

特集 リーダーに聞く



写真左から 中村 邦晴 浅野 邦子 赤澤 純代 山田 秀和 (敬称略)

インタビュー 1

住友商事株式会社 取締役会長

中村 邦晴

一般社団法人日本経済団体連合会副会長
住友 EXPO2025 推進委員会委員長



日本抗加齢医学会 理事長

山田 秀和

近畿大学 客員教授

インタビュー 2

株式会社箔一 取締役会長

浅野 邦子

一般社団法人金澤レディース経政会理事長
経団連(一般社団法人日本経済団体連合会) 副議長



日本抗加齢医学会理事 編集委員会委員長

赤澤 純代

金沢医科大学総合内科学 教授
金沢医科大学病院 集学的医療部女性総合医療センター長

今回のインタビュー特集「リーダーに聞く!」の金沢訪問は、石川県金沢市の地場産業の一翼を担う「株式会社箔一」取締役会長 浅野邦子氏のご尽力により実現しました。ここに厚く御礼申し上げます。

(金沢茶屋にて)

日本経済低迷・停滞の30年、 コロナ禍でわかったこと、そして未来へ



 **Sumitomo Corporation**

なかむら くにはる
中村 邦晴氏

住友商事株式会社取締役会長
一般社団法人日本経済団体連合会副会長
住友 EXPO2025 推進委員会委員長

聞き手：山田 秀和
日本抗加齢医学会理事長

コロナ禍、ロシア・ウクライナ問題、地球環境破壊、自然災害の多発、円安など、世界が激変した2022年。われわれ医療関係者はCOVID-19に注目しがちでしたが、日本の経済に目を向けると「失われた30年」とも呼ばれ、低迷し続けています。近年、少子超高齢化が進む日本ですが、貧困・経済の状況悪化は国民の健康にも影響するため大きな問題となります。今後、日本はどうなっていくのでしょうか。今回は、時代の変化を見据え、グローバルにビジネスを展開し世界の変化にも詳しい住友商事株式会社取締役会長 中村邦晴氏にお話を伺いました。

日本経済低迷・停滞の30年、 コロナ禍でわかったこと

山田理事長：本日は、石川県金沢市でお目にかかることができ大変光栄です。

1956年生まれの私は、今年で66歳になりました。われわれが高校生のとき社会には血気が溢れ、日本経済もどんどん進化・成長し、「きっと日本は世界No.1になるに違いない」と思っていました。しかしこの30年、日本経済低迷し、世界から日本が取り残されていくように感じてなりません。今の日本は世界からどうみえているのでしょうか。

中村会長：「失われた30年」は大きいです。日本がなかなか成長しない中、われわれ商社は成長している国内外の企業に投資を行います。海外のある国、もしくはその地域の成長とともに、商社はより大きな企業として成長していく形なので、投資の比率も国内より海外のほうが高くなっているのが現状です。日本の産業自体もそうでした。

一時はJAPAN as NO.1と言われた時代があつて、そこから少し動いてきました。為替も円高が進み、1ドル70円台になったとき、日本国内でのモノづくりは結構きついのがあり、海外に工場を移転した企業もありました。経済効率を第一に考えると、当然ながらそうなります。

今回の新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) で、本当にそれで良かったのかと考えさせられています。最初は



サプライチェーンの問題が発生しました。コストが安いいため、中国に生産が移転されてきましたが、ロックダウンで中国からの物流が途絶えてしまいました。また、ロシア・ウクライナ問題に関しては安全保障のみならず経済安全保障問題もあります。

効率化を求めてやってきたことが良かったのか。この反省が今になって出てきてしまっています。

経済、いわゆる資本（第一）主義といいますが、これからは効率だけを求めてはいけないのではないかと、経団連（（一社）日本経済団体連合会）が今いっているような「サステイナブルな資本主義の形で、どうやったら繋がっていくのか」、「どうなったら好循環を生むのか」、「多少コストはかかっても、うまく循環していく、そういう仕組みとは何だろうか」というようなことになってきていると思います。



人口減少が抱える課題



中村会長: 私が入社した当時（1974年）の総合商社では、ビジネスのなかでトレード（貿易関係）が8〜9割でしたが、今や各社とも2割もないと思います。いわゆる8割、8割5分は海外・国内を含めて事業投資をし、そこから得られる収益が会社全体の収益構造の柱になる仕組みです。

われわれからすれば、日本が成長しないのであれば、成長する場所へ行き、その成長と一緒に糧にしようと、海外を重視してきたわけです。これが過去30年間やってきたことです。

