

# 総合商社による事業投資の発展と 日本企業のグローバル化：

資源とエネルギーの分野で

中 村 眞 人

## 目次

1. 現代の日本企業と流通業
2. 総合商社の組織構造と人的資源
3. 総合商社による取引仲介から事業投資への転換
4. 資源とエネルギーの分野における大規模事業
5. 今後の研究展開にむけて：グローバルな企業活動と地域社会

## 1. 現代の日本企業と流通業

### (1) 日本企業のグローバル化と流通業

日本企業のグローバルな活動は、国際的な関心の対象になってきた。1980年代末にまでの経済成長が工業製品の輸出に主導されていたことから、自動車や電子機器などのメーカーに注意が集まった。しかし、グローバルに活動していたのはメーカーだけではない。商事会社など流通分野の大企業は、工業原料の海外での調達と輸入に、また工業製品の輸出と現地での販売に、必要不可欠な役割を果たしている。さらに、海外直接投資でも、日本の流通大企業は、海外生産を行うメーカーとならんで、資源開発や消費財生産の分野では有力な投資主体であり続けてきた。

1990年代から2000年代にかけて、人々の経済生活を維持・向上させるための要因は、「ものづくり」(manufacturing)における大量生産の効率性が

ら、新しい知識と情報の創出や共有、およびそれを支える社会的な基盤へと、移り変わってきた (OECD 2001)。こうした産業の知的基盤は、情報の処理と通信の社会基盤から、さまざまなイノベーションを生みだしうるような投資環境や、高等教育のあり方にまでにわたっている。工業化した諸国では、産業活動の中心は、物の製造それ自体から、サービスと知識の創出および取引へと移った。さらに、資源と環境の諸問題が、産業社会にとって優先順位の高い解決課題として、重要度を高めている。

グローバル化する市場経済における脱工業化の現実を明らかにし、資源・エネルギー、食糧といった持続可能性に関連する事柄を統合的に理解するために、グローバルな規模での資源配分という視点が有効である。そこで、本論文では、国境を越えた取引仲介や事業投資を幅広く進めてきた大規模な流通企業である総合商社を研究対象にとりあげる。

国境を越えて発展を続ける市場経済のなかで、個人および社会集団による経済的行為・経済行動と、社会関係のシステムとの相互規定的な関係には、どのような特徴があるのだろうか。取引と投資は、社会関係のシステムに規定された、市場経済における商品と貨幣の交換という経済行動である (Granovetter 1985) (Smelser & Swedberg (eds.) 2005) (Granovetter & Swedberg (eds.) 2011)。本論文では、このような経済社会学の視点から、グローバル化時代の日本企業、特に、大規模流通企業による取引と投資を、考察の対象とする。その際、個別企業および企業グループの組織構造と機能に焦点をあわせる。

## (2) 流通業と企業成長のモデル

流通業は、原材料の供給や中間製品・最終製品の販売を通じて、製造業の発展と深くかかわってきた。しかし、流通企業は、メーカーに従属する存在ではない。現実には、流通業に属する大企業が、企業グループ経営のなかで、メーカーを傘下に置くことは普通にある。

消費財の生産と流通では、大規模小売業が製造業を支配して成長するモデ

ルが観察される。近年、衣料品や食料品の分野で、広範囲に店舗を展開する大規模な小売業が、市場調査と商品企画を行い、国内の中堅企業に製造させて、あるいは開発途上国の企業に製造させ輸入して、大量販売するというモデルが関心を集めている。このモデルは、家庭用や事務用の電気・電子機器の分野にも見られる。流通企業の積極的な事業展開と投資によって、製造・物流・取引を通じた、商品と貨幣と情報の流れが創出され、企業の枠を越えたバリューチェーン（価値連鎖）が構築される例は、さまざまな商品やサービスの市場に存在している。

生産財の分野でも、プラントなど大規模な製造設備や、エネルギーの供給や交通運輸に関する社会資本整備の事業が、企業と業種を越えたプロジェクトとして行われる場合、流通業に属する大企業が組織者の役割を演ずる例が多く見られる。

### (3) 大規模な流通企業としての総合商社

総合商社は、近年における日本企業のグローバルな活動の特徴を明らかに示す、流通大企業の典型である。流通業は、小売業と卸売業に分類される。商社すなわち商事会社は、卸売業である。商社が手がけるのは、国内取引と、国際的な取引、すなわち貿易である。国際的な取引仲介は、近代以降における商社の発展過程を特徴づけるものであり、特に総合商社は本来的にグローバルな事業展開を特徴としてきた。

さらに、総合商社は、専門商社に対比されて、事業分野の多様性を特徴とし、一企業が、いくつもの事業分野にまたがって企業活動を進めている。これらの事業分野は、食料品、繊維・衣料品などの消費財から、鉄鋼、化学品、機械などの生産財、石油、天然ガス、多様な鉱物資源など天然資源物、さらにプラントや住宅の建設など、多岐にわたっている。それぞれの分野ごとに、相対的に独立性をもった部門組織がある。そして、複数の事業部門が協働することによって、相乗効果（シナジー）を生みだしている。

組織構造上の特徴は、第一に、海外事業拠点が文字通り全世界に展開して

おり、しかも、主要な拠点を経営意思決定の中枢が直轄していることにある。第二に、取り扱う商品市場ごとの事業部門へと分権化した、自律性の高い多元的な組織形態をとっているながら、全社的な権限を有する単一の経営管理中枢が集権的に統制している。この分権化と集権化の最適な組み合わせが、事業部門の多様性によるシナジーを実現するとともに、効果的なリスク管理を可能とする。

#### (4) 総合商社についての研究状況

黄孝春(1992)は、総合商社という独特の業態が、専門商社から発展してきた過程を歴史的に考察している。繊維産業の専門商社であった丸紅を事例として取りあげ、会社の内部資料などを丹念に収集・整理している。研究は、単に総合商社への発展についてだけでなく、多様な商品取引のあり方とその変化や、全社的な組織構造の変動、海外事業への積極的な展開など、総合商社の発展過程についての具体的な記述と考察に富んでいる。曾我信孝(1992)は、マーケティング論の視点から、背景となる社会経済的变化との関連のもとに総合商社のあり方を研究した。木村福成・小浜裕久(1997)は、国際経済学会で発表した論文で、集計されたデータの分析を重視する方法により、日本企業の国際的な展開のなかで総合商社が果たす役割について考察している。特に、取引仲介から事業投資への変化に着目している。

