










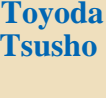


# 変わり行く商社の役割

丸紅株式会社 丸紅経済研究所  
シニア・アナリスト  
パトリック・ライアン

# 大手5社およびその他の商社 (9社から7社へ再編成)

## ➤ 丸紅、伊藤忠、三井、三菱、住友 (双日、豊田通商)

- “財閥系商社” (trading and investment conglomerate) -Fortune Global 500に入る
- 規模、組織構造、機能、分野は類似しており、違いは少ないが強味を持つ分野は異なる
- 総合商社は再編・減少し (兼松は専門商社に転換し、豊田通商がトーメンを買収、日商岩井とニチメンが合併し双日となった)、差別化をはかっている

	売上 (\$百万)	営業利益 (\$百万)	純利益 (\$百万)	資本金 (\$百万)	資産 (\$百万)	本社社員	連結子会社数	関係会社数	関係会社の従業員
 <b>Marubeni</b> CORPORATION	87,000	1,500	1,090	6,800	44,300	3,677	385	561	28,500
 <b>Mitsubishi Corporation</b>	173,000	3,750	3,780	26,800	104,400	5,965	379	573	55,900
 <b>MITSUI &amp; CO., LTD.</b>	140,000	2,810	2,740	19,800	89,200	5,843	315	491	41,800
 <b>ITOCHU Corporation</b>	110,000	2,400	1,610	8,200	47,900	4,037	438	651	45,700
 <b>Sumitomo Corporation</b>	102,000	2,180	1,920	13,400	76,600	4,717	626	898	61,500
Big 5 -Average	122,400	2,520	2,230	15,000	72,500	5,122	429	635	46,700
 <b>sojitz</b> { <b>NISSHO IWAI CORPORATION</b>	47,400	710	530	4,800	23,800	2,138	329	534	18,800
 <b>Nichimen Corporation</b>									
 <b>Toyoda Tsusho</b> の買収 ← <del> <b>TOMEN CORPORATION</b></del>	56,500	1,000	700	5,700	22,400	2,601	246	361	22,900
<del> <b>KANGAI CORPORATION</b></del>									

# 日本経済に対する重要性、世界での存在感を拡大

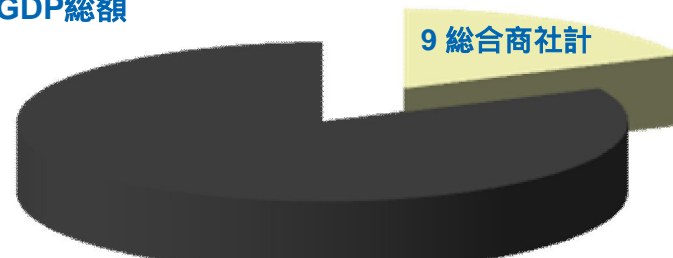
## ➤ 日本経済に果たした重要な役割

- 総合商社9社の総売上高は日本のGDPに対して平均30%強であり、1980年代の日本の輸入総額の約65%、輸出総額の50%を扱っている。最近の7大商社の総売上高はGDPのおよそ18%であり、輸入総額の35%以上、輸出総額の約20%を扱っている。

日本のGDP総額  
1980年代



日本のGDP総額  
2007年



日本の輸入総額  
1980年代



日本の輸出総額  
1980年代



日本の輸入総額  
1990年代



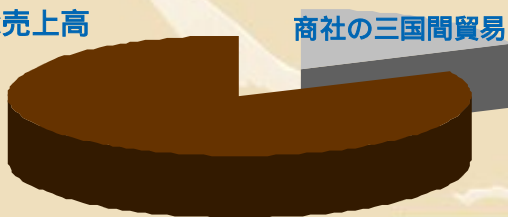
日本の輸出総額  
2007年



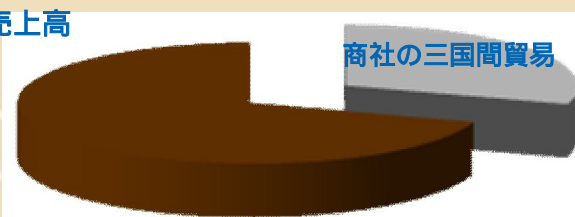
## ➤ 海外における影響の増大

- 総合商社9社による三国間貿易は、1970年代には総売上高に対して8%-9%であったものが、1990年代には25%、今日では30%強 (\$200 - \$250)と劇的に増加している。

