

展望	1	公開月例研究会講演記録〈第212回〉(10月25日)	26
公開月例研究会講演記録〈第210回〉(7月12日)	2	産研だより	34
公開月例研究会講演記録〈第211回〉(10月11日)	11		

## 公開月例研究会講演記録〈第210回(7月12日)〉——

### 「最近の『総合商社』の動向について」

経済評論家・前東京文化短期大学講師

久保 巖

私が商社に関心を抱くのは、商社、特に総合商社が以前から日本経済の縮図だとか、産業エッセンスの集合体などと言われてきたからです。また、その商社も日々微妙に姿・形を変えており、企業及び産業界、ひいては日本経済の今後を占う意味でも商社はシンボリックな企業形態ではなからうかと思っています。本日は、現実的なアップトゥデートな動きを中心に「最近の『総合商社』の動向について」と題しましてお話しをさせていただきます。

#### 1 総合商社とは何か

総務省や経済産業省などの諸統計には卸売業、商業と言った産業分類があり、大小さまざまな業者が存在しています。このうち、いわゆる総合商社は経済産業省の商業動態統計によれば各種商品卸売業の中に入ります。確かに総合商社は卸売業的な事業を行っていますが、あくまでも一側面でしかありません。では、なぜ総合商社か、その総合とは何なのかについては後で触れますがなかなか説明が難しい企業体です。

しかし、一応業界の慣習的な表現として8~9社の大商事会社を、総合商社と呼称しています。表1に「8商社業績表」がありますが、これは商社の業界団体である(社)日本貿易会がまとめたものです。ここに掲げてある伊藤忠商事、住友商事、トーマン、ニチメン、日商岩井、丸紅、三井

物産、三菱商事の8社が総合商社と言われてきましたが、トヨタ自動車グループをバックに最近急速に業容を拡大している豊田通商が2003年9月から業績表に記載される予定になっていますので、現在は9社が総合商社ということになります。

総合商社と他の商社は機能的にどこが違うのかと言いますと、第一に、貿易を含む商事活動を全世界に渡って行っていること。第二に各種事業への投資・融資額が巨額であること。ちなみに三菱商事の投融資額は2兆円を超えており投資銀行的な側面を強めています。第三に、したがって財務的なリスクはもちろん、貿易や商事活動に伴う社会的なリスクも大きくなってきており、これらのリスクをいかにコントロールしていくかが重要になってきています。第四に、総合商社は世界各国・各地に営業拠点を多く持っていますが、ニューヨーク・ワシントン、ロンドン、シンガポール、北京・上海、バーレーンなどの要地にはスタッフを置き、政治的な情報を含めて各種情報の入手に熱意を示していること。ある意味では総合商社は“情報”で動く、という性質が強くと表れます。第五に、“サテライトからマネーまで”と言われるぐらい、多種多様な商品とサービスを取り扱っていること。第六に、オルガナイザー機能といいまして、プラント輸出などで多数の企業をまとめて1つの大きなプロジェクトに参加させていくコンソーシアム形態をとれる企業であること。

これらが総合商社の「総合」という意味だと私は理解しております。

前段階の話が長くなりましたけれども、では商社はいまだどういう状況にあるか一言で言いますと、他の業界と同様に、ご多分に漏れず二極分化が著しく、上位9社の中でも業績のいいところと悪いところがあるということです。もともと商社は自己資本比率が脆弱で、せいぜい連結ベースで13%以下で、経営学の教科書でいくと倒産会社に近いようなところが多くて、坂道を自転車で登るように、絶えずこいでおかないと倒れるという基本的な構造を持っています。したがって、経済が右肩上がりで常に新しいビジネスが期待できる、あるいはインフレ型の環境のもとでしか商社という機能はうまく発揮できないという根本的な体質があります。ところが、デフレ経済がここ10年続いているということは、それだけマーケットの規模が縮小ないしは新規事業も起業化しにくいわけですから商社は苦しくなります。今、新聞やマスコミ等で騒がれていますが、日商岩井とニチメンが2003年4月に統合して、2004年4月1日を期して「ニチメン日商岩井ホールディングス」という新しい持ち株会社ができます。これがどうなっていくか非常に注目されるわけですが、そういう形で商社の業界再編が出てきている状況です。

