

<査読付き投稿論文>

総合商社におけるコア機能の構造変化による ビジネスモデルの再構築

孟子敏

1. はじめに
2. 総合商社の機能論に関する先行研究のサーベイ
 - 2.1 機能論の一般的研究
 - 2.2 コア機能の変化をめぐる議論
3. 総合商社のコア機能の構造変化に関する検証
 - 3.1 収益源構成に関する分析
 - 3.2 資産構成の変化に関する分析
 - 3.3 売上高構成の変化に関する分析
4. 総合商社におけるビジネスモデルの再構築への示唆
 - 4.1 ビジネスモデルの構想の二方向的展開
 - 4.2 ビジネスモデルの構築とリスクマネジメント
 - 4.3 ビジネスモデルの戦略的選択
 - 4.4 ビジネスモデルの経路依存性

1. はじめに

「日本経済の縮図」といわれた日本独特の企業形態である総合商社は、日本が明治に近代産業を導入してから高度経済成長期に至るまでの長期にわたって、日本経済を支えてきた産業界の花形産業として卓越した成長を遂げてきた。総合商社は、そもそも大口の生産物の流通を仲介する貿易産業であったため、従来、その経営を伝統的な「低マージン高ボリューム」型のコミッション取引を中心に展開してきたのである。つまり、総合商社の従来の基本的なビジネスモデルは、売上高の伸びと商品回転率の高さで、低い収益率と諸り

2007年6月15日提出、2007年10月25日再提出、2008年1月8日再々提出、2008年1月11日審査受理。

スクをカバーし、利益の絶対額の確保を図るという仕組みである。

しかし、1970年代の二度のオイルショックの後、特に1990年代初期のバブル崩壊以後、経済成長の鈍化および産業構造の変化、そして製造業の海外進出による総合商社機能の自社内部化など、内外環境の変化によって、総合商社の古典的といえる従来型のビジネスモデルは時代遅れとなった。この従来型ビジネスモデルに対する危機については、既に1960年代から議論されている。それは、1960年代初期の「商社斜陽論¹」、「流通革命論²」、1980年代の「商社冬の時代論³」、そして1990年代の「商社崩壊論⁴」、「商社不要論⁵」など、それらは、まさに、いわゆる「middleman will die」を中心の観念とする、総合商社の伝統的なビジネスモデルの限界を指摘したものである。

このような総合商社の構造的な課題を克服して、再び持続的な競争優位性を獲得するために、総合商社各社は、1980年代中頃から経営戦略の転換を図ったり経営調整を行ったりしてきたが、新たなビジネスモデルの構築については、必ずしも明確にしているわけではない。現在行われている経営改革においても、最も根源的な問いである、総合商社がどの事業分野でどのような事業活動を展開すべきなのか、そして、どのようなビジネスプロセスを通じて収益基盤を確保するのか、さらには、そのビジネスプロセスをどのように遂行するのか、などの問いかけに十分な解答が示されていないといえる。したがって、総合商社の現在の経営実態の解明を踏まえたうえで、新たなビジネスモデルの構築に向けての理論的分析が必要であると考えられるものである。

以上のような問題意識の下、本稿では、バブル崩壊以後の1990年代以降の総合商社を機能論の視点から研究を行い、特に総合商社のコア機能に関する分析に基づく、新たなビジネスモデルの構築を提案する。つまり、総合商社の機能の立場に立脚して、そのコア機能の構造変化に焦点を絞り、かつ付加価値の源泉となるコア機能からの持続的競争力(Barney, J.B.[1997])の獲得を可能にするビジネスモデルの分析を試みる。

ところで、現在の2007年の時点で、総合商社とは三菱商事、三井物産、伊藤忠商事、住友商事、丸紅の5社を指す⁶。そのため本稿では、特定しない限りこの5社の総合商社を研究対象とする⁷。なお、この総合商社の間で「上位商社」と「下位商社」と呼ぶ一定の格

¹ 1960年代の「商社斜陽論」では、御園生がコミッション・マーチャントとしての商社活動の限界を指摘した(御園生[1961],「総合商社は、斜陽であるか」『エコノミスト』39(21), 毎日新聞社)。

² 1960年代の「流通革命論」では、林周二が流通近代化による「問屋無用論」を主張した(林周二[1962],『流通革命—製品・経路および消費者』中央公論社)。

³ 「商社冬の時代論」は、日経ビジネス(日経ビジネス[1983],『商社冬の時代』日経BP社)、美里泰伸(美里泰伸[1984],『総合商社の崩壊』番町書房)により唱えられたものである。

⁴ 1990年代半ば以降、「商社崩壊論」はマスコミから提起された。『週刊エコノミスト』、『週刊東洋経済』などの総合経済週刊誌は商社の危機をめぐって何年も続いて特集した。

⁵ 「商社不要論」は、1990年代末IT革命の日本での勃興ともなって唱えられ、IT革命によって仲介業者としての商社の存在価値を無にするということを主張したものである。

⁶ 1960年代に三菱商事、三井物産、伊藤忠商事、住友商事、丸紅飯田(現在の丸紅)、日商岩井、東洋綿花(トーマン)、日綿実業(ニチメン)、兼松江商、安宅産業の「十大総合商社」体制が確立したが、その後安宅産業の破綻(1977年)、兼松の専門商社への転換(1998年)、日商岩井とニチメンの合併で専門商社双日の成立(2004年4月)、トーマンの豊田通商による合併(2006年4月)などで、現在、「五大総合商社」の体制が定着した。

⁷ 高度成長期から今までの研究対象期間にわたり、この5社も常に売上高上位を占めていることで、本文の中では、上位5社、あるいは大手商社と呼ぶこともある。

差が存在しているが、それは、どちらにしても総合商社の業界全体としての共通の特質を持っているので、本稿の問題意識から、あくまで総合商社全体としての機能の把握およびビジネスモデルの提案を目的とするため、各々の総合商社の財務特質や機能特質などの個別的な内容については研究の対象外とする。

2. 総合商社の機能論に関する先行研究のサーベイ

2.1 機能論の一般的研究

総合商社のもつ機能は非常に多岐にわたり、また複合的であると思われる。商取引機能、金融機能、情報機能が基本機能として論じられており、またオーガナイザー機能、開発機能、投融資機能、事業経営機能、危険負担機能などを挙げているのが一般的である⁸。その他、研究者によっては、需給調節機能、市場開拓機能（マーケティング機能）、在庫機能、物流機能、バッファー機能（緩衝機能）、貿易ネットワーク機能、リスクマネジメント機能なども挙げるができる⁹。

そして、「もっとも総合商社は、このような機能が相互に関連して同じ会社の中で働き合っているところにこそ特徴があるのであって、個別の機能単独で存在しているのではない」（日興リサーチセンター[1980]:6）と強調されている。これらの複雑多様な機能が有機的に相互連動することにより、総合商社の活動は成り立っているとよい得る。

さらに、「総合商社が現在発揮しつつある機能は、歴史的発展過程において発生付与されたもので、はじめから備わっていたものでなく、（中略一筆者）その時々ニーズに対応して形成されてきたもの」（飛鳥茂隆[1998]:64）であり、「機能の相対的なウェイトは、産業構造の変化を受けて、時代とともに、ないしは事業構成の変化とともに変動してきた」（土井教之・増田政靖・伊藤正一[2006]:2）と論じている。それは、「時代とともに、総合商社機能は絶えず多様化・高度化の方向を模索し続けて」（島田克美[1986]:215）おり、総合商社は環境の変化に対応してその機能の高度化を図ることによって自らの存在意義を確認しながら発展してきたといえるのである。

その様々な多くの機能の中で、最も中核的なコア機能が商品の売買を仲介する商取引機能である。このことは、ほとんどすべての商社研究者にとっての共通理解である。その中で最も代表的なものとして、商業論の視点から総合商社を論じた杉野幹夫の研究を挙げるができる。杉野は、「総合商社の本質を近代的商業資本である」（杉野幹夫[1990]:i）と捉えており、「総合商社の基本機能は、商業資本としての売買（取引）機能である。それは一般の卸売商業と同じように、生産者から消費者への商品の流通を仲介する役割である」

⁸ 総合商社の機能の分類と内容に関しては、これまでさまざまな研究はなされているが、代表的な論説として、内田勝敏 [1973]、津田昇 [1975]、大木保男 [1975]、杉野正明 [1977]、鈴木直二 [1979]、現代商社研究会 [1980]、アレキザンダー・K・ヤング [1980]、商社機能研究会 [1981]、島田克美 [1986]、内田吉英 [1991]、飛鳥茂隆 [1998]、久保巖 [2004] などによる研究が挙げられる。

