

〔論 文〕

# 21世紀型総合商社の小売進出

——ファミリーマート・ローソンを中心に——

田 中 彰

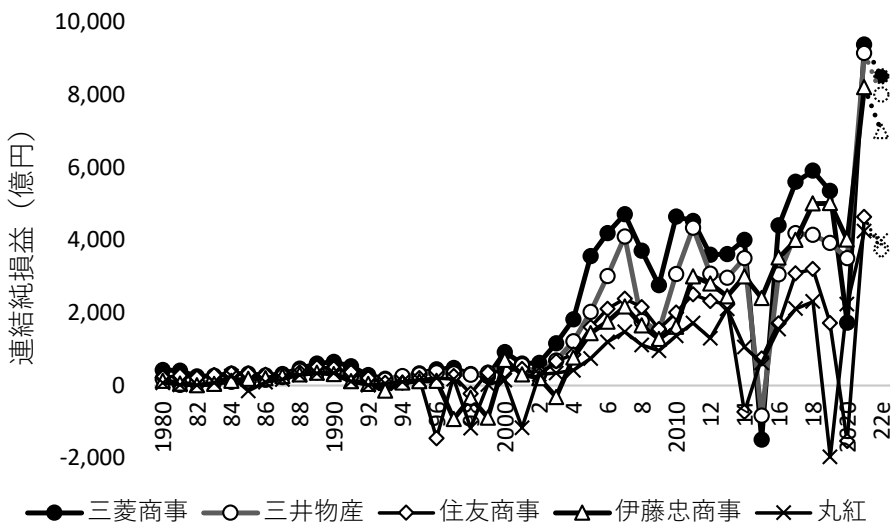
## I 課題

### 1. 総合商社からみたコンビニエンスストア

本稿の課題は、総合商社の食品（食料）ビジネス<sup>1)</sup>、とりわけ小売進出の取組を歴史的な観点から概括し、その到達点と課題を論じることにある。

総合商社の2021年度（2022年度3月期）決算は、三菱商事・三井物産の純利益がともに9,000億円を超えたのはじめ、7社がそろって過去最高益にわいた（図1）。

好業績の主要因は21世紀以降総合商社の主力事業となった資源分野であるといわれている<sup>2)</sup>。確かに、各社の連結純利益をセグメント別にみれば、金属部門、エネルギー部門が稼ぎ頭となっている。また、事業単位別に連結子会社・持分法適用会社からの取込利益<sup>3)</sup>をみても、三菱商事のMitsubishi Development Pty (MDP, 豪州石炭事業) 2,706億円、三井物産の豪州鉄鉱石事業 2,896億円、伊藤忠商事（以下、伊藤忠）のItochu Mineral & Energy Australia (IMEA, 豪州金属・エネルギー事業) 1,587億円など、上位には資源分野の巨大大業がずらりと並ぶ。



資料) 各社決算説明資料などにより作成。

図1 総合商社大手5社の連結純損益の推移

ただし、各社の連結純利益が前年度の2倍から数倍に達する一方で、資源分野の比率は必ずしもそれに対応するほどには大きく高まってはならず、三菱商事と伊藤忠ではむしろ少し下がっている(表1)。これは、両社を先頭に、非資源分野が着実に収益力をつけてきていることを示すものといえる。非資源分野の中では自動車、電力・インフラなどの貢献も大きいですが、本稿では食品関連部門を取り上げることとする。

2021年度現在では、三菱商事が食品産業グループとコンシューマー産業グループ、伊藤忠が食料カンパニーと第8カンパニーのそれぞれ2つの組織をもつ一方、三井物産は生活産業セグメント、住友商事は生活・不動産事業部門、丸紅は食料・アグリ・化学品グループ<sup>4)</sup>の一部で食品ビジネスを展開している。5大商社のこれらのセグメントの業績は表2のとおりである。

各社の主な事業(連結子会社、持分法適用会社)内容をみて注目すべきは、川上、川中(中間流通)、川下(小売)の事業を含んでいることである。川上にはガビロン(米国穀物メジャー、取込利益450億円)、セルマック(ノルウェー・鮭鱒養殖事業、308億円)、ドール・インターナショナル(アジア青果物およびグローバル食品加工、84億円)など、川中には日本アクセス(計171億円)、三菱食品(74億円)、伊藤忠食品(27億円)、住商フーズ(25億円)、ベニレイ、山星屋、丸紅食料など、川下にはコンビニエンスストア(CVS)のファミリーマート(447億円)、ローソン(90億円)、食品スーパー(SM)のサミット(65億円)、ライフコーポレーション(35億円)、ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス(USMH、8億円)などがある。

表1 総合商社大手5社の純利益に占める資源比率の推移

年度	三菱商事	三井物産	伊藤忠商事	住友商事	丸 紅
2007	59.6	79.7	50.0	20.0	43.9
2008	88.9	146.3	66.1	30.8	66.0
2009	69.2	106.8	46.7	47.1	55.0
2010	68.7	89.5	61.5	39.9	41.0
2011	64.2	105.9	52.5	43.5	46.0
2012	46.7	95.2	28.3	24.9	11.0
2013	32.8	86.8	10.2	13.7	21.0
2014	21.4	67.8	-8.0	-	-45.6
2015	-	-	0.8	-626.4	-457.3
2016	43.3	70.8	8.9	-4.2	-7.6
2017	47.1	72.3	19.9	25.0	6.2
2018	59.3	63.4	23.4	21.8	23.9
2019	54.4	59.7	25.1	24.8	-
2020	63.2	55.0	26.9	-	29.1
2021	57.3	64.6	26.6	54.5	46.5

注) 資源比率 = (資源部門) / (全社計 - 全社・消去・調整) × 100 (%)。  
 各社の公式発表数値とは異なる場合がある。「資源部門」は以下のとおりとした。  
 三菱商事: エネルギー、金属(鉄鋼製品を除く)、天然ガス、金属資源(グループ)。  
 三井物産: エネルギー、金属資源(セグメント)。  
 伊藤忠商事: エネルギー、エネルギー・化学品、金属(資源)(カンパニー)。  
 住友商事: 資源・エネルギー、資源・化学品(事業部門)。  
 丸 紅: エネルギー、金属(鉄鋼製品を除く)、金属(本部)。  
 伊藤忠商事のCITIC事業は非資源事業だがいずれのカンパニーにも属さないため、分母に算入されていない。「-」は純損失。  
 出所) 各社決算発表資料より作成。

表2 総合商社5社の食品関連セグメント連結純損益と取込損益

(単位：億円)

	セグメント	主な事業	2020年度	2021年度
三菱商事	食品産業グループ		394	793
		Cermaq Group AS (ノルウェー・鮭鱒)	4	308
	コンシューマー産業グループ		▲ 732	210
		ローソン	44	90
		三菱食品	69	74
		ライフコーポレーション	41	35
		三菱商事パッケージング	14	25
	全社計		1,726	9,375
三井物産	生活産業セグメント		127	615
		IHH Healthcare Berhad	16	144
		国内流通関連事業会社	42	27
	全社計		3,355	9,147
伊藤忠商事	食料カンパニー		250	590
		日本アクセス (食料カンパニー分)	44	107
		Dole International HD	▲ 33	84
		伊藤忠食品	20	27
	第8カンパニー		213	490
		ファミリーマート	▲ 167	447
		日本アクセス (第8カンパニー分)	27	64
	全社計		4,014	8,202
住友商事	生活・不動産事業部門		▲ 48	440
		サミット	105	65
		住商フーズ	25	27
		トモズ	2	8
	全社計		▲ 1,531	4,637
丸紅	食料・アグリ・化学品グループ		860	1,379
		Gavilon Agriculture Investment	215	450
		Helena Agri-Enterprise (米国農業資材)	228	351
		Creekstone HD (牛肉)	95	205
		日清オイリオグループ	14	14
		ベニレイ	6	12
		山星屋	7	10
		USMH	13	8
		丸紅食料	7	7
		全社計		2,233

