

第4回日本貿易会賞懸賞論文 優秀賞

「微分型経営」から「積分型経営」へ—3つのパラダイム転換—

安部直樹（あべ なおき）（日本 25 歳）

（要旨）

資源価格の高騰は需給逼迫という事実だけではなく、将来に対して2つの示唆を与えてくれる。一つ目は、自然資本(資源)が人工資本(インフラ、機械設備など)や金融資本(資金)よりも重要性を増していくこと、二つ目は、資源価格の高騰が供給ショックではなく、需要サイドの要因によるものであるため、しばらく継続するということである。

これら2つの示唆から導かれる日本企業のとるべき戦略は、①いかに資源を確保し、資源小国から脱するか、②短期的発想ではなく、長期的な発想で考える、の2点である。①に関しては、資源をその性質から1次エネルギー、金属、穀物の3つに分け、それぞれについてパラダイム転換を提案する。キーワードは「ストックからフローへ」、「地下から地上へ」、「使うから造るへ」の3つである。このキーワードに基づけば、日本は資源小国であることを宿命として受け入れる必要はなく、資源が重要な位置を占める資源時代に適応することが可能になる。②に関して、キーワードは「微分型経営から積分型経営へ」である。日本企業は資源価格の更なる上昇を見越して、長期的な視野を持ち、単年での収益最大化ではなく、数十年単位での収益最大化を目指すべきなのである。

以上をまとめると、日本企業は3つのパラダイム転換に沿って、長期的な視点での経営を行うべきである。さらに、こうした日本の新たなビジネスモデルを世界の太宗を占める非資源国へと広げることができれば、日本企業の商機になると同時に、地球規模での持続可能な成長が可能になるのではないだろうか。

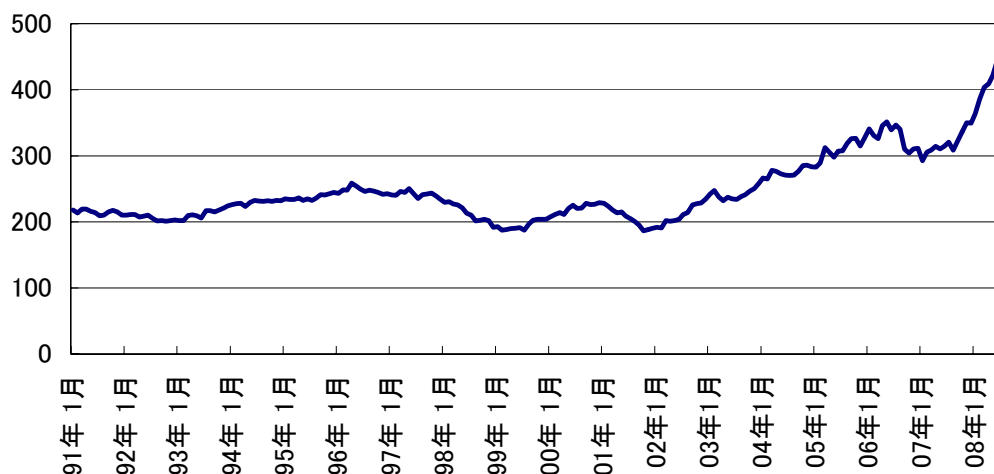
(本文)

「微分型経営」から「積分型経営」へ—3つのパラダイム転換—

(1) 資源価格の高騰が意味するものとは何か

ここ数年、原油、金属など資源価格が軒並み高騰している。足元では、一本調子の上昇から調整局面に入ったものの、資源価格は過去に例をみない高い水準にある。原油を例にとると、原油価格の代表的な指標である WTI は 2008 年 7 月に過去最高となる 1 バレル=147 ドルを突破した。2007 年 7 月には 1 バレル=60 ドル前後であったことから、原油価格はわずか 1 年の間に 2 倍以上上昇したことになる。原油のほか、穀物、金属など代表的な 1 次産品を構成項目にして算出されるロイター・ジェフリーズ CRB 指数は、2008 年 2 月に史上初めて 400 ポイントを超えた(図表 1)。2001 年度の平均が約 200 ポイントだったことから、同指数は 7 年間で 2 倍以上に上昇した計算になる。個別の資源価格が特殊要因により、上昇したことは過去にもあったが、資源がほぼ例外なく上昇トレンドをみせるこうした状況は、全く新しい現象であるといえるだろう。

