NIKKEI VALUESEARCH

サンプルレポート

総合商社

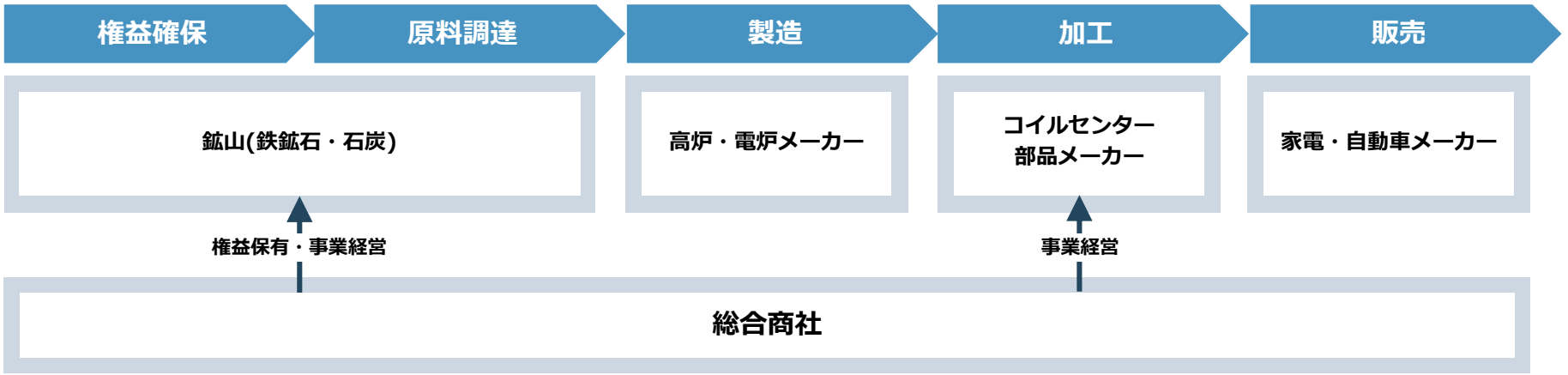
※当資料は、「日経業界分析レポート」の一部を抜粋したサンプルレポートです。

2021年３月25日作成　Nikkei Inc. No reproduction without permission.

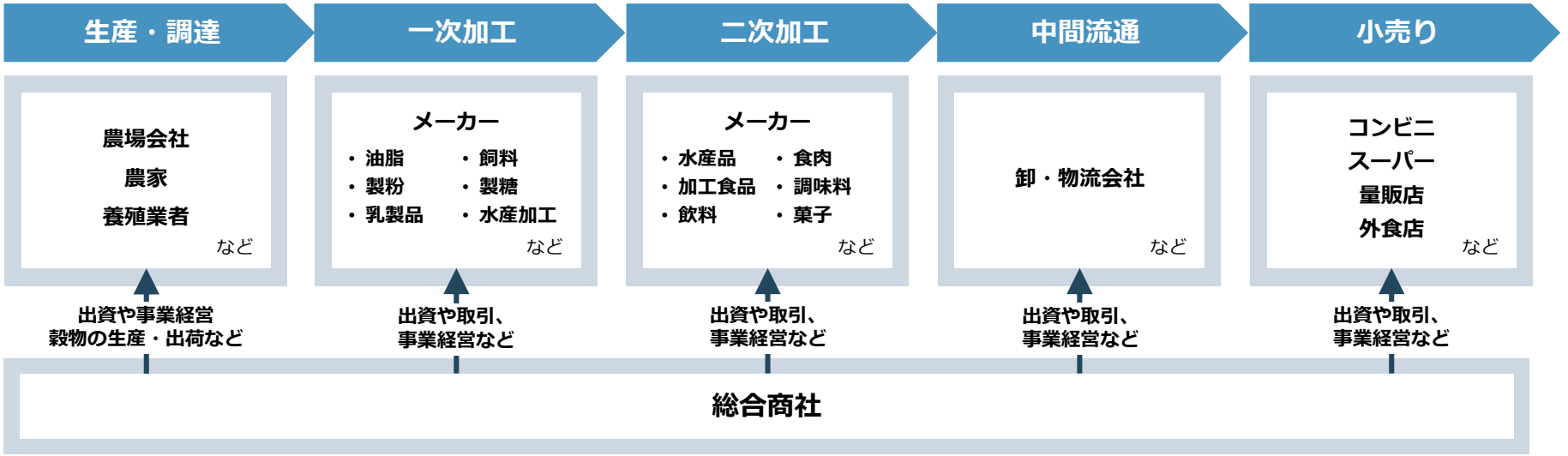
業界概要

バリューチェーン

鉄鋼事業の例



食品事業の例



日本貿易会「商社ハンドブック2020」を基に日経作成

Nikkei Inc. No reproduction without permission.

