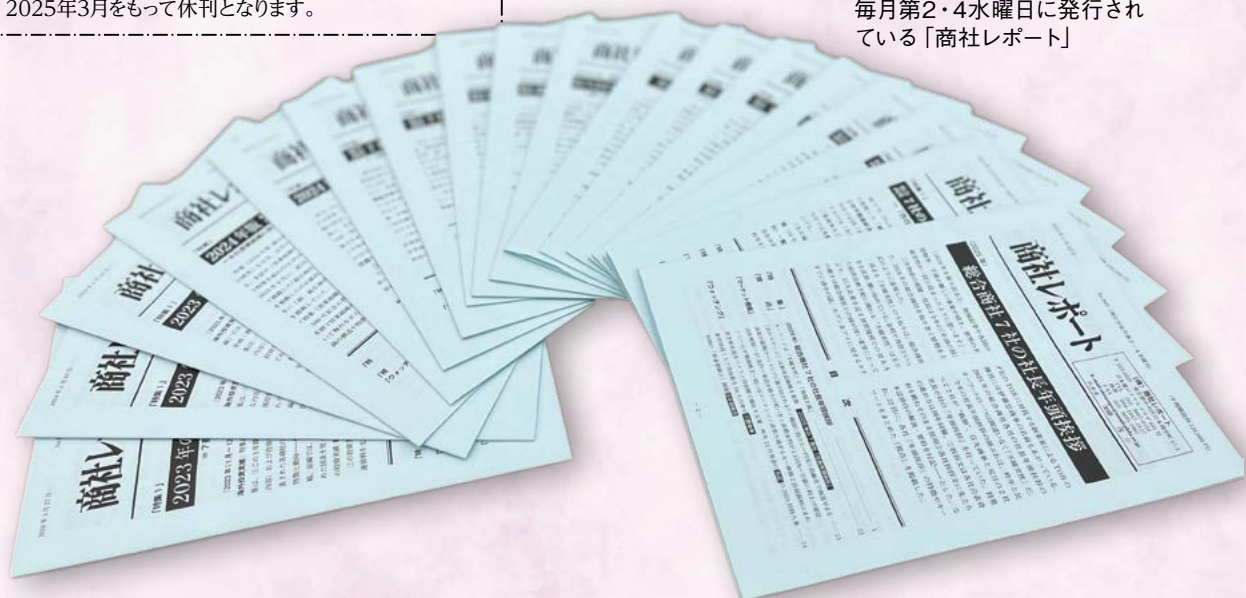


1989年11月創刊の総合商社専門誌「商社レポート」は、2025年3月をもって休刊となります。

株式会社商社レポートにより
毎月第2・4水曜日に発行され
ている「商社レポート」



特別寄稿

総合商社1→総合商社2、 そして3へと進化する総合商社パワー

商社レポート 代表

かとう しげる
加藤 茂

◆創刊はバブル経済真最中の1989年11月

商社レポートは1989年11月に創刊した。世は正にバブル経済の真最中。順調なスタートを切ったと記憶する、しかし、良い事は長く続かない。1990年1月の株価の下げから、バブル経済の崩壊が始まった。商社レポートにとっても、総合商社業界にとっても長い夜が待ち受けていた。

それでも、物事は単純には進まない。1990年・1991年頃はバブルの余熱が残っていたように思う。それは総合商社の業績にも、はっきりとした形で残っている。

実際、1990年3月期の総合商社9社（当時）の連結純利益の合計は2,603億円と前期

比472億円・22.1%増としていた。商社別ではトップの三菱商事が604億円、続いて住友商事の500億円、三井物産の364億円、伊藤忠商事の351億円、丸紅の336億円などとしていた。三井物産の実績（因みに9社中唯一の減益）に驚く人もいるだろうが、これはIJPCの償却の関係からきたものである。いずれにしても、9社計2,603億円との数字は私の言う「総合商社1」時代の最高レベルのものであったと思う。

バブル経済崩壊の影響が総合商社業績に出てきたのは、1992年3月期決算からだ。9社合計の純利益合計は1,690億円と2,000億円の大台を割り込んでいた。その後は商社別の爬行現象が多少あったものの、「見るも無

残、語るも涙の物語」とでも表現できようか。商社氷河期の時代と言われる状況が10年以上も続く。この間、兼松が総合商社の看板をおろし、日商岩井とニチメンの統合が起こり、トーマスが豊田通商に吸収されて、「総合商社9社体制」が終焉を迎えている。

商社レポートの経営が大打撃を受けたのは当然のことで、眠られぬ日々が続いたことを今でも鮮明な形で覚えている。

◆三菱商事の四桁決算が嚆矢となる

しかし、「朝のこない夜はない」との譬えあり。2000年代の半ば頃から総合商社経営は転機を迎える。それも、大きくプラスサイドの方向に揺れたのだ。その嚆矢となったのが三菱商事の2004年3月期決算。長年の間、夢とされてきた「総合商社純利益1,000億円台」乗せを達成している。当時の三菱商事の“幹事長役員”と目されていた古川副社長の名セリフが今でも記憶に残っている。

「とにかく一度、“1,000億円”の高みに登ってみる。そうすると、また、新しい地平が見えてくる」。同氏の言葉は現実化した。その後、各商社が正に堰を切ったような形で夢を実現し始めたのだ。

