

2023（令和5）年2月25日

西南学院大学 大学院
経営学研究科長 吉武 春光 様

審査委員

主査 王 忠毅

副査 福浦 幾巳

副査 藤川 昇悟

博士学位申請論文審査結果報告書

氏名：経営学研究科経営学専攻 22DB002 野田 雄司

論文題目：「内側から考察した総合商社論—中国市場への挑戦を通して—」

【事前審査および本審査】

本論文は、以下に記載のように、野田雄司氏（以下、野田氏）による博士学位申請に対して審査委員が審査を行った。

2021年度	「学位論文指導」履修
2022年10月	事前審査委員会立ち上げ
2022年12月	本審査委員会立ち上げ
2023年2月1日	博士論文最終審査会（公開）
2023年2月25日	経営学研究科委員会 博士学位論文審査

1. 本論文の目的

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。

本論文で言及されている多くのビジネスは、野田氏が三菱商事に入社した後、直接関与、あるいは間接的に見聞したものであり、また入社前の事例はインタビューなどを実施したものである。本論文は、野田氏の36年間におよぶ実務経験を踏まえ、以下のことを解明しようとしたものである。

- 1) 中国の改革開放経済下、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。

2. 本論文の概要

本論文では、中国ビジネスにおいて総合商社が「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ハブの役割を果たし、そして「有機的に連携させる」複合事業体という特徴を保持していることが明確に示されている。そして総合商社は日中間の国交のない期間から、国交正常化後と中国の改革開放経済の進展の度合いに応じ、輸出入貿易、合弁、直接投資、さらに多角化など、ビジネスモデルを柔軟に変換させてきた。このようにビジネスモデルを変換させながら中国市場に関与し続けるのが総合商社の特質であり、この特質こそが日中ビジネスの進展を支えてきたのであった。

また、本論文は総合商社の行動原理について実際の総合商社の中国におけるビジネスを通して解明しようと試みている。総合商社はこれまで様々な批判・懐疑論を乗り越え、時代の激変の流れの中で、発展を続けてきている。つまり、総合商社が行った中国ビジネスにおいて、総合商社が持つ多様な機能を活かしながら、ビジネスモデルを変換させ構築していることはこれまでの批判・懐疑論を退ける根拠になる。

3. 本論文の構成と内容

以下、本論文の構成および内容について簡潔に説明する。

1) 序章

序章においては、総合商社の全体像について考察を行った。まず業界団体である日本貿易会による8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7大総合商社の概要、および日本貿易会会員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総合商社の全体像を把握しようとしている。具体的に、総合商社を考える上で必要と思われ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、およびその対極といわれている非財閥系総合商社の代表である伊藤忠商事などを取り上げて概観した。これらの考察を踏まえ、総合商社の定義とビジネスモデルについて議論を行った。

2) 第2章

第2章では、総合商社に関連するこれまでの主な研究をレビューすることによって総合商社の分類、特徴、性質およびそれに関する問題点を整理した。具体的に、田中隆之氏によ

る総合商社の分類をはじめ、島田克美氏が整理した総合商社の特徴、そして商社批判・懐疑論に関連する議論、商社を擁護する議論、歴史的な視角からの議論、戦前の国策に関する議論、商権論、多角化投資など様々な観点から総合商社に関する本質的な問題を整理しながら、本論文の問題意識を再確認した。

3) 第3章

第3章では戦後日中貿易の本格的な再開を可能にした覚書貿易およ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。

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う資格を持つ「友好商社」の許可を得て行った貿易である。日本企業が「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る必要があった。このように友好貿易は中国側がイニシアチブを握るかたちで進められ、日本政府にとって問題点の多い貿易方式と認識されていた。

覚書貿易は、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われた貿易である。その役割は (1)従来中国の恣意的選定による不透明な貿易から、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った通常の貿易への道を、さらに(2)従来友好商社を経由する貿易から、総合商社が直接参画する貿易への道を切り開いたことである。

4) 第4章

第4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った。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。当時、経済発展を進めようとしていた中国は、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。そして総合商社が対中 ODA において力を示したひとつの要因は、日本の ODA の特徴である「要請主義」のもと、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、総合商社が果たしたことにある。

5) 第5章

第5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、最後に水煮筍製造工場への直接投資という3つの事例をあげて考察した。多様な機能を持った総合商社でなければ、中国という変化の激しい国家において、これら多様なビジネスを遂行することは困難であった。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、多様なビジネスを試行したのだが、それらは連続性を持っていた。このように中国は、外貨不足の中、製造コストの安さで外国資本を引き付け「世界の工場」となり、総合商社は日系製造業のパートナーとなりあるいは自ら中国市場へ進出を行うこととなった。

6) 第6章

第6章では、中国のWTO加盟を視野にいたした「世界の市場」としての中国の市場開拓を目指した総合商社が、自らの「人脈」、「ネットワーク」、「オーガナイザー機能」を活かしながら、日系メーカーと小売業の進出をサポートするための中間流通の立ち上げを積極的に行った事実を明らかにした。

