

# 日系商社の役割の変化

大須賀 明

## Changing roles of Japanese Trading Companies

OHSUGA Akira

### 目次

- I はじめに
- II 伝統的な商社の役割
- III 変わる商社の役割
- IV まとめ

## I はじめに

世界的な規模の空間領域の中で商取引と物流活動を展開している貿易会社である商社の役割は世界的なニーズの変化に対応する形で変化しつつある。

商社は冬の時代を迎えたと称してその斜陽性が定着したような時期もあった。しかし今日では利益額を急速に伸ばし再び成長軌道に乗り始めている。

本論文ではグローバル・トレーダーである商社が冬の時代を突破し、縮小戦略から拡大戦略へと事業戦略の転換を実行する過程でどのような役割の変化があったのかを明らかにしたい。

## II 伝統的な商社の役割

### (1) 総合商社と専門商社

日本は伝統産業を重工業化へ転換するにあたって必要となる工業資源が乏しい国である。特に産業の「コメ」と言われる鉄の資源を持たない国である。国の産業構造を第1次産業から第2次産業を中心に据えた産業構造に変換する上で必須の資源を安価に調達することが国家的な課題であった。

三井物産、三菱商事、安宅産業といった商社は鉄鋼の商取引を重点に置きながら国家的な課題解決に取り組んだ商社だといわれている。安宅産業は石油事業に失敗したことが引き金になって倒産した。いま安宅産業の鉄関連の商権は伊藤忠商事に引き継がれている。

綿や毛織物の商社である伊藤忠商事は伝統的な繊維取引を基盤とした商社から脱皮し、三井物産や三菱商事のような鉄の取引を積極的に内部化する多角化戦略を実行し、総合商社としての地位の確立を図った。

産業の工業化になくてはならない「コメ」と業界で俗称される鉄に関連するビジネスモデルを築き上げた関東系商社に対して関西系商社である伊藤忠商事、丸紅、日綿、東棉、江商、兼松といった商社は綿花、綿糸、羊毛、羊反物といった天然繊維関連の輸入ビジネスモデルを確立して事業の成長を図ってきた。

日綿はニチメンと社名を変更した後、日商岩井という商社と合併、今日では双日という名称で存続している。東棉はトーメンと改称、現在ではトヨタ自動車系の商社である豊田通商に吸収合併された。江商は兼松と統合し兼松江商となったが、さらに現在では兼松という名称に変わった。

関西は江戸時代から河内木綿の産地であった。その産地の伝統産業をベースに関西5綿といわれる商社が育ってきたが、産業構造の変化の波の中で事業転換を繰り返しながら取扱い商品を多角化させていった。

関東系の商社と関西系の商社はその出発点において得意とする取り扱い商品は異質であって商権の住み分けが行なわれていた。鉄に強い関東系商社と繊維に強い関西系商社は収益の柱となる新規取引事業を独自の努力で構築しながら総合商社化の道を切り拓いたり、負け組の商社の商権を引き継ぐ形で総合商社化を実現していった。

大手商社と中小の商社の表面的な差異は取り扱い商品の幅と深さにある。いわゆる商品の品揃えの差異が総合商社と専門商社の事業特色の差異となって現われている。

総合商社は「ラーメンからミサイル」までと表現されているように日用品的な消費財から軍需物資まで幅広く商取引の対象を拡げつつある。有形財に重点を置きながら現代の総合商社は排出権や特許権といった無形財の商取引にまで着手している。

専門商社は取り扱い商品とその取引の空間領域である商圏を限定することでその独自性を発揮している。ファッション衣料、果実、野菜、水産物、コーヒー、宝飾品、乗用車、医療器具、家具インテリア、事務器等それぞれ輸出入商品を専門特化することで事業の発展を実現している。

ヤナセはドイツの高級乗用車ベンツの日本の輸入総代理店であったが、いまはアウディの輸入総代理店になっている。輸入総代理店ということは輸入商社ということであり、外

車の卸問屋であるといいかえることができる。日本国内でドイツの高級乗用車を販売するための輸入代理権を取得して小売りをしているのがヤナセという会社である。生産国と車種を限定することで高級外車販売店というブランドを築き上げてきたヤナセは輸入商社兼業の小売り業者であって、純粹の外車専門小売販売店ではない。

