

# 일본 종합상사, 식량사업에서 새로운 길을 찾다

조 항 수석연구원, 철강연구센터 (hcho@posri.re.kr)

## 목차

1. 무너지는 자원 신화
2. 왜 식량사업에 주목하는가?
3. 일본 종합상사의 식량사업 전략
4. 시사점

## Executive Summary

- 2011년 이후 자원 버블이 붕괴됨에 따라, 엄청난 수익을 구가하던 일본 종합상사의 자원 신화는 붕괴되기 시작
  - 자원부문 감손의 여파로 회계연도 기준 2015년에 스미토모 상사가 적자 전환하고, 2016년에는 미쓰비시 상사, 미쓰이 물산마저 사상 최초로 적자로 전환
  - 상대적으로 비자원 부문이 강했던 이토추 상사는 사상 최초로 순이익 1위 상사로 부상하는 등 상사업계의 지각변동 초래
- 일본 종합상사들은 자원을 대체할 새로운 성장사업으로 식량에 주목
  - 식량사업은 기존의 식용, 사료 용도 외에도 바이오 에탄올, 바이오 디젤 등 연료 수요가 추가되어 미래 성장성 기대되는 영역 ('20년 시장규모 U\$ 6.4조)
  - 식량의 생산에서 식품가공 및 도매를 거쳐 소매에 이르기까지 광범위한 Value Chain을 형성하고 있어 부가가치 창출 영역이 많은 사업
  - 상사의 역량을 종합적으로 발휘할 수 있고, 포트폴리오를 통해 Risk 분산 가능
- 일본 종합상사들은 식량사업에서 각 사의 강점 분야를 기반으로, Value Chain 전체를 강화하는 전략 전개
  - 미쓰비시 상사의 연어양식 사업(Celmaq, 세계 3위), 이토추 상사의 청과사업(Dole), 마루베니의 곡물사업(Gavilon, 세계 3위) 등 일본 종합상사는 이미 세계 식량시장의 메이저 업체로 부상
  - Upstream 부문은 어느 정도 투자가 이루어진 상태로, 최근 안정적 수익 창출을 위해 Middle/Downstream 부문을 경쟁적으로 강화하는 추세
- 국내 종합상사들도 미래 성장엔진으로 식량사업 강화 필요
  - 기후문제에 따른 작황의 변동성, 자원 내셔널리즘의 대두로 식량이슈가 부각될 가능성이 큼
  - 자원과 식량사업의 Upstream은 Risk도 큰 분야이므로, Value Chain을 연결하여 다양한 사업기회를 발굴하는 복합형 비즈니스로 가는 게 바람직
    - 한편, 곡물 등 Upstream은 투자비가 크고 업계의 네트워크가 강하므로, 품종 및 지역 측면에서 차별화하는 방향으로 조심스럽게 진출할 필요
  - 안정적 수익기반을 갖추기 위해서는 Middle/Downstream의 강화가 필요하며, 이를 위해서는 현지 및 국내의 내수시장 관리능력 강화가 뒷받침되어야 함

## 1. 무너지는 자원신화

□ 일본 종합상사들은 2000년대 중반부터 본격적으로 자원투자에 뛰어들면서 자원의존도 심화

- 과거에는 거래 고객과의 Trading에 기반을 두고 자원 비즈니스를 안정적으로 운영
  - 철강회사를 위한 철광석 및 석탄 공급, 전력회사를 위한 석유와 LNG 확보가 주 목적이었고, 투자의 Risk도 거래 고객과 공유하는 경우가 많았음
- 그러나, 중동정세 불안, 중국의 대두, 세계적 자원 내셔널리즘 흐름을 타고 비즈니스 모델이 급변
  - 특히, 중국이 세계의 자원을 빨아들이기 시작하자 자원가격이 급등하였고, 종합상사들은 공격적으로 자원 확보에 나서 실질적으로는 자원회사의 성격을 띠게 됨
    - 실제로 미쓰이 물산은 세계 철광석 생산량 4위, 미쓰비시 상사는 세계 석탄 생산량의 25%를 차지하는 큰손으로 부상
    - 2012년까지 5대 종합상사의 수익 중 자원이 차지하는 비중은 평균 60% 수준에 달했음
  - 이러한 투자 배경에는 일본 정부의 지원도 있었으나, 무엇보다 상사 간의 경쟁심리가 작동한 ‘따라 하기’의 결과라는 지적도 있음
    - 비교적 뒤늦게 자원투자에 뛰어든 스미토모 상사의 한 관계자는 “미쓰이, 미쓰비시의 뒷모습이 멀어져 가는 것이 두려웠다”고 술회

