

## 総合商社論の課題：存在意義と基礎になるプロセスの構造化

埜 本 一 雄

Issues in Discussions About General Trading Companies: Structural Analysis of its  
Raison D'etre and Basic Processes

Kazuo TAOMOTO

### 1. 要 旨

着地点が見えないと言われる総合商社論については、過去多くの優れた研究成果が世に出ている。重要と思われるものを紹介して、存在意義に関する議論の概略を整理した。経済史、産業組織論、経営史、流通論、財務分析、商社否定論さらに総合商社自身による総合商社論などの視点からである。

研究成果の中には、商社の存在意義をビジネスの創造とし、また、リスクを取った商権獲得活動の対価を商取引あるいは投資による収益の形で回収するビジネスモデルを明示するものがあり、合理性ある見解と思われる。

しかし明確になったのは、過去の総合商社論において、総合商社が一貫して果たしてきた存在意義については深く議論されてはいないこと、さらにその基礎となるプロセスの構造を視野に入れた分析も十分なされてこなかったことである。

これら総合商社の存在意義と基礎になるプロセスに関する研究の深化は、今後の総合商社論の発展のためには欠かせないものと思慮する。

### 2. キーワード

総合商社・存在意義・プロセス・ビジネスの創造者・構造化

### 3. はじめに

わが国固有の業態として認められており、戦前は財閥商社として資本主義の確立を推進し、戦後は高度経済成長と企業活動の国際化を牽引した存在であり、経済社会において大きな存在感を持っている総合商社。この業態は、過去何回もその存在の否定論を提示されて、存在意義を疑われ、経営的にも厳しい時期を経験してきた。しかし、現在は業績を大きく伸ばしており、2014年3月期決算も好調を続け、大手総合商社5社(\*)合計で連結純利益が前期比23%増の約1兆6,000億円(米国会計基準)となっている(Quick企業研究所2014年6月25日)。

総合商社に関する学術的な研究は、1960年代から本格化し、これまできわめて多数の書籍・論文等が蓄積されてきた。

しかし総合商社について、一貫して果たしてきた存在意義つまりその役割の最も核になる部分、役割の本質を、それを実現する基礎的な活動プロセスと共にきちんと分析し、何らかの理論的フレームワークによって全体構造を明らかにした研究は見当たらない。

以下本論文では、過去の主要な研究成果を紹介しつつ、議論を整理し、これまでの総合商社論において、存在意義を明らかにするための分析として何が欠けていたのかを示す。

(\*)：三菱商事、三井物産、住友商事、伊藤忠商事、丸紅

#### 4. 主要な先行研究で語られてきたこと

総合商社論における総合商社の存在意義つまり役割の本質に関する議論は、今も不透明感を持っている。それは、これまでの総合商社論が、明確な存在意義の提示とその基礎となっている活動プロセスを全体として構造化する分析を欠いているからなのではないか、と考える。

しかし膨大な過去の研究成果に、学ぶべき点は多々ある。主要な研究成果を紹介しつつ、これまでどのようなアプローチによって何が議論されてきたのか、まとめていきたい。

##### (1) 経済史的アプローチ

経済史的な総合商社論は、マルクス主義経済学の独占理論の影響を受けて展開されてきた。産業資本の独占段階になると、商業資本はそれに従属する存在として部分的に機能を代行するだけの存在になる、という理論を前提として総合商社を語ってきた。

先駆的研究者とされる秋本育夫は、わが国経済構造の特異性つまり前近代性格から、戦前の産業資本の独占段階においても商業資本が独自性を強く残す中で総合商社が発展したこと、貿易部門の比重が高く取扱品目があらゆる分野にわたる三井物産が、事実上の財閥資本として第一次世界大戦前後に総合商社としての形態を完成したこと、を指摘している。

また、三菱商事は発足が遅かったため貿易部門の実績は小さかったが、三菱財閥の海運・保険の優位を利用して生糸や雑貨貿易に進出し、三井物産と並ぶ近代的商社として急速に発展したこと、独占資本の代理化した財閥系商社と問屋的商社という二極集中の鋭い階層分化が起こったこと、も指摘している（秋本 [1961]）。

金融資本分析の柴垣和夫は、1890年代の三井物産が独占的大商社であり、単なる産業資本の奉仕者ではなく流通独占による産業資本の補強者としての地位にあったことを述べ、日本資本主義自身の特質に着目して流通機構を考察するべき、とする。戦前の総合商社形成に影響したその特質とは、第一に日本の貿易依存度がきわめて高かったこと、第二に中小・零細企業の比重が高く農業経営もまた零細であったこと、第三に財閥金融資本の支配体制が多角的な形であり商社は総合化する体質を維持したこととその外で専門商社が存在しえたこと、である。第三の点は、商社が財閥金融資本と関連しつつ財閥傘下企業の原料・製品全てを取扱う、総合商社（財閥商社）として発展したことを意味する（柴沼 [1965]）。