住友商事系の専門商社、住商フルーツは社名がしめすように果物専門商社である。バナナを始めとする日本人好みの大衆的な果物を中心に珍しい海外のフルーツを輸入する商社である住商フルーツは小売りはしていない。百貨店、スーパー、果物専門店といった比較的大規模な小売店や卸売市場にフルーツを販売する商社である。

鉄鋼専門商社である阪和興業、小野建、メタルワンなどは海外から、特に最近では韓国や中国、台湾などの大手メーカーからホット（熱延）コイルを輸入し国内の鋼板加工業者に販売している。安価な建築資材や家電向けの需要に応じるために鉄鋼専門商社は汎用性のある薄鋼板の輸入に注力している。

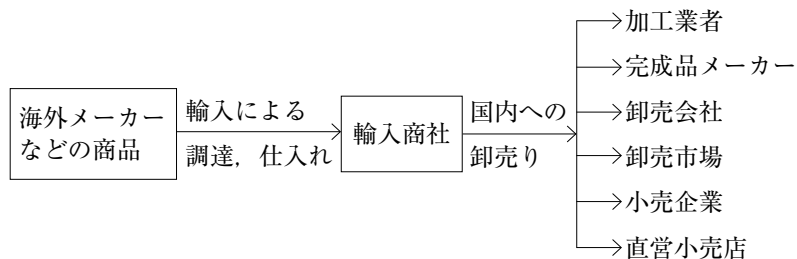
## （2）輸入商社

伝統的商社の役割の実例は衣料品輸入商社の八木通商に見ることができる。大阪市に本社があるこの商社は海外から衣料品を仕入れ国内の衣料品販売会社に卸売りしている。

日本の伝統的商社というのはその多くは輸入商社であって、特別な付加価値を付けることなく国内の販売会社に卸売りしたり、自から小売りをしていると考えられる。

したがって日本の伝統的な商社の役割は輸入専門の商社にそれを見出すことができ、第1図のように概念的に表示することができるであろう。

第1図 伝統的な日本の商社の役割



大手総合商社伊藤忠商事の系列子会社で輸入商社のコロネットも欧米から高級衣料品を独占輸入し、取引先の百貨店や専門店で販売したり、将来は直営小売店での販売も考えている。伊藤忠商事本体は元々生地の輸出入に特化していたが、最近の子会社を通じて高級ブランド衣料などにも商権を拡大している。

ナラカミーチェというアパレル商社もフランスから高級婦人服を輸入し、国内の百貨店や直営店で販売している。

半導体商社の丸文は米テキサス・インスツルメンツ社製のマイコンやマイクロプロセッサの取り扱いで競争優位を確保してきた。しかし単品の電子部品を仕入れ完成品メーカーに販売するだけでは十分に役割を果せなくなっている。

品質面や価格面で比較優位のある商品を海外から調達し、特殊な付加価値も付けずに需要家に販売するだけの仲介取引では収益を伸ばせない時代を迎えている。伝統的な単純取引に依存する商社は需要家のニーズの変化に対応した役割を求められてきており、その変化に気づかない商社は生き残りが困難になり始めている。

### Ⅲ 変わる商社の役割

#### (1) システムの設計開発

大手商社と系列関係を持たない丸文は特定メーカーの単品輸入販売では収益力に限界があることに気づいた。そこで複数の部品を組み合わせることで複合化した電子部品を納入することにした。すなわちモジュール化した電子部品の供給が必要となったので、マイコンやマイクロプロセッサと組み合わせるため、サムスン電子のメモリーを販売する権利を持つ会社を買収した。

半導体商社業界では「従来は商社が在庫調整機能を引き受ける代わりに安定的な仕入れ先と販売先を確保していたが、デジタル家電や携帯電話機の高機能化に伴い、システム設計力に乏しい商社は収益を高めるのが難しくなっている。」<sup>1)</sup>といわれている。

販売先家電メーカーの部品ニーズが単品から複合部品ニーズへと変化したことが引き金となって半導体商社は新たな役割を求められている。すなわち伝統的な在庫調整機能という役割よりも「モジュール（複合部品）を設計・開発できるようになる。」<sup>2)</sup>システム開発機能の役割が相対的に重要視されてきている。

