

# 総合商社の海外進出形態に関する考察

－事業発展プロセスを考慮した海外進出モデルの再定義と時系列分析－

吉成雄一郎（早稲田大学大学院）

y.yoshinari@fuji.waseda.jp

キーワード： 総合商社、海外進出、ビジネスモデル

## 1. はじめに

本稿は、総合商社5社の分析から、事業発展プロセスを考慮して総合商社の海外進出モデルを提示の上、総合商社の海外進出形態が、時間経過に伴って経営権を志向する方向に変化しており、総合商社の事業発展と符合していること、その変化はトレーディング業務を中心とする伝統的な商社機能を具備する投資先のみならず、製造業・サービス業での投資先でも同様に発現していること、それら変化が、収益性、財務健全性および企業価値に正の影響を与えていることを実証的に分析するものである。

総合商社は、海外での事業活動を前提とする独特なビジネスモデルであることから、製造業のような本国で培った事業の海外展開という時系列関係をとらず、事業発展形態の変化が海外進出モデルに速やかに現れる点に特徴があり、海外進出形態を対象として検証することで、総合商社の事業発展プロセス・ビジネスモデルの変遷を検証することができる。

総合商社が「総合事業運営・事業投資会社」化しているとの先行研究を踏まえ、その事業発展プロセスを考慮した総合商社の海外進出モデルを再定義し、そのモデルの有効性を確認する。その上で、これらのビジネスモデルの変化が意図的戦略ではなく、創発戦略の結果であり、事業環境変化の中で組織学習を通じて獲得した経営・リスクマネジメント能力に支えられているとの考察を行う。

## 2. 先行研究

### 2-1. 総合商社の海外進出モデル

Goerzen & Makino(2007)は、サービス産業の海外進出モデルを、総合商社の海外進出を検証対象として検証した。海外進出事業を「Core-global」「Related-local」「Unrelated-global」「Unrelated-local」の4つに分類した上で、分類毎の海外進出順番を比較し、多国籍サービス企業(multinational corporations in service industries)も製造業と同様に(Chang, 1995)、初期の投資は「Core 事業」及び地域依存性の低い事業に密に関連しており、その後の投資は「Unrelated 事業」または地域依存性の高い事業に広がっていくとした。

### 2-2. 総合商社の事業形態の変化

田中(2012)は、1980年代後半にすでに始まっていた総合商社による事業投資が、平成不況期に入って一気に加速した、とし、高度成長の終焉とバブル崩壊の後、「連結子会社を通じた、多様な製造業・サービス業への進出」及び「事業投資会社化」の二つの側面を併せ持った

動きにより、総合商社は「総合事業運営・事業投資会社」に転換したとした。同じく田中(2012)は、総合商社の連結決算の収益に占めるコミッションの比率推移を用いて、総合商社の収益がトレーディングから投資によってもたらされるようになった事を示しているが、収益構造の集計分析に留まっており、「総合事業運営・事業投資会社」化がどのような過程を経て進んでいったのか、については言及しておらず、実際のデータを用いた実証的な検証が待たれるところである。

### 3. 総合商社の海外進出モデルの提示及び仮説

#### 3-1. 海外投資先形態

総合商社の「総合事業運営・事業投資会社」化は「多様な製造業・サービス業への進出」と「事業投資会社」の二つの側面をそれぞれ分解すると、総合事業運営の対象事業領域の広がり、伝統的な商社機能である仲介・販売を中心とするトレーディング事業からトレーディング事業以外の製造業・サービス業への展開であり、事業投資会社化は、伝統的に総合商社で行われてきた商権確保を目的としたマイナー出資形態(経営権なし)から、経営責任・リスクを取るメジャー出資(経営権あり)への進化と概観できる。

これら事業発展を想定すると、総合商社の海外投資先の形態は以下の5つに分類できる。

表1 総合商社の海外投資先形態

	形態	法人格	概要
①	初期海外進出	現地法人	海外事業活動・情報収集活動の足場となる現地法人設立し、海外に進出
①	商社機能・経営権なし	事業投資先(関連会社)	ビジネスモデルは、伝統的な商社機能(トレーディング・仲介貿易)のまま、地域及び業界知見を活かし海外に進出。進出時は、メーカーの現地法人への出資や現地パートナーとの合弁などにより、経営権を持たない形(マイナー出資)で参画
②	商社機能・経営権あり	事業投資先(子会社)	地域及び業界知見、経営参画による経営知見を活かし、経営権を持つ形で参画
③	非商社機能・経営権なし	事業投資先(関連会社)	地域知見を活かし、メーカーや現地パートナーとの合弁等によるの現地製造拠点やサービス企業(非商社機能)に経営権を持たない形(マイナー出資)で参画
④	非商社機能・経営権あり	事業投資先(子会社)	地域及び業界知見、経営参加による経営知見を活かし、経営権を持つ形で参画

#### 3-2. 事業発展を考慮した総合商社の海外進出モデル

前項の海外進出形態と時系列な発現過程を考慮し、Goerzen & Makino とは異なる形で、総合商社の海外進出モデルを再定義する。本モデルにおいて、商社機能とは、総合商社の伝統的な機能である仲介・販売を中心とするトレーディング機能を指し、非商社機能は製造業やサービス業等非トレーディングの機能を指す。

