

Contents *****

特集：私的で体験的な総合商社論	1p
<今週の”The Economist”誌から>	
”Woops” 「どっひゃー！」	8p
<From the Editor> 今年は豊作	9p

特集：私的で体験的な総合商社論

気がついてみたら、1984年に日商岩井株式会社に入社してから、来年春で丸30年になってしまいます。ずいぶん長くなったものですが、先日は日本貿易会主催「商社ビジネス最前線」なるシンポジウムにも参加して、「商社を語る」機会がありました。

そこでたまには本誌でも、総合商社論を取り上げてみることにしました。ついでに「企業とは何か」という問題にまで踏み込んでみようと思います。ただし、ぶっちゃけベースの話となりますので、業界のPRという面ではいささか問題アリかもしれません。そこは「溜池通信」風に語る極私的な総合商社論ということでお届けいたします。

●**拠って立つものがない業界**

普通の企業には、自明の目的というものがある。自動車会社であれば、自動車を製造することであろうし、保険会社であれば保険を売ることである。新聞社であれば、何が何でも明日の朝には次の朝刊を出さねばならない。そこには妥協の余地はまったくない。

ただし、それをあからさまに自社のミッションとして位置づけてしまうと、いささか即物的過ぎて「夢」や「含み」がなくなってしまう。そこで広告会社（広告を作る会社）に相談して、「先進技術で明日を拓く」とか「美と健康をお届けする」式のキャッチコピーを作り、自己を規定しようとしたりするのである。

ところが商社には、その手の拠って立つ自明な目的というものが存在しない。いちおう貿易会社という建前になっているが、極端な話、商社が貿易をしていなくても、誰かに咎められるわけでもない。「何のために存在しているのか」が外から見えにくいし、中の人間もよく分かっていない。これが商社業界の決定的にユニークな点ではないかと思う。

さらに商社には、普通の業界における「業法」というものもない。監督官庁は経済産業省であるが、「規制」や「指導」がそれほど多いわけではなく、誤解を恐れずに言えば「放任主義的」である。このあたり、TV ドラマ『半沢直樹』で有名になった銀行業界と金融庁の関係と比べると、まことに対照的であるかもしれない。

やっている業務内容も、時代によって違っている。戦後すぐの高度成長期には、商社は「輸出の先兵」であった。海外に出かけて行って、「メイド・イン・ジャパン」を売り歩くことが仕事だった。1970年代からは資源の開発輸入の仕事が多くなった。80年代になって「冬の時代」と呼ばれたりもしたのだが、90年代にはちょうど勃興期にあったIT産業への参入も目立った。2000年代からは、投資会社化が進んだ。特に海外の資源権益からの利益が、ここ10年くらいの商社を支えてきた。

ところが、昨今の業界内の合言葉は「脱・資源ビジネス」である。例えば10月10日に日本貿易会が行ったシンポジウム「商社ビジネス最前線」において、「進化する商社ビジネス」として紹介された4つの事例は、①海外発電インフラ事業（IPP）、②ブランドマーケティング、③工業団地ビジネス、④金融事業であった。資源関係が1件も入っていない。まるで手の平を返すようで、まことに節操がない。

それではなぜ、商社は変わり続けることができたのか。たぶん「総合」商社であったからであろう。多くのことを手掛けていたお陰で、リスクを分散することができた。ノンコアビジネスを多く抱えていたお陰で、次のコアビジネスを見つけやすかったとも言える。「年間5%の比率で事業ポートフォリオを入れ替えている」との試算もある¹。この辺は生産設備や研究部門を持たない強みと言えるかもしれない。

これだけ頻繁に業務内容を変えながら、中の人間があまり変わっていないというのも、商社のユニークな点ではないかと思う。仮にこれが欧米企業であれば、貿易会社から投資会社への脱皮を目指す際には、貿易部門を丸ごと売却し、新たに投資部門を設立するという戦略を立てるだろう。ところが商社の場合は、自前の人材を育てる形で対応してきた。だから昔は貿易をやっていた社員が、今は投資を手掛けていることもめずらしくない。

日本人にありがちなことに、担当業務や専門分野を変えることは平気なのである。ところが社内の人間関係を変えることは苦手ある。「誰それとは同期入社だ」とか、「どこそこで同時期に駐在した」式の関係が、今でも社内では重きをなしている。ただし、この手のネットワークがあるお陰で、商品別の縦割り組織に横のつながりもたらされている。

