

目次

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) 広範多岐にわたる商品・事業分野	05
(3) グローバルなネットワーク	06
(4) 多様な機能でビジネスを創出	08
(5) 進化を続ける商社の機能・役割	09
(6) あらゆるニーズに応える商社機能	10
コラム① 幾多の危機を乗り越え	11
コラム② 商社の歴史	12
コラム③ 商社のキャッチフレーズ	13
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」	14
(2) 商社の事業投資の特徴	15
(3) 商社のバリューチェーン戦略	16
コラム④ 商社の直面する課題	17
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	
(1) SDGsと商社	18
(2) 商社のサステナビリティ経営	19
2. 商社の取り組み	
(1) 地球環境を守る	
▶ 再生可能エネルギー事業	20
▶ サーキュラーエコノミー関連事業	22
コラム⑤ 生物多様性の保全	23
(2) 安定供給を担う	
▶ 食料事業	24
▶ エネルギー事業	26
▶ 鉱物資源事業	28
(3) グローバルビジネスを支援する	
▶ 物流サービス	30
コラム⑥ 人権を守るサプライチェーン	31
▶ 海外工業団地事業	32
(4) 豊かな暮らしを支える	
▶ インフラ事業	34
▶ 生活産業事業	36
▶ ヘルスケア事業	38
(5) 新たな価値を創造する	
▶ デジタル・次世代テクノロジー事業	40
(6) 人と社会の豊かさ	
▶ ダイバーシティの実現、フレキシブルな働き方	42
▶ 商社の社会貢献活動	43
第3章 日本貿易会の活動	
1. 日本貿易会（JFTC）	44
コラム⑦ 商社の行動基準・ビジョン	46
2. JFTCきつず☆サイト	48
3. 国際社会貢献センター（ABIC）	49
付表 ①日本貿易会会員	50
②世界経済と貿易年表	52

JFTC

一般社団法人 日本貿易会

1-1 商社とは？

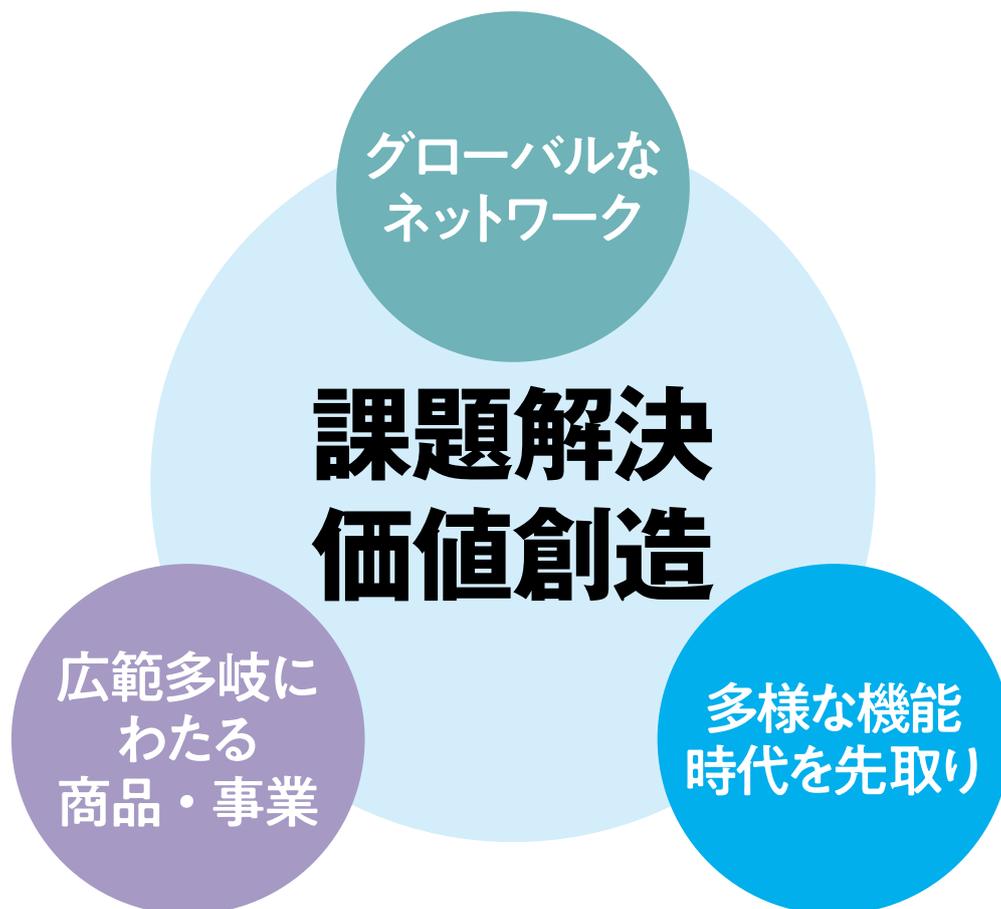
「日本独自のビジネスモデル^{*}」といわれる商社は、明治維新前後の開国より海外との取引を担い、戦後は日本が「貿易立国」として復興を遂げる中で輸出入を担い、積極的に海外進出して世界にネットワークを広げて、大きく成長しました。近年ではこのネットワークを生かして投資を行い、世界を舞台にさまざまな事業を展開しています。

※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「ミネラルウォーターから通信衛星まで (P.13 コラム③)」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で付加価値を生み出している(P.5 第1章1-2参照)。
- ②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 (P.16 第1章2-3参照)」を構築することで、世界各国・地域のさまざまなニーズに応え、人々の豊かな生活の実現と課題解決に貢献している(P.6-7 第1章1-3参照)。
- ③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(P.8 第1章1-4参照)。

なお、業態、規模において、商社は総合商社、専門商社、販売代理店、問屋など多岐にわたりますが、本書では主に日本貿易会会員の商社について記述しています。



生活、社会、地球環境への貢献

1-2 広範多岐にわたる商品・事業分野

商社が取り扱っている商品・サービスは多種多様です。商社は、産業や社会の変化に適応するため、常に事業内容を変化させています。近年は、環境に対する意識の高まりやデジタル技術の発展を受けて、電動車両 (EV、PHEV、HEV)、水素やアンモニアを含む再生可能エネルギーなどの新しい事業に取り組んでいます。

幅広い事業分野

機械・輸送機

- 建設機械・工作機械・農業機械・鉱山機械
- 自動車 (EV、PHEV、HEV)、自動車部品、鉄道、船舶、航空機

エネルギー・ 金属・化学品

- 鉄鉱石、石炭
- 鉄鋼製品、スチールサービスセンター
- 銅、アルミ、ニッケル、貴金属、レアメタル
- 原油、LNG、LPG、石油製品、再生可能エネルギー (水素・アンモニアなど)
- 石油化学、無機・精密化学品、合成樹脂、電子材料、

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、森林業
- 穀物、粗糖、水産・畜産物、青果、油脂、飲料原料
- 加工食品 (酒類、缶詰、酪農製品など)
- 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
- リサイクル

メディア・ デジタル

- 情報通信、CATV、TV・ネット通販
- デジタルソリューション
- 宇宙、衛星メディア・ライドシェア
- 5G、IoT、AI
- 携帯電話サービス
- IT、BPOサービス

インフラ・ 不動産

- 海外工業団地
- 地域総合開発、都市開発、住宅 (開発・建設・販売・管理)、商業施設、オフィスビル (施設運営、賃貸、流通)
- スマートシティ
- 港湾、橋梁、道路
- 鉄道、空港
- 電力事業、太陽光・風力・地熱発電
- 上下水道
- 通信インフラ (通信基地局、光ケーブル、データセンターなど)

金融・物流

- リース (自動車、鉄道車両、航空機など)
- 保険
- 国内・海外物流
- 物流センター事業
- ディーリング (貴金属など)
- REIT

1-3 グローバルなネットワーク

世界を舞台に活躍する商社は、世界各国に現地法人、支社・支店、駐在員事務所、出張所など、さまざまな形態の拠点を展開しています。拠点それぞれが効果的な役割を発揮し、拠点間で連携しながら、グローバルビジネスを展開しています。

欧州・ロシア・CIS

- プラハ
- パリ
- デュッセルドルフ
- ブダペスト
- ミラノ
- ワルシャワ
- マドリッド
- ロンドン
- アルマティ
- モスクワ
- サンクトペテルブルク
- ウラジオストク
- キーウ
- タシケント

など計 **45** 都市

アフリカ

- アルジェ
- アディスアベバ
- アクラ
- ナイロビ
- カサブランカ
- ラゴス
- ヨハネスブルグ

など計 **17** 都市

中東

- カイロ
- テヘラン
- バグダッド
- テルアビブ
- アンマン
- クウェート
- マスカット
- ドーハ
- リヤド
- イスタンブール
- アブダビ
- ドバイ

など計 **20** 都市

巨大な企業グループ

内外 約 **5,900** 社 / **46** 万人

7社*の連結決算対象会社 / 従業員 (内 単体の従業員数 : 3万人)

事業会社を設立、既存企業の買収を通じて新規分野に参入

※ 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(2021年)から集計。

内外の
拠点数

海外 **216** 都市 国内 **22** 都市

(参考：2022.1 在外公館・総領事館・政府代表部 実館合計 229)

東アジア

- 北京 ●青島 ●ソウル
 - 長春 ●上海 ●ウランバートル
 - 成都 ●深圳 ●高雄
 - 重慶 ●天津 ●台北
 - 大連 ●武漢
 - 広州 ●香港
- など計 **28** 都市

北米

- トロント ●ニューヨーク
- バンクーバー ●ポートランド
- シカゴ ●シアトル
- デトロイト ●シリコンバレー
- ヒューストン ●トーランス
- ロサンゼルス ●ワシントンD.C.

など計 **48** 都市

中南米

- ブエノスアイレス ●キト
- リオデジャネイロ ●メキシコシティ
- サンパウロ ●リマ
- サンティアゴ ●カラカス
- ボゴダ

など計 **20** 都市

アジア・大洋州

- ダッカ ●ラオス ●コロombo
- プノンペン ●クアラルンプール ●バンコク
- バンガロール ●ネピドー ●ハノイ
- チェンナイ ●ヤンゴン ●ホーチミン
- コルタカ ●イスラマバード ●ブリスベン
- ムンバイ ●カラチ ●メルボルン
- ニューデリー ●ラホール ●パース
- ジャカルタ ●マニラ ●シドニー
- スラバヤ ●シンガポール ●オークランド

など計 **40** 都市

(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2021・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

1-4 多様な機能でビジネスを創出

商社はさまざまな機能を活用することで、多様なビジネスを展開し、時代や環境の変化に対応しながら、これらの機能を常に高度化させています。

原点・コア機能

商取引 (トレード)

モノ・サービスを売りたい企業と顧客を仲介し
売買を成立させる

商取引と付随して発達した機能

分析・管理・サポート機能

情報収集

経済・貿易・国際情勢・
産業など広範多岐にわた
る情報を収集・分析し、
ビジネスに活かす

市場開拓

需給動向や新技術の情報
を収集・分析し、国内・
海外の市場を開拓する

ファイナンス

資金調達支援やリース事
業など独自の金融機能を
提供する

リスク マネジメント

蓄積した知見からビジネ
ス上のリスクを分析し最
小限にとどめる

ロジスティクス

全世界を結ぶ物流のネッ
トワークを活用し、最も
効率の良い物流をめざす

子会社や関連事業が増えることで
発達した機能

事業経営 (事業投資)

事業の開発から拡大までトータルでグループ会社の
経営支援を行う
また、オーガナイザーとして国内外のネットワークを
生かし、優れた能力や技術を持つパートナー企業を
集めて組織化する

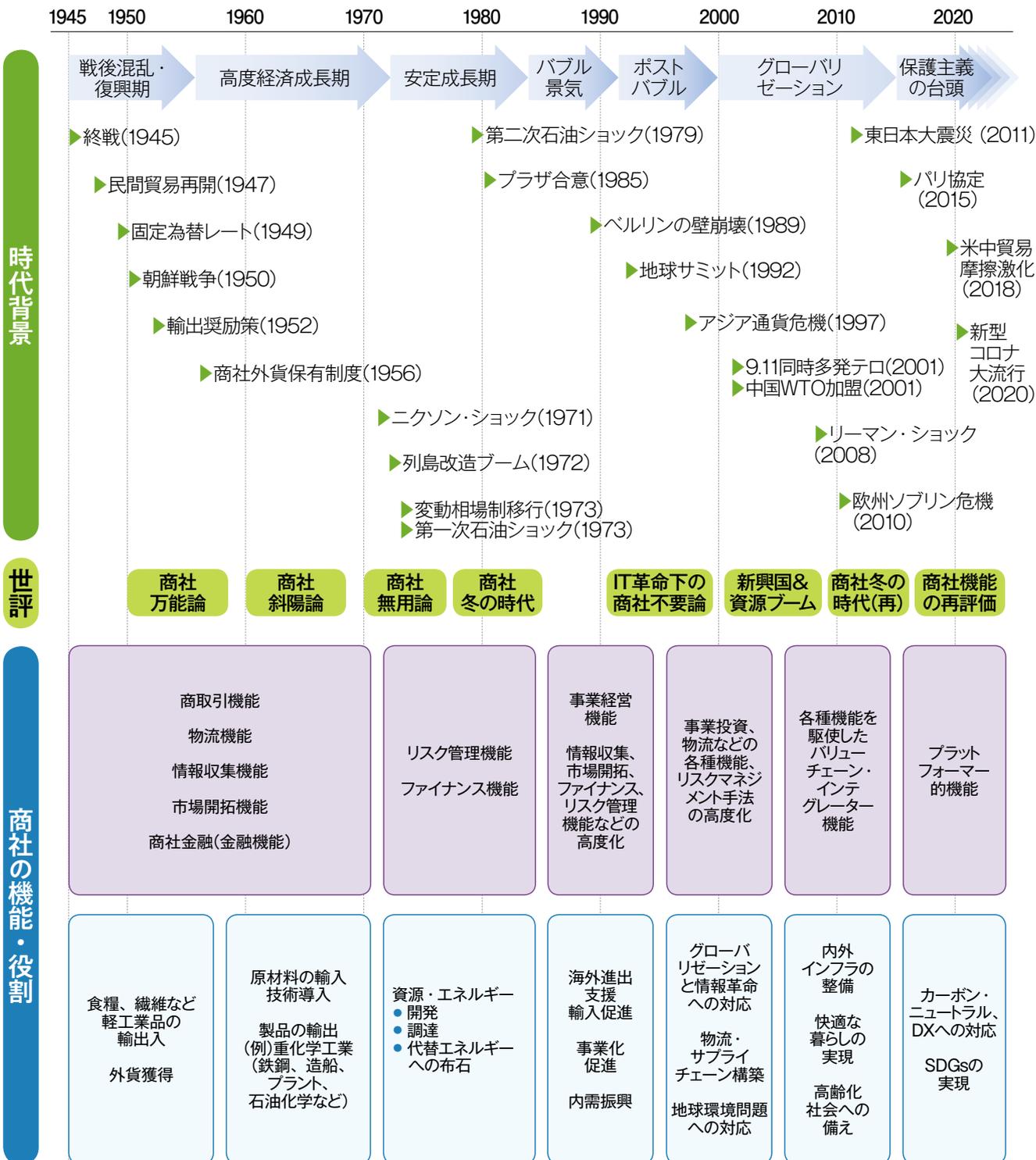
1-5 進化を続ける商社の機能・役割

外部環境が変化する中で、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警鐘を鳴らす指摘 (P.11 コラム①) 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。

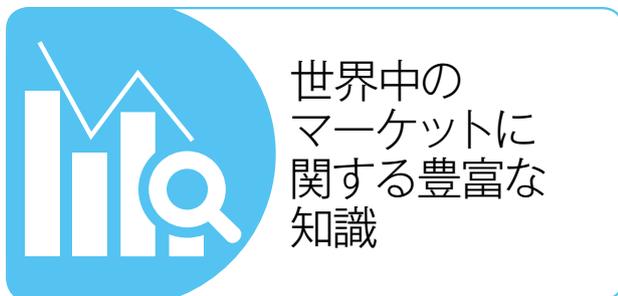
この「変化への対応力」こそが、商社の最大の強みといえます。

● 商社の機能・役割の変遷



1-6 あらゆるニーズに応える商社機能

1-4(P.8)で紹介した商社の機能は、商社が多種多様なビジネスに取り組む際の強みに繋がっています。これらの強みを生かすことで、商社は時代や環境の変化にも対応しています。



商社は、戦後日本経済の成長を牽引してきましたが、その道のりは決して順風満帆だったわけではありません。幾多の「困難」に直面する中で、商社はその機能を柔軟に進化させ、時代の要請に応じてきました。

1960年代

「商社斜陽論」

最初に商社の将来性に疑問を提起したのが「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？」というものでした。しかし、実際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、さら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。商社が買占め・売惜しみをしている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参考人として招致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}を策定したのでした。

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、商社の業績が停滞し、「商社・冬の時代」といわれました。この業績低迷は、①日本の産業構造が重厚長大型から軽薄短小型に転換していく中で商社の対応が遅れたこと、②為替リスク・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危機によって商社は未曾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。収益と株価の低迷が続く中、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中で業界再編も起こりました。さらには、「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？」という議論もありました。こうした中で、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。

2000年代後半～2010年代前半

「商社・冬の時代 再び?」

米国発の金融市場の混乱は大規模な信用収縮を招き、主要国が軒並みマイナス成長を記録する世界同時不況となりました。商社の売上高は大きく落ち込み、同時に収益性も著しく低下しました。中国はこの影響を回避すべく大規模な財政投資を行った結果、プラス成長を保ちましたが、成長に伴う資源の爆食が世界的な資源価格の高騰を招き、それが行き詰まった結果、資源バブル崩壊を招きました。この影響を受けて商社は投資先の収益性の悪化や事業投資の減損を余儀なくされましたが、短期間に損を出し切り開示に努めることで市場の信頼を保つことができました。

※1 1961年、御園生などが「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。詳しくはP.46-47 コラム⑦参照。

参考資料：「日本の総合商社」(伊藤忠商事(株)調査部編)
「総合商社の研究 その源流、成立、展開」(東洋経済新報社)

コラム
2 商社の歴史

商社は、日本の近代化と共に歩みはじめ、その歴史は、幾つもの困難に直面し、その困難を乗り越えるため自らを変革させてきた歴史でもあります。本コラムでは、①戦前の商社、②戦時期・統制下の商社、③戦後の商社についてご紹介します。

