日本貿易会主催シンポジウム　商社ビジネス最前線

～商社のイノベーションとパートナーシップ～

商社は産業や社会のニーズを見極め、先取りしながら、自らの機能を柔軟に変化させることで成長を続けてきた。第4次産業革命と呼ばれる大変革が進行する一方で、不透明性が増すこの時代を、商社はどう乗り越えていくのか。日本貿易会は「商社ビジネス最前線～商社のイノベーションとパートナーシップ」と題したシンポジウムを10月26日（金）に都内で開催。商社幹部と外部有識者をパネリストに、自己変革を続ける商社の姿や次世代のパートナーシップの在り方などを議論した。

開会挨拶

ビデオメッセージ

日本貿易会会長
住友商事 取締役会長
中村 邦晴 氏

商社の成長の原動力は自己変革にある。私は5月に日本貿易会会長に就任し「未来をカタチに、豊かな世界へ」というキャッチフレーズを掲げた。時代の要請を捉えてビジネスモデルを進化させ、誰も経験したことのない豊かな未来、快適で持続可能な世界を実現したいとの思いを込めたものだ。今回のテーマ「商社のイノベーションとパートナーシップ」もそれに通じる。

「イノベーション」はキャッチフレーズの核となるものでもあり、自己変革を続ける商社の姿を端的に表し、「パートナーシップ」は、多様な専門家であるパートナーと組む商社の在り方を象徴する。第1部では、この2つのキーワードに沿って多面的に商社ビジネスを分析、討議し、第2部では具体的な最先端事例も提示する。ぜひ商社ビジネスの最前線と未来の姿を実感、理解する一助にしてほしい。

第1部　講演＆ディスカッション

商社のイノベーションとパートナーシップ

●出席者

伊藤忠商事
伊藤忠経済研究所所長　**秋山 勇 氏**

野村證券 エクイティ・リサーチ部
マネージング・ディレクター　**成田 康浩 氏**

一橋大学大学院
国際企業戦略研究科 特任教授　**名和 高司 氏**

●モデレーター

テレビ東京・キャスター　**佐々木 明子 氏**

佐々木　商社を取り巻く昨今の環境をどう見るか。

秋山　商社は時代の変遷とともに自らの機能を変化させてきた。商社のイノベーションとはビジネスモデルの進化による新たな付加価値創造だ。第4次産業革命の中、デジタル巨大企業が台頭しているが、これからの商売の鍵はリアルな現場との接点だ。商社の強みは多くの事業領域を持っていることだが、現在の技術革新は、こういった現場の課題解決の機会を広げた。課題先進企業の商社にとってテクノロジー・パートナーとの協業は不可欠だ。

重要なことは現場で顧客の問題に徹底して向き合う姿勢であり、これは創業以来の基本動作に他ならない。技術革新は商社のビジネスイノベーションを大きく推し進める。

秋山 氏

成田 氏

名和 氏

成田　商社の株価は堅調に推移しているが、ベータの低さや配当利回りの高さなどにより、消去法的な要素で買われている印象。足元では外部環境の改善もあって各社の業績は好調、キャッシュフローも良くなってきている。一方、将来の成長への投資は下降気味だ。投資しにくい環境の中で、成長を加速し、持続的に自己資本利益率（ROE）を上げられるかを株式市場は見ている。

イノベーションには功罪両面がある。IoT（モノのインターネット）や人工知能（AI）で物流が効率化されれば、商社が持つ倉庫や船の価値は落ちかねない。どういう形でどのパートナーと組んで新しいモノ・サービスを提供できるかが重要。異業種との協業による成長の道筋を示せれば、株式市場の評価ももっと良くなる。

名和　ビジネスの仕組みをどう作るかが重要なところだ。ESG（環境、社会、ガバナンス）につながるSDGsは商社ビジネスそのもので、追い風が吹いている。社会的価値を高めつつ経済価値、企業価値を高めるCSV（共通価値の創造）の考え方が大事だ。ESGをどうCSVに進化させるか。利益と社会的価値向上の関係をゼロサムではなくプラスサムゲームにするCSVの実現には、イノベーションが不可欠だ。

