

# 総合商社の柔軟な変革

COLUMN  
県内  
大学発  
経世済民

590

## 埼玉学園大学

三菱商事、伊藤忠商事、三井物産、丸紅、住友商事といった5大総合商社（以下、商社）は過去に何度も商社不要論、商社冬の時代といった危機に陥ったが、外部環境に応じて自らのビジネスモデルを柔軟に変革すること、切り抜けてきた。また最近では、非財閥系の伊藤忠商事が、三菱商事に時価総額や純利益で大きく差をつけて1位になったことが話題となっている。一方、近年のGAF Aの台頭や新型コロナウイルス感染拡大による産業構造の変化は、デ

ジタルトランスフォーメーション（DX）を加速させ、今後のビジネスの在り方や価値観に劇的な変化をもたらすと予測される。

■ビジネスモデルの変遷

DXの分野においては、貿易主体のトレーディング、資源権益への投資などといった総合商社の従来のビジネスモデルでは、売り上げの頭打ち、あるいはシリ貧となる危機性が高く、ビジネスモデルを革新していかなければ、将来の持続的成長は期待できない。商社は、時代が

## 反田 和成 経済経営学部教授



求める社会的課題やニーズを先取りして、事業部の垣根を越えた横断的組織の拡張により、社会や顧客の課題に向けたソリューションを積極的に作り出し、新しいビジネスモデルを創出する役割を担ってきた。日本経済をリードしてきた商社の新たなビジネスモデルを予想することは、コロナ後の日本経済を占う意味でも興味深い。

■DX分野のビジネスモデル

商社のDXへの取り組みは、現時点では、大まかに三つのパターンで捉えることができる。

(1) 既存ビジネスとの相乗効果型：食料、機械、輸送機などのトレーディングビジネスや電力・プラントなどのインフラ投資に対して、デジタル技術を活用することで、既存ビジネスとの相乗効果により収益向上に結び付けるビジネスモデルである。

(2) ベンチャー企業との共創型：DXにおいては、ベンチャー企業との提携が主軸となってくる。商社がテクノロジー企業とパートナーを組んで最新技術を開発し、販売、事業経営するビジネスモデルである。

(3) 新規ビジネス創出型：一部の商社では、社内起業家を育成するためのビジネスコンペ

を実施し、発掘した事業家を基に新規ビジネスとして国内外で起業している。今後、商社が自ら新規ビジネスを創出するビジネスモデルは、社内の人材、資金を積極的に活用することにより、拡大すると予想される。

### ■商社の強み

商社の強みは、世界中の無数の「現場」とつながっていること、膨大な資金力やノウハウがあることである。この強みを生かして、ソリューションの提供によるプラットフォームの構築やスピードに数多くの社内起業家を輩出するといった新しいビジネスモデルを構築することは、今までにない事業領域に進出できるとともに、長期的には爆発的な成長と企業価値の向上に結び付くであろう。かつての商社不要論を打破したように、商社は再びビジネスモデルを改革して企業価値を向上させることができるのか、今正念場を迎えている。

そつた・かずなり 1956年生まれ。慶応義塾大学経済学部卒。青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科修士（会計修士）。総合商社丸紅を経て、2016年1月香川大学大学院地域マネジメント研究科教授に就任。同大学を退職後、21年4月より現職。専門は大企業、中小企業の国際経営とイノベーション戦略。