

最近の総合商社について

久保 巖

I はじめに

総合商社は、日本経済の縮図あるいは経済社会の先行企業、と言われつづけてきた。その総合商社は2002年に至る約3年ほどデフレ経済のもとで一部を除き各社で業績の低迷を余儀なくされた。そして、ニチメン・日商岩井ホールディングスの発足や、豊田通商とトーマスが全面的な業務提携を行なうなど業界再編の動きも加速してきた。こうした大きな動きも取引先である金融機関の再編や一般産業界の再編に連動したのもであった。しかし、2003年央からは、商社を取り巻く一般的な経済・景気状況が好転のきざしを見せるに伴い、総合商社は新しい動きを見せてきている。

ところで、“マネーからサテライトまで”多種多様な商品と各種サービスを取り扱い、しかも国内と海外に多くの活動拠点と事業投資会社を所有する総合商社は、その事業活動範囲が余りに大きく一般の人々には理解しづらいきらいがある。しかし、鋼材や自動車を輸出し、小麦や大豆、さらに石油・液化天然ガス、鉄鉱石などのわが国の必需物資を輸入するなど極めて重要な役割を商社は果たしている。また、都心部の繁華街で見かける海外高級ブランド・ショップは、商社が関与しているケースが少なくない。さらに、全国各地にあるコンビニエンスストアやスーパーマーケットに対して、商社が資本や物流・商流面で関与している場合が多いのである。こうした意味で商社の動向と態様を見ることは、経済社会全体の動きに通じるものがあり、その分析と展望は意義があるとい

えよう。

II 総合商社とはなにか

日本型多国籍企業とも言われる総合商社だが、総合商社とはなにか、どういう企業態様を指すのかについてのアプローチは、学問上も理論的にもいまだ確立されていないように思われる。誤解を恐れず表現すれば、商品論、マーケティング論、貿易論、金融論、経営学、管理会計論、国際関係論などの諸学・諸理論を合わせた総合商社を対象とした適用可能な一般理論はまだ存在しない。このため、過去にも多くの識者から総合商社についての説明が展開されてきたし、それだけ興味を引く研究対象となっており、筆者も隅居するその一人に過ぎない。ところで、商社についての明確な定義がなく、このため種々の場面で“商社”という表現が用いられる時に誤解を与える例も見られる。筆者は、単なる商社といわゆる総合商社の相違については次のような見解をもっている。

総合商社の総合とは、多種多様な物財と各種サービスの取り扱いを意味し、バラエティに富むという意味での総合ということであり、これは實際上、各総合商社の本社ビルに掲げてある社内案内板を見ればそれが現実に感得することができよう。そして重要なこととして、以下に述べる諸々の機能を集積し、併せ持つという意味での総合ということである。ではその機能について概観してみよう。元来、ひとくちに総合商社と言っても各社各様であり、その業態も微妙にちがひ、機能の展開にしても各社によって異なってくる。そこで業界団体である(社)日本貿易会(JFTC、加盟商

社48社)の資料[“商社”輝かしい明日へ]に沿って8つの商社機能を考察してみる。

(1) 商取引機能

モノやサービスの国内輸出入・外国間の売買、すなわち商取引を推進する商社の中核機能といえる。また、取引に伴って、①物流(輸送・通関・加工・在庫)、②金融(資金調達・運用・決済・為替)、③保険(海上・輸出入・火災)、④法務・審査などの関連サービスを行う。

(2) 情報・調査機能

「商社を見れば『世界』が分かる」と言われるが、この場合の世界には2通りの意味が含まれる。1つは文字通り世界各国の社会文化事情であり、2つは日本と世界各国の個別産業経済事情ということである。すなわち商社は国内外の拠点などを活用して、広範な情報を収集・分析しビジネスに役立たせている。また、その一部は政府の機関や他の民間団体へも提供され活用されている場合も少なくない。

(3) 市場開拓機能

各種産物や商品の需給動向を分析し、グローバルな市場を開拓し、巨視的には国際的な物財の偏在性を軽減する機能といえる。この場合は商社の外国間取引(3国間貿易)が役割を果たす場合がある。国内的には消費者のニーズを探索し、また、内外の取引先や研究機関が開発した新技術を商品化し、新しいマーケットを創造する機能である。

(4) 事業経営機能

近年商社は、国内外で多くの子会社・関連会社を設立し(当然既設立会社の整理もある)、また取引先への出資や融資などを行ない、いわゆる事業投融資会社としての側面を強めている。その事業会社とのトレード(商・貿易取引)に伴う収益のみならず、連結収益、配当、キャピタルゲインなどの拡大とグループ全体のコーポレート・ガバナ

ンスの向上をめざしている。

(5) リスクマネジメント機能

発展途上国の大型事業や国内の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が求められる事業に対して商社は多様なノウハウと人脈を活かし、パートナーの選択やコンソーシアムの組成などを行なう。また、商社は担保の確保、為替取引や先物市場(リスクヘッジ)、各種保険制度の活用などを行ない事業推進に伴うリスクの低減の極小化を図っている。