図表 1 ロイター・ジェフリーズ CRB 指数の推移(1967 年=100)

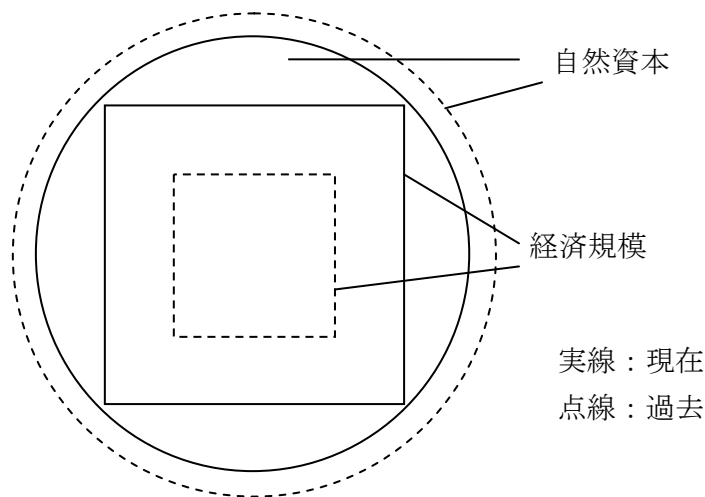


(出所) Bloomberg

そして、こうした資源価格の高騰は、需給逼迫という事実だけではなく、将来に対して 2 つの示唆を与えてくれる。一つ目は、自然資本(資源)と人工資本(インフラ、機械設備など)との関係の変化である。経済が十分に小さく、自然資本が豊かな時、人工資本が経済の発展要因となる。資源は経済規模に比べて十分に存在するので制約要因とはならないが、鉄道や電力などのインフラ、機械設備など人工資本が足りないため、人工資本の多寡が経済の大きさを決定するのである。しかし、経済が十分に発展し、人口が増加すると自然資本と人工資本の関係は逆転する。つまり、人工資本ではなく、自然資本が経済活動を制約する要因となるのである。たとえ人工資本が無尽蔵に存在していても、原料となる自然資本が枯渇すれば生産を行うことができず、経済は発展を妨げられてしまう(図表 2)。例えば、農業であれば肥沃な土壌や水が制約要因に、第二次産業であれば生産を行う上で欠かせない原油など鉱物資源が新しい制約要因となるのである。

さらに、貨幣、すなわち金融資本もその重要性を失う。人工資本が経済のボトルネックとなる時代においては、人工資本の不足は資金を獲得することで克服できた。なぜなら、人工資本は資金さえあれば、基本的にどこでも生産可能だからである。しかし、自然資本が経済発展の制約要因となる時代においては、資金の重要性は薄れる。資金があっても資源を調達できない可能性があるからである。資源は地理的な偏在性を持つため、輸出規制など囲い込みの動きが起これば、非資源国は資源へのアクセスを完全に遮断されてしまう。実際に、最近では原油など1次エネルギー、金属、穀物など資源ナショナリズムの動きは世界中で起こっており、資金があっても資源を調達できないリスクは高まりをみせている。そして、これは「資金を持つ国」が覇権国と呼ばれた時代から、「資源を持つ国」が覇権国と呼ばれる時代への大きな構造変化を意味している。自然資本と人工資本、金融資本との関係の変化が資源価格高騰の一つ目の示唆である。

