

4

「我が国経済社会の展望と経団連の果たすべき役割」
**業界を超えたシームレスな
国際連携で地球上の課題解決へ**

副会長／三井物産会長

やすなが たつお
安永竜夫

**取引先のニーズに合わせた
業務・機能の多様化**

総合商社は、日本の様々な産業・業界との取引を通じて、日本経済の発展に関与・貢献してきた。そういう意味では、日本経済の縮小的な位置付けにあるといえる。しかし、この20年で商社各社の事業構成は大きく変化した。

21世紀初頭は大変な激動の時代であった。2000年前後はバブルが残した不良債権の償却が重荷となり、大規模なリストラや合併、再編、一部事業部門の切り出しや撤退が繰り返された。これによって身軽になった中で、従来の貿易仲介業務の強化にとどまらず、取引先のニーズに合わせて自ら資本を投下し、リスクを取って事業価値を向上させて利益を得るといったビジネスモデルにシフトした。総合的な事業投資会社としての機能を拡充し、投資とトレーディング

の両輪で収益力を強化した。

リーマンショックの後、中国の急激な成長を主因とする資源のスーパーサイクルが起こり、収益レベルで大きく伸長したものの、2016年には終焉^{しゅうげん}し、保有資産の減損処理などで大きな一過性損失を計上し、赤字に転落した。資源エネルギービジネスのボラティリティーの高さが、業績変動に与える影響の大きさを意識して、コスト削減や投資規律の徹底に取り組むとともに、ポートフォリオの組み替えを機動的に行って、レジリエンスを高めてきた。

2020年代に入って、脱炭素化の流れの中でパンデミックと地政学リスクの顕在化による商品市況の高止まりが起こっており、資源エネルギーの安定調達に注力している。その中で、サプライチェーンの混乱に対し、商社のネットワークを最大限に活用し、代替ソースの確保やロジスティクス最適化に向けた機能と役割が増大したことで、各社

とも利益が伸長している。

いわば、1990年代に生じた商社不要論をバネにして、商社各社がそれぞれ取引先のニーズに合わせて業務の多様化を実現し、機能を変化・拡充させてきた。この柔軟性こそが、商社の最大の強みでもある。

さらに商社は、海外の成長市場を主戦場とし、病院事業を含むヘルスケア・ウェルネス分野や再生可能エネルギー事業、次世代



燃料の開発をはじめとする環境関連分野など、新たな成長分野での事業展開にも挑戦している。海外の事業現場においては、DXの実装やスタートアップとの協力、先端技術分野への先行投資にも取り組んでいる。一方、こうした海外での実績をテコに、国内市場の活性化にいかなる役割を果たせるかが問われている。

地政学リスクの中、エネルギーや食料の安定供給に尽力

地政学リスクが高まる中、経済活動においても安全保障の視点は不可欠となっている。資源に乏しく、かつ権威主義国家に囲まれた我が国にとって、戦略的自律性と戦略的不可欠性の確立は極めて重要である。以前にも増して商社に求められるのは、資源エネルギーと戦略物資の確保と安定供給、サプライチェーンの強靭化、そして食料完全保障の強化であると考えている。

一方、2050年のカーボンニュートラルに向け、脱炭素化や低炭素化のための多種多様な事業への取り組みを加速することも必要になっている。再生可能エネルギーやCCS、CCUS、排出権、次世代燃料、新

技術開発など、どれも最も効果を発揮するかは、各国政府が、当該国の置かれた立地条件や推進のための枠組みなどを見ながら検討していくことが必要である。並行して、エネルギーの安定供給に向け、引き続き調達の多様化や安定供給先の確保に全力を挙げて取り組んでいく。

アジアやインド太平洋の新興国を中心にエネルギー需要が量的に拡大する中、ブルーLNGやアンモニアと水素の供給体制の確立を含め、責任あるエネルギーtransitionに取り組んでいかなければならない。さらに、モビリティ分野のEV・FCV化の潮流に呼応し、電池材料などクリティカルミネラル（重要鉱物）の安定供給にも取り組んでいく必要がある。

