

SHOSHA HANDBOOK

商社ハンドブック特集

フロンティアスピリットで未来を切りひらけ



2025年11月に公開された最新版「商社ハンドブック～フロンティアスピリットで未来を切りひらけ～」。2月16日、本書の発刊を記念して『『商社のいまを知る』～商社ハンドブック改訂版刊行記念イベント～』を開催しました。

今回初めての試みとして「マイナビ学生の窓口」にイベント広報活動のご協力をいただき、商社に関心を寄せる大学生や若手ビジネスパーソンを中心として、会場55人、オンライン194人の計249人が参加。盛況のうちに終了しました。

イベントの第1部では「商社ハンドブックのご紹介」と題し、本書を基に商社のビジネスモデルやグローバルな事業展開について解説。商社の役割や特徴を整理しながら、「商社の今」を俯瞰的に見つめる機会となりました。

続く第2部の座談会「グローバルサウスに貢献する商社」では、電力・インフラ、再生可能エネルギー、資源、食品、医療などの分野をテーマに、現役の商社関係者が登壇。現地での経験や課題、そこから得た学びについて、パネルディスカッション形式で活発な議論が交わされました。

本特集では、そのイベントの様様をご紹介します。

CONTENTS

■ 商社ハンドブックのご紹介

(一社)日本貿易会 調査グループ長 なみさと ゆうじ 並里 裕司

■ 座談会「グローバルサウスに貢献する商社」



東南アジア

住友商事(株) 海外ヘルスケアユニット

事業開発第一チーム チームリーダー ますこ ゆうすけ 増子 雄介 氏



アフリカ

豊田通商(株) アフリカ本部アフリカ企画部

経営管理グループ 課長補 やまと こうじ 倭 浩司 氏



中南米

三井物産(株) 鉄鉱石部ブラジル事業室

室長補佐 さかい のぶひこ 酒井 伸彦 氏



「商社とは」「グローバルサウス」「内なる国際化」などをテーマに、商社のダイナミックで奥深い活動を多角的に紹介

電子ブックのご案内 こちらから全文をご覧いただけます！

「商社ハンドブック～フロンティアスピリットで未来を切りひらけ～」

日

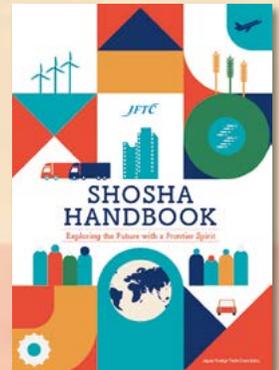


和文版：2025年11月19日公開
https://my.ebook5.net/japan-foreign-trade-council/handbook2025_jp/

英



英文版：2025年12月25日公開
https://my.ebook5.net/japan-foreign-trade-council/handbook2025_en/



『商社ハンドブック』のご紹介

一般社団法人日本貿易会
調査グループ長

なみさと ゆうじ
並里 裕司



『商社ハンドブック』は、商社のダイナミックで奥深い活動をできるだけ分かりやすくお伝えし、皆さまにご理解いただくことを目的として作成しています。2025年11月19日に発刊した改訂版では、「多様化する世界に挑み、フロンティアスピリットで未来を切りひらけ」をテーマに、さまざまな商社の事業活動を紹介しています。

第1章では、「商社とは」と題して、商社のビジネスモデルや事業展開、提供するサービスなどについて解説しています。第2章では、「なぜ、いまグローバルサウスなのか」をテーマに、その意義を6つの地域に分けた豊富な事例とともに紹介しています。第3章では、「内なる国際化」を取り上げ、人事のグローバル化について具体的な事例を基に説明しています。

ここでは、第1章「商社とは」の概要をご紹介します。

商社の強み

商社は、グローバルなネットワーク、広範多岐にわたる商品・事業、多様な機能で時代を先取りするといった特徴を生かして、生活、社会、地球環境に貢献しています。

具体的には、機械・輸送機（自動車関連、船舶、航空機、産業機械など）、エネルギー・金属・化学品（石炭、鉄鉱石、原油、ガスといった資源エネルギー関連など）、生活産業（食料、コンビニエンスストア・スーパーなど）、メディア・デジタル（IT、ケーブルテレビ、半導体、AI関連など）、インフラ・不動産（グローバルサウスなどでの港湾や空港の整備、発電所の建設・運営など）、金融・物流（リース、保険、金融、物流、データセンターなど）と

