

総合商社の存在意義についての考察

浅野 展正

キーワード： 商社斜陽論、商社批判、トレード機能、潜在的なニーズ、国益

1. はじめに

「総合商社」と聞くと、様々な商品やサービスを安く仕入れマージンを加えて売るという仕事をイメージするが、現在の総合商社は単に卸売の業務にとどまらず、様々な機能を持っている。これは売上高からも推測できる。現在の総合商社では特に有名な8つの企業があり、8社の売上高合計は72兆8606億円にのぼる¹。1位から5位の企業ごとの売上高は、1位・三菱商社(20兆1263億円)、2位・伊藤忠商事(11兆9783億円)、3位・丸紅(10兆5844億円)、4位・三井物産(10兆4812億円)、5位・住友商事(8兆2730億円)である²。

商社の歴史を見ると、第二次世界大戦後、総合商社は幾度となく経営危機を経験し、そのたびごとに商社不要論なるものが出現した³。代表的なものとしては、御園生(1961)が主張した「商社斜陽」論、日経ビジネス(1983)による「商社冬の時代」論、さらに美里(1984)にとなえられた「商社無用」論である⁴。このような問題提起がなされた理由の一つに、急激に成長した一部の産業資本（例えば家電メーカーや自動車メーカーなど）の存在があり、産業資本が自ら原材料の調達に進出し、部品メーカーなどの整備を進め、製品の販売面でも同様に販売網を確立した⁵。産業資本側が原材料の調達と製品販売の両面で独自の取引ネットワークを構築したことで、総合商社は、今まで関わっていた取引に介入できなくなったために、商社斜陽論が展開されるようになった⁶。しかし、総合商社はこのような危機的な環境を乗り越え、その都度、規模を拡大させてきた。

¹ 週刊エコノミスト編集部編の最新業界地図より 売上高は2012年3月末のものである

² 同上

³ 曾我(1992),p. i

⁴ 同上,p. i

⁵ 同上,p.1

⁶ 同上,p.2

それでは、総合商社は、度重なる危機的な環境をどのように乗り越え、生き残るために、どのような機能を追加したり、高度化したりすることで存在意義を作り出してきたのだろうか。本稿では、これらの点を時代背景と照らし合わせながら考察していく。このことを明らかにするために、中谷(1998)に従って、民間による自由貿易が本格化し始めた戦後から10年ごとに時代を区切り、2000年代まで、総合商社がどのような課題に、どのような形で対処し、総合商社としての機能を形成し、その機能を磨いていったのかを明らかにしていく。そして、最後に、総合商社の機能の変遷についてまとめ、時代ごとの共通事項を見つけ出すことで、総合商社が現在まで発展し続けることが出来た存在意義を明確にし、今後、総合商社が生き残るために、どのような機能が重要になり、それを実現するためにはどのような課題があるのかをまとめて結びとする。

2. 商社とは

2. 1. 商社の起源

商社の存在意義を探る前に商社とはどのようなものなのかを明確にしておく。日本の商社の起源は、江戸時代末期、坂本龍馬が勝海舟とともに組織した「亀山社中」という海運会社だと言われている。「亀山社中」は物の運搬や貿易の仲介を主な仕事としており、倒幕運動に必要な軍備を手に入れた薩摩藩と長州藩に向けてイギリスと貿易して仕入れた外国の軍備や軍艦を販売していた⁷。

明治時代以降、日本は富国強兵、殖産興業の国是を掲げて西欧列強に追いつけ追い越せを目標にしていた⁸。商社もその目標に向かって役割を担わされ育てられたため、完全な国策会社であり、良い意味での政商であった⁹。外国からの資源獲得、原材料の調達、資機材の輸入、またその購入外貨を獲得するための輸出や市場開拓が主な仕事で、これらは同時に国内メーカーの育成や国際競争力の強化にもつながった。

2. 2. 総合商社と専門商社のすみわけ

総合商社は、「ミネラルウォーターから通信衛星まで」、また「ラーメンからミサイルまで」と言われるように2、3万種類に及ぶ商品を取り扱う貿易会社だが、戦前か

⁷ 一般社団法人 日本貿易協会 HP より

⁸ 八木・三枝(1991),p.14

⁹ 同上,p.14

ら複数分野の商品を取り扱っていたのは三井物産と三菱商事の2社のみで、繊維の伊藤忠、丸紅、日綿、東綿、鉄鋼の日商、岩井、など関西系の各社はいずれも単品を扱う専門商社であった¹⁰。戦後すぐに、財閥解体が行われたが、1954年には新生・三菱商事が誕生し、1959年には三井物産が、さらに日綿実業と丸永、伊藤忠と太洋物産、東洋綿花と鐘紡商事、丸紅と高島屋飯田、日商と白洋貿易などの合併が相次いだ¹¹。

1960年代後半になると、戦後の混乱も収まり、販売や仕入れのルートも安定し、もはや商社を介入しないほうが節約でき効果的だといわれ、最初に商社の効用が問い直される時期であった¹²。商社は生き残るために、部分的な不況に左右されないよう取扱商品を複数化して安定化を図り、従来の専門商社ではなく、総合商社だということを社の内外に印象付ける必要があるという経緯から、総合商社という言葉が生まれた¹³。拡大途上にあった日本経済では、資源輸入の急拡大にしても、輸出市場の拡張整備にしても、大掛かりな組織力と信用力を必要とした。総合商社はそこに目をつけ、自ら牽引役を務め、海外躍進のオーガナイザー役を買って出た¹⁴。つまり総合商社の総合とはオーガナイザー機能があることを意味するネーミングであり、単に複数商品を扱う商社だということではないと言える。