中谷巖の1998年における編著(中谷巖編著1998)では、総合商社や、それに準ずる大手商社で実務に携わる人々が執筆している。商社の経営環境の変化と対応などについて、多様化してきたビジネスモデルの実態や、各事業分野の状況、大手商社による取り組みなどについて、多彩な記述が見られる。2001年の編著もまた、同様の書き手による(中谷巖編著2001)。当時の日本国内で急速に進行した情報処理・情報通信技術の進化と普及のなかで、総合商社の新たな事業展開の実態と可能性に詳しい。

守屋貴司(2001)は、総合商社の経営管理の実態を研究している。特に、人事管理をめぐって実態調査を行っている。なかでも、海外店の事例研究は

貴重である。

島田克美らによる総合商社研究（島田・田中・黄 2003）は、総合商社が有してきた商業上の権利に着目して、総合商社の歴史と現状について体系的に論じている。そのなかで、「商社冬の時代」とよばれた1980年代の停滞から脱却していく過程で、グローバル化や新分野への進出による高付加価値化の動きとともに、取引仲介と手数料に依存する従来の企業行動から、グループ経営による事業投資の拡大へと転換していく動きについて、慎重に検討している。そして、繊維、食糧、エネルギー、化学品、鉄鋼、機械・情報産業という6分野について、個別に考察を加えている。

岩谷昌樹と谷川達夫は、近年の総合商社による事業展開を、国際経営の組織と戦略という観点から検討している（岩谷・谷川 2006）。特に、住友商事の海外市場における自動車販売を素材とした記述は特徴的である。土井教之・伊藤正一・増田政靖が編者となった現代の総合商社についての概説書（土井・伊藤・増田編著 2006）では、大手総合商社で実務に携わってきた人々が近年の動向について執筆している。取りあげられる話題は、資源・エネルギー、食糧、繊維産業という主要な商品市場の変化と商社の動き、大規模小売業への参画、情報通信技術の発展への対応、商社金融の多様化、知的財産権と事業の関係などにわたる。特に、1990年代以降における総合商社の機能の変化について多面的に解説している。

## 2. 総合商社の組織構造と人的資源

### (1) 総合商社の起源と発展

総合商社は、その起源から、三つに分類できる。第1は、三井や三菱などの財閥によって設立されたもの、第2は木綿や羊毛の取引をはじめとする繊維産業から発展してきたもの、第3は鉄鋼の取引から出発して発展してきたものである。

総合商社の歴史は、1876年における三井物産の設立までさかのぼること

ができる。当時は、石炭の販売を主要な業務として、国家政策と強く結びついていた貿易会社という性格をもっていた。1918年には、三菱商事株式会社が、三菱合資会社からの分離によって設立された。両社は、1947年、連合軍による占領政策のもとで解散を命ぜられ、いくつもの商事会社に分かれたが、1950年代の初めにはそれぞれが再び合同した。現在では総合商社の首位を占めている。

繊維産業における取引から発展した商社は、関西に基盤をもっていた「関西五綿」とよばれる繊維商社に代表される。インドなどからの綿花の輸入、オーストラリアからの羊毛の輸入、綿糸、織物、衣類などを取り扱った。「関西五綿」とは、伊藤忠、丸紅、東洋綿花（トーマン）、日本綿花（日綿実業、ニチメン）、江商（兼松江商、兼松）である。これらは、繊維品の専門商社から多角的に拡大して総合商社へと発展した。

そして、製鉄会社、特に鉄鋼大企業と強い結びつきをもった鉄鋼商社として発展し、総合商社へと多角化したのが、日商、安宅産業、岩井産業などである。

## (2) 大手7社への集約過程と大手5社

総合商社は、高度経済成長期を経て10社以上を数えることもあり、変遷を遂げてきた。1977年に伊藤忠商事が安宅産業を吸収合併した時点で9社を数えるのが一般的である。この9社とは、三菱商事、三井物産、住友商事、伊藤忠商事、丸紅、日商岩井、兼松江商、トーマン、ニチメンである。

これらのうち、兼松江商は、1990年に兼松へ商号変更した。1999年からは経営再建のための改革を実施し、そのなかで、情報技術関連、食料品、ライフサイエンス・エネルギー、鉄鋼・プラント、繊維などの分野に経営資源を集中した結果、総合商社から専門商社に分類されるようになった。

2003年から2004年にかけては、日商岩井とニチメンが統合の動きを見せて合併し、商号を双日とした。2006年には、トーマンが、豊田通商と合併し、新会社は豊田通商を名乗った。本来、豊田通商は、トヨタ自動車のグ

ループ企業で、自動車の専門商社であった。

以上のような変遷を経て、2006年以降は、大手総合商社と言えば、三菱商事、三井物産、住友商事、伊藤忠商事、丸紅、双日、豊田通商の7社を指すのが普通である。ここでは、そのなかでも、三菱商事、三井物産、住友商事、伊藤忠商事、丸紅の大手5社を、グローバルな知識産業へと転換しつつある日本の総合商社の典型として主要な研究対象とする。

これら5社の2011年3月決算における連結ベースの売上高は、合計すると57兆9,393億円にのぼる（各社「有価証券報告書」による）。この事業規模は、内閣府「国民経済計算」による2010年度における日本のGDP（名目）、475兆7,785億円を100として単純に比較した場合、12.2に匹敵するほどの、巨大な数値である。

