

総合商社の現状と今後の課題

株式会社クロスフィールド

篠田 直哉

クロスフィールド レポート TOP ページへ
<https://www.crossfields.co.jp/reports/>

はじめに

日本経済新聞のデータによると2017年3月期決算の「最終損益の改善額」の上位20社の内、第2位に三菱商事（5,896億円：改善額）、5位に三井物産（3,895億円）、13位に伊藤忠商事（1,118億円）、19位に住友商事（963億円）、20位に丸紅（930億円）と5大総合商社が軒並みランクインしている。資源価格の上昇とともに、安定的な収益が見込める非資源分野も堅調であり、資源と非資源の両輪が好調なことが要因である。

【最終損益の改善額】（2017年3月期）

順位	社名	改善額 (億円)	最終損益 (億円)
1	ソフトバンクG	9,521	14,263
2	三菱商事	5,896	4,402
3	JR九州	4,778	447
4	JXTGHD	4,385	1,600
5	三井物産	3,895	3,061
6	ホンダ	2,720	6,165
7	シャープ	2,310	-248
8	商船三井	1,757	52
9	トクヤマ	1,527	521
10	豊田通商	1,463	1,025

順位	社名	改善額 (億円)	最終損益 (億円)
11	日産自動車	1,396	6,634
12	出光興産	1,241	881
13	伊藤忠商事	1,118	3,522
14	東芝テック	1,112	77
15	三菱ケミカルHD	1,049	1,562
16	NTTドコモ	1,041	6,525
17	コスモエネルギーHD	1,034	532
18	大和ハウス工業	981	2,017
19	住友商事	963	1,708
20	丸紅	930	1,553

（出所：決算番付2017（4）2017/5/26日本経済新聞）

一方で前年の2016年3月期は、三菱商事は1,500億円の赤字、三井物産は800億円の赤字であり、資源価格の下落が主因であった。

結局は「資源価格」が業績を左右しているのであるが、総合商社から見ると資源価格はuncontrollableであり、その影響度合いを極力小さくして、収益をコントロールしていきたいというのが、現在の総合商社の方向性であろう。

しかし、その実現のためには、なかなか大きなハードルがあると筆者は考える。筆者が15年近くに亘りおつきあいをさせて頂いている「総合商社」について、その成り立ちを踏まえ、現在の問題点、取り組むべき課題について、考察していきたい。なお、問題を際立たせるためにあえて率直な表現を用いている箇所もあり、その点をあらかじめご了解頂きたい。

1. 総合商社のビジネスモデルの推移

高度成長期から1980年代：取引手数料ビジネス

輸出入や中間流通といったトレーディング業務にともなう取引手数料（口銭）が収入源であった。買い先（供給）・売り先（需要）の間に立ち、ある地域で商品を仕入れ、それを別の地域で売る、というトレーディングが基本であり、景気成長に比して各種取引量も拡大、総合商社の口銭も増加していった。しかし、バブル景気がはじけ、取引手

数料が減少。取引先企業もグローバル化が進み、トレーディング業務の付加価値が低下。さらに IT の進展により、仲介業者である総合商社は要らないという「商社不要論」も言われ始め、取引手数料ビジネスによる成長は限界に達していた。

1990年代から2000年代：投資ビジネス

バブル崩壊後の1990年代以降、新たなビジネスモデルを確立すべく、資源を中心とした投資ビジネスへ参画した。取引先であった資源会社等へ巨額の資本を投下。資源価格の上昇に伴い、純利益額が増加していった。加えて川上から川下までのバリューチェーン構築を目的に、コンビニエンスストア等のコンシューマービジネスへも出資。単体の売上が主要指標であったトレーディング中心の取引手数料ビジネスモデルから、資産・収益構造が大きく変化し、主要指標として連結純利益を重視するようになった。

また総合商社本体からトレーディング業務を切り離し、機能分社化を推進。事業の主体は事業投資先企業となり、本体の機能は事業投資管理のウェイトが高くなっていった。

現在：新たなビジネスモデルを模索中

しかし、前述の通り、資源価格が下落し、各社とも減損を計上、2016年度は三菱商事、三井物産が赤字決算となった。そこで総合商社各社は、資源価格に左右されない経営を目指し、それぞれ新たな取り組みを模索中である。

