

今、商社の仕事が面白い!

日本貿易会主催シンポジウム

商社ビジネス最前線 ~産業の『プロデューサー』としての商社の機能と役割~



こんなところにも商社が……
ミネラルウォーターから人工衛星まで
ビジネスパートナーとしての底力

檜田 松瑩 氏
一般社団法人日本貿易会会長

外国の顧客と話をする時に申し上げるのだが、商社という業態は世界でも日本にしかないユニークなビジネスモデルだ。しかし、具体的に商社が何をしている会社なのかと問われると答えに窮する人が多い。その理由の一つは商社の果たしている機能と役割が時代と共に大きく変化しているからだ。

商社というと輸出や輸入などの貿易業務を連想する人が多いが、現在の商社はさまざまな事業に投資し、投資した事業の運営にも深く関わるようになってきている。もはや、一昔前の商社のイメージでは現在の商社を語ることはできない。

また商社のビジネスは、しばしば「ミネラルウォーターから人工衛星まで」と言われるように、取り扱う製品やサービスの分野が極めて幅広い。多種多様なビジネスを展開することで、さまざまな視点から産業のバリューチェーン全体を眺め、いろいろな組み合わせや結びつきを新しく作りだし、お客様や社会のニーズに迅速且つ柔軟に対応している。

日本貿易会は海外との貿易や事業投資に従事している企業が集まっている業界団体だが、分かりにくいと言われる商社の活動内容を広く社会に説明する機会を積極的に持とう、との意図で、本日のシンポジウムを企画した。

サブタイトルは「産業の『プロデューサー』としての商社の機能と役割」としたが、プロデューサーというのは、本来、映画やテレビ番組の制作において、企画から完成まで、運営責任を持って作品を作り上げる人を指す。作品づくりというプロジェクトの様々な業務において、スポンサー、監督、役者などと共に手掛けて行く大変重要な役割を果たしている。

商社も、経済的、社会的なニーズを把握して事業企画を提案、ビジネスパートナーとチームを組んで、事業資金を確保して実行する集団だ。幅広い視点でプロジェクト全体を導いていく、まさに映画の「プロデューサー」のような役回りを担っているのではないかと思います、このようなタイトルにした。

本日のシンポジウムで、商社ビジネスの全てを紹介できるわけではないが、あんなところにも商社が関わっていたのか、こんなところにも商社がいるのか、なにか面白いことが一緒にできるのではないかと、そのようなことを思って頂けたら幸いです。

0 開会挨拶



檜田 松瑩 氏
一般社団法人
日本貿易会会長

1 世界経済の潮流と日本の針路、商社の役割



中島 厚志 氏
独立行政法人
経済産業研究所理事



清水 順三 氏
一般社団法人日本貿易会顧問
豊田通商株式会社取締役会長



吉崎 達彦 氏
株式会社双日総合研究所副所長

2 進化する商社ビジネス



横田 善明 氏
丸紅株式会社
海外電力プロジェクト
第四部長



細見 研介 氏
伊藤忠商事株式会社
ブランドマーケティング
第三部長



福田 康 氏
住友商事株式会社
理事・物流保険事業本部
副本部長 兼 海外工業団地部長



田村 幸士 氏
三菱商事株式会社
新産業金融事業グループCEO
オフィス経営計画担当部長
兼 グループCIO

今、商社の仕事が面白い!

日本貿易会主催シンポジウム

商社ビジネス最前線 ~産業の『プロデューサー』としての商社の機能と役割~



これからの日本経済活性化のカギは
商社のビジネスモデルにある

中島 厚志 氏
独立行政法人 経済産業研究所理事長

日本経済が低迷を続けた「失われた20年」。2000年以後の経済成長率の推移を世界と比較すると、明らかに日本は伸び悩んでいる。世界の貿易額の推移を見ても、日本の額の推移は、世界の伸びと比べても鈍い。

特に、国内市場が成熟した日本は、経済のグローバル化、世界経済の取り込みに活路を見いだすしかない。ところが、日本は貿易立国と言いながら、輸出入額の対GDP比は意外なほど小さい。輸出額の対GDP比は15%にとどまり、ドイツの60%、中国の30%に大きく水を開けられている。企業の利益率も概して欧米企業よりも低い。だが、逆に言えば、それだけ貿易には伸びる余地があり、日本の眼前には広大なフロンティアが広がっている、とも言える。