総合商社9社の総売上高  
1980年代



7大商社の総売上高  
2007



# ビジネスモデル-日本独自の業態 - 1

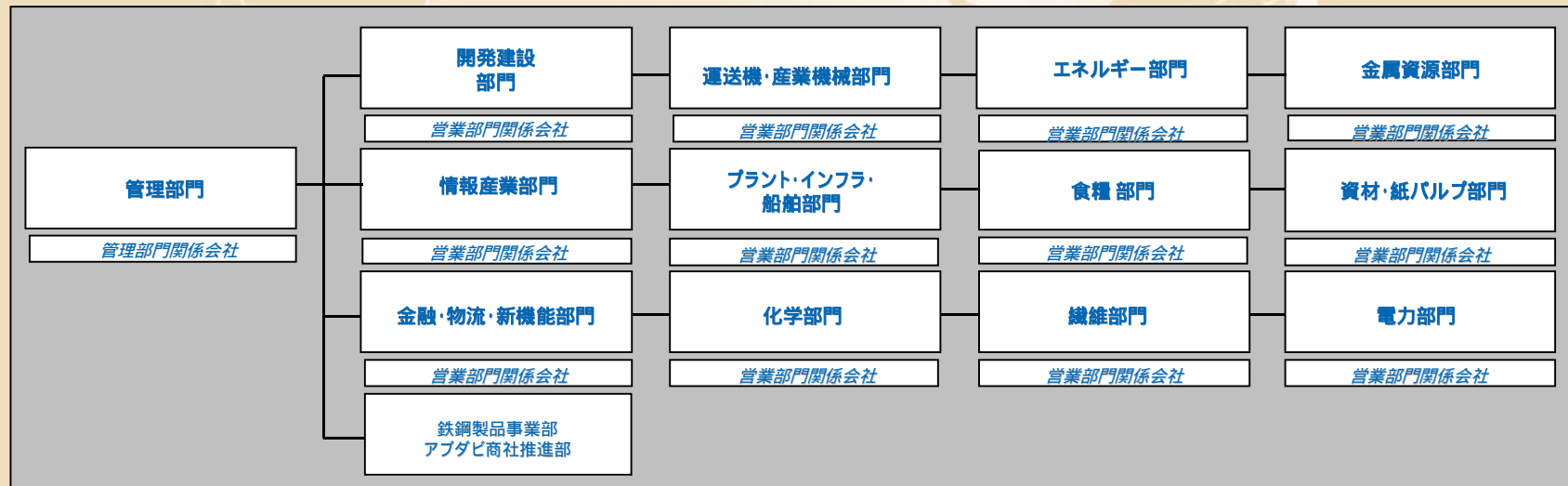
## ➤ 日本における独特なビジネスモデル - - - 他に類を見ない

- 他の組織には見られず、事実、他の企業がまねることのできない規模、範囲、事業の複雑性と多様性、機能をもつ総合商社

## 特徴 : 事業規模・範囲

## ➤ 1商社当たりが扱う品目/商品: 平均30,000種

- 仲介者・貿易業者として多様な商品を扱っている - 原料・素材、中間財、商品、消費財、ハイテク製品、サービス等
- 「ラーメンからミサイルまで」と表現される取扱商品の多様性
- 伝統的に各商品を大量に扱っている



## ビジネスモデル-日本独自の業態 - 2

### 特徴 : 大企業グループの形成、グローバル展開

- 企業を創出する企業, 全世界で活動するグローバル・ネットワーク企業
  - 世界80ヶ国以上に120-130の事業所
  - 関係会社635社(半分以上は海外に)
    - 連結子会社445社(50%以上出資、60%以上は海外に)
    - 関連会社190社(20% ~ 50%出資) 50%
    - その他多くの企業に出資
  - グループ従業員 50,000名以上(本社では5,000名程度)、半分以上は海外駐在
  - 世界80ヶ国以上に約500の組織単位をもつネットワーク

### 特徴 : 機能

- 他業種では類を見ない, 一つの企業における多機能の融合
  - 伝統的な仲介者・貿易業者・卸売業者としての機能を中心に、情報、物流、金融、リスクマネジメント、大型プロジェクトの組織などのエリアでの専門性と機能を開発
  - これらの機能の相互作用と統合が総合商社のビジネスの鍵となる

# 日本経済発展を反映する総合商社- 1

## 伝統的な役割: 卸売業者・仲介者・貿易業者

1950s

(1949-1964)

