

出版記念シンポジウム

商社の新実像

— 新技術をビジネスにするその総合力



1. 日 時 2004年7月13日（火） 13:30～15:30
2. 場 所 日本工業倶楽部 大会堂
3. テーマ 「新産業・新事業創出と日本経済の活性化」
4. パネリスト等

パネリスト（氏名五十音順）

中 村 道 治

(株)日立製作所
代表執行役副社長・研究開発 新事業担当

森 下 竜 一

大阪大学大学院医学系研究科臨床遺伝子治療学教授
アンジェスMG(株) 取締役

吉 田 憲一郎

日興シティグループ証券(株)
株式調査部 マネジング ディレクター

米 倉 誠一郎

一橋大学イノベーション研究センター教授

コーディネーター 柴 田 明 夫

丸紅経済研究所 副所長
(社)日本貿易会「商社とニューフロンティアビジネス」特別研究会幹事

Ⅰ．基調講演

「商社の新実像 —新技術をビジネスにする その総合力」

柴田 明夫 氏

1. 目利きとしての商社マン

商社は「環境」「健康・医療・介護」「IT・メディア・情報」「ナノテク・バイオなどの先端分野」など多くの分野において、新しい取り組みを行っている。個々の取り組みはさまざまであるが、その中には、世の中のあらゆるギャップや課題に目を付けて、それを解消するための仕組みを作っていくという変わらぬ行動パターンがある。商社がソリューションプロバイダーの機能を果たしているということであり、企業間、産業間において、商社がネットワークハブ、結節点としての機能を持っているということでもある。言わば、商社が日本の産業社会における“すり合わせ”の役を担っているとも言える。

2. 4つの面からのギャップに注目

商社が目をつけているギャップは4つに分類できる。第1はナノテク、バイオといった新技術が登場したことで生じている、その実用化に向けたシーズとニーズのギャップである。この分野で、商社はニーズサイドから新しい用途・マーケットを提案し、シーズを誘導していくことでひとつの機能を果たしている。第2のギャップは社会的制度・規制の変化である。ここでは、環境関連や1980年代後半の情報通信の自由化などに乗った取り組みが見られる。また、最近では介護、ヘルスケア関連の規制の変化に伴うギャップに事業機会を見いだした取り組みも見られる。第3は新たなパートナーの出現である。従来、自治体、大



柴田 明夫 (しばた あきお)

丸紅経済研究所 副所長
(社)日本貿易会「商社とニューフロンティア
ビジネス」特別研究会幹事

1976年東京大学農学部卒業、丸紅(株)入社。調査部経済調査課、産業調査課を経て、現在は丸紅経済研究所副所長として、内外産業全般の調査分析、産業政策、国際商品市況分析などを担当。
農林水産省食料需給予測部会海外農産物小委員会専門委員、太平洋経済協力会議(PECC)鉱産物・エネルギー小委員会委員などの公職を務める傍ら、日本経済新聞等各種経済誌への寄稿をはじめ、各種講演会・セミナーの講師、メディア等経済ニュースの解説者としても活躍。

学、NGO、NPOなどと組んでビジネスを行うことは考えられなかったが、こうした新たなパートナーの出現が新たな事業機会を生み出している。第4はバリューチェーンの各段階におけるプレーヤーの役割が変化していることに伴うギャップである。従来、商社はメーカーの側面において、原料の調達、製品の販売を中心に行っていた。しかし、この役割変化がR&D、商品開発、製造、小売などバリューチェーンのあらゆる段階に商社が進出することを可能にしている。

3. 商社のビジネス拡大と収益源の多元化

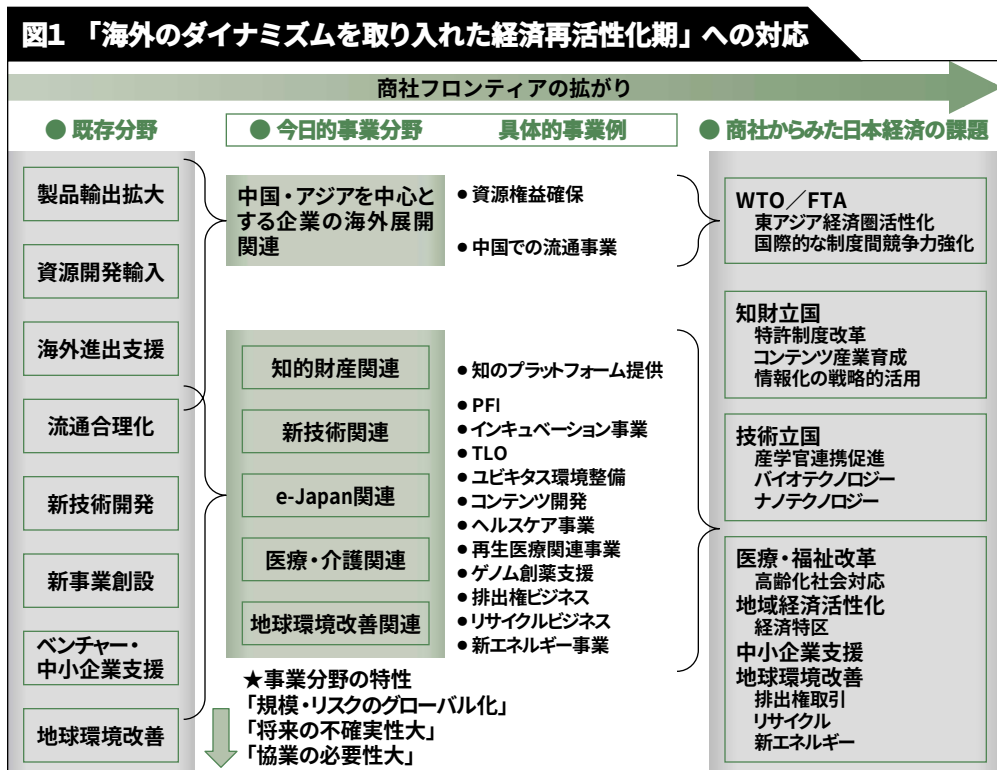
商社の“つなぎ役”としての機能は、トレードや資源開発で培ってきた情報機能、オーガナイズ機能、金融機能、マーケティング機