最初の商社否定論とされる御園生等の「商社斜陽論」をはじめとする総合商社の存在に対する否定的な見解は、このような独占理論の影響を受けている。商社斜陽論は、マルクス主義経済学の観点から、近代的産業が確立し独占が成立した場合には、商社独自の活動領域は消滅し、代理化あるいはコミッション・マーチャント化するという論理を展開した（御園生 [1961]）。

##### (2) 産業組織論的アプローチ

産業組織論あるいは企業集団論の観点で、総合商社を分析した研究もある。

土井教之は産業組織論の立場から、現在の商社ビジネスは、顧客企業の課題を解消するための仕組み作りを提供するソリューション・サービスをアウトプットとしており、外部では、経営コンサルティング業、銀行業などと競合し、同時に社内組織（内部化・自前主義）とも競合する、とした（土井 [2006]）。さらに土井は、総合商社が進化的な組織であり、常に革新的ソリューション・サービスを提供し続けることを求められる、としてその役割の本質に触れている。また取引費用説によって商社の成立を説明できるが、その後の、革新的、進化的組織としての発展と競争優位は、その観点から説明できない、とも述べている（土井 [2006]）。

土井の示すソリューション・サービスの内容は、三菱商事自身による、総合商社は「コンサルティング会社と投資会社と貿易会社の3つの機能を持っている複合企業だ」との説明と同様であり、優れた総合商社の役割の整理である（藤山 [2013, 66頁]）。

奥村宏は企業集団の研究の中で、1990年代当時、日本企業の原材料購入や製品販売における総合商社利用比率が高いこと、総合商社と集団内企業がお互いに売買を行う相互取引が多いがそれは米国では反トラスト法上問題になること、などを述べた。また総合商社は、財閥あるいは企業集団にとって必要不可欠な存在であること、企業集団内企業との取引を中心に集団外企業とも手広く取引しており、個別資本としての商社の強化とその企業集団の外延的拡大を実現していること、を強調した。さらに総合商社の機能として、商社金融と企業集団のシステム・オルガナイザーとしての機能の重要性も述べている（奥村 [1994]）。

ただしこの企業集団と総合商社の関係に関する議論は、その後の総合商社の危機的状況や都市銀行再編などを見ると、多少過大評価であったとの印象をまぬがれない。実際、公正取引委員会による「企業集団の実態調査～第七次調査～」(2001年)において、集団内仕入比率（総仕入高の内メンバー企業からの仕入高の占める割合）は下がり続けて6.4%（1999年）となっており、総体としての企業集団の結び付きは弱まる傾向にある。

### (3) 経営史的アプローチ

経済史的なアプローチと共に、1960年代以降、よりミクロの観点から経営史的な総合商社に関する議論も活発に行われた。

初期段階では、中川敬一郎が、総合商社の役割の本質論を展開した先駆者である。中川は、ガーシエンクロン・モデルを前提に、戦前の総合商社が発展した理由として、第一に、日本と先進工業国との間に大きな国際的較差があることから、商社も最初から「組織化された企業者活動」として大規模に組織化されざるをえず、日本独特のジェネラル・マーチャントすなわち総合商社への発展の第一歩がそこにありそれが貿易の商権回復を実現したこと、第二に、工業化初期の日本では外国為替取引、海上保険、海運などの補助的業務が未発達であったことから、総合商社がこうした業務も兼営したこと、この2点を指摘した（中川 [1967]）。

これに対して、森川英正は、第一の点を認めつつも、第二の点は否定し、商社の経営戦略が高価な人材をフル稼働させて人件費負担を吸収することであったとして、人材フル稼働説を提示した。経営史学の世界で、「中川・森川論争」と呼ばれる著名な議論である。また森川は、明治の初めから貿易商社が常に商品・取引地・業務の多面化、総合化を追求する傾向があつて、それは今日の総合商社に至るまで一貫して持続しており、過去と現在の商社活動の共通の特徴が見出される事実、さらに今日の総合商社が戦後の発展過程において常に戦前の総合商社をモデルとして意識していたという事実、を指摘している（森川 [1976]）。戦前の総合商社の代表的な存在が、三井物産と三菱商事であったとすれば、戦後の総合商社も、この両社、特に三井物産をモデルと

