには、相手の人となりや背景、対象となる事業の状況を把握するなど、事前の徹底的な準備が欠かせません。多くの方との対話を通じて事前にしっかりと準備をして、ペーパーを見ないで相手の目を見て話すことの重要性を学びました。

また、さまざまなトラブルや失敗の経験からは、リスクは常に隣り合わせにあるということをも身に染みて感じるとともに、リスクがあっても、新しいことに挑戦していかないと、何も生まれないということも体感いたしました。トラブルの体験を通じて身に付けた知見や非常の場合のお客さま、パートナーとの接し方、リスクを取ってでも挑戦するという気構えなども、私の現場力の基礎になっております。

### (3) 現場力の4要素

こうした現場力は、さまざまな力が絡み合った複合的な能力であって、その中身を一言で「これ」と特定することは難しいのですが、要素ごとに因数分解をしてみますと、大きくいって四つの能力が含まれているのではないかと考えております。まず一つ目は好機と危機を察知する洞察力です。これは現場で出合うさまざまな出来事の裏に潜む意味や潮流を把握する能力でもあります。

二つ目は、好機や危機に即応して動ける瞬発力です。現場では、事態の変化に応じてスピーディーに対応を決めて、スピーディーに実行していくことが求められます。瞬発力とは、それを可能にする力ということです。

三つ目はリスクを取ってでも挑戦する行動力です。これは、例えば物事がうまくいかないときでも、粘り強く取り組んで突破口を見つけて物事を動かす力でもあります。

そして四つ目としては、自分で行動するだけでなく、人にも動いてもらうためのコミュニケーション力が挙げられると思います。その土台には、しっかりと人を理解した上で、きちんと人と付き合っていく力があるのだと考えております。ここで挙げました現場力の四つの要素は、私が自分の経験から感じているものではありませんが、多くの業種、職種の方に共通するものではないかと思えます。

また営業で培った現場力は、経営者としての仕事をするうえでのリスクマネジメントや、新しい事業にゴーサインを出す際など、いろいろなところで生きてきていることを実感しています。情報収集を徹底しても、全ての情報を網羅することはできず、欠落した情報があっても、次に起こることを予測し、最終決断をしなければならぬのが経営者の役目です。会社として

の最終的な決断を下すという仕事の重圧は、社長になってみないと分からないという話をよく聞きますけれども、私も確かにそのとおりだと思います。ビジネスマンとして、あるいは人として生きていくことは決断の連続であり、相応の緊張を伴うものでありますが、多くの社員と長い歴史を持った会社の運命を左右する決断となりますと、緊張感やプレッシャーはまったく異質のものであります。

よく「エグゼクティブデジション」とか、「ザ・バック・ストップ・ヒア、私が仕事の全責任を取る」とか言いますが、結果が全ての経営で、あらゆる視点で検討し、私心のない決断をすること、株主にも社員にも世間に対しても全責任を負い、逃げずに取り組んで決断することは経営トップだけに求められる役割です。その重み、重圧は、正直いって逃げ出したいと思うほどのプレッシャーで、そんな試練に見舞われ続ける日々を過ごしております。

社長就任1年目の2009年はリーマンショック後の世界金融危機への対応、2年目の2010年はメキシコ湾原油流出事故でのBP (BP plc.) などとの和解、2011年は東日本大震災への対応、2012年にはチリのアングロスール (Anglo American Sur S.A.) の銅鉱山の訴訟等々、経営上の大きな課題に対して最終経営判断を下す立場にありました。

2010年に起こりましたメキシコ湾原油流出事故では、1千億円の和解金をBPに支払いましたが、他社に先行して和解を決断し、「三井物産は逃げなかった」という信頼をBPから得て、その後、さらに良好なビジネス関係へと発展しています。

こうした重要な判断の際には、営業時代の現場で経験しましたたくさんのトラブルのケーススタディーが生きていることは間違いありません。経営者として数々の重要な判断を下すことができたのは、さまざまな現場で培ってきた勘のようなものも役に立っているように思っています。勘という表現では聞こえがよくないかもしれませんが、日々の努力に基づくさまざまな現場経験の積み重ねが土台となり、気づかないうちに本質を見極める確かな勘が養われていくのだと思っています。これも現場力の一つのあらわれだと思います。