上記のように総合商社が巨大プロジェクトのオーガナイザーに専念する一方で、特殊地域の取引や顧客の要望通りの商品を探し出す力など、細部に至るまでニーズを満たす役割を果たすのが専門商社である¹⁵。そのため特定の分野に絞って活動している企業が多く見受けられる。このように総合商社と専門商社は、複数の商品を扱いオーガナイザーとしての役割を發揮できるかどうか、という形で住み分けている。

本論文では、複数の商品を扱いオーガナイザーとして機能を有している商社を表す場合に「総合商社」と記し、その他の場合は「商社」として記述する。

2. 3. 総合商社の機能

総合商社の機能は分類方法によって様々だが、日本貿易協会 HP と、八木・三枝(1991)の分類をでは両者とも8つの機能を挙げている¹⁶

¹⁰ 同上,p.34

¹¹ 同上,p.51

¹² 同上,p.34

¹³ 同上,p.34

¹⁴ 同上,p.35

¹⁵ 同上,p.35

¹⁶ 以下の説明は、最初の6項目は日本貿易協会 HP の説明をおもに参考にし、残りの2つは、日本貿易協会 HP の説明と、八木・三枝(1991)の説明を合わせたものである。

①商取引機能

需給格差や情報格差を活かした「モノ」や「サービス」の売買を地球規模で行っている商社のコア機能であり、最近ではeマーケットプレースを設営・運用する事などにより、グローバルな最適調達ならびに販売も行っている。

②物流(流通)機能

ITを活用した効率的な物流情報システムの構築や、倉庫・流通センターといった物流施設の運営に参入していて、搬入・仕分け・配送・加工処理など全体最適の物流システムを構築している。

③市場開拓機能

グローバルに商取引を行い、売買を成立させるためには、需要と供給の情報を的確に把握する必要がある。そこでネットワークを通じて、世界市場の情報収集・分析を行い、需要と供給をマッチングさせることにより、グローバルな市場開拓を進めていて、新たな市場の創造、新技術の紹介や導入先企業の発掘、取引先が開発した新規商品の販売支援など、さまざまなタイプの市場を開拓している。

④金融機能

戦後、占領政策として銀行中心の経済復興が図られ銀行の育成と健全経営上、危ない貸出先には商社を通す間接金融が行われたことが始まりである¹⁷。中谷(1998)によると商社の金融活動として、企業間信用の供与、投融資・保証、外国為替取引、プロジェクトファイナンスなどがある¹⁸。企業間信用は、取引に伴う立替え与信、前途金、在庫金融などであり、商社は銀行の仲介的な役割を担っているともいえる。商社にとってリスクを負担する代わりに、取引および将来の商圈を担保するものである。投融資・保証についても取引の補完・拡大に加え、国内では系列化の推進、海外では生産拠点の確保などの意図もある。外国為替取引については、メーカーの為替仲介も含め、商社は外貨建てで取引をしている限り、為替リスクを避けることができないので、そのリスクをいかにマネジメントするかという側面から、為替相場の変動を利用して差益を追求する投機目的の先物取引の為替ディーリングは重要な業務と言える。また商社はプロジェクトファイナンスを通じて、発展途上国のエネルギー、通信、輸送などのインフラ整備に取り組んでいる。

⑤事業開発・経営機能

総合商社の他の機能を駆使し、新たな商品・サービス開発と事業化を支援・育成す

¹⁷ 中谷(1998),p.165

¹⁸ 同上,pp.164~165

る機能である。様々な分野の事業経験を活かして、川上から川下までのバリューチェーン再構築、既存の他分野への適用など、産業構造の変革の支援をしている。

⑥ リスクマネジメント機能

総合商社はビジネス推進上のさまざまなリスクを極小化している。特に発展途上国の大型事業や新規成長分野でのベンチャー事業など、より高度なリスクマネジメントを求められる事業に対しては、適切なパートナーの選択や責任分担の適正化、担保の確保、各種保険制度の活用などが主な手段である。

⑦ 情報機能

情報機能もまたグローバルに商取引を行う上で必要不可欠な機能であるだろう。取り扱う商品の数が多く様々な国と貿易を行うため、世界各地の政治経済情報、産業・企業情報、先端技術情報、市場・マーケティング情報、地域情報、法律・税務情報など広範多岐にわたる情報を収集・分析し、経営戦略の立案や事業計画の策定に活かしている¹⁹。現在は早耳的な情報格差はほぼなくなったため、情報の価値は総合的に調査・分析、加工、整理された内容にある²⁰。このことに商社の情報機能としての強みが表れるのだろう。

⑧ オーガナイズ機能

前述したとおり大型プロジェクトの推進に際して、商社の持つ各種機能を組み合わせ、情報収集、企画・立案、パートナーの選定、コンソーシアムの組成、資金調達、原料・資機材の調達、建設受託、製品販売先の開拓などを包括的に遂行し、プロジェクトを牽引する²¹。

以上のように、商社がいかに幅広い機能を持っているかがわかる。これが商社のもっとも大きな特徴である。川上にある資源と川下の消費者と、そしてその中間にある産業をトレーディング、金融、事業などを通して結びつけ、ビジネスの仕組みを作っていく上で必要となることを総合商社の機能として追加してきた。このことを以下の章では総合商社の歴史を振り返りながら考察していくことにする。

