

# 博士論文

## 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—

指導教員 村松 潤一 教授  
          椿 康和 教授  
          星野 一郎 教授

平成 29 年 3 月  
広島大学大学院社会科学研究科  
マネジメント専攻  
      埜本 一雄



## 目 次

序章	1
第1節 研究の背景と問題意識	1
第2節 研究の目的とアプローチ	3
第1項 研究の目的と課題	3
第2項 課題の深化	4
第3項 研究のアプローチ	5
第3節 論文の構成	6
第1章 総合商社とその歴史	9
第1節 総合商社の定義	9
第2節 総合商社の歴史	10
第1項 戦前	11
第2項 戦後から1970年代まで	11
第3項 1980年から1990年代まで	13
第4項 2000年から現在まで	14
第2章 先行研究のレビュー	15
第1節 先行研究の概観	15
第2節 総合商社論の概略 1950年から1970年代まで	15
第1項 1950年代 総合商社化の時代	15
第2項 1960年～70年代 その1. 商社斜陽論・問屋滅亡論	18
第3項 1960年～70年代 その2. 商社機能論	19
第4項 1960年～70年代 その3. 経営史による総合化の論理	22
第5項 1960年～70年代 その4. その他の総合商社論	23
第6項 1950年から1970年代までの総合商社論まとめ	25
第3節 総合商社論の概略 1980年から1990年代まで	27
第1項 1980年～90年代 その1. 商社冬の時代論	27
第2項 1980年～90年代 その2. 商社機能論	28

第3項	1980年～90年代	その3. 商権論と企業関係	30
第4項	1980年～90年代	その4. 経営史による総合化の論理	32
第5項	1980年～90年代	その5. その他の総合商社論	34
第6項	1980年から1990年代までの	総合商社論まとめ	37
第4節	総合商社論の概略 2000年代以降		40
第1項	2000年代以降	その1. 商社不要論と対応	40
第2項	2000年代以降	その2. 商社機能論	41
第3項	2000年代以降	その3. 商権論と企業関係	45
第4項	2000年代以降	その4. 経営史による総合化の論理	48
第5項	2000年代以降	その5. その他の総合商社論	49
第6項	2000年代以降の総合商社論まとめ		51
第5節	先行研究の問題点と乗り越えるための要件		54
第1項	総合商社機能の本質の見方の問題点		54
第2項	企業間関係を見た研究の問題点		57
第3項	機能に関する研究の問題点		58
第4項	問題点を乗り越えるための要件		60
第3章	理論的枠組みの構築		63
第1節	総合商社機能の本質を分析するための要件の再確認		63
第2節	前提としての商学の概念		63
第3節	すでに示されてきた総合商社のビジネス創造		65
第1項	総合商社のビジネス創造の指摘		65
第2項	オーガナイザー機能によるビジネス創造		67
第3項	商権ビジネスもビジネス創造から		68
第4項	本研究の目的の精緻化		69
第4節	ビジネスモデルの定義		71
第1項	不明確な総合商社のビジネスモデルの意味		71
第2項	一般的なビジネスモデルの定義		71
第3項	総合商社のビジネスモデルの定義		72
第5節	企業間関係の理論		74

第1項	総合商社にとっての企業間関係の重要性	74
第2項	組織間関係論	76
第3項	価値共創型企業システム	81
第6節	価値共創型企業システムと学問的背景	85
第1項	戦略的マーケティング	86
第2項	価値共創マーケティング	88
第3項	価値共創型企業システム	88
第7節	総合商社の価値共創型企業システムの内容	90
第1項	顧客企業（パートナー）	92
第2項	創造された市場と価値	93
第3項	ビジネスシステム	95
第4項	経営資源	96
第5項	機能の統合	99
第6項	収益モデル	105
第7項	組織文化	107
第8節	総合商社の価値共創型企業システムの枠組み	108
第4章	事例研究の方法と対象	111
第1節	研究方法の検討	111
第1項	研究の方向性の整理	111
第2項	最適なりサーチ戦略の検討	111
第2節	複数事例による研究の方法	114
第3節	研究対象の事例選定	115
第1項	対象とする事例の選定の考え方	115
第2項	明治時代の三井物産による綿製品の清国輸出	117
第3項	A社による国内化学品の商権ビジネス	120
第4項	大手総合商社の医療分野への進出	123
第5項	三菱商事の中国における医療材料の流通効率化事業	126
第6項	三井物産のアジアにおける医療サービス事業	127
第4節	調査方法	129

第1項	歴史的リサーチとケース・スタディ	129
第2項	A社による国内化学品の商権ビジネスの事例	130
第3項	三菱商事と三井物産の医療分野の事例	130
第5章	明治時代の三井物産による綿製品の清国輸出	131
第1節	調査概要と事例紹介	131
第1項	調査の概要	131
第2項	事例の紹介	131
第2節	価値共創型企業システムの枠組みによる分析	138
第1項	顧客、市場と共創された価値	138
第2項	ビジネスシステム	140
第3項	経営資源	142
第4項	機能の統合	143
第5項	収益モデル	145
第6項	組織文化	145
第3節	まとめ	146
第1項	企業間関係と市場創造	146
第2項	機能の統合と収益モデル	147
第3項	ビジネス創造の全体像	148
第6章	A社による国内化学品の商権ビジネス	149
第1節	調査概要と事例紹介	149
第1項	調査の概要	149
第2項	商権ビジネス	152
第3項	A社とB社の価値共創によるビジネスの創造	155
第2節	価値共創型企業システムの枠組みによる分析	158
第1項	顧客、市場と共創された価値	158
第2項	ビジネスシステム	160
第3項	経営資源	160
第4項	機能の統合	163

第5項	収益モデル	168
第6項	組織文化	169
第3節	まとめ	169
第1項	企業間関係と市場創造	169
第2項	機能の統合と収益モデル	171
第3項	ビジネス創造の全体像	171
第7章	三菱商事の中国における医療材料の流通効率化事業	173
第1節	調査概要と事例紹介	173
第1項	調査の概要	173
第2項	事例の紹介	174
第2節	価値共創型企业システムの枠組みによる分析	182
第1項	顧客、市場と共創された価値	182
第2項	ビジネスシステム	183
第3項	経営資源	185
第4項	機能の統合	187
第5項	収益モデル	188
第6項	組織文化	189
第3節	まとめ	190
第1項	企業間関係と市場創造	190
第2項	機能の統合と収益モデル	191
第3項	ビジネス創造の全体像	192
第8章	三井物産のアジアにおける医療サービス事業	193
第1節	調査概要と事例紹介	193
第1項	調査の概要	193
第2項	事例の紹介	194
第2節	価値共創型企业システムの枠組みによる分析	200
第1項	顧客、市場と共創された価値	200
第2項	ビジネスシステム	202

第3項	経営資源	204
第4項	機能の統合	206
第5項	収益モデル	208
第6項	組織文化	209
第3節	まとめ	211
第1項	企業間関係と市場創造	211
第2項	機能の統合と収益モデル	211
第3項	ビジネス創造の全体像	212
第9章	考察と結論	214
第1節	事例研究の目指したもの	214
第2節	四つの事例の整理	214
第1項	顧客（パートナー）	215
第2項	創造された市場と価値	217
第3項	ビジネスシステム	218
第4項	経営資源	219
第5項	機能の統合	222
第6項	収益モデル	223
第7項	組織文化	224
第3節	研究課題に対する答え	226
第4節	明確にされた総合商社機能の本質	227
第1項	ビジネス創造者としての総合商社	227
第2項	総合商社のビジネス創造の特徴	229
第5節	枠組みの評価	231
第1項	価値共創型企業システムの枠組みの再確認	231
第2項	枠組みの妥当性	231
第3項	枠組みの課題	233
第6節	本研究の結論	233
終章		235



第1節 本研究のまとめ	235
第2節 インプリケーション	236
第1項 理論的インプリケーション	236
第2項 実務的インプリケーション	237
第3節 本研究の限界と残された課題	237
参考引用文献	240



## 序章

### 第1節 研究の背景と問題意識

総合商社の2015年度連結決算は、資源安の影響が大きく、大手5社<sup>1</sup>全体としては前年比著しく悪化して、各社の業績に大きな差が出た。特に、これまで業界第1位・第2位の座を占め、戦前から続く総合商社の典型とされてきた三菱商事と三井物産（以下、本論文では基本的に、株式会社などの法人の種類を表す名称は省略する）が、共に巨額の歴史的赤字となり、業界順位に大きな変動があった。また、2014年度の連結決算も前年比、大手5社合計で悪化しており、近年の総合商社の資源分野への過度の傾斜が裏目に出たようである。

しかし、例えば代表的総合商社とされる三菱商事の純利益の規模は、資源価格下落の影響などで激減した2015年度こそ1,500億円近い赤字となっているが、近年は3,000～4,000億円のレベルで推移しており、わが国経済において巨大な存在であることは明白である。わが国でこのレベルの純利益を上げている企業は、20社程度しかなく、大手総合商社はその中に含まれている。そして、明治時代以来、わが国経済の発展に貿易面を中心に大きく貢献してきた存在として、日本株式会社をリードしてきた組織として、総合商社の重要性は際立っている。これからも様々な新しい動きを見せて、今回のような状況を乗り越え、貢献を続けていくものと考えられている。

表序-1 大手総合商社5社の当期純利益（親会社の所有者帰属分）

国際会計基準	2013年度	2014年度	前年度比増減	2015年度	前年度比増減
三菱商事	3,614	4,006	392	-1,494	-5,500
三井物産	3,501	3,065	-436	-834	-3,899
伊藤忠商事	2,453	3,006	553	2,404	-602
丸紅	2,109	1,056	-1,053	623	-433
住友商事	2,231	-732	-2,963	745	1,477
5社合計	13,908	10,401	-3,507	1,444	-8,957

単位: 億円。

出所: 各社有価証券報告書。

しかし直近の業績激変を背景にして、総合商社に関するマスメディアなどの否定的

<sup>1</sup> 総合商社の大手5社は、マスメディア報道などにおいて、財閥系の三菱商事、三井物産、住友商事と、非財閥系の伊藤忠商事、丸紅、とされている。

コメントも出ており、歴史的に何度も繰り返されてきた商社否定論が再び頭をもたげる可能性もあるのではないかと危惧している。特にその総合性については、株式市場などからコングロマリット・ディスカウントの形で否定的に評価されると、実力が過小評価されることにもつながる。

総合商社は後述するように、ほぼ日本独自の存在であって、海外からも何をしているのかよく分からない業種として指摘されている。そもそも英語の会社名も、それを見るだけでは何をしている企業なのか理解できないものになっている。例えば、三菱商事は Mitsubishi Corporation、三井物産は Mitsui & Co., Ltd. であり、英語表記では、事業内容を示すと考えられる「商事」あるいは「物産」に該当する言葉は用いられていない。理解の浅い外国人の目から見ると、戦前の三菱財閥・三井財閥そのもののように考えられてもやむをえない面はある。またこの英語表記の会社名については、他の総合商社も同様であり、大手総合商社自身も、自分達の事業内容が総合的で特定の事業だけを展開する企業であるとは考えていないことを、示唆しているのではないかとと思われる。

そして過去何度も商社否定論が繰り返されてきた根本的な理由は、この「総合商社」なる企業・業種が一体何を存在意義としてここまで発展してきたのか、その機能の本質が何なのか、そうした点が、国内外の外部第三者の目を見た場合、明確に説明されていないからなのではないだろうか。

特に過去の総合商社に対するマスメディアの捉え方の論調は、その本質的な機能をはっきりと理解しきれていないこともあり、財務的・表面的な実績だけを見た短絡的な評価を繰り返しているように見える。

1960年代頃から多々蓄積されてきた総合商社に関する学術的な先行研究を見ても、その独自の存在意義つまり機能の本質を、単純明快に示したものはないようである。

最近、業界団体である一般社団法人日本貿易会の研究成果をまとめて出版した田中隆 [2012] 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」(240頁)としている。また2015年に三菱商事から出版された書籍のタイトルも、『BUSINESS PRODUCERS 総合商社の、つぎへ』であり、総合商社がビジネス創造者であることを示しているように見える。しかし、これらの表現はあまりにも総論的すぎており、そうした表現を裏打ちする何らかの理論的な枠組みを基に、明快な形で説明されている訳でもないため、そこから

直接に総合商社機能の本質を語ることは難しい。

こうしたことから、総合商社が社会に提供している、総合商社にしか実現できない本質的な機能、存在意義は、今に至るまで、学問的にもマスメディアからもあるいは実務的にも、簡潔明瞭に整理され説明されてはいないのではないかと考えられる。

原型とされ、1907（明治 40）年<sup>2</sup>前後には現在の総合商社の姿を実現していたとされる三井物産が、今もなお企業として存続し（戦後一度完全に解体され、全てにおいて一貫性・同一性を維持してきた訳ではないにしても）、有力な総合商社であり続けているのはなぜか。それは、同社が総合商社として持っている機能の本質、社会に提供している存在意義が変わっていないからではないだろうか。そうでなければ、今まで 140 年以上にわたって実質的に一つの企業として存在し続けることはできなかったはずである。

Schumpeter [1928] が企業について語った「企業は絶え間なく変化してはいるが、しかしその根本は変化していない」（p.478、訳書 10 頁）という表現にあるように、総合商社も一見すると絶え間なく変化しているが、その根本は変化していないのではないだろうか。

大手総合商社の業績が激変しあらためて注目を集めている今こそ、「総合商社の機能の本質とは何か」を問い直し、端的に説明できようにすることが、無用の議論の混乱を避け、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考えている。

## 第 2 節 研究の目的とアプローチ

### 第 1 項 研究の目的と課題

上記のような問題意識を受けて、本研究の目的は、

「総合商社の機能の本質は何かを明らかにすること」

である。総合商社でなければ実現できない独自の機能は何か、他の業種が担当することができない総合商社だけの本質的な機能は何か、この業種が社会経済から必要とされている理由、その存在意義、そうしたことを明らかにすることである。

---

<sup>2</sup> 本論文では、年の表記は原則として西暦に統一するが、その年が重要な場合には、1907（明治 40）年のように、（）内にわが国の元号による表記を示す。

この目的を達成するために、次の研究課題を設定する。

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。

本論文では、この三つの課題を解決して、研究目的を果たす。

## 第 2 項 課題の深化

今も総合商社に関する新聞・雑誌の記事は常に目につくし、大学生の就職希望企業の人気ランキング調査では、トップの位置にあることが多い。総合商社は、何かにつけて、社会の注目を集める存在なのである。

しかしこの総合商社なる企業・業種とは一体何であるのか、その点を突き詰めて分析し、理論的に解明した研究は、実はこれまでなかったのではないだろうか。

総合商社研究については、すでに吉原 [1979] が指摘していたように、側面の解説、概観の総論的研究が多く、「これまでに多くの研究者によって、商業の分野における総合商社の競争上の地位について、以上みたようにさまざまなことが指摘されてきた。ではそこで指摘されたさまざまな点を統一的に説明できる理論的フレームワークは提示されたであろうか。残念ながらそのような理論的な研究は、まだ行われていないように思われる。それは総合商社研究の課題として残っている」(70 頁) のが現実で、このことは今も大きくは変わっていないようである。そして第 2 章において先行研究をレビューして理解できるように、残念ながら事実として、総合商社の機能の本質を何らかの理論的フレームワークによって明らかにした研究は、現在まで出ていない。

本研究は、そうした認識の上に立って、総合商社の機能の本質を新しい理論的フレームワークすなわち枠組み(本研究では、「枠組み」で統一する)を用いて明らかにすることを目指している。総合商社の企業間関係を解明するために、最も説明力の強いと思われる理論的な枠組みを構築して、それを用いて、総合商社が提供する価値とその実現の仕組みの明確化を行う。

課題 1 については、そもそも総合商社が新たな事業を展開するほとんど全ての場合において、顧客企業（パートナー）の存在を前提に活動していることが背景である。新聞・雑誌の記事等で、総合商社が何か新しい事業を展開する際には、「総合商社 X 社は、Y 社と『組んで』、Z 事業を展開することを発表した」などと紹介されている。従って、事業のパートナー（その存在は多くの場合、営利企業であることから、本研究では、総合商社にとっての「顧客企業」と呼ぶ）との関係を中心に、総合商社の企業間関係を理論的に解明するための枠組みが必要となる。新たな理論的枠組みを構築し、この課題を解決する。

課題 2 については、過去総合商社に関する個々の機能論が数多く議論されてきており、日本貿易会が示す八つの機能に集約されている感があるが、そうした機能の「個別論」では本質は説明しきれないのではないか、という認識が背景となる。既述のように、最近の総合商社研究である田中隆 [2012] も、総合商社を総合事業運営・事業投資会社と表現して一面の真実を示しているが（240 頁）、何らかの理論的な枠組みを用いた上での説明ではなく、まだ収益モデルに着目した概観の総論的表現に止まっており、機能の本質を示しているとは言いにくいのではないだろうか。

そもそも、商業資本論の森下 [1977] が言うように、「およそ機能なるものは本質の展開としてとらえられるべきものであってその逆ではない。その機能をどれほど詳細に分析してみたところで、あるものの本質をとらえることはできない」（24 頁）のである。同様に島田 [1990] も、商社は「単に個々の機能を切り売りするわけではなく、諸機能を果たすかたちで、取引そのものの形成、遂行にかかわっている」（16 頁）とし、さらに「どの企業も見方によっては同じ機能を営んでいる。そのために商社の個々の機能を強調することが逆効果になることもある」（17 頁）、としている。言い換えれば、総合商社の機能を本質として総体的に捉える努力こそが必要であり、商取引や金融など個別の機能を抽出してそれぞれについて論じるのではなく、総合商社が「全体構造」として創出している価値、そしてそれが実現されている仕組みをきちんと説明できるようにするべきである、ということが指摘されているのである。

### 第 3 項 研究のアプローチ

上の三つの課題を解明し、研究目的を達成するために、以下のアプローチで研究を進める。



まず過去蓄積されてきた膨大な総合商社に関する研究について、課題 1 に対応し、企業間関係や価値の実現とその仕組みに焦点を当てて、これまで語られてきたことを整理する。その上で、先行研究では、総合商社の企業間関係、価値、実現の仕組みなどについて何が語られてきたのか、そして総合商社の機能の本質、総合商社でなければできない働きが何であるのかをなぜ明らかにすることができなかつたのか、その問題点を整理して示す。

ここでは具体的に、企業間関係、価値の実現およびその仕組みについて、先行研究の問題点を抽出する。その上で、問題点を乗り越えて分析を進めるために構築されるべき理論的な枠組みの要件を、整理する。そしてその要件に従って、総合商社の企業間関係を軸に働きの総体を全体構造として整理できる理論的枠組みを、先進的な研究に基づく理論を応用することによって構築する。

先行研究の整理と問題点の抽出、それを乗り越えて分析を進めるための理論的枠組みに求められる要件の整理、そして要件に対応した理論的枠組みの構築、これらを行うことが、課題 1 の解決である。

この理論的枠組みを用いて、総合商社の働きの全体構造を整理して明確にすることが、課題 2 の解決である。そのために、複数の事例を抽出して、理論的枠組みを用いた事例分析を行う。

最後に、事例分析の結果をまとめて、総合商社機能の本質の明確化を実現する。また本研究におけるこの理論的枠組みの妥当性を検証し、正しさを確認することによって、課題 3 を解決する。

結果として、課題 1、2 および 3 を解決し、本研究の目的を達成したことを確認して、研究を完了する。

### 第 3 節 論文の構成

序章では、研究の背景や問題意識を述べた後、研究の目的とそれを達成するためのアプローチについて述べた。

続いて第 1 章で、まず総合商社を定義しその歴史を簡単に紹介した後、第 2 章で、先行研究のレビューを行う。総合商社の企業間関係の構成、実現する価値とその方法などの視点で、大きく三つの時代区分（1950 年から 1970 年代まで、1980 年から 1990 年代まで、2000 年代以降）に対応させて、各時代の総合商社の状況に対応して発表さ



れた主要な研究の概略をまとめる。そして、まず本研究の課題 1 を解決するためには、  
どういう問題点があるのかを整理する。次に、指摘した問題点を乗り越えるためには、  
どういう要件を満足する理論的枠組みを構築すればよいのかにつき、明確にして示す。

第 3 章では、総合商社を見るために必要な視点として、商学の概念を捉え直す。そ  
して、先行研究ではすでに概念的にはあるが、総合商社が果たしている役割  
はビジネス創造であるということが示されていることを、再確認する。さらに総合商  
社機能の本質を見るには、ビジネスモデルの考え方が重要であることから、ビジネス  
モデル（本研究では、「企業システム」と呼ぶ）が、ビジネスシステムと収益モデルに  
区分して捉えられることを明確にする。また、総合商社は常にパートナーとしての顧  
客と価値を共創しようとする存在であることから、組織間関係の理論を、この研究に  
どう持ち込むのが適切か検討し、その理論が本研究の基礎理論としては十分でないこ  
とを示す。それに代わって、企業と市場の関係を正面から捉えるマーケティング理論  
に基づく価値共創型企業システムが適切であることを述べ、その企業システムが構築  
された学問的な背景を整理する。そして、本研究の課題 1 の解決を目指して、総合商  
社を分析するための価値共創型企業システムを、その全体の構成要素を基にして、理  
論的な枠組みとして構築する。

第 4 章では、構築した価値共創型企業システムの枠組みを用いて、複数の事例を分  
析するための、方法と対象についてまとめる。まず研究の方法を検討する。そして、  
事例研究の方法として、複数事例を用いるのはなぜか、その場合どのような分析アプ  
ローチが適切かなどについて、検討する。本研究では、ケース・スタディと歴史的リ  
サーチを用いることを確認する。その上で、研究対象の事例をどう選定したか、その  
根拠を明確にして示し、各事例について簡単に紹介する。

以下、第 5 章から第 8 章で、総合商社の価値共創型企業システムの枠組みを構成す  
る七つの要素を、分析の共通の概念カテゴリーとして用いて、ケース・スタディと歴  
史的リサーチによる事例分析を行う。

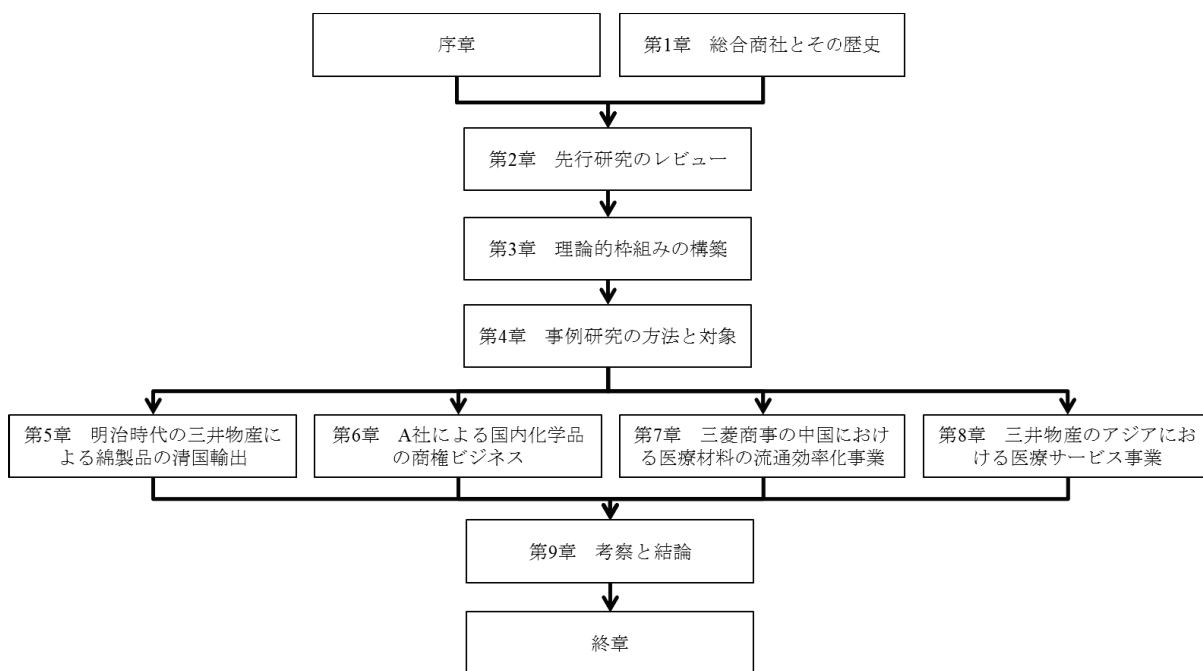
第 5 章では明治時代の三井物産による綿製品の清国輸出、第 6 章では高度経済成長  
期の総合商社 A 社による国内化学品の商権ビジネスという、歴史的な事例を分析する。

さらに現在のビジネス創造の事例として、第 7 章で三菱商事の中国における医療材  
料の流通効率化事業を、第 8 章で三井物産のアジアにおける医療サービス事業を、分  
析する。

これらの事例研究は、課題 1 を解決するために構築した理論的枠組みを用いて事例分析を行い、課題 2 を解決するためのものである。

さらに第 9 章で、事例分析の結果をまとめて考察を加え、課題 3 の解決のために、理論的枠組みの妥当性を評価する。その上で、本研究の結論をまとめる。

終章では、本研究全体をまとめ、そのインプリケーション、残された課題などについて整理して説明する。この研究は、マーケティング理論あるいは商学の観点に基づく、総合商社の現実をふまえた研究として位置づけられる。



出所：筆者作成。

図序-1 論文の構成

## 第1章 総合商社とその歴史

個別の研究課題の解決に入る前に、まず、そもそも総合商社とは何であるのか、どのような歴史をたどって現在企業として活躍しているのかについて、全体を概観して整理する。

### 第1節 総合商社の定義

理論的な総合商社研究が本格的に始まったのは、1960年代である。そもそもこの「総合商社」なる企業あるいは業種を示す言葉は、1955年頃からわが国の貿易業界およびジャーナリズムで使われるようになったとされている（梅井 [1974] 10 頁）。学問的な研究としても、松井 [1952] の中に、すでに三大繊維商社の一つ G 商社（江商のことと推測される）が、「繊維専門商社として発足しているけれども、今日ではその他の商品をも取扱ういわゆる総合商社である」（72 頁）、との表現も見られる。

そして数多くの内外の研究において、総合商社は日本独自の存在であることが指摘されている。

総合商社をどう定義するかについては、過去様々な意見があり、総合商社が生まれた時期についても多少の議論があった。後者についてはすでに明治 20 年代末期から 30 年代（1890 年代後半から 1900 年代半ばあたり）に、最初の総合商社たる三井物産が体制を確立させていたという見解が一般化しているとみられる（木山 [2009] など）。

総合商社の定義に関しては、梅井 [1974] が、「わが国の諸学者の間において、『総合商社』についての共通した概念や定義が成立しているわけではない」（9 頁）としていたことは事実である。しかし最近の出版である田中隆 [2012] が現代の総合商社の定義として認めている、川辺 [1991]（139-140 頁）による以下の特徴を、本研究においても合理的な前提として認めたい。これは、他の貿易商社と区分して総合商社と呼ぶ理由として挙げられている特徴である。

- ① 取引商品が多種類にわたること。
- ② 国内および海外に多数の支店・出張所をもち、その取引分野が国内商業・輸出入貿易および三国間貿易（外国間貿易）にわたること。
- ③ 取扱高が巨大であること。
- ④ 一方で機械・技術・原材料を産業に提供し、他方ではその製品のための市場を

開発するという活動を通じて、産業に対するオルガナイザー<sup>1</sup>の役割を果たすこと。

- ⑤ 一手販売権の獲得などのため資金の供与によって、多くの子会社・関係会社をもち、持株会社性格を備えること。
- ⑥ 近代的経営管理システムを有すること。

なお総合商社以外の商業企業について、一般には、国内取引を中心とする卸売商業を問屋、貿易取引を中心とする場合を商社、主として少数の特定商品の種類に取扱が偏っている商社を専門商社、と呼ぶようである。

しかし、総合商社という企業・業種が一体何をその機能の本質としているのかについては、こうした定義から、十分な理解ができるとは思えない。そもそも「何を生業としている会社なのか、海外投資家にいちばん理解してもらえないのが日本の総合商社だ」(小栗他 [2011] 30 頁でオーストラリア企業であるマッコーリーキャピタル証券のポリーナ・ディアチキナ・シニアアナリストのコメントとして紹介) とまで言われている事実は、総合性に対する疑問の提示であり、その解明は学問的にも大きな課題として認識すべきと考えている。

なお序章の脚注 1 で示したように、マスメディア報道などでは、伊藤忠商事、住友商事、丸紅、三井物産そして三菱商事が大手総合商社とされている。日本貿易会では、この 5 社に豊田通商と双日を加えた 7 社を総合商社としているが、この 5 社が上のような特徴を持っており、常に総合商社大手として紹介されてきたことも事実である。本研究でも、これら大手 5 社を代表的総合商社として認めて、分析を進めていく。

## 第 2 節 総合商社の歴史

総合商社の歴史を、大森他 [2011] その他の先行研究の記述などを参考にしつつ、明治時代の創設期から現在に至るまで、簡単にまとめる。

時代区分としては、明治時代の総合商社の創設から太平洋戦争に至るまでの戦前を一つの時代とする。そして太平洋戦争終結後、現在までの時代を三つに分ける。戦後から、高度経済成長の時代を経て、それが終焉し商社買占め批判が巻き起こった 1970

---

<sup>1</sup> 川辺 [1991] 139 頁、商社機能研究会 [1981] 28 頁などでは、「オルガナイザー」あるいは「オルガナイズ」と表記されているが、本論文では、原文を引用する場合を除き、日本貿易会の表記「オーガナイザー」あるいはそれと同様の「オーガナイズ」に統一する。

年代まで、その後、冬の時代を超えて総合商社がリストラをほぼ完了したとされる 1990 年代まで、そして 2000 年以降現在まで、三つの区分である。

## 第 1 項 戦前

最初の総合商社とされる三井物産は、1876（明治 9）年に、外国商人に牛耳られていた外国貿易の商権をわが国に取り戻すために設立された。その後、同社その他わが国の貿易商社の活躍により、外国貿易の商権は少しずつ回復されていった。同社は、1893 年に合名会社に改組した後に、綿紡績業とも結びつき取扱品目を大きく増やして、総合商社化していき、1890 年代後半には日本の総輸出入額の 10%前後、1900 年代後半には 20%前後を取り扱っており、1907（明治 40）年頃、総合商社として定着したとされている（梅井 [1974]）。

なお総合商社ビジネスの原型は、江戸時代の問屋が家内工業的な職人層のために、原材料費を立て替えて販路を開拓し、商品に対する前貸を行うなどして金融機能をも発揮していた方法にあるとされる。

しかし明治期に圧倒的な競争優位性を持っていた三井物産も、第一次大戦期の商社間競争の激化を受けて優位性を後退させていき、1917 年には鈴木商店が最大の総合商社となっている。また、三菱商事は翌 1918（大正 7）年に、三菱合資営業部の組織変更により設立された。ただし鈴木商店は、その後の恐慌のあおりと、当時高収益部門とされていた鉱山業と銀行業を欠いており、産業的・金融的基盤が脆弱であったことから、1927 年に経営破綻してしまった。

なお一般に、太平洋戦争終結時に総合商社といえる存在であったのは、三井物産と三菱商事であるとされている。

## 第 2 項 戦後から 1970 年代まで

1947 年、持株会社でもあった三井物産と三菱商事は徹底的に解体された。その後再開された民間貿易での輸出の中心は繊維製品であったこともあり、海外貿易の機能を持っていた関西五綿（伊藤忠商事、丸紅、東洋棉花、日棉実業、江商）が活躍を始め、鉄鋼生産の拡大を受けて同時に躍進した日商や岩井産業などの鉄鋼系専門商社も、事業を拡張した。戦前は専門商社の位置づけにあったこれら各社が、貿易・国内取引を拡大しつつ多角化を進めていった。朝鮮戦争の特需などの経済的な要因を受けて、事

業は拡大し、各社は合併を繰り返しながら総合商社化した。その後、1959年までに、戦前の総合商社であった三菱商事と三井物産が再合同を完了し、住友グループによる住友商事も設立されていた。総合商社の基礎固めがなされつつあった。

高度経済成長期のわが国経済の重化学工業化に伴いメーカーが巨大化したことを背景に、総合商社は鉄鋼・化学品など基幹産業の流通窓口となって、貿易・国内取引を拡大した。さらに株式持合い、新産業進出のリスク分散、銀行との結びつき強化などを目的に、6大企業グループ（財閥系の三菱・三井・住友と銀行系の芙蓉・一勸・三和）が形成されていった。当時わが国製造企業の資本蓄積は十分ではなく、資本市場も未発達であったことから、企業は銀行からの借入金を中心として資金を調達しなければならず、銀行が力を持っていた。そのため、財閥系以外は銀行を中心とするグループであった。企業グループの中での総合商社は、その流通窓口として集団内取引を推進し、海外展開を支援した。さらにプロジェクトのオーガナイザーとして活躍、中小メーカーには銀行に代って与信機能を果たすなどして、銀行と並ぶ企業グループの中核的存在となっていた。

しかし、自動車・家電などの耐久消費財メーカーが、総合商社に依存せず自社による流通系列を整備し始めたことも現実であった。そうした動きを反映して、総合商社の発展に対して冷水を浴びせた「商社斜陽論」（御園生 [1961]）は、社会的にも大きなインパクトを与えた。しかし高度経済成長の時代背景の中で、総合商社は、新しい重化学工業との連携、単なる商品販売だけでなくプロジェクトのオーガナイズなど複合的な活動を始めて、発展を続けた。

その後、1973年のオイルショックの際の商社買占め・売惜しみ批判を受けて、総合商社の行動に対する攻撃が強くなり、1974年には公正取引委員会の「総合商社に関する調査報告」が発表された。業界団体である日本貿易会は、1973年に「総合商社行動基準」を発表し、さらに公正取引委員会報告に対する見解も出している。各総合商社は、あらためて企業としての社会的責任を明確に示して行動するようになった。

この時期、総合商社は、わが国企業の海外展開の先兵役を務めて商品の輸出入取引を進めるだけでなく、ブルネイ LNG（液化天然ガス）、オーストラリアやブラジルの鉄鉱石等の開発輸入や、大型の機械プラント輸出など、新しい大きな展開を見せていた。しかし、石油ショックを契機とする高度経済成長の終焉を受けた景気悪化、主要顧客であるメーカーの業績不振などにより、総合商社の業績は厳しさを増し始めた。



なお総合商社は、1960年代にその企業としての基礎固めを終えたとされている。そして、1968年の日商と岩井産業の合併後は、安宅産業、伊藤忠商事、兼松江商、住友商事、東洋棉花、日綿実業、日商岩井、丸紅、三井物産、三菱商事の10社体制となり、1977年の安宅産業の伊藤忠商事への吸収合併で、9社体制に落ち着いた。

### 第3項 1980年から1990年代まで

わが国戦後の高度経済成長を通じてメーカーも巨大化し、自社でノウハウを蓄積して輸出・輸入や海外展開を行う力を持ち始めたこともあって、総合商社の活動の余地が小さくなり、1980年代には「商社冬の時代」と言われるようになった。国内の中小企業向け取引で総合商社が存在意義を発揮していた商社金融も、銀行のこの分野への本格進出、メーカーの流通機能強化などにより、必要性が小さくなっていった。

しかし、1985年のプラザ合意後急速に進んだ円高と低金利を受けたバブル経済の時代、総合商社はその高い格付けを活かした低金利による資金調達を背景に財テクを行い、財務収益を拡大した。この頃、円高に対応するために、メーカーは海外進出・海外買収を増やすようになり、総合商社も積極的に協力した。またそれまで商権を維持するための補助的手段として行ってきた投資活動を、海外資源開発などに対する事業投資の形で、明確な収益獲得手段として本格化し始めた。1986年の三菱商事の経営計画「Kプラン」などで示されたように、各社は、売上高重視から収益重視へ転換、連結経営重視なども目指すようになっていった。そして大型景気で、商社冬の時代は話題にならなくなった。

ところが1990年、バブル経済が崩壊し、総合商社各社の業績は一気に悪化した。さらにこの頃から急速に普及したインターネットによる情報通信革命を受けて、国内企業はもちろん海外企業とのコミュニケーションや取引が容易になったことで、コスト削減に迫られるメーカーが「中抜き」として、商社を介在させない動きが増えるようになっていった。

こうした事態に対応して、総合商社は、効率化のために国内の鉄鋼や化学品等の伝統的な商権ビジネスを子会社・関連会社に移し、本社は投資先管理と投資案件など新規事業の開発を行う体制に移行し始めた。

さらに、伊藤忠商事のファミリーマートの経営権掌握（1998年）や三菱商事のローソンとの連携（傘下に収めたのは2001年）など、川下事業への展開も進め始めた。

#### 第4項 2000年から現在まで

総合商社が従来の商取引によるものよりも事業投資による収益に重点を置くようになったこの時代、バブル経済崩壊後のリストラ、「選択と集中」が効果を上げ始めた。また、中国経済の急激な発展などによる世界経済全体の好調、資源価格の高騰から、それまでの資源分野における事業投資が大きく収益に貢献した。

さらに、伊藤忠商事とファミリーマート、三菱商事とローソン、三井物産とイトーヨーカ堂・セブン-イレブンなど、川下産業との連携も効果を上げつつあった。

こうした総合商社自身のリストラ、新しい動きと経済環境の好転の結果、2003年度決算で三菱商事の純利益が総合商社として初めて1,000億円を超え、各社も軒並み過去最高の純利益を記録して、「商社夏の時代」と言われるまでになった。

この頃、総合商社業界では、長く9大総合商社と呼ばれていた時代が終わりを告げた。1999年に兼松（旧・兼松江商）が総合商社の看板を下ろした後、日商岩井とニチメン（旧・日綿実業）の合併による双日の設立（2004年）、トーメン（旧・東洋棉花）の豊田通商との合併（2006年）があって、総合商社は今、7社（大手5社と、豊田通商と双日）と言われる時代になっている。

このように2000年代に入って好業績を継続してきた総合商社であるが、近年の資源価格の下落を受けて、既述のように2014年度から業績が悪化し、2015年度には、三菱商事・三井物産が赤字に転落、大手5社合計の純利益は前年度から86.1%減の1,444億円になっている。あらためて、この業界の今後の展開が注目されている。



## 第2章 先行研究のレビュー

先行研究は膨大であるが、その主要なものを取り上げて、本研究の課題である、総合商社の企業間関係を基にしつつ、提供する価値やその仕組みを解明するための理論的な枠組み構築することを目指して、語られてきたことを整理し、問題点を抽出する。

### 第1節 先行研究の概観

明治以来のわが国経済の発展と共に、総合商社の業績も変遷を経て拡大してきたが、各時代背景に対応して、色々な総合商社論が語られてきた。

総合商社が戦後の日本経済復興の立役者となった1950年代以降、学問的な研究だけでなく、一般のマスメディアも総合商社をテーマに取り上げて、多数の論文・記事・書籍などが世に出てきた。特に総合商社の源流とされ、戦前最大の総合商社であった三井物産については、戦後になって、1965年に財団法人三井文庫が発足して（現在は公益財団法人）、多くの資料が公開されるようになったことに伴い、無数の研究が蓄積されてきている。また戦前は三井物産に次ぐ存在であり、戦後は総合商社業界をリードする存在になった三菱商事についても、三菱史料館が、1995年に財団法人三菱経済研究所（現在は公益財団法人）に併設されて開館し、多数の史料が公開されたことから、近年研究が進展している。

以下、本章では、総合商社に関する主要な先行研究を取り上げて、戦後の1950年代からの歴史区分に対応させて、総合商社の本質的な機能、あるいは企業間関係、提供する価値とそれを実現する仕組みや個別の機能などについて何が語られてきたのか、あるいは何が語られてこなかったのかという視点で、重要と思われる研究の概要を紹介する。

### 第2節 総合商社論の概略 1950年から1970年代まで

#### 第1項 1950年代 総合商社化の時代

戦後すぐの時代、太平洋戦争後の財閥解体と三井物産・三菱商事の解体を受けて、持株会社整理委員会としての分析がある。山口 [1951] は、解体されるまでの、戦前の三井物産と三菱商事について、その特色を次のようにまとめている。三井物産は持

株会社としての性格を持ち、台湾製糖、郡是製糸、東洋レーヨンなどのメーカーを傘下に、その製品を全て自社の機能によって販売しており、事業内容は物品販売、問屋、運送、代理業、工事請負、製材、海運業の他、各種事業への投資ならびに融資、有価証券および不動産の取得保有など、幅広かった。三井物産のネットワークは世界各地をカバーし、わが国の海外進出はほとんど皆同社の組織を通じて行われていた。三菱商事も同様に、日本生糸、日魯漁業、千代田石油などのメーカーを傘下に持つ持株会社で、幅広い業務内容を持っていた。

また大澤 [1951] も持株会社整理委員会の立場で、戦前のわが国の経済状況と総合商社の支配力を次のようにまとめた。戦前、わが国の経済構造は輸出入への依存度が高く、それも輸入超過傾向であり、主として繊維製品の輸出を見返りとして鉄類・機械類・石油・棉花などを軍需工業や重工業用原材料、輸出品原料として輸入していた。そこで財閥商社の占めていた比重は大きく、わが国貿易における輸出入品をほとんど網羅した特定品目輸出入高を見ると、1937~43年平均で、三井物産が全国輸出入高の約18%、三菱商事が約10%、東洋棉花が約6%を占めていた。また、財閥商社を含む十社内外の商社が、わが国の必要とする原料取得・製品販路を掌握していた。

さらにこの頃の時代背景から、マルクス経済学的な視点で、総合商社を捉えた研究が出始めている。例えば、芹澤・秋山 [1951] は、商業論の立場で戦前の財閥商社について研究した。彼らは、財閥商社の産業支配は一手販売権によること、それは販路拡張の能力と資金融通に対して得られたことを示した。また三井物産は、日本のほとんど全流通商品を取り扱っていたが、農村・手工業生産物に関しては前期的前貸資本の性格を持っていた、とした。

このように、流通の問題を経済学の中に明確に位置づけたのがマルクスであることもあり(商業資本論)、マルクス経済学の見方は総合商社論に大きな影響を与えてきた。そこでは、「商業自身が価値や利潤を本来的に生み出しているのではなく、産業資本が生み出した価値／剰余価値の一部の分配にあずかっているとの理解が重要」(大西 [2015] 188 頁)とされており、商業自身は付加価値を生むものではない、と規定されている。その視点が、経済学的に総合商社を評価する場合の、見方の基本線となったと考えられる。

特に、この頃から2000年頃に至るまでの総合商社に関する経済学的な研究は、マルクス経済学者である Hilferding の理論の影響を、強く受けているようである。彼が *Das*

*Finanzkapital* [1910] で述べたことの中で、わが国の総合商社論にも影響を与えたと思われる指摘は、次のようなものであろう（訳本の『金融資本論（中）』58-92頁）。

- ① 利潤は商業ではただ取得されるにすぎない。この利潤そのものは、生産において生産された利潤からの控除分である。
- ② 集中の進展と共に産業経営の数が小さくなればなるほど、一般に商人はますます余計なものになり、集中された大きな生産者が独立商人の介入なしに相互に直接関係を結ぶことが簡単になる。産業における集中は、単に商業の集中を招くだけでなく、商業を余計にもする。
- ③ 独占的諸結合は、商業の独立性を完全に廃止する傾向を持つ。カルテル結成は、資本の投下局面としての商業を廃止する。それは商業操作を制限し、その一部分を排除し、残りの部分を、カルテル自身の賃金労働者、すなわちその販売代理人によって遂行する。
- ④ 譲渡利潤の迷信、商人は単に彼の費用価格への付加によって利潤を得ているという信仰、これだけが、商業費用の縮減は何らかの仕方で生産物の価格を消費者のために低下させようという期待を、呼び起こす。

後述する「商社斜陽論」以来、数多くの商社否定論は、理論的な背景としてこのようなマルクス経済学の考え方の影響を受けて、その視点から総合商社を評価しようとしていたと考えられる。

なおこの時代、総合商社自身が企業としての歴史をまとめた三井物産 [1951] は、戦前の三井物産が自社を、他人の依頼を受けて商品を売買して手数料を得る問屋すなわち欧州のエージェント商売を行う会社であると規定した、1876年創立当時の組合約定第8条を紹介している。そこでは、営業方針の基本は創立の初めから、委託売買を行うコミッション・マーチャントであり、戦前はその方針の下に一貫してきたとされている<sup>1</sup>。また、十分な仕事をするために運輸・紡績・精糖など多くの事業に投資・援

---

<sup>1</sup> コミッション・マーチャントが行う委託売買（コミッション・ビジネス、他人勘定による取引）は、かつての総合商社の商取引の典型的な形式である。総合商社はメーカーから商品を委託され、所有権の移転を伴わず、ユーザー（あるいは販売代理店経由最終的にユーザー）にメーカーが認めた金額で販売しコミッション（口銭）を得る。商品は多くの場合、直接ユーザーに納入される。総合商社は販売先から代金を受け取り、メーカーに仕入代金を支払う。一般には、受け取った販売代金から口銭分を差し引いた金額をメーカーに支払う内口銭形式である。ここで総合商社は、販売先への与信リスクを負うが、その他の価格リスクなどは負わず、一般に在庫・納入費用などロジスティクス費用も負担しない（長廣 [2011]などを参考に記述）。

助をしたが、「売買の仲介」という原則には変更はなかったことを述べた。さらに、日本のような貿易規模の小さい国では「勢ヒ種々ノ商品ヲ取扱ハサルヘカラス（中略）本業ヲ妨ケサル限リハ新商品ノ販路ヲ開拓スルコトヲ試ミサルヘカラス」（91頁）、とする1898年当時の益田孝専務理事の演説を紹介している。総合商社のビジネスの本質を、ある程度示す記述であろう。

## 第2項 1960年～70年代 その1. 商社斜陽論・問屋滅亡論

1960年頃からわが国経済は重化学工業化を進めて、産業構造の高度化を実現した。総合商社も、重化学工業製品の輸出を促進し、国内ではメーカー・中小企業の資金力不足を埋める商社金融をも展開して、取引網を拡大し成長していった。

この時代の経済発展の推進力となったのは、復活した三菱・三井・住友の財閥企業グループと、都市銀行を中心とする新興企業グループであった。そして、各総合商社は、それぞれの企業グループの中核として、株式の相互持合いを進め、グループ企業の流通窓口とされる働きをした。

ようやく発展を始めた総合商社業界であるが、この時代、先に述べた Hilferding 説の視点を基に、後年まで続く商社否定論の最初の提示となる「総合商社は斜陽であるか」が発表されて、大きな衝撃を与えた（御園生 [1961]）。その主要な指摘は、以下のようであった。

- ① 戦前、旧三井物産の取扱商品は「とりのえさから軍艦まで」とされていたが、この時期、総合商社の取扱商品の範囲は「即席ラーメンからミサイルまで」とされるように総合化し拡大している。しかし、商社独自の問屋機能を発揮していた固有の分野は、メーカーの系列化が進むと次第に狭くなる。総合化は、それに対応した、追い詰められた商社の姿である。
- ② 近代的基幹産業における流通上の機能としては、商社の代理商化、コミッション・マーチャント化がある。一部、雑貨、繊維製品の輸出では、商社が自社の負担で商品を買取り自社の計算で輸出する独自の姿が残されているが、鉄鋼、船舶、工業薬品などの分野では、メーカーの指示に基づいた商社活動になっている。鉄鋼製品の販売マージンも従来の5%から3%に下げられ、うまみはなくなりつつある。一部メーカー（例えば、三菱造船（現・三菱重工業）、旭化成）は、機械類や合成繊維の輸出で、独自の販売網を構築しようとしている。要す

るに、近代的大メーカーとの関係では、商社の独自活動の余地はなくなり、輸出取引の実務をメーカーに代わって担当して 5%以下の手数料を手にするだけである。

この御園生 [1961] には、そもそもわが国総合商社として最初にその体制を完成したとされている三井物産が、設立当初から営業方針をコミッション・マーチャントとしていた歴史的事実を無視して、Hilferding などの理論をあまりにも愚直にわが国総合商社を見るために応用していることや、そのマージン率の見た目の低さをなぜ総合商社のマージン率が一般に低いのか分析せず批判的に取り上げていることなど、いくつかの問題点がある。しかし、総合商社が売買の仲介者として行う伝統的な商取引においては存在意義をなくしていき、危機を迎える 1980 年～90 年代を予見している面もあり、一定の評価はできる。

当時、商学の観点から、米国のマーケティング・チャネル論を意識して流通を見た『流通革命』(林 [1962]) が、大量生産体制という時代背景の下、社会的にも大きな話題となった。林はそこで、家電業界や自動車業界のメーカーによる流通系列化、その一方でスーパー・マーケットの展開による小売企業の巨大化などの状況を受けて、中間経路である問屋の滅亡論に賛成した。総合商社についても、国内では大メーカーの販売部・営業部的存在となり自主性ある商売の余地がなくなること、メーカー化しようにも余地は小さいこと、違いの大きい国内業務と海外貿易業務の組合せは困難であることなど、否定的な見解を述べている。

### 第 3 項 1960 年～70 年代 その 2、商社機能論

商社斜陽論や問屋滅亡論に対して、早くから現場の商社マンの反論があった。

例えば東洋棉花の帯刀 [1963] は、商社の海外ネットワークの活用、低開発国向けの貿易取引、中小企業商品や生産財・資本財の輸出、第一次産品の輸入など、商社の存在意義がある場面が多いことを強調し、中小企業の多い日本経済では二重構造があり本当の大量生産体制になってはいない、とした。そして、総合商社が生き残るためには、オーガナイザーとしての役割の発揮（例：コンビナートにおける生産者の新企業集団形成）、強力なマーケティング活動の展開（例：ソール・エージェント的活動）、生産分野への積極的進出（例：中小企業によって構成される二次加工部門への進出）などの方法があることを挙げて、機能論的な立場で反論した。



貿易論の立場からは、内田 [1967] が、きちんとした整理としてはおそらく初めて、その時点で重要な総合商社の機能を、国際貿易における商取引、セメント・プラントや LNG 開発輸入などの事業開発、企業グループのコーディネーター、中小企業向けの商社金融などとした。またこの頃すでに、小口で口数の多い商品部門を人件費の安い子会社へ移し替える、子会社化の動きも指摘している。これに続いて内田 [1973] は、1960 年頃から商社の機能が資源開発、情報産業、オーガナイザーなどに多角化した、その中心はオーガナイザー機能であるとした。ただしこれに対して中川 [1973] は、主導的総合商社の場合には、戦前すでに広汎なオーガナイザー機能、情報企業機能を発揮していたことを、あらためて強調している。

1970 年代の石油ショックの時期、総合商社が買占め・売惜しみで社会的な批判を浴びたこともあって、さらに色々な総合商社論が唱えられた。

典型的な総合商社の機能論としては、経営史の視点から、梅井 [1974] が、①取引機能、②金融機能、③情報・調査および審査機能、④リスク・ヘッジ機能、⑤輸送・在庫・軽加工機能、⑥コンバーター機能、⑦オーガナイザー機能およびプロモーター機能、⑧開発機能、⑨総合力の発揮、を整理しており、その後の議論にも影響を与えたと思われる。またこの整理は、本研究で前提とする川辺 [1991] の定義にも近い。

商社斜陽論や問屋滅亡論に対して理論武装を迫られた総合商社自身によってまとめられた商社機能研究会 [1975] は、それまでの議論も受けて、1960 年代の総合商社の金融面での働きを、「大メーカーといえども基幹設備の近代化に伴う巨額の資金需要を賄うのが精一杯であったし、与信リスクの回避という大メーカー、金融機関側の要請もあった」（16 頁）と評価した。また色々な商社否定論的な意見に対しては、個々の商社機能を独立したものとして捉えており、有機的に結合して発揮される時に強力な力を持つことを理解できなかったこと、商社機能をスタティックなものとして把握したことを、欠陥として指摘した。そして、ここで総合商社が活動範囲を広げた結果の例は、「システム思考による、新たな需要の創出ともいべきオルガナイザー機能」（277 頁）であり、多方面の機能を統合・集積し、新たな産業分野を効率的に創出した、としている。

また貿易論の立場から津田 [1975] は、1960 年代の後半以降、総合商社は従来の基本機能とは異なる機能として、オーガナイザー機能とコングロマリット機能すなわち、外部企業に働きかけて力を発揮する組織としての機能と、異業種部門と複数の市場を

持つ複合企業としての機能を持つようになり、合成繊維部門のコンバーター、鉄鋼・木材などの流通加工センター、リース業などに進出していることを強調している。

経営史の視点から大東 [1975] は、「戦後の総合商社は、戦前の総合商社の経営を一つの有力なモデルないし目標として持つことができた」(231 頁)、要するに、新たな機能として唱えられているものの多くは実は戦前の総合商社がすでに持っていた、とした。さらに、総合商社による 1955 年以降の技術導入による新産業の成立期の活動、つまり、技術導入、設備・原材料の供給そして製品流通などは、昭和初期のそれと変わらない、とも述べている。また総合商社による、プラント輸出、開発輸入、海外工事などは、それ自体が高収益であることよりも、波及効果の中から新たな取引が生まれることを期待されており、スケールメリットを追求できる取引機会を創出するための一種の先行投資となっている、とまとめた。後の商権論につながる見方である。

1970 年代の商社批判を受けて、公正取引員会は、調査報告を発表し総合商社の取引などに関する分析結果をまとめた。それに対する日本貿易会の「公取委報告に対する日本貿易会の見解」(1975 年 1 月)の中に、「国際商品としての市場性を持たなかった中小企業製品の輸出を可能にし、無資源国の悩みを解消するために、5 年から 10 年の歳月をかけて開発輸入の道を開き、さらに、新技術の導入、新産業の育成に努めてきたことは、総合商社の特筆されるべき機能」と述べている部分があり、総合商社機能の本質を考える際に、きわめて重要なコメントであると思われる。

流通調査の専門家の視点から、有田 [1976] は、総合商社があらゆる分野の商品や技術を結びつけて創造的商品またはプロジェクトを創り上げていけば、単体商品売るのではなく独創的システムを売ることとなり、メーカーの商品・技術はその一部に組み込まれていき、エンドユーザーも商品よりもシステムそのものに高価な代金を支払うことによってニーズを満足し、総合商社も利益を上げられる、と述べている。この当時すでに、総合商社機能の本質のある部分を指摘していることになる。有田はまた同時に、三井物産などの代表的総合商社は、創業が古いだけでなく、創業者ないしは後継者達が、きわめて革新的な貿易活動を推進した存在であったことを重要とする。例えば、三井物産が 1908 年、満州大豆のヨーロッパへの売込みによって、三国間貿易を始めたこと自身が革新的であった。その成功の理由として、同社が清国において、1898 年、買弁（特殊な中国人の仲介業者）を通さずに、日本人社員が農民と直接に交渉して、大胆な代金前渡しで仕入をするという取引機構を開始し、品質改良、

夾雑物の混入防止、鉄道輸送力の拡充、運賃低減、船積設備の改善などを行ったことがあったが、これらの行動そのものも革新的であったと指摘している。この買弁の廃止は、英国商館にはできなかった。また同じような革新的努力としては、棉花輸入におけるインド原棉の奥地での直接買付けを同社が始めたことも、例として挙げている。

#### 第4項 1960年～70年代 その3. 経営史による総合化の論理

この時期、経営史学会初期の総合商社に関する学術的な著名研究として、その後も論争の対象となった中川 [1967] が発表されている。中川が示した、創立期総合商社の「総合化」の論理に関する見解の中で、本研究の観点から最も重要な部分は、わが国の貿易商社が総合商社として発展したことを述べた以下の部分であろう。

- ① 明治期の棉花輸入に活躍した先駆的な企業などのわが国外国貿易企業は、取引対象の多様性を持っており、「三井物産会社のごとき、1907年すでに100種以上の商品を取引していた。すなわち日本の外国貿易企業は、あらゆる種類の商品を地球上のいかなる地域とでも取引する商社、すなわち全き意味でのジェネラル・マーチャント、『総合商社』へと発展することになる」(29頁)。
- ② 工業化初期の日本には専門的な仲介商業企業（外国為替取引商や海上保険ブローカー）は存在しておらず、専門的な海運企業も成長していなかった。日本の外国貿易商社は、そうした補助的業務をも自らの中に確保しなければならなかった。また国際商業が補助的業務をも兼ね営む強力な大企業として成り立つためには十分な取引量が必要だが、当時の日本にはそれだけ大量に輸出しあるいは輸入しうる（単一の）商品はなかった。「日本の商社は、広汎、多様な諸機能を維持するに必要な大きな取引量を確保するために、不可避免的に Jack of all trades すなわちジェネラル・マーチャントにならなければならなかった」(30頁)。
- ③ 「三井物産のような総合商社は単に商業・金融業務にのみ従事したのではなくて、世界中の最新技術を求め、それに基づいて新しい産業企業を組織し、先進工業国への推進をはかったという意味では、正に日本の工業化の組織者としての役割を果たしたのである」(33頁)。

なお同じく経営史の立場で三島 [1973] は、三井物産に遅れて総合商社となった三菱商事についても、1918年の設立以来、三菱財閥の重化学工業ラインを強化して工業



化のオーガナイザーとなったことを示している。

この中川説②に関して、同じく経営史の立場から森川 [1976] は、補助業務の兼営は総合商社化の促進要因であって、原因・説明原理ではないと否定した上で、確保した高価な人材をフル稼働させ、人件費負担をできるだけ吸収することが総合化の原因であったとしている（人材フル稼働説）。

経済史の観点からヤマムラ [1973] は、総合商社がなぜ日本で発生したかについて、近代経済学の理論を使って研究している経済史学者を満足させる解答はまだ出ていない、とした。そして総合商社の存在意義などを分析するために、戦前戦後の総合商社の業務目的を、①取引リスクの減少（商品の総合化によるリスク減少、外国為替相場の変動リスク減少）、②流通業務遂行上重要な規模の経済の実現（総合商社の重要なアウトプットである市場機会の情報、契約の交渉と遂行、運輸業務の提供などの代価つまり流通費には規模の経済があり、固定支出と不変または逡減していく限界費用によって規定される）、③リスク減少と規模の経済による資本の有効利用、の三つであるとした。

#### 第5項 1960年～70年代 その4. その他の総合商社論

戦前期の総合商社について、マルクス経済学の立場からは、商業資本が流通だけでなく幅広い分野で力を持っている状況を日本の特殊性あるいは後進性と捉える見解が多数出されている。先駆的研究とされる秋山 [1961] も、その観点から、産業資本主義確立後において財閥系商社が支配的地位を維持していたことの特異性や、その系列支配の前期性を指摘している。

柴垣は『日本金融資本分析』 [1965] を著し、1900年頃から三井物産は、単なる商業資本として産業資本の流通面を担うだけでなく、それ自身多くの産業企業を支配集中し、傘下事業の多角化を流通面から促進する役割を果たすようになった、として、次の点を述べた。非三井系の諸企業（例：北海道炭礦汽船、小野田セメント、湯浅電池など）に対して、製品の「一手販売権」の獲得による支配関係を形成し、資金的にも投融資することにより三井の傘下に吸収していった。さらに三井物産自身の手によっても、直接的な事業経営や事業投資による子会社の設立という形での多角経営も展開した（例：三機工業や東洋レーヨンの設立など）。また、戦前の日本経済の貿易依存度はきわめて高かったが、重化学工業製品の自給度が低く、綿工業のような軽工業が

産業構造の中枢を担い、重化学工業製品輸入のための外貨獲得源として、生糸など原料的半製品の輸出も重要な地位を占めていた。そのことが、貿易商社の役割をきわめて重要なものにした。そして、財閥金融資本の支配体制が多角的縦断的な形であって、特定事業部門における横断的・産業的独占を形成しなかったため、個々の事業部門毎の専門商社的なものが形成されにくく、財閥商社が総合商社となった。

戦前の総合商社については、その資料の豊富さから、原型とされる三井物産に関する経営史的な研究が数多く行われた。代表的な経営史の研究である梅井 [1974] は、明治期の日本経済の発展の中核であった綿業の確立に三井物産が果たした役割を高く評価して、次のような点を指摘した。三井物産は、綿糸紡績工業に対して、機械と原料棉花の供給、製品の販売市場の開発、紡績・織布会社の育成、国内紡織機製造工業の育成などを行って組織主体となり、1900年頃以降、総合商社となった。また同社は、政府の命令により1878年パリ万国博覧会出品の調達と輸送を担当し、パリ支店を開設したが、それに対し政府は荷為替貸金の取扱、官営富岡製糸所製糸の一手販売を同社に委託し、その利益金を支店維持費に当てることを許した。1890年代には、生糸の輸出などで、従来営業方針としてきたコミッション・マーチャントの域を超えて、自己計算による商売を行うまでに成長していた。また、三井物産は創立当初、官営三池炭鉱の一手販売権を獲得し、国内販売と輸出を行い大きな利益を上げたが、その口銭率は2.5%であった。

同じく経営史の松元 [1979] は、三井財閥発展の中で三井物産が中心的な役割を果たしたことをまとめた。石炭に関して、三井物産の事業拡張の手段は、炭鉱への前貸的投融資を条件とした排他的一手売買契約の締結であり、コミッション・ビジネスは、生産者に売買の主導権があったのではなく、口銭（コミッション）が天引きされており、産業資本の脆弱性を前提とした流通独占であったこと、またそれは生産自体を第一義的に掌握することを目指してはいなかったこと、などを述べている。

戦前の三菱商事については、三島 [1973] が「後発財閥型総合商社」として規定した上で、三菱合資は、三井物産と比べて棉花を中心とする繊維産業の原料やその製品の輸出入への参入に大きく出遅れたが、三菱直系諸企業や旭硝子・キリンビールなどの準三菱系企業の製品輸出・原料輸入によって営業活動を多角化し、営業部が鉱産物販売機関から総合商社化していった、とした。そして1918（大正7）年、三菱商事が設立されたことは、総合商社としての定着の形式的完成であった、としている。

総合商社に関する海外からの見方としては、比較マーケティングの視点から、Elgass and Dowd [1963] によって、わが国では貿易商社が戦前、財閥商社として経済発展に大きな貢献をしたこと、今も慣習的に流通経路が長いこと、日本ではメーカーの経営者に「いいものを作れば売れるんだ」という感覚が強く彼らは流通にあまり配慮しなかったが変わりつつあること、歴史的に商人階級は他の階級の費用を基に存在している非生産階級とみなされており、最も低い位置づけにあったこと、などがまとめられていた。

戦後の総合商社は、その大きな発展を受けて、海外からも存在が着目された。1967年、The Economist 誌は二度に分けて”The Risen Sun”（訳書『日本は昇った』）とする特集記事を掲載した（Macrae [1967]）。Macrae は、日本の外国貿易の4分の3と国内商業の大きな部分が一握りの大商事会社の手を通じて行われているが、これは他の先進国ではあまり見かけられない独自の機構であることを指摘した。そして彼が示す、日本における総合商社に関する結論は、次のようなものであった（No.6458、p.xxviii、訳書 171-173 頁）。

- ① 日本のビジネスの特殊な構造に由来するグループ結合の役割を果たす。
- ② 生産機能と販売機能が歴然と区分されているため、大メーカーは生産能力向上と製品近代化に集中し、販売は卸売業者に任せる（欧米における正統的なビジネス観念ではない）。
- ③ 日本の大商社は優れた外国製品の輸入よりも、国家の近代的製品生産に貢献するために情報を利用する。
- ④ 大商社の利点は市場調査ではなく、外国で必要とされる販売技術を知っていることである。

この見解は、当時の総合商社のあり方をよくまとめていた。

また日本経済の発展理由を分析した米国ニクソン大統領の国際問題担当補佐官 Peterson は、ビジネスマンとしての経験をふまえて、その報告書で、わが国経済の様々な特色と共に、貿易における総合商社の存在の大きさを「世界で最も効率的な国際マーケティング・チャンネル」（Peterson [1971] p.66）であると強調している。

## 第6項 1950年から1970年代までの総合商社論まとめ

この時代の総合商社の中核事業は商取引であったことから、それを前提にした議論

が展開されている。

急激な発展を見せた総合商社に対して、Hilferding の影響を受けてマルクス経済学的な一般理論を応用して総合商社を批判的に見る論調が多く、戦前の産業資本の確立期にも商業資本が力を持っていた状況を、日本の特殊性あるいは後進性とする意見が示されている。そうした論調を受けて、商社斜陽論が提示された。同時に米国のマーケティング・チャンネルの影響を強く意識した問屋滅亡論も唱えられ、総合商社の存在に否定的であった。ただし現実には、高度経済成長の時代、総合商社は地理的にも産業分野的にも活動範囲を広げて発展を続けたので、こうした否定論は忘れられた。

また 1970 年代の石油ショックをきっかけに、商社批判が強くなったこともあり、総合商社否定論に対する業界としての反論が商社機能論としてまとめられて、研究者の見解も含めて、ほぼ現在商社機能として整理されているものが示された。総合商社自身も、単なる商取引を超えて、様々な機能を有機的に結合して発揮されるオーガナイザー機能など、高度化された機能を意識するようになった。ただし総合商社否定論の内容は、その後の総合商社の姿を見ると、一部で将来を正しく予見していたものと言わざるをえない。

この頃からすでに、総合商社が、戦前はわが国経済の工業化を推進したこと、戦後も新産業の育成などビジネス創造的な働きをしたことを示す見解が現れていることも、機能の本質を見ているという面では重要である。

研究対象としては、大量の歴史的な資料が公開されたこともあって、戦前最大の総合商社である三井物産が多く取り上げられた。同社がコミッション・マーチャントとして活動したこと、綿紡績産業などの新産業を組織・育成し、わが国産業全体の発展に大きく貢献したこと、そこでは国際的な競争に打ち勝つために、きわめて革新的な行動を採ったことなどが指摘されている。

経営史としては、「総合化」の論理に関する論争があり、補助業務の兼営や人材フル稼働が、その原因として提示された。

なお三井物産が創立当初、官営三池炭鉱の一手販売権を獲得して国内販売と輸出を行った際の口銭率は、2.5%であったとされていた。この戦後の総合商社の一般的な口銭率と同等の低口銭率の意味は、機能の本質を考察する上で参考になるものであると考えている。

また戦後のわが国の高度経済成長は世界的な注目を集め、その過程における総合商

社の貢献も高く評価された。海外マスメディアが特集記事を組んでその働きを分析し、米国大統領のスタッフがマーケティング・チャンネルとしての効率性を称賛するなど、海外にも影響を与えた。

要約すると、この時代の総合商社論では、日本経済の発展への貢献という大きな価値は示されているものの、企業の間関係を見る理論が十分なレベルで展開されていない時代であったため、総合商社の企業間関係を基にして働きを見るという視点はなかった。また、組織全体の機能を有機的に結合して発揮されるオーガナイザー機能の重要性が指摘されてはいても、機能論は主として個別論に止まっていた。本質の展開として捉えられるべきと考えられる、組織が発揮する全体としての機能（本論文でいう「機能の本質」）を、総合商社の働きを構造的に見つつ価値実現の仕組みとして解明するという、深みを持つ議論には至らなかった。

### 第3節 総合商社論の概略 1980年から1990年代まで

#### 第1項 1980年～90年代 その1. 商社冬の時代論

石油ショック以後、わが国経済全体が低成長になり、メーカーがそれまでに自社で蓄積したノウハウや海外企業との関係を活かして、貿易取引や海外展開を自力で行うようになった。その頃、リスクの大きい海外事業の失敗も多く、総合商社は苦境にあった。こうした事実に基づいて、マスメディアも批判的なコメントを繰り返した。この時代を象徴する書籍として、『商社一冬の時代』（日経ビジネス [1983]）がある。これは、素材不況の時代、総合商社が従来鉄鋼など重厚長大産業に大きく依存してきていて、新しく発展する軽薄短小産業に対応できていないこと、また設備投資や在庫に関する金融や海外の情報提供に対するメーカーのニーズがなくなったこと、などを指摘した。そしてメーカーが、商社が持っていた情報機能、金融機能、販売力などを獲得したため、商社離れが進むとした。また高度経済成長期には大きな力を発揮した中小企業向けの商社金融も、企業が自己金融力を強め銀行が中小企業向け融資に積極的になった結果、ニーズが少なくなったことも述べた。なお、「投資は商権の拡大をめざすためのもの。配当金だけを狙うのは正道ではない」（永島・三菱商事副社長、53頁）、とする意見も明記されており、当時の総合商社の投資に対する考え方を示すものとして興味深い。



ほぼ同時期にマスメディア的な視点から『総合商社の崩壊』（美里 [1983]）も出版され、財務的な業績の悪化、海外プロジェクトの失敗などを受けて、今のままでは総合商社に将来はないとした。意見として、川下分野への本格参入や、営業部門のスピンアウト、連結決算の重視などを提言しており、その後現実となった将来予測としては、評価できる内容であった。

当時のソニー会長であった盛田昭夫氏が、「国内、海外を問わず、どんな商社のお世話にもなっていない」とし、「ハードウェア（商品）を右から左へただ動かしているのではなく、ソフトウェア（使い道）を入念に伝達することが大事」で、「繊維などのように、製作意図をあまり説明しなくてもすむ製品とか、原料輸入のように大量に扱った方が効率的な場合は商社を利用した方がトクだろう」としていることも、この時代の商社の退潮の理由を示している（朝日新聞経済部 [1985] 13-15 頁）。

証券アナリストの視点からも、商社のコアコンピタンス（中核事業）がよく分からない、コミッションが無駄なおカネという考え方に変わり商社不要論につながった、子会社が多すぎるので整理するべき、日本企業をベースとした収益ではもう食っていない、などと厳しい意見も出ていた（村上・吉田 [1999]）。

## 第2項 1980年～90年代 その2. 商社機能論

総合商社自身によって再度まとめられた商社機能研究会 [1981] は、機能について、金融機能や情報機能などの個々は商社独自のものではなく、それらが有機的な関連をもって発揮される時に独自の力となることを強調し、「総合性」については商品の総合性だけではなく、機能の総合性をも意味しているとした。そしてその中枢は、取引機能（物流への介在）、金融機能、情報機能であり、外延的な機能として資源開発（資源開発の大型プロジェクト）、産業オーガナイズ（企業集団の投資プロジェクトの取りまとめ）、ソフトウェア・システム化（流通・経営・事業開発等のシステム形成による効率化）などの機能が生まれてきた、と述べた。また総合商社経営の原理では、規模の利益とリスクの軽減が重要であり、将来の総合商社に期待される役割は、情報力と金融力を生かして新しい成長産業を事業として開発することである、としている。

このオーガナイザー機能について水上 [1987] は、総合商社の経営者であった自身の意見として、「商社はいくまでもオルガナイザーに徹し、優れた技術の導入など“媒介者、”なのである。言い換えれば、コミッション・マーチャントであるべき」と強調

している（225頁）。

商業資本論の立場で幅広く総合商社を論じた山中〔1989〕は、重要な指摘として、日本の企業集団が流通管理の投資よりも生産設備の投資を選択したこと、総合商社の取引の中心は中小企業ではなく、わが国のビッグ・ビジネスであり、貿易についてはほとんどがビッグ・ビジネスを取引先としている、としている。

同様に商業資本論の立場で、総合商社を流通支配する存在として分析した杉野〔1990〕は、商社活動の最も重要な機能は市場開拓機能であり、代表的な付随機能である物流と金融も市場開拓の決定的機能となることを述べた。しかし、従来の商業論でそれらが商業資本固有の機能とはみなされず、低い位置づけに止められてきたことが、商社斜陽論のような総合商社の役割を軽視する議論の背景にある、とした。また総合商社の営業活動は、継続取引を安定的に遂行できるように買先または売先と長期的な取引関係を築くことであるとし、大規模商業資本が、取引拡大のために買先や売先に投資して垂直統合を企てることは普遍的なことである、と述べた。そして、資源取引の融資や経営参画は、商権確保が目的である、としている。