経営判断上、私が大切にしているのは、私の暗黙知ともいえる「モヤモヤ感」であります。経営上の判断を下す際に、すっきりと決定できたときや、簡単に物事が決まるときは、結果も事業の成果も好調な場合が多いのですけれども、モヤモヤとそこはかたく何かを感じて実行した案件は、今までの経験で申し上げますと、結果はよくありませんでした。私は、自分自身で何となくモヤモヤとした案件には、ネガティブに対応することにしております。もちろんその対応につきましては、担当部署に対して常にしっかりと理由付けと説明をするように心掛けています。

#### (4) 現場力の高め方

ここまで、私が考えます現場力の内容についてお話をしてまいりましたが、最後に、その現場力高めるにはどうすればよいかということについて少しお話をしてみたいと思います。

仕事をしている以上、誰もがそれぞれの現場を持っていて、それなりに現場力を身に付けていくわけですが、それはスポーツ競技の練習と同じで、何度も経験を重ねることで、状況の変化に応じて自然と頭と体が動くようになるものだと思います。そして、その効果を高めるためには、社員をあえて厳しい環境に置くということが重要だと考えております。そのためには、それぞれの社員に相応の責任と裁量のある現場を持たせることが基本になります。

私は、よく「修羅場、土壇場、正念場」という表現を使うのですが、これは要するに

ぎりぎりのところまで自分を追い込むことで初めて、いろいろな仕事ができるし、自身の能力、現場力も高まるのだということです。もっと踏み込んで申し上げますと、修羅場や土壇場、正念場につながる失敗やトラブルこそが人を育てるということもできると思います。このことは、私自身、若いころにたくさんの失敗やトラブルを経験してまいりましたので、身に染みて感じているところでもあります。

ですから企業としては、社員が失敗やトラブル、そしてそこからのリカバリーをしっかりと経験でき、それを後の仕事に生かせるような制度や風土を作っていくことが重要だと考えております。

グローバルゼーションの時代にふさわしい現場力の養成という点から言いますと、さまざまな国の現場経験を積むことが有効であることは、言うまでもないと思います。ここでも、あえて厳しい環境に置くという考えが基本になります。若手の社員には、例えばブラジルであれば、サンパウロとカリオデジャネイロのような大都市だけではなく、都会から離れた不便な場所でのいろいろな経験を積んでもらうようにしています。最近では、より環境の厳しいアフリカなどに派遣するケースも増やしております。

また、現場を経験することに限らず、そもそも海外で暮らす現地での体験自体にも能力開発の効果があると考えています。慣れ親しんだ日本とはまったく異なる環境に身を置くことは、新鮮な体験の連続であり、先ほど申し上げました「修羅場、土壇場、正念場」に近い経験を積むことになるからです。そうした考えから、当社では現場での仕事を通じた能力開発、OJTに加えまして、仕事を離れて海外で専門的な知識や技術を身に付けたり、さまざまな経験を積んだりするOFF-JT (Off-the-Job Training) の研修制度も充実させてきております。

古くからの制度としては、旧三井物産が明治時代の1891年に開始し、現在も続く「海外修業生」と呼ぶ海外派遣制度があります。記録が残っております1952年から今日までに、米国や欧州諸国、中国、ロシアといった大国はもちろん、トルコやモロッコ、ミャンマー、インドなど、ビジネス上の重要性の高い国々も含めて、世界37カ国に向けて延べ1500人以上の社員を派遣しています。

この制度では、言語の習得だけではなく、現地でのさまざまな体験を通じて、広い視野と諸外国の文化、慣習を身に付けることを目的としています。私自身、次長、部長時代から多くの部下を修業生として海外に送り出してきましたが、海外に出たことで眠っていた能力を開花させた人材を数多く見てまいりました。

また私が社長であった時代に新たに始めた制度としては、これからの時代を担うグローバル人材の輩出を目指して、ハーバードビジネススクールと組んで作りました人材育成プログラム「GMA」、Global Management Academyがあります。これは東京で1週間、ボストンで2週間の計3週間、日本採用社員15名、海外現法（海外現地法人）や関係会社の外国人社員7、8名、海外のパートナー企業の社員7、8名、全体で30人程度で行う研修で、グローバル人材の育成に大いに役立っております。すでに6回にわたって実施しており、私も社長として必ずプログラムに参加し、教授陣や参加者の皆さんと交流し、毎年さまざまな刺激を受けることができました。

