

# 「商社の『つなぐ』力とデジタルの親和性」



ハイブリッド形式で開催した座談会の様子

【出席者】（敬称略、社名・機関名五十音順）

**安藤 真寛**（あんどう まさひろ） 興和株式会社 コーポレート戦略本部 経営戦略部  
IT戦略課 課長

**小久保 岳人**（こくぼ たけと） Sumitomo Corporation of Americas  
SVP & General Manager, Media & Digital  
Business Group

**森川 博之**（もりかわ ひろゆき） 東京大学大学院 工学系研究科 電気系工学専攻 教授  
（「デジタル新時代と商社」特別研究会 主査）

（司会）

**平栗 拓也**（ひらくり たくや） 三菱商事株式会社 執行役員 CDO 兼 産業DX部門長  
（「デジタル新時代と商社」特別研究会 座長）

日本貿易会は、商社業界におけるデジタル活用の現状と将来展望の検証を行うべく、2021年4月に「デジタル新時代と商社」と銘打つ特別研究会を立ち上げ、2022年7月、1年間にわたる研究会の成果を報告書としてとりまとめた『デジタル新時代と商社』を発刊しました。このたび、特別研究会のメンバーにお集まりいただき、研究会での議論や報告書の内容について座談会形式でお話いただきました。

（本稿は2022年11月28日に開催した座談会の内容を事務局でとりまとめ、出席者の校閲を受けたものです）

## 1. 「デジタル新時代と商社」 特別研究会に参加するに当たって

**平栗** 本日はお集まりいただき、ありがとうございます。まずは自己紹介を兼ねて、皆さんが今回の「デジタル新時代と商社」特別研究会に参加された時の思いをお聞かせください。



三菱商事株式会社 執行役員  
CDO 兼 産業DX部門長  
**平栗 拓也 氏**

**小久保** 住友商事の小久保です。私は、住友商事に入社以来デジタルサービス事業に携わっており、SaaS事業や海外のeコマース事業の立ち上げを担当してきました。2017年から2022年4月までは、当社全体のデジタルトランスフォーメーション（DX）を推進する仕組みづくりに携わりました。

研究会に参加するに当たっては、まず、各社がDXに関するさまざまな取り組みをしている中での自分たちの立ち位置を知りたいというのが、課題意識としてありました。また、各社の取り組みを学ばせていただくだけでなく、自社の取り組みも共有させていただくことで、商社業界のベストプラクティスを模索できたらと思い、研究会に参加しました。

**安藤** 興和の安藤です。私は、元々は医薬事業関係の部門に所属していたのですが、2020年のコロナ禍の時に社内のDX（インフラ整備、アプリケーション整備）を緊急的に進めるために設立されたIT戦略課に異動

し、システム関係にも携わるようになりました。

研究会に参加するに当たり、まずは自社の立ち位置を知りたいという思いがありました。もう一点、当社はDX1年目ということで、さまざまな商社の方々から議論を通じてお知恵を拝借し、それを社内に還元してDXに関する情報量が増えれば必ずトランスフォーメーションを起こせるという気持ちがありました。平栗座長や森川先生のリードの下、研究会メンバーの方々とはざっくばらんに議論することができ、非常に学びが多い1年間でした。

**森川** 東京大学の森川です。平栗座長から日本貿易会が立ち上げる特別研究会の主査への就任についてお話をいただき、商社業界がDXをテーマに研究活動を行うことを非常にうれしく思い、ありがたくお受けしました。

商社に関わるステークホルダーが非常に多いこともあり、商社の方々自身にデジタルで新しい価値創造を実現していただくのはもちろんのこと、それ以上に重要な観点として、商社のステークホルダーの方々にデジタルの裾野を広げていただくことにつながる、つなげたいという思いがありました。

**平栗** 三菱商事の平栗です。私からも簡単に自己紹介させていただきます。三菱商事に入社して約30年ですが、半分が社内のIT、もう半分が新規事業開発の業務に携わってきました。2019年にデジタル戦略部が立ち上がり、当社が取り組んでいる流通業におけるDXの仕事を進める中で、トランスフォーメーションの部分が重要であると常々考えていましたので、日本貿易会からDXをテーマとする研究会の座長を拝命し、非常に良い機会をいただいたと思っています。

## 2.特別研究会を振り返って

**平栗** 各社が戦略分野として注力している「デジタル」がテーマだったこともあり、第1回の会合の論点とした「協調領域」の考え方については、委員の皆さんの戸惑いを少なからず感じました。その点はいかがでしたか。

**小久保** 確かに1回目と2回目の会合は、自社の情報を出すことに委員の皆さんも慎重だったように思います。ただ、平栗座長に率先してオープンな雰囲気醸成していただいたこともあり、徐々に議論が進んでいったように感じています。また、研究会での議論が深まる中で、各社の取り組みが同じように見えて実はあまりバッティングしないと皆さん気が付いたことで、より一層議論が進みやすくなりました。