①戦前の商社

戦前の代表的な商社は、財閥系商社と非財閥である繊維系商社、鉄鋼系商社の3つに分類することができます。

財閥系商社は旧三井物産^{*1}、旧三菱商事^{*2}が代表的です。旧三井物産は、日清戦争の頃には総合商社化しており、綿糸・石炭・生糸などの輸出、綿花・機械などの輸入を行う他にも、あらゆる商品を取り扱っていました。他方で、旧三菱商事の設立当初の取扱商品は少なく、所有銅山から産出される石炭・銅に限定し、社外品の取り扱いには消極的でしたが、第一次世界大戦により、日本が大戦景気になると、多種類の商品を取り扱うようになります。この2社は財閥によって形成された商社ですが、この他に商社が財閥を形成したとされる鈴木商店^{*3}などもあります。

繊維系商社には、江戸時代の繊維問屋をルーツに持つ商社と紡績会社に原料の綿花を供給するために設立された商社があります。中でも伊藤忠商事^{*4}、丸紅^{*5}、東洋綿花^{*6}（現豊田通商）、日本綿花^{*7}（現双日）、江商^{*8}（現兼松）の5社は関西五綿と呼ばれ、商売に長けた関西人ならではの商才を発揮し、時流に乗って規模を拡大していきました。

鉄鋼系商社とは、明治末から旧三井物産、旧三菱商事と共に八幡製鉄所の指定商社となった岩井商店^{*9}、安宅商会^{*10}を指します。鉄鋼系商社は、中国やインドなどから鉄鉱石を輸入し、製鉄所に運び入れ、生産した鉄から機械や兵器を造ることで軍事力を高め、近代重工業の発展を支えました。

②戦時期・統制下の商社

第二次世界大戦中の商社は、アメリカやヨーロッパなど対戦国にあった支店や出張所を閉鎖せざるを得ず、中には現地の政府に資産凍結されたところもありました。自由な貿易活動ができず、政府や軍の命令によって、フィリピンやマレー半島、シンガポールなど、当時、南方といわれた東南アジア地域で、石油や鉄、木材、ゴムなどの資源や原材料の買い付けを行う他、本来の商社業務とは性格の異なる農園経営や山林開発などに取り組んでいました。商社は終戦まで国策に協力せざるを得ない状況に置かれていましたが、このような戦時期の経験が戦後の商社の総合化へとつながったとされています。

③戦後の商社

敗戦後の1947年（昭和22年）、旧三井物産と旧三菱商事の2社はGHQの覚書「商事会社の解散」指令によって解体されることになります。これによって、商社業界の構図は大きく変わりました。十分な資本蓄積が無くても商社は設立できたことから中小規模の商社が乱立する状況下、関西五綿や鈴木商店の流れをくむ日商、八幡製鉄の指定商社である安宅産業、岩井産業などが戦後貿易の中心として台頭しました。この頃、住友商事^{*11}は、中国大陸における住友事業からの引き揚げ者に職を与えるため商事活動を開始します。1947年（昭和22年）には、過度経済集中排除法が交付・施行され、戦時中に旧伊藤忠商事と丸紅商店が合併して設立された大建産業が分離し、伊藤忠商事と丸紅が誕生します。

1950年（昭和25年）に朝鮮戦争が勃発すると、特需によって商社は輸出を大幅に拡大し、業績を飛躍的に伸ばしましたが、休戦となるや事態は一変します。特に繊維の落ち込みが激しく、関西五綿をはじめとする商社は多大な損失を出し、一気に苦境に陥りました。加えて、GHQの統治政策が変更されて、財閥の解体命令が緩和されると1954年（昭和29年）には三菱商事が、1958年（昭和33年）には三井物産が大合同を実現して復活します。関西五綿をはじめとする商社は財閥系商社に対抗すべく、鉄鋼・機械の専門商社を吸収合併したりすることで、取扱商品の総合化を目指しました。そのことが結果的に商社の経営基盤の強化をもたらし、やがて高度経済成長を支える総合商社体制の確立を促すこととなりました。



社史（日本貿易会蔵書）



商社白書
(内田勝敏 著、講談社)

- ※1 1876年(明治9年)創立。日本初の総合商社。
(注)法的には、旧三井物産と現在の三井物産には継続性はなく、全く個別の企業体である。
- ※2 1918年(大正7年)、三菱合資会社の営業部が独立する形で設立。源流は1870年(明治3年)に岩崎弥太郎が設立した汽船運輸業九十九商会。その後、幾度かの社名変更・組織改編を経て、三菱合資会社となる。
- ※3 1874年(明治7年)創業。破綻した翌年の1928年(昭和3年)、後継会社として日商を設立。1968年(昭和43年)に岩井産業と合併し、日商岩井が発足。
- ※4 1858年(安政5年)、初代伊藤忠兵衛が麻布(あさぬの)の「持下り」行商を開始(伊藤忠商事創業)。1893年(明治26年)、伊藤系店を開店(伊藤忠商事の初め)。1914年(大正3年)、個人経営の組織を改めて伊藤忠合名会社を設立。1918年(大正7年)、営業部門を伊藤忠商店(丸紅の前身)と旧伊藤忠商事に分割。
- ※5 伊藤忠商事と起源は同じ。1921年(大正10年)、伊藤忠商店と伊藤長兵衛商店が合併し、丸紅商店設立。1941年(昭和16年)、旧伊藤忠商事などと合併し、三興設立。1944年(昭和19年)大同貿易などと合併し、大建産業設立。
- ※6 1920年(大正9年)、旧三井物産の綿花部が独立する形で設立。1970年(昭和45年)、社名をトーメンに変更。2006年に豊田通商と合併。
- ※7 1892年(明治25年)設立。1943年(昭和18年)に日綿實業、1982年(昭和57年)ニチメンに社名変更。2003年(平成15年)に日商岩井と統合し、双日となる。
- ※8 1889年(明治22年)、豪州貿易兼松房治郎商店創業。1891年(明治24年)、江商の前身である北川商店創業。1967年(昭和42年)、兼松と合併し兼松江商を発足。1990年(平成2年)、兼松に社名変更。
- ※9 1896年(明治29年)創業。1943年(昭和18年)、岩井産業に社名変更。
- ※10 1904年(明治37年)創業。1943年(昭和18年)、安宅産業に社名変更。1977年(昭和52年)、伊藤忠商事に吸収合併され消滅。
- ※11 前身は1919年(大正8年)に設立された大阪北港(事業の中心は不動産経営)。1945年(昭和20年)、日本建設産業に社名変更。1952年(昭和27年)、旧財閥商号使用の解禁により、現在の社名となる。

参考資料:『よくわかる商社 最新 業界の常識』
(中岡稲多郎 著、日本実業出版社)
『総合商社の歴史』
(大森一宏、大島久幸、木山実 著、関西学院出版会)

書籍の
ご紹介

総合商社の研究 その源流、成立、展開～



総合商社の歴史を
詳しく解説しています

著者: 田中隆之
専修大学
経済学部 教授
出版社: 東洋経済新報社



https://www.jftc.or.jp/shosha/publish/2012_03.html

コラム

3 商社のキャッチフレーズ

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。

現在も、よく使われているのは「ミネラルウォ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。(P.11 コラム①)

商社は、大きな時流の変化に応じて柔軟に業態を変化させて生き残ってきた歴史があることから、「アメーバ」に例えられることがあります。近年はひとりで括ることができないほど大きなビジネス・フィールドを持ち、取り扱う商品も形のある“モノ”から目に見えない“サービス”まで限りなく多様です。常に創造力によって新たなビジネスを創り出しグローバルに展開していることから、今日の商社の活動をあらわすキャッチフレーズも無限にあります。次にどのようなキャッチフレーズが生まれ、世の中に定着するのか気になるところです。



レジャー施設
写真提供: 阪和興業

小さなものから
大きなものまで、
さまざまな商品
取り扱う商社



樹脂原料
写真提供: 稲畑産業

※1 1958年5月に発売を開始した日清食品のチキンラーメン。85グラム、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・一般消費財の高騰は、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」に参考人として招致された。

2-1 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、つな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さまざまな狙いがあります。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るれば、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、比較的長期にわた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(P.16 第1章2-3参照)。

トレードと事業投資の違い

トレード

牛肉の生産者

牛肉の輸入

客先

(加工業者、卸売り業者、外食産業など)

商社の収益
(コミッション)

事業投資

農場
肉牛の飼育・生産(牧場経営)
(事業投資)

生産プロセス
に関与
飼料、飼育方法
等の改善による
高品質化

食肉加工場

※客先ニーズに合わせて牛肉を加工

(事業投資)

加工プロセス
に関与
品質・衛生管理、
ブランド戦略等
による高付加価値化

客先

(卸売り業者、外食産業など)

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



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。



資本金、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さまざまな機能は初めから備わっていたわけではなく、さまざま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販売コミッション、設備納入など売買に伴う利ザヤ、経営に対するアドバイス料などがある。



単独の投資案件の採算だけで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、さらにそれを別の国で展開することで、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、長期保有で戦略性のある投資を行う。

書籍のご紹介

新「貿易立国」をめざして



日本貿易会HPで
全編ご覧いただけます

著者：「中期貿易・
投資ビジョン」
特別研究会



<https://www.jftc.or.jp/shosha/publish/pdf/2008foreign/all.pdf>

●トレードから事業投資へ（日本と商社の動き）

日本は貿易立国と言われていますが、国際収支を見ると2021年度（財務省国際収支統計速報値）の貿易収支は1兆6,500億円の赤字なのに対し、受取配当金や受取利子からなる第一次所得収支は21兆5,900億円の黒字になっています。

投資収益からなる第一次所得収支の黒字が貿易収支の黒字を上回るようになったのは2005年度からで、日本の経常黒字は、現在主に第一次所得収支が支えるようになっていきます。

総合商社のビジネスにおいても、ほぼ同じ時期に子会社、関係会社における収益が本体の収益を上回る状況が起きています。トレードから事業投資への流れは、日本の動きと商社の動きが重なっていたことが分かります。

こうした動きについて、日本貿易会では特別研究報告書として「新『貿易立国』をめざして」をまとめ、2008年1月に発刊しています。

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」。商社は、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」携わっています。幅広い領域でのビジネスの知識や情報をもとに、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、トレーサビリティ、信頼性、安定供給の確保などの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上で重要な観点です。

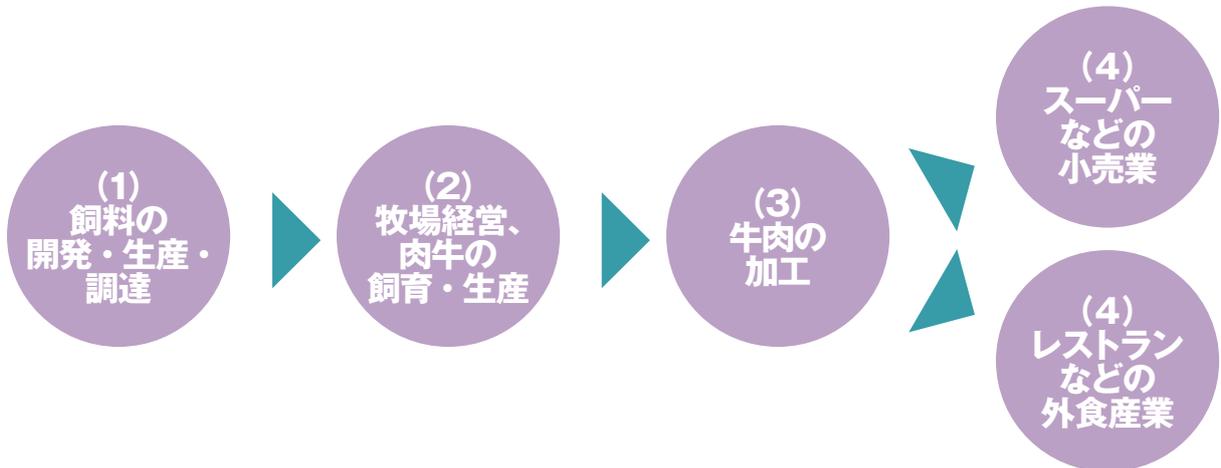
牛肉を例にとると、次の通りです（下図参照）。

- (1) 肉牛の飼育に欠かせない飼料を開発・製造・調達するための飼料メーカーに投資を行い、調達した飼料を畜産農家に供給しています。
- (2) 肉牛の飼育・生産事業への投資を行い、自らが経営を手掛ける牧場にも飼料を供給しています。
- (3) 食肉加工事業に投資を行い、客先のニーズに合わせた加工処理、徹底した品質管理、ブランド化等により付加価値を高めています。
- (4) 川下のビジネスでは、スーパーなどの小売業やレストランなどの外食産業にも販売、自らこれらの事業にも従事しています。

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入り込むことで、ビジネスプロセス全体を俯瞰し、必要なところに「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、さまざまな分野でバリューチェーンが構築されています。

牛肉のバリューチェーン

商社の活動領域



川上

川下



海外の農場
写真提供：兼松



牛肉の加工場
写真提供：兼松



食品スーパー（サミットストア）
写真提供：住友商事

商社のビジネスは、広範かつグローバルに展開しているため、国内外の経済動向や社会・政治情勢の変化、技術革新（産業構造の変化）などの影響を受けます。このような外部要因は、ビジネスにプラスに作用する場合もあれば、逆にマイナスに作用する場合もあり、対応を

求められるものは「課題」として認識し、対策をとる必要があります。課題には、ビジネスに直結するもの、法制度、社会環境などがあります。また、事業活動には常にリスクが伴うことから、それを前提として事業に取り組まなければなりません。

商社が直面している主な課題

ビジネスに直結するもの

- サプライチェーンの強化（サプライチェーンDXの実現、経済安全保障への対応、重要技術の開発支援・流出防止などの戦略立案、既存事業の強化／見直しなど）
- 既存ビジネス領域への浸食（GAFANAなどプラットフォーム台頭、AI・ブロックチェーンなど新技術の普及など）
- 新型コロナウイルス感染症の影響（サプライチェーンの脆弱性の表面化、中国をはじめとする各国の経済減速など）

法・制度

- 経済連携協定、投資協定、租税条約、社会保障協定
- 貿易および投資関連手続き
- 安全保障貿易管理制度
- 国際課税および本邦税制、会計基準
- インフラシステム海外展開関連諸制度
- 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

社会環境

- SDGs やESG を考慮したサステナビリティ経営
- ダイバーシティ & インクルージョンの推進（多様な人材育成、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など）
- カーボンニュートラルに向けた取り組みの推進
- デジタル社会への対応（メタバースの社会浸透など）
- 社員や事業の安全確保

商社を取り巻く主なリスク

ビジネス関連

- 市場リスク（金利、為替、商品価格、上場有価証券の価格）
- 信用リスク
- 事業投資リスク
- カントリーリスク

経営関連

- 法務関連・コンプライアンスリスク
- 情報システム・セキュリティリスク

外的環境

- マクロ経済環境の変化によるリスク
- 気候変動・環境関連リスク
- 自然災害・テロ・新興感染症などのリスク（社員の安全、事業継続）

参考資料：各社有価証券報告書／HPなど

1-1 > SDGsと商社

2015年、国連で採択された「持続可能な開発目標（SDGs：Sustainable Development Goals）」は、経済・社会・環境にまたがる世界共通の課題を解決するための目標であり、2030年までの達成が目指されています。企業に対しては、事業遂行を通じて目標達成に貢献することが呼び掛けられています。

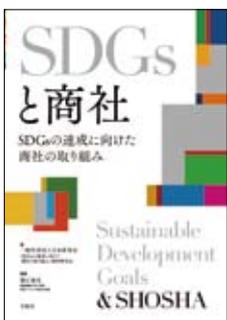
商社は各時代における環境変化に対応し、自らが果たすべき機能・役割がどうあるべきかを常に考え、「時代の要請」に応えてきました。事業分野が多岐にわたり、ビジネス手法も複雑で分かりにくいと言われることが多い商社業界ですが、SDGsが提唱する17のゴールと商社の幅広いビジネスはとても親和性が高いことが、日本貿易会の特別研究事業で発表された『SDGsと商社 ～ SDGsの達成に向けた商社の取り組み～』でも明らかになっています。SDGsと親和性の高い、商社ビジネスの特性としては6点が挙げられます。

● SDGsの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	グローバルネットワーク グローバルネットな課題をいち早くキャッチし、国を超えて対応する力
複合的アプローチ	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、引き出しの多さ
パートナーシップ	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	イノベーション 新規ビジネスの目利き力、さまざまな課題に対するソリューション提供力
全体を俯瞰したアプローチ	全体を俯瞰したアプローチ 川上から川下までバリューチェーンの各段階に関与
目標ベースのガバナンス (バックキャストイング)	未来志向 時代を先取りし、次世代を見据えた未来志向のビジネス展開

書籍のご紹介

SDGsと商社 ～ SDGsの達成に向けた商社の取り組み



**SDGsの目標達成に向けた
商社の取り組み事例を
取り上げています**

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



商社シンポジウム (日本貿易会主催)



https://www.jftc.or.jp/shosha/publish/2020_06.html



<https://toyokeizai.net/articles/-/580070>

1-2 商社のサステナビリティ経営

SDGsやESG^{*1}への関心の高まりを背景に「サステナビリティ経営」が注目されています。企業は利益追求だけでなく、社会や環境などの課題解決にも積極的に取り組み、社会の存続に貢献しなければなりません。投資家も、自社の経営戦略に環境・社会面のインパクトを組み込み、ESG投資を拡大する企業を高く評価するようになり、サステナビリティへの取り組みが強く求められる時代となりました。

こうした中、商社は、社会課題の中で自社が優先的かつ主体的に解決を図る「実行すべきこと」をサステナビリティ重要課題（マテリアリティ）と定め、経営に取り込んでいます。自社の強みと商社機能を最大限に生かし、グループ企業と共に課題解決に取り組むことで企業価値を高めようとしています。

なお、こうした商社のサステナビリティに対する考え方は、創業時からの企業理念^{*2}として、または従来から受け継がれてきたものとして、企業DNAに組み込まれています。商社は、SDGsやESGが注目される前から、社会や環境に配慮した事業活動を推進してきました。今後も、この理念を軸に社会課題に真摯に向き合い、解決を図ることで、企業価値の向上や各重要課題に対応するSDGsの達成につなげていきます。

最近では、サステナビリティに関する報告書を作ってESG項目別に情報を開示するなど、自社のサステナビリティへの取り組みを幅広いステークホルダーに理解してもらうための活動にも取り組んでいます。

*1 環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)

