



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 183号

経営コンサルタント 栗田 剛志 13.3.18

発行元：m9コンサルティング

<http://www.m9consulting.biz>

このメールマガジンは、今週発売となる日経ビジネスの中から気になった記事を選び、私なりの視点で考えたことについてお伝えするものです。会社での朝礼時のネタ、取引先との会話、同僚との間の話題づくりにお役に立てたらと思い、毎週月曜日に発信いたします。

「日経ビジネス2013年3月18日号 no.1683
『商社の異変～資源バブルに反省はあるか』」より

【掘れば売れる時代は終わった】

この10年の間、日本の総合商社はメチャクチャ儲かっていたようです。

三菱商事、三井物産、伊藤忠商事、住友商事、丸紅。これら大手5社の2012年3月期の連結純利益合計額は、1兆6000億円強に積み上がりました。

景気が悪く、私たちが辟易としていたこの間、商社はどんなビジネスをして儲けていたのでしょうか。

それは、資源です。鉄鉱石や石炭、非鉄金属、原油、天然ガスなど、普段の私たちにはなじみの薄い、はるかかなたの川上に位置する事業です。

世界各地の鉱山事業に出資し、そこから上がってくる配当を受け取ります。実際の運営はもっぱら欧米の資源メジャーが担うのですが、出資によってひとたび権益を手に入れば、資源価格の上昇に見合う利益配当が見込めます。

私が社会に出た頃の頃、商社は冬の時代を迎えていました。商社は不要なのではないかとまで言われ、産業界における存在意義すら問われていたことがありました。そんな商社が、この10年余りで驚異的な利益を上げる企業に生まれ変わったのは、20年前の先人の投資が実を結んだからです。

権益によって儲けることが決して悪いといっているわけではありません。

ただ、商社がすべき商売というものを改めて見直す必要がある時期に来ているのは間違いないようです。

私も学生の頃、商社マンに憧れていた1人でした。世界を相手にバリバリ働いて億単位のビジネスを動かしていくなんていうカッコいいイメージを持っていたからです。

実際はどんな仕事をしているのかを知っていたわけではありません。仕事はハードだけど、スケールが大きくてやればやるだけ手ごたえがある仕事をしているように見えていました。

昔、「大統領のように働き、王様のように遊ぶ」なんてテレビCMがありました。また、「24時間、戦えますか」なんてCMもありました。まさにあの世界です。客先を駆けずり回って泥臭い交渉を重ね、商売を積み重ねていくものが商社だと思っていました。

一方、権益という名の資産が巨大な利益とキャッシュ・フローをもたらす資源ビジネスは、そうした「自らの手で稼ぐ」商売との対極にあります。

各商社のトップは、「このままではヤバイ」ことを敏感に嗅ぎ取っているようです。

この1年の間に、資源市況が悪化しつつあり、商社の収益は下降を辿っています。2011年初夏に1トン当たり330ドルだった原料炭事業は、直近の価格が170ドル前後と、約半値となっています。

宴は終わってしまったようです。

三菱商事の鉄鋼原料本部の本部長さんはこう言っています。

「かつての我々であれば、マスメディアに載る情報の裏の裏まで知っていた。しかし、現在は業界紙を読んで初めて得る情報すらある」

商社にとって新たなビジネスを勝ち取るための最大の武器は情報です。かつて、その情報収集力は日本政府をしのぐとも言われました。

商社としてあるまじき事態を招いているのは、資源ブームに乗って本来の仕事を忘れてしまっているからなのかもしれません。

危機感を募らせる商社は、脱・資源経営を目指しています。

三井物産は、世界に病院を作ろうとしています。シンガポールで展開する1泊100万円近い最上級のスイートルームを擁するような高級医療施設です。

富裕層やVIPの受け入れに特化した施設は、日本ではあまり見かけません。営利目的の企業が病院展開をすること自体が、日本ではなじみが薄いからです。しかし、海外の医療機関では、あり方が大きく異なり、アジアでは新興国の経済成長によって、病院ビジネスは年率2ケタの高い成長率が見込まれています。

「商社に病院経営などできるのか」と揶揄されながらも、「商社ならではの産業的解決方法があるはずだ」と、病院事業という新たな成長市場で商社が担える役割を見つけつつあります。

最前線の現場に身を投じ、たとえ小さくても新たな飯の種を見つけ出して、積み重ねることこそ、商社の本来あるべき姿だと言えます。

住友商事は、ルーマニアの農薬販売事業へ乗り出すことを決めました。現地の農薬販売大手を買収したのです。

それまでは、ルーマニア国内で数社の代理店に農薬などを卸すビジネスを細々とおこなっていましたが、この買収によって、顧客基盤は3500軒の中規模農家に広がり、最終顧客である農家に直接手が届くようになります。

一方、管理の負担増や貸し倒れの懸念が増えることとなります。

商社には、厳格なリターンを求める投資基準があります。リスクを定量分析したうえで参入し、3年連続で赤字が続けば原則撤退しなければなりません。このような厳格な投資基準こそが商社の投資効率を上げ、資源バブルと相まって業績拡大に寄与してきたことは事実です。

しかし、成長の種をまく段階に進んだ商社にとっては弊害にもなります。計算できる事業にばかり目が向けば、大化けする可能性があると思っても定量化しにくい事業には挑戦できなくなってしまう。

住友商事のルーマニアへの案件は、「事業が失敗した時、企業は逃げるが、農家は絶対に土地を投げ出さない」との判断のもと投資を実行し、成功に至りました。

総合商社と私たち中小・小規模事業者を比べるのはナンセンスです。しかし、既存の事業に固執するばかりでなく、新たな成長の芽を見つけ出し、それを育てていくことが必要なのは一緒です。

既存の事業がうまいっている時にこそ、その地に安住せず「掘れば売れる時代は終わった」と次のマーケットに目を向けられるかどうかが重要なのです。