

# 日本貿易の発展と商社のグローバル展開

一般社団法人日本貿易会 政策業務第三グループ 次長 保田 明子

## ●はじめに

今日は、「日本貿易の発展と商社のグローバル展開」というテーマでお話をさせていただきます。私の所属する日本貿易会について、学生の皆さんはご存じないかもしれませんが、日本貿易会は、商社の業界団体で、日本を代表する商社がその会員になっています。私は大学で貿易論を学んで日本貿易会に入局し、以来、商社の方々と共に商社業界の課題を解決するための情報調査活動に従事しています。現在は、政策業務第三グループというところで、国際通商政策の分析を担当しています。また、併せて商社の歴史についても研究活動を行っています。私のモットーは、「よい仕事をしよう」です。

今日は、皆さんに商社のことを理解していただけるよう、日本の貿易と商社についての基本的なことをご紹介していきます。商社は、大学生の就職希望ランキングで常に上位を占めていますが、学生の皆さんにとっては、あまり身近に感じられる存在ではないと思います。商社のことを単なる貿易会社だと考えている方が多いですが、日本の商社、特に総合商社は、日本特有の存在だと言われています。日本の商社は、外務省の在外公館と同等のネットワークを海外に持ち、地球規模でさまざまなバリューチェーンを展開し、現代の私たちの便利で豊かな生活を支えています。スケールの大きなところが最大の魅力です。これから、日本と貿易、商社とは、大阪の商社、新型コロナウイルスと商社の4つに分けてお話ししていきたいと思います。

## ●日本と貿易

現在の日本が100%自給できる食料は、資料1に示したように、はくさい、にら、かぶ、しそ、春菊、パセリなどの非常に限られたものです。もし今、戦争や災害などの影響によって輸入がストップしてしまうと、私たちの食生活が大変になるということがお分かりいただけると思います。

現代の私たちの生活は、貿易によって支えられています。身の回りにあるもの、それをつくるための原料、つくるときに必要なエネルギー、どの段階をとってみても、非常に多くのものが輸入されたものなのです。私たちは普段、いろいろなものが安定的に輸入されているときは意識しませんが、私たちの豊かで便利な生活は、必要なものがスムーズに輸入されていることで成り立っているのです。そ

して、それを支えているのが商社です。

では、日本はどのくらい貿易を行っているかと言いますと、年間1.4兆ドル、日本円にすると140兆から150兆円ほどです。日本は、中国、米国、ドイツに次ぐ世界第4位の貿易大国で、世界の貿易総額の大体4%弱のシェアを占めています。資料2に掲載しているのは2019年のランキングです。

日本の貿易データは、毎月、財務省関税局が発表しています。ここでは2020年の貿易統計をご紹介します。昨年、2020年の輸出は、68.4兆円、輸入が、67.7兆円と、輸出入とも2019年よりも減少しました。その結果、貿易収支は0.7兆円の黒字となり、3年ぶりに貿易黒字を記録しました。貿易は、内外の情勢に大きな影響を受けますが、昨年は新型コロナウイルスの世界的な感染拡大が日本の貿易にも大きな影響を与えました。

資料3は2020年の輸出トップ5です。2020年の輸出総額、68.4兆円の内訳を見ると、1位は自動車の9.6兆円です。自動車は、1977年から現在まで、わが国の最大の輸出品目となっています。2020年は、新型コロナウイルスの影響で、20%も減少しましたが、484万台が輸出されました。輸出先のトップ3は、米国、オーストラリア、中国です。次いで、半導体等電子部品、自動車部品、鉄鋼と続きます。デジタル化の進展によって、半導体そのものや半導体をつくるための製造装置が上位に上がってきていますが、単価も高く、台数も出る自動車が依然として圧倒的に大きなことがお分かりいただけると思います。