*2 三菱商事『三綱領』、住友商事『自利利他公私一如』、伊藤忠商事・丸紅『三方よし』など

● 商社の取り組みと関連するSDGs

課題	概要	関連するSDGs
 地球環境を守る 再生可能エネルギー事業 P.20-21 サークュラーエコノミー関連事業 P.22-23 コラム⑤ 生物多様性の保全 P.23	脱炭素社会実現のため、再生可能エネルギー事業やリサイクル事業、環境保全に取り組んでいます。	    
 安定供給を担う 食料事業 P.24-25 エネルギー事業 P.26-27 鉱物資源事業 P.28-29	食料・資源の安定的な供給体制構築に取り組んでいます。	    
 グローバルビジネスを支援する 物流サービス P.30-31 コラム⑥ 人権を守るサプライチェーン P.31 海外工業団地事業 P.32-33	ビジネス活動をさまざまな形で支援し、物流における環境負荷低減や人権を守るためのサプライチェーン構築に取り組んでいます。	    
 豊かな暮らしを支える インフラ事業 P.34-35 生活産業事業 P.36-37 ヘルスケア事業 P.38-39	すべての人への健康で豊かな生活の実現のために、インフラ事業、生活産業、ヘルスケア事業に取り組んでいます。	    
 新たな価値を創造する デジタル・次世代テクノロジー事業 P.40-41	社会課題の解決に資するイノベティブなビジネスの創出に取り組んでいます。	    
 人と社会の豊かさ ダイバーシティの実現、フレキシブルな働き方 P.42 商社の社会貢献活動 P.43	多様な人材が価値観を共有し、成長できる機会・職場の実現に取り組んでいます。社会貢献活動を通じて各国・地域の発展に貢献します。	    

2-1 地球環境を守る①

再生可能エネルギー事業

世界では、2000年からの20年間で、気候変動による災害が83%も増大しました。気候変動は今、先進国や途上国を問わず、世界中の人々の安全を脅かす問題であり、持続可能な社会の実現のために世界が一つとなって乗り越えなくてはならない課題です。気候変動問題は、商社経営の最重要課題の一つに位置付けられており、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、気候変動、環境、社会といった面への影響を踏まえて意思決定がなされています。

2015年のパリ協定以降、世界的に脱炭素の流れが加速化し、2021年4月現在、120以上の国と地域が2050年までにカーボンニュートラルを実現する（温室効果ガスの排出を全体としてゼロにする）ことを宣言しています。商社においても、独自に温室効果ガスの削減目標を定めたり、石炭火力発電事業からの撤退を表明

2020年の世界の自然エネルギーの発電容量

単位：GW

	太陽光発電	風力発電	バイオオガスマス・バイオガス発電	地熱発電	太陽熱型集光型太陽熱発電	(参考) 水力発電
1	中国	中国	中国	中国	スペイン	中国
2	米国	米国	ブラジル	インドネシア	米国	ブラジル
3	日本	ドイツ	米国	フィリピン	中国	カナダ
4	ドイツ	インド	ドイツ	トルコ	モロッコ	米国
5	インド	スペイン	インド	ニュージーランド	南アフリカ	ロシア
世界	760	743	145	14	6	1,170

発電容量 計1,668

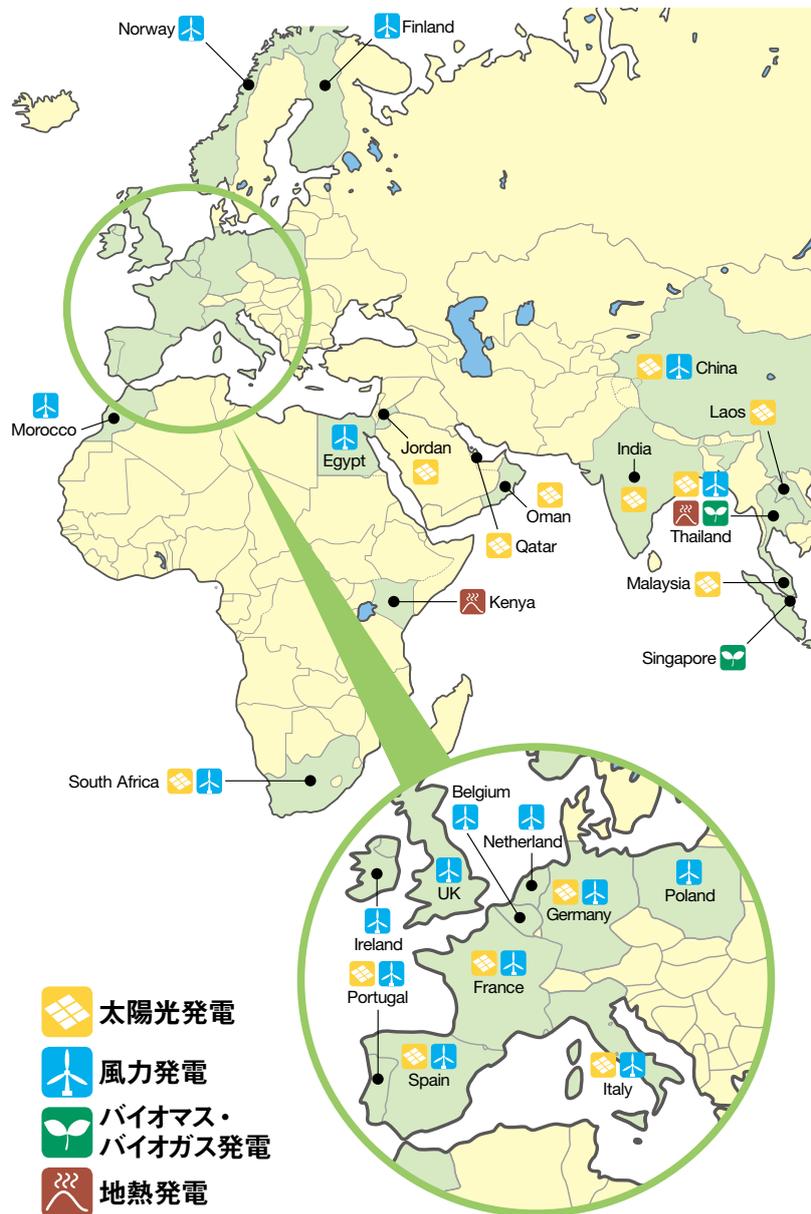
(注) 発電容量は表示単位未満を四捨五入しているため計算が合わないことがある。

(出典：REN21「自然エネルギー世界白書2021」を基にJFTC作成)



風力発電 (米国)

写真提供：丸紅



太陽光発電

風力発電

バイオマス・バイオガス発電

地熱発電

したりするといった、具体的な取り組みが見られます。特に再生可能エネルギー（地熱、太陽光、風力、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に替わるエネルギー源として、日本のみならず世界各地で事業の構築と拡大に取り組まれています。

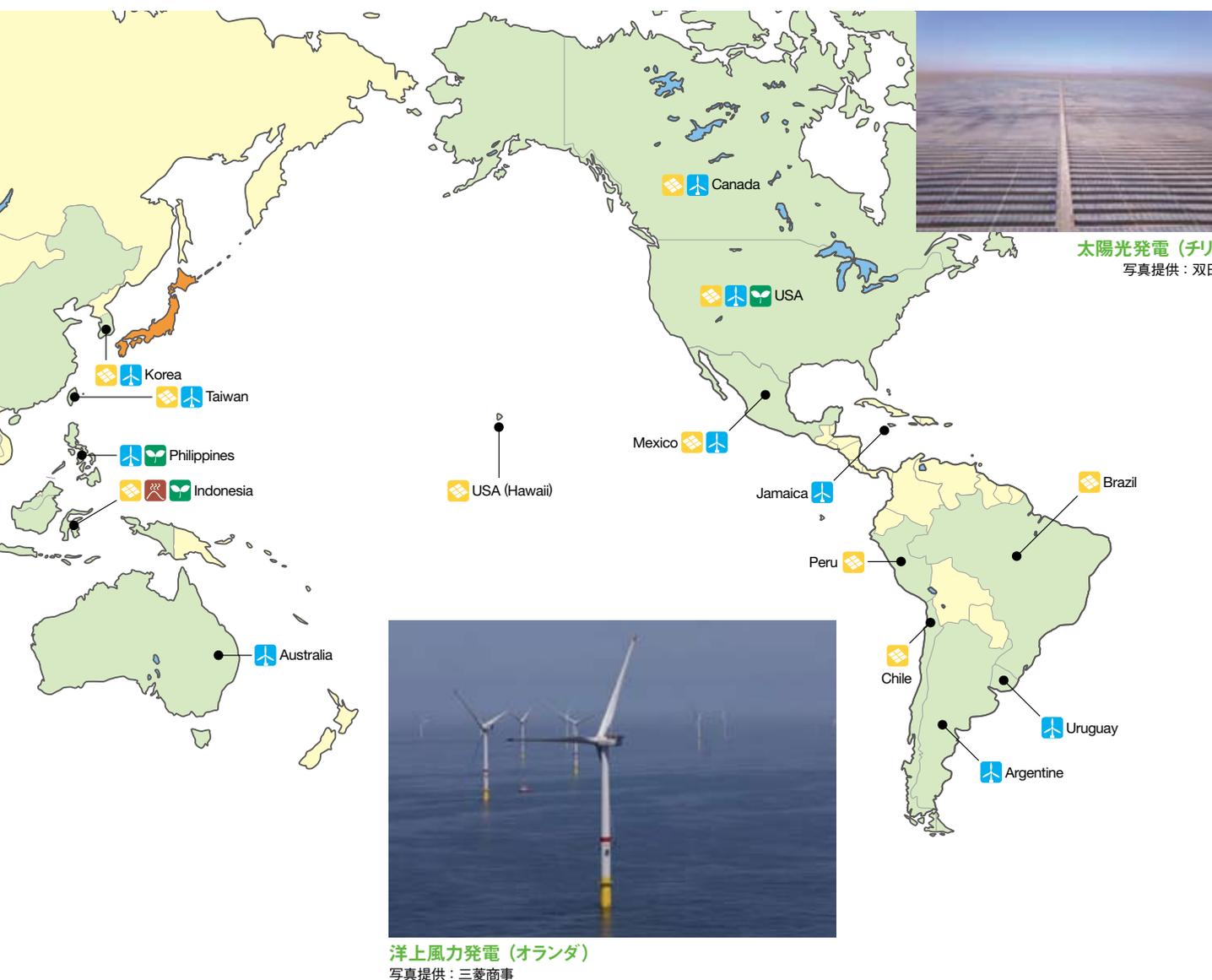
このほかにも、化石燃料に代わる次世代クリーンエネルギーとして注目される水素エネルギーの利用拡大や電気自動車をはじめとする次世代自動車の普及、スマートシティ開発など、脱炭素社会への移行に向けたさまざまな取り組みを行っています。

「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、2020年の世界の再生可能エネルギーの導入量（水力発電除く）は1,668GWに達しています（左ページの表参照）。現在、発電容量が最も多いのは太陽光発電で全体の約46%を占めており、次いで風力発電（同45%）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（2021年3月末時点）。

^{*}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)

総発電容量 **17,959 MW** (7社合計) 持分発電容量 **3,407 MW** (5社^{*}合計)
※住友商事、双日、丸紅、三井物産、三菱商事



太陽光発電 (チリ)
写真提供：双日

洋上風力発電 (オランダ)
写真提供：三菱商事

出典：各社統合報告書／サステナビリティ報告書／統合レポート2021・HPなどを基にJFTC作成

2-1 地球環境を守る②

サーキュラーエコノミー関連事業

私たちが生活し、企業がビジネスをする中で、どうしてもごみは発生します。サステナブルな社会の実現には、ごみを再資源化し、新しい製品の材料として利用する「リサイクル(Recycle)」を中心に、ごみを出さない「リデュース(Reduce)」、再利用する「リユース(Reuse)」の取り組みが不可欠です。これら3Rの取り組みに加え、製造時の資源使用量を抑えつつ、シェアリングやリースなどのサービス化を通じて付加価値を生み出す経済活動「サーキュラーエコノミー」への取り組みが世界で加速しています。

国内外の多くの産業とネットワークを持つ商社は、バリューチェーンの川上から川下に至る幅広い事業領域でさまざまな廃棄物に注目し新たな価値を与えることで、サーキュラーエコノミーの実現に取り組んでいます。金属分野では、工場や市中で発生する金属の廃棄物(金属スクラップ)のリサイクル、機械分野では、自動車部品のリユース、化学品分野では、プラスチックリサイクルや環境に配慮した素材の開発・販売などを行っています。衣料品分野では、製造時に発生する端材や古着のリサイクル、食料分野では、容器包装のリサイクルやフードロスの削減などのビジネスを展開しています。

第2章

世界で活躍する商社 〜商社の取り組み〜

住友商事

福島県浪江町で、EVの使用済み電池を活用した大型蓄電設備を運用。フォーアールエナジー(中古電池再生拠点)のRE100達成に貢献しています。



EVバッテリー・ステーション浪江
写真提供：住友商事

丸紅

食品廃材を使用した食器
写真提供：丸紅



小麦粒精製時の残渣である小麦ブランなど、食品会社の製造過程で生じる食物の皮や芯などの食品廃材を独自の技術で食器に成型した循環型食器「edish」を開発。使用後は回収したedishを生ゴミと共に堆肥化し、その土を利用して野菜や果物を育てることができます。

伊藤忠商事

年間推定約2万m³の海洋プラスチックごみが漂着する長崎県対馬市で回収した海洋プラスチックごみを選別・粉碎し、原材料の一部に使用したごみ袋を開発。同様に、買い物かごや回収BOXを製品化し、一部のファミリーマートで備品として導入しています。



海洋プラごみを使用した買い物カゴ
写真提供：伊藤忠商事



海洋プラごみ配合ポリ袋

阪和興業

アルミサッシのスクラップ
写真提供：阪和興業



使用済みのアルミ缶を回収し、異物を除去し、溶解・成分調整を行った再生塊をメーカーに供給することで、再度アルミ缶に再生させています。同様に、窓枠(サッシ)も、リサイクルを行っています。

双日



廃棄されたペットボトルから再生したPET原料
写真提供：双日

PRT(ペレットリファインテクノロジー株)独自のケミカルリサイクル技術を用いて再生し、石油由来のバージン樹脂と同レベルな高品質樹脂を製造しています。主に飲料ペットボトルなど、食品向け用途に使用されています。

コラム

5 生物多様性の保全

グローバルに展開する商社の事業活動は、多種多様な生物がさまざまな関係でつながることにより生まれる、地球規模の生物多様性の恩恵を受けて成り立っています。生物多様性を保全するため、希少な動植物の個体数や生息環境のモニタリングを行うなど、商社の資源開発や食料生産などの事業が生物多様性に与える影響について調査を実施しています。また負の影響を最小化するため農薬や化学肥料の使用を減らしています。社会貢献活動（P.43 第2章2-6参照）など事業活動外でも絶滅危惧種の保護や森林管理などを行ったり、保全活動や研究を支援することで、生物多様性の保全に貢献しています。



環境負荷の低い
生物農薬製剤設備
(インド)

写真提供：三井物産



海や川で
分解されやすい
ALALAシリーズ
写真提供：岩谷産業

三菱商事

タイ新光工場

写真提供：三菱商事



タイ新光社（三菱商事出資）は、タイで飲料ボトル用PET樹脂の製造・販売を展開しています。PET樹脂は、回収・リサイクルシステムが構築されたリサイクル性の高い単一素材で、タイ新光社では、ケミカルリサイクル技術導入による、リサイクルPET樹脂の製造を計画中で、2022末頃商業生産開始予定です。

JFE商事

金属リサイクル事業

写真提供：JFE商事



鉄づくりにおいて発生するCO2の排出量を削減するため、鉄スクラップの取引を国内外で積極的に取り組んでいます。

蝶理

プラスチック再利用の取り組みとして、廃棄されたペットボトルを自社で保有するリサイクル設備で再資源化し、ポリエステル原料ペレットや糸（ECO BLUE）を展開しています。



独自のペットボトルリサイクル設備
写真提供：蝶理

稲畑産業

リペレットした樹脂原料

写真提供：稲畑産業



プラスチック加工工場で発生する廃プラスチックや使用済みプラスチックを回収し、加工から販売まで携わることで、高品質でばらつきがない再生樹脂原料を安定的に供給しています。

日鉄物産

生産過程で発生する革の裁断端切れなどを使用したリサイクルレザーや、廃棄となったエアバッグやシートベルトを利用したバッグブランドを展開しています。



エアバッグを使用したバッグ
写真提供：日鉄物産



豊田通商

ELV（使用済み自動車）リサイクル事業では、適正処理・再資源化工程により99%以上のリサイクル率を実現。インド・タイではELV解体・リサイクル事業を展開しています。また、自動車や部品の製造・加工過程で発生するスクラップなどを回収・再利用する工場発生スクラップ資源循環事業をグローバルで展開する他、ELV解体性の研究開発にも取り組んでいます。



回収されたELV
写真提供：豊田通商

出典：各社統合報告書／サステナビリティ報告書／統合レポート2021・HPなどを基にJFTC作成

2-2 安定供給を担う①

食料事業

国連によると世界の人口は約78億人(2020年)で、今後も新興国を中心に増加し、2050年には97億人に達すると予想されています。それに伴い、世界全体で食料需要の拡大が見込まれます。食料の十分な品質・量の確保、健康的な生活を送るための栄養価の高い食料の生産は、世界が直面する大きな課題の一つです。

商社は農業の生産性向上、農産物の購入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、食料需給を効率的に結び付け、世界中から食料を調達し、安定的に供給しています。原料調達・加工から製品製造・流通、小売りに至るまで、それぞれの事業領域に関わっているため、多様化・高度化する消費者ニーズ、安心・安全な食に対する関心の高まりに応えることが可能です。一方で、労働集約性の高い作物は強制労働や児童労働が支えている可能性もあります。これに対して商社は、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、グループ企業と共に人権デューデリジェンスを実施し、サプライチェーン全体での人権尊重を実践しています。

食の安全への取り組みでは、トレーサビリティを向上させるため、新しい管理システムやデジタル技術を導入し、安心・安全かつ安定的な食料供給を支えています。

● 食料事業マップ



クロマグロの完全養殖(日本)
写真提供：豊田通商

- 鶏肉
- 豚肉
- 牛肉
- マグロ
- サーモン
- エビ
- 穀物
- 製粉
- 乳製品
- 鶏卵
- 農産物
- コーヒー
- バナナ
- パイナップル
- 砂糖
- ごま
- 油糧種子
- 食用油
- 加工油脂



