

次の時代を読み解く

NEXT keyword

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～

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。

広告

企画・制作＝
日本経済新聞社
クロスメディア営業局

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。また、

講演&パネルディスカッション

それぞれの商社像



■パネリスト
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ひたし、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。
商社は自国の資源を活用



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。



飯田氏

飯田 最後は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。

楠木 強みは人材ネットワークと経験だ。まず経験を最優先させ、稼いだ力を評価する評価システムを取り入れていくべきだ。加瀬 時代のニーズを先取りし、事業内容を変えてきた企業体であることが強みだ。「総合」といわれるべきは「総合」となり、事業性のないものにも手を出し兼ねない。事業規模を追求するあまり収益の効率性が落ちてしまうケースもある。それでも新たな事業に挑戦し続ける商社は面白い業界である。

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 DII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 DIIの高い技術力と国際通信などの事業ノウハウの両方を生かし、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も上がる余地がある。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。

大平 豊田通商のアフリカ事業のビジョンは、事業創造人材育成、社会貢献に基づいた事業展開だ。なかでもアフリカの経済発展に



飯田氏



高岡氏

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。

大手通信会社との共同事業 人材育成でアフリカを支援 アジアで医療の質的貢献 持たざる国への安定供給

氏本氏
大平氏
鷺北氏
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。鷺北 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。こうした課題の解決に向けて、三井物産はアジア最大の病院グループ、IHHヘルスケアに出資、医療事業に参画した。不足する医療インフラの拡充や需要が拡大する高度先進医療の提供、日本が誇る高度医療サービスの輸出を通して、海外における医療の質的・量的貢献を目指している。

飯田 なぜ日本で医療事業を始めなかったのか。鷺北 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、将来事業環境が整え

ば、ぜひ日本でも医療事業に携わってみたい。高岡 液化天然ガス(LNG)事業では、各拠点での密度が濃い関係の構築と、その活動を通じて得られる質の高い情報が生命線だ。当社はLNG事業を通じて、第一に資源の安定供給を目指している。第二に、売り主と買い手の間にウィン・ウィンの関係を築くことによる長期運営だ。時代や市場、顧客ニーズに合わせて機能と役割の拡大も重要だ。最後は産ガス・産油国におけるCSR事業。例えばアルネイでは、牧牛、野菜の水耕栽培に取り組んでいる。資源を持たない日本への安定供給をしっかりと支えていく。それが三菱商事の使命だと思っている。



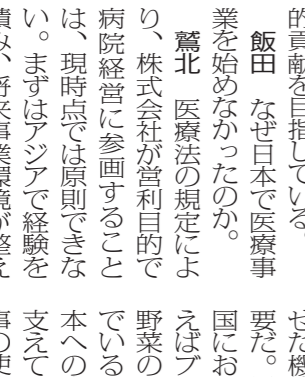
- パネリスト
住友商事 ケーブルテレビ事業部部長
氏本 祐介氏
豊田通商 自動車本部 アフリカ自動車部部長
大平 正和氏
三井物産 メディカル・ヘルスケア事業第一部部長
鷺北 健一郎氏
三菱商事 天然ガス事業本部 事業戦略室長
高岡 英則氏
- モデレーター
飯田 香織氏



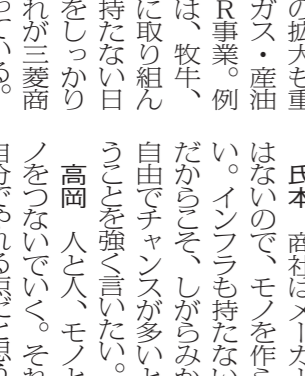
氏本氏



大平氏



鷺北氏



高岡氏

シンポジウム 「商社ビジネス最前線 ～商社とは何か～」

本稿は、2014年10月3日に東商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～商社とは何か～」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

本日は多数のご来場を頂き、誠にありがとうございます。第2回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昨年（2013年）初めて開催しました。とかく分かりにくいといわれる商社の活動内容を具体的な事例も交え、広く社会の皆さまにご理解いただくことを目的として開催したものです。2回目の開催となる今年（2014年）は、サブタイトルを「商社とは何か」としました。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ますので、「商社とは何か」という根源的な問い掛けに簡潔に答えることは難しいのですが、あらためて商社自身で自らを見つめ直そうという意味も含めて、このサブタイトルにしました。

私は日頃の活動の中で、多くの企業、官庁、あるいは教育界の方々とお話する機会があるのですが、商社の仕事を説明するときには、「川の流れを想像してみてください」とよく申し上げます。ビジネスの世界では原料や素材に近い分野を川上、製造・加工や中間



小林会長

流通を川中、販売や小売り活動を川下と、川の流れを使って経済活動を表現しています。

「商社とは何か」という問い掛けに対して私なりの持論を申し上げますと、商社というのは、この川の流れをいろいろな知恵を出して、国境を越えてつくり出す存在であると考えています。例えば、ある国で資源開発を行い、別の国で加工や製造を行い、さらに他の国で販売し、人々の生活に使ってもらう。このようにして需要から供給までの長いバリューチェーンをグローバルにつないでいき、世界の人々の生活が豊かになるように貢献していく、そういうことを自由自在に実現できるのが商社であると自負しています。

2014年5月に日本貿易会会長に就任した

際に、この商社の「つなぐ」という役割について、私の考えを「つなぐ世界、むすぶ心～新たな英知で世界に貢献～」という当会の新しいキャッチフレーズで表現させていただきました。日本は国土が狭く、天然資源にも恵まれていません。世界から孤立して生きていけない国ではないのです。日本はより一層国を開き、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です。

ここで忘れてならないのは、経済活動は人間が行っているものだという事です。目の前にある食べ物や洋服、家電製品、さらに電気やガスなど、普段当たり前のようになっているものが、実は自分に届くまでに川上、川中、川下で働く大勢の人の活動によって支えられています。単にモノ、カネ、情報のやりとりをして事業をするのではなく、個々の活動に従事している一人一人の人間を意識することが大切です。商社の活動を通じて世界の人々の心と心を結んでいきたい、そういう

気持ちでこのキャッチフレーズを作りました。

さて、本日は第1部で実際に商社の経営を担っておられる双日の加瀬会長、競争戦略で著名な一橋大学の楠木教授、そして日頃、外からじっくりと商社を分析していただいているアナリストの五百旗頭さんに、それぞれの商社像をさまざまな視点から語っていただきます。また、第2部では総合商社4社の代表の方に具体的な事例を基にして、商社の機能と役割を分かりやすく説明していただきます。

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、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をつくり出せるのではないか、あるいは商社は面白い存在だから新しく共同取り組みを研究してみようかということはこの会を通じて感じていただけたら、主催者として大変ありがたく思います。

Ⅱ. 第1部「それぞれの商社像」

〔モデレーター〕

NHK 報道局 経済部 副部長

飯田 香織 氏

〔パネリスト〕（発表順）

日本貿易会 顧問

（双日株式会社 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

大和証券株式会社

企業調査部 シニアアナリスト

五百旗頭 治郎 氏



(1) 飯田モデレーター挨拶



モデレーター
NHK経済部副部長
飯田 香織 氏

私は以前、経済部の記者として商社の取材を続けていました。その後もワシントン支局、経済ニュースのキャスターとして商社の皆さまと長いご縁があることから、本日のモデレーター

を務めさせていただくことになりました。

さて、商社といえば、「冬の時代」といわれた時期もあり、私が取材していた2000年の前半には大手商社ですら経営が危惧される時代もありました。それがさまざま分野に事業を広げて柔軟に対応してきたことで、今の商社があると考えています。

このシンポジウムは第1部と第2部の構成になっており、第1部では「それぞれの商社像」と題して、経営者、大学教授、商社アナリストのお立場から商社についてお話しただいて、第2部で商社という組織やその機能について具体的に考えてみたいと思います。

(2) 商社ビジネスの現状と未来

加瀬 豊 氏

本日は商社を少しでも皆さまに理解し

ていただくという目的で、経営者からみた商社ビジネスの現状と未来、特に今、非常に事業機会の多い商社がなぜそのような姿に変化しているかについてお話しさせていただきます。

まず、簡単に双日を紹介させていただきます。双日は2004年に100年の歴史を持つニチメンと日商岩井が合併して、今年（2014年）でちょうど10周年を迎えたところです。海外に87拠点、国内7拠点を有し、世界で約1万6,000人が働いており、売り上げ規模は約4兆円です。