次に、資料4は2020年の輸入トップ5です。2020年の輸入は、最大の輸入品目である原油の価格が30%も下落したことで、金額が大きく減少し、輸入全体にも大きく影響しました。輸入総額67.7兆円の内訳を見ると、1位が原油及び粗油で、8.0兆円が輸入されました。原油は、1959年から現在まで、一貫してわが国最大の輸入品目です。ちなみに、世界最大の原油輸入国は中国で、米国、インドと続き、日本は4位になります。2位がLNG（液化天然ガス）です。クリーンエネルギーの意識が高まり、LNGは1980年からトップ5に入っています。日本は、天然ガスの輸入国としては世界最大です。日本には資源がないため、原油やLNGを初めとする鉱物性燃料が輸入全体の2割を占めており、これらの輸入数量は大きく変わらないため、価格が上昇すると比率が高くなり、輸入全体の3割を超えること

もあります。

## ●商社とは

次に貿易の担い手である商社について、総合商社と専門商社にわけてご紹介していきます。日本貿易会には、わが国を代表する 41 の商社が加盟していますが、会社四季報などを見ると、このほかにもたくさんあります。

まず専門商社は、独立系専門商社とメーカー系専門商社に分けることができ、数もたくさんあります。専門商社というのは、ある特定の分野を対象とする商社で、取扱分野に応じて、鉄鋼商社、化学品商社、繊維商社などという言い方をします。専門商社と言っても、売上が 1 兆円を超える大きな商社もあり、ある特定の分野について、総合的に取り扱っているといえます。専門商社の中には、総合商社の部門が独立してできたところもあります。

次に総合商社は現在 7 社あります。総合商社は旧財閥系と非財閥系に分けることができ、旧財閥系商社は住友商事、三井物産、三菱商事、非財閥系商社は、伊藤忠商事、丸紅、双日、豊田通商です。皆さんはこれらの総合商社の名前をご存じでしょうか。

日本の商社、特に総合商社は、日本特有の存在だと言われています。この言い方には、商社は単なる貿易会社ではないという意味が込められています。敗戦後の日本は、焼け野原から経済復興していくために資源・エネルギーや原材料を輸入するための外貨が必要となりましたが、外貨を稼ぐために貿易立国を目指す必要がありました。何かをつくるためには、資源や原料が必要ですが、商社は原材料を輸入し、つくったものを輸出する貿易の担い手として世界中を駆け回り、日本経済の発展を支えてきました。そうしたプロセスの中で、商社は世界中にネットワークを広げていきました。そして、単に輸出入を代行して手数料を得るだけでなく、さまざまな機能を持つようになり、巨大化し、単なる貿易会社以上の役割を果たすようになりました。こうしたことから日本の総合商社は、日本特有だと言われています。

また、総合商社は、新規分野に参入する際に事業会社を設立したり、既存企業を買収したりするので、グループ企業が増えていくため、会社をつくる会社とも言われています。総合商社は各社とも巨大な企業グループを形成しており、7 社で 6,000 社のグループ会社を持ち、45 万人が働いています。東大阪市の人口が 49 万人ですので、そう変わらない数の人が総合商社のグループ会社で働いています。

総合商社の特徴としてよく言われていることが 3 つあります。第一に、多様な機能を持っていること。第二に、広範多岐に亘る商品・事業を取り扱っていること。第三に、グローバルなネットワークを持っていることです。

第一の多様な機能ですが、商社は時代に応じて変化する顧客の多様なニーズを機敏に捉え、時代を先取りして事業を組み合わせ、自分たちの機能を持つようになりました。

そして、第二の幅広い業種の商品を取り扱っているというのは、原料の開発・調達から製造・加工、流通、販売・サービスまで、川上から川下まで幅広い領域の各段階でビジネスを行っています。この幅広い商品を取り扱っているということを「ミネラルウォーターから通信衛星まで」取り扱っているという言い方をします。これは過去にいろいろな言われ方がなされてきました。戦前は、「とりのエサから軍艦まで」扱ったということで、このような言い方がありました。また、戦後、昭和の時代は、「ラーメンからロケットまで」という言い方がされました。平成以降は、「ミネラルウォーターから通信衛星まで」という言い方をしていますが、既に令和ですので、現在日本貿易会では新たな表現を検討しているところです。

