

Трансформация внешнеэкономической деятельности торговых домов Японии

УДК 339.94
ББК 65.298
Н-781

Раиса Борисовна НОЗДРЕВА,
Заслуженный деятель науки РФ, профессор, доктор экономических наук, МГИМО МИД России (119454, Москва, пр. Вернадского, 76), профессор кафедры менеджмента, маркетинга и внешнеэкономической деятельности - E-mail: svn200505@rambler.ru

Аннотация

В статье определяется роль торговых домов (универсальных торговых фирм – «согосёса») Японии в развитии и осуществлении её внешнеэкономических связей, в частности наиболее крупных из них Mitsubishi, Mitsui, Itochu, Sumitomo, Marubeni. Отмечается широко диверсифицированный характер их деятельности, включая международные посреднические торговые операции, в том числе и между третьими странами, участие в финансировании крупных международных проектов, оказание соответствующих консалтинговых и информационных услуг. Выявляются новые, перспективные области роста внешнеэкономических связей торговых домов Японии: цифровые технологии, био- и нанотехнологии, экотехнологии, финансирование исследований в области здравоохранения.

Ключевые слова: торговые дома Японии, универсальные торговые фирмы, согосёса, трансформация внешнеэкономической деятельности.

Transformation of Japanese trading houses' foreign economic activities

Raisa Borisovna NOZDREVA,
Honored Scientist of Russian Federation, Doctor of Economic Sciences, Professor, Moscow State Institute of International Relations MFA Russia (Vernadskogo prospekt, 76, Moscow, 119454), Professor of the Department of Management, Marketing and External Economic Relations, E-mail: svn200505@rambler.ru

Abstract

The article defines the role of Japan's trading houses (universal trading firms - "sogoshosha") in the facilitation and development of its foreign trade and economic relations, in particular the largest of them - Itochu, Sumitomo, Mitsui, Mitsubishi, Marubeni. The widely diversified nature of their activities, including international intermediary trade operations as well as between third countries, participation in the financing of large international projects, the provision of appropriate consulting and information services, is noted. New promising areas of growth in foreign economic relations of Japanese trading houses are emerging: digital technologies, bio- and nanotechnologies, environmental technologies, and funding for health research.

Keywords: trading houses of Japan, universal trading firms, sogoshosha, transformation of foreign economic activity.



**ЗНАЧЕНИЕ ТОРГОВЫХ ДОМОВ В ОРГАНИЗАЦИИ И ОСУЩЕСТВЛЕНИИ
ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ ЯПОНИИ**

Организация внешнеэкономических связей Японии во многом связана с деятельностью так называемых торговых домов или универсальных торговых фирм («согосёся»), которые на всем протяжении исторического развития японской экономики играют центральную роль в осуществлении внешней и внутренней торговли, внешнеэкономических связей и внешнеэкономического сотрудничества и являются центральными институтами общей международной и внешнеэкономической концепции Японии¹.

Особое место среди них принадлежит 5 крупнейшим торговым домам: Mitsubishi, Mitsui, Itochu, Sumitomo, Marubeni, которые согласно данным журнала Forbes 2018 занимают первые пять мест среди торговых компаний мира. Японские торговые дома, осуществляя внешнюю торговлю по основным видам товаров традиционной импортной и экспортной номенклатуры, в то же время, как правило, берут на себя подготовку и осуществление внешнеторговых операций по новым товарам на новых перспективных рынках, что является наиболее трудной и сопряженной с повышенным риском стратегией. Они оказывают активное содействие в развитии передовых отраслей японской экономики.

В настоящее время объем транзакций ведущих торговых фирм Японии, связанных с её зарубежной торговлей, определяется на уровне 40%, а общая сумма продаж этих фирм по каналам внешней и внутренней торговли, инвестиционным проектам и операциям между третьими странами соответствует по стоимости примерно $\frac{1}{4}$ ВВП страны.