出所) 各社決算発表資料より作成。

食品分野に限らず、このように川上から川下へと加工されつつ継起的に取引されていく商品・産業連関の流れの広い範囲に関与することは、総合商社業界では以前から追求されていたが、近年では「バリューチェーン戦略」などと呼ばれることがある。ただし、その対象が実際に消費者にまで及ぶのはごく一部の分野にすぎない。かつて高度成長期に総合商社が「川下作戦」などと称したとき、そのターゲットは食品と衣料品、具体的な業態でいえば、総合スーパー（GMS）、SM、外食産業にほぼ絞られていた<sup>5)</sup>。現在では衣料品およびGMSの位置づけは小さくなり、SMおよびCVSが戦略の焦点となっている。とくに伊藤忠と三菱商事はともにCVSのファミリーマートおよびローソンを子会社化し、これを起点として食品バリューチェーンに対する体系的な取り組みを展開している。そこで本稿では両社の事例を中心に取り上げることとする。

なお、総合商社の事業コミットメントの形態には、業務上（継続的取引、サービス提供、人員派遣など）、資本上（持分法適用会社、連結子会社、完全子会社）のバリエーションが存在する。以下で小売「進出」という場合にはこのうち持分法適用会社以上の資本的コミットメントを指し、業務提携などは含まないものとする。

## 2. 先行研究

流通研究においてCVSは大きなトピックをなしており、数多くの先行研究が蓄積されているが、総合商社の観点からなされたものは多くない。CVSの登場以来数十年にわたって総合商社との接点はそれほど大きくなかったし、総合商社がCVSに出資するようになってからも、業務上は各種ベンダーなどと同様に、CVSの主体的な経営を支援する周辺プレイヤーのひとつとして行動してきたことがその主要因であると考えられる。他方、総合商社の多彩なビジネスのうちでCVSの占める位置づけも資源ビジネスなどと比較すればそれほど大きくなかったため、総合商社研究の脈絡でも優先順位は低かったといえる。総合商社の側においてCVSの重要性が大きくなる背景には総合商社自身の変化がある。

総合商社の食料・食品ビジネスへの取り組みについては島田（2003）、島田・下渡・小田・清水（2006）が体系的に論じている。平井（2002, 2014, 2021）は総合商社の小売業への長期間の取り組みを丹念に追跡したすぐれた研究である。谷ヶ城（2015）は日本のCVSの海外進出のさいの総合商社の役割を論じたものである。歴史的な事実発見について、本稿はこれらの研究に負うところが多い。これらの先行研究に対する本稿の貢献は、総合商社の食品ビジネスの変遷を、総合商社自身の歴史的变化とのかかわりにおいて説明しようとする点、その観点から2010年代後半以後に新しい局面に入ったという認識を示そうとする点にある。

近年の総合商社の食品ビジネスについては畑（2020a, 2020b）の精力的な研究がある。とくに後者はこの分野での総合商社のバリューチェーン展開を「CVSを起点とする川上統合」という新しい性格をもつものとしてとらえており、示唆的である。本稿は畑の研究テーマと重複する部分が少なくないが、総合商社の行動の段階的な変化を経営史的に探究し、前述の局面変化を強調する点に独自性がある。

## 3. 本稿の構成

以下、Ⅱでは総合商社の小売進出の歴史を1960年代にさかのぼって概観する。20世紀における第一次小売進出と21世紀における第二次小売進出との間の基本コンセプトの相違、第二次小売進出の段階的な変化が本稿の主張点のひとつである。Ⅲでは第二次小売進出の先端事例であるファミリーマート（伊藤忠）とローソン（三菱商事）を取り上げ、所有統合にともなって機能統合が進行していった経過を跡付ける。Ⅳではこうした歴史過程を、総合商社のビジネスモデルの転換（20世紀型から21世紀型へ）の視座から解釈する。Ⅴはまとめである。

## II 総合商社の小売進出：歴史的概観

### 1. 第一次小売進出：1960年代のスーパー

この節では1960年代の総合商社の小売進出の概況と帰結について述べる。

1960年代は日本経済の高度成長期にあたる。国内総支出の区分でいえば、これを牽引した最大の要因は国内消費であり、高度成長とは日本における大衆消費社会確立の過程でもあった。この時期、総合商社は金属、機械、化学の生産財・資本財取引を中心に飛躍的に成長したが、同時に消費財分野のビジネスチャンスについても注目していた。そのさい、耐久消費財の中心であった「3C(カラーテレビ、クーラー、カー)」ではメーカー主導流通系列が主流であった半面、食品および衣料品ではスーパーマーケットに代表される新業態・新興企業の台頭が著しかったため、総合商社の関心はこの分野に向けられ、当時「川下作戦」と呼ばれた。

この時期の代表的な進出事例は表3のとおりである。

この時期の進出事例は他にも多数あったが、サミットストア(現サミット)を唯一の例外として、すべて撤退に終わった。その敗因を平井(2002)は消極的な店舗戦略による店舗数の伸び悩みに求め、総合商社側の課題を2点挙げている。すなわち、①総合商社の小売進出に対する社会的反発への躊躇、②経営体質の相違(小売経営ノウハウの欠如)である。サミットの成功は、1970年の経営危機を契機として担当者が住友商事から同社へ完全移籍し、独自の小売経営確立に注力した成果であるといわれている。住友商事の側でもサミットを自社の取扱商品の販売に利用することを控え、同社に自由な仕入を許した。つまり、「商社の論理」よりも「スーパーの論理」を優先したのである(島田2003)。小売業から撤退した伊藤忠や三井物産はその後は小売企業に対する商品供給を中心とするポジションに回帰している。

半面、三菱商事は1962年ころから社内で量販店対策を検討した結果、小売業への直接進出は回避し、1969年に西友ストア(現西友)、ジャスコ(現イオン)といった有力小売企業との業務提携に進んだ。ショッピングセンター(SC)建設運営事業のダイヤモンドシティ<sup>6)</sup>はその代表事例であり、建設、リースなどのビジネスを中心に業績を拡大した<sup>7)</sup>。この取組は衣料品・食品の取引拡大にも貢献した(『三菱商事社史 下巻』523-525頁)が、全体としては、「一言でいえば商品供給先としてスーパーの大量仕入れに期待した商社の思惑は外れ、資金面などでの協力や設備供給などでの提携の企てもさほど大きな実績にならなかった」(島田2006)。

表3 1960年代における総合商社の小売進出の代表事例

	マイマート	第一ストア	サミットストア
商社	伊藤忠商事	三井物産	住友商事
コミットメント	40%出資 財務・仕入を担当	株式90%取得	100%出資
進出時期	1963年5月設立	1963年出資	1963年7月設立
小売ノウハウ	西武百貨店(60%出資)が販売を担当		米セーフウェイと業務提携(のち解消)
帰結	1969年3月西友ストアへ譲渡 首都圏13店舗	1964年撤退(岩田屋へ譲渡) 首都圏10店舗以下	現在に至る 首都圏100店舗以上

