

## 論 文

# グローバル三方よしと企業のサステナビリティ に関する一考察

—総合商社双日における国際ビジネスからの学習—

水 尾 順 一

## 緒 言

グローバル企業が海外ビジネスを成功させるためには、自社と顧客だけでなく、取引先や現地社会の発展に貢献することが重要である。総合商社が積極的に取り組む企業活動においては、特にその考え方が重要である。これは、日本の戦国時代末期からある近江商人の「売り手よし、買い手よし、世間よし」の「三方よし」の思想を、グローバルに展開する考え方で、筆者はこれを「グローバル三方よし」と称する。本稿では、総合商社の双日株式会社（以下、双日）が、全世界約50の国と地域で事業を展開するグローバル三方よしの活動について、その内の一つベトナムのホーチミン市を起点に取り組む穀物飼料事業をもとに、同社のサステナビリティの視点から考察する。

同事業では穀物輸入のビジネスにとどまらず、船舶を通じた輸送・搬入に必要な港湾の整備と開発を進め、製粉から保管も含めた飼料事業に取り組むことで、アジア地域の食料課題の解決は勿論のこと、雇用の創出や地域経済の発展も含めて多大な貢献をしている。さらに穀物飼料は食肉事業会社との連携など、食肉市場におけるサプライチェーン全体を見据えた活動にも結びつき、取引先と一体となった活動で、ホーチミンを中心としてベトナム国全体の発展にも貢献している。

その結果、近隣のアジア諸国を中心とした取引先企業、地域経済、更には自社ビジネスの3者に対して、Win-Win-Winの活動として持続可能な発展を創出しグローバル三方よしとして、同社のサステナビリティ実現にむけた活動に貢献する<sup>1</sup>。その意味から本稿を通じて、アジア・アフリカ諸国などを対象にした日本企業のグローバル化にインプリケーションを供したい。

## 1. グローバル三方よしの基幹となる経営理念

### 1.1 グローバル三方よしの概念

最初に、三方よしについて、その定義を明確にしなければならない。「売り手よし、買い手よし、世間よし」と称する「三方よし」は、戦国時代末期にさかのぼり、滋賀県の近江の国で誕生した「高島商人」「八幡商人」「日野商人」「湖東商人」など、近江商人の商いに対する理念や活動がその原点といわれている<sup>2</sup>。彼らは、ふるさとの近江をはなれて遠くは北海道で漁場開拓や東北では城下町の建設に尽力するなど、全国各地で商いを行い、地域の産業の発展に多大な貢献をしたといわれている<sup>3</sup>。行商で訪れる地域の特産物などを仕入れて別の地域へ運び、その地で商いを行い、またそこの特産の商品を同様に仕入れて他国で売りさばくという「諸国産物まわし」の商いを展開した。

この商法や理念はいまの「商社」の原点とされ、日本の流通機構や経営原理に多大な足跡を残し「三方よしの経営理念」は、脈々として今日まで受け継がれている<sup>4</sup>。日本企業の老舗の歴史にも近江商人の影響がみられ、老舗企業率の高さでは、京都府 (3.54%)、新潟 (3.36) 滋賀県 (3.13)、福井県 (3.09) と近江商人が関係した場所で、日本全県の平均数値1.63%を上回り、3%超の高い率を誇っている<sup>5</sup>。

近江商人の「商い」は、売り手と買い手という当事者にとって有益を意味する「売り手よし、買い手よし」であるだけでなく、その取引が世間（地域社会

---

1 田中・水尾 (2015) pp. 21-22で提起した「三方よし」の概念を国際ビジネスで展開する活動として「グローバル三方よし」と称している。

2 三方よし研究所 (2012) p. 4

3 高橋 (2015) p. 3によれば、近江商人は北海道の宗谷まででかけたという。

4 例えば、高島商人は、戦国末期から江戸時代にかけて盛岡まで出かけ、「琵琶湖のアユは外へ出て大きく育つ」といわれ、近江商人の原型とされている。この地の出身である高島屋飯田呉服店は京都で成功し、現在の高島屋百貨店の前身とされている。

5 TDB REPORT (2008) pp. 8-9。もちろん、これらの地域は戦争の被害を受けなかったこともその要因の一つではあるが、伝統工芸や文化を育む土壌が昔からあることも老舗の存続に好影響を与えているとしている。

や周囲の人たち)にとっても、何らかの利益をもたらす「世間よし」でなくてはならない、という考えである。言葉を変えれば、この3つがビジネスとして「サステナビリティ(持続可能性)」を追求する一つの条件と主張した。

当時は、現代と異なり藩における自給自足の経済が基本であることから、他国からの行商は受け入れ難いものであったが、出かけ先の地域経済が繁栄することを常に念頭におき積極的に地域に貢献したことにより、その地で好感をもって受け入れられた。例えば、そこで商いができるのも地域や世間様のおかげとして、収益をもとに道や橋を治したり、学校や病院まで作って地域に貢献した。しかも「陰徳善事」で人知れず行うのが美德とされ、決して見返りを期待しないばかりか、それを厳に戒めた<sup>6</sup>。

この三方よしの理念は、海外ビジネスを展開する現代の企業経営に置き換えれば、日本国内だけでなく、進出先国家や地域経済への貢献も考慮すれば「世間よし」にも適応可能であり、その意味から「グローバル三方よし」と称することができる。

