

総合商社の変容と外国商社

青 山 則 雄

- 〈目 次〉
- 1 序
 - 2 日本経済における総合商社の役割
 - 3 総合商社事業内容の変化
 - 4 外国商社
 - 5 結 論

1 序

我が国の総合商社についての関心は、これまで、(1)1960年代の「商社斜陽」論争、(2)1970年代前半、第1次石油危機後における商社の競争制限的行動への疑問、公正取引委員会による一連の調査とこれにもとづく大口融資規制、株式保有制限の処置、そして、(3)1970年代後半における諸外国における総合商社への高い評価とこのようなシステムを移植しようとする試みに刺激された我が国における再評価の動き、などに集約されよう。

そして、1979/80年の第2次石油危機以来の世界的同時不況のため、日本経済の成長も鈍化する中で総合商社は「冬の時代」といわれる困難な時期にさしかかりつつある。本稿はこのような背景の下に、1970年以降の総合商社の日本経済に果たしてきた役割、事業内容の変化を考察し、外国における代表的巨大商社の事業と比較しつつ、将来の我が国総合商社の姿を推論しようとするものである。

2 日本経済における総合商社の役割

戦後の日本経済の復興、およびその高度成長のプロセスにおいて総合商社が

表 1 総合商社の売上高

(単位 10億円)

	1970年度	1975年度	1981年度
三 菱 商 事	4,071	9,141	14,687
三 井 物 産	3,748	7,885	13,225
丸 紅	2,478	5,756	11,547
伊 藤 忠 商 事	2,238	5,631	12,336
住 友 商 事	1,700	5,510	10,964
日 商 岩 井	1,628	3,959	7,431
ト ー メ ン	1,202	2,395	3,715
兼 松 江 商	844	2,308	3,268
ニ チ メ ン	811	1,688	2,938
計	18,720	44,273	80,111

(資料) 各社有価証券報告書。

表 2 総合商社売上高とGNEの伸び率比較

(単位 10億円)

	G N E (A)	総合商社売上高(B)	$\frac{(B)}{(A)}$ (%)
1970年度	75,092	18,720	24.9%
1975年度	151,797	44,273	29.2%
1970-75 平均伸び率	15%	19%	-
1981年度	251,536	80,111	31.8%
1975-81 平均伸び率	9%	11%	-

(資料) GNEは経済企画庁、日本経済指標による。

表 3 日本の輸出総額に対する総合商社の

輸出売上高比率

(単位 10億円)

年 度	輸 出 総 額*	総合商社輸出売上高	比 率
1970	6,954	3,396	48.8%
1975	16,545	9,292	56.2%
1981	33,469	17,025	50.9%

* (資料) 外国貿易概況, 昭和57年6月。なお, 輸出総額は暦年であるので, 比率は年度では多少異なる。

表4 日本の輸入総額に対する総合商社の
輸入売上高比率 (単位 10億円)

年 度	輸 入 総 額*	総合商社輸入売上高	比 率
1970	6,797	4,182	61.5%
1975	17,170	9,394	54.7%
1981	31,464	19,212	61.1%

* (資料) 表3と同じ、輸入総額が暦年であることも同様である。

果たした役割と貢献については改めて検証するまでもなく自明のことと思われる。ここでは、(1)1970年前半におけるニクソン・ショック、第1次石油危機などによって、素材産業を中心とする高度成長期から加工組立産業、先端技術産業に依存する安定成長期へと移行せざるを得なくなった日本経済における産業構造の変化、および、(2)いわゆる「国際化」現象によって、本来貿易を主たる営業活動の1つとする企業、すなわち総合商社、専門商社以外の企業の貿易への進出、の2つの要因により総合商社の日本経済における役割が相対的に縮小したとみられることに焦点をあてる⁽²⁾。

表1に総合商社9社の1970年度、75年度、81年度売上高推移を示す。

9社売上高合計とその平均伸び率と我が国のGNE(名目)成長率を比較したのが表2である。これによると、1970年度—1975年度の5年間は総合商社売上高伸び率がGNE成長率を4%ポイント上回っているが、1975年度—1981年度では2%ポイント上回っているに過ぎない。しかし上記より当然のことながら、総合商社売上高のGNEに対する比率は高まっている。

つぎに日本の輸出総額に対する総合商社の輸出売上高の比率を示したのが表3である。これによると、商社の輸出売上高の比率は1975年度に高まり、1981年度では低下しているが、1970年度よりは高い比率を示している。

同様に、日本の輸入総額に対する総合商社の輸入売上高の比率を表4に示す。この表によれば、商社の輸入売上高比率は、輸出の場合とは逆に1975年度では5%ポイントほど低下したが1981年度には1970年度とほぼ同じ比率に回復した。

以上のマクロ的観察から次のことが指摘できよう。

(1) 1970年代前半より後半において売上高の伸び率は低下したとはいえ、GNEの伸び率を上回っており、したがってGNEに対する比率は高まっている。すなわち、国民経済全体の中で、総合商社活動の規模は鈍化しながらも拡大している。

(2) 日本の輸出入総額に占める総合商社の取扱高は1975年度において数%ポイントの増減を示したが、70年度と81年度はほぼ同じ比率を示している。すなわち、総合商社は日本の貿易におけるその役割を未だ低下させたとはいえない。⁽³⁾

3 総合商社事業内容の変化

前節で見たように、マクロ的には総合商社の日本経済における役割は低下したとは思われない。しかしながら、その営業状態、事業内容は本稿で取り上げた1970年度から81年度までの11年間にかんがりの変化をみせているはずである。そこで利益率、取引業態、取扱品目の3点について考察する。

(1) 利益率

表5 総合商社の利益率推移

(%)