フロンティアの開拓は経済や企業の成長の基本だ。経済・企業の成長の歴史は、そもそも、新たな付加価値を得るフロンティア開拓の歴史だった。15~17世紀の大航海時代は領土拡張という形で、そして最近では、IT技術の発達によってバーチャル世界というフロンティアを進み、人の活用、ビジネスの可能性を広げてきた。

もっとも、フロンティア開拓にはヒト、モノ、カネを最大限活用するしかない。そして、人材の力を中心に、モノ、カネを駆使して、高い利益を挙げている現在の総合商社のビジネスは、多くの日本企業が見習うべきモデルとしての要素が詰まっている。

たとえば、同じようなモノ、サービスを提供しているのに欧米企業の方が収益力が高いのはなぜか。情報をどうとらえて、ビジネスに発揮させようか、という部分が、多くの日本企業に欠けてきているのではないか。

その点、グローバルな視野に長けている商社は、情報力があり、その情報を、新たなビジネスを生み出すためのさまざまな知恵、アイデアの源泉にしている。そして、人材の力を最大限に引き出すため、人をきちんと育てて、自由闊達な雰囲気の中で活用するという風土も、他の日本企業が範とすべき商社の長所と言えるだろう。

商社も過去には数々の苦境を経験し、苦勞して事業形態を変えながら、現在のかたちに進化してきた。その過程は日本の企業は「もっと挑まなければならない、そして企業は変わる」という2つのメッセージを示している。

日本企業の先頭を切って世界に出ている総合商社が、成長モデルとしての役割を担い、他の産業が続いて欲しい。くわえて、総合商社の主要機能でもある貿易取引が、アベノミクスの成長戦略が狙う中小企業の海外進出加速を支援することも期待できる。総合商社が日本経済の活性化に果たす役割は大きい。

0 開会挨拶



榎田 松瑩 氏
一般社団法人
日本貿易会会長

1 世界経済の潮流と 日本の針路、商社の役割



中島 厚志 氏
独立行政法人
経済産業研究所理事長



清水 順三 氏
一般社団法人日本貿易会顧問
豊田通商株式会社取締役会長



吉崎 達彦 氏
株式会社双日総合研究所副所長

2 進化する商社ビジネス



横田 善明 氏
丸紅株式会社
海外電力プロジェクト
第四部長



細見 研介 氏
伊藤忠商事株式会社
ブランドマーケティング
第三部長



福田 康 氏
住友商事株式会社
理事・物流保険事業本部
副本部長 兼 海外工業団地部長



田村 幸士 氏
三菱商事株式会社
新産業金融事業グループCEO
オフィス経営計画担当部長
兼 グループCIO

今、商社の仕事が面白い!

日本貿易会主催シンポジウム

商社ビジネス最前線 ~産業の『プロデューサー』としての商社の機能と役割~



環境に合わせて変わる商社の これからも変わらない基本とは？

清水 順三 氏

一般社団法人日本貿易会顧問 豊田通商株式会社取締役会長

商社は世界でも、日本にしか存在しないとされるユニークな存在だ。幕末開港から明治維新以降の日本の経済的自立に大きな役割を果たした商社は戦後、幅広い商品、多種多様な機能を持つ総合商社と呼ばれるようになり、高度成長期の資源・エネルギーの安定調達や日本メーカーの海外市場開拓に貢献してきた。そして今は、総合事業運営・事業投資会社へと衣替えしてきている。

しかし、その歴史は順風満帆だったわけではない。1960年代の高度成長期には、大手メーカーの独自販売網構築により「商社斜陽論」がささやかれ、70年代後半から80年代前半には「商社冬の時代」と呼ばれる業績低迷期も経験した。それでも商社は様々な課題に直面しながら新しいサービス・機能を創造し、時代と共に自らの姿を変えることで、今日まで成長してきた。

具体的には、輸出入などの貿易、卸売り・中間流通といった従来の商社機能に加え、資源開発、製造加工、小売りにも関与を深め、活躍の場を広げてきた。近年は、有望事業へ投資すると同時に、蓄積した専門知識や情報を活用し、投資先との間でシナジー効果を生み出すビジネスモデルの比重を高めている。