図表2 自然資本と経済規模の関係



経済規模が拡大する一方、自然資本が減少しており、自然資本が経済成長の制約になっている

二つ目の示唆は、資源価格の上昇トレンドはしばらく継続するという事だ。そもそも、現在の資源価格の上昇は需給逼迫が大きな要因となっている。もちろん投機資金の影響も皆無ではないだろうが、投機資金も需給のファンダメンタルに乗った動きをしており、価格上昇の根底には資源の需給逼迫が存在するといえるだろう。では、なぜ需給逼迫は起こったのだろうか。最も大きな要因は中国、インドなど新興国の台頭による需要拡大であると考えられる。中国は2008年4-6月期まで10四半期連続で二桁成長を続けており、インドも、ここ数年は8%前後といわれる潜在成長率を上回る高い成長を続けている。このように、世界経済のけん引役は人口8億人弱の先進国から、人口30億人弱のBRICsなど新興国に移りつつある。多くの人口を抱えた新興国の台頭と工業化による資源の需要拡大が需給逼迫の大きな要因になっているのである。

経済のグローバル化が進む中、国を越えた資本や人の移動は活発に行われており、先進国と新興国の差は縮まりやすい環境にあるといえる。先進国の資金、技術が投資という形で途上国に流れ、途上国の安価な労働力により生産された財・サービスは先進国に輸出さ

れる。こうして、途上国は先進国にキャッチアップしていくのである。そして、単純に考えて、このような世界経済の平準化を伴う新興国の経済成長は、先進国に追いつくまで続く。例えば、現在の中国の一人当たり GDP は 2500 ドル弱に過ぎない。人口が一定で 10% 成長が続くとすれば、中国の一人当たり GDP が先進国の目安となる 10,000 ドルを超えるまでには 15 年かかる。さらに、日本の一人当たり GDP である約 35,000 ドルを超えるためには、25 年以上の年月を要する。つまり、世界経済の収斂に合わせて、10 年以上の長期間にわたる新興国の経済成長が見込まれるのである。

資源は供給量が一定、または減少に転じるしかなく、一方で需要は伸び続けることが必至であるため、資源価格は上昇トレンドが続く可能性が高い。過去 2 回の石油危機のような供給ショックであれば価格高騰は一時的なものにとどまるが、需要要因の場合、供給の価格弾力性が低いため、価格高騰が長期化し、さらに高騰する可能性が高いのである。二つ目の示唆は、資源の需給逼迫、つまり価格の上昇が一過性のものでなく、今後数十年スパンで起こる息の長い現象であるということである。

(2) 資源大国になるためのビジネスモデル

このような状況の中、資源小国である日本の企業はどのようなビジネスモデルを構築すれば良いのだろうか。資源価格の上昇から導かれる先述の 2 つの示唆に沿って考えてみたい。

一つ目の示唆は、従来型の資本である人工資本、金融資本の価値が下がり、反対に自然資本の価値が上昇していくということであった。そして、これは資金や設備を持つ国、企業ではなく、資源を持つ国、企業が優位性を持つことを示す。つまり、一国の経済力は、「資源存在量+交換能力(金融資本)」ではなく、「資源存在量」のみとなる。資源ナショナリズムによって、貿易を通じた交換能力の重要性が低下する時代においては、反対に資源の価値が上昇するのである。

日本は資源小国である。原油のほぼ 100%を輸入するなど、多くの資源を海外に依存している。少ない資源存在量を豊富な資金(交換能力)で補うことで日本経済は発展を遂げてきたのである。しかし、先述のように、自然資本が希少になり、資源を有することが重要な意味をもつ状況下では、日本は交換能力を奪われ、経済大国ではなく、経済小国になる恐れがある。では、日本企業はどのような道を歩めばいいのだろうか。

日本企業のとるべき指針を考えるにあたって、資源ごとの性質を考慮に入れる必要がある。一口に資源といっても、資源によって性質が異なるため、日本企業のアプローチ、戦略にも違いが生じる。ここでは、資源を、原油などの 1 次エネルギー、金属、穀物の 3 つに分けて考える。