意外に思われるかもしれないが、商社は典型的な日本企業である。少なくともオフィスの風景は他の企業と何ら変わりはないし、「女性や外国人の活用が遅れている」などの欠点もきわめて日本的である。社内のグローバル化はお世辞にも進んではない。その一方で、社員のモチベーションは不思議なくらいに高い。その実態は、「グローバルな仕事をしている元気な和風企業」といったところであろうか。

¹ 10月10日の商社シンポジウムにおける清水順三豊田通商取締役会長の発言から。「メーカーではとても考えられない」とのことであった（清水氏はトヨタ自動車のOB）。

●商社をどうやって説明するか

筆者が 20 代の頃、商社に入社して初めて就いた仕事が広報であった。従って「外部の人に商社を説明する」ことを何度も経験したが、これが非常に悩ましいのである。

商社の取扱商品は、俗に「ミネラルウォーターから人工衛星まで」などと言う²。ところが「あれもやってます、これもやってます」と言っていると、仕事のドメインを規定することが難しくなる。「これはやりません」という線引きがないと、何のための会社かが分かりにくいのである。ゆえに商社は「輪郭が見えない会社」となってしまう。

つまり商社の実態は、演繹法で説明できない。そこで必然的に、「最近、こんな仕事がありまして」「こんな面白い社員がおりまして」などと具体的な案件や人を例示して、帰納法で説明することが多くなる。部分を見せて、全体を想像してもらおうわけである。

経験的に言うと、これは顧客満足度の高い手法である。ただしこれは、聞き手の側にある商社への「誤解」や「幻想」を利用している危うさがある。さらに説明する側としても、「何をしている会社か」を説明できていないという不満が残る。

歴史を説明する、という手法もある。現存する商社は、財閥系も非財閥系もそれぞれに興味深い歴史を有している。これらを説き起こすことは、商社の存在理由を説明する上で、比較的間違いのない手法と言える。

「商社とは何か」というこの厄介な問いに対し、日本貿易会では 2010 年に「商社原論研究会」という研究プロジェクトを設置した。筆者も委員の一人として、2 年がかりの議論に参加したのだが、面白いことに「商社を説明できない」という問題意識は全委員が共有するところであった。特に、「商社という他国に例のない業態を外国人に向けて説明する」ことは、業界全体の悩みとも言えた。

このときの成果は、主査を務めていただいた田中隆之・専修大学教授の『総合商社の研究』（東洋経済新報社）にまとめられている。本書ではやはり商社の歴史から説き起こし、現在の商社の本質は「総合事業運営・事業投資会社」と規定している。

と同時に、本書は「なぜ日本でだけ総合商社という形態が誕生したのか」という古くからの問いにも答えを提示している。以下の 4 点が商社の存立条件であるという³。

1. 国策的な必要性（明治維新後および戦後の復興期には輸出拡大が必要だった）
2. 海外との商慣行の違い（国内の企業が「貿易のプロ」を必要としていた）
3. 経済の急拡大（高度成長期に「総合商社化」が促進された）
4. 国内産業との深いかかわり（国内に企業グループという商権を有していた）

² 10 月 10 日の商社シンポジウムでは、鎗田松瑩・日本貿易会会長が「僕らの頃は『ラーメンからミサイルまで』だったがなあ」と発言されていたが、筆者もその方がしっくりくる世代である。

³ （ ）内の表記は、筆者による「意訳」である。

ただしこれらの存立条件は、近年になって希薄化しつつある。だからこそ商社ビジネスは、「事業運営」や「投資」に向かっているのだとも言える。

おそらく明治から昭和にかけての日本経済には、総合商社という存在が必要だったのであろう。そして（言い尽くされたことだが）、今ではその役割期待は失われつつある。それでも商社は、「環境変化への対応」を続けて生き残ってきた。その努力は今後も続けられるだろうが、100年後も「総合商社」という業態が続いている保証はない。なにしろ、「掘って立つものがない」業態なのだから、これは仕方あるまい。

