

グローバル・バリューチェーンと アフターコロナにおける商社の役割

日本貿易会 市場委員会

グローバル・バリューチェーンとアフターコロナにおける商社の役割

検討ワーキンググループ

2021年3月

本レポートは2020年度に日本貿易会市場委員会が戸堂康之早稲田大学政治経済学術院教授とともに設置した「グローバル・バリューチェーンとアフターコロナにおける商社の役割」検討ワーキンググループの研究成果としてまとめたものである。

【要 約】

本ディスカッション・ペーパーは、国際通商の現場において米中貿易摩擦の長期化と新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の世界的な拡大への対応が模索される中で、日本貿易会市場委員会が2020年9月に戸堂康之早稲田大学政治経済学術院教授(在シドニー)とともに、「グローバル・バリューチェーンとアフターコロナにおける商社の役割」を検討するためのワーキンググループを設置し、計5回にわたる会合の成果として取りまとめたものである。

第1章では戸堂教授により、コロナ時代におけるグローバル・バリューチェーンの現状と課題を検討している。コロナ禍によって顕在化したグローバル・バリューチェーンの課題として、第一に部品や必需品の供給を他国に依存することのリスク、第二に中国リスクに代表される政治や安全保障に関わる様々なリスクを指摘した(1.1)。また、近年のバリューチェーンでは、製造段階のみならず、最上流の研究開発やデザイン、最下流のマーケティングやマネジメントのためのデータ解析など、高付加価値の知的連携事業での米中デカップリングも進行しており、日本企業が中国企業の代替として台頭するチャンスがあることを指摘した(1.2)。さらに、ポストコロナ時代の企業のバリューチェーンには、サプライチェーンの多様化や知的連携におけるDXと対面コミュニケーションの活用、コロナ禍で拡大した格差から誰も置き去りにしないためのよりいっそうのSDGsの推進が求められることを指摘している(1.3・1.4)。

第1章での整理を踏まえ、商社の構築するグローバル・バリューチェーンが新型コロナの拡大を契機にどのように変化したのかを検討した結果、従来から商社は変化と不確実性に対応してきており、今回のコロナ禍は商社がその特質と強みを発揮し、従来から進めてきたリスク分散や変化への対応をより加速化・表面化させる契機となったと位置づけるに至った。

第2章では、こうした商社ビジネスの現状について、商社が従来から世界中に多様なネットワークとパートナーシップを張り巡らせてコングロマリット化し、バリューチェーンを構築してきたことにより、レジリエンスとフレキシビリティを高めてきたこと(2.1)、人材のグローバル化においても日本人が海外に出ていく片務的なものから、進出先の現地人材をも取り込んだ日本と海外の双方向の人材戦略へと進展していること(2.2)、そしてこれらを活用し、イノベーションに関わ

る国際連携やビジネスの高度化によるグローバルな連携がみられること(2.3)、これらを各社の取り組み事例とともに紹介している。さらに商社のビジネスを加速化・表面化するうえで軸となっている DX や SDGs への取り組みについても紹介している(2.4・2.5)。

これらを受けて、第3章ではアフターコロナにおいて商社と日本貿易会が果たすべき役割として、以下の通り提言する。

アフターコロナにおける商社と日本貿易会の役割

I. 商社の3つの役割

未知なる領域のパイオニアである商社は、新たな時代を切り拓き、日本経済に活力を与える存在として、アフターコロナでは次の3つの役割を果たしていく。

- ① 世界的なネットワークの厚みを活かし、研究開発やマーケティングのためのデータ解析などにおけるオープン・イノベーションなどグローバルな知的連携を推進する。
- ② 国境を越えた移動が著しく制限される状況においても、海外との対面コミュニケーションが可能な強みを活かし、オンラインとオフラインを効率的に組み合わせた事業遂行の新たなビジネスモデルを構築する。
- ③ 長年のグローバルな事業展開の蓄積と世界経済の潮流に敏感である強みを活かし、持続可能な方法で様々な産業をつなぎ、誰も置き去りにしないインクルーシブな経済発展を達成するための新たな仕組みを構築する。

II. 日本貿易会の役割

商社の業界団体である日本貿易会は、自らの持つ3つの機能---Government Relations、Member Relations、Public Relations を有機的に活かし、商社がその特性と強みをより発揮できるよう、商社を取り巻く情勢を見つめ、業界の課題解決に向けて、各方面への発信と働きかけを行い、持続可能な社会、豊かな日本、そして安定した世界の実現に向けて貢献する。

目次

はじめに	5
第1章 コロナ時代のグローバル・バリューチェーン ～現状と課題	6
1.1 コロナ禍によって顕在化したグローバル・サプライチェーンの課題	
1.2 イノベーションにおける米中デカップリングの進行	
1.3 DXの発展とバリューチェーンの拡大	
1.4 持続可能性とバリューチェーン	
第2章 コロナ禍における商社ビジネスの現状	14
2.1 多様化によってレジリエンスとフレキシビリティを高めてきた商社	
2.2 商社における人材のグローバル化の進展	
2.3 イノベーションに関わる国際連携／ビジネスの高度化によるグローバルな連携	
2.4 商社のDXへの対応	
2.5 商社のSDGsへの対応	
第3章 今後の商社と日本貿易会の役割	33
3.1 商社の役割	
3.2 日本貿易会の役割	
【名簿】 市場委員会	
【名簿】 グローバル・バリューチェーンとアフターコロナにおける商社の役割検討ワーキンググループ	
市場委員会 2020年度活動状況	

はじめに

日本貿易会市場委員会は、国際通商の現場において米中貿易摩擦の長期化と新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の世界的な拡大への対応が模索される中で、持続可能なグローバル・バリューチェーンの構築に向けて商社に期待される役割も変化しているのではないかとの課題意識のもと、2020年度に戸堂康之早稲田大学政治経済学術院教授(在シドニー)とともに、「グローバル・バリューチェーンとアフターコロナにおける商社の役割」を検討するためのワーキンググループを設置し、半年間にわたって計5回の会合を開催のうえ検討を重ねてきた。

会合では、川瀬剛志上智大学法学部教授、柯 隆東京財団政策研究所主席研究員、畑田浩之経済産業省通商政策局米州課長からも最新の報告と貴重な御意見を頂戴した。本ディスカッション・ペーパーは、ワーキンググループの成果を取りまとめたものであり、御協力いただいたすべての関係者の皆様に心より御礼申し上げたい。

本ペーパーは3章から構成されている。第1章のコロナ時代のグローバル・バリューチェーンを戸堂教授、第2章のコロナ禍における商社ビジネスの現状を商社側がそれぞれ執筆し、それらを踏まえ、第3章にて今後の商社と日本貿易会の役割を共同で提言している。

コロナ禍でグローバル・バリューチェーンに様々なストレスがかかっているが、その実態と意味を探り、コロナ禍における商社ビジネスの現状を分析し、今後の役割を提言している本ペーパーが皆様の御参考になれば幸いと考える。

2021年3月

日本貿易会 市場委員会委員長 大間知慎一郎

第1章 コロナ時代のグローバル・バリューチェーン ～現状と課題

1.1 コロナ禍によって顕在化したグローバル・サプライチェーンの課題

新型コロナウイルス(以下新型コロナ)の感染拡大によって、グローバル・バリューチェーンの様々な問題が顕在化した。その1つは部品や必需品の供給を他国に依存することのリスクである。

感染拡大初期の2020年1-3月には、武漢をはじめとする中国の各地がロックダウン(都市封鎖)され、生産・消費活動が停止・大幅縮小したため、中国からの部品の供給や製品の需要が減少し、サプライチェーンが途絶した。3月には前年同月比で対中輸出・輸入はそれぞれ8.7%、4.5%減となった¹。

同時に、世界各国でマスクや人工呼吸器などの医療関連品の需要が激増したために、各国で品不足となり、多くの生産国が国内需要のために輸出を規制した。また、コロナ禍の混乱の中で食糧不足も懸念され、食糧の輸出を規制する国もあり、WTOの調べでは2020年4月時点で80カ国がコロナ禍に関連して何らかの輸出規制を行っていた。

またコロナ禍中には、特に中国との取引のリスクが表面化した。サプライチェーンの途絶以外にも、政治や安全保障に関わる様々なリスクが露呈したからだ。例えば、米国では抗生物質等の特定の医薬品の多くを中国からの輸入に依存していたが、米国が新型コロナの感染が拡大していた中国からの入国を禁止したことに対して、中国新華社通信は「中国からの医薬品の輸出を止めれば、米国は新型コロナの大海に沈むだろう」と脅した。輸出の4割を中国に依存する豪州は、独立機関による中国での新型コロナ感染源の調査を要求したが、それに対して中国は牛肉、大麦、ワイン、石炭等の輸入を制限するという対抗措置に出た。2010年に尖閣諸島沖の中国漁船衝突事件を機に中国がレアアースの対日輸出を制限したように、政治的な理由で中国との貿易関係は大きな影響を受けることが再確認されたのだ。

中国との経済関係のリスクは、コロナ禍で米中のデカップリングがさらに進行したことで複雑化している。ビフォーコロナから米国は、ファーウェイ製のスマートフォンや5G²機器から情報が漏洩しており、安全保障上の脅威となっていると考えていた。そのため米国は、ファーウェイなど中国のハイテク企業に対する米国製部品の輸出や米国製機器によって製造された部品の輸出を実質的に禁止しているうえ、バイトダンス社など中国発のアプリの運営会社との取引を停止する大統領令も出している。貿易だけではなく、米国はハイテク産業や軍事関連産業における対内投資の規制を強化して、中国

