

## 序章 総合商社とは何者であるか

- I はじめに（本論文の目的、問題の所在など）
- II 総合商社の定義とビジネスモデル
- III 総合商社の歴史的背景

キーワード：

総合商社(sogo shosha)、バリューチェーン (value chain)、日本貿易会、中国の改革開放政策。

- I はじめに（本論文の目的、問題の所在など）

筆者は、1986年に総合商社の一社である三菱商事に入社し、本年（2022年）3月で退職するまで36年間、主に食料・食品取引に従事し、地域的には中国とのビジネスを主に担当してきた。本論文は筆者が中国などにおける業務経験を踏まえて、下記三点につき、いわば総合商社の内側から考察を加えたものである。

- 1 中国の改革開放経済下、日本の総合商社が果たした役割とは何か。
- 2 総合商社の行動原理は何か。
- 3 総合商社とはどのような存在なのか。今後果たすべき役割とは何か。

総合商社は、近代から現在までの日本の激動の歴史を歩んできた企業であり、取扱商品、活動する内容、地域とも広範囲におよぶため、全容を理解するには困難がともなう。先行研究に目を通しても、長年商社で勤務した筆者からすると見当違いに思えるものもある。逆に企業側の公表資料などは、成功例は目につくが、失敗例は公表資料が少なく、一面的である。本論文の主たるテーマである総合商社の中国ビジネスにおけるプロジェクトは、大半は失敗に終わった。それでもここに取り上げたのは、プロジェクト研究は成功例に勝るとも劣らず失敗例の研究が重要であるからである。日本の総合商社の中国ビジネス参入の前史として東南アジア、香港、台湾などへの進出があり、本論文のテーマではないが、中国から次の地域への展開も行なわれている。本論文においては中国ビジネスに焦点を当てて考察するが、このような歴史的経緯についても踏まえておくことは必要である。総合商社でビジネスに携わる際の暗黙知を形式知として表現し、記録として残すべく試みた。

中国ビジネスは、総合商社が総力をあげて取り上げた一大プロジェクトであった。本論文で述べた多くのビジネスは、筆者が直接関与、あるいは間接的に見聞したものであり、入社以前のトピックスについてはインタビューなども実施し理解を深めるよう試みた。近年、中国ビジネスに関わった多くの諸先輩や同僚らも退職の時期を迎え、今回本論文で取り上げ

なければ残らないものもあり、極力記録に残すつもりで論文を執筆した。

本論文は筆者の総合商社の経験と知見などに基づき、先行研究と公表資料、インタビューなどを総合して、文頭の三つの問いについて考察を加えたものである。そして総合商社についての理解が少しでも深まるものであるように、とりまとめたものである。

本章の構成は以下の通りである。

I では、本論文の目的と問題の所在を述べる。一般に総合商社とはどういう存在として捉えられているかについて検討する。業界団体である日本貿易会による機能論から総合商社について考察した上、具体的に総合商社として取り上げられる五大総合商社をあげ、その他の商社と比較しその特徴などを考察する。

II では、総合商社の定義とビジネスモデルを取り上げ、考察を加える。総合商社の行動原理の一つであるバリューチェーン<sup>1</sup>構築を目指す戦略と総合商社の問題点として取り上げられることの多いコングロマリット・ディスカウント (conglomerate discount) について考える。

III では、総合商社の歴史的背景を取り上げ、その出自から四つの類型が存在していることを述べ、総合商社の行動原理にその歴史的背景がどのような影響を与えているかについて考察を加える。

総合商社の 2022 年 3 月期の連結決算は、図 I-1 の通り五大総合商社全てが、コロナ禍に加えロシア軍によるウクライナ侵攻などの影響を受けながらも、純利益が従来予想から上振れし、最高益を達成した。三井物産と三菱商事は今回のロシア軍によるウクライナ侵攻を受け、サハリン (Sakhalin) 2<sup>2</sup>の、伊藤忠商事と丸紅はサハリン 1<sup>3</sup>の減損処理も行なっており、将来的なリスク要因も対応した上での最高益達成である。客観的には日本経済が危機的環境に陥りながら、総合商社がこのような好成績を取めるのは少し違和感がある。

日本企業は戦後の高度経済成長期、軒並み世界的企業に成長したが、円高不況、バブル経済崩壊、リーマン・ショック<sup>4</sup>などの影響により世界の首位を占めた半導体・電機産業、造

---

<sup>1</sup> 開発、調達、生産、販売という各段階において製品の付加価値が高まっていくプロセス全体。田中 (隆之) (2017) 43 頁。

<sup>2</sup> ロシア国営ガспロム (Gazprom) が 50% プラス一株、英シェル (Shell) が 27.5% マイナス株、三井物産が 12.5%、三菱商事が 10% を出資。生産する LNG の約 6 割を日本向けに供給する。英シェルは 2022 年 2 月にサハリン 2 からの撤退を表明している。三菱商事「サハリン 2 プロジェクト」2022 年 5 月 14 日アクセス <<https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/bg/natural-gas-group/project/sakhalin-2/>>

<sup>3</sup> 日本政府、伊藤忠グループ、丸紅などが出資する「サハリン石油ガス開発」が 30% の権益を有する。エクソンモービル (Exxon Mobil Corporation) は 2022 年 3 月にサハリン 1 からの撤退を表明している。資源エネルギー庁「主要なプロジェクト」2022 年 5 月 14 日アクセス <<https://www.enecho.meti.go.jp/about/whitepaper/2012html/3-2-1.html>>

<sup>4</sup> 2008 年 9 月 15 日、米国で 158 年の歴史を有し業界第四位の証券会社リーマン・ブラザーズ (Lehman Brothers Holdings Inc.) が経営破綻し、米連邦破産法 11 条 (Chapter 11、日本の民事再生法に相当) の適用を申請したことなどから金融危機が表面化した。野口 (2019) 168 頁。

船産業、鉄鋼産業などその多くは競争力を失い、その後に「失われた 30 年」<sup>5</sup>と呼ばれる長い沈滞の時代が続くことになった。これに付随して日本経済の隆盛に伴い発展していた銀行、証券、保険会社などの金融界も、多くの企業が世界的企業の地位から滑り落ちてしまった。数少ない首位の座を死守したともいえる自動車産業<sup>6</sup>も、EV<sup>7</sup>化、脱炭素といった大きな世界的なゲームチェンジの流れの中で、将来的に首位の座を守り切れるかは楽観視できない状況である<sup>8</sup>。このように日本企業の多くが軒並み脱落あるいは頭打ちする中で、依然生き永らえ、業容を伸ばしてきた総合商社とは何者であるか、というのが本論文の一つのテーマである。

総合商社の先行研究は数多いが、内容は他産業の研究と比較すると分かりづらい。なぜならメーカー、卸、スーパーマーケットなど目に見える商品や物流センター、店舗など物理的な存在を中核として動いている企業と異なり、総合商社には丸の内や大手町などに存在する本社ビルを除いて特徴的なものは何も存在していないからである。南米の広大な畑や、ヨーロッパの風力発電などをバックに商社の社員が活躍している広告を目にした事もするが、日常のビジネスとかけ離れていて余計理解に苦しんだりする。身近な存在であるコンビニエンスストアに関していうと、業界首位のセブンイレブンには、三井物産が、二位のローソンには三菱商事が、三位のファミリーマートは伊藤忠商事が関係しているというのは比較的知られている事実ではないかと考えるが、なぜ総合商社がコンビニエンスストア事業に関わっているのかというのを説明できる人は少ないように思われる。コンビニエンスストアは、セブンイレブンはイトーヨーカドーが、ローソンはダイエーが、そしてファミリーマートは西友が設立したものであり、設立時点において総合商社はあまり関与していなかったはずなのである。

本論文では総合商社とはどのような会社で、どのようなビジネスモデルに基づいて動いているのかを解明する。これらの疑問を解明するため、具体的には総合商社の進出の過程、特に食料ビジネスとその業務に密接に関連する流通業（中間流通業及び小売業）へスポットをあて、総合商社の役割と戦略をレビューする。

本年（2022 年）は、日中国交正常化五十周年である。昨今は、戦前の日本軍国主義<sup>9</sup>を想

<sup>5</sup> この間、世界経済の大きな変化に日本経済が取り残された。平成時代を通して、日本経済の国際的な地位は継続的に低下した。野口（2019）2 頁。

<sup>6</sup> トヨタは世界販売台数で 2020 年にライバルのフォルクスワーゲン（Volkswagen）から 5 年ぶりに首位を奪還し、首位を独走しているが、株式時価総額では、EV 専門メーカーであるテスラ（Tesla, Inc.）の 115 兆円の 3 分の 1 と大きく引き離されている。『週刊東洋経済』2022 年 8 月 6 日（第 7076 号）42 頁、63-64 頁。

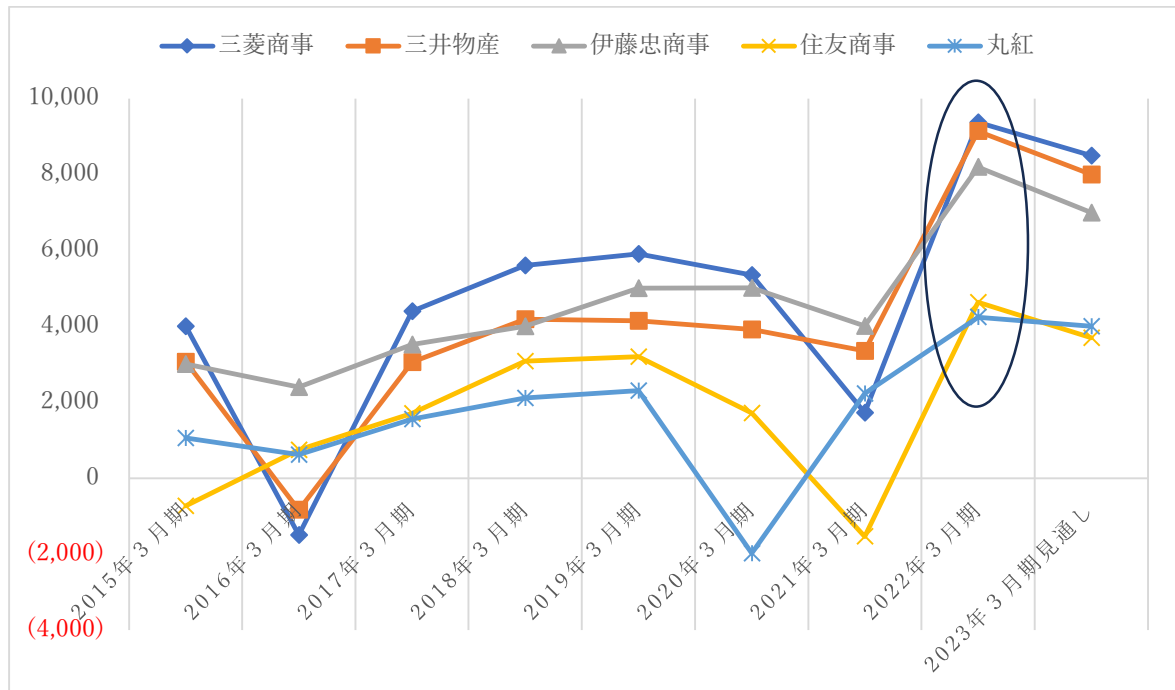
<sup>7</sup> Electric Vehicle.

<sup>8</sup> クリステンセンは、電気自動車が、破壊的イノベーションに位置し、既存の優良企業が失敗する可能性を指摘している。クリステンセン（2000）266 頁。

<sup>9</sup> 藤原（1980）は、戦前日本の軍国主義について、「資本力においても、技術水準においても、欧米資本主義と対等な競争をする力を持たない日本の資本主義は、自由競争を避けて軍事的・政治的独占によって欠陥を補うことのできる市場、すなわち植民地を激しく求めた。そのため日本の資本主義は成立のはじめから軍事的性格を色濃く持っていた」と述べている。藤原（1980）8 頁。

図 I - 1 五大総合商社の連結純利益推移

(単位：億円)



〔出所〕 各社ウェブサイトから作成。

起させるような中国による傍若無人の振る舞いが世界的に問題視されており、日中国交回復以後、中国の改革開放政策を支持してきた日本の動きに対しても疑問が投げかけられている<sup>10</sup>。書店をのぞくと反中、嫌中の論調が目につくが、感情的な議論が多いように見受けられる。個人的にも中国とのビジネス経験が両国の関係にとってプラスだったのかということには心に引っかかっている。日中両国は、好むと好まざるにかかわらず離れることのできない隣国である。日中関係に関する議論においては、感情論ではなく「实事求是」<sup>11</sup>の態度が必要であり、そのためにも本論文をまとめる意義があると考えます。

総合商社は日本においては、卓越した行動力を持った存在であるが故に日中間においても積極的に活動してきた。戦時中は、日本軍国主義の先兵のような役割を強いられ、戦後は日中友好関係のために、ODA 事業などに深く関与するなど日本の国策にも影響を受けながら、ビジネスを行なっている。

したがって日中国交正常化 50 周年という意味においても、今回本論文を発表するのは時宜を得ているものと考えます。

<sup>10</sup> 古森は、日本が3兆円を超える対中援助を実施していながら中国側から「認知も感謝もされていない」と問題点を指摘している。古森 (2002) 14 頁。

<sup>11</sup> 事実に基づいて、真理を探求する。毛沢東時代によく使われた。中兼 (2021) 13 頁。



## I-1 はじめに

一言で総合商社といっても各社の出自や業務内容は、かなり異なる。また同じ総合商社であっても内部の組織は人事ローテーションから予算管理に至るまで営業グループごとに行なわれている。そのため総合商社の全体像を把握するのは社員にとっても非常に困難である。自分の所属するグループの業務については、おおよそ理解できるが、他グループの業務については、理解するのは難しい。例えば、筆者に原子力発電所関連業務に従事する同期がいたが、電力会社と巨大メーカーとの間における調整役のような業務を行っており、筆者が担当する食料ビジネスとは相当異なるビジネスモデルであるようであった。総合商社は、このように多様な業務を遂行しているため、総合商社の社長といえども自身の出身グループ以外の業務については、どこまで把握しているのだろうと社員自身が疑問を持っているほどである。

それにもかかわらず社会的、経済的には総合商社として一括りにされて、同じようなビジネスを行なっているのだから、何らかの共通の要素やビジネスにおける行動原理があるからであろう。総合商社の関連があまりなさそうに見える組織やビジネスをつなぎ合わせるこうした共通の要素、行動原理とは何なのであろうか。

総合商社は日本にしか存在しないといわれている。また B2B ビジネス<sup>12</sup>が主体なので、表面に出ないことが多く、黒子の存在であることが多い。銀行法や保険業法といった業法が総合商社に関しては存在していないこともあり、定義が存在していないのが、理解を困難にしている。日本には多くの業種に関して、100 を超える業法があり、細かく所管官庁に規制されている<sup>13</sup>ことを考えると、日本経済における存在が大きいにも関わらず総合商社を規定する業法がないということは少し不可思議である。

## I-2 総合商社の代表的な機能

定義がないため商社の業界団体である日本貿易会は、表 I-1 に示す通り代表的な商社機能を用いて商社を説明している。つまり外形的な定義がないため、内在的な機能論から商社を定義しようとしているのである。代表的な商社機能を順に説明する。

1 商取引 (trading) は文字通り商社の祖業であり、全ての商社の活動はこれから開始されている。伊藤忠商事と丸紅の創業者である伊藤忠兵衛は近江商人であるが、近江を本拠地として全国を行商してまわるといふ商売から身を起し、今日の総合商社に至った。天秤棒で背負えるだけの商品を近江から全国各地で売り歩き、帰りは地方の産物を持ち帰るといふ商売である。各地の需要や地域による価格差などの情報を仕入れ、全国的規模の商品流通を行なったのである。この商売のスタイルは、規模こそ違えネットワークと情報力を駆使して、遠方に出かけて行って、何も無いところでビジネスを作り上げ、継続反復取引を狙うと

<sup>12</sup> Business to Business、企業間取引。

<sup>13</sup> 「業法とは 業種ごとに許認可などを規定」『日本経済新聞』2021年5月18日、朝刊、3面。

表 I-1 商社の代表的な機能

	機能	説明
1	商取引	グローバルにトレードを推進するコア機能
2	情報・調査	広範多岐に亘る情報を収集・分析し、ビジネスに活かす
3	市場開拓	需給動向を分析し、グローバルな市場を開拓
4	事業開発・経営	事業の開発・育成とグループ経営の強化
5	リスクマネジメント	ビジネス上のリスクを最小限にとどめる
6	ロジスティクス	全体最適の物流を目指す
7	ファイナンス	商社独自の金融機能を提供
8	オーガナイザー	各機能を有機的に組み合わせ、プロジェクトを推進

〔出所〕日本貿易会（2021）5頁。

いう現在総合商社が行なっているビジネスの原型であるといえよう。もちろん旧財閥系三社やその他の商社はそれぞれ別の出自であり、商売のスタイルは異なる。さらに現在においては単なるトレーディングだけで総合商社の本体を維持する利益を確保することは困難であり、重要性は低下している。今後、総合商社が単体で行なう商取引は一部の特別な取引（政府、官公庁向け等）、大口顧客向け（電力、ガス会社等）、巨額取引（プロジェクト関連など）を除きなくなる可能性がある。

2 情報・調査(intelligence)は、グローバルに展開し、多種多様な商品のさまざまな商取引活動において収集された情報や調査を自らあるいは顧客との実際のビジネスに活かす機能である。毎朝、日本のビジネスマンが必ず目を通すといっても過言ではない『日本経済新聞』の前身は、三井物産内の中外物価新報局が発行していた『中外物価新報』であった<sup>14</sup>というのは、総合商社が元来この機能に長けていることを示している。

筆者の経験からいうと中国においては、新聞やテレビ、ネットニュースは、官製メディアの影響を受けているため、一面的報道であることが多い。ところが商社の社員が捉える情報は日常の営業活動に伴い現地の取引先や現地法人の社員から入手した生の情報である。例えば三菱商事の事業投資先である中国のローソンは、北は遼寧省から南は海南省の広い地域に5,000店舗以上を展開している。総合商社の本社には、こうした世界中の情報がリアルタイムで伝わるため、現状の正確な分析や次の投資の打ち手を考えるには有利である。筆者は、1989年6月の天安門事件<sup>15</sup>発生時、総合商社派遣の語学研修生として上海復旦大学に留学していた。当時、復旦大学は中国の民主化を呼び掛ける革命前夜を思わせる熱気が覆っ

<sup>14</sup> 三井文庫（2016）63頁。

<sup>15</sup> 1989年6月4日未明、戒厳令下、北京の天安門広場周辺を埋めていた学生、群衆に解放軍が発砲、「軍人以外で3千人余りが負傷し、36人の学生を含む200人余が死亡した」（6月30日陳希同北京市長の報告）。毛利（2012）81頁。

ており、革命歌<sup>16</sup>が学内に大音量で流されていた。筆者の中国人の学友の中にも民主化運動の中心地である北京に向かうものがいた。上海は北京と違って人民解放軍により武力鎮圧されることはなかったが、当時の学友とは全く連絡がとれなくなり、今でも中国のトップエリートであった彼らの安否が分からないということは大変気掛かりである。それから20年が過ぎた2012年9月には中国全土で反日活動が盛り上がり、イオン黄島店<sup>17</sup>が暴徒に襲撃され、店内が徹底的に破壊されるという出来事があった<sup>18</sup>。当時筆者は青島に駐在していた。長期滞在中のホテル内は一応安全であったが、外出の際は、日本人と分からないように日本語を喋らないようにと注意を受けていた。筆者をはじめ海外勤務経験のある総合商社の社員は、大なり小なりこのようなことを経験している。総合商社の情報・調査力は、このような商社員の実体験に基づいた生の情報であるからこそ価値があるのである。

3 市場開拓(new business development)は、狭い島国で、しかも人口減少が加速している今日の日本において非常に重要な機能である。本論文において研究対象とした総合商社はまさしく中国市場という日本企業にとって最も重要ともいえる市場開拓(戦前に進出していたので、実際には再開拓)を次のように行なった。1972年の日中国交正常化以前から当時国交を有し、取引を行っていた台湾の国民党政府(以下、国府)から、中国共産党の統治下にある中華人民共和国へと舵を切ることを慎重に模索し、国交正常化を見越して大胆に軌道修正を図った。加えて海外の市場開発に留まらず総合商社は市場の変化に伴い従来から手掛けていた原料に近い川上のビジネスから消費者に近い川下に下りることにより市場の拡大を図った。その後、三菱商事と伊藤忠商事は、市場開拓を図るため、新たに手中に取めたコンビニエンスストアビジネスを、中国市場にも持ち込み、自らの商権の拡大を狙っている。

他にも身近な例を挙げると、総合商社はコカ・コーラを日本に導入している。このための自動販売機会社も立ち上げている<sup>19</sup>。また三菱商事は、1970年に米国ケンタッキー・フライド・チキン社(Kentucky Fried Chicken Corp. 現 KFC Corporation)と合併で日本ケンタッキー・フライド・チキンを設立し<sup>20</sup>、日本にフライドチキンを持ち込み、新たな市場を開拓した。また三井物産は1960年代にボウリングブームを起こした立役者である<sup>21</sup>。

4 事業開発・経営(project management)は本業であった商取引の比重が下がった総合商社の現在においては最も重要になった機能である。表I-2にある通り三菱商事を例にとる

<sup>16</sup> インターナショナル(L'Internationale)。

<sup>17</sup> 山東省青島市に位置する行政区。

<sup>18</sup> 「中国反日デモ 警戒強める日系企業」『日本経済新聞』2012年9月17日、朝刊、3面。

<sup>19</sup> 1961年に明治屋と共同で富士コカ・コーラボトリングを設立し、同年米国のトップメーカーであるベンド社(The Vendo co.)、新三菱重工業と日本ベンドを設立した。三菱商事(2008)118頁。

<sup>20</sup> 三菱商事(2008)183頁。

<sup>21</sup> 1961年に米国ブランズウィック(Brunswick Corporation)と合併で日本ブランズウィックを設立し、ボウリング設備一式の輸入を行い、日本全国のボウリング場に供給した。三井物産(1976)218-221頁。

と30年前までは、1万人以上の社員が在籍していた<sup>22</sup>が、2022年現在単体の従業員は6千人を切る状況である。業容の拡大を補うため、人員の補充は主に連結ベースで行なわれており、連結ベースでの従業員は8万人を超えている。こうした体制により三菱商事の連結対象会社1,707社（子会社1,264社、関連会社等444社）<sup>23</sup>が経営されている。

従業員における連単比率が最も高い伊藤忠商事では、単体はわずか4千人程度であるに  
対し、連結ベースでは116,350人もが社員が在籍しており<sup>24</sup>、いかに経営の効率性が高めら  
れているかがわかる。このように総合本社においては、連結経営の浸透にともない、単体で  
事業開発、経営を行い、現場は事業投資先で運営するという傾向になってきている。

5 リスクマネジメント(risk management)は、世界中で広範囲に活発な商活動を行なう  
総合本社にとって全てに優先する機能である。為替リスク、与信管理から損害保険や貿易保  
険、ポートフォリオ(portfolio)管理とあらゆるリスクマネジメントが含まれる。相場リス  
クは極力取らないのが原則である。例えば、三菱商事は、2019年に原油・石油製品のトレー  
ディング(売買取引)事業を手掛けるシンガポールの子会社ペトロ・ダイヤモンド・シンガ  
ポール<sup>25</sup>を清算すると発表した。元社員が社内規定に反して原油デリバティブ(derivative、  
派生商品)取引をしたことで約342億円もの巨額損失を計上した<sup>26</sup>からである。三菱商事の  
連結対象の会社は上述の通り1,707社ある<sup>27</sup>ので、いかにリスクマネジメントが大切かは、  
言を俟たない。伊藤忠商事は、商いの三原則を「か・け・ふ(稼ぐ、削る、防ぐ)」と三文  
字で簡潔に示し、その中で最も大切なのはふ(防ぐ)であると述べている<sup>28</sup>が、これは正に  
総合本社におけるリスクマネジメントの重要性を示している。

6 ロジスティクス(logistics)も総合本社にとって重要な要素である。江戸時代からの呉  
服屋である越後屋をルーツに持つ三井グループと別子銅山<sup>29</sup>から財を築いた住友グループ

<sup>22</sup> 最多社員数を記録したのは、1976年の11,736名である。三菱商事(2008)604頁。

<sup>23</sup> 三菱商事「会社概要」2022年5月15日アクセス<<https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/about/profile/>>

<sup>24</sup> 序章 表I-2参照。

<sup>25</sup> Petro-Diamond Singapore (Pte) Ltd.

<sup>26</sup> 「三菱商事、342億円損失のシンガポール子会社を清算」『日本経済新聞』(2019年11月6日)2022年  
5月17日アクセス<<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO51852040W9A101C1XQ9000/>>

<sup>27</sup> 三菱商事「会社概要」2022年5月16日アクセス<<https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/about/profile/>>

<sup>28</sup> 伊藤忠商事「コーポレートメッセージ」2022年5月15日アクセス

<[https://www.itochu.co.jp/ja/about/media\\_center/paperad/back\\_number7.html](https://www.itochu.co.jp/ja/about/media_center/paperad/back_number7.html)>

<sup>29</sup> 愛媛県新居浜市に位置する銅山。1690(元禄3年)に発見され、翌1691年に開坑し、1973(昭和48  
年)に閉山するまで283年間、銅を産出し続けた。この間、一貫して住友が経営した。江戸末期、従来  
の伝統的工法では採掘が採算に合わず明治維新の動乱に際し、別子銅山は土佐派に接収されるなどした  
こともあり、住友家は別子銅山の売却を検討するに至ったが、後に住友総理事に就任する広瀬幸平がこ  
れに反対し、外国人技師を招聘するなど近代化を推進し別子銅山の立て直しを達成し、住友財閥にとっ  
てのコアビジネスとなる。住友化学、住友林業など住友の関連企業は別子銅山の鉱山事業から派生的に  
発生したものである。「広瀬幸平のプロフィール」『新居浜市広瀬記念館図録』9頁他。

とは異なり、岩崎弥太郎<sup>30</sup>の強力なリーダーシップの下、明治維新以降、誕生した三菱グループは、海運業が主業（現日本郵船）であった。三菱グループウェブサイト<sup>31</sup>には、1874（明治7）年に西郷従道<sup>32</sup>が兵三千人を率いて台湾出兵した際、三菱が軍事輸送を手掛けることになった経緯を詳細に紹介している。三菱が他社に先駆けロジスティクスに長けていた事は、その後の経営においても大きなメリットがあったものと思われる。なお、戦前においては、三井物産が総合商社首位であり、資本金ベースで三菱商事は第六位、伊藤忠商事は第八位を占める存在でしかなく<sup>33</sup>、現在とは業界における地位は異なっている点は留意が必要である。現在総合商社が狙うロジスティクス関連の業務には、例えば、三菱商事がNTTと組んで行なうDX<sup>34</sup>を用いた食品流通分野における食品卸在庫の最適化ソリューションの開発業務といったものがある。この技術の活用により物流センターの在庫を平均三割削減すると同時に、本来はトレードオフの関係にある欠品率も低下させることに成功したとのこと<sup>35</sup>である。このビジネススキームからも、ロジスティクスという商社機能において、三菱商事がNTTというIT分野における日本有数の企業とパートナーシップを結び（オーガナイザーの機能）、全く新たな市場開拓を目指し（市場開拓の機能）、事業開発・経営を目指すという商社の持つ機能を活用していることが分かる。またこの技術の活用が、三菱食品とローソンという三菱商事の構築したバリューチェーン内で試行されることにも着目したい。バリューチェーンは、その商流と個々の企業の連携がポイントになっているが、このバリューチェーン自体があたかも新たな一つの企業体のような存在となって、個々の企業ではなし得ないことを試行できるようになっている。

7 ファイナンス(finance)については、海外においては、プラント関連の大型プロジェクト等でプロジェクトファイナンスを行い、国内においては、いわゆる商社金融と呼ばれる取引先に対し、与信を供与するなどの機能である。島田（1990）は商権支持の一つの要因として商社金融が行なわれていること、そしてその中で、商社金融が、販売行動と一体になり、これを裏打ちするように行なわれていることと、信用管理（monitoring、モニタリング）が

<sup>30</sup> 三菱財閥の創始者。父は地下浪人。高知藩に職を得、開成館長崎出張所に勤務し貿易に従事、1869(明治2)年には同藩大阪商會に転じた。廃藩置縣に際し藩の事業を引き継ぎ、九十九商會をおこし、後に社名を三菱商會、郵便汽船三菱会社へと改稱した。国立国会図書館「近代日本人の肖像-岩崎弥太郎」2022年8月14日アクセス<<https://www.ndl.go.jp/portrait/datas/237/>>

<sup>31</sup> 三菱グループ「vol.12 台湾出兵と三菱」2022年5月17日アクセス<<https://www.mitsubishi.com/ja/profile/history/series/yataro/12/>>

<sup>32</sup> 長兄隆盛の影響で尊王攘夷運動に参加。戊辰戦争に従軍後、新政府に出仕。1874(明治7)年陸軍中將として台湾出兵を指揮した。西南戦争では隆盛側につかず政府に残留した。国立国会図書館「近代日本人の肖像-西郷従道」2022年8月13日アクセス<<https://www.ndl.go.jp/portrait/datas/86/>>

<sup>33</sup> 田中（隆之）（2012）60頁。

<sup>34</sup> Digital transformation、デジタル・トランスフォーメーション。

<sup>35</sup> 三菱商事「三菱商事とNTTによるDX新会社設立について（2021年3月23日）～食品流通分野からサービス提供を開始、あらゆる産業へ展開～」2022年5月17日アクセス<<https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/pr/archive/2021/html/0000046778.html>>

セットとなっていることを指摘している<sup>36</sup>。

国内では戦後金融が非常にタイトであったとき、この商社が担う金融機能（商社金融）が銀行機能の一部代替案として重宝されたことがあった。これは戦後日本の高度成長期においては、民間企業、特に中小企業が慢性的な資金不足に悩んでいたにもかかわらず、金融機関がその需要を十分に満たすことができず、商社金融が必要とされたからである。その後金融状況の改善に伴い徐々にこの需要は減少していく。しかしながら、国外のビジネスやプロジェクトにおいては、依然として大変重要な機能であることには変わらない。総合商社は外債を含む社債を積極的に発行しており、その信用力を背景に直接金融マーケットから資金を調達するようになってきている。また第四章において述べるように ODA を活用し、あるいは第五章で取り上げる補償貿易<sup>37</sup>スキームを立案、実行するなど状況に応じてファイナンスのスキームを立案、実行している。金融面のサポートしかできない金融機関と異なり、このように実際のビジネスとファイナンスを有機的に結びつけることができるのは、総合商社の大きな力である。

8 オーガナイザー(organizer)機能は本業を持たない総合商社ならではの特徴的な機能である。例えば本論文においては、第五章において取り上げる補償貿易で詳述する内容である。中国において鶏肉加工場を立ち上げ、設備の導入から、現地における対日加工用の技術指導などを行なった上、日本に輸入する。この仕組みを立案して、多くの企業や関係者を組織し、動かすというものである。つまり、鶏肉の製造関係者、加工設備機械の関係者、香港の金融担当、日本国内での鶏肉販売、中国から日本までの輸送など多くの関係者を、プロジェクト・スキーム(project scheme)に基づき、正確に動いてもらう必要がある。このネットワークに参加する企業や関係者は、元来日本国内のビジネスで取引関係があり、一定の信頼関係があることが多いが、必要に応じて海外の取引先が関与することも少なくない。

以上が日本貿易会による八つの代表的な商社機能である。日本貿易会はこれに加え、最近の商社のビジネスモデルについて「伝統的なモノのトレードと事業投資を『車の両輪』とする」<sup>38</sup>と補足説明している。

### I-3 商社業界について

1960年代に提起された「商社斜陽論」<sup>39</sup>で総合商社は日本経済の進展により企業活動の場を失い機能を失う、と予想された。メーカーが巨大化し、独自の販売網を構築するようになったら、商社は不要になるのではないかと危惧されたのである。ところが現実には、生

<sup>36</sup> 島田 (1990) 151-156 頁。

<sup>37</sup> 外国側が設備機械を提供し、中国側は製品を製造する。設備機械の輸入代金と製品の輸出代金は相殺される。ジャパントラスト「補償貿易」2022年8月4日アクセス

<<https://www.jpntrust.co.jp/jtc/dictionary/%E8%A3%9C%E5%84%9F%E8%B2%BF%E6%98%93/>>

<sup>38</sup> 日本貿易会 (2021) 11 頁。

<sup>39</sup> 第二章で詳述。

表 I-2 五大総合商社概要

順位	社名 設立	従業員(単体/連結)	本社	上場市場	企業グループ	特色
1	三菱商事 1950年	(単体) 5,725人 (連結) 82,997人	東京都千代田区	東証プライム	三菱グループ	原料炭等の資源筆頭に機械、食品、化学品等の事業基盤が厚い。三井物産との対比で「組織の三菱」と呼ばれる。
2	三井物産 1947年	(単体) 5,587人 (連結) 44,509人	東京都千代田区	東証プライム、名証プレミア、札幌、福岡	三井グループ	戦前は総合商社ナンバー1。日本の対外貿易の30%を占め、「とりのえさから軍艦まで」とうたわれた。鉄鉱石、原油の生産権益は商社首位。インフラ等にも強み。ロシアに強い。三菱商事との対比で「人の三井」と呼ばれる。
3	伊藤忠商事 1949年	(単体) 4,192人 (連結) 116,350人	大阪市北区	東証プライム	旧第一勧業銀行グループ	繊維や食料、中国に強い。傘下にファミリーマートなどの有力企業
4	住友商事 1949年	(単体) 5,240人 (連結) 74,920人	東京都千代田区	東証プライム	住友グループ	油井管、CATVなどが強い。資源は非鉄が軸。
5	丸紅 1949年	(単体) 4,379人 (単体) 46,100人	東京都中央区	東証プライム	芙蓉グループ	創業者は伊藤忠兵衛（伊藤忠商事と同根）。穀物、発電で商社首位。プラントや輸送機、農業化学品に強み

〔出所〕各社年次報告書、ウェブサイト、『週刊東洋経済』2022年8月6日（第7076号）59頁などから筆者作成。順位は2022年3月期の利益額順。

き残り、発展してきている背景には、今まで述べてきたさまざまな機能を発揮してきたからであろう。

三菱商事の垣内社長は、商社とは何かを問われて下記のように答えている。

商社の祖業はトレーディングである。その後、商売を盤石にするために、取引先の株式を購入して投資にも事業領域を広げた。但し当初の投資はトレーディングの補完であって、取引先を経営するとか、業界再編を仕掛けるとか、そうした意図はなかった。しかし、商社が投資先企業の経営に深く関わることで、業界全体を活性化する役回りを担うことが増えてきた。つまりトレード主体の事業投資から、自らが経営しよう、関わっていこう、という方向に変わっていった。トレーディングから事業投資、それから事業経営へと三菱商事のビジネスが変化してきた。この中で、食料やリテール（retail、小売り）、金属資源、自動車、LNG（液化天然ガス）といった事業が収益の柱となっ

てきた<sup>40</sup>。

このようにして総合商社はビジネスモデルを変化させて、トレーディング主体の会社から、事業投資、さらに事業経営と進化させてきているのである。

次に、商社の業界団体である日本貿易会について説明する。日本貿易会は、日本が民間貿易を再開した1947年に創立された組織である。戦後、貿易と為替などは、全て占領下の政府の許認可の対象であり、日本貿易会は業界を代表して、貿易、金融などの自由化に向けた提言<sup>41</sup>を行なった。このような活動もあり、日本のGATT<sup>42</sup>加入（1955年）、IMF 8条国<sup>43</sup>への移行（1962年）、GATT11条国<sup>44</sup>への移行（1963年）など自由化が進展し、1964年には日本はOECD<sup>45</sup>（経済協力開発機構）に加盟し、名実ともに経済先進国としての地位を認められ、商社業界も発展する。日本貿易会は、1970年代前半に日本経済が急激な物価上昇によって混乱し、「商社の買い占めや、売り惜しみが狂乱物価の元凶ではないか」という商社批判に対しては、1973年に総合商社行動基準を作成し、会員の商社にその遵守を呼びかけた。また1972年に国交回復した中国との貿易実務環境の改善に努めると共に、米国などとの間で発生した貿易摩擦問題に関しては、輸入促進懇談会を立ち上げ、欧米の商工会議所、貿易関係者との直接対話を通じて輸入促進の実効性を高めるための活動を行なっている。その後現在に至るまで商社業界が直面するさまざまな課題に対応すべく、提言を行なってきた<sup>46</sup>。

日本貿易会の正会員数は、表I-3に示す通り2022年4月1日現在40社<sup>47</sup>である。本章では、企業の業容に応じて、五つの分類に分け説明する。

1「五大総合商社」 本論文における主要な研究対象である。その中で三菱商事、三井物産、住友商事は、旧財閥系商社と呼ばれ資源ビジネスや重厚長大産業に近い。それぞれ三菱グループ、三井グループ、住友グループの一員であり、グループを代表して商社としての働きをすることがある。日中関係を例にとると、三菱グループは、中国との国交回復を目前に控えた1972年8月に訪中ミッションを派遣する。三菱商事社史は以下記している。

1972年8月に三菱グループから三菱銀行田實渉会長を団長とし、三菱商事藤野忠次郎

<sup>40</sup> 『日経ビジネス』「商社の生きざま、問い直す [三菱商事社長] 垣内威彦」2018年6月18日72頁。

<sup>41</sup> 創立間もない日本貿易会が最初に取り組んだのが貿易決済のための単一為替レートであった。

日本貿易会（2017）4頁。

<sup>42</sup> General Agreement on Tariffs and Trade.

<sup>43</sup> International Monetary Fund. 為替の自由化が義務付けられている国。国立公文書館「独立以降の日本—国際社会への復帰—」16. 日本経済の国際化。2022年9月21日アクセス

<<https://www.archives.go.jp/exhibition/digital/high-growth/contents/16/index02.html>>

<sup>44</sup> 国際収支上の理由により輸入制限をおこなうことのできない国。（同上）

<sup>45</sup> Organization for Economic Cooperation and Development

<sup>46</sup> 日本貿易会（2017）4-7頁。

<sup>47</sup> \_\_\_\_\_（2022）「法人・団体会員名簿」2022年8月4日アクセス

<[https://www.jftc.or.jp/profile/disclosure/03members\\_R3\\_3.pdf](https://www.jftc.or.jp/profile/disclosure/03members_R3_3.pdf)>



社長及び三菱重工業古賀繁一社長を団員と、随員を加えて総勢七名の三菱訪中団が北京を訪れた。北京滞在中、三菱商事は友好商社に指定され、三菱重工業も友好企業となった。その上私企業グループとして初めて周恩来首相との会見を果たした<sup>48</sup>。

これは日中国交回復を果たす田中内閣が発足した1972年7月の翌月のことであり、翌9月には田中首相が訪中して国交回復を果たす前の絶妙のタイミングである。タイミングと状況に鑑みて、この訪中団は国策に基づいた象徴的なものといえるであろう。このように総合商社は時に自らが属する企業グループにおける商社としての立場を代表することがある。

伊藤忠商事と丸紅は近江商人であった伊藤忠兵衛が創業した繊維系商社である。この二社は三井物産と三菱商事が戦後GHQ<sup>49</sup>により解散させられていた、いわば空白期間に重化学工業品の取り扱いをはじめ、総合商社化のきっかけをつかんだ<sup>50</sup>。その後、ルーツが同じでありながら、メインバンクが第一勧業銀行と富士銀行と異なっていたこともあり別の道を歩むことになる。

2「その他の総合商社」 豊田通商はトヨタ系の専門商社豊田通商と三井物産の綿花部の事業を継承したトーメンが合併した商社である。名古屋と東京の二本社制であるが、名古屋本社を本店と称しているため総合商社の中では唯一の名古屋に本部を持つ総合商社である。双日は、日商岩井とニチメンが合併した商社であり、戦前業界首位の三井物産に迫った鈴木商店<sup>51</sup>の流れをくんでいる<sup>52</sup>。兼松は創業者兼松房治郎が1889年に「豪州貿易兼松房治郎商店」（現兼松）を神戸に創業し、翌年豪州に渡りシドニーに支店を開設し、牛脂・牛皮や羊毛を初めて日本へ積み出し、日豪間の直貿易をはじめたことから事業を拡大した<sup>53</sup>。

3「総合商社系」 伊藤忠丸紅鉄鋼は伊藤忠商事と丸紅による鉄鋼商社、メタルワンは三菱商事と双日による鉄鋼商社である。西華産業と明和産業は三菱商事系、極東貿易と東邦物産が三井物産系である。このように総合商社は系列の商社を保有し、時に別動隊として活用することがある。第三章にて述べる日中国交正常化前に実際は総合商社の業務を行なった友好商社が一つの例である。また鉄鋼商社については、伊藤忠商事と丸紅、そして三菱商事と双日とライバル関係にある商社が手を組んでいることも注目に値する。

---

<sup>48</sup> 三菱商事（1986）『三菱商事社史（下巻）』683頁。

<sup>49</sup> General Head-quarters. 日本占領のための連合国軍最高司令官マッカーサー（D. MacArthur）は、東京にその総司令部（GHQ）を置き日本政府を直接監督した。最高司令官の指令は、日本の既存の法律や命令に優先するものであった。藤原（1980）171-172頁。

<sup>50</sup> 御園生（1974）12頁。

<sup>51</sup> 鈴木商店記念館「鈴木商店とは」2022年8月11日アクセス  
<<http://www.suzukishoten-museum.com/about/suzukishoten/>>

<sup>52</sup> 双日歴史館「双日の歴史」2022年5月15日アクセス<<https://www.sojitz.com/history/jp/>>

<sup>53</sup> 兼松「企業情報 兼松の源流～創業者兼松房治郎の軌跡～」2022年9月4日アクセス  
<<https://www.kanematsu.co.jp/company/history/roots.html>>

表 I-3 日本貿易会 正会員法人 40 社の内訳

分類	社名
1 五大総合商社	*伊藤忠商事、*住友商事、*丸紅、*三井物産、*三菱商事
2 その他の総合商社	*兼松、*双日、*豊田通商、
3 総合商社系	伊藤忠丸紅鉄鋼、西華産業、極東貿易、東邦物産、明和産業、メタルワン
4 企業グループ	JALUX、*JFE 商事、神鋼商事、スマイル、全日空商事、帝人フロンティア、*日鉄物産、野村貿易、ホンダトレーディング
5 専門商社など	*稲畑産業、*岩谷産業、岡谷鋼機、*興和、*CBC、神栄、茶谷産業、*蝶理、東京貿易ホールディングス、東商アソシエート、*長瀬産業、長田通商、野澤組、*阪和興業、森村商事、八木通商(株)、ユアサ商事(株)

注：\*は常任理事会メンバー会社

〔出所〕日本貿易会（2022）から筆者作成。

4「企業グループ」 ホンダのような大手自動車メーカーや、日本製鉄、神戸製鋼所、JFE などの大手鉄鋼メーカー系列の商社である。これらは後述する「商社斜陽論」、「商社無用論」の議論の発端となった商社群である。大手メーカーが自前の商社を創立、育成することにより総合商社の商権は失われると予想されたが、予想に反して苦戦するのはこちらの方であった。最も有力なメーカー系の商社の一社であった松下電器貿易は 1988 年には松下電器と合併し<sup>54</sup>、姿を消している。大手メーカーに共生していれば、商売のおこぼれにあずかることはできても、自らが大きなビジネスを切り開くことは難しく、それでは商社として一本立ちすることはできないからであろう。

5「専門商社など」 企業数はこの分類が一番多い。興和、神栄、蝶理、八木通商などは繊維系商社であり、岡谷鋼機、阪和興業は、鉄鋼、機械系商社である。岩谷産業は燃料に強く、長瀬産業は化学系商社である。森村商事は、明治期に陶磁器などの対米輸出で発展し、TOTO、ノリタケ、日本ガイシ、日本特殊陶業などからなる世界最大級のセラミックス企業集団を形成する<sup>55</sup>ユニークな商社である。中国取引関連では、東京貿易ホールディングスが、中国との戦後初のバーター取引に成功し、「トマス（TOMAS）方式」<sup>56</sup>を生み出した日中貿易の先駆者として有名である。

なお、経済産業省の 2016（平成 28）年経済センサスによると、全国で商社<sup>57</sup>の企業数は、

<sup>54</sup> パナソニック「松下電器貿易と合併」2022 年 5 月 22 日アクセス

<<https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/history/chronicle/1988.html>>

<sup>55</sup> 森村商事「森村グループ」2022 年 8 月 29 日アクセス<<https://www.morimura.co.jp/corporate/group.html>>

<sup>56</sup> 後に輸入品が未定の場合でも、輸出を先行させて後にそれに見合う輸入商品に信用状を出して確定する決済方法。TOMAS とは、東京貿易商会の英文名 Tokyo Merchandise Company Ltd.の電信略号。東京貿易ホールディングス「沿革」2022 年 8 月 29 日アクセス<<https://www.tokyo-boeki.co.jp/corporate/history/>>

<sup>57</sup> ここでは商社という用語は用いられていないので、従業員が 1,000 人以上の卸業を商社と見なした。

154社、その従業員は424,695人、年間売上は、88,038,487百万円である<sup>58</sup>。したがって五大総合商社は商社業界の中では少数派である。

## II 総合商社の定義とビジネスモデル

### II-1 総合商社とは

総合商社は、1億人を超える人口を抱えながら耕地面積が少ない島国で、資源を海外に大きく依存している日本という特殊な国家において独特に発展した企業形態であり、近代日本誕生後、成長を遂げ、第二次世界大戦後、財閥解体<sup>59</sup>、高度経済成長、バブル崩壊、リーマン・ショックなど数々の荒波を乗り越え、今日に至っている。取扱商品は「ラーメンからミサイルまで」と評されるほど多岐にわたり、事業展開を行なっている地域も全世界に広がっている<sup>60</sup>。存在が大きい割に露出度が低いのは、「利は元にあり」<sup>61</sup>であり、「川上を押さえる」ことを重視してきたからである。取引形態はB2Bビジネスが主体であり、産業界においては、黒子のような存在を果たしてきたからでもある。

総合商社が表I-1に示した機能を有していることを考えると、総合商社はさまざまな異なった事業会社（貿易会社、物流会社、コンサルティング会社など）を統合する一つの事業体と見なすことができる。これは、身近な例に例えるとiPhoneと同じような存在と考えることができる。2007年に発売開始されたiPhoneは新しい商品といわれたが、実のところ既存の電話機、音楽プレーヤー、そしてインターネットをうまく連携させる商品に過ぎなかった。それが現在では、財布にもなり、PCにもなり、これ1台あれば全ての社会的活動ができるともいえる存在となった。

同様に、総合商社も既存の多くの事業体を結合させて、それらの有機的に連携させる複合事業体であるといえる。そして、こうした複合事業体は、iPhoneと同様、個々には何か特別なものがあるわけではないが、その組み合わせに妙味があり、革新性を生み出している。

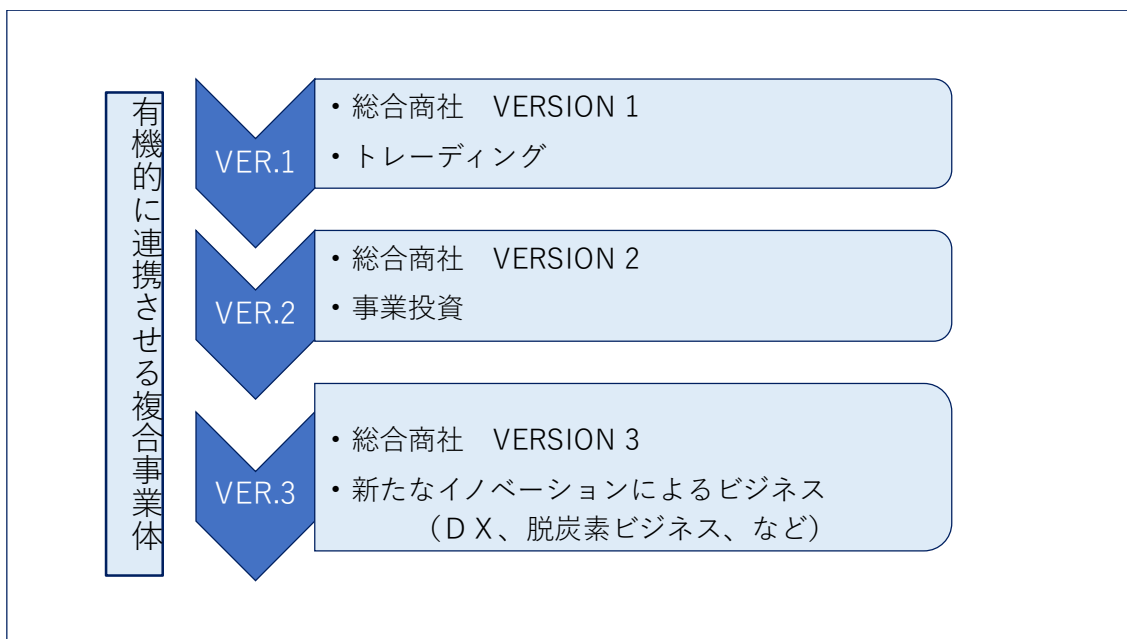
<sup>58</sup> 経済産業省「2016（平成28）年経済センサス卸売業、小売業に関する集計」2022年5月16日アクセス <<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200553&tstat=000001095895&cycle=0&tclass1=000001106256&tclass2=000001107056&tclass3=000001107475&tclass4val=0>>

<sup>59</sup> 1945年10月11日マッカーサーは、幣原首相に、口頭で民主化に関する五大改革を命じた。その内容は、①婦人の開放、②労働組合の結成奨励、③学校教育の自由主義化、④専制政治の廃止、⑤経済主義の民主主義化であった。これに基づいて10月から12月にかけて財閥解体を含め戦後の民主改革が行なわれた。藤原（1980）174頁。

<sup>60</sup> 例えば三菱商事は、2022年4月1日現在 日本、北米、中南米、欧州、アフリカ、中東・中央アジア、東アジア、アジア・大洋州に 本店：東京、国内全社拠点：9カ所、海外全社拠点：112カ所（事務所等52/現地法人 本店36、支店等24）を展開している。三菱商事「グローバルネットワーク（国・地域）」2022年5月16日アクセス<<https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/about/global/>>

<sup>61</sup> 経営の神様、松下幸之助は、「利は元にあり」について、仕入れの大切さを示す言葉として語っているが、総合商社においては、事業がSCM全体に絡んでいるため、単なる仕入れに関してではなく、SCMのより川上から商流に関与するという意味で使われている。パナソニック「松下幸之助 一日一話」2022年6月26日アクセス<<https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/history/founders-quotes.html?date=0308>>

図 I-2 「有機的に連携させる」複合事業体としての総合商社



〔出所〕筆者作成。

またそうした複合事業体によるビジネスは、開始当初は革新的で独特なものであったが、多くの企業が自社にとって必要な機能（例えば、貿易部門やマーケティング部門など）を持つようになると、総合商社もさらに新たなビジネスモデルや市場に参入すると同時に、既存のビジネスの見直しと商権からの EXIT が行なわれている。

総合商社は「ラーメンからミサイルまで」という幅広い商品を、世界中に張り巡らしたネットワークを通してトレーディングを行なっている会社であるが、単なるトレーディング機能だけでは通用しないようになってきている。このような単純なオペレーションは、メーカー、卸、あるいはスーパーマーケットでも実行可能になっているからである。さらにはインターネット取引であれば、個人でも簡単にできるようになっている。したがってトレーディングが主体の総合商社を VERSION 1 とすると、現在の総合商社は VERSION 2（事業投資）へ移行し、さらには VERSION 3（新たなイノベーションによるビジネス）へ進化しようとしている（図 I-2 参照）。

つまり総合商社とは、既存の多くの「事業体」を連携させ、それらを「有機的に連携させる」複合事業体であり、その特有の機能として上述のさまざまな機能を有する企業体ということができる。そのビジネスモデルは、多岐にわたるが、行動原理はこれらの機能をいかにうまく活用できるようなビジネスを構築するかということである。

こうした変化への対応と新たなビジネスの構築こそが、総合商社をして他の日本における産業、企業と比べると比較的的確に実行させることができたため「失われた 30 年間」を経ても、なお成長を可能とすることができたのではないかと思われる。

田中(彰) (2018) は、総合商社について、次のように述べている。

総合商社は世界中でさまざまな事業を展開するグローバル企業である。この業態の創発後 100 年以上にわたって日本の巨大企業を主要顧客とし、これを起点または終点とする商品取引の仲介業務を中心に成長してきたが、近年では事業投資を中核に据えたビジネスモデルに転換してきている。このため‘総合商社’を英訳するさいに、単純な貿易・中間流通企業ではないという意味で、‘general trading company’ではなく‘sogo shosha’を使うことが多くなっている<sup>62</sup>。

島田(1990) は、業務内容から総合商社には、次のような特徴があることを述べている<sup>63</sup>。

- 1 取扱商品の多様性。
- 2 貿易（輸出、輸入）と国内卸売の兼業であること。
- 3 固有商と代理商の専業であること。
- 4 三国間貿易をさかんに行なっていること。
- 5 多国籍企業であること。
- 6 商業コングロマリット経営であること。
- 7 大規模経営であること。
- 8 独立性（特定メーカー専属の貿易部門ではないこと）。

総合商社は確かにこのような業務に携わってはいるが、それぞれ業務の一面に過ぎず、これが総合商社を捉える特徴とまでは言い難いであろう。総合商社の実像を捉えるためには、総合商社に内在する行動原理を解明することが必要である。

さらなる総合商社に関する批判・懐疑論、及び総合商社に関する議論については次章で詳述する。

## II-2 バリューチェーンとコングロマリット・ディスカウント

総合商社は「ラーメンからミサイルまで」と呼ばれる幅広い商品、日本と海外といった地球規模の活動、貿易から投資といったさまざまなスタイルの営業活動を行なっているが、バリューチェーンは、その際ビジネスを展開する上における一つの重要な考え方である。バリューチェーンは直訳すると「価値の連鎖」であるが、川上から川下まで、商流を総合商社が関与し、段階毎にそれぞれのプレーヤーを連携させることにより、より高いリターンと長期的で安定的な取引を目指す取り組みである。この考え方から生じている現在一番身近な事例が、コンビニエンスストアである。三菱商事はローソンを、伊藤忠商事はファミリー

---

<sup>62</sup> 田中(彰) (2018) 136 頁.

<sup>63</sup> 島田 (1990) 4-5 頁.

表 I-4 総合商社の P B R (連結ベース)

	総合商社	P B R
1	伊藤忠商事	1.27
2	丸紅	1.12
3	三菱商事	0.93
4	三井物産	0.89
5	住友商事	0.72

[出所]「Yahoo!ファイナンス」2022年5月20日アクセス<<https://finance.yahoo.co.jp/>>

マートを子会社化する事により、消費財物資の消費者に対するプラットフォームとして活用し、このプラットフォームに川上からさまざまな商品群を連結させることを目指している。具体的にいうとローソンに対しては、三菱商事系の食品卸である三菱食品等が、ファミリーマートに対しては、同じく伊藤忠商事系の食品卸である日本アクセス等が商品供給に密接に関わり、さらにそれぞれの食品卸に対して、より川上に位置するそれぞれの業界のサプライヤー企業が連携する具合になっている。例えば畜産業界における三菱商事のパートナー企業は伊藤ハムであるに対し、伊藤忠商事は、プリマハムであり、それぞれローソンやファミリーマートに対して、協力関係を有している。バリューチェーンについては、必ずしも全てのプレーヤーに平等に接する必要はなく、濃淡をつけての対応が必要であり、場合によっては、完全にアウトソーシング (outsourcing) を図ることもある。バリューチェーンの重要な点は、それが一度構成されると、サステイナブル (sustainable、持続可能) であるということである。つまり短期的な利益よりも長期的に関与可能なビジネスに目をつけているということである。その一つのビジネスの典型が、本論文の主題である食料に関するビジネスである。なぜなら人間の社会が続く限り食料ビジネスは永続的であるからである。例えば三菱商事が日本に導入したケンタッキー・フライド・チキンの一号店は、1970年であるが、半世紀を過ぎても米国の飼料輸入から始まる三菱商事のバリューチェーン (図 I-3) が機能し続けている。総合商社の構築するバリューチェーンにはこうした特徴があるのである。この点が、同じような活動をしていながら、根本的に考え方が違うファンド (fund) との違いでもある。三菱商事は、このような食料などの消費財物資のみならず、コンビニエンスストアのビジネスをさらに深耕し、ローソン銀行<sup>64</sup>を設立し、ローソンの消費者へ金融サービス面でも接点を持つことを企図している。一方、伊藤忠商事は銀行ではなく電子マネー (ファミペイ)<sup>65</sup>を用いて、消費者との接点の強化と購買データを情報として活用することを企図している。方法論は異なるが、目指していることは共通している。コンビニエン

<sup>64</sup> ローソン銀行「会社概要」2022年8月7日アクセス<<https://www.lawsonbank.jp/corporate/profile/>>

<sup>65</sup> ファミリーマート「ファミマのアプリ」2022年8月7日アクセス  
<<https://www.family.co.jp/famipay.html>>

ストアを商品供給のプラットフォームとして活用するだけでなく、消費者向け金融面においても活用を図ることを企図しているのである。このように一つのバリューチェーンを構築したらそこからさらにさまざまなオペレーションを繋げ、また新たなビジネスモデルの展開を目指すのである。

D'heur(2015)は、バリューチェーンの範囲について、製品のアイデア、コンセプトから、原料調達、製造、物流、消費者による消費、そして最終的には生物学的あるいは技術的な処分までを含む<sup>66</sup>と述べている。バリューチェーンを単に企業の利益追求の考え方に留まらず、社会面、環境面においても考慮するという最近のSDGs<sup>67</sup>の考え方とも共通するものである。

他方、総合商社に対する一つの批判として、コングロマリット・ディスカウントを巡る問題がある。コングロマリット・ディスカウントとは、多角化した事業を行なっている企業は、単体でそれぞれの事業を営む場合と比較したとき、市場からの評価が相対的に低下している状況をいう。コングロマリット<sup>68</sup>を形成するメリットとしては、何らかのリスクに対して強いという点が挙げられるが、逆に多様なビジネスを同時に展開しているが故に、経営資源が分散し、結果として経営の非効率化に繋がるのではないかという批判である。三井物産は、明治期ニューヨーク支店にて「問屋的百貨業」ともいえる現代の総合商社業務の母体となるような広範囲におよぶ業務を展開したが、他国の商社からは、“Jack of all trade and master of none. (なんでも屋のアブハチとらず)”と皮肉られた。これに対して三井物産は、

綿花の買付けもすれば、紡績機械や汽罐<sup>69</sup>類を取扱い、その経験を生かして一般産業機械の取引も開拓していく。石炭を扱えば同時にそれを輸送する船舶業務を営む。こうして一本の幹が枝葉を広げるように、多品種にわたる商品取引から金融まで、多角的な経営が相乗しあって利益を生み出す<sup>70</sup>

ことにより業容の拡大に成功していくのである。このエピソードは戦前から総合商社が広範囲に業務を展開することに対して、批判されていたことを示すものである。

表 I-4 は五大総合商社の PBR<sup>71</sup>である。伊藤忠商事と丸紅の二社が辛うじて時価評価が総資産を上回っているが、一倍割れが常態化し、低水準であることは否めない。より明確に成長分野へ事業を集中させ、非成長分野からの EXIT を含めた戦略の見直しを求められているといえよう。

こうした中で、著名な投資家ウォーレン・バフェット (W. E. Buffett) が率いる米バーク

---

<sup>66</sup> D'heur (2015) 6 頁.

<sup>67</sup> Sustainable Development Goals 持続可能でよりよい世界を目指す国際目標。外務省「SDGs とは？」2022 年 8 月 13 日アクセス<<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/about/index.html>>

<sup>68</sup> 巨大複合企業グループ。

<sup>69</sup> ボイラー (boiler)。

<sup>70</sup> 三井物産 (1976) 84 頁.