21世紀は、世界人口の増加、日本国内の少子高齢化、食料安全保障や資源確保競争、地球温暖化などの環境問題といった課題が山積している。総合商社のビジネスは、こうした新たな課題に直面することで、変わっていくものだ。しかし、商社に求められる基本的なことは、これまでと大きく変わることはない。そのミッションは、多様化する社会のニーズに対応した新たな事業、そして技術革新を活かした新たなビジネスモデル・市場を創造することにある。そして、実現に必要なアンテナを高く保つ情報力、持ち前の柔軟性の発揮、新しいことへの積極・果敢なチャレンジの3点は、商社のコアとして、変わらずにあり続ける。

また、人材が、商社の最大の資源であることも変わらない。国際色の強い商社にあってもグローバル化は重要なテーマだったが、これまでは会社組織の多国籍化にとどまっていた。しかし、出身国や文化的背景の異なる人々が同じ職場で働く、真のグローバル時代を迎えて、働く一人ひとりのグローバル化が求められている。そのため、商社では、入社後早い時期から若手社員に海外駐在を経験させたり、本社の社員と海外法人の外国人マネージャーの議論の場を設けたり、といった取り組みをしている。

グローバル人材の条件としては、日本人のアイデンティティを持って英語でコミュニケーションできる「グローバル英語力」、課題解決に向けて自分の気持ちを奮い立たせられる「自然力」、急速な変化に対応する考と行動ができる「柔軟力」が必要。市場が伸びている新興国、途上国での勤務をいとわず、新たに商社で働こうという皆さんと一緒に、自由な議論ができる風通しのよい会社を目指したい。

0 開会挨拶



榎田 松瑩 氏
一般社団法人
日本貿易会会長

1 世界経済の潮流と 日本の針路、商社の役割



中島 厚志 氏
独立行政法人
経済産業研究所理事



清水 順三 氏
一般社団法人日本貿易会顧問
豊田通商株式会社取締役会長



吉崎 達彦 氏
株式会社双日総合研究所副所長

2 進化する商社ビジネス



横田 善明 氏
丸紅株式会社
海外電力プロジェクト
第四部長



細見 研介 氏
伊藤忠商事株式会社
ブランドマーケティング
第三部長



福田 康 氏
住友商事株式会社
理事・物流保険事業本部
副本部長 兼 海外工業団地部長



田村 幸士 氏
三菱商事株式会社
新産業金融事業グループCEO
オフィス経営計画担当部長
兼 グループCIO

今、商社の仕事が面白い!

日本貿易会主催シンポジウム

商社ビジネス最前線 ~産業の『プロデューサー』としての商社の機能と役割~



走り続ける自転車は倒れない! 商社の変化とオプティミズムの共有

吉崎 達彦 氏
株式会社双日総合研究所副所長

商社とは何か——。その全体像を説明することは商社で働く人にとっても難しい。なぜなら、商社の仕事は輪郭があいまいで、ここからここまでという線引きがないからだ。自動車メーカーが自動車を作るように、企業が抛って立つ自明の仕事が存在しないのだ。銀行法のように業務を規定する業法もない。企業の目的もはっきりしない。それでも社員のモチベーションは高く、よく働く。商社のオフィスはごく普通の日本企業。あえて言うなら、グローバルな活動をしている極めて和風な企業である。

商社は高度成長期には輸出の先兵だった。オイルショックを経験した70年代には資源ビジネスを手がけ、90年代からはIT産業へ参画し、2000年代以降は投資会社化する……というように、変わり続けることで存続してきた。それは「総合」であることによって、リスクヘッジができたからだと思う。つまり、ノンコアビジネスを数多く抱えていたからこそ、次のコア事業を見つけることが比較的容易だった、というわけだ。

しかし仕事は変わっても、商社の中の人間が入れ替わっているわけではない。貿易会社から投資会社に変わるなら、貿易会社の社員を辞めさせて、新たな投資会社を作るという選択もあるはずだが、商社はそうしなかった。自前の人材にこだわってきた。

ノーベル賞経済学者のロナルド・コースは、企業の存在理由について、「取引コストを下げるため」と喝破している。商社は人材やネットワーク、様々なビジネスのノウハウといった経営資源を内製化し、さらに効率化を進めることで、取引コスト低減のメリットを最大限に活かしてきた。その過程で、社員は同じでも、いつしか違う仕事をしているという変化を実現してきたのだ。ひとつだけ変わらなかった点は、商社がある種のオプティミズム(楽観主義)を共有してきたということである。

