

座談会

商社のニューフロンティアへの取り組み

七月上旬、報告書出版（日刊工業新聞社刊）を前にして

出席者



渥美 裕之（あつみ ひろゆき）

三菱商事(株) 国際戦略研究所企画チームリーダー



諫早 公二（いさはや こうじ）

(株)日立ハイテクノロジーズ 新事業開発本部開発部部长



森 清 修（もりきよ おさむ）

長瀬産業(株) 営業企画室室長



佐々木 俊二（ささき しゅんじ）

(社)日本貿易会 国際・調査グループ部長



司会

柴田 明夫（しばた あきお）

丸紅(株) 経済研究所 副所長

柴田 日本貿易会の2003年度特別研究事業として昨年4月、「商社のニューフロンティアビジネス」特別研究会を設置し、幅広い事例研究を通じて商社のニューフロンティアへの取り組みについて討議を行ってきた。近く、研究の成果が出版される予定であり、この機会に日本貿易会月報の特集として取り上げることとなった。本日は同研究会副幹事の渥美さん、前幹事の佐々木さん（昨年12月、三井物産より日本貿易会へ出向に伴い幹事交替）に加え、メーカー系商社2社から諫早さんと森清さんに出席いただき、研究会幹事として、私が司会を務めることとなった。

今年に入って、日本経済に明るさが広がる中、商社の動きにも元気が出てきた。これは、IT、ナノテク、バイオ分野等のイノベーションの進展や、日本の社会的制度・規制の変化、また対外的にはBRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）等の台頭のほか、FTA・EPA締結の拡大など商社の活動の舞台が広がりつつあることが背景にある。

こうした中で「商社にとってのニューフロンティア」を切り開いていくことが、結果的に日本経済の再生、ダイナミズムにつながり、日本経済にとってのフロンティアの広がりをもたらすことにもなる。そこで、商社がどのようなフロンティア分野に、どのような目的から、どのような機能を発揮して取り組んでいるのか、そして商社はどこに向かおうとしているのか、意見交換をしていきたい。

1. 「商社とフロンティア」 「商社のフロンティア」

渥美 研究会が立ち上がったときにまず、「フロンティア」とは何かについて議論した。最初はナノテク、バイオ等のハイテク分野を意識したが、昨今の経済・社会構造の多様化に伴い、新技術に限らず、さまざまな潜在需要

や市場機会が生まれてきている。このような新分野、新事業領域等への商社の参入、これを「商社とニューフロンティア」ととらえた。

一方、新事業領域への参入にあたって、商社の活動機能は多様化・高度化し、商社の業態が新しい方向に向かおうとしている。これは「商社のニューフロンティア」である。研究会ではこのような2つの側面について取り上げてきた。

柴田 具体的には、環境・新エネルギー、新技術、情報・IT・メディア、医療・介護・健康を、商社が新しい機能を持って取り組むべき領域と位置付けた。

佐々木 一方で「商社のニューフロンティア」として4つの切り口を挙げた。1つは新技術にチャンスを見いだす。2つ目は新たな連携として、従来、メーカーがパートナーであることが多かったが、ビジネスモデルの多様化等に伴い、PFIでは自治体・官庁など、産学官連携では大学とも組んでいる。3つ目は新たな社会制度・枠組みである、環境等の規制強化、医療等の規制緩和、排出権取引など規制の変化への対応である。4つ目は新たな役割分担であり、従来、メーカーとともに川上分野に取り組んでいたが、小売など川下分野も含むビジネスのサプライチェーンにおける役割である。

