

SDGsと商社 ～SDGsの達成に向けた商社の取り組み

このたび、日本貿易会は、書籍『SDGsと商社』を発刊しました。

本書は、世界的なSDGs達成の取り組み促進に向けて、商社がどのように貢献できるのかを検討するために、当会が2019年5月に日本のSDGs研究の第一人者である蟹江憲史慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授を主査とする特別研究会を立ち上げ、1年かけて行った研究成果を取りまとめたものです。SDGsを商社の未来のカタチととらえ、SDGsの特質と商社の強みとの親和性を6つのカテゴリーに整理し、SDGs達成に向けた商社業界のポテンシャルについて、日本を代表する18商社の取り組み事例を通じて検証しています。

このような業界的な取り組みの例が他に見られない中、本書は商社業界のSDGs達成に向けた取り組みを一望できるものとなっています。

大手書店・オンラインなどでお求めいただけますので、是非ご一読ください。

書籍名 : SDGsと商社 ～SDGsの達成に向けた商社の取り組み

(ISBN: 978-4763020208 A4判・74ページ)

著者 : 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

監修 : 蟹江憲史 慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科 教授

価格 : 1,200円(税別)

発売元 : 株式会社求龍堂

発売 : 7月11日(土)



構成

はじめに

序章

1. 本研究会の目的
2. 本報告書の構成

第1章 SDGsとは何か

1. SDGsの概要
2. 企業とSDGs

第2章 商社とSDGs

1. 商社ビジネス
2. 商社とSDGsの親和性の切り口
3. 商社の取り組み事例
伊藤忠商事、稲畑産業、兼松、JFE商事、
住友商事、双日、蝶理、帝人フロンティア、
ティービーアイ(東京貿易グループ)、豊田通商、
長瀬産業、日鉄物産、阪和興業、日立ハイテク、
丸紅、三井物産、三菱商事、森村商事

第3章 商社に対する期待

商社はSDGsを事業に取り込み、新たな社会の構築を先導する役割を

本件照会先 (一社) 日本貿易会 企画グループ

Tel: 03-5860-9350

Fax: 03-6800-3408

1 | 商社ビジネス

日本独自の企業形態と呼ばれる商社は、わが国が「貿易立国」を目指し戦後復興を遂げていく中で、輸出入の担い手として積極的に海外進出し、全世界にネットワークを広げ、日本経済の発展に大きな役割を果たしてきた。海外のソリューション(財・サービス)を日本に輸入し、日本のソリューションを海外に展開してきたのである。

日本貿易会が発行している『商社ハンドブック 2020』では、商社の収益の源泉は、伝統的なモノの売買(トレード)に加えて、投資活動の割合が近年大きくなっており、トレードと事業投資を「車の両輪」とする事業ポートフォリオを形成していると説明している。さらに、下表のようなさまざまな機能を活用することで多様なビジネスを創出していることを示している。

また、商社ビジネスの特徴の一つに、バリューチェーン戦略がある。「バリューチェーン」とは直訳すれば「価値

の連鎖」であり、原料の開発・調達から、製造・加工、流通、販売・サービスまで、いわゆる「川上から川下まで」の幅広い領域でのビジネスに関わっていることを意味している。この幅広い領域で、互いに関連するビジネスに参画することでビジネスプロセス全体を俯瞰し、必要に応じて機能を提供することにより、顧客の利便性を高め、より付加価値の高いビジネスを展開している。

商社が「商社斜陽論」「商社無用論」「商社・冬の時代」「商社崩壊論」という幾多の危機を乗り越えることができたのは、常に変化する時代や取り巻く環境の要請に応じて、自らの機能を柔軟に進化させ続けてきたからである。

2015年に国連全加盟193カ国が合意し、世界的推進が求められているSDGsはまさに、新たな時代の要請であり、これに商社が応えていくべきことは間違いない。

商社ビジネスの主要な機能

商取引	グローバルにトレードを推進するコア機能
情報・調査	広範多岐に亘る情報を収集・分析し、ビジネスに活かす
市場開拓	需給動向を分析し、グローバルな市場を開拓
事業開発・経営	事業の開発・育成とグループ経営の強化
リスクマネジメント	ビジネス上のリスクを最小限にとどめる
ロジスティクス	全体最適の物流を目指す
ファイナンス	商社独自の金融機能を提供、リース事業を展開
オーガナイザー	各機能を有機的に組み合わせ、プロジェクトを推進

