

平成4年度 経済学部講演会

『ボーダーレス時代の総合商社の役割』

講師 米 倉 功

(伊藤忠商事株式会社取締役会長)

日時 平成4年12月11日(金)午後12:30~2:05

場所 国立本館21番教室

1 はじめに

ただいまご紹介いただきました伊藤忠会長の米倉でございます。本日、懐かしい母校に戻り、皆さんにお話できるということは、大きな喜びです。振り返ってみますと、私が大学を卒業いたしましたのは、昭和22年のことでした。当時は社会党の片山内閣の時代でした。確か、その頃、都留重人先生が海外からお帰りになって、この21番教室でマルクスの資本論の講義をされていました。戦後の混乱した時代、先生の講義は学生の間で大変な人気があり、この教室が満員となっていたことを思い出します。そうした記憶ももう45年前のことです。さて、私は村松祐次先生のゼミにおりました。先生は中国経済、東洋経済の研究の方面では大変権威のあった方で、学士院賞を受けられたり、昭和天皇に御前講義をなさったりしていました。しかし、私が村松ゼミで習ったことは、東洋経済の学問よりも、人生はいかに生きるべきか、勉強するときはどういうことを考えたらよいかといったことでした。また、物のない時代でしたので、いかにお酒を飲むかということも先生のゼミで教わりました。八王子の村松先生のお宅には年中お伺いして、お宅の食料をひとつ残さず食べ尽くして帰ってまいりました。ですから、村松ゼミの同窓会

の名前は「蝗(いなご)会」と申します。村松ゼミにいたことにより、私は豊かな青春時代を過ごすことができたと思っております。そういう意味では、私は教室でノートを一生懸命にとりながら勉強したという記憶はありません。しかし、その点をあまりお話して、皆さんに勉強をしなくても大丈夫といった気持ちを起こさせてはいけませんので、思い出話はこの程度にしておきます。

私は総合商社という実業界に身を置く人間ですので、アカデミックなお話をするよりは、むしろ実業の現場に近いお話をさせていただく方が、皆さんのお役に立つのではないかと思います。本日は、最初に、総合商社という、外から見ると非常に実態の分かりにくい業態について概括的な説明を行い、次に、世界における日本の役割と、そのなかでの総合商社の果たす役割についてお話したいと思います。また、今日の私の話の内容については、最近、伊藤忠の調査部がまとめた『日本の総合商社』という本などが参考になると思います。

2 総合商社とは～その機能と役割～

それでは、本日私がお話すべき本論である「ボーダーレス時代の総合商社の役割」について申し上げたいと思いますが、まずは、総合商社とはいったいどういうものなのかということから話を始めさせていただきます。

そもそも総合商社という概念には、定義がありませんし、適当な英語もありません。勿論、世界に類例のない業態なわけです。「商社」という言葉は、幕末に、小栗上野介が、“COMPANY”という英語を訳したのですが、今となっては、この語源を知る人すらほとんどおりません。それぐらい商社という言葉は日本語として定着しており、英語の表現としては“TRADER”、“TRADING COMPANY”であり、「商社」と「貿易商社」は、まったく同じ意味の言葉として使われています。

「総合商社」の場合、「商社」の上に「総合」という二文字がつくことによって、単に規模の大きさを表しているだけでなく、地理的にも、事業領域的

にも、また、機能的にも、普通の商社とは、格段の差がある広がりをもっております。

総合商社の目に見える特徴は三つに要約されます。

まず第一は、GLOBALIZATION（国際化）です。

第二には、DIVERSIFICATION（多様化）であり、

第三には、INTEGRATION（統合）と NETWORKING（ネットワーク化）であります。

伊藤忠の例をとって、三つの特徴を示してみます。

先ず、GLOBALIZATION（国際化）という点については海外の現地法人、支店、事務所は、88ヶ国、166ヶ所に拠点を展開しておりますし、海外の事業会社は、238社にのぼります。文字通り、“COVER THE WORLD”と言える地球規模の国際展開を行っております。

次に DIVERSIFICATION（多様化）につきましては、先ず本社機構としては、営業グループ全体を、繊維、機械・宇宙情報、基礎産業、生活産業の四つのグループを大括りとして、その下に、営業部門が21、部・室が122に分かれております。更に、「動力」としての営業グループに対し、金融、税務、法務、審査、経理とか、人事や全社の経営企画を行う部署などの管理部門グループが「潤滑油」として、営業グループをサポートしております。このような本社機構の他に、国内・海外の事業会社825社や、166の国内・海外の支社、支店、事務所、現地子会社等が、伊藤忠グループ全体を構成しており、製造、物販、流通、金融、情報通信、文化、スポーツ、リサイクル等の環境保全を含めた各種サービス等、あらゆる業種、あらゆる分野で地球規模の広がりビジネスを展開しております。特に最近では、総合商社の活動を、その本体のみで把握するのではなく、それぞれのグループ全体で捉えるのが一般的であり、その意味で、総合商社のグループとしてのビジネスは、日本経済、広くは世界経済全般に何らかの形で関与していると言えます。