柴田 不確実性やリスクが高い、また複数のプレイヤーの連携が必要であるなど、新しい切り口で取り組むべき分野こそ、商社の強化された機能が発揮できる。

まず、いわゆる総合商社の切り口からとらえてきたが、次にメーカー系商社にとってのフロンティアの視点について伺いたい。

諫早 当社は、商社としての機能に加え、半導体製造装置を中心とするハイテク関連については製造部門を持つ、ハイブリッドな形態

である。

近年の経済発展は、高度成長・量産の時代から、これがスローダウンして情報・サービスの時代、さらに現代はアジア台頭の中で日本など先進国による知識ベースのビジネス展開の時代へと移り、商社の機能もこれに対応して形を変えてきた。高度成長期には海外を中心とするトレーディング、情報・サービスの時代にはネットワークやビジネスモデルの開発が主体であった。現代は、産業界における勝ち組と負け組が明確化し、いったん後れをとるとなかなか立ち上がらないため、早い段階でのビジネス参入が特徴である。これまでのように、メーカーの研究開発・製造・販売の仕組みが完成した後では全くビジネスチャンスはない。特にハイテク、ナノテク、バイオ、ITの分野では例えば、三井物産はバイオの研究所、三菱商事はカーボンナノチューブのプラントを自ら設立するなど、世界に先駆けた挑戦が始まっている。

当社の場合は日立製作所の6研究所、約3,500人の研究者と常に連携しながら新たなビジネス創出を進めている。近年、特にナノテク分野では、R&Dのレベルから直接、ビジネスが創出される例も多く、双方の垣根が低くなっている。そのような中で新しいビジネスモデル、最新技術における市場創造が商社にとってのニューフロンティアと考えている。

森清 当社はケミカルを基盤とした専門商社として、実際の現場レベルにおける中小企業、ベンチャー企業等への取り組みをニューフロンティアと位置付けている。

商社には、商社にしかできない機能があり、これは今後、さらに広がっていく。例えば、バリューチェーンの構築はおそらく商社にしかできない。メーカーや官庁、大学(TLO)、海外などさまざまなプレーヤーをインテグレートできるのは、商社の重要な役割である。

2. フロンティア開拓の歴史

(1) 産業の近代化における役割

柴田 商社は明治以来、貿易活動を通じて、「時代のリードオフマン」、先駆者として、その時々々の日本経済の課題や難題に取り組み、商社機能を発揮し、当時の先進国の技術・資源の導入、製品の販売、外貨獲得のための海外市場開拓に取り組んできた。欧米先進国に追いつき、追い越せという産業の近代化ニーズに対しては、まず綿糸紡績業の育成が図られた。

佐々木 1882年(明治15年)ころ、三井物産は、紡績業の立ち上がりにあたって英国の紡糸機械を発掘・輸入した。さらに機械の導入に伴い、運転技術の導入、原料である綿花の輸入も扱うこととなった。当時は繊維の短い中国産が主体であったが、繊維が長く品質の高いインド産の調達を開拓、これを輸入するようになり、当時、三井物産では石炭の輸入量を上回るほどになった。1897年(明治30年)ころには製品である綿糸、さらには綿布の輸出にも取り組むようになった。

また1960年代、石油化学産業が興ってきた時期には、石油化学企業と一緒に海外の技術を発掘・導入し、これが国内のプラント建設、原料の輸入、製品の輸出ビジネスにつながった。ひとつの新技术の導入が、さまざまなビジネスをもたらした例である。

柴田 日本は資源貧国である。経済発展にあたって原材料の輸入・調達は大きな課題であり、商社は石炭、石油、LNG(液化天然ガス)など資源分野においてフロンティア開拓に取り組んできた。

渥美 資源開発であれ、新技术の事業化であ

れ、商社はまず全体のバリューチェーンを想定し、商社の持つさまざまな機能をはめ込んでゆくことによりプロジェクトに仕立てている。

例えばLNGへの取り組みについても、エネルギー需要の先を読んでプロジェクトをデザインし、ステークホルダーを巻き込み、必要な投資を行いながら、開発生産段階から販売までの一貫したバリューチェーンに仕立てているが、このような仕組みづくりに、商社の機能が象徴的に表れている。