1990年後半までの中国ビジネスでは、総合商社は輸出入等のオフショア取引に活動を制限されていた。しかし中国政府の規制緩和によって、保税區公司の形態をとることで、人民元を用いた実質的な内販活動を行うことができるようになった。この時期、総合商社はバブル崩壊後の長期にわたる日本経済の停滞に直面し、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。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・イン型のビジネスへ、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。

7) 終章

終章では、本論文の最初で提起した3つの問題について第1章から第6章までの考察を踏まえ、結論を述べている。

まず、総合商社は日本と中国のビジネスを繋げるハブの役割を果たした。これまでの多くの事例から分かるように、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。

そして、中国の改革開放経済の進展の度合い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。改革開放初期のODA事業が初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。例えば、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。

最後、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と野田氏が主張している。そして総合商社に関する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なく、サステイナブルであることの重要性を指摘した。多くの総合商社の源流は、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。

4. 本論文の評価

本論文は、野田氏の36年間にわたる三菱商事での現場の経験、そして大学院でのレフェリー付きジャーナル論文2本を含めた地道な研究の成果を一つ一つ積み上げて創り上げられたものである。そのため、各章がそれぞれに独立した論文で構成されながら、全体として一貫性を保ち、序章で提起した問題に応えるように一つの論文を形成するという「オムニバス」の独創的な20万字弱の論文に仕上がっている。

上述したように、第1章で総合商社の全体像について考察を行い、その定義と企業形態およびビジネスモデルに関する議論を明確化し、第2章では、総合商社に関連するこれまでの主な研究をレビューすることによって総合商社の分類、特徴、性質およびそれに関する問題点を整理し、総合商社に関する本質的な問題を整理しながら、論文全体の問題意識を再確認した。

こうした論文のいわば導入部分を受けて、続く第3章から第6章では、日中国交正常化前の1960年代の友好貿易から中国のWTOに加盟した2000年代まで、時系列的に中国ビジネスにおける総合商社の行動原理、事業内容、特徴、役割などを、総合商社OBへのインタビューおよび三菱商事における野田氏の36年の間に関与した様々な案件を取り上げて検討した。これらの案件を検討することによって、野田氏は、総合商社が国交正常化前の日中ビジネスのハブ、対中ODA時代における中国改革開放への貢献と中国でのビジネスモデルの構築、1990年代および2000年代の中国WTO加入後の対中直接投資における「人脈」、「ネットワーク」、「オーガナイザー機能」の発揮、という総合商社の特質、ビジネスモデルおよびその行動原理を明らかにした。

全体として、論旨はきわめて明快であり、論理の展開にも無理はなく、導かれる結論も妥当である。特に論文で取り上げられているいくつかの事例は三菱商事の了承を得られた極めて貴重な内部資料や会議資料、当時の財務データを含み、学術的な価値が高いと思われる。

最後の終章では、第3章から第6章を受けて、総合商社の定義・本質を再評価しながら、そのビジネスモデルの変遷を明確することによって、序章で提起した問題への回答として本論文の結論を述べている。野田氏が再定義した総合商社の定義、すなわち「国境を跨った産官金」のネットワークにおいては、これまでの総合商社の行動原理の本質を反映したものである。しかし、グローバル化の進んでいる現代経済社会において、この行動原理が果たして引き続き総合商社の行動原理であり続けるのか、疑問が残る。つまり、1960年代から1980年代まで、いわゆる通商産業省が日本経済の高度成長を支えていた時代において総合商社が「国境を跨った産官金」のネットワークを持っている会社と言えるかもしれないが、情報化社会の進んでいる現在において総合商社のネットワークは相対的に弱くなっていると思われる。これは野田氏の今度の課題になり、いささかもこの論文の価値を減じるものではない。

次に、各章で展開されている野田氏の主張を見ておくと、いずれの章についても、時間をかけて集められたと思われる豊富な資料による論証が伴っており、論理の飛躍は見られない。例えば、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とされていたが、野田氏が1950年代から1970年代の新聞記事や資料をかき集め、当時の断片的な資料をつなぎ合わせることによって、実はそれ以前から伏線が存在していたことが解明されている。このような地道な調査に基づくファクト・ファイディングが、本論文の研究成果を一層価値のある

ものになっている。

最後に、野田氏が社会人として仕事をしながら、資料の収集・整理・加工および関係者へのインタビューのために費やした時間や労力を考えると驚嘆に値する。渉猟された文献も膨大な数に及び、それは研究に対する野田氏の真摯な取組み姿勢を裏書している。

以上の本論文に対する審査委員の評価、審査委員会における口述試問及び学位申請論文最終審査会（公開）の結果等を勘案した結果、審査委員一同は、申請者野田雄司氏の学位申請論文が博士（経営学）の学位を授与されるに十分に値するとの結論に達したことを、この論文審査報告書をもって報告するものである。

以 上