⁹ 総合商社の機能の分類については、研究者によってさまざまな機能が命名されている。しかし、よく考えてみれば、類似の機能を細分化し異なる呼称をことさら挙げることは網羅主義に陥りがちで、ただ問題を複雑化させるだけだと考えられる。例えば、需給調節機能、在庫機能、物流機能、バッファー機能（緩衝機能）、需要開発機能、市場開拓機能など、多くの商社論の研究者によって列挙されているが、それらの機能が全部総合商社の商取引機能の中に含まれると考えられる。商取引機能というのは、総合商社としての本来の問題屋機能、あるいは卸商的機能として、商品の購入、販売、運送、在庫保管、市場調査、買付け、集荷など、購入、販売面で果たす機能であるためである。

(杉野幹夫[1990]:6)と述べている。そして、総合商社は資源開発、金融、物流、オーガナイザーなどの多様な機能を遂行しているが、これらの機能は取引に付随する機能や取引を開拓するための機能であるとの見解を示している(杉野幹夫[1990]:6-7)。

2.2 コア機能の変化をめぐる議論

総合商社の機能が変化しつつあるということは、1970年代および1980年代の機能論に関する研究において、いくつかの論点が提起されていたが、総合商社のコア機能の変化に関する議論は1990年の直前に出てきたものである。そのうち、最も注目され、かつ認められている見解は、総合商社がこれまでのコミッション・マーチャント型企業形態から、リスクを負担して事業投資を行う投資事業型の企業形態へ発展して行くというものである。この取引活動の集合体から事業投資の集合体への転換という総合商社機能の変化に対する予想は、1990年代半ば以降においていっそう議論されるようになってきた。

例えば、清水善淳は、総合商社の有する危険負担能力の高さを取り上げ、投資事業型の企業形態への転換を予測した(清水善淳[1989]:79-80)。そして曾我信孝は、1980年代後半に総合商社の「脱商業企業化」が顕著になったことをより明確に述べた(曾我信孝[1992])。また加藤友康は、総合商社が「従来のトレーディング主体の事業から、事業に投資をしてそれを経営またはコントロールするという事業投資経営への転換が加速している」(加藤友康[1996]:102)ことを明らかにした。

そして、コア機能の変化について明確に分析した研究である、伊藤忠商事調査部は、総合商社の諸機能のうち、コア機能と考えられるのは、商取引機能や事業推進・経営機能であり、それが収益活動の柱となっているが、その他は補助機能であると指摘したうえで、「今後商社にとって重要性の増やす機能と薄れる機能に分けて考えると、コア機能のうちに、商取引機能は、総合商社の中抜き現象が年々強まっていることからますます厳しい状況におかれることが推察される。(中略一筆者)一方の事業推進・経営機能は、いっそう強化される方向となろう」と主張している。そしてさらに、これまでの取引の仲介を行うコミッション・マーチャント型企業形態から、リスク負担して事業投資を行う投資事業型の企業形態へと発展して行くと予想している(伊藤忠商事調査部[1997]:29-35)。

また、前述したのと異なる考え方としては、総合商社金融論を主張する山中豊国の議論がある。山中は、「総合商社の本体は、高度成長期のような日本経済における流通の担い手ではなく、(中略一筆者)すでに分社や外国間貿易、対外投資などの国内的・国際的金融を専門とする新しい金融資本の方向をめざして」(山中豊国[1996]:71)いと述べて、総合商社のコア機能が金融機能へ転換していることを主張している。

その他、以上の見方と少し逆のものもある。そのうち代表的な議論として、中谷巖は、「商社中抜き論」に対抗して、商社はさまざまな新しいビジネスに挑戦し、新しい事業に投資することで、単なる仲介業者を超えたところで、事業リスクをとるといった「事業者としての仕事も増えてきた」という論点を一応認めたとうえで、「それは商社の全体像の一部に過ぎない。商社にとっては、売り手と買い手を結び付ける仲介業者の仕事が依然として中心的な仕事であるという印象は否めない」(中谷巖[2001]:16)と強調した。

これらのことは、要するに、総合商社は、従来のコア機能であった商取引機能(取引仲介機能)からの脱却を図っており、新たな事業投資機能へシフトしているとする研究が有力となっている。だが、一方において、貿易は依然として総合商社のメインフィールドで

あり、仲介業者としての商取引機能は、依然として総合商社のコア機能であるという見方も存在している。

3. 総合商社のコア機能の構造変化に関する検証

前章で述べた総合商社機能論に関する先行研究において、総合商社のもつ諸機能ないしはコア機能の変化を指摘をしているが、それは、あくまでも予想や推測などのレベルに留まっているに過ぎない。つまり、こうした変化は実際に起こっているのか否か。さらに、何らかの客観的な結果として現れているのか否かについて、データをベースとする実証的な研究はまだ少ない。また、総合商社のコア機能であった商取引機能そのものが構造的に変化しているのか否かについては、先行研究においていまだ言及されていない。

そのため、本章の以下においては、財務構造を分析して、その視点から総合商社のコア機能の変化および商取引機能そのものの構造変化を明示することを意図している。つまり、総合商社の資産構造や収益構造に関連する事柄の時系列的分析を試みたうえで、その利益の源泉や資産配分の方向などについて考察して、総合商社のコア機能の変化を検証する。そして、売上高構成のデータ分析から、商取引機能そのものの構造変化を明らかにする。

その研究は、前述したとおり、バブル崩壊後の 1990 年代以降の総合商社の財務構造を研究対象とする。その理由の一つは、総合商社が直面してきた「middleman will die」という構造的な課題は古くから存在し積み残されてきており、バブル崩壊後の 1990 年代においても顕在化しているからである。二つ目の理由は、総合商社が 1980 年代後半から新たな成長戦略の構築を模索し始めたが、その成長戦略の転換の効果がバブル崩壊以後に出てきたことにあるからである。

3.1 収益源構成に関する分析

総合商社の連結損益計算書¹⁰の時系列データをみると、総合商社の収益構造が変化していることがわかる。まず、受取配当金であるが、2004 年 3 月期の異常な数字を除いては¹¹、近年において大幅に増大していることから、基本的には上昇基調にあるといえよう。直近の決算期である 2007 年 3 月期においては過去最高の 2,400 億円に達しており、1989 年 3 月期の 372 億円の 6.5 倍近くにもなっている。

次に、持分法投資損益は、1990 年代においてはまちまちな状態であったが、2003 年 3 月期以降は年平均 60.58%の伸び率で大きく躍進してきている。特に、2006 年 3 月期と 2007 年 3 月期は急激に上昇しており、それぞれ 3,461 億円と 3,951 億円に達した。

事業投資活動の収益は、主に事業投資のリターンである配当収入によって得られているため、受取配当金と持分法投資損益は、おおよそその事業投資活動の収益を計る指標として使うことができる¹²。そこで、受取配当金と持分法投資損益を時系列的に集計して投資活

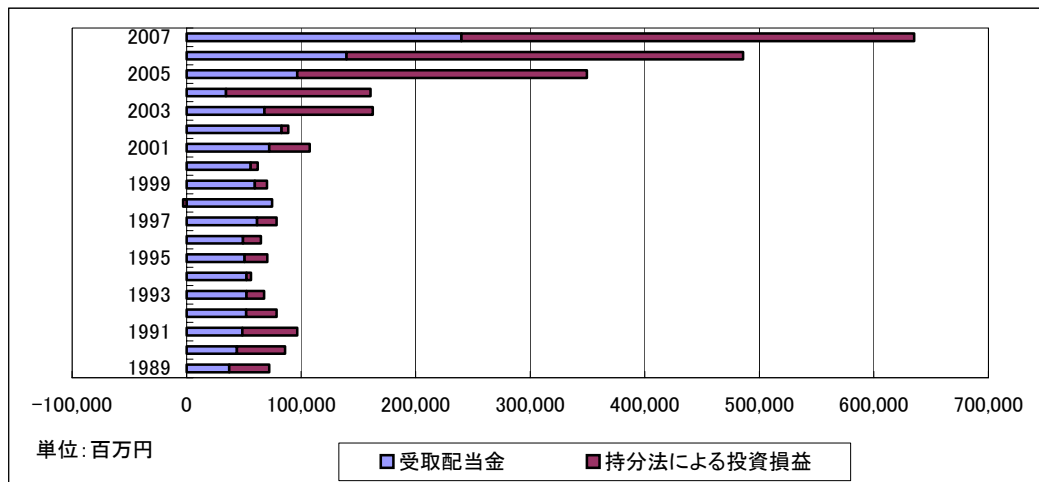
¹⁰ 近年の総合商社の連結経営体制の下、財務状況の正しい把握には、連結決算ベースの財務データが必要となっているため、以下の分析では連結決算の財務データを使うことにする。

