

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

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~

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「事業推進力」、時代を読む「目利き力」などについて意見を交わした。

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~



- 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 高村俊哉氏, 兼松 執行役員 食糧部門長 兼 穀物 飼料部長 濱崎雅幸氏, 豊田通商 新規事業開発部部長 中川浩司氏
モデレーター: 日本貿易会 広報 調査グループ長 木村 昭



高村氏



濱崎氏



中川氏

広告

企画・制作 日本経済新聞社 クロスメディア営業局

木村 商社の具体的な取り組みを聞きたい。高村 当社はインドネシア・ジャカルタ近郊でカラワン工業団地を現地企業と合弁で開発運営中。東京都千代田区をしのぐ規模の開発エリア内には、工場用地に加えインフラ供給施設やレンタル工場他を配し、セキュリティ体制も万全。これまでの実績が評価され、2013年には第1回インドネシア最優秀工業団地賞を受賞。既存エリアはほぼ

完全で入居企業の85%は日系製造業が占める。自動車産業が半数だが生活消費財系企業も増加中。世界4位の人口を有するインドネシアは若年層増加が見込まれ、生産拠点をのぞかず消費市場としても有望であり、製造業の継続的な進出ニーズに応えるべく約2000の新規開発を各県決定

濱崎 食糧部門の事業創造では、わくわくするが、会社の創業理念に沿って

美甘 商社の経営は常に順風満帆というわけではなかった。商社不要論もあったが、商社は逆境のたびによみがえってきた。その生命力の源泉の一つは、グローバルな拠点など「他の追随を許さないビジネスインフラ」、もう一つは「経営環境の変化に対する適応力」だろう。

谷本 「商社の企業精神」としては「者からプレゼンテーションを行っていた」

成田 株式市場が商社の何を求めているかについて話

内田 商社の目利き力についてはどう考えるか。

美甘 以前は貿易が中心で、顧客との交渉などで我々は成長した。しかし、投資が中心になると、若い人材を育成する場所が事業会社に移行する必要がある。

美甘 商社の経営は常に順風満帆というわけではなかった。商社不要論もあったが、商社は逆境のたびによみがえってきた。その生命力の源泉の一つは、グローバルな拠点など「他の追随を許さないビジネスインフラ」、もう一つは「経営環境の変化に対する適応力」だろう。



美甘氏



成田氏



内田氏

美甘 以前は貿易が中心で、顧客との交渉などで我々は成長した。しかし、投資が中心になると、若い人材を育成する場所が事業会社に移行する必要がある。

成田 商社に期待したいことは、新たなジャンルへのチャレンジだ。

内田 商社がこれまで販賣代理店だった。今後は購買側の代理店としての色彩を強める必要があるだろう。



日本貿易会会長 伊藤忠商事会長 小林栄三氏

開会挨拶



- 出席者: 丸紅経済研究所所長 美甘哲秀氏, 野村證券 エクイティ・リサーチ部 エグゼクティブ・ディレクター 成田康浩氏, 早稲田大学ビジネススクール 教授 内田和成氏
モデレーター: フォーパス ジャパン 副編集長 兼 WEB編集長 谷本有香氏

第1部 講演 & ディスカッション

商社の企業精神

話にならざるを得ない。近年は大手5社の投資額が年間3兆円前後である。資源価格の下落もあるが、高値での買収に伴い、各社が多額の減損を計上している。

内田 十数年、異業種競争戦略について見てきたが、業種・業界がなくなってきたという問題意識を持つ。グローバル規模で日々、

谷本 商社の目利き力についてはどう考えるか。

美甘 以前は貿易が中心で、顧客との交渉などで我々は成長した。しかし、投資が中心になると、若い人材を育成する場所が事業会社に移行する必要がある。

成田 商社に期待したいことは、新たなジャンルへのチャレンジだ。

内田 商社がこれまで販賣代理店だった。今後は購買側の代理店としての色彩を強める必要があるだろう。

シンポジウム 商社ビジネス最前線 ～次代を創る商社～

本稿は、2016年10月28日に日経ホールにて開催されたシンポジウム「商社ビジネス最前線～次代を創る商社～」における講演、発言要旨を事務局でとりまとめたものです。

I. 小林会長挨拶

第4回の商社シンポジウムの開催に当たりまして、主催者を代表して一言ご挨拶を申し上げます。

当会は、この「商社ビジネス最前線」というシンポジウムを毎年開催しており、とかく分かりにくいといわれます商社の活動を具体的な事例も交えてご紹介をしております。商社という業態は、過去、何度も不要論や衰退論がささやかれてきました。しかし、今もなお、しっかりと生き残り、成長していると自負しております。

その背景にあるものは、商社が経営環境の変化を直視し、新たなニーズを充足する事業を創り出して、それを力強く推進してきたことにあると思っております。そこには、「次の時代はいったいどうなるのか」ということを必死に読み取ろうとする「目利き力」が働いているといえます。

そこで2016年のシンポジウムは、サブタ



イトルを「次代を創る商社」と致しまして、商社の「目利き力」に着目し、事業創造力、事業推進力に焦点を当てることにしました。グローバルな事業展開をしている商社は、時代の先端を走っているイメージがあるかもしれませんが、実際には日々のさまざまな活動を通して、国際情勢、市場動向、事業の将来性などに関する情報を地道に収集し、分析して経営判断を行っています。それを一言で表現すると「目利き力」ということになると思います。

本日は第1部において、三つの視点から「商社の“企業”精神」について議論をしていただく予定です。まず内部の視点から丸紅経済研究所の美甘所長にお話ししていただきます。また外部の視点から野村証券の成田エグゼクティブ・ディレクターに商社アナリストの立場で商社ビジネスを評価していただきます。さらに異業種競争戦略に詳しい早稲田大学ビジネススクールの内田教授に、異業種競争の視点を含めた洞察をご披露いただきます。また第2部では、総合商社3社の代表の

方々に具体的な事例に基づいて、商社の「目利き力」について分かりやすく説明をしていただきます。

本日のシンポジウムは、複雑な商社ビジネスのほんの一端をご紹介しますにとどまりますが、ご来場の皆さまが、「なるほど、商社はいろいろ考えてチャレンジしている」とか、あるいは「商社をパートナーにして新事業を創り出すのは面白そうなので検討してみよう」というように感じていただけたら、主催する立場として大変ありがたく思います。

Ⅱ. 第1部「商社の“企業”精神」

〔モデレーター〕

フォーブス ジャパン副編集長 兼 WEB編集長
谷本 有香 氏

一般社団法人日本貿易会
広報・調査グループ長 木村 昭

〔パネリスト〕（発表順）

丸紅経済研究所所長 美甘 哲秀 氏

野村証券株式会社
エクイティ・リサーチ部
エグゼクティブ・ディレクター
成田 康浩 氏

早稲田大学ビジネススクール教授
内田 和成 氏



(1) 谷本モデレーター挨拶



フォーブス ジャパン副編集長
兼 WEB編集長
谷本 有香 氏

会の木村さんにサポートに入っていました。
木村 よろしくお願ひします。それでは、ま
ず丸紅経済研究所所長の美甘様にプレゼン
テーションをお願いいたします。

谷本 『Forbes JAPAN』、谷本有香です。今日は体調を崩し、喉の調子が悪く、大変お聞き苦しいかと思ひますが、何とぞよろしくお付き合ひいただきたいと思ひます。途中で声が出なくなるといけませんので、日本貿易

(2) 商社の“企業”精神

美甘 哲秀 氏

私からは内部の視点からみた商社について意見を述べさせていただきます。

これまでの商社の歴史を振り返ってみますと、経営が常に順風満帆であったかというところ決してそんなことはありません。

「商社不要論」、「中抜き論」、「商社冬の時代」という言葉が、かつてメディアで躍ったことがありました。しかしながら、商社は危機のたびに逆境をはね返し、再生して、よみがえってきたわけで、そうした生命力の強さの源泉を考えてみたいと思ひます。

まず、指摘したいことは、「他の追随を許

さないビジネスインフラ」です。とりわけ、営業活動が非常にグローバルにわたっていること、さまざまな取引先、顧客とのネットワークがあること、信用力に裏打ちされた資金調達力があることが重要です。国内外の営業現場では多様な情報が取り交わされており、その「情報を吸い取る力」がビジネスのシード(種)を形成しています。

次に、「外部環境の変化に対する柔軟性」を指摘したいと思ひます。これは「適応力」にも関係しますが、商社は生産活動そのものには直接関与していませんので、人材および資金といった経営資源を臨機応変に成長分野へスイッチすることが可能です。時代の要請に合わせてビジネスモデルをいろいろな形に転換することに非常にたけているといえます。

そもそも商社は輸出、輸入、あるいは国内、そして三国間のトレードを主な活動にしています。その後、製造ないしは販売を支援する事業会社を設立する、あるいは電力などのインフラ事業に進出する、あるいは、資源権益を獲得するというように、投資を軸にして、極めて広範囲にわたって多様な活動を展開しています。もしも仮に、商社のビジネスモデルがトレーディングだけでしたら、おそらく今頃は商社という存在は消滅していたのではないかと考えています。

つまり現在の商社のビジネスモデルは、トレードを主体としながら、それに事業投資を加えて、トレードと事業投資がうまく融合するような新しい機能を発揮しているということです。そうした「適応力」こそ、商社のDNAではないかと思うわけです。

次に、今後の方向性についてお話しします。私は海外の需要を取り込むことが今後の商社の一つの大きな狙い目になってくると思っ

います。例えば、私どもの会社でいうと、米国テネシー州にあるヘレナという事業会社があります。この会社は農業資材を農家に小売りしている会社であり、取扱商品は種子、肥料、農薬を主としています。戦略は三つあります。一つ目は企業買収戦略です。最初はテネシーの小売店にすぎなかったのですが、買収によって、現在では全米に500もの拠点を構えています。二つ目は自らがメーカー機能を持っていることです。これにより、独自の商品、製品を開発し、販売しています。例えば農薬の効果を高める農薬添加剤や高機能肥料を農家に販売することによって、農家から高い評価を得て、それが大きな収益源になっています。三つ目は農家に対するサービス機能です。例えばGPSを利用して、農地の肥料成分を測定し、その肥料成分に応じて肥料の散布をアドバイスするということがありますし、農薬散布サービスも行っています。ヘレナは自らを「トータル・ソリューション・プロバイダー」と称していますが、農家に対してあらゆるソリューションを提供するという付加価値を持っているからこそ、ヘレナと農家とが高い信頼関係で結ばれているのです。

次に「サプライチェーン」について説明します。さまざまな産業分野において原材料などの川上から最終製品である川下までの「サプライチェーン」が存在します。例えば米国のトウモロコシでいえば、トウモロコシを集荷し、ミシシッピ川をバージで運び、南部のニューオーリンズで船積みをした後、パナマ運河を経由して太平洋を横断して日本に輸出する。日本の港に到着したら、港に隣接する倉庫に保管し、倉庫の隣にある飼料工場にトウモロコシを流し、そこで飼料をつくります。そして、飼料を畜産農家が購入して、牛