柴田 分野ごとの川上・川中・川下というバリューチェーンの中で、どの部分に関わっていけば、そこから広げて最終的にはバリューチェーン全体に取り組んでいくことができるかを考えている。先ほどの佐々木さんのお話でも、紡糸機械の導入に関わっていくことで、紡糸の技術、原綿の輸入から綿糸・綿布の輸出までのバリューチェーンをつくりあげた。

佐々木 資源開発等も最初に構想ありきでスタートする。まずビジネスモデルを想定し、その実現のために、必要な機能を持つパート

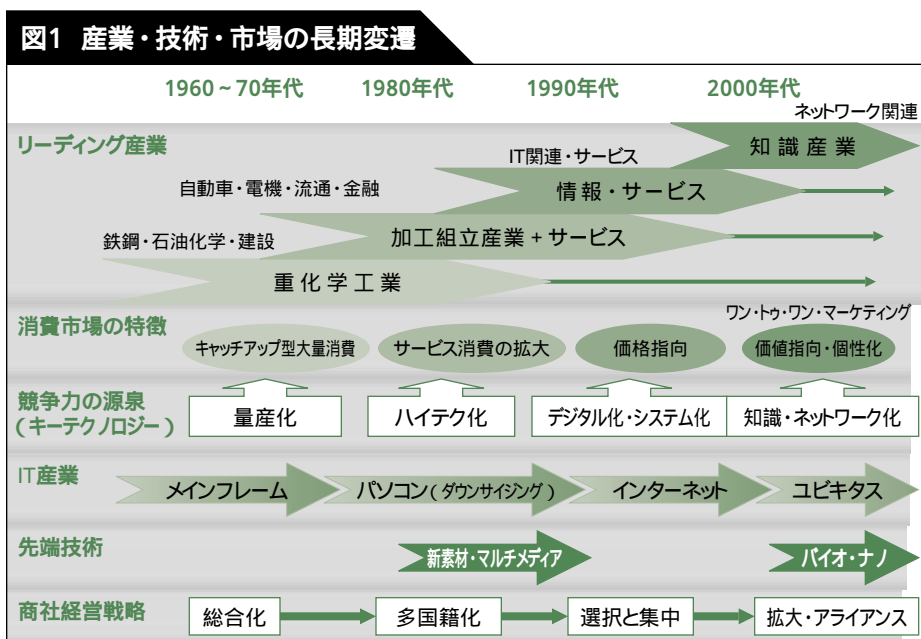
ナーを探し出して、これをインテグレートして構想を実現する。

私自身が取り組んだタイにおけるテレビショッピング事業では、放送するためのテレビ局との交渉から始まり、当時、現地ではまだ確立していなかった電話受注システムづくりにあたって日本の関係会社へ現地コールセンターの設立を依頼した。さらには、シンガポールに持っていた倉庫を使って、在庫のほか返品・補修にも対応するシステムや宅配システムの構築、クレジットカード決済のための現地金融機関との折衝、そして現地の事情に合わせたこれら全体の受注管理コンピュータシステムづくりなど立ち上げるまでに約半年かかった。ビジネスモデル実現のために、さまざまな外部資源を持ってきて、ビジネスモデルを組み立てていくところに商社の機能がある。

(2) 技術と商社

柴田 ここで、先端技術のフロンティア開拓について伺いたい。

諫早 技術専門商社にとって、核はあくまで



技術であり、技術を深掘りし、周辺を固めていきながらビジネスを創出している。

当社は1970年代の高度成長・量産の時代には、自動化設備、検査装置、分析装置等の技術をコアとして発展し、材料ビジネスとしては鉄、非鉄、化成品等を取り扱ってきた。その後、情報・エレクトロニクスの時代となり、半導体等の電子部品に加え、装置としては半導体製造装置、チップマウンティング装置、コンピュータ、材料ビジネスはシリコンウェハー、光関係部材など、さらには情報メディアへと変化した。