〈일본 5대 종합상사의 지분생산량 (2015)〉

	석탄 (백만톤/년)	철광석 (백만톤/년)	구리 (천톤/년)	원유 (천배럴/일)	가스 (천배럴/일)
미쓰비시	46	8.2	239	35	136
미쓰이	13.5	56.8	117.8	90.1	168
스미토모	7.5	3.9	90		24
이토추	13.4	20	-		30
마루베니	6.3	8.2	103		29

자료: 일본경제신문 추정 (2016.5.30.)

□ 2011년 중반 이후, 자원가격의 지속적 하락으로 종합상사들의 자원신화는 붕괴되기 시작

○ 자원버블의 붕괴로 대규모 감손 처리가 불가피하게 되었고, 결국 적자로 전략하는 상사 발생

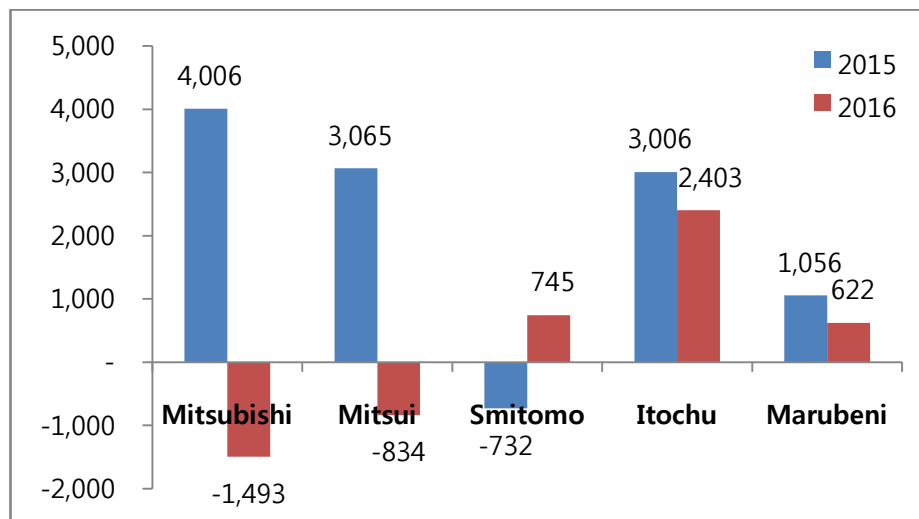
- 스미토모 상사는 2015 회계연도 결산에서 미국 타이트 오일 손실 포함 2,914억엔의 감손 처리로 최초로 적자 전환. 업계는 “스미토모 쇼크”라 표현할 정도로 큰 충격을 받음

- 급기야 2016 회계연도에 과거 부동의 1, 2위를 달리던 미쓰비시 상사, 미쓰이 물산마저 각각 4,260억엔, 3,500억엔의 감손 처리를 하면서 사상 최초로 적자 전략

· 특히 미쓰비시 상사, 미쓰이 물산이 공동 투자한 칠레 구리광산(Anglo American Sur) 및 호주 LNG 프로젝트(Browse)의 손실이 큰 요인으로 작용

○ 상대적으로 비자원 부문이 강했던 이토추 상사는 사상 최초로 순이익 1위의 상사로 부상하는 등 상사업계의 지각변동 초래

<일본 5대 종합상사의 순이익 (FY2015-FY2016, 억엔)>



자료: 각사 IR 자료, 일본의 회계연도는 3월 결산

□ 각 상사들은 사활을 건 원가절감, 비수익 자산의 매각, Risk 대응 조직 신설 및 관리 강화 등 대책 마련에 부심하고 있는 가운데, 자원을 대체할 새로운 성장 엔진 모색 중

