

2年生の夏休みにひと月間カナダのブロック大学に語学留学をして、その思いがさらに強くなりました。

商社の仕事に興味を持ったのは、3年生のときの第二外国語、スペイン語の授業がきっかけでした。先生は三菱商事OBで、私は授業のあととか昼休みによく先生と話をしました。そこで商社のビジネスのことをいろいろ聞いたのです。先生は気さくにいろんな話をしてくれました。商社で海外を相手に働いてみたい、と思うようになりました。

### ○事業投資とトレード。商社のハイブリッドビジネス

さて商社とは、何をやる会社なのか。漢字をそのまま読めば「商い」をする会社ですが、具体的な中身は意外に知られていないと思います。歴史的には、あるモノをあるところから仕入れてニーズのあるところを持ってくる、というビジネス（トレード）が原点です。しかしこの20年ほどを見ると、このトレードに加えて「事業投資」という分野があり、現在の大手商社は、この「事業投資」と「トレード」の組み合わせで多くの利益をあげています。

A社への投資を決定するまでには、100ページを超える英文の報告書を読み込んだり、ガソリンスタンドの地下の安全性（タンクが漏れると水質汚染を引き起こします）に関わる数百ページの調査レポートを把握したり、相手先の財務を確認するために数十ページに及ぶ年次レポートを3年分くらい吟味するなど、扱う資料も膨大でした。それらをまとめて、経営会議で発表します。日本語と英語の読解力、それをまとめる力、そして書く力やプレゼン力など徹底的に鍛えられました。また、ビジネスでは「0か100か」、ということはありません。双方が利を得るところを探して、譲れないところ、譲れるところをめぐってコミュニケーションを重ねます。そういう仕事の面白さも魅力です。

そしてトレード。商社は、海外に幅広いネットワークを持っています。扱うのはエネルギーに限らず、機械や繊維、化学、金属、生活用品などさまざまです。伊藤忠商事の源流は、幕末に繊維を扱う近江商人の商いがありました。

世界を舞台にして、どこからどういうものを仕入れてどういう会社のニーズに応えるか。情報収集からマーケティング、そして実際の物流にまで、このノウハウを高いレベルで持っているのが商社です。だからこのA社が必要な石油製品を供給できます。伊藤忠商事はA社に適正な価格で製品を売り、A社は消費者へ安く商品を提供する。両者がともに安定して持続的に利益を得るためには、どのような契約を結ぶのがベストなのか。この回答づくりに商社のノウハウがあります。

取引商品に関係する会社を買収する事業投資を行い、その会社とのトレードで利益を上げる。投資先からは、顧客やマーケットの生の情報をたくさん得ることができます。こうしたハイブリッド型ビジネスが、いまの商社の代表的なビジネスモデルになっています。

### ○為替ディーラーのハードなやりがい

私が最初に就職した会社のことを話します。

商社志望の私が最初に内定をもらって入社したのは、川鉄商事株式会社（現・JFE商事）。世界有数の鉄鋼メーカーであるJFEスチールが生産する鉄鋼製品を、国内外のさまざまな業種の顧客に販売する会社です。

財務部に配属され、貿易金融や為替ディーラー、企業合併や分割の資金計画の作成や銀行との条件交渉などを経験しました。大きな商談をまとめる営業とはちがって地味な仕事でしたが、この時代に私はビジネス社会の基礎をしっかりと身につけることができました。

32歳のとき、伊藤忠商事に転職しました。社会人生活も8年くらい経って、仕事にやりがいを感じながらも、満足しきれない自分もいました。そのタイミングで、上司の知り合いで伊藤忠商事にいた方から声がかかったのです。

為替ディーラーの仕事で実績を積み、専門知識を磨きましたが、私はやはり営業をしてみたいと思っていました。マーケティングの眼を養いたかったのです。そして、鉄以外の世界を見たいとも考えていました。

