

海外ビジネス回想録

～グローバルビジネスログブック、 当時の海外ビジネスと私の記録～

トルコ共和国大統領府投資局 東京事務所 カントリーアドバイザー

青木雄一



今号より3回シリーズでご寄稿いただく青木氏は、米国やトルコ赴任など多岐にわたる海外ビジネス経験をおもちです。2016年にトルコ共和国大統領府投資局のカントリーアドバイザーに就任されて以来、JOIセミナーや本誌へのご寄稿などを通じて、トルコのビジネス情報を発信されています。(JOI編集部より)

1977年4月、三井物産株式会社に入社したときから私の社会人生活、ビジネスの経験が始まります。当時の就活、会社訪問は卒業前年の9月1日が開始日でした。大学4年の夏休みの最後、9月になったらさで就職活動を始めなければなりません。私の足が商社に向かったのはとても単純な理由でした。「とにかく海外に行ってみよう」というのが志望動機です。

公務や業務以外の海外旅行が自由化されたのが1964年、私の学生時代は海外旅行はまだ高嶺の花、限られた人だけのもので、自由化といっても年1回限り、携行外貨はたったの500ドル。1971年まで円ドルは固定相場の360円でした。その後為替は変動相場制に移行、三井物産入社時のレートを調べてみると270円から280円という水準でした。

なぜ海外に行きたかったのか、自分でも理由はよくわかりませんが、子どものころからテレビでアメリカのコンテンツがたくさん放送されていた影響があったことは間違いないでしょう。背景に戦後の占領政策やアメリカの対日戦略などいろいろあるわけですが本稿の主題ではないですね。ひとつ書き残しておきたいと思うのは、小学生のころの最大の恐怖が核戦争であったことです。東西冷戦の真っ最中でした。キューバ危機のニュースなどが新聞に毎日のように載るわけですが。ソビエトとアメリカの核戦争が始まって、東京も全滅するという不安、自分は大人になるまで生きていられるのだろうか、この世界は続いてくれるのか、という不安でした。

さて、私が新入社員として配属されたのは運輸総括

部保険室。入社式当日に辞令をもらったものの、何をするとするか新人には全くわかりません。当時、社内では三井物産のビジネスをカテゴライズする主要な分類のひとつが「輸出、輸入、国内、三国間」というワードでした。もちろん、分野として鉄鋼とか非鉄とか化学品とか、機械、繊維、食品とか、産業分野による組織分けは色々あったのですが、ビジネスの中身の主要な形態はトレード、商品の売り買いで、それを各営業本部が輸出、輸入……と分けて管理していました。

そこには物流、運輸が必要ですが、その過程にある商品に保険をかけていたわけですね。貿易取引を行う為の売買契約、そのなかで商品の受け渡しの手順を定めるために、国際的基準がありました。今でもありますが、代表的なものがIncotermsです。貿易実務に関わる方なら皆さんご存じですが、売買契約の中で、Incotermsに準拠すると定めておけば、受け渡しにおける売り手と買い手の責任範囲が定まる、という大変便利な基準です。当時はIncotermsによって主に3種類の受け渡し方法が定められていましたが、調べてみたら今や11種類 (Incoterms2020) まで増えていました。過去50年弱の間に輸送方法そのものが多様化したことに合わせたupdateがされています。

皆様、ご自身の自動車保険や火災保険などの保険約款をすべてお読みになりますか。新人配属された私への最初の指示は、貿易に使われる貨物海上保険約款をすべて読む、Incotermsもすべて読む、さらに船荷証券裏面約款もすべて読む、備船契約書裏面約款も、Letter of Credit (貿易信用状) 約款もすべて読む、

用語解説

Incoterms (インコタームズ)

インコタームズ (Incoterms) とは、1936年、国際商業会議所 (ICC) が制定した貿易取引条件とその解釈に関する国際規則です。それ以前は、貿易取引条件の解釈がそれぞれの国で異なり、しばしばトラブルの原因となっていたため、これらの誤解や行き違いを回避する目的で制定されました。商慣習の変化に伴って、数次の改訂が行われ、2020年1月1日発効の「インコタームズ2020」が最新版です。[出所：JETROウェブサイトーインコタームズ2020]