ここにいらっしゃる皆さんにも、就職する前から世界のさまざまな土地へ出掛けて行って、さまざまな文化、さまざまな人と交流することで、グローバルゼーションの時代に向き合える人材になるための土台を築いていただけたらと思います。

本日は、私がこれまで経験を通して考えてまいりましたグローバルゼーションの時代認識と

世界観、そこで求められる人材の力についてお話をさせていただきましたが、皆さまにながしかなご参考になれば幸いです。長い時間、ご清聴、ありがとうございました。

<司会> 飯島さま、ご講演をありがとうございました。飯島さまの後輩である皆さんとして、これからの自分を考える良い機会になったのではないかと思います。

少しお時間をいただいておりますので、ぜひここで飯島さまに質問をしていただきたいと思います。質問のある方は手を挙げてください。

<質問者1> ご講演、ありがとうございます。お話の中で、日本などの先進国では規制や体制とかは変えづらいし、既得権者などが日本でのイノベーションなどの邪魔になったりすることがあって、新興国のほうがイノベーションが先行しやすいということだったんですけれども、それでは日本ではどうしたらイノベーションが生まれやすくなるのか、あと、どんなイノベーションが生まれる可能性があるのかなどが気になりました。

そして、もう一つ、三井物産はすごく大きな会社ですけれども、大きくてさまざまな海外の事業などもやっている中で、どうやってその全体を把握しているのか、例えばこの事業で何か失敗をしてしまうとか、そこの担当者が会計などで不正をしてしまうといったことがないようになど、そういう統制などをどのように行っているのかをお聞きしたいです。

<飯島> まずこれからのキーワードとしては、世界全体もそうですけれども、日本、それから日本企業もどのようにしてイノベーションを起こしていくかということが、大変重要だと思っています。三井物産自身も1876年、旧三井物産ができて140年の歴史がありますが、今までは、時代の変化、要請に応じてビジネスモデルをしっかり変えてきたことによって生き残ってきた会社です。これから10年、20年、30年先、また100年、どのようにして生きていけばよいのか、大変危機感を持って経営をしています。

日本の場合は「失われた20年」と呼ばれるような時代を経験しましたが、その中でどれだけ進化してきたか、イノベーションができていくのかをよく検証したうえで、イノベーションを起こす土壌を、政府もわれわれも、作っていかなければいけない。そのためにはまだまだ色々な規制の問題があり、イノベーションが阻まれてきたのではないかと考えています。イノベーションの先進国であるアメリカでは、高度人材の受け入れを含めて、人が自由に行き来し、交流することができる。日本の場合は、規制が厳しくて優秀な外国人材を受け入れることさえも難しい。農業においても企業が大規模な農地を持つことができず、民間企業が参入することがなかなか難しい。医療関係を見ても、病院経営に株式会社が参入することはできない。といったことで、かなり規制が多いわけです。イノベーションの源泉である研究活動も同様で、日本は市場がオープンでないために、イノベーションが生まれにくい環境にある。そのため日本の優秀な技術者が海外に出ていく、そこで新たな発明をしていく、そういった傾向が非常に強い。従って、日本にもっと優秀な外国人も来られるような市場開放をしていく必要があると強く感じています。

今、日本政府、安倍政権は、規制改革を進めて、規制をできるだけ緩和、撤廃することで、イノベーションが生まれやすい環境を作っていこうとしています。TPPは暗礁に乗り上げておりますが、TPPのような経済連携を進めていくことで、相当幅広い分野で規制が緩和され、自由な研究の成果や、進んだノウハウが日本に生まれてくるようになるかと確信しています。

われわれ自身もイノベーションについては努力をしていかなければいけない。三井物産もメーカーのR & D (Research and development : 研究開発) ではないですけども、イノベーション推進室という部署を作って、海外の研究機関や、海外の企業との交流を深め、これから10年、20年先には世界の潮流がどういう方向に進んでいくのかをアンテナを高くして模索しているところです。昔、私が小さいときに見ていたアニメの世界の鉄腕アトムや鉄人28号、それが今や現実になりつつある。いろいろな方が予想した未来の世界がどんどん身近になってきていることは事実です。将来どういう世の中になっているかというのは、ある程度想像力を働かせて考えていく必要があると思っています。

一方、10年先、20年先の世界を読むことは、はっきり言って難しいわけです。そこで、今、三井物産が何をしているかという、ひとえに人材の育成に注力しています。その人たちが活躍して、新しい時代にふさわしい新しい三井物産をつくってくれるだろうという認識で、とにかく人が大事、人材を育成することが最も大事だ考えています。