○ 특히, 충격적인 실적을 받아 든 미쓰비시 상사와 미쓰이 물산은 원가절감과 비수익 자산 매각에 착수

- 미쓰비시 상사는 자원분야의 총자산은 늘리지 않고, 신규 권익 취득의 경우 가지고 있는 자산을 매각하여 일정량을 유지한다는 전략
  - 자원의 경우 기존의 원료탄, 철광석, 천연가스보다 유망한 자산을 찾아 대체해 나가고, 기존 프로젝트는 트럭, 셔블 등 중기의 보수빈도를 낮추고, 대형기기로 교체하여 효율 향상 도모
- 미쓰이 물산은 자원분야의 투자기준은 엄격히 하지만 투자는 계속한다는 전략
  - 기존 프로젝트에 대해서는 철저한 원가절감과 생산성 향상을 추진. 예를 들면, 호주의 Robe River 광산에서는 무인 트럭화 실행(과거 버블기에는 트럭 운전수의 연봉이 3억원을 초과했다고 함)

### ○ 각 상사는 Risk 관리 기준을 엄격화하고 관리조직을 대폭 강화

- 순이익 1위로 올라선 이토추 상사는 세일가스 개발 실패를 계기로 2013년 8월에 Risk 관리기준을 대폭 변경
  - 영업에서 투자계획을 작성하는 초기 단계부터 Risk 관리인력이 참여하여 전사적 관점에서 판단
  - 일정 기간 적자인 경우 철수하던 것을 흑자이더라도 일정 기간 예상이익보다 크게 낮을 경우 철수하는 것으로 Exit Rule을 강화
- 미쓰비시 상사는 투자 안건에 대해 “방침에 대한 품의 단계”와 “실행에 대한 품의 단계”를 나누어 신중하게 심의
  - 자원투자의 경우 자원채굴의 용이성, 작업자 확보 용이성 등 실행 단계까지 정밀한 심사가 이루어짐. 최근에는 이토추 상사와 같은 형태의 Exit Rule 도입 검토 중
- 스미토모 상사는 2016년 4월 1일부로 과거 “리스크 매니지먼트 제1부, 제2부”를 “리스크 매니지먼트 제1부~제5부”로 조직 확대. 인력은 약 230명으로 최대 규모

### ○ 대부분의 상사들이 자원의 영광을 재현할 미래 성장엔진의 핵심으로 식량 사업을 주목

- 자원 실패 이후 상사들은 한 목소리로 비자원 부문 강화를 내걸고 있는데, 그 핵심에 있는 것이 식량사업임
- 기존 사업과의 차이점은 Trading에 그치는 것이 아니라, 사업투자로서의 비즈니스 모델 전환을 꾀하고 있다는 점임 (상사별로 투자규모, 품목, 지역의 차이 존재)

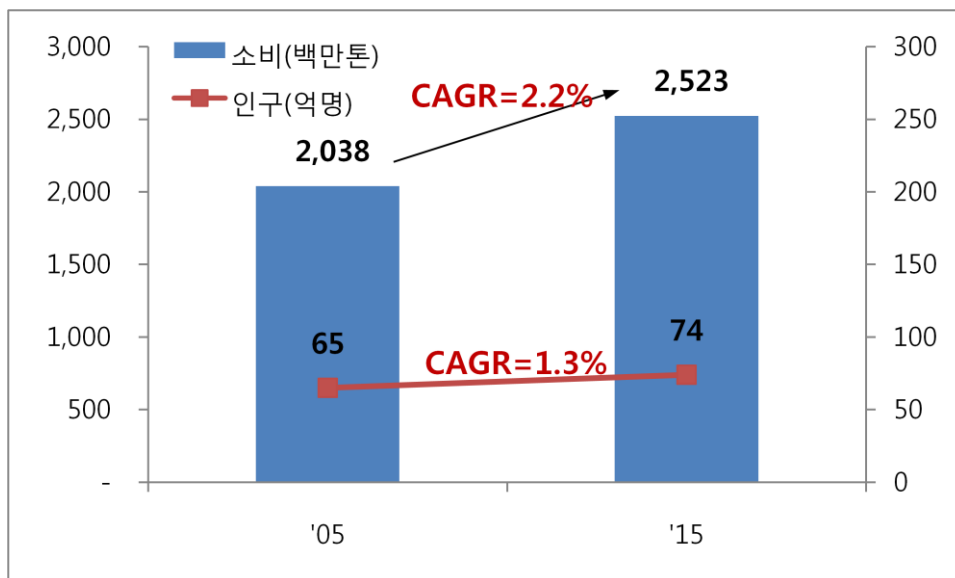
## 2. 왜 식량사업에 주목하는가?

