

総合商社機能の本質に関する研究

—マーケティングの観点から—

D146507 埜本 一雄

1. 問題意識

本研究は、総合商社の本質的な機能とは何かを、マーケティングの観点から明らかにすることを目指す、現実の分析をふまえた研究である。総合商社の2015年度連結決算は、この業種の代表とされてきた三菱商事と三井物産が共に巨額の歴史的赤字を計上するなど、2014年度に続いて悪化した。今、総合商社機能の本質とは何かを問い直し端的に説明することが、わが国の経済発展を牽引してきたこの業種を正しく評価するために必要なことである、と思慮している。

2. 研究目的と課題

最終的な本研究の目的は、「総合商社の機能の本質はビジネス創造であるというすでに示されているコンセプトを、理論的な説明として全体構造の形で整理して示すこと」である。またこの目的を達成するための研究課題は、三つである。

課題1：総合商社の企業間関係は、どのように構成されているものなのかを解明し、提供する価値が何であり、どこでどのようにして実現されているかを説明するための、理論的な枠組みを構築する。

課題2：その理論的枠組みを用いて、代表的な総合商社のビジネスの事例を分析することを通じて、働きの全体構造を整理して明確にする。

課題3：構築した理論的枠組みが、研究目的を果たすために妥当であったかどうか、検証して、その正しさを確認する。

3. 先行研究のレビュー

戦後のわが国の経済発展に対応し三つの時代区分(1950年から1970年代まで、1980年から1990年代まで、2000年代以降)により、主要な先行研究の概略をまとめた。結果、総合商社機能の本質とは何かの理論的な分析、企業間関係を軸にした機能の本質や本社と子会社の役割分担の分析、総合商社の価値、ビジネス創造、収益モデル変化の理由の分析などが、これまでは十分な形で存在していなかった。

その上で、課題1の解決を目指して構築する理論的な枠組みが、こうした問題点に対応するために、満足すべき要件を設定した。それは、a) 機能の本質の企業間関係を基にしたビジネスモデルによる説明、b) グループ経営における本社と連結子会社の役割分担の説明、c) 総合商社はビジネス創造者であるとするコンセプトの全体構造としての整理、d) 収益モデルが変化しても継続して存在していることや機能の本質は

卸売業ではないことの説明、e) 結果としての総合商社機能の本質の全体構造としての明確化、これらを可能にすることである。

4. 理論的枠組みの構築と事例

本研究は、広義の商学の視点で、総合商社を、単なる流通業者として見ることなく、より広い範囲でビジネスの展開主体として捉える。さらに、ビジネスモデルを、ビジネスの仕組みであるビジネスシステムと、対価を得る仕組みである収益モデルから構成されるものであると規定する。

また、組織間関係論による組織の見方は、総合商社を見る基本的な枠組みとしては用いないが、有意義な指摘は参考にすることとした。

本研究では、戦略的マーケティングつまり組織全体の活動としてのマーケティングを基に、市場創造と経営機能の統合を核コンセプトとしつつ、顧客と一体となった価値共創を考える価値共創マーケティング論を、理論的な土台として用いる。

ただし、一般的な価値共創マーケティングは、企業とエンドユーザーとしての消費者のB2C関係を分析するものであるが、総合商社のパートナーのほとんど全ては企業であることから、B2B関係つまり顧客企業との関係を前提にした総合商社の価値共創マーケティングの定義が必要である。それは、「総合商社(企業)と顧客(パートナー企業)が、顧客の市場創造プロセスで接しながら、一緒になって顧客にとっての価値、つまり売上高・利益の増大、ユーザーの満足度向上などを創り上げる」活動、と規定される。

この価値共創型企業システムは、①顧客(パートナー)、②創造された市場と価値、③ビジネスシステム、④経営資源、⑤機能の統合、⑥収益モデル、そして⑦組織文化、の七つの要素からなる。総合商社のビジネス創造は、この中の③ビジネスシステムを構築することである。ここで課題1が解決された。