出所) 平井(2002, 2014)の記述などをもとに整理。



## 2. 第二次小売進出の始まり：GMS・ショッピングセンターへの進出と撤退

現在に続く総合商社の小売進出は、バブル崩壊後のGMSや百貨店の不振を直接のきっかけとしている。社内体制としては、住友商事が1996年に消費流通事業本部を、三井物産が1999年にリテール事業室を、丸紅は2000年に食品流通部を設置した（島田2003）。

第一次小売進出のターゲットがGMSであったのに対し、第二次小売進出では当初こそGMSを含むさまざまな業態へのアプローチが試みられたが、やがて衣料品への関心は弱まり、SM・CVSへと絞られていった。

丸紅はダイエーとの間に1994年に包括的な業務提携を結んだ。その後、2004年にダイエーが産業再生機構に支援要請したさいに支援に名乗りを上げ、2006年に44.6%の議決権を保有する筆頭株主となった。2007年以降、イオンをパートナーに迎え入れたが、丸紅主導による経営再建は成功せず、2013年に丸紅は撤退し、ダイエーはイオン傘下に入った（『丸紅通史』264-265頁）。

住友商事は2000年、小型百貨店・GMSからSMへの転換途上にあった西友の筆頭株主となり、資本・業務提携を結んだ。しかし、大量出店が奏功せず、2002年に西友と米ウォルマートの資本・業務提携を自ら仲介し、西友から撤退した<sup>8)</sup>

2008年には三菱商事がイオングループと包括提携を結んでイオンの発行済み株式5%超を取得し、10年にわたって商品販売・開発などで成果を挙げてきたが、2018年に双方の将来構想の相違から提携を解消した<sup>9)</sup>。

2009年には伊藤忠はユニーと包括提携を結んだが、伊藤忠主導によるユニー・ファミリーマートホールディングス（UFHD）の成立（2016年）をへて、2019年、ドンキホーテホールディングス（現パン・パシフィック・インターナショナルホールディングス／PPIH）にユニーを売却し、提携は終焉した。

これらGMSを中心とする総合店への進出は商品販売・開発などで成果を挙げたものの、2010年代末までにはほぼ解消した。2001年に三井物産がイトーヨーカ堂グループ（現セブン&アイホールディングス）と結んだ包括提携はこの種の取り組みのなかでは例外的に長期間継続している<sup>10)</sup>。

2021年時点の各社の出資状況は表4を参照されたい。

これは総合家販店の凋落、専門店（衣料品におけるアパレル専門店チェーン、食品におけるSM、CVS）

表4 総合商社の小売企業への出資状況（2021年）

総合商社	持株会社	コンビニエンスストア	食品スーパー	その他
三菱商事		<u>ローソン (50.1%)</u>	ライフコーポレーション (23.5%) アルビス (15.8%)	
三井物産	セブン&アイHD (1.8%)	セブン-イレブン・ジャパン*	ヨークベニマル*、 ヨーク*	イトーヨーカ堂*、 そごう・西武*
伊藤忠商事		<u>ファミリーマート (94.7%)</u>		
住友商事			サミット (100%) マミーマート (20.3%)	トモズ (100%)
丸紅	イオンマーケットインベストメント (28.1%)		ユナイテッド・スーパーマーケットHD*	

注) カッコ内は出資比率。\*は間接出資。ゴシック体は連結子会社（下線）または持分法適用会社。トモズはドラッグストア、イトーヨーカ堂は総合スーパー、そごう・西武は百貨店。HDはホールディングス。出所)『激流』2021年9月号より作成。

の成長という近年の小売業界のトレンドを反映したものであったといえる<sup>11)</sup>。SMに対しては、三菱商事がライフコーポレーション、アルビスに、丸紅がマルエツ、東武ストアに、住友商事が既存のサミットに加えてマミーマート、関西スーパーマーケットに投資をおこなった。SMに対する取り組みはより多くの総合商社で展開が継続しており、無視してよいわけではないが、他日の課題としたい。

CVSへの直接進出を実現することができたのは伊藤忠（ファミリーマート）と三菱商事（ローソン）の2例だけであるが、両社はその後も段階的に出資比率を高め、子会社化にいたっている。こうした両商社のコミットメント強化は、必ずしも第二次小売進出開始当初からの既定方針ではなく、事態の推移とともに両社にとってのCVSの戦略的位置づけが高まっていったことを反映するものであると考えられ、今や総合商社の第二次小売進出を代表する最も先端的な取り組みと言ってよい。

### 3. 第二次小売進出の本丸：CVS進出の諸段階

とりわけ本稿の焦点はファミリーマートとローソンである。前者は1998年に伊藤忠の、後者は2000年に三菱商事の、それぞれ持分法適用会社となったが、その後も両商社の所有統合は強化され、ローソンは2017年、ファミリーマートは2018年に連結子会社となった。ファミリーマートに関してはさらに2020年に伊藤忠の完全子会社となった。他に、三井物産がセブン&アイHDを通じてセブン-イレブン・ジャパン（SEJ）に間接出資をしており、また三菱商事がセイコーマートやエーエム・ピーエム・ジャパンに資本参加した例があるが、いずれもマイノリティ所有であり、両CVSへの取組は特筆すべき段階へと進んでいる。ここではまず、所有統合の段階的な進行過程を概観する。

#### 1) 持分法適用会社段階：1998年以降

SEJの設立母体がイトーヨーカ堂であったように、ファミリーマートは西友、ローソンはダイエーと、大手CVSの設立母体はいずれもGMSであった<sup>12)</sup>。GMS業態はバブル崩壊後に経営不振におちいり、西友およびダイエーは優良事業であったCVS事業を売却せざるをえない状況に追い込まれた。

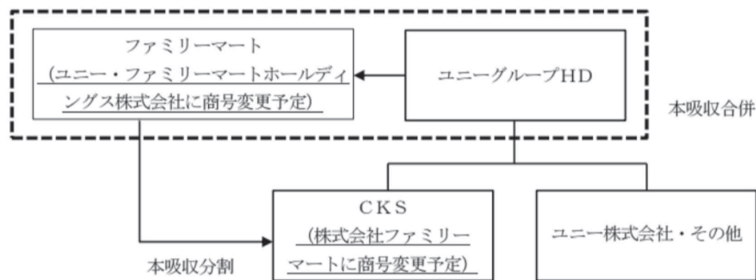
伊藤忠は1998年2月に西友を含むセゾングループから1,350億円でファミリーマート株式29.74%を譲受し、既存株と合わせて30.65%を保有する筆頭株主となった<sup>13)</sup>。当時、伊藤忠は財務改善の必要に直面しており、また業務面ではSEJ発足当初から同社と親密な取引関係を築いていたことから、キャピタルゲイン目的、あるいはSEJへの統合含みとの憶測もささやかれたが、伊藤忠はこの同社過去最高額となる投資案件を中長期的戦略によるものと強調し、商品調達・コスト管理での貢献、海外事業展開、情報サービスや新業態開発といった意図を説明した<sup>14)</sup>。

三菱商事は丸紅・日立製作所連合との競合に勝ち抜いて2000年2月にダイエーから2,000億円でローソン株式20%を獲得し<sup>15)</sup>、続いて2001年に資本・業務提携を結び、出資比率30.1%で筆頭株主となっている。この投資について、三菱商事は「ローソンが利益を出して企業価値を上げるのが最優先。対ローソン取引でもうけるつもりはない<sup>16)</sup>」と説明した。

