hallenge

話にならざるを得ない。

近年は大手5社の投融資

の動きには注目。

新しいビジネスが生まれて

できる材料や引き出しを持

業態ではどうか。

つことができる。これが目

が、業種・業界がなくなっ てきているとの問題意識を

バル規模で日々、

グロー

しいる。

アマゾンで個人が買った

品が地球の裏側から届く

合社が多額の減損を計上し か、高値での買収に伴

谷本 氏

時代である。市場では、

る。

谷本

ついてはどう考えるか。

集合体が商社を強くしてい ないだろうか。個の人材の 日本の総合商社の特徴では

商社の目利き力に

依然とした商社が生き延び スも生まれている。 にカスタマイズするビジネ いるが、それらをローカル そういう時代でも、旧態

あると考えている。

美甘商社は数多くの顧

域やビジネスモデルを変え ているのはなぜか。事業領

力ギになるだろう。

成田一方で、商社の先

ネスに対する高い予見性が る。今後は、新興国のビジ 利き力を養っているといえ

があるだけ。商社各社もこ 日本流ではなく、トヨタ流 トヨタとホンダでは違う。

同じメーカーでも

れからは独自色を強くすべ

成田 商社にありがち

が、私自身はほかに理由が てきたこともあるだろう

変化への適応力の高さが

客と接することで比較分析

えていないものが商社には 持っている強みだろう。 る。これこそが本来商社が 見えているものを事業にす

ことによって、他社には見 いのではないか。足で稼ぐ という閉塞感がある。 る。この10年、新しいもの 見性が落ちているのではな が出ていないのではないか いかという市場の見方があ 内田 百発百中でなくてもよ 目利きについて

美甘

今、各商社の方向

タイルは危険だ。

えず全部使うという投資ス な、予算がつくからとりあ

数字を排除し、 が分かる。過度に楽観的な既存分野の打率が違うこと 社」とまとめることは難し 分析すると、経験に乏しい い。失敗した投資について 性がかなり違っており、「商 新規投資と土地勘を有する

の将来性についてはどう 性を高めるかが求められる。 日本における商社 いかに客観

ある程度、知見が

ある分野を広げるのがよい だろう。ITを直接商社が 商社に期待したい

販売代理店だった。今後は かかるが、活用は必要だ。扱うまでになるのは時間が 彩を強くする必要があるだ 購買側の代理店としての色 のチャレンジだ。 ことは、新たなジャンルへ 商社はこれまでは