商社 \ 年度	売上総利益率			営業利益率		
	1970	1975	1981	1970	1975	1981
三菱商事	2.1	1.9	1.4	0.8	0.6	0.3
三井物産	2.28	1.6	1.7	1.08	0.3	0.6
丸紅	2.30	2.16	1.44	0.79	0.78	0.45
伊藤忠商事	1.93	1.78	1.29	0.62	0.51	0.35
住友商事	3.37	1.88	1.62	0.86	0.69	0.52
日商岩井	2.28	2.14	1.57	0.68	0.59	0.36
トーマソン	2.69	2.50	1.76	0.93	0.79	0.56
兼松江商	2.73	1.82	1.67	0.91	0.53	0.45
ニチメン	2.45	2.50	1.93	0.58	0.73	0.45
単純平均	2.46	2.03	1.60	0.81	0.61	0.45

(資料) 各社有価証券報告書。

表6 総合商社の取引業態別売上高構成比推移

取引業態 商社	輸出			輸入			三 国 間			国 内		
	1970	1975	1981	1970	1975	1981	1970	1975	1981	1970	1975	1981
三 菱 商 事	16.1	17.0	18.8	22.3	28.4	33.3	4.1	7.3	9.0	57.4	47.3	38.9
三 井 物 産	19.3	20.4	19.4	23.4	20.9	24.1	2.8	7.5	14.0	54.5	51.2	42.5
丸 紅	19.4	26.4	27.1	18.3	18.5	18.9	2.7	10.9	18.8	59.7	44.2	36.0
伊 藤 忠 商 事	15.1	19.9	18.7	20.1	20.2	23.2	6.3	7.2	14.6	58.4	52.7	43.5
住 友 商 事	19.2	21.9	25.9	16.1	14.5	15.3	3.3	10.2	8.0	61.5	53.4	50.8
日 商 岩 井	15.7	23.8	18.1	25.6	20.3	27.4	7.2	9.7	17.1	51.5	46.2	37.4
ト ー メ ン	14.3	20.8	24.3	16.7	15.5	25.3	7.5	20.0	12.5	61.5	43.7	37.9
兼 松 江 商	14.6	18.3	13.8	24.3	26.4	23.6	7.8	9.9	12.5	53.3	45.3	50.1
ニ チ メ ン	19.4	24.6	24.6	23.7	22.5	22.7	6.8	11.9	22.8	50.0	41.0	29.9
単 純 平 均	17.0	21.5	21.2	21.2	20.8	23.8	5.4	10.5	14.4	56.4	47.2	40.8

(資料) 各社有価証券報告書。

(%)

総合商社の売上総利益率および営業利益率の推移を表5に示す。すなわち、1970年度から75年度へ、そして75年度から81年度へと僅かな例外(三井物産の75年度から81年度にかけての回復、ニチメンの70年度から75年度にかけての改善)を除いてすべて低下している。低下の要因として、一般的に総合商社がその事業を大きく依存してきた素材産業の低成長への移行、第1次・第2次石油危機に起因する世界的経済停滞による取引の伸び悩み、商社間の競争激化、海外カントリー・リスクの増大などが挙げられている⁽⁴⁾。

(2) 取引業態

つぎに総合商社の取引業態別売上高構成比を表6に示す。この表によって明らかなのは次の4点である。

① 輸出のウエイト増大の鈍化傾向。1970年度から75年度にかけては9商社すべてが輸出の構成比を増大させている。75年度から81年度にかけては増大させたのが4社、減少させたのが4社、横ばいが1社である。単純平均で見ると81年度は75年度より0.3ポイント低下している。

② 輸入のウエイトは各社異なるが、全体としては81年度において70年度に比べて2.6ポイント、75年度に比べて3.0ポイント上昇している。

③ 三国間取引のウエイトは全体的に大きく増大している。70年度から75年度にかけては9社すべてがウエイトを上昇させており、75年度から81年度にかけては2社が減少させたが7社はさらに増大させた。単純平均では81年度は70年度に比べて9.0ポイント、75年度に対しても3.9ポイントの上昇を示している。

④ 国内取引のウエイトは全体的に明らかな減少傾向を示している。70年度から75年度にかけては9社すべてが減少させており、75年度から81年度にかけては1社のみ増大、他の8社はさらに減少させている。単純平均では81年度は70年度に対して15.6ポイント、75年度に対しても6.4ポイントの低下を示している。

上記をまとめると、国内取引のウエイトは明らかに減少している一方、三国間取引のウエイトが顕著に増大していると言える。輸入は国内販売の1形態であるから、輸入と国内取引を合わせたウエイトの推移を示したのが表7である。

表7 輸入と国内取引のウエイト推移

(%)

年 度	1970	1975	1981
三 菱 商 事	79.7	75.7	72.2
三 井 物 産	77.9	72.1	66.6
丸 紅	78.0	62.7	54.9
伊 藤 忠 商 事	78.8	72.9	66.7
住 友 商 事	77.6	67.9	66.1
日 商 岩 井	77.1	66.5	64.8
ト ー メ ン	78.2	59.2	63.2
兼 松 江 商	77.6	71.7	73.7
ニ チ メ ン	73.7	63.5	52.6
単 純 平 均	77.6	68.0	64.6

(註) 表6より作成。

この表によれば2社が75年度から81年度にかけて増大させたのを除いて全体的に国内取引のウエイトは低下している。三国間の取引増大は金額で見たとき、さらに驚異的な伸びを示している。すなわち、9社の三国間売上高合計は1970年度において9,250億円であったが75年度には4兆1,470億円と4.5倍に増大し、81年度には10兆7,420億円と70年度に対して11.6倍、75年度に対しても2.6倍の高い伸びを示した。

(3) 取扱品目

総合商社が過去11年間にその部門別取扱品目をどのように変化させてきたかを示すのが表8である。この表によりつぎのことが観察できよう。

① 1, 2社の例外を除いて金属・鉱産の比率はすう勢的に顕著に低下している。⁽⁵⁾これは素材産業の中心である鉄鋼業への依存度を低めていることを反映していると見てよいであろう。