¹ 財務省貿易統計

² 第5世代移動通信システム

からの投資を抑制しているのだ。これらの輸出・投資の規制は、米国だけではなく、欧州諸国、日本、豪州にも拡大した。これに対抗する形で、中国でも 2020 年 12 月に輸出管理法が施行され、輸出管理が強化されている。このような流れの中、中国のハイテク企業との取引が多い日本の企業も無関係ではられない。

しかも、このような米中対立は長期的に継続すると予想される。バイデン新政権においても、米国の対中強硬姿勢は大きくは変化しないと思われる。バイデン政権も国内雇用を守るための保護主義を維持し、対中経済安全保障政策を推進すると考えられるからだ。人権問題をめぐっては、より強硬になる可能性もある。また、中国も対米姿勢を軟化させるとは考えられない。強国復権の夢の下でナショナリズムが台頭しており、短中期的に政治体制の変化は期待できないと考えられるからだ。

ただし、コロナ禍中では中国経済の強さも再認識された。感染拡大初期の 1-3 月には中国での生産は落ち込んだもののその後急回復し、主要国が軒並み大幅にマイナス成長となる中で、2020 年の中国の GDP 成長率はプラス 2.3%となっている(中国国家统计局)。そのため、日中貿易も 2020 年下半期には回復し、日本の対中輸出は 7 月には前年同月比で 8.2%増、9 月には 14.0%増となった。米国の対中輸出も、8 月には前年同月比 17.2%増、9 月には実に 34.2%増となった。これは、米国ですら中国との経済関係を大幅に削減しようとしているわけではなく、安全保障に関わる一部の分野に限定してデカップリングしようとしていることを示唆している。

従って、アフターコロナの日本企業のサプライチェーンは、中国との貿易関係のリスクを下げながら、一定の関係を維持するというのが 1 つの軸となる。そのために最も単純で有効な手段は、貿易における中国依存を減らすことだ。資料 1 は、日本の部品輸入における各国・地域のシェアを表しているが、中国のシェアは一時期よりも若干減ったとはいえ、現在でも 25%を超える。米国のシェアは 2000 年代に急減しており、ASEAN や EU のシェアも 15%前後で停滞している。高い中国依存度を一定程度下げて、サプライチェーンにおける取引先をより多様化することが、自然災害や経済ショック、政治問題等に端を発する中国発のサプライチェーンの途絶のリスクを下げるのには有効だ。

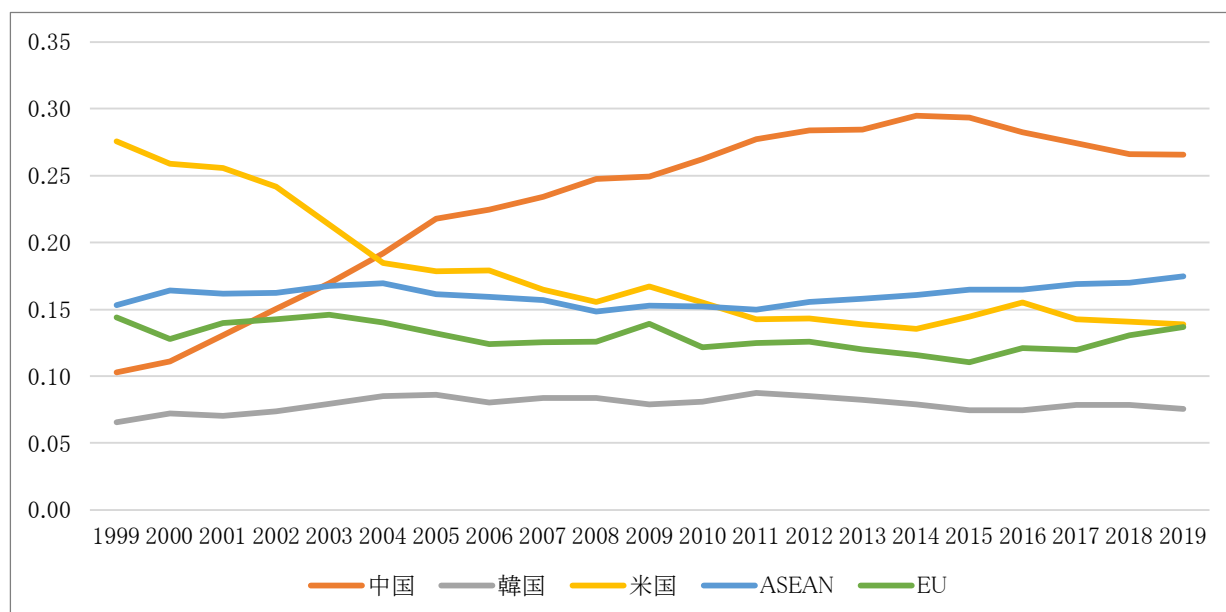
その際、すでに生産拠点が集積する国内や ASEAN への移転だけではなく、米国や EU、豪州、台湾、シンガポールなどの先進国・地域への移転も十分に考慮すべきだ。ロボット化や AI(人工知能)の利用による生産コストにおける人件費の割合の減少や、データ・フリー・フロー・ウィズ・トラスト³の確保の面から、先進国での生産の利点が増大しているからだ。

また、これまで日本企業のサプライチェーンが十分にいきわたっていない開発途上国・新興国、特

³ Data Free Flow with Trust(信頼を担保しながらの自由なデータ流通)

に ASEAN 後発国や南アジア、東アフリカ諸国にも、今後はサプライチェーンを拡張していくべきだ。これらの国々は「自由で開かれたインド太平洋」の対象ともなっており、日本によるインフラ支援を基盤として日本企業の生産・販売拠点の展開が望まれる。

資料 1.1 日本の部品輸入における各国・地域のシェア（単位：%）



(出所)UN Comtrade データより作成

もう 1 つ重要なのは、安全保障と経済を切り離すことだ。現在は、どのような製品について安全保障を理由とした輸出管理が認められるか、どのような産業分野において安全保障を理由とした対内投資の規制が認められるかについて、明確な国際ルールがない。これが、コロナ禍で貿易や投資に対する規制が進行したことの 1 つの要因になっている。国際的な枠組みでこれらが明確に規定されることができれば、日本企業は中国企業との取引のリスクを相当程度下げることができる。

このような国際ルールを議論する場としては、WTO が最も望ましい。バイデン米新政権は国際協調を重視しているために、WTO の上級委員会での審理が再開され、このようなルール化が進むことが期待される。さらに、広域 FTA⁴・EPA⁵もそのような場になりうる。例えば、米国が CPTPP⁶に再加入す

⁴ Free Trade Agreement (自由貿易協定)

⁵ Economic Partnership Agreement (経済連携協定)

⁶ Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership (環太平洋パートナーシップに関する)

る動きが出ればその条文も改訂されうるが、その際に安全保障と経済を切り離すための国際ルールを明記することも1つのやり方であろう。

1.2 イノベーションにおける米中デカップリングの進行

米中のデカップリングによるグローバル・バリューチェーンへの影響は、素材や部品の取引で結ばれたサプライチェーンへの影響にとどまらない。近年のバリューチェーンにおいては、製品の製造段階のサプライチェーンよりも、その上流の研究開発やデザイン、その下流のマーケティングやマネジメントのためのデータ解析などの、より付加価値の高い事業における国際連携の重要性が高まっている。オープン・イノベーション(他社との共同研究)が活発に行われているのはその好例である。米中の輸出管理強化は、対象となる製品の輸出だけではなく、その製品を生産するのに必要な技術の移転をも規制しており、これらの高付加価値事業への影響が大きい。

中国は改革開放政策以降、外国直接投資を国内に誘致することで発展してきたが、特に外資企業との共同研究を奨励することでその技術を急速に学んだ。近年では、多くの中国企業が日米欧の企業と共同研究を行ったり、日米欧の大学に寄付講座を設置したりすることで、世界の技術フロンティアに躍り出た。しかし、ファーウェイやそのほかのハイテク企業に対する輸出が規制されると同時に、これらの企業との共同研究や寄付講座が中止されている。このような動きは、中国企業にとって大きな痛手であるとともに、日米欧の企業にとってもすでに世界的な技術を持つ中国企業から技術や知識を学ぶ機会を失うことになり、世界的なイノベーションの停滞が予想される。

しかし、同時にこのような状況は日本企業にとってチャンスでもある。米国は、中国共産党をはじめとする悪意あるものから米国の個人情報や機微情報を守るため、クリーンネットワーク計画を提唱している。この構想では、5G ネットワークからファーウェイなどの中国企業製造の機器を排除する国や通信事業者を「クリーン」と認定して、取引を強化することが考えられている⁷。

そのため、日本企業が中国企業の代替として台頭できる可能性が十分にある。例えば、英国は米国に倣って2020年7月に5Gの通信網からファーウェイ機器を締め出すことを決定したが、その代替策として5Gのインフラ整備でNECと協業すると発表した⁸。このような動きが今後活発化することが期待される。

ただし、これまで日本企業は外国企業との共同研究をあまり行ってこなかった。資料1.2で示される

包括的及び先進的な協定)