なお商取引の口銭については、鈴木〔1998〕が、明治期に入り江戸時代の間屋が問屋と卸売に分化して、問屋は委託販売による口銭収入を目的とする手数料商人、卸売は自己の計算に基づき自己資本で商品を買付け・販売して売買価格差を収入する差益商人で口銭の収入はない、という形になったとした。また、江戸の間屋口銭（1888年調査）を見ると、東京絵具染料問屋組合が仕入金高の5%、東京清酒問屋組合が売上高の3%などである（146頁図表）。委託販売の場合の口銭率は、戦前戦後の総合商社の、コミッション・マーチャントとしての口銭率と類似した大きさであった。

1990年代、インターネットの急速な普及などで、商社「中抜き」が言われるようになった時、日本貿易会創立50周年特別研究事業の成果をまとめた『商社の未来像』の中で、中谷〔1998〕は、一般企業が海外展開などの力を身につけ始めた結果として、商社が存在意義を失ってきたことを認めた上で、以下のような見解を示した。

- ① 買手と売手の間を仲介し、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、総合商社であった。
- ② 21世紀における商社の役割は、「グローバル・ビジネス・クリエーター」である。ビジネス機会を発掘し価値を分析し、そのビジネスを立ち上げるために経営資

源を動員、社会的に価値あるビジネスとする「ビジネスの創造者」である。その場合の商社の社会的価値は、もし商社が存在していなければ生まれなかった新規ビジネスが生み出す、付加価値の大きさによって示される。

- ③ 戦略を策定する部門とオペレーションを担当する現場部門の権限の配分、すなわち、「集権と分権」のオプティマルな組合せをどう実現するかが重要である。この見解には本研究にとって、きわめて重要な指摘が含まれている。

総合商社自身の観点で宮坂 [1985] も、冬の時代を脱出するには、戦前の三井物産が数多くの企業を生み出したり（例：東洋レーヨンなど）、設立に深く関与したり（例：トヨタ自動車など）したように、戦前型総合商社のもつ新事業開発機能を新しい武器として強化しなければならない、インベストメント・バンク的な行動も大きな目的の一つになってくる、と主張している。

同様に総合商社自身の観点から、河村・林川 [1999] は、総合商社の提供している与信管理・商社金融・事務代行などのバッファー機能に対する正当な評価が、きちんと議論され結論づけられていないことから、「商権」などという感覚は説得性を失いつつある、と指摘した。

### 第3項 1980年～90年代 その3. 商権論と企業関係

総合商社の「商権」という概念は、すでに三菱商事の戦後再合同にあたって重要視されているように（三菱商事 [1986] 下巻 16-17 頁）、総合商社ビジネスの鍵となるものであったが、学問的に正面から取り上げた研究は少なかった。

企業間関係の観点から商権を分析してまとめられた『商社商権論』（島田 [1990]）は、総合商社の収益モデルにおいてこの当時核となる存在であった商権についての、初めての本格的な研究である。そこで島田は、商権を、「一般にのれんとか営業権などといわれる企業の独占的営利機会（それによって一般レベル以上の収益力が生まれる）のうち、企業の組織と一体化されたかたちで取引関係が存在しているもの」（21 頁）と規定した。当時わが国でも紹介され始めた、個々の顧客を独立の相手先（アカウント）としてとらえ個別的な対応を行う関係性マーケティングの視点で、顧客関係とそれへの投資に着目したものである。著名な事例であるブルネイの LNG 対日供給においては、三菱商事と日本側ユーザー（東京ガス・東京電力等）との信頼関係に加え、シェル社との間に同様な関係が形成されていたことが、三菱商事に大きな商権と投資収



益をもたらした、と指摘した。そして、総合商社が自ら全く新しく商権を生み出す過程を定式化すると、①新ビジネス等の具体的な構想、②メーカー、ユーザー等の取引関係主体を選定し情報提供等を行い適当な相手がなければ自ら創出、③商権確保のため、技術導入の斡旋、市場参入のための流通投資、関係法令の改善整備の働きかけ等、④一手販売・買付け委託等の権利を得て具体的な商談、⑤具体的な取引、⑥取引の継続化のための諸活動等、であると示した。またこのプロセスは、商社のオーガナイザー機能を反映しており、商社とメーカーとの一定の関係が基礎にあることが多く、全く新しい関係の形成というよりも既成の関係との関連において生ずるのが一般的、と述べた。そして、「商社は商権によって成り立つ」（103 頁）とし、総合商社の企業間関係（長期の取引依存関係）は両者のコミットメントによって支えられており、販売先（市場）の開拓、技術導入、原料確保等に関して大きな役割を果たし、それが評価された時に総合商社に商権が与えられる、と明示した。その上で、商社が顧客関係に投資しそれがメーカーへのギブとなって、その見返りに販売あるいは仕入における特権的地位（一手販売・購買という商権の獲得者）が与えられ維持されること、商社にとっての事業投資の重点は大企業との取引に結びついていること、を述べた。この商権も空洞化するが、それは、商社がメーカーと機能的には競合していることから、取引がルーティン化するにつれて収益力が低下することであり、いわゆる「眠り口銭」批判に対する機能論による商社側の理論武装は商業一般の理論提示にすぎず強い力はない、とした。また、顧客関係への投資のコストは具体的な取引の中で回収されていくが、その場合の平均利潤率を超える収益が、投資の成果（レント）である、とした。

この商権論の見方は、朝日新聞経済部 [1985] が、わが国では情報提供という知的サービスに対し正当な対価を支払う習慣が確立していないため、総合商社が情報を物流サービスの潤滑油として、モノ（製品・商品）を経済的に動かすことを通じて口銭を得てきたことを示していることによっても、支持される。

また鉄鋼国内取引における典型的な総合商社の商権ビジネスである「紐付き商売」<sup>2</sup>

<sup>2</sup> 鉄鋼の国内取引の「紐付き商売」とは、総合商社の商取引ではあるが、鉄鋼メーカーと販売先のユーザー（例えば自動車メーカー）が価格・納期・決済条件等について直接交渉して全て決定し、製品も鉄鋼メーカーからユーザーへ直送される取引。商取引としては総合商社を通るが、実質的には与信リスクを取るくらいしか機能がなく、ユーザーが大手自動車メーカーなどの場合はそれもない。結果として、単に取引の事務処理を行うだけしか働きがないこの商売形態を、表現した言葉である。そこで総合商社が得るコミッションは、「眠り口銭」と呼ばれる。

において、その口銭率は元商社マンが著した八木他 [1992] によれば 3%であった。この低口銭率は、総合商社が本来の意味の卸売業としての機能を追求していないことを示唆している。同書によれば、一般の卸売業のように商品を仕入れて、危険を負担し在庫を抱えて販売する場合、10%程度の口銭を取らないと経営が成り立たない。そうすると、総合商社が国内の商権ビジネスで果たしている商取引の機能は、本来の意味の卸売業としてのものではないということになる。このことは、総合商社の商取引の中心が、自社の危険負担による自己勘定取引ではなく、危険負担のほとんどない委託販売であることを理由としている。なお、現在の総合商社において、こうしたビジネスが占める比重は、本論文の第6章で試算している。

組織間関係論の立場で戦前の三菱商事の一手購買・販売契約を分析した萩本 [1996] は、組織間関係論の支配的パースペクティブである資源依存パースペクティブ (山倉 [1995]) が示す戦略として、戦前の総合商社の重点行動は協調戦略である、とした。その上で、一手購買・販売契約 (それを基にして商権を確立する) については、しばしば企業支配の方法と説明されるが、むしろ企業間の関係の一つとして捉え、商社とメーカーとの間で互いに欠けている資源を補う相互関係をベースにした関係とすべき、と指摘した。そして、総合商社の行動は取引量を増やして「規模の利益」を求め、双方の取引コストを削減し、委託販売形式によって事業上のリスクを回避することである、と述べた。この時、メーカーはこの契約があることにより、物的・人的投資を生産に集中して生産面での規模の経済を享受することができた、としている。

企業集団と総合商社を分析した奥村 [1994] は、総合商社は、各企業集団の中核となって集団内取引や集団内企業と集団外企業との取引を仲介している、財閥または企業集団とは切っても切れない存在であり、企業集団を背後に持たなければ総合商社になれないし総合商社をグループ内に持たないと企業集団にはなれない、と示した。

また松下 [1996] は、総合商社の子会社・関連会社について、その分社化の意義と必要性を、販売先の開拓、労働力の確保、生産基地の移転と確保、原材料の手当て、新分野への進出、適正規模の効果、生産財販売の特殊性などに分類している。ただし、子会社・関連会社と本社の役割分担まで視野に入れてはいない。

#### 第4項 1980年～90年代 その4. 経営史による総合化の論理

経営史の観点から米川 [1983] は、「商社の歴史的論理としては、成長を持続しよう

とする限り、『総合化』せざるを得ない」(322 頁)と、総合化の論理をまとめた。また、メーカーが製造し商社が海外向けに販売を担当するという機能分化は、明治期に製造と貿易の技術が同時に欧米から輸入されたことによっており、総合商社の形成に最適の歴史的条件となった、とした。

同様に経営史の観点から山崎 [1987] は、それまでの総合化の論理に関する議論が、必要性の面からのものであったとして、成立し得た条件を問うことが重要であるとし、三井物産について具体的に検討した。そして、三井物産が総合商社化することに成功した理由として、①創業者である益田孝の役割、②発展の初期段階における政府御用商売の役割(コミッション・ベースによる安定的収益源など)、③リスク管理組織の形成とそれに基づく見込商売への進出、④三井財閥との関係、の四つを示した。その上で、総合商社の発展については、有効なリスク管理組織を形成し有力メーカーとの共生関係を作り出すことで、見込商売をコミッション・ビジネスと有機的に結合させたことの重要性、専門商社特に三綿(日本綿花、東洋棉花、江商)が、戦前既に総合商社と同じく見込商売とコミッション・ビジネスの結合に成功していたことが、戦後これら企業を総合商社化することを可能にする条件として強力に働いたことの重要性、二つを強調している。

また経済史の観点から橋本 [1998] は、その時代の総合商社の事業内容の変革をふまえて、総合商社本来の事業機能は何かという論点は、先行研究によっても明確にされていないと述べた。そして先行研究は、総合商社の発生が、19 世紀後半の日本における制約された資源賦存条件下において試みられた創造的適応(creative response)の結果、達成された組織的革新(organizational innovation)であることを捉えていないと批判している。また、中川 [1967] が総合商社を Jack of all trades すなわちジェネラル・マーチャントと特徴づけたことはきわめて重要であるが、取扱商品、国・地域の多様性の程度は、総合商社の発展の程度を計る尺度ではあっても、総合商社を専門商社と区別する本質ではなかった、と指摘した。また、中川 [1967] が補助業務の兼営が総合商社化の原因であるとした点を批判した森川 [1976] の説の妥当性を認めて、人材フル稼働説については優れているとしつつも、その内容が明示的でない点を指摘した。また山崎 [1987] の説については、見込商売を過大視したと批判し、三井物産が見込商売を開始したのは総合商社化の後、1890 年代半ば以降のことであったと述べた。さらに、売上高の数%という低率の費用では卸売・貿易事業が経営できないから、生産

者は卸売・貿易事業への投資を行わずに投資を製造分野に集中することに利益を見出したとし、「総合商社が供給したネットワーク外部性によって日本の産業企業は投資額を節約しただけでなく、貿易・卸売事業に習熟する負担から解放されて、成長テンポを高めえた可能性が高い」（168 頁）、と総合商社が提供した価値を示している。

#### 第 5 項 1980 年～90 年代 その 5. その他の総合商社論

マクロ経済理論の観点から総合商社の海外直接投資（FDI）を分析した小島・小澤 [1984] は、総合商社が新しい形の海外直接投資（マイノリティ所有あるいは非出資形態の採用、製造業の海外進出支援、開発途上国の製造業の創設・拡大、グループ投資の大型プロジェクトでのオーガナイザーとしての存在、などの特徴を持つ）を推進している、と述べた。そしてそれは、総合商社の、情報網による優れた比較優位判断能力つまりビジネス機会探知能力と、限られた資本で手広い海外投資活動を、リスクを分散・最小化しながら進めるという創造的・開拓者的挑戦、この二つに負うところが大きい、とした。さらに総合商社は海外直接投資によって、海外生産拠点への調達と販売の一手取扱権すなわち商権を拡大する、と指摘した。そして、メーカーと商社との間に「企業間機能分業」（Division of Corporate Functions）（24 頁）が生み出されたことが、日本産業組織のユニークな特徴であることも示した。また総合商社は、新市場の開拓者的存在であり、同時に倉庫業、運送業、保険業、コンサルタント業、金融業などのビジネス・インフラストラクチャとも呼ばれるものを提供し製造業を支援するが、重要なのは、総合商社が海外生産事業の所有そのものではなく、事業に付随した物流をコントロールすることに主眼を置くことである、とした。結局、総合商社は新しい市場の創造に努力し仲介業者としての利益を得ようと、協力関係にある海外企業や海外事業のパートナーとの関係を活用し、一手取引市場を創造するが、少数株式所有からの配当収益や直接融資からの利子収入は、収益源として二次的、と述べた。

海外研究者による総合商社研究もこの頃進み、例えば経営戦略の観点によって分析した Yoshino and Lifson [1986] がある。彼らは、総合商社は単なる商品売買をはるかに超える働きをしているが、この組織を単純明快に説明するためのモデル、コンセプト、表現がないとした。そして、総合商社を、”a coordinator of product systems”（43 頁）と規定して、次の点を指摘した。

- ① 総合商社は、顧客との関係を維持拡張するために新しいビジネスを創造する。

- ② 鉄鋼商権についても、高炉メーカーとの連携によって自社のリスクと費用負担で鉄鉱石や石炭の資源開発を進めるが、成功すれば資源納入の商権を獲得し同時にメーカーとの関係を強化する。
- ③ その後の取引で総合商社に高炉メーカーから支払われる口銭は、こうした先行投資への補償であるが、時間がたつとその支払の正当性を疑われるようになる。
- ④ 総合商社は投資収益を目的に、鍵になる国で大きな海外直接投資を展開し始めた。これは過去の、商取引の補強のための小さな投資という戦略からの転換である。

この Yoshino and Lifson のコメントも、きわめて的確なものと思慮する。

総合商社の対カナダ向け直接投資の性格について、栗原 [1993] が、商社が天然資源開発プロジェクトや製造業の合弁事業に参加する多くの場合、商社の出資比率は小さいが、資源の長期購入契約を結び製品の販売を一手に引き受ける、総合商社の投資額は相対的に小さいがその貿易促進力および合弁事業の組織力はきわめて大きい、と述べていることも、一般的な総合商社の海外直接投資の性格を示すコメントである。

経済学的な見地から Sheard [1992] は、総合商社を、企業間取引の与信における準銀行・準保険会社的な存在として、リスクを分散する機能を果たしている、とした。

貿易論の視点から Rauch [1996] は、企業グループを通じて産業横断的に持っている顧客接点が、ネットワーク／サーチの観点から、範囲の経済を追求する総合商社を成功させたことと、政府の補助が重要であることを述べている。

経営史の観点から商社を研究する Jones [1998] は、商社に関する研究が遅れていることを認めつつ、以下のように述べた。日本の総合商社をはじめとして、商社の果たしてきた役割は大きい。さらに歴史的な商社戦略を見ると、常に新しい機会に敏感で、そうした機会を開発しようと、システムを構築し柔軟な組織を創出するための資源を十分持つ、きわめて起業家的な会社形態である。そして商社の定義は難しく、全ての歴史と国家において、商取引 (trading) 以外の運輸・保険・製造・資源開発などの活動を行ってきた。こうした商社は、探索・交渉・取引のコストを縮小するので、少なくとも国際貿易のリスクが大きい最初の段階では起用される。しかし商社は買手と売手をつなぐので、双方が直接取引を始める脅威が常にあり、それを防ぐために買手・売手に出資したり、彼らが用いる流通チャンネルに投資したりする。また契約締結・少数持株保有・合弁企業設立などは商社が歴史的に行ってきたことであるが、それはバ



リユーチェーン全体をコントロールするためではなく、商取引の流れと接点を持つためである。これらの Jones のコメントは、わが国の総合商社をもよく説明している。

国際経営の観点から総合商社を研究する Roehl [1998] は、Williamson [1979] の二者間あるいは三者間関係の見方によりつつ、過去の歴史という他者が持たない目に見えない資産 (invisible assets) (206 頁) が競争優位性となって必要な情報を生み出し、総合商社が顧客企業との長期的継続取引を行うことを示した。

この総合商社の好調と不調の時代、海外メディアもそれに着目していた。The Economist [1995] は、企業が直接取引を進める流れの中、商取引においてもコア・コンピタンスを求められる時代に、明確なコア・コンピタンスを持たない総合商社が、経営理論に反して生き延びてきたとして、その理由をまとめている。この時代、総合商社は長い伝統である新事業開発を進めて、粗利益率が 3% を超えることのないエージェント・ビジネス (コミッション・ビジネス) や商社金融を縮小し、その代わりに、自社リスクで (粗利益率が 20% を超える) 売買取引を行い、またより直接に、エネルギー・電力・通信などのビジネス運営に進出した。そうした長期的なギャンブルは欧米の投資家には受容されにくいだが、投資対象事業は欧米企業のように市場が成熟したら売却することになる。商社は日本の環境の中のニッチ領域で、恐竜のように発展しているのではないか。こうした The Economist のコメントも、有意義である。

また既述の Peterson 報告書 [1971] は、後に米国で「1982 年輸出商社法」が成立する背景にもなった。

Petkanics [1983] は、この輸出商社法が制定される過程で、米国議会の調査が行われ、日本の総合商社の成功要因として、政府との密接な関係や銀行・造船・製造企業と統合されていること、特に銀行との深い関係が低金利での与信につながる事が指摘されているとし、米国の輸出商社はこうした点を取り入れたものではないとした (p.199)。米国政府自身が発行したこの輸出商社に関するガイドブック (U.S. Department of Commerce [1987]) は、米国議会での調査で、日本の総合商社が輸出のために自己資本を大きく超える額の金融を受けていることが、優位性として議論されたことを記述している (p.32)。

このように、1982 年輸出商社法の制定に関連して、米国において日本の総合商社の特色のある部分が明確に指摘されていることも注目される。

## 第6項 1980年から1990年代までの総合商社論まとめ

この時代、商社冬の時代と言われる経営状況の下、総合商社が業態転換に向い変革を始めたが、まだ収益モデルとしては商取引が中心であったことから、それを前提にする見方が多い。

厳しい時代背景を受けて、商取引主体としての総合商社の付加価値の小ささから、商社冬の時代論が唱えられた。現実としても総合商社は、メーカーが自ら海外展開を進めるようになり、日本経済が低成長時代に入ったことや海外プロジェクトの失敗などもあって、業績低迷を余儀なくされていた。ただしこの冬の時代論の中にも、川下分野参入や営業部門の子会社化、連結決算重視など、将来を正しく予測した部分があったことも事実である。

表 2-1 総合商社八つの機能

機能	説明
①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。
②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する。
③市場創造機能	需給動向を分析し、グローバルな市場を創造する。
④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を目指す。
⑤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。
⑥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。
⑦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。
⑧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する。

出所：日本貿易会ホームページ [2016]。

商社機能論も洗練されて整理され、今、日本貿易会が公式に提示する機能（表 2-1）、①商取引、②情報・調査、③市場創造<sup>3</sup>、④事業開発・経営、⑤リスクマネジメント、

<sup>3</sup> 日本貿易会は「市場開拓」とし、「新たな市場の創造、新技術の紹介や導入先企業の発掘、取引先が開発した新規商品の販売支援など」と解説する。本研究では同じ意味を持つ用語として「市場創造」に統一し、主としてユーザー市場の開拓の意味で用いる。「ユーザー」あるいは「エンドユーザー」とは、消費財であればそれを消費する消費者、産業材であればそれをを用いて加工・生産を行い新たな製品を生み出す製造企業（メーカー）である。マーケティング理論では一般に、「市場」とは消費者集合であるが、本研究の「市場」は消費者と企業を含むユーザー集合である。

⑥ロジスティクス、⑦金融、⑧オーガナイザー、八つの機能の形に近づいていた。なお、日本貿易会は、商取引を商社の「コア機能」として紹介している（日本貿易会[2015] 1頁）。

総合商社機能の本質に近づく議論として、これらの機能が有機的な関連をもって発揮される時に独自の力となると、機能の総合性を強調し、総合商社の将来の役割は、新しい成長産業を事業として開発することであるとする見方もあった。また、中谷 [1998] が、将来の役割をビジネス創造者であるとして提示し、総合商社の社会的価値を新規ビジネスが生み出す付加価値の大きさによって示されるものであるとしたことは、機能の本質を示すコメントとして着目できる。

ここでは、総合商社が社会経済に与える価値として、ビジネス創造者としての働きを示す見方が初めて明確な形で説明されていた。ただしそれは機能論の延長であり、何らかの理論的な枠組みを基にした整理ではなく、コンセプトの提示に止まっていた。

またこの時代、初めて企業間関係を意識して総合商社の働きを分析し、核となる商権について内容を整理した研究が現れた（島田 [1990]）。商権は総合商社が顧客関係に先行投資し、それに対する見返りとしてメーカーから与えられる独占的な取引機会であることを示した。さらに、典型的な商権ビジネスの口銭率の低さから、総合商社が果たしているのは標準的な卸売業としての機能ではないのではないか、という指摘もあった。またそこでは、取引がルーティン化するにつれて収益力の低下すなわち商権の空洞化が起こるが、「眠り口銭」批判に対する機能論による商社側の反論は商業一般の理論提示にすぎない、要は機能の本質論ではない、ということも示されていた。

さらに、1970年代に理論的に確立したとされる組織間関係論において支配的な、資源依存パースペクティブ論理で総合商社の商権ビジネスを分析した研究もあった（萩本 [1996]）。その論理で見ると、総合商社の一手購買・販売権は企業間の関係の一つであって、商社とメーカーとが欠けている資源を補い合う相互関係をベースに役割分担を実現していた、とした。

また企業集団の中における、総合商社の重要性を示した研究もあった。しかし、企業集団に限って言えば、現在かつての6大企業集団は、ビジネス的にはその実質的な力を弱めていると考えられ（鈴木 [2008]）、総合商社の存在意義を語る場合の重要な論拠にはなりにくいようである。

「総合化」に関する経営史の議論も継続されており、必要性の面だけではなく、成



立し得た条件を問う見解が見られた。

総合商社の本来的な事業機能（本研究の本質的な機能、と言い換えることができる）は、先行研究で明確にされていない、総合商社の発生は 19 世紀後半の日本において試みられた創造的適応の結果達成された組織的革新である、と機能の本質を指摘する見解もあった。そして、売上高の数%という低率の費用で総合商社が供給したネットワーク外部性によって、日本の産業企業は投資額を節約し成長テンポを高めたと、総合商社が提供した価値が何であることを示していることも、重要である（橋本 [1998]）。

貿易論の観点からは、FDI（海外直接投資）に着目し、FDI と商権を見て、わが国における企業間機能分業のユニークさ、総合商社の商権へのこだわりが強調された。

海外研究者からも、総合商社を製品システムのコーディネーター（a coordinator of product systems）とし、顧客との関係に基づくビジネスの創造や、リスクと費用負担による商権獲得と先行投資への補償としての口銭支払、投資収益を目的とする投資への転換などを指摘する見解があった（Yoshino and Lifson [1986]）。リスク分散機能を強調する見方や、経営史的に商社の起業家的特色を強調する指摘が示された。さらに Jones [1998] は、経営史の観点で、商社の定義は難しく、商取引以外の運輸・保険・製造・資源開発などの活動を行うことは、歴史的には一般的、とした。また商社は交渉・取引のコストを縮小するので、国際貿易のリスクが大きい最初の段階で起用される、とも述べた。

この頃、海外のマスメディアは、冬の時代に低迷する総合商社が投資事業などに注力し始めたことを紹介していた。

要約すると、この時代の総合商社論には、個々の機能ではなく機能の総合性を強調し、総合商社をビジネス創造者であるとする見解があったが、コンセプトの提示に止まった。また、企業間関係を見て商権について分析し、卸売業としての位置づけに疑問を呈するものもあり、すでに紹介されていた組織間関係論などの組織論の視点で総合商社を分析するものも現れていた。しかし依然として商取引を中心に捉えており、企業間関係の構造を総合商社の提供する価値と関連づけて分析し、本質に迫ろうとするものではなかった。総合商社の貢献すなわち提供した価値を、ネットワーク外部性による産業企業の成長促進にあったとする見方も提示されており、正しいと思われるが、ここでも商取引前提のマクロの見方であり、その先の本質には迫れなかった。

## 第4節 総合商社論の概略 2000年代以降

### 第1項 2000年代以降 その1. 商社不要論と対応

日本貿易会の「IT革命と商社未来像」特別研究会の成果をまとめた『IT革命と商社の未来像—eマーケットプレイスへの挑戦』で中谷〔2001〕は、IT革命が本格化する中で再び「商社不要論」が言われていることを示した。その上で、インターネット取引を通じて売手と買手が直結すると、流通業者の「中抜き」が起こる、売手と買手を結びつける仲介業者の仕事が依然として商社の中心的な仕事ではあり、IT革命が本格化する前から、コミッション・ビジネスでは食っていけないことは常識化していた、とした。しかし、取引には社会的信用や長い年月をかけて培われた顧客基盤、ハイタッチのサービス、多数のプレーヤーをつなげるオーガナイザー機能などが不可欠で、仲介業者の余地はある、と述べた。そして、IT革命に対応する商社の未来の姿の一つとして、メーカーサイドに立ってサービスをする従来型の商社から、顧客サイドに立ったニューミドルマン、「購買代理人」に変化し、個別化されたサービスを提供する姿を提示していたことも、着目できる（第7章の三菱商事の事例がそうである）。

同書の中で塩見〔2001〕は、未来商社のコア・コンピタンスはプロジェクトを組成しオーガナイズする「ビジネス・クリエイター」の働きになるとして、未来商社の組織は、①「e商社」部門（eマーケットプレイスの企画・構築と管理・運営）、②「オペレーショナル・プロセス」部門（実際の物流・ロジスティクス、決済、融資などを伴う取引や実務処理を行うための、財務・管理・法務・審査・マーケティング・物流・貿易など）そして③「ビジネス・クリエイティング」部門（新規ビジネスを創造し、プロジェクト・チームやコンソーシアムを組成し新しい分野を開拓）になる、と予測している。今の総合商社の組織構造をある程度予測するものとして、重要である。

企業の海外展開についても、吉原〔2001〕が国際経営の観点から、商社参加型の海外製造子会社の比率が48%（1974年）から12%（1994年）に大きく下がっていることを指摘している。かつては多くの企業が間接輸出から現地生産に切り替える際に商社をパートナーとしたが、1990年代にはメーカーが自社輸出部門によって直接輸出しているため、現地生産を始める時も現地パートナーとだけで合弁企業を設立していることを示した。言い換えると、メーカーは、直接輸出によって輸出ノウハウを蓄積し、海外生産の経験を経て海外での企業経営のノウハウも蓄積しており、商社の助けを借

りする必要がなくなってきた、とした。

日本貿易会の『商社の新実像—新技術をビジネスにするその総合力—』で、柴田[2004]は、商社には変化してやまない環境の中で様々な「課題」に着目し、それを解消する仕組み作りを行うという行動原理があることを強調し、その仕組みはビジネスモデルである、そしてモノやサービスの取引は、仕組みを作った結果として生じるものである、とした。また投融資事業への取組みが拡大し、商社の収益構造も従来の仲介手数料に加えて事業会社に対する投融資事業からの収益が増加していることを述べた。

## 第2項 2000年代以降 その2. 商社機能論

総合商社の経営史の観点で大森[2011]は、「総合商社の場合、時代に先がけて新しいビジネス分野を開拓し、そこに進出することが、他社に対する優位性の確保の源泉となる」(205頁)と述べた。木山[2011]は、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」が言われ商社不要論も叫ばれたが、その頃から総合商社は、以前は一手販売権と派生する仲介手数料の獲得を主たる目的にしていた投資活動を、投資の純益または事業・株式売却からの利益獲得を目的とするものに変化させた、とした。そして、1980年代後半からの総合商社の事業投資拡大が、平成不況期に一気に加速した、と述べた。

財務分析を中心に総合商社のコア機能を分析した孟[2008]は、かつて総合商社のコア機能は商取引機能であったが、新たに事業投資機能へとシフトしているとする研究が有力となっている、とした。そして、受取配当金と持分法投資損益を事業投資活動の収益を計る指標として用い、商取引の収益を示す連結営業利益との比較を行っている。孟の分析によれば、総合商社大手5社を見ると、1992年度までは、営業利益が事業投資収益(受取配当金+持分法投資損益)のほぼ6倍から8倍弱に達していたが、2002年度以降は2倍強から3倍強の差までに縮小しており(125頁)、事業投資が商取引活動と並んで総合商社のコア機能になる可能性があることを示した。そして総合商社のビジネスモデルとして、商取引機能による「トレード・ソリューション」モデルすなわちバリューチェーンの各段階でソリューションを提供するモデルと、事業投資機能による「事業経営」モデルすなわち成長性の豊かな分野に投資し投資収益を得て、資本・知識集約的新産業・新事業を創出することを目指すモデルの、二つがあるとした。また、総合商社のビジネスモデルについては、Porterの競争戦略による市場構

造のポジショニングのみに依拠したものではなく、Barneyの資源ベースの理論も考慮し、経営資源や能力を基に構築する必要があることも指摘した。

現場の商社マンが総合商社について語った三菱商事〔2011〕は、多くの有意義な指摘をしている。例えば、廣田〔2011〕は、IT技術の進化を受けて総合商社は業態を変え体質改善を行ったが、それは投資会社化することとサプライチェーンをつなぐということであった、投資におけるインベストメント・カンパニーとの違いは、総合商社が事業主体となって経営することである、としている。上野〔2011〕は、総合性について、トレーディング（商取引）は、売手と買手の間に介在して口銭収益を上げる商社ビジネスの基本をなすものであり、この基本機能に絡めて、金融・投資・物流・情報などの機能を組み合わせ高度化して、複合的なサービスを提供する方向に変化してきた、要するに総合性は商品の総合性から機能の総合性へと変化した、と説明した。さらに、バリューチェーンの設計を通じた自社ビジネスモデルは、様々な「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」（28頁）ことだとした。藤山〔2011〕は、メーカーになる危険を冒さないとバリューチェーン全体が強くない時にはそうする、バリューチェーン全体を見て必要なところに具体的な投資をしていくことは多いと、投資の意味を説明した<sup>4</sup>。小島〔2011〕は、知見や経験の少ない分野に先行投資して事業開発するには、その分野の先進企業、技術・資源の保有企業との連携が必須、と企業間関係を強調している。

続編の三菱商事〔2013〕の中では、藤山〔2013〕が、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三つの機能を持っている複合企業である、とした。さらに例として、メーカーのヨーロッパへの輸出網を三菱商事がほとんど無料で作って、

---

<sup>4</sup> 本来 Porter and Millar〔1998〕によるバリューチェーンとは、「企業の活動を、ビジネスを進めるうえで技術的・経済的な意味で区分できる複数の活動に分割」（p.77、訳書135頁）したものであって、あくまでも企業内の活動の区分である。しかし三菱商事に限らず多くの研究でも用いられている「バリューチェーン」の場合は、自社組織内で多様な活動を営んでいる総合商社であることを前提として、いわゆるサプライチェーン、複数の企業間での調達から生産、流通を経て消費者に至るまでの活動の連鎖を、社内に取り込んだ形で、自社あるいは自グループ、顧客企業なども含めた連鎖として解釈しているように考えられる。言い換えると、本来は「サプライチェーン」と呼ぶのが適当なプロセスも、総合商社の多様な事業活動を反映して、企業グループとしての「バリューチェーン」と呼ばれている場合もある、と考えられるのである。本論文では、そうした意味で、総合商社に限って、サプライチェーンとほぼ同義の用語として、バリューチェーンを用いる。

その代りにコミッションを得ていた取引を紹介して、その取引では時間の経過と共に存在意義を疑われ切られてしまったと、典型的な総合商社のビジネスの盛衰の形を示した。藤山は、「使ってもらえたのは、貿易実務で使ってもらえたものではありません。貿易実務はそれほど付加価値が高い仕事ではないわけです。すると、何をすることが付加価値を生むのかということ、再び出発点に戻ってその顧客の暗黙のニーズを再発掘することです。この循環こそが総合商社業態のシークレットなのです」(67 頁)とも述べている。

総合商社の重要な機能の一つは、その企業規模の巨大さを活かした金融機能であるが、近年の総合商社について、わが国のメガバンクからは、『ヒト・モノ・カネ』の揃った最強の『プライベート・エクイティ・ファンド』機能」(高田 [2014] 2 頁)、つまり資本性資金の供給者としての機能を持つ、とする見解も出ている。

ジャーナリストの立場で久保 [2012] は、商社の複合的な機能を組み合わせたバリューチェーンという考え方が主流となっていることを指摘し、「このビジネスモデルは川上(資源、原・素材料)から川中(加工、物流)、川下(流通、最終製品)に至るまで効率性を追求するもの」(132-133 頁)であり、総合商社は各段階で商取引、金融、投資などの機能を果たし全体を通じて利益を獲得する、と説明した。そして、例えば、総合商社(三井物産・三菱商事)、ロイヤルダッチ・シェルと、ロシアの石油・天然ガス会社ガスプロムが関係したサハリンⅡのような、総事業費 200 億ドル規模の大型資源開発は、政府も関連する複雑な関係があり長い年月を要するもので、日本で取り組むことのできる企業体は総合商社の他にないとして、その力を強調している。また、BRICs 諸国など新興国の台頭により世界的に資源価格高が本格化した 2004 年頃から、総合商社の業績は急速に好転し、「盛夏の時代」ともいえる状況で、単なる貿易会社から資源分野を中心とする投融資事業会社としての側面が強くなり、ポートフォリオ戦略が重要性を持っている、とも指摘した。

日本貿易会が立ち上げた総合商社原論特別研究会の最終報告としてまとめられた『総合商社の研究』(田中隆 [2012]) は、現在の総合商社を、バリューチェーンを総合商社本体が商取引でつなぐだけでなく、その中の収益機会を、子会社を含むグループ全体で捉える戦略を持つとした。そして、「総合商社はその構造を変化させ、『連結子会社を通じた、多様な製造業・サービス業への進出』の動きと『事業投資会社化』の動きを同時に進めてきた」(239 頁)と、変化の方向性をまとめた。その上で、「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」(240頁)と説明した。

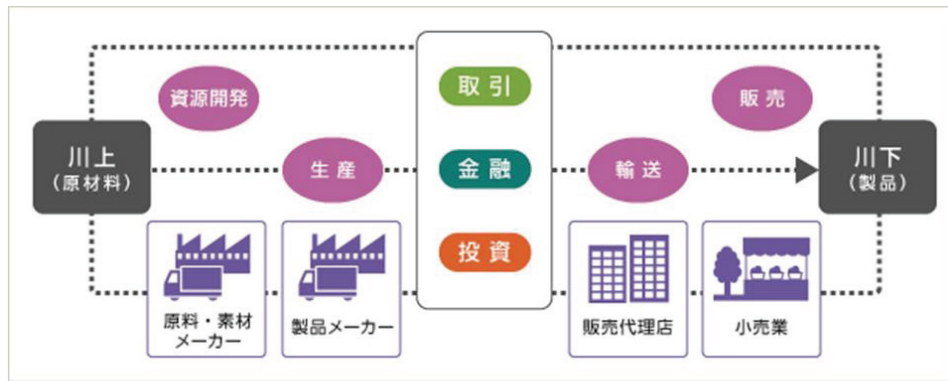
佐々木 [2003] は、三菱商事代表取締役社長としての立場で、技術について、それがただ存在するだけでは意味がなく、マーケットのニーズを探りそれに合ったシーズ(技術)を発見し、ニーズを満たす製品サンプルを作りマーケティングし、ファイナンスや物流・ITと結びつけて事業として成長させることが、技術を生かす重要な要素である、とした。そして、これこそが歴史的に三菱商事が果たしてきた役割である、と強調する。また収益モデルとしては、従来は技術の目利きをする部分の対価を商流の中で口銭として得ていたが、今は特許などの知的所有権も押さえて、最適なパートナーとのアライアンスを組み事業化することで収益を上げる、主体的なビジネスの形を作り上げた、と示した。同社のビジネスモデルは、商流に根づいたビジネスの流れに金融や投資、コンサルタント能力を付加し、その融合の中から新たな付加価値のあるバリューチェーンを築き上げるものであり、「複数の機能を備えた、インベストメント・トレーダー」(27頁)とでも呼べる存在になった、と説明した。本研究の視点では、こうした働きが総合商社機能の本質ではないか、と思慮している。

その後、小島 [2009] は、同じく三菱商事代表取締役社長の立場で、同社の経営戦略について語っている。以前のビジネスモデルは、仲介事業者として、取引先の間立ち手数料を得て、投資によってその拡大を狙う方法であった。しかし現在は、総合事業会社として、バリューチェーン全体を見渡し取引先・投資先を支援してサービス対価を得ると同時に、投資先からの事業投資収益の拡大を狙っている。このように、ビジネスモデルの変化を説明した。

2015年、三菱商事によって出版された書籍は、その名も『BUSINESS PRODUCERS 総合商社の、つぎへ』であるが、その中で楠木 [2015] は、「より重要なのは、商売の仕組みをつくって動かしているという点だ。これこそが総合商社の本質的な機能であり」(25頁)と、総合商社機能の本質を明言している。

また現在の三菱商事も小島 [2009] を繰り返す形で、ビジネスモデルの変化を説明している。具体的に、「従来は『仲介(貿易)事業者』: 取引先の間立ち、仲介手数料・金融手数料を得ることが中心。投資によって手数料の拡大を狙う。」であったものが、「今では『総合事業会社』へ: 業界全体を見渡し、取引先、投資先の競争力強化・企業価値向上を支援、サービス対価を得るとともに、投資先からの配当、連結収益の

拡大を狙う。」に変化した、とする。そこでは、「川上から川下の各段階で、顧客のニーズに応じ、必要なところに『資源開発』、『生産』、『輸送』、『販売』等の機能を提供。」として、図 2-1 のような説明をしている。



出所：三菱商事ホームページ [2016] 「ビジネスモデル」。

図 2-1 現在の三菱商事のビジネスモデル

### 第 3 項 2000 年代以降 その 3. 商権論と企業関係

商権論を研究する島田 [2003a] は、あらためて、商社の事業展開は内外の有力企業との密接な継続的取引関係の上で行われること、こうした関係的取引や継続取引は取引費用の論理によってコスト節約が可能な取引として認知されている、とした。そして、商社は関係性の下で取引先の役に立つ働きをし、それに見合う収益を得るために商権を求めること、商社が特定の販売先に対して多種類の商品を販売することは範囲の経済性からみて合理化されうること、商社としての多面的な問題解決能力が評価され特定の大企業の多くのニーズに応えること、総合化はリスクの分散を可能にしていること、などをまとめた。島田 [2003b] は、化学品分野の商社の商権獲得は、制度的には商社がメーカーの代理店ないし特約店の地位を与えられているからであり、それは商社の販売力による、とした。さらに三井物産の仕入の力はメーカーから見てその販売力と相互依存関係にあり、販売は問屋の組織化の努力が支えで、有力化学品問屋の組織（「大手町会」）もある、と指摘した。しかし 2000 年以後 化学品メーカーの統合の動きを受けて、国内市場の拡大が見込めず、商社に市場の新規開拓を期待してコスト分をメーカーが負担する意味が薄れたため、手数料が見直されたことを述べた。島田 [2003c] はあらためて、商権を特定の相手との関係において生まれるもの、一種



の独占的性格があるもの、そこでレント（上乗せ利益）が発生するものとし、そもそもレントは革新的行動の対価として存在すると、革新性を強調している。また商社の機能は、問屋のリテールサポート機能と比較してより広い企業・産業サポート機能（一種のソリューション機能）で、その機能に対して手数料が支払われているとした。そして商社は、コンサルタント料やアイデア料ではなく、成立する取引の額に応じて手数料を得るが、それは商社が単なるビジネスの企画・提案者ではなくビジネスの遂行者であることを反映しており、ここに商権概念の有効性がある、とまとめている。

経営史の田中彰 [2003a] は、戦後、専門商社が総合商社化する際、戦前の三井物産・三菱商事、特に三井物産の成功体験がモデルとなったことを指摘した。また商社の事業投資は、基本的には本業である取引仲介ビジネスの拡大・強化を目的としていたが、コミッション・マーチャントの限界が指摘されてから、リスクテイキングな投資に乗り出し、口銭収入よりも直接の投資収益（受取配当金）を目的にした投資が増えたことも示した。さらに田中彰 [2003b] は、エネルギー分野での三菱商事のブルネイ LNG プロジェクトに関する企業間関係の鍵として、シェル社との密接な関係と国内の電力・ガス会社との強固な関係を挙げ、国内企業との商権は「三菱商事がこれら顧客に対して戦後一貫しておこなってきた有形・無形の『投資』の成果である」（155 頁）と、商権論で指摘された総合商社による先行投資の重要性を強調している。

また田中彰 [2003c] は、口銭収入を目的とするビジネスとは一線を画す 21 世紀型総合商社のビジネスモデルとしての事業投資について、ベンチャー的に立ち上げたり萌芽的な段階で取得したりした事業を育成し付加価値をつけた上で売却し、一種の創業者利得を得る方式であるとした。さらに三井物産の国後島発電施設不正入札事件などに関連して、総合商社の ODA ビジネスは、入札に至るまでに 2~3 年の準備活動のかなりの部分を先行して負担（「仕込み」と呼ばれる）し、落札後に口銭によって回収する構造があり、この「仕込み」をフォーマルなコンサルティングサービスとして、独立して対価が支払われるような制度に移行する必要性の指摘がある、とした。

総合商社と資源調達システムの比較経営史研究である田中彰 [2012] は、企業間関係の観点で総合商社の資源調達システムを捉えている。そこで田中彰は、Williamson が Chandler の現代企業論をミクロ経済学に持ち込み、市場と階層組織という対立的に区別される二つの資源配分メカニズムをモデル化したが、両者の中間に第三のメカニズムが、「関係的契約」、「中間組織」あるいは「ネットワーク」として認識されるよう

になった、企業グループは階層組織に属し企業集団と系列はネットワークの具体的存在形態である、と基本概念を整理した。その上で、以下のように述べた。

- ① 20世紀後半の日本では、海外の採掘企業（サプライヤー）と国内の製錬・精製企業との長期契約ベースの継続的取引による、ネットワーク型の資源調達システムが一般的であった。取引される資源の銘柄や数量を最終決定するのは製錬・精製企業であるが、ネットワークの形成・維持業務の大部分は総合商社に委託されており、総合商社は対日輸入実務を担当しつつ実質的にネットワークを組織する機能を果たしていた。
- ② 口銭は単なる中間マージンではなく、企業ネットワークを組織化する機能に対する対価であり、基本的に戦前から連続した機能として捉えられる。
- ③ 1960年代以降の巨大な国際コンソーシアムの形を採る海外鉄鉱山開発では、日本側の共同購買の契約交渉窓口を総合商社が務めた。この方式は、原料炭、アルミニウム、銅など他の原料資源や石油・天然ガスなどエネルギー資源でも試みられ、ほとんど全て、総合商社がオーガナイズする長期契約方式をベースとする資源調達システムであった。巨額投融資を要する鉄鉱石輸入に総合商社が対応できた理由は、資金調達能力、投融資リスクや金利負担に耐えうる財務体質であった。
- ④ 商権の空洞化が、1990年代以降に表面化した。総合商社は山元への投資を進めて、取引仲介業務よりもリスクを負った事業投資を通じての収益確保を目指し、伝統的商権ビジネスからの脱却を進め、商取引と事業投資から構成される新しいビジネスモデルに移行した。結果として収益構造は、商取引による営業利益よりも事業投資収益（受取配当金＋持分法投資損益）に主眼が置かれるようになった。

商社商権論の立場に立って商社金融を分析した向〔2003〕は、総合商社について、現代ではビジネスの創造者としての側面が大きい、起業家としては、単なる利鞘稼ぎの投資会社と異なり、ビジネスを創造してその企業の取引に密接に介在しながら商権を守っていくという側面が大きい、とした。総合商社の見方についても、古い経済学から見れば、流過程における総合商社の位置は独占的・支配的であるように映るが、実態は大量の商取引による規模の経済の実現というサービスを提供する企業で、取引を通じて流通コストを最小化し取引を円滑化するコスト・パフォーマンスの高い

近代的企業であり、前近代的で高利貸的な問屋制前貸資本と同じではない、と指摘した。投資銀行や投資会社のように利鞘稼ぎではなく、関係会社の創出を通じた商権拡大を目指して持株会社化したのが、今の総合商社である、と述べた。

英国の商社の経営史をまとめた Jones [2000] は、実際の商社はきわめて曖昧な企業形態をしており、特定の業種として扱うことができないとした。その上で、なぜ貿易商社が多角化するのかは、市場に関する知識やノウハウを、スケールメリットを活かして他の利益機会追求のために使えることが理由である、と指摘した。さらに、日本の企業グループのような企業集団に相当するものは、英国にはなかった、と述べた。それは、英国の投資家は、利益率が高く将来性ある中核事業に集中する企業で、より効率的に監視できる単一の企業を選択する傾向があり、多様な事業を有する複合企業体を好まず、自らが多くの企業に分散投資したためである、としている。

最近海外の研究者が行ったものとして、日本と韓国のような小資源国においては、海外の資源開発が、官民一体となって行われていることを強調する研究もある。日本については、企業グループ、国際協力銀行（日本政府 100%出資）と一体となり、総合商社が活躍していることを描き出している（Armstrong *et al.* [2016]）。特に海外における大規模資源開発については、総合商社のそのような企業間関係を活かした活動が目立ってきたことも事実である。

#### 第4項 2000年代以降 その4. 経営史による総合化の論理

総合商社論の中で早くから議論されてきた総合化の論理について、経営史の木山 [2009] は、江戸時代の国産会所方式が、領内に紙幣を貸しつけて生産を振興し、生産された物品を藩権力が強制的に集荷して領外へ売却して正貨を得る方式であったことを重視した。木山は、それが全国単位で明治新政府の政策として、売れるものなら何でも売る姿勢となって受け継がれたこと、そして国産会所方式と商権回復が融合していく過程でそこに深く組み込まれた存在として三井物産が開業し、創業期から多様な商品を取り扱おうとしていたこと、を強調している。その上で、三井物産が総合商社化した要因を、①創業期以来一貫して取扱商品を制限する姿勢を採らなかった、②近世諸藩で一般的であった国産会所方式を採用した明治政府の勸業政策および貿易政策が大きく影響し、そこに取扱品を制限しない三井物産は組み込まれ忠実に政府の要請に応えた、③旧幕臣ネットワークの影響が三井物産と他商社を分けた、の三つとし

た。この木山の説については、日本でなぜ総合商社が成立したのかという問題を解明した、と高く評価されている（大島 [2015] 275 頁）。

経済史的な観点から橋本 [2000] は、20 世紀の総合商社の凋落を説明した。19 世紀に国際交通システムが成立した際、投機を行うジェネラル・マーチャントが他業者の得られない取引情報を秘かに掌握することの意義が薄らぎ、国際貿易では専門的な領域で取引仲介業務に特化し手数料を得るコミッション・マーチャントが主流になった。三井物産はコミッション・マーチャントが台頭する条件に適応し、著しく安い手数料で貿易取引を仲介したので、日本の輸出入業者は後発国に特有な割高な仲介手数料という制約から解放された。しかし、20 世紀末のデジタル革命は国際交通システムの革新であり、貿易・卸売業務の費用を劇的に低下させたから、約一世紀にわたり日本経済の発展に貢献した総合商社固有の存在意義を希薄にした。要するに、「19 世紀末の国際交通システム革新に創造的に適応した総合商社は、20 世紀末のデジタル革命でその歴史的使命を終わった」（39 頁）、とまとめている。

#### 第 5 項 2000 年代以降 その 5. その他の総合商社論

国際経営の観点から三宅 [2006] は、総合商社の FDI は、米国型の単純な内部化を目的とするものとは異なり、マイノリティ出資による合弁が通例で、商社は取引先との継続的な関係構築と共にインサイダーとなることで情報を得ることを目的としていた、と指摘した。かつての商取引を軸とするビジネスモデルでは、「市場形成型」FDI のような随伴取引に伴う口銭収入を期待する場合、合弁のマイノリティ出資が基本であったが、今日では高度な付加価値の提供に見合った事業収益を期待するビジネスモデルに変化している、と述べた。そして、1990 年代以降、総合商社は口銭収入への依存体質から脱却しようとしており、純粹に事業配当収入を目当てとした FDI が増加傾向にあって、投資事業収益を重視する姿勢が明確である、とした。しかし、総合商社は、国際ビジネスにおけるプレゼンスの大きさに比べて実態がよく理解されていないことから、1990 年代以降、総合性に対する市場や投資家の見方は、その効果が不透明で企業価値としての予測が困難であるとして、コングロマリット・ディスカウントが生じ否定的なものであった、とまとめている。

その後さらに企業間関係に着目して、三宅 [2014] は、総合商社が他企業との連携で付加価値を生み出す存在であることを明記し、「総合商社の活動の基本には他企業と

の何らかの関係が必ずあり、この企業間関係のあり方にこそ、総合商社のビジネスの本質があるのではないか」(240頁)と、総合商社ビジネスの本質が企業間関係を前提にしていることを示唆した。さらに、組織間関係論において支配的とされている資源依存パースペクティブにおいて「中間組織」とは、依存を認めた上で他組織との間で妥協点を発見し良好な安定した関係を形成する協調戦略の下、双方依存の状態を作るための組織間調整メカニズムである、とした。そして、階層組織と市場の選択問題を取引コストの観点から見る取引コスト・パースペクティブのアプローチも組み合わせて考え、中間組織による取引コストの方が低ければそれが選択される、とする。その上で、中間組織の形成は総合商社活動の出発点でありかつ本質であって、総合商社は形成する中間組織の態様変化によって環境適応を図ってきた、との仮説を導出している。

飯田[2015]は、総合商社の事業開発は本社ではなく子会社を通じて行われており、大半の収益が子会社から得られている現実を指摘する。そして総合商社の経営課題は、連結経営の維持・発展のためのグループ・マネジメントであり、本社組織と子会社の組織間関係が研究の焦点であるとし、子会社を軸にイノベーションを実現するための方策などを提言している。

貿易論の観点から総合商社を分析した田中鮎[2013]は、2010年頃から国際貿易の研究の世界で商社(卸売業)の役割を解明しようとする有力な研究が出てきたとし、商社が生産性の低い企業の間接輸出や輸出が困難な国への間接輸出を請け負っており、そこには範囲の経済が働いている、とする。そして商社は範囲の経済を活かして自力で輸出できない企業から仲介料金を徴収して輸出するため、商社に関する近年の研究をふまれば、輸出振興策において商社の機能を活用すべきである、とした。

2000年頃以降の総合商社の資源分野を中心とする投資会社化を受けて、Financial TimesのMcLannahan[2014]も、総合商社の顧客であった電力・ガスのエネルギー企業が、燃料・原料の購買者から、自らLNGを生産・販売する統合エネルギー企業に変身しようとしていることを述べた。その上で、総合商社は非資源分野への投資を強化していることを紹介した。この記事の中で日本貿易会の木村は、総合商社がバリューチェーンの中の弱い部分を見つけて参入する、アメーバ組織であり、”ubiquitous business enabler”(「どこにでも出ていくビジネス実現者」)である、と表現した。

なお日本貿易会からは数年に1回程度の頻度で、総合商社に関する研究を基にした書籍が出版されており、政府が進める経済政策の総称であるアベノミクスを受けて、



2014年にも『日本の成長戦略と商社：日本の未来は商社が拓く』が出版されて、多数のビジネス創造の事例を集めている点が注目される。本論文でもこの書籍の事例の中から、二つを取り上げて分析していくことになる。

また化学品業界については、Chemical and Engineering News の Tremblay [2000] が当時の状況を紹介して、以下のように述べた。総合商社のプロジェクト投資は10%未満のマイノリティ投資であるが、過去、プロジェクト投資を検討する際、総合商社は主として工場に機械や原材料を納入し製品を販売することによる利益を基に判断していて、その結果、それ自身はごく小さい利益しか生まない投資を行っていた。しかし今は、従来は積極的でなかった日本の化学メーカーが、商社の手を借りずに海外投資を行う動きがますます盛んになっているようである。

## 第6項 2000年代以降の総合商社論まとめ

2000年前後の総合商社は、連結決算を前提にして、収益構造を、それまでの商取引による営業利益を中心にするものから、事業投資による収益（受取配当金+持分法投資損益）を中心にするものに転換した。そうした時代背景を受けて、総合商社論も前進を見せている。

インターネットの時代、商社否定論がまた提唱されていたが、総合商社は、特に資源分野などへの事業投資によって収益を拡大して、否定論を現実克服、2000年代半ばには、「夏の時代」と言われるほどの好業績を上げた。また未来商社のコア・コンピタンスはプロジェクトを組成しオーガナイズするビジネス・クリエイターの働きになる（塩見 [2001]）、コア機能として事業投資が重要性を増している（孟 [2008]）、などの指摘もあった。

柴田 [2004] が、商社は課題を解消する仕組みすなわちビジネスモデルを作る存在であり、モノやサービスの取引は、ビジネスモデルを作った結果として生じる、と指摘していることは、総合商社機能の本質を示すコメントとしてきわめて重要であり、本研究が目的に近づくための基礎的な見解となる。ただ残念なことに、それ以上、何らかの理論的な枠組みによる分析は、行われていない。

三菱商事 [2011] でも、総合商社はバリューチェーンの組成と欠けている部分への必要な投資を行うこと、そこではパートナー企業との長期的な関係が重要であり、機能やサービスに対する対価を商取引あるいは事業投資によって継続反復的に回収する



ことなどが、まとめられていた。

また田中隆 [2012] が、総合商社の構造変化について、子会社を通じた事業進出と事業投資会社化の動きを指摘し、また収益モデルを念頭に置けば今の総合商社は総合事業運営・事業投資会社であるとしたことも、機能の本質を考える場合にきわめて重要な指摘である。さらに楠木 [2015] も、総合商社の本質的な機能として、「商売の仕組みをつくって動かしているという点」(25 頁) を明言している。

飯田 [2015] は、総合商社の大半の収益が子会社から得られている現実を指摘し、本社組織と子会社の組織間関係が研究の焦点であるとしている。

商権論としては島田 [2003a] などによって、あらためて、関係性の下での貢献によって商権が得られること、商権から発生するレントは革新的行動の対価であること、総合商社は問屋より広い企業・産業サポート機能を果たすが、単なるビジネスの企画・提案者ではなく遂行者である、等の点が強調されている。向 [2003] は商権論の立場から金融機能を見て、総合商社は、ビジネスを創造してその企業の取引に密接に介入しながら商権を守っていくという点で、投資会社とは異なることを強調し、大量の商取引による規模の経済の実現というサービスを提供する企業である、と指摘した。

議論され続けた「総合化」の論理については、木山 [2009] が、戦前の三井物産が取扱商品を制限せず、江戸時代の国産会所方式を採用して売れるものなら何でも売る姿勢を持っていた明治政府の体制に組み込まれたことを、一つの結論としている。

組織間関係論の立場の議論では、三宅 [2014] が、総合商社が他企業との関係によって付加価値を生み出すものであることを明確に指摘している。また同時に、中間組織の形成は総合商社活動の出発点でありかつ本質であって、総合商社は形成する中間組織の態様変化によって環境適応を図ってきた、と機能の本質に迫った。こうした見解は、きわめて重要であるが、全体にマクロ的であり、そこでの企業間関係や実現されている価値・機能の内容を細かく見て分析するまでには至らなかったようである。

海外のマスメディアも、総合商社の近年の非資源分野への注力、顧客であった化学メーカーが自社による海外投資を増やしていること、などを紹介している。

要約すると、総合商社のコア・コンピタンスはプロジェクトを組成しオーガナイズするビジネス・クリエイターの働きになること、課題を解消する仕組みすなわちビジネスモデルを作りモノやサービスの取引はその結果として生じること、などが指摘された。また、パートナー企業との長期的な関係が重要であり、機能やサービスに対す

る対価を商取引や事業投資によって継続反復的に回収すること、他企業との関係によって付加価値を生み出すことも、まとめられていた。そして本質的な機能として、仕組みを作って動かしているということ、商権から発生するレントは革新的行動の対価であること、広い企業・産業サポート機能を果たすが、単なるビジネスの企画・提案者ではなく遂行者である、等が強調されていた。総合商社の企業間関係や価値の実現の仕組みなどに加えて、機能の本質を示す見解が示され始めている。

表 2-2 総合商社の動向と主要な先行研究

年代	総合商社の動向			主要文献と内容のキーワード	
	わが国経済と総合商社	総合商社の組織	総合商社否定論	経営史・経済史	その他学問領域・マスメディア
1950年代	・民間貿易再開 ・戦後復興期、主として繊維等軽工業品の輸出促進と原材料輸入	・関西系繊維商社の総合商社化(関西五綿) ・財閥系商社(三菱商事と三井物産)の再合同	・財閥解体と三井物産・三菱商事解体(1940年代)	・持株会社整理委員会[1951]:戦前の財閥商社 ・芹澤・秋山[1951]:戦前の財閥商社	・三井物産[1951]:戦前の三井物産の歩み
1960年代	・高度成長軌道に ・重化学工業品やプラントの輸出促進 ・原料の開発輸入 ・商社金融 ・企業グループ形成	・総合商社10社体制 ・売上高競争	・商社斜陽論 ・問屋滅亡論	・柴垣[1965]:日本金融資本分析 ・中川[1967]:総合化の論理	・御園生[1961]:商社斜陽論 ・林[1962]:流通革命論 ・内田[1967]:商社白書 ・Macrae[1967]:The Risen Sun
1970年代	・オイルショック ・高度成長の終焉 ・資源の加工輸入	・総合商社9社体制 ・プレンイLNG稼働 ・大型のプラント輸出	・商社買占め批判	・梅井[1974]:三井物産の経営史 ・森川[1976]:人材フル稼働仮説 ・松元[1979]:三井財閥の研究	・Peterson[1971]:効率的チャネル ・津田[1975]:総合商社の機能と本質 ・大東[1975]:なぜ総合商社か ・有田[1976]:未来の構図
1980年代	・プラザ合意による円高 ・製造企業の海外進出のパートナー ・バブル経済	・売上高重視から収益重視へ ・総合商社の財テク	・商社冬の時代	・米川[1983]:総合商社形成の論理と実態 ・山崎[1987]:日本商社史の論理 ・山中[1989]:総合商社発展の論理	・日経ビジネス[1983]:商社冬の時代 ・美里[1984]:総合商社の崩壊 ・小島・小沢[1984]:総合商社の挑戦 ・Yoshino&Lifson[1986]:Invisible Link
1990年代	・バブル経済崩壊 ・製造業の海外生産移転本格化 ・インターネットの普及	・事業の選択と集中 ・川下分野への本格進出	・"Middlemen will die," 「中抜き」	・杉野[1990]:総合商社の市場支配 ・橋本[1998]:総合商社発生の再検討 ・Jones[1998]:Multinational Traders	・島田[1990]:商社商権論 ・奥村[1994]:日本の六大企業集団 ・Economist[1995]:Japan's Trading Companies: Sprightly Dinosaurs? ・萩本[1996]:戦前期貿易商社の組織間関係 ・Rauch[1996]:Trade and Search ・村上・吉田[1999]:総合商社は崩壊するか
2000年代	・失われた20年とデフレ経済	・リストラ完了し攻めの経営へ ・資源ビジネス投資による高収益 ・商権ビジネスの子会社移管本格化 ・総合商社7社体制	・商社夏の時代	・木山[2009]:近代日本と三井物産	・Jones[2000]:British Trading Companies in the Nineteenth and Twentieth Centuries ・島田他[2003]:総合商社の商権の構造変化 ・向[2003]:総合商社の金融機能 ・孟[2008]:コア機能の構造変化によるビジネスモデル再構築
2010年代	・アベノミクスで円安、景気回復へ、脱デフレを目指す	・資源高で好業績の後、資源安で業績悪化 ・脱資源が課題に		・田中彰[2012]:資源ビジネスと総合商社	・三宅[2014]:総合商社の企業間関係 ・McLannahan[2014]:Fresh markets ・三宅[2014]:総合商社の企業間関係 ・Armstrong et.al[2016]:Resource Poor Countries in Asia

出所:筆者作成。

## 第5節 先行研究の問題点と乗り越えるための要件

ここまでの先行研究レビューの結果をまとめ、本研究の目的に照らして、どのような問題点があったのか指摘し、それを乗り越えるために求められる理論的枠組みには、何が必要なのかを整理する。

### 第1項 総合商社機能の本質の見方の問題点

第一に、これまでの総合商社研究の多くは、総論的研究あるいは一般理論を当てはめようとする研究であった。総合商社機能の本質とは何かを明らかにしようとする本研究の目的から見て、事実に基づいた上で理論的に十分な解答を与える研究はない。

すでに長沢 [1990] が指摘していたように、過去の総合商社論としては、①総合商社が何をしているのかを説明する総論的研究、②経済史的に商業資本と産業資本、金融独占と産業独占との関係などを分析する研究、③海外直接投資 (FDI) など多国籍企業論の視点からの研究、そして④経営史的に総合化の論理を中心にする研究、など事実の整理、マクロ的な総論研究、あるいは現象面の記述が多かった。当時の商社機能論は、個別機能の整理の上で機能の総合性が重要であることを強調し、商社商権論は企業関係を基に商権の構造を示したが、全体としての総合商社の本質的な機能、なぜ存在しているのか、他の企業体が提供する機能と何が違うのかを、十分な合理性をもって説明できる内容ではなかったと考えられる。経営戦略の観点から総合商社を分析した Yoshino and Lifson [1986] も、総合商社という組織を単純明快に説明するためのモデル、コンセプト、表現はないと指摘していた。こうした先行研究の現実は、今も変わってはいないようである。

要するに、かつてはマルクス経済学的な一般論から商業資本の衰退を説く商社否定論が多く、それとは別に経営史の観点から総合化の論理が議論されたり、否定論に対抗する個別的な機能論が提唱されたりしてきたが、商社機能の本質に焦点を当てて迫る議論はほとんど見られなかった。昨今の議論でも、総合商社が多岐にわたる事業を展開し、業態を大きく変化させてきたため、著名大企業ばかりであるにもかかわらず、何をしている企業・業種であるのか総体として捉えにくいことから、個別機能の分析を超えて組織全体を構造的に見た機能の本質論が提示されているとは言えない。

こうした総合商社機能の本質に迫る研究が出てきていない原因は、そのための適切な理論的枠組みが紹介されていないことにあるのではないだろうか。

第二に、総合商社が事業展開を始める場合、そのほとんど全てにおいて、パートナーとしての顧客企業と一体になった活動を見せることを、企業間の関係に基づいて正面から捉えた分析はない。企業間関係を見て商権を分析したものや、組織間関係論の観点から総合商社を分析したものもあったが、主としてかつての事業の中心であった商取引による収益モデルに基づいて分析したものであって、提供されている価値とその実現の仕組みを構造的に解明するには至らなかった。

第三に、総合商社が、2000年前後を境に、収益モデルを従来の商取引中心のものから事業投資を中心とするものに変えたこと、その意味をどう捉えるべきなのかという議論が少ない。今もなお、総合商社を卸売業として捉える見解もあり、商取引主体であるという理解もまだ根強いようである。一般に卸売業の-margin率は10~20%程度とされるが（例えば、経済産業省の平成9年商業統計では、卸売業の平均-margin率は16.6%）、総合商社の典型的な商権ビジネスの口銭率は今も昔も2~5%程度であると思われる。それは総合商社の多くの商取引が、事務代行すなわち他社の依頼を受けて与信リスク程度しかリスクを取らず商品を売買して手数料を得る収益モデル（三井物産[1951]が言う「エージェント商売」）であることによるものであるが、その薄口銭の収益モデルが何を意味しているのか、なぜその形の収益モデルが許容されてきたのか、そうした点を検討した分析も見られないようである。商権論では、鉄鋼の国内商権ビジネスで総合商社が何もしないで「眠り口銭」をむさぼっている、と批判されていることが紹介されていた。しかしそれでは、なぜ総合商社はその口銭を「むさぼる」ことができたのか、なぜその商権が与えられているのか、島田[1990]の言うメーカーへのギブとは何であるのか、そういう点を一定の理論的枠組みをもって説明しようとした研究は少ない。また、柴田[2004]も、総合商社の仕事はビジネスモデルを作ることであり、その結果として商取引が生ずるとしているが、そのビジネスモデルとは何なのか、明確に示されてはいない。

すでに藤山[2013]が示しているように、貿易実務の仕事の付加価値が大きいこと、それ以前に顧客の暗黙のニーズを再発掘することが、総合商社の付加価値であること、そうしたコメントの重要性を、認識するべきであろう。

産業分類的には、総合商社は卸売業とされるが、その分類を基に総合商社を単純に卸売企業として見ることは、機能の本質を見にくくしている可能性がある。

総合商社の収益モデルの変遷は、この業種のビジネスモデルの中でどのように位置

づけられるのか、総合商社が従来の商取引から事業投資に収益モデルの中心を移した今、そこを見た研究はほとんどない。

第四に、上とも関連するが、連結決算の時代となり従来の商権ビジネスのオペレーションを連結子会社・関連会社に移して、本社はビジネス創造や投資先管理を行う体制に変化したことを受けた、総合商社グループ全体としてどういう働きをしているのかという視点からの議論が、ほとんど見られない。中谷 [1998] も、戦略策定部門と現場部門の権限配分が真剣に討議されるべき、と指摘するに止まっている。

連結決算の時代、総合商社を研究対象とする際、本社と連結子会社・関連会社の役割分担を見ないで分析を行うことはすでに難しくなっている。今もまだ、総合商社を卸売業と捉えて論評を加える研究者がいることも事実であって、この現実立脚して総合商社の本質を捉えようとする試みは、必ずしも十分にはなされていない。

第五に、総合商社は独創的システムを売る、ビジネス創造者である、創造的・開拓者的挑戦を行う、商売の仕組みを作って動かす、ビジネスモデルを作るなど、コンセプトとしての表現が、研究者（有田 [1976]、小島・小澤 [1984]、中谷 [1998]、楠木 [2015]、埜本 [2015b] など）や実務家（柴田 [2004] や小島 [2005] など）の見解として示されている。また歴史的にも総合商社は、19世紀の環境下で、創造的適応の結果達成された組織的革新であると、創造性を強調する見解もあった（橋本 [1998]）。

このような学術的な先行研究や実務家の見解を見ると、総合商社はビジネスを創造することを重要な機能としていることが、コンセプトとしてとして強調されているのは事実である。確かに明治時代に三井物産が総合商社としてわが国経済の発展を貿易面から支えたことに始まり、戦後から今に至るまで、総合商社が国家的な規模でわが国経済発展のために果たしてきた機能の本質は、そうしたビジネス創造ではないかと思われる。従ってこの見解自体は、本研究にとってもきわめて重要であるし、正しいものであると推察される。しかし、そのコンセプトを何らかの理論的な枠組みを用いてきちんとした説明として構造的に示した研究は出ていないように見える。

埜本 [2015a] が指摘したように、先行研究では総合商社機能の本質は明確に整理されておらず、全体構造を理論的な枠組みによって分析する努力は十分になされなかった。総合商社機能の本質をビジネス創造とする見解はあり、それは正しいと思慮されるが、単なるコンセプトの提示に止まっており、理論的な枠組みをもってきちんとした全体構造の形で示した研究はなかった、と言えるのではないだろうか。



以上を要するに、総合商社論としての先行研究については、次のようなことが指摘できる。

- ① 先行研究については、総合商社の組織全体の働きを理論的枠組みで捉えて機能の本質を分析しようとした、現実をふまえる研究はほとんどない。
- ② 総合商社はほとんど全ての場合、パートナーである顧客企業と一体になり事業展開を行うが、商取引の範囲を超えて、企業間の関係とそれに基づく働きを正面から捉えた研究はない。
- ③ 総合商社の収益モデルは、商取引から事業投資に中心を移したが、ビジネスモデルの中にこの変化を位置づけて分析した研究はほとんどない。
- ④ 連結決算の時代、商権ビジネスのオペレーションは連結子会社・関連会社が担当し、本社はビジネス創造や投資先管理を行う体制が何を意味するのか、理論的な枠組みを基にした、現実をふまえる分析はない。
- ⑤ 総合商社はビジネス創造者である、ビジネスモデルを作るなど、コンセプトとしての表現はあり、ビジネス創造が重要な機能であることは、明らかである。しかしそのコンセプトは、理論的な枠組みを用いて構造的に整理し明確に示されてはいない。
- ⑥ 結局、総合商社の本質的な機能が何であり、どういう企業間関係によって、どのような価値をどのような仕組みで実現できているのかを、理論的な枠組みを基にして全体構造として明確な形で示すことは、まだできていない。

総合商社機能の本質を見ようとした場合、こうした問題点があることが明らかになった。以下では、これらをさらに細かく検討していく。

## 第2項 企業間関係を見た研究の問題点

既述のように、総合商社が新しい動きを発表する際、新聞発表などではほとんどの場合、「総合商社 X 社は現地の大手企業 Y 社と『組んで』新しい事業を立ち上げることを発表した」などと説明されている。総合商社の活動はほぼ全て、顧客企業すなわちパートナーの存在が大前提である。

従って総合商社の本質的な機能を分析しようとするなら、パートナーとしての顧客企業との関係を軸にすることが必要であると考えられる。しかし、それを正面から試みた現実をふまえる研究はほとんどない。



例えば、島田 [1990] などの商社商権論では、顧客企業との長期的な関係を前提に、総合商社が何らかの投資を行い、その貢献に対して顧客が商権という収益獲得のチャンスを与える構造が描かれており、顧客との信頼関係の重要性が強調されている。しかしそれでは、総合商社がその構造の中でどういう働きをして、どういう価値をどういう形で創り出しているのかは、明確な形では描かれきれていない。また現在、総合商社は既存の商権ビジネスを連結子会社・関連会社に移管し、本社はビジネス創造に関連する動きや投資先管理を業務の中心にする体制になり、収益的にも事業投資に依存する程度が大きくなっているが、商権論だけでは、その事実に基づいた本質の議論ができない。

1970年代に確立したとされる組織間関係論の観点から戦前の総合商社を分析した萩本 [1996] などの研究も、この理論の視座を総合商社に適用して優れた分析を行っている。しかし、パートナーとしての顧客との関係を軸に働きの全体像を整理しようとするものではない上に、商権論と同じく商取引を中心に事業を展開していた時代の事例によっている。これも、現在の総合商社を分析するための参考にはできにくい。

三宅 [2014] は、この点、総合商社が企業との関係をビジネスの本質としていることを明示し、市場と階層組織の間にある中間組織として働いていることを示した。そして、取引コストの観点からその存在意義を説明したが、それ以上、この関係によって総合商社がどのような働きをどのような仕組みを基に行って、どのような価値を実現しているのかまでは、示していない。

このように、総合商社が常に顧客企業の存在を前提としてビジネスを展開していることは周知のことであるとしても、そこにきちんと焦点を当てた、事実に基づく詳細な研究はなかった。表現を変えるなら、総合商社と顧客の関係を中心に、その働きの詳細を理論的に分析して、全体構造として機能の本質を明確にしようとした事実に基づく先行研究はなかった、と言えるのではないだろうか。

### 第3項 機能に関する研究の問題点

第一に、総合商社の機能が総合されてどう働くのか、正面から論じた先行研究は少ない。それこそが、機能の本質と言えるはずである。

総合商社の機能論は多々展開され、結果は日本貿易会が整理した現在の八つの商社機能に集約されている。そこでは、商取引、情報・調査などの個別機能が説明されて

おり、商社機能研究会 [1981] や中谷 [1998] などは、機能の有機的な関連性や総合性が重要であることを強調している。一つ一つの機能だけ見れば、総合商社固有の機能ではないことから、常に存在意義を疑われる脅威を抱えた業種であることも、島田 [1990] などによって示されている。ただそうした議論でも、総合された機能で総合商社が実現している働きの全体構造については、明確に示されていないようである。