して意識し、発展を目指したのであることが、森川の論理から読み取れる（田中 [2003a] にも同様の指摘がある）。

同じく中川 [1967] の第一の点を貢献と認めた橋本寿朗は、総合商社の誕生について、当時の国際交通システムを与件とし、創造的適応として新事業領域を開拓し組織的革新を遂行した企業家活動であったことを重視する。そして、総合商社が供給したネットワーク外部性によって、わが国産業企業は投資額を節約した上に貿易・卸売事業に習熟する負担から解放されて成長テンポを高めた可能性が高く、総合商社は貿易利益を内部化しただけではなく産業企業の成長を促進し、大きな歴史的貢献を果たした、と評価した（橋本 [1998]）。

米川伸一は、比較経営史の観点から、戦前において営業基盤が脆弱な専門商社は、シュンペーターの革新（イノベーション）の内、新しい商品、新たなマーケットの開発、新たな商品供給源の獲得、新たな組織の形成など、革新的営業活動に手を染めざるを得ないため総合商社化した、とした。歴史的論理として、成長を持続しようとする限り総合化する、ということである（米川 [1983]）。

山崎広明は、それまでの研究が戦前日本における総合商社化の必要性（もしくは必然性）の面からの議論であったとして、総合商社が成立し発展しえた条件の考察の重要性を指摘した。特に、三井物産はなぜ総合商社化することに成功したのかについて、以下のような4つの結論を与えた。①創業者・益田孝の役割、②初期段階における政府御用商売の役割、③リスク管理組織の形成と見込み商売への進出、④三井財閥との関係、である。特に、リスク管理組織によって、リスクの大きい見込み商売をリスクの小さいコミッション・ビジネスと有機的に結合させることができた点を、総合商社の成立・発展の条件として重視した。戦後、戦前の綿業専門商社（東洋綿花など）が総合商社化できたのも、彼ら自身がこの有機的結合に成功していたことが大きな要因である、としている（山崎 [1987]）。

この他、経営史的なアプローチから、主として戦前の総合商社、特に資料が豊富に公開されている三井物産に関して研究する優れた文献は数多い。例えば梅井義雄は、戦前の三井物産がわが国の綿業や石炭業を創出したこと、自身が企業結合の親会社として多くの子会社に投資し育成していたこと、などをまとめている（梅井 [1974]）。また松元宏は、総合商社の総合化の本質が、綿業や石炭業におけるように、財閥の信用力・金融力を基礎とした流通独占にあったことを示している（松元 [1979]）。

#### (4) 流通論的アプローチ

商権あるいは関係性を中心に分析する島田克美は、まだわが国で関係性マーケティングのコンセプトが定着していない時代、「商社は商権によって成り立つ」という命題を軸にして、総合商社の機能を分析した。主要な取引先との間の安定した取引関係は、特に産業財の場合、取引先変更コスト（Switching Cost）の問題があり容易に解消できないこと、そこではさらに総合商社側の地位の安定を目指して商権が求められるということ、を示した。島田は、総合商社が新しい商権を生み出す過程についても、取引機会の予測と内容の構想、取引関係主体の選定・発見・創出と情報提供、商権確保と具体化などの定式化を試みている（島田 [1990]）。

島田によれば、総合商社は関係性の下で、最初に顧客企業の役に立つ何らかの働きをし、それに見合う収益を得るために「商権」を求める（島田 [2003a]）。ここで商権とは、顧客企業との間に発生する取引上の権利ないし地位であり、商社と顧客企業との間の長期安定的取引関係を前提に、取引に介在してレント（利得）を得ることのできる一種の独占的権利・地位である（田中

[2003a])。レントは、革新的行動の対価として存在する。総合商社は何らかの革新的貢献によって、商権が自社に帰属することを認められてきた、としている（島田 [2003b]）。

田中彰が、戦後の総合商社は既存商権を無償のサービス提供によってひたすら補強してきた歴史を持っているとして、不祥事があったODAビジネスを例に、商権獲得のためのビジネスの「仕込み」（先行投資）をコンサルティングサービスとして独立させ、それに対して対価が支払われるような制度の必要性を示していることは、商権が何によって獲得されているのかを示す鋭い見解である（田中 [2003b]）。

また田中は、近年の総合商社の商権の劣化、つまり口銭収益の減少、事業投資収益の増加が、伝統的な商権ビジネスから事業投資型ビジネスへのシフトが進んでいることを示す、としている。しかし、単純な配当金目的の事業子会社の多くは経営に失敗していることから、ベンチャーキャピタルにはならないが投資収益も不可欠である、つまり総合商社は商権ビジネスを放棄するのではなく再構築している、とする（田中 [2004]）。