¹¹ 2004 年 3 月期、三井物産が大きなマイナスの受取配当金を記入したため、大手 5 社の受取配当金の総額は常年よりずいぶん少ない数値になった。

¹² 総合商社の子会社には国内外の会社が含まれており、総合商社本体の商権をそれらへ移管する動きも同時に進んでいることから、受取配当金はすべて「事業投資からの収益」を反映するものでない。

動の収益動向を分析してみると（「図 1」参照）、その両者の合計額は、1990 年代においてはほぼ横ばいの傾向にあったが、2000 年代に入ってからはその値が上昇している。特に 2003 年 3 月期からは急激なスピードで伸びている。

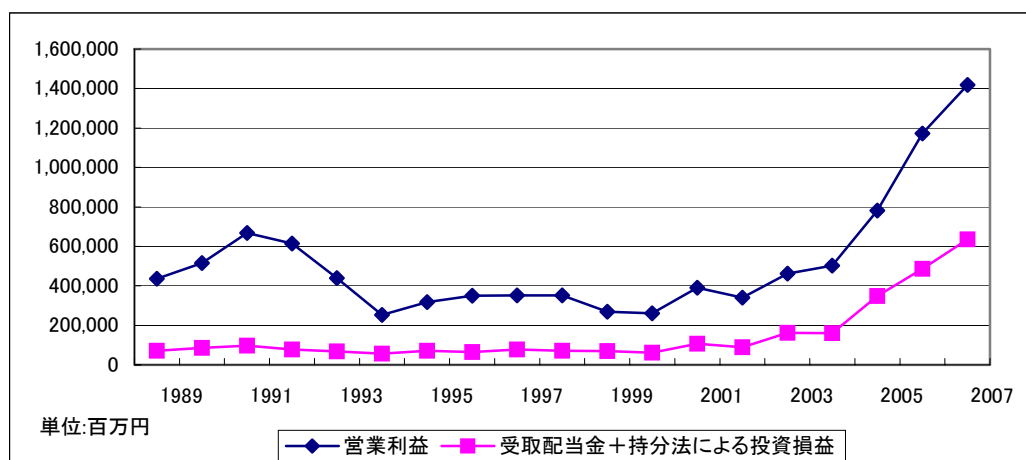
図 1 総合商社の受取配当金と持分法投資損益の推移



(出所) 総合商社大手 5 社が公表している有価証券報告書 (1989-2006) 及び決算資料 (2007) による。

一方、総合商社の本業であるトレーディングそのものの利益を示す連結営業利益（「図 2」参照）は、1991 年 3 月期に一度ピークを記録したが、1991 年 3 月期から 2002 年 3 月期にかけてはずっと低迷の状態、特に 1994 年 3 月期以降はピーク時の半分にまで大きく落ち込んでいた。しかし、2003 年 3 月期以降は低迷していた状態から一転して上昇してきている。そして、2005 年 3 月期の営業利益の合計は 7,819 億円に達し、ようやく 1991 年のピーク時の 6,679 億円を超過した。そして、2006 年 3 月期は 11,713 億円になって、前年比約 50% の伸びで大幅に増大し、2007 年 3 月期には 14,188 億円の過去最大値に達した。

図 2 総合商社の営業利益と投資収益の推移



(出所) 総合商社大手 5 社が公表している有価証券報告書 (1989-2006) 及び決算資料 (2007) による。

さて、トレーディング収益を示す営業利益と、事業投資収益を示す受取配当金+持分法投資損益を比較すると（「図 2」参照）、営業利益の方が受取配当金+持分法投資損益より上回っているが、その両者の差が若干ではあるが段々縮小している傾向がみられる。そのことを裏付けている資料が表 1 であるが、1993 年 3 月期までは、営業利益が受取配当金+持分法投資損益の概ね 6 倍から 8 倍弱に達していたが、1994 年 3 月期から 2002 年 3 月期までの期間をみるとその倍数は 4 倍弱から 5 倍弱ぐらいに下がってきている。さらに、その差は 2003 年 3 月期以降 2 倍弱から 3 倍強の差までに縮小してきている。これらのことからわかることは、これまでの総合商社の収益は、トレーディングあるいは貿易取引により支えられていたが（なお、現時点でも最大ではあるが）、それが段々と事業投資収益の伸びが持続的に拡大してきていることである。

表 1 総合商社のトレーディング収益（営業利益）と事業投資収益（受取配当金+持分法投資損益）の比較

単位：百万円

時 期	(1)営業利益	(2)受取配当金	(3)持分法投資損益	(4)=(2)+(3)	(1)/(4)倍数
1989 年 3 月期	435,777	37,170	34,839	72,009	6.05
1990 年 3 月期	515,076	43,820	42,296	86,116	5.98
1991 年 3 月期	667,907	48,501	48,115	96,616	6.91
1992 年 3 月期	613,786	51,859	26,597	78,456	7.82
1993 年 3 月期	439,650	52,350	15,363	67,713	6.49
1994 年 3 月期	252,744	52,198	4,030	56,228	4.49
1995 年 3 月期	317,238	50,668	19,852	70,520	4.50
1996 年 3 月期	350,837	49,290	15,640	64,930	5.40
1997 年 3 月期	352,459	61,561	16,837	78,398	4.50
1998 年 3 月期	351,855	74,584	-3,028	71,556	4.92
1999 年 3 月期	268,707	59,422	10,781	70,203	3.83
2000 年 3 月期	260,864	55,802	6,130	61,932	4.21
2001 年 3 月期	390,934	71,999	35,626	107,625	3.63
2002 年 3 月期	340,447	83,090	5,825	88,915	3.83
2003 年 3 月期	461,721	67,757	94,836	162,593	2.84
2004 年 3 月期	502,904	34,428	126,223	160,651	3.13
2005 年 3 月期	781,923	96,509	252,811	349,320	2.24
2006 年 3 月期	1,171,270	139,550	346,114	485,664	2.41
2007 年 3 月期	1,418,792	240,067	395,081	635,148	2.23

（出所）総合商社大手 5 社が公表している有価証券報告書（1989-2006）及び決算資料（2007）による。

以上、これまで分析したとおり、総合商社の収益源については、年々事業投資収益の占める割合が高まり、トレーディング収益の割合が減少してきている傾向にあることがわかる。しかし、総合商社の収益基盤が、トレード中心から事業投資中心へ変化したとはまだいえない状況である。

3.2 資産構成の変化に関する分析

総合商社における連結決算の貸借対照表の財務データを時系列的に分析すると、総合商社の資産構成に変化がみられることがわかる（「表 2」参照）。まず、流動資産は、1991年3月期の319,628億円からその後連続して減少してきており、2003年3月期にはついにピーク時の半分以下の最小値である147,979億円までに減少した。その後、この流動資産額は徐々に増加に転じたが、2007年3月期にはようやく216,728億円まで回復したが、それはあくまでも1990年代の最小値である1999年3月期のレベルに戻ったに過ぎず、1991年の最大値の約68%に留まっている。また、流動資産が総資産に占める割合は大体70%から50%まで減少してきており、顕著な下降トレンドがみられる。

次に、有形固定資産は、1999年3月期から2004年3月期までの期間は横ばいの状態になっていたが、全体的にいえば、1990年代以降は安定的な上昇基調を維持してきた傾向がみられる。また、投資額を示す指標としての関連会社等に対する投資・長期債権とその他の投資との合計額も概ね横ばいの傾向がみられる。

そのため、有形固定資産額と関連会社等に対する投資・長期債権とその他の投資額の合計が事業投資に対しての配分額である。その事業投資への資産額が総資産に占める割合は、概ね2割から4割までとほぼ倍に上がってきた。