図1 総合商社の事業発展を考慮した海外進出モデル

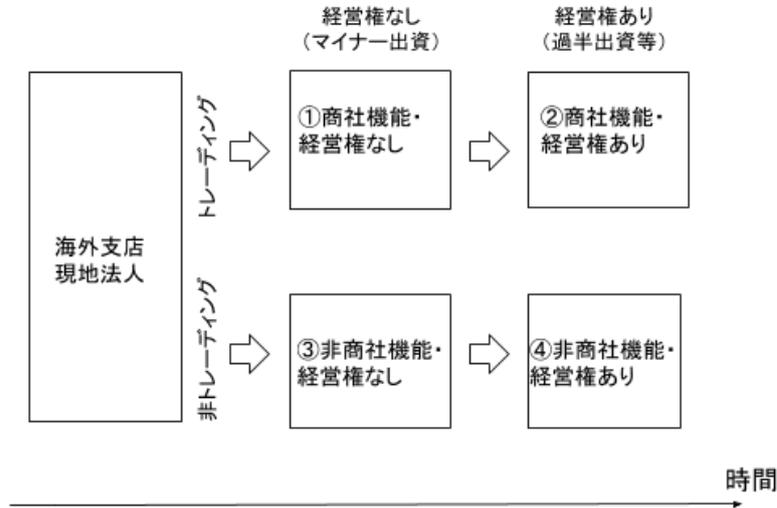


図1のモデルを想定すると、総合商社の海外進出形態は、次のように時系列的に発現してくると思われる。すなわち、①(現地法人による進出)を経た後、①→①(商社機能・経営権なし)→②(商社機能・経営権あり)と発展、また、並行して、①→③(非商社機能・経営権なし)→④(非商社機能・経営権あり)と発展するであろうとの推測が成り立つ。

### 3-3. 仮説の設定

前項の海外進出モデルから、以下の仮説を設定する。

仮説1	総合商社の海外進出は現地法人設立による初期海外進出(①)から始まる。
仮説2	2a. ①の後、「商社機能」を持つ「経営権なし」の海外投資先会社による進出が始まる(①)。 2b. ①に続いて「商社機能」を持つ「経営権のある」海外投資先会社による進出が行われる(②)。
仮説3	3a. ①の後、製造業等「非商社機能」を持つ「経営権なし」の海外投資先会社による進出が始まる(③)。 3b. ③に続いて、「非商社機能」を持つ「経営権のある」の海外投資先会社による進出が行われる(④)。
仮説4	4a. 「経営権あり」海外投資先会社が増えることで、企業の収益力、財務健全性が向上する。 4b. 「経営権あり」海外投資先会社が増えることで、企業価値が向上する。

## 4. 分析

総合商社5社(三菱商事、三井物産、伊藤忠商事、住友商事、丸紅)の海外法人を対象に仮説に対して実証分析を行う。

## 5. 考察・まとめ

一連の分析を総括し、海外進出形態が漸進的変化をしてきた背景について、外部環境の変化に伴うビジネスモデル変化への圧力、リソース・ベースド・ビュー及び組織学習の視点、海外進出形態の変化は意図的戦略か創発的戦略家か、総合商社の総合性について考察する。

総合商社の海外進出における進出形態ごとの時間的順番、進出形態の変化に関して、5社全てにおいて仮説1、仮説2a、仮説3aが支持された。他方、2bについては5社中3社、3bについては5社中2社でのみ支持された。収益力・財務健全性に関する仮説4aについては5社で支持され、企業価値に関する仮説4bについては5社中4社で支持された。

その結論をもとに、総合商社のビジネスモデルは、創発戦略の結果であり、事業環境変化の中で組織学習を通じて獲得した経営・リスクマネジメント能力に支えられていることを論じた。

最後に、残された課題について指摘する。

## 参考文献

- Barney, Jay B. (2003). 『企業戦略論 上 基本編』ダイヤモンド社.
- Chang, S. (1995) “International expansion strategy of Japanese firms: capability building through sequential entry”, *Journal of Management Journal* 38(2):383-418.
- Edamura, Kazuma, Laura Hering, Tomohiko Inui and Sandra Poncet (2011), “The Overseas Subsidiary Activities and Their Impact on the Performance of Japanese Parent Firms,” *RIETI Discussion Paper Series*, 11-E-069.
- Goerzen, A. and Makino, S. (2007). ‘Multinational corporation internalization in the service sector: a study of Japanese trading companies’, *Journal of International Business Studies* 38: 1149-1169.
- Jones, Geoffrey (2000). 『イギリス多国籍商社社史-19・20世紀』坂本恒夫・正田茂訳 日本経済評論社.
- 榎本俊一(2012). 『総合商社論』中央経済社.
- 木山実(2011). 『商社「冬の時代」の再来と「夏の時代」への展開』大森一宏・大島久幸・木山実編著 『総合商社の歴史』関西学院大学出版会.
- 近藤崇史・中浜萌・一瀬善孝(2014). 『企業の海外進出と収益力』日本銀行ワーキングペーパー、No.14-J-8.
- 桜健一・近藤崇史 (2013). 「非製造業の海外進出と国内の雇用創出」日本銀行ワーキングペーパーシリーズ、No. 13-J-8.
- 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.
- 野中郁次郎・竹内弘高(1996). 『知識創造企業』東洋経済新報社.
- 吉成雄一郎(2017). 『総合商社のビジネスモデルの考察及び戦略的進化の可能性に関する研究～「総合商社経営のジレンマ」を超える～』早稲田大学商学研究科ビジネス専攻プロジェクト論文.
- 吉原英樹(1987). 『国際的にみた総合商社の経営史』国民経済雑誌, 156(6):103-121.