最近、相次ぐ下位商社の危機はデフレ経済が大きく作用しているわけですが、1985年9月のプラザ合意で円が相対的に切り上がりました。商社というのは元来輸出志向ですから、相対的にその国の通貨が安いと時には有利に働きます。いまは1ドル=117円ぐらいですが、プラザ合意以降だんだん円高になって、一時は80円近辺まで行きました。円高になればなるほど、商社は厳しい状況に置かれます。もちろん輸入について円高は有利に働きますが、相対的に円高は商社には不利に働くということで、いま多くの商社は国際通貨情勢に大変神経を使っています。

## 2 総合商社の国際的な位置付けと関係

日本の総合商社は、国際的に見てどういう位置にあるのかということです。最近の『フォーチュン500』による世界企業のランク付けを見ますと、1位はアメリカのウォルマートです。われわれの若いころは、1位はIBM、その次はGEだとか、

あるいはエクソンモービルとかロイヤルダッチシェルといった石油会社が1位を占めていた時もあります。それが今や、ハイパーマートと言われる大手スーパーのウォルマートが世界一の売上高を誇る企業です。そして10番目に三菱商事、11番目に三井物産が入っていますが、続いて前述の大手商事会社も順位は別にして名を連ねています。ちなみに日本のメーカーではトヨタが第8位です。総合商社の国際的な位置はそういうところにあります。

そもそも総合商社はいかにして生まれたかといえますと、シルクロード以前から、地中海貿易、フェニキア商人の活躍など、いろいろな貿易活動がありましたけれども、日本では福沢諭吉が明治中期に『時事新報』で「尚商立国論」ということを述べています。当時、世界ナンバーワンの強国であったイギリスがなぜ発展したかということから、「イギリスの強国化は貿易にあり。わが国も貿易を盛んにして貿易立国で行くべきだ」と言っている。この「尚商立国論」が日本の貿易論の哲学というか、思想的な表明の最初ではなかったかと私は思っています。現存する総合商社で一番古いのは三井物産で、1876年に作られました。当時、日本には外商と言われる外国商社がありまして、その中の1つが今も活躍しているジャーディン・マセソンです。ジャーディン・マセソンというのは英国の東インド会社の流れを汲む商社で、アヘン戦争を引き起こした張本人です。私は横浜に住んでいますけれども、今の産業会館がジャーディン・マセソンの日本事務所があった所で、英一番館と称されておりました。その対岸に米一番館がありまして、両者微妙な対立関係がありまして、米一番館の支援のもとに作られたのが三井物産です。明治政府の生糸貿易を含めて、日本人の手で貿易活動をやろうということで作られたわけです。総合商社は特に戦後、発展を遂げるわけですが、そこには幾つかの特異性を見出すことができます。まず1つは企業間信用です。昭和40年ぐらいまでは各企業とも資本力が弱くて、手元流動性が不足したり、自己資本が不足したりでしたから、おカネのやりとりは物に付随しての約束手形等々、信用手段を多様化させて、それに商社が介在していった、いわば銀行のバッファー機関として商社があったということが、大きな存

在理由ではなかったかと思えます。もう1つは、昭和40年までの日本人は一般に海外経験があまりないですから、特に語学教育に力を入れた。これも商社の強みになったのではないか。3つ目に、今から思えば夢のような話ですけれども、戦後の日本は国として外貨不足に陥っていましたから、ドルをいかにして稼ぐか、米ドルを確保するためには輸出しなければいけないということで、輸出政策に対して諸制度を拡充し、各種恩典を与えていった。こういうことが積み重なって、現在のような総合商社が形成されていったと思えます。この総合商社は海外とのコネクションが強いわけですが、総合商社と海外関係を見た時に、1つの特徴として三国間貿易というのが挙げられます。これにはいろいろなパターンがありますので、厳密にどれをもって三国間貿易というのかは難しい問題ですが、一言で言うと日本を通さない貿易です。例えば、ニチメンは安いデジタルカメラをヨドバシカメラなどの家電量販店に売っていますが、これは香港の代理商を通じて作らせています。香港代理商は中国内の工場で作らせて、その工場から香港代理商の手に渡った品物がニチメンの物流で日本に入ってくる。しかし、その一部はフィリピンやシンガポールにも輸出されます。香港からフィリピン、香港からシンガポールに輸出されたデジタルカメラは、日本を通過していないわけですから、ニチメンからすれば三国間貿易ということになります。