Таблица 1

Финансовые показатели крупнейших торговых домов Японии
(млрд долл)²

	Mitsubishi Corporation	Mitsui & Co., LTD.	Itochu Corporation	Sumitomo Corporation	Marubeni Corporation
Прибыль	5,1	3,8	3,6	2,8	1,9
Продажи	68,3	44,1	49,7	43,6	68,0
Активы	150,8	106,3	81,5	73,1	64,7
Рыночная стоимость	46,4	30,3	28,8	22,0	14,0

Влияние этих международных торговых конгломератов предстает в еще более широком масштабе, если учесть разветвленную международную сеть дочерних компаний и филиалов, располагающих собственной сетью местных дилеров, тор-

говых центров и складов, а также сеть аффилированных подконтрольных предприятий и компаний в различных сферах экономики и различных странах, объединенных системами межкорпоративных связей «кэйрэцу», сохранившимися на базе бывших финансово-промышленных групп — «дзайбацу», которые после второй мировой войны были распущены по решению американских оккупационных войск. С расширением сетей во всем мире японские торговые дома способны оказывать существенное влияние на самый широкий спектр бизнес-сфер.

В настоящее время расширение торгового оборота торговых домов Японии, их филиалов, дочерних и аффилированных компаний за рубежом дало возможность довести общий объем операций японских универсальных торговых фирм до 5-6% общего оборота мировой торговли.

Таблица 2

Филиалы крупнейших торговых домов Японии³

Названия торговых домов	Общее количество филиалов	Из них: только самые крупнейшие, за рубежом	Количество стран, где расположены филиалы
Mitsubishi	614	195	29
Mitsui	445	138	12
Itochu	342	117	9
Sumitomo	862	116	23
Marubeni	452	119	11

Концентрация в руках универсальных торговых фирм значительной части внешнеторгового оборота Японии базируется на общей экономической мощи ее ведущих финансовых групп, интересы которых торговые дома представляют во внешнеэкономических связях Японии, ее международных инвестиционных и кредитных операциях. Торговые дома осуществляют глобальные разноплановые операции по широкому перечню товаров и услуг, отличаясь огромным объемом продаж и массовым масштабом бизнеса. Универсальные торговые фирмы, будучи чрезвычайно диверсифицированы, способны оперировать крупными партиями товара и за счет оптимизации цепочек стоимости обеспечивать высокую эффективность внешнеэкономической деятельности.

Торговые дома Японии обеспечивают значительное снижение издержек фирмам-производителям, особенно по сбору информации по законодательной базе, правилам регулирования и ведения бизнеса в зарубежных странах, созданию предприятий за рубежом для организации продаж вплоть до конечного потребителя, послепродажному обслуживанию, маркетинговой деятельности, включая рекламу, а также при осуществлении экспортных операций⁴.

Сохранение торговыми домами в течение длительного периода времени лидирующих позиций в торговле и внешнеэкономических связях Японии объясняется



также высокой компетенцией и квалификацией их топ-менеджмента и персонала, которые обладают глубокими знаниями по мировым товарным рынкам и рынкам отдельных стран. Они являются носителями ценной информации в области глобального маркетинга и организации международных экономических связей, отличаются большой оперативностью и коммерческой предприимчивостью и способны разрабатывать и реализовывать сложнейшие крупномасштабные международные проекты.

Расширение деятельности универсальных торговых фирм в течение длительного времени происходит при непосредственной поддержке со стороны японских правительственных кругов и ведущих организаций делового мира Японии, рассматривающих их в качестве организационных штабов зарубежной экспансии, способных приращивать стране дополнительные экономические территории.

ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ СНИЖЕНИЯ ДОЛИ ТОРГОВЫХ ФИРМ ВО ВНЕШНЕТОРГОВЫХ ОПЕРАЦИЯХ ЯПОНИИ

Особый расцвет торговых домов пришелся на период 60-80-х гг. Однако пик торговой посреднической деятельности японских «согосёся» был пройден в 1991 г. и в последующем процесс создания ими зарубежных филиалов и дочерних фирм существенно замедлился, а по некоторым видам торговых операций произошло и заметное снижение их доли⁵.

Причинами такого явления, прежде всего, явились процессы стагнации японской экономики, рост прямых, исключая посредническое звено, торговых и внешнеэкономических связей в связи с увеличением в международной торговле удельного веса сложной наукоемкой продукции, требующей прямых контактов фирм-производителей с конечными потребителями, а также активизации электронной торговли, информационно-коммуникационных технологий и цифровизации международных экономических отношений. Также в это время отмечался рост курса иены, что снижало конкурентоспособность японского экспорта, наблюдалось ухудшение общеэкономической конъюнктуры.

