



「インターネット時代の商社と英語」 榎原稔 三菱商事会長に聞く

1 ビジネスに向いている英語

鈴木 以前、榎原会長が登場になった雑誌の中で、ビジネスには英語が非常に向いている、ことに英語のロジカルなところがビジネスに向いているとおっしゃっていたのを読んだ記憶があります。榎原さんは、実際いろいろなビジネス上でお考えになるときに、頭の中では英語を使われて思考されているのですか。

榎原 通常、物事を考えるときは日本語で考えているときも、英語で考えているときもあります。ただ、問題の整理などをするとき、特に紙に書いて整理をするときはどうも英語の方が分かりやすく、いろいろなことが表現できます。日本語の場合は、表面上はたとえ分かったような文章ができていても、よく考えてみるとどうもこの辺りが曖昧だということがしばしばあると思います。ビジネスの世界では英語が一種のグローバル・スタンダードになっていますが、その背景には単にアングロ・サクソンが世界を制覇したということだけではなく、やはり、英語がビジネスに向いているということがあるのではないのでしょうか。

日本語と英語を比較した場合、英語の方がはるかにビジネスには向いていると思います。



鈴木 結(すずき ゆい)

住友商事(株)
情報通信第二事業部インターネット事業チーム
(1999年入社)

ただ、それは決して日本語という言葉が良いとか悪いとかいうことではありません。日本文学などに象徴されるように日本語自体すばらしい価値を持っていると思います。

鈴木 私は仕事上、米国人とよく話しますが、ビジネスにおいてはネイティブ・スピーカーが話す細かいニュアンスまで分かるほどの英語力は必要ないとも思います。ビジネスを行ううえで最低限必要な英語力とは何だとお考えですか。

榎原 ネイティブ・スピーカーであっても、皆がビジネス上のコミュニケーションに長けているかという点必ずしもそうではないと思います。米国や英国の大学では作文に相当の時間が割かれ、短くて分かりやすい文章を書く訓練を繰り返させられます。こうした訓練は、ネイティブ・スピーカーでなくてもできるわけで、ネイティブ・スピーカーでなければビジネス・ランゲージを扱えないということはないのではないのでしょうか。

2 求められる商社機能と 社員のスキル

鈴木 インターネット上の情報は80%以上が英語だと言われています。また、IT技術の発達によりビジネス上では国境が障壁にならな



小林 亮太(こばやし りょうた)

丸紅(株)
海外電力事業部電力開発チーム
(1996年入社)

くなってきています。同時に、日本のいろいろな企業が自ら英語力を身につけ、海外企業との交渉力を蓄えつつあります。そうすると、かつては英語力や海外企業との交渉力において商社が持っていたアドバンテージがだんだん薄れてくるのが懸念されます。そうした中で、次世代の商社に求められる機能あるいは今後の商社の人間に期待されるスキルとは何だとお考えですか。

榎原 この問題については、今までにも「商社冬の時代」と言われた時期が何度かあり、その都度、商社の機能というものが問われてきました。

英語との関わりで言えば、通訳業務的なものが重宝がられた時代もありました。それが、今ではビジネス・ランゲージとして英語を駆使するまでにはいなくても、ほとんどの人が英語を使ってビジネスを行う時代になってきました。こうした変化に対応して、商社の機能はどんどん変えていかなければならないと思います。

とは言っても、商社の人間にとり、英語が重要なスキルであることに違いはありません。海外の人たちと意思の疎通ができ、交渉ができるような語学力を持っていることは、やはり重要なことだと思います。その場合の言語は何かというと、先ほどもお話がありました



ようにインターネット上の情報の80%以上が英語になり、世界のビジネス・ランゲージのデ・ファクト・ランゲージも英語ということになってきています。そういう意味で、英語のコミュニケーション能力は最低限必要なものではないでしょうか。

そのうえで商社がどのような機能を追い求めていくか、商社の人間がどのようなスキルを身につけていくかということですが、インターネット技術を利用して、eトレードやeコマースが盛んになっている現在では、評価される商社の機能は峻別されると思います。