国産品と比較して価格優位性のある海外の農水産物や工業用の素材や完成品は商社を通じて国内市場に輸入されてきている。泉州産や今治産のタオルは中国産のタオルに市場をうばわれ、国内のタオル産地の中小メーカーは廃業を余儀なくされている。より競争力のある商品を開発する能力のない企業は貿易自由化が進展する市場経済社会の中では生き残れなくなっている。

---

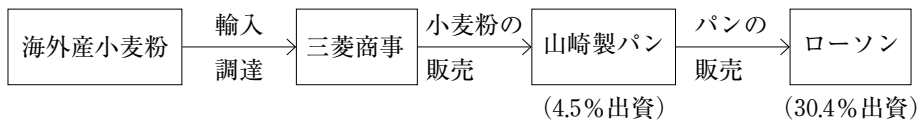
1), 2) 日本経済新聞「丸文、アイセコ買収」平成16年11月12日付夕刊記事

## （２）チャンネル・リーダー

日本の最大手商社である三菱商事はメーカーや小売流通企業に巨額資金を出資することを通じて商流のリーダーシップを発揮している。従来は海外産の小麦粉を輸入し、それを独立系の製パンメーカーなどに販売するだけであったが、自社系列の製パンメーカーの製品を自社系列のコンビニで販売する仕組みを作り上げ収益力を高めている。

上記の内容に沿って三菱商事の新たな製パン流通ビジネスモデルのひとつを図示すると第２図のようになる。

第２図 商社の製パン流通ビジネス



（出所：日本経済新聞平成18年1月12日付朝刊記事より作成）

素材を海外から輸入調達しメーカーに転売することから収益を実現する伝統的なビジネスモデルから出発した商社の事業はメーカーの株や小売流通企業の株を積極的に購入し、役員を派遣することで製販事業を系列下に置き、素材から小売まで一貫した流通支配システムを確立している。原材料から完成品までの流れを商社が管理するシステムを作り、チャンネル・リーダーの役割を担っている。

先進的な商社は、メーカーには原材料の安定供給責任を果しながら、完成品の小売販路を確保する体制を整えることで付加価値の連鎖システムを築いている。

## （３）仲介ビジネスから事業投資ビジネスへ

三菱商事の社長小島順彦氏は伝統的なビジネスモデルを変革することで、再び業績を成長軌道に乗せ商社の斜陽論とか不要論評価が説得力もなく根拠もない風評でしかないことを実証しつつある。

小島社長によれば「我々自身もビジネスモデルを変えてきた。一言で言えば、モノを買って売る中間流通会社から投資をテコにした事業会社への変身だ。例えば鉄鋼の原料炭で豪州に大型投資し、地下に眠る石炭そのものの所有権を獲得した。」<sup>3)</sup> という。つまり国際流通事業モデルから事業投資モデルに重点を移すことで最高の純益を実現し、商社の存在意義を証明してみせた。

3) 日本経済新聞「そこが知りたい」平成16年8月15日付朝刊記事

さらに小島社長は「当社の利益のうち、7割以上は事業投資からのリターンで、売買仲介による伝統的な口銭（手数料）ビジネスは3割未満でしかない<sup>4)</sup>」と強調している。

国際的な商材の商取引ビジネスで口銭から利益を稼ぎ出すビジネス戦略から資源権益確保の事業に投資することから利益を創造するビジネス戦略へと大胆に事業戦略を変革することで三菱商事は世間での「商社不要論」を否定し「商社不減論」的業績を上げている。

商業統計では商社はあくまでも「卸売業」であるが、収益の実体を見ると投資収益型国際流通企業であると言われてきている。三菱商事の首脳陣は「利ザヤの薄い仲介業だけでは利益は頭打ち。1000億円突破は投資会社化に成功した証し<sup>5)</sup>」であるといわれている。

