

## 総合商社の成立をめぐる

伊藤 正二

日本特有の商社であるソーゴーションシャが、貿易立国という日本の運命を荷負つて、貿易の拡大に決定的な役割を果たし、後発国日本が先に先進国の仲間入りをする上で重要な要因であつた、ということから今日の発展途上国は、日本のソーゴーションシャという経営技術を学びこれを導入したいと考え、一部の国々ではその試みをしている。

その試みは、タイでも韓国でも、あまり成功していない。それでも、「援助より貿易を」という主張はそれが十五年前に出された時よりもいっそう今日では深刻味をおびているから、ソーゴーションシャへの途上国の関心は強い。アジアに來られた客員研究員の内、タイからのヴァチャリヤーさんはその研究を精力的にしておられるし、昨年は韓国からの鄭求鉉さんもそうだった。

国連大学受託プロジェクトは、そうした途上国側のニーズを付度して、商社研究会を設けて、総合商社の研究を米川伸一教授（一橋大学）を中心に行うこととし、筆者は一九八一年四月から当プロジェクト・チームへ参加

を命ぜられて以来、この研究会の事務担当をしてきた。そういえば、それよりずっと以前当プロジェクトに総合商社の研究を含めるよう林コーディネーターに強く進言した一人が、筆者であつた。

だからといって総合商社についてよく知っていたわけでない。この研究会に参加して学んだことが多大である。

このほどこの研究会も最終報告がほぼ出来あがつた。米川氏は総論および学卒と商社をめぐる国際比較、前田和利氏（駒沢大学）と鈴木恒夫氏（久留米大学）は総合商社発達史概説、川辺信雄氏（広島大学）は総合商社の海外活動、坂本雅子氏（札幌商科大学）は総合商社の代表格三井物産の通史に関して執筆された。

ここでは、前田、川辺両氏の論稿から、二三のトピックスを記したい。

## ラーメンからミサイルまで

総合商社の取扱商品の広いことから、「ラーメンからミサイルまで」と謂われる。総合

商社が総合といわれるゆえんは、一つには取扱商品がきわめて多数に及ぶ点にある。今日の総合商社の取扱品目数は一万とも二万ともいわれている。一見手当り次第、というように見える。

しかし、取扱品目の広がりには法則性があるようである。前田論文が明らかにしているところでは、取扱品目の構成は、日本経済の発展水準、世界経済の状況、これらに伴う日本の貿易構造によつて基本的には規定される。そればかりでなく、多くの消費財、とくに製品差別化の高い耐久消費財の取扱いは、総合商社は不得手である。スケール・メリットが追求しやすく、市況性の高い国際商品の分野でこそ、総合商社の本領が発揮できる。低マージン・高速回転が総合商社の基本的な取引戦略である。

外国人から使い古しの外車を一台毎に買上げてこれを高価に処分することさえおこなっている、さる国の国営総合商社は、本来的な総合商社のカテゴリーには入るまい。

川辺氏は、取扱品目は結局、次の三種でし

かない、と持論を述べる。第一は、総合商社が供給業者から顧客までその取引をコントロールできる原料・農産物などの一次産品、第二は高度に技術的かつ高価な非消費財、第三は非差別的なステープル商品である。

第一次産品については、供給業者も納入先も大企業であって、マーケティングの問題は全く安価安定供給が決め手であるから、国際的ネットワークをもつ総合商社が強味を持つ。第二については、航空機などが相当し、顧客の要求する商品に関する技術情報を集めるネットワークと高価な商品を扱える巨大資金力とをそなえ、かつ顧客とのコネをもっている点で他の専門商社の参入を許さない。

第三の商品群は、生産者が販売先が多数であつても商品の差別化があまりできない繊維二次加工品や加工食品である。生産者が多数の場合、持前の金融機能を發揮して生産者を組織化しないと大ロット取引・流通経費低減ができない。

別言すると、アフター・サービスの必要な商品を総合商社は扱えない。個々特定年月日に車検を要する乗用車は、差別化の甚だしいものであつて、総合商社はメーカーとその系列サービス会社にまいったうち出来ない。今日の途上国にとって、その国内経済にお

いて大ロット取引による薄利多売の分野が限られているから、ソーゴ・ショーシヤの成立は易しくない。

#### 戦前期にみるそのルーツ

さて、日本の総合商社が総合たるゆえんは取引商品、取引地域、取引形態、機能が多様な・多面化・総合化している点にあり、日本の輸出入だけでなく三国間貿易、技術導入、資源開発などに従事してきた。川辺氏の近著『総合商社の研究』（実教出版）が強調するように、こうした総合化には海外事業所網の拡大が決定的に重要な役割を果たした。新たに事業所が設けられると当初予定した品目以外の取扱を次々と行うようになり、また三国間貿易も拡大し、事業が雪だるま式に拡張したからである。

たとえば戦前の三菱商事の在米支店は日本製カニ缶詰の市場開拓に先駆的役割を果たした。ディーラーやチェーン・ストアなどの流通経路の開拓はもちろん、積極的な広告活動をし、さらにカニ缶詰を利用した調理法を広報普及してカニ缶詰市場を創り出した。

とはいえ、総合商社すべてがそうであるように、日本国内の流通をきちんと把握しているからこそ右のような努力が実を結ぶ面もあ

ろう。総合商社が企業集団をバックにしていること、場合によっては総合商社が企業集団をオルグしてきたことは周知のことである。

後進国日本にとっては、海外企業からの技術導入に商社の海外支店が果たした役割が非常に大きかった。たとえば三菱商事の子会社の仏国三菱商事（一九二四年設立）や独国三菱商事（二八年設立）は、先進国の技術・情報の導入に努め、三菱財閥の重化学工業の育成を助けた。戦後においてもそうであった。

たとえば三井物産は技術室（部）を設け、ニューヨーク、デュッセルドルフ、ロンドンに研究室を置いて技術・情報収集の海外拠点とした。総合商社という言葉は一九五〇年代半ば頃に生まれた。しかもその後多くの総合商社が発展した。しかし商社の歴史から言えることは、総合商社はけっして戦後期の産物ではなく、三井物産、それに遅れて三菱商事、結局は破産したが三井物産に迫る勢いを示した鈴木商店の三社が、戦前期に総合化を完成させていた。戦後日本の総合商社の隆盛は、そうした戦前期の経験を土台としヒントにしていた。裏返して言えば、歴史は容易に飛躍できない、ということであろう。

（いとうしょうじ/国連大学受託調査プロジェクト・チーム主任調査研究員）