美甘 以前は貿易が中心

資が中心になると、若い人々は成長した。しかし、投

日本貿易会主催シンポジウム

商社ビジネス最前線~次代を創る商社

将来性などに関する情報を地道に収集、

国際情勢、市場動向、事業の 実際には日々の様々な活動

随を許さないビジネスイン

、もう一つは「経営

ハルな拠点など「他の追

環境の変化に対する適応

美甘氏

成田氏

内田氏

材を育成する場所が事業会

社に移行するだろう。

の強みであるというが、

他

谷本 個の集合体が商社

経営判断を繰り返している。

商社の業態をご理解いただき、

だったが、現在は貿易と事

商社の仕事は貿易が基本

次代を創る商社」と題したシンポジウムを都内で開催。証券会社

大学の専門家らをパネリストに商社の「次代創造力」や「事業推

強く推進してきたことがある。そこには

ノテーションを行っていた

(3者からプレゼ 「商社の企業精

ることで

「商社力」

を発揮

ある。

株式市場が商社の いるかについて話

ビジネス通

分析力培う

美甘氏

開拓に期待

成田氏

拡大が目指すべき方向性で

業投資との2本柱が融合す

●出度老

丸紅経済研究所所長

●モデレーター

WEB編集長

と利益構成がアンバランス

フォリオでも資産構成

各社の事業ポ

新しい機能を付加した

は問題もある。ただ

野村證券 エクイティ・リサーチ部

早稲田大学ビジネススクール 教授

フォーブス ジャパン副編集長 兼

らうな事業投資に対する期

分提供する機能が小さい

エグゼクティブ・ディレクター

代を必死に読み取ろうとする目利き力

いると考える。

になニーズを充足する事業をつくり、

背景には商社が経営環境を直視

いる。

衰退論がささやかれてきたが、

今もなお

活動を、具体的な事例を交えて紹介する。

商社という業態は過去何度も不要論や

進力」、時代を読む「目利き力」などについて意見を交わした。

推進力に焦点を当てる。

|目利き力に着目し、事業創造力、事業をこで、今年のシンポジウムでは商社

かった。商社不要論もあっ順風満帆というわけではな

チェーンに着目したビジネ

資中心になってきている。

から見ると、

の適応力が強みに

内田氏

スや電力などのインフラ事

資源ビジネスの継続

資をする以上、

るだろう。また、

サプライ

た内需を取り込むことにな

したい。現在、 何を見て

商社のビジ

海外を中心とし

グロー

バルに事業展開する商社は時代

みがえってきた。その生 力の源泉の一つは、

商社は逆境のたびに

の先端を走っているイメージがあるだろ

日本貿易会会長 伊藤忠商事会長 小林栄三 氏

美甘哲秀 氏

成田康浩 氏

内田和成 氏

谷本有香 氏

る。資源価格の下落もある 額が年間3兆円前後であ

第 2 部 講演 & ディスカッション

進化する商社ビジネス ~未来を創る商社の目利き力~

これまでの実績が評価され

ュリティ

レンタル工場他を配しセキ

ニーズに応えるべく約20

製造業の継続的な進出

診の新規拡張を今般決定

農家主体の

6

次産業化へ

低炭素社会の実現に水素

中川氏

食糧部門の事業創 わくわくするか

に加えインフラ供給施設や

商社が手がけるビジネスが一段と多様化し、そのイメージも多

岐にわたる。ともすれば分かりにくい商社ビジネスを広く知って

もらおうと日本貿易会は 10月 28日、「商社ビジネス最前線~

発エリア内には、工場用地

費市場としても有望であ

代田区をしのぐ規模の開

ア・ジャカルタ近郊でカラ

系企業も増加中。世界4位 産業が半数だが生活消費財 系製造業が占める。 完売で入居企業の85%は日

八口を有するインドネシ

神を持って世界の農業・食 革新的工夫とチャレンジ精 を置いている。基本理念は

料の発展に貢献すること。

事業体へ出資し、農家主体 だ。具体的には6次産業化

る。CO。削減には低炭素

ス排出削減に取り組んでい 一つとして日本は温暖化ガ

行ってい

ジネスにつなげるよう心が

はない。より強くして海外

濱崎 日本の農家は弱く

に挑みたい。公共性や革新

あり共通点を見いだしてビ るが、商売の本質は同じで

けている。当社が推進して

分野から水素の利活

由来水素製造の実証事業を

汚泥消化ガスによるバイオ 解水素製造、福岡では下水

の違いから戸惑うこともあ

国内の事業展開は

する機会が多く不動産業と

海道では風力電力による電

寸

高村

氏

益かつ効率的。

ことも商売を進める上で有 いる朝型勤務を習慣にする

家目線を大切にするよう心

性を念頭に置き、顧客や農

がけている。

ことは何か。

海外展開で大事な

加

水素エネルギー

濱崎 日本での成功をそ

尻込みされがちだ。持続可 実現の難易度やコスト面で

能であるためには収益が大

高村 当社はインドネシ

組みを聞きたい

木村 商社の具体的な取

るか、中長期ビジョン達成

中長期ビジョンは日本の農

- ウン、オンリーワンを目

家の生産性・競争力向上、

に必要な事業かなどに視点

産地に物流基地を持ち国内

肃

地球温暖化対策の

外に販路を広げることなど

合弁で開発運営中。東京都 ワン工業団地を現地企業と

、は若年層増加が見込ま

生産拠点のみならず消



●出席者

伊藤忠商事 住生活カンパニー 建設第二部 建設第六課長

兼松 執行役員 食糧部門長 兼

穀物·飼料部長 豊田通商 新規事業開発部部長

●モデレーター



日本貿易会 広報・調査グループ長





濱崎 氏



中川氏

るのも強み。

広報委員会

務・税務・労務等に関する

企画・制作

日本経済新聞社 クロスメディア営業局

の挑戦としてITを活用 農家の経営効率を改善す 進する。スマ の下から上への6次化を推 トアグリ 実現のため、当社は水素エ 社会の形成が必要だ。その

高村俊哉 氏

濱崎雅幸 氏

中川浩司 氏

る。さらに品質が要求され る食品大豆やペット事業で 業界のナン る。現在、 ネルギーに取り組んでい

用も視野に入れながら、 素ステーション事業に参入 他社と合同で水

けていることは。 種多様な企業と接 土業団地ビジネス

いためパートナー探しがカ

サプライ 造から利用まで低炭素水素 -チェーンの構築を め、最終的には製

敗しやすい。相手国の文化のまま海外に導入すると失 せるのではなく共通点を見 きるパートナー選択も重要 をはっきりさせる。信頼で を尊重した上で自分の立場 つけ対処することだ。 高村 すべて現地に合わ

産は外国企業単独では難し

白くはないが、個だけでは中川 個の力がないと面 商社の良さがある。 敗しても人を育てる姿勢に を任されることだろう。失 長期間、共に挑んでもらえ 事だが、そこに至るまでの 濱崎 若い時から最前線 -トナー探しが重要だ。 商社の魅力は何か。

> は、当社が仲介に入ること で話がスムーズに進む。 トは何か。 肃

を持つ当社では繊維や自動 ろう。 車をはじめ様々な分野にお 新たな発想が湧いてくるだ 能。豊富な海外拠点では法 たって製造業サポー いて商流・物流の両面にわ いるため情報交換だけでも 高村 非資源分野に強み

力で勝ち抜けるのが魅力だ。 突破できないことをチ 商社と組むメリッ

だ。様々な業種を手掛けて じめ他社との協業の際に 商社だ。メーカーさんをは 当社は現場に強い 商社は経験豊富

一般社団法人 日本貿易会

伊藤忠商事、稲畑産業、岩谷産業、兼松、興和、CBC、JFE 商事、住友商事、双日、蝶理、豊田通商、長瀬産業 日鉄住金物産、阪和興業、日立ハイテクノロジーズ、丸紅、三井物産、三菱商事