3. 総合商社の機能の変遷

前節で述べたように戦前までは、商社の仕事は、政府によって与えられた任務を遂

¹⁹八木・三枝(1991),p.110

²⁰ 同上,p.110

²¹ 一般社団法人 日本貿易協会 HP より

行することが主であった。商社としての本来の働きをし始めたのは戦後からだとも考えても問題はない²²。以下では中谷(1998)の区分に従って、戦後から現在に至るまでの商社機能の変遷を記述する。その中で補足事項と1990年代は田中(2012)も参考にする。2000年代以降については、商社機能は現在進行形で発展しているため断片的な資料しかなく、包括して商社機能の変遷を記述することが難しい。そこで2000年代以降に関しては、特筆すべき商社機能と、現在の総合商社がどのように称されるかを記述する。

3. 1. 終戦直後から1950年代の総合商社の機能

敗戦から2年目の1948年に制限付きながらも民間貿易が開始された。日本の経済復興は繊維、鉄鋼(石炭)を中心に進められており、日本の輸出振興の先兵として、商社の役割が認識され、1952年の第四次吉田内閣のもとで日本政府による商社の支援と強化策が打ち出された²³。商社への輸出契約取消準備金制度、海外支店用資産の特別償却制度などの税制優遇措置、などが導入・実施された²⁴。このような政策からも分かる通り、日本企業の海外市場開拓において、積極的な役割を果たしていた。

この時期、商社は、企業基盤を強化し取扱商品を多様化させた。つまり、商社の機能という側面から見ると、商社は、総合商社の体制を強化することで、日本で加工生産される工業製品を輸出することによって、経済成長に必要な生産技術の導入と海外資源の獲得を可能にし、日本経済の復興と発展の一端を担った。これは戦前から有していた商社の物流機能に、商取引機能を付け加えることで発展しており、この機能は戦後の商社の基盤といえる。

3. 2. 1960年代の総合商社の機能

1960年代から70年にかけては、日本経済が年平均10%に達する高度成長を続けた時期であった²⁵。しかし、御園生(1961)は「総合商社は斜陽であるか」という論文を発表した。この論文の論点は、中谷(1998)によると次の5つである²⁶。

①高度経済成長が続く中で産業資本が巨大化して、メーカーは流通支配力を強め、

²² 八木・三枝(1991),p.14

²³ 中谷(1998),p.50

²⁴ 同上,p.50

²⁵ 同上,p.52

²⁶ 中谷(1998),pp.53~54

問屋の排除が進み、コミッション・マーチャント²⁷に過ぎない総合商社は次第に斜陽化していかざるを得ない。

- ②メーカーは独自の海外販売網やアフターサービスのネットワークを持つようになり、総合商社の利用価値が低下する。
- ③重工業製品の取扱いは、恒常的な販売網やアフターサービスのネットワークが必要であり、さらに高度な専門知識も必要とするので、総合商社には手に負えない。
- ④商社の総合化は、販売体制の複雑化、人件費や金利の増大、経営管理面での困難を招き、それが利潤率の低下を生み商社を自己矛盾に引きずり込む。
- ⑤新しい消費財産業の成長とともに商社は往年の流通支配力を失い、コミッション・マーチャントに成り下がる。

しかし実際は、当時の高度成長のニーズに対応して、総合商社が機能を多様化させ、総合力を発揮したことによって、総合商社の業務が拡大することになった²⁸。その経緯と打開策は、中谷によると、次の3点にまとめることができる²⁹。まず1つ目は、海外有力メーカーの対日販売総代理権を取得し、海外有力メーカーのニーズに積極的に対応したことである。当時日本の製造業は設備投資意欲が旺盛で、いかに最新鋭の機械を輸入し、技術を導入するかが最大の関心事であった。このためには総合商社の海外情報の収集能力が重要であり、海外支店の強化・充実を積極的に進めた。技術の専門家の増強を行い、サービス機能の向上に努めることにより、輸入業務からファイナンス、その据付け、技術導入の交渉、契約とりまとめまで広範な役割を商社が果たした。2つ目はメーカーと協力して素材型製品の輸出を拡大してきたことである。技術力と生産力をつけた日本の製造業は新商品対策として海外市場開拓の必要性が高まった。自社の新製品を輸出したいメーカーにとって、当初は販売量が少なく販売コストなどで国際競争力がなかったため、海外に張りめぐらしたネットワークをフルに動員する強力な販売力を持つ総合商社の介入によって、スケールメリットが発揮でき経済的であったので、特に鉄鋼、化学品、繊維原料のような素材型製品では商社の国際情報力と販売力が大きな武器となった。3つ目は自動車をはじめとする機械機器の輸出でも、総合商社はメーカーと協力して現地に販売会社を設立し、きめ細やかなマーケティングとアフターサービスを行ったことである。その他にも、国際競争力を失いつつあった繊維・雑貨などの軽工業については、労賃の安い東南アジアでの海外生産を企画し、

²⁷ 自らマーチャンダイジングは行わず、販売または購買の委託を受け、活動に対して一定のコミッション(手数料)を受け取る卸売業のこと

²⁸ 同上,p.52

²⁹ 中谷(1988), p.52

総合商社、日本のメーカー、現地資本合弁による“3人4脚型”海外投資を行い、繊維産業の海外記述移転の橋渡しも行った³⁰。国内にあっても、原子力、都市・地域、海洋開発など巨大プロジェクトに対し、多くの異業種企業をオーガナイズし、取り組みの企画立案を行った³¹。