スマートアグリ分野への進出(日本)
写真提供：兼松



● 商社の主な取り組み

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



米国Dole社との取り組み
写真提供：伊藤忠商事

穀物輸出ターミナル（米国）
写真提供：丸紅

サーモンの養殖事業（チリ）
写真提供：三井物産

出典：各社統合報告書／サステナビリティ報告書／統合レポート2021・HPなどを基にJFTC作成

2-2 安定供給を担う②

エネルギー事業

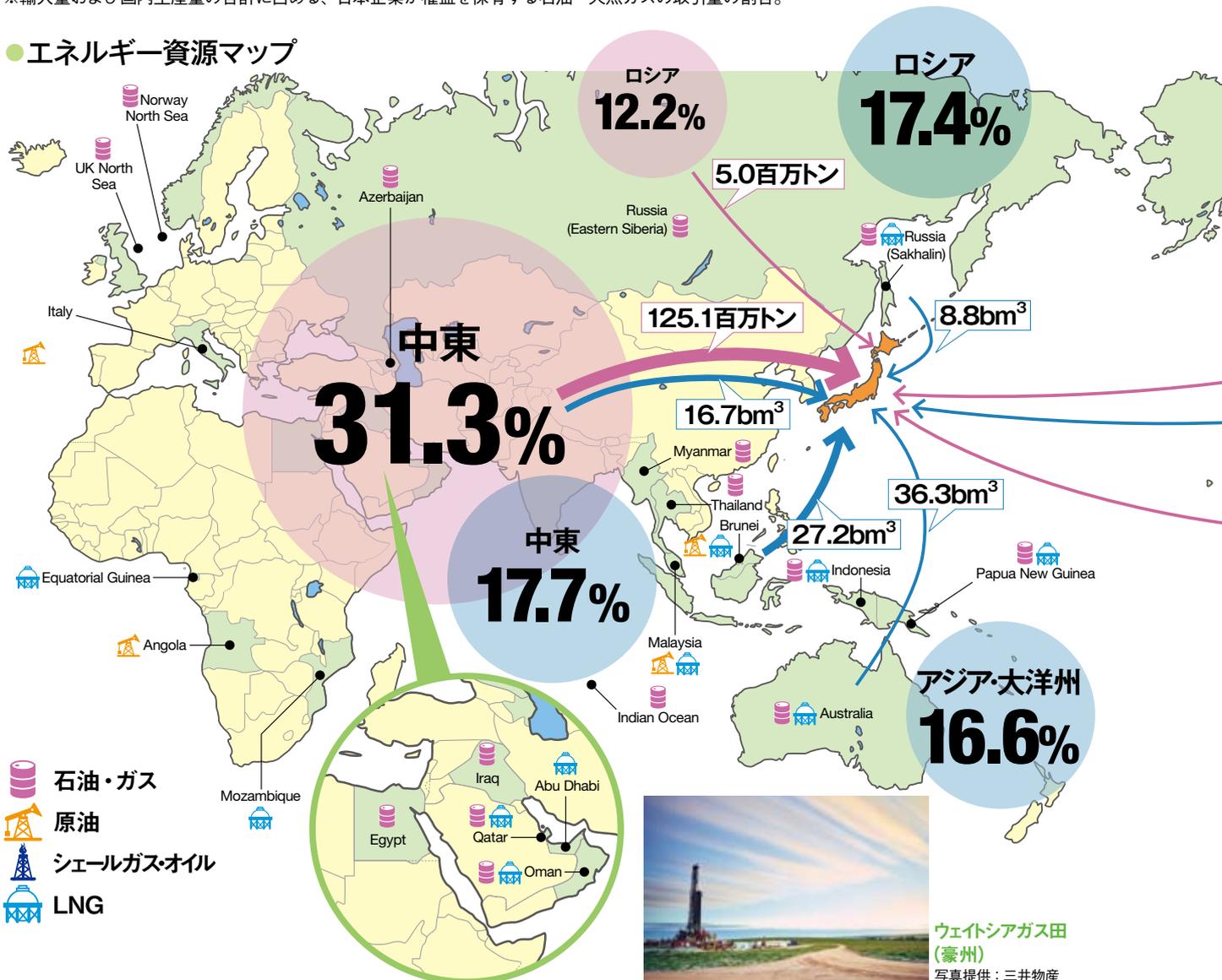
資源が少ない日本では、十分なエネルギーを安定的に確保するためには、海外からの輸入に頼らざるを得ません。商社は自らリスクを負って、資源保有国政府や権益保有企業との交渉から資源の探索、事業への投資などを通じて権益確保に努めてきました。また、海外の有力なパートナーと組んで資源を調達する国・地域を拡大するとともに、流通段階では精製・トレーディングからLPG販売店やガソリンスタンドの経営まで幅広くバリューチェーンを構築することで、価格と供給の安定に貢献しています。

近年、世界的に脱炭素の流れが加速化する中、商社でも2050年カーボンニュートラル実現に向けて、風力発電をはじめ再生可能エネルギー事業に積極的に取り組んでいます（p.20-21第2章2-2参照）。しかしながら、カーボンニュートラルを一足飛びで実現することはさきわめて困難で、新たなエネルギー源が十分に活用出来るようになるまでの期間は化石燃料を使い続ける必要があります。そうした中、エネルギートランジションを円滑に進めることも商社の重要な役割のひとつであり、化石燃料をよりクリーンな形で利用するために、石炭・石油から比較的環境負荷の少ないLNGへのシフトに加え、CO2の回収・貯留（CCS事業）や燃料アンモニアの混焼などの新たな技術分野に関しても有力なパートナーと共に事業化に向けた研究開発を推進しています。

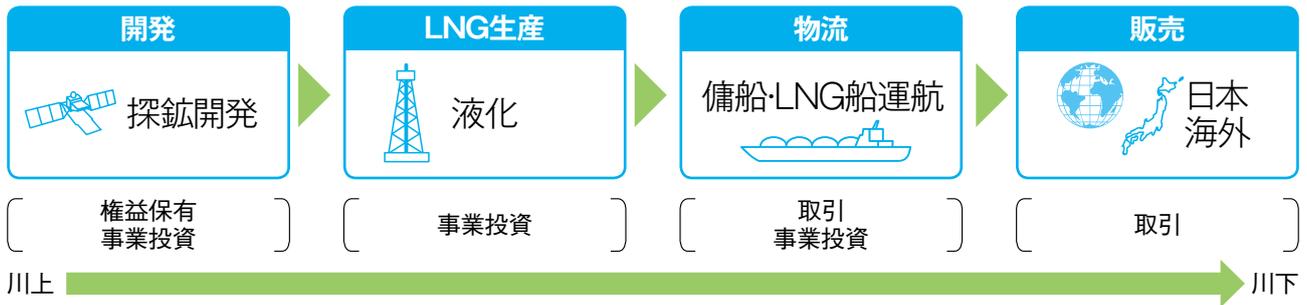
以下は、7社のエネルギー資源の権益を世界地図に示したものです（2021年3月末時点）。経済産業省によれば、日本の石油および天然ガスの自主開発比率*は40.6%（2020年）であり、これには商社の持分権益からの輸入も含まれます。

*輸入量および国内生産量の合計に占める、日本企業が権益を保有する石油・天然ガスの取引量の割合。

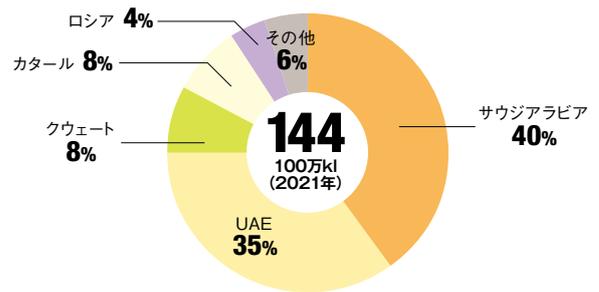
● エネルギー資源マップ



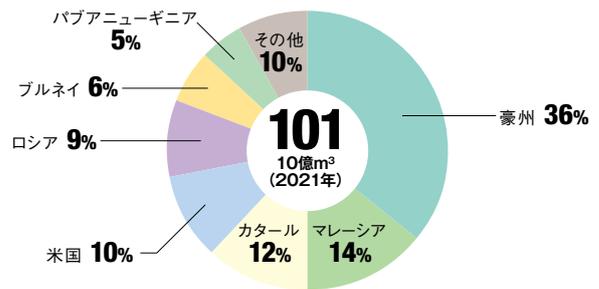
●LNGのバリューチェーン



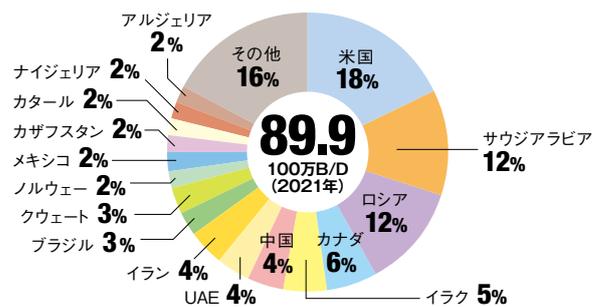
●日本の主な原油及び粗油輸入先



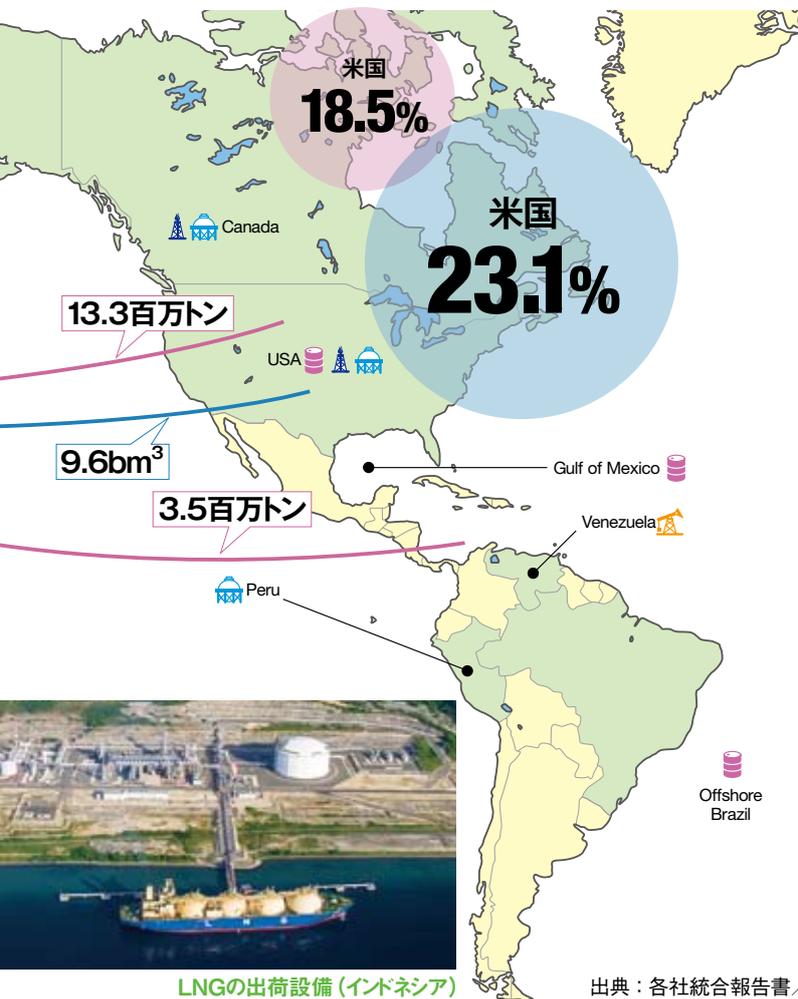
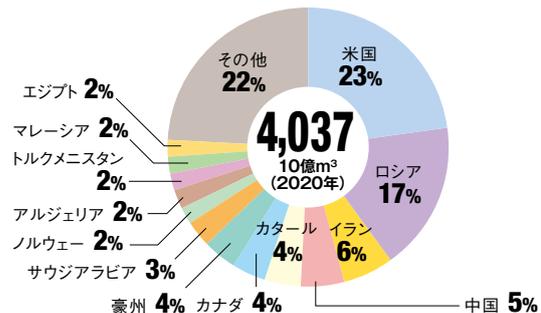
●日本の主なLNG輸入先



●世界の主な原油生産国



●世界の主な天然ガス生産国



LNGの出荷設備 (インドネシア)
写真提供：三菱商事

出典：各社統合報告書／サステナビリティ報告書／統合レポート2021・HPなどを基にJFTC作成
グラフは財務省貿易統計／BP統計より作成

2-2 安定供給を担う③

鉱物資源事業

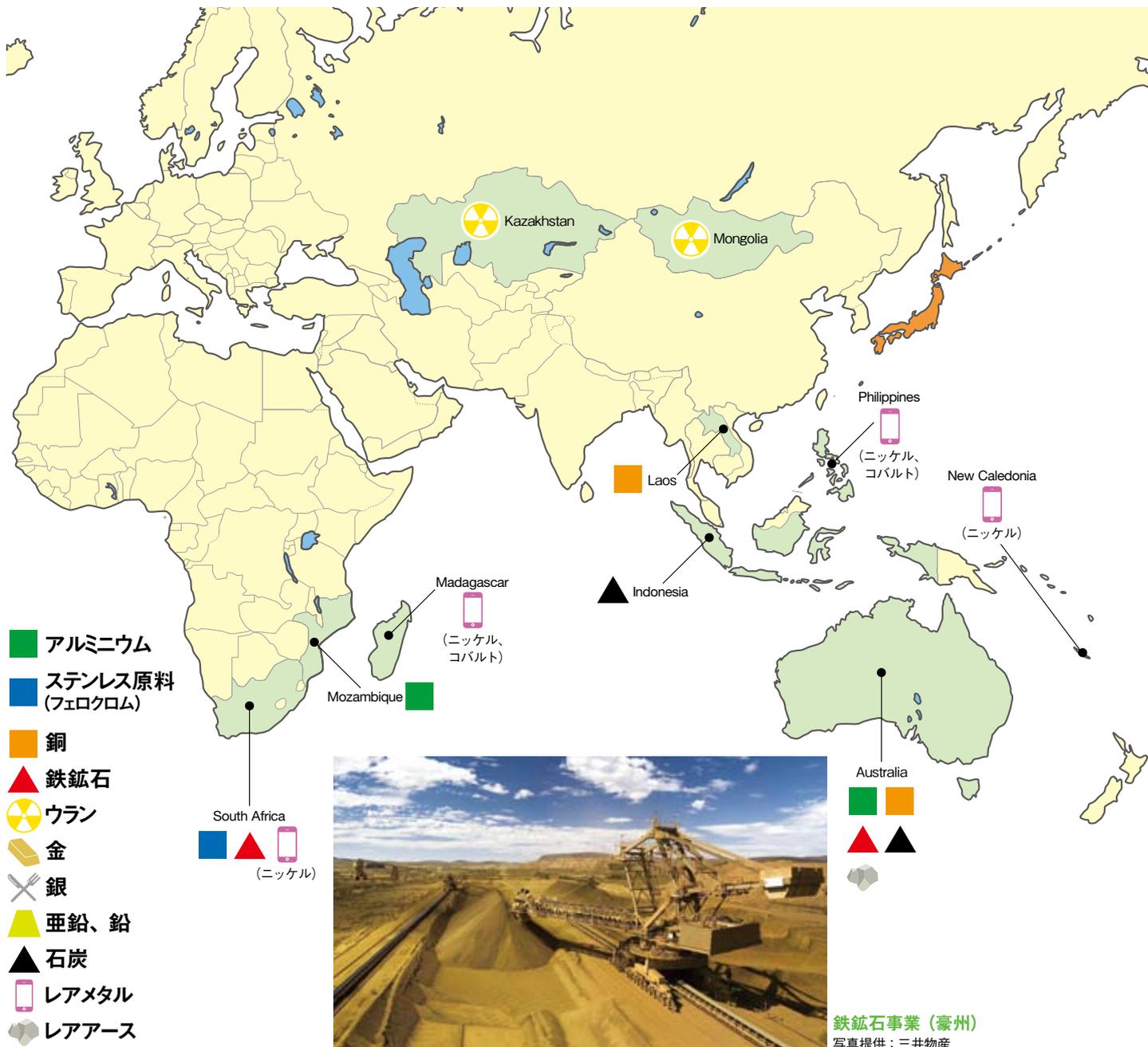
石油、天然ガスなどのエネルギー資源に加えて、商社は鉄鉱石などの鉱産資源や、アルミニウム、銅、鉛などのベースメタル、さまざまな産業で利用されるレアメタル(リチウム、バナジウム、コバルト、ニッケル、ニオブ、モリブデン、タングステンなど)、レアアース(ランタン、セリウム、ジスプロシウム、プラセオジウム、ネオジウムなど)、貴金属などあらゆる金属を扱っています。

商社はこれらの鉱山の権益を取得して鉱山経営に直接参画したり、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。また近年は脱炭素社会への移行という環境の大きな変化を捉え、既存の資源ビジネスの変革に取り組んでおり、今後も資源の安定供給を担ってゆきます。

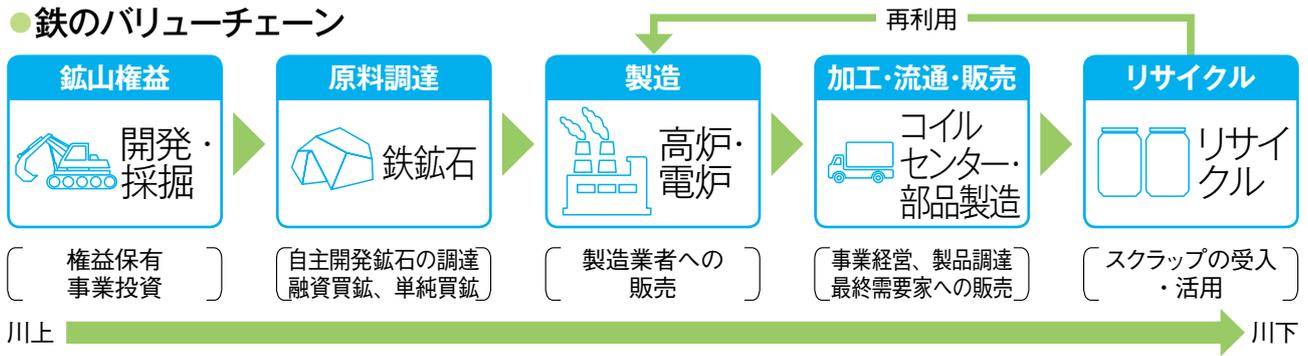
以下は、7社が保有している金属資源の権益分布を示したものです(2021年3月末時点[※])。