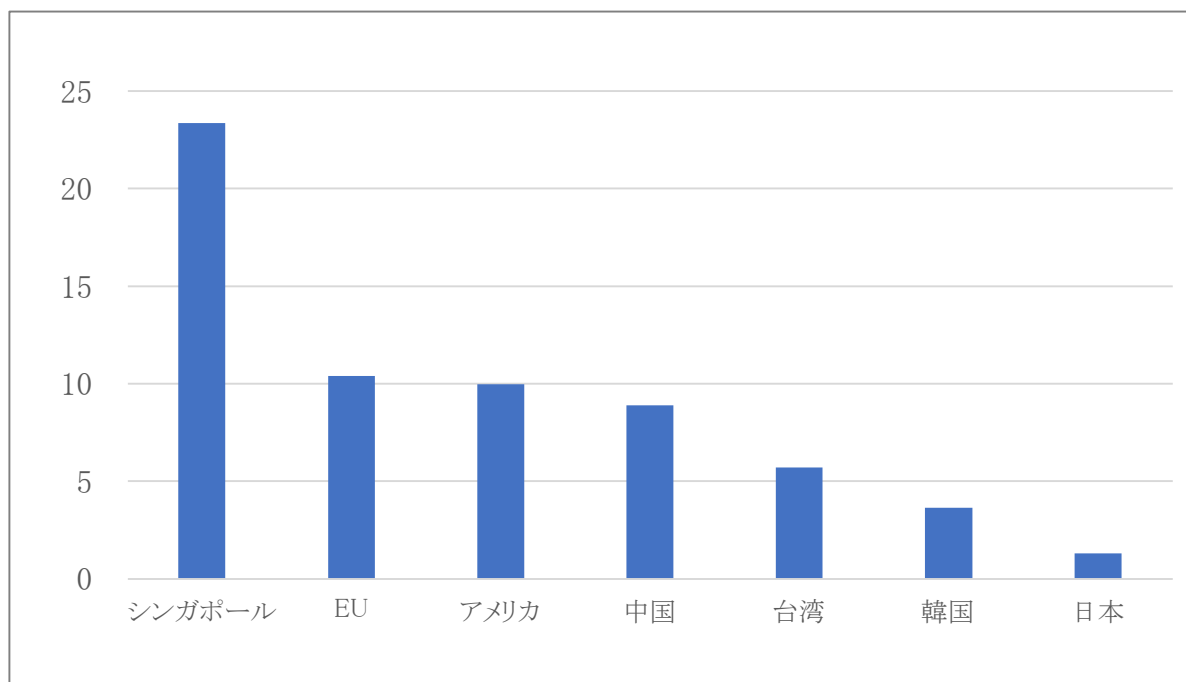
⁷ 第3回会合 畑田浩之経済産業省通商政策局米州課長報告資料

⁸ 日本経済新聞 2020年10月26日

ように、2012-2015 年に出た特許のうち海外との共同研究である者の割合を見ると、日本は 1.3%で、EU の 10.4%、米国 10.0%、中国 8.9%、台湾 5.7%、韓国 3.6% に比べて著しく低く、OECD 諸国の中で最低である。従って、今後グローバル・バリューチェーンの最上流と最下流で知的な連携を行うにあたっては、企業にはこれまでとは異なった気構えと手法が必要となつてこよう。

そのためには、政府の支援も必要だ。特に、米中デカップリングが安全保障を基にしたものである以上、日本企業と欧米企業との連携が促進されるような国際的な枠組みが各国政府によって構築されることが望ましい。例えば、EU は域内外の企業の国際共同研究に対して多額の補助金を供与している。日本企業の技術が中国企業にとって代わられるようなハイレベルなものであっても、国際的に十分に認知されていないこともある。だから、例えば「自由で開かれたインド太平洋」や日 EU・EPA のような国際的な枠組みの中で、日本企業と欧米企業の知的連携をマッチングするような場を作るべきであらう。

資料 1.2 特許における国際共同研究のシェア 2012-2015 年（単位：%）



(出所) OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2017 より作成

1.3 DX の発展とバリューチェーンの拡大

コロナ禍では、経済活動における DX の発展も顕著であった。DX とは、もともとは「IT の浸透が、人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させる」という概念であるが、ビジネスにおいては、デジタル技術や大規模なデータを活用して生産やマネジメント、マーケティングにおける手法をより効率的なものに改革していくことを指すことが多い。コロナ禍で多くの都市や地域がロックダウンされ、外出が制限されたことによって在宅勤務が増え、Zoom などのアプリを利用してオンラインで会議や打ち合わせをすることが当たり前となった。また、Amazon や Uber Eats などのインターネットサイトを通じた購買行動も活発化している。

このような流れは、本来上記で述べたようなサプライチェーンの多様化や新しい知的連携の構築にプラスの働きをするはずだ。海外を含む他地域とのやり取りがオンラインで容易にできるようになり、現地に行かなくても新しい取引先や連携先の開拓が可能となったからだ。また、これまで暗黙知としてマニュアル化が困難であった生産工程における「職人技」をデジタルデータ化する技術が発展したことや、バーチャルリアリティ（VR）技術を利用した研修が可能になったことなどで、技術者を派遣しなくても生産現場での技能の移転ができるようになった。従って、コロナ禍で移動が制限されている中でも、新しいバリューチェーンの構築は十分に可能なはずだ。

とは言え、在宅勤務やオンライン会議の欠点を指摘する声もある。森川正之経済産業研究所所長の調査によると、在宅勤務によって労働者の生産性は3割程度低下するが、その理由は自宅でのIT機器の不備や対面での緊密な情報交換の欠如であった⁹。特に、社内のコミュニケーションはともかく、新しい取引先や連携先とのコミュニケーションにおいては、対面での信頼関係の構築が必要な場面も多いと考えられる。また、オンラインコミュニケーション技術を十分に持っているはずのIT企業が、ビフォーコロナにもシリコンバレーや深圳など特定地域に集積していたことを考えると、イノベーションなど高度な知的活動においては特に対面コミュニケーションが重要であるとも推察される。

従って、DX の発展は必ずしもウィズコロナ、ポストコロナ時代の日本企業のサプライチェーンの多様化や知的連携の拡大に大きく貢献できるとは限らない。DX をうまく活用しつつも、対面コミュニケーションを有効に組み合わせていくべきで、コロナ禍では工夫が必要だ。

⁹ 森川正之（2020）「コロナ危機下の在宅勤務の生産性：就労者へのサーベイによる分析」
<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/20j034.pdf>

1.4 持続可能性とバリューチェーン

コロナ禍と同時に、政治・経済の場でSDGs¹⁰およびESG¹¹投資の重視が進んでいる。SDGsは2015年に国連で採択された貧困、ジェンダー、格差、気候変動など17の分野別の目標であり、ESG投資は利益だけではなく、環境・社会・企業統治に配慮している企業に対する投資である。これらは、まず特に欧州で社会的に受け入れられ、経済界でも積極的に活用されるようになっていたが、近年になって日本でも無視できないものとなってきた。米国でも、昨年までのトランプ政権は「温暖化対策のための国際的枠組み」(パリ協定)から脱退してSDGsを軽視し、ESG投資もむしろ規制されてきたが、バイデン新政権になってその流れが逆転することは確実だ。

SDGsやESG投資重視の流れの中で、グローバル・バリューチェーンと特に関連する事柄が2つある。1つは、持続可能なサプライチェーンの構築が求められるようになったことだ。持続的なサプライチェーンとは、環境、社会、経済(能力開発や雇用創出)、企業倫理に配慮されたサプライチェーンのことである。例えば、自社のサプライヤーが児童労働を使用していたり、環境破壊を行っていたりした場合には持続可能なサプライチェーンでないとみなされて、顧客企業から取引を停止されるといったことが起きている。これは、最終消費者が持続可能性に対する意識を高めたことで、最終財を生産する企業だけではなく、サプライチェーンを通じた関連企業にまで関心を持つようになったことに起因している。食品であっても天然素材の衣料品であっても、最終財企業が原材料を収穫する農園における環境や労働者に対して配慮をする必要が出てきているのだ。

もう1つは、コロナ禍でのロックダウンにより、飲食業や運送業、観光業など特定の産業が特に大きな経済被害を受けたこと、また在宅勤務が大幅に必要なことから、IT機器の設備や関連技能が十分でない中小零細企業が特に影響を受けたことで、所得格差が拡大したと考えられることだ。米国では貧しい人ほど新型コロナで亡くなりやすいという報道もあり、貧困国ではワクチンが手に入りにくいことなどもあり、世界的にも新型コロナによって所得格差や健康格差が拡大する可能性が高い。「誰も置き去りにしない」ということはSDGsの基本概念であり、「人や国の不平等をなくそう」というのはSDGsの目標の1つである。SDGsの浸透とともにコロナ禍での格差拡大が起きたことで、市民や社会にはそれを問題視する意識が強まっている。

従って、企業のバリューチェーンにおいても、格差を拡大しないような取り組みが求められる。特に、生産現場でのロボット化や技能のデータ化によって、標準レベルの技能労働者の雇用が減少するこ

¹⁰ Sustainable Development Goals(持続可能な開発目標)

¹¹ Environment, Social and Governance(環境、社会、企業統治)