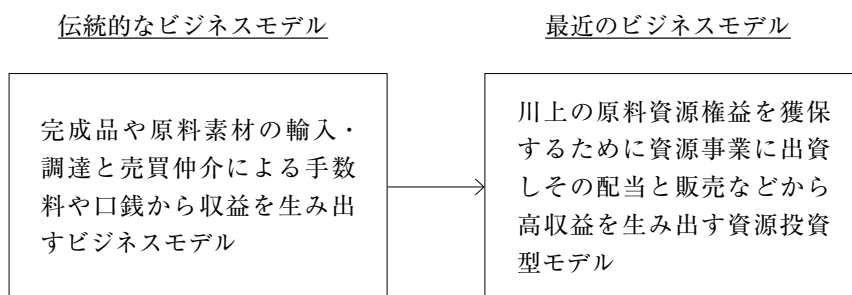
投資で稼げるビジネスモデルを業界で最初に確立した三菱商事だからこそ日本の商社で最初に純利益1000億円を獲得でき、同業他社と比べて収益力の格差が発生したようである。

三菱商事は昔から鉄鋼生産になくてはならない原料炭に強く、最近では「出資するオーストラリアの原料炭事業だけで700億円の増益要因<sup>6)</sup>」となると予想されている。同社の社長は「商品や原料を輸入したり、仲介したりする手数料ビジネスから、今は事業の株式を持ち、現場に人を送っている。我々自身が資源会社なのだ<sup>7)</sup>」と力説する。

したがって商社が収益の低迷期から脱出し高収益へと向って歩み始めることができたのはビジネスモデルの抜本的な見直しとその革新性にあったと考えられる。

第3図は三菱商事の事例を手本に商社の新旧ビジネスモデルを提示し、その変化を単純化して図にまとめたものである。

第3図 商社のビジネスモデルとその変化



商社は薄利型収益事業モデルである仲介売買による手数料や口銭を目的とする純商取引企業から投資を通じて実質的に事業に参加することから高収益を上げる事業投資型企業へ

4) 日本経済新聞「そこが知りたい」平成16年8月16日付記事

5) 日本経済新聞「資源価格高商社潤う」平成16年5月12日付記事

6), 7) 日本経済新聞「そこが知りたい」平成17年6月26日付朝刊記事

と変貌しつつある。商社は薄利多売の仲介にウエイトを置いた、かつての国際卸売ビジネス志向から資源生産事業に集中的に投資するビジネスを志向する方向へと大きく針路を変更しはじめたと思われる。

しかしその資源ビジネスにも変化のきざしが現われてきている。なぜなら「東京電力は発電用に使う原油の一部を今夏から自社で直接輸入する。」<sup>8)</sup>ことを決断し、「重油30万キロリットルを韓国やシンガポールなどのスポット市場で初めて直接調達した。」<sup>9)</sup>からである。わずかではあるが商社の資源ビジネスも納入先企業の調達コスト合理化の流れの中で競争優位性を確保することが難しい面もある。

#### （４）海外市場での自動車関連ビジネスの開拓

国内では商社の自動車関連事業はメーカーの支配力が強いいため参入の余地がない。しかし海外市場では未開拓の領域がある。そのニッチ市場の中に収益機会の可能性を見出している。

住友商事は「市場規模が小さい国・地域では、メーカーが貸し倒れリスクを恐れて、ローン会社を設定していないケースも多い。商社が扱うローンは複数メーカーの自動車を対象にでき、市場が小さくても契約を取りやすい事情もある。」<sup>10)</sup>との理由で中国やベトナムなどのアジアの新興国の自動車を対象とした事業に注力している。特に「米国やドイツ、英国などの成熟市場では、自動車メーカーが独自にローン会社を設立するのが一般的」<sup>11)</sup>なのでローン会社の存在しないニッチ市場国に目をつけて積極的に自動車ローン市場の開拓に努めている。

子会社を通じて住友商事は日本国内でも消費者市場対象の自動車ローン会社を運営しているが「現在、8カ国に10社あるローン会社の総資産は約1000億円」<sup>12)</sup>規模に達した模様である。住友商事ばかりが海外で自動車ローン事業を展開しているわけではなく三井物産や三菱商事も同様の事業をヨーロッパで実施している。