## 1.2 根幹となる経営理念

経営理念は、奥村によれば「企業経営について、経営者ないし会社あるいは経済団体が公表した信念」と定義されている<sup>7</sup>。この定義の中で信念とは、経営者あるいは企業全体が社会の普遍的価値観に即して正しいと信じる強い使命感や決意、精神的な拠り所を意味し、単に経営に関するマネジメントの方法、直感、経験などではない。また、経営理念は経営者、そして従業員も含めた組織構成員全体が主体となるが、経営者や従業員が独自に心の中だけで考えていることや感じている精神的な価値観ではなく、社内外に宣言として公表・伝達され、明文化されたものでなければならない。

その意味では、今日、東芝や三菱自動車などいくつかの企業で倫理的な問題が発生していることを鑑みれば、経営理念の中に倫理的な価値を内包すること

---

6 近江商人博物館(2003) pp. 18-19。同書によれば、近江商人塚本喜左衛門家では、家訓「積善家必有余慶(積善の家に必ず余慶あり)」が大切にされており、善行をつづけければ必ず思いがけない喜びが訪れるとされている。

7 奥村(1994) pp. 2-3

の重要性が理解されよう。すでにバーナード (Barnard) は、1938年にリーダーの倫理的価値観の重要性を指摘しているのは注目に値する<sup>8</sup>。また、会社はだれのものかなどコーポレートガバナンスにおいても経営理念の重要性が問われ、バーリーとミーンズが実施した米国200社の巨大会社の実証調査分析や「所有者支配から経営者支配」へと議論が展開され、企業の経営理念や社会的責任の重要性が企業家の間で叫ばれた<sup>9</sup>。

経営理念は、社内外のステークホルダーに公表されることで、共感と賛同を得ることも可能になり、組織の求心力も強まり、社会からも支持され、市場経済のメカニズムが有効に機能し発展するのである。この経営理念は、日本の思想、社会や地域、伝統、文化、宗教など多様な諸要素との相互関連性をもちつつ組織内に形成され浸透・定着する。このことについて、郡是 (グンゼ) 株式会社の歴史と発展の過程からも読み取ることができる<sup>10</sup>。

以上のことから、経営理念の定義をさらに発展させれば、「企業の経営活動に関し、企業や経営者が社内外のステークホルダーに対して宣言し明文化することで、企業と組織構成員が抱くことのできる共通の価値観であり、企業が持続可能な成長をめざして経済活動を遂行していくうえでの指導的な原理であり、経営指針」である<sup>11</sup>。

すなわち、企業のあるべき姿を理想像として描き、組織全体の価値観として全従業員が共通目標に掲げることで、最終的には広く社会からも認められ共有されるべき企業の信条であり、イデオロギーである。経営理念は、企業がめざすべき方向を明示し、その実現のために、経営活動を通じて誰が、なぜ、誰のために、何を、どのようになすべきか、企業内外に価値観として表明し共有されるものである。

そしてその発信は、最初はトップの思いや思想がコミットメントとして明確

---

8 Barnard (1968) pp. 282-283

9 中村 (1977) p. 54

10 井森・倉橋・大西 (1976) によれば、京都北部の綾部市に創業した「郡是製紙株式会社」の経営理念が同社の科学技術によって育まれたとも書いている。

11 梅澤 (1994) pp. 2-12を元に考えれば、経営理念の奥深くには企業哲学があり、それに支えられるとき経営理念は深遠な性格を帯びることとなるとしている。

にされるべきものであるが、最終的には前述の通り、組織の理念として全社員に共有され、企業文化に根付くことで環境変化への適応も可能となり<sup>12</sup>、組織内外からも認識されるべきものである。従って、経営者の個人的な宗教観や価値観、信条ではなく、仮にもその出発点がそうであったとしても、最終的には全社の組織的かつ全従業員の理解と共感を得る行動の指針たるべきものでなければならない。換言すれば、組織内に共通した企業経営の価値観であり指導原理であり、さらにはあるべき姿の理想像であるのが経営理念といえる<sup>13</sup>。この経営理念の浸透・定着に影響を与えるのが行動指針であり、組織が取り組む教育・研修である。このことに関連して経営学者のサイモン（Simon）は次のように主張する。

「教育・研修の意義は、上司から管理・監督がなされなくとも、個人の価値観に基づき仕事や任務を遂行することができる、判断基準の枠組みを提供することである。」<sup>14</sup>

## 2. 経営理念の実践を通じて社会的課題を解決する双日

### 2.1 双日の源流、創業3社の歴史と経済貢献

これまで述べた経営理念をもとに、グローバル三方よしを進めている企業が総合商社の「双日」である。現在、総合商社として国際ビジネスを展開する双日は、その起源は江戸時代末期のペリー来航後に大阪、神戸で誕生した岩井文助商店、鈴木商店、日本綿花の3社にある<sup>15</sup>。江戸末期から明治維新にいたるこの時代は、異国文化の台頭や英国・欧州の文化が急激に流入、明治維新の原動力ともなり、多くの会社が誕生している。

双日3社の企業史で最古といわれるのが岩井商店で、創業が1862（文久2）年、岩井文助が大阪に雑貨舶来商を開始したことに遡る。義父岩井文助のもとで修業した岩井勝次郎は、後に1896（明治29）年に岩井商店として独立、大阪