#### 2) 連結子会社段階：2017年以降

2010年代後半、両商社は株式公開買付（TOB）によって傘下CVSを連結子会社化した。

先行したのは三菱商事である。同社は2016年12月から翌年2月にかけてローソンに対して1株8,650円でTOBを実施した結果、約1,665万株を取得して持分を50.11%に高め、同社を連結子会社とした<sup>17)</sup>。買付代金は約1,440億円と算出される。TOBの目的について三菱商事は国内CVS事業での商品力・コスト競争力向上と店舗開発運営、海外CVS事業、および周辺分野での事業シナジー追求を通じて両社の企業価値を最大化することと述べている<sup>18)</sup>。



出所) ファミリーマートプレスリリース, 2016年2月3日。

図2 ファミリーマート・ユニーグループ経営統合のストラクチャー

ファミリーマート子会社化の経緯はやや複雑である。まず、2016年9月にファミリーマートがユニーグループ・ホールディングス（ユニーグループHD）と経営統合し、前述のUFHDが成立した。このさい、ファミリーマート（初代）が存続会社としてユニーグループHDを吸収合併（合併比率1：0.138）してUFHDへと改称し、ユニーグループHDの完全子会社であったユニー、サークルKサンクスなどをUFHDの吸収分割会社とするとともに、ファミリーマートの事業をサークルKサンクスに移譲して同社をファミリーマート（2代目）へと改称した（図2）<sup>19)</sup>。統合に先立ち、伊藤忠はファミリーマート（初代）株式を買い増し、統合後のUFHDに対する出資比率33.4%を確保した<sup>20)</sup>。

次に2018年7月から8月にかけて伊藤忠はUFHDに対して1株1万1,000円でTOBを実施し、約1,088万株を取得して同社への持分を50.29%へと引き上げ、連結子会社化した<sup>21)</sup>。買付代金は約1,200億円と算出される。TOBの目的について、伊藤忠は、商品開発力強化、円滑な物流システムの構築や商流合理化、経営高度化を通じてUFHDの中長期的な企業価値向上とともに、伊藤忠グループにとっても生活消費関連バリューチェーンに変革をもたらし、企業価値向上を図ると説明している<sup>22)</sup>。

その後、UFHDは2019年1月にユニー（GMS事業）をドンキホーテホールディングスに売却したうえで、同年9月にファミリーマート（2代目）を吸収合併し、ファミリーマート（3代目）へと改称した。

### 3) 完全子会社段階：2020年以降（ファミリーマート）

伊藤忠は2019年7月に組織改編をおこない、繊維、機械、金属、エネルギー・化学品、食料、住生活、情報・金融の既存7カンパニーに追加して第8カンパニーを新設した。その目的は、商品軸でのタテ割り組織を克服し、マーケットインの発想でビジネス・客先を開拓することと説明され、プレジデントには細見研介・食料カンパニーエグゼクティブバイスプレジデント、食品流通部門長、CP・CITIC戦略室が選出された<sup>23)</sup>。

2020年7月から8月にかけて伊藤忠はファミリーマートに対して1株2,300円でTOBを実施し、約7,900万株を取得して同社への持分を100%へと引き上げ、完全子会社化した<sup>24)</sup>。今回の買付代金は約1,800億円と算出される。このTOBの目的について伊藤忠は、ファミリーマートを同社生活消費分野における最重要基盤と位置づけ、リアルとデジタルの融合による新たなビジネスモデルを創出すること、そのためにファミリーマートを非上場化し、迅速に意思決定を進めていくこととした<sup>25)</sup>。

2019年に全国店舗数が減少に転じるなどCVS業態自体が曲がり角を迎えているもとの、総合商社がデジタル・トランスフォーメーション（DX）をめざすうえでのCVSの役割が再定義された結果、総合商社主導によるCVS起点ビジネスの新たな展開への機運が高まったことが、この背景にある<sup>26)</sup>。



以上、持分法適用会社から連結子会社、そして完全子会社へと所有統合が進行するにもなって、新事業創造や親会社である総合商社との一体経営が強調されてきたことが見て取れる。以下では両CVSに対する所有統合の段階的变化や、第一次小売進出との異同に留意しながら、3つの論点に絞って経過を追跡する。すなわち、①トップマネジメント人事、②既存のCVS周辺ビジネス、とくに食品卸への関与、③CVSを起点とする新事業創造、である。

### Ⅲ 総合商社のコンビニエンスストア関連ビジネスの深化

#### 1. トップマネジメント人事

前述したように、第一次小売進出の唯一の成功例となったサミットでは、住友商事が自社出身の経営陣に対して自由裁量を与えたこと、またこのとき経営トップが住友商事を退社してSMの自律的経営を担保したことがカギとなった。これと符合するように、2002年、ローソン社長に就任した新浪剛史は同社初の三菱商事出身社長となったが、このとき佐々木幹夫・三菱商事社長は新浪に対しても、三菱商事に遠慮せず、ローソンの経営にあたるよう申し渡したといわれる。新浪自身も、出向元の三菱商事を2003年に退社し、ローソンの経営再建に対する立場を社内に示した<sup>27)</sup>。こうして筆頭株主の三菱商事および第2株主のダイエーから事実上のフリーハンドを得た経営トップのもとで、ローソンは生鮮野菜の取扱など新機軸に取り組み、10期連続増益を果たした。後継社長として、外部から玉塚元一を迎え入れたのも新浪の判断である。

しかし2016年6月、三菱商事から竹増貞信社長が派遣され、玉塚は会長に退く。その目的は三菱商事グループの総力を活用して成長を目指すことであるとされた<sup>28)</sup>。ファミリーマートとサークルKサンクスの統合で国内店舗数3位に後退する見込みであることなどを受けて、三菱商事の関与を強める方向に傾いたとみられる。連結子会社化はその延長線上にある。

これに対して伊藤忠の人事政策はよりストレートである。ファミリーマートの経営トップは伊藤忠の出資以前から同社出身の人物がつとめてきたが、出資後は3代にわたって伊藤忠の食料部門(カンパニー)から社長が派遣された。2016年には伊藤忠出身ながら外部で小売業の経験を積んだ澤田貴司をUFHD傘下のファミリーマート社長に迎えたが、同社長時代に連結子会社化、完全子会社化が進み、そ

表5 ローソンの歴代社長

	期間	氏名	主な経歴	備考
1	1975-n.a.	中内 功	ダイエー創業	
2	1977-n.a.	中田 安彦	サンコー創業。ダイエー取締役	
3	1986-88	都築富士男	ダイエー(米国JV)。ローソン専務	
※	1988-89	太田 清徳	ダイエー	※代表取締役専務
4	1989-94	松岡 康雄	ダイエー(CVS事業本部長)	
5	1994-2002	藤原 謙次	ダイエー(フーズライン商品本部長、取締役)	
6	2002-14	新浪 剛史	三菱商事(砂糖部、ローソンプロジェクト統括室長、ローソン事業ユニットマネジャー、外食事業マネジャー)	
7	2014-16	玉塚 元一	旭硝子。ファーストリテイリング社長	2016-17 会長
8	2016-	竹増 貞信	三菱商事(畜産部)	

注) 社名はダイエーローソン(1975-79年)、ローソンジャパン(1979-89年)、ダイエーコンビニエンスシステムズ(1989-96年)。出所) 各種資料より作成。

