

# 総合商社に期待される機能変化に関する考察 —食品分野における事業展開の変化—

## Consideration on Function Change Expected by General Trading Company — Focus on Change in Business Development in Food Field —

加藤 孝治  
(Koji KATO)

### 【要 約】

総合商社は、日本経済の成熟化とともに仲介ビジネスをベースにした事業構造から、資源・エネルギー部門の投資収益に依存する体質に変化していたが、2016年度に市況悪化による大幅減益を体験し、非資源分野への取組強化する方向性を示している。非資源分野の一つである食品・小売分野における取り組みを見ると、成熟した国内市場ではなく、海外での企業投資による収益獲得を目指している。総合商社に求められる機能として、商取引、金融、情報提供などがあったが、海外展開においては日本企業と協働しながら、新たな事業機会を切り開くとともに、現地市場への貢献が求められるようになってきている。

**キーワード：**総合商社、仲介ビジネスの変化、海外事業投資、事業資源、事業における協働の取組

### 【Abstract】

General trading company – Sogo shosya – had changed from a business structure based on brokerage business based on maturity of Japanese economy to a constitution dependent on investment income of resource and energy department, but in 2016 experienced a substantial decline due to market deterioration, it shows the direction to strengthen efforts towards non-resource sectors. Looking at efforts in the food and distribution field, which is one of non-resource sectors, we are seeking to earn profits through corporate investment abroad, not mature domestic markets. As a function required of a general trading company, there were commercial transactions, finance, information provision, etc. In overseas development, while working in collaboration with Japanese companies, we will open up new business opportunities and make a contribution to the local market required.

**Keyword：**General trading company, Transformation of brokerage business, Overseas business investment, Resources for business, Collaboration efforts in business

## 1. はじめに

総合商社の収益は、2000年代の初め頃から資源ビジネス（鉱物資源・エネルギーなど）に対する事業投資からの収益により、史上最高の収益をあげていた。ところが、2016年3月期には、その資源ビジネスの市況が悪化した結果、多額の投資減損を出すこととなった。特に資源分野で多額の利益をあげていた三菱商事、三井物産の二社の影響は大きく、大幅赤字に見舞われることとなった。2017年3月期には資源ビジネスの市況は回復し、両社とも黒字を確保したが、資源ビジネスに収益を依存するリスクが顕在化したことで、二社を含む各社の経営計画を見ると、次世代の事業の核として非資源部門（食料、繊維、IT、金融など）を強化・育成することが掲げられるようになってきている。ただし、非資源部門の強化と一言で言っても、これまでの総合商社の事業構造の推移を見ると、仲介ビジネス収益が先細りになる中で収益源を見直し、資源部門での事業投資によって収益をあげるようになってきており、非資源部門の強化は仲介ビジネスへの取組を復活させるというものではなく、事業投資ビジネスの強化という難しい課題にも取り組まなくてはならない。さらに、国内市場は経済が成熟化し収益機会が縮小しているため、海外部門の収益獲得が至上命題となる。

本稿では、こうした総合商社の変化に対し、非資源部門の一つである食品・小売部門におけ

る商品売買（トレーディングビジネス）及び事業投資に対する取組みの様子、さらには期待される機能の変化を見ることで、現在の総合商社の事業の特徴について考察する。

## 2. 総合商社とは何か

そもそも、総合商社とはどのような事業なのか。取扱商品の種類が多く、事業内容も多岐にわたり、また時代とともに変化し続けていることから、その本質を説明することは難しいが、現在、総合商社の業界団体である日本貿易会は、その機能として8つあると整理している。すなわち、①商取引機能、②物流（流通）機能、③市場開拓機能、④金融機能、⑤事業開発・推進機能、⑥リスクマネジメント機能、⑦情報・調査機能、⑧オーガナイズ機能である。取引先企業が総合商社に期待しているのは、「単に一企業としての利益を追い求めるだけでなく、経済全体をリードする役割を果たすべく、自社の事業活動の中から蓄えた事業知識を自社で活用するだけでなく、他社にも提供する」姿である。これは知識を活用して収益機会の獲得を図っているいわば、「知識供給産業」の側面もある。以上を踏まえて、一言で言えば、「総合商社とは、経済を円滑に回すための取引仲介機能を軸にしつつ、その取引を効率的に実現するように付随的な機能も活用し提供する産業である」とまとめることができるだろう。

なお、海外においても、かつては欧米先進国

表1 主要総合商社企業の決算状況

							(億円)
		収益	売上総利益	純利益	株主資本	資産合計	
三菱商事	2016/3期	69,256	10,989	△1,494	45,925	149,163	
	2017/3期	64,258	13,286	4,403	49,174	157,536	
伊藤忠商事	2016/3期	50,835	10,697	2,764	21,937	80,364	
	2017/3期	48,385	10,935	3,746	24,019	81,220	
三井物産	2016/3期	47,597	7,266	△834	33,797	109,105	
	2017/3期	43,640	7,193	3,061	37,322	115,010	
住友商事	2016/3期	40,108	8,941	745	22,515	78,178	
	2017/3期	39,970	8,427	1,709	23,665	77,618	
丸紅	2016/3期	73,003	6,701	623	13,171	71,177	
	2017/3期	71,288	6,139	1,554	16,873	68,967	

出所：各社決算資料より筆者作成

にも商品・地域を特定せずに仲介ビジネス・トレーディングビジネスを行う企業体は存在したものの、最近では収益性を重視し取扱品目あるいは地域を絞り込むようになっている。他の先進国では、産業が成長した後では、仲介業者は業務領域を絞り込む形でしか残らないのが、日本では引き続き事業継続している点は特徴的である。一方、アジアの新興国では多岐にわたる分野を扱う財閥企業が存在するが、こうした財閥企業は、商社機能だけでなくメーカー機能や不動産ビジネスなど多様な業務展開をしており、多様性を持つとはいえ仲介事業に基盤を置き続けている日本の総合商社とは異なっている。これらの事業の特殊性を見ると、現物売買と事業投資という両面で多様化する業態である「総合商社」は日本に特有の業態であるといえよう。