メーカーの生産設備のようなハードウェアを持たない商社は、「明日は何かいいことがあるだろう」と楽観して走り続けることが、会社を継続させる原動力となってきた。そしてハードウェアを持たないことを強みに、過去を捨てて環境変化に順応してきた。何度も変わってきたという組織の記憶が、次も変わっていけるという楽観主義を培う。いわば自転車のようなもの。倒れるかもしれないと思って止まれば倒れるが、倒れないと思ってペダルをこぎ続ければ、前へ進み続けることができる。

たとえば、今の商社の収益の重要な柱となっている資源ビジネスは、10年前に種をまいた先輩たちのおかげで収益が確保されている。今、資源ビジネスに従事する社員は10年後のために種をまく。その場しのぎではなく、楽観主義に裏付けられた未来志向が、商社の仕事の魅力と言えるかもしれない。

0 開会挨拶



榎田 松瑩 氏
一般社団法人
日本貿易会会長

1 世界経済の潮流と 日本の針路、商社の役割



中島 厚志 氏
独立行政法人
経済産業研究所理事



清水 順三 氏
一般社団法人日本貿易会顧問
豊田通商株式会社取締役会長



吉崎 達彦 氏
株式会社双日総合研究所副所長

2 進化する商社ビジネス



横田 善明 氏
丸紅株式会社
海外電力プロジェクト
第四部長



細見 研介 氏
伊藤忠商事株式会社
ブランドマーケティング
第三部長



福田 康 氏
住友商事株式会社
理事・物流保険事業本部
副本部長 兼 海外工業団地部長



田村 幸士 氏
三菱商事株式会社
新産業金融事業グループCEO
オフィス経営計画担当部長
兼 グループCIO

今、商社の仕事が面白い!

日本貿易会主催シンポジウム

商社ビジネス最前線 ~産業の『プロデューサー』としての商社の機能と役割~



機器納入業者から発電事業者へ 拡大する総合商社の 電力インフラビジネス

丸紅株式会社

横田 善明 氏
海外電力プロジェクト 第四部長

発電した電力を電力会社に卸供給するIPP(Independent Power Producer、独立発電事業者)は、1995年の電気事業法改正で認められて以来、日本にも登場してきているが、民間資金を活用したインフラ整備に積極的な海外では、特に盛んだ。アジア、中近東、アフリカ、欧米、豪州など全世界で、丸紅が展開する48件のIPPプロジェクトの持ち分の発電出力は1万メガワットを超える。

もともと丸紅は、海外顧客に日本メーカーの発電機器を輸出する仕事を手掛けていたが、機器売りだけでなく、発電所の設計から機器の調達、発電所建設まで一括で請け負う形のEPC(Engineering・Procurement・Construction=設計・調達・建設)事業へシフトしていた。90年代以降、世界的な電力自由化の流れを受けて「発電事業の運営は政府・電力会社の仕事」という既成概念が崩れると、民間の手によって発電所のより効率的な運営を目指すIPP事業が急速に拡大していった。

こうしたトレンドの中、丸紅でも従来の機器納入、EPC事業の経験・ノウハウを生かし、発電所建設に加えて、完成後も長期にわたって運営・保守を行って発電事業を営み、その電気を売るIPP事業に参入した。

IPP事業は、商社が出資者となって事業会社を設立する。銀行と融資契約、土地所有者と土地使用契約、建設会社と建設契約を結んで発電所を建設し、完成後の運営に向けて燃料会社とのガス供給契約、電気を引き取る地元電力会社との売電契約、発電所の保守運転会社との保守運転契約…と、数多くの契約を取りまとめる。特に、長期に安定した運転を行うには運転保守がカギとなる。丸紅では、日本の電力会社と連携し、運転保守人材の確保、育成にも深く関わっている。

丸紅のIPP資産の約3分の1を占める中近東、アフリカ市場を担当する丸紅海外電力プロジェクト第四部は、グローバルな工業事業の担い手として、発電や海水淡水化プラントを世界各国で建設、運営し、社会貢献を果たしてきた。世界中のステークホルダーとのWIN-WIN関係を構築することで、インフラ以外の部門でのビジネスチャンスにつながるからだ。特に、第四部が手掛ける地域では、日本が燃料を輸入している中東諸国との関係強化が期待できる。