とが予想される。米国ではこの問題は以前から顕在化しており、衰退した製造業の労働者の支持を得て 2017 年にトランプ政権が誕生したのだ。このような人々がウィズコロナ、ポストコロナ時代の新しいバリューチェーンにおいて取り残されないためには、彼らを再教育することでより高度な事業に転換させていく必要がある。日本では生産拠点の海外移転に伴って企業の雇用は必ずしも減らないこと、海外進出とともに本社での雇用が拡大していることがデータで示されており、日本企業においては海外進出に伴う企業内の配置転換がうまくいっていることが示唆されている。今後ますます、再教育と配置転換を活用して格差の拡大に結びつかない持続可能なサプライチェーンを構築していく必要がある。

第2章 コロナ禍における商社ビジネスの現状

第1章では、新型コロナの感染拡大によってグローバル・バリューチェーンの様々な問題だけでなく、政治や安全保障に関わる様々なリスクが顕在化したことを整理した。

このような現下の環境変化を踏まえ、商社の構築するグローバル・バリューチェーンが新型コロナを契機にどのように変化したのかについて検討した結果、商社にとってコロナ禍は、「商社がその特質と強みを発揮し、従来から進めてきたリスクの分散化や変化への対応をより加速化・表面化させる契機となっている」とワーキンググループでは位置づけるに至った。また、現在の商社の取り組みにおいてDXとSDGsが重要な軸となっていることを改めて確認した。

本章では、こうした商社の現状について、主要なキーワードとしてレジリエンス、フレキシビリティ、ロングレンジ・アドバンテージ、バリューチェーン、DX、SDGsを掲げ、具体的な事例とともに紹介していくこととしたい。

2.1 多様化によってレジリエンスとフレキシビリティを高めてきた商社

はじめに、コロナ禍で発揮された商社のレジリエンスとフレキシビリティについて見ていくこととする。商社ビジネスの歴史を振り返ってみると、その根幹は安定的な取引を通じて収益拡大を求める歴史であったといえる。商社は、内外情勢や技術、ニーズが目まぐるしく変化する中で、自らを維持・拡大するために常にフレキシブルに変化していくことを求められてきた。商社にとって変化や不確実性への対応は当然のことであり、商社のレジリエンスとフレキシビリティはこうした適応の蓄積によって形成されたといえる。これらを可能にした要因として以下3点を挙げたい。

a) 世界に多様に張り巡らせたネットワーク、パートナーシップ

第一に、商社が世界各地に支店・現地法人のネットワークを有している点である。大手7社の海外拠点は210都市に及び、日本国の在外公館・総領事館・政府代表部の227に匹敵する規模である¹²。この広範なネットワークは、かつては日本の商品を海外に輸出し、海外の商品を日本に輸入するための足掛かりであったが、商社の取り組みは、三国間取引や現地ビジネスの発掘など、日本の関与しない商流・ビジネスの構築にも発展していった。新型コロナが拡大する中でビジネスのオンライン化が急速に進んだが、このように環境が閉ざされた状況下でも、商社の場合には既に多数の海外拠点を有し、日本に世界各地の駐在

¹² 一般社団法人日本貿易会（2020）『商社～グローバルな価値創造に向けて』

経験を持ち現地事情に精通した人材が存在していたというネットワークの先行性を指摘できる。世界がコロナ禍のオンライン化というパラダイム転換に直面する中で、商社はビフォーコロナから張り巡らせていたネットワークを通じて、世界各地のニーズを正確に汲み取るだけでなく、現地企業の特性を活かした新たなビジネスの構築を続けている。

b) コングロマリット化によるアドバンテージ

次に商社の総合性、つまり商社がコングロマリット化していることによるアドバンテージである。商社がコングロマリット化している背景には、従来から商社が取扱商品・地域、商流への関与方法等を分散化させることでリスクを回避してきたこと、様々なジャンルの事業に取り組むことで子会社・関係会社を含む様々な収益のチャネルを持つよう努めてきたことなどが指摘できる。こうした取り組みが早くから行われてきたのは、国際情勢や市場の変化に最初に直面するのが商社であるためだ。これは、前項で見た商社のネットワークの先行性と表裏の関係ともいえるが、商社はそのネットワークをもとに情報収集に努め、既存ビジネスへの影響を最小限に食い止めるべくあらゆるノウハウを駆使してきた。こうした蓄積によって、商社のコングロマリット化が進み、「ミネラルウォーターから通信衛星まで」といった様々な事業を手掛けるに至った。現在のコロナ禍において、輸送・機械等は低迷しているが、食料・アグリ・生活インフラ事業等の必需品分野やICT・デジタル分野は堅調である。こうした商社のコングロマリット化を可能としているのは、商社の経営が産業の空間的・時間的な広がりを想定しており、経営資源を柔軟に且つ機を逸することなく成長分野に投入し得る体制となっていることによる。以下では、こうした広がりがどのように形成されていくものなのか、広がりの方角性ごとに最近の事例を紹介する(資料 2.1)。

資料 2.1 商社のコングロマリットの形成プロセス

方向性	広がり方の例
① 産業の変化を捉えた広がり	<ul style="list-style-type: none"> 自動車産業が、先進国から新興国へ(地域)、ガソリン車から電動化へ(技術・製品)と変化していくのに対応し、技術・サプライヤーと共に生産・供給体制を構築(長瀬産業) フィリピンのモータリゼーションが急速に進展していることに対応し、中国最大の民間自動車メーカー・吉利汽車の販売代理権を獲得して、フィリピンで輸入販売(双日)

② 関連分野への広がり	<ul style="list-style-type: none"> ● 合成樹脂原料を販売していた日系自動車部品メーカーの海外工場に、工作機械や産業用ロボットを販売、物流子会社も輸入・通関・据付に参与(伊藤忠商事) ● 鉄道事業のハード・ソフト両面からの展開として、米国、ベトナム、フィリピン、台湾等の国々で、車輪、車軸、車両の提供から、土木・軌道工事、運行システムまで付加価値を長期的に提供するビジネスモデルで人々の生活と産業を支える(住友商事)
③ リスク分散にもとづく広がり	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客、地域等も勘案し、4本部「食品化学、食糧、農水産、グローバル食品」と、担当役員直轄の「畜産酪農部、新興市場室(インドネシア、ミャンマー)」に再編成。気候変動や国際世論(環境/人権他)にも対応し、事業機会を逃さない持続可能な体制を構築。顧客、株主、関係者含めたステークホルダーが win-win となることを目指す(三菱商事) ● 自動車産業の川上(原料生産)から川下(自動車販売)までのサプライチェーンに対して、最悪の事態を想定した BCP を整備(豊田通商)
④ 外部環境の変化に伴う広がり	<ul style="list-style-type: none"> ● 中国から輸出する自社製品カセットコンロの一部を日本製に切り替え(岩谷産業) ● 日米中 ASEAN を主要戦略拠点とするグローバル 4 極体制でマネジメントを強化し、安定的な収益基盤を構築(JFE 商事)
⑤ 組織を超えた人材活用・交流による創造	<ul style="list-style-type: none"> ● 新社屋建設に伴う新しい働き方への取り組み～Work-X/Workplace Experience～:コミュニケーションとコラボレーションにより新たな創造を生み出す(三井物産) ● 常に変化する社会・顧客のニーズを掴み、時代に見合ったソリューションつまりは新たな商流を創造するための働き方を推進するため、「人財」・「仕掛け」・「時間」の観点から、社外人財交流プログラムなど様々な施策への取り組み(丸紅)

c) 多様なバリューチェーンの構築

商社のネットワークとコングロマリットを踏まえたうえで、それらを発揮した多様なバリューチェーンについて具体的に見ていくこととしたい。元来商社は、原材料や製品の輸出入と物流に参与してきたが、現在は多くの商材で生産・製造の工程や加工に参入し、川上・川中・川下のすべてに参与するようになっている。商社の有するコングロマリット・アドバンテージを活かし、バリューチェーンの川上から川下までを俯瞰したアプローチを実現し、それぞれの箇所で必要なサービスを提供している。

商社は、幅広い分野・商材でバリューチェーンを構築し、その各段階に商社の機能を組

み込んでいる。ここでは、水素、鉄鋼製品、エネルギー向け資機材、穀物、コンビニエンスストアの事例について紹介する。

岩谷産業による水素サプライチェーン

岩谷産業は、川崎重工業、電源開発、丸紅、住友商事、豪州の AGL Energy Limited 社と共にコンソーシアムを組み、豪州政府の資金支援を受け、ビクトリア州ラトロープバレーの褐炭から製造された水素を液化し、日本に輸送する国際的な水素サプライチェーン Hydrogen Energy Supply Chain (HESC) Project 構築の実証事業に取り組んでいる。

また、将来の大規模水素サプライチェーンの構築に向け、クイーンズランド州政府が直営する同州最大の電力会社 Stanwell 社と、太陽光・風力等の再生可能エネルギー由来のグリーン水素を製造して液化製造プラントで液化し、大型液化水素船で日本に輸入する事業化の検討を開始した。

さらに、世界大手の豪州鉄鉱石生産会社である Fortescue Metals Group 社、川崎重工業とも同様に、太陽光・風力等の再生可能エネルギー由来のグリーン水素製造・液化・輸入事業化に向けた検討を開始した。

岩谷産業は、水素のリーディングカンパニーとして、これまで培った技術やノウハウを活用し、水素エネルギー社会の実現に向けた取り組みを推進している。



神戸液化水素荷役実証ターミナルに着岸した
液化水素運搬船



水素液化ターミナル完成予想図 提供 HySTRA

JFE 商事による鋼材加工および流通販売網バリューチェーン

JFE 商事は、鋼材販売数量の拡大等によりトレード収益を維持・拡大しながら、世界 10 ヶ国 19 社のグループ鋼材加工会社においてグローバルな鋼材加工サービス体制を展開し事業収益の拡大を図っている。