ただその間に、日本の人口は少なくなり、GDP(国内総生産)はほとんど伸びていません。他の国は伸びているなか、

当然相対的に地位は落ちてしまいます。「それでいいのか」といった議論が今になってようやく出始めました。

人口減はすぐには解決できません。20年後、また30年後、日本の人口は9,000万になるのか8,000万になるのか。人口が減っていくことでさまざまな課題が出てくると思います。

医療・社会保障もそうです。「国民皆保険」はすごくいい制度だと思います。しかし、人口減からするとかなりの負担となり、厳しい状況になるかもしれません。

これをどう解決していけばいいのか。1つは健康寿命を伸ばす、もしくは定年制の見直しです。定年が60歳、最高65歳の今、人生100年時代といわれているなかで、たとえば65歳まで勤めてあと35年をどう暮らしていくのでしょうか。社会問題を解決するには「みんなが健康であり、そして元気で長く仕事を続けられる場がある」ことが必要かと思います。しかし、一方で労働力不足・人手不足がいられています。なんとなくかみ合っていないですし、うまくマッチングができていないと感じます。

山田理事長: ありがとうございます。大事な点を気づかせていただきました。

1つは、人口が減っているのは日本が成長できないという問題です。まさに、日本抗加齢医学会が行っている健康寿命の延伸というこの領域が重要です。

それから、現在の定年制の問題です。私も今年で定年を迎えましたが、私自身は去年、一昨年と変わらず働き続けています。さすがに、10年先まで長距離を走るのは無理がありますが、まだまだ仕事はできるという感覚もついています。これこそ、社会資源としてあるものをそのまま捨ててしまうのは少し変な感じがしています。特に、日本人は長寿ですので、長い間の労働力が資産なわけです。

医学的に提言できることは、健康寿命の計測です。そして、もちろん65歳の定年を待ち焦がれている方もいらっしゃるの、それはそれでいいと思います。しかし、まだまだ仕事をしたい、まだまだ仕事ができるという人のためにも、その資産をどう活用するのかは、企業側にもぜひ考えていただけたらと思います。

ネットワークを活かし、リワーク リラーニング リスキングで活力を

中村会長：貿易業界の団体である日本貿易会の傘下にNPO法人国際社会貢献センター（ABIC）があります。商社をベースにしたOB・OGに登録をさせていただいており、登録会員は、商社出身が約7割、銀行・メーカーが約3割です。

商社パーソンとしては、過去に豊富な経験を積んでいる方が多く、分野もさまざまにあります。たとえば、海外経験のある人、国内営業をやっていた人、その他経理、法務、リスクマネジメントなど、メニューがたくさんあり、助けを求めている人がいたらそれに応じた人材を紹介し、マッチングを提供する組織です。これは転職ではありません。登録しているほとんどの方が定年され、これまでに培った経験、知識、ネットワークなどを活かし社会貢献のためにできることをする、という思いがベースになっています。



山田理事長：アンチエイジングの立場からみると、そういったことを意欲的に行うことで、結果的に健康寿命に影響してきます。そして、社会的にもウェルビーイングを受け入れることが大切です。また、ある程度の年齢になると、新しいことや変化のスピードについていけないこと、さらに自分たちの知識が時代に遅れてしまうことがどうしても出てきますので、リラーニング（学び直し）をすることも大事なことです。

中村会長：近年、リスキングを行っている会社があります。まずは本人のやる気が無いとだめですけど。「まだまだ能力を伸ばしていこう」「新しいことにチャレンジしよう」

とする意思をもつことで、活力がみなぎってくるのではないのでしょうか。

山田理事長：ヒトは、高齢になっても脳の老化速度と体の老化速度は違うということが分かってきました。特に脳は遅いです。なので、鍛えれば鍛えるほど機能を上げることができ、脳の神経細胞はまだ増える可能性があります。体の機能が低下した場合は、それを補ってくれる道具を使えばよいのです。

中村会長：仕事を引退して毎日やることが決まっていると体は動かすので元気になるかもしれませんが、家でじっとしていると脳への刺激が少なく、頭がうまく働かなくなるのでしょうか。健康というのは、やはり脳の健康も体の健康もバランスよく維持していくことが大切です。そうでなければ、いざというときに動けなくなってしまうのかなと思います。

山田理事長：「いざというとき」というお話でいえば、貴社はコロナ禍で世界中の働く方々をサポートするシステムが稼働したと伺いました。

コロナ禍 命をどう守るかが第一優先

中村会長：従業員の命をどう守るのか。これが一番重要で、まず住友商事グループは全世界に従業員が7万4,000人います。日本人だけでなく外国人を含めた全員の命を守っていかねばならないのですが、国によって医療体制が違います。たとえば、アメリカや西ヨーロッパはいいのですが、アフリカ、東南アジア、中南米などは、医療レベルや言語などのさまざまな問題があり、十分な治療を受けることが難しく、また医療設備が整っていないところもあります。それでは大変なことになってしまう、というのを理由に「緊急医療搬送体制」を作りました。