### 3. 学問分野別に見る総合商社論

#### 3-1 総合商社の定義

先行研究の中では、「総合商社」はどのように定義されているのか。田中（2012）は、明確に定義づけすることは難しいとしながら、過去の研究成果のなかで、「あらゆる種類の商品を地球上のいかなる地域とでも取引する商社（中川敬一郎）」「世界各地に店舗を配置することによって多様な商品を取り扱い、その国の外国貿易において重要な地位を占める貿易商社（山崎

広明）」などの定義があることを示したうえで、川辺信雄の示す「単に多商品を多地域で取引する、という属性に加え、貿易業務以外の機能を有する」業態であるという定義が妥当としている<sup>1)</sup>。清水（1989）は、総合商社を① Commission Merchant（右から物を買って左に売りつなぐ口銭商人）、② Service Company（諸々の役務を取引先に提供する会社）、③ Business coordinator（複数当事者間にあつて商談を上手く取り纏める役柄）の3点の本質的性格を持つ企業体であると説明している。そして取引先に対して提供できる機能として、①原料、資材及び製品の売買機能、②情報蒐集提供機能、③サービス機能、④事業を企画、調査、組織及び実現する機能（ただし、自社取引のための機能のほか社外第三者のために企画する機能も含む）、⑤金融機能（自家取引完遂のための金融のほか、収益を目標とした資金運用、一般的取引関係強化などを目的とした投融資を含む）、⑦危険負担機能などの営業関係機能をあげている<sup>2)</sup>。

清水が整理した総合商社の機能には、商品仲介・売買業務に直接的に関わる企業体たる総合商社としての特徴に加えて、その取引を成立させるために必要な情報を自社のためだけでなく他社のためにも提供する特徴が加わっている。総合商社の業務定義が、企業間取引の仲介機能を果たす存在として位置づけていたものから、

表2 総合商社の8つの機能

	概要
商取引機能	グローバルな商取引を推進する商社のコア機能
物流(流通)機能	物流事業に参入し、全体最適の物流システムを目指す
市場開拓機能	需給動向を分析し、グローバルな市場を開拓
金融機能	商社独自の金融機能を提供し、その深化・拡大を目指す
事業開発・経営機能	さまざまな機能を駆使し、事業の開発・育成とグループ経営機能
リスクマネジメント機能	蓄積したノウハウを活用し、ビジネス上のリスクを最小限に止める
情報・調査機能	広範多岐にわたる情報を収集・分析し、日々のビジネス活動に反映
オーガナイズ機能	各種機能を有機的に組み合わせ、大型プロジェクトを推進

出所：日本貿易会HPより筆者作成

<http://www.jftc.or.jp/shosha/function/index.html> 2017年9月30日閲覧

商品売買のための投資事業を含むように変化している。モノの仲介事業を主業としたことから、時間的な推移の中で事業育成のための投資が含まれるようになり、資金・情報・リスクの仲介などに事業定義が広がっている。本稿では、この切り口で考えた時の総合商社の機能がさらに発展している状況に対する研究を加えていくことを試みる。

### 3-2 総合商社研究のアプローチ視点に関する先行研究

埤本（2015）は、総合商社に対する様々な方面からの研究アプローチに関し5つに分類している<sup>3)</sup>。まず、マルクス主義経済学的側面から、総合商社を産業独占資本に従属する商業資本という立場からとらえるという「経済史的アプローチ」の研究がある。次に、「産業組織論的アプローチ」として企業集団論の立場で企業グループとそこでの総合商社の役割が分析されている。このアプローチのなかでは、総合商社の役割は企業グループ内の顧客企業の課題を解消するための仕組みづくりを行う業態として説明される。「経営史的アプローチ」は、日本経済が発展し海外との経済格差が縮小する過程で総合商社に求められる活動が大規模に組織化されていったという研究視点である。「流通論的アプローチ」は取引関係の硬直性に関する研究である。特にスイッチングコストの影響が大きい産業材に見られるように、総合商社が中長期的に安定した商権を獲得できるのは、主要取引先との安定的な関係によって商圏が固定化されることが取引コストの抑制という経済的効果があるからだというアプローチである。ファイナンス面からのアプローチ（「財務分析を中心とするアプローチ」）は、総合商社の決算資料に基づき、財務比率の分析や業績推移、企業価値・株価の推移などを分析するものである。このアプローチを通じて総合商社の収益源が商品売買益（トレーディング）から投資利益に変化していることが財務分析を通じて確認することができる。多様なアプローチは、総合商社の仲介ビジネスとしての側面を対象に進められているが、現在の総合商社が取り組む事業投資に係る研究、業界内のアレンジャーとしての研究事例は

あまり多くみられていない。

## 4. 時代とともに変化する商社の食品・小売事業に係る事業内容

### 4-1 総合商社の変遷

総合商社の始まりは、幕末開港後に外国人商人が担った生糸・絹製品などの貿易業務を代替する形で、三井物産をはじめとする一部の日本の財閥系商社が取り扱うようになり、さらに1890年代以降多くの商品を扱い多くの地域の貿易を仲介する「総合商社」としての形態を整えたものと言われる。第一次大戦後には、日本の世界での地位が向上するとともに事業機会が広がり、三菱商事、鈴木商店、岩井商店、大倉商事なども成長する。当時は主たる貿易品である繊維製品を専門的に扱う日本綿花、東洋棉花、江商など、後に総合商社となる企業も巨大専門商社として成長していた。（田中（2012）<sup>4)</sup>）食品関連に着目して戦前の活動を見ると、中国等からの食糧資源（穀類）調達のほか、台湾などでは砂糖（三井製糖）、紅茶（三井農林）などへの事業投資も行われていた。

戦時中に軍の資材調達を担ったこともあり、戦後に財閥系商社は解体されたが、経済復興とともに1950年代に三井物産・三菱商事が大合同し積極的な役割を果たすこととなる。

1960年代には有力海外メーカーが日本市場に参入する際の代理店となって海外商品の日本市場への輸入をサポートするとともに、自動車などの機械輸出や販売会社設立の手伝いもし、輸出入両方の側面で重要な役割を果たすこととなる。1970年代には日本経済の成長とともに総合商社は巨大化し、その影響力が日本経済を動かす。この頃から資源分野では安定的に資源を調達するために、現地での鉱山開発や海外資源企業向け投資などが始まっていた。（浅野（2014）<sup>5)</sup>）食品分野では、戦前から続く缶詰輸出のほか、海外の有名ブランド企業（デルモンテなど）の総代理店業務を担っていた。