(a) 1 次エネルギー—ストックからフローへ—

1 次エネルギーを考える際、鍵となるのはストックとフローの関係である。分かりやすい例でいえば、ダムに貯まっている水量がストック、ダムから流出入する水量がフローである。これを 1 次エネルギーである原油に当てはめれば、資源(ストック)である原油を採掘し、利用(フロー)するという形になるだろう。そして、資源の場合、ストックとフロ

一の関係は基本的に一定である。直接投資と投資残高との関係であれば、フローである直接投資額の増減に応じて、ストックである投資残高は増加・減少するが、原油などのエネルギー資源の場合、ストックは取り崩して利用される関係でしかない。つまり、ストックは減少するか、一定の存在でしかないのである。

こうしたストックとフローの関係について従来の発想で考えれば、既存のストックにいかにかアクセスするかが日本企業のとるべき指針になるだろう。具体的には、権益獲得が戦略として考えられる。しかし、先述の通り、資源の囲い込みが起これば、権益は全くの無意味となる。そこで、発想を転換し、フローに注目するとどうだろうか。すなわち、ストックをフローにするのではなく、フローをストック(資源化)に転換する発想である。

例えば、太陽光は原油などの従来型の資源のように枯渇の心配はなく、ほぼ等しく無限に地球に降り注ぐため、ストック型資源の持つ偏在性もない。太陽から地球に降り注ぐ光や熱のエネルギーは1時間当たり約128兆キロワットに達し、これは全世界で1年間に消費されるエネルギー量の約100兆キロワットをはるかにしのぐ規模である。この太陽光を一部でも利用できれば、エネルギー問題の解決に繋がるだろう。わが国は、従来型の自然資本をほとんど保有していないが、フロー型資源という面でみれば、決して資源がないわけではない。海、風、太陽などエネルギー源として潜在性の高い資源を多く保有しているほか、メタンガスなどの工業ガスも多く発生する。日本企業のとるべき道はこうしたフロー型資源に着目し、積極的に利用していくことではないだろうか。

メーカーであれば、コストの削減、変換効率の改善、蓄電装置の開発などフロー型資源の抱える問題点を解消するための研究開発を行い、フロー型資源の活用に向けた土台を築くことが戦略となるだろう¹。フロー型資源は、実用化段階にはあるものの経済的な制約から十分に普及していないが、技術開発が進み、課題が解決されれば、将来的には飛躍的に普及が進む可能性がある。また、商社の戦略としては、世界中の発電プロジェクトにおいてコンソーシアムを組み、日本の発電装置を世界中で建設することが挙げられる。いわば、メーカーの技術力の輸出である。その際、商社が世界中に持つネットワークやノウハウを活用し、様々な業界を集結させ、一つのプロジェクトを立ち上げるオーガナイズ機能が生きてくるだろう。また、発電プロジェクトとともに、商社が最近力を入れている排出権取引も有効だと思われる。京都メカニズムにもとづく排出権取引は、フロー型資源の活用を促すきっかけとなるだろう。加えて、金融機関も、排出権ビジネスやプロジェクトファイナンス、天候デリバティブなどを通じてフロー型資源の持つリスクを和らげることが可能であろう。このように、日本企業が業種を越えて一つの方向に向かうことでシナジー創出の契機となり、フロー型の新しい資源活用が可能になるのである。

以上のように、日本企業は、フローをストックに転換する戦略をとることにより、世界の資源争奪戦の中で存在感を示すことができるのではないだろうか。すなわち、日本が資源強国になるためには、ストックではなくフローへの注目が有効な戦略となるのである。さらに、従来型の資源国である国々も、将来的には資源枯渇の問題に直面することになるため、長い眼で見れば、エネルギー源としてのフロー型資源の活躍の場はより広がってい