Наряду с вышеназванными причинами объективного порядка сложности развития коммерческой деятельности универсальных торговых компаний объяснялись недостаточно быстрой перестройкой их предпринимательской стратегии в условиях изменений в международном разделении труда под влиянием НТП и ошибками в прогнозировании долгосрочных тенденций развития мирового рынка. Кроме того, переориентация товарной структуры экспортно-импортных операций торговых домов отставала от тех интенсивных сдвигов, которые в этот период происходили во внешней торговле Японии, где в экспорте заметно повышалась доля машинотехнической и наукоемкой продукции, а в импорте – продукции промежуточного производственного спроса и готовых потребительских изделий⁶.

Ухудшились финансовые показатели деятельности японских торговых домов в результате падения прибыльности торгово-посреднических операций по товарам

топливно-энергетической группы, неблагоприятной структуры инвестиционных фондов. Сказались просчеты в инвестиционной политике, когда весьма значительная доля средств направлялась в крупные капиталоемкие проекты с длительными сроками окупаемости, часть которых оказалась убыточной или вообще была впоследствии аннулирована.

В то же время указанные трудности вызвали к жизни новые направления деятельности торговых домов во внешнеэкономических связях Японии и ее международной и зарубежной деловой активности.

ГЛАВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ КРУПНЕЙШИХ ТОРГОВЫХ ДОМОВ ЯПОНИИ

Если проследить историю развития торговых домов Японии в послевоенный период, то следует отметить перманентность преобразований сфер их внешнеэкономической деятельности и прежде всего в отраслевом разрезе.

Таблица 3

Основные этапы трансформации направлений деловой активности крупнейших торговых домов Японии⁷

Периоды развития	Основные отрасли и сферы японской экономики
Послевоенный период восстановления (1950-е годы)	Содействие росту легкой промышленности (текстильная и пищевая промышленность и т. д.)
Послевоенный Экономический рост (1960-е годы)	Вклад в развитие тяжелой и химической промышленности (сталь, машины и оборудование, нефтепродукты и т. д.)
Пост-нефтяной кризис (1970-е годы)	Стабильное снабжение энергетическими ресурсами нефти и содействие развитию альтернативных источников энергии
Пост-Соглашение Плаза (1980-е годы)	Расширение зарубежного производства, продвижение импорта товаров в Японию, предоставление официальной помощи в целях развития (ОПР) и участие в развитии отраслей, ориентированных на внутренний спрос
Стагнация экономики (1990-2000-е годы)	Содействие развитию бизнеса в новых областях роста, включая ИТ и телекоммуникации, финансирование внешнеэкономических и международных операций
Перспективы роста (2010-е годы)	Содействие развитию новых технологий, экотехнологий, био- и нанотехнологий, научно-технических разработок в области здравоохранения, финансово-кредитная деятельность, в том числе в проектах ГЧП, логистические технологии



В непосредственно послевоенные годы универсальные торговые фирмы оказывали содействие развитию легкой и пищевой промышленности Японии, экспортной экспансии на рынки азиатского региона, в 1960-е гг. основное внимание было обращено на развитие тяжелой и химической промышленности и экспорта их продукции в страны Тихоокеанского региона. Однако нефтяной кризис 1970-73-х гг. выдвинул весьма острую задачу по обеспечению страны нефтяными ресурсами, в связи с чем универсальные торговые фирмы приняли активное участие в реализации долгосрочных проектов по добыче нефти в странах Ближнего и Среднего Востока, крупномасштабных проектов на компенсационной основе с нашей страной и др. Была также поставлена задача по разработке альтернативных источников энергии.

В 1985 г. в результате «соглашения Плаза», достигнутого на встрече министров финансов и председателей центральных банков Франции, Германии, Японии, Великобритании и США и под влиянием последних, были поставлены задачи по согласованию мер в области регулирования валютных рынков и устранения торговых дисбалансов США с указанными странами, и прежде всего с Японией⁸. Также определялась необходимость повышения курса иены и ставки ссудного процента. Можно с уверенностью сказать, что, прежде всего, рост курса иены, который относительно доллара повысился на 50%, вызвал резкое снижение конкурентоспособности японского экспорта и стал одной из основных причин входа японской экономики в тридцатилетнюю стагнацию.