「商社とは何か」という問いに対しては、あらゆる事業分野に取り組み、世界中の多様な地域で事業展開を進めている企業体で、変化に対応し、時代を先取りしていくのが商社であると思っています。

商社の動きをどのようにみたらよいかというと、そのキーワードは貿易と投資、特に事業投資です。近年とみにこの事業投資の比重が高まっています。アフリカやアジア、そして資源、インフラ、食料、あるいは大型の買収案件など、将来の成長市場への進出が顕著で、病院ビジネス、医療など新しい事業分野への挑戦を進めている商社もあります。

では、なぜ商社活動が活発化している



(一社)日本貿易会顧問
双日(株)代表取締役会長
加瀬 豊 氏

かということを考えたいと思います。私は21世紀の一番大きな変化は人口爆発だとみています。2011年に世界人口は70億人に達しましたが、21世紀末には100億人を超えるという国連の予測が出ています。21世紀前半がアジアの時代とすると、後半はアフリカの時代になると私は捉えています。

人口爆発は今後、アジアからアフリカに移っていきます。アジアでは中国、インドの人口がいずれも2050年ごろには15億人前後になります。ASEAN諸国の7-8億人を加えて約40億人の市場が形成されます。現在10億人のアフリカ大陸は2050年には20億人、21世紀末には40億人になると予想されています。最後のフロンティアとして期待されるアフリカは、これから資源開発、インフラ整備が進むに従って、経済、社会が発展し、大きな消費市場が形成される可能性を秘めています。また、先進国で人口を増やしている米国は、世界経済のけん引役として重要な存在です。米国はシェールガス革命により、LNG、LPGなどの輸出国に変身しています。アジア、アフリカ、そして米国の「トリプルA」が21世紀の世界経済をけん引していくことになり、商社活動もこの流れに従うことになるでしょう。

新興国にとっては、発電、道路、鉄道、港湾など基礎インフラ整備が非常に重要です。2014年7月に開所式が行われたチリのカセロネス銅鉱山のように、標高4,000m以上で、時には零下20度、風速100mになる厳しい自然環境の中で、日本企業、商社が果敢に挑んでいるといっ

た資源開発もありますが、新興国では自国の資源を活用した産業育成、農業推進、消費市場拡大、物流産業サービスへの展開が肝要であり、商社はそうした非資源ビジネスにより力を入れ始めています。アフリカ54カ国は国によって経済発展のスピードが違うので、その国がどの段階にあるかをみることによって、多様なビジネスチャンスが生まれてくると思います。

これからは非資源、特にインフラビジネスへの投資拡大が必要です。インフラ整備の代表例としてはIPP発電がありますが、経済成長に欠かせない電力をつくるため、多くの国で発電設備の建設、運営が進められています。これについては、天然ガスだけでなく、石炭火力発電も、従来に比べてはるかにCO₂を抑える「超々臨界」という日本の火力発電技術が期待されています。また、鉄道や都市交通の整備にも商社は関わっており、水不足解消のための造水事業、有効な水利用促進のための上下水道設備の普及も進めています。さらに、アジア各地で工業団地を建設し、大企業のみならず中小企業の海外進出を手助けしています。工業団地を建設、整備して企業を呼び込むとともに、ハードのみでなく、通関から税制、物流などソフト面もサポートして、日本企業の進出を支援しているわけです。

もちろん人口爆発を支えるものとして、エネルギー、食料資源の確保は重要です。エネルギーでは、米国のシェール革命が新しい時代をつくり出しています。太陽光や風力、地熱発電など再生可能エネルギーによる電力確保が日本国内をはじめ、

世界各地で進められており、商社も積極的に再生可能エネルギー事業を推進しています。また、食料資源確保も重要であり、農業生産拡大はもちろん、生産効率向上と物流網整備が急がれています。新興国では、農作物の多くを腐らせ、消費者にスムーズに渡らないケースが目立っています。その意味で、物流整備も商社の大事な役割です。

商社の新しいビジネスについては、高齢化社会に向けた商社の医療、介護、健康ビジネスも重要で、現在は国内よりもアジア地域での展開が先行していますが、日本でも医療、介護関連の規制緩和が進めば、さらにこの分野への進出も加速すると思います。

最後に、商社は変化に対応し、あらゆる分野、地域に進出しています。21世紀は商社に限りない事業機会をもたらします。商社パーソンはグローバル人材として果敢に世界市場に挑戦しています。日本を元気にする商社をご理解いただければと思います。

(3) 競争戦略からみた商社ビジネス

楠木 建氏

私は競争戦略分野の研究を仕事としており、『ストーリーとしての競争戦略』という本を出したところ、多くの方から「話分かるけれども、まったく実用性がない」「この本を読んでも優れた戦略はつくれない」というお叱りをよく受けます。これは要するに「担当者」と「経営者」を混同していることが全ての問題の源泉だと思っています。「経営者」というのは、

「社長」や「役員」というタイトルのお話ではありません。自分がある商売の固まりを動かして稼いでくる、こういう仕事をしている人を、「経営者」「経営人材」と呼びます。これが「担当者」でないのは当然であり、先ほどの小林会長の「つなぐ」というお話は1つの担当を越えることを象徴していると思います。

この点については、「スキル」と「センス」の違いと重ね合わせると分かりやすいと思います。これは非常に単純な話で、「担当者」の仕事であればスキルがものをいうわけですが、商売丸ごとの経営になるとセンスとしか言いようがないものが勝負になるということです。

最も単純な例で比較すると、国語、算数、理科、社会はスキルを積みばできるようになります。それに対して、少し品のない例えですが、「女性にもてる」ということはある種のセンスです。スキルは全体が部分に分かれるところ、つまり、分業という概念に近いのがスキルであり、ファイナンスのスキル、会計のスキルというものもありますし、英語が話せる、プレゼンテーション・スキルというものもあります。それに対してセンスは常に丸ごと全体です。例えば「お洋



一橋大学大学院
国際企業戦略研究科 教授
楠木 建氏

服のセンスがいいですね」と言う時は、靴下やネクタイなど部分ではなく、その全体を常に見ているのです。TOEICのスコアが850点という「なかなか英語ができる」というふうにスキルは見ることも測ることもできるものですが、「商売センスがある」と言ったら、それはもううさんくさい話になり、そう簡単には示せないのです。

スキルは法律知識のように誰でも同じようになりませんが、センスは千差万別です。これは決定的で、スキルは「方法がある」という意味で「育てられる」が、センスはそうした「方法がない」という意味で「育てられない」ものです。スキルは実践すれば必ず前よりできるようになります。大切なのは方法の選択、時間と努力の投入です。それに対してセンスがない人が頑張るとさらに悪くなるのが普通です。スキルの場合は労働市場が発達するので人材の調達は可能ですが、センスは余人をもって替え難いということだと思います。

申し上げたいのは、「何でもかんでもスキルで解決しようとし過ぎではないか」という問題意識です。

世の中がスキルに流れるのは明確な理由があります。例えば『ロジカルシンキング』という本は論理的な思考と構成のスキルが学べるもので、この本の通り実践すれば必ず前よりもロジカルに考えることができるようになります。これに対して商売丸ごとになるとセンスとしか言いようがないものになるわけです。しかも、商売のセンスがある人は、100人中2-3人くらいだと思います。

そこで、商社はどうかという、「誰が商売ができるか」という目で人を評価し、育てていますし、そういう人材がつくられる、日本の「器」だと思っています。

以前、お会いした時にミスミグループの三枝さんは「物事を分けた瞬間に担当者の仕事になる」ので、「商売は創って、作って、売る、この3つが常に連動していて、これを丸ごと動かせるのが経営者だ」と話されていました。では、「そういう人材をどうやって育てるのか」と尋ねると、彼の答えは「育てられないので、この人はセンスがあると思ったら、その人に任せてみる、そして、その実践の中から「経営者」は育っていく」というお答えでした。

実際の経営を考えてみると、経営組織面では、京セラの稲盛さんが実施された「アメーバ経営」、松下電器産業（今はパナソニック）の松下さんの「事業部制」などがありますが、人材に着目すると、以前、リクルートの江副さんが話されていた「わが社には担当がない」という言葉には、入社したらすぐに自分の商売を作るという意味が込められていて、そこに経営人材が輩出される土壤があったのだと思います。

それを最も大きな規模で、長い時間をかけてやってきたのが、商社なのではないのかと思います。例えば三菱商事の新浪さん、双日だと旧・日商岩井の藤森さん、もっと年配の方だと旧・日綿実業の宮内さんなどがいます。つまり**商社は、商売を動かせる人の供給拠点**であり、今後ますますその役割は重要になると思います。