② 機械・建設は三井物産、兼松江商がほぼ横ばいに推移したのを除き、すう勢的に顕著に比率が上昇している。これも日本経済における加工組立産業のウエイト増大を反映していると言えよう。

③ エネルギー・化学品の比率は例外なく高まっている。⁽⁶⁾言うまでもなく、石油危機を原因とするエネルギー価格上昇を要因としている。

表8 総合商社の部門別売上高比率の推移

部 門	年 度	三菱商事	三井物産	丸 紅	伊藤忠商事	住友商事	日商岩井	トーマン	兼松江商	ニチメン
金 属 ・ 鉱 産	1970	35.3	34.7	26.9	15.2	45.5	44.0	22.5	20.0	22.3
	1975	26.9	30.7	25.1	14.9	35.2	35.0	22.7	17.7	25.7
	1981	23.3	27.9	21.0	16.2	30.3	31.6	17.8	16.1	34.0
機 械 ・ 建 設	1970	20.2	19.9	23.7	16.1	21.0	18.0	21.9	14.0	13.1
	1975	21.1	18.4	24.6	17.9	22.0	26.0	24.0	13.8	19.0
	1981	23.3	18.2	26.0	20.5	27.5	19.4	21.2	14.0	25.4
エ ネ ル ギ ー ・ 化 学 品	1970	15.5	23.6	6.9	11.7	13.9	—	5.6	8.0	9.9
	1975	26.8	28.1	13.1	27.0	21.4	—	9.0	15.3	10.7
	1981	35.9	26.3	23.6	30.3	25.8	27.1	24.7	28.2	9.4
食 糧	1970	13.5	13.4	12.0	14.4	6.7	11.0	17.1	13.0	14.0
	1975	13.9	15.7	14.4	13.5	7.7	11.0	17.2	21.4	18.2
	1981	12.2	14.7	14.3	15.2	6.4	7.9	16.2	10.2	14.4
織 維	1970	9.0	8.4	20.8	34.0	4.0	8.0	26.1	29.0	26.8
	1975	5.5	7.1	14.6	21.0	6.2	8.0	23.3	23.8	18.8
	1981	2.7	4.4	8.9	13.1	2.2	5.6	16.2	21.5	11.6
物 資	1970	6.5	—	9.7	8.6	8.9	19.0	6.8	3.0	14.0
	1975	5.8	—	8.2	5.7	7.5	20.0	3.8	8.0	7.6
	1981	4.8	8.5	6.2	4.7	8.1	8.4	3.9	10.0	5.2

(註) 各社の部門別分類が多少異なっており、また年度によって分類を変更している商社もあるもので厳密な比較はできない。主な相異点はつぎの通りである。

- (1) ニチメンは金属の中にエネルギーを含めている。(2) 日商岩井は70、75年度はエネルギーと物資を含めている。(3) 三井物産は70、75年度は物資部門の分類をしておらず「その他」にエネルギーと物資を含めている。表ではこれを化学品に加えてエネルギー・化学品としたのでやや高い比率になっている。(4) 住友商事、日商岩井は建設を物資に含めている。

④ 食糧については各社まちまちの推移を示しており、一定の傾向は見出せない。

⑤ 繊維については、ほぼ例外なくすう勢的に比率が低下している。旧関西五綿のうち丸紅のみ 81 年度に繊維部門の比率を 1 ケタ台に低下せしめた。

以上を要約すれば、過去 11 年間に於いて総合商社は繊維部門および鉄鋼を中心とする金属部門への依存度を低め、エネルギー、機械部門への傾斜を強めて来たと言える。

(4) 会社の目的

上記のように総合商社は我が国の産業構造の変化を反映して各取扱商品部門のウェイトを増減せしめてきているが、この推移は会社の定款に記載された事業目的にも表われている。1970, 75, 81 の各年度に各社が掲げた会社の目的に見られる傾向を要約すると次のことが指摘される。

① 製造業への進出

70 年度で少なくとも 7 社が「製造」を目的に掲げている⁽⁷⁾。このうち 3 社は限定的であるが 4 社は包括的に製造加工業を行う旨記述している。81 年度までに全 9 社が包括的に製造を会社の目的に掲げている。

② 無体財産権の取扱い

限定的なものを除いて 70 年度には事業の目的としたものはない。75 年度までに三井物産は「工業所有権、ノウハウ、システム技術その他ソフトウェアの取得、企画、保全、利用、処分並びにこれらの仲介」を目的に掲げ、トーメンもほぼ同様の目的を追加した。81 年度までにさらに 4 社が類似の定款変更を行っている。

③ 情報処理サービス

70 年度までに兼松江商、81 年度に日商岩井が目的に掲げている。

④ 資源開発

鉱業を含め、地下資源開発を目的に掲げた商社は 70 年度において 3 社しかない。75 年度までに 2 社増え、81 年度までに全 9 社がこれを目的に掲げている。また、81 年度には 2 社を除いて 7 社が農林、水産、畜産業を明記している⁽⁹⁾。

⑤ 建設工事の設計など

単に建設工事の請負いとせず、設計、施行、監理なども明記した商社は70年度に3社であったが75年度には5社となり、81年度には8社となった。

⑥ 動産・不動産のリース

75年度に丸紅、81年度に兼松江商が目的に掲げている。

⑦ 観光業

70年度に2社がこれを目的に掲げていたが81年度には4社となった。

⑧ その他

81年度に兼松江商は「医薬製造用または実験用動物および微生物の輸出入、⁽¹⁰⁾ 売買ならびに飼育培養」を目的として新設した。

以上見たように、総合商社の事業目的は製造業、資源開発、先端技術を含むサービス部門などを中心に拡大されてきている。

4 外国商社

諸外国にはそれぞれの国の社会・経済的な歴史的条件により生成してきた商社が存在するが、一般的には我が国の総合商社に比較できるものはないとされる⁽¹¹⁾。また、我が国の総合商社は大手9大商社については売上高の規模、取扱商品、企業行動などにおいてかなりの共通性がみられるのに対して（上位6社と下位3社にはかなりの格差が存在するが）、諸外国の商社は、アメリカの大手穀物商の場合を除き、いずれも共通性の低い、個性的な事業展開を行っているように思われる。