### [再建、再工業化、高度成長]

(日本経済の特徴: エネルギー資源、原材料および外貨の不足、輸出入への依存)

- 商社: 日本の製造企業(川上・川中)への巨大卸売業者
- 資源・原料、産業機械・設備、技術の日本産業への提供
- エネルギー資源・食糧の輸入
- 外貨獲得のため重工業製品・中間財の輸出
- 中小企業への融資

1960s

(1964-1973)

### [高度成長、消費者経済]

(高度成長続く、日本は消費者社会へ)

- 商社: 流通(川下)等
- 高付加価値製品・消費財の輸出(電子機器・自動車等)
- 日本の成長に勢いをつける天然・エネルギー資源開発への投資、原料・素材、中間財の輸入増加
- 物流・流通を統合(流通加工センター)、海外ネットワークの拡大
- 国内の不動産開発に進出、川下流通(食品卸等)

### ➤ 伝統的な役割: 仲介者・卸売・貿易業者

- 資源・原材料・燃料・素材・技術の輸入業者、国内卸売業者、中間・完成商品の輸出業者
- 多種商品を大量に扱うことによる増収

このような貿易活動の過程において、商社は事業の鍵となる重要な機能を開拓した

# 日本経済発展を反映する総合商社- 2

## 大型プロジェクトのオーガナイザー

### ➤ 情報力

- グローバルネットワークを活用した情報分析力、様々な使い方
- ハードからソフトへ = 人材

### ➤ 物流機能

- 物流倉庫の設置、製品の加工処理、物流情報システムの構築

### ➤ ファイナンス機能 (1980年代から投資機能)

- 信用供与、貸付金、債務保証
- プロジェクトファイナンス、商品ファンド、リース、為替取引、先物契約
- 基幹産業における事業の直接投資

### ➤ リスクマネジメント機能 (リスクテイキング/シェア)

- 資源開発、途上国の大型事業、新規事業投資等

### ➤ 大型プロジェクトのオーガナイザー

- 各種機能を組み合わせ、大型プロジェクトを組織・リード

1970s

(1973-1984)

**[石油危機、先進経済、サービス産業]**

(第一次石油危機後の資源の脆弱性、先進経済、サービス産業の成長)



➤ 商社: 大型プロジェクトの形成 Trader's Dilemma

- プラント輸出、インフラ整備 (コンソーシアムの形成、日本政府のODA)
- 天然資源/エネルギー資源への投資拡大 (政府との協調など)
- “総合商社の冬の時代”: 大手メーカーの商社はずし…仲介業の役割に変化

# 日本経済発展を反映する総合商社- 3

## 投資(オーナーシップ)・リストラ

1980s

### [バブル経済、海外向け直接投資]

(1984-1994) (日本のバブル経済時代、円高、メーカーの海外進出、バブル崩壊)

- ▶ 商社: メーカーへの投資、サービス産業、海外ジョイントベンチャー
- 仕入先への投資 (買収も含む)
- 高付加価値商品の扱いが増加 (ソフトウェア、コンピューター、医療機器等)
- サービス業界進出 (ファーストフード、フィットネスクラブ、金融サービス、映画プロダクション等)
- メーカーの海外進出を支援、資本参加 (JV)

1990s-

### [日本の失われた10年 (経済改)、IT、グローバリゼーション]

(1994-2004) (バブルの後、日本経済の成熟期、円高、デフレ、規制緩和、アジア危機)

- ▶ 商社: リストラクチャリング、IT、医療・ヘルスケア、環境関連ビジネス
- BS放送、CATV、コンテンツ
- リストラ (選択と集中)、投資経営の高度化
- 平均純利益 前年度の7倍、負債資本比率は10年間で 9/1 から 1.8/1 に下落
- IT、ヘルスケア、環境関連ビジネスへの移行
- 三国間貿易拡大、メーカーとのジョイントベンチャーの継続 (1950s = 15, 1990s = 700)

新しい方向性

拡大/変わり行く役割



# 国内規制緩和 = 機会 + サプライチェーン統合・高度化

## < 国内環境の変化 >

- 日本経済の成熟化
    - 少子・高齢化問題(低成長)
  - バブル崩壊後の金融危機
    - バランス・シートの改善(不良債権):  
キャッシュフロー、純利益
  - 経済活性化に向けた改革
    - 規制緩和:金融ビッグバン、大規模小売店舗法、  
介護サービス等
  - デフレの圧力
    - コスト圧力、価格破壊、流通戦争(卸売り)
    - 「古くからの付き合い」の崩壊
- ## < 世界レベルでの変化 >
- グローバリゼーションの進展
    - 大競争時代の到来
    - 各国資本市場の一体化
  - IT(情報技術)革命
    - インターネットの普及、スピード経営の時代
  - 中国(BRICs)の影響
  - 資源国家主義
  - FTAs