この枠組みを用いて、戦前、戦後の高度経済成長期、2000年頃以降の現在、三つの時間区分と、モノかサービスかの取引対象の区分、この二つの軸で最適と考えられる事例を四つ抽出し、ケース・スタディ法と歴史的リサーチを合せ用いて分析を行った。

5. 事例分析

事例①では、明治時代の三井物産による、綿製品の清国輸出ビジネスの分析を行った。三井物産は綿紡績企業との密な企業間関係を基にして、主要綿紡績企業

や綿紡績産業自体をパートナーとして活動した。綿製品の清国輸出のオーガナイザーとして、原料の調達、品質向上と競争力ある製品の生産、自社ブランドを活用した輸出、組合による利害調整などからなるビジネスシステムを構築した。結果、戦前のわが国の基幹産業であった綿紡績産業を確立させている。

事例②では、高度経済成長期、総合商社 A 社が総合化学メーカー B 社と一体となり、様々な機能を内部・外部で統合した。有力専門商社を集めた巨大な販売代理店組織、B 社と共に市場創造活動を展開する体制、商社金融による代理店の資金繰り支援、などからなるビジネスシステムを構築した。典型的な商権ビジネスの完成である。単に A 社・B 社の発展だけでなく、わが国の電気電子産業さらに関連する専門商社群などの発展に及び、社会経済的な効果の大きいビジネス創造であった。

事例③では、三菱商事が、中国での医療ビジネス展開のパートナーである国薬控股股份（国薬）と共に設立した合弁会社によって、病院の医療材料の流通を効率化した。国内子会社が蓄積したノウハウを病院に導入し、購買代理人という立場に立つ合弁会社が医療材料の調達業務を一括受託して流通を効率化する。三菱商事の収益は、合弁会社からの受取配当金・持分法投資損益によって回収する。結果、中国の一般消費者の医療費縮減などの社会的メリット、国家レベルの価値を生み出している。

事例④では、三井物産が B2C 型のサービス事業である医療ビジネスを展開するマレーシアの病院グループ（IHH）に巨額の投資を行った。戦略的な事業パートナーの地位を得て直接経営に参画し、トルコや中国などで事業開発して IHH を発展させるビジネスシステムを構築した。自社の財務的な収益に加えて、アジアの高所得者層への高度な医療サービス提供、医療水準向上などの社会経済的価値も実現した。モノの商取引やロジスティクスから全く離れ、事業投資による収益だけを回収方法としている。

6. まとめ

事例分析においては、総合商社の働きの全体構造を整理して明確にした（課題 2 の解決）。さらに、この理論的枠組みが、研究目的を果たすために妥当であったことも確認できた（課題 3 の解決）。

結果として、総合商社機能の本質は、ビジネス創造であることが、全体的な構造として明確になった。

総合商社は、顧客企業との密な企業間関係を基に、新しいユーザー集団を開拓して、事業を開発する。そのため自社と顧客企業の経営資源を併せて投入し、ビジネス創造に関連する様々な機能を内部外部で統合して用いる。それによって、バリューチェーンを構成し全体を動かす仕組み、つまりビジネスシステムを構築する。

ビジネスシステムに基づいて収益モデルが稼働し、総合商社は商取引あるいは事業投資による収益を獲得する。収益の大きさは、ある程度、共創された価値に対する顧客企業の評価によって決まる。その価値は、単なる財務収益を超える、より大きな社会経済的価値であり、そこには常に、ビジネス創造を目指す総合商社の組織文化が息づいている。

最大の理論的インプリケーションは、総合商社機能の本質がビジネス創造であることを、初めて理論的な枠組みをもって、収益モデルを見るだけではなく、ビジネスシステムの構築に着目して、全体構造として明確な形で提示したことである。最大の実務的インプリケーションは、総合商社自身に、この企業・業種を現実的に説明する方法、他業種の機能との違いを明確にする方法を提供したことである。

本研究の主な限界は、狭義の経営学その他の学問領域の知見の反映が不十分な可能性、この企業・業種がわが国だけで発展してきた理由の追求がない点である。今後は、マーケティング理論の観点による分析を深化させ、限界に対応して研究を進めていく。