や豚を飼育します。それが加工食品となり、最終的にはスーパーマーケットの店頭で並べられるという、非常に長いサプライチェーンがあります。商社は、それぞれの段階において資本を投入し、人を派遣して、商流を確保しています。トレードと投資の融合をサプライチェーンのさまざまなところで実現しているといえます。

続いて「インフラビジネス」のお話をします。代表例である電力にしても、水処理にしても、新興国を中心に大きなニーズが存在し、産業振興支援といった意味合いも持つのであり、ビジネスとして非常に意義深いものがあります。特に電力事業ではこれまで着実にビジネスモデルを進化させてきた歴史があります。そもそも電力ビジネスは1960年代にはタービンやジェネレーターといった製品の単品売りを行う単なる「輸出取引」でした。ところが70年代に入ると、発電関連の機器本体やパイプなどの補助的な資材を調達して、建設・据え付けをするというように、「発電施設」を一つのパッケージとして提供するモデル（EPC）に切り替わったわけです。1985年のプラザ合意で極端な円高になると、日本のメーカーは競争力を失ってしまいましたが、商社は欧米のメーカーとタイアップして競争力を取り戻しました。そして90年代に入って、いろいろな国で規制緩和が行われ、外資



丸紅経済研究所所長
美甘 哲秀氏

が電力分野に参入できる状況になりました。われわれ商社は電力事業会社を設立し、そのエクイティを取得することを通じて株主になり、いわゆるIPP（Independent Power Producer：電力の卸供給を行う独立発電事業者）の分野に進出したのです。IPPとして資金調達、燃料調達、売電先との長期売電契約、あるいは日々の保守、メンテナンスも行うという具合に、電力の資産をいかにして効率的にマネージするかといったアセットマネジメントの世界にまで踏み込んできました。

発電源にはガス火力や石炭火力、水力など、種々の発電形態がありますが、最近では、再生可能エネルギー分野にも積極的に取り組んでいます。実は、IPPに進出するかどうかは、当時、非常に大きな議論がありました。「EPCの時代」に蓄積したノウハウをわれわれは持っているという自負がありました。これから先、旺盛な電力需要が新興国を中心に出てくるために、予算制約の小さいIPPのビジネスは有望であるといった「先読み」もありました。こうした点を総合して出した結論は、「われわれはIPPに進出する」という決断でした。常に「先を読む能力」、これが商社ビジネスにとって非常に大きなポイントになってくると思います。

水処理という事例で説明すると、「コンセッション」という方法があります。これは、設備は顧客の所有に任せておいて、われわれは水処理事業や料金徴収の運営などを行うものです。つまり、事業運営権を買うという手法です。また、PPP（Public Private Partnership：公民連携）というやり方ですが、例えば水力発電でいうと、ダムは相手の政府に建設してもらいますが、水力発電事業については、われわれに任せていただくということです。そのような官と民の役割分担で

進める事業にも今後、一層注力すべきと考えています。

資源ビジネスでは、今は逆風が吹いていますが、一定の需要は着実に存在します。権益の買値次第ではかなり良い投資になる可能性がありますので、商社は引き続き推進していくべきだと考えています。

最後になりますが、供給と需要の関係を考えますと、一般的には、両者は同じ国・地域には存在しません。供給と異なる国に需要が存在すれば、そこには物理的な距離があり、情報、あるいは法律、規制などの差異も国ごとに存在します。そこでは、カントリーリスクや信用リスク、あるいは為替リスクなど、さまざまなリスクにさらされることとなります。商社にとっては、そうしたギャップやリスクがビジネスのシーズになるわけですが、それでは、やみくもに投資をしているのかというと、そうではありません。「リスクに見合ったリターン」を取ることを念頭に置いて取引や投資をしているわけで、リスク・リターンの考え方を徹底しながらわれわれは投資活動を行っています。

需要と供給をつなぐことは商社のコア機能であり、われわれは、今、さらに磨きをかけている最中です。世の中に何らかの「ギャップ」が存在する限り、期待され、信頼されるパートナーとしての商社の挑戦はこれからも連綿と続いていくと私は考えております。

(3) アナリストの視点からみた 商社ビジネスの評価と課題

成田 康浩 氏

私は、日頃、株式市場で投資家の皆さんを対象に商社株の分析をしていますので、外か



野村證券(株)
エクイティ・リサーチ部
エグゼクティブ・ディレクター
成田 康浩 氏

ら見た商社について、足元の状況や将来に向けた期待などを外部の視点でお話しさせていただきます。

まず、株式市場は商社の何をみているかということをご説明します。先ほどからお話がありますように、商社のビジネスはトレード中心から投資中心に変わりました。商社のビジネスが事業投資型に変わってくるにつれ、商社が投資ファンドに例えられることも多くなっています。

商社の投資活動に対してマーケットは常に「投資する以上にリターンがあるか」という視点で考察しています。投資ファンドであれば、顧客から預かった預かり資産からどれだけ高いリターンを稼ぐかが評価されます。これを商社で例えれば、株主が投資をした株主資本（＝自己資本）に対してリターンである純利益をどこまで伸ばせるかで評価しています。この純利益を自己資本で割ったものが、ROE（Return On Equity：自己資本利益率）という指標で、それが株式市場からみたその会社のパフォーマンスということになります。

商社はこの10－15年、トレード型から投資型に経営のかじを切っています。商社の方々とお話すると、「われわれの投資にはシナジー効果がある」という話をよくされますが、株式市場においては、その辺の信頼性

が少し揺らいでいる部分もあります。例えば、商社の平均ROEは8%を少し下回る状況にあります。大手の上場企業の平均は9%くらいですから、「もしもシナジーがあれば、それを上回るはずではないか」という厳しい見方をする投資家も出てきています。

また、最近では減損など過去の投資の損失も出ています。新興国の需要が鈍化して資源価格が下がったというのは、環境要因としてはそうですが、われわれからすると果たしてそれだけなのかと疑問が浮かびます。そこには「目利き力」への疑問、つまり「昨今の買収価格が高過ぎたのではないか」という意見も多い。商社は各社それぞれに強い分野を持っています。弱い分野に投資をすると結構な確率で損失が発生していますので、そうした経験則から商社株をみる投資家も少しずつ増えてきています。

各社の純利益の推移を見ると、2002年ごろから原油や鉄鉱石、石炭などの市況が大きく上昇する中で、商社大手5社の合計の利益は約1兆5,000億円に増加しました。その後、リーマン・ショックで減少しましたが、現状では横ばいで推移しています。「資源価格が下がっている中で利益が横ばいであればよいではないか」という話もありますが、一方で、その間にも株主資本が積み上がっています。あるいは投資を繰り返すことで、ROEの水準は、横ばいから少し下降傾向になってきています。株式市場ではPBR（Price Book-value Ratio：株価純資産倍率）という考え方があり、この水準が1倍の水準は、事業解散価値といわれています。この水準でもセクターの平均が1倍を下回るなど、商社は株式市場からは必ずしも高い評価にはなっていない状況にあります。

商社5社の投融資額を合計した数字を2007年度からプロットしてみると、ここ5年は毎年3兆円前後の投資をしています。その中でROEがなかなか上がってこないため、「投資のリターンが上がっているのか」とマーケットから意識されているようです。実際に、年間3兆円という投資規模は、今の三井物産の時価総額が2兆5,000億円なので、毎年これ以上に投資しているということになります。商社の一過性損益（資産の売却や投資の減損など）の推移をみると、ここ3期は高く、特に2015年度は1兆円近くの損失を計上していますので、マーケットでは商社の投資に疑問符が少し出つつあるように思います。

先ほど、投資型へ経営がシフトしているというお話がありましたが、過去から商社不要論などの話がある中で、商社の機能がどこにあるかということについていえば、昔はトレードにおけるマーケティング機能が一つありました。また、日本における商社の格付けがトリプルAだった時代もあったことや、日本では低金利が続いているので、外部の事業パートナーからすると、日本の安い金利を調達して、ファイナンス機能を商社に求めた部分もあるのではないかと感じています。そういう意味では、今は世界中でマイナス金利政策を採る国が出ていることに加え、マーケットもITの発達に伴って「Amazon」でボタンを押すと地球の裏側から商品が届く時代になってきているわけで、果たして、商社のファイナンス機能やマーケティング機能は付加価値が低下している可能性があります。そうした中でマーケットがみているのは、商社の提供する機能がどうなっていくのかという点ではないかと思えます。

外部から商社の近年の投資案件をみると、

「利益が出ているものを高く買っている」傾向が見えています。ところが、今の商社の利益を支えているビジネスは何かというと、過去かなり早い段階からリスクを取って入ったものが、リターンを大きく出しているという歴史があるので、失敗とまではいわないですが、この10年で事業投資モデルの課題も見えてきたと思っています。特に、買収で投資した投資先とのトレードが増えるなどシナジー効果があるというお話は、短期的な話ではありますが、数字だけを見ると、そこがはっきり現れていないような状況でもあります。そうした意味で、次の各社の一手が各社の将来の収益の大きな差になるのではないかというのが基本的な見方です。

各社の純利益の構成比と内訳を、資源エネルギー、外需関連（輸出や海外インフラ投資）、内需関連（輸入や国内ビジネス）という、私が分類した指標で考察すると会社ごとによりポートフォリオに違いが表れています。

資産のウエートも、純利益ほどではないですが、各社の特徴が出てきていると思います。中にはアセットウエートが高く利益ウエートが小さいビジネスも出てきています。新しい投資が実行されたときに、私はどうみるかという、やはり強い事業分野で投資する場合は、自社の商流に買収先の商品やサービスが乗ってトレードが増えることが期待できます。また強い事業分野では人材が育っていることもあり、「強い分野、地域で投資をしているか」を確認します。これも各社でかなり違いが出ていて、現地の企業や政府と良好な関係を持っている場合は、事業がうまくいきやすいと思います。また、事業パートナーも重視しています。商社は、投資先の株式を100%保有してビジネスを展開するケースも

ありますが、総じて、20%、30%の保有で事業パートナーと一緒にビジネスを行っているケースが多い。やはり強い分野、強い地域で、強いパートナーがいること、そこに欠けるものがあると失敗しているというのが私の感覚です。今後、各社がどういった機能を生かして、各分野でアーリーステージで参入することでイニシャルの投資コストを下げ、成長していくかということが、外部からみている注目点です。

最後に、大手5社が前面に出している機能をご説明したいと思います。

まず、三菱商事は、今期から新しい中期経営計画に入っており、その中でトレードから事業投資、その次はやはり事業経営モデルではないかという話があります。この「事業経営」とは何かというと、おそらく「機能として人材が最も重要なもの」ということではないかと思います。例えば、三菱商事はインドネシアでファーストリテイリング（＝ユニクロ）と一緒に現地展開をしようとしています。ユニクロにはインドネシア語を話せる人材があまりいない。現地に出店しようとする。現地情報がないので、三菱商事が現地に精通している人材を派遣することによって事業のアーリーステージからの参入が可能になり、イニシャルの投資コストも安くなります。そして、それが事業として仕上がってくれば、事業パートナーとして永続的な収益源になり、大きく花開いてくる。こういったことを考えているのではないかと思います。