この「商権」という取引上の権利ないし地位が、総合商社にとって最も重要な事業における資産であることは間違いない。しかし総合商社の商権の劣化が、近年の総合商社の事業投資収益への注力の理由となっていることも、明確な事実である。

1990年前後の総合商社をマーケティング的な観点から分析した曾我信孝は、特に消費財の流通過程において、独占的産業資本と独占的小売商業資本による独占的流通網の形成過程で総合商社は排除されるが、それに対応して、マーケティングの展開力を活かして消費財部門での川上化や川下化を国際的な一大商品供給網の確立として進めた、としている（曾我 [1992]）。この議論は、1979年に初の英文による総合商社研究書をまとめたAlexander K. Youngが、1960年代以降の戦略としてすでに予測していたものでもある（Young [1979]）。また現在三菱商事が強調する、川上から川下まで最適に流れるようにバリューチェーンを作る機能（藤山 [2013]）をも説明している。さらに曾我は、原料確保のための生産部門への参入はわが国では歴史的に総合商社主導で展開されてきており、エネルギー分野で生産部門への参入を積極的に行っている、と述べているが、これも最近の総合商社の業績がエネルギー分野の収益に支えられていることの背景説明となっている（曾我 [1992]）。

#### (5) 財務分析を中心にするアプローチ

商社否定論を含め、マスメディアによるものを中心に多くの総合商社論が、その時々の財務的な業績数値を基に語られてきた。

その代表例として、孟子敏の議論を紹介する（孟 [2008]）。孟は、総合商社の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とはほとんど全ての商社研究者にとって共通理解であるとしつつも、財務的な数値を基に、近年のビジネスモデルの変化によって、事業投資機能が総合商社のコア機能になりつつある傾向を認めている。具体的には、商取引による営業利益と事業投資収益を示す受取配当金+持分法投資損益の金額を比較すると、大手総合商社5社では、営業利益に対する事業投資収益の比率（営業利益÷事業投資収益）が1988～1992年度までは6～8倍程度であったものが、2002～2006年度には2～3倍の差までに縮小しており、総合商社の収益基盤が事業投資収益の比重を高める方向に向かっている、とする。

直近の状況を知るために、一例として三菱商事の2013年度連結決算を見ると、この傾向は顕著である。営業利益は2,331億円となり、受取配当金1,647億円、持分法投資損益1,684億円（合計3,331億円）が当期純利益3,864億円に大きく貢献している（同社平成2013年度有価証券報告書）。

こうした業績の変化を受けて、一般社団法人日本貿易会総合商社原論特別研究会事業の研究結果をまとめた「総合商社の研究」において、田中隆之が整理する総合商社業界自身の現在の姿と将来の課題は、次のようになっている（田中 [2012, 235～236頁]）。

- ① 収益モデルがトレードから事業投資に向かっている。一方で、単なる投資会社とは一線を画すものである。
- ② 海外人材の活用が、日本の他産業のグローバル企業に比べて遅れている。
- ③ トレードの重要性は変わらない。事業投資はあくまでトレードを円滑に進めるために行っている、との認識も強い。
- ④ 現在の高収益は、資源需給ひっ迫の恩恵であり、資源以外の分野の収益獲得が課題。
- ⑤ 事業投資成功のカギは優れたパートナーであり、パートナー選びの目利き力の強化が重要である。
- ⑥ 市場・環境の変化に対応するには、総合力、規模、事業分散化が必要。

こうした認識の上に立って、田中は、「あえて『収益モデル』を念頭に置いて現在の総合商社を表現するならば、それは『総合事業運営・事業投資会社』である」とまとめている（田中 [2012, 240頁]）。

#### (6) 戦後の商社否定論： 商社冬の時代など

御園生が唱えた商社斜陽論は、マルクス主義経済学の独占理論の影響を受けて、近代的産業が確立し独占が成立した場合に、商社独自の活動は意義を失うという論理であった。御園生は、総合商社が代理商化あるいはコミッション・マーチャント化するとしたが、そもそもコミッション・マーチャントは、例えば石井寛治が紹介しているように、創業期から三井物産が規則として定めていた総合商社のあり方であり（石井 [2003, 107頁]）、戦前の三菱商事についても同様のことが経営方針として述べられている（橋本 [1998, 153ページ]）。また戦後の総合商社鉄鋼部門の紐付き取引は、その典型であった。わが国の高度経済成長期、総合商社が、その他の幅広い機能（商社金融機能や市場開拓機能など）をも活かしつつ、商取引機能を軸とするコミッション・マーチャントとして発展したことは間違いない。