能、リスクマネジメント機能などさまざまな機能を適宜組み合わせることで提供されている。そうした、ネットワークの結節点としての機能を強化することによって、新技術の開発、流通合理化、地球環境の改善などの面において役割を拡大している。さらに、その過程で培った経験を経営資源として蓄えることによって一層の機能強化を図ってきている。現在の商社のビジネスを見ると、従来のコモディティトレードやプロジェクト組成的な取り組みに加えて、前述したような分野でさまざまなソリューション提供型の取り組みを行っている。この結果、商社の稼ぐ力（収益源）も、トレードにかぎらず、金融収益、持分法収益、受取配当金という形で多元化してきている。

4. 商社の優位性

図1は海外のダイナミズムを取り入れた日本経済の活性化と商社のフロンティアの広がり

を示したものである。商社は、すでに、中国で流通事業を積極的に展開するなど中国、アジアのダイナミックな発展をにらんだ取り組みを強化している。また、図で示したように今日の事業分野として知的財産、新技術、e-Japan、医療・介護、地球環境改善などに関連したさまざまなビジネスを展開しているが、こうした取り組みは、政府が掲げている、WTO・FTAへの対応、知財立国、技術立国、医療・福祉改革、地球環境改善といった日本経済の課題への対応でもある。特に、これらの分野は今後市場開拓の余地が大きく、成長分野であると目されるが、同時に、①規模、リスクがグローバル化している、②将来の不確実性が大きい、③産業横断的あるいは広範囲な地域にまたがる、などの特性があるため、単独企業では対応が難しい。これに対して、商社は長年にわたる各種取引で培った世界的なネットワーク、資金調達力、変化に対応できる柔軟な組織、発想力に富んだ人材などの



（出所）商社とニューフロンティア特別研究会編著「商社の新実像」日刊工業新聞社 2004年

経営資源を有する。このため、こうした不透明な領域のビジネスに対応するには、それらの経営資源を自在に組み合わせ、総合力を発揮し、ネットワークハブ、つなぎ役としての機能を果たせる商社に優位性があると言える。

II. パネリスト・プレゼンテーション

1. イノベーションとベンチャービジネス

米 倉 誠 一 郎 氏

(1) ベンチャーの必要性

私がベンチャーの必要性を説いているのは、以下の3つの理由からである。第1は経済のグローバル化が進展すればするほど新しい産業が必要となること。第2は不確実性が高まると新しい起業の仕組みが必要であるということ。第3はベンチャー企業の育成、支援とは小さな企業を作ることではなく、10年程度でグローバル500に入れるような企業を作る必要があるということである。グローバルコンペティションの下では大企業に雇用を期待することはできないため、国際競争力を持つ新たな企業を育て上げることが必要なのである。

(2) グローバルコンペティションと株主重視

周知のとおりグローバルスタンダードという言葉は日本語である。時間の世界にグリニッジ天文台というスタンダードがあるように経営にも世界的な基準があるに違いない、という日本人的な発想から生まれた言葉である。しかし、経営にグローバルスタンダードはない。あるのはデファクトスタンダードである。現在、この世界でデファクトを取りつつあるのは米国的経営である。このことは株主重視の経営に対する要請が強いことを意味している。株主が優遇されると喜ぶのは機関投資家だと言う人がいるが、これは間違っている。



米 倉 誠 一 郎 (よねくら せいいちろう)

一橋大学イノベーション研究センター教授

一橋大学社会学部、経済学部卒業。一橋大学大学院社会学研究科修士課程終了後、1990年ハーバード大学にて歴史学の博士号を取得。95年一橋大学商学部産業経営研究所教授。97年より一橋大学イノベーション研究センター教授。

イノベーションを核とした企業の経営戦略と発展プロセスを専門とし、既存企業やベンチャー企業の経営革新に研究の重点を置いている。季刊誌『一橋ビジネスレビュー』編集委員長、六本木ヒルズにおけるアーク都市塾塾長でもある。主な著書に「経営革命の構造」(岩波新書)、「ネオIT革命」(講談社)、「勇気の出る経営学」(筑摩書房)、「企業家の条件」(ダイヤモンド社)など。