出典)日本貿易会『商社ハンドブック 2020』

2 | 商社とSDGsの親和性の切り口

商社のビジネスはSDGsと高い親和性を持つ。本研究会ではこのことを明らかにするために議論を重ねた結果、大きく6つの点から親和性があることが分かった。それらは、①グローバルネットワーク ②複合的アプローチ ③パートナーシップ ④イノベーション ⑤全体を俯瞰したアプローチ ⑥未来志向の6点である（下表「SDGsが持つ特質と商社の強みとの親和性」参照）。言い換えれば、これらの6点はSDGsの目指す方向性と商社のビジネスの方向性が一致する接合点であり、これらの諸点に焦点を当てて商社が今後のビジネスを考えることで、人類と地球の未来に貢献することがビジネスそのものにつながるということである。SDGsはこうした親和性のある諸点における未来のカタチについて、かなり包括的・総合的に目標を示し、また、具体的なターゲットを示した体系である。目標には拘束力がなく、実施方法も決まっていない、極めて自由度の高い体系であ

る。このことは逆に言えば、差が付きやすいということも意味する。商社が21世紀に世界をリードする存在となるためには、この親和性と自由度を活用しきれるか、そして、いかに活用していけるかに掛かっていると言ってもよい。

以下、この6点について少し細かく見ていくこととする。

① グローバルネットワーク

商社の強みの一つは、そのグローバルなネットワークにある。商社は国内外各地に支店や独立法人あるいは合弁会社等を持っている。また、世界各地とのビジネスを通して、政治、経済や社会情勢、産業、企業、市場、技術、法律、税務などさまざまな情報を収集・分析してビジネスに生かし、事業計画や経営戦略に活用している。こうして、グローバルな課題をいち早く捉え、これに対して国境の壁を気にせずに、国を超えて対応す

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①）
複合的アプローチ②	×	多様な機能・サービスによるビジネス創出力（引き出しの多さ）
パートナーシップ③	×	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④	×	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（変化への対応力）
全体を俯瞰したアプローチ⑤	×	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⑥のビジネス展開（時代を先取りする力）

る力を備えていることが強みとなっている。

このような商社の強みは、そもそもSDGsを必要とする21世紀の世界の性質と、そこで生じる問題へのソリューションを与え得る手段としてのSDGsの考え方と合致する。その性質とは、原因は一定である一方で、現象としての現れ方は多様であり、また、どこでどのようにして現れてくるのかが予測不能だというものである。気候変動の影響は、一つの分かりやすい例である。気候変動という原因は一つでありながら、ある所では猛烈な台風となり、ある所では集中豪雨による洪水、また別の所では猛烈な熱波や酷暑、干ばつといったように、影響の出方は所により、時により、さまざまである。あるいは貧困などもそうである。一日1.25ドル未満という絶対的貧困もあれば、日本で問題になっているような相対的貧困や子どもの貧困問題もある。社会保障の在り方や格差、雇用問題という意味では原因は同一であっても、その現れ方は異なり、取るべき対策も異なる。だからこそ、SDGsには解決方法に関する一定のルールがあるわけではなく、解決方法に自由度と柔軟性がある。それぞれの国や地域の状況や環境、文化等の多様性に合わせて、それぞれの解決方法が考えられるわけである。自律・分散的に課題に対処しながら、しかし、その解決策やソリューションをもたらす行為主体は協調してネットワークを形成するという解決方法が想定されている。

商社のグローバルネットワークは、まさにこうした解決方法を提供するのにうってつけである。グローバルに連携しながら、その土地土地の風土や文化、環境、政策といった多様性に対応して、自律・分散的に課題を解決していく。グローバルな課題をいち早くキャッチし、課題解決をビジネスにすべく、海外200都市以上に拠点を置いて、外務省など公的機関にはない独自の情報

収集も行っている。この特性を伸ばすことで、SDGsを先導する可能性を秘めている。

② 複合的アプローチ

総合商社であれ、専門商社であれ、商社には多くの機能が備わっている。例えば、商取引機能、情報・調査機能、市場開拓機能、事業開発・経営機能、リスクマネジメント機能、物流機能、金融機能、オーガナイザー機能といった機能である。これらの多様な機能を活用し、多様なソリューションを提供することができるのは、商社の強みの一つと言ってよい。いわゆる「引き出し」の多さである。一つの課題に対して複数のアプローチを検討し、提供できるということは、複数の課題間のシナジーやトレードオフを勘案したソリューションを提供できるということでもある。この点はSDGs達成へ向け、強く求められている。

