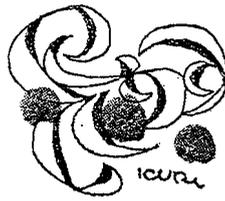


# 総合商社と海外投資

## —— 経済開発のマーチャント ——



小島 清

(二橋大学経済学部教授)

小澤 輝 智

(コラド州立大学経済学部教授)

### 一 研究課題 —— 『海外直接投資の新形態』

かつて「商社斜陽論」さらには「商社無用論」が叫ばれ、今や「商社・冬の時代」と突つかれ心配されている。それなのに他方、外国では、日本のユニークな「総合商社」の経済開発への創造的貢献に対し、高い評価が与えられ、それを理解し、見習いたいとの機運がもり上っている。韓国では既に一〇社に及ぶ総合商社が育ったし、マレーシアを始めいくつかの開発途上国が商社づくりに着手した。共産圏の中国、ソ連も、貿易公社とか公団の改組を考慮してい

ると聞く。そしてアメリカすら、一九八二年一〇月に、「輸出商社法案(DISC)」を通じ、商社設立に取り組みはじめた。今日、総合商社の活動と在り方が重大な転換期にあることはまぎれもない事実だ。その実態を詳細にふりかえり、将来を卜し、必要課題であり、その絶好のチャンスでもある。われわれ両名は、過去三年間にわたり、OECDの開発センターでの「海外直接投資の新形態」なる共同

研究に参加し、その一環として、*Japan's General Trading Companies: Merchant of Economic Development* なる報告書をまとめた。今年の、末頃のOECD出版物として公刊されることになっている。またその日本版を同時公表したいものと努力している。そのエッセンスを、ここに披露しておきたい。

#### (一) 多国籍企業活動と日本型

歴史は古いのであるが、とくに戦後隆盛をきわめた海外直接投資(DFI)は、圧倒的にアメリカ企業によるものであるが、それに若干のヨ

ロッパ系のもも、「旧形態DFI」が大部分であった。ここに「旧形態」というのは「完全所有(含九九%或は九六%以上)子会社」形態での海外企業進出ということに代表される。だがもう少し広げて言うと、巨大企業が海外に(或いは、世界各地に)多数の生産・販売の拠点を進出させ、その企業の収益と市場シェアの拡大のために世界戦略(それは大体において独占的ないし寡占的行動である)をとるのである。これが、「多国籍企業(MNC)活動」である。完全所有形態は、完全なコントロール、統一的経営、企業秘密保持

などのために不可欠な要因として選好され固執されている。したがって、「旧形態DFI」とは、MNC世界戦略の一環として行われるDFI、かつMNC的行動とコントロールの下にあるDFIであり、「MNC型DFI」と略称してよいものである。

MNC型DFIが、まったく私企業のミクロ的行動理論に立脚していることは明白だ。それはすでに、国家とか国民経済とかいう枠を飛び越え、それは恰も存在しないものかのごとく受けとり、かれらの行動の投資母国とホスト国へのマクロ経済的效果といったものは眼中に入れない。一〇年程前までのDFI理論は、ヴァーノンの『プロダクト・サイクル論』であった。今日では、ダニングラの『市場内部化論 Internalization』が支配的である。そのエッセンスは、多国籍企業活動化或いは企業の国際化をはかることにより、生産、販売、決済、資産運用などの諸取引（市場）を一つの巨大企業の中にとりこみ、もって取引コストの節約がはかれる。それが世界中に拠点を進出させる最大の動機であるというのである。結局、MNC型DFIは、ミクロ的私企業行動論の枠を

一歩も出るものではない。

これに対して日本経済は、貿易拡大に主力を注ぎ、海外直接投資には遅れた参入者 (late comer) として登場し、漸く一九六〇年代末から本格的企業進出に乗り出した。そのスピードは早く、アメリカ、イギリスにつき、西ドイツと並んだか、既にそれを追いつくまでに成長した。だが日本のDFIは、単に遅れた参入者であったという理由からだけではなく、いろいろな点で「MNC型DFI」とは著しく異なった特色をもつに至った。執筆者の一人は「日本型DFI」と総称したのであるが、それを今や「新形態DFI」と言い直しておいた方がより適切であろう。

「新形態」とは何ぞやという定義はまだ確立されてはいない。開発途上諸国に経済ナショナルイズムが高揚し、MNC型DFIの性悪さを憎み、その反省を求めたことに端を発していることは言うまでもない（このためOECDや国連での「多国籍企業行動規範」作りが進められた）。その詳細は後に展開するのであるが、日本のDFIには、「新形態」を受け容れる性向が強い、という特色がくつきりと現れている。そのいくつ

かを要約的に言うところである。

(1) マイノリティ所有の合弁形態が多い。三人四脚型といわれるような商社が参加する独得の形態さえ生んだ。(2) 融資買収、ターンキー方式、長期購買契約、技術の分割 (unpackage) 移転など、非出資形態 (non-equity arrangements) も多い。(3) 日本に不足している資源調達のためと、日本の労働力不足を克服し産業構造を高度化するための製造工業海外進出が多い。これは日本のマクロ経済的必要に発するものだが、同時にホスト国の順を追った経済発展に調和的に貢献した。(4) 多分余り儲からない（独・寡占的行動の好対象ではない）という理由からか、米欧MNC型DFIが進出したがらない、開発途上諸国の製造工業の創設と拡大に、しかも半数以上中小企業が進出していった。(5) 資源開発とかプラント輸出など大型プロジェクトについてはグループ投資が典型であり、商社がそのオーガナイザーとなっている。

