

Title	総合商社はイノベーションを起こせるか：総合商社によるイノベーションの発生論理
Author(s)	息, えりか
Citation	年次学術大会講演要旨集, 36: 916-919
Issue Date	2021-10-30
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/17916
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

総合商社はイノベーションを起こせるか ～総合商社によるイノベーションの発生論理～

○息えりか（東京理科大）
8820202@ed.tus.ac.jp

1. はじめに

技術開発や製造業に限らず、企業成長にとってイノベーションは不可欠だ。広範囲にビジネスを展開する日本の総合商社はその担い手になれるか、イノベーションの進化の過程にどのように関与出来るかについて研究する。

日本の総合商社は、これまで時代背景に応じ、その機能や役割を柔軟に変えることで拡大を続けてきたと言われている。現在は、商社単体で物を仕入れて売ったり、手数料を稼いだりする、旧来のトレード型ビジネスから、あらゆる事業会社への出資を通じたビジネスへの移行が進み、「トレードビジネス」と「事業を通じたビジネス」の両輪だと言われることが多い。

本研究では、「事業を通じたビジネス」について、投資先企業の経営に対する支配の有無により「事業経営」と「事業投資」の2つに分け、それぞれがイノベーションとどのような形で関わっているかを考える。

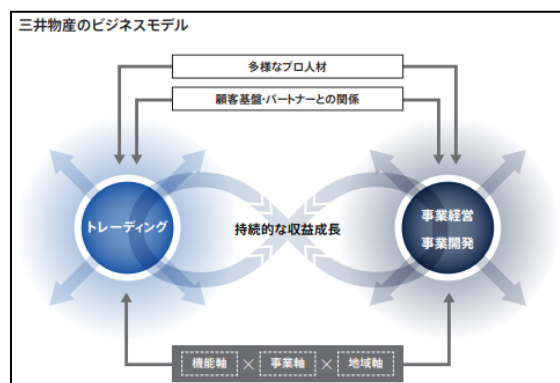


図1：三井物産のビジネスモデル
(出展：三井物産株式会社「統合レポート2021」)

2. 先行研究

2.1. 総合商社に関する先行研究

総合商社のビジネスが「トレードビジネス」から「事業を通じたビジネス」へ移り変わっていることは多くの先行研究で示されている。例えば、孟（2008）¹⁴や吉成（2017）¹⁵は、総合商社の収益源を形態によって分ける試みとして、五大総合商社（三菱商事、三井物産、伊藤忠商事、住友商事、丸紅、以下同様。）合計の「①営業利益（単体+子会社）」と、「②受取配当金+持分法投資損益」の比率の推移を分析している。これは、①はトレードと事業経営に由来する利益、②は事業投資に由来する利益、という考えに基づく。これによれば、①/②の比率は、1990～2000年あたりまでは5倍前後で推移して

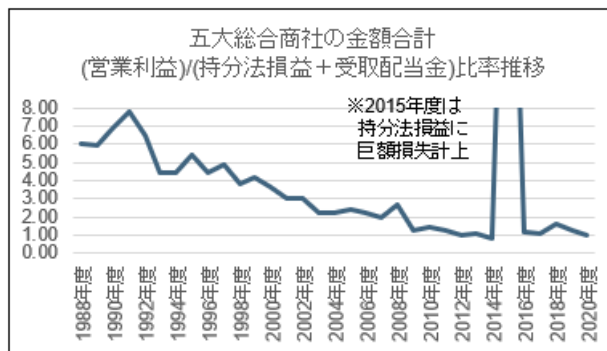


図2：総合商社の利益構造 比率推移
(孟(2008)、吉成(2017)と各社決算公表資料を参考に筆者作成)

いたものが、2000年以降は低下を続け、2009年度以降は1倍前後で推移しており、これをもって「事業を通じたビジネス」の拡大が示されている。図2は同様の分析を直近の2020年度決算データまで適用したものであり、持分法投資損益に一過性の巨額損失が計上された2015年を除けば、直近の10年間は、ほぼ1倍前後で推移している。

また、田中（2017）¹⁶は、「受取配当金+持分法投資損益」には含まれない、子会社を通じた事業経営の度合いを測るため、五大総合商社の「①営業利益」を単体と子会社で分け、その推移を分析している。これによれば、2005年度以降、連結（単体+子会社）ベースでは営業利益が急増しているものの、単体の営業利益は、2010年度以降、五大総合商社合計で赤字となっている。単体の営業利益については、総合商社の人件費も含まれており、ここを子会社の営業利益や、持分法投資損益・受取配当金から賄っている状況である。