市場環境の急激な変化が想定される中、日本、米国、中国、ASEAN を主要戦略拠点とするグローバル 4 極体制のマネジメント強化を進めることにより、米中摩擦や新型コロナなどにも左右されにくく、顧客の調達戦略の見直しにも対応できる力を備え、安定的な収益基盤の構築を目指している。

国内では流通再編等を通じて販売力の強化を進め、海外では M&A 等によって米国、中国、ASEAN における流通加工機能の強化を積極的に推進している。切断加工のみならずプレス加工等の鋼材加工サービスを提供することにより、最終製品に近い鋼材商品を提供し得る高度な SCM 体制を構築し、地産地消への対応力も高めている。また取扱商材においても高付加価値分野における JFE スチール材の販売強化にとどまらず、海外における JFE グループ材（アライアンス先含む）や JFE スチール材以外にも活用することで、多様性のある SCM 体制を構築し、顧客におけるプレゼンスの維持・強化を図っている。



米国加工会社内観



中国加工会社内観

住友商事によるエネルギー産業向け資機材バリューチェーン

住友商事のエネルギー産業向け資機材ビジネスは、グローバルに製造、加工、販売まで手掛けるバリューチェーン強化に取り組んでいる。

当初は、日本で製造された鋼管（油井管）を米国中心に海外輸出するトレードビジネスが中心だったが、1980 年代に入り米国との貿易摩擦問題が顕在化して輸出規制の影響を受け始めたため、米国にプレミアパイプという油井管問屋を設立した。大手石油メジャーを中心とした顧客と長期にわたる安定供給契約関係を結ぶことに尽力し、米国内で調達した油井管を米国内で販売するという“川下化”が進んだ。

2002年にはシームレス鋼管製造会社米ノーススタースチールを買収し、油井管問屋買収に続く第二のターニングポイント“川上化”、製造業への進出を果たした。2010年代には、米国、アジアを拠点とする油井関連機器加工メーカー数社の買収、資機材・サービス分野で米国のソフトウェア開発・販売会社を買収するなどバリューチェーンの充実化に務め、2013年にはエネルギー産業向け鋼管・鋼材のグローバルディストリビューターである米エジエングループを買収し、グローバル展開への道筋を強固にしている。



ノルウェーの鋼管在庫ヤード

丸紅による穀物バリューチェーン

丸紅は、総合商社トップの穀物(コーン、大豆、小麦等)取扱量を誇り、米国では、小麦の一大産地である米国北西部に強みを持つコロンビア・グレイン社、米国全土に集荷拠点を有するガビロン社、北西部地区最大の穀物輸出ターミナルであるパシフィック社を保有している。また、ブラジルでは南部に穀物輸出ターミナルであるテルログ社を有しており、北米・南米を中心に世界の穀物生産地から、国際競争力のある穀物を日本国内はじめ世界の需要地に安定的に供給する体制を構築している。

日本国内にはパシフィックグレインセンターをはじめ全国7ヵ所の穀物輸入拠点を保有し、飼料業界大手の日清丸紅飼料、製油業界トップの日清オイリオ等に対して、穀物を効率的に供給し、ウェルファームフーズ(鶏肉・豚肉の生産販売)、丸紅エッグ(採卵鶏飼養及び鶏卵販売)等の酪農畜産、食品加工等を通じ、日本の食卓までをつなぐバリューチェーンを形成している。コロナ禍においても、世界各地の穀物需要に対しタイムリーかつ柔軟な供給を実現し、日本の食を支えている。



コロンビア・グレイン社集荷ターミナル(米国)



パシフィックグレンセンターの荷役の様子

三菱商事によるローソン事業バリューチェーン

三菱商事は、多くの方の包摂的で持続可能な成長を願い、小売分野でもローソンや、中食製造販売のグルメデリカ他と共に、グローバル・バリューチェーンを構築し、原材料調達から製造、販売まで、生活者の様々なニーズに応じる幅広い商品・サービスを安心とともに全国一律に提供する「社会インフラ」の役割を果たしている。

コロナ禍でもローソンは、生活者の行動や価値観の多様化を分析し、感染対策を徹底して店舗営業を継続、ATM や郵便ポストはもちろん、セルフレジも充実させ、日常必需品の品揃え、供給を継続している。また、グルメデリカは、ローソンと共に生活者のニーズに合った商品を開発し、安定的に製造、供給している。

長期的課題の環境についても、ローソンは商品の容器包装プラスチック削減に取り組み、2050 年までにオリジナル商品の容器包装を環境配慮型素材 100%使用とすることを目標とする。

三菱商事は、このような取り組みを通じて世界中の関係者と連携し、コンプライアンス第一でグローバル・バリューチェーンを常にアップグレードして、ローソン他と共に生活者に対する新たな価値創造・提供に努めていく。



ローソンのセルフレジ



環境配慮型素材 100%使用の紙カップ

2.2 商社における人材のグローバル化の進展

次に、前項でみた商社ビジネスを実際に行っている商社の人材について検討してみよう。商社は貿易という海外との取引を生業としてきたことから、初期の人材のグローバル化は日本人の長期出張者・駐在員を派遣した片務的なものであったといえる。次いで彼らを補佐する現地スタッフが採用されるようになったが、日本企業の海外進出が進み、商社が投資・開発を主体とする海外ビジネス、日本の関与しない商流の追求、海外でのビジネス発掘を行うようになると、人材のグローバル化もより高度なものへと進展していった。以下では、現在の商社の人材活用を多様性の内包(ダイバーシティ)と進出先での人材活用の観点から考察していくこととする。

a) 多様性の内包(ダイバーシティ)

日本企業がダイバーシティを経営戦略として捉える気運が高まっているが、商社においても同様であり、ここでは具体的な取り組み事例として双日の例を取り上げる。

双日によるダイバーシティ&インクルージョン

双日は、国籍・性別・年代を問わず、多様な人材の活用を進めて「多様性とユニークさをもつ『個』の集団」を形成している。グローバル人材に関しては、外国人や海外大学卒業者の新卒採用強化、海外グループ会社社員の本社研修に取り組んでいる。日本人の新卒採用者も、若手のうちから双日グループ事業会社に派遣する「海外トレーニー制度」や、MBA プログラムなどへの留学制度を通じ、グローバルな視点を有した人材の育成に注力している。

また、女性の活躍を推進するため社内制度を整備した。子育て世代のキャリア形成を後押しするため、2019 年度に早期復職支援制度の導入や、男性社員の育休奨励などを通じ、復職した女性の管理職登用が進むなどの効果が出始めている。他に、シニア社員の知見を活かせるよう、再雇用者向けの役割等級を新設し、リカレント教育支援の制度も導入した。

「働き方やキャリアパス」の多様化も進める。新型コロナウイルス感染防止のため導入されたテレワークを、「アフターコロナ」における働き方の選択肢の 1 つとして位置づけた。また、キャリアパスに対する考え方の多様化に応じ、商社業界初のジョブ型雇用形態を取り入れた双日独自の取り組みも 2021 年度より導入予定である。



双日は、フェムテック(Femtech)のプロジェクトを通じ、女性がより一層活躍できる社会の実現に貢献することを目指す。

フェムテックとは、“Female”×”technology”から生まれた言葉で、女性の生活の質向上を、テクノロジーでサポートしようという発想から生まれた。

b) 進出先における人材活用の推進

商社が世界各地でビジネスを展開していくうえでは、国籍を問わず優秀な人材を積極的に採用・登用していくことが有効である。ナショナルスタッフの本社研修、現地人材の本社への登用、外国人の役員への登用など、各社とも日本と海外双方向の人材交流にとどまらない人事戦略として推進しており、商社の人材をコングロマリット化する動きがみてとれる。ここでは三井物産の取り組み事例を紹介する。

三井物産によるチェンジリーダープログラム制度

チェンジリーダープログラム制度は、三井物産の多様な人材をグローバルベースで発掘・育成し、優秀人材をプールして把握する、2018年から始まった新たな取り組みである。

この取り組みは、従来の単なる研修とは一線を画しており、教育、経験、認知度向上を提供する場として、経営幹部によるメンターシップ(事業本部長またはコーポレート各部部长)との集中議論を組み合わせることを特徴としている。また、所属地域本部とスポンサーが協力・連携しながら、チェンジリーダー達に個別に成長の機会と挑戦の場を提供し、その実績を二年間モニタリングするなど、ハンズオンな経験を積ませることで三井物産の核である意思決定プロセスを理解せしめる。

三井物産は真のグローバル企業を目指すにあたり、多様な人材を効率的に活用していかなければならない。今日の激変する事業環境への対応として、Level Playing Field (LPF), Local Talent Development (LTD) for Local Business Origination (LBO)を達成すべく、採用地、その時の勤務地を問わず各自の意欲・能力・実績に応じて、多様な人材による貢献を最大化すべく、世界中の優秀人材の活用を図っていく。



CLP 参加スタッフ

国籍も異なる多様な人材活用が進む中、企業が統合的に活動するためには価値観や思考の共通理解が欠かせないことから、日本の組織が固有に持つ特性や価値観に対する理解を促していく必要があるだろう。グローバル化には、グローバルな競争で生き残るために最適な人材を採用・登用することで組織を適応させていく面と、それとは逆に元々の理念をグローバルに適応させていく面の二つの側面があるといえる。商社人材のグローバル化は、これら両方の面から行われている。

