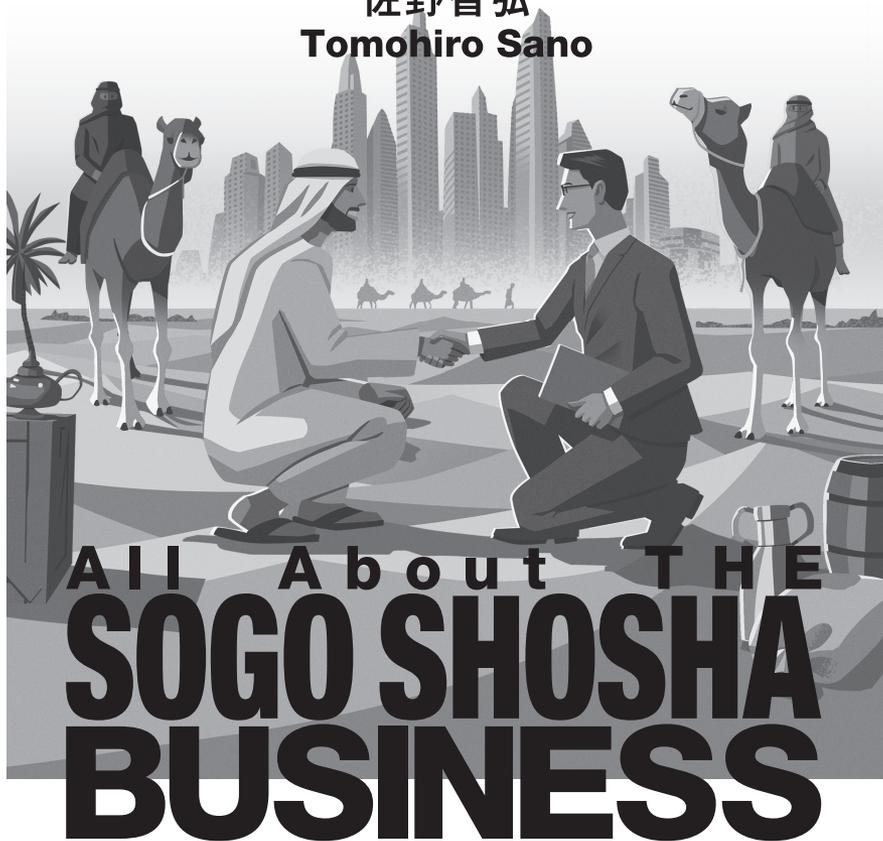


# 商社ビジネス

就活生から業界関係者まで楽しく読める商社の教養

佐野智弘  
Tomohiro Sano



CROSSMEDIA PUBLISHING

はじめに

## 知っているようで、じつはよく知らない、 商社のリアル

1997年4月、私は伊藤忠商事に入社しました。当時は大学ごとにリクルーター制度があり、社員訪問を通じて多くの総合商社で働く先輩方と出会いました。どの方も人間性、コミュニケーション、バイタリテイに優れ、「この人たちと一緒に働きたい」と心から思えたのを覚えています。社員訪問で飲みすぎて帰れず、新婚の先輩宅に泊めてもらったのも、今では良い思い出です。

「どうせ働くなら、最も仕事量が多く、難易度の高い業界で」と考え、総合商社を志望しました。中でも最も厳しいと感じた伊藤忠商事を選びました。夜中3時に電話で最終面接に呼ばれ、そのまま内定を得た時の喜びは、今でも鮮明です。

しかし、入社後は想定外の試練が待っていました。希望していた繊維や食料ではなく、人事部に配属され、深い絶望感を味わいました。最初の3年間は新卒採用を担当し、その後は人事制度改革に従事。会社やカプセルホテルで寝泊まりする日々が続きました。覚悟はしていたものの、実務の多さに「何のために働いているのか」と自問する日々でした。

さらに、当時の伊藤忠商事はバブル期の不良債権の影響で業績が低迷。2000年3月期には3000億円を超える特別損失を計上し、株価は100円台に。親や友人から「伊藤忠は大丈夫か？」と心配されるほどでした。2000年卒の採用では、内定を出しても辞退が相次ぎ、約50人の採用に大変苦労したのを覚えています。