## (二) 日本型DFIの特徴

このように日本がDFIの新形態を作り出し、開発途上国の要請によ

り多く柔軟に対応してきたについては、数多くの理由があろう。その中で二つだけキー・エレメントを指摘しておきたい。第一は、個々の直接投資（企業進出）は、たしかに各企業の慎重な収益採算に基いて行われる。資本主義経済として当然である。MNC型DFIとその点で違いがあるわけではない。だが、日本のDFIは、わが国経済に必要不可欠な資源、その比較劣位化した労働集約工業（ならびに労働集約的生産工程）を域外生産 (offshore production) によって補い、もってマクロ経済構造の高度化と能率化に資する、そしてまた対外貿易の創造・拡大をもたらす、というマクロ経済的動因が強く働いていた。その意味で、日本のDFIが自国中心 (ethnocentric) であったことは否定できない。だが同時に、明治以来百年余を要してここまで発展してきた日本経済のプロセスを、その半分とか三分の一の年月をもって急速にキャッチアップし、第二、第三の日本経済になろうとしている開発途上諸国の、着実な、順を追った工業化、経済発展、貿易拡大に、日本のDFIがちょうどうまくミートし、クルーシアルな貢献を

果たしたのである。それは、比較優位パターンの相互の変化に即応した、またそれを先どりした直接投資であったからである。日本のDFIは、投資母国とホスト国双方の経済発展の媒体 (catalyst) であり促進者であったのである。またこれを説明するには、ミクロ的企业行動論だけでは不十分であつて、マクロ経済的アプローチを構築し、両者を統合した理論によつて裏づけられねばならないのである。

第二は、日本経済が「新形態DFI」を推進しえたについては、わが国だけに存在するユニークな総合商社の活動、さらに広げて言えば、商社の役割の大きい独得の企業間組織と密接な関連があるのではあるまいか、という問題意識である。この着想、このファインディングを裏証的に裏づけてみたのが、以下に要約を示すわれわれのOECDレポートである。このファインディングが正しければ——われわれはそう確信するのだが——、総合商社はまさに「投資母国とホスト国双方の」「経済開発のマーチャント」と称するにふさわしいのである。

これは、東洋経済新報社『海外企業進出総覧』その他の原資料から九大商社が参加している海外進出企業のすべてについて個票を作成し、それをいくつかの分析目的に応じて分類するという、手間のかかる作業を、試みたことである。三十余に及ぶ諸表（うち図が一つ）がわれわれのレポートの生命である。これによつて実に広範な、常に創造的な、かつ縦横無尽に柔軟な「経済開発のマーチャント」の開拓者の活動の実態が、客観的に、数字によつて明確化された。もとより、総合商社がどうやってビジネス機会を発見し、収益をあげ、時に失敗し、生き残りかつ成長するか、の、ほんとうのメカニズムは、外側からとくにわれわれのごとき学究にとつて、わかるはずがない。そのことは十分に承知している。だが、今や「小島・小澤パラダイム」として海外でも広く注目されている海外直接投資理論に裏づけられた客観的分析は、日々苦闘されているビジネスの方々にも、参考になる点があれば幸いと思う。またこの種の問題に関心をもたれる研究者や学生諸兄の恰好の検討文献たるに値すると期待している。

われわれのOECDレポートは、海外で関心の高まっているわが総合商社の実態を、外国人によりよく理解してもらふことを第一目的としている。もともと国内向けではない。また、開発途上国への「新形態DFI」を明示することに優先的焦点をおいている。このため対先進国投資

## 二 世界にまたがる商事ネットワーク

### (一) 総合商社こそ日本の

#### 多国籍企業

わが国にユニークな総合商社の誕生は、明治初期に、外国マーチャント支配下の「商館貿易」にとつて代り、日本人の手によつて、自らの貿易と産業発展の意思決定や方向づけを果たすという、いわば日本経済運営の独立宣言であつた。創造性と活性に富む総合商社は、水先案内人として、常に日本経済の発展をリードし、ビジネス機会を開拓しつづけてきた。だがこの種の歴史的考察は、

日本の読者には周知のことからであり、ここで繰返す必要はあるまい。今日、総合商社こそ日本の最も代表的な多国籍企業であると、断定できよう。商社本来の機能たる商事活

(そこでは「新形態」は余りとられていないし、それは問題ではない) の分析が手薄になっている。OECDレポートではそこまで言及していないのだが、本稿では、今後の商社活動について、われわれの分析から導かれるサジェッションをもいくつか提示してみたい。

動について世界にまたがるネットワークを築きあげている。それだけではない。いな、コミッションを稼ぐ「商権」拡大のために、製造工業と資源開発の「海外生産」開拓を先導し、その運営に参加している。さらに、海外生産に必要な資本財・原材料・部品の調達と製品の販売(それが商権だ)だけでなく、融資、配船、倉庫、保険など、一括して「ビジネス・インフラ」と称しうべき諸サービスを、世界にまたがって、適時適切に提供している。

われわれが調査の対象にしたのは、九大商社の総計一、四九八に及ぶ海外事業体であるが、その内訳は、商社本来の商事活動を行う事業体三八七、商社が参加している製造業合併企業六八二、資源開発合併企業一三

九が主要なもので、その他に、ビジネス・インフラ提供事業として、プラント輸出促進事業三九、倉庫業二三、海運事業五五、その他の諸サービス事業二五一に達するのである。

このように、商社の提供するビジネスインフラ・サービスを媒体とし調整者として、海外生産が推進される。つまり海外生産とそれをサポートするインフラ・サービス提供とが異なる企業の間で分業され分担され、しかも相互に協力するという関係にある。これを「企業間機能分業 division of corporate functions」と言つてよい。ここに日本の海外直接投資の全システムとしての特色が見出される。すなわち、個々の海外生産はそれ自体として一つ一つバラバラに行われるのであるが、その生産を創始し運営するために必要なインフラ・サービス（つまり情報の提供、原材料の調達、製品の販売など）は別の企業つまり商社によって提供される。さらにバラバラに行われる海外生産は商社を通じて結びあわされ、協力しあえるようにシステム化されるのである。