### (3) 総合商社の組織構造

総合商社の組織構造には、独自の特徴がある。その組織構造は、三つの組織要素からなっている。第1に、多元的な事業部門である。取り扱う商品やサービスの種類別・市場別に、相対的な独立性をもった事業部制をとっている。住友商事は、金属・輸送機・建機、インフラ、メディア・ライフスタイル、資源・化学品、生活産業・建設不動産、新産業・機能推進という七つの事業部門をもち（2011年4月1日現在）、伊藤忠商事は、繊維・機械・情報、金属・エネルギー、生活資材・化学品、食料、建設・不動産という六つの事業部門をもつ（同5月1日現在）。各総合商社は、この事業部門のもとに、具体的な個々の事業を推進するために、いくつもの関係会社を所有しコントロールしており、それらを事業会社と呼んでいる。組織要素の第2は、事業部門をまたがって全社を対象とした管理部門であり、経理、人事、広報、総務などの機能別組織の形態をとる。コーポレート・スタッフ部門と呼ばれることもある。

そして、組織要素の第3が、全世界に網目をめぐらした海外拠点である。海外拠点にもいくつかの種類があり、各事業部門が海外にもつ現地法人と、

事業部門を越えた全社的な性格の海外拠点がある。特に重要なのは後者で、会社の組織構造上、社長に直属して「海外店」と呼ばれて、全世界の各地域に展開している。その多くが法人格をもつ。ここで、事業部門出身の駐在員が勤務して、総合商社のグローバルな事業を推進することになる。どの事業部門から駐在員が送られてくるかは、地域ごとの業務の種類と多寡による。総合商社では、事業部門をまたがった全社的な管理部門のなかに、「市場業務部」、「業務部」といった名称で地域ごとの事業特性を把握する部署があり、グローバル展開のために情報を集約する役割をはたしている。こうした全世界を網羅する特徴的な組織形態を、ある総合商社の市場業務部チーフは、「商社のインフラ」という的確な比喻によって表現している。

たしかに、メーカーもグローバル展開をとげており、全世界に海外拠点をもっている。しかしそれらは、海外生産の拠点や、欧米などメーカー製品の大消費地に限られた販売拠点である。地域特性を越えて全世界に巡らされた営業と情報のネットワークは、総合商社に独自のものである。三井物産は、42の海外店と101の現地法人をもつ（2011年4月1日現在）。現地法人のうち40が本店に直属する。住友商事は、海外店舗として法人を40、支店を1、事務所を25もつ（2011年4月1日現在）。

#### **(4) 総合商社における人的資源の管理と開発**

このような組織構造を前提として、その人的資源の管理と開発にも特徴がある。まず第1に、総合商社本体の正規従業員は、ほとんどが高等教育を修了して新規採用され、原則として定年まで、長期的に雇用される慣行のもとにある。キャリア・パターンには大きな特徴がある。それは、ほとんどの場合、一つの事業部門の内部で異動し昇進していくということで、事業部門を越えた人事異動は極めて稀である。取締役会のメンバーの多くは、いずれか特定の事業部門で経験を積んできた人物である。商品市場ごとに要求される職務上の能力と知識は、それぞれに多様かつ高度であり、数10年におよぶ継続的な職務経験によってしか形成できないからである。丸紅で2003年

から2008年まで社長を務めた人物は、他社に対して優位性をもつ紙・パルプの事業部門の出身だった。その後をうけて2008年4月に就任した社長は、全社を対象とする管理部門で財務にたずさわってきた人物であり、このような出自は例が少ない。

海外店の駐在員は、大概いずれかの事業部門に属し、出向などの形態をとる。地域ごとに事業の種類は異なっており、当該地域で業務量の多い事業部門から駐在員が送られてくる場合が多い。各事業部門と海外店との間で、人的資源の配置について調整が行われるのが常である。事業部門が海外に有する事業会社では、少数の日本人駐在員が管理業務にあたるほかは、多くの現地人を雇用して、現地化した運営が行われている。

企業グループ全体でみると、長期雇用慣行のもとにある本体の正規従業員、本体で補助的な業務にあたる非正規従業員、国内と海外の事業会社が雇用する従業員という、三つの大きな部類を数えることができる。国内の事業会社では、独自の正規従業員を直接雇用しており、各事業会社ではこの人々が最大部類として業務にあたる。これら事業会社における従業員の採用や教育など人事管理業務の支援を専門につかさどるグループ企業を、総合商社各社はもっている。この会社は、本体の全社的管理部門に属する人事部と密接に連携しながら、企業グループとしての人的資源の管理と開発の業務を遂行しており、それ自体が独立した人材サービス事業となっている。

2011年3月末時点における大手5社の人的資源について、その規模と内訳を見よう（各社「有価証券報告書」による）。グループ全体の従業員数は、米国会計基準による連結ベースの5社グループ平均で1グループあたり51,329人である。このほかに、グループ全体の臨時従業員数は同じく1グループあたり18,155人である。本体の正規従業員数は三井物産の6,136人から丸紅の4,020人までとやや違いがあるが、平均は5,056人である。年間を平均した本体の臨時従業員数は、三菱商事についてのみ外数で793人と記述があり（同社の常用従業員は5,665人）、他4社については記述がない。

## (5) 韓国における総合商社の育成と発展

幅広い分野を横断して事業を営む大規模な商事会社である総合商社は、日本に特有のものとは一般には考えられてきた。アメリカ合衆国に起源と本拠をもつ大規模な商事会社であるカーギルは、1865年に設立された穀物倉庫から発展して、現在は66か国に131,000人の従業員数をもつ食糧および食品の商事会社である。多角化を遂げて、農産物と食品のほかに、先物に関連する金融商品や、エネルギー、工業原料を取り扱っている（Cargill, “A Summary of Cargill’s History”, 2011）。しかし、農産物および農業由来の商品を中心とした多角化であることに変わりはなく、特定分野に重点を置かず、に多元的展開を指向する総合商社とは性格が異なる。

一方、韓国では、日本の総合商社をモデルとした総合的な貿易会社が発展し、重要な役割を果たしている。1960年代から輸出志向の工業化を開始した韓国にとって、原料輸入と製品輸出は重要性が高かった。韓国政府は、1970年代における重化学工業化推進のなかで、1975年に「総合貿易商社指定制度」を制定し、「対外貿易法」のもとで税制優遇措置などを行って、総合商社を育成した。指定を受けたのは、三星物産、現代総合商事、LG商事、大宇インターナショナル、SKネットワークス、雙龍、暁星の7社であり、いずれも韓国財閥の中核的な企業であった。

