

日本貿易会創立70周年シンポジウム

海外進出などグローバル化で先陣を切った商社。今後は人口減少・少子高齢化が進む日本経済を活性化するため、海外からヒト・モノ・カネ・情報を呼び込む「内なるグローバル化」を迫られる。日本貿易会は10月26日、東京・

大手町の日経ホールで創立70周年記念シンポジウムを開催。「内なるグローバル化」に対する商社の役割、商社の過去・現在・未来を探索。現役の商社幹部と外部有識者が活発に議論し、商社のあり方と未来像を探った。

開会挨拶

日本貿易会会長 伊藤忠商事会長
小林栄三氏



日本貿易会は1974年以来ほぼ2年に1回のペースで特別研究会を立ち上げ、内外の経済情勢や商社経営に重要な影響を及ぼすテーマを取り上げて研究してきた。2015年10月には、「内なるグローバル化推進における諸課題と商社の役割」と呼ぶ特別研究会を設置。2年間に及ぶ研究成果を出版することにした。

日本はグローバル化を積極的に進めてきた。人口減少・少子高齢化など厳しい現実と直面した今、これを乗り越え、経済社会の活力を維持するためには、ヒト・モノ・カネ、情報などを日本国内に呼び込む内なるグローバル化が必要不可欠だ。

商社の仕事は貿易から事業投資に移行し、冬の時代や商社不要論を乗り越えてきた過去を振り返りつつ、現在直面する事業環境でどんな未来像を描くのか。成長戦略実現に向け課題を掘り下げていきたい。

第1部

「内なるグローバル化」による新成長戦略と商社」出版記念



●出席者

「内なるグローバル化と商社の役割」特別研究会主査
公益社団法人日本経済研究センター 首席研究員

猿山 純夫氏

独立行政法人日本貿易振興機構
(JETRO) 副理事長

赤星 康氏

双日総合研究所 チーフエコノミスト

吉崎 達彦氏

●モデレーター

「内なるグローバル化と商社の役割」特別研究会座長
伊藤忠商事 伊藤忠経済研究所長

秋山 勇氏

日本貿易会「内なるグローバル化と商社の役割」特別研究会
日本経済研究センター／伊藤忠商事／住友商事／
双日／豊田通商／丸紅／三井物産／三菱商事／
JETRO(日本貿易振興機構)

開放度をより高めようべき

猿山氏

日本版グリーンカード導入

赤星氏

JETプログラムが奏功

吉崎氏



赤星氏



吉崎氏



秋山氏

ア、技術、ネットワークを持つ人が参加するほど答えを見つけやすくなる。一番満足させた人が競争に勝ち、同時に人々の満足度が高まる。より満足度の高いビジネスや製品のシフトを促すことが内なるグローバル化につながる。

秋山 外国人材の活用を加速させるための具体策は、4月から日本滞在1年後で永住権を獲得できるポイント制の日本版「グリーンカード」制度を導入している。高度外国人材を22年までに2万人まで増やす目標だ。技能実習制度も5年まで認められるようになった。アジア健康構想の下、技能実習への介護分野の追加と企業の海外展開の連携を促す動きもある。就業者支援では、JETROの国内46拠点で中堅中小企業の人材採用の手伝いや外資系企業の支援も行っている。日本でも働きたい外国人留学生のマッチングを進めるセミナーやイベントも積極的に進めている。

秋山 受け入れ企業側の状況はどうか。

吉崎 文部科学省が行っている「外国語青年招致事業(JETプログラム)」の卒業生の採用がうまくいっている。プログラムを通じて、当社のワシントン支店に採用した社員を筆頭に5人は採用した。大切なのは相談できる相手や人間関係だ。人材採用はある程度入らないとうまくいかない現実もある。

猿山 高度外国人材、中核人材の育成・活躍には時間がかかる。仕事を先に決める欧米型に対し、命令があれは何でもやるのが日本型だ。外国人材には抵抗がある。職務を決め、事前の昇進・昇給などを取り決めておくことが必要。同一労働、同一賃金という動きも進む。正社員以外の働き方の選択肢を増やすことも重要だろう。

秋山 海外からの投資受け入れの課題は何か。

赤星 「外資」というマインドセットを変えた方がいい。JETROにも数十人の外国籍の人を採用しているが、日本人と同じように働いている。「フューリング(ボーダー)」などの意識を捨てる必要がある。

吉崎 商社はアウェーで強いが、ホームで頑張れるようにしないと内なるグローバル化に貢献するのは難しい。外国人材が力を付ける必要もある。

猿山 内なるグローバル化にはコストがかかる。投資と考える、果敢は後々実ると考えるべきだ。外国人材とのコミュニケーションや働き方の調整が大変だが、乗り越えた先に多様な人材を融合した新生ジャパンのチームができ、今と違う日本の未来があると希望を持っている。

秋山 日本の内なるグローバル化が立ち遅れた結果、国内市場の魅力が薄れ、外国企業が日本を素通りするようになった。外国企業上場数を見ると、1990年がピークで125社、2016年には6社まで減少している。日本が成長力を維持するためには多様性を受容し国全体の開放度を上げることが必要だ。海外からヒトや資本を呼び込み、多様性と共にイノベーションを起こし生産性を上げていく。内と外、双方のグローバル化で新しい付加価値が創造される。これをエンジンに経済成長を目指す。