この点が米欧の「MNC型DFI」と大いに異なっている。多国籍

企業は、試掘・生産というアップ・ストリームから、ダウン・ストリームの輸送・加工・精製・販売まで、すべて一企業の中に内部化し、もつて取引コストの節約というゲインを実現しようとするのである。日本のDFIと対称的である。日本でも自動車企業などこの方式を採る傾向が出てきた。いわゆる「商社離れ」の傾向である。

どちらの方式がより望ましいかは、慎重な価値判断を要しよう。MNC型DFIは独・寡占的利益の追求に陥り易いと懸念される。他方日本の企業間機能分業型のメリットは、総合商社の情報と流通サービスの規模経済のいかに依存するが、それは非常に大きく、MNC型の内部化利益をはるかに上回るものと思われる。

総合商社の貢献の源泉が、世界にまたがる広汎かつ機敏な情報網にあることはいうまでもない。このことは日本のDFIを成功させる上で重要な意義をもっていた。世界にまたがる、かつ「ミサイルからレーザー」に至る広汎な商品に関する最新の情報をもっているが故に、有望なビジネス・チャンスが発見でき開拓できる。個々の生産企業（メーカー

）ではわからない、日本と外国との比較優位とその変化が、総合商社によつてはじめて的確に判断できるのだ。ホスト国が比較優位をもちうる分野に海外生産を進出させたことが、日本のDFIの成功の重要な要因だと判断される。そしてこの点もMNC型DFIとは対称的なのである。

情報というのは、技術ノウハウと同様に、私的企業の貴重な無形資産であり、相応な対価をもつて譲渡されて然るべきものである。だが日本では殆んど無償である。商品やサービスの取引の仲介ということも価値創造的な不可欠のビジネス・インフラであるが、総合商社の得るコミッションはきわめて低い。有望な海外企業進出の情報を提供し、その設立を進出先に関する語学、環境、コネなど専門知識をもつて助ける（それなくしては中小企業の海外進出はとも実現しなかつたであろう）などを商社がやっても、それに対する直接の報酬は提供されないのが普通である。商社がそういうDFIの道案内をしオーガナイザーとなるという重要な役割を果たすのだが、設立される合併企業に若干の出資をし、多

額の融資をすることによつて、企業建設と運営に必要な資本財、原材料、部品、時に第三国からの技術の調達と、他方、生産された製品の販売とを仲介するという「商権」を獲得し、コミッションを稼ぐにすぎない。これは多分、商社の数が多く、過当競争と言われるほど激しい自由競争を闘わせている結果であろう。それ故、日本の海外活動（貿易と直接投資）は、商社を媒体とする「企業間機能統合」であり、公開市場における自由競争による「市場的統合」と異なるところがない。この点で、MNC型DFIが、関連諸取引を一企業の中に「内部化」して、独・寡占的行動をとる「機関的（或いは制度的）institutional統合」とは、大いに異なるのである。

## (二) 三人四脚型合併企業

さて、情報蒐集を含め、本来の機能たる商事活動のグローバル・ネットワークを、九大総合商社ほどのように形成し運営しているであろうか。各総合商社は、日本にある本社のほか、世界の主要都市に「地域本部」（九大商社合計で一四六）を設けているが、それは大部分完全所有の現

表1 タイプ別海外商事拠点 1980

|       | A  | B  | C  | D  | 小計  | A' | B' | C' | D' | 小計  | 総計  |
|-------|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|-----|-----|
| 三井物産  | 4  | 1  | 7  | 11 | 23  | 12 | 12 | 7  | 4  | 35  | 58  |
| 三菱商事  | 2  | 8  | 6  | 10 | 26  | 1  | 3  | 4  | 7  | 15  | 41  |
| 丸紅    | 5  | 7  | 6  | 4  | 22  | 3  | 11 | 3  | 6  | 23  | 45  |
| 伊藤忠商事 | 3  | 8  | 9  | 3  | 23  | 7  | 1  | 1  | 0  | 9   | 32  |
| 住友商事  | 3  | 2  | 4  | 1  | 10  | 0  | 3  | 2  | 1  | 6   | 16  |
| 日商岩井  | 0  | 2  | 3  | 6  | 11  | 0  | 0  | 1  | 0  | 1   | 12  |
| トメ    | 3  | 4  | 2  | 3  | 12  | 3  | 0  | 2  | 1  | 6   | 18  |
| 兼松江商  | 1  | 2  | 1  | 5  | 9   | 0  | 0  | 3  | 0  | 3   | 12  |
| 日綿    | 2  | 1  | 2  | 1  | 6   | 1  | 0  | 4  | 0  | 5   | 11  |
| 合計    | 23 | 35 | 40 | 44 | 142 | 27 | 30 | 27 | 19 | 103 | 245 |

地法人の形態をとっている。内国民待遇をうけ、起債や税金の優遇、それに情報の専有などの便益が得られるからである。

この外に、支店をはじめ各種の合弁会社を世界中に進出させている。それは次の八つのタイプに分けられるが、このタイプ分けは商事活動パターンについてだけでなく、製造業その他の海外投資活動についても、共通している。