このように総合商社は単なる問屋機能だけではなく、様々な機能を付け加え、産業界全体の拡大志向に支えられながら、おおむね順調に成果を上げた。御園生（1961）の商社斜陽論では商社の機能を流通、販売、アフターサービスなど1つずつに分け、メーカーと対立する構図を前提としているが、実際は、商社は全ての機能をミックスさせて、メーカーとも協力して事業を展開した。また、高度成長期の日本のメーカーは自己資本に乏しく設備資金を銀行から借り入れて賄っていたため、流通支配の余裕がなかったことと、巨大原材料メーカーの販売先は中小企業であり、直接取引するには相手が多すぎて効率が悪かった³²。

この時期の総合商社は、現在総合商社が有している機能のうち、従来の商取引機能に市場開拓機能と情報機能を新たに付け加えることによって、競争力を増大させた。また、輸入業務からファイナンス、その据付け、技術導入の交渉、契約とりまとめまで行うなど、現在の総合商社のオーガナイズ機能の土台となった。

3. 3. 1970年代の総合商社の機能

1970年代はニクソン・ショックによるブレトン・ウッズ体制の崩壊、変動相場制への移行、第1次、2次オイルショックなど日本経済を震撼させる事件が相次ぎ、それと同時に1971年後半から1974年前半にかけて大手商社への社会批判が起こった³³。具体的な批判の内容は、商社の土地投機、商品買い占め・売惜しみが物価騰貴をもたらしたというものであり、その背景には、円高ドル安、経常黒字、超金融緩和下で大量の過剰流動性が発生し、1972年7月の田中内閣発足後の列島改造ブームに象徴されたように国内に急激な投資ブームが起こったことがあげられる³⁴。

上記のような事態での総合商社の反省点としては、総合商社の影響力が日本経済を揺り動かすほどの大きさになっていることに対する自覚の不足、企業行動における適切さの欠如、一般社会に対する理解を促進するような努力の不足などがあったと考え

³⁰ 内田(1988),p.31

³¹ 同上,p.31

³² 田中(2012),pp.158~159

³³ 中谷(1998),p.56

³⁴ 同上,p.56

る。このため商社各社は広報部や企業の社会的責任を監視する独自の組織を設置する一方で、日本貿易協会が1973年に5月に策定した「総合商社行動基準」をもとに、各社の自主的な行動規範を作りその順守に努めてきた³⁵。

機能面では、日本経済の高度成長が続く1960年代後半から、エネルギーを始め海外の鉱物資源への国内需要が高まり、商社の海外資源関連投資が積極化していった³⁶。外国の資源を買い付けて輸入するだけでなく、商社自ら資源開発の事業に参加して資源の確保に努める開発輸入事業が中心だった³⁷。またこの時期は大型プラントの輸出でも大きく貢献しており、当時から評判が高まってきていた日本の技術力と商社の情報ネットワークを活用して、世界各地の大型プラントの建設情報をすばやく掴み、日本企業と外国政府や外国企業間の交渉業務、工事管理、プラントの運転などの役割を担った³⁸。商社の資源関連の海外プロジェクトは、安宅産業事件³⁹やIJPC問題⁴⁰などからも分かるように、カントリーリスクが原因で翻弄されやすい。しかし総合商社はリスクマネジメント機能を新しく付加し、リスク管理を徹底することで、危機的環境を克服した。

3. 4. 1980年代の総合商社の機能

1980年代は2次にわたるオイルショックの影響で欧米先進諸国が低成長に移行し、日本経済も省エネ・省資源社会に象徴される構造変化に対応しなければならず、経済は低迷し、商社も日本経済の低迷とともに「冬の時代」を迎えた⁴¹。日経ビジネス(1983)が提起した「商社 冬の時代」という問題は、島田・黄・田中(2003)に従うと、次の3つの問題に集約できる。第1に、総合商社が主要な基盤としている素材産業がオイルショック後「構造不況業種」となった一方、新たな成長産業である加工組み立て産業への取り組みが遅れたことである。しかし総合商社は歴史的に燃料・穀物・鉄鉱石・石炭などを中心に薄利多売、つまり規模の経済を追求してきたので、体質的にきめ細やかなマーケティングやセールス、アフターサービス、在庫管理を必要とするような最終消費財を取り扱うことが苦手であった。また先端技術商品を取り扱うための技術

³⁵ 同上,p.57

³⁶ 同上,p.58

³⁷ 日本貿易協会 HP

³⁸ 同上

³⁹ 安宅産業の米国法人であるNRCはオイルショックより採算が悪化し、親会社の安宅産業の経営危機に発展した。

⁴⁰ 三井物産が手がけた石油化学事業計画はイランの宗教革命により一時中断し、1年後に再開されたもののイラン・イラク戦争により再び中断した。戦争終結後の調査では被爆がひどく工事完成を断念した問題。

⁴¹ 同上,pp.60~61

的知識も欠如していた。第2に、素材産業においても、メーカーとユーザーの共同開発が進み、メーカーの資金力が高まったことで、独自の海外販売網の構築や系列中小企業の育成が可能となった。そのため、実質的な商社排除が進行した。第3に、従来、商社金融に依存する度合いが大きかった中小企業向けの貸出に、都市銀行が本格的に進出してきたために、総合商社が取引に関与する必要性が低下した。第4に、組織の肥大化が、時代環境の変化を把握して、迅速に対応する経営中枢機能の育成を妨げたことや、従業員の高齢化が進んだことが指摘されている⁴²。しかしこれらの問題点は、貿易に携わる商社の業績が世界経済の沈滞とともに低迷したことが原因であり、1986年11月を底とする景気回復、内需中心の大型景気の到来により話題にされなくなっていく⁴³。