一方、伊藤忠商事は、新聞等でCITIC(China International Trust and Investment Corporation:中国中信集団)、CP (Charoen Pokphand:タイ財閥のチャロン・ポカパン)との協業が報道されていますが、マーケティ

ング機能を最も重視しているのではないかと思います。日本の企業が成長して日本の需要が拡大してきた過程で、海外に出て行って、資源やいろいろなものを調達する、あるいは製品の販売をメーカーと一緒に海外で展開する。そうしたマーケティング機能が評価されてきたのではないかと思います。

日本は人口が減るので、需要は間違いなく減少します。メーカーの競争力ももっと強くなるかということ、なかなか難しい環境も出ています。その中で、伊藤忠商事は、まだ需要が伸びる中国やASEAN諸国において日本で成功したトレード機能モデルを同様に展開することを考えていると思います。中国で強いパートナーであるCITICと一緒に中国の拡大する需要を取り込む戦略でCITICに投資をしているはずで、「新しい機能をどこに求めるか」という動きは、やはり注目できるのではないかと思います。

三井物産は、資源分野での積極投資、逆張りの投資があります。住友商事、丸紅は、どちらかという財務体質の改善を優先して、マーケットの成長期待が下がってしまっている状況でして、個人的には、早く資産を売却するなりしてバランスシートを改善させて、次の一手を打てるかが、より重要なところなのではないかとみております。

(4) 異業種競争戦略からみた商社ビジネス

内田 和成 氏

私はどちらかという「経営は勘である」という論者なので、非常に感覚に基づいたお話をします。

「異業種競争戦略」という観点で、ここ十



早稲田大学ビジネススクール
教授

内田 和成 氏

業者がありますが、普通、レンタルサーバーというとコンピューター業界でIBMやHP、あるいはマイクロソフト、グーグル、アップルなどが最大であってよさそうなのに、レンタルサーバーで世界一の業者はアマゾンなのです。

今、話題の電気自動車も、2015年に世界で一番電気自動車を販売したのは米国のテスラという会社です。これはどういう会社かというと、そう遠くない未来に人類を宇宙に送ることを目標にしている「スペースX」という会社をつくった南アフリカ出身のイーロン・マスクという人が会長を務める会社で、この会社が、今、世界で一番多く電気自動車を売っています。ちなみに、電気自動車というとモーターを動かす電池が鍵ですが、テスラが使っている電池は、日本のパナソニックが提供しているものです。いわゆる充電可能なりチウムイオン電池で、普通の単3電池とほとんど変わらない電池を使って、電気自動車で大変なパフォーマンスを実現しています。どうしてそのような小さな電池で動かすことが可能なのかというと、1台の車に単3電池を7,000

数年、種々考察、研究をしてきまして、今までのような業種や業界の垣根がなくなってきたのではないかと、というのが私の問題意識です。

例えばAWS (Amazon Web Services) という世界最大のレンタルサーバー

本から8,000本積むのです。普通の自動車メーカーでしたら、電気自動車は専用の電池を開発します。例えば日産自動車はNECと組みましたが、自動車メーカーがそのような発想なのに対して、外部から来た人は全く奇想天外な発想で電気自動車を造りますので、気が付いたら訳の分からない会社が電気自動車のリーダーになってしまったわけです。

インターネットの世界では、皆さまもよくご存じの「Airbnb」とか「Uber」などの話があります。「Airbnb」は米国で設立された民泊を専門とするサイトで、日本でも2014年にできました。また、「自在客 (Zizaike)」という台湾のサイトもあり、ひそかに日本で「Airbnb」を追い掛けています。「Airbnb」は自分の家を見知らぬ他人にネットを通じて貸すサイトですが、普通に考えると、私みたいな古い人間には少し気持ち悪いように感じます。「自在客 (Zizaike)」というサイトは、中国語でできているので、中国人ユーザーからみると、自国語で申し込めるので非常に使いやすいということがあります。それ以上にホスト側の日本の部屋を貸す人がすごく喜んでいるのは、この「自在客 (Zizaike)」というのは、あらかじめ中国人の泊まり客を教育してから送り出してくれることで、そうすると自分の家を駄目にされなくて済むということです。その教育は何かというと、例えば家には土足で上がらないで靴を脱ぐとか、あるいはゴミは分別して出すとか、旅館に泊まった時は、大浴場の風呂の水は入った後、抜かないなど、日本人は学校で教わらないけれども、生まれた時から知っていること、そういうことを教えてくれるために、「Airbnb」に比べるといい客が来るのではないかと期待で伸びています。

何を言いたいかというと、世界中でいろいろと新しいビジネスが生まれているが、次々にそれを少しカスタマイズして、それぞれのローカルに合うようにするビジネスが出てきているということです。「Uber」などもその典型例です。私は9月にサンフランシスコとシリコンバレーに行く機会がありましたが、そこで非常に驚きました。何に驚いたかというと、サンフランシスコの市内でイエローキャブと呼ばれる黄色のタクシーがほとんど走っていなかったことです。これは「Uber」にほとんど駆逐されてしまったということで、米国では「Uber」が非常に伸びている。

ところが今月（10月）、別の用事でインドネシアのジャカルタに行ったら、「Uber」ではなくて「GO-JEK」が最大勢力になっていました。なぜ「GO-JEK」が最大勢力かというと、インドネシアは交通渋滞が激しく、車に乗ると大変な目に遭うということで、バイクを使って「Uber」と同じ仕組みをつくった会社が非常に伸びているということです。

今、世界中でいろいろな異業種間の競争が起きていて、国ごと地域ごとに変化しています。そういう時代に、何となく外からみると、旧態依然とした商社が生き延びているのはなぜなのかというのが私の問題意識です。

もちろんビジネスモデル、いわゆる事業領域を変えてきたということはあると思うのですが、私自身の問題意識では、実は商社が生き延びてきた理由は、そこではないのではないかとというのが、今日、私が問題提起をしたいことで、簡単に言うと変化への適応力が非常に高いのが日本の総合商社の特徴であるということです。

具体的に話す前に、変化への適応力に関して、私が日頃話していることを紹介します。

老舗が100年、200年、300年にわたって生き延びるときには二つのモデルがあるという話です。最近では、少し古いパターンかもしれませんが、それは何かというと、「船場モデル」と「旅館の女将^{おかみ}モデル」です。

大阪の船場には繊維問屋などが多くありました。「船場モデル」というのは、自分の息子は放蕩^{ほうとう}息子かもしれないということで、自分の娘に出来のいい手代や番頭を婿に取って事業を継がせるので長年にわたって続くという話です。

それに対して「旅館の女将モデル」というのは全く逆で、息子に継がせるのですが、息子が経営にタッチするとうろくなことがないので、外から優秀な女将さんを嫁入りさせて、その女将が旅館を経営していくということです。同じ老舗でも繊維のお店と、旅館あるいは料亭では全くモデルが違います。

私がここで言いたいのは、長続きするには何か仕組みが必要だということです。日本の総合商社がここまで何十年か生き延びてきた、あるいは今さらに勢いを増しているのは、そういうところがあるのではないかとということです。それを私は勝手に適応力とか変化対応力と呼んでいます。では、どうして日本の総合商社はそういうことが可能なのかというと、これは、私は戦略とかそういうところではなくて、個の人材の集合体が商社を強くしているからだと思っています。

別の言い方をすると、商社の人材は、基本は「一国一城の主」なのではないかとということです。若い頃から結構まとまった仕事を任されて経験を積んでいく。自分で判断し、意思決定し、実行していく、その部分が、私は、商社が普通の大きな伝統的な企業と違うところではないかと思っています。なぜそれがいい

いかと言うと、若いうちに任せると必ず失敗するのです。すべてうまくいくということはないので、失敗すればするほど人間は成長すると私は思っていますので、そうしたことの繰り返しで人間を成長させていくということです。意図的につくったのか、結果としてできたのか分かりませんが、商社の面白いところは、そういう人材を育成する仕組みなのではないかと思えます。

結局、自分で勝負できる人間、あるいは外に行っても活躍できる人間が、その商社の看板を背負って仕事をすれば、より大きな仕事ができる。あるいはリスクが取れるということです。あるいは、ばくちが打てると言ってもいいかもしれません。そうしたことが私は今日の総合商社の繁栄をもたらしているのではないかと思えます。やや感覚論で恐縮ですが、ロジックというよりは、そういう人間が総合商社の強さの源泉ではないかと思えます。

Ⅲ. 第1部パネルディスカッション

谷本 ありがとうございます。それでは、これからパネルディスカッションに入ります。まず、美甘さんにお伺いしたいのですが、今回は、「目利き力」がキーワードになっています。先を見据えていくときに、いろいろと事業環境や経済環境は変わっていくと思います。これまで世界的に金融緩和が行われて、資源バブルみたいなものもありました。今後、「目利き力」を育てていく、もしくは事業環境をみていかなければならない上で、こういった経済環境、世界的な環境が大前提になってくるとお考えでしょうか。

美甘 「目利き力」でいうと、例えば、商社は多くの国で数多くの顧客と接しているわけ

で、種々のビジネスモデル、あるいは土地勘が蓄積されているわけです。そうなると、比較分析できる材料ないしは引き出しを持っていけば持っているほど、ある意味で「目利き力」になるといえるのではないかと思います。

例えば、新興国のビジネスは先進国のビジネスを後追いする部分があります。もちろん、全部が全部というわけではありませんが、先進国の経験をベースにすれば新興国の先行きに対する高い予見性を持てるのではないかと思っています。

どういう市場を開拓すべきか、その中には、ASEANや中国などいろいろな国があると思いますが、将来性の観点からすれば、アフリカが有望であるという話にはなりやすいと思います。

たまたま2016年はケニアでTICAD VIが開催されました。弊社をはじめ商社の経営トップ、営業のトップが出席しましたが、そこに出席された方々はアフリカに将来性があることを感じたのではないかと思います。その結果、多くのMOU（覚書）を結ぶことができたわけで、われわれの新興国でのビジネスの経験がアフリカでも生きてくると思っています。アフリカのビジネスはいろいろなやり方があると思いますが、必要な点の一つは相手国を支援する視点を持つことではないかと思えます。

人材育成もここに入ると思いますが、日本から技術者を送って現地スタッフを鍛えることもあるでしょうし、あるいは現地の技術者チームを日本に招待してノウハウを学んでもらうこともあるでしょう。そうした人材育成のところ、アフリカとの関係をつなげていくやり方もあると思います。われわれとしては、「目利き」に加え、相手の立場に立った

上でレガシーとして国に残るものを提供するという観点を今後も大事にしていきたいと思っています。

木村 ありがとうございます。成田さん、内田さん、今の美甘さんの見解について何かご意見はございますか。成田さんからお願いします。

成田 「目利き」で新興国の経済成長を助ける際に重要なものは機能でしょうし、そうしたことでビジネスチャンスが広がっていくのはおっしゃる通りかと思います。

ただ、最近、商社の「先見性」や「発掘能力」が落ちていないかという懸念はあります。例えば過去の例でいうとLNG事業です。グローバルにみてLNGが技術的にも確立されていなかった頃に三菱商事や三井物産がリスクを取って事業を展開しましたが、それが今は収益源としてかなり大きなものになっています。