ただし御園生が、総合商社の商権に基づく商取引において、長年の取引を通じて顧客であるメーカー側にノウハウが蓄積する結果、経済的な圧力もあり自前主義でメーカーが直取引を選択していく、と述べたことはその後現実となっている（御園生 [1961]）。

商社否定論は、その後もわが国産業の構造変化に伴い、総合商社の業績が悪化する度に、財務実績に基づきまたメーカー側の意見を基にして、繰り返し提唱されてきた。

例えば、石油ショック後の景気停滞期に、「商社一冬の時代」（日経ビジネス [1983]）が出版され注目を集めた。軽薄短小化の時代、重厚長大産業に依存して高度成長型商売を展開してきた総合商社は、新しい時代の商品を取扱うことができず、流れに取り残されてしまった。売上の7～8割を占める素材部門は、将来の成長を期待できない、先端分野には出遅れ海外市場はコントロールリスクにさらされている、先端分野に本格進出するしかない、という論調であった。しかし、同書には、リスクを取って捨て金を負担することによってメーカーに協力し新規事業を展開する役割は期待されている、との指摘もあった。

また同時期に「総合商社の崩壊」（美里 [1984]）も出版され、悲観論を述べている。高度先端技術時代に対応できない体質を指摘、生き残るためには川下部門でのセールスに本格的に参入するべきであると、独立採算制を別組織によって実現するスピアウト路線を推奨した。このこ

とも一部、現在の総合商社で実現されている。例えば、川下から川上に至るバリューチェーン全体の構築、部門別の商取引担当子会社の設立（例：2003年の三菱商事と当時の日商岩井による鉄鋼総合商社・メタルワン設立）などである。

当時、宮坂義一は、商社冬の時代からの脱出策として、新しい取扱商品の開発、新事業の開発、国際物流の展開と海外投資などを挙げていた（宮坂 [1985]）。

さらに1990年代に入りインターネットが普及すると、中間介在者である総合商社は存在意義を失うとして商社不要論が言われ、2000年前後にはメーカーが取引で商社を介在させない「中抜き」が増えるという事実があった。投資活動についても、以前の投資活動は一手販売権と口銭の獲得を主目的にしていたが、目的が投資から上がる利益獲得に変化してきた、とも指摘されている（木山 [2011]）。

しかし総合商社は、否定論にもかかわらず、2000年代に選択と集中によって、大きく業績を向上した。現在、こうした商社否定論は影を潜めて、業績も好調である。

#### (7) 総合商社自身による総合商社論

総合商社自身も、業界団体である日本貿易会を中心に、色々な研究を進めてきており、過去の研究蓄積の上に立って、8つの商社機能を挙げている。つまり、①商取引機能、②情報・調査機能、③市場開拓機能、④事業開発・経営機能、⑤リスクマネジメント機能、⑥ロジスティクス機能、⑦金融機能、⑧オーガナイザー機能、の8つである（図表参照）。しかしこの整理は、総合商社が持つ多様な機能を羅列したにすぎず、役割の本質やその基礎になっている活動のプロセスが何なのか、よく見えない。

ただ、ここに示されている機能は、多くの研究においても提示されており、現時点で総合商社機能の通説として定着している。

その他にも、日本貿易会による研究結果が多数文献として公開されている。例えば、日本貿易会の特別研究事業の成果をまとめた「商社の未来像」で中谷巖は、マクロ経済学的な見地から、「買い手と売り手の間を仲介し、取引に必要な情報をタイミング良く提供することによって取引コストを引き下げ、『市場の失敗』を防ぐという大きな役割を果たしたのが日本の商社であった」として、商取引機能の重要性を肯定しつつ、この機能がグローバル化や情報革命などによって弱体化したことを認めた（中谷 [1998, 7～8頁]）。中谷はまた同書で、「21世紀における商社の役割とは、『グローバル・ビジネス・クリエーター』としての役割である」と提示し、世界の潜在的ビジネス機会を発掘、価値を分析し、経営資源を動員して社会的に価値あるビジネスとして結合する「ビジネスの創造者」

図表 総合商社8つの機能

商取引機能	グローバルな商取引を推進する商社のコア機能
情報・調査機能	広範多岐にわたる情報を収集・分析し、日々のビジネス活動に反映
市場開拓機能	需給動向を分析し、グローバルな市場を開拓
事業開発・経営機能	さまざまな機能を駆使し、事業の開発・育成とグループ経営強化
リスクマネジメント機能	蓄積したノウハウを活用し、ビジネス上のリスクを最小限に止める
ロジスティクス機能	物流事業に参入し、全体最適の物流システムを目指す
金融機能	商社独自の金融機能を提供し、その深化・拡大を目指す
オーガナイザー機能	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