1980年代末には韓国は重化学工業化を達成して、労働集約的な輸出志向工業から脱却し、海外直接投資へと進出した。2008年、韓国政府で産業政策を担当する知識經濟部は「対外貿易法」を改定し「総合貿易商社指定制度」を見直すこととした（知識經濟部、2008年4月21日発表）。アジア通貨危機直後の1998年と1999年には、これら商社の輸出取扱額は輸出総額の過半を占めていた。ところが、主力事業は取引仲介から事業投資へと移行し、2006年、輸出全体に占める総合商社のシェアは5.7パーセントまで急速に低下した。制度見直し以降、上述の7社に加えて新たに5社が指定をうけるとともに、大規模なプロジェクトを推進するための資金調達の便宜などが図られるようになった。

現在の韓国総合商社の事業には、二つの特徴がある。第1に、中国、インド、中南米、アフリカなどの新興市場で、自動車、建設機械など、韓国メーカーの製品が販売を増やしており、その取引に関する事業が成長していることである。第2に、海外において、石油、天然ガス、鉱物資源をはじめとする天然資源の開発投資、および、発電所などエネルギー関連の公共設備や高速鉄道など、社会基盤整備事業への投資が増大していることである。この領域では、競争入札で日本企業と競合することもあり、また、日本の企業と共同出資で事業に参画する例もある。

### 3. 総合会社による取引仲介から事業投資への転換

#### (1) 金融系列企業グループにおける総合会社の地位と役割

近現代の日本において、巨大な都市銀行を中心として、各産業分野の大企業が株式の持ち合い、会社役員との兼任、社長の定期的会合などによって結合した金融系列の企業グループは、大きな役割を演じてきた。各総合会社は、それぞれが深く関係をもつ金融系列グループのなかで、都市銀行とともに重要な存在で、流通と情報に関して特有の機能をもった。

同じ系列グループに属するメーカーからは、原材料の調達を引き受け、製品の販売業務を代行した。メーカーが海外市場に進出する当初は、販売網の整備などで役割を果たし、メーカーのグローバル化にとって不可欠の存在であった。系列グループ全体のなかで、総合会社は、他業種にはない網羅的な海外拠点を通じて全世界から情報を収集する役割を担うとともに、グローバルな市場での企業活動では案内役となった。

その一方で、同一系列の大規模な金融機関から豊富な資金を調達できることは、総合会社の財務を強力なものとし、商社金融が発展する条件となった。

## (2) 商社金融の発展と長期的取引関係の形成

総合商社は、繊維品や食料品の分野などでは、無数といってもよい中小規模の事業者と取引を行っている。大規模な流通企業である商社が、財務の余力が少ない中小規模の事業者と取引するとき、売り手に対しては即金で支払い、買い手には掛け売りをすることがある。言い換えれば、商社は、購入に際しては、所有権の移転と同時に現金で決済し、販売に際しては、代金の支払いに時間的な猶予を設ける。この例のように、掛け売り、延べ払い取引、手形取引などを行う卸売業は、本来、信用供与の機能をもっている。機械類の輸出入でも、一定期間、代金の支払いを猶予する延べ払い取引は、広く行われている。このような取引の実践から、商社金融が発達してきた。

商社金融では、商社が取引先に対して融資を行うことがある。また、取引先が金融機関から資金を借り入れる際に債務保証を行うこともある。商社は、こうした商社金融を通じて、長期的・安定的な取引関係を形成してきた。

その延長として、取引先への出資、すなわち資本参加も行う。株式保有や出資も商社金融の一部である。出資するだけでなく、経営のために情報を提供し、助言も行う。ここから、商社が経営そのものをコントロールする事業投資へと移行していく。商社の業務が、取引仲介から事業投資へと重点を移していく仕組みがここにある。

商社が取引先の潜在的な成長性を判断して選別し、長期的な取引関係を結ぶとともに、経営を支援する。この取引先が、特に、萌芽的であるために競争力の弱い小規模な事業者であったり、成長する可能性が潜在しているがまだ未成熟な分野の事業者であったりする場合には、将来有望な事業を育成する働きがある。このように、商社が、取引先の資産と経営を調査し、弁済能力を判断して信用を与えることには、市場競争を補完する意味がある。それゆえ、総合商社による長期的・安定的な取引には、無駄のない効果的な資源配分を促進する働きが認められる。

### (3) 取引仲介から事業投資へ、重点の移行

商社金融が、取引先に対する融資や出資から、さらに経営参画へと深化していく。1990年代以降、総合商社の多様な事業は、取引仲介から、事業投資という収益性の高い形態に重点を移していった。

総合商社に対しては、その社会的影響の強さからか、しばしば否定的な論調の報道が行われてきた。1960年代には、経済ジャーナリズムのなかで「商社斜陽論」が唱えられた。1970年代から1980年代にかけては「商社冬の時代」と呼ばれた。特に、1980年代の大量生産的な工業製品の海外輸出による日本経済の成長のなかで、メーカーの活動に社会的関心が集中した反面で、総合商社の将来性や成長性に対する懐疑的な見方がひろまった。

しかし、このような状況のもとで、大手総合商社の各社は戦略転換に取り組んでいた。各社は新戦略を盛り込んだ中長期経営計画を策定し、1986年以降、つぎつぎに発表している（島田・田中・黄 2003、p.26-p.32）。それらには、四つの大きな共通点がある。第1は、売上高の増大を競うのではなく、むしろ収益性の上昇を目標とすることである。単純な事業規模や、市場占有率の大きさではなく、資本の効率的な利用を意識した経営への転換をめざした。第2には、取引仲介から事業投資へと、事業形態の重点をますます移していくことである。これは、第1点の具体化にほかならない。第3には、グループ経営の強化である。すなわち、具体的な事業を行う子会社・関係会社と、商社本体とを一体と見て、経営資源の配分を最適化すべく意思決定を進めることである。これは、第1点と第2点を実現するための組織構造上の改革と考えられる。第4に、グループ経営を一層グローバルに展開することであり、これは事業環境の変化への必然的な対応である。