表2 海外商事拠点の取扱商品, 1980

|             | 三井物産 | 三菱商事 | 丸紅 | 伊藤忠 | 住友商事 | 日商岩井 | トメ | 兼松 | 日綿 | ヨコ計         |
|-------------|------|------|----|-----|------|------|----|----|----|-------------|
| 農・漁・林産品     | 12   | 2    | 5  | 1   | 0    | 1    | 3  | 0  | 2  | 26(10.6%)   |
| 金属・燃料       | 2    | 0    | 1  | 1   | 0    | 1    | 2  | 0  | 0  | 7(2.9%)     |
| 一般商事        | 2    | 3    | 1  | 1   | 2    | 3    | 2  | 1  | 1  | 16(6.5%)    |
| 製造工業        |      |      |    |     |      |      |    |    |    |             |
| 1. 食料・飲料    | 4    | 0    | 0  | 0   | 0    | 0    | 1  | 1  | 0  | 6(2.4%)     |
| 2. 繊維       | 6    | 1    | 5  | 6   | 0    | 0    | 3  | 1  | 3  | 25(10.2%)   |
| 3. 金属製品     | 6    | 4    | 2  | 2   | 4    | 2    | 2  | 0  | 0  | 22(9.0%)    |
| 4. 自動車・二輪車  | 5    | 3    | 8  | 9   | 5    | 1    | 1  | 0  | 1  | 33(13.5%)   |
| および部品       |      |      |    |     |      |      |    |    |    |             |
| 5. 化学製品     | 2    | 1    | 0  | 0   | 0    | 1    | 0  | 1  | 0  | 5(2.0%)     |
| 6. 電気機械・機器  | 0    | 17   | 4  | 3   | 0    | 0    | 2  | 1  | 1  | 28(11.4%)   |
| 7. 非電気機械    | 3    | 0    | 11 | 5   | 4    | 2    | 1  | 1  | 3  | 30(12.2%)   |
| 8. その他(雑製品) | 16   | 10   | 8  | 4   | 1    | 1    | 1  | 6  | 0  | 47(19.2%)   |
| タテ計         | 58   | 41   | 45 | 32  | 16   | 12   | 18 | 12 | 11 | 245(100.0%) |

タイプA 商社本店が完全所有する会社。

タイプA' 商社地域本部が完全所有する子会社。

タイプB 商社本店と日本の会社(時に複数)の所有になる合弁会社。日本の経営の完全なコントロール下にある。

タイプB' 商社地域本部と日本の会社(時に複数)の所有になる合弁会社。日本の経営の完全なコントロール下にある。

タイプC 商社本店とローカルからの出資による合弁会社

タイプC' 商社地域本部とローカルからの出資による合弁会社

タイプD 商社本店、日本の脚型合弁企業である。(ダッシ

表3 九大商社のタイプ別製造業投資 1980

|                 | A      | A'     | B      | B'     | C       | C'     | D       | D'     | ヨコ計        |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|---------|--------|------------|
| 1 食品加工          | 4      | 1      | 3      |        | 27      | 2      | 23      | 3      | 63(9.2%)   |
| 2 繊維            |        | 3      | 12     | 1      | 22      | 5      | 109     |        | 152(22.3%) |
| 3 金属及び同製品(トタン板) | 1      | 1      | 11     | 2      | 21      | 7      | 55      | 6      | 104(19.6%) |
| 4 化学品           |        |        | 6      | 4      | 14      | 4      | 88      | 2      | 118(17.3%) |
| 5 電気機械・機器       |        |        | 2      | 1      | 4       |        | 34      | 6      | 47(6.9%)   |
| 6 非電気機械         |        |        | 5      |        |         |        | 22      |        | 27(3.9%)   |
| 7 輸送機器          |        |        | 2      |        | 5       |        | 18      | 1      | 26(3.8%)   |
| 8 石材、粘土、ガラス     |        |        | 2      |        | 1       |        | 9       |        | 12(1.8%)   |
| 9 鉄鋼            |        |        |        |        |         |        | 15      |        | 15(2.7%)   |
| 10 雑製品          |        | 1      | 13     | 4      | 12      | 3      | 52      | 3      | 88(12.9%)  |
| タテ計             | 5      | 6      | 56     | 12     | 108     | 21     | 452     | 22     | 682(100%)  |
|                 | (0.7%) | (0.9%) | (8.2%) | (1.8%) | (15.8%) | (3.1%) | (66.3%) | (3.2%) |            |

会社(時に複数)ならびにローカルからの出資(第三国からのも含む)による合弁会社。

タイプD' 商社地域本部、日本の会社(時に複数)ならびにローカルからの出資(第三国からのも含む)になる合弁会社。

ユ)のないのとあるのは、商社本店がやるか地域本部がやるかの差である。その差を無視すると、完全所有子会社、日本企業間の合弁会社、商社と現地側との合弁、及び三人四脚型合弁会社の四タイプになる。

これらを、商社本店ならびに地域本部と区別する意味で、「海外商事拠点」と呼ぶならば、表1に示すように、九大商社総計で二四五社に達

する。C、C'、D、D'の現地側参加の合併企業が一三〇社で五三%の多きに達することが注目される。当然のことながら、商社の出資率は低く、九大商社の総計で見ると、三〇〜四九%のレンジ、次いで一〇〜二九%のレンジの頻度が最も高く、両者合計で四六・五%を占める。もう一つ、八〇〜一〇〇%のレンジの頻度が高い(二二・五%)。米欧先進国への企業進出は完全またはそれに近い所有が許されるからである。

なぜ出資比率の低い沢山の合併会社拠点を作るのか。総合商社は限られた資金をもってできるだけ広汎な取引を仲介したいからである。各拠点は取扱商品と地域を専門化し、独立採算制をとり、もってリスクの分散をはかっているのである。

次に表2によって、海外商事拠点の取扱商品を見ると、広汎な殆んどすべての商品を取扱っていることがわかる。一次産品合計は一三・五%に達する。新製品、繊維類のウェイトが高い。同時に「商社離れ」傾向を見せている自動車や電気・非電気機械の取扱割合も依然としてかなり大きいことに注目しなければならぬ。

このように、本店・地域本部とな

らんで世界にまたがる商事拠点網が形成されており、実に広汎な商品を取扱い、しかも輸出するだけでなく輸入もするという機能を備えているため、三國間貿易もやれるし、為替のマリーをやって相場変動のリスクを回避することもできるのである。