先進的な日本企業の中には、人事制度や役割等級、評価システム等を全世界で共通化する動きもみられるが、グローバル化において先進性を有する商社においても、今後こうした角度から検討を行っていく必要があるだろう。

2.3 イノベーションに関わる国際連携／ビジネスの高度化によるグローバルな連携

商社の生業が、貿易に投資を加えた二輪へと変化した中で、商社のネットワークが果たす役割にも変化がみられる。過去のネットワークは、早くて正確な情報を伝達する手段としての意味合いが強かったが、社会の情報化、産業のソフト化が進展するに従って、現在では商社のグローバルなネットワ

ークはイノベーションの源泉として作用し、グローバルな連携によって高度なビジネスを可能にしているという、ネットワークに主体的な役割が高まっている。このような変化は、変化を厭わない商社のDNA とバリューを世界に広げていく姿勢を感じるができる。ここでは、アフリカにおけるモビリティ事業の例を紹介する。

豊田通商による Mobility54

「最後のフロンティア」と呼ばれるアフリカでは、現在、携帯電話の爆発的な普及に伴う情報通信革命によって、「リープフロッグの連鎖¹³」が起きている。これまで先進国がたどってきた産業革命の発展過程を一気に飛び越え、様々な産業で革新的な事業が創出されている。この新しい技術やサービスは、アフリカが長年抱えてきた社会課題をも一気に解決するものである。

アフリカ 54 ャ国全てで事業を展開する豊田通商は、自動車組立・販売等の既存事業に加え、2019年に設立した投資子会社 Mobility 54 を通じて、アフリカのモビリティ産業の大変革期に対応し、新たな価値創造の源泉につなげていくために、アフリカで革新的な技術・サービスを展開するパートナー企業に対して積極的な出資・融資を行っている。

Mobility 54 は、日本・フランス・ケニア・コートジボワールなど、多様な国籍・背景を持つ国際的な専門チームによって構成されており、グループ会社のアフリカ現地スタッフ 22,000 名と連携し、各国の現場と向き合いながら投資事業を推進している。これまでに、物流・交通・金融各産業の変革に対する投資、並びに電動化を含めた同社の自動車既存事業の変革に対する投資実績を重ねている。

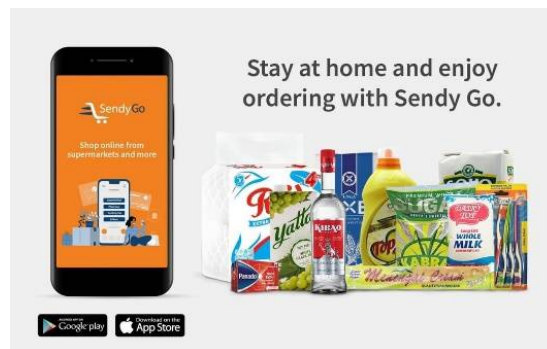
【参考】

WEB サイト : <https://www.mobility54.com>

事業紹介動画 : <https://www.youtube.com/watch?v=aIVqk9alj-g&feature=youtu.be>



非効率な物流サービス



デジタル物流・配送サービス(出資先パートナー)

この他にもグローバルな連携による高度なビジネスの事例として、病院経営・支援、スマートシティ、工業団地等が挙げられる(資料 2.2、2.3、2.4)。

¹³ 既存の社会インフラが整備されていない新興国において、新しいサービス等が先進国の歩んできた技術進展を飛び越えて一気に広まること。

資料 2.2 商社が世界で手がける病院経営・支援の例

国名	内容	社名
日本	エム・シー・ヘルスケアを通じ、医薬品・医療材料の調達支援を中心に、幅広く医療機関の経営を支援	三菱商事
日本	オンライン診療のプラットフォーム事業者への出資を通じて医療機関の経営を支援	三菱商事
インド	SAKRA WORLD HOSPITAL	豊田通商
インドネシア	民間総合病院グループ シロアム病院事業	丸紅
シンガポール	OUE LIPPO HEALTHCARE 社出資	伊藤忠商事
中国	透析ビジネス大手 SUNTOP 社出資	伊藤忠商事
マレーシア	アジア最大手の民間病院グループ IHH Healthcare Berhad 社への出資参画	三井物産
トルコ	イキテリ (İkitelli) 総合病院プロジェクト (開院にあたり、正式名称は「バシヤクシェヒール チャムアンドサクラ シティー病院」と改名)	双日
ロシア	ハバロフスクにおける日露予防医療診断センター事業	丸紅

資料 2.3 商社が世界で手がけるスマートシティの例

国名	内容	社名
北九州市(日本)	北九州水素タウン実証・PR 事業	岩谷産業
東広島市(日本)	広島大学・東広島市と新たな社会の構築に向けた包括連携協定を締結	住友商事
インドネシア	デルタマス・シティ工業団地拡張・住宅開発事業	双日
インドネシア	ジャカルタ BSD 地区都市開発事業	三菱商事
フィリピン	ニュークラークシティにおけるスマートグリッド事業	丸紅
ベトナム	北ハノイ・スマートシティ開発	住友商事

マレーシア	イスカンダール地域におけるスマートシティ開発	三井物産
ミャンマー	マレーシア通信タワー事業最大手のミャンマー法人イー-dot コーに出資	双日

資料 2.4 商社が世界で手がける工業団地の例

国名	内容	社名
インド	双日マザーサン工業団地	双日
インド	TECHNOTRENDS AUTOPARK PVT. LTD. (進出支援、レンタル工場の運営、アドミサービスの提供、日本式ものづくり学校の運営)	豊田通商
インドネシア	カラワン工業団地	伊藤忠商事
インドネシア	MM2100 工業団地 (Global Eco-Industrial Parks Program の指定工業団地に選出)	丸紅
カンボジア	TECHNO PARK POI PET PVT CO., LTD. (進出支援、レンタル工場の運営、アドミサービスの提供)	豊田通商
タイ	サハエ工業団地	双日
フィリピン	ラグナテクノパーク／カビテテクノパーク	三菱商事
ベトナム	タンロン工業団地	住友商事
ミャンマー	ティラワ経済特別区工業団地	住友商事 丸紅 三菱商事

2.4 商社の DX への対応

第 1 章でアフターコロナの世界では DX の波に乗り遅れずに対応していく重要性が指摘されたが、この点についても商社は既にビフォーコロナから小売、通信、医療やモビリティサービスなど幅広い分野で DX を活用した取り組みを行っている。ここでは、コーヒーのトレーサビリティプラットフォームおよびマテリアルズ・インフォマティクス(MI) 開発の事例を紹介する。

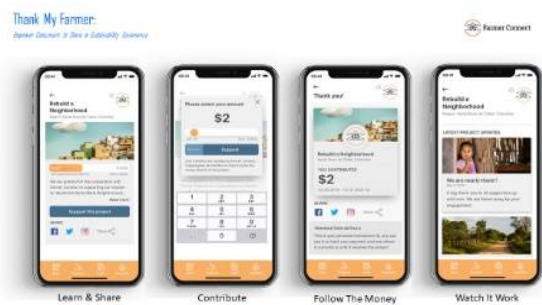
伊藤忠商事によるコーヒーのトレーサビリティプラットフォーム

伊藤忠商事は、2019年に世界でコーヒーの生産・流通・販売に携わる複数プレーヤーと共に、スイスに本社を置く Farmer Connect 社が提供するトレーサビリティプラットフォーム・FARMER CONNECT に参画した。FARMER CONNECT の運営委員会・Interim Steering Committee の中では、唯一のアジア企業である。伊藤忠商事は 60 年以上にわたって日本を初めとする世界のメーカーや小売・飲食店に中南米等のコーヒー豆を供給しており、食の安心・安全確保のため、予めからトレーサビリティの確保に尽力している。この取り組みは、伊藤忠商事が全社として取り組む「商いの次世代化」の観点から、ブロックチェーン技術を基点にしたプラットフォームを通じて、豆の栽培からブレンドの詳細、海を渡り一杯のコーヒーとして消費者に届くまでの過程で生まれる情報をつなぐ仕組みを、新たに構築するものである。

この取り組みによって、例えば QR コードを読み込むだけでこれらの情報を携帯端末から得られるようになり、また開発中のアプリをダウンロードすると、プラットフォーム上でつながっている生産者に対して任意でチップや感謝の気持ちを送ることも可能となる。