さらには、会社はあくまで親会社の戦略の上で動いているだけなので、もっと自主的なビジネスをしてみたいとも思っていました。そんなとき伊藤忠商事が、新設する事業投資を行う部署に貿易・財務の実務経験をもった人間を求めていました。まず子会社の社員として伊藤忠商事へ出向し、1年半後に伊藤忠商事の正社員になりました。

今度はエネルギー。特に石油の仕事です。原油は、沸点の高い方から低い方へ、LP ガスやナフサ、ジェット燃料、ガソリン、灯油、軽油、重油、アスファルトなどに精製されていきます。ご存知のように、日本ではそのほとんどを輸入に頼っています。特にサウジアラビアと UAE だけで 65%以上になります。私の仕事は、原油や石油製品の売買、投融資に関わるものでした。

しかし新しい職場で、私はしばらくたいへん苦労しました。

まず、英語力の問題です。伊藤忠商事では、新人は基本的に 20 代のうちに海外に出て語学とビジネスの経験を研修として 2 年間積みますから、まわりとの差は歴然でした。私は仕事で知り合ったオーストラリア人と仲良くなり、彼の奥さんが日本人だったこともあり、彼を通して外国人の友だちを増やしていきました。日常会話やメールのやりとりの中から使えそうなイディオムを片っ端から拾い集めて語彙集を作りました。これはとても役に立ちました。

そして、鉄からエネルギーへ、専門分野がガラッと変わったので分からないことだらけでした。中途採用の人間に一から教えてくれる人はいません。私は、会社の経営会議資料を読み込んでみました。公式に経営判断が下された事業のことがすべてわかります。湧いてきた疑問は、その都度当事者を訪ねて教えてもらい、事業の背景や意志決定の経緯までを理解することに努めました。

また、石油や M&A についての高度な専門知識も早急に身につけなければなりません。英語の書籍も含めてめぼしいものを 20 冊くらい読破しました。そして社内研修でいろいろな講師がレクチャーに訪れますから、その機会を利用して、聞くのが恥ずかしいような初歩的なことでも、分からないことは聞きまくりました。こうして社内外の専門家から幅広く教えて受けることで、客観的な知識が身につきます。

会社で利益を上げるとは、どういうことでしょうか。企業の評価軸と合わせて簡単にふれておきます。

よく、その企業の株式時価総額はいくら、と話題になります。純資産は？ 純利益は？ というのも同様です。純資産とは資産総額から負債総額（銀行などからの借入額）を差し引いた額で、これが大きいほど経営の体力があるといえます。純利益とは、売上からすべての経費を引いたもの。

M&A や投資を行う際は、「期待収益率」が重要になります。獲得が期待できる収益の平均値です。ケースバイケースですから、これを計算すると、いくら投資すればどのくらいのリターンが得られるかがわかります。

## ○シェールガス・ブームのアメリカでエネルギー事業に携わる

先に上げた、グアム・サイパンでのガソリンスタンド事業は、現在も業績は好調で、現地でのシェアも 2 位を維持しています。2012 年にはフィリピンで LP ガス事業を入札で買収して、これもなお好調です。でも事業投資には、当然失敗もあります。2008 年には、ブラジルのバイオ・エタノール事業を買収しましたが、サトウキビの不作によって数年後に撤退しました。2012 年、アメリカで石油ガス開発会社を買収しましたが、産出量が計画に足りず、2015 年に撤退しました。

成功の鍵は、事業計画を徹底的に調べて、深く納得した時点でスタートすること。これに尽きます。

2012 年、私は念願のアメリカ駐在となりました。赴任地は、中西部のオクラホマ州タルサという、人口 40 万人くらいのまちです。石油・ガス開発の独立系大手企業、Samson 社の事業に、伊藤忠商事が 25%の比率で出資参画したものでした。この時代のアメリカはシェールガスの採掘技術が確立されて、その後原油の輸入国から輸出国へと変わりますが、シェールガスブームが起これ、日本の各商社も北米への投資を進めました。ベンチャー企業が開発したこの技術は、石油やガスが閉じ込められた頁岩（けつがん・Shale）の層に沿って水平に掘削を進められる画期的なものでした。