以上のような総合商社の世界にまたがる商事拠点ネットワークによって、規模の経済が実現でき、流通コ

### 三 総合商社の海外投資活動

既述のように、日本の海外直接投資の主軸は、マクロ経済的の必要を動因として、(a)産業構造の高度化を促進し労働力不足をカバーするよう、日本が比較劣位に陥ってきた労働集約的工業(ならびに労働集約的生産工程)を、労働豊富な近隣開発途上国に移植すること、(b)急速な重化学工業化に必要な不可欠な資源(鉱物、燃料、農林産原料並びに食料)の開発輸入、に向けられた。

総合商社はかかる海外生産(Offshore production)のオーガナイザーかつコーディネイネーターとして重要な役割を演じた。製造業投資については商社は「コンヴァーター」機能を果たしたと要約してよい。つ

ストが低廉にされ、もって日本の輸入と輸出を大いにファシリテイトしたことは言うまでもない。今や三國間貿易の拡大に乗り出し、商事活動は真に国際化されグローバル化されつつある。だが同時に、次節以下に見るように、この商事活動ネットワークが、海外直接投資の媒体となり促進者となったのである。

まり進出海外生産プロジェクトへの、

必要資本財、技術、原材料の調達と、生産された製品のマーケティングを、既述のグローバルな商事機能を通じて、また商権を獲得してその商事活動を拡大すべく、きわめて能率的に受けもったのである。有望な「海外生産」を発掘し、専門知識と若干の出資や融資によってその設立を助け、水先案内人の役割を果たしたことは言うまでもないが、商社のねらいは Converter 機能であったのである。これに対し資源開発投資については商社は「デヴェロパー」の役割を果たしたと特徴づけてよい。その代表例は、国内での石油や食品コンビナートの建設をオーガナイズ

したことである。同じ方式を、鉄鉱石、石炭、石油、LNG、銅など粗鉱石の開発だけでなく、それを加工するアルミ、石油化学製品などの工場建設、さらに地域開発(モンパサ空港建設など)などの海外プロジェクトに適用した。このデヴェロパーとしての商社の関心は、ブランド輸出と生産物の販売の取扱権(商権)を得ることにあったことは言うまでもない。

#### (一) 海外製造業投資

表3に見られるように、九大商社が参加している海外製造業投資の対象商品は、繊維類(二二・三%)、金属製品(一九・六%)、化学品(一七・三%)—プラスチック製品、インク、肥料、農薬など、新製品(一二・九%)—はきもの、ベニヤ、玩具など)に集中しており合計で七二・一%を占める。つまり労働集約的な、生産技術が単純で標準化された製品に集中している。これらは日本が高質金化から比較優位を弱めたか失った産業である。開発途上ホスト諸国にとっては雇用拡大効果が大きく、技術と経営を最初に修得する学習効果も大きい。またその経済発

表4 海外製造業合併企業への商社の出資率 1980

| 出資率     | 三井物産 | 三菱商事 | 丸紅  | 伊藤忠 | 住友商事 | 日商岩井 | 兼松  | トーマン | 日綿  | ヨコ計         |
|---------|------|------|-----|-----|------|------|-----|------|-----|-------------|
| 1-9%    | 40   | 27   | 20  | 22  | 23   | 20   | 10  | 11   | 11  | 184(26.9%)  |
| 10-29%  | 62   | 44   | 50  | 47  | 25   | 28   | 22  | 24   | 25  | 327(47.9%)  |
| 30-49%  | 21   | 16   | 17  | 22  | 3    | 8    | 7   | 1    | 5   | 100(14.7%)  |
| 50%     | 0    | 6    | 6   | 1   | 1    | 0    | 0   | 1    | 1   | 16(2.3%)    |
| 51-79%  | 3    | 2    | 2   | 3   | 1    | 2    | 1   | 3    | 2   | 19(2.8%)    |
| 80-100% | 5    | 1    | 5   | 4   | 3    | 0    | 3   | 4    | 1   | 26(3.8%)    |
| n. a.   | (2)* | (0)  | (3) | (3) | (0)  |      | (1) | (1)  | (1) | (11)        |
| タテ計     | 131  | 98   | 103 | 99  | 60   | 59   | 43  | 44   | 45  | 682(100.0%) |

\*カッコ内は100%出資の件数。

表5 九大商社の参加する資源開発事業

|           | 三井物産 | 三菱商事 | 丸紅 | 伊藤忠 | 住友商事 | 日商岩井 | 兼松 | トーマン | 日綿 | ヨコ計         |
|-----------|------|------|----|-----|------|------|----|------|----|-------------|
| 鉄 鉱 石     | 2    | 3    | 3  | 4   | 3    | 2    | 1  | 2    | 1  | 21(15.1%)   |
| 非鉄金属      | 7    | 3    | 6  | 3   | 10   | 3    | 0  | 0    | 0  | 32(23.0%)   |
| 石 炭       | 4    | 4    | 2  | 0   | 3    | 0    | 0  | 0    | 0  | 13(9.4%)    |
| 石油・天然ガス   | 1    | 2    | 2  | 0   | 0    | 1    | 0  | 0    | 0  | 6(4.3%)     |
| 石油・天然ガス混合 | 0    | 0    | 2  | 1   | 0    | 0    | 0  | 0    | 0  | 3(2.0%)     |
| 農産・畜産物    | 4    | 6    | 4  | 6   | 1    | 0    | 0  | 2    | 1  | 24(17.3%)   |
| 漁業・加工     | 4    | 5    | 3  | 6   | 0    | 1    | 0  | 2    | 1  | 22(15.8%)   |
| 木 材       | 5    | 6    | 1  | 3   | 0    | 1    | 2  | 0    | 0  | 18(12.9%)   |
| タテ計       | 27   | 29   | 23 | 23  | 17   | 8    | 3  | 6    | 3  | 139(100.0%) |