更に INTEGRATION（統合）と NETWORKING（ネットワーク化）については、既に申し上げました、地球規模で展開した拠点、事業会社を、多

種多様な商品、サービス、情報、資金の取引の流れとしてネットワークで結び、システム化するというものです。このネットワークのシステム化という過程で、素原材料から中間財、最終製品に到る取引の流れをトータルシステム化するという垂直的統合や、金融、情報、リスク負担等の機能的統合ということが行われるわけです。ネットワーク化や統合によって、新しいビジネスが生まれ出され、又、取引の安定化ということが図られるわけです。

《総合商社の機能》

総合商社の目に見える特徴としては、以上のようなことが挙げられるわけですが、これだけでは単にその規模の大きさ、事業領域の広さを誇るに過ぎないわけであり、所謂中身の無い「総合化」になってしまうわけです。私は突き詰めて考えれば、総合商社というのは、「事業領域」と「機能」の集合体だと考えております。事業領域は、ビジネスの場でありまして、そういった場を生かして利益を生み出すのが機能であります。

総合商社をこのように捉えますと、総合商社が常に変化し続け、発展し続ける業態であることが理解して頂けると思います。即ち、総合商社は、産業、社会、消費者のニーズの変化に合わせて、次々と新しい事業領域を作り出して参りますので、その事業領域というものには限界というものはありません。

かつては、「ラーメンからミサイルまで」、或いは、「取引商品 30,000 種」といわれたものですが、こういった表現はあくまでも“物”としての商品の取り扱い範囲の広さを言い表したものであります。しかし、今日では、社会の“ソフト化、サービス化”に対応して、衛星通信事業、国際デジタル通信事業、CATV 事業のような、大規模な設備投資を伴う通信サービスの分野であるとか、リース、商品ファンドやカードビジネスを含むノンバンク金融業であるとか、教育、文化、スポーツ、健康、レジャー、外食等の分野、更には、ファッション、デザイン、ブランドビジネス、マークビジネス等を行っておりますし、資源・エネルギー開発や、リサイクル事業、環境コンサルティング等も行ってあります。又、最近の日本の国際貢献への期待に応える為、

国内・海外の企業と連携して、発展途上国の経済開発プロジェクト、逆に、日本市場へのアクセスを向上させる為の新空港、東京湾等のベイエリア開発、地域開発等の様々な開発事業も手掛けております。

このように、最近の総合商社の事業領域は、“物”以外の分野にどんどん広がってきており、日本の産業構造、消費構造の変化、そして世界の経済発展が続く限り、総合商社の事業領域も又、無限の広がりを持つものなのであります。そしてその内容は、日々新しくなっているわけです。

しかし、総合商社の事業領域は無限であるといっても、それを制約するものがあります。それは総合商社の持つ経営資源の有限性であります。総合商社にとっての経営資源とは、人、物、金、情報であり、その中でも最も重要で、且つ有限性が強いのは“人”であります。総合商社にとっての“人”は単なる頭数で計られる人ではなく、知識、語学力、ノウハウ、技術等を持った様々なエキスパートとしての“人材”のことであり、人材の“材”とは財産の“財”とも言われる程総合商社にとっては貴重な経営資源であります。

人材という経営資源が有限であるならば、その他の経営資源である、物、金、情報との組み合わせで、これを如何に有効に活用し、収益性の高い新しい事業領域を創り出してゆくかということを考えねばなりません。即ち、事業領域の中で、総合商社が如何なる役割を果たしてゆくかによって、経営資源がどれだけ有効活用されるかが決まってくるわけです。それが総合商社の“機能”ということです。

総合商社の機能について、やや教科書的なご説明を致しますと、通常、商取引やサービスにおいては、売り手と買い手、サービスを提供する側と受ける側の間には、時間的、空間的、心理的な垂離があります。こういった時間的、空間的、心理的垂離によって、大小様々なリスクが生じます。それは、例えば、商品が売れ残って在庫を持ってしまったり、商品の輸送を誤ったり、輸送途中で思わぬトラブルが起こって受け渡しが遅れたり、更には、商品の相場の下落により思わぬ損を蒙ったり、極端な場合、相手が倒産して代金が回収出来なくなったりするようなことです。