タルサに日本人は 300 人くらいしかいなくて、日本の食材を手に入れるのが大変でした。家族で赴任して、二人の子は小学校に転校しましたが、クラスに日本人はいないので、最初は苦労しました。

仕事の中味では、シェールガスと、それに関係する業界の財務会計の知識が足りていなかったのが必死に勉強しました。千ページくらいのテキストを3カ月かけて読み込んで、だんだん自信がついてきました。

2014 年からはヒューストンに移りました。タルサの業績悪化でたくさんのリストラが発生したのですが、雇用は企業と社員双方の自由意志で、辞めるのも辞めさせるのも自由という、向こうの雇用形態に文化の違いを感じました。

ヒューストンは 200 万人を超える大都市で、職場にも日本語があったので、英語力の伸びは少し停滞しました。子どもたちも米国に慣れ、家に友だちを連れてくるようになっていました。駐在員家庭同士の付き合いも有意義でした。

### ○好奇心を持って、人生を楽しもう！

2015 年に帰国すると、同じくエネルギー分野ですが、今度は L P G（液化石油ガス）の貿易の仕事に就きました。火力発電所の燃料から家庭や飲食店のガス機器、タクシーの燃料などに幅広く使われていて、同じ化石燃料ではありますが、石炭や石油に比べてクリーンであることが評価されています。

日本は年間 1 千万トン以上の L P G を輸入している輸入大国です。アメリカでシェールガスの輸出が本格化した 2015 年以降、アメリカからの輸入が増え続け、今や国内需要の 7 割近くを占めるようになりました。東京で働きながら毎月海外出張がありました。フィリピンやシンガポール、インド、アメリカ、トルコなどです。国内のクライアントとの交渉や情報交換もあります。石油の輸入に関わることは自ずから日本の国益に直結することですから、やりがいや自負心が抱ける仕事でした。

そして 48 歳になった私はこの春から、またまったく新しい分野のビジネスに挑戦しています。伊藤忠商事の系列会社であるコンビニエンスストア、ファミリーマートの CRO（Chief Risk Officer・最高リスク責任者）のもとで、ファミリーマート全社のリスクコントロールや、スタートアップ事業のプロジェクトに携わっています。私を伊藤忠商事のエネルギー部門に招いてくれた当時の部門長が、ファミリーマートのトップに就任したことがきっかけでした。

今日は特に私が 20 代から 30 代に経験したことを中心にお話ししましたが、考え方のポイントをまとめてみます。でもその前に、健康の大切さをあらためて指摘しておきたいと思います。私は 30 歳のときに右眼の網膜剥離を患い、苦しみました。完治しましたが、いまま 3 カ月に一度検査をつづけています。また 44 歳のとき、頸椎（けいつい・首の骨）を痛めて、一時は歩けなくなってしまいました。大きな手術をして、1 年以上リハビリに費やしました。また、もともとぜんそく持ちでもあります。

いまは日常生活はもとより仕事もバリバリとこなしていますが、でも精神的にも身体的にも、ムリをするときめんにガタが来ます。そうならないように十分に注意を払っていますが、結局のところ、これは誰にでも当てはまることです。ムリにならないレベルで頑張る。このさじ加減を自分なりに見つけるしかありません。

その上で、これからの皆さんが 10 年くらい先を見ずえて気をつけるべきポイントをアドバイスします。

- ・ 自分の得意なこと、不得意なことをしっかり見定めましょう。
- ・ 少しお金を貯めて、見知らぬ場所に行ってみてください。非日常を経験すれば、いつもとはちがういろいろなことが感じられるはずです。
- ・ 大学の講義でもそのほかのことでも、自分が何かに惹かれたら、その分野の理解を深めて、その上で自分なりの考えを持ちましょう。
- ・ 理解にはもちろん時間がかかります。最初の思い込みとか先入観は若者の特権ですから、それで良いんです。ただそこで止まるのじゃなくて、進んでください。