第三に、活動の舞台がグローバルだということです。地球規模で事業投資を行い、幾つものバリューチェーンを構築することで、世界各国・地域のさまざまなニーズに応え、人々の豊かな生活の実現に貢献しています。商社のグローバルなネットワークはどの程度かと言いますと、7 社の拠点は海外 220 都市、国内 23 都市にあり、駐在員は 5,000 人以上です。外務省の在外公館の合計が 229 カ所なので、ほぼ同じ数のネットワークを持っています。新型コロナウイルスの感染拡大の影響で、人の移動に制限がかかっていますが、商社は既に世界中にネットワークを持っていることで、それほど大きなダメージもなくビジネスを継続することができていると言われています。地域別に見ると、アジア・大洋州、北米、欧州、中東、アフリカなど、もれなく拠点を持っていることが分かります。

商社が幅広く活動していると言いましたが、「商社が単なる貿易会社ではないなら、結局何なのか」という質問をよくされます。そのようなとき私は、「商社とはグローバルな社会的課題の解決に向けてさまざまな取り組みをしている企業」と答えています。その取り組みは大きく分けると、こちらに書いたような 7 つに整理することができます。これからそれを見ていきたいと思います。

まず、資源・エネルギーの安定供給に向けた取り組みでは、タイでガスを生産したり、エジプトで、海底ガス田の掘削をしたり、ブラジルで鉄鉱石を掘ったり、インドネシアの LNG を日本に持ってくるといった事業に取り組んでいます。各社のホームページには、こうした具体的な事例を動画で紹介していますので、ぜひご覧になっていただきたいと思います。日本は、原油の 9 割を中東からの輸入に依存していますが、商社が保有している石油開発の権益は、北海、アフリカ、東南アジア、オーストラリア、メキシコ

湾にも広がっています。同じく天然ガスの権益も拡大しています。資源エネルギーのほとんどを海外からの輸入に頼る日本において、商社はその調達の主役として活躍しています。

次が、安心・安全な食料の安定供給に向けた取り組みです。世界の食料需要の拡大が見込まれる中、食の品質や安全性とともにグローバルな安定供給を目指して、農業の生産性向上、調達先の多様化、信頼性の高い調達ルートの構築に取り組むことで、地域に偏在する食料の需要と供給を効率的につなぎ合わせる役割を果たしています。

第三に、持続可能な社会の実現も、商社の大事な取り組みの一つです。イギリスで洋上風力発電、インドネシアで地熱発電、ペルーで太陽光発電など、各社ともさまざまな取り組みを行っています。

次に、商社は、内外の社会基盤の整備として、さまざまなインフラ建設に取り組んでいます。例えば、クウェートで発電・造水事業、イギリスで浄水場をつくったり、ブラジルやタイで電車を走らせたり、モンゴルで空港をつくったりといったことに取り組んでいます。インフラビジネスは、金融機関、メーカー、エンジニアリング会社、建設業者、サービスを購入する公益企業、公的な金融機関、保健機関など、さまざまな主体が関わってきますが、商社はプロジェクトのすべての要素に目を配り、関係者をまとめる役割を担っています。このような機能をオーガナイズ機能と言いますが、これは商社が得意とする機能です。

次に、グローバル展開の先導役としての取り組みです。グローバル化が進んで、成長著しい途上国に事業進出する動きが活発化していますが、実際海外に出ていくとなると、土地を確保したり、登記などの法的な手続きを取ったり、現地で従業員を雇用するなど、さまざまな対応が必要になります。商社は、海外で工業団地をつくり、土地を確保・造成し、そこに電力や上下水道など必要なインフラを整備した上で、工場建設のための区画を販売しています。このようなハード面でのインフラだけでなく、現地法人を立ち上げる上でのさまざまなお手伝いもします。商社が海外で展開している工業団地は年々拡大し、東京 23 区の面積を超える規模になっています。

次に、快適な暮らしを支えるための取り組みです。コンビニ、スーパー、外食、ブランドビジネス、衛星放送、ケーブルテレビ、映画、アニメ、オフィスビル、住宅、ショッピングセンター、カーシェアリング、電力の小売など、私たちの快適な暮らしを商社が支えています。

そして、私たちの身近にあるコンビニについても申し上げます。三井物産は、セブン&アイと戦略提携しています。もともとは、1983 年に三井物産がセブンのお弁当の工場に容器を納入したのが始まりで、今ではセブンの