そうした大小様々なリスクを回避する方法として、総合商社は綿密な調査を行って、市場のニーズ、需要量の正確な見通しを立て、或いは、ニーズに合った新製品を開発し、広告宣伝を積極的に行うというようなことを致しますし、輸送のトラブルを回避し、代金回収のリスク回避の為に、流通拠点を作ったり、保険をかけるというようなことを致します。こういったリスク回避の為の様々な方法を講じることが機能であり、この機能そのものの有用性を付加価値と呼んでいます。したがって、商取引やサービスにおいて生じるリスク負担の大きさと、リスクを軽減する為の機能とその付加価値の大きさというものが、利益を決めるということになります。

総合商社の場合、取引機能、金融機能、在庫機能、流通機能等を基本機能とし、これにオルガナイザー機能、情報機能等のより高度な機能が加わってリスク負担機能を果たしてゆくというふう考えられています。

しかしながら、最近の高度情報化社会、ソフト化・サービス化への産業、消費構造の変化に対応した事業領域の拡大に伴って、それぞれの事業領域の中で果たす、総合商社の中核的機能は、

- ① ビジネス・クリエーター、
- ② コンサルタント、アドバイザー、
- ③ プロジェクト・プランナー、
プロジェクト・コーディネーター、
- ④ システム・インテグレーター、
- ⑤ ディストリビューター、
- ⑥ インベスター、

といった色々な役割を、それも単一機能でなく、これらの機能を複合的に果たしてゆくという、非常に高度で複雑なものとなっております。日本の企業の、特に製造業の国際化と、事業の多角化に伴って、経営のネットワーク化が進むにつれ、総合商社も、単純な基本機能だけでは存在価値が薄れてきており、より高機能化、高付加価値化を求められてきているわけです。こういった総合商社に対する、より高度な機能への要請が総合商社の自己変革を引

き出す誘因であり、総合社社も又、人材等の経営資源の一層の質的向上と有効活用を通じて、その機能を無限に高めてゆくことが可能になります。

このような総合社社の持つ如何なる環境変化にも対応し得る柔軟な経営の特質は、今後も、事業領域を無限に拡大し、機能を高度化し、高付加価値化してゆくことを可能にするでありましょう。あるいは、ご承知かもしれませんが、総合社社はもう要らないという「総合社社無用論」がかつて言われました。総合社社は今にもだめになってしまうということが、数年に一度は言われたわけです。しかし、現実には、依然として九大総合社社がそれなりに対応をしながら、たくましく生き残っているわけであります。

《総合社社の役割》

ところで、このように事業領域と機能の拡大に無限の可能性を秘めた総合社社は一体どこに向かって進んでゆくのでしょうか。

即ち、総合社社の本来の使命とか役割はいったい何なのかということです。ひたすらに高機能化、高付加価値化を遂げることによって、高い収益を上げるということは、総合社社に限らず、あらゆる企業にとって企業本来の行動原理でありましょう。しかしながら、現在のように、経済、社会における企業の存在というものが大きくなってくると、我々企業経営者は、いやおうなしに“企業の社会的責任”とか、“企業の公器性”ということを考えざるを得ません。特に総合社社の場合、活動の舞台が、地球規模で広がっているだけに単に日本の社会における使命だけに止まるわけにはいかないわけです。

伊藤忠は86年に策定した中期経営計画「PLAN-88」の中で、伊藤忠が目指すべきヴィジョンとして、「国際総合企業」という全く新しい概念を掲げました。

そして、昨年四月以降、伊藤忠が進むべき方向として、「国際総合企業」という概念を一層明確にしました。全社員の意志として、且つ、国際総合企業にふさわしい企業の哲学としての企業理念と、社員の行動指針を作る為、現在の伊藤忠の社長である室伏社長を先頭にして、全社員が参加しての

「NEW CI 運動」を進めて参りました。その結果が今年の六月に発表されましたので、簡単にご紹介させていただきます。

時間節約の為、本日お配りしたパンフレットを見て、国際総合企業としての伊藤忠の理念をご理解下さい。

3 総合商社の歴史～日本経済の発展と共に～

〈日本経済における総合商社の位置付け〉

次に、総合商社の歴史についてお話ししたいと思います。一見、国際化の進んだ総合商社は、国内での広告宣伝をあまりしないこともあり、皆さんの身近な存在とは感じられないでありましょうが、実は総合商社の歴史というものは、常に深く日本経済の発展と係ってきたのです。