機関投資家とはわれわれ自身なのである。現在、世界最大の機関投資家はカリフォルニア州公務員退職年金基金(CalPERS: California Public Employees' Retirement System)と言われている。機関投資家とは、このように普通の人が拠出した年金の掛け金や退職金を集め、世界中の優良企業に投資をしている組織なのである。次に重要なことは選択と集中である。グローバルコンペティションの下では、グローバル企業として優秀であると認められ、世界の機関投資家の投資対象になるほど保守的になっていかざるを得ない。それは、世界の機関投資家の資金を引き付け続けるためには、経営資源を、最も資本効率の上がる分野に選択的、集中的に投下することによって高

収益を確保し続けることが必要になるからである。

(3) 数を打つ仕組みとしての シリコンバレー・モデル

昨今のマーケットや技術の変化は極めて早く、予測が困難である。例えば、5年前にADSLと言うとNTTの研究者は笑ったが、今ではADSLがブロードバンドの主演となっている。このようにテクノロジーの世界では次に何が来るのかを予測することはほとんど不可能である。このような世界では数を打つ（トライアルを沢山する）ことが大切である。

シリコンバレーとは場所の名前ではなくて、不確実性の中で数を打つことで新産業を掘り当てることを可能にしたシステムであるというのが私の考えである。これは目利き論という古めかしい話ではなく確率論である。現在、宝くじの最高賞金は前後賞を含めて3億円であり、1枚300円で売られている。しかし、最高賞金が3億円で1枚300万円の場合、あるいは1枚300円で1等賞金が5万円であれば皆が宝くじを買うであろうか。こういう条件では宝くじはほとんど売れないであろう。宝くじが売れるのはローエントリーリスクでリターンが大きいからである。日本ではベンチャーキャピタルをリスクマネーだと教えるが、投資を受ける側にとってはローエントリーマネーである。

ベンチャーキャピタルは、そのビジネスのアイデア、モデルに人、物、金などすべてを注ぎ込んでリターンを得る。失敗したときのための担保は要求しないエントリーリスクの小さいお金である。ローエントリーリスクマネーの供給をする一方で、透明で、上場が容易であり、公開性の高いナスダックのようなマーケットを作れば、ハイリターンが得られる仕組みができる。そうすると、不透明ではあっても、新しいビジネスフロンティアに挑戦するゲームの参加者が増える。

(4) 確率を高める4つの前提

第1は豊富な資金量である。米国では取り組みが早く、米国初の本格的なベンチャーキャピタルであるアメリカン・リサーチ・アンド・ディベロップメントの創始者であるラルフ・フランダーズは1946年に次のように述べている。「米国民の繁栄は自由な企業体制の下で新しい企業が続々と生まれてくることで保証されている。将来にわたって既存大企業の成長だけに依存することはできない。新しい力、エネルギー、才能を求める新しいアイデアのために、莫大な機関投資家資金の一部を投資するための仕組みを作らなければならない」。米国では、1979、80年に、年金資金の運用を規制したERISA法（Employee Retirement Income Security Act）を改正して、資金の一部をリスクマネーとして使うことを解禁した。日本の公務員の年金基金残高は48兆円であるが、その10%を回せば4.8兆円がリスクマネーとして供給されるようになり、大きなインパクトが出てくる。

第2はハイリターンである。これは、起業家、キャピタリスト双方へのインセンティブとなるが、米国では1982年ごろから本格的にナスダックを整備した。それまではピンクシートと言われたリスクの高いマーケットを、新興企業のための、ハイリターンが生まれるものにした。これにより、ローエントリーリスクでハイリターンを狙う豊富な資金が集める仕組みが出来上がったのである。

第3はリスク分散である。これは、キャピタリストへのインセンティブとなるが、米国ではベンチャーキャピタルの仕組みとしてリミテッド・パートナーシップという形態を作った。この制度では、ベンチャーキャピタルはゼネラルパートナーとして、そのファンド全体の1~2%の出資しかしないが、リミテッドパートナーから運用費として年間2~3%の手数料が得られる。さらに、上場をした場合は

キャピタルゲインの20%程度の配分を受け取ることができる。そして、二重課税が発生しないように、リミテッド・パートナーシップには法人税を課さずに、キャピタルゲインに対してだけ課税する仕組みを作ってインセンティブを高めてきた。

第4は新知識の確保である。この面では大学の役割が大きい。米国では1980年に、ボブ・ドールとバーチ・バイという2人の上院議員が、連邦政府の資金提供によって完成された発明を、大学、非営利団体、中小企業が自分の帰属にすることができるようにし、特許化してライセンスした場合には、そのロイヤルティー収入を発明者や科学技術のための研究開発に還元することを義務づける法律（バイ・ドール法）を作った。この法律の制定によって、技術移転機関（TLO）が大学内または外の組織として設立されるようになり、政府資金の援助を受けて得られた研究成果が大学等の所有として特許化され、大学等と企業間でライセンス契約して技術移転される途が開かれた。

以上見てきたように、90年代に花開いたかに見える米国のベンチャービジネスであるが、実は戦後長い間、特に80年頃から制度整備を行った結果がその興隆に結びついているのである。

2. 大学発ベンチャーの現状

森下 竜一 氏

(1) 大学発ベンチャーの現状

本年4月から大学の独立行政法人化が実施された。これから、大学は生きていくために自分でお金を揃えなくてはならない。その手段の1つは大学に税金を投入することを正当化することであり、もう1つは大学が自らお金を集める仕組みを作ることである。私はこの2つを実現するのが大学発ベンチャーだと思



