



岡藤会

特集

Special
Interview

激動の時代、 ——商社の行く末は？

定時総会を終えて、第16代日本貿易会会長に伊藤忠商事(株)の岡藤正広会長CEOが就任されました。

商社を取り巻く事業環境は、地政学リスクの高まり、サプライチェーンの再編、資源・エネルギー問題、デジタル化の進展など、大きな変化のただ中にあります。

そうした時代において、商社は社会や経済にどのような価値を提供し、日本貿易会は業界団体としてどのような役割を果たしていくべきなのでしょうか。

今回は、本誌特別インタビューとして、岡藤新会長にお話を伺いました。

長に聞く

Q1 第16代日本貿易会会長にご就任されました。 まず、現在のお気持ちをお聞かせください。

大変光栄に思うと同時に、偉大な足跡を残してこられた諸先輩方から重いバトンを引き継ぐことになり、その責任の大きさに身の引き締まる思いです。

私はこれまで経済団体や業界団体のトップを務めた経験がなく、日本貿易会についても多くを学ぶ必要がありますが、同時に現役の経営者として現場感覚も忘れず、会員各社の声に真摯に耳を傾けながら、この重責を果たしていきたいと考えています。

Q2 現役の経営トップとして会長に就任されるのは26年ぶりとなるようです。業界団体のトップとして何か特別に意識されていることはありますか。

業界として何を世の中にアピールすべきか、どのように政策に反映させていくのか、現役だからこそその強みを出していきたいと考えています。

商売や投資の現場で実感する問題意識を、貿易会の運営や政策提言に役立てることが、現役ならではの貢献だと思っています。



就任会見で抱負を述べる岡藤会長

Q3 商社業界を取り巻く事業環境について、 どのように捉えていらっしゃいますか。

米国関税政策をはじめとする地政学リスクの顕在化、サプライチェーンの分断、AIなどデジタル技術の進展、脱炭素への要請など、商社を取り巻く環境はかつてなく複雑で、変化のスピードは非常に速くなっています。

こうした混沌とした局面では、世界各地にネットワークを築き、様々な変化にも柔軟に対応してきた商社各社に対する期待が、これまで以上に高まるでしょう。激動の時代こそ、商社の真価が問われると思います。

Q4 中東情勢の緊迫化は、特に関心を持って見ていらっしゃるテーマかと思います。商社としての課題をどのようにお考えですか。

今回の中東情勢を通じて、脱化石燃料は単なるエネルギー問題だけでないと感じました。石油は多くの製品の原料でもあり、一気に代替品を用意することは困難ですので、すぐに脱化石燃料というわけにはいきません。

一方で、地球温暖化への対応も不可避ですので、日本のエネルギー政策は、再生可能エネルギーや原子力も組み合わせるバランスを取っていく必要があると思います。商社としては、投資額が年々増加しリスクも大きくなっていますが、国益のため、官民連携や公的支援などを活用し、取り組んでいきたいと思っています。

Q5 不確実性の高い時代において、 商社が対応力を発揮できる理由は どこにあるとお考えですか。

総合商社に限れば、ビジネスを幅広くバランス良く展開しながら、状況に応じて比重を柔軟に変えられることが強みです。扱う商品や地域が分散しているため、様々な情報が集まることもビジネス上のメリットであり、総合商社には事業の「選択と集中」は当てはまらないでしょう。

専門商社は、それぞれの分野でのビジネスに関する極めて高い専門性を持つことが強みだと思い



ます。商社全般としては、世界中の現場で培った知見や生きた情報、ネットワークにより情勢を見定める嗅覚を磨き、顧客のさまざまな課題を商機へと転換しつつ困難でも前に進む実行力を鍛えたことが、対応力の発揮につながっているのだと思います。

Q6 そうした商社業界を支える業界団体として、日本貿易会の役割をどのようにお考えですか。

日本貿易会の役割は、会員各社が世の中や顧客の期待に応えるために必要な支援を行うことです。ビジネスの現場では、日々、様々な課題が発生していますが、規制や税制など、なかには一企業では乗り越えられないものもあります。

こうした課題を日本貿易会で集約し、政府や関係機関との対話を重ねながら、商社ビジネスにとってメリットのある税制改正や規制改革といった具体的成果につなげていくのが理想的な姿だと思います。

Q7 安永前会長が重視されていた「グローバルサウスとの連携」も、商社業界の共通課題の一つですね。

安永前会長は「世界が分断に向かう中、エネルギーなど経済安全保障は地域単位で考える必要があり、グローバルサウスの巻き込みが不可欠。商社の役割は大きく、日本貿易会として、その役割を発信していくことが重要」とされました。この方向性を引き継いでいきたいと考えています。

グローバルサウス諸国は、もはや単なる資源や労働力の供給地ではなく、世界経済を牽引する重要なパートナーです。日本の優れた技術やノウハウを持ち込み、現地で雇用を生み、生活の向上にもつなげていく。そうした「三方よし」の取り組みを積み重ねていきたいと思っています。

Q8 日本貿易会の運営方針として、変えていきたい点や独自に進めたい取り組みはありますか。

日本貿易会は、これまで長い歴史の中で、時代に応じて変化してきましたので、その流れをいきなり変えてしまう必要はないと考えています。

基本的に問題がなければ現在の方針を継続、時代に合った形に修正が必要な部分が出てくれば、会員各社と丁寧に議論しながら、あるべき姿と一緒に考えていきたいと思っています。

Q9 座右の銘や、日頃より大切にされている言葉がございましたら、お聞かせください。

若いころから、「商人は水であれ」という言葉を大切にしてきました。伊藤忠商事の先輩から教わった言葉です。水は、丸い器に入れば丸くなり、四角い器に入れば四角くなる。商人も同じで、お客さまや世の中の求めに応じて、柔軟に形を変えていかねばなりません。

ビジネスを取り巻く環境が大きく変化している昨今は、より一層、水のようなしなやかさで現実を受け止める、マーケットインの発想が重要だと思います。

Q10 最後に、若手の商社パーソン、日本貿易会の職員へのメッセージをお願いします。

学生の商社人気は高いのですが、入社後数年で辞めてしまう人も少なくありません。将来の見通しが難しいのは、今回のイラン戦争でも明らかですので、若いうちはあまり先のことばかり考えず、地道に基本的なことを身につけ、商社とは何かを自分なりにつかんでもらうことを願います。

日本貿易会の職員の皆さんには、会員各社との日々のコミュニケーションや、行政・関係機関との調整などを通じて、商社業界を縁の下で支えていただいていることに感謝しています。立場や考え方の異なる関係者の間に立って、地道に対話を重ね、業界としての考えを形にしていくことは簡単な仕事ではありません。引き続き、それぞれの持ち場で力を尽くしていただきたいと思います。



■ PROFILE

岡藤正広 (おかふじまさひろ)

1949年12月12日生 (76歳)

- 1974年3月 東京大学経済学部卒業
- 1974年4月 伊藤忠商事株式会社入社
- 2002年6月 同執行役員
- 2010年4月 同代表取締役社長
- 2018年4月 同代表取締役会長CEO
- 2026年5月 第16代日本貿易会会長