

2023 年度

# 事業計画

自 2023 年 4 月  
至 2024 年 3 月



一般社団法人 日本貿易会  
Japan Foreign Trade Council, Inc.

# I. 事業方針

## 1. 事業環境

パンデミックの影響が徐々に薄らぎ、経済活動が正常化へと向かう中、CPTPP<sup>1</sup>の締約国は2022年にマレーシア、チリが加わり10カ国となり、また2022年1月に発効したRCEP<sup>2</sup>に続いて2022年5月には米国が主導する新たな経済圏構想IPEF<sup>3</sup>が発足するなど、通商面では引き続き進展がみられる。一方で、ロシアによるウクライナ侵攻が世界情勢に政治・経済の両面で大きな影響を与え、国連安保理の機能不全が露呈し、世界的に食料・エネルギーの供給が停滞するなど、比較的安定していた「ポスト冷戦」時代が終焉を迎えた。ウクライナ危機に加え、米中摩擦、台湾情勢、北朝鮮のミサイル発射など地政学リスクが相次いで顕在化し、経済安全保障の重要性が高まる中、日本では2022年5月に経済安全保障推進法が成立し、政府主導で重要物資の安定的な供給確保などに道が開かれ、より強靱なサプライチェーンの構築に向けた一歩が踏み出された。

また、2022年11月に開催されたCOP27<sup>4</sup>ではパリ協定の1.5℃目標の重要性が再確認され、世界が脱炭素社会への移行に向けて大きく前進する中、気候変動などサステナビリティ関連の情報開示基準に関する国際的な議論が進展し、日本でも有価証券報告書における気候変動や人的資本といったサステナビリティ情報の開示が法制化された。加えて、コロナ禍において一気に加速したデジタル化やテレワークを含む働き方改革により、ビジネスモデル・ワークカルチャーを機敏に変革し、ダイバーシティ&インクルージョンを推進することへの社会的要求が強まり、商社業界においてもSDGs<sup>5</sup>やESG<sup>6</sup>を考慮したサステナビリティ経営の重要性がより一層高まっている。

こうした状況下、当会は商社の業界団体として、会員企業、政府省庁・関係機関、他業界、他団体と連携し、商社事業の成長に欠かせない自由で公正な貿易・投資環境の維持・発展、貿易・投資活動を支える制度インフラの整備、これらを通じた持続可能な社会の実現に向けて、以下の主要事業方針に沿って事業を積極的に展開する。

## 2. 2023年度主要事業方針

### (1) 「課題への取組2023方針」(p.9参考資料参照)

商社業界を取り巻く事業環境が大きく変化する中、現在商社が直面している、あるいは今後直面するであろう共通の課題を迅速に捉え、解決していくために、新行動計画「課題への取組2023方針」を策定した。「課題への取組2023方針」では、当会が速やかに

---

<sup>1</sup> 環太平洋パートナーシップに関する包括的及び先進的な協定 (Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership : CPTPP)、2018年12月30日発効

<sup>2</sup> 地域的な包括的経済連携協定 (Regional Comprehensive Economic Partnership Agreement)

<sup>3</sup> インド太平洋経済枠組み (Indo-Pacific Economic Framework)

<sup>4</sup> 国連気候変動枠組条約第27回締約国会議 (The 27th Conference of the Parties to the United Nations Framework Convention on Climate Change)

<sup>5</sup> 持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals)

<sup>6</sup> 環境、社会、企業統治 (Environment, Social and Governance)

取り組むべき4つの課題と、この課題解消のための22の「実施すべき取組」を具体的に整理しており、2023年度は着手可能な取組みから即座に検討・実施する。

1) 意思決定・助言の体制整備

① 建付けの明確化

- ・ 会務の実施に関する事務局への実質的な監視・助言機能を有する運営委員会の位置づけを明確にするための定款変更の内容検討
- ・ 理事会（年2回開催）を補完する機能を果たしている常任理事会（年4回開催）の構成法人正会員の充実に向けた定款変更の内容検討

