

時代への対応に変化を続ける総合商社 —半世紀に及ぶ経験・思い出と共に—

講師

藤井吉郎

2009年10月8日

大阪市立大学 大学院 経営学研究科
附属先端研究教育センター
特別研究員

本講の構成

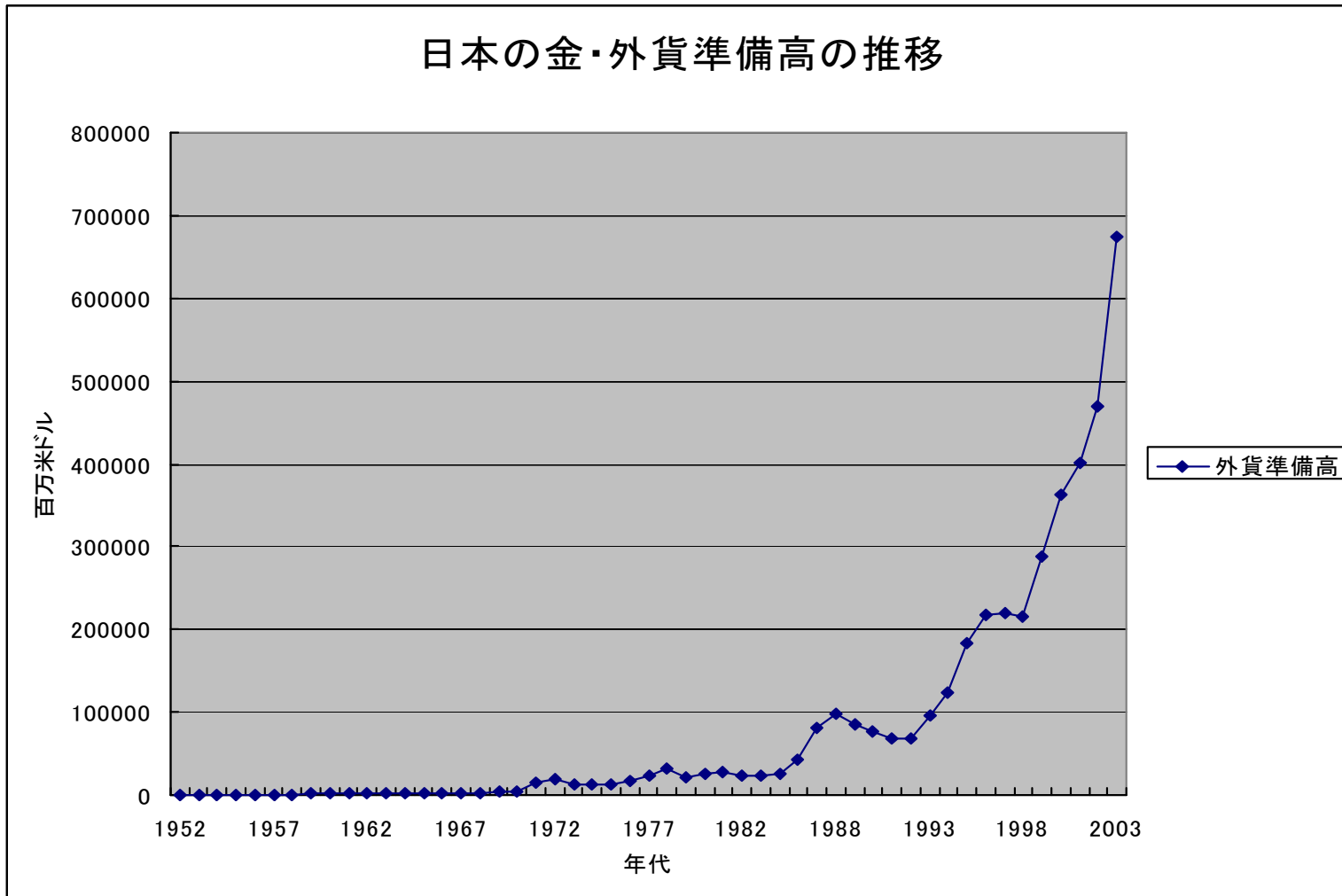
- はじめに 日本の金・外貨準備高に関連して
- 日本の金・外貨準備高の推移(グラフ)
- 市場開拓について・・・国際マーケティング
- 多国籍企業と国際マーケティング
- 国際マーケティングの発展過程
- 日本の貿易の推移(バランス)
- 日本の商品別輸出入の変遷
- 日本の輸出の実態(グラフ)
- 日本の輸入の実態(グラフ)
- 日本の経済事情 年代順 戦後-1950年代半ば～、1960年代～、1970年代～1980年代～1990年代～、1975～90年のプロフィール
- 総合商社 売上高推移、業績等、課題・問題点・改善、21世紀の総合商社、各社別概要
- 主たる参考文献等
- 補足説明用写真など

