

わが社のコア・コンピタンス

出席者（敬称略 氏名五十音順）



井置 武（いおき たけし）

川鉄商事(株) 取締役

1967年 川崎製鉄(株)入社
同社関連事業部長、化学事業部事業企画部長
などを経て
1998年 川鉄商事(株)取締役に就任



柴田 嘉三（しばた よしぞう）

長瀬産業(株) 取締役

1969年 長瀬産業(株)入社
同社化学品第1部長などを経て
1999年 取締役 総合企画室長に就任



角田 雄一（つのだ ゆういち）

日製産業(株) 常務取締役

1963年 日製産業(株)入社
産業システム営業本部長、取締役・シンガポ
ール日製産業社長などを経て
1997年 常務取締役に就任



司会
高梨 圭介（たかなし けいすけ）

(社)日本貿易会 専務理事



1 技術とサービス

高梨 今日では「わが社のコア・コンピタンス」と題して、得意の分野に経営資源を集中して頑張っておられるユニークな商社の皆様にお越しいただき、いろいろとお話を伺うことになりました。

日製産業さんは、「ハイテクノロジー商社」を標榜し、科学機器、半導体製造装置をはじめ産業機械、電子部品、先端産業部材など幅広く扱っておられますが、営業スタッフの6割がセールス・エンジニアだと聞いております。本日お見えの角田常務も技術系のご出身と伺っておりますが、技術とサービスという観点からどのような経営戦略を展開しておられるのでしょうか。

角田 日製産業では、1年前までハイテクでクリエイティブしたものをお客様に提供したいという意味で「ハイテク・クリエイティブ」というキーワードを新聞広告に使っていました。「ハイテクノロジー商社」という表現はその

延長線上にあるとお考えいただければ結構です。

お話の通り62%が技術系スタッフなのですが、これには日製産業が創立された当時の歴史的な背景があります。当社は1947年、日立製作所から独立するという形で設立されました。創業当初の取扱品目の中心は、電子顕微鏡や分光光度計など理科学機器で、これらがベースとなって産業機械など他の分野に進出していきました。

理科学機器というと、取引の相手は大学の教授や研究所の研究スタッフ、あるいは工場の検査や品質管理の責任者といった人が大半です。その際、相手が言っていることを理解し、そこにどんなニーズがあってこちらにはどんなシーズがあるかを的確に判断して仕入先につなげる必要があります。それには相当な技術と技術情報が要求され、勢い技術的な素地のある理科系の大学卒者を採用することになったわけです。そうしたことから、技術に強い商社というイメージが出来上がり、それがひとつの特徴にもなっています。また、関連会社は国内に8社、海外に12社持ってい

ますが、これらの中には日立計測器サービス、日製エンジニアリング、日製ソフトウェアなどの独自技術を持った専門会社もあり、当然技術系のスタッフが相当数いますので、それらと連携してお客様に的確な技術的アドバイスができるというのも当社の強みだと思います。このような経緯から日立製作所計測器グループの販売総代理権を得たわけであり、メーカー営業部隊としてスタートしたゆえんです。現在はさらに一歩踏み込んでお客様の立場に立ってシステム提案が行える商社として育ちつつあります。

また、ひとつでも多く世界ナンバーワンの製品を取り扱おうというのが、社長以下われわれの夢です。ちょっと専門的になりますが、半導体製造装置関連の測長SEMや、血液検査の装置などは世界のナンバーワン製品としてマーケットの大半を占めています。

高梨 ありがとうございます。次に、長瀬産業さんは技術・情報企業を標榜され、自らも研究開発センターを持っておられると伺っています。メーカーが研究開発センターを持っているのはよくあることですが、商社として研究開発力を備えておられる狙いについてお聞かせください。

柴田 いま、日製産業さんのお話を聞いて業種は違うものの生い立ちが似ているなどの感想を持ちました。長瀬産業は染料問屋として創業し、100年前に現在のチバスペシャルティールケミカルから合成染料の輸入販売を始め、徐々に取扱商品を広げ化学品全般を扱うようになりました。

昭和30年代の日本の化学工業は他の産業と比較しても欧米にかなり後れをとっていました。しかも化学工業というのは、あらゆる産業の基礎となるものなので、日本が高度成長していた当時は、欧米で開発された新しい化学製品を日本のマーケットが要求する地合が