特に、日本から海外に派遣している人たちには家族がいます。コロナパンデミックの初期の頃は、重症者が出ました。最初は、日本もしくは医療体制がしっかりしているところに一時退避という形で全員を退避させました。

また、海外の会社と契約して、重症化したときに現地に病院がない場合は、日本で入院をさせていただく体制をつくりました。結果、9回で10人を日本に搬送し、治療を行いました。



山田理事長:しかし、それだけのことを会社がしてくれるというのは、働く側にとっては心強いですね。仕事としてはどうだったのでしょうか。人がいないと成り立たないといえますかデメリットはないでしょうか。

中村会長:通常、現地にスタッフがいるので、Webを通してリモートで仕事をしました。また、2018年9月のオフィス移転を機に、働き方が変わることを想定していましたので、リモートで仕事をする体制はコロナ前から実施していました。リモート対策、いわゆるテレワークができるように、就業規則やシステムを変更していたので、コロナ禍になってもスムーズに対応することができて助かったと思っています。

ただ、商社の役割として困ったことは動けないことです。前述しましたように、仕事の約8割は投資です。新しい投資を行うということは、現地に行き現場を見て、人と会って話をすることが必要です。既存のビジネスはWebをつかって何とかテレワークでできるとしても、新規の案件だとやはり進まないわけです。約2年間、ほとんど海外出張にもいけませんでした。これは本当にしんどかったです。

山田理事長:研究者の世界も同じです。コミュニケーションが対面で直接とれないと、結局相手の真意や間が読み取れないので、やはりうまくいかない時もあります。

中村会長:もう1つは新人教育です。新入社員は、職場に出ることが少なくなりました。出てきたとしても会社には数人しかいません。チーム制にしていますので、決まった人しか会うことができないのです。同期で集まることも難しいですし、ネットワークが構築できないので色々な情報が入ってこなくなります。これは商社だけではなく他の企業でもそうだと思いますが、色々な人と知り合ってネットワークを作ることは大切です。何か知りたいなと思ったときに「この話だったら彼に相談したらいいだろう」、「こういうことはあの部署にまず聞いてみて、紹介してもらおう」など、相談できる体制づくりができない状況でした。

ネットワークづくりコミュニケーション づくりは健康長寿の道



山田理事長:ところで、商社の方々の平均寿命についてのデータはあるのでしょうか。興味深い報告はいくつかありますが、結局ネットワークをたくさん持っているグループのほうが健康長寿で幸せのような気がしています。面白いことに、スポーツでは、テニスをやっている人達は圧倒的に寿命が長いようです。ポロスポーツもいいですよ。テニスの場合は超高齢でもできます。たとえば、日曜日の朝から軽くテニスをやりティータイムを仲間と過ごすなど、そういう生活がとても良いようです。前述で商社は、ネットワークがとても大事だとお話されていたので、もしかしたら長生きの方が多いのかなと思いました。

中村会長:昔の商社パーソンは残業が多い、飲み食いの機会が多いなど、健康によくはないことばかりが多かったです。業種別にみていかがでしょうか。そういうようなデータがあると、また面白いですよ。

ヘルスケア分野への進出について



山田理事長:そういえば、この頃商社が医療業界、ヘルスケアの領域に参入しています。医療分野へのビジネスの進出、あるいはヘルスケアへの考えはどうでしょうか。



中村会長：ヘルスケアも日本でいうケースと海外のケースとでは違います。やはり、医療そのものは人命にかかわるので、日本での参入は難しいと思っています。しかし、周辺のところ、ドラッグストアのチェーン店をやっているとか、医療の一端を担うことは可能だと思います。

もう1つは、これからの医療がどう変わっていくのかという部分だと思います。たとえば、Web診療や電子カルテについてはほとんど進んでいないような気がします。しかし、まだ広く世間に浸透しているわけではないですし、マイナンバーカードを使用するにしても、プライバシーの問題などもあり個人のデータを活かすようなことが本当にできるのかといった課題もあります。こうした点を考慮すると、医療分野に入るには様子を見ながら、という形になりそうです。ただ、未病や予防という点では、できる場所もあると思うので、そういう意味ではビジネスは広がってくると思います。

山田理事長：商社にはたくさんの能力をもっている方がいらっしゃるので、それこそ病院の経営や地域の医療システムの管理など、人材を送り込むといのはすごく似つかわしいと思います。