森下 竜一（もりした りゅういち）

大阪大学大学院医学系研究科

臨床遺伝子治療学教授

アンジェスMG(株) 取締役

1991年3月大阪大学医学部老年病講座大学院卒業。米国スタンフォード大学循環器科客員講師、学術振興会特別研究員、大阪大学医学部助教授、香港大学客員教授を経て現職。経済産業省構造改革審議会知的財産部門委員、知的財産戦略本部員ほか公職多数。

大学発ベンチャーでわが国初の上場企業となったアンジェスMG社の創業者として有名。

っている。つまり、第1に、大学発ベンチャーで大学の技術を実用化し、社会に還元することで大学に対する税金の投入を正当化できる。第2に、ビジネスを通じたキャッシュの流入が期待できる。また、本年末には、大学がライセンスの対価としてベンチャーの株式を取得することが解禁される予定であるが、そうなればキャピタルゲインを得ることも可能ともなる。

わが国における大学発ベンチャーの数は、1995年の60社から、2003年には800社近くに急増している。分野としてはITが最多であるが、この分野には比較的古いスタイルのベンチャーが多く、上場企業も出ていない。最近、増えてきているのはバイオ、医療分野で、現在約25%であるが、こちらは上場企業もかなり出ている。工学系ベンチャーは比較的早く

大学から企業へ研究成果の手渡しができるが、バイオ系の場合は大学と既存の製薬企業との距離が開いており、ベンチャーはその距離を埋めるための必要不可欠な存在と認識されている。すなわち、大学で行っているのは基礎的、革新的な研究であり、知的財産としては一番価値があるが、直ちに実用化につながるものではない。一方、新薬の開発には十数年の期間と数十億円の費用がかかるが、この分野で大学にできることは非常に少ない。大学発ベンチャーはこのような大学と製薬会社との間のギャップを埋める役割をしているのである。

(2) アンジェスMG社

アンジェスMGの設立は1999年12月である。当社の研究開発の対象は、歌手の村田英雄さんで有名な閉塞性動脈硬化症による足の切断である。米国では年間20万人、日本では2万人が、動脈硬化を原因とした足の切断を余儀なくされている。血管を再生する方法によってこの病気の新しい治療法を開発するというのが私の大学での研究テーマであった。その治療法とは遺伝子治療であり、血管を再生する因子を見つけて、それを遺伝子の形で注射をして血管を再生するものである。実用化には、動物実験、一部患者での試験、大多数の患者での試験という段階を経なければならないが、それを大学で行うことは不可能である。そこで、医薬品の開発を行うために当社を作った。

この医薬品が実際に世の中に出てくるのは早くて2006年の予定であり、現在製品が完成しているわけではない。しかしながら、当社にはすでに売上が計上されている。これは、将来の販売権を製薬会社に渡していることから来ている。予め販売権を確保した製薬会社は、将来、革新的な医療を提供することによってその対価を得ることができ、当社は販売権の代わりに開発資金、あるいはロイヤルテ

ィーという形で資金を得ることができるというわけである。このビジネスモデルは、新薬開発には大変長い期間が必要で莫大な資金がかかることから、その財務上のリスクをヘッジするために、米国で開発されたものである。バイオベンチャーのもう1つの特徴は、研究開発のデスパレーが深く長いことである。この特徴を前提として資金調達、雇用を考えていかなければならない。販売要員は、商品が出ない段階では必要ない。最初に必要なのは知的財産やライセンスを整理する人材である。その後発展の段階に応じて、商品開発では応用に近い部分のノウハウを持っている人材に切り替えていかなければならないし、販売要員も必要になってくる。体制としては、ベンチャーから大企業になっていくことがデスパレーを乗り越える道であると思うが、カルチャーまで大企業になると死んでしまうため、気持ちだけはベンチャーを維持する必要がある。ここが一番難しい点である。

(3) 存在感を示すバイオベンチャー

バイオベンチャーは証券市場である程度の存在感を示しつつある。当社が2002年9月に大学発ベンチャーとして初めて上場して以降、昨年末までに9社がマザーズに上場しており、時価総額では全体の30%以上を占めるに至っている。マザーズの上場会社数は100社弱であるため、9%の会社で30%の時価総額を占めていることになる。バイオベンチャーの時価総額が他の企業より大きくなる傾向は、米国でも見られるが、その理由の1つに、「命のプレミアム」を上げることができる。バイオベンチャーは、現時点では存在しない夢の薬を作り出すということで人々から非常に大きな期待感を抱かれるということである。米倉先生から、ベンチャーとは小さい会社を作ることではなく、大企業を作ることのお話があったが、米国のアムジェン社は創業20年の会社であるが、すでに時価総額は7兆円と武

田薬品を抜いており、米国のビッグファーマーの一角に食い込んでいる。バイオ業界においても、IT業界と同じように、現在大きな地殻変動が起こりつつある。日本でもやっこの流れが始まった。

3. 日立グループがめざす新事業

中村道治氏

(1) 日立の基本戦略

当社は、経営の基本的軸となる主要事業ドメインを「快適情報」「クリーン環境」「安心健康」「知識経営」の4つの分野に置いている。そして、これらの事業ドメインから、「高度グローバル商品」と「ライフラインサポートソリューション」の提供を行うことをめざしている。後者については、当社はまもなく創業100周年を迎えるが、これまでも信頼性の高い社会インフラ、ライフラインをサポートするようなソリューションを提供してきたということで、「信頼の日立」という言葉もいただいているが、今後とも新しい形で新しい社会の課題にに応じていくということである。前者は、高度な技術に支えられた、海外でも売れる製品を提供していくということである。