Farmer Connect

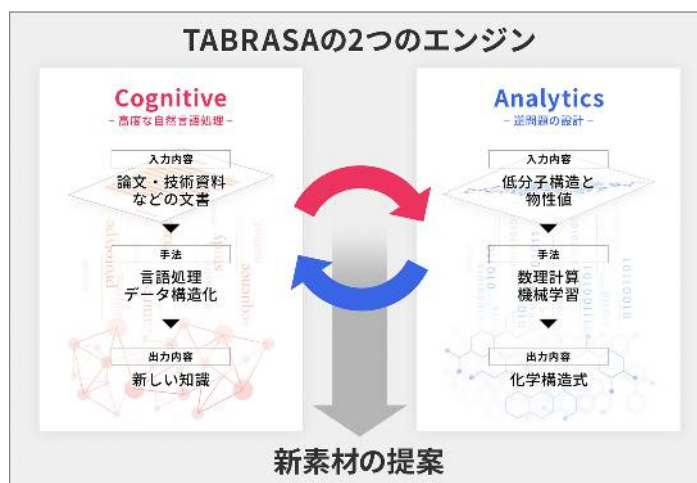


アプリ・イメージ

長瀬産業によるマテリアルズ・インフォマティクス(MI)開発

長瀬産業は、米国 IBM 社(以下 IBM)と共同開発した新材料探索プラットフォーム・TABRASA(タブラサ)のサービス提供を開始した。IBM の技術を、長瀬産業がマテリアルズ・インフォマティクス(MI)用 SaaS サービスとして製品化したもので、高機能素材やバイオケミカルを始めとした NAGASE グループの幅広い顧客・サプライヤーに展開し、R&D プロセスの DX 化による課題解決とイノベーションの推進をサポートする。IBM のクラウド環境でユーザーの機密情報をセキュアに管理する SaaS 型のプラットフォームサービスのため、高度な知識・技術を有する専門人材がいなくても、利用しやすいユーザビリティを整備している。ユーザーは初期投資することなく、ランニングコストのみで最先端の MI サービスの利用が可能となる。

TABRASA は、AI に機械学習させた物質の分子構造や物性値データから新素材の化学構造式を導くアナリティクス・アプローチに加え、IBM リサーチのマテリアルズ・デザイン技術によるコグニティブ・アプローチの 2 つの異なるエンジンで素材探索できるのを強みとしている。



2.5 商社の SDGs への対応

コロナ禍でさまざまな側面から持続可能でない社会の姿が表面化し、地球規模での持続可能性がよりいっそう意識されるようになった。商社ビジネスと SDGs の親和性は高く、日本貿易会は 2020 年に刊行した『SDGs と商社¹⁴』において、資料 2.5 のとおり整理した。商社にとって SDGs は、事業推進の一環としての社会貢献や事業と切り離れた社会貢献としての位置づけではなく、商社ビジネスの中で達成すべき課題である。アフターコロナの商社を考えるうえでもこの方向性は変わることがない。

商社のビジネスにおいて SDGs はよりいっそう主流化し、商社はそのネットワーク、コングロマリット・アドバンテージ、DX を駆使し、バリューチェーンを持続可能なものへと進化させ、誰も取り残さない社会の実現に向けて貢献していこう。資料 2.6 は、各社の取り組み事例を示したものである。商社が世界のエネルギー・素材転換の推進、貧困地域での事業をはじめ、様々な形で SDGs の実現に向けて取り組んでいる様子が見て取れるだろう。

¹⁴ 一般社団法人日本貿易会「SDGs の達成に向けた商社の取り組み」特別研究会（2020）『SDGs と商社』求龍堂

資料 2.5 SDGs が持つ特質と商社の強みとの親和性

SDGsの特質 (目標達成に求められる視点)		商社の強み
社会課題の グローバル化・ボーダレス化	×	グローバルな課題をいち早くキャッチし、 国を超えて対応する力(グローバルネットワーク)
複合的アプローチ	×	多様な機能・サービスによるビジネス創出力
パートナーシップ	×	地域や分野に精通したパートナーを活かす オーガナイザー機能(総合力)
イノベーション	×	新規ビジネスを開拓する目利き力 さまざまな課題に対するソリューション提供力 (変化への適応力)
全体を俯瞰したアプローチ	×	バリューチェーンの各段階に関与 (川上から川下まで幅広い領域で活動)
目標ベースのガバナンス (バックキャストिंग)	×	次世代を見据えた未来志向のビジネス展開 (時代を先取りする力)

(出所) 日本貿易会 『SDGsと商社』 P23

資料2.6 商社のSDGsへの取り組み例

伊藤忠商事

ソーシャルフェンスをアジアからアフリカへ
Doleの環境や地域と共生するビジネス



木製パレットから椅子を制作
周辺地域の学校に寄贈

岩谷産業

CO2フリー社会実現の鍵となる水素の利活用を推進するため、水素ステーションの整備や利活用技術の開発に取り組み、数々の大型実証プロジェクトに参画



燃料電池バスへの充電が可能
「イワタニ水素ステーション東京葛西」

JFE商事

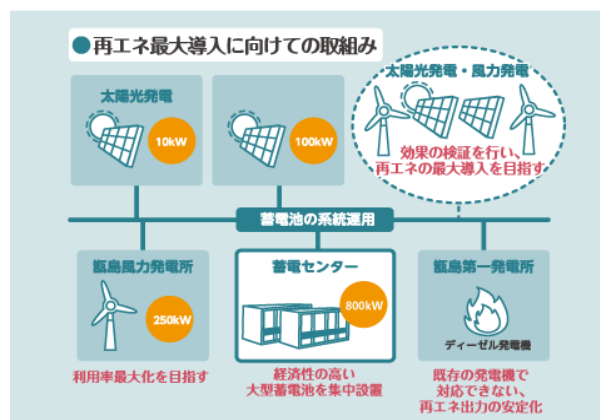
電磁鋼板ビジネスを通じたグローバルでの省エネルギー社会への貢献
高効率・低損失なモーター部品・変圧器用部品事業の強化



モーター内部に使用される部品

住友商事

蓄電池事業で
再生可能エネルギーの普及・拡大へ
飯島リユース蓄電池プロジェクト



再エネ最大導入に向けての取組み

双日

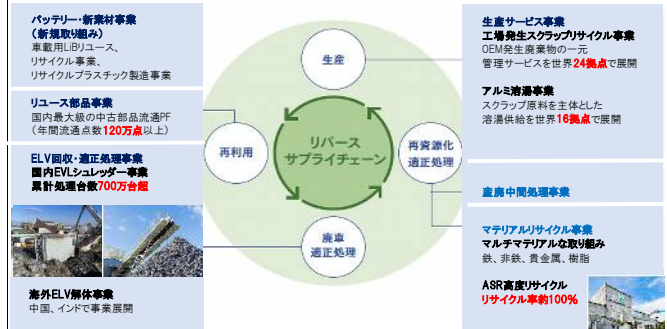
トルコでの官民提携型病院施設運営事業
病院運営を通じて、人々の生活の質を向上



バシャクシェヒール チャムアンドサクラ シティー病院

豊田通商

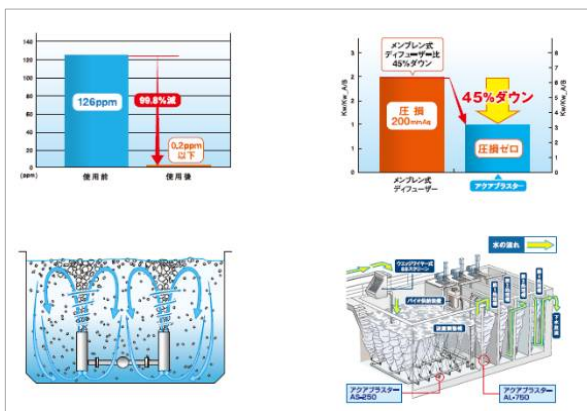
環境負荷低減にも配慮した
総合リサイクル事業
廃棄物ゼロ社会の達成に向けて



自動車リサイクル事業のバリューチェーン

長瀬産業

化学薬品に頼らない
排水処理を実現するシステム
化学専門商社としての環境貢献事業



アクアブラスターのソリューションシステム

丸紅

再生可能エネルギーを活用した
複合的な電力事業の展開



アブダビ、カタール等での大規模太陽光発電

三井物産

低炭素社会の構築を目指し、
新技術で未来を拓く
排ガスからの燃料製造プロジェクト



世界初の排ガスからの燃料製造工場を
中国河北省で稼働

三菱商事

SDGs目標達成に向けたOlam社(三菱商事出資・
資本業務提携先)の取り組み
農家への営業指導や生活水準向上に資する
取り組みの推進



Olamによるデジタルツールも活用した取り組み

(出所) 日本貿易会 『SDGsと商社』等から作成

第3章 今後の商社と日本貿易会の役割

3.1 商社の役割

第1章の日本企業のバリューチェーンの再構築の方向性と第2章のこれまでの商社の対応を踏まえて、アフターコロナの世界で商社にはどのような貢献が求められるのか。また、その再構築における商社ならではの強みとは何か。ここでは特に3点について指摘しておきたい。

まず第1に、商社の強みとしてあげられるのは、その世界的なネットワークの厚みである。日本企業がまだまだ進出していない国々を含めて、世界中に事務所を構え、貿易だけではなく様々な事業に投資家・プレーヤーとしてプロジェクトに従事している。その中で、多様でグローバルなプレーヤーをつなげる役割を果たし、個々の一般的な企業では到底アクセスできない情報を収集している。多様な事業を包含するコングロマリット化が進んだこと、現地の人材をも取り込んだ高度なコミュニケーションが可能となったことで、商社はこれまでも増して世界情勢を直接的に把握し、世界経済を全体的・俯瞰的にとらえることができるようになってきている。このようなネットワーク構築力や情報力、分析力は、日本企業がサプライチェーンの多様化、知的連携の拡大をするために不可欠なものである。

特に、今後は研究開発やマーケティングのためのデータ解析等の分野でのオープン・イノベーションなどのグローバルな連携がより高い付加価値を生むと考えられるが、現時点では日本企業にはそのような連携が不十分だ。従って、商社が連携のハブとなることで日本企業のグローバルなイノベーション・ネットワークが拡大していくことが期待される。