いった分野で、ありとあらゆる事業をグローバルに展開しています。

総合商社7社^(※)のグローバルなネットワークは海外213都市に上り、約5,400社の連結会社、約47万人の従業員を擁しています。

商社の機能の原点は、売り手と買い手をつなぐ「商取引（トレード）」にあります。1990年代頃から、成長性の高い企業・産業に投資し、人材を派遣して共に成長する「事業経営（事業投資）」が事業の中心になっています。その過程で総合的なバリューチェーンを構築し、情報収集・リスクマネジメント、市場開拓、ファイナンス、ロジスティクスといった幅広い機能を商取引から発展させて提供してきました。

※伊藤忠商事(株)、住友商事(株)、双日(株)、豊田通商(株)、丸紅(株)、三井物産(株)、三菱商事(株)

戦後の高度経済成長期からバブル崩壊、そして現在の保護主義の台頭に至るまで、外部環境が大きく変化する中で、商社は産業や社会のニーズを見極めながら機能を柔軟に変化・拡充させてきました。

一方で、商社にも厳しい局面はありました。1990年代のバブル崩壊後の業界再編や、IT革命による「商社不要論」も展開されました。最近では、米国を中心に2015年までシェールオイル、シェールガスといった資源エネルギービジネスが盛んになり、1バレル100～120ドルなどの高値をつけていましたが、その一年後には1バレル30ドル台に暴落し、大手商社が軒並み赤字になるといったこともありました。商社はこうした苦しい時期を繰り返し乗り越えて事業を最適化し、業態を進化させ発展してきたのです。

商社のビジネスモデル

現在、商社の事業の中核を担っているのは事業経営です。例えば食肉事業では、バリューチェーンのさまざまな段階から経営に関与し、投資と人材派遣を通じて、企業や産業とともに発展していくという事業投資に注力しています。よく商社は投資会社ではないかと言われるのですが、投資ファンドなどと異なるのは、商社は最初からイグジット（事業売却など）を目的に投資を行っているわけではなく、あくまで事業経営として投資し、人材も送り込み、基本的には長期にコミットして一緒になって発展していくといった特徴があります。

商社の社会的役割

商社ではサステナビリティ経営を強化しており、社会に貢献し、人々の暮らしを豊かにするために、さまざまな事業に取り組んでいます。日本経済を支えるため原油・ガスなどの安定供給を担っている一方で、地熱、太陽光、風力、水力といった再生可能エネルギーや水素エネルギーにも注力しています。また、サステナブルな社会の実現に向けて、金属スクラップのリサイクル、電気自動車（EV）のバッテリーのリユース、さまざまな樹脂素材を再利用するといったサーキュラーエコノミー関連事業にも注力しています。食料の安定供給に関しても、食料安全保障のため、栄養価の高い食料の安定供給に貢献しています。

豊かな暮らしを支えるため、商社は皆さまの身近な生活に密接する事業も展開しています。「経済の血液」ともいわれる物流においては、高付加価値な物流サービスを提供しています。生活産業関連では、コンビニエンスストア、ドラッグストア、スーパーや飲食店も展開しています。ヘルスケア事業にも非常に注力しており、特に東南アジアなどで多くの商社が病院をはじめ介護、医薬品、健康分野などの医療関連サービス事業を展開しています。さらに、最先端のテクノロジーへの投資も失敗を恐れずに行っており、IoT関連、最先端の半導体関連への投資や、AI関連、量子コンピューターへの投資といったものを積極的に行っています。

座談会「グローバルサウスに貢献する商社」

『商社ハンドブック』改訂版の第2章で焦点を当てた「グローバルサウス」への貢献をテーマに、さまざまなフィールドで活躍する商社パーソンをお招きし、座談会を行いました。成長市場として注目される地域で、商社はどのように価値を生み、どのような課題に向き合っているのか。現地のリアルを交えながら、率直に語っていただきました。



<パネリスト>

▶ 東南アジア：

住友商事(株) 海外ヘルスケアユニット事業開発第一チーム チームリーダー **増子 雄介** 氏
ますこ ゆうすけ
 海外ヘルスケア領域を担当。東南アジアを中心に、マネージドケア事業やクリニック事業に携わる他、同地域における新規事業開発にも幅広く関わる。

▶ アフリカ：

豊田通商(株) アフリカ本部アフリカ企画部経営管理グループ 課長補 **倭 浩司** 氏
やまと こうじ
 アフリカ本部において、商材別ではなく地域ごとに事業を統括する体制の下、アフリカ事業の企画管理や渉外業務を横断的に担当。

▶ 中南米：

三井物産(株) 鉄鉱石部ブラジル事業室 室長補佐 **酒井 伸彦** 氏
さかい のぶひこ
 金属資源本部で鉄鉱石事業を担当。ブラジルの鉄鉱石事業に関わり、鉄鋼の原料分野からビジネスに携わる。

<司会>

(一社) 日本貿易会 調査グループ長 **並里 裕司**
なみさと ゆうじ

グローバルサウスにおける 事業の成果と意義

グローバルサウスで展開されてきた事業の中で、うまくいったと感じている点や、意義があったと感じられた取り組み、印象に残っている成功体験などについてお聞かせください。