### □ 인구증가와 더불어 다양한 용도 개발로 미래 성장이 기대되는 사업

#### ○ 식량사업은 기존의 식용, 사료 용도 외에도 바이오 에탄올, 바이오 디젤 등 연료 수요가 추가되어 인구 증가보다 빠른 속도로 성장

- 곡물의 경우 최근 10년간 추이를 보면, 연평균 인구증가를 대비 곡물의 소비증가율이 훨씬 높으며, 특히 2007년 이후 본격화된 바이오 연료의 성장률이 높음
- 농림축산식품부에 따르면 2014년 U\$5.8조였던 세계 식량시장은 2020년 U\$6.4조로 커질 전망이다. 이는 2020년 IT시장 (U\$3.5조)과 자동차시장(U\$1.6조)에 비해 각각 1.7배, 3.6배 규모

〈세계 곡물 소비량 및 인구 추이〉



자료: FAO Cereal Supply and Demand Brief 각년도, UN 인구통계,

#### ○ 수급상황으로 인해 대규모의 물류와 Trading이 발생하는 비즈니스

- 일부 선진국을 제외하면 식량 자급률이 낮고, 중국이 최대 수입국으로 부상하면서 대규모의 식량 Trading 발생
- 식품 가공 및 판매, 유통을 포함하면 2014년 U\$15조 규모의 거대 시장(Frost & Sullivan) 형성

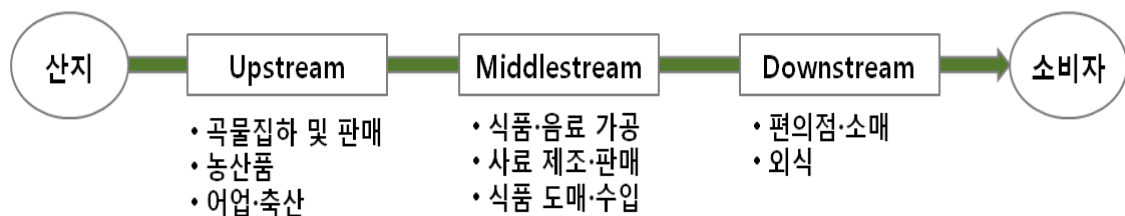
- 최근에는 이상기후 현상 등으로 식량자원의 안정적 확보가 중요해지면서, 농업 생산에의 직접투자 확대 경향
  - 특히, 경작가능면적이 가장 큰 브라질(4억 헥타르)이 농업투자 및 수출국으로 급부상

## □ 광범위한 Value Chain을 형성하고 있어 부가가치 창출 영역이 많은 사업

### ○ 식량의 생산(Upstream)에서 식품가공 및 도매(Middlestream)를 거쳐 소매(Downstream)에 이르는 광범위하고 긴 Value Chain 형성

- Upstream은 농업, 축산업, 어업 생산자로부터 산품을 구매, 저장시설(사일로나 창고)로 운반하여 분류작업(집하)을 한 후, 항만 터미널로 수송하여 수출하는 영역
- Middlestream은 곡물, 육류, 어류를 가공하여 식품 및 사료 형태로 상품화하는 영역이며, 식품의 도매 및 수입을 포함
- Downstream은 제조된 식품을 다양한 유통채널(편의점, 외식 등)을 통하여 소비자에게 전달하는 영역

〈식량사업의 Value Chain〉



### ○ 일본 종합상사는 이미 다양한 형태로 Value Chain에 참여하고 있으며, 최근 사업투자 강화 추세

- Upstream 분야에서는 주로 현지 생산품의 수출 대행을 해 왔으나, 현지에서의 집하 및 판매회사 투자, 항만 터미널 투자 등 영역으로 직접투자를 확대하는 추세
- Middle/Downstream 분야에서도 이미 여러 형태로 사업 참여를 하고 있으며, 최근에는 사업투자 위주에서 직접 사업경영을 하는 추세

