

出版記念シンポジウム

『IT革命と商社の未来像』

eマーケットプレイスへの挑戦



1. 日 時 2001年6月6日(水) 15:00 ~ 17:00

2. 場 所 東京商工会議所 国際会議場

3. 出席者(敬称略)

モデレーター: **中 谷 巖**

㈱三和総合研究所理事長、ソニー㈱取締役、多摩大学経営情報学部教授
(日本貿易会「IT革命と商社の未来像」特別研究会主査)

パネリスト:(プレゼンテーション順)

安 延 申

スタンフォード日本センター研究部門所長

鈴 木 幸 一

㈱インターネットイニシアティブ(IIJ)社長

松 井 孝 典

東京大学大学院新領域創成科学研究科教授(複雑理工学専攻)

島 田 精 一

三井物産㈱副社長(当時)(日本貿易会「IT革命と商社の未来像」特別研究会顧問)

司 会: **大 河 原 昭 夫**(おおかわら あきお)

住友商事㈱情報調査部長(日本貿易会「IT革命と商社の未来像」特別研究会幹事)

開会にあたり司会の住友商事情報調査部長の大河原氏より「日本貿易会では昨年5月に「IT革命と商社の未来像」特別研究会を設置し、IT革命によって特に大きな影響を受けると言われた商社活動の研究を行ってきた。その成果が本年3月に、東洋経済新報社より『IT革命と商社の未来像』 eマーケットプレスへの挑戦 として出版された。同書ではIT革命下ですでに各社がさまざまな取り組みを始めていることを事例をあげて紹介するとともに、IT革命下にあっても商社がメインプレーヤーであり続けることができることを力強く述べている。本日はこの出版を記念し、この機会に各界有識者の皆様をお迎えし、IT革命下における商社の役割・可能性等についてさらに議論を深めていただく目的で企画した」との趣旨説明、およびモデレーター、パネリストの紹介があった。

・基調講演

「IT革命と商社 その21世紀的意義」

中谷 巖 氏

IT革命の本質は何か

日本貿易会の「IT革命と商社の未来像」特別研究会の主査として半年以上にわたってIT革命下で商社はどこにコア・コンピタンスがあるかについて議論を重ね、その成果がこの3月末に東洋経済新報社から刊行された。本日は出版記念シンポジウムとして、いろいろな立場でITと携わっておられる方に集まっていたいただき、IT革命下で商社がどのようにビジネスができるのか話を進めてみたい。

研究会の主査をやっているIT革命下で商社がどのような形で付加価値が創造できるのかわかっていると考えたが、玉ねぎの皮をむくようにむいてもむいても答えが出てこないというのが私自身の非常に率直な感想である。



中谷 巖(なかに いわお)

1965年一橋大学経済学部卒業、日産自動車入社後、ハーバード大学で経済学博士号取得。同大学講師・研究員、大阪大学、一橋大学を経て現職。細川内閣「経済改革研究会」、小淵内閣「経済戦略会議」(議長代行)など、歴代内閣の諮問機関メンバーとして経済政策の提言を行う。新聞、雑誌、TVなどのメディアでもオピニオンリーダーとして活躍中。

本日はまず、IT革命の本質とは何かといった点につき私見を述べさせていただき、議論の足がかりにしたい。

私は、IT革命とはさまざまな情報、知識をデジタル情報に転換して、情報処理を飛躍的に効率化する革命だと考えている。つまり、知識のうち、その中身を言語や文章で表現できる知識を「形式知」とすれば、その「形式知」をデジタル情報に置き換え情報処理を効率化することが「IT革命」だと思う。「形式知」に対し、言語や文章によっては簡単に表現できない知識が「暗黙知」と呼ばれるものである。私は本来、企業の持つコア・コンピタンスはどちらかと言うと、「形式知」ではなく「暗黙知」にあると考えている。なぜなら「形式知」はすぐ人に伝えることができるため永続的なコア・コンピタンスになれないが、「暗黙知」はなかなか伝えることができないため優位性の源泉になりうるからである。

「暗黙知」を企業になぞらえて言えば、企

業が持っている独特の知識や技術体系、商社で言えばいわゆる「総合力」といったものにあたる。「暗黙知」をそのように定義したとき、ビジネスは「形式知」と「暗黙知」の組み合わせでできている。IT革命とは、これら2つの知の体系のうち「形式知」の部分をアウトソーシングなどによって徹底的に合理化することだろう。そして、「形式知」の部分を徹底的に合理化した企業にとって、より重要になってくるのは「暗黙知」の方である。その「暗黙知」の部分をどうやって創造するかが21世紀の企業にとって正念場になると思っている。