あったわけです。長年取引関係にあったチバ社やユニオンカーバイドをはじめとする欧米の化学会社の代理店権を持っていた当社は有利な位置づけにあったと言えます。当時は、その種の化学品は日本では作っていなかったものが大部分で、われわれはメーカーの代理人として研究や生産の現場に行って製品の説明をしなければなりませんでした。そういうことから技術系の大卒社員を採用する必要に迫られ、かなり早い時期から営業マンの多くが技術系で占められています。

当社が生産というものに携わったのは輸入化学品の市場開発に絡んでのことです。染料を使って染色する場合、染色しないところは糊でカバーして染色してから糊をはがす工程があります。そのときに、酵素を使ってはがすのですが適当な酵素を作っているところはどこにもなかったので、長瀬産業が作り始めたわけです。もちろん生産会社を関連会社に持っているところは珍しくはないでしょうが、当社の場合、生産というものが営業活動を進めていくうえで強力なツールとして使われてきたのです。

研究開発センターを10年前に作ったのも、例えば医薬中間体の合成を請け負う場合に自分たちである種の製造機能や研究開発機能を持っていないと、海外の製薬会社に安心して仕事を任せてもらえない部分があるからです。また、国内の仕入先と話をする場合も自分たちのコアとなる技術を持っていないと対等な立場で話ができないという部分もありますね。時々、メーカーの方から長瀬産業さんは研究開発センターを持って生産機能を強化してメーカーと敵対するのですかと冗談めかして言われることがありますが、そうではなくて、医薬品など非常に専門化した分野ではある種のメーカー機能を持っていないとメーカーに新しい仕事を提案できないという事情があるからです。

角田 研究開発ということ言えば、日製産業も厚木に「森の里テクノプラザ」という施設があります。これは当社のR&D機能を集約した施設として、ショールーム機能、メーカーと協力しての研究開発、システム開発提案、科学分析などのテクニカルサービスなどを行うユニークな施設です。同じような施設は海外拠点にも設営されています。

高梨 長瀬産業さんにお尋ねしたいのですが、そうした研究開発はメーカーのR&Dとは自ずと違うものなのでしょうね。

柴田 そうですね。規模的にも30人から40人程度の小さな所帯ですし、研究分野は主にバイオと有機合成です。つまり、メーカーができない部分を補おうという発想です。

高梨 川鉄商事さん、複合専門商社にとって技術の持つ意味合いについてお話しいただけますでしょうか。

井置 当社は川崎製鉄の鉄鋼製品を販売する会社としてスタートしましたが、鉄の販売に関しては、日製産業さんや長瀬産業さんがお話しされたような意味での技術という要素はあまりないと思います。また、鉄鉱石や石炭などを鉄鋼メーカーに供給していますが、これもさほど技術を必要としません。

技術という発想が初めて必要とされたのは、鉄鋼メーカーに機械を仕入れて納入するに際してでした。製鉄機械、圧延機械といった大型機械については鉄鋼メーカーと大きな機械メーカー同士が直接仕様の細部を詰めていき、それ自体自己完結的です。それがもう少しマイナーなものになってくると、パーチェス・エージェントの機能が必要となります。つまり、メーカーのニーズは何か、サプライヤーの中でどこがベストな商品を提供できるかといった知識が必要です。このように、メ

ーカーの持つ課題に対して、それにはこうした装置あるいはこうした解決法がありますよ、といった形で提案していく中で、機械関係の技術を蓄積してきました。

また、成長を求めてエレクトロニクスの分野にも進出することになり、当社も比較的なじみのなかった最先端のエレクトロニクス技術をもってセールスをやる必要が高まってきました。しかし、技術といっても、これは感覚的表現になってしまい恐縮ですが、メーカーの技術は「奥深さの技術」であり、私どものような商社の技術は「間口の広さの技術」のように思います。つまり、メーカーが補いきれない部分をサポートすることによって商社の技術を養ってきたと言えます。ちなみに、当社の営業要員の約17%が技術系学部出身者です。

2 選択と集中について

高梨 ご出席のみなさんの会社は技術ということに関してはユニークなものを持っておられ、それがひとつのコア・コンピタンスになっていると思います。その一方で、戦略的に将来のことを考えると新規分野に進出していかなければならないという面もあると思います。