¹ 日本郵船が、新日本石油と共同で船の動力源を太陽光発電でまかなう実験を行うなど、需要サイド、供給サイドともに新エネルギー分野への取り組みが進んでいる。

くとみられる。

(b) 金属—地下から地上へ—

二つ目の金属については、「地下」と「地上」という概念で考えていきたい。原油など1次エネルギーと金属との大きな違いは、1次エネルギーは一度利用すると再利用ができないのに対して、金属はリサイクルが可能という点である。金属は地下資源が枯渇しても、地上に存在する金属をリサイクル(再資源化)すれば、再利用が可能になる。資源というと、「地下」というイメージがあるが、「地上」にも多くの金属は存在している。いわゆる「都市鉱山」と呼ばれるものである。

独立行政法人物質・材料研究機構は、この都市鉱山の規模を測るべく、日本に蓄積されており、リサイクルの対象となる金属量の算定を行った。その結果、日本に存在する金属量は世界有数の資源国に匹敵する規模になることが明らかになっている。例えば、金は約6,800 トンと世界の現有埋蔵量42,000トンの約16%、銀は60,000 トンと22%、他にもインジウム61%、スズ11%、タンタル10%と世界埋蔵量の一割を超える金属が多数存在している(図表3)。これらの都市鉱山を活用することができれば、日本は決して資源小国ではなく、豊富な資源を持つ資源国となるのである。

ただ、金属のリサイクル技術はまだ発展途上の段階にある。日本企業のとるべき戦略は、官庁、大学などと連携しながら研究開発を

進めることにより、効率よく金属を抽出する方法を見つけることであろう。回収した廃物資源を効率よく抽出し利用することができれば、地下資源に依存する必要がなくなる。つまり、再利用可能という性質を持つ金属の場合、その回転数が大きな鍵を握ることになる。金属の消費量=存在量×回転数となるのである。

この回転数に焦点を当てると、いかに金属を回収するかが大きな鍵となるだろう。つまり、金属資源において、技術開発とともに日本企業のとるべき戦略の二つ目は、世界中から金属を回収するビジネスである。静脈経済圏と呼ばれる廃棄後のチェーンを構築することによって、日本企業は活躍の場を与えられることになるのではないだろうか。日本は、中国など資源の大消費地に地理的に近い。回収、精錬、再出荷というフローを辿る静脈経済圏では、規模が大きければ大きいほど単位当たりのコストが下がる規模の経済と、設備を持つことが優位性を生む範囲の経済が生まれやすい。日本企業の持つ技術力に、豊富な回収量、供給量という地理的優位性が加われば、日本企業はこのビジネスにおいて存在感を示すことができるだろう。国内だけでなくアジアなど海外から調達した使用済みのパソコンや携帯電話は、金属熱分解や電気分解などの工程を経て、金や銅などの地金に生まれ

図表3 日本の都市鉱山の規模

金属	世界の埋蔵量に占める日本の都市鉱山蓄積量の比率(%)	日本の都市鉱山蓄積量／世界の年間消費量(年間)
アンチモン	19.1	3.1
銅	8.1	2.5
金	16.4	2.7
インジウム	61.1	3.8
鉛	9.9	1.7
リチウム	3.8	7.4
モリブデン	2.7	1.3
白金	3.6	5.7
銀	22.4	3.1
タンタル	10.4	3.5
スズ	10.9	2.4
バナジウム	1.1	2.2
亜鉛	6.4	1.4

(出所)独立行政法人 物質・材料研究機構

変わる。世界中から集めた地上資源を精錬の手を加えることにより、世界中に金属資源として供給することができれば、日本は資源大国になるのである²。

ただ、金属はエネルギーを加えて融解し、純度を高めてはじめてリサイクルが可能になる。金属資源のリサイクルとは、大量のエネルギー投入と引き替えに成り立つものなのである。リサイクルに対する批判は、こうした大量のエネルギー投入が結局、環境に負荷を与えているのではないかという点からきている。こうしたリサイクルに使用されるエネルギー源に関しても、先述のフロー型資源が有効になるだろう。本稿において、日本企業のとるべき方針を提案する際、フロー型資源の概念を最初に説明した意味はここにある。全ては、エネルギーをいかに調達するかという点に尽きると思われる。