---

12 Shein（1989，訳本）p. 347によれば、組織の自尊心や自己防衛の源泉として企業文化が尊重されるとある。

13 水尾（2000）pp. 38-39

14 Simon（1965，訳本）p. 19

15 双日ホームページ「双日の歴史」より

で初めて海外の商社と直接取引を開始した。しかも、それまで外国商館との取引は洋銀前払い決済が主流であったが、勝次郎は、当時横浜正金銀行副頭取であった高橋是清に頼みこみ、個人商店として初めてトラスト・レシート（信用状）による輸入貨物の引取りを行った。こうして彼は、主に鉄鋼製品の輸入を開始し、八幡製鉄所が稼働すると同社の引き受け問屋となった。

また、1877（明治10）年には、神戸の洋糖商として鈴木岩治郎がカネ辰・鈴木商店を開業した。1894（明治27）年に岩治郎の後を継ぎ、夫人の鈴木よねが大番頭の柳田富士松と金子直吉に経営を託している。当時ロンドン支店長であった高畑誠一は、「英国政府といえども一介の客に過ぎぬ」と連合国に対して強気のビジネスを展開し、食料、鉄、船舶等を大量に供給した。英国のチャーチル海軍大臣（後の首相）も、高畑を「商人を皇帝（カイゼル）にしたような男だ」と恐れたという。そして1917（大正6）年、鈴木商店は当時のGNPの1割に相当する売上を記録、日本一の総合商社となった。その後神戸製鋼所、帝人など約80もの事業会社を設立し、金子直吉は世間から「財界のナポレオン」とまで呼ばれた。

日本綿花は1892（明治25）年、綿花調達を目的として、紡績業をはじめとする工業の発展に貢献した会社で、当時紡績業は、明治の殖産興業としてその役割を果たした。大阪では尼崎紡績（現・ユニチカ）が広岡信五郎によって設立された。彼は尼崎紡績の初代社長に就任し、日本経済の発展の礎として紡績業を成長させるためには、日本人の手による原料調達の必要を痛切に感じていた。

信五郎ら大阪商人の行動には、大阪の発展だけでなく、国益を守ろうという強い思いが根底にあった。この思いが彼を動かし、綿花調達を目的とした会社「日本綿花（ニチメン）」を設立することとなった。当時の設立の趣旨書には、「日本人の手による綿花の調達が、我が国の国益を左右するものである」とあり、日本企業による商社活動の重要性が記されている。

その後、数回の合併と社名変更を経て、2004年4月1日にニチメンと日商岩井が合併して現在の双日が誕生した。岩井商店の創業年から数えて、創立154年目を迎えているのが今日の双日である。

## 2.2 「双日らしさ」を生み出す経営理念

同社は、国内外の連結対象会社が400社（2015年9月）、従業員15,778人で、

全世界約50の国と地域で事業を展開する総合商社である。企業理念として「双日グループは、誠実な心で世界を結び、新たな価値と豊かな未来を創造します。」が掲げられ、この理念に基づき図表1のとおり、双日グループスローガン「New way, New value (ニューウェイ, ニューバリュウ)」と5つの行動指針が制定されている<sup>16</sup>。

企業理念の実現には、社員が取り組むべき具体的な行動指針を示し、それを社員研修や会議などをつうじてことあるたびにリーダーからメッセージを発信

図表1 双日の企業理念とスローガン、行動指針

<b>双日グループ企業理念</b>
双日グループは、誠実な心で世界を結び、新たな価値と豊かな未来を創造します。
<b>双日グループスローガン</b>
<b><i>New way, New value</i></b>
<b>行動指針</b>
強い個を活かす組織力をもとに創造性を発揮し、すべてのステークホルダーに貢献するための行動指針
1. 確かな信頼を築く。
2. 将来を見据え、創意工夫する。
3. スピードを追求する。
4. リスクを見極め、挑戦する。
5. 強固な意志でやり遂げる。

出所：双日ホームページ「双日の企業理念」より引用



することで、そのめざすところが明確となる。企業理念や行動指針を策定し額縁で掲げるだけでは、「画餅の理念」となるからだ。

たとえば新入社員には、その価値を刷り込むことで、企業の発展に貢献するのみならず、社員の育成と人間形成にも結びつく。同社の佐藤洋二社長が「双日グループ社員が持つべき視点」として次のようなメッセージを発信しているが、同社の企業理念と一体になった活動の促進として有効である<sup>17</sup>。

「双日グループが企業理念にある新たな価値と豊かな未来を創造するために、世界の人々の多様な視点を理解すること。例えば日本から世界を見るのではなく、相手の地域から見た世界を考えること。また、変化を捉える未来志向をもつこと。例えば、社会課題・地球環境の変化も含めた、ビジネス・モデルの大きな変化を捉える視点をもつことが重要であり、そのような人材の育成を重視しています。」

この企業理念の実現には、双日グループが関わるそれぞれの事業や行動で、社員が一体になって取り組むことが必要だ。一般的には、グループの事業構造やビジネスの領域が拡大すればするほど、社員の価値観も多様化して意識や行動が分散しがちである。そのような中でも社員一人ひとりが、日々、この企業理念の実現に向かって行動指針を実践することで、会社の求心力も高まり一体感が生まれる。理念が経営の中心となり、それにしたがって戦略が生まれ、一体感という具体的行為に結びつき<sup>18</sup>、その結果、社内外に「双日らしさ」をアピールすることもできる。