日本の大手商社は日本の国内市場を対象としたモノの輸出入事業の枠を超えて、いまや海外の有望な市場を中心に現地で自動車金融サービス事業を精力的に推進している。

三菱商事は04年3月期において連結利益1000億円超を達成したとき「このうち約140億円はタイのいすゞ、インドネシアの三菱自動車の関連事業だけで稼ぎ出す。自動車は石炭や天然ガスなどと並ぶ同社の主力事業に育った」<sup>13)</sup>といわれている。

---

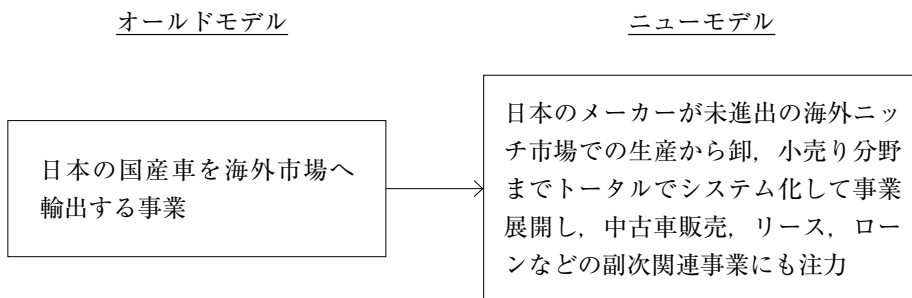
8), 9) 日本経済新聞「東電石油を直接輸入」平成18年5月9日付朝刊記事

10), 11), 12) 日本経済新聞「住商、自動車ローン、海外で拡充」平成16年1月14日付朝刊記事

13) 朝日新聞「商社車ビジネス多彩」平成16年3月10日付朝刊記事

とりわけ「商社がアジアや東欧などで自動車の川下事業にまで手を伸ばしているのは、単なる輸出ビジネスが細ってきたからだ。日本の自動車メーカーが80年代以降、自ら輸出も手がけるようになり、米国や西欧などの主力市場では販売店経営も始めたことが背景にある。」<sup>14)</sup> ので、日本の総合商社は「海外製造拠点の運営から販売網づくり、ローン、リース、中古車販売と、消費者に近い『川下分野』まで事業を多角化」<sup>15)</sup> して売上高と利益の拡大に努力している。すなわち自動車関連「事業を垂直的に網羅するビジネスモデルをつくりあげた」<sup>16)</sup> 結果、自動車関連事業が商社の中核的収益事業にまで発展したと思われる。

#### 第4図 自動車関連新旧事業モデル



第4図は商社の自動車ビジネスに関してその新旧モデルを概念的に図解したものであるが、商社の自動車関連ビジネスはカー用品事業、中古車オークション事業、部品事業から日米自動車メーカー間の資本や技術の提携を仲介するビジネスにまで拡大している。商社が自動車ビジネスに経営資源を集中する根拠はどこにあるかといえば「自動車市場は巨大で、成長力も高い。」<sup>17)</sup> からである。

日本の商社は輸出入を中心とする中間流通で利幅の薄い仲介事業を長い間続けてきたが口銭取引からの脱却を急いでいる。大手商社の幹部によると「商社のやれること、やれないことは今も昔も変わらない。利益拡大は資源の川上分野にどこまで食い込めるかだ」<sup>18)</sup> と述べられているが「資源ビジネスには市況変動などのリスクがついて回る。」<sup>19)</sup> という面を無視するわけにはいかない。

14), 15) 朝日新聞「商社車ビジネス多彩」平成16年3月10日付朝刊記事

16) 朝日新聞同上記事

17) 日本経済新聞「商社、攻めの自動車投資」平成16年11月19日付朝刊記事

18), 19) 日本経済新聞「商社最高益の死角上」平成17年4月30日付朝刊記事



### （５）川下強化と食品バリューチェーン

市況変動から発生する危険を中和して商社ビジネスの収益安定性を向上させる手だてとして期待されているのが川下分野であり、日本の商社は消費者を対象とした小売流通領域にヒト、モノ、カネを相次ぎ投入している。