※2021年4月以降、進出・撤退を確認できた権益は、追加・削除している。

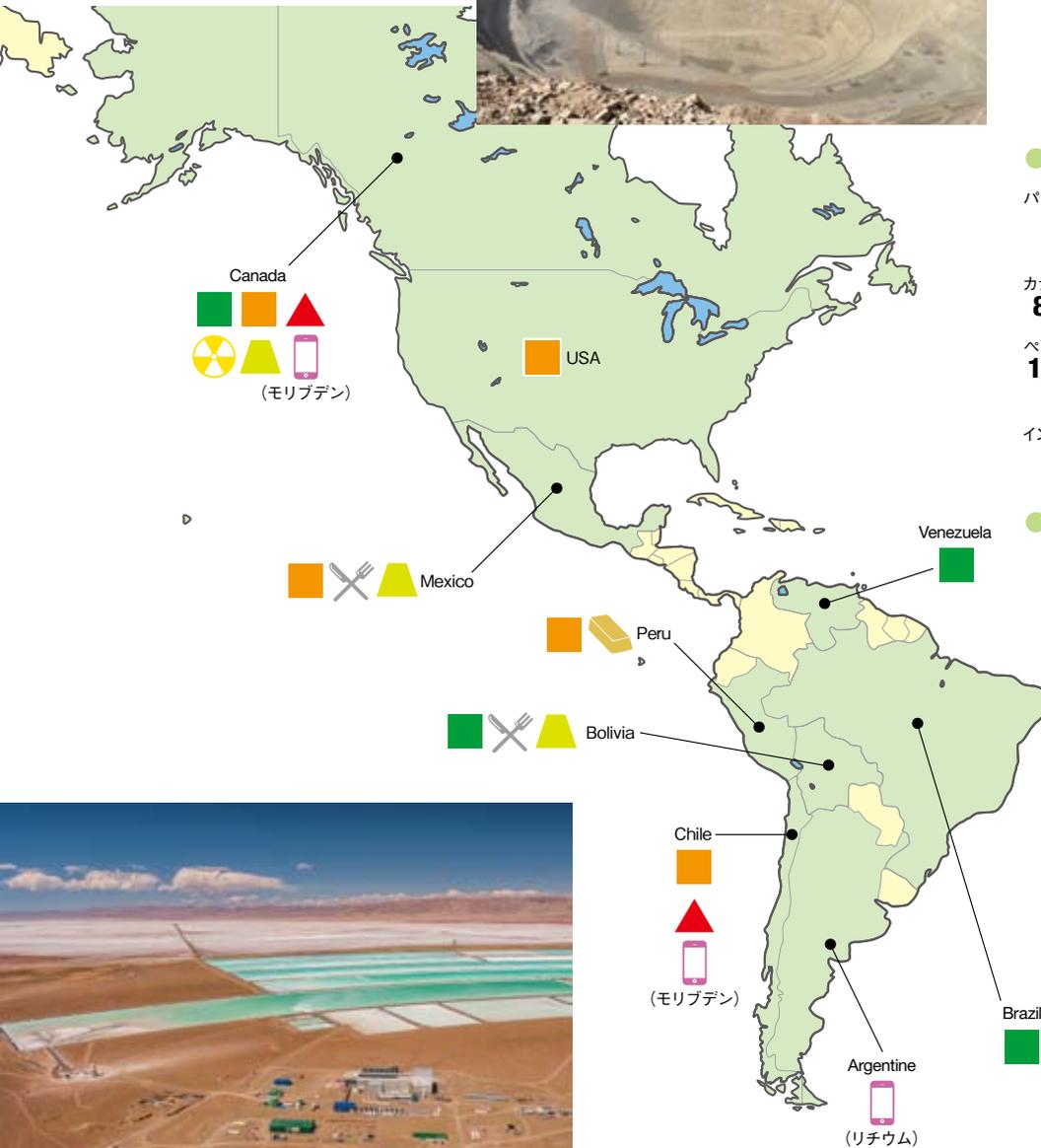
●金属資源マップ



●鉄のバリューチェーン



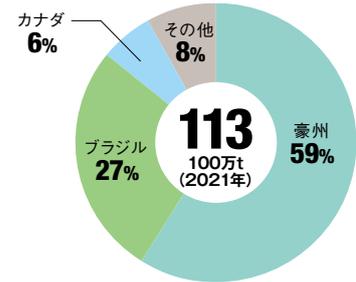
セロベルデ銅鉱山 (ペルー)
写真提供：住友商事



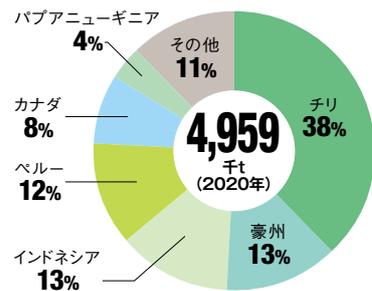
リチウム資源開発 (アルゼンチン)

写真提供：豊田通商 © Allken All Rights Reserved.

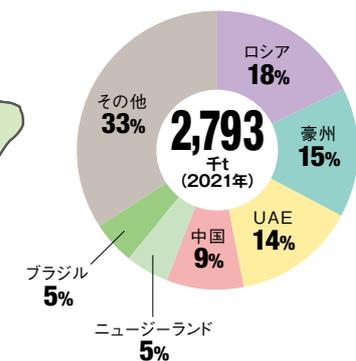
●日本の主な鉄鉱石輸入先



●日本の主な銅鉱輸入先



●日本の主なアルミニウム輸入先



出典：各社統合報告書／サステナビリティ報告書／統合レポート2021・HPなどを基にJFTC作成
グラフは財務省貿易統計より作成

2-3 グローバルビジネスを支援する①

物流サービス

物流は「経済の血液」と言われるように、経済活動や人々の日常生活を支える上で重要な社会インフラです。商社は、常に自社物流の最適化を図り、顧客に対して、その蓄積したノウハウと商社機能を生かした高付加価値な物流サービスを提供しています。

優れたデジタル技術を持つ国内外のパートナーと組んで、サプライチェーン全体における物流網(モノや取引の動き)の見える化や一元管理を行い、また港湾などの出入庫、物流拠点の庫内業務、配送作業でロボティクスを導入するなど、効率化や省人化を進めています。

環境負荷を低減するため、グリーン物流にも取り組み、先進技術の導入などを通じて、国内物流の改善を図るなど、物流面からもビジネスを支援しています。

● 物流最適化に向けた商社の取り組み

サプライチェーン全体の効率化

- 物流センター事業
 - ・省力化、無人化
 - ・物流網の集約化
- DXの推進
 - ・RFID*の活用
- 物共同配送の取り組み
- モータルシフトの推進

※無線データ通信を利用した認識技術



● グリーン物流（事業会社などを通じた主な取り組み）

陸上輸送

- 大型トラック活用・車両大型化による搭載量アップ
- 混載便の活用
- 輸送ルート・手法の工夫
- モータルシフトの推進(鉄道、船舶の活用)

海上輸送

- LNGバンカリングへの取り組み

航空輸送

- 石油代替航空燃料(SAF)の使用

コラム

6 人権を守るサプライチェーン

SDGsの目標はすべて人権にかかわっており、その本質はすべて人々の人権の実現にあります。今、世界はビジネスに人権、正義、公平を求める時代の転換点を迎えています。日本政府は2020年に「ビジネスと人権に関する行動計画」を策定しました。企業には国連「ビジネスと人権に関する指導原則」や「ILO国際労働基準」、「安全と人権に関する自主的原則」など、国際スタンダードを踏まえた人権デューデリジェンス（DD）の遵守が求められています。

グローバルに事業を展開する商社は、多様なサプライチェーンを構築しており、さまざまなステークホルダーの人権に直接・間接に関わっています。サプライチェーンにおいて、例えば環境汚染や土地収用などで現地住民の生活に悪影響を及ぼしている場合、それは環境破壊にとどまらず人権の侵害として責任が生じます。商社は、サプライチェーン上におけるあらゆるリスクと課題を認識し、サプライヤーをはじめとする取引先や事業パートナーと共に、人権や環境への課題解決に取り組んでいます。



労働実態ヒアリング
写真提供：伊藤忠商事



倉庫産業DX事業
(Gaussy)
写真提供：三菱商事



RFIDタグを活用した
入出庫・棚卸システム
写真提供：豊田通商



「t-Sort」ロボットシステム
写真提供：三井物産

出典：各社統合報告書／サステナビリティ報告書／統合レポート2021・HPなどを基にJFTC作成

2-3 グローバルビジネスを支援する②

海外工業団地事業

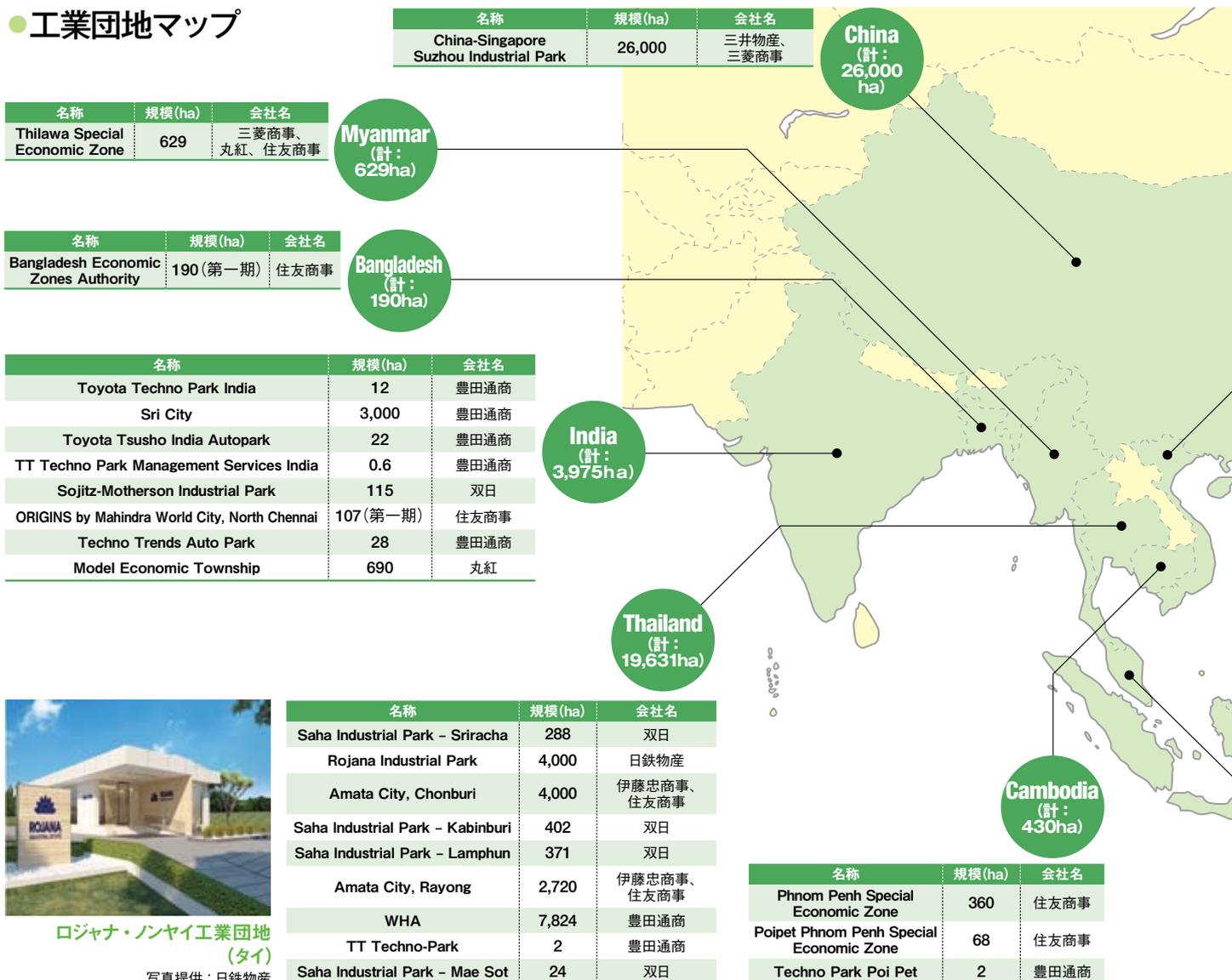
グローバル化を背景に日本の製造業は成長著しい新興国に進出しています。海外に生産拠点を設立するにあたっては、土地の確保、企業登記などの法的手続き、従業員雇用などさまざまな対応が必要となります。

商社が行う海外工業団地事業は、現地側の理解を得て土地を確保し、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て、工場建設の区画として販売するものです。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、雇用支援、労務管理のノウハウ提供、国や地域によっては頻繁に起こる法改正の告知など、長年にわたる開発・運営経験により蓄積されたノウハウを生かして、きめ細かいソフト面でのサポートも提供するのが商社の海外工業団地事業の強みです。

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供給や、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、さら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ます。小規模な事業者のためにはレンタル工場を提供しています。また工業団地内には、従業員のための食堂やゲストハウス、日本食レストラン、クリニック、銀行などを設置しており、さまざまな面からサポートしています。

以下は、商社が事業主体となっているアジア10カ国における工業団地の一覧です。

工業団地マップ



ロジャナ・ノンヤイ工業団地 (タイ)

写真提供: 日鉄物産

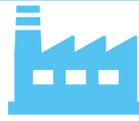
●海外工業団地事業における商社の主な役割

現地企業とパートナーシップを組み、効率的に工業団地を開発



土地確保・造成

- F/S (環境影響調査など)
- 土地権利取得 ● 各種許認可取得



インフラ整備

- 変電所 ● 排水場・浄水場
- レンタル工場 ● 通信設備

管理・運営、進出企業の誘致・団地販売



サービス提供

- 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

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 Industrial Park	353	双日
Amata City Helong Industrial Park	714 (第一期)	丸紅



第二タンロン工業団地 (ベトナム)
写真提供: 住友商事



名称	規模 (ha)	会社名
Lima Technology Center	620	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



名称	規模 (ha)	会社名
MM 2100	805	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.)	2,200*	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

*G.I.I.C. (Deltamas City 3,200ha内)
面積2,200ha

名称	規模 (ha)	会社名
Bandar Bukit Raja	16	三井物産

合計:

約 **62,580ha** (10カ国)
(参考: 東京23区(面積)=約62,800ha)

(注)各国の案件は設立順(販売代理案件、小額出資案件も含む)。規模は概数。最新の状況については各社HPをご確認ください。
出典: 各社統合報告書/サステナビリティ報告書/統合レポート2021・HPなどを基にJFTC作成

2-4 豊かな暮らしを支える①

インフラ事業

電力、水、鉄道、通信など社会の基盤（インフラ）となる設備・施設の開発建設分野の需要が世界的に高まっています。世界で年間6兆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になっています。さら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、深刻な渋滞といった問題を引き起こしており、環境への配慮からもこれを緩和する交通・物流網の整備が求められています。こうしたさまざまな課題に対して、商社は解決策を提供しています。

第2章 世界で活躍する商社
 商社の取り組み

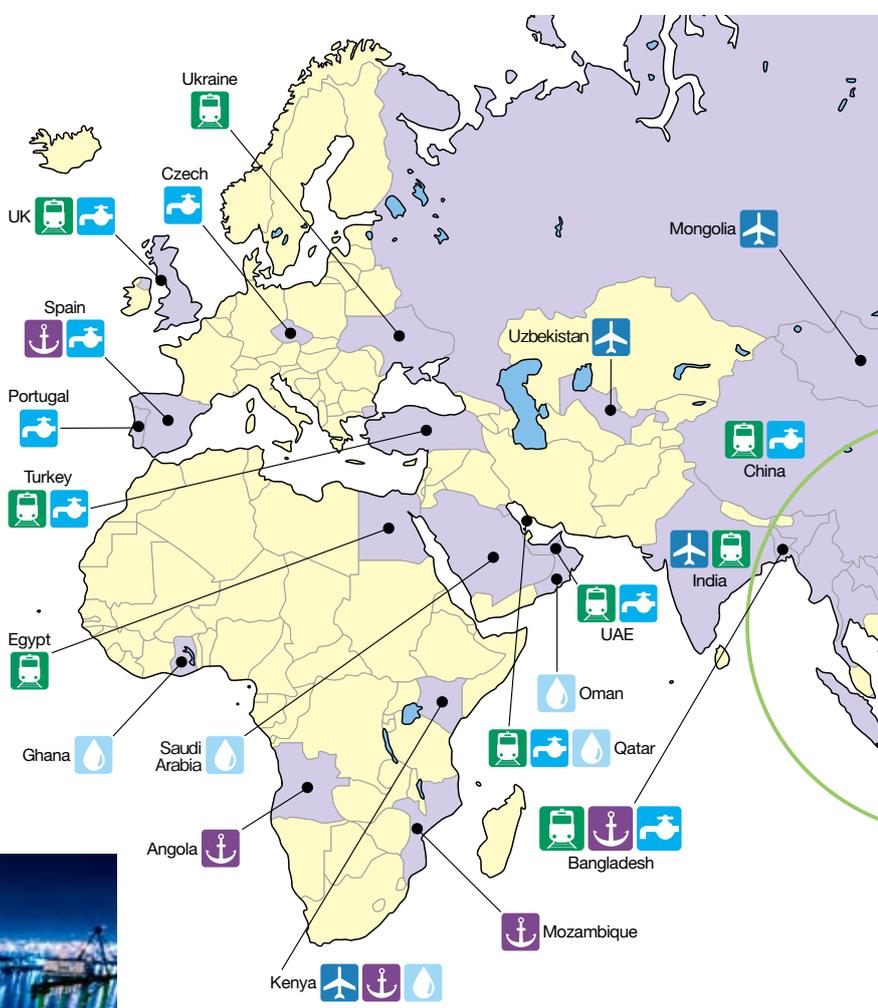


バンコク都市鉄道 (タイ)

