

## 総合商社ビッグ・バン —産業システムの構造変化と企業戦略—

講師 林 川 眞 善  
(三菱総合研究所顧問)

### 産業システムの構造変化を促す三つの変化

我が国の産業システムはいま、三つの変化 金融システムの再編、欧米企業による対日投資の急増、企業会計ビッグ・バン を背景に大きな構造変化の真ただなかにある。

つまり、日本版金融ビッグ・バンの流れの中、金融機関の再編が進む一方で、産業の金融系列からの解放等が同時進行してきたことでこれまでの基本的な経済の枠組みが大きく変わってきたこと、又、昨今の対日投資の増加は、日産の「ゴーン革命」に象徴されるような、単に経営手法の変化、日本企業のあり方を変えていくと言った効果以上に、今や企業改革に外資主導の再建という選択肢が市民権を得るまでになってきたこと、更には2000年3月から始まった企業会計基準の変更（時価主義、キャッシュ・フロー経営）は日本型経営の基本ともいうべき「株の持ち合い」、「含み経営」を根底から変えていくところとなったということだ。

そして、これら変化は「IT」が駆動するグローバル化の流れと重なりあう形でこれまでの産業運営の枠組みに構造的な変化をもたらしてきている。

### 総合商社ビッグ・バン

日本の総合商社は戦後の経済発展の枠組みにシンクロナイズする形で自らの業態を整備し、言うなれば360度日本経済の発展に寄与する形で成長してきた。その点で今日までの総合商社の業態は戦後的業態として位置付けられよう。しかし、上述変化の中、この戦後的業態がいま厳しく問われている。

因みに、総合商社大手の平成13年3月期決算は軒並み最高益となっていた。が、その内容は情報通信株が急騰した恩恵を受け、リストラ関連の損失を株式公開で吸収した色彩の強い、言い換えれば、商社本来の収益力をなすトレーディングの業態の悪化をとにかく株式売却でカバーせんとする目先の対応の結果と言えそうだ。昨今盛んに報道される大手商社間での事業統合も言うなればそ

うした不振にあるトレーディングの業態のリストラ策と言えよう。とすれば、これら動きは一見ダイナミックに映るも、内実は止むに止まれぬ事情を抱えての結果と考えられる。

改めて総合商社のこれまでのビジネスの展開を見てみるに、そこには常に、内外市場の動向に展望を持ち（着眼し）、そこからビジネス創造に向けたテーマの絞り込み（テーマ化）を行い、これを開発計画（プランニング）に落とし、具体的なビジネス（リスク・テークとオペレーション）にしていくダイナミックなサイクルがあった。そして、こうしたプロセスを通じて得られた知識と経験・スキルがノーハウと言う形で蓄積され、それが商社としての企業力の背景となってきた。まさに商社のビジネスは、社内外の経営資源を効果的に活用し、顧客に価値を認めさせて収益があげられる‘ビジネスをプロデュースする’ことにあったと言える。

しかし、国際的な広がり進む‘制度’ビッグ・バン（規制緩和）、IT（情報化）、そしてグローバル化の進展等、経営環境が急速な変化を示す中、総合商社が自らを差別化してきた‘商社のコア・コンピタンス’つまり‘情報力の優位性’、‘資金調達機能’等が色褪せ、一方で目の前の変化への対応・フォロー（言い換えれば‘弱み’へのカバー対応）に汲々とするあまりに、自らノーハウの継承や蓄積を難しくしていった事、そしてなによりもこうした流れの中で、最も商社として語り得た‘着眼点’（企業としての知力、構想力）の優位さを見失っていった事が上述の事態をもたらしてきたのだ。

かかる事態は、これまでの業態（ビジネス・モデル）からいかに脱皮し、今日的な高度情報社会において総合商社はどう生きて行くべきか、を問う処となっている。

その‘解’を求めていくことは、進行する情報社会の本質を見極めていく作業であり、同時に商社としての新しい企業コンセプトの創造とその為の企業変革を図っていく作業ということになる。まさに商社のビッグ・バン作業と言えよう。

### 総合商社のRegeneration

大きく21世紀の経営環境を見通す時、企業にとっては機能再編の時代を迎えたと言われる。かかる環境にあって経営に求められる事はと言えば、それは、夫々の事業機会毎に相応しいコア・コンピタンス、つまり経営資源、人材をよりうまく組み合わせ、ユニークな付加価値を生み出す事業展開を図っていく能力と言えよう。その点、これまで多様な機能を駆使してビジネスを創り出してきた総合商社こそが、そうしたニーズに応えうるものとして改めて期待される処だ。とすれば、それを担保していく戦略こそが喫緊の課題ということだが、それはとりも直さず、自らのミッションを再定義することであり、企業としての役割を与え直すことに他ならない。（今の商社にはそれが出来ていないことが大きな問題と言える。）なぜなら、企業としてのミッション或いは役割を設定し、それを達成する為の戦略が具体的にはビジネス・モデルとなって展開していくことになるはずだからだ。これが具体的には、これまでの総合商社のレゾン・デートルを鋭角的に見直すと共に、

総合商社ビッグ・バンー産業システムの構造変化と企業戦略（林川）

多種多様な機能を新しい経済・社会システムでのニーズに応えうる形に、言い換えると市場創造的アプローチの機能に精査・再編していくこと、そして同時に、外部関係経営機能の集合を可能にするプラットフォームの構築を通じて効果的な事業展開を目指すこと、と史料される。そして経済システムの複合変化の進行に照らすとき、これまで主として日本企業の為に役立ってきた商社の活動軸を今後は国内では社会的、知識指向的な事業の創造に、又、海外先進国、発展途上国では情報力を活用した個性的な事業、当該国経済のニーズに呼応した事業の展開にシフトしていくこととすべきではなかろうか。そして、こうした戦略的な枠組みに照らしながら個別事業対応が進められていくとき、これまでの‘総合’商社は新しい商社、New Shosha へ脱皮していく事となる。まさに総合商社の Regeneration と言えよう。

かの生物学者、ダーウインは「種の起源」でこう言っている。「最高に強い種が、或いは最高に知的な種が、生き残るわけではない。周囲の変化に最も敏感に適応した種が生き残る」と。

平成13年7月2日 於 附属図書館ホール