<sup>71</sup> 株価純資産倍率。

シャー・ハザウェイ（Berkshire Hathaway Inc.）が2020年8月に、子会社を通じて日本の五大総合商社の発行済み株式の5%超を取得したことを発表し<sup>72</sup>、こうした市場の低評価に一石を投じた<sup>73</sup>。

市場の評価が総合商社に対して懐疑的なもう一つの原因としては、激変するグローバルエコノミーの中で、総合商社が関わっているビジネスの多くがオールドエコノミーに属していることである。従来、総合商社が得意としてきた石油、石炭といった化石燃料をベースとした資源は、今後曲がり角に差し掛かっているのは、いうまでもない。他方、例えば三菱商事が得意としている銅のような金属資源については今後ますます需要が高まる可能性を秘めている。同じく総合商社が総力を挙げて取り組んできた自動車産業についても、単純なガソリン車の販売は早晚ピークを迎え、EV化の荒波は避けられないであろうが、タイヤについては、ガソリン車がEVに変化しても、影響は少ないことが予想される。したがって総合商社がこれからどのようにオールドエコノミー主体の取引を変革していくかが問われる局面となっている。総合商社は、戦後だけ取り上げて日本経済が復興から、高度経済成長、石油ショック、円高、リーマン・ショック等の数々の経済の激変を乗り越えてきているが、今回の局面は乗り切れるであろうか。PBRが低水準にあるということは、市場としては十分評価できないということであるので、この点は冷徹に踏まえなければならない。

このようなコングロマリット・ディスカウント問題に対する反論として、専修大学教授田中隆之は、バリューチェーンを例にとり、

典型例として三菱商事の鶏肉事業を見ると、鶏を育てるための飼料の輸入・生産・販売から食肉加工、さらには消費者との接点である日本ケンタッキー・フライド・チキンまで、バリューチェーンの各段階で関連事業に出資・運営しており、商流全体の要所を押さえることに成功した（図I-3参照）。ここまで根を張ると、情報も入り、買収などの新たな手も打ちやすい。鶏肉に限らず、液化天然ガス（LNG）やアパレル流通でも同様のビジネス展開がみられる<sup>74</sup>。

と述べ、総合商社の展開しているビジネスが、いわゆるコングロマリット・ディスカウント問題とは一線を画していると主張している。

この点における総合商社の課題の一つとしては、各営業グループの独立性を指摘しておきたい。つまり各営業グループの独立性が強過ぎるため、全体最適ではなく部分最適な行動をとってしまう可能性があるということである。三菱商事は2018年11月に「中期経営計

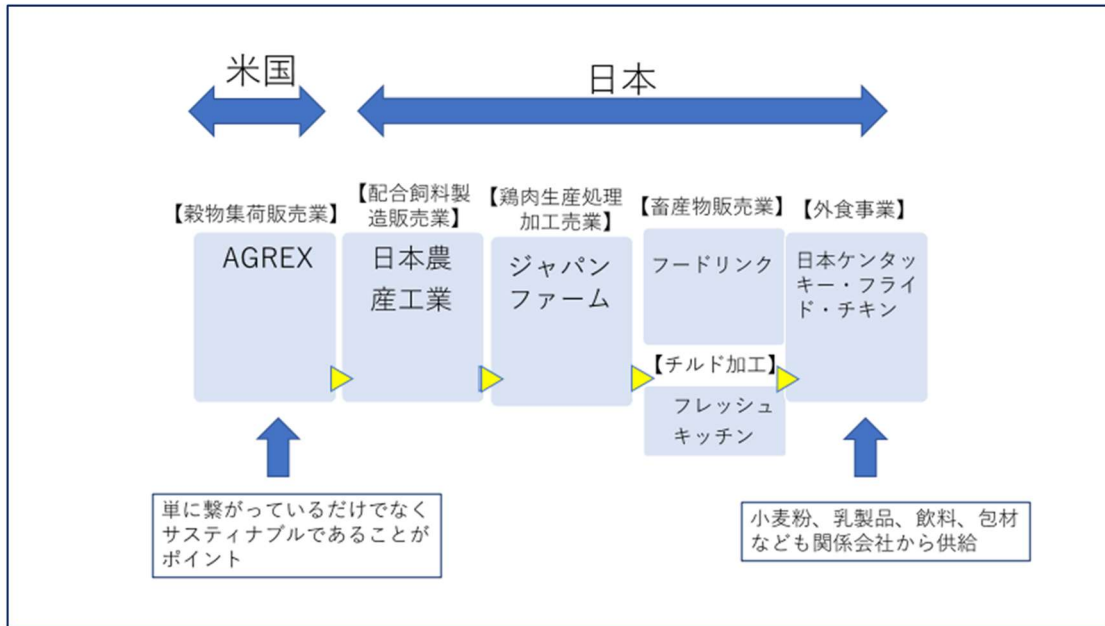
<sup>72</sup> 「バフェット氏の投資会社、日本の5大商社株を5%超取得」『日本経済新聞』2020年8月31日、夕刊、1面。

<sup>73</sup> 三菱商事の2022年第一四半期の連結純利益は、5,339億円と総合商社初の純利益1兆円を視野に入れ快走しているが、PBRは6月に一時1倍を超えたが、また0.8倍と低迷している。「記者の目一快走三菱商事でも・・・さえぬ評価」『日本経済新聞』2022年8月13日、朝刊、13頁。

<sup>74</sup> 「複合経営は時代遅れか（複眼）」『日本経済新聞』2018年4月24日、朝刊、6面。



図 I - 3 三菱商事食料関連ビジネス（飼料・畜産）のバリューチェーン



〔出所〕三菱商事（2013）6頁、各社ウェブサイトなどから筆者作成。

画 2021」を発表し、従来の 7 営業グループを 10 営業グループに組み替える事を発表し、これらの問題点への対応を図った。2021 年に雑誌東洋経済の取材を受けた三菱商事の垣内社長は、「当社ではグループが独立した経営をしている。そのため、どうしても横の連携をとりにくかった。（中略）思った以上に組織の壁は厚かったが、対話を続けたことで社員の理解が進んできた」とこの問題の存在を認めている。同じく伊藤忠商事は、三菱商事の今回の機構改革より先駆けて 2019 年に第 8 カンパニーという既存の 7 営業部門（カンパニーの呼称、繊維、機械、金属、エネルギー・化学品、食料、住生活、情報・金融カンパニー）から選ばれた人材から新たな営業グループを立ち上げ、伊藤忠商事の目指す「マーケット・イン」<sup>75</sup>の戦略を実行に移す組織を新設している。同社は 2021 年 5 月に公表した「2021～2023 年度中期経営計画 Brand-new Deal 2023」<sup>76</sup>において、「マーケット・イン」による事業変革として、「利は川下にある」利益の源泉は川上から川下にシフトしており、「商品縦割り」による弊害打破が急務とし、ビジネスモデルの進化と新たな成長機会創出を推進することを唱えている。この考え方は、従来「利は元にある」としてビジネスモデルを創出してきた総合商社としては、真逆の動きであり、大変注目を集めている。しかしながらこの戦略に基づき 5,800 億円を投じて行なったファミリーマートへの TOB<sup>77</sup>は、コロナ禍に見舞われたと

<sup>75</sup> market in. 顧客のニーズを商品やサービスを提供する。

<sup>76</sup> 伊藤忠商事（2021）「2021～2023 年度 中期経営計画 Brand-new Deal 2023」2022 年 5 月 24 日アクセス <<https://www.itochu.co.jp/ja/about/plan/index.html>>

<sup>77</sup> 「伊藤忠、ファミマを完全子会社化 5800 億円で TOB」『日本経済新聞』2020 年 7 月 9 日、朝刊、1 面。

ということなどから所期の成果を上げることができていないように見受けられる。

総合商社においては、日々の営業活動と事業投資先への投資判断、人事ローテーション等、多くの業務は各営業グループで独立して行なわれる為、会社としての全体最適を目指し、より収益性の高いバリューチェーンを構築する為に、営業グループを常に見直し、各営業グループ間の調整が必要なのである。

総合商社ではないが、米国におけるコングロマリット経営の典型例といわれたゼネラル・エレクトリック（General Electric Company、以下 GE）が発明王エジソン（T. A. Edison）に繋がる祖業である照明事業から 2018 年内に撤退を表明、医療機器や輸送など七つの主要事業のうち四つを分離・売却し、電力、航空、再生エネルギーの三部門に集中し、過去の複合経営と決別し、「シンプルな GE」として再起するとの報道がなされた<sup>78</sup>。その後も、GE の苦境は続き「石油サービス子会社や鉄道関連などの事業も売却して資金を調達し、負債の返済に充てる方針。さらなる財務体質改善のために安定的に収益を稼げるヘルスケア事業も手放さざるを得なくなった。GE の七つの主力事業で残るのは電力と航空機エンジン、再生可能エネルギーだけとなる」<sup>79</sup>。この中で安定した収益源として期待されていた GE のジェットエンジン事業は、ボーイング 737MAX 二機の墜落により、2019 年 12 月に同機の生産が停止され、さらにその後のコロナ禍により大きな打撃を受けた<sup>80</sup>。

現在の熾烈な経済環境では、従来の GE の様な総花的経営には限界がある一方、絞込み過ぎた専業経営のみでは、新たなイノベーション等の出現により経営が常に立ち行かなくなる可能性がある。例えば、自らが発明したデジタルカメラの出現により本業であるフィルム事業が毀損してしまい破綻に至ったコダック（Eastman Kodak Company）が典型例である。総合商社が過去から構築を心掛けるバリューチェーンはこうした観点に立った場合、一つの事業推進の回答といえよう。なぜならさまざまな業界を川上から川下に繋げてビジネスを行い、情報を密接に交換させ経営判断を下していく事により、バリューチェーンにおける一つのパーツを交換したり、あるいは存在意義が低下したり、なくなったバリューチェーン自体を消滅させる事すら可能であるからである。例えば、戦後しばらくの期間、日本国内で製造したマグロ等の水産缶詰の対米輸出を行なうという<sup>81</sup>缶詰輸出のバリューチェーンを構築していたが、その後、米国内での輸入規制や日本国内の製造コスト上昇などからこのバリューチェーンは消滅した。こうした対応を取る事により外部環境の変化に対して、単体の本業しか持たない企業と比べると臨機応変に経営方針を切り替えていく事が可能となる。

総合商社が展開するビジネスについてはここで述べたような観点も踏まえながら、本論文においては考察を加えるものとする。

<sup>78</sup> 「GE、祖業の照明撤退へ リストラ総仕上げ 電力や航空に集中」『日本経済新聞』2018 年 7 月 22 日、朝刊、7 面。

<sup>79</sup> 「GE 再建、五里霧中 稼ぐ力の改善見えず」『日本経済新聞』2019 年 2 月 2 日、朝刊、7 面。

<sup>80</sup> グリタ（2022）468 頁。

<sup>81</sup> 三菱商事（2008）83 頁。

### III 総合商社の歴史的背景

総合商社は、日本という資源の乏しい島国でありながら人口が多く、明治維新で開国を行い、欧米列強にキャッチ・アップを早急に行なわなければならなかったという特殊な環境下で生まれた特殊な企業形態である。また現在においては総合商社として同列に議論されているが、その歴史的背景は旧財閥（三井、三菱、住友）系商社、関西繊維系商社（伊藤忠商事、丸紅）、鉄鋼系商社（双日の前身の日商岩井）などと出自はそれぞれ相違がある。また一口に旧財閥系といっても、三井、三菱、住友はそれぞれ異なったものを持っている。三井と住友は、江戸時代からの歴史を有しているが、三菱は創業者岩崎弥太郎が、幕末に起源を持ち、明治維新後に、発展させた企業であり、大きな相違点がある。旧財閥系商社は、重厚長大産業に強いイメージがあり、繊維産業がルーツの商社<sup>82</sup>は、この対極に位置する。また関東の商社と関西の商社も社風が異なる。旧財閥に属さない伊藤忠商事と丸紅は創業者（初代伊藤忠兵衛）が同じ会社であり、繊維商品など生活産業系取引に強みを持っている。

伊藤忠商事のウェブサイト<sup>83</sup>によると伊藤忠商事の創業は、1858（安政5）年近江商人であった初代伊藤忠兵衛が、大阪経由、泉州、紀州へ初めて麻布の持ち下り<sup>84</sup>を行なったことをもって伊藤忠商事の創業としている。近江商人は自分の足で歩いて各地の需要や地域による価格差などの情報を仕入れ、全国的規模の商品流通を行なった。近江商人の経営哲学として、近江商人の経営哲学の一つとして「三方よし」が広く知られている。商売において売り手と買い手が満足するのは当然のこと、社会に貢献できてこそよい商売といえる、と紹介されている。その後丸紅は、伊藤忠商事から分かれるが、丸紅の社名が現れるのは、1921（大正10）年である<sup>85</sup>。その後同社は1955年に同じく近江商人を祖とする高島屋系の商社である高島屋飯田と合併している<sup>86</sup>。

なお、伊藤忠商事と丸紅は創業者が同一人物なのに、戦後別々に発展したのは、メインバンク制度が影響しているからである。伊藤忠商事のメインバンクは、第一勧業銀行であり、丸紅のメインバンクは旧安田財閥をルーツに持つ富士銀行で、芙蓉グループを構成している。これに比して旧財閥系総合商社三社は、それぞれメインバンクがあるという（三菱商事には三菱銀行、三井物産には三井銀行、住友商事には住友銀行）戦後の金融システムが影響していた。つまり総合商社を論じる際には、それぞれ単独で捉えるだけでなく、その総合商社が属する企業グループについても考慮することが必要である。その後メインバンク制度が必ずしも機能しなくなったこともあり、三井銀行と住友銀行が合併して三井住友銀行になっても、三井物産と住友商事が一緒になることはなく、富士銀行と第一勧業銀行がみずほ

<sup>82</sup> 「関西五綿」と呼ばれ、伊藤忠商事、丸紅、日本綿花（現双日）、東洋棉花（現豊田通商）、江商（現兼松）の五社。

<sup>83</sup> 伊藤忠商事「伊藤忠商事の歴史」2021年5月23日アクセス  
<<https://www.itochu.co.jp/ja/about/history/index.html>>

<sup>84</sup> 行商。

<sup>85</sup> 丸紅「丸紅の歴史」2022年5月24日アクセス<<https://www.marubeni.com/jp/company/history/>>

<sup>86</sup> 高島屋「高島屋の歴史」2022年10月3日アクセス  
<<https://www.takashimaya.co.jp/shiryokan/history/index3.html>>

銀行になっても、伊藤忠商事と丸紅が合併してはいない。

戦前は、三井物産が総合商社で首位であったが、その後、軍部の締め付けが厳しくなり、戦時中に至ると、総合商社は日本の国策に基づき、ビジネスを展開せざるを得なくなった。当時総合商社首位であり、米国との貿易比重が高かった三井物産は、軍部からは白眼視される存在であった。柳条溝事件<sup>87</sup>以後、軍部と新官僚<sup>88</sup>は日産、日窒、森、日曹など新興コンツェルン(Konzern)<sup>89</sup>を起用し、朝鮮、中国東北部で事業を拡大した。しかしながら南方におけるゴム開発や石油買い付けについては、三井物産のノウハウと対外信用に頼るしかなかった。三井物産は大東亜共栄圏<sup>90</sup>作りのため、アジア各地で事業を興すことになった<sup>91</sup>。

三菱商事も、戦時下において統制経済のもと、軍需生産向けの資材配給業務を除いて売買業務はほとんど姿を消し、資材配給に伴う保管・輸送業務が増えた。貿易面は、第三国貿易は途絶、同盟国だったドイツ、イタリアとの取引も欧州戦線の激化にともないほとんどなくなった。代わりに中国、並びに仏印・タイを含む「東亜共栄圏」との取引が主流となり、当社業績（取扱高）は開戦時にあたる第48期1942（昭和17）年3月期に955,484千円だったのが、終戦直前の第54期1945（昭和20）年3月期には2,536,936千円と倍増している。なお、1942年に南方陸軍軍政地区における経済開発の使命を帯びた民間人1,000名以上を乗せた日本郵船所属の大洋丸が敵潜水艦の攻撃を受けて沈没した。大洋丸には三菱商事社員が85名乗船しており、53名の殉職者を出すという悲劇にも見舞われた。他にも中国と東南アジアにおいて、三菱商事社員は民間人でありながら生死をかけて業務に取り組んだ<sup>92</sup>。

伊藤忠商事は、戦時体制の中で、1941（昭和16）年4月、丸紅商店、岸本商店の二社を併合して三社による三興株式会社として発足した。1942（昭和17）年には、ミッドウェー海戦での敗北（6月）、ガダルカナル島における敗北（8月）などから、日本の敗色は次第に濃くなっていった。三興は国策に沿って南方建設の一貫として鉱山開発に関わったが、5月9日には三興社員を含む伊藤忠関係の社員13名が上述の大洋丸の沈没により殉職している<sup>93</sup>。

---

<sup>87</sup> 1931年9月18日午後10時すぎ、関東軍は奉天郊外柳条溝付近で満鉄の線路をみずから手で爆破し、これを中国兵の仕業だとしてただちに付近の北大營の中国軍兵營を攻撃し、同時に南満州一帯の軍事行動を開始した。藤原（1980）26頁。

<sup>88</sup> 昭和初期に注目を浴びた若手、中堅の官僚。反政党的な色彩が強く、既成政党の弱体化のなかで、官僚の調査立案能力をもって、軍の革新派とも通じながら積極的に日本のありかたを改革しようとした。伊藤（1976）93頁。

<sup>89</sup> 1930年代中、資本主義の現体制を忠実に支持し、右翼の怒りを買った伝統的財閥（三井、三菱、住友、安田）に対して、国防国家の推進、統制経済、自給自足経済を支持した。軍のもっとも信頼される味方であり、大日本帝国の産業発展の主たる協力者であった。ミムラ（J. Mimura）（2021）39頁。

<sup>90</sup> 世界の再分割をめざす独伊の動きと連動し、東アジアから東南アジアの地域を、日本が盟主になり、政治的・経済的圏域として一つに統合しようとするもの。安達（2022）i - ii 頁。日満蒙ブロック1931（昭和6）年⇒東亜新秩序1937（昭和12）年⇒東亜共栄圏1940（昭和15）年⇒大東亜共栄圏1942（昭和17）年と拡大した。三菱商事（1986）『三菱商事（上巻）』540頁。

<sup>91</sup> 三井物産（1976）123-127頁。

<sup>92</sup> 三菱商事（1986）『三菱商事（上巻）』539-624頁。

<sup>93</sup> 伊藤忠商事「伊藤忠商事の歴史」2022年5月24日アクセス  
<<https://www.itochu.co.jp/ja/about/history/tougegoe.html>>

表 I-5 主な三菱グループと三井グループの本社所在地

業種	三菱グループ		三井グループ	
	企業名	本社所在地	企業名	本社所在地
総合商社	三菱商事	東京都千代田区丸の内二丁目3番1号	三井物産	東京都千代田区大手町一丁目2番1号
銀行	三菱UFJ銀行	東京都千代田区丸の内二丁目7番1号	三井住友銀行	東京都千代田区丸の内一丁目1番2号
信託銀行	三菱UFJ信託銀行	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号	三井住友信託銀行	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
生命保険	明治安田生命	東京都千代田区丸の内二丁目1番1号	大樹生命	東京都江東区青海一丁目1番20号
損害保険	東京海上日動	東京都千代田区大手町二丁目6番4号	三井住友海上	東京都千代田区神田駿河台3丁目9番
不動産	三菱地所	東京都千代田区大手町一丁目1番1号	三井不動産	東京都中央区日本橋室町二丁目1番1号
海運	日本郵船	東京都千代田区丸の内二丁目3番2号	商船三井	東京都港区虎ノ門二丁目1番1号
機械	三菱重工	東京都千代田区丸の内三丁目2番3号		
電機	三菱電機	東京都千代田区丸の内二丁目7番3号	東芝	東京都港区芝浦1丁目1番1号
化学	三菱ケミカル	東京都千代田区丸の内一丁目1番1号	東レ	東京都中央区日本橋室町二丁目1番1号
鉱業	三菱マテリアル	東京都千代田区丸の内三丁目2番3号	三井金属鉱業	東京都品川区大崎一丁目11番1号
ガラス	AGC	東京都千代田区丸の内一丁目5番1号		
製紙	三菱製紙	東京都墨田区両国2丁目10番14号	王子製紙	東京都中央区銀座四丁目7番5号
倉庫	三菱倉庫	東京都中央区日本橋1丁目19番1号	三井倉庫	東京都港区西新橋3丁目20番1号
ビール	キリンビール	東京都中野区中野四丁目10番2号	サッポロビール	東京都渋谷区恵比寿四丁目20番1号
食品卸	三菱食品	東京都文京区小石川一丁目1番1号	三井食品	東京都港区西新橋一丁目1番1号
	⇒丸の内が本拠地、それぞれの本社が近接。		⇒日本橋室町が江戸時代以来の本拠地。	

〔出所〕各社「年次報告書」、「ウェブサイト」などから筆者作成。

1945年8月日本の無条件降伏によりGHQによる統治が始まった。GHQは進駐開始当時、日本の戦時体制を支えた旧体制を危険視し、一掃することを目指した。その中で中国大陸をはじめアジア各地で日本の経済活動において一定の役割を果たした三井物産と三菱商事に解散命令を下すことになる。ところがその後、1949年の中華人民共和国の成立及び翌年の朝鮮戦争の勃発などで日本が米国の東アジアにおける戦略上重要な同盟国として再評価されることになった。占領が解けた1952年、GHQの解散指令が解除され、財閥商号・商標・会社商標の使用禁止令も廃止となり<sup>94</sup>、三菱商事は、1954年に復活を果たし、三井物産も、1958年復活を果たした。戦前の財閥も戦後に企業集団として再出発を果たしたが、社長会は意思決定機関というよりは、情報交換的、懇親的性格が強かった<sup>95</sup>。戦前の三菱財閥においては、岩崎家当主である三菱財閥のトップ<sup>96</sup>が三菱財閥各社の経営判断を行っていたが、戦後は財閥解体から、再出発を果たし、各社の経営判断はあくまで各社に委ねられていた。そのような状況の中で、いわば旧三菱財閥系の企業を必要に応じて調整する機能を三菱商事が果たした面がある。例えば第四章で述べる通り、対中円借款の受注企業が旧財閥系のグループ色がついているということ、これらの企業を束ねているのは総合商社であることがわかる（表IV-5参照）。表I-5は主な三菱グループと三井グループの本社所在地であるが、戦後財閥解体があり、昨今の持ち株解消問題、情報ツールの発達などがあるにも関わらず三菱グループの本社は未だに極めて限られた地域（千代田区丸の内と大手町、表I

<sup>94</sup> 三井文庫（2016）101頁。

<sup>95</sup> 宇野（1972）8頁。

<sup>96</sup> （初代）岩崎弥太郎、（二代目）岩崎弥之助、（三代目）岩崎久弥、（四代目）岩崎小弥太。

一5の網掛け部分)に集中している。意思疎通が容易な同じ企業グループに属する企業が身近にあるというのは、それなりに便利なのであらうと思われる。なお、三菱が丸の内にまとまった土地を得たのは、明治維新後荒廃した丸の内の兵営跡地など10万余坪を陸軍省から1890(明治23)年に購入したからである。この土地払い下げは、財源に苦しむ政府が、麻布に新兵舎を建設するための費用を捻出しようとしたもので、政府の希望価格は相場の数倍だった。当然買い手が見つからないため、困り果てた松方正義蔵相が自ら岩崎彌之助を訪ね、政府を救うと思って買い取るよう懇請したとのことである。当時から三菱が、国策に影響を受ける企業姿勢であったことがわかる一例であるが、その後100年以上経過して、当時の決断が現在においても影響していることは興味深い。一方同じく財閥解体という過去を持つ三井グループについては、三菱グループほど集中はみられない。日本橋室町(現三越日本橋本店の所在地)が江戸時代以来の本拠地であるが、三井銀行と住友銀行、あるいは三越と伊勢丹が合併して、新会社の本社が日本橋から移ってしまったことなども一つの要因である。

このように旧財閥系の総合商社として三菱商事と三井物産を取り上げ、繊維系の総合商社の代表である伊藤忠商事と比較してみたが、出自と経営スタイルは異なるにも関わらず後に結果的に総合商社としてほぼ同様の企業形態となることは注目に値する。なお、三井グループは、一般には重厚長大産業に強い旧財閥系企業に分類されているが、ルーツをたどると1635(寛永12年)松坂商人である三井高利が14歳で江戸に下るとき携えていた10両分の松坂木綿からはじまり、その後、越後屋を開くに至る<sup>97</sup>ので繊維系商社のルーツを有している。住友グループも、三井グループと同様江戸時代からの歴史を有しているが、住友商事は、戦後に設立された唯一の総合商社であり、他の総合商社とは一線を画している部分がある。

本章においては、総合商社を論ずるにあたっての概論を述べた。戦後の総合商社が歩んだ経緯については、次章で商社批判論の内容に併せて述べ、その上で、総合商社に関する総合商社論といくつかのテーマについて検討することにする。

---

<sup>97</sup> 三井文庫(2016)2-7頁。

## (参考文献)

### 【和文文献】

- 安達宏昭 (2022) 『大東亜共栄圏』 中央公論新社
- 伊藤隆 (1976) 『日本の歴史 第30巻 十五年戦争』 小学館
- 宇野博二 (1972) 「戦後の企業集団とその問題点」 学習院大学経済学会 『経済論集』 第8巻3号、3-30頁.
- 木山実 (2019) 「戦前期神戸の‘幻の総合商社’鈴木商店」 関西学院大学産業研究所 『産研論集』 第46号、163-165頁.
- クレイトン・クリステンセン (C. M. Christensen) (2000) 『イノベーションのジレンマ-技術革新が巨大企業を滅ぼすとき(THE INNOVATOR'S DILEMMA)』 翔泳社
- トーマス・グリタ (Thomas Gryta)、テッド・マン (Ted Mann) (2022) 『GE 帝国盛衰史「最強企業」だった組織はどこで間違えたのか(LIGHTS OUT - PRIDE DELUSION, AND THE FALLS OF GENERAL ELECTRIC)』 ダイアモンド社
- 佐々木誠治 (1982) 「近代海運業の発展と財閥」 神戸大学経済経営研究所 『経済経営研究』 第32号 (I)、1-28頁.
- 島田克美 (1990) 『商社商権論』 東洋経済新報社
- 田中彰 (2018) 「総合商社のグローバル戦略—資源ブーム終焉の衝撃—」 『グローバル競争と流通・マーケティング—流通の変容と新戦略の展開』 斎藤雅通・佐々木英俊 編著 ミネルヴァ書房 135-155頁.
- 田中隆之 (2012) 『総合商社の研究—その源流、成立、展開』 東洋経済新報社  
\_\_\_\_\_ (2017) 『総合商社—その「強さ」と日本企業の「次」を探る』 祥伝社
- 埜本一雄 (2017) 「総合商社機能の本質に関する研究—マーケティングの観点から」 『博士(マネジメント)学位論文(甲第7213号)』 広島大学、1-253頁.  
2022年8月11日アクセス <<https://ir.lib.hiroshima-u.ac.jp/00043598>>
- 中兼和津次 (2021) 『毛沢東論—真理は天から降ってくる』 名古屋大学出版会
- 新居浜市広瀬歴史記念館 (2005) 『新居浜市広瀬歴史記念館図録』
- 野口悠紀雄 (2019) 『平成はなぜ失敗したのか—「失われた30年」の分析』 幻冬舎
- 藤原彰 (1980) 『日本近代史III』 岩波書店
- 古森義久 (2002) 『「ODA」再考』 PHP 研究所
- 三井文庫 (2016) 『史料が語る三井のあゆみ—越後屋から三井財閥』 吉川弘文館
- 三菱商事 (1986) 『三菱商事 社史(上巻、下巻、資料編)』 三菱商事
- 三菱商事編著 (2013) 『新・現代総合商社論』 早稲田大学出版部
- ジャニス・ミムラ(J. Mimura) (2021) 『帝国の計画とファシズム(Planning for Empire: Reform Bureaucrats and the Japanese Wartime State)』 人文書院
- 日野町立近江日野商人館 (2016) 『近江日野商人—天下に躍動した関東兵衛』
- 毛利和子 (2012) 『現代中国政治 [第3版] —グローバル・パワーの肖像』 名古屋大学出版会

## 【英文文献】

Michael D'heur (2015) Sustainable Value Chain Management: Delivering Sustainability Through the Core Business (CSR, Sustainability, Ethics & Governance)  
Springer International Publishing Switzerland 2015

## 【新聞】

『日本経済新聞』「複合経営は時代遅れか（複眼）」2018年4月24日、朝刊、6面。

\_\_\_\_\_ 「GE、祖業の照明撤退へ リストラ総仕上げ 電力や航空に集中」2018年7月22日、朝刊、7面。

\_\_\_\_\_ 「GE 再建、五里霧中 稼ぐ力の改善見えず」2019年2月2日、朝刊、7面。

\_\_\_\_\_ 「伊藤忠、ファミマを完全子会社化 5800億円でTOB」2020年7月9日、朝刊、1面。

\_\_\_\_\_ 「バフェット氏の投資会社、日本の5大商社株を5%超取得」2020年8月31日、夕刊、1面。

\_\_\_\_\_ 「業法とは 業種ごとに許認可などを規定」2021年5月18日、朝刊、3面。

\_\_\_\_\_ 「洋上風力入札、三菱商事が圧勝 Amazon や GE が後押し」2022年1月18日、朝刊、15面。

\_\_\_\_\_ 「7商社、資源高で最終最高益 三菱商事が22年3月期首位に」（2022年5月10日）、朝刊、15面。

\_\_\_\_\_ 「記者の目一快走三菱商事でも・・・さえぬ評価」（2022年8月13日）、朝刊、13面。

『日本食糧新聞』電子版（2020年9月29日）「全国卸流通特集：菓子卸＝コロナ禍で生活一変 専門性高め進化 19年度上位4社全て増収」2022年8月14日アクセス  
<<https://news.nissyoku.co.jp/news/aoyagi20200918110452829>>

## 【雑誌】

『週刊東洋経済』2022年8月6日（第7076号）「独走トヨタ迫る試練」38-65頁。

## 【和文ウェブサイト】

伊藤忠商事「ユニバーファミリーマートホールディングス(株)のコンビニエンスストア事業との連携に見る投資先の企業価値向上策」2022年5月16日アクセス

<[https://www.itochu.co.jp/ja/files/ar2017J\\_06.pdf](https://www.itochu.co.jp/ja/files/ar2017J_06.pdf)>

\_\_\_\_\_ 「近江商人と三方よし」2022年5月15日アクセス

<<https://www.itochu.co.jp/ja/about/history/oumi.html>>

\_\_\_\_\_ 「コーポレートメッセージ」2022年5月15日アクセス

<[https://www.itochu.co.jp/ja/about/media\\_center/paperad/back\\_number7.html](https://www.itochu.co.jp/ja/about/media_center/paperad/back_number7.html)>

\_\_\_\_\_ 「人材戦略」2022年6月26日アクセス



<[https://www.itochu.co.jp/ja/ir/doc/annual\\_report/online2020/humanresource.html](https://www.itochu.co.jp/ja/ir/doc/annual_report/online2020/humanresource.html)>  
伊藤忠兵衛記念館「伊藤忠兵衛記念館のなりたち」2022年8月11日アクセス  
<<http://toyosatosaikai.or.jp/history/>>  
外務省「SDGsとは？」2022年8月13日アクセス  
<<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/about/index.html>>  
兼松「企業情報 兼松の源流～創業者兼松房治郎の軌跡～」2022年9月4日アクセス  
<<https://www.kanematsu.co.jp/company/history/roots.html>>  
経済産業省「2016（平成28）年経済センサス - 活動調査 産業別集計(卸売業、小売業に関する集計)」2022年5月16日アクセス  
<<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200553&tstat=000001095895&cycle=0&tcلاس1=000001106256&tcلاس2=000001107056&tcلاس3=000001107475&tcلاس4val=0>>  
国分グループ本社「国分のあゆみ」2022年8月11日アクセス  
<<https://www.kokubu.co.jp/company/history/>>  
国立公文書館「高度成長の時代へー独立以後の日本ー国際社会への復帰」2022年5月22日アクセス<<https://www.archives.go.jp/exhibition/digital/high-growth/contents/16/index02.html>>  
\_\_\_\_\_「独立以降の日本ー国際社会への復帰ー」16. 日本経済の国際化。2022年9月21日アクセス<<https://www.archives.go.jp/exhibition/digital/high-growth/contents/16/index02.html>>  
国立国会図書館「近代日本人の肖像-岩崎弥太郎」2022年8月14日アクセス  
<<https://www.ndl.go.jp/portrait/datas/237/>>  
\_\_\_\_\_「近代日本人の肖像-西郷従道」2022年8月13日アクセス  
<<https://www.ndl.go.jp/portrait/datas/86/>>  
資源エネルギー庁「主要なプロジェクト」2022年5月14日アクセス  
<<https://www.enecho.meti.go.jp/about/whitepaper/2012html/3-2-1.html>>  
ジャパントラスト「補償貿易」2022年8月4日アクセス  
<<https://www.jpitrust.co.jp/jtc/dictionary/%E8%A3%9C%E5%84%9F%E8%B2%BF%E6%98%93/>>  
鈴木商店記念館「鈴木商店とは」2022年8月11日アクセス  
<<http://www.suzukishoten-museum.com/about/suzukishoten/>>  
住友グループ「事業精神」2021年5月16日アクセス  
<<https://www.sumitomo.gr.jp/committee/principles/>>  
高島屋「高島屋の歴史」2022年10月3日アクセス  
<<https://www.takashimaya.co.jp/shiryokan/history/index3.html>>  
東京貿易ホールディングス「沿革」2022年8月29日アクセス  
<<https://www.tokyo-boeki.co.jp/corporate/history/>>

トランプ政権アーカイブス「【ペンス副大統領】政権の対中政策に関する発言」  
2022年8月4日アクセス<<https://trumpwhitehouse.archives.gov/briefings-statements/remarks-vice-president-pence-administrations-policy-toward-china/>>

日本貿易会(2017)「日本貿易会70年の歩みー自由貿易の旗手として」2022年5月29日アクセス<<https://www.jftc.or.jp/profile/70th/>>

\_\_\_\_\_「商社ーグローバルな価値創造に向けて 商社ハンドブック2021」2021年5月17日アクセス<[https://www.jftc.or.jp/research/handbook/pdf/202104\\_2.pdf](https://www.jftc.or.jp/research/handbook/pdf/202104_2.pdf)>

\_\_\_\_\_ (2022)「法人・団体会員名簿」2022年8月4日アクセス  
<[https://www.jftc.or.jp/profile/disclosure/03members\\_R3\\_3.pdf](https://www.jftc.or.jp/profile/disclosure/03members_R3_3.pdf)>

農林水産省「令和2年度の食料自給率」2022年5月15日アクセス  
<[https://www.maff.go.jp/j/zyukyu/zikyu\\_ritu/012.html](https://www.maff.go.jp/j/zyukyu/zikyu_ritu/012.html)>

パナソニック「松下幸之助 一日一話」2022年6月26日アクセス  
<<https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/history/founders-quotes.html?date=0308>>

ファミリーマート「ファミマのアプリ」2022年8月7日アクセス  
<<https://www.family.co.jp/famipay.html>>

三井物産「人材育成制度」2022年6月26日アクセス  
<<https://career.mitsui.com/recruit/careerdevelopment/human.html>>

三井広報委員会「三井物産の再合同」2021年5月17日アクセス  
<<https://www.mitsuipr.com/history/postwar/04/>>

三菱グループ「根本理念 三綱領」2021年5月16日アクセス  
<<https://www.mitsubishi.com/ja/profile/group/principle/>>

\_\_\_\_\_「雲がゆき雲がひらけてー岩崎久彌物語」vol.05 丸の内オフィス街の建設 | 三菱グループ 2022年5月22日アクセス  
<<https://www.mitsubishi.com/ja/profile/history/series/hisaya/05/>>

三菱商事「会社概要」2022年5月16日アクセス  
<<https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/about/profile/>>

\_\_\_\_\_「サハリン2プロジェクト」2022年5月14日アクセス  
<<https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/bg/natural-gas-group/project/sakhalin-2/>>

\_\_\_\_\_「三菱商事の人材マネジメント」2022年6月26日アクセス  
<<https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/about/resource/training.html>>

森村商事「森村グループ」2022年8月29日アクセス  
<<https://www.morimura.co.jp/corporate/group.html>>

Yahoo!ファイナンス「総合商社のPBR」2022年5月20日アクセス  
<<https://finance.yahoo.co.jp/>>

ローソン銀行「会社概要」2022年8月7日アクセス  
<<https://www.lawsonbank.jp/corporate/profile/>>

**【訪問先】**

「伊藤忠兵衛記念館」滋賀県犬上郡豊郷町大字八目 128-1 (2022 年 8 月 21 日)

「岩崎弥太郎生家」高知県安芸市井ノ口甲一の宮 (2016 年 9 月 7 日)

「近江八幡市立資料館」近江八幡市新町 2 丁目 22 (2022 年 8 月 20 日)

「近江日野商人館」滋賀県蒲生郡日野町大窪 1011 (2022 年 8 月 21 日)

「新居浜市広瀬歴史記念館」愛媛県新居浜市上原 2 丁目 10 番 42 号 (2022 年 9 月 30 日)

「東近江市 近江商人博物館」滋賀県東近江市小田苅町 473 (2022 年 8 月 21 日)

「別子銅山記念館」愛媛県新居浜市角野新田町 3 丁目 13 番 (2022 年 9 月 29 日)

「三菱鉱業 (現三菱マテリアル) 端島炭鉱跡」長崎県長崎市高島町端島 (2022 年 8 月 6 日)

「三菱重工 長崎造船所 史料館」長崎県長崎市飽の浦町 1-1 (2018 年 5 月 16 日)

## 第二章 先行研究

- I 総合商社の概要
- II 商社批判・懐疑論
- III 総合商社論

キーワード：

商社斜陽論、商社批判、商社・冬の時代。

### I 総合商社の概要

総合商社は、島国で一億を超える人口をかかえ、資源を海外に大きく依存している日本という特殊な環境下において独特に発展した企業形態であり、近代日本誕生後、成長を遂げ、第二次世界大戦後、財閥解体、高度経済成長、バブル崩壊、リーマン・ショック、コロナ禍といった数々の荒波を乗り越え、今日にまで至っている企業形態である。取扱商品は「ラーメンからミサイルまで」と評されるほど多岐にわたり、事業展開を行なっている。地域も全世界に広がっている<sup>98</sup>。存在が大きい割に内容が知られていないのは、「利は元にある」という考え方にに基づき、「川上を押さえる」ことを重要視してきたからである。取引は B2B ビジネスが主体であり、産業界においては、黒子のような役割を果たしてきた。銀行法、保険業法のような根拠法がないことから、総合商社の公的な定義は存在していない。

田中（彰）（2016）は、総合商社について、次のように述べている。

総合商社は世界中でさまざまな事業を展開するグローバル企業である。この業態の創発後 100 年以上にわたって日本の巨大企業を主要顧客とし、これを起点または終点とする商品取引の仲介業務を中心に成長してきたが、近年では事業投資を中核に据えたビジネスモデルに転換してきている。このため総合商社を英訳するさいに、単純な貿易・中間流通企業ではないという意味で、‘general trading company’ではなく‘sogo shosha’を使うことが多くなっている<sup>99</sup>。

さらに田中（隆之）（2017）によると戦後の総合商社は、表 II-1 の通り四つの類型に分ける事ができる。

---

<sup>98</sup> 例えば三菱商事は、2022 年 4 月 1 日現在 日本、北米、中南米、欧州、アフリカ、中東・中央アジア、東アジア、アジア・大洋州に 本店：東京、国内全社拠点：9 カ所、海外全社拠点：112 カ所（事務所等 52 / 現地法人 本店 36、支店等 24）を展開している。三菱商事「グローバルネットワーク（国・地域）」2022 年 5 月 17 日アクセス  
<<https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/about/global/>>

<sup>99</sup> 田中（彰）（2016）2 頁。

表Ⅱ－1 総合商社四つの類型

	タイプ	社名
1	繊維系商社が総合商社化したもの	伊藤忠商事、丸紅、東洋綿花、日綿実業、江商、兼松
2	鉄鋼系商社が総合商社化したもの	日商、岩井産業、安宅産業
3	解散した財閥系商社が再結集したもの	三井物産、三菱商事
4	新規参入	住友商事

〔出所〕田中（隆之）（2017）137頁．

- 1 繊維系商社は、関西五綿と羊毛取引で出発した兼松からなり、終戦後の経済復興の中心が繊維産業だったことから取引高を伸ばし、非繊維部門の拡大と合併による商権の拡大などから総合商社を目指した。
- 2 鉄鋼系商社は、旧官営八幡製鉄所の指定問屋であり、鉄鋼の取扱いをベースとして、繊維品の取扱いに進出しながら売上を増やしていった。
- 3 三井物産と三菱商事は、旧財閥系商社が再結集したものである。この二社は戦前と戦後で相違点があるため表Ⅱ－2にまとめた。
- 4 住友商事は、意外なことに戦後の会社である。住友財閥は戦前その傘下に商社を有していなかった。それは恐らく住友家の家訓である「确实を旨とし浮利に趨（はし）らず」<sup>100</sup>という企業精神に関連しているのではと思われるが、住友商事社史では、「明治中期以降は、事業を鉱工業と金融業に集中し、商事活動は自家製品の販売に限ることになりました。以来生産中心主義の立場をとり、商業に携わることを禁止してきたのであります」<sup>101</sup>と述べ、旧財閥の三井、三菱と商業に関する対応が異なっていたことを示している。それにも関わらず戦後、総合商社を設立したのは、第一に財閥解体に伴う住友系従業員の雇用確保と人材温存であり、第二に情報収集の観点から住友グループ全体を利することになる、との判断であった<sup>102</sup>。

島田（1990）は、業務内容から総合商社には、次のような特徴があることを述べている<sup>103</sup>。

- 1 取扱商品の多様性。
- 2 貿易（輸出、輸入）と国内卸売の兼業であること。
- 3 固有商と代理商の専業であること。
- 4 三国間貿易をさかんに行なっていること。
- 5 多国籍企業であること。

<sup>100</sup> 住友グループ広報委員会「事業精神」2022年7月25日アクセス  
<<https://www.sumitomo.gr.jp/committee/principles/>>

<sup>101</sup> 住友商事（1972）序頁。

<sup>102</sup> 田中（隆之）（2017）137-152頁。

<sup>103</sup> 島田（1990）4-5頁。

表Ⅱ－２ 戦前と戦後の比較（三井物産と三菱商事）

	戦前	GHQによる解散命令	戦後の再出発
三井物産	1876年に先取会社と三井組国産方が合併して設立。幕臣であった益田孝が経営。政府御用商人から外国貿易商社へ変身。強力な三井財閥の諸事業を背景に日本の主要輸出入品の取扱いにおいて優位を占める。多角的商品の取扱いに成功し、圧倒的な業界ナンバー1の総合商社へと発展。	1947年GHQにより解散命令を受ける。戦後の財閥解体の一環で、過去10年間に部長以上だった人が共同で新会社をつくることを禁じ、商号の使用も認めなかった。解散後に200社以上に分割された。	脱三井財閥。1958年新生三井物産誕生。三井グループ（月曜会・二木会）として緩やかな企業グループを形成。懇親会・勉強会を目的とする情報交換やグループ内の面識を得る場であり、グループ全体の意思決定機関ではない。三菱商事に対して「人の三井」と称される。法的には旧三井物産と現在の三井物産には継続性はなく、全く別個の企業体。
三菱商事	三菱合資の商事部門が三菱財閥が多角的事業経営体として確立した後の1918年に株式会社として独立して設立。	1947年GHQにより解散命令を受ける。三井物産と同様、過去10年間に部長以上だった人が共同で新会社をつくることを禁じ、商号の使用も認めなかった。解散後に160社以上に分割された。	脱三菱財閥。創業家岩崎家は経営から離れる。1954年新生三菱商事誕生。三菱グループ（三菱金曜会）として緩やかな企業グループを形成。三井物産に対して「組織の三菱」と称される。戦前における三井物産ほど圧倒的な存在ではないが戦後総合商社のナンバー1と称されることが多い。

〔出所〕宇野（1972）、日本貿易会（1980）、浜淵（1982）、山崎（1987）などから筆者作成。

- 6 商業コングロマリット経営であること。
- 7 大規模経営であること。
- 8 独立性（特定メーカー専属の貿易部門ではないこと）があること。

そして総合商社がこうした特徴を示す本質として、「商社が顧客関係への投資を積み重ねて商権と称する取引関係を築いてきたこと」<sup>104</sup>を取り上げ、「総合商社あるいはその取引の中核を形成する商権は現代経済における一つの組織革新であり、イノベーションだといってよい」<sup>105</sup>と結論づけている。

序章で述べたように商社の業界団体である日本貿易会には、「貿易商社」40社が正会員として加盟している。総合商社の定義はないが、機能論から八つの機能をあげて商社を定義している<sup>106</sup>。ここにおける八つの機能は総合商社と専門商社の双方に該当するものである。

総合商社は、時代の変遷にともない、五大総合商社、六大総合商社、九大総合商社などさまざまな呼び方が存在している。例えば、1990年代までは、九大総合商社として、「三井物産、三菱商事、住友商事、伊藤忠商事、丸紅、日商岩井、トーメン、ニチメン、兼松」、五大総合商社として「三井物産、三菱商事、住友商事、伊藤忠商事、丸紅」、六大総合商社として、五大総合商社に日商岩井を加えたものなどが存在していた。その後、2004年に日商岩井とニチメンが合併し、双日が誕生し、2006年にトーメンの豊田通商への吸収合併などがあり今日に至る。本論文においては、主に現在における五大総合商社<sup>107</sup>を総合商社として論ずる。

<sup>104</sup> 島田（1990）213頁。

<sup>105</sup> 同上214頁。

<sup>106</sup> 日本貿易会（2021）5頁。

<sup>107</sup> 序章表Ⅰ－2参照。

## II 商社批判・懐疑論

戦後の総合商社の歴史は、逆説的だが三井物産と三菱商事の解散から始まった。三井物産と三菱商事はGHQから、「日本の軍国主義再建を喪失せしめ、財閥が戦時中に得た巨額の不当利益をはき出させるため」として、1947年突如強制的に即時解散という苛酷な措置をうける。その結果として三井物産は約200社、三菱商事は約140社の零細商社へ細分されることになった<sup>108</sup>。このことにより三井物産と三菱商事の役職員は大変な苦勞を味わうことになる。一方この間に、繊維商社や鉄鋼商社は取扱品目を増やして総合商社化を進めた。1950年に朝鮮戦争が勃発してからGHQの対日戦略が変更されて、1951年に講和条約が締結され、日本は再度経済運営上の自主権を得る。このような状況により、三井物産と三菱商事が再出発することになり、総合商社間の競争は激しさを増すことになった。総合商社は、海外市場へ再進出を進め、日本経済の復興に合わせて業容を拡大する。

日本にしか存在していない総合商社は、誕生以来常にさまざまな商社批判に対峙してきた。日本の企業が発展すれば、いずれ総合商社という業態は存在できなくなるという商社不要論、あるいは停滞に繋がるだろうという商社斜陽論などが典型的なものである。逆に高度成長期には、総合商社の持つパワーと買占めなどの金儲け主義が、狂乱物価を引き起こす元凶なのではないかと批判されたこともあった。こうした点に関し、業界団体である日本貿易会は「商社は、戦後日本経済の成長を牽引してきましたが、その道のりは決して順風万帆だったわけではありません。幾多の『困難』に直面するなかで、商社はその機能を柔軟に進化させ、時代の要請に応じてきました」<sup>109</sup>と述べている。次に時代ごとに提出された商社批判・懐疑論のレビューを行なう。

### II-1 1960年代「商社斜陽論」・「商社不要論」

戦後、高度経済成長の先兵として海外市場を切り開いてきた日本の総合商社であるが、トヨタ、松下電器産業<sup>110</sup>、ホンダなどの大手メーカーの海外進出が順調に進む中で、従来商社が担ってきた仲介取引などの必要性が下がるのではという予測がなされ、総合商社に対する批判や懐疑を背景に、1960年代に「商社斜陽論」<sup>111</sup>が呈された。これは貿易（トレーディング）を本業として展開してきた商社に対して、メーカーが巨大化し、独自の販売網を構築するようになったら、商社は不要になるのではないかと、という問題提起であった。御園生はマルクス経済学者の立場から、日本において近代的産業が確立されると、カルテル、トラスト、コンツェルンなどの独占が成立し、商社独自の活動の余地は存在しえなくなると予言した。しかし現実には、高度成長期における商社は斜陽になり、存続しえなくなるところか、トレーディングの必要性は低下せず、メーカーが必要とする原材料の調達や海外の一流技

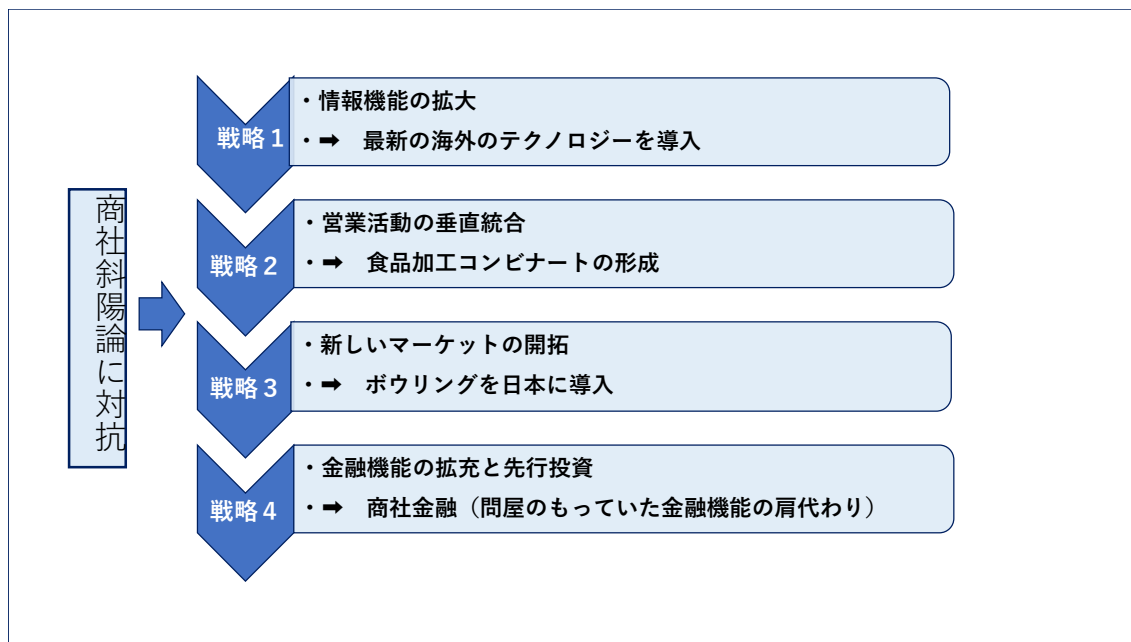
<sup>108</sup> 日本貿易会（1980）10-11頁。

<sup>109</sup> \_\_\_\_\_（2021）10頁。

<sup>110</sup> 現パナソニック。

<sup>111</sup> 御園生（1961）6-20頁。

図Ⅱ－1 三井物産四つの戦略



〔出所〕三井物産（1976）209-212頁。

術の導入などさまざまな局面において力を発揮し、業容を発展させていくこととなった。三井物産の社史はこの商社斜陽論に関し、次のように述べている。「外部からいわれるまでもなく、第一物産<sup>112</sup>内部にも早くから従来のコミッション・マーチャント方式<sup>113</sup>では、重化学工業化時代を乗り切れないという自覚があった」<sup>114</sup>。こうした危機感を持って三井物産は総合商社でしかできない創造的な仕事、つまり図Ⅱ－1に示した四つの戦略に基づいた対応をとり<sup>115</sup>、この難局を乗り切った。トヨタ、松下電器産業、ホンダなど大手メーカーはそれぞれ自社傘下の商社を創設し、育成を図ったが発展の余地は限定的であった。当時の商社には、海外への「水先案内人」の役割などが引き続き求められ、そうした要望に応えることになった。総合商社の商権は、狭まるどころか拡大を続けた。杉野（1978）は、「商社斜陽論」が予測を外したのは事実であるが、「商社斜陽論が総合商社の抱える矛盾を端的に指摘したことは否定できない」<sup>116</sup>と述べている。杉野は御園生が判断を誤った理由として、日本独占資本が発展すれば総合商社が既存の活動領域を奪われ無用化される傾向であったが、日本の独占資本は国際的にみて依然として脆弱であり、その弱点を流通部門において補強・補完するものとしての総合商社の役割が当分は必要とされること<sup>117</sup>をあげている。「独占資本の発展が進むと、総合商社の活動領域が制限される」ことが前提となっている議論の進め

<sup>112</sup> 三井物産の前身。

<sup>113</sup> commission merchant、商社帳合制。

<sup>114</sup> 三井物産（1976）208頁。

<sup>115</sup> 同上 209-212頁。

<sup>116</sup> 杉野（1978）84頁。

<sup>117</sup> 同上。



方は、筆者にはいささか形而上学の議論のように思える。例えば戦前総合商社首位であった三井物産ですら、戦前の輸出入におけるシェアを見ると、1911年には輸出シェア 24.0%、輸入シェア 20.5%であったのが、その20年後の1931年には輸出シェア 14.7%、輸入シェア 10.5%とそれぞれ10%ほどシェアを落としている<sup>118</sup>。これは三菱、古河、住友ほか財閥の伸長などが原因であり、要はそれほど簡単に独占資本の発展が進むことはない、というのが歴史の指し示している事実のように思える。

「商社斜陽論」を唱えた御園生は、その後1974年「商社斜陽論再論」<sup>119</sup>にて、総合商社が斜陽どころか「拡大発展の道をばく進」していることに対して次のように弁解している。それによれば、総合商社は斜陽にはなっておらず、むしろ自己肥大化の結果、自社内部に自己矛盾を大きくさせており、それはあまりに巨大になったため自らの身体の重みに耐えかねて減っていった恐竜の運命に似ている、と述べている。さらに総合商社が生き残る道があるとすれば、自己自身を否定し、近代的代理商へ脱皮するしかない、と結論付けている。総合商社は、御園生の予言通りその後内部のさまざまな自己矛盾に対面、対処しながら歩みを続けることになる。方法は御園生が言及した近代的代理商ではなく、事業投資に重きをかけるビジネスモデルであるが、いずれにせよ自己否定をも交えた企業体質の変革にある程度成功したことにより恐竜のように滅亡せず、今日を迎えることができたといえる。このようにして総合商社は、単なるトレーディングから機能の付加価値化を推進し、さらに地域も当初海外進出した米国と一部のアジア諸国から拡大を図る事によって事業を拡大し、「商社斜陽論」と「商社不要論」は影を潜める事になった。

## II-2 1970年代「商社批判」・「商社無用論」

次に石油ショックの前後である1971年後半から1975年にかけて「商社批判」、「商社無用論」といった新たな批判が提示された。これは、総合商社の営業活動による影響により発生した諸問題に対しての内容であり、日本経済が狂乱物価といわれる急激な物価上昇に直面した際、高まった商社に対する社会的批判である。商社が買い占め・売り惜しみを 행なったことが狂乱物価の一つの元凶だとされ、公正取引委員会が調査を行い、大手商社のトップが国会に召喚され、独禁法上の問題点が指摘された。このことから商社が自らの行動が社会に及ぼす影響と社会的責任の大きさを自覚し、業界を挙げて「自律」の念を持って行動することを謳った「総合商社行動基準」<sup>120</sup>を日本貿易会が策定するに至る。

三菱商事社史によると、1974年1月に公正取引委員会が、大手商社六社<sup>121</sup>に関する調査報告を公表し、翌2月に衆議院予算委員会の物価集中審議に藤野社長が参考人として出

<sup>118</sup> 坂本（雅子）（2003）102頁。

<sup>119</sup> 御園生（1974）10-15頁。

<sup>120</sup> 1973年策定。関係法令と国際規範の遵守、情報開示を社会的責任の中核に位置付け、変化する社会、経済の要請を的確に捉えるとともに持続可能な社会の実現に貢献すべきと規定している。企業としての社会的責任と行動原理を明確にすべく、時代の変化と社会の要請に応えた改訂を加えてきている。

<sup>121</sup> 三菱商事、三井物産、住友商事、伊藤忠商事、丸紅、日商岩井の六社。

席<sup>122</sup>している。さらに 1976 年には、ロッキード事件が発生し、丸紅がロッキード社（Lockheed Corporation）から田中首相への贈賄を仲介したことから、総合商社に対する不信感を一層高めることになった。また三菱商事は、「数の子事件」と呼ばれる不祥事を発生させ、社会の新たな批判を浴びる事になった。これは 1979 年に、200 カイリ問題<sup>123</sup>により北方魚と魚卵の価格が急騰を続けていたが、1979 年末には市況が反転し、翌年 1980 年にかけて業界が大混乱に陥り、大量の在庫を抱えた取引先が破綻に至ったことにより「消費者価格への配慮が不足していた」との批判を受けたものである<sup>124</sup>。こうして「商社斜陽論」とは異なり存在が大きくなった故に社会的批判を受ける「商社批判」は、総合商社が以前にも増して日本経済において力を持つようになった証である。

このような状況下、1973 年通商産業省<sup>125</sup>は、日本貿易会に対して口頭で下記のように要請している。

商社の社会責任に関して、日本経済の発展が商社の活動に大いに負っていることは周知のとおりであるが、反面多数の優秀な人材と膨大な資金力、情報収集力をもつ企業活動は、その力が余りに大きいため、経済的、社会的に意図せざる影響を与えることは否定できない。特に国民生活の安定に直接関係する衣食住に関する商品の取扱いについては、全国民の注視するところである。企業経営者として十分の配慮と細心の注意が要請される<sup>126</sup>。

この要請をうけて商社業界は「総合商社行動基準」を策定し、コンプライアンス重視の経営方針を志向するようになる。

しかしながら総合商社のコンプライアンスに関しては、その後も 2002 年に三井物産が国後島のディーゼル発電施設をめぐる不正入札事件で、東京地検特捜部に偽計業務妨害罪で本社を強制捜査され、営業部長とその部下が起訴されるという事件<sup>127</sup>をはじめ起こしている。総合商社が行なうビジネスとコンプライアンスの問題に関しては、現在でも依然として大きな問題である。

### II-3 1970 年代後半から 1980 年代前半「商社・冬の時代」

その後、石油ショックを経て世界経済が成長の鈍化に苦しむ 1970 年代後半～1980 年前

<sup>122</sup> 三菱商事（2008）630 頁。

<sup>123</sup> 200 カイリとは、排他的経済水域（EEZ）である 200 カイリ（約 370 キロ）までの海域で、沿岸から 12 カイリ（約 22 キロ）までの領海とは区別される。国連海洋法条約に基づき、沿岸国の国内法で設定される事になった。1977 年に米ソ両国が、相次いで「200 カイリ漁業専管水域」を設定したことにより従来それらの海域で遠洋漁業を操業していた日本の漁業は大きな影響を受ける事になった。

<sup>124</sup> 三菱商事（2008）229 頁。

<sup>125</sup> 現経済産業省。

<sup>126</sup> 日本貿易会（1980）468-469 頁。

<sup>127</sup> 松林（2010）25 頁。

半に、今度は「商社・冬の時代」と呼ばれる業績の低迷が続くことになった。1970年代に起こった為替の変動相場制への移行、石油ショック、途上国の資源ナショナリズムの勃興は、商社ビジネスの大きなリスクとなった。さらにロッキード事件などスキャンダルも重なり、商社への世間の風当たりは強まった。総合商社はメーカーの商社離れなど産業構造変換に乗り遅れていた。商権の拡大が見込めない一方、社員の高齢化が進み、年功序列制度の存続も難しくなるなど、組織運営上の問題も生じていた。このような中で総合商社は海外ビジネスに活路を開こうとするが、三菱商事のブルネイにおける LNG 開発事業のように毎年 200～300 億円の配当を取めるケースもあった<sup>128</sup>が、三井物産の IJPC(Iran-Japan Petrochemical Co.,Ltd.、イラン化学開発)プロジェクトの失敗や、カナダにおける石油精製プロジェクトの失敗により経営危機に瀕した安宅産業の伊藤忠商事による救済も発生した。総合商社各社は、社外においては、新たな市場、ビジネスへのチャレンジを進め、社内においては、組織や人事制度の見直しを進め「商社・冬の時代」を乗り越えていく。この結果、総合商社は束の間ではあるが、いわゆるバブル経済の到来により業績回復を実現する。

#### II-4 1980年代から1990年代「商社崩壊論」・「IT革命下の商社不要論」

美里(1984)は、『総合商社の崩壊』と題した書を発刊し、総合商社による二つの事業投資の破綻例、伊藤忠商事による東亜石油問題と三井物産による IJPC 問題を、分析し、商社の危機が構造的、体質的なものであると指摘した。その中で 1984 年度に利益率が大きく低下した要因を商社関係者の話として次の五つ<sup>129</sup>をあげている。

- 1 資源関連、特に原油の取扱いが増えたが、取扱い口銭が非常に低い。
- 2 素材関連(穀物、木材、石油など)の市場変動が読めず、目論見はずれの損失発生や利幅低下が起きた。
- 3 メーカーの商社離れとそれによる口銭率の低下。
- 4 開発途上国向けのプラント輸出が増加しているが、相手国の政情不安、為替変動によって思うように利益が出ていない。
- 5 口銭率が比較的高かった国内商売の比率が大きく低下している。

美里はさまざまなケースを検討した上、総合商社が生き残ろうとするならば、「あらゆる分野で、ダウン・ストリーム<sup>130</sup>でのセールスに本格的に参入する覚悟を決める以外に道はない」<sup>131</sup>と後に総合商社が歩む方向性の一つを示した。

1980 年後半のバブル経済期において、総合商社も他の日本企業同様、空前の活況に沸く

<sup>128</sup> 日経ビジネス(1983)92頁。

<sup>129</sup> 美里(1984)23頁。

<sup>130</sup> downstream. 下流部門。

<sup>131</sup> \_\_\_\_\_(1984)218頁。

ことになる。通常の商取引以外で、財テクや不動産投機などが活発に行なわれたが、これらバブル期の負の遺産がバブル崩壊後、重く総合商社にのしかかることになる。

この経済環境を背景に 1990 年には「商社崩壊論」と「IT 革命下の商社不要論」が議論された。「商社崩壊論」に関していうと、日本企業で危機に瀕したのは商社だけではなく、多くの金融機関、大手小売業などもこの時期に淘汰された。そうした中で元は三井物産の食料部門から独立した東食が、ノンバンクの巨額の含み損により 1997 年に破綻した。東食は大手食品メーカーの特約を多く保有し、食品メーカーの卸向けの商権を担っていた。本来食品メーカーは与信リスクをヘッジ (hedge、回避) するため商社経由で販売していたのであるが、このように肝心の商社が破綻したため、商社の国内における帳合取引<sup>132</sup>について大きな懸念を生じさせることになった。

バブル崩壊直後の 1992 年 6 月に三菱商事社長に就任し、バブルの後始末を行なった槇原は、同社の特金・ファントラ (fund trust) と呼ばれた株式を使った財テク商品 (及びその他の不良債権) の損失処理として最初の 2 年間で 1,800 億円もの損失を計上した<sup>133</sup>と述べている。バブル期において比較的自制的と見られていた三菱商事ですら、これほどの不良債権を整理せざるをえなかったのであるから、バブルに踊ったといわれた商社がどうなったかはいうまでもない。大阪の名門繊維商社であった伊藤萬<sup>134</sup>は「イトマン事件」という大規模な不正融資事件を起こした。イトマンは、約 1,000 億円の損失を本社ビル売却などで処理したが、残った不良資産 5,000 億円は住友銀行が受け皿会社で引き取り、110 年の歴史のあるイトマンは、1993 年に住金物産<sup>135</sup>に吸収合併され<sup>136</sup>、姿を消した。

総合商社の破綻としては、バブル経済前の 1977 年に当時十大総合商社<sup>137</sup>の一角を占めていた安宅産業がカナダにおける石油精製プロジェクトの失敗に端を発し、経営破綻し、1977 年に伊藤忠商事に吸収合併されたという例<sup>138</sup>がある。安宅産業のような大手商社や東食、イトマンのような有名商社といえども巨額投資の成否やコンプライアンス上の問題から企業が破綻をきたしたという事実は今日においても留意しなければならない。このような深刻な経済環境において、総合商社に対して「商社崩壊論」が提示されたのは当然であろう。

「IT 革命下の商社不要論」は、インターネット等の IT 技術の進歩により商社機能が一部損なわれ、商社の存在自体が不要になるのではというものである。第四次産業革命と呼ばれる IoT や AI、GAF A らによるイノベーションによって、総合商社の機能が一部損なわれる、

---

<sup>132</sup> メーカーとその販売先との間に商社が関与する形態の取引。メーカーは販売先に対する与信リスクを商社にヘッジすることができ、営業面に専念できる利点がある。商社は売掛金の付け合わせを行い、回収を行い、その対価としてメーカーから帳合取引に係るコミッションを受け取る。

<sup>133</sup> 槇原 (2010) 124 頁。

<sup>134</sup> 1991 年にイトマンに商号変更した。

<sup>135</sup> 現日鉄物産。

<sup>136</sup> 大塚 (2020) 5 頁。

<sup>137</sup> 三菱商事、三井物産、住友商事、伊藤忠商事、丸紅、日商岩井、トーメン、ニチメン、兼松江商、安宅産業の 10 社。

<sup>138</sup> 戦後については安宅産業一社のみであるが、戦前は第一次大戦と関東大震災後の混乱の中で、1927 年に当時総合商社のトップ三井物産を猛追していた鈴木商店が倒産している。木山 (2019) 163 頁。

いわゆる「中抜き」されるリスクは想定される。しかし既に総合商社の本業は単なる物品の売買から、事業投資や付加価値サービスの提供など広範囲に取引範囲を広げているため、それほど簡単に存在意義を喪失することはなかった。中谷（2001）は、IT革命下において「IT時代にあっても取引の主体は結局ヒトであり、無表情のコンピュータが取引をするわけではない。すなわちリアルな業務は依然として重要な要素である」<sup>139</sup>と述べた。そして10年後（2010年）に、商社は企業と企業、商社と企業をインターネット上で結ぶニューミドルマンとして「e商社」と呼ばれる新しい商社に変化し<sup>140</sup>、「e商社は『リアルなビジネスとバーチャルな世界との橋渡し』の役割を果たす。その橋渡しが可能であるのは、リアルな世界のノウハウを蓄積し、揺るぎない信用力を有しているからである」<sup>141</sup>と予想した。

IT革命から20年を経ていることとしては、「e商社」といえるほど総合商社はインターネットを活用し、eマーケットプレースの構築には成功していない。しかしながら、総合商社自身が元来長年活動している信頼性の高いマーケットプレースであると考えられるだろう。eマーケットプレースは消費者向けには席卷したが、B2Bビジネスにおいては、さほどではなかった、ということであろう。なぜならデジタルの世界は、ますます進化するコンピュータウイルスとハッカーの存在、みずほ銀行や携帯電話会社が発生させた深刻かつ長期にわたるシステム障害など、便利で効率的な反面、深刻な問題を抱えていることも認識されるようになってきたからである。また最近の中国のロックダウンやロシアのウクライナ侵攻などを考えると、日本の多くの企業にとって、海外進出にあたっては想定外のリスクをある程度ヘッジするためにも、総合商社のリアルビジネスにおける関与は、以前よりむしろ重要になってきているとも思える。

さらに総合商社にとってIT革命から生まれた新たなビジネスもある。三菱商事は2017年には大手クラウド事業者などを顧客とするデータセンター事業を立ち上げ<sup>142</sup>、アマゾンに対して風力発電による電力を供給する<sup>143</sup>など新たなビジネスモデルの開拓を行なっている。

このように総合商社はIT革命に対しても、その機能の一つであるイノベーションを用いて新たな時代を切り開いている。逆にいうとこのような時代の流れに追随し乗り越えいかなければ、総合商社といえども市場から淘汰される。

筆者が1986年に入社した当時、総合商社には、在外公館以外、民間企業ではほとんど見られないテレックス<sup>144</sup>が備えられていた。さらに海外主要都市に事務所を設置し、容易な外国為替へのアクセスなど通信手段をはじめとして、業務処理においては他業界と比べてさ

---

<sup>139</sup> 中谷（2001）340頁。

<sup>140</sup> 同上150頁。

<sup>141</sup> 同上340頁。

<sup>142</sup> 三菱商事「本邦データセンター事業に係る合弁会社設立について」2022年5月13日アクセス  
<<https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/pr/archive/2017/html/0000033476.html>>

<sup>143</sup> 「洋上風力入札、三菱商事が圧勝 Amazon や GE が後押し」『日本経済新聞』2022年1月18日、朝刊、15面。

<sup>144</sup> Telex（Teletype exchange service）海外とリアルタイムで交信できる電報システム。

さまざまな優位性があった。しかし現在では、誰でもインターネットに、世界中何時でも何処からでもアクセスが可能で、外国為替から株式や商品相場まで含めどの様な商取引であっても可能な時代になった。この様に当初保持していた優位性を失っても総合社は機能を進化させながら生き永らえてきている。この様に時代の流れに応じ、巧みに姿と形をも変えながら、生き永らえるスタンス、融通無碍な存在自体が、総合社の強みであるが、外部から見ての判りづらさと、それによる評価の低さにもつながっているのかもしれない。

### III 総合社論

総合社論はさまざまな論者が、各種の切り口で論じている。本論文を考察するにあたり参考にした研究を下記テーマ別に挙げる。

#### III-1 総合社についての歴史的研究

本論文の研究対象は、戦後の総合社による中国との食料ビジネスであるが、その前提条件として、戦前からの総合社の活動についてレビューする。

##### III-1-1 木山（2009）「戦前の三井物産を通して考察した総合社論」

木山は、なぜ日本に総合社が誕生したのかを、戦前圧倒的な業界首位の総合社であった三井物産の成立から分析している。それによると三井物産が総合社化した理由は次の三つである。

- 1 取扱商品を制限する姿勢をとらなかったこと。これは江戸時代、諸藩が財政難に陥ったさい、藩内産物の生産を奨励し、生産された産物を藩内の豪商に設けさせた国産会所で強制的に集荷し、それを大阪や江戸で売りさばくという流通構造を引き継いだからである。
- 2 明治政府が国産会所方式的な勸業政策を含んだ貿易政策を採用し、三井物産がそこに組み込まれたため。同時に江戸時代から日本において拠点を築いていた外資・外商の排除方針という国策にも合致することになった。
- 3 三井物産は、大阪紡績設立に尽力した渋沢栄一などで構成される旧幕臣ネットワークを利用して、取引を拡大することができたこと。

このようにして三井物産が総合社体制を構築した後、鈴木商店<sup>145</sup>や三菱合資営業部<sup>146</sup>が同様のビジネスモデルの追随を図った。

三井物産と三菱商事は戦後 GHQ から解散命令を受け、会社は細分化され、役職員も四散したため、社名こそ現在において同一であるが、実態は異なる会社である。しかしなが

---

<sup>145</sup> 双日の源流の一つ。

<sup>146</sup> 現三菱商事。

ら、木山の分析によると、戦後の総合商社の動きにも影響している点が多々ある。本論文においても現代の時代状況に移し替えて総合商社の本質を考察したい。

### III-2 総合商社論

総合商社については、さまざまな業種において、活動内容が多様でかつ広範囲にわたっているため、さまざまな切り口で議論することが可能である。代表例として次のような商社論を取り上げる。

#### III-2-1 山崎 (1987) 「総合化の論理」

日本の総合商社は、単に取扱商品の幅の広さや店舗の多国籍的広がりを論ずるだけでは十分ではない。総合商社の本質的特徴は、有効なリスク管理組織を形成し、内外の有力製造企業との「共生」関係を作り出すことにより、見込み商売をコミッション・ビジネスと有機的に結合させることに成功した。このことにより競争力を獲得し、世界市場へ進出することができたことであると分析している。この結論は、戦前の商社にとっての最重要商品でありながら、相場商品としての典型であった綿関係品の取り扱いを巡っての各社の動きを分析した上での結論であり興味深い。総合商社のビジネスにおける一つの行動原理がリスク管理にあるというのは非常に説得力がある議論である。エンジンの出力を大きくするには、ブレーキがそれに比して強力でなければならない。リスク管理がきちんとできてこそ、商社がさまざまな業種において、多様でかつ広範囲にわたる業務を遂行し、巨額投資を行なうことができる。つまり総合商社を成立せしめ、経営を継続することができるからである。

#### III-2-2 島田 (1990) 「商社商権論」

総合商社論の本質として商社の持つ商権を切り口として分析している。商権は商社が顧客関係の投資を積み重ねて築いてきた継続的取引関係であり、企業戦略として独特のものであり、現代経済における一つの組織革新であり、イノベーションである<sup>147</sup>と評している。島田は、現実に行なわれている鉄鋼取引、機械の一手販売権、資源輸入関連商権といった総合商社の最も伝統的な取引をベースにし研究してこのような結論に達した。当該研究は総合商社の本質的な行動原理を探る上で非常に重要な研究であり、総合商社の行動の一面を非常によくとらえているといえることができる。

しかしながら島田は、商権 (=このような大企業との関係性) があるため、総合商社のビジネスが事業投資に重点を移すことはありえない、と断言しているが、現実には総合商社は、

商権は確保しながら、事業投資の方により重心を移している。伝統的な商権に紐付いている商社口銭と事業投資におけるリターンを比較すればそのような経営判断を下さざるを得な

---

<sup>147</sup> 島田 (1990) 213-214 頁.