2) “話易い雰囲気・仕組み”作り

① 新規共通課題への取組み

- ・ 商社業界が直面している新たな共通課題（セキュリティークリアランス、カーボンプライシング等）への早期対応／相応しい枠組みの構築
- ・ 将来、新課題が具体化した場合における事務局の初動対応・対応体制のマニュアル化

② 会合運営の改善

- ・ 委員会等の会合の場で発言を促したり、発言しやすい雰囲気を醸成するためのノウハウを取りまとめた「ファシリテーション極意」（仮称）の作成
- ・ 会員連携システム「COMPASS」を活用した会員相互、会員と事務局の交流、導入・活用

③ ステークホルダーとの関係強化

新型コロナウイルスの影響もあって減少している会員をはじめとするステークホルダーとのコミュニケーションの拡大のため、以下を行う。

<正副会長会社以外の法人正会員向け>

- ・ 正副会長会社以外の法人正会員のネットワーク形成に役立つ情報交換会／グループディスカッション／ミートアップイベント等の実施

<団体正会員、地方貿易会向け>

- ・ 団体正会員を対象とする交流機会の創出
- ・ 地方貿易会と連携した共催イベントの実施

<次世代を担う若手の商社パーソン向け>

- ・ SNSの導入および運用体制の確立
- ・ 経営塾、商社新人研修、ゼミナールなどの既存の枠組みの活用
- ・ 当会の活動概要・仕組み等を教える出前授業の実施

<関係省庁の職員向け>

- ・ 当会に来会された関係省庁職員に当会活動を紹介する場の開催
- ・ 商社の実務担当者との関係省庁職員、関係団体との交流イベントの検討・開催（商社実務現場の視察、合同グループディスカッション等）

### 3) 商社活動および当会活動の理解浸透

#### ① 商社／当会の理解者の拡大

統計データなどの電子情報へのニーズの高まりに対応するとともに、構造が複雑なため訪問者が知りたい情報にたどり着きづらい当会ウェブサイトの改修を行う。

- ・ 統計データなどの電子情報へのニーズの高まりに対応するための刊行物のデジタル化
- ・ 構造が複雑なため利用しづらくなっている当会ウェブサイトの大規模リニューアル

### 4) 人材のプロ化

#### ① 事務局職員の能力底上げ

- ・ 事務局員が新たな業務・手法に挑戦できる時間を捻出するための業務効率化（ICTマニュアル整備／トラブル対応演習、AI議事録本格導入等）
- ・ 政策提言のプロ（経験・ノウハウ保有者）として会員の方から頼りにされる人材の育成（職員同士の勉強会の開催、関係省庁への職員の出向研修、他団体の政策提言ノウハウの吸収、教育研修の利用促進等）

### (2) 当会の3つの機能強化

「課題への取組2023方針」に明記された上記取組みに加え、当会の3つの機能であるGovernment Relations（提言・要望活動）、Member Relations（会員向け情報提供・調査研究活動）、Public Relations（商社活動の理解浸透・社会貢献活動）を向上させる。

#### 1) Government Relations：商社業界としての政策提言・要望とその実現に向けた取り組み

自由で公正な貿易・投資環境の維持・発展と、自由かつ持続可能な企業活動のための制度・環境の整備に向け、商社業界が直面する諸課題について政府省庁・関係機関に対してプロアクティブに提言・要望を行い、実現に向けた行政府・立法府への十分な働き掛けを行う。

- ① 経済連携協定、投資協定、租税条約、社会保障協定等の締結促進
- ② 貿易および投資関連手続きの円滑化
- ③ 安全保障貿易管理制度の適正化
- ④ 会計基準・税制の適正化
- ⑤ サステナビリティ関連の情報開示基準の適正化
- ⑥ 国内外における安全対策の強化
- ⑦ 多様な人材育成支援およびライフステージに合わせた働き方の推進による人材力強化
- ⑧ コンプライアンス、ガバナンスの向上および内部統制の強化