図3は、以上をふまえ、直近11年間の決算について、五大総合商社合計の「営業利益（単体）」「営業利益（子会社）」「受取配当金+持分法投資損益」について示したものである。単体営業利益の赤字幅は拡大する一方で、子会社の営業利益は一定規模を保っている。

以上より、現在の総合商社の利益は、単体における「トレードビジネス」ではなく、子会社の「事業運営」と、持分法投資先及び一般投資先への「事業投資」を通じて稼得されていることが分かる。

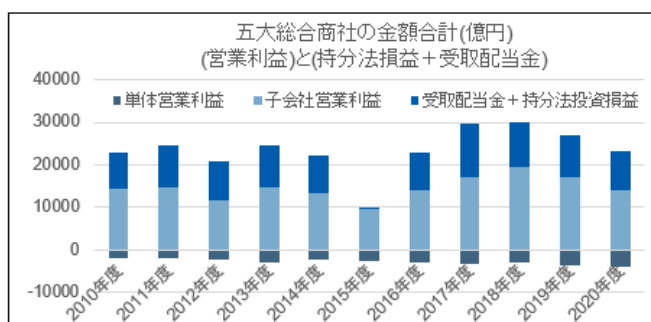


図3：総合商社の利益構造 内訳推移
(各社決算公表資料を参考に筆者作成)

2.2. 総合商社とイノベーションに関する先行研究

吉成（2017）^[2]は、総合商社のビジネスモデルに経路依存性があることを示し、その結果として出来た組織構造が戦略を狭め、商権維持・業界対応を重視する総合性と、投資会社としての収益性という「総合商社経営のジレンマ」の存在を示唆した。更に、過去の負の遺産処理を通じて体得したリスクマネジメント機能により、リスク耐性の強い、「知の深化」に強い組織が出来た一方で、目立った「知の探索」活動はみられず、「総合商社経営のジレンマ」に対するイノベーションの必要性を示した。但し、「知の探索」やイノベーションに総合商社は何も関与していないのか、少なくとも行おうとする取り組みが何もないのか、という点については疑問が残る。特に、事業投資先を通じた、ビジネスの種としてのイノベーション探しの活動は少なからず存在すると思われる。

3. ビジネス分類と仮説

3.1. ビジネス分類

本研究では、改めて図4のように「事業を通じたビジネス」を分類する。投資先企業の経営に対する支配を有し、子会社を通じて行うものを「事業経営」、投資先企業の経営に対する支配を有さず、関連会社と一般投資を通じて行うものを「事業投資」と呼称する。

尚、損益計算書上においては、「事業経営」は、子会社の営業利益として表現され、「事業投資」は、持分法投資損益と受取配当金として表現される。

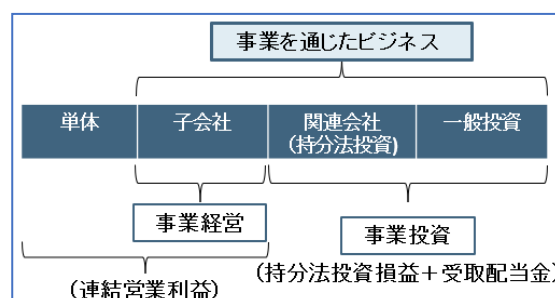


図4：総合商社の事業区分（筆者作成）

3.2. 仮説

「事業経営」の事例として、直近の有価証券報告書における連結財務諸表注記内、「企業結合」の開示欄を確認した。すると、元々関連会社（持分法投資）だった会社に対して出資比率を引き上げ、経営権を取得する事例が複数見受けられた。また、その対象業界は、成長期ではなく、一定程度成長し、既に安定期に入った業界が対象となっていた。ここから、「事業経営」については、「イノベーション発生後の事業の安定化」と捉えられるのではないかと考える。

一方、「事業投資」については、数%のマイナー出資での研究開発段階にある、技術開発ベンチャーやスタートアップへの出資事例や、またそれを支える制度が見受けられた。ここから、「事業投資」については、「これから発生するイノベーションの探索」と捉えられるのではないかと考える。

「事業経営」と「事業投資」についてそれぞれ事例研究を行い、この考え方を深掘りする。

4. 事例研究

4.1. 事業経営

代表的な事例として、三菱商事のローソンに対する事業経営・事業投資を取り上げる。尚、伊藤忠商事も2018年にファミリーマートを子会社化しており、総合商社×コンビニ業界といった、業界全体の動向として捉えることが可能だと考える。また、これらコンビニ業界への事業投資は、特定のセグメントだけの特殊な事例ではなく、総合商社が全社的な戦略として掲げる、資源分野偏重の解消や、バリューチェーンにおける消費者接点の確保を目的とした川下分野への関与強化、にも合致した事例である。