表 2 総合商社の資産構造の推移

単位：百万円

時 期	(1)流動資産	(2)有形固定資産	(3)関連会社等への投資・長期債権、その他の投資	(4)=(2)+(3)	(5)資産合計	(1)/(5)	(4)/(5)
1989年3月期	23,065,942	1,099,227	5,002,001	6,101,228	33,246,118	0.69	0.18
1990年3月期	30,175,409	1,468,512	6,601,295	8,069,807	43,152,051	0.70	0.19
1991年3月期	31,962,840	1,826,366	6,763,682	8,590,048	45,415,858	0.70	0.19
1992年3月期	28,817,563	2,299,564	6,117,565	8,417,129	41,969,923	0.69	0.20
1993年3月期	25,725,673	2,598,374	5,264,002	7,862,376	37,893,883	0.68	0.21
1994年3月期	22,836,563	2,829,180	4,561,188	7,390,368	34,647,021	0.66	0.21
1995年3月期	22,417,521	2,962,798	5,294,658	8,257,456	35,048,933	0.64	0.24
1996年3月期	23,548,172	3,117,304	6,054,061	9,171,365	37,247,604	0.63	0.25
1997年3月期	23,802,400	3,456,304	5,215,041	8,671,345	36,647,510	0.65	0.24
1998年3月期	23,599,959	3,677,972	5,333,882	9,011,854	36,956,779	0.64	0.24
1999年3月期	20,258,945	3,930,120	5,295,964	9,226,084	33,669,844	0.60	0.27
2000年3月期	18,423,404	3,841,404	4,842,344	8,683,748	30,791,771	0.60	0.28
2001年3月期	16,876,816	3,760,632	6,550,718	10,311,350	30,135,479	0.56	0.34
2002年3月期	15,657,702	3,919,841	6,405,141	10,324,982	29,003,846	0.54	0.36
2003年3月期	14,797,918	3,953,117	5,402,644	9,355,761	28,310,039	0.52	0.33
2004年3月期	15,368,825	3,882,091	5,911,595	9,793,686	28,860,444	0.53	0.34
2005年3月期	16,924,664	4,066,255	6,479,584	10,545,839	30,956,834	0.55	0.34
2006年3月期	18,622,931	4,599,122	8,540,706	13,139,828	35,080,798	0.53	0.37
2007年3月期	21,672,842	5,184,199	10,050,617	15,234,816	39,874,269	0.54	0.38

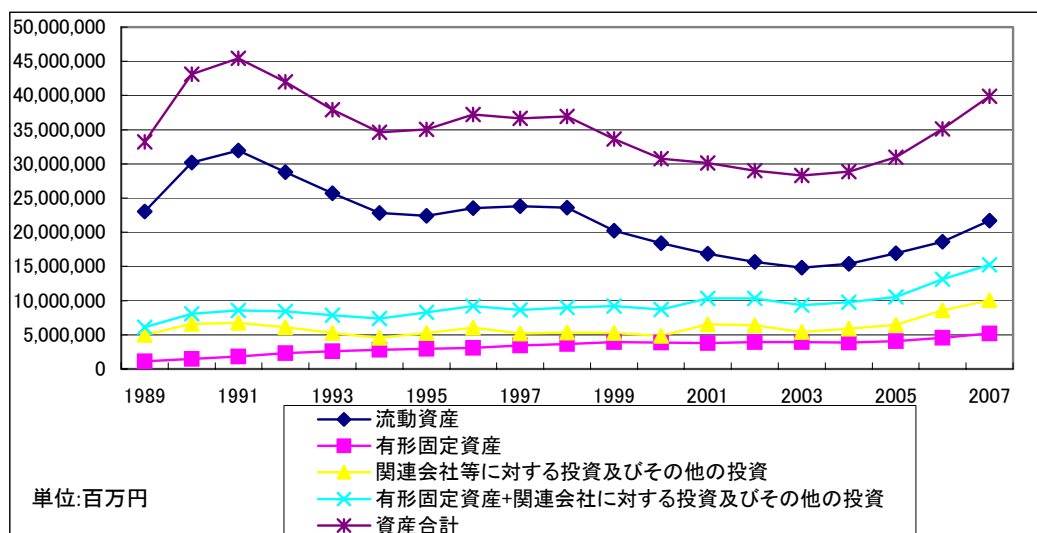
（出所）総合商社大手5社が公表している有価証券報告書（1989-2006）及び決算資料（2007）による。

そして、この事業投資に対して配分する資産額と、貿易取引に対して配分する資産額を示す流動資産とを比較すると（「図 3」参照）、事業投資への資産額が、流動資産の規模より下回ってはいるが、両者の差が少しずつ小さくなってきている傾向にある。

この分析からわかるように、総合商社にとっては、短期の営業債権や棚卸資産などで構成される流動資産と比較して、有形固定資産と関連会社等に対する投資・長期債権とその他の投資などの長期性資産のウェイトが着実に向上しているのである。このような資産構成の変化から、総合商社が投融資事業を拡大させている動向が明らかになった。

また、一方で、こうした関係会社等への投資という固定資産を増加させることにより、結果としてそれらの関係会社等からの受取配当金が増加してくる。すなわち、このことは、前述した収益構造に関する分析と、まさに表裏の関係があるということが検証できる。しかも、総合商社本体は事業会社への投資を拡大し、また自ら事業を行う子会社を育成することにより、収益を拡大していると考えられることができる。

図 3 総合商社の各項資産額の変化の比較



(出所) 総合商社大手 5 社が公表している有価証券報告書 (1989-2006) 及び決算資料 (2007) による。

3.3 売上高構成の変化に関する分析

2000 年代に入ってから¹³の総合商社の損益計算書は、米国の会計基準による収益（売上高）¹⁴の指標が採用され、その数値がサービス等に係る手数料¹⁵と商品の販売等に係る収益¹⁶の二つにわけて表示されている。三菱商事の有価証券報告書では、前者は「契約当事者あるいは代理者として関与する様々な商取引に関する手数料収益」を指し、後者は主に「自

¹³ 各総合商社によって、米国の会計基準を採用して、収益を公表した時期は違う。

¹⁴ 米国の会計基準による収益は、金額上で日本の会計慣行での売上高（取引高）に相当しないが、実質的に得る手数料としての売上高である。

¹⁵ 「売買取引に係る差損益および手数料」や、「役務提供による収益」と呼ぶ。なお会社によって名称が異なる。

¹⁶ 「商品販売および製造業等による収益」や、「商品販売による収益」と呼ぶ。なお会社によって名称が異なる。

らが契約当事者となり在庫を保有し、商品の売値と買値の差額を損益として計上する様々な商取引を行うことにより得る収益」を指すが、「製品の製造や資源開発」および「サービス関連事業とリース事業」からの収益もこれに含まれている。

ところで、そもそも貿易業の経営形式あるいは取引方式は、大きく分けて、自己計算に基づき売買差益を得る仕切取引と、売買を仲介して手数料を得るコミッション取引からなっている。仕切取引、あるいは自己勘定取引 (own account business) は、商品売買の当事者として、自己の名義に基づき、自らの計算とリスクにおいて、メーカーから商品を仕入れ、需要先に販売し、売買差益で収入を得る取引を指す。一方の、コミッション取引、あるいは代行取引 (business on commission) とは、代理人として、顧客からの委託により、一定の手数料を受け取るだけの取引である。通常、前者は商業資本が主体的に売買を行うものであり、後者は産業資本に従属して委託販売を行うに過ぎないものと考えられている。

表 3 総合商社の収益 (売上高) 構造の推移

単位：百万円

時 期	2000.3	2001.3	2002.3	2003.3	2004.3	2005.3	2006.3	2007.3	
サービス 等に係る 手数料	三菱商事	—	439,651	463,065	489,534	539,498	627,764	685,275	724,250
	三井物産	—	—	389,512	389,653	424,473	435,210	512,270	557,406
	住友商事	417,500	430,800	419,400	408,900	424,479	463,242	501,835	582,180
	伊藤忠商事	—	—	390,260	369,061	383,375	392,566	411,571	552,352
	丸 紅	—	—	—	160,636	148,674	161,108	190,787	190,930
	合 計			1,662,237	1,817,784	1,920,499	2,079,890	2,301,738	2,607,118
	比 率			0.1909	0.1514	0.1513	0.1410	0.1363	0.1358
商品の販 売等に係 る収益	三菱商事	—	2,580,975	2,679,532	2,831,634	2,951,626	3,518,120	4,141,669	4,362,550
	三井物産	—	—	2,101,738	2,394,918	2,558,463	3,090,523	3,603,208	4,174,026
	住友商事	930,000	948,500	966,500	1,129,400	1,284,117	1,586,057	2,079,576	2,495,030
	伊藤忠商事	—	—	1,297,868	1,312,657	1,355,372	1,598,672	1,806,650	2,094,850
	丸 紅	—	—	—	2,520,531	2,622,546	2,874,455	2,949,058	3,467,925
	合 計			7,045,638	10,189,140	10,772,124	12,667,827	14,580,161	16,594,381
	比 率			0.8091	0.8486	0.8487	0.8590	0.8637	0.8642
収益合計			8,707,875	12,006,924	12,692,623	14,747,717	16,881,899	19,201,499	

