

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・財務局 東京事務所 カントリーアドバイザー

青木雄一



3月号より3回シリーズでご寄稿いただいている青木氏は、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)

前号でお話したIJPC (Iran Japan Petrochemical Company) プロジェクトの撤退と海外投資保険の保険金請求が終わり、プロジェクト担当組織も解散となって私が異動配属されたのは、化学品部門のひとつ、石油化学原料を扱う営業部でした。化学品部門と一口にいっても、その製造物、製品群は極めて広範で、私たちの身の回りを見回しても、現代の社会は鉄をはじめとする金属とコンクリート、それに化学製品でできているものが大半といえます。その中でも私が担当となったのは化学繊維の中のポリエステル原料でした。

ポリエステル繊維は化学繊維の中でも最も用途・シェアが大きく、またペットボトル等の樹脂の原料でもあります。このポリエステル原料を米国、メキシコ、インドネシア、タイ、日本などの石油化学企業からアジア中のユーザーに販売する仕事で、売り先は日本・中国・韓国・台湾・タイ・インドネシア・マレーシア・パキスタン・インドなどの繊維産業、ペットボトル、ペットフィルムの製造業です。三井物産の市場シェアも大変に高く、アジアの全需要の30%は超えていました。仕入先も世界中、売り先もアジアで100社を超えていました。いわゆる三国間貿易が大部分で、三井物産の機能は単に売り買いを仲介するものではなく、広範なサプライチェーンの最適化をつくり出すことが収益の源泉でした。たとえば、A社→B社の商流があり、同時にC社→D社の商流があるときに、地理的にはA社とD社、C社とB社がとても近いという場合に物流をA社→D社、C社→B社とすれば輸送コストが大幅に削減できます。このようなケースをロジス

ティックスワップ、また同じように納期のずれを調整して最適化する方法をタイムスワップと呼んでました。このような最適化はメーカーやユーザーが個別に行うことは大変に難しく、三井物産が広範囲の商流を扱うことできわめて効率的に行うことができます。もちろん、実務は大変に複雑で、価格や品質、船の手配（液体の場合はケミカルタンカーを使います）、与信など多くのリスクがあるのですが、国境を越えてこれらをマネージすることが商社の機能のひとつでした。またユーザーが多く、それぞれのジャストインタイムの納入を実現するために、中継保管のためのタンクヤードの建設・運営なども行っていました。さらには製造拠点新設への資本参加など、川上へのステーク確保も行ってサステナブルなビジネス実現を狙っていました。というわけで、私もこれらの関係先を巡る出張の連続でした。当時は今のようなインターネット環境はないし、メールも電話線を使っていたから、モデムとメール専用の端末を持ち歩き、夜はホテルの電話線にモデムをつないで、ピーとかポーとかいう音を聞いてあつつながったとかいう時代でした。携帯可能な端末も今のようなノートブックはまだなくて、テキストの送受信だけの機能でした。それでも新製品がでると大変に便利でしたから、いろいろなガジェットを試してみるのが楽しみでした。

石油化学業界には年に2回、春と秋にNPRA (National Petrochemical & Refiners Association) とEPCA (European Petrochemical Association) という団体が主催する大国際会議がありました。NPRAはいつもサンアントニオ開催、EPCAはモナコとウィーン交互開催でした。この会議の期間中はそれぞれの町の大きなホテルがほとんど埋まってしまうほどで、世界中から、もちろん日本からも多くの業界の方々が出張参加していました。会期は大体4日ほどで、朝から晩まで、個別面談の連続でした。一日10社ぐらいいはありました。このアポイントを設定したり、会議室を確保したりと、事前準備、現地ではホテルからホテルへ面談のために飛び歩く、そんな年中行事でした

が、モナコといえばカジノ、サンアントニオもカジノは幾つもありました。大金持ちしか入れないようなカジノドモンテカルロですが、われわれビジネスマンも普通に入ることができました。カジノといえばテーブルを囲んでポーカーとかルーレットですが、スロットマシンもありました。びっくりしたのは一部屋を占める巨大なスロットマシンです。壁に大きなディスプレイが並び、その脇に一人で座ってガチャガチャやるのですが、使えるのが憧れのピンクチップのみ、多分一枚500ドルくらいだったか、それを次々に放り込んで暇つぶしのように遊んでいる人がいるのです。もし777でも出たら幾ら戻ってくるのでしょうか。プレイヤーは一人だけ、それを見物するのはわれわれでした。