4.2. 事業経営－三菱商事のローソンへの取り組み事例－

三菱商事は、2000 年よりローソンと業務提携契約を締結し、経営に重要な影響をもたらす関連会社としての出資や役員派遣を続けていた。日本のコンビニ業界といえば、1974 年に米国でセブンイレブンを展開するサウスランド社とのライセンス契約を契機とし、フランチャイズ方式の第 1 号店が誕生して以降、24 時間営業(1975 年)やベンダー集約化・共同配送(1976 年)、POS システムの導入(1982 年)、収納代行業務(1987 年)、銀行 ATM 設置開始(2001 年)、など、多くのイノベーションを起こしながら発展し、いまや私達の生活に無くてはならないインフラとなっている。勿論、現在でもその形は変わらずに止まっているわけではなく、日々進化は続けているが、コンビニとしての革新性は既に創り上げられた状態にあり、イノベーションの完成形ともいえるだろう。

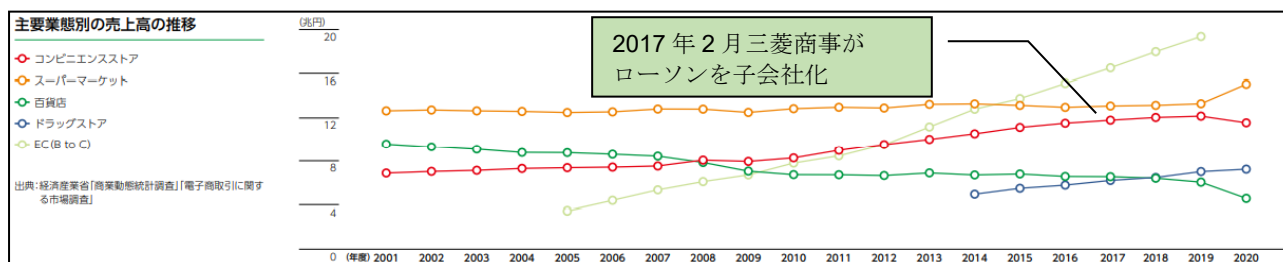


図5 国内小売業界の主要業態別売上高推移 出展：株式会社セブン＆アイ・ホールディングス「コーポレートアウトライン 2020」

そんな中、三菱商事は2017年2月に約1,400億円を投じて議決権の過半を取得し、ローソンを子会社とした。図5に示す国内小売業界の業態別売上高推移にある通り、小売業界におけるコンビニの位置付けを見てみると、2017年というタイミングは、その成長が止まってはいないものの、鈍化をしているタイミングではないかと考えられる。純粋に、業界や会社としての高成長を求め、そのアップサイドを狙うのであれば、例えばECの方がその伸びが強いことは明らかである。

当時の子会社化に関するプレスリリース^[4]より子会社化の目的をまとめると、「ローソンの持続的な成長を維持するためには、三菱商事がローソンを連結子会社とすることによって、国内コンビニエンスストア事業、海外コンビニエンスストア事業及びそれ以外の周辺事業において、三菱商事の有するネットワーク・人的リソースをローソンが今まで以上に活用することで、従来以上に連携を深めローソンの事業基盤の更なる強化に取り組むことが必要」とある。ここでは、三菱商事の有するネットワーク・人的リソースは、総合商社の強みとする機能そのものであり、これを用いて、コンビニ業界の更なる革新を狙うのではなく、“持続的”な成長を目指すことが語られている。

4.3. 事業投資

事業投資には、図4の通り、関連会社と一般投資とがある。関連会社(持分法投資)については、経営への支配力は保有していないものの、重要な影響力を保有していると会計上解釈されたものである。三菱商事のローソンへの取り組みのように、関連会社を経て子会社化する動きも見受けられることから、「事業経営」との差を明確にするため、今回は関連会社ではなく、一般投資を取り上げる。中でも、マイナー出資で、経営への重要な影響力を持たない取り組みとして、三井物産のイノベーション推進案件制度を取り上げる。尚、一般投資の場合、通例として、単体で受領する受取配当金か売却時のキャピタルゲインでのみ利益及びCFが実現する場合が多い。

4.4. 事業投資－三井物産のイノベーション推進案件制度－

三井物産では2012年にイノベーション推進案件制度が策定された。社内で設定している投資基準、撤退基準を一部適用除外とし、長期的視点から大きな収益貢献が期待出来る、新たな事業領域への参画を支援する制度である。尚、現在は、その後制定されたKarugamo Worksという取り組み(複数の営業本部から約40名を集め、業務時間の20%を従来の担当業務以外に使い、イノベーション推進案件制度を活用した新事業創出のための取り組み)と合体し、イノベーション・ラボと呼ばれる「Moon」という組織が2019年に立ち上げられている。