この時期も総合商社は、プラザ合意後の円高と原油安、国内不況などの危機的環境を克服するために、経営改革を行った。それを商社機能の側面から田中(2012)を参考に4つに分けて説明する⁴⁴。1つ目は、日米貿易摩擦を受けての輸入促進政策に対応し、輸入拡大への取り組みが行われた。その結果、総合商社扱いの輸入は、食料品、飲料、スポーツ用品、装飾品、医療などで増えている。またブランド品の輸入では活発な動きを示しており、後の展開の基礎が形成された。2つ目は、商社の海外製造業投資が目立つようになった。当時は、メーカーあるいは現地パートナーが主体となるプロジェクトに少数株主として参加する例が多かったが、アメリカでの鋼材加工業の投資などが新しい展開として注目された。3つ目は、情報通信ビジネスへの参入が、トレードとのつながりの薄い分野への進出という意味で注目される。総合商社は1980年代前半から先端技術産業としての新素材、マルチメディアなどの事業化の可能性を探ってきたが、80年代後半から情報通信分野への進出が始まり、事業投資が増えていく。4つ目は、資金運用を新たな収益源とする動きが見られた。金融の自由化とバブル景気を背景に行われた、いわゆる「財テク⁴⁵」である。とりわけ総合商社の場合は、その高い信用力を武器に、ワラント債⁴⁶、転換社債⁴⁷、などの発行により内外で有利に資金調達を進め、特定金銭信託(特金)⁴⁸、ファンドトラスト(ファントラ)⁴⁹はもちろん、株式・

⁴² 田中(2012),p.161

⁴³ 同上,p.161

⁴⁴ 同上,pp169~172

⁴⁵ この時期には多くの企業が資本市場や銀行から資金調達を増やし、それを大口定期預金、特定金銭信託、ファンドラストなどで運用し利益を上げた。

⁴⁶ 発行会社の株式を買い付ける権利の付いた社債のこと。

⁴⁷ 株式に転換する権利の付いた社債のこと。

⁴⁸ 投資家が信託銀行と信託契約を結んだ場合、信託期間終了後、信託財産を金銭で受け取ること。

⁴⁹ 信託銀行が事業会社などから信託財産として金銭を受け入れる際、金銭の運用対象の範囲は指定されるが具体的な運用方法については任される金融商品。

為替ディーリングなどで利益を得た。この時期に新しく付けくわえた機能は主に金融機能と、事業開発・経営機能である。従来、商社は、中心的な役割であった商取引機能を派生させて、利益を生み出し続けてきたが、この時期になると、資金運用と投資を新たな収益源として発展の基盤を築いた。

3. 5. 1990年代の総合商社の機能

1990年代は世界的にみると、東西冷戦が終結を迎え、旧共産主義諸国の市場経済化が始まり、アジアを中心にした途上国経済の急成長が加わり、グローバル化、情報化、ボーダレス化をキーワードに大競争時代に突入した⁵⁰。一方、日本経済は1980年代後半の好景気はバブル経済と呼ばれるようになり、インフレ懸念から1989年5月より公定歩合が段階的に引き上げられ、金融は引き締め期に入ったため、国内景気と株価・地価ともに大幅に下落した⁵¹。政府が金融緩和や大型経済対策で景気浮揚に努めたが、本格的な回復には結び付かず、かえって財政悪化や日本経済システムのグローバル化の対応の遅れを露呈するなか、多くの商社はバブル崩壊で特金・ファントラ、不動産投資などで被った多額の不良債権の処理を余儀なくされ、収益の圧迫要因となった⁵²。そこで総合商社は共通する主要課題として、低成長でも企業収益を確保できる「収益体質の改革」、情報化・グローバル化に対応した「経営システムの確立」と「商社機能の高度化」を掲げた。そのために各社は、重点戦略分野への経営資源の傾斜配分、事業投資による事業収益の拡大、各市場により密着した独立採算経営を目指す分権経営などを実施してきた。⁵³

