

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

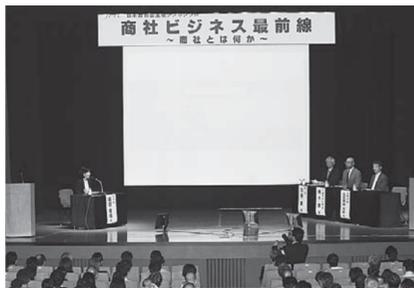


商社は極めて広い産業分野で多岐にわたる機能を提供している。商社の機能を知るには川の流れる想像してもらいたい。原料・素材に近い分野を「川上」、製造・加工や中間流通を「川中」、販売や小売りを「川下」に例えている。商社はこの川の流れを色々な知恵を出して、国境を越えて創り出す存在だ。「つなぐ」という商社の役割は貿易会の新しいキャッチフレーズ「つなぐ世界 結ぶ心」新たな英知で世界に貢献」に表現されている。日本は国土が狭く、天然資源にも恵まれていない。世界から孤立しては生きていけない。より一層国を開き、貿易や投資活動を通じて世界とのつながりを深めていくことが大切だ。

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。

講演&パネルディスカッション

それぞれの商社像



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

「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。

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。



加瀬氏



楠木氏



五百旗頭氏

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

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 商社は人材ネットワークを構築して世界に通用するグローバル人材。それはビジネスや異文化へのふれあい等を通じて養われる。英語力は最低限必要だが、きちんと話せることが重要。日本にはそのような人材は十分にいる、日本女性はグローバル人材としての素質を十分に持っている。商社にも女性の活躍の場は豊富にある。

飯田 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、強みを活かして適切に投資をしていく明確な戦略が欲しい。

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での事業展開になるだろう。

飯田 トヨタ・ケニアカデミーでの具体的な取り組みを伺いたい。今後は、技術者だけでなく、経営人材など幅広い人材の育成を目指している。ケニアおよび近隣諸国の発展に貢献していきたい。



楠木氏



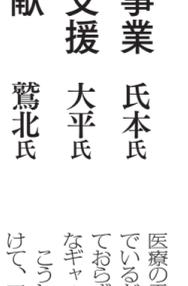
加瀬氏

飯田 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

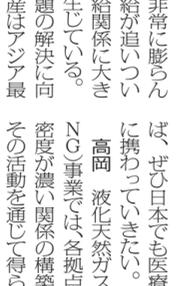
手にかけている。10年、20年先の事業の柱づくりも重要な。東南アジアはデジタル化が終わっておらず、アナログからデジタルへの移行に伴い利用料金が上がる余地がある。そこで現在、東南アジアでの事業展開の可能性を模索している。

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での事業展開になるだろう。

飯田 トヨタ・ケニアカデミーでの具体的な取り組みを伺いたい。今後は、技術者だけでなく、経営人材など幅広い人材の育成を目指している。ケニアおよび近隣諸国の発展に貢献していきたい。



楠木氏



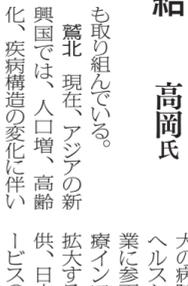
加瀬氏

飯田 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

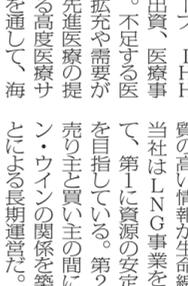
手にかけている。10年、20年先の事業の柱づくりも重要な。東南アジアはデジタル化が終わっておらず、アナログからデジタルへの移行に伴い利用料金が上がる余地がある。そこで現在、東南アジアでの事業展開の可能性を模索している。

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での事業展開になるだろう。

飯田 トヨタ・ケニアカデミーでの具体的な取り組みを伺いたい。今後は、技術者だけでなく、経営人材など幅広い人材の育成を目指している。ケニアおよび近隣諸国の発展に貢献していきたい。



楠木氏



加瀬氏



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 鷲北 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

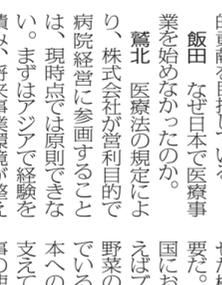
飯田 香織氏



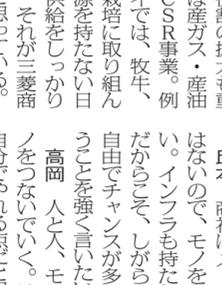
氏本氏



大平氏



鷲北氏



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。鷲北 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。

飯田 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、将来事業環境を整え

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。鷲北 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。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。

一般社団法人 日本貿易会 JFTC

広報委員会

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 (社名五十音順)