はじめに：日本の金・外貨準備高に関連して

出所：大蔵省・財務省統計

年	100万US\$	年	100万US\$
1955	738	1985	26,510
1960	1,824	1990	77,053
1965	2,107	1995	182,820
1970	4,399	2000	361,638
1975	12,815	2005	852,030
1980	25,232	2008末	1,030,649

日本の金・外貨準備高の推移(グラフ)



I 市場開拓について

1) 国際マーケティング

竹田志郎(1992)

- 国内マーケティングとの違い
- 輸出マーケティングとの違い
- 特徴:
 - ①本国とは異なった経営環境への適合活動から生じる特殊性
一般条件— 言語、地理、政治、法律、経済、社会
所得水準、労働事情、流通構造、競争関係
 - ②本国をふくめ多数の国々で同時に行はれる活動であることから生じる
特殊性
多数国での同時的実施から生じる特殊な問題
企業主体の国内企業から多国籍企業への変質が生み出したもの

- ③スケールメリットの確保と消費者嗜好への対応(統合化と差別化の二側面からみたマーケティングの推進)
- ④段階的な次の段階への学習(本国及び現地中心型の学習を踏まえはじめて世界中心型への発展が可能)
- ⑤多数の国民市場で同時的に活動する プログラムやシステムなど一国でつくったものを多くの国で使う(「艇の作用」を活用)
- ⑥「本国中心」「現地中心」型
これらへの方向付けが前提となっているが、「世界中心」型は最少コストで顧客への最大価値の探求という意識的なマーケティング上の方向づけをもたらす

2) 多国籍企業と国際マーケティング

- 基本目的: 労働力の利用や原料確保ではなく市場開拓
(米国多国籍企業の1950年代末から1960年代初めの欧州での行動)
- 本社管理下の「企業グループ全体としての利潤の極大化」
 - ① 異なった環境条件(文化的、経済的)に適合させる
 - ② 売り込もうとする製品の製品寿命(PLC)と現地国の市場状況(MLC)が一致しないことがある。成熟期製品でも市場によっては新製品

3)国際マーケティングの発展過程は

(1) 初期参入段階

- マーケティング情報の収集
- 代理店の選択
- 間接輸出(総合商社など経由)
 - 輸出のための販売投資の節約
 - 言語、顧客ニーズ、流通システム、流通慣行、競争状況、などの国内市場との違い
 - 総合商社の存在
 - 輸出商品の特徴: 中位技術の非差別化製品

製造企業による直接輸出

- ー間接輸出のメリットが薄れる デメリット表面化
- ーユーザーのニーズの的確な把握、差別化マーケティング技術サービス、広告宣伝
- 海外への販売投資
- 1950年代、60年代:
 - ー海外生産投資;アジア、発展途上国
 - ー海外販売投資;アメリカ、ヨーロッパ、先進国
- 現地の卸売機構、代理店利用型、
- 現地の小売機構、自社販売型

(2) 現地市場拡張段階

- 欧米技術による同一市場確保型
(技術導入、同一の市場を確保)
- 欧米技術による新市場創出型
(販売面で別の市場)
- 日本技術による新市場創出型
- ブランド支配力と促進
(広告媒体、広報技術)

- 1990年代に先端日本企業は、海外生産・販売ネットワークはほぼ完成
- 販売会社、工場、統括会社（金融会社）設営、商品別、工程別の企業内国際分業体制を組み、対象市場に対し適切なロジスティックスを実施する仕組
- 調達段階：
- 生産段階：
- 販売段階：
 - 国際マーケティングの推進：商品の輸出のみならず、企業の輸出
- グローバル・ローカリゼーション

4) 日本の貿易の推移(バランス)