資料：日本貿易会ホームページ <http://www.jftc.or.jp/shosha/function/index.htm>  
2014年9月17日アクセス

としての役割を強調する（中谷 [1998, 10頁]）。

さらにIT革命の進展を受けて2001年に出版された「IT革命と商社の未来像—eマーケットプレーヤーへの挑戦」は、総合商社にとってのITを活用した新事業展開の可能性を多々示唆した（中谷 [2001]）。総合商社のIT事業の中から、CTC（伊藤忠テクノソリューションズ株式会社）のように、大きく成功したものも出ている。

また2004年にまとめられた書籍、「商社の新実像—新技術をビジネスにするその総合力—」の中で、小村智宏は、総合商社が高度経済成長期までは貿易会社として貢献したが、日本にとってのフロンティアが海外だけではなくなりつつある時代、「ソリューション・プロバイダー」としての役割が必要である、とする。そして今では、①環境、②健康・医療・介護、③情報・IT・メディア、④先端技術開発などの領域で活躍を始めている、としている（小村 [2004]）。

既述のように田中は、総合商社の歴史や機能を詳細に分析した上で、収益モデルを念頭に置いて、総合商社を「総合事業運営・事業投資会社」として表現している（田中 [2012]）。

日本貿易会ではなく個別の総合商社による見方として、上野征夫は、三菱商事のビジネスモデルは、「さまざまな機能を使って、取引先と長期的な関係をつくり出した上で、提供した機能とかサービスに対する対価をトレーディング収益あるいは配当収益の形で継続反復的に回収することだとして、一度のコンサルティング・フィー回収で完結するコンサルティング会社の事業との違いを、商権の仕組みとしてまとめた（上野 [2011, 28頁]）。この点については、島田 [2003a] にも同様の説明がある。

藤山知彦は、例として電気自動車を挙げ、最も重要な自動車用の電池開発が進んでいなければ、総合商社が電池会社のプロと一緒に投資し開発する、メーカーになる危険を冒して前進することでバリューチェーン全体を強くするのも役割の一つ、と総合商社のビジネス創造の姿を描き、重要な役割を示している（藤山 [2011, 71頁]）。藤山はさらに、現在の総合商社の活動は、川上から川下まで最適に流れるバリューチェーンを作ることであるとし、同時に、総合商社はコンサルティング会社と投資会社と貿易会社の3つの機能を持っている複合企業であり、顧客の「暗黙」のニーズに応える企業であるとする（藤山 [2013, 65～66頁]）。

増田政靖（元三菱商事）は総合商社の存在意義について、「単なる仲介ではなく『新しいビジネス、新しい価値の創出および維持』という機能を持つ知識産業」と明示している（増田 [2006, 266頁]）。

なおこうした機能論に関連して、島田がすでに、商社機能論ではその機能を他産業も持ちうるものである以上、いわゆる商社排除論に対する有効な反論となりえないと機能論の限界を指摘していたことも、きわめて重要である（島田 [1990]）。

## 5. 先行研究における「存在意義の構造を見る観点」の欠如

以上のように先行研究を概観した結果として理解できたのは、総合商社に関するこれまでの研究では、総合商社が一貫して果たしてきた役割の本質つまり存在意義を、それを実現する活動プロセスを基に構造として明らかにする努力は、十分ではなかったということである。

経済史的アプローチは、独占産業資本の独占段階における商業資本の発展に懐疑的な独占理論の影響を受けており、その後の商社否定論にも影響を与えているが、結局は日本の特殊性を強調するマクロの観点に止まる。独占理論と関連の深い産業組織論的アプローチは、産業レベルで商



社機能の分析を行い、アウトプットとしての革新的ソリューション・サービスや競合に言及し、革新的、進化的組織としての発展と競争優位を強調して、総合商社の役割の本質をある程度示している。企業集団の中核として総合商社を見る視点は、歴史的には重要であるが、その後やや実態から乖離しているように見える。

経営史的アプローチは、総合商社が当初から大規模な組織を持っていたことを示し、なぜ総合化したのかについての議論を深め、特に戦前の三井物産に関して多くの研究結果を示している。明治期の貿易における商権の回復や産業創出という歴史的な貢献結果も明らかにし、流通独占主体の財閥商社という立場ではあったが、単なる商取引の主体であるのみならず、事業投資を行い幾多の企業を育成したことを示した。歴史的な分析の意義は大きい上に、橋本や米川のように総合商社活動の創造性・革新性に触れる見解もあるが、総合化の理由や役割の本質については、決定的な議論は出ていないようである。