本稿では、アメリカのフィブロ・サロモン社、カナダのハドソン湾会社、およびホンコンのジャーディン・マセソン社の3社についてのみ考察することに⁽¹²⁾する。

(1) フィブロ・サロモン社⁽¹³⁾

① 沿革

1914年にフィリップ・ブラザースの社名で原鉱、鉱産物、鉄、非鉄金属および合金の専門商社として設立された⁽¹⁴⁾。その後、貴金属製錬、化学品製造を業とするエンゲルハード・インダストリーズ社と合併したが⁽¹⁵⁾、1981年5月に同社を

分離し、前記の取扱商品をベースにこれに新たに後述の商品を加えて多様化した活動を行う商社となった。さらに、1981年10月にアメリカの有力な投資銀行であるサロモン・ブラザースを吸収合併し、1982年5月の定例株主総会で現在の社名を採択した。

② 業績の推移

フィプロ社の1975年と1981年の売上と利益を表9に示す。6年間の業績伸び率は売上高で30%を超え、営業利益では17%である。

③ 事業内容

表9 フィプロ・コーポレーション⁽¹⁷⁾
(単位 100万ドル)

	1975		1981	
売上高	5,047		25,109	
売上総利益	303	6.0%	763	3.0%
営業利益	183	3.6%	465	1.9%

前述のように同社は鉱産物、金属類の専門商社として発足したが、過去数年間にかなりの多様化を行っている。1976年度以後の年次報告書により概観すると次のようである。「1976年において、フィリップ・ブラザースは鉱産物、金属、鉱石、フェロアロイ、燃料および肥料の分野におよぶ約150種の原料を扱って⁽¹⁸⁾いた。この年の特記事項としてはモスコ、ブカレストの両事務所を中心にソ連・東欧との貿易に実績をあげていること、砂糖の取引に進出したこと、およびオーストラリアのローブ・リバー鉄鉱石開発プロジェクトに間接投資参加したことをあげている。1977年の活動としては、原油、石油製品、石炭、コークスの利益貢献度が高いこと、備船量においてそれまでの記録を更新したこと、セメントの取引への進出を検討中であることを述べている。⁽²⁰⁾

1978年にはバーター方式の取引を希望する国が増えていること、これに十分対応できる能力をもっていることにふれている。また穀物の国際取引に進出した。そして同社の英国子会社 Derby & Co. が英国大蔵省より金の指定取扱業者としての認可を受けた。⁽²¹⁾

1979年は原油、石油製品の取扱いが伸びた。また海運関係では従来の備船に

加えて船舶の所有・運航へと活動を拡大した。⁽²²⁾

1980年においては、ボーフォート海カナダ海域で石油・天然ガス探査権を獲得したことが特記されている。また石炭輸出取扱いが高い伸びを示していること、またカリフォルニア州ロングビーチのセメント陸揚施設建設に参加していることが述べられている。また、スイスの子会社フィブロバンク(Phibro bank A.G.)を中心とする金融サービス活動にふれている。さらに、プロジェクト・マネジメントの分野での活動を組織的に拡充するために新たに子会社を設立した。⁽²³⁾

1981年は、石炭の国内販売および輸出が特に伸びた。また小規模ながらアメリカ、カナダの陸地における石油・ガスの探査開発に着手した。またロンドンのココア大手専門商社を買収してココア市場に参入した。^(23A)

④ 我が国の総合商社との比較

(イ) 業績・資産内容

フィブロ社の1981年における業績と我が国の総合商社9社のそれを比較すると、売上高は円換算で5兆5,240億円で単純に比較すればトーマンを約50%上回り、日商岩井を約25%下回る規模である。しかし同社の場合、完全な代理店としての取引金額は売上高に計上していないため、⁽²⁶⁾このような金額も通常売上高に計上する我が国の総合商社と比較してかなり低目に報告されている。この点を考慮し、また、同社は取扱品目を一定分野に限定しているので、同種の品目に関して比較を行えばほぼ丸紅、伊藤忠に匹敵すると言えよう。⁽²⁷⁾

利益率については表9に示したように売上総利益率が3.0%、営業利益率1.9%であって、これは6年前に比べて半減したとはいえ、我が国総合商社の単純平均値それぞれ1.5%、0.43%⁽²⁸⁾を大きく上回っている。

これら業績を従業員1人当りで比較すると、フィブロ社は売上高では約8億円で我が国総合商社の11億円を約30%下回るが、営業利益では1,470万円対490万で約3倍と大きく上回っている。⁽²⁹⁾

資産内容についての比較を表10に示す。この表で明らかなように、使用総資本においてはフィブロ社はトーマンを若干上回る程度であるが純資産は三菱商事より450億円多く、したがって自己資本比率は25.5%と、総合商社の単純平

表10 フィブロ社と総合商社の資産内容

(単位 10億円, %)

会社名	総資産	構成比率 (%)			純資産	自己資本 比率 (%)
		流動資産	固定資産	投資		
フィブロ社	1,173	77.3	8.4	13.6	325	25.5
総合商社						
三菱商事	4,412	85.0	1.8	13.2	280	6.3
三井物産	4,155	82.4	1.4	16.2	170	4.1
丸紅	2,968	85.8	1.5	12.7	123	4.1
伊藤忠商事	2,852	85.5	1.4	13.1	88	3.1
住友商事	1,997	88.4	2.3	9.3	133	6.7
日商岩井	1,962	88.5	2.5	9.0	61	3.1
トーマソン	1,126	89.2	1.0	9.8	40	3.6
兼松江商	1,076	88.6	1.3	10.0	23	2.1
ニチメソン	939	89.7	1.0	10.3	27	2.9
9社単純平均	—	87.0	1.6	11.5	—	4.0

(註) 1. フィブロ社は1981年12月31日現在. 総資産57億8,800万ドル, 純資産14億7,700万ドルを1ドル220円で換算.