双日は、この企業理念、スローガン、行動指針をもとに、世界の様々な国で商社活動に取り組んでおり、ここで紹介するベトナムの穀物飼料事業を中心としたサプライチェーン全体の取り組みもその一つである<sup>19</sup>。

---

16 双日ホームページ「双日の企業理念」より

17 双日ホームページ「双日グループのCSR：社長メッセージ」「2015年入社式社長訓示」より

18 住原他(2008) p. 46によれば、理念が最上位の公式「ルール」であれば、戦略は下位の「ローカル・ルール」であり、具体的行為のような関係であると指摘している。

19 双日ホームページ「双日の事業で学ぶ」より



### 3. アジア地域における食料資源の安定供給に貢献する、ベトナム穀物飼料事業

#### 3.1 世界の食料文化とベトナムにおける穀物飼料事業

世界の国々には様々な食糧文化がある。中国には3000年の歴史もつといわれる麺文化があり、フランスはフランス料理、インドではスパイスを利用したカレーの文化など、その国の歴史や風土が育ててきた多種多様の食文化がある。

東南アジアの伝統的な主食といえば米を中心とした穀物文化だ。米にもタイ米や日本の米、他には麦や様々な雑穀米などがあるが、米は加工の仕方や食べ方により料理法も様々である。

ベトナムでは米を原料にした麺類が一般的で、スープ麺の代表的なフォーや、焼いたり炒めたりしたビーフンなど、国の中心的な麺文化が形成されている。一方では、米の輸出国として近隣のタイと首位の座を争うほどである。しかし、その米文化も近年は小麦に押され、パンやピザ、パスタなどの外食産業に浸食され気味だ。

ホーチミンやハノイなど大都市を中心に洋食の食事スタイルの流行は、ベトナムにおける小麦輸入量の急増という結果をうみだした。その数量は2001年からの10年間で約3倍にもなり、今後さらに増加することが予想されている。

一方では西洋料理だけでなく中華料理も含めて、調理に使用する豚や鶏を中心とした肉食が若年層を中心に増加し、その飼料原料となる大豆粕やトウモロコシの輸入も急増している。

こうしたベトナムにおける穀物飼料需要の急増を背景に、双日はベトナムでトウモロコシ、大豆粕など飼料原料輸入を含めた穀物飼料事業に乗り出した。この事業への取り組みについては、商社機能を活用した輸出入だけではなく、穀物専用の港湾インフラの整備にも乗り出し、地域の開発や雇用の創出などへの貢献も果たしている。

#### 3.2 インター・フラワー・ベトナム社との連携

世界経済でグローバル化が進み競争が激化する中、企業は従来の事業領域だけでなく、常に成長の芽を求めて新規市場への参入や事業再編などを図らなければならない。当然、スクラップ・アンド・ビルドの発想やイノベーションの

創出、更には新たなパートナーとの事業提携も重要である。総合商社においては、特に世界の新たなパートナーとの連携はグローバル化を進めるうえで重要な企業戦略となる。

双日は2006年頃、東南アジアでの商社活動を進める中でアジア市場の成長、とりわけベトナムの穀物需要の急増に大きな期待とビジネスチャンスを感じていた。当時、国内トレード中心のビジネスからの転身を計画していた双日は、この夢の実現に向けたベトナム進出プロジェクトを結成したのである<sup>20</sup>。

新製品や新規ビジネスは、常にそのことを考え抜く中でアイデアやビジネスの芽が生まれるのが一般的だ。プロジェクトメンバーの日頃の苦労が実を結び、長年、双日とは小麦ビジネスのパートナーであったインドネシア最大の財閥サリムグループの協力をえることができた。

2007年、双日はベトナム製粉大手のインター・フラワー・ベトナム社(Interflour Vietnam Limited/IFV社)の株式の20%を取得することとなり、ベトナムで初めてとなる小麦製粉およびカイメップ港での港湾事業へ参画することとなった。

IFV社は、インター・フラワー・グループ社(Interflour Group Limited: IFG社)が80%出資する事業会社である。このIFG社はサリムグループとオーストラリア最大の農業協同組合コーポラティブ・バルク・ハンドリング社(Cooperative Bulk Handling Limited)との合弁会社であり、IFG社傘下には、ベトナムに2カ所、マレーシアに4カ所、インドネシアに2カ所、トルコに1ヶ所の合計9ヶ所の製粉会社を現在所有している。IFV社への参入はベトナムだけでなく、海外における穀物事業展開の拡大、さらにはその基盤となる港湾事業への参入、という2つの点から双日の新しいビジネス・モデルとしても重要な意味を持ったのである。

### 3.3 カイメップ港(CAP)の完成

2007年にIFV社への出資後、ホーチミン市内から南東へ約80キロの郊外にあるチーバイ河岸に、穀物輸入の基点となる港湾設備を持つ穀物ターミナルの建設に乗り出した<sup>21</sup>。