(4) 証券アナリストからみた総合商社

五百旗頭 治郎 氏

証券アナリストとしての私の意見は、商社は「投資会社になりきれない投資会社」ではないか、日本では総合商社が少し過剰評価、過大評価されているのではないかと考えています。

双日は合併の経緯があり、豊田通商は会計基準の違いもあるため株価のグラフに含めていませんが、総合商社5社の時価総額の推移を見ると、リーマン・ショック前は大変に上がっていましたが、リーマン・ショックで大きく落ちた後、ここ2-3年、アベノミクス相場で他の株価が大幅に上がっているのに、商社株は上がっていません。

なぜ商社株が上がらなかったのか、その理由は総合商社の経営に対する不信感です。「資源にかなり傾斜しているが大丈夫か」「ROEが下がっているのにまだ投資をしている」というような不信感が高まっていたということです。商社の純利益と株主が預けた資金（株主資本）のリターンの割合を示す株主資本利益率（ROE）の数字を見てみましょう。よく商社の経営陣の方から「これほど利益を挙げているのに、なぜ株価が上がらないのか？」と質問されますが、その答えは、確かに足元の利益水準は過去最高レベルですが、伸びなくなっています。またROEはピーク時から結構下がっており、さらに下がりそうな気配になっています。

もう少し詳しく各社の資源と非資源の利益の動きを総資産利益率（ROA）で見ると、1990年代初めに低かった利益がかなり上がってきていますが、これを押し上げたのは資源の利益です。各社とも資源のROA水準

が急激に上がっています。つまり、それまで持っていた資源価格が上昇したことによって利益を押し上げたということです。不良資産の処理や、非資源の着実な改善もあったのですが、問題は、資源の利益、ROA

がここ2年ぐらゐ急落していることです。しかも先行きが不透明というところが、株価の重しになっていました。

では、**商社が過去、どのような投資をしてきたか**。商社が「トレードから投資」と言って久しいのですが、投資をかなり本格的に拡大したのは、この10年以内の話です。営業キャッシュフローと投資キャッシュフローを見ると、1990年代から2000年の初めまでは、商社もかなり経営が厳しく、資産を売って資金をつくらっていた状況でしたが、資源で稼げるようになってから投資が多くなり、ここ3年はかなり過剰な投資をしています。つまり、営業キャッシュフロー以上に投資しているのです。今後は投資を抑制し、営業キャッシュフローと投資キャッシュフローを差し引きしたフリーキャッシュフローをプラスの方向に持っていくのではないかと予想しています。

株式市場の立場から言わせていただくと、今後はROEを上げてほしいと思います。では、ROEをどのように上げるかというと、



大和証券株式会社
企業調査部 シニアアナリスト
五百旗頭 治郎 氏

その1つは自社株買いをはじめとした自己資本抑制策であり、2つ目はROAの引き上げ、そして3つ目は投資リターンの改善です。

投資のリターンを改善させるにはどうしたらいいのかという、これも3つあります。その1点目は、商社はいろいろ投資をしています、ライフサイクルを考えていただきたいということです。他社が買っているからとか、少しはやっているから投資するのではなく、例えば資源の場合は10年から20年の大きなサイクルがあるので、このサイクルの中のどこで投資をするのかということです。中には寿命が短く終わってしまう事業もあると思いますが、寿命が終わる直前に投資したら失敗するのは必然であり、ライフサイクルをもっと分析すべきであると思います。

2点目はバリューアップ戦略です。よく商社は「優良資産を積み上げたい」と言いますが、それをやめていただきたい。優良資産は高いですし、高い資産を買っても、バリューアップすることは難しいのです。投資はバリューアップしないとリターンが上がりませんし、ROEも上がりません。むしろ不良資産を買ってでもバリューアップをしていくことによってリターンを上げていくことが必要なのではないかと思います。

3点目は、バリューアップのために商社の強みである「グローバル経営人材とネットワーク」をうまく活用しなければいけないと考えています。

具体的にリターンの数字を最後に挙げさせていただきますと、実際に投資した資金からどれだけリターンが出ているのかというと、投下資本当たりのEBITDA（キャッシュフロー）率は7%から11%ぐらいにスローダウンしています。資源価格下落が大きな理由であると

と思いますが、この数字をさらに引き上げて、できれば12%以上にすることを目標にしていきたいと考えています。

Ⅲ. 第1部パネルディスカッション

飯田 楠木教授からはセンスとスキルのお話がありましたし、五百旗頭さんからは投資リターンの話があって、どちらも愛情を込めた厳しい指摘であったかと思うのですが、加瀬会長の受け止め方をお聞かせください。

加瀬 楠木さんのお話ご自身が一流の経営者の方といろいろ話した中で出てきたお話と思います。確かに経営者は最終的にトータルで物を見る、あるいは将来を見ることが大事だと思います。私も社内で40-50人が参加する経営塾を3年ぐらい続けていますが、トータルのマネジメントができるセンスがあると思われるのは2-3割で、楠木さんのご指摘に違和感はありません。またLIXILの藤森さんやユニクロの柳井さんともお話しすることがありますが、彼らに一番あるのはセンスそのものと事業に対する情熱と実行力であると捉えています。

五百旗頭さんからは、私も社長時代から厳しいご指摘を受けています。資源価格は2004年から高騰し、リーマン・ショックで一度価格が落ちたものの、非常に収益が上がりました。現在は非資源に移ってきていますが、インフラなど新しい事業の収益力は資源とかなり違うので、収益性のある事業をどれだけつくっていくかにかかってくるのではないかと考えています。

飯田 加瀬さんからセンスと情熱と実行力というお話がありましたが、楠木さんは「商社とは何か」を一言で言うと、人が育つところ

とお考えなのでしょうか。また、センスは生まれ持ったものなのでしょうか。

楠木 そうですね。商社は「センスハウス」だと思います。スキルがある人はここそこから出てくるのですが、なかなか育てられない。商社は、常に貴重な経営人材が育つという意味で、「人材が育つ器」になるのではないかと思います。また、センスは開発可能ですが、標準的な方法はありません。従って、育つ土壌が必要ですが、その土壌はどうあるべきかを考えるときに、商社は相当重要な要素を満たしていると思います。

つまり、商社は若いころから小さい単位で物事を丸ごと任せています。そして、経験を積み重ねていく中で既視感というか、「いつか見たもの」という意味でセンスが磨かれるので、単位が大きくなってもそういう仕事ができるのではないかというのが私の推測です。

飯田 五百旗頭さんのお話の中で総合商社のROE意識の変化や、意識の向上のお話がありました。今はもっとROEを上げよう、もっと収益を挙げようという流れになっていますが、変化しているのは商社だけでしょうか。それとも日本全体でしょうか。変化するきっかけは、どのようなものなのでしょうか。

五百旗頭 日本全体としてROEを上げようという動きが出てきています。商社業界ではこの2-3年、株式投資家と商社経営者の対話の中で、「少し前までは資源価格高騰でROEが高かったが、資源価格が下がってきてROEも下がってきた中でどうするのか(商社経営陣も何か手を打つべきでは)」という話が非常に多く出ていました。われわれからすると、2014年に入って今やらなければいけないというタイミングで三井物産と三菱商事

が自社株買いを行ってくれたお陰で市場が盛り上がりました。ただ、おそらく、2015年以降の市場は自社株買いには飽きてしまって、次の成長戦略の話になっていくと思います。

そのときには、先ほど商社は「中途半端な投資会社」と言いましたが、やはり投資で稼いでいくしかないと思います。トレードはベースとしてありますし、バリューチェーンの機能は当然必要だと思いますが、どこで利益を伸ばしていくのかというとやはり投資です。そこを伸ばすためにどうしたらよいかという点で、今の楠木さんのお話は非常によく分かります。まさに商社は投資リターンを上げるために経営者人材をもっとつくって、それをもっと生かさないといけないと思います。

楠木 確かに「中途半端な投資会社」であるということは分かりますが、私は中途半端な投資会社の道を半端なく究めていくことが商社の行くべき道ではないかと思っています。つまり、純粋な投資会社は世の中にたくさんあるわけで、手練手管で昔からいろいろなことをやっています。そこには競争があるので、確かに中途半端であるが、その立ち位置をポジティブに捉えていくところに商社の独自性があるのではないかと思います。