2. 総合商社は1982年3月31日現在.

資料: 有価証券報告書, *Phibro Corporation 1981 Annual Report*.

均4.0%よりはるかに充実している.

資産構成における相異は固定資産比率である. 総合商社では平均1.6%, もっとも高い日商岩井でも2.5%であるが, フィブロ社では総資産の8.4%を固定資産が占めている. その約60%は⁽³⁰⁾“oil and gas properties”となっているので, 後述のようにフィブロ社がエネルギー開発に大きく傾斜した戦略を指向していることが明らかである.

(ロ) 事業戦略

取扱商品部門については, 総合商社が前述の通り非成長分野からの撤退, 成長分野への参入の転換期にあるとはいえ, 依然としてほぼ全部門の商品を取扱っているのに対して, フィブロ社は素材およびサービス部門に徹底した傾斜を示している. その事業は⁽³¹⁾「原料の国際マーケティング」であり, 「基礎工業原

料および農産物のマーケット⁽³²⁾としては世界最大の公開された株式会社」である。

少なくとも 1981 年までの年次報告書を見るかぎり、同社は我が国の総合商社が示しているような先端技術分野、消費財の末端分野への進出の指向は全く示していない。大量原料商品以外に同社が進出して来た主な分野は海運と金融である。特にサロモン・ブラザース社の吸収合併は我が国の総合商社とは全く異なった次元の戦略を示しているように思われる。同社はまた、製造事業には進出しないポリシーを明確にしている点も同社の性格をはっきりと表わしている。

取引の形態については、フィプロ社の特徴は外国取引の比率が高く、かつその分野での収益率が高いことである。1981 年において同社の外国間売上は 133 億 8,800 万ドル（2 兆 9,454 億円）であり、これは同社の総売上高の 53.3% を占める⁽³³⁾。これに対し、1981 年度において我が国総合商社の中でもっとも多額の外国間取引を行ったのは丸紅で 2 兆 741 億円、総売上高の 18.0% であった。このうち、エネルギー・化学品、金属・鉱産、食糧は 1 兆 7,115 億円、総売上高に対する比率は 14.8% である。この点で総合商社は急速にキャッチアップしつつあるとはいえ、未だフィプロ社にかなり立ち遅れているといえよう。

外国取引に関連して特記すべきはカウンター・トレード（counter trade—見返り貿易⁽³⁴⁾）についての同社の姿勢である。カウンター・トレード、すなわち、石油危機以降、東欧諸国や非産油途上国など急増する輸入石油代金に起因する累積債務、先進国経済停滞によって伸び悩む輸出による国際収支悪化のため、自国の輸入貨物決済を通貨で行う代わりに自国の産物によって行うことを輸出国に要求する傾向が顕著となってきた。

フィプロ社はカウンター・トレードについて、1978 年年次報告書において、「多くの国における現金でなくバーターによって取引をしようとする傾向に対して……フィリップ・ブラザースの広範な能力（extensive repertoire）は将来に向けて重要な資産となり……我社の通常の営業の中で見返り品販売を取り扱うことにより、これらの国と他社が契約を結ぶことを円滑にすることができる⁽³⁵⁾」と述べている。同じく 1980 年度報告書では「この種の活動（カウンター・トレードを指す）を状況が許すかぎり拡大する方針である。それ自体の利益率が良い

ばかりでなく、我社の伝統的事業の維持・発展にきわめて重要な（顧客との）関係を強化する⁽³⁶⁾と述べ、また1981年度報告書では「自社のため、また顧客のために、フィリップ・ブラザーズは多数の国と双務的な貿易協定を締結した⁽³⁷⁾」と述べている（アンダーラインは筆者）。

いうまでもなくカウンター・トレードは日本の総合商社も行っている。自由貿易体制の維持のために経済理論上いかにこの種の取引が非難されようとも、⁽³⁸⁾ 対外支払手段に苦しむ国ぐにとっては自衛上止むを得ざる手段であり、現実のニーズに応じるのが商社の本来的行動であるからである。一步進めて推理すれば、カウンター・トレードは商社のイニシャティブで活発化したとも考えられる。

この分野での活動を詳細に比較することは困難であるが、次の要因により日本の総合商社はハンディを負っていると思われる。

(a) カウンター・パーチェス対日輸出となる場合は国内生産者との摩擦を引き起こすことになるため、国内取引に多くを依存している総合商社としては無制限に活動を拡大できない⁽³⁹⁾。

(b) 前述のように、フィプロ社に比べて未だ外国間取引の実績は十分に伸びていない。

(c) この種の取引においては、商品の競争力（価格、非価格）以外の要素が取引成立に相対的により大きな影響を与える（たとえば当事者の個人的関係）が、日本商社は諸外国（特にヨーロッパ）に未だ強い社会・文化的つながりを持ち得ていない⁽⁴⁰⁾。

(2) ハドソン湾会社⁽⁴¹⁾

① 沿革

1670年勅許により英国で設立された会社であり、起原は「旧植民地との交易を主体とするイギリス型マーチャント・ハウス」⁽⁴²⁾であろう。

本来土地開発、毛皮取引などを中心に発展した会社であるが近年に至り、1972年にチャプル社よりオンタリオ州の百貨店4店舗を取得、1973年に同州のチェーンストア網を持つミドルセックス・ウエアハウス・セールス社を買収、1979年にはシンプソンズ社を吸収して小売業分野に進出した。1981年にはさら