総合商社の歴史を振り返る時、注目すべき点は、

第一に、日本の産業構造の変化に対応して、総合商社も変貌を遂げてきたこと、

第二に、批判や危機感というものが、総合商社が、一段と大きく飛躍するバネとなっていること、でありましょう。

先ず、総合商社の活動と、日本経済との係りを見てみますと、91 年度、総合商社 9 社の売上高合計は 119 兆円、名目 GNP 460 兆円の 26% に当り、日本経済と直接係りのない、三国間、海外売上を除いても日本の GNP の 19% に総合商社が関与しております。これを更に、輸出、輸入について見ますと、輸出は、15.6 兆円、日本の輸出総額の 37%、輸入は 20 兆円、同じく輸入総額の 65% を取り扱っているわけです。総合商社が日本経済と、これだけ深い係りを持つようになるまでには、戦後一貫した日本の産業構造変化への適応の歴史があり、今や、総合商社は、日本の縮図とまで言われるようになりました。

戦後の総合商社の歴史を、日本経済の発展と変動の中で捉え、何回かの総合商社の危機の時代を重ね合わせてみると、まことに興味深いものがあります。

〈財閥解体と朝鮮動乱〉

戦後、先ず総合商社を襲った大きな危機は、財閥解体でありました。戦前における貿易業界では、三井物産、三菱商事という二社が圧倒的な地位にあり、その他の商社は、関西五綿とか、船場八社といわれるような専門問屋に過ぎない存在であったわけですが、財閥解体によって三井、三菱の二社を失った貿易業界は、外貨不足ともあいまって、存亡の危機に立たされました。

私自身、1947年に大建産業という商社に入社したわけですが、入社三年目の1949年に、「集中排除法」によって、大建産業は、伊藤忠、丸紅等、四つの会社に分割され、私は伊藤忠で働くこととなって、今日に至っております。私にとって、これは運命の分かれ目の一つであったと思っております。

この大きな危機は、翌年1950年の朝鮮動乱の勃発に伴う、特需景気によって、輸出・入は大幅に増大し、その後の商社の大きな飛躍の契機となったのであります。しかし、特需景気をもたらした朝鮮動乱も休戦となるや、商品市況の暴落によって商社は多大な損失を蒙ることとなりました。しかし、一方では、商社にとって、市況の変動に左右され易い経営体質の脆弱性を改善し、より安定的な収益基盤を確保する必要があるという、教訓にもなったのです。

〈高度成長期と重化学工業化、総合化〉

1950年代半ばになると、日本経済は、「所得倍増計画」とともに高度成長期に入り、重化学工業化が目覚ましく進展致しました。一方、商社は、解体された財閥系商社の再集合と、繊維専門商社による鉄鋼問屋、機械専門商社の合併等、商社の業界再編成の時期を迎えました。この時期「商社無用論」が起り、折からの業界再編成の嵐と共に、商社にとって、戦後二回目の試練の時となりました。この商社無用論の背景となったのは、高度成長期における、製造業の巨大化、スーパーの出現による流通革命によって起こった流通段階の短縮化による「問屋無用論」でありました。

この当時の繊維専門商社による鉄鋼問屋、機械専門商社の吸収合併の動きは、いずれも業績不振に対し、主力銀行の主導で行われた吸収合併でありました。

即ち、この時期の旧財閥系商社以外の商社の生き残り戦略は、日本の産業構造変化に適応し、取扱商品の重化学工業化比率を高めることであり、その結果、総合商社化を果たすこととなったわけです。この業界再編成、総合化の時期に、ほぼ現在の総合商社九社が出揃ったわけです。

高度成長期に、総合商社が日本経済に果たした役割は四つあったと思われます。

まず第一は、海外からの先進的な技術導入であります。重化学工業化を目指す日本経済にとって、技術革新と大衆消費社会の創出が必要であり、著しく技術的に立ち遅れていた日本の産業にとって、海外からの革新的な技術の導入は不可欠でありました。

総合商社は、海外有力メーカーの対日販売代理権を獲得する為、海外事務所を開設し、日本産業への技術導入に貢献すると共に、輸出窓口として、自らも海外進出、国際化への道を招くものとなりました。その後、日本で設備投資ブーム、消費ブーム（三種の神器）が起こったことはご存じの通りです。

第二には、中小企業の育成強化であります。高度成長、重化学工業化による製造業メーカーの巨大化に比べて、裾野を支える中小企業は極めて脆弱な経営体質に止まっており、この中小企業の育成なしには、日本経済の高度成長はあり得なかったであります。総合商社は、豊富な資金調達力を背景とした商社金融と、時には業績不振に陥った中小企業を出資、系列化し、又、素材の加工部門に自ら進出する等、高度成長を支える裾野産業の育成、強化に貢献致しました。

第三には、時期的には少し遅くなりますが、海外の資源開発を手掛け、原材料の長期・安定的な確保に貢献しました。エネルギー資源、原材料の乏しい我が国にとって、資源の開発輸入が、高度成長の生命線であったこ