年度	輸出(億円)	輸入(億円)	貿易バランス(億円)
1960	14,596	16,168	-1,572
1965	30,426	29,408	1,018
1970	69,544	67,972	1,571
1975	165,453	171,000	-6,247
1980	293,825	319,953	-26,129
1985	419,557	310,849	108,707
1990	414,569	338,552	76,017
1995	415,309	315,488	99,821
1999	476,476	352,680	122,796

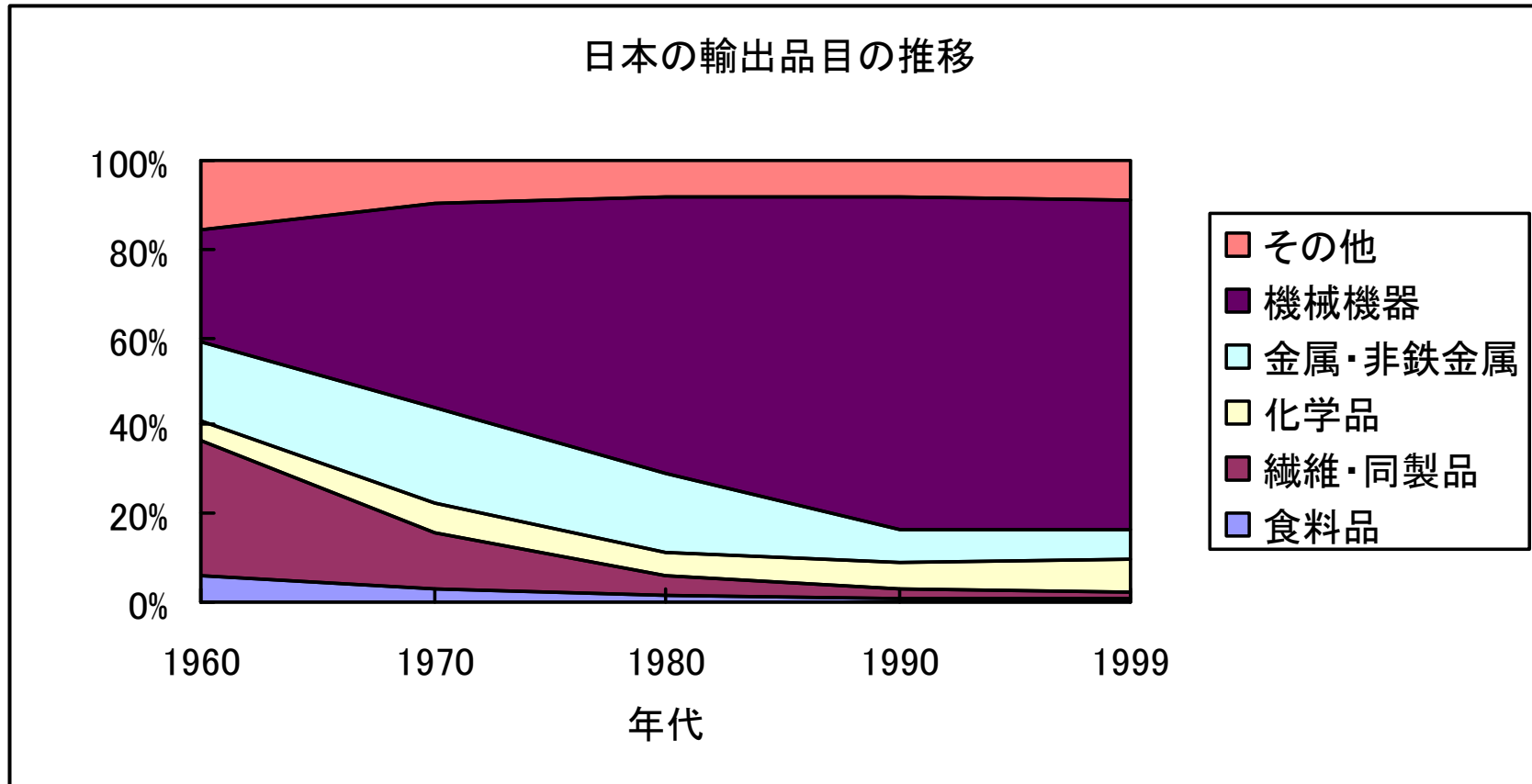
日本の商品別輸出入の変遷 100万US\$

		1960年	1970年	1980年	1990年	1999年
輸出	食料品	256	648	1,588	1,646	2,105
	繊維・同製品	1,223	2,408	6,296	7,195	7,905
	化学品	181	1,234	6,767	15,872	30,757
	金属・非鉄金属	737	4,177	23,182	22,766	28,470