投資にせよ、事業にせよ、他の人がそう簡単に分からないことを分かっているからもうかるのです。事業への関わり方が純粋な投資の会社と商社の投資は少し違うと思うので、確かにまだいろいろと課題はあると思いますが、ここでさらに純粋な投資会社みたいになってしまうと、身もふたもないことになりかねないのではないかと思います。その辺について五百旗頭さんはどうにお考えでしょうか。

五百旗頭 ある意味、賛成ですが、私の意

見は、商社の投資を見ると、最近はトラックレコードが悪過ぎるということです。その理由は何かという、投資なのか、トレードなのか、が明確になっておらず、中途半端になっているということです。投資をするときには投資リターンで勝負しないといけないのに、中途半端に「トレードもあるから」という逃げ道をうまく使うことを許してしまっているのではないかと思います。つまり、商社にも投資リターンの内部基準がありますが、投資をするときに、計算したら少しその基準に足りないがやはりこの投資をしたいと考えると、そのまま稟議書^{りんぎ}を上げたら社長決裁が下りないので、「実はこの案件を進めれば、この分野のトレードもできるシナジーがあるかもしれない」と、いろいろ絡めて稟議を通してしまっているところがあるのではないかと思います。投資をするときは本当に経営プロ的な厳しさを持って当たらないと、ライバルが投資会社である場合はそこに負けてしまうというのが、私の意見です。

飯田 五百旗頭さんから最近の投資におけるトラックレコードが悪過ぎるというお話もありましたし、お2人から投資会社になりきれない投資会社であるという指摘がありました。加瀬会長は、どのようにお考えですか。

加瀬 投資会社であれば商社である必要はありません。やはり事業を行うのが、商社の前提になっています。五百旗頭さんのご指摘はかなり正しくて、投資をするときにトレードが付いてくるというのは、利益相反がある場合もあります。例えば、自分たちの会社から原料を持ってきて加工すると高いものを輸入することになるかもしれないが、加工会社の事

業からリターンが取れば、どこから買っても同じなので、原料は他の安いところから購入し、事業会社からは配当の方を求める。こういうところが中途半端になってきています。

最近ではかなり厳しく、トレードをしたいのか、事業投資をしたいのかを見極めていきます。営業担当者は必ず「こういうシナジー効果がある」と言ってきますが、基本的にはそれを取り除いて、事業体だけでみていくのが最近の商社ではないかと思っています。

楠木 バリュアアップは本当に鉄則であり、商社であっても投資会社であっても、投資を行う際に最も肝になる部分だと思います。理想的なシナリオは、トレードの経験もあるので、他の人が見ることができないところを商社が見ることができて、投資としてもうまくいくことだと思います。ここの線引きがきちんできていないので、先ほどの悪い意味でのシナジーになってしまうのだと思います。

飯田 お三方とも人材の話がされましたが、今、商社に求められているのはどのような人材でしょうか。

加瀬 商社マンそのものがグローバル人材で日本を代表してほしいという思いがあります。グローバル人材とは、自分の思い、意見、意志を外国に向かって発することができ、それをベースに交渉ができる人材だと思います。これは、海外経験も含めて、多様な文化その他を経験しながら育むこともできます。そのために、最低限の英語力は必要であり、また、英語の巧拙ではなくロジックをもってきちんと話せることが重要です。

今、女性が輝く時代といわれており、多くの女性が海外で活躍しています。特に商社は、まだまだ男性中心の社会ですが、十分に女

性が活躍する素地があると思っています。

また、英語は勉強すれば上達しますから、能力を磨いた上で自分の考えをきちんと伝えられるようになることが重要です。子供のころから欧米のような教育を受けていると、クリアに自分の主張ができるのですが、商社の人も初めての海外赴任のときは、かなりカルチャーショックを受けます。部下であれ、上司であれ、自分の意見を出せない人はマネジメントもできません。幹部になる人は、そういうことに自然に気付いて、克服する人になろうかと思っています。

楠木 よしあしは別にして、事実として日本の労働市場で最も人気があるのは商社です。商社は選べる立場を利用して、人材を徹底的に厳選していただきたいと思います。優秀な人がスキルを持っているのは当然ですから、センスを持つ潜在性があるかどうかを「顔つき」で選ぶのが一番いいと思います。

加瀬 私もそう思います。現に商社の人員配置は、多分にそういう形で行われているのではないかと思います。例えば、私も二十数年前に採用担当課長を経験しましたが、やはり相手の目や話だけではなくて、態度などから感じる情熱が判断基準になると思います。

五百旗頭 商社は、人材を十分に持っていますが、まったく生かしていないと思います。本社や海外現地法人で、相当に人材がくすぶっています。先日、日本貿易会のセミナーで幾つか提案をさせていただきましたが、その1つは本社中心に行われている想定問答集をやめることです。こういうことが得意な人は官僚になればよいのであって、商社にそういう人は不要だと思います。同じく海外現地法人も不要だと提案しました。そういったところで優秀

な人材が内向きの仕事をするよりも、先ほど、楠木さんからお話が合った経営センスを学べる場があるのですから、投資先や事業会社に派遣すれば人材は育つと思いますし、それができる数少ない日本企業です。その方向に向けて評価システムや投資戦略をもっと改善すべきだと思います。

飯田 最後に商社の強みと弱みを簡単に、五百旗頭さんからお願いします。

五百旗頭 強みはグローバル人材と物流、バリューチェーンといったネットワークです。逆に言うと、弱みはそれを生かしきれていないところでは。それを生かすためには、トレードも投資もやるということではなく、強みを生かす形で経営トップが戦略を明確に表し、積極的に投資を行っていくことが必要なのではないかと思っています。

楠木 強みは人材ネットワークと経験です。事務所には必要最小限だけを残して、残りの全員が稼ぎに出ることを優先させ、その稼いだ力を評価するシステムを取り入れていくことに尽きるのではないかと思います。

加瀬 強みはこれからの社会、経済、あるいは技術のニーズを先取りして、事業を変化させていける企業体だということです。強みと弱みは紙一重であって、総合商社の「総合」にとられ過ぎて総花になりかねないところがあります。また何でもやろうということで、事業性のないものに手を出してしまうことがあるので、事業性をしっかりと考えて動かなければいけない。規模を追い掛ける傾向がありますが、それが収益性の低下につながることに留意したいと思います。それでも私は、商社は面白い業界だと思います。

飯田 よく分かりました。これで第1部を終わりたいと思います。(拍手)

IV. 第2部 「進化する商社ビジネス」



〔モデレーター〕

NHK 報道局 経済部 副部長

飯田 香織 氏

〔パネリスト〕（発表順）

住友商事株式会社
ケーブルテレビ事業部 部長

氏本 祐介 氏

豊田通商株式会社
自動車本部 アフリカ自動車部 部長

大平 正和 氏

三井物産株式会社
メディカル・ヘルスケア事業第一部 部長

鷲北 健一郎 氏

三菱商事株式会社
天然ガス事業本部 事業戦略室長

高岡 英則 氏

(1) 飯田モデレーター挨拶

商社ビジネスはミネラルウォーターから衛星までといわれますが、最近ではエネルギー、通信、金融をはじめ、新たな成長分野に進出していることは、私も取材を通じて目の当たりにしてきましたので、第2部では、現場の商社マンから実際にどのようなことをされているのかをお伺いできればと思います。

(2) 住友商事のケーブルテレビ事業

氏本 祐介 氏

私からは当社のケーブルテレビ事業部の根幹をなすジュピターテレコム（J:COM）の事業

展開を中心にご説明をしたいと考えています。

ジュピターテレコムができたのは1995年ですから、誕生してほぼ20年たっています。株主構成は、いろいろな経緯を経て今は当社が50%、KDDIが50%の完全共同経営体制となっています。

J:COMの資本



住友商事(株)
ケーブルテレビ事業部 部長
氏本 祐介 氏

金は376億円で、2013年12月期は売上高4,526億円、純利益509億円です。J:COMの事業の1つ目はケーブルテレビで、70数チャンネルを通じて地域のご家庭にエンターテインメントをお届けしています。2つ目は、無線Wi-Fiなど無線ソリューションも含めたインターネット・サービスで、3つ目は固定電話です。この3つのサービスを、一般的には各事業者ごとにバラバラに加入するところをまとめて加入できるようにしています。最近ではNTTもテレビ、ネット、電話をセットで提供するトリプルサービスを行っていますが、日本で本格的にこれを始めた会社は、おそらくJ:COMが初めてではないかと思えます。また、現在、電力が一部自由化されていることから、2013年から一部の地域では電力供給サービスも始めており、電力をプラスして4本仕立てでサービスを進めています。