表Ⅱ－３ 総合商社三つの総合力

1	2	3
総合的商品取扱力	総合的機能発揮力	総合的国際活動力
取扱の規模が大きく、取扱商品数も2～3万点と多い。原料、素材から生産財、中間財、消費財までと広範囲の商品を取扱う。	商取引は国内、輸出、輸入、三国取引に大別される。またこれら取引を有機的にインテグレートする機能をもっており、その過程で新規事業への投融資、営業与信、事業経営、情報、物流、人材提供など多面的な機能を発揮し取引や収益の拡大に努めている。	地球的規模で、貿易、海外地場取引、三国間取引、合併事業などのグローバル・ビジネスを展開している。そのために各社とも国内外に150～200の支店や現地法人を配置し世界的なビジネスネットワークを構築している。

〔出所〕伊藤忠商事調査部（1997）24-25 頁から筆者作成。

いからである。

島田の唱える商社商権論は総合商社の既存取引における行動原理の一面を示す一方、本論文において論ずる中国市場のようなそもそも商権が存在していない新しい市場を開拓する際においては、一概に通用しないのではないかと思われる。つまり現在の総合商社の活動は「商社商権論」だけで論ずることはできないのである。

### Ⅲ－２－３ 伊藤忠商事調査部（1997）「伊藤忠商事による総合商社論」

総合商社は表Ⅱ－３に示した三つの総合力、つまり、総合的商品取扱力、総合的機能発揮力、総合的国際活動力を有している。伊藤忠商事がまとめた意見であり、検討に値する。欠けている点としては、こうした総合力がどこから生まれてきて、このような総合商社固有の総合力を生み出すのかという点であろう。また刊行から若干時間が経っているので、内容をアップデートする必要がある。例えば現在においては1の総合的商品取扱力については、各社取扱商品の取捨選択を進め、経営の効率化を求めているのが実情であり、2の総合的機能発揮力と3の総合的国際活動力についても、より事業投資に重心を移していることがいえるだろう。

### Ⅲ－２－４ 田中（隆之）（2012）「日本貿易会による総合商社研究」

総合商社を「総合事業運営・事業投資会社」と表現している。その中で投資会社との相違点について、下記三つをあげている。

- 1 事業の育成機能をもち、事業の継続を前提としている。
- 2 そのために伝統的なトレードの業務基盤が必要であり、キープしている。
- 3 パートナー選別の目利き力が必要である。

こうした理解に基づき、今後の方向性については、



- 1 「総合事業運営・事業投資会社」の強化。
- 2 海外における事業展開の強化。
- 3 基盤としてのトレードの強化。
- 4 国内産業との関係のキープ。

の四つの可能性をあげている。

当該研究は、日本貿易会がサポートしていることもあり、業界全体を見据え、最大公約数的見解ともいえる結論が出されている。総合商社の機能の解明に重点がおかれ、総合商社の原動力についての分析が少ない。例えば今後の方向性の3基盤としてのトレードの強化は、現在においては若干困難な方向性のようにも思える。

### III-2-5 田中（隆之）（2017）「総合商社とは何か」、「なぜ日本にだけあるのか」

田中は、前論文に続いてなぜ日本にだけ総合商社が成立したかという疑問に対して、次の4条件をあげている。

- 1 国策的な必要性：日本は戦後の経済復興で資源の輸入と工業製品の輸出のために商社を優遇する政策がとられた。
- 2 メーカーによる直接輸出が困難だったこと：日本の事業会社がまだ海外の販路を持っていなかった。
- 3 戦後経済が急拡大したこと：高度経済成長でさまざまな物品の国際貿易が活発化した。
- 4 国内産業との深いかかわり：総合商社は財閥の系列内で商圏を確保しやすかった。

これら存立条件は希薄化したか、総合商社はそうした中で隆盛の度を増し、それはビジネス構造を「総合事業運営・事業投資会社」に変化させることに成功したからであるとしている。このことにより総合商社は、次にあげる他業態企業への優位性を形成した。

- 1 事業分野の分散によるリスク許容力。
- 2 収益源を発見・実現する力。
- 3 ニーズ（needs）やシーズ(seeds)を発見・事業化する力。

そしてこれからの時代は総合商社を次の二つの点で必要としていると述べている。

- 1 世界経済の市場化が進む中で、市場の潜在的なニーズを先取りし、日本及び世界の産業界に示すこと。

## 2 政治・経済のグローバル化が進む中で、真の国益を発見し担う存在であること。

本論文においては、主に総合商社による中国とのビジネスを通して総合商社の行動原理などを探っていくので、最後の二つのポイントについては、実例を通して示すことにしたい。また今後の世界においてもより一層そのような動きが期待されているということであろう。

### III-2-6 田中（彰）（2012）「戦後日本の資源原料調達システムにおける総合商社論」

田中は、戦後日本の資源原料調達システムにおける総合商社を研究している。田中によれば、バブル崩壊前後で総合商社のビジネスモデルは転換をとげた。バブル崩壊以前は、「20世紀型総合商社」でありその内容とは、取引仲介業務にもとづく手数料を収益源とするコミッション・ビジネス(commission business)である。一方、バブル崩壊以降は、「21世紀型総合商社」であり、その内容はリスクを取った事業投資とトレーディングを両輪とするビジネスモデルである。当該論文は、高炉メーカーと総合商社という日本における極めて大きな企業同士のかかなり長期的、固定的ビジネスの分析から生まれたものである。この取引は総合商社にとって典型的なビジネスモデル、つまり大企業との巨額、長期間にわたる継続取引で商権が移動することは滅多にない。本論文に取り上げるビジネスは、これとはかなり異なる食料ビジネス、つまり比較的大きな規模の企業から中小企業まで混在し、取引金額と取引ロットもさまざまであり、商権は固定的なものから流動的なものまでさまざまである。したがってその内容は、大枠は、田中の述べる「20世紀型総合商社」から「21世紀型総合商社」の移行の通りであるが、より細かい分析が必要となる。鉄鋼ビジネスにおいては、総合商社の原料の販売先は日本のごく限られた高炉メーカーのみで、反対取引である製品も高炉メーカーから買い付けるのみである。一方食料ビジネスにおいては、売買双方向で取引があり、メーカーに販売することもあれば、卸に販売することもある。メーカーやスーパーマーケットと組んで、中国にそれらの合弁企業を設立もする、とさまざまな打ち手があるので、その中でどのように行動するか、その行動原理は何かということが問われている。

### III-2-7 埜本（2018）「価値共創型企業システム」

総合商社の機能について、埜本（2018）は、七つの要素【①顧客（パートナー）、②創造された市場と価値、③ビジネスシステム、④経営資源、⑤機能の統合、⑥収益モデル、⑦組織文化】を共通の概念カテゴリーとして用い、事例分析を行ない、価値共創型企業システムという理論的な枠組みを用いて総合商社機能の本質はビジネス創造であるという結論を下している。総合商社は、この機能を発揮することにより取引コストの低減だけでなく、ビジネス創造活動全体のコスト低減を行なうことができ、このことが顧客企業にとっての価値であるとしている。埜本の研究は、従来の商社論が機能論に偏っていたことを是正し、総合商社の行動原理を解明する上で非常に参考になる研究である。

### III-3 総合商社における個別のテーマ

#### III-3-1 宇野（1972）「戦後の企業集団における総合商社」

商社論に関連し、総合商社はそれぞれの属する企業集団と密接な関係があるため、当該論文も踏まえておきたい。企業集団という観点における総合商社の代表的な研究者の一人である宇野（1972）によると財閥の解体を経て再建された戦後の企業集団は、戦前の持ち株会社による中央統轄によるものとは比べることができない。しかしながら「企業集団における商社、重工業企業の地位が相対的に高まり（中略）企業集団内の製品の取引関係は増加している。例えば三菱商事の売上高に対する三菱系企業製品の取扱高の割合は30%にのぼるといわれる」<sup>148</sup>と述べており、企業集団が依然として一定の影響があることを指摘している。総合商社はそれぞれ属している旧財閥系あるいは銀行系列の企業グループと深く関わっているため、この点も踏まえて総合商社に関して考察をする必要がある。

#### III-3-2 日本貿易会（1980）「総合商社と国策との関係」

日本貿易会（1980）は、終戦後の混乱と麻痺のどん底からいかにして総合商社が復活したかを記述している。終戦直後貿易はGHQの厳しい管理が行なわれる。三井、三菱、住友、安田などの15財閥会社の資産凍結を指令するとともに、三井物産と三菱商事は上述の通り1947年に強制的に即時解散という苛酷な措置を受けた。同年、民間貿易は再開され、日本貿易会が設立される。日本貿易会は、それから商社業界を代表してさまざまな建議、要望を重ねていく。1952年に「貿易商社の強化に関する意見」<sup>149</sup>を提出した。その内容は、「国家資金による援助が、生産部門に対しては貿易部門よりも積極的に行なわれたのである。このため、貿易資本が生産資本に対し、著しい不均衡をもって貧弱化した」<sup>150</sup>状況下、「貧弱な資本で、数十倍の生産に必要な原材料の確保（輸入）と製品の販売（輸出）をまかなわねばならなかった」<sup>151</sup>と貿易商社の窮状を訴えている。そしてこの状況を改善する方策として次の三つの方策<sup>152</sup>を建議している。

- 1 資本蓄積を促進するための税制改革。
- 2 資本補強の対策としての国家機関による特別の融資措置。
- 3 貿易商社の海外支店の設置に関する特別措置。

このような動きを受け、日本政府は「輸出取引法」を制定するなど、貿易振興策がとられるようになった。その後、先に述べた1970年代の商社批判の高まりを受けて、日本貿易会は通商産業省からの要請を受けて「総合商社行動基準」を策定し、総合商社各社はコンプラ

<sup>148</sup> 宇野（1972）22-23頁。

<sup>149</sup> 添付資料参照。2022年8月4日日本貿易会から入手。

<sup>150</sup> 日本貿易会（1952）32頁。

<sup>151</sup> 同上。

<sup>152</sup> 同上34-35頁。

イアンス重視の経営方針を志向するようになる。戦後の商社業界がさまざまな困難を経ながらも今日の地位（1978年まで）に至ったか、中でも国策との関連など詳細が記されている重要な資料である。

杉野（1981）は本書の刊行の翌年に本書を分析した論文を発表し、「総合商社が日本経済に確固として地盤を形成しつつあった1950年代こそ、日本貿易会の政治的活動が重要な時期でもあった。現在の総合商社は、この時期に整備された国会的育成政策なくしては、その発展も困難であったと考えられる」と日本貿易会の行なった活動が、今日の総合商社の発展につながっていると述べている。

総合商社が戦前、戦中から国策と密接な関係があったことについては、浜淵（1982）の三菱商事研究が注目に値する。三菱商事は1918年大戦景気のさ中、三菱財閥傘下会社の販売部門を集めて設立され、軍需産業の拡大と共に三菱商事の経営も軌道に乗るが、統制経済の強化に伴い重要物資の取引は統制会社が一手に掌握するところとなり、三菱商事の販売代理権は縮小していくことになる<sup>153</sup>。太平洋戦争期に入ると物資消費の大綱は、植民地、占領地を含め、軍と政府の協議を経て決定され、その実務を担当する配給統制機関も順次整備されていくことになる。三菱商事やその他の総合商社、及びその他企業は全てこの統制経済下での経済活動を強いられることになる<sup>154</sup>。総合商社が戦前に国策の強い影響下にあることが明らかにされている研究である。

### III-3-3 平井（2017）「総合商社によるイノベーションの例—ブロイラー産業（The broiler integration）の立上げ」

戦後、三井物産が行なった食料生産におけるイノベーションの一例であるブロイラー産業についての研究である。ブロイラーはもはや日本人の生活に浸透しており、当たり前のような存在であるが、日本人の一般家庭が普通に食肉を食べることができるようになるのは実は1950年代以降と結構最近のことであり、それにはブロイラー産業の導入という総合商社が行なったイノベーションも貢献しているのである。この結果、飼料効率0.5という全ての家畜飼育の中で最も効率のよいものを実現した<sup>155</sup>。

ブロイラービジネスは、ブロイラーの原種鶏<sup>156</sup>から加工処理設備まで、米国で生み出された最新の製造技術であった。米国から飼料を輸入し、ブロイラーを育成し、加工場で加工し、冷凍設備に保管して、国内で販売するシステムについて、三井物産が手掛け日本における鶏肉生産の仕組みをつくり上げることになる。三井物産は第一人者として直接の関与は少なく、オーガナイザーとしての関与であったが、三菱商事は出遅れたため自らがリスクをとって直接関与する道を歩む。すなわち日本農産工業、日清製粉、菱和飼料、日本ハムと合併で

<sup>153</sup> 浜淵（1982）91頁。

<sup>154</sup> 同上92頁。

<sup>155</sup> 5kgの飼料を与えたら、2.5kgの成鶏になるという計算。平井（2017）77頁。

<sup>156</sup> Grand Parent Stock、平井（2017）83頁。

1969年にジャパンファームを鹿児島に設立し、同社はブロイラーの種鶏の孵化から肥育、加工処理までを一貫的に行なう<sup>157</sup>。第五章において三菱商事がジャパンファームと組んで、中国にてブロイラービジネスを展開する内容を述べるが、その前段階として国内でこのようなプロジェクトが展開されていたのである。

### III-3-4 米倉（2017）「創造的対応としての財閥」

米倉は財閥を明治期に出現した巨大なビジネスグループとして、「先進諸国で開発された技術や商習慣を最も迅速かつ効率的に受容し、さらなる事業拡大につなげていく組織イノベーション、すなわち日本の創造的対応だった」<sup>158</sup>と評価し、その中で代表例として三井と三菱を取り上げ、「二つの財閥の飛躍的發展を支えた創造的対応とは、結局近代ビジネスを担える人材への積極投資であり、その人材の経験と知識をベースにした多角化戦略であった」<sup>159</sup>と結論づけている。財閥というと古いイメージがあるが、三井物産や三菱商事の母体であった明治期の財閥自体がイノベーターであったという議論には気づかされる点がある。こうした企業風土は今日においてもこれらをルーツとする総合商社に影響しているといえるだろう。

以上、これまでの研究では総合商社をさまざまな観点から議論してきた。本論文では、これら先行研究を踏まえて、次章から総合商社が中国で行なった食料ビジネスに焦点を当てて、総合商社がどのような展開を図っていくのか、考察していくこととする。なお、その他各章における個別のテーマの先行研究については、各章ごとに記述する。

---

<sup>157</sup> 平井（2017） 87-88頁.

<sup>158</sup> 米倉（2017） 121頁.

<sup>159</sup> 同上 194頁.

## (参考文献)

### 【和文文献】

- 伊藤忠商事調査部 (1997) 『日本の総合商社 (第二版)』 東洋経済新報社
- 宇野博二 (1972) 「戦後の企業集団とその問題点」 学習院大学経済学会 『経済論集』 第8巻  
3号、3-30頁.
- 大塚将司 (2020) 『回想 イトマン事件一聞に挑んだ工作 30年目の真実』 岩波書店
- 木山実 (2009) 『近代日本と三井物産』 ミネルヴァ書房
- 坂本雅子 (2003) 『財閥と帝国主義』 ミネルヴァ書房
- 島田克美 (1990) 『商社商権論』 東洋経済新報社
- 杉野幹夫 (1978) 「総合商社の存立基盤について—商社斜陽論を中心に」 関西大学商学会  
『商学論集』 第23巻第2号、69-84頁.
- \_\_\_\_\_ (1981) 「1950年代の商社強化政策と日本貿易会の活動—『日本貿易会三十年史』  
を中心に」 関西大学商学会 『商学論集』 第26巻第1号、80-95頁.
- 住友商事 (1972) 『住友商事株式会社社史』 住友商事社史編纂室
- 田中彰 (2012) 『戦後日本の資源ビジネス—原料調達システムと総合商社の比較経営史』 名  
古屋大学出版社
- \_\_\_\_\_ (2016) 「総合商社のグローバル戦略—資源ブーム終焉の衝撃」  
京都大学大学院経済学研究科ディスカッションペーパーシリーズ、No.J-16-001
- 田中隆之 (2012) 『総合商社の研究—その源流、成立、展開』 東洋経済新報社
- \_\_\_\_\_ (2017) 『総合商社—その「強さ」と、日本企業の「次」を探る』 祥伝社新書
- 日経ビジネス (1983) 『商社—冬の時代』 日本経済新聞社
- 日本貿易会 (1952) 「貿易商社の強化に関する意見」 29-35頁 (添付コピー)、2022年8月4  
日日本貿易会から入手。
- \_\_\_\_\_ (1980) 『日本貿易会三十年史』 日本貿易会
- 埜本一雄 (2018) 『総合商社の本質—「価値創造」時代のビジネスモデルを探る』  
白桃書房
- 中谷巖 (2001) 『IT革命と商社の未来像—eマーケットブレイスへの挑戦』 東洋経済新報社
- 浜淵久志 (1982) 「太平洋戦争期における三菱財閥の再編過程 (3)」 北海道大学大学院経済  
学研究院 『経済学研究』 第32巻第2号、91-137頁.
- 平井岳哉 (2017) 「三井物産のブローラービジネス—1960年代から1970年代を中心に」 獨  
協大学経済学部 『獨協経済』 第100号、77-91頁.
- 榎原稔 (2010) 『私の履歴書』 日本経済新聞出版社
- 松林正一郎 (2010) 「企業倫理とCSR：不正入札事件への三井物産の対応」  
『紀要=Bulletin(2)』 25-36頁. 多摩大学グローバルスタディーズ学部グローバルス  
タディーズ学科
- 美里泰伸 (1984) 『総合商社の崩壊』 番町書房

- 御園生等（1961）「総合商社は斜陽であるか」『週刊エコノミスト』昭和 36 年 5 月 23 日号、6-20 頁。毎日新聞社
- \_\_\_\_\_（1974）「商社斜陽論再論」『週刊エコノミスト』1974 年 3 月 12 日号、10-25 頁。毎日新聞社。
- 三井物産（1976）『挑戦と創造—三井物産 100 年のあゆみ』三井物産社史編纂委員会事務局
- 三菱商事（1986）『三菱商事 社史（上巻、下巻、資料編）』三菱商事
- \_\_\_\_\_（2008）『三菱商事 50 年史(1954-2004)』三菱商事総務部社史担当
- 山崎広明（1987）「日本商社史の論理」東京大学社会科学研究所『社会学紀要』第 39 巻第 4 号、149-197 頁。
- 米倉誠一郎（2017）『イノベーターたちの日本史—近代日本の創造的対応』119-194 頁。東洋経済新報社

#### 【新聞】

- 『日本経済新聞』「洋上風力入札、三菱商事が圧勝 Amazon や GE が後押し」2022 年 1 月 18 日、朝刊、15 面。

#### 【和文ウェブサイト】

- 日本貿易会（2021）『商社 グローバルな価値創造に向けて 商社ハンドブック 2021』  
2022 年 5 月 17 日アクセス<<https://www.jftc.or.jp/research/handbook/>>
- 三菱商事「グローバルネットワーク（国・地域）」2022 年 5 月 17 日アクセス  
<<https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/about/global/>>
- \_\_\_\_\_「本邦データセンター事業に係る合弁会社設立について」2022 年 5 月 13 日アクセス  
<<https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/pr/archive/2017/html/0000033476.html>>

### 第三章 日中貿易における総合商社の参入過程

#### 一 国交正常化前の動きを中心に

- I 問題の所在
- II 先行研究の検討と本研究の意義
- III 終戦直後の日中情勢について
- IV 友好貿易と日中覚書貿易
- V 日中貿易における総合商社の参入過程
- VI むすび

キーワード：

友好貿易、友好商社、ダミー会社（覆面商社）、覚書貿易（LT貿易、MT貿易）、積み上げ方式<sup>160</sup>、政治三原則<sup>161</sup>、政経不可分の原則<sup>162</sup>、周四条件<sup>163</sup>。

#### I 問題の所在

本章においては、友好貿易及び日中国交正常化前、戦後初めて日中貿易における大規模な貿易再開を可能にした1963年から1973年までの11年間にわたる日中覚書貿易（以下、覚書貿易）を取り上げ、日中貿易における総合商社の参入過程について考察を深めてみたい。

この二つの形態の貿易関係で、特に覚書貿易に着目するのは、それまで日中双方の関係者の努力により継続されてきた極めて特殊な取引関係であった友好貿易の問題点を改善し、日中関係の正常化のため、両国が一致して考え出した貴重な貿易関係であったからである。またこのことにより中小零細企業が多かった友好商社が行なう限定的な貿易から、民間貿易という建前でありながらも政府系金融機関の融資を可能とするなど相当踏み込んだ貿易に転換し、総合商社をはじめとする大手企業が日中貿易に復帰する下地を作った意義深いものであったからである。

総合商社の日中国交回復までの中国における活動に対する研究は、国交回復後の研究と

<sup>160</sup> 当時、中国と国交がないため、本来政府間で解決すべき諸課題（貿易、配船、在華日本人の帰国事業、中国人遺骨返還事業、その他の人事交流）を民間の力で徐々に打開していこうという考え方。日中貿易促進会（2010）35頁。日本側は民間交流として容認したが、中国にとっては、完全に政府レベルの交流であった。鹿（2011）32頁。

<sup>161</sup> 中国側が打ち出した三原則（①中国敵視政策をやめる、②「二つの中国」をつくる陰謀に加わらない、③日中国交正常化を妨げない）1959年社会党の訪中使節団との間で公式に確認された。ニチメン（1994）196頁。

<sup>162</sup> 岸内閣が明示的な「政経分離」路線を採るなかで、中国政府は「政経不可分」という論調を展開して、日本政府の中国政策を批判するようになった。井上（2010）221頁。

<sup>163</sup> 1970年4月周恩来が松村謙三訪中団に対し明らかにした日中民間貿易をめぐる方針（①南朝鮮、台湾を助けようとしているもの、②台湾、南朝鮮の企業に投資しているもの、③ベトナム、ラオス、カンボジアへの米国の侵略戦争のために武器を送っているもの、④日本における米系合弁企業とは取引を行わない）井上（2010）402頁。



比較すると非常に少ない。総合商社の中国への関与はこの時期主にダミー会社（覆面商社）が対応しており、公式な資料が少ないためである。日中貿易における総合商社の本格的な参入は、国交回復正常化直前に伊藤忠商事、三菱商事などが友好商社に認定されたことが契機であったが、本章は当時の断片的な資料をつなぎ合わせることによって、それ以前から伏線が存在していたことを指摘し、これが、国交回復後の日中経済関係の拡大に大きく寄与したことを明らかにする。

本章の構成は以下の通りである。IIでは先行研究の検討と本研究の意義を述べる。IIIでは終戦直後の日中関係を巡る情勢を俯瞰する。日本の国際社会復帰を成し遂げることを企図した対日講和条約の締結が中国抜きで行なわれ、その結果日中間の不自然な関係を作り出すことになる背景をレビューする。IVでは、こうした日中間の政府間関係のない不自然な状況下、民間貿易をいかに関係者が発展させるために知恵を絞ったかという点について叙述する。友好貿易と覚書貿易が、国交正常化後のビッグ・ビジネスに発展する萌芽となった側面に着目した。Vではこの萌芽期における総合商社の参入過程を総括する。VIでは本章の結論が述べられる。

## II 先行研究の検討と本研究の意義

1972年国交正常化前後に焦点を当てた日中間の政治外交史に関しては、既に膨大な研究が発表されている。また、国交回復以前の日中貿易協定、友好貿易、覚書貿易といった個々のテーマについてもそれらに焦点を当てた多くの研究が存在している。

添谷（1989）は、国交回復期において友好貿易と覚書貿易の二つの日中貿易ルートが、具体的にどのような変遷をたどったのか、特に国交正常化前後におけるダミー会社の再編の動き、友好貿易の制度としての終焉など詳細な分析を行なっている。この論文では総合商社の動きを、時間を遡って覚書貿易、友好貿易から再評価しようとしている。さらに添谷（1997）は、日中国交正常化以前の20数年間の日中貿易に関する体系的な研究を行い、米国の「中国封じ込め」と「日中貿易」をどのように両立させるかについて、政府と民間双方に注目しながら、日中国交正常化への道りを解明しようとしている。しかし、日中貿易がテーマであった添谷（1989）と異なり外交にフォーカスを当てているため、総合商社の役割について言及しなかった。井上（2010）は、戦後日本政府の中国政策の形成過程を分析している中で、日中貿易を促進した覚書貿易協定の締結をもたらした自民党親中派と親台湾派との対立を分析したが、覚書貿易を実行する総合商社の問題については深く触れなかった。

林（1990）は、戦後の日中国交正常化における日中貿易関係について特に中国政府と日本の民間団体によるものと強調しているが、総合商社については概要を簡単に紹介するに留まり、中国への参入過程については、触れられていない。鹿（2011）は、戦後日中間の交流は主に野党や革新系民間団体などによる非政府間接触によって推進されてきたと指摘しながら、覚書貿易の存在意義を日中関係正常化の重要なルートの一つという政治的な側面から捉えている。さらに、鹿雪瑩（2013）は覚書貿易を通して、中国の対日戦略を考察してい

る。中国側としても日本の友好商社との貿易だけでは、大型交易と延払貿易が行えないため不十分であり、友好商社と結合させる形式で日本の大企業と直接貿易することが必要であったことを述べている。

李（2014）は、1949年から1962年までの覚書貿易成立以前の日中関係における日中貿易促進団体の役割などに焦点を当てて分析している。具体的には日中貿易促進団体の活動と日中間の貿易交渉を分析することによって、日中の貿易関係ないし政治関係における貿易促進団体の役割を明らかにしようとしている。総合商社については、大手四社（丸紅飯田、日商、日綿、伊藤忠商事）が「熱心な態度」を見せてはいたが、他の大手商社と旧財閥系商社は、依然慎重な態度を示し、対米及び対台湾への気兼ねから、「殆ど子会社や日中輸出入組合の会員会社を通じて」中国と取引を行っていたことを述べているが、その取引内容までは踏込められていない。

このように総合商社の中国における活動に対する研究は、終戦の1945年から日中国交回復を果たした1972年までの27年にわたる期間は、ほとんど空白であり手つかずのままである。公表されている研究と資料<sup>164</sup>を読み解くと中国と総合商社の関係については、ダミー会社と呼ばれている総合商社の分身が日中関係の荒波のなか、細々と中国ビジネスを行っていたが、1972年の日中回復直前に大手総合商社が中国側に友好商社と認定され、門戸開放された中国市場に一齐になだれ込んだ、という不自然な図式となっている。

戦後の日本においては、プラントの輸出や鉄鉱石、石油、石炭の輸入といった大口の取引には当局との交渉、外国為替、契約から受け渡し、船腹手配、海上保険の付保、海外とのコミュニケーションといった総合商社抜きでは難しい実務能力が必要不可欠であり、実際にはさまざまな局面において関与していたはずであったが、日中関係においては、政治的な事情から、いわば影武者のような立場にとどまっていた。友好貿易の末期においては、友好貿易の実に八割が大手総合商社のダミー会社によるものであった<sup>165</sup>が、本社とダミー会社の関係など総合商社の関与についてはあまり明らかにされていない。

この原因としては、総合商社については、戦後の日本と米国との意向に基づき、共産圏との取引には、慎重に対応せざるをえなかったこと、また特に中国との関係については、台湾の国民党政府との関係上、中国との取引関係（友好貿易）に関しては、ダミー会社を利用して深く潜航した取引を行い<sup>166</sup>、覚書貿易に関しても、メーカーや業界団体が前面に出るよう

<sup>164</sup> 嶋倉・井上（2018）、日中経済協会（1975）など。

<sup>165</sup> 『朝日新聞』1969年2月11日、朝刊、7面。

<sup>166</sup> 覚書貿易事務所の久保専務理事が、「台湾と関係の深い企業とは取引しない」という周恩来の発言を受けて「親会社は台湾と取引をしても、中国とはダミーでやればよいという安易な考えは許されない」と発言されたことが『朝日新聞』（1970年4月28日、朝刊、1面）で確認できる。記事はの中で発言の真意は、親会社が日華協力委員会の有力メンバーである明和産業（三菱商事系）、新日本通商（伊藤忠商事系）、和光貿易（丸紅飯田系）、啓明貿易（三井物産系）の四社に対するものであるとの見方を伝えている。記事によると四社はいずれも資本、人事両面で親会社と関係を保持しているが、親会社との関係でどこに線を引くかが問題と分析をしている。

な建付けであったことが原因と考えられる<sup>167</sup>。このため、皮肉なことに総合商社の中国ビジネスについては、国交回復前の空白期に比べると戦前、当時の総合商社首位である三井物産と三菱商事に関する研究の方が多いとさえいえる。

以上述べたように、国交正常化前の日中貿易に関するこれまでの研究の多くは、当時の日中貿易をめぐる両国政府の政策方針、政治的な駆け引きなどに焦点を当てており、特に実際に貿易取引を実行している総合商社の状況とそれによる中国ビジネスへの参入に関する考察が十分に行なわれていない。そして、これまでの研究では、対中ビジネスへの参入においてあたかも総合商社が最初から存在しているように捉えられ、その参入過程について提起されていなかった。本章の主な目的は、およそ 60 年前の限られた史料・文献及び総合商社に関するさまざまな断片的な資料の制約の中で友好貿易と覚書貿易に焦点を当て中国ビジネスにおける総合商社の参入過程を明らかにすることを試みる。

### III 終戦直後の日中情勢について

戦後の日本外交は、基本的には経済中心外交、日米安全保障体制、軍事武装の最小化などの政策を骨子とする「吉田路線」<sup>168</sup>を歩んできた。日中関係についてもこの「吉田路線」が吉田政権のみならずその後の政権においてもさまざまな形で影響を及ぼすことになる。終戦直後の混乱期、幣原内閣<sup>169</sup>総辞職後の 1946 年 5 月に就任した吉田首相が直面した最大の課題は、日本が国際社会へ復帰するための講和条約の早期締結であった。米国政府内では日本の潜在的脅威を危惧する軍部による慎重論も依然強く難航していたが、1950 年 6 月に勃発した朝鮮戦争とこれに続く中国の参戦（1950 年 10 月）は、日本の存在価値を急上昇させた。

朝鮮戦争は後に戦況が膠着状況に陥り、1951 年 10 月に停戦交渉開始（事実上の停戦）がなされ、1953 年 7 月に休戦協定締結（休戦成立）の経緯をたどった。朝鮮戦争により米国にとっては東アジアにおける日本との連携を強化する必要性が増し、日本にとっては講和交渉推進に有利な国際関係への転換を意味した。

講和条約交渉において最大の問題が、講和会議の中国代表を北京の共産党政権とするか、台北の国民党政府（以下、国府）を選択するかという米英間の対立であった。朝鮮戦争発生に伴い、北京の共産党政権との敵対関係が明白となった米国は、国府が中華民国として講和

---

<sup>167</sup> 覚書貿易の原案となった岡崎嘉平太による「岡崎試案」は、①友好商社とは異なるメーカーやメーカー団体などを直接参加させたグループを形成する、②グループを主体として、複数年の延べ払いを含むバーター取極を中国側と結ぶ、③日中間の合意を文書で明記し日本と中国の双方に契約の立合保証人を立て、日本側の保証人は松村謙三とする、というものであり、商社の関与は想定されていなかった。井上(2010) 247 頁。

<sup>168</sup> 吉田政権は、外交官出身である吉田茂を内閣総理大臣として終戦の翌年である 1946 年 5 月から 1954 年 12 月まで続いた。経済中心外交、日米安全保障重視、軍事武装の最小化といった戦後日本の基本的な政策を推進した。

<sup>169</sup> 幣原喜重郎が首相を務めた第 44 代内閣。幣原は吉田と同じく外務省出身。幣原の妻・雅子は三菱財閥の創業者・岩崎弥太郎の四女であった。

会議に参加する資格を持つと主張した。一方、英国は香港を抱えていたこともあり西側諸国の中で一早く 1950 年 1 月に中華人民共和国を承認し、講和条約には中華人民共和国が参加すべきだと主張した。この点を巡る米英の折衝は数か月間に及んだが、結局 1951 年 6 月 19 日に、どちらも招請しないという結論に至り、日本の中国に対する将来の対応は、主権回復後の日本に委ねることになった。

日本は、国際社会復帰のため、早期講和を最重要視し、中国問題を二次的な問題と捉え、米国側と歩調を合わせる姿勢を明確にしていた。こうした中、国府との日華条約締結については、賠償問題と適用範囲をめぐる攻防が繰り返された。賠償問題については、米国が他の連合国に対し賠償要求を放棄させる方針を打ち出したことから、国府も賠償を断念する状況に追い込まれた。適用範囲については、日本側は国府の支配権が台湾とその周辺諸島にしか及ばないため、国府を中国の代表として扱い、日本との二国間条約を締結することには無理があり、あくまでも「地方政権（台湾の政府）」と限定した協定にしたいと考えたが、国府はこの点に関しては一步も譲らなかった。1952 年 12 月 24 日、吉田茂の名義でダレス国務長官宛に送付された、後に「吉田書簡」とよばれる中国政府の不承認と国府との二国間条約締結を約した書簡を出状した。このような経緯を経て日華平和条約は対日講和条約<sup>170</sup>の発効前日である 1952 年 4 月 27 日に妥協に達した。

1952 年 5 月からの国会審議において、日華平和条約については、締結交渉過程においては、国府を「地方政権」として条約を締結する「限定承認」を主張していたが、締結された条約は結局のところ、国府を中国の正統政府とみなして締結されたのではないかという非難が野党からなされた。これを受け日本政府はそれまでの限定承認論を覆し、日華平和条約を地方政権との協定ではなく、中国の正統政府との条約とみなすことを明らかにした<sup>171</sup>。

つまり、本来日中間において講和条約締結時に過去の不幸な事態の清算をまず行なうべきものであったのが、上述の複雑な国際関係により第二次世界大戦時アジアにおける最大の被害者である中国を除外したままで講和条約が締結され、しかもそれと抱き合わせの形で国府との間で日華平和条約を締結することを日本は余儀なくされた。こうした複雑な関係に加え、中国国内では、大躍進運動<sup>172</sup>(1958～1961 年)及びそれに続く文化大革命<sup>173</sup>(1966～1976 年)と政治の激動が続き日中間の貿易関係者<sup>174</sup>も荒波に揉まれ続けることになった。

---

<sup>170</sup> 1951 年 9 月 8 日第二次世界大戦におけるアメリカ合衆国及び他の連合国諸国との戦争状態を終結させるためサンフランシスコにて締結された。発効日は翌年の 1952 年 4 月 28 日。サンフランシスコ平和条約、サンフランシスコ講和条約などともいう。

<sup>171</sup> 井上 (2010) 63 頁。

<sup>172</sup> 7 年でイギリスを、10 年でアメリカを追い越すという野心的な計画に基づき、実行された社会的運動。無理な鉄鋼生産、行き過ぎた人民公社体制などに加えて干ばつとソ連の援助停止が加わり、1 千万人を超える餓死者が出たと推計されている。中兼 (2021) 155 頁、167 頁、173 頁。

<sup>173</sup> 正式には「プロレタリア文化大革命」、略称としては「文革」、1966 年 5 月から 1976 年 10 月まで 10 年間続いた、中国国内における一連の内乱のことを指す。石井 (2017) 5 頁。

<sup>174</sup> 1966 年まで中国側の最も重要な対日政策のブレーンであった廖承志も文化大革命時代に批判され失脚し、5 年間姿を消したが、1971 年 10 月に復帰した。西原 (2012) 153 頁。

#### IV 友好貿易と日中覚書貿易

戦後の政治・外交面における中国関連状況を俯瞰したが、次に日中間の貿易面について述べる。1945年8月日本の敗戦に伴い日中友好と貿易を希求する国民運動がスタートし、1949年初には、解放された華北地区とのバーター取引が可能になった。米国占領当局も、中華人民共和国発足直後は、中国貿易を禁止すると日本経済が立ち行かず占領軍の負担が増大するという危惧もあり、民需物資に限って「中国地区」への輸出は差し支えないという態度をとっていた<sup>175</sup>。戦前から伝統的に日本の輸出市場であった中国との貿易は、日本経済と国民生活にとって死活的に重要な意味を持っていたからである。

このような情勢下、日中貿易は香港経由の間接的な貿易として1950年から始まった。日本からの輸出品は金属製品、輸入品は大豆、塩、粘結炭、米などで5,896万ドルの実績を上げた<sup>176</sup>。ところが1950年6月に勃発した朝鮮戦争など世界では米ソ二大大国による冷戦が激しさを増し、1950年12月米国の要求により日本において対中輸出全面禁止の措置がとられた。1951年対日講和条約締結により独立を回復した日本は、共産圏との貿易を自国の意思で決定できるようになったが、中華人民共和国と国府のどちらを正統政府として認めるかという問題に対して、吉田内閣は国務長官ダレスの方針に基づき国府を選んだことから中華人民共和国との関係は極度に悪化した。

日中間の民間貿易はこのような中1952年に中国国際貿易促進委員会、日中貿易促進会、日中貿易促進議員連盟により第一次日中民間貿易協定が締結されたことから始まったが、当時共産圏との取引においてはCOCOM<sup>177</sup>、CHINCOM<sup>178</sup>などの厳しい規制が行なわれていたため、ほとんど実行されなかった。1953年には第二次日中民間貿易促進協定が結ばれたが、これも成果は乏しかった(表III-1参照)。

1954年9月民間団体として日本国際貿易促進協会(会長 村田省蔵<sup>179</sup>)が東京に設立され、同年12月には日ソ国交回復を目指す鳩山内閣が発足し、日中貿易再開への機運も高まり、1955年5月第三次日中民間貿易協定が締結された。この協定によって10月に東京、12月には大阪で「中国商品見本市」が開催されたほか、11月には日本政府の意向を反映した「日中輸出入組合」<sup>180</sup>が設立された。これによって日中間の貿易は両国間の国交回復を待たずに復活が期待(この年の日中間の輸出入は初めて1億ドルを超えた<sup>181</sup>)された。1956年末に鳩山内閣の辞任を受けて成立した石橋内閣は日中貿易を拡大する方針<sup>182</sup>を発表した。

<sup>175</sup> 日中貿易促進会の記録を作る会(2010)28頁。

<sup>176</sup> 日中経済協会(1975)24頁。

<sup>177</sup> 対共産圏戦略物資供給統制のための委員会(COCOM: Coordinating Committee for Multilateral Export Controls)。パリに本部を設け、対共産圏取引を事実上封鎖した。日商(1968)476頁。

<sup>178</sup> 朝鮮戦争勃発後中国に対して更に厳しい制限を加えた中国委員会(CHINCOM: China Committee)日商(1968)476頁。

<sup>179</sup> 当時、大阪商船会長。井上(2010)98頁。

<sup>180</sup> 初代理事長にニチメンの南郷相談役が就任した。ニチメン(1994)156頁。

<sup>181</sup> 日中貿易促進会の記録をつくる会(2010)45頁。

<sup>182</sup> 石橋内閣は、日中政治関係の進展は機会を待ち、米国が黙認する範囲内で、民間経済関係を積極的に拡大していく「政経分離」を初めて政府方針として規定した。井上(2010)130頁。

表Ⅲ－１ 日中貿易協定（第一次～第四次）<sup>183</sup>

貿易協定	調印日	貿易総額
第一次	1952年6月1日	3,000万ポンド
第二次	1953年10月29日	3,000万ポンド
第三次	1955年5月4日	3,000万ポンド
第四次	1958年3月5日	3,500万ポンド

〔出所〕日中貿易逸史研究会（2000）67頁。

石橋首相が健康上の理由で辞任を余儀なくされ、岸内閣が1957年2月に成立すると岸首相は、6月に台湾を訪問し、蒋介石と会談、「国府の大陸反攻支持」の談話を発表するなど一転して国府寄りの姿勢を鮮明にしたことから中国側の態度が硬化し、日中貿易は再び振り出しに戻った<sup>184</sup>。

こうした逆風下、1958年3月に第四次協定が結ばれたが、1958年5月に長崎国旗事件<sup>185</sup>が発生、事件に対する岸内閣の対応に中国側が猛反発し、日中貿易は全面的に中断した。当時日本側では中国でしか生産できない必要不可欠な物資、すなわち、「漢方薬」、「生漆」、「甘栗」の中国特産三品目があった。これら物資の供給が途絶えことから日本の中小企業の経営状態が切羽つまった状況に陥った。この苦境を、日本労働組合総評議会<sup>186</sup>（以下、総評）が中国の労働組合の招きを受け訪中した際、総評議長の岩井章が廖承志<sup>187</sup>に伝え、1959年2月に総評代表団は周恩来と面談し、「甘栗」、「漆」、「桐油」、「麦わら」、「甘草」<sup>188</sup>、「滑石（タルク、Talc）」<sup>189</sup>、「調味料」の七品目について周恩来が述べた次の三つの見解<sup>190</sup>に基づき貿易再開が認められた。

<sup>183</sup> 中国貿易は戦後英ポンドによる決済が通例であった。

<sup>184</sup> ニチメン（1994）196頁。

<sup>185</sup> 1952年5月2日日中友好協会長崎支部が長崎市内のデパートで開催した中国物産展示即売会会場において掲揚されていた中国国旗を引きずり降ろし踏みつけたという事件。警察は逮捕した犯人を外国国旗損壊罪ではなく単なる器物損壊罪として処理、即日釈放してしまった。日中貿易促進会の記録を作る会（2010）46頁。

<sup>186</sup> 1950年7月設立されたナショナルセンター（労働組合の全国的中央組織）。正式加盟17組合、組合員370万人（公称、組織労働者のおよそ40%）という一大勢力であった。結成時は、米国政府の強力な指導を受け「反共」の旗を掲げていたが、結成から1年を経ずして「ニワトリからアヒルへ」といわれる急転回をとげ、アメリカ及びその意向を受けた吉田内閣の「単独講和」に「全面講和」をもって真っ向から対立するようになった。原（2000）90-91頁。

<sup>187</sup> 国民党幹部 廖仲愷の息子。東京生まれで流暢な日本語を操る知日派であった。日中戦争勃発後、香港を拠点に華僑工作に従事し、新中国建国後、周恩来の片腕として対日工作の中心的役割を担った。井上（2010）108頁。

<sup>188</sup> 下部には、ショ糖のおよそ150倍の甘味を有するといわれているグリチルリチン酸を多く含み、文字どおりの「甘い草」カンゾウは、洋の東西を問わず、紀元前から薬として用いられている。また醤油や菓子、煙草などの甘味料としても大量に消費されている。日本漢方生薬製剤協会「カンゾウ（甘草）」2022年8月7日アクセス<<https://www.nikkankyo.org/scihin/shouyaku/03.htm>>

<sup>189</sup> 層状鉱物で、石の状態では採掘される。化学名は「含水珪酸マグネシウム(Mg<sub>3</sub>Si<sub>4</sub>O<sub>10</sub>(OH)<sub>2</sub>)」プラスチック、製紙、化粧品、医薬品、食品、肥料、農薬などさまざまな用途で使用される。日本タルク「タルクとは」2022年8月7日アクセス<<http://www.nippon-talc.co.jp/>>

<sup>190</sup> 西原（2012）62頁。

- 1 中国の発展は人民生活向上のためであり、他国の威嚇が目的ではない。
- 2 岸内閣が中国を敵視しながら貿易を続けるわけにはいかない。
- 3 中国は日本に対して友好的であり、非常に困っている中小企業があるのなら、友好団体の適切な保証があり、数量も多くないなら、彼らに貿易を認めるよう配慮する。

こうして両国の労働組合の中央機関が窓口になるという極めて特殊な形態をとって日中間の貿易が細々ながら再開することとなった。この形態の取引は後に「配慮貿易」とよばれ、「友好貿易」<sup>191</sup>に引き継がれていく。この出発点における日中関係の力関係、つまり対等互恵ではなく、日本側が中国側に対して「友好」を誓い、申請して許可を得るという後に「土下座貿易」<sup>192</sup>と批判されるような関係が、その後まで存続したことには留意したい。いずれにせよ、このような民間貿易の推進により政府間協定へ近付けるという考え方が「積み上げ方式」とよばれた日中間の関係改善に向けた苦肉の策であった。中国側はこのように「以民促官」<sup>193</sup>による国交正常化を目指したが、日本政府は「政経分離」の姿勢を固めつつあり<sup>194</sup>、同床異夢であった。

覚書貿易は、1963年から1973年までの11年間という短期間であったが、その足跡は大きかった。日中貿易を国交正常化への道標として伸ばそうとする以上、従来の単なるスポット的な商品の売買だけに限らず、長期安定拡大への枠組みを用意し、比較的大規模な、つまりプラント輸出を手掛けるところまで進まねばならない。日本は1950年代後半からの東南アジア向け賠償支払いを契機に、経済の国際競争力は上昇し、一般商品輸出から機械・プラント類の輸出にまで拡大し、日中間においてもこのような枠組みの導入が求められた。ところが友好貿易にはこのような「長期安定大型化」ビジネスを支える力に欠け、在来商品の取り扱いですら資金力・信用力の面での限界から、石炭や塩などの輸入契約を中国側と締結したにも関わらずL/C<sup>195</sup>の開設ができなかったり、中国大豆の輸入商談に40社も殺到するなど混乱が続いていた。池田首相はこれに対して対中貿易体制推進のための責任体制を整えるよう要請し、岡崎嘉平太<sup>196</sup>により「岡崎試案」として1962年7月に構想化された。「岡崎試案」は、友好商社を通じての既存の貿易形態以外に、メーカーやメーカー団体などにも直接参加させ、三年ないし五年の長期にわたる総合バーター協定を進め、そのための総合調整

<sup>191</sup> 友好貿易を規定する基本協定は、1962年12月27日締結された。林（1990）65頁。

<sup>192</sup> 日中貿易促進会解散後の日中貿易業界は、友好商社の社員が『毛沢東語録』をかかげ、「文革」のスローガンを叫ぶなど、中国迎合を競い、「土下座貿易」などといわれた。日中貿易促進会の記録を作る会（2010）66頁。

<sup>193</sup> 民間の活動を活発化させることにより、国家間の関係を促進を図る。

<sup>194</sup> 井上（2010）127頁。

<sup>195</sup> Letter of Credit、貿易取引の決済に使われる信用状のこと。取引銀行が輸入者に代わって輸出代金を支払うことを、相手国の外為銀行に対して保証する支払い保証状を指す。日本通運「ロジスティクス用語集」2022年8月1日アクセス<<https://www.nittsu.co.jp/support/words/jkl/letter-of-credit.html>>

<sup>196</sup> 日銀出身で、当時、全日空社長。戦時中中国で勤務経験があり、日中貿易の促進に携わった。鹿（2011）87頁。

機関を設けようというものであった<sup>197</sup>。この試案に基づき覚書貿易は、1962年11月9日、北京で交わされた「日中長期総合貿易覚書」に基づき民間貿易として開始された。日本側の主な輸出品は、鋼材（特殊鋼を含む）、化学肥料、農薬、農業機械器具、プラントなど、中国側の主な輸出品は、石炭、鉄鉱石、大豆、トウモロコシ、雑豆、塩、スズなどであった<sup>198</sup>。この覚書を交わした廖承志と高碕達之助の頭文字から LT 貿易と称され、後に MT 貿易（Memorandum Trade、覚書貿易）と改称された<sup>199</sup>。覚書貿易は、これより先行して発展した友好貿易への対抗策として日本政府が推進したものであった。

前述の通り友好貿易は、中国側の要求する原則（「政治三原則」、「対日貿易三原則」<sup>200</sup>、「政経不可分の原則」など）を受け入れた企業のみが認められ、中国ベースで進められたため日本政府にとっては問題点が多い貿易方式との認識があった。したがって日本政府の意思は LT 貿易への一本化であったが、中国側はこれを認めず LT 貿易と友好貿易の併存を志向した結果、二つの貿易形態が併存することとなった。

表Ⅲ－2 はこれまで述べてきた戦後の日中貿易の再開から日中国交回復に至るまでの過程と貿易方式の変遷をまとめたものである。

覚書貿易締結に至る一つの契機は、中ソ対立である。1950年代から両国共産党の路線の対立などから当初の蜜月の関係が急速に悪化し、1960年7月にソ連が中国に派遣していた技術者 1,300 人を一斉に引き上げ、契約破棄、設備供与を停止し<sup>201</sup>、その対立は決定的となった。中国は、国内経済の立て直しのため、ソ連以外の国に頼らざるを得ない状況に立たされた。さらに日中覚書締結の前月（1962年10月）には中印国境紛争とキューバ危機という大きな出来事が立て続けに発生した。中印国境紛争においてソ連はインドを支援し、キューバ危機に際して中国はソ連を非難するなど、中ソの関係は極度に悪化した。

以下では、日中間でなぜこのような二つの取引方法（友好貿易と覚書貿易）が採用されたのか整理してみたい。中国側の方針は、

- 1 日本各友好企業を相手にして、日本の中小企業や進歩的友好人士を支持する。
- 2 日本の大企業とも取引を行い、中国の経済建設に必要な設備などを購入する<sup>202</sup>。

と対日取引においては二重構造の存在を前提にしたものであった。日本側の経済界は対中取引回復を企図した池田内閣の努力もあり、中国との貿易を回復することは歓迎すべきこ

<sup>197</sup> 日中経済協会（1975）40頁。

<sup>198</sup> 『朝日新聞』1972年8月25日、朝刊、2面。

<sup>199</sup> 日本側からすると政府が公式には表に出していないが、政府保証の輸銀ローンを認めるといった半民半官の貿易形態であった。中国側にとっても、延べ払いが可能であるため日本から巨大なプラントを輸入できるようになったという点で非常に重要であった。

<sup>200</sup> 1960年周恩来が提示した三原則（①政府間協定、②民間契約、③個別的配慮）。日中貿易促進会の記録を作る会（2010）44頁。

<sup>201</sup> 牧村（2013）177頁。

<sup>202</sup> 日中貿易促進会の記録を作る会（2010）51頁。



表Ⅲ－２ 戦後の日中貿易と覚書貿易

年	貿易方式	日中貿易
1949	限られたバーター取引 (華北地区の国民党政権、GHQ許可による)	民間貿易再開許可 華北地区とのバーター取引 国民生活にとって死活的に重要な意味
1950	香港経由の間接貿易(実質的な日中貿易開始)	実質的な日中貿易再開(香港経由の間接的な貿易)
		朝鮮戦争勃発→米国の要求により日本において対中輸出全面禁止
1951		講和条約締結 共産圏との貿易を自国の意思で決定できるようになる。
1952	友好貿易(配慮貿易を含む)	帆足計、高良とみ、宮腰喜助らの国会議員北京訪問により第一次貿易協定締結。外為決済も画期的なTOMAS方式創出。
1953		第二次貿易協定締結
1955		第三次貿易協定締結
1958		第四次貿易協定締結も長崎国旗事件により貿易中断
1959		周恩来四原則に基づいた配慮貿易
1960		中ソ対立激化。「友好取引」による貿易再開
1962	覚書貿易+友好貿易	覚書貿易の締結(1963年～1967年の五か年協定)
1964		プラント輸出に輸銀融資使用しないと国府に約束(吉田書簡)。
1965		吉田書簡問題でプラント商談(ニチポールのビニロン、日立造船の貨物船)が中止。
1967		佐藤首相訪台などで日中関係悪化により覚書が失効、空白状態に陥る。
1968		中国訪問の社会党代議士を通じ、LT貿易の話し合いに応じると周首相が表明。古井、岡崎氏ら日本代表団が中国入りし、MT貿易調印。
1972		日中国交回復。

〔出所〕『毎日新聞』1968年3月7日、朝刊、2面、他より筆者作成。

とであったが、日本政府は、中国側に肩入れしすぎる日中貿易促進会(鈴木一雄理事長)の勢力を排除し、友好貿易を潰すために覚書貿易への移行を企図した<sup>203</sup>。友好貿易を潰すことまでは中国側の意向もあり実現しなかったが、本覚書の締結は両国の必要に基づき生まれたものであった。ちなみに、本覚書の締結に先立ち、1962年8月3日付の通商産業省通商局市場三課「中共に対する輸出延払供与方針について」で、従来国交未回復国に対しては延払を認めていないが、中共に対する輸出を促進するため、

- 1 中国銀行の保証状あるいは信用状を取り付けること。
- 2 延払期間は差し当たり2、3年、最長5年までとする。

などの条件を満たせば延払を認めるという通達を行っており<sup>204</sup>、日本政府が民間貿易と

<sup>203</sup> 西原(2012)79頁。

<sup>204</sup> 嶋倉・井上(2018)『LT・MT貿易関係資料(第5巻)』296頁。

表III-3 LT貿易とMT貿易

貿易	調印日	貿易総額	期間
LT貿易	1962年11月9日	年間平均 3,600万ポンド	1963～1967年
MT貿易	1968年3月6日		毎年更新 1968～1973年

〔出所〕日中貿易逸史研究会（2000）67頁。

いう建前の下、本件を推進したことが裏付けられる。

ところが、1964年末の池田首相辞任を受けて佐藤栄作が首相になると、政府は吉田元首相が蒋介石政権に送った書簡（第二次吉田書簡）<sup>205</sup>を重視し、LT貿易の重要な要件である対中国延払輸出に輸出入銀行の融資を認めなかった（米国政府から「中国に延べ払いを認めることは、敵国を援助することになるので、絶対に承認できない」との申し入れがあった）<sup>206</sup>。中国は対抗措置としてプラント契約などを破棄し、LT貿易には暗雲が立ち込めることになった。LT貿易協定は五か年間契約であったため、1966年から契約延長の交渉を始めたが、LT貿易シェアはこの年33%にまで落ち込み、LT貿易の存続が危ぶまれる状況となった。結局1967年末を過ぎても更新されず空白状態に陥ることになった。1968年3月に入り漸く新たな取決（MT貿易）が結ばれたが、五年間の長期契約から一年毎の更新契約になり、中国にとっては、延べ払いが不可能な状態では最大の目的であった大型プラントを輸入できず<sup>207</sup>、あまり存在意義のある契約ではなくなった。MT貿易は毎年更新であるため、その内容について毎年交渉を行なったが、交渉には中国側の日本政府に対する強い反発が存在し、LT貿易期間とは全く異なった性格のものとなった。中国側は会談の過程で、佐藤内閣の反中国、対米帝国主義追随姿勢を明確にし、MT貿易関係者にこれと闘う姿勢を明らかに示すことを求めたため、交渉は難航を重ねた<sup>208</sup>。MT貿易はこのように日中間の諸問題特に政治情勢につき徹底的に意見を交換する場となり、その後の日中国交回復交渉に繋がる。

当時MT貿易関係者は、日本国内においては自民党の主流派やタカ派から中国寄りと批判され、中国側からは佐藤弁護だという痛烈な批判の矢面に立たされた<sup>209</sup>。こうしてMT貿易は1973年の契約を最後にその歴史的使命を全うし、1972年9月の日中国交回復後の日

<sup>205</sup> 中国との経済関係が強化された事に対して国府が態度を硬化させ駐日代理大使を召還し、日本製品の買い付けを停止するなど強硬措置に打って出た。日本政府は関係を修復するため池田首相が1964年2月に吉田元首相を個人の立場で訪台させ、蒋介石と会談を行い5月30日に書簡を送付した。書簡の要点は①今後の日本による中国への融資は民間商業融資に限定する。②日本政府は1964年度、ニチポー（現ユニチカ）のプラントに輸銀ローンを認めない。西原哲也（2012）95頁。

<sup>206</sup> 日中貿易促進会の記録を作る会（2010）106頁。

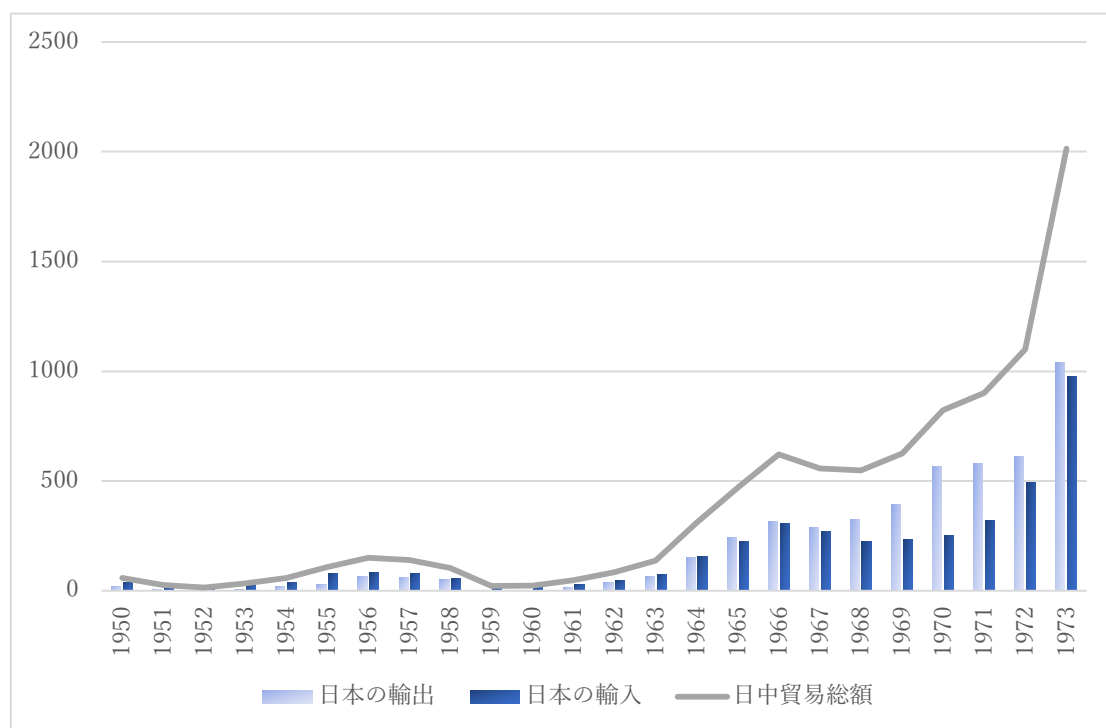
<sup>207</sup> 西原（2012）117頁。

<sup>208</sup> 日中貿易促進会の記録を作る会（2010）131頁。

<sup>209</sup> 鹿（2011）182頁。

図Ⅲ－1 日中貿易額の推移（通関統計）

（単位：千米ドル）



〔出所〕 外務省のデータ（日中貿易額の推移）により筆者作成。

中貿易協定（1974年締結）に引き継がれた。

覚書貿易は国交正常化以前でありながら半官半民、五年間の延べ払いを可能にする当時としては大変画期的なものであった。中小企業が多数を占め友好商社の選定過程などが必ずしも明確でないなど問題視されていた友好貿易から、より正常化へ一歩踏み出した新しい貿易形態であり、短期間で終結を迎えたものであるが、国交正常化後の日中貿易の叩き台として機能したものである。また中小企業を主体とした友好貿易から大企業が活動できるフィールドを与えることにも繋がった点においても意義が大きいものである。

図Ⅲ－1で示す通り戦後間もなく日中貿易は低迷を続けた。中でも1950年の米国からの指示である対中輸出全面禁止により1952年には日中間の貿易総額が1,550万ドルまで落ち込んだ。その後民間貿易関係者などの尽力により盛り返すが、再び1958年の長崎国旗事件により一切の往来が途絶えた。その後、覚書貿易が開始した1963年には137千ドルが、覚書貿易の最終年である1973年には、2,013千ドルと大幅に増加した。参考までに直近2021年度は、3,914億ドルと2011年以来10年振りに過去最高を更新している。日本の貿易相手国としては、米国を抜いて一位（構成比22.9%）の巨大な貿易相手国に成長した<sup>210</sup>。

<sup>210</sup> 日本貿易振興機構「2021年の日中貿易、2011年以来10年ぶりに過去最高を更新」2022年7月21日アクセス<<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/2022/ef313e747ccd01d8.html>>

## V 日中貿易における総合商社の参入過程

これまで述べてきたように、友好貿易と覚書貿易においては民間企業が主な役割を果たしていた。しかし、友好貿易においては、友好商社の選定過程などが必ずしも明確でないことが日本側では問題視された。友好商社の選定に大きく影響したと思われる一因として、国府との関係がある。1955年の時点で、国府との取引において中共と取引を行なわないという誓約書を提出した商社（三菱商事）は、本来一番札であった商社（東綿）が除外され入札を獲得している<sup>211</sup>（表Ⅲ－4）。つまり、友好貿易は時間的経緯を追うと、国府の誓約書の提出などを受けた中国共産党の対抗的な措置であったことがわかる。この後誓約書未提出商社が中国において友好商社に認定され、提出商社は中国取引においては、長くダミー会社を通しての取引に甘んじざるを得なくなるのである。

日中関係における特殊性の一つに、さまざまな背景と活動を通して友好貿易などに影響をもたらした日中友好七団体（日中友好協会<sup>212</sup>、日中友好議員連盟、日中経済協会、日中協会、日本国際貿易促進協会、日本中国文化交流協会、日中友好会館）の存在が挙げられる。日本側のこれら七団体に対して、中国側の窓口は中国国際貿易促進委員会（図Ⅲ－2）のみであった。自国は一本化しているのに日本に対しては複数の民間団体に権限を与え、競わせるのは、中国が日本の親中派団体を政治的に利用するためだったと考えられる。当初中国側は、「日中貿易促進会」、「日本国際貿易促進会」、「日中友好協会」の三団体に認定権限を与えた。日中貿易に従事したい商社はこの三団体の審査を受け、中国側の要求する原則（「政治三原則」<sup>213</sup>、「対日貿易三原則」<sup>214</sup>、「政経不可分の原則」<sup>215</sup>）を守ることが分かれば改めて中国国際貿易促進委員会に推薦され、同委員会の審査を通れば初めて「友好商社」に認定されるという流れであった<sup>216</sup>。その後、三団体の一つであった日中貿易促進会（以下、日中貿促）は、日中両国の共産党の対立から機能を失い<sup>217</sup>、日本国際貿易促進協会（以下、国貿促）に変わられることになる。国貿促は、1954年に中国とソ連の二大社会主義国との貿易促進を目的に、日本共産党の傘下で設立された民間の経済団体である。ところが1960年の中ソ対立を契機にソ連と関係を断ち、さらに日中両国の共産党がイデオロギーで対立したことから国貿促は、日本共産党から分派した親中派勢力下に入り、日中貿易を取り仕切る主役として生き残った。国貿促は、日中貿促の解散を受け、中国の国貿促との間で「政治三原則」

<sup>211</sup> 『読売新聞』1955年6月15日、朝刊、3面。

<sup>212</sup> 文革の評価を巡り中国共産党と日本共産党が対立して1966年に分裂、今日に至るまで同名で丹羽元中国大使が会長を務める公益社団法人と日本共産党系のNPOが存在している。

<sup>213</sup> ①中国を敵視しない、②「二つの中国」を作らない、③中日両国の関係正常化を妨げない。西原（2012）156頁。

<sup>214</sup> 日中間における三つの貿易方式 ①政府間協定、②民間契約、③個別的な配慮。西原（2012）64頁。

<sup>215</sup> 石橋政権が1956年12月に決めた中国政策の基本方針「政経分離（日中政治関係の進展は機会を待ち、米国が黙認する範囲内で、民間経済関係を積極的に拡大）」に反対する考え方。西原（2012）130頁。

<sup>216</sup> 西原（2012）67頁。

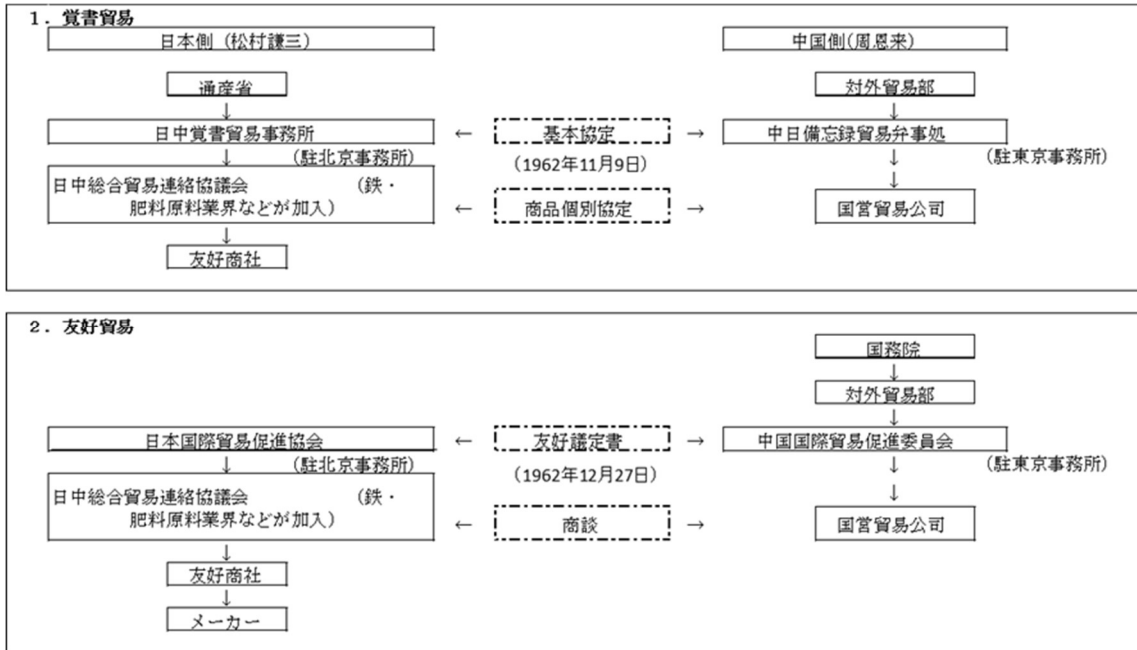
<sup>217</sup> 文革の激化に伴い日中貿促は解散を余儀なくされた。日中貿易促進会の記録を作る会（2010）66頁。

表Ⅲ－４ 中共と取引を行わないという誓約書を提出した商社

誓約書	商社名
提出商社	三菱商事、第一物産、住商、兼松、岩井産業、江商、三井物産
未提出商社	伊藤忠、丸紅、東綿、日綿、東京食品、日商、相互貿易

〔出所〕『読売新聞』1955年6月15日、朝刊、3面。

図Ⅲ－２ 日中貿易の仕組み（覚書貿易・友好貿易）



〔出所〕『朝日新聞』1969年2月11日、朝刊、7面。

を堅持した上で、さらに「四つの敵」があることを共通認識とするという内容の共同声明を1967年3月に発表した。「四つの敵」とは、①米国の帝国主義、②日本の反動派、③ソ連の修正主義、④日本の修正主義（共産党）である<sup>218</sup>。

このような複雑な経緯を経た国貿促がそれまでの日中友好貿易団体と異なる点は、

- 1 中小貿易業者のみならず、財界の有力者を中心に広く人材が結集していること。
- 2 革新系の強い日中貿促と異なり、保守政党の代議士をも広く包括した組織であること。

などが挙げられる。

<sup>218</sup> 西原 (2012) 107 頁。

表Ⅲ－5 日商の中国取引に追随した二つの総合商社

グループ	総合商社
第1	日商、東京食品、第一通商（後の三井物産）、東京貿易（後の三菱商事）
第2	伊藤忠、日綿実業

〔出所〕日商（1968）477頁。

ここで日中共産党の対立について簡単に述べる。日本共産党と中国共産党は発足当時ともにコミンテルン支部であり、両党は連帯し、1943年のコミンテルン解散後も友好関係を維持したが、文革を契機として日本共産党は中国共産党と距離を置き始め、1966年3月訪中した宮本書記長ら日本共産党代表団は、周恩来を団長とする中国側とベトナム侵略と空爆の即時停止を求める共同コミュニケを作成するも、毛沢東によりソ連を名指しで批判していないことなどを挙げて厳しく会議参加者が批判された。日本共産党も毛沢東派から強く批判を受け<sup>219</sup>、会談は決裂した。それまで日本共産党は友好団体及び友好商社に強い影響力を保持していたが、これを契機に「反中国」、「修正主義者」として一掃されることになった。こうしてそれまで日中貿易において重要な地位を占めていた日中貿促が解散され、“御三家”といわれた日本共産党系の有力三商社<sup>220</sup>も締め出された<sup>221</sup>。このような経緯を経て当初、総評、日本共産党といった革新系の団体が活発な活動を見せたものの<sup>222</sup>、国交正常化に当たっては保守本流の自民党が対応することになるのである。