(c) 穀物—使うから造るへ—

最後に穀物を見ていこう。穀物などの食料は、再生産が可能と一般に考えられているが、これは、土壌や水などの生産要素が無限に存在するとの前提に基づいたものである。昨今、再生産の前提となるこれらの生産基盤の有限性が高まっている。ただ、土壌は大きな問題ではないと思われる。たしかに、穀物の収穫面積は 1960 年代とほぼ同水準にあるなど制約要因とはなっているものの、穀物価格が他の財・サービスの価格に比べて相対的に上昇すれば、農地は自ずと増加する。加えて、灌漑設備の充実などにより生産性を高めれば、少ない農地でも穀物生産は可能になる。

問題は、水であろう。水は、昨今注目が集まっている資源の一つである。地球上に存在する水の量 13.9 億 km³のうち、淡水は 0.35 億 km³とわずか 2.5%に過ぎず、さらにその三分の二は南極の氷雪であり、比較的に利用しやすい河川・湖沼などの水は全体の 0.01%に過ぎない。つまり、水は化石燃料をはじめとする 1 次エネルギーや金属と異なり、利用されていない資源をいかに活用するかが鍵となる。水を「いかに使うか」ではなく、利用されていない海水などの水資源を「いかに造るか」が重要なのである。そして、単純に考えれば、世界の水量の 97%を占める海水を淡水化することができれば、問題は解決できる。現在、海水の淡水化は技術的に可能であるため、水資源は物理的制約よりも経済的制約のほうが切実な問題だろう。これは裏を返すと、経済的制約を解消し、コストが下がれば水資源争奪という問題は解決されることを示唆している。

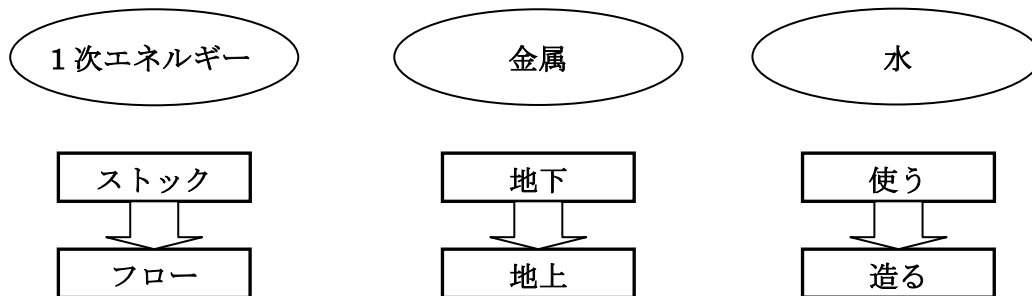
世界の水危機は、高度な技術を持つ日本の水関連企業にとっては絶好のビジネスチャンスとなるだろう。エネルギー効率の高い水処理技術、浄化技術の開発、膜を用いた水の再生利用など高度な造水技術の研究・開発によって、経済的制約を解消することが可能になるのである。日本の水技術を利用することにより、水を造ることができれば、水資源の枯渇という問題は緩和され、食糧が足りないという人類にとって最も古く深刻な事態に陥るリスクは回避されるのではないだろうか。

以上、資源を 3 つに分けて、それぞれについて新たなビジネスモデルの提案を行った。これらに沿った戦略を進めることで、日本企業は、資源が高い価値を持つ「資源時代」の到来に適応することが可能になるだろう。日本企業が、物理的制約・経済的制約を超えて