あるいは、資源以外でも伊藤忠商事であれば伊藤忠テクノソリューションズ (CTC)、住友商事であればジュピターテレコム (J:COM)、丸紅であれば早い段階からのIPPなど、インフラ関係の事業が大きく育ってきているわけですが、最近の10年を振り返ると、各社から聞く話の内容が過去に投資した案件の利益動向が主で変化が見られず、そこに閉塞感^{へいそく}を感じます。では、新しいものがどのように出てくるのかを外からみるときに、今後、各社がどの機能を強化していくかということに注目するわけで、そうしたところが次のテーマになるとみております。

木村 ありがとうございます。内田先生の視点から何か商社へのアドバイスはありますか。成田さんの「10年間あまり変わっていない」、「目利き力が落ちているのではないか」という話はいかがでしょうか。

内田 先ほどの成田さんのプレゼンで聞いた「商社が、今、稼いでいるビジネスは、結構、昔から地道に進めてきたものである」という話と、今の「目利き力」の話はつながっていると感じました。個人や企業に「目利き力」があって、自分がいいと思ったものが百発百中当たって、なおかつ「自分には見えているが、他人には見えてない」というのが一番良い状況ですが、そのようなまい話は世間には転がっていないと思います。

情報環境が今ほど発達してない時代であれば、ソフトバンクの孫さんがよく「タイムシフト」と言っていますが、要は他国で流行しているものを日本に持ってくるビジネスが成り立ちますが、今は残念ながらそういう時代ではないとすれば、私は「目利き」に関しては百発百中というのは無理だという前提で考えなくてはいけないと思います。

仮に100発撃って30発当たればいいと考えるのか、70発当てなくてはいけないと考えるのか、あるいはベンチャーキャピタルのように100発撃って3発当たればいいのか。それは、会社として考えていくべきで、商社によって、戦略は違っていいのではないかと思います。

もう一つは、できれば「自分にはよく見えているが、他人には見えてない」ということ。それはもしかしたら、顧客のニーズや内部事情をよく知ることかもしれない。あるいは資源・材料の供給サイドを他の人よりもよく知って、現地に足を運んで分かることかもしれませんが、やはりそういう足で稼ぐ部分が、私は商社が本来持っている強みではないかと考えると、なかなか数字だけで率が高い、低い、当たっている、当たっていないよりは、長い目でみないといけないと思います。そう

すると、そういう長い時間をかけて稼ぐものができるためには、会社としての体力がないといけない、そういう話につながるとなっています。

木村 美甘さんに伺います。成田さんのご意見と内田さんのご意見を合わせると、地道に努力して足で稼いでいけば「目利き力」が付くはずなのに、商社の「目利き力」がないということは、最近の商社は足で稼いでいないのではないか、という結論になってしまいます。商社の当事者としていかがですか。

美甘 一つこういう話があります。昔、トレードが中心だった頃は若い人も顧客のところへ行って、値段の交渉などを行う中で鍛えられて成長していくということがありました。

今、投資に比重がかかっている現状ではどうしているかという、若い人は机でExcelの計算をするなど上司への説明資料の作成で忙しくて、なかなか顧客のところへ行けないこともあるわけです。

また投資自体がかなり大規模なものになっているので、なかなか若い人に値段交渉を任せることはできないということです。実は、今、少し困っているのは、投資にかなり比重がかかってきただけに、投資中心の部署の若者をどこで鍛えたらいいかという、変な話も出ているわけです。

そこでわれわれが考えているのは、事業会社にはいろいろな現場、情報があるので、事業会社に若い人を積極的に出向させて、OJTでトレーニングしていく、そうしたやり方もあるのではないかとということです。

もう少し言うと、先ほど成田さんが指摘された事業経営型のモデルは、一人一人がマネジメントに関わってくるので、本社の営業部長になる前に事業会社の経営トップになって

もらい、そこで経営全般の訓練をするということもあります。

このように事業会社、投資会社が経営人材育成の役割も担いつつあるという意味で、少し商社の事情が変わってきていることをご紹介します。

谷本 内田さんにお伺いしたいのですが、先ほどのお話では、個の強さの集合体が商社が長く続いている、もしくはうまく変容しているところにつながっているというお話でしたが、日本の企業はなかなか環境の変化にうまく適応できにくいといわれている中で、例えばこういった商社の強さ、もしくはそうしたビジネスモデルのようなものを取り入れていくには、どのようにしたらよいのでしょうか。

内田 私は商社とメーカーとは少し違うと思っています。例えばトヨタは非常に強烈な価値観、信念があって、この間も話を聞いていてなるほどと思いました。トヨタには日本流という考え方はないのです。唯一あるのは「トヨタ流」という考え方で、世界中どこであっても、「トヨタ流」でやっていくのだということです。これも一つの戦い方で、グローバル企業でいえばGEなどもまさにそういう会社です。

一方、総合商社の場合は環境が激変しても対応できる、どちらかという形を勝手に変えられるというところがあります。そうすると、自分たちの価値観を持ちながら、変化に対応できるようにするのがよいと思われがちですが、そういう中途半端が一番危険なのではないかと思っています。これから日本の企業、特にメーカーの場合は、非常に独自色を強くすることが大事で、そうなれば、そういう価値観の企業だと分かって顧客が付いてくれます。例えば「MUJI」などは世界中に強

力な「MUJI」ファンがいますが、そういうふうには、一つの哲学でやっていく企業がグローバル競争においても、生き延びられるのではないかと思っています。

木村 ありがとうございます。「自分を変えないことで生き延びる」、「自分を変えることで生き延びる」という二つのパターンがあるという話ですが、成田さんが市場で見ている、商社の場合、変幻自在に変わっていくパターンと、強いところをもっと強くしていくパターンがあると思いますが、後者の場合、「自分を変えないことで生き延びていこうとしている」と受け取ってしまってよいものでしょうか、また、この場合にマーケットはどう受け取りますでしょうか。

成田 商社の投資に関して言うと、やはりマーケットは「やめてほしい」と思っています。例えば毎回、各社ともに年間投資額を示していますが、私がこの10年間見た限りでは、その額を使い切らなかった年がなく「投資ありき」になっている。「公共投資型投資」と私は呼んでいますが、取りあえず予算が付くから全部使うという発想があるのではないかと思います。それほど良い投資案件が良いタイミングで計画した通りに出てくるとはとても思えません。

また、ポートフォリオを意識し過ぎると自社の弱いところに投資が行いがちですが、近年の各社の弱い分野での投資は失敗例が多い。弱い分野への投資をやめろとは言いませんが、やるのであれば、過去の投資と何が違うかの説明は必要だと思います。ここまで減損を積み上げてくる中で、さらに「投資への信頼感が薄くなる」ということになるのではないかと思います。

海外の口の悪いファンドマネジャーなど

は、商社の投資は「シープだ」と言っています。例えば、1980年代、不動産にどの商社も投資して、不動産市況が崩れるとどの商社も縮小、撤退をしてきました。そして90年代にITバブルになるとITに投資して、環境が悪くなると縮小、撤退してしまう。今回は資源ブームで投資をしてまた縮小、撤退するんじゃない、という意見もあるくらいです。マーケットからは強い分野、例えば三井物産がこういう環境でも資源分野に継続的に投資するのは良いことだと思っています。一方、三菱商事は資源に強いですが、資源のアセットはこれ以上増やさないという戦略で、商社によって取っている戦略がかなり違ってきているという現象が表れています。どういった戦略がいいのかという点には答えがないので、結果的にどうなるかは分かりませんが、三井物産の資源は、パートナーもすごくいいですし、投資している案件も非常に優良なものが多いので、やはり持続すべきものは持続していただきたいという思いを持って見えています。

木村 美甘さんにお伺いします。よく聞く話に、昔は商社各社の比較がしやすかったという話があります。確かに、昔は化学品や鉄鋼など商品分野ごとに横並びで比較ができましたが、今はそれが難しくなっています。つまり、「商社の個性化が進んでいる」という話を聞くのですが、「目利き力」の観点でいくと、将来もっと個性化すべきと考えていますか。

成田さんがご指摘されたように三井物産は資源、伊藤忠商事はパートナーとエリアマーケティングでいくという話になると、今後はどのような展開がなされるとお考えですか。

美甘 各商社の方向性がかなり違ってきますので、そうした意味では、商社を1本の

軸で分析することが非常に難しくなっている気がします。

成田さんをご指摘された投資効率の話でいうと、大事なのは投資を決めることではなくて、投資をした後にいかに事業を遂行するかというエグゼキューションであり、それは、私どもも非常に強く感じている部分です。

いろいろな投資に関して、社内で失敗要因を分析していますが、一つの考え方として新規投資と既存投資では全く打率が違うということがいわれています。これは何を意味するかというと、今までのノウハウや経営権などが蓄積された商社のコア部分がわれわれにはあり、この部分が活用できる既存投資は割と打率が良いことをあらためて今回知ったわけです。特に一番打率がいいのが、既存投資を拡張する分野です。ここは成功率も高くなるし、投資の収益性も高くなるということが一般的にいえると思います。一方、新規の投資分野は、われわれにあまりノウハウがない分野だけに、打率が低くなるということです。

そうした意味で、いろいろ考え方はあると思いますが、これから先の事業を取り巻く外部環境、あるいはプロジェクト自身の成長性、評価をいかに客観的、かつ、徹底的に経営の場で議論する、そういう環境づくりが必要になってくると思います。

また、資源関連だけでなく、事業投資をした場合には、その事業会社の販売数量や価格の将来的な予測数値というのが必要になってきますが、過度に楽観的な数値を排除しながら、客観性を高める工夫が今後求められていくのではないかと考えています。

木村 今、打率というお話が出ましたが、打率を重視した商社を期待しているか、あるいはホームランか三振かという感じで100発3

中くらいを商社に期待しているか、いろいろな業種が日本にはありますが、内田先生は、商社業界の方向性をどのように捉えておられますか。

内田 今の質問にお答えする前に、成田さんのお話でご意見を聞きたいことがあります。先ほど投資の話が出ましたが、日本の総合家電メーカーが不振になった一つの理由は、半導体に対する過大投資です。日本のメーカーは何千億円も半導体に投資しましたが、グローバルで見ると、サムスンのように1兆円単位で投資するところに比べると足りないということで、結果的に競争に負けた。何を伺いたいかというと、総合商社が例えば今後投資をしていくときに、そういう何千億円単位の投資をして、確実なリターンを狙える、そういううまい話がそもそもあるのかということです。

数十億円か数百億円単位の投資を20から30行って地道に稼いでいった方が結果的に総合商社の収益に貢献するのではないのでしょうか。それはアナリストから見ると地味かもしれないけれども、その方がいいのではないかという考え方もあると思うので、今の質問に関連してお伺いしてみたいと思います。その点はいかがでしょう。