⑨ インフラシステム海外展開の推進と関連諸制度の整備 など

2) Member Relations：会員に対する情報共有の促進

ビジネスに重大な影響を及ぼす内外政府の方針や政策、内外情勢、景気動向、さまざまな経営課題に関する政府省庁・関係機関や他団体、有識者の分析など、質・量・スピードともに十分な商社活動に資する情報を収集し会員に提供するとともに、会員相互の情報共有を促進することを通じて会員企業の取り組みを支援する。また、個別ヒアリング、情報交換・交流会の企画・実施を通じて会員ニーズをきめ細かく把握することにより、多様なニーズへの対応を強化し、当会活動のバリューアップを図る。加えて、講演・資料のアーカイブ化の拡充によるタイムリーな情報アクセスの実現、オフィスのファシリティを最大限に活用した講演会のウェブ配信など、目的に応じたツールの導入・活用による会員相互の情報共有の一層の活性化を進める。

- ① 常任理事会・理事会、委員会や外部会合等を通じた政府関係者・有識者からの情報収集・意見交換および関係構築
- ② 当会主催会合における、規模別・業態別等、多様な形態での会員相互の意見交換や情報共有の促進、会員企業の実務理解促進・負担軽減に資する支援（ガイドブック作成等）
- ③ 会員を対象にした講演会・啓発セミナーなどの定期開催・ウェブ配信
- ④ 会員企業との協働による貿易に関する調査・分析
- ⑤ 個別ヒアリングおよび情報交換・交流会等を通じた多様な会員ニーズの把握と対応強化
- ⑥ 講演・資料のアーカイブ化等によるタイムリーな情報提供・アクセスの実現

3) Public Relations：商社機能・活動への理解浸透、社会貢献活動の実施

日本独特の事業モデルとされる商社の歴史・現状・未来の姿などを内外のステークホルダーに分かりやすく伝え、また当会の活動意義を広め会員の活動参加促進と新規会員獲得につなげるため、対象を意識した内容・手段を創造し、効率的・効果的な広報活動を行う。加えて、政府の「人生100年時代構想」に合致する、当会設立のNPO法人国際社会貢献センター（ABIC<sup>7</sup>）を通じた社会貢献活動の充実化を図る。

- ① 会長定例記者会見、会長コメント、記者発表、広告などメディアを通じた「当会ならではの見解」の積極的な発信
- ② 『日本貿易会月報』、当会ウェブサイトなどを通じた情報発信
- ③ 『商社ハンドブック』（和文・英文）、『日本貿易の現状』、『JFTC便利帳』など、商社、貿易、当会活動に関する制作物による情報提供
- ④ オフィスに設置したサイネージや「企画展示スペース」の活用による情報発信
- ⑤ 小学校やイベントへの出前授業などを通じたジュニア世代向け広報活動の実施
- ⑥ ABICを通じた社会貢献活動の実施

---

<sup>7</sup> Action for a Better International Community



## Ⅱ. 委員会などの実施事業

### 運営委員会

1. 理事会・総会・常任理事会等で付議・報告する事項等の当会運営上の重要事案に係る検討・審議
2. 当会の主要事業等に係る意見交換
3. 当会の将来を見据えたテーマ設定による討議の継続実施

### 総務委員会

1. 各種公益法人等への寄付を通じた社会貢献活動の実施
2. 企業防衛に関する取り組みとして警察当局との連携強化
3. アフターコロナ、DX推進、オフィス改革等の観点からの「働き方改革」に関する情報収集・交換

以上に重点を置いて活動を行うとともに、その他株主総会やBCP、オフィス運営など総務業務運営に関する共通問題について意見・情報交換を行う。

### 広報委員会

1. 貿易記者会を中心としたメディア対応
  - (1) 商社業界のプレゼンス向上のための協力
  - (2) 貿易記者会記者など商社業界関係メディアとの関係強化のための協力
2. 広報活動の充実
  - (1) 日本貿易会ホームページ充実化への支援・協力
  - (2) 日本貿易会月報充実化への支援・協力
  - (3) きつずプロジェクト充実化への支援・協力
  - (4) 商社シンポジウムの企画・運営への支援・協力
  - (5) 経済広報センター（KKC）の活用
3. 広報委員会および各社広報業務に役立つ行事の開催等