鈴木 それは部門ごとということでしょうか。

榎原 部門ごとということもあるでしょうし、商品別ということもあるでしょう。米国にアマゾン・ドット・コムという会社がありますが、話題になっている割には意外と儲かっていなくて体質を変えなくてはいけないなどと言われていました。そのためには、ネット上の使い勝手の問題だけではなく、物流の問題、決済方法や信用力などを含めた金融の問題、それから基本的な問題ですが、マーケットのあり方から個人が何を欲しているかを的確に把握するというところまで、解決しなければならぬと思います。

米国はインターネットを利用したeコマ

スやeビジネスの分野で相当先を走っていますが、先を走りながらも試行錯誤をしつつ競争をつけているのではないのでしょうか。ですから、日本は先を走っている米国をみながら、優れたところは取り入れ、そうでないところは改善することにより、デジタル・ディバイドを少しでも縮め、追いついていく体制を整えていくべきだと思います。

3 情報ツールとしての英語

小林 英語は情報の発信だけでなく、収集においても重要なツールだと思います。例えば、発電所プロジェクトを考えてみても、事業投資を行う際に、どこにリスクがあり、その回避にはどうしたらよいかにつき十分な情報収集を行う必要があります。収集する情報の量も膨大なものになり、これらの情報はほとんどが英語による情報です。したがって、英語力というのは一番身につけておかないといけない能力だと考えます。

榎原 そうですね。近隣のアジア諸国へ行ってもビジネス面では英語の重要性が高まっていると思います。中国では、20年ぐらい前だとロシア語が通じたはずですが、今や圧倒的に英語を使う場面が増えています。最高幹部は別として、ほとんどの人が英語を流暢に話しています。

鈴木 横原さんは、以前、社内の公用語を英語にしようというご提案をされましたが、これを実現するにあたり難しいポイントは何だったのでしょうか。

横原 私がまず提唱したのは、bad Englishで構わないということです。完璧な英語を公用語にするなどということは無理な話で、通じる英語をもっと使おうではないかということです。商社にとり、国内取引が大きな部分を占めているのは確かですが、商社のひとつの強味は、海外に根を下ろして、海外でどういうことが起こっているかについての情報を持っていることです。そういったことを考えると、グローバルな社内コミュニケーションや対外的なメッセージの発信にはやはり英語を使うべきだと思います。

それとの関連で申し上げますと、総合商社の社員は海外を除き本社では現状大部分が日本人ですが、そうした構造は今後は変わっていくべきだと思います。つまり、日本人以外の外国人社員が一定数溶け込めるような社内風土にしないかぎり、総合商社の発展も行き詰まってしまうのではないかと考える次第です。

社内で何かを話すときに、1人でも日本語が話せない人がいる場合は、英語で話をする社風に持っていきたいと考え、英語を公用語にしようと提唱したわけです。やはり日本人は恥ずかしがりやで、例えば20人の会議で米国人が1人入っていて日本語が分からない時に、それでは皆で英語で話そうという前に、誰か英語が分かる人間を座らせて通訳させようということになってしまうからです。

鈴木 横原さんご自身は情報を収集される場合、英語の情報が多いのでしょうか。

横原 もちろん海外から入ってくる情報のほとんどは英語ですが、一概には言えませんね。

鈴木 ビジネスを行ううえでは英語と日本語の比率は半々ぐらいですか。

横原 おおまかに言うとそうでしょうね。eメールなどは受信の方は英語と日本語が半々ぐらいですが、発信はほとんど英語です。それでもきちんと答えが返ってくるということは、当社の社員は皆英語が分かっている証左だと思います。

4 外国人社員の採用による活性化を

鈴木 先ほど、外国人社員の採用を増やしたいとおっしゃいましたが。

横原 それには理由があります。例えばフィリピンのことを一番よく知っているのはフィリピン人だと思います。そこでフィリピン人を会社においてフィリピンの事業を追いかける。それから、フィリピン人がいることにより、会社の風土そのものが非常に国際的に開かれたものになってきます。日本人だけで固まって議論をすると、やはりひとつの枠の中での議論にならざるを得ない。それが外部の人を入れるといろいろな発想が出てきますし、日本人だけだと言にくいことも言いやすくなるということもあります。