一方で、この時期の総合商社の特筆すべき機能は次の4点である。

- ①事業投資を軸とした海外事業のグローバルな展開
- ②資源・エネルギーへの投資の継続
- ③海外の大企業との取引関係の強化
- ④国内小売事業への投資

第1の事業投資を軸とした海外事業のグローバルな展開としては、東西冷戦の終結に伴うロシア・東欧諸国の世界市場への参入と、経済成長速度を急速に高めた中国な

⁵⁰ 中谷(1998), p.65

⁵¹ 同上,p65

⁵² 同上,pp.65~66

⁵³ 同上,p.66

ど東・東南アジア諸国の市場の拡大だ。総合商社は各国で IPP(独立系電力会社)、空港・道路建設・水道事業などの民活インフラ整備、工業団地の開発・販売などに取り組んだ。第2の資源・エネルギーへの投資の継続では、まだ資源価格の上昇が始まらない1990年代に、天然ガス、原油の巨大プロジェクトが始まっている。第3に、総合商社は海外の大企業との取引関係を強化しており、1980年代後半に始まってから、伊藤忠商事が東芝と組んで米タイム・ワーナー社と資本・提携関係を結んだり、三井物産がマクドネルダグラスなど米有力企業と提携したり、三菱商事が三菱グループとダイムラー・ベンツ・グループとの包括的提携を主導したりし、その延長で大型のM&A、つまり、様々な事業買収が行われた。そして第4の国内小売事業への投資では、平成不況下で、大手総合スーパーが経営困難に直面し、子会社のコンビニエンスストアの株式を手放した際に、総合商社がそれ取得する形で、コンビニ業界に進出した。丸紅がダイエーの再建にあたり、住友商事が一時、西友に資本参加し、三井物産がセブン&アイに、三菱商事がイオンに出資する、というように総合商社の小売事業への投資が進んだ。また、これに関連して、総合商社は商権⁵⁴確保を目的とした投資を行い、その子会社である食品卸を中核にして、関係会社の統合を進め、中間流通から売り場までを影響下においている。このように総合商社の持つ各種機能を有機的に組み合わせ、情報収集、企画・立案、資金調達、原料・資材の調達、建設受託、製品の販売先の開拓などを行う、現在のオーガナイザー機能は、この時期からみられるようになった。

4. 現在の総合商社の機能の評価

2000年までの活動を通じて、総合商社は、3節で説明した機能を備えるようになった。現在、この8つの機能がどのようになっているのかを見ていく。

現在は、この8つの機能が主に3つ機能に集約されている。1つ目は、商取引機能、物流機能を1つにまとめたものである。これは従来から商社の土台となる機能であり、比重は低くなりつつあるものの、海外と取引をするうえで欠かせない機能である。2つ目は、金融機能である。本業とは別に財テクによって収益源を確保し、経営基盤を安定させている。3つ目は、市場開拓機能、事業開発・経営機能、リスクマネジメント機能、情報機能、オーガナイズ機能を合わせたものである。情報機能と市場開拓機能を駆使して世界中のニーズを収集し、事業開発・経営機能とオーガナイズ機能によって、事業投資に力を入れ、リスクマネジメント機能でリスクを回避することで、大

⁵⁴ 商売を独占的に行える権利のことをいう。

型プロジェクトを成功させている。現在の総合商社においては、この3つ目の機能が最も重視されている。実際に総合商社各社の基本方針を見てみると、まず伊藤忠商事だが、2014年の基本方針として、「実行済み大型投資からの収穫、既存ビジネスの収益向上、新規優良案件への積極取り組み」を掲げている。また三菱商事では、2020年頃のポートフォリオのイメージとして、「より強い事業・強くなる事業への集中、強い事業群の育成」をうたっている。三井物産は、2014年に発表された中長期計画の中で、「金属分野・エネルギー分野をはじめ、将来の成長に向けた投融資の継続」を重点施策の1つとしている。さらに丸紅では、2015年に向けて、海外事業の強化・拡大と表して、「中長期的に高成長が期待できる地域で当社グループのプレゼンスを高め、海外事業の強化・拡大を図る」としている。最後に住友商事は、2013年から2014年の中期経営計画で、収益力を支える経営基盤の中に、「事業投資・マネジメント力の強化」と「海外地域組織の基盤強化」を掲げている。このように大手総合商社は各社とも、収益力の強化の手段として事業への投融資を非常に重視しており、経営の中心になりつつあることが分かる。

このような状態を、田中(2012)は「総合事業運営・事業投資会社」と表現している⁵⁵。これは、連結子会社を通じた、多様な製造業・サービス業への進出と事業投資会社化を意味する。単なる投資会社と違い、自ら経営を行っており、事業の育成機能を持っている。初めから売却を考えず事業の継続を前提といて、単に配当収入や売却益を得ることに重点を置かず、自ら持つほかの事業との連関を強く意識している。そして、食品加工、アパレル、自動車部品、化学品、石油精製、情報通信など多様な分野での財・サービスの生産活動を、総合商社が本体、あるいは連結子会社で担うようになっている。このように既存の事業分野における商権を活かして、その分野の川上から川下までの各段階で、様々な収益モデルを実現する機会を広げる戦略を「バリューチェーン戦略」といい、現在クローズアップされている⁵⁶。これはサプライチェーンマネジメント (Supply Chain Management : 以下では SCM と記述する) と言い換えることができる。SCM とは、「資材調達から販売までの全工程(サプライチェーン)にかかわる業者・部門が協力し、製品が届くまでの流れを効率化する」経営手法で、「受発注、需要量、在庫量などに関する情報を共有しながら、在庫量の圧縮や納期の短縮、タイムリーな製品供給を図ることで、最終顧客の利益を最大化する」ことである⁵⁷。多様な分野に広がるバリューチェーンは、総合商社本体のトレード機能によってつながれてい