まず、日製産業さんはエレクトロニクスについては川上から川下までカバーできるという意味でユニークな商社だと思います。ある意味では、一分野では総合ということになるのですが、その中で選択と集中ということとは考えられないのでしょうか。

角田 川上から川下まで取扱製品を取りそろえているというのは、基礎研究機器から生産設備、電子部品、情報関連、素材等、研究開発から完成品までの一貫した流れの中で各々の過程でのビジネスチャンスを持っている商社ということです。これが当社のコア・コン

ピタンスのベースであり、事業内容を3つのセグメントに分け、各々の分野は科学、産業、電子デバイス製造、情報、電子、工業材料、電子材料の7つの営業本部に組み込まれています。また、新分野への取り組みについては新事業開発本部で全社的に取り組んでいます。いずれにしてもコア・コンピタンスの中身は変わっていきます。競争力のなくなったものは見直し、将来性・収益性のあるものは積極的に取り込んでいくというスクラップ・アンド・ビルドの考え方でやっています。また、ひとつの分野ですべてをカバーするという考え方ではなく、ひとつの分野で得意なビジネスに特化するのが当社の方針です。半導体製造装置を例にすれば、リソグラフィーの半導体評価装置へ特化し、それ以外は選別してやっていくという考え方で。

高梨 つまり、新しい分野にどんどんチャレンジして創業者利潤を獲得しようということですね。

角田 そうですね。そういう方向をめざしたいということでやっています。ただ、産業資材の鋼材・樹脂など、安定供給という意味からお客様にきっちり対応することで貢献するという分野も持っています。

高梨 日製産業さんにとって開発ということと提案ということになるのでしょうか。

角田 提案もあるし、日製産業独自で新たな輸入品を開発するといったことも含めての話です。また、お客様のニーズに対応してどこで作っているかといった情報を集めたりすることも開発のひとつと捉えています。

高梨 川鉄商事さんは、「ACTIVE 50」という経営戦略の中で、2004年に現在4割である鉄鋼以外の取引比率を5割にしようと計画を立

てておられますが、そのためにはかなり新しい分野に取り組んでいかなければならないと思います。そうした戦略についてお話をお聞かせください。

井置 当社は、創業当時は鉄鋼の国内取引が大半で、売り上げの8割から9割を占めていました。それが、鉄鋼マーケットの成熟とともに、鉄鋼以外への多角化を進めてきた結果、少しずつ鉄のウェートが下ってきました。

このたび、2004年に創業50周年を迎えるにあたって「ACTIVE 50」という経営方針を打ち出しました。これは、鉄鋼以外の取引、海外取引の割合を徐々に上げていき、2004年にはそれぞれを50%の比率に持っていこうというものです。96年度に「ACTIVE 50」の活動を始めてからの動きについて説明しますと、4年前には鉄鋼以外の取引比率が35%であったのが40%と5%拡大しました。また、海外取引の割合は25%から35%へと4年間で10%拡大しています。このペースでは2004年に目標値を達成するのは難しいかもしれませんが、「ACTIVE 50」は、鉄鋼以外の取引や海外取引を増やしてバランスのとれた形にしようというものを、創業50周年にかけてシンボリックに表現したもので、全社あげてのスローガンであり旗印とご理解していただければと思います。

具体的な戦略のひとつとして、昨年の野崎産業との合併があります。合併時に野崎産業は売上高が440億円あったのですが、その440億円の中で約270億円が食品、150億円が航空機関係、残りが皮革などの物資関係で、すべてが鉄鋼以外です。食品に関しては川鉄商事も200億円余の売り上げがありますが、後発であるため、スタート時点ではなかなか国内マーケットに深く入り込むほどの力がありませんでした。そこで、開発輸入を中心に手がけたのです。具体的には、中国でアスパラを栽培し、缶詰にして輸入したり、北海でマス

を養殖して、それをさらにタイへ持って行って焼き魚やスシねたに加工し、日本に輸入するといったことです。こうしたビジネスは後発利益というか、遅れたがゆえに何か新しいものに取り組みざるを得ないとの思いの結果だと言えます。

一方、野崎産業については、「ノザキのコンビーフ」に象徴されるように川下に強いところがありますが、強いがゆえにかえって商品開発がやや手薄であったようです。合併以降は、川鉄商事の食品部門が培ってきた開発のノウハウを使って新たな商品を提案して供給するという方向をめざしています。互いの強みを生かし合おうとしているということです。

