

特別企画

カンパニープレジデントが語る、各カンパニーの「伸びしろ」

Session: 基幹産業における「バリューチェーン」の進化



アフター事業

住生活カンパニー 真木プレジデント

“ 一つは私の出身でもある「不動産」。昨今、建築費や土地価格の上昇に加え、新築マンション価格やオフィス賃料の高騰、さらには人手不足、環境問題への対応など、不動産市場を取り巻く事業環境は大きく変化している。こうした環境変化を成長機会と捉え、「今あるものをいかに活用していくか」という発想で、リノベーション・バリューアップを通じて新たな価値を創出する「不動産アフターマーケット事業」を積極的に展開していく。

もう一つは「自動車分野」。英国のタイヤ販売・サービス大手「Kwik-Fit」で培った知見を国内事業へ横展開し、中古車販売「WECARS」への投資を実行。今後はWECARSを起点に整備事業に加え、保険・金融サービスとも連携し、お客様との長期的な接点を通じて継続的な価値を提供するアフターマーケット事業へと発展していく。

このように、当カンパニーは不動産・自動車の両分野で「アフター事業」の強化を図り、長期的な収益基盤の構築と顧客満足度向上に努めている。

「商社は資源やらなあかん」

金属カンパニー 田中プレジデント

“ 当社は長らく「非資源商社」と言われてきた。金属カンパニーは全てが「資源」ビジネスではないが、大宗が「資源」。カンパニーとしては大きな利益を上げているにも関わらず、やや日陰の身のようなイメージがあり、モチベーションが上がりにくい状況だったことは否めない。それが最近になって、「商社は資源やらなあかん」という追い風が吹いてきた。皆様からすると唐突だったかもしれないが、金属カンパニーとしては非常に盛り上がっている。但し、だからといって何でもかんでもやるわけではない。これまで取り組んできた資源メジャー等の優良パートナーと共に、確り案件を厳選しながら取り組んでいく。今後も会社にとって意味のある利益貢献ができる案件を厳選し、取り組んでいきたい。



Session: 基幹産業における「バリューチェーン」の進化



半導体事業の深化と拡張

エネルギー・化学品カンパニー 宮崎プレジデント

“ 当社は、本社化学品部門や各事業会社において、半導体関連部材や保管容器などを扱うビジネスを展開している。当カンパニーにおける半導体事業の「深化」とは、これらの事業を一つの部門や会社を集約するのではなく、**本社化学品部門が全体を総合的に統括し、連携していくこと**を意味する。加えて、半導体薬品の製造は日本が世界シェアの8～9割を占めるものが多い一方で、原料は中国への依存度が高いケースが少なくない。そのため、経済安全保障の観点から、原料の確保、さらにはその元となる天然資源の安定確保まで視野に入れる必要がある。このように、**サプライチェーンの上流まで含めて事業を捉えること**も「深化」の重要な要素である。一方、「拡張」とは、**既存事業の前後左右に広がる周辺領域へとビジネスを拡大していくこと**を指す。当社は、これら「**深化**」と「**拡張**」の両輪により、半導体関連ビジネスのさらなる成長を目指していく。

「海外パートナーとの協業の進化」

機械カンパニー 都梅プレジデント

“ 機械カンパニーの生命線は、**海外パートナー・海外デベロッパー**を含む**海外ネットワーク**。先ほど紹介した戦略投資案件は日本企業を中心だったが、日本企業が当社との資本関係を求める背景には当社の「海外ネットワーク」がある。**海外での販売機能、更にファイナンス機能やリース機能**を求めて「協業したい」と声を掛けて頂いている。従い、この海外ネットワークをさらに磨き続けなければならない。また、海外で様々なビジネスを展開してきた結果、**海外パートナーからも協業の要請**を数多く頂いている。協業を通じて、日本の強みや商社の強みを新たに発見していきたいという思いがある。そうした意味で「海外パートナーとの協業の深化」が機械カンパニーの伸びしろである。



石井社長COO(兼)CSO 総括

“

この4カンパニーは**商社の原点**と言える存在。もともと日本の総合商社は、どこもこうした基盤産業を中心に展開してきた。当初の商社の役割は、原料や製品を調達し、それを海外へ販売すること。メーカーから商品を仕入れ代理店として販売する「トレード」が中心だった。しかし、その後メーカー自身が機能を持つようになり、海外生産も進展したことで、「トレード機能は商社が担わなくてもいいのではないか」という時代が訪れた。そうした環境でも、当社はこのトレード事業に踏ん張ってしがみつき長年継続してきた。生き残るために、単なる売買の仲介から一歩踏み込み、サプライチェーンの縦の流れの中に入り込む取組みを開始。**自ら新たな機能を生み出し、更にその先へと事業領域を広げ、バリューチェーンを繋ぎ合わせながらトレードを拡大**してきた。また、縦方向のみならず横方向にも事業を展開し、バリューの広がりも実現。今回4カンパニーのプレジデントが説明した内容も、まさにこうした取組みの延長線上にある。