日本の総合商社ではなく、世界のグローバル・コンペティションにさらされても負けられない会社になるには風土を変える必要があるのではないのでしょうか。そのためには、外国人社員も幹部クラスに引き上げて人事の透明度を高めたり、英語を使って仕事ができる環境にするといったことが必要だと思います。当社の場合でも、外国人社員を大いに活用しようということで、例えば大卒の米国人を雇ったりしますが、どうもあるところまでいくと辞めていくケースが多い。その理由は、新しい経験を求めてということもあるかもしれませんが、言葉の壁にぶつかってというケースも

多いようです。会社の中で議論しても、結局は日本語と英語のバリアがあり、comfortableな社会ではないな、という気分をもつような気がします。これは、アングロ・サクソンの人だけではなく、アジアの人も同様でしょうね。お隣の韓国を例にとってみても、最近では英語を話す人がどんどん増えています。

いずれにしても、有能な人材を探ろうとすれば、日本語ができる人だけ採用しますといった場合には非常に狭められた選択になります。そうではなくて、英語を話す人でもよいということになれば、探る側としても選択肢が広がってくるわけです。

小林 そうなると、どこの国の人を探るということではなく、総合商社の組織のあり方、インセンティブの与え方が全く新しいものになるのではないのでしょうか。

榎原 もちろんそうですね。日本では今、活発にそうした議論がなされていますが、実際に採り入れられているかという点、まだ非常に限られていると思います。ただ、典型的な米国型のシステム、つまり完全な自由競争、何年会社にいたかも全くお構いなしに首を切られたりするようなシステムにする必要はないと思います。実際には、米国の大手の会社でも、それほど極端なことはしていませんが、そのような典型的なモデルがあるとするならば、日本の場合はその中間的なモデルをめざすということになるのではないのでしょうか。具体的には、インセンティブを加味した評価システムを用いながら、勤続年数などを評価の要素に加えるといったものになるのではないかと思います。

小林 海外の企業では大型案件が首尾よくまとまれば“closing bonus”を与えるなど、目にみえる形で成功報酬を与えるケースがしばしばあります。日本の商社、企業に、こうし

たインセンティブを与える素地はあると思われますか。

榎原 十分あると思います。ただ、日本人のドキュメンテーション・ワークの能力というのは、今まで体系的な訓練を受けてこなかったし、経験も少ないので、欧米人に比較して劣るところがあるような気がします。しかし、日本人の持つ勤勉性と仕事に対する意欲には高いものがありますので、努力次第で欧米人とのギャップを埋めることは十分可能だと思います。

鈴木 そういう意味でも外国人の方を採用することは、ひとつの手段になりますね。

榎原 そのとおりです。外国人社員が入ってくると非常に刺激剤になると思います。例えば、商社でもそれぞれのチームに2人ぐらい英語を話す外国人社員がいれば英語は瞬く間に普及すると言った人がいますが、確かにそうだと思います。

鈴木 以前、私の参加したプロジェクト・チームに米国人社員が1人いました。彼の情報収集の方法は非常にユニークというか、日本人ではちょっと思いつかないような情報収集のための自分なりのツールを持っているわけです。このような人が自分の身近にいると学ぶことが多く、学んだことが自分自身のノウハウになっていきます。そういう意味からも、私を含めて今の若い人たちは、外国人の方と働きたいという願望が強いのではないのでしょうか。

小林 英語の習得力には個人差があると思いますが、その個人差というのは、才能ということで片づけていいのか、それとも自分の置かれている環境やチャンスを自分の表現能力に結びつける要因があるのでしょうか。



榎原 それはあるかもしれません。英語であれ他の言語であれ、言葉を習得するにはある程度の努力が必要でしょうし、覚えないうけないという危機感あるいは使命感というものが必要だと思います。日本がこれから国際化の時代に入っていき、海外の企業もどんどん乗り込んできて日本の会社と競争する時代がやってくる。競争に打ち勝つには、向こうと同じ土俵で話さなければなりません。そういうことを考えると、相当危機感を持って商売のためのひとつの武器として語学力を身につけることが必要だと思います。

5 これからの商社

鈴木 ちょっと、本日のテーマとは離れた話題になりますが、商社の若い人に期待されることは何ですか。

榎原 抽象的になりますが、いろいろな技能や技術、知識を幅広く身につけることが必要でしょう。また、知識ばかりでなく、信頼される人間になるということも大切だと思います。なぜなら、知識や技能だけならコンピューター技術などで処理できますが、機械で肩代わりできないのは人と人との信頼関係といったものですから。