SDGsは国連文書「持続可能な開発のための2030アジェンダ」の中心的な部分を占める目標である。「2030アジェンダ」には、SDGsの考え方や捉え方が盛り込まれているが、その中で繰り返し強調されていることの 하나가、SDGsの17目標と169ターゲットは一体であり、切り離して考えられないものである、ということである。SDGsは全体として一つのパッケージになっている。

しかし、それぞれの目標を見ていくと、現在の状況を前提にして考えるのであれば、トレードオフが生じるような目標もある。例えば、飢餓を2030年までになくす(目標2)ためには農作物の増産が必要だが、それは気候変動対策(目標13)を悪化させる可能性を秘める。農業は温室効果ガスの重要な発生源だからだ。SDGsにはこのようなトレードオフをはらむ目標がいくつかある。国際交渉という政治的プロセスを経てできた目標であり、論理的整合性を重視して作られたものではないことの

宿命でもある。

しかし、トレードオフに直面したときに強みを発揮するのが、イノベーションを生み出す力でもある。矛盾する課題があるからこそ、イノベーションがあり、そこにビジネスチャンスが生まれる。上記の例においても、飢餓をなくすためには果たして農産物の増産が必要だろうか？ 現在廃棄されている食糧をなくすことができれば、世界中の人々に必要なカロリーが賄えるという計算もある。こうした方向に発想を転換していくことを可能にするのが、トレードオフを含めて総合的に検討する力である。

総合的見地から課題を検討できる業種はそうはない。商社が強みを生かして発展することができれば、SDGsの総合的達成も夢ではなくなる。

③ パートナーシップ

SDGsには目標17にパートナーシップが掲げられている。ターゲットを見るとグローバルなパートナーシップがその中心を占めており、公共部門の政策に関わるものも少なくないが、民間における商社のビジネスと関連するものも多い。特に技術開発や移転、普及（ターゲット17.7）、貿易（ターゲット17.10、17.11）、そしてマルチステークホルダー・パートナーシップ（ターゲット17.16、17.17）などにおける商社の役割への期待は大きい。ここに書かれているのは、SDGs達成へ向けた行動の進め方に関するものであることから、これらの目標やターゲットは他の目標やターゲット達成へ向けた方策すべてに適用されるものである。そうすると、ますます総合商社、専門商社への期待も高まる。

世界中に数多くの取引先を有し、過去の事業経験などを生かして、その中から最適なパートナーを個々のビジネスに起用するオーガナイザー機能は、商社の有力な武器だといわれる。特に、世界の多くの地域に入り

込んで現地で培った多くの経験と、グローバルなネットワークとの組み合わせによって蓄積された資産の重要性は計り知れない。それは、SDGsというグローバルな目標をローカルなコンテキストで解決策を導く際に、大いに強みを発揮し得るものである。

今後大切になるのは、そうした強みを発揮する際の目標の中に、人類と地球の持続可能性を代弁するものとしてのSDGsの視点を入れていくことである。現地の人間関係における持続可能性については、これまでも商社が重視してきたことであろう。しかし、現地の状況をそのまま受け入れていたのでは、例えば女性の活躍や働き方という点で、持続的でない習慣を後押ししてしまうことなどもあり得たのではなかろうか。男尊女卑が根強く社会に入り込んでしまっている国も少なくないのが現状である。SDGs時代のビジネスを睨むのであれば、現地の中に入り込み、持続的関係を築いてきたこれまでのレガシーの上に立つのは前提ではある。しかしそれに加えて、SDGsのグローバルスタンダードを意識したビジネスを進めることを期待したい。例えば上記の例では、男女の仕事の上での平等を唱えていくことである。そうすることが、結局は、資源を継続的に入手しながら、ものづくりを持続可能に進めることにつながり、社会の中での存在価値や存在意義も高まり、企業価値を向上させていくことにつながっていくであろう。

④ イノベーション

複合的アプローチの項でも記したように、SDGsの大きな課題の一つが、目標やターゲット間のトレードオフを解消し、シナジー効果を高めることにある。そのために必要なのが、イノベーションである。複合的アプローチと表裏一体を成すこのイノベーションには、柔軟な発想が必要であり、また、目標達成を基準に、そこから

翻って何が必要かを考える発想法が重要である。その意味で、SDGsの活用は、商社のイノベーション開拓能力をさらに「良い方向」へと導く可能性を秘めている。

商社はこれまで進化を続け、幾多の困難を乗り越えてきた。それは、多様なビジネスを創出し、その中でイノベーションを続けてきたからである。イノベーションというと科学技術イノベーションのイメージがあるが、商社の場合はこれにとどまらない。シュンペーターが言うところの、いわゆる「新結合」のごとく、さまざまな財・サービス、市場、機能、用途、技術などを組み合わせ、結合させて新しいビジネスを創るイノベーションである。

