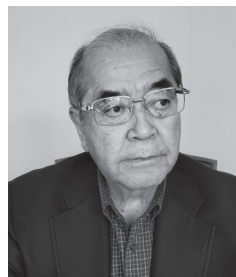


海外ビジネス回想録

～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～

一般財団法人インド経済研究所 シニアアドバイザー

菅谷 弘



今号よりご寄稿いただく菅谷氏は、大学卒業後1971年に入行した東京銀行にて、ロンドンおよび上海での海外経験を積み、退職後は証券業界へ転じインドで日系証券会社の会長を2008年から2010年まで務めた。2011年よりインド経済研究所理事兼任研究員、2024年から現職。(JOI編集部より)

海外への関心を抱き銀行の道へ

大学時代生意気にも購読していた雑誌『世界』の裏表紙に必ずといっていいほど掲載されていた東京銀行の広告。それは同行の海外支店を紹介する記事広告だった。日本にもこんなに海外支店ネットワークをもっている銀行があったのかと興味をそそられたのがきっかけ。

地方の大学で国際法に若干傾倒していた学生としては、国際業務の舞台にかかわる仕事ができればと、ついに東京銀行の門戸を叩いた。それは1971年の春のこと。それこれ55年を超えたいま、現役の方には何の役にも立たないが、歴史をたどる感覚でお付き合いいただければ幸いだ。

東京銀行に入行した筆者は、まず銀行業務全般見習いで初任店横浜支店に配属された。当時横浜には中堅商社が数多くあり、玩具雑貨・スカーフ・缶詰などさまざまな輸出手形の買取り業務に携わったことが印象に残っている。1971年8月にはニクソンショックがあり、変動為替相場制への移行がおこり、いよいよ日本も本格的に国際ビジネスへ仲間入りする時代を迎えていた。

通産省派遣とOECD業務への着任

入行同期には海外研修に出る者も多くいたが、1975年横浜支店業務を終えた私への辞令は「国内派遣通商産業省（通産省）派遣」だった。そして4月に通産省に着任、配属先は通商政策局国際経済課、私の仕事場は経済協力開発機構（OECD）を担当する班

であった。配属後間もなく繊維交渉やカラーテレビ交渉で米国を相手に回し「タフ・ネゴシエーター」といわれた課長が着任された。その課長から、「私も国際課長は一年生。君も通産省一年生。共に一生懸命頑張ろう」と励まされたことを今でも覚えている。ちなみにOECD班には川口順子班長（元外務大臣）が間もなく着任された。

川口班長から国際会議の要諦といったものをさまざま教えていただいた。通産省の事務官はものすごく勉強し知識が豊富であることに強い印象をもったのはこの時期である。

OECD対応の実務と省庁調整

OECD班は、OECDの日本での活動において、外務省経済局が全体の対処方針など起案調整するに当たり、その通産省側の調整窓口として機能していた。具体的案件の中身については管掌する部局（我々は原課と言っていた）が検討し、我々はその意見を踏まえて外務省との間で調整業務を行う。たとえばOECDのある委員会が会議を開くとき、会議に臨むにあたって外務省から発出されてくる訓令案に対して、通産省の意見をどれだけ反映させることができるかが肝要となる。通産省意見について外務省はほかの関係省庁とも調整し、さらに修正された対案が通産省に送られ、それをまた省内調整するといったプロセスが繰り返される。国際経済課はいかに通産省の意見を反映させられるかが常に問われていた。筆者も通産省原課の意見を、外務省を通じて他省に理解してもらうことに奔走した。そして意見調整が成らず訓令は現地会議首席代表に対し「適宜対処乞う」というかたちで終わることも度々だった。

オイルショック下の国際協調と政策形成

OECD班に配属された当時は、1973年の第4次中東戦争が引き金となった第1次オイルショックが後を引き、石油生産国（OPEC）と石油消費国（OECDなど）

が対立する構図にあり、その結果1974年にOECD加盟国により設立された国際エネルギー機関（IEA）では対OPEC戦略として消費国が団結し、メンバー国が石油備蓄義務を負い緊急時には相互融通するスキームがまさに誕生しつつあるタイミングであった。

対OPECの国際石油備蓄義務は、その後日本では1975年12月に「石油備蓄法」が生まれる契機となった。筆者が着任した当初OECD班では石油備蓄義務を60日とする議論が盛んに行われており、一般的に日本が60日備蓄目標を達成することはすぐには無理という風潮が強かったと記憶している。だが当時の現局資源エネルギー庁はエネルギー安全保障のために60日備蓄義務を念頭に、石油備蓄法に備蓄義務を盛り込み、よって石油備蓄法の実効力の担保を図ったと記憶している。