⁵⁵ 田中(2012),pp.238~240

⁵⁶ 田中(2012),p.267

⁵⁷ 島田・黄色・田中(2003) p.290

るため、この機能を維持するためにも、伝統的なトレード機能は保ち続けている。

5. むすびにかえて：総合商社の機能の変遷と今後の課題

ここまで、戦後から2000年代まで、総合商社が直面する経営課題と、それに対応して、総合商社がどのような機能を追加し、高めてきたかを議論してきた。まず1950年代には、総合商社は政府の輸出振興・商社強化策を背景に、戦後の経済復興という課題を強く認識していた。そのためには生産技術の導入と海外資源の獲得が必要であったので、総合商社の貿易機能を駆使して、取扱品目を多角化することで企業基盤を強化した。1960年代に入ると、メーカーが巨大化し独自の販売網を構築するため商社は必要なくなるという趣旨の商社斜陽論が初めて展開された時期である。この課題については、問屋機能だけでなく、より高度な物流ネットワークの構築や、海外の市場開拓、高度な情報提供などの機能を付加することで対応した。当時のメーカーは自己資本に乏しく組織的・人的対応にも手が回らなかった⁵⁸。そのようなメーカーの現状に商機を見出し事業展開した。1970年代については、列島改造ブームに象徴されるように高度成長の時代である。この時期の最優先事項はエネルギーの国内需要にいかに対応するかということであった。そこで総合商社は、鉱物資源の買い付け・輸入や資源開発事業への参画など、海外資源開発関連投資を積極化することで売り上げを伸ばしていった。1980年代では、2度のオイルショック、貿易摩擦、国内不況など様々な課題に直面した。これらの問題は、アメリカとの関係改善を前面に打ち出し、政府からの製品輸入促進に関する要請もあり、輸入品目を拡大させることで対応した⁵⁹。またこの課題を乗り越えるために、新規ビジネスとして先端技術産業の事業化と金融機能による財テクを行うことで、収益を確保し課題を克服した。1990年代は、バブルが崩壊し、不良資産の償却が大きな経営課題として取り上げられた。この時期、総合商社は選択と集中を行い事業分野や個別事業を絞り込んだ。さらにグローバル・スタンダードに対応するために海外事業のグローバル展開、特に東欧諸国や東南アジアなどのインフラ整備などといった、発展途上国の経済発展を助ける形で事業投資に注力した。また国内事業では大手総合スーパーの再建に出資し、影響力を強めることで対応してきた。

このように総合商社は時代ごとに様々な課題に直面しながらも、それらを克服し現在まで発展し続けることができているが、その課題克服手段の共通事項として挙げられることは、「潜在的、かつ国益に結びつく事業の展開」だと考える。実際、戦後の日

⁵⁸ 田中(2012),p.159

⁵⁹ 同上,p.170

本の経済復興という役割から始まり、メーカーの海外販売に協力し、資源に乏しい日本のエネルギー需要を、時代をまたいで支えた。そして、アメリカとの貿易摩擦が生じた時期には、アメリカからの輸入品目の拡大とアメリカ製品の第3国輸出に努めるなど、アメリカとの関係改善に努めた。さらに、国内の流通業の支援として大手スーパーマーケットの再建、国内の通信事業の充実などの役割を担ってきた。

この「潜在的、かつ国益に結びつく事業の展開」というキーワードは、海外の総合商社との比較からも説明することができる。田中(2012)によると、2010年に発表されたフォーブス・グローバル2000⁶⁰でランク付けされている公開会社(Public company)⁶¹の中で、日本の総合商社と同じカテゴリーである“Trading Company”に分類されている企業は21社あり、そのうち11社が日本の商社である。また日本勢の内訳をみると総合商社7社が入っており、トップ5が三菱商事、三井物産、住友商事、伊藤忠商事、丸紅となっていて、独占している。Trading Companyというカテゴリーにおいて、日本の総合商社が圧倒的な存在感を示していることは間違いない⁶²。日本以外の10社はハンファ(韓火)、サムスン(三星)物産、ヒョースン(暁星)、LG商事など韓国企業が4社、香港、スイス、フランス、インド、中国、ドイツの企業が1社ずつ入っている⁶³。これらの海外の総合商社と日本の総合商社を比較し、田中(2012)は日本総合商社の特徴として2つの点を指摘している⁶⁴。

- ①商社の基本機能である輸出が、日本経済のテイクオフに重要な意味を持ったため、政府の要請で政策的な役割を果たした。
- ②財閥、企業集団との関係が深く、国内に基盤(商権)を持っていた。

第1の特徴は、特にアメリカとの対比から導かれたものである。アメリカでは成長にとって輸出は重要な意味を持たなかった。したがって、アメリカでは総合商社はおろか、商社活動すらも低調であった。また、ドイツやイギリスでも、日本の開国・維新期における直輸出、戦後「第2の開国」に伴う強力な通商の担い手の必要性、といった国家的要請はなかった。第2の特徴は、イギリスの多国籍商社との違いが鮮明である。彼らは、三国間貿易⁶⁵の比率が高く、自国の企業と取引をベースに置かないで発

⁶⁰ フォーブス誌が毎年発表する世界の公開会社、上位2000社のランキングリストである。売上高、利益、資産、株価総額の4つの指標に基づいて決められ、2003年以来毎年発表されている。

⁶¹ 株式会社のうち、証券市場に上場するなどして株式を公開する会社のこと。

⁶² 田中(2012),p.127

⁶³ 同上,p.126

⁶⁴ 同上,pp.151~153

⁶⁵ 海外の輸出者と海外の輸入者との貿易を第三国が取り次ぐ貿易を指す。

展を遂げたが、戦後衰退していった。日本の総合商社は戦前に財閥と、戦後に6大企業集団⁶⁶と密接であった。

先に述べた「潜在的、かつ国益に結びつく事業の展開」はこの2つの特徴と同じことを述べていると考えることができる。「潜在的、かつ国益に結びつく事業の展開」とは、潜在的なニーズを掘り起こしつつ、国益に結びつく事業を展開することであり、そのためには、国の成長戦略に関わる国策的な役割を持ち、国内産業と密接に結びつく機能を持ち続ける必要があるのではないだろうか。