佐々木 氏

AIやIoTが事業モデルを一新する昨今、機械ができることは機械に任せて、大局観、全体観を持つことが大切だ。総合商社はそこが強い。事業モデルの構築力と市場開拓力を両輪で回せば未来は開ける。

佐々木　ESGをCSVに進化させるべきとのご指摘だが、株式市場の反応は。

成田　足元の業績は良くなっていても、今後の価値を生む投資効率の改善がまだ見えない。個々の投資で何を改善するかが見えないと評価されにくい。

秋山　様々な新分野にチャレンジしている。ベンチャー投資は、それ自身がゴールではなく、現場の課題解決の手段との位置付けだ。

名和　パートナーの見極めも重要だ。商社には現場を知る強みがあり、無から有を生む投資よりは、中規模の事業を大きく育てる方程式を作ることが大切だ。

成田　投資基準を厳守しているとと、今の状況では、新規投資は難しいのでは。

秋山　当社では次世代投資枠を作り、従来と違う基準で投資を判断している。

成田　将来性が不確かなものに投資するには、これまでとは異なるアプローチが不可欠。現場力のある商社だからこそできる変革に期待したい。

名和　商社らしい現場力の源泉は、学習と脱学習を繰り返す力。深いところまで理解したうえで、次の価値創造へ向けて常識をずらしていく力があることだ。

佐々木　米国はじめ世界情勢も急激に変化している。

秋山　今の米国政治は本当に先が読めない。環境変化を敏感に察知する感性を研ぎ澄まし、臨機応変に対応するしかない。

成田　変化の時代には顧客の情報を幅広く持っていることは強みになる。商社のサービス開発力にはマーケットも注目している。

佐々木　商社の未来はどうなるだろうか。

秋山　商社が備え持つ広い視野と構想力に、老舗企業の熟練スキル、ベンチャー企業の創造力とスピードを組み合わせていくべきだ。

成田　資金力と信頼が新たなビジネスにつながる。

名和　異業種と協業し、新しい方程式を探る。この課題をどう解くかが勝負だ。

佐々木　信頼感や現場力などの無形資産を持つ商社成長の鍵は、パートナーシップ構築にあるようだ。

顧客の課題解決で商機を
成長への投資加速が課題
異業種協業で新事業開発

秋山 氏　成田 氏　名和 氏

第2部　講演＆ディスカッション

進化する商社ビジネス～ビジネスモデル創造の現場から～

●出席者

兼松フューチャーテックソリューションズ 代表取締役社長　**山科 裕司 氏**

丸紅 電力・プラントグループ 電力本部
電力IOT・ソリューション事業部長　**栗原 聖之 氏**

三井物産 ICT 事業本部
インターネットサービス事業部長　**岩田 義弘 氏**

●モデレーター

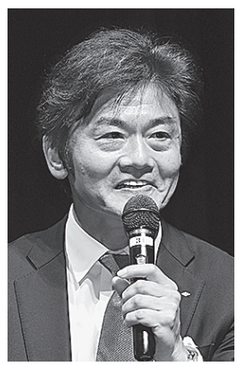
テレビ東京・キャスター　**佐々木 明子 氏**

佐々木　ビジネス創造の最前線の話を聞きたい。

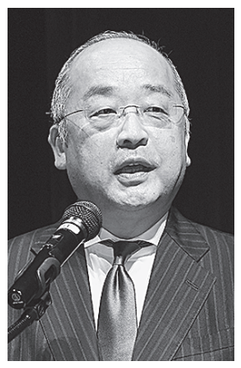
山科　兼松フューチャーテックソリューションズは電子部品やセンサーなどを使いIoTやM2M（機器間通信）ソリューションを提案している。コンテナ追跡やトラックなどの運行情報管理システムを供給。スポーツ・健康分野では、イヤーセンサー型脈拍計などを企画提案し、熱中症対策への応用も考えている。IoTやM2Mは新規ビジネスの好機だ。商社の役割は顧客・市場からの情報・ニーズ収集であるセンシングと、取引先との連携・協業のコネクティビティー。現場で顧客の困り事を聞き、パートナーシップを組んでソリューションを届ける。若手社員も積極的にアイデアを出している。