店頭に商品を運ぶ物流会社を経営し、セブンのマークを付けたトラックを保有しています。また、中国のセブン—イレブンの一部は、三井物産が直接運営しています。また、伊藤忠商事はファミリーマートの株主で、ファミリーマートの卸は伊藤忠系の食品卸である日本アクセスが独占しています。三菱商事は、ローソンの株主で、ローソンの卸は三菱食品が独占しています。こうしてみると、皆さんが毎日に行くコンビニは、商社のバリューチェーンあつてのものということが分かります。

そして、高齢化社会に備えるですが、商社は、ベトナムやトルコ、シンガポールなどで病院経営に参画したり、健康管理サービスや医薬品の開発などにも取り組んでいます。いろいろな取り組みをご紹介しましたが、なぜ商社が、こうした大きなプロジェクトからわたくしたちの身近な生活を支える取り組みといったあらゆるビジネスができるのかといいますと、世界のマーケットを知り尽くしている、豊富なエキスパートが社内にいる、新規ビジネス・市場を開拓する目利き力がある、豊富な資金力がある、自ら経営を行い、事業を育成する機能がある、あらゆる課題に対してソリューションを提供し、顧客ニーズに応える明確なミッションを自覚している---こういった特徴から、あらゆるニーズに応える高い課題解決力があるとされています。商社の課題解決力が高いと申し上げましたが、貿易というのは、遠く離れた海外との取引であり、言葉や文化、商習慣が異なることから、実際に取引するとすると、日本国内で行うよりも大変です。商社を活用することによって、情報収集、マーケティング、海外進出のコストなど、費用を節約することができるという結果も出ています。

## ●大阪の商社

次に、大阪の商社について、お話ししていきます。

大阪をルーツに持つ総合商社は、伊藤忠商事、丸紅、住友商事、双日です。伊藤忠商事と丸紅は、もともと滋賀県の近江出身の伊藤忠兵衛がつくった麻布の行商がルーツですが、この 2 社は分離と統合を繰り返し、戦争が終わって財閥解体のタイミングで、現在の伊藤忠商事と丸紅に分離しました。もともと繊維で始まったこともあり、伊藤忠商事は現在でも繊維に強い商社です。住友商事は、住友財閥の商社です。住友では、1921（大正 12）年に商社設立が禁止されたことから、戦前の住友には独立した商事部門がありませんでした。しかし、戦争が終わって、住友財閥が解体されることになり、戦争で外地に行っていた人も引き揚げてくると、そういう人たちに雇用をつくるのが課題になり、1945 年に誕生したのが住友商事の前身の日本建設産業です。総合商社としては、最後発の商社のため、「遅れてきた商社」と長い間言われていました。双日は、

前身がいろいろと複雑な会社で、一番古いルーツは、1877年にできた神戸の鈴木商店。大阪ということでは、1892年の日本綿花、1896年の岩井商店までたどることができます。現在の双日になったのは2004年です。何度も統廃合を繰り返していますが、そのたびに不死鳥のように蘇るので、「フェニックス商社」というあだ名もあります。

総合商社7社は、現在はすべて本社を東京に置いています。専門商社の中には、大阪発の商社で、東京の活動が大きくなっても、大阪と東京の両方に本社を置いているところがあります。詳細をお話しすることはしませんが、化学品専門商社の稲畑産業や長瀬産業。カセットコンロで有名な岩谷産業、野村証券と同じグループの野村貿易、独立系鉄鋼商社の阪和興業などがそれに当たります。

大阪に本社がある商社もちろんあります。大阪が繊維の町という性格から、繊維系の商社が中心です。蝶理、帝人フロンティア、八木通商、茶谷産業などです。蝶理は、もともと江戸時代に京都の蝶屋という屋号の生糸問屋を大橋理一郎がやっており、蝶屋の理一郎で蝶理と呼ばれていたのが、社名のルーツです。大阪に出て、繊維輸出も行うようになりました。帝人フロンティアは、繊維メーカーの帝人が商事部門を独立させた会社です。八木通商は、アパレルの取り扱いで有名な商社で、いろいろな海外ブランドの販売権を持っています。茶谷産業は、雑貨商でスタートした商社で、現在では機械などを扱っていますが、洋服などに使うファスナーを米国に輸出して発展しました。こうして見ると、やはり大阪は繊維の町らしく、商社も繊維系が多いということが分かります。

