Who we are & How we serve



グローバルな価値創造に向けて

商社 ハンドブック 2020



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

はじめに

商社は自らの役割や提供するサービスを時代の変遷とともに変化・拡充させてきました。そのため、一般の方々にとって、とりわけ外国の方には、「商社とは何者か」ということが、分かりにくいかも知れません。商社に長く身を置く人にとっても、商社のことを短い言葉で分かりやすく説明し、理解してもらうことは決して容易なことではありません。

本ハンドブックは、とかく分かりにくいといわれる商社の活動内容を、できる だけ多くの人にご理解頂くことを目的に作成致しました。

第1章では、商社がどのような存在であって、どのような強みを持っているかを解説し、伝統的なモノのトレードと事業投資を「車の両輪」とする最近の商社のビジネスモデルについてまとめています。

第2章では、商社が世界経済のなかでどのような役割を担い、社会に対して どのような価値を提供しているか、またどのような形で世界の人々の暮らしを支 えているかを7つの視点から説明しています。

このほかにも、商社の社会貢献活動についても簡単にまとめています。

最後に、日本貿易会の活動についても紹介しています。

商社の活動やビジネス・事業に関心のある、できるだけ多くの方にお読み頂き、 ご理解を深めて頂ければ幸いです。

2020年4月







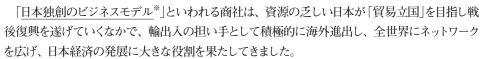
一般社団法人 日本貿易会

はじめに	02
第1章 商社とは	
1. 商社の強み	
(1)商社とは?	04
(2) 多様な機能でビジネスを創出	05
(3) 広範多岐に亘る商品・事業分野	06
(4) グローバルなネットワーク	07
(5)進化を続ける商社機能	80
(6) Why 商社?~あらゆるニーズに応える提案力~	09
<u> コラム①</u> 幾多の危機を乗り越え	10
2. 商社のビジネスモデル	
(1)トレードと事業投資が「車の両輪」	11
(2)商社の事業投資の特徴	12
(3)商社のバリューチェーン戦略	13
コラム② 商社の活動をあらわすキャッチフレーズ	14
コラム③ 商社のキャラクターとキッズサイト	14
第2章 世界で活躍する商社	
1. グローバルな社会的課題の解決に向けて	15
2. 商社の役割	
(1) 資源・エネルギーの安定供給 (エネルギー)	16
資源・エネルギーの安定供給(金属資源) ····································	18
(2)安心・安全な食料の安定供給	20
(3) 持続可能な社会の実現	22
(4) 内外の社会基盤の整備	24
(5) グローバル展開の先導役として	26
(6) 快適な暮らしを支える	28
(7)高齢化社会に備える	30
コラム① 商社を題材にした小説 ·······	32
第3章 商社の社会貢献	
1. 商社の社会貢献活動	33
2. 国際社会貢献センター (ABIC)	34
コラム⑤ 近代化産業遺産と商社	35
第4章 日本貿易会の活動	36
付表が世界経済と貿易年表	
商計行動基準	



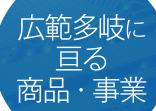


商社とは?



※2015年日本貿易会主催シンポジウム「商社ビジネス最前線」での一橋大学大学院安田隆二特任教授発言より。

- 今日の商社活動には、主に次のような特徴があります。
- ①時代に応じて変化する顧客の多様なニーズを機敏に捉え、時には時代を先取りし、自らの 機能や役割を広げ、事業の組み合わせ(ポートフォリオ)を絶え間なく柔軟に変化・拡充させ ている(第1章1-(2)参照)。
- ② 「ミネラルウオーターから通信衛星まで(コラム②)」といわれるほど、幅広い業種の商品を取り扱 い、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 | 幅広く事業領域を広げ、各々の段階のビジネスの付加価値向上に寄与している (第1章1-(3)参照)。
- ③活動の舞台はグローバル。地球規模で事業投資を展開し、いくつもの「バリューチェーン(第1 章2-(3)参照)」を構築することで、世界各国・地域の様々なニーズに応え、人々の豊かな生活 の実現に貢献している(第1章1-(4)参照)。





多様な機能

価値創造



変化はチャンス



多様な機能でビジネスを創出



商社は様々な機能を活用することで、多様なビジネスを展開しています。 これらの機能は、時代や環境の変化に応じて、常に高度化しています。

機能

説明

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・

各機能を有機的に組み合わせ、 プロジェクトを推進

広範多岐に亘る商品・事業分野



幅広い事業分野

機械· 輸送機・ インフラ

- ■建設機械・工作機 械・農業機械・鉱山 機械
- ■発電、上下水道、港 湾、集荷設備
- ■太陽光・風力・地熱 発電
- ■自動車·部品、鉄道、 船舶、航空機

エネルギー 金属: 化学品

- ■石炭・鉄鉱石
- ■鉄鋼製品、スチール サービスセンター
- ■銅、アルミ、ニッケ ル、レアメタル
- ■貴金属(ディーリン グ)
- ■原油、LNG、LPG、 石油製品、代替工 ネルギー
- ■石油化学、無機・ 精密化学品、合成 樹脂、電子材料、 肥料・農薬、医薬、 バイオ関連

生活産業

- ■繊維(原料、製品、 資材、アパレル、ブ ランド)
- ■木材・建材、紙・ パルプ・チップ、皮 革、セラミック、タ イヤ、ゴム製品、イ ンテリア・雑貨
- ■穀物、粗糖、水産・ 畜産物、青果、油脂、 飲料原料
- ■酒類、缶詰、酪農製 品などの加工食品
- ■医薬品、ドラッグス トア、健康関連商 品、病院・高齢者 施設
- ■コンビニ・スーパー

情報産業・ 建設不動産・ 金融·物流

- ■情報通信、CATV、 テレビ通販
- ■IT、BPOサービス
- ■海外工業団地
- ■リース(自動車、鉄 道車両、航空機な
- ■地域総合開発、住 宅(開発、建設、販 売、管理)、商業施 設、オフィスビル(建 設、施設運営、賃貸、 流通)

巨大な企業グループ

「会社を創る会社」~事業会社の設立、既存企業の買収を通じて新規分野に参入

7社*の連結決算対象会社/従業員数(内単体の従業員数:3万人)

※ 7社とは伊藤忠商事、住友商事、双日、豊田通商、丸紅、三井物産、三菱商事を指す(以下同)。 (注) 各社有価証券報告書総覧(2019年)から集計。

グローバルなネットワーク





都市 国内 23 都市

7社の拠点(各社重複を除く)

(参考: 2020.1 在外公館・総領事館・政府代表部 実館合計 227)

世界のフロンティアを開拓

欧州・ロシア・CIS

11 39



(注) 7社が拠点を置く都市の数を各社統合報告書/統合レポート2019・HPなどから集計(各社が公表している拠点数とは異なる)。 東アジア:中国、香港、台湾、韓国、モンゴル

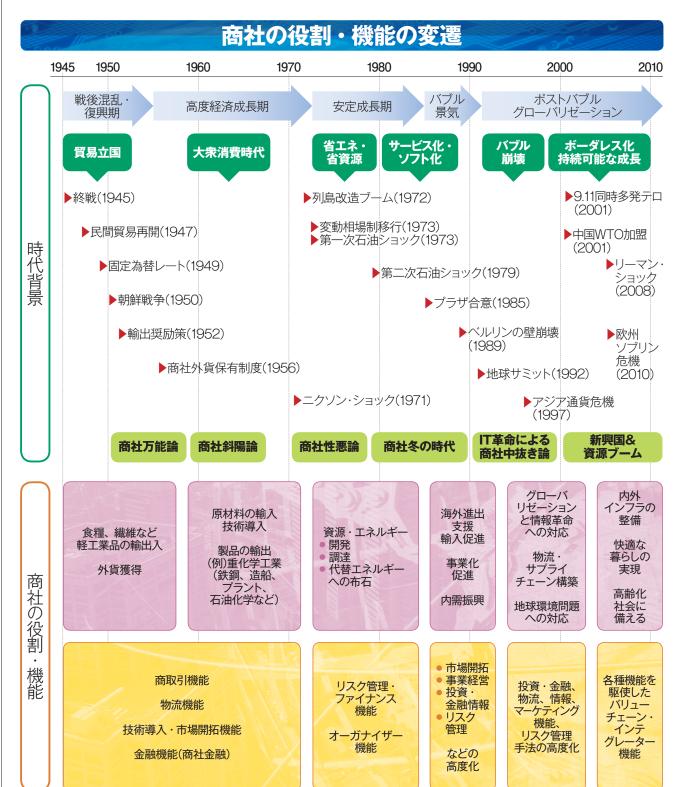


進化を続ける商社機能



外部環境が変化するなかで、商社はいつの時代も、産業や社会が求めるニーズを見極めながら、 自らの役割や提供するサービスを柔軟に変化・拡充させてきました。

過去においては「商社斜陽論」「商社冬の時代」など商社の将来性に疑問を呈する指摘ロラムのが なされたこともありましたが、商社はこれらを前向きに捉え、自己変革を繰り返してきました。 この「変化への対応力」こそが、商社の最大の強みといえます。



Why **商社?**~あらゆるニーズに応える提案力~

世界の マーケットを 知りつくして いる





豊富な社内 エキスパート (税務・経理・ 財務、法務、 リスク管理)

新規ビジネス 市場を開拓する 目利き力

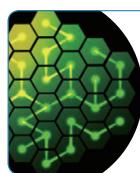




豊富な資金力

自ら経営を行い、 事業を育成する 機能





あらゆる課題に 対してソリュー ションを提供し、顧客ニーズに 応える力と 明確なミッション

商社・卸売業者を活用することにより節約できた費用

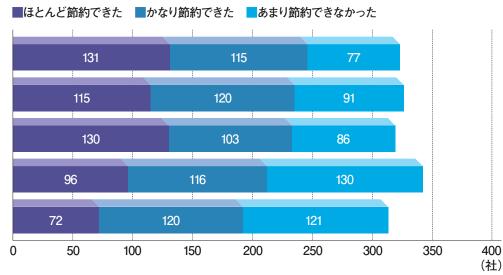
現地法令・規制や商慣行 などの情報収集に伴う経費

現地での販売促進などの マーケティング経費

現地販売・サービス拠点の 設置経費

製品輸出に伴う経費

製品のアフターサービスに 伴う経費



出典:経済産業省「通商白書2016」を基にJFTC作成

1960年代 「商社斜陽論」

最初に商社の将来性に疑問を呈したのが「商社斜陽 論^{*1}」です。 商社は "トレード" を中心に展開しているので、 「メーカーが巨大化して独自の販売網を構築するように なったら、商社はいらなくなるのでは?」という問題提起 でした。しかし、現実には高度成長期の商社は斜陽に なるどころか、メーカーが必要とする原材料の調達や海 外の一流技術の導入で力を発揮し、更にメーカーと二 人三脚で輸出市場を開拓し、ますます業容を拡大させ ていったのです。こうした商社の躍進の背景には「商社 斜陽論」を契機に各社が企業体質の強化を図り、経営 の多角化を含めた長期戦略の策定に努めたことが挙げ られます。