Начиная с 1990-х годов Японии пришлось столкнуться с серьезными проблемами на пути развития своей экономики и экспорта, в связи с чем необходимо было пересмотреть основные направления и формы её внешнеэкономических связей, что не могло не отразиться на деятельности торговых домов. Как следует из выше приведенной таблицы в период 1990-2010-х гг. японские торговые дома в значительной степени изменили основные приоритеты своего участия во внешнеэкономических связях страны и в осуществлении посреднической деятельности на мировых рынках.

ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ ТОРГОВЫХ ДОМОВ ЯПОНИИ

В это время произошли динамичные изменения в экономических условиях развития торговых домов Японии, среди основных из которых можно выделить такие, как активные процессы глобализации и регионализации мировой экономики и мирового рынка, новая волна технологических инноваций, и прежде всего в области цифровизации мировой экономики, развитие био- и нанотехнологий, активизация международного движения в защиту окружающей среды в соответствии с Концепцией устойчивого развития, переход от рынка производителя к рынку потребителя, реформы по дерегулированию японской экономики, политика при-

ватизации государственных компаний, трансформация финансовой и телекоммуникационной сферы, падение рождаемости и старение населения в стране и др.⁹

С целью обеспечения высокой конкурентоспособности в условиях структурных сдвигов в японской экономике и сохранения позиций во внешней и внутренней торговле универсальные торговые фирмы Японии в этот период разрабатывают сценарные средне- и долгосрочные программы внешнеэкономической деятельности, направленные на дальнейшее расширение их основных функций как «международных универсальных торговых компаний комплексного типа», осуществляющих обслуживание внешнеэкономических связей японских фирм с зарубежными партнерами и международных связей между третьими странами, и внесение новых ориентиров в их управленческую стратегию.

В настоящее время происходит трансформация стратегий и сфер деятельности торговых домов Японии, отмечается активная диверсификация и развитие новых сегментов их бизнеса и расширение областей транзакций в соответствии с требованиями времени. «Согосёся» постепенно усиливают ориентацию в сторону новых сфер предпринимательства, в первую очередь отраслей, определяющих развитие НИОКР, сферы нематериального производства, кредитно-финансовых, информационных и консалтинговых услуг. Часть из них преобразуется в энергетические и коммуникационные компании, постепенно уходя от чисто торгово-посреднических функций.

Японские торговые дома участвуют в сетевом банковском обслуживании, осуществлении внешнеторговых расчетов, торговле ценными бумагами, страховых операциях, проводят инвестиционный консалтинг и бизнес-консультирование, оказывают поддержку сделкам по слиянию и поглощению, фондам венчурного капитала и т.д.

С 1990-х гг. торговые дома Японии активно продвигаются в области информационных технологий, технологий по оптимизации логистики, финансов и маркетинга, ноу-хау по управлению проектами и управлению рисками, бизнес-инкубаторству для развития нового бизнеса и повышения производительности и эффективности бизнеса уже действующих компаний группы, а в последнее десятилетие добиваются прогресса в таких новых областях роста, как информационно-коммуникационные технологии, био-и нанотехнологии, передовые технологии в области здравоохранения и защиты окружающей среды.

Согосёся активно присоединяются к растущему направлению бизнеса в таких областях, как ветровая, солнечная и геотермальная чистая энергия, биотопливо, используя давние партнерские отношения с крупными энергетическими компаниями, стремясь войти в «динамичное поле» зеленой энергии. При этом они изучают возможности продаж, управления и эксплуатации объектов в этой области во всем мире.



В то же время сохраняется их важнейшая роль в обеспечении надежного снабжения зарубежными ресурсами своей страны, которая лишена практически полезных ископаемых. Также торговые дома решают жизненно важную задачу продовольственной безопасности Японии, осуществляя безопасный, стабильный и дешевый импорт продовольственных продуктов, учитывая, что Япония обеспечивает около 40 процентов собственной калорийности и весьма сильно зависит от поставок продовольствия из-за рубежа. Одновременно торговые компании экспортируют сырьевые материалы для пищевой промышленности, активно инвестируют в производство продовольствия и торговые распределительные сети за рубежом, создавая цепочку стоимости от первоначального производства до розничной торговли, особенно в азиатских странах¹⁰.