**森川** データ連携というのは、自社の殻にこもるのではなく、一歩上のレベルに上がって、「これをやったらみんなが幸せになるかもしれない」というマクロ的な視点で他



東京大学大学院 工学系研究科  
電気系工学専攻 教授

**森川 博之氏**

社との共創の可能性を模索することが重要です。すなわち、パイを奪い合うのではなく、いかにパイを与え合って広げられるか、ウィン・ウィンの「三方よし」のような関係を築いていくことが重要なので、その点でも今回の特別研究会のような場はとても有意義だったと感じています。

**平栗** 安藤さんは、興和さんの医薬品流通チェーンについて積極的にお話ししていただきましたが、その時はどのようにお考えでしたか。

**安藤** 確かに、今回の特別研究会のようにある種公的な場で、どこまで自社の情報を出すかは悩ましい部分もありました。ただ、医薬品という商品には各社それぞれの特徴がある一方で、流通の部分はどの会社も同じように取り組んでいて、実は「競争領域」ではないと考えています。むしろ、皆さんが本質的には共通して取り組んでいる部分だからこそ、自社の取り組みを知っていただくことで、「ここはこういう風にできるよね」「この部分は一緒に取り組めるよね」といった新しい視点を得られるかもしれないという思いから、自社の事例を紹介させていただきました。

**平栗** 研究会でもお話ししましたが、データの価値というのは測ることが難しく、例えば流通に関しては、データを集めて統計処理をして売ることでもマネタイズするよりは、データを共有・分析してサプライチェーンを効率化するために使った方が良いと思っています。

**森川** デジタルの価値というのは、当初想定していたものからだんだん変わっていくので、走りながら考えるしかないんですよね。KPIが変わるといえるか、走っていく中で気が付きがあるので、その点は今までのビジネスとは異なる部分だと思います。

**平栗** 森川先生のおっしゃる通り、世の中も技術も刻一刻と変化する中で、ことデジタルに関しては、まずはやってみないと分からない部分もあります。年間計画を立てて、その計画の通り取り組んでいくというスタイルで

は仕事が進まないことが往々にしてあるので、価値観のギャップが社内でも大きいですね。

**小久保** 事業と同じだと思うのですが、やってみることで見えてくる景色が変わってくるわけですね。

**森川** 新規事業だからこそロードマップを引かずに、KPIを柔軟に変化させながら取り組んでいくことが重要だと思います。

**平栗** まさに研究会の議論もそのような感じで、出たところ勝負でした（笑）。最初はあまり盛り上がりせず、当社の事例なども出しながら、小久保さんをはじめ徐々に皆さんが事例を出してくださるようになりました。第3回か第4回あたりの会合で、急に盛り上がるようになりましたね。

**安藤** 正直にお話しすると、研究会発足当初のブロックチェーンやデジタル通貨などの「新しい技術」の話は、議論に参加できるほど自分の理解が追い付いておらず、夢物語として捉えていた部分がありました。ただ、会合を重ね、各社の具体的な事例を伺う中で、DXが自分にとって身近なもののように感じることができ、その後の議論に参加できるようになりました。

**平栗** DXは、技術としては最先端なものを使用していますが、トランスフォーメーションの対象は日常のビジネスなんですね。

**森川** AIや5G、IoTといった技術はあくまでもわれわれがやりたいことを実現するためのツールでしかありません。研究会でも、DXが皆さんの日常のビジネスに直結するテーマとして少しずつ浸透し、議論が進んでいったように感じます。

**小久保** 平栗座長と森川先生のお人柄も、研

究会が和やかな雰囲気に進んだ要因だったと思っています。座長や主査だけで議論が進むのではなく、研究会に参加しているメンバー全員が自由に発言できる良い雰囲気をつくっていただきました。また、平栗さんが率先して自社の取り組みを紹介してくださったので、私自身も含め、「自分たちも議論に参加せねば」と委員の皆さんのハートに火が付いたのだと理解しています。

**平栗** 普段のビジネスでは競争しているわれわれが、何かを一緒に取り組みたいというモチベーションが出てきただけでもすごく良かったと思います。

**森川** 素朴な質問なのですが、平栗さんや小久保さんたちは今回の研究会が発足する前から交流はあったのでしょうか。

**平栗** いえ、小久保さんを含め、メンバーの皆さんとは今回の研究会で初めてお会いしました。私の経験上、商社の人たちって同業他社との交流が少ないんですよね。

**安藤** 今回の研究会のような集まりは、商社ではあまりないですね。でも、やはり人と話して知恵を借りないと新しいことを前に進めるのは難しいので、研究会を通して仲間ができてとてもうれしく思っています。

### 3. デジタル活用事例における商社の可能性

**平栗** 今回の研究会では、デジタルを各社にとっての「競争領域」であるのみならず、業界で知恵を結集して共通のプラットフォームをつくり出す「協調領域」であると考え、議論を進めていきました。協調の先駆的事例となる商社業界全体の取り組みとして、小