写真提供：丸紅

-  空港
-  外口・都市鉄道
-  港湾
-  上下水道
-  淡水化

●海外インフラプロジェクト マップ



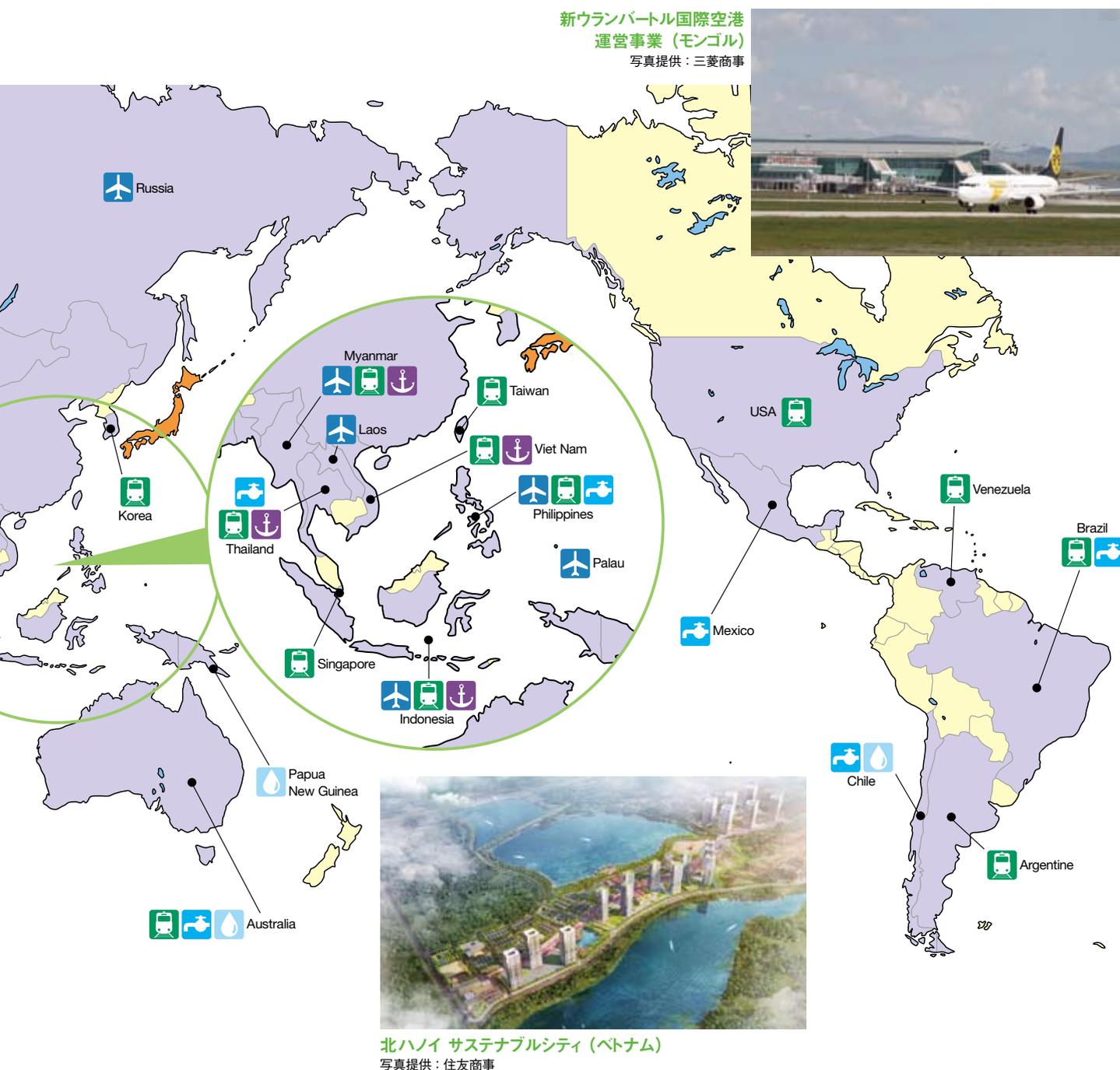
ダンジュンプリオク港 国際コンテナターミナル (インドネシア)

写真提供：三井物産

特に都市が抱える課題の解決にAIやIoTなどのデジタル技術を活用するスマートシティ開発は、あらゆる産業にアクセスできる商社の強みを生かせる事業として注目されています。

商社は、環境負荷を抑えながら生活の質を高め、継続して成長し続けられる都市開発・まちづくりに取り組んでいます。一方、先進国における老朽化したインフラの修繕・更新需要に対しては、高い技術力を持つパートナーと共に、日本の優れたメンテナンス技術による予防保全事業を展開し、持続的で環境にも優しいインフラを構築しています。

インフラビジネスにおいては、運営を行う事業体の他、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さまざま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、時に利害関係が対立することもある関係者をとりまとめる役割を担っています。



出典：各社統合報告書／サステナビリティ報告書／統合レポート2021・HPなどを基にJFTC作成

2-4 豊かな暮らしを支える②

生活産業事業

商社は、出資先を通じて消費者にさまざまなモノやサービスを提供していることが多いため、消費者は商社の関与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関わっており、人々の快適な暮らしの実現に貢献しています。

商社は原料調達・加工から製品製造・流通、さらに小売りに至るまでを包括的に事業領域としています。グループ全体の幅広い商品群・機能・ノウハウを組み合わせることで、人々の快適な暮らしを支えるさまざまなモノやサービスを安定的に提供する一方で、直接に、または消費者接点を持つ事業者を通じて消費者のニーズを聞き、消費者に価値を認めてもらえるような独自性のある新たなモノやサービスの創造に取り組んでいます。近年では、IT関連の出資先などと連携し、消費者行動を分析することで、多様化・高度化する消費者ニーズを把握し、より付加価値の高いモノやサービスを生み出しています。



デニムブランド (RESOLUTE)

写真提供：日鉄物産



外食 (ロイヤルホスト)

写真提供：双日



不動産事業 (グランスイート麹町)

写真提供：丸紅



ケーブルテレビ事業 (JCOM)

写真提供：住友商事

商業施設・複合施設
(仙台うみの杜水族館)

写真提供：三井物産



コンビニエストア
(ファミリーマート)
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



サーモン養殖事業 (ノルウェー)
写真提供：三菱商事



宿泊施設
(名古屋観光
ホテル)
写真提供：興和

● 商社の主な消費者向けビジネス (除く、食料・医療)

情報通信

- 高速通信
- 衛星放送、ケーブルテレビ
- 情報サービス、ITソリューション
- インターネット関連サービス、IoT
- 映画製作・配給、アニメコンテンツ

小売

- 電力小売
- スーパーマーケット
サミット、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、ライフコーポレーション
- コンビニエストア
セブン&アイHD、ファミリーマート、ローソン
- 海外ブランド・ファッション
福助、Admiral、GELANOTS、エドウィン、フェイラージャパン、
マックスマラー ジャパン
- 携帯電話・回線販売
- 燃料販売
日本移動式水素ステーションサービス
- 通信販売
ジュピターショップチャンネル、マガシーク、BookLive!、QVCジャパン

外食

- 飲食店
KFC、ロイヤルホールディングス

不動産

- オフィスビル・住宅・ショッピングセンター (商業施設)
- 宿泊施設、スマートシティ、複合施設

サービス

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

2-4 豊かな暮らしを支える③

ヘルスケア事業

新型コロナウイルスの大流行という未曾有の事態は、世界中の人々の暮らしや価値観を大きく変えました。日本をはじめとする先進国では高齢化が進展し、新興国では人口増加や生活水準の向上により、良質な医療サービスや医療技術への欲求が高まっていることから、今後も医療・ヘルスケア関連の需要は拡大することが予想されます。

このように世界規模で拡大する需要に応える商社の取り組みは、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からジェネリックまでの医薬品の開発支援、医薬品原料・製剤の供給、国内外での医療機関の設立と経営支援、医療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商社は幅広く参画しており、事業を通じて人々のQuality of Life(生活の質)改善に貢献しています。

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とヘルスケア分野を掛け合わせた事業にも積極的に参画し、医療従事者の負担を減らしつつ患者満足度を向上させる取り組みを行っています。

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。



IHH 社傘下の病院
(シンガポール)
写真提供：三井物産



健康関連商品 (OTC 医薬品、ヘルスケア)

写真提供：興和



保険外リハビリ施設 (AVIC THE PHYSIO STUDIO)

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

- 開発・製造
- 輸入・販売・リース

医薬品・原材料

- 創薬支援、医薬開発
- 臨床研究受託事業
- 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
- 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
- マネージドケア事業*

※主に公的医療制度が充実していない国で発展しつつある管理医療システム。企業・民間医療保険会社、マネージドケア事業者、医療機関の三者が連携して医療サービスを提供する仕組み。

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
- 保険外リハビリ事業

出典：各社統合報告書／サステナビリティ報告書／統合レポート2021・HP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



原薬分析センター
写真提供：住友商事

2-5 新たな価値を創造する

デジタル・次世代テクノロジー事業

デジタル化や次世代テクノロジーの発展は、あらゆる産業において、従来のビジネスモデルのあり方を根本的に変えてしまうほどのインパクトを持っています。新型コロナウイルスが大流行した2020年からデジタル変革 (DX) が加速しています。商社は、さまざまな地域・産業・人と接点を持っており、事業を通じて得た知見とデジタル技術 (IoT、AI、XRなど) を組み合わせることでDXを実現し、コスト削減・効率化だけでなく、既存ビジネスの進化や新たな価値の創造が可能です。

また商社は、日々、次世代に向けた有望な事業を見極め、将来の大きな収益基盤となる次世代事業の構築を追求しています。例えば、MaaS (Mobility as a Service) に注目して、内燃機関車両から電動車両 (EV、PHEV、HEV) への移行や、車の保有から利用 (レンタル) へのニーズシフトを捉えたモビリティ・サービスの提供を開始し、スマートシティ開発でもMaaSを普及させることで住民の利便性向上を図っています。物流関連ではRFIDを活用したトレーサビリティシステムの導入などによる効率化や省人化に取り組んでいます (P.30-31 第2章2-3参照)。またLOHC^{*}をはじめとするカーボンニュートラル社会の実現に資する次世代テクノロジーへの投資を積極的に行うなど、世界各国・地域の革新的な技術やビジネスモデルを有するベンチャー企業と連携し、社会課題にソリューションを提供しています。この他にも宇宙ビジネスといった新しい分野にも進出しています。

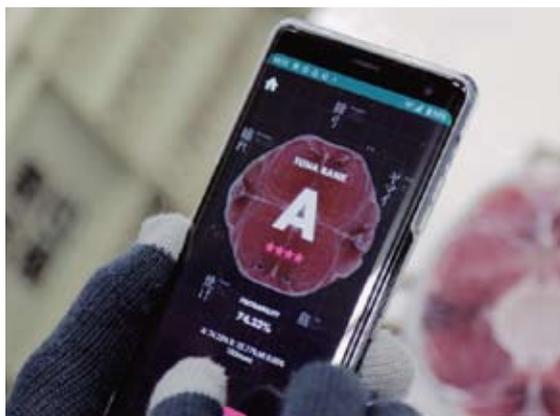
※LOHC (Liquid Organic Hydrogen Carrier) :

気体の水素を有機溶剤の一種であるトルエンと触媒反応させてMCH (メチルシクロヘキサン) にして貯蔵や輸送を容易にする技術



BSD都市開発事業 (インドネシア)

写真提供：三菱商事



マグロ品質AI (TUNA SCOPE)

写真提供：双日



CaetanoBus社の電動バス販売支援 (ポルトガル)

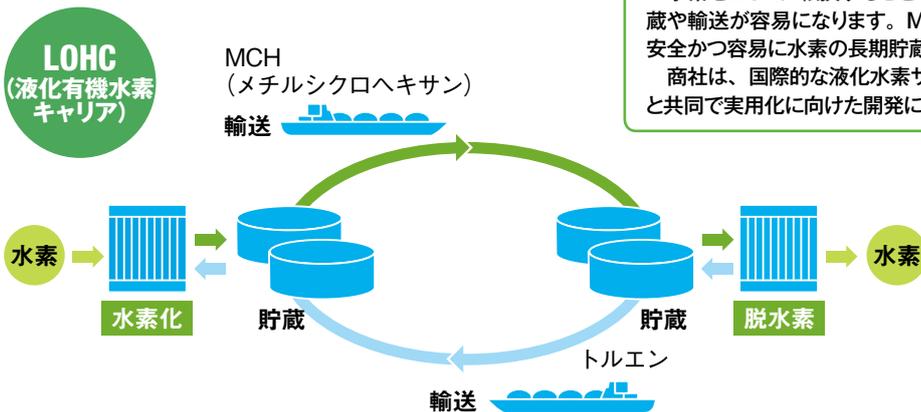
写真提供：三井物産



GHG排出量の算定・可視化クラウドサービス (zeroboard)

写真提供：豊田通商

●脱炭素化を目指す水素サプライチェーン

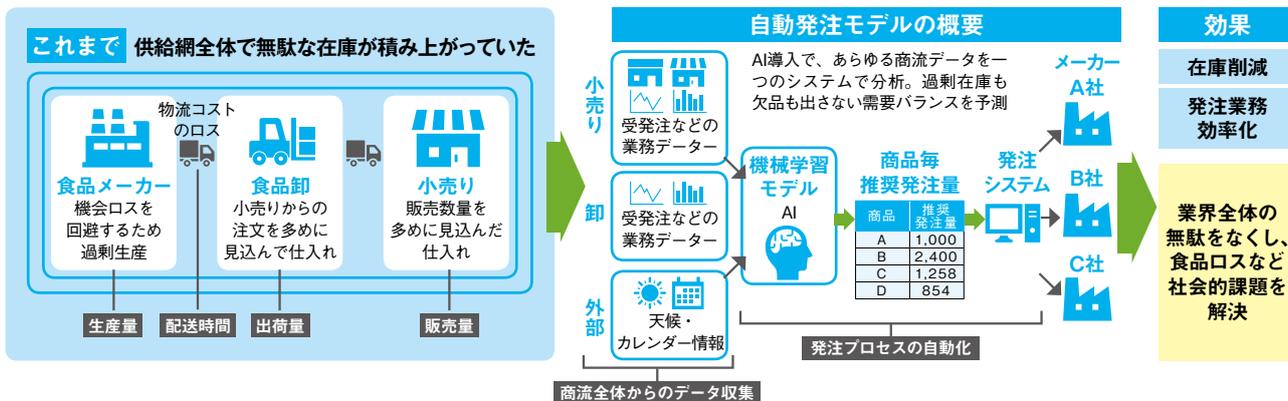


水素をMCHに転換することで容積が水素の約500分の1となり、貯蔵や輸送が容易になります。MCHは常温常圧の安定した液体のため、安全かつ容易に水素の長期貯蔵や大量輸送が可能です。
 商社は、国際的な液化水素サプライチェーンの構築のためパートナーと共同で実用化に向けた開発に取り組んでいます。

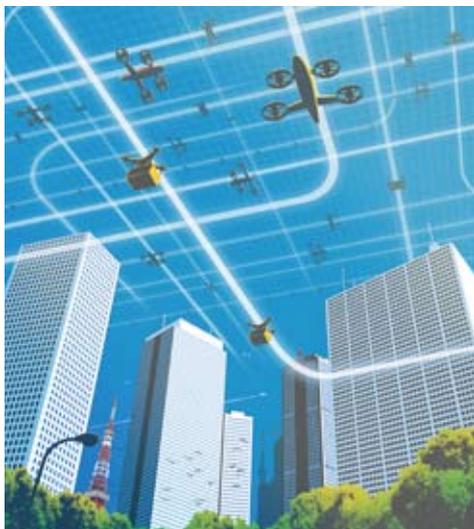


液化水素運搬船(すいそ ふろんていあ)
 写真提供：岩谷産業 ©HySTRA

●食料サプライチェーンDX



エアモビリティが
 飛び交う
 イメージ図
 写真提供：住友商事



書籍のご紹介 デジタル新時代と商社



商社業界における
 デジタル活用の現状と
 将来展望をまとめています

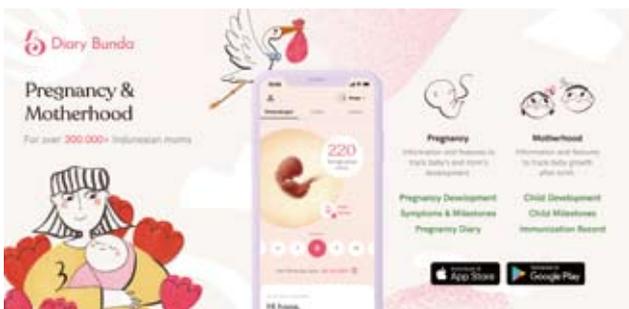
著者：一般社団法人日本貿易会
 「デジタル新時代と商社」
 特別研究会

監修：森川博之
 東京大学大学院
 工学系研究科教授

出版社：求龍堂



https://www.jftc.or.jp/shosha/publish/2022_07.html



デジタル母子健康手帳サービス (インドネシア)
 写真提供：丸紅

出典：各社統合報告書／サステナビリティ報告書／統合レポート2021・HPなどを基にJFTC作成

2-6 人と社会の豊かさ

ダイバーシティの実現、フレキシブルな働き方

商社には国籍、性別、価値観など、多様なバックグラウンドを持つ人材が多く集まっていることから、商社はダイバーシティ&インクルージョンの推進やフレキシブルで生産性の高い働き方を通じて、一人ひとりの個性と能力が最大限に発揮され、やりがいを持って働ける企業文化や職場環境を実現すべく取り組んでいます。これらの取り組みは個人の幸せにつながるのみならず、社員が仕事にやりがいを感じることで顧客へのサービス向上につながり、それが企業業績の向上にもつながります。そういったことから、商社では働き方に関して、さまざまなサポートを行っています。

近年では、女性の活躍支援の他にも、育児や介護との両立支援、シニア人材の活躍支援、障がいのある人々の能力を最大化するためのサポート、外国籍社員の活動支援、LGBTQ*当事者が働きやすい職場づくりなど、すべての社員が安心して働くことができる環境の整備に取り組んでいます。また職場において社員がパワーハラスメントやセクシャルハラスメント（性的マイノリティに該当する社員への不利益や嫌がらせなど含む）を受けることがないよう社員への啓もう活動や相談窓口の設置などを行っています。

※LGBTQ：L=レズビアン、G=ゲイ、B=バイセクシュアル、T=トランスジェンダー、Q=クエスチョニング/クィアの略。

●ダイバーシティ&インクルージョン推進のための商社の主な取り組み



女性の活躍支援

- 女性リーダー育成研修
- 海外転勤支援（海外での育児との両立支援）
- 国連「国際女性デー」（3月8日）に合わせたイベント開催
- 経済産業省が選定する「なでしこ銘柄/準なでしこ認定」を取得



育児との両立支援

- 育児のための有給休暇（「子の学校行事休暇」制度）
- 休職前オリエンテーション（本人と上司が参加）
- 子どもの預け先（託児所、病児保育先）の確保、学童保育サービス
- 「育児支援ハンドブック」の作成・配布
- 育児相談窓口
- 厚生労働省が選定する「プラチナくるみん認定/くるみん認定/えるぼし認定」を取得



介護との両立支援

- 介護のための有給休暇
- 「仕事と介護の両立支援ハンドブック」の作成・配布
- 介護相談窓口



シニア人材の活躍支援

- 各種研修・個別面談を通じたキャリア形成支援
- 再雇用契約社員制度
- 再就職支援サービス（求人情報の収集およびマッチング）



障がいのある人々のためのサポート

- 就労機会の拡大支援（それぞれの能力に応じた、社員と共に同じ職場内で活躍できる場の提供など）
- 障がい者雇用促進に関するセミナー
- 障がい者スポーツの支援



外国籍社員の活躍支援

- 本社研修（現地採用職員と経営幹部との対話など）
- 本社正社員へのキャリアパスの整備



すべての社員が働きやすい職場の整備

- 理解促進セミナー
- ガイドライン制定、コンプライアンス・ポリシー、就業規則での明文化
- 多目的トイレの設置

商社の社会貢献活動

商社は、事業活動を通じてさまざま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（P.18-19 第2章1参照）。それと同時に、企業としての社会貢献活動を積極的に推進するとともに、各社役員・社員によるボランティア活動も支援しています。