第二に、ビジネスを創造する機能が重要であることは、コンセプト的には示されている。しかし現在の総合商社を見て、そのことと、近年変化した中心となる収益モデルがどう関係するのか、その現実をふまえた分析がほとんどなされていない。

個別の機能として整理されている機能の中心は、大型プロジェクトを企画し新たな産業分野を効率的に創り出していくオーガナイザー機能であろうことは、すでに内田 [1973]、商社機能研究会 [1975] や 1975 年の「公取委報告に対する日本貿易会の見解」でも示されている。また、中川 [1973] によってこの機能はすでに戦前から発揮されていたことが指摘されており、歴史的にも総合商社の本質的な機能の一部であることは間違いない。また水上 [1987] (225 頁) も、商社はあくまでもオーガナイザーに徹するコミッション・マーチャントであるべきとした。このオーガナイザー機能は、日本貿易会の説明によれば、「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」する機能として説明されている<sup>5</sup>。色々な研究において、関連する市場創造機能や事業開発・経営機能の重要性が指摘されており、そうした機能と共に、オーガナイザー機能が重要な総合商社の機能であることは理解できる。

しかし、コンセプト的に提示されているビジネス創造が、このような機能の働きや商取引や事業投資の収益モデルとどのように結びつくのか、明確ではない。島田 [1990] の商社商権論で、顧客関係への先行投資がギブとなって、商権の獲得者という特権的地位が与えられ維持されることが説明されており、この投資をビジネス創造活動の一部であると理解すれば、商権に基づく収益モデルである商取引については、一応の解

---

<sup>5</sup> 日本貿易会ホームページ「商社の機能」の説明は、下記の通り。

「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いたします。プラント商談や資源開発など大型プロジェクトの推進に際して、商社の持つ各種機能を有機的に組み合わせ、情報収集、企画・立案、パートナーの選定、コンソーシアムの組成、資金調達、原料・資機材の調達、建設受託、製品販売先の開拓などを包括的に遂行し、プロジェクトを牽引します。例えば発展途上国における大型発電所の BOT・BOO などは、商社のオーガナイザー機能を象徴するプロジェクトと言えるでしょう。」

答が得られていることになる。しかしそれでは今、事業投資を収益モデルの中心とするようになった総合商社の姿を見つつ、オーガナイザー機能などの働きを用い、ビジネス創造と関連させて、どう構造的に説明することができるのか、そういう視点の現実をふまえた研究はほとんどない。田中彰 [2003c] も、先行投資をコンサルティングサービスとして独立して対価が支払われるような制度にする必要性に言及したが、投資と結果としての収益モデルの関係を十分に分析した議論とはいいいにくい。また総合商社が果たしている機能は本来の卸売業のものではないとする見解もあるが、それをこうした議論とどう結びつけるのかが明確になっていない。

第三に、ビジネスモデルというコンセプトが、明確な定義・整理に基づいて用いられていない。

数多くの先行研究などを通じて総合商社のビジネスモデルが変化したことが述べられているし、総合商社はビジネスモデルを作る存在であるとされている。しかしそこで用いられている総合商社の「ビジネスモデル」とは何を意味しているのかの、明確な定義はない。

また柴田 [2004] も、商社は課題に着目してそれを解消する仕組みすなわちビジネスモデルを作る、そして商取引はその結果として生じるものである、としているが、その構造を理論的に説明してはいない。総合商社の経営者などからも、ビジネスモデルに関するコメントが多々出ているが（例えば小島 [2009]）、そのコンセプトは十分整理されて用いられているとは考えにくく、そこでも単にビジネスの仕組み、という意味で用いられているようである。

こうしてみると、個別の機能論はあったし、オーガナイザーとしての機能の重要性が指摘されており、ビジネスモデルという言葉を使った説明も多いが、総体として総合商社が実現している価値とそれを可能にする仕組みは何なのか、理論的あるいは構造的にそれを整理した見解は、十分詳細な形では示されていない。コンセプトとしての、オーガナイザーあるいはビジネス創造者などが提示されているに止まる。

#### **第4項 問題点を乗り越えるための要件**

以上を総合すると、先行研究には、次のような問題点があった、と指摘できる。

問題点1：総合商社機能の本質とは何かを正面から理論的な枠組みで分析した、現実をふまえる研究は、ほとんど見られない。

問題点 2：総合商社と顧客の企業間関係を軸に機能の本質に迫ろうとする、事実に基づいた理論的分析を伴う研究はなかった。

問題点 3：連結決算の時代、グループ経営において総合商社も本社と連結子会社・関連会社で役割分担をしているが、その関係を機能の観点で分析した研究は多くないし、内容が十分でもない。

問題点 4：総合商社が生み出している価値について、事実に基づいて検討して理論的に整理しようとした研究はほとんどない。

問題点 5：すでに総合商社がビジネスを創造する、ビジネスモデルを作るとする見解が、研究者や実務家から出ており、理解としては正しいと思われるが、それがコンセプトの提示に止まっており、理論的な枠組みを用いた全体構造の説明になっていない。さらに、総合商社のビジネス創造と現在のビジネスモデル、あるいは重要とされるオーガナイザー機能などがどう関係するのかについて、現実をふまえた研究が十分ではない。

問題点 6：総合商社の収益モデルが、商取引を中心にするものから事業投資を中心にするものに変化しても、総合商社は継続して存在していること、さらに総合商社の機能の本質は卸売業ではないという指摘の理由が、深く研究されていない。

こうした問題点は、全て、本研究の目的を実現するための課題 1、総合商社の企業間関係の構成、提供する価値、その実現の仕組みの説明に関連する。そしてこうした問題点を乗り越えることによって、課題 1 を解決するためには、次のような要件を満たす理論的あるいは構造的な枠組みを用意する必要があるだろう。

- a) 総合商社機能の本質とは何かを、企業間関係を基にそのビジネスモデルを明確にして、事実の分析を通じて正面から説明できる。
- b) グループ経営の本社と連結子会社・関連会社の役割分担を説明できる。
- c) すでに示されている総合商社はビジネス創造者とするコンセプトを、ビジネスモデルとの関係も併せ、オーガナイザー機能を含む総合商社でしか生み出せない機能、機能の働きの結果である価値とその実現の仕組みと共に、全体構造として整理できる。
- d) 総合商社の収益モデルが、商取引を中心にするものから事業投資を中心に

するものに変化しても、総合商社が継続して存在していること理由、そして総合商社の機能の本質は卸売業ではないこと理由を説明できる。

- e) 以上を総合することによって、総合商社機能の本質を、明確な形で全体的な構造として説明できる。

次章では、こうした先行研究が持つ問題点を乗り越えるための要件を前提に、総合商社の機能の本質に迫るための理論的・構造的な枠組みを構築することによって、本研究の課題1の解決を目指す。

### 第3章 理論的枠組みの構築

#### 第1節 総合商社機能の本質を分析するための要件の再確認

第2章で整理したように、総合商社の本質的な機能、総合商社でしか実現できない働きが何であるのかを明らかにするためには、以下のような要件を満たす理論的な枠組みを用意して分析を進める必要がある。

- a) 総合商社機能の本質とは何かを、企業間関係を基にそのビジネスモデルを明確にして、事実の分析を通じて正面から説明できる。
- b) グループ経営の本社と連結子会社・関連会社の役割分担を説明できる。
- c) すでに示されている総合商社はビジネス創造者とするコンセプトを、ビジネスモデルとの関係も併せ、オーガナイザー機能を含む総合商社でしか生み出せない機能、機能の働きの結果である価値とその実現の仕組みと共に、全体構造として整理できる。
- d) 総合商社の収益モデルが、商取引を中心にするものから事業投資を中心にするものに変化しても、総合商社が継続して存在していることの原因、そして総合商社の機能の本質は卸売業ではないことの原因を説明できる。
- e) 以上を総合することによって、総合商社機能の本質を、明確な形で全体的な構造として説明できる。

以下、本章では、これらの要件を満たすと考えられる理論的な枠組みを開発していく。簡潔にまとめると、総合商社が実現している働きを総体的に整理することのできる、企業間関係を基にする理論的な枠組みを開発する。

その後、この枠組みを用いて行う事例研究を通じて、総合商社が社会経済に提供している独自の価値と、それを生み出している仕組みすなわちビジネスモデルが何であるのかなど、機能の本質を、現実をふまえて明確にしていくことを目指す。

#### 第2節 前提としての商学の概念

本研究は、総合「商」社に関する研究である。ここでこの「商」の概念についてあらためて整理し、以後の研究を進めるための前提としたい。

今のわが国で商学は、商業あるいは商取引に関する学問とされているようである。例えば、商学において最も一般的とされる入門書『商学通論(九訂版)』(久保村[2016])



を見ても、商とは、「個々のあきないが総合されて生ずる『流通』を意味するのがふつうである」(1頁)とされ、小売・卸売・物流・流通金融などを含む、「生産と消費の間の隔たりを架橋する」(3頁)ものとされている。ここで示されている商概念は、流通すなわち商取引とその周辺の活動に関するものである。

かつての通商産業省の貿易業態統計表(1994年まで作成されていた)によると、いわゆる商社とは卸売業および小売業の貿易業者とされていて、その定義の中心は貿易取引を行うという点であり、上の流通としての「商」概念に近い。2014年施行の最新の日本標準産業分類でも、過去の分類同様に、総合商社は「各種商品卸売業」とされており、産業分類としてはあくまでも「卸売業」に区分されている。もちろん歴史的に貿易商社から発生した総合商社は、2000年頃まで商取引をその中核的な収益モデルとしてきて、今も子会社を中心に商取引を行っていることから、こうした分類は間違ったものではない。

しかし林[1999]が言うように、本来、商学は「商人」に関する学問であって、その商人とは、「自己の経済的危険において、市場裡へ自発的かつ継続的に立現われて、主として営利を目的に、その活動を営む人間主体」(2頁)なのであり、「時代ごとのその外姿や呼称がいかように変わろうとも、冒頭の定義で示した商人の本質は少しも変わるものではない」(6頁)のである。従って、林は、メーカーもロジスティクス企業も皆商人なのである、とする。そもそもわが国の会社法(最終改正2016年6月3日)によれば、会社が「その事業としてする行為及びその事業のためにする行為は、商行為とする」と規定されている(第5条)。この規定によると、小売業・卸売業などの流通業者だけでなく、メーカーなどの会社組織が事業として行えばそれは商行為となり、これらもここで議論してきた「商人」の範疇に入るのである。また林は、商人を意味する英語の merchant という単語は、販売商人を指すだけでなく、工人を含む最広義の商人の義に対応していることも指摘している。そして、「歴史的に商人の活動の役割は、生産的であるよりも、むしろ主として創造的であった」(133頁)と述べている。

なお内田[1967]によれば、商社という言葉が一番初めに使われたのは、徳川末期とされているが、それは英語のカンパニーを翻訳したものだ。この事実も、「商」概念が単なる商取引、流通を超えたものであったことを示している。

このように「商」についてあらためて見ると、この概念は単なる、商品を右から買ってきて左に売る商取引とそれに付随する行為つまり流通だけではなく、広くビジネ

ス、営利行為一般を行うことを意味していることが確認できる。わが国の商法も、貿易商社、卸売業、小売業などの流通業者だけを対象にした立法ではない。

しかし、これまでのわが国経済学や商学は、久保村 [2016] がそうであるように、商取引と、物流・金融などその周辺の機能だけに着目して商概念を捉える傾向が強く、単なる卸売業の商取引をはるかに超えた広がりを見せる総合商社の本質的な機能を捉えようとする場合、理論的な基礎として十分ではないのではないかと思われる。

また、江戸時代の身分制度「士農工商」の思考は、戦後の商社マンの意識にも反映されていた。かつてある総合商社の経営者が「士魂商才」、すなわち「武士の高邁な精神と商人としての抜け目ない才能を併せ持つ」という言葉を好んで使っていたのも、商を最下層に置く古い身分制度の意識が残っていたからであろう。そのような意識、商人を一段低いものと見る一般社会の意識が、現在においても多少なりとも残っており、戦後の商社否定論にも影響を与えているのではないかと考えられる。ここでは、総合商社がビジネスとして展開しているのは、商品を右から左に流す商取引だけではないことを、強調しておきたい。さらに、商人の本質は時代を経ても変わらないこと、林 [1999] が示したように、商人の活動は主として創造的であることも、総合商社機能の本質を探究する本研究における重要な認識として、確認しておきたい。

そして総合商社を考える場合、すでに近年の総合商社の収益モデルが、商取引ではなく事業投資を中心にするようになっている事実こそ、真の商概念が何であるのかの認識をあらためて考える契機になる。なぜ総合商社は、かつては商取引、近年は事業投資と、収益モデルを変化させても、同じ企業体として存続することができたのか、その点が重要なのである。三井物産や三菱商事は、企業として戦前からの長い歴史を持っているが、戦後の解体期はあるにしても、ほぼ同じ企業体として存続してきた。

ここまで述べてきたことをふまえると、より広い商概念の捉え方を前提にして、単なる流通業者としての見方を超えて、総合商社の存在理由を追及するべきではないか、と思われる。以下では、そうした広義の商学の観点を基にして分析を進めていく。

### 第3節 すでに示されてきた総合商社のビジネス創造

#### 第1項 総合商社のビジネス創造の指摘

先行研究のレビューでも示したように、すでに研究者・実務家双方から、総合商社

機能の本質がビジネスの創造であることを示す見解が多数出ている。

例えば、研究者の立場で中谷 [1998] は、21 世における商社の役割を、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であるとしているし、楠木 [2015] は、総合商社の本質的な機能として、商売の仕組みを創って動かしているという点を強調している。また海外の研究者である Yoshino and Lifson [1986] も、ビジネスを創造する存在であることを述べている。総合商社の実務家の立場では、塩見 [2001] がビジネス・クリエイターという言葉を示している他、三菱商事 [2015b] も、その書籍名として、総合商社を BUSINESS PRODUCERS と表現した。また例えば有田 [1976] は、流通調査の専門家として、総合商社は商品や技術を結びつけて創造的商品またはプロジェクトを作り、単体商品売るのではなく独創的システムを売ることを通じてメーカーの商品・技術を組み込むため、ユーザーも商品よりもシステムそのものに高価な代金を支払い満足する、と指摘している。この表現では、ビジネス創造のためにシステムつまり仕組みを創り出していることが、強調されている。

すでに紹介したように、橋本 [1998] が、総合商社を 19 世紀後半の日本における創造的適応の結果、達成された組織的革新であるとしていることも、総論的な意味でこうした創造性という本質的な機能の特徴を表現しているものと考えられる。

最近も、戦後の総合商社業界をリードしてきた三菱商事の垣内社長が、同社の今後の成長エンジンは「事業経営」であると明確に示して、以下のように述べていることが意義深い<sup>1</sup>。

「当社から出資先に人材を派遣し、経営インフラをフルに提供する。販売網や原料調達、法務、株主総会の進め方といったあらゆる引き出しで支える。これまでは出資しても、会社全体の経営に踏み込んでいなかった。出資先に原料や製品を売ることが目的だったからだ」

この総合商社における事業投資の位置づけの変化に関する表現が示唆するのは、総合商社の役割が単なる商品の売買あるいは事業投資ではなく、そのより手前にある事業経営そのものを確立すること、すなわちビジネス自体を創造することであると、よ

---

<sup>1</sup> 「そこが知りたい 商社で利益首位 どう奪回?」『日本経済新聞』2016年6月5日、7頁。

り一層明確になってきた事実ではないだろうか。

## 第2項 オーガナイザー機能によるビジネス創造

本研究では、日本貿易会が示す八つの機能を、総合商社の個別機能の標準として認める。その中で最も重要な個別機能としては、オーガナイザー機能が研究者からも実務家からも挙げられている（内田 [1973]、水上 [1987] など）。この機能に関する日本貿易会の説明では、プロジェクトの推進が強く意識されているが、より大きくこの機能を捉えて、総合商社とパートナーとしての顧客、関連する組織が持つ様々な機能を組み合わせて統合し、効果的に働くようにする仕組み作りこそが、オーガナイザーとしての総合商社のビジネス創造の中核的な働きであるとも考えられる。ビジネス創造において、この機能がきわめて重要であることは、間違いない。

例えば、三井物産 [1976] が挙げる総合商社の強みは、原料炭を輸入し、それを出発点として、日本の鉄鋼メーカーに売り、その鉄鋼メーカーの製品を造船会社に販売すると同時に船主と交渉して船舶の注文を取り、船主に対しては鉄鉱石輸入の際にその船を利用することを約束し、積荷の鉱石を鉄鋼メーカーへ納入する、という形で取引をつなぎ、輪を広げていける点にある。こうした色々な関係企業との取引をつなぐことが総合商社の典型的なオーガナイザーとしての働きであり、三菱商事 [2013] その他が強調するバリューチェーンを作ることでもある。三井物産 [1951] などが紹介する、同社が1908年に満州大豆のヨーロッパへの売込みによって、新たに三国間貿易を始めたことも、商社活動の革新性を示すオーガナイザーとしての働きであり、今で言うバリューチェーンを作るビジネス創造の事例として、著名である。

また現場の商社マンの経験を記述した八木他 [1992] においても、すでにある程度この仕組みが解説されている。例えば、三井物産のプラスチック樹脂営業部門が担当する、セブン-イレブンの弁当の生産・販売・運送の事例では、同社が運送業務の情報ネットワークを完備するなど細かい流通システムを開発して、コンビニエンスストアの多頻度配送の仕組みを変えたことなどを紹介している。そして、このようなイノベーションを解剖すると、必ず新規事業の中に総合性の要素が加味されており、総合的な要素を集約した展開である、とした。これもオーガナイザー機能の発揮であろう。

ここで、総合商社はオーガナイザーとしての機能を中心にしつつ、八つの機能を発揮してビジネスを創り上げることをその存在意義としている、と理解することが、合

理的であると考え。

なお多少概念の整理を試みると、日本貿易会が示す八つの機能には、事業開発・経営機能がある。日本貿易会ホームページ [2016] の説明でこの機能は、「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の強化を目指します」とされており、さらに詳しく、「社会・産業の変化のなかで、満たされないニーズに対して、情報収集・分析、原材料調達、製品販売、物流手配、資金調達、人材育成などの機能をフルに活用することにより、ニーズを満たすための新たな商品・サービス開発と事業化を支援・育成します。また、様々な分野の事業経験を生かして、川上から川下までのバリューチェーン再構築、既存バリューチェーンの他分野への適用など、産業の変革を支援します」、となっている。詳しい説明の中には、「経営」の二文字がなく、それが最初の説明のグループ経営を意味しているとすれば、詳細な説明は「事業開発機能」の説明となる。そしてこの説明の中には、他の機能、あるいはバリューチェーンの再構築や他分野への適用も含められており、かなりビジネス創造のコンセプトと重なる。ただし、本研究でいうビジネス創造とは、より大きく、企業間の関係構築、新しい市場の創造や機能の外部統合などまでが視野に入っている。従って、本研究においては、事業開発機能はビジネス創造の最終的な完成を担当する重要な機能であり、ある部分ではビジネス創造そのものでもあると考え、大きくビジネス創造を可能にする機能の一つとして位置づけて区分する。要するに、他の市場創造、オーガナイザーなどの機能と並び、ビジネス創造の核となる機能の一部とする。

### 第3項 商権ビジネスもビジネス創造から

かつての総合商社の典型的な商権ビジネスであり今は主として子会社の鉄鋼専門商社（三菱商事系のメタルワンなど）が担当している、国内鉄鋼取引における「紐付き商売」（第2章脚注2参照）も、総合商社のビジネス創造を基にしている。そうした商売で総合商社が得る数%の口銭は、「眠り口銭」と呼ばれて批判的に見られていたが、当然のことながらそこにも当初はビジネス創造の働きがあったから、そうした収益獲得の方法が可能になっているのである。総合商社はただ利権的に、商取引に介在して、口銭を得ているのではない。また八木他 [1992] によれば、この口銭は3%であったとされており、一般にこの形態の商取引の口銭率はその程度の低率であったことが想定できる。田中彰 [2012] によると、1999年当時、新日本製鉄をはじめとする高炉メ



一カーに限れば、普通鋼鋼材の国内販売の8~9割までがこの形態の取引であった。

ここでは総合商社が、その商取引のオペレーションだけを見るとほとんど何も機能していないのに収益を上げる仕組みがなぜできたのか、その理由を考えてみる必要がある。商権論で島田 [1990] が示したように、総合商社は顧客企業との長期的な関係を前提に、何らかの事前投資を行い、その貢献に対して商権を得てきた。この国内鉄鋼取引の商権についても、歴史的に総合商社が何らかの貢献をしたことに対して、与えられている権利であると解釈することができる。具体的には、総合商社は、1901年に操業開始した官営八幡製鉄所と、その後1900年代に設立された民間製鉄所である神戸製鋼所・日本製鋼所などの鉄鋼メーカーの販売を一手に担当し、保証金、問屋売の立替え払い、在庫金融のような金融も行って、その経営の立上げを積極的に支援した。こうした民間製鉄所の新設の多くは、三井物産や鈴木商店などの鉄問屋を中心とする商業資本に依存していた（内田 [1967]）。もちろんその間、鉄鋼メーカーは、流通に関連する投資を抑えて、開発・生産に集中することができた。こうして例えば、八幡製鉄所の場合は、三井、三菱、岩井、安宅の4社が指定商として販売を一手に担当し、その構造が戦後も維持されて、紐付き商売になっていった。

こうしたことから、紐付き商売の現在の時点だけを見れば、総合商社の存在意義が小さいように見えるが、その歴史的な経緯を見ると、当初の事業立上げというビジネス創造を支援した貢献に対する商権の付与であることが理解できる。ここでも総合商社は、ビジネス創造に関与していることになる。

八木他 [1992] はまた、かつて素材メーカーが新規事業を開発した場合、その成功原因は営業やマーケティング、すなわち「事業化の仕組みづくり」にあったはずで、技術は良いが事業にはならない新規事業を収益性の高い事業に育てる働きを総合商社にはできる、要するに「産業構造の仕掛けづくり屋である」とした（103頁）。総合商社のビジネス創造は、その総合力を活かしたオーガナイザー的な展開であり、そこでは産業構造の仕掛けを創っている、という解釈である。

#### 第4項 本研究の目的の精緻化

このように、過去色々な角度によって、研究者からも実務家からも、総合商社のビジネス創造が最も重要な働きとして、あるいは機能の本質として概念的に語られており、そこで重要な個別機能は、オーガナイザーとして様々な機能を統合し何ら



かの仕組み（言葉としては、ビジネスモデル）を創る機能である、と指摘されてきた。しかしここで鍵となるのは、そうした過去の「総合商社はビジネス創造者である」という指摘やオーガナイザーとしての仕組み創りの機能の重要性の提示が、第2章で先行研究の問題点として挙げたように、コンセプトの提示に止まっており、総合商社でしか生み出せない機能、価値とその実現の仕組みの、全体構造として整理されていないことである。表現を変えると、総合商社の機能の本質はビジネス創造であることが、理論的な枠組みを用いた分析と説明を基にして、全体的な構造という形で整理されていないこと、それが一番の問題点なのである。

そもそも総合商社が総合商社であることの定義は、第1章の冒頭紹介した川辺[1991]による整理で尽くされていると考えるが、その第一は当然のことながら、「取引商品が多種類にわたること」、事業の総合性である。ではなぜ、総合商社がきわめて多岐にわたる商品分野で幅広い事業を展開することができるのか。それは間違いなく、かつて御園生[1961]が述べたような、追い詰められてやむをえず採った行動ではない。しかし、過去多々議論されてきた商社機能論、今は日本貿易会が集約した八つの機能では、そのことを明確に説明することはできない。わずかに、個々の機能ではなくオーガナイザーとしてそれらを総合する機能によって、総合性を発揮して事業を展開すること、そして何らかの仕組みを創っていることが言われているだけである。実際に総合商社が「何でもできる」のはどういう働きによるのか、色々な機能を総合して実現する本質的な機能は何なのか。それは総合商社が持つビジネス創造の働き、つまり新しく巨大なビジネスの仕組みを創り上げるという機能なのではないだろうか。それこそが、総合商社にしか実現できない機能であり、その土台の上で、総合商社の幅広い事業展開が可能になっているのではないのか。紐付き商売、商権ビジネスという、総合商社がほとんどリスクを取らない商取引が成立する理由なのではないのか。そうしたことを、本研究では明らかにしていきたい。そのことを通じて、すでに多くの研究者・実務家が指摘してきた、総合商社機能の本質はビジネス創造であるという言葉としてのコンセプトを、全体構造を見た説明として理論的に整理して示す。

従って、本研究の目的である「総合商社の機能の本質は何かを明らかにすること」は、先行研究などを通じて精緻化されて、

「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」

と、より詳細な表現となる。

このことを、序章の課題 1 から 3 を解決することによって、実現する。そのためにまず、本章で、分析のための理論的な枠組みを構築して、課題 1 を解決する。その上でこの理論的な枠組みを用いて、第 5 章から第 8 章において、実際のビジネス事例を分析することを通じて、全体構造を捉えた説明として整理し、課題 2 を解決する。

## 第 4 節 ビジネスモデルの定義

### 第 1 項 不明確な総合商社のビジネスモデルの意味

先行研究においても、総合商社のビジネスモデルあるいは仕組みに関する色々な言及があった。

例えば、研究者の立場で田中彰 [2012] は、2003 年頃の三菱商事の「新しいビジネスモデルは大別してトレードと事業投資から構成され、事業投資を抜本的に強化し、その事業をめぐるバリューチェーン構築の一環としてトレード（取引仲介ビジネス）をおこなうというもの」（104 頁）としている。あるいは実務家の立場で柴田 [2004] は、総合商社が「提供するの基本的には『仕組み』である。商社にとって、モノやサービスの取引は、あくまでも仕組みを作った結果として生じるもの」（138 頁）、「ビジネスモデル実現のために、様々なソースを持ってきて、組み合わせるところに商社の機能がある」（144 頁）として、仕組みあるいはビジネスモデルの構築を強調している。

このように、総合商社のビジネスモデルについては、様々な形で言及されてきた。しかしそれでは、総合商社のビジネスモデルとは一体何なのか、仕組みなどきわめて一般化して使われている用語としての意味以上に、それを定義し何らかの理論的な枠組みで明確にした研究は、ないようである。

また本研究においてもすでに第 2 章で、先行研究の問題点として、総合商社がビジネスモデルを作るということが何であるのか、理論的な枠組みを用いた説明になっていないことを指摘した。

### 第 2 項 一般的なビジネスモデルの定義

それでは、ビジネスモデルとは何なのか。その点をここで明確にしておきたい。

この言葉は、近年特許の世界でビジネスの方法も特許として認められるようになって

たことからわが国でも注目されるようになり、一般に研究者・実務家、あるいはマスメディアによってもよく使われ、総合商社に関する議論でも用いられてきた。海外でも多数の研究が積み重ねられている一つの大きな経営概念として、学問的にも実務の世界でも定着している。しかしその厳密な定義は、一般的に定着している訳ではない。

Klang *et al.* [2014] は、この「ビジネスモデル」というコンセプトに言及した学術的な出版物の数が、1995年から2011年にかけて60倍近くになったことを指摘して、ビジネスや経営の世界できわめて一般的な言葉になったことを示した。さらに、この言葉には色々な定義があり、戦略論の研究者からは紛らわしいコンセプトであると批判を受けていることも紹介している（例えば、Porter [2001]）。

しかし Teece [2010] は、企業が設立される際には、必ず、明示的であるかどうかはともかく、ビジネスモデルが構築されているとした。そして彼は、ビジネスモデルの真髄は、企業が顧客に価値を提供し、その価値に対して支払をする気にさせ、その支払を利益に変換する方法の定義であるとしている (p.172)。そして、収益モデル (revenue model) を、ビジネスモデルの一部として明確に位置づけている (p.177)。

こうした理解の上で、Itami and Nishino [2010] は、ビジネスモデルが、ビジネスシステムと利益モデル (profit model) からなるとして、ビジネスシステムを、企業が製品やサービスをターゲット顧客に提供する、「仕事の仕組み」(生産/提供システム) とする。利益モデルは、ビジネスを通じて利益を上げる方法とされる (p.364)。西野 [2006] でもこの点の説明があるが、そこでは、上と同様に収益モデルは「収益を上げるためのビジネスの仕掛け」、ビジネスシステムは「製品やサービスを顧客に届けるまでの仕事の仕組み」、とされている (265頁)。

ただし、ビジネスモデルは、抽象的な議論の多いコンセプトであり、上のビジネスシステムと収益(あるいは利益)モデルの区分についても必ずしも明確にされているとは考えられず、一般論として定義が確立されているものでもない、と思われる。

### 第3項 総合商社のビジネスモデルの定義

一般的なビジネスモデルの定義は確立されてはいないが、総合商社機能の本質を考察する場合、既述のようにすでに多数の先行研究で言及されていることもあり、このコンセプトを用いて分析を進めていく必要性はあると思慮する。また、本研究にとっても有用なコンセプトであることは間違いない。従って、今後の分析で用いる総合商

社のビジネスモデルをここで定義しておきたい。

まず本論文では、総合商社の働きがパートナーとしての顧客企業との企業間関係に基づくものであることから、企業関係に着目して見たビジネスの仕組みとして、ビジネスモデルを「企業システム」と呼ぶこととする。

そして、三菱商事 [2011] などが総合商社の重要な仕事はバリューチェーンを組成することであると強調していることもあり、西野などの見解もふまえて、本研究のビジネスモデルすなわち企業システムを、以下のように規定する<sup>2</sup>。

総合商社の企業システム（ビジネスモデル）は、Teece [2010] や Itami and Nishino [2010] の考え方を受けて、ビジネスシステムと収益モデルから構成されている、とする。ここでビジネスシステムとは、「顧客との関係に基づいて総合商社が価値を共創するためのバリューチェーンを含む仕組み」である。総合商社と顧客企業との関係を中心に、他の企業に及ぶネットワークを視野に入れてこの仕組みを捉えていく。

そして、総合商社のビジネス創造そのものは、ビジネスシステムの構築である、と規定する。ビジネスシステムの構築がビジネス創造である、と考える。

その上で、「共創された価値を基にして総合商社が対価としての収益を確保する仕組み」を、収益モデルであるとする。構築されたビジネスシステムの上で、総合商社が実際に収益を獲得する仕組みである。ただしここでは、収益モデルを狭く捉えて、実際に財務的な収益（財務的な「利益」だけではなく、その元となる売上高を含む言葉としての「収益」）を獲得するための仕組みとする。収益獲得の前提としての活動（例えば、商権論の示す事前の貢献、先行投資など）は、ビジネスシステムに含める。また総合商社の場合には、直接に財務的な収益を獲得する仕組みのバリエーションは少なく、そこだけを見るならあらためて複雑な仕組みを構築する必要はないものと思われる。簡単に言えば、伝統的な商取引における口銭あるいは売買差益による収益、近年中心である事業投資収益（受取配当金＋持分法投資損益）、この二つが核となる収益モデルとして採用されている。この狭い収益モデルの定義を前提にして、総合商社のビジネス創造は、収益モデルの前提となる、ビジネスシステムの構築であると考えられる。

---

<sup>2</sup> 第2章の脚注4で述べたように、バリューチェーン、サプライチェーンそしてここで言うビジネスモデルは、学術研究においても実務においても、用語としてやや混乱している。前掲のように、本研究では、総合商社に限って、サプライチェーンとほぼ同義の用語として、バリューチェーンを用い、総合商社のビジネスモデルは、そうしたつながりも含むものとして別に定義した。

要約すれば、総合商社は、ビジネスを創造するために、パートナーとしての顧客企業と一体となり、ビジネスの仕組みであるビジネスシステムを創り上げ、その上で財務的に対価を回収する仕組みである収益モデルを稼働して、そのオペレーションによって収益を得る存在である。その全体を、総合商社のビジネスモデル、すなわち本研究における企業システムと呼ぶ。

## 第5節 企業間関係の理論

### 第1項 総合商社にとっての企業間関係の重要性

本研究の課題1は、総合商社が構築する企業間関係<sup>3</sup>がどのように構成され働いているものなのかを明確にすることである。そこで考慮すべき点は、総合商社の事業活動のほとんど全てが、顧客企業（パートナー）の存在を前提にしている、ということである。また第2章で示した先行研究の問題点を乗り越えるための要件としても、企業間関係を基にビジネスモデルを明確にすること、グループ経営における本社と連結子会社・関連会社の役割分担を説明すること、などが示されている。

総合商社の新しい動きは、ほとんど全ての場合、他の企業、パートナーとしての顧客企業と共同し一体となった展開である。総合商社単独での事業展開は多くない、と言うよりも基本的に想定されていない。例えば、三井物産の最近の港湾事業の発表<sup>4</sup>も、明確に他社と「共同」した展開であることを言明している。

「三井物産株式会社が、インドネシア港湾公社、シンガポールのピーエスエー社および日本郵船株式会社と『共同』で出資参画したジャカルタのタンジュンプリオク港新コンテナターミナルが2016年8月18日に操業を開始しました。今後、事業会社のニュープリオク・コンテナターミナル・ワン社がターミナルの運営を行います。」

（『』は筆者）

<sup>3</sup> 松本 [1996] (3頁) は、組織間関係論における組織には、企業その他、様々な団体、機構、政府を含む、としている。総合商社については、主として企業との関係が重要であり、企業間関係の言葉を中心に用いる。

<sup>4</sup> 三井物産「インドネシア・タンジュンプリオク港で新コンテナターミナルの操業を開始」『トピックス』2016年8月19日  
[https://www.mitsui.com/jp/ja/topics/2016/1220184\\_8923.html](https://www.mitsui.com/jp/ja/topics/2016/1220184_8923.html) (2016年11月5日アクセス)。



従って以下では、顧客企業と呼ぶ事業のパートナーとの関係を中心に置いて分析することが最初で、その次に、外に広がる総合商社のグループを含む企業等との関係を見て、総合商社の働きを分析することが必要となる。

上記の三井物産の事例におけるパートナー企業は、この港湾を共同で建設した港湾運営世界最大手のピーエスエー社、日本郵船とインドネシア港湾公社である（運営する事業会社の出資比率は、インドネシア港湾公社 51%、三井物産 20%、ピーエスエー社 19%そして日本郵船 10%）<sup>5</sup>。価値共創を一体となっていく真のパートナー企業は、多くの場合、実質 1 社であり、おそらくこの事例における真のパートナー企業はピーエスエー社ではないかと推察されるが、当然インドネシア国家と一体の存在として位置づけられるインドネシア港湾公社も、重要な関係者となる。

総合商社の展開する事業は、このインドネシアの事例のように、国家との結びつきが大切であることも多い。例えば、1970 年代における三菱商事のサウジアラビア石油化学プロジェクトは、投資額数千億円の、日本とサウジアラビアによる国家プロジェクトであった。直接的には、日本側の三菱油化（現・三菱化学）と、サウジアラビア側の基礎産業公社（SABIC）が核となって動いたが、三菱商事は日本側のオーガナイザーとして活躍した。また、日本側の出資主体であるサウディ石油化学（SPDC、当初の会社名は、サウディ石油化学開発）には日本政府が 45%出資しており、SABIC はサウジアラビア政府が株式の大半を所有する公社であった。SPDC と SABIC の合弁企業である SHARQ は、1987 年に商業運転を開始し、湾岸戦争などの危機を乗り越えて、ポリエチレンやエチレングリコールを三菱商事と SABIC のネットワークを活用し世界中に販売している。このような巨大なビジネス創造をオーガナイザーとして担当する力を持つのは、総合商社だけであろう。なお、現在の SPDC（資本金 142 億円）の大株主は、国際協力機構、三菱商事、三菱化学、JX エネルギーで、三菱商事にとっては関連会社の位置づけになる<sup>6</sup>。

<sup>5</sup> 「商社、世界の港争奪戦 三井物産 インドネシアで運営開始」『日本経済新聞』2016 年 9 月 14 日、11 面。

<sup>6</sup> この部分は主として、以下を参照して記述した。

- ・三菱商事「プロジェクト物語 『挑戦』の軌跡 Vol.3 SHARQ」  
<http://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/mclibrary/projectstory/vol03/>（2016 年 11 月 5 日アクセス）。
- ・サウディ石油化学「会社概要」<http://www.spdc.co.jp/company/>および「事業概要」  
<http://www.spdc.co.jp/about/>（2016 年 11 月 5 日アクセス）。



ただし、総合商社のビジネス創造はこうした巨大国家プロジェクトばかりではなく、事業展開におけるパートナーは多くの場合、大小様々な企業であることから、本研究においては、こうした関係を考察する場合、「企業間関係」として捉えることとする。

この総合商社の事業展開を経済学的に解釈すれば、先行研究でも指摘されていたように、範囲の経済性、そしてネットワークの外部性の追求であると理解することもできる。総合商社だけを見れば、その総合力を活かして範囲の経済性を発揮し、ヒト・モノ・カネ・情報などの経営資源を投入して事業を展開していることになる。しかし、顧客企業との関係、あるいはさらにその外のエンドユーザーなど関係者とのつながり（企業ネットワーク）を見れば、総合商社が持たない製品開発力や生産力など、顧客企業が持つ専門性ある経営資源、ユーザーとの企業ネットワークも加えることによって、より強力に事業展開を進めることができている。そこでは、企業間関係に基づいてネットワークの外部性を実現している訳である。

こうした総合商社の企業間関係をどう捉えるかについて、最近の主要な組織関係の理論から、組織間関係論と価値共創型企業システムの二つを取り上げて、本研究における基礎となる理論的枠組みとしての適性を検討する。

## 第2項 組織間関係論

### (1) 組織間関係論の紹介

組織間関係論は、山倉 [1993] によれば、組織間関係がなぜいかに形成・展開されていくのかの分析を課題とするマクロレベルの組織論であるとされており、1970年代に経営学の中心的位置を占める組織論の重要な領域として定着した。以下、山倉 [1993] に基づいて、簡単に組織間関係論の主要な主張を紹介する。

当初、支配的なパースペクティブ（組織間関係の基本的な視座）として提唱されたのが資源依存パースペクティブであった（Pfeffer and Salancik [1978]）。このパースペクティブの重要な点は、第一に、資源依存という概念を組織間関係説明の基本概念として、組織間関係の形成・維持の理由や組織間マネジメントを解明する、組織間関係が何であるかに止まらず組織間関係を分析する基本モデルとされていることである。第二に、組織間の相互作用を説明するだけでなく、組織と組織との間のパワー関係がなぜ生じるのか、組織間パワーの均衡化をいかに図るのかを明らかにすることである。

そしてこのパースペクティブは、組織が他組織との依存関係を処理する戦略を、依存の操作そのものの違いにより、①自律化戦略（合併・垂直的統合、部品の内製化など）、②協調戦略（協定締結、包摂、人材導入、合弁、アソシエーションなど）、③政治戦略（正統性の獲得、政府の規制、ロビイングなど）に区分する。

資源依存パースペクティブに先立って提唱された組織セット・パースペクティブは、組織と相互作用している一群の組織を、インプット組織セット、焦点組織、アウトプット組織セットとして見て関係を分析するものであり、焦点組織、組織セット、ネットワーク構造、対境担当者（組織の外部組織との関係形成の担当者）などのコンセプトを提示していた。

資源依存パースペクティブに対するオルタナティブとして、複数組織からなる組織の集合体の行動・戦略・構造に着目し、組織間の共同・共生・協力を重視する協同戦略パースペクティブ、組織が制度化された組織間関係の中に埋め込まれていることを前提に、組織の集合体を分析単位とし組織間の価値や規範に注目する制度化パースペクティブ、組織間関係への経済学的アプローチである取引コスト・パースペクティブ、なども提唱された。

取引コスト・パースペクティブは、経済学的なアプローチであり、取引が権限により調整される組織によって行われるのか、価格機構により調整される市場によって行われるのかという組織と市場の選択問題を、取引コストの観点で分析したものである。そして現在では、市場でも組織でもない中間領域の取引様式にまで分析の視野が拡大され、中間組織、ネットワーク、ハイブリッド、長期契約についての議論として発展している。

総合商社の見方としても、例えば向 [2003] が総合商社について、取引を通じて流通コストを最小化し取引を円滑化する企業であることを強調したように、産業全体の取引コストを小さくする存在であることは明らかであり、取引コスト・パースペクティブの視点からその存在意義がよく説明できる。

こうした組織間関係論は、二つの組織間の関係、焦点組織とそれに直接結びつく組織との関係に留まらず、複数組織の集合体の構造や関係を取り上げることができる（境 [2003]）。

すでに紹介したように、萩本 [1996] は、資源依存パースペクティブの戦略として、戦前の総合商社の重点行動は協調戦略であるとした。その上で、一手購買・販売契約

について研究して、この関係は市場と組織の中間に位置づけられ、組織原理への市場原理の浸透が見られるとしていた。また三輪 [1996] は、三井物産と米国石油会社の石油をめぐる提携関係の成立について分析し、組織セット・パースペクティブにおける対境担当者としての、三井物産サンフランシスコ出張所の情報収集および折衝活動の重要性を指摘した。

田中彰 [2012] は、企業間関係の観点で総合商社の資源調達システムを捉えて分析して、Williamson は Chandler の現代企業論をミクロ経済学に持ち込み、市場と階層組織という対立的に区別される二つの資源配分メカニズムをモデル化した。両者の中間に第三のメカニズムが、关系的契約、中間組織あるいはネットワークとして認識されるようになったこと、親子会社・関連会社からなる企業グループは階層組織に属し、企業集団と系列はネットワークの具体的存在形態であることを、整理している。

三宅 [2014] は、総合商社が他企業との連携で付加価値を生み出す存在であることを明記し、企業間関係のあり方にこそ総合商社のビジネスの本質があると、その重要性を述べている。三宅はさらに、資源依存パースペクティブにおいて、中間組織が、協調戦略の下の双方依存の組織間調整メカニズムであるとし、取引コスト・パースペクティブのアプローチも組み合わせて考え、中間組織に基づく取引コストの方が低ければそれが選択される、としている。

こうした見解は、すでに中谷 [1998] が、情報提供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役割を果たすのが総合商社であったとして、それ以前の商取引中心の事業展開をしていた時代の存在意義を説明していることにも通じる。

## (2) 組織間関係論の本研究における位置づけ

こうした一連の組織間関係論による議論は、総合商社の企業間関係を見る際に、多くの重要な視点をもたらすものであり、高く評価できる。

しかし、以下のような点で、本研究の目的実現のための基礎理論とするには十分でないと考えられる。

第一に、それぞれのパースペクティブは、社会学あるいは経済学における組織間関係の「視座」、要するに「見方」であり、優れた視点を提供するが、あくまでも組織間の関係に重点を置いて解釈する見方にすぎず、どれか一つで総合商社の企業間関係の総体を説明できるものではない。特に、総合商社はビジネス創造を進める際、必ずパ

ートナーとしての顧客企業と一体になった展開を見せるが、核になるこの関係と、その外に広がる消費者またはユーザー企業との関係を細かく整理できるものではない。

第二に、特に支配的とされた資源依存パースペクティブについては、結局、組織を説明する際に、メタファー的な表現として用いられただけに終わっているとの評価も紹介されており（宋・趙 [2015]）、それを超えて組織を深く分析するための枠組みとしては十分ではない。

第三に、経済学的なアプローチである取引コスト・パースペクティブも、組織と市場の選択問題を取引コストの観点から取り扱うが、それは顧客企業から見た総合商社の位置づけを議論するものである。この二者が一体となってどのような社会経済的な貢献をするのかという、企業間関係が生み出す存在意義の考察には至っていない。またあくまでも取引に基礎を置く分析であり、商学あるいはマーケティングの観点のように、消費者またはユーザーと企業の間、単なる取引を超えた個別様々な関係を見ようとはしていない。階層組織であれ市場であれ、あくまでも企業間取引に着目するもので、垂直的統合についても、「最終生産物が、分離可能な一連の部品から組み立てられるものであるとき、どの部品を外部から購入し、どれを内製するか、また内製の場合には組織をどのようにするかという問題である」（Williamson [1975] p.82、訳書 139 頁）と、いわゆる企業間のサプライチェーンを中心にしており、そこに企業とパートナーを中心にする視点はない。

第四に、社会学や経済学の領域で発展した理論であり、全体にややマクロの見方が強い分析になっている。総合商社と顧客の企業間関係を軸に、機能の本質、価値や実現の仕組み等を詳細な事実に基づいてミクロ的に分析しようとする、本研究の目的に適合する程度が小さい。

第五に、公表されている過去の研究は、すでに提唱されているパースペクティブによって現実を解釈して、その見方が成り立つかどうかを確認しようとしたものが多い。本研究が解決を目指す、組織機能の本質は何かという、その先の論点に迫るための理論的な枠組みにはなっていない。ただし、先行研究の問題点を乗り越えるための要件と照らし合せて見ると、企業間関係を基に総合商社のビジネスモデルを明確にして、事実の分析を通じて説明するために、利用できる面は多い。総合商社と顧客企業の企業間関係が成立する理由、総合商社がマクロ経済的に果たす産業全体の取引コストを小さくする役割など、部分的な説明の基礎理論にはなりうる。ただし、機能の本質を

説明するために、ミクロの視点で活動を見て、ビジネス創造、ビジネスモデル、収益モデルの変化などを総体として説明するための、理論的な枠組みとはなりにくい。

最後にこうした点をまとめると、いわゆる組織間関係論は、総合商社がパートナーとしての顧客企業と一体となって、その外にある企業等との関係も構築しながらビジネスを創造する姿を解釈するためのヒントは多々与えるが、マクロの視点からの組織間関係に着目しすぎるため、機能の本質、価値、仕組み、ビジネスモデル、収益モデル等に迫るための理論的な深みがなく、基礎とする枠組みになりえない。

以上のような理由から、本研究では、組織間関係論そのものを、総合商社分析のための基本的な枠組みとしては用いないが、次に示すように、様々なパースペクティブで示されている組織の見方については、分析の中で参考にしていくことになる。

### (3) 組織間関係論の有意義な視座

組織間関係の理論は、本研究においても、有意義な見方を多々提供する。

例えば、支配的とされる資源依存パースペクティブは、総合商社がほぼ全ての事業展開において、なぜ顧客企業をパートナーとしているのかを明確にする点で、有意義である。総合商社は、資源を所有しコントロールしている顧客企業に依存し企業間関係を形成するし、顧客企業は総合商社しか保有していない資源あるいは機能に依存するのであり、この企業間関係において経営資源への依存の重要性は大きい。また総合商社と顧客企業とのパワー関係が経営資源の保有に基づいていることは、なぜ商社離れが起こるのかの説明理由を提供する。既述のように、商社冬の時代のメーカーの総合商社離れは、彼らが、十分な海外経験を積み資金力を強めたこともあって、商社が持っていた情報機能、金融機能、販売力などを獲得したことが理由である。

取引コスト・パースペクティブも、なぜ総合商社のような存在が明治時代あるいは戦後の経済発展期に必要であったのか、その理由を示す。ただしこのパースペクティブは、総合商社の収益モデルを、かつての中心である商取引によるものとして見る場合には有効であるが、それを超えるものではない。確かに、総合商社は歴史的にわが国産業の貿易コストを引き下げるために設立されて、その重要な目的を果たしたと考えられ、国家レベルの貿易コスト引下げというマクロの視点から有用性が肯定される。しかし、本研究で示すように、その存在意義は単なる取引コスト削減を超える部分にあり、例えば顧客であるメーカーのミクロ的な取引コスト削減だけを見て、総合商社



機能の本質を説明することはできにくいのではないかと考えられる。

組織間関係論の様々なパースペクティブは、総合商社機能の本質を説明しようとする際、上のように部分的に参考になる見方を提供していることが間違いないため、本研究においても考え方の基礎として利用していく。

### 第3項 価値共創型企業システム

#### (1) 価値共創マーケティング

ここでは、組織間関係論の見解も参考にしつつ、総合商社の企業間関係を解釈するための理論として、マーケティング理論に基づく価値共創型企業システムを検討する。学問的背景は後述するが、ここでその基になっている理論について述べる。

総合商社の事業では、ほとんど全てにおいてパートナーとしての顧客企業が存在し、その顧客と組んで事業展開を行う。そうした顧客とのパートナー関係、さらに企業同士が一体となってその関係の外に向かってビジネスを創り上げる構造を、よく整理できる理論的な枠組みで捉えない限り、総合商社の本来の存在意義は見えないと考えられる。そのために有用な理論的枠組みが、トップ・マネジメントの視点でマーケティングを捉える戦略的マーケティングに基づく、価値共創マーケティングである。

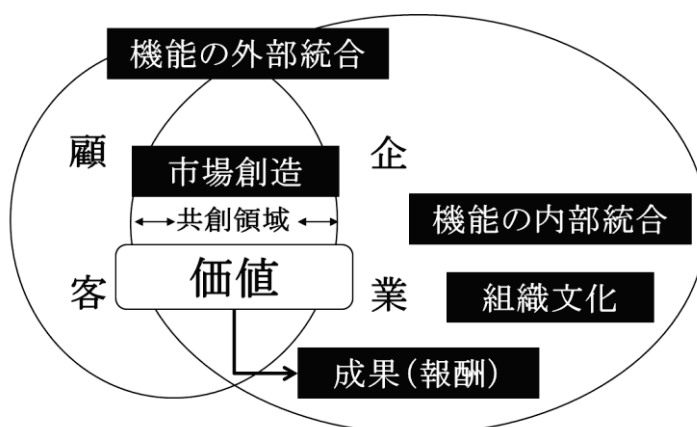
村松 [2015] は、「企業と顧客が顧客の消費プロセスで接しながら、一緒になって顧客にとっての価値を創り上げる」(160頁)活動が価値共創マーケティングであるとす。しかしこの考え方は B2C の世界の消費者としての顧客を前提にしたものであるため、本研究における理論的な基礎とするには、限界がある。そこから発展して、B2B の世界、すなわち顧客企業との関係を前提にした総合商社の価値共創マーケティングの定義を示す必要がある。

本研究では、総合商社にとっての価値共創マーケティングとは、「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、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」活動である、とする。例えば、総合商社の歴史的な存在意義とされる、わが国産業の貿易コストを引き下げるといった価値は、組織間関係論の取引コスト・パースペクティブの視座で見た場合の総合商社の価値とも考えられるが、コストの縮減が、総合商社の個別の活動の結果として実現された顧客の価値であることは間違いない。



## (2) 価値共創型企業システム

マーケティングを企業組織全体の経営課題として捉える戦略的マーケティングにおいては、その本質である市場創造だけでなく、他の経営諸機能の統合がもう一つの本質として重要な概念であるとされている。村松 [2015] が示す企業システムとしてのマーケティング諸関係の整理を参考にして、価値共創型企業システムをイメージとして示すと、図 3-1 のようになる。



出所:村松[2015]167頁の図表10-1を基に筆者作成。

図 3-1 価値共創型企業システム

これは市場創造の視点から企業と顧客の関係を捉えつつ、統合という視点から企業の様々な機能を一体化させた働きを、価値共創型企業システムとして見たものである。

先行研究のレビューで指摘したように、収益モデルであるこの企業システムにおける成果（報酬）の授受システムを中心にした評価が、総合商社の商権ビジネスにおけるコミッション・マーチャントとしての姿、あるいは最近では事業投資会社としての姿で、これまで語られてきた。しかし、総合商社が果たしている機能の本質は、それ以前のビジネスシステムの構築そのものであるビジネス創造であり、そこを見ない限り正しい理解は難しいと考えている。

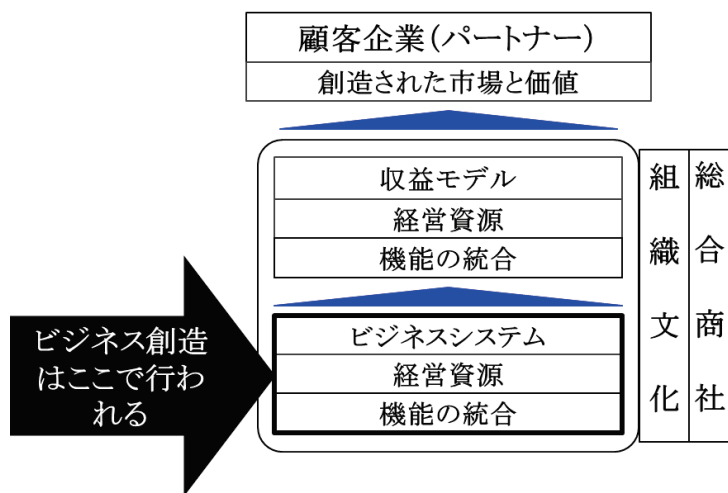
この価値共創型企業システムにおいては、まず企業（総合商社）と顧客が何らかの価値を一体となって実現するために企業間関係を構築し、顧客にとっての顧客（エンドユーザーとしての消費者の場合もあるし、サプライチェーンにおいて商品・サービスを消費・使用する企業の場合もあるが、本研究では「ユーザー」としてまとめて表記する）を開拓しようとする。要するに市場を創造しようとする。そのために総合商

社は、組織間関係論の資源依存パースペクティブでいうところの重要な経営資源（例えばメーカーが顧客企業であれば、優れた商品を開発・生産する人材、開発・生産の設備、そうした商品そのものなど）を所有している顧客企業に依存して一体の関係を構築する。この場合、総合商社は、自社独自の優位性を持つ経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報など）を投入し、顧客企業の経営資源と合せて活用することによって、市場創造機能とオーガナイザー機能を中心に他の機能をも合せて果たそうとする。

そして「価値共創は、企業と顧客の直接的な相互作用によってなされるが、そこでのやり取りは、潜在市場への能動的適応においてこそ不可欠」（村松 [2015] 163 頁）なのであり、それが総合商社のビジネス創造となる。

本研究における事例研究で取り上げるが、明治時代後期、三井物産が展開したわが国綿工業の産出物である綿糸の清国への輸出を見ると、総合商社がこうした価値共創型企業システムの源流としてすでに機能していたことを理解できるのである（埴本 [2015b]）。

ここでいう総合商社の価値共創型企業システムを企業間関係の観点を中心にまとめると、図 3-2 のようになる。詳細は後述する。



出所:筆者作成。

図 3-2 総合商社の価値共創型企業システム

総合商社の典型的なビジネス創造のプロセスは、このような企業システムによるものとして描くことができる。総合商社は何らかのビジネスチャンスを見出すと、まず自社に不足する経営資源を持つパートナーである顧客企業を探し出し（資源依存の関

係)、一体となって市場を創造し顧客にとっての価値を共創する関係を構築する。そして、そのために自社の経営資源をも投入し、日本貿易会が整理した八つの機能などを統合して、ビジネスの仕組み（三菱商事 [2011] などが言うバリューチェーンを中心とする仕組み）つまりビジネスシステムを構築する。それこそが、総合商社のビジネス創造であり、これまで先行研究によってコンセプトとしては多々指摘されてきたものである。それが、総合商社の本質的な機能となる。

そしてそのビジネスシステムによって顧客企業と共創した価値を基にして、成果を総合商社が報酬として回収する仕組みである収益モデルが稼働する。総合商社にとっての基本的な収益モデルは、2000 年前後までは商取引によるものであったが、近年は事業投資によるものに比重を移している。そして繰り返しになるが、過去の総合商社論は収益モデルに着目しすぎるあまり、その手前にあるビジネスシステム構築という本来のビジネス創造の働きを正確に読み解くことができなかつたようである。

また今も昔も、総合商社の組織文化は、三井物産が自社の DNA と称する「挑戦と創造」の言葉に代表されるように、常に何か新しいビジネスを創造することを志向する。

### (3) 価値共創型企業システムと設定された要件

価値共創マーケティング論の基礎の上に立つ価値共創型企業システムの枠組みを用いることにより初めて、総合商社の企業間関係の構成、働きを描き出し、共創される価値は何でありその仕組みはどんなものであるのかを明確にすることができる。

そして、先行研究が提示する、総合商社機能の本質はビジネス創造であるというコンセプトを、全体構造を捉えた説明として描き出すために、最も有効な視点が価値共創であり、価値共創型企業システムの枠組みである、と考えている。

この価値共創型企業システムの枠組みは、第 2 章で示した先行研究の問題点を乗り越えるための要件を満たすと想定できる。以下、それぞれの要件を、これから行うこの枠組みを用いた事例分析を通じて、価値共創型企業システムの枠組みがどのようにして満足することになると想定できるのかまとめる。

- a) 総合商社機能の本質とは何かを、企業間関係を基にそのビジネスモデル、すなわち企業システムを明確にして、事実の分析を通じて正面から説明できる。
- b) 総合商社の企業システムをビジネスシステムと収益モデルに区分して捉えるため、グループ経営において、本社が主としてビジネス創造を担当し連結子会社・

関連会社が収益モデルの稼働を担当する役割分担を、明確な形で説明できる。

- c) 総合商社の企業システムつまりビジネスモデルを全体構造として解明し、その中でオーガナイザー機能を位置づけする。それによって、すでに示されている総合商社はビジネス創造者であるとするコンセプトを、総合商社でしか生み出せない機能、機能の働きの結果である価値とその実現の仕組みとして、全体構造の形で整理できる。
- d) 総合商社の企業システムを、ビジネスシステムと収益モデルに区分して捉えることによって、総合商社機能の本質がビジネス創造でありそれはビジネスシステムの構築であることを、明確な形で示す。それによって、収益モデルが商取引を中心にするものから事業投資を中心にするものに変化しても、総合商社が継続して存在していることの理由、そして総合商社の機能の本質は卸売業ではないことの理由を説明できる。
- e) 以上を総合し、総合商社を価値共創型企业システムとして再定義することによって、機能の本質がビジネス創造であることを、全体的な構造として説明することができる。

上のように、価値共創型企业システムの理論的枠組みは、第 2 章で抽出した先行研究の問題点を乗り越えるための要件を満たす枠組みであると考えられる。従ってここで、序章で設定した課題 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」を解決することができた、と判断する。

そこで、この枠組みを用いて次の事例研究の段階に進むことになる。

また事例研究の後、第 9 章で、この理論的枠組みが上のような形で要件を満たしたかどうかを確認することによって、実際に課題 1 を解決できているのかを評価し、価値共創型企业システムの理論的なモデルとしての完成度向上を図る。

## 第 6 節 価値共創型企业システムと学問的背景

上で紹介した価値共創型企业システムについて、それが提唱されるに至った学問的な背景をここでまとめる。

## 第1項 戦略的マーケティング

Drucker [1954] (p.37、訳書 45-47 頁) は、事業の目的は顧客の創造であり、そのための基本的機能は、マーケティングとイノベーションであるとしている。この観点に従えば、マーケティングは企業経営の一つの核になる。そうした考え方を受けて、本研究においては、総合商社の機能の本質を捉えるための理論的枠組みの構築を、マーケティング理論を基礎として進めていくこととした。

マーケティング理論を経営戦略的な観点から考察し、伝統的に、理論研究においても実務においても中心とされてきたマーケティング・マネジメント (例えば、Kotler [1991] and [2016]) を、機能レベルのマーケティング、ミドル・マネジメントのマーケティングであると位置づけて、それを超える企業・事業レベルの位置づけを持つ戦略的マーケティングを考察した村松 [2009]、さらにその理論を推し進めて企業と顧客との関係を企業システムとして捉え直そうとした村松 [2015] を参照しつつ、価値共創型企业システムの理論的背景をまとめる。

総合商社は、明治時代から戦後高度経済成長期あたりまでは、最も重要な顧客企業であったメーカーとの役割分担、あるいは経営資源の分担において、主として研究開発・生産をメーカーが担当し、総合商社が企業総体として、主としてマーケティングつまり「生産すべき製品の決定および生産された製品の有効な販売方法を思考する」(村松 [2009] 5 頁) ことを担当する形を前提に事業を展開していた。従って総合商社の企業間関係を考える際も、主な役割として、マーケティングに着目する必要がある。さらにマーケティング・マネジメント研究に大きな影響を与えた Howard [1957] が、マーケティング・マネジメントの本質は、変化する環境への会社の創造的順応であるとしていることも背景となる (p.4、訳書 5 頁)<sup>7</sup>。これは橋本 [1998] が、総合商社の出現は時代変化への創造的適応の結果、達成された組織的革新であると強調していること、すなわち、総合商社の事業展開は環境への創造的対応であり、その創造性こそがきわめて重要な企業・業種としての特色であるとされていることと、整合する。

村松 [2009] は、この創造的適応を受動的適応と能動的適応の二つに区分し、マー

<sup>7</sup> 今もマーケティングにおけるコンセプトの核となる統制可能要素、いわゆるマーケティング・ミックスの 4P は、McCarthy [1960] が整理したが、それは Howard が示した要素の再整理であるとされており、彼の貢献の大きさが理解できる。McCarthy が提示したマーケティングの 4P とは、Product (製品)、Place (場所・販路)、Promotion (プロモーション) そして Price (価格) であり (45 頁)、マーケティング理論の基礎になっている。



ケティングにおける創造的適応では、潜在市場への積極的なアプローチである能動的適応に重点があるとして、「マーケティングの本質はまさにこうした意味における市場創造にこそある」（102頁）とする。この意味では、総合商社の機能のうち、市場創造、具体的には、総合商社とそのパートナーである顧客企業が一体となって行うユーザー市場の開拓が、オーガナイザー機能と合わせてきわめて重要な機能となるのである。

また、「マーケティングの本質が市場創造にあること」（村松 [2009] 52頁）は以前から強調されており、総合商社の重要な機能の一つが市場創造である以上、この理論によって企業間関係を考える意義は大きい。

さらに村松の戦略的マーケティング論では、伝統的なマーケティング・マネジメントが対象としてきたマーケティング・ミックス（4P）の統合を超えて、企業・事業レベルのマーケティングを対象とする戦略マーケティングによる、他の経営機能の統合が重要になる。戦略的という言葉が意味しているのは、マーケティングの分析レベルをマーケティング・マネジメント（ミドル・マネージャーの役割）の製品・ブランドレベルから、企業・事業レベルに上げることであり、マーケティングがトップ・マネジメントのためのものであることを意味する。このことこそが、総合商社機能の本質を考察する際、きわめて重要な意味を持つ。すなわち、日本貿易会がまとめた八つの商社機能を、総合商社が企業総体（あるいは企業グループ総体）として「統合」して発揮しているからこそ（その働き自体においては、八つの機能の一つであるオーガナイザー機能が最も重要な働きをすとしても）、総合商社が新しいビジネスを創造することができるのである。しかし、そうした機能の総体的な統合をきちんと位置づけることのできる理論的な枠組みは、他にない。組織間関係論による議論も、既述のように組織間関係に着目するややマクロの議論であり、そこまでの考察には及んでいない。

この戦略的マーケティング論が、トップ・マネジメントのマーケティングであることも重要である。なぜなら、総合商社機能の本質を突き詰めようとするれば、総合商社が総体としてどんな働きをし、どのような価値をどのような仕組みで創り上げているのかを問うことになり、トップ・マネジメントの視点で分析することになるからである。本研究を進めるにあたり、何人かの現役商社マンあるいはOBに意見を聞いたが、口をそろえて、「これは社長レベルでなければ語れない内容です」と述べていた。

この全企業あるいは全事業を単位として考察されるべき戦略的マーケティングにおいては、市場創造と様々な経営機能の統合、二つが鍵となる（村松 [2009]）。



## 第2項 価値共創マーケティング

村松 [2009] が提唱する価値共創マーケティングにおける価値の実現に関する理解が、今回、総合商社の機能の本質を考察する際、重要な理論的基礎になっている。そのマーケティング思考では、価値は事前に企業により製品に埋め込まれているのではなく、消費・使用段階で実現するものとされている。

伝統的な 4P コンセプトを中心とするマーケティング、それはミドル・マネジメントによるもので、メーカーの立場で製品にあらかじめ価値を埋め込んで販売し、販売時点で活動を終えることを原則とするもの、すなわち価値所与マーケティングであった。そこでは、「企業と顧客が『時間と空間』において離れた位置関係にあることを前提としていた」（村松 [2015] 155 頁）のである。しかし消費と生産が同時のサービス業におけるマーケティング理論の発展の影響も受けて、組織全体で顧客と価値を共創することを示す理論として現れた価値共創マーケティング論は、トップ・マネジメントの視点で、顧客との価値共創を説明する。ここで顧客と企業は「常に向い合っており、直接的な相互作用関係に」（村松 [2015] 160 頁）あり、価値は顧客による製品・サービスの消費・使用段階で生まれること、その価値は第一義的には顧客にとっての価値であり、共創された価値は顧客が判断・評価することが強調される。そこには、企業と顧客とのパートナー関係が成立している。

## 第3項 価値共創型企業システム

のように戦略的マーケティングは、マーケティングを中心とした企業経営の仕組みを考え、マーケティングの視点から他の経営諸機能を統合的に把握しようとする。そして、企業と顧客のパートナー関係を基にして、価値共創が行われる。

このマーケティング理論の上に立って村松 [2015] が提唱する価値共創型企業システムは、消費者と企業の視点からのものである。例えば、「価値共創における価値とは、消費者の価値であり、その決定権はまさに消費者にある」（村松 [2009] 137 頁）とされている。

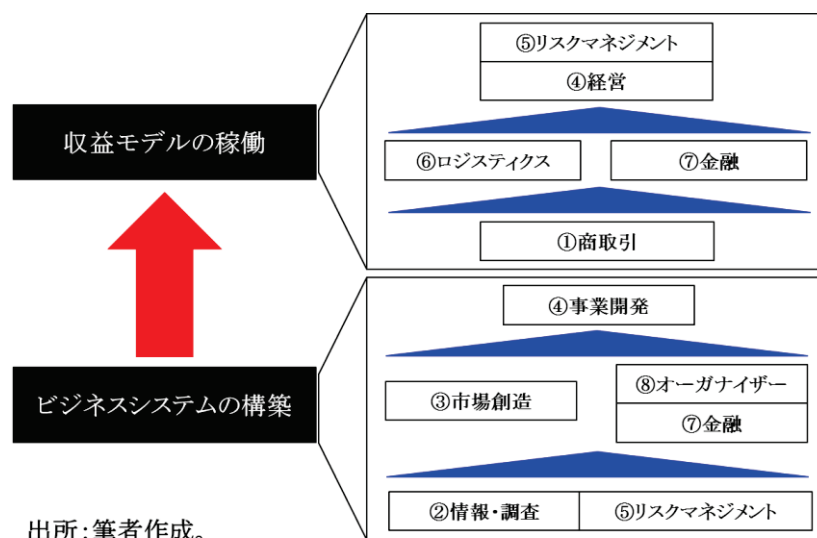
総合商社が顧客企業をパートナーとしてビジネス創造をする姿を分析する場合には、この価値共創マーケティングにおける消費者を、顧客企業に置き換えて考える必要がある。そこで、総合商社と顧客企業が一体となって市場創造と経営機能の統合を行い、それによって新しいビジネスを創造する、と考える。共創される価値は、一義的には

顧客企業のものであり（当然、総合商社にとっての価値ももたらずが、この価値はまず顧客企業のものとなる）、総合商社の働き、サービス全体を消費・使用することを通じて、顧客企業によって評価されることになる。

総合商社は、ビジネスシステムという仕組みの構築において、何らかの事前の投資を行い、その結果でき上がり稼働する収益システム（成果授受システム）から、かつては口銭、近年は受取配当金や持分法投資損益の形で収益を計上してきた。

総合商社の資源ビジネスを研究した田中彰〔2012〕も、島田の商権論を受けて、かつての商権化行動には、商権に対する投資（経済学でいう関係特種投資）、具体的には、人員の配置、通信・情報処理・物流システムの構築など当該取引に直接関連する投資と、それらを活用した日常的な情報提供など多様なサービスを含むフローの経費、さらに顧客関係強化を目的とする株式保有が含まれることを、まとめている。これこそが、ビジネスシステム構築のための経営資源の投入と機能の統合の、きわめて的確な表現であろう。

ここで日本貿易会の八つの機能を、総合商社の企業システムを構成する二つの要素、ビジネスシステムと収益モデルに対応させてあらためて整理する。複雑な総合商社の働きを割り切って単純化してまとめ、ビジネスシステムを構築する段階で主として発揮されるものと、その後、収益モデルが稼働し始めた段階で主として発揮されるもの、二つに区分してまとめる。従来の典型的な商取引による収益モデルを主として想定すれば、図3-3のように整理できる。



出所：筆者作成。

図3-3 総合商社の企業システムと機能（商取引ビジネスの場合）

典型的には総合商社はまず何らかのビジネスチャンスや、情報収集と調査分析によって探知し、ビジネス上のリスクの測定と判断などを経て、ビジネスシステム構築に動き出す。そして自社が保有していない経営資源を持つパートナーを探し出して、関係を構築し、その企業顧客との一体的な関係を軸にして、オーガナイザー機能を発揮し、外部企業とのネットワークも組成してバリューチェーンを完成、設備投資など必要な資金の投入を行って、顧客にとってのユーザーを開拓して市場を創造する。このビジネスシステムを構築する作業の中で最も重要なのは、研究者からも実務家からも指摘されているように、総合商社の総合力を活かしたオーガナイザー機能である。結果として、事業開発が完了し、ビジネスシステムが構築される。

市場が創造されて、顧客企業との商取引や経営への関与などの方法が確立することによって、事業が開発され、ビジネスシステムとして完成する。これが総合商社のビジネス創造である。

実態は同時並行的であるにしても、構築されたビジネスシステムの上に立って、収益モデルが稼働し、従来のような商取引を中心にするビジネスであれば（図 3-3 は主としてその収益モデルを下地にしている）、それに伴う商社金融（例えば、販売代理店には長いサイトの支払を許容し顧客企業には短いサイトで支払うなど）を提供し、商品の配送をロジスティクス機能により行い、与信に関連してリスクマネジメントを行ったり、合弁企業を設立する場合であればその企業の経営に参画したりする。

顧客はこの総合商社と一体となった市場創造に基づくビジネス創造、その結果としてのビジネス自体の稼働（総合商社にとっては収益モデルの稼働）の総体によって共創された価値を、自社の立場で評価する。その顧客の評価は、主として商取引を収益モデルとするなら口銭率の決定、あるいは近年の事業投資の収益モデルであれば、総合商社の投資に対する受取配当金額の元となる配当支払率の決定や、持分法投資損益の元となる当期純利益金額の計上を通じて、総合商社の財務的収益として期間損益に反映される。

## 第7節 総合商社の価値共創型企業システムの内容

あらためて価値共創型企業システムとしての総合商社の働きの内容を整理して、事例分析を行うための基礎的な枠組みとして示す。

ここで価値共創型企業システムの枠組みは、大きく七つの要素から成り立っている

(表 3-1)。それは、総合商社のビジネス創造の核となる、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（内部・外部での）統合、⑥収益モデル、そして⑦組織文化、である。以下、それぞれの要素について、簡単に解説する。

表 3-1 総合商社の価値共創型企业システムの要素

①顧客企業(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
⑦組織文化

出所:筆者作成。

なおここでは、第 5 章以下で事例を分析する前に、総合商社のビジネス創造の典型と考えられる比較的単純な事例を基にする記述を交えて、理解の前提としたい。それは河野 [2004] がまとめている三井物産の環境ビジネスの事例、「JFE アーバンリサイクルによる廃家電の再商品化」である。

この事例の中心になっているのは、2001 年 4 月からの家電リサイクル法施行によって、家庭から廃棄される家電製品の再商品化を家電メーカーが行うことが義務づけられたことに対応した、ビジネス創造である。三井物産が NKK（現在の、JFE スチール、以下、JFE）と共に、三洋電機（当時）が参加するリサイクルネットワークにおける家電の再商品化をビジネスとして創造したものである。稼働させたのは、「再資源化率 85%超を誇る最先端の家電リサイクルプラント」（河野 [2004] 26 頁）を持つ JFE アーバンリサイクル（当時の社名は、エヌケーケートリニケンス）であった。三井物産は時代の変化を受けて、環境関連ビジネスの立上げを目指し、1993 年にプラント・プロジェクト事業本部内に環境事業開発室を設置した。その組織の主席（営業組織の責任者）が、この事業を牽引して、実現に導いた。三井物産は環境分野で NKK が持つ廃プラスチックを製鉄プロセスに活用する技術に着目して、同社をパートナーとして事業展開することを決め、NKK 子会社であるエヌケーケートリニケンスへの資本参加を行