産業革命は人間を筋肉労働から解放し、それまで100人がやっていたことが機械を使いたった1人でできるようになった。つまり、人間の筋肉労働を機械に置き換えることによって人間の創造性を刺激し、生活水準を引き上げたわけである。これに対して、IT革命はデジタル化を徹底的に進めることによって情報処理という雑用から人間を解放する。その結果、人間は本来の創造力に、よりエネルギーを割くことができるのである。

このように考えてみると、商社もIT革命の時代に生きる企業として、単にeコマースのサイトを立ち上げたから明日からでも儲かるといったビジネススタンスではなく、「暗黙知」の部分をどうやって磨いていくかを常に頭に描きビジネス戦略を立てる必要がある。

ネットバブルが崩壊したのは十分な「暗黙知」が存在しない状況でビジネスをやったからだとは私には考えている。つまり、デジタル化できるような簡単な情報だけでビジネスをやっても、商品、サービスはどんどんコモディティ化していき、瞬時に最低価格に収斂していく。そうならないためには、「暗黙知」の集積があって、この部分は絶対ほかの企業では真似ができないという部分を作る必要がある。

それでは、商社の「暗黙知」は一体何かというと、なかなか一言では言えない。メーカーであれば、例えばインテルはMPUで圧倒的

なコア・コンピタンスを持っているし、マイクロソフトはOSに強い。そういう意味で、商社のコア・コンピタンスは一体何か。この部分を極めていくことが商社の将来を考えていくうえで避けて通れない問題である。一般的に商社のコア・コンピタンスとは、ビジネスを業界横断的に経験しているところからくる総合力、ヒューマンネットワーク、異業種を束ねる力といったことがよく言われる。あるいは、さまざまな形で新しいビジネスを作り上げていくオルガナイザー機能を持っているとも言われる。私自身も、これ以上の説明はできないので、後ほどパネリストからいろいろとご意見を伺いたいと思う。

IT革命下で商社ができること

IT革命下で商社ができることは4つある。第1は、eマーケットプレースの設営である。eマーケットプレースは1 to 1から取引が始まって1 to Nになり、N to N、つまりmany to manyに変わってきた。これを束ねて、そこに参加すればグローバルな最適調達ができるし、今まで取引のなかったところと取引が開始できる。

例えば、自動車のeマーケットプレースには、GMやフォードなどがリーダーシップをとって立ち上げたコピシントがある。こういう寡占的なマーケットプレースは別として、多くの業界には世界的な寡占企業は存在せず、商社が参入できる分野が十分残っている。

ところが、現実問題として既存のeマーケットプレースはあまりうまく機能していない。マーケットには基本的なインフラとして信頼関係というものが最も重要であるが、既存のeマーケットプレースにはその部分が欠落している。したがって、与信機能やマーケットメーカーなど、さまざまな形でeマーケットプレースに介在することにより、信頼というインフラの基礎固めをすることが商社に期待される役割である。ここで問題は、eマーケットプレ

ースにおける集金システムや、立ち上げた業界の内部事情、複雑な取引関係、慣習などに通曉し、信頼できる取引関係へどのように発展させていくか。そういった点を克服して将来性のあるひとつの分野に育てていけるかであり、これが商社がその分野で成功できるか否かの大きなポイントである。

第2は、グローバルなプロジェクトを組み上げていくことである。前回の著書『商社の未来像』の中ではグローバル・ビジネス・クリエーターという表現を使った。例えば、どこかで非常に大きなエネルギー開発プロジェクトがあったとすると、商社はある程度リスクをとってインフラ設営から始まり、エネルギー資源の発掘から物流まで総合的なプロジェクトマネジメントを提供することができる。

第3は、異業種アライアンスである。つまり、多くの異業種の企業同士が自らの強みと相手の強みをうまく組み合わせ総合的な力を発揮したり、異業種同士の提携によって新たな商品が開発できるといったようにイノベーションのひとつの触媒になることが考えられる。そうした異業種アライアンスにおいてどのような役割を果たせるかは、21世紀の商社にとって非常に重要な課題だと考える。