イノベーション推進案件制度を活用した案件に具体例を取り上げる。三井物産のホームページより「イノベーション推進案件制度」と検索し、そのプレスリリース等を確認した^[5]。例えば、第3号案件

は、2014年に行われた米国の微生物によるガス発酵技術開発ベンチャーの LanzaTech 社に対する 2,000 万米ドルの増資引受である。同社は微生物発酵を用いて、製鉄所や製油所などの排ガスからエタノールを製造するという独自のガス発酵技術の開発に成功しており、可食原料から製造されておらず、PM2.5 削減にも貢献するエタノールとして注目されていた。環境付加価値の高いバイオジェット燃料の事業化、量産に向けた取り組みを行っており、実際に 2018 年には中国で同社の技術を用いてエタノールを製造する第 1 号商業工場が稼働開始した。本件のように、公開情報から出資実行後の展開まで追える案件が全てではないし、おそらく必ずしも実用化に成功した案件だけではないと推測され、また各案件について三井物産側にどれ程のリターンがあったかも公開情報からだけでは不明ではあるが、技術として世の中に実装されイノベーションと成り得る前の段階から総合商社が出資し、新規事業のタネとして扱っていくことは、まさに総合商社として、これから発生するイノベーションの探索活動だと考えられる。

5. 考察

事例研究の内容をふまえ、「事業経営」を「イノベーション発生後の事業の安定化」と捉え、「事業投資」を「これから発生するイノベーションの探索」と捉えることに違和感はない。どちらに対しても、総合商社との強みであるヒト・モノ・カネのリソースを投入しているが、リソースの 1 つである資金の面では、各社の事情もあり単純比較は出来ないものの、三菱商事のローソンへの追加出資額約 1,400 億円に対して、三井物産のイノベーション推進案件制度は各案件 10 億円程度、と大きな差がある。また、「事業投資」については、このイノベーション推進案件制度の制度設計が物語る通り、幅広い分野に少しずつ関与し、短期的な利益は追い求めない、総合商社にとっての調査・研究・開発活動のような位置付けであると考えられる。稼いだ資金の用途を考え、必要な額を次の投資に回すことはビジネスの基本だが、総合商社の場合は、「事業経営」を通じて稼いだ資金を、より中長期的な調査・研究・開発活動である「事業投資」に振り分けていくという姿に捉えられ、これは、製造業における事業部と研究開発組織の構造のようにも見え、両利きの経営⁶⁾で語られる、「知の深化」と「知の探索」のようにも見え、ルーンショット⁷⁾で語られる「フランチャイズ」と「ルーンショット」のようにも見える。

6. 課題

事例研究については「事業経営」と「事業投資」とそれぞれ代表的なものを取り上げたが、より件数を増やすことで傾向が明確になることは言うまでもない。また、定性面での内容整理に留まったため、出資先へ総合商社がどんな影響をもたらしたか等、より深く客観的な考察が求められる。また、今回、総合商社のビジネスをイノベーションの切り口で考えるという試みを行ったが、ここから得られた情報を基に、他業界や既存のイノベーションの考え方との比較をすると、総合商社の「事業を通じたビジネス」にとって、多くの示唆が得られると考えている。

参考文献

- [1] 孟子敏, 総合商社におけるコア機能の構造変化によるビジネスモデルの再構築, イノベーション・マネジメント No.5 (2018)
- [2] 吉成雄一郎, 総合商社のビジネスモデルの考察及び戦略的進化の可能性に関する研究～「総合商社経営のジレンマ」を超える～, 早稲田大学商学研究科ビジネス専攻プロジェクト研究論文(2017)
- [3] 田中隆之, 総合商社―その「強さ」と、日本企業の「次」を探る―, 祥伝社(2017)
- [4] 三菱商事株式会社, 株式会社ローソン株式に対する公開買付けの開始に関するお知らせ(2016)
- [5] 三井物産株式会社ホームページ(最終閲覧日: 2021 年 9 月 6 日), プレスリリース「微生物によるガス発酵技術開発ベンチャーのランザテック社に出資」(2014)、株主通信 2019「新たな価値創造への挑戦 世界唯一の発酵技術で排ガスから次世代バイオ燃料をつくる」(2019)
- [6] チャールズ・A・オライリー、マイケル・L・タッシュマン, 両利きの経営「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く, 東洋経済新報社(2019)
- [7] サフィ・バーコール, LOONSHOTS クレイジーを最高のイノベーションにする, 日経 BP(2020)