

投資会社としての側面が強まる総合商社

投資と聞くと、単なる資金投入をイメージするかもしれませんが、しかし、商社の投資はマーケットへの影響も考えながら、人材を派遣し、事業の成長を支えるところまで踏み込んでいます。

事業の成長を支えるための投資

総合商社はさまざまな業界の中でその業界におけるキープレイヤーと共に業界としての成長、発展を担うために、積極的に事業投資を展開しています。そして、投資した事業に関しては、その事業がキチンと成長軌道に乗るまでは人材を派遣し、必要に応じて追加の投資を行い、投資した事業の育成について強い責任感を持って取り組んでいます。こういった事業の育成、成長を担いながら投資を進めていくというのは、普通の投資会社ではあまり考えられないことです。

一般の投資会社が投資をする際には、投資の対象となる事業（あるいは企業）の成長性を判断して、成長が見込まれる事業に投資するのが普通です。

ところが、商社の**事業投資**においては、**時には自らが飛び込んで事業の成長を支えるために投資を行うケースも少なくありません**。どこの商社もそうですが、事業投資を単純な投資案件とすることはまずありません。

事業を取り巻く環境の調査、分析、事業の将来性の見通しなど、普通に投資をする際に必要な事業評価は当然のこととして、商社の事業投資はその事業を**客観的な評価基準のみで判断するわけではありません**。商社の事業投資はそれらの客観的な事業評価に加え、自分たちが事業運営を推進するとマーケットにどんな影響を与えることができるか、また、当該事業が及ぼす社内的な**シナジー効果**も評価の1つの尺度として用いることもよくあります。そのようにして評価された事業（推進に値する事業である、との評価）を自らの手で育てていくというのが、商社の事業投資の真髄といえるでしょう。

事業投資

ある企業に対して経営資金を投資してリターンを得るビジネスのこと。商社はさらに、人材や情報なども送り込む。

シナジー効果

複数の企業が協力したり、企業内の異なる事業部門が協力して得られる相乗効果のこと。それぞれが作用しあい、効果や機能が高まることを指す。

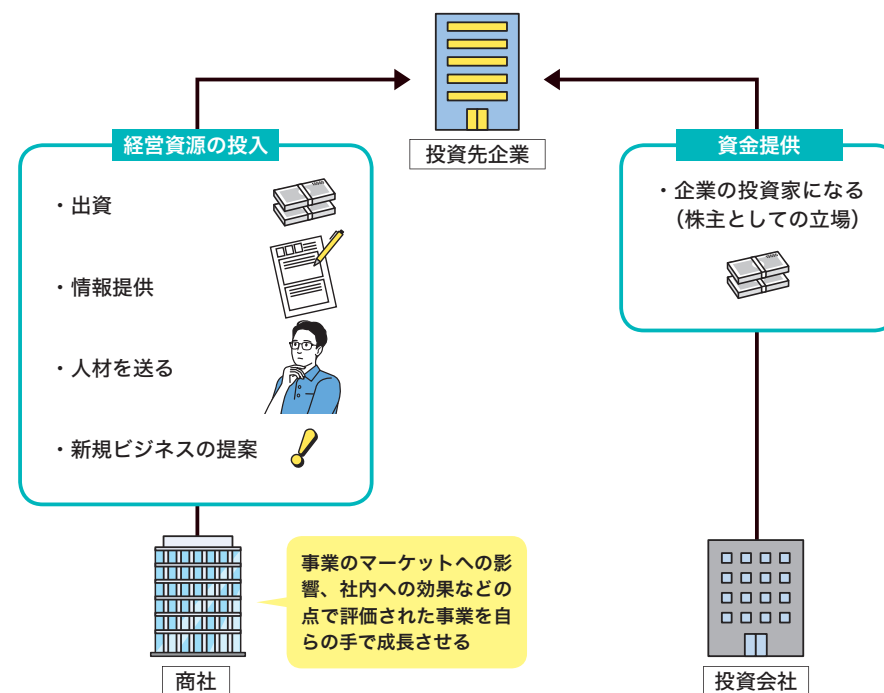
商社の事業投資

	総合商社の投資	投資会社の投資
内容	事業に対して商社の保有する経営資源（ヒト、カネ）を投資し、事業の育成を図る	投資家から資金を集め、専門家などが代わりに企業の株を運用し、リターンを得る
目的	事業の成長や新規ビジネスの創出	有価証券の売買、M&Aの仲介によって利益を得る

総合商社は、豊富な資金力と広い事業領域をもつからこそ、投資企業を内側から支えることができるのです。



商社と投資会社の投資方法の違い



日本の経済発展に大きく寄与した商社

戦後の日本経済発展の原動力となった製造業を支えていたのが、商社でした。情報収集や相手先との交渉に力を入れてきた商社と技術力を高めるメーカーの関係プレーが日本の経済成長に大きく貢献したのです。

政府と連携して日本の近代化に貢献

明治初期、世はすでにヨーロッパやアメリカ、ロシアなど列強の時代になっていました。開国後間もない日本政府はひたすら「富国強兵」「殖産興業」をうたい、とにかく軍備拡張と産業育成を推進し、欧米なみの国力を養うことに邁進していました。

そんな中、すでに海外駐在員を擁していた**当時の三井物産は、日本政府と連携し、世界中から優れた工業生産設備の導入を行っ**

てきました。当時の**社会インフラを支える工業製品**はほとんどが海外から導入された技術によるもので、その生産は**官製企業**が担っていました。官製企業は、生産技術の向上には力を入れるものの、情報収集や相手先との契約交渉の多くは商社が担いました。