さらに1975年の最大のイベントとして11月のフランスのランブイエで開催された第1回先進国首脳会議（通称ランブイエ・サミット）がある。

石油の大消費国である米英仏独伊日6カ国首脳が国際政治経済問題討議するため、年1回集まるというもの。このときの狙いは石油消費国が一致して石油産出国に対応することにあった。フランスのジスカール・デスタン元大統領とドイツのシュミット元首相の尽力により開催にこぎつけた。以後現在のG7サミットの形で今年のフランスでの会合まで52回続いている。

こうしたOECD・IEAでの議論やランブイエ・サ

ミットの流れが、日本における石油確保というエネルギー安全保障の必要性議論を高め、最終的に「石油備蓄法」の迅速な制定を後押ししたと今でも考えている。

用語解説

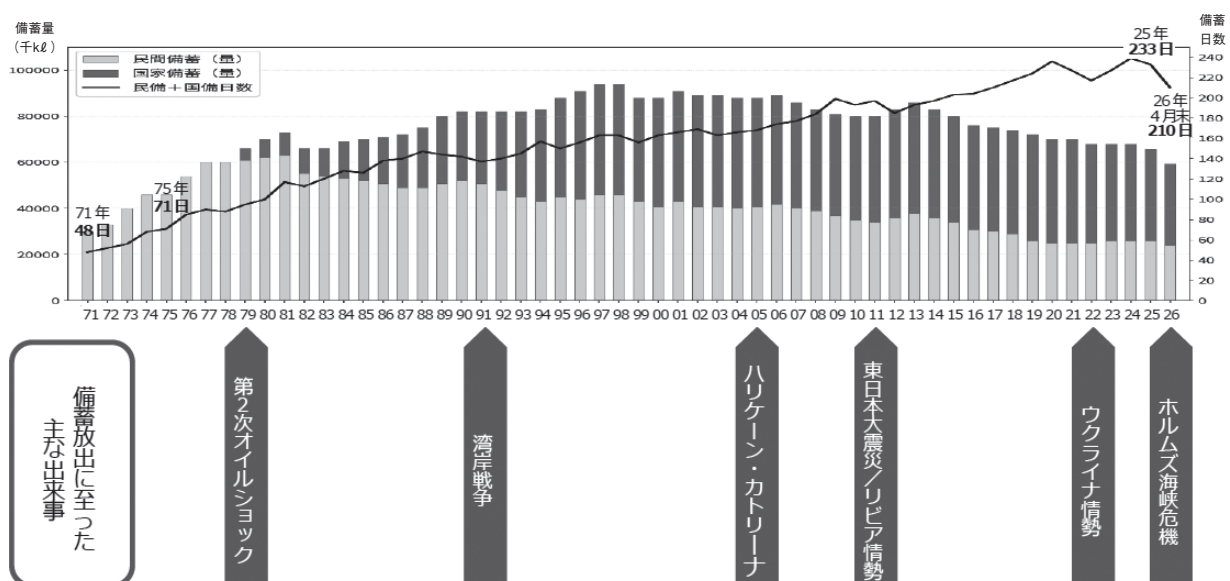
経済協力開発機構（OECD）

1961年にOEEC（欧州経済協力機構）を前身として発足した国際機関で、本部をフランス・パリに置く。現在、民主主義と市場経済を基本原則とする38カ国が加盟し、日本は1964年に原加盟国以外で初の加盟国として参加した。主な目的は、持続的な経済成長、雇用の拡大と生活水準の向上、開発途上国の経済発展支援、ならびに自由で多角的な貿易体制の強化にある。OECDは、経済政策、貿易・投資、環境、教育、ガバナンス等の広範な分野で調査・分析と政策提言を行い、加盟国間の対話とコンセンサス形成を通じて国際的な政策協調やルール形成を担う。「世界最大のシンクタンク」とも称され、各国の政策改善に重要な役割を果たしている。（出典：外務省ウェブサイト「経済協力開発機構（OECD）の概要」(2026年4月7日)）

石油備蓄法

1960年代以降、OECDによる「石油需要60日分の備蓄」勧告や中東戦争、第1次オイルショックを背景に、日本では石油供給への危機意識が高まった。1974年には「90日民間石油備蓄増強計画」が打ち出され、1975年に石油備蓄法が制定された。これにより国が石油備蓄目標を定め、石油の精製・販売・輸入業者に備蓄を義務づける制度が整備され、1981年度には民間90日備蓄体制が確立した。その後、国家備蓄制度も拡充され、1993年度からは民間70日備蓄体制へ移行した。（出典：石油連盟ウェブサイト「日本の石油備蓄制度」）

石油備蓄量・備蓄日数の推移



※石油備蓄量は年度末実績、2026年のみ2026年4月末実績

出所：石油連盟ホームページ掲載資料（原出所：資源エネルギー庁）および資源エネルギー庁公表資料をもとにJOI作成