総合商社の中国進出については、日商の社史に興味深い記述が残されている。日商は業界に先んじて中国貿易に乗り出すことを決め、1952年秋に決済は香港の英国系商社を利用し、神戸にあった中国貿易専門商社の七尾商会と組み、昆布の輸出とゴマ、亜麻、耐火粘土の満船バーター取引に成功した。その後、日商/七尾商会のラインで1953年末までに酸化チタン<sup>223</sup>、工具などの輸出、落綿<sup>224</sup>、マグネシウムクリンカー<sup>225</sup>等の輸入で六千万円の実績を上げた。1954年に日商は、中国米輸入に本格的に取り組むことを検討した。これは日中貿易の先駆者的役割を果たすことになるビジネスであったが、当時の外国米の買い付けは食糧庁が独占的に買い付けることになっていた。輸入商社には資格制限があり、食糧庁に登録さ

<sup>219</sup> 日本共産党（2003）190頁。

<sup>220</sup> 睦、羽賀通商及び三進交易。

<sup>221</sup> 日中経済協会（1975）111頁。

<sup>222</sup> 日本社会党は国交正常化前に5回も訪中団を派遣しながら、国交正常化交渉においては全く機能しなかった。原（2000）235-236頁。

<sup>223</sup> 白色を彩る顔料として工業製品（塗料、プラスチック、インキ、紙、ゴムなど）や化粧品、化学繊維、医薬品などで広く使用されている化学物質。石原産業「事業紹介、無機化学事業、酸化チタン他」2022年8月1日アクセス<<https://www.iskweb.co.jp/biz/titanium-oxide.html>>

<sup>224</sup> 衣料製品などの製造段階で使われず落ちた部分の綿。寝具などに使用する。Futon Life「落綿わた（らくめん）」2022年8月1日アクセス<<https://www.futon-life.com/wata-rakumen.html>>

<sup>225</sup> 海水と石灰との反応によって生成した水酸化マグネシウムを精製・濃縮、脱水、乾燥、仮焼、成型し、焼成キルンで高温焼成したもの。塩基性耐火煉瓦原料、不定形耐火物原料、電融マグネシア原料、合成スピネル原料、溶接棒原料、建材原料などに用いられる。宇部マテリアルズ「製品情報」2022年8月1日アクセス<[https://www.ubematerials.co.jp/cgi-bin/product\\_view/prod3.pl?02001](https://www.ubematerials.co.jp/cgi-bin/product_view/prod3.pl?02001)>



れた商社でなければならなかった。当時総合商社は各社共産圏との取引においてはダミー会社を起用しており、日商は七尾商会を起用していたが、七尾商会は食糧庁に登録されていなかった。日商は本件を進めるため、自社名を出すか、あるいは中国米取り扱いを断念するか、二者択一を迫られ、結果日商名義での取引を行なうことを決断した。これを契機に他の大手商社も追随し、表Ⅲ－５に示された二グループで中国取引が本格化した<sup>226</sup>。友好貿易は、当初中小の専門商社に限定されていたが、1961年に入ると、日中貿促と国貿促の競合を背景に、丸紅飯田、住友商事、日綿実業といった大手商社もダミー会社を通じた参入が認められ、参加企業数が増加した<sup>227</sup>。

日商の社史には、LT 貿易における主力商品の硫酸<sup>228</sup>についても次のように記している。「硫酸は当初輸出量の五割近くを取り扱っていた。1954（昭和 29）年度 270 万ドル、1955（昭和 30）年度 550 万ドル、1956（昭和 31）年度 560 万ドル、1957（昭和 32）年度 890 万ドルと推移し、全国の 4～6% を取り扱った」<sup>229</sup>。当初認定された友好商社は比較的小規模の商社が主体であったため、LT 貿易開始後、大手総合商社の存在感が高くなった。

1968 年時点における友好貿易について朝日新聞は次のように報道している。

約 300 社ある友好商社のなかで上位を占めるのは、大手総合商社の身代わりである“ダミー”で、年間取扱高も百億円を超えるものが多い。業界トップの明和産業（三菱商事系）をはじめ、和光交易（丸紅飯田系）、新日本通商（伊藤忠商事系）などである。上位 10 社の日中貿易の市場占有率は約八割といわれるが、これは、親会社をバックにした資金力や安定した国内販売網を持っているためである。またこれらダミーは、友好貿易に比べ日本側メーカーの意向が強く働く覚書貿易の取扱いでも優位に立っている<sup>230</sup>。

表Ⅲ－６は、中国向け鋼材輸出交渉を行なった際の中国側（中国五金公司）<sup>231</sup>の示した日本の商社に対する三類型である。对中国専門商社を最優先的に指定商社とする意向を示し、次に自社名による直接取引を行なっている商社、最後にダミー会社と明確に順位付けを行なっていることがわかる。

この時期の総合商社の中国の取引については、先に日商の動きを述べたが、それ以外では一般的に台湾との取引関係の方が重要であったので、ダミー会社を利用して日中貿易に関わった。そうした中で、1961 年には日綿実業<sup>232</sup>が自社名義にて貿易を行なうことを決定し、

---

<sup>226</sup> 日商（1968）476 頁。

<sup>227</sup> 井上（2010）243 頁。

<sup>228</sup> 硫酸アンモニウム。

<sup>229</sup> 日商（1968）477 頁。

<sup>230</sup> 『朝日新聞』1969 年 2 月 11 日、朝刊、7 面。

<sup>231</sup> 現中国五鉱集团公司（China Minmetals Corporation）。

<sup>232</sup> 後ニチメンに社名変更し、日商岩井と合併した。現双日。

表Ⅲ－6 中国側（中国五金公司）の示した日本の商社に対する三類型

優先順位	類型	商社名
1	促進系商社（＝友好商社）	啓明交易、東邦商会、東工物産、東京貿易、和光交易、東貿易、相互貿易
2	自社名による直接取引を行っている総合商社	伊藤忠、日商、日綿、東綿、安宅産業
3	第二会社（＝ダミー会社）	三菱商事（明和産業）、第一物産（第一物産）、住友商事（大華貿易）、丸紅飯田、木下商店

〔出所〕『読売新聞』1958年3月20日、朝刊、3面。

中国当局から友好商社に指定された。日綿實業は戦前、綿花取引などを通して中国との友好関係を保っており、また中国側の提示する政治三原則を受け入れたことなどが背景であった。戦後日綿實業はいち早く中国との貿易を再開し、1953年には中国米を輸入し、1956年には担当者を中国各地に派遣して中国米の買い付けを拡大した。友好商社指定の後、広州交易会に1963年以降毎回参加し、大きな実績を上げた<sup>233</sup>。

LT貿易は先に述べた通り中国に偏向、迎合する傾向がみられる友好商社に対する日本政府の不信感が契機になって始まった制度であるため、本来日本政府の意向に沿ったもの<sup>234</sup>であった（日本政府は、あくまでも民間貿易の一形態であるという建前を崩してはいなかったが）。しかしながら、プラントの輸出に輸出入銀行の資金を使用することに対して国府が抗議したことから日本政府が態度を変え（第二次吉田書簡）、今度はこれに対して中国側が猛反発するという事件が発生したため、折角動き始めたLT貿易だったが、機能不全に陥ってしまった。

表Ⅲ－7でわかるように、1965年からの四年間は日中貿易に占める覚書貿易の比率が拡大から頭打ちとなった。対中貿易に占める覚書貿易の比率は、1963年には63%もあったのが、翌1964年には37%まで減少し、MT貿易に移行した1968年以降覚書貿易はさらに衰退し、日中貿易において友好貿易が圧倒的シェアを占めるようになった<sup>235</sup>。1969年には10%にまで落ち込んだMT貿易の失速は、前述したように日中間の政治的対立の中で当初予定していた延べ払いができなくなったことによる大きい。

また、この期間における中国政府と総合商社の関係については、基本的には、三井物産、三菱商事などの国府との取引規模が大きな総合商社は、表立っては、周四条件に基づき、ダミー会社による取引を除き取引関係はなかったが、日商、日綿實業などは、ダミー会社を利用せず自社名にて中国との取引を開始しており、このような流れを踏まえ、総合商社が徐々に中国との取り組みを行なう環境が整備されることになった。

<sup>233</sup> ニチメン（1994）157頁。

<sup>234</sup> 福田自民党幹事長は、MT貿易協定調印時に「日中間の貿易はいわゆる友好貿易でなく、LT貿易を主軸にすべきものと考えていた」と語っている。『毎日新聞』1968年3月7日、朝刊、2面。

<sup>235</sup> 日中経済協会（1975）109頁。



表Ⅲ－7 我が国の対中国貿易に占める覚書貿易の比率

(単位：百万ドル)

年	輸出		輸入		計		輸出	輸入	計
	通関ベース	覚書ベース	通関ベース	覚書ベース	通関ベース	覚書ベース			
1963	62	61	75	25	137	86	98%	33%	63%
1964	153	74	158	40	311	114	48%	25%	37%
1965	245	87	225	84	470	171	36%	37%	36%
1966	315	100	306	105	621	205	32%	34%	33%
1967	288	68	269	84	557	152	24%	31%	27%
1968	325	63	224	51	549	114	19%	23%	21%
1969	391	42	235	21	626	63	11%	9%	10%
1970	569	50	254	26	823	76	9%	10%	9%
1971	578	54	323	31	901	85	9%	10%	9%
1972	609	67	491	32	1,100	99	11%	7%	9%
1973	1,041	121	974	55	2,015	176	12%	6%	9%
計	4,576	787	3,534	554	8,110	1,341	17%	16%	17%

注：1) 1963年の輸出額にはプラント契約分約2千万ドルが含まれている。

2) 1973年には、雑豆、タバコは含まれていない。レートは5月を用いて推定。

〔出所〕日中経済協会(1975)204頁。

この時期の友好貿易について、前述の朝日新聞の記事に次の通り興味深い記述がある。「約300社ある友好商社の中でダミー以外は、殆どが零細な商社。社長のほかに事務員1人、というところも少なくない。外貨割当てや国内販売のルートを持たず、輸入契約をそのまま大手に持ち込むというオフアール売りも盛んだ」<sup>236</sup>。当初は、限定的な友好商社のみが配慮貿易として中国の特産品などの取引を目的としてスタートした友好貿易が、枠組みは変わらないが、大手総合商社が友好貿易と覚書貿易に進出していくという事情が明らかにされている。

つまり覚書貿易の成立と失速を契機として友好貿易を従来の一部の友好商社の担う規模の小さな貿易から、総合商社がバックにいるダミー会社による取引かあるいはより発展形である総合商社が自社名にて参入することへの「お墨付き」を与え、友好貿易の内実を劇的に変化させた。これが国交正常化後のビッグ・ビジネスを担う日中貿易体制構築の下準備を支えることに繋がるのである。これまでの日中国交回復以前の議論では総合商社の問題がほとんど提起されていない。また友好貿易における総合商社とダミー会社の関係性についても、ほとんど研究が進んでいない<sup>237</sup>。友好貿易と特に、覚書貿易の誕生によって、初めて総合商社による日中貿易への参入、その機能を発揮できるビジネス環境が生じたことをここで強調しておきたい。

このような経緯を経て五大商社が中国ビジネスに正式に参入するのは、伊藤忠商事が第

<sup>236</sup> 『朝日新聞』1969年2月11日、朝刊、7面。

<sup>237</sup> 総合商社の中で比較的社史が充実している三菱商事においても、日中貿易に関する記述は、1972年の三菱グループ三首脳訪中から開始されており、その以前の記述はない。三菱商事(2008)144頁。

一号であり 1972 年 3 月に中国国務院の許可を得て日中貿易を再開した<sup>238</sup>。伊藤忠商事は、1971 年 10 月 25 日の国連総会で、前年に否決されていた「アルバニア (Albania) 決議案(中国の国連復帰)」が承認されたことを受け、12 月に周四条件の受け入れを早々と発表していたのである。翌月 4 月には住友商事が、6 月には丸紅が友好商社の認定を受けた。

三菱グループは 1972 年 6 月に周四条件の受け入れを表明し、同年 8 月に中国国際貿易促進会の招きにより三菱銀行田實渉会長、三菱商事藤野忠次郎社長、三菱重工業古賀繁一社長、他随員 4 名のメンバーにて北京訪問を行なった。同訪中国は、民間企業グループとして初めて周恩来との 3 時間近い会見を果たし、日中友好、経済協力について幅広く意見交換した。一行の北京滞在中、三菱商事は友好商社に、三菱重工業は友好企業に指定され、対中取引の再開となった。五大商社のうち最後となる三井物産については、台湾・韓国における大きな商権の存在もあり、周四条件受け入れが三菱商事と同タイミングであったが、三菱グループ重視という中国側の意向などもあり、少し遅れて国交回復直後の 10 月に友好商社の認定を受けることになった。こうして戦後 27 年間もの長い時間を経て、1972 年 9 月 29 日、田中角栄首相訪中による日中国交正常化が実現すると同時に、総合商社の中国市場への参入への準備は整うことになったのである。

こうして大手商社五社が全て中国との取引が可能になったのであるが、中国との取引は国貿促が一手に握っており、貿易は春秋二回開催の広州交易会<sup>239</sup>を通じてのみ行なわれ、国貿促の会員でないと貿易が認められない<sup>240</sup>という実際には不便なものであった。国交正常化後の総合商社の中国市場における参入については次章以降で考察する。

## VI むすび

以上友好貿易と日中覚書貿易を通して、戦後の中華人民共和国建国から国交正常化までの期間における日中関係を考察した。その中でも特に本章に取り上げた日中覚書貿易は、1963 年から 1973 年までのわずか 11 年間という限定的な期間に行なわれた特殊な日中間の貿易における取り決めであった。またその成立に際しては、冷戦下における朝鮮戦争、「二つの中国」を巡る米英間の対立、講和条約の早期締結を目指す吉田政権などさまざまな変数が複雑に関係する時代背景もあったことも考察した。このような環境下対中関係の進展には、非常に慎重な保守的な政権が続きながらも<sup>241</sup>日中友好団体、労働組合、高碓達之助、岡崎嘉平太などの中国とのパイプを有する経済界出身者、各政党（日本共産党、日本社会党、公明党）、松村謙三、石橋湛山など一部の保守系政治家などの献身的な動きを経て中国との

<sup>238</sup> 伊藤忠商事（中国）2022 年 7 月 21 日アクセス<<https://www.itochu.com/cn/ja/about/index.html>>

<sup>239</sup> 中国輸出入商品交易会（広交会）1957 年春季から毎年 2 回開催されている。中国進出口商品交易会「中国進出口商品交易会(広交会)概況」2022 年 8 月 1 日アクセス  
<<https://www.cantonfair.org.cn/zh-CN/customPages/about#2>>

<sup>240</sup> 西原（2012）176 頁。

<sup>241</sup> 田川は歴代内閣の対中政策に関して「露骨な反中国政策をとった岸内閣、やや前向きになった池田内閣、そして岸内閣におとらず非友好政策を貫いた佐藤内閣」と評している。田川（1973）2 頁。

関係正常化に至ることになった。このような時代背景の下、日中貿易における総合商社の参入過程を考察すると、友好貿易と覚書貿易の意義はあらためて大変大きいものと評価できる。覚書貿易における重要なポイントは下記二点である。

- 1 従来の中国の恣意的選定による友好商社による不透明な取引から透明性があり半官半民、延べ払いによる支払を認めるという通常の貿易形態への道を開いたこと。
- 2 従来友好商社経由であった取引へ日本の総合商社の参画への一步を開いたこと。

日中国交正常化に至るプロセスはこのように非常に複雑であるが、総合商社は状況に応じて巧みにビジネスモデルと相手先（国府から共産党政権に）すら変えながらも、各社それぞれの特性に応じて臨機応変に商権の拡大を行なったことを改めて確認することができた。その後の展開においても友好貿易と覚書貿易がそれぞれ発展する礎となった。先に述べた通り覚書貿易は当初の目論見に反し、失速したが、このことが日中間の貿易に大きな刺激を与えたということは大変興味深い事実である。覚書貿易は、政治に翻弄されて、その規模を著しく低下させることはあったが、友好貿易に抗して併存することで、総合商社の中国貿易参入の契機となり、国交正常化後のビッグ・ビジネスを担う貿易体制構築の下準備を支えることにつながったのである。こうした結果はLT貿易を切り開いた高碓達之助と廖承志、あるいは日中貿易の再開に消極的であった吉田、岸、佐藤などの歴代の自民党首脳らなどの意図とは、全く異なった結果をもたらしたのであるが、これが史実を基に導き出した友好貿易と日中覚書貿易の意義であり、特に本章において考察した総合商社の中国市場への参入との関係である。

最後に、積み残された課題について述べ本章のむすびとしたい。本章における積み残された課題の一つはダミー会社と総合商社との関係である。総合商社と人的、資本的に繋がりを持つダミー会社ではあったが、ダミー会社の内容とそのビジネスへの総合商社の関与を十分に解明することができなかった。この点は今後の研究課題としたい。

## (参考文献)

### 【和文文献】

- 伊藤忠商事（1969）『伊藤忠商事 100 年』伊藤忠商事
- 石井知章、鈴木賢編（2017）『文化大革命—「造反有理」の現代的地平』白水社
- 井上正也（2010）『日中国交正常化の政治史』名古屋大学出版会
- 王泰平（2012）『「日中国交回復」日記 外交部の「特派員」が見た日本』勉誠出版
- 岡崎嘉平太伝刊行会（1992）『岡崎嘉平太伝』ぎょうせい
- 片本善清（2017）『友好商社を知っていますか？』中国書店
- 木山実（2009）『近代日本と三井物産—総合商社の起源』ミネルヴァ書房
- 小山弘健（2008）『戦後日本共産党史』こぶし文庫
- 嶋倉民生、井上正也（2018）『LT・MT 貿易関係資料（第1～第8巻）』ゆまに書房
- 添谷芳秀（1989）「日中国交正常化と日中貿易」慶応義塾大学法学部内法学的研究会  
\_\_\_\_\_（1997）『日本外交と中国 1945-1972』慶応義塾大学出版会
- 高碓達之助(1965)『高碓達之助集』東洋製罐
- 田川誠一（1973）『日中交渉秘録 田川日記～14年の証言』毎日新聞社
- 張群（1980）『日華・風雲の七十年』サンケイ出版
- 西原哲也（2012）『覚醒中国～秘められた日本企業史』社会評論社
- 日商（1968）『日商 40 年の歩み』日商株式会社
- 日中経済協会（1975）『日中覚書の 11 年』日中経済協会
- 日中貿易逸史研究会（2000）『ドキュメント黎明期の日中貿易 1946 年～1979 年』東方書店
- 日中貿易促進会の記録を作る会（2010）『日中貿易促進会 その運動と軌跡』同時代社
- ニチメン（1994）『ニチメン 100 年』ニチメン
- 日本共産党（2003）『日本共産党の八十年 1922～2002』日本共産党中央委員会出版局
- 日本貿易振興機構（2019）「2018 年の日中貿易」海外調査部中国北アジア課
- 島山秀樹（2014）『三菱合資会社の東アジア海外支店 漢口・上海・香港』追手門学院大学出版会
- 服部龍二（2011）『日中国交正常化—田中角栄、大平正芳、官僚たちの挑戦』中央公論新社
- 原彬久（2000）『戦後史のなかの日本社会党』中央公論新社
- ポール・邦昭・マルヤマ（2011）『満州 奇跡の脱出』柏艫舎
- 牧村健一郎（2013）『日中をひらいた男 高碓達之助』朝日新聞出版
- 丸紅（1977）『丸紅前史』丸紅
- 三菱商事(2008)『三菱商事 50 年史』三菱商事総務部社史担当
- 李豊（2014）「1950 年代の日中貿易と日中関係 一日中貿易促進団体の活動を中心に—」神戸大学学位論文
- 鹿雪瑩（2011）『古井喜美と中国：日中国交正常化への道』思文閣出版

鹿雪瑩 (2013) 「日中 LT 貿易協定の成立をめぐる中国の対日戦略」 京都大学大学院文学研究科・文学部『二十世紀研究』第 14 号, 129~152 頁.

【中国語文献・中国語 WEB サイト】

林連徳 (1990) 『当代中日貿易关系史』 中国對外經濟貿易出版社

中国進出口商品交易会「中国進出口商品交易会(広交会)概況」 2022 年 8 月 1 日アクセス

<<https://www.cantonfair.org.cn/zh-CN/customPages/about#2>>

【新聞】

『朝日新聞』 「“本番”待つ友好商社 強い大手のダミー 日中覚書貿易延長交渉」 1969 年 2 月 11 日、朝刊、7 面.

\_\_\_\_\_ 「大手の“身代り商社”に 中国、厳しい姿勢 覚書貿易事務が見解」 1970 年 4 月 28 日、朝刊、1 面.

\_\_\_\_\_ 「日中戦後小史⑧LT 貿易」 1972 年 8 月 25 日、朝刊、2 面.

『毎日新聞』 「日中貿易調印で関係者談話 3-5 年の協定を」 1968 年 3 月 7 日、朝刊、2 面.

『読売新聞』 「台湾貿易 中共貿易商社を圧迫 1 番札の東綿を除外 誓約書提出の三菱商事を指名」 1955 年 6 月 15 日、朝刊、3 面.

\_\_\_\_\_ 「商社を 3 グループに 井戸氏帰国談 中共側の意向」 1958 年 3 月 20 日、朝刊、3 面.

【和文ウェブサイト】

伊藤忠商事 (中国) 「会社情報」 2022 年 7 月 21 日アクセス

<<https://www.itochu.com/cn/ja/about/index.html>>

日本漢方生薬製剤協会 「カンゾウ (甘草)」 2022 年 8 月 7 日アクセス

<<https://www.nikkankyo.org/seihin/shouyaku/03.htm>>

日本タルク 「タルクとは」 2022 年 8 月 7 日アクセス <<http://www.nippon-talc.co.jp/>>

日本貿易振興会 「2021 年の日中貿易、2011 年以来 10 年ぶりに過去最高を更新」 2022 年 7 月 21 日アクセス <<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/2022/ef313e747ccd01d8.html>>

【訪問先】

「岡崎嘉平太記念館」 岡山県加賀郡吉備中央町吉川 4860-6 (2019 年 7 月 6 日)

「公益財団法人 東洋食品研究所 高碕記念館」 兵庫県川西市南花屋敷 4 丁目 23-2 (2019 年 6 月 14 日)

## 第四章 日中国交正常化後の総合商社の動き

### —対中政府開発援助を通して

- I 問題の所在
- II 先行研究の検討と本研究の意義
- III 総合商社と ODA
- IV 対中 ODA 及びそれによる中国ビジネスへの影響
- V 対中 ODA における総合商社の役割
- VI むすび

キーワード：

政府開発援助（Official Development Assistance）、戦争賠償（war reparation）、要請主義。

#### I 問題の所在

本章においては、日中国交正常化後、1979 年から 2008 年まで中国に対して実施された政府開発援助（Official Development Assistance、以下 ODA）<sup>242</sup>を取り上げ、ODA による中国ビジネスへの影響及び ODA における総合商社の機能と役割について考察を行なう。

日本の ODA は戦争賠償と密接に関連して開始され、その後の高度経済成長期においては巨額の貿易黒字減らしという側面もあり積極的に推し進められた。日中国交正常化後、対中 ODA が開始され、総合商社は将来の対中ビジネス拡大を狙って積極的に関与してきた。これまでの多くの研究では対中 ODA において総合商社が関与した言及はあるが、実際に総合商社がどのように ODA に参入し、どのような役割を果たしているかについての研究は十分になされていない。本章では日本の対中 ODA において総合商社の機能とその果たした役割、総合商社の参入過程とその後の中国ビジネスに対する影響を、当時の関係者へのインタビューを通して解明する。また、ODA の展開を通して総合商社はどのような活動を行なったかを考察することにより、総合商社の機能と役割を再評価することを試みる。

本章の構成は以下の通りである。II では先行研究の検討と本研究の意義を述べる。III では日本の ODA と総合商社との関係、及び総合商社の役割を考察する。IV では日本の対中 ODA 及びそれによる中国ビジネスへの影響について議論する。V では当時対中 ODA に携わっていた三人の関係者へのインタビューを中心に、対中 ODA における総合商社の機能及び役割を再評価する。VI では本章の結論が述べられる。

#### II 先行研究の検討と本研究の意義

---

<sup>242</sup> 政府開発援助の定義は、次の三つの基準から構成される。① 政府機関により供与されるものであること、② 発展途上国の経済発展及び福祉の向上を主目的としたものであること、③ 受入国にとって過度な負担とならない条件であること。高嶺（2016）14 頁。

中国との国交正常化から対中政府借款の開始、及びその後の過程についての研究は数多く存在している。これら研究の多くは中国の経済発展に対する ODA の意義や影響、日本政府による対外政策の効果などを取り上げて分析している。一方、多くの ODA に携わっている総合商社について、その行動を批判的に論じている研究はあるが、ODA におけるその機能と役割を含めた総合商社の全体像を論じているものは少ない。

対中 ODA の意義は論者によってさまざまな見解が示されている。丸川 (2004) は、対中 ODA の概況を分析し、その必要性を検討した。そして①中国の安定度を高めることによって日本の安全と繁栄に寄与する、②日本に影響を与える中国の環境問題や感染症を解決する、③中国の対日理解を増進する、④日本企業の事業拡大に直接・間接に益する、などを指摘している。また徐 (2011) は、対中 ODA が日中両国における経済的な相互依存関係の構築と価値観の共有を促進したことを明らかにし、対中 ODA の対外政策効果には持続性があると主張している。そして対中 ODA は、日本側からの一方的な贈与ではなく、日本の戦略に基づいたものであり、結果的には両国双方に利点があったという評価もある (王 2005)。

Kovrigin (2012) は、30 年間にわたる日本の対中 ODA について概況を取りまとめ、日本の対中資金援助は、経済的には有用であったが、政治的なゴールが仮に「影響を金で買う」というものであったとすると失敗であったと主張している。しかしながら最終的には日本の援助は客観的、国際的にみると、貴重なものであったと結論づけている。

対中 ODA における総合商社の存在は多くの研究で指摘されている。例えば、1978 年 7 月に行なわれた池田芳蔵三井物産社長との面談において、李先念副総理は、国内経済建設が山場を迎える 1979 年から 1980 年ごろに外貨が不足する見通しであり、日本からの民間借款が必要である、と発言している<sup>243</sup>。そして、兼松は対中 ODA 第 1 号 (無償援助) 案件であった「中日友好病院」を建設するプロジェクトを引き受けた (鈴木・香取 2006)。また、貴陽市に対する日本の対中円借款において、2006 年度本体契約実績 (契約金 10 億円以上) は、12 件全てが環境事業であり、契約総額 252 億 4,900 万円の内訳は中国企業単独の受注が 58.8%、148 億 3,800 万円であり、残りの 40%以上が住友商事及び日中企業の連合体〔三菱重工/丸紅/HANGZHOU STEAM TURBING(中国)〕であった (竹原 2007)。これまで多くの研究では ODA の実施について総合商社の関与が言及されているが、なぜ総合商社なのかその役割を具体的に記述した研究は少ない。

ODA における総合商社の評価について竹原 (2014) は、戦後の講和賠償を行なうにあたり臨時応急的な対応として賠償システムが構築され、その基本構造が後の ODA 体制に向けた恒久的なシステムとして機能したことを指摘している。賠償にあたっては、求償国が策定・計画した年度賠償実施計画を双方代表団による合同委員会で決定することにしたが、このことはわが国独特の ODA における要請主義の生成に繋がることとなった。さらに、この過程において日本の商社やコンサルタント会社によるプロジェクト・ファイナニングと

---

<sup>243</sup> 倪 (2003) 43 頁。

日本企業によるプロジェクト実施の方式が定着したと結論づけている。竹原（2014）の研究は日本の ODA における総合商社の役割を言及している数少ないものであるが、総合商社の関与に対する理論的な分析が欠如している。

伊藤忠商事の会長を務めた米倉（1993）は、日本企業と ODA の関係に関して、「民間企業もまた、従来のような ODA を目当てに過当競争を持ち込み、集中豪雨的な輸出を行なって利益をあげ、結局は相手国の産業育成にはつながらないといったビヘイビアを改めるべきです」<sup>244</sup>と述べている。

この発言における主語は民間企業であるが、米倉の出身企業に鑑みると民間企業に総合商社が含まれていると捉えるのは自然であろう。渡辺（2004）は、マルコス

（F.E. Marcos）時代のフィリピンに対する円借款に関して、総合商社（丸紅、日商岩井、伊藤忠商事など）が水増し請求を行い、マルコス大統領へリポートが渡る仕組みを作り上げたことを指摘している<sup>245</sup>。段（2016）は、「ODA をめぐっては、その受注に際して商社やコンサルタントなどによる賄賂が常態化しているといわれて久しい。しかし、その証拠は途上国政府側の内政問題と日本政府側の守秘義務等の壁もあり、なかなか表に出てこない」<sup>246</sup>と述べ、その不正の具体例として三井物産による国後島の不正入札事件をあげているが、その内容について詳しい分析は行なわれていない。坂本（恒夫）（2010）も 1980 年代に、中曽根政権が丸紅を介してフィリピンのマルコス政権へ ODA を供与したことを問題として言及しているが、それ以上考察は加えられていない<sup>247</sup>。このように多くの研究は、総合商社の不祥事を指摘しながら、ODA における総合商社の役割については詳細な検討が行なわれていない。ODA において総合商社が起こした多くの不祥事は事実ではあるが、ODA における総合商社の役割はあまり提起されず、評価されていないのが現状である。

以上述べた通り日本の ODA 及び ODA に関連する総合商社の研究においては、それぞれの ODA がどのように組織され、どのような過程を経て、どのような結果となったかに関する具体的分析が少ない。また、多くの ODA において総合商社が関与しながら、なぜ ODA に総合商社が必要とされ、どのような役割を果そうとしているかについて考察が十分にされていない。

これらの問題に加え、総合商社の ODA 参入によってその後の中国ビジネスに対してどのような効果をもたらしたかなどの問題を解明することは、特に中国ビジネスにおける ODA の位置付け、ODA における総合商社の役割、ひいては日中国交正常化後の中国ビジネスにおける総合商社の役割を明らかにするために重要である。したがって、本章では対中 ODA について以上の事柄を明らかにしながら、中国ビジネスにおける日本の対中 ODA の影響と総合商社の機能を試論的に考察する。

---

<sup>244</sup> 米倉（1993）814 頁。

<sup>245</sup> 渡辺（2004）227 頁。

<sup>246</sup> 段（2016）49 頁。

<sup>247</sup> 坂本（恒夫）（2010）6 頁。



### III 総合商社と ODA

#### III-1 総合商社とインフラ・ビジネス (infrastructure business)

総合商社は多くのインフラ・ビジネスに携わっている。そして多くの ODA はインフラ・ビジネスと関連している。インフラ・ビジネスにおける総合商社の存在意義については、商社の業界団体である日本貿易会は次の通りに説明している。

インフラ・ビジネスにおいては、運営を行なう事業体のほか、融資を実施する金融機関、国際協力銀行 (Japan Bank for International Cooperation、以下 JBIC) や日本貿易保険 (Nippon Export and Investment Insurance) などの公的金融・保険機関、機器を提供するメーカー、工事を請け負うエンジニアリング会社や建設業者、サービスを購入する公益企業などさまざまな主体が関わってきますが、商社はプロジェクトの全ての要素に目を配り、利害関係が対立することもある関係者を取りまとめる役割を担っています。例えば、発電プロジェクトにおいて、商社は内外のネットワークを通じ、最適な立地・競争力のある発電設備メーカーの選定や、発電設備の輸送・据え付け、発電所の建設に関与したり、独立系発電事業者 (Independent Power Producer) として発電所の経営そのものに乗出したりするケースもあります<sup>248</sup>。

このようにインフラ・ビジネスを海外で展開するにあたっては、プロジェクト・ファイナンスから始めて、プロジェクト遂行に必要なメンバーの選定、現地における調整、ファイナンスなど多くの業務を行なう必要があるため、広範囲なビジネス・ネットワークを保持する総合商社がプロジェクトを取りまとめることが多い。これに加え海外で実施する ODA では日本と現地の政府部門との調整も必要となるため、より一層総合商社のネットワークが求められるのである。

#### III-2 総合商社と中国ビジネス

総合商社は日中国交正常化以前から覚書貿易と友好貿易の二つの貿易の枠組みを通して、国交関係のない両国間において、将来の日中経済関係の発展を見据えさまざまな取り組みを行っていた。三菱商事の動きを例にとると、1972 年 8 月に三菱グループ首脳の中後、9 月には中国室を設置し、従来の台湾とのビジネス重視から中国とのビジネス本格化に向け大きく舵を切った。1976 年 2 月には、日本合成ゴム<sup>249</sup>、日本揮発油<sup>250</sup>、東工物産<sup>251</sup>三社の窓口となって約 77 億円で中国向け合成ゴムの製造プラント商談をまとめ、また別に 1978 年 5 月に中国吉林省向けエチレン<sup>252</sup>プラントを成約した。当時中国は、「四つの近代化」政

<sup>248</sup> 日本貿易会 (2020) 24 頁。

<sup>249</sup> 現 JSR。

<sup>250</sup> 現日揮ホールディングス。

<sup>251</sup> 現東工コーセン。

<sup>252</sup> 主にナフサ分解で生産され、ポリエチレン等の合成樹脂原料として使用される他、各種化学製品の原料

策の下、近代国家建設に力を入れており、石油化学工業分野の充実に努めていた。中国向けプラント商談で総合商社が主契約者となったのはこれが初めてであった。

1978年8月、三菱商事は三菱重工業と共同で、中国機械進出口総公司向けに、容積4,400m<sup>3</sup>のポンプ式浚渫船三隻（約90億円）を受注した。また同年11月には、三菱重工業、三菱電機との三社で、上海宝山製鉄所向けに、35万kW発電設備二基（約二億ドル）を受注した。さらに12月には、日揮、旭硝子、旭電化工業<sup>253</sup>、鹿島ケミカル、五同産業との六社で、中国技術進出口総公司から山東省の勝利コンビナートに建設するエピクロロヒドリン及び合成グリセリンのプラント各一基を合計約95億円で受注し、中国とのビジネスが本格的に稼働することとなった<sup>254</sup>。

表IV-1は、1960年以降の年代毎の総合商社における中国ビジネスの段階的展開をまとめたものである。中国の市場開放に従い、総合商社はそのビジネスモデルを調整し、中国市場に直接参入すべく努力した。中国ビジネスが本格化し、日中間のビジネスが急速に発展する1980年代から2000年代にかけては本章で述べる対中ODAが実施された時期である点には着目したい。このように総合商社は中国政府との関係を構築し、すでに関係のあるパートナーまたは新たなパートナーと合弁事業を組織し、中国ビジネスを展開している。

総合商社のこうした能力とネットワークは、日中国交正常化前から覚書貿易と友好貿易という二つの貿易形態を通して着実に培われていた。覚書貿易は、友好貿易の問題点を改善し、日中関係の正常化のため、両国が一致して考え出した新しい貿易関係であった。この枠組みにより主に中小零細企業から構成される友好商社が行なう限定的な貿易から、民間貿易という建前でありながらも、政府系金融機関の融資を可能とするという相当踏み込んだ貿易に転換し、総合商社をはじめとする大手企業が日中貿易に復帰する下地を作った。

表IV-1 総合商社における中国ビジネスの段階的展開

年代	対中ODA 実施期間	中国ビジネスの内容
1960年代		友好貿易と覚書貿易（国交のない日中間における特殊な貿易関係）
1970年代		プラント成約（1972年国交正常化、中国ビジネス本格化に向け体制構築）
1980年代	↑ ↓	輸出入取引（北京に事務所開設、国営企業が対外貿易を独占、総合商社の関与は限定的）
1990年代		輸出入主体の取引から国内取引へ（保税區公司を設立、保税區交易市場内の公司を通じて、輸出入取引実務と国内市場参入の機会をつかむ）
2000年代		中国国内市場へ本格的に参入（1996年ローソン上海1号店開店、2004年ファミリーマート上海1号店開店）

注：上海出店時ローソンの親会社はダイエー。その後、三菱商事は2000年1月にローソンと資本・業務提携を結び、ローソン株式を取得し翌2001年2月に筆頭株主となった。三菱商事（2008）509頁。〔出所〕小山（2016）47頁を一部修正。

として使用される。三菱ケミカル「エチレン」2022年8月7日アクセス

<[https://www.m-chemical.co.jp/products/departments/mcc/petrochemicals/product/1200260\\_7106.html](https://www.m-chemical.co.jp/products/departments/mcc/petrochemicals/product/1200260_7106.html)>

<sup>253</sup> 現 ADEKA。

<sup>254</sup> 三菱商事（2008）222頁。

### III-3 総合商社の ODA ビジネス

日本の ODA は、戦後の賠償協定を契機に開始された。サンフランシスコ講和条約に基づく戦時賠償は、ビルマ、フィリピン、インドネシア、ベトナムの四か国に対して行なわれた。当初の四か国に対する賠償の総額は 3,643 億 4,880 万円、これにビルマへの追加賠償を含めて総額 4,147 億 4,880 万円で 1976 年に完了した<sup>255</sup>。

竹原 (2014) はフィリピンへの経済協力実績を研究している。この大半は、鉄・銅、木材への資源開発投資であり、資金は主に輸入代金の値引きにより回収されるスキームであった。したがって、太平洋鋳業、三菱金属、日本鋳業、三井金属鋳業のような鋳業企業、浅野木材、南方林業のような木材取扱企業以外に、木下商店 (1965 年に三井物産に吸収され、当時日本最大級の鉄鉱石輸入商社)<sup>256</sup>、丸紅飯田 (ラワン材開発プロジェクト、1972 年に丸紅に社名変更)、伊藤忠商事 (鉄鉱山開発) などの総合商社も名を連ねている。このようにして総合商社が、賠償事業を通じてフィリピンへの足掛かりを築くことになった。三菱商事社史においては、下記のように記載されている。

厳しい競争場裡にあった商社にとっては、通常取引にプラスするこの種取引のもつ意義は甚だ大きかったし、賠償取引はこれら各国に対する将来のプラント取引の先導的役割を果たすものであっただけに、各社とも懸命の努力を払った。当社では業務部アジア課を中心として、契約・認証などの主務官庁である外務省賠償部及び通産省賠償室と連絡を密にし、営業では機械・鉄鋼・繊維・水産・資材の各部の活躍が目立った<sup>257</sup>。

この賠償スキームが ODA の基本構造として引き継がれ、賠償国以外にも展開されることとなった。<sup>258</sup> これに加えて日本の ODA に総合商社が関与している一つの要因として、日本の ODA の原則である「要請主義」が挙げられる。米英仏など主要援助供与国は、援助の内容を自主的に決めているが、日本の ODA は相手国からの要請があって初めて着手するという原則をとっている。これは「相手国の自主性を尊重し、内政に干渉しない」というプラス面もあるが、「具体的に何をどうするか不透明」なマイナス面があるともいえる<sup>259</sup>。こうした点を補うため世界中にネットワークを張り、相手国政府までに「御用聞き」ができ、プロジェクトを組成する力を持つ総合商社の機能が必要とされる。このように、日本の ODA の特徴である「要請主義」が総合商社の活躍するフィールドを形づくったともいえよう。

総合商社が ODA のメイン・プレイヤーとして存在感を示し始めたのは、日本が輸出振興政策の下でインフラを中心にタイド援助<sup>260</sup>を数多く実施していた 1960 年代のことである。

<sup>255</sup> 村井 (2006) 24 頁。

<sup>256</sup> 木下財団「木下財団について」2022 年 7 月 21 日アクセス<<http://www.kinoshita-zaidan.or.jp/about/>>

<sup>257</sup> 三菱商事 (1986) 『三菱商事社史 (下巻)』 64 頁。

<sup>258</sup> 竹原 (2014) 115 頁。

<sup>259</sup> 古森 (2002) 118 頁。

<sup>260</sup> 物資及びサービスの調達先が、援助供与国に限定されるなどの条件が付くものを指し、日本語では「ひ

総合商社は、先に述べた通りインフラ・ビジネスにおいて案件の開発、事業体への出資、ファイナンスの組成、機器の調達など、関与する局面に応じてさまざまな役割を果たしている。まず案件獲得の前段階では商社の情報収集能力が鍵になる。総合商社は長い年月をかけて構築してきた各国政府や取引先とのネットワークにより正確な情報を捉え、案件受注の確度の向上や円滑な条件推進を図っている。ファイナンスに関しても、内外の金融機関と交渉すると共に ODA や JBIC などの公的融資を受け、リスク管理能力を活用しながら有利な条件でのプロジェクト資金の確保を担っている。総合商社はこうしたさまざまなノウハウや機能を駆使することによりプロジェクトにおいて欠くことのできない存在となり得ている<sup>261</sup>。

総合商社は、東南アジアにおいて 1950 年から始まった戦後賠償関連取引を通常の取引へと拡大をした経緯を踏まえ、1980 年代の対中 ODA においても同様の狙い、つまりまずは ODA の獲得を狙い、その後の ODA 以外の取引への拡大を狙って取り組んだのである<sup>262</sup>。

#### IV 日本の対中 ODA 及びそれによる中国ビジネスへの影響

##### IV-1 対中 ODA の概要

第二次世界大戦後も冷戦の激化などに伴い、日本は中国と長らく国交がなかったが、1972 年に至って漸く国交正常化を果たした。1979 年 12 月に大平正芳首相は、1979 年から 1983 年までの五年間で総額 3,300 億円の対中 ODA を実施することを明らかにした<sup>263</sup>。これ以降、対中 ODA は 2016 年度までに有償資金協力（円借款）3 兆 3,165 億円、無償資金協力 1,576 億円、技術協力 1,845 億円、総額 3 兆 6,586 億円に上る<sup>264</sup>。中国はこれら日本政府が円貨で提供する長期低利の借款を利用して、道路、港湾、空港、発電所、送電施設など多くの大規模インフラ整備を行い、対中円借款は日中経済協力の柱となった。経済発展を進めようとしていた当時の中国は、日本企業にとって有望なプラント輸出市場であった。日本政府は円借款によって中国の外貨不足を補い、自国の対中輸出を促進することを目指していた<sup>265</sup>。

対中 ODA を開始した直接の契機は、日本のプラント建設契約に対する中国政府による凍結であった。当時、日本は宝山製鉄所プロジェクトをはじめとして、中国との間に 74 件ものプラント事業契約を締結し、中国の改革開放政策の下、積極的にプロジェクトに取り組ん

---

もつき」援助と訳されることがある。外務省「日本の政府開発援助（ODA）用語集」（2011）2022 年 9 月 22 日アクセス<[https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/hakusyo/11\\_hakusho/honbun/b0/yogo.html](https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/hakusyo/11_hakusho/honbun/b0/yogo.html)>

<sup>261</sup> 日本貿易会「日本の成長戦略と商社」特別研究会（2014）209 頁。

<sup>262</sup> 例えば三菱商事は、1990 年代、三菱重工業、三菱電機などと宝山製鉄所に対する ODA 事業（上海宝山インフラ整備事業）に加わった。その後 ODA 事業終了後も宝山製鉄所との取り組みは継続され、2010 年時点においては、製鉄機械製造など七つの合弁会社を持つに至っている。「三菱商事と宝鋼集団 新エネ・環境で提携 排出権事業など中国展開」『日本経済新聞』2010 年 11 月 23 日、朝刊、9 面。

<sup>263</sup> 高嶺（2016）13 頁。

<sup>264</sup> 外務省（2018）「対中 ODA 実績概要」2019 年 1 月 13 日アクセス  
<<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/data/chiiki/china.html>>

<sup>265</sup> 服部・丸川（2012）117 頁。

でいた。ところが、プラント建設に対する中国の支払いの原資であった石油の採掘量の未達に加え、深刻なインフレーションと財政赤字に直面し、結果として1979年2月に中国政府は宝山製鉄所プロジェクトを含む日本企業との数々のプラント契約を破棄する決定を日本政府に伝達した。このキャンセルから10か月後に大平首相は、中国に対する3,300億円の円借款の供与を発表した。この最初の円借款により宝山製鉄所プロジェクトをはじめ多くの日本のプロジェクトが契約キャンセルされる危機から救われたのである<sup>266</sup>。この経緯に鑑みると、日本の対中ODAは、日中平和友好という理念を追求するだけでなく、日本企業の実利も追求する政治的な判断のもと実施されたといえよう。

表IV-2は、国交正常化以降の主な日中関係と対中ODA関連の重要な動きをまとめたものである。日本と中国はさまざまな問題に直面しつつ、関係の悪化と改善を繰り返してきた。そのなかで対中ODAに関する施策は、関係の改善に重要な役割を果たしている。例えば1989年に発生した天安門事件に関して日本政府は第三次円借款凍結などの対抗措置を実施するが、国際情勢の変化や両国間の交渉を経て、翌1990年に先進国の中で突出して円借款の凍結を解除している。

#### IV-2 対中ODAの中国ビジネスへの影響

日本は1979年から巨額の対中円借款を開始した。1970年後半の「プラント・キャンセル問題」に際して、対中ODAへ舵を切った大平首相の決断が日本のプラント契約を救ったことは、先に述べた通りである。したがって対中ODAが中国ビジネスの初期段階において多大な影響を与えたことはいうまでもない。中国におけるインフラ・ビジネスの展開に日本の対中ODAは大きな効果をもたらし、総合商社もこの機会を利用して、中国ビジネスを一層深化させた経緯については、前掲表IV-1の通りである。さらに対中ODAの終了後も日中間の経済互惠関係はより進展した。対中ODAは、戦時賠償を行なったアジア諸国へのビジネスが賠償終了後も継続・発展したのと同様の結果をもたらした。つまり総合商社は、国交正常化直後の中国ビジネスの黎明期には日本政府がリスクを負う対中ODAを利用し、対中ODAがその歴史的使命を終える段階に入ると、自らリスクを取って中国ビジネスに踏み込んだのである。1990年代以降、中国での円借款プロジェクトにおける日本企業の契約シェアは急激に減少し、その分中国企業の契約シェアが急増<sup>267</sup>したことから、総合商社の対中ビジネスにおいてODA関連ビジネスは減少傾向となった。この問題に関して丸川(2004)は円借款プロジェクトの一つである上海浦東国際空港建設事業において、アンタイド(untied)条件<sup>268</sup>であったにもかかわらず日本企業が発注のうち40%を受注した事例を取り上げている。

<sup>266</sup> 高嶺(2016)86頁。

<sup>267</sup> 中国企業の1996年の契約シェアは30%であったが、1999年には80%を占めるに至った。  
高嶺(2016)167頁。

<sup>268</sup> 物資及びサービスの調達先が国際競争入札により決まる条件の援助。外務省(2011)  
『2011年版 政府開発援助(O DA)白書—日本の国際協力』2022年7月21日アクセス  
<[https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/hakusyo/11\\_hakusho/index.html](https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/hakusyo/11_hakusho/index.html)>

表IV-2 国交正常化以降の主な日中関係と対中 ODA

年	出来事
1972年	(9月) 田中角栄首相と周恩来首相が北京で共同声明に署名。日中国交正常化が実現。
1978年	(8月) 日中平和友好条約調印。(10月) 鄧小平副首相来日。
1979年	(12月) 大平正芳首相訪中。第一次円借款供与(1979年から1983年までの5年間で総額3,300億円の対中国開発援助を実施すること)を表明。以後、大規模インフラ整備や国営企業の工場近代化など、中国経済の市場経済化・近代化支援を中心に対中ODA実施。
1984年	(3月) 中曽根康弘首相訪中。第二次円借款供与を表明。(10月) 日本の無償資金協力により中日友好病院が開院。
1988年	(8月) 竹下登首相訪中。第三次対中国借款表明。
1989年	(6月) 天安門事件に対する経済制裁として、第三次円借款凍結などの措置を実施。日本は外交手段としてのODA制裁の有用性を認識。
1990年	(11月) 円借款の凍結解除、1990年代の対中ODAは、都市化に向けたインフラ整備や環境汚染対策、貧困対策などでの支援が増加。
1992年	(10月) 天皇訪中。
1994年	第四次(前期)対中国借款表明(村山首相)。
1995年	(5月) 中国が前年に引き続き地下核実験を実施。(8月) 日本は無償資金援助を凍結。
1996年	(7月) 中国が地下核実験を実施。以降の実験停止を宣言。
1997年	(3月) 無償資金協力の凍結解除。
1998年	(7月) 小淵恵三首相訪中。第四次(後期)対中国借款表明。
2000年	中国の経済発展に伴い「対中ODAは必要か」との声が出る中、(5月) 唐家璇外相の来日に際し河野洋平外相は対中ODAの見直しを表明。
2001年	(8月) 小泉純一郎首相の靖国神社参拝を中国が非難。(10月) 小泉首相訪中。同月、外務省が「対中国経済協力計画」を策定。沿海部のインフラ整備から、環境・生態保全、内陸部の社会開発や技術移転などを重視する方針に転換。(12月) 中国が世界貿易期間(WTO)に加盟。
2005年	(4月) 北京で反日デモ発生。以後、各地に拡散。2008年の北京五輪前までに対中円借款の新規供与を終了させる意向表明(町村外相)。
2006年	一般無償資金協力の新規承諾終了。
2007年	円借款の新規承諾終了。以降、越境公害や感染症、食品安全などの分野において技術協力、草の根・人間の安全保障無償資金協力などの限られた支援を実施。技術協力では日中双方が適切に費用を分担する方法も段階的に実施。
2008年	対中ODAの大部分を占め、対中関与と外交政策の最大の手段であった円借款の供与を公式に終了。
2018年	(10月) 安倍晋三首相訪中。対中ODAの終了と新たな次元の日中協力の推進を発表。対中ODAは2018年度を以て新規採択を終了し、採択済の複数年度の継続案件は2021年度末を以て全て終了する。

注：網掛けは対中国円借款(第一次～第四次)に関連したものである。

〔出所〕岡田(2019)を一部修正。

円借款は主に空港建設の資材や設備の調達に用いられたが、うち 40%は日本企業が落札した。…(中略)…日本企業が多数受注できた理由として、プロジェクトの調達担当者は「日本企業が積極的に応札したからだ」と述べていたが、おそらく円借款が提供されたことで事業主がより高価だが質のよい日本製品を選択することができるようになったということではないかと思われる<sup>269</sup>。

<sup>269</sup> 丸川(2004)12頁。

インフラ・ビジネス自体は、対中 ODA 終了後、中国企業の自立、発展などから中国において展開することは難しくなったが、そこで得た知見、経験、人脈などは、他部門のビジネス展開に大いに役に立ったと思われる。このように対中 ODA によって培われた中国とのビジネス経験は、対中 ODA が終結後も総合商社のみならず日本企業に引き継がれ、その後の中国ビジネスに活かされることになった<sup>270</sup>。日本の対中国借款の概要は表Ⅳ－3 の通りである。内容をみると、初期は鉄道、港湾を中心としたインフラ事業が多いが、後に食料関連や環境関連のプロジェクトに移行していった。

表Ⅳ－3 日本の対中国借款一覧表

方式	ラウンド					単年度
	第一次	第二次	第三次	第四次（前期）	第四次（後期）	
発表時期	1979年12月	1984年3月	1988年8月	1994年12月	1998年11月	=
内閣	大平	中曽根	竹下	村山	小淵	森、小泉、安倍
実施期間	1979～1984年度	1984～1989年度	1990～1995年度	1996～2000年度		2001～2007年度
借款金額	3,309億円	5,400億円	8,100億円	9,870億円		6,486億円
特徴	7件のうち5件までが鉄道と港湾など運輸インフラ関連。特に秦皇島と石臼所の鉄道敷設と港湾整備に関するプロジェクトに全体の6割が配分された。これは山西省の石炭を沿海部さらには日本に運び出すものであり、日本の経済的利益に直結したプロジェクトであった。	前期は鉄道と港湾整備が多かったが、後期には北京市などの上下水道や地下鉄など大都市の基盤整備が増加。実施された地域は主に沿海地域。またこの時期に、天津市、上海市、広州市の電話網拡充事業、国家経済情報システム事業など通信、情報に関するプロジェクトが着手された。	引き続き鉄道、港湾など輸送インフラのプロジェクトが中心。武漢、重慶、黄石の長江大橋など半数以上が内陸部で実施され食料供給の増加ということが新たな課題として浮上し、6つの肥料工場が建設されるなど、円借款の対象領域がさらに拡大した。	圧倒的多数が内陸部で実施されるようになり、内容では酸性雨対策や水質改善など環境関連のプロジェクトが多数実施されるようになった。また黒竜江省三江平原での穀物開発など食料関連のプロジェクトも引き続き実施された。ラウンド方式は、中国の五か年計画に対応する形で5～6年を1つの対象期間として国家重点プロジェクトを中心に供与したが、この方式による円借款はこの第四次をもって終了した。		2001年度以降は、候補案件のロングリストから日本側がプロジェクトを選択し、単年度ごとに必要額を積み上げていく方式をとるようになった。

〔出所〕王（2005）81 頁、丸川（2004）3-5 頁、日中経済協会経済交流委員会（2009）などにより、筆者作成。

表Ⅳ－4 対中 ODA 関係者の経歴

	所属	氏名	経歴	インタビューの主な内容
1	総合商社M社	K氏	北京、上海など現地で経済協力案件を担当、業務部中国室長を歴任。	ODAのやり方と総合商社の情報収集力、調整能力、日中政府間の人脈、人事育成について。
2	総合商社M社	M氏	1969年から中国語研修生として台湾留学し、1972年に中国室が創設された最初のメンバーとして中国関連の業務に携わった。	当時の中国の状況、総合商社の交渉力およびその人脈構築について。
3	ODAの実施機関	N氏	1992年から中国業務に携わる。北京に4回駐在、様々なODAの実施機関にてODAの実務に携わる。また東京在勤時も、円借款を手掛け一貫して中国関連業務に携わる。	ODAにおける総合商社の貢献、人脈構築、ODA終了後のビジネスについて。

〔出所〕筆者作成。

<sup>270</sup> 多くの日本企業が ODA を足がかりに中国への進出を果たした。また、円借款による道路や港湾などのインフラ整備の支援は中国のビジネス環境の改善につながり、間接的にも民間企業の対中進出を促進してきた側面を無視できない。関山（2012）117 頁。

## V 対中 ODA における総合商社の役割

以下では、当時実際に対中 ODA に携わっていた 3 人の関係者へのインタビューを中心に、対中 ODA における総合商社の役割を明らかにする。表IV—4 は三人の経歴である。

### 【インタビュー 1】総合商社M社 K 氏（東京都内にて、2019 年 9 月 6 日）

日本の対中 ODA は、下記三種類である。

- 1 有償援助（海外経済協力基金、Overseas Economic Cooperation Fund、以下 OECF）。後に国際協力機構（Japan International Cooperation Agency、以下 JICA）と合併。中国側窓口は、国家科学技術委員会及び経済貿易委員会である。
- 2 無償援助（JICA）。中国側窓口は、国家科学技術委員会と対外貿易経済合作部である。
- 3 技術協力（JICA）。中国側窓口は、国家科学技術委員会と対外貿易経済合作部である。

ODA 実行にあたっては、四省庁協議（大蔵省、通産省、外務省、経済企画庁）を経て、最終的には閣議決定された。中国側の司令塔は、国外資金利用司（局）であり、どのようなファイナンスを利用するかを決定する。

対中 ODA の大勢を占める円借款は、中国側が為替リスクをとるということである。他国ではあまりないが、中国は場合によっては期前返済も行なった。援助にはタイド（ひも付き）とアンタイドの二種類が存在していた。対中 ODA は当初はタイドが主流で、後にアンタイドの比率が高まっていった。しかしアンタイド ODA は日本国民の税金を使用しながら日本企業を起用できない不合理なものとして国会において、例えば次のような批判的な議論がなされている。

ただ、実際は、ODA を支えているのは本当にみこしを担っている民間だということ、その民間企業の有効活用、彼らが、僕は談合しろとは決して言いません。ただ、一つ言いたいと思いますけれども、一九八〇年の終わりから九〇年の初めにかけて日本の資金がだぶついたときに、還流計画ということで、借款のアンタイド化がどんどん進みました。今みたいに日本の経済がこんな、まあ少しはよくなりましたけれども、厳しかったときもその流れでずっとアンタイド化が、極めてお人よしの政策だったわけです。私に言わせたら、資金還流計画というのを、もう十数年前のことをいまだに引きずるのではなくて、ここはある程度、私はタイド性を持ってきてもいいと思っています、貴重な税金を投ずるわけですから<sup>271</sup>。

<sup>271</sup> 吉良州司（民主党）第 165 回国会（衆議院）外務委員会 第 2 号（2006 年 10 月 25 日）



M社ではその後他社での不祥事<sup>272</sup>などに鑑み、有償援助には関与しない方針となった。

日本の ODA は、相手国からの要請ベースで実施されることが原則である。中国側の窓口である国家科学技術委員会から、日本の窓口である JICA あるいは OECF に要請があり、それから ODA が開始される。日本側でまず開発調査（Feasibility Study、以下 F/S）を実行、検討する。総合商社M社の手掛けた案件では、新疆ウイグル自治区のハミ瓜の対日輸出も JICA 経由でもたらされた案件（ウリミバエの除去を目的とした無償援助）であった。

日本の ODA における F/S では、日本工営やパシフィックコンサルタンツなどの建設コンサルタント<sup>273</sup>が起用された。案件発掘のため商社担当としてまず中国大使館に情報収集に行き、何かよい案件がないか探った。例えば、重慶におけるモノレールの建設では、日立の跨座式モノレールと三菱重工の懸垂式モノレールが競い合ったが、山地の多い自然環境に鑑み、日立の跨座式モノレールが採用された。三菱重工のモノレール（懸垂式）は山地での運用に適していなかったからである。つまり、正確な情報を F/S の段階から的確にキャッチすることは商社のビジネスとして非常に重要である<sup>274</sup>。事前に案件をキャッチしても、担ぐ相手を間違えると徒労に終わってしまうからである。また逆に政府系金融機関（輸銀など）の担当者が総合商社を廻って案件を探すということも多かった。中国側から持ち込まれる案件は、玉石混交で判断が難しいものが多く、日頃から中国ビジネスに接し、日本政府と中国政府双方に人脈を持つ総合商社の力を評価していたためである。プロジェクト立案の開始当初から関与することをスペックインと呼んでいたが、スペックインすればその後の入札などで優位であり、総合商社各社は情報収集ネットワークを最大限発揮できるよう努力した。

例えば、1998 年に長江で大水害が発生し大きな被害が発生したときに、M社は中国側の要請に速やかに応え、災害復旧用の日本製鋼矢板（スチールシートパイプ）を緊急災害援助として供給することに成功した。緊急災害援助は通常の ODA と比べて時間的余裕がないため、これに対応できるというのは日頃から関係者と密接にコミュニケーションを保持している証左である。

総合商社の役割として、「道案内」、「代書屋」という業務も行なった。「項目建議書（プロジェクト申請書）」を作成する能力が地方の発展改革委員会にはなかったからである。さらにM社は 1985 年以降、中国の中核幹部（副主任クラス）を日本で研修させた。こうしたことも、総合商社の果たした役割の一つである。

## 【インタビュー 2】総合商社M社 M氏（東京都内にて、2020 年 10 月 6 日）

<sup>272</sup> 国後島ディーゼル発電設備工事を巡る入札業務妨害で三井物産社員 2 人が起訴されるなどした。「商社機能行き過ぎ ゆがみ」『日本経済新聞』2002 年 7 月 27 日、朝刊、9 面。

<sup>273</sup> 社会インフラサービスを、「計画＋調査＋設計＋管理」の側面からプロデュースする仕事。パシフィックコンサルタンツ「建設コンサルタントとは」2022 年 7 月 21 日アクセス  
<<https://www.pacific.co.jp/service/about/>>

<sup>274</sup> 表IV-5 に示した通り総合商社は、プロジェクト毎にパートナーを組み替えている。

M社は、国交回復後に友好商社<sup>275</sup>に指定され、中国ビジネスを正式に開始した。当初は北京市内のホテルに事務所を構えるしかなかった。その事務所は1979年2月に中国側より正式に事務所として認可された。

当時日中の国交は回復し、四人組<sup>276</sup>も失脚していたが、依然社会主義計画経済が色濃く残っており、商談をしようにも事業計画にのっていないと何も動かないという時代であった。外国人との商談は、中国側は必ず複数名により対応するルールで、一対一で商談することとはなかった。大きな変化は1978年12月に発表された鄧小平<sup>277</sup>の対外開放政策からであり、それから劇的に中国は変わり北京も毎年のように変貌していった。

対外開放政策以前は、国家機密主義が厳しく契約調印時に初めてプロジェクトのサイト（立地）が明かされるということもあった。中国側が立地を明かさないため結果的にオーバースペックになってしまい、折角納入した設備が使用後直ぐ故障し、大幅な修理が必要になるという事態も発生した。

当時は改革の過渡期であったため、プラントなどの大型商談は従来からの友好商社が必ず参画していた。M社は友好商社認定を受けたが、当時の取引はすでに友好商社の認定は必要なくなっていた。しかし実際には中国側が従来からの友好商社に引合いを出すため、しばらく友好商社との取引は存続し、M社はそのルートを利用していた。

当時は商談中といえども中国側の政治学習会が週一回は開催され、しかも突然「明日は学習会のため商談は中止です」といわれることもあった。日中国交正常化以前から中国取引に携わった日本人はどこでも毛沢東語録の学習をさせられた。例えば、タクシーに乗っても、運転手から「まず読んでください」といわれ出発したものであった。しかし日中国交正常化以降は、このような日本人に対する毛語録の学習はなくなった。

当時のプラント商談は、中国側と日本側で設計や工事の進め方、据付方法などに考え方の差異（例えば、中国側の図面主義と日本側の現場主義の対立など）があり、かなりギクシャクした。中国側は当初、プラント用地を勝手にA、B、Cと区画に分け、区画ごとに責任者を決め、建設工事をお互いに競争させた。その結果、例えばAとBを跨ぐ配管を境界線で分断し、現場でまた繋ぐといったこともしていた（設計図が正しければ、現場で接合できるはずというのが当時の中国側の考え方）が、その後このような摩擦は解消されるようになり、配管作業は日本側の工法の通り、現場で調整し据え付けるようになった。

設計会議は、通常三回実施（設計条件会議、基本設計会議、最終設計会議）したが、中国

---

<sup>275</sup> 1960（昭和35）年になって中国は個別的な民間ベースの経済取引再開を認め、友好商社を指定して貿易業務を認める方式が確立した。当時大手商社の多くは、台湾との取引関係を配慮してダミー商社を通して国交がない中国との貿易を行なった。双日ウェブサイト「双日歴史館」2022年7月21日アクセス <<https://www.sojitz.com/history/jp/company/post-14.php>>

<sup>276</sup> 文化大革命で台頭した江青、王洪文、張春橋、姚文元を指す。周恩来と対立した。服部（2011）175頁。

<sup>277</sup> 毛沢東がこだわった継続革命論と階級闘争論を終息させ、政治よりも経済に力を注ぐために、経済発展に最も効果的だった資本主義の二つの制度、具体的には私有制と市場メカニズムを大々的に導入し、併せて社会主義の理想とは全く正反対の格差拡大容認政策、いわゆる「先富論（先に豊かになれるものから豊かになれ）」を打ち出した。中兼（2021）240頁。

側は、その度に設計内容を変更してきた。中国側は契約後さらに検討し、少しでも現地調達できるものは極力国内調達に切り替え、浮いた金で外国の機器をさらに調達するためだったが、1億円分を減らし、2億円分のもを購入手しようとするなどしたため、毎回ハードな交渉となった。ここに中国側の要求を詳細に理解し、かつ関係メーカーの利益や考え方も十分理解した交渉能力が重要となる。どこの国でも商談は困難かもしれないが、M氏の視点においては、中国の要求は「えげつない」ものであり、そこには日本の総合商社の交渉能力が大いに役立った。

ODA は締結まで長い時間がかかることもあり、ODA を推進することにより人脈という貴重な財産を得ることができ、それはその後の一般の取引においても機能した。また日本人でも中国側のどの人がディシジョン・メーカー<sup>278</sup>であるかは分かり、ダイレクト・アプローチ<sup>279</sup>も可能だが、どうしても一般的な話に終わってしまう。その人に食い込むためにどのようなルートでアプローチすべきかとなると、なかなか外国人には難しい。有能な中国人職員なら、このようなルートも探し出してくれる。こうしてディシジョン・メーカーと面談できれば、旧知の朋友（友人）のように話も進むものである。このように接点が増えると仕事も次第に増える。中国ではビジネスを行なうために人脈の構築が極めて重要である。そういう点においても ODA 案件を契約することは総合商社としては重要と思われる。

### 【インタビュー 3】 ODA の実施機関 N 氏（東京都内にて、2020 年 10 月 16 日）

N 氏は 1992 年から中国業務に携わっている。さまざまな ODA 実施機関から北京に派遣され計 4 回駐在した。また東京在勤時も、円借款を手掛け今日まで中国関連業務を担当している。

東南アジアなどの発展途上国においては、プロジェクトのアイデンティフィケーション<sup>280</sup>も現地側でできないので、まさに代書業のようなことまで総合商社が関与し、絶対的な存在であった。中国においてはプロジェクトの計画はあくまでも中国側が立案するのが原則であった。したがって、総合商社は設備をどう納入するかなどがポイントであった。中国においては調達会社が総合商社のカウンターパートとして存在しており、総合商社の行動範囲は東南アジアにおけるほどはなかった。調達会社は商社と付き合っってノウハウを吸収し、その後日本に子会社を設立した。調達会社には、中国技術進出口総公司及び中国機械進出口総会社が存在し、その傘下に輸入代理を行なう子会社があった。後に、中国儀器進出口総公司という会社も誕生し、1980 年代から 1990 年代の中頃の対中 ODA が活況を呈した時代は主にこの三社が関わった。後にこの三社は、通用会社に統合された。

対中 ODA における総合商社の特筆すべき一つのトピックとしては、中国側に国際入札制度を理解させたということを手挙げておきたい。当時、中国では「購買は老朋友から（知らな

<sup>278</sup> decision maker、決裁の権限を有する人。

<sup>279</sup> direct approach、直接面談すること。

<sup>280</sup> Identification、発掘。

い人は信用しない、取引しない」という古くからの中国人的発想（友好商社の存在意義）があり、対中 ODA における基本的な考え方である国際入札制度を理解してもらうのに大変時間がかかった。こうした商取引における国際ルールを中国側に理解させたのは JICA と総合商社の力が大きかった。慣れると中国側もこの制度を使いこなし<sup>281</sup>、浦東空港プロジェクト（1,000 億円規模）においては、予算よりも大幅にコストがカットできるようにまでなった。