² 三井物産が鉄や非鉄金属を回収するスクラップ事業の世界最大手、シムス・グループに出資を行うなど、すでに都市鉱山ビジネスで世界展開を行っている企業も存在する。

新しい資源の創出を行うことができれば、わが国は資源大国となりえるのである。

図表 4 3つの資源のパラダイム転換のイメージ図



(3) 長期的な価格上昇に対応するビジネスモデル

次に、二つ目の示唆から導かれる日本企業の戦略について考えてみたい。二つ目の示唆とは、資源価格の高騰は一時的なものではなく、今後数十年スパンで起こる息の長い現象であるというものであった。そして、こうした動きは、日本企業に不可逆的なパラダイム転換、すなわち時間軸の変更を迫る。つまり、資源のさらなる価格上昇や枯渇が予測される状況において、日本企業は短期的時間軸ではなく、長期的な時間軸で戦略を練ることが求められるのである。例えば、原材料高を省エネによって対応し、コスト削減を図るのではなく、技術開発など長期的な視野で布石を打っていくことが重要なのだ。たしかに、省エネはコスト削減にはつながるが、1次エネルギーを消費することには変わりはない。延命にはなるが、根本的な解決にはならないのである。乾ききったタオルを絞るような企業の省エネ、効率化の努力はいつか限界を迎えるだろう。遅かれ早かれ、新しい資源確保の必要性に迫られることは明らかなのである。

数十年先に芽が出るような投資をどれほど打つことができるかが、日本企業にとって大きなテーマになるだろう。日本銀行の白川総裁は、2008年9月2日の講演で、原油価格の上昇は一時的なものではないと指摘し、「新しい価格体系に適合するよう企業の生産構造を転換することが必要」と語った³。日本企業は、短期ではなく長期的な視点を持ち、生産構造を転換することが求められているのである。

こうした時間軸の転換は、時代の流れと反するものかもしれない。企業は四半期ごとの決算公表を迫られ、市場においても短期的なパフォーマンスに一喜一憂することが多い。また、経営サイドの時間軸をみても、取締役の任期は2年であることが多く、これは再び選任されるためには2年間で結果を出すことが求められることを示している⁴。つまり、市場サイド、経営サイドともに短期的なインセンティブで動いており、企業の時間軸は、資源の枯渇、価格高止まりという長期的な動きに比べて短過ぎるのである。中期的な経営計画でさえ、3~5年が主流ではないだろうか。時代の流れに対応するためには、10年や20

³ 名古屋市での各界代表者との懇談における挨拶。

⁴ 取締役の任期は原則として2年である。ただし、株式の譲渡制限に関する定めを設けている株式会社については、定款により、最長10年まで伸ばすことが可能となっている。