高梨 ありがとうございます。長瀬産業さんは、コアの部分は化学品ということで、当然その分野に経営資源を集中されるということになるのですが、それと新しい分野に進出する場合の調整についてはどうお考えですか。

柴田 当社は、化学品に始まって現在では電子からヘルスケアの分野にまで事業を拡大していますが、これらの分野は化学品と切っても切り離せない分野、いわば化学品の延長線上にあると考えています。エレクトロニクスの分野でも部品や装置、システムの扱いが大きな部分を占めていますが、製造過程で使われるファインケミカルや特殊樹脂を関連会社で作ったり、輸入したりして販売するというのが今でもわれわれの仕事の重要な部分を占めています。輸入したり、自社で製造した化学品を研究や製造の現場に持って行って製品説明をしますが、エレクトロニクス関係の方は化学品の知識は十分とは言えません。エレクトロニクスと化学品を結びつけて考えられる当社の営業マンは結構重要な役割を果たしているのです。

ヘルスケアの分野について言うと、当社が

販売している化粧品や健康食品は当社の研究開発センターで製品開発したものです。当初は、訪問販売の大部分が化粧品だったのですが、健康食品に対する興味はどんどん広がっている所以その比率は年々増えていますが、言うまでもなくこれも化学品の延長線上にある商品です。当社は4つの事業本部がありますが、どの部門についてもベースには化学品があり、そこから取扱商品が広がっていくと考えています。

高梨 つまり化学品の範囲内でいろいろと違う分野を手がけようということですね。

柴田 その通りです。私どもは、化学はすべての産業の基礎であると考えています。当社が直接販売している顧客は4,500社くらいあります。そうした会社に単にものを売るだけではなくて、製造や研究の現場とお付き合いしているのが当社の強みです。その中でたとえば悪いですが、お客さんに食らいについて顧客の事業展開に乗って自分も事業範囲を広げていく面もあると思っています。

高梨 そういう意味ではコア・ビジネスへの取り組みも新規分野への取り組みもスタンスは同じだということになりますね。

柴田 そうですね。何がコアで何がチャレンジだという区別はなかなか難しいですね。当社は製品より仕事の仕方コアとチャレンジを分けています。つまり、今までと違う仕事の仕方をめざすものをチャレンジとしていこうではないかとの考え方です。

3 海外取引について

高梨 次は少し観点を変えて海外取引ということでお話を伺いたいと思います。日製産業さんは売り上げの過半数が海外取引ですが、



今後どのような海外展開を考えておられますか。

角田 海外取引の中身を申し上げますと、輸出が33%、輸入が11%、三国間が10%、国内は46%です。つまり、国内取引より海外取引の比率が圧倒的に高くなっています。

当社としては、円高の地合は変わらないとみており、今後ともわが国企業の海外シフトは強まっていくと思います。マーケットとしてはやはりアジアが重要で、ますます生産基地として重要になってくるのではないのでしょうか。当社としてもこれらの地域に投資をシフトしていかないと生き残れないと考えています。

また、情報通信ということで言えば欧米系のお客様のほうが日本より先を行っていますので、これに積極的に対応するためにも当社の海外比率を高めなければいけないと思っています。さらに、輸入が輸出に比較して非常に少ないので、グローバルに認められているトップ製品を取り扱うことで輸入比率を上げていきます。

高梨 川鉄商事さんも売り上げの3分の1が買

易で、先ほどの経営戦略のお話でも海外取引の比率を上げたいとおっしゃっていましたね。

井置 海外取引ではやはり東アジアに軸足を置くという姿勢を鮮明にしています。「ACTIVE 50」のスタート時点では東アジアにおける駐在員事務所や支店、現地法人の数が19だったのですが、4年間で31と6割くらい増えています。また、スタッフも90人から110人に増え、ナショナルスタッフを入れると300人を超えています。川商グループの海外要員の7割以上が東南アジアに集中しています。これも、海外取引について、大手商社に比べ遅れて参入した結果、相対的にアジアしか残されていないかったということが大きいと思います。しかし、結果的には成長セクターのアジアで結構頑張っているのではないのでしょうか。貿易取引の中の6割が東南アジアとの取引です。品目としては、アジアでは依然として成長分野のひとつである鉄鋼や鉄鋼原料のほか、合成樹脂など当社の強みを発揮しています。