① 社会福祉・復興支援化

障がい者支援や福祉活動をはじめ、開発途上国の子供たちのために、制服や学用品の寄贈、学校給食の寄付などにも協力しています。復興支援では、災害に見舞われた世界の国々や地域に対する復興支援活動のための援助金の拠出や、被災地の産業復興・雇用創出支援など、被災地のニーズに沿った活動を継続的に行っています。



パラスポーツ支援プロジェクト
「DREAM AS ONE.」

写真提供：三菱商事

② 地球環境

海岸や街中の清掃活動、森林や熱帯雨林での植林・管理活動や、珊瑚礁・ウミガメなど絶滅危惧種の保全プロジェクトなどを実施しています。地球環境問題の解決に貢献するNPOなどの非営利団体や大学などの研究機関と連携するだけでなく、環境基金を設立し、資金援助を行うことでも活動や研究を支援しています。



マングローブ植林

写真提供：伊藤忠商事

③ 文化・芸術

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、アーティスト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います。



文化活動支援

写真提供：阪和興業

④ 教育と国際交流

国際的な視野を持ち、社会の持続可能な発展を担う次世代人材を育成するため、教育支援活動や文化を超えた人的交流を行っています。各種の奨学金基金や財団・NGOと連携した教育支援、校舎の寄贈、教育機関や図書館への書籍の寄贈、大学での講座・研修の開催などを世界各地で行っているほか、国内では教育を目的とする財団も設立しています。



双日国際交流財団

写真提供：双日



子ども文庫助成事業

写真提供：伊藤忠商事、伊藤忠記念財団



三井物産「サス学」アカデミー

写真提供：三井物産



丸紅ラオス奨学金基金（授与式の様子）

写真提供：丸紅

1 日本貿易会 (JFTC) ~Japan Foreign Trade Council, Inc.~

1 日本貿易会とは

日本貿易会は貿易商社・貿易団体を会員とする業界団体であり、わが国経済の繁栄と国際経済社会の発展に寄与することを目的に設立されました。

商社・貿易団体などの正会員

法人40社／団体20団体

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57社／団体28団体

計145

2022年4月1日現在 P.50-51 付録①「日本貿易会会員」参照

2 日本貿易会の沿革

終戦間もない1947年6月、日本貿易会は、民間貿易再開に先立ち、貿易の健全な発展を通じた日本経済の繁栄を目的に、4つの貿易振興団体を統合し、貿易に関する総合経済団体として誕生しました。以来、日本貿易会は、変動相場制への移行、オイル・ショック、貿易摩擦、円高、リーマン・ショックなど内外環境が大きく変化する中で、一貫して貿易振興の旗振り役として、貿易業界が直面する重要課題についての意見をとりまとめ、その実現に向けて取り組んできました。

1986年6月には、業界の課題に、より迅速かつ柔軟に対応するために、貿易商社・貿易団体を中心とする業界団体へと組織変革を行いました。また、2012年4月には公益法人改革に対応し、社団法人から一般社団法人へと法人格の変更を行い、より自由な立場で建議・要望を行うことが可能になりました。

3 主な活動

(1) Government Relations ~提言・要望実現への働き掛け

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業界内の意見をとりまとめ、政府省庁・関係機関に対してプロアクティブに提言・要望を行うとともに、国際標準化への積極的関与、国際機関での発言力強化、関係団体との連携などを通じ、実現に向けた十分な働き掛けを行っています (P.52-55 付録②「世界経済と貿易年表」参照)。

(2) Member Relations ~会員に対する情報の伝達・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、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、会員企業の取り組みを支援しています。

(3) Public Relations ~商社機能・活動への理解浸透、社会貢献活動

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、当会ウェブサイトの改修や当会刊行物の電子化などによる情報発信力の強化を含む広報活動の拡充を行っています。加えて政府の「人生100年時代構想」に合致するABIC (P.49 第3章3参照) とのさらなる連携強化を図っています。

(4) 商社を取り巻く新たな課題への対応強化

「経済安全保障」「ビジネスと人権」「デジタル」「SDGs」「グリーン」といった既存の当会委員会活動の枠組みでは個別対応が難しい新たな共通課題につき、委員会横断的な取り組みを実施し対応を強化しています。

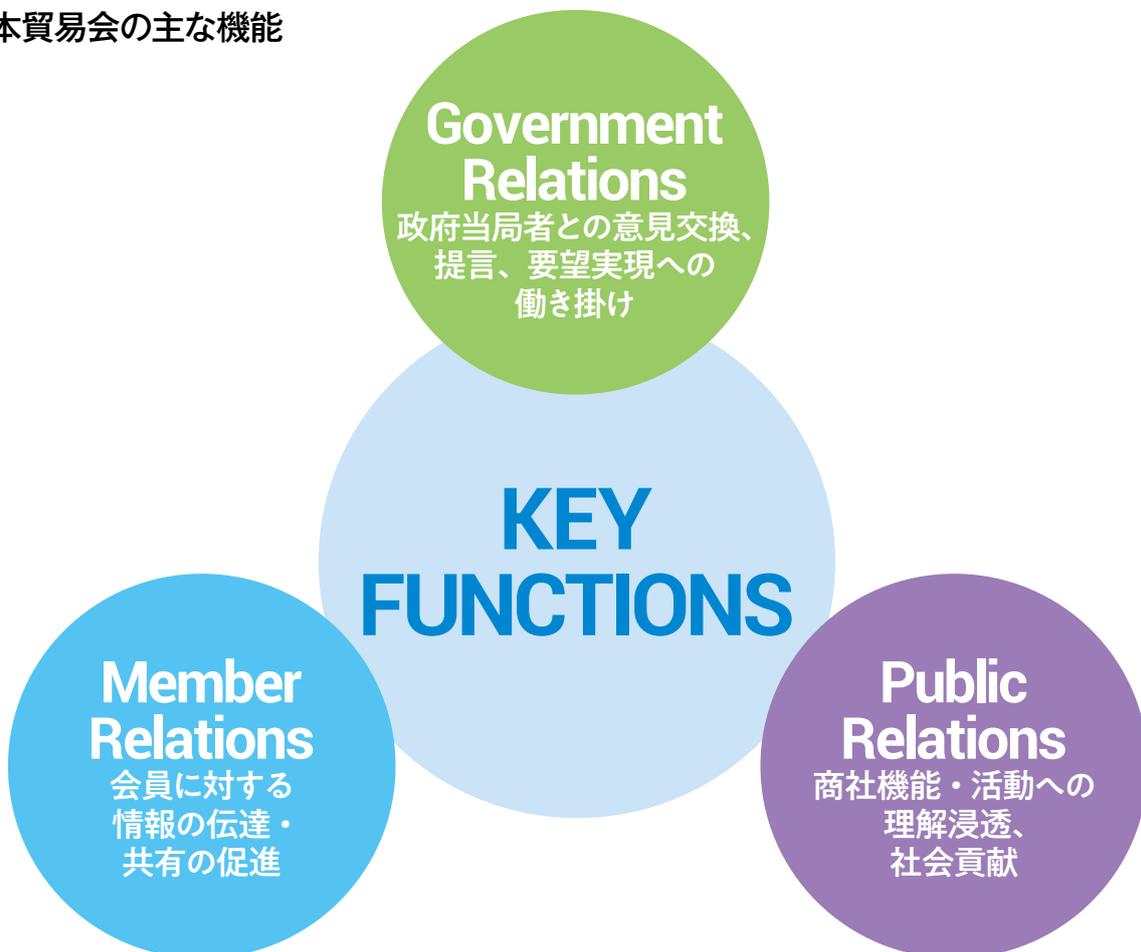
●日本貿易会の委員会

日本貿易会は17の常設委員会を設け、各々が直面する重要課題について会員間の情報共有・意見交換を行っています。これらの場で共有される最新の政策関連情報が、提言・要望の充実に繋がっています。

- | | | |
|-----------|---------------|-----------------|
| ■ 総務委員会 | ■ 物流委員会 | ■ 人事委員会 |
| ■ 広報委員会 | ■ 市場委員会 | ■ 情報システム委員会 |
| ■ 法務委員会 | ■ 貿易動向調査委員会* | ■ 社会貢献ABIC委員会 |
| ■ 地球環境委員会 | ■ 安全保障貿易管理委員会 | ■ サステナビリティ推進委員会 |
| ■ 財務委員会 | ■ 貿易保険委員会 | ■ 内部統制委員会 |
| ■ 経理委員会 | ■ 経済協力委員会 | |
- 計17委員会

*翌年度の「わが国貿易収支、経常収支の見通し」を年1回(12月)に作成し、対外的に発表を行っている

●日本貿易会の主な機能



國分会長定例記者会見



霞が関コモンゲート西館

高度経済成長に伴うさまざまな問題の発生を受け、日本貿易会は1973年に「総合商社行動基準」を制定しました。以来、社会の商社活動に対する様々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して、時代の変化と社会の要請に応えた改定を加え、名称も「商社行動基準」と変えて、この行動基準を発展させてきました。この基準は会員各社における行動指針の策定においても礎となっています。

この「商社行動基準」の中では、地球環境問題への取り組みを“経営の理念と姿勢”と位置付けています。その精神に則り、2002年にはいち早く「環境行動基準」を制定、2010年には「商社環境行動基準」へ改定して、地球環

境問題に取り組んできました。

近年、気候変動は世界的に大きな影響を及ぼしており、パリ協定をはじめとして国際的にさまざまな取り組みが行われています。日本貿易会は2020年に、カーボンニュートラルな社会に向けて 2050 年を展望した「気候変動対策長期ビジョン」を新たに策定しました。

日本貿易会は、持続可能な社会の実現こそがわれわれの責務である認識し、それを旨とする活動の国際的な広がりを支持するとともに、変化する社会、経済の要請を的確に捉え、中長期的な視野に立って継続的に取り組むことで持続可能な社会の実現に貢献すべきと考えており、会員各社にこれらを守るべく周知を行っています。

商社環境行動基準

2002年2月14日 「環境行動基準」制定
2010年6月16日 「商社環境行動基準」へ改定
2012年4月 1日 一般社団法人へ移行

日本貿易会は、「商社行動基準」の中で地球環境問題への取り組みを“経営の理念と姿勢”と位置付け、その精神に則り、「環境行動基準」を制定した。

その後、企業を取り巻く内外の社会・経済情勢は、グローバル化、IT革命、市場経済の拡大などによって劇的に変化し、また、エネルギー・環境問題など地球的規模の課題も発生しており、その中で、企業の社会的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）が従来以上に求められている。

このような状況に鑑み、「環境行動基準」を、ここに新たに「商社環境行動基準」として改定する。

1. 基本理念

環境問題は、地球温暖化や生物多様性の危機に代表されるように、その影響が地球的な広がりを持ち、人類の存続にも係わるグローバルな問題から、廃棄物処理などの地域的な問題まで様々であるが、それぞれの問題に適切に対応していくことがますます重要になってきている。

われわれは、地球環境の健全な維持と国際社会の調和的な発展を目指す「持続可能な発展」の実現に向けて努力することにより、広く社会に貢献する。

2. 基本方針

われわれは、国内外において様々な財・資源・サービスを提供するとともに、開発事業ならびに事業投資活動などを展開している。このような活動にあたってわれわれは、基本理念の実現に向けて、以下の基本方針を定める。

(1) 経営の基本姿勢

環境問題の重要性を理解・認識し、経済発展と地球環境保全の両立に十分配慮した企業経営に努める。

(2) 環境関連法規制などの順守

企業活動にあたり、国内外の環境関連法規制はもとより、国際ルールや慣行を順守する。

(3) 環境管理体制の確立

ISO14001環境マネジメントシステムなどを活用し、グループ会社を含めて環境管理体制を確立し、環境問題への的確な対応と、環境問題の未然防止に努める。

(4) 低炭素社会の構築への寄与

低炭素社会の構築が世界的緊急課題であるとの認識に基づき、世界の温室効果ガス削減に積極的に取り組む。

(5) 循環型社会の構築への寄与

資源は有限であるとの認識に基づき、循環型社会の実現を目指して、廃棄物の発生抑制・リサイクル、資源の有効利用などに積極的に取り組む。

(6) 生物多様性への配慮

生物多様性が持続可能な社会にとって重要な基盤であるとの認識に基づき、これに配慮した企業活動を推進する。

(7) 社会への貢献

商社の特色ある企業形態を活かし、環境保全事業、あるいは環境負荷低減事業を推進するとともに、環境問題に関わる社会貢献活動を積極的に支援、推進する。

以上

気候変動対策長期ビジョン

2002年3月25日制定

日本貿易会は、カーボンニュートラルな社会の実現を目指して、他業界・他団体との連携を有効に活用し、各々の長期ビジョンと協調して、2050年に向けたパリ協定における長期目標の達成への貢献を目指します。このビジョンの下、会員企業は気候変動緩和策・適応策の検討・実施をビジネス上の重要課題と捉え、新たなビジネス、ソリューションの創出に努めます。

私たちは、時代の変化や多様なニーズに応じて事業内容を

柔軟に進化させてきました。全世界をフィールドに、多岐にわたる産業分野の様々なプレーヤーと連携してビジネスを進めている商社だからこそ、気候変動というグローバルな課題の解決に、その機能を存分に発揮して貢献することが可能であると考えています。

以上

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

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様々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、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. 世界に広がる様々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様々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、機会の均などを図る。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。

以上

2 JFTCきっず☆サイト

日本貿易会のキッズサイトでは、日本の貿易と商社の活動を分かりやすく紹介しています。このサイトでは、日本の貿易の歩みから、現在の貿易の特徴、商社の役割や社会貢献活動について、さまざまな情報を掲載しており、子どもから大人まで広くご活用いただけます。



貿易や商社の活動を楽しく調べることができます。



貿易にまつわるさまざまなエピソードを動画で紹介しています。



商馬くん&お商ちゃん

「JFTCきっず☆サイト」はコチラから！
<https://www.jftc.or.jp/kids/>



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

国際社会貢献センター (ABIC) とは

商社など国際ビジネスを通じて長年にわたって培われたノウハウや豊富な経験を持つ人材を活用して、グローバルに社会貢献を行うことを目的として活動している団体です。

創設以来、ABICには国内外での豊富なビジネス経験や駐在した国々の政治・経済・文化・言語に精通する数多くのエキスパートが登録されています。こうした人材の持つ多様な知識・経験・スキルなどによって、政府・地方自治体、民間企業・組織・団体、学校・教育機関などに対する、民間レベルでの人的支援による協力・交流活動を通じて広く社会に貢献する活動を拡大させています。

会員の状況

登録者 2,997人(2022年3月末現在)

- 商社出身者 68%、金融・保険・メーカー・官公庁など出身者 32%
- 海外駐在経験者 85% (約150カ国・地域)
- マルチリンガル 47% (約35カ国・地域)

設立および沿革

- 2000年4月** 日本貿易会が内部組織として国際社会貢献センターを設立。国際ビジネス経験・ノウハウを持つ商社などのOB・OGが人材登録し、国内外のさまざまな分野でのニーズに人材推薦・紹介する活動を開始。
- 2001年5月** 特定非営利活動法人 (NPO) として発足。
- 2002年7月** 厚生労働省より有料職業紹介事業許可証を取得。
- 2020年4月** 創設20周年。

主な活動

2021年度延べ活動人数 **1,608**人 (創設以来累計 **31,251**人)

政府機関関連への協力

- JICA専門家・シニア海外ボランティア、JETRO専門家、外務省領事相談員・在外公館職員、中小機構アドバイザー、諸研修機関への人材推薦など

NGO・NPO・国際機関などへの協力

- 現地事務所マネージャー、コーディネーター、国内事務所のアドミ業務担当シニアマネージャーやアドバイザーなどの紹介による事業推進支援

プロジェクトの受託など

- 政府機関・企業などが推進するプロジェクトの受託や協力

地方自治体への協力・中小企業支援

- 国内外企業誘致、地場産業振興、産品輸出促進、中小企業支援 (販路開拓、海外進出・国際化支援、経営・管理要員の紹介・翻訳・通訳など) への協力、各種研修セミナー講師紹介
- 中小企業への直接支援

外国企業への対日ビジネス支援など

- 見本市通訳、商談通訳、市場調査、日本進出支援に関する人材紹介
- 外国企業・外国政府の国内外店舗・機関への人材紹介
- 日本企業社員の海外赴任前研修などへの協力

教育関係の支援・協力

- 大学・社会人講座などの講座受託や講師派遣・紹介
- 小中高校国際理解教育の出前授業講師派遣、教職員研修、在日外国人子女への日本語および生活指導
- 技能実習生等への日本語教育支援
- 産学協同プロジェクト (「高校生国際交流の集い」など)

在日留学生支援・交流など

- 東京国際交流館・兵庫国際交流会館での日本語指導、日本文化紹介、生活支援、交流イベント開催など
- 日本語教師養成講座開講
- 大学職員・家族などや外国籍職員 (正会員企業) への日本語指導

国際イベントなどへの協力

- 国際スポーツ競技会、国際博覧会などでの語学ボランティアなど

その他活動・一般人材紹介など



ABIC活動会員へのご登録、人材紹介のご相談など、お問い合わせください。



<https://www.abic.or.jp/>



日本語広場 (留学生に向けたオンライン授業風景)



研修 (パキスタンの講演風景)



大学での英語講義



関西学院大学 高校生国際交流の集い 2022

法人正会員(40)

● 伊藤忠商事(株) https://www.itochu.co.jp/ja/		● JFE商事(株) https://www.jfe-shoji.co.jp/	
● 伊藤忠丸紅鉄鋼(株) http://www.benichu.com/		● 神栄(株) https://www.shinyei.co.jp/	
● 稲畑産業(株) https://www.inabata.co.jp/		● 神鋼商事(株) https://www.shinsho.co.jp/	
● 岩谷産業(株) https://www.iwatani.co.jp/jpn/		● (株)スマイル https://www.smilecorp.co.jp/	
● 岡谷鋼機(株) https://www.okaya.co.jp/		● 住友商事(株) https://www.sumitomocorp.com/ja/jp	
● 兼松(株) https://www.kanematsu.co.jp/		● 西華産業(株) https://www.seika.com/	
● 極東貿易(株) https://www.kbk.co.jp/ja		● 全日空商事(株) https://www.anatc.com/	
● 興和(株) https://www.kowa.co.jp/index.html		● 双日(株) https://www.sojitz.com/jp/	
● CBC(株) https://www.cbc.co.jp/		● 茶谷産業(株) https://www.chatani.co.jp/	
● (株)JALUX https://www.jalux.com/		● 蝶理(株) https://www.chori.co.jp/	

