

「新分野に挑む商社



河野 英子(こうの ひでこ)

東京富士大学 専任講師
((社)日本貿易会「商社のニューフロンティアビジネス」
特別研究会 共同研究者)

1. 新分野への挑戦を支えた3要素

シンクタンクあがりの私に専門などないが、いちおう専門はモノづくりの分野だ。自動車産業が主要な研究対象で、完成車メーカーと部品メーカーにおける企業間分業のあり方、少人数メーカーの能力獲得プロセスのアーキテクチャ特性による比較、そこでみられる企業の境界を超えた人材形成のしくみなどを、主に追っている。

商社については、正直なところほとんど何も知らない。「素人」だ。学会でたまに商社をテーマにした報告を耳にしたり、「初期のアメリカ進出では商社を頼ったが、より深い情報を手にするために商社依存から脱却した」というメーカーの歴史の一部として読んだりする程度であった。それらから伝わってくる商社像とは、「巨体を持て余し、やや息切れ気味になっている象」というイメージだった。

そんな素人の私が、縁あって、日本貿易会の「商社のニューフロンティアビジネス」特別研究会へ参加させていただくことになった。委員各社のプロジェクトを報告書(本)にまとめるために、インタビューに回らせていただくことにもなった。各社1プロジェクト、合計10のプロジェクトをインタビューで回らせていただいたのは、昨年末のことだった。暖冬だったが、寒かった。曇交じりの雨が降るような寒い日が多かった。でも、インタビューに何うと、寒さを忘れた。どの案件のなかにも、新分野に果敢に挑む、熱い商社マンの姿があったからだ。

「何故、新分野に挑むことができたのか」を聞いていくと、どのプロジェクトにも「商社だから」、「その会社だから」、「その商社マンがいたから」という、3つの要素があることがわかった。おそらくその要素のどれか1つでも欠けたら、プロジェクトは成立し得なかったのだろう。とはいえ、プロジェクトにより、3つの要素のなかでどれが一番効いているのかという点は、微妙に異なっていた。また報告書(本)としてまとめるには、3つの要素のなかで読者の琴線に触れそうな面白い要素を膨らますという作業を行ってい

る。面白いのがどの要素なのか、プロジェクトにより異なっていた。そのため、報告書(本)を読んでいただくと、特定の要素が色濃く見えるという印象を持たれるかもしれない。その点については、こうした背景について是非御理解頂きたい。

2.10プロジェクトの横顔

報告書(本)では、ストーリー性を持たせるために膨らませた部分がある一方で、残念ながら書き落とした部分がある。スピード感を持って読んでいただくために、必要な作業だった。そのため、ここでは描ききれなかった部分、「素人」の私にとって実に印象的だった部分を、書きとめておきたい。プロジェクトの横顔というイメージで、ご一読いただけると有難い。内容はばらばらになるが、その性格上御容赦願いたい。

(1) 環境関連

三井物産：廃家電リサイクル事業 は、家電メーカー、鉄鋼メーカーと組んだ事業だった。ニーズの存在は明らかでも事業化の難しかった環境の分野で、早くから事業性の研究とパートナー探し、事業リスクのアレンジメントを進めていたあたりに、商社らしさを感じた。

豊田通商：DME事業化プロジェクト では、「日本発・初エネルギー」の実現如何は「商社が力を発揮してこそ」という使命感があるように感じた。こういった大がかりな社会変革を必要とするプロジェクトには、商社のオーガナイズ力、マーケティング力が不可欠という主張は共感できるものだった。

(2) 医療・介護・健康

興和：空中浮遊花粉のリアルタイム計測装置の開発 では、戦後、メーカー機能を持つことを選択し、戦略的に軍から技術者を迎え入れた経営者の判断に、単純に驚いた。何がそういった革新的な決断を促したのか、その背景に思いを馳せた。

丸紅：カプセル型内視鏡カメラの事業化 では、慣習から逸脱し、商社が持つ本来の役割をはっきりと認識し、機能を最大限に発揮

することの重要性を感じた。それができれば、実に大きくて新しいプロジェクトを成功させることができるというメッセージでもあった。

三菱商事：ヘルスケア分野での取り組みでは、規制緩和や環境変化が生む新しいニーズに、きめ細やかに対応しながらビジネスを興していく様子が印象的だった。そこでは、一つのビジネスを核にして次のビジネスへと展開しながら、ネットワークを形成していく商社の強さをみた。

(3) 情報・IT・メディア

住友商事：CATVとTVショッピング は、消費者に近づくことに成功した商社のストーリーが、一般の小売企業のそれとは違うことを知った。そこでは、単純に消費者にモノを売るだけではなく、売る場を支える基盤(CATV)を併せて作りながら、一味違った消費市場の創造に成功した新しいビジネスモデルがあった。