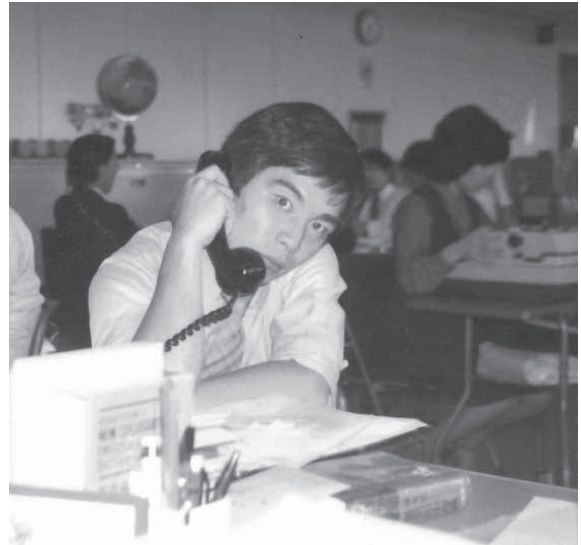
もちろん売買契約書も読む、……約款を理解するために、専門書「英文積荷保険証券論」、「船荷証券と備船契約書」をすべて読む（厚さ3センチぐらい……）というものでした。色々な約款はすべて英語です。大学時代よりも、短期間に集中して勉強した感じです。でもこれが後々三井物産にいる間、どこに行っても大変に役に立ちました。といっても、保険の知識が直接役に立ったというわけではありません。当たり前のことですが、保険はリスクをカバーするものです。保険をかけるにはどんなリスクがどこにあるかをすべて知る必要があります。貿易にともなうリスク、天候や事故など物理的なリスクから信用リスク、戦争や騒乱、国家の介入、ストライキ、汚染や訴訟のリスク……商社のビジネス、貿易だけでなく投資や様々な形態のビジネス、にも当然ながら様々なリスクがあり、これらをどのようにマネージするか、その一つが保険ということになります。

様々なビジネスで使われる保険は自動車保険や火災保険などと比べるとオーダーメイド的なもので、ビジネスの実態にあった保険を手配し、保険でカバーする以外のリスクのマネージの方法も明確にしておく、というのが私が配属された部署の仕事でした。毎日相当数の保険の申し込みが営業部門から来ます。それぞれ、リスクを特定して適切な保険を手配する、その相手は保険会社です。相手は保険のプロですから、こちらにも相当に勉強することになりました。

保険はかけたら、必ずある程度の割合で事故がおこります。商社では本当に頻繁に大小の事故が起きます。輸入した冷凍食品が腐っていた現場に向かうと、船に乗る前から近寄りたいたい空気です（冷凍コンテナではなくて貨物船の船倉まるまる溶けてました）。でも現物確認はしなければなりません。事前に情報を得ていた私は賢明にもジーンズに使い古したジャンパーを着こんで、そのジャンパーはすぐに捨てました。

事故が起きるとそこには明確な金銭的損害が発生します。果たして保険でカバーできる損害なのか、誰かが損害を引き受けなければならないものなのか（瑕疵があったのか……）？ 百万、千万から億単位の巨額の損失を載せたテーブルを囲んで社内外関係者が議論するときなど、恫喝タイプや泣きつきタイプなどいろいろ勉強になりました。

運輸総括部保険室6年間で、三井物産のすべての部門を担当することができ、どの部門で何をやっているのか、どんなキャラクターの部門なのか、どんな人がいるのかなど、多くのビジネスモデルを知るととも



上:入社してすぐの5月の連休に有休を取って南アルプスに行ったことが同期を驚かせました。

下:当時のオフィス。黒電話を使用していました。

に部門横断的に会社を見ることができたことも私の財産になりました。

この原稿も貿易にかかわることから始めましたが、商社も資源開発や事業投資など様々なビジネスモデルが拡大して、リスクの様態も広がってゆきました。保険室勤務の次に異動したのは当時の三井グループ最大のプロジェクト、IJPC (Iran Japan Petrochemical Company) の担当部署でした。(5月号に続く)

(筆者略歴)

1977年東京大学経済学部卒業、三井物産株式会社入社。2004年～2005年にトルコ三井物産社長、2006年～2007年に米国三井物産副社長、米州本部CAO。日本に帰国後の2008年～2012年、三井物産株式会社理事、BS12チャンネル取締役等を務める。2013年～2016年には三井物産株式会社トルコ代表。三井物産株式会社退職後、2016年8月より現職。