第2に、商社はビフォーコロナから世界で事業を行い、内外で多様な人材を活用していたために、コロナ禍によって国境を越えた移動が著しく制限されている中でも、海外の企業と対面のコミュニケーションをとれるという強みがある。オンラインでは新しい取引先、連携先とつながることは困難であるが、商社の海外事務所と海外企業との対面コミュニケーションを日本企業が活用することで、それが比較的容易となる。従って、ウィズコロナ、アフターコロナ時代の商社の役割は拡大している。

さらにアフターコロナでは、企業はオンラインと対面によるコミュニケーションをどのように組み合わせるべきか、在宅勤務をどの程度取り入れていくべきか、本社・事業所の規模や立地をどうすべきかについて、これまでにはない決断を迫られることになる。先端的なDXを駆使した事業を実施しつつも、対面によるコミュニケーションも重視してきた商社は、このような状況においてオンラインとオフラインを効率的に組み合わせて事業を遂行できる新しいビジネスモデルを構築することが期待されている。

第3に、商社は長年にわたって世界で活躍していることから、世界経済の潮流に敏感である。現在SDGsやESG投資が世界経済の潮流となっていることについて、日本では必ずしも十分に理解され

ていない。しかし、商社はすでに持続可能なサプライチェーンの構築に様々な形で貢献してきた。アフターコロナではその流れを強化して、持続可能なあり方で様々な産業をつなぎ、「誰も置き去りにしない」インクルーシブな経済発展を達成するための新しい仕組みを作り、他社を巻き込んでいくことが望まれる。

商社は従来から、既存の活動を拡充させるのみならず、それを変化させて新たな価値創造を行う、さらには自らが変化の起爆剤となって産業を新たな次元に導くといった役割を自任してきた。コロナ禍や脱炭素化は一見大きな逆風のように見えるが、これまでも商社は逆境をバネとして工夫を重ね、産業転換などにつなげていくことで前に進んできた。時代の変化が新たな商機をもたらすことは歴史が示しており、われわれは今その真ただ中にいると言える。先の見えない世界において新たな時代を切り拓くことを志向することで、商社は未知の領域におけるパイオニアとしての役割を果たし、日本経済に活力を与えていく存在であり続けるだろう。

3.2 日本貿易会の役割

直面する課題と技術革新が何れも地球規模で影響を及ぼす中、商社の業界団体である日本貿易会が果たすべき役割は何だろうか。

日本貿易会は自らの機能を、1. Government Relations、2. Member Relations、3. Public Relations の三項目と定義し、「業界の課題を解決し、会員の価値創造に寄与することで、豊かな世界の実現に貢献する」ことをミッションとしている。貿易摩擦や新型コロナの感染拡大など、内外環境における不確実性が高まる中、次々と生じる新たな課題に対し、日本貿易会はこれら 3 つの機能を有機的につなぐネットワークとして、会員商社と活発な活動を行っている。分野別の委員会、ワーキンググループ、タスクフォース等を有し、市場委員会、経済協力委員会、物流委員会では自由貿易協定や投資協定、財務委員会や人事委員会では租税協定や社会保障協定など、いずれもグローバルな企業活動の環境整備に向けた提言・要望活動を行っている。こうした提言・要望先は、日本国内に限らず、事案によっては海外にも及ぶ。

日本貿易会は、今後も商社がその特性と強みをより発揮できるよう、商社を取り巻く情勢を見つめ、商社の抱える課題の解決に向けて、各方面への発信と働きかけを行っていく。本ペーパーのテーマである「グローバル・バリューチェーンの再構築」のためには、第1章の1.1および1.2で述べたように、WTO や広域 FTA、「自由で開かれたインド太平洋」など各国政府が関わる国際的な枠組みの活用や、それらを利用した国際ルール形成が不可欠だ。日本企業にとって有益な枠組みやルールを形

成するためには、日本政府に対して適切な提言を行っていくことが必要だが、商社を含む個々の企業がそのような提言をすることは必ずしも効率的だとは言えない。業界団体である日本貿易会こそが、そのような提言を行っていくべきであろう。多様な国で多様な事業を行う商社だからこそ見えてくる世界経済の流れと日本の課題を、日本貿易会が取りまとめて政府に対して提言することで、持続可能な社会、豊かな日本、安定した世界の実現に向けて貢献をしていくことが期待されている。

以上

市場委員会

【委員長】

大間知 慎一郎 三井物産(株) 専務執行役員 CSO

【副委員長】

高木 光暢 三井物産(株) 経営企画部グローバル業務室 次長

【委員】

(会社名五十音順)

柿沼 純平	伊藤忠商事(株)	調査・情報部 調査・情報室長
佐藤 政宏	稲畑産業(株)	財務経営管理室海外管理部長
小寺 伸也	岩谷産業(株)	海外営業部長
安岡 杏子	兼 松 (株)	企画部開発・投資イノベーション室
武田 達彦	興 和 (株)	コーポレート戦略室 事業戦略課長
中尾 知司	CBC(株)	Business Administration Division/Division Director
波江 隼樹	JFE商事(株)	経営企画部 企画室長
奥田 壮一	住友商事(株)	グローバル業務部部長代理
鳥生 毅	双 日 (株)	海外業務部 プロジェクト推進課長
藪 茂正	蝶 理 (株)	取締役常務執行役員 経営政策本部長
石井 洋介	東京貿易ホールディングス(株)	財務部 マネージャー
青木 研次郎	豊田通商(株)	渉外部渉外統括室 課長補
藤本 拓	長瀬産業(株)	経営企画本部秘書室 室統括
佐藤 孝	日鉄物産(株)	経営企画部 担当部長
山本 優	野村貿易(株)	人事総務部部長
島村 雅宏	阪和興業(株)	秘書室長
大村 浩	(株)日立ハイテク	業務部部長
齋藤 光二	(株)ホンダトレーディング	経営企画室 室長
才上 純	丸 紅 (株)	市場業務部企画・国内チーム長 兼 米州チーム長
多田 徳彦	三井物産(株)	三井物産戦略研究所 国際情報部 総合企画室 室長
栗原 康剛	三菱商事(株)	地域総括部 対外企画チームリーダー

【事務局】

河津 司	一般社団法人日本貿易会	専務理事
岩城 宏斗司	同	常務理事
山本 大介	同	政策業務第三グループ長
保田 明子	同	政策業務第三グループ次長
乙咩 愛海	同	政策業務第三グループ

(2021年3月現在)

「グローバル・バリューチェーンとアフターコロナにおける商社の役割」

検討ワーキンググループ

【座長】

高木 光暢 三井物産(株) 経営企画部グローバル業務室 次長

【共同研究者】

戸堂 康之 早稲田大学 政治経済学術院 経済学研究科 教授

【委員】

(会社名五十音順)

柿沼 純平	伊藤忠商事(株)	調査・情報部 調査・情報室長
大貫 恭	岩谷産業(株)	常務執行役員 海外本部長
岡田 高幸	JFE 商事(株)	経営企画部 副部長
奥田 壮一	住友商事(株)	グローバル業務部 部長代理
横尾 明彦	双 日 (株)	(株)双日総合研究所 調査グループ研究員
青木 研次郎	豊田通商(株)	渉外部 渉外統括室 課長補
藤本 拓	長瀬産業(株)	経営企画本部秘書室 室統括
才上 純	丸 紅 (株)	市場業務部 企画・国内チーム長 兼 米州チーム長
手島 純子	三井物産(株)	経営企画部グローバル業務室 シニア・マネジャー
飯塚 和彦	三菱商事(株)	地域総括部 対外企画チーム 次長

【事務局】

河津 司	一般社団法人日本貿易会	専務理事
岩城 宏斗司	同	常務理事
山本 大介	同	政策業務第三グループ長
保田 明子	同	政策業務第三グループ次長
乙咩 愛海	同	政策業務第三グループ

(2021年3月現在)

市場委員会 2020 年度活動状況

市場委員会

- 2020.07.02 第 95 回委員会(ハイブリッド開催)
講演： 回復に時間がかかるコロナショック
講師： 中島 厚志 新潟県立大学 国際経済学部 教授
(独)経済産業研究所 前理事長
- 2020.12.16 第 96 回委員会(ハイブリッド開催)
講演： ポストコロナの SDGs
講師： 蟹江 憲史 慶應義塾大学 大学院政策・メディア研究科 教授
- 2021.02.26 第 97 回委員会(ハイブリッド開催)
講演： ポストコロナのグローバル・バリューチェーン
～市場委員会ワーキンググループの成果とともに
講師： 戸堂 康之 早稲田大学 政治経済学術院 経済学研究科 教授

市場委員会ワーキンググループ

- 2020.09.10 第 1 回 WG(オンライン開催)
講演： 新型コロナウイルス感染症と国際通商ルール
～WTO 体制はアフターコロナの自由貿易を守れるか
講師： 川瀬 剛志 上智大学 法学部教授
- 2020.10.08 第 2 回 WG(オンライン開催)
講演： ポストコロナ危機の中国経済とグローバル・サプライチェーンのあり方
講師： 柯 隆 東京財団政策研究所 主席研究員
- 2020.11.12 第 3 回 WG(オンライン開催)
講演： 通商政策動向～米国情勢を中心に
講師： 畑田 浩之 経済産業省 通商政策局 米州課長
- 2020.12.10 第 4 回 WG(ハイブリッド開催)
- 2021.02.18 第 5 回 WG(ハイブリッド開催)