地政学リスクによって食料安定供給の課題が浮き彫りになる中では、持続的な食料供給システムの構築に取り組みことも重要である。この分野においても環境負荷低減の課題があり、経済性や生産性に留意しつつも、持続性の高い農法への転換が必要である。

脱炭素化を進める過程で、様々な分野において課題の複雑化が進んでおり、一社あるいは一国だけの解決が困難となっている

る。GX推進のための国際的なルール形成、ライク・マインデッド・カントリーズ（同志国）などの仲間作りのためには、これまで以上に経済外交を推進し、業界間の連携を通じて知見を共有していくことが重要になる。またDXやAIなど、様々な領域で革新的アイデアを持つスタートアップの育成と連携も、課題解決のために有用である。我々としては、いわば実験の場として自社関連の事業会社を提供し、スタートアップの発掘を進めていきたいと考えている。

組織内でのイノベーションを生み出し、ビジネスモデルの汎用性・受容性を高めるには、組織構成員のダイバーシティ&インクルージョンを強力に推進していくことが必要である。経験、国籍、ジェンダーを問わない人材が集まることによって、新たなイノベーションが生まれる。特に外国人材登用のためには、給与レベルを国際水準に合わせたいと考えている。

経団連が旗振り役となりグローバル競争を勝ち抜く

少子高齢化が進み、外部環境の不確実性が高まる中で、経済成長を果たし、サステ

発足 100 年・統合 50 年を見据えた経団連の役割

経団連の果たすべき役割

Society 5.0実現に向けた官民協力、業界横断的取組みを推進する旗振り役

- ・ グローバル競争力の向上： 産業構造の転換、高度化、業界再編、生産性向上
- ・ リソースシフト： 労働力の流動性、リスキリング・リカレント教育による人材育成
- ・ 地球規模の課題解決： 課題先進国 日本の特徴を活かしたソリューションの提供
- ・ 経済安全保障の確保： Like-minded countriesとの連携強化・経済外交
- ・ 内なるグローバル化： 海外の活力の積極的な日本への取り込み
- ・ 持続可能な社会づくり： 経済構造改革をリードし、抜本的な生産性の向上

旧来の経済システムの変革の必要性について国民の理解を求める

Copyright © METSB & CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

提供：三井物産

イナブな資本主義を実践するために、経団連が果たすべき役割は大きい。特に政府との政策対話を重ね、規制緩和や労働法制の改革を行い、民間がよりダイナミックな取り組みを進めていくには、経団連が旗振り役を担う必要がある。とりわけ、資本・人材の限られたリソースを効率よく活用しながら、グローバルな競争の中で勝ち抜く

ためには、産業構造の転換と高度化、DX・GXの推進などによって生産性を高め、基礎収益力を底上げし、海外市場で勝負していくことが必要である。そのためには、セーフティネットを準備しつつ、労働力の流動性を高め、リスキリングやリカレント教育によってビジネスパーソン一人ひとりの個の強化を図るとともに、成長分野にリソースをシフトしていくことが肝要である。

さらに、課題先進国である日本が抱える問題を国内問題として捉えるだけでなく、地球規模の課題解決にもつながるという認識のもと、よりシームレスな国際連携を図らなければならない。経団連が担ってきた経済外交を通じ、ライク・マインデッド・カントリーズとの連携を強化することで、これらの課題の解決や経済安全保障の確保につながる重要な役割である。海外の活力を積極的に日本に取り込みながら、内なるグローバル化によるダイバーシティ&インクルージョンを加速していくことが必要である。

経団連として、持続可能な成長戦略の実行に向けて、具体論での施策を提示し、旧来の社会経済システムの変革の必要性について、我々のみならず国民全員の理解を得るよう、情報発信を図っていくことによって、

日本全体が一丸となって改革に取り組みことが、失われた30年から脱し、次の経済成長に転じるために不可欠である。