「こんなはずではなかった」——そんな思いを抱えながらも、人事部で新卒採用、人事制度、評価、海外人事、人材育成、働き方改革など、幅広い経験を積みまわりました。ニューヨークには研修生と駐在員として計7年間滞在し、帰国後は営業現場に近い人事業務にも携わりました。

こうした経験を通じて、「商社の人事は面白い」と感じるようになりました。「人事は経

営そのもの」であり、人材戦略や人事制度が会社の成長を左右することを実感したからです。また、商社のビジネスが社会を良くしていく力を持つていることにも魅力を感じました。

実際、伊藤忠商事に限らず、総合商社はトレーディングから事業投資・事業経営へと進化し、業績・株価ともに右肩上がりで成長しています。その背景には「人材」の力があります。

私は2019年に伊藤忠商事を退職し、独立して株式会社ザ・ビヨンドを設立。商社を目指す就活生向けの「商社就活カレッジ」を主宰しています。商社業界の魅力を伝え、志ある優秀な人材が1人でも多くこの業界で活躍してほしいという思いからです。

伊藤忠商事での22年間と、カレッジでの6年間を通じて、私は商社業界を内側と外側の両面から見つめてきました。その経験と知見をもとに、本書では総合商社の魅力を余すところなくお伝えしていきます。

具体的には、第1章から第3章にかけて、総合商社がいかに長く存続・成長を続け、いかに高い収益を上げ、そしていかに多くの人々から人気を集めている業界であるかを解説します。そのうえで、第4章と第5章では、総合商社の収益の二本柱である「トレーディング」と「事業投資・事業経営」について、第6章と第7章では、商社の成長を支える「人」と「組織」について取り上げます。さらに、第8章と第9章では、総合商社の事業の幅広さと、専門商社との違いについて説明します。

本書を通じて、以下のような幅広い読者の皆さまに、商社の魅力を感じ取っていただければ幸いです。

- ・新卒採用やキャリア採用で商社を目指している方
- ・大学・大学院で経済・経営・国際関係を学ぶ学生
- ・就職・転職支援を行うキャリアアドバイザーや大学のキャリアセンター職員
- ・商社への株式投資を検討している方
- ・商社と仕事上の取引がある方
- ・海外ビジネスに関心のある起業家・中小企業経営者

- ・業界研究を行うアナリストやコンサルタント
- ・日本経済や産業構造に関心のある一般読者

本書のメインの対象である7大商社の概要は次のとおりです。なお、「従業員数」「グループ会社数（連結子会社・持分法適用会社数）」は2025年3月末現在、「連結純利益」は2025年3月期の数字です。

### 三菱商事

創業1918年／設立1950年。本社東京都千代田区丸の内。三菱グループ中核。従業員数5361名、グループ会社数1205社、連結純利益9507億円（業界1位）。「三綱領」を企業理念とし、「所期奉公」「処事光明」「立業貿易」を掲げる。総合力は商社で一番。金属・エネルギーや機械、食品、化学品などに強み。

### 三井物産

創業1876年／設立1947年。本社東京都千代田区大手町。三井グループ中核。従業員数5388名、グループ会社数475社、連結純利益9003億円（業界2位）。「挑

戦と創造」をDNAとする。金属資源、LNG、モビリティ、ヘルスケアに強み。

### 伊藤忠商事

創業1858年／設立1949年。本社東京都港区北青山および大阪市北区梅田。非財閥系の雄。従業員数4114名。グループ会社数263社。連結純利益8803億円（業界3位）。近江商人である初代伊藤忠兵衛が創業。「三方よし」を企業理念とする。繊維や食料、情報・金融、中国に強み。

### 住友商事

創業1919年／設立1919年。本社東京都千代田区大手町。従業員数4963名。グループ会社数918社、連結純利益5619億円（業界4位）。「住友の事業精神」を継承し、信用・確実な社風。鉄鋼や不動産、メディア・ICTに強み。

### 丸紅

創業1858年／設立1949年。本社東京都千代田区大手町。従業員数4304名。グループ会社数498社、連結純利益5030億円（業界5位）。「正・新・和」を社是と

する。穀物、電力、プラント、輸送機、農業化学品に強み。

### 豊田通商

創業1936年／設立1948年、本社名古屋市中村区および東京都港区港南。トヨタグループの総合商社。2006年トーマン合併。従業員数2467名、グループ会社数997社、連結純利益3625億円（業界6位）。自動車関連とアフリカに強み。