にゼラーズ社を吸収してこの部門を強化している。エネルギー部門では1980年にロキシ石油会社を吸収している。

② 事業

同社の主要な事業分野は一般商品の販売、天然資源開発および不動産である。小売部門では3つのグループ（ハドソン湾、シンプソンズおよびゼラーズ）の約600店舗がほぼカナダ全土の末端流通に従事している。子会社をアメリカと英国に持ってはいるが同社の主たる事業はカナダの国内である。

③ 業績と資産内容

1981年1月31日終了の事業年度における同社の部門別売上高および利益は次の通りである。

	(100万カナダ・ドル)	(構成比)
小 売	3,190	(83.6%)
毛 皮	63	(1.7%)
卸 売	460	(12.1%)
不動産	84	(2.2%)
天然資源	16	(0.4%)
<hr/>		
計	3,814	(100%)
		(売上に対する比率)
営業利益	232	(6.1%)
純利益	73	(1.9%)

また、同日現在の資産内容は次の通りである。

		(構成比)
総資産	3,051	(100%)
流動資産	1,417	(46.4%)
固定資産	794	(26.0%)
投資	504	(16.5%)

その他 336 (11.0%)

上記を円換算すると、売上高は約⁽⁴³⁾6,480億円、使用総資本は5,180億円となり、総合商社第9位のニチメンの1980年度売上高(2兆6,124億円)および期末総資産(8,222億円)のそれぞれ約25%、63%の規模である。しかしながら営業利益約390億円、純利益120億円は総合商社の中位クラスの業績に相当する。同社が高い利益率を挙げているのはもちろん小売部門の比重が高いことによるであろう。本来の毛皮貿易から大規模小売業へと転換できたのは我が国の総合商社とは異なった環境条件によるものと思われるが、将来の一つの方向を示すものであるかもしれない。⁽⁴⁴⁾

(3) ジャーディン・マセソン会社⁽⁴⁵⁾

① 沿革

1832年に中国の広東に設立された植民地交易を主業とする典型的な会社である。1841年にホンコンに本社を移転し、ホンコンが東南アジアで貿易・金融・工業の中心地としての地位を築く上において大きな役割を果たした。1960年代から70年代にかけてオーストラリア、ハワイ、フィリピン、中東その他の地域で子会社設立、取得の動きを見せており、1980年にはホンコンの不動産投資を強化している。

② 事業

ホンコンを本拠地として世界的な事業を経営している。その広汎な事業は貿易、軽工業、海運、空運、給油サービス、保険、保証、マーチャント・バンキング、通貨・株式のブローカレッジ、不動産、ホテル、砂糖や林産品などの天然資源におよんでいる。同社のグループはホンコンを始め東南アジア、オーストラリア、英国、ヨーロッパ、アメリカ、ブラジル、日本、アフリカ、アラブ首長国連邦などに190の子会社(100%所有が過半数)を持つ。また各国の関連会社126社に投資している。

③ 業績と資産内容

1979年12月31日に終了した事業年度における同社の売上高および利益は次の通りである。

	(100万ホン コン・ドル)	(売上高に対 する比率)
売上高	5,723	
税引前利益	608	(10.6%)
純利益	495	(8.6%)

また、同日現在の資産内容は次の通りである。

		(構成比)
総資産	7,996	(100%)
流動資産	3,494	(43.7%)
固定資産	1,611	(20.1%)
投資	2,267	(28.4%)
その他	624	(7.8%)

上記を円換算すると⁽⁴⁶⁾売上高は約2,330億円、使用総資本は3,260億円であって、いずれも総合商社の規模をはるかに下回っている。にもかかわらず利益率は比較を絶して高く、特に純利益約200億円は1980年度の三菱商事の業績(204億5,700万円)にほぼ匹敵する。

同社の特徴は、資産の中に占める投資の比率が高いこと(我が国総合商社の単純平均比率11.5%はもちろん、前記のフィブロ社、ハドソン湾会社の比率をも大きく上回っている)、営業部門の多様化(ただし素材、重化学工業への依存度は低い)、そして全世界にわたる国際化、の3点であろう。

以上外国商社3社を考察したが、フィブロ社は総合商社とは逆行する素材部門の深耕と金融部門への進出、外国取引の高いウエイト、ハドソン湾会社では小売部門への深い傾斜、そしてジャーディン・マセソン社では海外子会社。関連会社への投資の高い比率、という点で我が国総合商社とは明らかに異なる特徴が見出される。そして共通することは高い利益率の達成ということであった。

5 結 論

以上の考察を結論づければ次の通りである。

(1) 1981年度までの売上高から判断すれば、総合商社の日本経済における役割は低下したとはいえない。しかしながらすう勢的に利益率は低下しており、また製造業の直接貿易は商社の輸出入取扱高の伸びを大きく上回る伸びを示しており、安定低成長期に入った日本経済の経営環境の下では強力な打開策が講じられなければ企業としての安定成長が望めない時期にきている。

(2) 総合商社は外国取引の比率を増加させ、製造業、資源開発、工業所有権など無体財産権の取扱い、情報処理サービス、建設工事設計などにより深く進出して事業部門の転換をはかっている。

(3) しかしながら、総合商社よりも高い収益率を挙げている外国商社に比べて幾つかのハンディキャップを負っていることは否定できない。すなわち、

① 小売部門などに進出するにあたってハドソン湾会社が行ったごとく有力企業を買収によって統合することは、我が国においては商慣習上、また公正取引委員会の監視の下において困難である。

② フィプロ社がサロモン社を合併したごとく、今後「資金(マネー)」が商品化することが予想されるが、総合商社は大手市中銀行を中核とする企業集団の1メンバーであるからこのような活動はグループ内の事業分野調整を必然とする。さらに、このような分野への商社の本格的参入は企業集団そのものの変容ないし解体を招くかもしれない。