### 4-2 総合商社斜陽産業論

1960年代には日本企業が成長・大型化し、輸出入における総合商社のサポートは不要となり、その存在意義が失われるという「総合商社

は斜陽産業である」といわれるようになる。総合商社研究における「戦後の商社否定論」について、中谷（1998）は、総合商社が斜陽化すると考えられた要因として①メーカーが流通支配力を強めると、問屋は排除される存在となる、②メーカーが独自の海外販売網やアフターサービスネットワークを持つようになる、③重工業製品は高度な専門知識が必要になる仲介業者では役に立たなくなる、④企業が総合化することで組織が複雑化し人件費が増大する、⑤消費財産業が成長し流通支配力を失うことになる、という5点の要因を挙げている<sup>6)</sup>。林は「流通革命（1962）」において、非効率な流通構造が経済成長のボトルネックであり、流通構造が変化していく方向を示し話題を集めた<sup>7)</sup>。そのなかで、林は効率的な流通の完成（流通革命）のために、流通部門（チャネラー：卸売・小売）を太く・短くする必要があり、情報革命によって巨大な小売チェーン本部がメーカーと直接交渉するようになるため、卸売が排除されることになると予言した（問屋無用論）。ただし、林が示した問屋無用論は、①問屋は従来型の問屋機能ではなく、新たな役割・機能を見出し変化する必要がある、②問屋がいないと営業できないような零細小売店は流通効率化の過程で統廃合される、③チャネル機能を持つ問屋には存在意義があり、逆に少数の巨大卸が出現する可能性がある、ということを示したものであり、決して社会における仲介機能の必要性までを排除するものではなかったが、「総合商社斜陽産業論」に対し一定の理論背景を与えることとなった。さらには、日本経済・産業が1960年代の高度経済成長から、1973年・1976年のオイルショックによって省エネ・省資源型に構造変化する。仲介取引を収益源とする総合商社は取引量が減少し収益低下に直面する冬の時代を迎え、事業構造の見直しが検討されるようになる。

#### 4-3 70年代における総合商社の小売業界向けアプローチ

総合商社は斜陽産業化するという危機感から新たな事業分野への取組みを模索し、その解決策の一つとして小売業界との関係強化が取り組まれた。70年代はダイエー、イトーヨーカ堂な

どの総合スーパーをはじめとする「スーパー」が急成長した時期である。平井（2002）によれば、この時期のスーパーと総合商社の取引内容は以下の3点に整理できる<sup>8)</sup>。1点目は、急成長を続ける総合スーパーに対する商品の仕入れルートの安定提供（確保）である。商社は系列食品卸を通じて、安定的に商品を供給するルートを確認し、大量消費・大量販売を支えた。2点目は店頭で扱う商品だけでなく、冷凍ショーケース、エレベーターなどの、什器・備品など店舗周りの設備などの納品である。積極的に大量出店を続けるスーパーは必要な情報及び資金の確保も重要な役割であり、リースなどを活用し資金が不足している小売企業の大量出店を支えた。さらには、三菱商事とジャスコの合弁事業（ダイヤモンドシティ）のように、店舗出店に係るビジネスパートナーとしての役割も果たした。そして、もっとも重要な貢献として、経営人材の供給が3点目にあげられる。急成長を遂げた総合スーパーでは経営人材が不足していたが、それを商社出身者が補っていた。75年2月末時点でダイエーには24人の経営層のうち商社出身者が11人を占めていた。

総合商社が小売事業に貢献する機会が拡大する中で、直接参入する動きとして、住友商事は1963年にサミットストアを設立するなどの事例が見られた。一方で当時の発言を見ると、商社は小売ビジネスに直接参入すべきでないという考え方もある。例えば、伊藤忠商事副社長からダイエーの会長となった藤田藤氏は「もち屋はもち屋だ。商社の片手間仕事でやれるものではない」（74年5月）と述べ、瀬島龍三氏（後に伊藤忠商事の社長・会長）は、業務部長のときに「現在も将来も、当社（伊藤忠商事）がチェーンストアに対して商品供給するのは変わらないでしょうが、スーパーを経営するとなるといろいろな問題が出てくる」（73年8月）と直接参入することに否定的であった。当時、総合商社が小売事業に直接参入する事例があまり増えなかった要因としては、①小売業の事業内容は少額取引の積み上げであり、総合商社が得意とするビジネススタイル（大規模取引）とあわないこと、②トレーディングビジネスが収益の中心であったため、取引先の事業に直接参入

することによって生ずるカニバリズムを避ける必要があったことなどがあげられよう。

#### 4-4 90年代以降の直接参入の動き

バブル経済が崩壊し日本経済が構造変化することとなる90年代には、商社ビジネスも新たな取組みが求められる時代となる。グローバル化、情報化、ボーダレス化をキーワードに、新たな事業領域への投資を加速させることとなる。この時期に、現在の主な収益源となった「資源分野への事業投資」へのシフトがはじまる。総合商社の海外資源向け事業投資は、そもそも企業価値向上による投資収益を目論んだ金融取引ではなく、国内に輸入するための資源を確保するために海外での事業権益を獲得するために取り組まれた投資であるが、2000年以降に市況が好転したことで多額の投資収益を上げる。こうして従来の事業領域に加え、投資リスクはあるものの収益機会を確保するために資源事業分野に注力されることとなる。事業投資に関していえば、90年代後半にITビジネスや不動産事業向け投資などの損失をあげた事例も見られたが、各社は収益の大半を資源ビジネス向け投資によって得るようになる。単純な仲介事業者ではなく、投資リスクをとった仲介ビジネスからの収益を上げるビジネスモデルにより史上最高の収益水準を達成するに至る。

その一方で、同分野への依存度が高まることへの危機感から、非資源事業分野を強化するという観点での事業開拓も取り組まれていた。生産者主権から消費者主権へと産業構造が変化する兆しが見えてきたことに対応する必要性に着目する動きもあった。食品分野への取組みは、食品資源（小麦、食肉、砂糖、茶葉など）や水産分野（養殖、缶詰事業）での輸入業務など予てより取り組まれていたが、改めて非資源部門として着目されるようになる。食糧分野では食品資源の調達力（Out-In）を強化するために、海外での買付による資材確保だけでなく、北米・南米での現地農場投資をはじめとするインフラ投資や、水産資源の確保のための投資などを伴う「資源ビジネス」的取組みが図られてきた。三井物産（ブラジル案件）、丸紅（ガビロン向け投資）のほか、三菱商事による水産資源向