第4は、従来の販売代理業者としての仲介業の立場を脱し、消費者サイド、顧客サイドに立った購買代理業者になることである。つまり、従来の商社の仕事は、メーカーサイドに立ってその製品を商社の販売力で売るというものだったが、インターネットを中心とするIT革命の時代においてはメーカーサイドの仲介業は淘汰されていく。なぜなら、買い手側に大量の情報を与えるのがインターネット革命の本質であり、今まで以上に消費者が強いパワーを持つため、従来のように商社が仲介業者としてメーカーサイドにへばりついている状況では、消費者からサポートされないからである。

こうした商社の新しい機能はしばしばニュ

ー・ミドルマンと呼ばれる。要するに、IT革命が進んでくると、さまざまな商品・サービスがどんどんコモディティ化していく。その結果、単品だけ、あるいは特定のサービスだけを欲しいという顧客はいなくなり、いくつかの商品・サービスを組み合わせたトータルなサービス、トータル・ソリューションを求めようとする顧客側のニーズが非常に高度化してくる。そうした高度化したニーズへの対応が21世紀を生きる企業に最も求められていることだと考える。

・IT革命がもたらす可能性 商社の役割

(パネリストによるプレゼンテーション)

安延 申 氏

ネットバブルが弾けたとか、IT革命などともとなかったのだということが最近よく言われているが、一方で経済産業省にしる民間のリサーチ会社にしる、どの予測を見てもeビジネス、eコマースは間違いなく大きくなるとの予測を出しており、現に大きくなりつつある。

ネットビジネスが全体としては大きくなっているにもかかわらず、こんなにバタバタと倒れたり、売上げはどんどん伸びているのに儲からないのは、ネットビジネスにおいては、競争要素の中で重要な位置を占める「商品やサービスの差別化」が非常に難しいためだと考えられる。

別の例をあげて説明すると、大学の経済学部に入ってマイクロ経済学を習うと、自由競争下では限界利潤は限界費用と等しくなるということを教えられる。限界費用と限界利潤が等しくなるということは、生きていくために必要で最低限の利潤しか儲からないところでマーケットが均衡してしまうということ、もっと分かりやすく言えば最低価格を目指して



安延申(やすのべ しん)

1978年東京大学経済学部卒業後、通商産業省に入省。84年に米国ミシガン大学経済学部大学院修士。その後情報処理振興課長、電子政策課長等を経て、2000年7月に同省退職。翌8月に㈱ヤスクリエイトを創設し、IT関係の調査、コンサルティング業務を行うほか、9月よりスタンフォード日本センター研究部門所長として日米アジアの研究ネットワーク構築などを手掛ける。2001年4月より早稲田大学客員教授、経済産業研究所コンサルティングフェロー。また、三重県と岡山県の政策顧問でもある。

価格競争が行われるということである。しかし、こうした状況は企業にとっては悲劇である。なぜなら、完全な自由競争の結末は、すべての企業が最低利潤で満足しなくてはならないということだからである。

現実の民間企業は、競争市場の中で、自分の特質というものを作り出し、ほかよりも高い利潤を上げ、寡占市場あるいは擬似寡占市場を作ろうとする。一番典型的な例が知的所有権である。特許権は独占してしまえば価格競争が激化して、売値が同じになっても、ロイヤリティが入ってくる分だけほかの企業よりも余計に儲けることができる。このロイヤリティの部分が先ほど中谷先生が話された「暗黙知」の部分、つまりデジタル化しきれない、ほかの人が真似をしようとしてもできない価値で、差別化のための競争の源泉になる可能性があるものにあたるのかもしれない。

れない。

この差別化あるいは「暗黙知」の部分、リアルなビジネスを例にとって考えてみよう。例えば、個人が株の取引をする時に証券会社をどのようにして選んだかを調べたところ、約7割の人が近所に支店があるからと答えた。つまり非常に有利なロケーションに支店を出したデパートや証券会社はそれだけで比較優位を持つことができ、差別化に成功するわけである。

ところがeビジネスとなると、この差別化はなかなか難しい。つまり、eコマース、eバンキングにおいては自宅から24時間、どこの銀行であろうと取引できるため、距離が近い、いい場所にあるといった条件はまったく成立しなくなる。そうすると、今度は何を理由に証券会社を選ぶか。そこで家族や知り合いが働いているとか、サービスが良いとか、取引手数料が安いといった要素が出てくる。しかし、ネット上でサービスの差別化を図るのも簡単ではない。つまり全体の競争要素の中で「価格競争」が占める位置が大きくなってしまいうのである。