その営業部門の時期、韓国に4年間駐在しました。韓国でもやはり合成繊維原料の担当でした。当時、90年代の韓国は1988年オリンピックの後、順調に経済成長が進んでいた時期でした。多くの財閥がさまざまな産業分野で活躍していましたが、繊維産業は当時韓国の主要産業のひとつでした。軽工業から重化学工業の勃興の時期で、繊維業界は主要産業ですから有名大学卒の優秀な人材が集まってくる、そういう時代でした。私は日本や米国からの化学繊維原料を売り込むのが仕事で、毎日のお相手は各社の購買部です。なかでも最大顧客の購買部長さんとは、事務所も歩いて行けるところで、ほぼ毎日会うようなお付き合いで、昼も夜もどれだけ会っていたのか、休日にも一緒にソウルの周辺の山登りをしたり、スキーに行ったりしてました。ソウルの周辺は標高1000メートル程度の山で囲まれている、休日にハイキングのように山登りをするのは大変に人気がありました。私も高校生の時から登山は趣味のひとつでしたので楽しかったのですが、ひとつびっくりしたことがありました。その購買部長さんとならんで歩いていると、突然手を握ってくるのです。平静を装い、話をきくと、韓国では男同士でも友達同士手をつなぐことは普通だとのことで、確かにその後ほかの方からもそういう話を聞きました。私の勝手な解釈ですが、韓国は国民皆兵で長短はあれ二十歳前後に兵役を経験します。残念ながら北朝鮮とは未だに戦争が終結しておらず、法的には休戦中という状態で、兵役訓練中に事故で命を落とすこともあるでしょう。原則男子全員が兵役訓練を受け、危険と隣り合わせ、そんな一時期を経てきた友人同士なら自然なことかな、と感じました。

韓国に駐在するまでは韓国のことはほとんど何も知りませんでした。韓国語もちろん初めてで、駐在中

の4年間、週に2回から3回、朝、始業の前に個人教授で勉強しました。先生は大学生で、4年間に3人、朝早くから来てくれて感謝しています。おかげさまで私自身の感覚では韓国語のレベルが英語と同じぐらいになりました。韓国にももちろんカラオケがあって、韓国語の歌も沢山覚ええました。演歌調から若い人の新しい曲までいろいろCDを買いました。日韓の歴史についてはほとんど何も知らずに赴任して、その後色々取り込む情報が増えたわけですが、本稿の本題ではないので述べません。ひとつだけ個人的な認識が深まったことを書きます。1950年に始まった朝鮮戦争は、一時、中共・朝鮮軍が優勢となり韓国・国連軍が朝鮮半島の南端プサンまで追い詰められました。この後有名なマッカーサーのインチョン上陸が成功して、戦況を回復し、その後も色々あって最終的に38度線で休戦となったのです。歴史にIFは無いといいますが、もしインチョン上陸が成功せず、プサンが陥落していたら、ソ連中共と欧米国連軍との境界は対馬海峡になっていたわけです。その後の東西冷戦の前線も対馬海峡になったでしょう。そうなったら日本は間違いなく再軍備、西側の最前線となって、経済発展どころかGDPの相当部分を軍備という生産性のない消費に回さざるを得なくなっていたでしょう。実際は、朝鮮半島の経済崩壊の後方で朝鮮特需が後の高度成長のきっかけとなったわけですから本当に幸いであり、一方ひとつの民族がいまだに南北に分かれて戦争状態にある不幸とがあまりに対照的で、それを実感したのが韓国駐在のおかげでした。

その後、韓国から帰任後、イスタンブール、ニューヨーク、イスタンブールと3回の海外駐在を経て、2016年からはなんと外国（トルコ共和国）政府の立場から日本企業の投資進出を支援することになるとは、当時は夢にも思っていませんでした。近代まで世界の中心ともいえるイスタンブールと現代のニューヨークの経験でまた個人的に新しい発見があったのですが、それはまたいつか機会があればお話ししたいと思います。

（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。