最近、日本でも教育の問題が非常にクローズアップされています。その根底にある問題

は、いろいろな知識を身につけるという面ではレベルが上がってきているが、物事を判断する力、価値判断力を養うといった面ではどうも教育がうまく行われていないのではないかと、それをどう解決したらよいかということが議論されているわけです。商社の人にも同じことが言えるのではないのでしょうか。

鈴木 幅広くいろいろな技能を身につけた方がよいとおっしゃいましたが、商社の人間としてどういった技能を身につけたらよいかはなかなか難しい問題です。それぞれの部門ごとに身につけないといけない技能は異なるでしょうし、部門間の異動もあります。

これからは、身につけるべき技能をひとりひとりが見定め、その身につけた技能を生かせる人材配置が重要になるのではないのでしょうか。

小林 私は、商社の主たる機能はオーガナイザー機能だと思います。技術評価や、製品の競争力については、外部の人の意見を聞かざるを得ません。商社は収集した情報を精査したうえで、そのプロジェクトが成り立つか否かを判断し、成り立つということであれば中心となってプロジェクトを動かしていく。そこで商社は、今後もオーガナイザーであり続けるのか、あるいはひとつのサブジェクトに対して完璧な答えを出せる人を集めるのか、どちらの方向に向かうのでしょうか。

榎原 おっしゃったとおり私は、やはり商社の主たる機能はオーガナイザー機能だと思います。専門的な知識まで期待されると商社の人間はメーカーのエキスパートに太刀打ちはできません。そうではなく、こういった情報はどこへ行ったら分かりますよといった目利きの役割を果たすのに、商社の持つ幅広い人脈が役に立つのではないのでしょうか。私はウォール・ストリートの人たちとつきあ



いがありますが、彼らは実に幅広い人脈を持っていて、こちらが何かを聞いてもすぐに、そのことについては彼に会ってみなさいといった人的情報を提供してくれます。日本はよく人脈社会と言われるますが、その人脈の活用は社内にとどまっているところがあります。その辺のところを日本の商社の人たちはみがいしていく必要があるのではないのでしょうか。

小林 商社のオーガナイザー機能を追求していくと、金融機関、ファンド・レーザーといったところとの競合が生じると思いますが、商社の強味はどこにあるのでしょうか。

榎原 外国の一流マーチャント・バンクは相当の蓄積を持っていますが、小さなファンドを個々にみると、オーナーが出資している金額はわずかだが、それをレバレッジして仕事を広げている。それでは、どのようにレバレッジしているかということ、一部はその人の知識、経験であり、一部はその人が積み上げてきた成功例による信頼に起因しています。この点、日本は安全志向なので新しいベンチャー・キャピタルが出にくい状況だと思います。

小林 そうすると、ベンチャー・キャピタルが日本で根づくのはかなり先ということでしょうか。

榎原 かなり先だと困るので、いきなり大きくは難しいでしょうから、皆が少しずつ行って徐々に成功に導いていくというのが、一番よいのではないのでしょうか。

鈴木 榎原さんのおっしゃる世界の商社とはどういう定義ですか。

榎原 商社の最終的な目的は、企業の力をつけながら、マテリアルだけでなくサービスや世界の人材、世界の資源、世界の製品を組み合わせ動かすところにあると思います。そのためには、場合によっては本社は必ずしも東京に置いておく必要はないし、国内でも海外でも動きやすいところに本拠をおけばよいのです。この考えは、インターネットの時代にはますます議論されるでしょう。

先ほど、外国人社員の採用を増やすべきだと言いましたが、商社のように、いろいろな部門で多岐にわたる商品を扱っている人たちをまとめあげるには、日本人の習性が役立つわけで、人員構成から言えば、10人のうち2人ぐらいでしょうか。そうすれば、企業風土が大きく変わり、かつ総合商社が持つまとまりの良さは残るだろうと思います。そして、社内の公用語はbad Englishで、皆が生き生きとしてコミュニケーションを図りながら仕事をする。世界の商社とは、そのようなイメージではないのでしょうか。