海外からの対中融資は、円借款が 1980 年から一番早く、世界銀行（以下、世銀）は 1981 年、Asian Development Bank（以下、ADB）はその後であり、そういう意味で円借款は対中金融におけるパイオニア的存在であった（世銀は、円借款が切り開いた道を後追いするだけであった）。いかに国際入札制度が中国に定着されるのが遅かった実例としては、上海市において初めて国際競争入札が実施されたのは、1996 年の浦東空港プロジェクト<sup>282</sup>からである。その後中国においては、後に調達法（政府採購法）<sup>283</sup>という国内法の整備に至る。つまり、こうした国際的な商慣習や法制度を日本の JICA と総合商社が中国側に働きかけたことにより中国側に理解させ、定着させたという貢献があったと N 氏は考えている。

対中 ODA に関しては 1992 年当初からアンタイド条件であった。2002 年から STEP（本邦技術活用条件）<sup>284</sup>が開始され日本企業の起用に流れが若干変わった。STEP を活用して中国においては、TV 放送局 6 か所にソニー、池上通信機、パナソニックの設備が納入され、総合商社も関与した。こうしたことも寄与して中国の放送局設備における日本企業のシェアは現在でも 9 割を占めている。アンタイドという対中 ODA の原則を打ち破ることに繋がる STEP の契機は、1997 年のアジア通貨危機であった。翌年の 1998 年に低金利の融資、2000 年に特別円借款という制度が始まり、2001 年の STEP に引き継がれたのである。

対中 ODA によって日本の企業は中国の要人をはじめさまざまな階層に接することができ、そのことがその後のビジネス展開への呼び水となった。総合商社は ODA を利用してさらにコネクションを築き、日中間のビジネスにおける先兵として活躍した（ODA 以前は、輸銀ローンと友好商社の二つのルートがあった）。

また、初期の ODA プロジェクトは、上下水道、鉄道、工業団地といった対中投資への環境を整えるための投資である。日本の企業にとって対中 ODA は、そのプロジェクト単体のみならず、終了後も大きく寄与した。北京地下鉄プロジェクトにおいては、東洋電機の設備が納入されたため、対中 ODA 終了後も更新の度に納入されることになった。1980 年代後

---

<sup>281</sup> 国際入札制度の定着から「貨比三家」、三社から値段をとって比較するという意味、ということが普通に行なわれるようになった。

<sup>282</sup> 上海市が公共事業の施主となった。それまでは、交通部が仕切っていたが、この頃から地方に移譲される流れとなった。

<sup>283</sup> 「政府採購法」が 2002 年に制定、2003 年 1 月 1 日に施行された。「中华人民共和国政府採購法」2020 年 11 月 27 日アクセス<[http://www.npc.gov.cn/wxzl/wxzl/2002-07/10/content\\_297298.htm](http://www.npc.gov.cn/wxzl/wxzl/2002-07/10/content_297298.htm)>

<sup>284</sup> 本邦技術活用条件（STEP：Special Terms for Economic Partnership）、日本の優れた技術やノウハウを活用し、開発途上国への技術移転を通じて日本の「顔が見える援助」を促進するため、2002 年 7 月に導入された。

半に納入された日本信号のシステム、設備（信号、切符販売機など）も同様である。これらは ODA が後の対中貿易に影響を与えた一例として挙げることができる。

以上、【インタビュー 1】K 氏から、当時の ODA の概要と総合商社の情報収集、プロジェクト・ファイナディング、調整能力、人材育成、日中政府間の人脈についての証言を得た。中国の次代を担う人材を育成することにも一役を担ったというのも総合商社が果たした役割の一つとして興味深い。

【インタビュー 2】M 氏からは、日中国交正常化直後における総合商社の動き（ODA 以前についての業務に関するもの）についても証言を得た。ODA を推進することにより人脈という貴重な財産を得ることができ、その後の一般の取引においても機能することから ODA 案件を契約することが総合商社としては重要であるという証言を得た。中国においては交渉力や人脈形成が重要であり、それらは総合商社が ODA に参入できた要因である。

【インタビュー 3】N 氏からは、ODA の実施機関からみた総合商社の貢献についての証言を得ることができた。日本の ODA を通して、国際入札制度という国際ルールを中国に定着させたというものである。さらに対中 ODA が日本の企業にとり対中 ODA プロジェクト単体のみならず終了後も寄与したということについても、証言を得た。

以上、ODA の推進においては、総合商社の情報収集、調整、人脈、さらにその後のビジネスへの発展といった機能は重要な役割を果たしているため、総合商社が ODA の一角を占めているケースが多い。一般的に JICA が中心となって、総合商社と大型のメーカー、金融機関などで日本の ODA ビジネスを推進する組織体が形成される。

表IV-5 対中円借款の主な受注における総合商社のシェア

(本体契約・金額10億円以上、単位：百万円)

年度	件数	総額	内、総合商社が関与するプロジェクト				総合商社(金額順)
			件数	%	総額	%	
1987	2	43,307	1	50.0%	31,396	72.5%	住友商事
1988	9	60,956	3	33.3%	21,146	34.7%	住友商事/丸紅、日商岩井、トーマン
1989	5	59,781	0	0.0%	0	0.0%	無し
1990	4	59,765	3	75.0%	47,854	80.1%	トーマン、トーマン(中国企業)、兼松
1991	10	69,851	4	40.0%	26,144	37.4%	三井物産、丸紅(宇部興産、東洋エンジニアリング、仏国企業)、三井物産、丸紅(宇部興産、東洋エンジニアリング、仏国企業)
1992	25	204,806	4	16.0%	39,960	19.5%	丸紅/日商岩井/住友商事、日商岩井、住友商事、住友商事
1993	25	186,569	8	32.0%	74,658	40.0%	日商岩井、丸紅/三菱商事(スウェーデン企業/スペイン企業)、住友商事/丸紅、伊藤忠アビエーション、三菱商事(中国企業)、住友商事、三菱商事(中国企業)、三菱商事
1994	26	216,527	5	19.2%	43,014	19.9%	伊藤忠商事(香港企業/米国企業)、伊藤忠商事(香港企業/米国企業)、トーマン、伊藤忠商事(香港企業/米国企業)、トーマン
1995	7	74,353	0	0.0%	0	0.0%	無し
1996	13	150,582	4	30.8%	55,599	36.9%	三菱商事(三菱重工、三菱電機)、三菱商事(三菱重工、三菱電機、豪国企業、オーストリア企業、フィンランド企業)、三菱商事(三菱重工)、三菱商事(三菱重工)
1997	10	60,775	2	20.0%	26,380	43.4%	伊藤忠商事(日立製作所、米国企業)、三菱商事(三菱重工)
1998	30	48,319	0	0.0%	0	0.0%	無し
1999	18	24,299	0	0.0%	0	0.0%	無し
2000	5	10,397	2	40.0%	5,409	52.0%	伊藤忠商事、三菱商事
2001	17	52,274	4	23.5%	22,374	42.8%	三井物産(東芝、中国企業)、住友商事、三菱商事、日商岩井
2002	29	68,196	2	6.9%	9,069	13.3%	丸紅、日商岩井
2003	31	102,063	3	9.7%	25,849	25.3%	伊藤忠商事(日立、中国企業)、三菱商事(三菱重工)、三井物産
2004	28	64,737	2	7.1%	14,252	22.0%	三菱商事、三井物産
2005	20	42,030	2	10.0%	3,465	8.2%	三井物産(東芝、中国企業)
2006	12	25,249	3	25.0%	8,466	33.5%	丸紅(三菱重工、中国企業)、丸紅(新日本製鉄、中国企業)、住友商事
2007	12	21,680	1	8.3%	1,118	5.2%	丸紅
2008	13	17,948	0	0.0%	0	0.0%	無し
合計	351	1,664,464	53	15.1%	456,153	27.4%	

注：表中太字表記は総合商社。

〔出所〕国際協力銀行『年次報告書』(各年版)をもとに筆者作成。

前述の通り総合商社の目的は単発ビジネスの獲得というより、長いスパンで継続可能なさまざまなビジネスを発展させることにある。つまり総合商社はODAを契機にそれ以外のビジネスに繋げることを目指しているのである。表IV-5はJBICの年次報告書を基に、対中円借款の主な受注における総合商社のシェアをまとめたものである。1987年から2008年まで351件の対中円借款においては、53件に総合商社が関与している。件数でいうと15.1%であるが、金額ベースでは27.4%と件数以上に比率が高く、総合商社の関与を理解することができる。三菱商事と三菱重工のように同一企業グループによるものもあるが、さまざまな案件に応じて海外企業や中国企業とも組むことで対応している。しかし2000年代に入ると政府援助のアンタイドが顕著になり、また中国企業の技術力が向上してきたことによりほとんどの案件を中国企業が獲得することになり、対中円借款における総合商社の参画は減少の一途をたどることになる。

以上インタビューや関係資料の考察を通して総合商社は、情報収集、調整、人脈の構築などの能力を活かし、「国境を跨った産官金」のネットワークを形成していることを指摘した

い。対中 ODA において総合商社のネットワークは大きな役割を果たしているといえよう。具体的に自国政府だけではなく、相手国の政府関係者、両国の関係産業、さらに資金調達までの人脈、及び複雑に絡んだ利害関係者の思惑を調整する能力がなければ、一つの ODA を完遂させることはできない。

## VI むすび

本章では、対中 ODA を通して日中間の総合商社の動きを考察した。総合商社は、対中 ODA において日本の ODA の特徴である「要請主義」により、企画立案、チーム組織化、利害調整などさまざまな機能を果たしながら結節点(hub、ハブ)としての役割を果たした。

総合商社が結節点である一つの理由は、その情報収集能力の高さである。情報収集能力の高さは、商社の持つ企業間ネットワークを基盤としている。ここでは特に対中 ODA において「国境を跨った産官金」のネットワークを形成する総合商社のネットワークが大きく機能していることを強調しておきたい。現地政府との調整、資金・資材の調達から実施までのさまざまな業種の協力を必要とする ODA ビジネスに対応するためには、総合商社のような調整能力及び人脈とネットワークが求められている。総合商社のような能力とネットワークは日中国交正常化前から覚書貿易と友好貿易の二つの貿易の枠組みを通して着実に培われていたのである。

対中 ODA 実施以前に、東南アジア各国に対して日本政府が行なった第二次世界大戦の賠償取引がこれら各国に対する将来のプラント取引の先導的役割を果たしたことを先に述べた。中国においては、対中 ODA が東南アジア各国に対する賠償取引と同様の結果をもたらすことになった。総合商社が、対中 ODA 開始以前からこのような意図を持って積極的にネットワーク作りに取り組み、対中 ODA 後も強化されたネットワークによって総合商社の中国ビジネスに引き継がれていったことは、【インタビュー 1】と【インタビュー 2】において、K氏及びM氏より、対中 ODA を通して日本の企業は中国の要人から中国のさまざまな階層に接することができ、そのことがその後のビジネス展開への呼び水となった、という証言の通りである。このように対中 ODA は総合商社のインフラ・ビジネスをはじめとしたさまざまなビジネスに大きな影響があったことを指摘することができる。また【インタビュー 3】のN氏の証言の通り中国に国際入札制度といった国際ビジネス慣習の中国における定着に影響を与えたという点も重要である。

対中 ODA は、戦後日本において中国との国交正常化後の経済関係をどう構築するかという難問への対応であり、一民間企業、商社業界という枠組みを超えた日本の国策の一環として取り組まねばならない問題であった。総合商社は「国境を跨った産官金」のネットワークの下、その課題に取り組んだのである。

本章では、対中 ODA において従来十分に引き上げられていない総合商社が果たした役割に目を当てて考察した。それぞれのプロジェクトは、内容も規模も実施地域も多様であるが、こうしたさまざまなプロジェクトに対して中国側のニーズを探り、調整を図った上で、日本

国内で政府機関、メーカー、エンジニアリング会社などと調整を行い、最終的に落札し実行に移すことができる企業の多くは総合商社であったのである。

最後に積み残された課題と今後の展望について述べ、本章のむすびとしたい。本章においては主に対中 ODA に関して議論を進めたが、本来は ODA 以外の資金供与をも含めた全体像を通して総合商社の果たした役割を考察すべきであった。ODA 関連の公的資料においては民間企業がその ODA にどのように組織され、機能したかという点については言及が少ないため、今後とも実態をさらに探っていきたい。日中国交正常化後の ODA 以外の総合商社の中国ビジネスに関しての動向については、次章以降にて考察を加える。



## (参考文献)

### 【和文文献】

- 岡田実 (2019)「第三国での連携に踏み出した新時代の日中協力」『国際開発ジャーナル』第 746 号、10-12 頁.
- 小山雅久 (2012)「総合商社」『日中関係史 1972 - 2012 II 経済』服部健治・丸川知雄編、241-243 頁.
- \_\_\_\_\_ (2016)「中国経済のグローバル化と日本企業の対応—ビジネス現場の視点から」中国経済学会『中国経済研究』第 13 巻第 2 号、46-50 頁.
- 坂本恒夫 (2010)「日本総合商社の特質—英国多国籍商社と比較して—」立命館大学経営学会『立命館経営学』第 48 巻第 5 号、1-15 頁.
- 佐野智哉 (2017)「大型の円借款に期待—政府は現地職員の増強を」『国際開発ジャーナル』第 726 号、23 頁.
- 徐顕芬 (2011)『日本の対中 ODA 外交』勁草書房
- 鈴木正信・香取俊介 (2006)『北京の檻—幽閉五年二ヶ月』文藝春秋
- 関山健 (2012)「対中 ODA の開始」『日中関係史 1972 - 2012 II 経済』服部健治・丸川知雄編、107-121 頁.
- 高嶺司 (2016)『日本の対中国関与外交政策—開発援助からみた日中関係』明石書店
- 竹原憲雄 (2007)「中国貴陽市環境円借款の事業展開と成果」桃山学院大学経済経営学会『桃山学院大学経済経営論集』第 49 巻第 3 号、255-279 頁.
- \_\_\_\_\_ (2014)『日本型 ODA と財政—構造と軌跡—』ミネルヴァ書房
- 段家誠 (2016)「転換期を迎えた日本の政府開発援助(ODA)—変わらぬ本質と開発協力大綱の登場—」阪南大学『阪南論集社会科学編』第 51 巻第 2 号、45-62 頁.
- 中兼和津次 (2021)『毛沢東論—真理は天から降ってくる』名古屋大学出版会
- 倪志敏 (2003)「大平内閣における第一次対中政府借款」龍谷大学経済学会『経済学論集』第 42 巻第 5 号、35-58 頁.
- 日中経済協会経済交流委員会 (2009)『日中経済交流 2008 年：世界同時不況に協調対応』日中経済協会.
- 日本貿易会 (2020)『商社～グローバルな価値創造に向けて～』日本貿易会
- \_\_\_\_\_ 「日本の成長戦略と商社」特別研究会 (2014)『日本の成長戦略と商社—日本の未来は商社が拓く』(戸堂康之監修) 東洋経済新報社
- 服部健治・丸川知雄編 (2012)『日中関係史—1972-2012 II 経済』東京大学出版会
- 服部龍二 (2011)『日中国交正常化—田中角栄、大平正芳、官僚たちの挑戦』中央公論新社
- 丸川知雄 (2004)「日本の対中国政府開発援助の検討」『開発援助の新たな課題に関する研究会』財団法人国際金融情報センター、1-14 頁.
- 三菱商事 (1986)『三菱商事 社史 (上巻、下巻、資料編)』三菱商事
- \_\_\_\_\_ (2008)『三菱商事 50 年史』三菱商事総務部社史担当

村井吉敬 (2006) 『徹底検証ニッポンの ODA』 コモンズ

米倉功 (1993) 「ボーダーレス時代の総合商社の役割」 一橋商学会 『一橋論叢』 第 109 巻第 6 号、799-818 頁.

渡辺志保 (2004) 「フィリピンに対する日本の ODA 政策」 筑波大学社会科学系 (法学・政治学) 『筑波法政』 第 36 巻、225-244 頁.

#### 【新聞】

『日本経済新聞』 「商社機能行き過ぎ ゆがみ」 2002 年 7 月 27 日、朝刊、9 面.

\_\_\_\_\_ 「三菱商事と宝鋼集団 新エネ・環境で提携 排出権事業など中国展開」 2010 年 1 月 23 日、朝刊、9 面.

#### 【欧文文献】

Kovrigin, E.B. (2012) "Thirty Years of Japan's Official Aid to China(the 1980s-2000s)" 西南学院大学 『法学論集』 第 45 巻 2 号、35-69 頁.

#### 【報告書】

海外経済協力基金 『年次報告書』 (1987~1999 年版)

国際協力銀行 『年次報告書』 (2000~2008 年版)

日本政策金融公庫国際協力銀行 『年次報告書』 (2009~2010 年版)

#### 【中国語文献・中国語 WEB サイト】

王堃 (2005) 『日本対華 ODA の戦略思維及其対中日関係的影響』 中国社会科学出版社.

三菱商事 「三菱商事在中国 2019 年版」 2020 年 4 月 24 日アクセス

<[https://www.mitsubishicorp.com/cn/zh/about/pdf/brochure\\_201909.pdf](https://www.mitsubishicorp.com/cn/zh/about/pdf/brochure_201909.pdf)>

#### 【和文 WEB サイト】

伊藤忠商事 「CITIC・CP グループとの取り組み」 2022 年 7 月 21 日アクセス

<<https://www.itochu.co.jp/ja/business/alliance/index.html>>

\_\_\_\_\_ 「中国最強商社」 2022 年 7 月 21 日アクセス

<[https://www.itochu.co.jp/ja/files/ar2011j\\_05.pdf](https://www.itochu.co.jp/ja/files/ar2011j_05.pdf)>

外務省 (2011) 「2011 年版 政府開発援助 (ODA) 白書—日本の国際協力」 2022 年 7 月 21 日アクセス

<[https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryu/hakusyo/11\\_hakusho/index.html](https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryu/hakusyo/11_hakusho/index.html)>

\_\_\_\_\_ (2011) 「日本の政府開発援助 (ODA) 用語集」 2022 年 9 月 22 日アクセス

<[https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryu/hakusyo/11\\_hakusho/honbun/b0/yogo.html](https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryu/hakusyo/11_hakusho/honbun/b0/yogo.html)>

- \_\_\_\_\_ (2018) 「対中 ODA 実績概要」 2019 年 1 月 13 日アクセス  
<<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/data/chiiki/china.html>>
- \_\_\_\_\_ 「国別援助実績 1990 年までの実績中国」 2022 年 7 月 21 日アクセス  
<[https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/jisseki/kuni/j\\_90sbefore/901-07.htm](https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/jisseki/kuni/j_90sbefore/901-07.htm)>
- \_\_\_\_\_ 「対中国経済協力計画【注釈】」 2022 年 7 月 21 日アクセス  
<[https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/seisaku/enjyo/china\\_chu.html](https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/seisaku/enjyo/china_chu.html)>
- 木下財団「木下財団について」 2022 年 7 月 21 日アクセス  
<<http://www.kinoshita-zaidan.or.jp/about/>>
- 国際協力機構「JICA における中国保健医療分野の協力」 2022 年 7 月 21 日アクセス  
<[https://www.jica.go.jp/china/office/others/pr/ku57pq0000226edm-att/health\\_01.pdf](https://www.jica.go.jp/china/office/others/pr/ku57pq0000226edm-att/health_01.pdf)>
- \_\_\_\_\_ 「中国における JICA 事業の概要」 2020 年 10 月 26 日アクセス  
<[https://www.jica.go.jp/china/office/others/pr/ku57pq0000226edm-att/summary\\_201912.pdf](https://www.jica.go.jp/china/office/others/pr/ku57pq0000226edm-att/summary_201912.pdf)>
- 衆議院「第 165 回国会 外務委員会第 2 号 2006（平成 18）年 10 月 25 日」 2022 年 7 月 21 日アクセス  
<[http://www.shugiin.go.jp/internet/itdb\\_kaigirokua.nsf/html/kaigirokua/000516520061025002.htm](http://www.shugiin.go.jp/internet/itdb_kaigirokua.nsf/html/kaigirokua/000516520061025002.htm)>
- 三菱ケミカル「エチレン」 2022 年 8 月 7 日アクセス  
<[https://www.m-chemical.co.jp/products/departments/mcc/petrochemicals/product/1200260\\_7106.html](https://www.m-chemical.co.jp/products/departments/mcc/petrochemicals/product/1200260_7106.html)>

## 第五章 改革開放下の中国ビジネスにおける総合商社の戦略

### —総合商社の中国における食料ビジネスを通して

- I 問題の所在
- II 先行研究
- III 総合商社の中国における食料ビジネスの展開
- IV 総合商社の中国進出における食料ビジネスの意義

キーワード：

四つの近代化、加工貿易、補償貿易、国貿促、広州交易会。

#### I 問題の所在

本章においては、中国における総合商社の食料ビジネスを取り上げることによって、改革開放下の中国ビジネスにおける総合商社の参入戦略を考察する。具体的には、中国の対外開放経済を加速する契機となった1992年の南巡講話<sup>285</sup>から2001年中国のWTO加盟<sup>286</sup>までの10年間にかけて総合商社、特に三菱商事の中国での食料ビジネスを取り上げ、この間における総合商社による中国ビジネスの展開、その参入戦略を明らかにする。

この10年間の中国はいわゆる「世界の工場」と評価されている。わずか10年間に中国は大きく変貌を遂げる。例えば、従来上海の目抜き通りである外灘(The Bund、バンド)の対岸にありながら外国人の立ち入り禁止であり、何も無いに等しかった上海の浦東地区は、1990年に国务院が開発・開放の決定を行ない、陸家嘴・外高橋・金橋という三つの国家級開発区が最初に設立された<sup>287</sup>ことを契機に、急速に開発が進み、今日の超高層ビルが立ち並ぶ現代的な街並みが形成されることになる。本章において総合商社が行なっている数多くのビジネスの中から食料ビジネスを取り上げるのは、総合商社の中国ビジネス展開が中国経済の発展の進捗度合いに応じて多様に変化したことを、確認することができるからである。

総合商社の食料ビジネスは改革開放直後、外貨不足で法制度もインフラも未整備であった中国において、中国の外貨獲得のための日本への穀物や飼料の輸入から始まった。その後、

<sup>285</sup> 1992年、鄧小平は1月18日から2月21日まで、深圳、珠海等華南諸都市や上海を訪問し「中国は、今改革開放に全面的に向かうべき時期であり、この好機を逃してはならない」と檄を飛ばした。関(2003) 59頁。

<sup>286</sup> 2001年9月17日にはWTO中国作業部会の合意文書が採択され、11月10日カタール・ドーハで開催されたWTO閣僚会議にて、加盟議定書・付属書案が採択された。中国は加盟承認の翌日の11月11日にWTO事務局へ加盟受諾文書を寄託し、その1か月後の12月11日にはWTOに正式加盟した。日本貿易会「中国とWTOの関係」2022年4月17日アクセス  
<[https://www.jetro.go.jp/world/asia/cn/trade\\_01.html](https://www.jetro.go.jp/world/asia/cn/trade_01.html)>

<sup>287</sup> 上海市浦東新区政府「浦東開発・開放 30周年特別記念特集」2022年4月2日アクセス  
<<http://japanese.pudong.gov.cn/pudong30yearson.html#moment>>

中国では単純な穀物生産から付加価値のついた農産物への転換が図られ、安価で豊富な労働力を活用し、保税開発区などを活用した加工貿易<sup>288</sup>が活発化し、「世界の工場」とよばれるまで製造業が集積するようになった。総合商社においては、繊維産業などから中国の加工貿易への参入が始まったが、食料ビジネスにおいても、例えば水産物を中国で加工してから輸出するオペレーションなどが行なわれた。その後、総合商社は、中国経済の進捗状況に応じて、仲介貿易から自らリスクをとった直接投資（Foreign Direct Investment, FDI）を行い、他の日系企業などと組み中国に進出し、日本国内に築いたバリューチェーンに連携するビジネスを創出していく。本章の主な目的の一つは、こうした総合商社の戦略を分析することによって、総合商社の機能と行動原理を解明する手がかりを探ることにある。

本章の構成は以下の通りである。IIでは、先行研究の検討と本章の意義を述べる。IIIでは、総合商社の中国における食料ビジネスの展開について、関連資料の検討とともに当時の関係者へのインタビューを行い、総合商社に関わる三つの食料ビジネスを取り上げて分析することによって総合商社の機能と行動原理を解明する手がかりを探る。IVでは、総合商社の中国進出における食料ビジネスの意義を述べる。

## II 先行研究

本章においては、中国という巨大市場を日本独特の企業である総合商社が食料ビジネスにおいてどのように展開したのかを中国経済の進捗状況に応じてレビューし、総合商社による中国ビジネスの参入戦略を考察する。

総合商社の中国ビジネスについて研究を行なっている関（2003）は、総合商社10社出身の研究会委員による内容を取りまとめ、総合商社の中国ビジネスの事例を豊富に取り上げている。食料ビジネスに関しては、黒竜江省（三江平原）に位置する国営農場（洪河農場）において行なわれた補償貿易プロジェクトが取り上げられている。これは文化大革命終了後、中国が国家目標として取り上げた「四つの近代化」<sup>289</sup>の中でも喫緊の課題であった農業の近代化を目指していた中国に対して、中国産大豆の輸入取扱では当時首位のA社<sup>290</sup>が総合商社のオーガナイザー機能を発揮した。つまり補償貿易方式という形態の取引であり、日本から資金と機械設備、ノウハウを供与し、生産物引き取りを行なうという総合商社でなければ難しいであろう機能を発揮し、実行したプロジェクトの内容を解明したものである。当該研究は総合商社のさまざまな部門のビジネスをバランスよく紹介しているため、食料ビジネスに関してはこれ以上深掘りされていない。

総合商社をはじめ日系企業が対面した中国側の国営企業（対外貿易專業総公司）の変遷については片岡（1990）が研究している。それによると1987年に対外貿易專業総公司に承

<sup>288</sup> 正確には委託加工貿易であるが、本章では一般的に用いられている加工貿易と表記する。

<sup>289</sup> 農業、工業、国防、科学技術。

<sup>290</sup> ニチメンのこと。「双日歴史館」「日綿實業・ニチメン」日中合作大型農業プロジェクト 2022年4月16日アクセス<<https://www.sojitz.com/history/jp/era/post-107.php>>

包<sup>291</sup>経営責任制が導入されたことを契機に、それぞれの総会社が各省、自治区、市の分公司に分解して各社の経営を請負わせるようになる経緯を解明した。総合商社をはじめ日本の中国ビジネス関係者はこうした中国側の変化に対応していったのであるが、当該論文においては中国側の状況は詳細が研究されているが、残念ながらこの動きに対応した日本側についての言及がない。

中国が大豆の対日輸出を開始した際の取引内容については、1970年代初めニチメンの商社マンであった榎原(2002)が詳細を記している<sup>292</sup>。それによるとある日、中国糧油食品進出口総公司から突然大豆数千トンのファームオファー(firm offer)<sup>293</sup>を受けた。期限は翌日の午後5時という急なもので、榎原氏は、本社の営業担当に緊急の国際電話を掛けて無事大量成約に漕ぎつけることができたというものである。また大豆取引を開始する前の食材開発輸入については、技術交流などができない中、まずキュウリの漬物から手掛けようとしたが、思うような品質の漬物ができるまで数年間の歳月が必要であったことも記している。これらの実例は、中国との食料ビジネスの初期のエピソードとして興味深い。榎原は、ニチメンの商社マンとしてさまざまな経験を語っているが、食料関連はここに挙げている例のみである。

中国におけるブロイラーインテグレーション(broiler integration)<sup>294</sup>の成立の背景について、池上・寶劔(2009)は次のように述べている。

中国では1980年後半以降食料消費の量から質への転換が本格化するが、農業生産はただちにこうした需要構造の変化に適応できたわけではない。そのため、中国では1984年以降たびたび穀物販売難が深刻化する一方で、一部の畜産物や野菜、果物などではしばしば供給不足が生じ、価格は暴騰した<sup>295</sup>。

こうした問題を克服するため中国では「農業産業化」の流れが出現する。中でも「最も早い時期から農業産業化を実施した地域の一つとして、国内有数の農業生産基地である山東省濰坊市のブロイラー生産の事例が紹介され、その産業化モデルの普及が強く打ち出された」<sup>296</sup>こうした背景を基にして総合商社は、積極的に中国ブロイラーの開発輸入に取り組んでいくのである。

---

<sup>291</sup> 請負。

<sup>292</sup> 榎原(2002)6-7頁。

<sup>293</sup> 売りの確定申し込み。

<sup>294</sup> ヒナ、飼料の供給、養鶏場と加工場、卸運営などを一元管理する鶏肉製造のためのインテグレーション。例えば三菱商事は、日本国内で、日本農産工業(配合飼料製造・販売)、ジャパンファーム(鶏肉生産、処理加工)、フードリンク(畜産物販売)、日本ケンタッキー・フライド・チキン(外食)などの子会社を垂直統合させたバリューチェーンを組織し、川上から川下まで一元管理、運営している。三菱商事(2013)9頁。

<sup>295</sup> 池上・寶劔(2009)8頁。

<sup>296</sup> 池上・寶劔(2009)11頁。

後藤（2004）は、総合商社、中でも伊藤忠商事、丸紅、三井物産、三菱商事の四社が国内の鶏肉調達拠点の形成を行なったこと、それが1985年のプラザ合意を契機として鶏肉価格の内外価格差が顕在化すると、日本商社は一斉に海外からの鶏肉調達を活発化させ日本の鶏肉輸入量は飛躍的に拡大していったことを指摘している。

日本におけるブロイラーの輸入状況と日本の商社の関係についてもブロイラー輸入業者の団体である日本食肉輸出入協会の資料などを基に詳しく研究している。

しかしながら同協会の輸入数量をみても、総合商社と専門商社、さらにメーカーの直接輸入との関係などについての考察が欠けている。また鶏肉取引のみに焦点を当てれば総合商社と専門商社の違いがどこにあるのか判然としない。

張（2013）は、中国における水産物貿易の構造を研究し、加工貿易に関しては下記の通り述べている。

一般貿易が41億ドルから右肩上がりに2010年には91億ドルとなり、当該割合も58%から66%へと拡大した。進料加工貿易<sup>297</sup>は、2004年の18億ドルから徐々に拡大し、2010年には33億ドルとなり、その割合は24%～29%であった。来料加工貿易<sup>298</sup>は、12億ドル前後に安定しているが、その割合は減少しつつある<sup>299</sup>。

この動きから資本も技術もない中国企業は、当初は、来料加工貿易という単純な形態のビジネスを行なうが、徐々に資本や技術の蓄積を行いある程度自己の経営力の範囲内で進料加工貿易に展開していくことが読み取れる。この中で実際のオペレーションに関与した日系企業についての言及はない。

矢作（2008）は、総合商社四社（伊藤忠商事、三菱商事、丸紅、住友商事）の中国における卸売業の展開に関して研究を行い、総合商社の中国内販ビジネスへの初期段階の関与について次のように述べている。

三菱商事は96年3月、大連市で中外合弁会社、大連佳菱物流有限公司（以下、大連佳菱）を設立したのに続き、翌97年には上海市で同様の合弁方式により上海良菱配銷有限公司（以下、上海良菱）を立ち上げた。同年、伊藤忠商事は日系小売企業に一括物流機能を提供するため、北京伊藤忠華糖総合加工有限公司（以下、BIC）を発足させた<sup>300</sup>。

当該研究対象は総合商社による中国における内販ビジネスであるため、次章においてより重点的に取り上げる。

<sup>297</sup> 原料・資材と製品輸出に関して売買で実行される加工貿易の形態。

<sup>298</sup> 原料・資材と製品輸出が無償で行なわれ、中国企業には、加工賃のみ支払われる加工貿易の形態。

<sup>299</sup> 張（2013）41頁。

<sup>300</sup> 矢作（2008）24頁。

三菱商事は、本章で紹介した大豆の取引などを通して東北三省においても人脈を築いていたが、そのことなどにより大連の商業流通を共同で発展させることを目的に 1995 年大連市商業委員会と包括協定を結ぶに至り、その後の大連佳菱、大連ダイエーの進出に繋がることになる<sup>301</sup>。さらに三菱商事は流通だけでなく、後述の大連日清製油や大連群英楼食品有限公司（冷凍食品製造）<sup>302</sup>などのメーカーも大連で立ち上げていく。

武田（2018）は、三菱商事において国交回復時から中国ビジネスに従事した。三菱商事の中国における中国ビジネスの進展、中国ビジネスと人脈の活用などについての詳細を紹介している。所属部門が異なることもあり食料ビジネスについての言及は少ない。

大手商社の食料ビジネスについて、島田（2006）は、「商社が日本の『食』の供給における地位、役割はかなり見えにくい部分もあるが、少し立ち入ってみると、広い範囲で商社の関与があると言える」<sup>303</sup>と述べ、その理由として、原料資源の多くを海外に依存していること、もう一つは消費者の食生活において多様性や品質への要求が強いことを上げており、日本の食品産業における商社の存在意義を研究している。この研究においては総合商社によるグローバル化の動きを取り上げているが、あくまでも日本市場を視野に捉えたものであり、本章で取り上げたような海外へ展開する動きについての視点は欠けている。

総合商社は、第三章で述べたように日中国交正常化以前に水面下でさまざまな準備を行なったことと同様、中国の WTO 加盟以前の 1990 年代後半から中国市場参入に向けて事前準備を行っていた。総合商社の卸売業への参入の背景には、当時、メーカーには内販が許されていたが、商社には内販が許されていなかったため、メーカーが中国に先行して基盤を築き、結果として商社としての機能が中抜されてしまうことに対して商社は危機感を有していたからである。さらに総合商社の卸売業の参入は、関係の深い日系小売業や日系メーカーの進出を後押しするためでもあった。三菱商事の大連における卸売業参入は、大連大栄超級市場有限公司（以下、大連ダイエー）に対する物流センターの立ち上げのためであり、伊藤忠商事の BIC の立ち上げは華糖洋華堂有限公司（以下、北京イトーヨーカドー）の進出のためであった。

郭（2009）は対中投資における商社参加型の投資について研究し、なぜ日系のメーカーは総合商社と組んで海外進出を図るのか、メーカー側から捉えた総合商社と取り組む動機や

---

<sup>301</sup> この時期、薄熙来が大連市長を務めている。「大連時代にキャノンやパナソニック、東芝などを誘致して経済成長を実現。その実績を武器に中央政治局員まで上り詰めるなど日本企業との関係が深いからだ。重慶時代も伊藤忠商事、三井物産、三菱商事と提携し、ローソンの重慶出店を指揮した」「重慶トップ薄氏 解任」『日本経済新聞』2012 年 3 月 15 日、夕刊、1 面。

<sup>302</sup> 三菱商事は、中国大連市で展開している冷食工場「大連群英楼食品有限公司」（資本金 1440 万元、三菱商事 25%）から点心の輸入を開始した。同工場は、大連市商業委員会が母体の中華レストラン「大連群英楼股份有限公司」の子会社で、昨年 5 月に三菱商事が資本参加したもの。『日本食糧新聞』電子版（1997 年 8 月 27 日）「三菱商事、中国大連の冷食工場から点心の輸入開始」2022 年 8 月 1 日アクセス  
<<https://news.nissyoku.co.jp/news/nss-8252-0002>>

<sup>303</sup> 島田（2006）186 頁。



目的などのメカニズムを解明した。食料部門の事例として大連に三菱商事と共同で投資した大連日清製油事業について次の通り述べている。

日清製油<sup>304</sup>は、戦前大連で製油支社を設立していたことがある。その経験もあって、大連油脂会社及び大連市糧食局などから合弁企業設立要請があった。中国経済の発展に伴って中国の食生活が変化し、大豆精製油、サラダ油の需要が増大すると判断し中国進出を決定した。(中略) サラダ油の原材料である大豆の確保、企業設立の手続き、現地情報などについて、国内で長期的取引関係(日清製油の主要株主でもある関係)をもっている商社側の三菱商事に相談した。三菱商事は既に中国に数十ヵ所も繊維、鉄鋼などの事業拠点をもち、食品事業を展開し、現地市場を開拓しようとする意図ももっていた。こうして、両社は共同して中国に進出することになった<sup>305</sup>。

これら先行研究においていえることは、中国の改革開放経済が進捗する状況に応じて、総合商社がどのように従来のビジネスとの連続性を保ちながら、新しいビジネスを展開したかについての分析が欠けている。中国でのビジネス内容は変化の連続であった。例えば総合商社の食料ビジネスは、当初、中国からの輸入から始めたが、その後生産設備にかかる輸出も行い、さらには直接投資により対日輸出用の現地生産を行い、最終的には中国向け輸出と中国内販売を手掛ける、というように総合商社ならではのビジネスの転換を行なうのであるが、この点に着目した論文は少ない。

本章においては、総合商社が、中国の改革開放経済の進展という大きな環境の変化の中で、どのように戦略を展開していったのか、具体的な取引の実例を紹介しながら、総合商社が行なった特徴的な動き、共通するビジネスモデルに対する考え方などの抽出を試みる。本章は、当時総合商社において実務に携わった方へのインタビューや筆者の経験も交えたものである。実際に行なわれた当時のビジネスを記録するという意味でも意義があるものとする。

次節以降で取り上げる食料ビジネスに関しては、筆者が総合商社において一部については実際に経験したビジネスであり、自身の経験とその他論文に公表された文献に基づき執筆した。また水煮筍製造会社など各社の動きについては、当時の関係者からのインタビューも交えたものである。

### III 総合商社の中国における食料ビジネスの展開

総合商社は、戦後の高度経済成長期において「ラーメンからミサイル」までといわれる広範囲な商品を対象に世界中に支店網と現地法人を張り巡らし、駐在員を派遣し業務を行なった。このようなネットワークを通じて、世界中から、原油、鉄鉱石、石炭、穀物といった資源を買い付け、日本で製造加工した上、世界中にメイド・イン・ジャパンの製品を輸出

<sup>304</sup> 現日清オイリオ。

<sup>305</sup> 郭(2009) 146頁。

していった。このビジネスモデルは、世界中に大きな影響を及ぼし、まず最大の貿易相手国である米国との間で貿易摩擦問題を引き起こした。1960 年後半から繊維輸出に関して米国側から問題視され、交渉を重ねていくことになる。米国以外でも例えば 1974 年の田中首相のインドネシア訪問において、対日貿易赤字が生活苦の元凶とする大規模な反日暴動が発生するなど、日本企業の海外における活動にも見直しが求められる機運が高まった。こうした中で、戦前において最重要市場であり、当時最後に残された未着手の巨大市場である中国市場への進出は日本の経済界にとっても必然ともいえるものであった。日本と中国との国交正常化交渉は、遅々として進まなかったが、1972 年のニクソン訪中を契機にそれまでさまざまな要因から効いていたブレーキが一挙に外されたかのように、中国への市場参入に総合商社は動くことになる。

総合商社では、まず日本政府が契約主体で与信リスクの少ない ODA ビジネスを利用して、機械部門や鉄鋼部門が中国ビジネスに参入するが、食料部門はどのような動きをしたのであろうか。本節においては、中国経済の改革開放の進捗度合いによって、変化していく総合商社の食料ビジネスを考察する。

### III-1 外貨獲得のための穀物輸出

ここでは、まず中国が改革開放の初期に行なった大豆の輸出を取り上げて考察する。なお、大豆の輸入は、本章の時間的枠組みである南巡講話以前から開始されているが、南巡講話以降の総合商社のビジネスに直接関連し、影響があるためここで取り上げた。

改革開放後、日本を含め外資企業は、輸出権を持った中国の国営企業<sup>306</sup>との取引をするしか選択肢がなかった。そして中国が国際貿易に復帰し、外貨獲得を必要としていた環境下、総合商社はまずは祖業であるトレーディングを通して中国ビジネスを再開した。また、この時期における総合商社の中国ビジネスは第四章で取り上げた日本の対中 ODA 事業において培われた総合商社の人脈、知見、人材などの経営資源を活用したものであった。

食料ビジネスに関しては、中国糧油食品進出口総公司（China Oil and Foodstuffs Corporation、以下 COFCO）と中国土畜産進出口総公司<sup>307</sup>の二つの国営貿易会社が存在した。商談の進め方は、北京にあるそれぞれの総公司が対日輸出統一価格（以下、統一価格）を設定し、日本企業がそれに基づいて総公司が指定する中国の相手先（分公司）と個別に契約を進めるというものであった。中国から代表団が来日して商談することもあれば、広州交

<sup>306</sup> 中国糧油食品進出口公司、中国土産畜産進出口公司、中国軽工業品進出口公司、中国紡織品進出口公司、中国化工進出口公司、中国機械進出口公司、中国五金鉱産進出口公司の七社。うち食料ビジネスに関係するのは、中国糧油食品進出口公司、中国土産畜産進出口公司の二社であった。

<sup>307</sup> 片岡（1990）148 頁。

易会<sup>308</sup>をはじめとして中国国内で商談を行なうこともあった。日本側は、日本国際貿易促進協会<sup>309</sup>（以下、国貿促）が窓口になり、それぞれ業界団体を取りまとめて商談を行なった。

中国における総合商社の食料ビジネスは、大豆や飼料（コーン、マイロ<sup>310</sup>、大豆かす<sup>311</sup>）の輸入業務から始まった。1972年の国交回復後、総合商社は本格的に中国市場に参入するも、中国との貿易は文化大革命後の混乱などもあり、なかなか軌道に乗らなかった。その後「1980年代に入ると、商社は北京、上海、大連など現地に拠点を開設した。この時代の貿易の中心は、当時中国が生産力を高める必要があった発電、製鉄、化学などのプラント関連設備や機械の輸出があり、その典型的な商談が上海宝山製鉄所向けプラントであった。日本への輸入ビジネスはトウモロコシなどの穀物や原油、カシミア原料衣料などであった」<sup>312</sup>と徐々に拡大していく。

この時期、総合商社の食料担当は、中国の穀物生産基地である東北三省からの対日輸出港である大連に駐在して、穀物や飼料原料の受渡業務を行っていた。当時大連港は滞船状況が激しく、日本向け輸出貨物の船積みをプッシュするため、大連の港運局と交渉する必要があったからである。今では想像つかないが、東京から大連に情報聴取のため、国際電話を申し込んでも一時間以上待たされるような状況であった。

中国産大豆は、蛋白質の含有量が高く、日本においての豆腐、味噌用等の製造に適していたが、中国国内では大豆が慢性的に不足しており、いわば外貨獲得のための輸出であった。なお、日本が輸入する大豆は、用途により二種類に分けられ、輸入量の大半を占める搾油用の大豆は、主に米国とブラジルから輸入され、食品用の大豆とは品質と価格が異なっている。

図V-1に示した通り、日本向け中国産大豆の輸出は中国の経済発展に伴い減少し、2002年に発生した中国産ほうれん草の残留農薬問題や、これら問題に呼応するための2006年日本におけるポジティブリスト(positive list)制度<sup>313</sup>導入等の影響から激減することになる。中国の輸出減少を代替したのは、中国大豆と同じく高蛋白で、食品加工製造に適したカナダ大豆であった。カナダ大豆は2000年に中国大豆を逆転し、その後も数字を伸ばしたため日本市場においては中国大豆の存在感は薄れた。いずれにせよ総合商社は、ここに紹介した通り日中貿易の初期段階においては中国側にとっても外貨が比較的容易に獲得できる大豆など

<sup>308</sup> 1957年から広州市にて毎年春秋二回開催されている中国最大の国際的な輸出入見本市。中国進出口商品交易会「中国輸出入フェア(広州博覧会)の紹介」2022年4月10日アクセス

<<https://www.cantonfair.org.cn/zh-CN/customPages/about#2>>

<sup>309</sup> 日本国際貿易促進協会「協会案内」2022年4月18日アクセス<<https://japit.or.jp/info/index.html>>

<sup>310</sup> 飼料用の穀物(milo、コーリヤン、高粱)

<sup>311</sup> soybean meal、大豆を搾油後の残渣、飼料原料などに使用される。

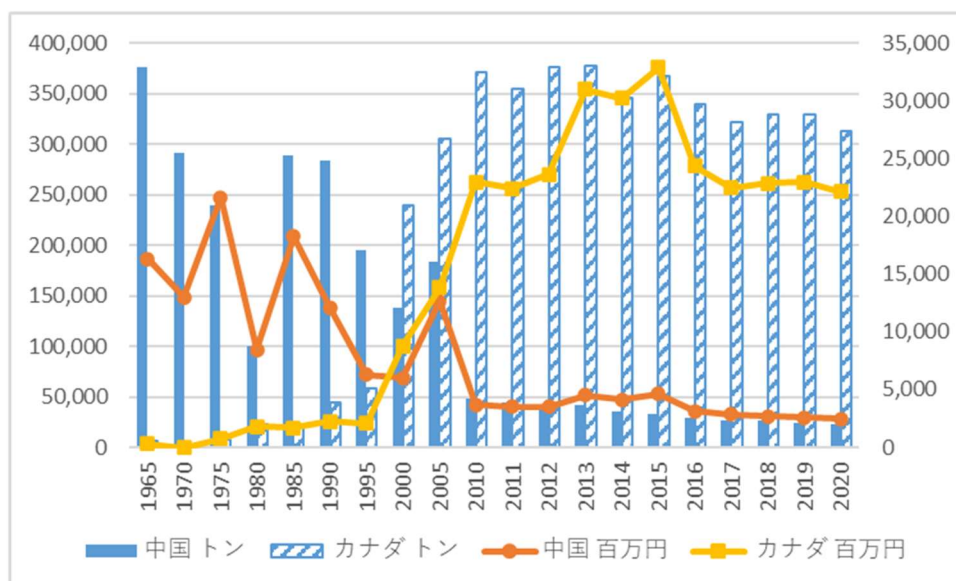
<sup>312</sup> 小山(2016)46頁。

<sup>313</sup> 従前の食品衛生法の規制では、残留農薬が設定されていない農薬等が検出されても、その食品の販売などを禁止するなどの措置を行なうことができなかった。そのため、ポジティブリスト制度を導入し、原則全ての農薬等について、残留基準を設定し、基準を超えて食品中に残留する場合、その食品の販売等の禁止を行なうこととしたもの。厚生労働省(2006)「食品に残留する農薬等に関する新しい制度(ポジティブリスト制度)について」2022年4月15日アクセス

<<https://www.mhlw.go.jp/topics/bukyoku/iyaku/syoku-anzen/zanryu2/dl/060516-1.pdf>>

図V－1 日本の大豆の年次別国別輸入状況（中国及びカナダ）

単位：左軸 輸入量（トン）、右軸 輸入金額（百万円）



〔出所〕財務省「貿易統計」2022年4月22日アクセス  
 <<https://www.customs.go.jp/toukei/srch/index.htm?M=01&P=0>>

の穀物や飼料の輸入から中国ビジネスに関与することになったのである。三菱商事の大連における食料部門の活動は、このように大豆や飼料の取引から関与したが、この後、先に紹介した日清製油との合弁事業である大連日清製油（メーカー）や、大連ダイエー（小売業）、大連佳菱（卸）といったさまざまな形態のビジネスに引き継がれることになる。

### III－2 補償貿易によるブローラー取引

1990年代に入ると、中国は外貨不足を補うため、海外から仕入れた原料を保税区域内で加工すること（加工貿易）により、加工賃を受け取るビジネスを開始する<sup>314</sup>。

補償貿易は、加工貿易からさらに一步進んだ仕組のビジネスである。これは後述するブローラーインテグレーションといった大規模な設備投資が必要となるプロジェクトに対し、総合商社がまず機械設備の輸出代金を立替えて（ファイナンス機能）提供し、そこで生産される生産物を継続的に引き取り、立替金を商品代金に充当し精算していくものである。このような貿易、投資及びファイナンスを含めた一連の取引は、総合商社でなければ実現しにくいものである。つまり、この時期総合商社は、トレーディング機能に加え、機械設備を手配するオーガナイザー機能、そして機械設備を融資するファイナンス機能などを活用<sup>315</sup>しての中国ビジネスへの参入を企図し、実行したのである。

<sup>314</sup> 大手商社のほとんどが中国に進出し、続々と保税会社を設置し、安価な労働力を利用して原料加工などの生産活動を行なった。関(2003) 30頁。

<sup>315</sup> この時期中国はWTO加盟に必要な措置として、ハードカーレンシー（hard currency、交換可能通貨）

総合商社の食料ビジネスは、III-1で述べた大豆、大豆かす、コーン、マイロといった付加価値が少ない穀物や飼料の輸入から、中国の改革開放に伴い中国における安価な労働力を利用した加工貿易や補償貿易に移っていく。保税區は、1990年に國務院から許可された「上海外高橋保税區」を第一号として全国に広がっていく。中国政府は、保税區への外資系企業の進出を振興するため、加工貿易のために輸入された原料、資材などにかかる関税、増値税を保税にするに加え、法人税の「二免三減」<sup>316</sup>などの優遇措置をとった。

補償貿易は、穀物の輸出や加工貿易からさらに一歩進めて外貨は不足しているが、安価で豊富な労働力を持つ中国企業が外国企業からまず製品を加工する機械設備を輸入し、その設備で出来上がった製品を機械設備の支払いに充当するため機械設備を購入した会社に輸出する方式である。先行研究では、黒竜江省三江平原に位置する国営農場（洪河農場）において行なわれた補償貿易プロジェクトの例が挙げられているが、以下三菱商事が行なった冷凍ブロイラー（以下、鶏肉）取引にかかる補償貿易について説明を行なう。

三菱商事は、1960年代から他総合商社と同様日本国内において、鶏肉生産のインテグレーションを組織し運営を行っていたが、1985年のプラザ合意以降の急激な円高の進行に従い、輸入ブロイラーの取扱いも始めた。当初は米国産を輸入し、国内の加工場で加工するオペレーションであったが、後に日本国内の人件費上昇などからタイなどで最終カットまでしたものを輸入するようになってきていた。これを人件費のさらに安い中国において産地開拓を目指したのである。

鶏肉の加工設備を導入するに際し中国側は外貨不足であったため、総合商社のファイナンス機能を利用した補償貿易を行なった。鶏肉輸入に関わるスキームとしては、

- 1 鶏肉加工生産設備を輸出し、COFCO宛に売上を立てる。
- 2 中国側からは船積みごとに鶏肉輸出代金から1の代金決済を行なう。
- 3 三菱商事（香港）が香港の銀行を通して売掛金の精算（金利計算を含む）を行なう。

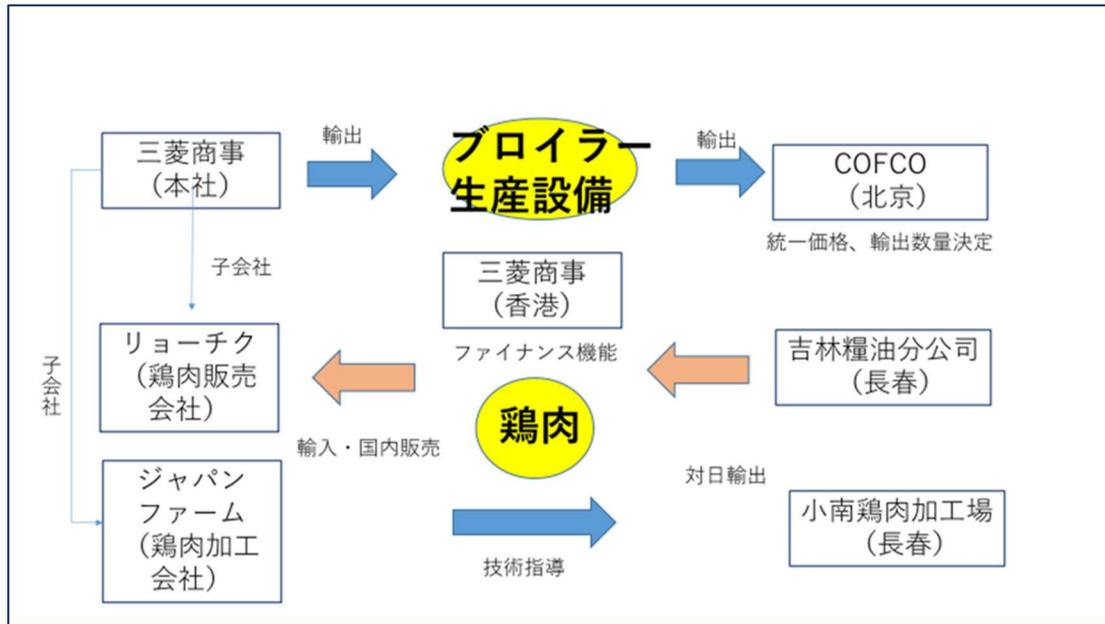
というものであった。簡単に説明すると中国側は現金がないので、鶏肉加工生産設備代金を掛けて購入し、鶏肉で支払うということにして、返済まで三菱商事がリスクを取り、勘定をみながら決済するというスキームである。

---

であったFEC（Foreign Exchange Currency）を1994年1月1日に廃止し通貨を人民元に一本化した。これに伴い為替レートも一本化されるなど中国に進出した外資系企業にとって大きな変化があった。

<sup>316</sup> 二年間全額免除、三年間半額免除。

図V-2 中国産鶏肉輸入に関する補償貿易スキーム



〔出所〕筆者作成

図V-2に示されたように、日本側では三菱商事が、中国側ではCOFCOが司令塔となり、関係先を連携させ、この複雑なスキームを構築し、稼働させている。

三菱商事は、中国産鶏肉の開発輸入のためCOFCOと商談し、COFCOからは吉林省長春市にある小南鶏肉加工場を紹介された。吉林省は、中国の穀倉地帯である東北三省のほぼ中央にあり、立地条件は決して悪くないはずであった。しかし三菱商事は後発であったため、最初に開発された鶏肉加工生産基地である山東省や遼寧省と比べると輸出港へのアクセスが悪く、船積みに関して後に苦勞することになる。当時東北三省の国内輸送は日本が戦前に建設した鉄道<sup>317</sup>に頼らざるを得ず不安定だったためである。

補償貿易のスキームは、三菱商事の本社（東京）が立案、実行しているが、補償貿易にかかるファイナンスは、前述の通り現地法人である三菱商事（香港）が、香港の銀行を起用し実行している。これに加え、中国においては、COFCOとの商談、連絡は三菱商事北京事務所が担当するとともに輸出港である大連での船積み状況のチェックなどは、三菱商事大連事務所が関与するという複雑なものである。

中国側ではCOFCOが統一価格の設定や加工場の選定などを行なうが、その後の実際のオペレーションにあたっては、COFCOの傘下にある吉林省糧油食品分公司が行なうことになる。契約内容は、小南鶏肉加工場で製造された輸出規格に合格した鶏肉は、全て対日輸出（三菱商事向け）に輸出するというもの<sup>318</sup>であった。

<sup>317</sup> 旧満州鉄道。

<sup>318</sup> 専属工場制度。

日本向けの鶏肉を製造するため、三菱商事の子会社であるジャパンファームの技術者を現地に派遣し、日本向け規格などの技術指導を実施した。輸入業務は、三菱商事が北京事務所、大連事務所と連絡を取りながら行ない、日本国内における販売については同じく子会社である鶏肉の販売業者であるリョウチク<sup>319</sup>などを經由して行なうというスキームであった。鶏肉の製造、販売の両面において三菱商事グループ内で専業会社を有しているのが、このビジネススキームを三菱商事が実行することができた一つの強みである。

実際のビジネスとしては、中国側には近代的なブロイラー加工場が完成したのであるが、日本側にとっては中国国内の相場が良い時（特に最需要期である春節）には、輸出量が激減し、反対に国内相場が悪い時は順調に輸出されたりして、商売としてはなかなか難しいものであった。

このように三菱商事は、この補償貿易のスキームにおいてはオーガナイザー機能とファイナンス機能に加え、鶏肉の生産、製造・加工に関する技術指導、日本国内における販売などさまざまな機能を駆使しながら、補償貿易ビジネスを実行したのである。

### III-3 対日輸出用水煮筍製造会社への直接投資

総合商社の食料ビジネスは、今まで述べてきた通り中国から当初は、穀物、飼料などの輸入を行い、それから加工貿易、補償貿易と中国の改革開放経済の進展に応じてビジネスの形態を変化させてきた。しかしながら、国営企業との商談は苦勞が多く、双方不満が募ることが多かった。こうした中で、総合商社は中国の法制度の開放度合いを見ながら直接投資を行い、バリューチェーンを構築し、よりグリップの効いたビジネスを目指すことになる。この節では、三菱商事の食料部門が、小規模ながら最初に中国において手掛けた直接投資の製造工場の実例を紹介したい。

中国の改革開放当初、対外貿易専業総会社が輸出権を独占し、輸出数量、価格に至るまで全ての権限を握っていた。これは対日輸出価格と輸出数量、指定工場などを北京にあるそれぞれ業界の総会社が統一価格でコントロールするものであるが、広大な国土を持ち、同一商品であっても多様な条件を持つ中国においてこうした一元管理的な考え方で現実のビジネスを継続することは現実的でなかった。例えば、統一価格下であれば、企業ごと、工場ごと同一価格となってしまうので品質向上への意欲が弱く、いくら日本人の技術派遣者が出張、指導しても、帰国後元に戻ってしまい、結局品質クレームがなくなるということが頻発した。このような制度に対する不信感は、その後それぞれの地域で自由化が進展し、外資系企業が直接投資することが可能になると、直接工場へ投資の可能性を探る動きが出てくることに繋がる。

---

<sup>319</sup> 現フードリンク。

こうした中で中国では地方政府が開発区を設置、外資系企業を積極的に誘致する流れが生じ、多くの日系企業が中国への投資を開始することになる。以下で説明する水煮筍製造会社は、総合商社が製造工場を直接投資で立ち上げたものである。

水煮筍は、孟宗竹などの筍を、収穫し、皮むき、カットなどを行なった上、一斗缶（18ℓ缶）などの密封容器に詰め、加熱殺菌処理を行い、常温保存できるようにした商品である。日本では以前は一斗缶から出されたままの状態、青果市場やスーパーの店頭でも並んでいたが、最近は真空パックに再包装され店頭で並んでいることが多い。こうした水煮筍の多くは中国から輸入したものである。水煮筍と中国との関係については、上田（2018）は次のように記述している。

中国から 18ℓ 缶で輸入開始されたのは 1979 年で、その量は僅か 2,700 缶で、80 年も中国産は 11 万缶ほどであったが、1980 年代後半から急増した。（中略）…中国産は浙江省、福建省などでたけのこ缶詰が作られるが、生産が増加するにつれ、根切りの不徹底など工場間の品質格差が広がり、相場を下押しした、このため日本の厳しい品質基準に対応するよう、日本から技術指導者が出向き、改善に努力した<sup>320</sup>。

実際に三菱商事が中国に水煮筍製造会社を設立して現地生産を行なった要因の一つはこうした品質問題もあるが、最も大きな理由は輸出権を自ら取得することにより国営の貿易会社に渡されている利益を取り込むことであった。

以下では、三菱商事が中国において設立した水煮筍製造会社について見ていく。

水煮筍製造会社（浙江徳清越菱食品有限公司<sup>321</sup>、以下越菱）は三菱商事と現地パートナーとの中外合弁企業である。本社所在地は、浙江省湖州市徳清県武康鎮、有名な避暑地である莫干山の山麓に位置しており、また孟宗竹の資源が豊富で現地政府から三菱商事上海事務所積極的に誘致があり、1993 年 12 月に設立し、1995 年 3 月に操業を開始した。越菱設立の経緯については、三菱商事の水煮筍ビジネスに立ち上げ時から関与してきた杭州カンシン食品有限公司の下浦総経理<sup>322</sup>は次の通り述べている。

越菱設立までは、毎春中国側と契約を結び、生産時、技術指導を行いながら買い付けを行っていたが、品質の安定を図ることが難しく、また製造コストと輸出価格の差という採算問題もあった。三菱商事はこれらの問題を解決するために中国への直接投資を行なったほうが有利であると判断した。

---

<sup>320</sup> 上田（2022）11 頁。

<sup>321</sup> 会社概要：資本金 50 万ドル、三菱商事 70%：徳清県供销社 30%、従業員 220 人、週刊東洋経済（1997）1,183 頁。

<sup>322</sup> 菱食の子会社で水煮筍の専門卸であったタケシン出身。その後、越菱の総経理をつとめ三菱商事が越菱撤退後も、杭州カンシン食品有限公司を立ち上げ引き続き水煮筍の製造と対日輸出取引を継続した。



これにより三菱商事は水煮筍を自社工場で加工製造し、日本市場に輸入、販売することになった。日本側の販売では三菱商事系列の食品卸である菱食<sup>323</sup>と取り組み、製造技術面では三菱商事の取引先である九州地区の水煮筍製造会社からの技術指導を受けるという総合商社のオーガナイザー機能を活用してのものであった。水煮筍ビジネスは、相場変動が大きく、品質管理も非常に難しく、安定的にビジネスを継続することが困難であるため、中国における水煮筍製造に踏み切った総合商社は三菱商事だけであった<sup>324</sup>。

越菱は、1993年会社設立し、1995年から製造を開始した。当初は三菱商事と徳清県供销社<sup>325</sup>との合弁企業であったが、徳清県供销社は、土地の現物出資を行なったのみで、その後経済的に行き詰まり、合弁の立ち上げからわずか2年後の1995年に三菱商事が徳清県供销社の持ち分を買い取った。そのことにより越菱は期せずして当時三菱商事の食料部門では初の中国における外資100%の独資企業となった。立ち上げからしばらくは、三菱商事の社員が董事長と総経理を務めていたが、1995年から下浦氏が就任した。業容好調により隣地に工場増設のプロジェクトが持ち上がったが、越菱社内で管理面での問題などが発覚したことなどから三菱商事社内で工場の増設に対して承認が下りず、2002年に撤退の判断に至る。その後は下浦総経理が、個人の立場で杭州カンシン食品有限公司を立ち上げ、三菱商事の商権を引き継いだ。

下浦総経理によると越菱の1995年から2001年までの概要は下記の通りである。越菱の販売は日本の大手食品メーカー向けであり、売り上げは1995年の508万元から2001年の1,368万元と伸長した。販売単価は横ばい傾向であるも、これは日本の大手食品メーカーから絶え間ない安値販売への圧力を受けていたためでもあるが、数量ベースでは、1995年の4万缶弱を2001年の16.4万缶と約4倍に伸ばし、価格をある程度押さえながらも着実に取引を伸ばした。また自社製造は中国の地場企業と比べると高コスト体質であるため、当初は自社100%製造だったのだったが、2000年には8割以上を下請製造にシフトした。これは越菱のような外資系企業は、三項基金<sup>326</sup>、納税、労務管理などの遵守が要求され、そのため高コスト体質であるに比べ、中国企業は抜け穴だらけで安価で製造できるという事情などが影響していたためである。配当ができる利益をコンスタントに上げながらも未分配利益が膨らんだのは、中国の外貨管理局が配当金送金の許可を許可しなかったからである。結果的には、社内管理上問題になる事案などが発生したことに加え、本取引にかかる日本側の利益と本プロジェクトに掛かる人員、コストなど、選択と集中の戦略に基づいて本プロジェクトからは上述の通り撤退することになった。

---

<sup>323</sup> 現三菱食品。

<sup>324</sup> 特筆すべきは、ダイエーが、自社スーパー向け供給を目指して、1989年に徳清県に隣接した安吉県に浙江大栄食品有限公司を設立しており、三菱商事の投資実行にも影響を与えた。ダイエー(1992)398頁。

<sup>325</sup> 農産物の販売や生産・生活資材の購買を主な事業とする中国最大の組合組織。陳・高屋・若林・余(1997年)37頁。

<sup>326</sup> 準備基金、企業発展基金、福利基金の総称。

総合商社のビジネスというとグローバルで大規模なものというイメージがあるが、実際にはこのような地味だが、確実な利益が出る事業を積み上げるということも一方では重要である。三菱商事は、2000年代に入ると、次章に述べる通り中国においてより規模の大きなプロジェクトを企画していく。

越菱は、三菱商事の中国の改革開放の初期における製造業への直接投資の例の一つである。当時中国との取引においては、多くの投資案件が存在し、実際に投資に至ったものうまくいかなかったもの、投資に至らなかったものなど玉石混交であった。このような経験を通して総合商社は、中国ビジネスの人脈、ノウハウなどを獲得し、後のより新しいビジネスや大きなプロジェクトへ臨んでいくのである

この越菱の事例からは以下のようなことがいえる。

- 1 三菱商事は水煮筍ビジネスに関し、中国で直接投資を行い、製造することに踏み切った唯一の総合商社である。つまり水煮筍に関し輸入取引から現地生産へと大きくビジネスモデルを転換したのである。これにより従来 COFCO が一元的に管理してきた統一価格制度下において、直接投資を行なうことにより製造会社を立ち上げ、品質の保証と製造コストの削減と利益の取り込みなどを企図した。
- 2 越菱プロジェクトは、利益額は限定的であり<sup>327</sup>、選択と集中の戦略に基づき、より重要なビジネスへ転換を図るため<sup>328</sup>、2002年に撤退する。三菱商事をはじめ総合商社は中国の WTO 加盟を視野に入れ日本国内向けの輸出主体のビジネスから中国国内市場の開拓へとビジネスモデルの再転換を進めることになる。

本章で示した三菱商事を中心とした食料ビジネスに関しては、1980年に入り社内体制の整備、中国人材の活用、中国国内への事務所開設などを進めたことにより可能になった<sup>329</sup>。まず取引の対象としたのは中国からの穀物や飼料の輸入であった。中国側の交渉相手は COFCO であり、毎年、統一価格を交渉し、日本側は国貿促や業界団体が窓口になって取りまとめ、各社が対応するという中国ビジネス特有のスタイルであった。総合商社は、日本の対中 ODA 事業などにおいて培われた総合商社の人脈、知見、人材など経営資源の連続性も活用して、総合商社の祖業であるトレーディングによって戦後長らくブランク期間があった中国市場への再参入を果たした。中国からの穀物の輸入については、中国側に輸出余力が

---

<sup>327</sup> この問題について、福岡県の水煮筍製造販売会社「いわもと」の岩本専務は次のように述べている。「今後の水煮筍製造に関しては、中国の方が深刻である。毎年人件費が10%上昇するのに加え、環境問題が厳しくなり、排水の処理がきちんとできない工場は閉鎖せざるを得ない。既に中国産筍の輸入量は全盛期（10百万缶）の半分（5百万缶）に落ち込んでおり、あと10～20年したら中国から輸入できなくなる可能性がある」。これに加えて、下浦総経理は「中国の産地は、浙江省、福建省から江西省に移行している」とも述べている。つまり、中国における筍の今後の情勢は極めて不透明である。

<sup>328</sup> 次章で詳述する上海良菱、上海ローソン、杭州キュービー、上海ハウスカレーなどといった日本の大手メーカーなども参画する合弁事業を多数立ち上げ、実行していくことになる。

<sup>329</sup> 武田（2018）20頁。

表V-1 総合商社による中国ビジネスの展開

年代	食料ビジネス	中国ビジネスの内容
1960年代		友好貿易と覚書貿易（国交のない日中間における特殊な貿易関係）
1970年代		中国ビジネス本格化に向け体制構築（1972年国交正常化。プラントの成約）
1980年代	外貨獲得の為の食料原料輸入	日本の中国に対するODA 輸出入取引（北京に事務所開設、国営企業が対外貿易を独占、総合商社の関与は限定的）
1990年代	加工貿易、補償貿易	輸出入主体の取引から国内市場へ（保税區公司を設立、保税區交易市場内の公司を通じて、輸出入取引実務と国内市場参入の機会をつかむ）