### 法務委員会

1. 企業活動に関連する法令等の問題および動向に係る情報収集、意見交換
2. 会員の企業倫理・コンプライアンス・ガバナンスの向上

### 地球環境委員会

1. 低・脱炭素社会の構築
2. 循環型社会の構築
3. 環境関連法規制、環境行政の動向への対応
4. 商社環境月間の実施
5. 環境パフォーマンス向上の推進
6. 生物多様性への配慮

7. 商社および日本貿易会の環境関連の取り組みに関する外部への積極的な発信

#### 財務委員会

1. 国内外の金融市場を取り巻く動向（地政学リスク含む）
2. 政策金融機関の動向
3. サステナビリティ・ファイナンスの動向
4. フィンテック、DXの活用による業務効率化
5. 財務人材の育成など財務業務運営に関する共通問題についての意見・情報交換

#### 経理委員会

1. 会計関係
  - (1) 国際会計基準への対応
  - (2) 本邦会計基準への対応
  - (3) その他情報交換
2. 税務関係
  - (1) 令和6年度税制改正要望事項の策定
  - (2) 国際課税関連対応
  - (3) 国内課税関連対応
3. 経理委員会セミナーの開催

#### 物流委員会

1. 国際物流関連制度および手続等の効率化・簡素化・高度化の推進
2. 国際物流関連情報の収集と共有
3. 会員間の情報・意見交換の促進

#### 市場委員会

1. 自由貿易体制の推進に向けた情報交換および提言・要望
2. 投資環境の整備に向けた情報交換および提言・要望
3. わが国と関係の深い地域・市場に関する調査・研究および情報交換

#### 貿易動向調査委員会

1. 貿易に係る情報の収集と分析
2. 「わが国貿易収支、経常収支の見通し」の作成

#### 安全保障貿易管理委員会

1. 安全保障貿易管理制度に係る検討と提言
2. 安全保障貿易管理に係る諸問題の検討
3. 安全保障貿易管理に係る情報収集と啓発活動

## 貿易保険委員会

1. 貿易保険制度等に係る提言・要望および過去要望のフォローアップ
2. 経済産業省および㈱日本貿易保険（NEXI）との情報・意見交換
3. 貿易保険に係る情報収集・共有

## 経済協力委員会

1. 2022年3月に日本政府に提出した「インフラシステム海外展開戦略に向けた提言」のフォローアップおよびインフラシステム海外展開拡充に向けた政策・支援制度に関する日本政府および関係機関との情報・意見交換
2. カーボンニュートラル、地政学リスクを含むサプライチェーン強靱化等の商社業界に密接につながる重要課題に関する情報収集・共有

## 人事委員会

1. 海外安全管理対策強化に向けた取り組み
2. 働き方改革に向けた取り組み
3. 人材力強化に向けた取り組み
  - (1) グローバル人材育成
  - (2) ダイバーシティの推進
  - (3) 高年齢者雇用の推進
  - (4) 在外教育施設における教育環境の改善・施設の拡充
4. 商社研修事業の継続
5. 諸外国との社会保障協定の締結促進に向けた要望活動およびフォローアップ
6. 人的資本情報開示への対応
7. ウィズコロナに向けた情報交換ならびに対応

## 情報システム委員会

1. 講演会等による情報システムに関する知識の向上
2. 次のテーマに関する各社取り組み状況の共有と意見交換の実施
  - (1) 最新技術に関する取り組み（AI、RPA等）
  - (2) 組織面に関する取り組み（人材、体制、働き方改革等）
  - (3) DXに関する取り組み
3. 情報セキュリティにおける最新動向／対策に関する知見向上

## 社会貢献・ABIC 委員会

1. 日本貿易会の社会貢献事業に関するABICへの業務委託内容の審議
2. ABICの活動分野の拡大（人材活用促進）および会員増強（登録斡旋）に向けた連携
3. 会員各社の社会貢献活動に資する情報・意見交換等