表6 ファミリーマートの歴代社長

	期間	氏名	主な経歴	備考
1	1981-92	沖 正一郎	伊藤忠。西友ストアー常務	
2	1992-99	後藤 茂	伊藤忠（米国法人社長、本体専務）	
3	1999-2002	田邊 充夫	伊藤忠（食糧部門長、常務）	
4	2002-13	上田 準二	伊藤忠（経営企画本部長、畜産部長、プリマハム取締役、食品部長補佐、CVS事業部長）	2013-16 会長 2016-17 UFHD 社長
5	2013-16	中山 勇	伊藤忠（飼料・穀物部長、広報部長、食糧部門長）	2016-19 会長・UFHD 副社長
6	2016-21	澤田 貴司	伊藤忠（化学品部門）。ファーストリテイリング副社長。キアコン、リヴァンプ創業	2019 UFHD 社長 2021- 副会長
7	2021-	細見 研介	伊藤忠（ブランドマーケティング事業部、食品流通部門長、第8カンパニープレジデント）	

注) UFHDはユニバー・ファミリーマートホールディングス。ファミリーマート（初代）は2016年にUFHDとなり、2019年にファミリーマート（3代目）に商号復帰した。2016-19年のファミリーマート（2代目）は旧サークルKサンクス。出所）各種資料より作成。

の後任・細見研介は伊藤忠第8カンパニーから派遣された。

## 2. 既存CVS周辺ビジネスへの取組

### 1) 物流システム

伊藤忠がファミリーマートを持分法適用会社にしてすぐに着手したのは物流システムの再構築であった。それまでファミリーマートのチルド（定温・冷蔵）食品物流拠点35カ所はほとんど西友のものであり、SM向けと混在していた。伊藤忠はこれを28カ所に集約するとともに、その運營業務をセゾングループから譲受し、伊藤忠の物流子会社・ファミリーコーポレーションに委託した。また、ドライ（常温）食品・日用品と冷凍食品については卸業者を伊藤忠系列の西野商事など6-7社に絞り込み、ドライ物流拠点は20カ所から18カ所へと集約・大型化した<sup>29)</sup>。

三菱商事はローソンの筆頭株主になったさいに、物流システム構築、店舗へのATM設置、店舗開発などで共同していくことを表明していた<sup>30)</sup>。

このうち物流システムについては、物流子会社エフエスエヌ（2001年12月設立）が、ダイエー・ロジスティック・システムズよりローソン向け物流事業の営業権を譲受し、さらに同社を外食・中食市場向け業務用食材販売子会社フードサービスネットワーク（2001年4月設立）に統合し、食品卸売と低温物流を一括しておこなう体制を構築した（『三菱商事50年史』513頁）。また、既存子会社のダイヤパッケージングが三菱商事パッケージングへ改称し、ローソン向けレジ袋の供給に始まり、ミニストップ、ポプラ向けも含めてCVS向け包装資材供給事業を拡大した（『三菱商事50年史』510頁）。

### 2) 食品卸の再編

1990年代以降、食品卸（食品専門商社）の再編が進んだ。もともと食品の中間流通は、取扱商品種類が極めて多く、ドライ・チルド・冷凍と温度帯が分かれており、地方ごとの実情もさまざまであることから、多様な専門商社が存在していた。大ロットを得意とする総合商社にとっては直接進出になじまず、食品専門商社に対する資本系列化を通じてのアプローチにとどまる。

この時期に食品卸の再編が進んだ背景は以下の2点が考えられる。

ひとつはバブル崩壊後の小売業の寡占化・全国チェーン化に対応して、CVSなど大手組織小売企業が

Oct. 2022

21世紀型総合商社の小売進出

サプライチェーンの合理化を望んだことである。国内食品卸はこれに受動的または能動的に対応し、広域化、フルライン化、情報システム化、物流機能強化を進めた(小川2003)。

もうひとつは、総合商社が食品中間流通を自らの収益基盤とするために系列化・集約化を進めたことである。伊藤忠はSEJ向け系列食品卸の松下鈴木とメイカンを統合させて伊藤忠食品(1996年)とするとともに、ファミリーマート向け系列食品卸の西野商事に雪印アクセスほかを統合させて日本アクセス(2007年)とした。三菱商事は菱食に明治屋商事(食品・酒類)・サンエス(菓子)・フードサービスネットワーク(チルド物流)・リョーショクリカー(酒類)の4社を統合させ、三菱食品(2011年)とした。また、三井物産は小網と三友食品を統合させて三友小網(2000年)とした。同社は2004年に三井食品へ改称し、2020年に中間持株会社・三井物産流通ホールディングスとなった。

2021年現在の総合商社の食品卸への出資状況は表7のとおりである。

もう1点、触れておかなければならないのは、総合商社の小売進出、とりわけCVSの所有統合の進展に連動して、既存食品卸から総合商社グループ内食品卸への商権移動(帳合変更)が系統的に進められたことである。

石橋(2017)によれば、UFHD成立にともなう帳合変更は次のようにドラスティックなものであった。  
①国分、加藤産業(ファミリーマート向け)、升喜(サークルKサンクス向け)の酒類、加藤産業、カナカ

表7 総合商社の食品卸との資本関係一覧(2021年)

総合商社	分野	食品卸 社名	出資比率(%)	他の出資企業
三菱商事	総合	三菱食品 トモシアHD	61.9 8	
	水産	マルイチ産商	20.8	国分グループ本社(4.6%)
伊藤忠商事	総合	日本アクセス 伊藤忠食品	100 52.3	
	菓子	ワイ&アイHD コンフェックスHD ドルチェ	- n.a. n.a.	伊藤忠食品(50), ヤマエ久野(50) ワイ&アイHD(28.9) 日本アクセス(61), コンフェックスHD (n.a.)
三井物産	持株	三井物産流通HD	100	
	総合	三井食品 リテールシステムサービス 物産ロジスティクスソリューションズ 国分北海道 加藤産業	100* 100* 100* 21.7 8.8	国分グループ本社(78.3) 住友商事(5.4)
	原材料	バンダーサービス	100*	
	食肉	スターゼン	15.9	
丸紅	総合	国分首都圏	20.0	国分グループ本社(79.9)
	菓子	山屋	75.6	国分グループ本社(20)
	低温	ナックス	44.2	国分グループ本社(51)
住友商事	総合	加藤産業	5.4	三井物産(8.8)
豊田通商	総合	セントラルフォレストグループ	2.5	国分グループ本社(38.3)

注) \*は三井物産流通HDを通じた間接出資。HDはホールディングス。  
出所)『激流』2021年9月号および各社ウェブサイトより作成。

ン、トークン、旭食品、昭和の加工食品、カナカンなどの冷凍食品の帳合はまるごと日本アクセスへ変更された。②種清の菓子の帳合は伊藤忠系列のドルチェへ変更となった。③また商品の帳合とは別に、サークルKサンクス向けの物流事業も日本アクセスへ切り替えられた。なお、石橋（2017）はローソンではこのような帳合変更はすでに実施済みであり、ほぼすべてが三菱食品に集約されていることを伝えている。

グループ内食品卸への帳合の集約は、CVSにとっては調整コストの低減やより洗練された物流システムの利用を意味すると同時に、健全な競争の排除、外部食品専門商社の専門性の利益を享受する機会の喪失というネガティブな効果も考えられる。ともあれ、こうした総合商社グループ内食品卸の再編は、供給先の合理化要求に答えるものであるとともに、総合商社の収益基盤の拡大でもあった。