---

20 双日ホームページ「ベトナム穀物飼料事業」より

### (1) 荷役能力の向上

2007年7月にIFV社の港湾インフラの整備・拡張，土地整備，穀物サイロ・倉庫の建設に着手し，約3年半後の2010年11月にカイメップ港（CAP）に穀物ターミナルを完成させた。IFV社は現在従業員約400名，CAPは積載数量が7～8万トンのパナマックスの本船が着岸可能な高深度港となり，内航船への積替え用埠頭を備えている。

こうした港湾設備を備えた穀物ターミナルは，当然のことながら近隣港との差別化となる。これまで，ベトナム南部のホーチミン近郊でのバラ積み貨物の取扱いは，従来は水深が浅い公共バースでの中・小型船が中心であった。年々増大する貨物数量に対する荷役能力の不足からしばしば滞船が発生していたが，岸壁310メートルの長さ，水深14～15メートルもあるCAPの完成により，2015年度には300万トン超の取扱数量に達した。

同社はこのCAPの穀物ターミナルを活用し，図表3のとおり，主に大豆粕，トウモロコシ，そして小麦を輸入している。大豆粕，トウモロコシについては，双日が直接的に農業事業を行う南米のブラジルから主に輸入し，小麦に関しては豪州産をメインに米国産，カナダ産等を輸入している。

また，双日ベトナムの穀物トレードチームの顧客数は，現在ベトナムやカン

図表2 ホーチミン郊外にあるカイメップ港の所在地



出所：双日ホームページ「ASEAN域内で最大規模の穀物専用港が完成」

図表3 穀物の主たる輸入元

輸入穀物の種類	主たる輸入元
トウモロコシ	ブラジル, アルゼンチン, ウクライナなどの黒海周辺
大豆かす	アルゼンチン・米国・ブラジル
小麦	豪州・ブラジル・米国・カナダ

出所：取材結果に基づき、筆者作成

ボジアを中心としたメコン川地域周辺を含めたアジア地域に約70社があり、これら地域周辺の飼料需要の高まりと共に事業の拡大と、穀物飼料の安定供給に貢献している。

CAPの穀物ターミナルの穀物年間荷揚げ能力は、約300万トン有しており、本船によって違いがあるものの1日の荷揚げ数量は、トウモロコシ・小麦が約18,000トン、大豆粕が15,000トンとなっている。荷揚げ後は大豆粕・トウモロコシは、ベトナムでは最大規模を誇る穀物保管用の平屋倉庫（1室に約1万トン保管可能。16室で合計約16万トン）、小麦は垂直型サイロ（1,000～5,000トンの保管能力のサイロが16本、合計6万トン）に保管され、現在ではチーバイ河岸の中では、荷揚げシェアが約40%となっている。

ここには、内航船への積み替え用埠頭もあり、新たな荷役設備の導入によって格段に荷役スピードも向上、高い港湾機能を有する施設となった。こうした

写真1 カイメップ港での荷揚げ設備



出所：2015年12月、筆者撮影

荷揚げの速さや16万トンもの保管能力のある大型平屋倉庫を保有するなどの高い港湾機能は、顧客からの信頼を得ることにもつながり、双日の取扱量も年々拡大することとなった。

今では、双日はベトナム穀物業界の中で3本の指に数えられるまでに成長し、IFVの年間取扱量は2014年度（1-12月）に200万トン余りだったが、2015年度は300万トン超へと大幅に増加した。その背景には以下のような5つの要因がある。

- ① ベトナム国内における旺盛な食肉生産による飼料需要の増加
- ② カンボジア向け穀類などの需要増（CAPが南米などからコンテナ輸送されてきた船荷の積み替え中継地点の機能を果たす）
- ③ 飼料に配合されるトウモロコシ、大豆粕などの輸入価格が下落
- ④ CAPの効率的な荷役作業によるコストダウン（ベルトコンベアによる積載穀物の運搬で、作業費や配送運賃などが低減）
- ⑤ CAPが大規模倉庫を保有していることにより船舶の運賃がコストダウン（安価な倉庫保管費のみで、船舶の着岸時に荷受け業者によるオンタイムでのトラック手配が不要）

## (2) 小麦製粉能力の向上

また、IFV社は、ベトナム国内の旺盛な需要に対応するため、2012年6月には従来の製粉能力を1日当たり500トンから1000トンへと倍増し、ベトナム最大級の生産能力を持つ製粉会社となった。IFVが取り扱う小麦粉だけでも80種類に及んでおり、荷揚設備から倉庫やサイロに直結された（写真2）のベルトコンベアシステムが効率的な荷役を可能にしている。

ベトナムでは、経済成長にともなう食の欧米化の影響もあり小麦粉の需要が年々高まっている。同社の小麦輸入量も2009年は約120万トンであったが、2014年には約180万トン、2015年度は約250万トンへと増大している。ただし、飼料用途の輸入増が寄与している事も増加要因の一つで、食用のみに限定すると2014年度は151.7万トン、2015年度は155.7万トンと3%弱の増加となっている。2015年9月には中部ダナンにある製粉工場（220トン／1日）を買収したことから、製粉能力の拡充及び中部地域始め北部地域への更なる製粉業績の拡大が期待される。