い、事業の展開を始めた。同時期に家電メーカーである三洋電機も、廃家電処理に対応するためこの NKK の技術に着目しており、三井物産との三社連合に発展した。三社連合は、ドイツ三井物産の紹介でドイツ企業の先端技術を吸収し、廃家電のリサイクルを事業化することに成功した。

2001 年の事業稼働直後には、物流関連企業の日本通運・山九も参加しており、当時の株主構成は、三井物産 40%、NKK30%、三洋電機 20%、日本通運 5%、山九 5%となっていた<sup>8</sup>。

ただし本件について現在、三井物産は、JFE アーバンリサイクルの経営自体からは手を引いているが、グループ企業である三井物産メタルズによる再資源化された金属原料などの商取引は継続している。総合商社としてのビジネス創造の役割は、果たし終え、子会社による収益モデルの稼働の段階になっているようである。

以下では、価値共創型企業システムの各要素に関する説明に続いて、河野 [2004] により、この具体的な事例に基づくコメントも加える。

### 第 1 項 顧客企業 (パートナー)

埜本 [2015b] は、総合商社が価値共創型企業システムの源流として位置づけられることを示したが、そこで強調した点の一つは、総合商社が顧客企業との関係において、自らの組織・機能を変革することのできる能力や柔軟性を持っていることであった。要するに、顧客のニーズに応じて「何でもする」存在である点が、鍵となる特色であり、要素⑦組織文化を反映している。

既述のように総合商社の事業展開はほとんど全ての場合、パートナーと「共同」する形式を採る。総合商社にとっては、まず顧客企業が存在することが前提であり、それを起点としてビジネス創造を行うのである。

この企業システムの下では、顧客と総合商社が一体となって、お互いに資源依存関係を構築しつつ、顧客の持つ経営資源と合せて総合商社の経営資源を投入し、顧客のための市場を創造してビジネスシステムを構築する。そしてその仕組みを利用して、顧客と共に収益モデルを稼働させて、売上・利益の創出などの具体的あるいは財務的な価値を実現する。価値共創型企業システムの考え方として大切なのは、こうした市

---

<sup>8</sup> 「使用済み家電リサイクル事業を開始」『NKK 技報』No.174 (2001 年 8 月)、82-83 頁。

場あるいは価値は、理論的に、全て第一義的には顧客のものであって、顧客のための市場が創造され、顧客の価値が共創される、と考えることである。もちろん総合商社は、その市場における事業展開に参画するし、結果としての収益モデル稼働によって売上高・利益も計上する。ただしあくまでも主役は顧客企業であり、総合商社は黒子として働く存在である、と位置づけられる。それが、顧客のためなら「何でもする」存在であることの意味である。

そして共創された価値を基にした顧客の評価に対応して、総合商社が利益（口銭収益、受取配当金あるいは持分法投資損益など）を得る場合、その口銭率、配当支払率、当期純利益金額などは、顧客が決定する。そこには、総合商社のビジネス創造の活動に対する総体的な評価が反映されている。

JFEアーバンリサイクルの事例では、当初はNKKと連携し、その後、三洋電機も加わって三社連合の形となったため、コアになる技術を持つNKKと、廃家電の処理責任を負う三洋電機がパートナーとしての顧客企業となっていた。物流企業の日本通運と山九も後から加わったが、パートナーというよりは、このビジネスの企業ネットワークの一部と考えられる。

## 第2項 創造された市場と価値

総合商社の個別機能の一つ、市場創造（日本貿易会の言葉では市場開拓）の働きが重要である。上に述べたように、創造される市場は、本研究ではマーケティングによる市場の捉え方から、ユーザーの集合体である。経済学における市場が、商品やサービスが貨幣で売買される場所、需要者と供給者が商品やサービスを貨幣で取引する場所を意味するのとは、異なっている。そして市場創造は理論的に、マーケティングの本質となる働きである。

この市場創造の活動をきわめて単純化して示すなら、総合商社は顧客企業と一体となり、前提としての全社的な戦略統合を受けて、日本貿易会が示す八つの機能のうちまず、情報・調査機能を生かして市場を把握し、リスクマネジメント機能によって新しいビジネスのリスクを評価・判断して、市場創造の活動を開始する。過去多くの場合、そのパートナーとなってきたのは、製造企業すなわちメーカーであり、彼らが持つ製品開発・生産のための経営資源に依存して、総合商社は主としてマーケティング活動を担当し、共に市場を創造し事業を開発する。



総合商社はここで、オーガナイザー機能を活かして企業ネットワークとしての販売代理店網を構築したり、合弁企業への投資を行ったりする活動も始める。それが市場創造を核とするビジネスシステム構築であり、その上で収益モデルが稼働する。

もちろん現実には、ビジネスシステムができ上がってから収益モデルが完成する、というような秩序だった順番通りの進行にはならず、全てが同時進行的に動いていくことになる。あるいは、総合商社の一般の事業による収益モデルのパターンは、基本的に口銭収益あるいは事業投資収益、大きく二つに固定しているため、最初からある程度想定されているものと考えられる。もちろん、総合商社のビジネス創造とは離れた部門での収益、例えば外国為替のディーリング、保有する不動産の売却などの収益もあるであろうが、それらは総合商社本来の事業展開の周辺で発生する付随的な収益と位置づけられる。

こうして顧客企業にとっての価値（最も重要な新しいユーザー集合の獲得による市場創造、その上でのビジネス創造とそこから得られる顧客企業の売上高・利益の増加、企業としてのブランド力・イメージ向上、ユーザーの満足度向上、社会的な存在意義の発揮など）が、顧客企業と総合商社が一体となった活動によって創造される。言葉を換えれば、共創される。マクロの視点で見れば、総合商社はより低い取引コストで、顧客企業のビジネス創造を助けていることになる。それだけでなく、「かつて自治体が行っていた時の三分の一以下のコストで廃家電を処理している」（河野 [2004] 36 頁）という、きわめて大きな社会的コスト削減を果たすこともある。組織間関係論の取引コスト・パースペクティブの視座による、社会経済的な意味での総合商社の存在意義の説明であり、この処理は現在も事業として継続されている。

ただし本研究は、ビジネス創造に着目しているため、取引コストの低減だけではなく、ビジネス創造という活動全体のコストを下げる、より容易にする存在として、総合商社を位置づけ、それが顧客企業にとっての価値であるとする。

価値共創マーケティングの世界では、この価値を文脈価値（value-in-context）と呼ぶ。そこでは価値は常に独自に現象として決定されるものであり、顧客が企業の提供する製品・サービスを消費・使用する経験を通じて共創する価値である（Vargo and Lusch [2008] 7 頁）。そして、顧客がその価値を、主観的に評価する。総合商社の場合であれば、共創された価値の顧客による評価が、商取引の口銭率あるいは事業投資に関する配当支払率や当期純利益金額の決定において、ある程度反映されることにな

る。その結果が総合商社の収益となって、営業利益、受取配当金や持分法投資損益の形で計上される。

JFE アーバンリサイクルの事例において創造された市場は、廃家電からリサイクルされた金属原料や廃プラスチックなどを利用するユーザーの市場である。ここで実現された価値は、当時のNKKにとっては自社の独自技術を活用する機会の獲得であり、廃家電の処理義務を持つ三洋電機にとっては、廃家電の再商品化義務を果たすことと、家電から再商品化された金属原料やプラスチックなどの販売市場の創造であった。

### 第3項 ビジネスシステム

すでに定義したように、ビジネスシステムとは、総合商社が顧客との企業間関係を基にして価値を共創するための仕組みであり、収益モデルと合体して、企業システム（ビジネスモデル）を形成する。

一般論としてまとめると、総合商社が構築するビジネスシステムの内容は、企業のバリューチェーンの全ての活動に及ぶ。Porter and Millar [1998] (p.77、訳書 136 頁) が示すバリューチェーンを参考にして述べると、生産した製品を販売する事業であれば、主要活動として、原材料調達、内部ロジスティクス、効率的な生産プロセス、外部ロジスティクス、ユーザーの開拓や4Pの設定などのマーケティング活動、アフターサービスの提供などの総体を含む、業務の流れである。さらに必要に応じて、支援活動である、経営全般、法務、経理、人事、総務、技術開発、汎用物品の調達なども、総合商社が構築するビジネスシステムに含まれる。言い換えれば、どこから材料を調達してきて何を作りどう運ぶかを決め、それを売る対象を見つけて来てアプローチする手段を考え、アフターサービスや支援活動の提供方法も準備する、といったことになる。本研究では、第5章以下で行う総合商社の実際のビジネス創造事例の分析を通じて、具体的なビジネスシステムの概要を説明する。

そして本研究では、このビジネスシステムを構築することそのものが、総合商社のビジネス創造である、と規定している。

その時多くの場合、総合商社は、自社の金融機能を活かして何らかの資金負担をし、先行投資を行いつつ、顧客企業と一体となって、ユーザーを特定してアプローチし取引関係を構築する市場創造、そのための新しい販売ルートの開発による外部との企業ネットワーク作り、大きな仕組みによる資金投入が必要な場合であれば政府系金融機

関なども巻き込んだプロジェクト・ファイナンスの組成などを、オーガナイザーとして推進する。その結果として、新しいビジネスの仕組みが完成し、事業開発が完成することになる。ここまでが本来の意味での、総合商社によるビジネス創造であり、収益を上げるための仕組みつまり収益モデルの基礎となる、ビジネスシステムの構築の完了である。

JFEアーバンリサイクルの事例のビジネスシステムは、消費者から廃家電を回収し、NKKの技術などを用いて処理・再商品化して、高炉原料、ブラウン管材料などとして再利用するバリューチェーンと、その中のリスクをどのように分担するか体制の、全体的な仕組みである<sup>9</sup>。「廃家電の再資源の中でも、この廃プラスチックの有効利用の用途先がなかなかみつからない」（河野 [2004] 30 頁）とされていた再生商品の用途確保の問題もあったし、「廃家電を解体し再商品化につなげる技術は確立されていなかった」（河野 [2004] 31 頁）という再商品化するプロセスの問題もあった。ここで問題解決の核になったのは、家電素材の約3割を占めるプラスチックを、NKKの使用済みプラスチック高炉原料化事業に直結できるという、戦略的な優位性と共に、三井物産の紹介でドイツ企業から吸収した、廃家電を解体し再商品化につなげる先進技術情報の応用であった。

#### 第4項 経営資源

##### (1) 総合商社のビジネス創造における経営資源

総合商社は、組織間関係論の資源依存パースペクティブの視座を参考にすると、自社が持っている経営資源の足りない部分をパートナーとしての顧客企業に依存することになる。逆に言えば、顧客企業は自社の経営資源を提供すると同時に、不足する何らかの経営資源を求めて、総合商社と共同でビジネスを展開しようとする。

顧客企業は、伝統的な総合商社のビジネスである製品販売の事業であれば、当然、その製品自身に加えて、技術・製品開発や、主要原材料調達、内部物流、生産の人材・施設、そのためのノウハウなど、商社が保有していない経営資源を保有しているであろう。そして総合商社が主として提供するものは、その製品を売ることを目指したマー

---

<sup>9</sup> 三洋電機は、三菱電機、日立製作所、シャープ、ソニー、富士通ゼネラルで構成するグループに参画した（河野 [2004] 31 頁）。

ケティング関連の経営資源と、巨大な資金力である。

孟 [2008] が必要性を強調しているように、総合商社のビジネスモデル構築は、その経営資源を基にして考える必要がある (135-136 頁)。そしてビジネス創造のために必要な総合商社自身の資源を考える際、Timmons [1994] が示した、一般に成功するベンチャー企業が必要とする経営資源とは何か、という考え方を参考にすることができる。Timmons はそれを、①経営チーム、取締役会、弁護士、会計士、コンサルタントなどの人材、②資金、③工場、設備などの資産、④ビジネスプラン、に区分している (p.331、訳書 314 頁)。総合商社が持っている経営資源としてそれを解釈し直すと、①専門家人材 (経営者や八つの機能などの総合商社機能に関する専門知識と経験を有する人材)、②豊富な資金、③企業ブランドや企業ネットワーク (物理的な工場や設備などに代るものとしての企業ブランドや社内外の企業ネットワーク等)、組織として持つ業務プロセス、④ビジネスプラン (専門家人材が作成する事業戦略など)、とすることができる。

さらにこれらを、典型的な経営資源の分類である、ヒト・モノ・カネ・情報に対応するものとして捉えると、④ビジネスプランと共に重要な情報の要素として、事業に関するノウハウ、さらに総合商社が持っている情報自体も含まれる、と考えられる。そのノウハウは、専門家人材に付属するものもあるが、それが形式知化されて組織としてのノウハウになっている場合、経営資源として企業の競争力の源泉になる。また、総合商社とその企業グループが日常的な取引を通じて把握している、海外を含む企業の情報、特に中小企業情報は、金融機関や信用調査機関が持っている情報よりも、日々の接触を経て得られているだけに、より深く実際的であるとされている。そうした意味での情報も、目に見える形になりにくいため外からはうかがいしれない面があるが、総合商社の経営資源の一つとして、きわめて重要なものであろう。

総合商社はこれらの経営資源を用いて、日本貿易会が示す八つの機能等をも統合しつつ、顧客と一体になった活動によりビジネス創造を目指す。

なお先行研究を見ても、これまで、このような観点で総合商社の機能をビジネス創造に向けたものとして整理した研究はなかった、と考えられる。

ここで総合商社の①専門家人材、人的資源は、ビジネス創造や商取引のためのオーガナイザーとして働く営業部門の担当者を中心として、関連する様々な部門、情報・調査、ロジスティクス、リスクマネジメント、財務・経理 (金融)、人事・総務などの

人材として捉えられる。

同時に、専門家人材が、総合商社の情報力を基にして、力を合せて作成する④ビジネスプラン、総合商社の情報が凝縮されたアイデアが、新しいビジネスを創造する際に重要である。それは、ベンチャー企業の立上げの際、事業計画が、ユーザーを開拓し、ベンチャーキャピタルなどからの資金を調達し、従業員を集めたりするためにきわめて重要であることと同様に、ビジネス創造に関連する組織を巻き込みオーガナイズするために、大きな重要性を持っている。そして、組織として保持し蓄積してきた企業や業界の情報や事業に関するノウハウも、重要な要素となる。

一般的に総合商社において、何らかの新しいビジネスを創造しようとするのは、あるいはそういうミッションを持っているのは、基本的にその商品・サービス領域を担当し、ある程度の経験を持つ営業担当者であろう。彼・彼女が、日々の営業活動や情報収集を通じて得た情報を基にして、新しいビジネスを創造しようとする場合、上司はもちろんのこととして、上記のような社内の専門家に助言を求めて、④ビジネスプランを作成し案件を進め、社内外の③企業ネットワークを生かして情報を集めて、パートナーとなる、総合商社にない経営資源を持っている顧客企業を探索する。そして必要に応じて②豊富な資金を活かして事業投資を行い、実現に向かう。結果としての経験は組織内に蓄積されて、④ノウハウとなり共有されていく。

## (2) JFE アーバンリサイクルの事例における内部の経営資源活用

一部想定を交えて、重要と考えられる三井物産の社内の経営資源の活用について、人的資源を中心に、社外のその他の経営資源の投入も加えてまとめる。

- ① 組織の主席を中心とする環境事業開発室およびプラント・プロジェクト事業本部のメンバーすなわち商社マンとしてのビジネス創造の専門家集団：新設組織によるビジネスプランの作成、パートナー企業の探索、既存の企業ネットワークを活かした（「両者は既にある事業で緊密な関係を築いていた」（河野 [2004] 28 頁））、パートナーの決定、パートナーの経営資源としての技術の活用、新たな第三者の技術情報の企業ネットワークを通じた導入、事業全体のオーガナイズなど、専門家人材としての活動とビジネスプラン作成を行う。
- ② 経営幹部：事業への取組み・投資の決定、環境分野を事業として行うためのリスクの見きわめ、定款変更そしてビジネスプランの承認を行う。



- ③ 三井物産戦略研究所や海外拠点：海外での規制の状況や技術動向などの調査その他、総合商社の経営資源である専門家人材に加えた企業ネットワークの活用による支援を担当。
- ④ 特にドイツ三井物産の新産業・技術室：事業立上げの鍵となった廃家電を解体し再商品化につなげるワークフローの発掘は、企業ネットワークの活用による支援であった。
- ⑤ 財務・経理の専門家：JFEの前身であるNKKの子会社への資本参加における判断と資金の投入。
- ⑥ リスクマネジメント部門の専門家人材：現場を支援し、組織としてのノウハウを生かして、事業リスク分担の調整によりビジネスプランを完成度の高いものにした。

このような社内の経営資源を活用しつつ、NKKの廃プラスチック活用技術とその専門家人材やプラント、ドイツから吸収した廃家電の再商品化技術に関する情報、三洋電機の廃家電処理の企業ネットワークなど、社外の経営資源も活かして、ビジネスシステムが構築された。

## 第5項 機能の統合

### (1) 市場創造に向けた機能の統合

価値共創マーケティングは、単に機能レベル、ミドル・マネージャーの仕事としてのマーケティング・マネジメントを考えるのではなく、全社あるいは全事業レベルの戦略的なマーケティング展開を前提にした理論である。そこで最も重要とされるのは、市場創造と機能の統合である。

ここでいう機能の統合とは、パートナーとしての顧客企業との共創によって市場を創造するために、総合商社自身が持つ様々な機能を、自社内あるいは自社グループ内だけでなく、顧客企業を含む社外の企業等とも統合して、市場創造に向けて発揮していくことを意味している。これは既述の総合商社が持つ経営資源、さらに顧客企業の経営資源を投入することによって、可能となる。本研究では、価値共創に向けた総合商社自身の内部における戦略の全社的な統合、すなわち全社戦略としてのビジネス創造の位置づけを前提として、その上で、市場創造機能とオーガナイザー機能を中心と



する日本貿易会が示す商社の八つの機能も含めて、機能の統合を考える。全社的な戦略の統合も、重要な機能統合の一要素である。

また核となる市場創造については、実務家としての経験から、八木他 [1992] が、商社マンは市場をゼロから創造するのではなく、少なくともそこに需要はあるが、資金その他の事情で購入できない状態にある場合に、市場を創ることに優れているとしている。要は、総合商社は、ないモノや不足しているモノ、すでにニーズがあるものの調達に優れているのである。例えば、製鉄会社向けの鉄鉱石や粘結炭の海外調達、電力会社やガス会社向けの LNG 輸入など、海外の産地に多額の投融資とリスク負担をして事業開発を行った事例でも、売先は決まっており、需要が明確に存在していた。

図 3-3 で示したように、ビジネス創造に向けて発揮される総合商社の機能は、ビジネスシステム構築の段階と、それと重なりつつ行われる収益モデル構築の段階で、やや異なっていると考えられる。

JFE アーバンリサイクルの事例でも、情報収集と調査分析を行い、さらに経営幹部が問題にした「環境関連の事業に存在する特有なリスク」（河野 [2004] 28 頁）を整理して、事業リスク分担を調整した後、全社戦略的に推進することを決めて定款変更まで行ったことが、ビジネスシステム構築の始まりであった。

## (2) ビジネスシステム構築における機能の内部統合

最初に、ビジネスシステム構築のための機能の内部統合が行われる。

総合商社の新規事業の立上げを目指して組成された組織の責任者（あるいはより一般的には現場の営業責任者）が、ビジネスチャンスを日々の業務や情報収集を通じて探知し、社内の情報・調査機能を持つ部門も巻き込んで企画にしてみようと判断する。そしてそのビジネスチャンス（例えば環境関連ビジネスのチャンス）を確保するためには、総合商社が持っていない経営資源を保有するパートナー（顧客企業）が存在していること、つまり資源依存の関係があることが大前提となるため、あらかじめそうした企業との関係が存在していればその企業との連携強化を検討する。当初そうした企業が存在していない場合には、そのビジネスチャンスを現実にするために最適なパートナー企業を探し出して、協力を依頼し連携を始めることになる。

JFE アーバンリサイクルの事例では、担当の環境事業開発室が、最初に海外での規制の状況、技術動向、日本での議論の方向性を調査し、同時にパートナー探しを行う

ことで、ビジネス創造を開始している。そして廃プラスチックの活用技術を持つNKKが候補となった。この時、内部の三井物産戦略研究所あるいは海外拠点に相談し、情報を取りアイデアを相談し、助言を受けたものと考えられる。情報・調査機能の統合である。そしてその責任者（この場合、組織の主席）は、上司、リスクマネジメント機能を持つ部門、その他の関連部門とも相談しつつ、新しいビジネス創造の企画（ビジネスプラン）をまとめて、ビジネスシステム構築に動き出した。

その企画の中には、事業投資など金融の要素も含まれており、金融機能を担当する財務部などとも相談し、自社が保有していない経営資源を持つ顧客企業（この事例ではNKKと三洋電機）とも議論を重ねて、企画の内容を精緻化していった。そして現場レベルの事業本部等で了解が取れた後、正式に稟議として社内決裁に回された。投資の金額などによって、事業本部内での決裁、全社の経営会議での決裁などがありうる。そうした稟議のプロセスを通じ関係各部門（リスクマネジメント、ロジスティクス、財務・経理、法務、人事等）のチェックも経て、経営会議などで稟議が承認されて、正式にプロジェクトとして動き始めたと考えられる。その上で、必要な契約締結、事業投資、人材の投入により、具体的な事業の開発が進められた。内部的なオーガナイザー機能の発揮である。

### (3) ビジネスシステム構築における機能の外部統合

同時並行的に、ビジネスシステム構築のための機能の外部統合も進められる。

JFEアーバンリサイクルの事例で、三井物産は必要な投資を行い（この場合は、NKK子会社への投資）、顧客企業と共に具体的なビジネス創造の活動を始めることになった。廃家電に関係する新しいパートナーの参加を依頼し（家電メーカー、この場合は三洋電機）、不足する技術を情報・調査機能を持つ部門の協力を得て共に探索した（ドイツ三井物産によるドイツ企業の技術の紹介）。またユーザー市場の開拓をパートナーと共同で進め、ビジネスの仕組みを具体的に完成させた。

ここでは、市場創造に向けた総合商社と顧客企業一体となった活動が進められ、必要な人材が投入されて、関係する企業、例えばロジスティック企業（この場合は、日本通運と山九）などとの折衝も行われて、ビジネスの仕組みが強化された。オーガナイザーとしての外部企業とのネットワークの構築、ユーザーの市場開拓など、総合商社の専門性や企業ブランド・企業ネットワークを活かした形で、顧客企業と協力して

市場創造機能とオーガナイザー機能が発揮された。全体として見れば、外部を巻き込んだオーガナイザー機能の発揮により、総体としての事業開発機能が働いて、ビジネスシステムができ上がった。

なおこの事例で重要であったのは、処理量の不透明さという「事業リスク」であった。そして三井物産は、事業リスク分担のアレンジメントを積極的に行い、責任者である組織の主席が「商社本来の機能であるリスクマネジメントについてのノウハウを活かした事業プランを練りあげたことが、NKK、三洋電機両社に事業への船出を決意させるきっかけとなった」（河野 [2004] 35 頁）。リスクに関する懸念が解消され、ビジネスシステム構築が完了したのである。これも、内部の専門家も巻き込みつつ進めた外部的なリスクマネジメント機能の統合が、総合商社のオーガナイザー機能の発揮によって実現されたことを物語っている。

#### (4) 収益モデル稼働における機能の統合

こうした動きと同時並行的に、総合商社としての収益モデルが完成し稼働される。

一般的にはその収益モデル稼働の段階で、伝統的な方法である商取引機能によって収益を回収する場合には、顧客企業から製品を総合商社あるいは子会社が購入して販売代理店経由ユーザーに販売する形のように、まず実際の取引の仕組みを構築しておく。それは多くの場合、例えば、総代理店契約のような法的な契約の形式を伴うが、かつては顧客企業の意思によって暗黙の了解としての商権承認によって稼働する場合もあった。商取引が動き始めると、総合商社がメーカーから出荷された製品を自社倉庫に在庫して販売するなど、ロジスティクス機能や在庫金融機能を果たすこともある。メーカーである顧客企業から製品を購入して、中小の販売代理店経由ユーザーに販売するような形の場合には、そこに金融機能による典型的な商社金融が発生することが多い。例えば、メーカーには納入後、月末締切翌月末支払の条件で総合商社が支払を行うが、販売先の中小の代理店には、納入後、月末締切翌々月末支払の条件として、1か月間総合商社が資金負担をする、などによる与信の付与である。高度経済成長期に総合商社の機能として最も重要であるともされた、商社金融である。

こうした典型的な商取引に伴って、与信管理などのリスクマネジメント機能も果たされることになる。

また事業投資による収益モデルの場合、この段階での機能統合としては、追加投資

や持分売却などの際の金融機能、投資先の事業リスクの判断を行うリスクマネジメント機能などが内部を中心に統合され、投資先の経営機能が投資先と外部的に統合されることになる。

JFE アーバンリサイクルの場合には、収益モデル稼働後、三井物産は、大株主として経営機能を NKK などと外部統合し、商取引に関与しつつ、金融やリスクマネジメントの機能も内部・外部で統合して発揮したことが想定できる。また、三井物産が自社持分を売却した際には、社内の財務・経理などの専門家と連携し、金融機能を発揮して判断を行ったものと考えられる。なお同社は、JFE アーバンリサイクルの経営から手を引いた後も、子会社によって商取引に関与し、関連する機能を内部で統合して発揮しているようである。

#### (5) 金融機能

日本貿易会が示す八つの機能の中で、他の組織では実現できない、総合商社だけが提供できる機能として、最も目立ち歴史的にもきわめて重要なものは、金融機能であるため、ここで総合商社の金融機能について簡単にまとめる。

商業資本とは何なのかを考えれば、Porter *et al.* [1971] が示すように、19 世紀、商人は資金を持っていただけではなく、資金を商業融資に用いる傾向があり、職業的なリスクの担い手でもあった。商人は、後に銀行、商業興信所およびファクタリング会社のような本格的機関に制度化される全ての金融に関連する機能を、当時から日常的に遂行していた。元来、商業資本は、幅広く金融業務を行ってきたのであり、巨大な商業資本、例えば欧州で 18 世紀から続くロスチャイルドやわが国で江戸時代初期から続く三井などは皆、金融業を行い、銀行業に進出してきた。そして、それは今の総合商社の金融機能にも通じるものである。

また総合商社の格付けは、銀行持株会社やその傘下の銀行と比べても遜色がない<sup>10</sup>。

さらに、企業規模の巨大さ、格付けの高さなどを活かして、総合商社は、バブル経済の崩壊を受けてジャパン・プレミアムによりわが国銀行の調達コストが上がってい

<sup>10</sup> 直近の情報を基にして、具体的な格付けを見る（2016 年 12 月末、格付け機関のホームページによる）。例えば、三菱商事の長期格付けは、Moody's で 2016 年 6 月に直近の赤字決算の影響を受けて格下げされて A2 になるまでは、三菱 UFJ フィナンシャルグループと同じ A1、S&P では今も同じ A である。三井物産も同様に 2016 年 5 月の引下げで、Moody's では A3 と三井住友フィナンシャルグループの A1 を下回るが、S&P では A であり同グループの A- を上回っている。

た 1990 年代半ば、外資系銀行から低利でドル資金を調達したり海外で CP を発行したりして得た資金を銀行に預金する形で、ドル資金供給の担い手になっていた<sup>11</sup>。

このようなことが可能であるということから、ある意味で、総合商社は銀行を不要にできる存在、銀行の機能をも兼ね備えた企業組織である、ということもできる。

こうして総合商社は、元来商業資本が持つ金融業務との親和性、その巨大さ、高い格付けなどを活かし、経営資源としての豊富な資金を最大限に利用して、事業投資や商社金融などを展開することにより、そのビジネス創造を進めてきた。巨大な資金力が、総合商社のビジネス創造の最も重要な基盤となっている。

そしてその金融機能は今も強力であり、最も重要な個別機能の一つとなっている。佐々木 [2003] が総合商社を代表する三菱商事のビジネスモデルを、「複数の機能を備えた、インベストメント・トレーダー」(27 頁) と呼べる、と説明していたことも、この事実を意識した発言である。

JFE アーバンリサイクルの事例では、投資額が総合商社にとって巨額と呼べるものではなかったが、商取引に関連する商社金融や事業投資、持分売却などの局面で、金融機能が働いたことは間違いない。

#### (6) オーガナイザー機能

最後に、個別的な機能として整理されているものの中で、総合商社機能の本質の核となる、様々な機能を統合してビジネス創造を前に進める機能である、オーガナイザー機能を取り上げる。言葉としては、「コーディネーション」とも言い換えられる、自社内部の様々な専門家部署、顧客企業やグループ所属の企業を含む関係ある企業、そうした色々な組織の機能をまとめ上げて、何ものかを創り出そうとする機能である。この機能そのものは、他の機能を統合して発揮されるものである。

先行研究が示すように、あるいは現場商社マンが強調するように、個別の機能としてはこの機能が総合商社の中核機能と考えられる。具体的には、総合性、国内・国外に広がるあらゆる業界とのネットワーク、そして調査・情報、市場創造、金融機能などの個別機能を活かして、総合商社が中心となって、パートナーとしての顧客企業との関係を軸に、幅広い関係者を巻き込んでビジネスシステム構築を推進し、事業を開発する。そのこと自体が、ビジネス創造と呼べる活動なのである。

---

<sup>11</sup> 「商社、邦銀にドル供給」『日本経済新聞』1995年11月27日、5頁。



## 第6項 収益モデル

### (1) 商取引による収益モデル

既述のように、総合商社の基本的な収益モデルは、2000年前後まで、商権ビジネスを中心とする商取引による口銭収益が中心であった。

この商権ビジネスは、かつて総合商社を支えた鉄鋼や化学品などの国内・貿易取引における総合商社の商権を基にしたものである。ここで商権とは、何らかの総合商社の貢献に対して与えられた、優先的に営業を行える権利である。

かつての商権ビジネスの時代にも事業投資は行われていたが、それは主として商権を獲得・維持するためのものであった。そのことを田中彰 [2012] に基づいて、1960年代後半を中心とする鉄鉱石輸入商権について確認する。

1960年代末、日本の鉄鋼メーカーのための鉄鉱石輸入を目指して三井物産と伊藤忠商事が豪州子会社の事業投資によって参加した、オーストラリアにおける巨大鉄鉱山開発プロジェクト、マウントニューマン・プロジェクトは、著名な資源開発のビジネス創造事例である。ここでは、日本の鉄鋼メーカーとの間で長期契約が結ばれて、固定価格による鉄鉱石の安定供給が可能となっていた。そして、松島 [1980] が推計しているように、1968年末における両社の投資資金約11億円は、トンあたり70円の口銭収益によって5年程度で回収することができた、と考えられる。投資資金を回収した後は、優良な安定収益源となっていた。ここで両社が得る受取配当金は、70百万円/年程度であったと想定され、決して大きな金額ではない(243頁)。当時は連結決算制度が採用されていないので、持分法投資損益は存在しなかった。

こうした先行投資による商権獲得に関連して期待されていたのは、総合商社の商権の強化と関連ビジネスの創造である。例えば、鉄鉱石の輸入商権を通じた国内鋼材商権の強化、海外鉄鉱山開発プロジェクトは欧米資源企業との合弁事業であるためその海外企業との取引関係を通じた非鉄金属など他資源事業の展開、鉱山開発のための鉱石運搬車など設備資機材・インフラの付随ビジネスの獲得等、商権を強化し関連するビジネスを創り出すことが、目的とされていたのであった(田中彰 [2012] 57-58頁)。

### (2) 事業投資による収益モデル

総合商社のかつての商権ビジネスによる口銭収益を中心とした収益モデルは、現在、



事業投資による受取配当金と持分法投資損益、さらに場合により持分の売却益（キャピタルゲイン）を中心にするモデルに変わっている。これまで総合商社を代表する存在であった三菱商事と三井物産の決算数値を基に、その変化を、総合商社が国際会計基準 IFRS を導入した 2012 年度からの 4 年間と、上の商権ビジネスが中心であった 40 年前、1972 年度からの 4 年間とで、平均値によって比較して見ると、表 3-2 のようになっている。

表 3-2 三菱商事と三井物産の収益モデルの変化

(単位:億円)	三菱商事			三井物産			
	年度	1972-75	2012-15	変化(倍)	1972-75	2012-15	変化(倍)
A 営業利益平均値		378	1,561	4.1	318	1,732	5.4
B 受取配当金平均値		134	1,147	8.6	113	925	8.2
持分法投資損益平均値			2,277			2,356	
C 事業投資収益平均値		134	3,423		113	3,282	
A/B		2.8	1.4		2.8	1.9	
A/C			0.5			0.5	

会計基準: 1972-75年度は財務諸表等規則、2012-15年度は国際会計基準。

表注1: 営業利益=売上総利益-販売費及び一般管理費(貸倒引当金繰入額を含む)。

表注2: 事業投資収益=受取配当金+持分法投資損益。

出所: 有価証券報告書を基に筆者作成。

会計基準の変更を度外視して比較してみると、営業利益はこの 40 年間で 4~5 倍になっているが、受取配当金は 8 倍以上に増加し、営業利益の受取配当金に対する比率も 3 倍弱から 2 倍以下に低下している。また、40 年前には認識されていなかった持分法投資損益も合せて、営業利益と事業投資収益（受取配当金+持分法投資損益）を比較すると、今は前者が後者の半分のレベルであることが分かった。

このことから、今、総合商社の収益モデルが口銭収益を中心としたものから、事業投資を中心にしたものに変化したことは明らかである。

JFE アーバンリサイクルの場合、今も三井物産の子会社が販売先として関与しているため、三井物産グループとして商取引による口銭収益がある。この会社の 40%株主として経営に参画していた間は、商取引による口銭収益の獲得に加えて、事業投資による収益回収（受取配当金と持分法投資損益）も行われたであろうし、最終的に自社持分を売却した際には、キャピタルゲインを得たものと推測される。

## 第7項 組織文化

### (1) ビジネス創造の組織文化

組織文化とは、「組織を特徴づける共有された経験、逸話、信念、行動規範」とされており、新しい戦略を実行する場合には、組織文化への適応がしばしば鍵になるとされる（Kotler and Keller [2016] p.68）。多くの場合、組織文化は企業理念として明文化されているが、価値共創型企業システムにおいてそれは、マーケティング理念に置き換えられる。なぜなら、「マーケティング理念は、マーケティングを軸としつつ、他の経営諸機能をマーケティングの視点から統合する考え方であり、価値共創型企業システムの基本思想にあたる」（村松 [2015] 165 頁）からであり、全社的な戦略の統合において欠かすことのできない要素であるからである。

そして総合商社においても、この組織文化あるいはマーケティング理念が、企業としてのそして個々の商社マンの、行動様式を規定している。今も昔も、総合商社の組織文化は、三井物産が自社の DNA と称する「挑戦と創造」の言葉に代表されるように、常に何か新しいビジネスを創造することを強く志向するものであると考えられる。第2章で紹介した、1898年当時の三井物産の益田孝専務理事の演説（三井物産 [1951] 91 頁）に、本業を妨げない限り新商品の販路を開拓することを試みるべき、とされていた精神は、総合商社の組織文化として、今も生きている。そのことは、日々新聞・雑誌に発表される、各総合商社の新しい動きを見れば、明らかであろう。

また三菱商事においてもこのことは全く同一であって、同社が過去ブルネイ LNG など数々の巨大な新規ビジネスを創造してきた組織文化は、今も生きている。第7章で紹介する中国における医療材料の流通効率化事業の担当者が示した、主業務の一つが「新しい仕事を創ること」であるとする言葉によっても、明らかである。

その他、伊藤忠商事など他の大手総合商社においても同様であり、総合商社はこうした新しいビジネスの創造を常に目指すという組織文化を共通に保有している。

JFEアーバンリサイクルの事例でも、組織の主席は経営幹部を説得するために、「商社がやらなくて、誰がやるのか」（河野 [2004] 28 頁）という想いを持っていた。

### (2) 人の三井、組織の三菱

戦前から続く総合商社である、三井物産と三菱商事の組織文化には、共にビジネス

創造を強く志向する組織文化があるにしても、その進め方に違いがある、とされてきた。典型的な言葉としては、「人の三井、組織の三菱」というものがある<sup>11</sup>。

戦後の解体時、三井物産は人脈中心に分散し、三菱商事は商権ごとに分割して戦力を温存した。その結果、三菱商事は早期に再合同を成し遂げ、戦後最大の総合商社としての位置づけを守り続けてきた。三井物産は、解体で分かれた商社の経営者同士の意思統一がなかなか進まず、三菱商事の再合同に遅れること5年で、一つの企業になった。しかも石油部門（ゼネラル物産）は再合同に参加せず、この部門の差が三菱商事との差につながったと言われている。強力な三菱グループをバックに持ってグループとしての力を見せる「組織の商事」と、求心力に欠ける三井グループの取りまとめに苦勞した「人の物産」という状況は、その後も続いたようである。

三菱商事は「危ない橋は渡るな」という組織文化で、三菱グループをバックにした委託売買など安全性の高い取引が多く、また組織力を活かしてサウジアラビア石油化学プロジェクトやブルネイ LNG プロジェクトなど、国家的な大プロジェクトを成功させてきた。そして第7章で紹介するように、現在の三菱商事本社そのものが、ビジネス創造を機能の本質とする文化を示している。

それに対して、三井物産は、創業以来固有の制度としてきた部店独立採算制を2004年に廃止したが、その制度から生まれた実力主義、信賞必罰、バイタリティといった伝統が、「人の物産」といわれる組織文化に結びついてきたとされる。この部店独立採算制は、審査能力と、独特の営業・経理財務・運輸の三部門が分権するシステムとの両輪で運用されていた。しかし個人プレーが多く、短期的ないし微視的な利潤動機に走りがちであったとも批判されている。そうした組織文化の影響もあってか、IJPC（イラン・ジャパン石油化学）で大きな損失を計上しなかなか浮上できないでいた。

両社とも学生の就職人気ランキングでは常にトップクラスにあり、似たような学生を採用している結果、こうした組織文化の差はかつてより小さくなっているとされている。ただし、第9章で検討するように、今でもなお、多少は企業としての行動様式の差となって現れているように見えるのも事実である。

## 第8節 総合商社の価値共創型企業システムの枠組み

以上、本章で述べてきたことをまとめて、価値共創型企業システムの枠組みとして

---

<sup>11</sup> この部分は、東洋経済新報社 [1976] などを参考にして記述した。

示す。

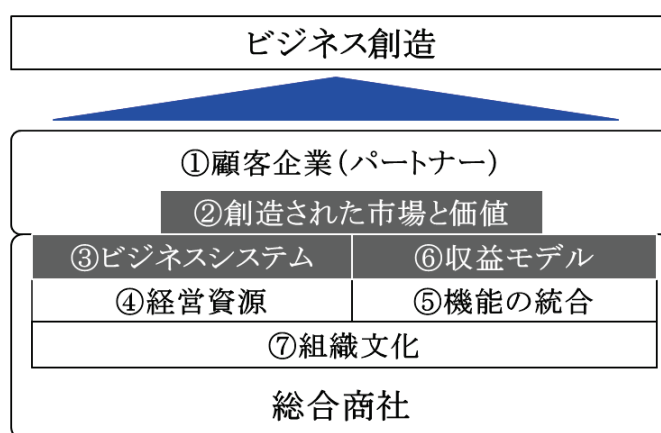
総合商社がビジネスを創造するための価値共創型企業システムの枠組みは、七つの要素から成り立っている。それはまず、総合商社が保有していない重要な経営資源を持つことから資源依存の関係にある、①顧客企業（パートナー）が存在していること、その顧客企業と一体となってビジネスを創り出す関係を構築することである。そして、②創造された市場と価値が、結果として最も重要な要素となる。

そのために総合商社は、顧客企業との企業間関係を軸とする企業システム（ビジネスモデル）を構築する。そこで最も重要なのは、ビジネスを実行する仕組みとしての③ビジネスシステムの構築であり、それが、総合商社にとってのビジネス創造である。

総合商社は、ビジネスシステム構築を目指して、自社と顧客企業の④経営資源を合せて投入し、組織内の戦略統合を前提に、関連する⑤機能の統合を内部・外部で行い、総合力を発揮する。

③ビジネスシステムの構築と併行して、収益獲得の仕組みである⑥収益モデルができあがり、稼働することによって、総合商社に、ビジネス創造における貢献に対する顧客の評価に基づいた収益をもたらす。

そしてそうした総合商社の活動全体に大きな影響を与えているのが、企業としての⑦組織文化であり、総合商社そして商社マンは常にビジネス創造を目指す組織文化の下で動いている。



出所:筆者作成。

図 3-4 総合商社の価値共創型企業システムの要素

以上が総合商社の価値共創型企業システムの全体像である。この理論的枠組みを用

いて、総合商社の事例を分析することによって、第 2 章で抽出した先行研究の問題点を乗り越え、これまで言われてきた、総合商社機能の本質がビジネス創造であるとするコンセプトを、全体的な構造として説明する。

この理論的枠組みは、先行研究の問題点を乗り越えるための a)から e)の五つの要件を満足すると想定される。

本研究では第 5 章から第 8 章で、この理論的枠組みを用いて具体的な総合商社のビジネス創造活動を分析して、企業間関係を基にしつつ企業システムを明らかにして、働きの内容を描き出し、本質的な機能がビジネス創造であるというコンセプトを明確な形で説明する。同時に、グループ経営における本社と連結子会社・関連会社の役割分担を説明し、収益モデルが事業投資を中心にするものに変化しても業態として存続していることの原因、機能の本質が卸売業ではないことの原因を説明する。

また最後に第 9 章で、この理論的枠組みが上のような先行研究の問題点を乗り越え、本研究の二つの課題を解決するものであったかどうか、検証する。

## 第4章 事例研究の方法と対象

### 第1節 研究方法の検討

#### 第1項 研究の方向性の整理

再度確認すれば、本研究の精緻化された目的は、「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」であり、そのために、次の三つの研究課題を設定した。

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。

先行研究のレビューに基づいて、その問題点を乗り越えるための要件を抽出し、それを満足するものとして、第3章において、総合商社分析のための価値共創型企業システムの枠組みを構築した。課題1の解決である。これはまた上の課題2を解決する手段として検討され、設定されている。

第5章から第8章の事例研究においては、この理論的枠組みを用いて、総合商社の実際のビジネス創造事例を分析し、機能の本質がビジネス創造であるというすでに提唱されているコンセプトを、全体的な構造として説明する。本研究において、課題1の解決として構築された理論的な枠組みを用いて、課題2を解決して、総合商社がビジネス創造者であるというコンセプトを整理し直すことによって、全体構造を見た説明として明示する。

最後に第9章で、課題3を解決するために、この価値共創型企業システムの枠組みの妥当性を評価し、正しい手段の選択であったことを確認する。

#### 第2項 最適なリサーチ戦略の検討

ここで本研究の目的を達成するために、研究の方法、リサーチ戦略として何が最も



効果的なのかを考える。

Yin [1994] は、社会科学におけるリサーチの方法について、それを戦略として捉えて、表 4-1 のようにまとめた。

表 4-1 異なったリサーチ戦略の関連状況

リサーチ戦略	リサーチ問題の形態	行動事象に対する制御の必要性	現在事象への焦点
実験	どのように、なぜ	あり	あり
サーベイ	誰が、何が、どこで、どれほど	なし	あり
資料分析	誰が、何が、どこで、どれほど	なし	あり/なし
歴史	どのように、なぜ	あり	なし
ケース・スタディ	どのように、なぜ	あり	あり

出所: Yin[1994]訳書7頁。

そこでは、「一般にケース・スタディが望ましいリサーチ戦略であるのは、『どのように』あるいは『なぜ』という問題が提示されている場合、研究者が事象をほとんど制御できない場合、そして現実の文脈における現在の現象に焦点がある場合である」(p.1、訳書1頁)としている。

本研究では、総合商社機能の本質を説明するために、その企業間関係が「どのように」構成され働いているのか、そしてその総合商社が存在できているのは「なぜ」なのか、表現を変えると、提供する価値は何であり、どこで「どのように」して実現されているのかを説明することを目指している。つまり、Yin の言う、「どのように」と「なぜ」というリサーチ問題を中心に、説明的な研究を目指している。そして、実際に存在している総合商社がリサーチの対象である以上、こうした実在の企業の行動事象を制御することは、外部の研究者にとっては全く不可能であり、その必要性もない。

こうした検討の結果として、採用されるべきリサーチ戦略は、歴史的リサーチとケース・スタディになる。なお、本論文では、ケース・スタディをリサーチの戦略あるいは方法として位置づけ、その方法に基づく分析の全体を、「事例分析」と呼ぶ。

ここで Yin [1994] は、歴史というリサーチ戦略が貢献できるのは、『「死んだ」過

去」(p.8、訳書 11 頁)を扱う場合であり、それには現在事象への焦点がないとする。しかし総合商社機能の本質を探ろうとしてその過去の事例を歴史によって見る場合、それを単に過去の事象の分析であり現在事象への焦点がないと割り切ることはできないのではないだろうか。総合商社については、経営史の分野で最も多くの先行研究が積み重ねられてきたことの意義も、現在事象への焦点にあると思慮している。また一般論的に言えば、経済や経営に限らず歴史を学ぶことは、そこで得た知識、先人の知恵などを、「現在の事象」に活かすことを目的とすることによって初めて、学問としての意味を持つのではないだろうか。さらに Yin [1994] 自身が、こうしたリサーチ戦略は相互に排他的ではないことを認めていることも事実である。

従って、総合商社機能の本質を探る本研究においては、歴史的な軸で事例を分類・抽出し、現在の事例だけでなく、過去の事例、すなわち回顧的に何が起こったのかを語ることのできる関係者が一人もいない歴史的な事例をも、分析対象とする。ここでは、単なる歴史として見るのではなく、現代的な視点で歴史的な事例を分析することを通じて、現代的な意味、現在の総合商社機能の本質につながる特質を探ろうとするものである。

それは、時代の流れにより総合商社が企業・業種として置かれている社会経済的な環境が変わり、また売上・利益を獲得するための収益モデルの変化はあっても、総合商社機能の本質は変わっていないのではないかと、そう考えており、その変わらぬ本質を突き詰めることが必要であると信じているからである。

そして本研究の事例分析は、総合商社の企業間関係、提供する価値、そしてその実現の仕組みなどを、価値共創型企業システムの枠組みを用いることによって、現代的な視点で理論的に解明しようとするものである。

従って、本研究の事例分析においては、すでに示した価値共創型企業システムの理論的枠組みを用いて、Yin [1994] が分類したリサーチ戦略としてのケース・スタディを歴史的リサーチも併せて導入することによって、総合商社がビジネスを創り出した事例を分析する。それにより、先行研究において提示されてきた「総合商社機能の本質はビジネス創造である」というコンセプトを、明確な形で説明する。言葉を変えれば、そのことをあらためて整理して理論的な裏づけをもって示すことを目指す。

またこの事例分析は定性的な質的データ分析であるため、佐藤 [2008] が示しているような、事例そして共通に用いる定性コード(概念カテゴリー)の二つの軸を用い

るマトリックスに基づいて各事例を整理することによって、「より一般的で抽象的な概念モデルを構築していく」（73 頁）ことが可能となる。ここでは、総合商社の価値共創型企業システムを構成する七つの要素を共通の定性コード、すなわち概念カテゴリーとして用い、事例毎に分析を積み重ね、それを通じて、総合商社機能の本質に関する理論的な検討をより精緻にしていく。

	① 顧客企業	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	⑦ 組織文化
事例1.							
事例2.							
事例3.							
事例4.							

出所:佐藤[2008]73頁の図5 - 5を基に筆者作成。

図 4-1 事例 - コード・マトリックス：総合商社の分析

## 第 2 節 複数事例による研究の方法

本研究では、時代を超えて総合商社機能の本質が変わっていないことを捉えるために、時代の区分を用いて複数の事例を抽出して分析する。また、現在の事例としては、取引対象の区分として、モノ（物理的に形のある製品・商品）とサービスを用いた。

これは総合商社の典型的なビジネス創造事例の中から、時代・取引対象全てを代表する事例を抽出し、それぞれを分析することによって、時代・取引対象区分の全てについて、総合商社機能の本質がビジネス創造であるという説明が成り立つことを、明確な形で示すためである。具体的には、戦前、高度経済成長期、そして現在、さらにモノの取引とサービスの取引、それら全てについて、機能の本質がビジネス創造であると明確な形で整理できれば、今も昔も総合商社機能の本質はビジネス創造であるということを、理論的な裏づけをもって提示することができるものと考えている。

こうした複数事例による研究は、Yin [1994] によれば、「追試」（p.45、訳書 61 頁）として位置づけられている。複数ケース・スタディは、追試の論理に従い、全てのケースについて同じ結果を予測して行うのである。そこで、適切なりサーチ設計は、それぞれのケースについて同じ結果を予測するものであり、同じ結果が全てのケースに

ついて得られたならば、それは追試が行われたということになる。

この論理で言えば本研究においては、四つの事例全てについて、時代と取引対象を超え、総合商社機能の本質がビジネス創造であるというこれまで示されてきたコンセプトを、価値共創型企業システムの枠組みを用いて明確な形で描き出す追試を繰り返して、一貫した説明として示すことになる。

以下の第5章から第8章では、研究対象として取り上げた四つの事例それぞれを、価値共創型企業システムの枠組みを共通に用いて、分析する。総合商社の価値共創における企業間関係の内容を理論的な枠組みを用いて整理し、その上で共創される価値は何であり、どこでどのような仕組みで実現されているのかを明確な形で示す。そのことによって、全ての事例において、総合商社機能の本質はビジネス創造であるとする、過去、研究者あるいは実務家によって数多くの機会に提示されてきたコンセプトが、理論的な枠組みできちんと繰り返して説明できることを確認し、機能の本質をあらためて明確にする。

Yin [1994] の言う、追試が機能することによって、理論的な説明としてこれまで語られてきたことを示すことができる、と考えている。

### 第3節 研究対象の事例選定

#### 第1項 対象とする事例の選定の考え方

総合商社の機能の本質がビジネス創造であるとするコンセプトを全体構造の形を見た説明としてまとめるために、時間軸として、総合商社の原型が完成した戦前（具体的には三井物産が総合商社として確立したとされる1900年前後の時期）、総合商社が大きな活躍をした戦後の高度経済成長期、そして商社否定論を乗り越え収益モデルを変えて、一時は「夏の時代」とまで言われる好業績を残したこともある2000年頃以降、三つの時代区分と、モノかサービスかの取引対象区分、二つの軸で最適と考えられる事例を四つ抽出した。

総合商社がモノではなく、純然たるサービスを取引対象とする事業、それも特にB2C型の一般消費者を対象とする事業（例えば、医療サービスあるいはコンビニエンスストア）に本格的に進出したのは、最近のことであるため、サービス事業の事例は現在のもののみ一つを取り上げる。そもそも総合商社の事業は、歴史的にもそして現在も

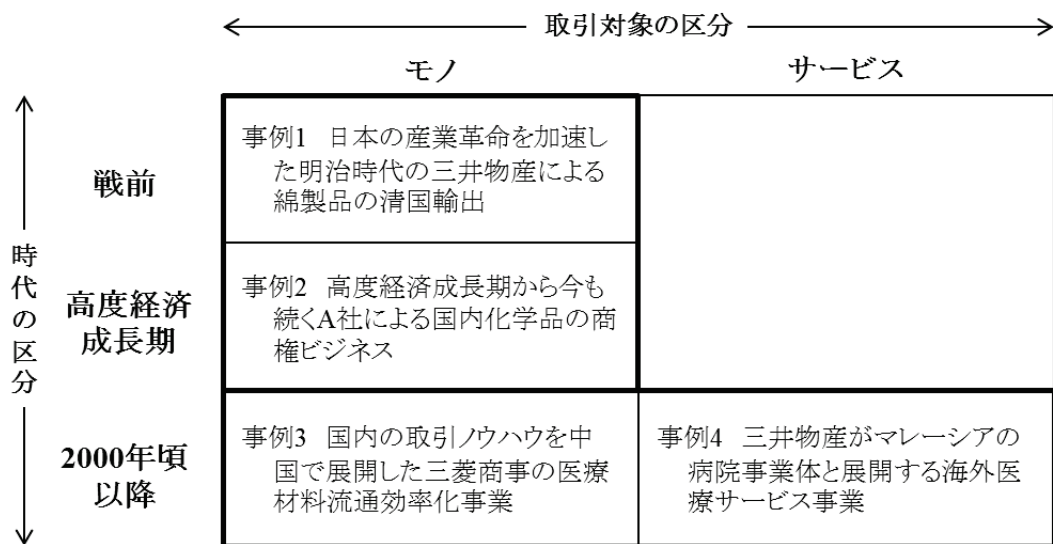
保険・金融など、B2B型のサービス事業を含んでいるが、それらは中川〔1967〕の時代から、あくまでもかつて中心であった商取引を支える補助的事業として位置づけられてきており、中核的な事業とは考えられてこなかった。近年、総合商社は、上のようなB2C型のサービス事業への本格進出を開始しており、その背景には非資源分野への展開が重要な課題になっていることがある。B2C型サービス事業が、これからの中核事業となっていく可能性はある。

総合商社の伝統的なビジネスであるモノを対象とする取引の事例は、各時代区分に応じて、代表的と考えられるものを一つずつ、合計三つ抽出した。

全体で事例分析の対象は、四つの事例となる。

具体的には、以下である。

- 事例1 日本の産業革命を加速した明治時代の三井物産による綿製品の清国輸出
- 事例2 高度経済成長期から今も続くA社による国内化学品の商権ビジネス
- 事例3 国内の取引ノウハウを中国で展開した三菱商事の医療材料流通効率化事業
- 事例4 三井物産がマレーシアの病院事業体と展開する海外医療サービス事業



出所:筆者作成。

図 4-2 抽出した事例の分類

最初に、歴史的な事例として、明治時代のわが国をリードした綿紡績産業が世界に飛躍するきっかけを作った、三井物産の綿製品の清国輸出の事例を取り上げる。リサ

一チ戦略としては、歴史的リサーチによることになる。

その次に、高度経済成長期の歴史的な事例であるが、現在も継続されている、総合商社 A 社による化学品の国内における商権ビジネスの創造を取り上げる。歴史的な事例ではあっても、関係者へのインタビューが可能であったため、ケース・スタディを用いた分析となる。

そして現在の総合商社が展開している典型的なビジネス創造の事例であり、最も興味深いものとして、医療関連の事業を二つ取り上げる。関係者へのインタビューを中心とするケース・スタディによる分析である。

これらの事例は、今後期待できるビジネス領域として、総合商社各社が着目している医療関連事業のグローバル展開である。特にアジアの医療関連市場は、急速な人口増加と一部の国における高齢化、所得水準の向上などの背景から、大きな成長が見込まれており、事例を取り上げる三菱商事・三井物産だけでなく、伊藤忠商事、丸紅なども積極的な動きを見せる。そうした意味では、脱資源を目指す総合商社の次のビジネス・フロンティアの一つとして、きわめて大きな重要性を持つ事業領域となる。

各章で四つの事例を詳細に分析する前に、以下でそれぞれの背景を簡単に説明する。

なお、本論文では基本的に可能な限り、各総合商社や子会社等が出しているニュースリリースなどの公開情報に基づいて記述しており、その場合は特に重要な場合を除き、ニュースリリースの日付などの情報は示していない。ただし一般の新聞・雑誌等の情報による場合には、注として出所を示すこととする。

## 第 2 項 明治時代の三井物産による綿製品の清国輸出

歴史的な事例として、明治時代、戦前のわが国産業の中心的存在であった綿紡績産業が、その輸出、特に清国（現在の中国）に対する輸出を成功させることにより大きく成長するきっかけを作った、戦前最大の総合商社である三井物産の事業展開を取り上げる。

当時、三井財閥はわが国最大の財閥であり、その中枢にあったのは三井物産であった。その規模がいかに巨大であったかを、同社の取扱高とわが国の国家予算を比較することによって見ると、表 4-2 のようになる。第 2 章で述べたように、三井物産は明治 40 年頃、総合商社として定着したとされているので、1907（明治 40）年の数字と、



現在の数字を比較する。当時の三井物産の取扱高<sup>1</sup>は、国家予算の37%であった。現在の同社の売上高は国家予算の約10%、わが国最大のトヨタ自動車は約29%であり、単純な比較はできないにしても、トヨタ自動車を上回る規模の影響力がある企業であったことが分かる。

表 4-2 企業規模と国家予算の比較

(単位:百万円)	1907(明治40)年度	2015(平成27)年度	
わが国の国家予算	636	99,663,275	(参考)トヨタ自動車
三井物産	取扱高	売上高	売上高
	235	9,616,821	28,403,118
国家予算に対する比率	37.0%	9.6%	28.5%

出所:財務省、三井物産[1951]、三井物産・トヨタ自動車有価証券報告書。

またこの事例の時代、明治時代後期、表 4-3 に示すように、三井物産はわが国の総貿易額全体の10~20%前後を取り扱う巨大な存在であった。

表 4-3 日本貿易業における三井物産会社の比重

年度	日本総輸出額	三井物産 輸出取扱高	比率	日本総輸入額	三井物産 輸入取扱高	比率
1897	175,894	10,431	5.9%	231,959	33,539	14.5%
1898	178,580	13,404	7.5%	294,377	38,787	13.2%
1899	226,044	25,439	11.3%	234,674	40,015	17.1%
1900	215,001	22,093	10.3%	300,832	45,247	15.0%
1901	260,648	20,952	8.0%	268,626	37,218	13.9%
1902	272,119	24,624	9.0%	281,831	44,076	15.6%
1903	300,580	33,044	11.0%	328,144	47,955	14.6%
1904	331,651	43,764	13.2%	383,950	55,284	14.4%
1905	332,163	51,604	15.5%	499,501	84,768	17.0%
1906	433,533	71,408	16.5%	431,521	74,416	17.2%
1907	442,154	82,106	18.6%	505,687	104,449	20.7%
1908	387,543	71,231	18.4%	453,332	102,406	22.6%
1909	424,800	85,241	20.1%	406,790	76,282	18.8%
1910	471,972	103,284	21.9%	487,625	87,070	17.9%

単位:千円。

出所:松元[1979]第84表。

<sup>1</sup> 厳密な意味で総合商社の取扱高は、自己勘定取引の売上高と他人勘定取引（委託売買）の取扱高（売買金額）を合わせたものである。現在総合商社が有価証券報告書などで公開している売上高は、この意味の取扱高である。

周知のように、わが国の明治時代の産業革命は、綿紡績産業を中心に起こり、資源に乏しい国家であることから、加工貿易を中心とせざるをえない政策の下、この産業が産出する工業製品を輸出することによって、わが国の経済規模も拡大した。その過程で、三井物産をはじめとする商社が活躍したことは事実であり、また戦後関西五綿と言われて総合商社に発展した繊維専門商社の経営の土台が、こうした背景の中で戦前すでに培われていたことも広く理解されている。中でも、わが国貿易業界において戦前期を通じて、他を圧する巨大な存在であった三井物産は、明治時代終わり頃の綿紡績産業の育成・支援を主導することによって、総合商社としての形態を完成させたと言われている。

三井物産 [1951] でも、「三井物産会社は創業の時から、既に日本は将来紡績業を発達させるべきであり、これに力を貸せば、日本は必ず世界的に成功もするという見通しをもって、これが開発のために多大の努力と援助とを惜しまなかつた」(56頁)と、紡績業への着目を強調している。

また経営史の観点で戦前の繊維商社を研究した黄 [2003] は、当時の三井物産が綿業に関する全ての流通過程、つまり、紡績機械・棉花の輸入から、綿製品の輸入・国内販売・輸出・三国間取引までに関与し、棉花納入先の紡績企業が経営悪化すれば他の紡績企業との合併を斡旋し、紡績業界の市場構造の形成に関わり、清国での投資も積極的に行ったことをまとめた。その上で、このパターンが後発の綿花商社に一つの経営モデルを提供したと考えられる、と述べている。三井物産の活動が単にわが国の綿業を発展させただけでなく、一つのビジネスモデルを構築し、それが他の商社の展開につながったという意味では、その重要性はさらに大きい。

ここで分析するのは、このように、戦前の代表的総合商社である三井物産が、わが国の基幹産業発展のために、どういう貢献をしたのかを示す事例である。三井物産は特に貿易を通じて、産業の発展に大きく寄与した。

わが国の貿易において、輸出市場としての清国は、産業革命の成熟期(1895~1907年)にはほとんどの年で第1位であり、その他の時期においても日本の輸出のほぼ3分の1を占め、戦前期を通じて最も重要な輸出市場であった。そこで着目すべきなのは、清国向けの輸出品の中心が、米国への主要輸出品である生糸とは異なり、工業製品であったことである。「対米貿易は、生糸という加工度の低い製品に特化した後進国型の交易であり、外貨獲得の意義は大きかったが、日本の工業化を直接には推進す

るものではなかった」坂本〔2003〕38頁）とされ、清国向けの綿製品輸出が日本の産業発展に大きな貢献をしたことが示されている。

表 4-4 輸出相手国地域表（1895-1907 年度）

年度	総額	清国		欧州三国		米国		3地域小計
1895	136,112	27,498	20%	33,229	24%	54,029	40%	84%
1897	163,135	46,715	29%	36,902	23%	52,436	32%	83%
1899	214,930	74,548	35%	44,316	21%	63,919	30%	85%
1901	252,350	84,713	34%	44,010	17%	72,309	29%	80%
1903	289,502	94,719	33%	54,009	19%	82,724	29%	80%
1905	321,534	118,897	37%	44,626	14%	94,009	29%	80%
1907	432,413	130,406	30%	76,232	18%	131,101	30%	78%

表注: 清国には、関東州・満州国・香港を含む。欧州三国は、イギリス・フランス・ドイツの合計。

単位: 千円。

出所: 坂本〔2003〕35頁の表1-1を基に筆者作成。

この時期のわが国の清国への輸出品の中心は、綿糸・綿布であった。「綿紡績業は19世紀末から戦後高度経済成長の前半期まで、日本の経済発展を支える主要産業であった」(岡崎〔2006〕349頁)とされており、戦前におけるわが国最大の輸入品は棉花、最も重要な輸出品は、工業製品としての綿製品と原材料としての生糸であった。

このわが国の主要産業であった綿紡績産業は、国内市場が狭隘であることから、綿製品の輸出にその発展の源泉を求めるしかなく、目の前の大きな市場である清国への輸出開始が契機となった。そしてその当初、三井物産は、総合商社としての機能を統合して、清国における市場を創造し、輸出を開始したのである。

戦前のわが国の基幹産業であった綿紡績産業を育成するきわめて重要な契機になった、この三井物産による綿製品の清国輸出は、同社が総合商社として大きく発展する基盤ともなっており、また昔も今もビジネス創造が総合商社機能の本質であることを確認するために、取り上げることが適切な事例である。

### 第3項 A社による国内化学品の商権ビジネス

わが国の戦後の高度経済成長期、石油化学工業を中心とする化学工業は常に拡大を続けた。1960年頃から高度経済成長期を通じて、化学工業の生産額は常に全製造業の10%弱を占めており、その川下製品であるプラスチック（合成樹脂）製品の製造業も急速に発展し、全製造業の生産額に占めるシェアは、1960年の1.1%から石油ショック

の年である 1973 年の 2.5%に、2 倍以上の拡大を示した。

表 4-5 わが国化学工業・プラスチック製品製造業・電気機械器具製造業の製造品生産額

年	製造業計	化学工業		プラスチック製品製造業		電気機械器具製造業	
1960	15,553	1,482	9.5%	164	1.1%	1,342	8.6%
1961	19,110	1,731	9.1%	210	1.1%	1,725	9.0%
1962	20,742	1,876	9.0%	242	1.2%	1,976	9.5%
1963	22,555	2,165	9.6%	304	1.3%	1,963	8.7%
1964	27,809	2,601	9.4%	420	1.5%	2,394	8.6%
1965	29,372	2,818	9.6%	445	1.5%	2,299	7.8%
1966	34,113	3,194	9.4%	561	1.6%	2,733	8.0%
1967	41,404	3,519	8.5%	670	1.6%	3,691	8.9%
1968	48,453	4,081	8.4%	834	1.7%	4,707	9.7%
1969	58,306	4,851	8.3%	1,094	1.9%	6,124	10.5%
1970	69,623	5,624	8.1%	1,318	1.9%	7,543	10.8%
1971	72,791	5,940	8.2%	1,461	2.0%	7,492	10.3%
1972	80,420	6,118	7.6%	1,800	2.2%	8,565	10.7%
1973	103,876	7,510	7.2%	2,575	2.5%	10,766	10.4%
1974	129,827	10,481	8.1%	3,142	2.4%	12,109	9.3%
1975	126,353	10,476	8.3%	2,874	2.3%	10,594	8.4%

単位:10億円。

出所:経済産業省「工業統計アーカイブス」。

化学工業は、戦後のわが国経済の発展をリードする製造業の一つであった。わが国政府も、国家政策として石油化学工業の育成に力を入れていた。

今回事例として取り上げるのは、このプラスチック製品に関する、国内におけるビジネス創造である。

石油化学工業は戦後、数多くの海外からの技術導入によって、新しい製品を生み出してきた。合成樹脂については 1951 年に、当時の東洋レーヨン（現・東レ）による米デュポンとのナイロンに関する技術提携契約が調印されており、同社の事業の一つの柱に発展した。その後も、石油化学工業協会 [2008] によれば、プラスチック関連で例えば、1955 年に三井化学工業が西独カールチーグラー博士からチーグラー法高密度ポリエチレン製造技術を導入し、住友化学工業が英 ICI から低密度ポリエチレン製造技術を導入している。また 1957 年には、東洋レーヨンと帝国人造絹糸（現・帝人）が、英 ICI からポリエステル繊維・フィルムの製造技術を導入し、三菱油化も蘭シェルからエチレンとスチレンモノマーおよび米 S&W からエチレンの製造技術を導入した。このように、1950 年代には、わが国の大手化学メーカーが海外からの積極的な技術導

入を進め、新製品の開発・生産の競争が続いていた。

そうした海外メーカーからの技術導入においても、総合商社は、海外の拠点網、海外先端企業とのネットワークや国際経験豊かな人材を活かして仲介し、その後の商取引への介入すなわち商権の獲得につなげていた。例えば、東洋レーヨンのナイロン技術導入については、当時の第一物産（戦後解体された旧三井物産から派生した多数の商社の中の最大手であり、1959年の三井物産の再合同において、中核となった商社）が側面支援し、その結果として、ナイロン製造の中間原材料の商権を獲得したとされている（三井物産 [1976] 209 頁）。

こうした動きの中で、今回取り上げる事例の総合化学メーカーB社も、海外からの技術導入によって、新しい化学品であるプラスチック製品Dの開発と生産を開始することになった。そこで、総合商社A社は、戦前から続くその企業ブランドやネットワーク、専門家人材、資金力などを最大限に活かして、B社と一体となった市場創造の活動を行った。この働きは、わが国戦後の化学関連産業の高度経済成長期を通じた成長を支え、同時に、高品質の生産材料の効率的な販売体制を構築し稼働させることによって、量的には中心的なユーザーに成長した電気電子産業（表4-5の電気機械器具を製造する産業）の諸企業の発展にも寄与した。同産業の生産金額も、高度経済成長期には、全産業の10%前後を占めて、わが国を代表する産業に育っていた。

わが国の重要な産業の発展を支えたのみならず、この化学品の製品Dの利益は、一時メーカーであるB社の収益の柱と呼ばれるほどの重要性を持っていた。

しかし総合商社冬の時代と言われる頃になると、A社の構築した販売体制も大きな付加価値を生むことが難しくなり、A社の商権は少しずつB社に返上されていくようになった。またその後進んだ総合商社の商権ビジネスの子会社移管の動きに伴い、2000年以後、この商権ビジネスのオペレーションもA社子会社の化学品専門商社C社に移管された。しかしその取引は、総合商社A社本体と子会社C社が機能分担を巧みに行って、今も効率的に動かされている。

この事例は、そうしたわが国の高度経済成長期に重要な位置を占めた化学品のビジネスにおいて、総合商社が典型的な商権ビジネスを確立して、メーカーとユーザー双方の発展を支援したという面で大きな重要性を持っている。また同時に、今もなお、本社と子会社の役割分担によって継続されているという面においても、着目すべき重要性を持っていると考えている。

## 第4項 大手総合商社の医療分野への進出

### (1) 総合商社の医療関連事業展開の歴史

三菱商事は小林前社長が、2015年末の新聞記事で、今後重点を置く非資源分野の一つにヘルスケアを挙げて、「ヘルスケアでは病院経営への参入を検討している」と明言しており、この分野をさらに拡張していく方針を示した<sup>2</sup>。三井物産も同様に、安永社長が、「世界的に高齢化が進むなかで、医療分野も有望だ」と、この分野への着目を明言している<sup>3</sup>。

事例分析では、それぞれの事例に関連する三菱商事と三井物産の動きの詳細を分析するが、ここでは総合商社全体のこの領域における、過去の主要な展開の状況をまとめて示す。

大手総合商社が医療ビジネスに関心を示し始めたのは、1960年代半ばとされる。金余り現象を背景に、三菱商事、伊藤忠商事、丸紅、兼松江商（当時）などが「医療信託」という名の商社金融を提供しようとした。「エレベーターからメスまで」病院建設の全てを請け負い、商社金融を行うものであった。しかし、金融引締め、病院経営の悪化、倒産の続発の中で、この動きは成功しなかった<sup>4</sup>。

1980年代、わが国における医療費の増大や健康保険法の改正を背景に、多くの総合商社が医療ビジネスを新規ビジネスの対象として取り上げた。厚生省（当時）が医療費の一部自己負担という方針を表明して自由診療へ一歩を踏み出したこともあり、医療ビジネスを新しい視点から捉え直そうという動きが、総合商社の間で出てきていた。社会経済環境が変化する時、そこにビジネスチャンスを見出して、先に動き出しビジネスを創り上げようとする、固有の組織文化に基づいた、典型的な総合商社の動きであると考えられる。当時、わが国の年間の医療費は約15兆円と巨額であったことに加え、健康保険法の改正で、全国のサラリーマンが医療費の一部を自己負担することが決まり、自由診療の範囲が広がったことを受けた動きであった。

総合商社の新規事業領域への参入は、きわめて横並び的で、直近の決算で各社が資

---

<sup>2</sup> 藤本 [2015]。

<sup>3</sup> 「月曜経済観測 2016年の世界経済は 三井物産社長 安永竜夫氏」『日本経済新聞』2016年1月11日、3頁。

<sup>4</sup> 「効率経営めざして——商社、布石怠らず（医療ビジネス新時代）」『日経産業新聞』1984年8月10日、14頁。



源ビジネスの大きな減損損失を計上したように、一つの可能性があるともみなされた領域に各社が殺到する歴史を繰り返してきた。この医療ビジネスへの参入も同様に、1986年当時、すでに横並びラッシュの状況になっていたことが指摘されている<sup>5</sup>。

その意味で当時、三菱商事・三井物産以外の総合商社も、医療ビジネスに積極的に参入した。例えば伊藤忠商事も既述のように1980年代以前からすでにこうした動きを始めており、1974年には完全子会社のセンチュリーメディカルを設立し、病院作りの総合コンサルティングから医療用機器の納入、医療信託（商社金融）まで手がけていた。米国の大手病院経営会社の間では「伊藤忠は医療ビジネスに関しては最もノウハウを蓄積した商社」との高い評価もあったようである<sup>6</sup>。

伊藤忠商事は現在においても、センチュリーメディカルなどの子会社によって、医療機器製造・販売、病院運営支援や医療材料流通などの分野で業務を展開している。こうした背景があって、最近の中国におけるCITIC（中国中信集団）と組んだ病院経営進出の動きが出ているものと思われる。