### 3. CVS起点の新事業創造

CVSを起点とする新事業として、比較的早くから取り組まれていたもののひとつがリテール金融サービスである。三菱商事は2000年にローソンおよびメガバンクとの共同出資でローソン・エイティエム・ネットワークス（LANs）を設立し、2001年よりローソンATMのサービスを開始した。当初は銀行の資格をもたなかったため、他の銀行の業務請負にすぎなかったが、これを足掛かりに2018年、セブン銀行、イオン銀行に次ぐ小売系銀行としてローソン銀行（出資比率はローソン95%、三菱UFJ銀行5%）を立ち上げた。

ファミリーマートの事実上の司令塔である伊藤忠第8カンパニーは、ファミリーマートの事業基盤を活用した成長戦略を次のように打ち出している。顧客ID（ファミペイ、dポイント等）と購買データ連携により、①既存事業日商・客数向上、②データ・ワン（ターゲティング広告）、③ゲート・ワン（サイネージ）、④ファミマデジタルワン（金融・保険）を展開する<sup>31)</sup>。

こうしたCVSまわりの事業は当初はCVSの本業を側面から支援するもの、ないしCVSの本業に付加するサービスから始まったが、現在ではCVSの物理的ネットワークと顧客情報を基盤に総合商社の生活産業分野でのDXを実際に推進するような事業に焦点が移っている。

## IV 食品部門にみる総合商社のバリューチェーン戦略

以上、総合商社の小売進出の内容を歴史的に概観してきた。この節ではそれを総合商社のビジネスモデルの本質とその歴史的発展の観点から解釈する。

### 1. 20世紀型総合商社の食料ビジネスと小売進出

総合商社の食品（食料）ビジネスを産業の水平的広がり観点からみると、戦前期以来の総合商社の伝統的な営業部門のひとつとして認識されており、1980年代頃まで繊維、鉄鋼、非鉄金属、機械、化学品、資材などと並んで食料が各社の主要営業部門の一角をなしていた。丸紅・伊藤忠のように専門商社から総合商社に転換するケースにあっては成長過程で獲得・強化してきたものであった。バブル崩壊後は繊維部門、資材部門などと統合されて生活産業部門などに再編されていることが多い。

垂直的な広がり観点からみると、総合商社の食品ビジネスは穀物などの原料輸入から始まり、徐々に中間流通、小売・外食へと進出してきた。総合商社の食品ビジネスは農林水産物資源を起点としてバリューチェーンの川下へと前方展開するものであった。そのさいの特徴を2点挙げるとすれば、以下のとおりである。

第一に、事業投資によって継続的な商流をつくりだし、取引仲介手数料を稼ぐという、20世紀総合商



社の常套手段がここではバリューチェーンの継起的な諸段階に対して取られ、「インテグレーション」と呼ばれた。穀物－飼料－鶏肉の「プロイラー・インテグレーション」がその代表的な分野として知られる（島田2006）。このような、バリューチェーンに沿った資本統合を通じて実現するある種の機能統合は「フードシステム」と呼ばれ、総合商社に固有のものではない。総合商社がインテグレーションによって多段階に介入するのが日本のフードシステムの特徴であるといえるだろう（平賀2019）。

第二に、それは企業グループのかたちをとっておこなわれ、概して川下へ行くほど総合商社のコントロールの弱い、分散的・粗放的な形態であった。一般に、バリューチェーンにおいては、川下に行くと付加価値が高くなるにつれて、商品種類の多様性は大きくなり、また1種類当たりの取引ロットは小さくなる傾向がある<sup>32)</sup>。さらに食品の多くの品目では、衛生管理や鮮度管理の程度が川下ほど厳しくなる場合が多い。小麦や大豆の輸入とサンドイッチやおにぎりの小売とは必要な知識・スキルと組織が大きく異なるのである。大ロットの原料輸入から出発した総合商社にとって、多品種少量の食品小売は異質なビジネスであった。中間流通でさえ、総合商社の直営ではなく、食品専門商社を通じてのアプローチとなった。

このことは総合商社にとって一貫して克服すべき課題であったといえる。小売進出の最初の挑戦は1960年代におこなわれ、本稿Ⅱ－1で示したように、課題の大きさをあらためて実感する結果となった。

## 2. 総合商社のビジネスモデル転換と第二次小売進出

総合商社の第二次小売進出の背景として、平井（2014）は①CVSの成長性・将来性が評価されるようになってきたこと、②総合商社の従来主要取引先であった重化学工業が成熟化したこと、③消費財取引の拡大によって生産財取引の減少を補完できると期待されたこと、の3点を挙げている。この説明は総合商社の商品取引面でのメリットを強調したものである。確かに丸紅のダイエー向け衣料品・食品供給は1990年代に大きく拡大したと伝えられる（平井2014）。ただし、総合商社にはリテール経営のノウハウがないために、品ぞろえを直接支配して自社の取扱商材のはげ口とするようなやり方は成功しないということが第一次小売作戦の教訓であった<sup>33)</sup>。ではなぜ第二次小売進出はその後も継続することができたのか。

ひとつには、消費財以外に小売店向け包装資材の納入では大きな成果を挙げたという事情がある（たとえば表1の三菱商事パッケージングがそれに該当する）。しかしここではより大局的な背景として、総合商社のビジネスモデルが転換したために小売業に対するアプローチが変化したという事情を指摘したい。

すなわち、第一に、最重要経営指標が単体での売上高（取扱高）<sup>34)</sup>から連結での純利益へと切り替えられた。この結果、出資先企業が連結損益計算書にもたらず取込利益が目立つようになった<sup>35)</sup>。

第二に、同時に総合商社自体も仮想資本をもつ小規模なビジネスユニットに細分化され、管理下にある連結子会社・持分法適用会社とともにリスク・リターン指標（各ビジネスユニットの利益とそこに投じているリスク資産との差または比率）によって管理されるようになり、企業グループ全体がひとつの事業ポートフォリオとなった。

このような経営革新は、高度経済成長終焉後の売上高利益率の低迷を受けて1980年代半ばに原型が立案され、バブル崩壊後の危機的局面で事業投資のリスク管理手法を整備することによって実現した（田中彰2012）。これを「20世紀型総合商社」から「21世紀型総合商社」への転換と呼ぶならば、20世紀型総合商社が大口の継続的取引（商権）に基礎をおく中間流通業者（島田1990）であったのに対し、21世紀型総合商社とは、トレードと事業投資を両輪とする「総合事業運営・事業投資会社」（田中隆之2012, 2017）



である。

この結果、総合商社にとっての小売進出の評価基準は本体の商品取引への貢献から連結純利益への貢献へと変化した。1960年代においてはサミットが「商社の論理」よりも「スーパーの論理」を優先したのは異例であったが、いまや商社の本質が変化したため、「小売の論理」を追求することが「商社の論理」に一致するという状況が生まれたのである。

本稿Ⅱ－3およびⅢでみたように、第二次小売進出の初期においてはCVS経営の主体性・自律性を尊重する姿勢をとっていた（持分法適用会社段階）。それは三菱商事の方がより顕著であったようにもみえるが、伊藤忠においても後年にくらべればより放任的であった。CVS側での主体的な経営が、CVS業態そのものの成長期にあって経営成果につながったといえるが、こうした総合商社側の一歩引いた姿勢は、総合商社側の事情を抜きにしては理解することができない。

その後、CVSに対する所有統合は持分法適用会社段階から連結子会社段階・完全子会社段階へと進行し、機能統合も強化されることとなった。「商社の論理」がより前面に出ることとなったが、ただし21世紀における「商社の論理」とは、20世紀にみられたような売上高目的の「プロダクトアウトによる商品供給」ではなく、「小売業まわりの利益の最大化」であり、第二次小売進出の全期間を通じて変わっていない。Ⅲ－2でみたグループ内食品卸への帳合集約は、グループの売上高の面でも貢献するが、必ずしもそこには眼目はなく、グループ内食品卸の利益が向上することに関心がある。