写真2 港湾内から倉庫やサイロに張り巡らされた、ベルトコンベアーシステム



出所：2015年12月 筆者撮影

こうして小麦粉生産能力を倍増した結果、国内はもちろん、欧米からの穀物原料の輸入やアジア諸国への輸出も含めて、IFVはベトナムトップクラスのグローバルな製粉会社となった。

製粉後の小麦粉は、図表4のとおり双日のバリューチェーン<sup>22</sup>の一環として、国内向けに65-70%が、

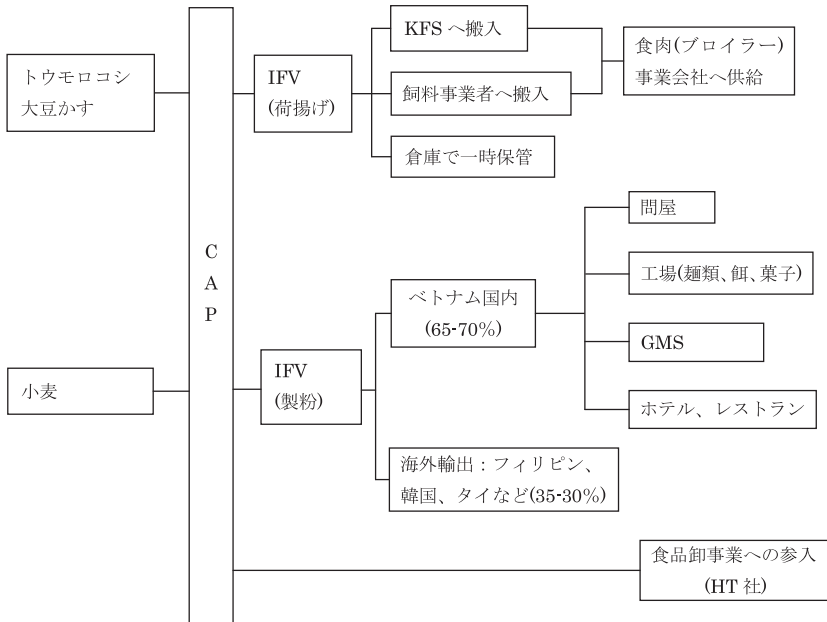
- ① 問屋（流通業者）
- ② 即席麺や菓子類、パンなどの製造メーカー
- ③ スーパーなどの大型店（小売販売用）
- ④ ホテル・レストラン

---

22 Porter (1985) pp. 39-43。Value chain（バリューチェーン）とは、「事業を製品の製造、物流、マーケティング、セールス、サービスなどの主活動（プライマリー）と、調達、人事・労務、技術開発などの支援活動（サポート）に分類し、どの工程で付加価値（バリュー）を出しているかという分析するためのフレームワーク」としている。

Barney (1997) pp. 175-177においては、McKinsey and Co. の活動でポーターのように2つには分類せず、技術開発→製品デザイン→製造→マーケティング→物流→サービスの流れをValue Chainとしている。

図表4 双日のバリューチェーン



出所：双日の資料に基づき筆者作成

などに提供され、残り30-35%はCAPを利用して近隣のタイ、フィリピン、香港などの海外に輸出されている。

### 3.4 ベトナムトップクラスの製粉・穀物輸入企業へ

双日が進めるプロジェクト業務には、大別して次の三つがあった。第一はトウモロコシや大豆粕などの穀物輸入、第二は小麦の製粉事業、そして第三の港湾事業の3つの事業領域である。第三の港湾事業は前期のとおりCAPの港湾整備を行ったことである。

その港湾設備を利用して、港湾使用权を持つ双日が、図表4のように第一の穀物輸入と第二の小麦の製粉事業を展開、さらにはそれらの三国間取引を担当している。

もちろんIFVのビジネスが、最初からスムーズにことが運んだわけではなく、様々な課題があった。プロジェクトのメンバーの一人は、その苦勞を次のよう



に語っている。

港湾拡張工事は土砂崩れにより完成は予定から1年遅れた。港湾が完成してからも荷役設備の不具合や、貨物の欠減等、そのオペレーションにはさまざまな問題が発生。その対応には苦労を重ねたが、それらの問題の一つ一つにプロジェクトメンバーは誠実に向き合い、取り組んできた。

たとえば、このようなエピソードもあった。ある時インドからのトウモロコシ本船が到着し、これには少ないながらも双日の荷物も含まれていた。ところが、植物検疫の問題で2ヶ月の間本船が港に足止めされ、滞船料は膨らむばかりだ。その間、複数のバイヤーがそれぞれのサプライヤーに個別交渉しているが、まとまるものもまとまらない状況だった。そこで双日が音頭を取り、荷主の代表としてサプライヤーと直接交渉し、他国への転売と保障問題を解決した。「双日はよくやってくれる」。そうした噂が広まり、多くの顧客からの信頼を獲得していった。

こうした苦労や課題が解決できたのも、プロジェクトメンバーの目標意識と団結力があつたからだ。その背景には「双日の経営理念」のもつ求心力があつたことはいうまでもない。その時のことを振り返り、前述のメンバーの一人が次のように語っている。

「なにが問題が起これば、東京・ベトナム・シンガポール総勢20名のチームワークをもって対処してきました。壁を乗り越えるたびに、一層チームが強くなり、結束が生まれる。私はこの強力なチームを心から誇りに思います。そしてこの事業で培った経験は、また新たな事業へと活かすことができると確信しています。」