表6 資源開発事業についての商社出資率 1980

| 出資率     | 三井物産 | 三菱商事 | 丸紅 | 伊藤忠 | 住友商事 | 日商岩井 | 兼松 | トーマン | 日綿 | ヨコ計         |
|---------|------|------|----|-----|------|------|----|------|----|-------------|
| 1%以下    | 3    | 1    | 3  | 2   | 4    | 1    | 0  | 0    | 0  | 14(10.1%)   |
| 1-9%    | 3    | 3    | 7  | 7   | 4    | 3    | 0  | 3    | 0  | 30(21.6%)   |
| 10-29%  | 10   | 10   | 5  | 9   | 6    | 2    | 1  | 1    | 0  | 44(31.7%)   |
| 30-49%  | 5    | 3    | 2  | 3   | 1    | 1    | 1  | 1    | 1  | 18(12.9%)   |
| 50%     | 1    | 3    | 0  | 0   | 0    | 0    | 0  | 0    | 0  | 4(2.8%)     |
| 51-79%  | 0    | 2    | 1  | 0   | 0    | 1    | 0  | 1    | 0  | 5(3.6%)     |
| 80-100% | 5    | 6    | 3  | 2   | 2    | 0    | 1  | 0    | 2  | 21(15.1%)   |
| n. a.   | 0    | 1    | 2  | 0   | 0    | 0    | 0  | 0    | 0  | 3(2.2%)     |
| タテ計     | 27   | 29   | 23 | 23  | 17   | 8    | 3  | 6    | 3  | 139(100.0%) |

展の初期需要を満たす、いわば必需財である。

同じく表3に示されているように、現地側との合併企業が圧倒的に多い。タイプC、C、D、Dの合計は八八・四%に達する。つまり日本の製造業海外投資は、商社を媒体とした新形態を非常に多く採用しているのである。もう少し詳しく見ると、

新形態は、先にあげた労働集約的標準化商品においてより多く採用されていることがわかる。逆に、商社が完全所有するタイプA、A'がきわめて少ないのは、商社自体は生産をやめるスキルを十分に備えていないことを、反映している。商社はコンヴァーター機能において、その能率を十分に発揮しうるのである。

現地側との合併形態が多いこと、日本メーカーとタイプアップしていることから当然に、商社の出資率はきわめて低い。表4のように、商社の出資率は一〇〜二九%のレンジに最も多く(四八%)属しており、次いで、一〜九%のレンジが多い(二七%)のである。だが他方、推計がむずかしいのだが、商社は出資額を上

回る多額の融資をしている。この出資(株式取得)と融資とで、コンヴァーター機能に伴う商権を獲得し、コミッションを稼いでいるのである。すなわち新形態の採用が、商社の利害とも一致する。それゆえ日本の高い「新形態DFI受容性向」と、商社の先導・参加ということとは深い関連があると言えるのである。

表をかかざる紙幅の余裕がないが、日本の製造業投資は開発途上諸国に集中している。アジア地域に五三・四%、ラテンアメリカ地域に一九・六%、それにアフリカ(四・七%)と中近東(二・五%)を加えると実に八〇・二%までが第三世界向けなのである。

もう一つ、中小規模メーカーの進出が件数では半分を越えるし、大企業からの進出でも、現地での生産規模は、現地の実情に即応するよう中小規模である。雇用規模で見ると、一〇〇〜二九九人のレンジに属するものが最も多いのである。

以上のように、日本の製造業海外投資は、(九大商社の参加分だけを分析しているので、一般化するには若干の留保が必要だが)、その対象業種、高い新形態採用性向、進出対

象地域、進出規模、それに商社の参加という点に特色が見出せる。それは米欧のMNC型DFIの活動対象と行動様式とは大きく相違し、きわめて対称的であると断定できるのである。

## (二) 資源開発投資

戦後日本の資源政策、オイルショック(一九七三年一〇月)後の資源外交などの問題から説きおこすことが必要かもしれないが、それは省略する。総合商社は、資源産品の単なる輸入エージェンツからその開発エージェンツへと大きく前進した。

表5に見られるように、九大商社がオーガナイザーとして、水先案内役をつとめ若干の資本参加をしている海外資源開発プロジェクトは一九九件に達する。一九六〇年代の急速な重化学工業化を支えるために、単品としては鉄鉱石(一五・一%)、原料炭(九・四%)の開発輸入へ集中した。非鉄金属は全体として二三%を占めるが、アルミニウム、銅、ニッケルなどかなり多くの単品を含んでいる。他方、石油、天然ガスの開発への商社の参加は比較的少ない。この面では日本の開発エンジニアリ

ングが遅れているせいと開発途上国の資源ナショナルリズムによる制約がある。三菱商事によるブルネイでのGNP開発のごとき成功例もある。先の鉄鉱石、石炭はオーストラリアと関連が深かった。

農・漁・林業関係の資源開発も多く、合計で四六%を占める。これは東南アジア諸国との関連が深い。

さきの表3と同様なタイプ別投資割合の表が資源開発についても作成できる。それによると、タイプDが四四・六%、タイプCが二三・七%を占め、商社本店と現地側の合弁が圧倒的に多い。地域本部がやるタイプCは七・二%、Dは三・六%と少いがこれらを合計すると七九・二%に達する。資源開発でも商社参加の新形態が、圧倒的に多く採用されているのである。

資源開発プロジェクトへの商社の出資率は製造業の場合よりもいっそう少く、表6に示すように、一〇〜二九%レンジに属するものがいちばん多く(三二・七%)、一〜九%レンジのもの(二一・六%)がそれに次いでいる。商社の関心は、資源産品の生産自体から生ずる利益を配当金という形で受取ることにあるので