連結子会社段階へと所有統合を強化したのは、経営環境の変化を受けて収益性が停滞したCVSの経営を立て直すためにそれが最適と判断されたからである。総合商社が21世紀のビジネスモデルにもとづいてさまざまな事業会社の経営にあたってきた結果、経営人材が豊富に育成されるようになってきたこともその一因と考えられる。伊藤忠がファミリーマートを完全子会社段階へと進めたのは、デジタル化という新しい事業戦略のもとで、CVSの位置づけが単なる小売業を超えたものとなり、グループ一体となって迅速な意思決定をするためであった。

## V まとめ

本稿では総合商社の小売進出、とりわけCVSへの取組を、21世紀型総合商社のビジネスモデルという視座から考察してきた。

第一次小売進出の時代には総合商社は商権に基礎をおく中間流通業者であり、売上高増大を目的とした「商社の論理」（プロダクトアウトによる商品供給）を放棄して「小売の論理」（マーケットインによる品ぞろえ）にゆだねることのみが事業成功の条件であった。第二次小売進出の時代には総合商社はトレードと事業投資を両輪とする総合事業運営・事業投資営会社へと転換しており、「小売業まわりの利益の最大化」こそが新たな「商社の論理」となった。

最後に、21世紀型総合商社に関する重要なキーワードである「バリューチェーン戦略」についてはまだ論じていない。この概念はもともと総合商社業界の中から提起されたものであり、経営学や国際経済学の用語に触発されたものとみられるが、実はその内容は曖昧である。私は「それぞれの取引・投資・金融などを絡めてバリューチェーンの川上から川下までのさまざまな段階に参画し利益を上げるというビジネスモデル」<sup>36)</sup>という説明を採用するが、研究者のみならず総合商社業界の中でも異なる説明が存在し、議論は錯綜している。これについては別稿にて論じることとしたい。

## 注

1) 20世紀の総合商社の間では「食品」は加工食品を中心とする川下に近いカテゴリーに限定され、これに「穀物油脂」

「飼料畜産」「砂糖」「水産」を加えた営業部門は「食料」を冠していた。現在はおそらく川下分野の重要性が増大したことを反映して、川上に属する事業も含めてセグメント全体を「食品」と称していることが多い。逆に、川上・川中分野を指すために「食糧」の表記が使われることがある。本稿では文脈に応じてこれら広義と狭義の「食品」を使い分ける。

- 2) 「7 商社、資源高で最高益」『日本経済新聞』2022 年 5 月 11 日。
- 3) 連結損益計算書においては、連結子会社の利益の全額および持分法適用会社（非連結子会社および関連会社）の利益に親会社の出資比率を乗じた額が取込利益として算入される。
- 4) 2022 年 4 月以降、生活産業グループに移管。
- 5) 他に、自動車（ディーラー）、石油製品（ガソリンスタンド）などに進出事例がある。
- 6) ダイアモンドシティは1969年に三菱商事とジャスコの共同出資によって設立された。2006年にTOBによりイオンの連結子会社となり、2007年にイオンモールに吸収合併された。
- 7) 三菱商事では1968年に食料部門を中心に設置した流通対策委員会が同年内に全社組織に格上げされたあと、1969年には開発部内の組織（のち流通事業部）に解消された（『三菱商事50年史』157頁）。丸紅でもスーパー対策プロジェクトチームが建設部門内に設置された（『丸紅通史』85ページ）。
- 8) 西友は2005年に米ウォルマートの子会社となった。
- 9) 石橋（2019）によれば、三菱商事が包括提携10年を機に追加出資をイオンに申し入れたところ、イオンは交換条件としてローソンの譲渡を求めたため、三菱商事は逆に株の一部売却を打診し、ついに両者は決裂し、包括提携解消にいたったという。
- 10) ただし、その焦点はGMS（イトーヨーカ堂）からCVS（セブン-イレブン・ジャパン）へと移行している。
- 11) 南方（2019）はSM、CVS、ホームセンター、ドラッグストアなどを「部分総合店」と概括し、2000年代以降の小売業態構造の変化を、「総合店」（百貨店、GMS）から専門店チェーンおよび部分総合店へのトレンドとしてとらえている。
- 12) ファミリーマートは1973年に西友ストア本体の新規事業として発足し、1981年に同社の子会社として独立した。ローソンはダイエーによって1975年にダイエーローソンとして設立された。その後、ローソンジャパン（1979年）、ダイエーコンビニエンスシステムズ（1989年）をへて1996年に現社名となった。
- 13) 『日本経済新聞』1998年2月7日。
- 14) 「西友・伊藤忠首脳会見の要旨」『日経流通新聞』1998年2月7日。
- 15) 「ダイエーは、取引関係が深く、ともに富士銀行を主力取引銀行とする丸紅との関係を考慮したものの、三菱商事の総合力を評価し、三菱への売却が望ましいと判断した。富士以外の主力取引銀行からも三菱商事への売却を推〔ママ〕める声が強かったという」（『朝日新聞』2000年1月15日）。
- 16) 「丸紅 VS. 三菱商事 奪ローソン第2幕 株主争い、次は物流」『朝日新聞』2001年3月15日。ただし、同じ記事にはローソン株式5%を425億円で取得した丸紅が、ローソンとの取引（当時の1,300億円から2,000億円に引き上げることを想定）によって回収するという20世紀型のビジネスを考えていることが紹介されており、この時期が総合商社のビジネスモデル転換にとって過渡期であったことがうかがえる。
- 17) 「株式会社ローソン株式（証券コード2651）に対する公開買付けの結果及び子会社の異動に関するお知らせ」三菱商事プレスリリース、2017年2月10日。
- 18) 「株式会社ローソン株式（証券コード2651）に対する公開買付けの開始に関するお知らせ」三菱商事プレスリリース、2016年12月21日。
- 19) 「株式会社ファミリーマートとユニグループ・ホールディングス株式会社との吸収合併契約締結及び株式会社ファミリーマートと株式会社サークルKサンクスとの吸収分割契約締結並びに商号の変更に関するお知らせ」ファミリーマートプレスリリース、2016年2月3日。
- 20) 「伊藤忠商事株式会社による当社株式買い増しに関する意見表明のお知らせ」ファミリーマートプレスリリース、2016年2月4日。
- 21) 「ユニー・ファミリーマートホールディングス株式会社株式（証券コード：8028）に対する公開買付けの結果及び子会社の異動に関するお知らせ」伊藤忠商事プレスリリース、2018年8月17日。
- 22) 「ユニー・ファミリーマートホールディングス株式会社株式（証券コード：8028）に対する公開買付けの開始に関するお知らせ」伊藤忠商事プレスリリース、2018年7月13日。
- 23) 「第8カンパニーの設立について」伊藤忠商事プレスリリース、2019年6月12日。細見プレジデントはのちにファミリーマート社長に就任している（表6）。
- 24) 「株式会社ファミリーマート株式（証券コード：8028）に対する公開買付けの結果に関するお知らせ」伊藤忠商事プレスリリース、2020年8月25日。
- 25) 「株式会社ファミリーマート株式（証券コード：8028）に対する公開買付けの開始に関するお知らせ」伊藤忠商事プ