取引仲介から事業投資へという主要な事業形態の変化は、総合商社が、単なる卸売業から脱却していくことを意味する。次に見るように、これまでも、総合商社は、複数の事業者が合同で実施する大規模な事業プロジェクトのなかで、オーガナイザー（組織者）としての役割を發揮してきた。

#### (4) 総合商社による社会基盤整備、資源開発、バリューチェーン構築

グローバル化の進展とともに、新興国が台頭してくるなかで、工業化途上の国や地域において、エネルギー供給のシステムや、道路、港湾など物流のシステムを整備する社会基盤整備が課題となった。この事業が、先進工業諸国と開発途上国との、国境を越えた官民協力によって進められる。総合商社は、複数の大規模な主体が共同であたる開発事業においては、オーガナイザー（組織者）に相応しい資質をそなえている。取引仲介の機能を生かして多種多様な物資の調達にあたるとともに、金融機能によって、複数の大規模な金融機関から多様な条件の組み合わせによる資金調達を行うファイナンス組成の働きをする。このように多様な経営資源の調達と参加主体間の調整にあたることによって、競争入札のための準備を進める。

1980年代以降、規制緩和と民営化が進み、社会資本整備への民間資金の導入が一般的になると、そのスキームを形成する働きが求められた。たとえば、社会基盤となる大規模な施設を建設するだけでなく、その後の所有と操業について計画し、事業にあたる会社を設立し経営することも、プロジェクトの重要な内容となる。

社会基盤整備に加えて、資源・エネルギー分野における開発投資でも、総合商社のオーガナイザー機能が発展した。1960年代末から活発化してきた、石油や天然ガスなどの資源開発には、総合商社による事業投資の代表例を見ることができる。後で検討する三菱商事によるブルネイ天然ガスの開発投資は、その典型である。

国内取引でも、総合商社がオーガナイザーとしての機能を発揮して事業投資を進め、原料の製造から消費者への販売にいたる過程を支配する、バリューチェーンの構築が発展してきた。食料品の分野では、大規模小売店やコンビニエンスストアをコントロールしている総合商社が、飼料原料の輸入にはじまって、畜産物の生産から、温度を管理した貯蔵と運搬までをシステム化している。衣料品の分野では、組織的な広告宣伝の企画によって消費スタイルの創出と普及をはかる一方で、人件費の低いアジア諸国における委

託生産を進めている。服飾の一分野をなす履物では、ゴムの流通を事業として原材料の安定的な確保をはかる例が見られる。紙・パルプの分野では、段ボール、包装紙、事務用紙、新聞紙など多様な商品の取引仲介にとどまることなく、原材料の開発輸入として植林事業を支配下におさめるとともに、インドネシアでパルプの製造会社を所有し操業している。

#### (5) 取引仲介からの連続性と段階移行

一方で、以上のような総合会社による事業投資の多角的な発展には、国内外の取引仲介を中心に発展してきた商取引事業からの連続性を見ることができ。多様な事業投資のなかでは、商取引によって形成されてきた企業間・組織間の長期的関係、蓄積された事業ノウハウといった知識・情報が、収益を生み出している。現代の総合会社にとって特に重要なオーガナイザー役割では、流通業者が、情報と知識の流通を担っている、と見ることもできる。

他方で、事業投資が優位になるのは、大企業がグローバルに発展していく上での必然でもある。ある商品の取引規模が拡大して、単一の市場を形成し、参加者が無限定的になり、商品間の差別化が困難になることによって、優れた技術、情報、取引関係を保有する企業は、競争上の優位性が発揮できなくなる。そのような市場で競争上の優位性をもたらすのは、何よりコストの低さであり、競争に参加する企業の収益性はますます低下する。これは、投資効率、すなわち資本の利用効率が低下することを意味し、優れた経営資源によって競争優位を追及する企業はそのような市場競争からは撤退して、投資効率の高い事業へ資源を振りむけるようになる。

総合会社だけでなく、穀物をはじめとする農産物の国際的な専門会社であるカーギルが金融商品の取引やエネルギー資源への投資へと多角化したのはこの理由による。また、本来はアメリカ合衆国に本拠をもつ電気機械メーカーであったゼネラル・エレクトリックが、消費者用電気機器の大量生産から、社会基盤整備やマスコミュニケーションなどの事業投資へと重点を移しているのも同様である (General Electric Company, *GE 2010 Annual Report*)。

総合商社の取引仲介から事業投資への転換は、1990年代の経営指標に見ることができる。事業投資からの収益は、各社の受取配当の額としてあらわれる。1990年代末には、大手5社それぞれ単体での投資収益を合計した数値は、営業利益を上回るようになった。この数値は、1997年から1998年のあいだに初めて逆転し、その後、反転していない。このことは、総合商社が単なる卸売業の範疇を超える事業体へと発展したことを意味する。

#### 4. 資源とエネルギーの分野における大規模事業

##### (1) 取引仲介と燃料資源の輸入：電子部品とDD原油

しかし、取引仲介は、かつて総合商社による中心的な事業であっただけでなく、今でも重要性を保ち続けている。商取引が流通業の基本的な機能であることに変わりはない（丸紅経済研究所 2003）。住友商事は、1988年にシンガポールに事業会社を設立して、電気・電子機器メーカーが電子部品や基板を調達する取引を仲介している。1980年代に入ってから、日本の電子機器メーカーは、ASEANや中国各地で海外生産を拡大させた。電子部品の種類と仕様は無数にあり、海外で生産する日本メーカーの主な調達先である日系電子部品メーカーはアジア各地に散在している。こうした品目と生産者の多様性に対応しながら、供給網を合理的に集約したのが、この取引仲介の事業だった。総合商社が、高度科学技術分野において、組織と業務の国際性を生かしながら、生産のグローバル化という現実に対応した好例である。

1990年代の総合商社による取引仲介から事業投資への重点の移行は、取引仲介業務を通じて形成された長期的取引関係、および知識と情報の蓄積の上に成立した。このことを、天然資源の開発輸入の事例に見ることができる。