(出所) 総合商社大手 5 社が公表している有価証券報告書 (2000-2006) 及び決算資料 (2007) による。

注：各総合商社によって、米国の会計基準を採用し収益を公表した時期は違うので、公表されなかった数字のところは「—」で表示することになっている。

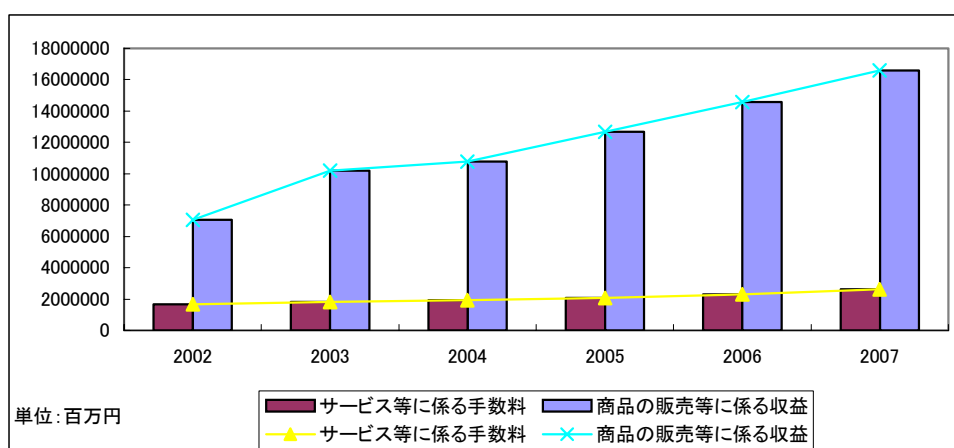
総合商社の取引においては、「コミッション取引が圧倒的多数を占めており、買取仕入は穀物、綿花、木材などの市況商品が中心で比率は低くなっている」(杉野幹夫[1990]:11)と指摘されている。そして、1980年代の研究によって、「代行取引が総合商社の売上高の何割を占めているかは、はっきりした統計がない。一般には、売上高の3割から5割程度ではないかと推定されている」(井上宗迪[1983]:15)と論じられた。さらには、これらよ

りも早期の研究においては、「総合商社の取引に占める割合は、代行取引のほうが断然多く、約 80%を占める」（杉野正明[1977]:52）と述べられた。

仕切取引で売上高利益率が 20%に達したことに対して、コミッション取引の売上高利益率はわずか 3%超であった（Economist[1995]:55）ため、従来の総合商社のビジネスモデルが手数料取引を中心にした付加価値の低い経営方式だと考えられる。

しかし、2000 年以降の総合商社の連結決算の収益構成を時系列的に分析すると、この低収益体質に変化が起きているのがみられる。それを表しているのが表 3 であるが、このデータからみると、総合商社の米国の会計基準による収益の構成において、サービス等に係る手数料が収益総額の 2 割未満しか占めていないのに対して、商品の販売等に係る収益が 8 割以上にも達している。しかも、前者の割合が 19.09%から 13.58%まで下降したが、後者は収益合計に占める比率が 80.91%から 86.42%まで上昇した。また、収益総額の向上とともに、サービス等に係る手数料と商品の販売等に係る収益が両方とも拡大の傾向にあるが（「図 4」参照）、商品の販売等に係る収益はサービス等に係る手数料よりその上昇率が高い。

図 4 総合商社の収益（売上高）構造の変化の比較



（出所）総合商社大手 5 社が公表している有価証券報告書（2000－2006）及び決算資料（2007）による。

会計統計の不備の理由で¹⁷、前述の収益構成を以前の時期の数字と比較することはできないが、Economist の論文により、代理取引が売上高総額に占める比率は、1980 年の 80%から 1990 年代半ばの 40%まで下降したということがわかった（Economist[1995]:56）。そうみれば、総合商社の売上高の構成において、手数料取引の割合は 1980 年代の 8 割から、1990 年代中期の 4 割、そして 2000 年代の 2 割まで下降してきた。

このように、従来の単なる取扱手数料ビジネスによる収益の比率が少なくなってきたため、これまで長い間いわれてきた、手数料取引を主な収益源とする経営が、いまや総合商社のビジネスモデルだといえることができなくなっている。つまり、総合商社のコア機能である商取引機能そのものの構造が、変化しつつあるといえるのである。

¹⁷ 2000 年以前、日本の会計慣行で表示されていた売上高において、この二種類の異なる取引方式からの売上高の金額がそれぞれ統計として集計されていなかった。

4. 総合会社におけるビジネスモデルの再構築への示唆

以上、総合会社の財務構造の分析を通じて、総合会社におけるコア機能の構造変化に関して、これまでの主流な観点とは異なる結論が導き出された。つまり、総合会社にとっては、現時点において、事業投資からの収益への寄与度および事業投資に対して配分する資産額が増大してきているとはいえ、トレーディング活動がいまだ総合会社の事業の主体であり、最重要な収益基盤である。そのため、総合会社のコア機能が、商取引機能から事業投資経営機能へシフトしたとはまだいえない。ただし、今後の傾向として、総合会社が更なる事業投資に軸足を移していくことにより、事業投資が商取引活動と並んで総合会社の中核的業務になるという可能性があるということが出来る。また、コア機能としての商取引機能そのものも構造的な変化が起りつつある。事業の仲介としての伝統的なコミッション取引の割合が減少していることに対して、事業主体としての自己勘定取引が中心的な事業活動になっているからである。このことは総合会社が、手数料取引に従事する単純な仲介業者から、リスクをテークし、大きい利益を獲得する本来の商業資本へ回帰していることを示す。

そこで、これまでの総合会社におけるコア機能とその構造の変化の分析に基づき、付加価値の源泉となるコア機能により、総合会社のビジネスモデルを構築する分析を試みる。現時点では、商取引機能が総合会社のコア機能としての位置付けが依然として変わっていないが、その内容が変化したため、それによりビジネスモデルを再設計すべきである。そして、事業投資機能が総合会社のコア機能になる傾向があるため、事業投資機能に基づくビジネスモデルの再構築も検討すべきである。

したがって、以下においては、貿易と事業投資の二つの方向に沿って、総合会社におけるビジネスモデルのリデザインを考えてみる。また、二つのビジネスモデルの実現条件として、総合会社のリスクマネジメントという問題に論及しなければならないため、それについても検討してみる。さらに、相関的な展開として、ビジネスモデルの設計における戦略的選択および経路依存性の問題について検討してみることにしたい。

4.1 ビジネスモデルの構想の二方向的展開

一般的に、ビジネスモデルとは、ビジネスの基本戦略を具体化するものであると考えられる。つまり、「独自の顧客価値を創造し、圧倒的な競争優位を実現するため」の「ビジネスのデザインに関する基本的な枠組み」（寺本義也・岩崎尚人[2000]:2, 41）である。利益を生み出すビジネスの基本的な仕組みとして、ビジネスモデルの全体構造は、「(1) 誰にどんな価値を提供するか、(2) その価値をどのように提供するか、(3) 提供するにあたって必要な経営資源をいかなる誘因のもとに集めるか、(4) 提供した価値に対してどのような収益モデルで対価を得るか」（国領二郎・野中郁次郎・片岡雅憲[2003]:110）という四つの活動を中核として成り立っている。

(1) 商取引機能による「トレード・ソリューション」モデル

商取引が依然として総合会社のコア機能であるからには、商取引機能に基づくトレード型の仕組みは、総合会社の最も基本的なビジネスモデルとして、維持され、強化され続けて行くべきであろう。ただし、商取引機能そのものの構造が変化しつつあるため、ここで

いうトレードによるビジネスモデルは、従来型のコミッション取引を中心としたビジネスモデルを意味するわけではない。それは、伝統的なビジネスモデルの発展形として、ソリューション型の取引を中心とするビジネスモデルを指すのである。つまり、このような新型のビジネスモデルにおいては、商社自身は契約の当事者となったり、リスクを負ったりして、ソリューションを提供することにより、高付加価値を実現し、比較的大きなリターンを獲得する。

価値連鎖のバリューチェーン (Porter, M.E.[1980])¹⁸ においては、収益を獲得するために、企業が新しい付加価値 (バリュー) を創造し、顧客を始めとする他の利益主体に、それを提供しなければならない。そして、バリューチェーンのそれぞれの段階で付加価値を創造していくために、取引相手のニーズをいち早く察知し、それに適合したソリューションを提供しなければならない。つまり、商品やサービス自体の価値だけでなく、ソリューション指向による総合的価値を提供することは、企業が持続的競争優位を確立する基本的な手法になる。

総合商社の場合は、貿易会社として成長してきた陰で、様々な課題を解決していくソリューションの能力が醸成されてきた。それは、長い歴史的経緯を含む貿易取引の過程において培われ、蓄積されてきた継続的、長期的な取引関係・商権や、経験・ノウハウ・知恵を持つ人材、資金規模による信用力、ネットワークによる情報力などは、性格の異なる幅広い事業領域で総合商社のソリューション能力の基礎になっているのである。