とは言うまでもありません。

第四には、もちろん、日本経済の国是とも言うべき輸出の先兵として、日本製品の輸出市場開拓を行ったことです。私の仕事も、入社当時から繊維の輸出を担当致しましたし、1954年に、ロンドンの支店開設で赴任してからのロンドン駐在の六年間もやはり日本からの輸出市場開拓の仕事でありました。帰国後も自動車、プラントの輸出に携わり、私の伊藤忠人生は、文字通り、輸出、輸出に追いまくられたように思います。今日、日本の貿易黒字がアメリカ等との経済摩擦の原因となり、今では、私自身が実務を離れ、国の政策に意見を申し上げる立場から輸入拡大を叫んでいることを考えると、輸出から輸入への大きな潮流の変化、日本経済の目を見張る発展と国際競争力の向上には、まさに今昔の感があります。

その後、1970年代の第一次・第二次オイルショックという誠に厳しい環境の激変をくぐり抜けた商社は、1980年代後半以降、私共伊藤忠の長期経営計画「PLAN-88」を含めて、三菱商事の「K-プラン」をはじめ、全ての総合商社が、経営の構造転機を目指して長期ヴィジョンを次々と発表致しました。この結果、総合商社の価値観と構造転換が起こったことを端的に表わす大きな変化として二つの点を指摘しておきたいと思います。

その第一は、売上順位の大変動が起こったことです。従来、総合商社の順位を示す指標は売上高であると考えられてきました。ところが、その順位に大変動が起こったのです。即ち、1985年度に、売上一位、二位であった三菱商事、三井物産が、1986年度には、それぞれ、五位、四位に転落し、1985年に、三位、四位、五位であった伊藤忠、住友商事、丸紅がそれぞれ1986年には一位、二位、三位へと躍進したのです。これは、原油価格が大きく下落した為、特に原油取扱の多かった三菱、三井への影響が大きかったことと円高の影響で、国内取引の比重が低かった同じく三菱、三井の売上減少が大きかったわけです。

この売上順位の変動は、原油価格下落と円高という複合要因で起こるべく

して起こったわけですが、同時に、総合商社側においても、売上よりも利益重視、国内市場重視という意識の大変革が起こったのです。

その後の各総合商社の長期ヴィジョンの基本方向が

- ① 高付加価値化、高機能化、
- ② 事業多角化、グループ経営、
- ③ グローバル化、

という内需志向と国際化志向の両面が明確に打ち出されていることから明らかです。このことは、かつて素材中心、重厚長大産業中心の取扱商品を大宗とし、最終需要に近い、所謂川下(DOWN STREAM)分野に弱いとされていた総合商社が、事業展開を通じて、川下分野への参入にも十分な自信を持ってきたことを示しています。そしてまた、円高によって採算が悪化した輸出よりも、国内での新事業の方が収益性の面でも優れているということなのです。

総合商社の構造転換の第二は、その収益構造にあります。従来、総合商社の金融機能は、取引機能の補助的な機能と考えられておりましたし、事実、ファイナンスによる金融収益よりも、資金調達に係るコストの方が大きく、且つ金融収益は取引に係る営業利益(売上総利益)よりも遥かに少ないというのが当たり前であったのです。

ところが、1980年代末に起こったエクイティ・ファイナンス・ブームは、総合商社に大量の低コスト資金の調達を容易ならしめ、1989年に至って、金融収益が営業利益を上回るという、収益上の構造変化を引き起こしました。また、このことは、従来の営業をサポートする管理部門としての財務部門の事業化、即ち営業化をも引き起こしたのです。財務は「第二の営業」となったのです。

バブルが崩壊した現在、戦後最大級の不況下にあって、需要の後退した国内市場への対応だけでは最早、総合商社の発展は難しいことは明らかです。国内・海外というボーダーを意識せず、新しい理念に基づく使命感や価値観をバックボーンとして、まさしくボーダーレス時代における総合商社の新たな

な役割を見つめ直してゆく、今や我々はそういう時期に直面していると思います。また、そのような危機感の中から、総合商社は自己変革のエネルギーを生み出してきましたし、これからも必ず危機感を力強いエネルギーとして、伊藤忠は国際総合企業を目指して変革を遂げてゆくものと確信しております。

4 国際社会における日本の役割

国際社会における日本の役割、その中で総合商社はどうしていったらいいかを、みなさんにお話ししておく必要があると思います。

周知のように東西対立が終わって、世界状況が激変しました。その中で、日本も対米関係の重視と同時にアジア関係の重視が言われております。

近年、アジア諸国の成長は極めて目覚ましいものがあります。アジアは、今後の世界の成長センターとして、世界の経済発展の牽引車としての役割を果たしていくこととなりましょう。