③ 外国取引はこれまで急テンポで拡大してきたが、これをさらに高めるためには諸外国(特にヨーロッパ)に一層強い社会・文化的つながりを持たねばならない。

以上のようなハンディキャップ、問題点にもかかわらず、「流通業者を利用した方が効率的な物的流通が実現できる」という流通業者の存在理由を世界的規模で立証する余地は未だきわめて大きいのであり、この目的のために我が国総合商社は変容をつづけ、何らかの形において外国商社との共通点が増大して行

くことであろう。

〔註〕

- (1) 日本経済新聞，昭和57年5月17日，同じく昭和57年9月20日。
- (2) 一般に「総合商社」とされる企業は，三菱商事，三井物産，伊藤忠商事，丸紅，住友商事，日商岩井，トーマン，兼松江商，ニチメン，川鉄商事，東食，蝶理，大倉商事，伊藤萬，金商又一，野崎産業(1980年度の売上高順位)の16社であるが，1980年度における上位9社の売上高合計，72兆5,826億円は，16社の売上高合計，76兆4,405億円の95.0%を占める。そこで本稿では原則として上位9社について考察を進める。
- (3) 通商産業省通商政策局編，「貿易業態統計表——昭和55年」によれば，昭和54年度において商社(卸売業及び小売業並びに百貨店)の取扱高は輸出総額の63.3%，輸入総額の66.8%を占め(p.13)，同じく製造業の取扱高は輸出総額の33.9%，輸入総額の32.3%であり(p.20)，「製造業の取扱額は過去10年間において輸出額では3.9倍となり，商社の3.3倍を上回っている。また，輸入額についても過去10年間において7.9倍となり，商社の3.6倍を大きく上回っている」と指摘している。

しかしながら，昭和45年度から54年度までの10年間に金額では両業種がどれだけ取扱高を伸ばしたかをみると，製造業が輸出では約7兆5,000億円，輸入では9兆円増大したのに対して，商社は輸出では13兆5,000億円，輸入では15兆4,000億円取扱高を増大させている。すなわち，取扱高増加でみると輸出では80%，輸入では70%，商社が製造業を上回っている(上記資料，p.20，第5図より概算)。

また，総合商社の業態別取引において国内取引の構成比が低下していることをもって日本経済への貢献度が低下したとする論文もあるが(“The Sogoshosha—a Challenge for International Traders,” The Long-term Credit Bank of Japan, *Bi-monthly Economic Review*, No. 53, May/June 1982, p. 2.)，これはむしろ，総合商社の成長への日本経済の貢献度が低下したというべきであろう。

- (4) 総合商社の利益率低下が主として素材産業への過度依存とエレクトロニクス，自動車などの高成長部門への参入遅延によることは疑問がないと思われる。たとえば，日本経済新聞，「商社——苦境を乗り切る」，昭和57年7月29日，p.7。同じく「総合商社—量から質の時代」，9月20日。

- (5) ニチメンのみは全く逆の傾向を示しているが、註(1)の通り、「金属・燃料」という分類を採用しているからであるが、比較性の点から分類を他の8社と同様に改めるべきであろう。伊藤忠の場合は70年度の繊維部門が34%と圧倒的に高く、これを急速に圧縮したことによる相対的上昇であろう。
- (6) ニチメンの場合は註(1)および上記(5)の理由で数値に他社との比較性がない。
- (7) 伊藤忠商事は製造を目的に掲げていない。丸紅は有価証券報告書の記載では明らかでない。
- (8) ニチメンにおける「映画上映権、音楽著作権等無体財産権の取得、譲渡及びこれに関連する一切の業務」。
- (9) トーメン、兼松江商は水産物の製造加工のみで、捕獲は明記されていない。
- (10) 81年度としたものは、81年度の決算終了後開催の定時株主総会で定款変更されたものを含んでいる。
- (11) ① 大木保男、「総合商社と世界経済」、1975, p. 36. 同氏は、他の先進諸国において商業行為を基幹的活動とする大規模企業体は次の4つのタイプのいずれかである、とする。
- (i) 巨大産業の産業部門または国際部門
 - (ii) 綿花・穀物などを世界的に取扱う専門商社
 - (iii) 旧植民地との交易を主体とするイギリス型のマーチャント・ハウス
 - (iv) 消費者市場をもっぱら対象としたチェーン・ストアやメールオーダー・ハウス
- そして、「いずれを見ても、日本の総合商社に匹敵するような古い伝統と新しい側面を持つ多目的な組織はない」(アンダーライン筆者)とされるのであるが、後述のように古い歴史を持ち、事業を多様化させつつ上記類型のいくつかにまたがる事業を行い、また上記以外の分野に進出している外国企業も出現しつつある。
- ② アレキザンダー・K. ヤング、「総合商社：日本の多国籍商社(1979)」, 中央大学企業研究所誌, 1980, p. 17.
- (12) この3社を選択した理由は、フィbro・サロモン社についてはアメリカ最大の商社であること (*Business Week*, July 19, 1982, p. 130), ハドソン湾会社は「組織と営業内容において日本の大手商社よりもはるかに先進性をもっており」(梅津和郎, 「世界の貿易商社」, 昭和51年, p. 173), ジャーディン・マセソン社は「第二次大戦後、イギリスが中国大陸への影響力を失ってしまったから、同商社がいかに新しい環境に適応したか」(梅津和郎, 「商社再編の時代——『日本商社』はどこへ行くか——」, 昭和57年, p. 44) に注目すべき点があると判断したためである。