このような信念をもとに、企業のあるべき姿を理想像として描くことで、組織全体の価値観を全従業員が共通目標にすることができるようになってきている<sup>23</sup>。経営理念とは、このように企業の信条として、またイデオロギーとして、最終的には社内の人間だけでなく、広く社会からも認められ共有されることで一体感が生まれるものである。

なお、双日はバリューチェーンで培ったこれまでのノウハウを生かし、次の

---

23 水尾 (2016) pp. 30-31では、経営理念はサステイナブル・カンパニーの礎としている。

とおりベトナム・カンボジアにおいて配合飼料の生産・販売事業にも参入している。現地で苦労したことや様々な経験の蓄積が生んだ成果といえよう。

### 3.5 協同飼料との共同出資で、配合飼料の生産・販売事業に参入

双日は、これまでの穀物輸入で培ったノウハウをコア・コンピタンス（中核能力）<sup>24</sup>として、協同飼料(株)（現・フィードワン）との共同出資により、ベトナム国内で配合飼料の生産・販売を行う新会社「双日協同飼料会社」（Kyodo Saitz Feed Company Ltd.：以下KSF社）を設立、図表4にもあるとおりベトナムでの飼料事業に参入した<sup>25</sup>。急速に拡大し成長する畜産用配合飼料の需要に対応してのものだ。

共同出資相手の協同飼料社は、特に養豚用配合飼料では国内トップクラスの販売シェアを有していることから、ベトナムにおいてこれらの技術・ノウハウを活かした効果的・効率的な養豚を可能とする配合飼料の生産を双日が支援したのだ。

新会社のKSF社は、ホーチミン市より南西に約30kmのロンアン省ベンルック郡にある。同社は、双日51%、協同飼料49%の出資により総事業費は約20億円、年間約20万トンの生産計画で2013年4月に生産を開始した。

日系企業が、ベトナムで畜産用配合飼料の生産・販売事業に参入するのは今回が初めてのケースである。配合飼料は、トウモロコシ・大豆（大豆粕）・小麦などをベースとし、様々な飼料原料を独自の技術・ノウハウにより配合している。これらは養豚を中心に健康で良い肉質を持つ家畜の成長を促進するのに最適な飼料として、日本や米国などの先進国においては不可欠なものである。

同国における商業用飼料の生産量は、食肉需要の増大により年率約10%で増加しており、国家畜産計画では2010年の約1,050万トンから2020年には1,900万トンへと倍増が見込まれている。

また、ベトナムでは豚肉を好む国民性があり、食肉需要全体の約7割を占め

---

24 Prahalad & Hamel (1990) pp. 81-84によれば、他社に真似できない核となる能力。成功を生み出す能力であり、競争優位の源泉となるとしている。

25 双日ホームページ「双日・協同飼料、ベトナムで配合飼料の生産・販売事業に参入」より

ている。豚の飼育頭数は2,800万頭と日本の約3倍、アセアン（ASEAN）内でトップ、世界でも第4位の規模である。ベトナムの人口は約8,600万人（2009年4月1日時点国勢調査）、平均年齢が30歳未満と若く、今後も人口の増加が見込まれることから、飼料分野・畜産分野ともに、大きな成長が見込める市場である。

### 3.6 ブロイラーへの飼料供給と食品卸への進出

ベトナムでは、食肉消費の8割を豚肉が占めていたが、人口増と食肉消費の拡大に対応するため、政府は鶏肉生産を2010年の2億2,000万羽から2020年には4億5,000万羽へと倍増する計画が進んでいる。その計画を受けてKSFは、2015年から養鶏の生産効率を向上させる高品質の配合飼料を供給し、バックアップしている。

KSF社は、将来的に、ベトナムでの販売シェアを10%、年間約200万トンの生産販売を目指し、また、ベトナム以外の周辺国での販売も計画している。

一方では、図表4のとおり、KSF社による飼料配合ビジネスに加えて、2007年にはベトナム大手食品卸フン・トゥイ・マニユファクチャー・サービス・トレーディング（HT）社（双日25%出資、2012年度には51%出資で連結子会社化）を通じた食品卸事業への進出など、ベトナムの食料分野でのバリューチェーン構築を進めている<sup>26</sup>。

これにより港湾整備事業から始まり、穀物飼料の輸入、飼料生産、さらには食肉事業会社への飼料提供、食品卸企業との連携など、穀物飼料のバリューチェーンともいえる生産・流通ネットワークが構築されつつある。

## 結 語

カイメップ港の整備に始まる、インフラ構築を基盤とした双日の流通ネットワークビジネスは、陸路においても新たな展開が進んでいる。グループ会社である双日ロジスティクスが行うベトナム、カンボジア、タイを結ぶ陸路輸送サービスにより、確実に効率的な国際複合一貫輸送が実現した。これまでのCAPを起点とした穀物バリューチェーンが陸路の活用により、アジア地域の

---

26 双日ホームページ「ベトナムにてブロイラー事業進出への検討を開始」より

グローバル化とあわせて、一層の効率化が進展している。

経営理念に掲げる「誠実な心で世界を結び、新たな価値と豊かな未来を創造」が具現化され、この理念に基づき新しい道が開かれると共に、双日グループローガン「New way, New value (ニューウェイ, ニューバリュ)」の実践により、新たな価値の創出に結びついている。