Японские торговые дома проявляют большую заинтересованность в участии в зарубежных инфраструктурных проектах, в том числе и в форме государственно-частного партнерства. Инфраструктура – это, прежде всего, такие объекты, как шоссе и железные дороги, мосты, системы водоснабжения и канализации, электрические сети, порты, аэропорты, плотины и телекоммуникационные сети, а также в широком смысле – школы, больницы, парки и объекты социального обеспечения. При этом учитывается, что объемы финансовых средств в этих случаях довольно значительны и само строительство инфраструктуры оказывает большое влияние на развитие экономики. В странах с формирующимся рынком крайне важна подготовка инфраструктуры для поддержания дальнейшего экономического развития, а в развитых странах по мере того, как существующая инфраструктура становится, как правило, «переуступленной», помимо обслуживания и обновления существующих объектов, необходимо её преобразование на базе новейших технологий с учетом новых социальных требований населения, как, например, Smart Cities, энергоэффективных обществ в большей гармонии с окружающей средой.

Согосёя также вносят свой вклад в международные проекты социального обеспечения, гуманитарной помощи, образования, искусства, культуры и спорта в рамках различных социальных программ.

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЕ ТОРГОВЫХ ДОМОВ ЯПОНИИ

В рамках организационных структур «согосёя» наряду с торгово-посредническими появляется целый ряд новых по своим функциям крупных подразделений.

Во-первых, усиление процесса диверсификации деятельности торговых домов в сторону новых сфер предпринимательства потребовало выделения в рамках универсальных торговых компаний специальных «инвестиционных штабов», определяющих наиболее прибыльные сферы приложения капитала и осуществляющих комплексное финансирование новых технических проектов. Значительно увеличивается и число создаваемых на базе инвестиций специализированных дочерних компаний¹¹.

Во-вторых, создаются новые отделы, занятые выявлением перспективных направлений научно-технических исследований с точки зрения стратегических целей деятельности корпораций, проведением научно-исследовательских работ и разработок новых видов продукции, заключением контрактов с иностранными организациями по приобретению т.н. открытых инноваций, по совместному осуществлению НИОКР и развитию международных научно-технических и производственных связей с иностранными фирмами.

В-третьих, обострение конкурентной борьбы на мировых рынках, осуществляемая в настоящее время диверсификация деятельности универсальных торговых фирм Японии заметно расширяют спрос на услуги информации и связи в рамках их основных структур. Около 10% всех своих текущих издержек крупнейшие торговые дома тратят на международные коммуникации. Японские торговые дома постоянно проводят обширные исследования на мировых рынках и у себя в стране, накапливая богатейшую и уникальную информацию по мировой предпринимательской и внешнеэкономической среде и рыночным условиям различных стран, политическим и юридическим особенностям экономического сотрудничества и внешней торговли, по мировым и локальным рынкам и их конъюнктуре, формам и методам продаж, финансово-экономическому положению фирм-конкурентов и фирм-партнеров, системе ценообразования и т.д.¹² По мере совершенствования технических средств и методов информационного обеспечения расширяется процесс цифровизации бизнеса, внедрение цифровых систем в экономику и общую жизнь страны, создаются более обширные базы данных, значительно облегчающие проведение и планирование торговых и финансовых операций. Японские торговые дома являются главным узлом информационной координации и берут на себя основные расходы по формированию и совершенствованию цифровой инфраструктуры.

В отличие от предшествующего периода, когда развитие информационных услуг было преимущественно подчинено обслуживанию торгово-посреднических операций, в настоящее время они выделены в самостоятельную сферу деятельности, которая рассматривается как одна из наиболее перспективных с точки зрения возможностей освоения новых сфер и рынков и оптимизации прибыли.

В-четвертых, при сохранении ведущей роли торгово-посреднических и связанных с ними операций как основы деятельности торговых домов меняются и оптимизируются сами подразделения, отвечающие за их осуществление. Японские универсальные фирмы имеют хорошо налаженный организационный механизм адаптации к меняющимся внутренним и внешним условиям в виде проектных рабочих групп и дивизиональных и матричных структур, включая виртуальные системы связи, а также за счет реализации сценарного планирования.