このようにみえてくると、eビジネスというのはリアルなビジネスに比較して差別化できる要素が少ないと言わざるを得ない。差別化できる要素が少なくなればなるほど価格競争の度合が高くなるため、究極的にはひとつの製品はどこで買っても同じ価格になる。つまり一物一価の法則に近づいていき、利潤の部分は極めて少なくなってしまう。

このように、デジタル革命の第1フェーズで起きたことは、「形式知」の部分を実体化して効率化を図ったために、すぐに新規参入者が現れ価格競争に陥ってなかなか儲からないという状況である。ただ、これは裏を返せば何らかの形でうまく差別化すれば非常に儲かる可能性があるということでもある。

インターネット上のショッピングモールの多くが儲からなかったのは、結局、差別化と



いうことを考えずにeビジネスに踏み込んでいき、どこで買っても同じという状況の中、ネット小売りだけが乱立し、価格はどこも同じほとんど儲からない水準に設定せざるを得ないという状況が生まれてしまったからである。では、儲けるにはどうすればいいか、あるいは生き残るにはどうすればいいか。そこでしか売っていないものを売ればいい。それが消費者に受け入れられれば儲かるわけである。もちろんそこでしか売っていないものとは究極の差別化ではあるが、誰もがそういうことをできるわけではない。

このように考えてくると、やはり先ほど中谷先生がおっしゃった「暗黙知」の部分の何に求めるかが非常に大きなファクターになってくると考える。私自身、ITの世界でいろいろな人にアドバイスをされていて痛感するのは、デジタルのビジネスを考える人たちがパーツ、部分としては優れた技術、アイデアを持っていても、それが本当にワークするビジネスモデルにまで組み上げる能力を持っている人がなかなかいないということである。私はスタンフォードに籍を置いているのでシリコンバレーにも行くことが多いが、例えばここに1枚

の提案書があったとして、ネットバブルのころはそれだけで資金が集められた。しかし、今は、そのアイデアを実施に移すために、こういう物流業者は協力してくれるのか、銀行はどのようなポジションだといった「実現性」を厳しく審査されるため、1~2年前のように雨後のタケノコのようにベンチャーが起業できるという環境ではなくなってきている。つまり、トータルでビジネスを組み上げる力を持ったプレイヤーの役割が重要となってきており、そういう意味で商社の活躍の余地は十分あるように思う。

最後に一言申し上げると、インターネットの世界にはメトカーフの法則というのがある。つまりネットワークというのは、加入者の二乗に比例してその価値が高まる。ということかと言うと、例えば米国にはコピシントとANXという自動車のeマーケットプレイスがあるが、これが5年経った時に両方生き残って繁栄しているのはかなり難しいのではないだろうか。つまり、ネットワークというものは、規模によってある程度de facto化していったものがマーケットを支配する確率が非常に高い。したがって、わが国でも商社が織

維にしる化学製品にしる、いろいろなマーケットプレースを作ったとして、それが全部生き残れるかという首をかしげざるを得ない。

IT革命時代の商社の役割は、商社がリアルで果たしている役割が、ツールとしてのネットワークとリアルの人間の組み合わせで提供されるようになるだけで、いささかも減じるものではないと考える。ただ、そこでの競争はネットワークの規模の経済性があるゆえに今まで以上に激しくなり、商社はwin or loseが非常に明確になると考える。その時に、loseに回ってしまえばまったく儲からず、かえって損が膨らむ可能性が強い。

鈴木 幸一氏

IJを設立した当時、複数の商社に出資のお願いに行ったことがあるが、事業内容を理解してもらえずに断られる日々が続いていた。ところがその中に気軽に金を使って下さいと言ってくれた商社が2社あって、今でもお付き合いを続けている。当時なぜ商社に出資のお願いに行ったかということ、非常にフレキシブルというか、新規事業の可能性に対して支援しようという風土があったからだ。

一方、先ほどからネットバブルという話が出ているが、私に言わせればネット上に自動販売機を並べたようなビジネスモデルに競争力があるはずがなく、本格的なeコマース時代はこれからだと思っている。

IT革命というのは、本質的にはコミュニケーションに起こった本質的なイノベーションである。つまり、ある柔軟なプロトコルを発見することによって、放送から通信まですべて一つの手段でできるようになった。さらに、データへのアクセスが非常に自由になることで、日本の場合だと何千万人を抱える新しい共通インフラが出現し、これは日々増殖している。

商社は人材を競争力としている。先ほど中谷先生が「商社中抜き論」ということをおっ



鈴木 幸一(すずき こういち)