日商岩井：インターネットベースでの与信管理支援事業 では、メーカーが商社を外した結果、焦げ付きが増えてしまい、再度インターネットで提供される新しい形態の商社信用を求めるといった動きをみた。商社のリスクテイク機能が、時代を超え姿を変え確かに息づいていた。

(4) 先端技術開発

伊藤忠商事：バイオインフォマティクスセンターの創業支援事業 は、世界的な競争に巻き込まれ、勝負の場が「試験管」から「IT」に変わってしまった日本の製薬業界を支援するビジネスだった。成長するが難しいとされるバイオ分野に商社としてどう関わるか、その一つの成功例をみた。

日立ハイテクノロジーズ：有機EL分野のビジネス展開 では、ある特定の技術を追うという商社マンの生き方があることを知った。「塗る技術」に魅せられた商社マンを中心に、世界的な競争に勝とうと張り切る若手たちとそれを温かく見守る上司の生き生きとした姿が印象的だった。

長瀬産業：CMSコンセプトによる資源効率改革 では、一種のカニバリズム(新規事業が既存の事業を食い荒らす状態)がみられ

た。開発者の異才さもさることながら、そうした開発者が進める新規プロジェクトを許容し、ビジネスとして花を咲かせていく商社の懐の深さを見た。

3. 自信を回復した日本で、 商社に何が求められているのか

ところで、御案内の通り、日本のメーカーは、この1年、確実に自信を取り戻した。メーカーにお邪魔して、研究のためのインタビューをさせて頂くなかで、その自信がはっきりと表にまで見えるようになったなあと感じたのは、ちょうど10プロジェクトの取材を行っていた冬くらいからだろうか。そこには、メーカーの多くが「先端技術の開発が可能なのは日本しかない」と再認識したことがあるようだ。

「日本しかできない」とする理由は二つあって、「一つは確かな鑑識眼を持った豊かな消費者がいること」、「二つには提携が行いやすい共同社会があること」だと、日本を代表する大手メーカーの役員が話してくれた。私も、その意見に大いに賛成している。

順番にこの理由について考えていくと、確かに、日本には一億人を超える「豊かな消費者」がいる。バブル経済の負の遺産は大きいですが、その過程で消費者は自らの鑑識眼をよりいっそう確かなものにした。それはメーカーが行う先端技術の開発に効果的にフィードバックされ、そして成果へとつながり始めている。

そして、二つ目の理由、「共同社会があることの重要性」は、現在の先端技術の開発はメーカーではできないという事実が明らかにしたものである。つまり、開発を成功させるには、設計部門と生産部門という従前の部門間連携は当然のことながら、素材と完成品といった川上企業と川下企業との提携、異なる産業間企業の連携などが必要不可欠であるためだ。ナノテクや液晶、環境対応自動車などの開発の現場をみれば、それは明らかである。

それらの理由は、商社に期待される役割として、また商社が構築すべきビジネスモデルを照らし出すものとしても、有用ではないか

と思っている。実際、取材した10プロジェクトは、そうした役割、ビジネスモデルをまさに実現したものであった。

つまり、まず商社は、「消費者が何を求めているのか」、マーケティングをいっそう精緻化していくことを求められている。「先端技術が市場性を持つかどうか」という判断をベンチャーやメーカーから期待されているのが、商社である。そうであるからこそ、「確かな鑑識眼を持った豊かな消費者」をしっかりと捉え、それをビジネスにしっかりと生かすための仕組みを提供していくという姿勢が買われなければならない。

そして、「共同社会があることの重要性」という点では、異なる企業を集めて製品開発を行う場をマネジメントするという役割を、商社は求められている。先端技術開発の分野では、製品システム全体に関わるイノベーションが要求される。そうしたイノベーションを実現する製品の特性は、ルール化されたインターフェースのもとで、企業ごとに独立して開発する「モジュール型アーキテクチャ」ではない。ルール化されたインターフェースを取り払い、企業が持つお互いの技術と知識を擦り合わせながら開発する「統合型アーキテクチャ」である。そこで必要とされる複雑な調整をこなすには、異なる属性を持った企業同士が有機的に連携しあわなければならない。「共同社会がただある」というだけでは不十分である。企業間の濃密なコミュニケーションが、大前提であるからだ。それを可能にする効果的な場のマネジメントは、持つ機能をフルに発揮した商社であれば可能はずである。きっちりとした「お膳立て」があるかないかで、製品開発の成功やスピードに大きな差が出てくる。それは間違いなく、日本が回復した自信を持ち続けられるかどうかに関わってくる。商社は、まさにこうした役割を期待されている。

以上が、新分野に挑む商社の10プロジェクトの取材を終えての雑駁な感想である。無知とは強いものだ。最後まで、この分野の「素人」という立場で、気楽な発言をさせていただいた失礼をどうかお許し頂きたい。 ■