はなく、資源産品の日本への輸入を取扱う商権の獲得にあるからである。資源産品の日本のユーザーは、証券出資することなく、融資買鉱とか長期購買契約の方法で輸入調達を確保した部分も多い。その種契約の有利な成立を商社が機敏に仲介し、商権を獲得した。したがってこれら非出

資の新形態まで考慮に入れると、資源の開発と安定輸入に果たした商社の貢献は、きわめて大きいのである。さらに商社は、以上のような開発輸入分とスポット買い(二〇%ぐらい)とを巧妙に組合わせることによつて、資源産品調達量の確保と価格の安定化にも貢献したのである。ホスト国にとつては、日本経済の高度成長と商社の仲介によつて、大量の需要が保証されることが、資源開発への最大のインセンティブになったのである。また新形態によつて所有権がホスト国の手中にとどまることは、資源ナショナルリズムの強いホスト国によつて歓迎されたはずである。

もう一つ、「グループ投資」という特色がある。「インドネシア・アサハン・アルミプロジェクト」とか「イラン・バンドル・ホメイニ石油

化学プロジェクト(IJPC)」とかの「大規模経済協力プロジェクト」について代表的にあらわれているのだが、三井系とか三菱系とか、それぞれに属する関連企業が多数出資に参加する。総合商社がオーガナイザーになり、対象資源産品のユーザーは言うまでもなく、資本財、原材料、技術さらに建設、プロジェクト・コンサルタントなどプロジェクト創業関係の企業、それに商社、銀行、船会社、航空、保険会社など、われわれの言うビジネス・インフラの担い手まで参加する。そのうえ、海外経済協力基金(OECF)、日本輸出入銀行など政府系金融機関からの低利出資や融資、海外経済協力事業団からの技術協力なども加わるのである。通称「ナショナル・プロジェクト」といわれる右のようなものに政府系機関の参加・協力が目立つのであるが、そうでないもつと小規模のものでも、政府系機関も参加するグループ投資が普通になっている。

かかるグループ投資は、第一に、旧財閥とか系列とかいわれる日本独自の企業組織の反映である。それによつてリスクの分散・分担をはかるこ

と、各種企業はそれぞれ多少とも自社の活動拡大に役立つ（商社にとって商権の拡大になるのと同様に）こと、或いは別のプロジェクトについて他のグループ企業から協力を得なければならぬから「おつきあい」で参加する、などいくつかの理由がある。だが基本的には、こうした「域外生産」それ自体は独立の会社を設立してやるが、それをとりまくコンヴェンターの協力がなければ、成果が結実しないとのビジネスの認識に立脚している。商社が参加する三人四脚型投資が生まれたのと全く同じ原理である。もう一つ第二に、資源産品の安定的確保、低廉調達という日本のマクロ経済的必要事だというモータイベーションが強く働いていることを反映している。個々の参加企業の利益採算だけにとらわれずに（それを軽視するわけではもちろんないが）、グループ投資するの

であり、さらに政府系機関の後押しさえ加わるのである。

石油メジャーに代表される「MNC型DFI」とは明らかに異なる。この型では第一に、域外生産という上流活動から、輸送、精製、販売の下流活動まで、一つの巨大企業の手

中にとり入れ、その全活動から独占的内部化利益の獲得をはかる。第二に、世界各地で生産し世界中に販売して企業利益を極大にするという私企業動機が優先され、投資母国のマクロ経済的必要といった要因は基本的に動機になっていないのである。

### (三) ビジネス・インフラ投資

われわれは「ビジネス・インフラストラクチュア」なる概念を唱え出し、それを重視している。第一に、灌漑施設、道路、港湾といった「物理的インフラ」が、第二に、教育、医療、村づくりといった「社会的インフラ」が、経済開発には必要だと言われてきた。だが第三に、商社、銀行、陸海輸送会社、倉庫、保険などの「ビジネス・インフラ」の整備が、開発途上国でも必要になつてきた。

単に財を生産するだけではダメである。先ず需要のある、消費者やユーザーの好みに合う商品を、低廉コストで生産できる工場をつくらねばならない。さらに、生産された商品を生かすために、いかに内外国に販売し、代金を回収するかということこそと大切である。企業の資産をいかに運営

するかも重要である。そういう機能を果たすものを、「生産」を創設しその成果を結実させる「ビジネス・インフラ」と呼びたいのである。

総合商社は、既述の、製造業と資源開発という主流の直接投資に参加し、ビジネス・インフラ・サービスを提供しているだけでなく、次のような広汎かつ多様なビジネス・インフラ・サービスを提供しており、またそれを果たすために資本参加をしたり、別会社を作っている。

(1) プラント輸出支援事業—建設作業、エンジニアリング、コンサルティング—。九大商社合計で三九の海外合弁会社を設けている。これまでの分析と同様、三人四脚型Dタイプが圧倒的に多く二五に達する。商社自体の出資率はきわめて低い。

(2) 倉庫業（穀物エレベーターや積荷作業を含む）。九大商社合計で二

三の海外倉庫会社をもっている。

(3) シッピングとチャーターリング。商社の仲介による有利かつ機敏な配船が運送費を大いに節約していることは周知の事実である。日本の船会社との提携は言うまでもないが、その他に海外にも、九大商社合計で五

る。

(4) 銀行、株式会社、保険業。これにも三六の合弁会社（ただしうち四つは完全所有の子会社）を海外に設けている。日本の銀行の海外進出に對する「おつきあひ出資」が多い。持株会社の場合は商社のイニシアティブによる現地側との合弁形態が多い。保険業の場合は、保険代理店程度のものである。

(5) 以上のほか、現地日本企業向けの印刷サービス業、航空機・コンテナ・建設機械などのリース会社、金融コンサルタント、市場調査、海外進出へのサービス・エージェントなどへも、商社が参加している。