J:COMのサービス提供範囲は、札幌、仙台、関東、関西、九州の5拠点を中心に、日本全国5,200万世帯ある中の1,900万世帯で、日本全体の4割程度の方がJ:COMにご加入いただけるエリアにお住まいです。その中の500万、日本全体から見たら1割程度の方が、テレビ、ネット、電話、いずれか1つのサービスにご加入されています。有料ケーブルテレビ市場だけで見ると、日本全国で約800万世帯が有料ケーブルテレビに加入しているので、約50%をJ:COMが占めていることとなります。

住友商事におけるJ:COMの位置付けについて、簡単にご説明します。1980年代は「商社冬の時代」といわれ、プラザ合意後の円高不況など商社にとり非常に厳しい時代でしたが、1985年にNTTが民営化されるなど、通信業界が競争にさらされ始めたときでもありました。一方、同時期の米国は、ケーブルテレビの加入率が全米で80%を超えており、CNN、HBO等々

の有料チャンネル事業者がブレイクし始めていた時代でした。こういう時代にあって、住友商事は新たな事業の柱としてケーブルテレビ事業への参入を決めました。ケーブルテレビ事業部ができたのは1986年で、その後1991年に住友商事全社の戦略パッケージとしてまとめた「戦略95」という5ヵ年計画において、ケーブルテレビ事業部は向こう5年間で日本全国19局のケーブルテレビ会社をつくり、250万世帯ぐらいのエリアで100万世帯、加入率40%を獲得する計画がスタートしました。しかし、19局のケーブルテレビ会社は、それぞれ地域のパートナーが異なるので、経営手法・考え方が多様であり、サービスの中身、料金も19パターンになってしまい、経営ノウハウを共有しにくいことが分かってきました。慎重な検討の結果、統一ブランド、統一経営を掲げた統合運営会社を設立することが最良との結論に至り、全米ナンバーワンのTCI60%、住友商事40%で設立したのがジュピターテレコムです。

次に、**ジュピターテレコム (J:COM) の住友商事におけるポジション**をご説明します。住友商事の営業部門は、メディアと輸送機、金属と資源・化学品と環境・インフラと5部門があり、これに海外と国内が足されてユニットとしては全部で7つあります。2013年度の住友商事の税引後利益は2,231億円でしたが、J:COMの利益貢献は316億円だったので、およそ全体の利益の14%を占める事業に育っています。

他商社にはあまり例を見ないこの大手通信事業者との共同事業の他例としては、例えば、KDD時代から国際通信も含めた事業ノウハウを有するKDDIと一緒にモンゴルで行っている携帯電話事業があります。当社の出資比率は約30%ですが、非常にうまくいっています。ま

た2014年9月に発表したように、ミャンマーでも携帯電話事業を共同で進めています。これも当社とKDDIが50：50で出資しています。

最後に**今後の方向性**として、10年、20年先の柱をつくるのが大事であると考えており、既存サービスの高度化や、4K解像度で映像を配信する新しいサービスに組み込む他、家の中だけではなくタブレットやモバイルを利用して家で録画した録画コンテンツを電車の中でも見ることができるようにマルチデバイス化も行っていきたいと思います。M&Aについても、まだまだ余地があると考えています。当社には30年余りのケーブルテレビ事業の経験があるので、M&Aによって放送事業、通信事業のノウハウの移転が可能です。従って、海外事業への進出は成功する確率が高いと考えています。対象エリアとしては、市場の成長率が高くデジタル化が終わっていない例えば東南アジア等に可能性があるのでないかと現在調査をしているところです。ご清聴ありがとうございました。

(3) 豊田通商のアフリカビジネス

大平 正和 氏

私からは、アフリカの市場を「開いて、結んで、支える」努力をしている商社ビジネスをお伝えしたいと思います。

なぜアフリカなのかという、アフリカは非常にポテンシャルを持った地域と考えているからです。2030年までの世界人口の伸びは40%といわれていますが、その中でアフリカは2050年には20億人になるといわれています。ただし、さまざまな課題があるのも事実です。現在、西アフリカで流行しているエボラ出血熱や、テロや社会不安を非常に多く抱えています。加えて、人口爆発で就業人

口が非常に増える中で雇用機会の確保、必要な人材の育成で課題を抱えています。豊田通商はこの課題に正面から向き合っていこうと考えています。

豊田通商のアフリカビジネスの歴史は、1922年、旧トーメンの時代の綿花取引からスタートし、1964年に日本製の完成車輸出を開始して、2014年で50年を迎えます。1981年にはエジプトの製鉄所建設に着手する等、徐々に事業領域を拡大しました。1990年代に入って政情不安から企業の撤退が続きましたが、当社は自動車代理店事業への出資を含めてアフリカへの事業投資を本格化しました。その結果、トヨタ車販売実績は2000年当時の7,600台程度から、2万3,000台超に増えました。また、2000年からは自動車の生産支援事業として日系部品メーカーとの合弁や当社独自のタイヤ組み付け、ブランキング事業などを展開しています。自動車以外の事業では、エジプトで電力プラントのビジネスを行っており、これまで31件、約2,000億円を受注しています。また、海洋ガス田の振興、開発に使われるジャッキ・アップ・リグの用船事業を受注し、ガスを掘削しております。

当社は2001年にロンロー・アフリカという代理店事業会社からトヨタの代理店6社を買収して100%子会社とし、輸出業務中心から現



豊田通商(株)
自動車本部 アフリカ自動車部 部長
大平 正和 氏

地の事業経営に大きくかじを切りました。その後2012年にアフリカ戦略を進める上で大変重要な決断と投資を行い、アフリカの専門商社であるCFAOの株式取得を致しました。CFAOは1887年創業の約130年の歴史を持つフランスの商社です。最大の強みはアフリカ中西部を中心にアフリカ全域にわたるネットワークを持っていることで、言語や文化の問題もあって日系企業がなかなか進出できなかった西アフリカの地域に一気に進出することができ、当社がビジネスを展開する国はアフリカ53ヵ国になりました。また、CFAOのグループ化によって多くの優秀な人材を獲得することができたのもCFAO買収の大きな効果だったと思います。

豊田通商のアフリカにおけるビジョンは「事業創造、人材育成、社会貢献」の3つの柱に基づいて事業を展開し、CFAOとあらゆる角度から協業を進めることによって、アフリカにおけるリーディング企業になるというものです。

まず、**事業創造の取り組み**です。モビリティ分野では、ケニア中間層の需要は中古車が多いものの、悪質な中古車販売業者とのトラブル発生が非常に多い状況であったことから、品質を担保し透明性の高いサービスを行う中古車販売サービス事業と購入をサポートする自動車ファイナンス事業を数年前から始めました。また、ライフ＆コミュニティ分野では、当社の信用力や資金調達力を生かして、CFAOがカルフルと共同で取り組んでいる中西部アフリカ8ヵ国での展開を予定しているスーパーマーケットやショッピングモール等モダンリテール事業の大幅拡大をサポートしていきたいと考えています。加えて、近年は、アフリカで進められている地域経済共

同体構想に着目し、この構想が進んでいるケニアを含む東アフリカ地域を意識して、2012年に東部13ヵ国をカバーする豊田通商イーストアフリカを設立しました。ケニアにおけるアフリカ最大の地熱発電所建設や自動車のバリューチェーン構築など、ケニアをハブに成功事例を広げていきたいと考えています。

第2の柱である人材育成については、現地の雇用やスキルアップが大きな課題となっています。当社は現地スタッフの積極登用を強く意識し、各階層でキャリア開発と教育機会を提供するために、南アフリカの統括拠点である豊田通商アフリカにセンター・オブ・エクセレンスという人材教育専門チームを立ち上げました。スタッフ層にはマーケティングやITのスキルトレーニングを行い、マネジメント層にはリーダーシップトレーニングを行っています

また、ケニアではさまざまなテクニカルカレッジで技術者を養成していますが、教育の質が産業界の技術進歩に追い付いていないため、結果として実務能力の低い技術者が多数いるのが現状です。このためトヨタ・ケニアでは、老朽化したトレーニング施設の新設・移転を機に、自動車分野における自社の人材育成に加えて、農業機械、建設機械の修理技術を一般の方が習得できる訓練校「トヨタ・ケニア・アカデミー」を設立し、2014年7月に開校しました。この訓練校はケニア政府からも大変に期待されており、技術者の養成だけでなく、経営人材など幅広い人材の育成を目指して、ケニアのみならず近隣のアフリカ諸国に貢献していきたいと思っています。また、この構想はケニアから近隣アフリカ諸国に積極的に展開していこうと考えています。