高梨 長瀬産業さんも海外取引の比率が3割と大きく、しかも上昇する傾向にありますね。

柴田 かつて長瀬産業は化学品の輸入専門商社と言われていました。それだけ、昔は輸入の比率が高かったのです。この20年ほど、日本のメーカーが東南アジアに生産拠点を移していく流れに乗って当社もアジア中心に輸出、三国間取引の比率を増やし、メーカーとのジョイント・ベンチャーで現地生産に携わっているケースも結構あります。

ただ、欧米市場も今後の事業展開の中で重要な役割を果たしていくものと考えます。例えば米国の例をみても、従来は在庫が少しくらい多めにあっても全く無頓着だった米国企業がトヨタのカンバン方式を導入するなど在庫を厳しく管理するようになりました。また、eコマースの発達により受注後、短時間で製品を出荷するといったことが求められています。受注から製品納入までのリードタイムをいかに短くするかが最近の米国企業の重要な経営課題になっているわけで、そのことが産業構造にも大きな影響を与えつつあります。米国企業だけでなく、東南アジアに進出した日系企業の一部がメキシコの米国との国境周辺に進出しているのもこうした動きを反映してのことだと思います。

ヨーロッパでも同様に、生産拠点あるいはこれからのマーケットとして期待できる東欧をにらんでいますし、トルコに生産拠点を設けるといった動きはかなり以前から出てきています。したがって、われわれ日本の企業としても生産拠点を考えるうえで東南アジアや中国ばかりでなく、メキシコや東欧周辺、トルコや地中海沿岸といった地域も選択肢に入れて考える必要があるのではないのでしょうか。

高梨 今、3社からお話を伺うと、海外取引にしろ生産拠点到しろ、やはりアジアのウェイトが高いことが分かりました。アジア地域は、97年のアジア金融危機で経済がかなり落ち込んでいたのが一部の国を除いてずいぶん回復してきており、商社のビジネスも活発になっ

てきているようです。

当会も「アジアと商社」特別研究会で昨年6月以来ほぼ1年にわたって研究を行い、7月末に報告書を発表したところです。ただ、リスクマネジメントの観点からアジア一極集中には問題があり、海外の生産拠点を考える場合にアジア以外の地域も視野に入れる必要があると思うのですが、いかがですか。

角田 アジアでは技術的に対応できない先端産業については、欧米がこれから伸びてくるでしょうが、AVやOA機器はやはり労働コストの安いアジア地域が重要なウェイトを占めつつけることになるものと考えます。それに、アジア危機の際にも東南アジアの経済は非常な立ち上がりの早さを見せましたからね。

井置 川鉄商事の場合は、東南アジアへ進出するといっても、大手総合商社さんのやられるインフラ投資や大型の、例えばエネルギー、プロジェクトに絡んでいくということではありません。当社の場合は現地に進出している日系の電機・電子メーカーや自動車メーカーなどに対する半製品の供給といった機能がメインなので、投資としては非常に少額なものです。したがって、中国市場に対しては多少慎重になる必要があるとは思いますが、東南アジア全体としてはそれほど神経質になる必要はないと考えています。また、実績として、創業初年度から黒字で実施する子会社もあるくらいで、問題視するような赤字会社はありません。

4 親会社・提携先との関係

高梨 次に親会社との関係についてお伺いしたいと思います。日製産業さんからお願いします。

角田 日製産業への出資比率の56%が日立製

作所です。ただ親会社との取引高は他の日立関連企業と比較し意外と少なく、日立からの仕入れは全体の33%で、関連会社を含めても47%です。一方、日立への売りは16%で、主に産業資材が中心です。このように親会社に対する依存度が比較的低いのが特徴と言えるかと思います。最近、連結経営という観点から中長期計画を含めてグループ企業の連携が一層言われています。当社としては日立との関係をキープしながら、日製産業の独自性を出すことで親会社に貢献できると考えています。

高梨 川鉄商事さんの場合、「ACTIVE 50」の計画を実現していった鉄の割合を落としていくと、川崎製鉄さんとの関係が変わっていくことになるのでしょうか。

井置 その辺りがなかなか難しい問題なんです。先ほど、鉄鋼の割合が売り上げの6割と申し上げましたが、その中で川崎製鉄の製品が6割ですから、売り上げ全体からみると川鉄品の比率は4割弱ということになります。

