

### <総合商社の機能>

以下でその主たる機能を基本的なものと付带的なものに分けて外観してみよう。

#### [基本機能]

#### 一、商取引機能

原油、鉄鉱石、小麦など、わが国の必需物資の輸入。自動車、各種プラント、鉄鋼諸製品など高付加価値製品の輸出。消費財を含む諸物資の国内販売と流通及び海外諸国間の貿易の介在・諸国国内での内販など、いわゆる外（三）国間取引などの機能。

商社の基本中の基本の「商う」機能である。最近では原料（川上）から加工（川中）を経て商品・消費者（川下）に至るバリューチェーン方式の商流の構築が、各商社で実施、検討されている。また、商取引には代行取引、口銭取引、先物取引などの種類がある。

#### 二、在庫機能

物財の需要と供給の変動にともなって生じるギャップを調節する役割で、具体的には穀物サイロや食品コンビナート、さらには流通業界での物流システムの構築、国内外で展開する鋼材などの流通加工センターにみることができる。

#### 三、金融・ファイナンス機能

国内外の自社の事業会計及び中堅企業の取引先に対して、資金供与（与信）や投融資を行なう。また、国際協力銀行などの制度金融や、場合によっては国際金融機関と提携し、大型の資源開発や社会インフラでのプロジェクトファイナンスを組成する。一方で各種ファンドへの出資や外為市場でのヘッジを行なっている。この金融・ファイナンス機能の強化は、近年の総合商社の特徴の一つとなっており、東京本社のほかニューヨーク、ロンドン、シンガポールなどのマネーセンターに財務拠点を置いている。

#### 四、情報・渉外機能

「商社を見れば『世界』がわかる」とよくいわれる。この場合の世界とは、文字通り各国の政治・社会・文化状況であり、もう一つは日本と世界の個別の産業・経済事情という意味である。

国内外に多くの事業拠点を置く**商社は、多彩な情報を得やすく、それがメディアより早い場合も少なくない。**社内の研究所や調査部のほか、どの商社もワシントンに事務所を置き、アメリカをはじめ世界の諸々の情報収集と分析に余念がない。一方で、商社の社会的影響力が年々大きくなるにともない、公的機関やおもな財界・団体などに商社関係者が参画するケースが目立つ。また、社内の研究所や調査部などが、広報部などと連携しながらその際の折衝窓口となったり準備に当たるなどし、渉外機能も活発化している。

#### [付帯機能]

#### 一、資源開発機能

周知のようにわが国は、石油をはじめとするエネルギー、それに鉄鉱石や原料炭それにハイテク製品に必要なレアアース（希土類）、あるいは小麦や大豆を含む食糧など多くの資源と一次産品を海外に依存している。

総合商社はこれら各種資源の探査や企業化調査（FS）、権益確保から開発輸入にともなう資機材調達・納入、開発建設工事、採掘・採取、積み出し、船舶運航管理、さらには国内外の需要先との長期供給契約の締結など、多岐で複雑な作業を行なう。しかも、プロジェクトによっては最初の取り組みから積み出しまで十数年に及ぶ場合も珍しくない。

#### 二、オーガナイズ機能

環境・水、新交通システム、電力さらにはスマートコミュニティや都市再開発など、近年急速に需要が高まっている海外・国内での社会インフラ・プロジェクトに対して、関係機関や関連する国内外の諸企業を取りまとめる機能。

**この機能を果たすことができるのは、世界的にみても日本の総合商社においてほかにない。**たとえば、ベクテル（米）は世界最大級の総合エンジニアリング会社として有名で、

空港、石油化学プラントなど特定の分野では強いが、商社のようにあらゆる分野をこなしてはいない。

### 三、事業経営・管理機能

投融资・財務機能が必要とされるビジネス分野の拡大にともない、商社にも、単なるトレード型からマネジメントやコーポレートガバナンス機能が求められるようになった。また財務、人事、物流などの子会社や関連会社を含む連結体制の経常強化が各社で図られるようになった。

商社の実際のビジネス現場では、とくに消費財や流通・サービス関係分野で、子会社や関連事業会社が直接携わっているケースが少なくない。また子会社や関連事業会社の業績動向がその商社グループ全体の業績につながるケースも多い。こうしたことから、各商社は人事、研修、サービス提供、財務対応などを行ない、文字通り、親（本社）と子（子会社・関連会社）を一体化して商権の拡大に注力している。

私たちが日々の生活のなかで、多岐にわたる事業展開をしている商社を一番身近に感じるのは、三菱商事系のローソンや伊藤忠商事系のファミリーマートなどのコンビニエンスストア、あるいは丸紅系のダイエー、住友商事系のサミットなどのスーパーマーケットで買い物をする場合であろう。