2001年に、その後成長が見込まれる半導体製造装置、バイオ・ゲノム関係装置、チップマウンティング装置、ハードディスクと液晶検査装置の4部門については製造機能を有し、技術の深掘りによって、ビジネスを拡大させている。一方で、売上7割を占める商事部門における、高度な情報力、グローバルな展開により、次に深掘りする技術を常に探している。これが技術専門商社におけるビジネスモデル展開の歴史である。

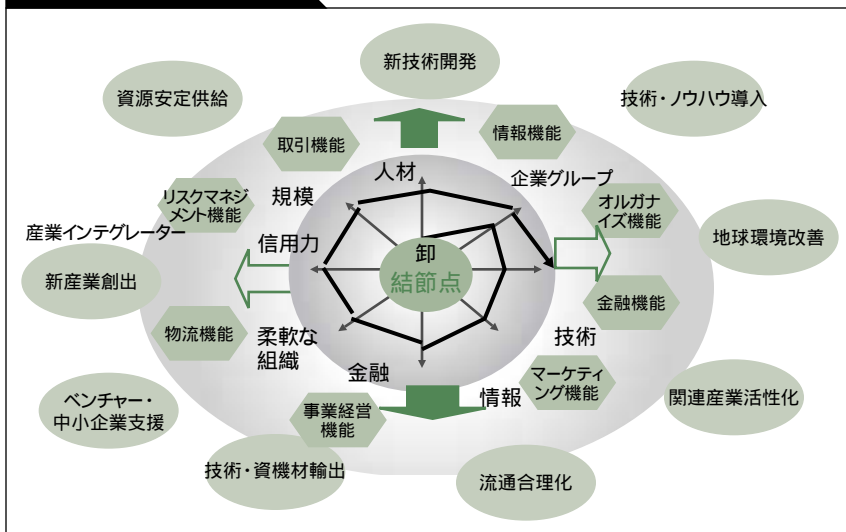
渥美 日本の高度成長期においては、ある程度、シンプルなモデルで対応でき、商社の立

ち位置も比較的明確であった。しかし、これだけ経済が成熟化して、産業がグローバル化し、経済・社会構造を変える要因がさまざまに出てくると、こと技術の事業化や商品化においても、先を読み、さまざまな当事者を巻き込んだ複雑なモデルを仕組む・仕掛ける力が不可欠となり、商社の存在価値や活動領域は今まで以上に大きくなると思う。

森清 先を読むというより読まざるをえない。仕事が完成したときにはメーカーから感謝されても、何年かすると陳腐化してくる。過去の仕事を抱えているのではなく、次々に将来の目利きをしていかなければならない。モノづくりにこだわりを持って、そこにこだわりを持ちすぎているのは商社ではなくなる。商社は売ることに徹しなければならない。商社はソフト部門、メーカーはハード部門である。コンピュータ等のハードが発展するから、ソフトが次々に生まれるように、新しいハードが新しいソフトを生むのである。

佐々木 80年代に英国のシンクレア社が、テレビにつなげてゲームのできるファミコンを世界で最初に開発し、これを日本、さらには

図2 商社の機能進化



東南アジアにも販売し、注目を浴びた。当初、テープレコーダーにプログラミングをしていたが、日本の技術のキャッチアップは早く、4~5年したらフロッピディスクが登場し、既存商品でのビジネス展開が難しくなった。常に新しい事業を読み続けなければ、ビジネスは継続していかない。

諫早 技術的な目利きにおいて、商社は常に市場と顧客志向である。メーカーも当然、徹底した顧客志向で製品開発するが、いったん製品ができあがると、どうしても製品志向にならざるをえない。商社は変わり身が早いと言えるが、補完するものを持ってくるなどの機能を果たすことができる。

柴田 一方で、技術の深掘りのためのメーカーの専門的な知識に対して、商社は技術の評価、すなわち目利きの能力を保有しているにすぎないと言われる。

森清 しかし、カネ、時間、ネットワークの蓄積に対する期待は大きい。商社の場合は聞かれた担当者が答えられなくても、誰か知っている人を紹介することができる。

佐々木 かつて日本の造船産業が花形だったころ、商社は日本で造られた船を海外で売っているだけでよかったが、その後、日本の造船業が低迷してくると、船のオーナーとしてリース事業を展開するなど、ひとつの業界の中で役割を変えてきている。さまざまな仕事の仕方を考えて挑戦している。