石油ショック前後 「商社批判」「商社無用論」

1971年後半から1975年にかけて、日本経済が急激 な物価上昇によって混乱した時期に、商社に対する社 会的批判が高まりました。商社が買い占め・売り惜しみ を行ったことが狂乱物価の元凶だとされ、公正取引委 員会が調査を行ったり、大手商社のトップが国会に召 喚されたりもしました。こうしたことを契機に、商社は 自らの活動が社会に及ぼす影響と社会的責任の大きさ を自覚し、業界を挙げて「自律」の念を持って行動するこ とを謳った「総合商社行動基準*2|を策定したのです。

1970年代後半~1980年代前半 「商社・冬の時代」

この時代は、石油ショックの後遺症による世界経済の 停滞や円高の進行により、商社の業績が低迷し「商社・ 冬の時代」といわれました。この業績低迷は、①日本の



の危機を乗り

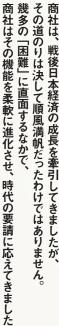
産業構造が重厚長大型から軽薄短小型に転換していく なかで商社の対応が遅れたこと、②為替リスク・カント リーリスクの増大、③メーカーの商社離れ、④組織の肥 大化などが原因とされました。商社はこれを克服するた めに、資金調達手段の多様化による金利負担の軽減、 リスク管理強化による不良債権の発生防止など経営改 善策を打ち出し守りの体制を固めるとともに、石油ショ ック後に世界経済で大きな役割を果たし始めた産油国向 けの輸出や、海外投資の積極化、新分野への取り組み などにより、「冬の時代」を乗り越えていきました。

1990年代 「商社崩壊論」「IT革命下の商社不要論」

1990年代半ばにバブル崩壊の後遺症やアジア通貨 危機によって商社は未曽有の経営危機に直面し、ビジ ネス誌などで「商社崩壊論」が何度も特集されました。 各社が「選択と集中」をキーワードに不採算事業を整理 し、不良債権の償却を行って立て直しを図るなかで業 界再編も起こりました。更には、「IT革命によって仲介 業者としての商社機能も不要になるのではないか?」い う議論もありました。こうしたなかで、商社は新たな活 路を事業投資に求め、資源・エネルギー部門や中国を はじめとする新興国での事業を積極的に展開するととも に、国内にあっては川下ビジネスに力を入れるようにな りました。物流においてもITを活用することにより、顧 客の生産・販売活動を向上させるサプライチェーンマネ ジメントへの取り組みが進められました。

- ※1 1961年、御園生等が「総合商社は斜陽であるか」という論文を『エコノミス ト」誌に掲載。
- ※2 1973年5月10日制定、1999年7月8日「商社行動基準」に改定、2005年6 月16日改定。詳しくは42ページ参照。

参考資料:『ゼミナール 日本の総合商社 (第二版)』(伊藤忠商事㈱調査部 編、 東洋経済新報社) 『総合商社の研究 その源流、成立、展開』(田中隆之 著、東洋経 済新報計)



戦

後日

成長

莂





トレードと事業投資が「車の両輪



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ます。

トレードは、グローバルな情報網、物流網や資金力を活用し、顧客の代わりに売り先・買い 先を探し出し、繋ぐことでコミッション(口銭)を得るのが基本的なビジネスモデルとなります。

これに対し、商社が行う事業投資には様々な狙いがあります。投資銀行やファンドのように初 めから将来の事業の売却によるキャピタル・ゲインや配当収入に重点を置くのではなく、長期保 有によって自ら事業を育成し、トレードの拡大や、自らが保有する他の事業とのシナジー(相乗作 用) 効果を期待して行われます。 また、 単独で出資することもあれば、 新しい分野でのノウハウ 獲得を狙って、有力なパートナーを探し出し、共同出資することもあります。いずれの場合にお いても投資先の経営に深く関与し、比較的長期に亘る戦略的な投資を行うのが特徴です。

商社の収益構造は、従来型のトレードから発生するコミッションを中心とする形から、投資先 である製造業・サービス業を通して得られる多様な収益機会を、子会社を含むグループ全体で 捉える動きへとシフトしつつあります(→商社のバリューチェーン戦略)。



豊田スチールセンター 写真提供:豊田通商

仲介販売

(トレード)

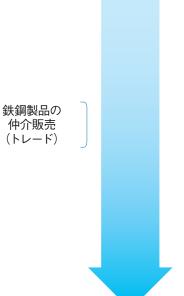
トレードビジネスと事業投資ビジネスの違い

トレードビジネス

高炉(メーカー)

事業投資ビジネス

高炉(メーカー)



客先 (家電・自動車メーカーなど)

> 商社の収益 (コミッション)



鉄鋼製品の 仲介販売 (トレード)

コイルセンター (事業投資)

※客先ニーズに合わせて製品を加工

製造プロセス 関与



付加価値を 高めた販売

客先 (家電・自動車メーカーなど)

商社の収益 (コミッション+工賃、事業からの配当収入) **2**-(2)

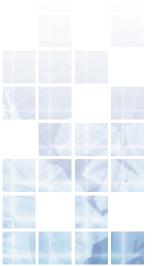
商社の事業投資の特徴



商社の事業投資の特徴は以下の通りに整理することができます。



川上から川下まで幅広い領域のビジネスを手掛けている。



資本力、経営力、オーガナイザー機能などいわゆる商社機能を基盤とする総合力を活かすことで、未知の事業領域にも進出している。商社が今日持ち合わせている様々な機能は初めから備わっていた訳ではなく、様々な専門分野のパートナーとの事業を通じて習得してきたものであり、世界中のパートナーとの投資経験が商社の総合力を高めてきたという側面がある。



商社が事業投資から得るリターンは配当や持分益が基本だが、それ以外にも原材料などのトレードに関わるコミッション、設備の売買に伴う利ザヤ、フィービジネスとしてのアドバイス料などがある。



単独の投資案件の採算だけをもって、ビジネスの成否を捉えるのではなく、同様の投資 を別の会社と同じスキームで展開したり、更にそれを別の国や地域で展開したりすること で、利益を上げる場合もある。



短期的なキャピタル・ゲインを狙う投資銀行やファンドと異なり、長期保有をベースに戦 略性のある投資を行う。



上流~中流~下流、バリューチェーンの中ならばどこにでも商機



地域や分野に精通したパートナーと組み、 リスクシェアしつつ、自らの知見を高め ながら、経験のない分野にもチャレンジ



ファイナンス提供・経営サポート・リスクテイク&マネージ機能・トレード&オーガナイザー機能など商社の総合力を駆使



リターンは、配当・持分益・売買益・ フィー収入など様々



短期的なキャピタル・ゲインよりも、 長期保有で戦略性(広がり)のある投資

2-(3)

商社のバリューチェーン戦略



「バリューチェーン」とは直訳すると、「価値の連鎖」。 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」 商社が携わる幅広い領域でのビジネスの知識や情報を基に各々のビジネスの付加価値を高め、それらを連鎖させることで、より高いリターンを目指す取り組みであり、今日の商社ビジネスを理解するうえで重要な観点です。

鉄を例にとれば;

- 1) 鉄鋼の製造に欠かせない石炭・鉄鉱石を開発するための鉱山への**権益投資**を行い、採掘した 原料を鉄鋼メーカーに供給しているほか、製鉄事業そのものへの**投資**も行っています。
- 2) 鉄鋼メーカーから仕入れた鉄鋼製品を鉄道車両・自動車メーカー、造船会社に**販売**している ほか、鋼板を需要家が使いやすい規格に**加工**し、付加価値をつけて**販売**する**事業**や、自動車 部品**製造**にも関わっています。
- 3) 最終製品に関連するビジネスでは、自動車の販売・リース、船舶の販売並びに運航管理業務なども行っているほか、自動車用のガソリン、飛行機や船舶用の燃料なども手掛けています。

このように川上から川下までの幅広い領域で、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、必要な場面で「金融」「情報」「物流」といった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目指しています。商社がバリューチェーン全体に関わる意義はここにあり、エネルギー開発、食料、繊維など、様々な分野でのバリューチェーンが構築されています。

鉄のバリューチェーン

鉱山権益

原料調達

製造

加工· 流通販売

最終需要家

鉱山開発

石炭・ 鉄鉱石

高炉・電炉

ロイル センター・ 部品製造 家電・ 自動車 メーカー

権益保有 事業経営 権益保有 事業経営

事業経営



鉄鉱石事業(ブラジル) 写真提供: 伊藤忠商事



CO2削減と省エネを実現するフェロコークスのパイロットプラント(日本)

写真提供:JFE商事



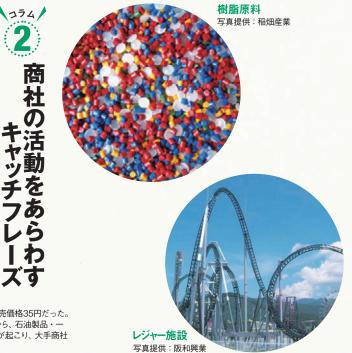
スチールサービスセンター(メキシコ) 写真提供: 住友商事

商社の活動をあらわすキャッチフレーズは、時代ととも にいろいろと変化してきました。

現在よく使われているのは「ミネラルウオーターから通 信衛星まで」ですが、昭和の頃は「ラーメン*1からミサイ ルまで」、戦前は「とりのえさから軍艦まで」などといわれ ていた時代もありました。このうち"ミサイル"については、 「企業イメージが悪い」というクレームが出て、"ロケット"や "航空機"に置き換えられ、商社もこれを積極的に使うよ うになっていきました。

これらは、"小さなものから大きなものまで"、幅広い商 品を取り扱っているという商社のスケールの大きさを分か りやすく伝えるための表現でしたが、ありとあらゆる商品 を扱う巨大企業であるというイメージが逆に災いし、 1970年代の「商社批判*2」の一因になったとも考えられま す(コラム①)

※1 1958年8月に発売を開始した日清食品のチキンラーメン。内容量85グラム、小売価格35円だった。 ※2 1973年に第4次中東戦争が勃発し、原油価格が急騰。マスコミや消費者団体から、石油製品・ 般消費財の高騰は商社による買い占め・売り惜しみが原因ではないかとの批判が起こり、大手商社 の代表が国会の「物価集中審議」に参考人として呼ばれた。



各社のホームページには、商社の活動への理解や親 しみを深めてもらう目的で、以下のようにキャラクターを 使ったキッズサイトなど、趣向を凝らした内容で、商社が 日常生活にどのように関わっているか、平易な言葉で紹 介するページが設けられています。

キャラクターやキッズサイト

伊藤忠商事:

「いとうチュウ太の大冒険」

https://www.itochu.co.jp/ ja/kids/index.html



蝶理:

「CHORIくん」

https://www.chori.co.jp/ chorikun.html



日本貿易会:

「JFTCキッズサイト

https://www.jftc.or.jp/

kids/

商馬くん&お商ちゃん



その他

興和:

「コーワのケロコロランド」

https://kr2.kowa.co.jp/

双日:

「もっと双日」

https://www.sojitz.com/jp/special/



グローバルな社会的課題の 解決に向けて



自らを取り巻く環境が変化するなか、商社は各々の時代において、自らが果たすべき機能・役 割がどうあるべきかを常に考え、「時代の要請 |に応え続けてきました。 今日の世界においても、 以 下のような様々な取り組みを通じて、社会に貢献し、世界の人々の暮らしを支えています。

2015年、国連主導により策定された「持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals, SDGs) は、2030年までに優先的に解決されるべき世界共通の社会的な課題を掲げたもので、 企業に対しては、事業遂行を通じて目標達成への貢献を呼びかけています。

世界のあらゆる国や地域、産業分野で活動する商社は、従来から商取引や事業を通じて、資 源の持続可能な利用、気候変動への対応、地域社会の発展、人権・労働面への配慮、生物多様 性の保全など、SDGsとも共通する様々な社会的課題の解決に向けて取り組んできています。



 \mathcal{O}





П 能な社会の



 \mathcal{O}



開 \mathcal{O}



支快え適



備高え齢

持続可能な開発目標(SDGs)

SUSTAINABLE GOALS







































資源·エネルギーの安定供給 (エネルギー)



鉱物資源(鉄鉱石、非鉄、レアメタルなど)や、エネルギー(石油、石炭、天然ガス)の多くを国 外からの供給に頼る日本において、商社はその調達の主役となってきました。

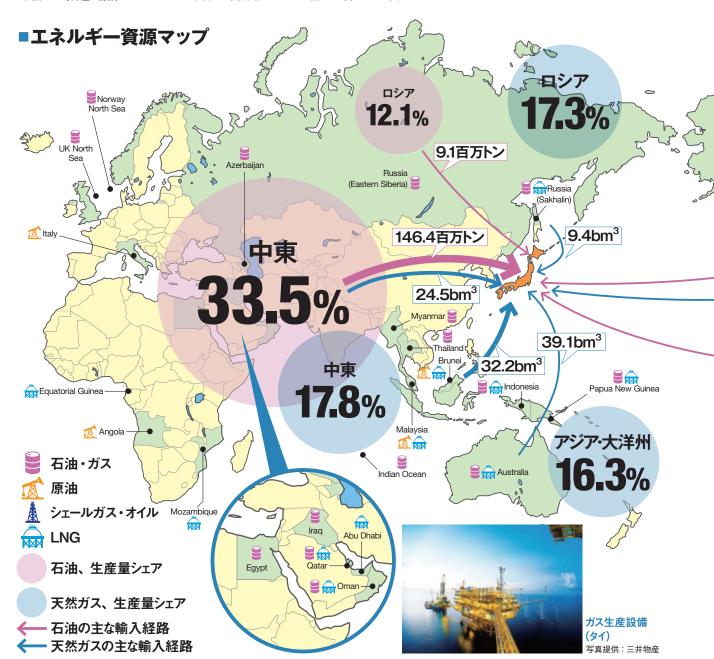
商社は、自らリスクを負い資源の探査、資源保有国政府や権益保有企業との交渉を行い、出資・ 融資などを通じて権益を確保し、鉱山経営にも直接参画しています。それと同時に調達先を多様 化することでリスク分散を図り、長期契約の締結などにより、価格と供給の安定に貢献しています。

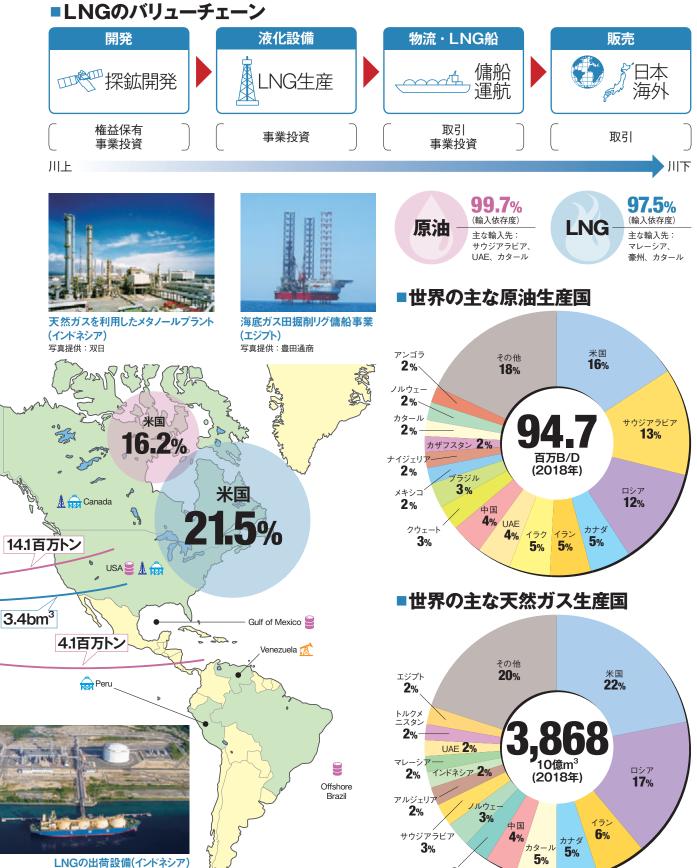
海外の有力なパートナーと組んで資源の調達エリアを拡大する一方で、流通段階での精製・ト レーディングから、LPG販売店やガソリンスタンド経営まで、幅広くバリューチェーンを構築してい ます。

以下は、7社の資源・エネルギーの権益を世界地図に示したものです。商社の保有権益が中東、 北海、アフリカ、東南アジア、豪州、メキシコ湾へと広がっていることが分かります。

※輸入量および国内生産量の合計に占 める、日本企業の権益下にある石油・ 天然ガスの引取量の割合。

日本の石油および天然ガスの自主開発比率**は29.4% (2018年度、経済産業省)であり、これに は商社の持分権益からの輸入も含まれます。





写真提供:三菱商事

- ■日本は原油の多くを中東からの輸入に依存しているが、商社が保有する石油開発権益は 北海、アフリカ、東南アジア、豪州、メキシコ湾にも広がっている。
- ■天然ガスも中東のみならず、アフリカ、東南アジア、豪州、米国へと権益を広げている。

豪州3%



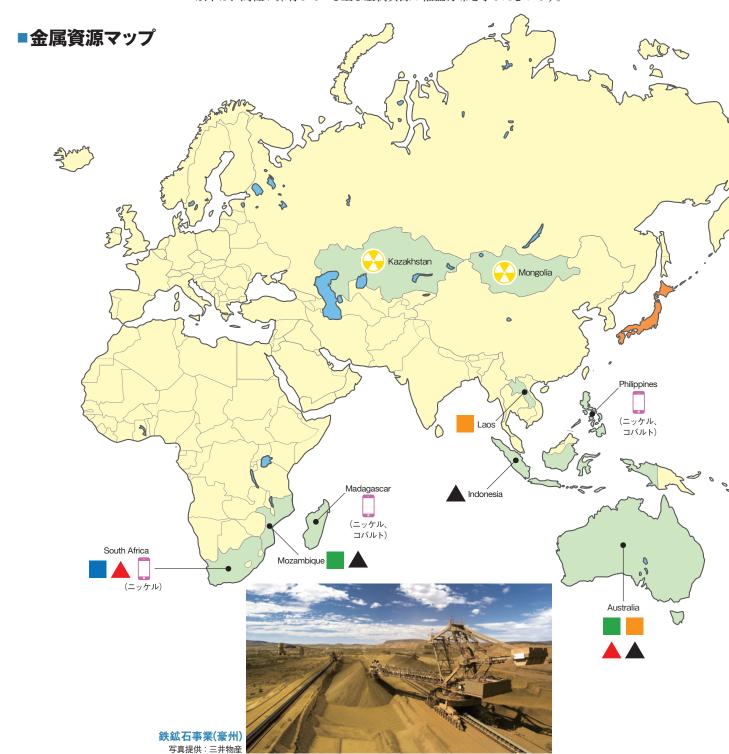
資源·エネルギーの安定供給 (金属資源)

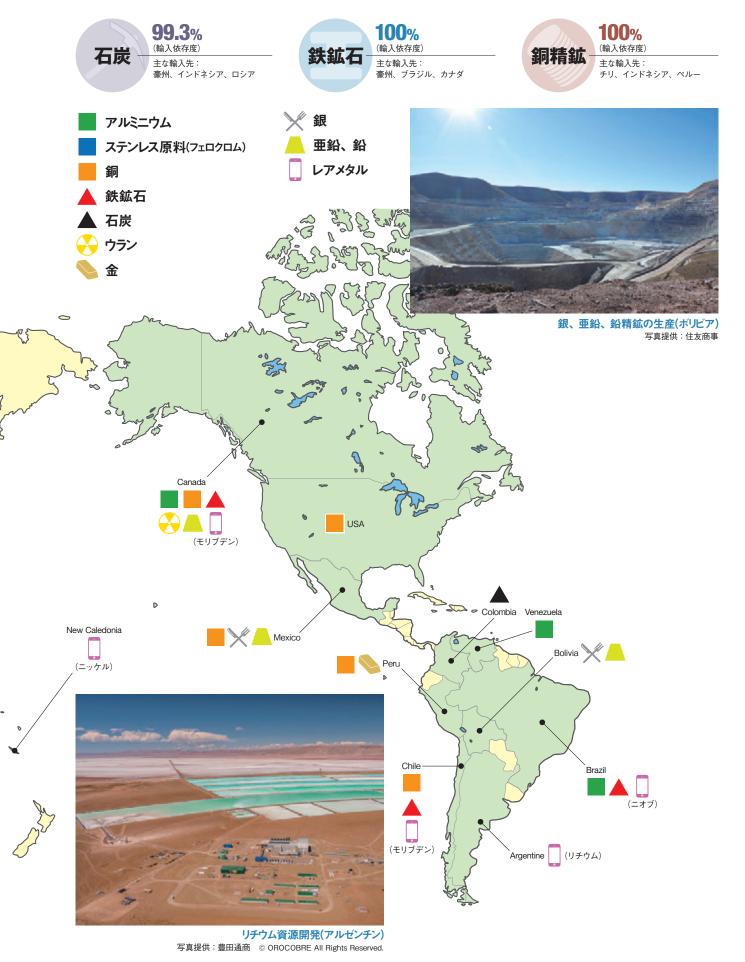


石油、天然ガスなどのエネルギー資源に加えて、商社は鉄の生産に欠かせない石炭・鉄鉱石などの鉱産資源や、アルミニウム、銅、鉛などのベースメタル、様々な産業で利用されるレアメタル (リチウム、バナジウム、コバルト、ニッケル、ニオブ、モリブデン、タングステンなど)、貴金属などあらゆる金属を扱っています。