だが、大型のインフラビジネスは国際競争が激しく、受注は容易ではない。一時は入札で連敗が続いたこともあったが、交渉やアイデアを出し、値段を下げることで挽回した。一番札を取った案件で、応札後に相手方政府が急に案件をキャンセルとしたこともあった。

こういった厳しいビジネスの現場で商社マンに求められるのは、プロジェクト・チームの中で自分の役割を見つけて仕事をしていく力、言うべきことをきちんと発言できる力だといえよう。

0 開会挨拶



榎田 松瑩 氏
一般社団法人
日本貿易会会長

1 世界経済の潮流と 日本の針路、商社の役割



中島 厚志 氏
独立行政法人
経済産業研究所理事長



清水 順三 氏
一般社団法人日本貿易会顧問
豊田通商株式会社取締役会長



吉崎 達彦 氏
株式会社双日総合研究所副所長

2 進化する商社ビジネス



横田 善明 氏
丸紅株式会社
海外電力プロジェクト
第四部長



細見 研介 氏
伊藤忠商事株式会社
ブランドマーケティング
第三部長



福田 康 氏
住友商事株式会社
理事・物流保険事業本部
副本部長 兼 海外工業団地部長



田村 幸士 氏
三菱商事株式会社
新産業金融事業グループCEO
オフィス経営計画担当部長
兼 グループCIO

今、商社の仕事が面白い!

日本貿易会主催シンポジウム

商社ビジネス最前線 ~産業の『プロデューサー』としての商社の機能と役割~



紳士服地に婦人服ブランドを付けて売り込め!
商標権取得で広がる
総合商社のブランドビジネス

伊藤忠商事株式会社

細見 研介氏
ブランドマーケティング第三部長

商品の輸入ビジネスをしているだけでは商社の立場は弱い。需給関係に振り回され、口銭(手数料)を値切られ、中間業者を省く「中抜き」で飛ばされる憂き目に遭うこともしばしばだ。1970年代後半、伊藤忠商事の繊維部門で、英国、イタリアからオーダーメイド紳士服用の毛織物を輸入する部隊は、いかに独自の付加価値を付けて主導権を握るか、頭を悩ませていた。

ある日の老舗テーラーの受注会。店主とお客さんが世間話をする脇で、お客さんの妻や娘が服地の品定めをしている。会場にいた商社マンがそのことに気付いた。「購買意思決定権を握っているのは女性である」——それが伊藤忠ブランドビジネスのきっかけになった。

女性の目を意識した紳士服地のマーケティング戦略として始まったのが、紳士服地の輸入毛織物に、パリやミラノで活躍する有名な婦人服デザイナーのブランド名を付けるというやり方だった。第一号はフランスのイヴ・サンローラン。このブランド戦略が、他社の追従を許さない付加価値となる。毛織物メーカーから直接買い付けるのではなく、デザイナーと共同開発したブランド服地をOEM生産することで、メーカーに品質、デザイン、価格を競わせることもでき、商社側が主導権を握れるようになった。

あとは、一点突破から全面展開だ。欧州の大物デザイナーと次々に提携。オーダーメイドのシャツ分野でもライセンス権を取得して、スーツの服地からシャツの生地へ幅を広げた。さらに、多数のアイテムのライセンスを包括的に獲得して、総合的なブランドビジネスを展開していった。特に、トップ・ブランドとの提携に注力して、ファッション界における伊藤忠商事のステータスを高めた。一方で、スポーツ系、アニメキャラクターブランドなども手掛け、デパートのほか量販店への販路拡大も図った。

順調に見えたブランドビジネスだったが、リスクもある。特に大きな問題となったのは、ブランド側の突然の方針変換だ。日本でブランドが根付くと、ライセンスを止めて、本国製造の商品を買わせたり、商社を通さずに自前で販売を始めるといったことも起きた。

それを防ぐため、伊藤忠商事は、99年から商標権そのものを取得する戦略に出て、その安定を図った。一方で、ブランドビジネスのすそ野を“衣”だけでなく、有名レストランやセレブ向けセレクトショップのブランド取得など“食”“住”分野にも拡大した。

最近では、新興国の開拓にも力を入れ、人気の米バッグブランド、レスポートサックの販売網を拡大。中華圏をはじめ35カ国1200店舗と、ビジネスをスタートした7年前の2.4倍に伸長。ブランドビジネスは進化を続けている。