増子 2025年7月までの6年間、マレーシアでマネージドケアとクリニック事業の運営に現地メンバーと共に携わってきました。「最適な医療を、最適な価格と場所で提供する」というビ



住友商事(株)
海外ヘルスケアユニット事業
開発第一チーム
チームリーダー

増子 雄介氏

ジョンの下、医療機関と利用者をつなぐハブとして医療費高騰という社会課題に向かっています。成果は一足飛びに生まれるものではなく、請求処理といった現場業務から課題を拾い、小さな改善を積み重ねて形にしてい

く感覚に近いものです。商社の役割は、現場と外部の知見やテクノロジーを結びつけ、事業や国をまたぐ分断をつないで成長の線を描くことにあります。こうした事業構想力こそが、商社の価値だと感じています。

倭 少し視点を変えて、まずアフリカという地域の「輪郭」を共有したいと思います。アフリカは54カ国を擁し、国連加盟国の約4分の1を占めます。大陸の面積は非常に大き

く、現在約14億人が暮らしています。世界人口は2050年に100億人規模に達すると見込まれていますが、その増加分の半数以上がアフリカで、人口は25億人規模へ拡大する見通しです。25年後、今の学生世代が社会の中核を担う頃には、世界の重心が大きく動いている可能性があります。

豊田通商はアフリカにおいて自動車に加え、インフラやヘルスケアなど幅広い分野に取り組んできました。「アフリカから取ってくる」のではなく、現地と共に成長の形をつくることを重視しています。国ごとの経済成長の速度にばらつきはあるものの、人口増加と産業拡大の流れを踏まえると、今後の世界経済における重要な地域となると感じています。

酒井 鉄鉱石事業という歴史のある領域を例に、商社の役割の変化と強みをお話します。1960年代、資源の乏しい日本にとっては、海外から資源を安定的に「持ち込む」こと自体が大きな価値でした。その後、高度経済成長期における国内需要の拡大を背



豊田通商(株)
アフリカ本部アフリカ企画部
経営管理グループ
課長補佐
倭 浩司氏



三井物産(株)
鉄鉱石部ブラジル事業室
室長補佐
酒井 伸彦氏

景に、商社は權益資源の確保を進め、權益そのものから収益を獲得する事業モデルへ移行していきました。単なる調達にとどまらず、時代の変化に応じて業態を変化させながらビジネスを発展させてきたのです。現在私が担当しているブラジルの鉄鉱石事業も、こうした長い流れの中で築かれてきたものです。

ここで重要になるのが長期的な信頼関係です。長年にわたって培ってきた信頼関係を基盤に、案件ごとにリスクを丁寧に評価した上で投資判断を行うことで、大きな投資が可能になります。また、関係性が深まることで協働できる領域が広がり、結果として新たなビジネスの機会が生まれていきます。

例えば、採掘や輸送に関わる設備、物流、サービスなど周辺分野への展開です。加えて、出資先との信頼関係に基づき、共同でプロジェクト開発に取り組んだこともありました。単発の取引ではなく、複数の価値を連携させていくことができる点に、商社の強みがあると感じています。

グローバルサウスで 事業を進める上での課題と学び

続いて、うまくいかないこと、苦労したこと、そこから得た学びについて伺います。グローバルサウスで事業をするからこそ直面する課題は何でしょうか。

増子 一つは宗教・文化への理解です。多民族国家であるマレーシアでは、宗教や生活習慣が働き方にも影響します。例えばイスラム教徒の礼拝時間に配慮して会議を設定する、ラマダン（断食月）の期間は体調や業務負荷



を踏まえて計画を立てる、といった対応が必要になります。目の前で水を飲まないといった小さな配慮も含め、現地のメンバーの前提条件を理解することが信頼関係の土台になると実感しました。

もう一つは「問題のボトムに下りる」ことです。現地では、帳簿上は問題がなくても、現場で実際に確認すると不足が見つかるなんてこともあります。投資家として全体を見る視点と同時に、実際に現場に入り事実を確かめて改善につなげる。その往復が、事業を健全に成長させる力になると感じています。

倭 私はもともと原油のトレーディングに携わっており、ある時期、制裁緩和の流れの中でイラン駐在の機会を得ました。各社が駐在員を送り込み、新しいビジネスを作ろうと動く中で、私も現地で事業を立ち上げようと奔走しました。

ところが世界情勢は急に変わります。米国の政権交代を機に制裁が強化され、決済も含めてビジネスの前提が崩れます。現地にいる以上、努力は続けますが、ある日「帰国せよ」という指示が本国からあり「個人の努力ではどうにもならない流れがある」という現実を突きつけられました。