(6) 物流機能

商社は近年、陸・海・空を問わず自ら物流事業に関与し、ITを活用した効率的な物流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関係している。また、国際複合一貫物流事業やアジア・中国などでの物流事業を行なっている。一方で貿易実務の電子化に関する諸機関と協同し、より効率的なシステムの構築を目指している。

(7) 金融機能

商社は取引先に対して、立替与信、債務保証、融資、プロジェクトファイナンス、為替ディーリング、商品ファンド提供、リースサービスなどの金融サービスを行なっている。

また、国内外の有望ベンチャー企業にリスクマネーを提供し、育成を支援するベンチャーキャピタル機能、あるいはM&Aなど事業買収に係わる諸機能を提供している。金融機能の強化は、商社経営の面でも金融収支(金利収支プラス配当収入)の増加という形で顕在化してきており、最近の商社の大きな特徴の一つとなっている。

(8) オーガナイザー機能

以上概観してきたような各種機能を、有機的に組み合わせ大型プロジェクトを推進する機能を指す。国内では、市街地再開発やニュータウン開発

表 1 大手商社の地域別営業利益

(2003年3月期, 単位:百万円, カッコ内前期比増減率, △印はマイナス)

社名	日本	北米	欧州	アジア・オセアニア	その他の地域	消去または全社
伊藤忠商事	73,552 (6.2)	8,636 (48.2)	3,998 (△5.1)	3,991 (△29.0)	10,542 (△9.0)	—
三菱商事	15,110 (19.1)	5,077 (—)	10,370 (104.3)	63,002 (60.3)	7,874 (△28.7)	△794 (—)
三井物産	31,000 (3.3)	16,900 (1.2)	7,400 (2.8)	31,000 (33.6)	10,800 (6.8倍)	600 (—)
丸紅	42,927 (—)	7,307 (—)	6,722 (160.7)	10,492 (△13.7)	5,728 (△0.4)	195 (—)
日商岩井	26,972 (△26.8)	△871 (△55.6)	1,661 (15.2)	6,044 (△30.8)	△77 (—)	1,734 (41.3)
トーマン	21,873 (12.9)	△3,288 (4倍)	1,442 (△37.7)	3,658 (3.7倍)	1,995 (△38.8)	△20 (—)
ニチメン	20,575 (△36.8)	△330 (—)	531 (△29.2)	1,504 (149.0)	△15 (—)	△698 (△47.0)

注1: 住友商事は公表していないため記載せず。

2: 伊藤忠商事から丸紅まで米国式会計基準, 日商岩井からニチメンまで日本式。

3: 各社によって地域の分類に若干の相違がある。

出所: 決算資料により作成。

で発揮される。海外では、たとえば石油プラント建設でのコンソーシアム組成や大型発電所、交通プロジェクトなどのBOT方式などは商社のオーガナイザー機能を端的に示している。

以上の8つの点から見ると、より正確に総合商社は諸機能を併せ持つ“複合商社”ということもできる。つまり、総合商社は表層的には総合的だが機能面で複合性を持つということになる。

III 総合商社の性格と分類

(1) 総合商社の多国籍企業性と国際的な位置

多種多様な商品と各種サービスを取り扱い、各種複合的な機能を持つ総合商社は、当然のことながら併せて国内と海外に多くの活動拠点をもつことになる。たとえば三井物産は国内28箇所、海外164箇所に支社・支店及びニューヨークやロンドンなどに現地法人・支店をもち、さらに国内外に多くの事業会社を所有している。前述のように日本型多国籍企業と言われる表象的な理由がここにもみられるが、一般に多国籍企業と言う場合、ロイヤルダッチ・シェル（英蘭、石油）、G・

M（米、自動車）、IBM（米、コンピュータ）などの欧米の製造型企業が取り上げられやすい。事実、過去にも1970年代から1980年代にかけて、ハーバード大学のバーノン教授などを中心に盛んに理論的なアプローチが試みられた。しかし、多国籍企業は製造企業ばかりではない。金融サービス業も存在するし、商業・流通企業も地球的規模での諸活動を行なう企業も広く存在する。総合商社に近い業態の企業としてはアジアと欧米を事業基盤とするジャーディン・マセソンや、世界最大の穀物商社で日本でも活動しているカーギル、さらには韓国の有力な貿易商社の三星物産などがあげられる。ちなみにジャーディン・マセソンは英国旧東インド会社の流れを汲み、日本でもっとも古い外商のひとつとして1859年（安政6年）に横浜に事務所を開設したものが現在も洋酒や衣料、投資信託などの分野で活動しており、いわば現存するわが国の総合商社の先輩格に当たる。総合商社を含めてこのような貿易商社は実態が理解しづらいこともあって、理論的にも貿易商社あるいは多国籍企業として論壇や諸学会で取り上げら