このような機能を作りだし、充実させていくためには次の3つ課題がある。第1に、伝統的なトレード機能の維持である。現在、「事業投資会社化」が進み、収益モデルがトレードから事業投資に移っている（特に資源・エネルギー分野では、顕著に表れている）。しかし、トレード機能は、多様な分野に広がるバリューチェーンをつなぎ、その中に含まれている収益機会をとらえるだけでなく、売り手や買い手などのパートナーと直接接し営業活動を行うため、人脈形成・人材育成を行う場として重要性が高い。そのトレードの機能を維持できるかどうか、今後、収益機会と優秀な人材を確保する上での課題である⁶⁷。

第2に、日本経済の成長を牽引する経営を行うことである。現在、および将来にわたって、総合商社が、政府の方針を直接担うといった国策的な場面は生まれにくい可能性の方が高い。しかし今後、日本政府が、日本経済を発展させていくうえで、アジアをはじめとした新興国経済の成長をとらえた成長戦略を描くことは必至である。そこで、その成長戦略の一端を担う局面を、総合商社が自ら創り出すことが必要になる⁶⁸。また資源・エネルギーの安定供給はもちろんだが、食糧の安全保障、環境保護などにおいても、国益を守り貢献していくことが要請される⁶⁹。

そして、第3の課題は、国内産業との関わりを維持できるかどうかである。商社業界では、発展する新興国のニーズを取り込むために、現地化する動きが強まっている。欧米諸国に比べれば、日本の商社業界では、現地化がそれほど進んでおらず、むしろ日本国内での、企業間における従来からの取引慣行が有意に存在している⁷⁰。同じ集団に属する企業間との間で、トレードだけでなくその後の多様な収益モデルを展開することができたという歴史と、イギリスの多国籍商社が国内産業とのつながりをほとん

⁶⁶ 戦後、三井、三菱、住友の財閥系3集団と、芙蓉系(富士銀行系)、三和系、第一勧銀系の非財閥系3集団のことである。所属する企業はお多義に株式を持ち合い、社長会を通して情報交換が行われ、相互の取引関係の親密化が図られた、また、原子力産業や石油化学産業といった大規模な新産業分野への参入に、グループ企業が協力して取り組んだ。

⁶⁷ 田中(2012),pp.235~237

⁶⁸ 同上,p.249

⁶⁹ 同上,p.259

⁷⁰ 同上,p.237

ど持たず、戦後衰退していった事実からも、国内産業との関わりを意識的に維持することは、総合商社の将来の展開にとっても重要なポイントとなる⁷¹。

以上3つの課題を克服していくことが現在の総合会社には求められている。この課題を克服でき、新しい機能を確立できた総合会社が2010年代以降、優良な総合会社となっていこう。

参考文献

- [1] Geoffrey Jones(2000)*Merchants to Multinationals: British Trading Companies in the Nineteenth and Twentieth Centuries*, Oxford University Press (坂本恒夫、正田繁訳『イギリス多国籍商社史—19・20世紀』日本経済評論社2009)
- [2] 内田吉英(1988)『産業界シリーズ・534 商社』株式会社教育社
- [3] 島田克美・黄孝春・田中彰(2003)『総合商社 商圏の構造変化と21世紀略』ミネルヴァ書房
- [4] 週刊エコノミスト編集部(2013)『最新業界地図2013年度版』成美堂出版
- [5] 商社機能研究会(1981)『新・総合商社論』東洋経済新報社
- [6] 曾我信孝(1992)『総合商社とマーケティング』白桃書房
- [7] 田中隆之(2012)『総合商社の研究』東洋経済新報社
- [8] 土井教之、伊藤正一、増田政靖(2006)『現代の総合商社 発展と機能』晃洋書房
- [9] 中谷巖(1998)『商社の未来像』東洋経済新報社
- [10] 日経ビジネス(1983)『商社冬の時代』日本経済新聞
- [11] 美里泰伸(1984)『総合商社の崩壊』番町書房
- [12] 御園生等(1961)『総合商社は斜陽であるか』週刊エコノミスト
- [13] 宮本又次、梅井義雄、三島康雄(1979)『総合商社の経営史』東洋経済新報社
- [14] 八木大介、三枝亨(1992)『よくわかる商社業界』日本実業出版社

引用ホームページ

- [1] 伊藤忠商事株式会社 HP <http://www.itochu.co.jp/ja/about/plan/>
(最終アクセス 2014年1月30日)

⁷¹ 同上,p.250

- [2] 一般社団法人 日本貿易協会 HP
<http://www.jftc.or.jp/shosha/function/index.html>
(最終アクセス 2014年1月30日)
- [3] 住友商事株式会社 HP
http://www.sumitomocorp.co.jp/company/policy/mid_term/
(最終アクセス 2014年1月30日)
- [4] 丸紅株式会社 HP <http://www.marubeni.co.jp/company/plan/index.html>
(最終アクセス 2014年1月30日)
- [5] 三井物産株式会社 HP
<http://www.mitsui.com/jp/ja/company/plan/message/index.html>
(最終アクセス 2014年1月30日)
- [6] 三菱商事株式会社 HP <http://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/about/plan/>
(最終アクセス 2014年1月30日)
- [7] 内閣府 HP <http://www.esri.cao.go.jp/index.html>
(最終アクセス 2014年1月30日)