グローバル・ビジネスを展開する総合商社は、日本国内の本社をはなれると、ともすれば進出国の政情や景気に左右され、ビジネスの本質を失うこともあるのが現実だ。しかし、双日の場合は、常にこの経営理念が強力な礎石であり、大黒柱にもなってビジネスが展開されており、強い求心力のある組織となっている。だからこそ、ベトナムにおける様々な新規ビジネスが動き出しているのである。

その結果、双日の持続可能な発展のみにとどまるものではないことが検証されている。

地域の雇用の創出や取引先の発展、インフラ整備などがもたらす経済波及効果も拡大し、加えて、前述のバリューチェーンにかかわる組織や人の喜びと持続可能な発展で、グローバル三方よしの活動が進められている。

これまで述べた、双日のベトナムを始めとしたアジア諸国に広がるビジネスは、総合商社としてサステナビリティにつながるものであり、日本企業がアジア・アフリカなどの後進国を対象にしたビジネス・モデルとして、示唆に富んだ活動といえよう。

## 謝辞

本論文の執筆に当たっては以下の通り、多くの方々にご協力をいただきました。

双日ベトナム株式会社山口貴美雄社長、同食料部の大内靖夫ゼネラルマネージャ（現・双日本社穀物飼料部）、インター・フラワー・ベトナム社浅見良利ゼネラルマネージャ、同Luong Quang Minhシニアダイレクターの方々には現地での案内や資料説明、さらには最新情報の提供や原稿確認などで大変お世話になりました。また、双日本社広報部様にも経営理念などに関して情報をいただきました。なお、ワールドリンクジャパン株式会社ベトナムオフィスの伊東淳一代表には、事前の情報や現地でのコンタクトなどでご協力をいただきました。これらの方々に対し心からお礼

申し上げます。

ただし、内容についての至らない面など、全ての責任は文中に取材協力いただいた組織・個人の方々ではなく筆者に帰するものです。

※本研究は平成26～28年度文部科学省・日本学術振興会「科学研究費助成事業（学術研究助成基金助成金：26380471）」の助成を受けたものです。記して感謝申し上げます。

## 参考文献

- Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage*, The Free Press
- Barney, J.B. (1997) *Gaining And Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Barnard, C.I. (1968) *The Function of The Executive*, 30<sup>th</sup> Anniversary Edition. Harvard University
- Prahalad, C.K. & G. Hamel (1990) “The Core Competence of the Corporation”, in *Harvard Business Review*, May-June.
- Shein, E.H. (1985) *Organization Culture and Leadership*, San Francisco, (清水紀彦, 浜田幸雄共訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1989年)
- Simon, H.A. (1945) *Administrative Behavior*, The Free Press (松田武彦他訳『経営行動』ダイヤモンド社, 1965年)
- 井森陸平・倉橋重史・大西正曹 (1976) 『経営理念の社会学的研究』晃陽書房
- 梅澤正 (1994) 『顔の見える企業』有斐閣ビジネス
- 近江商人博物館 (2003) 『商家の家訓』
- 奥村恵一 (1994) 『現代企業を動かす経営理念』有斐閣
- 三方よし研究所 (2012) 「近江商人の理念と商法」
- 住原則也・三井泉・渡邊祐介編, 経営理念継承研究会著 (2008) 『経営理念』PHP研究所
- 高橋卓也 (2015) 「近江商人の謎」『三方よし』三方よし研究所, 第40号
- 田中宏司・水尾順一編著 (2015) 『三方よしに学ぶ 人に好かれる会社』サンライズ出版
- TDB REPORT (2008) 『特集 伸びる店舗, 変わる店舗』帝国データバンク, Vol. 92, 2008年6月
- 中村一彦 (1977) 『企業の社会的責任』同文館

## グローバル三方よしと企業のサステナビリティに関する一考察

水尾順一（2000）『マーケティング倫理』中央経済社

水尾順一（2003）『セルフガバナンスの経営倫理』千倉書房

水尾順一（2016）『サステナブル・カンパニー「ずーっと」栄える会社の事業構想』  
宣伝会議

以下の双日ホームページより

「双日の歴史」〈<https://www.sojitz.com/history/jp/>〉

「双日の企業理念」〈<http://www.sojitz.com/jp/corporate/philosophy/>〉

「双日グループのCSR：社長メッセージ」

〈<https://www.sojitz.com/jp/csr/approach/>〉

「2015年入社式社長訓示」〈<https://www.sojitz.com/jp/news/2015/04/kunji.php>〉

「双日の事業で学ぶ」〈<https://www.sojitz.com/jp/ir/individual/study/post.php>〉

「ベトナム穀物飼料事業」〈<https://www.sojitz.com/jp/special/project/post-16.php>〉

「ASEAN域内で最大規模の穀物専用港が完成」

〈<https://www.sojitz.com/jp/news/2010/12/20101202.php>〉

「双日・協同飼料，ベトナムで配合飼料の生産・販売事業に参入」

〈<https://www.sojitz.com/jp/news/2011/09/20110905.php>〉

「ベトナムにてブロイラー事業進出への検討を開始」

〈<https://www.sojitz.com/jp/news/2012/12/201212181.php>〉