わが国もこのアジアの発展に注目し、アジア重視、アジアと共に発展するという政策を打ち出しました。

しかしながら、このようなアジアの経済発展には、人口爆発と地球環境問題という地球規模の大きな問題が伴っています。

アジアの力強い発展に比較して、産業の地盤沈下、国際競争力の低下が著しいアメリカ、ヨーロッパでは、EC 統合や NAFTA (北米自由貿易圏) に見られるような、地域経済統合の動きが始まっています。

GATT/ウルグアイラウンドも大詰めを迎えておりますが、GATT 体制は、多国間交渉の範囲が拡大するにつれて、各国の利害対立が鮮明となり、通商、関税問題から、政治問題化し、交渉が長期化する傾向が見られ、世界の自由貿易体制を維持するのが非常に難しくなっています。

このような世界情勢の中であって、日本の貿易黒字は、今年度またもや史上最高を更新する見込みです。

EC の市場統合や NAFTA のような欧米の地域経済統合に対する最大の懸念は、保護主義的な地域ブロック化です。このような懸念のある欧米の地

域経済統合の動きに対して、これまで世界の自由貿易体制の恩恵を享受して経済発展を遂げてきた日本の市場自体が閉鎖的であってはなりません。また、アジア重視の姿勢を鮮明にした日本にとって、アジアと欧米の地域主義が対立するような構図は絶対に避けねばならないのです。

従って、世界の中で日本が果たすべき役割は、アメリカ、ヨーロッパ、アジアの三極を結ぶ調整役として世界の自由貿易体制を維持し、経済発展と環境保護の両立を図りながら、アジアにおける開放的な局地経済圏の発展に協力していくということでありましょう。

日本がそのような役割を果たすことによって、地域経済統合の動きは、未来の単一世界市場、あるいは世界市場のボーダーレス化へのステップとなり得るのです。そのために日本がとるべき方策は、

第1に、規制緩和による市場開放と内需拡大による製品輸入の拡大、

第2に、資金還流と技術移転による経済開発への協力、

であります。

《日本の市場開放と製品輸入拡大》

外国企業が、日本市場の閉鎖性について批判する場合、その大半は規制に関するものです。日本のGNPの40%が、何らかの政府規制の下にあるといえ、いかに日本が規制大国であるかがお分かりいただけましょう。例えば法律や制令、省令、通達など、政府の許認可事項の件数は、91年度末に10,942件もあり、6年前よりも900件ほど増えています。これを省別に見ると、大半が運輸、通産、農水、大蔵、建設、といった経済官庁に集中しています。

また、競争促進法であるはずの独占禁止法についても、カルテルに関する適用除外制度が68もあり、これでは競争促進による消費者保護法どころか、独禁法が業者保護法にすり変わっていると言わざるを得ません。

日本の市場開放は、規制緩和の徹底にあるといっても過言ではありません。また、規制緩和は、行政改革なしにはあり得ません。そして、行政改革と政治改革は一對のものです。

私は常々、規制緩和、市場開放によって、日本は「第二の開国」をせねば

ならないと言っていました。そのためには、「政治体制、行政の国際化」も急務です。

次に製品輸入については、最近数年間は日本の製品輸入比率も50%を越えるようになりました。しかしながら、欧米先進国の比率に較べると、日本の水準は著しく低いものです。しかもバブルの崩壊に伴って、ヨーロッパを中心に、ブランド品、宝飾品、絵画、自動車等の高額消費財の輸入は激減しております。今後は更に、ヨーロッパだけでなく、ASEANをはじめ、アジア諸国からの日本の製品輸入に対する期待にも応えていかねばなりません。

そのためには、内需主導型の持続的な国内景気の拡大が必要であり、消費財のみならず、製造業における産業内貿易、いわゆる国際間の水平分業を前提とした安定的な製品輸入の増加が必要です。

《民間主導で資金還流、技術移転を》

日本が果たすべき第2の重要な役割は、アジアを中心とした経済発展への協力です。

91年度、日本はODA世界一となりましたが、経済協力は政府だけが行うものではなく、官民の協力が重要です。92年6月に発表されたODA大綱にも謳われたように、経済協力は、直接投資、製品輸入、援助の三位一体で行われるべきものであり、更に、経営ノウハウや環境保全技術、人材育成を含めた技術移転への要望が高まるにつれ、一層民間協力の重要性が高まってきます。