また、戦前は、関西の繊維商社が紡績会社と二人三脚で日本の近代工業化を推進し、戦後の経済復興に貢献したこともあり、かつては伊藤忠、丸紅、日本綿花（現・双日）、東洋綿花（現・豊田通商）、江商（現・兼松）の5社を「関西五綿」と言いました。

そうしたこともあり、大阪の財界の象徴たる大阪商工会議所の会頭には、商社のトップが就任してきました。稲畑産業の稲畑勝太郎、それから、安宅産業の安宅弥吉（※安宅産業は1977年に伊藤忠商事に吸収合併）、八木通商の杉道助、丸紅の市川忍などです。ただし、日本の産業構造の変化にともなって、1971年以降には見られません。

次に、新型コロナウイルスと商社について、ご紹介します。IMFが今年4月に出した予測によりますと、2020年の世界経済の成長率は、マイナス3.3%。2021年は、プラス6.0%、2022年はプラス4.4%になると見込まれています。2021年は、主要国の追加的な政策支援と、新型コロナワクチンの後押しを得て、年の後半に景気が上向くとの期待が込められているようです。さて、こうした状況において、今回の新型コロナの拡大で、人、物の移動が制限され、世

界経済が混乱に見舞われた中、サプライチェーンを見直す必要性が高まってきました。今までのサプライチェーンは、生産や物流の効率性、つまり、早く、安く、安定的に生産して運ぶためのオペレーションを中心に考えてきたわけですが、デカプリングと言われる米中の分断や、今回の新型コロナの拡大などで、効率性よりも不確実性に対応するレジリエンスのあるオペレーションが必要だという意識が高くなりました。こうした中で、これまで見てきた商社のバリューチェーンには、どのような影響があったのでしょうか。これについて私は昨年度、商社の方々と一緒に研究会を行い、いろいろと商社の状況を整理し、ディスカッション・ペーパーを作成しました。日本貿易会のホームページに掲載していますので、ご興味があればぜひお読みいただきたいと思います。

今回の研究では、従来から商社は変化と不確実性に対応してきており、今回のデカプリングやコロナ禍は、商社が自分たち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ますます加速化・表面化させるきっかけになった、ということが分かりました。

そして、現在の商社ビジネスのポイントは、5つのポイントに整理することができると考えています。まず、商社は、従来から世界中に多様なネットワークとパートナーシップを張り巡らせてコングロマリット化し、バリューチェーンを構築してきたことで、レジリエンス、フレキシビリティが高いということです。そして、人材のグローバル化についても、単に日本人が海外に出ていくという片方向なものから、進出先の現地の人材をも育成する――例えば、彼らが日本にやってきて研修を受けるとか、グローバルに転勤するといったことなどを進め、日本と海外の双方向の人材戦略を持つようになってきています。こういう状況を活用し、イノベーションにつながるような高度なビジネスのグローバルな連携が見られます。さらに、こうした商社のビジネスを加速化・表面化していく上では、DX、デジタルトランスフォーメーションやSDGsが重要な軸になっています。

多様なバリューチェーンの例としては、岩谷産業の水素のサプライチェーン、JFE商事の鋼材加工、流通販売網のバリエーション、住友商事のエネルギー産業向け資機材のバリューチェーン、丸紅の穀物のバリューチェーン、三菱商事のローソン事業のバリューチェーンなど、ダイナミックなものから、消費者が直接手にするものまで、さまざまな事例があります。人材のグローバル化については、国籍、性別、年代を問わない多様な人材の活用が進んでいますが、例えば双日では、商社業界初のジョブ型雇用形態を取り入れ、女性活躍でもフェムテックという女性の生活の質向上をテクノロジーでサポートする取り組みを行っています。

また、三井物産では、採用された場所、勤務地などを問わず、社員の意欲、能力、実績に応じて、世界に散らばる人材を活用する取り組みが進められています。チェンジリーダープログラムというのですが、経営幹部をメンターにした2年間にわたる研修制度です。