け投資などが代表事例である。新興国での農業向け投資はインフラ整備にも向けられる。進出国によって異なるが、総じて新興国ビジネスは政治リスクも高く現地パートナーが必要となる。事業モデルとして整理すると、食糧分野は川上投資により供給力を強化するパターンであり、加工食品・中間流通・小売分野など消費者産業へのアプローチは、消費者の情報を収集し、顧客に寄り添うことで事業機会を増やすビジネスである。

食品・小売分野への取り組みは新しい局面を迎えることとなる。Commission Merchantとしての総合商社の収益の源泉であった取引仲介による口銭収入は取引先が成長し、海外での事業経験を重ねるにつれ縮小する傾向にあり、中長期的に収益を回復するための手段を確保することが迫られるようになる。コンビニエンスストアへの投資に見られるように、流通に係る技術進歩やチャネルリーダーの変化に対応することで、商品仲介以外の収益機会の獲得が期待できるようになってきた。

### 5. 最近の総合商社による食品・小売部門取組み事例

#### 5-1 取組の概観

現在の総合商社の加工食品・中間流通・小売事業における取組の特徴をサプライチェーンに沿って整理する。まず、加工食品については、国内での仲介（口銭ビジネス）の収益機会は縮小傾向にあり、海外での投資・仲介による投資収益を追求することを狙うようになっている。輸入ビジネス（Out-In）のほか、アジア諸国の経済成長とともに、日本の商品輸出（In-Out）、あるいは日本企業の海外展開サポート案件が増加している。かつては加工食品業界への出資事例は多かったが、現在は取引メリットを勘案し売却あるいはマイナー出資となり役員派遣も限定的である。一方で、有力企業は商社との取引を出資比率にとらわれることなく、分野・地域ごとに幅広に協業する動きもあり、地域ごとに異なる問題解決に対する提案力を期待するようになっている。

国内の流通分野では、少子高齢化により成長余地は少ないが、消費者情報を活用した事業機

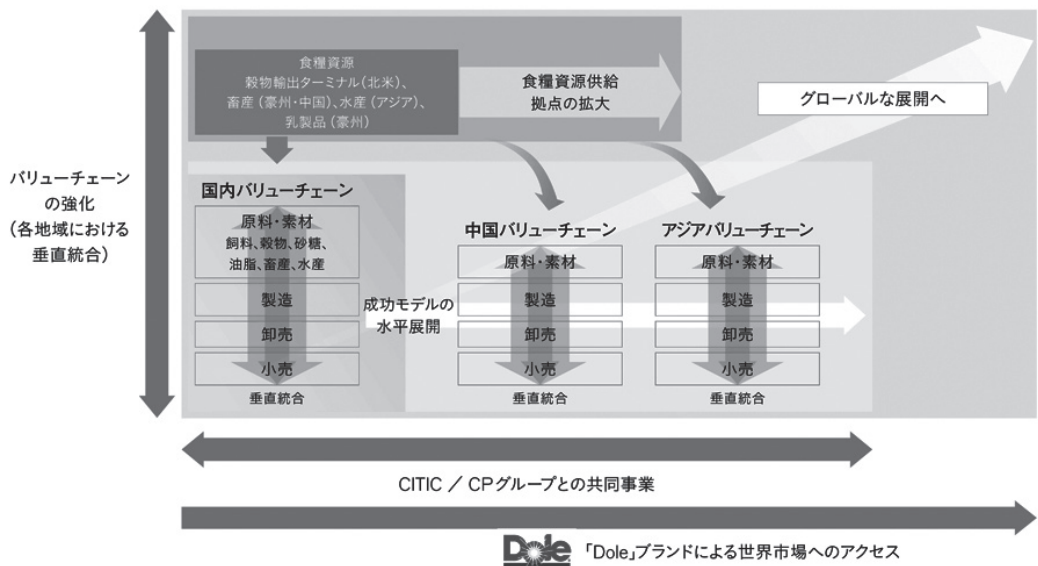
会が広がる傾向にあり、商社としては消費者接点が重要になっている。消費者向けアプローチ機会を強化するためにはこの分野を囲い込む重要性は高まっている。国内消費者向けアプローチとしてコンビニエンスストアへ出資し、小売ビジネスのほか、ITを活用した事業機会も狙った積極的な取組みがみられる。小売業界で事業機会を得るには、市場支配力を有する有力大手企業への出資・提携が求められるため、投資対効果を期待できる案件の発掘が求められる。IT技術の進歩、流通構造の変化から、中間流通が中抜きされ商圏が失われる動きが続き、卸業界は総合商社系列の有力企業と歴史のある独立系卸に集約される傾向にある。中間流通分野での競争力（市場支配力）は、子会社企業の競争力・主要取引小売企業との関係によって左右される状況にある。海外では、日本の食品・小売企業の新興国市場なかんずくアジア消費市場への参入サポートだけでなく、現地企業に出資し新興国の流通効率化による経済発展への貢献が期待されている。

国内の食品分野におけるビジネス機会は取引先となる国内大手企業の業務が多様化していることに合わせて多岐にわたっている。サプライチェーンの中での関係性も多様であり、食品卸

や大手小売企業との商品ごとの関係を配慮しつつ各社はトレーディングメリットの獲得とともに事業投資機会を狙っている。地域的には、新興国市場でのインフラ投資を伴う取り組みと、先進国での事業機会の確保を狙った投資も見られる。海外の食品産業向けアプローチでは、現地市場での事業機会の獲得のために現地企業とビジネスにおける提携をしているケースが多い。現地企業を活用し、日本向け商材を確保し輸出する業務と、現地での日本企業の海外展開をサポートするために、一部出資を伴いつつ現地ビジネスの獲得を狙う事例もある。次節以降にて、伊藤忠商事、三菱商事の代表的な取組み事例を見ることで、現在の総合商社の食品・小売業界に対するアプローチに関する評価を試みたい。