●そもそも企業はなぜ存在するのか

と、ここで話が少し飛躍する。去る9月2日に、ロナルド・コースという英国人経済学者が102歳で死去している⁴。

コースは、「企業はなぜ存在するのか」という問いを發したことで知られている。そして、彼はこのシンプルな問いにふさわしいエレガントな答えを用意していた。

「それは取引コスト (Transaction cost) を下げるためである」

コースは1991年にノーベル賞を受賞している。その最大の業績は、「取引コスト」概念の発見であった。

例えば市場へ行ってバナナを買う場合、バナナの代金がコストとなる。ところがバナナを買うという行為は、売買だけでは完結しない。バナナの品質の吟味、価格チェック、運送や保存、資金調達や支払などの諸問題が生じる。仕事としてバナナを買う際に、必然的に付随するさまざまな手続きに関するコストを、「取引コスト」と呼ぶのである。

例えばいいバナナを確保するためには、「バナナの目利き」を雇った方がいい。もちろん1回ごとに契約してもいいのだが、どうせなら正社員にする方が得策であろう。社内の人間は、コストはゼロだと見なすことができる。そうやって取引コストを下げれば、安くいいバナナを確保するチャンスが拡大するはずである。

かくしてバナナを購入するための集団が誕生する。メンバーには品質管理担当、価格調査担当、資金調達担当、ロジスティクス担当、トラブルのための法務担当、などの分業体制ができる。さらに、それらを統括する管理職が必要になってくる。こうして組織が生まれ、企業が誕生する。すべては「取引コストをセーブするため」なのである。

この説明を援用すると、商社の存在は「バナナ職人の集団」如きものと理解することができるだろう。もっと言えば、商社という業態は、かつて日本企業が世界に乗り出すことを迫られた時代に、「日本経済の取引コスト」を減らすために誕生した技能集団だったと言えるのではないだろうか。

⁴ The Economist9月7日号は”The man who showed why firms exist”というコラムでその業績を称えている。

幕末に日本が開国した当時は、貿易の権利は居留地の外国商館に独占されていた。これでは外国商人たちが、好き勝手にすることを止められず、日本企業にとっては取引コストが途方もないものになってしまう。そこで政策的に、日本人商社による「直輸出」が目指され、次第にこれを代替するようになる。

このようにして、幾多の商社が育っていった。彼らが提供する機能は、最初は初歩的な「通訳」程度であるけれども、それが「貿易実務」や「物流」、さらには「金融」や「情報」「リスク管理」などに高度化していく。ただし時代が移り変わり、商社機能が高度化するにつれて、その必要性も薄まっていった。おそらく明治時代や戦後すぐの時期であれば、「商社の必要性」は自明のことであったのではないだろうか。

●市場と組織の緊張関係

「企業はなぜ存在するのか」という話をもう少し続けたい。ここから先の話は、オリバー・ウィリアムソンという別の経済学者による理論の範疇になる。ちなみにウィリアムソンも、2009年にノーベル経済学賞を受賞している。

なぜバナナを買うために組織が必要になるのか。それは、バナナを取引する市場が不完全な存在であるからだ。市場はときどき失敗をやらかす。ときには、「リーマンショック」のような派手な失敗もあるから油断がならない。

なんとすれば、人間の合理性には限界がある。そして市場には、ときには相手の無知に付け込んで、他人を騙そうとするような不逞な輩も潜んでいる。またバナナの売買は単純であるが、世の中にはもっと複雑な取引が星の数ほどある。

そもそも組織というものは、市場の不完全性を補うために誕生する。組織と市場は対立する概念なのである。つまり企業は市場原理を追求するためではなく、市場をコントロールするために存在する。

だったら、組織に任せておけばすべて安心なのか。いやいや、市場に失敗があるのと同様に、組織にも失敗がある。市場と組織が互いに緊張関係にあるうちはいいのだが、ときに市場は暴走するし、ときに組織は硬直化してしまう。特に昨今は、「組織の失敗」（企業不祥事など）の方がよっぽど多い、と言っても過言ではないだろう。

組織というものは、とにかく肥大化すると碌なことがない。本来は取引コストを減らすために作ったはずの組織が、人員が多くなり過ぎたり、風通しが悪くなったりすると、かえって内部のコストが増大して、利益を圧迫するから皮肉なものである。

企業の不祥事に対しては、別に正義の熱血漢や第三者委員会が必要なわけではない。むしろ「経済合理性に基づいて考える」ことの方が重要だ。「利益を優先して考える」と言い換えてもいい。もともと、取引コストを下げるために誕生したものが企業である。組織が肥大化して硬直化していると、かえって取引コストは上がってしまう。ところが当事者たちがそれに気づかないときに、得てして「組織の失敗」は発生するのである。