市場環境

市場規模

市場拡大の先行き不透明　新型コロナ直撃、好業績から一転

総合商社大手５社の連結売上高(収益)は近年、三菱商事と伊藤忠が10兆円を上回り、三井物産、住友商事、丸紅は５兆円を超えている。2019年３月期は４社が過去最高益を達成するなど好調で、その後も高成長が期待されていた。

しかし、20年初頭から新型コロナウイルスの感染が世界各地で拡大。多くの企業の事業活動に悪影響が及び、先行きは不透明になってしまった。大手５社の20年３月期の連結売上高は前の期に比べて微減程度に踏みとどまったものの、連結純損益は伊藤忠を除く４社が減益で丸紅は赤字に転落した。

20年春以降も人々の外出自粛や飲食店の営業休止・時間短縮などが続き、経済活動の停滞は一段と深刻化。大手５社の20年４～12月期の連結売上高は全社とも前年同期比マイナスとなり、連結純損益も丸紅を除く４社が減益。住友商事は赤字に転落した。

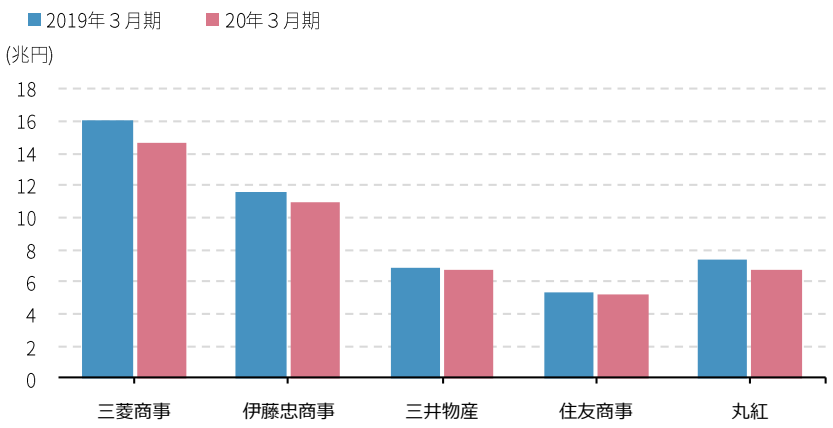
資源価格高止まり背景に事業の多角化進む

総合商社は2000年前後に不動産事業の採算悪化などの逆風にさらされた。経営環境が厳しくなるなか、日商岩井とニチメンが経営統合して04年に双日が発足するといった業界再編にもつながった。その後は好調な中国景気などを背景に資源価格が高騰し、各社とも相次いで最高益を記録した。

14～15年には資源価格が低迷し、赤字決算となる商社もあったが、その後に資源価格が上向き、16～18年度決算では再び好業績を回復。この収益を支えに各社は非資源分野のコンビニエンスストアや医療など様々な事業に参入して多角化を進め、安定した経営体制の構築に動いていた。

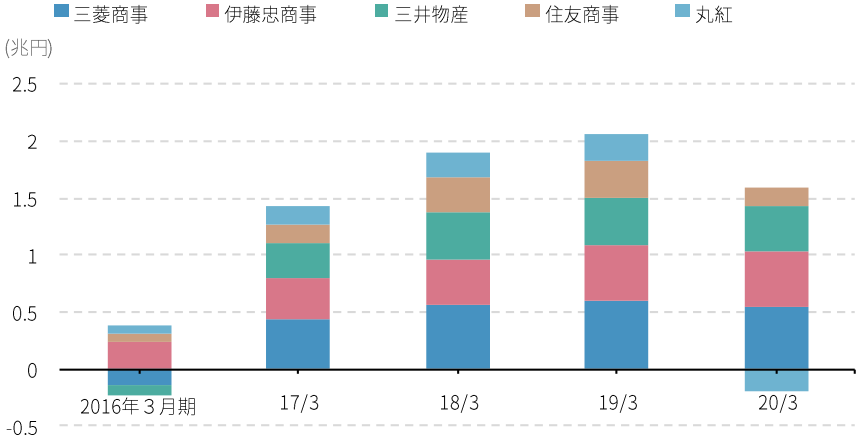
ところが、20年３月期は新型コロナウイルスの世界的な感染拡大により資源事業が悪化し、総合商社７社のうち５社が最終減益・赤字に。21年３月期の決算も厳しい内容が予想されている。

大手５社の連結売上高



各社の決算資料を基に日経作成

大手５社の連結純損益



各社の決算資料を基に日経作成

Nikkei Inc. No reproduction without permission.