92年11月の経団連第一次訪ASEANミッションに参加し、シンガポール、インドネシア、ブルネイの政・財界要人との会見の機会を得ましたが、共通した日本への期待は、製品輸入の拡大と共に、積極的な投資、技術援助の要請でした。即ち、日本からの積極的な直接投資の結果、一時的に貿易インバランスが発生しても、よりサポーティング・インダストリーの育成、技術移転、人材育成の方を重視するというスタンスです。

直接投資による資金還流や技術移転による経済協力は、政府よりもむしろ

民間が主役となるべきであり、政府は貿易・投融资保険枠の拡大や制度面から民間をサポートするという形で、官民の協力体制がとられることが理想でしょう。

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ピヘイピアを改めるべきです。即ち、利益をあげるという企業本来の行動原理以外に、民間経済協力という視点から、積極的に資金還流、技術移転を行うという意識変革も必要でしょう。

このように、世界の中での日本の役割を考えると、大きく変動しつつある世界情勢の中で、日本もまた、変革を遂げねばならない時期にあると言えますでしょう。

これまで日本は、国際社会の中で、あまりにも受身の存在でありすぎたということであり、一種の精神的鎖国状態が続いていたと思うのです。従って、今後の日本の変革は、受動から能動へ、受信から発信へ、合わせることから選ぶことへ、という発想の転換が必要でしょう。

〈総合商社の役割〉

以上のような日本の国際的な立場、役割から見て、総合商社が果たすべき役割を考えてみますと、

まず第1に、市場開放という面からは、

- ① 製品輸入の拡大
- ② 外資の積極的導入

でありましょう。

第2の国際協力という面からは

- ① 直接投資、経済開発プロジェクトの推進による民間経済協力
- ② 環境保全プロジェクトへの参画、環境保全技術移転への協力
- ③ 開発輸入の促進
- ④ 外資との国際的な戦略的提携によるマーケティング展開

ということであると思います。

既に、国際総合企業に関するご説明の際も申し上げましたが、我々は、あらゆる事業を地球規模で展開し、あまねく豊かさを実現することを使命としています。

従って、日本の国際貢献に協力するという意味から、市場開放にも協力し、国際経済協力にも、民間協力という立場から、経済発展と環境保全の両立を図りつつ取り組んでいます。

商社は輸入拡大を一つの政策課題として取り組んでおり、

- ① 製品輸入奨励金制度とか、
- ② 業績評価への輸入貢献度の組み入れ
- ③ グループインポートフェアの開催

等、社内のインセンティブ制度も設けています。

また、外資の対日投資についても、JOINT VENTURE等で、その水先案内人の役を果しているのであり、例えば、米国ヒューズエアクラフト社と組んでJC-SATという衛星事業をやっていますし、同じく米国のPPG社と組んで、板ガラスの製造もやっており、これなどはPPG社がマジョリティーの51%出資となっています。更に、新聞紙上でも、ご覧になったと思いますが、米国の最大の映像ソフト会社であるタイム・ワーナー社とも、東芝とともに提携し、日本の現地子会社を共同で設立していることもご存じでしょう。更には国際デジタル通信サービスを行うIDCという会社も、英国のケーブル・アンド・ワイヤレス社等とのJOINTで設立致しています。

JC-SATやIDCは、まさしく、私が社長時代に今後の情報・通信サービス化時代を先取りして設立の断を下した事業なのです。

伊藤忠は、国際総合企業を目指しておりますので、こういった日本国内における事業以外にも、海外の現地法人の独立採算制を強め、対日取引中心ではなく、もっとOFF-SHOREのTRADEを増やしてゆこうとしています。更には特定の地域の開発にも直接関与しており、たとえば、ごく最近では、わが社は、中国の大連における工業団地の開発に、幹事会社となって、相当

な成果を収めていることを申しそえたいと思います。

質疑応答 (一部)

司会 (池間誠教授) : 質問のある人は手を挙げて下さい。

質問 : 国際総合企業として、これから商社の役割は時間的にも、空間的にもますます発展していくと思いますが、それに伴って、一人当たりの仕事量も当然増えていくと思います。商社に行かれている先輩方を見ますと、非常に過酷な労働をしているなど実感いたします。最近は過労死という問題もあります。米倉先輩の若い頃と較べた場合、今の商社の人たちの仕事量は如何でしょうか。