一方、当時外貨を稼ぐために日本が輸出した生産物や工業製品は付加価値が低いものが多く、貿易は厳しい状況でした。ただ、絹織物はその高い品質が評価され、欧米向けに盛んに輸出された稀有な製品でした。この輸出においても、貿易実務、海外取引先との交渉などは三井物産を始めとする商社が担っていました。

高度経済成長期を支えた関係プレー

第二次大戦後、日本は焼け野原からの復興を遂げましたが、このときに日本の高度経済成長を実現した製造業の隆盛を支えたのは、製品の販路を世界の市場へと拡大していった商社でした。

明治の殖産興業時代、戦後の高度経済成長期、いずれにおいても、**メーカーは生産技術の向上を目指し、アウトプットされる高品質、高機能な製品の販売は商社が担うといった役割分担**がよく機能していた時代でした。この関係プレーこそ日本独特の企業形態である総合商社の存在を価値あるものにしていたのです。

殖産興業

明治時代、政府が西洋諸国に対抗して国家の近代化を推進した諸政策のこと。

社会インフラを支える工業製品

電気、ガス、水道などのインフララインの供給に必要な分電盤、パイプ、用水路用ブロックなどの製品のこと。

官製企業

国の政府が資金を出して作った企業のこと。今でいう国営企業や国営法人。

明治時代の商社の機能（三井物産の例）

明治初期、三井物産が政府と連携して海外から先進機械設備を導入した

三井物産

1 三井物産が海外で情報収集をし、欧米の先進的な機械設備を導入する

2

受け皿となったメーカーは生産や製造における能力、技術力の向上のみに注力する

三井物産

3

三井物産が貿易実務をこなし、海外の取引先との交渉の役目も果たす

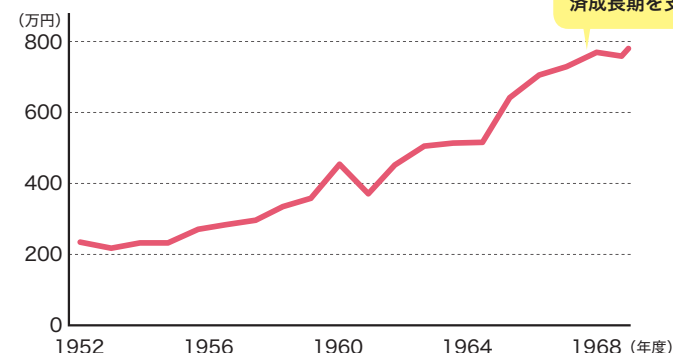


メーカー

三井物産はこの働きによって日本の綿糸紡績業を支えた。生糸や絹織物などは日本の輸出品の主力だったが、取引経験の浅いメーカーは実際の取引を商社に一任することが多かった

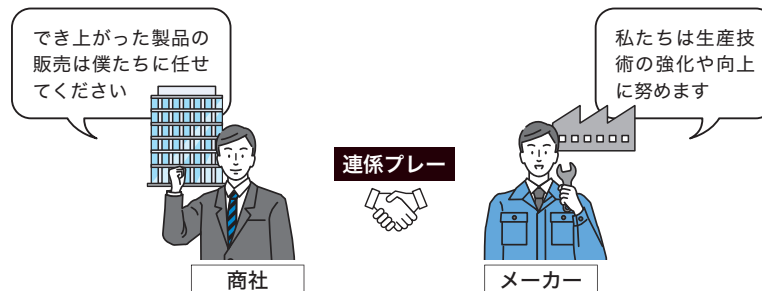
高度経済成長期の商社

1 事業所あたり年間売上高の推移



メーカーと商社の関係プレーで高度経済成長期を支えた

出所：総務省統計局「統計Today No. 147」



伊藤忠商事の最新動向と特徴

非資源分野に力を入れており、とくに生活消費関連ビジネスを強みとしている伊藤忠商事。近年では食料品関連の経営参画による好影響もあり、コンスタントに成長を続けています。

非資源ビジネスに強く安定した成長をみせる

伊藤忠商事は、従来から非資源ビジネスに力を入れていた会社です。連結純利益に占める非資源ビジネスの割合は約8割と、非常に多くを占めています。非資源ビジネスは、資源の価格変動の影響を大きく受ける資源ビジネスとは異なり、景気変動に対する耐性が強いいため、2020年に起きた新型コロナショックにおいても、資源ビジネスに比べてさほど影響は受けませんでした。

そのため、比較的安定して収益を上げることができ、**2020年には初めて総合商社の時価総額ランキングで、三菱商事を抜いて1位になりました。**

非資源分野の中でも、とくに**生活消費関連ビジネス**を強みとしており、近年では食料品関連事業の経営参画による好影響も大きくなってきています。2020年にはファミリーマートを完全子会社化するなどの動きを見せています。

人材を選抜して新たなカンパニーを設立

他社に比べてベンチャー企業への投資を積極的に行っているのも特徴的で、たとえば、情報・金融カンパニーではフィンテックやヘルスケア、宇宙事業などの成長領域でのビジネスを手掛けています。

また、近年ではタテ割り組織だけではカバーできないサービスやビジネスモデルが登場し、**マーケットイン**の発想によってビジネスを進化させる必要が生まれています。その流れに乗るため、2019年7月から、既存の7カンパニーから消費者ビジネスに関連する多彩な知見・経験を有する人材を選抜して新たなビジネスや客先の開拓を目指す「第8カンパニー」を新設しました。