イノベーションというのはたいへん難しい課題で、私自身もどういふふうなかたちで三井物産という会社を変化させていくかということに悩みながら、日々危機感を持ちながら経営に当たっております。

もう一つのご質問ですが、ラーメンからミサイルまでと言われる商社の幅広い仕事は、あらゆるものを取り扱っており、会社をどのように経営しているのかというと、まずは、24時間体制で情報が常に入る体制にしております。全ての情報が、即時に経営トップのところに入るような体制、仕組み、連絡網、ネットワークを構築しております。

それから内部統制、コンプライアンスの問題等々については、内部統制を司る内部監査部という組織を持ち、この組織が定期的に対象営業部、関係会社を巡回、調査する体制を構築しております。ただ、過去の事案に対しては再発防止策が出来上がっていますが、常に新しい事案が出てきます。新しい事象、問題が発生したときに、一つ一つその再発防止策、予防策を構築して対応していくという繰り返しで、内部統制、コンプライアンスについては終わりなき永遠の課題だと認識しています。

<質問者1> ありがとうございます。

<司会> それではほかに質問はいかがでしょうか。はい。

<質問者2> 本日はお忙しい中、ご講演ありがとうございます。質問が2点あるんですけども、一つ、私は4年生なんですけど、来年、就職するうえで、新入社員として、一般的な話なんですけども、心構えについてお聞きしたいです。飯島会長さんが若手のころ掲げていた目標とその過程、気をつけていたポイントをお伺いしたいなと思います。

その1点ともう一つは、事業の運営についてなんですけども、川上はどんどん成熟してきていて、途上国においてもインフラ等の基本的なニーズは満たしてきていると思うんですが、そうすると、これからは川下分野、多様化した個人のニーズ等を満たしていく必要があると思うんですけども、そういった中で、資源商社である三井物産さんが、今後、果たすべき役割、方針なんかをざっくりお聞きできたらなと思います。2点、お願いします。

<飯島> 会社に入ってから、やはりできる限りいろいろな人に会う、いろいろな現場に行く、百聞は一見に如かず。常に好奇心を持ってことに当たってもらいたい。というのは、われわれは自分で経験することには限りがあるので、それを書物で、あるいは人との交流で、いろいろなかたちで補いながら、様々な知識や能力を蓄積していく必要があります。そのためには

できる限りいろいろなところに行っているいろいろなものを見る。だから、私が常に新入社員に言っているのは、とにかく、できるだけ多くの人に会う、できるだけ多くの場所に行っているいろいろなものを見るのが大事だということです。

それから二つ目のご質問ですが、先ほどお話したように、新興国でも基礎的なニーズは充足されてきていますが、インフラについては、世界を見渡したときには、まだまだ整備をしていく必要があると認識しています。例えばインドやアフリカの国々は、まずインフラを整備していかないと、資源開発もままなりませんし、農業や消費財の生産もままならない。だからこそ中国はA I I B (アジアインフラ投資銀行) を作って、自分の国内だけではなく国外のインフラ整備にも進出しようとしているわけですし、日本政府も、「質の高いインフラ輸出」を政策として掲げているわけです。

また先ほど、三井物産は資源商社というようなお話があったんですけども、確かに現在他商社に比べて資源、エネルギーへの依存度が高いと言えます。他商社に比べてB t o Bの仕事が中心で、B t o Cの仕事は非常に少なかったのは事実です。ですが最近では三井物産も、川下の消費者に近い新分野にも、力を入れてきています。「ローマは一日にして成らず」という言葉のとおり、新しい分野で成功するには時間がかかります。先ほど申し上げた医療分野や農業などへの投資にも注力しております。

ただ、最初の方の質問にあったように、まだ日本には農業や医療分野についての規制が厳しいので、これらの分野については海外でノウハウを蓄積しているところです。医療についてはシンガポール、トルコ、マレーシア等の新興国での病院事業に投資したり、ロシアなどで医薬品に投資したりしています。そこで蓄積したノウハウを、将来、日本が規制緩和されたときに日本の医療関係への貢献につなげていくことを想定して手を打っているところです。

<司会> ありがとうございます。まだ質問があると思うのですがけれども、ちょうど時間になってまいりましたので、最後に横浜国立大学校友会会長の杉田亮毅さまから、ごあいさつを頂戴したいと思います。杉田さま、よろしくお願ひします。