社会貢献活動の事例としては、当社は、ア

フリカ各国において現地に暮らす人々の雇用創出、所得の向上、生活、福祉環境の改善と問題解決に直結した事業を発掘して育成していくことを目的に、アフリカで日本企業初となる社会貢献型ベンチャー育成基金をモーリシャスに設立しました。今回ベンチャーファンドを立ち上げたことで、雇用、環境、教育、福祉といった分野において、アフリカの人々自身による小規模事業の育成、支援を通じて、さらにアフリカと日本の事業の橋渡しに貢献していこうと考えております。

こうした私どもの現地に根付いた事業・取り組みを通じてアフリカの人々とともに成長していきたいと思っております。ご清聴、ありがとうございました。

(4) 三井物産のメディカル・ヘルスケア事業について

鷺北 健一郎 氏

私からは、三井物産が推進しております病院を中核としたヘルスケア事業についてご説明します。海外における商社のヘルスケア事業をご理解いただく一助になれば幸いです。

まず、なぜ商社が病院経営事業やヘルスケア事業に取り組んでいるのかをご説明します。三井物産は創業以来、世界のさまざまな地域で、その国や地域の経済発展に寄与することを目的に、食糧などの生活に不可欠な物資の安定的調達、あるいは発電所や通信事業など社会インフラの整備といった事業に長年にわたって携わっています。そういった視点でアジアを中心とした新興国の現状を見たとき、その経済発展の進捗と比較して、医療や教育などそれぞれの国や地域の基礎的社会インフラの整備がまだ十分に進んでいるとはいえない

状況にあり、その産業的解決を目指し、当社はメディカル・ヘルスケア事業部を2008年に新設し、病院を中核としたヘルスケア事業に取り組む決断をしました。

医療を取り巻く大きな流れとして、人口増加、高齢化、経済成長に伴う疾病構造の変化があります。経済的に社会が豊かになり、生活が安定し栄養状態や衛生状態が改善されてくると、感染症などの病気が減り、逆に、糖尿病や高血圧、がんなどのいわゆる生活習慣病が増えます。その結果、医療が長期化し高度医療に対する需要が増加しますが、これは見方を変えれば、ヘルスケア市場の成長要因になっているとも捉えることもできます。

日本では1970年に65歳以上の人口が7%となる「高齢化社会」に突入し、1994年に14%となり、当時世界で最も早い時期・スピードで「高齢社会」に入りました。日本は24年の時間をかけて高齢化率が2倍になったわけですが、その倍加年数はシンガポールでは17年、タイは23年、中国は24年など、日本を上回る、あるいは同等のスピードでの高齢化がアジア新興国では進んでいます。結果、アジア新興国では医療の供給が追い付かず、需給ギャップが非常に大きくなってきています。加えて、アジア新興国合計では、2000年から2020年までの20年間で中間層、高所得層の人口



三井物産(株)
メディカル・ヘルスケア事業第一部 部長
鷺北 健一郎 氏

が約10倍に増加するとの推計もあり、所得レベルに応じた適切な医療インフラの整備が社会的な課題になっています。

こうした**アジア新興国の医療における課題解決に向けた取り組み**として、三井物産は、2011年、アジア最大の民間病院グループであるIHHヘルスケアに約900億円を出資し経営に参画し、医療の質的・量的な向上、医療インフラの拡充に取り組んでいます。IHHヘルスケアは2012年にシンガポールとマレーシアで二重上場し、現在の出資比率は当社が約20%、事業パートナーの一社であるマレーシアのソブリンファンドのカザナショナルが約44%の株式をそれぞれ保有し、上場する民間病院グループとしては世界第2位の株式時価総額となっています。

シンガポール最大の民間病院事業会社であるパークウェイ、マレーシア第2位の民間病院事業会社のパンタイは、それぞれIHHヘルスケアの100%子会社です。また、2012年にはトルコ最大の民間病院事業会社アジバデムへも60%の出資を果たし、中東地域への地理的拡大も図っています。当社は、ただ単に出資するだけではなく、IHHヘルスケア本体や、事業会社であるパークウェイ、パンタイ、アジバデムにそれぞれ取締役を派遣するとともに、IHHヘルスケアおよびパークウェイに複数名の出向者を派遣し、グループ全体、そして各事業会社の経営にも深く関与しています。

IHHヘルスケアは、シンガポール、マレーシアを中心とする東南アジアに加えて、トルコを中心とする中東、そして中国やインドにおいて事業展開を加速しており、グループ全体として現在37病院、約6,000病床を保有しています。医療はその国の法制度や医療保険制度などに大変密接に関連する事業なので、それぞれの

国や地域での事業展開に当たっては、地場の優良事業パートナーとの協業が不可欠です。例えば、シンガポールは日本とは異なり、完全自由診療制度であるため、医療はマーケットやサービスの競争に常にさらされています。最新の医療技術と充実したサービスを提供する病床数333床の病院として2012年に開院したIHHヘルスケア傘下のマウント・エリザベス・ノビーナ病院では、一般的なスタンダードルームに加えて、中東の富裕層、先進国の国賓クラス向けにご家族やボディガードと共に滞在できるスイートルームを設けるなど、患者さんのニーズに応じて、バラエティーに富んだ療養環境、院内サービスを整え提供しています。独立した開業医の皆さんがメディカルスイート棟にそれぞれのクリニックを構え、ICU、手術室がある共用棟の設備使用料を利用した医師にお支払いいただき、333床ある入院棟のベッド使用料は患者さんにお支払いいただく課金システムとなっています。また、優秀な医師、看護師といった医療従事者の皆さんが安心して最適な医療を提供できる環境の整備に最大限配慮していることに加えて、ハイブリッド手術室を完備するなど設備面でもアジア最先端の医療技術を導入しています。

2014年5月にパンタイ・マンジュン病院が開院したマレーシアには12の既設病院があり、現在建設中の2つの病院も2015年中には開院予定です。また、インドではIHHヘルスケアが約11%出資しているインド第2位の民間病院アポログループとの合弁で、2013年に425床の新しい病院を開院しました。インドの病院には、ミャンマー、ネパール、ブータンといった国々からも患者さんが来ています。今後は、ベトナムやブルネイ、UAE、イラクなど医療の需給ギャップが相対的に大きい地域に事業

拡大していきたいと考えています。

IHHヘルスケアは高度先進医療を提供する民間病院グループですが、それぞれの国・地域にある公立病院と役割を分担しながら、民間病院ならではの医療を提供しています。IHHヘルスケア傘下の各病院はそれぞれの国における社会貢献活動にも積極的に参加しており、例えば、医療の無償提供や啓蒙活動も頻繁に行っております。

三井物産のヘルスケア事業戦略は、それぞれの地域の中核病院を中心に、1次医療を担うクリニック・診療所、そして予防を担う健診センター、退院後のリハビリセンター、さらには高齢者用住宅など、中核病院を中心にそれぞれの相互連携を促す形で地域に根差した医療システムを構築していくことを目標としています。

中核病院の周辺に位置付けられる具体的事業として、当社は、京都大学の田中紘一名誉教授グループと共に、先ほどご説明したシンガポールのマウント・エリザベス・ノビーナ病院の中に、肝臓疾患・生体肝移植専門クリニックを2013年に開院するなど、日本の最高の医療技術、サービスをアジア新興国において提供することも目指しています。また、神戸では、2014年11月に開院予定の神戸国際フロンティアメディカルセンター(KIFMEC)に建物を賃貸する特定目的会社に出資参画しています。KIFMECとシンガポールの生体肝移植クリニックの相互連携に加えて、IHHヘルスケアの持つ海外医療ネットワークとも有機的につなぎ合わせることで、高度医療を求めるアジア各国の患者さんのニーズに応え、同時に本邦医療産業の国際化にも貢献していければと思っています。

三井物産は、より良い医療システムの構築

を目指して、不足する医療インフラを拡充し、日本が誇る高度医療サービスや技術などを海外に輸出し、医療サービスの質的・量的貢献に引き続き挑戦してまいります。ヘルスケア事業に本格的に取り組むのは当社にとっても初めての試みであり、まだまだ学ぶことは多いですが、将来、本邦においてもより良い医療システムづくりに貢献できればという強い思いを持ちながら、国内外での事業に挑戦してまいります。ご清聴いただきありがとうございます。ありがとうございました。