丸紅が再建途上にあるダイエーに取締役を送り込み出資を続ける狙いは大手スーパー「ダイエーを川下強化の切り札に位置付ける。」<sup>20)</sup> ことで「食品事業のバリューチェーン」<sup>21)</sup>を創造構築することにある。ここでいう「バリューチェーンとは原料調達など事業の川上分野から、消費者に近い川下分野まであらゆる部分に関与することで複合的に利益を生み出そうという考え方。」<sup>22)</sup>を意味している。

伊藤忠商事がコンビニの「ファミリーマートへの投資もバリューチェーン構築が目的だ。」<sup>23)</sup>といわれており、「伊藤忠グループが納入する製品の売上高は資本参加時点と比べ七倍に拡大。食品だけでなく、食器容器や衣料品、営業車などに広がった。」<sup>24)</sup>ほどの成果をあげている。

住友商事はすでにスーパーの「サミット」を子会社として所有経営しているが「関西スーパーマーケットの株式10.2%を取得し、筆頭株主になった。」<sup>25)</sup>理由は「商品の販路としての取引関係の維持・強化」<sup>26)</sup>にある。

三菱商事はコンビニのローソン、食品スーパーのライフコーポレーションに出資、三井物産は総合スーパー、コンビニ、百貨店まで傘下に持つセブン&アイに出資することで各大手の総合商社は大手の小売流通企業との結びつきを加速化させている。

商社が大手小売流通企業との関係を強化する目的あるいは狙いは一体何か。三井物産の場合、それは「食品などの販売・物流面の協力のほか、ショッピングセンターの共同開発」<sup>27)</sup>であるとみられる。

商社は国内での食品の納入先販路を出資することで確保し、その上で商権を拡大強化することが狙いであり、また「最新の消費者情報を商品開発につなげるのも目的だ。」<sup>28)</sup>と想定されている。

第5図は商社の川下分野への参入の狙いや目的を概念的に示したものである。日本の商社は川上の資源ビジネスから川下の食品ビジネスまで広範囲に商権を取得することでバラ

---

20), 21), 22) 日本経済新聞「商社最高益の死角 下」平成17年5月2日付朝刊記事

23) 日本経済新聞「商社最高益の死角 下」平成17年5月2日付朝刊記事

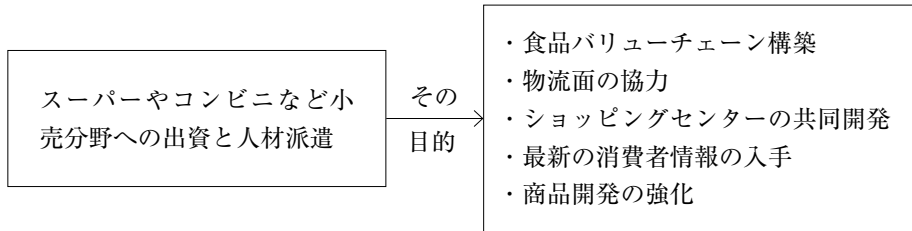
24) 日本経済新聞「商社最高益の死角 下」平成17年5月2日付朝刊記事

25) 日本経済新聞「スーパー再編商社カギ」平成18年1月4日付朝刊記事

26) 朝日新聞「住友商事関西スーパーに出資」平成17年8月12日付朝刊記事

27), 28) 朝日新聞「流通再編商社カギ」平成18年1月11日付朝刊記事

### 第5図 川下分野への進出目的



ンスのとれた売上高と利益の獲得を目指しているものと推測される。

伝統的な仲介ビジネスの基本に立った上で革新的なビジネスモデルの開発と創造に尽力することで日本の商社はV字型の成長の道を歩み続けて行くものと思われる。

## IV まとめ

バブル崩壊後、巨額の不良債権処理問題の解決を迫られた日本の商社は売上高も利益も長期間低迷し「商社は冬の時代」を迎えたと言われた。多様な事業を抱えることで巨大化した商社は赤字事業を切り捨て、収益性のある事業に経営資源を集中するようになった。

三菱商事はここ2、3年間に亘って商社初の1000億を超える純利益を海外での資源開発事業などで達成している。同社社長の小島氏は「事業の選択と集中を進めてきた成果だ。」<sup>29)</sup>と主張した。経営危機に陥った兼松は「IT（情報技術）や食料品など高収益の主要4分野に事業を絞った。」<sup>30)</sup>のでもはや「総合商社」ではない。兼松の今後の課題は「少ない経営資源から新事業をどう生み出すか」<sup>31)</sup>であると三輪社長は語っている。再建中の双日は「2007年3月期までに、現在660前後ある事業のうち、100事業から撤退する方針」<sup>32)</sup>であると投資向け説明会で明言した。