三菱商事

2016年4月に垣内社長が就任。「キャッシュフロー重視」「事業経営」「資産入替」をキーワードに資源に頼らない経営を志向。地道に資産入替を進めており、さらに社長の強い人事異動も行い、今後のアクションを起こしていく下地が整った。

伊藤忠商事

続投が決まった岡藤社長のリーダーシップの下、非資源ビジネスの強みを生かし、最高益を叩き出している。朝型勤務等のユニークな取り組みで従業員の働き方改革やモチベーションアップにもチャレンジ。これからは、ユニーとファミリーマートの統合や大型投資をしたCP-CITICの両案件の成否が会社の命運を握っている。

三井物産

2017年に新中期経営計画「Driving Value Creation」を発表。新たな成長分野の確立に加え、資源を含む既存事業の徹底強化も謳っている。実際は資源分野への大型投資が控えている「資源への逆張り」戦略であり、資源重視のスタンスを変えていないように見受けられる。その是非は中長期的観点で見極めたい。

住友商事

資源事業の持ち直しや従来からの強みであるメディア・生活関連事業及び不動産事業が業績に貢献している。一方で、新たな改革の動きや成長戦略も目立たず、持続的な利益成長戦略と新体制への転換も含めた次期中計を見極めていきたい。

丸紅

事業・投資指針や海外戦略強化を打ち出してはいるが、財務基盤の安定化を最優先事項としており、キャッシュフローは事業投資よりも借金返済へ充てられているのが実態。着実に財務基盤整備を進めながら今後の成長戦略を実現できるか否かが、未来の試金石になると考えられる。

3. 総合商社の現在の問題点

各社各様の状況の中、資源価格に左右されない経営を模索している最中であるが、一方で総合商社全体に共通した問題も見受けられる。筆者が実際に見聞きした内容も踏まえて整理をしてみた。

行き過ぎた官僚制組織

組織が大きくなったことから起こる、いわゆる官僚制組織的な動きが散見される。例えば、資料作成に多くの時間を費やしているように思われる。ワードで事業計画を作り、エクセルで投資評価の計算をし、パワポで社内向け根回し資料を作成し、メールで事業投資先や関係者とやり取り。上司が何を考えているか・何が必要かを先読みして、本来必要のない情報まで調べてレポート。このような時間の使い方が多くを占めるようになったようである。

また、意思決定プロセスにおけるハンコの多さも挙げられる。意思決定者以外のハンコが多く、しかもそれは紙によって回覧されるので時間が掛かってしまう。ハンコを押す管理者の前にはそのような資料が山積みになっており、管理者は一つひとつじっくり目を通すこともできない。部下からすると早くハンコをもらうために、上司のいない間に山積み資料の順番を入れ替えたり、上司の顔色を伺いながら、失礼のないように催促をするといった無駄な時間も多し。

さらに、管理職のスケジュールは「会議」「打合せ」が多くを占めており、早朝から夜遅くまで会議の連続である。本人が意思決定を下す会議であれば出席すべきではあるが、情報共有や万が一のために呼ばれている会議も少なくはないと思われる。

管理職がこのような状態のため、会議のスケジュール調整に時間が掛かり、意思決定まで時間が掛かるケースも散見されているようである。

伊藤忠商事の岡藤社長が就任して、最初に取り組んだのは「会議・資料の削減」であったと聞く。不要不急の会議はすべて廃止し、社員には現場へ出て、顧客や市場の声に耳を傾けるように仕向けた。また上司が部下に無駄な資料を作らせないことも徹底。箇条書き OK、口頭で補足、その場で質問に答えられなくても構わない、と指示。表向きには、伊藤忠商事の好業績の要因は非資源分野への集中とされるが、実は現場レベルでのこのような取り組みが下支えしているのではないかと筆者は推察している。

ビジネスモデルと仕組みの不一致

ビジネスモデルはトレーディング業務中心の取引手数料ビジネスから投資ビジネスへ変わり、それに伴い、ビジネスの主体が事業投資先企業に移ったことで、本社の主な機能として事業投資先企業の経営支援・管理の比重が高くなってきている。