森清 そこそこの特許を持っているだけでは利益につながりにくい。かなりの独占技術であるか、付加価値を付けなければならない。ただし新しい技術が生まれても必ずしも儲かるとは限らない。そこで商社は、新しい技術の市場性を見極める役割を担う。

3. 現代における フロンティアへの取り組み

(1) グループの経営管理

柴田 新分野と言っても、最終的に求められるのはその収益性である。最近商社はグループ連結経営の新しい管理手法として、リスク・リターンによる事業評価やポートフォリオマネジメント等を取り入れている。

商社の収益源も、最近では資源ビジネスが好調なことから売買取引における仲介手数料も増えているが、新分野での事業展開、トレードから事業という流れの中で、関係会社からの配当収入、金利収入など多元化してきている。

佐々木 日本は90年ごろまでは技術導入の時代であった。日本経済はバブルで、メーカーもさまざまな事業に取り組むようになり、商社は海外からのさまざまな技術導入を仲介した。しかし、90年代になり、海外からの技術導入の絶対量の減少、メーカー自身の海外情報網による直接調達等により商社の役割が減ってきたことから、むしろ自ら当事者として事業をつくりだすことに目が向いてきた。

渥美 商社に期待する・期待されるものが変容し、商社自身の活動領域や機能も多様化してきている中では、従来のような管理手法では追いつかなくなっている。例えば、さまざまな国内外の当事者とアライアンスを組み、事業投資先を拡大することになれば、また商社がさまざまな中長期の開発プロジェクトの当事者になれば、自ら持つべき経営管理指標や管理システムも高度化していくのが流れたと思う。

(2) メーカーと商社の新たな関係

柴田 メーカーとの関係という観点から商社の役割をみると、いわゆるスマイルカーブ上で、商社は川上の原料調達面でスケールメリットを生かして、メーカーに対しリーズナブルな価格で安定的な供給を果たす一方、川下では製品を販売するなど、バリューチェーンの両側からメーカーを補強している関係と言える。

渥美 当社が、NTTの技術を米国で事業化したPIRI社についても、事業を興したのは80年代後半だったが、大きなキャピタルゲインを生んだのは2000年である。この10年強の期間は、メーカーには当然かもしれないが、メーカーと技術開発に取り組み、新たな商機を開拓していくのであれば、商社にも中長期のリードタイムを与件として織り込むマインドとシステムを高めていくことが必要ではないか。

佐々木 80年代の第一次バイオブームのときに遺伝子工学が出てきて、メーカーに先駆けて、世界中の技術を発掘し、製薬会社や化学会社につなげたが、技術導入から実際にビジネスが立ち上がるまでにはずいぶん時間がか

かった。先端技術が実際の商売になるには時間がかかる。

柴田 事業化までに時間がかかる分野はリスクも大きい、資金もかかるが、状況に応じて、将来的分野にも投資を行うことこそ、商社は得意である。

佐々木 つまり、収益に見合うリスクマネーを張るということである。

製薬業界は、巨大でなければ必要なR&Dを投入できないことから、世界的に競争が激化している。このため今後は、研究開発と、治験業務等のコアの部分に特化していこう。ノンコアである薬自身をつくる部分は製薬会社の役割ではなくなり、他でつくらせる、持ってこさせることになる。そのようなサプライチェーンにおいて、薬の原料、中間体の合成や調達等の役割を担うというソリューションを提供していくことはすでに行われているが、商社の機能である。