### サステナビリティ推進委員会

1. 会員各社のサステナビリティ推進に資する調査・研究、情報・意見交換等の活動
2. 会員各社のサステナビリティ推進に資する方針策定、意見・提言の対外発信

### 内部統制委員会

1. 内部統制報告制度への合理的、効率的な対応
2. 内部統制に対する意識啓発と高度化
3. その他内部統制全般での課題対応

## 課題への取組 2023 方針

世界の社会・経済情勢が急速に変化する中で商社業界が直面している課題を踏まえ、日本貿易会の当面の課題／実施すべき取組を「課題への取組2023方針」として定める。

本方針の進捗状況は毎年3月の理事会に報告され、翌年度の事業計画策定に反映される。

また、本方針に掲げた「実施すべき取組」は速やかに検討・実施することとし、本方針の対象期間（3年間）の設定はあえて行わない。さらに、毎年度の理事会への進捗状況報告の際には、当該進捗状況を踏まえた本方針の改訂についても併せて諮ることとする。

### 世界を取り巻く環境

(現状)

- ・ウクライナ侵攻、台湾情勢、米中摩擦などの地政学的リスクの高まり／長期化  
➡商品供給網の分断
- ・人権問題、気候変動等のサステナビリティに対する世界的な意識の高まり  
➡企業価値・信用への毀損
- ・資源／穀物の供給不足と価格高騰  
➡資源／食糧調達の困難化
- ・デジタル化のさらなる加速と規制強化  
➡既存ビジネスモデルの陳腐化
- ・イノベーション創出する人財の確保／育成  
➡企業価値の持続性／人財の流失

### 商社が直面している主な課題

- ★SDGs／ESGを考慮した事業活動の推進
  - ・サプライチェーンの再構築／強化（経済安全保障や人権侵害リスクへの対応他）
  - ・エネルギーの安定確保及びカーボンニュートラル実現に向けた取り組みの両立化（エネルギートランジションへ向けた対応他）
  - ・非財務情報の開示
- ★ビジネスモデルの変革／事業活動の継続
  - ・デジタル社会への対応
  - ・Withコロナへの対応
- ★事業に適合した人材ポートフォリオの構築
  - ・社員のモチベーション向上
  - ・ダイバーシティの推進

### 将来的な環境変化

不確実性を増しながら変化していく経営環境の中で、10年後、20年後、30年後と次々に直面する課題に対して、商社は柔軟な対応、自己変革をしていく必要がある。

### 日本貿易会の対応

次々に環境が変化していく中で、現在商社が直面している、或いは今後直面するであろう共通の課題を迅速に捉え、その課題を解決していくために、次頁以降に整理した「課題に柔軟に対応出来る体制／仕組み作り」に取り組む。