これを実現するために、私が統括する研究開発部門においては、次の3つの理念に基づいて事業を推進している。第1は「技術」と「協創」である。「技術の日立」という言葉をいただくことも多く、われわれも技術なくして企業の存続はないと思っている。同時に、技術、研究開発の分野においては、最近では「協創」(コラボレーション)が重要になってきていると認識している。開発のスピードが要求されることから、社外のいろいろな方々と技術を出し合い、補完し合ってビジネスモデルを組み立てることがより重要になっている。第2は日立グループの成長の加速である。



中村道治 (なかむら みちはる)

(株)日立製作所

代表執行役副社長・研究開発 新事業担当

1967年(株)日立製作所入社。2001年4月研究開発本部長。2003年6月執行役事務。2004年4月より現職。

情報通信デバイス、ナノゲノム、環境・エネルギーの3つの分野すべてにおいて、ナノスケールで基礎から実用化までの研究開発を大規模に進める日本の代表企業日立製作所で、研究開発を陣頭指揮する最高責任者。総合科学技術会議にナノテク振興の提言書を提出した経団連ナノテクノロジー専門部会のまとめ役でもある。総合科学技術会議ナノテクノロジー・材料プロジェクトのメンバーも務める。

現在8兆円の事業規模を有しているが、その中で収益性の高いところを重点的に成長させようというわけである。第3は、先端、基礎研究を強化し、未来を読み、パラダイムシフトを実現するような技術の開発をめざすということである。

(2) 日立がめざす事業の拡大と育成

現在、日立がめざしているのは、既存事業の中で今後の成長が見込まれるものの強化と、将来の基幹事業となる新事業の育成である。その手段、方法としては、当社の事業グループ中心で取り組んでいくものと、日立グループの総合力をフルに活用して取り組むものに分かれる。すなわち、事業としては拡大事業

と育成事業の2つがあり、取り組み方として事業グループ中心と日立グループ全体で取り組むものがあるということで、2×2、4つのマトリックスに9つの事業分野をはめ込んで取り組みを行っている(図2)。この9つの事業分野で取り組む具体的事業の選択は、当社にコア技術があるか否かに重点を置いて行っている。現在、ハードディスク分野でIBMと合弁事業を行っているが、これは、次の技術の中核となる垂直磁気記録という技術を長年にわたって東北大学と共同で育て上げ、この技術に関する自信があったため、合弁であっても事業を将来にわたって発展させることができるという確信を持って取り組んだものである。なお、9つの事業分野にどのような具体的なビジネスを組み込んでいくかについては、グループ横断的な組織である新事業創生委員会が検討している。ここでも、最後には、コンピタンスがあるかということが重要視される。

(3) ボトムアップによる

研究開発、新事業への取り組み

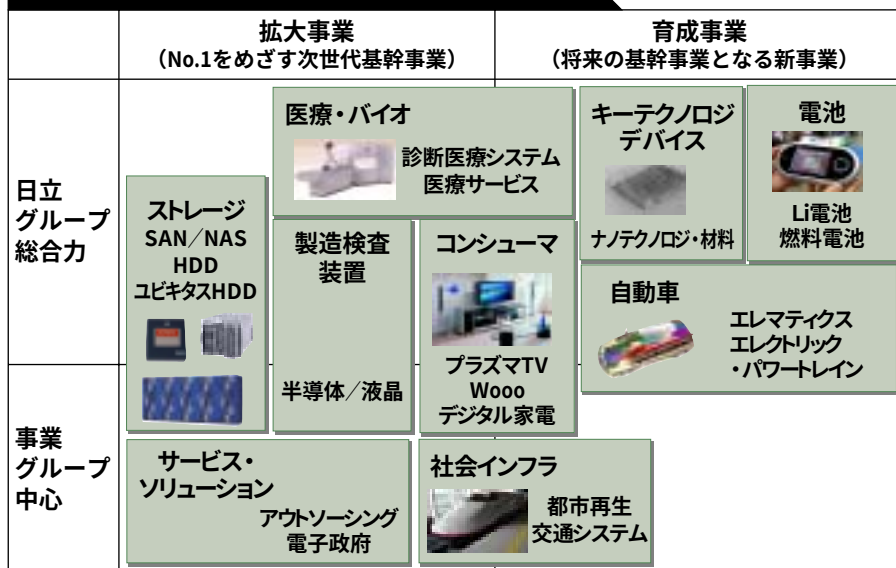
こうしたトップダウン的なフレームと並行して、ボトムアップ的な活動として、社内ベ

ンチャーの設立を奨励している。99年のライフサイエンスを皮切りに、現在までにミュージアムソリューションベンチャーカンパニー、パーソナルヘルスケアベンチャーカンパニー、ワイヤレスインフォベンチャーカンパニーなどが立ち上がっている。これは、社員の提案をもとに、10人程度の部隊を作り、社内ベンチャーとし、それに対してコーポレート部門としての投資を行うという取り組みである。現在、ミュージアムソリューションベンチャーカンパニーが事業部に昇格し、パーソナルヘルスケア、ワイヤレスインフォも向こう半年か1年で事業部に昇格するところまで来ている。