0 開会挨拶



榎田 松瑩氏
一般社団法人
日本貿易会会長

1 世界経済の潮流と日本の針路、商社の役割



中島 厚志氏
独立行政法人
経済産業研究所理事長



清水 順三氏
一般社団法人日本貿易会顧問
豊田通商株式会社取締役会長



吉崎 達彦氏
株式会社双日総合研究所副所長

2 進化する商社ビジネス



横田 善明氏
丸紅株式会社
海外電力プロジェクト
第四部長



細見 研介氏
伊藤忠商事株式会社
ブランドマーケティング
第三部長



福田 康氏
住友商事株式会社
理事・物流保険事業本部
副本部長 兼 海外工業団地部長



田村 幸士氏
三菱商事株式会社
新産業金融事業グループCEO
オフィス経営計画担当部長
兼 グループCIO

今、商社の仕事が面白い!

日本貿易会主催シンポジウム

商社ビジネス最前線 ~産業の『プロデューサー』としての商社の機能と役割~



「その仕事で、この国に何を残せるだろう」
土地を売るだけに終わらない
工業団地の魅力とは?

住友商事株式会社

福田 康氏

理事・物流保険事業本部副本部長 兼 海外工業団地部長

ベトナム・タンロン工業団地。きれいに造成、区画された土地はデイズニーランド6つ分、約300ヘクタールと広大だが、それが住友商事の手掛ける海外工業団地の平均的な大きさだ。整備された道路には、ヤシの木の街路樹が並び、道路沿いの植栽もきちんと整えられて、緑豊かな街を演出する。住友商事の海外工業団地部では、工業団地内の安全、環境整備には特に気を配っている。

工業団地ビジネスは、土地の買収から始まる。多くの土地所有者が絡んだ、時間のかかる交渉を終えれば造成となるが、造成段階でも多数の遺骨や不発弾が掘り出されるなどリスクは尽きない。しかし海外工業団地事業は、こうして土地を用意するだけではない。入居企業が安定した生産活動を行い、さらに拡大していけるように最大限の支援を用意する。

ハード面では、浄水場、排水処理場、変電所などのインフラ整備も、入居する企業の安定操業のためには欠かせない。近年は、海外進出する日本の中小企業も増えていることから、団地内に中小企業向けの貸工場も設置。工場の建屋を建設しなくても、すぐに操業でき、初期投資も抑えられることから人気を呼んでいる。

ソフト面のサポートも重要だ。進出を検討している企業に対しては事業化調査の段階から、きめ細かいサポートを行っており、入居企業に対しては毎月開催する情報連絡会にて情報交換を行っている。新興国では、賃上げ、労働環境の改善を求め、デモやストライキなど労働組合の活動が活発化している国もある。こういった事態に対しても情報交換会にて現地情報を交換・提供したり、過激な活動に対処するため地元警察との連携を深めるなど、工業団地の安全確保に努めている。

また、スポーツ大会などのイベントを開催して、入居企業の従業員のモチベーション向上や一体感の醸成を図るなど、労務管理支援のようなサポートまで提供する。生活面では、日本人の駐在員に不便のないよう、日本食レストランやコンビニエンスストア、クリニック、銀行なども工業団地内に置いている。

海外工業団地事業にとって、もう一つ大切なことがある。住友商事が「その仕事で、この国に何を残せるだろう。」をキャッチフレーズに推進している、地元の地域コミュニティとの共生だ。現地での雇用創出はもちろんだが、消防車や救急車の寄贈、近隣学校の校舎改修、奨学金の提供など、さまざまな手段で地域への貢献を行っている。

20年以上にわたって工業団地事業を行ってきた住友商事では、アジア地域でこうした工業団地を計4つ開発。入居企業は計300社余、計15万人の雇用を創出している。最近、注目されるミャンマーでも、ほかの商社や、日本・ミャンマー両国政府が加わった官民共同のプロジェクトを推進中だ。

0 開会挨拶



榎田 松瑩氏
一般社団法人
日本貿易会会長

1 世界経済の潮流と日本の針路、商社の役割



中島 厚志氏
独立行政法人
経済産業研究所理事



清水 順三氏
一般社団法人日本貿易会顧問
豊田通商株式会社取締役会長



吉崎 達彦氏
株式会社双日総合研究所副所長

2 進化する商社ビジネス



横田 善明氏
丸紅株式会社
海外電力プロジェクト
第四部長



細見 研介氏
伊藤忠商事株式会社
ブランドマーケティング
第三部長



福田 康氏
住友商事株式会社
理事・物流保険事業本部
副本部長 兼 海外工業団地部長



田村 幸士氏
三菱商事株式会社
新産業金融事業グループCEO
オフィス経営計画担当部長
兼 グループCIO

今、商社の仕事が面白い!