似たようなものに地場取引があります。アメリカの国内で、サンフランシスコからニューヨークに物を移動させた。これは日本とは関係ないわけですから、東京サイドからすると同じ国内の間の地場取引になります。あるいは、アメリカの小麦を東京本社が介在して北京に輸出した。この場合は、形は東京本社を介在しているけれども、実際のはアメリカの小麦が中国に渡っているわけですから、三国間貿易です。このように商社の三国間貿易というのは範囲が広く捉えられておりますけれども、こういう機能を果たすことができるのは世界に日本の総合商社ぐらいしかありません。その意味で、これは総合商社のグローバルな場での活動を示す1つの大きな特徴ではないかと思えます。

海外関係では、特にアメリカとの関係をどう見るか。これも難しい問題ですけれども、アメリカ

の市場は非常に大きい。そのアメリカ市場に日本の商社は鋼材や自動車を輸出しています。その一方で、トウモロコシや小麦、大豆など、日本が基本的に不足している必需物資をアメリカから輸入している。また、アメリカのシリコンバレーはいまも世界のハイテクの拠点となっていて、日本の商社もそこにハイテク情報の拠点を置いている。最近力を入れている中国貿易も、アメリカと並んで初めて成り立つというような貿易構造になっておりまして、総合商社にとってアメリカは依然として大きなウエイトを持っているわけです。

総合商社と海外関係では、ODAなど、海外絡みのプロジェクトのやり方、取り組み方も1つの特徴に挙げられますけれども、いま話題になっているのは中国の新幹線の問題で、新幹線受注折衝も延期とありますが、これはどういうことかと言うと、商社が現地の国を徹底的に調査しまして、ここは鉄道がいけると思ったら、現地政府にネゴシエーションして、「新幹線は日本の方式がいいですよ」というアプローチをするわけです。その時に、台湾のように資金があるところは問題ないですけれども、中国とかマレーシアとか発展途上国で技術もないところは日本の技術協力を含む広義のODAを使うことになります。こういった大きな仕事も商社はしておりまして、中国の新幹線受注活動は三菱商事が主幹事で動いております。台湾の方は、三井物産を中心に既に工事中工段階に入って、2年後には新幹線が全線開通する予定です。その北京と上海間の中国新幹線については、官民挙げて日本型新幹線を売り込もうとしておりまして、SARS騒動がなければ、もう少し早く、5月の連休ぐらいには日本が受注していたのではないと言われております。胡锦涛体制下の中国も、2008年開催予定の北京でのオリンピックに向けて近代化のシンボルとして新幹線を位置づけているわけですから、当然関心が深い。既に上海ではシーメンスがリニアを動かしているという実績がありますから、ドイツのシーメンスはその余勢をかって北京と上海間の新幹線も受注しようとしている。そこへ日本がレール方式を担いで、三菱商事やJR東日本などで構成する日本連合の方が有利ではないかと言われております。果たしてどうなるか分かりませんが、現時点では日本のJR方式で決まりそうだということになって

います。

新幹線のみならず、中国に対しては各商社とも力を入れておまして、アメリカに片足を置きながら、片足は中国へという体制をいま商社はとっております。“世界の工場から世界の市場へ”という構造的な流れの中で、あれだけの人口を持ち、しかも民度が上がっている、WTOに加盟したということで、中国の持つ経済力に商社は非常に注目しているわけです。

表2で「人員数」を見ていただきますと、ここには日本からの派遣社員の数しか書いていません。この他にナショナルスタッフとして中国の人を現地北京で、上海で、南京で、広東で、あるいは深圳で使っている商社がほとんどで、例えば、三井物産の場合は410人という数に上っている。人員の面から見ても、いま各社ともチャイナシフトをとっていることが分かります。

それでは中国あるいはアジアをどう見るかということですが、確かにアジア経済は成長しているけれども、リスクの大きいところであることも事実です。例えば、三井物産は中国関係ビジネスが7000億円あるけれども、SARS騒動でそのうち1000億円被害が出ると社長が言っている。また、政治的リスクも大きく丸紅をはじめ各商社と密接な取引関係のあったインドネシアでは、1998年5月に政変がありまして、かつて華僑のストノ・サリムというGNIの数%を占めていた巨大グループが破綻して消滅していきました。