- インテグレーター機能を通じてソリューション・  
プロバイダーとなる
  - 製造、IT、物流、金融等(商社機能)を組み合わせる  
ことによりサプライチェーンを統合し、お客様に複合  
的サービスを提供 = ワンストップショップ
  - 新規事業への援助、新規市場開拓協力によりパート  
ナーの成長を支援
  - ビジネス・インキュベータとして新ビジネスの紹介  
(中小企業への支援を含む)

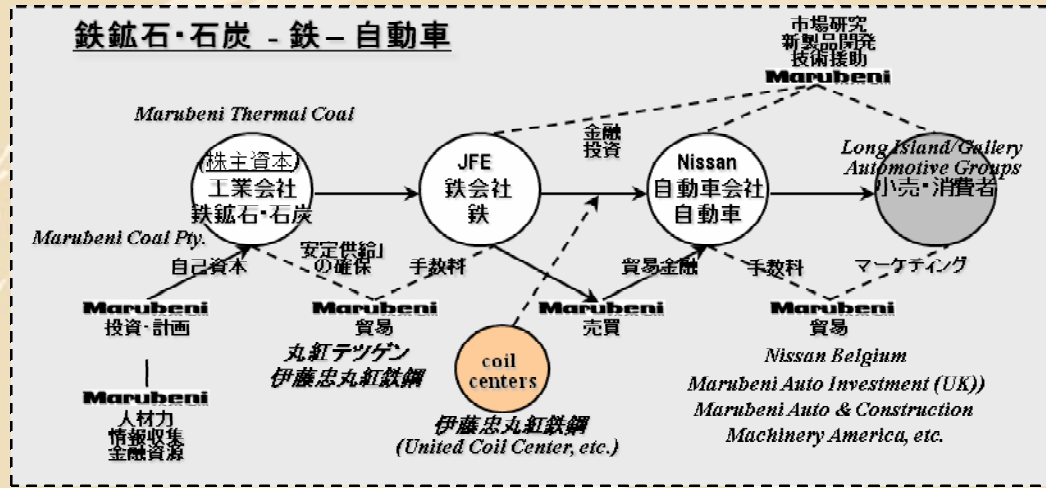
## ➤ 戦略分野(丸紅)

- 日本: 流通、医療・ヘルスケアビジネス、金融サービ  
ス(規制緩和 = 非効率 = 利益)、小売(差益)
- 情報通信(規制緩和、成長分野)、インフラ計画、特に  
発電所(中心的な強み)
- 付加価値材料の加工、販売(成長分野、特に化学)
- 資源開発、強みのあるコモディティの分野の取扱い  
(食糧、紙パルプ、エネルギー)
- 新技術分野(バイオ、ナノテク等)、  
環境関連ビジネス(有望な分野)