猿山 研究会では、多様な「壁」の壁、「言語・文化・社会の壁」の壁、「企業風土・働き方の壁」がある。最も難しいのは、雇用スタイルの違いだ。外国人材が日本を訪れ、日本人と共に世界に日本の魅力を伝えることが内なるグローバル化の目指すところだ。

猿山 研究会では、多様な「壁」の壁、「言語・文化・社会の壁」の壁、「企業風土・働き方の壁」がある。最も難しいのは、雇用スタイルの違いだ。外国人材が日本を訪れ、日本人と共に世界に日本の魅力を伝えることが内なるグローバル化の目指すところだ。

猿山 研究会では、多様な「壁」の壁、「言語・文化・社会の壁」の壁、「企業風土・働き方の壁」がある。最も難しいのは、雇用スタイルの違いだ。外国人材が日本を訪れ、日本人と共に世界に日本の魅力を伝えることが内なるグローバル化の目指すところだ。

猿山 研究会では、多様な「壁」の壁、「言語・文化・社会の壁」の壁、「企業風土・働き方の壁」がある。最も難しいのは、雇用スタイルの違いだ。外国人材が日本を訪れ、日本人と共に世界に日本の魅力を伝えることが内なるグローバル化の目指すところだ。

猿山 研究会では、多様な「壁」の壁、「言語・文化・社会の壁」の壁、「企業風土・働き方の壁」がある。最も難しいのは、雇用スタイルの違いだ。外国人材が日本を訪れ、日本人と共に世界に日本の魅力を伝えることが内なるグローバル化の目指すところだ。

猿山 研究会では、多様な「壁」の壁、「言語・文化・社会の壁」の壁、「企業風土・働き方の壁」がある。最も難しいのは、雇用スタイルの違いだ。外国人材が日本を訪れ、日本人と共に世界に日本の魅力を伝えることが内なるグローバル化の目指すところだ。

猿山 研究会では、多様な「壁」の壁、「言語・文化・社会の壁」の壁、「企業風土・働き方の壁」がある。最も難しいのは、雇用スタイルの違いだ。外国人材が日本を訪れ、日本人と共に世界に日本の魅力を伝えることが内なるグローバル化の目指すところだ。

猿山 研究会では、多様な「壁」の壁、「言語・文化・社会の壁」の壁、「企業風土・働き方の壁」がある。最も難しいのは、雇用スタイルの違いだ。外国人材が日本を訪れ、日本人と共に世界に日本の魅力を伝えることが内なるグローバル化の目指すところだ。

巧みな変化が商社の強み

吉崎氏

事業経営にシフトを進める

平栗氏

市場は事業収益力を注視

森本氏

トレードが成長の源泉

伊丹氏



●出席者

双日総合研究所 チーフエコノミスト

吉崎 達彦氏

三菱商事 経営企画部 コーポレート部門担当部長

平栗 拓也氏

SMBC日興証券 株式調査部 シニアアナリスト

森本 晃氏

国際大学学長

伊丹 敬之氏

●モデレーター

経済キャスター・常葉大学非常勤講師

榎戸 教子氏



森本氏



平栗氏



榎戸氏



伊丹氏

榎戸 商社はこれまで、貿易投資で市場が期待する収益をあげられるのか。大規模な減損もあったし、M&A(合併・買収)の環境も厳しくなる中で、商社は事業経営へのシフトを進めている。食品、自動車、ガス、電力まで異なる産業分野を持ち、事業や産業の壁を越えた付加価値の創造と成長を目指している。

森本 市場が商社株を見ている。食品、自動車、ガス、電力まで異なる産業分野を持ち、事業や産業の壁を越えた付加価値の創造と成長を目指している。

平栗 市場が商社株を見ている。食品、自動車、ガス、電力まで異なる産業分野を持ち、事業や産業の壁を越えた付加価値の創造と成長を目指している。

吉崎 市場が商社株を見ている。食品、自動車、ガス、電力まで異なる産業分野を持ち、事業や産業の壁を越えた付加価値の創造と成長を目指している。

榎戸 商社はこれまで、貿易投資で市場が期待する収益をあげられるのか。大規模な減損もあったし、M&A(合併・買収)の環境も厳しくなる中で、商社は事業経営へのシフトを進めている。食品、自動車、ガス、電力まで異なる産業分野を持ち、事業や産業の壁を越えた付加価値の創造と成長を目指している。

森本 市場が商社株を見ている。食品、自動車、ガス、電力まで異なる産業分野を持ち、事業や産業の壁を越えた付加価値の創造と成長を目指している。

平栗 市場が商社株を見ている。食品、自動車、ガス、電力まで異なる産業分野を持ち、事業や産業の壁を越えた付加価値の創造と成長を目指している。

吉崎 市場が商社株を見ている。食品、自動車、ガス、電力まで異なる産業分野を持ち、事業や産業の壁を越えた付加価値の創造と成長を目指している。