団体正会員(20)

● (一社)大阪貿易協会 http://daiboukyou.com/		● 日本紙類輸入組合 http://www.jpeta.or.jp/	
● 京都貿易協会		● 日本機械輸出組合 https://www.jmcti.org/	
● (一社)神戸貿易協会 http://www.kobe-fta.or.jp/		● 日本工作機械輸入協会 https://www.jmtia.gr.jp/	
● (一社)全国中小貿易業連盟 http://www.jafta.jp/		● 日本自動車輸入組合 https://www.jaia-jp.org/	
● (一社)日本化学品輸出入協会 http://www.jcta.or.jp/		● 日本繊維輸出組合 http://www.jtea.or.jp/	

● 帝人フロンティア(株)
<https://www2.teijin-frontier.com/index.html/>



● 東京貿易ホールディングス(株)
<http://www.tokyo-boeki.co.jp/>



● 東商アソシエート(株)
<https://www.climbing-tosho.com/>



● 東邦物産(株)
<https://www.tohob.co.jp/>



● 豊田通商(株)
<https://www.toyota-tsusho.com/>



● 長瀬産業(株)
<https://www.nagase.co.jp/>



● 長田通商(株)
<https://www.d-nagata.co.jp/>



● 日鉄物産(株)
<https://www.nst.nipponsteel.com/>



● (株)野澤組
<https://www.nosawa.co.jp/>



● 野村貿易(株)
<https://www.nomuratrading.co.jp/>



● 阪和興業(株)
<https://www.hanwa.co.jp/>



● (株)ホンダトレーディング
<https://www.hondatrading.com/>



● 丸紅(株)
<https://www.marubeni.com/jp/>



● 三井物産(株)
<https://www.mitsui.com/jp/ja/index.html>



● 三菱商事(株)
<https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/index.htmls>



● 明和産業(株)
<https://www.meiwa.co.jp/>



● (株)メタルワン
<https://www.mtlo.co.jp/>



● 森村商事(株)
<https://www.morimura.co.jp/>



● 八木通商(株)
<https://www.yagitsu.co.jp/ja>



● ユアサ商事(株)
<http://www.yuasa.co.jp/>



● 日本繊維輸入組合
<https://www.jtia.or.jp/>



● 日本船舶輸出組合
<https://www.jsea.or.jp/>



● 日本鉄道システム輸出組合
<https://www.jorsa.or.jp/ja/>



● (一社)日本時計輸入協会
<http://www.tokei.or.jp/>



● 日本バナナ輸入組合
<https://www.banana.co.jp/union/>



● 日本輸入化粧品協会
<https://www.ciaj.gr.jp/>



● 日本洋酒輸入協会
<https://youshu-yunyū.org/>



● 日本羊腸輸入組合
<http://www.jnsca.or.jp/>

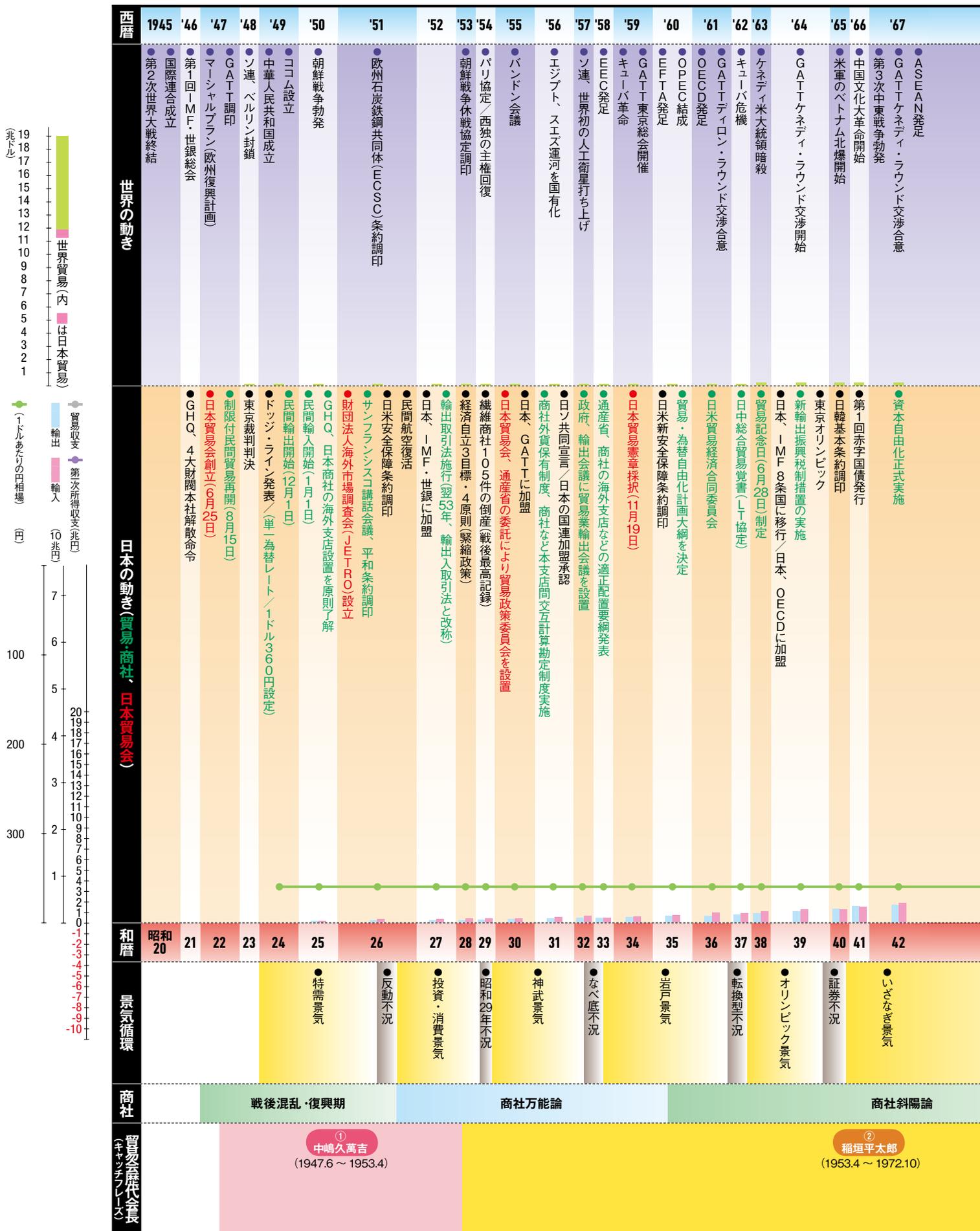


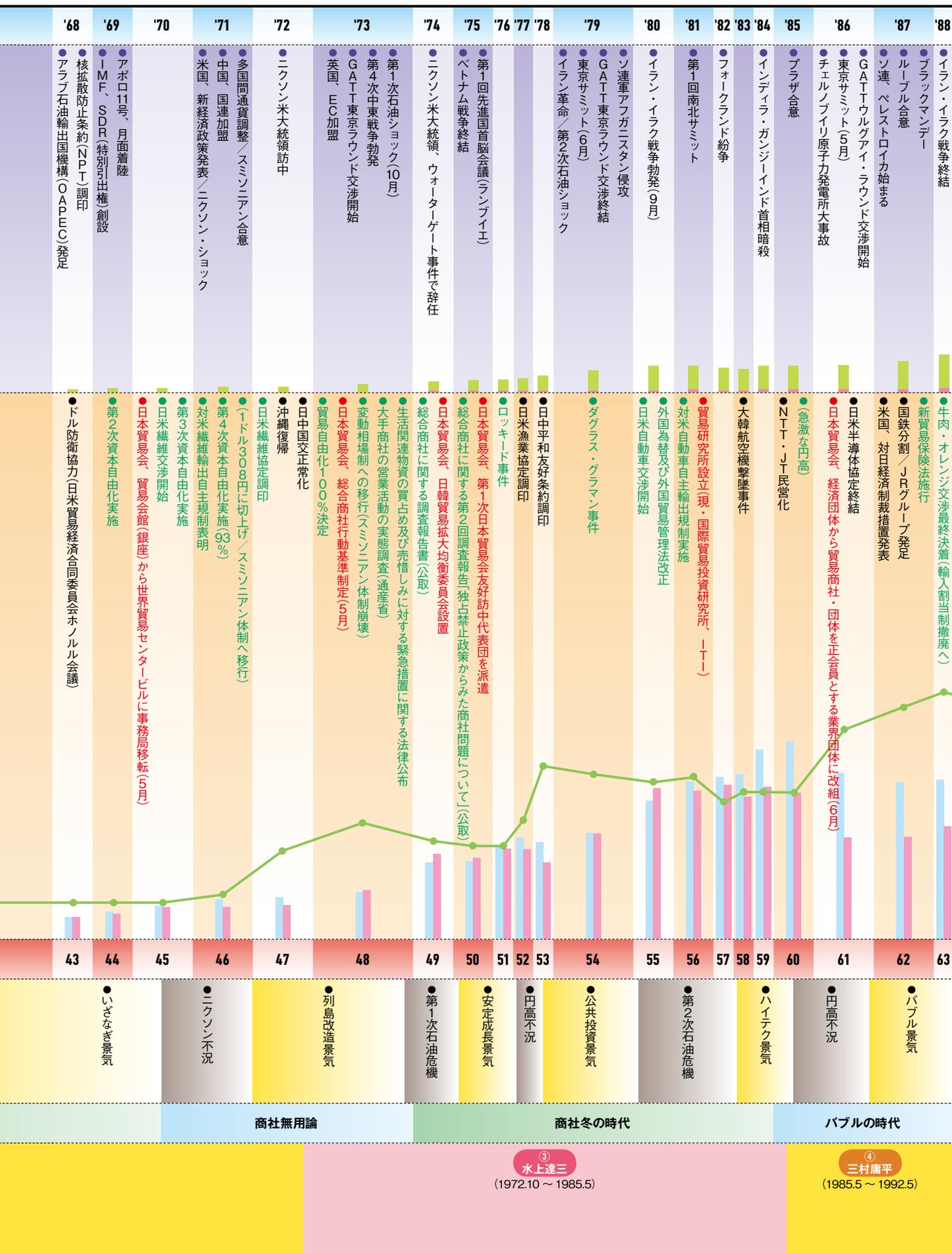
● (公社)福岡貿易会
<https://www.fukuoka-fta.or.jp/>

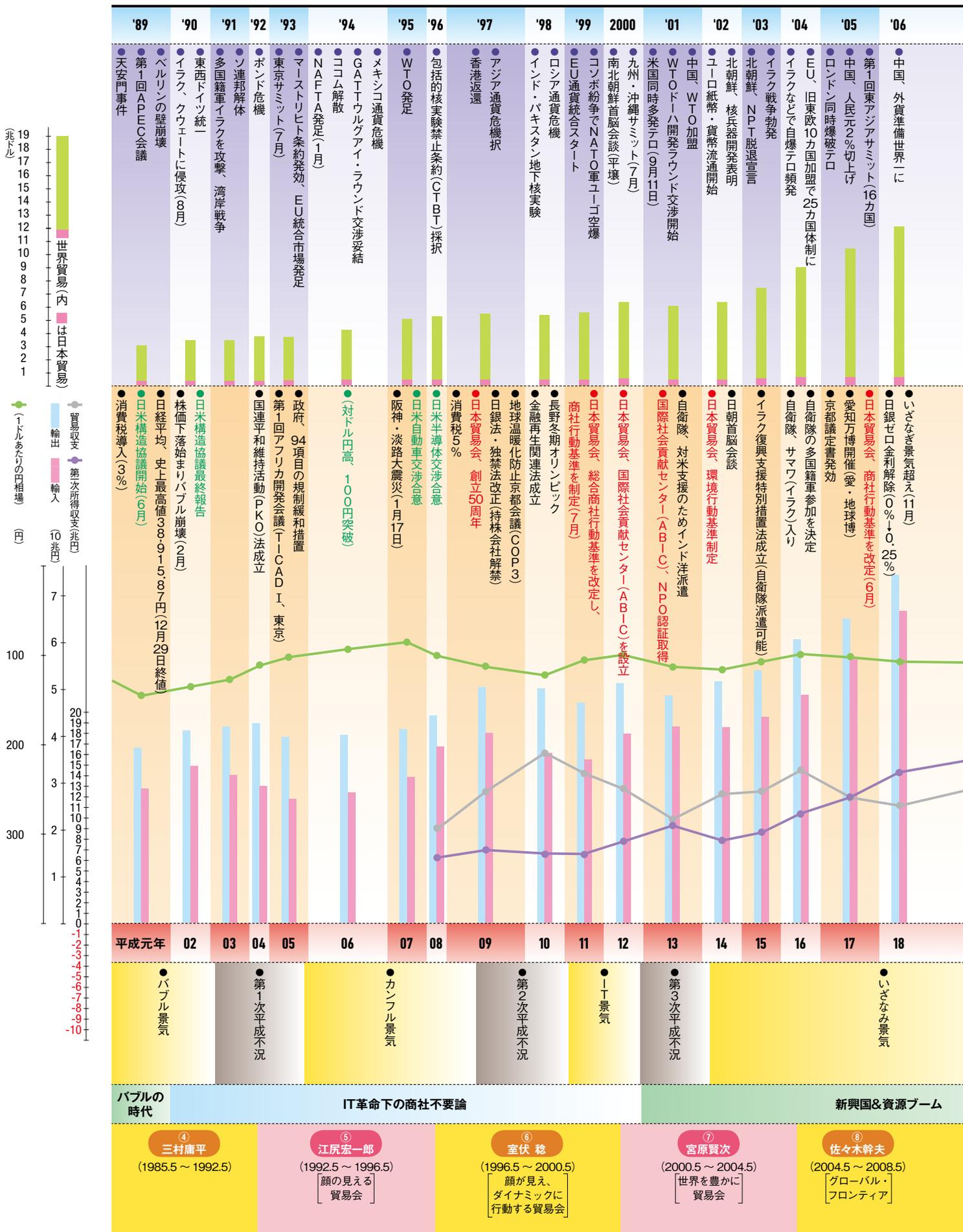


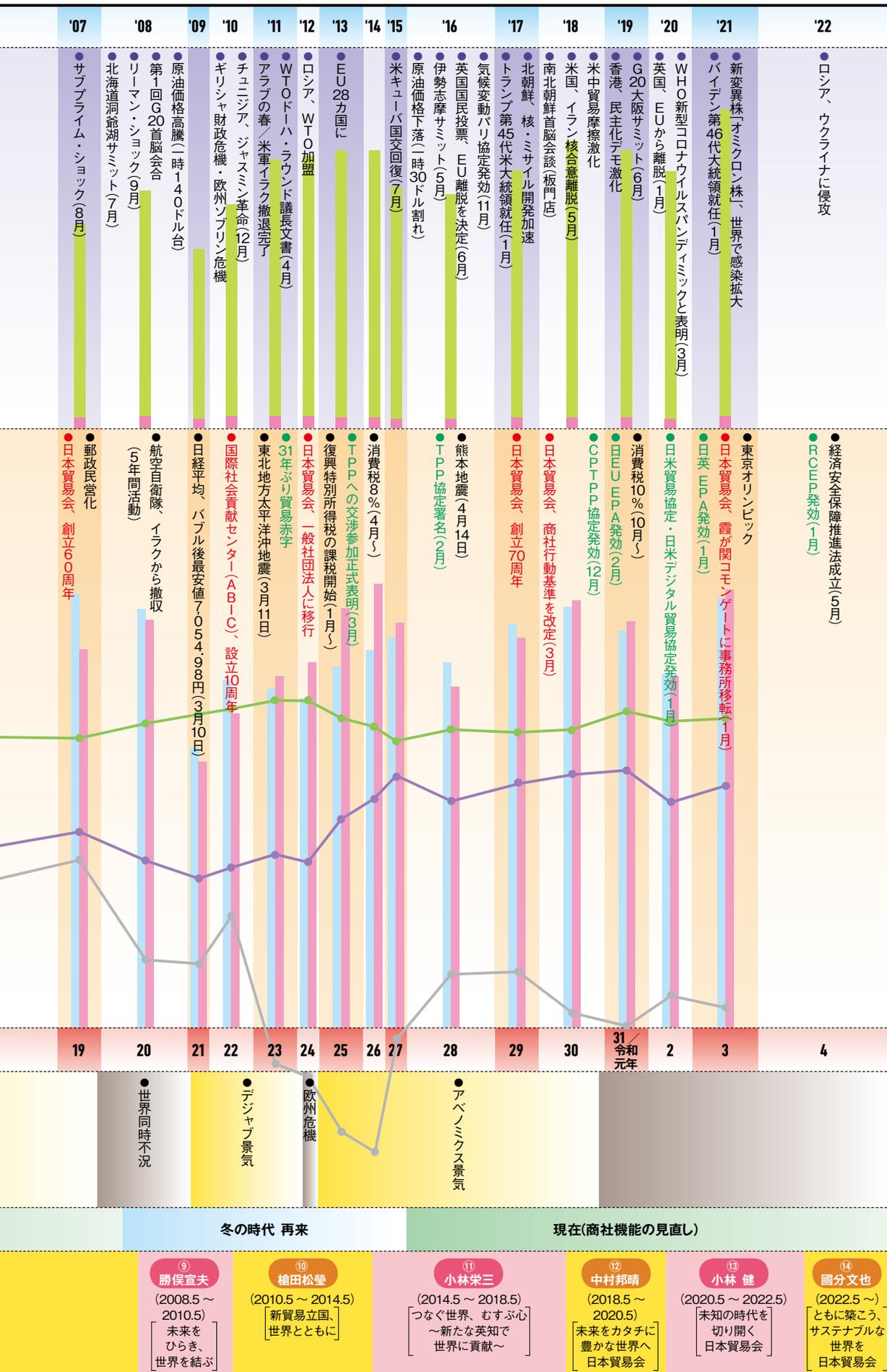
● (公社)横浜貿易協会
<http://www.yfta.jp/>











商社ハンドブック2022

2022年9月30日 第1刷発行

発行所 **一般社団法人 日本貿易会**
〒100-0013 東京都千代田区霞が関三丁目2番1号
霞が関コモンゲート西館20階
TEL 03 (5860) 9365
E-mail chosa@jftc.or.jp
URL <https://www.jftc.or.jp>

編集・発行 一般社団法人 日本貿易会 調査グループ
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 株式会社 大應
販売元 東京官書普及株式会社 (官報扱い)
〒101-0054 東京都千代田区神田錦町1-2 官報神田錦町ビル
TEL 03-3292-2674 FAX 03-3292-8519

©Japan Foreign Trade Council, Inc.

Printed in Japan

●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。