### 5-2 伊藤忠商事の食品事業投資

伊藤忠商事は、総合商社の中で最も食品・小売業界に対して積極的に取り組んでいる企業の一つである。伊藤忠商事の戦略の特徴は、小売から食品企業までつないで、収益を囲い込もうとする戦略である（SIS（Strategic Integrated System））。収益性の高いところ（プロフィットプール）に集中的に投資を行う動きが多い中、



出所：伊藤忠商事HPより <http://www.itochu.co.jp/ja/business/food/#light-box01>  
 (閲覧：2017年9月19日)

図1 伊藤忠商事食品部門の中長期成長戦略（概念図）

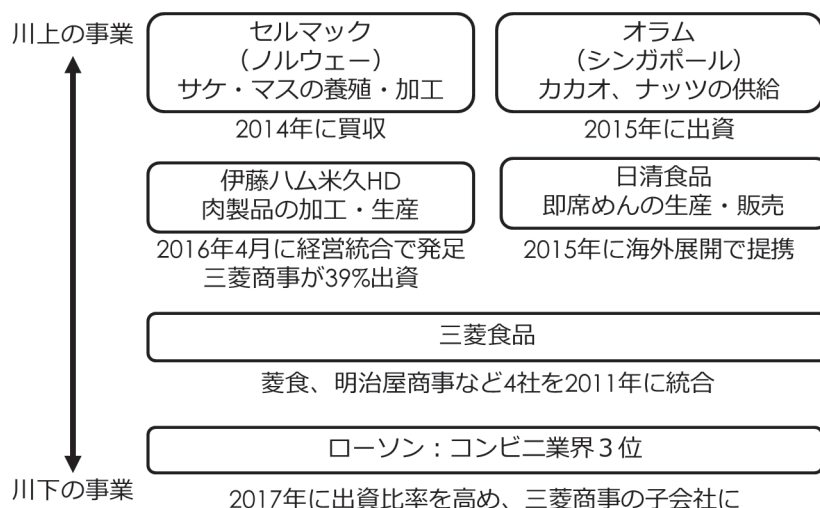
囲い込みによって、副次的な収益も狙う。小売ではユニー・ファミリーマートHDに37%出資し、中間流通では伊藤忠食品、日本アクセスを子会社に持ち、多くの食品企業とともに生産から消費までのサプライチェーンをつないでいる。さらに、プリマハムなどのメーカーへの出資事例も多く関係も強固である。

昨今はSIS戦略を国内だけでなく海外にも拡張させ、非資源ビジネスへの取組みで他社をリードしている。特にアジア地域を中心に積極的な投資を伴いつつ複数の商品のサプライチェーン全体を囲い込むことで市場支配力を高め、そこから直接的な利益だけでなく、付随的に生じる収益機会の獲得が図られている。中国ではCITIC Limited（中国、CITIC）に対するCharoen Pokphand Group Company Limited（タイ、CPG）との共同出資に参画している（三社間での戦略的提携協定締結）。この案件では、伊藤忠商事は投資総額約1兆2千億円（伊藤忠商事投資分：6000億円）をCPGと合同してCITICに出資し、中国ビジネスからの収益獲得を目指している（2015年1月20日）。そのほかにも、ドール・フード・カンパニーのアジア事業に対して1350億円を投資している（2012年12月25日）。既存の商圏を維持し成長させるために大胆にリスクをとっている点が特徴である。

### 5-3 三菱商事の海外食品事業投資

三菱商事は、伊藤忠商事と並んで川下戦略に積極的な企業である。国内での販売ネットワークの強みは、中間流通において子会社の三菱食品が食品卸業界内で確固たる地位を築いていることに加え、ローソン（2016年9月に子会社化）ライフコーポレーションに20%超出資し強力な販売チャネルを確保していることが大きい。また、アジア地域をメインターゲットに、水産事業などの食品資源ビジネスを押さえ、三菱食品、ローソンという出口（食品流通網）を活かすことで投資機会を狙っていることが伺える。案件単位で多額の出資を行いつつ、サプライチェーンを囲い込み繋ぐことによる収益機会も狙っている。

海外事業向け投資として、2012年12月19日にThai Union Feedmill社（タイ、TFM）との間で三菱商事49%/TFM社51%の合弁のエビ養殖事業の運営会社を設立しているほか、養殖サケ事業に対する投資案件として2014年10月23日にノルウェーのセルマック社の株式を1000億円超の投資規模で公開買付けしている。さらに、2016年4月15日には、コーヒーやココア、ゴマ、ナッツ、スパイス、乾燥野菜及び加工トマト等の食品原料において世界有数の取扱い規模を有するオラム社（Olam International Limited）、シンガポール上場、三菱商事が20%



出所：2016年9月18日日本経済新聞朝刊に基づき筆者作成

図2 三菱商事の食品流通網構築に向けた取組み



出資)と食品原料の日本市場向け安定供給体制の構築を狙って、食品原料販売の合弁会社を設立した。これらの海外企業向け投資・提携案件は、海外有力企業の食料資源の調達力と三菱商事が持つ日本での販売ネットワークという、それぞれの強みを組み合わせることで収益機会の獲得を狙った動きである。

「経営戦略2015」のなかでは、消費市場として存在感を増すアジアの成長を取り込むという市場戦略を打ち出している。国内外の有力な事業パートナーとの戦略提携等を通じ、アジアでの事業展開を加速させることを狙っている。その典型的な取組みが日清食品とのアライアンスである。日清食品と三菱商事は「カップヌードル」の世界市場におけるトップブランド化を目指し、2015年5月に戦略的アライアンス契約を締結した。日清食品HDのアジア4か国(シンガポール、インド、タイ、ベトナム)の即席麺事業に三菱商事が34%出資した。2015年12月24日に発表したインドネシアの即席麺事業においては、日清食品HDは高い技術力や商品開発力を提供し、三菱商事は現地戦略提携先であるアルファグループの小売販売網など同社が国内で有するプラットフォームを最大限に活用し、インドネシア日清の販売力の強化や新商品の開発を推進する。国内外の企業との提携を通じて、進出するインドネシア市場での事業拡大のほか、ハラル市場を中心とした周辺諸国への輸出をも取り込もうとする動きは、まさに総合商社的なアプローチである。