生活消費関連ビジネス

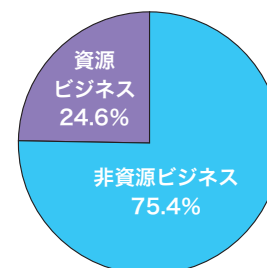
伊藤忠商事では繊維、食料、住生活、情報・金融、第8（新設組織）といった生活に関連したもののビジネスのこと。

マーケットイン

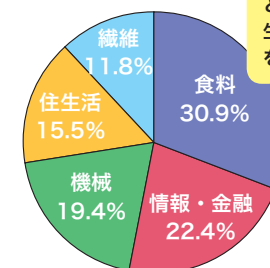
市場や消費者の立場に立って、消費者のニーズを優先して商品を作り、提供していくこと。

連結純利益の8割を占める非資源ビジネス

資源・非資源ビジネスの割合



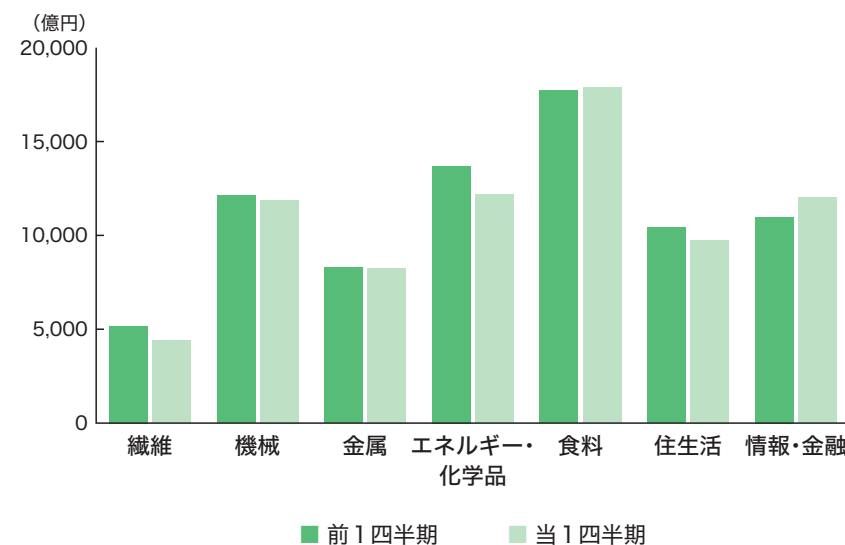
非資源ビジネスの主な内訳



とくに食料品などの生活関連分野で強みを発揮している

出所：有価証券報告書（2019年度3四半期）をもとに作成

伊藤忠商事のセグメント別資産



出所：有価証券報告書（2020年度1四半期）をもとに作成

非資源ビジネスに強い伊藤忠商事は、2020年に生じた新型コロナショックの影響もあまり受けていません



売上総利益・自己資本比率で見る 7大総合商社の比較

2015年の資源価格の低迷により、各社大きな損失を被りました。そんな中、非資源ビジネスへ注力していた伊藤忠商事が売上総利益でついにトップに躍り出るなど、勢力図に変化が見られています。

変わりつつある商社業界の勢力図

総合商社の勢力図を語る上で、2015年の資源価格の低迷は大きな転換点となり資源をメインとする**財閥**系商社、三菱商事、三井物産、住友商事が大きく業績を落しました。その一方、非資源商社 No. 1を目指す**伊藤忠商事**が2019年に売上総利益で長年1位を守っていた三菱商事を抜き、トップに躍り出ました。

さらに、純利益や自己資本比率を見ることでも各社の特徴を捉えることができます。

安定して利益を上げる三菱商事

たとえば、資源ビジネスを中心としている三菱商事は、2019年度は売上総利益、自己資本比率ともに悪化しましたが、2016年度以降、順調に利益を上げています。資源をメインビジネスとしながらも着実に非資源も伸ばしており、**バランスよくビジネスを展開していることが安定成長の理由でしょう。**

成長が目覚ましい伊藤忠商事

また、伊藤忠商事はここ数年、**売上総利益、自己資本比率**ともに成長傾向にあります。とくに、売上総利益は7大総合商社の中でも成長が目覚ましく、2017年度には6000億円以上の差をつけられていた三菱商事をついに追い抜きました。

伊藤忠商事はかねてから繊維カンパニー・食料カンパニーによる非資源のビジネスに強みを持っています。これらは資源と比べ価格変動のリスクが小さい商材であり、他社が苦戦を強いられる中、**資源価格や業績に左右されない攻めの財務体制でビジネスを展開することができました。**

財閥

第二次大戦前の日本で、同族の閉鎖的な所有・支配のもとに、持株会社を中核として多角的経営を行っていた独占的巨大大企業集団のこと。主に三井、三菱、住友、安田などを指す。