れることも少ないが、マルチナショナル・カンパニーであることは間違いない。

ちなみに、総合商社の多国籍企業性を示すものの一つの例に連結ベースの営業利益の地域別構成があり、それを見たのが表1である。分かりやすく言えば、大手各商社が世界のどこで利益を上げた(=利益を立てた)のかを地域別に見たものである。

この地域別の営業利益は毎年かなり変化する。理由は、各地域によって景気・経済情勢が変動することや、各商社によって注力した地域が微妙に異なること、さらには各商社の所有する国内外の投資事業の好不調があり一様でないことなどのためである。しかし、各商社の体質の相違も反映して興味深い。たとえば、伊藤忠商事は日本での利益が商社の中でもっとも多く、北米では三井物産が多い。また、欧州では三菱商事の営業利益が多く、アジア・オセアニアでも三菱商事が多いが、興味深いのは同商事の場合、日本よりもアジア・オセアニアの営業利益が多いことである。いずれにしても、各商社は全世界から営業利益を確保していることがわかる。今後、中国を含めたアジアを重点地域として各商社がとりあげ、スタッフも増強している現状からすると、アジア・オセアニア地域の全営業利益に対するウェイトが高まることが予想される。

一方、総合商社の国際的な位置付けという面では、著名なグローバル企業に比肩しても存在感が大きい。たとえば、表2に示す通り『フォーチュン』誌(2003年7月21日号)の「世界企業500社ランキング」では、ウォルマート・ストアーズ(流通)、G・M(自動車)、エクソン・モービル(石油)がそれぞれ1, 2, 3位を占め、日本勢は8位にトヨタ自動車が、10位に三菱商事、11位三井物産の名が見え、総合商社に限れば、18位伊藤忠商事、22位住友商事、23位丸紅などと続いている。このランキングは売上高を基準にしたものだが総合商社は国際的に見てもそれなりの影響力と存在感を示していると言えよう。

(2) 総合商社の分類と性格

海外諸国では例を見ない企業形態を示す総合商社だが、生い立ち、社歴、得意分野、マネジメントの違いなどから、各社によっても業態と性格がそれぞれに異なる。繰り返すことになるが総合商社、という規定と概念が産業論上定まっていないため、既述のような各社と豊田通商を含む大手9社が通念として総合商社として表現されるケースが多いのである。

当然のこととして、総合商社に対して専門商社と言われる各社もある。たとえば川鉄商事(鋼材、生活物資)、日立ハイテクノロジーズ(エレクトロニクス)、長瀬産業(化学)、岩谷産業(エネルギー)、メタルワン(鉄鋼、鋼材)などがあげられる。これらの商社は、専門的综合商社というべき取り扱い商品に特定性を持ち、特定分野では総合商社といえども競争力に劣る。メタルワンは、三菱商事の鉄鋼製品部門と日商岩井の鉄鋼部門が統合して2003年に発足したものだが、世界最大の鉄鋼・鋼材流通貿易商社となっている。また、豊田通商はかつて専門商社だったが総合化を推進し、最近ではトーメンと資本・業務提携をすすめるなど総合商社としての存在感を強める方向にある。

次に、旧財閥型と非財閥型という分け方もしばしば用いられる(主としてマスコミで使われる)ケースがある。旧財閥型ないしは財閥系には三菱商事、三井物産、住友商事が、非財閥系には伊藤忠商事、丸紅、日商岩井などがあげられる。財閥系は文字通り、戦前から続く商号・商標を継承し、おなじグループに所属する他の企業との取引も相対的に多い。たとえば三菱商事は、スリーダイヤを商標に用いているが、同じ商標を使用している他の三菱系企業と「金曜会」(28社)を構成している。三菱商事は中でも三菱重工、東京三菱銀行と並び有力な位置を占めているが、同商事はいわゆる仕入れ・販売先に三菱系他企業が多く、これが業績面でも安定している一つの要因と

表 2 世界企業上位 25 社

RANK 2002	会 社 名	国 名	売上高	資 産	従業員
			\$ mil.	\$ mil.	人
1	WAL-MART STORES	U. S.	246,525.0	94,685.0	1,300,000
2	GENERAL MOTORS	U. S.	186,763.0	370,782.0	350,000
3	EXXON MOBIL	U. S.	182,466.0	152,644.0	92,500
4	ROYALDUTCH/SHELLGROUP	NETHERLANDS/ BRITAIN	179,431.0	152,691.0	116,000
5	BP	BRITAIN	178,721.0	159,125.0	115,250
6	FORD MOTOR	U. S.	163,871.0	289,357.0	350,321
7	DAIMLERCHRYSLER	GERMANY	141,421.1	196,569.7	365,571
8	TOYOTA MOTOR	JAPAN	131,754.2	174,922.6	264,096
9	GENERAL ELECTRIC	U. S.	131,698.0	575,244.0	315,000
10	三菱商事	JAPAN	109,386.1	68,290.7	47,370
11	三井物産	JAPAN	108,630.7	55,156.9	37,734
12	ALLIANZ	GERMANY	101,930.2	894,096.4	181,651
13	CITIGROUP	U. S.	100,789.0	1,097,190.0	252,500
14	TOTAL	FRANCE	96,944.9	89,539.1	121,469
15	CHEVRONTEXACO	U. S.	92,043.0	77,359.0	53,014
16	N・T・T	JAPAN	89,644.0	166,837.1	207,400
17	ING GROUP	NETHERLANDS	88,102.3	751,715.7	115,000
18	伊藤忠商事	JAPAN	85,856.4	37,834.3	39,109
19	INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES	U. S.	83,132.0	96,484.0	315,889
20	VOLKSWAGEN	GERMANY	82,203.7	114,268.9	324,892
21	SIEMENS	GERMANY	77,205.2	77,022.4	426,000
22	住友商事	JAPAN	75,745.2	41,016.0	31,589
23	丸 紅	JAPAN	72,164.8	36,443.5	27,000
24	VERIZON COMMUNICATIONS	U. S.	67,625.0	167,468.0	229,497
25	AMERICAN INTERNATIONAL GROUP	U. S.	67,482.0	561,229.0	80,000

