

# 商社

## 日本貿易会主催シンポジウム 商社ビジネス最前線～商社とは何か～

広告

企画・制作＝  
日本経済新聞社  
クロスメディア営業局

ラーメンから航空機まで――よく知られた総合商社を言い表すフレーズだ。実際、商社と聞いて思い浮かべるイメージは鉱山開発、インフラ設備やプラントの輸出、高級ブランドの輸入など様々。いずれも商社機能の一面面だが、全体像はわかりにくい。そんな疑問に応えようと日本貿易会は10月3日、東京・千代田の東商ホールで「商社ビジネス最前線～商社とは何か～」と題したシンポジウムを開催。商社の経営幹部や証券アナリスト、大学教授らが最新の商社像について活発に意見を交わした。

### 開会挨拶

日本貿易会会長（伊藤忠商事取締役会長）  
小林 栄三氏



商社は極めて広い産業分野で多岐にわたる機能を提供している。商社の機能を知るには川の流れる想像してもらいたい。原料・素材に近い分野を「川上」、製造・加工や中間流通を「川中」、販売や小売りを「川下」に例えている。商社はこの川の流れを色々な知恵を出して、国境を越えて創り出す存在だ。「つなぐ」という商社の役割は貿易会の新しいキャッチフレーズ「つなぐ世界 結ぶ心」新たな英知で世界に貢献」に表現されている。日本は国土が狭く、天然資源にも恵まれていない。世界から孤立しては生きていけない。より一層国を開き、貿易や投資活動を通じて世界とのつながりを深めていくことが大切だ。

商社の機能を活用すれば今までになかった新しい川の流れる創り出せるのではないかと。このシンポジウムをそう考える契機としていた。また、

### 講演&パネルディスカッション

### それぞれの商社像



■パネリスト  
日本貿易会顧問（双日代表取締役会長）  
加瀬 豊氏

一橋大学大学院 国際企業戦略研究科教授  
楠木 建氏

大和証券 企業調査部シニアアナリスト  
五百旗頭 治郎氏

■モデレーター  
NHK 報道局経済部副部長  
飯田 香織氏

飯田 2000年前半の「冬の時代」には、様々な分野に事業を及び、柔軟に対応してきた商社。現在の動向について伺いたい。

加瀬 近年商社活動はますます活発になっている。その理由は、新興国であるアジア、アフリカなどの人口爆発だ。これら諸国に米国を加えた「トリプルA」の経済成長、社会発展に伴い、増えるニーズに合わせるべく商社のビジネスも多様化している。

飯田 2000年前半の「冬の時代」には、様々な分野に事業を及び、柔軟に対応してきた商社。現在の動向について伺いたい。

楠木 最近では、スキルを重視する傾向にあるが、経営者にはスキルでなく、



加瀬氏



楠木氏

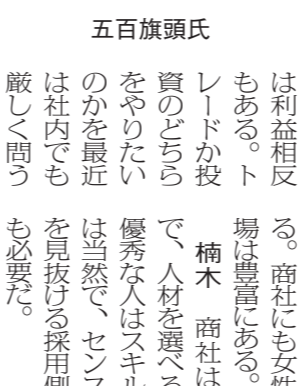
飯田 投資会社になりきれない投資会社ではないか。日本では過大評価され気味だ。近年商社株が上がるのは、商社経営への不信感、自己資本利益率（ROE）の低下期待が原因と見ている。ROEを上げるには、自己資本抑制などの実施、総資産利益率（ROA）の引き上げ、投資

### 新興国発展でビジネス多様化 センス磨き、人材供給拠点に 明確な投資戦略軸が必要

加瀬氏  
楠木氏  
五百旗頭氏



加瀬氏



楠木氏

飯田 ROEを上げようとする流れに変わったのはなぜか、お聞きしたい。五百旗頭 日本全体、株式市場全体の流れだ。近年、資源価格の下落で大手総合商社のROEが下がった。今年、今年自社株買い発表の動きが出てきて商社株も盛り上がりを取り戻した。しかし、来年以降は新たな利益成長戦略が必要だ。トレードもあるが伸ばすための投資リターンをあげるための経営者人材を育て、生かさなくてはならない。

加瀬 商社は投資会社である必要はなく、商社は事業をやるのが前提。投資とトレードは利益相反もある。トレードか投資のどちらをやりたいのかを最近社内でも厳しく問う必要がある。

楠木 商社は人気が高い。人材を選ぶ立場で、人材を選べる立場で、優秀な人はスキルがあるのは当然で、センスの潜在性を見抜ける採用側のセンスも必要だ。

飯田 最後は商社の強みと弱みを聞かせてほしい。五百旗頭 強みはグローバル人材と物流ネットワーク。弱みはそれを活用しきれないことだ。トレードも投資も欲張らずに、強みを生かして適切に投資をしていく明確な戦略が欲しい。



飯田氏

五百旗頭 人材は十分あるが、生かしていないだけだ。本社や現地法人でくすぶっている優秀な人材を投資会社や事業会社に投入すべきだ。会社の評価システムや投資戦略も改善余地がある。

### 講演&パネルディスカッション 進化する商社ビジネス

氏本 住友商事のユニークな取り組みの一つにKD D-Iの共同事業、ジューターテレコム（JCOM）がある。ケーブルテレビを中心に、昨年から電力サービスも開始した。当社の商社としての強みと、KD D-Iの高い技術力と国際通信などの事業ノウハウやミヤガシ、モンゴルやミャンマーで携帯電話事業も