(6) 最後に、ビジネス・インフラとは言えないかもしれないが、二三の不動産業、一二のホテル、二つのゴルフコース、ならびにいくつかのレストランにも商社は手を差しのべている。

以上のように、総合商社の貿易以外のサービスへの参加も全く広汎に多様化されていると驚くの外はない。総合商社は、貿易と海外投資を促進し能率化する「ビジネス・インフラ・ビルダー」でもあるのだ。

## 四 おわりに——海外直接投資の基本方向を求めて

海外直接投資は転換期に突入した。商社は「冬の時代」に苦悩していると言われる。いな、日本経済さらに世界経済全体が重大な曲り角に來てゐるのだ。一体、今後の見通しはどうなるのか。どうしたらよいのか。もとより性急・軽薄な診断は危険であり、慎しまねばならない。ただ以上の分析から導かれる若干の基本方向を書きとどめておきたい。

(一)「商社斜陽論」とか「商社離れ」という議論は、自動車などの大企業が生産だけでなくビジネス・インフラ機能をも自社内にとりこんで、米欧の「MNC型DFI」に転身したことが、大きな原因であろう。しかし日本がやってきた「新形態DFI」とくに「海外生産」と「コンヴァーター機能」の企業間分業と協力というシステムは、能率的であり、いくたのメリットをもっている。商社離れ産業の再考をうながしたい。自動車など、アメリカのごとき大市場への輸出と企業進出に関してはMNC的企業内垂直統合が可能であろうが、それにも限度がある。もつと小さな市場へ進出するためには、総

合商社とタイアップすることが不可欠であり、より能率的であろう。

(二)過去数年「冬の時代」であったのは何も商社に限られない。素材産業をはじめ、ごく一部のハイテク部門を例外として、日本産業のすべてが「冬の時代」を苦しんできたのだ。今や春が訪れつつあるか、既に「春の時代」に入ったのだ。総合商社は常に創造的であり、柔軟性に富み、活力に満ちている。必ずや新しい活動方向を開拓していくであろう。

(三)総合商社の有望な活動分野としては、一つは三国間貿易の拡大がある。二つには、工業化がここまで世界的に普及し、さらにもう一段と進むと、資源の稀少性と、資源開発の重要性はいっそう高まるであろう。三つには、ハイテク部門をどう商社がこなすかはむづかしい問題だが、もうしばらくすれば技術と製品が標準化する時期が来よう。その時に大量取扱いができる準備を現段階ではととのえるべきであろう。最後に、細かなテイストの差にミートする、中小企業の多種少量製品が重要性を増してこよう。それらについてはこ

れまでの過当競争による低コミッションでなく、そのマージンを高くしてよいから、商社がもつとよくめんどろを見るべきであろう。

(四)海外直接投資は戦後これまでかなり世界中に行きわたり、飽和の感さえ出てきた。海外進出企業の撤退が増えてきてきている。

米欧の「MNC型DFI」の有望な投資対象は、資源開発でも製造業分野でも少なくなってきたし、MNC型行動は開発途上国では歓迎されなくなってきた。これにくらべ、日本の「新形態DFI」は対象開発途上地域を広げ、対象業種を高度化することに よって、なお一段と増加させうる余地が大きいし、それはホスト国から歓迎されよう。

(四)開発途上国としては「生産」能力はかなり備ってきた。それを支える商社、銀行、倉庫、運輸、保険などのビジネス・インフラを拡充整備することが緊急に必要な段階に來ている。そういう整備を日本の企業、政府、それにADB(アジア開発銀行)など国際機関が一体となって、助ける必要がある。

(一) 小島清「多国籍企業の直接投資」ダイヤモンド社、初版一九七七、増補

新版一九八一。Direct Foreign Investment: A Japanese Model of Multinational Business Operations, Croom Helm, London, 1978.

(2) この言葉は次で公式に用いられた。Terutomo Ozawa, "The Role of Transnational Corporations in the Economic Development of the ESCAP Region: Some Available Evidence from Recent Experience", ESCAP/UNCTC Publication Series B, No. 2, Bangkok, 1982, p. 82.

(3) 井上宗迪氏は、その著『総合商社——情報戦略と全体象』TBSブリタニカ、一九八三、九八頁において、企業間の契約的統合(contract integration)と表現されている。われわれと同じ意味であろう。

(4) 次を参照。小島清「開発途上国投資の新形態」輸銀海外投資研究所報、一九八一・一〇。同、「海外直接投資新形態」の進展」同所報、八二・九。

(5) Kiyoshi Kojima, "Development Oriented Direct Foreign Investment and the Role of ADB", Asian Development Bank, Economic Office Report Series, Report, No. 4, April 1982. 「発展志向的海外直接投資を提案する」世界経済評論、一九八二・六。

(6) 日経ビジネス編「商社・冬の時代」日本経済新聞社、一九八三。

(7) 日本貿易会「わが国における三国間貿易の一考察」一九八三・五。  
(小澤氏の筆者略歴は57頁へつづく)

(38頁からつづく)

筆者略歴——小澤輝智<sup>オサエヒロシ</sup>

- 一九三五 横浜市に生まれる。
- 一九五八 東京外国語大学卒業。
- 一九六二 コロンビア大学経営学修士。
- 一九六六 コロンビア大学経済学博士。
- 現在 コロラド州立大学経済学部教授。
- マサチューセッツ工科大学、政策  
オールタナティブ研究所招へい研  
究員(一九七五〜七六)
- ケンブリッジ大学客員学者(一九  
八二〜八三)。
- OECD, UNITAR, ESCAP, UN-  
CTAD などの国際機関。
- 主な著書 *Japan's Technological  
Challenge to the West, 1951-  
1974* (MIT Press, 1974)
- Multinationalism: A Japanese  
Style* (Princeton University Press,  
1979)