1971年早稲田大学文学部卒業後、日本能率協会に入社。82年より日本アプライアンドリサーチ研究所代表取締役を務め、ベンチャー企業の育成指導等にあたる。92年日本のインターネットプロバイダーの草分け的存在であるインターネットイニシアティブ企画設立と同時に取締役就任、94年より現職。アジアの地域インターネット網構築や日本初のデータ通信専門キャリアの設立など、グループ会社とともに幅広いネットワーク・ソリューションサービスを提供している。

しゃったが、同様のことは技術革新にはつきものである。現在のインターネットに一番欠けているのは商売というプロの視点だ。IT革命の本質を理解すれば、商売の本質を熟知している商社は非常に強いのではないかと思う。

松井 孝典氏

私は、物理学というものを使って宇宙、地球、生命といったものを見ているため、ある意味では今日のテーマであるITとは対極の位置におり、人間社会とはまったく関係ないところで生きている。そうはいうものの、現代という時代は宇宙から見ても、人間の存在が見える。夜空を見渡すと煌々と輝く光の海が見える。それら無数の星の中には、おそらく知的生命体が住んでいて、地球の方にアンテナを向けわれわれ人間の存在を見ている。そのような想像力を働かせると、やはり宇宙、



松井 孝典(まつい たかふみ)

1970年東京大学理学部地球物理学科卒業、同大学大学院理学研究科地球物理学専攻博士課程修了。NASA月惑星科学研究所の招聘研究員、東京大学理学部助手などを経て現職。86年英国科学雑誌「ネイチャー」に海の誕生を解明した“水惑星の理論”を発表し、世界の科学者の注目を集める。現在、様々な国際学会のほか政府の懇談会等公的活動でも活躍。地球惑星物理学の立場から、現在の社会システムに警鐘を鳴らし、大胆な発想の転換を迫る。

生命、地球といったものを考えるうえで、人間というものを抜きにしては語れない気がする。

今日、第1点として申し上げたいことは、IT革命が人間社会にもものすごい革命を起こす可能性があることである。皆さんが人間社会と言っているものを私は人間圏と呼んでいる。われわれは地球システムの中で人間圏というハコを作って生きており、そのハコの中が世界であり、社会である。そのシステムの個々の構成要素は何かというと、従来は国家、地域であったわけである。

ところが、IT革命が進むと人間圏の構成要素が国家、地域から個人へと移っていく。これは、宇宙、地球、生命という視点で見た時に、人間圏がビッグバンを起こし、今までの人間圏が崩壊していくということになる。その結果どうということが起きるか。従来の構造

や秩序がなくなり、システムが非常に不安定化していく。

具体的にどういう新しい社会ができてくるかは今のところ誰にも分からないのではないだろうか。われわれが生きていること自体が実験のようなものであり、そもそも人間圏というものを作り始めたころからわれわれは実験をやっているだけで、リーズナブルな理由のもとで何かをやっているというよりも場当たりのいろいろなことをやっているだけで、結果としてそれがうまくシチュエーションにあっていれば長続きするというだけのことである。その意味で、私自身も、ITというものがこの世の中でどういったことを意味するようになるのか分からないし、先ほど「形式知」という話がしたが、われわれの人間社会を扱う学問が社会科学であるとしても、その社会科学という学問において今までの長い歴史の中で社会がどのように変化してきたか、きっちとデータが取れているわけでもない。

しかしIT革命では、そういった現実に行進する変化に対し、従来のデータ処理ではスピードが追いつかず、何が起きているのか分からなかったことが、データ処理が格段に速くなることで現実に関が起きているか瞬時に把握できるようになり、それによって非常に威力を発揮する可能性がある。そして「形式知」と呼ばれるような分野でとんでもないことが起こる可能性があると思っている。

第2点としては、商社というものは非常に21世紀的な存在であるということである。その理由は、商社がシステムというものを通して世の中を見ているからである。そのシステムにおいて重要なことは、個々の構成要素より構成要素間の関係性である。つまり、個々の構成要素をつなぐ働きをするものとして、商社というものは非常に先端的な存在であると思う。物理学に例えると、かつて粒子には実体があると考えられていたが、最近になって粒子というものは実体があるわけではなく、

場というものの中で場の性質として表れているということが分かってきた。同様にインターネットという新しい場が生まれてくると、その場の中のいろいろな実体というものは場の性質で決まってくる。まさに、その場の性質を決めるものが関係性という言葉で表されるわけであり、そこで商社が非常に重要な役割を果たすのではないだろうか。