それを今後どうするかですが、連結経営という観点からすれば川鉄商事の鉄鋼営業部門は川崎製鉄と一体となって非常に競争激しい状況を戦い抜いていかなければなりませんし、その覚悟で今までやってきました。

川鉄商事の鉄鋼以外の部門も、その起源は何らかの鉄周辺というか、鉄のシナジーを生かした分野にあったと思います。しかし各々の分野が本当に競争力を強めていこうとすると、表現形として、いったん「鉄ばなれ」せざるを得なくなってきたように私は感じます。しかし、そのような鉄鋼以外の事業をマネジメントする「人材」や「企業風土」は「鉄鋼」や「物づくり」という遺伝子を受け継いでいるユニークなものだと思います。およそ企業は、各々が独自のものでないとその存在意義がありませんし、根なし草になってしま

います。その意味で、われわれはお互い切磋琢磨し合う川崎製鉄のファミリー企業であるという位置づけは変わらないと思ってます。

高梨 長瀬産業さんは、チバスペシャルティケミカルズやコダックなど海外の著名なメーカーと提携されています。それらの関係を今後とも維持されていくのでしょうか、それ以外に新しい海外展開は考えておられるのですか。

柴田 最近、欧米と日本の化学工業の技術格差が縮まり、情報や物が複雑に多方向に流れるようになりました。日本の中小企業が世界のエレクトロニクスや通信技術の発展を支えていると言っても過言ではありません。そういう意味で、従来からの取引関係はもちろん大切にしないといけないのですが、わが国産業の生産拠点が海外へシフトし、それがまた第三国へ移っていくという激しい変化の中でどんなことが起きても対応できるような体制作りをめざすということが課題だと考えています。

5 IT革命への対応

高梨 世の中はいまや、IT革命の真っ只中にあり、ここにご出席の各社さんはそれぞれ何らかの形でIT革命に対応しておられます。そうした中で、日製産業さんはさまざまな先端技術商品を扱っておられますが、他方、日製産業さん自身のIT化という点ではどのように対処しておられますか。

角田 日製産業のIT関連ビジネスは取引高の30%を占めています。一方、当社自身のIT化という意味では海外向け投資を一層増やそうというスタンスでやっています。最近、ネット関連ビジネスの一環としてポータルサイト運用会社を2社立ち上げました。ひとつは台湾

PCメーカーを日本企業へ紹介する会員制のポータルサイト会社「テラウイン」の設立です。もうひとつは香港にeコマースにて電子部品、電子材料を扱う現地法人を設立しました。国内については、大蔵省へ報告義務がある企業約4,000社の有価証券報告書をインターネット上で提供するサービス「@有報」を行っているなど、IT時代にできるだけ先駆けて対応を進めています。

高梨 川鉄商事さんは日本メタルサイトに参加して鉄の電子取引を広げていかれるようですが、その中でどのようにして川鉄商事さんの独自性が出せるとお考えですか。

井置 日本メタルサイトの中で独自性を出すというのはなかなか難しい問題だと思います。ただ、幸い川鉄グループとして金融やロジスティクスの機能を持っていますので、そういった機能でマーケットを充実させるという役割が果たせるものと思います。

一方で、ファミリー内にクローズド・マーケットを作ろうとも思っております。これは、縁の深い取引先企業とコイルセンター群をネットで結び、製鉄所のストックヤードを含めて在庫を融通しあうシステムを作ろうというものです。浦安にある鉄鋼流通基地ではH形鋼、棒鋼などについて実際の運営が始まっています。当面はオープン・マーケットもクローズド・マーケットも両方手がけていこうということで、いずれお客様にとって利便性の高いものに収斂していくと考えています。

いずれにしても、系列の広がりと枢要な機能をグループ内に持っていることから、電子商取引においても優位性は高いと思っています。

高梨 長瀬産業さんは、B to Cのサイトを作ってかなり意欲的に取り組んでおられるようですが。

柴田 当社として当面はEDI・VANやインターネットを通じての情報提供の充実を図り、いわゆるサプライ・チェーン・マネジメントを強化し、個別企業間取引を充実していきたいと考えています。ただ、IT革命が進展する中でeコマースへの取り組みは重要な事柄であることに違いはないので、昨年から画像編集ソフトの販売を手がけており、相当な数の顧客の囲い込みに成功しています。当初はDVDのタイトルの販売が中心でしたが、もっと取扱商品を拡大していきます。つい最近、ソフトバンクと提携してWindows MEの販売も手がけているのですが、予想以上の反響に驚いています。