<杉田> 今日は素晴らしい講師をお迎えして、1時間半、たっぷり勉強をさせていただきました。私は感想とお礼を、二つ申し上げたいと思います。

感想で言うと、私は前から世界の経済の枠組み、いろいろな経済関係の枠組みというのは、どうも歴史的に見ると30年ごとに変わっていくなという感じを持っておりまして、1930年、1960年、そしてこの1990年、2020年、こういう刻みで見ると大きく変わっていくのですね。そして、今、飯島会長のお話を聞いていて、ちょうど今、20年に向かって大きな変わり目に来ているということなんだなと。ですから、おそらく皆さんが社会に出られるときは、この新しいフレームワークができていくか、あるいはできつつあるかは分かりませんが、そういう中へ飛び込んでいかれる、そういう世界になるのかなと。そして、その一つの基本は、文化と、それからイノベーション、これを軸に新しいグローバルゼーションになるのではないかというのが、飯島会長の今日の一歩の肝だったように思います。

それから、これは私も若い社員の方にいつも申し上げたんですが、飯島さんのお話を聞かれて、皆さん、何を感じられたか分からないけれども、やはり大阪に来たことがすごくよかったとおっしゃいましたね。大体、大阪と言われると、あるいは福岡、あるいはどことどこと地方を言われると、新入社員はがっかりするんですね。東京本社で働きたかったのにと、皆さんの希望があるのではないですか。それと違うところに行かれると、何か飛ばされたような感じがして、がっ

かりする若い人が多い。

ところが、今のお話のように、実は大阪でいろいろな体験をした、それがこんにちまで大きく役立っているのだと、これがとても大事なんです。私もそれを、50年間、日経新聞にいて、とても痛感いたしています。最初にどこに行くかということ、自分の期待と違っていても、そこに大きな経験があるのだということで、今日は飯島会長の話をそうだなと思いながら聞きました。

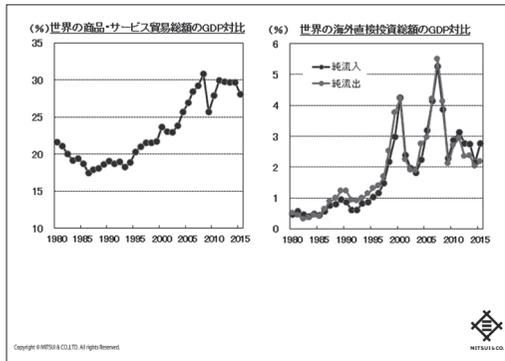
そこに、今、会長が、やはりこんにちまで来られた一つの道に、それとやはり柔軟に、自分の発想を柔軟にしていくということ、一つの芯を持つけれども柔軟に対応していく、コミュニケーションをきちんと取っていくということですね。

それから、やはり行動力がすごいんですね。行動力をやはり発揮しておられたということが、こんにちまでこの大三井物産を率いて、世界で活躍しておられる原動力になっているというふうに思いました。

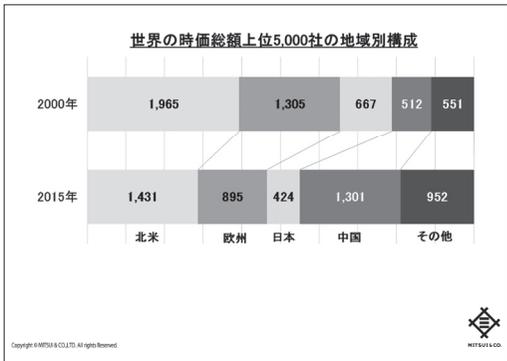
最初の略歴のご紹介にありましたように、飯島会長は、三井物産のCEO、代表でございますので、同時に、経団連の副会長、それから日本、インド関係の日本側の代表でいらっしゃるということで、本当に八面六臂、先ほどのいろいろございましたが、そのほかにもロシア、アメリカ、そういうところにも飛んでいくということで、大活躍しておられましたので、今後健康に気をつけて頑張っていたきたいということを祈念して、最後にお礼のあいさつにしたいと思います。皆さんもう1度、飯島会長に大きな拍手をお願いしたいと思います。

<司会> 今日本当にお忙しい中、お時間をいただきましてありがとうございます。それでは最後に拍手でお送りしたいと思います。ありがとうございました。

図表 1



図表 2



[いいじま まさみ 三井物産株式会社代表取締役会長]