〔出所〕 小山（2016）47頁を基に筆者作成。

あまりなかったことに加えて日本側にもその後中国産農産物への不信感が増したこともあり取引の継続性には限界があった。

次に1990年に中国最初の保税區である「上海外高橋保税區」が設立され、中国における安価な労働力を利用した加工貿易が発展する。また外貨不足を補うため、まず設備・機械を日本からの借り入れで賄い、追ってこの借入を現物の提供で返済するという補償貿易と呼ばれるビジネスが行なわれた。補償貿易は、関係者が多岐にわたり、複雑なオペレーションが要求される仕組みであり、総合商社ならではの形態の取引であった。

このようにして日系企業を含む外資系企業は主に中国の沿海部に輸出拠点として、生産基地を建設し中国は「世界の工場」とよばれるようになった。総合商社を含めて、世界中の多国籍企業が中国への投資を活発化させ、加工貿易や補償貿易を発展させていく。中国は当時、外貨不足で、法制度もインフラも整っていなかったが、大きな武器である安価で豊富な労働力を活用させることにより中国経済の発展を図った。総合商社は、この点に着目し、総合商社のトレーディング機能に加え、オーガナイザー機能やファイナンス機能など総合商社の多角的な機能を活用し、中国ビジネスの一層の発展を目指した。

穀物輸出や補償貿易を通して中国との取引の実績を積み上げた総合商社は、次に日本や東南アジアと同じく中国への直接投資を通して、中国市場における内部化と自社のバリューチェーン構築を目指すことになる。その帰結として越菱のように自らリスクを取ってさまざまな業種への直接投資を行なっていく。また穀物輸出と補償貿易では、オフショア（offshore）取引<sup>330</sup>であるが、製造業への直接投資によって三菱商事は、中国国内のオペレーション（人民元決済）が可能、つまり中国市場参入当初からの狙いの一つであった中国市場への内部化を実現することができたのである。

この後、次章に取り上げる通り日系企業は、中国のWTOへの加盟（2001年）を視野に入れ、中国の既存の、あるいは新たに建設した工場を活用し中国市場への進出を狙うようになる（「世界の工場」から「世界の市場」への転換）。総合商社はこれらの動きに密接に関与

<sup>330</sup> 外貨決済。

し、時代の潮流に対応すべくビジネスに取り組んだ。総合商社は自身の有する経営資源（ヒト・モノ・カネ）を活用しながら、商権の発展を図ったのである。商権は日本において既に構築したバリューチェーンを参考に、中国市場への落とし込みを図ったものであった。このように経済環境が変化するなかで、総合商社が次々と新たなビジネスに挑戦していった点が、総合商社の行動原理であるといえよう。

#### IV 総合商社の中国進出における食料ビジネスの意義

本章においては、総合商社の中国における食料ビジネスを取り上げ、中国経済の発展状況に応じて総合商社がどのように対応していったかを大豆の輸入、鶏肉の補償貿易、水煮筍製造工場への直接投資という三つの事例を挙げて考察した。総合商社は中国経済の改革開放経済の進展状況に応じて対応を変えていった。

第一の事例（大豆の輸入）は、中国の改革開放経済の初期に行なわれたもので、総合商社にとっては、祖業であるトレーディング機能を用いたものであった。人脈についても ODA などを通して培かれた中国との人脈やビジネスの経験も用いた上、現地事務所、通信手段（テレックス、国際電話）、ネットワークなど総合商社の持つ経営資源を活用したビジネスであった。日本向け中国産大豆の輸出は中国の経済発展に伴い 1990 年代後半には減少し、2002 年に発生した中国産ほうれん草の残留農薬の問題などから取引自体ほとんどなくなることになる。しかしながら大連における三菱商事の食料ビジネス活動は、1990 年代後半から、大連佳菱、大連ダイエー、大連日清製油などの三菱商事のさまざまな合弁事業に発展した。

第二の事例（鶏肉の補償貿易）は、大豆の輸入といったトレーディングからさらに進化したスキームのビジネスであった。国営農場やブローラーインテグレーションといった設備投資が必要となる企業体を立ち上げるに際し、ファイナンス機能を用いてまず輸出代金を立替えて、設備・機械の投資を行い、そこで生産される生産物を継続して引き取り、立替金を清算していくという総合商社でなければ、実現が難しいスキームを構想し、実行するというものである。この時期に総合商社は、トレーディングに加えこうしたオーガナイザー機能やファイナンス機能などを活用して対外開放から間もない中国ビジネスに本格的に参入しようとしたものである。このビジネスは、外貨不足に困っていた中国側にはメリットがあったものであったが、日本側には、船積み時期や供給量なども不安定であり、難しいビジネスであった。輸出価格も中国側の意向に基づいた統一価格であり、さらに相場が悪化するとダンプینگが横行するなど、さまざまな問題点があった。

第三の事例（対日輸出用水煮筍製造会社への直接投資）は、第一と第二の事例の教訓を踏まえ、中国の国営企業相手の取引では限界があるため、中国への直接投資を通して、内部化と自社のバリューチェーンを連携させることを目指したものである。その結果として、総合商社は自らのリスクで製造業への直接投資を行なっていく。水煮筍製造会社への直接投資

は、三菱商事の食料部門としては、最初の直接投資の例であり、これを皮切りに他にも多くの製造拠点などに直接投資を行なっていく。

これら三つの事例を通していえることは、総合商社という多様な機能を持った企業でなければ、中国という変化の激しい国家において、これらの多様なビジネスを遂行することはできなかつたであろうということである。また総合商社が中国の改革開放経済の進捗状況に応じて、このようなビジネスを試行するが、それらがそれぞれ連続性を持っているということを指摘しておきたい。

ここまで「世界の工場」となった中国において、総合商社がどのような動きをしたかについて食料ビジネスを通して叙述した。次章では総合商社が、食料ビジネスを通していかに「世界の市場」となる中国に対してのビジネスを構築しようとしたかについて考察を深めることとしたい。

## (参考文献)

### 【和文文献】

- 池上彰英・寶劔久俊（2009）「農村改革の展開と農業産業化の意義」（所収 池上彰英・寶劔久俊『中国農村改革と農業産業化』日本貿易振興機構アジア経済研究所、3-23頁）。
- 上田廣志（2022）「野菜缶詰の供給・市場動向Ⅰ」『缶詰時報』第101巻第5号、9-15頁。
- 榎原茂樹（2002）「対中取引、忘れえぬ一コマ」『日本ビジネス中国語学会会報』第12号、6-7頁。
- 郭四志（2009）「商社参加型の海外投資－中国への商社参加型進出を中心に1979～2000年－」帝京大学経済学会『帝京経済学研究』第42巻第2号、127-156頁。
- 片岡幸雄（1990）「中国対外貿易体制改革の方向（下）」広島経済大学経済学会『広島経済大学経済研究論集』第13巻第1号、145-166頁。
- 関志雄（2003）『中国ビジネスと商社』東洋経済新報社、30頁、59頁、74-80頁。
- 後藤拓也（2004）「日本商社による鶏肉調達の国際的展開と調達拠点の形成」人文地理学会『人文地理』第56巻第5号、83-99頁。
- 小山雅久（2016）「中国経済のグローバル化と日本企業の対応－ビジネス現場の視点から」中国経済学会『中国経済研究』第13巻第2号、46-50頁。
- 島田克己、下渡敏治、小田勝巳、清水みゆき（2006）『食と商社』日本経済評論社
- 武田勝年（2018）「中国ビジネス回顧」国際善隣協会『善隣』第487号、18-24頁。
- 張溢卓（2013）「中国水産物貿易の構造変化と貿易政策に関する研究」『博士学位論文（16614博甲第337号）』東京海洋大学、1-190頁。
- 陳曉楠・高屋和子・若林剛・余勁「中国供銷合作社の総合改革に関する考察」農林中金総合研究所『農林金融（2017年4月号）』37-53頁。
- 週刊東洋経済（1997）『海外進出企業総覧'97－会社別編』東洋経済新報社
- 三菱商事（2013）『新・現代総合商社論－三菱商事・ビジネスの創造と革新〔2〕』。三菱商事〔編〕、早稲田大学商学大学院〔監修〕早稲田大学出版部
- 矢作敏行（2008）「中国における卸売業の展開可能性－総合商社の取り組みから」法政大学経営学会『経営志林』第45巻第3号、23-36頁。

### 【新聞】

- 『日本経済新聞』「重慶トップ薄氏 解任」2012年3月15日、夕刊、1面。
- 『日本食糧新聞』電子版（1997年8月27日）「三菱商事、中国大連の冷食工場から点心の輸入開始」2022年8月1日アクセス<<https://news.nissyoku.co.jp/news/nss-8252-0002>>

### 【和文ウェブサイト】

厚生労働省（2006）「食品に残留する農薬等に関する新しい制度（ポジティブリスト制度）について」2022年4月15日アクセス<<https://www.mhlw.go.jp/topics/bukyoku/iyaku/syoku-anzen/zanryu2/dl/060516-1.pdf>>

財務省「貿易統計」2022年4月22日アクセス

<<http://www.customs.go.jp/toukei/srch/index.htm?M=01&P=0>>

双日歴史館「日中合作大型農業プロジェクト」2022年4月16日アクセス

<<https://www.sojitz.com/history/jp/>>

日本貿易振興機構「中国とWTOの関係」2022年4月17日アクセス

<[https://www.jetro.go.jp/world/asia/cn/trade\\_01.html](https://www.jetro.go.jp/world/asia/cn/trade_01.html)>

「委託加工貿易契約を行う際の注意点：中国」2022年4月22日アクセス

<[https://www.jetro.go.jp/world/asia/cn/trade\\_01.html](https://www.jetro.go.jp/world/asia/cn/trade_01.html)>

### 【中国語文献・中国語ウェブサイト】

上海市浦東新区政府「浦東開発・開放 30周年特別記念特集」2022年4月2日アクセス

<<http://japanese.pudong.gov.cn/pudong30yearson.html#moment>>

中国進出口商品交易会「中国輸出入フェア(広州博覧会)の紹介」2022年4月10日アクセス

<<https://www.cantonfair.org.cn/en/about/overview>>

### 【訪問先】

「株式会社いわもと 南関工場」熊本県玉名郡南関町関東 838-4

(2018年5月11日、2022年6月3日)

「杭州カンシン食品有限公司 日本事務所」兵庫県神戸市中央区磯上通4丁目3-10

(2018年1月25日、2018年9月18日)

### 【インタビュー】

下浦康司氏 杭州カンシン食品有限公司 総経理 過去40年以上水煮筍ビジネスに関わる。神戸市在住。(①2018年1月25日、②2018年9月18日)

### 【インタビュー内容】

1 下浦総経理 2018年1月25日(於、神戸市三宮)

中国産水煮筍の輸入については、中国水煮筍協議会<sup>331</sup>という組織が対応していた。メンバーには大洋漁業、華僑系、大橋(京都)、北村(名古屋)等が参加していた。こうした状

---

<sup>331</sup> 中国水煮筍輸入企業連絡会という名称で現在でも国貿促の下部組織として存在している。国貿促「協会案内」2022年8月9日アクセス<<https://japit.or.jp/info/index.html>>

況下、三菱商事(Mitsubishi Corporation、以下MC)としては協議会に入らず独自で(アウトサイダーとして)取引を行なうという方針を立て、中国水煮筍の輸入を開始した。

1991年に対日輸出統一価格が発表されるようになった。この制度は、2000年頃まで維持される事になる。中国側の参加者は、浙江省糧油公司与福建省土畜産公司。輸出は割当制であり、工場自体についても、割当制度であった。日本側からすると数量を押し付けられクレーム対応などで苦勞する制度であった。缶コードは、浙江省がZ、福建省がF。各社が産地ごとに割り振られMCは、浙江省はZL(臨安地区から臨安、桐廬、福康)、福建省は建寧、泰寧などの産地を割り振られた。買い付け交渉は、浙江省/福建省と個々に商談を行なった。浙江省では、「陳おばさん」という有名な女傑がいて担当した(この方はその後病気で亡くなった)。福建省では、李国清という方が担当した。

浙江省の方が商売上手(出し値が福建省より安い)であり、結果、浙江省から多くの数量を買い付ける事になった。MCは、スポット契約で抜き取り買い付け、タケシン<sup>332</sup>専用スベックとして販売した。

MCの水煮筍ビジネスは、当初は台湾の麻竹の輸入を行い、中国産は取り扱わない方針であった。当時、台湾の協議会がありMCは会員であった。その他、丸松物産などが会員であった。1980年頃、大阪支店で、台湾から細竹(桂竹)の輸入(9L缶、タケシンスベック)を行なった。パッカーは新興食品(「シンシア」ブランド)、販売先は青果市場ルートであった。日本では残念ながらあまり売れなかった。台湾で普通に売れる商品なので、サプライヤーもそれ程協力的でなかったとのこと。その後、中国産の水煮筍を同じく大阪支店で開始し、その後、東京に移管された。MCは他社と比べると取引を開始したのが遅く1980~85年の間に本格的に取引を開始した。MCとしてはリスクを取らず、リスクはタケシン持ちの取引であった。タケシンはもともと個人商店。その後、野田喜商事<sup>333</sup>の副社長(矢野竹蔵)が社長になり、下浦氏が専務となり、実質水煮筍ビジネスを担当する事となった。水煮筍ビジネスの特徴は年1作であるため、買い付けにあたり資金負担が必要なビジネスであった。当初は国産主体であり、その後輸入品の取り扱いを行なう事となった。当時、日本におけるパッカーとしては、九州 佐賀県に日興食品、熊本県に石井食品(後のデリパック石井)、四国 愛媛県に温泉青果などがあった。

## 2 下浦総経理 2018年9月18日(於、神戸市三宮)

下浦社長の健康面の悪化に伴い、9月28日を以て、事務所閉鎖の連絡を受け、インタビューを実施した。下浦社長は84才(1934年3月5日生)、60余年にわたる仕事人生に幕を下ろす事となった。

最大取引であった大手食品メーカーN社向け取引は本年度産を以て取引終了となった。

<sup>332</sup> 当時下浦総経理が所属した水煮筍販売業者。タケシンは後、菱食の子会社となる。

<sup>333</sup> 三菱商事系の食品卸菱食の前身の会社。1979(昭和54)年に野田喜商事を含め四社が合併し、菱食が設立された。



中国の産地は、浙江省、福建省から江西省に移行している。生産能力は、1,500万缶なるも、実際の製造は、1,200万缶前後に留まる。この内、対日輸出は、再加工品として500万缶（11kg→9kg）程度。そのうち、安定的に消費されるコンビニ向け肉まん用は、50～60万缶（輸入量の10%）である。

水煮筍は、増量材的に使用されているので250円/kgが上限価格。これ以上に上がると他の食材へのシフトが発生する。

水煮筍の取引に関しては、リスクが多すぎとして、取り扱いを止める商社が増えている。東京丸一も止めた。まだやっているのは、東海澱粉、天狗缶詰、位か。中国の業者が直接の売り込みにくるようになってきた。

下浦総経理は、2002年8月に越菱の総経理を退任し、越菱の商権を引き継ぐ杭州カンシン食品有限公司の経営に転じるようになった。

最大大口顧客であったN社向けの価格は、220～230円/kg前後。いろいろな値上要求を提示し、交渉してきたが、結局これ以上には上げられなかった。

【巻末資料】～下浦総経理提供（一部、筆者加筆修正）

「三菱商事 筍事業」

野田喜商事（野田喜三郎社長）、北洋商事（広田正社長）など4社が合併して、菱食が設立された。初代社長は、角田社長。

これにより野田喜系列であった筍事業会社タケシンは新会社菱食の扱いと成る。

筍缶詰は中国産主体で三菱商事が輸入し、菱食が販売する。

1993年 浙江徳清越菱食品有限公司設立（三菱商事と中国徳清供销社との合併）。

1995年 三菱商事 独資経営。

2002年 越菱、杭州カンシン食品有限公司に売却。

2003年 三菱商事の筍事業は、子会社であるエムシー食品扱いと成る。

## 第六章 WTO 加盟前後の中国ビジネスにおける総合商社の役割

### 一総合商社による新たな市場開拓への挑戦

- I 問題の所在
- II 先行研究の検討と本研究の意義
- III 中国市場への日系企業の進出
- IV 総合商社の中国進出におけるビジネスモデルと行動原理

キーワード：

南巡講話、商社参加型のメーカーの海外進出、保税区公司、日本型卸（間接取引モデル）。

#### I 問題の所在

本章においては、中国の世界貿易機構（以下、WTO）加盟を視野に入れた総合商社の中国市場をターゲットとしたビジネスを取り上げ総合商社のビジネスモデル、行動原理などを考察する。

日中間ビジネスにおいて総合商社の動きは、目を凝らしてみないと分からない。国交回復以前は国府を刺激しないため表面に出ないように友好商社を利用しているので、当然である。国交正常化後も、ODA 関連ビジネスや合弁企業設立においても、メーカーや小売業の陰に隠れていることが多くその動きが分かりづらい。さらに総合商社が絡んでも、出資比率はマイナーであることが多く、なぜパートナーとして存在しているのかわからないことがある。

本章では、こうした状況下、中国の WTO 加盟前後に本格的に中国ビジネスに参入した総合商社の動きを取り上げ、中国ビジネスにおける総合商社の参入戦略を明らかにする。総合商社は、この時期、メーカー、卸、小売業といった日本の消費市場の川上から川下において取引のある各企業に働きかけを行い、自らがグリップを効かせるバリューチェーンを中国市場において構築しようと活動を行なった。

本章の主な目的は、WTO 加盟が視野に入るようになり、市場が成長し、外資系企業も多数進出するようになった中国における総合商社の戦略を分析することによって、総合商社の機能と行動原理を解明することである。

本章の構成は以下の通りである。IIでは、先行研究を検討する。IIIでは、総合商社の中国市場を対象にしたビジネスの展開について、総合商社の機能と行動原理を解明する手がかりを探る。IVでは、総合商社の中国進出におけるビジネスモデルと行動原理について結論を述べる。

## II 先行研究の検討と本研究の意義

矢作（2008）は、総合商社四社（伊藤忠商事、三菱商事、丸紅、住友商事）が中国において展開している卸売業に関して研究を行い、下記二通りの可能性があることを提起している。

### 1 「プラットフォーム活用型戦略」（丸紅、住友商事）

すでに有名ブランド品の販売代理店権を一定程度持ち、社会的評価の高い地元卸と合併事業を組み、そこに資金と経営ノウハウを投入するもの。

### 2 「プラットフォーム創出型戦略」（伊藤忠商事、三菱商事）

新規参入してくる日系、欧米メーカーを含め売場展開、物流、資金回収などのマーケティング機能を代替するため、自前で事業基盤をつくり出すもの。

そしていずれの場合についても、日本国内での取引関係を活かした日系メーカーの参入動向に卸事業展開が左右される<sup>334</sup>と述べている。さらに卸売事業の発展可能性については、下記2通りの取引モデルが存在していることを述べている。

### 1 欧米型直接取引モデル ウォルマート（Walmart Inc.）、テスコ（Tesco）など外資系企業が持ち込み、有力地元企業も追随。

- ・自社配送センター経由の商品供給システムを構築。
- ・収益源としてリベートや協賛金などによる収益モデル。

### 2 日本型間接取引モデル 上海良菱。

- ・卸の品揃え・物流機能に依存。
- ・小分け作業などの流通加工や多頻度小口配送を必要とするコンビニエンスストア業態では必要。

これらの分析を踏まえ「総合商社による中国卸売事業の発展は急激に変化する経営環境に応じて、タイミングよく地域、業態、企業に対応した流通機能を提供できるか否かにかかっているようである」<sup>335</sup>と結論づけている。

本章においては、当該論文を参考にしながら、中国における卸売事業展開の背後にある総合商社のビジネスモデルと行動原理について考察を加えたい。

郭（2009）は対中投資における商社参加型の投資について研究を行い、なぜ日系メーカーは総合商社と組んで海外進出を図るのか、メーカー側から捉えた総合商社と取り組む動機や目的などのメカニズムを解明した。海外進出についての考え方については次のように述べている。「中国で事業を行なうにあたっては、単独進出よりも従来自らの輸出、国内の仕

<sup>334</sup> 矢作（2008）35頁。

<sup>335</sup> 同上36頁。

入れ・販売を担当してきた長期継続的取引相手、ないしは企業グループの中核で、かつ国際ビジネス・現地情報に詳しい商社、特に総合商社と提携して対中進出を図ることが多かった」<sup>336</sup>。

そして食料部門の事例として日清製油<sup>337</sup>が大連に三菱商事と共同で投資した大連日清製油事業を取り上げ次の通り述べている。

日清製油は、戦前大連で製油支社を設立していた経緯がある。その経験もあり大連油脂会社及び大連市糧食局などから合弁企業設立要請があった。日清製油は中国経済の発展に伴って中国の食生活が変化し、大豆精製油、サラダ油の需要が増大すると判断し、中国進出を決定した。サラダ油の原材料である大豆の確保、企業設立の手続き、現地情報などについて、国内で長期的取引関係（主要株主でもある）をもっている三菱商事に相談した。三菱商事は既に中国に数十カ所も繊維、鉄鋼などの事業拠点をもっており、食品事業を展開し、現地市場を開拓しようとする意図をもっていた。こうして、両社は共同して中国に進出することになった<sup>338</sup>。

当該研究は、商社参加型のメーカーの海外進出を研究したものである。2000年までの中国における実態を踏まえ、次のように指摘している。

- 1 商社参加型企業形態が日本企業の対外進出の重要な形態であること。
- 2 商社参加型進出形態は日本企業優位を構築する重要なツールであること。
- 3 商社参加型の場合、メーカー（特に中小企業）は円滑に現地事業を行なうことが可能であること。

そしてメーカー、総合商社にそれぞれの次のようなメリットがあることを指摘している。

#### 1 メーカー側のメリット

進出の立地選定、設立手続き、工場建設から、原材料の仕入れ、輸入、さらに製品の販売、輸出及び現地事業に関する情報などに至るまで商社に依存している。

#### 2 商社側のメリット

製造技術、工場管理面で経営資源優位を有するメーカーとの共同出資なしでは、海外事業特に製造業分野への進出は展開しにくい<sup>339</sup>。

---

<sup>336</sup> 郭（2009）135頁。

<sup>337</sup> 現日清オイリオ。

<sup>338</sup> 郭（2009）146頁。

<sup>339</sup> 同上151-152頁。

図VI-1 日清食品中国進出にあたっての総合商社の関与

【華南】 広東省	【華東】 上海市	【華北】 河北省廊坊
<b>広東順徳日清食品有限公司</b>	<b>上海日清制面有限公司</b>	<b>日清中糧食品有限公司</b>
〔1994年8月設立〕	〔1995年3月設立〕	〔1995年12月設立〕
香港日清55%	日清食品 55%	日清食品 50%
<b>伊藤忠商事 10%</b>	上海梅林食品公司 30%	中国糧油食品進出口公司 30%
中国側 35%	<b>三菱商事 15%</b>	<b>三菱商事 10%</b>
		<b>金商又一 10%</b>

注：1）伊藤忠商事の出資比率には、伊藤忠商事（中国）集团有限公司、伊藤忠香港を含む。

2）金商又一は三菱商事系の専門商社、現三菱商事 RtM ジャパン。

〔出所〕川邊（2014）18頁、『海外進出企業総覧'97 会社別編』を基に筆者作成。

当該論文は、主にメーカーの中国進出における総合商社との協業、いわゆる「二人三脚型」合併企業についてのメカニズムを解明したものである。本章においてはこのような総合商社が構築したネットワークに対する研究の結果を踏まえ、その後の総合商社の活動を中心に捉えることにしたい。

川邊（2014）は、日清食品の世界19か国へのグローバル展開を歴史的に分析している。総合商社との関連では、最初に進出した米国において、1970年に当初は日清食品が50%、三菱商事と味の素が各25%で米国日清を設立した。なおこの比率は追って、日清食品80%、三菱商事と味の素が各10%に改定された。その後、日清食品は、南米、東南アジア、香港、欧州、ロシアと進出していくが、次に日清食品がターゲットとしたのは巨大市場中国であり、1990年代に入ってから中国戦略を本格化し、総合商社（三菱商事と伊藤忠商事）のサポートを得てVI-1の通り現地製造を開始する。

川邊は、日清食品が海外進出にあたって進出国の状況に合わせて次の四つの進出パターンがあることを指摘している。

- 1 海外進出にあたって経験が浅かったとき。米国では三菱商事、ブラジルでは味の素をパートナーとして進出。
- 2 現地財閥との合併（インドネシア、タイ、ロシア、トルコ）日清食品の技術力と現地企業の流通網を活用。
- 3 2以外の合併（ケニア）大学と合併。
- 4 単独出資（オランダ）。

中国についてはここには言及されていないが、日清食品は、海外進出には経験を積んでいたにも関わらず、中国進出においては、1のパターンを採用し、華南では伊藤忠商事、華東と華北では三菱商事と合併企業を設立したことに留意したい。

三和（2017）は、1990年代から2000年代までの日本のスーパーマーケットの中国進出について分析を行なっている。「中国の経済成長とともに小売の市場も拡大が続き、日本企業も中国進出を試みたが、欧米企業の中国進出に比べると、あまり大きな成果を上げることができなかった」と述べている。その理由として店舗展開の仕方が、日本企業は総合スーパーでの出店であり、出店店舗ごとの採算性を重視するのに対して、欧米企業はハイパーマーケット<sup>340</sup>による出店であり、多店舗展開のメリットを狙うという海外進出戦略の違いを明らかにした。

小山（2016）は、長年三菱商事にて中国ビジネスに関与した経験を通して、総合商社からみた中国ビジネスの変遷と概況を述べている。総合商社の中国ビジネスが中国経済の進捗状況に応じて、変遷してきたこと<sup>341</sup>、しかしながら、近年日中関係の悪化に加え、日本製品の優位性の低下、中国における労務コストの上昇、中国経済の減速、政治外交環境の悪化、といった要因から日本企業にとっての中国ビジネス環境が悪化していることを述べている。そして今後、中国の民生向上による消費市場の拡大、安全・安心の日本製品への対応、第三国市場における協業、といった点が日本企業の中国ビジネスにおいてのポイントになるであろうと指摘している。本章においては、当該論文で述べられている内容をさらに深掘りして、総合商社の中国におけるビジネス展開を分析するものである。

岸本・王（2015）は、「華人系企業が、同族経営的企業統治（オーナー経営者、その近親者への権限集中）とトップダウン型の意思決定、迅速で大胆な投資戦略、積極的なオープン・ネットワークの活用と国際性といった特徴を持つ」<sup>342</sup>と述べ、「事例研究を通して、グローバル経済時代において華人系企業が競争力を獲得するプロセス、及びグローバル化の影響を受けた経営スタイルの変容について分析」<sup>343</sup>している。総合商社関連では、伊藤忠商事が、台湾の食品大手である頂新グループ<sup>344</sup>から中国市場進出に際してのパートナーとして乗り換えたタイのチャロン・ポカパングループ<sup>345</sup>（以下、CP）を取り上げ「農業大国の中国では、CPが華人系資本の強みを生かして市場接近型のビジネスモデルを成功させ、2014年末現在、養殖・食品関係だけで120の事業拠点を運営している」<sup>346</sup>と述べている。

中国投資に際しては、独資がよいか、あるいは現地資本、華人企業や総合商社と組むべきか、といった議論が存在していた。中国進出にあたり既に台湾、香港などでビジネス経験を積んでいる日系企業にとっては、中国大陸以外の華人企業とのネットワークを活用し、それ

---

<sup>340</sup> hypermarket. 売場面積1万平米を超える大型店。ヨーロッパで開発された。フランスのカルフルーが代表。粗利益率が10%台と低い。ダイヤモンド・チェーンストアオンライン「流通基礎用語集 ハイパーマーケット」2022年9月14日アクセス<<https://diamond-rm.net/glossary/75145/>>

<sup>341</sup> 第五章 表V-1 参照。

<sup>342</sup> 岸本・王（2015）i 頁。

<sup>343</sup> 同上。

<sup>344</sup> 頂新国際集団。

<sup>345</sup> チャロン・ポカパン（Charoen Pokphand Group Company Limited）、中国での社名は正大集団。農業・食料ビジネスを中核とするタイにおける最大規模の企業集団。

<sup>346</sup> 岸本・王（2015）46 頁。

らの企業が保有する経営資源を利用した方が、日本企業のみで経営するより効率的という考え方があったためである。当該論文は、日本国内市場の成長が期待できない中、華人系資本と組むことによって、持続成長している中華市場<sup>347</sup>、東アジア市場に深く参入でき、ウィンウィンの関係が構築できるか、という点について結論は出していないが前向きに考察している。従来から日本企業にとって最重要地域の一つである東南アジアのビジネスパートナーである企業は、タイの CP をはじめその多くが、華僑系企業であることは広く知られている。総合商社にとっては、こうした人脈、ネットワークも中国という新しい市場において日系企業だけでなく、オープンに考えているということがいえよう。例えば、コンビニエンスストアの出店速度でみると三菱商事が経営権を持つローソンは日系のコンビニエンスストアとして最初に中国進出したが、後から頂新グループの支援も得た伊藤忠商事が経営権を持つファミリーマートのほうが出店速度は速く、店舗数で長らく後塵を拝するという経緯があった。その後、伊藤忠商事と頂新グループが係争状態に陥った<sup>348</sup>ことで再度ローソンが日系コンビニエンスストアの店舗数として首位を取り返すことになる<sup>349</sup>。正にウサギとカメのような話であるが、海外市場進出にあたってのパートナー企業の選定と総合商社ビジネスの関連性につき大変示唆に富んでいる。この観点においても伊藤忠商事と CP との提携については、今後も引き続き注視していくことにしたい。

国際協力銀行（2018）は、外資系企業が中国に投資する際、合弁企業、合作企業、独資企業の3パターンがあることを紹介している。合弁企業は、出資比率に基づいてリスクを負担し利益を分配するもの、合作企業は契約式の合作経営であり、出資割合に基づかないもの、最後の独資企業は、100%外商出資であり自主的に経営を行なうものである。この中で合弁企業と合作企業は共に、中国側の資産、労働力、販売ルート等が十分に利用でき、中国当局との交渉で中国側の力を得ることができるといった利点がある。逆に独資企業は独力でこれらのことを解決しなければならないという課題がある。こうしたことを加味した上で、「やはり会社の経営方針や利益配分等の方針を自由に決定でき、親会社の意見も通しやすいといった点から、現在、日系企業においては独資企業で進出するケースが多い」<sup>350</sup>と結論づけている。この議論は、中国の WTO 加盟後 20 年以上が経過して、日本企業において情報の蓄積がある程度なされたからいえる結論であろう。本章の研究対象としている期間においてはそこまでの知見の蓄積はなく、未知のリスクへの対応のためにも出資面や人事面などで総合商社のサポートを希望する企業は多数存在していたのである。付け加えれば、ある程度先進国に近づいた感があった最近の中国においても、米中貿易摩擦、コロナ禍によるロックダウンなどやはり異質の部分が多いことを認めざるを得ない状況である。日系企業

---

<sup>347</sup> 中国市場。

<sup>348</sup> 「ファミマ、中国の合弁相手との訴訟継続」『日本経済新聞』2020年4月27日、電子版、2022年7月31日アクセス<<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO58554270X20C20A4HE6A00/>>

<sup>349</sup> ローソン「中国のローソン店舗数が5,000店舗を突破」2022年8月28日アクセス<[https://www.lawson.co.jp/company/news/detail/1455905\\_2504.html](https://www.lawson.co.jp/company/news/detail/1455905_2504.html)>

<sup>350</sup> 国際協力銀行（2018）50-51頁。

が中国進出に際して、いざとなったとき総合商社の力が借りられるように、ある程度関係を保持しておきたいと考えるのは、今日においても自然な流れであろう。

金（2018）は、日本の食品メーカーであるハウス食品が三菱商事と組んで上海にカレーを提供する店舗を展開したことを取り上げ研究している。同社の目的は、単にカレーを提供するレストランを運営することではなく、巨大な中国市場に日本式カレーを導入し、販売するというものであった。いわば 14 億人の巨大市場である中国において食生活から変革して、自社商品が販売できる市場を創出するという大掛かりな構想に基づくものである。金は、本件を食品企業の海外展開に関する成功例と評価し、その市場創造活動の特徴として次のように要約している。

- 1 段階的に現地市場を探索しながらの本格的な主力事業の進出。
- 2 信頼できる合弁相手との合弁事業を通じて多様なノウハウを習得・活用。
- 3 現地消費者の嗜好を考慮した味の適応化とブランドの標準化。
- 4 顧客接点拡大のため、多面的なプロモーション活動を展開<sup>351</sup>。

ここでは 1 と 2 における三菱商事のバックアップも大きな要素として挙げられている。総合商社が中国において食品メーカーと組んで行なった新市場開発に関する貴重な研究である。

総合商社は、日中国交回復以降、中国とのビジネス拡大に向けて準備を進めてきた。その一つの理由は世界一の人口を擁し、戦前は日本にとり最重要市場であったという中国市場の持つ潜在力からであった。総合商社は、日本政府が契約主体であるためリスクが少ない ODA ビジネス、それから祖業であるトレーディング、そしてトレーディングからさらに発展した形態の取引である加工貿易や補償貿易を経て、対日輸出製造工場への直接投資などに至る。これら経験を経た上で、中国市場において消費者に対しての直接販売が可能な販売ルートの構築へ乗り出すことになる。本章では、これら先行研究を基に WTO 加盟前後に一段と発展する中国において、総合商社が行なったさまざまな活動におけるビジネスモデルと行動原理に考察を加える。

### III 中国市場への日系企業の進出

#### III-1 総合商社が直面していた当時の状況

1990 年代後半、日本経済が長期の不況に見舞われる中で、日本の社会・経済の構造的な問題が浮上した。日本の発展を支えてきた諸制度、護送船団方式とも称される官主導の政策や国内企業・業界保護に向けた諸制度など、さまざまな問題点が目立つようになった。総合商社各社は 1990 年代前半からバブル経済期に発生した財テクや不動産投資の失敗などで生

---

<sup>351</sup> 金（2018）137 頁。



じた不良債権処理を行っていたが、抜本的な改革には至らず不十分であった。1990年代後半に入ると破綻を来す企業<sup>352</sup>も増え、本格的な再編が始まる。また日本企業の活動が世界規模に拡大するにつれ、国際的な会計基準に基づく決算報告が欧米市場から求められるようになり、2001年3月期から連結財務諸表原則に基づく決算報告に移行することになった。これにより総合商社においても経営資源の「選択と集中」が促進され、含み益依存体質からの脱却や不採算事業からの撤退が一層進むこととなった<sup>353</sup>。

日本経済がバブル経済後の不振にあえぐ一方、中国は1990年代を通じて高成長を維持した。1990年代後半からは、上海を中心とする華東地区でインフラ整備が進み、沿岸部の国民所得水準はさらに上昇した。この結果、中国は生産拠点としてだけではなく、巨大消費市場としての存在感を強めることになる。

中国では、1992年の鄧小平による南巡講話を契機に改革開放路線に大きく舵を切ることになり、中国経済は成長に向かう。日本貿易会はこの時期の状況を下記のように述べている。

2001年12月の中国の世界貿易機構（WTO）加盟をきっかけに、日本企業による対中投資は急増し、第三次投資ブームが再々来した。2001年は43億ドル、それ以降増加し、2005年は65億ドルを記録した。日本の中国への進出は、中国の安価で豊富な労働力を活用し生産し、日本を含め海外に輸出する形で始まったが、この時期になると中国国内市場の拡大に伴う中国市場を狙って国内販売型の企業進出が増えていった。中国を生産拠点かつ販売市場と位置付ける傾向は、各産業で見られるようになった<sup>354</sup>。

総合商社にとっても中国のWTO加盟を視野に入れ事業投資が一層本格化し、取引先であるメーカーの進出が加速した。総合商社の上海の拠点は一段と成長し、北京の拠点規模を凌ぐようになった。総合商社の中国における最初の拠点は政治の中心である北京であり、中国政府の動きや最新の法制度などを把握し、本社に報告することが重要な業務であった。その後、改革開放政策が実行され、中国沿海部に外資系企業が多数進出するようになると、実際に商活動を行なう中国ビジネスの中心地である上海の拠点が重要度を増すことになったからである。ビジネス環境面では経済活動の自由化が進むにつれて、取引相手先も増え、財務信用情報の不足や債権回収ノウハウの不足等から、売掛金の回収遅延や焦げ付き等が大きな問題となった<sup>355</sup>。

1990年後半までは、日本の商社は、中国とのビジネスにおいて輸出入等のオフショア取引<sup>356</sup>にしか関与できなかったが、規制緩和がなされ保税區公司<sup>357</sup>の形態をとることにより

<sup>352</sup> 商社業界では東食が1997年12月にバブル期の不良債権が処理できなかったことから破綻した。

<sup>353</sup> 三菱商事（2008）446-450頁。

<sup>354</sup> 関谷・保田（2012）52頁。

<sup>355</sup> 小山（2016）46頁。

<sup>356</sup> 外貨決済取引。

<sup>357</sup> 「卸売り流通業が外資に対して開放される以前（2004年6月の「外商投資商業領域管理弁法」施行以

人民元を用いた実質的な内販活動を行なう事ができるようになった。そのために総合商社は上海外高橋保税區<sup>358</sup>に保税區公司を開設し、これにより新たなビジネスチャンスが生み出されることになった。

このような環境下、総合商社はどのように経営方針を考えていたのだろうか。1990年代はバブル経済以降の長期にわたる経済の停滞が続き、必要とされていた構造改革も進まず、消費社会が成熟期を迎え、ものが売れない時代に入りつつあった。消費財ニーズの発信者は生産者から消費者へと移り、価値の源泉は物からサービスへ、原料から製品へと移り、総合商社として戦略を組みなおす必要が生じていた。スーパーマーケットにおいては自社開発のプライベートブランド商品（以下、PB商品）<sup>359</sup>の開発に積極的に取り組んでおり、これは従来からの商流に関与してきた総合商社や食品卸にとっては、既存の商権を失いかねない動きであった。PB商品は、メーカーから直接仕入れを行い、大量に買い付けることからコストを低減させることを狙った商品であるからである。そのため商社や問屋といった中間流通業は、「中抜き」される可能性が高いものであった。つまり従来からのプロダクト・アウト型のビジネスからマーケット・イン型ビジネスへ、川上から川中までという戦略から、より消費者に近い川下へシフトする必要が生じていたのである。ところが総合商社は川下へ行くに従い経営の効率性が悪くなるため、ここに知恵を絞る必要があった。具体的にはトン単位の取引から、ケース（箱）単位、場合によってはピース（本）単位の取引を行なう必要性が生じてきたのである。このような新しい取引では従来の商社口銭のみでは、収益が成り立たず新たなビジネスモデル構築が必要になった。取引に関わるノウハウも、従来はB2Bビジネスのものであり、B2Cビジネスに関するものは不足していた。

こうした中で総合商社が取引を行っていた食品メーカーはどのような動きをしたのだろうか。日系メーカーが先行して海外に進出した国の一つであるタイを例にとると、味の素<sup>360</sup>、キューピー<sup>361</sup>、ニチレイ<sup>362</sup>、明治乳業<sup>363</sup>、山崎製パン<sup>364</sup>などがかなり早くからタイに

---

前)、保税區が試験的に外資貿易会社を受け入れた。そのため外商投資商業領域管理弁法施行前に、保税區内には数多くの外資貿易会社が設立されたが、当時の保税區貿易会社とは、(貿易会社とはいっても)国内流通権・貿易権を持っておらず、営業範圍を、「保税區内企業・外国企業・区外の貿易権を有する企業との取引」のみに限定された。実際には、保税區内の交易市場・貿易会社を活用する事で、変則的ながらも貿易・国内流通行為に従事する事ができた」(水野真澄のビジネスコンサルティング 2008年9月3日) 2018年12月22日アクセス<<https://www.mizuno-ch.com/modules/hozeiku/2.php>>

<sup>358</sup> 日本貿易振興機構「新外商投資商業企業と外高橋貿易企業の比較」2022年6月21日アクセス<[https://www.jetro.go.jp/world/asia/cn/law/invest\\_zone.html](https://www.jetro.go.jp/world/asia/cn/law/invest_zone.html)>

<sup>359</sup> 日本で初めてダイエーが1978年にノーブランド商品として売り出した。ダイエー(1992)223頁。

<sup>360</sup> 1960年現地法人設立。味の素タイランド「Our History」2022年6月1日アクセス<<https://www.ajinomoto.co.th/en/about-us/our-history>>

<sup>361</sup> 1987年タイ進出。キューピー「海外展開」2022年6月1日アクセス<<https://www.kewpie.com/ir/management/overseas/>>

<sup>362</sup> 1988年スラポンニチレイ食品株式会社設立。ニチレイ「プレスリリース」(ニチレイフーズ51%、スラポンフーズ49%)2022年6月1日アクセス<<https://www.nichirei.co.jp/news/2010/215.html>>

<sup>363</sup> 1989年乳製品事業の海外グループ会社CPメイジをタイに設立。明治「1980年～ | 沿革」2022年6月1日アクセス<<https://www.meiji.co.jp/corporate/history/1980/>>

<sup>364</sup> 1984年タイヤマザキ設立。山崎製パン「企業情報・海外展開」2022年6月1日アクセス<<https://www.yamazakipan.co.jp/company/zigyou/kaigai.html>>

進出していた。さらに単に日本への輸出だけでなく、タイ国内での内販、さらには他の東南アジア域内での販売と活動の範囲を拡大していた。

一方、小売業もメーカーと同様成熟化し競争の厳しい日本国内から海外市場へ目を向けつつあった。タイを例にとると、百貨店では伊勢丹、そごう、大丸が、スーパーではジャスコ<sup>365</sup>、ヤオハンが、さらにコンビニエンスストアではファミリーマートが進出していた。これに続く中国市場ではヤオハンが先行、これに続きジャスコ、ダイエー、ニチイ<sup>366</sup>、西友が中国進出を狙う動きをしていた。このようにメーカーと小売業ともに同時並行的に経済のボーダーレス化、市場のグローバル化へ先手を打って動き出している中で、総合商社としてどのように対応するかが問われる状況になっていた。

こうした中、中国市場開拓が現状を打破する一つの解として考えられたのである。総合商社の中国ビジネスは、第三章から第五章で述べたように紆余曲折を経ながらも推進していたが、このような環境下においてあらためて、中国ビジネスへの関心が高まることになった。

なお、三菱商事は中国進出する以前に、子会社の菱食とともに台湾で統一企業<sup>367</sup>のために中間流通業の立ち上げを行なっている。1991年の時点で台湾のセブンイレブンは300店舗に達していたが、当時の台湾には組織的、効率的な中間流通業が存在しておらず、商品供給がうまくいかなかった。このため台湾セブンイレブンを経営していた統一企業が物流合理化への協力を三菱商事と菱食に要望してきたためである。これを受け三菱商事は菱食とともに捷盟行<sup>368</sup>を立ち上げ、菱食の中間流通機能を移転することを目指した。捷盟行と菱食の間では技術指導契約が結ばれ、初期段階では菱食の社員が1～2か月の出張で台湾に滞在、物流について技術教育が行われた<sup>369</sup>。このような関係者の努力もあり台湾セブンイレブンは、1995年には1,124店舗にまで店舗展開をするに至る<sup>370</sup>。現時点（2022年3月）では、さらに6,441店舗<sup>371</sup>と飛躍的に増加している。

このことにより日本型の中間流通機能が台湾においてもある程度機能することが実証されたといえるであろう。捷盟行は統一企業が運営している台湾セブンイレブンへの配送拠点設立のためであったが、三菱商事と菱食にとっては結果的に中国市場進出における一つのケーススタディとなった。

三菱商事と菱食が、海外で量販店向け物流業務を請け負うのはこのケースが初めて<sup>372</sup>であった。三菱商事と菱食は、次に1995年タイでジャスコのタイ出店拡大に伴い、菱食49%、

---

<sup>365</sup> イオンの旧社名、2001年に社名を変更した。イオン（2020）119頁。

<sup>366</sup> 後のマイカル、2001年に経営破綻し、イオングループ傘下に入る。

<sup>367</sup> 台湾最大の食品メーカー及び流通業などより構成される企業グループ。2022年5月1日アクセス <<https://www.uni-president.com.tw/>>

<sup>368</sup> 1990年、統一企業、統一超商（台湾セブンイレブン）、三菱商事、菱食四社にて設立。鐘（2002）123頁。

<sup>369</sup> 佐宮（2022）196頁。

<sup>370</sup> 菱食（1999）296-297頁。

<sup>371</sup> 台湾セブンイレブン 2022年6月15日アクセス <[https://www.7-11.com.tw/company/ir\\_en/](https://www.7-11.com.tw/company/ir_en/)>

<sup>372</sup> 鐘（2002）123頁。

三菱商事 20%、ジャスコ 31%の出資比率で、バンコクにリテイル・サポート・タイを設立し、翌年加工食品と日用品雑貨のジャスコ向け一括配送センターを稼働させている<sup>373</sup>。三か国目の進出先として、三菱商事と菱食は中国においてもこのビジネスモデルの踏襲を目指したのである。このように日系企業の中国進出においては、メーカーにおけるタイ進出と、三菱商事と菱食における台湾、タイなどの経験を踏まえた上で、総合商社のオーガナイザー機能を活用したものであることについては留意しておきたい。

さて中国への中間流通業の進出に際しては、中国において日本型卸が機能するかという議論があった。日本型卸とは、現在日本にて三菱食品、日本アクセス、国分など大手食品卸が行なっている業態である。その特徴は、量販店と商品供給を行なう契約を結び、商品の供給を行なうというものである。どの食品卸も大手メーカーに関しては、ほぼ同一の品揃えをもっている。一方、諸外国において日本型卸は存在しておらず、それぞれ代理店やメーカーが直接納入を行なう。総合商社は、中国に進出する際、相対する量販店が日系スーパーマーケットであることから日本型卸のフォーマットを利用し、業務を開始したのである。

この時期中国に進出した日系企業は、売上金の回収リスクに直面していた。中国では期日通り品代が支払われないことは日常茶飯事であった。再三再四催促しても払われないことも多かった。悪質なものに対しては法的措置をとったが、裁判資料が揃っているにも関わらず敗訴したり、あるいは勝訴しても資金回収に至らないということもあった。このような状況に鑑み中国国内で消費財の販売を行なっている日系企業においては中国国内の販売に関しては、総合商社に任すという選択肢も意識されるようになっていた。

### III-2 小売業の中国進出

総合商社の中国市場へのアプローチを考える上で重要な前提条件として、表VI-1に示す日系小売業の展開があった。日系小売業の中国大陸への海外進出は、まず香港に大手百貨店が進出し、1980年代には香港の繁華街である銅鑼灣（Causeway Bay）と尖沙咀（Tsim Sha Tsui）に主要な日系百貨店が立ち並んだ。その後、中国の規制緩和と経済発展による消費の取り込みを狙い1992年以降、大手小売業が中国本土に進出を図った。1995年12月20日上海にヤオハン（上海第一八佰半百貨店浦東店）が開店し、開店日の来店客数107万人と一日あたりの来店客数世界新記録にてギネスブックに掲載された<sup>374</sup>という画期的な出来事もあった。

---

<sup>373</sup> 矢作（2008）31頁。

<sup>374</sup> 「流通の海外先駆け、元ヤオハングループ代表和田一夫氏死去」『日経 MJ（流通新聞）』2019年9月2日、11面。

表VI-1 日本の主要小売業の中国進出状況

業態	小売業	中国大陸			中国進出における 総合商社の関与	香港・マカオ		
		進出年	都市	店舗数 撤退		進出年	店舗数	撤退
百貨店	三越	1989	上海	1	—	1981		×
	近鉄百貨店	1991		×	—			
	伊勢丹	1993	上海、天津、成都	5	—	1973		×
	西武百貨店	1993		×	—	1989		×
	そごう	1998		×	—	1985		×
	大丸				—	1960		×
	松坂屋				—	1975		×
	東急百貨店				—	1982		×
総合スーパー	ヤオハン	1994	上海	×	—			
	イオン	1996	広州、上海、青島、等	51	○(三菱商事)	1987	42	
	西友	1996	北京	×	—	1990		×
	イトーヨーカ堂	1997	成都、北京	9	○(伊藤忠商事)			
	平和堂	1998	長沙	×	—			
	マイカル	1998	大連	×	○(三菱商事)			
	イズミヤ	2011	蘇州		○(伊藤忠商事)			
	ユニー	2014	上海	×	○(伊藤忠商事)	1987	1	×
食品スーパー	ヤオハン	1994	上海、無錫	×	—	1984		×
	ダイエー	1995	天津、大連	×	○(三菱商事)			
	西友	1997	上海	×	—			
	ニコニコ堂	1997	桂林、南寧	×	—			
	ヨークベニマル	2005	北京	×	○(伊藤忠商事)			
	イオン	2007	深圳	6				
	マックスバリュ	2013	青島、蘇州、広州	6	○(三菱商事)			
コンビニエンスストア	ローソン	1996	上海他各地	5,000	○(三菱商事)			
	セブン-イレブン	2004	北京他各地	2,893	—	1981	900	
	ファミリーマート	2004	上海他各地	2,902	○(伊藤忠商事)			
	ミニストップ	2009	青島	×	—			

〔出所〕 経済産業省（2008）25 頁<sup>375</sup>、CCFA「2021 年中国便利店 TOP100」<sup>376</sup>、三和（2017）49 頁、及び各社ウェブサイトなどから筆者作成。

次いで 1990 年代後半に入り、日本の小売業は中国に大挙進出を開始する。イオンは、香港から広州へ進出、上海、青島から店舗展開を図る。三菱商事は、イオンの上海進出に協力<sup>377</sup>するが、失敗に終わる。イオンの社史は次の通り述べている。「ジャスコ上海不夜城店は、1996 年に上海駅前再開発プロジェクトの一環として、ショッピングセンター上海嘉里不夜城<sup>378</sup>の核店舗として開業した。しかし、上海駅は市街地とはなれていたうえ、その利用者は出稼ぎや帰郷の移動が中心であった」<sup>379</sup>。日本側は、日本の常識から上海駅前は小売業として最高の立地と考え出店へゴーサインを出したのであったが、当時の中国では駅前と

<sup>375</sup> 経済産業省「小売業の国際展開に関する調査報告書」2022 年 4 月 28 日アクセス  
<<http://www.meti.go.jp/policy/economy/distribution/daikibo/downloadfiles/cina.pdf>>

<sup>376</sup> 中国連鎖経営協会（China Chain Store & Franchise Association、CCFA）「2021 年中国便利店 TOP100」  
2022 年 9 月 21 日アクセス<<http://www.ccfa.org.cn/portal/cn/xiangxi.jsp?id=443755&type=10003>>

<sup>377</sup> 上海ジャスコの出資比率は下記の通り。ジャスコ 32.5%、ケリー・グループ 32.5%、三菱商事 5% など。

<sup>378</sup> Shanghai Kerry Everbright City

<sup>379</sup> イオン（2020）117 頁。

というのは、どちらかというあまり相応しくない場所であった。日系企業の中国進出においてはこのような感覚の差が付きまとった。総合商社は、数多くのプロジェクトに関わり、経験を積んだので、中国へ新たに進出を希望する日系企業に対して効果的なアドバイスを行なうことができるようになったのであった。

イオンもまた上海のジャスコの失敗を反省、研究し次に開業する青島においては、当時としては画期的な大きな駐車場を備えた店舗を開店し、大成功を収めることになる<sup>380</sup>。

イトーヨーカドーは北京と成都に出店した。その他のスーパーマーケットも表VI-1の通り中国各地に展開を図ろうとするも、ダイエー、西友、ヤオハン、マイカル、ニコニコ堂などは会社自体が不調に陥り、中国市場攻略の余裕は失われてしまった。中国市場においては、こうした日系スーパーは、進出した多くの地域で先進的な小売業であったが<sup>381</sup>、継続することはできなかつたのである。

総合商社は、このような状況であったが、日系小売業に対して、積極的に中国市場への市場参入に関与するよう働きかけを行なった。上述の三菱商事の上海ジャスコに対する出資などの動きに加え、主に商物流でサポートするために、伊藤忠商事は北京のイトーヨーカドーの為に卸売業を、三菱商事も卸売業を大連、上海、天津に相次いで開設した<sup>382</sup>。他にも丸紅や住友商事が中国国内において卸売業を開始して、中間流通業に参入することになる。総合商社が展開を後押しする日系小売業は、本社が立ち行かなくなる企業が続出し、結局スーパーマーケットとして店舗運営が続けられるのは日本のトップ二社（イオンとイトーヨーカドー）だけとなった<sup>383</sup>。総合商社は、伊藤忠商事がファミリーマート、三菱商事はローソンと、自らが保有するコンビニエンス・ストア・チェーンの展開を通して、自社グループのバリューチェーン構築を目指していくことになる。

### III-3 中国における三菱商事の事業展開

越菱<sup>384</sup>以後の三菱商事の中国への投資活動については、当初の対日輸出基地としての中国における生産基地に対する投資から中国の経済発展に伴い、中国国内の市場獲得へとベクトルの向きを180度変えるシフトが行なわれた。中国の改革開放経済の進捗に応じて三菱商事の投資は表VI-2に示すように三つの類型に分類する事ができる。

1と3は直接投資によるメーカーの立ち上げである。1は第五章で取り上げた「世界の工場」としての投資であり、中国における人件費をはじめとするコスト競争力を利用した投資

---

<sup>380</sup> 矢作（2004）92頁。

<sup>381</sup> 筆者の経験からいうと、大連においては大連ダイエーが進出するまで、要冷商品についてコールドチェーンは完結していなかった。例えば豚肉は、露天の市場に常温状態で並んでいたし、冷えたビールは店頭になかった。

<sup>382</sup> 矢作（2008）29頁。

<sup>383</sup> 三輪（2017）52頁。

<sup>384</sup> 第五章 III-3 参照。

であり、2000年代に入るとこの類型によるものはなくなる。2は成長してきた中国の国内市場をターゲットとしたものであり、投資のパートナーは主に日系の大手食品メーカーであった。総合商社はこのように二つのベクトルからなるメーカー群を中国において設立、発展させると同時に中間流通業（卸・小売）に関しては提携戦略をとり、自身の持つ経営資源の連携を図る戦略をとるようになる。三菱商事は表VI-2に示したメーカー群を連結させ、中国に進出した日系小売へのサービスを行い、中国の消費市場に連結させるべく図VI-2に示した中国国内3か所（大連、上海、天津）に中間流通拠点を設立した。これにより三菱商事が出資している量販店である上海ローソン、聯華超市などをはじめとして中国の量販店、及び外資系の量販店（カルフル<sup>385</sup>、ウォルマートなど）への商品供給及び物流機能の実現を目指した。ここにおける総合商社としての戦略は、直接投資によって設立したメーカーのさらなる育成と、提携によって設立した小売業のサポートであり、これに伴う中間流通業の運営であった。

三菱商事は、このように中国国内で展開を図ったが、一つの特徴的な動きとしては、中国進出に際し、日系量販店をパートナーとして中国進出を行なったが、その過程で、中国系及び他の外資系量販店とも接触の機会が生まれ、取引を行なったことである。矢作は次のように述べている。

1997年7月、上海市商業委員会傘下の上海市糧食儲運公司（旧・上海市糧食局）との間で設立した上海良菱配銷有限公司（三菱商事41%、菱食10%、上海市糧食儲運公司49%）である。上海地域における食料品・日用品雑貨の卸売事業の展開を目的に、04年には中国商務部の認定を受けて、輸出入業務と上海市以外での卸売事業の展開が可能となった<sup>386</sup>。

このようにして総合商社にとっては貴重な無形資産ともいべき新たな人脈とネットワークが創出されることになった。この卸売事業の対応として考えられたのは、上述の1996年に開業したジャスコ上海不夜城店などの日系小売業であったが、地元の量販店とも連携を模索することになる。三菱商事は、1997年に当時上海の食品スーパー首位であった聯華超市股份有限公司（以下、聯華）に資本（6.74%）参加している。三菱商事は、社員を派遣し、日本の先進的な流通ノウハウの伝達、中国の流通事情の日本へのフィードバック機能に努めたが、その後の展開がなかったため、2013年に出資を取りやめている<sup>387</sup>。

上海ジャスコ、聯華超市以外の三菱商事の上海の流通業におけるパートナー企業は、上海ローソンである。同社は1996年2月に上海華聯羅森有限公司と華聯集団<sup>388</sup>51%、ローソン

<sup>385</sup> Carrefour S.A.、中国語の店名は、家樂福（家乐福）。

<sup>386</sup> 矢作（2008）29頁。

<sup>387</sup> 「聯華超市、三菱商事との資本関係解消 上海の小売り大手」『日本経済新聞』2013年10月17日、夕刊、3面。

<sup>388</sup> 聯華の競合食品スーパーだったが、2009年に聯華に買収された。ダイヤモンド・チェーンストアオン

49%の合弁企業としてスタートとしている。なお、当時ローソンは、ダイエー系のコンビニエンスストアであり、中国進出の意思決定はダイエーによるものであったが、2000年代ローソンの経営権を三菱商事が握り、その後の中国におけるローソンの出店戦略は三菱商事も関与することになる。中国進出当時ダイエーは創業社長である中内 CEO が経営権を握り、スーパーマーケットを1995年に天津、1997年大連に開店し、ローソンを上海に設立した。中内 CEO はダイエーグループの中国進出に先立ち、1995年11月20日北京の人民大会堂で李鵬首相と会談している<sup>389</sup>。天津においてはダイエーが中国からの食料品輸入などのため早くから合弁企業<sup>390</sup>を有し、ダイエー独自の人脈があったためか総合商社などの支援のない進出であったが、大連においては天津における人脈などがなかったため三菱商事への協力を要請したと思われる。

ローソンについては、1996年中国初のコンビニエンスストアとして上海市古北地区に上海ローソン一号店をオープンした<sup>391</sup>。2022年7月現在、中国においては、上海市・浙江省・江蘇省 2,411 店舗、重慶市 691 店舗、遼寧省 507 店舗、北京市・天津市・河北省 375 店舗、広東省 36 店舗、湖北省 557 店舗、安徽省 211 店舗、湖南省 130 店舗、海南省 113 店舗の計 5,031 店舗を展開するに至っている<sup>392</sup>。中国における日系コンビニエンスストアとしては最大の規模であり、日本と同様消費財物資流通におけるラストワンマイルの拠点として総合商社のバリューチェーン上重要な位置となっている。

その後、筆者は2012年から2014年に掛けて、山東省青島市において、三菱商事及び三菱食品とイオングループのプロジェクトであるマックスバリュ青島に出向し、現地において日本の最新式のスーパーマーケットを設立するプロジェクトに従事した。この事業の意義について、イオンと三菱商事は、2008年12月に締結した包括業務提携契約のもと、中国で初めて<sup>393</sup>の合弁企業となる基本合意に至ったこと、イオングループの小売業のノウハウと三菱食品のサプライチェーンマネジメント構築力や調達・物流の機能を融合させることにより、中国におけるスーパーマーケット事業の成功を期す<sup>394</sup>と公表している。またこの発表の中で、各社の中国の地域戦略が発表されており、三菱商事の戦略として、「中期経営戦略2012」（2010～2012年度）において、成長著しい内需の取り込みの為、中国・インド・

---

ライン 2022年4月29日アクセス<[https://diamond-rm.net/flash\\_news/16979/](https://diamond-rm.net/flash_news/16979/)>

<sup>389</sup> ダイエー (1997) 185 頁.

<sup>390</sup> テンダイ、1981年ダイエー50%、天津市対外貿易総公司50%で設立。2022年6月22日アクセス  
<<https://www.ten-dai.co.jp/company>>

<sup>391</sup> ローソン ニュースリリース 2011年10月21日「上海ローソンの経営権移譲」2022年6月4日アクセス  
<<http://www.lawson.co.jp/company/news/044570/>>

<sup>392</sup> ローソン「中国のローソン店舗数が5,000店舗を突破」2022年8月28日アクセス  
<[https://www.lawson.co.jp/company/news/detail/1455905\\_2504.html](https://www.lawson.co.jp/company/news/detail/1455905_2504.html)>

<sup>393</sup> 三菱商事とイオンは、1996年に合弁企業（上海ジャスコ）を設立した経緯があるので、正確には「初めて」ではない。週刊東洋経済 (1997) 1,354 頁.