## 6. 食品・小売分野における総合商社の取組みに対する評価

### 6-1 日本市場での事業機会及び海外トレーディングビジネスについて

食品・小売分野が、総合商社が投資対象とするのに値する分野だろうか。本来、新市場・商品分野への参入の妥当性は、参入市場・分野の状況を見るだけでなく、それぞれの企業の既存事業との関係を考慮し戦略の適合性を評価する必要があるが、本稿では個別事業まで分析するのではなく、業界全体を眺める形で対象市場・事業領域を評価する。

まず、日本市場の事業機会を見ると、いうま

でもなく市場は成熟化しており、事業投資、トレーディングビジネスともに高い収益を上げることは困難である。流通における中抜きは進みつつあり従来の総合商社の収益源であった口銭収入は縮小傾向にある。一方、海外市場は成長領域であるがリスクは高い。海外でのトレーディングビジネスについては、対象市場が先進国か新興国かで取り組み方は分かれる。先進国では日本の食材の販売のほか、現地で調達し現地で販売する機会も考えられるがローリスク・ローリターンに留まる。新興国では現地市場での販売機会を狙うか、日本市場を狙った輸入商品買い付けビジネスである。現地買い付けは、日本での低価格商品を調達するため現地企業と契約し開発輸入などに取り組む。現地で日本の食品を販売する場合は、現地消費者を対象にするため、食文化の適合性、インフラの成熟度合が問題となる。自ら海外ビジネスで打ち勝つだけの「モノ」資源を持たない商社としては、海外戦略を成功させるためには、日本の食品企業との関係はこれまで以上に重要になっている。日本企業との取引を収益機会としてみるのではなく、海外ビジネスのパートナーとしての関係強化のための先行投資として捉えることが必要である。食品企業との関係性を活かすことで、海外ビジネスの収益機会を得られるチャンスもあるだろう。当該分野は日本政府としても力を入れるところであり、今後の事業機会の拡大は期待できる。新たに進出を考える日本の食品企業にとっても、総合商社の調査機能を期待するところとなる。

### 6-2 海外投資における総合商社と食品・小売企業のパートナーシップ

国内での事業機会が限られ、海外のトレーディングビジネスもパートナー次第となると、総合商社が食品・小売部門の強化を図るためには海外での事業投資機会を探ることとなる。海外での食品・小売分野での投資機会は、①産業の成長段階に応じて生ずる産業再編の過程で生ずる案件、②グローバル・トップ企業の戦略再検討、ポートフォリオ再編が行われる結果として生ずる案件などがある。先に見た伊藤忠商事のドル買取案件などは、ポートフォリオ再編

の一例である。そのほかに③新興国では現地有力企業（財閥企業）が消費関連産業において幅広く周辺業界を対象にした水平展開・垂直統合に取り組む際に生ずる案件もある。近年はグローバル企業が新興国の事業機会を狙う動きや、食品だけでなく医薬品分野まで踏み込んだポートフォリオ再構に係る案件も増えている。総合商社の事業投資は、先行研究で見たようにトレーディング収益の獲得を前提とした投資案件が基本で、純粋に投資収益のみを狙ったものではない。商品売買を有利なポジションで行うために必要なものとして事業投資が行われる。単純に価値向上による投資収益の獲得を目指すのではなく、投資案件を活かし事業収益の獲得を目指すところに総合商社の事業投資の特徴がある。

最近の海外事例を見ても、国内食品企業の海外案件サポート、あるいはパートナー企業との共同投資案件が多いが、国ごとに総合商社と食品メーカーの組み合わせが異なるケースがみられる<sup>9)</sup>。ある局面（例：アジア）では競合するが、同時に他の局面（例：ヨーロッパ）では提携するなど、一様なパートナーシップでは説明できないような関係が構築されている。従来のように出資比率などに基づく取引関係硬直的ではなく、双方ともに企業の強み（商品開発力あるいは現地情報収集能力）を踏まえて、事業機会次第で最適なパートナーを選択している。国内有力食品メーカーにとって、総合商社に期待する機能は、地域・商品分野ごとに異なる「悩み」を効果的に解決できることであり、その機能を提供し魅力的な事業機会を提供できる企業をパートナーとして選択している。総合商社にとっても、実際に食品生産・流通小売を手掛けているわけではないが、事業パートナーと一緒に投資検討することで、事業リスクを把握し適確な投資判断が可能となり、投資後の事業収益機会も得やすい。こうした立場では、投資収益だけで投資判断するのではなく、事業収益（トレーディングメリット）が確保できる案件を重要視する傾向がある。投資案件の可否を検討するにあたり、日本企業あるいは現地企業とのトレーディングビジネスを前提に考え、提携事業としての成功確率の評価、サポート状況に基づ

き投資判断される。

### 6-3 海外投資に係る投資リスクについて

海外投資には、先進国向け投資あるいは新興国でも市場が整備された後に後発者として参入するケースと新興国に先行者として投資するパターンがある。最近の総合商社の投資事例は、後者の収益機会を狙う事例が多い。先に見た伊藤忠商事、三菱商事の投資事例も基本的には後者の新興国投資パターンである。先進国投資は高い投資収益は期待できないが、安定的な投資リターンが期待できる。その一方で、新興国の食品・小売に関わる事業投資は社会インフラ整備のための先行投資を伴う分投資回収リスクは高まるが、成功した時には現地でのブランドが確立され、先行者メリットの享受も期待できる。新興国向け投資によって事業機会を目指すのは日本企業だけではない。グローバル・トップ企業や現地財閥企業も同様である。これまで食品産業においてグローバル企業が新興国市場に進出した事例を見ると、コカ・コーラやネスレなどの大企業が発展の初期段階にインフラ投資（温度帯物流事業の立ち上げ、食糧運搬鉄道敷設）も行い市場参入し、当該市場でのブランドとして定着することとなっている。海外投資は消費環境・食文化の違いを踏まえた投資となり、さらに新興国向け投資のようにインフラ未整備の地域への投資は、多額の先行投資が必要となるが、現地の消費者に受け入れられることで高い投資リターンが期待できる。最近の総合商社の投資事例では中国の食品事業向け投資において、消費者の食の高度化ニーズに対応した商品提供だけでなく、その商品を届けるための温度帯物流インフラ（冷凍物流・チルド物流）の整備も踏まえた投資が行われることとなっている。