かつての総合商社も得意分野に事業を絞り込むことで生き残りを図り、「総合」という名称にこだわらなくなった。

丸紅は「売り上げ至上主義を捨て」<sup>33)</sup> そのかわり純利益を基準に事業を選択している。事業選択の方法であるが「保有資産のうち、万一の場合に出る最大損失額をリスク資産と

29) 日本経済新聞「商社最高益の死角」平成17年4月3日付朝刊記事

30), 31) 朝日新聞「2004—新社長兼松三輪徳泰氏」平成16年8月26日付夕刊記事

32) 日本経済新聞「双日、100事業から撤退」平成16年9月11日付朝刊記事

33) 日本経済新聞「検証株価復活企業1」平成17年9月21日付朝刊記事

定め、その8%以上の税引き後利益を稼げるかで事業を選択した。」<sup>34)</sup>と説明されている。三菱商事の場合は「最大損失額の年7.75%以上の純利益を求める。個別のプロジェクトにも適用し、低採算の投資を入り口からはじく。」<sup>35)</sup> 厳格な採算管理に徹している。

このように売り上げ主義から純利益主義に変わる過程の中で日本の商社の役割も大きく変革している。伝統的なモノの輸出入仲介ビジネスから投資を軸としたバリューチェーン化ビジネスに重点を置くようになった。仲介によって口銭を稼ぎ出す役割を演じていた商社は事業投資をベースに川上から川下分野まで事業をトータルで総合管理する役割を担うことで純利益を生み出している。

また国内市場に軸足を置いて収益を上げることよりも海外の現地に進出した事業活動から、より多くの収益を上げられるようになってきている。原油、鉄鉱石、石炭、天然ガスなどの資源ビジネスから株価を復活させるほどの巨額な利益を稼ぎ出す事業体質になっている。

資源ビジネスは巨額の利益源泉事業であるが資源価格は市況に左右される性格がある。そのリスクを相殺させるビジネスが食品ビジネスである。

三菱商事は「生活産業部門も基本的には利益が安定している。」<sup>36)</sup>といい、小島社長は「食品などの生活産業分野は特に好機と見ている」<sup>37)</sup>と語っている。生活産業分野といえば川下分野である食品ビジネスにおいては、ローソンやライフコーポレーションを傘下に置き食材の川上から川下までの分野のバリューチェーン化に成功している。そのためか日本の商社はスーパー業界の再編をリードするカギを握る存在になり始めている。

21世紀は環境の世紀であると見なされる時代の流れの中で商社は排出権ビジネスにチャレンジしている。特に中国で排出量が突出している冷媒用代替フロン削減化事業を好機と見て三井物産や三菱商事は排出権取得に取り組んでいる。三井物産は「2013年までに二酸化炭素（CO<sub>2</sub>）換算で計約150万トンの排出権を獲得する。」<sup>38)</sup>ことを目指している。その取得額は予想では「150億円程度とみられる。同社は排出権を必要とする日本企業に転売する計画だ。」<sup>39)</sup>と報道されている。また三菱商事も同様に中国での代替フロン削減事業を新日本製鉄と共同で実施する方針であり「12年までに約5500万トンの排出権を取得する計画」<sup>40)</sup>がある。

排出権ばかりでなく商標権や特許権などのモノ以外の知的財産権のビジネスでも商社は重要な役割を担い始めている。

---

34) 日本経済新聞「検証株価復活企業1」平成17年9月21日付朝刊記事

35) 日本経済新聞「株高持続の条件5」平成18年1月12日付朝刊記事

36) 日本経済新聞「2006年度業績を聞くー3」平成18年3月25日付朝刊記事

37) 日本経済新聞「そこが知りたい」平成16年8月15日付朝刊記事

38), 39) 日本経済新聞「三井物産中国で排出権取得へ」平成18年1月10日付朝刊記事

40) 同上記事