かつて石油の生産と流通は、石油メジャーと呼ばれる、欧米に起源をもつ国際的な巨大企業グループによって圧倒的に支配されていた。ところが、1970年代から、OPEC（石油輸出国機構）に拠る産油国とその国営石油会社

へと、原油の生産と販売の主導権が移っていく。1973年以降、OPEC諸国が石油メジャーを経由せずに原油を直接販売することが始まり、これをDD (direct deal) 原油と呼んだ。この年、三菱商事は、サウジアラビアとイラクからDD原油を買いつけ、三菱石油、出光興産など、メジャーの支配下にない日本の石油精製・元売企業に販売した。この産油国から民族系石油会社へという、総合商社によるDD原油取引は、石油の流通を多様化する働きをした。

## (2) エネルギー資源への事業投資：ブルネイLNGとマレーシアLNGの開発輸入

LNG（液化天然ガス）は、今日、石油とならんで重要な燃料資源である。毒性が少なく、空気より軽いいため、他の種類の燃料ガスと比較して安全性が高い。燃焼時における窒素酸化物や硫黄酸化物の排出が石炭や石油と比較して少なく、環境負荷が小さい。

ガス田の海底などから産出される天然ガスをマイナス162度に冷却して液化し、運搬する。ガス田のほか、液化プラント、専用の運搬船、受け入れ基地、パイプラインなどのインフラを必要とするため、大規模な投資プロジェクトの対象となる。三菱商事をはじめとした日本の総合商社は、ブルネイ、マレーシア、インドネシア、オーストラリア、オマーン、サハリンなどでLNGの事業に参画している。

全世界のLNG貿易量は年間約1億3,000万トン、2005年度の日本のLNG輸入量は約5,600万トンである。2005年度における三菱商事のLNG取扱量は2,580万トンで、これは世界のLNG貿易量の20パーセント、日本のLNG輸入量の46パーセントにあたる（三菱商事「サステナビリティ・レポート2006」）。

1967年に、三菱商事の仲介によって、東京ガスと東京電力は、アメリカ合衆国のフィリップス・ペトロリアムとマラソン・オイルとの間で、アラスカで産出するLNGを購入する契約を締結した。これは、15年間におよぶ長

期売買契約であり、1969年には輸入が開始された。三菱商事は、この取引仲介によってLNG事業に関する知識を深め、それがブルネイLNG開発投資の基礎となっている。

ブルネイLNGの事業は、プラント建設やタンカー建造も含めて所要資金が数億ドルを超える大規模な開発投資だった。ブルネイ沖から産出する天然ガスを冷却・液化してLNGを生産する事業である。1969年にロイヤル・ダッチ・シェルと三菱商事とが合併で事業会社を設立した。1970年に東京ガス、東京電力、大阪ガスとの間に20年間の長期契約が締結され、1972年から現在までLNGが供給されている。1970年代末からは、ブルネイ政府が資本参加して三者合併の事業となった。2005年度にブルネイLNGから日本に輸入されたLNGは623万トンで、日本の全輸入量の11パーセントにあたる（三菱商事・同）。

この三菱商事によるブルネイLNG開発輸入は、総合商社による事業投資の典型として語られることが多い。資源・エネルギー分野の大規模な開発投資の、国際的な合併事業であり、オイルショック後におけるエネルギー資源の価格変動や、産出国の権利主張など、社会的背景との関連も深い。そして、今、重要なのは、取引仲介の実績が事業投資に結びついたという事実である。

そののち三菱商事が手がけたマレーシアからのLNGの開発輸入は、さらに大規模であり、またアジアの産業発展とともに拡大した。これは、東マレーシア、サラワク州沖合に産出する天然ガスを、サラワク州ビントゥル（Bintulu）に建設する工場で液化し輸入する事業である。三菱商事は、マレーシアの国営石油会社ペトロナス、および探査・採掘の技術をもつロイヤル・ダッチ・シェルと合併で、事業会社マレーシアLNGを1978年に設立し、1983年に生産を開始した。サラワク州沖からの天然ガス事業は、日本、韓国、台湾など東アジアにおける天然ガス需要の増大とともに拡大を続け、1992年には第二マレーシアLNG、1995年には第三マレーシアLNGが、同じ場所に設立された。これら三つのプロジェクトの生産能力を合計すると年

間2,300万トンにのぼり、一地点のLNG生産プラントとしては世界最大級である。2006年にこのプラントから日本へ輸入されたLNGは1,200万トンであり、これは日本の全輸入量の19.4パーセントを占めている（三菱商事発表、2011年）。

### （3）食糧資源の生産と流通の統合：ブロイラー・インテグレーション

食糧は、人類社会の持続可能性に深く関わる資源の一つである。食糧は再生可能資源であり、無駄のない合理化された生産と流通は大きな課題である。

食糧資源の生産から流通にいたる過程を総合商社が合理的に組織化した事業の例として、畜産インテグレーション、特に、鶏肉と鶏卵のインテグレーションがある。三井物産が先鞭をつけたブロイラー・インテグレーションは、1950年代にアメリカから輸入した穀物による配合飼料を、成鶏を買い取る保証をつけて農家に販売することから始まった。

まず、鶏肉用として生産性の高い品種の原種鶏を飼育して、その卵を孵化場へ送る。この孵化場は、アメリカから輸入した性能の高い孵卵機を備えている。孵化した雛は、契約している養鶏生産農家に供給される。この農家は配合飼料の買い手でもある。約2箇月後、成鶏として買い取られ、加工場に送られる。そして、ブロイラー肉として部位に分けられ、大規模小売店や食肉加工業者へと卸される。この流通のために、冷蔵設備が各地に設置された。

この三井物産の例では、契約した農家によって飼育が行われており、養鶏場を直営しないのが特徴である。一方、鶏肉問屋による古い商習慣に支配されていた流通機構が革新されて、消費者価格は低下した。

丸紅は、ブロイラー・インテグレーション事業のために、原種鶏を飼育する事業会社を1967年に岡山に設立した。孵卵、肥育、処理の各過程は、中国・四国地方、九州地方、東北地方などに設立した地方別の事業会社が行う。配合飼料と鶏肉の流通、およびブロイラー事業全般の統括は丸紅畜産株