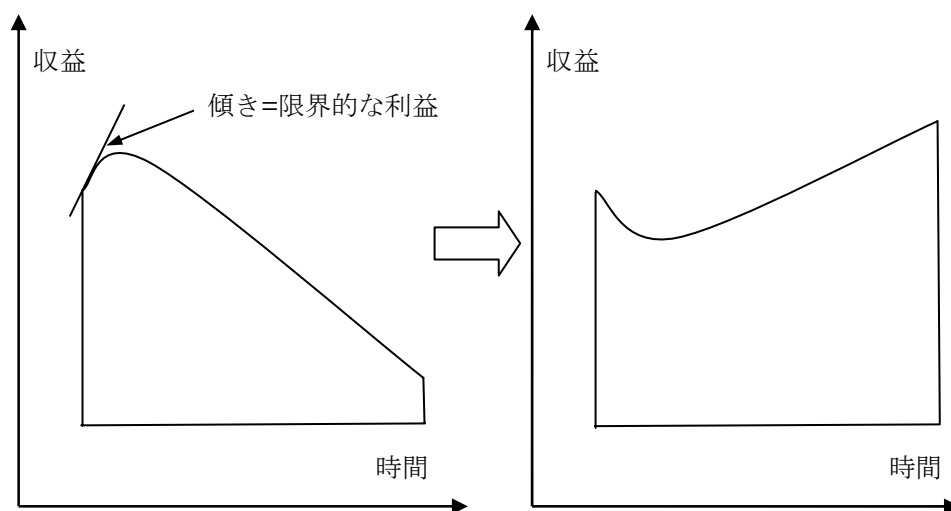
年以上の長期的な視野に立った経営計画を策定する必要があるはずであろう。

繰り返しになるが、企業は、四半期、1年、3~5年という短い時間軸で収益を追い求めるのではなく、長期的な時間軸で収益を高めていく必要がある。言い換えれば、「微分型経営」から「積分型経営」への転換が必要なのである(図表5)。日本企業は、瞬間的な収益最大化ではなく、長期的な収益最大化を目指すべきだ。企業価値を「将来生み出すキャッシュフローの現在価値」として捉えれば、微分ではなく積分で考える収益モデルの方が企業価値の最大化という企業の使命に合致するだろう⁵。積分型経営は、市場サイド、経営サイドのいずれにとっても利益となるのではないだろうか。

また、雇用面でも長期的な戦略が求められる。昨今の日本のような非正規雇用の増加は、短期的には労働コストの削減により、収益増加に貢献する。安価な労働力を有するアジアなどの外国企業との競争においては、労働コストの削減は有効な戦略であろう。しかし、長期的視点で見れば、より重点を置くべきは正規雇用、長期雇用による人材育成、専門家の養成なのである。非正規雇用で代表される費用を削る戦略ではなく、売上を伸ばす戦略に転換をしなければ、収益はいつか限界を迎える。先述の新たなビジネスモデルに適応するために、雇用においても時間軸の変更は不可欠になってくるだろう⁶。

日本企業がこうした長期的な経営戦略をとると、自ずと環境に配慮した経営戦略となる。なぜなら、収益という被説明変数に対して、人工資本、需要などといった基本的な変数だけではなく、資源、地球環境、人的投資などの説明変数が新たに加えられるからである。日本企業は、資源時代の到来によってパラダイム転換を強いられている。日本企業は、先述の3つの新たな資源獲得モデルを実現すべく、長期的な視野に立った持続可能な収益最大化を戦略とするべきであろう。これこそが、地球を救う日本独自のビジネスモデルであり、旧来型の資源に依存せずに日本企業が生き延びる道であろう。

図表5 微分型経営(左)と積分型経営(右)のイメージ図



瞬間的な収益(傾き)の最大化ではなく、長期的にみた収益(面積)が最大化する

⁵ 日本のような期待収益率(r)が低い国においては、 t 期での収益 D_t と現在価値 $D_t / (1+r)^t$ の差は相対的に小さく、積分型経営が受け入れられる余地が大きいことを示している。

⁶ 平成20年版労働経済白書でも、「非正規雇用の増加は、コスト削減には有効でも、労働者の職業能力の向上を通じた生産性向上にはつながりにくい」と指摘している。

(4) まとめ

資源を持たない日本企業にとって、資源の確保は切実な問題であろう。商社という業態が日本固有のものである理由も、ここにあるのかもしれない⁷。豊富な資源と限られた需要のもとでは、資源の確保は容易であった。基本的に資金さえあれば、資源を獲得できたからである。しかし、昨今では、資源の希少性が増しており、資源ナショナリズムが高まりをみせている。油田、ガス田の国有化や関税引き上げ、輸出規制によって、海外市場ではなく、国内市場が優先されるようになったのである。こうした資源の偏在性の問題が顕在化してくると、日本企業は手の打ちようがない。資源の確保は困難を極めるのである。こうした危機的状況への一計を記したのが本稿である。

本稿では資源に関する3つのビジネスモデルを提案した。そして、このモデルは高い技術力を持つ日本にとってチャンスであろう。世界的にみれば、資源を持つ国は限られている。日本のビジネスモデルは、資源を持たない多くの非資源国にとって参考になるだろう。資源時代の到来は、日本企業にとってピンチであると同時に、チャンスでもあるのである。

以上

⁷ 韓国、中国などにも商社は存在するが、大規模で取扱商品が多岐に及ぶ日本の「総合商社」は世界的に稀な存在である。