## □ 상사가 보유한 역량을 종합적으로 발휘할 수 있고, 포트폴리오를 통해 Risk 분산이 가능한 사업

- 식량 Value Chain은 원료, Trading, 제조, 판매/유통 등 다양한 사업 영역을 포괄하고 있어, 상사가 보유한 역량의 극대화 가능
  - Upstream 부문은 투자 규모, Risk 등 사업의 성격 측면에서 기존의 자원사업과 유사하여 시너지 발휘 가능
    - 곡물 집하 업체들은 자원과 마찬가지로 대규모 메이저 업체가 시장을 과점하고 있어 투자규모가 크고, 가격 변동과 기후 변화에 따른 Risk가 높은 반면 고수익성이 기대되는 분야
    - 특히, 주요 생산시장인 브라질은 철광석, 석탄 등 자원분야에서의 투자 경험이 풍부하기 때문에 현지 네트워크와 노하우 활용 가능
  - Middle/Downstream은 기존의 사업투자 경험을 바탕으로 최근 상사들이 확충해 왔던 분야로, 상대적으로 수익성은 낮으나 안정적 수요기반 확보 가능
  - 무엇보다도 상사가 가진 강점은 적절한 포트폴리오 전략을 통해 전체 Value Chain을 종합적으로 Organizing하여 시너지를 극대화하고 Risk를 최소화하는 역량임

### 3. 일본 종합상사의 식량사업 전략

#### □ 미쓰비시 상사

- 견고한 식량 Value Chain을 구축하고 있으며, Upstream과 Middle/Downstream 양면을 강화하는 전략
  - 곡물사업에서는 Agrex를 축으로 강화하고 있는데, 2012~13년에 미국의 3개 집하 및 판매회사를 인수하였고, 2013년에 브라질의 대두, 옥수수 회사를, 2014년에는 호주의 소맥회사를 자회사화
  - 또한, 세계 3위의 노르웨이 연어 양식업체인 Celmaq를 인수(1,460억엔)하였고, 태국의 새우 양식사업(TMAC)에 투자하는 등 수산업도 강화
  - Middle/Downstream 부문은 2011년 인도네시아 최대 소매업체인 Alfa Group과 제휴하여 Atri Pacifik을 설립하고, 합작사를 통해 인도네시아 제빵, 음료, 말레이시아 과자업체에 투자
  - 최근에는 편의점 Lawson을 자회사화하여 소매 강화

〈미쓰비시 상사의 주요 식량사업〉

	회사명	업종	지역	지분(%)
Upstream	Agrex	곡물	미국	100
	Cermaq	연어양식	노르웨이	100
	Olam	견과류 등	싱가포르	20
	TMAC	새우양식	태국	49
Middlestream	Itoham Yonekyu HD	햄	일본	38.94
	일본농산공업	사료	일본	100
	미쓰비시식품	식품도매	일본	62
	CDSG	제분, 커피	미얀마	30
	PT. Atri Pasifik	식품유통	인도네시아	40
	PT. Kewpie Indonesia	조미료	인도네시아	40
	Oriental Coffee Alliance	커피제조	말레이시아	50
	Zhejiang Daling Seafood	수산물가공	중국	25
	TDP	유제품제조	호주	24
Princes Industrie Alimentari	토마토가공	이탈리아	51	
Downstream	Lawson	편의점	일본	50
	일본 KFC	외식	일본	35.25

자료: 미쓰비시 상사 공표자료를 토대로 POSRI 정리

□ 미쓰이 물산

○ Middle/Downstream이 상대적으로 약하며, 강점지역 Network에 기반한 Upstream 강화 전략

- 자원사업으로 관계가 깊은 브라질에 Multigrain(2007), SLC-MIT(2013) 등 곡물사업 투자. 특히 광산업체인 Vale가 브라질의 철도수송을 과점하고 있기 때문에 곡물수송에 상대적으로 유리
- 한편, Middle/Downstream은 일본, 해외 모두 상대적으로 약함

〈미쓰이 물산의 주요 식량사업〉

	회사명	업종	지역	지분(%)
Upstream	Multigrain	곡물	브라질	100
	SLC-MIT	곡물	브라질	49.9
	UGC	곡물	미국	100
	Bluegrass	곡물	미국	50
	PRI Foods	양계	일본	46.4
	Salmones Multiexports	연어양식	칠레	23.4
	MPHG	새우양식	베트남	31

Middlestream	미쓰이식품	식품도매	일본	100
	미쓰이제당	제당	일본	32.5
	Kumphawapi Sugar	제당	태국	44.7
	Starzen	육류	일본	16.39
	Feed One	배합사료	미얀마	25