	機械機器	1,035	8,941	81,481	215,097	306,527
	その他	622	1,909	10,494	24,370	36,751
	合計	4,055	19,318	129,807	286,948	417,442
輸入	食料品	548	2,574	14,666	31,572	44,150
	原料品	2,208	6,677	23,760	28,467	22,326
	鉱物性燃料	742	3,905	69,991	56,732	49,921
	化学品	265	1,000	6,202	16,045	23,126
	繊維製品				12,804	20,814
	金属・非鉄金属				21,596	18,699
	機械機器	435	2,298	9,843	40,863	96,948
	その他	293	2,247	16,065	26,720	33,761
	合計	4,491	18,881	140,528	234,799	309,745

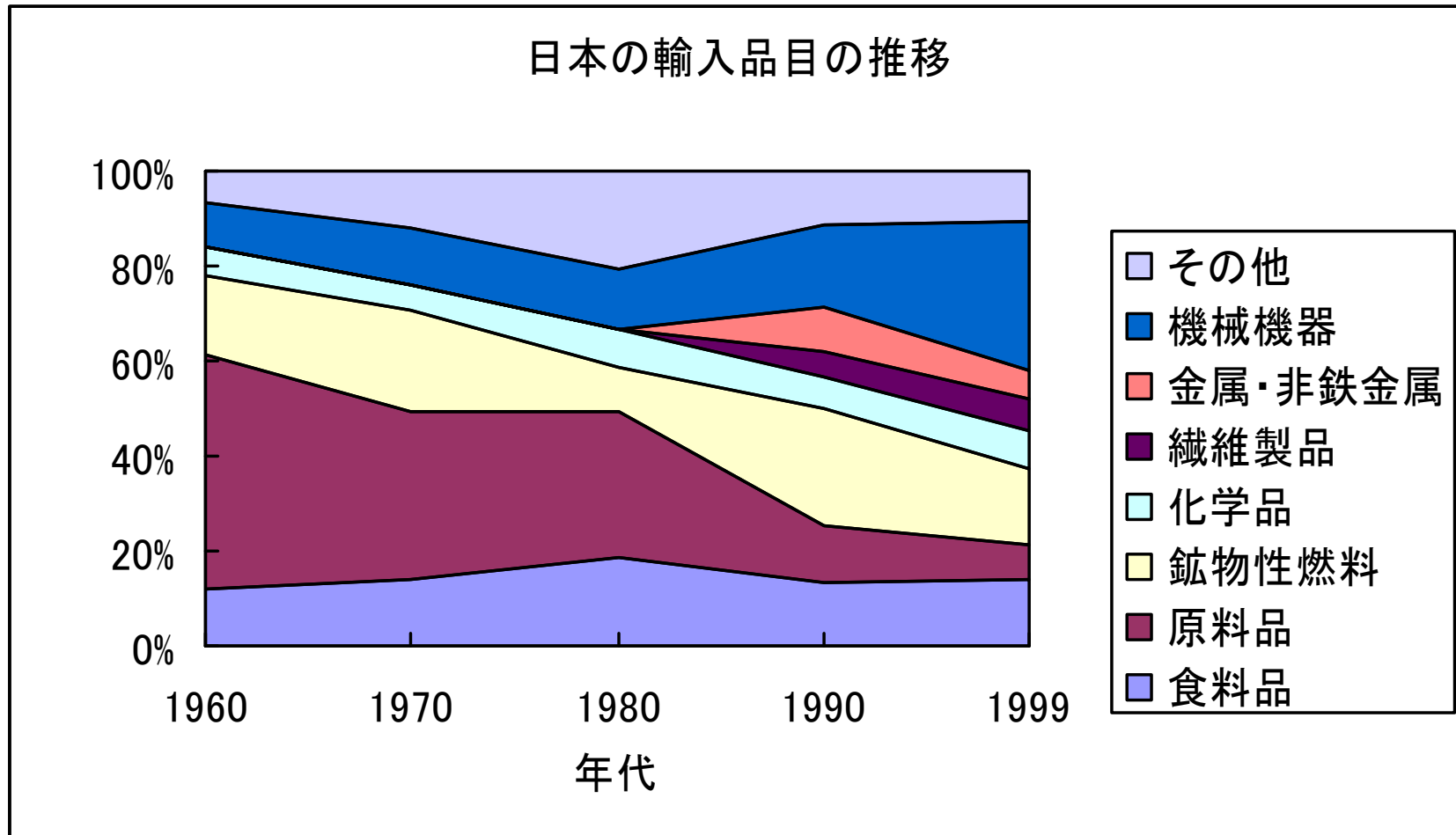
(注) 1960年, 1970年, 1980年の輸入「その他」には, 繊維製品, 金属・非鉄金属を含む。