以上のことをさらにまとめると、「好奇心をもって、人生を楽しもう！」となります。コロナ禍で行動が制

限されてはいますが、そのことを意識して、学生生活を楽しんでほしいと思います。

---

◎五十嵐 誠氏（平成8年商学部経済学科卒。平成23年OBS修了／緑丘総合研究所）

「OBSが広げ、繋いでくれた私のキャリア」

---

### ○インターネット時代の幕開けに、NTTに就職

近年、日本の労働環境や雇用が変わりつつあります。コロナ禍で、いうまでもなく大学の学びの環境も激変したことでしょう。

今日は、こうした渾沌とした時代に生きる皆さんに、厳しい環境の中でもいろいろチャレンジしてほしいという気持ちをもって、私自身の経験をお話したいと思います。もちろん、私はたまたまこう生きてきたということですから、これが正解だ、という意味ではありません。

卒業は1996（平成8）年です。在学中いちばん熱中したのは、体育会バスケットボール部でした。ゼミは、計量経済学の西山茂先生。そしてあとで詳しくふれますが、社会人になって仕事に熱中していた2008年、35歳でOBS（Otaru Business School・小樽商科大学大学院商学研究科アントレプレナーシップ専攻）に入ります。3年間の長期履修を取ったので、2011年に修了しました。

就活はメーカーや商社など幅広く狙いましたが、結局NTT（日本電信電話株式会社・現在の東日本電信電話株式会社・NTT東日本）に就職しました。時代を俯瞰すれば、ウィンドウズ95が普及して、インターネットがいよいよ誰でも身近に感じられるようになったころです。

地域採用で、はじめは小樽支店でISDN回線の営業をして、2年目には後志の学校などを顧客にした営業。3年目に東京に異動になり、中小企業向けのサービスを開発する部門で働きました。着信した相手からの電話番号を表示するナンバーディスプレイのシステムです（今では当たり前の技術ですね）。それから本社で大企業の営業企画。次は係長になって札幌へ。札幌では中小企業を顧客にした営業企画をして、次に北海道支店全体の営業企画セクションに移ります。この時代にOBSで学んだのでした。

札幌を離れる辞令が出て、次はまた本社のサービス開発部門。そこで課長になって、今度は埼玉のコールセンターの所長になりました。200人のオペレーターを抱えるセンターをふたつ担いました。それからコールセンターの総務人事のセクション。そして次は本社で、社内システムの開発の仕事を2年ほどします。

40代半ばのこの時期は、自分のキャリアに自問自答しながら悩んだ時期でもありました。そしてOBSが繋いだ縁で、札幌のIoTのベンチャー企業、エコモット株式会社に転職しました。創業9年ほどたったころで、株式上場を計画しているので、NTTで経験して貯えた力を貸してほしい、という誘いを受けたのです。

### ○キャリア形成期の不安に、OBSが応えてくれた

NTTでの私の同期は、なんと全国で3千人いました。その数年後には新卒の大卒事務系の採用がゼロになるなど、たいへん変化の激しい時代です。

その中でも、ご覧いただいたように私のキャリアにはまったく一貫性がなく、バラバラでした。顧客は、個人から中小企業、そして日本を代表するような大企業まで。職種は、企画、開発、営業、管理。しかもこれらを本社と支店で経験しています。ふつうは営業なら営業、開発なら開発、管理系なら管理系と軸があるものなので、こういう社員はきわめて稀です。なぜこうなったのか。ある人からは「意味不明」と言われたり、同期やまわりからはしばしば驚かれました。よく言えば、「超ゼネラリスト」。悪く言えば、ただの「器用貧乏」。

なぜこんなキャリアを歩んだのか。私は自分で考えてみました。全国で20数万人も社員がいる大企業ですから、とにかくさまざまな顧客と職種があって、さまざまな社員（上司）がいます。そんな中で自分は、「そ