## 7. 考察

### 7-1 総合商社が有する内部資源【強み】が食品・小売向け投資への活用

これまで総合商社における「強み」であった事業資源（ヒト・モノ・カネ・情報）が、同分野に取り組むために活かされるかを考える。

まず、「ヒト」については、高い学歴と多様な

経験を積んだ人的資源は強みの一つである。かつて、総合スーパーの成長期に求められたように、現在も食品・小売業界からの需要はある、商社マンが得意とする「産業の全体感を把握しビジネスの仕組みを作り出していく」高度な経営管理スキルを持つ人材よりは、新しい技術革新を積極的に取り込み現場での生産管理あるいは商品調達・店舗運営のニーズが高い。現実としてその分野でノウハウが活かされるかは未知数であり、必ずしも強みとは言えない状況にある。

次に、「資金力」は資源部門があげる潤沢なキャッシュを持つが、グローバルマーケットでの企業買収などを仕掛ける場合、圧倒的な資金力を持つネスレやユニリーバのような有力食品企業あるいは新興国の財閥企業との競合においては強みとは言えない。事業背景が異なる参加企業が競合する場合、投資資金ポジション、事業シナジーの有無、取りうるリスクなどの条件の違いにより投資回収に対するリスク、投資メリットは異なる。競合相手（有力グローバル企業、現地財閥企業）が、資源を戦略的に集中投資するのに対し、多様な事業部門に資源を投下しリスク分散を図る総合商社は、一つの事業だけ見ると資金力で必ずしも優位なポジションとはならない。また、日本企業の多くは意思決定までの期間が海外企業に比べ要する企業組織的な問題もあり、海外企業に比べて投資機会を逸しがちであり、総合商社においても同様の事態が生じている。

資源ビジネスにおいては、収益性の高い産地を確保することで「モノ」としての強みを収益に繋げたが、食品・小売分野では、基本的に仲介ビジネスとして取引先の扱う商品を売買するため、商社が独自にユニークな「モノ」を持つケースは少ない。競争力のある商品を有する企業との取引関係を活かして強みとなりえる可能性があるにすぎない。

日本国内の幅広い産業において総合商社が優位なポジションを獲得している要因として、歴史と伝統から生まれる「信頼」が、「情報資源」としての強みよなっている。財閥系商社は江戸時代・明治時代から、財閥系以外の商社においても戦後の復興期以降、日本経済の成長をけん

引してきた実績があり、産業界からこうした歴史に基づく信頼を寄せられている。重要な局面で企業をつなぎ、先を見る目をもってリードしてきたことによって培われた信頼である。この信頼を国内の企業間取引に活かし仲介ビジネスとしての利益を得ているが、対消費者関連ビジネスにおいては十分に活かしきれていない。消費者が総合商社の企業名を認知し信頼していても、そのブランドをどうやって収益機会とするかは模索しているところである<sup>10)</sup>。

こうしてみると食品・小売部門のような川下戦略を考える場合には、これまで「強み」と評価されてきた経営資源が活かされるとは限らない。従来の機能の枠組みを超え、過去の事業ノウハウ、得意としてきたビジネス手法の延長ではない取組が必要である。

## 7-2 総合商社の食品・小売事業への取組意義について

企業の新規事業戦略は、対象市場・事業領域において、収益性とリスクのトレードオフを考慮して、自社の有する機能が最も効果的に活かされるものを選択する。総合商社の経営上の特徴は時代の変化に対応できるような幅広い事業領域をカバーしていることにある。現在の総合商社の事業ポートフォリオは、資源ビジネスの収益性が高まった結果、企業経営の収益基盤が一部の事業に偏っているが、これは決して望ましい状況とは言えない。国際政治・経済情勢の先行きが不透明になり、資源ビジネスの収益の変動幅は大きくなりがちであるため、収益のブレが少ない食品・小売部門向け投資を強化するのは、多額の投資を必要としハイリスク・ハイリターン資源ビジネスに対し、比較的投資額が少なくローリスク・ローリターンの食品・小売部門という組み合わせは、ポートフォリオ運営の観点からも理に合う取り組みのように見える。ただし、最近は消費市場・生活関連事業については競合も激しく高いリターンも期待できないうえ、環境変化は激しく必ずしもローリスクとは言えない状況にある。資源部門への依存度が極限まで達し、非資源部門を強化する方向へとシフトしているが、先行して食品・食糧部門への積極投資に取り組んでいる伊藤忠商事・

三菱商事の2社についても、これまでのところ、必ずしも期待通りの収益を上げられていない。海外の食糧資源向け投資での減損処理のほか、かつては国内の小売事業向け投資（コンビニ向け投資）でも減損処理している。必ずしも食品・小売分野への投資リスクが低いわけではないことは注意を要しよう。

総合商社の食品・小売部門での事業展開における海外市場への取り組みについては、事業投資として考えるのではなく、日本企業の海外展開をサポートするために、総合商社はそのプロジェクトに対し、一部出資しつつ現地でのビジネスの獲得を狙い、パートナー候補企業が抱えるリスクを極小化するために、どのような機能を発揮できるか、他の総合商社と差別化しうるかが重要である。

### 7-3 総合商社に求められる機能の変化

最後に、食品・小売部門の海外案件にあたって総合商社に期待されている機能を中心に考察する。総合商社に求められている機能は、先行研究でみた機能だけでなく、情報化の進展・グローバル化の進展などの時代の変遷に応じて変化してきた。日本の食品企業の企業規模が大きくなり、国内でのトレーディングによる収益機会が縮小する一方で、海外市場に進出するときには、事業パートナーたる総合商社の「現地市場情報の収集」「販路の確保・市場開拓機能」への期待のほか、海外進出における投資リスクのシェア（金融機能）、人材の確保（経営管理機能）については求められるところとなっている。新興国の現地企業との提携をアレンジし、現地市場での事業機会を確保する動きは、出資比率は小さくとも、現地の有力企業（財閥企業）と提携し経済発展に貢献することで、中長期的に事業収益と投資リターンを追求することができるものとして、商社らしい取り組みとして評価される動きである。また、総合商社が新興国ビジネスを強化するにあたっては、「三方よし」の精神で、自社及び取引先（事業パートナー、売買取引先）が潤うだけでなく、社会に対する貢献も期待されている。新興国では現地市場が拡大するにつれて収益機会が増えるとともに、インフラ整備に対する貢献への期待は大きく、