(出所) 『大蔵省通関統計』2000。

日本の輸出の実態(グラフ)



日本の輸入の実態(グラフ)



年代順 戦後～1950年代半ば

戦後の日本の貿易

- 戦後の日本の貿易は連合国最高司令部(GHQ)の管理下
- 1949年12月輸出が、1950年1月に輸入貿易が民間に
- 1949年4月にUS\$と円の為替レートは1US\$は360円に設定(固定)
- 競争力の無い輸出品、戦後復旧のための機械資材・食料輸入で赤字
- 1950年5月朝鮮戦争勃発、朝鮮特需(1953年7月の休戦までに総額23億7000万ドルでその間の輸入額を上回る)
- 日本経済は回復したが、1960年ごろまで貿易赤字
- 1952年対日講和条約、IMF(国際通貨基金)世界銀行(国際復興開発銀行)加盟
- この時代の貿易は殆どが商社経由(大した額でなく、専門知識、語学力)

- 徐々に重化学工業化で長期的視野に立った開発輸入へ

- **1945~1955年 戦後復興期**
- **時代背景: 貿易立国**
- **外貨不足に対処して商社は、生活必需品や原材料調達のため、外貨獲得のために邁進した時期 繊維、軽工業中心**
- **商社の役割: 輸出エージェント、商取引機能、物流機能**

1960年代

- **1960年代**
 - 1960年4月IMF8条国に(経常的な支払いなどの制限ない)
- **OECD(経済協力開発機構)に加入(先進国の一員)**
 - 1968年国民総生産、米につき世界第2位
 - 外貨準備も増加(1968年に債権国)、2006年3月末の金・外貨準備高は852,030(百万ドル)

1970年代

- **1970年代**
 - 試練到来: 1971年のニクソンショックドル防衛策
 - 1ドルが360円の固定相場制から1973年に変動相場制に移行(円の実質切り上げに)
 - 1973年に第一次オイル・ショック、狂乱物価
 - 貿易は拡大
- 輸出は1970年193億ドル(7兆円)
1980年1298億ドル(29兆円)
 - 1979年第二次オイル・ショックで原油輸入額が急増(1979年、1980年大幅な貿易赤字)

1980年代

- **1980年代**

- 二度のオイル・ショックに対処して省資源・省エネルギーと減量経営

- (日本経済の体質強化)

- 高付加価値型の産業に(輸出の主流は機械機器)

- プラザ合意(1985年9月22日): G5(米、英、西独、仏、日本) 於: 米 プラザホテル

- 協調利下げ(金利引き下げ)など

- **1955~1970年 高度成長期**
- **時代の背景: 大衆消費時代**
- **重化学工業の発展 鉄鋼、造船、重機械、輸送機械、電機、化学:「貿易の尖兵」**
として全世界にネットワークを展開
- **商社の役割: 技術導入先の開拓、輸出市場開拓・市場開拓機能**

- **商社斜陽論 1960初頭~**

- **1970~1984年 ニクソンショック・石油ショック後**
- **時代の背景: 省エネ・省資源**
- **「資源の安定供給」が商社の重要課題に**
- **商社の役割: 資源調達**

- **商社性悪説 1970年初頭~**
- **商社冬の時代 1980年代**

- **1985年9月~1990年 プラザ合意後**
- **時代の背景: サービス化、ソフト化**

1990年代

**1999年の商品別輸出構成は自動車、事務用機器、半導体等
電子部品の機械機器が73.4%**

—次いで化学品、金属製品

—かつての花形輸出商品の繊維および繊維製品は1.9%を
占めるにすぎない

—輸入も機械機器が31.3%と最大

—アジア諸国への製造業の直接投資が進んだ結果機械機器
のアジアからの輸入が増加

—水平分業による貿易

—鉱物性燃料(石油・石炭)16%、食料品14.3%

—繊維品の輸入国に変貌

—最近の日本の輸出の特色は部品輸出

- **1990年代～21世紀 大競争時代の到来**
- **時代の背景: バブル崩壊、ボーダレス化**
- **商社の役割: グローバリゼーションへの対応(新興市場)、情報化への対応(新規事業への進出)、物流の効率化、地球環境問題への対応**