手にかけている。10年、20年先の事業の柱づくりも重要な。東南アジアはデジタル化が終わっておらず、アナログからデジタルへの移行に伴い利用料金が上がる余地がある。そこで現在、東南アジアでの事業展開の可能性を模索している。

飯田 将来、アジアの国で事業展開する際、何がポイントになるのか。

氏本 いろいろな観点があるが、例えば外資規制で一定の水準以上出資できない国も多い。ある程度外資の参入を許してくれる国の事業展開になるだろう。

大平 豊田通商のアフリカ事業のビジョンは、事業創造人材育成、社会貢献に基づいた事業展開だ。なかでもアフリカの経済発展に

は、現地の雇用スキルアップが欠かせない。そこでトヨタ・ケニアのトレーニング施設を一般の人にも開放している。自動車分野の人



飯田氏

飯田 情報が生命線という話があったが、どのように情報を集めているのか。高岡 表に出ている情報ではなく、こぼれ話のような特別な情報は、相手の懐に入り込む必要がある。飯田 最後に、商社ビジネスの面白さや醍醐味を伺いたい。

飯田 失敗から学べる。高岡 失敗の経験を組織として蓄積し、新しい機能を付加して強化していく。しなやかさとしたたかさが商社の神髄だと思う。

大平 基本的に商社ビジネスは、いかにリスクを減らすかだと思う。しかし、商社人としての情熱を共有し、進めていくという気持ちがなければ、リスクに立ち向かえない。

氏本 商社はメーカーではないので、モノを作らない。インフラも持たない。だからこそ、しがらみから自由でチャンスが多いということを強く言いたい。

高岡 人と人、モノとモノをつないでいく。それを自分でやれる場だと思う。

### 大手通信会社との共同事業 人材育成でアフリカを支援 アジアで医療の質的貢献 持たざる国への安定供給

氏本氏  
大平氏  
鷺北氏  
高岡氏

材の育成に加え、農業機械、建設機械、修理技術の訓練校としてトヨタ・ケニアアカデミーを設立した。

大平 技術者の育成だけでなく、国際協力機構（JICA）や現地の大学の協力を得て、起業家の育成に

も取り組んでいる。鷺北 現在、アジアの新興国では、人口増、高齢化、疾病構造の変化に伴い

医療の需要が非常に膨らんでいるが、供給が追いついておらず、需給関係に大きなギャップが生じている。こうした課題の解決に向けて、三井物産はアジア最大の病院グループ、IHHヘルスケアに出資、医療事業に参画した。不足する医療インフラの拡充や需要が拡大する高度先進医療の提供、日本が誇る高度医療サービスの輸出を通して、海外における医療の質的・量的貢献を目指している。

飯田 なぜ日本で医療事業を始めなかったのか。鷺北 医療法の規定により、株式会社が目利目的で病院経営に参画することは、現時点では原則できない。まずはアジアで経験を積み、将来事業環境が整え

る。最後に商社の強みと弱みを聞かせてほしい。五百旗頭 強みはグローバル人材と物流ネットワーク。弱みはそれを活用しきれないことだ。トレードも投資も欲張らずに、強みを生かして適切に投資をしていく明確な戦略が欲しい。

飯田 情報が生命線という話があったが、どのように情報を集めているのか。高岡 表に出ている情報ではなく、こぼれ話のような特別な情報は、相手の懐に入り込む必要がある。飯田 最後に、商社ビジネスの面白さや醍醐味を伺いたい。

飯田 失敗から学べる。高岡 失敗の経験を組織として蓄積し、新しい機能を付加して強化していく。しなやかさとしたたかさが商社の神髄だと思う。

大平 基本的に商社ビジネスは、いかにリスクを減らすかだと思う。しかし、商社人としての情熱を共有し、進めていくという気持ちがなければ、リスクに立ち向かえない。

氏本 商社はメーカーではないので、モノを作らない。インフラも持たない。だからこそ、しがらみから自由でチャンスが多いということを強く言いたい。

高岡 人と人、モノとモノをつないでいく。それを自分でやれる場だと思う。



### ■パネリスト

- 住友商事 ケーブルテレビ事業部長  
氏本 祐介氏
- 豊田通商 自動車本部 アフリカ自動車部長  
大平 正和氏
- 三井物産メディカル・ヘルスケア事業第一部長  
鷺北 健一郎氏
- 三菱商事 天然ガス事業本部 事業戦略室長  
高岡 英則氏

### ■モデレーター

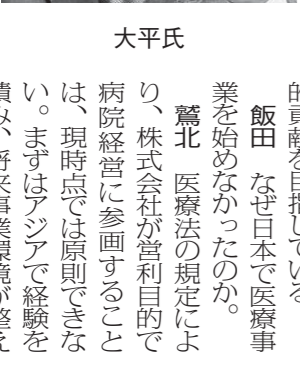
飯田 香織氏



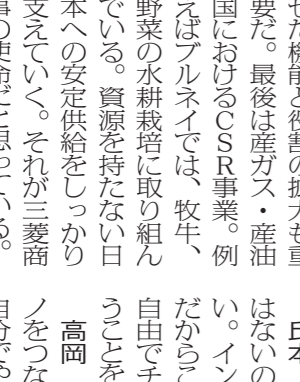
氏本氏



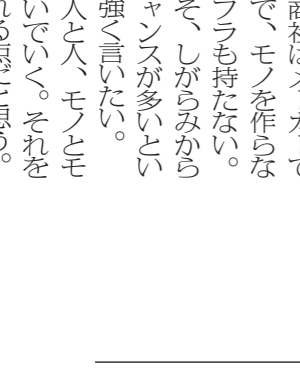
大平氏



鷺北氏



高岡氏



飯田氏