研究所においてもボトムアップ的な取り組みが始まっている。当社はコーポレート部門に約2,500名の研究者を抱えているが、研究員自らが、ソリューションリサーチャー、ストラテジックソリューションユニット、事業化ビジネスユニットという形で事業化に取り組む運動が始まっている。

また、研究所では毎年社内幹部に研究成果の発表を行っているが、5年ほど前からは、先に述べた「協創」型R&Dを進めるため、社内発表の数日後に主要な顧客に研究成果を公開

図2 日立グループがめざす事業の拡大と育成



するという取り組みを行っている。これは、初期段階の研究成果を見てもらい、将来のビジネスと一緒に組み立てることを目的に取り組んでいるものであるが、非常に効果が上がっており、毎回新しい協業のテーマが生まれている。

4. 国際資本市場からみた商社像

吉田 憲一郎 氏

(1) 10年前の海外機関投資家の評価

10年前の海外機関投資家の商社に対する評価は次のようなものであった。

- 日本独自のビジネスモデルで理解し難い
- ディスクロージャーが悪く、分析が不可能
- 典型的な日本の経営であり、責任を取らない、横並び、総合型、もたれあいの経営である
- ミドルマン、仲介業者として将来性の乏しい業態である
- 多額のバランスシートにもかかわらず、資本効率が極端に悪い
- グループあるいは取引先との株式持合が強固

これは日本の投資家からみても80%程度は当たっていたのではないかと思う。

(2) 改善傾向を示す商社の収益

大手商社の1株当たり純資産（有価証券の含み益を含む時価ベース）をみると、ほとんどの会社が90年代初めにピークを打ち、2000年3月期ころまで低下傾向を示してきた。この過程で、商社は不良資産の償却を進め、それに伴って含み資産がどんどん減少していった。当然ながら、この期間には株価は下がり、時価総額も下がっていった。90年代の失われた10年は、商社にとって、企業価値の破壊の歴史であったと言える。ところが、2000年ごろ



吉田 憲一郎（よしだ けんいちろう）

日興シティグループ証券(株)

株式調査部 マネジング ディレクター

1985年一橋大学商学部経営学科卒業後、日興リサーチセンター入社。事業調査部、大阪支所、NY駐在事務所、スタンフォード大学アジア太平洋研究センター出向などを経て、96年ソロモンブラザース入社、現在に至る。92年より商社業界、2000年より放送メディア業界のリサーチを担当。

日経金融新聞、Institutional Investor、週刊エコノミストなどの商社セクターのアナリストランキングにおいて1位。

から商社の経営が変わってきた。実際に1株当たりの純資産も増えてきている。これは、資産の劣化はまだ止まっていないものの、収益が改善してきたため、それに対応できる状態になってきたということである。90年代は不良資産の処理、赤字事業からの撤退といった資産削減の歴史であったが、すでに上位の商社は総資産の積み増しに動き始めている。実際に、最近、ムーディーズが商社5社の格付けを安定的からポジティブに引き上げるなど海外の資本市場の目も徐々に変わってきている。

ROA（総資産利益率）をみると、90年代は各社とも0.5%程度の利回りであったが、2004年3月期には、日本企業平均の約2%まではいかないものの、1.2～1.4%とかかなりの回復を見せている。当然この間においては、計数的な改善に止まらず、リスクコントロールや、

それまで批判の対象となっていたポートフォリオ経営の欠如が徐々に改善してきており、それが純資産の回復につながっているということであろう。

(3) 今後の商社に対する資本市場の注目点

第1は、競争力のあるコア事業の成長戦略をいかに構築していけるかである。第2は、最近、資源・エネルギー分野における権益拡大の動きが活発に見られるが、これが長期的な業績拡大のリード役になれるかという点である。第3は、M&Aや事業売却によるポートフォリオの入れ替えである。今までは先輩が作った会社だからなかなか潰せないといった側面があったが、今後はタイムリーなポートフォリオ入れ替えが企業価値の継続的な向上の鍵となるであろう。第4は、豊富な人材を有し、かつ日本における数少ないリスクマネー担い手としてのベンチャーキャピタルや企業再生分野における有力プレーヤーとしての役割である。柴田氏の基調講演の中に、商社はギャップを埋める機能を持つというお話があったが、かつては語学や情報のギャップを埋めていた。今後は技術のギャップや社会制度や規制の枠組みの変化に伴うギャップを埋める役割を商社が担うことが期待される。第5の注目点は、先端技術あるいは知財分野における商社の新たな取り組みである。商社の問題は、豊富な人材、資金を背景に、何でも自分でできるという幻想を持っていたことにあったと思うが、最近では次第に外部のリソース、目利きを使うような方向に進んでいる。同時に、商社は内部に法務、財務などの優れたリソースを持っている。こうした社内外のリソースをうまく活用できれば、これまでのさまざまなビジネスの立ち上げ経験と相まって、今後の日本におけるベンチャーの育成あるいは新技術の創造に大いに役割を果たせるものと思っている。