アジアを多角的に見る場合に、華僑をどういうふうに捉えるか、華僑との接点をどう築くか、これが1つのポイントですが、華僑と並んで印僑というのがあります。インドにはターターとかビルラーとかいろいろなビジネスグループがありますけれども、その他に、ヒンドゥージャ・グループなど母国以外のところで華僑と同じように活躍している印僑というグループがあるわけです。10年後ぐらいにはインドがますます台頭してくるだろうということで、各商社はそういったところとの提携もそろそろ考え始めているようです。

アジア戦略を進めるうえで各社がとっている作戦は、「ファミリーゼーション」とか、そういう名前をつけて提携強化を図っていますけれども、三菱商事の場合はフィリピンのアヤラ・グループと一緒に各種事業を展開しています。三菱

商事が最近力を入れているのはタイのシン・グループです。携帯電話など、IT産業を得意としている急成長企業集団で、会長がタクシン首相の経済顧問の1人になっておりますけれども、ここ提携しようとしています。それから、台湾にエバーグリーンという巨大な会社があります。世界の海運王・コンテナ王と言われたチョン・ユンハさんが作った、台湾でも1、2を争う巨大な産業グループです。コンテナから、いまや空運、陸運と、広範囲に渡って活躍していますけれども、ここはもともと丸紅が昭和20年代から船の商売でコンタクトをとってまして、こういったいきさつから、丸紅も台湾の新幹線に一部絡んでいます。

このように総合商社はここ数年、アジア・中国へのシフトを強め、特に華僑グループや地場の産業グループとの関係作りに大きく動いているわけですが、それでは今後全く問題はないのかということですが、例えば、中国はすべていい方向に向っているかということ、若干問題がありまして、その1つは食糧問題だと言われております。民度が上がれば、当然のことながら肉食が増える。肉食が増えるということは、家畜のエサになる飼料が必要ですから、トウモロコシの需要が増えるということで、世界の穀物メジャーは既にその辺を睨んで上海などに進出してきています。日本の商社も、それに先を越されまいと、いま盛んにアプローチしています。

もう1つの問題は、中国国内の流通事情をどう見るかということです。民度が上がれば、中国の方々の消費行動も自ずと変わって、やがて日本での小売流通スタイルのようなコンビニやスーパー、あるいは百貨店などもどんどん出てくるし、流通形態も変わっていくだろう。そういう流通革命にいかにか商社が絡んでいくかということで、いまあの手この手で作戦を練っているところです。既にウォルマートやフランスのカルフールも中国に進出していますし、日本ではジャスコを中心とするイオングループとイトーヨーカ堂、この2つが一番熱心です。イトーヨーカ堂は伊藤忠商事とタイアップして北京に8店舗を作ろうとしていますし、コンビニではローソンが三菱商事とタイアップして中国で展開しようとしています。中国の流通革命にどう対応をしていくか、これも商社の目下の重要な関心事になっているわけです。

### 3 商社復権と存在感

次に総合商社は日本の国内でどういう動きをしているのかということですが、商社はいま川下事業への進出を積極的に進めております。ローソンと三菱商事、ファミリーマートと伊藤忠商事、西友・ウォルマートと住友商事、サミットと住友商事、マルエツと丸紅などの系列ができていまして、いま盛んに買収合戦を繰り返してきています。なぜ商社がそういうことをやるのかと言いますと、日本の産業構造が消費経済の方にシフトを移しつつあるということの表れではないかと思えます。商社はこれまで、供給サイド、サプライサイドを志向してきました。ところが、消費経済に移ってくるのに伴って、需要サイドを志向していく。それが川下事業への進出に繋がっていくということです。

それでは商社が川下事業に進出するメリットは何かと言いますと、商社はいろいろなものを扱っていますから、そういうのを全部やれるわけです。例えば、提携先のスーパーが新しい店を建設しようとするれば、土地の手当てから、店舗設計から、店の建築資材から、冷凍ケースから、店で販売する食料品から繊維の取り扱いなど、すべてに関与して、のこぎり商売のように、あっちへ引いたりこっちへ引いたりして、その都度利益が上がる構造になっている。表には出ない、そういう副次的な効果を狙って、商社は川下事業に積極的に進出していくわけです。