非常に古い言い方をすれば、粒子性とか波動性といったことが物理学の世界でよく言われたが、商社はその両方の性質を持った存在ではないだろうか。つまり、リアルワールドの中ではモノの媒介の仲立ちをしているだけだったかもしれないが、インターネットでつながったネットワーク社会の中でまったく新しい実体を生み出す可能性があると考えている。

島田 精一氏

先生方にいろいろと示唆に富む話を伺った。中谷先生の「形式知」、「暗黙知」という話には強い印象を受けた。話を聞いて、商社はある意味で「暗黙知」の固まりのようなものだと思った。「暗黙知」には、いろいろな意味の「暗黙知」があるが、商社の場合は集団としての「暗黙知」、グループとして「暗黙知」をいかに「形式知」とシナジー効果をあげていけるかが今後の課題だと感じた。

松井先生は、ネットワーク社会という場の中では個々の構成要素の関係性というものが重要となってくるため、その要素をつなぐうえで商社が重要な役割を果たすのではないかとおっしゃった。つまり、個と個の関係で言えば、上流に製造業者、その下流に小売業者、消費者がいるといった縦軸の関係と、鉄鋼業界、繊維業界、食品業界といった産業界の横軸の関係があるとすると、商社はファイナンシャルテクノロジー（FT）なりロジスティクステクノロジー（LT）を使って縦軸と横軸をつなぐうえでどのように最大価値を発揮でき



島田 精一（しまだ せいいち）

1961年東京大学法学部卒業、三井物産入社。ハーバード・ビジネス・スクール（AMP）研修員を経て、同社情報産業開発部長、情報産業本部長、業務部長、情報戦略統括役員（CIO）、副社長を歴任。経団連情報通信委員会情報化部会長や種々の政府関連の委員なども兼任し、早くから商社におけるITのビジネス化、ビジネスのIT化に幅広く取り組み、産業界におけるITの第一人者として知られる。2001年6月、日本ユニシス㈱社長に就任。

るかが課題だと考える。

振り返って考えると、1960年代には流通革命が言われ、商社無用論、商社斜陽論といったことが言われた。また、80年代には商社無用論に加え、商社氷河期とまで言われた。このように、商社は戦前、戦後を通じたたびたびレゾンデトールを問われ、そのつど自己変革を重ねてきた。すなわち、60年代から70年代にかけて、商社はそれまでの中間業者としての役割だけでは生きていけないということで、原油、LNGをはじめとする資源・エネルギーに投資をした。また、ごく最近に至っては、上流のメーカーズエージェントとしての役割だけでは生き残りが難しいということで、スーパーやコンビニに出資をするなど、リテールの分野に進出している。このように、常に自分自身の機能変革、新しい分野への挑戦を続けることによって今日まで生き残ってきたわけである。

いまIT革命の中で、インターネットをいかに使いこなすかが企業の競争力優位を確保するにおいて非常に重要なファクターになってきている。確かに、総合商社の利益源泉は必ずしもメーカーズエージェントの中間業者ということだけではなく、事業そのものから利益を上げる方向に変わってきているが、依然として半分、あるいはそれ以上が従来の中間業者として上げる利益である。こうした部分は、明らかにIT革命の進展によって中抜きになる。その中で、新規事業に入っていく、生き残りを図る部分は別として、旧来型のメーカーズエージェントや中間業者として利益を上げる部分は徹底的にIT化していく必要がある。

IT革命では通信料が劇的に安くなる結果、隣の人と通信するのと同じコストで地球の裏側にいる人と通信ができるようになる。その結果どういうことが起こるか。個の力がどんどん強くなり、消費者あるいはデマンドサイドがどんどん情報を強化されて強くなる。つまり、企業にとってはまさに企業モデルそのものの存続を問われるような危機を迎えているわけである。では、どうやって生き残るかということ、従来のLT、FTといったものに加え、さらに決定的な道具としての力を持つITを結びつけ、さらに強力なオルガナイザー機能を発揮する以外に生き延びる道はない。

ただし、オルガナイザー機能を発揮すると言っても、IT革命の中では、メーカーから始まって消費者に至る上流から下流の中でメーカーも流通・物流業者もオルガナイザーになり競合する可能性がある。そうした激しい競争の中で、商社がどうやってより差別化されたオルガナイザー機能を提供できるか、付加価値を取れるかは大変重要なことである。