中村会長：住友商事グループにはJCOMというケーブルテレビ会社があります。JCOMはケーブルテレビ市場の約50%のシェアをもっており、全国約530万戸と契約しています。ということは、一戸あたり2人いらっしゃるとしても1,000万人以上、国の1割ぐらいにコンタクトできていることになるので、たとえば、見守りサービスの実施や、また今後は4Kテレビ対応になっていきますのでWebでの遠隔診療や健康相談が行えるなど、さまざまなことが双方向にできるようになってきています。そういったことを始めていこうという計画も持っています。

山田理事長：本当は、コロナが始まった時に間に合っていれば良かったですね。少し不安に思っていたらっしゃる患者さんがアクセスすると診察もできますし、さらにデータ化することも可能なので、行政としても実際の現場で適用できたのではないかと考えてしまいます。

中村会長：それに、Web診療になるとレセプトの点数が低いと聞いていますし、この仕組みはまだ広まっていないようです。特に、地方では医療機関が充実してないところがたくさんありますので、本来はそういうところと結ぶべきかと思っています。また、高齢化社会になって、コミュニティから離れているところで暮らす人が多くなっていますので、そういうところと医療を今後どう繋げていくのが課題です。

山田理事長：そこに民間の力というか、そういうものがしっかり入ってできるといいですね。

中村会長：当社では「生き生きわくわく健康経営宣言」という、従業員の健康にとにかく気をつけようという宣言を策定しており、現在健康診断の受診率は100%です。また、これは昔から行なっていますが、健康診断を受診しなかった人は上司に報告が行くようになっていました。

山田理事長：100%は素晴らしいですね。

2025大阪・関西万博にむけて



山田理事長：最後に、2025年日本国際博覧会（大阪・関西万博）での住友グループとしてのパビリオン出展について、お伺いしたいと思います。





中村会長:「命」が大きなテーマです。命というのはかけがえのないものです。人間だけではなく、植物も動物も、地球にだって命があります。すべての命をどう大切にしているのかという観点からいいますと、住友の祖業で、住友グループが発展してきたのは「別子銅山」です。住友家初代が商売を始めて2代目のときから銅精錬を主事業としたのが始まりです。

ビジネスが大きくなったのは別子銅山が発見されて、銅の採掘や精錬をビジネスのベースとしてやってきたからです。現在、住友家初代・住友政友からすると約400年の歴史があります。別子銅山が100年後に見つかり、そこから約300年間操業してきました。銅の鉱山は、燃料にしたり坑道を作ったりするために木を切るわけです。しかも、排出される銅の精錬は亜硫酸ガスで木が枯れてしまいます。

山が丸坊主になり、明治大正の頃、第2代目総理事の伊庭貞剛（今でいう社長）が、「われわれは別子のお山を、自然をお借りしてビジネスをさせていただいているので、ビジネスが終わるときには元に戻さなければいけない」ということを言い、植林を始めたのです。植林を行うにあたっても東京大学（当時、帝国大学）から先生をお呼びして、どういう種類をどのように植えたら良いのか、根本的に自然の山というのはどうなっているのかを学びました。

このように「木」にまつわる取り組みは、われわれにとって住友の事業精神「自利利他、公私一如」の原点を追うものがあります。今回の万博では森や木をベースにして、そこに命の大切さを吹き込んでいきたいと思っています。そして命や環境というのは、万博が終わったらおしまい、ということではなく、これはサステナブルでなければいけな

い、それが次の世代へ、そしてまた、その次の次の世代がどういう環境で生活ができるのか、ここに大きく影響してくるだろうと思います。

そういう意味でも、やはり「子供たちにも見てもらって考えて参加してもらおう」というのをテーマにしたいと思っています。

パビリオンでは、子供たちに何らかの体験を通じて環境問題に関心を持ち続けてもらえるような、そんなきっかけを与えることが出来ればと考えています。

万博はゴールではなくスタートです。スタートにしなければいけません。万博をスタートにし、5年、10年、20年、30年と続いていくその命の大切さや自然の大切さを想い続けていくというような、そういう取り組みにするのが、今回われわれがやりたいことなのです。

山田理事長:いいですね。とてもいいお話を聞かせていただきました。今日は本当にありがとうございました。



住友商事グループ

住友商事グループは、健全な事業活動を通じて豊かさや夢を実現することを使命とし、グローバルに幅広い産業分野で事業を展開する企業グループ。

グループの経営理念の根幹には、「自利利他公私一如（じり・りた・こうし・いちによ）」（※）「住友の事業は、住友自身を利するとともに、国家を利し、かつ社会を利するものでなければならない」という意。）に代表され、約430年にわたる住友の事業において礎とされてきた「住友の事業精神」が受け継がれている。

事業所数 世界 66カ国 131拠点（国内20拠点、海外111拠点）

社員数（連結ベース 893社）74253人