日本貿易会主催シンポジウム

商社ビジネス最前線 ～産業の『プロデューサー』としての商社の機能と役割～



どうして商社が金融事業を?
“実物”に立脚した
金融ビジネスモデルの開拓

三菱商事株式会社

田村 幸士 氏

新産業金融事業グループCEO オフィス経営計画担当部長 兼 グループCIO

商社と金融。この組み合わせは少々突飛に見えるかもしれないが、金融も商社が持つ機能の一部である。ミネラルウォーターから人工衛星まで、と言われるように幅広い商品を取り扱う商社は、一方で、物流、金融、ITなど商売の周辺を支える機能、サービスのノウハウを蓄積してきた。

このノウハウで商売はできないだろうか——。そう考えた商社は近年、商品に軸足を置いた伝統的な「商品営業」に加えて、機能・サービスを売り物とする「機能営業」の開発に取り組んできた。商社の金融事業は、この機能営業の重要な柱の一つである。

三菱商事の新産業金融事業グループは2007年に発足したが、ビジネスを展開しようとした矢先にリーマン・ショック(08年)に襲われた。「船出の直後に船底に穴が開いたような」事態であったが、これを機にグループ内では思い切った事業コンセプトと内容の整理を行い、商社の強みを生かした金融ビジネスを再構築した。

そもそも、金融ビジネスは銀行、証券、リース、商品先物、プライベート・エクイティなど多彩で、専業で事業展開している企業も数多く存在する。その中で三菱商事は差別化する力ギを「商社らしさ」に求めることにした。

総花的な金融ビジネスを目指すのではなく、商社として培ってきた多様なモノに対する知識や目利きの力、各業界に張り巡らした人的なネットワークを活用してこそ「商社らしい」金融ビジネスになる、と考え、ビジネスの内容をリアルアセット(実物資産)に絞り込んだ。

たとえば、従来から商社がもつ不動産や物流の専門知識と金融を融合することで、物流倉庫を金融商品化できる。こうした実物に関する金融は、欧州のUBS銀行と合併で設立した三菱商事UBSリアルティが運用する、商業施設特化型の日本リテールファンド、産業用不動産特化型の産業ファンドの両上場リートや、ダイヤモンド・リアルティ・マネジメントが運用する不動産私募ファンドに結実している。

機関投資家は今、より高く安定した利回りを求めて、債券や株式など伝統的投資資産だけではなく、不動産、インフラ、航空機や船舶などの動産……といった新しい対象に投資機会を求めている。このオルタナティブ投資と呼ばれる分野は、米国では機関投資家ポートフォリオの約4分の1の規模を占める。日本では2%程度にとどまるが、年金運用などをにらんで今後の拡大が見込まれる分野であると同時に、商社として培ってきた知見が活用できる分野だと考えている。

こうした、お金を必要とする人と、お金を運用したい人を結びつける“仲介”は、商社のDNAと呼べる仕事である。突然、金融ビジネスを始めたわけではなく、商社の歴史の延長線上にあるのだ。

0 開会挨拶



榎田 松瑩 氏
一般社団法人
日本貿易会会長

1 世界経済の潮流と日本の針路、商社の役割



中島 厚志 氏
独立行政法人
経済産業研究所理事



清水 順三 氏
一般社団法人日本貿易会顧問
豊田通商株式会社取締役会長



吉崎 達彦 氏
株式会社双日総合研究所副所長

2 進化する商社ビジネス



横田 善明 氏
丸紅株式会社
海外電力プロジェクト
第四部長



細見 研介 氏
伊藤忠商事株式会社
ブランドマーケティング
第三部長



福田 康 氏
住友商事株式会社
理事・物流保険事業本部
副本部長 兼 海外工業団地部長



田村 幸士 氏
三菱商事株式会社
新産業金融事業グループCEO
オフィス経営計画担当部長
兼 グループCIO