商社はこれらの鉱山の権益を取得したり、製錬・精練事業に進出したりして、資源の長期的 安定供給を図っています。

以下は、商社が保有している主な金属資源の権益分布を示したものです。







安心・安全な食料の安定供給

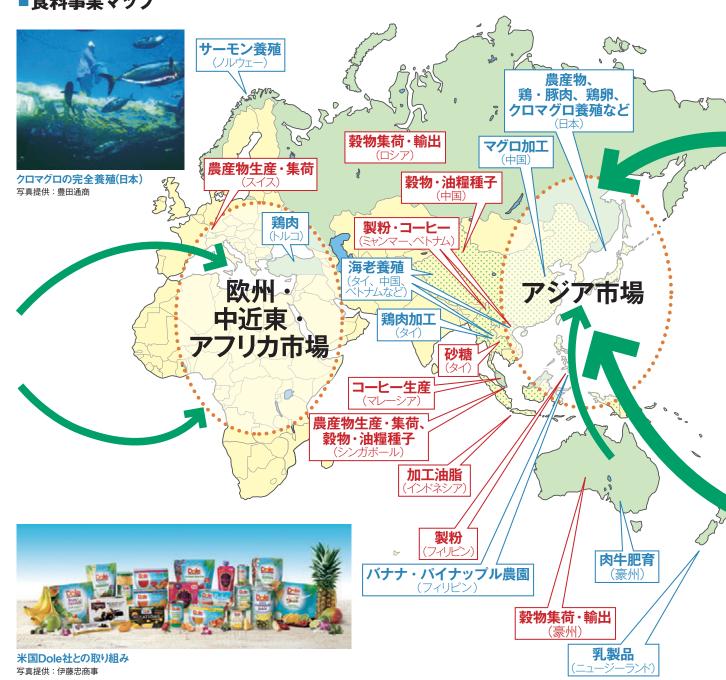


国連によれば世界の人口は75億人(2017年)を超え、今後も新興国を中心に増加を続け、2050年には97億人に達すると予想されており、それに伴って、世界の食料需要の拡大が見込まれています。

また、新興国においては所得水準の向上により、より豊かな食生活への欲求が強まり、食肉 需要が増えるなど食の中身が変化するとともに、食の品質や安全性へのこだわりも強まることが 予想されます。

商社は、グローバルな食料の安定供給のために、農業の生産性向上、調達先の多様化や信頼性の高い調達ルートの構築に取り組むことで、地域に偏在する食料の需要と供給を効率的につなぎ合わせる役割を果たしています。

■食料事業マップ



農業の生産性向上 -

■農薬・肥料・農業資材の供給

食料の調達・供給力強化 -

- ■農業生産事業
- 水産品養殖事業などへの参画
- ■穀物集荷・販売網の整備

- 安心・安全の確保-

■トレーサビリティ向上

■食料のバリューチェーンの例









₩小売

農場経営 養殖事業 穀物生産 穀物集荷 農薬・肥料 農業資材

油脂 飼料 製粉 製糖 乳製品 水産物加工 水産品 食肉 ごま油 食用油 飲料 青果

加工食品 食肉流通 食品流通 菓子・酒類

コンビニ スーパー 量販店 外食





スマートアグリ分野への進出(日本) 写真提供:兼松

トウモロコシ・大豆・ 大豆粕・コーヒー生豆 -モン養殖 (チリ)

> 牛肉 (アルゼンチン)

モンの養殖事業(チリ)

写真提供:三井物産

調達先

消費先

調達先&消費先

生鮮品 原材料

<主な調達先>

米国、豪州、ブラジル、アルゼンチンなど

出典:各社統合報告書 \angle 統合レポート2019・HP、『ブレーンズ』(2019年7月17日・7月24日号、ブレーントラスト社) などを基にJFTC作成

穀物集荷・輸出

ブル、アルゼンチ

持続可能な社会の実現

社会・経済の発展と地球環境との調和を目指す「持続可能な社会の実現」は、商社経営の最重 要課題のひとつに位置付けられています。このため事業への投融資やインフラ整備などの開発プロ ジェクトを検討する際には、環境や社会面への影響を慎重に考慮して意思決定がなされています。

2020年以降の地球温暖化対策「パリ協定」の発効を受け、世界的に低炭素社会への移行に向 けた機運が高まるなか、再生可能エネルギー(地熱、太陽光、風力、小水力など)による発電は、 化石燃料 (石油、石炭など)を使用した火力発電などと比べ、温暖化ガスのひとつである二酸化 炭素の排出が少なく、地球温暖化対策として導入が広がっています。商社は、再生可能エネル ギーを活用した電力供給の拡大に取り組んでいるほか、究極のクリーンエネルギーと呼ばれる水 素エネルギーの利用拡大、電気自動車をはじめとする次世代自動車の普及、スマートシティ開発 など、低炭素社会への移行に向けた様々な新事業を展開しています。これらの事業のほかにも

■2018年の世界の 自然エネルギーの発電容量

(出典: REN21「自然エネルギー世界白書2019」を基にJFTC作成)

単位:GW

	発ババ電イイ	≫√地熱	太陽	※ 太集	風力発電	発電容量
	グガス・	熱発電	太陽光発電	熟型 発 電	電	計
世界	130	13	505	6	591	1,246
BRICS	44	0	214	1	262	521
EU28	42	1	115	2	179	339
中国	18	0	176	0	210	404
米国	16	3	62	2	96	180
ドイツ	8	0	45	0	59	113
インド	10	0	33	0	35	78
日本	4	1	56	0	4	64
英国	8	0	13	0	21	42

(注)発電容量は表示単位未満を四捨五入しているため計算が合わないことがある。



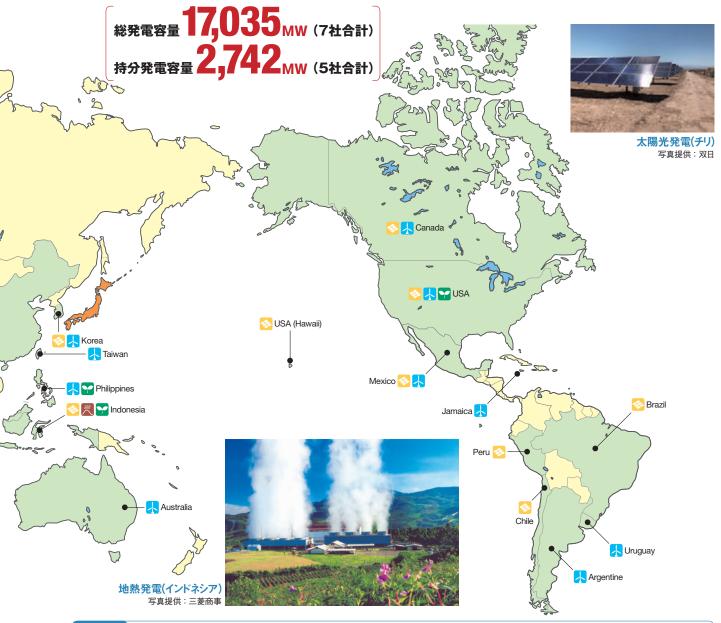


植林による持続可能な森林経営や、家電リサイクル事業などを通じ、循環型経済社会の実現に も取り組んでいます。

「21世紀のための自然エネルギー政策ネットワーク」(REN21、本部パリ、非営利)によれば、 2018年の世界の再生可能エネルギーの導入量(除く、水力発電)は1,246GWに達しました(左ペー ジの表参照)。

現在、発電容量が最も多いのが風力発電で、全体の約50%を占めており、次いで太陽光発電 (同約40%)となっています。国別では、風力と太陽光の割合が大きい中国が圧倒的に多く、全 体の3割を占めています。2位と3位の米国、ドイツも同様に風力と太陽光の割合が大きいのに対し、 日本は太陽光が主体となっています。

以下は、7社が参画している海外の主な再生可能エネルギー発電プロジェクトを世界地図に示 したものです。



■5社の海外での再生可能エネルギーの持分発電容量2,742MWは、<u>四国電力の発電設備容</u> 量の約半分に相当する。

■ 火力・水力も含めた7社の海外での持分発電容量は41,449MWで、日本の全電気事業者の 発電設備容量228,479MW (2010年、東日本大震災前)の2割に相当する。

参考:1GW=1,000MW(=1,000,000kW)

出典:各社統合報告書/統合レポート2019・HP、『ブレーンズ』(2020年1月29日・2月5日号、ブレーントラスト社)などを基にJFTC作成



内外の社会基盤の整備



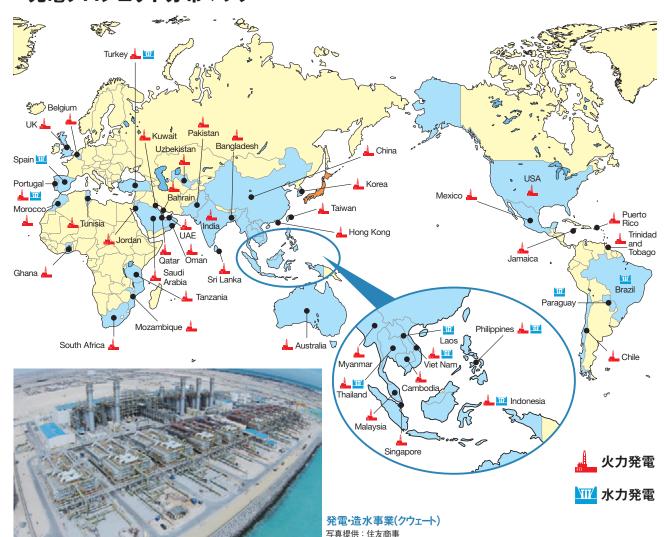
電力、水、鉄道、通信など社会の基盤となる設備・施設 (インフラ) の開発建設の需要が世界 的に高まっています。世界で年間1兆ドル超とも推計されるインフラ需要は新興国において特に 大きく、人口の増加や生活水準の向上を背景に、電力需要の増加が続いています。また、地域 により偏在する水資源は、人口増加や気候変動という要因も重なり、水不足に対する備えが課 題となっています。更に、経済成長に伴い都市に人口が集積する都市化の進展は、深刻な交通 渋滞の問題を引き起こしており、これを緩和・解消する交通・物流網の整備が求められています。 一方、先進国においては老朽化したインフラの修繕・更新需要が生じています。

インフラビジネスにおいては、運営を行う事業体のほか、融資を実施する金融機関、国際協 力銀行 (JBIC) や日本貿易保険 (NEXI) などの公的金融・保険機関、機器を提供するメーカー、 工事を請け負うエンジニアリング会社や建設業者、サービスを購入する公益企業など様々な主 体が関わってきますが、商社はプロジェクトのすべての要素に目を配り、利害関係が対立するこ ともある関係者を取りまとめる役割を担っています。