一方で、内部管理の仕組みは、トレーディング業務中心の取引手数料ビジネスの時代から大きく変わっていない。年度計画をベースにした予算・実績管理が中心であり、予算通りに利益が出ているか、実績との差異原因は何か、そのギャップを埋めるために何をするのか、というサイクルで動いている。予算・実績管理は依然必要であるが、投資ビジネスのウェイトが高くなっている現在、それだけで

事業管理が十分と言い切ることはできない。

また、投資判断時は企業価値をベースとして意思決定をしているが、一旦投資が決まれば、その後は単年度の予算・実績管理が基本となり、予算達成が判断基準となっている。投資判断時に用いた企業価値の向上という視点は、いつの間にか色合いが薄くなってしまっているのが実態である。

4. 総合商社が取り組むべき課題

これまでの内容を踏まえ、総合商社が取り組むべき課題を筆者なりに整理していきたい。

事業創造

総合商社のそもそもの成り立ちは、我が国の近代化と歩みを共にしており、本質的には「日本、ひいては世界のために何かを成す」ことだと考える。

そのことに照らし合わせると、従来のビジネスに加え、「日本」のため、「世界」のために新しいビジネスを創造していこうという気概を持つ社員が一人でも多く在籍し、そういう社員をサポートする土壌や仕組みづくりが必要であると思う。

総合商社の社員が、40年の商社生活の中で、中心メンバーとして新規事業に携わり成功する案件は平均で数件であろう。ビジネスプラン段階で留まったり、新規事業を立ち上げて成功しなかったり、成功しても収益を生み出すまでは時間がかかってしまう。

自ずと、新規事業よりも収益の出ている既存ビジネスの担当を希望したり、管理的な業務を希望したり、上司の顔色を伺い社内政治に奔走したり、といったように、変化を望まず官僚制組織にどっぷりつかった内向き社員が増えてきているように思える。

例えば「デジタル化」が進展している昨今ではあるが、総合商社発のデジタルビジネスはあるのだろうか？

総合商社の方々と話をすると、失礼ながら一部の方々を除いてITリテラシーが高いとは言い難い。そのような土壌から新しいデジタルビジネスが生まれてくるとは到底思えない。

総合商社の社員は、事業創造のために最先端の技術を自分で使ってみて、最先端のオフィス環境や働き方を体験し、一方で顧客や消費者の本質的な悩みに目を向け耳を傾ける必要があるように考える。

また社内ベンチャー的な取り組みも少ないと感じる。ある総合商社では新規ビジネス創造ということで全社横断的にタスクフォースを組んで取り組んでいたが、その結果は未だ陽の目を見ていない。

社内ベンチャーとはタスクフォースを組んでできるのではなく、一人の異能な人間や強烈な熱意を持った人間が立ち上げていくものである（ただし、そういう人間は、総合商社の官僚制組織に嫌気を差し、辞めていってしまうのではあるが…）。

さらに、社外の起業家と組んで、商社の資金やネットワークを提供し、新規事業を立ち上げていくといった新しい動き方も面白いと思う。

仕組みの面でも再考の余地はあると思われる。総合社内での新規ビジネス立ち上げ規模は定量基準が定まっており、それを満たさないビジネスプランは上申書が通らない（上申書を通すために、論理的には整合性はあるが、達成不可能な事業計画を策定したりする）。

基準は満たさないが可能性があると思うビジネスは、一定のコンセンサスが得られれば、スモールスタートから始めて、インキュベートしていく取り組みがあっ
ていいと思う。

新たな事業管理モデル構築

事業投資先企業がビジネスの主体に移ってきた現在、旧態依然の管理手法ではなく、新たな事業管理モデルが必要であると考ええる。

①事業執行者目線から株主目線へ

事業執行者ではなく株主としての管理モデルとする。収集する情報やカテゴリーの粒度、とらえるべき KPI も、事業執行のための細かなレベルではなく、株主として事業投資先企業とのコミュニケーションに必要な内容に変えていく必要がある。

②単年度から中長期へ

単年度の予実管理・利益管理だけではなく、中長期視点での企業価値を把握するための管理モデルとする。中長期視点での企業価値向上のために何をなすべきかの議論・結論を出すためのツールとして事業管理モデルを構築していく。