出所：『フォーチュン』2003年7月21日号。

なっている。三井物産、住友商事もほぼ同様なことが言え、非財閥系商社と比べ財務的に安定している。これら財閥系商社は、以前には同じグループ企業との取引が多かったが近年はグループ内取引が漸減傾向にある。これは産業・就業構造が三次産業への比率上昇、すなわちサービス経済化あるいは消費経済の進行で、従来のように重化学工業の多い財閥系他企業との取引に安住している、財務的に安定してきた財閥系商社といえども存立基盤が揺らぐ恐れがあるからである。最近の財閥系商社のコンビニエンスストアやスーパーマーケットなどへの関与は、それを端的に示して

いる。非財閥系商社も、それぞれのメインバンクと関係の深い一般事業会社と共に企業集団（グループ）を構成しているが財閥系商社に比べてグループ内取引密度は薄い。このため財務面での安定度は財閥系商社と比較し、脆弱性は免れないが、逆に企業としての活力・バイタリティは財閥系商社に遜色なく、海外高級ブランド・ビジネスなど新規事業分野への進出も著しい。

商社の分類には、この他に生い立ちや社歴をベースとした戦前派、戦後派という分け方もある。前者には三井物産やニチメンなどがあげられ、後者には住友商事や豊田通商などがあげられ

る。住友商事は1919年を会社創立年としているが、当時の社名が大阪北港であり、しかも企業実態的に貿易商社、ないしは総合商社とは表現し難い。住友商事が本格的に貿易業務を開始したのが戦後で、現社名となったのが1952年のことで以降総合商社として発展を遂げたものである。

IV 総合商社の運営とガバナンス

(1) 総合商社の運営の実態

総合商社の組織は大別して、ラインとしては各営業・商品部門があり、スタッフとしては管理・職能部門がある。前者には食料や機械などの取り扱う商品名が付けられ、後者には業務、経営企画、人事などの担当部名が付いている。この前・後者がスムーズに働いて始めて総合商社は基本的に機能と総合力を発揮する。しかし、既述のように各社で生い立ちも経営思考もそれぞれに異なってくると、細部では微妙な違いが出て来る。たとえば、海外における運営の違いがあげられる。アメリカ(ニューヨーク)やヨーロッパ(ロンドン)などの現地法人の運営は、できるだけ本社から派遣された枢要なトップ(現地法人社長、あるいは北京駐在の中国総代表など)に一元的に委ねる方式をとる商社と、東京本社のコントロールを強く働かせている商社に分けられる。

総合商社の運営の複雑さと、ある意味での困難さを示すものに国内と海外にまたがる多くの連結事業会社の存在がある。特に近年のように、連結経営という視点が国内外の機関投資家やアナリストなどから求められるようになると、子会社を含めた一元的な経営管理の重要性がより高まってきたのである。三井物産の場合、内外の連結子会社、関連会社を合計すると749社もある。表3は、三井物産を例に商社全体の事業系統図を掲げたもので、東京本社及び大括りの営業・商品部門(金属、機械・情報など)を中心に内外の子会社を含めて見たものである。