III. パネルディスカッション

柴田 4人の先生方からそれぞれ大変興味深いお話をいただいた。米倉先生は、シリコンバレーのベンチャービジネスモデルを前提としたお話をされたが、日本と米国ではベンチャービジネスの初期条件が異なり、それがビジネスモデルの面でも違いとなって出てくる側面もあるのではないか。日本では、これまで商社マンが、この分野はうまくいきそうだということで、目利きをしつつ絞り込みを行い、確率を上げる役割を担っていた側面があると思う。その点はともかく、最後に商社に対する期待に言及されたが、その部分について敷衍^{ふせん}していただきたい。

米倉 風土に差があるのは当たり前である。私が指摘しているのは、米国でなぜこういうシステムがワークしているのかという本質を学ぶ必要があるということである。大切なことは、目利きが良くて単発で成功することではなくて、多くの優秀な人に多くのチャレンジをさせるためのインセンティブを与えて、そこから新しいデファクトを作ったり、大企業を生み出していくという本質である。一例を挙げれば、ADSLはテクノロジー的に見れば過渡期の技術であり、将来性はないと目利きの人は思っていた。しかし、光ファイバー技術までの隙間の期間にこの値段で提供すればビジネスになると思うのがベンチャービジネスであり、ベンチャーキャピタリストである。つまり、目が利くから、いい技術だからうまくいくのではなく、いい技術でも、下手なものがやれば駄目になるし、悪い技術でもやり方によってはビジネスになるのである。大切なことは目利きが最初にあるのではなく、トライするシステムがあるかどうかである。

もう一つ重要なのはベンチャーキャピタルである。今、米国ではベンチャーキャピタルの絞り込みが進んでおり、大手では6社程度になっ

てきた。そのため、規模の経済性が働いている。毎日世界中から送られてきているビジネスプランを見ていると、現在、何が世界のボトルネックとなっており、どこに技術が集約されており、どういう対応が必要かが見えてくる。その意味で、商社がベンチャーキャピタル的な動きをしているうちにある程度の目安が付いてくるということはある程度得ると思う。

それから、吉田氏が商社には素晴らしい人材がいるといったが、大学から多くの優秀な学生が商社に就職したことは事実である。しかし、人材はすぐ腐るものであり、常に磨いておかなければならない。人は適材適所で使ってこそ役に立つのである。この点において商社に人材がいるというのは疑問なしとしない。ただし、規模の集積性とか資金源のあるものをどうやってビジネスにつなげていくかという仕組みを作るという点では商社に期待するところもある。

柴田 次に森下先生と、中村副社長にお話を伺いたい。森下先生はアンジェスMGというバイオベンチャーを興しておられる。中村副社長は2,500名に及ぶ日立の技術者を束ねておられるということで立場は異なるが、シーズオリエンテッドな立場では共通しているのではないと思う。そこで、ニーズの観点から見た商社への期待、あるいは実際に事業をやっておられる中での商社への期待をお話いただければと思う。

森下 当社の事業は、基本的に、シーズオリエンテッドだとは思っていない。私は、基本的にニーズが一番分かっているのがベンチャー企業だと思っている。ニーズがあるからベンチャーをやるのであって、ニーズがないのに、自分たちのシーズを世の中に出そうとは思っていない。分野によって異なるが、バイオ分野ではクライアントに一番近いのは医者である。製薬会社は医者に商品を売るB to B

のビジネスであり、医者がクライアントである患者に商品を提供するのである。その意味でバイオの世界では商社の出番はあまりない。出番があるとしたら、1つはB to Bの仲介あるいはパートナーシップのアライアンスではないか。2つ目は人材である。商社の人材の良さは大学発ベンチャーのニーズがある程度分かっていることである。大学発ベンチャーにはシーズがあるが、経営能力がない。CEO、COO、CFOといったわれわれと一緒にビジネスをやってくれる人材が必要である。ただし、われわれが期待しているのは、商社を辞めて来てくれる人材であって、出向者ではない。商社の看板を背負って来られると、よくある大企業のケースと同じように、なかなか決済が下りないとか、3年くらい経つと人が入れ替わるという問題がある。

3つ目に商社に期待するのは海外への進出支援である。社員は少数、資金もないという状態の中で海外ビジネスを展開することはベンチャーにとって大きな負担である。海外ベンチャーとの提携においても、語学ができて、サイエンスの問題は理解し合えるとしても、契約書が作れない、進出先の弁護士との接点がないといった問題がある。

中村 社内を見ると技術の種はいろいろある。研究発表会の後、お客様を対象にお見せする技術も100~200件に上る。それがうまく事業につながらないところを解決するため、コラボレーション、パートナーシップを強化している。研究発表会のみならず、あらゆる機会を捉えて対話を行っているので、商社の皆さんも研究所や事業部門を気軽に訪ねていただき、新しい事業を共同で進めることを考えていただきたい。

最近の1例としては、超伝導磁石を使って、バラスト水の中の汚濁物質を除去する技術を開発したが、グローバルに見ると水の問題は非常に大きな問題であるため、この技術はい

ろいろな用途に活用できる。現在、この技術を使ってどういうビジネスを組み立てるかがある商社とディスカッションしている。そういうときに感じることは商社の人材の層の厚さ、グローバルなビジネスの経験の豊富さなどである。今後とも、例えば、ミューチップなどを使ったトレーサビリティシステムなどさまざまな面で一緒にビジネスを構築できればと思っている。