式会社が行っている。丸紅によってシステム化されたこの事業は、1984年時点で全国のプロイラー生産の8パーセントを占めていた。

一方で農業従事者の生活水準上昇と農村の発展が、他方で食糧の安定的な供給が、ともに日本や中国で社会的な課題となっている。その有力な方策の一つが「農業の産業化」であり、安定的・長期的な取引関係の形成によるインテグレーションはその一例である（池上・寶劔 2009）。畜産インテグレーションの研究では、近年、アメリカ合衆国や中南米諸国のプロイラー・インテグレーションに関心がよせられており、国や地域によって、生産・流通過程を統合する事業者の性格が異なることが指摘されている（星野 2010）（北野 2010）（清水 2010a）（2010b）。総合商社によって統合されているのが日本の特徴である。

インテグレーションによって食糧資源生産の産業化をはかる事業は、さらに発展を続けている。丸紅は、2011年には、ベトナム最大の食料品と飼料の国営企業と提携して、ベトナムにおける飼料と豚肉・鶏肉の畜産インテグレーション事業に参加する契約を締結している。

#### **(4) 社会基盤整備とプロジェクトの組織化: カタールにおける発電所のEPC**

総合商社が社会基盤整備事業においてオーガナイザー機能を発揮する代表的な例が、EPCプロジェクトである。これは、国家や公共企業などから発電設備や給水設備など大規模なプラントやインフラの建設を受注し、プロジェクトを組織化する事業であり、1980年代前半から行われるようになった。EPCとは、設計 (engineering)、調達 (procurement)、建設 (construction) の頭文字をとっている。設計はエンジニアリング会社に発注する。機械や資材は、メーカーなど多種類にわたる供給者から調達する。資金は、銀行や証券会社など、いくつもの金融機関からの、さまざまな条件による融資を組み合わせる「ファイナンス組成」によって、いわば金融機関を組織化することによって調達する。建設は、多くの場合、海外の建設業者に

発注する。本来、総合商社は、発電機など機械類単体の取引仲介を行っていた。EPCは、そこから、事業分野の多様性と事業展開の国際性という総合商社の二つの特徴によって発展した事業形態である。

丸紅は、2006年10月に、中東のカタールで、水と電力を供給する設備の建設と運営という投資事業を受注した。これは、首都ドーハ近郊のメサイッド工業地区に2,000メガワットの発電プラントを建設して、25年間にわたりカタール水電力公社に対して電力を販売するプロジェクトである。発電設備の建設工事はスペインの企業が請け負う。発電設備の所有と運営は、丸紅が、カタール石油、カタール発電造水会社と共同で行う。総事業費は23億ドルにのぼり、資金調達は「プロジェクト・ファイナンス」による。これは、プロジェクト自体の収益を担保として、プロジェクトから得られる現金フローを返済に充てるものである。

#### (5) 電力エネルギーのインフラ整備から売電まで：フィリピンにおける IPP

EPC それ自体はプロジェクトを組織化する業務であって、継続的な事業経営への投資そのものではない。EPCから発展したのが、発送電設備を整備して発電し販売するIPP事業である。IPPとは、independent power producerすなわち独立電力事業者の略で、その発展は、1990年代以降に世界的に進められた電力事業の規制緩和、民営化を背景としている。多くの場合、海外で発電設備を保有・運営して、現地の電力会社などに電気を卸売りする。

丸紅は、海外の諸地域で発電容量合計19,704メガワット（2008年6月末現在）にのぼる発電設備を運営している。特に、フィリピンでは6箇所、合計3,644メガワットの発電所の運営に参画しており、この容量は2006年12月末時点のフィリピンに存在するすべての発電設備の容量合計15,803メガワットの23パーセントにあたる。このなかにはミンダナオ島の2箇所にある地熱発電所も含まれる。

開発途上の国や地域にとって、電力供給に代表される産業と生活両面での社会基盤整備は、産業発展をはかるための投資の受け皿として不可欠である。水と電力の安定的な供給なしには、製造業の発展は見込むことができない。また、総合商社が全世界で展開しているIPPでは、地熱、バイオマス、風力などの再生可能エネルギーも積極的に利用されており、資源・エネルギーや環境問題など、持続可能性の側面からも注目される。このように、総合商社は、全世界に国際展開する拠点および人員のネットワークと、分野を超越した総合的な専門知識によって、発展途上国の社会基盤整備に貢献している。

## 5. 今後の研究展開にむけて：グローバルな企業活動と地域社会

日本の大規模な流通企業の一つである総合商社が、グローバルな事業投資へと展開しているのを見てきた。これらは、総合商社の事業分野の多様性を反映して、きわめて多岐にわたっている。今後は、本稿では一部分を簡単に紹介するにとどまった、これら多様な投資事業について、個別事例の詳細な検討を進めていかなければならない。それとともに、商事会社以外の諸企業による投資事業や、外国の諸企業などによる投資事業との、比較研究を深めることが有意義である。

また、特に、これらの事業投資による、投資先の国・地域への社会的貢献の実態を明らかにすることが大切である。そして、地域社会に生活する人々をはじめとしたステイクホルダーと、企業との間の関係は、これからの重要な研究対象である。

### 付記：調査と資料収集の経緯

本研究のために、各社からの公表資料の収集と、訪問・面談による聞き取りおよび文書資料収集を2008年9月から行っている。特に、大手総合商社の本社および海外店を訪問し面談による聞き取りを行った。また、大手総合

商社の調査研究部門との交流によって知見を得ている。

文書資料のなかでも、『三菱商事社史』（上巻・下巻1986年、資料編1987年）、『丸紅前史』（1977年）、『丸紅本史』（1984年）、『丸紅通史』（2008年）、『挑戦と創造：三井物産100年のあゆみ』（1976年）は、頻繁に参照した。これらの社史への参照と、「有価証券報告書」をはじめとした公表資料への参照は、特に必要な場合以外は、いちいち文中に記していない。