こそこ優秀」で、「ストレス耐性が高い」のだろうな、と。

私が異動になる部署はたいいてい、新事業・新組織の立ち上げとか、あまりうまく行っていないので改変するとか、安定してまわっている部署とはちがうところでした。そこへ、傭兵（雇い兵）のように送り込まれていたのです。本当に優秀な人材なら、所属する部署はもったいなくて出さないでしょうから、「こそこ優秀」です。うまくいくと会社は、よし次はあそこに送ろう、という感じではなかったかな、と思います。

これで良いんだろうか、という迷いが最初に起きたのは 30 代前半。義母が介護が必要になり、札幌に異動願いを出したときでした。大きな会社だと、家族の事情に伴うこういう要望も通ります。

札幌で働きはじめると、本社と支店の仕事の密度やスピードが違うことを痛感しました。やはり本社の仕事のレベルは支店とは違います。これでは、戻っても向こうのレベルについて行けるかな、と心配になってきました。そこで、札幌への転職を考えました。自分が進みたいところ。それはやはり、高い技術で時代を拓いていくような、IT の分野でした。転職エージェントに相談しましたが、札幌の IT 系の企業ではそういう希望はかないづらいただろう。NTT に残ってそのチャンスを待つ方が現実的でないか、と言われます。

さらに、ゼミでお世話になった西山先生に相談しました。先生は、ならばこの機会に OBS でもう一度学び直してみるのはどうだ？ とおっしゃいました。これは腑に落ちました。そしてこの札幌時代に、私は OBS で学び、それが結果として、のちの人生の激変につながっていきます。

#### ○「超ゼネラリスト」が、市場を換えるとスペシャリストになる

OBS で学んだあと私は東京に戻ってサービス開発の部署で働きます。それからコールセンターの所長になり、総務・人事の仕事をして、さらにまた、技術系のシステム開発の部署に移りました。

40 代半ばになって、このまま「超ゼネラリスト」で進んで行くとうどうなるのかな、といよいよ不安になります。こそこいろいろなことができる。だから人脈も幅広くある。でもお前の専門は何だ？ 50 代をどう迎えるのだ？ と自問すると心が晴れません。社内の人事の流れとして、出世する人間には自分をさらに引き立ててくれる長いつきあいの上司がいるものですが、部署を転々としてきた私にはそういう上司もいません。さらには、この先またちがう分野に行っても、若いときのようにすばやく適応していくフットワークもあやしくなるでしょう。転職するならこれが最後のタイミングだと思い、活動をはじめました。

そんなとき、かつて OBS の同期で学び、2007 年に IT ベンチャーであるエコモット株式会社を立ち上げて成功していた入澤拓也さんから声をかけられました。「転職活動をしていると聞いたよ。助けてくれないか？」

札幌アンビシャスと東証マザーズに上場を計画しているから、力を貸してほしい、と言うのです。心が動きました。給与は NTT にいた方がずっと良かったのですが、IT ベンチャーはやりたい分野であるし、NTT でとにかくいろいろなことを経験してきた自分なら即戦力になれる。このまま NTT で悶々としているよりずっと良いと思い、転職を決めました。「超ゼネラリスト」である自分ですが、その経験や技能は、中小ベンチャー企業ではスペシャリストのスキルになり得る、と考えたのです。

2017 年。エコモット（株）に入社して少し経ったころ私は、以下の意味のことをブログに書きました。

自分が NTT に入ったのはインターネットが普及し始めた 1996 年。ネットが世界を変えていくさまを最前線で体験してきた。そこから 20 年強。いまやインターネットは老若男女、社会のすみずみに浸透して、数年前からは第四次産業革命の核になる IoT（Internet of Things・モノのインターネット）の急速な普及がはじまっている。ビッグデータ、AI、ロボットの時代。サイバー空間と現実空間が高度に融合した社会（Society 5.0・内閣府）の実現をめざすこの大きな流れのなかに自分も身を置きたくて、いまワクワクしている。IT が社会を大きく変える局面に人生で二度も関わることは幸せである、と。

NTT に入社したときはそんな風に社会を俯瞰できませんでしたが、この時点では、IT によって新たに第四次産業革命が起きていて、さまざまな新しい技術が次々に社会実装される時代に自分は生きている、と