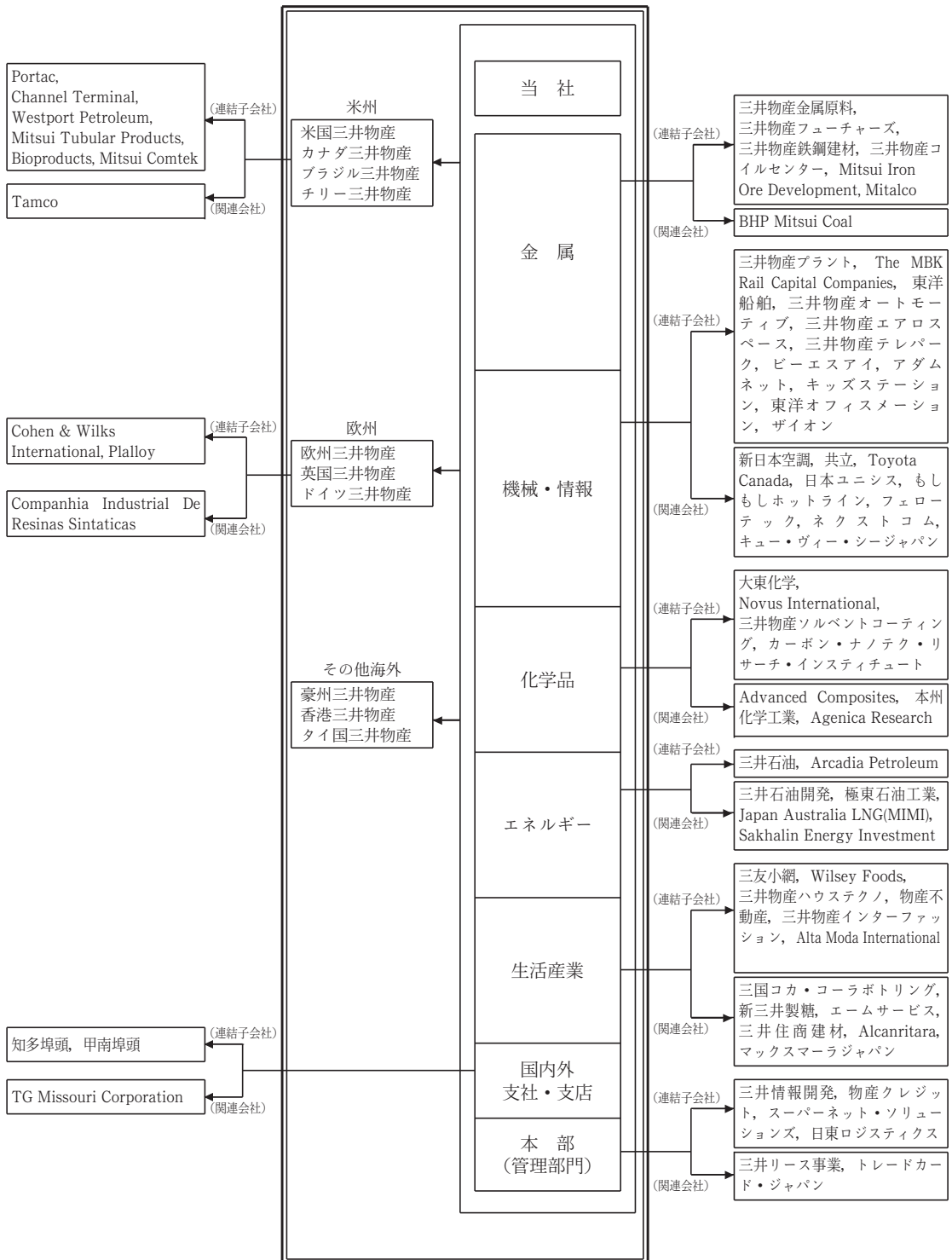
この表3に示すようにさまざまな事業と、地理的空間の広がりを持つ総合商社を全体的に、しか

も一元的にマネージメントあるいはコントロールするのは至難の技と言わねばならず、とてもトップ(代表取締役社長兼CEO)のみの責任と権限だけでは運営を行なうにはリスクが伴う。そこで表3に示す「当社」という狭義的な意味でのトップと、経営意思決定機関の存在が重要な意味を持つことになる。三井物産を例にトップマネージメントを概観すると、社内の最高意思決定機関として、月に2回開かれる「経営会議」が置かれている。同会議の議長はトップ、すなわち代表取締役社長が務め、会長、管理部門役員および社長が指名するその他の代表取締役または執行役員をメンバーとする。ちなみに、2003年12月現在のメンバーは、専務執行役員以上の10名で、経営会議に付議された事項はメンバー間の協議結果を踏まえた上で社長が最終決定を行なう、としている。この他商法に決められた取締役会があり、メンバーは上記10名に加えて、社外取締役と監査役を加えた16名である。取締役会の方の議長は、代表取締役会長が主催する。コーポレート・ガバナンスの視点で言えば、社長と会長がそれぞれの役割を分担することによってワンマン型ないしは独裁型の経営を回避しているのである。この他三井物産の場合、投融资委員会や人事委員会などがあり、それぞれの責任者には専務取締役が就き各審議案件を討議するが、委員会の枠を越えた審議テーマについては経営会議に上げられ協議する仕組みとなっている。

以上のように、総合商社のガバナンス、あるいは運営について一端を概観してきたが、注意を要するのは各社によってそのあり方が異なることである。伊藤忠商事の場合は、代表取締役社長が最高意思決定機関(同社では「HMC」、ヘッドクォーターズ・マネジメント・コミティー)と取締役会両方の議長を遂行する。したがって、伊藤忠商事の方が三井物産より社長(CEO)の社内掌握権限は強いということが言える。