そのソリューションを中心とするトレードによるビジネスモデルとは、川上から川下に至るバリューチェーンの各段階において、取引を介在するだけではなく、取引相手の問題に対して、ソリューションを提供することを通し、連鎖的付加価値を生み出し、収益を獲得するビジネスプロセスであると考えられる。このビジネスプロセスにおいて、総合商社は、従来の単なる取扱手数料ビジネスではなく、企画開発、情報提案、物流、加工、製造、消費財販売、サービス提供、リスクマネー提供、知のプラットフォーム提供などのソリューション指向によるビジネスを展開する。したがって、取引の仲介手数料を得るだけではなく、商品販売の売買差益や、そして製品製造、資源開発、さらには金融、情報通信、技術支援などのサービスから、利益を創出することができる。しかも、バリューチェーンへのいずれかの段階に介在することによって、その他のバリューチェーンへの関与の可能性を広げることができ、一つのビジネスに伴って発生 (副生) するビジネスが連鎖的、級数的に増える可能性が出てくるのである。

(2) 事業投資機能による「事業経営」モデル

傾向的にいうと、事業投資が総合商社のコア機能になる可能性があるため、事業投資機能に基づくビジネスモデルの構築について検討するべきである。

事業投資は、戦後の早い時期から既に各大手商社で行われていたが¹⁹、それは基本的に

¹⁸ バリューチェーン (Value Chain) とは、経営活動が設計開発から、製造、物流、マーケティングを経て、顧客サービスにいたる一連の流れをいうが、その 1 つ 1 つの段階で付加価値 (バリュー) を積み重ねていくために、これを価値連鎖 (バリューチェーン) という。

¹⁹ 例えば、1960 年代からは、既に上流の資源開発権益の新規取得および生産権益を保有するプロジェクトの開発・拡張に投資し始めていた。また、相次いでスーパーマーケット経営、外食産業、レジャー産業、無店舗販売などに乗り出した。

本業である商取引活動の拡大・強化を目的とするものであった。したがって、投資規模や投資期限はともに必要最小限に留められた。つまり、「総合商社が投資によって新産業に属する企業や、海外有力企業への商権を確立して、取引関係の体制を備えていく」(岩谷昌樹・谷川達夫[2006]:15)。そして、「製造業や鉱業、サービス業などに多角的に投資を行っているが、その目的は基本的に流通支配にある。そのため商社の出資比率は、本業に直接関連したものを除いては低い」(杉野幹夫[1990]:7)といわれていた。

そして、1990年代半ば以降は、事業投資の目的として、商権の確保よりも事業投資先からの直接の投資収益を重要視するようになった。つまり、投資先の事業活動に関わる商品取引の取り込みに加えて、配当金収入の確保やキャピタルゲインの獲得などの関係会社の事業経営自体から受け取る収益の比重が高まってきた。

ところが、以上のような伝統的な投資モデルと違って、ここでいう事業投資機能によるビジネスモデルは、成長性の豊かな分野に投資をして投資収益を得るだけではなく、資本、知識集約的新産業・新事業を創出することまでも目指す「事業経営」ビジネスモデルである。事業投資機能による「事業経営」モデルは、総合商社自らが事業の主体者として事業経営に関与することで利益を創出し、そして投融資事業によって、より資本・知識集約的な新たな産業分野へシフトするビジネスプロセスである。このような事業育成を目指すモデルにおいて、複雑な状況下で新しいビジネスを組み立てて実現する能力は、総合商社の収益獲得の源泉である。つまり、こういう「事業経営」ビジネスモデルは、投融資だけではなく、新しい事業の構築、新しい付加価値の創出およびその維持という特質をもつ知識型ビジネスモデルなのである。

一方において、一般の金融機関が有望な事業を発掘し、資金を投入するに留まることと対比して、総合商社の事業投資は、それがもつ豊富な経験と広範なリソースを生かし、ロジスティックの強化、マーケティングのサポート、ビジネスパートナーの紹介、金融支援、情報支援などを行い、投資先の成長を促すことができる。つまり、金融機関が事業活動そのものの改善に貢献できる分野が限定的であるということと異なって、総合商社は、事業活動の業務改善や伸張に貢献することができる。これらの事業改善効果からこそ付加価値が創出されるため、総合商社の事業投資と事業経営の密接な結合は、付加価値を生み出す源泉になっているのである。

また、近年では、総合商社が川上の資源分野と川下の消費財分野へ投資していると同時に、環境関連、医療・介護、情報通信・メディア、先端技術分野などの多様なニューフロンティアでも果敢に投融資事業を行っている。例えば、IT、バイオ、ナノテクを始めとする最先端技術分野への研究開発投資を積極化させることで、次世代における収益の柱となる事業に対しても経営資源に配分して、持続的な収益の成長を目指している²⁰。総合商社がこうした先端技術分野に参画するのは、様々な要素技術を有機的に組み合わせることが可能となり、新たな産業創出に繋がるとみているためである。そして、長年におけるビジネスの過程で蓄積された目利きの能力と総合力は、総合商社が知識・資本集約的な新たな産業分野へ参入できる競争力の源泉になっているのである。

²⁰ 総合商社のナノテクの先端技術分野への取り組みについては、拙文「総合商社におけるナノテクビジネス分野への取り組みの検証—日本の産業界の動向に対するデータ分析から—」『現代社会文化研究』(2006年3月号)を参照。

4.2 ビジネスモデルの構築とリスクマネジメント

伝統的なビジネスモデルにおいて、コミッション取引は、「利幅が小さいが、資金、在庫負担が少なく、為替リスクも少ない」（木下昭[1990]：361）。それと比べると、前述した二つの新たなビジネスモデルは、リターンは高くなるがそれに見合ったリスクもかなり大きくなる。そのため、総合商社はこれまで以上に複雑、かつ多様なリスクを負担しなければならない。したがって、新たなビジネスモデルの実現の可能性を検討するには、総合商社のリスク管理の能力についても言及しなければならない。

総合商社は以前から伝統的なトレーディング業務において、商品や為替の市況変動リスクに対するリスクヘッジや信用リスクへのチェックなどのリスク管理に取り組んできた²¹。そのようなリスク管理の経験を積み重ねてきているうちに、個別管理を中心としたノウハウの蓄積を重ねて個別のリスク分析およびリスクの極小化という面での実績を挙げてきた。

しかし、このような個別案件対応型のリスク管理手法では限界があった。バブル崩壊後表面化した総合商社の多額の不良資産は、事業投資の失敗に起因するものが多かった。それは、従来のリスク管理手法ではリスクを有効的に回避することができず、リスクを定量化して会社の体力との絡みでマネージするような、より高度なリスクマネジメントが必要であることを痛感させた。

一方において、総合商社は、事業活動が多種多様であり、関わる業種や業態が千差万別であるだけでなく、個々の事業でも業態変革が頻繁にある。そのため、多様な事業セグメントを会社全体の共通の視点で横断的に評価できるリスク管理のフレームワークが必要不可欠である。つまり、会社全体の総合的なリスク管理により、会社の体力を上回るリスクテイクや、過度なリスク集中を排除するための体制作りをしてリスクの顕在化をミニマイズすることができるからである。

これを背景として、1990年代から、総合商社各社のリスク管理は、個別案件審査といったミクロ的な管理から、会社全体のリスクを総合的、定量的に管理する統合リスクマネジメントへと急速に軸足を移しつつある。その統合リスクマネジメントとは、会社全体のリスク・ポートフォリオ（Risk Portfolio）の概念を導入し、ポートフォリオ管理（Portfolio Management）²²という観点からグループ全体のリスクを抑えつつ、リスクと収益の比率の極大化を追求するアプローチである。すなわち、エクスポージャーごとのリスクの属性データを集計したうえで、この基礎データを基に、各資産価値のボラティリティや資産間の相関関係を考慮したコンピュータシミュレーションを行い、計量化されたリスクとリターンを対比し、リスク尺度としてのリスク調整後の収益を計算する。したがって、統合リスクマネジメントの下で、リスク管理の共通の尺度を計測することを通じて異なる業態の下での事業部門のリスクを客観的に比較することができるのである。

1990年代末や2000年代初めに、各総合商社は、相次いで自社なりのリスクマネジメントの指標を導入して²³、リスクマネジメントの組織を発足させた²⁴。リスクマネジメント部

²¹ 戦前期の商社の特徴として、様々なリスクを軽減するためのマネジメントの有無、例えば社内でのリスク管理組織の形成や有力製造企業との共生関係の構築などが企業成長の分岐点になって、戦後期においても、商社にとってリスクマネジメントが経営の根幹となるものであったと指摘されている（平井[1998]）。

²² ポートフォリオ管理は、これまで金融機関を中心に発展してきた技法として、統計的手法に基づくアプローチである。

の機能は、各カンパニーで行われている現場のリスク管理を総括的に管理するとともに、ポートフォリオの把握や全社的なリスク管理の制度作りなどにある。その他に、「専門部署による分散型管理」と「組織横断的な統合リスクマネジメント」を結び付けるリスクマネジメントの体制を整備してきた。