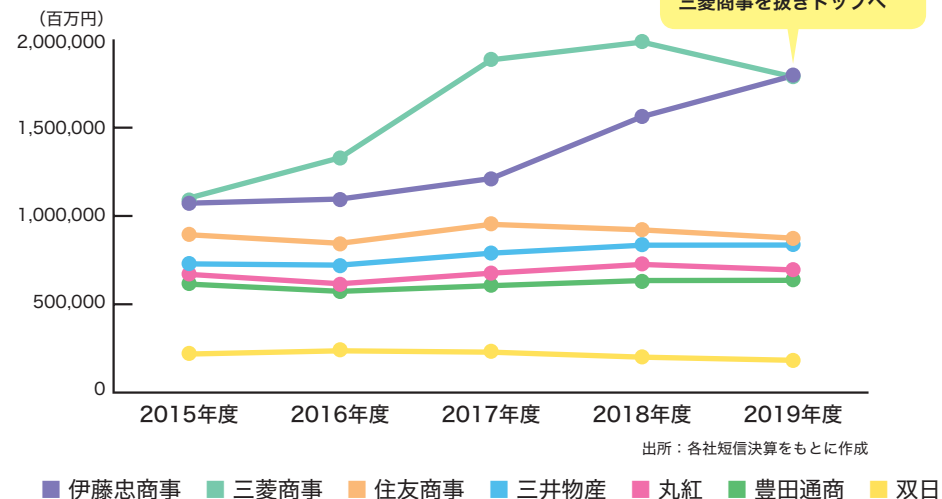
売上総利益

売上から商品の原価（仕入高）を差し引いたもの。粗利、粗利益とも呼ばれる、もっとも基本的な利益。

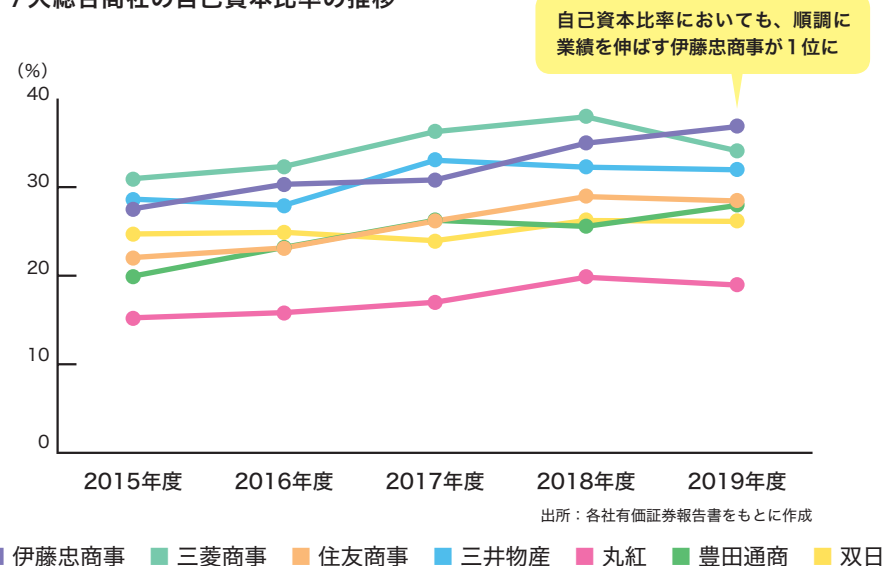
自己資本比率

貸借対照表から読み取れる会社の安全性を見るための指標であり、負債および純資産の合計額（総資本）に占める純資産の割合のこと。

7大総合商社の売上総利益の推移



7大総合商社の自己資本比率の推移



商社は土地や建物などの固定資産の保有分が少なく、常に資産を動かして利益につなげているため、自己資本比率が低い傾向にあります

一点特化型の専門商社 扱う商材の特徴は？

世の中には多くのモノが溢れかえっています。その中で、専門商社が扱う商材は、一体どれだけあるのでしょうか。専門商社が扱っている商材は主に6種類に分類することができます。

特定の商材を幅広い分野の業界に流通

総合商社は、「ラーメンからミサイルまで」とよくいわれている通り、食品、石炭、車、水力発電所など多くの商材を幅広く取り扱います。それに対して専門商社のビジネスは、特定の分野に特化した商品の流通です。

商材の種類は主に、鉄鋼・機械・化学品・エネルギー・繊維・食品の6種類で分類することができます。

たとえば、医薬品・化学製品の専門商社は医療機関で使用されたり、処方箋に基づいて供給される「**医療用医薬品**」や、薬局やドラッグストアで販売されている「**一般用医薬品**」を主な商材として扱います。

また、繊維の専門商社は繊維メーカーから繊維を調達し、アパレル業界や量販店を始め、**自動車業界や医療業界など、幅広い分野の業界に提供しています**。取り扱っている繊維は主に2種類に分けられ、綿や麻・絹などの洋服に使われる天然繊維、ポリエステルなど洋服に使われるものから自動車の部品や医療器具にも使用される化学繊維などが存在します。

発電事業に展開するエネルギー

一方、エネルギーの専門商社は「電力」「ガス」「石油」などのエネルギー源の流通がメインですが、近年は発電事業にも手を伸ばしています。たとえば、燃料商社の首位企業として挙げられる伊藤忠エネクスは発電（石炭火力、天然ガス火力、風力、水力、太陽光など）並びに電力、工場向け蒸気の販売、発電設備の運転・**保守受託**などを新規事業として展開しています。

医療用医薬品

病院や診療所などで、医師の診断にもとづき、薬剤師によって処方される医薬品のこと。

一般用医薬品

薬局や薬店、インターネットでも購入できる医薬品のこと。医療用医薬品に比べ、有効成分の含有量が少ない。

保守受託

IT機器などのメンテナンスや障害受付などの保守事業を、外部の企業に委託すること。

専門商社が扱う商材の6分類

分類	商材	説明
鉄鋼	鉄鋼製品	- 多くの鉄鋼をメーカーから買い付け海外へ輸出する流通事業を主に取り扱っている - 鉄鋼という産業の元となる商材を扱っているため、海外企業とのやり取りが多い 
機械	製造業の現場で稼働している設備など	- 主に機械を工場などに売る卸売業を行っている - 近年は、中国などアジア諸国を始めとする海外展開も積極的に行っている 
化学品	医療用医薬品、一般用医薬品	医薬品の製造、流通、販売、使用に関するさまざまな法律や制限などを順守しながら医薬品を顧客に提供する 
エネルギー	電力、ガス、石油など	- 主にエネルギー源を取り扱う（輸入した石油を応用した石油製品を国内で販売、輸出入するなど） - 近年、発電事業を行う企業も増えてきている 
繊維	天然繊維（綿、麻、絹、羊毛）、化学繊維	アパレル業界だけでなく、自動車製品や医療製品を製造する業界などを含む幅広い分野の業界と国内外を問わず取引を行っている 
食品	缶詰、調味料、菓子、冷凍食品、酒類	- 主に原材料を調達したり、メーカーと小売店の物流事業を取り扱っている - 市場のニーズを分析し顧客に活動提案を行ったり、商社によっては自社オリジナル商品を開発・販売するなど「食」を中心としたさまざまな事業を展開する 