米倉 : 商社の人はその仕事に入ってしまうと、不思議にそれなりの使命感、どうしてもやらなくてはならないという雰囲気の中に置かれます。それは、今も昔も変わりません。実は、私の息子も伊藤忠におり、ニューヨークに行っております。彼や他の三菱商事の社員などの話を聞いても、その点は同じようです。国際競争のプロジェクトの担当になれば、何時までに入札の書類を作り、その書類作りのためには、値段や品質をどうするかという仕事を、タイムリミットをにらみながら進めていくわけです。これには土曜、日曜もありません。しかし、だから過労死が起きるかという、そうではありません。1年365日入札があるわけではなく、どこかで適当に手を抜くことができます。そうしなければ、健康管理はできません。私自身もこれでは体が持たないという時は、それが水曜、木曜であってもそれなりに手を抜いて、健康維持を図っています。そういう意味では、商社の仕事は專業メーカーとは違います。例えば、硝子のメーカーでしたら、その仕事は、原料をどこで仕入れて、どういう品質のものを作り、どこで売るかといったことに限られます。しかし、商社の仕事というのは、あらゆる業種に関連しています。その辺りを上手くやりませんと死んでしまいます。実際に、現役の大商社の社長で死んでしまった人もいます。私は同級生に、お前よく死ななかつたなと言

われますが、そうした話には、要領がいいからだと答えます。この点はべつに商社に限らず、鉄鋼メーカー、化学メーカー、百貨店の仕事でも同じでしょう。使命感をあまりに持って、がむしゃらにやったら、身体が持ちません。どこかで息を抜かなくてはいけないのです。その点、やはり家庭は安息の場ではなくてはなりません。

質問：我々が学生でいる間に聞きたい質問です。商社に行った後で、学生のうちにやっておけばよかったと思われることがありましたら、どんな個人的、一般的なことでも構いませんから、お話し下さい。

米倉：学生の間にやっておくことは、やはり勉強です。私が冒頭に申し上げたゼミの村松先生から教わったことは、自分自身で一つの課題を持つということでした。その課題は何でもいいのです。私の場合、ゼミナールは中国研究でしたが、もっと経済原論などを勉強しなさいと言われて、ミュルダールの本を読まされたりしました。また、中国近代の革命的な小説家、魯迅の本がテキストにもなりました。しかし、私は適当にさぼっていました。むしろ村松先生の家について『唐詩選』などの中国の詩の本を見つけだし、それをお借りして読んでいました。先生は、お前はそれで何かを考えなさいと言って下さいました。先生の家はもう無くなってしまいましたが、そこには万卷の書がありました。ですから、今でも、私は新聞を読む時にも、自分の課題を持って読むように心がけています。会社の社長であれば、森羅万象ほとんどすべての事柄が自分の仕事に関わってきます。私は朝の5時か5時半に起き、『日本経済』、一般紙の『朝日』、『読売』、これは何でも良いのですが、徹底的に会社に行く前に読んでしまいます。そうしますと、記事の中には必ず、会社の経営に関する内容がいっぱいです。それは為替の問題、金利の問題、現在では、例えばソマリアの問題といったことです。すると、会社にはソマリア事務所があったかな、大丈夫かなといったことを考えることになります。ですから、もし自分は為替をやりたい、金融をやりたいということであれば、現在の国際金利はどうかといったように、一つの問題意識、そこに焦点をあてた勉強ができるでしょう。それから、これは宣伝ではありません

が、これから就職される方は、経済人となるために、是非とも『日本経済』を読んでおく必要があります。

司会：あと一人の質問とします。

質問：商社の業務というのは時代の流れとともに変わって、これからも国際総合企業として様々な分野に進出していくと思います。先程のお話では、そうした企業には人材という大切な財産があるということでした。会社の求める人材というものは、いままでは明朗快活、体力のある人とか、色々言われてきました。では、商社はこれからはどういった人材を求めていくのでしょうか。

米倉：そんなに変わりはありません。結局、基本的には知力と体力です。知力や体力だけではだめです。商社の場合、OJTと言いますが、結局、現場で社員を教育します。ですから、その基礎となる力もっていてくれないと困ります。例えば、英語力です。ロンドンの鉄鋼業をどうするかといった仕事に携わった場合、横文字が読めないでは話になりません。あるいは、商社に入れば、家庭の事情とか、健康上の問題とかで会社が認める場合を除き、大体、3、4年の基礎訓練の後に海外転勤があります。そうした場合、何も英語の先生になれるほどの力はなくても良いですが、ある程度の基礎、大学で教わったことぐらいの語学力はきちっと身につけておいてもらいたいと考えています。

司会：どうもありがとうございました。これで、米倉会長の講演を終わります。最後に中川経済学部長からお礼の言葉をお願いします。

(以下、略)

[米倉功氏の講演から、本稿は、「はじめに」、「総合商社とは—その機能と役割—」、「総合商社の歴史—日本経済の発展とともに—」、「国際社会における日本の役割」、および、「質疑応答(一部)」の内容を取めた。なお、ここで割愛した「中国をどう見るか」の部分は、日中経済協会発行『日中経済協会会報』No. 233 (1993年2月)に掲載された。]