ナフサ危機のような局面でも、基幹産業に関わる商材は必ず必要になる。当社は単なるトレードに留まらず、機能を肉付けし工夫を重ねながらバリューチェーンを築き上げることで、トレードビジネスを守り発展させてきた。また、トレードを行うことで大きなメリットもある。**業界全体の動きがよく分かり、顧客の需給バランスも把握できる。どこに何があるのかを知っていることも大きな強みになる**。例えば今回のナフサ危機は、化学品事業にとってチャンスだった面もある。顧客が「モノがない」と困っている際、当社は世界中を見渡しどこに商品があるかを把握している。知見や機転を利かせて顧客をサポートすることで評価にも繋げてきた。

このようにトレードを土台としながら、サプライチェーンの縦方向への展開、バリューチェーン拡大や横展開等、当社なりの形でビジネスを発展させてきた。今後も安定したポートフォリオを構築していく上で、こうした基礎産業は必ず守っていかなければならない分野だと考えている。



代表取締役 社長COO兼CSO
石井 敬太

Session: 「利は川下にある」の真髓(1)「マーケットイン」の実践



シューズ

繊維カンパニー 武内プレジデント

“ 「シューズ」領域は、既存の事業基盤に未活用の成長余地が大きいと捉えている。当社はこれまでコンバース、フィラ、リーボック、アンダーアーマー等を通じ、ピーク時には年間900万～1,000万足規模のシューズ販売実績を有してきた。一方、従来はブランドごとの縦割りが強く、商品企画・生産・販売ノウハウを横断的に活用しきれていなかった。完全子会社化したデサントを基軸に、この縦割りを越えた横串を通すことで、グループ全体の知見や供給基盤を活性化できる余地がある。

スポーツブランドの成長力はシューズやギア領域に支えられる面が大きい。デサントはアパレルを起点としてきたため、同領域にはなお拡大余地がある。今後は、韓国で進むシューズの企画・販売ノウハウの活用、当社の総合力によりデサントのシューズ事業を拡大する。さらに、その成果をコンバースやフィラ、リーボック等の既存事業にも波及させ、繊維カンパニー全体の成長に繋げていきたい。

変化対応／ハンズオン

食料カンパニー 宮本プレジデント

“

他商社との最大の違いは、当社の「ハンズオン経営」の深さと、その実践にある。当社は従来より事業会社経営において「ハンズオン」を掲げている一方、他商社には独立性を尊重する等の理由で「ハンズオフ」の姿勢を取る会社も存在する。当社の掲げる「ハンズオン」は、親会社の立場から一方的に指示を行うものではなく、責任を持って人材を派遣し、事業会社の皆様と同じ現場に入り込み、共に汗をかきながら課題解決に取り組むスタイル。その結果、出資先やパートナーから、「伊藤忠に参画してもらって良かった」「伊藤忠がパートナーで良かった」との評価を得るケースが、着実に増加していると実感している。現場と一体となって具体的な成果を創出しているからこそ得られる評価であり、投資先の企業価値を高める上で極めて有効と考えている。この「現場に入り込み、共に汗をかく力」こそが、他社には容易に模倣できない当社の最大の優位性であり、食料カンパニーの更なる伸びしろである。



石井社長COO(兼)CSO 総括

“

繊維カンパニーと食料カンパニーは、当社の中でも非常に古い歴史を持つ事業。これらもトレードが出発点であり、海外からの原料調達が基本であったが、時代と共にトレードだけでは徐々にビジネスが細っていく中、どう生き残るかが課題だった。

基幹産業分野は、メーカーも顧客も大企業であり、長いサプライチェーンの中で商社が代理店・ディストリビューターとしての機能を担うことでサプライチェーンを繋ぐ機能を果たし、ビジネスを維持してきた。

一方、繊維や食料の分野はサプライチェーンがそれほど長くないことに加え、関わる企業の規模もそれほど大きくなく、最終的には消費者を目指す事業。そのため、これらの分野ではサプライチェーンにおいて**自らイニシアチブを取れる事業を川下へ向かって展開していく方向に舵を切った**ことが特徴。グループ内には古くから、製造・モノづくりを担う会社、小分けをして消費者まで届ける会社等、様々な事業会社があるが、さらに卸売事業を手掛けたり、物流事業に入ったり、ファミリーマートを買収したりしながら、どんどん川下へと近づいていった。そして**川下に行けば行くほど、更に色々なことができる**という発想で成長してきたのが、この二つのカンパニー。

それぞれ発展の仕方は異なるが、タテ・ヨコ・ナナメの様々な方向に目を向けながら、**あらゆる形でビジネスに関与することでしつとく次の収益機会を掴み、事業を拡大**してきた。その成長の結果として、自らイニシアチブを取る事業を次々と増やし、購買リーダーシップを取れるポジションを構築。更にはIT技術等も活用しながら、更なるバーゲニング強化に加え、デザイン等のソフトの世界にまで事業領域を広げようとしている。