<sup>394</sup> 三菱商事 (2012年7月13日)「マックスバリュ三社が中国で展開するスーパーマーケット事業へ三菱食品・三菱商事が参画」2022年5月4日アクセス  
<<https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/pr/archive/2012/html/0000015234.html>>



ブラジルを全社戦略地域に設定したこと、とりわけ中国は、内需の中長期的な成長が見込まれ、集中的に経営資源を投入することで規模感のあるビジネスを創造する事を目指すことが述べられている。しかし皮肉な事にこの年から、日中関係は悪化の一途を辿り、このプロジェクトをはじめ日系企業の中国に対する戦略は見直されることになった<sup>395</sup>。

最後に中国における消費財流通プロジェクトの例として、下記二例挙げる。

まず医薬品関連で、三菱商事は医薬品卸最大手のメディopalホールディングス（以下、メディopal）と中国政府系の医薬品卸最大手、国薬グループの子会社に共同で出資した。三菱商事とメディopalは提携拡大で急成長する中国の医薬品市場での事業基盤を固めることが目的の事業である<sup>396</sup>。少子高齢化、成人病対策など、この分野においては日本の現在の経験が今後の中国のビジネス展開に活かされることが期待され、新しい総合商社の取り組みである。伊藤忠商事も CITIC<sup>397</sup>と組んで同様の医療、健康関連ビジネスに着手している<sup>398</sup>。

外食産業としては、大連の亜恵美食（以下、アカシア）<sup>399</sup>に投資を行なった。アカシアは中国国内においてフードコート一括運営事業や中華カフェテリア事業、社員食堂等を営んでいる他、自社のセントラル・キッチンより、提携するコンビニエンスストア、量販店等に対して商品供給を行なっている<sup>400</sup>。

---

<sup>395</sup> 2012年9月15日「ジャスコ黄島店」が反日デモ隊により破壊され、被害金額25億円の被害を受けた。「中国反日デモ 警戒強める日系企業」『日本経済新聞』2012年9月17日、朝刊、3面。

<sup>396</sup> 「三菱商事とメディopal 卸最大手と提携 中国全土に医薬品供給」『日本経済新聞』2013年7月26日、朝刊、15面。

<sup>397</sup> CITICは、中国政府がCITICグループを通じて実質的に過半を保有する政府系企業であり、金融事業、資源・エネルギー関連事業、製造業、エンジニアリング、不動産事業など多岐にわたる事業を中国及び海外で展開している中国最大のコングロマリットである。伊藤忠商事「CITIC・CPグループとの取り組み」2022年6月9日アクセス<<https://www.itochu.co.jp/ja/business/alliance/index.html>>

<sup>398</sup> 伊藤忠商事「CITIC Medical & Health Group Co., Ltd.と医療・健康関連ビジネスにおける合弁会社設立に向けての意向書を締結」2022年6月9日アクセス<<https://www.itochu.co.jp/ja/news/press/2016/160920.html>>

<sup>399</sup> アカシア 2022年6月9日アクセス<<http://www.27278.com/index.aspx>>

<sup>400</sup> 三菱商事 2018年12月23日アクセス<<https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/bg/le/investments.html>>

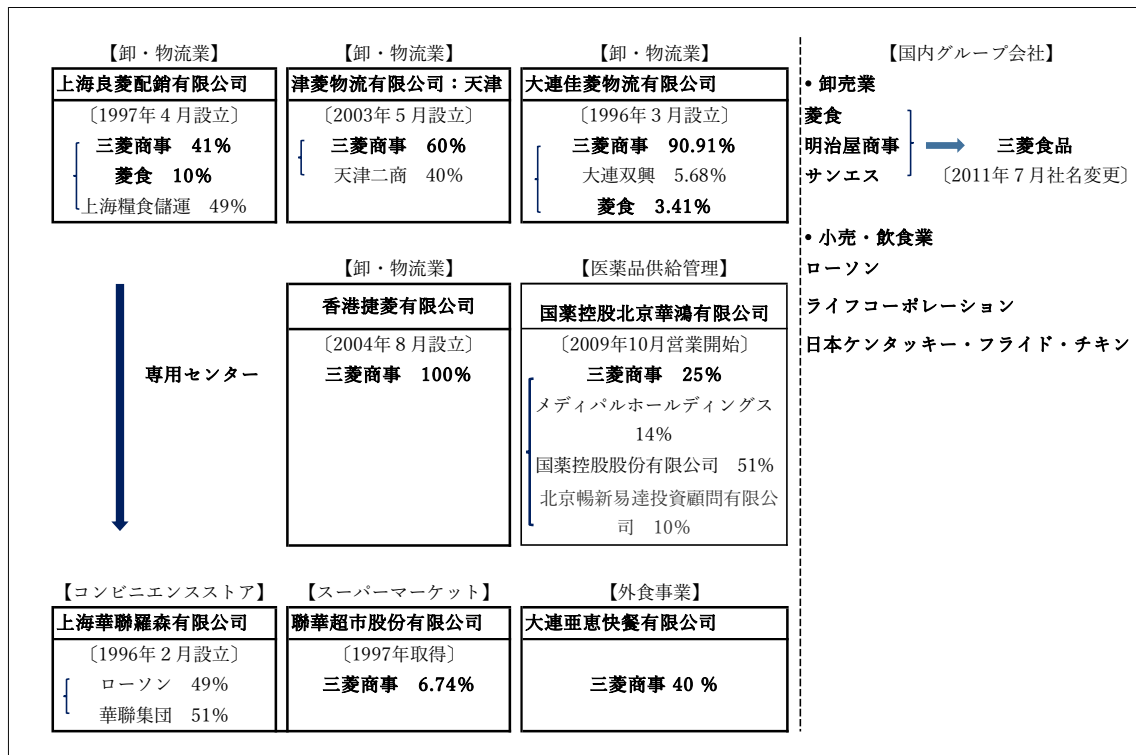
表VI-2 三菱商事による中国投資、三つの類型

	(主な) 年代	戦 略	投資のパートナー	(所在地) 社名-三菱商事出資比率〔設立年〕
	投資の目的			
1	1990年代前半～	直接投資	中国側メーカーなど	(山東) 山東魯菱-30%〔1992〕、(徳清) 越菱食品-100%〔1994〕
	対日輸出基地			(山東) 山東龍大-12.4%〔1995〕、(大連) 大連群英樓食品〔1996〕 (陝西) 韓城中魯-25%〔2000〕
2	1990年代後半～	提 携	卸 (菱食)	(大連) 大連佳菱-94.32%〔1996〕、(上海) 上海良菱-51%〔1997〕 (天津) 津菱物流-60%〔2003〕
	中国国内市場向流通		日系小売など	(上海) 上海ローソン・無し〔1996〕 (上海) 上海ジャスコ-5%〔1996〕、(大連) 大連ダイエー-44.21%〔1997〕 (上海) 聯華超市-6.74%〔1997〕 (青島、蘇州、広州) マックスバリュ-20%〔2012〕
3	1990年代後半～	直接投資	日系メーカーなど	(大連) 大連日清製油-14.78%〔1990〕、(上海) 上海日清油脂-10%〔1993〕
	中国国内市場向け			(江蘇) 鎮江日清調味品-10%〔1995〕 (無錫) 無錫麒麟-10%〔1995〕、(河北) 日清中糧食品-10%〔1995〕 (上海) 上海日清食品-15%〔1995〕 (張家港) 統清食品-10%〔1996〕、(汕頭) ニコ四洲〔1996〕 (上海) 上海カレーハウス-50%〔1997〕 (汕頭) 四洲カンロ-8.7%〔1997〕、(杭州) 杭州キュービー-20%〔2002〕 (上海) 上海山崎パン-15%〔2004〕、(上海) 上海ハウス食品-10%〔2004〕

注：三菱商事による出資比率には、三菱商事（中国）有限公司、菱食を含む。

〔出所〕三菱商事（2008）434 頁、徐（2006）18 頁、『海外進出企業総覧'97 会社別編』、『中国進出企業一覽上場企業編[2011-2012 年版]』、三菱商事プレスルーム、他各社ウェブサイトなどを基に筆者作成。

図VI-2 三菱商事の中国流通事業



〔出所〕矢作（2008）29 頁。国薬控股北京華鴻有限公司は三菱商事「国薬ホールディングスとの包括提携及び北京華鴻への出資」2022 年 6 月 4 日アクセス

<<https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/pr/archive/2009/html/0000008760.html>>

大連亜恵快餐有限公司はクリエイティブ・レストラン・ホールディングス「大連亜恵快餐有限公司との合併会社設立に関するお知らせ」2022年6月22日アクセス

<<https://irbank.net/3387/140120140711012606>>などを基に筆者修正。

### III-4 中国における伊藤忠商事の事業展開

次に総合会社の中で中国市場への傾倒が最も顕著であり、自らを「中国最強商社」<sup>401</sup>と称し、2016年3月期決算で史上初めて連結純利益総合会社の首位を達成した伊藤忠商事の動きについて述べる。

伊藤忠商事は、中国市場に対する関心が非常に高く「伊藤忠は、今後も中国を最重要地域に位置付け、2018年3月末までに全社員の4人に1人にあたる1,000人で中国語を話せるようにすると方針で、中国市場への踏込が、他総合会社の中で際立っている事は特筆すべきである」<sup>402</sup>と日本経済新聞で報じられているように、社員教育を徹底し、中国市場へ今後も強く関与する事を目指すという総合会社の中では突出した存在である。中国における伊藤忠商事の活動については、代表例としてはファミリーマートの展開が挙げられる。

「全家（ファミリーマート）」は、2004年7月に中国大陸に進出してから競争が最も熾烈な上海市場において「コンビニ王」と称される最強のコンビニ企業に成長している<sup>403</sup>。中国におけるコンビニエンスストアの展開を目指すという意味では三菱商事のローソンと同じ位置づけであるが、中国のファミリーマートは、インスタントラーメンで有名な康師傅の大株主である頂新集団との合併事業であり、台湾企業の中国市場への進出ノウハウも活用している点がローソンとは異なる。

伊藤忠商事は、ファミリーマート以外にも2009年には、中国、上海の食品卸である上海中金に出資し、イズミヤの蘇州、ユニーの上海進出に合わせて、日本式卸売業の現地対応も行なっている<sup>404</sup>。2022年7月7日中国連鎖経営協会（CCFA）発表の「2021年中国便利店（コンビニエンスストア）TOP100」によると、日系コンビニでは、ローソンが第6位（4,466店舗）、ファミリーマートが第8位（2,902店舗）、セブン-イレブンが第9位（2,893店舗）とそれぞれランクインしている<sup>405</sup>。またランク外ではあるが、イオン系のミニストップが山東省青島市に73店舗<sup>406</sup>展開していたが、2021年に撤退している<sup>407</sup>。

<sup>401</sup> 伊藤忠商事「CITIC・CPグループとの取り組み」2022年6月4日アクセス

<<https://www.itochu.co.jp/ja/business/alliance/index.html>>

<sup>402</sup> 「伊藤忠、中国語人材を4人に1人に 日本企業で最大級」『日本経済新聞』2015年12月4日、朝刊、3面。

<sup>403</sup> 金（2017）74頁。

<sup>404</sup> 松原（2015）33頁。

<sup>405</sup> CCFA「2021年中国便利店TOP100」2022年9月21日アクセス

<<http://www.ccfa.org.cn/portal/cn/xiangxi.jsp?id=443755&type=10003>>

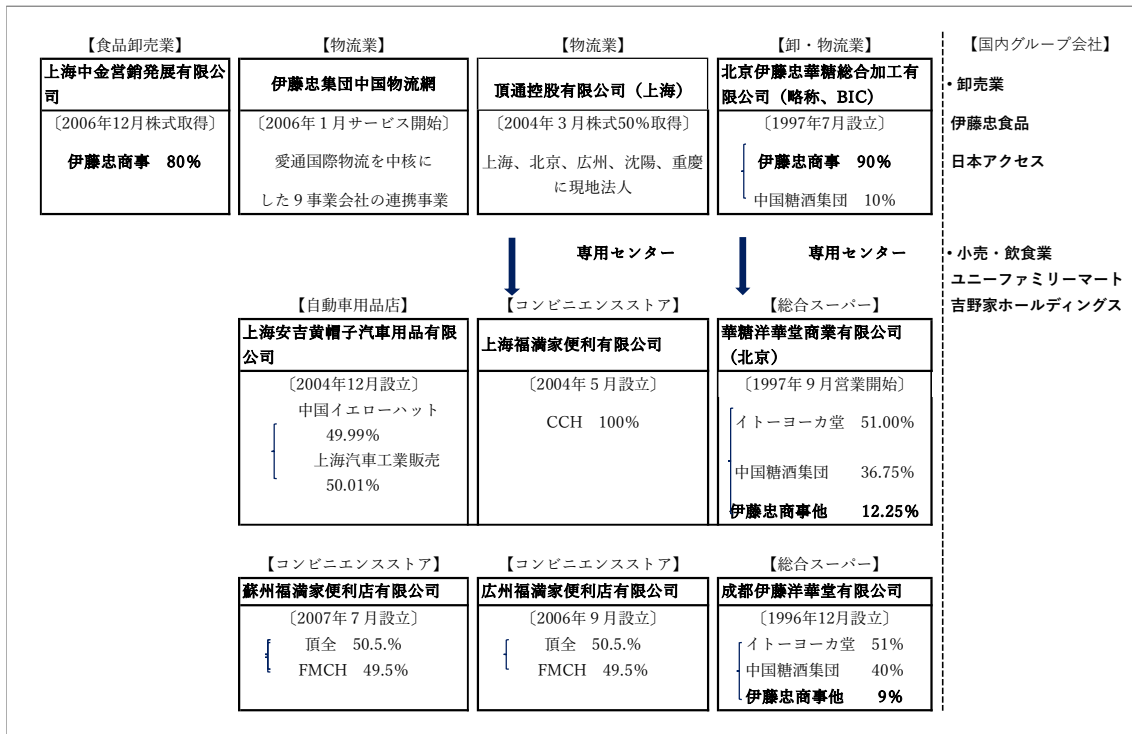
<sup>406</sup> ミニストップ「各国会社概要」2018年12月24日アクセス

<<https://www.ministop.co.jp/corporate/about/area.html>>

<sup>407</sup> ミニストップ「連結子会社の解散及び連結子会社に対する債権放棄、並びに特別損失計上に関するお知らせ」2022年6月9日アクセス

<<https://www.ministop.co.jp/corporate/release/assets/pdf/20210906qingdao.pdf>>

図VI-3 伊藤忠商事の中国流通事業



注：1) CCH（チャイナCVSホールディングス）はFMCH（ファミリーマート・チャイナ・ホールディングス）49.5%、頂新グループの頂全（開曼島）控股有限公司50.5%。  
2) FMCHは、ファミリーマート38%、台湾ファミリーマート37%、伊藤忠商事25%。  
3) 中国イエローハットホールディングスは、イエローハット、伊藤忠商事の折半出資会社。  
〔出所〕矢作（2008）25頁。

三菱商事と伊藤忠商事の図（図VI-2、3）は2008年頃のものである。現在のものとは大きく異なっているが、総合商社のバリューチェーンの展開として特徴的であるため、取り上げた。伊藤忠商事の展開は、現在はCITICとの提携に基づき、大きく枠組みが変化している。三菱商事は、流通事業において連携を取ろうとした日系小売業の本体が傾き中国市場から撤退（ダイエー、マイカル、ヤオハン、ニコニコ堂など）、あるいは店舗開発に失敗（上海ジャスコ）し、さらに卸業としての採算が見込めないことなどから中国三都市において設立した卸の経営は断念した。この中ではローソンと北京華鴻、大連亜恵の三社が存続している<sup>408</sup>。

その後の伊藤忠商事の中国戦略を特徴づけるのは中国CITIC・タイCP<sup>409</sup>との戦略的業

<sup>408</sup> 三菱商事（中国）有限公司「公司概况-在中国投资公司一覧」2022年6月23日アクセス  
<<https://www.mitsubishicorp.com/cn/zh/about/investment.html>>

<sup>409</sup> Charoen Pokphand グループ（以下CPG）はCharoen Pokphand Group Company Limitedを中心とした企業集団であり、その原点は中国出身の謝（チャラワノン）一族がバンコクで小さな種苗販売店を開いた1921年に遡る。その後、家畜の飼料生産に事業を拡げ、1980年代頃から農畜産物や食料品、情報通信、流通、金融、医薬品などへと多角化を加速し、アセアン全域、中国、欧州へと地域的にも事業領域を拡張してきた。現在では、タイの国家予算の半分に相当する5兆円の売上高、従業員数約30万人、世界17

務・資本提携である。同プロジェクトは伊藤忠商事・CITIC間の包括戦略提携（2011年4月）と伊藤忠商事・CPG間の戦略的業務・資本提携（2014年7月）が合流し、2015年1月に三社間提携へと発展したものである。伊藤忠商事とCPGの折半出資による共同出資会社（Chia Tai Bright Investment Company Limited、以下CTB）がCITICに約20%の資本参加を行い、中国・アジア市場で幅広い分野でのシナジーを追求する。この枠組みに基づいて6,050億円のCITIC関連投資がなされた。CITIC Limitedは2015年8月に伊藤忠商事の持分法適用会社となり、伊藤忠商事は2015年度第3四半期に200億円の関連収益（取込利益とCPG貸付の金利収支など）を計上した。四半期ごとの期待利益は150～200億円であるという。CITIC プロジェクトは中華圏の膨大な人口に、日本企業としては前人未踏の深さでリーチしようとするものであり、大胆な経営戦略で伊藤忠商事らしい投資といえる。しかし約6,000億円という巨額の投資に対して前述の期待収益では年率ROIは10～13%程度にとどまり、決して効率がよいとはいえない。その成果はいまだ端的であり、今後の展開にゆだねられる部分が多い<sup>410</sup>と評されている。図VI-3で示した2008年当時構築し掛けていた事業群が整理淘汰され、CITICとの提携業務に大きく舵を切ったが、2018年11月に1,433億円損失計上<sup>411</sup>するなど結果が出せていない。CITICの中核は金融業であり伊藤忠商事の事業にどのように関与できるかは依然不透明である。伊藤忠商事は、時間と手間は掛かるがやはり地道にバリューチェーンの構築を行なうべきであったのではないかと筆者は警鐘を鳴らしたい。

それでは中国における三菱商事と伊藤忠商事の事業展開の総括を行いたい。両社とも国交正常化以前から中国へはさまざまな困難に直面しながらも、中国ビジネスを重視し、取引を行ってきた。両社とも同じようなバリューチェーン展開を狙ったことは上述の通りである。ところが、その後、対外的には両社は対照的な面を示しており、三菱商事は、2014年以降中国に関するプレスリリースはあまり行っていないのに対して、伊藤忠商事は、CITIC に対する巨額投資の影響もあってか、引き続き社外的にも対中投資を積極的に行なうスタンスを崩していない。伊藤忠商事の中国への巨額投資に対しては、上述の通り賛否両論があり、楽観できない状況である。一方、三菱商事は、対外的には中国関連のニュースリリースなどはあまり目立たないが、ローソンの展開をみてわかる通り着実に伸ばせるビジネスは伸ばしている。ローソンに関していうと 1996年に上海に第一号店を開業してから、店舗数を伸ばしているだけでなく、北は遼寧省から南は海南省、西は重慶市と面が広がっている点にも注目したい。

世界第二位の経済大国である中国へは、このように相応の関わりを持ち続けるべきであり、総合商社の戦略としてそうなるものと予想する。両社の中国への関わり方には、共通し

---

カ国で事業を展開するタイ最大、アジア有数のコングロマリットに発展を遂げている。伊藤忠商事「CITIC・CPグループとの取り組み」2022年6月9日アクセス  
<<https://www.itochu.co.jp/ja/business/alliance/index.html>>

<sup>410</sup> 田中（彰）（2016）13頁。

<sup>411</sup> 「伊藤忠、1433億円損失 4～9月 中国 CITIC 株巡り」『日本経済新聞』2018年11月3日、朝刊、11面。

表VI-3 日本の食品卸による中国進出状況

社名（50音順）	総合商社との関係性	（所在地）社名〔設立年〕
1 加藤産業	独立系 （広州華新は住友商事との合併）	（広州）広州華新〔2007年〕ほか
2 国分グループ本社	独立系	（深圳）一番食品〔2002年〕（青島）三通国分〔2010年〕ほか
3 日本アクセス	伊藤忠商事	（北京）BIC〔1997年〕（上海）上海中金〔2007年〕
4 三井食品	三井物産	
5 三菱食品	三菱商事	（台湾）捷盟行館〔1990年〕（大連）大連佳菱〔1996年〕 （上海）上海良菱〔1997年〕（天津）天津津菱〔2003年〕

〔出所〕各社ウェブサイトなどから筆者作成。

ている部分と相違している部分があり、この点を比較することにより総合商社の行動原理を引き続き検証することとしたい。

### III-5 総合商社による中国における中間流通業への参入

総合商社は、中国の改革開放経済の進捗に応じて、中国ビジネスの参入対象を変えてきたが、1990年代後半から日系流通業が中国への参入を開始するに応じて、総合商社の関与を行なうべく、働き掛けを行なうことになる。

日系卸として、中国において最初に進出したのは、三菱商事の大連佳菱である。これは、三菱商事が大連市の流通近代化のため大連商業委員会と協議の上、締結した協議書に基づき、1996年3月に設立されたもので、三菱商事（90.91%）と三菱商事系の食品卸である菱食（3.41%）、現地側（大連双興、5.68%）がそれぞれ出資する合弁企業であった<sup>412</sup>。これは、同時期、大連に進出を予定していた大連ダイエー<sup>413</sup>に対する物流センターとしての機能も有していた。ダイエーは天津に単独で出店<sup>414</sup>していたが、大連においては、三菱商事と組んでの出店を行なうことを決断している<sup>415</sup>。これは天津において思うようにオペレーションを展開することができなかつたためと考えられる。三菱商事は、大連佳菱に引き続き、上海良菱、天津津菱を展開する。

伊藤忠商事は日系小売企業に一括物流機能を提供するため、北京伊藤忠華糖総合加工有限公司（以下、BIC）を発足させ、主にイトーヨーカドー（北京、成都）への商品供給から業務を開始する。

このように中国市場における中間流通業の参入については、三菱商事と伊藤忠商事が主導して、一時期存在感を示したが、日系小売業の展開が思わしくなく、撤退が続いたことなどから当初計画の展開を行なうまでには至らなかつた。

<sup>412</sup> 矢作（2008）29頁。

<sup>413</sup> 三輪（2017）49頁。

<sup>414</sup> 1995年に第1号店「大栄天津商場店」開業。週刊東洋経済（1997）1,356頁。

<sup>415</sup> 出資比率は、ダイエー48.61%、三菱商事44.21%など。週刊東洋経済（2003）1,314頁。

その後中国においては、デジタル化、キャッシュレス化、デリバリービジネス、顔認証システムなど最先端の技術導入とビジネスモデルの実践がなされ、日本の流通業のノウハウでは中国市場に通用しない時代が到来することになる。既に中国発のニューテクノロジーの導入を検討すべき時代に入りつつあり、今後総合商社としては従来のような日本から中国への動線ではなく、中国から日本への動線を意識する時代に突入しているのかもしれない。総合商社の関与も含め本内容については、追って別の場で議論することにした。

### III-6 メーカーの中国市場への参入と総合商社との関係

三菱商事は、中国との国交回復以前、台湾において総合商社の機能を活かして、統一企業と台湾セブノーイレブン向け物流センターの運営を行なった。またその以前から日系メーカー（日清製粉、日清製油、明治乳業）と組んで台湾市場の開拓を行なってきた<sup>416</sup>。そのため、これらメーカーとは中国進出に際しても関係は継続されることになる。この三社の内、実際に中国において合弁企業の設立まで至ったのは日清製油のみであるが、のちに広州に合弁企業を設立する明治乳業<sup>417</sup>や 2002 年に青島に青島日清製粉食品有限公司を設立する日清製粉<sup>418</sup>とも取引関係を保つことになる。

このように中国進出前に台湾において総合商社の取り組みがあったことは、留意する必要がある。三菱商事の台湾におけるパートナーが統一企業であったのに対し、伊藤忠商事は、中国進出に際して統一企業のライバルともいべき頂新グループをパートナーとした。そして頂新グループに対して、アサヒビール、カゴメ、日本製粉、敷島パン、ケンコーマヨネーズを紹介し、事業立ち上げや事業成長をサポートすることになる。またコンビニエンスストアはファミリーマートを展開した<sup>419</sup>。一方、三菱商事は、中国進出にあたって、統一企業をパートナーとすることはなく、この点は伊藤忠商事とは対照的であった。台湾におけるその他総合商社の動きとしては三井物産がカゴメと組んで 1967 年に台湾カゴメ<sup>420</sup>を設立しているが、中国市場に展開するには至らず、中国事業は伊藤忠商事が行なうことになった<sup>421</sup>。総合商社は、新たな市場に進出する際、極力多くのメーカーを束ねてバリューチェーン内への取り込みを図るが、メーカーは、総合商社の力量を冷静に見据えてパートナーを組み替えているのである。

<sup>416</sup> 鐘（2002）123 頁。

<sup>417</sup> 広東四明燕塘乳業。1994 年に明治乳業、燕塘企業、（香港）四洲集団の三社合弁で広州に設立。週刊東洋経済（2011）157 頁。

<sup>418</sup> 2002 年設立、青島日清製粉食品有限公司 日清製粉グループ「沿革」2022 年 6 月 1 日アクセス <<https://www.nisshin.com/company/group/history/>>

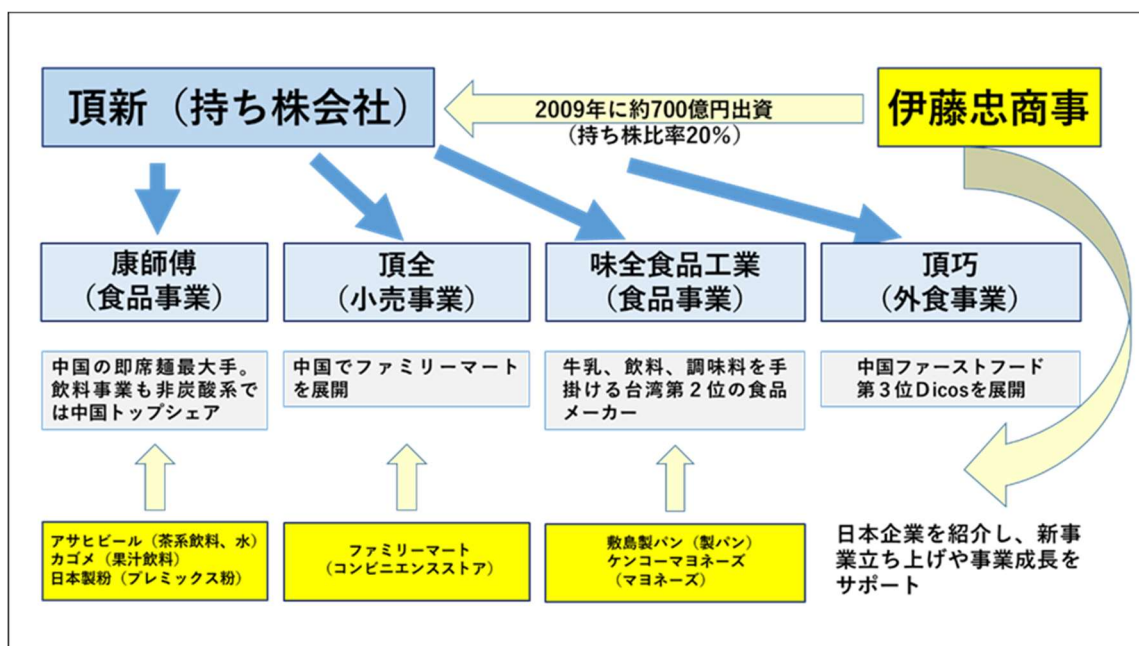
<sup>419</sup> 東洋経済オンライン「伊藤忠商事の中国食料戦略、日本企業を大陸へつなぐ」2022 年 4 月 29 日アクセス <<https://toyokeizai.net/articles/-/4626>>

<sup>420</sup> 台湾可果美股份有限公司ウェブサイト 2022 年 4 月 29 日アクセス <<https://www.kagome.com.tw/tw/about/history>>

<sup>421</sup> カゴメ「カゴメ、中国での合弁事業に着手-野菜飲料生産販売会社を設立」2022 年 6 月 9 日アクセス <<https://www.kagome.co.jp/company/news/2005/000137.html>>



図VI-4 伊藤忠商事の中国流通事業（頂新グループ関連）



〔出所〕 東洋経済オンライン（2010）3頁。

伊藤忠商事の中国国内における展開は、伊藤忠商事が有していたネットワーク（イトーヨーカドー、日本アクセス）を中国市場においても同様に展開させようというもの（図VI-3）と、新たにパートナーとした頂新グループを核として発展させようとしたもの（図VI-4）がある。両者はそれぞれリンクするところもあるが例えば小売り事業において、イトーヨーカドーとファミリーマートは全く別個のオペレーションである。それらを伊藤忠商事は総合商社のオーガナイザー機能を活用してネットワークをつなげてビジネスの展開を重層的に構えていることがわかる。

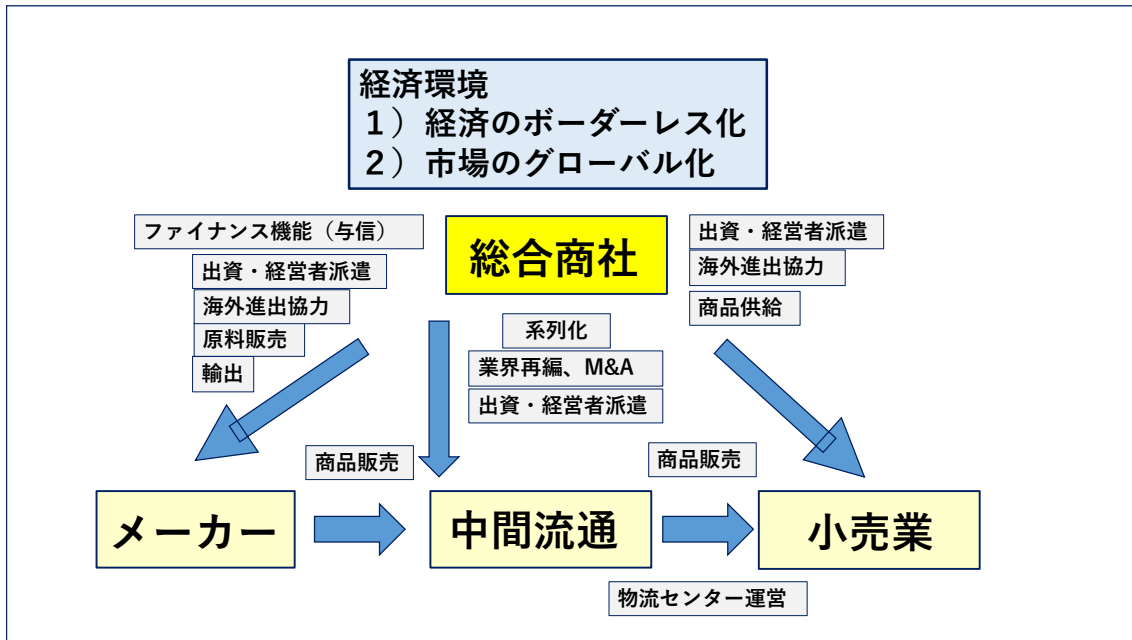
最後に総合商社と日本の外食産業との中国進出について触れておく。総合商社にとって外食産業は、魅力的なビジネスではあるが、うまくいっていないビジネスの分野の一つである。世界でも有数の舌が肥えた消費者が多く、消費者の嗜好と流行が激しく入れ替わる日本の外食産業で、競争を勝ち抜くのはたやすいことではないからである。唯一といって挙げられる成功例としては三菱商事のケンタッキー・フライド・チキンがあるが、これは三菱商事のバリューチェーンの一角という特殊要因が影響している。

中国への外食産業の進出においては、牛丼の吉野家は中国進出に際し、三井物産をパートナーとして選定し、2001年上海に開店している<sup>422</sup>。一方、三菱商事は、ハウス食品と組ん

<sup>422</sup> 「中国最新情報『中国食品報』：牛丼『吉野家』、年内上海に開店」『日本食糧新聞』電子版（2001年12月12日）2022年8月1日アクセス<<https://news.nissyoku.co.jp/news/nss-8939-0037>>



図VI-5 加工食品取引における総合商社の関与



〔出所〕 筆者作成

で上海カレーハウス<sup>423</sup>というレストランを上海錦江飯店に出店<sup>424</sup>した。この事業は、後にカレーハウス CoCo 壱番屋に引き継がれ今日に至っている。ハウス食品の目的は、カレーを提供する店舗を経営することではなく、巨大な中国市場に日本式カレーを販売するという目的から三菱商事をパートナーとして選定し、プロジェクトを始めたものであった。アンテナショップ的な位置づけである上海カレーハウスから始めたプロジェクトであったが、休日の昼休みには行列ができるほど人気を博し、中国における日本式カレーの成功をハウス食品は確信することになる。この後の外食の展開については、日本でカレーハウス CoCo 壱番屋を展開している壱番屋<sup>425</sup>に託し、本業であるレトルトカレーとカレールウの製造・販売に関して 2004 年味の素、三菱商事と三社で上海ハウス食品有限公司を設立することになる<sup>426</sup>。この事業は実を結び、2020 年の売り上げは、482 百万元<sup>427</sup>と順調に業容を伸ばしている。三菱商事が中国進出を手伝った食品メーカーの成功例の一つである。先日、上海でコロナ禍によるロックダウンの際、上海市民に配布された食品の中にこのハウス食品製カレールウが映った TV ニュースを目にした。2001 年に立ち上げたこのプロジェクトがいかに上海人の日常生活にまで普及したかとあらためて認識した次第であった。

<sup>423</sup> 文春オンライン「中国カレービジネスの秘密—13 億人に日本式カレーを売るには？」2022 年 5 月 3 日アクセス<<https://bunshun.jp/articles/photo/8284?pn=5>>

<sup>424</sup> 金 (2018) 116 頁.

<sup>425</sup> ハウス食品の子会社である。

<sup>426</sup> 金 (2018) 116-120 頁.

<sup>427</sup> ハウス食品グループ本社「株主・投資家情報」2021 年 8 月 22 日アクセス<<https://housefoods-group.com/ir/personal/strength.html>>

#### IV 総合商社の中国進出におけるビジネスモデルと行動原理

本章においては、総合商社の中国の WTO 加盟前後の中国市場における活動を取り上げ、総合商社がどのように対応したかをレビューした。図VI-1～4に例示した通り総合商社は、1990年代後半から中国の WTO 加盟を視野にいれ、全面的に中国市場への参入を図った。この際の総合商社の行動原理を考えてみたい。

総合商社は、日頃から一つのビジネス、拠点に留まることなく極力他のビジネスや拠点に繋げることを狙っている。ビジネスの展開の方向としては、縦と横の二種類がある。

縦のラインは、川上から川下まで垂直統合することを目指すものである。食料ビジネスにおいては、三菱商事による畜産におけるバリューチェーンが典型的である<sup>428</sup>。米国から輸入した飼料が、三菱商事が構築したバリューチェーンを経由して、最終的に三菱商事が出資するケンタッキー・フライド・チキンで消費者に届くまで途切れることなく関与し続ける仕組みができ上がっている。中国国内では、垂直統合と提携関係が混在しているモデルである。また序章で述べた通りバリューチェーンは、その商流と個々の企業の連携がポイントになっているが、このバリューチェーン自体があたかも新たな一つのビジネスにおける企業体のような存在となって、個々の企業ではなし得ないことを試行できるようになっている。

これに対して横のラインとは、こうしたビジネスモデルを参考にして他地域や他のビジネスで展開を考えるとということである。そのためには、実際のビジネスに落とし込むための情報共有は必須であるし、フィージビリティ・スタディを経て、ゴーサインが出れば、個々の事業における専門家を派遣するということも考えられる。このようにして、一つのビジネスを他のビジネスにつなげ、ビジネスにおけるいわばハブを作り、バリューチェーンとして完結できなくとも、異なった客先、事業投資先などを繋げる可能性を探る努力を、平日頃の営業活動の中から行なっている。これが一つ特徴的な総合商社の行動原理であるといえる。

加工食品の取引においても総合商社は日本において図VI-5の通り多くの食品メーカーに対して、原料を供与し、製品を販売するといった関係を構築しており、さらにその関係を発展するように営業活動を行なっている。資本関係があるメーカーに対しては、経営者を派遣するなど人的関係も有している。くわえて日本においては量販店に対して、メーカー直販というのは例外的で、大手食品問屋を経由することが多いが、こうした中間流通業にも総合商社の系列化が進められている。さらには消費者に直接対面する量販店に対しても、総合商社がそれぞれ関係を構築しようとしている。総合商社は、中国進出においてこのようなビジネスモデルをイメージし、日本と全く違う環境である中国という新市場に進出した。

それではこれら考察したことをまとめて本章の結論を述べる。

日中経済関係は、国交回復後、紆余曲折を経ながら伸長してきたが、中国の WTO 加盟前後のタイミングに至り、「世界の工場」から「世界の市場」へと大きく位置づけを変えることになる。総合商社は、こうした時代の変化を捉え 1990年代から直接投資により中国での

---

<sup>428</sup> 序章 図 I-3 参照。

直接生産を開始することになる。当初は中国における生産の低コストの活用を図ったものであり対日及びその他海外への輸出を狙ったものであった。その後、中国国内市場をターゲットとしたものへと 180 度ベクトルの方向を変換することになる。中国国内市場向けの取り組みとして三菱商事が関わったもので象徴的なものとしてハウス食品との取り組みがある。ハウス食品は従来全く中国の食習慣になかった日本式のカレーを中国市場に導入するために、三菱商事と組んでカレーを提供するレストランの経営から開始、中国人の嗜好などを確認する作業を行い、レトルトカレーとルウカレーの現地生産のために中国において現地法人の立ち上げを行なっていくことになる。三菱商事はハウス食品と同様、キューピーとも合弁企業を設立、カレーと同様従来中国人の食習慣になかったサラダにマヨネーズをかけるという西洋風の食習慣とそのためのマヨネーズという調味料の中国市場への導入を図るのである。

中国市場をターゲットとしたメーカー群の設立にあたって総合商社は、日本における長期間にわたる安定的な取引関係を保有しているメーカーを選定してパートナーとしている。伊藤忠商事においては、アサヒビール、カゴメ、日本製粉、敷島製パン、ケンコーマヨネーズであり、三菱商事においては、日清製粉、日清製油、明治乳業、キューピーなどが挙げられる。三菱商事においては、その取引関係は、日本のみならず中国進出前から台湾市場において既に存在しており、強い関係性があることがうかがわれる。食料・食品の取引の一つの特徴として、継続・反復取引が行なわれるということがあり、このためこうした長期的な取引関係に繋がるということがいえる。

このように日系メーカーの進出が続いたが、総合商社は、さらなる商権の創出に向けてもう一つの施策を 1990 年代後半から手掛ける。日系小売業の中国進出への参加であり、そこにおける中間流通業の立ち上げである。三菱商事は日本国内における系列の卸である菱食をパートナーとして、中国国内における中間流通業の立ち上げを試行することになる。1990 年代進出が相次いだ日系スーパーマーケットは、日本国内における不良債権処理、過当競争などから中国市場攻略を継続することができず、多くが撤退に至ったことなどから総合商社による中間流通業への関与は困難となった。伊藤忠商事は中国におけるビジネスパートナーを当初の頂新グループからタイの CP グループと中国の CITIC に切り替えるというドラスティックな戦略変換を行なったため、矢作（2008）の論文執筆時点（図VI-3）とは大きく姿が変わってしまい、流動的である。三菱商事も中間流通三社を断念、イオングループと組んだ食品スーパーであるマックスバリュの展開もうまくいかなかった。しかしながらローソンは日系コンビニエンスストアとして最も規模が大きく 5,000 店舗に達し、ファミリーマートも 3,000 店舗弱と総合商社にとって貴重な中国市場におけるラストワンマイルの存在となっている。このように総合商社は、今まで述べてきた総合商社の持つ「人脈」、「ネットワーク」、「オーガナイザー機能」などを発揮して、WTO 加盟前後における中国市場においてビジネス展開を行なったのである。

次章においては、以上の議論をまとめて、総合商社の中国ビジネスを通して、総合商社のビジネスモデルと行動原理について結論を述べることにしたい。

## (参考文献)

### 【和文文献】

- イオン (2020)『イオンの歴史 2020 [2020~2018]』イオン社史編纂プロジェクト
- 郭四志 (2009)「商社参加型の海外投資 —中国への商社参加型進出を中心に 1979~2000 年—」  
帝京大学経済学会『帝京経済学研究』第 42 巻 2 号, 127-156 頁.
- 川邊信雄 (2014)「即席麺の国際経営史—日清食品のグローバル展開」  
文教学院大学経営学部『経営論集』第 24 巻第 1 号, 1-28 頁.
- 菊地奉行 (2013)「日清オイリオグループの中国市場開拓 (中国市場開拓戦略再考 上海セミナー)」『AIBS ジャーナル第 7 巻』51-54 頁.
- 岸本・王効平 (2015)「グローバル経済時代における華人系企業経営の研究」アジア成長研究所『調査報告書』第 14 巻第 10 号, 37-50 頁.
- 金炯中 (2018)「食品企業の海外市場創造活動 —ハウス食品の事例」中央大学経済・商業学会『商学論纂』第 59 巻第 3・4 号, 109-138 頁.
- 金昭明「セブン、ファミマ、ローソン日系三社 中国市場で競う」『月間 激流』国際商業出版、2017 年 5 月号.
- 小山雅久 (2016)「中国経済のグローバル化と日本企業の対応—ビジネス現場の視点から」中国経済学会『中国経済研究』第 13 巻第 2 号、46-50 頁.
- 佐宮圭 (2022)『台湾流通革命—流通の父・徐重仁に学ぶビジネスのヒント』筑摩書房
- 週刊東洋経済 (1997)『海外進出企業総覧'97 会社別編』東洋経済新報社  
\_\_\_\_\_ (1998)『海外進出企業総覧'98 国別編』東洋経済新報社  
\_\_\_\_\_ (2003)『海外進出企業総覧 2003 会社別編』東洋経済新報社  
\_\_\_\_\_ (2011)『海外進出企業総覧 2011 会社別編』東洋経済新報社
- 徐陽 (2006)「中国におけるリンゴ産業の展開と輸出拡大」京都大学情報レポジトリ紅  
『資本と地域 (2006)』第 3 号 (2006 年 10 月) 1-22 頁.
- 鍾淑玲「セブン—イレブン統一超商の流通イノベーション —セブン—イレブン・ジャパンとの比較を通じて—」立命館大学経営学会『立命館経営学』第 41 巻第 4 号, 115—151 頁.
- 関谷祐介・保田明子 (2012)「対中国投資の変遷」『日本貿易会月報オンライン』2012 年 7・8 月号 (No.705)、49-55 頁.
- ダイエー (1992)『ダイエーグループ 35 年の記録』ダイエー社史編纂室  
\_\_\_\_\_ (1997)『写真でたどる 40 年史』ダイエー社史編纂室
- 田中彰 (2016)「総合商社のグローバル戦略 —資源ブーム終焉の衝撃—」京都大学大学院経済学研究科ディスカッションペーパーシリーズ、No.J-16-001、1-15 頁.
- 埜本一雄 (2017)「総合商社機能の本質に関する研究—マーケティングの観点から」  
『博士 (マネジメント) 学位論文 (甲第 7213 号)』広島大学、1-253 頁.
- 21 世紀中国総研編『中国進出企業一覧—上場企業編 [2011-2012 年版]』蒼蒼社

- 日本貿易振興機構「新外商投資商業企業と外高橋貿易企業の比較」2022年6月21日アクセス  
<[https://www.jetro.go.jp/world/asia/cn/law/invest\\_zone.html](https://www.jetro.go.jp/world/asia/cn/law/invest_zone.html)>
- 松原寿一(2015)「食品流通におけるチャネル構造の変革—総合商社に焦点をあてて」中央学院  
大学商学部『中央学院大学商経論叢』29(2), 29-43頁.
- 水野真澄「水野真澄のビジネスコンサルティング(2008年9月3日)」2018年12月22日ア  
クセス<<https://www.mizuno-ch.com/modules/hozeiku/2.php>>
- 三菱商事(2008)『三菱商事50年史』三菱商事総務部社史担当
- 三和元(2017)「日本のスーパーマーケットの中国進出戦略」岐阜経済大学学会『岐阜経済大学  
論集』第51巻第2号, 39-65頁.
- 矢作敏行(2004)「事例研究: イオンのアジア戦略」法政大学経営学会『経営志林』第41巻第  
3号, 81-99頁.
- \_\_\_\_\_ (2005)「イトーヨーカ堂の中国現地化プロセス」法政大学経営学会『経営志林』第41  
巻第4号, 71-88頁.
- \_\_\_\_\_ (2008)「中国における卸売業の展開可能性」法政大学経営学会『経営志林』第45巻  
第3号, 23-36頁.
- 菱食(1999)『新流通の創造—菱食社史』菱食社史刊行準備委員会

#### 【新聞】

- 『日経MJ(流通新聞)』「流通の海外先駆け、元ヤオハングループ代表和田一夫氏死去」2019年  
9月2日、11面.
- 『日本経済新聞』「イズミヤ、中国1号店は百貨店 来春蘇州に」2010年7月3日、電子版、  
2022年6月22日アクセス<  
[https://www.nikkei.com/article/DGXNASHD3002T\\_S0A700C1LDA000/](https://www.nikkei.com/article/DGXNASHD3002T_S0A700C1LDA000/)>
- \_\_\_\_\_ 「中国反日デモ 警戒強める日系企業」2012年9月17日、朝刊、3面.
- \_\_\_\_\_ 「三菱商事とメディパル 卸最大手と提携 中国全土に医薬品供給」2013年7月26日、  
朝刊、15面.
- \_\_\_\_\_ 「聯華超市、三菱商事との資本関係解消 上海の小売り大手」2013年10月17日、夕  
刊、3面.
- \_\_\_\_\_ 「伊藤忠、中国語人材を4人に1人に 日本企業で最大級」2015年12月4日、朝刊、  
3面.
- \_\_\_\_\_ 「伊藤忠、1433億円損失 4~9月 中国 CITIC 株巡り」2018年11月3日、朝刊、  
11面.
- \_\_\_\_\_ 「ファミマ、中国の合弁相手との訴訟継続」2020年4月27日、電子版、2022年7月  
31日アクセス<<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO58554270X20C20A4HE6A00/>>
- \_\_\_\_\_ 「ジャスコ黄島店」が反日デモ隊により破壊され、被害金額 25億円の被害を受けた」  
2012年9月17日、朝刊3頁.

\_\_\_\_\_ 「三菱商事とメディパル、中国医薬品卸最大手と提携拡大」2013年7月26日、電子版。2022年6月10日アクセス

\_\_\_\_\_ 「聯華超市、三菱商事との資本関係解消 上海の小売り大手」2018年3月18日、電子版。2022年6月10日アクセス

\_\_\_\_\_ 「伊藤忠、中国事業で損失先行 CITIC株1400億円減損」2018年11月2日。2022年6月10日アクセス<<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO37298540S8A101C1TJC000/>>

\_\_\_\_\_ 「ファミマ、中国の合弁相手との訴訟継続」2020年4月27日、電子版。2022年6月10日アクセス

『日本食糧新聞』電子版(2001年12月12日)「中国最新情報『中国食品報』:牛井『吉野家』、年内上海に開店」2022年8月1日アクセス<<https://news.nissyoku.co.jp/news/nss-8939-0037>>

#### 【和文ウェブサイト】

「味の素・ハウス食品『上海ハウス味の素食品有限会社』設立のお知らせ」2022年5月7日アクセス<[https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/presscenter/press/detail/2001\\_11\\_14.html](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/presscenter/press/detail/2001_11_14.html)>

味の素タイランド「Our History」2022年6月1日アクセス

<<https://www.ajinomoto.co.th/en/about-us/our-history>>

伊藤忠商事「CITIC Medical & Health Group Co., Ltd.と医療・健康関連ビジネスにおける合弁会社設立に向けての意向書を締結」2022年6月9日アクセス

<<https://www.itochu.co.jp/ja/news/press/2016/160920.html>>

\_\_\_\_\_ 「CITIC・CPグループとの取り組み」2022年6月9日アクセス

<<https://www.itochu.co.jp/ja/business/alliance/index.html>>

\_\_\_\_\_ 「中国最強商社」2022年5月1日アクセス

<[https://www.itochu.co.jp/ja/files/ar2011j\\_05.pdf](https://www.itochu.co.jp/ja/files/ar2011j_05.pdf)>

カゴメ「カゴメ、中国での合弁事業に着手~野菜飲料生産販売会社を設立」2022年6月9日アクセス<<https://www.kagome.co.jp/company/news/2005/000137.html>>

キューピー「海外展開」2022年6月1日アクセス

<<https://www.kewpie.com/ir/management/overseas/>>

クリエイト・レストラン・ホールディングス「大連亜恵快餐有限公司との合弁会社設立に関するお知らせ」2022年6月22日アクセス<<https://irbank.net/3387/140120140711012606>>

経済産業省(2008)「小売業の国際展開に関する調査報告書」25頁2022年4月28日アクセス<<http://www.meti.go.jp/policy/economy/distribution/daikibo/downloadfiles/cina.pdf>>

国際協力銀行『中国の投資環境/2021年10月』49-52頁。2022年4月29日アクセス

<<https://www.jbic.go.jp/ja/information/investment/inv-china202110.html>>

ダイヤモンド・チェーンストアオンライン「【聯華超市】中国最大手スーパーが同業の華聯を買収、店舗数 5000 店超に」2022 年 6 月 22 日アクセス<[https://diamond-rm.net/flash\\_news/16979/](https://diamond-rm.net/flash_news/16979/)>

テンダイ「会社情報」2022 年 6 月 22 日アクセス<<https://www.ten-dai.co.jp/company>>

東洋経済オンライン「伊藤忠商事の中国食料戦略、日本企業を大陸へつなぐ」2022 年 4 月 2 日アクセス<<https://toyokeizai.net/articles/-/4626>>

ニチレイ「プレスリリース」スラポンニチレイ食品株式会社設立。(ニチレイフーズ 51%、スラポンフーズ 49%)2022 年 6 月 1 日アクセス<  
<https://www.nichirei.co.jp/news/2010/215.html>>

日清製粉グループ「沿革」2022 年 6 月 1 日アクセス  
<<https://www.nisshin.com/company/group/history/>>

日本貿易会「中国と WTO の関係」2022 年 4 月 29 日アクセス  
<[https://www.jetro.go.jp/world/asia/cn/trade\\_01.html](https://www.jetro.go.jp/world/asia/cn/trade_01.html)>

ハウス食品グループ本社「株主・投資家情報」2021 年 8 月 22 日アクセス<<https://housefoods-group.com/ir/personal/strength.html>>

文春オンライン「中国カレービジネスの秘密—13 億人に日本式カレーを売るには?」2022 年 5 月 3 日アクセス<<https://bunshun.jp/articles/photo/8284?pn=5>>

三菱商事「国薬ホールディングスとの包括提携及び北京華鴻への出資」2022 年 6 月 4 日アクセス<<https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/pr/archive/2009/html/0000008760.html>>

\_\_\_\_\_「マックスバリュ三社が中国で展開するスーパーマーケット事業へ三菱食品・三菱商事が参画」2022 年 5 月 4 日アクセス  
<<https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/pr/archive/2012/html/0000015234.html>>

ミニストップ「各国会社概要」2018 年 12 月 24 日アクセス  
<<https://www.ministop.co.jp/corporate/about/area.html>>

\_\_\_\_\_「連結子会社の解散及び連結子会社に対する債権放棄、並びに特別損失計上に関するお知らせ」2022 年 6 月 9 日アクセス  
<<https://www.ministop.co.jp/corporate/release/assets/pdf/20210906qingdao.pdf>>

明治ウェブサイト「沿革」2022 年 6 月 1 日アクセス  
<<https://www.meiji.co.jp/corporate/history/1980/>>

山崎製パンウェブサイト「企業情報-海外事業」2022 年 6 月 1 日アクセス  
<<https://www.yamazakipan.co.jp/company/zigyoku/kaigai.html>>

ローソン「上海ローソンの経営権移譲」2022 年 6 月 4 日アクセス  
<<http://www.lawson.co.jp/company/news/044570/>>

\_\_\_\_\_「中国のローソン店舗数が 5,000 店舗を突破」2022 年 8 月 28 日アクセス  
<[https://www.lawson.co.jp/company/news/detail/1455905\\_2504.html](https://www.lawson.co.jp/company/news/detail/1455905_2504.html)>



【中国語・英語ウェブサイト】

アカシア（亞恵美食）「トップページ」2022年6月9日アクセス

<<http://www.27278.com/index.aspx>>

台湾カゴメ「歴史沿革」2022年4月29日アクセス

<<https://www.kagome.com.tw/tw/about/history>>

台湾セブン-イレブン'Investor Relations' 2022年6月15日アクセス

<[https://www.7-11.com.tw/company/ir\\_en/](https://www.7-11.com.tw/company/ir_en/)>

中国連鎖経営協会（CCFA）「2021年中国便利店 TOP100」2022年9月21日アクセス

<<http://www.ccfa.org.cn/portal/cn/xiangxi.jsp?id=443755&type=10003>>

統一企業「トップページ」2022年5月1日アクセス

<<https://www.uni-president.com.tw/>>

三菱商事（中国）有限公司「公司概况-在中国投資公司一覽」2022年6月23日アクセス

<<https://www.mitsubishicorp.com/cn/zh/about/investment.html>>

マックスバリュ広州「トップページ」2022年6月16日アクセス

<<http://www.maxvalu-gz.com/>>

【訪問先】

「流通科学大学 ダイエー資料館」神戸市西区学園西町3丁目1番（2022年8月22日）

「流通科学大学 中内功記念館」神戸市西区学園西町3丁目1番（2022年8月22日）

## 終章 中国ビジネスにおける総合商社の活動を通して考察した役割と戦略

- I 中国の改革開放経済下、日本の総合商社が果たした役割とは何か
- II 総合商社の全体像と行動原理、定義について
- III 総合商社とはどのようなものなのか、総合商社の今後（結びにかえて）

キーワード：

イノベーション (innovation)、コングロマリット・ディスカウント (conglomerate discount) 論、縦割り組織、経営人材。

### I 中国の改革開放経済下、日本の総合商社が果たした役割とは何か

本論文では、主に戦後の日中ビジネスを総合商社の動きと視点を通して、考察を行なった。終章においては、序章の I はじめに、で提示した三つのポイントについて、本論文における考察を踏まえ総括を行なう。

総合商社は明治初期から活動を開始した<sup>429</sup>。戦後だけを取り上げても、総合商社をとりまく環境の変化は目まぐるしく、総合商社の将来性については常に懐疑的な論調も含めさまざまな批判が投げかけられてきた。その中で総合商社がビジネスモデルを変えながら、日本の経済発展に伴って発展してきた一端を本論文により紹介した。併せて中国の改革開放の度合いに応じて、日本の総合商社が果たした役割を検証した。

終章においては、本論文における議論をレビューし、本論文の結論を述べることにしたい。

#### I-1 序章のレビュー

序章においては、まずは総合商社という全体像の把握が難しい企業について考察を行なった。2022年3月期、総合商社五社はコロナ禍に加えロシア軍によるウクライナ侵攻といった世界経済における大きなリスク要因にも関わらず純利益が従来予想から上振れし、最高益を達成した。総合商社を考える上でまず業界団体である日本貿易会による八つの代表的な機能から総合商社を捉えるよう試みた。さらに五大総合商社の概要、及び日本貿易会会員40社について概要を俯瞰し、企業グループとの関連などについても考察を行なった。その上で総合商社の定義とビジネスモデルについて考察を行ない、「国境を跨った産官金」のネットワークを形成し、日本と中国のビジネスを繋げる結節点(ハブ)の役割を果たし「有機的に連携させる」複合事業体として総合商社を捉えて試論を交えた。その上で、総合商社の内生的行動原理であるバリューチェーン、及びこれに関連して総合商社の行なう商活動に対する批判の一つであるコングロマリット・ディスカウント及び市場の低評価(PBRの

---

<sup>429</sup> 戦前、業界首位の三井物産は1876(明治9)年に益田孝社長と職員16人という陣容で誕生した。三井物産(1976)45頁。

一倍割れの常態化)についてふれた。総合商社は外部環境の変化に対して、単体の本業しか持たない企業と比べると臨機応変に経営方針を切り替えることが可能であり、それが総合商社の強みの一つであると指摘した。

その上で総合商社を考える上で必要である歴史的背景を旧財閥系の総合商社として三菱商事と三井物産、及びその対極に位置する非財閥系総合商社の代表である伊藤忠商事を取り上げ紹介した。戦前は圧倒的首位であった三井物産は、三菱商事とともに GHQ により解散命令を受け、後に新会社として再出発を果たすが、新会社としての出発が5年ほど遅れたこともあり、戦後は三菱商事の後塵を拝すことになった<sup>430</sup>。

## I-2 第二章のレビュー

第二章においては、まず総合商社の概要を説明し、総合商社がその祖業と歴史的経緯から四つの類型（繊維系商社が総合商社化したもの、鉄鋼系商社が総合商社化したもの、解散された財閥系商社が再結集したもの、新規参入）<sup>431</sup>に分類できることを述べた。さらに業務内容から総合商社の特徴を考察した。また総合商社の代表例として取り上げられることが多い三井物産と三菱商事の戦前と戦後の比較を試みた。

### I-2-1 商社批判・懐疑論

続いてそれぞれの時代における商社批判・懐疑論を取り上げ検証した。まず終戦直後に三井物産と三菱商事は GHQ から、「日本の軍国主義再建を喪失せしめ、財閥が戦時中に得た巨額の不当利益をはき出させる」ためとして、1947年突如強制的に即時解散という措置を受けることになる。その結果として三井物産は約200社、三菱商事は約140社の零細商社へ細分化された<sup>432</sup>。その後、朝鮮戦争の勃発などから GHQ の対日政策も変更され、両社は再結成に至る。

その後日本経済は漸く高度経済成長を遂げるがその中で「商社斜陽論」・「商社不要論」が呈された。大手メーカーの海外進出が順調に伸びると総合商社は不要になるのではないかというものである。「商社斜陽論」を提示した御園生はマルクス経済学の観点から日本において近代的産業が確立されると、総合商社の独自の活動の余地はなくなると予言した。総合商社も当然この点については危機感を覚え、三井物産が行なったような対応（情報機能の拡大、営業活動の垂直統合、新しいマーケットの拡大、金融の拡充と先行投資）を行い、総合商社は斜陽論を跳ね返し発展を遂げていく。

1970年に入ると総合商社は「商社斜陽論」とは逆にその存在の大きさから国内外で批判

<sup>430</sup> 旧三井物産系の再出発が遅れた理由として、①有力会社である第一通商が巨額の負債を抱えていること、②旧三菱商事系の会社は、組織に重点を置き、取扱商品別に分散しているのに対し、旧三井物産系の会社は、人物本位に分散していたため、相互の融和性を欠いている、と当時の公正取引委員会は見ていた。三井物産（1976）185-186頁。

<sup>431</sup> 第二章 表II-1参照。

<sup>432</sup> 日本貿易会（1980）10-11頁。

を受けようになる。いわゆる「商社批判」・「商社無用論」である。これをうけて総合商社は、業界団体である日本貿易会が「総合商社行動基準」を策定し、コンプライアンス重視の経営方針を志向するようになる。しかしながらこのようなコンプライアンス上の問題はその後にも発生しており、依然として常に留意すべき課題の一つである。

1970年後半から1980年代においては「商社・冬の時代」と呼ばれる業績の低迷が続く。ロッキード事件などの問題、メーカーの商社離れ、三井物産によるIJPCプロジェクトや安宅産業による石油精製プロジェクトの失敗が続いた。「商社崩壊論」が提出されたが、1980年後半にバブル経済到来により総合商社は束の間の業績回復を迎える。

1990年に入ると総合商社はバブル期の負の遺産を背負うことになる。商社業界においても専門商社のイトマンや東食が破綻するなどした。2000年代の「IT革命下の商社不要論」はインターネット等のIT技術の進歩により商社の存在が不要になるのではというものであった。中谷(2003)は、IT革命から10年後に総合商社は、「e商社」という企業と企業、商社と企業をインターネット上で結ぶニューミドルマンと化すと予想した。結果としてはインターネットがそこまで総合商社の存在を変化させなかったが、このようなイノベーションにも追いついていかねば総合商社の生き残る道はないであろう。

### I-3-2 総合商社論

以上述べた総合商社に対する商社批判・懐疑論を検討した上、代表的と思われる総合商社に関する先行研究を考察した。総合商社についてはさまざまな切り口で議論されており、下記代表的なものを取り上げた。

木山(2009)はなぜ日本に総合商社が誕生したのかを戦前業界首位の総合商社であった三井物産の成立から分析した。三井物産が総合商社体制を構築した後、鈴木商店や三菱合資営業部がこのビジネスモデルの追随を図っていく。戦前からの連続性については厳密に考察する必要があるが、総合商社を分析するにあたってはこのように戦前の事例をレビューすることも必要である。

山崎(1990)は、総合商社は、単に取扱商品の幅の広さや店舗の多国籍的広がりを論ずるのではなく、総合商社の本質的特徴は、有効なリスク管理組織を形成し、内外の有力製造企業との「共生」関係を作り出すことにより、見込み商売をコミッション・ビジネスと有機的に結合させることに成功したことにより、このことにより競争力を獲得し、世界市場へ進出することができたと分析している。総合商社のビジネスにおける一つの行動原理が、リスク管理であるというのは非常に説得力がある議論である。

島田(1990)は、総合商社論の本質に商社の持つ商権を切り口として分析している。総合商社の本質的な行動原理を探る上で非常に重要な研究である。しかしながら、島田は商権があるため、総合商社のビジネスが事業投資に重点を移すことはありえない、と断言しているが、現実には総合商社は、商権を確保しながら、事業投資により重心を移している。つまり現在の総合商社は商権論だけでは論ずることができなくなっている。

伊藤忠商事（1997）は、企業側の商社論の代表例として取り上げた。伊藤忠商事は、総合商社の三つの総合力<sup>433</sup>として総合的商品取扱力、総合的機能発揮力、総合的国際活動力をあげている。ここで主張されていることはそれぞれその通りであるが、欠けている点は、何が総合商社にこのような総合力を生み出すかという点であろう。

田中（隆之）（2012）は、総合商社を「総合事業運営・事業投資会社」と表現している。今後の方向性として、「総合事業運営・事業投資会社」の強化、海外における事業展開の強化、基盤としてのトレードの強化、国内産業との関係のキープの四つの可能性をあげている。

田中（隆之）（2017）は、前論文を踏まえ「総合商社とは何か」、「なぜ日本にだけあるのか」という二点を問いて考察を加えている。そして総合商社は、市場の潜在的なニーズを先取りし、日本及び世界の産業界に示すことと、真の国益を発見し担う存在であること、の二点において必要とされていると論じている。

田中（彰）（2012）は、戦後日本の資源原料調達システムにおける総合商社を研究している。田中によれば、バブル崩壊前後で総合商社のビジネスモデルは転換をとげた。バブル崩壊以前は「20世紀型総合商社」でありその内容とは、取引仲介業務にもとづく手数料を収益源とするコミッション・ビジネスである。一方、バブル崩壊以降は「21世紀総合商社」であり、その内容はリスクをとった事業投資とトレードを両輪とするビジネスモデルである、というものである。当該論文は、高炉メーカーと総合商社という日本における極めて大きな企業同士のかかなり長期的、固定的ビジネスの分析から生まれたものであり、本論文で取り上げる中国における総合商社の食料ビジネス展開には必ずしも当てはまらない。

埜本（2018）は、総合商社の七つの要素（①顧客（パートナー）、②創造された市場と価値、③ビジネスシステム、④経営資源、⑤機能の統合、⑥収益モデル、⑦組織文化）を共通の概念カテゴリーとして用い総合商社の本質はビジネス創造であるという結論を下している。埜本の研究は従来の商社論が機能論に偏っていたことを是正し、総合商社の行動原理を解明する上で非常に有意義な研究である。

次に総合商社に関連した個別のテーマとして次のようなものを取り上げた。

宇野（1972）は戦後の企業集団における総合商社を論じている。財閥解体を経て再建された戦後の企業集団は、戦前の持ち株会社による中央統轄によるものとは比べることができないが、企業集団が依然として一定の影響があることを指摘している。総合商社の行動を考察する上で、旧財閥系や銀行系列の企業集団との関連性の検討は必須条件である。

日本貿易会（1980）は、1947年に設立され、商社業界を代表してさまざまな建議、要望を重ねる。1952年の「貿易商社の強化に関する意見」などを受け、「輸出取引法」が制定されるなど貿易振興策がとられるようになった。その後、上述の1970年代の商社批判の高まりを受けて、日本貿易会は通商産業省からの要請をうけて「総合商社行動基準」を策定することなども行なった。戦後の商社業界がいかにして今日の地位（1978年まで）に至った

---

<sup>433</sup> 第二章 表II-3参照。

か、中でも国策との関連など詳細が記されている重要な資料である。

杉野（1981）は、日本貿易会（1980）を分析し、日本貿易会の行なった活動が、今日の総合商社の発展につながっていると述べている。

浜淵（1982）は、戦前の三菱商事を研究し、総合商社が戦前から国策の強い影響下にあることを示した。

平井（2017）は、戦後三井物産が行なった食料生産におけるイノベーションの一例であるブロイラー産業の立上げについて研究をおこなっている。今や当たり前のように食しているが、日本人の一般的家庭において畜産物を日常的に食するようになったのは1950年代以降であり、それにはブロイラー産業の導入という総合商社が行なったイノベーションが貢献していることを明らかにした。本論文第五章において、三菱商事が中国においてブロイラー産業の立上げについて叙述したが、その観点からも当該研究は有意義である。

米倉（2017）は、明治期に出現した財閥という巨大なビジネスグループを日本の創造的対応であり、組織イノベーションとして評価している。その中で三井と三菱を取り上げ、創造的対応とは近代的ビジネスを担える人材への積極投資であり、その人材の経営と知識をベースにした多角化戦略にあったと述べている。こうした企業風土は今日においても総合商社に影響しているといえる。旧態依然とした存在と捉えられがちな財閥が本来イノベーションの成果であり、そのDNAを総合商社が戦後の財閥解体を経ても引き継いでいるという議論は、今日において新鮮に感じられ重要な提起である。

### I-3 第三章のレビュー

第三章では戦後日中貿易における大規模な貿易再開を可能にした覚書貿易及び友好貿易をとりあげ、日中貿易における総合商社の参入過程を考察した。戦後の日中関係は、さまざまな困難を克服しながら発展してきた。1949年建国の新中国は巨大な発展途上国として日本側からさまざまなサポートを必要としていたし、日本にとって中国は1930年半ば以降首位の輸出国となり、太平洋戦争期においては輸出総額の8、9割<sup>434</sup>を占める最重要貿易相手国であり、日本も中国を必要としていた。両国はその時代ごとのさまざまな障害を克服しながら両国間で課題に伝えてきた。

友好貿易は、日本側が中国側に対して「友好」を誓い、申請して中国とビジネスを行なう資格を持つ「友好商社」の許可を得て行なった貿易である。「友好商社」になるためには、中国側の要求する原則を受け入れた企業のみが認められ、中国ペースで進められた貿易体制であったために、日本政府にとっては問題点が多い貿易方式との認識があった。

覚書貿易は、このような友好貿易の問題点に鑑み、日中間で締結された覚書に基づき行なわれた貿易であり、重要なポイントは下記二点である。

---

<sup>434</sup> 坂本（雅子）（2003）34頁。

1 従来の中国の恣意的選定による不透明な取引から透明性があり半官半民、延べ払いによる支払いを認めるという通常の貿易形態への道を開いたこと。

2 従来友好商社経由であった取引への日本の総合商社の参画への一歩を開いたこと。

覚書貿易は、その後政治に翻弄されて、その規模を低下させたが、友好貿易に抗して併存することで総合商社の中国貿易参入の契機となり、国交正常化後のビッグ・ビジネスを担う貿易体制構築の下準備を支えることにつながった。

#### I-4 第四章のレビュー

第四章では、日本による対中 ODA 事業を取り上げ、ODA による中国ビジネスへの影響と ODA における総合商社の機能と役割の再評価を行なった。戦後 27 年目にして漸く国交回復を果たした中国に対して総合商社は、ODA 関連事業などを利用して、本格的に中国ビジネスへ参入した。1979 年 12 月に「プラント・キャンセル問題」を契機として大平正芳首相は、1979 年から 1983 年までの 5 年間で総額 3,300 億円の対中 ODA を実施することを明らかにした。これ以降、対中 ODA は 2016 年度までに有償資金協力 (円借款) 3 兆 3,165 億円、無償資金協力 1,576 億円、技術協力 1,845 億円、総額 3 兆 6,586 億円に上った。中国はこれら日本政府が円貨で提供する長期低利の借款を利用して、道路、港湾、空港、発電所、送電施設など多くの大規模インフラ整備を行い、対中円借款は日中経済協力の柱となった。経済発展を進めようとしていた当時の中国は、日本企業にとって有望なプラント輸出市場であった。日本政府は円借款によって中国の外貨不足を補い、自国の対中輸出を促進することを目指した。日本の対中 ODA は、中国ビジネスの展開に大きな推進力となり、特に中国におけるインフラ・ビジネスの展開に大きな効果をもたらした。総合商社はこの機会を最大限利用して中国ビジネスを深化させた。総合商社が対中 ODA において力を発揮した一つの要因は、日本の ODA の特徴である「要請主義」において、プロジェクトの立案から実行まで、企画立案、チーム組織化、利害調整などさまざまな機能を果たしながら結節点としての役割を果たしたからである。

#### I-5 第五章のレビュー

第五章では、総合商社の中国における食料ビジネスを取り上げ、中国経済の発展状況に応じて総合商社がどのように対応していったかを、大豆の輸入、鶏肉の補償貿易、水煮筍製造工場への直接投資という三つの事例をあげて考察した。

第一の事例 (大豆の輸入) は、中国の改革開放経済の初期に行なわれたもので、総合商社にとっては、祖業であるトレーディング機能を主に用いたものであった。ODA などを通して培かれた人脈やネットワークといった総合商社の持つ経営資源を活用したビジネスであった。その後この取引はなくなるが、大連における三菱商事の食料ビジネス活動は、1990 年代後半から、大連佳菱、大連ダイエー、大連日清製油といった総合商社にとってより重要

な合併事業に発展する。

第二の事例（鶏肉の補償貿易）は、第一の事例からさらに進化したスキームのビジネスであった。ファイナンス機能を用いてまず輸出代金を立替えて、設備・機械の投資を行い、そこで生産される生産物を継続して引き取り、立替金を清算していくという総合商社でなければ、実現が難しいスキームを構想し、実行するというものであった。この時期に総合商社は、トレーディングに加えこうしたオーガナイザー機能やファイナンス機能などを活用して対外開放から間もない中国ビジネスに本格的に参入しようとした。

第三の事例（対日輸出用水煮筍製造会社への直接投資）は、中国への直接投資を通して、中国市場への内部化と自社のバリューチェーンを連携させることを目指したものである。水煮筍製造会社への直接投資は、三菱商事の食料部門としては、初期の直接投資の例であり、これを皮切りに他にも多くの製造拠点に直接投資を行なっていく。

これら三つの事例を通していえることは、総合商社という多様な機能を持った企業でなければ、中国という変化の激しい国家において、これらの多様なビジネスを遂行することは困難であったであろうということである。また総合商社は中国の改革開放経済の進捗状況に応じて、さまざまなビジネスを試行するが、それらはそれぞれ事業としての連続性を持っていた。

このように中国は、外貨不足の中、製造コストの安さなどで外資を引き付け「世界の工場」となり、総合商社は自ら中国市場へ進出を行ない、あるいは日系メーカーのパートナーとなり中国市場へ進出を行なっていく。

## I-6 第六章のレビュー

第六章においては、中国の WTO 加盟を視野にいれた「世界の市場」としての中国の市場開拓を目指し総合商社は、総合商社の持つ人脈、ネットワーク、オーガナイザー機能などの経営資源を利用して、日系メーカーの進出と小売業の進出、それらをサポートするための中間流通業の立ち上げを積極的に行なったことを解明した。

日本経済がバブル経済後の不振にあえぐ一方、中国は 1992 年の鄧小平による南巡講話を契機に改革開放路線に大きく舵を切り、1990 年代を通じて高成長を維持した。1990 年代後半からは、上海を中心とする華東地区でインフラ整備が進み、沿岸部の国民所得水準はさらに上昇した。この結果、中国は生産拠点としてだけではなく、巨大消費市場としての存在感を強めることになる。総合商社にとっても中国の WTO 加盟を視野に入れ事業投資が一層本格化し、取引先であるメーカーの進出が加速した。

1990 年後半までは、日本の商社は、中国とのビジネスにおいて輸出入等のオフショア取引にしか関与できなかったが、規制緩和がなされ保税區公司を活用することにより人民元を用いた実質的な内販活動を行なう事ができるようになった。そのために総合商社は上海外高橋保税區に保税區公司を開設した。これにより総合商社にとって新たなビジネスチャンスが生み出されることになった。総合商社は、この時期、日本国内においてバブル経済以



降の長期にわたる経済の停滞に直面していた。消費構造が変化し、総合商社としての戦略を組みなおす必要が生じていた。従来からのプロダクト・アウト型のビジネスからマーケット・イン型ビジネスへ、川上から川中までという戦略から、より消費者に近い川下へシフトする必要が生じていた。