(2) 総合商社の組織改革～三菱商事を例に

表 3 三井物産の事業系統図



出所：有価証券報告書。

既述のように、トップマネジメントのあり方が各社によって異なるが、ラインおよびスタッフ部門を含めて総合商社の場合は、組織改編の頻度が他産業に比較して相対的に多いように見える。これは第1に変貌を遂げる世界情勢と変化して止まないわが国産業社会をある程度予見し、現実のさまざまな動きに対応しておかなければならないからである。第2に他の産業界に比較し15%程度と相対的に低い自己資本比率のために、企業としての存在性と安定性を確保することが重要であり、継続的に新規商権を開拓し産業界と一般消費者のニーズを先取りしておく必要があるからである。

こうしたことから各商社は組織のあり方に常に工夫をこらし、また、絶えずレビューを行なう必要がある(あるいは、せざるを得ない)、各社各様のビジネスモデルを構築しているが、近年では三菱商事の改革が注目を集めている。三菱商事は、2001年4月から中期経営計画「MC2003」をスタートさせたが、その中で約半世紀ぶりの社内改革といわれるビジネス・ユニット(BU)制を導入している。BU制は同社をはじめ多くの商社が採用してきた従来の部やチーム、あるいは業界対応・商品型の組織では利益がどんぶり勘定的になり、クリアカットされていなかったため、定正・定量両面から見直したものである。具体的には、それまでの営業部をビジネス・ユニットと改称し、国内外の関係会社と海外拠点の事業も合わせた総合的な評価基準となったのである。すなわち従来の部長はマネージャーとなり、“ミニ・三菱専門商社社長”となり、全社の決算上の最小単位としての責任者ともなっている。注目されるのは、各ユニットに対して全社的な観点からミッション(役割)を付与されていることで拡張型、成長型、再構築型、の三つに分けられ、全社的に見て拡張型が増加し再構築型が減少すれば必然的に全社の業績向上に連動することになる。参考までに2003年3月期の比率は拡張型50%、成長型25%、再構築型25%となっている。再構築型

のユニットは他のビジネス・ユニットと合併したり、あるいは低採算性の事業から撤退し新たな事業に経営資源を投入することが可能となり、全社的に見ればポートフォリオ戦略(資産組替え)の推進をはかることにつながる。

三菱商事のBU制はさまざまな利点があるが一方で、短期的な利益を追求する小集団の、総合商社ならぬ“集合商社”化に陥る危険性も内在している。こうした危険性を回避し、全社的な方向を示すための全社的なしかも横断的な組織を設置している。具体的にはIT戦略会議、バイオビジネスワークショップ委員会、環境ビジネスワークショップ委員会、コンシューマー戦略会議、など多くの補完的かつ全社的な組織が置かれている。こうした例は他社でも多く見られ、投融資委員会や中国市場対策委員会などもその一種としてあげられる。

一方、2003年4月施行の商法改正において、委員会等設置会社など米国型の経営体制が可能となったが、三菱商事は移行期として社外委員3名、社外取締役1名、社内取締役3名で構成される、ガバナンス委員会、を年間6回開き、企業の社会的責任(コーポレート・ソーシャル・レスポンスイビリティ、CSR)などのテーマについて討議しているがこうしたケースも新しい時代に向けた動きと言えよう。

V 最近の業績と方向性

(1) 総合商社各社の最近の業績

2003年9月中間期連結決算は表4に示す通りで、全体的には回復基調にあるといえる。この期は石油、化学品、鋼材、紙・パルプなどの市況商品の価格が上昇したことや輸出がアジア地域からの需要増大で伸びたこと、また中国を含むアジアでの投資事業の高収益があり、これらが複合的に重なり業績の好転に寄与したものである。一方で各商社によって業績の格差が開きつつあるのも注目される。表に示したニチメン・日商岩井は2003年4月に両社が合意によってスタートした