もちろん、これはやれるところとやれないところがありまして、大手5商社ぐらいまでは盛んにやっていますが、他はその余力がない。最初に言った二極分化が起きているというのは、そういうことにも表れているわけです。さらに、最近の特長として上位の商社の中にはトップが経済団体の幹部に名を連ねるケースも出てまいりまして、例えば、三菱商事の榎原総会長は日本経団連の筆頭副会長に就任していますし、中国での新幹線受注を働きかけている財界人の1人です。日本経団連というのは日経連と経団連が合併してできた日本を代表する経済団体で、2003年2月で2年目になります。トヨタ自動車の奥田碩会長が、今後政治的な圧力あるいは影響力を増そうとか、いろんなことを発言していますけれども、その副会長に商社のトップが選ばれているわけです。また、

商社の代表を兼ねながら、住友グループの代表として宮原賢次氏という住友商事の会長がやはり副会長として名を連ねています。雇用人口からいくと、単体ベースで4~5万人という小さい業界から2人の副会長が出るというのは、ちょっと他の業界には見当たりません。小泉さんに「人材の宝庫」と言われた同友会にも三菱商事の小島順彦副社長が新しく入りまして、ここでも商社が地歩を固めております。そういう形で、単体ベースの業界としては小さいけれども、社会的な影響力は高まっている。特に財界団体あるいは公的機関で商社の存在感が高まっているのは、商社が持っている基本的な総合力というものが再認識されているのではないかと思います。

### 4 商社の内部構造と展望

そこで、総合商社の経営管理の実態を見るために、その1つの例として伊藤忠商事株式会社の組織には繊維カンパニー、機械カンパニー、その他、7つの営業カンパニーがあります。これは企業内会社で、会社の中に会社があるというふうにご理解してください。海外現地法人40社の中に伊藤忠インターナショナルがありますが、これはニューヨークを本店とするアメリカの会社で、東京の伊藤忠本社との業務委託契約に基づいて活動しております。その他の各社も形態は大体同じですが、当然のことながら、大きいところ、小さいところ、いろいろありますけれども、伊藤忠インターナショナルは特に大きい存在で、このトップは伊藤忠本社の7つのカンパニーのトップと同じ権力を持っています。このトップをカンパニープレジデントと言いますが、各カンパニーのプレジデント、伊藤忠インターナショナルのトップ、それから中国の一番偉い人である伊藤忠（中国）集団有限公司の董事長が集まりまして、最高意思決定機関であるHMC (Headquarters Management Committee)に社長の丹羽宇一郎氏が委託して、議案を実際的に練って、同社長が執行する、こういう関係になっています。

先程も言いましたように、商社は単体ベースではただか4~5万人の雇用人口しかない業界ですけれども、実は連結ベースというのが非常に大きな意味を持っています。各社それぞれ多くの関係会社を抱えています。決算上の子会社と持ち

分法の子会社、この2つを合わせて言いますと、例えば、三菱商事が527社、伊藤忠は549社になります。ファミリーマートは伊藤忠の子会社ですし、ローソンは三菱商事の子会社です。子会社や関係会社が多く、関係会社の中にはアメリカの現地法人会社なども含まれます。これら多数の関係会社をどのように育成していくかというのも総合商社の大きな課題になってきています。話が専門的になってきますので省略しますが、海外での資源開発も関係会社に入ります。例えば、三菱商事はオーストラリアで石炭開発の権益を持っていますが、これも関係会社に入るわけです。東京の表参道にハナエ・モリというファッションの会社があります。ハナエ・モリさんは残念ながら事業がうまくいかなくて倒れまして、いまは三井物産とイギリスのロスチャイルド銀行が合併で設立したファンド会社から資金を受けて再建に励んでいるという状況です。ピエール・カルダンも、三井物産が代理店として日本の国内で展開しています。銀座のコーチ・ジャパンは、住友商事がニューヨークのコーチ本社と合併で作った会社です。このように私たちは町を歩いていて商社という名前をあまり目にしないけれども、実はここかしこで関係会社を含む商社の影響力が出ているということです。今後、商法がさらに改正されて、いま流行の委員会等設置会社が定着していきますと、持ち株会社の方向に徐々に変わっていくと思いますけれども、いまは商社の形態過渡期のような状況です。