米倉 いい技術があるので見にきてくださいということであるが、私であればいいものは絶対見せない。ミューチップもそうだと思うが、大変なポテンシャルがある技術が日立には山ほどあるのではないか。自社でやるというカルチャーはどこへいったのか。

中村 会社にとって一番大事なことは、技術を早く事業にして、株主にリターンとして還元することである。スピードが大事なのである。実際にリターンとなるまでには、単にそのひとつの技術だけではなく、それを支える周辺の技術やビジネスモデルの構築が必要であるが、その際にどのようなフォーメーションでやれば一番スピードを上げられるかを考える必要がある。また、ひとつの技術でもいろいろなビジネスの可能性があるということを考えると私は今のやり方の方がいいと思っている。

米倉 それは、大学の先生が言うのであれば分かるが、営利企業としてはスピードが必要だからこそ自分でやるというのが本当ではないか。

柴田 吉田氏は最近の10年で商社は変わってきたというお話をされたが、変わってきているがまだこういう点が足りないとか、こうすべきという点があればご指摘いただきたい。

吉田 2つの点を指摘したい。1つは人材につ

いてである。確かに日本の中では優秀な人材は集まっているが、グローバル競争に打ち勝つだけの人材がいるかとなると疑問が残る。実際、マネジメント層や海外の各地域において最も優秀な人材を確保できているかという点と必ずしもそうではない。逆に、むしろメーカーの方が世界各地で優秀な技術者を採用しているというケースもあり、人材のグローバル化という面では遅れているというのが実態ではなかろうか。2つ目は、プレゼンテーションの中でも指摘したが、商社の失敗は、自分で何でもできると考えていた幻想にある。人材や資金力があると言っても、本当に当該マーケットにおいてベストな人材を配置できているかという点には疑問もある。世の中の変化のスピードが速くなってきており、技術などスピードが要求される分野においては、外部リソースの活用等によるスピード感のある対応が必要になってくると思う。

米倉 これだけグローバルな活動を行っているのに外国人の社員の比率が低いのは問題である。

柴田 最後に総合化についてお話を伺いたい。商社は90年代の未曾有の不況の中で、選択と集中を行ってきたが、現在では、その経験も踏まえ、やはり総合力は重要であるという認識に立っている。ここで言う総合化とは、商品の総合化ではなく機能の総合化という意味であるが、この点についてどう思われるか。

米倉 総合力はそれを生かせないかぎり結局総合力はないと言わざるを得ない。商社の資本効率が悪いのも総合力が生きてないということである。

森下 商社の社員にまだ文系の人が圧倒的に多いのではないか。総合路線で行く、しかも先端技術をやるというのであれば30～50%は

理系の人が必要ではないか。そういう意味で、今の総合商社は文系の総合商社ではあっても先端技術の総合商社にはなっていないと思う。米国では優秀な人はほとんどがダブルメジャーである。実際に、米国のベンチャーキャピタルで一番成功している日本人は、慶應大学の医学部を卒業して、MBAを取られた方である。日本ではシングルメジャーがほとんどであることは、終身雇用が影響していると思うが、これからは総合商社というのであれば必ずダブルメジャーを育ててほしい。それをしないかぎり先端技術ビジネスでは総合商社であることを止めた方が成功しやすいと思っている。技術のスピードは速いため、吉田氏のご指摘のように、外部のリソースを利用して、評価の部分は別のところでやっても

らうといった形でないと勝てないのではないか。一方で、商社は油田に投資するなど、投資の頻度、レベルにおいては世界最大級のばくち打ちである。われわれとしては、ハイリスクハイリターンのバイオベンチャーにももっと投資をしてほしいと思っている。

柴田 各パネリストの皆様には貴重なご意見を賜わり感謝申し上げます。皆様のお話を伺うと、やはり、商社の人材に期待するところが大きいようだ。しかし、その人材においても、商社内に止まっているのでは発揮されにくく、不退転でスピンアウトしないと生きてこないという指摘もあった。この辺も商社の課題であるが、そういう課題を抱きつつシンポジウムを終わらせていただきたい。

16

発刊のお知らせ

「商社の新実像」 —新技術をビジネスにするその総合力— 商社とニューフロンティアビジネス特別研究会 編著



1,470円(税込み) 四六判
日刊工業新聞社

フロンティアに挑みつづける商社の 実像を解き明かした「現代商社論」!!

本書は、近年の日本の経済・社会をめぐる大きな変革の流れの中にあって、新たに出現しつつある新産業や新市場など、いわゆる、ニューフロンティア分野におけるビジネス創造に向けた商社の挑戦の実態、時代とともに柔軟に変化する商社の活動機能の最新の実像を解き明かしています。

商社に広く関心と期待を抱く方にとってはもちろん、変革の時代においてビジネスに携わるあらゆる方にとって参考となるヒントが満載されています。ぜひ、お求めください。

～構成～

- 第1章 時代を映す商社のビジネス
- 第2章 新分野に挑む商社—10プロジェクトのケーススタディー
- 第3章 商社の新たなビジネスモデル
- 第4章 日本経済を牽引する商社の実像

お求めは、お近くの書店、または(株)日本貿易会 企画グループ (送料210円、振込み手数料別途) へ
TEL : 03-3435-5968 URL : <http://www.jftc.or.jp> e-mail : mail@jftc.or.jp