例えば、発電プロジェクトにおいて、商社は内外のネットワークを通じ、最適な立地・競争力 のある発電設備メーカーの選定や、発電設備の輸送・据え付け、発電所の建設に関与したり、 独立系発電事業者(IPP)として発電所の経営そのものに乗り出したりするケースもあります。

以下は、商社が参画している海外の主なインフラプロジェクトを世界地図に示したものです。

■発電プロジェクト分布マップ



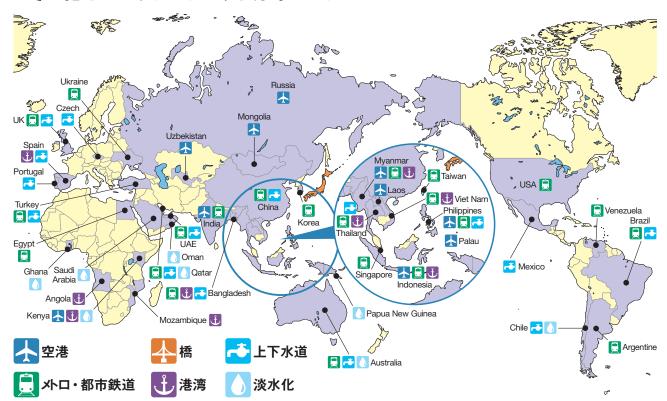


水事業/浄水場(英国) 写真提供:三菱商事

旅客鉄道事業/ West Midlands(英国)

写真提供:三井物産

■その他インフラプロジェクト分布マップ





バンコク都市鉄道(タイ)

写真提供: 丸紅



新ウランバートル国際空港運営事業(モンゴル)

写真提供:三菱商事

出典:各社統合報告書/統合レポート2019・HP、『ブレーンズ』(2019年3月20日・2020年1月29日・2月5日号、ブレーントラスト社)などを基にJFTC作成



グローバル展開の先導役として



グローバル化を背景に成長著しい新興国に事業進出する動きが活発化しています。一方、海 外進出にあたっては、土地の確保、企業登記などの法的手続き、従業員雇用など様々な業務へ の対応が必要となります。

商社が行う工業団地ビジネスは、土地を確保・造成し、そこに電力や上下水道など入居企業 の操業に必要なインフラを整備したうえで、工場建設のための区画を販売するものです。こうし たハード面のインフラだけでなく、現地法人立ち上げにあたっての許認可手続き、人材採用、労 務管理、頻繁に起こる法律改定の告知と対応、商社の機能とノウハウを総動員して、かゆい所 に手が届くようなソフト面でのサポートも提供できるのが商社の工業団地ビジネスの強みです。

このほかにも、工場建屋の建設資材・建設業者の手配、工場用設備の調達・輸入通関・輸送、 原材料・部品の輸入など生産に必要な物資の提供や、自社倉庫などの活用によるジャストインタ イムでのロジスティクス提供、更には製品のマーケティング・販売先の拡大などを通じ、異国で のモノづくりを支えているのです。小規模な事業のためにはレンタル工場を提供しています。

China

(計: 26,000

ha)

下の図表は、商社が携わっているアジア9カ国における工業団地の一覧です。

■工業団地マップ

規模(ha) 三井物産 China-Singapore Suzhou Industrial Park 26,000 三菱商事

会社名 三菱商事、 丸紅、住友商事 Thilawa Special 662 Economic Zone

Myanmar (計: 662ha)



ティラワ経済特別区 (ミャンマー)

写真提供:丸紅

名称	規模(ha)	会社名
Toyota Techno Park India	12	豊田通商
Sri City	3,000	豊田通商
Toyota Tsusho India Autopark	22	豊田通商
TT Techno Park Management Services India	70	豊田通商
Sojitz-Motherson Industrial Park	115	双日
ORIGINS by Mahindra World City, North Chennai	107	住友商事
Techno Trends Auto Park	28	豊田通商
Model Economic Township	3,300	丸紅

India (計: 6.654ha)

規模(ha) 会社名 288 双日 Saha Industrial Park - Sriracha 3.900 日鉄物産 Rojana Industrial Park 伊藤忠商事 4,000 Amata City, Chonburi Saha Industrial Park - Kabinburi 402 双日 Saha Industrial Park - Lamphun 371 双日 伊藤忠商事 Amata City, Rayong 2,720 住友商事 WHA 7.780 豊田通商

Thailand (計: 19.487ha)

> テクノパークポイペト (カンボジア) 写真提供:豊田通商

Cambodia

	名称	規模(ha)	会社名
a	Phnom Penh Special Economic Zone	360	住友商事
	Poipet Phnom Penh Special Economic Zone	68	住友商事
	Techno Park Poi Pet	2	豊田通商

■工業団地ビジネスにおける商社の主な役割

土地確保 ンフラ整備

- ●変電所
- ●排水場・浄水場
- ●基幹道路
- ・レンタル工場

提供

●F/S支援 :調査協力、情報提供

●会社設立支援:投資手続き、工場設立、会社設立

● 操業支援 :雇用・労務管理、保安・警備、税務、会計、為替管理、輸出入手続き、

現地調達、産業廃棄物処理

Viet Nam (計: 3,255h<u>a</u>)

名称	規模(ha)	会社名
AMATA (Vietnam) Industrial Park	700	伊藤忠商事
Thang Long Industrial Park	274	住友商事
Long Binh Techno Park	100	双日
Thang Long Industrial Park II	346	住友商事
Phu My 3 Specialized Industrial Park	999	日鉄物産
Long Duc Industrial Park	270	双日
Thang Long Industrial Park (Vinh Phuc)	213	住友商事
Phu Ann Thann	353	双日



第二タンロン工業団地(ベトナム)

写真提供:住友商事

Philippines (‡† : 1,555ha)

名称	規模(ha)	会社名
Lima Technology Center	600	丸紅
First Philippine Industrial Park	448	住友商事
First Industrial Township	70	住友商事
Light Industry Science Park Ⅳ	212	双日
Hermosa Ecozone Industrial Park	162	双日
Anflo Industrial Estate	63	住友商事



冶 柳	規模(na)	云红名
MM 2100	817	丸紅
East Jakarta Industrial Park	320	住友商事
Suryacipta City of Industry	1,400	住友商事
Karawang International Industrial City	1,400	伊藤忠商事
PT.TT Techno Park	15	豊田通商
Greenland International Industrial Center (G.I.I.C.)	1,700	双日
SLP Karawang	22	三井物産

カラワン工業団地 (インドネシア)

写真提供: 伊藤忠商事

Malaysia

名称	規模(ha)	会社名
Nusajaya Tech Park	10	三井物産
Bandar Bukit Raja	16	三井物産

Indonesia (計: 5.674ha)

合計:

(注)各国の案件は設立順(販売代理案件も含む)。規模は概数。最新の状況については各社HPなどにてご確認ください。 出典:『ブレーンズ』(2018年2月28日号、ブレーントラスト社)などを基にJFTC作成



快適な暮らしを支える



商社は、出資先やパートナーとの合併事業などを通じて、消費者のための様々なモノやサー ビスを提供していることが多いため、消費者は商社が関与していることを知らずに、モノやサー ビスを購入している場合が少なくありません。

実際のところ商社は、「着る」「食べる」「住む」「暮らす」「楽しむ」など、日常生活に関わるほぼす べての分野に携わっており、人々の快適な暮らしの実現に貢献しています。

主な対象分野:

- ☑ コンビニエンスストア・スーパーマーケット
- ✓ 外食、海外ファッションブランド
- ✓ 衛星放送・ケーブルテレビ、映画製作・配給、アニメコンテンツ
- ✓ オフィスビル・住宅・ショッピングセンター
- ✓ カーシェアリング、国内電力小売り

商品の店舗販売に加えて、テレビ通販・オンラインショップなども運営しています。



デニムブランド(RESOLUTE)

写真提供:日鉄物産



ケーブルテレビ事業(ジュピターテレコム)

写真提供: 住友商事



複合再開発事業(ミャンマー)

写真提供:三菱商事



ブランドショップ(オロビアンコ)

写真提供:伊藤忠商事

イワタニ水素ステーション 東京有明

写真提供:岩谷産業





サミット、セブン&アイ HD、相鉄ローゼン、東 武ストア、マミーマー ト、ユナイテッド・スー パーマーケットHD、ユ ニー・ファミリーマート HD、ライフコーポレー ション、ローソン

コンビエ・

給食サービス、カー シェアリング、オン ライン英会話サー ビス、福利厚生代 行サービス

グランマルシェ、ジュ ピターショップチャ ンネル、マガシーク、 BookLive、QVCジ ヤパン

テレビ通販 オンライン ショップ

その他

KFC、 Soup Stock Tokyo

外食 チェーン

商社の 主な消費者 向け (除く、食品・ 医療)

電力小売り

不動産



日本移動式水 素ステーショ ンサービス

福助、 Admiral **GELANOTS**

ブランド・ ファッション

ICT

住宅・オフィス ビル開発、ショッ ピングセンター、 スマートシティ、 複合施設「グロー バルゲート」



衛星放送・ CATV、映画 製作・配給

高速通信、携帯 端末·回線販売、 インターネット 関連サービス、 ITソリューショ ン、IoT

保育所運営事業(日本) 写真提供:双日

放送・

映像

高齢化社会に備える



急速な少子高齢化の進展に伴い、日本をはじめとする先進国では、医療・介護・健康に関す る多様なニーズが生まれています。

一方、新興国においても、所得の増加やライフスタイルの変化に伴い、医療の充実や、健康 予防に対する意識の高まりがみられるようになってきています。

このように世界規模で拡大する医療・ヘルスケア関連の需要を捉えた商社の取り組みが既に 始まっています。

がん治療装置などの医療機器や新薬およびジェネリック医薬品の開発支援、医薬品原料・製 剤の供給、国内外での医療機関設立・経営支援、医薬情報サービスの提供、ドラッグストア経営、 医薬・健康関連商品のネット販売、介護用品レンタル卸や高齢者施設の運営などに幅広く参画し、 人々のQuality of Life (生活の質) の向上に貢献しています。また、近年では、オンライン診療や AIを活用した診断支援サービスなど、ICT技術とヘルスケア分野を掛け合わせた事業にも積極 的に取り組んでいます。

右の図表は、医療・医薬・ヘルスケアを切り口とした商社の主な取り組みをまとめたものです。



簡単に装着でき、健康・ストレス・運動 状態の評価が可能なモバイル計測器 写真提供: CBC IHH社傘下の病院(シンガポール)