자료: 미쓰이 물산 공표자료를 토대로 POSRI 정리

## □ 스미토모 상사

### ○ 전체적으로 식량부문이 약하며, 기존사업의 부진으로 Middlestream을 강화해 대응하는 전략

- 호주의 Emerald는 엘니노의 영향으로 고전하고 있고, 슈퍼마켓 체인 Summit도 실적이 미미하여 식량부문 전체적으로 부진한 상태
- 이러한 상황 타개를 위한 전략으로 농업자재(농약, 비료, 종자 등)를 종합적으로 공급한다는 개념의 Multisupport 사업 강화
  - 농약의 경우, Sumi Agro Europe, Summit Agro SA 등 11개사의 Global Network를 구축하고 있으며, CJ와의 제분합작(CJ-SC Global Milling), 호주의 냉동반죽 사업 등 Middlestream 강화

〈스미토모 상사의 주요 식량사업〉

	회사명	업종	지역	지분(%)
Upstream	Emerald	곡물	호주	100
Middlestream	Xiwang Trade	사료유통	중국	40
	Sumi Agro Europe	농약	영국	100
	Summit Agro SA	농약	칠레	100
	Agro Amazonia	농약, 비료	브라질	65
	Union Harvest	비료	말레이시아	60
	Kato Sangyo Vietnam	식품도매	베트남	35
	CJ-SC Global Milling	제분	베트남	49
Yarrows	냉동반죽	호주	40	
Downstream	Summit	슈퍼	일본	100

자료: 스미토모 상사 공표자료를 토대로 POSRI 정리

## □ 이토추 상사

- 전통적인 Middle/Downstream의 강점을 바탕으로 Value Chain 전체를 강화하는 전략

- 패션, 식품 등 생활소비 분야의 강점을 바탕으로 Value Chain 전체를 전략적으로 강화하는 SIS(Strategic Integrated System) 전략
  - 예를 들면, 캐나다의 HyLife의 돈육을 Prima Ham에서 가공하고, 이렇게 제조된 햄은 일본 Access를 통해서 FamilyMart로 공급되는 체인. 최근에는 캐나다산 돈육을 사용한 레스토랑 사업 개시
- 전체적으로 미쓰비시 상사와 경쟁하는 구도를 갖고 있는데, 유통 및 소매 부문에서 앞서 나가는 추세
  - 식품도매는 일본 Access가 미쓰비시식품에 이어 2위이나, 최근 FamilyMart가 UNY 그룹과 통합함으로써 점포 수에서 미쓰비시 상사의 Lawson을 누르고 2위로 부상할 전망

〈이토추 상사의 주요 식량사업〉

	회사명	업종	지역	지분(%)
Upstream	Dole International	과일	일본	100
	HyLife	양돈	캐나다	49.9
	CGB	곡물	미국	50
	EGT	곡물터미널	미국	29
	Naturalle Agro Mercantil	곡물	브라질	50
Middlestream	Prima Ham	햄	일본	39.6
	일본 Access	식품도매	일본	93.8
	이토추식품	식품도매	일본	51.7
	BFA Holdings	분유제조	호주	45
	SPC	과자	인도네시아	10
	Agromate Holdings	비료	말레이시아	25
	Yayoi Foods	냉동식품	일본	93.2
	Calbee(Tianjin) Foods	과자	중국	5
	Megmilk Snow Brand	치즈	인도네시아	9
Downstream	UNY FamilyMart HD	편의점	일본	33.4

자료: 이토추 상사 공표자료를 토대로 POSRI 정리

## □ 마루베니

- 과감한 투자로 곡물분야가 강하며, Middle/Downstream은 주요업체와의 제휴를 통해 강화하는 전략
  - 2012년 ADM, Cargill에 이은 세계 3위 곡물업체 Gavilon을 2,700억엔에 인수하여 일약 곡물 메이저로 부상

- 유통 및 소매 부문은 Aeon, Kokubu 등 대형업체와의 제휴를 축으로 강화하려는 전략
- Aeon과의 함께 종합 슈퍼업체인 USM(Maruetsu, Kasumi, MV Kanto 통합)에 투자하고, 업계 3위인 Kokubu와 제휴하여 과자(Yamahoshiya), 식품(Kokubu Shutoken), 냉동식품(Nacx Nakamura)을 Aeon에 공급