る。なお、アメリカの大手穀物商、特にカーギル社は穀物・食糧以外にその子会社、関連会社を通じて鉄・非鉄金属、それらの鉱石・精鉱の輸出入、プラスチック原料および電子部品の輸出、鉄鋼線材・帯鋼、合成繊維の製造、運送業、リース業、各種商品の先物取引などに従事しており(日本貿易振興会、「米国の穀物輸出流通と五大穀物商社の実態」, 昭和50年6月, pp. 95~97), 我が国の総合商社と類似しているが株式非公開の同族会社であるために(同上, p. 89)公表データがなく、比較困難である。

- (13) Phibro-Salomon Inc., 1221 Avenue of the Americas, New York, N. Y. 10020, U. S. A.
- (14) Engelhard Minerals and Chemicals Corporation, *Annual Report 1976*, p. 14.
- (15) *Moody's Industrial Manual*, 1981, p. 3260.
- (16) *Phibro Corporation 1981 Annual Report*, p. 2.
- (17) 1975年売上高は Engelhard Minerals & Chemicals Corporation Total revenues (Marketing of ores, minerals and metals). 売上純利益, 営業利益は上記の全体の Revenues に対する比率 88.9%を Cost of sales, Selling, administrative and general expenses にかけて算出した。1981年業績は註(4)資料による。
- (18) Engelhard Minerals and Chemicals Corporation, *Annual Report 1976*, p. 6.
- (19) (18)と同じ。
- (20) 同じく *Annual Report 1977*, p. 8, p. 10.
- (21) 同じく *Annual Report 1978*, p. 7, p. 9.
- (22) 同じく *Annual Report 1979*, p. 7.
- (23) 同じく *Annual Report 1980*, pp. 6~9.
- (23 A) (16) pp. 6, 8.
- (24) フィプロ社は1981年12月31日現在, また同日に終了する1年間, 我が国総合商社は1982年3月31日現在, また同日に終了する1年間。
- (25) 1ドル=220円で換算。
- (26) (16) p. 24.
- (27) 丸紅, 伊藤忠両社の商品部門販売高比率は次のようである。

	丸 紅	伊藤忠商事
(イ) 織 維	8.9%	13.1%
(ロ) 機 械・建 設	26.0	20.5
(ハ) 金 属	21.0	16.2
(ニ) 食 糧	14.3	15.2

(※) 物質	6.2	4.7
(-) エネルギー・化学品	23.6	30.3
計	100.0%	100.0%

これらの部門のうち、フィプロ社取扱品目にはほぼ該当する(※)、(=)、(-)の比率、それぞれ58.9%、61.7%を総販売高にかけると、丸紅は6兆8,012億円、伊藤忠商事は7兆6,113億円である。日商岩井について同じ数字を計算すると、4兆4,900億円であるから、フィプロ社はこれを上回っている。

(資料：有価証券報告書、昭和57年3月)

- (28) もっともこの数値は上述の売上高計上に関する会計上の手続の相違にかなり起因しているであろう。
- (29) 我が国総合商社上位6社のうち、海外現地雇員も含めた総従業員数が公表されている4社について1人当りの業績を比較すると下記の通りである。

会社名	従業員数	売上高		営業利益	
			1人当り		1人当り
フィプロ社	6,950	5,524	795	102.2	14.7
三菱商事	15,540	14,687	945	48.6	3.1
三井物産	12,921	13,225	1,024	78.1	6.0
住友商事	8,097	10,964	1,354	57.3	7.1
日商岩井	7,800	7,431	953	26.2	3.4
4社単純平均	—	—	1,069	—	4.9

(単位 10億円, 1人当りは100万円)

- (30) (16) p. 18.

Property, Plant and Equipment, at Cost :

Oil and gas properties 312.8 (57.3%)

Other 232.7 (42.7%)

(単位：100万ドル) 545.5

- (31) (16) p. 25.

- (32) (16) p. 3.

- (33) (16) p. 25.

- (34) ビジネス・ウィーク誌は主な見返り貿易の形態を次の3つに分類している。
- (a) 見返り買付け(Counterpurchase)——輸出者がプラントなどの製品販売に平行して全く関係のない製品の購入契約を締結する。カウンターパーチェスは日本語化した。
- (b) 買戻し(Buyback)——プラントの輸出にあたって別途の契約により輸出者がプラントの生産物を購入する長期契約を締結する。
- (c) 清算協定(clearing agreement)——政府間協定により商品のバーターを行う。
- Business Week*, July 19, 1982, p. 129.
- (35) (21) p. 7.
- (36) (23) p. 8.
- (37) (16) p. 8.
- (38) たとえば“Protecting world trade”, *Business Week*, July 19, 1982, p. 154.
- (39) 梅津和郎, 「商社」, 教育社, 1979年, p. 148.
- (40) たとえば「……, リトル東京は奇妙にデュッセルドルフ自体から絶縁している。……日本の商人は離れており, 発言することもなく, またほとんど理解されていない。」 (“West Germany’s ‘Little Tokyo’”, *Newsweek*, March 23, 1981)
- (41) Hudson’s Bay Co., 77 Main St., Winnipeg, Manitoba, Canada, R3C 2R1. 本項は主として *Moody’s International Manual*, 1981, pp. 542~548 による。
- (42) (ii)大木氏分類の(iii).
- (43) 1.195 カナダ・ドル = 1 米ドル, 203 円 = 1 米ドル(国連世界統計年鑑, Vol. 31, 1979/80)
- (44) 梅津和郎, 「世界の貿易商社」, 昭和51年, p. 173.
- (45) Jardine Matheson & Co., Ltd. (Hong Kong), Connaught Road, Central, Hong Kong. 本項は *Moody’s International Manual*, 1981, pp. 1058 & 1059 による。
- (46) 便宜的に 4.98 ホンコンドル = 1 米ドル(アジア動向年報 1981, p. 19), 203 円 = 1 米ドルで計算する。
- (47) 池田松次郎丸紅社長発言(日本経済新聞, 昭和57年9月20日)。
- (48) (ii) ①大木保男, p. 10.