成田 個人的な意見になってしまいますが、大型投資について、仕上がったものをグローバルでカネ余りになっている今のようなタイミングで買収すると、やはり買収合戦で価格が高くなります。そこにさらに付けられる付加価値や機能というのは限界があるのではないかと考えています。

私としては、もっと早い段階で投資コストの低いものに投資して時間的なリスクを取って大きく花開いてリターンを出す、そういう

ものがいいと思います。あるいは、最近、私が良い例だと思ったのは、伊藤忠商事のエドウィン買収です。伊藤忠商事とエドウィンはもともと取引がありましたが、エドウィンのバランスシートが悪くなったので、伊藤忠商事が引き受けたわけです。この場合、伊藤忠商事は流通のネットワークを持っているので、流通で一緒にマーケティングすることで、付加価値を上げやすくなりました。

こういう機能は、倒産しそうな会社や、その他のバランスシートが悪くなっている会社に対しても使えるはずなので、そこに付加価値があるのではないかと考えています。

内田 ありがとうございます。先ほどの質問に戻ると、私は、商社ビジネスに直接携わっているわけでもないし、コンサル時代も商社が顧客ではなかったもので、本当に好き勝手なことを言わせていただくと、非常に大きな何千億円の相場を張って、当たるか、外れるかという戦略がある一方で、手堅く小分けに分けて、それほど面白みはないが確実に収益が上がるという戦略を持つ商社があるなど、商社の投資に対するスタンスは違いがあってよいのではないかと考えています。

その結果として、ある商社が大化けする、あるいは逆に大変な苦境に立たされてしまうということがあるかもしれないが、日本全体のポートフォリオでみれば、それはかえって活性化してよいのではないかと考えています。

谷本 では最後にお伺いします。例えば今後、日本が経済成長していく上で、商社の役割、立ち位置はどのような形であるべきかについてお伺いしたいと思います。

美甘 商社の将来性というところ、お答えすることが非常に難しいと思います。先ほど、事業の対象はある程度の知見がある分野がよいと

いうお話をしました。一方、今の世界の潮流では、例えばITの活用があります。最近ではインダストリアル4.0という話があり、IoT（Internet of Things：モノのインターネット）やAI（Artificial Intelligence：人工知能）、ビッグデータなどが注目されています。これを商社が直接取り扱うかというところ、今までの知見、経験からいって、時間がかかるという気がします。そこで、こうしたITをビジネスの種にするのか、あるいは自分たちの内部に取り込んで自分たちのオペレーションをもう少し効率的なものにするのか、という観点があるのではないかと考えています。

イメージ的に言うと、例えば水や電力分野では機器をインターネットにつなぐことで、振動、温度などいろいろな情報を収集し、水漏れや漏電をいち早く察知する、そのような使い方ができると聞いています。あるいは工場にはいろいろな機械がありますが、それをインターネットにつないで、リアルタイムに機械の状況を測定して、機械が故障する前にいち早く手を打つこともできると聞いています。そうしたITを活用することによって、例えば事業会社の生産効率を上げるということはあり得ると思います。商社はどちらかというと、ITを活用する側に回ることも今後検討され得ると思っています。

成田 商社マンではないので、お答えすることがなかなか難しいのですが、私個人としては、もっとチャレンジしていただきたいと考えています。実は最近、商社セクターと一緒に中小型株セクターのアナリストの仕事をしており、勢いのある小さい会社を多数訪問して対話しています。そこで思ったのは、昔は商社からスピンアウトした会社がたくさんありましたが、最近はそれが少ないということです。

では、その役割はどこへ行ってしまったのかということ、私が訪問した企業で競合企業を挙げてもらおうと一番多かったのはリクルート関係の会社でした。やはりいろいろなものにチャレンジして早い時期に市場に参入し、企画力で大きくなっている事業がリクルートでは大変な勢いで増えています。これは、15年前、20年前に商社がやっていた機能ではなかったかと昨今非常に感じています。

これは余談になりますが、1998年ごろからリスク・リターン経営で赤字が3年続いたら撤退するというのを各社がやり始めましたが、その結果、人事評価は純利益がメインになり、純益が出たら評価されることになって、チャレンジする仕組みがなくなってきたのではないかと思います。私が部門トップだったら、間違いなく利益が出ているものを「いくらでもいいから買ってこい」という指令をおそらく出すはずなので、それがおそらくボトルネックというか、新しい創造性が出てこないもとなっているのではないかと思います。もちろんリーマン・ショックでも経営危機に陥らなかったということは、リスク・リターン経営は一定の成果があったと思いますが、制度疲労に陥っていないかと思うわけです。

チャレンジしていろいろな分野に人材を供給し、ビジネスのチャンスをつくっていく。それが、本来の商社の一番大事な機能だと思っていますが、そこが少し薄くなっていると感じるところがありますので、そうしたところをけん引するような形で海外にも展開していくというところをぜひ期待したいと思っています。

内田 今後の商社の立ち位置というご質問だと思います。商社のもともとのビジネスであ

る口銭ビジネスが何を意味しているかということ、販売代理店ということであり、どちらかということもとのスタートは売り手側に立っていたと思います。しかし、それだけあれば、世の中で問屋の機能が下がっていくように商社の機能もおかしくなっているはずですが、そうっていないのは、やはり売り手側のニーズだけでなく、買い手側のニーズもしっかり押さえて、そこをマッチングさせてきたことが今日の商社につながっているのだと思います。

しかし、今後は売り手の代理店ではなく、購買側の代理店になる機能が強くなるのではないかと考えています。顧客の欲するものを、最適な形で、効率よく、顧客の欲するタイミングで提供する。そして、顧客が取れないリスクを商社が代わりに取る。リスクを取ってビジネスをするということで、今後はどちらかということ軸足をサプライヤー側からバイヤーの側に移していくべきではないかと思っています。

ただし、そうはいつでもBtoCのコンシューマーの代理人になるのは、あまり向いてないような気がするので、あくまでもBtoBで、買い手側により立脚したビジネスの展開に私は可能性を見いだしたいと思っています。

木村 よくいわれるようにBtoBなのかBtoCなのかと問われると、これはBtoBforCでいくべきではないかというお話ですね。本日お話いただいた内容は商社の将来を考える上での一つの「素材」ですので、会場の皆さまによく選んでいただいて、将来の商社像というのを描いていただけたらと思います。第1部はここで終わりにさせていただきます。ありがとうございます。(拍手)

Ⅳ. 第2部「進化する商社ビジネス～未来を創る商社の目利き力～」

〔モデレーター〕

一般社団法人日本貿易会
広報・調査グループ長

木村 昭

〔パネリスト〕（発表順）

伊藤忠商事株式会社
建設第二部建設第六課長 高村 俊哉 氏

兼松株式会社 執行役員
食糧部門長 兼 穀物・飼料部長
濱崎 雅幸 氏

豊田通商株式会社
新規事業開発部部长 中川 浩司 氏



(1) 司会の登壇者紹介

それでは第2部を始めさせていただきます。第2部では「進化する商社ビジネス～未来を創る商社の目利き力～」と題して、商社ビジネスに携わっている現役の方々から、商社の「目利き力」についてご紹介をいただきます。

それではまずパネリストの方々をご紹介しますと思います。初めに、伊藤忠商事株式会社の高村俊哉様です。高村様は、伊藤忠商事株式会社に1993年に入社され、現在は建設第二部建設第六課長としてご活躍中です。本日は、伊藤忠商事が行うインドネシアにおける工業団地ビジネスについてお話をいただく予定です。

続いて、兼松株式会社の濱崎雅幸様です。

濱崎様は1984年に兼松株式会社に入社され、現在は執行役員、食糧部門長兼穀物・飼料部長としてご活躍中です。本日は兼松の食糧部門における事業創造について、お話をいただきます。

最後にご紹介するのは、豊田通商株式会社の中川浩司様です。中川様は1987年に豊田通商株式会社に入社され、現在は新規事業開発部部长としてご活躍中です。本日は豊田通商が行う日本における水素事業について、お話をいただきます。

また冒頭でお伝えしましたように谷本様は、お声の状態がさらに悪くなっているとのことで、ここからは代わりに日本貿易会の木村が進行させていただきます。よろしくお願いいたします。

(2) 木村モデレーター挨拶

それでは早速ですが、伊藤忠商事の高村様、プレゼンテーションをお願いいたします。

(3) インドネシアにおける 工業団地事業

高村 俊哉 氏

私は、伊藤忠商事でASEAN全域における不動産ビジネス全般を担当しています。本日は、その中からインドネシアの工業団地ビジネスにフォーカスしてご説明します。

この工業団地は「カラワン工業団地」といい、伊藤忠商事がインドネシア有数のコングロマリットであるシナルマスグループと合弁でジャカルタ東部郊外において1992年より事業を推進しています。

これまでの総開発面積は約1,223haと、東京都千代田区をしのぐ開発規模に達しています。

これまでの実績が評価され、2013年には数あるインドネシアの工業団地の中から最優秀工業団地賞を受賞しました。また、2015年にはインドネシア工業省より優良・優遇14工業団地の一つに認定されました。これにより建築許可の取得を待たずして工場の建設が可能になるなど、工場操業までの時間が大幅に短縮できるメリットがあります。

立地は、ジャカルタ中心部から高速道路に沿って東へ約60km行ったインターチェンジにほぼ直結しており、馬てい形状に開発エリアは広がっています。その中には、水処理施設や変電施設といったインフラ設備の他、サービスアパートメントや各種レストラン、

商業施設、賃貸工場、物流倉庫、さらにはローカルスタッフのための宗教施設であるモスクまでご用意しています。こういった施設を含む開発エリア全体を約150人のスタッフが24時間体制で警備に当たっており、製造業の皆さまが生産活動に専念できる環境を提供しています。

これまでに全142社の企業が入居していますが、国別に見ると、実に日系企業が85%を占めているのが特徴で、インドネシアの工業団地の中でも最多の割合となっています。また業種別では、二輪・四輪系の自動車産業が過半を占める一方で、昨今では生活日用品や食品関係など生活消費財系の企業も多数進出しています。個別企業では、トヨタ、いすゞ、ユニ・チャームをはじめ日本を代表する数々の企業にご入居いただいています。私ども「カラワン工業団地」では、現地事業会社において、伊藤忠商事出身の社長を含む7人の日本人スタッフが製造業の皆さまを全力でサポートしています。

さて、工業団地は広大な土地を取り扱うビジネスです。土地という、ある意味最もローカライズな商品を取り扱う以上、ローカルパートナーとのネットワークは総合商社の機能として非常に重要なものと考えています。伊藤忠商事では、インドネシアにおけるシナルマスグループとのアライアンス関係はもちろんのこと、タイ・ベトナム・シンガポールその他の国々においても、地元の有力デベロッパー等との合弁事業を通じ、長年にわたって友好関係を構築してきました。