残念ながら、人間の合理性には限界がある。企業は市場原理に走るから失敗するのではない。市場原理を忘れてしまうから、失敗が起きてしまうのだ。

特に日本企業の場合は、「家族主義経営」の下についつい不合理な決定を下してしまいがちである。「会社のために」と唱えながら、会社や社員や取引先のためにならない決断をしてきた例を今までにいくつ見たことだろう。

まことに月並みな結論となるが、重要なのは「市場と組織の中庸を得ること」である。

●商社が共有する「オプティミズム」の正体

最後に、商社の風土についての話を少しだけ。

田中隆之『総合商社の研究』の最終章には、「総合商社の気質」という項目があって、2つの特徴を指摘している。ひとつは「困難に前向きに立ち向かうオプティミズム」であり、もうひとつは「自らのミッションの明確な自覚」である、と言う⁵。

後者（ミッション）はたぶんに自己満足的なものであって、言う人ごとに中身が違っていたりするのであまり当てにはならないが、前者（オプティミズム）は商社という業態においては、実は必要不可欠な要素ではないかと筆者は考えている。

仮に商社が、『半沢直樹』に出てくるようなペシミズムを共有する風土であったとしたら、あっという間に組織が崩壊してしまうことだろう。あれは銀行という制度的にガチガチに固められた組織だからできることであって、拠って立つものがない商社の社員は、ある程度楽観的でないと務まらない。

組織と市場という対立軸で言えば、銀行は最も「組織」に近く、商社は最も「市場」に近い。「市場」に近いことは自由であることを意味するし、何度でも過去を捨てて生まれ変わる柔軟さをも意味している。

だが、それは同時に、「この先がどうなるか分からない」「誰も自分たちを守ってはくれそうにない」という心細さと裏腹の関係にある。だからこそ、個々人は楽観的であることが必要になってくるのである。

ちょうど自転車に乗っている人が、「自分が倒れるはずがない」といつも思っているようなものである。倒れるかもしれないと思って止まれば倒れるし、「明日は何かいいことがあるだろう」と思ってペダルをこいでいけば倒れない。

『総合商社の研究』は次のように表現してくれている。

「過去に環境変化に適応し、危機を乗り越えてきた経験がある。変革の DNA ともいえるべき『変わりうる力』を持っている、という自己認識がある」

これこそ楽観主義の極みと言ってもいいのではないだろうか。

⁵ アカデミックな体裁をとる本書の中で、ここだけは印象論的になっている。どうやら前者（オプティミズム）は、商社原論研究会で筆者が何度もうるさく言っていたから入ったらしい。

<今週の”The Economist”誌から>

”Whoops”

「どっひゃー」

United States

November 2nd 2013

*このところ評判急低下のオバマ政権。The Economist 誌がまたもや遠慮のない叱正を加えております。「ひでえ上司」(Terrible manager) とのことですが、ごもっとも。

<抄訳>

オバマケアは、ウェブサイトが開けないことだけが問題ではない。テネシーでは政府職員を騙る詐欺師が、ネットで医療保険を 100 ドルで買う面倒な手続きを手伝ってあげましょう、つきましては社会保障番号を教えてください、という電話攻勢に出ているという。

米国民がオバマの国内改革に不満沸騰している一方、世界は NSA によるメルケル独首相などへの盗聴行為に怒り心頭である。この 2 つはまったく無関係ではない。

オバマはたびたび議会共和党に妨害されている。最近も政府閉鎖と債務上限問題で戦ってきた。移民法やインフラ投資では正しいことを言っているが、医療保険問題と NSA 問題はいただけない。大統領は、良き上司ではないと有権者は気づき始めているようだ。

オバマによる官製保険の導入に対し、議会共和党は 40 回も廃案を試みた。共和党知事はことごとく抵抗し、フロリダ州では職員が州内の無保険者登録を禁じ、ミズーリとオハイオではオバマケアの情報公開を妨害している。無保険者が多い地域ほど共和党が強いので、連邦政府はますます大きなシステムを必要としている。

ただし、ウェブサイトは別問題だ。オバマケアは 2010 年に成立し、2 年かけて規制を書き換えてきた。遅れが生じたのは 2012 年選挙を控えていたからだ。州立はともかく、国立がひどい。州立は 1 社に発注するが、国立のエクスチェンジは 55 社に分割して発注されている。しかもすべてが厚生省の各部局の指導を受けている。