〈마루베니의 주요 식량사업〉

	회사명	업종	지역	지분(%)
Upstream	Gavilon	곡물	미국	100
	Columbia Grain	곡물	미국	100
	Terlogs	곡물터미널	브라질	100
Middlestream	Wellfam Foods	육류	일본	100
	Nisshin OilliO	제유	일본	15.74
	Marubeni Nisshin Feed	사료	일본	60
	Yamahoshiya	과자도매	일본	20
	Kokubu Shutoken	식품도매	일본	20
	Nacx Nakamura	냉동식품	일본	49
	Welman Europe	수산물도매	네덜란드	85
Downstream	Nanjing Ming-Want Foods	식품	중국	24
	USM	슈퍼	일본	28.18
	Tobu Store	슈퍼	일본	33.68

자료: 마루베니 공표자료를 토대로 POSRI 정리

## 4. 시사점

### □ 국내 종합상사들도 미래 성장엔진으로 식량사업에 주목

- 기후문제에 따른 작황의 변동성이 크고, 자원 내셔널리즘의 대두로 식량이슈가 부각될 가능성이 큼
  - 특히, 일부 선진국을 제외하면 식량자급률이 전반적으로 낮고, 한국도 세계 5대 식량 수입국이며, 자급률은 26%에 불과함
  - 일본의 종합상사들은 한발 앞서 식량자원 확보에 나서고 있고, 최대 수요국인 중국도 식량사업에 적극적으로 나서고 있음
- 국내 종합상사들도 식량사업의 중요성을 인식하고 사업투자에 나서고 있으나, 아직은 일본 종합상사 대비 미약한 수준

- LG상사는 인도네시아 팜농장, 현대종합상사도 식량을 미래의 먹거리로 설정, 캄보디아 벼농사 사업 등에 투자하고 있음

## □ Value Chain을 통합적으로 연계하는 복합형 비즈니스화 노력

- 식량사업의 Upstream은 자원과 마찬가지로 Risk도 큰 분야이므로, Value Chain 전체를 강화하여 위험을 분산하고 시너지를 창출해야 함
  - 곡물 등 Upstream은 투자비가 크고 업계의 네트워크가 강하므로, 품종 및 지역 측면에서 차별화하는 방향으로 조심스럽게 진출할 필요
  - 국내 종합상사들도 기존 사업에서의 Trading 노하우를 최대한 활용하여, Value Chain 전체를 강화하는 방향으로 다양한 사업기회를 발굴해야 함
- 식량사업을 통해 기존의 B2B 중심 비즈니스를 벗어나, B2C 영역에서 안정적 수익구조를 갖추어야 함
  - 식량 비즈니스가 탄탄한 기반을 가지기 위해서는 포스코대우가 상대적으로 약한 Middle/Downstream 영역의 강화가 필요함
    - Middle/Downstream은 B2C 비즈니스가 많고, 상대적으로 수익성이 높지는 않지만, 안정적인 수익구조를 갖출 수 있음
  - 이를 위해서는 기존의 Trading 역량 외에도, 현지 및 국내의 내수시장 관리 능력 강화가 뒷받침되어야 함

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

## [참고자료]

### [보고서/논문]

Kotra, “일본 종합상사의 전략변화 분석과 시사점”, Global Strategy Report, 16-002, 2016

FAO, *OECD-FAO Agricultural Outlook 2016-2025*, 2016.7.4.

FAO, *FAO Cereal Supply and Demand Brief*, 각년도

Lutz Goedde, Maya Horii, and Sunil Sanghvi, “Pursuing the global opportunity in food and agribusiness”, Mckinsey Article, July 2015

### [홈페이지]

Itochu Corporation ([www.itochu.co.jp](http://www.itochu.co.jp))

Mitsubishi Corporation ([www.mitsubishicorp.com](http://www.mitsubishicorp.com))

Mitsui Corporation ([www.mitsui.com](http://www.mitsui.com))

Sumitomo Corporation ([www.sumitomocorp.co.jp](http://www.sumitomocorp.co.jp))

Marubeni Corporation ([www.marubeni.com](http://www.marubeni.com))

### [언론]

“商社の勝者”, 週刊ダイヤモンド, 2015. 7. 4.

“足踏みの食糧”, 日経産業新聞, 2016. 8.10.

“資源みの蹉跌”, 日経産業新聞, 2016. 5.30.

堀内敏成, “各社分かれる流通·小売り戦略, B to Cでもうける三菱·伊藤忠”, *エコノミスト*, 2016. 4.5.

中岡稻多郎, “資源バブルを乗り越え, 次の一手を摸索する商社”, *エコノミスト*, 2015.11.10.