・・・

三井物産はセブン&アイ・ホールディングスと包括提携し、物流、資材、PB商品開発などで関係が深い。

## 三菱商事

過去最高益に迫る連結純利益四六三二億円（二〇一一年三月期）という水準は、日本企業全体から見ても本田技研やNTTなどに次ぐ第四位のレベルであり、国際水準でも遜色ない。

好業績の要因は、原料炭価格の上昇により、オーストラリアで石炭をベースに開発・販売を行なうMDP（三菱商事一〇〇パーセント出資）の取り込み利益が一三五八億円（二〇一〇年度）という規模に達しているためである。

このMDPを管轄する**金属セグメント**の純利益が、二三〇一億円と約五割を占めている。これに**原油やLNGを担当するエネルギー事業セグメント**の九四〇億円を加えると、**純利益の七割近くが二つのセグメントで占められていることになる**。また、二〇一一年二月にはアングロ・アメリカン（英国）の鋼資産保有子会社（チリ）の株式二四・五パーセントを約四二〇〇億円を投下して買収し注目された。

機械事業セグメントでは、タイやインドネシアでの事業が好調で、三菱自動車の海外事業や電気自動車の今後に期待がかかる。なお、二〇一二年三月期の連結純利益を四五〇〇億円と前期比二・八パーセント減を見込んでいるが、今後の市況動向、世界経済の動きによっては上方修正される可能性もある。

新しい中期経営計画（後述）のもと、社内の機構や諸制度の改革も進んでいる。また、国内対応としては関連会社の旧菱食、旧明治屋商事、旧サンエスなどが統合した三菱食品の今後のフードチャンネル構築が注目される。

## 三井物産

二〇一一年五月に三井物産（直接的には子会社の三井石油開発）は、懸案となっていた米国のメキシコ湾探鉱区での原油流出事故に関連して、オイルメジャーのBPとの間で和解金約八八六億円を支払うことで合意した。

その影響により、二〇一一年三月期の連結純利益は三〇六七億円となったが、それでも高水準である。

セグメント別では、**金属資源とエネルギーの両部門で全体のほぼ七割以上を占める**。とくにブラジルでのヴァーレ社（金属資源会社）への投資会社ヴァレパール社（一五パーセント出資）や、オーストラリアでのミツイ・アイアン・オア・デベロップメント（一〇〇パーセント出資）の鉄鉱石の生産量の上昇と価格高騰が好業績に結びついた。

注目されるのは、二〇一二年三月期の基礎収益が、六一八七億円と商社のなかで首位に立ち、二〇一二年三月期の純利益予想も四三〇〇億円と、高い利益水準にあることである。

今後も、鉄鉱石をはじめとする金属資源とサハリンⅡなどのエネルギー部門が好調に推移するとみられ、海外戦略もブラジルへの投融資残高が約五〇〇〇億円に達するなど大きな商権を築いている。また、電力事業などの社会インフラ関連で、メキシコでも実績をあげはじめている。加えて、インドネシアを筆頭にマレーシア、中国などアジアへの人員増加を推進しており、中国、台湾、韓国及びロシア・CIS 諸国を本社直轄体制とした。

大震災の影響で LNG の需要が高まりをみせるなか、ロシアでのサハリンⅡや東シベリアでの資源開発にも期待がかかる一方、食料・リテール、コンシューマー・情報産業のいわゆる生活産業部門の強化が課題となっている。

### 伊藤忠商事

二〇一一年三月期の基礎収益力三三二九億円、二〇一二年三月期の連結純利益を二八〇〇億円と見込むなど、近年、悲願としてきた利益で三位の座をうかがうまでになった。二〇一〇年から行なわれた、営業部門と本社管理部門の大幅な見直しや、社内会議の削減などの諸制度の改革と効率化が功を奏した形となっている。

セグメント別では、オーストラリアでの鉄鉱石の開発・取り扱いなどを行なっている**金属部門が、純利益の七割弱**を占めている。

伊藤忠商事は、**伝統的に食料や繊維といった生活産業部門に強い**。例えば、日本アクセスを中心に、四社の食料関連会社の統合で、さらなる SIS（ストラテジック・インテグレートッド・システム）の構築を図っていく方針である。

海外では依然として中国への注力ぶりが目立つ。同国への投融資残高は一四六八億円（ネット、香港を含む）、営業債権残高は一〇八〇億円と多額となっている。国務院直系の中国中信集団公司（CITIC）と包括提携し、投資事業などを行なう一方、トルコで石炭火力発電設備や長大橋の受注に成功している。海外での電力など社会インフラ関連での一層の事業拡大が、今後の課題となっている。