- **IT革命による商社中抜き論**

1975~90年のプロフィール

瀬藤嶺二(1995)

- この期間に日本企業の海外進出が本格化
- 国際競争の激化、保護政策、日本企業の新しい生産システム、戦略的展開
- 貿易バランスの黒字化固定
- 海外市場向け国内生産の一部を海外移転 1970年ごろまで輸出をリードした繊維・雑貨で拡大したのではなく、機械組み立て工業の一部が主役
- (企業内)国際分業の進展
- 産業の成熟化、劣化、空洞化(石炭、化学肥料の一部、合板、アルミ精錬……)

総合商社

- 本講では、三菱商事、三井物産、住友商事、伊藤忠商事、丸紅を取り上げる
 - 総合商社の戦後の歩みと期待
 - 総合商社の定義(最大公約数的): ①取扱商品と②取扱地域の総合性③取引形態(国内・輸入・輸出・外国間)や④機能の総合性⑤取引規模(売上高)の巨大性⑥コミッション(取引仲介)ビジネスを中心と⑦国内外に子会社を持つ企業グループで、日本で固有の成長を遂げてきた企業歴史的には1890年代の三井物産が「総合商社の原型」
- 金・外貨準備高の低迷で外貨稼ぎで活躍を期待された
- 史上幾多の試練、たとえば「商社斜陽論」(1960年代): 総合商社の役割の低下があったが、総合商社の成長で消滅
 - 「商社冬の時代」論(石油ショック後10年): 業績低下・低迷、事業投資の失敗、素材産業の「構造不況産業」化、新組立産業への遅れ、ユーザー・メーカーの強化により実質上の商社排除、商社金融に銀行がそれに対し選択と集中、シナジー効果、事業投資に対し評価され—コミッション・マーチャントからリスク・テイキング投資、直接投資収益をめざし「商社崩壊論」「商社無用論」は陰を潜める (いっぽう専門商社に変身の企業もある)
- 真の総合性が期待されている

総合商社の売上高推移

(平均 1996年までは大手9社 以後は8社)

年度	三菱商事	三井物産	住友商事	伊藤忠商事	丸紅	平均単位: 億円
1975	91406	78,852	55,096	56,307	57,562	49,191
1980	139,369	126,671	96,552	107,046	81,558	78,392
1985	163,318	160,198	142,256	153,245	139,165	109,081
1990	174,214	182,341	192,126	205,960	190,156	140,696
1995	134,961	151,820	143,887	154,918	146,593	107,543
1999	104,852	106,590	96,601	102,520	88,588	75,659
2000	109,274	102,194	90,013	98,570	81,542	70,556

総合商社業績等(2009年3月)

各社アニュアルレポートによる

単位百万円	三菱商事	三井物産	住友商事	伊藤忠	丸紅
売上高(参考)	17,122,034	15.3兆	10,749,996	12,065,109	10,462,067
純利益	186,641	連1776億円	215,078	連165,390	111,208
分野別純利益 億円	イノベーション-42 新規産業金融-412 エネルギー-828 金属2166 機械177 化学品268 生活産業328	鉄鋼-48 金属資源900 機械・プロジェクト218 化学品-102 エネルギー-1533 食料・リーテール15 コンシューマーサービス・情報産業-314 物流・金融-145 アジア・大洋州306	金属297 輸送機・建機293 インフラ165 メディア85 資源・化学品432 生活産業・建設不動産131 金融・物流-16	繊維229 機械-155 宇宙・情報80 金属・エネルギー-1147 金属838 エネルギー-309 生活資材・化学品190 生活資材120 化学品70 食料202 金融・保険・物流-44	ライフスタイル40 紙パルプ62 化学品52 エネルギー-520 金属資源216 輸送機44 電力-115 プラント・船舶71 金融-34 海外163 食料-194 27