Таким образом, следует подчеркнуть, что в настоящее время наблюдается процесс существенной трансформации направлений деятельности торговых домов Японии, который прежде всего вызван ослаблением их роли в международной торгово-посреднической деятельности и усилением деловой активности во внешнеэкономических связях в контексте финансово-инвестиционной, информационной, консультационной и научно-технической сфер. Современные сого-сёя обрабатывают широкий спектр продуктов в большинстве отраслей промышленности – от минеральной воды до спутников связи. Они участвуют в развитии бизнеса на каждом этапе процесса добавленной стоимости: от природных ресурсов до конечных продуктов, от покупки материалов до реализации готовой продукции. Торговые дома Японии добиваются улучшения не только товаров, которые они обрабатывают во внешнеторговых операциях, но также развивают и совершенствуют партнерские отрасли и их бизнес-модели. Японские торговые дома продолжают играть значительную роль во внешнеэкономических связях Японии уже не только как универсальные торгово-посреднические структуры, а как современные широко диверсифицированные конгломераты в сфере передовых технологий, цифровых коммуникационно-информационных услуг, кредитования и инвестиций.

ПРИМЕЧАНИЯ:

¹ Когда Япония впервые открыла двери для международной коммерции, такие компании, как Mitsui, Mitsubishi, Itoh и др., при содействии и помощи государства основали торговые дома, чтобы ослабить торговую зависимость от европейских торговых фирм и решить задачи развития экспорта и импорта. Пробразом современной организации торговых домов служит фирма типа «сэнсюся», которая занималась импортом товаров преимущественно по прямым заказам правительства и была образована в 1872 г. Каору Иноуэ, возглавившим в тот период правительство и являвшимся одновременно основным владельцем компании Mitsui. Именно компания Mitsui купила её и, значительно окрепнув от такого «вливания», увеличила сеть своих отделений по всей Японии, превратившись в крупнейшую торговую фирму универсального характера Mitsui Bussan Kaisha. В ней прослеживается тесная связь правительства, бизнеса и системы контроля над каналами внешнеэкономических связей, особенно импорта.

² Shosha Handbook 2018, p. 32; Prepared by JFTC based on Forbes Global 2000; The World's Largest Public Companies 2018

³ Shosha/ Gurabaru-na kakaku sozo-ni mukete 商社ハンドブック Handbook of SHO-SHA 2017, Japan Foreign Trade Council, p.5.

⁴ JFTC based on the White Paper on International Economy and Trade 2016, published by METI, October, 2017.

⁵ Nakamura M. Sogo shosha-no gurabaru senryaku. Tokyo, Tokyo daigaku daigakuin keizaigaku kenkyuka, № J-16-001, shichigatsu, 2016, p.115

⁶ Ноздрева Р.Б. Международный маркетинг. - М.: Экономика, 2005, с. 617.

⁷ Составлено автором.

⁸ Ryan P. The Japan Times, November 19, 2018

⁹ Tanaka U. Sogo shosha-no kenkyu – sono genryu, seiritsu, hatten. Tokyo, 2012, p. 75

¹⁰ Аве Т. Senzenki Hokubei- no NihonShōsha: zaibei sesshū shiryō-ni yoru kenkyū. Tokyo, Nihon keizai hyōronsha , 2013, p.266.

¹¹ Nihon keizaishimbun, January 12, 2015.

¹² Американский экономист Ч. Макмиллан отмечал, что в области сбора информации «согосёся» имеют только двух достойных соперников. – Пентагон и Ватикан.

БИБЛИОГРАФИЯ:

Ноздрева Р.Б. Международный маркетинг. М. Экономистъ, 2005, с. 617 (Nozdreva R.B. Mezhdunarodnyj marketing. M. Ekonomistъ, 2005, s. 617).

Аве Т. Senzenki Hokubei-no Nihon Shōsha: zaibei sesshū shiryō-ni yoru kenkyū. Tokyo, Nihon keizai hyōronsha , 2013, p.266.

JFTC based on the White Paper on International Economy and Trade 2016, published by METI, October 12, 2017.

Nakamura M. Sogo shosha-no gurabaru senryaku. Tokyo, Tokyo daigaku daigakuin keizaigaku kenkyuka, № J-16-001, shichigatsu, 2016, p.115

Nihon keizai shimbun, January 12, 2015.

Shosha Handbook 2018, p. 32; Prepared by JFTC based on Forbes Global 2000; The World's Largest Public Companies 2018

Shosha/ Gurabaru-na kakaku sozo-ni mukete 商社ハンドブック Handbook of SHOSHA 2017, Japan Foreign Trade Council , p.5.

Tanaka U. Sogo shosha-no kenkyu – sono genryu, seiritsu, hatten. Tokyo, 2012, p. 75

Ryan P. The Japan Times, November 19, 2018