表 4 2003年9月期連結決算 7商社業績表

		(単位：百万円)							合 計	
	会 社 名	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		
	資産合計	4,423,307	4,871,080	861,351	3,414,390	4,263,518	6,470,993	8,112,800		32,417,439
	負債合計	3,951,537	4,164,367	797,462	3,056,781	3,939,341	5,555,775	7,027,027		28,512,290
	資本金	202,241	169,439	44,199	148,306	194,039	192,487	126,610		1,077,321
	資本合計	471,770	706,713	37,721	344,551	304,177	915,218	1,085,773		3,865,923
	売上高	4,675,432	4,333,566	813,247	3,022,042	3,825,357	5,949,940	7,512,422		30,132,026
	売上総利益	274,478	242,404	52,833	122,323	198,550	293,592	378,005		1,562,185
	率	5.87%	5.59%	6.50%	4.05%	5.19%	4.93%	5.03%		5.18%
	販売費及び一般管理費	229,117	207,116	38,416	95,717	161,041	239,777	311,380		1,282,564
	営業利益	40,448	34,330	14,416	26,606	38,959	50,207	66,196		271,162
	金融収支	-6,683	1,821	-4,649	-13,830	-6,461	9,247	2,392		-18,163
	当期純利益	19,161	30,378	6,376	-17,509	19,703	25,822	60,560		144,491
	資産合計	4,486,405	4,863,695	971,713	—	4,321,482	6,540,520	8,097,937		29,281,752
	負債合計	4,060,185	4,237,445	922,278	—	4,061,431	5,678,373	7,160,879		26,120,591
	資本金	202,241	169,439	68,185	—	194,039	192,487	126,609		953,000
	資本合計	426,220	626,250	13,861	—	260,051	862,147	937,058		3,125,587
	売上高	5,074,942	4,568,536	1,083,860	—	4,312,403	5,459,070	6,325,615		26,824,426
	売上総利益	273,788	237,574	55,808	—	214,555	274,674	349,157		1,405,556
	率	5.39%	5.20%	5.15%	—	4.98%	5.03%	5.52%		5.24%
	販売費及び一般管理費	224,476	201,875	44,897	—	169,123	220,761	293,861		1,154,993
	営業利益	46,409	38,722	10,910	—	39,304	47,650	41,638		224,633
	金融収支	-10,795	335	-7,505	—	-7,824	6,920	-8,372		-1,073
	当期純利益	22,236	21,407	-88,744	—	17,803	24,789	43,582		41,073
	資産合計増減	-63,098	7,385	-110,362	—	-57,964	-69,527	14,863		3,135,687
	率	-1.4%	0.2%	-11.4%	—	-1.3%	-1.1%	0.2%		10.7%
	負債合計増減	-108,648	-73,078	-124,816	—	-102,090	-122,598	-133,852		2,391,699
	率	-2.7%	-1.7%	-13.5%	—	-2.5%	-2.2%	-1.9%		9.2%
	資本金増減	0	0	-23,886	—	0	0	1		124,321
	率	0.0%	0.0%	-35.2%	—	0.0%	0.0%	0.0%		13.0%
	資本合計増減	45,550	80,463	23,860	—	44,126	53,071	148,715		740,336
	率	10.7%	12.8%	172.1%	—	17.0%	6.2%	15.9%		23.7%
	売上高増減	-399,480	-234,980	-270,613	—	-487,046	490,870	1,186,807		3,307,600
	率	-7.9%	-5.1%	-25.0%	—	-11.3%	9.0%	18.8%		12.3%
	売上総利益増減	690	4,830	-2,975	—	-16,005	18,918	28,848		156,629
	率	0.3%	2.0%	-5.3%	—	-7.5%	6.9%	8.3%		11.1%
	販売費及び一般管理費増減	4,641	5,241	-6,481	—	-8,082	19,016	17,519		127,571
	率	2.1%	2.6%	-14.4%	—	-4.8%	8.6%	6.0%		11.0%
	営業利益増減	-5,961	-4,392	3,506	—	-345	2,557	24,558		46,529
	率	-12.8%	-11.3%	32.1%	—	-9.0%	5.4%	59.0%		20.7%
	金融収支増減	4,112	1,486	2,856	—	1,363	2,327	-8,105		-9,791
	率	-38.1%	443.6%	-38.1%	—	-17.4%	33.6%	-77.2%		116.9%
	当期純利益増減	-3,075	8,971	95,120	—	1,900	1,033	16,978		103,418
	率	-13.8%	41.9%	—	—	10.7%	4.2%	39.0%		251.8%

注：2002年9月期の合計は、ニチメン・日商岩井ホールディングス(株)を除く6社の合計値。

統合持ち株会社のデータである。現在両社とも事業の再構築を進めているが2004年4月には新たな事業形態の商社として登場することになる。さらに、トーマンも豊田通商と資本・業務提携を進めており、同年後期にも新しい形態の商社へと変化する可能性がある。

注意すべきことは総合社の経営分析および業績評価は一般事業会社と比べてあまりにも業態が違い過ぎるため、一般事業会社に適用される分析手法では正確な評価は下せない、ということである。一つの例が総合社の場合には単に国内販売や輸出入貿易に従事しているだけでなく、投融資事業や金融関連事業も行なっているからである。これらを考慮した場合、各社の営業利益と金融収支(利息収支+国内外事業受取配当金)を合算した金額が総合社の実態を示した利益額といえる。この利益を業務利益と呼ばれることもあるが相対的に多額の金融収支をあげているところほど業務利益も多くなっている。三井物産の場合業務利益の15.6%を金融収支が占めているが一般的に旧財閥系商社が金融収支の黒字額が多い傾向がある。すなわち、モノの売買による利益と同時に投資やファイナンス・テクノロジーからの利益を享受していることになり、いわゆる商社の“マーチャント・バンク”化がうかがえる。