総合商社の課題・問題点・改善

総合商社の非総合性－機能的総合性の希薄

予算管理 与信管理 効率管理 人事管理
外部競争の集合体
連携に頼らない業際活動

政岡勝治(2006)p127～159

商社の現状と21世紀への示唆

共通の戦略－資源、川下重視と顧客指向
グループ内商権と総合商社のありかた
総合力への態度と商社の機能強化
「資材調達から販売までの全工程に関わる業者・部門が協力し、製品が最終顧客にとどくまでの流れを効率化する」「最終顧客の利益を最大化する」

島田克美他(2003)p283～291

21世紀の総合商社

- ・ 事業を創造—Middlemenから事業投資会社へ
- ・ 集合商社から「選択と集中」へ（中抜きされる事業はコアから排除 どんぶり勘定経営の排除、黒字会社にもメス、）
- ・ リスクとリターンのバランスの徹底
- ・ 経営者の育成—新攻勢に対する深刻な人材不足 従来型の物流取引の「トレーダー」に加え新しい「経営人材」育成と発掘（最近の経営の失敗は人材不足にあり）
- ・ 商社の役割は商社金融のマナーにあらず、トレードの現場を知った幅広い経営知識を備えたビジネスマンを育てることで有為の人材を産業界に供給し新ビジネスを興す事
- ・ 史上何度かの試練を経て変身中
- ・ 各商社の各々の良き歴史と伝統・精神をベースに世界に通用する日本発の業態

三菱商事株式会社

2009年3月期アニュアルレポート

【エコノミスト6/2 2009 トップインタビュー】

- 設立年月日:1950年4月1日
- 資本金:202,816,563,728円
- 従業員:単独5,690名 連結60,095名
- 企業理念—三綱領
- 所期奉公:事業を通じ、物心共に豊かな社会の実現に努力すると同時にかけがえのない地球環境の維持にも貢献する
- 処事光明:公明正大で品格のある行動を旨とし、活動の公開性、透明性を堅持する
- 立業貿易:全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る
- 【資源会社と見られがちだが07年までは資源・非資源の収益比率は6対4で推移 「新エネルギー」や「環境・水事業」を時代の成長の柱に 「IT事業開発」やインフラプロジェクトは将来の布石】

三井物産株式会社

2009年3月期アニュアルレポート

【エコノミスト6/2 2009 トップインタビュー】

- 設立年月日:1947年7月25日(注:1890年代の三井物産が「総合商社の原型」)
- 資本金:339,626,747,953円
- 従業員(連結)39,864人(三井物産従業員5,886人含む)
- 経営理念:“MVV”、
- 企業使命(Mission):大切な地球と、そこに住む人びとの夢溢れる未来作りに貢献
- 目指す姿(Vision):世界中のお客さまのニーズに応える「グローバル総合力企業」を目指します
- 価値観・行動指針(Values):「Fairであること」、「謙虚であること」を常として、社会の信頼に誠実に、真摯に応えます、志を高く、目線を正しく、世の中の役に立つ仕事を追及、常に新しい分野に挑戦、時代のさきがけとなる事業をダイナミックに創造、「自由闊達」の風土を活かし、会社と個人の能力を最大限に発揮、自己研鑽と事故実現を通じて創造力とバランス感覚溢れる人材を育成
- 【今の財務力ならどんなM&Aにも対応できる 資源以外で、インフラ(電力、水、交通、社会インフラ、鉄道など)資源ではウラン、環境リサイクル、メディカル・ヘルスケア、アグリビジネス 商社唯一の米国上場企業 最も厳しい基準】

住友商事株式会社

2009年3月期アニュアルレポート

【エコノミスト6/2 2009 トップインタビュー】

- ・ 設立:1919年12月24日 (商事活動は戦後)
- ・ 資本金:13,531億円(連結株主資本)
- ・ 従業員:4,968名 (連結ベース70,755名)
- ・ 住友400年の歴史と事業精神:「信用」「確実」「浮利を追わず」「進取の精神」
- ・ 新中期経営計画「FOCUS'10」:之までの10年間追求した「リスク・リターン経営」の深化を図り次の10年を見据えた「新たなステージにおける成長シナリオ」の確立を目指す
 - ・ —Future:中期的な視点
 - ・ —Originality:個性・多様性の尊重
 - ・ —Core:収益の太い柱の構築
 - ・ —Unity:総合力の発揮
 - ・ —Soundness:健全性・効率性の強化
- ・ 【今はビジネスの中身を再評価する好機 他社に先駆けて1999年にリスク・リターン—リスク資産に一定の収益率)基準を導入し徹底し一方バランスの取れたポートフォリオを構築 投資には川上から川下のバリューチェーン、加工で機能を付加し安定収益を構築、多様性と柔軟性を重視 規模や将来性の観点から常に資産の入れ替え 厳格なEXITルール(撤退基準)を確立中長期的な事業の成長や将来性を見極め】₃₂