また、入居企業は広範な業種にまたがるわけですが、伊藤忠商事は非資源分野に強みを持つ総合商社として、繊維、自動車、建機・

産機、化学品、食料、生活資材といった各分野において、原料調達から生産品の販路拡大に至るまで、製造業の皆さまを商流面・物流面から力強くサポートします。

また、現地の法制度や税務・会計制度、さらには労務問題等への対処も非常に重要なファクターとなってきますが、伊藤忠商事の海外拠点では、財務、経理、人事、総務、法務、広報といった各種スタッフ機能を充実させています。不動産開発といった観点に関しても、工場建設はもちろんのこと、倉庫、住宅、オフィス、店舗、ホテルといった各種ワーク面・ライフ面を支えるさまざまな事業を行ってきました。伊藤忠商事では、「ひとりの商人、無数の使命」というコーポレートメッセージの下、製造業の海外進出を全面的にバックアップします。

「カラワン工業団地」はおかげさまで、これまでに開発したエリアに関してはほぼ完売状態となっています。一方、インドネシアは約2億5,000万人と世界第4位の人口規模に支えられ、GDP成長率も5%前後で推移しており、従来は豊富で廉価な労働力をベースとした生産拠点としてのニーズが強かったのですが、昨今では消費マーケットとしての注目も非常に高まっています。そこで私ども「カラワン工業団地」では、今後も継続的な進出ニーズを抱える製造業の皆さまのご期待に応えるべく、約200haの新規拡張を決定しました。造成工事は2015年に着手しており、2017年早々には引き渡しを開始できる見込みです。

これまでインドネシアの「カラワン工業団地」にフォーカスして説明してきましたが、伊藤忠商事では、タイやベトナムにおいても地元ローカルパートナーと組んで工業団地を

開発・運営してきました。詳細はぜひホームページをご覧くださいと思います。あるいはお電話、eメールでのお問い合わせも随時受け付けていますので、お気軽にお問い合わせください。



伊藤忠商事(株)
建設第二部建設第六課長
高村 俊哉 氏

(4) 兼松モデル 食糧部門の事業創造

濱崎 雅幸 氏

今日は兼松の食糧部門の事業創造についてお話しさせていただきます。

新規事業創造をする上で心掛けていることが幾つかあります。まず、現業をやりながら新しいことにチャレンジするのは非常にエネルギーが要りますので、つまらないことはやらない。わくわくすることをやることにしています。また、会社の創業主意や創業理念に合っているかどうか。主意や理念に合っていないことはやりませんし、正しくないこともやらないことにしています。さらに、中長期ビジョンにとって必要な事業かどうか。むやみやたらに新しいことをやるということではなく、優先順位をつけて実行しています。

加えて、その市場で1番になれるか、強みが生かせるか、パートナーが信頼できるかといったところに視点を置いています。

私どもの創業者、兼松房治郎が作り出した創業主意は、「我が国の福利を増進するの分子



兼松(株) 執行役員 食糧部門長
兼 穀物・飼料部長
濱崎 雅幸 氏

を播種栽培す」というものです。社会のため、人のために役立つことがルーツであり、それがあってこそ兼松は創業127年を迎えることができましたと思っています。そして、食糧部門の基本理念は、「創造的、革新的な工

夫と伝統的なチャレンジ精神を持って、世界の農業・食料・食生活の発展に貢献する」ということで、これが私どものDNAであります。

食糧部門の中長期ビジョンの第一は、日本の酪農、畜産農家を強くすることで、生産性、競争力をより向上していただくことです。第二は、産地に物流基地を持って穀物、飼料原料の安定供給を図り、日本および海外に販路を広げることであり、私どもはアセット戦略と呼んでいます。第三は垂直統合です。ペット用食品や食品大豆に関しては、川上から川下までの垂直統合でナンバーワン、もしくはオンリーワンを目指していきたいと思っています。第四は、部門の垣根を越えた共同事業の積極的な推進であり、私どもの強みでもあります。

具体的な取り組みを幾つか紹介します。

1番目は、日本の酪農、畜産農家を強くすることの事例です。長年の事業パートナーであるカミチク社が行う6次産業化事業体「ピースマイルプロジェクト」に出資した事例です。これは焼肉店など外食を広げることで、さかのぼって2次、1次農業を強くする取り組み

です。カミチク社は九州、鹿児島生産者で、当社とは30年来のお付き合いがあります。豪州の元牛を輸入する事業から始まり、中国では一緒に肉牛の肥育事業を実施し、最近では銘柄豚の南国スイートを共同開発しました。失敗も多くありましたが、今では気心の知れた良いパートナーとなっています。6次化には、企業主体と、農家、生産者主体の2通りがあると思っています。企業主体の場合はどうしても採算が合わないとやめてしまうので、かえって農業は衰退するのではないかと個人的には考えています。そういう意味では、私どもは農家主体の6次化を推進していきたいと思っています。また、日本の酪農・畜産農家を強くする一環として、スマートアグリへの挑戦ということで、2015年にITベンチャーのファームノート社に出資しました。これは牛群を管理するアプリシステムを開発した会社です。当社の電子・デバイス部門と食糧部門の共同事業になっており、酪農、肥育現場の見える化で効率を高めることがこの事業の目的です。IT革命の4本柱であるクラウド、SNS、スマートデバイス、AIを駆使すれば、生産状況、経営環境、未来予測が可能になります。クラウドは、基本的には初期投資がゼロであり、始めたい時もやめたい時も自由なので、農家にとっては使い勝手がいいものだと思います。まだ発売して約半年ですが、日本全国にいる300万頭の牛のうち、約20万頭が早くもクラウドにつながっています。今後は、これをベースにスマート牛舎やスマート豚舎、スマート鶏舎などまで広げていければと思っています。

また、カミチク社と一緒に開発した「南国スイート」というブランド豚肉があります。海外にも日本の豚肉を広く知ってもらいたい。そのためにはいいものをつくろう

ということで「南国スイート」を共同開発しました。熟成期間を長く取り、大麦やパインナップル^{かす}粕、そして当社の機能性乳酸菌ラクセルフォースを配合した餌で特別な豚を飼育しています。「コクがあるが後味が良い」と、関西を中心に非常に評判になり、現在100g500円ほどと牛肉並みの値段で売られています。このラクセルフォースという乳酸菌は、京都府立大学、日本獣医生命科学大学等々の協力の下で開発したものです。免疫力を上げることで事故率を低減し生産性を高める機能性乳酸菌です。あまりよく知られていないのですが、世界中の配合飼料には家畜の成長を促進する目的で、AGP (Antimicrobial Growth Promoter：抗菌性発育促進物質) という抗生物質が入っています。しかし、このような抗生物質をむやみに配合すると耐性菌が発生し、本当に必要な時に抗生物質が効かなくなってしまうこともあるため、将来は抗生剤に代わる商品にしていきたいと思っています。これらは第四の、部門の垣根を越えた共同事業の積極的な推進に当たります。

第二の川上のアセット戦略においては、粗飼料、牧草等々、世界各地の産地でサプライヤー化を進めています。南米、北米、豪州、欧州に自社工場を持ち、品質に注目して、安心、安全な牧草、粗飼料を製造し、国内ないしはアジアの顧客に届ける事業を始めています。

第三の垂直統合におけるナンバーワン、オンリーワンを目指す挑戦については、食品大豆で行っています。食品大豆は豆腐や納豆などに使われるもので、品質が非常に重要なキーとなります。当社は、川上として米国オハイオ州において大豆選別工場であるKAPI (KG AGRI PRODUCTS, INC.) を保有しました。KAPIで選別した良い大豆を日本に

輸入して、私どもが100%出資している中間物流（卸売）会社である兼松ソイテックを通じて日本全国に販売していきたいと思っています。また、ペット用食品では、川上においてノースペット社というプレミアムジャーキーを製造する工場を買収しました。北海道にあり、国産で、なおかつ無添加、無着色のプレミアムジャーキーを製造しています。川中（中間）では卸のグローバルペットケア社に出資しました。川上と川中の二つの機能を利用しながら国内のペットフード会社、量販店との結び付きをさらに高め、ペット業界のナンバーワン、オンリーワンを目指していきたいと思っています。

このように、基本理念にのっとり、われわれの強みを生かした取り組みを通じて、兼松はこれからも世界の食を力強く支えていきます。ご興味を持っていただいた方は、遠慮なくご連絡いただけますと幸いです。

(5) 低炭素社会形成を目指した 水素エネルギーへのチャレンジ

中川 浩司 氏

私の部署は豊田通商の中でも新規性が高く、事業化をするのに時間がかかるもの、一つの商品本部だけでは実現が難しい、本部横断性のあるようなプロジェクトを扱っており、取り組んだ結果として花が開かない可能性もあるものに果敢にチャレンジするという意味で、コーポレート本部に属しており、コーポレート本部長直轄の組織になっています。今、私どもが幾つかテーマを決めて推進している事業の一つに、低炭素社会の実現と、それに向けた水素の利活用がありますので、その取り組みについてご説明します。



豊田通商(株)
新規事業開発部長
中川 浩司 氏

まず、なぜ低炭素かという、当然のことながら地球の温暖化が進んでいるという現実があります。その背景には諸説ありますが、もともと20世紀中盤くらいまでは約40億人であった人口が、

現段階ですでに約73億人となっており、2040年には約90億人になると予測されています。その要因には、新興国の経済成長などがあります。成長に伴って生活環境も大きく変わり、生活に係るエネルギー需要に加え、産業も機械化し、モビリティを含めてエネルギー使用が増えてくる。

そうすると必然的にCO₂排出量が増えるので、着実に温暖化が進むということです。この温暖化を食い止めなければ世界で起きている異常気象に拍車が掛かり、より大きな影響を受けることになりかねません。

IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change : 国連気候変動に関する政府間パネル) の第5次評価報告書に基づくと、産業革命以前の気温に対して、これから未来に向かって2度以内に温度上昇を収めないと世界的にさまざまな影響が出るといわれているのですが、昨今の天気予報などを見ると、2度上昇はすぐに来るのではないかと感じてしまう、非常に危機的な状況になっています。日本はマスコミ等でも報道され

ているように、2030年度までに少なくとも2013年度比で26%のCO₂を中心とした温室効果ガス排出を減らすことを目標にしていますが、これが本当に達成できるかどうか、極めて不透明だと思えます。

そうした中で、地球温暖化抑制において何ができるのかということのをわれわれはいろいろと考えています。2011年に、東日本大震災が起きて、日本の電源構成等が変わったことにより、キロワットアワーごとのCO₂の排出数量は、震災前に0.3kgと言われていたものが、今は0.5から0.6kgになっています。普通の生活をしているだけでも、以前の倍のCO₂が出ているというのが現状です。政府の計画ではベスト・エネルギーミックスを目指すことにはなっていますが、これもコストを含めてさまざまな理由で簡単ではありません。

そういう背景がある中、豊田通商はトヨタグループの一員として、トヨタ自動車をはじめトヨタグループと一緒に水素事業に取り組んでいます。

意義としては、まず第一に、安心、安全なエネルギーの確保があります。日本のエネルギー自給率は、現在OECD加盟35カ国中、下から2番目のおおむね6%といわれています。ちなみに、最もエネルギー自給率が高い国はノルウェーで、自給率677%です。韓国は18%くらい自給できている計算ですから、日本のエネルギー自給がいかに脆弱かということが分かります。