現在、総合商社では、市場リスク、信用リスク、事業投資リスクなどの計測可能なリスクについては、「リスク・アセット」や「リスク・リターン」という概念²⁵を導入し、「最大損失可能性額 (VaR : Value at Risk) ²⁶」などのリスク尺度指標を計測し、個別事業のリスクの大小とリスクの総量をマネージして統合的に管理する。これとは対照的に、カントリーリスク、リーガルリスク、レピュテーションリスク、事務処理ミスや不正行為などのオペレーションリスクなどの、定量化が困難なリスクに関しては、一箇所で管理できないので、統一的なルールを作ってそれぞれの所管する組織で対応して分散型で管理する。ただし、大型案件や重要な案件については、専門部署と事業部門の判断だけでなく、投融資委員会を通じて適切な牽制機能を果たす。なお、統合管理を志向する流れが加速するとともに、これまで定量化が困難とされたリスクについても定量化が進みつつあるが、実際に計量化されているのはシステムリスクなど狭い範囲に限定されている。

要するに、近年、総合商社においては、多くの新しい手法・枠組みの研究・導入が進展するとともに、統合的リスクマネジメントの体制が構築されて、リスクマネジメントのレベルが向上してきている。すなわち、従来の個別対応、案件対応型のリスク管理から、総合的、定量的な統合管理へのパラダイムシフトを実現する過程で、より柔軟性のある応用力の効いたリスク管理能力を身に付けている。この意味で、リスク負担を前提とする新たなビジネスモデルを実現させる可能性は十分にあるといえることができる。

²³ 住友商事は、1998年10月から、「RAROC (Risk Adjusted Return on Capital)」というリスク調整後資本利益率の概念を導入した。三菱商事は2001年3月期から、新しい経営指標としての「MCVA (Mitsubishi Corporation Value Added) (=事業収益 - (最大想定損失 * 株主資本コスト))」を導入した。MCVAはEVA(経済的付加価値)指標として、全社的なポートフォリオの入れ替えの最も重要な尺度であり、事業撤退の指標である「EXITルール」の判断要素になっている。伊藤忠商事は2001年3月期から、「RRI (Risk Return Index) (=連結純利益 / リスクアセット額)」を経営指標として、リスクマネジメントと個別事業の評価に活用している。丸紅は2004年3月期から、「PATRAC (Profit After Tax less Risk Asset Cost) (=連結純利益 - リスクアセット * 8%)」という丸紅版のEVA指標を導入した。PATRACは調整後の付加価値の創造額を示すものであり、最も重要な経営指標として、組織業績の評価や資源配分に密接にリンクさせている。三井物産は「PACC (Profit After Cost of Capital) (=連結部店業績 - 連結資本コスト)」を活用している。

²⁴ 三菱商事は、1999年1月に投融資審査部をリスクマネジメント部に組織改編した。住友商事は、2000年4月にリスクマネジメントグループが発足し、2002年に統合リスク管理推進チームを立ち上げた。伊藤忠商事は、1999年11月にリスクマネジメント部が発足した。丸紅は、1994年に社内でのマネジメント部会という横断的な組織を作って、2000年4月にリスクマネジメント総括部が発足した。

²⁵ リスク・リターン = 連結フリーキャッシュ・フロー / 連結リスク・アセット

「リスク・リターン」(比率)とは、事業がもたらすキャッシュフローと抱えるリスクを勘案する指標である。それは、分母にその事業のリスクが現実のものとなった場合に(最悪の状態)想定しうる最大資産損失額(リスク・アセット)を算出し、分子にその事業で得られるキャッシュフローベースで捉えた収益(リターン)を置いてその割合を見るものである。

²⁶ 最大損失可能性額 (VaR : Value at Risk) は、一定の許容範囲内で想定される資産価値の最大下落リスクであり、ポートフォリオ管理における中心的リスク尺度である。

4.3. ビジネスモデルの戦略的選択

ビジネスの基本戦略を具体化するものとして、ビジネスモデルは経営戦略と密接な関係がある。すなわちビジネスモデルの構築を研究するには、経営戦略への認識に言及しなければならない。

総合商社は、1980年代半ばから経営革新を行うとともに、戦略転換を実行してきたことについては、近年、理論界および商社自身によってよく指摘される場所である。つまり、総合性を強みとする「事実上全方位的成長」戦略（島田克美・黄孝春・田中彰[2003]:10）から、事業の選択とそこへのリソースの集中という「選択と集中」戦略へと転換してきた。

総合商社の総合性とは、取扱商品の多様性、取引形態の複雑性、取引地域の広範性などに基づく相互依存的、複合的に進む事業活動の総合性を意味する。総合商社は、総合性という特質によって、「規模の経済性」と「範囲の経済性」の実現や、リスクの分散を可能にし、産業構造の変化に適応できる。総合商社が総合性に基づくこのようなメリットをもつということは一般的な共通認識となっている。総合商社の従来型の「低マージン高ボリューム」ビジネスモデルはこういう総合性による成長戦略の具象化であるといえることができる。

しかし、何でもやるような過度な総合性は、「総花的総合主義」（中谷巖[1998]:20-21）と批判されるように、規模や範囲の不経済性をもたらす危険性がある。このような危険を認識したうえで、総合商社は事業ポートフォリオによって、戦略的重点分野への投資の傾斜配分と人的資源の再配分、いわゆる事業の「選択と集中」を行ったのである。業界における競争上のポジション、市場成長性、ほかの事業とのシナジー効果などの観点から、事業がコアかノンコアかの選別を行い、特定分野への特化を進めてきた²⁷。

実際に、1990年代からのバブル崩壊の背景の下で、総合商社だけではなく、あらゆる業界の企業にとっても、過剰債務の圧縮、リストラを進めるとともに、コアコンピタンスを持つ事業分野へ「選択と集中」をするのが最大のテーマとなったのである。総合商社はメーカーと違って、投下資本が特定の産業、業種に長期的に固定化されているわけではないので、重点的に取り組むべき産業を自らの意思で選択できるという柔軟性がある。また、前述の統合リスク管理システムの下で、異なるリスクを全社横並びの尺度で客観的に評価できるため、事業部門や業態を超えたリスク調整後収益率、資産効率の比較を可能とし、適切な経営資源配分ができる。この意味で、「選択と集中」は総合商社にとってふさわしい戦略であるといえることができる。

ところで、「選択と集中」戦略の理論的基礎はポーターの競争戦略論にある。ポーターの競争戦略論は、企業が競争優位を獲得・持続するために、魅力的な産業を事業分野として選択して、競争圧力や脅威に対処できるような戦略上の地位に自社をポジショニングすることが肝要であると主張する。このような、いわゆるポジショニング・スクールに立脚した「選択と集中」の経営戦略を構築するのである。

しかし、ポーターの競争戦略論と相対的な存在として、バーニーに代表される資源（リソース）ベースの経営戦略論がある。バーニーは、個々の企業が保有する資源は異質で、その異質性が企業の差別的優位性の源泉であると考えた。このように考えると、「選択と集

²⁷ ただし、総合商社は専門商社とは違って極端な集中はできないことから、総花的総合化ではなく戦略的総合化をせよという提言がなされている。

中」だけを据える経営戦略は企業の成長発展に十分ではないものになる。企業はそれぞれ異質な資源の束や能力を有しているので、それらの異質な資源・能力に基づき戦略を策定していかなければならない。

そこで、経営戦略を具体化するものとして、総合商社のビジネスモデルが構想される際には、市場構造によるポジショニングのみに依拠したビジネスモデルを構築してはならない。企業の内部要因である経営資源や能力に関する賦与条件の相違と、事業活動を通じて新たに蓄積された資源や構築された能力の相違ゆえに、企業の競争優位が規定されるので、資源や能力を基にするコア機能によって、新たなビジネスモデルを構築する必要がある。

4.4 ビジネスモデルの経路依存性

企業の新たなビジネスの発展の程度や方向性は、過去の成長経験によって制限される傾向がある。つまり、企業の活動領域や将来の方向性は、まったく自由に選択され生成されるものではなく、その根底にある過去の経験や成功によってある程度特徴付けられる。新たなビジネスモデルを築くにしても、時間の経過の中で、その企業が辿ってきた一定の「組織ルーチン」(Winter, S.G.[1988]) に大きく依存するのである。

総合商社の場合は、それがどのような業態にでも比較的低いコストで転換できるという強みをもつとしても、過去の経路に依存することから、自由に転換できるわけではない。利用可能な選択肢の幅が、予め存在する構造の形態によって定められていることから、総合商社のコア機能から付加価値の源泉となるソリューション提供部分を見出すことを通じて、ビジネスモデルをデザインしなければならない。つまり、長い成長過程において、経営資源が蓄積されるとともに、総合商社の特殊的優位としての、コア機能が内生的に革新され、進化してきたため、それに基づいた新たなビジネスモデルを構築する必要がある。