総合商社が取引を行っていた日系食品メーカーは以前より海外進出を積極的に進めており、タイにおいては、1960年代進出の味の素を筆頭に、キューピー、ニチレイ、明治乳業、山崎製パンなどが日本への輸出に留まらず、タイ国内での内販、さらには東南アジア域内での三国間取引と活動の範囲を拡大していた。

一方、小売業もメーカーと同様成熟化し競争の厳しい日本国内から海外市場へ目を向けつつあった。タイを例にとると、百貨店では伊勢丹、そごう、大丸が、スーパーではジャスコ、ヤオハンが、さらにコンビニエンスストアではファミリーマートが進出していた。これに続く中国市場ではヤオハンが先行し、これに続きジャスコ、ダイエー、ニチイ、西友が中国進出を狙う動きをしていた。このようにメーカーと小売業は同時並行的に経済のボーダーレス化、市場のグローバル化へ先手を打って動き出している中で、総合商社として対応が問われる状況になっていた。

こうした中、総合商社にとって中国市場開拓が現状を打破する一つの解として考えられた。三菱商事と菱食は、中国進出する以前に、台湾とタイにおいて中間流通業の立ち上げを行っており、これは中国市場進出におけるケーススタディともなっていた。

総合商社は、このような状況下、日系小売業に対して、積極的に中国市場への市場参入に関与するよう働きかけを行なった。三菱商事の上海ジャスコに対する出資などの動きに加え、主に商物流でサポートするために、伊藤忠商事は北京のイトーヨーカドーの為に卸売業を、三菱商事も卸売業を大連、上海、天津に相次いで開設した。他にも丸紅や住友商事が中国国内において卸売業を開始して、中間流通業に参入することになる。

総合商社は、メーカーの直接投資についても積極的に関与した。三菱商事を例示する（表VI-2）と当初は、「世界の工場」としてのものであり、対日輸出基地を目的としたものであったが、その後中国のWTO加盟を視野に入れ、「世界の市場」を目指し、日系食品メーカーと組んだものへと変化する。

また中国に進出した日系企業は、売上金の回収リスクに直面していた。中国では期日通り品代が支払われないことは日常茶飯事であった。このような状況に鑑み中国国内で消費財の販売を行なっている日系企業においては中国国内の販売に関しては、総合商社に任ずという選択肢も意識されるようになっていた。

伊藤忠商事は、自らを「中国最強商社」と称し、日本において実現しているバリューチェーンを中国においても川上から川下まで構築を図った（図VI-3）。その後、伊藤忠商事は、中国市場におけるパートナーを頂新グループから、CITICとCPグループへ切り替えたため大きく枠組みが変化した。

このように総合商社は、自身の持つ人脈、ネットワーク、オーガナイザー機能などを発揮

して、WTO 加盟前後における中国市場においてビジネス展開を行なった。

#### I-7 中国の改革開放経済下、日本の総合商社が果たした役割

これらの動きを通して見て、総合商社が、総合商社の代表的な機能<sup>435</sup>を活用して、その時点において最善と思われるさまざまな手を打っているということがわかる。例えば三菱商事がジャスコと上海駅前に出店した上海ジャスコ店は上海駅前についての日中間の常識のギャップから失敗に終わったが、ハウス食品と組んで行なった中国人に日本式カレーを食べてもらおうという壮大なプロジェクトは、上海人、ひいては中国人の食生活を変えるような結果となった。ダイエーの中内 CEO の構想に基づき、三菱商事と進出した大連ダイエーは失敗に終わったが、独自に進出した上海ローソンはその後経営権を三菱商事がダイエーから引き継いだ後、順調に発展を続け、今日においては日系コンビニエンスストアとして最大の 5,000 店舗を超え、北は遼寧省、南は海南省、西は重慶市と中国の広範域をカバーする存在になった。日系企業の中国市場進出においては、このような数多くの失敗例と幾つかの成功例があったのであるが、このような経緯も本論文において、あえて後世に残すために若干の考察とともにレビューした。なぜなら概して成功の記録は残りやすいが、失敗の記録はあまり残らない。しかしながら失敗例は成功例以上に教訓となるからである。例えば上海ジャスコ店については、イオンの社史には記載<sup>436</sup>されているが、三菱商事についての参画についての記載はなく、三菱商事の社史には全く記載されていない<sup>437</sup>。

話を戻すと総合商社は対外投資においても、国内と同様のバリューチェーンの構築を目指したことは、三菱商事と伊藤忠商事の具体例からもいえる。そして総合商社にとってバリューチェーンにおける一つの結節点は、中間流通業であり、各社中間流通業の立上げを目指した。中間流通業は、川上であるメーカーから川下である小売業への結節点であり、商品代金に係る決済、物流、消費財に関する情報などが集約されるからである。

本論文で紹介した三菱商事によるバリューチェーンの構築は全体的にはうまくいかなかったが、中国のローソンの店舗展開やハウス食品による中国への日本式カレーの導入など本論文に触れたいくつかのプロジェクトには活かされており、決して無駄に終わったわけではない。伊藤忠商事は、当初の中国市場進出におけるパートナーである頂新グループから、CP、CITIC に切り替えバリューチェーンの再構築を狙っている。こちらも現在進行形であり、現時点では結論は下せない。「中国最強商社」をとなえる伊藤忠商事の中国ビジネスについては引き続き注視していきたい。

---

<sup>435</sup> 序章 表 I-1 参照。

<sup>436</sup> イオン (2020) 117 頁。

<sup>437</sup> 三菱商事 (2008) 434 頁など。

表VII-1 日中関係における総合商社の動きと国策との関係

本論文	第三章	第四章	第五章	第六章	今後の課題
時 期	日中国交回復前	日中国交回復後	日中間ビジネススタート	日中ビジネス本格化 中国WTO加盟(2001年)	アフターコロナ 2022年以降
国 策	①国府との関係維持 ②中国との国交回復準備	経済援助、ODA推進	日中間の経済関係の円滑な発展		①インバウンド ②日本製品(含、農産品)の販売
総合商社の動き	友好商社の活用(友好貿易/覚書貿易) 表向きは国府との経済関係を重視する姿勢 内実は将来の新たなビジネスに向け、友好商社を活用して中国との取引を準備	ODA関連ビジネス 与信リスクのないプロジェクト関連ビジネス	加工貿易/補償貿易 中国の安価な製造コストを利用	①直接投資(世界の工場) ②直接投資(世界の市場) 総力をあげて中国進出	何をすべきか

〔出所〕筆者作成。

総合商社は、表VII-1に示した通り中国の改革開放経済の発展の状況に応じてそのビジネスモデルを変化させながら対応してきている。また総合商社の動きには当時の国策が関係していることも本論文で説明した通りである。戦前は、大日本帝国の発展のため統制経済に組み込まれ、正に日本の軍国主義の先兵ともいえるべき存在であった<sup>438</sup>。それが戦後は一転して平和国家日本の原動力の一つとして、貿易立国を体現していくことになる。

国交回復以前においては、友好貿易と覚書貿易の併用で冷戦期の難しい政治的局面に対応した。国交回復後は、まずは大口プラント契約の中断に直面した日本は、大平首相が政治的決断を下し、対中ODAの実行にゴーサインを出すこととなった。総合商社は、この流れに呼応し、大型インフラ投資などへ積極的に関与していくこととなった。対中ODAも中国の経済が発展し、さまざまな分野において自立し、ODAのアンタイド化の流れや、日中関係悪化に伴う対中ODA懐疑論の高まりなどから終了することになったが、総合商社はODAビジネスが下火になると今度は自らリスクをとって、参入可能なさまざまなビジネスに関与していくことになる。その結果、日中の経済関係はその後も相互依存を深め、さらに中国のWTO加盟を契機に発展することになる。

このような中で総合商社は、その時々の日中関係や中国の経済の発展状況に応じてビジネスモデルを変化させながら中国との経済関係の拡大を目指し、注力してきた。

中国の改革開放状況に応じた総合商社の中国ビジネス(食料関連)は表VII-2に示した通りである。第五章で示した食料ビジネスに関しては、1980年に入り社内体制の整備、中国人材の活用、中国国内への事務所開設などを行なうことができるようになった。従事した業務は主に中国からの食料原料輸入であった。中国側は中国糧油輸出入総公司(COFCO)であり、毎年輸出価格<sup>439</sup>を交渉し、日本側は国貿促や業界団体が窓口になって取りまとめ、各社が対応するという独特なビジネスの形態であった。1990年代に入ると中国側においては、中国における安価な労働力を利用した加工貿易が隆盛を極めるようになる。また外貨不足を補うため、まず設備・機械を日本からの借り入れで賄い、追ってこの借入を現物の提供で返済する補償貿易という形態のビジネスも行なわれた。このようにして日系企業を含む外

<sup>438</sup> 三井物産は、日清戦争以来、日本軍とともにアジア侵略のための戦争や占領地統治に活躍し、太平洋戦争中にはアジア占領地の物資流通を担い、兵站活動の中心的存在であった。坂本(雅子)(2003)2頁。

<sup>439</sup> 統一価格。

表Ⅶ－２ 総合商社による中国ビジネス（食料関連）の段階的展開

年 代	食料ビジネス	中国ビジネスの内容
1960年代		友好貿易と覚書貿易（国交のない日中間における特殊な貿易関係）
1970年代		中国ビジネス本格化に向け体制構築（1972年国交正常化。プラントの成約）
1980年代	中国にとっての外貨獲得の為の食料原料輸出	日本の中国に対するODA 輸出入取引（北京に事務所開設、国営企業が対外貿易を独占、総合商社の関与は限定的）
1990年代	加工貿易、補償貿易	輸出入主体の取引から国内市場へ（保税區公司を設立、保税區交易市場内の公司を通じて、輸出入取引実務と国内市場参入の機会をつかむ）
2000年代	中国市場を狙う日系消費財メーカー、卸、小売業の進出	日本型卸を拠点に設立。日系メーカー、小売業に繋がるハブ機能構築を狙う。
2010年代	チャイナ・リスクの表面化	伊藤忠商事、タイのCPグループと組んで中国中信（CITIC）へ巨額（約6,000億円）投資。

〔出所〕小山（2016）47頁を基に筆者作成。

資企業は主に中国の沿海部に輸出拠点として生産基地を建設し中国は「世界の工場」と呼ばれるようになった。2000年代に入ると2001年の中国のWTOへの加盟などもあり、日系メーカーは中国の既存の工場あるいは新たに建設した工場を活用し、中国市場への進出を狙うようになる。中国の「世界の工場」から「世界の市場」への転換である。総合商社はこれらの動きに呼应し、時代の変化に対応すべく自らのビジネスモデルを変化させながら展開した。2000年代に入ると総合商社の中国への投資活動については、当初の対日輸出基地としての投資から中国の経済発展に伴い、中国国内の市場獲得へとベクトルの向きを正反対に変えるシフトが行なわれた。総合商社は、こうした流れを見越して1990年代の後半から中国市場への進出を進めた。このようにある程度の時間軸をもって戦略的かつドラステックにビジネスモデルを変革させることができるのは、総合商社の一つの特徴である。これは総合商社のように海外に多くの拠点を有し、政府機関をはじめ数多くのステークホルダーから情報を得ることでき<sup>440</sup>、多くの事業を包括的に統合して、トータルに損益を管理することができる企業体であるからできることである。

総合商社の食料ビジネスにおける中国投資の代表例は表Ⅶ－3に示した通りである。タイプ1は、中国進出の初期に行なわれた中国への対日輸出のための製造工場への直接投資である。その後行なわれたタイプ2は、中国国内市場攻略に向けた卸と小売業、メーカーの立ち上げであり、その多くが連携している。総合商社は、改革開放経済の進展する中国経済において川上から川下まで、さまざまな業態に進出し、バリューチェーンの連携を目指した。

このようなことに鑑み最後に中国の改革開放経済下、日本の総合商社が果たした役割については下記の通り総括する。

<sup>440</sup> 第四章参照。総合商社は、国交回復直後、ODAビジネスを通して中国の政府関係、国営企業などにネットワークを築いた。

表Ⅶ-3 総合商社の食料ビジネスにおける中国投資

タイプ	業種	総合商社	社名
1	対日食料基地としての投資	メーカー	伊藤忠商事 龍大食品、萊陽伊天果汁、煙台雪梅食品、山東美好食品（プリマハム）
		三菱商事 浙江徳清越菱、山東龍大冷凍食品、山東魯菱果汁、韓城中魯果汁	
2	中国国内市場向けの投資	卸	伊藤忠商事 BIC、上海中金
			住友商事 広州華新
			丸紅 百紅
			三菱商事 大連佳菱、上海良菱、天津津菱
		小売業	伊藤忠商事 イトーヨーカドー（北京、成都）、ファミリーマート
			三菱商事 上海ジャスコ、聯華超市、上海ローソン、マックスバリュ（青島、蘇州、広州）
		メーカー	伊藤忠商事 康師傅飲品、アサヒビール、不二製油、杭州カゴメ、青島有明食品、山東朝日緑源
			住友商事 北京ユニオンコーヒーロースターズ、山東サポーラ油脂、青島丸大食品
			丸紅 北京宝酒造、上海アロマコーヒー
			三井物産 大連エスピー食品、常熟ADEKA食品
三菱商事 大連日清製油、張家港統清食品、杭州キューピー、カンロ四洲食品			

〔出所〕 矢作（2008）、21世紀中国総研（2011）などを参考に筆者作成。

1 日本と中国のビジネスを繋げる結節点の役割を果たした。日本の企業は中国進出に関して総合商社に相談すれば、現地情報や従来の経緯を踏まえて詳細な情報を取り寄せ、中国進出に関しての具体的な進出案まで提示してもらうことができた。

イトーヨーカドーの中国進出に伊藤忠商事が、ダイエー、イオンの中国進出に三菱商事が、現地で欠如している中間流通業の構築という協力を行なったことは本論文で示した通りであり、その他メーカーを含めて、総合商社に相談し、パートナーとした企業は多い。

中国側にとっても、日系企業の誘致などにおいて総合商社に相談すれば、そこから「芋づる式」に関連企業を紹介してもらえたので、便利だったものと思われる。本論文においては、流通の近代化のために三菱商事と大連市商業委員化が協定を結んだ実例によりこれを示した。総合商社は、日中国交回復前後に中国政府より友好商社のステータスを取得し、ODA事業をはじめ中国市場において実績を残し、人脈とネットワークを築いていたため、日中双方の結節点としての役割を果たすことができたのである。第六章で述べた日系企業の中国進出の最盛期、総合商社の中国駐在員への来客、宴会の出席、ゴルフなどの回数は相当なものであった。宴会の掛け持ちということも多々あった。中国ビジネスの進出決定プロセスには、このような記録に残らない場所でのやり取りも多分に影響していたのである。

2 中国の改革開放経済の進展の度合に応じてビジネスモデルを柔軟に変え、ビジネスパートナーの必要に応える役割を果たした。改革開放初期にはODA事業などで、中国が最も必要としていたインフラ整備に貢献した。ODA事業が所期の目標を達成した後は中国の開放度合いに応じてビジネスモデルを進化させていった。本論文で取り上げた通り食料ビジネスにおいては、ドル決済のオフショア取引から、保税區公司の設立

により人民元取引に移行していくのである。これにより中国市場内にバリューチェーンの構築を試みた。すなわちメーカー、卸、小売業をセットにして中国市場への進出を図った。この中で総合商社の戦略上、特に重要だったのは中間流通業（卸）であった。卸は、川上であるメーカーから川下である小売業への結節点であり、商品代金に係る決済、物流、消費財に関する情報などを一元的に収集することができたからである。結果としてバリューチェーン構築は果たせなかったが、コンビニエンスストアのネットワークは大きく広げることができた。コンビニエンスストアは、EC<sup>441</sup>ビジネスにおいても中国における消費者との接点として今後より重要性を持つ可能性が大である。国交回復前の覚書貿易と友好貿易から、今日のECビジネスまで、さまざまにビジネスモデルを変化させながら中国市場に関与し続けるのは、総合商社の特性であり、総合商社の果たした役割の一つである。

3 中国ビジネスにおける人材を輩出する役割を果たした。本論文で挙げた実例は、総合商社が中国市場という新たな市場においてビジネスモデルを創出しようとした過程を述べている。島田（1990）が「商社商権論」で述べた高炉メーカーにおける商社商権といった硬直的で固定的な商権とは異なったビジネスモデルであるが、どちらも総合商社にとっては重要なビジネスであり、結局対応しているのは総合商社の人材である。総合商社は、中国ビジネスにおいてもネットワークやオーガナイザー機能といった総合商社のソフトパワーを活用しているが、その中における最重要の経営資源は人材である。

## II 総合商社の全体像と行動原理、定義について

これまで述べてきた経緯が、さまざまな問題を抱えながらも今日の日中間における密接な経済関係に結実している事に留意したい。それでは本論文において述べてきた総合商社の動きを通して得られる総合商社の全体像と行動原理、定義について下記総括を行なう。

### II-1 総合商社の全体像と行動原理、定義について

総合商社とは、「国境を跨った産官金」のネットワークを形成し、既存の多くの「事業体」を連携させ、それらを「有機的に連携させる」複合事業体であり、その特有の機能として上述のさまざまな機能を有する企業体と定義することができる。そのビジネスモデルは、多岐にわたるが、行動原理はこれらの機能をいかにうまく活用できるようなビジネスを構築するかということである。

独立性の高い商社の営業グループという組織の下、細分化され、柔軟性をもった部門が、それぞれのビジネスと商品に基づき、細かな業務を積み上げているいわば「巨大な蟻の巣」

---

<sup>441</sup> electronic commerce.

のような組織である。

## II-2 ビジネスモデルの変遷

総合商社は、戦後日本の高度経済成長において大規模な貿易を行なう会社、いわゆる‘sogo shosha’として存在してきたが、その歩みは、度重なる危機にそれぞれ対応し、モデルチェンジして今日に至っている。戦後直後の貿易主体の取引から、現在の事業経営主体のビジネスに移行したことからビジネスの内容はかなり変わってきている。三井物産と三菱商事はGHQからの解散命令に基づき、解散を余儀なくされたが、その後日本の国際社会への復帰など時代の変遷に伴い、1950年代に再出発を果たした。繊維取引が主体で、創業者が伊藤忠兵衛の二社（伊藤忠商事と丸紅）も、それぞれ取扱商品の多角化を進め、総合商社へ業容を拡大させていった。五大商社で、唯一戦後生まれの住友商事も住友グループを背景に特徴のある発展を遂げている。

その後も1960年代からの「商社斜陽論」やその後の「商社批判」、「商社無用論」、「商社・冬の時代」と常に総合商社に対する批判や懐疑論を浴びながらもその度にビジネスモデルを時代に合わせるように自己変革を遂げながら成長を続けてきている。石油ショック、米国との経済摩擦問題の発生などから単なるトレーディング機能のみでなく、事業投資など他の機能の充実を図るようになった。

本論文の内容に鑑みると、総合商社は、日中国交回復以前に、従来まで国府との関係を考慮しながらも、中華人民共和国との取引を探っていく経緯については、第三章を中心に述べたとおりである。1970年中国側から出された中日貿易四原則から国府との取引が活発であった三井物産や三菱商事などは、中国との取引が困難になったが、その後の1972年ニクソン米大統領訪中から総合商社も中国との取引開始に向け堰を切ったように動き出すことになる。ここには人脈やネットワークを活用した冷徹な判断があることがわかる。

また総合商社は、日本政府が契約主体であるためリスクが少ないODAビジネス、それから祖業であるトレーディング、そして単なるトレーディングからさらに発展した形態の取引である加工貿易や補償貿易を経て、対日輸出製造工場への直接投資などに至る。これら段階的な経験を経た上で、それまで築いてきたネットワークなどを最大限利用しながら中国市場においてB2Cビジネスの販売ルートの構築へ乗り出すことになる。このように市場変化に応じてビジネスモデルを変えるところが総合商社の力の一つの源泉であるということがいえる。

こうした変遷に鑑みると、総合商社の一つの特徴は、経済環境によって姿を変えることといえよう。このように総合商社は変化する経済環境において、投資媒体の主体（vehicle）が巧みに姿を変えながらビジネスモデルを変えているということがいえる。

## II-3 バリューチェーンの展開（縦、横+時間軸）

総合商社は、一つのビジネスと拠点に留まることなく常に他のビジネスや拠点に繋げることを狙っている。ビジネスの展開の方向としては、縦と横の二種類がある。



縦の方向は、原料取引などの川上から消費者までの川下まで連携させることを目指すものである。食料ビジネスにおいては例えば三菱商事による畜産業におけるバリューチェーン<sup>442</sup>が一つの例としてあげられる。

これに対して横の方向とは、こうした仕組みを参考にして他地域や他のビジネスにて新たに創出するということである。このようにして、一つのビジネスを他のビジネスにつなげ、ビジネスにおけるいわばハブを作り、バリューチェーンとして完結できなくとも、異なった客先、事業投資先などを繋げるという戦略である。第六章で述べた通り総合商社は、中国の消費市場にて総合商社が構想したバリューチェーンを新たに創出して、バリューチェーンを回そうとした。完成に至らなかったが三菱商事と伊藤忠商事のバリューチェーン<sup>443</sup>は、メーカーから中間流通業、小売業と消費財の川上から川下までカバーしようとした。

三菱商事は日本国内で系列の卸を統合して菱食を設立し、次に台湾やタイで同様の機能をもった卸を菱食と設立した上で、大連で大連佳菱を設立、運営を行なった。卸は、メーカーと量販店とを結ぶハブであり、卸を持つということはこれらとも間接的に接することを意味する。さらにこのスキームを構築するために三菱商事は、大連市とも協議を行い、合意を取り付けるという根回しを行なっている<sup>444</sup>。

縦と横の連結に加えて、見落とししてならないのは、さらに時間軸も意識されていることである。折角創出したバリューチェーンであるが、短期間しか成立しないのであれば、総合商社にとって魅力的ではない。バリューチェーンの重要な点は、それが一度構成されると、サステイナブル（持続可能）であるということである。つまり短期的な利益よりも。そのようなビジネスに目をつけているということである。そのようなビジネスの典型が、本論文の主題である食料に関するものである。三菱商事が日本に導入したケンタッキー・フライド・チキンの1号店は、1970年であるが、半世紀を過ぎても米国の飼料輸入から始まる三菱商事のバリューチェーンが回り続けている。企業の商活動を非常に長い期間でとらえる日本企業ならではのビジネスモデルといえる。この点が、同じような活動をしていながら、根本的に考え方が違うファンドとの違いでもある。

こうしたことを考察すると、総合商社とは、バリューチェーンを形成する企業ということができる。この考え方は、埜本（2018）の価値創造論において論ぜられている総合商社によるビジネス創造に関する考え方<sup>445</sup>をさらに一歩進めたものである。

#### II-4 バリューチェーン展開に際してのオーガナイザー機能

バリューチェーン構築にあたって、総合商社は、その機能の一つであるオーガナイザー機能を用いて新たなビジネスモデル構築を目指す。本論文においてはODAプロジェクトにお

<sup>442</sup> 序章 図I-3 参照。

<sup>443</sup> 第六章 図VI-2と図VI-3 参照。

<sup>444</sup> 1995年三菱商事は、大連市商業委員会と流通分野に係わる包括協定書を締結、大連の商業流通を共同で発展させることを確認している。菱食（1999）299頁。

<sup>445</sup> 埜本（2018）93頁。



ける総合商社とその他パートナー企業との組み合わせの例<sup>446</sup>を示した。これによると総合商社は、同一企業グループに属する企業と組むこともあるが、必ずしもそれに限定されず、案件に応じて国内企業のみならず、他外資系企業や中国国内企業ともパートナーを臨機応変に組み替えていることが分かる。臨機応変に状況に応じて組み換えるというのが商社として競争力を保つ源泉であるからである。逆説的にいうと「商社斜陽論」の契機となったパナソニックやトヨタといった大メーカーが育成させようとした自社系列の商社が発展しなかった原因の一つでもある。ビジネスモデルをより競争力を高めるために、自社や自社の企業グループにこだわらない総合商社の現実的な考え方が激変する市場環境において重要であるということがいえる。第六章で紹介した通り伊藤忠商事は、中国市場進出に際し、当初パートナーとした頂新グループから CP と CITIC へとドラスティックに切り替えている。この戦略の変更がプロジェクトの成功に寄与するかどうか未だ明確ではないが、総合商社としてこのような戦略を内在していることを示しているといえる。

総合商社は、バリューチェーンを構築する際のパートナー戦略として、三菱商事は、海外（台湾、タイ、中国）における中間流通業の展開において三菱食品（菱食）を起用し続けている。伊藤忠商事も中国進出において日本アクセスの力を借りている。つまり重要な部分については、国内で資本関係があり、信頼できるパートナーとタッグを組んでいる。三菱、三井、住友などの旧財閥系企業、あるいは旧富士銀行系の芙蓉グループである丸紅や旧第一勧業銀行系の伊藤忠商事などそれぞれの企業集団に業種ごとにパートナー候補企業が存在しており、中国など新しい海外市場へ進出するに際し、まず情報交換を行なうのである。こうした面は日本企業の特徴であるし、特にそれぞれの企業集団に属する総合商社が商社としての機能を果たすことがある。

バリューチェーンは、その商流と個々の企業の連携がポイントになっているが、このバリューチェーン自体があたかも新たな一つの企業体のような存在となり、個々の企業ではなし得ないことを試行できるようになっている。またバリューチェーンは単に繋がっていることが重要なのではなく、サステイナブルであることがポイントである<sup>447</sup>。総合商社は、人脈やネットワーク、オーガナイザー機能などを駆使して、バリューチェーンの構築を目指すのである。

## II-5 イノベーション

本論文に述べた通り総合商社は中国にてビジネス展開を図るにあたり、表VII-4の通り中国においてさまざまなイノベーションの実現を試みた。中国側は、改革開放政策の実施のため、総合商社をはじめとする日系企業のさまざまな技術やノウハウを必要としていたし、総合商社も中国という新しい市場で、総合商社発のさまざまなイノベーションを試みた。

---

<sup>446</sup> 第四章 表IV-5 参照。

<sup>447</sup> 序章 図I-3 参照。

- 1 プロダクト・イノベーションは、総合商社による中国市場への日本の食品メーカーの数々の製品の導入である。食用油を例にとれば、中国においては精製度が低く中華料理用の食用油しか流通していなかったが、日清製油は三菱商事と組んで今後中国市場でも日本で販売されているような精製度が高いサラダ油の製造・販売を大連で開始した。杭州キユーピーについても同様に当時中国においては生野菜を食べる習慣はなく、マヨネーズ自体が一般的でなかったが、日清製油と同様今後の中国市場の成長の可能性に鑑み、浙江省杭州市にマヨネーズとジャムの製造拠点を設立した。ハウス食品についても同様であるが、全社2点と違う点は、まず上海カレーハウスというパイロット店舗を三菱商事と組んで設立し、日本式カレーが現地に受け入れられるかを確認するという手順を経てから工場の設立を行なったところである。
- 2 プロセス・イノベーションについては、ブロイラー生産技術とラインの導入があげられる。第五章で取り上げた通りブロイラーインテグレーションは米国発祥の先端技術であり、日本への導入は三井物産はじめ総合商社が担った。中国への導入についても、第五章でとりあげた通り外貨不足の中国に対して、総合商社が補償貿易方式にて生産設備一式を輸出し、輸出代金は商品代で返済するという総合商社ならではのオーガナイザー機能を利用したものであった。この製造技術の導入により中国においても飼料効率0.5という食肉生産のなかで最高の生産効率を実現できるようになるのである。
- 3 マーケット・イノベーションについては、中国市場自体が日本にとって当時日本に残されていた最後の巨大市場であり、総合商社が率先して市場開拓をしたのは、本論文で述べた通りである。この中で一つポイントであったのが、流通の近代化であった。日系の小売業が進出する1990年代の中国市場は、中国の計画経済から市場経済へ移行する過程であり、商店といっても限られた国営企業と在来型市場（ウェットマーケット、wet market）が併存する前近代的な流通であった。総合商社は、日系のスーパーマーケットと組んで小売業の近代化を目指した。
- 4 サプライチェーン・イノベーションも3と同様である。総合商社は、日本式卸の成立により中国においても近代的な中間流通サービスの導入を図った。これにより従来中国では存在していないコールドチェーンを実現した。
- 5 オーガニゼーション・イノベーションは、外資系企業、保税区会社の成立があげられる。第五章で取り上げた水煮筍ビジネスは、従来国営企業経由でないと総合商社は、中国産水煮筍を輸入することはできなかったが、現地に合弁企業を設立することにより輸主権を得る。同様に保税区会社設立により総合商社は、従来オフショア取引しか可能でなかったのが、人民元取引が可能になり、本格的に中国国内ビジネスに参入していくことの契機となった。

このように新しい市場であった中国市場において総合商社は、さまざまなイノベーションを行なう機会を得て試行した。シュムペーター（J. A. Schumpeter）が述べた通り「鉄道

表Ⅶ-4 総合商社による中国へのイノベーション導入の例

イノベーションの種類	内 容
1 プロダクト・イノベーション	サラダ油、マヨネーズ、ハウスカレーの導入。
2 プロセス・イノベーション	プロイラー生産技術、ラインの導入。
3 マーケット・イノベーション	スーパーマーケット、コンビニエンスストアの導入。ハウスカレーの導入（食生活の変革）。
4 サプライチェーン・イノベーション	日式卸の設立による近代的な中間流通サービスの導入（コールドチェーン、ピッキング、ロス率管理など）
5 オーガニゼーション・イノベーション	外資系企業、保税區公司の設立。

〔出所〕 シュムペーター（1926）183 頁を基に、筆者作成。

を建設したものは一般に駅馬車の持主ではなかった」<sup>448</sup>のである。

日本企業及びその従業員の大多数は、日本国内で身についた習慣が根強く、中国進出においては戸惑うことが多く、中国でそのまま仕事ができる人材は少なかった。「日本の常識は中国の非常識」といわれ、中国進出においてはまずその壁を打ち破る必要があった。例えば日本においては商品代を期日に正確な金額を払うのは当たり前であるが、本論文で述べている時期における中国では、そうではなかった。相当強く交渉して漸く払ってもらえる場合もあるし、それでも払って貰えないこともあった。裁判をしても敗訴したり、勝訴しても回収できなかつたりした。日本人で偽札を掴まされた経験がある人は稀有と思われるが、中国においては日常茶飯事であり、せっかく回収した貴重な品代に偽札が混在するリスクがあった。

このような状況下、環境の違う中国での業務遂行に戸惑っているパートナーの日本企業やその従業員に的確なアドバイスを与え、叱咤激励をしながらプロジェクトを進めるには、総合商社、特に中国経験の豊富な総合商社の駐在員のアドバイスやバックアップが有用であった。

総合商社が中国において推し進めたイノベーションはこのように、日本企業の持つ優位性を中国に根強かせるために総合商社の総合力が作用して、結実したものなのである。

## Ⅱ-6 総合商社の総合力、ネットワーク（人脈、機能）及び経営人材の育成と輩出

総合商社には、固有の有形資産はなく、あるのは社名と人材だけである。駐在員は一般的に3～5年間で異動し、後任に業務を引継ぎ、商権が棄損することがなく、組織として対応できるようになっている。そういう意味で海外においてこのような機能を果たすためには、結局人材が全てであり、そこから情報をいかに収集、活用し、人脈を活かすかということがポイントとなる。その前提条件として、海外におけるビジネス人材を育てる採用と人材教育も重要なポイントである。これらの条件が全て揃っていることが総合商社の強みである。

総合商社においては、ビジネスの中心が、以前は商取引であったが、現在は、事業開発・経営に比重が移っている。総合商社においては、従来新入社員はまず入社10年程度は、ト

<sup>448</sup> シュムペーター（1926）184 頁。

レーディングなどで具体的なビジネスの基礎を実体験で、先輩の指導を受けながら商社の社員として実力をつけ、それから事業投資先へ出向し、実際に経営に携わるといった人事ローテーションで動いていた。こうした多様な経験を積んだ上で国内外において新たな事業投資先に赴任してきたのである。しかしながら総合商社がビジネスモデルを転換したため現在本社においてトレーディングに接する機会が減少している。このため若手社員の OJT の場が減少したことが問題視されている。経営人材をいかに継続的に輩出し続けることができるかが、事業開発・開発がますます重要になる中で、今後の総合商社の課題の一つとなるであろう。

## II-7 国策との関連

総合商社にとってその動向に国策が大きく影響していることを指摘しておきたい。終戦直後、GHQ は「日本の軍国主義再建を喪失せしめる」ことを目指し、財閥会社の資産凍結を指令する。その後、特に三井物産と三菱商事に対し即時解散という苛酷な措置をとるなど苦難の道歩むことになる。しかしその後、朝鮮戦争が勃発したことなどから米国の対日戦略が修正されることになる。1952 年に日本貿易会が提出した「貿易商社の強化に関する意見」などを受け、商社活動の強化を通じて輸出振興を図るといった「輸出取引法」が制定され、国策として貿易立国が標榜され、貿易振興策がとられるようになった。これから総合商社は、いわば政府のお墨付きをもらい、成長路線に乗ることになった。

また対中 ODA を大平内閣が決定してからの総合商社の動きは第四章で述べる通りであるが、これも中国との国交正常化後において総合商社が、国策を推進すべく積極的に対中ビジネスにおいて存在感を示す一例である。第三章において述べる対中ビジネスにおける友好貿易と覚書貿易における総合商社の動きと日本の国策との問題は、この対中 ODA と比べると非常に複雑な経緯を示している。なぜなら当時日本の国策が国府との関係を重視する勢力と大陸の中国共産党政府を支持する勢力と真っ二つに分かれていたからである。この時点において総合商社は、三菱商事、三井物産の動きに見られるように本社として表向きは国府との経済関係を重視する姿勢を見せていながら、内実は将来の新たなビジネスに向け、友好商社を活用して中国との取引を準備していくという二段構えの巧妙な対応をとった。これこそが国策に鑑みながら現実の経済活動に落とし込みを図るといった総合商社の行なった実例の一つである<sup>449</sup>。なお現在においては外国人株主の比率が高まっており、単純に日本の国益を追求する訳にはいかなくなっており、以前とは状況が変わっていることには留意が必要である。

---

<sup>449</sup> 三菱グループは、国府と友好関係を保持しながら、田中首相訪中の直前である 1972 年 8 月に訪中団を北京に派遣、中国とのビジネスに全面的に舵を切ることになる。その後、国府とは断交になるが、経済関係は引き続き存続する。丹羽 (2018) 7-8 頁。

## II-8 総合商社の課題

### II-8-1 コンプライアンス経営の徹底

総合商社は利益さえ上がればよいのであろうか。その中における制限要因は何があるのでしょうか。ここでは、三菱商事と住友商事の掲げている企業理念に考察を加える。三菱商事の企業理念は三綱領と呼ばれ「所期奉公、処事光明、立業貿易」という内容である。三菱グループによれば、所期奉公は「期するところは社会への貢献」、処事光明は「フェアプレイに徹する」、立業貿易は「グローバルな視野で」と説明されている<sup>450</sup>。

住友グループにおいては「確実を旨とし浮利に趨（はし）らず」、「すなわち、目先の利益を追わず、信用を重んじ確実を旨とする経営姿勢は、住友の事業精神の真髄です」<sup>451</sup>と説明されている。総合商社は過去さまざまなコンプライアンス上の問題を起こしてきており、このような企業理念を掲げて商活動に従事しているのである。

第二章において述べた通り総合商社は、1960年代の「商社斜陽論」・「商社不要論」、1970年代の「商社批判」・「商社無用論」やその後の「商社・冬の時代」などといった数々の商社批判・懐疑論をうけてきた。狂乱物価時代の商社の買い占め、売り惜しみに対しての社会的批判は非常に大きく、今日においても総合商社に対する非常に大きな教訓の一つである。

第四章で取り上げた ODA 関連ビジネスにおいては、マルコス大統領時代のフィリピンにおいて、総合商社が、円借款に関して、マルコス大統領ヘリベートが渡る仕組みを作り上げたことなどが指摘され、その後も三井物産による国後島の不正入札事件が発生するなど不正事案が続出した。総合商社は、新たな市場において、新たなビジネスモデルに挑戦することが宿命ともいえるが、このような環境下においても不正の萌芽に警戒しなければならない。

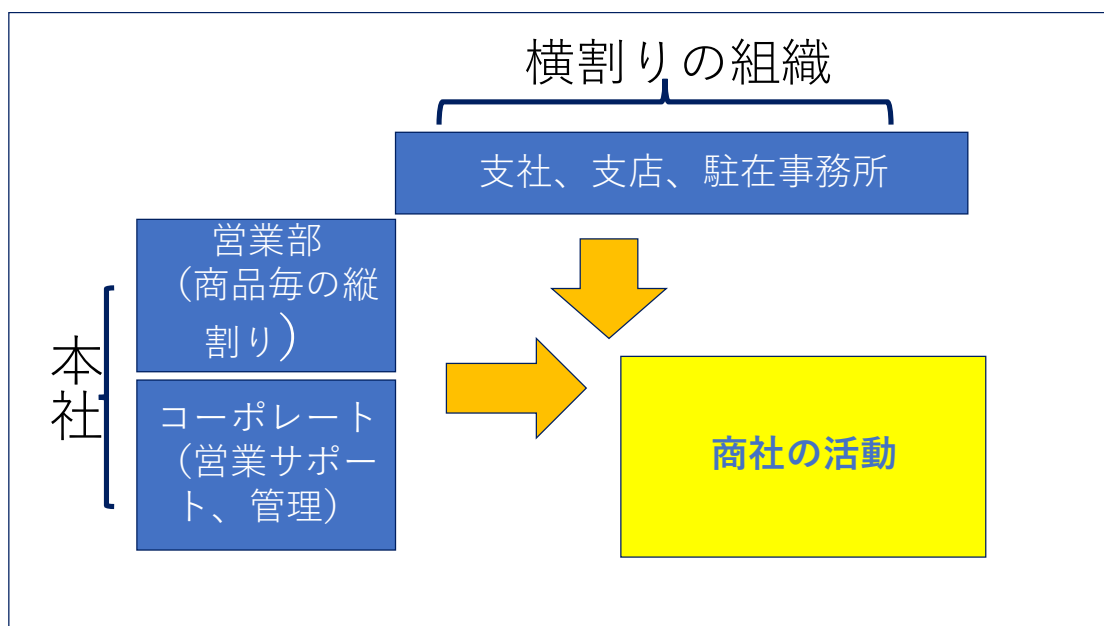
### II-8-2 コングロマリット論と縦割り組織の弊害打破

市場評価の低下に繋がるコングロマリット論についても、日本企業のみならず、世界的な大企業である GE なども批判にさらされており、この点についても議論が必要である。本論文において取り上げた総合商社による中国における食料ビジネスの展開についても、基本的には総合商社の食料グループによって実行されたビジネスであり、他グループとの人的、情報交換はあるが、他グループのビジネスとは異なるものである。本論文で述べたように三菱商事は、営業グループの再構成でこの課題を克服しようとしているし、他社も各々この点を克服する対策を行なっている訳であるが、いずれも本質的には独立性の高い商社の営業グループという組織を抱えながら経営を行なっていることは変わっていない。第二章でとり

<sup>450</sup> 三菱グループ「根本理念」2022年5月27日アクセス<<https://www.mitsubishi.com/ja/profile/group/principle/>>

<sup>451</sup> 住友グループ広報委員会「事業精神」2022年9月1日アクセス<<https://www.sumitomo.gr.jp/committee/principles/>>

図VII-2 総合商社の組織の概念図



〔出所〕 筆者作成。

あげた「商社斜陽論」において御園生は、総合商社を「巨大になったため自らの身体の重みに耐えかねて滅んでいった恐竜の運命」になぞらえたが、総合商社は実は極めて細分化された組織が、それぞれのビジネスと商品に基づき、細かな業務を積み上げているいわば「巨大な蟻の巣」になぞられるべき存在である。各営業グループの下に本部があり、本部の下には部があり、その下に課（チーム）が存在している。働き蟻が特に指示されてなくても全体調和的に労働しているのと同様、商社の社員は各々が属する組織の目標達成のために自己の能力を発揮しているのである。働き蟻と同様組織の目標に基づいて行動しているのである。したがって元来方向転換とか、微調整は得意な組織形態といえよう。しかしながら、個々の蟻の動きをみても、全体の動きとの関係がわかりづらい、また何が行動原理なのかが個々の蟻の動きをみても外部からわかりづらいのである。

今後は、よりそれぞれの営業グループからのボトムアップではなく、重要な経営課題についてはトップダウンによる選択と集中が必要となってきた。縦（各グループ）と横（各地域）のバランスの取り方も肝要である<sup>452</sup>。またただ単にバリューチェーンを繋げているだけでは十分ではなく、選択と集中の考え方に基づき、経営資源の再配分といった対応、具体的には低収益、あるいはSCM<sup>453</sup>における戦略的重要度の低いパーツについては、売却また

<sup>452</sup> 筆者の経験からいうと総合商社の海外駐在員のジレンマの一つが、海外事務所や事業投資先の直属の上司（横）の方針と本社（縦）の方針が異なる場合の対応である。

<sup>453</sup> Supply Chain Management、供給連鎖管理。原材料の調達から最終目的地での製品の配送まで、製品やサービスに関連する商品、データ、財務の流れを管理すること。Oracle Japan「サプライチェーン・マネジメント（SCM）とは」2022年9月14日アクセス<<https://www.oracle.com/jp/scm/what-is-supply-chain-management/>>

はダイリュート (dilute) 等の施策も必要である。海外投資については、本論文で述べた通り総合商社が自力だけでバリューチェーンを完結させることができない場合は、それぞれの得意分野を有するパートナー (メーカー、小売業ほか) と組んでバリューチェーンを構築している。第二章で述べたように総合商社自体がマーケットプレースなのである。

### III 総合商社とはどのようなものなのか、総合商社の今後 (結びにかえて)

本年は日中国交回復 50 周年という記念すべき年であるが、それどころでない出来事が続出している。中国は、コロナ禍に対して「動態清零 (ダイナミック・ゼロコロナ政策)」に基づき、「封城 (ロックダウン)」といった過剰にも見える対応をとるなど、日本を抜いて世界第二位の経済大国となった割には妙に浮足立っているように見える。また日増しに傍若無人の振る舞いの中国に対する国際社会の視線も厳しくなり、クワッド (QUAD)<sup>454</sup>をはじめとして中国包囲網が形成されそうである。日本企業は今まで以上に、「チャイナプラス 1」政策、あるいは単に「脱中国」を選択肢として考えざるを得なくなっている。中国以外の問題に関しても、例えば、脱炭素社会、デジタル革命、米中対立、アフターコロナ、ロシアのウクライナ侵攻などさまざまな課題や出来事が発生し、複雑に絡み合っている。このような情勢下、最後に、今まで述べてきたことをもとに、総合商社の今後について述べて本論文の結びとする。

筆者は総合商社を「今までと違う世界への挑戦を行なう企業」と考えた。本論文で取り上げた総合商社による中国ビジネスの開拓は正にその典型的な例である。国交正常化の進展に伴い総合商社はその時々においてビジネスモデルを柔軟に変化させていく。こうした動きは、明治初期、戦前、太平洋戦争期、終戦後、とそれぞれ状況は異なるが一貫して続いている。興味深いのは、戦前における総合商社と戦後における総合商社は資本政策、国策など相当変化している点があるにも関わらず、総合商社の行なう活動は共通している点が見られることである。

総合商社の今後の果たすべき役割とは、国内外とも、各社さらにそれぞれ環境に応じ得意分野を生かしながら形を変えながら発展を続けていくというものであろう。それが総合商社のダイナミックな経営上における強さの根幹を成しており、時代の荒波を乗り切ってきた原動力である。総合商社は、本論文で述べてきた通り数々の批判や懐疑論を投げかけられながら、第二次世界大戦における敗戦、石油ショック、バブル経済の破綻等、時代が大きく変化するたびにそこに商機を見出し、時にビジネスモデルを変革しながら力を発揮してきた。中国との関係でいうと、中国は、戦前日本にとって太平洋戦争末期には輸出総額の 8、9 割<sup>455</sup>を占めるほど重要な貿易相手国であり、総合商社は中国各地に拠点を構えビジネスを行っていたが、1945 年の敗戦により全てを失うことになった。その後、戦後復興が成し遂げられ、総合商社も日本の高度経済成長に伴い発展するが、中国との国交回復は 1972 年と実に 27 年も

<sup>454</sup> 日米豪印首脳会合。

<sup>455</sup> 日本貿易会 (1980) 136 頁。

の長い期間が経過することになった。この国交のない期間、日中の政官民の関係者は、LT 貿易や友好貿易といった妥協策で対応し、国交回復を迎えることになる。国交回復を視野に入れてから総合商社は中国に大挙して進出を図るが、当時の中国は文化大革命の真っ只中で、なかなか思ったような活動はできなかった。その後の中国における総合商社の活動は本論文で記述した通りである。総合商社の中国ビジネスについては、古くは戦前から、戦後に限っても、国交正常化前からの地道な商社の社員たちの努力があってこそ、今日の日中経済関係の礎が築かれたものなのである。

総合商社は、1990年代から中国のWTO加盟を視野に入れ、中国マーケットの成長を見据え、総力をあげて中国マーケットにおいてさまざまな活動を行なった。本論文では食料ビジネスに焦点を絞って深掘りしたが、総合商社の活動は、その他にも広範囲におよんでおり、そこではまた新たな課題やビジネスモデルがあった。

結果としては、成功したビジネスもあるし、そうでないものもある。その理由としては、総合商社が中国において根付かせようとした日本流のビジネスモデルが中国市場にそぐわなかった部分もあるし、中国においては、多くのビジネスにおける要素が政府の恣意的な運用に基づき概して外資系企業には不公平であるためでもあった。しかしながらこうしたビジネスの成否を問うのが本論文の目的ではない。本論文において着目したのは、総合商社の中国進出において典型的に表れたビジネスモデルと行動原理である。

本論文で述べた総合商社が仕掛けたビジネスでは、中国マーケットに根付いたものと今後発展の可能性があるビジネスもあり、そういった意味で、中国において新たなマーケットを開拓しようとした総合商社の動きについては、今後も可能性は大であるといえることができる。こうした過程を分析することは今後の総合商社の動きを考える意味で非常に重要であるといえる。

総合商社は未来を見据えさまざまな投資を行なっている。ここで三菱商事が行なった未来への投資として、三菱商事が2018年に行なった東洋ゴム<sup>456</sup>に対するものを取り上げる。東洋ゴムは、日本第4位の自動車用タイヤメーカーである。三菱商事のプレスルームで、この件について「自動車の電動化や自動運転技術など、モビリティ分野を取り巻く環境は、いわゆるCASE<sup>457</sup>の進展に伴い、100年に一度と呼ばれる歴史的な転換期を迎え、産業構造にも大きな変革が起こり始めています。タイヤ業界においても、電気自動車(EV)シフトを支える低燃費品・環境負荷の少ない商品の開発やAI/IoTを活用した生産の効率化など、製造面はもちろんのこと、販売や流通面でも求められるサービス・役割が変化しております<sup>458</sup>」と述べている。ガソリンエンジンの時代が終わればガソリンエンジン車を中心とした産業

---

<sup>456</sup> 現 TOYO TIRE。

<sup>457</sup> 自動車産業における次の四つの技術革新、Connected (繋がる)、Autonomous/Automated (自動化)、Shared (シェアリング)、Electric (電動化)

<sup>458</sup> 三菱商事プレスルーム (2018)「東洋ゴム工業株式会社の第三者割当増資の引受及び同社との資本業務提携契約締結に関するお知らせ」 2022年5月13日アクセス

<<https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/pr/archive/2018/html/0000035981.html>>



構造は変わる可能性があるが、タイヤ産業は残るのでそのビジネスチャンスを狙うということであろう。このように予め市場の変化を予測して誰よりも早く、的確にビジネスチャンスをつかむ努力を行なうことであり、それができる企業の一つが日本においては総合商社である。丁度半世紀前の1972年の日中国交回復後、総合商社の社員が中国に赴き、中国ビジネスの仕込みを始めたときのようにである。

三菱商事 垣内社長は読売新聞の取材に対して、『「商社とは何か』という問いに、明確な答えは持っていません。商社は時代、時代で姿を変え、その時代に役立てるところに全力投球します』『「未来はどんな会社になるのですか』と聞かれることも多いのですが、私は『知らない』と答えます』<sup>459</sup>と答えている。今後どのような経済環境に変化するかは未知数であり、したがって総合商社が今後どのような行動をとるかも予知できない。しかしながら本論文で考察した通り総合商社は今後どのような経済状況になったとしても、新たなビジネスモデルを柔軟に作り上げ、対応していくであろうと予想する。

最後に本論文の到達点と今後の課題を述べておきたい。本論文においては、戦後の総合商社が行なってきた中国との食料ビジネスに焦点を当てて考察を行なったものであるが、終戦直後の覚書貿易と友好貿易から今日におけるコンビニエンスストア、ECビジネスまで網羅して総合商社の動きを考察した数少ない論文ではないかと思考している。論文執筆においては他の多くの論文とは異なり、論文のタイトルにあるとおり内側から考察した、すなわち筆者の36年間におよぶ総合商社における実務経験を背景にしたものであり、臨場感が少しでも伝われば幸甚である。総合商社出身の研究者は少なくないが、経歴をみると実は総合商社で実務に携わった時間は短く、早々に留学や転職をしている方が多く、筆者のように定年退職を迎えてから論文を執筆するのは少数派である。いずれにせよ本論文でこうした業務経験による考察と今までの先行研究の積み上げの融合が少しでもできたとしたらそれを超える喜びはない。また多くが失敗に終わった総合商社の中国ビジネスであるが、先人が苦勞して積み上げてきた努力の痕跡のようなものを、少しでも残すことができればとの思いも込めて本論文にのぞんだ。

総合商社のビジネスモデルと行動原理、定義などについては本論文において具体例により分かり易く指し示すことができたのではと考える。総合商社の機能は、一般には日本貿易会の説明する八つが代表的機能とされているが、本論文においては総合商社の中国ビジネスにおける活動などから、イノベーション、経営人材の供給、国益に基づく商活動などが見られることを提起した。今後さらなる論証が必要である。

総合商社の定義については、「国境を跨った産官金」のネットワークを形成し、「有機的に連携させる」複合事業体として総合商社を考えるのが相応しいのではないかと考察した。バリューチェーンの考え方についても単に繋げるだけではなく、サステナブルであることの重要性を指摘した。この考え方はファンドの考え方とは正反対である。多くの総合商社の

---

<sup>459</sup> 「LEADERS」『読売新聞』2018年7月3日、朝刊、6面。

源流は、江戸時代からはじまっており、企業の存在は永続的なもの（Going-Concern）と捉えているからである。

総合商社についての研究はさまざまな切り口で数多くのものがある。したがって筆者のような浅学のものには、何をどう手をつけたら良いか分からないものであったが、指導教官である王忠毅教授のご指導を受け、自分の唯一の財産ともいうべき、実際総合商社において中国とのビジネスを行なってきた現場感、皮膚感覚を大切にしながら研究をまとめることができた。

今後の課題としては、本論文の研究対象である総合商社の中国ビジネスは現在進行形のものである。昨今、米中貿易摩擦、コロナ禍、ロシア軍のウクライナ侵攻など非常に大きな出来事が続出しており、中国ビジネスは今後も波乱含みであろうと予測する。しかしながら、戦後の日中関係は従来までも同様に波乱含みであった。総合商社はこうした激動の経済環境においても巧みに経営戦略を転換させながら、対応してきたのは本論文で考察を加えた通りである。

今回の研究内容については、総合商社の戦略における国策との関連性を述べたが、総合商社の戦略へ国策が具体的にどのように影響するのか、そのメカニズムを解き明かすことができなかった。国策といっても、戦時中の統制経済下の軍部による強制的なものではなく、戦後の国策は、多分に総合商社による自発的なものであり、総合商社は国策をビジネス構築の出発点と捉え、国策を収益源と考え、共存したという言い方が正確かもしれない。

例えば、日中国交正常化直前に三菱グループの首脳が訪中して、三菱商事は中国との取引再開に乗り出すのであるが、直前にどのような打合せが日本政府との間でなされていたのであろうか。その他の国策においても、総合商社との密接な関係が現象的には指摘ができるが、どのように意思疎通がなされているのかは表面には表れていない。総合商社と国策との関連については、今後も引き続き研究課題としたい。

同じく本論文の主要テーマである総合商社による中国ビジネスについては、今後も引き続き筆者のライフ・テーマであるので研究を深めていきたい。論文執筆時期は、コロナ禍真っ最中であり、当初考えていた中国現地訪問をしてのインタビューなどができなかった。可能になれば中国を再訪して、現地調査なども実施したい。

総合商社が今後構築する新たなバリューチェーンにおいて活用できる中国の経営資源は何があるのであろうか。一つの可能性として考えられるのは、日本の中間流通業と小売業への新しい中国発の技術（CHINATECH、チャイナテック）であろう。中国は、多くの部分で国家主導の体制を作り上げ、デジタル化、キャッシュレス化、デリバリービジネスなど最先端の技術導入とビジネスモデルの実践がなされるようになった。国情の違いからチャイナテックを日本へそのまま導入することは難しいとは思いますが、海外からの技術導入は総合商社の十八番であるので、可能性を秘めている。

しかしながら『チャイナテック』の著者である趙瑋琳は、中国の数多くのチャイナテックの実例を紹介し、チャイナテックの将来性を示しているが、「多くの経済学者は、経済発展

とイノベーションには個人の自由が必要だと指摘し続けてきましたが、中国の発展はそうでないことを証明しました」<sup>460</sup>と述べているが、この点については、筆者は疑義を感じざるを得ない。個人の自由が存在しないテクノロジーの発展、それは正に現在中国が実践していることかもしれないが、それは日本が国交正常化後、ODA などを通じて中国の発展をサポートしてきた目標とは相いれないものであり、総合商社が導入する対象ではないであろう。

1980年代初頭、初めて中国を旅したとき、中国は非常に貧しく、殺伐としていた。文化大革命直後の上海では、文革の余韻が漂っていてその後中国初の対外開放区に指定される上海郊外の外高橋には、「造反有理」<sup>461</sup>のようなスローガンが壁にスプレー書きされていた。それから40年間余り中国の発展をみながら、中国ビジネスを「飯のタネ」にしてきたが、この間の中国の発展は凄まじかった。上海の浦東にしても、広東の深圳についても、あまりの変化に言葉も出ない。この中で総合商社とその社員たちは爪痕を残そうと必死に努力を続けた。

総合商社は、今後も「日本のおかれた状況を踏まえ、今までと違う世界への挑戦を行なう企業」として、そのダイナミックな動きをとめることはないであろうと、期待を込めて本論文の結びとする。

#### 〈謝辞〉

本稿を執筆するにあたり、筆者の指導教官である王忠毅教授及び博士論文委員会の福浦幾巳教授と藤川昇悟教授から大変貴重なご指導、ご鞭撻を頂いた。心より御礼を申し上げたい。なお、本稿における誤りは全て筆者の責任である。

また日本近現代史に関しては、筆者の一橋大学の恩師、故藤原彰教授の研究業績を参考にした。三十数年前のことながら、在学中の懇切丁寧なご指導にこの場を借りて感謝申し上げます。

---

<sup>460</sup> 趙 (2021) 252 頁。

<sup>461</sup> 「造反する理由がある」毛沢東が発動した文化大革命で紅衛兵が掲げたスローガン。

## (参考文献)

### 【和文文献】

- イオン (2020) 『イオンの歴史 2020 [2020~2018]』イオン社史編纂プロジェクト
- 伊藤忠商事調査部 (1997) 『日本の総合商社 (第二版)』東洋経済新報社
- 木山実 (2009) 『近代日本と三井物産』ミネルヴァ書房
- 小山雅久 (2016) 「中国経済のグローバル化と日本企業の対応—ビジネス現場の視点から」  
中国経済学会『中国経済研究』第13巻第2号、46-50頁.
- 坂本雅子 (2003) 『財閥と帝国主義—三井物産と中国』ミネルヴァ書房
- 島田克美 (1990) 『商社商権論』東洋経済新報社
- シュムペーター (J. A. Schumpeter) (1926) 『経済発展の理論 (上)』岩波文庫 (2006年第23刷)
- 趙瑋琳 (2021) 『チャイナテック—中国デジタル革命の衝撃』東洋経済新報社
- 埜本一雄 (2018) 『総合商社の本質—「価値創造」時代のビジネスモデルを探る』白桃書房
- 田中彰 (2012) 『戦後日本の資源ビジネス—原料調達システムと総合商社の比較経営史』名古屋大学出版社
- 21世紀中国総研編『中国進出企業一覧—上場企業編 [2011-2012年版]』蒼蒼社
- 日本貿易会 (1980) 『日本貿易会三十年史』日本貿易会
- 丹羽文生 (2018) 「断交後の日台関係—『交流協会』と『亜東関係協会』設立の政治過程」  
拓殖大学海外事情研究所附属台湾研究センター『拓殖大学台湾研究』第2巻、1-22頁.
- 榎原稔 (2010) 『私の履歴書』日本経済新聞出版社
- 松林正一郎 (2010) 「企業倫理とCSR：不正入札事件への三井物産の対応」  
『紀要 = Bulletin (2)』25-36頁. 多摩大学グローバルスタディーズ学部グローバルスタディーズ学科
- 御園生等 (1962) 「総合商社は斜陽であるか」『週刊エコノミスト』1961年5月23日号  
毎日新聞社
- \_\_\_\_\_ (1974) 「商社斜陽論再論」『週刊エコノミスト』1974年3月12日号  
毎日新聞社
- 三菱商事 (1986) 『三菱商事 社史 (上巻、下巻、資料編)』三菱商事
- \_\_\_\_\_ (2008) 『三菱商事 50年史(1954-2004)』三菱商事総務部社史担当
- 矢作敏行 (2008) 「中国における卸売業の展開可能性—総合商社の取り組みから」法政大学経営学会『経営志林』第45巻第3号、23-36頁.
- 菱食 (1999) 『新流通の創造—菱食社史』菱食社史刊行準備委員会

### 【新聞】

『読売新聞』「LEADERS」2018年7月3日、朝刊、6面.

【和文 WEB サイト】

住友グループ広報委員会「事業精神」2022年9月1日アクセス

<<https://www.sumitomo.gr.jp/committee/principles/>>

三菱商事プレスルーム (2018)「東洋ゴム工業株式会社の第三者割当増資の引受及び同社との資本業務提携契約締結に関するお知らせ」 2022年5月13日アクセス

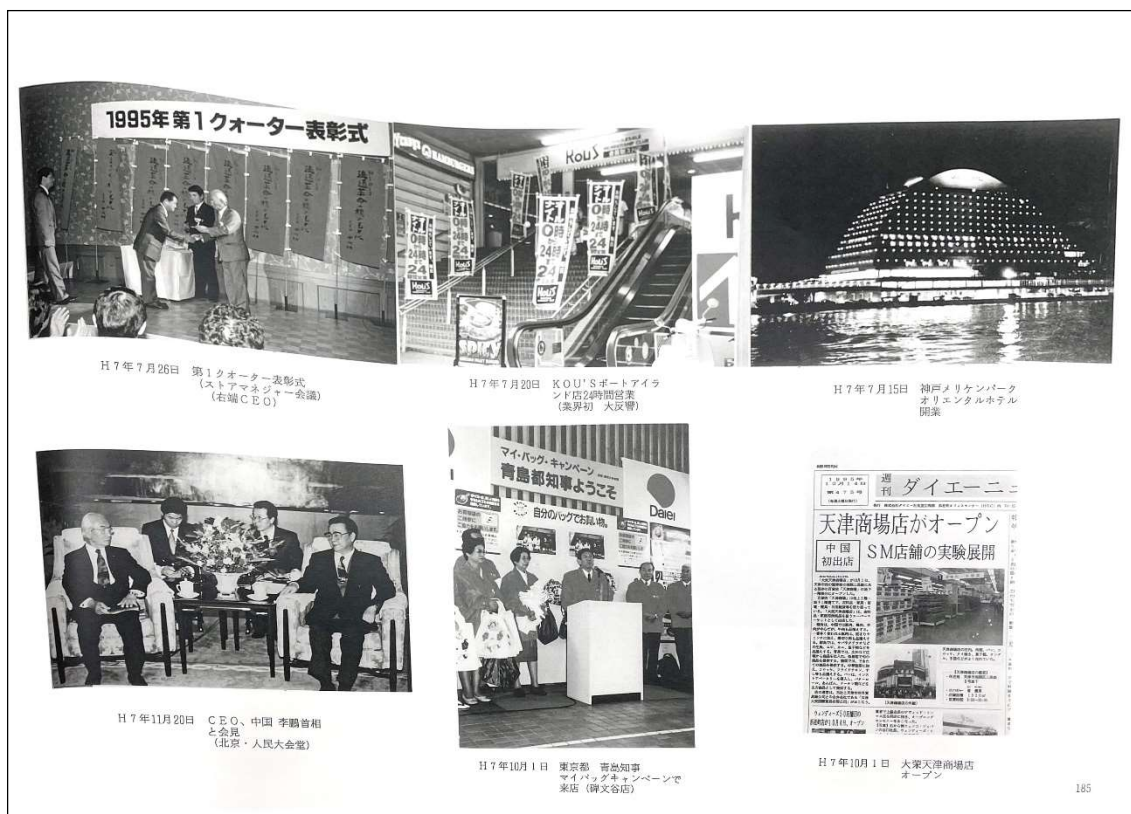
<<https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/pr/archive/2018/html/0000035981.html>>

Oracle Japan「サプライチェーン・マネジメント (SCM) とは」

<<https://www.oracle.com/jp/scm/what-is-supply-chain-management/>>2022年9月14日アクセス

【添付資料】

ダイエー (1997)『写真でたどる40年史』ダイエー社史編纂室 185頁。



定を一般のスタンダード地域から引離し、別建勘定としてドル建オーブ・アカリット方式、ポンド建オーブ・アカリット方式あるいは香港ドル建オーブ・アカリット方式等を考慮することが必要である。われわれは、関係当局がその点に關する十分な理解をもつて、英米諸国と交渉することを要望するものである。

二八

### 貿易商社の強化に関する意見 (二十五二八)

わが国の貿易は、終戦以来、拡大の一途を辿つてきた。然しながら、その現状は、必ずしも安定と発展の体制を堅持しているとは言えない。すなわち、昨年の一・三・五期に戦後最高の水準にまで達したわが国の輸出入貿易額は、その後七・九・一〇期から不振の傾向を示し、現在に至つても、この停滞気味は後せず。加えて、最近における世界貿易孤立化傾向の急激な増大はわが国の国民経済の他の部門、なかんずく紙工業生産の部門との間に、重大なアンバランスを惹き起つておるとに対し、われわれは多大の関心をもちつてゐる。ポンド圏とドル圏の市場調整もさることながら、ポンド通割貿易の対策に傾心してゐる間に、海外市場の動向は刻々つりかわり、いまや、国際商社の世界的役割を背景として、ポンド圏の輸出にすら暗影がただよつてゐる。従つて、わが国貿易の構造的矛盾を是正するために最も重要なドル圏への輸出を、現在以上に促進せしめることは、少くも日本貿易政策の現状では至難といわざるを得ない。而かも、輸入最近金融取扱いに下難をたどつてあり、殊に種々の対策にもかかわらずポンド圏よりの輸入の不調は依然然とあり、わが国貿易の今後を決定すべきポンド貿易の刷新換がいかに困難であるかを想はせてゐる。

二九

してきた事項、とりわけ、為替金融制度の確立、貿易資金の円滑放散、貿易金利の低下、輸出信用保険の拡充、外貨貸付制度の拡張強化、海貨船隻の増強、輸出産業の育成、輸出組合の設立等に對し、積極的な措置を講ずることと、この際、改めて要望するところ、わが国貿易の今後の発展の根柢たる貿易商社の強化問題を特にあげ、これに關するわれわれの意見を率直に開陳し、関係当局の鑑処を要望するものである。なほ、貿易業界の一部にみられる現在の恐慌的状態の重大な原因のひとつが、朝鮮動戦後半年に亘る政府当局の輸入促進政策に貿易商社が再燃せざるを得なかつたところにあることは自明であり、その点につきわれわれは従来に引続き今後とも政府の責任と善処を要望するものであるが、ここにおいては、一面この面から種々、貿易商社自体の強化等を問題とする次第である。

三〇

開陳の通り、わが国は朝鮮動戦以後、物価の暴騰と大反落とをむすかの期間に経験し、その上、動の激しきため、わが国経済は半恐慌の混迷に落ち入り、殊に内外取引が麻痺状態になつた貿易業界の運命は、真に戦後最大の危機を思はしむるものがある。このような状態の原因については、すでに各方面で分析検討されているが、われわれをして言わしむれば、結局において、貿易商社の資本力が著しく薄弱であり、それが結果となつて日本経済全体の非弾力性を強化してゐる結果であると断せざるを得ない。

すなわち、他の事業に比し、あまりにも貿易商社がその資本力において貧弱なため、商品の保有力が弱く、低く、物価の上下に對する目已防備力に事欠き、僅少の需給増減にも動揺しなければならぬといふことが、わが国の生産及び貿易の振興力を低くしてゐるのである。殊に景気の浮揚が本格化するような状態があるときは、資本力の不十分な貿易商社は、換金投機に走りざるを得ず、このことがかえつて価格の不当な下落をまねき、その結果、市價の不安を激化して輸出をも困難にするのである。また、このような投げ売り、他日において世給不足を招

来し、その反動による物価暴騰に、商社が苦しまねばならないという事情も見逃せぬ。

このように、戦後におけるわが国経済界の物価の混迷は、貿易商社の資本薄弱という事實に基くとつて、實に大である。而かも、さなきだに貿易商社の資本増強は、最近の物価反落による損失のために致命的打撃をうけ、その弱態をますます深めつづめる。これを放置すれば、ひとりわが国貿易業界が危殆に瀕するばかりでなく、日本経済全体がこれから厄迫と無難に空襲するに至るのである。これ、われわれが講和強固を機会とし、この問題をとりあげ、問題の所在とその対策の方向を考へ、当局の善処を願ひ所以である。

### 三

そもそも、戦前のわが国貿易商社は、当時の生産部門との均衡において、ありあまるほどの資本力をもつていたのである。それが現在のうちに資力化したのは、主として次のような事情に因るものと考へられる。すなわち、(1)貿易商社は戦時中海外との商取引が窮乏したために国内取引に移行したが、それすら統制化されたために、營業の收縮を余儀なくされたこと、(2)戦後の財閥解体の措置により主要商社が分割零細化したこと、(3)財閥解体を免れた商社にあつても、長年月の蓄積によつて得た海外資産を没収され、それに対する償還の道がないこと、(4)財閥による私取のインフレーション、すなわち金融機関、流通施設、通信網等の利用が不可能になり、採買で出展せざるを得なかつたこと、(5)戦後のインフレ経済下において、貿易商社が所積その他の重課のために、貿易資本を毀滅せしめざるを得なかつたこと、等である。このうち、(3)の事由は、過剰なことよりも今後の対策を考へねばならぬといわれ、(4)について、最も注意しなければならぬといふのである。

すなわち、戦後、貿易商社は取換金の減退のために、その資本の大部分を手持商品よりもむしろ貸付資本に獲得することを余儀なくされたが、このことは、戦後の急進なインフレ暴走のさなかのことであつただけに、実質的には、

三一