第二は、低炭素でクリーンなエネルギーを自前で調達することによるCO₂の削減です。これは環境負荷を下げる一方で、地産地消のクリーンでリニューアブルなエネルギーを活用できます。現在、10兆円以上の化石燃料を海外から輸入しており、当分、この趨勢は

変わらない状況です。そうした中で、ごく一部でも地産地消のクリーンなエネルギー、またそこから製造される低炭素水素が使えるととてもよいのではないかとということで、この事業に取り組んでいます。

そもそも水素とは、単体では世の中にほとんど存在していませんが、化合物という形で世界中どこにでも分け隔てなくあります。最もポピュラーな製造方法は化石燃料の改質（製造プロセスでCO₂発生）ですが、それで水素をつくったのでは化石燃料の輸入を減らす話とCO₂削減とに齟齬^{そご}が出るので、われわれは地産地消のリニューアブルなエネルギー、国内で賄えるものでの低炭素水素製造に果敢にチャレンジしています。

国産エネルギーと水素のマッチングは非常に良いです。電源のポートフォリオで新エネルギーを増やそうとすると、例えば風力発電ベースでは現状の5倍以上のキャパシティーを確保しなければいけないのですが、例えば系統安定化の問題などをみるとそう簡単ではありません。そこで、風力に限ったことではありませんが、エネルギーの拡大をしながら、変動調整などの過程において余剰で染み出してくるものを電気分解による水素製造と水素置換による電力貯蔵・輸送に使えるとよいのではないかとといった発想で取り組んでいます。

ちなみに、日本は風況が良く、例えば、北海道に多くの風車を建てれば、理論上は、日本の電力需要全体を賄えますが、現実にはまだ開発されていない状況です。そのような中で、私ども豊田通商はグループの中に日本で最大の風力発電事業会社であるユーラスエナジーホールディングス社を有しており、風力に限らず、CO₂を排出しないグリーン発電事業を行っています。今すぐにといいことではあり

ませんが、長い目でみればこういったアセットの強みを生かして、水素を製造し、国内、海外で流通させることを目標に活動しています。

ただ、そうはいいながらも足元では非常に泥臭いことをやっています。水素というのは一般の方々には縁遠いと思いますので、分かりやすい事案を挙げると、トヨタが発売したFCV（Fuel Cell Vehicle：燃料電池自動車）への水素の供給から始めようということで、今、愛知県内で、日本エア・リキード社と合弁で定置式、いわゆる普通のガソリンスタンドタイプの水素ステーションを2カ所、運営しています。また移動式の場合はトレーラータイプで、愛知県内3カ所、東京都内2カ所で、大陽日酸、岩谷産業と3社の合同会社という形で事業運営をしています。

これは参考までですが、エネルギー効率やCO₂排出量に優れた性能を持つ自動車としてEV（Electric Vehicle：電気自動車）やPHV（Plug-in Hybrid Vehicle：プラグインハイブリッド自動車）などがありますが、FCVも環境負荷低減に非常に貢献します。まして、燃料が再生可能エネルギー由来の低炭素水素であれば、より環境負荷が下がるということで、われわれがやっていることの意義は非常に高いと考えています。

一方、水素の製造・流通のさらなるチャレンジとして、下水汚泥（下水処理場にたまっている汚泥）から発生する消化ガスを使ってメタン化し、カーボンニュートラルとなるそのメタンを使って純水素をつくることに取り組んでいます。

北海道では、NEDOの実証事業ということで、苫前町が持っている公営の風車を使って水素をつくり、輸送して貯蔵し、利用する一連のチェーンができるかどうかの実証に取

り組んでいます。

福岡では、具体的に設備も稼働していますが、福岡市中心部の天神地区から車で20分ぐらいのところにある中部水処理センターで、設備能力的には1日当たり3,300ノルマル立米 (Nm³)、つまり、トヨタのミライ (MIRAI) を毎日約65台分^{じゅうてん}充填できる水素製造能力を有する設備を導入しています。こうした実証を通して、技術やコストの課題、普及のための方策など、地道に努力を続けています。

最終的には、これまで工業用やロケット用など非常にニッチな要素で使われてきた水素を、われわれの身近なモビリティ分野からエントリーをして少しずつ普及拡大をしながら、将来的には大型のプラントや水素発電所など、直接利用にもつながっていくことを夢見ながら、これらの事業を育てています。

V. 第2部パネルディスカッション

木村 ありがとうございます。それでは、これからパネルディスカッションに入ります。まず工業団地については付加価値が一番低い工業団地は何かというと、ただ土地があるだけというもの、その次は建物があり、電気、ガス、水道もあるということだと思のですが、今のお話を伺っていると、町が一つあってぜひそこに来てくださいという話のようで、大変驚きました。農業についても、一番単純な商社の農業ビジネスは肥料や飼料をメーカーから仕入れて農家に販売することだと思いますが、今はスマートアグリということまで来ています。豊田通商の新規事業開発では、ガソリン車からハイブリッドになり、将来は水素になる可能性が高い自動車燃料の歴史に関わる事業で、商社はそれぞれの分野で非常

に華やかなことを展開しているように聞こえました。ただお話を伺うと、地道な研究や努力をされている、この華やかさと地道さの同居が私には非常に面白く感じました。

そこでお三方に伺いますが、「目利き力」を

発揮して付加価値を付けていくために心掛けていること、気を付けていることなど、付加価値創出のために普段心掛けていることがあれば、ぜひお聞きしたいと思います。

高村 私は入社以来、建設不動産分野にずっと所属してしまして、不動産開発一筋でやってきました。最近は、ご説明したカラワン工業団地のビジネスに従事しているおかげで、多種多様な製造業の方々とは接する機会が多くなりました。そこにはやはり、不動産業とは違う点が多々あります。正直に言って、いろいろお話を伺っている中で、専門分野等々、専門用語になってくると話に付いていけないことも多いのですが、いろいろな刺激を受けています。

ただ、違いは多いもののビジネスという意味では根本は一緒に共通するところも多く、違いの中に共通点を見いだして、その共通点を自分の普段のビジネスにフィードバックすることで新しいビジネスチャンス等々につなげていければと思っています。

少し視点が違いますが、やはりビジネスをする上で健康というか自分のコンディションを



(一社)日本貿易会
広報・調査グループ長

木村 昭

整えることは非常に重要なことだと思っています。私ども伊藤忠商事では昨今、朝型勤務を推奨し勤務内容を朝に積極的にシフトしています。頭と体がフレッシュな状態で1日を迎えて仕事に専念するといったことを習慣化することで、自分自身で振り返ってみても、多少は新しい商売のヒントが作り出しやすくなっていると、ポジティブにやっているところです。

濱崎 年を取るに従って、朝早く目が覚めてしまうというわけではありませんが、だいたい会社には7時ごろに到着し、午後3時ごろに仕事が終わるように心掛けています。その後はできるだけお客さまのところに出向き、幅広い人たちとお会いしていろいろな情報を収集しようと心掛けています。

もう一つ、『日経ビジネス』を毎週愛読しています。特に「フロントランナー」、**「賢人の警鐘」**というコーナーが非常に好きで、よく参考にしています。

中川 オフタイムや休日には極力、仕事以外のことに目を向けています。私事ですが、私には大学生の娘と中学生の息子がいます。例えば彼ら、彼女らは何に興味があるのか、どのような雑誌を読んでいるのか、どこでどのような遊び方をしているのかなど、子供を通してそういう若い次世代の人たちが何を求めているのかを聞いて取り入れてみたりしています。

社内、社外でも、自分と全く違う業界の仕事をしている人たちからいろいろな話を聞きながら、今はどのようなトレンドなのか、先々どうなるのかなどを、雑誌や雑学みたいなものを仕入れつつ、アンテナを高くしていくことに時間を費やしています。

木村 ありがとうございます。毎週毎週『日経ビジネス』を読み、人に会い、共通点を探すということで、やはり地道な活動ですよ。

今日の会場にはメーカーの方々もかなりいらっしゃいます。その方々の中には、突然海外事業の担当になって「どうしよう?」と考えている人もいらっしゃると思います。海外展開を行う上で大事なことは何でしょうか。担当されている仕事は高村さんはもちろん海外、濱崎さんは国内も海外もですが、海外に行くときにどういうところに気を付けたらよいのでしょうか。あるいは海外事業展開で重要なことは何かと質問を受けたらどのようにお答えになりますか。

濱崎 第1部でもお話があったかと思いますが、日本で成功したものをそのまま海外に持ち込んだ場合は、私の経験でも失敗することが多かったように思います。「郷に入れば郷に従え」ではないですが、やはり現地のお国柄や文化をまず勉強し、尊重することが最初にすべきことなのではないかと思っています。

それを理解した上で、自分たちの立場をイエス、ノーではっきり伝える。心ゆくまで語り合うところまでいかないといけないのではないかと思います。そのためにも、信頼できるパートナー選択が重要になってくると思っています。

高村 言おうとしていることをほとんど濱崎さんに言われてしまったのですが、やはりおっしゃる通りで、「郷に入れば郷に従え」は非常に重要だと思っています。

ただ一つ付け加えるとすれば、何でも全て現地に合わせるのではなく、どこかに共通点がある。先ほどの話と多少オーバーラップしますが、一見違って見える諸外国の習慣や制度であっても、どこかに日本と、あるいはグローバルスタンダードとの共通点があるのではないかと思います。これまで私は国内ビジネスが長かったのですが、そちらで培っ

てきた自分なりのスキルやノウハウをぶらさずに対処していくことが大事なのではないかと思っています。

また、濱崎さんがおっしゃったパートナーという観点は、やはり非常に重要なファクターだと思っています。特に私は不動産という非常にローカライズな商品を取り扱っていますので、外国人である伊藤忠商事がそのまま単独で扱うのは、ややというか、かなりハードルが高いと感じています。そうしたところを補ってくれるのが、信頼できる有力なローカルパートナーとのアライアンスで、これが非常に重要な要素ではないかと考えています。

木村 ありがとうございます。中川さんは、以前のお仕事でも結構ですけれども、海外で何か苦労されたこととかありますか。

中川 私はASEAN、インドシナ半島を結構長く担当しまして、ベトナムにも4年半ぐらい駐在していました。皆さま方がおっしゃったようなことは基本として、行った国、地域をよく勉強して、そこの文化、風土、慣習、その他を理解して、大事なところはそこをきちんとリスペクトしつつ、迎合するのではなく、われわれにはわれわれのバックグラウンドがあるので、そこをお互いにきちんと、何が違うのか、何が共通なのかを認識し合った上で、どのようにしたらお互いのメリットになるか、ウィン・ウィンの関係になるか対話を深めていく。そういうことではないかと思っています。