写真提供:三井物産













ヘルスケア事業(コンサル型健康管理サービス「からだステーション」) 写真提供:豊田通商

商社の医療・医薬・ヘルスケア関連ビジネス

医療機械・ 機器・材料

- 開発・製造・輸入・販売・リース
- 臨床研究受託事業

医薬品

- 創薬支援、医薬開発
- 医薬原材料・中間体・製剤・診断薬、化粧品素材
- ジェネリック医薬品製造・販売、動物薬販売
- 保険調剤、ドラッグストア

病院

- 病院経営・経営支援
- 病院アウトソース事業 (医薬品・医療機器・材料などの在庫管理・調達支援)
- 医薬情報サービス
- 医療従事者の派遣・紹介
- オンライン診療事業
- 再生医療事業

健康

- 健康診断・人間ドック予約手配・精算代行
- PET(陽電子放出断層撮影)事業
- 電話健康相談
- 医療・健康分野での出版
- 福利厚生・健康支援サービス
- コンサル型健康管理サービス、健康管理支援サービス

介護・ シニアサービス

- 福祉用具サプライ
- 在宅介護サービス
- 介護用品の卸販売・レンタル卸
- 訪問医療マッサージ
- リハビリ事業

出典:各社統合報告書/統合レポート2019・HP、『ブレーンズ』(2020年1月15日・1月22日号、ブレーントラスト社)などを基にJFTC作成



ビューティケア製品 写真提供:長瀬産業



臨床検査用装置(自動分析装置) 写真提供:日立ハイテク

就活生から例年人気の高い商社業界ですが、事業が 多角的であるがゆえに仕事の内容がイメージしにくい、 という側面があります。

商社パーソンとしてのやりがいやビジネス上の苦労な ど、その一端に触れることができるものとして、商社を 題材にした小説で代表的なものをご紹介します。いくつ かの作品は、戦前・戦後を舞台にしていますが、現在 の商社ビジネスにも通ずる「現場感」に触れることができ ると思います。

山崎豊子『不毛地帯』

不朽の名作とされている作品。シベリア抑留という過 酷な経験を経た後、戦後の荒廃から社会が立ち直ろう とする激動の時代を商社マンとして必死に生きる主人 公の物語です。

黒木 亮『エネルギー』

商社出身の著者が実話ベースで国際資源戦争を描い た作品。商社でのエネルギービジネスとファイナンスの 動きについて参考になる一冊。

同作者の別作品である『シルクロードの滑走路』も、 商社ビジネスの一端に触れることができる作品です。

玉岡かおる『お家さん』

大正から昭和の初めにかけて、日本一の年商でその 名を世界に知らしめた「鈴木商店」。その女主人・鈴木 よねと、大番頭・金子直吉を題材にした歴史小説です。 2014年5月に読売テレビにてドラマ化もされました。

城山三郎著の『鼠 鈴木商店焼打ち事件』もオススメ。

松本清張『空の城』

石油ショックを機に北米での石油精製プロジェクトで 多額の負債を抱え破綻した安宅産業をモデルにした小 説。世界を舞台に石油代理店獲得をめざす日本の総合 商社の苦闘と崩壊を描いた作品です。

深田祐介『炎熱商人』

太平洋戦争の傷跡を色濃く残すフィリピン・マニラを 舞台に商社マンが直面する現実を描いた作品(第87回 (1982年)直木賞受賞)。

同作者の別作品(『神鷲商人』、『暗闇商人』、『革命商人』) も、商社マンが挑む「商戦」を題材にした良作です。

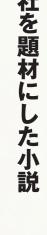
安土 敏『企業家サラリーマン』

「サラリーマンは企業家たりうるか。」 商社冬の時代 のなかで、苦悩しつつ海外飲食店グループを率いる商 社マンを主人公に描いた作品。

城山三郎『毎日が日曜日』

閑職に異動となった商社社員とその家族の日常を描い た作品。商社に限らず、ビジネスパーソンにとって"幸 福な人生"とは何かを追求した一冊です。

本コラムで紹介した小説に限らず、商社に関する書籍 はたくさんあります。いわゆる業界研究本に加え、商社 出身者が自身の経験に基づいて書いたノンフィクション ものや、実在の商社パーソンをモデルにしたものなど、 さまざまな作品がありますので、ぜひご一読ください。



354/



商社の社会貢献活動

商社は、事業活動を通じて様々な社会的課題の解決に取り組むことで、持続可能な社会の 実現を追求しています (第2章1参照)。それと同時に企業を取り巻く様々なステークホルダー (利 害関係者) からの要請やニーズに対応するために、事業の枠組みを超えて幅広く社会に役立つ 活動にも取り組んでいます。

社会福祉·復興支援

障がい者支援や福祉活動をはじめ、災害に見舞われた世界の国々や地域に対する復興支援の ための援助金の拠出や、被災地の産業復興・雇用創出支援に取り組んでいるほか、社員による募 金活動やボランティア活動も行っています。また、貧困に苦しむ地域や恵まれない子供たちのため に、施設の建設や水・衛生問題などの生活環境の改善にも協力しています。

2 地球環境

地球環境問題や資源・エネルギー問題の解決を目指す活動や、その研究を支援するために環 境基金などを設立し、NPOなどの非営利団体や大学などの研究機関に対して資金援助を行っ ています。また、熱帯雨林の再生、珊瑚礁・森林・生態系保全のためのプロジェクトなども実 施しています。業界としても日本貿易会を通じて低炭素社会実行計画、循環型社会形成自主行 動計画に参加し、エネルギー利用効率化、廃棄物の削減とリサイクルを推進しています。

3 教育と国際交流

未来を担う国際的視野を持った次世代人材の育成に向けて教育支援や人的交流の促進活動を 行っています。各種の奨学金基金や助成金プログラムを通した教育支援、学校設立のための資 金援助、教育機関や図書館への書籍の寄贈などを世界各地で行っているほか、国内には教育を目 的とする財団も設立しています。また、海外の大学で講座・研修も開催しています。

4 文化·芸術

社会貢献活動の一環として、文化・芸術活動の支援にも取り組んでいます。例えば国内では、 音楽コンクールでの賞贈呈や交響楽団コンサートへの協賛、プロのアーティストを志す方々へのキ ャリア支援プログラムの実施、スポーツイベントやアスリートへの支援、資料館や美術館の運営、 絵画・衣装の展示・貸し出しなども行っており、海外では博物館への資金協力や車両寄贈なども 行っています。



三井物産「サス学」アカデミー 写真提供:三井物産



瞳がい者スポーツ支援プロジェクト [DREAM AS ONE.] 写真提供:三菱商事



双日国際交流財団 写真提供: 双日



移動式図書館事業 写真提供: 伊藤忠商事

© Save the Children



文化活動支援 写真提供: 阪和興業



丸紅ラオス奨学基金(授与式の様子) 写真提供: 丸紅



国際社会貢献センター(ABIC) ~Action for a Better International Community~



1 国際社会貢献センター(ABIC)とは



(タンザニア産業開発アドバイ

商社など貿易に関わる企業・団体を会員とする業界団体である日本貿易会が、人的支援など による民間レベルでの協力・交流活動を通じて、国内外での社会貢献に寄与することを目的に 2000年4月に設立、2001年5月にNPO法人化しました。

日本貿易会と連携して、様々な国際ビジネスの経験・ノウハウを持つ企業のOB・OGなどが 人材登録し、地方自治体の中小企業支援などへの協力、在日留学生支援・交流、大学・社会 人講座での協力など、多様なニーズに応えています。

これらの活動は、公的機関や民間企業が対応しきれない分野や、従来行政が果たしてきた役 割の一部を担っており、民間活力による日本と国際社会の橋渡し、地域社会との交流にもつな がっています。



留学生支援バザー

2 会員の状況

登録者 2.942名(2020年1月末現在)

- 平均年齢 71才
- 商社出身者 69%、金融・保険・製造業・官公庁など出身者 31%
- 海外駐在経験者 85% (約150の国と地域)
- マルチリンガル 46% (言語数35カ国語)



FOODEX JAPAN通訳サポート (ウクライナパビリオン)

3 主な活動

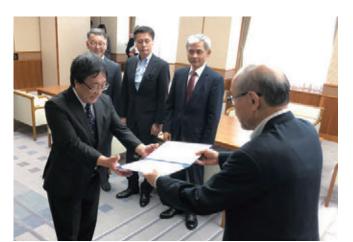
2018年度活動実績 2,605回、2000年~2018年度累計活動実績 25,233回

- 政府機関への協力
- 非政府機関への協力
- 地方自治体への協力
- 中小企業支援
- 外国企業の対日ビジネス支援
- 研修事業

- 大学・社会人講座等での講座
- 小中高校国際理解教育
- 在日留学生支援·交流
- 国際イベントへの協力
- プロジェクトの受託
- 一般人材紹介・その他



大学での英語講義



石川県「海外セールスレップ」任命式(自治体支援)



東京都教育委員会によるオリンピック・パラリンピック教育

佐渡金山

1601年に開坑した佐渡金山は長らく江戸幕府の財政を支えましたが、1869年に官営となり、1896年には三菱合資会社に払い下げられました。



旧三井物産初代社長の益田 孝は、1848年、代々佐渡金山に関わる地役人の家に生まれ、1855年に父が幕臣として函館に転居するまで佐渡で暮らしました。

瀬戸内銅

1691年に開坑した<mark>別子銅山</mark>は、今日の住友の礎を築いた原点とされています。1973年に閉山されるまで約300年に亘り一企業によって採鉱された鉱山は世界にも例がありません。**皇居前の楠木正成像**(高村光雲ら作)は、別子銅山の開坑200周年事業として住友が企画し、





1900年に宮 内庁に献納し たものです。

の楠木正成像 別子銅山

横浜港 (横浜税関)

1859年、神奈川 運上所として開設 横浜税関 されましたが、横 浜役所、横浜運 上所などと改称さ れたのち、1872年 11月28日に横浜税



関となりました。このときの税関長は、坂本龍馬が作った海援隊のメンバー・中嶋信行で、日本貿易会初代会長の中嶋久萬吉の父君でした。11月28日は「税関記念日」として毎年各地で様々なイベントが開催されています。

富岡製糸場

1872年に操業を開始した富岡製糸場で製造された生糸は、当初仏リリアンタール社によってリヨンに輸出され



ていましたが、1877 年からは旧三井物 産によって直接輸 出されるようになり ました。

富岡製糸場

三池炭鉱関連遺産 三池炭鉱からの石炭輸送・貿易関連遺産



354

業遺

商

籵

日経

済産業省は、

幕末

·明治

維新から戦前に

にかけ

そのなかには商社ともゆかりのあるものがいくつもあります。

本の産業近代化に貢献した産業遺産を「近代化産業遺産」

|として認定しています

代表的なものをご紹介します

三池炭鉱は、1889年に三井に払い下げられました。このとき、 工部省の技術者だった圏 琢磨(岩倉使節

団に同行後、MIT留学生に)は三井に移籍し、のちに三井 財閥の総帥となりました。

高島炭鉱関連遺産(端島)