以上の分析を踏まえてまとめると、総合商社は、ビジネスモデルを構想する際に、長年において蓄積されてきた経営資源や管理能力、ないしは、それらを基にした優位的機能によって、ビジネスモデルを構築することになるであろう。

総合商社の長い成長過程において、取引、投資などの事業活動に関して、多様なノウハウ・知恵・経験などが蓄積されてきた。また近年、高度なリスクマネジメント能力も培われるようになってきている。それゆえ、総合商社は、ポーターのポジショニングの理論による「選択と集中」の戦略を策定するだけでなく、バーニーの資源ベースの理論も考慮に入れ、企業の経営資源や能力に基づいて、ビジネスモデルを構築しなければならない。さらに、企業成長の経路依存性の効果と制限を考えながら、その固有的、ないしは、蓄積された経営資源・資産を基にした優位性のある機能に基づいて、ビジネスモデルをデザインしなければならない。

参考文献

飛鳥茂隆 (1998) 『総合商社論』 中央経済社。

アレキザンダー・K・ヤング (1980) 『総合商社：日本の多国籍商社』 中央大学出版部。

- 池田善行（1981）「総合本社機能とその限界」『商学集志』50(4), pp.1-23。
- 磯田敬一郎（1975）「総合本社の国際経営—日本型多国籍企業の実態と展開」『世界経済評論』19(11), pp.60-70。
- 伊藤忠商事調査部（1997）『ゼミナール 日本の総合本社（第2版）』東洋経済新報社。
- 井上宗迪（1983）『総合本社：情報戦略と全体像』ティビーエス。
- 岩谷昌樹・谷川達夫（2006）『総合本社：本社機能ライフサイクル』税務経理協会。
- 内田吉英（1991）『本社』（教育社新書：産業界シリーズ639）教育社。
- 内田勝敏（1971）『総合本社—日本のコングロマリットの実態を探る』講談社。
- 内田勝敏（1973）「総合本社論—存在形態と機能分析」『経営史学』8(1), pp.87-105。
- 梅津和郎（1975）『本社』（教育社新書：産業界シリーズ5）教育社。
- 大木保男（1975）『総合本社と世界経済』東京大学出版会。
- 奥本英樹（1998）「株式市場における総合本社機能の評価」『商経論集』（74）, pp.99-110。
- 加藤友康（1996）「地殻変動を始める総合本社の収益構造」『財界観測』61(9), pp.102-131。
- 木下昭（1990）「総合本社のソウゴウの意義について」『商経学叢』37(1/2/3), pp.357-365。
- 久保巖（2004）「最近の総合本社について」『産業経営研究』26, pp.49-59。
- 現代本社研究会（1980）『貿易本社マン』東洋経済新報社。
- 国領二郎・野中郁次郎・片岡雅憲（2003）『ネットワーク社会の知識経営』NTT出版。
- 塩田長英（1976）『総合本社：日本型多国籍企業の未来』日本経済新聞社。
- 島田克美（1986）『本社』（産業の昭和社會史2）日本経済評論社。
- 島田克美（1990）『本社商権論』（流通経済大学流通問題研究所叢書）東洋経済新報社。
- 島田克美・黄孝春・田中彰（2003）『総合本社：商権の構造変化と21世紀戦略』ミネルヴァ書房。
- 清水善淳（1989）「総合本社の危険負担機能」『国民経済雑誌』160(1), pp.67-85。
- 本社機能研究会（1975）『現代総合本社論』東洋経済新報社。
- 本社機能研究会（1981）『新・総合本社論』東洋経済新報社。
- 杉野幹夫（1990）『総合本社の市場支配』大月書店。
- 杉野正明（1977）『職業としての本社マン：見事なプロデューザーたれ』（本社と人間シリーズ）中経出版。
- 鈴木直二（1979）「日本の総合本社—機能と多国籍企業化」『東洋研究』（通号54）, pp.51-81。
- 曾我信孝（1992）『総合本社とマーケティング：80年代後半の戦略転換』白桃書房。
- 高田務（1975）『現代の総合本社：その機能とこれからの課題』日本実業出版社。
- 高橋悦夫（1999）「総合本社の売上高：その「虚」の部分の分析と排除策の提言」『国民経済雑誌』180(2), pp.89-104。
- 辻節雄（2000）『関西系総合本社—総合本社化過程の研究（新版）』晃洋書房。
- 津田昇（1975）『総合本社：その機能と本質』産業能率短期大学出版部。
- 寺本義也・岩崎尚人（2000）『ビジネスモデル革命：競争優位へのドメイン転換』生産性出版。
- 土井教之・増田政靖・伊藤正一（2006）『現代の総合本社：発展と機能』晃洋書房。
- 中谷巖（1998）『本社の未来像』東洋経済新報社。
- 中谷巖（2001）『IT革命と本社の未来像』東洋経済新報社。
- 日経ビジネス（1983）『本社冬の時代』日経BP社。
- 日興リサーチセンター（1980）『三菱商事の研究：世界一本社の立体解剖』東洋経済新報社。

- 日本証券経済研究所 (1998) 『総合商社の経営分析』日本証券経済研究所。
- 橋本寿朗 (1998) 「総合商社発生論の再検討：革新的適応としての総合商社はいかにして生まれいでたか」『社会科学研究』50(1), pp.141-169。
- 林周二 (1962) 『流通革命—製品・経路および消費者』中央公論社。
- 平井岳哉 (1998) 「総合商社の石油ビジネスにおけるリスクマネジメントについて：戦後の総合商社における企業間競争の観点から」『千葉経済論叢』(18), pp.69-90。
- 藤崎晴彦 (1998) 「六大総合商社における収益性の変化とその特徴」『経営分析研究』(通号14), pp.155-162。
- マイケル・E・ポーター (1984) 『競争戦略論』(土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳)ダイヤモンド社。
- 松島清 (1954) 『貿易商社論』有斐閣。
- 美里泰伸 (1984) 『総合商社の崩壊』番町書房。
- 三島康雄 (1976) 「総合商社：戦後における研究史」安岡重明編『日本の財閥』日本経済新聞社。
- 御園生 (1961) 「総合商社は斜陽であるか」『エコノミスト』39(21), pp.54-62。
- 宮本又次・梅井義雄・三島康雄 (1976) 『総合商社の経営史』東洋経済新報社。
- 宮本又次・内田勝敏 (1980) 『日本貿易人の系譜：総合商社への道のり』(有斐閣選書)有斐閣。
- 山中豊国 (1996) 『日本の商社(現代流通論5)』大月書店。
- 吉原英樹 (1987) 「国際的にみた総合商社経営史」『国民経済雑誌』156(6), pp.103-121。
- Barney, J. B. (1997) *Gaining Sustaining Competitive Advantage*, Second Edition, Prentice-Hall.
- Dicken P. and Y. Miyamachi (1997) "From noodles to satellites": the changing geography of the Japanese SOGO SHOSHA", *Royal geographical society*, 12 March.
- Economist (1991) "Japanese Trading Companies: Giants that Refused to Die", Vol. 319, No.7709, 1 June, pp.72-73.
- Economist (1995) "Sprightly dinosaurs?", Vol. 334, No.7901, 2 November, pp.55-57.
- Kojima, K. (1978) *Direct Foreign Investment: A Japanese Model of Multinational Business Operations*, London: Groom Helm.
- Kojima S. and K. Hirata (1973) "Growth and Organization in Business-Empirical study on six high-rank trading companies (SOGO SHOSHA)", *Keio Business Review*, No.12.
- Kotable M. (1984) "Changing Roles of the SOGO SHOSHAs, the Manufacturing Firms, and the MITI in the Context of the Japanese 'Trade or Die' Mentality", *Columbia Journal Of World Business*, Vol.19.
- Porter, M. E. (1980) "Competitive Strategy" New York: The Free Press.
- Shao, A. and T. P. Herbig (1993) "The future of SOGO SHOSHA in a global economy", *International Marketing Review*, Vol.10, Iss.5.
- Winter, S. G. (1988) "On Coase, Competence, and the Corporation", *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4.
- Yoshino, M. Y. and T. B. Lifson (1986) *The Invisible Link: Japan's Sogo Shosha and the Organization of Trade*, Cambridge: MIT Press.
- Young, A. K. (1974) "Internationalization of the Japanese General Trading Companies",

Columbia Journal of World Business, Spring.

孟子敏（もう・しびん）

新潟大学大学院現代社会文化研究科博士後期課程3年

中国河北経貿大学商学部准教授