この総合商社の医療ビジネスへの参入の歴史を理解した上で、事例分析で取り上げる三菱商事と三井物産が、それぞれどのような事業展開をしてきたのかを、以下で背景情報として簡単に紹介する。

なお、多くの記述は、特に表示しなくても基本的に各社のニュースリリースに基づいているが、古い事例で現在ではニュースリリースの情報を見ることができない場合などについては、新聞・雑誌等の情報を用いる。その場合には、情報源となった新聞名などを脚注で明記している。

総合商社が近年あまりにも資源関連のビジネスに傾斜しすぎていたことの反省の上で、非資源関連ビジネスに力を入れようとしている今、わが国でのみならず世界的にも大きな成長が期待できる医療関連分野は、ますます重要性を増す可能性があり、本研究における分析対象の事例として取り上げることに意味があると考えている。

## (2) 総合商社の医療ビジネスの範囲

こうした総合商社の動きの多くは、限られた事業を除いて、大きな事業展開として

---

<sup>5</sup> 「特集新規事業 『需要があるから…』 だけでは通じない 参入ラッシュ➡収益機会喪失」『日経ビジネス』1986年3月31日432号、9-15頁。

<sup>6</sup> 「いよいよ本番医療新ビジネス——NMEが日本上陸、健保制に風穴、新事業狙う。」『日経産業新聞』1984年11月13日、20頁。

成功した、とは言えないようであった。その最大の理由は、株式会社による病院経営の解禁など、医療の規制緩和のスピードが遅いことである。病院経営ができないと、周辺の事業展開も進まない。

しかし病院経営自体については、現在の医療法（最終改正 2016 年 5 月 20 日）でも「営利を目的として、病院、診療所又は助産所を開設しようとする者に対しては、第 4 項の規定にかかわらず、第 1 項の許可を与えないことができる。」（第 7 条第 6 項、なおここで第 1 項の規定は病院などを開設する場合の都道府県知事等の許可に関するもの、第 4 項の規定は要件に適合すれば許可を与えなければならないとするもの）と規定されている。さらに元々、1950 年の厚生事務次官通達（「医療法の一部を改正する法律の施行に関する件」）には、「今後会社組織による病院経営は認めない方針をとり」と明記されているのである。また、同じく医療法第 46 条の 3 第 1 項により、医療法人の理事長は、原則として、医師または歯科医師である理事から選出されることになっている（ただし、都道府県知事の認可を受けた場合は、医師または歯科医師でない理事のうちから選出することができる）。こうして、営利目的での病院経営は、実質的には禁止されていることになる。

海外のように株式会社が営利目的で病院を経営することは、今もわが国では難しいようである。従って、総合商社の医療ビジネスも、病院経営自身ではなく、その周辺業務を中心に展開されてきた。その典型であり成功事例とされているのが、三菱商事の事業展開である。そうした観点で、三菱商事の中国における医療材料の流通効率化事業を取り上げて分析する。

また構造改革特別区域法（最終改正 2016 年 5 月 20 日）で定める構造改革特別区域においては、株式会社が自由診療で高度な医療の提供を目的とする病院または診療所を開設することが認められており、将来的にはより広い範囲における、株式会社の営利目的での病院経営への進出も想定されている。そうした変化を受け、総合商社が、まず自由度の高い海外、それも医療ツーリズムなど医療サービスの発展が著しいアジアで、病院経営に直接参入する動きも出てきた。この動きをリードするものとして、国内では営利事業としての展開が困難な病院経営、B2C 型のサービス事業である医療行為の提供を行う病院の経営自体に、海外で直接参入して成功している三井物産の事例も取り上げて分析する。

## 第5項 三菱商事の中国における医療材料の流通効率化事業

三菱商事は1970年代前半には医療事業部を作り、三菱グループの総合病院の建設計画を練ったこともあったが、保険医療制度という日本独特の医療風土の中で医療ビジネスへの本格進出は足踏み状態であった。ただ1980年代すでに、医療用機器の輸入販売では大手商社の中で先行していた。1984年同社は、MIS（メディカル・インフォメーション・サービス）研究会を発足させ、医療ビジネスへの取組みを本格化した<sup>7</sup>。また1988年には、三菱グループと共同で設立したエイ・エム・エス（AMS）によって、医師のほしがる薬のメーカー名、薬効、薬価までを推定するオンラインのデータベース提供サービスを開始した<sup>8</sup>。さらに、1989年には、医療機器の販売会社、エム・シー・メディカルを設立し、医療機器を輸入・開発・販売する他、病院設立時の企画、設備設計などの総合的なコンサルタント業務や機器・設備の一括納入なども展開した<sup>9</sup>。

三菱商事の子会社である日本ホスピタルサービスは、1995年に設立され、医療材料の発注・物流・在庫管理のアウトソーシング業務を請け負い、SPD（Supply Processing and Distribution）と呼ばれるシステムを導入することで、病院の業務効率化を実現して成長してきた（SPDについては、第7章の事例分析で詳述）。さらに三菱商事は、病院建て替えの際に経営戦略構築を請け負うサービスを展開した。当時、同社に経営戦略の構築を委託したある病院の理事長は、「従来はコスト高になると分かっていたけど、長いつきあいのある地場卸との関係を切れなかった。総合商社という中立的な企業が介入することで、ビジネスライクにできた」と話している<sup>10</sup>。

さらに三菱商事は、2001年、エルクコーポレーションと共同で、特に関西地区において、病院の移転・新設の際に医療機器納入やコンサルティングを手掛ける新会社、アプリシアを設立した。病院向けの機器納入とコンサルティングの専門会社設立であった<sup>11</sup>。なお2010年に、日本ホスピタルサービスとアプリシアが合併して、現在のエ

<sup>7</sup> 「三菱商事、医療ビジネスに本腰、MIS研究会発足、学識経験者をまじえ。」『日経産業新聞』1984年6月9日、1頁。

<sup>8</sup> 「医療機関向けサービス——16兆円市場に挑む（健康医療新市場を拓く）」『日経産業新聞』1988年4月1日、5頁。

<sup>9</sup> 「三菱商事、医療機器販売で新会社——技術サービスも。」『日経産業新聞』1989年12月5日、1頁。

<sup>10</sup> 「医療・福祉、広がる市場——異端企業が市場開拓、光る新サービス（新産業革命）」『日経産業新聞』1998年6月4日、14頁。

<sup>11</sup> 「三菱商事、病院の移転・新設支援——エルクと新会社、医療機器納入や助言。」『日本経済新聞』2001年11月1日、13頁。

ム・シー・ヘルスケアが誕生している。

その後 2002 年、三菱商事は病院の内部にコンビニエンスストアのローソンを展開し始めた<sup>12</sup>。さらにトヨタ自動車と共同で、トヨタ流の経営手法を生かした効率的な医療事務サービスなどを提供するグッドライフデザインを設立した<sup>13</sup>。地域内の中小病院や診療所の医療事務代行、検体検査、地域の薬局との医薬品の共同購入などを展開する。

そして三菱商事は 2005 年、メディセオホールディングス（2009 年から、メディパルホールディングス、以下、メディパル）と、医療ビジネスにおける包括的な業務提携を合意した。この業務提携はさらに、2009 年、中国最大の医薬品卸である国薬控股股份有限公司（以下、国薬）との包括業務提携に発展し、両社は国薬傘下の北京にある医薬品卸 2 社に資本参加した。この医薬品卸 2 社によって、上海に並ぶ中国最大の医薬品卸市場でトップクラスの企業グループを形成して、医薬品卸事業の基盤強化を図り、医療制度改革に対応した総合ヘルスケア事業を展開している（第 7 章で詳述）。

その後も三菱商事は、2006 年に JR 北海道と業務提携し、JR 札幌鉄道病院を新築して、経営支援や医療機器の調達を請け負った。医療機器の調達はアプリシア、ガーゼなど医療材料の納入は日本ホスピタルサービスと、三菱商事の子会社が働いた。

2007 年には、病院経営受託のヘルスケアシステムズと、さらに医療機関向けに経営支援ツールを開発・提供するメディカル・データ・ビジョンと、それぞれ業務提携して、着々と医療関連事業への取組みを充実させてきている。

## 第 6 項 三井物産のアジアにおける医療サービス事業

三井物産も 1984 年、米国の医療施設コンサルタント会社、メディカル・プランニング・アソシエーツ（略称 MPA）のノウハウを導入し、新設される東京・聖路加国際病院の基本計画を作成して、新システムによる病院での給食・掃除業務に取り組んだ。病院の給食業務はエームサービス（現在も三井物産が株式の 50%を保有している、給食サービス業の子会社）が担当した<sup>14</sup>。また同じ 1984 年に同社は、乳幼児専門の歯科医院の全国チェーン構築に着手して事業を展開した。民間企業で個人医院チェーンを

<sup>12</sup> 「明日の医療消える境界線（2）病院と企業急接近——24 時間『院内コンビニ』。」『日経産業新聞』2001 年 12 月 13 日、9 頁。

<sup>13</sup> 「トヨタ、医療支援サービス参入、社会貢献・ビジネス半々——病院の地域連携めざす。」『日経産業新聞』2002 年 6 月 11 日、22 頁。

<sup>14</sup> 「三井物産、設計から給食・掃除まで“病院ビジネス”へ本格進出——人材派遣・金融も。」『日経産業新聞』1984 年 3 月 12 日、1 頁。

経営するのは、同社が初めてであった<sup>15</sup>。

三井物産はその後も積極的な動きを見せ、心臓病の診断に使う心電図の解析代行サービスを展開し<sup>16</sup>、医療機器の販売会社を設立したり<sup>17</sup>、調剤薬局事業にも進出したりした<sup>18</sup>。さらに、医療関連サービス大手の総合メディカル（現在も三井物産が株式の25.5%を保有）と組んで合弁会社を設立して、病院向けのコンサルティング事業にも進出した<sup>19</sup>。

続いて2004年には、コンシューマーサービス事業本部において、ヘルスケアを戦略投資分野と位置づけて新しい動きを始めた。そして、メディカルシステムネットワーク（MSN）との共同出資で、医療用医薬品の流通・販売に関する情報・金融サービス事業の新会社エムエムネットを設立した他、メディカルモール事業、医療・健康情報提供サービス、介護関連事業などにも進出した<sup>20</sup>。さらに2008年には、米国の病院経営支援事業大手のMED3000に出資して、共同で事業を展開し始めた。ただし三井物産はその後、エムエムネットの株式持分はMSNに全て売却<sup>21</sup>、MED3000の株式も売却益を出して譲渡している。

そうした医療関連分野での試行錯誤の結果、三井物産は事例分析の対象として第8章で詳述するように、2011年、マレーシアに本社を置くアジア最大の病院グループ持株会社IHH Healthcare Berhad（以下、IHH）の株式の30%（その後新株式発行や売却などによって減少し、2016年9月には18.1%）を、約900億円の巨費を投じて取得し、本格的に病院経営というB2C型サービス事業に進出した。IHHの大株主は、マレーシアの政府系投資ファンドKhazanah Nasional Berhad（以下、カザナ）である。

三井物産はこのIHHとの連携を基に、2015年には、アジア大洋州で医療情報サービ

<sup>15</sup> 「小児歯科全国チェーン、三井物産、民間企業で初めて——来年央、相模湖に第1号。」『日経産業新聞』1984年8月9日、1頁。

<sup>16</sup> 「三井物産、心電図解析サービス進出、病院向け代行業務——記録装置貸しデータ提供。」『日経産業新聞』1985年2月2日、1頁。

<sup>17</sup> 「三井物産が医療機器の販売会社『物産メディカル』を設立」『東京読売新聞』1991年5月18日、6頁。

<sup>18</sup> 「医療福祉に参入商社の新戦略（下）進まぬ規制緩和——海外との提携で備え。」『日経産業新聞』1998年4月27日、18頁。

<sup>19</sup> 「三井物産、病院に経営指南、総合メディカルと組む——財務健全化を支援。」『日本経済新聞』2003年11月13日、15頁。

<sup>20</sup> 「新会社『エムエムネット』を共同で設立 三井物産、メディカルシステムネットワーク」『薬事日報』2005年1月21日、6頁。

<sup>21</sup> 「三井物産との提携解消 メディシス調剤薬局支援事業で」『日本経済新聞』2013年5月3日、地方経済面北海道。



スを手掛ける MIMS グループの持株会社を買収して、アジアでの事業展開を加速した。さらに 2016 年には、米国最大手の透析事業会社 DaVita Healthcare Partners、カザナと共に、アジア透析事業へ参画、また中間層向けの病院でアジア最大手のコロンビア・アジアグループに投資してこの領域の病院経営に参入し、続いて医療機器大手のパナソニックヘルスケアホールディングスにも投資するなど、近年継続して、きわめて積極的な動きを見せている。

#### 第 4 節 調査方法

本研究で分析の対象とする四つの事例について、どのような調査方法を採用したのか、概略を述べる

なお研究の方法として、明治時代の事例については、歴史的リサーチの文献調査が中心になるが、その他三つの事例については、事前に文献調査に基づいて価値共創型企業システムの観点で整理した質問項目を用意して、先方に提示し、十分な理解と準備をお願いした上で、インタビューを行い、結果をまとめた。

##### 第 1 項 歴史的リサーチとケース・スタディ

明治時代の三井物産の事例については、歴史としての研究にならざるをえず、文献調査が中心になる。100 年以上前の真の歴史的事例であるため、三井物産や綿紡績産業の経営史などに関する書籍・論文その他の資料を基に、一般的な公開資料を用いた文献調査によって、分析を進める。

その他の事例については、何が起こったのか回顧的に、あるいは現在の状況そのものを現実的に、語ることで関係者へのインタビュー調査も可能であったので、文献調査とインタビュー調査を共に行って分析していった。その場合は全て、事前に大まかな質問事項を共有した上で、一定の準備期間を置いて、回答内容や必要資料を整えていただき、インタビューを実施した。インタビューを行っている途中でも、回答内容によってはさらに詳細に質問し回答を得る形式の、半構造化インタビューを行うこととした。また必要に応じて、インタビュー調査後も、追加の質問を E メールや電話で行い、回答を得る形であった。

インタビュー調査で聴取した内容は、全てメモにして回答者に E メールで送付し、修正点があれば修正願い、追加のコメントなども得た。



## 第2項 A社による国内化学品の商権ビジネスの事例

この事例については、現在も継続しているビジネスであるが、昭和高度経済成長期に確立したものであるため、当時の状況を間接的にはあっても、関係者から聞くことが可能である。

まず一般的な公開資料を基にした文献調査によって、可能な範囲で概要を把握した。その上で、関係者に対するインタビュー調査を行うために、価値共創型企業システムの観点で整理した質問項目を用意して先方に提示し、一定の準備期間を経て、インタビュー調査を実施した。

## 第3項 三菱商事と三井物産の医療分野の事例

この二つの事例については、共に現在進行形で発展しているビジネスであること、その意味で一般的な公開情報に依存できない内容が多いことから、インタビュー調査を中心に情報収集した。もちろん一般の新聞・雑誌の記事や、三菱商事・三井物産が発表するニュースリリースもあり、そこからある程度、ビジネスの概要を把握することができた。その上で、これらのビジネスを実際に担当した関係者に対するインタビュー調査を行うために、価値共創型企業システムの観点で作成した質問項目を用意し、先方に提示し一定の準備期間を経て、インタビュー調査を実施した。

## 第5章 明治時代の三井物産による綿製品の清国輸出

### 第1節 調査概要と事例紹介

#### 第1項 調査の概要

第4章で述べたように、歴史的な総合商社の事業を分析するに際し、あくまでも現代的な視点で歴史的研究を用いて分析することを通じて、現在の総合商社機能の本質につながる特質を明確に示すことが、重要であると考えられる。

この事例は明治時代のものであり、回顧的に何が起こったのかを語ることのできる関係者はすでに一人もいないため、調査の方法としては、文献調査によるしかない。ただ、三井物産の綿業に関する役割については、明治期のわが国産業革命における中核的な働きとして一般に評価されていることから、三井物産自身や三井本社その他の関連企業、あるいは業界団体の作成した文書などの、保存された第一次文献（例えば、三井文庫が公開する「三井本社資料」）、そうしたものを用いてまとめた論文・書籍・社史などの第二次文献、あるいは第一次文献や社史などを利用して研究者がまとめた第三次文献などが、多々世に出ている。

本研究では主として、第三次文献である梅井 [1974] の「第二章 産業の組織者としての活動」(66-108 頁) によりながら、三井物産 [1951]、秋本 [1961]、松元 [1979]、山口 [1990]、坂本 [2003] その他の文献も合わせて参考にした。それらの文献を用いて、三井物産が明治時代にわが国で勃興しつつあった綿業の製品を清国（現在の中国）に輸出開始した事例を対象に、歴史的研究としての文献調査の方法で、価値共創型企業システムを理論的枠組みとして分析を進めていく。

#### 第2項 事例の紹介

戦前また戦後の復興期におけるわが国経済を支えた綿紡績産業について、綿糸紡績工業が近代産業として確立するのは日清戦争（1894～95年）後であり、綿織物工業の確立は日露戦争（1904～05年）後のことであった。明治時代のこれらの工業の確立過程において、三井物産は、機械の供給、原料棉花の輸入、製品の市場創造、関連企業の育成、国内紡織機械工業の養成を通じて、この産業全体の成長をオーガナイズし、大きな発展に導いた。

英国から最新紡績機械を輸入し、原料棉花の輸入も行うなどの活動も含む、明治期の綿糸紡績工業立上げの支援が、日本産業の近代化への貢献につながったことは、同社の歴史の中で強調されている（槍田 [2007]）。

#### (1) 紡績機械輸入

三井物産は、1882年に英国からの紡績機械の輸入を始めた。大阪紡績（三重紡績と共に、現在の東洋紡の前身であり、わが国の資本主義企業として最初の成功を収めたとされている）向けのプラット社およびハーグリーブス社の紡績機械である。それを機に、三井物産とプラット社の間で1886年、代理店契約が結ばれ、日本の紡績会社の発展に応じてプラット社製紡績機械の注文が増加した。これは三井物産の重要取扱商品の一つとなった。

1890年頃のわが国綿糸紡績工業の勃興期、三井物産の紡績機械輸入量は、この機械のわが国全輸入量の80%を超えていたとされ、発注者は、大阪紡績、尼崎紡績、三重紡績などであった。また1897～1912年の三井物産の機械輸入高は、表5-1に示すように、わが国全体の機械輸入高の約1～5割を占め、1910年には50.5%に達するなど、きわめて大きなシェアを持っていた。

表 5-1 機械および棉花の輸入における全国対三井物産会社（1897～1912年）

(単位:千円)	機械輸入高			棉花輸入高		
	全国	三井物産	(比率)	全国	三井物産	(比率)
1897	31,210	8,100	26.0%	43,620	13,821	31.7%
1898	29,387	3,421	11.6%	45,744	13,237	28.9%
1899	13,706	2,439	17.8%	72,210	23,983	33.2%
1900	17,779	2,173	12.2%	59,471	18,281	30.7%
1901	20,150	3,735	18.5%	60,650	14,696	24.2%
1902	14,702	1,740	11.8%	79,784	21,735	27.2%
1903	15,848	1,763	11.1%	69,518	17,487	25.2%
1904	26,110	2,298	8.8%	73,410	17,642	24.0%
1905	38,147	6,911	18.1%	110,623	25,585	23.1%
1906	30,729	4,311	14.0%	82,661	26,217	31.7%
1907	40,940	8,212	20.1%	115,641	37,214	32.2%
1908	46,918	19,543	41.7%	90,256	28,357	31.4%
1909	28,246	12,032	42.6%	108,307	30,451	28.1%
1910	23,612	11,916	50.5%	159,221	40,411	25.4%
1911	44,996	13,980	31.1%	147,402	45,223	30.7%
1912	51,042	14,909	29.2%	201,247	44,004	21.9%

出所: 梅井[1974]34頁第1-1表。

三井物産は当時の最大手である大阪紡績と、機械輸入、原料棉花供給、製品販売などを通じて、密な関係を構築していった。当時のわが国大手紡績企業では、大阪紡績が最大規模で、鐘淵紡績、三重紡績が続いていた。

表 5-2 明治期大手紡績企業の錘数・固定資産と自己資本（1889 年末）

社名	据付錘数	固定資産	自己資本
大阪	61,320	1,323.8	1,800.4
鐘淵	30,536	792.0	920.1
三重	16,272	410.0	508.2
尾張	15,280	284.6	388.3
玉島	11,020	253.1	313.7
東京	9,104	235.8	327.5
岡山	4,824	101.6	187.2
倉敷	4,472	102.7	119.1
下野	4,000	132.8	166.3
単位	錘	千円	千円

出所：高村[1971]上125頁第一章表19。

日露戦争前には停滞したこともあったが、その後も三井物産の紡績機械輸入は拡大を続け、第一次世界大戦後の1922年には、同社の各種機械類取扱高の第1位となった。しかしこの年以降、紡績機械の輸入は減少を始めた。同社も支援した豊田式自動織機など、国産品の使用が普及し始めたからであった。この豊田佐吉の力織機・自動織機の発明、工場経営に対して、三井物産は少なからぬ支援を行い、1899年から10年間、豊田式織機と付属品の一手販売権を持っていた（梶井 [1974] 73 頁）。

## (2) 棉花の輸入と綿糸の輸出

三井物産はまた、1886年に、内地産棉花の不足から、大阪紡績と棉花（清国産棉）の輸入取引を開始した。それ以前、1877年に上海支店を設置して、清国産棉花の見本的な取扱も始めていた。これもわが国の紡績会社の発展で、取扱が激増し、数年で同社の重要取扱商品の一つになった。輸入棉花についても、同社のシェアは大きく、1890年代終わり頃から1910年頃まで、毎年わが国全体の棉花輸入高の20～30%程度を占め続けた（表 5-1）。

日本の棉花輸入は、当初中国棉が中心であったが、1890年代からインド棉、そして生産規模が大きく品質が均一であったとされていた（黄 [1999]）、米棉の輸入も増加

した。米棉は、一般財団法人日本綿業振興会によれば、21世紀の現在でも世界中で生産されている棉花の90%以上を占め、繊維の品質がよいとされている（同会ホームページ [2016]）。この当ても、インド棉は太い低番手の糸を紡ぐのに用いられ、米棉は細い高番手の糸に用いられていた（奥 [2011]）<sup>1</sup>。

表 5-3 棉花輸入の動向

(単位:千円)	棉花輸入			
	清国	インド	米国	合計
1885	750	58	-	809
1886	667	27	0	695
1887	825	85	1	913
1888	2,056	138	13	2,221
1889	5,433	59	13	5,668
1890	3,765	1,115	353	5,365
1891	3,697	3,382	1,012	8,091
1892	6,064	4,692	1,436	12,192
1893	8,622	6,052	1,273	15,947
1894	8,562	8,144	2,681	19,387
1895	14,161	8,230	2,338	24,729
1896	8,459	19,621	4,252	32,332
1897	9,635	25,730	7,273	42,638
1898	5,021	24,837	14,751	44,609
1899	4,517	39,307	16,476	60,300
1900	12,448	17,863	27,010	57,321

表注:合計にはその他含む。

出所:高村[1971]上 第一章130-131頁の表22および第二章192-193頁表6。

さらに三井物産は、1888年に、上海に繰棉工場を設置して翌年操業を開始し（上海棉花公司）、またインド棉花の輸入にも着手、1892年には、鐘淵紡績・三池紡績・三重紡績などとの間に委託買付け約定が成立した。特に、1906年以後は、鐘淵紡績使用の原棉は全て同社が供給した<sup>2</sup>。同時に、1903年に開始された棉花の外国間取引も増

<sup>1</sup> 繊維の糸の番手は、細いほど大きく（細番手・高番手）太いほど小さい（太番手・低番手）。

<sup>2</sup> なおそれ以前に三井物産は、1901年、鐘淵紡績と特約を結び、所要棉花の10分の7以上を供給する代わりに、代金支払面で特定の便宜を与え、無制限の信用を供与することを約している。当時三井物産の全棉花供給高の4～6割が鐘淵紡績に回されており、口銭率が0.5%と低率であることから（他社向けは多くの場合、2.7%強）、取引に注意を要するとされていた（山口 [1990] 5-7頁）。

加し、米棉の英国他欧州への輸出、インド棉の中国市場への輸出などが激増した。三井物産の棉花輸入高は、後の東洋棉花設立まで常に全国の10~30%程度を占め続けていた（松元〔1979〕81頁）。

こうした背景により、1897年から1910年の間のほとんどの年において、三井物産の主要取扱商品の中で、棉花が第1位であった（松元〔1979〕419頁）。

また同社は、綿関連事業の拡大、ビジネスのリスクの大きさを考慮した判断から、1920（大正9）年、別会社である東洋棉花を設立して、関連事業を移管した。結果として、親会社である三井物産の綿関連の取扱は消滅した。

既述のように、綿紡績業は戦前期、日本の経済発展を支える主要産業であり、その時期におけるわが国最大の輸入品は棉花で、綿製品（綿糸布）は、工業製品としては最も重要な輸出品になっていった。

この時代、わが国綿紡績産業との深い関係から、三井物産は、綿糸の輸出を行うようになった。1890年の恐慌（明治23年恐慌）で、国内綿紡績企業も販路を失い困窮したため、同社上海支店・香港支店を通じて清国への輸出を促進したのである。しかし当初、三井物産の綿糸取扱は輸入が多く、初期の取扱高のうち、輸出は4%強にすぎず（1983年）、さらに国産品の品質も、競合するインド綿糸と比較して、原料棉花・技術の関係もあって粗悪であり、太番手を中心であった。

良質ではあるが価格の高い米棉については、三井物産が1888年頃から輸入を始めて、やがて産地直接買付けを行い、1911年には現地買付けのための米国法人を設立するなど、輸入増と価格低減に力を入れていた。日本から清国への綿糸輸出が軌道に乗るのは、「米棉ノ直輸入促進以後」（梅井〔1974〕90頁）、米棉の輸入が増え日本の綿糸の品質が向上したことも理由の一つであったと考えられる。

わが国からの綿糸輸出が本格化したのは、日清戦争後であった。1897年には清国市場で、日本糸がボンベイ綿糸をしのいで、天津における輸入綿糸の首位を占めるまでになり、わが国の綿糸の輸出が輸入を超えた（表5-4）。

清国への綿糸輸出は、日清戦争後の急増を受けて、明治時代末期には日本の綿糸輸出全体の7~9割を占めていた（表5-5）。



表 5-4 わが国の綿糸生産・輸出入の動向

年	生産	輸出	輸入	差引国内供給量
1890	108,374	31	106,588	214,931
1891	160,207	108	58,123	218,222
1892	213,489	109	81,534	294,914
1893	222,223	1,053	65,174	286,344
1894	304,584	11,796	53,555	346,343
1895	383,565	11,776	49,876	421,665
1896	428,864	41,916	67,373	454,321
1897	544,461	140,116	54,555	458,900
1898	670,067	229,445	54,563	495,185
1899	785,612	341,202	28,339	472,749
1900	647,484	208,732	30,941	469,693
1901	660,509	209,173	19,982	471,318
1902	770,833	197,481	8,993	582,345
1903	801,738	307,201	3,539	498,076
1904	695,212	257,307	1,792	439,697
1905	905,536	267,383	7,450	645,603
1906	945,165	267,348	20,117	697,934
1907	983,482	226,472	5,951	762,961
1908	878,570	167,842	4,552	715,280
1909	1,025,244	258,878	3,204	769,570
1910	1,134,780	347,633	1,016	788,163
1911	1,129,267	285,009	1,843	846,101
1912	1,352,209	374,933	1,895	979,171
1913	1,517,982	468,736	1,266	1,050,512
1914	1,666,181	569,990	607	1,096,798

単位：梱。

出所：高村〔1971〕上第二章183頁表2および下第五章82頁表1。

表 5-5 綿糸布国別輸出額

年	綿糸			綿布		
	清国	比率	その他共計	清国	比率	その他共計
1897	9,654	71.6%	13,490	603	24.0%	2,512
1898	14,411	71.6%	20,116	524	20.2%	2,597
1899	22,911	80.3%	28,521	1,070	27.4%	3,910
1900	14,679	71.3%	20,589	820	14.3%	5,723
1901	17,616	82.1%	21,465	1,065	19.5%	5,461
1902	17,495	87.9%	19,901	2,079	34.7%	5,986
1903	28,338	90.2%	31,418	2,983	43.4%	6,875
1904	24,145	82.5%	29,268	3,068	39.6%	7,743
1905	28,693	86.3%	33,246	4,606	40.1%	11,492
1906	32,047	90.8%	35,303	8,712	55.8%	15,619
1907	25,182	83.0%	30,342	4,718	28.9%	16,344
1908	16,360	78.9%	20,723	4,534	31.0%	14,611
1909	28,898	91.3%	31,656	6,777	38.3%	17,672
1910	40,224	88.7%	45,346	10,078	49.3%	20,462

出所：山口〔1990〕12頁第9表を基に筆者作成。

### (3) 綿布の輸出

綿糸を用いた綿紡績の製品である綿布について、三井物産はすでに 1885 年から清国への輸出を試みていたが、綿糸に比べると綿布の輸出拡大は遅れていた。そこで同社は 1896 年、東洋の各店に綿布に関する調査を依頼し、綿布の輸出拡大に努力した。

1906 年には、大阪紡績・三重紡績・金巾製織の 3 社の朝鮮市場向けの綿布輸出競争を防止するため、三栄綿布輸出組合を結成し、3 社の朝鮮向け綿布輸出の一手販売を引き受けた。結果、この 3 社（金巾製織は大阪紡績に合併されたので 2 社）は、無用の競争を避け品質改善と販路拡張に努めたので、朝鮮の綿布市場は彼らによって独占された。

同様に 1906 年、満州市場開拓の目的で、大阪紡績・三重紡績・岡山紡績・金巾製織・天満織物の 5 社が三井物産の提唱により、日本綿布輸出組合を結成した。三井物産はこれら 5 社の総代理店として、綿布の満州への輸出を全面的に担当した。満州においては米国製品が市場を押さえていたためやや苦戦し、岡山・天満両社は脱落したが、残った 3 社（金巾製織の大阪紡績合併により 2 社）は協力し、大阪・三重両社から販売指導者を現地に出し、三井物産に協力して販路拡張に努めて市場を創造して、綿布の満州市場開拓の先駆となった。

こうした二つの組合は、輸出組合を組成して、わが国紡績企業の海外市場における無用な競争を排除した最初の例とされている。この時、日露戦争で満州において日本が行った軍票の回収を政府から依頼され、そのためにも綿布を輸出することになったとされ、国家と一体となった総合商社の活躍が見て取れる。なおこの日本綿布輸出組合は、所期の目的を達成し、1912 年に解散した。

これらの努力により、綿布の輸出量は 1905 年に輸入量を上回って以後増加し、綿布工業も輸出産業として確立した。清国への綿布輸出は、日露戦争前後に拡大した。

清国・中国<sup>3</sup>の綿布輸入額に占めるわが国製品の比率は、1909 年頃から拡大し、1912 年には 17.4%、1913 年には 20.2%と着実に市場に浸透していった（表 5-6）。

「日清戦後のわが国綿業の発展期において、わが国綿糸布市場の開拓に関して演じた三井物産会社の役割は、けっして小さくない」（92 頁）と、梶井 [1974] は明言している。

---

<sup>3</sup> 1912 年に清国が滅び中華民国が樹立されたため、それ以後は中国と表記する。

表 5-6 清国・中国綿布輸入額国別比率

年	英国	香港	日本	露国	米国	輸入総額
1902	55.3%	8.1%	2.7%	-	26.8%	74,887
1905	49.2%	7.3%	2.5%	-	35.5%	118,437
1907	72.2%	11.7%	4.7%	-	5.7%	67,194
1909	54.7%	12.8%	8.3%	1.7%	18.1%	78,590
1911	61.3%	10.5%	13.8%	1.4%	9.5%	96,203
1912	55.3%	11.3%	17.4%	2.1%	9.3%	83,828
1913	53.3%	10.1%	20.2%	3.3%	7.9%	111,663

単位:千海関両。

出所:秋本[1961]177頁表Ⅲ・12を基に筆者作成。

## 第2節 価値共創型企業システムの枠組みによる分析

### 第1項 顧客、市場と共創された価値

三井物産の清国向け綿糸布（綿製品）輸出ビジネスの創造において、パートナーとして一体となって活動したのは、大阪紡績・鐘淵紡績・三重紡績などのわが国を代表する紡績企業、あるいはわが国綿紡績産業そのものである。

その前提にあるのは、三井物産が創業時から持っていたわが国で綿紡績産業を育成しようとする組織的な意識、紡績機械や棉花の輸入を通じた取引を行うことによって構築されていた主要な企業との密接な関係などであり、企業側の同社に対する依存意識もあった。そうした要因があったからこそ、三井物産はわが国の主要な綿紡績企業と強固な関係を結び、一体となって輸出活動を展開することができたのである。

綿製品を海外に輸出しようとする動きについては、最初、1890年の不況で苦しむ業界を救うため、新しい市場を近くの清国に創造することが目的であった。日本の紡績企業は、当時人口の大半を占めていた農村が貧しかったことから、小さい国内市場に依存することができず、成長しようとするれば清国などで市場を創造するしかなかった（内田 [1967] 46 頁）。

三井物産は、わが国綿紡績企業と築いていた密接な企業間関係を活かして、彼らをパートナーつまり顧客企業として、綿糸布の輸出市場創造を行い、機能を内部・外部で統合して巨大な海外市場を創造した。

なおこの当時のわが国の輸出を見ると、綿糸と綿布についてはそのほとんどが、対清国・香港・朝鮮向けであった（山口 [1990] 12 頁）。

表 5-7 三井物産の綿関連商品取扱高と全国・自社内占有率

年	1897	1898	1899	1900	1901	1902	1903	1904	1905	1906	1907	1908	1909	1910
<b>棉花</b>														
合計	13,940	13,238	23,984	18,672	15,064	21,736	17,835	17,674	25,631	27,041	37,929	31,341	32,769	42,718
輸入	13,281	13,237	23,983	18,281	14,696	21,735	17,487	17,642	22,585	26,217	37,214	28,357	30,451	40,111
全国の輸入市場占有率(%)	32	29	29	31	24	27	25	22	22	30	31	29	28	24
三井物産全取扱高占有率(%)	26	21	31	21	20	25	19	14	14	14	16	13	15	15
<b>綿糸</b>														
合計	5,820	6,208	11,551	13,528	5,633	7,000	9,584	12,186	13,292	25,938	16,946	13,254	13,859	22,746
輸出	3,967	4,419	8,498	6,579	4,556	6,410	8,895	10,386	10,716	18,508	8,862	7,521	10,532	15,447
全国の輸出市場占有率(%)	29	22	29	32	21	32	28	34	28	52	31	41	34	32
三井物産全取扱高占有率(%)	11	10	15	15	8	8	10	10	7	13	7	5	6	8
<b>綿布</b>														
合計	395	1,408	914	1,598	1,175	2,151	2,159	3,763	8,382	5,415	10,489	10,687	10,924	15,630
輸出	165	139	293	296	371	513	786	1,899	1,028	3,109	6,687	6,823	7,442	10,509
全国の輸出市場占有率(%)	6	5	7	5	6	8	11	24	9	20	40	47	42	51
三井物産全取扱高占有率(%)	1	2	1	2	2	3	2	3	5	3	4	4	5	6
綿糸・綿布の全取扱高占有率(%)	12	12	16	17	9	11	12	12	12	16	12	10	11	14
<b>三井物産合計</b>														
全取扱高	53,729	62,562	76,229	88,269	74,298	85,534	96,214	127,620	180,894	199,501	235,164	242,771	223,742	278,037
輸出	10,431	13,404	25,439	22,093	20,952	24,624	33,044	43,764	51,604	71,408	82,106	71,231	85,241	103,284
日本貿易業における比重(%)	6	8	11	10	8	10	11	13	16	17	19	18	20	22
輸入	33,539	38,787	40,015	45,247	37,218	44,076	47,955	55,284	84,768	74,416	104,449	102,406	76,282	87,070
日本貿易業における比重(%)	15	13	17	15	14	16	15	14	17	17	21	23	19	18

単位: 千円。

出所: 松元[1979]418~420頁の第82表・第85-1表・第85-2表を基に筆者作成。

三井物産の対全国占有率は、明治時代末期（1897～1910年）の平均で、綿糸の輸出が32%（最高は1906年の52%）、綿布の輸出が20%（日露戦争後の1906～10年の5年間では40%、最高は1910年の51%）を占めた。三井物産自身の全取扱高に占める綿糸・綿布合計の綿製品比率も、この頃多くの年で10数%を占めており（1900年には最高の17%）、同社の重要なビジネスの一つとして確立している（表5-7）。

ここで三井物産は、わが国を代表する綿紡績企業各社と製品の一手販売あるいは原料の一手購買契約を締結し、主要企業を巻き込んだ組合を組成して業界の動きを統制するなど、きわめて密な企業間関係を構成し、各企業あるいは業界と一体になって製品の輸出や原料の調達を行っていた。

そして三井物産との連携によって、わが国の綿紡績産業は、清国市場すなわち、清国における綿糸布のユーザーである綿製品加工企業の集団という、その後の時代まで重要性を保った巨大な市場を創造することができた。

三井物産は、発展途上であり、品質も高くない綿糸布しか生産できなかった綿紡績企業の、輸出に関連する活動、高品質の原料調達や資金繰りなどを引き受け、様々な助言・支援を行って品質向上を実現し、清国市場という輸出市場を創造することに成

功した。それによって三井物産がわが国綿紡績企業あるいは産業というパートナーと共創した価値は、国際的な競争に耐えうる品質の綿製品の開発・生産能力の獲得、難易度の高い輸出や原料調達業務からの解放、国内不況による業績不振からの脱却、その後の売上高・利益の拡大、わが国の基幹輸出産業としての確立などであった。またこの時期に、三井物産は総合商社としての地位を確立したとされている。

個別企業について見れば、例えば鐘淵紡績との取引のように、三井物産が、清国向け輸出における製品の専売を担当し、さらに、原料棉花の全てを供給する契約を締結して調達も一手に引き受ける場合、製造企業としての鐘淵紡績は、製品の輸出、原料棉花の調達、資金繰りなどに大きな経営資源を割かずに、開発・生産に集中できたという点が、大きな価値となったことは間違いない。

さらにこのビジネス創造は、わが国社会経済全体にも、外貨獲得のための有力な輸出産業の確立という、大きな価値をもたらした。

## 第2項 ビジネスシステム

三井物産が構築したビジネスシステムは、原料について品質の高い米棉の輸入促進を行い、技術的な助言も加えて、品質向上を図ったこと、清国市場の競合他社製品等を分析し、わが国綿紡績企業に情報を与え指導して、よりよく市場に適合し競争力を持った製品を製造できるようにしたことなど、企業を支援して、バリューチェーン全体にわたって輸出を可能にする仕組みである。

特に重要なのは、綿紡績の大量生産によって産出される綿糸布の輸出拡大に向けた三井物産の二つの活動である。

第一に、当時、「損失いかんにかかわらず、年間3万梱を積出する紡績連合会の決議によって輸出促進がはかられ」ていた状況の中で、三井物産が、輸出綿糸の『無口銭』取扱いを申し出、その後も市場調査、商標・包装の研究などに積極的な協力を示し、1893年自らも天津向直積を行い大陸での主導権を握る。」(秋本 [1961] 172頁) という、積極的な行動を示したことである。

この無口銭取扱によって、すなわち先行投資によって商権を獲得するというのは、典型的な総合商社の商取引ビジネス創造のパターンであるが、同時に三井物産が自社の商標、当時すでに国際的に通用する日本の企業名となっていた「三井」のブランドを貼付して綿糸を輸出したことも、きわめて重要な要因である。1895～96年頃には、

鐘淵紡績、三池紡績などの綿糸に登録した商標をつけて、製造会社と三井の名前を明記して清国市場に輸出した。それは例えば、赤紙に絵と文字を金色摺とし、『東京鐘淵紡績株式会社鑿製』（「鑿製」は謹製ほどの意）、『三井発售』（「発售」は発売の意）などと記されていた。

「当社取扱ノ輸出綿糸（鐘紡及三池紡製品）ニ当社ノ商標即チ『三多図』『蝙蝠印』等ヲ付シテ、上海、香港、天津、営口ノ各支店ヲ通ジ大陸へ進出ヲ始メタノハ、明治30年末ノコトデアル。」（梅井 [1974] 93 頁）

第二に、オーガナイザーとして輸出組合（日本綿布輸出組合など）を綿紡績企業と共に組成し、協力して綿布の満州・朝鮮市場を開拓する組織を作ったことである。

特に満州市場への輸出では、三井物産 [1951] に明確に「ダンピング輸出」として表現されているように、意図的な低価格の設定、市場に適合する品質の設計によって、米国綿布を満州から駆逐することを目指していた。三井物産はここでも、無口銭での取扱を行った。

「こちらの製品では価の高い米綿の使用は極く少量に止めて大部分は安価な印度綿を使用したから、製品の品質としては米国产の方が良かったのは当然だが、製造方法に工夫を凝らしたので出来上がった品はそれほど見劣りがしなかつた…」（三井物産 [1951] 75 頁）

三井物産が現地からの情報などを基にして、製品設計を綿紡績企業と一体となって行って、競争を駆逐して市場を創造しようとしたことが説明されている。

こうして三井物産は、高品質の原料の輸入促進、品質向上とメーカーへの助言・指導により、市場で競争力ある製品の供給体制を整備し、先行投資としての無口銭取扱も積極的に進めた。さらに製品に三井のブランドマークをもつけて市場での信用度を増し、自ら輸出組合を組成して紡績企業と密な協力体制を組んで利害を調整しながら積極的に輸出するという、バリューチェーン全体を効果的に動かす仕組みを確立した。清国での日本綿製品の市場創造を目指して綿紡績産業と一体となった関係を形成し、オーガナイザーとして清国への綿製品輸出ビジネスの仕組み全体、つまりビジネスシ



システムを構築する役割を果たした訳である。

### 第3項 経営資源

まず人材としては、「綿」に関連するビジネスについて、機械や原料である棉花の輸入に始まり、製品としての綿糸・綿布の取扱までを含む幅広い業務を担当することで、専門家も育った。この点については、三井物産 [1951] が以下のように ビジネスの広がりを述べていることが参考になる (42 頁)。

「棉を取扱つて居れば紡績業者との接触があり、紡績業を始めようとする人は結局棉を供給する三井物産に相談するし、機械の注文も貰えるし、又棉を物産が供給し、機械を買つてやつたとすれば、又其処で製造された商品を買らせて呉れるといった便宜もある。」

こうして三井物産に勤務していれば、綿紡績に関わるあらゆる局面のビジネスを経験することができた。それが同社に、単に商取引を行うだけではなく、この領域の商品・市場・製造機械などに関する深い知識と取引の経験や人脈を持ち、リスクマネジメントやロジスティクスをよく理解し、綿紡績企業などをオーガナイズしつつ新しい市場を創造して、ビジネスシステムを構築していく能力のある専門家人材、プロフェッショナルとしての商社マンを養成する環境を与えていたと考えられる。

また当時の三井物産の資金力については、設立当初、無資本の私盟会社として営業を開始し、運転資金を三井銀行からの過振り（当座借越）5万円に依存していたことは有名な事実である。当時の貿易業が、きわめてリスクの大きな事業であると認識されていたことが、この事実から理解できる。しかしその後の事業拡大と共に、1893年、資本金100万円の合名会社となり、1909年に株式会社に改組した際には資本金2,000万円となった。「日露戦争前後において、三井物産の手形が『銀行間で低率を争ってまで割引かれていた』ほど、同社の信用の高まっていたことを示す」（梶井 [1974] 58頁）とされており、当時すでに強力になっていた資金力が、同社の経営資源の一つであった。またその頃の三井物産は、多額の蓄積を行い、三井財閥にとっての資本増殖の中核的な事業部門となっていた。

この経営資源を基にして、三井物産は大阪紡績など多くの綿紡績企業の紡績手形に

信用を与えた。1897 年末には信用限度額合計 273 万円（その年の同社の綿製品の取扱高 622 万円の 44%）に達していたように（松元 [1979] 461 頁）、巨大な資金力を背景に積極的に与信を与えることができた。

そして、すでに無形の経営資源として三井のブランドは貿易においては確立しており、だからこそ、綿糸に同社のブランドをつけて清国に輸出することで、競争力を増そうとしたのである。また、専門化人材が育つ環境として述べたような、大阪紡績や鐘淵紡績など綿紡績業関連のあらゆる企業、あるいは横浜正金銀行、日本郵船など貿易に関連する企業との密な取引ネットワークは、同社の財産であった。

そうした資金力、企業としてのブランド力、企業ネットワークを活かして、綿紡績の専門家が、海外拠点からのリアルな市場情報や長年のノウハウを活用しつつ、様々なビジネスプランを作成し、関連企業と共有して事業展開を進めた。同社は原料の調達から、製品の輸出まで支援する総合力を活かして、ビジネスを創造することが可能になった。さらにそうした総合商社としての経験を通じてノウハウを社内に蓄積して人材を育成し、わが国の綿紡績産業の発展を支えていった。

わが国の綿紡績企業は、三井物産の経営資源に依存することによって、大きく成長した。このことを組織間関係論の資源依存パースペクティブの視座で見ると、三井物産は綿紡績企業からの依存によって彼らに対するパワーを持つことができ、一手販売・購買権を獲得することができた、とも考えられる。

#### 第 4 項 機能の統合

最初、1890 年の不況に際して三井物産は、わが国綿紡績企業との協議の上、状況を打開するには輸出しかないと決めて、上海支店を通じて清国に輸入されていた他国綿糸の見本を取り寄せて、共に情報を集めて調査・分析した。それは、同社がわが国綿紡績産業の育成に深く関わるための、全社的な戦略の統合を前提とする動きであった。第 4 章で述べたように、同社創業の時から綿紡績業の育成支援は強く意識されていた。

1892 年、三井物産は棉花取扱の急増に対して、棉花部を設置して大阪を本部とし、国内各地、海外では上海・ボンベイ・ロンドンなどに支部を置いて、棉花ビジネスの敏速かつ統一ある対応を行う内部的な機能統合を行った（加藤 [2004] 139 頁）。そこでは、調査・情報機能や商取引機能が大阪本部に集約され、金融機能なども統合されて必要な投資が行われた。

リスクマネジメントの観点では、輸出拡大は確実と見てリスクを取って、綿糸布の輸出について無口銭という思い切った手を打ち、また大阪支店の社員を上海に出張させて協力する体制を整えた。商権を獲得するための、典型的な総合商社の先行投資、事前の貢献活動であり、金融的にも、コスト面の先行投資を行っている。

市場創造を目指して、見本品を出荷し、内地関係の無口銭取扱を決め、上海支店・香港支店などを動かして販路開拓を行い、綿紡績企業との関係を活かして連合会・組合などの組成に関与し、三井のブランドを製造会社名と併せて表示し、自社でリスクを取った先行投資も行って、綿製品の清国向け輸出の活動全般をオーガナイザーとして主導した。結果、輸出を容易にする仕組みを作り上げた。

わが国綿糸の品質粗悪の問題解決は、品質が良く高番手化に対応できる米棉の直輸入の促進も一つの契機になったとされている。綿紡績企業に品質の高い原料供給の道を拡大すると共に、自社の調査などを基に市場や技術に関する助言も行い、製品を共に輸出するオーガナイザーとしてビジネスシステムを構築し、事業開発を進めた。

三井物産の主導で促進された綿糸輸出は清国向けを中心に拡大を続け、1899年には綿糸生産量の40%以上が輸出されて、その頃、輸出産業として確立した（表5-4）。

綿布については三井物産が、1897年に足利地方の機業家を集めて機械綿布生産を奨励し、品質向上のための製造規則を制定して監督にあたり、1900年には名古屋で名古屋市織物協会を設立して援助するなどの活動を行った。産業のオーガナイザー機能を果たして、高品質の製品を生産する能力を向上させている。

また特に満州向け綿布輸出は、日露戦争後本格化した。既述のように三井物産の斡旋による日本綿布輸出組合が組成され、満州で日本軍が行使した軍票の回収も目的として綿布を輸出した。この時、大阪紡績・三重紡績の販売指導者が現地に派遣されており、三井物産と協力した市場創造機能の外部統合によって、効果を上げた。さらに三井物産は無口銭での取扱に加えて、横浜正金銀行と交渉して低利での為替の金利算定を了解させるなど、オーガナイザーとしての機能も発揮している。

このように、三井物産は自社の機能を内部で統合すると共に、外部で顧客企業の情報・調査や市場創造の機能も統合しオーガナイザーとして働くことによって、事業を開発し、清国向け綿製品輸出のビジネスシステムを構築した。

収益モデルが稼働した後の実際の輸出においては、上海支店などを中心に清国内での商取引を進め、ロジスティクスの手配、外国為替の処理、国内の綿紡績企業には比

較的早く支払を行うが清国内の代金回収が遅くなるための資金負担、与信リスクの管理などを行い、関連する機能を内部・外部で統合した。

商取引については、三井物産の経営方針により一般には委託販売形式であったが、拡大販売のため、主要支店に一定量の買持・売越を容認している。

また例えば鐘淵紡績、三池紡績などの綿糸の清国輸出について販売を担当する貿易会社として、三井のブランドを貼付して流通させる形を採ったことも、マーケティングの観点から見れば、商取引を円滑にするために役に立ったものと考えられる。

## 第5項 収益モデル

この事例では、典型的な商権ビジネスが構築された。三井物産は内地関係の無口銭での取扱による支援、上海支店など現地拠点あるいは横浜正金銀行の協力などもあって、わが国大手紡績企業から綿糸・綿布を仕入れて、清国市場に輸出販売し口銭を得る形の、収益モデルを確立し稼働した。

商権を獲得するための、ビジネスシステム構築に関わる様々な努力、例えば、無口銭取扱、綿花部の設置、現地への社員派遣、綿紡績企業と協力した情報収集と調査活動などの先行投資を積極的に進めた結果としての、商取引実現、収益モデル稼働という流れが見事に成り立っている。総合商社の企業システムつまりビジネスモデル構築の成功事例として、その後も参考にされることになった。

三井物産の綿糸・綿布輸出に占めるシェアは、既述のように、東洋棉花を設立し取扱を移した1920年までの間、常にわが国最大水準であり、同社としてもこのビジネスから大きな利益を上げることができた。

## 第6項 組織文化

三井物産が明治時代初期、外商に牛耳られていた外国貿易を、わが国商人の手に取り戻すことを目的として設立されたことは周知の事実である。

特に綿布については、創業者であり専務理事であった益田孝が、1895年頃、「木綿論」なる論文を『大日本織物協会雑誌』に発表して、東洋における綿布市場が欧米人によって独占されている事実をなげき、綿布の製造業を興して海外輸出を目指すべきであることを強調している（梅井 [1974] 96頁）。当時の三井物産が持っていた、このようなわが国企業の海外展開、産業振興を主導する姿勢は、同社の組織文化となっ

て、常に海外への発展を目指す志向性が組織内で共有されていた。

またすでに第2章などで紹介しているが、同社の組織文化をよく表現するものとして、1898年に益田孝が演説（「商務諮問会席上会社ノ営業方針ニ関スル益田専務理事演説」）の中で示した、次の言葉がある（三井物産〔1951〕91頁）。

「我国ハ新興国ナレハ計ラサル商品カ凶ラス盛ナル商務トナルコトナキヲ保セス故ニ苟モ本業ヲ妨ケサル限りハ新商品ノ販路ヲ開拓スルコトヲ試ミサルヘカラス…」

こうした組織としての方針が繰り返しトップ経営者から内部に向けて発せられて、三井物産の、常に新しいビジネスを創造しようとする世界を駆け巡る社員のバイタリティが生まれていたのであろう。その結果として、わが国綿紡績企業の高くない製品品質を向上させ、品質・価格の設定を競争力あるものにし、清国への輸出を増大させて競合と対抗するビジネスの創造が可能となったのである。

こうした総合商社の組織文化は、現代の総合商社においても、生き続けていることが明らかであると考えている。

### 第3節 まとめ

#### 第1項 企業間関係と市場創造

この事例で総合商社としての三井物産が育成したのは、わが国で勃興しつつあった綿紡績企業あるいは集団としての綿紡績産業であった。

元来、紡績機械や棉花の輸入を通じて取引関係にあった綿紡績企業との信頼関係があり、三井物産のこの産業を育成しようという組織的な意図、貿易商社として持っている経営資源などが期待されて、彼らと一体となって、清国の輸出市場を創造する動きになった。

その上で創造されたのは、わが国綿紡績企業の製品すなわち綿糸と綿布の輸出の清国における市場であった。三井物産は、綿紡績企業の、高品質の綿製品の開発・生産能力の獲得、輸出や原料調達業務そして資金繰りからの解放、業績不振からの脱却、売上高・利益の拡大、さらに基幹輸出産業としての確立などの価値を、一体となって創り上げた。またこのビジネス創造は、有力な輸出産業の確立という、わが国にとつ



での大きな価値をもたらした。

そこで三井物産が構築したビジネスシステムは、高品質の原料の調達、情報提供や助言・指導による品質向上と競争力ある製品の生産、無口銭取扱による輸出、三井のブランドマークの活用、輸出組合の組成による利害調整などの、バリューチェーン全体を動かす仕組みであった。オーガナイザーとして、清国への綿製品輸出のビジネスシステムを構築したのである。

経営資源としては、綿紡績の領域で、商取引、商品、市場、製造機械などに関する知識と経験や人脈を持ち、リスクマネジメントやロジスティクスを理解し、綿紡績企業などをオーガナイズして市場を創造して、ビジネスシステムを構築する能力のある専門家人材が養成されていた。彼らの作るビジネスプランは、そのノウハウに裏打ちされており、充実した内容のものであった。その上に、当時すでに強力であった同社の資金力も活用された。またこの時期、経営資源として三井のブランドは確立しており、関連する主要綿紡績企業や貿易決済銀行、ロジスティクス企業など貿易関連の企業との密なネットワークも合せて、重要な経営資源であった。

## 第2項 機能の統合と収益モデル

三井物産は、社内では、1894年に大阪を本拠とする棉花部を設置して、棉花ビジネスを全社戦略の下で展開する体制を整えた。さらに、綿紡績企業と一体となり、情報・調査や市場創造の活動を進め、リスクを取って金融的にも必要な先行投資を行った。

さらに、綿製品の輸出を目指す連合会・組合などの組成に関与し、綿布については地方で機械生産の奨励活動を行った。無口銭での取扱の実施、横浜正金銀行と連携した低利の外国為替金利の提供なども加え、清国向け輸出をオーガナイザーとして主導し、事業開発を進めた。

綿糸輸出は清国向けを中心に拡大を続け、1909年などには90%以上が清国に輸出されていた。また綿布輸出も順調に拡大し、1906年には55%以上が清国に輸出されていた(表5-5)。

収益モデル稼働後は、清国内での商取引を進め、ロジスティクス・外国為替の処理、与信リスクの管理などを行った。そこでは、三井のブランドも、商取引を円滑にするために大いに役に立った。

典型的な商権ビジネスが構築されており、三井物産は大手紡績企業から綿糸・綿布



を仕入れて、清国市場に輸出販売し口銭を得る形の、収益モデルを確立した。商権を獲得するための、ビジネス創造活動が積極的に行われた結果である。

そして三井物産の常に新しいビジネスを創造しようとする組織文化が、こうした動きの根底にあったことも、間違いない。

### 第3項 ビジネス創造の全体像

この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成り立ち、働きの、価値共創型企業システムの枠組みによる分析を通じて、総合商社の機能の本質がビジネス創造であることを示すことができたのではないだろうか。

ここで三井物産は、既存の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、顧客企業として、活動した。

同社は、綿製品の清国輸出のオーガナイザーとして、自社の様々な経営資源を積極的に投入し、顧客企業の経営資源も合せて活用、原料の調達、品質向上と競争力ある製品の生産、三井のブランドマークを活用した輸出、輸出組合による利害調整などの、バリューチェーン全体の仕組みであるビジネスシステムを構築し、ビジネスを創造したのである。

この働きが、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たという意味では、三井物産の貢献は大きい。

## 第6章 A社による国内化学品の商権ビジネス

### 第1節 調査概要と事例紹介

#### 第1項 調査の概要

この事例は、現在も総合商社A社の子会社である化学品専門商社C社によって、部分的にはあるが継続されている、典型的な商権ビジネスである。総合化学メーカーであり、戦前からの歴史を持つB社をかつて支えた重要化学品であるプラスチック製品Dの、国内ビジネスの創造に関するものである。1950年代前半の海外総合化学メーカーからの技術導入の交渉に始まり、製品Dが国内で開発・生産されるようになったことを受けて、すでに輸入されていた海外メーカーの競合製品を駆逐して、B社にとっての全く新しい市場が創造され、巨大な国内の販売代理店網に支えられて発展した。これはA社にとってもB社にとっても、きわめて重要なビジネス創造となった。

わが国戦後の高度経済成長期に実現された歴史的な事例でもあり、単にA社の化学品部門あるいは総合化学メーカーB社だけでなく、関連産業、特にわが国を代表するグローバル産業に発展した電気電子産業をも支える、高い品質と汎用性を持つ製品となったDの市場を創造した、原材料ビジネスの確立である。

今も続く現実のビジネスに関することであり、この事例を経営学・商学の観点で正面から分析した学術的な研究はないが、一般に公開されている新聞・雑誌などの情報もある程度存在するため、そうした文献資料による調査を行った。しかし、今も生きているビジネスに関する事例ではあるが、初期の頃の動きはすでに歴史になってしまっていることもあり、ビジネスの詳細、特に初めの段階でどのようにしてビジネスが創造されたのかについて、十分な知識を得ることは困難であった。そこで、一般公開情報により概要を把握・整理した上で、価値共創型企業システムの観点で整理した質問項目書を作成して、関係者への半構造化インタビューを実施することとした。

製品Dのビジネスは、現在もリアルなビジネスとして継続されているものである。従って、関係各方面に迷惑がかかることのないよう、あるいは一定の真実を率直に語っていただくことができるよう、ビジネス創造を行った総合商社、その子会社と、総合化学メーカーの企業名、さらに製品名を明示しない前提で、関係者インタビューを行い、詳細を把握する努力を行った。

## (1) 一般公開情報の調査

新聞・雑誌の記事、B社によるIR資料や社史などを参考にした。

ただしこのビジネスが創造されたのは、わが国の高度経済成長期の初期の頃であり、技術導入の交渉開始は1950年代前半である。古い事例であることもあり、その当時、総合商社A社と総合化学メーカーB社がどのような活動を展開したのかについては、一般に公開されている情報を基にする限り、詳しい内容を知ることは困難であった。

製品Dの基となる技術の導入、開発と生産の開始などについて、B社の社史にはある程度参考にできる記述があったので、特に個別には指摘しないが、その他の点についても、基礎資料としてはその社史を活用した<sup>1</sup>。

## (2) 半構造化インタビュー

一般公開情報の調査では、ビジネス創造の頃の実態を十分詳細に把握できないことから、実際にこのビジネスに長年関わったA社の担当者、現在のこの事業も管轄するA社子会社の化学品専門商社C社の役員、以前製品Dを担当していたB社の支店長に直接インタビューさせていただいて、可能な範囲で詳細を聞いた。

一般公開情報を基にして、質問項目を価値共創型企業システムの枠組みに沿って設計し文書化、事前にインタビュー対象者にEメールで送付し、多少の準備期間を置いて理解し準備していただいた上で、インタビュー調査を行った。

具体的なインタビューは、以下のように実施し、この商権ビジネスの歴史、ビジネス創造時点における総合商社A社と総合化学メーカーB社の企業間関係、市場創造とビジネスの仕組み、価値共創の活動、当時の経営資源と機能、商取引の流れ、収益モデル、ビジネスの現在の状況などについて聞いた。既述のように、今も生きているビジネスであることから、企業名・製品名、リアルなビジネスに関する詳細などは、開示しない前提で、下記の方々にインタビューを実施した（肩書等は当時）。

- ① 2014年7月5日・10月11日 A社化学品業務部シニアマネージャーE氏（外部施設にて）
- ② 2015年1月28日 A社機能化学品本部マーケティングマネージャーF氏、化学品業務部シニアマネージャーE氏（A社会議室にて）

---

<sup>1</sup> B社の社史は、ある組織から公刊されているが、発行体・発行年を示すと企業名が特定できるため、ここでは示さない。

- ③ 2015年1月29日 B社名古屋支店長G氏（B社名古屋支店にて）
- ④ 2015年6月18日 C社執行役員中部支店長H氏、B社名古屋支店長G氏（B社名古屋支店にて）

インタビュー当日は、事前に送付した価値共創型企業システムの枠組みに沿って設計した質問項目書に基づきつつ、あらためて質問し回答を得て、さらにその場で出た疑問点についてより細かく質問して回答を得る、という形で調査を実施した。その上で、了解を得て録音した記録を用いて、詳細を全て文書化、Eメールで送付し、その後のやり取りも含めて、回答者から必要な修正・追加コメントを得て修正することによって、正確性を期した。

なお、上の化学品業務部シニアマネージャーE氏は、その時点ではこのビジネスから離れていたが、総合商社勤務の数十年間のうち、相当の年数にわたって製品Dの営業を担当した管理職であり、高度経済成長初期のこのビジネスの創造に直接関わった訳ではないが、歴史的な経緯などもきわめて詳細に理解し記憶していた。現時点で、この調査に関して、最適と考えられる人物であった。F氏も、直接製品Dの国内ビジネスを担当したことはないが、隣のセクションでこの製品Dの輸出を長く担当しており、ビジネスの過去の経緯、現在の状況などをよく理解していた（現在は他メーカーの製品担当である）。インタビュー対象者の選択としては適切であった。

B社の名古屋支店長であるG氏は、製品Dのある用途について長年国内外で担当者を務めた人物で、メーカー側から見たこのビジネスの歴史、総合商社の役割などについて詳しく理解し、記憶していた。化学品専門商社C社の執行役員中部支店長であるH氏は、国内の化学品ビジネスの担当が長く、インタビュー実施の当時から中部地区のこのビジネスを役員として管掌しており、現在の状況、C社の役割などについて詳しく語ることものできる人物であった。

これらのインタビュー調査の結果と、一般公開情報の調査で得た内容を併せ用いることによって、この事例分析を進めることができた。

高度経済成長期に、総合商社A社が総合化学メーカーB社と一体となって創造した、国内における製品Dの典型的な商権ビジネスについて、その創造当時の価値共創の姿、企業間関係、市場創造活動、さらにその後の変化、A社子会社の化学品専門商社C社にビジネスが移管されてから後の状況などを、ある程度詳細に描き出すことのできる情報を得た。関係各位に、感謝申し上げます。

## 第2項 商権ビジネス

### (1) 商権ビジネスの意義と子会社移管

第2章でまとめたように、島田〔1990〕によれば、商権とは、独占的営利機会のうち、組織と一体化された形で取引関係が存在しているものであり、企業間関係に基づいて、市場創造、技術導入、原料調達等に関して、総合商社が何らかの事前の投資を行い、それが評価された時にその見返りとして与えられる特権的地位、として定義される。要は、長期的に販売・調達の商取引を行うことのできる権利であり、それを得るために、総合商社はリスクを取って事前の投資(人的なものあるいは資金的なもの)を行う。一度確立した商権は、それが法律的な契約という形を取っているかどうかによらず、関係者からはビジネス上の権利とみなされ、簡単に失われることのないものとして長期間にわたって存続する。

このような形の商権を基にした総合商社の商取引のビジネスは、典型的には、与信リスク、商社金融、受発注処理などの負担をするのみで、数%の口銭(コミッション)を得て、多くの場合、在庫・物流をメーカーに依存する形を採る。こうした総合商社が主として商取引だけに関与して、自社ではほとんどリスクを負わず継続的に口銭収益を獲得する委託販売は、明治時代以来の伝統があり、コミッション・ビジネスと呼ばれる(第2章脚注1参照)。典型的な商取引による収益モデルである。

このビジネスの形態だけに注目すると、総合商社が実質的には何もせず、ただ口銭だけを獲得しているように見えることから、商社否定論の立場による批判の対象となり、総合商社がその存在理由を疑われることにつながった。その結果として、総合商社は、2000年頃から、収益モデルを事業投資中心のものに変えていくことになった。しかしそれまでは、総合商社の収益獲得方法の中心が、このビジネス形態であったことは事実であり、今も子会社を中心に継続されている形態である。これは、わが国で今も一般に「商」の概念で理解されている、商取引あるいは貿易取引、すなわち流通を担当するビジネスである。

総合商社は、商社冬の時代が言われた1980年代あたりから、それまで伝統的な中核事業であった商権ビジネスのオペレーション、すなわち実際の日々の稼働を、連結子会社・関連会社に移管し始めた。例えば、1981年の住友商事建材部門の既存子会社との統合による住商建材の発足(この会社は、2002年に三井物産建材資材部門と統合し

て三井住商建材になり、さらに丸紅子会社の丸紅建材と統合して、2017年1月からSMB建材)、1983年の丸紅非鉄販売(現在の丸紅メタル)の設立などである。

2000年代、この動きが一般化し、最も典型的な総合商社の商権ビジネスである高炉メーカーとの取引を中心とする鉄鋼取引においても、2003年の三菱商事と日商岩井(現在の双日)の鉄鋼製品事業の統合によるメタルワンの設立があった。同社は明確に自社を、「鉄鋼総合商社」として規定しており、元来総合商社が担当していた事業をそのまま継続していることを明確な表現で示している。また、鉄鋼建材専門商社として、メタルワン建材(メタルワンの子会社)と三井物産スチール国内建設鋼材事業等の統合による現在のエムエム建材の設立(2014年)、伊藤忠商事、丸紅、住友商事3社による伊藤忠丸紅住商テクノスチールの誕生(2016年)など、総合商社の伝統的な商権ビジネスの子会社・関連会社への移管や統合は、今も続いている。

ここで、こうした現象を財務的な実績によって、確認する。売上高としての比較が可能な近年の総合商社の決算を見ると<sup>2</sup>、単体売上高の減少、連結売上高の増加が明確である。

表 6-1 総合商社7社の連結・単体売上高

(単位:10億円)	連結売上高	単体売上高	連結/単体
2003年度	64,129	44,269	1.45
2013年度	81,321	35,003	2.32
2013年度/2003年度	1.27	0.79	

出所:日本貿易会[2014a]・[2015]。

表 6-1 を見ると、総合商社7社について、2003年度からの10年間で、連結売上高は1.27倍に増加しているが、単体売上高は0.79倍と減少している。また、連結売上高の単体売上高に対する倍率は、2003年度の1.45倍が10年後には2.32倍となっている。従来の商権ビジネスが子会社・関連会社に移管された結果、本社単体の売上高が減少し、企業グループ全体としての連結売上高が増加している事実を示している。

<sup>2</sup> 近年、総合商社は国際会計基準への会計基準変更によって、売上高を表示していない。日本貿易会[2014a]・[2015]では、総合商社7社の合計売上高が2013年度まで表示されているため、この年度と10年前の2003年度を比較した。



## (2) 現在の商権ビジネスの重要性

ここで、こうした商権ビジネスが現在の総合商社の売上高においてどのくらいの比重を占めているのかについて、業界最大手の三菱商事に関して、有価証券報告書の情報を基に試算する。なお脚注2で説明したように、三菱商事を含む代表的な総合商社は、2013年度から連結決算の基準を、米国会計基準から国際会計基準に変更しており、売上高の表示をしていない。しかし三菱商事は2012年度まで、売上高を、「財務諸表利用者にとって有用である」（2012年度有価証券報告書115頁）として、連結損益計算書に掲載していた。

三菱商事の有価証券報告書における連結財務諸表に対する注記事項（115頁）の「1. 事業内容及び連結財務諸表の基本事項」では、売上高について、「連結会社の役割が仲介人としてのみ限定されている取引は、純額で記録され、『売上高』に含まれておりません」と記述している。そして「連結会社のオペレーティング・セグメント情報」に続く「(注) 1.」（181頁）では、「『売上高』については、日本の投資家の便宜を考慮して、日本の会計慣行に従い表示しております。なお、『売上高』は連結会社が契約当事者又は代理人等として行った取引額の合計となっております」としている。

こうした注記などを参照すると、連結損益計算書（有価証券報告書107頁）で表示されている売上高に基づいて、次のような解釈が可能となる。

### 連結損益計算書 当連結会計年度（自平成24年4月1日至平成25年3月31日）

収益	商品販売及び製造業等による収益	5,376,773
	売買取引に係る差損益及び手数料	592,001
	収益合計	5,968,774
売上高		20,207,183
		(単位：百万円)

ここで示されている売上高のうち、三菱商事が契約当事者として関与したものを、上の「商品販売及び製造業等による収益」とすると、それ以外、すなわち代理人等の「仲介人としてのみ」関与したものは、以下となる。

$$\underline{20,207,183 - 5,376,773 = 14,830,410 \text{ (百万円)}}$$

この計算から単純な想定であるが、売買取引に係る差損益及び手数料 592,001 百万

円に対応する売上高（仲介人としてのみ関与した取引、つまり、委託販売であるいわゆるコミッション・ビジネスによる売上高）は、14,830,410 百万円と試算できる。

この解釈によれば、三菱商事の 2012 年度における商権ビジネス、いわゆるコミッション・ビジネスは、全売上高の約 73%を占めていると試算される。

$$\underline{14,830,410 \div 20,207,183 = 0.734 \text{ (約 73\%)}}$$

以上の試算によれば、今の総合商社の企業グループ全体の業績を示す連結決算においては、売上高に着目すれば、まだ伝統的な商権ビジネスの比重が大きいことが推測できるのではないかと考えられる。

### 第 3 項 A 社と B 社の価値共創によるビジネスの創造

#### (1) ビジネス創造の活動

本章では、総合商社の商権ビジネスの典型として、戦後の高度経済成長期に構築され、かつて隆盛をきわめ、現在は子会社に移管されて部分的にはあっても継続されている、ある国内化学品ビジネスを取り上げる。総合商社 A 社が、パートナーとしての顧客企業であるメーカー B 社と共に創造した、巨大な国内の商権ビジネスである。

事例は、1950 年代に、A 社が顧客であるわが国を代表する大手総合化学メーカー B 社を支援し、B 社の海外企業からの技術導入に伴う、既存輸入品の代替を中心とするビジネス創造を行ったもので、国内商取引の商権確立と代理店網構築が鍵となる。

1950 年代前半、高度経済成長の初期、海外先進企業からの技術導入によって、B 社が画期的な製品 D を開発し生産開始した。すでに他の大手海外メーカーの先行製品が輸入され電気電子用途などで一定の市場を獲得していた。その優れた特性から、大きな潜在力を持っている製品であることは理解されていた。しかも、すでにある程度、輸入された先行製品が流通しており、市場を拡大しようとしていた。

この新製品 D について、エンドユーザーと連携した製品開発と生産拡大を行いつつ、市場創造の活動とビジネスの仕組みや収益モデルの構築も進めるという、ビジネス創造活動の全てを B 社単独で行う力はなかった。当時大手メーカーであっても、そこまでの資金的・人的余裕はなかったし、リスクは取れなかった。A 社は、元来は B 社を創立した親会社であり、戦前は B 社の生産する製品の販売を全て担当していた歴史があった。つまり、戦前には、B 社自身の販売組織はなかった。B 社は戦後、自社販売

組織を整備していたが、こうした新製品について大きな市場を創造し、ビジネスの仕組みを構築するためには、自社の力に限界があることを感じていた。そこで B 社は A 社に、共に経営資源を投入し、ユーザー開拓を行い製品の効率的な流通の仕組みを作り上げて、ビジネスを創造することを目的に、一体となって活動することを依頼した。B 社はそうした活動がある程度 A 社に依存し、その間、製品開発と生産に集中できた。