- レスリリース, 2020年7月8日。これに対してファミリーマートからは, TOBを受け入れるものの, 買付価格が一般株主に対して応募を積極的に推奨できる水準ではない旨の意見を表明した(「親会社である伊藤忠商事株式会社の子会社であるリテールインベストメントカンパニー合同会社による当社株券等に対する公開買付けに係る意見表明に関するお知らせ」ファミリーマートプレスリリース, 2020年7月8日。伊藤忠は, 多数寄せられた質問にこたえてこの非上場化案が商品開発, デジタル戦略, 海外戦略を伊藤忠と一体推進したいというファミリーマート経営陣の要請であることを重ねて説明した(「株式会社ファミリーマートに対する公開買付けについて」伊藤忠商事プレスリリース, 2020年8月13日)。
- 26) 伊藤忠の躍進を牽引した岡藤正広会長も, 連結子会社化後も「餅は餅屋」とファミリーマートの自主性に任せて距離感を保ってきたが, 「データの源泉」として再生を主導する立場に転じた(「伊藤忠, 「かけふ」でファミマ再生」『日経MJ』2021年1月22日)。
- 27) 「佐々木幹夫は新浪を送り出す際に, ありがたい饞別をくれた。「同じ価格で同じ品質だったら, 三菱商事から買う必要などない。メリットがあるなら商事から買えばいいが, それ以外なら買う必要はいっさいない。つねにローソンの企業価値向上に努めてくれ。何か問題があったら, いつでも俺たちに言ってこい」(財部2013, 218頁)。「その〔ローソンの——引用者〕危機に際して, 三菱商事に籍を置いたまま, いざとなったら出向元に戻ればいいのかという社長に誰が本気についてきますか。だから私は三菱商事を辞めて退路を断った」(財部2013, 209頁)。
- 28) 「伊藤忠のように, 三菱グループが扱っている商品だからこれは必ずローソンで仕入れてくれ, ということは要求しない。ある三菱商事の関係者は話す。ローソンに自主性をもたせ, 現場の士気を損なわないように気遣いを見せるのが三菱商事流だ。ただそれはプラスにも働けば, マイナスにも振れる」(「ローソン浮揚へ総力戦, 社長に三菱商事出身竹増氏」『日経MJ』2016年3月30日)。当初は玉塚会長が国内CVS事業担当, 竹増社長が海外・新規事業, M&A担当という役割分担と説明されたが, 玉塚会長は翌年5月末で退任した。
- 29) 「ファミリーマート, 伊藤忠主導で物流効率化」『日本経済新聞』1998年11月2日。
- 30) 「コンビニ戦略, 商社曲がり角」『朝日新聞』2001年2月23日。
- 31) 伊藤忠商事事業分野別説明会資料「情報・金融カンパニー・第8カンパニーにおけるデジタル戦略」2022年3月24日。
- 32) 厳密には, 天然資源の銘柄やグレードの多様性は, 精練・精製された標準規格の素材の多様性よりもむしろ大きい場合が多いと考えられるが, それでも消費財に比べれば小さいであろう。
- 33) 丸紅のダイエーからの撤退, 住友商事の西友からの撤退もそのような要因と無縁ではないだろう。
- 34) 米国会計基準や国際会計基準(IFRS)では売上は本業によって得た収益を意味し, 在庫リスクをとともなわない仲介取引・代行取引の場合は手数料収入のみを計上する。しかし, 日本の会計基準では売上に関する明確な基準がないため, 総合商社業界では商慣行にもとづいて取扱高を売上高として計上していた。総合商社大手5社は米国会計基準採用後も損益計算書の「収益」とは別に, 日本基準による「売上高」を参考情報として発表していた(あずさ監査法人2010)。
- 35) 親会社が発行済み株式の50%超を保有する連結子会社については最終損益の全額が, 20%以上50%未満保有の持分法適用会社の場合については最終損益に出資比率を案分した額が, 取込損益として親会社の決算に連結される。
- 36) 三菱商事『アニュアルレポート』2004年3月期, 13ページ。

### 参考文献

- 有限責任あずさ監査法人(2010)『商社の会計実務』中央経済社。
- 石橋忠子(2017)「商社の系列化が拍車をかけ80兆円市場争奪戦が本格化」『激流』9月号, 10-15。
- (2019)「イオン, 三菱決裂で巻き起こるサバイバル競争の新局面」『激流』9月号, 18-23。
- 榎本俊一(2012)『総合商社論——Value Chain上の事業革新と世界企業化』中央経済社。
- 小川進(2003)『稼ぐ仕組み——高収益「卸」の常識破りな新発想』日本経済新聞社。
- 川島博之・美甘哲秀編著, 日本貿易会「日本の食料戦略と商社」特別研究会著(2009)『日本の食料戦略と商社』東洋経済新報社。
- 島田克美(1990)『商社商権論』東洋経済新報社。
- (2003)「食料——輸入の多様化と川下分野への進出」島田克美・黄孝春・田中彰『総合商社——商権の構造変化と21世紀戦略』ミネルヴァ書房。
- (2006)「加工食品の取引および流通業再編と商社」島田克美・下渡敏治・小田勝己・清水みゆき『食と商社』日本経済評論社。
- ・下渡敏治・小田勝己・清水みゆき(2006)『食と商社』日本経済評論社。
- 財部誠一(2013)『ローソンの告白——だから, 個人も組織も成長できる』PHP研究所。

Oct. 2022

21世紀型総合商社の小売進出

- 田中彰 (2012) 『戦後日本の資源ビジネス——原料調達システムと総合商社の比較経営史』名古屋大学出版会。
- 田中隆之 (2012) 『総合商社の研究——その源流, 成立, 展開』東洋経済新報社。
- (2017) 『総合商社——その「強さ」と、日本企業の「次」を探る』祥伝社。
- 畑憲司 (2020a) 「総合商社による事業ポートフォリオ編成の定量評価——有価証券報告書セグメント情報を活用した分析事例」『BMA ジャーナル』20 (1), 45-61。
- (2020b) 「コンビニエンスストアに対する総合商社の投資行動」『流通』47, 43-58。
- 平井岳哉 (2021) 「成長期におけるダイエーと商社の関係：1960年代と1970年代を中心に」『獨協経済』108, 19-36。
- (2014) 「三井物産におけるリテール分野への対応」『獨協経済』95, 77-89。
- (2002) 「1970年代における総合商社のスーパーマーケット事業への進出」『千葉経済論叢』27, 1-29。
- 平賀緑 (2019) 『植物油の政治経済学——大豆と油から考える資本主義的食料システム』昭和堂。
- 丸紅(株)史編纂委員会編 (2008) 『丸紅通史』丸紅。
- 三菱商事(株) (1986) 『三菱商事社史 下巻』三菱商事。
- 編, 堀口賢治・笹倉和幸監修 (2011) 『現代総合商社論——三菱商事・ビジネスの創造と革新』早稲田大学出版部。
- 編, 総務部社史担当編 (2008) 『三菱商事50年史 1954-2004』三菱商事。
- 南方建明 (2019) 『日本の小売業態構造研究』御茶の水書房。
- 谷ヶ城秀吉 (2015) 「日本型コンビニエンスストア・チェーンのアジア市場展開」橘川武郎・久保文克・佐々木聡・平井岳哉編『アジアの企業間競争』文眞堂。
- 『伊藤忠 躍進の秘密』洋泉社, 2017年。
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press. (土岐坤訳『競争優位の戦略——いかに高業績を持続させるか』ダイヤモンド社, 1985年。)

謝辞：本稿はJSPS科研費JP20K01926, JP22H00865の助成を受けたものです。

(2022年7月26日掲載決定)