IT革命のもうひとつの側面として、産業界の業際の垣根が低くなっているということがある。つまり、スーパーが金融業に参入したり、メーカーが流通に参入したりというよう

に、業際間の参入競争が起こっている。そういう中で、特定の決定的なコア・コンピタンスを持たない商社がオルガナイザーとしてどうやって生き残っていくかが、商社の最大の課題ではないだろうか。

・パネルディスカッション

中谷 鈴木さんのプレゼンテーションはインターネットの本質を十分理解すればインターネット革命の中でリーダーシップを取れるとの話だったと思うが、その辺をもう少し敷衍していただきたい。

鈴木 インターネットビジネスでキーとなるのは、信用力、与信、ファイナンス、ロジスティクスといった機能である。こうした機能に精通していて、さらに業際の垣根がなくなってきた時に何でも取りこめるポジションにあるのが商社だと思う。さらに、豊富な人材をバックに相当大きなことができるビジネス条件がそろっているのも強みだろう。ITの面白さのひとつは、システムがあってネットワークがあると大口の取引を瞬時に成立させることも可能であるということ。こういったことを、ビジネスノウハウの蓄積がある商社がネットワークというツールを巧みに使えば、非常に多様な展開ができるのではないだろうか。

ただ気がかりなことは、現象を追いかけてきているように見えることである。ITやインターネットというものはそれほど複雑なものではない。ネットワークが自在かつ安いコストで使えて、データを地球上で共有できるということがその本質だ。それから敷衍して何ができるかを考えればいい。あまり現象ばかり追いかけると小さなビジネスしか追いかけられないので、本流のビジネスをきちんと探す必要があると考える。その時に、経営トップがITについて細かいことが分からなくても



本質論を理解していて、組織が動けるような仕組みを作ることが大事だと思う。

中谷 私が一橋大学で教鞭をとっていた時にたくさんの学生が商社に就職した。その中には結構元気のいい人材もいたが、3~4年経ち同窓会などで集まると何となく元気がない。どうしたのかと聞くと、仕事の上で上司にいろいろと改善提案をしても、そんなことを言うには10年早いと必ず言われ、そういったことを何度も言われると意見を言えなくなるというのである。こういう話を聞くと、やはり商社というのは縦割りの組織が壁になっているのではないかと。つまりITの本質のようなものを本質論としてずばっと捉え、それを鳥瞰して斬新なビジネスモデルを作るといった仕事の与え方をしていないのではないかと気がする。

島田 非常に耳の痛い話だ。まったく同感である。私自身は、15年近く情報産業関連に携わっているので、組織運営はピラミッド型のヒエラルキー型を排して極力フラット型でやろうと努力してきた。食料や鉄鋼などの伝統

的な部門では1年早く入った人の方がいろいろなノウハウをより多く体得しているといったことがあり、フラット型マネジメントが難しい面があるが、情報産業の場合は新しい分野が多く、また変化のスピードがものすごく速いため、年功序列では対応できないケースが多い。その意味では比較的早くから縦割りの弊害は是正できていたと思う。

今のIT革命の中で新しいオルガナイザーになって産業界で生き残っていくために一番重要なことは、業務改革、業務処理改革である。最近、BPR(Business Process Reengineering)といったことが盛んに言われているが、商社の伝統的な部門では3年間なら3年間、先輩のやった仕事のフォローアップ的業務処理をやらされる。つまり、それを徹底的にやることにより一流の商社マンになるといったトレーニングがいまだに行われている。こうした手法はいずれ通用しなくなるのではないかと考えている。つまり、ITをツールにしてBPRをしよう、ERP(Enterprise Resource Planning)を導入しようという時代に、組織の構造、業務処理の方法を徹底的に変えないと総合商社の活性化や生産性の向上が実現できないので

はないか。

中谷 IT革命の中で商社にはどの程度可能性があるか？

安延 商社は、外国でプラント商談をまとめる時、どこにどういう需要があり、誰がそれを作る力があって、お互いの需要と供給をマッチングさせ、モノを運ぶ手配から貿易に関わる手続きまで、トータルでオルガナイズできる。ところが、私はこの3年間ITを使うベンダーといろいろお付き合いをしてきた限りでは、案外パーツは皆持っていてそれをマーケットの需要に合わせてどう組み合わせればいいのかといった発想ができる人はあまりいない。その意味で、ひとつのビジネスを全体的な視点で見ることのできる商社に一番比較優位があるのではないだろうか。

いまひとつ商社の強みは、ブランドイメージである。つまり、情報関連のベンチャー企業は高いセキュリティ能力、技術力があって、ネームバリュー、ブランド力がないため、なかなか信用してもらえない。その点、商社は看板が大きいので、リスクが発生した時にどう対処すればよいかを非常によく知っている。こうした商社のブランドイメージは非常に大きなアセットと言えるのではないか。