国際連携の例としては、豊田通商は、アフリカ 54 カ国で事業を展開する中で、フランス、ケニア、コートジボワールなど、多様な国籍、背景を持つ国際的な専門チームをつくり、アフリカでの事業を展開しています。アフリカにいる 2 万 2,000 人のスタッフと連携して、自動車ビジネスを超えた取り組みを行っています。

また、ディスカッション・ペーパーには、商社が世界で手がける病院経営・支援の事例（資料 5）、スマートシティの事例（資料 6）、工業団地の事例（資料 7）なども掲載しています。現在、ミャンマーではクーデターが発生し、混乱していますが、ティラワ工業団地にもデモなどの影響があり、私たちも日々情報を収集しています。そして、DXを活用した取り組みでは、例えば伊藤忠商事は、コーヒー豆の栽培から、1 杯のコーヒーとして消費者に届くまでの情報をつないだり、長瀬産業のように、高度な専門知識、技術のない人でも、こういうときにはこういう素材を使うといったマッチングができる仕組みをつくったりしています。

SDGs ですが、日本貿易会が 2020 年に出版した『SDGs と商社』という書籍の中で、商社のビジネスは SDGs と非常に親和性が高いということを分析し、各社の取り組み事例を紹介しています。こちらの本も、とても分かりやすく読みやすいので、ぜひ皆さんにお読みいただきたいと思います。

## ●おわりに ～新型コロナウイルスと商社～

いろいろなお話をしましたが、最後に商社がアフターコロナにどういう役割を果たしていくのかについて触れておきたいと思います。商社は、未知なるパイオニアであり、これからも新しい時代を切り拓き、日本経済に活力を与える存在として、次のような役割を果たしていくということが求められていると思っています。まず、商社にはグローバルなネットワークを構築する力があり、情報収集力があるという特質からは、アフターコロナの日本企業に求められるグローバルな知的連携を商社がけん引していくだろうということです。そして、商社が内外で多様な人材を活用しているという特質からは、アフターコロナの新しい働き方・ビジネスモデルの創出についても商社がけん引していくということです。さらに、商社が内外の変化に敏感だという特質から、アフターコロナのパイオニアとしてさまざまな産業をつなぎ、日本経済に貢献していくということです。

す。

いろいろなことをご紹介してきましたが、商社が有事にリーダーシップを発揮するということでは、昨年私たちに配布されたマスクのことを忘れてはならないと思っています。このアベノマスクと呼ばれたマスクの 4 割は、商社の調達によるものでした。何かがあると、商社が物資を調達し、解決していくという構図は、今も昔も変わっていないと思っています。

今日は皆さんに商社とは何なのか。現在の商社は、どのような活動を行っているのかということをご紹介してきました。冒頭、私は、普段自分が仕事をしていく上で、よい仕事をしようというのをモットーにしていると申し上げました。私が考えるよい仕事とは何なのか、最後にご紹介したいと思います。伊藤忠商事や丸紅をつくった伊藤忠兵衛は、「商いというものは、売り・買いいずれをも益し、世の不足を埋めるものでなければならない」ということを言っています。これはいわゆる、近江商人の三方よしというのですが、私自身に置き換えても、自分のためにだけでなく、相手や社会のためになる仕事をするべきで、それを満たすのがよい仕事だという思いがあります。仕事をしていると、何のためにこれをやるのかということを考えさせられる場面も時にはありますが、そういうときは、いつもこの原点に立ち返って考えるようにしています。この 3 つをクリアすれば、間違いなくよい仕事だと思っています。そして現在では、この三方よしに、未来につながるかというのを加えた四方よしという考えに至っています。この四方よしというのは、実は SDGs です。SDGs は持続可能な開発目標ですが、これは自分・相手・社会のためになるだけでなく、中長期的な観点から見ても、未来につながる取り組みだということです。こうした未来を見据えた取り組みの積み重ねが、私たちには必要だと思っています。これから社会に出ていく皆さんにも、ぜひこういった大きな視点をお持ちいただきたいと思います。