1年後の2005年3月期には三井物産、2006年3月期には住友商事と伊藤忠商事、2007年3月期には丸紅が大台乗せに成功している。豊田通商（2017年3月期）と双日（2023年3月期）は出遅れたが（カッコ内の決算期で達成）、これは両社の歴史や成り立ちからすれば、当然の結果と言えようか。

◆稼ぎに追いつく貧乏無しの総合商社1時代

お堅い話はこれまでにして、筆者は「2003年3月期」までの総合商社の世界を「総合商社1」と呼んでいる。これを一言で表現すると「自転車操業」の時代である。

稼ぎの高がしれているため、每期・毎期の



当会が1月に開催した新春懇親会の記事も掲載いただいた

決算が綱渡りというわけである。無論、商社によつての違いはあった。三菱商事や住友商事などは悪くない決算を行っていたと思うが、それでも前者はバブル崩壊時の金融関係で大きな痛手を受けているし、後者は銅事件により1997年3月期決算で四桁の赤字を余儀なくされていたものだ。三井物産がIJPCで塗炭の苦しみを味わったのは周知の事実である。

自転車操業の時代は長く続いたわけだが、商社マンを鍛え上げたと思う。「艱難、汝を玉にす」という。伊藤忠商事4代目社長の米倉功氏（在任期間 1983年—1990年）は「稼ぎに追いつく貧乏なし」との言葉を残しているが、様々な意味で含蓄のある言葉だ。往時を知る者が集まり、これを論じたら話が尽きることはないだろう。

最近企業買収が何かと話題を呼んでいる。程度や頻度はあるが、これは昔からあった話で「総合商社1」の時代でも時に耳にしたものだ。これに対する商社マンの反応には駆け出し時代の筆者は驚かされたものである。「結構じゃないの。但し、総合商社を買収しようなどという物好きな企業は世の中に

いるのかね。買収した後に何が飛び出してくるか分からないもんね。どこでも臭いものには蓋。上手に隠してあるから…」と語る向きが少なくなかった。

◆日本で生まれ、 世界で育った歴史が大きな推進力に

さて、総合商社1→2への移行を何が可能としたのであろうか。筆者は、これを「日本で生まれ、世界で育った総合商社」の歴史にあると見ている。この言葉、総合商社とあるところを三井物産にかえれば、嘗て三井物産がしばしば使用していたスローガンである。

総合商社が日本経済の先兵として、我が国の海外貿易の発展に寄与してきたことは知っての通り。この間に築き上げた海外ネットワーク（人脈、商権等々）は総合商社の大きな財産であると言えようか。そして、商社によっては明治の昔から積み上げてきた海外ネットワークパワーが、2000年代に入って生じた新興国経済の台頭や先進諸国の情報産業などを軸とする世界経済の発展と上手に噛み合った。このことが「総合商社2」への道を切り拓いたと筆者は見ている。言うまでもなく、この辺りは詳細な分析が必要で何時の日か専門書が出版されることを願っている。

総合商社2の時代といえども、バラ色の日々ばかりではなかった。2008年のリーマンショック、2016年頃の資源・エネルギー価格の急落、そしてコロナ禍などでは大きな痛手を受けている。実際、2016年3月期決算では三菱商事と三井物産が夫々1,494億円・834億円の赤字を計上していた程だ。しかし、商社によって遅速はあるものの、既に「2」時代に入っていた各社の体力は十分で、その後の巻き返しに成功している。特に、コロナ禍以降の立ち直りは目覚ましいものがあり、折からのバフェット効果もあって株式市場の評価を高めていたことは、誠に慶賀の至りで

ある。

◆洗練された複合企業体の前途は 洋々たるものあり

この3年間の決算を見ていると「総合商社3」の域に入り始めている商社も出てきているとの感じ。筆者のイメージする「3」の要件は毎期コンスタントに1兆円前後の純利益を計上できるということだ。この水準に至れば、投融資などで更に幅広く且つ深い展開が可能となるだろう。“5桁決算企業”となるわけだが、7商社揃っての到達はさすがに難しいと思う。現時点でも大きな商社格差が生じていることは周知の通りである。

気の早い向きは業界再編等を語ったりするかもしれないが、筆者は「その必要なし」と考えている。総合商社2のレベルでも、我が国や世界の産業界の中で既に十分な存在感がある。実際、各社の財務内容はコロナ禍など幾つかの試練にあっても着実に充実の一途をたどってきた。このことは「総合商社1＝自転車操業」の時代を多少でも知る人なら誰もが感ずることだろう。

一つの事例をあげておく。双日の存在である。同社が7社の中で後れを取っているのは周知の事実。しかし、財務内容も含め経営戦略・事業会社展開・新規投資など、総合商社1時代の旧ニチメン・旧日商岩井と対比すれば正に雲泥の差がある。腰が据わり、厚みのある展開は見違える程だ。

トランプ政権の誕生など世界の政治・経済は混迷を深めているが、筆者は総合商社の将来は明るいと予想している。「洗練された複合企業」として長い歴史を誇る総合商社は厳しい時代を「稼ぎに追いつく貧乏なし」のスピリットで乗り越えた。今後とも「日本で生まれ世界で育った」世界に類例を見ないユニークな企業体として、活動・活躍の場は広がる一方と見ている。