⑤ 全体を俯瞰したアプローチ

総合商社であれ、専門商社であれ、商社は「川上から川下まで」の各段階に関与しており、一つの商品についてもサプライチェーンを通じて、さまざまな課題に関わっている。それは、さまざまな問題に巻き込まれる可能性があるというリスクとも捉えられようが、SDGsの観点から見れば、むしろ大きなビジネスチャンスがあると言える。

サステナビリティにとって極めて重要なのは、サプライチェーン全体を通して考える視点である。これは目標12にある持続可能な消費と生産を達成するためには特に重要だ。その達成には、消費と生産をつなぐ必要があり、その両者の接続に世界は腐心しているところでもある。ところが、商社はもともと消費と生産をつなぐ機能を果たしており、それは大きなアドバンテージとなる。

言い方を変えれば、それは目の前にあるモノをただそれだけとしてみるのではなく、そのモノのストーリーを考えるということになる。例えば、洋服を考えよう。繊維はどのように調達されたのか。オーガニックコットンで地球に負担をかけない素材なのか、それとも化学繊維な

のか。繊維はどのように作られたのか。男女平等に働いている工場なのか、あるいは、児童労働のない工場なのか。運搬はどうだろうか。二酸化炭素を過度に排出するような運搬手段ではないだろうか。あるいは、船舶を輸送に使う場合、バラスト水は生物多様性や外来種に配慮しているものなのだろうか。そして、廃棄やリサイクルはどうか。

こうした一連のサプライチェーン全体を俯瞰し、透明性をもって説明したり、トレーサビリティを高めたりしていくことは、実はなかなか大変なことである。フェアトレードやFSC（森林管理協議会、Forest Stewardship Council）といった国際認証制度は、一定の基準以上でトレーサビリティを高める仕組みとして機能しているが、すべての商品が認証制度を活用しているわけではないし、認証のコストもかかってくる。

そうしたときに、商社によってデューデリジェンスが実施され、サプライチェーン全体の透明性が確保できるのであれば、SDGs達成へ向けてこれほど価値のあるものはない。この強みは大いに意識して、強化し、活用していてもらいたいものである。

⑥ 未来志向

SDGsは目標とターゲットを備えているだけのものがあり、その実施方法が決まっているわけではない。それぞれが置かれた状況や背景などを踏まえながら、自分たちなりの方法で自由に達成手段を考え、それでいながら世界共通の目標を達成しようという、新しいグローバル・ガバナンスの手法である。目標から発想を始めることで、現実の障害に捉われない発想が可能になる。目標達成の本質を考えて、何が必要で何が不必要なのか、何をすべきで何を排除すべきなのか、現状分析からは得られないような発想が可能になるのが、その

大きな特徴でもある。目標と現状の間にギャップがあれば、そこにイノベーションが生まれ得る。一足飛びにイノベーションで達成できないときには、シナリオを考えることになるだろう。そうすると、「バックキャスト」のアプローチが有効だ。これは、現状から未来を考える「フォアキャスト」とは逆の発想で、目標達成状況を出発点として、現状につなげるシナリオアプローチである。現状からスタートすると、「だからできない」という点が浮き彫りにされがちであるが、目標達成時点からスタートをすれば、障害を撤廃する方向で考えることができる。こうした発想をさせてくれる一助となるのがSDGsである。

商社のビジネスも未来志向だといわれる。従来、時代を先取りする力を備えてきたといわれているのが商社だ。商社は従来のビジネスに甘んじることなく、新たなサプライヤー、新たな顧客、新たな市場、新たなビジネスを常に追求してきており、また商社におけるビジネスモデル、組織、経営も常にその先を見据えて革新してきている。

こうしたことを考えると、未来から現在を見る視点は、商社にはすでに備わっていたとすることができる。SDGsの発想は、まさに商社的発想だと言っても過言ではなからう。

これからの商社とSDGs

以上見てきたように、商社のビジネスの強みの中には、SDGs達成へ向けて極めて重要な要素が、少なくとも6つは含まれている。そしてこの6つは、商社のビジネスにとっても、SDGsにとっても、核心を成す重要な点である。これらの親和性は、今後の商社ビジネスの方向

性を考える上での道標となると言える。SDGsが人類と地球が生き残るための未来のカタチであるとするれば、そこから派生する強みを生かして成長することが、商社の繁栄にもつながっていくことであろう。