木村 ありがとうございます。ちなみに、私は三井物産から日本貿易会に出向していました、過去の駐在は南アフリカ、イラン、ロシアでした。私の経験から言うと、「合意は交渉の始まり」というのが、海外で重要なことだと思います。日本人は真面目なので、合意したら「合意した」とってしまうのですが、

海外で「合意した」というのは、「ここから交渉が始まる」ことだと覚悟しておく、奇想天外なことや波瀾万丈の展開があっても、「思った通り」というふうに冷静に対処できます。予期せぬ展開が起きてても慌てないという度胸は、やはり駐在を重ねれば重ねるほど付いてくると思いました。

会場にいらっしゃる方々の中には国内の事業を担当していらっしゃる方々もたくさんいらっしゃいます。濱崎さんは農家を相手に何ができるかということをいろいろトライされて、スマートアグリというコンセプトに帰着したと思います。これからの日本国内の事業で濱崎さんがこういうことをやってみたいとか、こういうことに注意して展開していきたいなど、国内事業展開のコツがあれば教えていただきたいと思います。

濱崎 農業に関して言いますと、私は2015年まで京都府立大学で非常勤講師をしまして、日本の農業について勉強しました。その勉強を通して私自身、ちまたでいわれているほど日本の農業、農家は弱くないという結論に至りました。そういう意味では、農家をより強くして、日本の農業を海外に輸出することができればと思っています。

プレゼンの時にもお話ししましたが、国内でどうしようかと迷った時は、社会のためになっているか、公共性はあるか、革新性はあるかということろをまず念頭に起きながら、まずはお客さま目線、農家目線になろうと努力しています。お客さまや農家の利益が上がるから私たちの収益も上がるということを目指してやっていきたいと思っています。

木村 ありがとうございます。中川さん、まさに日本は、世界的にみるとエネルギーのほとんどを輸入に頼る形になっていますが、国

内の取り組みでやりがいがある、あるいはこういう点で苦労する、こういうことに気を付けて今後展開していきたいというようなこと、やはり同じように国内事業の展開のコツみたいなものがあれば、ぜひお願いします。

中川 今やっている水素の仕事について言えば、「非常に深いですね」とか、「やるべきですね」ということは皆さん共通して言っていますが、実際に「実現の難易度は？」とか、「実現したときのコストは？」という話になるとどの人も興味が覚めてくる。当然、持続可能であるためには、それなりの収益が出ないと「事業」とは呼べないので、「事業」として成り立つことに向かって動いていかなければいけないのですが、そこまでの時間軸がそれなりに長くなってくるときに、一緒に歯を食いしばって頑張ってもらえるパートナー、ステークホルダーをいかに見つけるかが大切になります。その一方で、先ほどお話ししましたように、「失敗するかもしれない。しかし、取りあえずやる価値がある」ということで、同じ価値観を共有して進んでいく。そういう相互信頼とパートナーリングも必要だと思います。ほとんど精神論みたいになって申し訳ないですが、そのあたりは大事だと考えています。

木村 ありがとうございます。同様に、今日の会場には学生の方々もたくさんいらっしゃっていて、商社で働くことを希望しているのか、あるいは商社と一緒に仕事をしたいと思っているのか、いろいろな関心を持つ学生の方々がいっぱいだと思います。そこで、もしも仮に生まれ変わったとしたら、また商社で働きたいと思うのか、もう商社はこりごりだと思うのか。こういう点で面白い、こういう点ではつらいなど、学生の方々の参考になるような話があればお話ししたいのですが。

濱崎 もう一度生まれ変わっても、やはり商社で働いてみたいと思います。先ほどの第1部でもお話があったと思いますが、若い時から最前線を任されているいろいろな仕事ができるというのは、非常に貴重な経験になると思います。私も三十数年間でたくさん失敗しましたし、社内で嚴重注意も4回受けました。しかし、それでも人を育てようとしてくれるところに商社のいいところがあるのではないかと考えています。

中川 私は、大学時代は外交官に憧れていました。外交官と同様、海外と接する機会が多く、駐在のチャンスもありそうだとということで商社に入社しました。生まれ変わったらというのは非常に難しい質問ですが、うれしかったこと、苦労したこといろいろありながらこの会社で30年働いていますので、結局はそういう選択をするだろうと思います。何が言いたいかというと、先ほどの話でもありましたが、個の力がないと面白くないのも当然ですが、個の力だけでは突破できない部分を組織立ってチームプレーで勝っていく。個も強くてチーム力もある。そういう仕事の進め方ができると考えていますので、おそらく生まれ変わっても商社を選びます。

高村 私も生まれ変わったらもう一度商社に入るといいますし、中でも伊藤忠商事を志望します。その理由は、第1部でも論じられていましたが、やはり若い頃からいろいろな修羅場経験というか、場に立たせてもらえる。それを通じていろいろな経験を若くして経ることで、個人としてのスキルが磨かれていく。そうしたステージが、他社は分からないのですが、当社では比較的早い段階で磨けていける。そうしたところが醍醐味だいごみであると思っています。

ただもう一方で、昨今は取引案件が大型化

している傾向があって、昔のような小さな案件ですと若手に積極的に任せて成長の場づくりをすることが比較的簡単にできたのですが、大型投資が中心になってくると、そうした場づくりといったところに少し難しさを感じながら課長職をやっているというのが正直なところですよ。大型投資案件が相次ぐ中でも小さな打席をつくって行って、積極的にその打席に若い人を立たせていくといったことをやっていかなければいけないと思っています。

木村 どうもありがとうございました。結論としては、皆さんもう一度商社で働きたいということです。次に、皆さんに共通する横申の話として、先ほどの話の中で、「パートナー」という言葉が何度も出てきたのですが、ビジネスのパートナーと海外展開のときのパートナーといろいろある中で、商社と組むと面白い、あるいは、これが商社もしくは当社の強みであるということがあれば、ぜひご披露いただきたいと思います。

中川 これも率直に非常に難しい質問で、自分の経験の範囲での話になりますが、例えばある業界では同業他社の人とその業界の集まりはあるものの、情報交換をしているかということ、意外とそうでもなかったりします。そんな時はわれわれ豊田通商のように現場に強い商社が複数社の間に立ってコーディネーターのような形で仲介に入ること、結果、新しい話や協業の話が進みだすということがあります。

濱崎 ベンチャー企業と付き合い始めて最近つくづく思うのが、「ITはここまで進んでいるのだ」ということです。第1部でも出ていたAWS (Amazon Web Services) ではないですが、やりたいことがインターネットを通じてすぐにできる時代になっています。た

だ、成功させるか、させないかという点においては、やはりいろいろな経験が大事になってくると思います。商社はその経験が豊富ですよ。兼松でも、小さいとはいえ、アロエヨーグルトのアロエから、航空機や宇宙関連機器まで手掛けていますので、いろいろな業種、業態の経験が会社の中にはたくさんあります。茶飲み友達でも結構ですので、商社と情報交換していただければ新たな発想が湧いてくるのではないかと思います。

高村 海外拠点が豊富にあるところが大きな強みだと思います。例えば、製造業の方をインドネシアのジャカルタにお連れするケースでも、途中の交通手段の手配やホテルのアレンジはもちろんのこと、案外大事なのは食事のアレンジで、これらを含めた段取りが出張の満足度なり工業団地の好感度なりを左右すると思っています。従い、海外拠点に日本人スタッフがいると大きな強みになってくると思います。また、先ほどのプレゼンでも触れましたが、伊藤忠商事は非資源分野に強みがあるところが特徴ですので、繊維、自動車、建機・産機、化学品、食料、生活資材といった、ありとあらゆる分野とは言い過ぎですが、いろいろな分野にわたってエキスパートが社内にとろっているところは、さまざまな製造業への対応上は非常に有益な要素かと考えています。

木村 ありがとうございました。ちなみに、日本貿易会というのは商社の業界団体ですので、商社とは何かというのを手短かに説明しなければいけないことがあり、「取りあえず何でもいいから声を掛けてください、声を掛けてもらえたら、部署があったり、人がいたり、何かお手伝いできると思います」と言うようにしています。今、茶飲み話でいいというお話がありましたが、他の業界の方から「この

ような悩みがあるのだけれど…」と一言商社に言っていたら、おそらく何か出てくるとお思いますので、ぜひご遠慮なくお声掛けいただきたいとお思います。

それでは、最後に言い残したこととか、付け加えたいことがあれば一言ずつお願いします。

高村 先ほどの「カラワン工業団地」の話の一つ付け加えさせていただくと、入居企業142社を通じて、現地では約5万人の雇用創出がなされています。この方たちは、進出企業のほとんどが日系企業ですので、ある意味インドネシアの企業以上に洗練された高度な雇用体系を持つ日系企業に勤務されています。入居企業を通じてではありますが、非常に優良な労働環境を提供しているということが工業団地ビジネスの副次効果というか広がりであり、CSRや社会貢献も一部できているのではないかとお思います。

これは宣伝になりますが、先ほどご説明したように約200haの新規拡張にも着手していますので、皆さまご自身あるいは関係取引先等々でインドネシア進出のご関心がもしあれば、ぜひ私どもにお問い合わせいただきたいとお思います。

木村 ありがとうございます。ちなみに、一人だけの駐在員でも、生活に困らない、寂しくならないというのは保証できるということでしょうか。

高村 はい。120%保証します。

木村 ありがとうございます。それでは、濱崎さんよろしくおお願いします。

濱崎 先ほど日本の農業、農家は決して弱くないというお話をしたのですが、一方で日本は元気がないということがよくいわれています。しかし、先日のオリンピックを見たら、やはり日本はそれほど弱くない、むしろ強い

のではないかとお思いました。これからは農業も日本も強くできるような、元気が出るような事業創造ができればよいとお思います。良いお茶を用意してお待ちしていますので、何か良いお話があれば、ぜひ兼松にご来社いただけますようお願いいたします。

木村 ありがとうございます。それでは最後に中川さん、いかがでしょうか。

中川 先ほどのプレゼンテーションの通り、私どもは低炭素社会形成の為に水素だけにこだわっているわけではありません。エネルギーにもいろいろダイバーシティがあり、化石燃料もなくなるとは思っていません。いろいろなものがベストに普及していけばいいとお思います。要はそうした中で、結局は使う側の利便性が上がらないと普及にはつながらない。FCVや水素は非常に新しいので、まだ数も少なく、マーケットの声もなかなか拾いづらい部分もありますが、さまざまな事業に挑戦しながら、息の長い事業へと成長させるべく取り組んでいきたいとお思います。もしご興味があれば、ぜひトヨタのミライや、ホンダのクラリティなど、燃料電池自動車もこれから出てきますし、EVもいろいろ出てきますので、ディーラーで一度試乗をしてみるとか、触ってみるといったところから気軽に接していただければありがたいとお思います。

木村 ありがとうございます。水素自動車はもうすでに結構走っているし、東京タワーの近くにも、横浜にも補給ステーションがあり、すでに身近なものになっているとお思います。私も先日、ある大学を訪問したら、「うちにも1台あります」とおっしゃっていて、未来はすぐそこにあるとお感しました。

それでは、これで第2部を終えたいとお思います。ご清聴ありがとうございました。(拍手) 