目指すシステムは複雑だ。人々が保険を買うサイト、データセンター、保険会社が情報を得る画面からなる。ところがサイトは使用不能だし、3.1 億件の社会保障番号と 1.45 億件の納税者番号を有するデータセンターは機能せず、保険会社は混乱の極みである。

基本設計に問題がある。保険を買う情報入力に 1 時間もかかる。過去 3 年間、10 月 1 日の始業までに間に合わないとは、ホワイトハウスの誰も気づいていなかったらしい。どこか 1 社に頼んで、11 月末までに混乱を收拾させるしかない。こちらは何とかかなりそうだ。

どうにもならないのは大統領の選挙公約だ。既存の保険が気に入っている人は、それを維持することができる。ところが安い保険に入っていた健康な人たちは、今になって高い保険への切り替えを求められている。彼らが怒るのも無理はない。

もしも連邦政府に巨大システムの設計や運営ができないのなら、同盟国での膨大な盗聴行為だって不可能なはずである。NSA は底なしの支援と予算を持ち、ユタ州のデータセンターには 15 億ドルが投入されている。だが、有権者が大統領による権力乱用を罰することは考えにくい。スパイは他国に恐れられてこそ花というものだ。

この夏になって、ホワイトハウスは初めて同盟国での盗聴が行われていることに気づき、止めさせたという。それまで大統領は知らなかったとは信じがたい。上院諜報委員会はそう言うが、国家情報長官の言は違う。ホワイトハウスは注意不足過ぎないだろうか。

オバマケアの障害はたぶん解決可能であろう。エクステンションで買える保険は CBO の予測より安いらしい。スパイに関するオバマの態度は、前任者のそれよりは好ましい。だが政府の日常業務を動かすオバマの失敗は苛立たしい。特にオバマの支持者にとって。

<From the Editor> 今年は豊作

毎年この季節になるとやってくるものに、「ユーキャン新語・流行語大賞」があります。たぶん月末には候補が公開されるでしょうけれども、ちょっと考えただけでも今年はまことに豊作であります。受賞者も一緒に予測してみました。

- アベノミクス（安倍首相 or 甘利経済再生担当大臣）
- 異次元の金融政策（黒田日銀総裁）
- 今でしょ（林修先生）
- ブラック企業（連合？）
- お・も・て・な・し（滝川クリステル）
- じぇじぇじぇ（宮藤官九郎～『あまちゃん』NHK）
- 倍返し（堺雅人～『半沢直樹』TBS）
- 絶対的エース（田中将大投手・東北楽天）
- PM2.5（北京市、受賞者なし）
- 偽装表示（阪急阪神ホテルズほか該当者多数、受賞者は全員辞退）

あっという間に 10 個揃ってしまいました。例年の「お笑いタレント枠」が不要になるくらいの豊作です。これだけあると、どれを大賞にするか迷うところですが、「新語・流行語大賞」の例年の傾向から行くと、これだけ悩ましい年は「東京五輪」みたいに当たり障りのないものを選ぶような気がします。

で、これも少し気が早いのですが、「今年の漢字」は何か。例年通り、日本漢字能力検定協会が 12 月 12 日に発表予定です。

これはもう「倍」で決まりでしょう。「倍返し」もあるし、「安倍政権」もあるし、株価は「倍」には少し届かないけど、日銀がインフレ目標を掲げる時代（マネタリーベースを 2 年で倍にし、国債の平均年限も倍にする）には、ふさわしいのではないかと思います。

ほかにも「輪」や「招」（東京五輪招致関係）、「水」や「雨」（気象関係）も考えられるところですが、本誌としては「倍」で景気よく来年を迎えたいと考えております。

* 次号は 11 月 22 日（金）にお届けする予定です。

編集者敬白

本レポートの内容は担当者個人の見解に基づいており、双日株式会社および株式会社双日総合研究所の見解を示すものではありません。ご要望、問い合わせ等は下記あてにお願いします。

〒100-8691 東京都千代田区内幸町 2-1-1 飯野ビル <http://www.sojitz-socket.com/>

双日総合研究所 吉崎達彦 TEL:(03)6871-2195 FAX:(03)6871-4945

E-MAIL: yoshizaki.tatsuhiko@sojitz.com