鈴木 IT事業とは、eマーケットプレースだけを意味するのではないことも理解してほしい。例えばネットワーク時代にはインフラのハブになるであろうデータセンターなど、その事業展開にあたって、商社がファイナンスしたり、部品を調達したりするなど、もっと欲を出してビジネスを発掘する方向もあるのではないか。

島田 確かに鈴木さんのおっしゃる通りで、商社は一過性のスポット取引だけでなくオペレーションや事業で儲けるという発想に欠け

るところがあり、その辺を今後磨いていく必要がある。

中谷 今の話はオペレーション、サービス、メンテナンスといった物財直接のサービス以外の部分で商社の感受性が鈍いのではないかとこの指摘であったかと思う。

例えば、ヒューレット・パッカード社などはeサービスを合言葉にパソコン、プリンターといった製品を販売するだけでなく、それに付随するいろいろなサービスを提供することによって顧客に満足してもらい、それに対して対価をもらうといった発想に変わってきている。こういった発想が商社から出にくいとすると、やはり商社の組織形態が縦割りのままで時代にそぐわなくなってきた面があるからではないだろうか。

島田 eマーケットプレースは、基本的にはサプライサイドもデマンドサイドもオープンになるということである。商社のサプライサイドとデマンドサイドは相手が大体決まっているので、一方で商社がeマーケットプレースを始めるといことは従来商社がやっていたビジネスルートと真っ向から競争することになる。その場合、いかに自分の利益を最大限に守りながら自分自身を変革し、新しいビジネスモデルを構築できるか。これは、トップの意思決定と経営判断いかに関わっていると思う。

私はeマーケットプレースというものは、一朝一夕に儲かるものとは思わない。おそらく、ものになるには3~5年、場合によっては7~8年かかるのではないだろうか。そういう中で、いかに自分自身を変革するかが課題で、われわれ自身コンサーバティブになっている面が確かにあると思うが、いずれにしてもeマーケットプレースが各業界でいくつか生き残った時に是非とも自分たちがその中に入っていないといけないと考えている。



シンポジウム開始前に行ったサイン会



(東洋経済新報社)
1800円 + 税

中谷 松井さんの話は、地球物理学の見地から、個人ばかりが構成要素になった社会は不安定化するの、個と個を結びつけるような共同体や場の提供は地球社会の安定性にとって極めて重要だとの話で、まさにその通りである。ただ、IT革命によって社会科学のレベルが上がることにはなかなか難しい面があると思う。なぜなら、1プラス1は必ずしも2にはならないし、人間社会が生む社会科学的な現象は、人々の社会心理に左右されることが多く予測不可能だからである。例えば、小泉内閣がこれほどまでに支持を得ることは誰も分らなかったし、こういうことをデータを集め形式知化しても絶対予測できないし、実験で再現できるものでもない。その意味で、不安定なものを束ねひとつの安定的な組織や場を作り、人間社会を住みやすくするために商社が機能を果たせるのではないかとの話であったと思う。

松井 ネットワークが安定しているか否かは非常に単純なことだと考える。例えば、擾乱というものがあるとどんどん大きくなっていくと、大きくなる一方で減衰することはない。インターネットもそれと同様、どんどん広がっていく中でそれをつないでいるシステムは現状で

は非常に不安定である。

こうしたことが端的に表れるのが為替の世界である。そこでは、システム自体に粘性項がないために、一度擾乱が起こると一気に発散し、システムそのものを壊してしまう。その意味で今のネットワーク社会で安定したシステムを作るためには、内部にある種の粘性項が働くような仕組みを作る必要があると考えている。

中谷 今の話は、商社という枠組みだけでなく、やはり人間社会全体につながっていく話だと思う。今日は、IT革命の中で商社は生き残れるのか、生き残れるとすればどのような可能性があるかといった点につきいろいろと話を伺った。結論めいたものを言わせていただければ、確かに商社というものは、縦割りの組織が依然として残っているなどいくつかの問題を抱えているものの、さまざまな機能を融合して総合力を発揮するという面では依然として強みを持っており、商社の持つ豊富な人材、トップの先見性等を勘案すれば、IT革命の中で重要な役割を果たす可能性があるとの話だったと思う。お忙しい中、ご出席いただいたパネリストの皆さん、本日は本当にありがとうございました。