ただ、24時間オープンなのでいつでも注文が入ってきますし、キャンペーンを打つと一度に大量にアクセスがあって回線がパンクすることがあります。それに対応するためのソフトの開発と維持に金がかかります。セキュリティの確保も重要な課題です。長瀬産業としては、eコマースの可能性を評価するのはまだ早いというのが正直なところで、試行錯誤を当面続けていきます。

6 どんな商社をめざすか

高梨 最後に、商社という概念についてお伺いしたいと思います。日製産業さんは、「ハイテクノロジー商社」という表現を使っておられますが、商社の機能ということについてどうお考えでしょうか。

角田 冒頭でもお話し申し上げましたが、当社は最先端分野の取り込みをいつも意識しています。新事業開発本部についてもう少し詳しくお話しさせていただきます。新事業開発本部は各営業本部の枠に収まらない投資案件を全社の投資案件として取り上げ、開発投資費用を全社負担で行うことにより、大型投資が行えるシステムにしています。具体的な例

としては、ライフサイエンス分野への積極投資です。ポストゲノムということでDNA解析から蛋白質の機能解析へとバイオへの進出を具体化しています。これを将来のコア・ビジネスのひとつにできればと考えています。商社機能というものが今後どのように変化していくかは非常に関心のあるところですが、いずれにしても物を買って売らただけでなく、商社自身が物を作らなくてもアライアンス等を組んで自身もモノ作りに携わっているという姿勢でやる方向にいくと思います。それから、先ほどからお話のeコマースやサプライ・チェーン・マネジメントについても当社もかなり積極的に注力しています。

高梨 長瀬産業さんは「技術情報企業」ということを言っておられますが、商社でなくてあえて企業という表現を使われている狙いは何ですか。

柴田 「技術情報企業」という表現はかなり意識して使っているつもりです。先ほども例に出しましたが、デル・コンピューター社が消費者からオーダーメイドのPCをeコマースを使って受注して、チェーン化したメーカーに必要な部品を発注し、48時間以内に製品を組み立てて出荷するといった例をみると、商社とメーカーの境界線がだんだんなくなっています。

ポリプロピレンを例にとると、日本全体で200万トン程度しか作っていないのにモンテルという会社は1社で300万トンも作っています。競合がより一層厳しくなると、自社のコア・コンピタンスに特化していかないと生きていけない典型でしょう。ところがお客様の求めるものはそんなに単純なものではありません。複雑なお客様のニーズに対応するためには、複数の企業でアライアンスを組むということがどうしても必要になってくると思います。

その時アライアンスの中核をなす機能は重要でしょう。

商社が物を仕入れてただ売だけの時代は終わったと言われます。けれども昔も商社がただ売り買いの間に意味もなく入っていたのではなく、そこには何らかの機能が伴っていたからこそ必要とされてきたのだと思います。そういう意味で呼び名は変わっても商いをする会社はこれからも世の中に必要とされる機能を発揮し続けていくと信じています。

高梨 川鉄商事さんは「複合専門商社」と称しておられますが、それで言いつくせているでしょうか。

井置 名称が適当か否かは別として、川鉄商事は総合商社のマネはできないことは確かですし、総合商社をめざしているわけでもありません。ただ、これまでお話ししてきたことでお分かりいただけたと思いますが、鉄鋼の専門商社でもありません。そういう意味で「複合専門商社」という表現が一番しっくりしていると思います。

お話を伺っていると、濃淡の違いはありそうですが、長瀬産業さんも日製産業さんもトレーディングから「事業・モノ作り」への傾斜、という新しい商社像を示されたと思います。

川鉄商事もグループ会社を通じてコイルセンター以外でもモノ作りに参画しておりますが、あえて、私はいい意味でのトレーディングにこだわりたいと思っています。「事業・モノ作り」への方向を否定するものではありませんが、「商社」という軸足は大切にしていきたいと考えています。

高梨 本日はお忙しいところ多岐にわたるご議論をいただき本当にありがとうございます。