さらに帰国後は、脱炭素の潮流の中で化石燃料関連の組織が縮小し、自分の専門性の軸

も揺らぐ。結果として渉外広報といった未経験領域の仕事に移り、そこで新たな経験を積むこととなります。ここで感じたのは、10年単位で見ると、世界は誰にも読めないということです。だからこそ、変化をしなやかに受け止めて、経験を一つずつ積み上げていくことが重要になる。商社の組織は、その「しなやかさ」を内包しているのではないかと思います。

酒井 グローバルサウスにおいて、教育水準の違いがそのままビジネス上の障壁になるという印象は持っていません。英語で専門的な議論ができ、欧米で学んだ経験を持つ方も多く、共通の土台の上で対話が可能です。日本とは時間感覚や進め方の前提が異なる場面もあり、その文化的な違いを理解した上で進めていくことが重要だと感じています。

人間関係の築き方には苦労したことがあり、表面的な印象とは異なる対応が必要な場合があります。例えば明るいイメージのあるメキシコでも、ビジネスの場では非常に慎重で、簡単には胸襟を開いた信頼関係を築けない印象がありました。歴史や国の構造を踏まえて初めて理解できる部分も多く、先入観だけでは相手は見えません。実際に現地働くことで得られる学びこそが、グローバルに働く価値だと感じました。

大規模かつ多くの労働者が関与する事業では、事業規模や労働集約度の観点から、安全確保に向けた取り組みの重要性が一層高まります。当社出資先は非常に高い安全基準を持っていると認識していますが、社会的な責任を果たす意味でも、事業としての競争力を保ちつつ、安全水準をさらに向上させていくことは継続的に向き合うべき重要なテーマだと考えています。

質疑応答のセッションでは、参加者から多くの質問が寄せられました。ここでは主な内容をご紹介します。

新規事業など、まだ形になっていないものを、実際のビジネスとして成立させるために、どのような点を意識していますか。

酒井 例えば「脱炭素」のように将来が読みにくい分野では、信じる将来像をしっかりと描き、データで補足しながら丁寧に合意形成を進めることが重要だと考えています。

倭 新興国の国家戦略に関わるインフラプロジェクトでは、政府がビジネスの相手となることが多い。大統領や大臣との対話を通じてプロジェクトの方向性の理解と協力を得て、現場で具体化していきます。

増子 商社の「ゼロイチ」は完全なゼロからではなく、資金とネットワークを活用して素早く形にしていくことも多いです。具体的な特徴としては、資本を活かしてすでに事業基盤を持つ企業への投資によって立ち上げる方法や、グローバルなネットワークを活用し、政府などと連携して一気に規模の大きな事業を動かす方法があり、いずれも商社の信用力を生かせる点が特徴です。



総合商社という業態の「日本ならではの」特徴はどこにあると感じますか。また、競合関係にある商社同士が協働することもあるのでしょうか。

酒井 近年は海外でも日本の総合商社への理解が進んできています。資源開発などでは商社同士で共同出資する例も多く、同じ規模のリスクを取れる企業同士が、それぞれのネットワークや強みを持ち寄ってプロジェクトを進めています。

倭 海外企業と比べると、時代の潮流に合わせて事業を変化させていくなかで、多様な人材が育っていく点に日本商社の強みや特徴が

あると感じます。

また、海外駐在先のように限られたコミュニティでは、商社の枠を越えた横のつながりが生まれ、案件によっては協働しながら、競争と協力の線引きをしながらも関係を築いています。

増子 東南アジアでは財閥が複数事業に投資する文化があるため、商社のビジネスモデルは比較的理解されやすいです。短期的な売却を目的とする投資家ではなく、投資・人材の両面で長期的に成長に関わる「戦略投資家」であることを説明しています。商社同士も常に競うというより、案件領域が異なれば連帯感が生まれ、必要に応じて協力しています。

座談会を振り返って

増子さん

学生の皆さんの本質的な質問に刺激を受けました。物事を面白がれる人が活躍でき、海外で日本の存在感を高める役割も担うのが商社の仕事だと感じています。将来この場からご一緒できる方が出てくることを期待しています。



倭さん

各社の掲げる言葉は異なっても「人々を豊かにする」「より良い未来をつくる」といった目指す方向は共通しています。商社の多様な人材が強さにつながっていると感じています。「変化を楽しみながら動き続けること」が商社らしさだと思います。

酒井さん

今回のテーマを通じて、自分たちの尺度に基づくリスク評価や、機能を活かした協働により、自身の仕事がグローバルサウスと共に成長する形での貢献につながっていると改めて実感しました。また、世界を舞台に挑戦できる点が商社の魅力だと思います。