では商社はどういう利益構造になっているかと言いますと、まず本業の貿易を含めた物品の販売、これは営業利益です。同時に、豪州での石炭への事業投資とかローソンへの投資など、事業関係会社からの配当収入も商社の利益になっています。また、エクイティーファイナンスで得た安い資金を貸し付けたり、銀行のような仕事もしていますが、これを金利収支と言います。この金利収支と配当収入を合わせたものが金融収支です。それでは端的に商社の利益は何を見たらいいかと言うと、一般的に言われる経常利益だとか営業利益だとかいうのはやや正確を欠く面がありまして、一番われわれが使っているのは、営業利益に金融収支を加えたものを業務利益と言いまして、これが商社の利益を表しているのではないかと。商社の「利

益」というのは他の業界とはちょっと概念が違う、これも商社をテーマにする際の1つの重要なポイントではないかと思えます。ちなみに、連結ベースでどれぐらい業務利益が上がっているかと言いますと、三菱商事は1149億円、三井物産が1111億円、伊藤忠が801億円、住友商事が897億円、丸紅が567億円等々となっております。

次に商社の組織・人事体系についてお話ししたいと思えます。まず人事政策ですが、商社はこれまで、新入社員を例えば、繊維カンパニーに入れますと、キャリアを育むべく繊維カンパニーに長く在籍するという傾向がありました。これでは新しい激動の時代に対応できないということで、繊維にある一定期間いた社員を食料部門の方に移したり、食料にいた社員が食料機械がやりたいということであれば、機械部門の方に移したりという形で流動的になってきている。それから、課長、部長になるためには、どこでもいいから海外駐在経験があること、関係会社に1回でも出向した経験があること、この2つが最低条件で課長、部長になるということです。と言いますのは、商社というのは広いようで狭い世界ですから、1ヵ所に閉じこもっていると、だんだん視野が狭くなっていく。それを避けるために、そういう人事政策をとっているわけです。

管理面については、いまリスクマネジメントが最大の課題になっております。多額の利益を稼いでも、社内の他のある部門がどんどん赤字を垂れ流したり社会的な糾弾を浴びたりしたら元も子もなくなってしまいますし、雪印乳業の例を見ても明らかのように、伝統のある巨大な企業が一朝にして崩壊に陥ることさえあるわけです。商社も実はそういうケースが多くて、過去、いろんなリスクによって消え去った名商社が幾つもあります。それに関連して、サーベンス・オクスリー法というのが最近話題になっております。米国企業改革法としてアメリカ議会で通過しまして、2002年7月から施行されているものですが、これによりますと、エンロン社やワールドコムのように不正な企業会計処理を行ったことが明らかとなった場合は、社長、監査法人の代表者、SECの委員長、すべて個人的に6億円払わなければいけない。同時に20年の禁固刑に処せられるということをはっきり言っています。このサーベン

ス・オクスリー法というアメリカの法律がインビ  
ジブルな形で日本企業の最近の動きに大きな影響  
を及ぼしておりまして、監査法人のりそなに対す  
る強い対応をはじめ、企業を見る眼、特に会計に  
注がれる眼が厳しくなっています。商社も当然そ  
の対応を迫られていくということになりますし、  
リスクマネジメントというのはこれから一層重要  
なポイントになってくるということで、いま各社  
とも、CCO (Chief Compliance Officer) だとか  
いろんな役職をつけて、コーポレートガバナンス  
を強化しようとしているところです。

社内情報システムの構築については、例えば、  
貿易取引の電子化をめざす「TEDI」という省力  
化システムがありますし、三菱商事のようにドイ  
ツのSAP社のERPという統合情報管理システム  
を導入して、これを商社バージョンに活用して業  
態変革をしようとしている。この三菱商事の  
ERPはいま業界標準になっております。