市場環境

新型コロナウイルスの影響

世界的な経済活動停滞が各社の業績直撃

2021年３月期決算では総合商社大手７社の順位は例年と大きく変わりそうだ。各社の業績予想によると、連結純利益は伊藤忠商事が4000億円(前の期比－20.2%)で前年の２位からトップに立ち、３位だった三井物産が2700億円(同－31.0%)で２位に浮上。これまで首位を守ってきた三菱商事は2000億円(同－62.6%)で３位になる。前年４位だった住友商事は1200億円の赤字に転落し、21年３月期では７位になる。

住商はマダガスカルで手がけるニッケル鉱山開発プロジェクトが新型コロナウイルスの影響で操業を止めて大幅な損失が発生するなど、世界的な経済活動の停滞が商社各社の業績を直撃している。一方で、伊藤忠は純利益の７割超を非資源分野が占めており、その中心となる生活消費は新型コロナウイルスの影響を比較的受けにくいことがプラスに働いているようだ。

大手７社の連結純利益

	2020年４～12月期	21年３月期予想
伊藤忠商事	3,643(▲14.6)	4,000(▲20.2)
三井物産	1,989(▲40.6)	2,700(▲31.0)
三菱商事	1,691(▲54.7)	2,000(▲62.6)
丸紅	1,637(12.4)	1,900(黒字転換)
豊田通商	893(▲23.3)	1,200(▲11.5)
双日	167(▲55.4)	300(▲50.7)
住友商事	▲1,137(赤字転落)	▲1,200(赤字転落)

注釈：単位は億円、カッコ内は前の期比で%、▲は赤字またはマイナス
各社の2020年４～12月期決算資料を基に日経作成

対面せずに仕事、新たなスタイル模索

新型コロナウイルス感染拡大により2020年春以降は多くの企業で在宅勤務やオンライン会議など人と対面せずに仕事をする機会が大幅に増えた。総合商社や傘下のグループ企業も新たなビジネススタイルを模索している。

伊藤忠商事の子会社で来店型の保険代理店大手、ほけんの窓口グループ(東京・千代田)は20年７月、ビデオ会議システム「Zoom(ズーム)」を使ったオンライン上での保険相談を本格的にスタートした。保険販売のルールに基づき契約時には来店する必要があるものの、それまでの事前説明などを自宅で受けることができる。

双日は20年９月、仮想現実(VR)関連システムを開発するインフィニットループ(札幌市)と業務提携を結んだと発表した。両社は自動車販売の現場でVRを活用する考えだ。仮想空間上に実在の自動車を再現し、車体の色や内装を自由に変えながらお気に入りの車を選ぶことができる。そばに販売員がいなくても、VRゴーグルに内蔵されたマイクを使って非対面で製品の説明を受けることができる。こうしたVR接客を早ければ21年にも実用化する。