(2) 総合社の最近の方向～伊藤忠商事・食料カンパニーを中心に

総合社はわが国の産業・就業構造の変化や国際情勢の変化、さらには自社の性格や特色などを総合判断し、各社で個有の重点戦略を策定している。伊藤忠商事の場合は衣(繊維)、食(食料)、住(生活資材・化学品)に関係する生活消費関連を重点分野として位置づけている。そして、全社的にも副社長を委員長とする「生活消費関連委員会」を設置し、とくに食料分野には一層注力する方針を掲げている。担当する商社の食料部門(伊藤忠商事の場合は食料カンパニーと呼称している)は国内外の各種食糧資源の開発から製造・加

工、中間流通、リテールに至るまでさまざまな商・製品を取り扱い、同時に多様な事業を行なっているが、同社の場合はその典型的なケースを見ることができる。組織上は食料カンパニー・プレジデント(本社常務取締役)の下に食料経営企画部(食品安全管理室、食料中国室を含む)、食料経営管理部が置かれ、実際のビジネスセクションとして、食料原料第一事業部、同第二事業部、生鮮流通事業部、食品流通第一事業部、同第二事業部。それにCVS(コンビニエンスストア)事業推進部がある。同カンパニーが目標とするのは、食料業界のリーディングカンパニーであり2004年度連結純利益200億円、としているがそのためにも顧客ニーズを基点に置くSIS(ストラテジック・インテグレートッド・システム、戦略的統合システム)の戦略、すなわち原料から加工、消費者に至るまでの一貫した効率的なビジネスの展開を志向している。そして、同カンパニーの特長として原料分野、市販用流通分野、業務用流通分野の3分野で多くの子会社、関連会社、そして取引先が存在するということがあげられ“食の産業コンプレックス(複合企業)”を構成している。最近のケースでは、市販用流通分野で特色ある卸商としての性格を持つ(株)雪印アクセス、への株式買い増しによる低温流通市場に本格的に参入した例があげられる。2002年7月にそれまでの出資比率10%から25%に引き上げ筆頭株主として連結対象会社としたものだが、これにより同カンパニーはSISを展開する上で必須である全国・全温度帯物流網の構築に大きなステップを得たといえる。とくに、雪印アクセスは冷凍・チルド食品などの低温流通の分野に特色を持っているため、同時にマーケットスケール約10兆円と言われる低温流通市場に本格的な参入を図ることになる。

一方、業務用流通分野では今後の急成長市場として期待されている給食事業への進出が注目される。給食事業は一般事業会社の社内事業のアウトソーシング化や少子高齢化社会の到来で関連施設や一般家庭からの需要が伸び大手商社がいっせい

に進出してきているもので、なかでも三井物産とアラ・マーク社（米）との合弁会社であるエームサービス社が高サービスで先行、伊藤忠商事もコンパス・グループ（英）と国内に合弁会社を設立し、この給食事業分野に新規参入している。また、原料分野では乳原料関係で雪印乳業へ約9%の資本参加を行ない、取り扱い原料の枠を拡充している。こうした諸施策は、“川下事業”と通称され受け皿となる最終的な消費者へのアプローチが重要で、このため並行的に行なわれているのが、スーパーマーケットやコンビニエンスストアへの接近で商社の食料部門の戦略として最近では顕著に見られる事業行動である。

三井物産とセブンイレブン、三菱商事とローソン、住友商事と西友・ウォルマートなど最近の関係強化のケースにそれが良く示されているが伊藤忠商事（食料カンパニー）も(株)ファミリーマートへ出資し、各種サービスを付加させ国内はもとより、台湾、韓国、タイ、中国など海外へも店舗展開を行ない、国内外合計して一万余の店舗数となっている。伊藤忠商事に限らず商社がコンビニに接近する理由は単に食品（弁当類）や包装資材の納入にとどまらず店舗展開での不動産管理・建設、ファイナンス、情報機器、公的機関の出先機能、ITの末端拠点などさまざまなビジネスの可能性が広がるからである。並行的に原料から加

工、流通、小売り、に至るプロセスの中で自ずと重要性を増したのが食品卸の存在で商社もいっせいに資本・業務提携をすすめているが伊藤忠商事も既述の雪印アクセスを始め伊藤忠食品、西野商事などがあり、関係強化を行なっているがその総売上高は約1兆6千億円と国内最大規模になる。一方、経済成長によって民度が上昇し人口の多い中国に対しては、第二（中国）食料カンパニー構想をかかげている。すでに、事業会社・投資先は東北部1社、華北部5社、山東部11社、華東部7社、華南部9社、南西部2社あり、原料から製造業、流通業、小売業に至るまでそれぞれの事業を行なっている。そして、より中国市場戦略を深化させるため有力食品会社・頂新グループと提携しているが同グループとは前述のファミリーマートが中国（上海）進出の際パートナーとなっている。

以上、伊藤忠商事を例に商社の最近の動きを略観してきた。こうした動きは情報産業部門、エネルギー・石油部門など他の事業部門にも同様に従来とは異なる総合商社のビジネス・ストラテジーが遂行されつつあり、相対的に総合商社のプレゼンスの上昇につながっている。現在は各社で業績の跛行性が見られるが機能面からも“商社・復権の時代”に入りつつあると言えよう。

（経済評論家・前東京文化短期大学講師）