伊藤忠商事株式会社

2009年3月期アニュアルレポート

【エコノミスト 6/2 2009 トップインタビュー】

- ・ 創業:1858年
- ・ 設立:1949年
- ・ 企業理念:経営の根底に脈々と受け継がれている「売り手よし、買い手よし、世間よし」の「三方よし」の精神
- ・ 基本方針:Frontier e(Enhance)2010~世界企業を目指し、未来を創る
- ・ 定量計画と投資計画
- ・ 明日を見据え収益基盤を拡充していく
- ・ 「守り」をいかに固めるかー財務戦略・リスクマネジメント・経営システム
- ・ 「世界人材戦略」本格展開のステージへ
- ・ 「世界企業」こそ 21世紀において求められている
- ・ 【投資は、ブラジル鉄鋼石、中国の食品、など大型を実施 中長期には現状コアビジネスの強化、生活消費関連一層の充実、資源も増設ライフケア、環境・新エネルギー事業 アジアやブラジルといった成長期待国での事業強化、人材投資、スタッフの充実 バリューチェーンを構築】

丸紅株式会社

2009年3月期アニュアルレポート

【エコノミスト 6/2 2009 トップインタビュー】

- 操業:1858年5月
- 設立:1949年12月1日
- 資本金:262,685,964,870円
- 従業員数:3,856名
- 社是 正・新・和
- 「正」:公正にして明朗なること
- 「新」:進取積極的にして創意工夫を図ること
- 「和」:互いに人格を尊重し親和協力すること
- 経営理念:社是「正・新・和」の精神に則り、公正明朗な企業活動を通じ、経済・社会の発展、地球環境の保全に貢献する、誇りある企業グループを目指す
- 【リスクマネージメントの徹底、投資案件のモニタリング、撤退基準の厳格化、資源価格の下落の中で電力、食料部門が収益のドライバー 豪工業塩事業 中国向け合樹、ゴム、過去6年で1兆3000億円の投資 2010年以降、これまでの投資が実る 今後の投資は電力、水、交通インフラ、穀物、紙パルプの植林に的を絞る 商社として日本を中心とする資源確保、食料の安定供給、新興国の経済発展に資するインフラ整備の推進が意義深い】

主たる参考文献等

- 宮本又次 梶井義雄 三島康雄 編 (昭和51年11月)『総合商社の経営史』東洋経済新報社
- 竹田志郎(1992)「国際マーケティング」吉原英樹 編『日本企業の国際経営』同文館
- 伊丹敬之・加護野忠男(2003)『ゼミナール経営学入門』第3版 日本経済新聞社
- 吉田憲一郎(2006)『商社』日本経済新聞社
- 絹巻康史編著 (2001)『国際経営-多国籍企業の貿易・投資・海外事業』文真堂
- 島田克己・黄孝春・田中彰(2003)『総合商社—商権の構造変化と21世紀戦略』ミネルヴァ書房
- 鈴木洋太郎(1994)『多国籍企業の立地と世界経済』大明堂
- 政岡勝治(2006)『総合商社の非総合性研究』晃洋書房
- 大阪市立大学 商学部編(2001)『ビジネス・エッセンシャルズ③国際ビジネス』有斐閣

- 「時代と商社～変化への対応～」元住友商事(株)社長、元日本貿易会会長 宮原賢次 (2008-11-17京都大学未来フォーラム 於:京都大学)
- 「伊藤忠商事150年の歩みと今後の展望」伊藤忠商事社長 小林栄三(2008-12-11「初代・二代 伊藤忠兵衛企画展」記念講演会 於:大阪産業創造館)
- 「持続的成長を目指して」三菱商事副社長 水野一郎(2007-07-05)於:リーガロイヤルホテル大阪
- 各社アニュアルレポート 2009年3月期 (三菱商事・三井物産・住友商事・伊藤忠・丸紅)
- 新聞:日本経済新聞、朝日新聞 他
- 雑誌:週刊 エコノミスト 週刊 東洋経済 他