本論文の記述に対する責任はすべて筆者にある。

### 参考文献

- 安倍誠（2011）『韓国財閥の成長と変容：四大グループの組織改革と資源配分構造』岩波書店。
- 土井教之・伊藤正一・増田政靖編（2006）『現代の総合商社：発展と機能』晃洋書房。
- Granovetter, M. (1985) "Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness," *American Journal of Sociology* 91.
- Granovetter, M. & Swedberg, R. (eds.) (2011) *The Sociology of Economic Life* (3rd ed.), CO: Boulder, Westview Press.
- 星野妙子（2010）「メキシコのプロイラー・インテグレーション：進化と調整形態の規定要因」『アジア経済』第51巻第10号。
- 池上彰英・寶劍久俊（2009）『中国農村改革と農業産業化』アジア経済研究所。
- 岩谷昌樹・谷川達夫（2006）『総合商社：商社機能ライフサイクル』税務経理協会。
- 木村福成、小浜裕久（1997）「日本企業の国際化と総合商社」『国際経済』第48巻、第1号。
- 北野浩一（2010）「チリのプロイラー産業における所有型インテグレーションの形成」『アジア経済』第51巻第10号。
- 黄孝春（1992）『専門商社から総合商社へ：丸紅における事例研究』臨川書店。
- 丸紅株式会社（1977）『丸紅前史』。
- 丸紅株式会社（1984）『丸紅本史』。
- 丸紅株式会社（2008）『丸紅通史』。
- 丸紅経済研究所（2003）「我が国経済における総合商社の役割と今後の動向」（2003年12月22日）。
- 三菱商事株式会社（1986）『三菱商事社史 上巻・下巻』。
- 三菱商事株式会社（1987）『三菱商事社史 資料編』。
- 三井物産株式会社（1976）『挑戦と創造：三井物産100年のあゆみ』。
- 守屋貴司（2001）『総合商社の経営管理』森山書店。
- 中村真人（2009）『仕事の再構築と労使関係：世紀転換点の日本と精密機械企業』御茶の水書房。
- 中村真人（2011）「韓国における産業発展と知識社会の形成」『経済と社会（東京女子大学社会学会紀要）』第39号。
- 中谷巖編著（1998）『商社の未来像』東洋経済新報社。
- 中谷巖編著（2001）『IT革命と商社の未来像』東洋経済新報社。

- OECD (2001) *The New Economy: Beyond the Hype (Final Report on the OECD Growth Project*, Paris: OECD Publications. (OECD: Organisation for the Economic Co-operation and Development)
- 島田克美・田中彰・黄孝春(2003)『総合商社：商権の構造変化と21世紀戦略』ミネルヴァ書房。
- 清水達也(2010a)「ペルーのプロイラー・インテグレーション形成における統合の範囲と主体」『アジア経済』第51巻第10号。
- 清水達也(2010b)「市場構造の変化と産業組織：ラテンアメリカのプロイラー・インテグレーションの事例」『アジア経済』第51巻第10号。
- Smelser, N. J. & Swedberg, R. (eds.) (2005) *The Handbook of Economic Sociology* (2nd ed.), NY: Princeton U. P.
- 曾我信孝(1992)『総合商社とマーケティング』白桃書房。

キーワード

総合商社、グローバル化、流通業、資源・エネルギー、事業投資

## Résumé

# THE DEVELOPMENT OF BUSINESS INVESTMENT BY GENERAL TRADING FIRMS AND THE GLOBALIZATION OF JAPANESE ENTERPRISES: NATURAL RESOURCES AND ENERGY

Masato NAKAMURA

The Japanese general trading firms are large companies in the field of merchandise trade. They have several divisions, for example, food, heavy machinery, energy resources, and construction. This paper considers the five major trading companies, Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, C. Itoh, and Marubeni, whose networks of branch offices cover world.

The original business areas of these firms were domestic and international trade, but business investment has increased especially in the areas of natural resources and energy.

In this paper, we examine four examples of general trading firms' operations in Asia: natural gas development in Brunei and Malaysia, the production and distribution of livestock products in Japan, the construction of social infrastructure in developing countries, and IPP (production and sales of electric power) in the Philippines.

総合商社という流通分野の日本企業によるグローバルな行動について考察し、企業と産業の構造変動について一端を明らかにする。方法としては、経済的行為を社会関係のシステムに埋め込まれた市場的行動として見る経済社会学的視点をとり、取引と投資に関心を集中する。日本の大規模流通企業を代表する総合商社から、大手5社に数えられる三井物産、三菱商事、住友商事、伊藤忠商事、丸紅を対象として、資料を収集した。

大手総合商社は、多様な事業分野ごとに分権化した事業部制をとるとともに、会社中枢に直結した海外拠点網を全世界に張りめぐらしている。また、総合商社本体のもとに多数の事業会社を関係会社としてコントロールして、企業グループを一体とした戦略的経営を進めている。

総合商社は、本来は、国際貿易や国内取引の仲介を主要な業務としてきた。やがて、卸売業特有の金融機能が発達し、取引仲介から事業投資へと重点が移行していっ

た。特に、1990年代以降は、大規模な事業投資が総合商社を特徴づける業務となっている。

こうした大規模プロジェクトのなかでも、特に、資源・エネルギー分野から代表的な例を取りあげて考察する。総合商社は、1960年代末にはアラスカからの天然ガス輸入を開始し、1970年代には中東国営企業から、直接、原油を輸入した。そのうち、ブルネイにおける天然ガスの開発投資と、マレーシアにおける世界最大級の天然ガス開発投資に参画している。

食料資源の分野では、畜産、特に鶏肉の生産と流通の統合であるブロイラー・インテグレーションによって、日本の食料品市場で大きな役割を果たしている。

また、中東や東南アジアで、発電所建設のプロジェクトを組織して大規模な建設事業を受注し推進している。フィリピンではいくつもの発電所を運営して現地の電力会社に電力を販売し、エネルギー供給の社会基盤の整備に貢献している。

このように、総合商社は、流通業から発展して、社会基盤整備と資源・エネルギーの分野で、重要な社会的機能を発揮するにいたっている。