短期的に低採算となっても中長期的な視点に立てば、事業投資に対する期待収益は高い。「現地市場の近代化（物流の近代化、インフラ整備など）に対する貢献」を進めることができれば、現地市場への定着も期待される。

海外での投資案件組成時に活かされる総合商社の強み・期待される機能は、投資案件をアレンジし、複数のビジネスパートナーの間で生産・仕入・販売の仕組みを作り上げる「ビジネスモデル構築機能」である。先の三菱商事と日清食品の事例でも、日本の食品メーカーの持つ特徴的な商品と現地企業が持つ販売ネットワークを組み合わせ、ビジネス全体のコーディネートしている。こうした案件を構築するには、現地での事業基盤、情報収集力に基づく魅力的な提案を行う必要があり、従来以上に難易度の高い機能が求められている。新たな事業機会を獲得するための案件創出機能、さらには事業遂行における新たな切り口を提案できる事業システム構築機能である。従来のようなヒト・モノ・カネなどの物理的資源の提供ではなく、ノウハウ・ビジネスモデル構築などの情報資源が提供できなければ事業パートナーとして選択されない。各社横並びで取り組まれている「非資源部門の強化」であるが、緊張した取引関係の下、企業間の競争力格差は鮮明になり選択と集中が取り組まれることとなるだろう。

## 8. まとめ

総合商社は、これまで事業環境の変化に対応して最も収益性の高い事業分野・事業内容を選択し提供する機能を変化させつつ、日本の産業をリードし続けてきた。資源ビジネスへの傾斜も空前の利益水準を上げたということもあり、その時点では正しい戦略であったが、過度に集中した結果リスクが高まってしまった。先に総合商社の定義で見たように、地域・商品分野において集中させることなく、幅広く総合的に資源を分散させ、事業機会の獲得を目指すことが総合商社である。非資源部門の収益性が低下した時にも事業を切り捨てることなく、社内で人材を育成している。選択と集中が経営の大きなトレンドであったときでも、資産効率を追い求め、事業からの撤退を一部に留め、バランスを

とった事業ポートフォリオは決して崩していない。そこに総合商社の強みがある。

変化の激しい時代にあって、非資源分野（食品・小売部門）への取組みも変化し続けている。自らの利益を追求するだけでなく、社会のトレンドを作る、あるいは産業を育成するという役割を果たしうる存在として、今後も総合商社に対する期待は大きい。これまでも新たな時代のための産業育成を行い続けているが、今後も非資源分野への取組みの中から、新たな事業モデルをどのように作りだしていこう。この時代を見る目が、総合商社のもっとも重要な機能として産業界から最も期待されている機能であろう。

今、まさに日本経済・産業は、人工知能の活用など情報技術の進歩により大きく変化しているときである。総合商社の戦略の変化、ポートフォリオの変化を継続的に観察することで、今後の経済・産業の方向性を探り続けることを今後の研究課題とする。

本稿は、2016年5月29日 第56回日本貿易学会全国大会での自由論題報告「総合商社の食品部門に対する取組状況と海外展開について」に基づき執筆したものである。

### 【参考文献】

- 浅野展正「総合商社の存在意義についての考察」商文ビジネスレビュー 382) 1-18,2014-03  
 清水善淳「総合商社の危険負担機能」国民経済雑誌, 160 (1) : 67-85, 1989-07  
 埤本一雄「総合商社論の課題：存在意義と基礎になるプロセスの高度化」安田女子大学紀要, 43, 299-309, 2015  
 田中隆之「総合商社の研究」東洋経済新報社、2012  
 田中隆之「日本の食料戦略と商社」東洋経済新報社、2009  
 中野宏一「総合商社の小売業への進出が意味するもの-貿易取引形態の変化の視点から-」日本貿易学会年報,41 : 40-46, 2004-03  
 平井岳哉「1970年代における総合商社のスーパーマーケット事業への進出」千葉経済論叢第27号 2002  
 平井岳哉「三井物産におけるリテール分野への対

- 応」獨協経済, Dokkyo University Studies of economics (95) 77-89, 2014-09  
 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.5,119-139,2007  
 吉原英樹「国際的に見た総合商社の経営史」国民経済雑誌156 (6) : 103-121, 1987-12  
 「ザ・商社 資源安で大波乱 次の一手」週刊東洋経済2016年4月16日号  
 伊藤忠商事、三菱商事、三井物産、丸紅の各社公表資料、HP  
 「商社ハンドブック」一般社団法人日本貿易会2015年10月1日発行

### 【注】

- 1) 田中隆之「総合商社の研究」東洋経済新報社、2012年、18-28頁
- 2) 清水善淳「総合商社の危険負担機能」国民経済雑誌, 160 (1) : 67-85, 1989-07
- 3) 埤本一雄「総合商社論の課題：存在意義と基礎になるプロセスの高度化」安田女子大学紀要, 43, 299-309, 2015
- 4) 田中隆之「総合商社の研究」東洋経済新報社、2012年、37-86頁
- 5) 浅野展正「総合商社の存在意義についての考察」商大ビジネスレビュー 1-18,2014年 第3巻 第2号
- 6) 中谷巖「商社の未来像」東洋経済新報社、1998
- 7) 林周二「流通革命-製品・経路及び消費者」中央公論新社、1962
- 8) 平井岳哉「1970年代における総合商社のスーパーマーケット事業への進出」千葉経済論叢第27号 2002年
- 9) カゴメは伊藤忠商事と中国・タイで飲料生産販売会社を作る一方で、マレーシアでは三井物産と協働して業務用トマト加工品と調味料の製造販売会社を設立し、トルコでは住友商事と共同してジョイントベンチャー投資を行っている（各社ニュースリリースより）。
- 10) 三井物産は、ブランドイメージを向上させ、そのブランド価値を事業に活かすために、2014年からトータルプロデューサーとしてアートディレクター/クリエイティブディレクターの佐藤可士和氏を迎え、「三井物産ブランドプロジェクト」に取り組んでいる。（2014年5月7日ニュースリリース）