総合商社の存在意義について、おそらく最も有意義な議論を展開したのは、商権あるいは関係性を基にした流通論的アプローチであろう。そこでは、何らかの革新的行動による商権の確立とその後の収益獲得をプロセスとして分けて語っており、総合商社が一貫して果たしてきた役割の本質とその基礎になるプロセスを端的に示している。しかし、一定の理論的なフレームワークにより構造を分析するまでには、至っていない。

財務分析を中心にするアプローチは、事業活動の結果としての売上高や利益の構造から、総合商社の役割の本質に迫ろうとしているが、売上高や利益は総合商社が何らかの価値を創造するという原因の結果得られているものである以上、結果に重点を置きすぎる議論と言えるのではないだろうか（企業にとっての財務実績の重要さは言うまでもないとして）。

戦後の商社否定論は、独占理論や財務分析の結果を基にして何度も提示されてきたが、最近の総合商社の業績好調を受けて、今のところは影を潜めているようである。

総合商社自身による商社論は、将来の役割としてではあるが、「グローバル・ビジネス・クリエイター」あるいは「ビジネスの創造者」という、存在意義を明確にする表現を示している。総合商社の現場からは、顧客との関係性の下、リスクを取って提供した機能・サービス（商権確立のための活動）に対する対価を商取引あるいは投資による収益の形で回収することが、総合商社のビジネスモデルであるとする、存在意義実現のための基礎となるプロセスに関する明快な説明があった。ただし、それ以上の理論的なフレームワークによる構造化は、行われていない。

以上要するに、総合商社論の領域で過去多くの研究成果があり、存在意義として革新的なビジネス創造が挙げられ、その貢献に対して得られた商権に基づく収益回収のプロセスを示すものもあって、合理性ある議論として評価することはできる。しかし、残念ながらこれまでの研究において、総合商社が一貫して果たしてきた存在意義は明確に整理されておらず、基礎となるプロセスと共に全体構造を何らかの理論的なフレームワークによって分析する努力は十分になされてはいない、ということが理解できた。

## 6. おわりに

本論文では、総合商社について過去蓄積されてきた多数の貴重な研究成果の中から、重要なものを抽出して紹介し、議論を整理した。

総合商社の存在意義を考えるために重要な研究成果のほとんどは、紹介できたのではないかと

考えている。

総合商社に関してまたその否定論が繰り返されることのないよう、総合商社が一貫して果たしてきた存在意義について納得性をもって表現するため、それが何でありどんな基礎的なプロセスによって実現されているのか、理論的なフレームワークを用いた構造化を通じて明確に整理する研究の意義は大きい。