### 住友商事

アジアでの自動販売金融やアメリカでの鋼管事業、オーストラリアでの石炭事業などが好調で、二〇一一年三月期の連結純利益は二〇二七億円となった。

とくに注目されるのは、すべての商品セグメントで黒字となっていることで、バランスのとれた業態となっている。例えば、オーストラリアでの石炭事業に加えて、銅・銀・亜鉛などの鉱物資源案件を担当する資源・化学品事業部門が占める純利益の割合は四割弱と、ほかの大手商社に比べて相対的に低い。現在のように世界的な資源価格高水準状況下では“割り損”を食っているともいえる。

その一方で、独特な取り組み案件も少なくない。メディア・ライフスタイル事業部門では都市型 CATV 事業を進めるジュピターテレコム関連があり、新しいリテール戦略の基盤ともなっており、提携している KDDI との相乗効果が注目される。また、銅、鉄鉱石、レアアース（希土類）などの資源開発への取り組みもこれからの注力分野となっている。

海外ではベトナムやアメリカ、中国などでの事業拡大が注目される。

### 丸紅

二〇一二年度三月期の純利益を、一七〇〇億円と過去最高益を予想している。基本的に電力・インフラ部門に強く、電力資産の目標を一万一〇〇〇MW と、積極的な方針を掲げている。そして近年は、トウモロコシや小麦を取り扱う日本型穀物メジャーとしての地位も築き上げている。

また金属資源では、チリでのエスペランサ銅鉱山をはじめとする鉱物資源の開発を手掛けている。一方、南米、インド、アフリカ、中国などの海外拠点の拡充も進めており、現地法人の丸紅アメリカ（MAC）の業績も良好である。

課題は、丸紅グループが二九パーセント以上の株式を所有し密接な取引を行なっている**ダイエーを、いかに立て直し、企業価値の向上を図っていく**かだろう。

事業構造の特徴（2009年6月経産省が告示した産活法、「総合商社の活力と再生に向けた基本指針」より）

総合商社の事業構造の特徴として、**親会社は戦略企画機能に特化**しながら実際の事業は事業会社を設立して行い、事業からの撤退とともに当該子会社を清算するという

点が挙げられる。その結果、総合商社の連結子会社数は他に類を見ない規模にまで増加し、事業整理と効率化の観点から、**事業会社の選択と集中が総合商社共通の課題**となっている。

・東日本大震災の復興事業、素早い決断とインパクトのある支援内容

三菱商事は、四月七日に小林健社長が東北支社（仙台市）を訪れ、ただちに次のような一〇〇億円の基金設立を含む復興支援策を決めた。

- ① 地震発生後ただちに行なった寄付金四億円に加えて、義損金など二五億円の寄付をする。
- ② 被災地で就学が困難になった大学生・院生を対象に、四年間にわたり毎年五〇〇人、延べ二〇〇〇人に対して**毎月一〇万円の奨学金を寄付する。**

-----  
・東日本大震災の復興事業、ネットニュースから。

<マイナビ・ニュース>

## 三菱商事 被災地復興事業の「奉公」で 100 億円の支援金出す

[2013/06/09]

「東日本大震災の惨状が伝えられ『自分たちも被災地で支援をしたい』という声が社内で高まりました。その声に押されるように、2011年4月から社員をボランティアとして派遣しました」

三菱商事の環境・CSR推進部復興支援チームリーダーの中川剛之氏（37）はこう語る。

これまで被災地に入った社員は2000人を超える。交通手段や宿泊先などは会社が手配し、社員は2泊3日で泥だらけの民家の復旧作業や農地再生作業などを行ってきた。その活動は現在も継続されている。2000人以上を送り込んだのは、一企業としてはかなり多い。中川氏自身も、これまで70回ほど被災地に入ったという。

三菱商事社員が徹底的に叩き込まれる企業理念の「三綱領」に「所期奉公」というものがある。事業活動の究極の目的は社会への貢献という考え方だ。それが社員たちを衝き動かした。

継続的な支援をするための仕組みもできた。2012年3月に設立された「三菱商事復興支援財団」だ。経済的事由により修学が困難な被災学生を対象に月額10万円の奨学金（支給期間1年、返済不要）を出すほか、被災した企業の再建を資金的に支える「産業復興・雇用創出支援」などの事業を行なっている。

「2012年度までに、奨学金はのべ約1700人に出しています。学生には作文を書いてもらっていますが、感謝の言葉とともに『いつか地元の復興の役に立ちたい』などと書いてあり、胸を打たれます。産業復興・雇用創出支援では、経営権を持たない出資を実施しています。将来、それらの出資企業から配当を得られた場合、地元金融機関と立ち上げた基金に寄付して、さらなる雇用創出につなげていくつもりです」（中川氏）

財団への拠出を含め、三菱商事は4年で100億円の被災地支援を打ち出した。

「現地のニーズは日々変わっています。それを継続的にすくい取っていくことが大切だと考えています。私たちができることは、まだまだあります」（同）

巨大企業を動かすものは「カネの論理」だけではない。