

『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がありました。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。