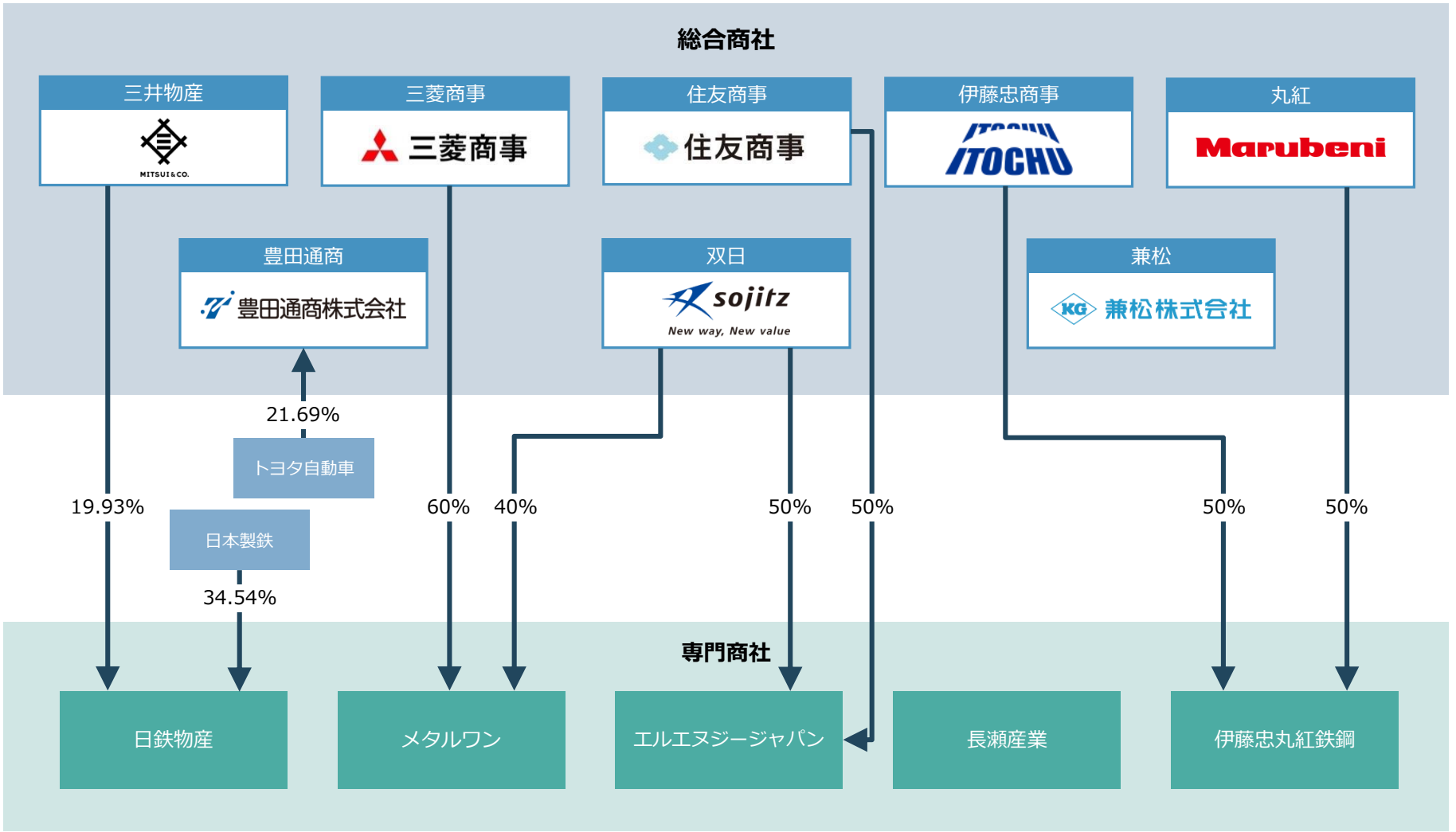
三井物産は20年６月に東京・大手町の新本社が本格稼働するとともに「印鑑レス」を加速させた。新本社は社員一人ひとりに割り当てられた席がなく、仕事をする席はその日ごとに選ぶフリーアドレス制だ。大量の書類を持ち歩いて座席を探すようではかえって効率が落ちることから、電子署名サービス大手の米ドキュサインのサービスを全社に導入した。新型コロナ感染拡大をうけて同サービスは利用数が急増し、オフィスのデジタル化がさらに進んだ。

Nikkei Inc. No reproduction without permission.

NIKKEI VALUESEARCH

競合環境

業界地図



Nikkei Inc. No reproduction without permission.