③マニュアルからデジタルへ

人手を介さず、限りなくオートメーション化され、タイムリーかつ的確な内容を表す管理モデルとする。紙やメールで情報を受け取り、エクセルに入力・グラフ化するといった手段では、意思決定の使い物にならない。デジタルツールを最大限活用すべきである。

人材・人事の抜本改革

総合商社は優秀な人材が多い。地頭もいいし、コミュニケーション能力も高い。部長以上のクラスになると人格者でもある。新しい総合商社の姿を作っていくためには、このような既存の優秀な人材と新しい人材をミックスしたコア人材を育成・活用していく必要があると思う。

参考になるのは、ファンド組織ではないかと筆者は考える。経営陣や各事業分野組織のトップはファンドマネージャーとして、シナジーや成長性を考慮しながら事業ポートフォリオを見直して事業分野価値向上に取り組む。マネージャー層は管轄の事業投資先企業の企業価値向上に取り組む。財務経理や人事、リスクマネジメントといったバックオフィスはその分野のプロフェッショナルが担当する。

ファンド組織を参考にすると、今後、総合商社に必要な新しいコア人材は以下の4種類のプロフェッショナルであると考ええる。

①業界・事業のプロ

その業界や事業に精通しており、競合他社の状況はもちろん、将来の成長性や戦略を語りつつ、一方でユーザーや消費者のニーズや現状の問題点も把握し、関連方面にネットワークもあり、その業界・事業の収益責任を持つプロフェッショナル。

②事業開発のプロ

時代のトレンドに敏感で、未来世界について複数のオプションを予見し、さらに既存市場の満たされていないニーズを感じ取り、それを外部と総合商社の力を掛け合わせながら、世の中にとっての新しい事業を創造していくプロフェッショナル。

③管理のプロ

上の二つのプロを支援するバックオフィス（ファイナンス、法務、リスク、人事、M&A等）のプロ。決して表に立つことはないが、ビジネス成立のためには必要不可欠なプロフェッショナル。

④経営管理のプロ

商社全体のビジネスポートフォリオ最適化のために、既存ビジネスの撤退・維持・成長、新規ビジネスの参入・成長について、既存組織や過去からのしがらみにとらわれずに、商社の企業価値向上に資する大胆な意思決定を行うことのできるプロフェッショナル。

現在の人事制度は、年功序列をベースにしながら、評価は定量・定性、組織・個人のバランスを考慮しており、安定志向の色合いが強い。しかし、上述の4種類のプロフェッショナルを処遇・評価するためには、よりフィットした人事制度が必要であると考えられる。

例えば、携わっているビジネスのライフサイクルに合わせて評価指標を設定する。インキュベーション段階のビジネスに携わっている社員は、成長率や顧客獲得数のような指標で評価する。それが無理であれば全社一律に純利益で評価するのではなく、売上高や粗利、営業利益を評価指標とする。また事業投資型ビジネスであるので、純利益ではなく、企業価値をどれだけ上げたかを評価指標にすることも検討の余地があると思う。

また、事業投資型ビジネスは収益が出るまでに数年以上の時間が一般的であるため、立ち上げ当初の単年度の純利益では評価することができない。さらに収益が出る頃には、そのビジネスを立ち上げたメンバーは既に異動しており、後任の社員に高い賞与が支払われたりしている。

一方で、数年後の見通しもはっきりしない中「ビジネスを立ち上げたこと」が評価される風潮もあるが、こういった短期的な観点はなじまず、評価は単年度ではなく中期的に見ていく必要があると考える。例えば、ビジネスごとに携わった社員の貢献度を設定し、立ち上げメンバーにも見返りがある仕組みが必要であろう。

加えて、コア人材が総合商社に対してロイヤリティを感じ、エンゲージメントを高めるような人事的な取り組みや、働きやすいワークスタイルの改革が必要であろう。

5. おわりに

本稿の内容は、あくまでも筆者の経験に基づいて考察したものであり、わかりやすくするために極端な例を記し、厳しい言葉遣いを用いている個所もあるが、それも筆者の考える「総合商社がダメになったら、日本経済もダメになる」との信念からきているものであり、総合商社に対する期待が高いことの裏返しである。

最後に、本稿の内容について、総合商社でも問題意識を持っている方々が少なからずいらっしゃる、さらに既に取り組みに着手している総合商社もあることをご報告して、筆をおきたい。