(5) 三菱商事のLNG事業

高岡 英則氏

私からは、三菱商事のLNG事業についてご説明します。世界の天然ガス市場は石油換算で約30億t、LNG換算では24億tで一次エネルギーの23.7%を占めています。そのうちの約69%が産出国で消費され、市場で取引されているLNGは全体の10%の2.4億tですが、日本がその約3分の1を輸入しています。天然ガスの取引はパイプライン輸送がほとんどで、マイナス162度の超低温の液体であるLNGにしてタンカーで輸送されるのは約1割です。東日本大震災以降、原発が止まったのでその代替燃料としてLNGの輸



三菱商事(株)
天然ガス事業本部 事業戦略室長
高岡 英則氏

入が増加し、その供給の確保や価格の問題でLNGが世間の耳目を集めています。

天然ガスは、環境に優しく埋蔵量が豊富かつ世界中に分散しているため、今後も特に発電用燃料として需要の拡大が見込まれています。また、シェール革命によって埋蔵量が100年以上に伸びたといわれています。

三菱商事のエネルギー事業グループは4事業本部で構成され、私が所属する天然ガス事業本部はその一つです。プロジェクトごとに事業部を組成し、現在10部3室に約300人が所属する当社でも最大の事業本部です。**三菱商事は世界に約200カ所の営業拠点を持っていますが、LNGの事業拠点は約25カ所**です。産ガス国のサプライヤーサイドとマーケットサイドの両方に人材を配置し、質の高い情報へのアクセスとパートナーや取引先との良好な関係構築が当社の生命線です。

2013年の日本のLNG輸入量は約8,700万tですが、当社の取り扱いはその約4割を占めます。また、韓国、台湾、中国等への供給数量を合計すると約6,000万tとなり、世界中のLNG取引の約4分の1に三菱商事が関与していることとなります。

三菱商事のLNG事業の変遷は、1960年代にLNG導入の検討を開始して以来、今日に至るまで約50年にわたります。1969年にアラスカから日本初のLNGを供給して以降、ブルネイ、マレーシア、インドネシア・アルン、西豪州、オマーン、サハリン、インドネシア・タンダーとプロジェクトを順次立ち上げ、現在は6カ国で9プロジェクトが稼働中です。新しい案件としては、既存プロジェクトの拡張に加えて、インドネシア・ドンギ、豪州ウィートストーン、米国キャメロン、豪州ブラウズ、カナダ、イラクを検討中です。これら

は2020年前後の立ち上げを目指しています。

LNGプロジェクトには電力・ガス会社、石油開発会社、鋼管会社、エンジニアリング会社、造船会社、船会社など多くの会社に関与します。資金調達においては市中銀行だけでなく、国際協力銀行（JBIC）、石油天然ガス・金属鉱物資源機構（JOGMEC）、日本貿易保険（NEXI）など、政府機関にもお世話になっています。また、産油・産ガス国の政府や国営会社、メジャーズ等もいます。そういった多様な取引先との間で機能を補完し、リスクを分担しながらパートナーシップを形成しています。多様なプレーヤーといかに信頼関係を築いて、これをいかに束ねていくかがLNGプロジェクトの成否を決めると思っています。

当社はLNGバリューチェーンの中で機能と役割を徐々に拡大してきました。初のプロジェクトであるアラスカでは売り主と買い主の間でマーケティングを担ったのですが、ブルネイで売り主サイドの液化事業に投資し、西豪州プロジェクトでは上流のガス開発・生産から液化、輸送、販売まで一貫したLNGの開発・操業事業に参画しました。サハリンも同様です。インドネシア・ドンギでは初めて中流のオペレーターとなって2015年の立ち上げを目指しています。さらに、米国キャメロン、LNGカナダは北米のシェールガスを源泉としており、パイプライン事業にも参画しています。

個別のプロジェクトのいくつかをご紹介します。まずブルネイですが、1967年の投資決定時は「失敗したら三菱商事が3つ潰れる」といわれるほどの巨大プロジェクトでした。1972年12月に大阪ガス泉北工場に第1船を受け入れるまで、1963年のガス発見から約10年を要しました。1969年のブルネイLNG

設立当初の三菱商事の出資比率は45%でしたが、資源ナショナリズムの高まりを背景に、当社の持ち分は1976年に33.3%に、1986年に25%にそれぞれ引き下げられました。ブルネイは当社にとって大切なパートナーであり、LNG産業のみならず広い分野で同国の発展に貢献することも重要なミッションです。かつては30年間以上にわたり牧牛や水耕栽培事業を手掛けてきましたが、近年は太陽光発電やバイオビジネスなど、ブルネイ政府と一緒に検討を進めています。

インドネシアのドンギは初めてメジャーに依存せず、当社がオペレーターとなっているプロジェクトです。LNG事業が世界に広がりプレーヤーが多様化する中、いわば「商社中抜き」の危機感を背景に、当社として新たな機能を担う一大覚悟を決めたチャレンジな取り組みです。2006年にインドネシア政府からパートナーに選定されました。2011年に最終投資決定を行い、インドネシアの独立系石油会社および韓国コガスと合弁でLNG液化基地の建設を進めています。2015年後半に第1船を日本に迎える予定です。

LNGカナダはシェール、中国、韓国との共同プロジェクトですが、2020年ごろから1,200万tのLNGを供給する予定です。もともと米国はLNGの輸入ポジションだったので、当社も2000年代に米国にLNG受入基地を造る計画でしたが、シェール革命で環境が一変。2008年にLNG受入基地事業から撤退して、カナダからLNGを日本に輸出する検討を始めました。2010年にペンウェスト社、2012年にエンカナ社からシェールガス鉞区の権益を取得してガスを確保し、2014年5月にはシェールを中心とするLNGカナダ社を設立しました。北米ガス由来のLNG導入に期待す

る声が高まっている中、2016年には最終投資決定を行い、2020年に第1船を日本に迎えたいと考えています。

三菱商事が50年にわたるLNG事業を通じて目指すものは、まず第1に「資源を持たざる国」日本に対するエネルギー安定供給への貢献です。第2は「売り主と買い主の間にWin-Winの関係を築くことです。マーケットは生き物で価格の高い、安いはありますが、双方がいわゆる「引き分けの精神」でプロジェクトを育てていくことが大切です。長期的な視野に立った信頼関係の醸成と、市場の変化やニーズに呼応した契約条件の見直しなどを粘り強く続けていかなければなりません。第3は「適正な利益」の追求です。LNGは巨額の投資を要するので当然に経済性が問題となりますが、環境リスクや、産油国・産ガス国対応など多くのリスクをコントロールし、適正な利益を上げるべく努力しています。

三菱商事には「所期奉公、処事光明、立業貿易」という三綱領があります。特に「所期奉公」の精神はLNGビジネスにピッタリと当てはまります。持たざる国である日本に資源を安定供給し、しっかり支えていくことが三菱商事の使命だと思っています。ありがとうございました。

V. 第2部パネルディスカッション

飯田 ありがとうございました。それぞれのプレゼンテーションで疑問に思ったことをお伺いできればと思います。住友商事・氏本さんに伺いますが、10年先、20年先を見据えた事業を行っていかねばならないというお話の中で、デジタル化がまだ進んでいないアジア

にこれから進出するというお話がありました。その場合に何がポイントになるのでしょうか。

氏本 まずデジタルに移行するスピードと方法の問題があります。アジアのケーブルテレビ事業会社に投資する場合、投資する側にとって、ネットワークのデジタル化を考えている国は非常に投資しやすいと思います。つまり、ネットワークのデジタル化が行われていけば、インターネットの運用やVOD (Video on Demand) の基盤など次の次元の基盤が整備されているからです。

外資規制は国によりますが、50%以上の出資ができない国が多く、25%以下に制限している国もあります。われわれが行う事業は長い期間のオペレーションになるため、やはり外資が参入しやすい国に進出することになります。

飯田 豊田通商・大平さんからは、人材育成の一環で、トヨタ・ケニア・アカデミーのご紹介がありましたが、具体的にはどのようなことを行っているのでしょうか。

大平 トヨタ・ケニア・アカデミーは、もともとはトヨタ・ケニアがトレーニングセンターとして設置したのですが、自社だけでなく、アフリカのトヨタの代理店の技術者の養成を目的に設立された経緯があります。トヨタ・アカデミーとして、老築化した設備を建て替えて新しく大きな施設を造り、一般の方に対してもトヨタの技術者養成と同じような内容の講座を2014年10月から提供し始めたところです。