高島炭鉱は幕末に佐賀藩と貿易商人グラバーが共同 出資で石炭坑の採掘をはじめましたが、三菱が権益を譲 りうけてから本格的に採掘がはじまりました。炭坑・鉱山 部門および鉱業研究所は1918年に三菱鉱業(現・三菱マ テリアル)として独立、一方で石炭の販売部門は1918年 に独立した旧三菱商事(1947年に解散、1954年に新た

に三菱商事を設立) に継承されました。高島の南西に位置する端島 (軍艦島) は1875年に採掘が始められ、1890年に三菱の経営になりました。



軍艦鳥

ノリタケ旧製土工場

オールドノリタケには「マルキ印」と呼ばれる裏印が施されていました。それは創業者・森村市左衛門の「考え方や生活習慣の異なる外国人と商売するのだから、様々な困難と直面するだろうが、それを乗り越えなければ成功はない」という想いを常に忘れることのないよう「困」の字をモチーフとしたもの



マルキEII

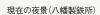
です。くにがまえのなかの"木"には困難を突き破るやじりがイメージされ、すべてを円満にという思いが込められて丸い枠になっています。このマルキ印は森村商事の社章として現在も受け継がれています。

八幡製鉄所関連遺産

官営八幡製鉄所は、軍事面での鉄鋼需要が大きくなるなかで「兵器を主眼とし、傍ら各種の鋼材を製造する」ことを目的に創立され、1901年に操業を開始しました。生産量の増加に伴い民間にも販売されるようになりました。当時はこれを「払い下げ」といい、払い下げ商として東京の大倉組、森岡商店、大阪の岸本商店、津田勝五郎商店が指定されていました。

第1次世界大戦後は現物払い下げ主義から先物契約中

心主義になり、指定商と なった三井・三菱・岩井・ 安宅が活躍しました。

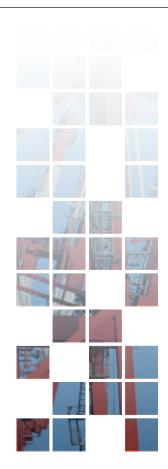




日本貿易会の活動

~Japan Foreign Trade Council, Inc. (JFTC) ~





1 日本貿易会とは

貿易商社・貿易団体を会員とする業界団体

- 1947年6月設立
- 会員は、商社・貿易団体などの正会員(法人42社、団体20団体、個人29名)、製造業・金融業・ 海運業など貿易関係の企業・団体による賛助会員(法人55社、団体31団体)の計177で構成さ れる (2020年3月31日現在)。

2 主な事業活動

(1)Government Relations ~提言·要望活動

■ 自由貿易体制の維持・発展、持続可能な成長を促す自由な企業活動のための制度・環境 の整備に向けて、商社並びに貿易業界が直面する諸課題について、会員企業および業界 内の意見を取りまとめ、政府省庁・関係機関に対してプロアクティブに提言・要望・発信を 行い、その実現に向けた十分な働きかけを行う。

<自由で公正な貿易・投資環境の維持・強化>

自由貿易体制の維持・発展を阻害する動き等、国際通商面での不確実性が一段と増している 状況を踏まえ、自由で公正な貿易・投資ルールの維持・発展のため、経済連携の拡大・深化、 WTOの機能強化・活用・改革支援に関する発信を強化する。

<持続可能な成長を促す自由な企業活動のための制度・環境の整備>

商社並びに貿易業界にとって事業の成長に深く関わる下記の諸課題について積極的に提 言・要望を行い、関係団体との連携や陳情パイプの強化など、その実現に向けた働きかけ を強化する。

- ①投資協定、社会保障協定、租税条約の締結促進
- ②安全保障貿易管理の浸透徹底
- ③会計基準・税制の適正化
- ④貿易および投資関連手続きの円滑化
- ⑤物流の効率化
- ⑥海外安全対策の推進
- ⑦コーポレート・ガバナンス、J-SOX等内部統制の強化
- ⑧国際標準化への積極的関与、国際機関での発言力強化やその活用
- ⑨インフラシステム輸出の推進
- ⑩グローバル社会に貢献できる人材の育成に向けた海外での児童生徒の教育環境の改善 拡充などの提言・要望 など

(2)Member Relations ~会員に対する情報の伝達・共有

■ ビジネスに重大な影響を及ぼす内外政府の方針や政策(規制の変更、経済制裁、第三国 市場連携、金融政策等を含む)、内外情勢、景気動向に関する関係機関や有識者の分析、 多国籍企業に共通する経営課題〔例えばESG経営、情報セキュリティ、デジタルトランス フォーメーション (DX)、グローバル人材育成、ダイバーシティ&インクルージョン] など、 商社活動に必要な情報を収集し、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、会員企業の取組みを支援する。

- ①委員会や外部会合などを通じた政府関係者・有識者からの情報収集、並びに会員相互の 意見交換や情報共有の促進、会員企業における対応支援(マニュアル作成等)
- ②常任理事会・理事会、政策懇談会などにおける政府関係者・有識者との懇談を通じた情報 収集·意見交換
- ③会員を対象にした講演会の定期開催・ウェブ配信なども含めた会員サービスの向上
- ④会員企業との協働による貿易に関する調査分析
- ⑤働き方改革、ダイバーシティ&インクルージョンに関する情報交換および啓発セミナーの
- ⑥会員向け研修事業の実施〔会員企業トップ経験者、国際社会貢献センター(ABIC)による 講義〕

(3) Public Relations ~商社機能・活動への理解浸透・広報活動

- ■日本貿易会の活動および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るための広報活動を行う。
 - ①内外メディアを通じて、会長定例記者会見、会長発言・コメント、広告などの積極的な発信
 - ② 「商社シンポジウム」などのイベント開催を通じた情報発信
 - ③『日本貿易会月報』、『JFTC News』、当会ホームページなどを通じた情報発信
 - ④『商社ハンドブック』(和文・英文)、『日本貿易の現状』、「JFTC便利帳」などの刊行物制作 による情報提供
 - ⑤ジュニア世代向け広報活動 (きっずプロジェクト) の実施

(4)持続可能な社会の達成に向けた活動の推進

- 持続可能な開発目標 (SDGs) の諸目標達成を念頭においた活動を行うとともに、人生100年 時代のあり方における社会貢献という国の指針に合致する国際社会貢献センター (ABIC) との連携を強化する。
 - ① 「商社行動基準」、SDGs、順守すべき国際的規範などの会員への周知徹底
 - ②会員および外部有識者による研究会を通じたSDGsに関する調査研究
 - ③「気候変動対策長期ビジョン」の徹底、「低炭素社会実行計画」、「循環型社会形成自主 行動計画 | 「GVCによる地球温暖化ガス削減貢献 | 等の気候変動対策の取り組み推進、 プラスチック対策の推進、SDGsの目標達成、TCFD提言に基づく開示やESG投資への対 応強化
 - ④社会貢献、企業倫理、コンプライアンス、ガバナンスなどにおける取り組みに関する情報 交換、共同研究の実施
 - ⑤ ABIC (本書 第3章2参照) などとの連携強化を通じた社会貢献活動の拡充
 - ⑥上記の活動に関する対外広報の積極的展開