最後に未来の商社の姿として、商社はどのう  
形になっていくのであろうかということです。こ  
れについては各社それぞれ、中・長期計画を策定  
しておりまして、例えば、伊藤忠は2004年度に  
向けてわが社は「スーパーA&P化」を図ると  
言っております。参考までにその中身を申し上げ  
ますと、1つが生活消費関連分野への経営資源の  
重点投入。つまり、衣食住の消費型経済に沿った、  
繊維、食料、建築などの分野に力を注ぐというこ  
とです。2つ目に、中国を中心としたアジアの強  
化。3つ目に、ナノテクなど、先端技術を含む新  
規事業領域の開発。これは伊藤忠に限らず、三井  
物産や三菱商事もつくばに駐在員事務所を置いて、  
ナノテクを中心とした新しい技術を常にウォッチ  
していますし、アメリカのシリコンバレーにも駐  
在員事務所を置いています。三井物産も分厚い経  
営計画資料を作りまして、機械分野とかアジアに

注力しようとか、いろいろなことを検討していま  
す。一々触れる時間はありませんけれども、各社  
ともそれぞれ力を入れているということです。

一方の下位商社はどうなっていくのかと言いま  
すと、ニチメンと日商岩井が新しい形での統合会  
社を目指していくとか、豊田通商がトーメンを統  
合するという動きもあります。あるいは、ニチメ  
ンの鉄鋼事業部門が2003年10月から住友商事に  
買収されますけれども、儲からない事業部門を分  
離して他の商社に買ってもらうという、事業部門  
ごとの売り買いも始まるという段階になっており  
ます。

ところで、アメリカをはじめ海外には総合商社  
はないのかと言いますと、日本型のいわゆる総合  
商社はありません。アメリカにあるのは専門大型  
商社で、代表的なのは穀物商社のカーギルです。  
世界の食糧貿易の約20%を扱っている、食料の  
分野では日本の総合商社が太刀打ちしようとし  
てもとてまかなわないほどの大商社です。あるいは、  
イラクの復興ビジネスでときどき名前が出ますベ  
クテルという世界最大の建設エンジニアリング会  
社がありますけれども、これは頭脳だけです。また  
イギリスでは、いまは大手銀行の傘下に入って  
名前が途絶えてしまいましたけれども、ウォー  
バーグとかロスチャイルドのようなマーチャント  
バンクというのがあります。ポンドが国際通貨に  
なるに従って、物の売買よりもおカネを投資した  
方がいいということで、商業資本が金融資本へ転  
化したわけです。日本の総合商社もあるいは将来  
はこういう形になっていくのではないかというこ  
とも考えられますけれども、いずれにしろ、当面  
は日本独特の企業形態を活かして、二極分化の中  
でそれぞれが個性を競い合うという形になってい  
くのではないかと思います。

表 1

平成15年3月期決算 8商社業績表(本決算・連結)

(2003/5/26)