こうした方向の研究が総合商社論の発展のための課題であると考えているが、本論文の有用さについては、意欲ある読者のご批判を待つところである。

#### 引用・参考文献

- 秋本育夫 1961年 「貿易商社」 松井清編『日本近代貿易史 第二巻』 有斐閣
- 石井寛治 2003年 「日本流通史」 有斐閣
- 上野征夫 2011年 「変化する総合商社 変容をつらぬく理念=三綱領」 三菱商事株式会社編『現代総合商社論-三菱商事・ビジネスの創造と革新』 早稲田大学出版部
- 奥村宏 1994年 「日本の六大企業集団」 朝日新聞社
- 小村智宏 2004年 「時代を映す商社のビジネス」 日本貿易会商社とニューフロンティアビジネス特別研究会編著『商社の新実像-新技術をビジネスにするその総合力-』 日刊工業新聞社
- 木山実 2011年 「商社『冬の時代』の再来と『夏の時代』への転換」 大森一宏・大島久幸・木山実編著『総合商社の歴史』 関西学院大学出版会
- 川辺信雄 1991年 「商社」 米川伸一・下川浩一・山崎広明編著『戦後日本経営史 第三巻』 東洋経済新報社
- 柴垣和夫 1965年 「日本金融資本分析」 東京大学出版会
- 島田克美 1990年 「商社商権論」 東洋経済新報社
- 島田克美 2003年a 「事業と経営における総合商社の論理」 2003年b 「商社商権の変化と経営戦略の諸方向 -総合商社再生への道を問う-」 島田克美・黄孝春・田中彰『総合商社-商権の構造変化と21世紀戦略-』 ミネルヴァ書房
- 曾我信孝 1992年 「総合商社とマーケティング -80年代後半の戦略転換-」 白桃書房
- 曾我信孝 1995年 「商社独占論」 阿部真也・但馬末雄・前田重朗・三国英実・片桐誠士編著『流通研究の現状と課題』 ミネルヴァ書房
- 田中彰 2003年a 「総合商社論の回顧と展望 -商社の戦略転換とその評価をめぐって-」 島田克美・黄孝春・田中彰『総合商社-商権の構造変化と21世紀戦略-』 ミネルヴァ書房
- 田中彰 2003年b 「21世紀型総合商社への展望と課題 最近の動向を手掛かりに」 化学経済第50巻第7号 化学工業日報社
- 田中彰 2004年 「総合商社の多角化と総合経営-商権論アプローチからみた形成と変革-」 組織科学第37巻第3号 組織学会
- 田中彰 2012年 「戦後日本の資源ビジネス」 名古屋大学出版会
- 田中隆之 2012年 「総合商社の研究」 東洋経済新報社
- 梅井義雄 1974年 「三井物産の経営史的研究-『元』三井物産会社の定着・発展・解散-」 東洋経済新報社
- 土井教之 2006年 「総合商社の経済理論 -内部組織と競争-」 土井教之・伊藤正一・増田政靖編『現代の総合商社-発展と機能』 見洋書房
- 中川敬一郎 1967年 「日本の工業化過程における『組織化された企業者活動』」 経営史学第2巻第3号 経営史学会
- 中谷巖 1998年 「商社は生き残れるか -グローバル・ビジネス・クリエーターへの道-」 中谷巖編著『商社の未来像』 東洋経済新報社
- 中谷巖編著 「IT革命と商社の未来像-eマーケットプレースへの挑戦」 2001年 東洋経済新報社
- 日経ビジネス編 1983年 「商社-冬の時代」 日本経済新聞社
- 日本貿易会商社とニューフロンティアビジネス特別研究会編著 2004年 「商社の新実像 -新技術をビ

- ジネスにするその総合力―」 日刊工業新聞社
- 日本貿易会日本の成長戦略と商社特別研究会 2014年 「日本の成長戦略と商社 日本の未来は商社が拓く」 東洋経済新報社
  - 橋本寿朗 1998年 「総合商社発生論の再検討―革新的対応としての総合商社はいかにして生まれいであるか―」 社会科学研究 第50巻1号 東京大学社会科学研究所
  - 藤田幸敏 1989年 「貿易商社の経営史的研究について ―研究史と研究課題―」 専修大学経営研究所報 第83巻
  - 藤山知彦 2011年 「世界の潮流と総合商社の役割」 三菱商事株式会社編『現代総合商社論―三菱商事・ビジネスの創造と革新』 早稲田大学出版部
  - 藤山知彦 2013年 「経営の仕組みと世界の動向 考え方と行動のしかた」 三菱商事株式会社編『新・現代総合商社論―三菱商事・ビジネスの創造と革新 [2]』 早稲田大学出版部
  - 増田政靖 2006年 「e-commerce時代に総合商社は生き残れるのか? ―総合商社に対する評価の変遷と今後の方向―」 土井教之・伊藤正一・増田政靖編『現代の総合商社―発展と機能』 晃洋書房
  - 松元宏 1979年 「三井財閥の研究」 吉川弘文館
  - 美里泰伸 1984年 「総合商社の崩壊」 番町書房
  - 御園生等 1961年 「総合商社は斜陽であるか」 週刊エコノミスト第39巻21号 毎日新聞社
  - 宮坂義一 1985年 「総合商社冬の時代とその脱出戦略」 世界経済評論第29巻第10号 世界経済研究会
  - 孟子敏 2008年 「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」 イノベーション・マネジメントNo.5 法政大学
  - 森川英正 1976年 「総合商社の成立と論理」 宮本又次・梅井義雄・三島康雄編『総合商社の経営史』 東洋経済新報社
  - 山崎広明 1987年 「日本商社史の論理」 社会科学研究第39巻4号 東京大学社会科学研究所
  - 米川伸一 1983年 「総合商社形成の論理と実態―比較経営史からの一試論―」 一橋論叢第90巻3号 一橋大学
  - Yoshino, Michael Y. and Thomas B. Lifson 1986 *The Invisible Link - Japan's Sogo Shosha and the Organization of Trade* MIT Press
  - Young, Alexander K. 1979 *The Sogo Shosha: Japan's Multinational Trading Companies* Westview Press Inc. (中央大学企業研究所訳 1980年 「総合商社―日本の多国籍商社―」 中央大学出版部)

[2014. 9. 25 受理]