課題	区分	当面の課題	実施すべき取組	背景・実態等
1. 意思決定・助言の体制整備	建付けの明確化	実質的な事務局の監視・助言機関である運営委員会の位置付けの明確化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定款の改定</li> <li>・新たな定款の内容に則した会議体運営への移行（議事、開催頻度、メンバー等）</li> </ul>	<p>運営委員会は実質的には事務局に対する監視と助言という重要な役割を担っているにもかかわらず、定款上の位置づけが曖昧であり、実際の機能と建付けに乖離が起きている。</p> <p>定款上は理事会が会務に関する意思決定機関とされている一方で、実態上は常任理事会が最も頻繁に開催され、事務局からの業務報告も行われており、理事会を補完する機能を果たしている。他方で、正法人会員の理事及び監事は現在は常任理事会のメンバーとはされていない。</p>
		常任理事会（最も頻繁に開催されている定款上の機関）の充実（理事1社、監事2社の追加の検討）		
2. “話易い雰囲気・仕組み”作り	新規共通課題への取組	現在商社業界が直面している新たな共通課題※及び将来的に直面するであろうリスクに関する検討の枠組み（委員会・連絡会等）の早期構築 ※「ビジネスと人権」「デジタル」「グリーン」「SDGs」「経済安全保障」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・共通課題毎に、当該課題に相応しい検討枠組み（委員会の新設／統合、既存委員会の活用、関係者が機動的に集まるプロジェクトベース等）の構築を実施</li> <li>・将来「従来の当会委員会活動の枠組みではカバーしきれない新たな共通課題」が具体化した場合の事務局内の初動対応・対応体制を確立（マニュアル化）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存の専門事項に特化しがちな委員会やWGにおいて、事業変化に応じた新たな課題や他委員会との連携が必要なケースへの機動的な対応が十分ではない。</li> <li>・1998年から現行の委員会体制（枠組み）は見直されていない。</li> </ul>
		実合会／オンライン問わず、会員企業が本音を言いやすい環境作り	<p>（システム） 新たな「会員連携システム」の導入及び運用体制の確立</p> <p>（会合運用） （司会者の議事進行の巧拙により場の雰囲気・発言し易さが大きく変わることから、）委員長に対して会合運営のテクニックを明文化してお示しする（「ファシリテーション極意」（仮称）の作成）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・委員会会合にてあまり意見が出てこず、意見が出てでも発言者が限定される。</li> <li>・委員会会合にて正副会長会社とそれ以外の会員の間のモチベーション、参加姿勢に隔たりがある。</li> </ul>
	ステークホルダーとの関係強化	新たな交流の機会創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>・正副会長会社以外の会員のネットワーク形成に役立つ情報交換会／グループディスカッション／ミートアップイベント等の実施（特に、実務面の課題について）</li> <li>・団体正会員を対象とする交流機会の創出（団体会員のニーズを踏まえた輸入団体懇談会及び貿易団体懇談会の再開など）</li> <li>・地方貿易協会と連携した共催イベントの実施</li> <li>・SNSの導入及び運用体制の確立</li> <li>・経営塾、商社新人研修、ゼミナールなどの既存の枠組みの活用</li> <li>・会員の社内研修の一環として、貿易会の活動概要・仕組みなどを教える出前授業の実施</li> <li>・当会に来会された関係省庁職員（課長級以下）に当会活動を紹介する場を開催</li> <li>・（各委員会にて必要に応じて）商社の実務担当者と関係省庁職員、関係団体との交流イベントを検討／開催（商社実務現場の視察、合同グループディスカッション等）</li> </ul>	<p>会合のオンライン及びハイブリッド開催が多くなる中で、同規模・同業種のネットワーク形成を期待している正副会長会社以外の会員の期待に、さらに応えていく必要がある。</p> <p>コロナ前と比較して、団体正会員とコミュニケーションを取る機会が減っている。</p> <p>・当会活動の次世代の担い手となる若手の商社パーソンに対する当会活動情報の発信強化</p> <p>・会員の若手社員が当会と接する機会が少なく、当会の活動が浸透していない。（当会の存在・活動内容についての認知を広げ、将来的に当会を利用しようとする人を増やす取組み）</p> <p>関係省庁職員に当会及び商社の活動や商社の普段の実務と実務面でのお困り事を理解してもらう機会が少ない。</p>
3. 商社活動及び当会活動の理解浸透	商社／当会の理解者の拡大	より効率的・効果的な情報発信ツール・体制の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・刊行物のデジタル化</li> <li>・分かりやすい構造にする当会HPの大規模リニューアル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・統計データなど電子情報としてのニーズの高まりに紙媒体では対応できていない。</li> <li>・多くの人に上記の点を分かりやすく説明するはずの当会HPが複雑な構造になっており、知りたい情報にたどり着きづらい。</li> </ul>
4. 人材のプロ化	事務局職員の能力底上げ	事務局の人的資源のさらなる底上げ、生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ICTマニュアル整備／トラブル対応演習</li> <li>・AI議事録本格導入</li> </ul>	職員が委員会等の準備・開催・議事録作成等の事務に追われ、新たな事に取り組む十分な時間が確保されていない。
		政策提言のプロ（経験・ノウハウ保有者）として会員の方から頼りにされる人材の育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員勉強会での発表</li> <li>・関係省庁への職員の出向研修</li> <li>・他団体（特に経団連）の政策提言ノウハウを学ぶ</li> <li>・教育研修の利用促進</li> </ul>	政策提言の際のノウハウや知識（案件毎の管轄部局の探し方、特定省の省内力、要望提出先のキーパーソンの巻き込み方、要望文書の論理展開の重要性）の共有が足りない。