地域の技術者を養成し、技術を習得した方々が起業できるようにサービスの講習も行っていますが、その一方で、そうした方々が将来のトヨタのディーラーや販売店になる基盤をつくることも目的としています。さらに、農業機械や建設機械も講習対象としており、経営の方法を学ぶところまで含んでいます。これは豊

田通商だけではできないので、国際協力機構 (JICA) やケニアの大学などからも講座の提供を受けて形作ることになっています。

飯田 三井物産・鷺北さんに伺いますが、日本が最初に高齢化したのに、なぜ日本で病院事業を始めなかったのでしょうか。これから海外で展開したビジネスを積極的に日本に持ってきて、日本で事業展開することをお考えなのでしょうか。

鷺北 現在、日本では医療法の規定により、株式会社が営利目的で病院経営に参画することは原則できません。従って、日本の医療の変革、改善に貢献したいという気持ちは強いのですが、まずは海外、特にアジアで経験を積んで、その経験を活かして将来、日本国内でも当社が貢献できる事業環境が整備されたときには、ぜひ日本においても病院を中核とした医療事業に携わっていきたいと考えております。

飯田 三菱商事・高岡さんのお話の中で、質の高い情報が得られる関係を構築することが重要というお話もありましたが、具体的には、どういうことなのでしょうか。例えば、米国のシェールガスでキャメロンの話がありましたが、米国エネルギー省から情報を取るためにどういう努力をされたのでしょうか。

高岡 少し前は、海外に人を置いているだけで情報が取れました。今はインターネットの時代で、例えば石油輸出国機構 (OPEC) の会議が開催されると瞬く間にOPECの情報が氾濫します。その中で三菱商事としていかに質の高い情報を得るかとなると、当然それは表に出る情報ではなくて、ちょっとしたこぼれ話や、相手の懐に入り込んだインサイダー情報をいかに集められるかが課題になります。特にLNGは巨額投資を要する事業であり、その国のエネルギー政策にも直結しま

す。20年、30年と長く続く契約の中で、お互いが信頼を持ってパートナーシップを組んでいく必要があります、腹を割って適切に情報共有していくことが大切です。

飯田 ご紹介いただいたケーブルテレビ事業、アフリカ市場進出、病院経営事業は商社にとって新しい事業分野です。LNGでもシェールガス事業に出ていくのは新しい試みかと思いますが、どのような点で苦勞しているのでしょうか。社外、社内で苦勞している点を逆回りでお伺いしたいと思います。

高岡 社外の苦勞は、一つのプロジェクトを立ち上げる際、思ったようなコスト、スケジュールで進まない、自分たちの思い描いたプラン通りに相手が動かないなど、枚挙にいとまがありません。社内の苦勞は、どこにどのように資金を張り、リスクと利潤の折り合いをつけていくかです。現在、新しい案件と既存プロジェクトの拡張・増強を含めて10件程度のプロジェクトが目前にあります。これらについて、いつ投資を決定し、資金を拠出すべきか頭の痛いところです。

飯田 韓国やインドも積極的にLNG権益を取ろうとしている中での苦勞はいかがでしょうか。

高岡 マクロで見れば、やはり需要の大きい国に情報と金が流れます。かつては皆が日本を見ていましたが、今や日本は世界の市場の一つに過ぎません。原発停止を受けて少しモードは変わっていますが、今後需要の拡大が見込まれる中国、インド、南米等々とLNGを取り合うことも十分に想定されます。一方で当社は韓国、中国とは一部のプロジェクトでジョイントベンチャー・パートナーになっており、彼らと協力して資源、LNGを確保することも大切な課題です。

飯田 鷺北さんはいかがでしょうか。

鷺北 苦勞というよりも気を付けている点として、社外に関しては、特に医療従事者の皆さんとグローバルな視点から人的ネットワークを構築していくことが、医療事業を展開していく上で大変大切な要素だという点です。ただ新しい病院を建てて高価で最先端の医療機器を導入すればよいというわけではなく、医療従事者の方々の納得感を得てどのように仕事を進めていくか、時間をかけて丁寧に深掘りして信頼関係を構築していかなければいけないという点があります。

社内的には、鉄鋼や化学品など歴史的に長く取り組んできた事業領域では、リスクを察知するアンテナが組織としてしっかりと備わっていますが、先ほどから申し上げている通り、ヘルスケア分野では、当社としてもいまだに経験を積み上げ知見を蓄積している段階でもあり、相手企業やその事業内容に対する評価を会社全体としてどのように判断していくか、といった点に最も注意しています。

飯田 大平さんはいかがでしょうか。

大平 社内ではCFAOを買収して以降アフリカ事業に対する理解が深まってきましたが、まだまだ関心が離れたところにあるのも事実です。その意味では、アフリカのけん引役になろうという意識を持っていろいろな情報を得ていますが、それを聞いてもらえないケースもあります。ただ、最近では以前に比べるとかなり状況が良くなってきていると感じています。

社外はアフリカでの苦勞になりますが、こちらはやはり人材です。私が駐在したアンゴラは、1974年から2002年まで約27年間、内戦がありました。私どもが代理店を買収したのは2000年ごろで、まだ会社が大きくなく、トヨタ車の販売は200-300台という時期でした。その後の2-3年で売上高は約15倍の

3,000 - 4,000台となり、人員も100人から800人くらいに増えましたが、その時に必要な人材を確保することに非常に苦勞しました。

飯田 氏本さんはいかがでしょう。

氏本 組織ができた1986年は、日本に多チャンネルケーブルテレビという産業が存在していないに等しい状況でした。そこに資金を拠出する判断を下して、9年間努力してジュピターテレコムを設立したのですが、この9年間の苦勞は大変だったと思います。赤字が数百億円も積み上がる中で、日本の全世帯の3 - 4割がケーブルテレビに加入することが起こり得るのかを問われる状況でした。新しい産業を創ることは非常に魅力があるし、やりがいもあります。草創期におけるご苦勞は大変なものだったと思います。また、加入者のクレームというリテール独特の苦勞もありますので、やはりリテールビジネスは難しいと感じています。

飯田 最後に、鷺北さんから順に商社ビジネスの面白さ、醍醐味^{だいごみ}をキーワードでお伺いしたいと思います。

鷺北 商社ビジネスの面白さは失敗から学べるころだと思えます。われわれが事業に参画するときは、詳細にわたる精査と徹底した議論を尽くした上で、当然のことながら成功を確信して人もお金も出していくのですが、残念ながら何らかの理由によってうまくいかないこともないわけではありません。その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。また、そういった中で自分自身の立ち位置を融通無碍^{むげ}に変化させ、周りの環境に合わせて新しい事業に取り組んでいく。そういった「しなやかさ」や「したたかさ」が商社ビジネスの神髄ではないかと思えます。

大平 その通りですね。基本的に商社のビジ

ネスはいかにリスクを減らすかだと思っています。それはただ単に、難しいからあきらめるのではなくて、市場に対する造詣も含めて、商社マンとしてのパッションをしっかりと皆で共有して進めていこうということがあれば、そういったリスクに立ち向かうことができると思います。

氏本 商社の置かれている事業環境は、非常にチャンスが多いことをここで強く申し上げたい。商社はメーカーのように物を作っていませんし、インフラも持っていません。だからこそ、色が付かないので、ビジネスプロモーターとして相談を受けることが多いのです。

例えばメディアでは、コンテンツがあって、プラットフォームがあって、パッケージで何かお届けするビジネスがあるときに、コンテンツプロバイダーはやはりプロモーターになり得ないのです。なぜかという、まず1つのコンテンツが決まると、他のコンテンツが入らないのです。インフラにしても、同じようなことがいえます。そういったしがらみがなく、それをコントロールできる立場にあるのが商社なのです。従って、非常にチャンスが多いということをぜひ申し上げたいと思います。

高岡 少し古い表現かもしれませんが、やはり、ヒトとヒト、モノとモノをつないでいくところに面白さ、醍醐味があると思えます。そして、それを裏付けるのが、総合力と多様性だと思えます。

飯田 第1部で、楠木教授から「商社は丸ごと経営するためのセンスを磨く場である」という話もありましたが、おそらく4人の皆さんが言われたことは最終的にはそういうことなのかなと感じました。本日のシンポジウムが参加者の皆さまの何らかのヒントになればうれしく思います。

JFC