この形の、総合商社とわが国大手メーカーとが一体となって大きなビジネスを創り上げた事例は、国内のプラント・ビジネスなど、高度経済成長期には数多く見られた。

A 社は、B 社の依頼を受けて、経営陣の戦略的な判断を基に自らリスクを取って、初期の生産された製品 D の全量買取りと自社で在庫した上での販売、そしてユーザー業界の原材料調達に強い影響力を持つ専門商社を起用した巨大な代理店網の構築など、ビジネス創造活動を B 社と一体となって進めた。その貢献（総合商社としてのリスクを取った先行投資）に対し、見合う収益を得るために、製品 D の B 社総代理店として国内で一手販売する商権を得た。二次店（専門商社である販売代理店）との取引網を構築して、商権ビジネスを確立、巨大な販売代理店網による商取引推進という収益モデルを稼働して、収益を回収した。

B 社は製品 D の大きな市場を創造し、主力事業領域の転換に成功した。製品 D は 1980 年～90 年代、収益拡大に大きく貢献し、ドル箱製品と言われ、B 社はこの製品の世界シェア首位であった。B 社の利益は、この製品で支えられているとされた時代があった。しかしその後、世界中で消費者向けの最終製品が大量に販売されていたことから、量的に最大であった記録媒体用途が、急激な技術進化によって需要を失って巨大な市場が一気に縮小し、その用途の売上高が激減した。そして、製品 D のビジネス全体も縮小した。しかしこの製品は現在も、電気電子用途などで B 社の代表的な製品のの一つとして継続して取引されており、世界シェア第 1 位である。

なお製品 D のロジスティクスについては、ごく初期の頃、A 社が B 社の生産した製品 D を全量買い取って自社倉庫に在庫して販売していたこともあったが、その後生産量が増えてきた段階で、B 社自身が在庫し物流を手配するようになっており、ごく限られた場合以外、A 社は関与していなかった。

## (2) 商権の陳腐化と B 社による直接販売

A 社のこの製品 D を国内で総代理店として一手販売する商権も、時間の経過と共に

陳腐化していき、商社冬の時代が言われ始めた 1980 年代以降、少しずつ B 社に返上されていった。総合商社の商権が、事前に自らリスクを取って何らかの投資を行った貢献に対する見返りとして与えられることは、既述の通りである。しかし、その商権ビジネスの商取引（コミッション・ビジネス）の部分だけを見ると、働きと言えるのは、商社金融の機能を発揮して売先の資金繰りを容易にすると共に、与信リスクを取るくらいに限定されている。在庫し物流を管理する訳でもない。このように、コミッション・ビジネスでは、実質的に総合商社が何か新しい付加価値をつける働きができる場面は少なく、時間の経過と共に存在意義を疑われることになるのが、一般的な流れであった。そうした事態は、総合商社内部でも一般に「商権の陳腐化」と呼ばれていた。

そしてこの A 社の商権ビジネスの中で、特に技術進化の激しい記録媒体用途においては、以下のような事情から、総合商社の商取引への介在が困難になっていった。

第一に、製品 D を材料として最終製品を生産するユーザー企業は、当時の最先端技術に対応して製品を生み出して競合していたことから、B 社がユーザーとの共同開発に近い形で品質を高める必要があった。そこで、日常的なユーザーとの間の技術面でのコミュニケーションが増えた。この場面に、B 社の営業担当者に加えてさらに、技術面のフォローができない A 社の営業担当者（商社マン）までが同席していることの必要性が小さくなり、ビジネスの現場での存在価値を失っていた。

第二に、当初からごく一部の大手ユーザー向けには、B 社が製品 D を直接販売していた。そのこともあって、B 社としても、総合商社を通さないビジネスの方法にある程度は慣れていった。

第三に、多くの電気電子産業の大企業ユーザーが、大量購買者としての地位もあり、競争力を高める必要もあり、常にコストダウンを要求していた。大企業取引であるため与信リスクもなく、ロジスティクス機能も発揮しておらず、右左の商取引への関与だけでは、A 社も十分な付加価値を提供できなかった。その結果として A 社は、大企業取引を中心に、存在意義を疑われつつあった。

第四に、ある特定の大企業ユーザーが、自社の業績悪化を受けて、総合商社のマージンを削ってでもコストを下げることを B 社に強硬に要求し、B 社も直接販売を始めしかなくなった。1980 年代半ばのことである。

最後に、このことがきっかけになって、収益モデルの商取引における存在意義を疑われるような大企業との取引については、ユーザー企業からの B 社による直接販売の

要求が強くなった。まず記録媒体用途で、他の電気電子産業のユーザー大企業にも B 社が直接販売するようになっていった。

その後も、わが国が高度経済成長を終えて低成長に入った時代背景を受けて、メーカー B 社自身も業績が厳しくなってきたこともあり、あるいは上で述べたように、大企業を中心とするユーザーからの厳しいコストダウンと総合商社外しの要求に応えるための必要性から、B 社は商取引において、多くの大企業ユーザー向けに A 社を経由せず直接販売をするようになった。さらに、中小企業ユーザー向けのビジネスでも、自社系列の専門商社や大手専門商社に A 社を経由せず直接販売することを始めた。

これは、その頃の商社冬の時代の一般的な現象であり、各総合商社で起こった現象であった。

### (3) 製品 D の国内商権ビジネスの現状

一部の用途やユーザー向けについては、この商権ビジネスが A 社のビジネスとして残った。ただし、その残った部分の商権ビジネスも、2000 年代半ば以降、鉄鋼などの商権ビジネスと同じように、A 社子会社の化学品専門商社 C 社に移管されていき、現在も継続されている。多くのビジネスが、ユーザーへの C 社からの販売であるが、一部、販売代理店経由のものも残っている。

ここでは、日常的な収益モデルのオペレーションは C 社が担当し、企業ネットワークを活かした代理店組織の取りまとめ幹事や、全く新しい製品分野への進出などに関しては、必要に応じて A 社が B 社に協力する体制になっている。

## 第 2 節 価値共創型企業システムの枠組みによる分析

### 第 1 項 顧客、市場と共創された価値

#### (1) 顧客

価値共創型企業システムとして事例を捉えようとする場合、最も重要な要素は、顧客である。このビジネス創造事例における A 社の顧客企業あるいはパートナーは、歴史的にも関係の深い総合化学メーカー B 社である。B 社は戦前、A 社が創立した企業であり、戦後に至るまで B 社製品の販売は全て A 社が取り扱っていた。B 社は戦後に

なって、A社が解体されたことから、自社の販売組織を組成した。

ただしその当時でも、B社の内部、特に経営者には、本格的な市場創造を行うには、A社の力に依存した方がいいとする考え方があったようである。

そしてこのビジネスが始まった当初においても、B社はA社と一体になって、A社の経営資源に依存して市場を創造しようとした。A社内部に伝えられてきた逸話では、「A社さんお願いします」と、B社から協力を依頼してきた、とされている。

## (2) 市場と共創された価値

次に重要な要素は、この活動を通じて創造された市場と共創された価値である。

上のような背景があり、1950年代初めの海外企業からの技術導入の段階を第一歩として、A社はB社と一体となって市場創造に向けて活動した。自社内での戦略的な意思決定を基に、自らリスクを取って自社の経営資源を投入し様々な商社機能を統合した。そして、日本の高度経済成長の中心となった電気電子産業の企業を含む大小のユーザーを開拓して市場創造を行い、戦前からの企業ブランドや企業ネットワークも活かして、巨大な販売代理店網を核とする企業システムを創り上げた。

結果として、B社製品Dの巨大な国内販売市場が創造された。ここででき上がった市場は、電気電子用途、一般工業用途など、幅広い産業分野の用途を含んでおり、他社製の製品の売上高も合せると、数千億円規模の市場となった。

製品Dの売上高は、正式に上市した1959年から急速に拡大して、B社のこの分野の事業発展の支柱となり、事業構造の変革を実現する重要製品であった。特に大きく拡大した電気電子用途の市場創造においては、ユーザーの材料調達に力を発揮する専門商社を、A社の協力もあって販売代理店（二次店）として取り込んだことが効果的であったとされ、B社からも評価されている。

このビジネス創造により、B社にとって、それまでと異なる新しい産業分野の市場創造という、大きな価値が実現された。その中でも1970年～80年代に急激に伸びた記録媒体用途の製品Dは、高い品質を基に、ユーザーである日本の大手電気電子メーカーの厳しい要求にも応えて、ユーザー自身の成長にも大きく貢献して、わが国電気電子産業の成長という、より大きな社会経済的価値を実現した。1975年から1985年までの10年間で、製品Dの販売数量は4倍以上になったが、この用途の増加は30倍以上であった。



また流通業界の視点では、多数の電気電子産業の専門商社をこの販売代理店網に取り込んだことから、そうした専門商社群の発展にも大きく寄与した。

もちろんこのことは、A社化学品部門の大きな成長にもつながった。

## 第2項 ビジネスシステム

A社とB社が一体となって活動した結果として、製品Dの販売代理店網による国内販売というビジネスシステムが構築されて、B社のきわめて重要な市場が創造された。

この事例におけるビジネス創造は、A社がB社の製品Dの実質的な総代理店として、傘下に各用途別ユーザーに強い専門商社を販売代理店として配置して、製品Dの国内販売について全て関与し責任を持つものであり、この代理店網の組織化がビジネスシステム構築の鍵であった。

当初A社は、社長自らの戦略的な意思決定に基づいて、専門の営業組織を組成し、生産された製品D全てを自社で買い取ってグループ企業の倉庫に在庫し販売するという、大胆な行動を起こした。販売数量が増えてくると、B社が物流を手配し、在庫・配送するようになった。販売代理店などへの販売においてA社は、B社への支払サイトより長い支払サイトを売先に許容して、商社金融の機能も発揮した。

この事例のビジネスシステムは、A社が創り上げた、B社と共に有力専門商社を組織化した巨大な販売代理店網、その上でB社および代理店と一体になって市場創造活動を展開する体制、商取引における商社金融による代理店の資金繰り支援、などの要素から成り立っていた。典型的な総合商社の商権ビジネスの完成であった。

## 第3節 経営資源

### (1) ビジネスシステム構築時に投入された経営資源

ビジネスシステム構築つまりビジネスの仕組みを完成する段階で投入されたA社の経営資源は、きわめて重要なものであり、B社からの期待もそこにあった。

専門家人材として、A社は、市場調査、化学品営業、審査、ロジスティクスなどの部門に、ビジネスシステム構築を行う能力を持つ、商社マンとして戦前から十分な経験を積んだ担当者を有していた。彼らを積極的に投入し、その専門性を活かしてB社と一体となり市場創造を行った。電気電子、一般工業などの各用途において、ユーザ

一の材料調達に関して強い影響力を持つ専門商社へのアプローチと交渉、新ユーザーの開拓と売込みなどの市場創造活動では、経験豊富な商社マンの営業力が発揮され、B社の営業担当者との二人三脚的な動きが効果を上げた。

資金については、A社がまだ十分な売上のない段階から、製品Dのための営業組織を組成して人材を投入し、また生産された製品D全てを買い取りグループ企業の倉庫に在庫して販売するには、戦略的な意思決定に基づく大きな投資が必要であった。

市場創造におけるユーザーへのアプローチ、専門商社との交渉などにおいては、安定供給の保証やクレーム対応なども含み、戦前から続く総合商社であるA社の企業ネットワークや企業ブランドによる信用力、社内の専門家も関わって作成したビジネスプランの存在なども、力を発揮したと考えられる。全ての段階において、総合商社A社が組織として蓄積してきたノウハウが、最大限に活かされたことは間違いない。

そしてこの初期のビジネス創造の局面では、組織間関係論の資源依存パースペクティブによる、「組織は他組織にとって稀少であり重要である資源を保有していればいるほど、また資源を独占していればいるほど、他組織に対するパワーをもつ」(山倉[1993] 36頁)という関係が、A社とB社の関係にも当てはまるようである。要するに、保有する優れた経営資源を活用しこのビジネスの仕組みを完成することによって、A社はB社に対して一層強いパワーを持ったと考えられる。そしてその結果が、A社のビジネスシステム構築の貢献に対する、B社からの実質的な販売総代理店の地位と商権の付与という、見返りであった。

## (2) 収益モデル稼働のために投入された経営資源

このビジネスの収益モデルは、販売代理店網に支えられた商権ビジネスの商取引によって、売買差益として口銭収益を得ることであり、口銭の中には商社金融による資金負担分も織り込まれていた。

収益モデルが稼働を始めてからは、主としてA社の営業の専門家人材がこのビジネスの日々のオペレーション、つまり、代理店からの受注、B社への発注、B社営業担当者と同行する代理店・ユーザー訪問やクレーム対応などを担当し、与信リスクの管理などで審査部門の人材も関与した。また在庫して販売する場合には、ロジスティクス部門の人材も投入された。

商権ビジネスが確立して収益モデルが稼働を始めてからも、このビジネス自体の創

造のような大規模なものではないが、小さいビジネス創造はあった。例えば、A社が自社で在庫して一部大企業ユーザーに直接納入・販売する、加工会社を設立してそこでユーザー向けの加工を行って付加価値をつけて販売する、などである。その際には、A社関連部門の専門家人材も参加してビジネスプランが立案され、社内で承認された。また、財務部門の協力によって、必要資金も投入された。

ただ商権の陳腐化という言葉を紹介したように、こうしたビジネスが日常的に流れ始めると、総合商社本来の存在意義であるビジネス創造の局面が少なくなり、時間の経過と共に存在意義を疑われる結果になった。

### (3) 子会社移管後に投入された経営資源

総合商社全体で、本事例のような伝統的な商権ビジネスを子会社・関連会社に移管する動きが一般化した2000年代になって、A社にまだ部分的に残っていたこの商権ビジネスも、段階を経て化学品専門商社C社に移管された。現在、収益モデルのオペレーションはC社が全面的に担当する。A社は親会社としてC社の日常的なオペレーションの動きを支援しつつ、企業ブランドを活かして販売代理店組織の取りまとめを担当し、関連新製品が上市された際には、B社と一体で市場創造を進めるなどしている。

この段階では、収益モデルの稼働に必要な営業部門、与信リスクやロジスティクスの管理などの担当部門は、全て子会社C社の専門家人材となった。A社子会社であるという企業ブランド力を活かしてC社自身が小さな市場創造（新ユーザー開拓）も行う他、商社金融も自社の資金力の範囲で行う。

親会社A社は、子会社C社の経営層に自社人材を派遣して経営管理を行う（代表取締役社長、常勤の代表取締役専務執行役員や、非常勤取締役としてA社自身の常務執行役員、非常勤監査役としてA社化学品業務部の管理職など）。その他に営業人材も配置して、日常的にC社の営業活動を支援し、販売代理店網の取りまとめ（例：製品Dの名前を冠した代理店会を主催しプロモーションを実施）などを行う。

B社の新しい関連製品が上市されてその市場創造が必要になる場合などには、必要に応じて、A社グループがB社と一体となり、A社営業人材なども関与してビジネスプランを作って、ビジネス創造を共にすることもありうる。A社は、社内の情報・調査、リスクマネジメント、ロジスティクスの専門家人材等を投入して、A社の企業ブランド力や企業ネットワークを活かしつつ、B社・C社と共にユーザーを開拓する。

また、必要に応じて資金も投入して、バリューチェーンを設計し、ビジネス全体の仕組みを構築する。その結果としてでき上がったビジネスの収益モデルのオペレーションは、C社が担当する、という体制である。

#### 第4項 機能の統合

##### (1) 初期のビジネスシステム構築に向けた機能の統合

経営資源を投入してビジネスシステムを構築するためには、すなわちビジネス創造の核の部分の完成するには、機能の内部・外部での統合が必要であった。

当初、A社社長自らの戦略的な意思決定に基づいて、生産された製品Dの全量買取りと在庫販売、担当営業組織新設などに関する全社的な戦略統合を行い、経営陣も現場も戦略的な方向を一致させてビジネス創造に動いた。

さらに、日本貿易会が示している八つの商社機能も参考にしながら記述すると、ビジネスシステム構築の段階では、主として次のような機能が総合商社の内部・外部で統合され発揮されたと考えられる。

- ① ユーザーや市場、専門商社の情報を集めて調査を行った（情報・調査機能の内部統合）。
- ② B社営業担当者と一体となり、二人三脚でユーザーおよびユーザーの原材料調達に影響力を持つ専門商社にアプローチして取引開始を交渉し、市場創造活動を展開した（市場創造機能の外部統合）。
- ③ 自社内で、営業部門などが作成したビジネスプランに基づき、リスクを評価した上で、全社戦略的な経営判断を行った。社内に担当営業組織を組成し、生産された製品Dの全量買取りという、事前投資を決断した（経営戦略の内部統合およびリスクマネジメント機能と金融機能の内部統合）。
- ④ 結果として、新製品Dの販売代理店組織による国内流通システムをA社とB社の協力で開発した（事業開発機能の外部統合）。
- ⑤ 特にA社は、総合商社としての企業ブランドや企業ネットワークを活かして、オーガナイザーとして、自社の商社機能をまとめて発揮し、外部の販売代理店網を自社傘下に組織して動かした（オーガナイザー機能の内部・外部統合）。

このようにA社はB社と一体になり市場創造を進め、製品Dの国内販売のバリュー

チェーンを設計して動かし、ビジネス創造を実現した。結果として、収益モデルの基となる商権を B 社から与えられた。こうした初期の A 社の働きが、資源依存関係にある B 社から高く評価されたことが、その背景にある。

## (2) 収益モデル稼働後の機能の統合

ビジネスシステムが構築されて収益モデルが稼働し、製品 D 事業は A 社の商権ビジネスとして、幅広い販売代理店網に支えられて、大きな収益を上げるようになった。B 社にとっては、1970 年代から、全社的なレベルで収益を支える看板製品といわれる存在でもあった。

収益モデルが稼働してから後、オペレーションのための機能の内部・外部での統合には、次のようなものがあった。

- ① B 社・販売代理店と一体となった商取引の実行（商取引機能の外部統合）。
- ② 商取引実施の前提としての与信リスク判断や日々の取引結果に基づくリスク評価（リスクマネジメント機能の内部統合）。
- ③ 日々の営業活動を通じた代理店・ユーザーからの情報収集、また社内の調査・審査部門などからの情報提供や業界動向などの調査結果提供、それらの B 社との共有、販売代理店会の運営など（情報・調査機能の内部・外部統合）。
- ④ 多くの場合、販売代理店の協力を得て行う新しいユーザーの開拓と内部での審査等（市場創造機能の内部・外部統合、リスクマネジメント機能の内部統合）。
- ⑤ 在庫や物流などの手配（ロジスティクス機能の内部・外部統合）。
- ⑥ B 社に対する支払期日と、販売代理店あるいはユーザーからの受取期日に差がある場合の商社金融<sup>3</sup>の付与（金融機能の内部・外部統合）。

この収益モデル稼働の状態が、商社冬の時代などを経て、商権が陳腐化して B 社に返上されていきつつも、残された商取引について A 社によって継続されていた。2000 年代半ばに、専門商社 C 社にこのビジネスを移管するまでは、A 社自体がビジネス創

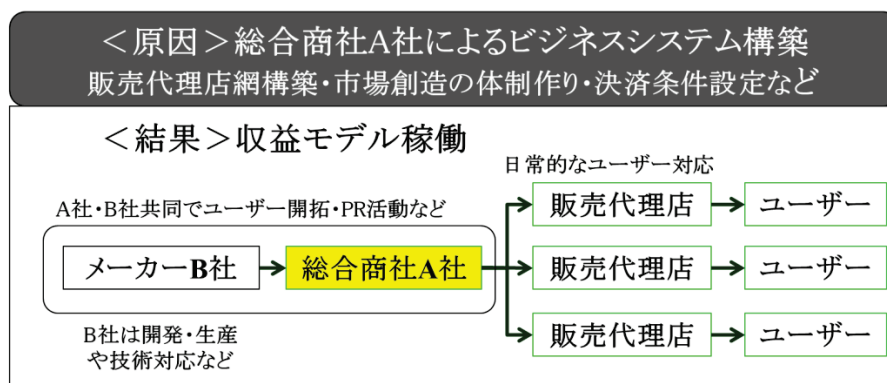
---

<sup>3</sup> 商社金融の機能として、A 社は、B 社に短いサイトで支払を行い、販売代理店に長いサイトを許容する仕組みを完成した。当時、化学品業界の支払サイトは売先・買先共に長く、A 社と B 社の決済条件も一般に「出荷 20 日締切、月末起算 90 日約束手形支払」等であったが、専門商社向けは例えば、「出荷 20 日締切、月末起算 120 日約束手形支払」（この場合は、A 社に 30 日の商社金融が発生）、あるいは A 社から一部エンドユーザーに直接販売する場合でも、「出荷 20 日締切、翌月 20 日約束手形支払」（この場合も、A 社に 30 日の商社金融が発生）などであった。

造に基づいて収益モデルのオペレーションも担当する体制を維持していた。

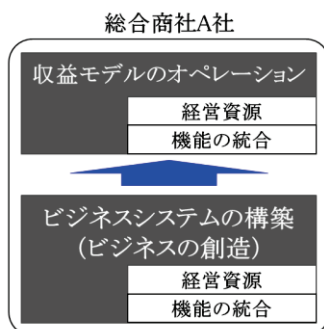
繰り返すと、この商権ビジネス成功の鍵は、ビジネス創造の当時まだ戦前のイメージが強かったこともあり、A社がB社と一体となって、自社の専門家人材、企業ブランドや戦前からの企業ネットワーク、資金力、組織ノウハウなどを活かして、巨大な販売代理店組織を傘下に構築し、市場創造を行うことができたことである。

そこでは、ユーザーからの受注をA社が取りまとめてメーカーB社に迅速に発注するプロセスが完成されて、細かい日常的なユーザー対応や情報のA社・B社への提供は二次店である代理店に任せられた。販売代理店網構築、市場創造の体制作り、代理店との決済条件設定、決済実行や与信リスク管理などのバリューチェーン全体の設計と運営はA社がB社の理解を得て担当し、新ユーザー開拓、販売代理店組織を活用した新製品PR（例：代理店を集めて行う製品説明会の実施）などはA社・B社共同で、製品の開発・生産、ユーザーに対する技術対応や物流手配などはB社が主として行うという、役割分担が機能していた。



出所:筆者作成。

図 6-1 A社商権ビジネスの流れ



出所:筆者作成。

図 6-2 価値共創型企業システム：子会社移管まで

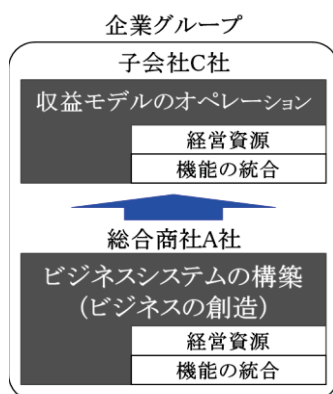


### (3) 子会社移管後の機能の統合

2000年代半ばにこの商権ビジネスがC社に移管されてから、製品Dの国内ビジネスについては、C社を中心に次のように役割分担されている。

- ① B社や一部販売代理店と一体となった、日常の細かい商取引のフォロー（C社による商取引機能の外部統合）。
- ② 商取引実施の前提としての与信リスク判断や日々の取引結果に基づくリスク評価（C社のリスクマネジメント機能の内部統合）。
- ③ 日常的なユーザー・販売代理店からの情報収集や、必要に応じたA社内の市場調査部門からの情報提供、そうした情報のB社との共有、A社・B社による販売代理店会運営など（C社の情報・調査機能の内部・外部統合とA社グループとしての内部・外部統合）。
- ④ 大きな取引でなくても、B社、必要に応じてA社と一体となった製品Dの新しいユーザーの開拓（C社の市場創造機能の内部・外部統合とA社グループとしての内部・外部統合）
- ⑤ 在庫や物流などの手配（C社のロジスティクス機能の内部・外部統合）
- ⑥ B社に対する支払期日と、販売代理店あるいはユーザーからの受取期日の差がある場合の商社金融の提供（C社の金融機能の内部・外部統合）

この段階で親会社A社は、C社の経営に責任を持ち、B社からの依頼があれば取り組む新しい大型事業やC社の活動範囲を超える案件のビジネス創造の活動（有力新製品のための情報・調査、市場創造、事業開発・経営、リスクマネジメント、事業投資、オーガナイザーなどの機能統合）、伝統ある販売代理店会の主導・運営などを担当する。



出所:筆者作成。

図 6-3 価値共創型企业システム：子会社移管後

現在の A 社グループ内部における役割分担を見ると、かつて販売総代理店として商取引を行っていた時代に比べれば縮小したとはいえ、まだ残存している商取引については、子会社の専門商社 C 社がこの歴史ある商権ビジネスのオペレーションをほぼ全て担当している。A 社は C 社の経営管理の他に、B 社との関連で新しいビジネスを創造する場面があれば、そこでビジネスの仕組みであるビジネスシステムの構築を担当する、という体制になっている。

このように 1950 年代、A 社が B 社と共にこの商権ビジネスを創造した当初から、企業システムの構成要素であるビジネスシステムを構築し、その上で収益モデルを稼働する働きは全て A 社自身が担当していたが、現在は子会社 C 社が主として収益モデルのオペレーションを担当し、既存商権の範囲で小さな市場創造も担当する体制になっている。ここでは、今の総合商社にとって、連結子会社の存在意義が大きくなっていることが理解できる。

そのことは、総合商社 A 社の現社長が 2016 年の年頭に、全役職員に今年特に意識してもらいたいことを述べているコメントの最初にも、明確に示されている。A 社社長は、同社収益の屋台骨を支えているのが関係会社であることから、関係会社と本社の一体となった成長戦略の策定と実行を希望する、と明言している<sup>4</sup>。

このコメントは、今、収益モデルのオペレーションを子会社あるいは関連会社に移管して、広く企業グループとしての経営を進めている総合商社にとって、子会社と関連会社との一体的な働きが重要であることを明確にしている。

#### (4) 総合商社機能の本質が見えなかった理由

ここで、2000 年代半ば以降にこのビジネスのオペレーションが子会社の専門商社 C 社に移管されたことの意味を思慮する必要がある。それまでは、総合商社 A 社が、本来のビジネス創造の核になる部分であるビジネスシステム構築と、その結果として得られる商権に基づいた商取引による収益モデルのオペレーション、両方を自社で全て担当していた。

---

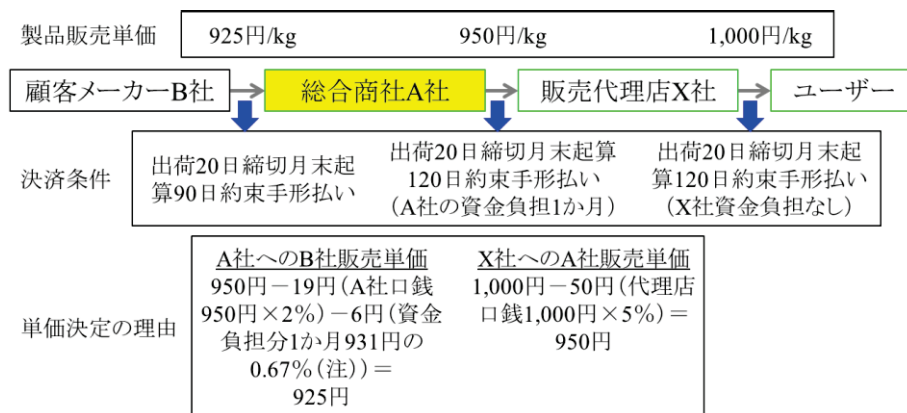
<sup>4</sup> 「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」第 8 条第 8 項では、関係会社の定義は、財務諸表提出会社の親会社、子会社及び関連会社並びに財務諸表提出会社が他の会社等の関連会社である場合における当該他の会社等（その他の関係会社）となっている。しかし、A 社の有価証券報告書によれば、その他の関係会社はないため、ここで関係会社と呼ばれているのは、子会社と関連会社である。

その当時の企業システムを前提にすると、真のビジネス創造の過程に要する時間は短く、その後の収益モデル稼働後の時間の方がはるかに長く、そして目にも見えやすいこと、またビジネス創造の効果は、外からは収益モデル稼働の結果としての財務数値でしか把握できないこと、この二つの理由から、総合商社機能の本質が見えにくかったのではないかと考えられる。表現を変えると、ビジネス創造の活動は時間的にも短い上に、直接その効果を測定することが難しいため、総合商社を見る場合、収益モデル稼働の結果としての財務数値を見るしかなかったことが、過去の総合商社論において、機能の本質が正確に捉えられてこなかったことの真の理由なのであろう。

### 第5項 収益モデル

A社の収益モデルは、総合商社にとっては典型的な、また歴史的に総合商社の起源といわれる三井物産が創業当初から採用してきた、収益を上げるための方法である、コミッション・ビジネスであった。三井物産が創業の時から、コミッション・マーチャントであることを明言していたことは、第2章で紹介した通りである。

この事例のビジネスにおいて、A社は、製品Dの国内販売に全てに関わり、B社から製品を購入して代理店に販売する形で、法的には代理人としてではなく契約当事者として商取引を行った。それは形式的には自己勘定による取引ではあったが、価格体系、ユーザーへの納期、A社と代理店の口銭などは全てB社が主導して合意し、物流もB社が手配する、実質的な委託販売であった。A社はこの商取引を通じて、B社によって確認された、売買差益としてのコミッション（口銭）を得ていた。



図注: 当時のプライムレートを年率8%としてその12分の1。  
出所: 筆者作成。

図 6-4 A社商権ビジネスの単価決定 (イメージ)

単純な例であくまでもイメージとして示すと、図 6-4 のような形で総合商社の採算が計算され、A 社の収益となっていた。

収益モデルとして A 社は、こうした単価決定に基づいた口銭を、販売代理店への売上高から得ていた。今の C 社の収益モデルも、同様である。

## 第 6 項 組織文化

このビジネス創造事例においては、戦前から続く総合商社である A 社の組織文化が明確に表に出ていた。

その象徴的な出来事は、当時の A 社社内における戦略統合であった。それは、この製品 D が A 社の海外支店の協力もあり、海外先進メーカーからの技術導入を受けて国内で B 社によって開発・生産されることになった当初の、A 社社長自らの戦略的な意思決定である。その意思決定に基づいて A 社は、自らリスクを取って、戦前からの営業経験を持つ専門家を集めて営業組織を組成し、B 社によって生産された製品 D 全てを（販売できるかどうか分からないものも含めて）自社で買い取ってグループ企業の倉庫に在庫し、B 社と共にユーザー開拓を行いつつ販売開始した。

こうした新しいビジネスの創造にきわめて積極的である行動特性は、総合商社全体の組織文化として今も存在しているものである。わが国の高度経済成長の初期、大胆な意思決定による組織内の戦略統合ができたことによって、A 社と B 社の関係を基にした価値共創が動き出し、新しいビジネスが創造された。結果として、A 社は化学品部門の主力ビジネスを確立し、B 社も主力事業領域の転換に成功した。

さらにこのビジネスが、関連するわが国電気電子産業等の成長をも高品質と高い汎用性を持つ原材料供給の面から支えたことは、総合商社の存在がいかに大きいものであったかを示しており、その発端としての組織文化の発動は重要なステップであった。

## 第 3 節 まとめ

### 第 1 項 企業間関係と市場創造

#### (1) ビジネス創造の企業間関係と市場創造

この事例では何よりも、戦前からの A 社と B 社の深い企業間関係を基に、両社が一

体となってビジネス創造に向い価値を生み出す共創関係を構築できたことが、重要である。そこでは、B社が自社に不足する経営資源をA社に求め、一体となって新しいビジネスを創造するための価値共創の関係ができ上がっていた。

過去の総合商社論においては、こうした総合商社のビジネス創造あるいは実際の収益モデル稼働の活動に不可欠の存在である、パートナーつまり顧客企業との関係をふまえつつ、活動の全体像を企業システムとして理論的に整理した研究は、ほとんど見られなかった。

ここで創造された市場は、製品Dが高い品質と汎用性を持っていたこともあり、主として電気電子用途や一般工業用途を中心に、幅広いエンドユーザーからなるものであった。ユーザーへの販売価格ベースで、数千億円規模の市場である。特に記録媒体用途は、ユーザー大企業を支える重要原材料となっていた。

そしてこのことが、A社・B社にとっての、売上高・利益の拡大、新しいビジネス領域の確立という大きな価値をもたらすと同時に、電気電子産業など関連産業の発展というより大きな価値の実現にもつながったのである。

## (2) 現在のビジネスの構造と総合商社機能の本質

既述のように現在は、総合商社が過去ビジネス創造によって確立した商権に基づくコミッション・ビジネスの多くは、その収益モデルのオペレーションを子会社・関連会社の専門商社に移して動いている。そして一般に親会社は、投資先の経営管理を行いつつ、主として大きなビジネス創造を自ら担当する体制になっている。

子会社・関連会社への商権ビジネス移管について、本社は一体どのような機能を果たそうとしているのか、子会社・関連会社とどのような役割分担をしているのかといった観点の学問的な議論は、飯田 [2015] などごく一部に見られるだけである。田中隆 [2012] (215頁) も、「総合商社の構造変化は、『連結子会社を通した、多様な製造業・サービス業への進出』の動きの側面と『事業投資会社化』の動きの側面の2面を持っている」と現在の状況を正確に表現しているが、それでは総合商社がグループ全体としてどういう働きを、どういう役割分担によって実行しているのかという視点からの議論は、ほとんど見られない。

すでに先行研究レビューにおいて指摘しているが、これまでの多くの研究が、総合商社活動の目に見えやすい部分、収益モデルのオペレーションによるかつての商取引

そして現在の事業投資の活動に着目しすぎたことが、その原因なのではないか、と考  
えている。いまだに総合商社を卸売業としてしか見ない研究があることも事実である。  
既述のように、そのことが、過去の研究において、総合商社機能の本質を正確に捉え  
ることができなかった理由なのであろう。

そして 2000 年代に入って、各総合商社が収益モデルとしての商権ビジネスのオペレ  
ーションを子会社・関連会社に移管し、親会社は投資先管理に加えて、ビジネス創造  
を中心に活動する組織体制ができ上がっている結果、総合商社の本質的な機能はより  
見えやすくなっている。この事例が示すように、今も昔も総合商社機能の本質はビジ  
ネス創造であるということが、誰が見ても分かりやすくなっているものと思われる。

## 第 2 項 機能の統合と収益モデル

この事例では、総合商社である A 社の組織内部での戦略的な意思決定による戦略統  
合が行われ、その上で、情報・調査機能、リスクマネジメント機能、金融機能の統合、  
B 社と一体になった市場創造機能や事業開発機能の統合、オーガナイザー機能の統合  
などが内部・外部で進められて、商権ビジネスの仕組みが完成した。

構築されたビジネスシステムの上に立って稼働する収益モデルは、典型的な総合商  
社のコミッション・ビジネスとしての商取引であった。

収益モデルが稼働すると、商取引、リスクマネジメント、情報・調査や小さい市場  
創造、金融などの機能の内部・外部統合などが行われ、実際の日々のオペレーション  
が進められた。

2000 年代に入り、商権ビジネスが子会社である専門商社 C 社に移管された後は、C  
社を中心に親会社 A 社とメーカー B 社の役割分担によって、一部残されたビジネスが  
展開されている。ここでは、C 社による商取引、リスクマネジメント、情報・調査、  
小さな市場創造、ロジスティクス、金融などの機能の内部・外部統合により、収益モ  
デルのオペレーションが行われている。A 社は、C 社の経営に責任を持ち、B 社から  
の依頼があれば、様々な機能を統合して、新しいビジネス創造の活動を共に進める。

## 第 3 項 ビジネス創造の全体像

この事例分析でも、価値共創型企業システムの理論的枠組みを用いることによって、  
結果としての収益モデルのオペレーションを生む原因としての、総合商社のビジネス



システム構築、ビジネス創造の働きが、総合商社が提供する機能の本質であることを示すことができたのではないだろうか。

このビジネス創造は、まだ戦前のイメージも強い時代、A社が自社の専門家人材、企業ブランドや戦前からの企業ネットワーク、資金力、組織ノウハウなどを活かして、様々な機能を内部・外部で統合しつつ、有力専門商社からなる巨大な販売代理店組織、B社および代理店と一体になって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の要素から成り立つ、ビジネスシステムを構築したものであった。典型的な総合商社の商権ビジネスの完成である。それは、影響が単にA社・B社の財務的な業績に及ぶだけでなく、この製品Dが支えたわが国の電気電子産業、さらに販売代理店網で起用した電気電子産業の専門商社群などの大きな発展に及ぶ、社会経済的な効果の大きい働きであった。

## 第7章 三菱商事の中国における医療材料の流通効率化事業

### 第1節 調査概要と事例紹介

#### 第1項 調査の概要

本事例では研究を進めるにあたり、二つの調査技法を採用した。それは、一般公開情報の調査と、三菱商事のこの事業担当者への半構造化インタビューである。

##### (1) 一般公開情報の調査

この事例は、現在も中国で実際に展開されているビジネスであり、直近のリアルな動きである。当然のことながら、ビジネス内容の詳細について公開されている部分は、多くない。従って、可能な範囲で、三菱商事のニュースリリース、新聞雑誌の記事などの一般公開情報を収集して分析に利用した。またこの事例が紹介されている倉元[2014]の記述も、分析の基礎として参照した。

##### (2) 半構造化インタビュー

現在も発展している事例であることから、一般公開情報の調査では十分把握できない詳細な内容を得るために、このビジネス創造を推進した事業担当者に対するインタビュー調査への協力を三菱商事に依頼し、インタビューが実現することになった。

一般公開情報の調査結果を用いて、インタビューの質問項目を価値共創型企業システムの枠組みに沿って設計・作成して、事前に先方に送付し、内容を理解した上で準備していただいた。

この三菱商事の担当者インタビューは、2015年1月23日（金）に三菱商事本社会議室において、生活商品本部ヘルスケア部病院ソリューションチームの香川宏樹マネージャーに対して実施した。その際、三菱商事[2015a]の資料（『ヘルスケア部のご紹介』）をいただいた。一般に広く公開している資料ではないが、今回のような問合せがある場合に、提供している資料である。

事前にお送りした質問項目に沿って質問し回答を得、さらにその場で追加の質問をし、回答をいただく、という形であった。

インタビュー調査後、了解を得て録音した記録を用いて詳細を全て文書化し、Eメ

ールで送付して、香川マネージャーから必要な修正や追加コメントを得て修正することによって、正確性を期した。またそのメールでのやり取りの中でも追加の質問を行い、情報をいただいた。

香川氏は、入社以来一貫してヘルスケア事業を担当してきており、このビジネス創造の事例についても詳細をよく知っておられ、可能な範囲で率直に事実を語っていただいた。インタビュー調査の対象としては、最適の人物と考えられた（組織名称・肩書等はインタビュー当時のものである）。

## 第2項 事例の紹介

### (1) 医療ビジネスにおける三菱商事の中国展開

第4章で紹介したように、三菱商事も他の総合商社と同様に、医療ビジネスに積極的に進出してきて、成功事例を積み重ねている。この事業領域では、最も成功した総合商社と呼んでもいいとされる存在である。

2016年4月、三菱商事代表取締役社長となった垣内氏は、同月のインタビューで、資産売却によって得た資金を、消費者向け事業を中心とする非資源分野に投入していると述べて、「(市況ではなく)人がブランドを評価する分野で新しい挑戦がしやすい」と述べて、自動車や医療などを想定している。企業の大きな方向として、医療分野への挑戦を示したことになる<sup>1</sup>。

三菱商事が企業として医療分野を重視している大きな方向性の中で、本章で分析対象とする事例は、同社子会社が国内で蓄積してきたノウハウを、わが国医薬品卸の最大手であるメディopalホールディングスと組んだ中国展開の事業の延長に活用することによって、生まれた。

三菱商事は、2005年、日本最大規模の医薬品卸であるメディセオホールディングス（現在のメディopalホールディングス、以下、メディopalと呼ぶ）と、医療ビジネスにおける包括的な業務提携を開始して、事業を展開してきた。この業務提携の分野は、以下に示す四つであった<sup>2</sup>。

---

<sup>1</sup> 『「資源の資産増やさず」 垣内・三菱商事社長 消費者向け強化』『日本経済新聞』2016年4月19日、11頁。

<sup>2</sup> 「医療ビジネスにおける包括的な業務提携に関するお知らせ」『三菱商事ニュースリリース』2005年9月20日。

① 中国における医薬品流通ビジネスの共同検討

成長を続ける中国の医薬品市場の流通には多くの卸業者が介在し、必ずしも効率化が十分になされていない。メディパルの医薬品流通ノウハウと、三菱商事が中国に持つネットワーク、物流・医療分野における事業経験等を活かし、中国の医薬品流通市場への進出を検討する。

② SPD (Supply Processing and Distribution) の共同事業化

従来から、三菱商事とメディパルは関係会社を通じて全国の病院に対する医薬品・医療材料の SPD 事業を積極的に展開してきた。今回、仕入・運用・システム等の各業務について共同事業化によるスケールメリットを発揮し、さらに高付加価値の SPD サービスを実現する (SPD については後述)。

③ プライベートブランド品 (PB 品) の共同研究

両社とも本体と関係会社を通じて医療関連製品の PB 品を展開しているが、今後、ノウハウを融合させた共通ブランドを立ち上げて、共同開発・販売を行い、様々なニーズにきめ細かく対応する高付加価値製品を提供していく。

④ 臨床検査関連ビジネスの共同検討

三菱商事が関係会社を通して行う臨床検査用医療機械の輸入・販売事業と、メディパルの検査機器と試薬を中心にした臨床関連事業を共同検討し、機器取扱から試薬提供まで臨床検査分野を一貫してサポートできる体制を整える。

この業務提携に基づいて、両社は日本国内で病院支援事業の展開や調剤薬局事業への参入などを実現してきた。

そして業務提携分野の第一である、中国における医薬品流通ビジネスの共同検討の結果として、具体的な中国展開を進めることになった。「当時、中国の医薬品市場は二桁成長を続け、今後さらなる拡大が見込まれていた。規制緩和により外資系流通企業の進出も加速していたが、医薬品流通にはいまだ多くの卸が介在し、必ずしも効率化が十分になされていない状況であった」とされている (倉元 [2014] 141 頁)。

こうして三菱商事とメディパルは、2009 年、中国最大の医薬品卸であり、全国的な販売ネットワークを有する唯一の企業である国薬控股股份有限公司 (国薬) と包括業務提携を締結した。「三菱商事の病院経営支援・病院内業務アウトソース事業ノウハウや国際ネットワーク、メディパルの医薬品流通ノウハウや日系医薬品・医薬器材メーカーとの関係、国薬の中国全土の販売チャネルなど」、これら 3 社それぞれの強みを生

かして以下のようなテーマで事業を展開しようとするものである（倉元〔2014〕140-141頁）。

- ① 医薬品卸売事業の複数エリアでの業務協力
- ② 医薬品・医薬品原料／医療機器・医療材料の中国国内輸入および販売拡大
- ③ 病院向け物品の購買・配送・管理の一元化業務の共同展開
- ④ 病院内薬局管理事業の展開
- ⑤ 薬局チェーン事業の展開

この提携の第一弾として三菱商事は、2009年、国薬子会社の国薬控股北京華鴻有限公司（以下、北京華鴻）にメディパルと共に資本参加（25%）して、中国医薬品の最大消費地の一つである北京市を中心としたエリアで事業展開を開始した。三菱商事とメディパルから日本人社員を派遣し、三菱商事が日本国内で展開している病院経営支援・病院内業務アウトソース事業のノウハウや、メディパルの医薬品流通ノウハウ等を提供して、競合他社との差別化を進め北京市場におけるシェア拡大を目指す。

これに続く第二弾として2013年、三菱商事は、国薬子会社の国薬控股北京天星普信生物医薬有限公司（以下、北京天星）にメディパルと共に資本参加（20%）し、北京華鴻と合せ、上海市と並ぶ中国最大の北京市の医薬品卸市場でトップクラスの企業グループを形成した。

国薬の知見や中国ヘルスケア市場での経営基盤に、三菱商事とメディパルの物流・営業効率化ノウハウや病院向け総合ソリューションを付加して、日中合弁企業としてのプレゼンスを高めていき、国薬との包括提携を発展させて、医薬品や医療材料・機器の流通や病院内の物流管理業務を効率化し、中国の医療費の削減に寄与しようとしている。なお、本章では以下、医療器具・医療材料・衛生材料などをまとめて、「医療材料」と呼ぶこととする。

## （2）中国医薬品流通市場の現状

中国医薬品市場は、その巨大な人口、一人あたり所得の増大、高齢社会化、医療関連の規制緩和などを受けて、海外企業にとっての有望市場として期待されている。

中国医薬品市場の規模は、2015年に1,080億ドル（1ドル=121円<sup>3</sup>として、13兆

---

<sup>3</sup> 2015年の年間平均為替レートは、1米ドル=約121円（三菱UFJリサーチ&コンサルティング）。

680 億円) となり、わが国を超えて米国に次ぐ世界第 2 位の大きさになった。年率 9.1% の成長を続けて、2020 年には 1,670 億ドルに達すると予測されている (U.S. Department of Commerce [2016])。

しかしこの市場では、卸企業数が 1 万社を超えている上に、二次・三次卸が介在する複雑で非効率な流通形態があるため、医療費が増大する傾向にあり、今後少子高齢化を迎える中国においても、医療費の削減は喫緊の課題となっている。中国政府は、医薬品流通については企業の集中増強を図ってきており、2011 年に中国衛生部が示した第 12 次 5 年基本医療衛生制度の中でも、医薬品供給体制の整備として、「複雑な流通構造が高価格の薬品に繋がっているため製造・流通構造の抜本的な改革を実現・効率化を企図」とされている。そこから読み取れるキーワードは、「医薬品流通構造の变革」であった。その後 2015 年に中国国務院は、「医療衛生サービス体制計画」の概要を発表して、2011 年の医療衛生制度改革を発展させて、2020 年までに政府が医療関連産業において取り組むべき目標を設定した。そこでは、国民の医療サービスに対する需要が高まる中、医療関連産業の体制に関して五つの課題を指摘しているが、その中には、「医療衛生資源の不合理配分」も示されている。中国政府が医薬品や医療材料等の流通・物流の効率化を目指していることが明確である (岩倉 [2015] 8-9 頁)。

国薬を含む一部の大型医薬商業企業は、単なる卸企業としての商取引という伝統的な働きに加えて、新しい営利方法を追及している。例えば、医院の価格決定や企業の入札を支援し、川上企業に医薬品流通と在庫のデータを提供し、医院に院内医薬品流通と管理 (SPD)、院内薬局や倉庫の改修や管理の業務を提供するなどである。こうしたバリューチェーンの各部分の整合化、顧客のための各種の付加価値サービスの提供などによって、より多くの商業的付加価値を実現しようとしているのである。要するに、中国の医薬品流通企業は、単なる流通・物流機能を超えて特徴あるサービスを提供する、総合的なソリューション提供を行うサービス企業に変身することを求められ、その方向に進んでいる。

中でも、国薬の親会社である中国医薬集団総公司是積極的で、2013 年末までに、北京、上海、広州および西安に四つの中核物流センターを建設し、各省の中心都市にも物流センターを建設、地方都市にも拠点を展開している。これらの物流センターは、先進的な貯蔵設備を持ち、各地域に向けた医薬品の配送を集約するための最新のデータ管理システムを装備している。また、中国医薬集団総公司是、商品調達、在庫管理、



販売センター管理、サプライチェーン管理コンサルティングなどの業務を通じて実現する、サプライチェーン上の付加価値拡大サービスを、サプライヤーと顧客のための包括ソリューションとして提供する体制を整えた（聯合资信評価 [2014]）。

このような、中国が国家として推進している医薬品や医療材料等の流通効率化に関連する先進的な動きをさらに加速するために、国薬に三菱商事とメディパルが協力して、効果を上げようとしている。

### (3) SPD について

2013 年の北京天星への投資の発表の際、同時に、北京華鴻において、北京市を代表する大病院と医薬品の院内物流管理業務（SPD）の受託契約を締結したことが発表されている。

日本で活用されている SPD システムやノウハウが中国の病院で本格導入されるのは初めてであり、三菱商事が出資する北京華鴻と北京天星によって、SPD 事業を核とした中国の病院アウトソース事業の受託拡大を目指している。

ここで、今回分析対象とした事例における提供ソリューションの鍵となる SPD について、簡単に紹介する<sup>4</sup>。

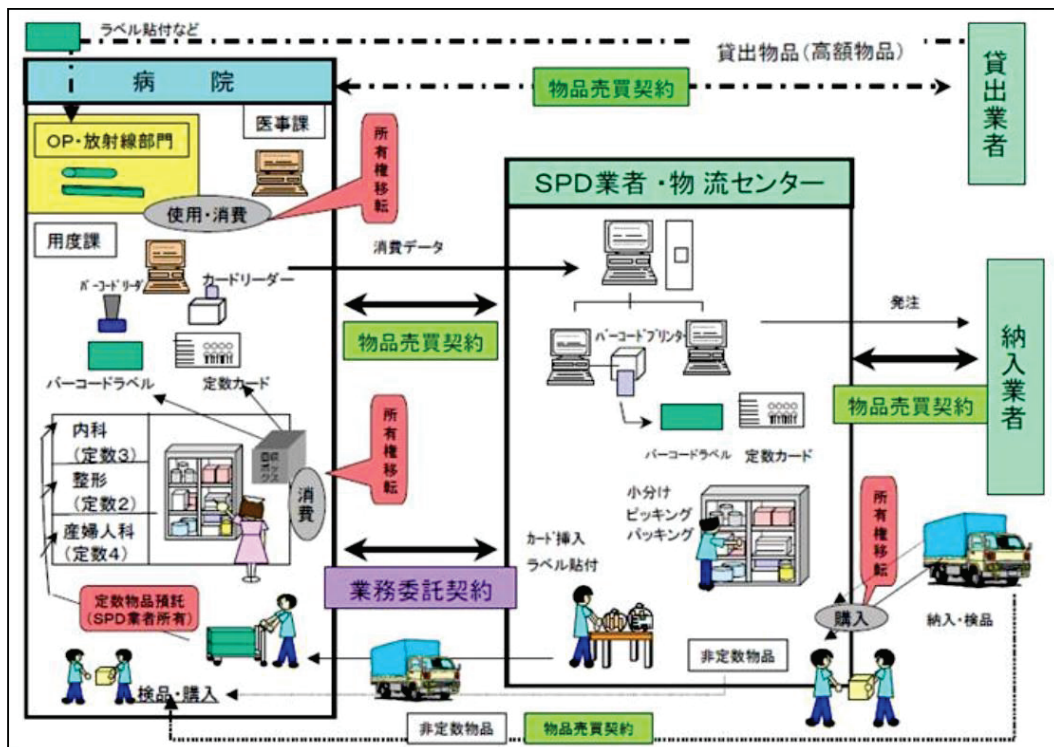
SPD とは、医療材料や医薬品の調達・在庫・使用を管理して、全体としてのコストを低減するサービスであり、三菱商事子会社のエム・シー・ヘルスケア（以下、MCH、2010 年に日本ホスピタルサービスなどが合併してできた、この領域では日本をリードする先端企業）が前身の日本ホスピタルサービス時代から 20 年にわたって蓄積してきたノウハウである。その全体のイメージは、図 7-1 のようなものである。

ここで MCH は、SPD サービスの提供自体によって料金を得るのではなく、その効率化によって削減できたコストダウンのメリットを分け合うことによって利益を得ようという提案を、病院にする。具体的には、効率化ができた病院が、MCH からの購入額を増やすことによって、MCH は商取引（医療材料などの購買代行業務）を通じて収益を回収する、という方法である。

---

<sup>4</sup> エム・シー・ヘルスケアは、SPD 業務を、以下のように説明している（同社ホームページ [2016]「医療材料・医薬品の調達・管理」）。

「院外に設置された『サプライセンター』から医療材料を院内の各部署まで直接配送・定数配置し、病院側の使用分のみを請求。病院所有の在庫を激減させるとともに、院内の物品管理作業を大幅に軽減します。」



出所:厚生労働省「医療機器の流通改善に関する懇談会」(第2回)資料3(2009年2月13日)4頁。

図 7-1 代表的な医療材料 SPD 運用形態の例

MCHが得意とするのは、基本的に医薬品ではなく医療材料のSPDである。MCHの企業としての売上高は2,000億円程度（2015年度）であるが、ほとんどはこのSPDによるものと考えられ、圧倒的な業界ナンバーワンである。地域にいくつかある病院の一つにサプライセンターを作り、医薬品卸企業やメーカーから受けた医療材料をそこで小分けして、各契約病院へ供給する。富山の薬売りのような形で、各病院の棚に在庫を置く。名刺大のバーコード入りカードが入っていて、病院でバーコードを読むと発注される仕組みになっており、翌日か翌々日には補填される。1995年から始めた方式で、今では世の中に認められ、300床以上の大きな病院200病院以上を対象に、100パーセント購買代行をしている（高橋 [2014]）。

またMCHは、虎の門病院などが参加する国内最大の共同調達組織、日本ホスピタルアライアンス（NHA）の事務局として、2018年度に全国300（病床数で全体の約1割）の病院の共同調達を行うことを目指している。わが国医療関連市場で、きわめて重要な地位を占めているようである<sup>5</sup>。

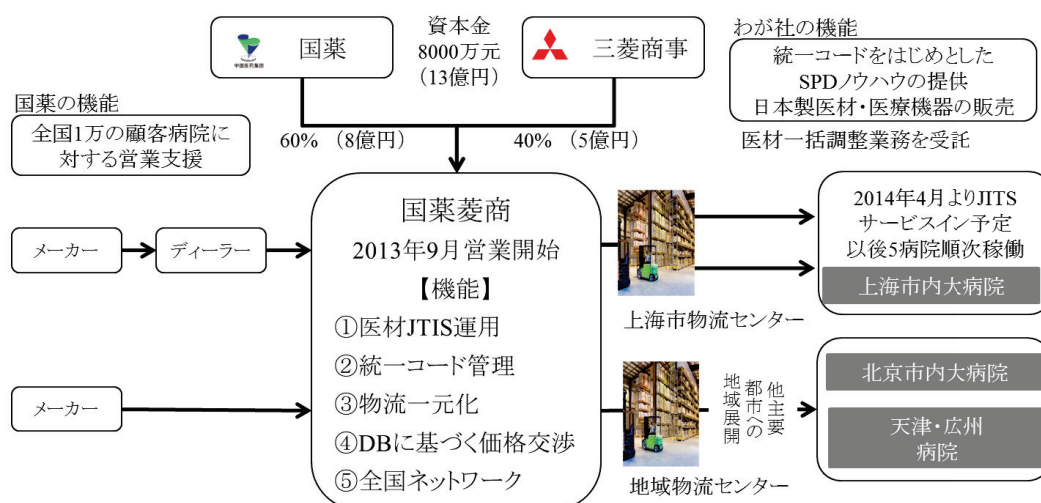
<sup>5</sup> 「医療器具を共同調達」『日本経済新聞』2015年11月6日、1頁。

(4) この事例の経緯と現状

本章で分析の対象とするのは、三菱商事が、こうした総合商社の伝統的なビジネスの中核である物流に伴う商取引に関連して、子会社が蓄積した SPD ノウハウを、中国の現地大手企業との合弁会社に移植して、医療材料の流通効率化のための新しいビジネスを創造した事例である。2013年に始まった。なお、この事例に関する事実の記述は、主として倉元 [2014] 144-145 頁と三菱商事 [2013a]] を基にしている。

三菱商事は国薬と共同で、中国・上海市に医療材料流通会社である国薬控股菱商医院管理服务（上海）有限公司（以下、国薬菱商、三菱商事の持分法適用関連会社）を設立した。医薬品ではなく、三菱商事グループ企業（MCH）が日本国内で強みを持つ医療材料の流通事業において、国内で蓄積したノウハウを基に効率化事業を立ち上げて、ビジネスを創造しようとするものである。注射器などの医療材料の調達や在庫管理を受託して、改善余地の大きい病院経営の効率化を支援する病院向け事業である。病院で使われる医療材料は、注射器、衛生材料、カテーテル、透析用器具など、合計で10万点規模になる。

急成長する中国の医療関連市場の中でも医療材料（医材）市場は最も伸び率が高く、病院利用者の増加や医療技術の高度化に伴う医療材料利用の拡大によって、さらなる成長が期待されている。しかし一方で、医材流通業者数は日本の100倍といわれており、医薬品と同様に病院に納品されるまでに複数の中間業者を介する多重流通構造や管理システムの欠如により、コスト増になっているとされている。



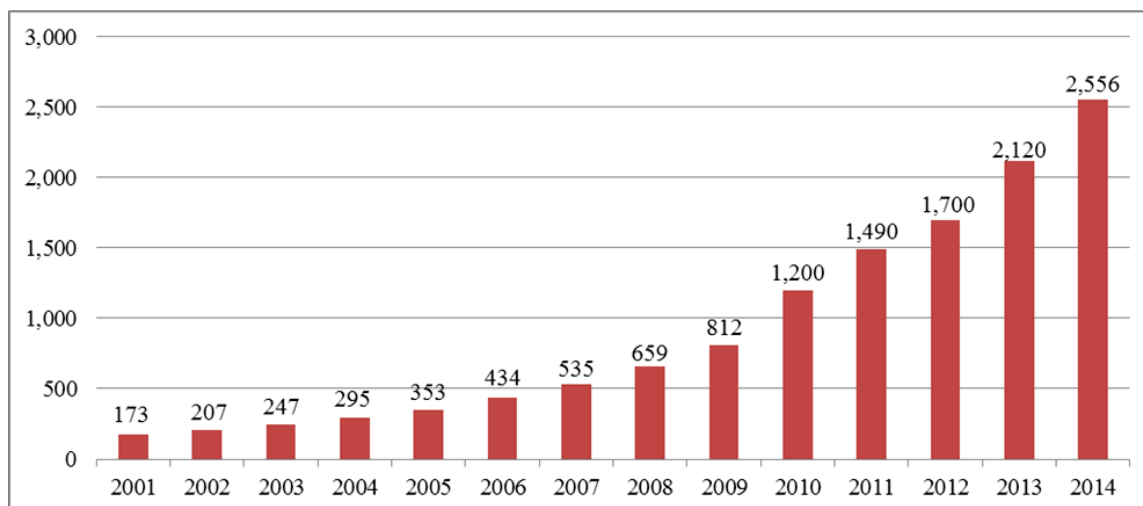
出所: 倉元 [2014] 144頁図表3-10。

図 7-2 国薬菱商を中心とした病院の医療器具調達代行や在庫管理受託サービス概念図

そこで国薬菱商は、病院から医療材料の調達・在庫管理業務を一括で請け負い調達先を絞り込んで、MCHが蓄積してきたSPDノウハウによる、医療材料のJITS運用<sup>6</sup>、統一コード管理、物流一元化、DB（データベース）に基づく価格交渉などのサービスを提供し、流通全体を効率化しようとする。品番管理によって、今の時代に医療の世界でもきわめて重要となっている、トレーサビリティの精度も向上させる。国薬の全国ネットワークによって、中国全土への展開を目指していく。

これは、中国政府が医薬品や医療材料等の流通構造の変革を進めようとしていることから、国家的な要請に応えるサービスとも言える。国薬菱商は中国における医療材料流通効率化ビジネスの市場で、事業を拡大している。なお、医療材料を含む中国の医療機器市場は急激に拡大し、2014年には、2,556億元（4兆3,452億円<sup>7</sup>）になっており、2004年からの10年間で8倍以上の伸びを示している。

（単位：億元）



出所：岩倉[2015]16頁図表18を基に筆者作成。

図 7-3 中国の医療機器市場

<sup>6</sup> エム・シー・ヘルスケアは、JITS（Just In Time and Stockless）システムを、以下のように説明している（同社ホームページ[2016]「医療材料・医薬品の調達・管理」）。「必要なものを、必要な場所へ、必要なだけお届けする先進の管理システム総合商社で培った最新の情報収集能力などを活かして独自開発した『JITSシステム』は、きわめて有効な医療材料物品管理調達システムとして全国の主要病院で高い評価を得ています。また、医療材料の使用量・種類・動向などの各種統計データを得ることができるため、経営管理にも役立てられています。」

<sup>7</sup> 2014年の年間平均為替レートは、1元＝約17円（三菱UFJリサーチ&コンサルティング）。

## 第2節 価値共創型企業システムの枠組みによる分析

### 第1項 顧客、市場と共創された価値

このビジネス創造において、三菱商事グループのノウハウを生かして、中国における医療材料の流通効率化事業を一体となって展開するパートナーとしての顧客は、国薬である。三菱商事は、わが国最大手の医薬品卸であるメディパルとの業務提携の上で、中国最大の医薬品卸である国薬との提携を進めて、中国で事業を拡大してきた。この事例では、国薬・メディパルとの価値共創の領域を同社として独自に広げて、国薬のための医療材料流通効率化ビジネスの市場を創造しようとした。これが、この事例の最大の目的であると考えられる。

このビジネス創造に関しては、それまでに築き上げられてきた国薬との信頼関係を基に、国薬と三菱商事グループそれぞれが持つ強みのある経営資源つまり、国薬の全国ネットワークや中国医薬品業界における知名度などと、三菱商事子会社のMCHが持つSPDノウハウ、これらを融合させて価値共創を行う企業間関係が鍵になっている。

これは、このビジネス創造を可能にする重要なノウハウをMCHが開発して、それを基にわが国国内で大きな事業に育ててきた歴史と経験があるからである。今のMCHの株主は、三菱商事（80%）とメディパル（20%）であるが、このSPDノウハウは、MCHの前身の一つであり三菱商事全額出資子会社であった日本ホスピタルサービスが開発してきたもので、三菱商事グループとしての独自ノウハウとも言えるものになっている。

そして創造された市場は、衛生材料、注射器など医療材料の流通全体（調達・在庫・院内搬送・管理など）に関する効率化サービスの提供を求めるエンドユーザーとしての、中国の病院の集団である。国薬にとっての、医療材料の流通効率化サービス事業の新たな市場である。すでに2013年11月の発表時点で、10程度の大病院でサービスを開始する予定とされていた。中国には病床数が500以上の大病院が1,400以上あるとされており、国薬の中国全土に広がる病院とのネットワークを基にして、国薬菱商は順次、北京、天津など中国各地にも事業を広げ、2018年に、中国の医療材料市場（2兆円強）で、約10%のシェア獲得を目指している。

この事例に関連する企業間関係を俯瞰すれば、三菱商事と国薬が一体となって共同で実現するビジネス創造であり、その周辺に関係者としてメディパルあるいは国薬の



親会社である中国医薬集団総公司、医薬品メーカーさらにユーザーとしての病院などが存在している、という形である。

ユーザーとしてのサービス利用者つまり病院は、三菱商事と国薬の合弁企業である国薬菱商が彼らと共に医療材料の流通を効率化することによる、コストダウン、医療サービスの効率化、さらに利用者である患者の満足度向上などの、直接的なメリットを享受する。その結果、病院の業績が向上する。それは、病院に医療材料を納入する国薬菱商の売上高・利益の増加など、事業の発展につながる。

この結果は、価値共創の視点で見れば、国薬菱商の株主である国薬と三菱商事が共創する価値であり、第一義的には中国における医療材料流通の合理化を進めることを目指す、国薬にとっての価値実現となる。またそれは、ユーザーである中国の病院の医療材料の流通効率化によるコストダウンなどのメリット、病院利用者である中国の一般消費者にとっての医療費縮減、さらに国家政策である医療材料等の不合理配分の是正という社会的メリットにもつながり、大きな社会経済的価値を生み出す。

国薬はこのビジネス創造の結果を評価して、財務的に三菱商事の貢献に対する報酬をもたらす判断をする。それは収益モデルにおいて、反映される。しかしその他にも、新しいビジネス機会を共同で開発することなど、単なる財務的な報酬を超えて収益機会を与え、三菱商事に報いることも考えられる。三菱商事にとっては、海外における医療ビジネスの展開を積み重ねることを通じて、社内・グループ内の専門家人材の能力向上やノウハウの蓄積が行われ、次のビジネス創造につながっていくことも、大きな価値であろう。

三菱商事とこの事例における実務を担当する MCH にとっては、国内で蓄積した SPD ノウハウを移植し、海外で医療材料の流通効率化事業を展開する初めての経験であり、共に海外事業展開のノウハウを蓄積することができる。その結果を活かして、将来的には、他の国・地域で同様のサービスを展開することも、考えられる。それこそが、総合商社である三菱商事にとっての、新しい市場の創造になる。

## 第2項 ビジネスシステム

### (1) この事例で構築されたビジネスシステム

この事例のビジネスシステムの核は、MCH が持つ SPD ノウハウの導入である。



サービスのユーザーである中国の病院は、国薬菱商と契約し、医療材料に関する調達業務を一括して委託する。国薬菱商は、ユーザー病院に対する医療材料の JITS で、適時在庫が切れないように商品を搬入する。その際、統一コードによるデータの送信・管理を行うことから、データが DB に蓄積されるので、それを的確に分析することで、医療材料のメーカーやディーラーとの価格交渉において、より有利な条件を引き出せるような基礎データを持って臨むことができる。また物流も一元化して、上海市物流センターなど主要都市に設けた地域物流センターに集約し、受入・在庫管理・配送を行うことによって、効率化する。ユーザー病院の医療材料の調達に関するコストが低減されれば、そこで生まれた価値を国薬菱商と分かち合うために、病院はその効果に応じて、国薬菱商への発注を増やす。また三菱商事は必要に応じて、日本製の医療材料・医療機器も販売する。

そのために、三菱商事からも MCH からも専門家人材を派遣して、ノウハウの移転を行い、ビジネスシステムを構築した。

なおこの SPD というソリューションは、総合商社のグループが、伝統的な商取引で多くの場合そうであったように、メーカー側に立った販売代理店として働くものではない。病院側に立った購買代理店として調達の商取引を行い、医療材料等の商品に関する流通効率化を進めるために、調達・在庫管理などの業務を一括で受託するビジネスである。この点が従来になかったビジネスへの取組み方針であり、斬新さを持つ。また、このように企業の購買サイドに立って働く役割は、中谷 [2001] で提示されていたもので、総合商社のビジネスにおける新しい立ち位置を示すものである。

## (2) 三菱商事本社のビジネス創造

ここで、三菱商事本社のヘルスケア部が行う業務は、基本的に、①事業投資を行い、投資先を管理すること、②新しい事業を作り出すこと、この二つに集約されている。物流を伴うような伝統的な商取引のオペレーションは主として子会社や投資先で担当し、本社はこれら二つの業務に集中する。今の総合商社の状況が示すように、事業投資先を多数持って主体的に事業を運営し、子会社で商取引やロジスティクスを展開、本社は主として事業投資と管理、そしてビジネス創造を担当する体制である、と理解できる。

インタビュー調査において、香川マネージャーは、次のように語っている。

三菱商事本体が行う仕事は、主として2点になっています。まず、メジャーな先であれば人を送り込む場合もありますが、それ以外の形の場合を含めて、事業投資先をマネージすることです。次に、事業投資先との事業の延長の場合も含めて、新しい仕事を創ることです。以前のような売ったり買ったりの取引は、ヘルスケア部だけでなく、三菱商事本社全体では、あまり担当しなくなってきました。

当然のことながら、総合商社の組織を見る場合、企業グループとしてその全体的な働きを見る必要がある。そして、総合商社でなければできない機能の本質としての働きは、この本社が行っている働きに尽きるとも言えるであろう。子会社や投資先は、それぞれのビジネスの実務、オペレーションを行う場であるが、その仕事の多くは、総合商社でなければ行えないものではない、専門商社やメーカー、ロジスティクス企業などの実務である。要するに、今現在、総合商社の本社が担当している巨大なビジネス創造の働きこそが、総合商社機能の本質なのである。

ここで総合商社本社の仕事のきわめて重要な部分が、「新しい仕事を創ること」であると言われている事実は、総合商社機能の本質がビジネス創造であるということ、きわめて端的に示しているのではないかと考えられる。

### 第3項 経営資源

#### (1) ヒト・モノ・カネ・情報の経営資源

この事例で三菱商事が投入したヒトつまり専門家人材について、同社は、長年の医療ビジネス分野での事業活動を通じて、案件発掘、ビジネスプラン作成、社内での稟議・承認から実際の事業化、さらには投資先の経営まで担当することのできる経験・能力を持った人材を、社内に多数育成している。総合商社においては、ビジネス創造を可能にする人材が何より重要な経営資源であることは言うまでもない。

三菱商事の場合に特に重要なのは、ビジネスを創造するための営業部門のビジネスプランの作成について、社内の各領域の専門家による業務支援プロセスがあり、きちんと機能していることである。三菱商事では、ビジネスサービス部門がこうした業務支援を行うことで、しっかりとした内部管理体制が構築されている。ビジネスサービス部門には、経営企画、法務、主計などの部署があり、ビジネスリスクの管理も担当

する。営業部門は、自ら策定するビジネスプラン、事業投資案を、ビジネスサービス部門と話し合いながら間違いのないものにしていく。基本的には営業部門で事業構想を全部まとめて、契約書もドラフトは営業部門で作る。それに問題がないかどうか、ビジネスサービス部門が厳密にチェックする。契約書を法務的に問題ないものに仕上げ、構築したビジネスプランの妥当性をチェックするなどが、ビジネスサービス部門の役目になる。こうした組織機能自体は、確立された業務プロセスに埋め込まれており、組織の三菱と言われる強固な内部管理体制が稼働している。

専門家人材、確立された業務プロセス、策定されるビジネスプラン、全てが三菱商事のビジネス創造に欠かせない経営資源なのである。

また、構築されたビジネスシステムの上で、収益モデルを稼働させる段階では、その主体となる国薬菱商の組織に、三菱商事からも人材が出ているし、MCHの担当者も出て、国薬菱商の社員と一体となって活動している。MCHからは、システムの導入作業、あるいは顧客先でのレクチャーなどを行うことができる人材が出向して、現地で活躍している。

モノとして、三菱商事という最大手総合商社の企業ブランドは、国薬との価値共創において重要な要素であったが、この事例の場合には国薬が中国で持つ病院との企業ネットワークが、市場創造の視点から重要であり、共有されて働いた。

カネについて、三菱商事の資金量はわが国企業の中でも最大級であり、国薬菱商への投資5億円などは、相対的には大きな負担ではなかったと思われる。

## (2) 特に重要な経営資源：SPD ノウハウ

経営資源の情報としては、何より、医療材料流通効率化のための、実際にわが国で効果を上げてきたノウハウ、関連する情報システムが、三菱商事グループ内部で統合されて、ユーザーである中国の病院に提供されたことが重要である。もちろんその前提として、三菱商事社内の業務プロセスを経て策定されたビジネスプランも、重要な経営資源となったことは間違いない。

この事例で鍵となったノウハウは、三菱商事の医療ビジネスにおける中核的な存在となっている子会社MCHが持っている、「【医療材料・医薬品・医療機械】の流通・管理を中心に病院の業務を総合的にサポートする」（同社ホームページ [2016]「病院経営のパートナー」）業務のノウハウである。その核となっていると考えられる、医療

材料の流通効率化のノウハウは元来、1995年設立の日本ホスピタルサービスが築き上げてきたもので、20年の間に現場での実施と改良を積み重ねており、高いレベルに達している。杉本〔1997〕は当時のSPD導入の背景について、「薬価引き下げ、医療保険改革のうねりが押し寄せる中、病院はコストを引き下げなければ生き残れない時代になった。既存の卸業界を脅かしながらも、病院側のニーズをとらえて『エスピーデーの市場は着実に広がる』（業界関係者）とみられている」と述べている。

三菱商事がグループ内部に、このような独自に蓄積された高いレベルのノウハウを保持していたからこそ、国薬がその経営資源に依存して市場を創造しようと考え、この領域における価値共創が実現した。このノウハウは、一日の長がある三菱商事グループ、中でもMCHが中心になって提供することを期待され、三菱商事側が主導権を取って国薬菱商の中に移植された。組織間関係論の資源依存パースペクティブの視座で見れば、三菱商事グループのSPDノウハウという経営資源に国薬が依存しようとしたからこそ、三菱商事は一定のパワーを持って、国薬菱商への出資を引き受けることができたのである。そして三菱商事グループは、国薬の中国における巨大な顧客病院ネットワーク、医薬品卸最大手という企業ブランドに依存して、この企業間関係が成り立っていると解釈できる。