タテ型組織から ヨコ型組織への変革

近年、商社業界では、ヨコ型の体制が主流になってきました。ここでは、タテ型とヨコ型それぞれのメリットとデメリットを挙げながら、組織改革について説明していきます。

横の連携を意識した組織改革

企業の組織構造は大きく分けて、「タテ型」と「ヨコ型」の2つに分けることができます。かつて「タテの三菱商事、ヨコの三井物産」ともいわれていました。しかし、近年では部門間の連携の欠如を克服するため、商社業界も横の連携を強めた体制作りが行われています。

タテ型の組織の特徴は、指揮命令系統がわかりやすく、その機能や責任の所在がわかりやすいということです。しかし、組織が硬直化しやすく、組織内にいる人の思考の幅を制限してしまうというデメリットもあります。

一方、ヨコ型の組織構成は、一定の責任の範囲内で、組織横断的に業務を遂行していく、現場にある程度の裁量を与える体制となっています。ヨコ型の組織は評価が煩雑になりがちで組織運営が難しいという欠点がありますが、近年はナノテクノロジーやバイオテクノロジーなどの新技術の到来により、非常に広い範囲で商品やサービスが関連してくることから、より一層企業内の横の連携強化が進められてきています。

商社においても、IoT時代の到来を引き金に横の連携を意識した組織構造へと移り変わっています。「タテの三菱」と呼ばれてきた三菱商事も、2019年度から3年をかけて新中期経営計画を行うことを発表し、2020年度より現行の7グループを10グループ体制にするなど、大規模な組織再編に踏み切りました。

近年、世界中でイノベーションを求める声が強くなってきています。多様な業界に対面する組織を有する商社において、組織横断的な関わりを作ることは、イノベーションを起こすためにより最適な環境作りにつながるのです。

ナノテクノロジー

原子や分子の配列をナノスケールで自在に制御することで、任意の性質を持つ物質・材料を作り出す技術のこと。

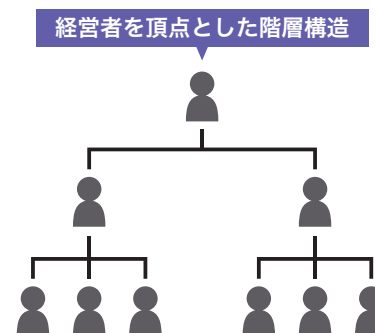
バイオテクノロジー

生物が行う化学反応やその機能を応用する技術のこと。主に食品・医療の分野で用いられる。遺伝子組み換えもこの1種。

イノベーション

「技術革新」や「新機軸」と訳される。新たなものを創造し、変革を起こすことで経済や社会に価値を生み出すことを意味する。

タテ型の組織の特徴



ポジション	それぞれの役職と、それに応じた役割が明確に定義されている
意志決定権限	上位の役職者に集中している。組織内で上位に位置する人が下位に位置する人に指示を出して仕事を管理する
情報共有	限定的で必要があるときのみ共有

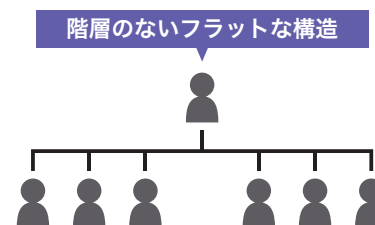
メリット

組織構造がわかりやすく、管理しやすい。個人の能力に関係なく仕事の成果を出すことができる

デメリット

組織が硬直化しやすく、意思決定に時間がかかりやすい。また、社員の管理に手間や時間がかかるため、中間管理職が多くなる

ヨコ型の組織の特徴



ポジション	役職は存在せず、目的や債務が定義された役割が存在している
意志決定権限	人物ではなく役割に付与され、分散化している
情報共有	あらゆる情報はいつでもだれでも入手可能

近年はヨコ型の構造が主流になりつつある（108ページ参照）

メリット

意思決定を迅速に行うことができ、需要の変化に素早く対応することができる

デメリット

社員一人ひとりに自立が求められる。また、指揮系統が曖昧になりやすく、責任の所在がわかりにくい

海外で働く商社マンの 現地での主な業務内容

海外へ出張したり、関係法人へ出向した商社マンは一体どんな仕事をしているのでしょうか。駐在員事務所、海外支店、海外子会社などの派遣先のほか、先進国と発展途上国といった赴任先の違いにより仕事内容は異なります。

海外支店では商取引を強化

商社は、世界中に支店を構えており、さらに資本提携している海外の関係会社も多数あります。商社マンは海外支店に勤務するだけでなく、海外の子会社やグループ会社、出資先企業に出向することもあり、海外で働く可能性はとても高いといえます。

海外駐在の仕事内容は、海外支店に勤務するケースと、関係会社へ出向するケースで大きく異なります。海外支店に勤務する場合、国内と同様に商取引の強化が主な仕事となり、**現地企業を訪問したり、関係会社をサポートしたり、情報収集して現地のマーケティングを行ったりします**。また、日本本社への報告資料を作成したり、政府の要人を**アテンド**するといった仕事も行います。