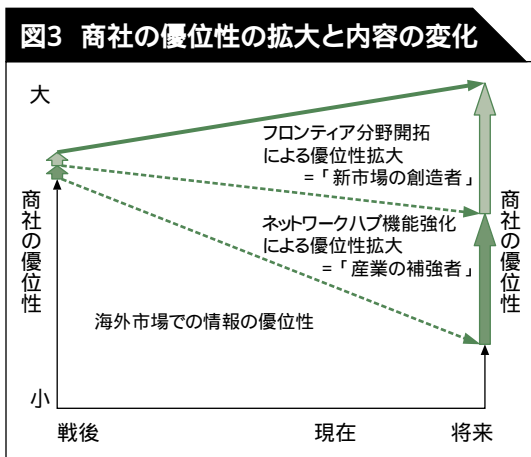
4. 商社の機能と役割

(1) 存在価値を高める商社

柴田 商社は変わらざるをえない。複雑化する世界・社会の中で、新たな機能を強めていかなければならない。

戦後、10年に一度くらい、商社危機説が出てきた。60年代には「総合商社斜陽論」、70年代には「商社批判」、80年代には「商社冬の時代」、そして90年代には格付けの引き下げ等の商社の危機が言われたが、今はずいぶん変わってきた。当時、商社は単なる仲介組織としてとらえられていたが、実際は多くの機能を持ち、それを複合化させ、その時々で役割を発揮してきている。

技術革新が加速し、中国の台頭、アジアにおける自由化によりマーケットが広がり、新



(出所) 国際協力銀行「我が国経済における総合商社の役割と今後の動向」

しい制度等も組み入れられてくると、商社の出番は増えてくるのだろう。

商社の行動原理からすると、どのようなギャップであってもよい。あらゆるところに目をつけてギャップを埋める。そのための「仕組みをつくる」ことがビジネスとなり、収益を生む。

諫早 商社不要論は、従来モデルのトレーディング機能での行き詰まりを指摘したものだ。商社自身、そのようなことは十分理解して機能を変化させてきている。

渥美 例えば、IT革命によってeコマースが登場したときに言われた商社中抜き論は、古典的なモデルである取引仲介機能という視点に立ったものである。商社が常に変更りうる存在として理解されれば、商社不要論そのものの議論が成り立ちにくくなるのではないか。動いている商社の姿を外から理解するのは確かに難しいが、市場の先を読み、新しい領域・機能を自らつくりだすことは、そもそも商社の基本動作である。さまざまな外部環境の変化がもたらす影響・効果が読みにくい昨今の状況において、今後とも磨くべき「商社のフロンティア」ではないか。

森清 最近、化学メーカーをはじめ、企業の分社化や統合が進んでいるが、事業の整理・移管のときにも商社の役割はある。

商社は常に存在し、必要とされている。しかし現状に安住することなく、常に時代に対応していくことが必要である。

諫早 研究開発がビジネスに結びつくまでに「デス・バレー(死の谷)」が存在すると言われている。技術の黎明期には、事業化の見極めや

資金調達など、それを埋める商社の多面的な機能が必要である。

(2) 日本固有の商社

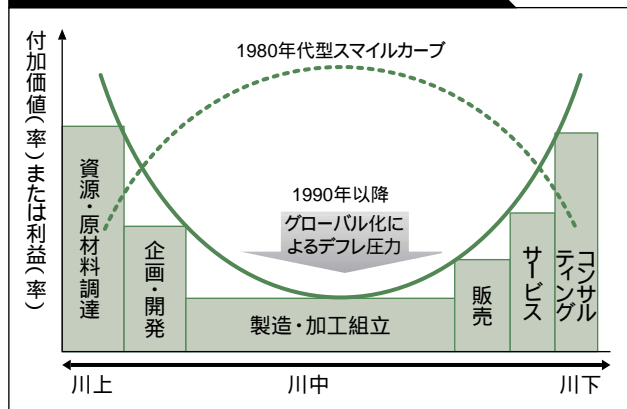
柴田 ところで、あらためて伺いたい。日本固有のビジネスモデルである商社とは何か。海外で商社機能を担っているのはどのような組織か。