#### 第4項 機能の統合

##### (1) ビジネスシステム構築の段階

この領域に関する三菱商事の全社的な戦略統合があったこと、すなわち経営陣も現場も共通の方向でビジネス創造に動いていたことは、明確である。例えば同社の小林前社長は、2014年末に、注力する分野を決めて組織横断的な事業開発に取り組んでいることについて、「ヘルスケア、農業、環境、シェールガス、電力の5分野で担当役員を決め、私が責任を持って進めている」と、第一にヘルスケア分野を挙げて陣頭指揮を明言している<sup>8</sup>。さらに同社長は、2015年のインタビューでも、非資源分野の戦略として、「ヘルスケア、介護など伸びる部分を強化する」と強調している<sup>9</sup>。

<sup>8</sup> 「そこが知りたい 戦略2015⑩ アジアの生活産業 どう開拓 三菱商事社長 小林健氏」『日本経済新聞』2014年12月31日、11頁。

<sup>9</sup> 「三菱商事 資源安での戦略は 小林社長に聞く」『日本経済新聞』2015年6月25日、14頁。

国薬との合弁企業設立にあたっては、営業部門が、三菱商事社内のビジネスサービス部門（経営企画、法務、主計などの部署）と共に、確立された業務プロセスの上で十分な検討を重ねて、決断がなされた。情報・調査、リスクマネジメント、金融などの機能が内部で統合されて、洗練されたビジネスプランが構築され、投資の意思決定となった。

その上で、国薬と連携して合弁企業である国薬菱商を設立し、医療材料の流通効率化という、中国における新しい病院支援サービスの市場を、三菱商事・MCHからも専門家人材が出てノウハウを導入し、国薬・国薬菱商の社員と一体となって創造した。ここでは、国薬の病院ネットワークを活かした市場創造機能と、三菱商事グループのノウハウを導入した医療材料の購買代理店の事業開発機能に関する、国薬菱商を交えた外部統合が完成して、ビジネスシステムが構築された。

なおこれら全てのビジネスシステムの構築プロセスにおいて、総合商社としての三菱商事のオーガナイザー機能が大いに発揮されていることは間違いない。

## (2) 収益モデル稼働の段階

その後実際にビジネスが稼働するようになると、三菱商事自体は、日常の商取引に関与せず、関連会社としての国薬菱商の経営を、国薬と機能統合して行っている。

国薬菱商は、病院の医療材料一括調達業務を自社で受託して、医療材料のサプライチェーンを管理し、MCHの指導を受けたSPDノウハウを用いて、流通を効率化する。その効果を反映して病院との商取引が増えて、国薬菱商の売上高が拡大しコミッション収益も増える、という収益モデルである。ここでは、三菱商事グループが持つ医療材料のSPDノウハウを活用した商取引とロジスティクスの機能が、国薬菱商と病院そして医療材料のメーカーやディーラーと外部統合されている。

## 第5項 収益モデル

すでに述べたように、国薬菱商が確立するSPDによる収益モデルは、形としては伝統的な物流を伴う商取引によるコミッション収益に依存している。ここで重要なのは、その前提として、SPDソリューションによってコストダウンという価値（具体的には病院にとっての財務上の利益増など）を生み出し、それを国薬菱商と病院側がシェアするという考え方である。



国薬菱商は、コンサルティング会社や IT 企業のように、ノウハウの移転やシステムの構築自体によって収益を得ることを主目的とするのではなく、この価値をユーザーである病院側が評価して、国薬菱商との商取引の量を増やすことによってコミッション収益が拡大する、という形で成果を得ようとする。ここで収益は、生み出された効率化、コストダウンという価値を、ユーザーである病院側が評価した結果としての、国薬菱商の売上高・利益の増大となって実現される。

結果として、三菱商事自身の収益モデルは、国薬菱商の当期純利益を基にする持分法投資損益と受取配当金、この二つの事業投資収益によることになる。この時、決算における当期純利益の金額と配当支払率は、国薬菱商の大株主（60%）であり経営に責任を持つ国薬が、このビジネスシステム構築の働き全体の評価も反映して、決定する。財務的に、国薬は三菱商事との価値共創の結果実現された価値を、彼らの視点で評価して、三菱商事が得る収益の大きさに反映するのである。

なおこの事例で最も重要な SPD ノウハウを提供する MCH 自身には、これまで、実費程度の収益が落ちるくらいで、国薬菱商の商取引を基にする収益モデルの中には入り込んでいなかった。ただし今後は、MCH からも出資するなどの形で、同社にも収益が落ちるようにする方法を検討している、とのことであった。

この事例の国薬菱商の収益モデルは、かつての商権ビジネスが、総合商社の先行投資など何らかの事前の貢献によって与えられる商権に基づいていた形に類似している。先に行う SPD サービスによって実現した病院のコストダウンのメリットを、病院と国薬菱商が分け合うが、サービス料金の形での支払はなされない。そのメリットの見返りとしての商取引増加の機会付与に基づく国薬菱商の売上高増によって、収益を回復するのである。そして三菱商事自身の収益モデルは、関連会社である国薬菱商の商取引による売上高・利益の拡大を基にした、事業投資収益による。

## 第 6 項 組織文化

インタビュー調査における香川マネージャーの発言にもあるように、今の総合商社の本社の業務の核は、ビジネス創造である。このことそのものが、三菱商事の組織文化が、新しいビジネスの創造に向いていることを明確に示している。

あるいはすでに第 4 章で紹介したように、三菱商事も過去、医療関連事業に色々な形で参入してきたが、大きな展開となっているのは MCH くらいと思われ、全てがう



まく動いている訳でもない。しかしこの事例のように、機会があれば、常に新しいビジネスを創造しようとする強い姿勢があることは明確である。

さらに、先行研究レビューでも見たように、2015年に三菱商事が出版した書籍の題名自体、『BUSINESS PRODUCERS 総合商社の、つぎへ』も、そうした組織文化をよく示しているものと考えられる。

三菱商事では、歴史的に「組織の三菱」と呼ばれる組織文化と徹底したグループ会社管理、「三綱領」<sup>10</sup>に基づく倫理観が今も生きている。「立業貿易」と海外との関係でビジネスを創造していくことを明確にしていることも、組織文化を示すものである。

### 第3節 まとめ

#### 第1項 企業間関係と市場創造

この事例では、中国事業のパートナーとしてのメディパルも含めて、何年も一体となって動いてきて信頼感が醸成されている、国薬との企業間関係が重要であった。その関係があったから、国薬も、医薬品流通の次のステップとして、医療材料流通、効率化に乗り出すことができたのであろう。

関連する企業間関係を俯瞰すれば、三菱商事と国薬が一体となって国薬菱商を設立し共同で実現するビジネス創造であり、その周辺に関係者としてメディパルあるいは国薬の親会社である中国医薬集団総公司、中国の医療材料メーカーやディーラーさらにユーザーとしての病院、関連するわが国の医療材料・医療機器のメーカーなどが存在している、という形である。さらにその外に、中国の病院を利用する患者がいる。

創造されたのは、医療材料の流通効率化事業の市場であり、ユーザーは、医療材料の流通効率化を求める中国国内の病院集団である。2018年には、中国で約10%のシェア獲得を目指す。そこで中核になったのは、三菱商事グループが保有するSPDノウハウと、国薬の全国ネットワークという、経営資源の外部統合であった。このビジネス創造を可能にした重要なSPDノウハウは、三菱商事の子会社が開発しわが国国内で大きな事業に育ててきた歴史と経験があるもので、三菱商事グループとしての独自ノウ

---

<sup>10</sup> 「三綱領」とは、岩崎小彌太の訓諭に基づく三菱商事の企業理念。「所期奉公、処事光明、立業貿易」の三つからなる。この「立業貿易」は、「全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る」の意味である（三菱商事ホームページ [2016]「企業理念」）。

ハウと言えるものになっており、確実な実績があったことが大きい。

そこで創造された価値は、国薬菱商による医療材料流通効率化によるコストダウンというユーザー病院にとってのメリットを基にした、中国における医療材料流通の合理化を目指す国薬にとっての価値であり、財務的には売上高・利益の増加となる。それは、三菱商事の事業投資収益の獲得につながる。しかし価値の発生はそこに止まることなく、病院の利用者である中国の一般消費者にとっての医療費縮減あるいは病院で受けるサービスの水準向上という形で、より大きな社会的メリットにつながり、国家レベルで社会経済的価値を生み出すことになる。

## 第2項 機能の統合と収益モデル

三菱商事は、リスクを取って顧客のニーズを満たそうとして、様々な機能を内部・外部で統合して市場を創造した。

ビジネスシステム構築の段階では、三菱商事社内の戦略統合を前提に、ビジネスサービス部門の機能統合が行われて、ビジネスプランが洗練され、投資を含む意思決定がなされた。また中国国内のユーザー病院の開拓は、国薬菱商・国薬との連携によって進められ、MCHからのノウハウ提供などを軸にして全体のバリューチェーンが設計されて、市場創造と事業開発機能の国薬・国薬菱商との外部統合が完成し、三菱商事のオーガナイザーとしての働きを基にビジネスシステムが構築された。

収益モデル稼働の段階では、三菱商事は国薬菱商の経営を、国薬と機能統合して行い、国薬菱商が病院の医療材料のサプライチェーンを管理し、商取引を行って売上高を増やした。MCHの医療材料のSPDによる商取引とロジスティクスの機能が、国薬菱商と病院そして医療材料のメーカーやディーラーと外部統合されて動いている。

国薬菱商の収益モデルは、伝統的な形態である商取引とロジスティクスによっている。しかしここでは、病院がコストダウンのメリットを評価して国薬菱商からの調達を増やすことが鍵である。それによって、国薬菱商の売上高・利益が増え、その結果を見て、大株主である国薬が三菱商事とのビジネス創造において実現された総合的な価値を評価する。そして評価を国薬菱商の決算において、当期純利益の金額と配当支払率の決定に反映する。三菱商事としての収益モデルは、この決定に対応した、持分法投資損益と受取配当金による事業投資収益の獲得である。

### 第3項 ビジネス創造の全体像

この事例でも、総合商社の機能の本質がビジネス創造であることを、理論的に描き出せたのではないかと考えている。

このビジネスシステムは、MCHが持つSPDノウハウの導入によって、病院の購買代理店という立場に立つ国薬菱商が、医療材料に関する調達業務を一括して受託し、システムの導入や物流一元化によって、医療材料の流通全体のバリューチェーンを効率化するものである。ユーザー病院の医療材料の調達に関するコストダウンの効果を、病院が国薬菱商と分かち合う、という発想である。

そこでは、三菱商事がパートナーとしての国薬と一体になって資金を投入して合弁企業である国薬菱商を設立し、三菱商事グループからはSPDノウハウ、国薬からは全国の病院とのネットワークという経営資源を提供し合い、人材も投入して、市場創造を行うことが前提であった。

この事例で創造された医療材料の流通効率化事業は、収益モデルだけを見れば、伝統的な商取引によっているが、その前提となるビジネスシステムとして構築されている、医療材料の流通を効率化するプロセスによるコストダウン効果が、商取引に反映される。この因果関係は、伝統的な総合商社の商権が、何らかの先行投資の貢献に対する見返りとして与えられたものであったことと、類似している。

このビジネス創造は、中国の一般消費者の医療費縮減など大きな社会的メリットにつながり、国家レベルで社会経済的価値を生み出している。

本章では、三菱商事が伝統的なモノの流れに基づく流通・物流関連のビジネスを国内で創り上げ、そのノウハウを中国で現地最大手の医薬品卸企業との合弁企業に提供し、一体となって実現した病院の医療材料流通効率化事業の成り立ちを分析した。その理論的枠組みとして、価値共創型企業システムを用いることによって、総合商社の機能の本質がビジネス創造であることを示すことができたものとする。

最後に、この研究について詳細をご説明下さり、資料などをご提供いただいた、三菱商事生活商品本部ヘルスケア部病院ソリューションチームの香川宏樹マネージャー（肩書き等は当時）に、心から感謝申し上げたい。

## 第8章 三井物産のアジアにおける医療サービス事業

### 第1節 調査概要と事例紹介

#### 第1項 調査の概要

本事例でも研究を進めるにあたり、二つの調査技法を利用した。それは、一般公開情報の調査と、三井物産のこの事業担当者への半構造化インタビューである。

##### (1) 一般公開情報の調査

この事例は、倉元 [2014] (132-135 頁) で概略が紹介されている他、三井物産自身が公表する経営計画やニュースリリース、当時のコンシューマーサービス事業本部の対外説明用資料 (三井物産 [2013])、さらに新聞・雑誌の記事などで、数多く取り上げられている。

そうした一般公開情報の中で、事前に入手できるものを収集して分析し、事例の概要を整理した上で、インタビュー調査を準備した。

なお、以下では主として同社ニュースリリースに基づいて記述し、その場合には特に情報源について記載しない。それ以外の、一般の新聞・雑誌などの場合は、注として出所を明記する。

##### (2) 半構造化インタビュー

一般公開情報の調査では把握できない詳細な内容を得るために、実際にこのビジネス創造を、中核となって推進した事業担当者に対するインタビュー調査への協力を三井物産に依頼し、実施した。一般公開情報の調査で得た知識を基にして、質問項目を価値共創型企業システムの枠組みに従いながら設計した。

具体的には、2015年1月26日(月)、三井物産コンシューマーサービス事業本部の山村俊夫本部長補佐(現・エムサービス株式会社代表取締役社長)へのインタビュー調査を、同社本社会議室で実施した。事前に設計・作成した質問項目を送付し、内容を理解していただいた上で、その質問項目に沿って質問し回答していただき、さらに同時にその場で出てきた疑問点について質問し回答をいただくという形を採った。

インタビュー調査実施後、了解を得て録音した記録に基づいて詳細を全て文書化し、

先方のチェックを得て修正することによって、情報としての正確性を期した。またそのメールでのやり取りの中で追加の質問も行い、コメントをいただいている。

山村氏は、このビジネス創造事例の当初の企画・設計、社内稟議の過程と承認を得ての実行まで、全てに関わった実質的な推進責任者であり、インタビュー対象としては最適の人物であった。

## 第2項 事例の紹介

### (1) 三井物産の医療関連事業への取り組み

すでに第4章で紹介したように、三井物産も1980年代頃から、他の総合商社と並んで医療ビジネスに進出した。東京の聖路加国際病院の新設に関わり、歯科医療チェーンを展開し、医療機器販売事業にも進出するなど、医療ビジネスで地歩を築いてきた。最近も、米国で医療人材派遣企業 Delta 社を買収して人材関連の事業展開を開始し（2014年）、医療・介護等の情報インフラを提供するエス・エム・エス（SMS）との連携によって、アジア大洋州で医療情報サービスを手掛けるMIMSグループの持株会社を買収しアジアでの事業展開を加速する（2015年）など、関連サービス事業について積極的な動きを見せている。MIMSグループは、アジア大洋州地域の医療現場で強い影響力を持つ、約200万人の医療従事者に医薬情報を提供する企業である。

中期経営計画（三井物産〔2014〕3頁）でも、メディカル・ヘルスケアを攻め筋とすることを明記しており、そこでは、病院を中核とした事業展開と医薬バリューチェーンの二つの事業ドメインで、病院事業、周辺サービス事業と医薬開発・製造・販売を通じた価値創造を目指す、とされている。

アジアで展開する医療関連事業において、グローバル・ヘルスケア・ネットワークを構築することが、この基本方針を実現するものである。

ここで上の中期経営計画にある周辺サービス事業とは、病院を取り巻く様々なサービス、つまり病院事業の中心となる医療サービス以外の全ての事業である。患者に食事を届ける病院給食、病院内の清掃、シーツや看護師のユニフォームの洗濯やレンタルを行うファシリティーマネジメント、介護や医療ニーズが高まる高齢者の住まいを提供する高齢者向け住宅のサービス、などである。また、専門クリニックや、健康診断、臨床検査センターや画像診断センターなど、外来患者を対象としたサービスも

周辺事業に含まれる。

またここでは、三井物産の様々な国における業務管理の実績、制度も文化も違う国で業種の異なる複数の関連会社を管理してきたノウハウも活かせると考えられる。同社メディカル・ヘルスケア事業第一部医療サービス事業室の三原マネージャーは、次のように語っている<sup>1</sup>。

「私たちは、IHH（後述）との提携を『メディカルサービス事業のプラットフォーム』と考えています。これまで、医薬品製造受託、治験支援事業、高齢者向け住宅などには個別に取り組んで来ました。これら病院の周辺サービスをネットワークで結び、効率化を図れば、アジアの医療サービスの質の向上にも貢献できますし、当社にとっては『次世代ビジネスの創造』『総合力の発揮による収益基盤強化』という重点施策の実現にもつながります。そのためのしっかりとしたプラットフォームをアジアに構築し、そこで得た知見をほかの国々や地域にも展開できればと考えています」（() は筆者）

また 2016 年 4 月からは、それまでのコンシューマーサービス事業本部を二つに分けて、その一つとして、「ヘルスケア・サービス事業本部」を新設し、病院・周辺事業、医薬品開発・製造・販売事業やアウトソーシングサービス事業などのグローバル展開を推進すると共に、IT・データを活用した新規事業開拓に挑戦するとしている。

## (2) この事例の経緯と現状

三井物産では 2004 年、わが国経済の変化を考えると、産業構造の中でサービス産業がより重要性を増すことは間違いないと経営陣が判断し、全社戦略として関連部門をまとめてサービス事業に関する取組みを強化するために、一つの事業本部を作った。それが、2016 年 3 月まで存在したコンシューマーサービス事業本部であり、その中で医療関連事業を担当してきた。今その組織は、ヘルスケア・サービス事業本部に発展している。

---

<sup>1</sup> 「急成長するアジアの医療関連市場に参入」『日経 BizGate』2013 年 2 月 8 日  
<http://bizgate.nikkei.co.jp/special/emerging/topics/index.aspx?n=MMBIb4000023012013>  
(2016 年 11 月 5 日アクセス)。



この動きに関連して、医療ビジネスの領域では、「2025年問題」<sup>2</sup>が意識されるようになった。その対応のため、2008年にこの事業本部内にメディカル・ヘルスケア事業部を新設し、複数の部署で取り組んできた関連ビジネスを集約した。着目する事業ドメインは、病院を中核とするヘルスケア・サービス・ネットワークと医薬バリューチェーンの二つであった。この二つの領域の展開を着実に進めており、中期経営計画でもそれが明記されている。前者では、病院を中核と捉えて、病院からアウトソースされる病院周辺事業の拡充を目指した。後者では、新薬分野の製造受託（CMO）、開発・販売支援等の製薬企業のコア機能への支援事業や、ジェネリック医薬品分野での製薬企業への出資参画・JV組成による製造・販売事業の推進に努力した。

本章で分析対象とするのは、前者のヘルスケア・サービス・ネットワーク分野における、アジアを中心とした海外病院事業への参画とネットワーク展開である。

経済成長が著しいアジア地域では、富裕者層人口の増加、ライフスタイルの変化、高齢化などを背景に、高度医療ニーズの拡大が見込まれ、病院インフラの整備と医療サービスの質的向上が大きな課題となっている。より高い質の医療サービスを受けるために他の国を訪問する「医療ツーリズム市場」の拡大も着実である。

米調査会社フロスト&サリバンは、アジア太平洋の医療ツーリズム市場が2019年までに年平均16.3%増え、204.7億ドル（2兆4,769億円<sup>3</sup>）に達すると試算している<sup>4</sup>。低コストによる高いレベルの医療サービスを求めて、米国や欧州からも、この地域に医療ツーリストが来訪する。

Connor [2016] には、アジアの医療ツーリズムの現状が紹介されている。第一に、世界の医療ツーリズム市場は毎年最大25%伸び1,100万人以上が利用することになるが、その3分の1は東南アジアを目指す。第二に、医療ツーリズムによって移動する東南アジアのツーリストの多くは、この地域内を移動する。例えば、インドネシアのツーリストは、マレーシアで最もたくさん医療費を支払っている。第三に、マレーシアは、タイ、シンガポールなどと共に、この地域で医療ツーリズムにおいて成功した

---

<sup>2</sup> 2025年問題：約800万人とされるわが国の団塊の世代（1947～49年生まれ）全てが、75歳を迎えて後期高齢者になるのが2025年。後期高齢者人口が膨れ上がり、全人口の4人に1人は後期高齢者という超高齢化社会が予想されているため、それに対応する医療・福祉などのサービスが注目されている。

<sup>3</sup> 2015年の年間平均為替レートである、1米ドル＝約121円（三菱UFJリサーチ&コンサルティング）を採用。

<sup>4</sup> Maierbrugger [2015]。

国の一つとされている。同国厚生省によれば、2015年には85万人以上の医療ツーリストを受け入れて、230百万ドル（278億円）の収入を得た。2016年にはそれを330百万ドル（399億円）に拡大しようとしている。20億ドル（2,420億円）程度の収入があるとされるタイの規模に比べれば小さいが、着実な発展を見せる（為替レートは脚注3による）。以上が、Connorのコメントである。

またシンガポールも、合理的な費用でアジア随一の高水準で先進的な医療サービスを受けることができることから、医療ツーリズムにおいて人気を集め、1,000億円程度の市場規模である<sup>5</sup>。同国においては必要不可欠な重点産業とされ、医療ツーリズム重視が国家戦略として掲げられている。マレーシアやインドネシアなどから、ここでも受けられない先進医療を求めて多くの富裕層が治療目的でシンガポールを訪れる。なお、シンガポールを訪れる医療ツーリストのうち、多いのはインドネシア、マレーシア、アメリカ、イギリスからのツーリストであり、近年は中国とアラブ諸国からのツーリストも増加傾向にある（田中浩 [2014] 28頁）。

こうした東南アジアにおける医療ツーリズム市場拡大をビジネスチャンスと捉えて、対応する事業に直接参画し、ヘルスケア・サービス・ネットワークを構築するため、三井物産が動いた。

同社は2011年、マレーシアに本社を置くアジア最大の病院グループ持株会社 IHH Healthcare Berhad (IHH) の株式の30%を、約900億円の巨費を投じて取得し、本格的に病院経営というB2C型サービス事業に進出した（図8-1）。なおその後、持株比率は新株式発行などによって減少し、IHH Annual Report 2015 (IHH [2016]) によれば2016年3月末で20.06%、さらに2016年9月に一部持分を売却したため現在は18.1%。IHHの最大の株主で、2016年3月末にも43.41%を保有する、マレーシアの国策投資会社 Khazanah Nasional Berhad（以下、カザナ）との連携による動きであった。

この展開は、将来的に医療ニーズが拡大する中国市場での展開、日本や欧米の医療機関との協力による先端医療サービス導入、臨床検査センター・専門クリニックなどの周辺事業構築などにおいて、三井物産の貢献を期待したものである。

---

<sup>5</sup> 「医出づる国 Q&A②医療ツーリズム活況」『日本経済新聞』2015年1月22日、38頁。

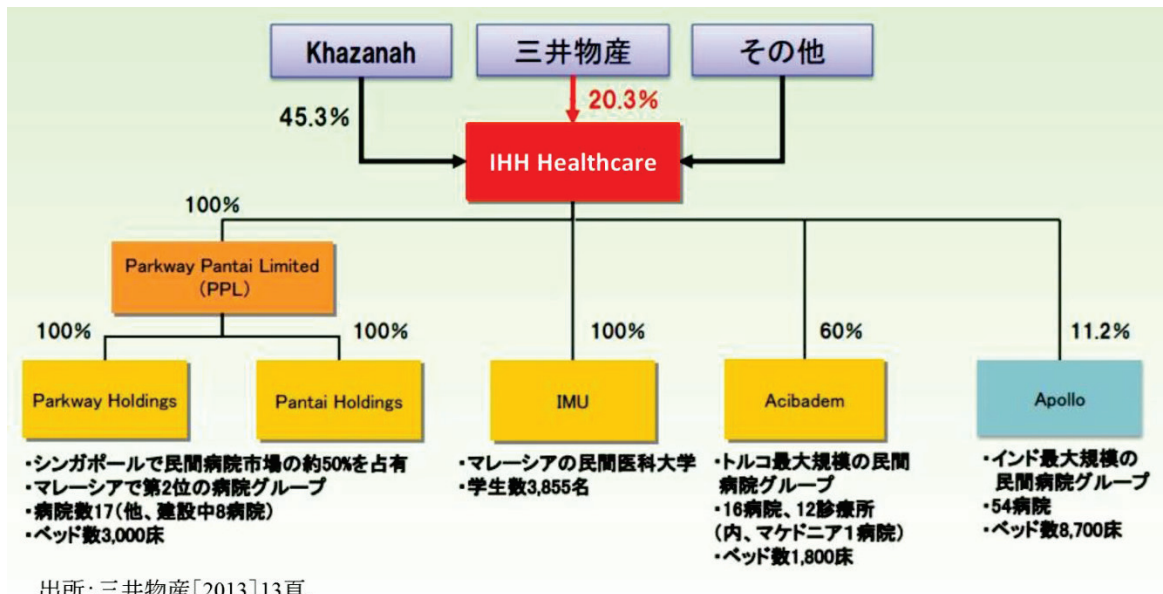


図 8-1 三井物産の IHH 投資の全体像 (2013 年)

IHH そして大株主カザナが最も期待するのは、三井物産のグローバル展開力、中国を含むアジア各国で多くの事業実績を通じて構築してきた企業ネットワークとコネクションであり、それらを活用し、IHH のさらなるグローバル事業の展開を実現することであった。資源依存パースペクティブにおける資源依存関係が、見て取れる。そうした三井物産の経営資源に期待し、IHH とカザナは同社による株式取得を打診したのである。

過去の総合商社の医療ビジネスへの参入実績とその結果、現実には成功事例が数多くないことをふまえて、社内には批判的な見方もあったが、三井物産は投資を決定した。現在までの三井物産の展開を見る限り、IHH の業績を含め、大きな前進を実現したようである。

IHH はその後 2012 年、シンガポールの一等地にマウント・エリザベス・ノビーナ病院 (以下、ノビーナ病院) というアジアで最高レベルの医療設備を持つ病院を、約 300 床の施設として開設した。日本ではほとんど見られない、1 泊 100 万円近い最上級の富裕層や VIP の受け入れに特化した施設もあり、最新鋭・最高級で各国元首クラスの要人もお忍びで通院する<sup>6</sup>。また外部の医師がこの病院内に自分のクリニックを持つ病室・施設のスペース (メディカル・スイーツ) もある。IHH はこのスペースを個人開

<sup>6</sup> 「特集商社の異変 最前線で蘇る商社マン 成長産業自ら作る」『日経ビジネス』2013 年 3 月 18 日 1683 号、38-39 頁。

業医などに売却することによっても利益を上げており、2012年には12億リンギット（RM）（312億円）を得ている（IHH [2012]）<sup>7</sup>。また、IHHがシンガポールで運営する四つの病院の患者の約4割が国外から来る、とされている（吉田・タン [2015]）。

三井物産は、役員と社員をIHHに派遣して経営に深く関与すると共に、今は閉鎖しているが、この病院内に日本人医師の肝臓疾患・生体肝移植専門クリニックを開設するなど、連携した展開を見せる。

IHHは、2012年7月にシンガポールとマレーシアで株式を上場し、三井物産と連携しつつ事業を拡大、トルコ、インド、中国などでも医療機関を展開している。IHH [2016]によれば、2015年度の売上高は、前年度比15.1%増の84.6億RM（2,707億円<sup>7</sup>）。全従業員数30,000人超、ベッド数約10,000、10か国で52の病院を運営している（2016年11月5日のIHHホームページによる）。

それまで三井物産には病院経営の経験はほとんどなかったが、この投資をきっかけに、5～10年かけて病院周辺事業を育てる方針であり、将来的には日本で規制緩和が進んだ際に、アジアで培ったノウハウを輸入することも想定していた<sup>8</sup>。

既述のように同社は最近も、米国で医療人材派遣企業を買収してその領域の事業展開を開始し、医療・介護等の情報インフラのSMSと共に、アジア大洋州で医療情報サービスを手掛けるMIMSグループの持株会社を買収し展開を加速している。

2016年には、米国最大手の透析事業会社DaVita Healthcare Partners（以下、ダビータ）、カザナと共に、アジア透析事業へ参画し、ダビータ傘下のDaVita Care Pte. Ltd.（以下、ダビータ・ケア）の株式20%を取得した。このダビータ、カザナとの連携によって、米国で培われた高品質な医療をアジアで提供し、アジア地域での医療品質の向上に貢献すると共に、IHHやMIMSグループとの連携により、予防から予後にわたる幅広い医療サービス基盤の構築を目指す。さらに同年、中間層向けの病院でアジア最大手のコロムビア・アジアグループに約105億円を投資して株式の16%を取得して<sup>9</sup>、その領

---

<sup>7</sup> 2012年の年間平均為替レートは、1シンガポール・ドル＝約64円（三菱UFJリサーチ&コンサルティング）、1マレーシア・リンギット（RM）＝約26円（マレーシア国立銀行）。2015年の年間平均為替レートは、1RM＝約32円（マレーシア国立銀行）。

<sup>8</sup> 「商社 アジアの突破口④ ヘルスケア争奪戦」『日本経済新聞』2014年11月27日、15頁。

<sup>9</sup> 「日本での医療参入視野 三井物産 アジアの病院出資発表」『日本経済新聞』2016年7月28日、14頁。

域の事業にも参入し、インドネシアで藤森工業と組んで医薬包材製造事業に参画するなど、医療関連事業についてきわめて積極的な動きを見せている。なおコロンビア・アジアグループは、2016年7月時点で、マレーシア、インドネシア、ベトナム、インドに計27病院と1クリニックを経営している。

こうした三井物産のアジアにおける本格的な医療サービス事業進出の大きなきっかけ、あるいはプラットフォームとなったのが、このIHHへの経営参画である。

これは三井物産が、医療行為というB2C型の純然たるサービス事業（モノの取引ではない、サービス自体の提供事業）への本格的参入のために、900億円超の巨額投資を行い医療機関の経営に直接参画している点で、画期的であると考えられる。同社はかつて、歯科の個人医院のチェーンを展開したことがあったが<sup>10</sup>、本格的な大病院の経営に関わるのは初めてである。同社からIHHグループに、取締役と出向者を派遣し、戦略策定・実行、事業推進など、病院経営、医療サービス事業に深く関与する。

さらに同社は、2016年に入ってもコロンビア・アジアグループへの出資により、ヘルスケア事業の中心である病院事業を拡大すると共に、IHH、MIMSグループ、ダビータ・ケア等との相互連携を通じて、幅広いサービスを提供するヘルスケア・サービス・ネットワークの構築をさらに推進し拡大している。その中核に、IHHの事業が位置づけられている。

## 第2節 価値共創型企業システムの枠組みによる分析

### 第1項 顧客、市場と共創された価値

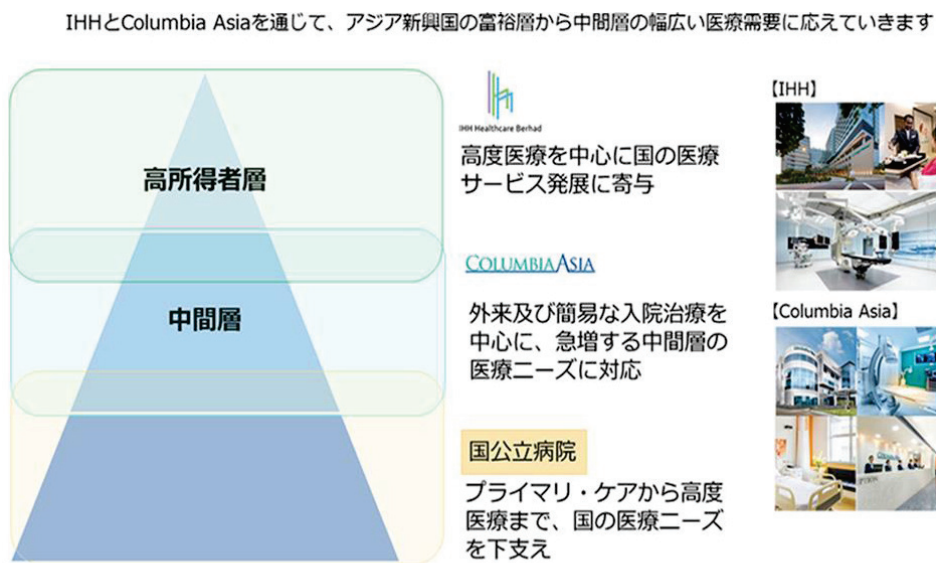
この事例における投資のパートナーは、IHHの大株主であるカザナであり、上記のようにカザナと連携した別の動きも行っている。しかしこのアジアにおける高度医療の事業展開を中心に見ると、価値を共創するパートナーとしての顧客は、実際にビジネスを一体となって展開するIHHそのものである。その先に、医療ツーリズムでIHHの病院を訪れる東南アジアなどからの患者（医療サービスのユーザー）、あるいは病院に勤務する医師や職員、医薬品・医療材料の供給企業などの、バリューチェーン上の関係者、またIHHを共同で保有するカザナなどのステークホルダーがいる。三井物産

---

<sup>10</sup> 「小児歯科全国チェーン、三井物産、民間企業で初めて——来年央、相模湖に第1号。」『日経産業新聞』1984年8月9日、1頁。



は、このビジネス創造の顧客企業である IHH の戦略事業パートナーとして、一体となり、シンガポールの最新病院などを新設し、トルコやインドの病院を買収、中国にも展開し、アジアの富裕層を中心とする海外からの患者（医療ツーリスト）を満足させるサービスを提供する。そしてアジアにおける、最高レベルの医療サービス提供の市場（高所得者層の患者集団）を創造する。それと同時に、コロンビア・アジアグループへの投資で、より広く、中間層向けの病院まで含むアジアのヘルスケア・サービス・ネットワークを持つ。



出所：三井物産リリース2016年7月27日。

図 8-2 三井物産のアジアにおけるヘルスケア・ネットワークの構築

三井物産としての当初の計画では、この投資における IHH と共同した事業展開に、以下の四つの方法が想定されていた。

- ① IHH そのものの企業価値を高めるための、Bolt-on 型で行われる事業。IHH のネットワークの中に、医療機関の紹介などによって、新しい付加価値を三井物産が付加していく。例えば、ノビーナ病院に入居するクリニックの紹介。
- ② Spin-out 型つまり、IHH 内部の仕事を外に出す。内部で担当する必要がないもの、計算センターのようなもの。それを三井物産がより効率的な方法で処理する。
- ③ 別の形で IHH の経営を支援する。アウトソースなど、日本や米国で行われている新たな医療機関の支援モデル。例えば、2014 年に米国で買収した医療人材派遣企業と連動した支援。



④ 中国などへの IHH のグローバル展開に対し、三井物産のグローバル・ネットワークを提供して支援を行う。

この中で最も重要であったのは、マレーシアがイスラム国であることもあり、中国とあまり関係が深くないため、④の中国展開における支援であった。

ここで共創される価値は、東南アジアや中東、あるいは米国や欧州から IHH が経営する病院を訪れる患者、あるいは各国の高所得者層に、これまででない高度な医療サービスを提供することによって得られる、高い患者満足度とロイヤルティ、健康増進、こうしたことを通じて実現されるアジア地域全体の医療サービスの質の向上、など社会経済的なものである。それらの結果としての、IHH の事業拡大、売上高・利益の増大も重要となる。

最終的には、三井物産の顧客企業、ここでは戦略事業パートナーである IHH、あるいは IHH の大株主であるカザナが、共創された価値を評価することになる。財務的には、三井物産にとっての、持分法投資損益の元になる当期純利益金額と、受取配当金の元になる配当支払率の決定であり、それが三井物産の事業投資収益に反映される。

しかし三井物産のこのビジネス創造から得られる見返りは、単なる財務的な報酬だけではない。IHH が三井物産の働きを評価することによって、新しいビジネス機会を紹介することもありうる。さらにそうしたことの繰返しで、三井物産社内の医療関連事業における専門家の能力向上やノウハウの蓄積となって、次のビジネス創造につながっていくものと思われる。

三井物産を中心にして見ると、IHH はアジアにおける医療サービス事業の展開におけるプラットフォームであり、近年の透析事業、中間層向け病院の展開などの、三井物産自身のための新たなビジネスの創造がそこから生まれている。そのことこそが、三井物産が目指していた価値の実現なのではないだろうか。

三井物産は、この事例を成功させた上で、専門家能力や社内ノウハウを活かして、可能性があるなら世界の他の地域の病院経営組織と同様の事業を進めること、つまり新たに自社のためにこのような大きなビジネス創造を行う可能性を否定しないが、現在はアジアに集中した展開に止まっている。

## 第2項 ビジネスシステム

この事例で三井物産が構築したビジネスシステムは、次のようなものである。

まず IHH に対する巨額の投資を行い、中国を中心とするアジア地域への事業展開における戦略的パートナーとしての地位を確立した。その上で、トルコや中国などにおいて、積極的に共同で事業展開する。そのために、三井物産は取締役だけでなく専門家としての担当者も派遣し、直接経営に参画して、IHH と共に中国展開などの戦略を策定し実行した。また三井物産のネットワークを活かして、ノビーナ病院の内部にクリニックを持つ医師を紹介するなど、新しい付加価値を付加しようとしてきた。

さらに IHH と一体となった医療サービス事業の展開の延長として、アジアにおける透析事業や中間層向け病院の展開という、自社独自のビジネス創造を進めている。

その背景には、流通・物流に関わることで価値を生み出そうとする従来型の総合商社のビジネスモデルが限界に達し、医療の世界でも医薬品や医療機械の取引の仲介だけを軸とするものが成り立ちにくくなってきたという事情がある。第7章で紹介したように、三菱商事はここで、医療材料の流通効率化という付加価値を実現することで、商取引を収益モデルとして活かしていく方法を探っている。しかし三井物産は、この新しいビジネスシステムを、B2B や B2C のモノの取引仲介に関係する伝統的な形にこだわることなく、直接 B2C の医療サービスを展開する病院経営に参入し、そこから様々な方向に発展するという形で構築した。その点が、この事例の、総合商社のビジネス創造としての、画期的な側面なのである。

三井物産は、インベストメント・バンクのように単に資金を投入し経営陣を派遣するだけでなく、取締役に加えてこの領域の専門家人材も投入し、さらに世界的な企業ネットワークやグローバルな経営ノウハウなども活かして、IHH と共に、B2C の医療サービス提供の世界で、アジアにおける新しいビジネスを創造する仕組みを構築した。そしてそこをプラットフォームとして、自社の新たなビジネスを創造しようとしている。今の総合商社の姿である、「総合事業運営・事業投資会社」（田中隆 [2012] 240 頁）として、医療関連事業、中でも B2C の医療サービスを提供する病院経営において、初めて本格的に自社が参画して行うビジネスシステムを確立し、それを基盤に別の次元で独自のビジネス創造を進めているのである。

ここで三井物産は、モノのバリューチェーンではなく、病院ビジネスそのものを展開するバリューチェーンに入り込んで、総合商社本来のマーケティング面での力を発揮し、IHH の事業展開を支援していることになる。

### 第3項 経営資源

まず医療ビジネスを担当できる経営資源のヒト（専門家人材）が、何よりも重要である。2008年当時、三井物産の社内でメディカル・ヘルスケア領域を10年単位で担当し専門知識と経験を持つ専門家人材を、物資部門や化学品部門などから集めて、専門組織であるメディカル・ヘルスケア事業部を組成した。2016年4月から、この組織が発展して、ヘルスケア・サービス事業本部となっている。

今はIHHの中核になっているParkwayグループ（シンガポール最大手の民間病院グループ）にカザナが出資しており、両者でマレーシアの医療レベルを引き上げる事業、高度医療を導入していくための事業を展開していた。そこで、カザナが持っていたParkway、IMU（マレーシアの民間医科大学）とApollo（インド最大規模の民間病院グループ）への出資分など、全部を集約して2010年にIHHを作った。IHHには、東アジア（具体的には中国）への拡大を目指すための戦略的なパートナーがほしいとの意向があった。そこで、元々三井物産が親しくしていたParkwayの経営陣の推挙もあって、カザナとの協議の末、IHHへの投資が具体化することになった。

この意思決定を行う際、三井物産の社内では、専門家としての社員による迅速な検討とビジネスプランの作成が可能であったし、その後投資に伴い役員や社員をIHHに派遣して、病院経営に直接参画しビジネスを創造することも可能であった。さらに、投資先IHHの経営に直接関わることによって、医療サービス事業、病院経営の現場での人材育成も可能になっている。なお2013年7月時点では、同社からIHHグループに、取締役と出向者4名を派遣しており（三井物産[2013]14頁）、彼らが戦略策定・実行、事業推進など、病院経営に深く関与している。IHH[2016]によれば、2015年末には、取締役1名、Alternate Director（マレーシアの制度で、取締役に代り取締役としての執務を行うことのできる者）1名が、取締役名簿に名を連ねている。

数年前、三井物産から送り込まれていたある担当者は、元来は、医薬品販売や介護サービス事業の営業担当者としての経験を積んだ人材であったが、ノビーナ病院の運営会社Parkway Healthで、経営企画担当のバイスプレジデントとして働いていた。IHHがグローバル展開に積極的であることから、新たな商機が次々と舞い込み、病院建設の問合せが各国の要人・政府関係者から寄せられた。そこでは当然、採算性、医師の確保、医療制度の検討など、国が異なることによる検討項目がたくさんあり、国内病院の経営とはレベルの違う難易度があった。その担当者のテーマは、「病院という将来

の成長産業で商社がどのような立ち位置を確保するか」を考えることであった。2013年3月当時は、中国進出プロジェクトを仕掛けており、この担当者も仲介役として三井物産の在中国の人材と密な情報交換を行っていた。そこでは、三井物産が持つグローバルな事業基盤や人脈など、IHHをはるかに上回る経営資源の厚みが効果を上げている<sup>11</sup>。なお、IHHは2020年上海に、現地企業と組み450床の大きな病院を、4億5,500万元（約74億円）を投じて建設することを発表している<sup>12</sup>。

この案件組成のきっかけとして、三井物産が総合商社として持っているグローバルな、特に中国を中心とする企業ネットワーク、元来保持していたカザナやParkwayとの企業間関係、企業ブランドなどの無形資産（総合商社にとってのモノといえる経営資源）があったことは、きわめて重要である。資源依存パースペクティブの視座で見ると、IHHが中国、トルコなどに展開しようとする際、三井物産の海外ネットワークなどの経営資源に依存しようとしたことになる。それによって、三井物産は一定のパワーを持って、IHHへの投資をカザナなどから打診されることになった。組織間関係論の資源依存パースペクティブの示す依存関係が見られる。

そしてIHHに投資をして一体となって事業を展開するようになってからも、三井物産の専門家人材、企業ネットワーク、経営ノウハウなどが最大限に活かされて、トルコや中国での病院事業の展開につながってきた。例えば、2012年のIHHによるAcibadem投資の際などには、本社のメディカル・ヘルスケア事業第一部に所属する、外資系銀行出身の専門家人材が、金融分野の支援を行っている（キャリアインキュベーション [2012]）。

なお三井物産はこのIHHへの本格的な投資以前から、関連する企業との信頼関係を築いていた。すでにIHHの事業の核であるParkwayグループと関係を構築しており、2010年には同グループ傘下で治験支援事業を展開する在シンガポールのGleneagles CRCに49%出資している（現在は売却）。こうした関連ビジネスにおける協力関係を通して、三井物産とIHHやカザナとの間に信頼関係が築かれ、色々な実績も評価されて、経営資源に対する期待に加えてParkway経営陣からの推挙があり、IHHの株式の取得を打診された。こうした時間をかけて構築された密な企業間関係が、総合商社と

---

<sup>11</sup> 脚注6の文献による。

<sup>12</sup> 「上海に450床の病院建設 IHHヘルスケア」『日本経済新聞』2016年6月15日、9頁。

しての三井物産の大きな経営資源であったことは間違いない。

もちろん、大きな困難なく約 900 億円という巨額の投資を許す三井物産の巨大な資金力（カネ）が、重要な経営資源であったことも重要である。わが国の総合商社を代表する存在である同社は、毎年数千億円単位のフリーキャッシュフローを持っており、この案件のような巨額投資も十分可能な財務規模がある。

また病院経営自体についての企業としての経験は少ないが、数十年間にわたる医療関連事業の経験を有しており、この分野の情報・ノウハウという意味ある経営資源も、ある程度は社内に蓄積できていた。その基礎の上で、IHH との事業展開についても、十分練られたビジネスプランの作成が可能であったと考えられる。

三井物産はこれら、医療に関連して投入可能なヒト・モノ・カネ・情報という、独自の経営資源を生かして機能を統合し、病院経営というサービス事業を展開している。

#### 第 4 項 機能の統合

##### (1) ビジネスシステム構築まで

IHH への投資に踏み出す前の、三井物産自身の機能の内部統合としては、個別機能の統合の前提として、全社的な戦略統合がある。2004 年頃の三井物産の、サービス産業への全社戦略的な対応、すなわち、世界経済のサービス産業化を受けた組織的な方針の決定とコンシューマーサービス事業本部の創設、さらに 2008 年の専門性ある人材を集めたメディカル・ヘルスケア事業部の新設などによって、こうした事業領域への積極的な取り組み強化のための戦略統合が行われていた。

全社的な戦略統合があり方向性が共有されていたことを前提に、この事業本部と社内関係各部門によって、情報収集・調査が行われ、市場創造をどこで行い事業開発を進めるのかが検討された。さらに、この IHH への投資案件を進める際も、内部のコーポレート機能部門、例えば法務、財務、経理、経営企画などとの十分な連携を基に、情報収集・調査さらにリスクマネジメントの判断が行われて、計画を精密にしていった。また同社の場合には、三井物産戦略研究所を子会社として持っており、その調査の専門家としての機能による支援はきわめて有意義であった。この研究所はグループのために仕事をするシンクタンクという特殊な位置づけにあり、世の中の大きな流れを捉えて、分析してアドバイスする。そして、こうした様々な機能を内部で統合して



発揮した結果、ビジネスプランが精緻化され、戦略的な投資の意思決定と事業投資の実行がなされた。

その際のオーガナイザーは、今回インタビュー調査に応じていただいた山村氏（当時のメディカル・ヘルスケア事業部長）とそのスタッフを中心とする、コンシューマーサービス事業本部の専門家人材であった。

この事例の場合は、三井物産の投資とそれに伴う同社からの取締役・出向者派遣、IHH との情報・調査、リスクマネジメント、事業開発・経営などの機能の統合によって、事業を推進する仕組みつまりビジネスシステムができ上がった。中国など三井物産の海外拠点の情報・調査機能もオーガナイズして、生きた現地情報を入手するなどの活動を積極的に進める体制もあった。そうしたことがきわめて重要であり、ここでビジネス創造が実質的に完成したことになる。

## （2）ビジネスシステムの稼働

この事例では、実際の市場創造と事業開発は、ビジネスシステムが構築された後、その稼働として行われる。

三井物産はその経営機能を発揮して、IHH の病院経営に深く関与しつつ、IHH と一体になり市場創造を進めた。海外拠点をオーガナイズした情報・調査機能の統合、IHH と協力しながら検討するリスクマネジメント、金融に関する専門家の機能統合などによって、トルコや中国での病院展開を基にした高品質医療の提供のための市場創造機能と事業開発機能が発揮されてきた。投資案件を検討する際には、三井物産の外資系銀行勤務の経験がある社員が、金融面の専門知識を活かして支援をしている。

さらに三井物産にとってのオーガナイザー機能の外部統合の一例としては、IHH の紹介により、上海市に 2014 年新設された中国資本の民間病院の運営を受託している。IHH と連携しながら、自社による健康診断サービスなども中国で展開し、三井物産自身の中国展開を拡張、市場を創造し事業を開発した。三井物産にとっての、独自の新しいビジネスの創造である<sup>13</sup>。大きなものではないが、先の事業展開の方法の④から派生した同社自身のためのビジネス創造となる。

また、今は諸事情で閉鎖しているが、ノビーナ病院のメディカル・スイーツの入居者として、2013 年に日本人医師の肝臓疾患・生体肝移植専門クリニックを紹介した。

<sup>13</sup> 「中国の病院、効率化支援」『日経産業新聞』2015 年 4 月 3 日、14 頁。



これは事業展開の方法の①であり、オーガナイザー機能を発揮し、市場を創造しようとしたものであった。このような動きは、今後も継続されると考えられる。

さらに 2016 年に、同社のアジア地域における医療ビジネスの総合的な展開の一つとして、カザナと共にアジア透析事業へ参画していることも、IHH を共同で経営するカザナとの密な関係を基にした市場創造機能の働きであり、事業開発を行い、新しいビジネスを創造する。

## 第 5 項 収益モデル

### (1) 事業投資収益による収益回収

この事例に関する三井物産の基本的な収益回収方法は、B2C サービス事業としての病院経営に主体的に参画しつつ、IHH から受け取る受取配当金と、IHH の決算の当期純利益を基とする持分法投資損益を、自社の決算時に計上することである。当然のことながら、IHH の売上高・利益は、主として、病院における医療サービスの提供に対して、患者が支払う料金によっている。

またもう一つの収益回収方法として、定常的なものではないが、持株の売却によるキャピタルゲインの獲得もある。インベストメント・バンクほどドライにこの方法による収益回収を目指す訳ではないとしても、現実として用いられるものである。実際、三井物産は 2016 年、IHH の持分の一部を売却して、利益を得ている。

なお、IHH が決算において決定する配当支払率や持分法投資損益の元となる当期純利益の金額などは、大株主であるカザナの意向（2016 年 3 月末で IHH 株式の 4 割以上を保有）も反映し、IHH 経営陣が三井物産との価値共創の結果も評価して決定する。

オーガナイザー機能の外部統合として実現した中国の病院の経営受託などを行う場合には、IHH を離れた別事業でのサービス提供による収益獲得も想定されるが、それはあくまで IHH との価値共創に付随する収益である。

### (2) IHH との直接の商取引の回避

この事例では、三井物産が上場企業である IHH の経営に組織として一体となり深く関与する以上、IHH やそのグループ企業との一般的な商取引を行うと、コーポレートガバナンスの観点から利益相反行為とみなされる可能性がある。従って、この IHH と

連携した事業展開では、そうした伝統的な総合商社の商取引という形の収益モデルの稼働は目指していない。

これは、バリューチェーン構築をビジネスモデルとして提示することの多い総合商社の動きの中でも、独自性の強いものであることは間違いない。

この事実こそが、先行文献（八木他 [1992] など）でも表現されていた、総合商社は単なる卸売企業ではないということを、明瞭に示しているのではないだろうか。

### (3) 三井物産の事業投資収益の試算

IHH が上場企業であることから、その Annual Report (IHH [2016]) の財務数値や株価等を基にして、公開されていないが、三井物産が得たであろうこのビジネス創造の結果としての収益を、2015 年度決算を基にして仮の数値として試算してみる。

三井物産は、この事業投資収益による回収方法によって、十分な収益を獲得していると推定できる。単位は百万 RM (リングgit)、換算レートは 1RM=32 円 (脚注 7 による)。

- ① 三井物産は IHH 株式を、2015 年末、20.06% 所有していた (現在は 18.1%)。実投資原価 907 億円 (2011 年度有価証券報告書)。
- ② 法人税・非支配持分控除後の連結純利益 (親会社所有者分) : 933.9 (299 億円)  
持分法で連結純利益の 20.06% を計上 (2016 年 3 月 31 日) : 187.3 (60 億円)
- ③ 発行済株式 82.2 億株の三井物産持分 16.5 億株 (20.06%)。  
配当金は 3sen / 株 : 49.5 (16 億円)
- ④ 三井物産の IHH への想定事業投資収益 (②+③) : 236.8 (76 億円)
- ⑤ 2015 年 12 月 31 日の IHH 株価終値 : 6.58RM
- ⑥ 三井物産持分の投資時価総額 : 10,857 (3,474 億円)
- ⑦ 三井物産の投資の想定含み益 (2015 年末) : 2,567 億円

なお、三井物産は IHH 株式 164.6 百万株 (発行済株式の約 2%) を 2016 年 9 月に売却し、株式売却益約 100 億円を得た<sup>14</sup>。三井物産の持分は 18.1% になっている。

## 第 6 項 組織文化

過去の総合商社の動きを見ると、常に新しいビジネスを創造することを使命として

<sup>14</sup> 「三井物、株売却益 100 億円」『日本経済新聞』2016 年 9 月 28 日、17 頁。

いる、と言ってもいいのではないかと思われる。これは、ある一定の製品を製造することを事業の核として、その範囲での新製品・新製法などの開拓はあり得ても、全く製品の種類を変えることはほぼ想定できない製造企業とは異なる。

例えば、トヨタ自動車が急に食料品を中核とする製造企業を買収することは、まず考えられない。

しかし、総合商社の場合には、この三井物産の事例のように、あるいは第3章で紹介した、JFEアーバンリサイクルによる廃家電の再商品化事業のように、何らかの社会経済的な変化がありそこにビジネスチャンスがありそうだ、ということになると、最初にパイオニアとして進出することはありうることである。

そのような取扱商品の種類の新しい開拓ということでもなくとも、総合商社は、第6章で紹介した高度経済成長期から今も続くA社による国内化学品の商権ビジネスのように、何らかのリスクを取った先行投資などの貢献を行って、先に動いてビジネスチャンスをつかもうとする。

例えば、三井物産も、高度経済成長期の終わり頃、イランにおける油田の採掘権を確保する目的もあり、随伴する油田廃ガスを有効利用するための石油化学事業であった、イラン・ジャパン石油化学プロジェクトをコーディネーターとして推進した。しかし、イラン革命が勃発して工事は中断、結局、同社は数千億円の損失を出して撤退するという、総合商社の歴史に残る手痛い経験をしている。

また直近でも2015年度に、銅やLNG価格の下落などを受けた減損損失で、三菱商事が1,494億円、三井物産が834億円の最終赤字になったこと、その前年の2014年度にも、住友商事がシェールガスや銅の開発事業の巨額損失で732億円の最終赤字になったことなど、総合商社がビジネス創造に取り組んだ結果としての失敗は、数多い。

しかし、総合商社は常にビジネス創造を志向し、結果としての収益を求める存在なのであり、組織文化もそれを裏打ちしているようである。彼ら自身に言わせると、「常に走っていなければ、倒れる」ということである。

本章で分析した事例の三井物産についても、戦前の創業時から続く、その組織文化を最もよく表現する言葉として、「挑戦と創造」や「自由闊達」がある。これらの言葉は、同社関連の文書（例えば、三井物産[1976]や檜田[2007]、アニュアルレポートや会社案内など）に明記されている。一般に、今もその組織文化は生きている、とされている。

今回の IHH への事業投資に関しても、B2C 型の純然たるサービス事業領域で、経験の多くない病院経営に、巨額の事業投資を行って進出する三井物産の動きは、そうした組織文化の反映とも言えるのではないかと考えている。

### 第3節 まとめ

#### 第1項 企業間関係と市場創造

この事例において実際に三井物産と一体になって事業展開をし、価値を共創するパートナーとしての顧客企業は、ビジネスを主体となって展開する IHH そのものである。IHH の大株主であるカザナとも、アジアにおける透析事業の展開などを共にする関係があるが、この最高レベルの医療サービス市場をアジアで創造するという目的に関して重要なのは、IHH との企業間関係である。その関係は、この案件が実現する前から、同社と IHH やカザナなど、関係者との間で構築されていた信頼関係の上に立っている。

そして三井物産は、IHH に専門家人材を送り込み、企業ネットワークや海外経営のノウハウなどその他の経営資源も投入して、一体となってアジアにおける医療サービスの展開を進め、この地域における高所得者層向けのこれまでにない最高レベルの医療サービス市場を創造する。ここで共創される価値は、各国の富裕層に高度な医療サービスを提供することによって得られる高い患者満足度やロイヤルティと、健康増進や医療技術の向上による社会貢献などの社会経済的なものが中心である。その上で、IHH の事業拡大、売上高・利益の増大が実現され、三井物産の財務的な収益つまり、事業投資収益（持分法投資損益と受取配当金）に反映される。

ただし、三井物産の視点で見ると、このビジネス創造は単なる財務的な報酬をもたらすだけではなく、アジアでの医療ビジネス展開のプラットフォームとして、IHH やカザナとの新しい事業機会の開発（その一部はすでに透析事業の展開などで実現している）、社内の専門家の能力向上やノウハウ蓄積の基礎となり、次のビジネス創造につながることに価値があると考えられる。

#### 第2項 機能の統合と収益モデル

この事例で三井物産がビジネス創造を実現するための前提としては、全社的な戦略統合があった。医療ビジネスに全社的な体制で取り組むという、戦略的な意思決定を

経営陣がしたことが第一歩である。

その上で同社は、伝統的な商取引やロジスティクスの機能から離れて、医療行為の提供という B2C 型サービス事業の経営に深く関与した。資金力を活かした事業投資を可能にする金融、自社の海外拠点や IHH と一体になった情報・調査、リスクマネジメント、市場創造、結果としての各国における事業開発等の、様々な機能をオーガナイザーとして統合して発揮するビジネス創造に徹した姿を実現した。

三井物産はこの事例で、自らが巨額の事業投資を行って医療サービス事業経営に参画し、総合商社の経営資源を投入して様々な機能をも統合しつつ、事業を拡大していくという形の機能統合の姿を描き出した。それによって病院経営という B2C 型サービス事業の展開に、自ら参画するビジネスシステムを構築した。

この事例の収益モデルは、IHH への事業投資から得られる事業投資収益によっている。商取引やロジスティクスの機能は、収益モデルの中に位置づけられていない。コーポレートガバナンスの観点から、そうした機能の発揮は想定されていない。ビジネスシステムの構築と稼働を中心にする、ビジネスの創造自体を目指す姿勢が、明確に出ている。

このような投資先に専門家人材を投入し、組織としての機能統合を活かして直接経営を実行することによって価値を共創する姿は、一定期間経過後は投資持分を売却することを前提に、巨額のカネと多少のヒトは出すが投資先の支援・育成に直接関わることの少ないインベストメント・バンクの手法とは、明らかに異なるものである。

### 第3項 ビジネス創造の全体像

本章は、総合商社が展開する、純然たる医療サービスを提供する B2C 型の事業を、正面から取り上げて分析したものである。そして、ここにおいても、総合商社機能の本質がビジネス創造であることを確認できたのではないだろうか。

この事例は、モノの商取引やロジスティクスから全く離れて、本来ビジネス創造活動そのものの重要な一部である事業投資による収益回収を収益モデルとしているため、総合商社機能の本質がビジネス創造であることをより純粹に示すことができているものと考えている。

ここで三井物産が構築したビジネスシステムは、B2C 型のサービス事業である医療ビジネスを展開する IHH に巨額の投資を行い、直接経営に参画して戦略的な事業パー

トナーの地位を得たことに始まる。そして自社の人材を派遣しネットワークも活かすことにより、トルコや中国などにおいて積極的に共同で事業開発して IHH を発展させ、社会経済的な価値を実現し自社の収益も確保する、そういう形のビジネス創造である。形だけ見れば、田中 [2012] のいう、総合事業運営・事業投資会社として捉えることもできるようであるが、そこで実現している機能の本質は、あくまでもビジネスの創造なのである。要するに、ここで三井物産が、IHH の B2C 型ビジネスの創造を経営主体として一体となってい、大きな価値を生み出していること、それが何より重要なのである。

さらにこのビジネスシステムの延長で、アジアにおける透析事業や中間層向け病院の展開、中国の民間病院の運営受託という、自社独自のビジネス創造を様々な方向で積極的に進めている。

三井物産、IHH のビジネス面の成功だけではなく、アジアの医療サービスの質の向上を通じて社会に貢献し、社会経済的な価値も実現しようとしている。

巨額の事業投資を行い、顧客企業と共に一体となって事業を開発し、ビジネスを創造する。そこでは、伝統的な総合商社の収益モデルであった、商取引やロジスティクスへの関与については、前提としない。これは総合商社の新しいビジネス創造の形として、きわめて斬新なものなのではないだろうか、そう考えている。

最後に、この研究について懇切にご協力下さり、資料などをご提供いただいた、三井物産コンシューマーサービス事業本部の山村俊夫本部長補佐(肩書き等は当時)に、心から感謝申し上げたい。



## 第9章 考察と結論

### 第1節 事例研究の目指したもの

第5章から第8章までの歴史的リサーチとケース・スタディによる事例研究では、第3章で構築した価値共創型企業システムの枠組みを用いて、時代の区分と取引対象の区分で代表的と考えられるものを抽出し、実際の総合商社のビジネス創造事例四つを分析した。各章の事例研究によって、これらの事例の企業間関係の構成、提供する価値、その実現のされ方などを整理して、働きの全体構造を解明しようとした。

ここではこの理論的枠組みの七つの要素に基づいて、各事例を整理した。その要素は、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、である。

本研究の事例分析は定性的な質的データ分析であることから、各事例を、この七つの要素を共通コードつまり概念カテゴリーとして用いて分析した。Yin [1994] のいう追試を繰り返すことによって、本研究の課題2、構築した「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」、の解決を目指した。その前提として、課題1を解決するために構築した、価値共創型企業システムの枠組みがあった。

### 第2節 四つの事例の整理

本章では、七つの要素を共通の概念カテゴリーとして、総合商社の代表的なビジネス事例を分析した結果を、あらためて整理する。以下、各事例について、七つの要素に関し、特徴的な点を指摘する。

ここでは、図4-2に対応して、事例を以下の番号で呼ぶこととする。

事例1： 明治時代の三井物産による綿製品の清国輸出

事例2： A社による国内化学品の商権ビジネス

事例3： 三菱商事の中国における医療材料の流通効率化事業

事例4： 三井物産のアジアにおける医療サービス事業

表9-1で、これら四つの事例に関する七つの要素について解明できたことの中で、それぞれの事例毎に特徴的な点をまとめて示している。

表 9-1 四つの事例と七つの要素

価値共創企業システム七つの要素	事例1: 明治時代の三井物産による綿製品の清国輸出	事例2: A社による国内化学品の商権ビジネス	事例3: 三菱商事の中国における医療材料の流通効率化事業	事例4: 三井物産のアジアにおける医療サービス事業
1 顧客企業 (パートナー)	鐘淵紡績・三重紡績などのわが国を代表する綿紡績企業とわが国綿紡績産業	歴史的にも関係の深い総合化学メーカーB社	医療材料の流通効率化事業を一体となって展開する国薬(国薬控股股份)	アジアにおける高度医療の事業展開でビジネスを一体となって展開するIHH
2 創造された市場と価値	綿製品の清国におけるエンドユーザーである綿製品加工企業の集団を輸出市場として創造した。創造された顧客企業にとつての価値は、高品質の綿製品の開発・生産能力獲得、難易度の高い輸出や原料調達業務からの解放と開発・生産への集中、売上高・利益の拡大、基幹輸出産業としての確立などであった。三井物産自身も、この結果、総合商社としての地位を確立した。	B社の化学品の国内販売市場が、電気電子用途、一般工業用途など、幅広い産業分野のユーザー集団として創造された。B社にとっては、新しい産業分野の市場創造という価値が実現された。特に記録媒体用途のユーザーである大手電気電子メーカーさらに電気電子産業の成長という価値を実現した。また電気電子産業の専門商社群の発展にも寄与し、A社化学品部門の成長にもつながった。	衛生材料、注射器などの医療材料の流通効率化サービスの提供を求め、エンドユーザーの病院集団が市場として創造された。ユーザーである中国の病院のコストダウン、中国の一般消費者のための医療費削減、国家的な医療材料の不合理配分の是正などが、国薬にとつての価値となる。三菱商事にとつては、社内の専門人材の能力向上やノウハウ蓄積も価値となる。	アジアにおける最高レベルの医療サービス市場、つまり高所得者層の患者の集団を創造した。共創される価値は、患者に高度な医療サービスを提供することによって得られる、患者満足度やロイヤリティと、健康増進や医療技術の向上による社会貢献などの社会経済的なものである。三井物産にとつては、IHHはアジアにおけるビジネス展開のプラットフォームとしての価値を持つ。
3 ビジネスシステム	高品質の原材料の輸入促進、品質向上とメーカーへの助言・指導により、競争力ある製品の供給体制を整備した。さらに、無口銭取扱も進めて、製品に三井のブランドマークをもつて信用度を増し、輸出組合を組成して紡績企業と密な協力体制を組んで利害を調整しながら、積極的に輸出する仕組みを確立した。	A社がB社と共に有力専門商社を組織化した巨大な販売代理店網、その上でB社および代理店と一体になって市場創造活動を展開する体制、商取引における商社金融による代理店の資金繰り支援、などによる仕組みが確立された。	国薬菱商は、病院の医療材料の調達業務を一括して受託し、SPDノウハウを導入して流通を効率化する。物流も主要都市に設けた地域物流センターに集約する。ユーザーコスト低減の価値を国薬菱商と分かち合うため、病院は国薬菱商への発注を増やす。SPDソリューションは、病院側の立場に立った購買代理人としてのサービス提供。	取締役と複数の専門家を投入し、世界的な企業ネットワークやグローバルな経営ノウハウなどを活かして、IHHと共に高度医療サービス提供の世界で、アジアにおける新しいビジネスを創造するビジネスシステムを構築した。
4 経営資源	綿製品の専門家、海外拠点、三井のブランド、関連企業とのネットワークなど。	市場創造の専門家、資金力、企業ブランドとネットワーク、組織のノウハウなど。	医療材料流通効率化のための実績あるSPDノウハウが鍵であり、専門家、組織ノウハウや、国薬の全国ネットワークを合せて展開を支える。	医療ビジネスの専門家、資金力、企業ネットワーク、組織ノウハウなど。
5 機能の統合	大阪棉花部に情報・調査や商取引などの機能を集約した。無口銭取扱のリスクマネジメントを行い、顧客企業と一体となった市場創造、組合などを組織したオーガナイザーの機能を外部で統合して発揮した。	ビジネス創造の際、戦略的な先行投資の意思決定、B社と一体となった市場創造、オーガナイザーとしての販売代理店網の構築などを実行した。商権の子会社移管後は、子会社がオペレーションを担当し、A社は子会社の経営管理、B社との新しい市場の創造などを担当する。	戦略的な推進体制、三菱商事のビジネスサービス部門の機能によるビジネスプランの精緻化、子会社のノウハウ導入のオーガナイザー、国薬と連携した市場創造、国薬菱商の経営と事業開発などが重要であった。	戦略的な推進体制、資金力を活かした金融、海外拠点やIHHと一体になったリスクマネジメント、市場創造、各国における事業開発等の機能をオーガナイザーとして統合し発揮する。三井物産は、IHH親会社カザナとも連携するなど、独自にアジアでビジネス創造を推進。
6 収益モデル	三井物産大阪支店が中心となって上海・香港など海外拠点経由で輸出による口銭取引を実行した。典型的な商権ビジネスの確立であった。	A社の先行投資に対して与えられた商権を基にする、実質総代理店の地位による口銭取引。高度経済成長期の典型的な商権ビジネスであった。	国薬菱商は、物流を伴う商取引による収益獲得をモデルとする。三菱商事自体の収益は、国薬菱商からの事業投資収益つまり、受取配当金と持分法投資損益である。	事業投資収益つまりIHHから受け取る受取配当金と持分法投資損益。もう一つの収益回収方法として、持株の売却によるキャピタルゲインの獲得もある。
7 組織文化	創業者である益田孝が、常に新商品の販路開拓を試みることを営業方針として指示していた。	A社社長の戦略的な意思決定により、自らリスクを取って、営業組織を組成し生産された製品全てを買い取って在庫、B社と共に市場創造を行いつつ販売開始した。	今の本社の業務の核は、ビジネス創造である。また三菱商事の企業理念「三綱領」の中の「立業貿易」は、海外との関係でビジネス創造を目指すことを明確に示す。	経験の多くない病院事業の直接の経営に、巨額の投資を行って進出する三井物産の積極性は、組織文化の反映である。

出所:筆者作成。

## 第1項 顧客 (パートナー)

総合商社がビジネスを展開する際、ほとんど全ての場合に、パートナーとしての顧客企業と一体になって行動する。そのことが、本研究において、総合商社の企業間関係の構成を第一に考えることの理由である。

現実に四つの事例全てで、各総合商社は、特定のパートナー、本研究でいう顧客企

業と一体になった展開を見せた。組織間関係論の資源依存パースペクティブの視座で見ると、総合商社が持っている経営資源（専門家人材、資金力、企業ブランドやネットワーク、情報やノウハウなど）に対する顧客企業の依存が、総合商社に一定のパワーをもたらし、それが総合商社の商権獲得あるいは事業投資の実行につながったことは間違いない。しかしそれは総合商社が顧客企業を支配したというようなものではなく、総合商社も顧客企業の経営資源、製造やサービスの開発・生産などに関する資源に依存する、相互依存関係であった。

事例 1 では、三井物産がそれまでわが国の綿紡績企業と、紡績機械や原料棉花の輸入などを通じて培っていた強い企業間関係を基にして、個別企業ではなく、わが国の綿紡績産業全体と共に、ビジネスを創造しようとしたことがうかがわれる。戦前の同社の存在の大きさが理解できる。

その他の事例でも全て、特定の顧客企業との元々の信頼関係の上に立った密な企業間関係があったことが、連携したビジネス創造の動きを実現できた理由である。

事例 2 で顧客である総合化学メーカー B 社は、元々は総合商社 A 社が設立した子会社であった関係もあり、きわめて密な企業間関係が元来存在しており、それが戦後の高度経済成長期の、両社一体になったビジネス創造に結びついていた。しかし、時間の経過と共に、B 社の自社営業能力の強化によって商権の陳腐化が進み、商社冬の時代と言われる頃、その関係も弱くなっていった。ただ一部の商取引は、今も A 社子会社の化学品専門商社 C 社によって担当されている。

事例 3 で三菱商事グループの顧客は、中国最大の医薬品卸の国薬であり、この二つの企業がビジネス創造のために合弁企業を設立した。その前提には、三菱商事とわが国最大手の医薬品卸メディパルの業務提携、さらにこの 2 社と国薬との業務提携の企業間関係があった。この 3 社によって、北京市で医薬品卸を経営し成功を収めてきた実績が、三菱商事にとっての新たなビジネス創造につながったのである。

事例 4 における三井物産の顧客は IHH であるが、その親会社であるカザナなどと築き上げていた信頼感に基づく企業間関係があつて、IHH とのビジネス創造が始まった。

このように総合商社のビジネス創造には、特定顧客企業との、強い信頼感に基づいて元来築き上げられていた企業間関係が前提として存在しており、それを基にして動き出していることが確認できる。

## 第2項 創造された市場と価値

B2B型のビジネスを創造した事例1~3の場合は、それぞれ取引対象となる製品のユーザー集団としての市場ができ上がった。事例1では清国における綿糸布のエンドユーザーである綿製品加工企業、事例2では国内の電気電子メーカーなどの製造企業、事例3では中国の病院が、集団として市場になっている。

ただし事例4は、B2C型のサービス事業である病院経営に関するものであり、この事業の市場は、高所得者層に属する、アジアを中心とする医療ツーリストあるいは各国内の患者となる。新たな病院を設立することによって、シンガポールや中国でそうした市場を創造してきた。

そしてそれぞれのビジネスを創造することによって、総合商社と顧客企業によって共創された価値は、財務的には、商取引による口銭を中心とする収益あるいは事業投資による受取配当金と持分法投資損益による収益である。しかしその結果を生み出すために、単なる財務的な収益を超える価値を、総合商社は顧客企業と共創している。

それは事例1の場合であれば、わが国綿紡績産業の、国際競争に耐えうる製品品質への向上、難易度の高い貿易・流通業務や資金繰りからの解放などを通じた、戦前の基幹産業への発展であり、三井物産の総合商社としての地位確立であった。さらにそれは、輸出の増大によって、明治国家の外貨獲得につながった。