	会社名	伊藤忠商事	住友商事	トーマス	ニチソン	日商岩井	丸紅	三井物産	三菱商事	合計
平成15年3月期	資産合計	4,486,405	4,863,695	971,713	1,174,634	2,104,259	4,321,482	6,540,520	8,097,937	32,560,645
	負債合計	4,060,185	4,237,445	922,278	1,137,537	2,075,805	4,061,431	5,678,373	7,160,879	29,333,933
	資本金	202,241	169,439	68,185	52,179	102,938	194,039	192,447	126,609	1,108,117
	資本合計	426,220	626,250	13,861	30,109	20,328	260,051	862,147	937,058	3,176,024
	売上高	10,461,620	9,229,576	2,082,897	1,888,126	4,619,072	8,793,303	13,236,683	13,328,721	63,639,998
	売上総利益	566,037	496,449	113,121	111,422	212,607	424,643	569,802	718,580	3,212,661
	〃 率	5.41%	5.38%	5.43%	5.90%	4.60%	4.83%	4.30%	5.39%	5.05%
	販売費及び一般管理費	448,473	406,334	87,460	89,855	177,145	345,612	457,803	595,392	2,608,074
	営業利益	100,719	89,286	25,661	21,567	35,462	73,371	97,706	100,639	544,411
	金融収支	-20,579	367	-14,166	-10,357	-17,121	-16,716	13,399	14,260	-50,913
	当期純利益	20,078	28,280	-66,969	-48,532	-73,830	30,312	31,138	62,265	-17,278
	資産合計	4,752,319	4,852,554	1,448,261	1,404,359	2,957,578	4,805,669	6,668,366	8,146,262	35,035,368
	負債合計	4,354,651	4,202,188	1,417,398	1,308,399	2,784,549	4,541,774	5,753,396	7,116,403	31,478,758
	資本金	174,749	169,439	32,185	52,179	102,938	194,039	192,487	126,609	1,044,625
資本合計	397,668	650,366	4,662	81,535	106,728	263,895	914,970	1,029,859	3,449,683	
平成14年3月期	売上高	11,400,471	9,645,379	2,384,848	2,055,240	5,464,524	8,972,245	12,634,686	13,230,675	65,788,068
	売上総利益	578,867	487,274	117,592	126,552	265,824	436,804	546,549	643,922	3,203,384
	〃 率	5.08%	5.05%	4.93%	6.16%	4.86%	4.87%	4.33%	4.87%	4.87%
	販売費及び一般管理費	465,519	400,839	92,394	93,498	216,364	392,092	446,013	542,813	2,649,532
	営業利益	96,517	88,368	25,197	33,054	49,460	776	79,345	68,189	440,906
	金融収支	-21,942	-7,099	-18,253	-9,265	-17,221	-22,015	5,316	24,510	-65,969
	当期純利益	30,191	45,216	4,710	1,340	1,183	-116,418	55,371	60,318	81,911
	資産合計増減	-265,914	11,141	-476,548	-229,725	-853,319	-484,187	-127,846	-48,325	-2,474,723
	〃 率	-5.6%	0.2%	-32.9%	-16.4%	-28.9%	-10.1%	-1.9%	-0.6%	-7.1%
	負債合計増減	-294,466	35,257	-495,120	-170,862	-708,744	-480,343	-75,023	44,476	-2,144,825
	〃 率	-6.8%	0.8%	-34.9%	-13.1%	-25.5%	-10.6%	-1.3%	0.6%	-6.8%
	資本金増減	27,492	0	36,000	0	0	0	0	0	63,492
	〃 率	15.7%	0.0%	111.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	6.1%
	資本合計増減	28,552	-24,116	9,199	-51,426	-86,400	-3,844	-52,823	-92,801	-273,659
〃 率	7.2%	-3.7%	197.3%	-63.1%	-81.0%	-1.5%	-5.8%	-9.0%	-7.9%	
増減比率	売上高増減	-938,851	-415,803	-301,951	-167,114	-845,452	-178,942	601,997	98,046	-2,148,070
	〃 率	-8.2%	-4.3%	-12.7%	-8.1%	-15.5%	-2.0%	4.8%	0.7%	-3.3%
	売上総利益増減	-12,830	9,175	-4,471	-15,130	-53,217	-12,161	23,253	74,658	9,277
	〃 率	-2.2%	1.9%	-3.8%	-12.0%	-20.0%	-0.3%	4.3%	11.6%	0.3%
	販売費及び一般管理費増減	-17,046	5,495	-4,934	-3,643	-39,219	-46,480	11,790	52,579	-41,458
	〃 率	-3.7%	1.4%	-5.3%	-3.9%	-18.1%	-11.9%	2.6%	9.7%	-1.6%
	営業利益増減	4,202	918	464	-11,487	-13,998	72,595	18,361	32,450	103,505
	〃 率	4.4%	1.0%	1.8%	-34.8%	-28.3%	9355.0%	23.1%	47.6%	23.5%
	金融収支増減	1,363	7,466	4,087	-1,092	100	5,299	8,083	-10,250	15,056
	〃 率	-6.2%	—	11.8%	-22.4%	-0.6%	-24.1%	152.1%	-41.8%	-22.8%
	当期純利益増減	-10,113	-16,936	-71,679	-49,872	-75,033	146,730	-24,233	1,947	-99,189
	〃 率	-33.5%	-37.5%	—	—	—	—	-43.8%	3.2%	—



表 2

## 大手商社の中国関係の人員・関連会社数（香港を含む）

商社名	人員数	関連会社	(参考)アジア売上高
三菱商事	143人	123社	6,914億円
三井物産	147人	121社	16,838億円
住友商事	99人	141社	—
伊藤忠商事	180人	212社	13,626億円
丸紅	100人	131社	4,073億円

注：①人員数は駐在員・出向者の概数で台湾を除く。

②関連会社は事業に関与している主な投資先企業数。

③アジア売上高は連結ベース。

資料：商社レポート、決算書より筆者作成。