栗原　丸紅は総合商社の電力ビジネスから電力の総合商社への脱皮を目指す。脱炭素化、分散化、デジタル化のトレンドを踏まえ、発電・送配電・顧客に最適なエネルギー・マネジメント・システムを提供することで、効率化、コスト削減に加え、環境負荷低減にも貢献する。

IoTビジネスの好機　山科 氏
電力の総合商社へ挑戦　栗原 氏
全社員に物を産む誇り　岩田 氏


山科 氏

栗原 氏


岩田 氏

英国では子会社のスマートエナジーが、中小発電業者と需要家の取引最適化サービスを展開。日本でも丸紅新電力が、IoT、AIプラットフォームを活用して、電力需要やスポット市場の価格予測を実証。ジャマイカでは、発送電から電力消費までの多様な生データを収集し、顧客にとって価値あるデータに変換、それを活用したソリューションを提供していく。

岩田　ダイナミックプライシングとは、コンピューターが需要と供給のバランスを判断して、様々なものの価格を柔軟に値付けする仕組み。子会社のダイナミックプラスが、スポーツのチケット販売などにサービス提供を始めている。

野球チケットならAIがチームの順位や販売実績、開催日の曜日・天気予報などI00種類超のデータから値付けする。興行主には収益最大化、消費者には求める価格で多くの機会提供、社会には高額転売の抑制というメリットがある。

今後は高速道路料金や鉄道運賃、駐車場での導入を働きかけたい。カーシェアリングにも適用されれば利用機会が増える効果が期待できる。

佐々木　紹介された事業はいつから仕込んだのか。

山科　個々のセンサー部品の取り扱いは20～30年前からだが、IoTなどの新規事業創造は5～6年前か。

栗原　10年以上前から発電所の効率化を進めてきたが、情報技術を使ったソリューションの取り組みは最近だ。

岩田　もったいない精神が源流だが、データをフルに活用した本事業は、ここ2～3年だ。

佐々木　日本は豊富なデータを活用できていないというが、活用には現場力が必要ということか。

山科　そうだ。現場力はまさに人であり、人からニーズを引き出すのが商社だ。

栗原　1960～70年代から、電力分野で様々なパートナーと組むことで、ビジネスモデルを変えてきた。最近は若い人がその役割を担い、大きなエネルギーを発揮している。

岩田　アイデアは必ずしも現場の仕事の延長上のみで出るものではない。どう形にするのかが腕の見せ所という側面もある。また、各社ともアイデア発掘の独自の制度を持っている。

佐々木　商社では若い人が現場で活躍できるのか。

山科　もちろんだ。入社10年以内の若手社員からすごいアイデアが出てくる。若い人の発想は大事だ。

佐々木　商社は成長投資不足という指摘もあるが。

栗原　悩ましいところだが、お金をかければいいというものでもない。社会課題の解決が目標であり、社会性があれば、資金は外部からも集められる。

岩田　ダイナミックプライシング事業は成長エンジンの一つとして、会社の収益に貢献できる。

佐々木　今後の展望を。

山科　技術変革を吸収し、新しいものを作る力が商社にはある。その存在意義は今後一層大きくなる。

栗原　世の中の流れが速く、方向性が見えにくい中で、点と点を結び、新しい価値を提供できるかどうかが勝負だ。

岩田　「物産」とは、物を産み出すの意。社員全員がそれに愛着と誇りを持っている。これからも新しい物を産み出し続けたい。

佐々木　AI社会でも現場力、人の力が新しいビジネスと価値を生むという商社の力を見た気がした。

広　告

企画・制作
日本経済新聞社
クロスメディア営業局

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）