# 総合商社とサプライチェーン (貿易の流れ)

## 商社の考え方、戦略

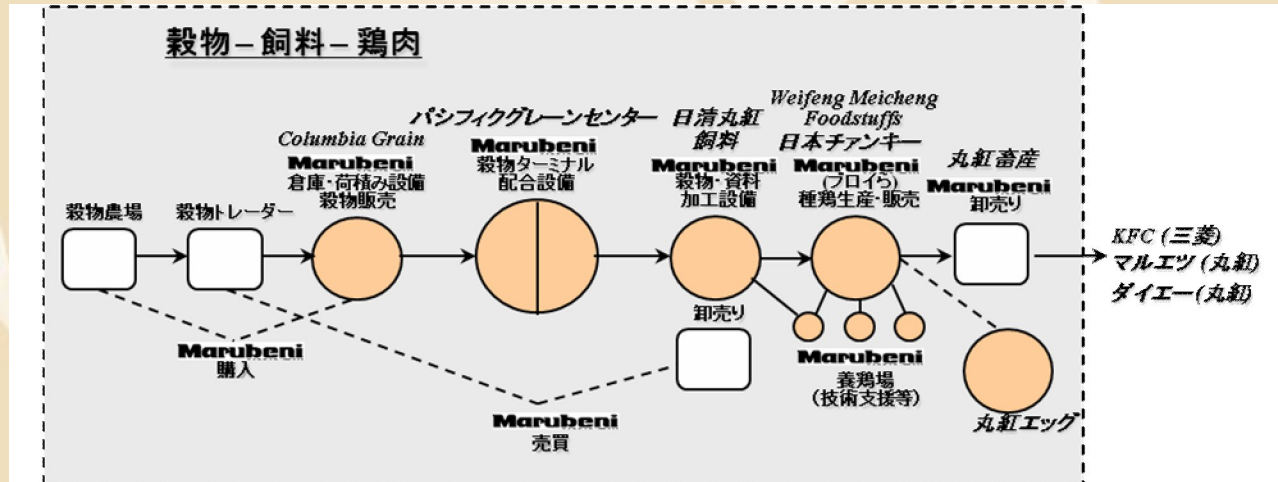
### 貿易の流れ・サプライチェーン



川上

### 食糧サプライチェーン

川下



川上

川下

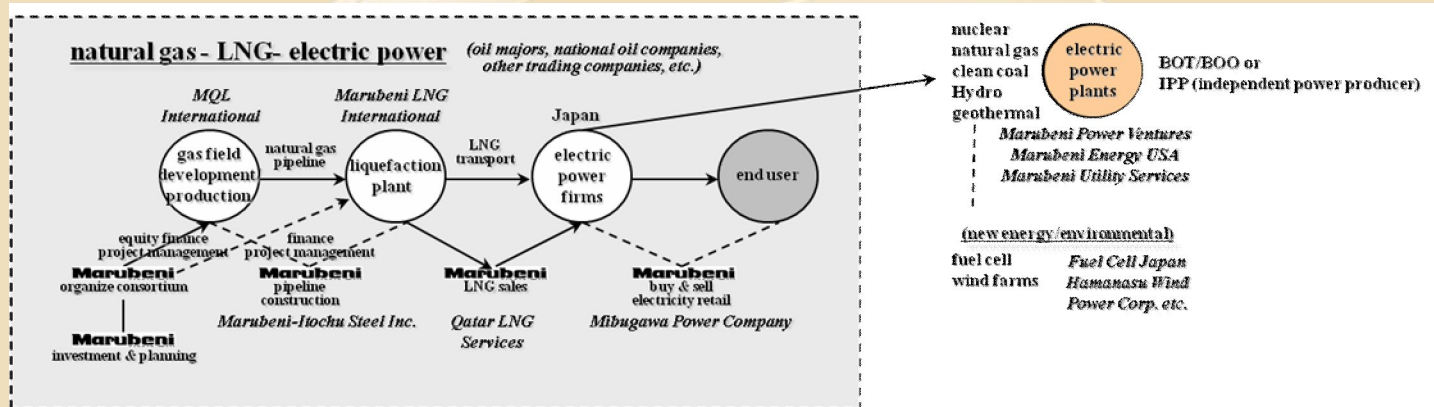
貿易の流れ  
=サプライチェーン  
=バリューチェーン

同様の流れが  
牛肉豚肉、海産物  
その他の商品に  
適用される

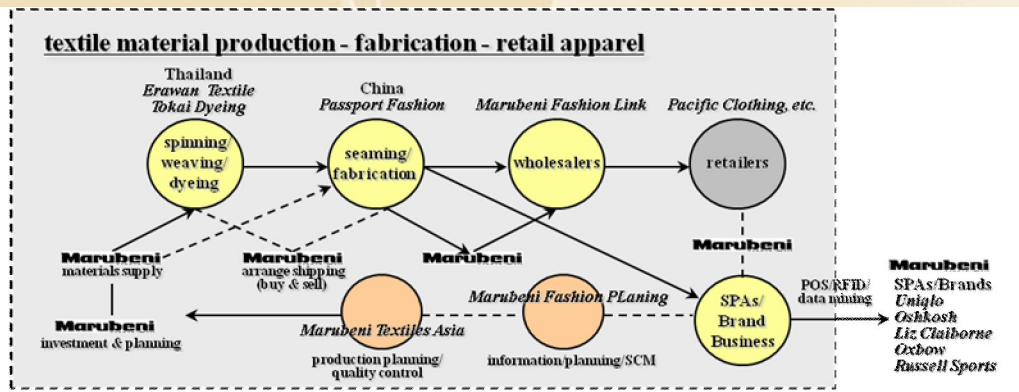


# 参考資料

## エネルギー サプライチェーン 例



## 繊維 サプライチェーン 例



## IT サプライチェーン 例