欧米などの先進国からアジア・アフリカなどの発展途上国まで幅広い拠点があります。アメリカやイギリスなどの各大陸の拠点となる主要拠点は、日本人社員が多く在籍しているため、日本本社との連絡業務が多く、居住地は海外ですが、業務は日本語で行うことも多くあります。

関連会社では経営に携わる

一方、関係会社へ出向する場合は、出向先の事業規模にもよりますが、**CEOやCFOとして、現地法人の社長と一緒に経営そのものに携わるケースが一般的です**。具体的な仕事内容としては、**商流**の拡大や各種オペレーションの改善、現地社員の教育、トラブル対応など多岐にわたり、海外支店に勤めるケースよりも赴任期間が長くなる傾向にあります。関係会社の経営メンバーは海外での赴任手当に役職手当も重なり、この時期の年収は本社にいたときの2～3倍という破格の待遇を得ることもあります。

アテンド

世話、案内をすること。接待や付き添いなどの意味でも用いられる。

CEO

最高経営責任者のこと。企業の経営において最高の決定権を有する立場。

CFO

Chief Financial Officerの略。最高財務責任者のこと。企業の資金調達や運用といった財務・経理面の最高責任者。

商流

商流通の略で、商品の売買における所有権や金銭、情報などの流れのこと。商品の流れである物流に対して用いられる。

海外支店に勤務するケースの例



現地企業の訪問、関係会社のサポート、現地のマーケティングを行うほか、日本本社への報告資料の作成や政府の要人をアテンドするといった幅広い業務を行う

発展途上国での勤務



現場のスタッフを率いるリーダーとして総務や営業全般の業務を任される。現場で起こる問題への対応だけでなく、日本本社への報告や事務連絡も行う

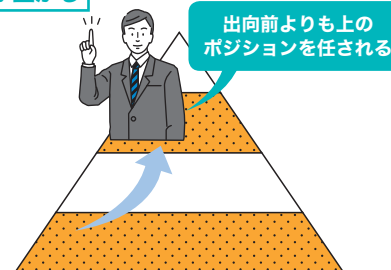
先進国での勤務



赴任先地域近隣の投資先会社の事業管理や、日本本社へ送る報告資料の作成などといった事務作業を行うことが多い。事業パートナーとの会議の議事録を作成し、子会社と本社へ共有する

関係会社へ出向するケース

役職が上がる



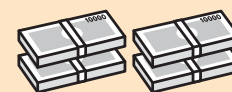
商流の拡大や各種オペレーションの改善や現地社員の教育、トラブル対応など、商売の川上から川下までを実際に経験する

年収が上がることも……

900万円



1800万円



赴任手当、役職手当のほかに、海外在住時の住民税などは会社が支払ってくれるため、手取りの金額が増えるという利点もある

商社が持つ 8つの機能

さまざまなビジネスを展開する商社ですが、その機能は商取引機能や情報調査機能、市場開拓機能など8つに分けられます。まずはそれぞれの機能の特徴を解説します。

商社が果たす8つの機能

一般に商社がビジネスで果たしているいろんな機能については、**商社の業界団体である日本貿易会が整理しているように、8つに分けられます。**「商取引機能」「情報調査機能」「市場開拓機能」「事業経営機能」「リスクマネジメント機能」「物流（ロジスティクス）機能」「金融機能」「オーガナイザー機能」です。機能の詳しい内容については、148ページ以降で説明しますが、まずはそれぞれの特徴を簡単に説明します。