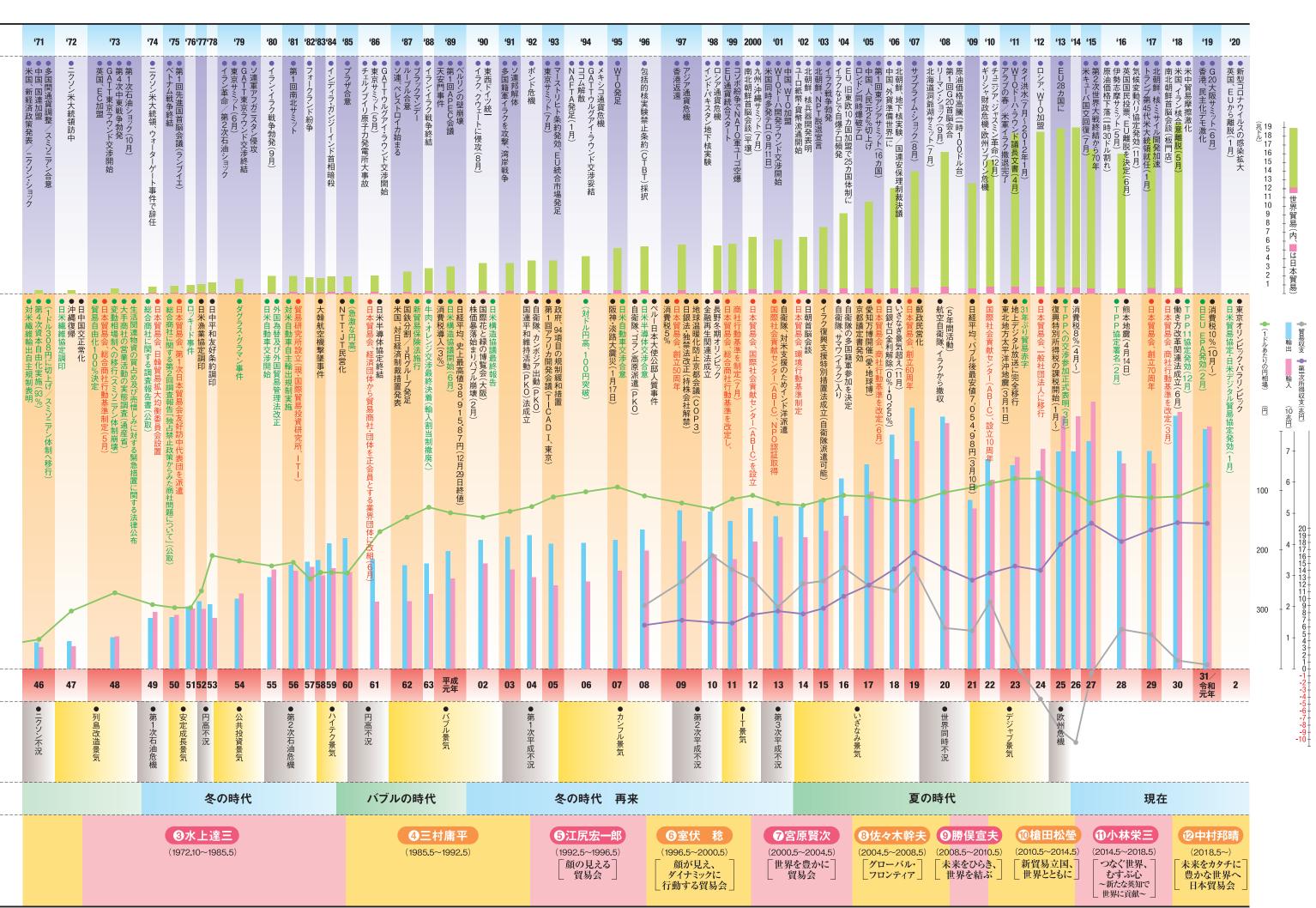
梶山経済産業大臣との懇談会



商社シンポジウム2019

付表世界経済と貿易年表

ניו	X	<u>'</u>		7	· /\'\	://FI			<i></i>	_	-2	<u> </u>													
西暦	1945	'46	47	'48	49	'50	'51	'52	'53	'54	' 55	' 56	'57 '	58	'59	'60	61	'62 '63	'64	'65 '6	6 '67	68	'69	'7 0	
世界の動き	●第2次世界大戦終結	●第1回-MF·世銀総会	●マーシャルブラン(欧州復興計画)●GATT調印	●ソ連、ベルリン封鎖	●中華人民共和国成立	●朝鮮戦争勃発	● 欧州石炭鉄鋼共同体 (ECSC) 条約調印		●朝鮮戦争休戦協定調印	●パリ協定/西独の主権回復	・バンドン会議	●エジプト、スエズ運河を国有化	●ソ連、世界初の人工衛星打ち上げ	●EEC発足	● GATT東京総会開催	EFFTA発足GATTディロン・ラウンド交渉開始	●GATTディロン・ラウンド交渉合意	● キューバ危機	●GATTケネディ・ラウンド交渉開始	● 米軍のベトナム北爆開始	ASEAN発足ASEAN発足	▼アラブ石油輸出国機構(OAPEC)発足●核拡散防止条約(ZPT)調印	● MF、SDR (特別引出権)創設 ● アポロ11号、月面着陸		
日本の動き(貿易・商社、日本貿易会)		●GHQ、4大財閥本社解散命令	●日本貿易会創立(6月25日)	●東京裁判判決	● ドッジ・ライン発表/(単一為替レート/1ドル360円設定)	● 民間輸入開始(1月1日) ● G H Q、日本商社の海外支店設置を原則了解	●財団法人海外市場調査会(JETRO)設立●日米安全保障条約調印・日米安全保障条約調印・民間航空復活	●日本、-MF・世銀に加盟輸出取引法施行(翌53年、輸出入取引法と改称)	●経済自立3目標·4原則(緊縮政策)	●繊維商社105件の倒産(戦後最高記録)	●日本貿易会、通産省の委託により貿易政策委員会を設置 ●日本、GATTに加盟	商社外貨保有制度、商社等本支店間交互計算勘定制度実施●日ソ共同宣言/日本の国連加盟承認	●政府、輸出会議に貿易業輸出会議を設置	●通産省、商社の海外支店等の適正配置要網発表	●日本貿易憲章採択(11月19日)	- ●日米新安全保障条約調印 - ●貿易·為替自由化計画大綱を決定 ●	●日米貿易経済合同委員会	●日中総合貿易覚書(LT協定)	●日本、1MF8条国に移行/日本、OECDに加盟│●新輸出振興税制措置の実施│●東京オリンピック	●日韓基本条約調印●の日韓基本条約調印	●資本自由化正式実施	●ドル防衛協力(日米貿易経済合同委員会ホノルル会議)	●第2次資本自由化実施	●日本貿易会、貿易会館(銀座)から世界貿易センタービルに事務局移転(5月) ●日米繊維交渉開始 ●第3次資本自由化実施	
					•	•	•	•	•	٠	•	•	•	•	•	•	•	•	•		-				
—— 和 暦	昭和 20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	323	33	34	35	36	37 38	39	40 4	1 42	43	44	45	
景気循環						●特需景気	●反動不況	●投資・消費景気		●昭和29年不況		●神武景気	●なべ底不況			●出石戸景気		●転換型不況	●オリンピック景気	●証券不況		●いざなぎ景気			
商社			戦後混乱・復興期											経	済成	長への	貢献				「豊か	^さ]の)実現		
(キャッチフレーズ)			①中嶋久萬吉 (1947.6~1953.4)								②稲垣平太郎 (1953.4~1972.10)														



商社行動基準

1973年5月10日 「総合商社行動基準」制定 1999年7月 8日 「商社行動基準」へ改定 2005年6月16日 同基準改定 2012年4月 1日 一般社団法人へ移行 2018年3月22日 同基準改定 一般社団法人 日本貿易会

まえがき

われわれ商社は「総合商社行動基準」を1973年に制定して以来、社会の商社活動に対するさまざまな意見を真摯に受け止め、企業としての社会的責任と行動原則を明確にすべく、時代の変化と社会の要請に応えた改定を加えながら、この行動基準を発展させてきた。

商社の活動は、全世界のあらゆる産業分野にわたっており、かねてより持続可能な社会の実現こそがわれわれの責務であるとともに、企業活動の基盤としても不可欠であると認識し行動してきた。今日、SDGsなど持続可能な社会の実現を目指す活動の国際的な広がりは、商社の社会的使命の重みを一層増すと同時に、ビジネス展開にとっても大きな機会を提供するものである。

われわれ商社は、こうした社会の変化に対して絶えず意識改革を図り、自らの経営を革新しなければならない。また、関係法令と国際規範の遵守、情報開示を社会的責任の中核に位置付け、変化する社会、経済の要請を的確に捉えるとともに中長期的な視野に立った継続的取組みに、商社の持つ機能を十分に発揮することで、持続可能な社会の実現に貢献すべきである。

われわれ商社は、その社会的な使命を自覚し自らの行動 のあり方を問い、会員商社の自発的な取組みを促すことを 目的に、この商社行動基準を策定する。

第1章 経営の理念と姿勢

われわれ商社は、果たすべき役割と社会的責任を常に自 覚し、環境、社会、経済の3つの側面から長期的視点に 立った企業活動を行うとともに、それら企業活動を通じ持 続可能な社会の実現に努める。

- 1. 株主、取引先、消費者、従業員、地域社会など、多様なステークホルダーと積極的なコミュニケーションを行い、その期待に応えるとともに常に新しい価値を創造する経営を行う。
- 2. 経営トップが自ら率先して、経営を時代の変化に応じて改革するとともに、社をあげて企業倫理の確立に努める。
- 3. すべての人々の人権を尊重する経営を行う。
- 4. 地球環境の健全な維持と社会の持続可能性に十分配慮した活動を行うとともに、地球的規模での環境問題や社会的課題解決に積極的に取り組む。

第2章 機能と活動分野

われわれ商社は、SDGsの諸目標達成を念頭に置き、環境、社会、経済の変化を的確に把握し、社会の要請に即した 広範な機能を発揮する。

- 1. 全世界にわたって情報を収集あるいは提供し、多様化する 顧客や市場のニーズに応えるとともに、イノベーションを 通じて、社会的に有用な財・資源・サービスの提供に努め る。
- 2. 世界に広がるさまざまな潜在的ビジネス機会を発掘し、それを社会的に価値あるビジネスとして創出する役割を発揮し、社会的課題の解決と持続可能な経済成長の実現に貢献する。
- 3. 国際的な活動に際しては、各国政府・国際機関・多様な組織や団体・企業などとのパートナーシップを推進するとともに、自由な貿易・投資の促進を図ることを通じて、世界の調和ある発展と地域経済の興隆に寄与する。

第3章 ガバナンスと危機管理

われわれ商社は、その社会的責任の重要性を自覚し、遵法 はもちろん、国際規範や社会通念にも配慮し、情報開示をより重視した透明性のある経営を行う。同時に市民生活や企業 活動へのさまざまな脅威に対する危機管理を徹底する。

1. 企業活動にあたり、内外の法令遵守はもとより、国際的な ルールや慣行およびその精神に則り、社会的良識をもって 行動する。

また、公正かつ自由な競争の確保が市場経済の基本ルールであるとの認識の下に、適正な取引、責任ある調達をはじめとする企業活動を行い、政治・行政との健全な関係を維持する。

- 2. 経営の意思決定機関を真に活性化させる仕組みを構築する とともに、監査機能を強化し、意思決定者の経営判断、適 法性などにつき常にチェックを行う。
- 3. 企業情報の開示にあたっては、適時・適切に公開し、高い 透明性の保持に努める。
- 4. テロ、サイバー攻撃、自然災害などに備えた危機管理と情報セキュリティの確保を徹底する。

第4章 社会参画と社会との相互信頼の確立

われわれ商社は、内外にわたり、社会との相互信頼関係を確立し、良き企業市民として積極的に社会に参画し、その発展に貢献する。

- 1. 海外においては、各国、各地域の文化、習慣、言語を尊重 し、地域の諸活動への参加などを通じ民間外交の担い手と して貢献する。
- 2. 株主、取引先、消費者、従業員、地域社会など、多様なステークホルダーとのコミュニケーションを促進し、企業活動に関する情報を積極的に開示するとともに、地域の発展や快適で安全な生活に資する活動への協力を通じ、ステークホルダーとの信頼関係を確立する。
- 3. 市民活動の秩序や安全に脅威を与える反社会勢力および団体とは一切の関係を持たず、毅然とした態度で臨む。

第5章 働き方の改革と働きがいある職場環境

われわれ商社は、従業員のゆとりと豊かさを実現するとと もに、従業員の多様性、人格、個性を尊重し、能力と独創性 が十分発揮できる活力のある企業風土を醸成する。

- 1. 従業員の健康と安全に配慮した職場環境づくりを行う。
- 2. 従業員の人権を尊重し、機会の均等を図る。差別的な扱いに対しては断固たる対応を行う。
- 3. 従業員の多様性、個性を尊重し、従業員のキャリア形成や 能力開発を積極的に支援する。

第6章 経営トップの役割と本行動基準の周知徹底

われわれ商社は、本行動基準の精神の実現が経営トップ 自らの役割であることを認識し、率先垂範して企業グルー プ内に周知徹底するとともに、サプライチェーンに対して も本行動基準の精神に対する理解と実践を促す。また、本 行動基準の精神に反して問題が発生した時には、経営トッ プが率先して問題解決、原因究明、再発防止などに努め、 その責任を果たす。

商社 ~グローバルな価値創造に向けて~ 商社ハンドブック2020

2020年3月31日 第1刷発行

発 行 所 **一般社団法人 日本貿易会**

〒105-6106 東京都港区浜松町2-4-1 世界貿易センタービル6階

 $\begin{array}{lll} \text{TEL} & 03(3435)5959 & \text{FAX} & 03(3435)5979 \\ \text{E-mail chosa@jftc.or.jp} & \text{URL} & \text{https://www.jftc.or.jp} \end{array}$

編集・発行人 企画グループ長 兼 調査グループ長 亀岬睦也

表紙デザイン 神永愛子 @primary-inc.jp デザイン 山口 勉 @primary-inc.jp 印刷 所 光写真印刷株式会社

© Japan Foreign Trade Council, Inc.

Printed in Japan

- ●無乱丁本・落丁本はお取り替え致します。
- ●無断転載・複製を禁じます。

ISBN978-4-931574-31-1 C0033 ¥500E

定価(本体500円+税)



1920033005003

商 社 ハンドブック 2020

