広　告
企画・制作＝日本経済新聞社
コンテンツユニット

商社の強み、伸ばす好機

※日本経済新聞社の許可により「日本経済新聞朝刊」2021年6月16日付に掲載したものを掲示しています。なお、PDFの無断配布を禁じます。

貿易と投資を両輪に商社が国際的な連携、イノベーションを推進し、世界経済の中で存在感を高めている。課題や変化に対応する力は、コロナ後に果たす役割への期待も大きい。日本貿易会が2020年度に市場委員会の下に設置した「グローバル・バリューチェーンとアフターコロナにおける商社の役割」検討ワーキンググループは今年3月末に検討成果をまとめ、コロナ禍の今は商社の強みや特質を伸ばす好機だと指摘した。

変化への対応蓄積

ワーキンググループは日本貿易会が早稲田大学政治経済学術院の戸堂康之教授、商社10社と設置した。

商社はこれまで安定的なビジネスを通じた収益拡大を目指してきたが、その発展は内外の情勢や技術、ニーズの目まぐるしい変化への対応と表裏一体で、商社の高いレジリエンスとフレキシビリティーは日常的な不確実性への対応の蓄積により形成されてきた。

こうした資質を持つ商社にとって、今回のコロナ禍は自らの特質と強みを発揮し、従来から進めてきたリスク分散や変化への対応をより一層加速化、表面化させる好機となっている。強調したい商社の強みと特質は、次の3点だ。

①世界のニーズを的確に掌握

大手7商社の海外拠点は現在、220の都市に及び、日本の在外公館の229に匹敵する規模となっている。これらの拠点は、輸出入の足掛かりであるばかりが、日本の関与しない取引や現地ビジネス発掘の要諦だ。また日本国内には海外拠点で駐在経験のある現地事情に精通した人材がおり、コロナ禍でも世界各地のニーズを的確にくみ取り、現地企業の特性を生かしたビジネスを構築し続けている。

②巨大なコングロマリット

商社は新規分野に参入する際、新会社の設立や既存企業の買収を行うため、会社を創る会社といわれる。大手7商社だけでもグループ企業は合計6000社に及び、各社とも巨大なコングロマリットを形成している。足元では、コロナ禍でも堅調な食料・アグリ・生活インフラ事業などの必需品の分野や、ICT・デジタル分野への取り組みが加速している。

③多様なバリューチェーン

もともと、商社は原材料や製品の輸出入・物流に関与してきたが、現在では生産・製造の工程に参入し、川上から川下までのすべてに関与するようになった。多様なネットワークとコングロマリットのアドバンテージを生かし、エネルギー、穀物、鉄鋼、産業資機材など幅広い商材で、全体を俯瞰（ふかん）したバリューチェーンを構築している。

ネットワークも進化

商社の強みと特質を支える人材戦略にも変化がみられる。ビジネスが海外を対象にした投資・開発、日本の関与しない商流拡大、海外での新規ビジネス発掘を拡大していくにつれ、国籍や性別を問わず優秀な人材を登用し、日本のみならず海外拠点を含めたダイバーシティ＆インクルージョン戦略へと進化している。

また、商社のビジネスが貿易と投資の両輪となったことで、そのネットワークが果たす役割も変化している。過去のネットワークは、早くて正確な情報収集源としての意味合いが強かったが、産業のソフト化が進展するにつれて、より高度でグローバルな連携を生み出すイノベーションの源泉になっている。各社が、アジアを中心に病院経営、スマートシティー工業団地の運営などをダイナミックに展開しているのがその典型といえる。

持続可能な発展へ役割

多くの都市・地域がロックダウンされ、移動が制限されたことで、オンライン会議やインターネットサイトを通じた情報が活発化し、経済活動におけるDX（デジタルトランスフォーメーション）の進展が顕著になった。商社はすでに小売り、通信、医療やモビリティーサービスなど幅広い分野でDXを活用した取り組みを行っているが、アフターコロナのバリューチェーンを考える上では、サプライチェーンの多様化や今後、期待される知的連携の推進において、DXと対面コミュニケーションを有効に組み合わせていく必要がある。

今後の商社の重要な役割を3点挙げておく。

①世界的なネットワークの厚みを生かしたグローバルな知的連携の推進。

②海外との対面コミュニケーションの強みを生かした、オンラインとオフラインを効率的に組み合わせた新たなビジネスモデルの構築。

③グローバルな事業展開の蓄積と世界経済の潮流に敏感な特性を生かした、持続可能な方法で様々な産業をつなぎ、インクルーシブな経済発展を達成する新たな仕組みの構築。

コロナ禍により、様々な側面から持続可能でない社会の姿が表面化した。商社のグローバルな課題解決型のビジネスとSDGs（持続可能な開発目標）の親和性は高く、誰も置き去りにしないSDGsへの取り組みは今後ますます加速していくだろう。

「SDGsと商社（求龍堂刊）
（著）日本貿易会「SDGsの達成に向け
（商社の取り組み」特別研究会
（監修）蟹江憲史

未知の時代を切り拓く　日本貿易会
Pioneers of a new era

世界は今、歴史的な転換期を迎えています。デジタル技術の急速な進歩や新型コロナウイルスの感染拡大により、ビジネスモデルはもちろんのこと、社会の仕組みそのものや人々の生活のあり方が大きく変化しています。

まさしく「未知の時代を切り拓く　日本貿易会」としての役割期待は大きく、日本政府や各国の通商関連機関とも連携し、自由貿易体制の維持・発展、自由な企業活動を支える制度・環境の整備に向け、より積極的な提言活動等に取り組んでいきます。

一般社団法人 日本貿易会
Japan Foreign Trade Council, Inc.
https://www.jftc.or.jp

JFTC

広報委員会：　伊藤忠商事　稲畑産業　岩谷産業　兼松　興和
CBC　JFE商事　住友商事　双日　蝶理　豊田通商　長瀬産業
日鉄物産　阪和興業　日立ハイテク　丸紅　三井物産　三菱商事
（社名五十音順）

ITOCHU
www.itochu.co.jp/

360° business innovation.
MITSUI&CO.
三井物産株式会社　www.mitsui.com