競合環境

主要プレーヤーの動向

三菱商事、総合商社トップ　三菱グループの中核

〈沿革とグループ内における位置づけ〉

総合商社最大手。「組織の三菱」と呼ばれる三菱グループの中核企業。

1950年、光和実業として設立。52年、三菱商事に商号変更。54年、不二商事、東京貿易、東西交易の３社を吸収合併し総合商社として新発足。68年、ブルネイLNGへの投資決定。同年、豪州に金属資源事業会社を設立。73年、メキシコの製塩会社を買収。74年、タイにいすゞ車輸入総販売代理店を設立。92年、サハリン沖原油・LNG開発プロジェクトに参画。2001年、執行役員制度を導入。07年、製粉大手の日東富士製粉を子会社化。17年、コンビニ大手のローソンを子会社化。19年、プラント建設大手の千代田化工建設を連結子会社化。

〈売り上げ規模〉

20年３月期の連結決算は売上高が前の期比－8.2%の14兆7797億円、純利益は同－9.4%の5353億円。オーストラリアの原料炭事業で市況悪化と生産コスト増により採算が悪化したほか、原油デリバティブ取引関連の損失計上も響いた。同期末の従業員数は単体で5882人、連結で８万6098人。

〈業績・事業戦略〉

金属資源、天然ガスの両セグメントで純利益のほぼ半分を稼ぐ。19年に三井物産などと米国で液化天然ガス(LNG)の生産を始める一方、石炭火力発電向け資源は売却するなど時流に合わせた投資を進めている。同年には経営再建中で持ち分法適用会社だった千代田化工建設を連結子会社化した。

食料・食品など非資源分野にも強い。グループ企業として、食品卸大手の三菱食品や食品スーパーの成城石井、17年にTOB(株式公開買い付け)で子会社化したローソン、サーモン養殖世界大手のセルマック社(ノルウェー)、日東富士製粉、飼料大手の日本農産工業、伊藤ハム米久ホールディングスなどがある。

今後の成長戦略では電子商取引(EC)や通信、データ資源などデジタル分野の強化をめざしている。

伊藤忠商事、多彩な消費財を扱う　中国事業も存在感

〈沿革とグループ内における位置づけ〉

近江商人に起源を持ち、繊維事業を祖業とする。

1949年、過度経済力集中排除法により大建産業が４社に分割。その１社として伊藤忠商事が発足。52年、米国に伊藤忠アメリカ会社を設立。77年、安宅産業を合併。91年、青山地所を合併。2004年、豪州の資源開発事業会社３社を統合。06年、日本アクセスの株式を公開買い付けで取得(現・子会社)。12年、ドール・インターナショナルを設立(同)。17年、ヤナセの株式を公開買い付けで取得(同)。18年、ユニー・ファミリーマートホールディングスの株式を公開買い付けで取得。19年、プリマハムの株式を伊藤忠食品が追加取得(同)。

〈売り上げ規模〉

20年３月期の連結決算は売上高が前の期比－5.3%の10兆9829億円、純利益は同＋0.2%の5013億円。機械や金属事業が好調だった一方、繊維やエネルギー・化学品などが減益だった。同期末の従業員数は単体で4261人、連結で12万8146人。

〈業績・事業戦略〉

商社の中では市況変動の影響を受けにくい非資源事業の割合が高い。近年、非資源事業への投資を積極的に強化しており、連結純利益における非資源比率は19年３月期が77%、20年３月期は75%だった。

グループ企業として、コンビニのファミリーマート、輸入車販売のヤナセ、食品卸大手の日本アクセス、プリマハム、ほけんの窓口グループ(東京・千代田)、ジーンズのエドウィン、スポーツウエアのデサントなど知名度の高い企業も多い。

同社の成長戦略のカギを握るのが中国の国有複合企業大手である中国中信集団(CITIC)だ。15年に業務・資本提携先のタイ財閥チャロン・ポカパン(CP)グループと6000億円ずつ投じ、CITICの発行済み株式の10%をそれぞれ取得した。幅広い事業を手掛けるCITICと連携し、中国市場でのビジネス拡大をめざす。

Nikkei Inc. No reproduction without permission.

本資料について

本資料に掲載された情報は、信頼できると思われる情報源から、本資料の作成時点までに入手された各種情報・データに基づくものですが、その正確性及び完全性に関して、日本経済新聞社(以下、日経)、情報提供者は、一切の責任を負うものではありません。本資料の利用によって生じた直接的・間接的な損害については、その内容・態様を問わず、日経および情報提供者は、一切の責任を負うものではありません。本資料の情報は、有価証券への投資その他の取引の勧誘を目的としたものではなく、また、有価証券の価値等または金融商品の価値等の分析に基づく投資判断に関する助言を行うことを目的としたものでもありません。本資料のいかなる部分についても、一切の権利は、日経および情報提供者に帰属しており、方法の如何、有償無償を問わず、無断で第三者へ複製物を提供したり、転送等を行ったりしないようにお願いいたします。