森清 商社は、華僑やユダヤのような商人のネットワーク、また米ハーバード大のMBA取得者の集まりのような知識情報のネットワークをもつ社会的組織、しかも株式会社であると言われる。

柴田 GEなど欧米の多国籍企業は、内部に貿易専門の組織を持っているが、日本の場合、貿易については、メーカーが商社にアウトソースするなど、両者の分業化が図られてきた。

渥美 日本に商社が生まれたのは固有の文化が背景にあるように思う。よく、モノづくりを語るとき、擦り合わせ型と、モジュール型が指摘される。日本の場合には擦り合わせの妙、単純に割り切れない調整を要するところが、社会だけでなく開発型のビジネスの中に

図4 スマイルカーブ型の商社の役割



(出所) 国際協力銀行「我が国経済における総合商社の役割と今後の動向」

もある。

だからこそ、商社のコーディネーション機能やオルガナイズ機能が生きてきたのであり、商社の活動は、ある意味で擦り合わせ型ビジネスモデルの典型と言えるのではないかと。

森清 商社のよさはフェース・トゥ・フェースによる信頼・信用関係である。そのような関係をもって、合う・合わないではなく、合わせていくことで、ビジネスをつないでいる。

例えば、10年前に立ち上げた事業に、印刷したラベルをピールに貼り、製造年月日等をレーザーで印字する事業があった。ピール、インキ、印刷、レーザー装置メーカーと当社の5社で取り組んだが、そのコーディネートは商社が行った。

柴田 商社が長い歴史の中で、忠実に取引を実行することによって培われてきた信用力あるいはブランド力も経営資源のひとつである。

(3) 現代商社の機能

柴田 商社の取引への介在パターンは、第1に従来の仲介ビジネスから入ってあらゆるバリューチェーンへ介在、第2にプロジェクトのオルガナイズ、第3に企業のほか自治体や大学など顧客のニーズへの商社なりのソリューション提供と分類できる。この第3の、つくりあげていく、ソリューション提供に、商社の新しい、今日的な重要性があるのではないかと。

森清 単純な仲介においても例えば、資金繰りの面や債権回収等は商社にシフトするなど、さまざまな役割を果たしている。

先読みをしたときに、不確実性が高いほど商社の役割は大きい。シーズを持っている企業は商社に託し、また難しいニーズの場合には直接メーカーに頼むより、幅広く対応が可能な商社に任せる。つまり商社の懐の深さに期待している。そのためには商社の持つ機能

を明確化する必要があるのではないかと。

諫早 「商社」を辞書で引くと「Trading Company」であるが、現在の商社は、さまざまな機能を持つ「Solution Company」である。市場のニーズを読み、生産、流通等の機能をもって、最終的に顧客へソリューションを提供していく。当社はメーカー機能も持っているが、今後のメーカーは必ずしも工場を持つ必要がない場合もある。製造管理・品質管理体制を持ち、EMSを活用し、ファブレスで活動することによって、顧客の複雑なニーズに瞬時に対応できる機能を持つ新しいメーカーを商社の中でつくりあげていくことも可能である。