事例2では、A社はB社と共に高品質の原材料を供給することによって、記録媒体用途などを中心にわが国の電気電子産業等の発展を支え、巨大な販売代理店網を組織して専門商社群を育てるなど、この領域の流通産業全体の発展にも寄与した。このことは、A社化学品部門の大きな発展にもつながった。

事例3では、三菱商事が国薬と共に展開する中国の病院の医療材料流通効率化によって、病院もコストダウン、サービス効率化、患者満足度の向上などのメリットを受けるが、より大きくは、中国の一般消費者の医療費縮減、国家的な医療材料の不合理的配分の是正という政策の達成など、社会経済的価値が実現されている。

事例4で価値の重点は、三井物産がIHHと共同して進める病院事業の拡大そのものに置かれている。それを通じて実現される、アジアの高所得者層の健康増進などの、より大きな価値もある。さらにアジア地域全体の医療技術向上を通じる、この地域の医療ツーリズム産業のますますの発展も、社会経済的に意義のある価値である。



### 第3項 ビジネスシステム

事例1と2は、伝統的な総合商社の貿易取引あるいは国内商取引の事例である。

事例1であれば、商権を獲得するために、品質の高い米棉の供給増や綿紡績企業への技術的な助言・指導、国内拠点の無口銭取扱や自社人材の清国派遣、業界団体を組成することによる業界調整などを行って、先行投資を行ったことが重要である。ここで三井物産は、高品質の原料調達、市場で競争力ある製品の供給体制の整備、無口銭取扱、三井のブランドマークの活用、紡績企業との協力体制による利害調整などを行い、海外拠点等自社の商取引基盤を活かして積極的に輸出する、バリューチェーン全体を動かすビジネスシステムを構築した。

事例2でA社は、B社と共に、電気電子産業分野などのメーカーの原材料調達に強い影響力を持つ専門商社を起用して組織化した巨大な販売代理店網、その上で2社一体となって市場創造を進める営業体制、専門商社に対する商社金融の提供などの要素からなるバリューチェーンの組成を行い、ビジネスシステムとして確立した。戦後の典型的な商権ビジネスが完成されていた。

事例3と4は、同じ医療ビジネス分野の事例であるが、ビジネスへの関わり方が異なる。事例3で三菱商事は、病院の医療材料の流通効率化という従来型のモノの商取引に関連したビジネス創造を行った。ここでは、ビジネスシステム創造による収益モデルの稼働、という流れが明確である。しかし事例4で三井物産は、病院経営自体に直接参画し、その事業を拡大するための病院業務のバリューチェーンに入り込んで活動しており、病院自体の収益モデルには直接入り込んではいない。

事例3では、三菱商事子会社のMCHが持つSPDノウハウの導入と、国薬の全国に広がる病院とのネットワークが鍵である。ユーザー病院は、国薬菱商に医療材料に関する調達業務を一括して委託する。国薬菱商は、医療材料のJITS運用、統一コード管理、物流一元化、DBに基づくサプライヤーとの合理的な価格交渉などを実現して、医療材料の流通全体を効率化する。コスト削減に対応して、生まれた価値を国薬菱商と分かち合うために病院が国薬菱商への発注を増やし、国薬菱商の売上高増となる。三菱商事が構築したビジネスシステムは、このような自社グループと顧客企業である国薬の経営資源を活かしつつ、先にサービスを行って病院のコスト削減を実現し、その見返りとしての合併企業の収益拡大につなげるものである。斬新なのは、国薬菱商が病院側に立った購買代理人として機能する点であり、かつてはなかった視点である。

事例4で三井物産は、巨額の投資を行うことによって、中国を中心とするアジア事業展開のIHHの戦略的パートナーとしての地位を確立した。その上で、人材を派遣してB2C型サービス事業である病院経営に深く参画し、自社のグローバル・ネットワークも活用しつつ、トルコや中国などでの共同事業展開を進め、IHHの病院経営を強化してきた。ここでは、IHHと一体となってアジア地域で病院事業を展開するためのビジネスシステムを構築して、モノのバリューチェーンではなく、病院ビジネスそのものを展開するバリューチェーンに入り込んで、そのビジネスシステムを稼働するためにマーケティング面での力を発揮し、IHHの事業展開を進める。その病院ビジネスに直接参画するビジネスシステムを構築したことが、モノのバリューチェーンに関わる他の事例との違いである。ここでIHHと展開する事業は、別次元で、同社が大規模に進めているアジアでの医療ビジネス展開のプラットフォームとして位置づけられており、透析事業や中間層向け病院の展開など、独自のビジネス創造に発展させている。

これら全ての事例について言えるのは、総合商社の本来の働きは、こうしたビジネスシステムを自ら設計して構築し動かすことである、ということである。

#### 第4項 経営資源

総合商社のビジネス創造においては、組織間関係論の資源依存パースペクティブによる顧客企業との依存関係が重要である。顧客企業は自らに不足する資源を求めて、総合商社との連携を考える。総合商社は主としてマーケティング関連の経営資源・機能を持っているが、製品やサービスを開発し生産するための経営資源・機能は弱い。そこにこの両者の価値共創のための相互依存関係が生まれ、資源依存の関係となる。

その際、総合商社が提供する経営資源を中心にまとめる。

##### (1) 人材（ヒト）

四つの事例全てで、総合商社のビジネス創造に関連する専門家人材・組織が動員されて、ビジネスが創造されていた。

事例1では、三井物産がわが国の綿紡績産業のために、紡績機械や棉花の輸入、製品の取扱などを行い、バリューチェーン全体に深く関与していたことから、この産業分野に関して経験豊富な専門家人材が育成されており、大阪本部の棉花部を中心に、彼らが海外拠点と連携してビジネス創造を進めた。



事例 2 では、A 社の各部門にビジネスシステム構築を行う能力を持つ、戦前から十分な経験を積んだ担当者を有しており、彼らの専門性を活かして、B 社と一体となりビジネス創造を行った。その際には、専門商社へのアプローチや新ユーザーの開拓などの市場創造活動を、B 社の営業担当者との二人三脚で進めた。収益モデルの稼働後は、A 社の営業人材がオペレーションを担当し、与信リスク管理の審査部門など他部門の専門家人材が支援した。商権ビジネスが子会社に移管されてからは、オペレーションに必要な人材は全て子会社の化学品専門商社 C 社の専門家人材となった。その段階で親会社 A 社は、C 社の経営層に自社人材を派遣する他、本社に営業人材も配置して C 社の営業活動を支援し、販売代理店網の取りまとめなどを行う。必要に応じ、A 社本体・C 社の人材が B 社と一体となり、ビジネス創造を共にすることもありうる。

事例 3 で三菱商事は、社内で養成した医療ビジネス分野の専門家人材を投入し、ビジネスプラン作成、社内承認、事業化、投資先経営まで行った。ビジネスサービス部門の専門家人材も、ビジネスプラン作成のプロセスを支援しつつ、厳格な内部管理の役割を果たしている。また国薬菱商に、三菱商事自身の人材の他、ノウハウを提供する MCH の人材も派遣されている。

事例 4 でも三井物産は、ビジネス創造の段階において、社内でメディカル・ヘルスケア領域を 10 年単位で担当した専門家人材を投入した。さらにビジネスシステムが働きを始める際に、専門家人材を IHH に派遣して、病院経営に直接参画している。

## (2) 資金力 (カネ)

全てにおいて、総合商社の巨大な資金力が活かされている。

事例 1 で、このビジネス創造が始まった 1890 年頃の三井物産は、すでに大きな資金蓄積を行い、三井財閥にとっての資本増殖の中核的な事業部門となっており、多くの綿紡績企業に信用を与えていた。綿製品の清国輸出に向けて、人材派遣や無口銭による取扱などを進めるための資金も、豊富に持っていた。

事例 2 で A 社は、製品 D のための営業組織を組成し、生産された製品 D 全てを買い取り在庫して販売するために、戦略的な意思決定に基づく大きな資金投入を行った。収益モデルが稼働すると、A 社の巨大な資金力を活かして、販売代理店に対する積極的な商社金融の提供を行った。

事例 3 で三菱商事は、国薬菱商に 5 億円を投資したが、わが国屈指の資金力を持つ

同社にとって相対的には、大きな負担ではなかったと考えられる。

事例 4 で三井物産は、907 億円という巨額の投資を実現する巨大な資金力を持っていたからこそ、この案件で成功したと思われる。

### (3) 企業ネットワーク・ブランドや業務プロセス（モノ）

総合商社が持つモノとしての経営資源は、企業ネットワーク、企業ブランドあるいは業務プロセスなどである。メーカーではないので、工場設備、生産機械などの物理的なモノは多くを保有しない。その代わりに、取引を通じて広がるグローバルな企業ネットワーク、世界的な企業ブランド、長年の実務を通じて構築してきた効率的で厳格な業務プロセスなどを持っており、そうした資源を活用してビジネスを創造する。

事例 1 で三井物産は、過去の取引を通じて、綿紡績企業や関連金融機関、ロジスティクス企業などとの間のネットワークを持っていたし、すでにグローバルに確立していた三井のブランドも持っていた。綿糸にそのブランドをつけて清国に輸出したことも、重要な経営資源の働きである。

事例 2 では、市場創造の段階で B 社と活動する際に、戦前から続く総合商社である A 社の企業ネットワークや企業ブランドによる信用力などが、力を発揮した。現在子会社 C 社が市場創造を行う場合も、A 社の企業ブランドは効果を持っている。

事例 3 でも、わが国を代表する総合商社である三菱商事の企業ブランドは、顧客企業との連携における信頼感の基になっている。また同社の場合、特に重要なのは、ビジネスサービス部門による業務支援のプロセスが確立して厳格に役割を果たしていることである。このプロセスによって、しっかりとした内部管理体制が構築されており、そうした体制が同社の強みであるとされている。

事例 4 でこのビジネス創造が始まるきっかけは、三井物産が持っているグローバルな企業ネットワークや企業ブランド、IHH や親会社カザナとの密な企業間関係、信頼感などであった。ビジネスシステムが働きを始めてからも、そうした企業ネットワークは活かされているし、IHH の事業を離れたアジア地域における三井物産独自のビジネス創造の局面でも、カザナや IHH との企業間関係が活かされている。

### (4) ビジネスプラン、情報・ノウハウなど

経営資源における最後の要素、情報・ノウハウであり、ビジネス創造において重要

なビジネスプランの形を採ることもある。

事例 1 では、三井物産の海外拠点をもたらす有意義な現地情報を基に、専門家人材が蓄積されたノウハウを活かして、ビジネスプランを作成し、綿紡績企業と共有することによって、ビジネス創造を積極的に進めることができたことを指摘できる。

事例 2 では、A 社の専門家人材がそのノウハウを活かして作成したビジネスプランの存在が、B 社を動かし、専門商社にアプローチするために力を発揮したと考えられる。またビジネス創造全ての段階において、総合商社 A 社が組織として蓄積してきたノウハウが、B 社には不足しており、最大限に活かされたことも間違いない。それによって、A 社は B 社に対してパワーを持ち、販売総代理店の地位と商権の付与という見返りを得ることになった。

事例 3 においては、三菱商事の営業部門が、長年の医療ビジネスで蓄積してきたノウハウを活かしビジネスサービス部門の支援によって策定した、レベルの高いビジネスプランが、国薬との交渉において力を発揮し、バリューチェーンの設計においてもその基礎になったことは間違いない。その上で、三菱商事による投資、子会社 MCH による SPD ノウハウの効率的な移転、国薬菱商の営業開始などが実現している。

事例 4 では、三井物産がメディカル・ヘルスケア領域で蓄積してきたノウハウ、さらにカザナや IHH との企業間関係や自社海外ネットワークを通じて得た情報、さらにそれらを基に作成した、経験の少ない病院経営というビジネスに進出するためのビジネスプラン自体が、大きな価値を持ったと思われる。

## 第 5 項 機能の統合

機能の統合は、ビジネス創造において総合商社が主として担当するマーケティングに関連して、その中核となるコンセプトであり、きわめて重要である。しかし、各章で述べたように、組織内の戦略や日本貿易会が示す八つの総合商社機能など、多岐にわたる要素を含んでいるため、全てについて要約することは難しい。そこでここでは、各事例におけるビジネスの創造、つまりビジネスシステムの構築の段階で、特に重要と考えられる機能統合だけに焦点を当てて紹介する。

まず、個別機能の統合の前提となる、総合商社組織内のビジネス創造の動きに関する戦略の内部統合は、全ての事例において実現されていることを確認しておく。

事例 1 において最も重要であったのは、綿紡績企業を取りまとめて、清国への輸出

に向い力を合せる体制を作り上げた、三井物産のオーガナイザー機能であろう。三井物産は、わが国の綿紡績企業との密な企業間関係を活かして、彼らと一体となり、情報収集と調査を行い、米棉の輸入促進や技術指導による製品の品質向上、業界団体を組織しての利害調整、現地での売込み、無口銭での取扱等による市場創造、資金負担など、このビジネスを創造するため、バリューチェーン全てにわたって様々な機能を統合した。オーガナイザー機能をフルに発揮して、ビジネスシステムを構築し、事業を開発した。当時のわが国最大の総合商社である同社ならではの働きである。

事例 2 では、A 社専門家人材が、まだビジネス創造の戦力としては強くない B 社の営業担当者との二人三脚で、ユーザーさらにその原材料調達に強い専門商社にアプローチして、市場創造機能を統合した働きが鍵であろう。こうした 2 社の努力で、巨大な販売代理店網ができ上がり、製品 D の国内販売を軌道に乗せることが可能になった。

事例 3 では、三菱商事の子会社 MCH が蓄積したノウハウの導入による病院のコスト削減という事前のサービスを切り札にした、医療材料に関する新しい形の購買代理店という事業を開発し経営する機能が、このビジネス創造の中核であった。

事例 4 で最も重要な機能は、三井物産の巨額の投資を実現した金融機能と、それに伴う IHH への経営参画による事業開発と経営機能の発揮であろう。この事例の場合、ビジネスシステムを構築してそれを働かせることが、収益モデルが動き出す前の重要なステップであった。

## 第 6 項 収益モデル

事例 1 と 2 は、共に歴史的なビジネス創造の事例であり、総合商社の何らかの先行投資に対応して商権が成立し、その下で商取引、典型的なコミッション・ビジネスを展開することによる収益獲得が行われた。収益モデルは、商取引によるものであり、事例 2 の商権ビジネスは、今も三井物産子会社の化学品専門商社 C 社によって、オペレーションが担当されている。

事例 3 で、三菱商事と国薬の合弁企業である国薬菱商自体のビジネスモデルは、事例 1・2 と同様の形である。要は、先行投資的に行われる MCH のノウハウ導入に伴うサービス提供によって、サービスのユーザーである病院はコストダウンというメリットを享受する。それに対応して、病院が国薬菱商への発注を増やすことによって、国薬菱商の売上高・利益が拡大し、決算における当期純利益が増える。結果として、国

三菱商を関連会社（持分法適用会社）とする三菱商事の持分法投資損益と受取配当金という事業投資収益の増加となって、財務収益に反映される。従って、三菱商事自体の収益モデルは、事業投資収益によるものとなっている。

事例 4 でも同様に、三井物産の収益モデルは、関連会社（持分法適用会社）である IHH が業績に基づいて計上する当期純利益を反映した事業投資収益によっている。

## 第 7 項 組織文化

### (1) 総合商社の組織文化一般

既述のように、総合商社の組織文化は、ビジネス創造を常に求めるものである。

事例 1 で、三井物産のビジネス創造に向けた組織文化は明確であった。創業者である益田孝は、東洋の綿布市場が欧米人によって独占されていることをなげき、綿布の製造業を興して海外輸出を目指すべきとしている。そもそも同社は、貿易における商権をわが国商社に取り戻すことを目指して設立された経緯もあり、創業時から常に新たな貿易ビジネスを創造しようとする組織文化を持っていた。また同じく、第 2 章や第 5 章などで紹介したように、益田孝の 1898 年の演説にも、「本業ヲ妨ケサル限りハ新商品ノ販路ヲ開拓スルコトヲ試ミサルヘカラス」（三井物産 [1951] 91 頁）とあり、ビジネス創造を目指す組織文化が明確であった。

事例 2 では、A 社内における戦略統合による行動そのものが、同社のビジネス創造への強い志向を物語る。製品 D が売れるかどうか分からない段階で、A 社社長の戦略的意思決定により、専門家を集めた営業組織を組成し、生産された製品 D 全てを買い取って在庫し販売したこと自体が、同社の組織文化をよく表現しているのである。

事例 3 では、三菱商事本体が行う仕事の重要な一つが「新しい仕事を創ること」と明確に意識されていることそのものが、同社のビジネス創造に向けた組織文化を示している。既述のように、医療ビジネス分野で同社の事業展開は成功事例とされているが、それでも数多くの事業を手がけ、全てで成功してきた訳でもない。しかし、常に新しいビジネスを創造する動きは維持されている。

事例 4 については、三井物産の組織文化の表現として、現在も「挑戦と創造」や「自由闊達」があることを述べた。IHH の事例における同社の動きを見る限り、そうしたビジネス創造に挑戦する組織文化は、今も生きているようである。



## (2) 三菱商事と三井物産の組織文化の違い

事例3で示したような、関連事業で地道に実績を積み上げていこうとする三菱商事の着実性と、事例4で見たような、経験の少ない病院事業の直接経営に、巨額の投資を行って進出する三井物産の積極性を見ると、古くから「人の三井、組織の三菱」とされてきた両社の文化の違いも理解できるように思われる。

三菱商事は、戦後常に総合商社業界をリードする存在であった。また三井物産も、戦前は最大の総合商社、戦後も三菱商事と並び称される代表的な総合商社である。しかし、医療ビジネスへの取組みについて両社を比較すると、大きな違いがある。

三菱商事も、例えばトヨタ自動車との合弁企業であるグッドライフデザインで、地域の医療機関・介護福祉施設・企業・健康保健組合のサポート事業等を推進し、病院の内部でローソンを展開するなど、この領域での事業展開に積極的である。事例3で紹介したMCHのように、医療関連サービスで成功を収めている事業が多い。

トヨタとの合弁企業の担当者は、三菱商事の医療関連事業への総投資額に比べて三井物産のIHHへの投資額が巨大である、この領域での知識がとぼしく投資先に送っている人員が少ないなどとして、三井物産の取組み方法の大胆さを指摘している。また、「病院経営の分野は、三菱商事は現在のところ行けない、行かない」とも述べている(高橋 [2014] 8頁)。

非資源分野で重要性を増す可能性のあるB2C型のサービス事業、それも経験の少ない病院事業の直接の経営に、巨額の投資を行って一気呵成に進出する三井物産の積極性。それに対して、そうした分野に急に進出するのではなく、地域の医療機関のサポート事業、医薬品卸との包括的な業務提携を基にした中国での医薬品・医療材料の流通効率化事業などで、地道に関連実績を積み上げていこうとする三菱商事の着実性。医療ビジネス分野での取組み方法の差は、古くから「人の三井、組織の三菱」とされてきた両社の文化の違い、あるいは典型的な商業資本として発展してきた三井と、産業資本として発展してきた三菱の、企業グループとしての文化の違いを、ある程度反映しているように思われる。ただし既述のように、三菱商事も病院経営への参入を検討しているようであり、前進を考えているように見える(藤本 [2015])。

組織文化をきちんとした学問的な分析の対象として検証することは、簡単ではないが、総合社社の価値共創型企業システムを動かしている要素の一つとして、こうした常にビジネス創造を志向する文化が、どの総合社社にもあることは間違いない。それ



が、総合商社の活動のバイタリティの基になり、好調な時は「商社夏の時代」とまで言われるような絶頂期を経験するが、直近のような業績の大きな変動も生んでいる理由の一つとして指摘できるのではないかと考える。

表 9-2 三菱商事と三井物産：近年の主な医療ビジネスの展開（国内・アジア）

	投資先企業	事業内容	投資年	初期投資額 (億円)	持分比率
三菱商事	グッドライフデザイン	医療機関等のサポートと健康サービス、医療モール等	2002	1	49%
	エム・シー・ヘルスケア	医療材料流通効率化など病院向けアウトソース事業	2010	4	80%
	国薬控股北京華鴻	病院向け医薬品卸	2009	3	25%
	国薬控股北京天星普信生物医薬	病院向け医薬品卸	2013	3	20%
	国薬控股菱商医院管理服务(上海)	病院向け医療材料流通効率化事業	2013	5	40%
三井物産	IHHヘルスケア	高度医療中心の総合病院経営	2011	907	20%
	MIMSグループ	医療情報サービス	2015	120	40%
	コロンビア・アジア・グループ	中間層向け病院経営	2016	105	16%
	ダビータ・ケア	透析クリニック経営	2016	160	20%

出所：各種公開資料により筆者作成。

そして、戦前戦後を通じて、常にライバルとして並び称されてきた、三菱商事と三井物産の医療ビジネスへの参入の仕方も、この両社の出自に基づく組織文化の差を反映した違いを見せているようであると、指摘できるのではないだろうか。

### 第3節 研究課題に対する答え

第5章から第8章の事例分析は、構築した価値共創型企業システムという理論的な枠組みを用いて、代表的な総合商社のビジネスの事例を、現実を見て分析することを通じて、総合商社の働きの全体構造を整理して明確にすることを目指すものであった。

ここまでの分析で、それは果たされたと考えている。

総合商社の代表的なビジネスの事例を、価値共創型企業システムとして捉え直すことによって、総合商社の企業間関係の構成や提供する価値、それがどこでどのようにして実現されているかなどを、全体の構造として整理し、明確にすることができた。そこでは、価値共創型企業システムの七つの要素、すなわち、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、を共通の概念カテゴリーとして使い、現実を見て、事例を分析した。

Yin [1994] の言う追試を繰り返すことによって、時代と取引対象の区分軸に対応する四つの事例全てにおいて、総合商社の真の働きは、ビジネスシステムを自ら設計して構築し動かすことである、ということが明確になっている。そこでは、ビジネスシステム構築の前提として、特定の顧客企業つまり総合商社のビジネス創造のパートナーとの信頼関係の上に立った密な企業間関係があったことが示された。そして、その企業間関係の上で、総合商社と顧客企業がそれぞれの経営資源を一体となって活用し機能を統合して、市場を創造し、バリューチェーンを築き上げて、ビジネス全体の仕組みであるビジネスシステムを構築している。総合商社は、その結果としての収益システムを稼働することによって、財務的な収益を得る。また、こうした行動の基礎には、総合商社独特の、常にビジネス創造を目指す組織文化がある。

このように、総合商社のビジネス創造の働きの全体構造を整理して明確にすることができ、本研究の課題2を解決したものと、考えている。

本研究で設定した課題1と2で目指した、総合商社の企業間関係と価値実現の仕組みを説明できる理論的な枠組みの構築と、それを用いた総合商社の働きの全体構造の整理と明確化が、現実をふまえた研究として完了できたのではないだろうか。

またここでは、ビジネスシステムの構築こそが、総合商社機能の本質としてのビジネス創造である、という点が何より重要であることを確認しておきたい。

## 第4節 明確にされた総合商社機能の本質

### 第1項 ビジネス創造者としての総合商社

先行研究では、総合商社の機能の本質はビジネス創造であるということが、研究者・実務家の見解として、概念的に示されていた。そのこと自体は、正しいのではないかと考えられたが、各論者の説明は簡単な概念の提示に止まっており、それを全体的な構造として突き詰め、理論的な説明として提示するまでに至っていなかった。そこで本研究の当初の目的を精緻化して、

「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」

を新たな目的として設定した。目的を達成するための三つの課題は、当初から変更していない。

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。

ここまでの検討によって、課題 1 と 2 が解決されたと考えている。

そこでその結果としての、総合商社の機能の本質に関する説明を、ここまでの価値共創型企業システムの構築とそれを用いた四つの事例研究によって得られたものとして、まとめて示すこととする。

以下がそれである。

- ① 総合商社は、ビジネス創造に向けて特定企業との信頼関係に基づく密な企業間関係を基に、その企業をパートナーとして、行動を開始する。パートナーあるいは顧客企業と呼ぶ存在である。総合商社と顧客企業の間には、経営資源の相互依存関係がある。
- ② 総合商社はこの関係を基にして、顧客企業と一体となって新しいユーザー集団を開拓して、市場を創造し、事業を開発する。
- ③ そのために総合商社は、自社の経営資源と、顧客企業の経営資源を合せて投入し、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。ここで重要な総合商社の経営資源は、専門家人材、企業ネットワークや企業ブランド、業務プロセス、巨大な資金力、情報やノウハウと現実的なビジネスプラン（戦略）などである。これらの経営資源をフルに活用して、市場創造、事業投資、事業の設計・開発、さらに合弁企業の経営などの機能をオーガナイズして統合する。
- ④ 経営資源の投入と機能の統合によって、バリューチェーンを構成し、全体を動かす仕組みを創り上げる。その総体としての仕組みがビジネスシステムである。
- ⑤ 構築されたビジネスシステムに基づいて収益モデルが稼働し、総合商社が、商取引あるいは事業投資による収益を獲得することになる。
- ⑥ 収益の大きさは、パートナーである顧客企業の、このビジネス創造によって実

現された価値に対する評価によって、ある程度決まる。

- ⑦ このビジネス創造によって実現される価値は、単なる財務収益を超えて、より大きな社会経済的価値となる。
- ⑧ こうした総合商社の活動の基礎には、常にビジネス創造を目指す組織文化が息づいている。
- ⑨ 企業間関係の構成、働き、提供する価値、その実現の方法などを基にして、総合商社はその本質的な機能として、ビジネス創造を行っている。

このように総合商社は、かつて中心であった収益モデルを基にコミッション・マーチャントとして評価されるのではなく、また近年の収益構造の変化を受けて事業投資会社あるいはインベストメント・バンクに近い存在とされるのではなく、収益という結果を生み出す原因であるビジネスシステムを構築して、価値共創型企业システムを動かす、ビジネス創造者として評価できるのである。

連結決算制度の下、総合商社の収益構造が、主としてコミッションを基にする営業利益から、ビジネス創造活動そのものでもある投資活動から生まれる事業投資収益に重点を移しつつある現状は、機能の本質、ビジネス創造が表面に出てきていることを示唆しているものと考えている。

## 第2項 総合商社のビジネス創造の特徴

言うまでもなく多くの企業は、新しいビジネスを創造しようと努力している。しかし、総合商社のビジネス創造は、一般に見られる企業のビジネス創造とは大きく異なっていると考えられる。

第一に、総合商社のビジネス創造では、取引対象あるいは事業領域が限定されていない、ということである。事例分析で見たように、医療ビジネスに関連しても、病院向けの医療材料の流通効率化事業を展開したり、B2C型のサービス事業である病院の経営に直接参画したりしており、取引対象に限界があるようには見えない。もちろん何の企業関係もノウハウもない事業に進出するのではなく、何らかの連続性がある事業に出ていくことは間違いないのであるが、ビジネス創造の機会があると判断すれば、そこに出て行こうとする。例えば、kリサイクルの事例で三井物産は、「商社がやらなくて、誰がやるのか」（河野 [2004] 28 頁）という気概をもって前に出た。

もちろん、歴史的に有名な事例として、かつての新日本製鉄が北九州で娯楽施設（ス

ペースワールド) を持ったり、ウナギの養殖を始めたりしたように、製造企業などが本業とほとんど関連性のないビジネスに進出することはあった。しかしそれは、本業縮小に伴い雇用創出のためにやむをえず行った、という面が強い展開であって、新日本製鉄(現在の新日鉄住金)の本来のビジネス創造は、本業である鉄鋼製品の新しい用途の開発などになるであろう。

ところが総合商社は、そこにビジネス創造の機会があり、価値を共創するパートナー企業が見つければ、取引対象あるいは事業領域にこだわりなく、その機会を活かそうとする。この柔軟性こそが、総合商社機能の本質であるビジネス創造者としての本能とも言える特徴なのである。

第二に、総合商社のビジネス創造は、その企業規模の巨大さ、格付けの高さなどによる資金調達力を活かした、巨額の事業投資を伴うことが多い。かつての三菱商事のサウジアラビア石油化学プロジェクトや三井物産のイラン・ジャパン石油化学プロジェクトなどは、数千億円規模の投資であり、今回の事例分析で取り上げた三井物産のIHHへの投資も900億円を超える。このような巨額の事業投資を大きな困難なく行いながら、自ら新しいビジネスを創造する動きができる存在は、他にないのではないだろうか。

第三に、総合商社はビジネス創造にあたって巨額の投資を行うが、資金投入に止まらない。巨額のカネと多少のヒトは出して、投資先のビジネスを支援・育成しようとはするが、その事業運営に直接関わる程度の小さいインベストメント・バンクや投資ファンドとは異なる。現在の総合商社は、投資先にその事業領域の知識・経験を持つ自社専門家人材を投入した上で、その他の経営資源や内部・外部で統合する機能を活かして直接事業の運営に関わることによって、パートナーと共創する価値を最大化する。一定期間経過後は投資持分を売却することもあるが、それを最終的な目標とするインベストメント・バンクや投資ファンドとは異なり、長期間の企業間関係を前提に創造されたビジネスからの収益回収を目指す。

このように総合商社のビジネス創造には、取引対象や事業領域が限定されない、巨額の事業投資を行う、そして自ら直接事業運営に参画することによって長期的な視点で価値を最大化する、という三つの特徴がある。

総合商社はこうした特徴を持つ形でビジネスを創造することを、その機能の本質としている。

## 第5節 枠組みの評価

### 第1項 価値共創型企業システムの枠組みの再確認

既述のように、総合商社の価値共創型企業システムの枠組みは、七つの要素から成り立つ。①顧客企業（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、および⑦組織文化、である。

総合商社は、①顧客企業（パートナー）と一体となってビジネスを創り出す関係を構築して、市場を創造する。結果としては、②創造された市場と価値が、重要な要素となる。

そのために総合商社は、ビジネス全体の仕組みである、③ビジネスシステムを構築する。それこそが、総合商社にとってのビジネス創造である。

ビジネス創造を目指して、総合商社は、自社と顧客企業の④経営資源を合せて投入し、組織内の戦略統合を前提に、関連する⑤機能の統合を内部・外部で行い発揮する。

③ビジネスシステムの構築と併行して、収益獲得の仕組みである⑥収益モデルができあがり、稼働する。結果としてそれは、総合商社に財務的な収益をもたらす。その収益は、ビジネス創造が生み出した価値の顧客による評価に基づいている。しかし顧客の評価する価値は、顧客にとっての財務的な収益などに限定されず、より大きな社会経済的価値を含む。

そして企業としての総合商社の⑦組織文化が、ビジネス創造の活動の基礎になっている。

### 第2項 枠組みの妥当性

このような価値共創型企業システムは、先行研究の問題点を乗り越えるために第2章で設定された以下の要件を、それぞれ満足した。

- a) 総合商社機能の本質とは何かを、企業間関係を基にそのビジネスモデルを明確にして、事実の分析を通じて正面から説明できる。
  - ⇒ 事例分析を基に、事実によって正面からこのことを明確にした。
- b) グループ経営の本社と連結子会社・関連会社の役割分担を説明できる。
  - ⇒ 事例2の歴史ある商権ビジネスにおいて、総合商社A社の子会社の専門商社C社がビジネスのオペレーションをほぼ全て担当し、A社はC社の



経営管理の他、新しいビジネスの創造を主として担当する役割分担が明確であることを示した。また事例3では、三菱商事本社の担当者が、本社は主として事業投資先の管理、そしてビジネス創造を担当し、子会社で商取引や物流を展開する体制である、と述べている。

- c) すでに示されている総合商社はビジネス創造者とするコンセプトを、ビジネスモデルとの関係も併せ、オーガナイザー機能を含む総合商社でしか生み出せない機能、機能の働きの結果である価値とその実現の仕組みと共に、全体構造として整理できる。

⇒ 全ての事例について、そのビジネスモデルつまり企業システムを、ビジネスシステムと収益モデルに区分して説明し、総合商社がオーガナイザーとして機能していること、その他の機能を統合し、経営資源を投入してビジネス創造による価値を実現していることなどを、全体的な構造として整理した。その全体構造が、価値共創型企业システムである。

- d) 総合商社の収益モデルが、商取引を中心にするものから事業投資を中心にするものに変化しても、総合商社が継続して存在していることの原因、そして総合商社の機能の本質は卸売業ではないことの原因を説明できる。

⇒ 事例3や4では、総合商社の収益モデルは事業投資によるものであったが、総合商社はそのビジネス創造の機能を活かしてビジネスシステムを構築し、その上で収益モデルを稼働させて収益を獲得している。収益モデルの変化は、総合商社の本質的な機能であるビジネスシステム構築には影響を与えていない。要は、収益モデルが変化しても、総合商社は継続してビジネス創造者として存在している。そして、本研究の全体で示したように、あるいは事例4で明瞭に指摘したように、総合商社の機能の本質は卸売業ではない。それは収益モデルの一つの形にすぎない。

- e) 以上を総合することによって、総合商社機能の本質を、明確な形で全体的な構造として説明できる。

⇒ 本章でここまでの分析をまとめて、総合商社機能の本質を全体的な構造の説明として提示した。

従って、価値共創型企业システムの理論的枠組みは、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」ことを可能にするものであり、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」ことを実現したものと判断することができる。

結果として、この理論的な枠組みは、本研究の目的を達成するために妥当なものであり、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」が検証され、枠組みの正しさが確認されたものと考えられる。

### 第3項 枠組みの課題

ただし、この枠組みも完全なものではなく、次のような課題がある。

企業システムを、ビジネスシステムと収益モデルに区分して議論しているが、その関連を十分整理できていない。例えば、総合商社の伝統的な商権ビジネスの収益モデルを成り立たせるための先行投資的な動きは、ビジネスシステムの一部として見たが、ビジネスシステムの中で、収益モデルに関連する部分をどう捉えるのか。本研究では収益モデルを限定的に解釈して適用したが、ビジネスシステムの働きとの関連をどう捉えるのか、より精緻化した整理が必要と考えている。

また総合商社の親会社がビジネス創造を担当し、子会社・関連会社が収益モデルのオペレーションを担当する、としたが、真のビジネス創造が、この両者の間でどのように役割分担されて実現しているのかについても、十分説明できていない。

収益モデルがもたらす財務的な収益についても、キャッシュの裏づけがある商取引による営業収益あるいは事業投資による受取配当金と、その裏づけのない持分法投資損益を、同列に論じていいのか、という点も検討の余地がある。

今後はこうした課題の解決を目指して、今回の事例分析を深化すると共に、分析対象とする事例の数、特にサービスを取引対象とする事例の分析の数を増やしつつ、理論の精緻化を図っていきたい。

### 第6節 本研究の結論

以上をまとめると、本研究の、価値共創型企业システムというマーケティング理論を基礎として構築された、理論的な枠組みを用いて事例分析を行うことによって、総合商社機能の本質はビジネス創造であるということを、全体的な構造として説明でき

ることが、明らかになった。

そのために構築した、総合商社のビジネス創造を全体的な構造として描き出すための価値共創型企業システムの枠組みは、本研究の目的を達成するために、妥当なものであった。

## 終章

### 第1節 本研究のまとめ

本研究は、総合商社の本質的な機能とは何かを明らかにすることを目指して、始めたものである。膨大な先行研究をレビューするうちに、すでに総合商社の機能の本質あるいは存在意義として、ビジネス創造が示されていることを理解した。しかしそれは単なるコンセプトとしての提示であって、全体構造を示す説明として、理論的に整理されたものではなかった。

そこで研究目的を精緻化して、総合商社機能の本質はビジネス創造であるというコンセプトを、理論的に明確な形で整理して説明することを、新たな目的とした。

そのための課題は三つあり、課題1は、総合商社の企業間関係の構成、提供価値、その実現の方法を説明するための理論的な枠組みの構築、課題2はその理論的枠組みを用いた事例分析による働きの全体構造の整理と明確化、課題3はその理論的枠組みが妥当であったかどうかの検証と確認、であった。

先行研究のレビューによって問題点を抽出し、それを解決するための要件をまとめた上で、解決を可能にする理論的枠組みである、価値共創型企業システムを構築した。

その枠組みを用いて、時間軸として、戦前、戦後の高度経済成長期、2000年頃以降の現在、三つの時代区分と、モノかサービスかの区分、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・スタディと歴史的リサーチを併せ用い、事例分析を行った。

四つの事例とは、明治時代の三井物産による綿製品の清国輸出、A社による高度経済成長期の国内化学品の商権ビジネス、現在の、三菱商事の中国における医療材料の流通効率化事業と三井物産のアジアにおける医療サービス事業、である。

その際の、価値共創型企業システムの要素は、①顧客企業（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、および⑦組織文化、の七つであった。この七つの要素を共通の概念カテゴリーとして、四つの事例を分析することによって、追試を重ねて、定性的な事例分析を完了した。

事例分析の結果により、総合商社の機能の本質はビジネス創造であるということ、全体構造として、初めて明確な形で説明し、三つの課題を解決して研究目的を達成することができた。

## 第2節 インプリケーション

### 第1項 理論的インプリケーション

価値共創型企業システムの枠組みを用いて行った本研究の理論的インプリケーションは、以下の五つとなる。

第一に、総合商社でなければ実現できない独自の機能は何か、他の業種が簡単には行うことのできない総合商社だけの本質的な機能は何かを追求した結果、それが巨大なビジネス創造であるということを、初めて理論的な枠組みをもって、全体構造として整理し明確な形で現実をふまえて提示したことである。こうした機能を持っていないければ、その企業は総合商社としては成立しないのである。これまでこのビジネス創造という総合商社の本質的な機能は、概念的に言及されていただけであって、全体構図を見た説明として提示されたことはなかった。

第二に、総合商社のビジネスモデル（本研究では、企業システムと呼ぶ）が、ビジネスシステムと収益モデルに区分され、ビジネスシステムの構築がすなわちビジネス創造であることを示した。これまでの総合商社論のほとんど全ては、この収益モデルだけに着目していた結果、関連する個別の機能を議論することはできても、その原因となっている機能の本質を正確に把握することができなかった。

第三に、総合商社の収益モデルが、かつての商取引を中心にするものから、事業投資を中心にするものに変化してもなお、総合商社は従来通りの姿で存在している理由を、明確にすることができた。また現在の総合商社においては、多くの場合、伝統的な商権ビジネスのオペレーションを子会社・関連会社に移管して、本社は投資先管理とビジネス創造を主として担当する役割分担になっている。このことの意味も、組織全体の構造を捉えて、明確にすることができた。

第四に、その結果として、総合商社の機能の本質は、卸売業ではないことを明確にした。今もなお、総合商社は産業分類で卸売業として捉えられており、その視点による学問的分析もある。この研究を通じて、卸売業つまり商取引の機能自体は、総合商社の機能の本質、それがなければ総合商社ではないという機能ではないことも、明らかにすることができた。

第五に、総合商社が典型的な B2C 型のサービス事業である病院の経営に参画する事例の分析を通じて、総合商社の新しいビジネスシステムのあり方を示すことができた。

そこで総合商社は、巨額の事業投資により顧客企業と共に一体となって、自社の経営資源や機能をも活かしつつ、事業を開発し、ビジネスを創造していく。収益モデルについては、伝統的な総合商社の事業であった商取引やロジスティクスなどによるものではなく、事業投資収益によるものを前提とする。

この結果を見ると、顧客との価値共創を分析するマーケティング理論を基礎に構築された、価値共創型企業システムの理論的枠組みは、総合商社機能の本質を明確に把握するための、非常に効果的な枠組みであったことが理解できる。

## 第2項 実務的インプリケーション

本研究の実務的なインプリケーションは、次の三つである。

第一の実務的なインプリケーションは、海外からその存在意義を理解されない総合商社自身のために、何をしている企業・業種なのかを明確に説明することのできる、現実的な説明方法を準備したことである。総合商社自身も、ビジネス創造が重要な機能であることに気づいていたが、それを十分詳細な内容を持つ理論的な枠組みによって明確に示すことができていなかった。

第二の実務的なインプリケーションは、総合商社の持っている機能が、他の業種、例えば、専門商社、卸売業、あるいは製造業、金融機関の機能とどう違うのか、何が同じなのかを、明確に整理して示すことができたことである。このことは、個別の機能の分析をいくら精緻化しても、全体としての働きを捉えなければ本質は見えない、とする森下 [1977] (24 頁) の見解の正しさをそのまま示すものである。

第三に、上のようなことを総合して、総合商社という企業・業種が本来持っているリスクが大きいことを、ビジネス創造を本質的な機能とすることから、理解しやすくしていることである。2015 年度決算のような業績の大きなブレも、この業種の機能の本質を理解していれば、ある程度は想定が可能になるものと考ええる。

今後こうした点について、総合商社自身との意見交換を深めていき、彼らが自分たちの企業・業種の見方を再構成し、より合理的に海外に対しても説明できるようにしていくための、基礎的な知識を提供したいと考えている。

## 第3節 本研究の限界と残された課題

本研究は、マーケティング理論あるいは広義の商学の観点に基づく、総合商社に関



する現実をふまえた研究であった。

こうしたこともあり、本研究の限界は、三つであると考えている。

限界の第一は、本来の経営学など他の学問領域の蓄積の反映が十分でない可能性がある。本研究は主として、第3章で述べたような広い商概念を前提にしつつ、もっぱらマーケティング理論あるいは商学の観点を中心に、実務家的な見方も交えて総合商社機能を捉えようとした。その結果、狭義の経営学、すなわち企業経営に関する、組織、財務、情報、管理、あるいは経済学、社会学など、周辺領域の蓄積の反映が十分はなかったのではないかと考えている。

この限界に対応する課題は、今後の研究において、組織論、財務論、経営情報、組織管理、取引費用経済学、社会システムや制度などの学問的蓄積を反映させて、総合商社機能論をより精緻なものにすることである。

第二の限界は、研究対象の範囲が海外企業に及んでいないことである。

今回この研究では、基本的にわが国の総合商社しか取り上げなかった。もちろん、総合商社は日本独自の企業・業種と言われており、厳密な意味でそれは真実である。しかし、似たような企業は、韓国などにもあるし、かつては外国政府もこうした業種を国内で養成しようとしていたこともあった。従ってこの限界に対応する課題としては、より広く海外の総合商社類似の企業・業種についても、分析対象を広げることがある。

また欧米企業は一般に、大きなビジネスを始める際には、色々な企業による分業体制を採っているとされるが、総合商社はそれを自社で完結しようとする。こうした違いの分析も重要な論点となる。

さらに第三の限界として、上に関連し、本研究では、なぜこうした企業・業種がわが国だけで発展し、他の国では大きな発展を行うことができなかつたのか、その理由について、十分な分析ができなかつた。

従って、この限界に対する課題としては、なぜ総合商社が日本で発展できたのか、なぜ海外では大きく発展できなかつたのか、その理由を、比較経営学的な視点もふまえて理論的に追及することがある。これは、米国で総合商社を研究した上でなされた1982年の立法による輸出商社が、十分効果を上げていない理由の研究にもつながる。また、当時の米国政府による日本の総合商社の機能の捉え方を見ることも、何らかの示唆を与える可能性がある。さらに、アジアなど新興国における企業グループ形成の

中で総合商社的な存在がどのような働きを示しているのかも、明治時代のわが国における総合商社の働きとの対比も含めて、興味深い論点となる。

最後に、総合商社に関する研究は、経営史の観点を中心に数多く行われてきたが、マーケティング理論の観点、市場創造と機能統合を中心とする見方での研究は、なかった。今後もこうした見方による総合商社に関する議論が一層広く行われ、商学あるいはマーケティングの観点で見た総合商社機能の本質という本研究の結論が、さらに精緻化されていくことも、大きな意味での課題であることを指摘しておきたい。

## 参考引用文献

### 〔日本語文献〕

- 秋本育夫 [1961] 「貿易商社」松井清編『近代日本貿易史（第二巻）』有斐閣、129-240 頁。
- 朝日新聞経済部編 [1985] 『総合商社』朝日新聞社。
- 有田恭助 [1976] 『総合商社 未来の構図をさぐる [新版]』日本経済新聞社。
- 飯田信一 [2015] 「海外子会社の自律性と制度への戦略的対応—総合商社の海外子会社の事例研究に基づいて—」横浜国際社会科学学会『横浜国際社会科学研究』第 20 巻第 3 号、51-71 頁。
- 石井淳蔵 [2010] 「価値の創発と創造的適応」日本マーケティング学会『マーケティングジャーナル』第 29 巻 4 号、2-4 頁。
- 岩倉俊介 [2015] 「中国ヘルスケア産業において取り得る事業戦略とは～コスト抑制と格差是正を目指す枠組み作りでのビジネス機会～」みずほ銀行『Mizuho Industry Focus』Vol.174、1-44 頁。
- 上野征夫 [2011] 「変化する総合商社—変容をつらぬく理念＝三綱領—」三菱商事編『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、19-43 頁。
- 内田勝敏 [1967] 『商社白書—日本の大商人の生態』講談社。
- 内田勝敏 [1971] 『総合商社—日本的コングロマリットの実態を探る』講談社。
- 内田勝敏 [1973] 「総合商社論—存在形態と機能分析」経営史学会『経営史学』第 8 巻第 1 号、87-105 頁。
- 槍田松瑩 [2007] 「総合商社の『挑戦と創造』」日経フォーラム世界経営者会議第 9 回 10 月 30 日セッション 1-3 「グローバル競争を勝ち抜く経営戦略」講演資料。
- 大澤春一 [1951] 「貿易業」持株会社整理委員会編『日本財閥とその解体』原書房（1973 年復刻版）、538-555 頁。
- 大島久幸 [2015] 「商社」経営史学会編『経営史学の 50 年』日本経済評論社、271-279 頁。
- 大西広 [2015] 『マルクス経済学 [第 2 版]』慶應義塾大学出版会。
- 大森一宏 [2011] 「財閥と企業集団」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、205-206 頁。
- 岡崎哲二 [2006] 「戦前日本の綿紡績業における産業組織の進化」法政大学経済学部学会『経済志林』第 73 巻第 4 号、349-362 頁。
- 奥和義 [2011] 「日本貿易の発展と構造—1885～1913 年—」『関西大学商学論集』第 56 巻第 2 号、29-50 頁。
- 奥村宏 [1994] 『日本の六大企業集団』朝日新聞社。
- 小栗正嗣・小出康成・宮原啓彰・山口圭介・脇田まや [2011] 「特集 商社の正体 第 1 章『商社』の不思議」『週刊ダイヤモンド』第 99 巻第 37 号、30-35 頁。
- 帯刀与志夫 [1963] 「総合商社の新路線 流通革命にどう対応する」毎日新聞社『エコノミスト』第 41 巻第 24 号、32-39 頁。
- 加藤幸三郎 [2004] 「日本における近代的紡績業の特質」専修大学社会科学研究所『社会科学年報』第 38 号、135-145 頁。
- 川辺信雄 [1991] 「商社」米川伸一・下川浩一・山崎広明編著『戦後日本経営史（第Ⅲ巻）』東洋経済新報社、137-220 頁。
- 河村幹夫・林川眞善 [1999] 『総合商社ビッグバン』東洋経済新報社。
- 木山実 [2009] 『近代日本と三井物産—総合商社の起源—』ミネルヴァ書房。
- 木山実 [2011] 「平成不況期 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、209-226 頁。
- キャリアインキュベーション [2012] 「三井物産株式会社 コンシューマーサービス事業本部メディカル・ヘルスケア事業第一部医療サービス事業室 木田高志氏 (2012.06)」『注目企業インタビュー』  
<https://www.careering.com/industry/interview/company/mitsui/006170.shtml>、  
(2016 年 11 月 5 日アクセス)。
- 楠木建 [2015] 「総合商社は『経営人材が育つ場』」三菱商事編著『BUSINESS PRODUCERS 総合商社の、つぎへ』日経 BP 社、22-25 頁。
- 久保巖 [2012] 『日本の 7 大商社 世界に類をみない最強のビジネスモデル』平凡社。
- 久保村隆祐編 [2016] 『商学通論 [九訂版]』同文館出版。
- 倉元大介 [2014] 「高齢化社会の課題にチャレンジ (医療・介護・健康)」日本貿易会 (「日本の成長戦略と商社」特別研究会) 『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、117-145 頁。
- 黄孝春 [1999] 「戦前期日本における綿花輸入機構の変容とその論理」弘前大学『人文社会論叢、社会科学篇』第 1 号、45-59 頁。
- 黄孝春 [2003] 「繊維—環境変化に対応する繊維商社の機能進化—」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、53-79 頁。
- 公正取引委員会事務局編 [1955] 『再編成過程にある貿易商社の基本動向』公正取引協会。
- 河野英子 [2004] 「新分野に挑む商社—10 プロジェクトのケーススタディー—」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、25-133 頁。
- 小島清・小澤輝智 [1984] 『総合商社の挑戦』産業能率大学出版部。
- 小島信明 [2011] 「新エネルギー・環境ビジネス—先行投資型事業開発—」三菱商事編『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、207-225 頁。
- 小島順彦 [2005] 「三菱商事 取引先と事業を創造するのが合商社（総合商社『勝ち組』トップに直撃 『商社は変わった』と言い切れますか?）」『週刊東洋経済』第 5994 号、36 頁。
- 小島順彦 [2009] 「INNOVATION2009 『持続的成長を目指して』」三菱商事個人投資家セミナー説明資料 2009 年 6 月。
- 境新一 [2003] 『企業紐帯と業績の研究—組織間関係の理論と実証—』文眞堂。
- 坂本雅子 [2003] 『財閥と帝国主義—三井物産と中国—』ミネルヴァ書房。
- 佐々木幹夫 [2003] 「三菱商事の価値創造経営」日本証券アナリスト協会『証券アナリストジャーナル』第 41 巻第 11 号、15-29 頁。
- 佐藤郁哉 [2008] 『質的データ分析法—原理・方法・実践』新曜社。
- 塩見広太郎 [2001] 「商社の未来像」中谷巖編著『IT 革命と商社の未来像—e マーケットプレイスへの挑戦』東洋経済新報社、143-160 頁。
- 柴垣和夫 [1965] 『日本金融資本分析』東京大学出版会。
- 柴田明夫 [2004] 「商社の新たなビジネスモデル」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

- 総合カー』日刊工業新聞社、135-177 頁。
- 島田克美 [1990] 『商社商権論』東洋経済新報社。
- 島田克美 [2003a] 「事業と経営における総合商社の論理」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、1-20 頁。
- 島田克美 [2003b] 「化学品—商権の強弱によって分かれる商社の戦略—」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、159-201 頁。
- 島田克美 [2003c] 「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、267-294 頁。
- 島田克美 [2004] 「総合商社の新ビジネスモデルの行方」化学工業日報社『化学経済』  
第 51 巻第 7 号、76-85 頁。
- 商社機能研究会編 [1975] 『現代総合商社論』東洋経済新報社。
- 商社機能研究会編 [1981] 『新・総合商社論』東洋経済新報社。
- 杉野幹夫 [1990] 『総合商社の市場支配』大月書店。
- 杉本晶子 [1997] 「第 6 部関連サービスの課題 (4) 医療用具物流サービス拡大 (医療  
の値段)」『日経産業新聞』1997 年 11 月 12 日、19 頁。
- 鈴木健 [2008] 『六大企業集団の崩壊—再編される大企業体制』新日本出版社。
- 鈴木浩三 [1998] 「問屋と総合商社の関係に関する考察—江戸期の問屋口銭を中心に—」  
日本経営分析学会『経営分析研究』第 14 号、139-146 頁。
- 石油化学工業協会 [2008] 「国産化 (1955~1964)」石油化学工業協会広報委員会編  
『石油化学の 50 年—年表でつづる半世紀』7-24 頁
- 芹澤彪衛・秋山穰 [1951] 『日本商業論—自由・独占・統制—』河出書房。
- 宋元旭・趙智賢 [2015] 「資源依存パースペクティブの自己評価—経営学輪講 Pfeffer  
(2003)—」グローバルビジネスリサーチセンター『赤門マネジメント・レビュー  
—』第 14 巻第 11 号、629-638 頁。
- 大東英祐 [1975] 「なぜ “総合、商社なのか」『中央公論経営問題』冬季号第 14 巻第 4  
号、230-241 頁。
- 埜本一雄 [2015a] 「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」『安  
田女子大学紀要』第 43 号、299-309 頁。



- 埜本一雄 [2015b] 「価値共創型企業システムの源流—総合商社—」 村松潤一編著『価値共創とマーケティング論』 同文館出版、171-189 頁。
- 高田創 [2014] 「金融市場で商社はなぜ『勝者』になったか」 みずほ総合研究所『リサーチ TODAY』 2014 年 11 月 17 日、1-2 頁。
- 高橋一成 [2014] 「6. 三菱商事、及び商事会社のヘルスケア分野の取り組み」 日本経済調査協議会医療産業モデル研究委員会『救国のヘルスケア 4+4 策 ～4 つの基本戦略と 4 つの実行戦略』（講師講演録 2013 年 1 月 21 日講演）、1-10 頁。
- 高村直助 [1971] 『日本紡績業史序説（上下）』 塙書房。
- 田中彰 [2003a] 「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、21-52 頁。
- 田中彰 [2003b] 「エネルギー—元売中心の業界秩序への『挑戦』—」 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、121-157 頁。
- 田中彰 [2003c] 「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」 化学工業日報社『化学経済』 第 50 巻第 7 号、46-54 頁。
- 田中彰 [2012] 『戦後日本の資源ビジネス—原料調達システムと総合商社の比較経営史』 名古屋大学出版会。
- 田中鮎夢 [2013] 「商社・卸売業と日本の貿易：直接輸出対間接輸出」 独立行政法人経済産業研究所『国際貿易と貿易政策研究メモ』 第 20 回、1-3 頁。
- 田中隆之 [2012] 『総合商社の研究』 東洋経済新報社。
- 田中浩樹 [2014] 「医療制度と医療ツーリズムに見るシンガポールの戦略」 自治体国際化協会シンガポール事務所『Clair Report』 No.398（2014 年 4 月 17 日）。
- 梅井義雄 [1974] 『三井物産会社の経営史的研究—「元」三井物産会社の定着・発展・解散—』 東洋経済新報社。
- 津田昇 [1975] 『総合商社—その機能と本質』 産業能率短期大学出版部。
- 東洋経済新報社 [1976] 「新・比較企業論① 三井物産 VS.三菱商事 陣頭指揮型と組織依存型の対決」『週刊東洋経済』 第 3967 号、30-36 頁。
- 中川敬一郎 [1967] 「日本の工業化過程における『組織化された企業者活動』」 経営史学会『経営史学』 第 2 巻第 3 号、8-37 頁。

- 中川敬一郎 [1973] 「コメント」 経営史学会『経営史学』第8巻第1号、122-125頁。
- 長廣利崇 [2011] 「コミッション・ビジネスと見込商売」 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、97-98頁。
- 長沢康昭 [1990] 『三菱商事成立史の研究』 日本経済評論社。
- 中谷巖 [1998] 「商社は生き残れるか—グローバル・ビジネス・クリエイターへの道—」  
中谷巖編著『商社の未来像』 東洋経済新報社、1-32頁。
- 中谷巖 [2001] 「e マーケットプレイスへの挑戦」 中谷巖編著『IT 革命と商社の未来像  
—e マーケットプレイスへの挑戦』 東洋経済新報社、15-46頁。
- 西野和美 [2006] 「技術が生み出すビジネスモデル」 伊丹敬之・森健一編『技術者のた  
めのマネジメント入門—生きた MOT のすべて—』 日本経済新聞出版社、262-296  
頁。
- 日経ビジネス編 [1983] 『商社—冬の時代』 日本経済新聞社。
- 日本貿易会（調査グループ）編 [2014a] 『商社ハンドブック』。
- 日本貿易会（「日本の成長戦略と商社」特別研究会） [2014b] 『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。
- 日本貿易会（広報・調査グループ）編 [2015] 『商社ハンドブック』。
- 萩本眞一郎 [1996] 「戦前期貿易商社の組織間関係—三菱商事における一手購買・販売  
契約と系列取引のケースを中心に—」 松本貴典編『戦前期日本の貿易と組織間  
関係 情報・調整・協調』 新評論、108-150頁。
- 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—」 東京大学社会科学研究所『社会科学研究』第50巻1号、  
141-169頁。
- 橋本寿朗 [2000] 「日本経済発展の象徴であった総合商社の凋落（経済地球儀観測⑦）」  
有斐閣『書齋の窓』第497号、36-39頁。
- 林周二 [1962] 『流通革命』 中央公論社。
- 林周二 [1999] 『現代の商学』 有斐閣。
- 廣田康人 [2011] 「総合商社のいま—概要—」 三菱商事編『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、3-18頁。
- 藤本秀文 [2015] 「そこが知りたい 戦略 2016⑤ 資源安・新興国減速、商社の道は  
三菱商事社長 小林健氏」『日本経済新聞』2015年12月27日、5頁。

- 藤山知彦 [2011] 「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、45-71 頁。
- 藤山知彦 [2013] 「世界の潮流と総合商社の役割」 三菱商事編『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、47-72 頁。
- 松井清 [1952] 『貿易商社論』 有斐閣。
- 松下敏明 [1996] 「総合商社の子会社・関連会社に対する投資について」 『産能短期大学紀要』 第 29 号、173-179 頁。
- 松島正博 [1980] 「オーストラリア—日豪貿易と鉱産資源開発」 柴垣和夫編『世界のなかの日本資本主義』 東洋経済新報社、221-253 頁。
- 松本貴典 [1996] 「組織間関係と貿易」 松本貴典編『戦前期日本の貿易と組織間関係 情報・調整・協調』 新評論、3-105 頁。
- 松元宏 [1979] 『三井財閥の研究』 吉川弘文館。
- 美里泰伸 [1984] 『総合商社の崩壊』 番町書房。
- 三島康雄 [1973] 「三菱商事—財閥型商社の形成」 経営史学会『経営史学』 第 8 巻第 1 号、8-25 頁。
- 水上達三 [1987] 『私の商社昭和史』 東洋経済新報社。
- 御園生等 [1961] 「総合商社は斜陽であるか」 毎日新聞社『エコノミスト』 第 39 巻 21 号、6-20 頁。
- 三井物産 [1951] 『三井物産小史 戦前ノ三井物産ノ歩ミ』 三井物産（同社研修ライブラリーとして 1965 年再刊）。
- 三井物産 [1976] 『挑戦と創造—三井物産 100 年のあゆみ』 三井物産。
- 三井物産 [2013] 「コンシューマーサービス事業本部 事業説明会資料」 2013 年 7 月 3 日。
- 三井物産 [2014] 「新中期経営計画 Challenge and Innovation for 2020 ～三井物産プレミアムの実現～」 2014 年 5 月 8 日
- 三菱商事編 [1986] 『三菱商事社史（上巻下巻）』 三菱商事。
- 三菱商事編 [2011] 『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。
- 三菱商事編 [2013] 『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。

三菱商事 [2015a] 「ヘルスケア部のご紹介」 三菱商事生活商品本部ヘルスケア部資料  
2015年1月。

三菱商事編著 [2015b] 『BUSINESS PRODUCERS 総合商社の、つぎへ』 日経 BP 社。

三宅真也 [2006] 「総合社における海外直接投資 (FDI) の戦略的意味合い—フリースタ  
ンディング・カンパニー (FSC) との比較と商社ビジネスモデルの変化に  
関する考察を通じて—」 『国際ビジネス研究会年報 2006 年』、79-91 頁。

三宅真也 [2014] 「総合社の企業間関係—『中間組織』の観点から—」 早稲田大学大  
学院社会科学部研究科 『社会学論集』 第 23 卷、240-254 頁。

宮坂義一 [1985] 「総合社冬の時代とその脱出戦略」 世界経済研究協会 『世界経済評  
論』 第 29 卷第 10 号、47-56 頁。

三輪宗弘 [1996] 「三井物産とソニーの揮発油販売契約の交渉過程—海外支店の情報  
と提携の模索—」 松本貴典編 『戦前期日本の貿易と組織間関係 情報・調整・  
協調』 新評論、151-185 頁。

向壽一 [2003] 「総合社の金融機能—商業信用から持ち株会社化へ—」 『立命館経営  
学』 第 42 卷第 3 号、39-57 頁。

村上貴史・吉田憲一郎 [1999] 「対談 日本企業をベースにした収益ではもう食ってい  
けない (特集 総合社は崩壊するか)」 毎日新聞社 『エコノミスト』 第 77 卷  
第 26 号、20-22 頁。

村松潤一 [2009] 『コーポレート・マーケティング—市場創造と企業システムの構築—』  
同文館出版。

村松潤一 [2015] 「価値共創型企業システムとマーケティング研究」 村松潤一編著 『価  
値共創とマーケティング論』 同文館出版、154-170 頁。

孟子敏 [2008] 「総合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」  
法政大学イノベーション・マネジメント研究センター 『イノベーション・マネ  
ジメント』 No.5、119-139 頁。

持株会社整理委員会編 [1951] 『日本財閥とその解体』 原書房 (1973 年復刻版)。

森下二次也 [1977] 『現代商業経済論 [改訂版]』 有斐閣。

森川英正 [1976] 「総合社の成立と論理」 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、43-78 頁。

- 八木大介／企業 OB ペンクラブ [1992] 『全予測・総合商社の未来像—時代とともに変革を遂げる総合商社の経営戦略を読む—』 マネジメント社。
- 山口一夫 [1951] 「日本経済と財閥」持株会社整理委員会編『日本財閥とその解体』原書房（1973年復刻版）、1-154頁。
- 山口和雄 [1990] 「明治後期の商品取引—三井物産と反対商—」『三井文庫論叢』第24号、3-73頁。
- 山倉健嗣 [1993] 『組織間関係—企業間ネットワークの変革に向けて』有斐閣。
- 山倉健嗣 [1995] 「組織間関係と組織間関係論」横浜国立大学横浜経営学会『横浜経営研究』第16巻第2号、166-178頁。
- 山崎広明 [1987] 「日本商社史の論理」東京大学社会科学研究所『社会科学研究』第39巻4号、149-197頁。
- 山中豊国 [1989] 『総合商社—その発展と論理—』文眞堂。
- ヤマムラ・コーゾー [1973] 「総合商社論—近代経済学的理論よりの一試論」経営史学会『経営史学』第8巻第1号、106-122頁。
- 吉田渉・CK タン [2014] 「Asian100 IHH ヘルスケア マレーシア 『世界の病院』へ先陣」『日本経済新聞』2014年12月4日、9頁。
- 吉原英樹 [1979] 「総合商社研究の展望」神戸大学経済経営学会『国民経済雑誌』第139巻第1号、63-83頁。
- 吉原英樹 [2001] 『国際経営 [新版]』有斐閣。
- 米川伸一 [1983] 「総合商社形成の論理と実態：比較経営史からの一試論」一橋大学『一橋論叢』第90巻3号、319-343頁。

#### [外国語文献]

- Armstrong, M., R. D'Arrigo, C. Petter, and A. Galli [2016] “How Resource-Poor Countries in Asia Are Securing Stable Long-Term Reserves: Comparing Japan's and South Korea's Approaches,” *Resources Policy*, Vol.47, pp.51–60.
- Barney, J.B. [2002] *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 2nd ed.*, Prentice Hall.  
(岡田正大訳 [2003] 『企業戦略論—競争優位の構築と持続—【上中下】』ダイヤモンド社。)
- Connor, L. [2016] “Region’s Medical Tourism Boom Fuelled by Southeast Asians,” *Southeast*

- Asia Globe*, May 19, 2016,  
<http://sea-globe.com/southeast-asians-drive-medical-tourism/>. (2016年11月5日  
アクセス。)
- Drucker, P.F. [1954] *The Practice of Management*, Harper & Row. (現代経営研究会訳[1956]  
『現代の経営』自由国民社。)
- Elgass, G.A and L.P. Dowd [1963] “Wholesaling in Japan,” Bartels, R. ed., *Comparative  
Marketing: Wholesaling in Fifteen Countries*, Richard D. Irwin, pp.155-168.
- Hilferding, R. [1910] *Das Finanzkapital: Eine Studie über die jüngste Entwicklung des  
Kapitalismus*, Wiener Volksbuchhandlung Ignaz Brand. (岡崎次郎訳 [1955-56] 『金  
融資本論 (上中下)』岩波書店。)
- Howard, J.A. [1957] *Marketing Management: Analysis and Decision*, Richard D. Irwin. (田島  
義博訳 [1970] 『経営者のためのマーケティング・マネジメント—その分析  
と決定— (第4版)』建帛社。)
- IHH [2012] *Annual Report 2012*, IHH Healthcare Berhad.
- IHH [2016] *Annual Report 2015*, IHH Healthcare Berhad.
- Itami, H. and K. Nishino [2010] “Killing Two Birds with One Stone: Profit for Now and  
Learning for the Future,” *Long Range Planning*, Vol.43, Issues 2–3, pp.364-369.
- Jones, G. [1998] “Multinational Trading Companies in History and Theory,” Jones, G. ed., *The  
Multinational Traders*, Routledge, pp.1-21.
- Jones, G. [2000] *Merchants to Multinationals: British Trading Companies in the Nineteenth  
and Twentieth Centuries*, Oxford University Press. (坂本恒夫・正田繁監訳 [2009]  
『イギリス多国籍商社史—19・20世紀—』日本経済評論社。)
- Klang D., M. Wallnöfer and F. Hacklin [2014] “The Business Model Paradox: A Systematic  
Review and Exploration of Antecedents,” *International Journal of Management  
Reviews*, Vol.16, Issue 4, pp.454-478.
- Kotler, P. [1991] *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*,  
*7th ed.*, Prentice-Hall. (小坂恕・疋田聡・三村優美子訳 [1996] 『マーケティ  
ング・マネジメント—持続的成長の開発と戦略展開 [第7版]』プレジデント社。)
- Kotler, P. and K. L. Keller [2016] *Marketing Management Global Edition 15th ed.*, Pearson  
Education.



- Kurihara, T. [1993] “Direct Foreign Investment in Canada by *Sogo Shosha* Since 1954,”  
*Geographical Review of Japan*, Vol.66 (Series B), No.1, Association of Japanese  
 Geographers, pp.52-69. (栗原多美子 [1993] 「1954年以降の総合商社による対  
 加直接投資」。) )
- McCarthy, E. J. [1960] *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Richard D. Irwin.
- Macrae, N. [1967] “The Risen Sun,” *The Economist*, Vol.223, No.6457, pp.ix-xxxii and  
 No.6458, pp.vii-xxix. (河村厚訳 [1967] 『日本は昇った』 竹内書店。)
- Maierbrugger, A. [2015] “Medical Tourism in Asia-Pacific Set to Cross \$20bn by ’19,” *Gulf  
 Times*, October 31, 2015,  
[http://www.gulf-times.com/story/461110/Medical-tourism-in-Asia-Pacific-set-to-cross-  
 20bn-](http://www.gulf-times.com/story/461110/Medical-tourism-in-Asia-Pacific-set-to-cross-20bn-). (2016年11月5日アクセス。)
- McLannahan, B. [2014] “Trading Houses Seek Fresh Markets,” *Financial Times*, February 11,  
 2014, p.17.
- Peterson, P.G. [1971] *The United States in the Changing World Economy Volume I: A Foreign  
 Economic Perspective*, U.S. Government Printing Office.
- Petkanics, D.M., [1983] “The Export Trading Company Act of 1982: Are Banks the Answer to  
 Our Export Trading Problems?,” *International Tax & Business Lawyer*, Vol.1,  
 pp.197-217.
- Pfeffer, J. [2003] “Introduction to the Classic Edition,” Pfeffer, J. and G. R. Salancik [2003]  
*The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*,  
 Stanford University Press, pp.xi-xxix.
- Pfeffer, J. and G.R. Salancik [1978] *The External Control of Organizations: A Resource  
 Dependence Perspective*, Harper & Row.
- Porter, G and H.C. Livesay [1971] *Merchants and Manufacturers: Studies in the Changing  
 Structure of Nineteenth-Century Marketing*, The Johns Hopkins Press. (山中豊国・  
 中野安・光沢滋朗訳 [1983] 『経営革新と流通支配—生成期マーケティングの  
 研究—』 ミネルヴァ書房。)
- Porter, M.E. [2001] ”Strategy and the Internet,” *Harvard Business Review*, Vol.79, No.3,  
 pp.62-78.
- Porter, M.E. and V. E. Millar [1998] “How Information Gives You Competitive Advantage,”

- Porter, M.E. [1998] *On Competition*, Harvard Business School Press, pp.75-98. (竹内弘高訳 [1999]「情報をいかに競争優位につなげるか」『競争戦略 I』ダイヤモンド社、131-174 頁。)
- Rauch, J.E. [1996] “Trade and Search: Social Capital, Sogo Shosha, and Spillovers,” *NBER Working Paper* 5618, National Bureau of Economic Research, pp.1-23.
- Roehl, T. [1998] “Is Efficiency Compatible with History?: Evidence from Japanese General Trading Companies,” Jones, G. ed., *The Multinational Traders*, Routledge, pp.201-212.
- Schumpeter, J.A. [1928] “Unternehmer,” Elster, L., A. Weber, and F. Wieser eds., [1928] *Handwoeterbuch der Staatswissenschaften Vierte Auflage VIII.Band*, Gustav Fischer, pp.476-487. (清成忠男訳 [1998]「企業家」清成忠雄編訳『企業家とは何か』東洋経済新報社、1-51 頁。)
- Sheard, P. [1992] “The Japanese General Trading Company as an Aspect of Interfirm Risk-Sharing,” Shard, P. ed., [1992] *International Adjustment and the Japanese Firm*, Allen & Unwin, pp.72-82.
- Teece, D.J. [2010] “Business Models, Business Strategy and Innovation,” *Long Range Planning*, Vol.43, Issues 2–3, pp.172-194.
- The Economist [1995] “Japan's Trading Companies: Sprightly Dinosaurs?,” *The Economist*, Vol.334, No.7901, pp.85-88.
- Timmons, J. A. [1994] *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> Century 4th ed.*, Richard D. Irwin. (千本倅生・金井信次訳 [1997]『ベンチャー創造の理論と戦略—起業機会探索から資金調達までの実践的方法論』ダイヤモンド社。)
- Tremblay, J. [2000] “Shrinking Presence for Sogo Shosha,” *Chemical and Engineering News*, Vol.78, No.14, pp.23-24.
- U.S. Department of Commerce (International Trade Administration) [1987] *The Export Trading Company Guidebook*, U.S. Government Printing Office.
- U.S. Department of Commerce (International Trade Administration) [2016] *2016 Top Markets Report Pharmaceuticals: A Market Assessment Tool for U.S. Exporters, May 2016*.
- Vargo, S.L. and R. F. Lusch [2008] “Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.36, pp.1-10.

Williamson, O.E. [1975] *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press. (浅沼万里・岩崎晃訳 [1980] 『市場と企業組織』 日本評論社。)

Williamson, O.E. [1979] “Transaction Cost Economics: the Governance of Contractual Relations,” *The Journal of Law & Economics*, Vol.22, No.2, pp.233-261.

Yin, R.K. [1994] *Case Study Research: Design and Methods, 2nd ed.*, Sage Publications. (近藤公彦訳 [2011] 『新装版ケーススタディの方法 [第2版]』 千倉書房。)

Yoshino, M. Y. and T. B. Lifson [1986] *The Invisible Link: Japan’s Sogo Shosha and the Organization of Trade*, The MIT Press.

联合资信评估 [2014] 『医药流通行业研究报告 (联合研究报告 2014.10.30)』 联合资信评估。

[ホームページ]

日本貿易会「商社の機能」 <http://www.jftc.or.jp/shosha/function/index.html> (2016年11月5日アクセス)。

日本綿業振興会「アメリカ綿の話」 <http://cotton.or.jp/america.html> (2016年11月5日アクセス)。

三菱商事「ビジネスモデル」 <http://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/individual/business/>、  
「企業理念」 <http://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/about/philosophy/> (2016年11月5日アクセス)。

エム・シー・ヘルスケア「医療材料・医薬品の調達・管理」<http://mc-healthcare.co.jp/support/>、  
「病院経営のパートナー」<http://mc-healthcare.co.jp/partnership/>、(2016年11月5日アクセス)。