### 双日

設立2003年。本社東京都千代田区内幸町。2003年に日商岩井とニチメンが統合。従業員数2486名、グループ会社数469社、連結純利益1106億円（業界7位）。自動車、航空、肥料に強み。

はじめに 知っているようで、じつはよく知らない、商社のリアル…………… 0 0 2

第1章 Chapter 1 : Learning from Venerable enterprise-MVY

# 1000年企業から学ぶ 企業理念の世界

1	総合商社は1000年企業……………	0 1 8
2	1000年続く要因……………	0 2 2
3	企業理念……………	0 2 6
4	自己変革……………	0 3 0
5	グローバル……………	0 3 4
6	人的資本……………	0 3 8
<b>COLUMN</b>	創業地を訪ねる……………	0 4 1

第2章 Chapter 2 : Learning from 1 trillion yen in profits: Growth industries

利益1兆円業界から学ぶ  
成長産業の世界

1	連結純利益1兆円	046
2	ビジネスモデル	052
3	事業領域	055
4	アセット	059
5	リスクマネジメント	063
6	人財	067
	<b>COLUMN</b> ウォーレン・バフェットはなぜ 「Sogo Shosha」に投資したか?	071

第3章 Chapter 3 : Learning from popular companies: New graduate recruitment

学生人気企業から学ぶ

新卒採用の世界

1	商社は昔も今も人気業界	076
2	働きがい	081
3	報酬	085
4	オフィス	089
5	ブランド	092
6	新卒採用のトレンド	096
<b>COLUMN</b>	商社パーソンはモテる？	099

第4章 Chapter 4 : Learning from Trading : Markets

トレーディングから学ぶ

マーケットの世界

1	トレーディングとは？	1
2	受け渡し	0
3	商材	8
4	生産者支援	1
5	トレーサビリティ	1
6	マーケットイン	2

**COLUMN** 国際情勢の混乱はチャンス？ピンチ？

1  
2  
6

第5章 Chapter 5 : Learning from Business Management : Value Creation

事業投資・事業経営から学ぶ  
価値創造の世界

1	事業投資・事業経営とは？	1
2	価値創造プロセス	3
3	出資先の企業価値向上	3
4	バリューチェーン強化	3
5	ベンチャーとの連携	4
6	ベンチャーキャピタルやPEファンドとの違い	4
	<b>COLUMN</b> 『VIVANT』の丸菱商事	5

第6章	Chapter 6 : Learning from Human Resources Strategy: Diverse Careers
-----	---

## 人材戦略から学ぶ多様な キャリアの世界

1	商社の人材戦略	5
2	経営経験	5
3	出向経験	6

4	海外経験	163
5	女性活躍推進	166
6	働き方改革と健康経営	170

**COLUMN** 「辞め商社」は活躍している？ ..... 173

## 第7章 Chapter 7 : Learning from matrix organizations: organizational management

# マトリクス組織から学ぶ 組織マネジメントの世界

1	商社組織の全体像	178
2	タテ割り組織	182
3	ヨコ串組織	186
4	コーポレート	189
5	海外組織	192
6	グループ会社	196

**COLUMN** 「配属ガチャ」を恐れるな ..... 200

## 第8章

Chapter 8 : From mineral water to communications satellites :  
Business portfolio

# 「ミネラルウォーターから通信衛星まで」 事業ポートフォリオの世界

1	食料ビジネス	204
2	資源・エネルギービジネス	207
3	電力ビジネス	210
4	リテールビジネス	213
5	モビリティビジネス	216
6	ヘルスケアビジネス	219
<b>COLUMN</b>	総合商社はコングロマリット・ディスカウントを どう乗り越えたか？	222

第9章 Chapter 9 : Learn from the Specialists : Specialized Trading Companies

スペシャリストから学ぶ

専門商社の世界

1	専門商社とは？	2
2	鉄鋼専門商社	2
3	機械・半導体専門商社	2
4	エネルギー専門商社	3
5	化学品・医薬品専門商社	3
6	食品専門商社	7
	<b>COLUMN</b> 「幅広く」か「深く」か―総合商社と専門商社の キャリア比較	2
		4
		7

おわりに 変化の時代にこそ、商社が必要だ

2

5

1