1つ目の商取引機能は、商社のコアとなる機能でトレードの仲介を指します。

2つ目の情報調査機能は、商社が保有するグローバルなネットワークで政治や経済などの情報を集め、事業の経営や戦略に役立てます。

3つ目の市場開拓機能は、メーカーの販路拡大のために当初から求められていた機能で、世界各地のニーズと商品を掛け合わせ、マーケットを切り開きます。

4つ目の事業経営機能は、幅広く展開するさまざまな事業を適切に経営する機能で、連結経営の定着で重要性が高まりました。

5つ目のリスクマネジメント機能はもっとも重要な機能で、多くのビジネスで得た知見を活かし、リスクを最小限に抑えます。

6つ目の物流機能は商取引に付随する機能でしたが、徐々に物流単体で付加価値を増大させる事業に昇華されています。

7つ目の金融機能は、銀行とは異なる商社独自の金融として、各ビジネスに合わせた融資などを行います。

8つ目の**オーガナイザー**機能は大型案件の増加に伴い、認識されるようになった機能でプロジェクトを取り仕切る役割です。

オーガナイザー

主催者・組織者など、組織をまとめて作り上げる人のこと。会社という社長、部署という部長がこれにあたる。

商社の8つの機能

1 商取引機能

商社のコア機能。需給格差や情報格差を活かした「モノ」や「サービス」の売買、いわゆる商取引を推進する

2 情報調査機能

世界各地の政治、経済、産業、先端技術、市場、地域、法律、税務など広範な分野にわたる情報を収集、分析する

3 市場開拓機能

世界市場の情報収集、分析を行い、需給をマッチングさせることによってグローバルな市場開拓を進める

4 事業経営機能

製品販売、資金調達、物流手配などの機能を活かし、ニーズを満たす商品やサービスの開発と事業化を支援する

5 リスクマネジメント機能

適切なパートナー選択や責任分担の適正化、各種保険制度の活用によってビジネス上のリスクを最小限に抑える

6 物流機能

陸、海、空を問わず、最適な物流手段を提供しながら、ITを活用した効率的な物流システムの実現を目指す

7 金融機能

取引先への立替与信、債務保証、融資、プロジェクトファイナンスなどを通じて、商社独自の金融機能を提供する

8 オーガナイザー機能

総合商社のアイデンティティ部分であり、商社の持つすべての機能を有機的に組み合わせ、大型プロジェクトを牽引する

出所：日本貿易会

商社のビジネスと機能

商社行うビジネスは大きく3つに分類され、それぞれをいくつかの機能が折り重なって構成している

商取引

- ・商取引機能
- ・物流機能
- ・リスクマネジメント機能

事業投資

- ・情報調査機能
- ・市場開拓機能
- ・事業経営機能
- ・リスクマネジメント機能
- ・オーガナイザー機能

商社金融

- ・金融機能
- ・リスクマネジメント機能

新しい産業分野における 商社の活躍

商取引事業の継続と新しいビジネスの育成、その両方を大切にしているのが、現在の商社です。いつも広い視野で情報を収集することが、商社の発展において重要な要素になっています。

1985年に民間が通信事業に参入

商社は既存の利益を生み出す体制を維持しながら、新しいビジネスに対して常にアンテナを高く張っているといえます。これまでの商社活動の中で、いかに新ビジネスに取り組んでいったかについて、1つの典型的な事例を振り返ってみましょう。

1985年、日本電信電話公社（電電公社）が**民営化**されたことを皮切りに、**日本ではそれまで電電公社の独占事業であった通信事業にほかの民間事業者が参入できることになりました。**

これを受けて、JR各社によって設立された日本テレコムや京セラを中心に設立された第二電電（DDI）が国内通信事業に乗り出し、国際通信網では当時国際電話を独占していたKDDの向こうを張って、国際通信に明るい三菱商事、三井物産、住友商事といった商社が中心になってITJを設立し、国際通信事業に参画しました。

携帯電話の登場で事業再編

これらの会社は、固定系通信を事業対象としていました。しかし、1990年代後半から移動体通信が急成長し始め、衰退期に入った固定系通信事業者は業界再編を迫られました。たとえば商社系のITJは日本テレコムに吸収合併され、日本テレコムが同社の国際通信事業を引き継ぎました。

そうして移動体通信事業（MNO）が日本の通信業界を席捲し始めると、商社は外資系携帯通信事業者と手を組んでこの事業にも参入しました。

しかし、**商社が参入した事業の中で成功したといえるのは携帯電話販売事業くらいです。**現在4社ある移動体通信事業は、自社

民営化

国や地方公共団体の経営していた企業および特殊法人などが、一般民間企業に改組されたり、民間に売却されたりして、その経営が民間企業に移行すること。民営化の例に日本郵政株式会社がある。

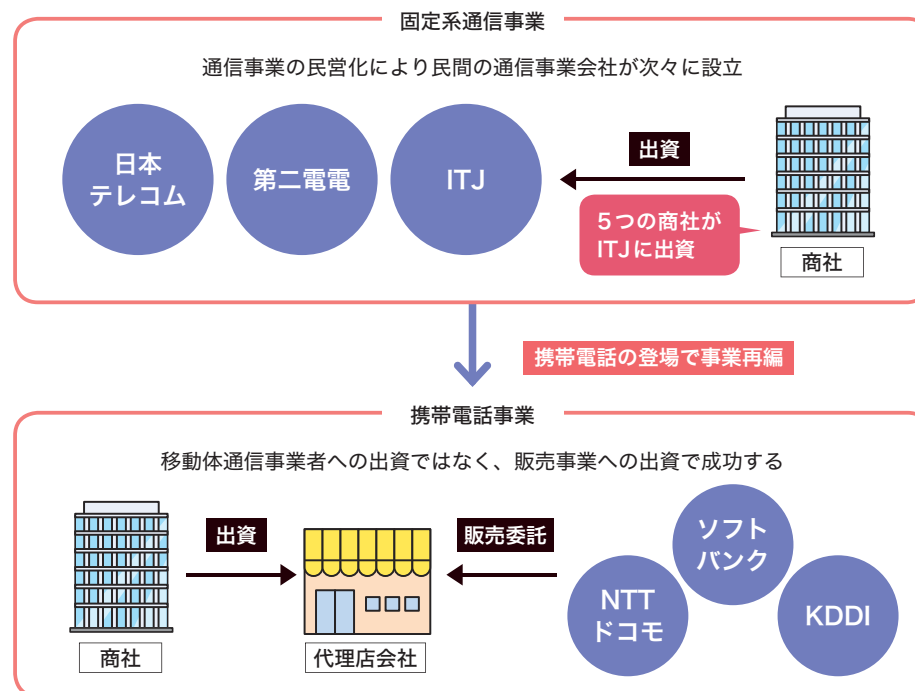
NTT 民営化以降の通信事業分野の主な変化

西暦	通信事業の変化
1985年	日本電信電話公社、民営化
	日本テレコム株式会社 設立
	第二電電 設立
1986年	日本国際通信 設立
1997年	日本国際通信と日本テレコムが合併

通信事業に競争原理を導入するねらいで日本電信電話公社の民営化が行われ、1985年にNTTが発足した

しかし、NTTNTTによる市場支配が続いたため、現在も、NTTは市場支配力を弱める規制がかけられている

通信事業における商社の動き



系列の携帯ショップを全国で展開する必要があり、現在でもその多くを商社系の携帯電話販売事業に委託しています。これも新しい事業分野でビジネスを一から作り上げてきた事例といえるでしょう。