5. 商社ビジネスの未来像

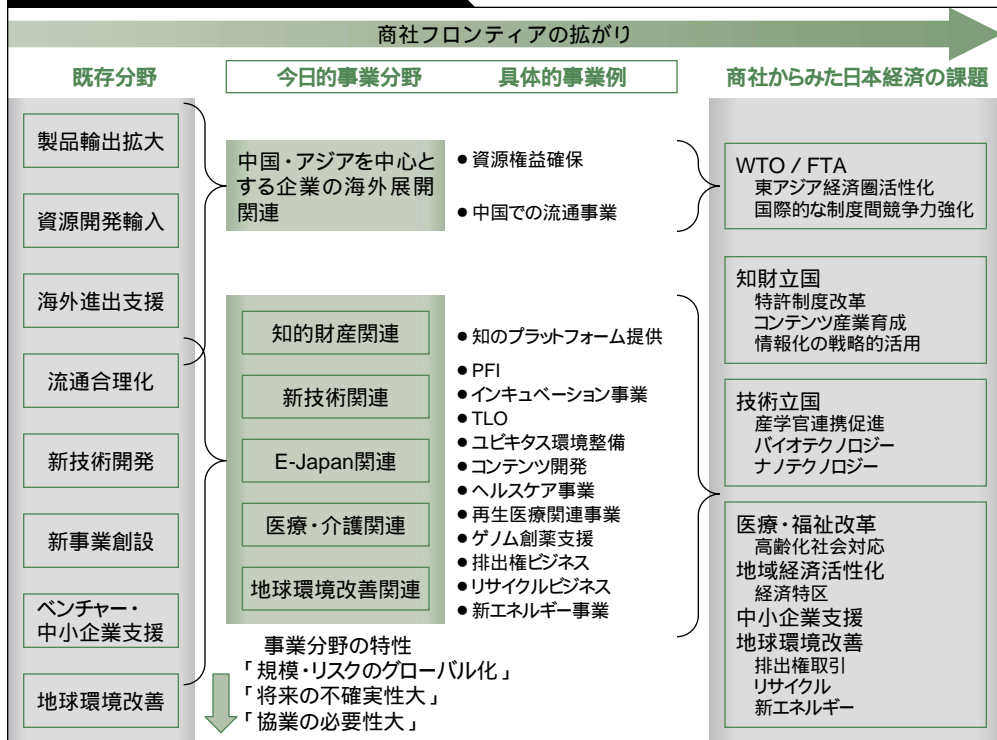
柴田 結局、商社の特性はその総合性にあると言える。対外的、IR的には説明が難しいが、この点をきちんと説明していかなければならない。この意味では、「総合」という看板は外せない。

また、かつてはモノを扱っていた部分が大きかったが、今後はさらに、サービスや技術、権利（排出権等）などソフトも扱い、フロンティアを広げていくのだろう。

佐々木 商社は法務、物流、経理、財務、地域専門家など、その内部にさまざまな機能の専門家を有している。担当者が新たなビジネスに取り組みたいという熱意があったときに、社内中あるいは社外も駆けずり回り、必要な機能を調達し、ビジネスを組み立てていく。それが総合力ということではないだろうか。

渥美 これまでは商品の多様性、総合性で「総合商社」と呼ばれていたが、すでに言われているとおり、今後は内包されている機能の多様性、総合性、さらにはそれらの機能の

図5 新たなテーマへ取り組む商社



(出所) 国際協力銀行「我が国経済における総合商社の役割と今後の動向」

動員・融合力も含めて「総合商社」なのだと思ふ。

変化する商社の活動機能や存在自体を、英語はもとより日本語ですら的確に表現するのはなかなか難しいが、将来、海外においても「Shosha」という言葉で十分、存在認知されるような時代がくれば理想であるかもしれない。

佐々木 海外からの取引先や研修生には「Trading and Investment Company」と説明することもあるが、これだけではすべてを表現しきれない。さまざまな機能を活用し、ビジネスを組み立てていく「Business Engineering Company」と説明したほうがよいかもしれない。

森清 商社のコアの部分は「Intelligence」なのではないか。総合商社が総合商社であるほど、メーカー系専門商社にも固有の存在感が

出てくる。「総合商社」の看板にこだわりを持ってほしい。当社は「Technology Oriented Marketing Company」と説明している。今後ますます技術志向を強め、専門商社としてのインテグレート機能、ソリューション・サービスを提供し続けていきたい。総合商社と専門商社がそれぞれ役割分担しながら、それぞれのインテリジェンス・スタンスで日本の産業を支えていきたい。

柴田 1年間にわたる研究会での議論の中で、商社については、変わり続ける世の中において、常にビジネスの「仕組みづくりを行っていく」という基本的な姿勢は変わらないという本質を浮き彫りにすることができたと思う。

本日は、お忙しい中、ありがとうございました。

(4月8日 日本貿易会会議室にて開催) ㊦