伊藤忠商事の ファミリーマート改革

全国各地に店舗があり、消費者の行動を変えることができるというコンビニ。伊藤忠は、コンビニの事業モデルを抜本的に改革し、ファミマを軸に事業再編を見据えています。

脱コンビニに向けた事業再編

2020年7月、総合商社の伊藤忠商事は、グループ内のコンビニ大手「ファミリーマート」を**完全子会社化**すると発表し、コンビニエンスストアのビジネスモデルが転換期を迎えました。

伊藤忠商事は、飽和状態のコンビニ店舗や規模拡大によって売上や利益を積み増してきた従来のビジネスモデルの限界や新型コロナウイルスによる消費縮小に対応するため、**取引先の販路拡大に加え、AIを活用した業務効率化、顧客データの活用、実店舗とデジタルの融合による新ビジネスの構築などに着手する予定です**。つまり、伊藤忠の狙いは、ファミマを「脱コンビニに向けた事業再編プラットフォーム」にすることにあるのです。

さまざまなデジタル技術を追加することで、インターネット通販事業や、金融サービスなどを大幅に強化することで、新しいコンビニ事業に発展させ一体化経営を進める考えです。また、今回の子会社に伴い伊藤忠商事は、**JAグループと提携**してファミマの新商品を開発するなど、地域に根差した店舗運営を企画しています。これによってアマゾンなどの、全国どこでも同一の商品を提供できる**EC**に対し、地域の特性を付加価値に転換することで差別化の可能性を見出しました。

「戦略パートナー」を引き入れる

全国各地に店舗があり、消費者の行動を変えることができるのがコンビニの利点です。伊藤忠商事はそれをうまく利用しながら、成長性に陰りが見え始めたコンビニの事業モデルを抜本的に改革し、その先はファミマを軸にした事業再編を見据えているということがわかります。

完全子会社化

一般的に、親会社が子会社の株式を100%買い取ること。

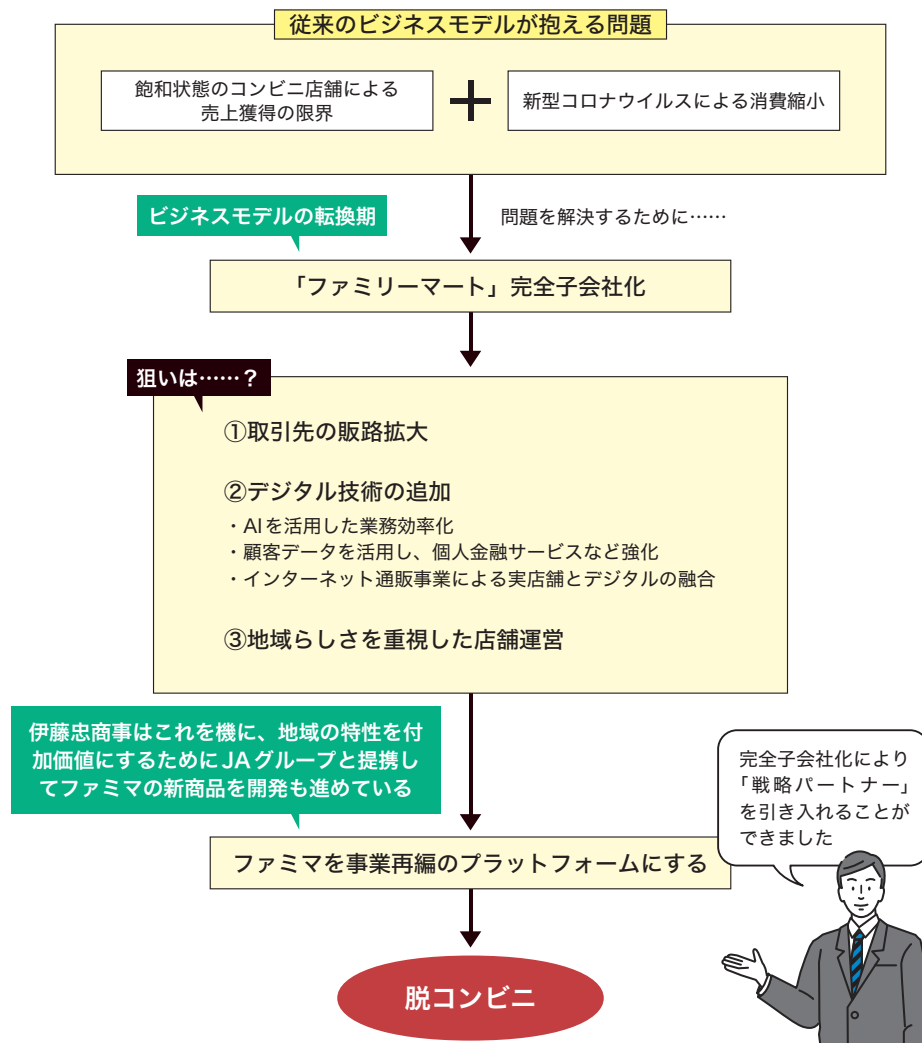
JAグループと提携

伊藤忠商事はファミリーマートを完全子会社化したのち、JAと農中に4.9%の株を売却した。

EC

Electronic Commerce siteの略で、インターネット上で商品を販売するWebサイトのこと。日本ではAmazonや楽天市場などが代表例として挙がる。

伊藤忠のファミマ改革の流れ



また、JAグループや農中という伊藤忠以外の出資者がいることで、改革期にあるコンビニ事業に関心を持つ新たなパートナーの出資を迎え入れやすくなります。つまり、今回の子会社化は伊藤忠商事によるファミマの**完全子会社化ではなく、JAグループや農中という「戦略パートナーの引き入れ」という理解が正しい**かもしれません。