久保さんには、住友商事さんで進めている「Open21システム」をご紹介いただき、報告書でも取り上げさせていただきました。

**小久保** 「Open21システム」は、鉄鋼メーカーとのEDI（電子データ交換）による受発注業務を管理するプラットフォームシステムです。商社の共通システムとして昔から取り組んでおり、2023年7月にはシステム稼働20周年を迎えます。本システムは各商社が取り組んでいることでもあり、「Open21」という組織そのものが協調領域の会社だったので、研究会でも包み隠さず紹介させていただきました。

**平栗** 「Open21」に続いて、当社が参画している「TradeWaltz」の事例を紹介させていただきました。「TradeWaltz」は貿易実務の産業横断的な電子化を通じて、日本の貿易取引の効率性向上を目指す貿易プラットフォームです。

同業他社が同じプラットフォームで貿易手続きを行うという、競争力がそがれるのではないかと懸念される方もいらっしゃいます。データとして見えるようになった途端に「一緒にやるのが怖い」と感じてしまう方がいるのだと思いますが、例えば三菱商事の貨物と住友商事の貨物が同じ貨物船に載っていることがあるように、物流というのはみんな一緒に使っているものなんです。これまで無自覚ながらも一緒にやっていた部分をデータで共有するのは、そこまで大それた話ではありません。むしろ、各社が課題に感じている部分を解決し、効率化していくという意味においても、協調は重要であると考えています。

また、今回の研究成果をまとめるに当たり、各社のデジタル化推進の事例を「ビジネスプ

ロセス」「テクノロジー」「サプライチェーン」「ビジネスモデル」という四つのカテゴリーに分けて整理しました。それぞれのカテゴリーについて、振り返りたいと思います。

まず、「ビジネスプロセス」については、興和さんにMicrosoft365エヴァンジェリストの制度をご紹介いただきましたが、その後どのように浸透していますか。

**安藤** 報告書をまとめた際は、社内DX推進の担い手集団としてMicrosoft365エヴァンジェリストという形をとっていたのですが、本制度を導入して1年がたった2022年7月にいったん

解散して、現在はDXエヴァンジェリストとして再組織化しました。現在は、Microsoft製に限らず、社内のデジタルツールを使って部単位で考えていることを共有したり、お困りごとを相談したりする仕組みづくりを目指しています。将来的には、社内のDXから社外のお困りごとツールまで範囲を広げられるよう、2年くらいかけて準備したいと考えています。

**森川** そうした取り組みによって社内の雰囲気などに変化はありましたか。

**安藤** 研究会に参加した時と似ているのですが、「困っていることって、実はみんな一緒なんだ」という気付きが得られたことで、それぞれが困っていることを良い意味で隠さな



興和株式会社  
コーポレート戦略本部  
経営戦略部 IT戦略課 課長

**安藤 真寛 氏**

くなったという変化がありました。

商社は縦割り組織という意識が残っており、事業部門を越えた横申の連携は難しかったのですが、DXエヴァンジェリストの取り組みを通じて、事業部門を越えて認識を共有するプラットフォームのような形にしていけたらいいなと考えています。

**平栗** 商社の商売は、メーカーのように仕入れと販売で部署が分かれておらず、全て一人で担っていて、個人商店の集まりのような組織運営なんですよ。自分で情報を仕入れてきて、商売をつくっていくことが商社のDNAでもあるので、会社全体や業界全体でデータを共有するという発想は商社のオリジンとなかなかないという課題もあるように感じています。

**小久保** 各社とも同じだと思うのですが、DXは横申的な活動なので、全社を幅広く見てビジネス機会を捉えなければなりません。ただ、平栗さんや安藤さんがおっしゃるように、商社のDNAからすると、このように考えられる人はかなりレアなんですよ。

**森川** デジタルで横申を入れると、マクロ的な視点ではトランスフォーメーションが実現して良い結果になる一方で、個々の組織というミクロ的な視点では良い結果になるとは限らないということですね。そういう観点も深掘りしていきたいテーマですね。

**平栗** 次に「テクノロジー」については、報告書では当社と住友商事さんの事例を紹介させていただきました。小久保さんは現在、米国に赴任されていて、ハイテク分野との接点も多いと思いますが、米国のテクノロジー領域についてどう思われますか。

**小久保** 特に感じるのは、データの利活用・

分析の領域においては、米国の企業もそこまで進んでおらず、まだ追いつく余地があるのかなという点です。特にデータ活用に関しては、GAFAM（Google、Amazon、Facebook（現・Meta）、Apple、Microsoft）をはじめとする大手のITサービス会社が優秀なAIエンジニアを高額で採用して囲い込んでいることもあり、確かに日本の企業は少し遅れているかもしれませんが、きちんと意思を持って取り組みればそこまでビハインドにならないのではないかと感じています。

**森川** 人材のコストがすごく高くなっているんですね。良い人材が一部の大手企業に集中すると、デジタルを裾野まで広げることを阻害してしまう恐れがあるように思います。

**平栗** 結局、現場でインプリメンテーションをしっかりできる人材がいないと、GAFAMの人たちが自分たちのかゆいところに手が届くプラットフォームをつくってくれるまで待つしかない。そうなる前に、われわれ日本企業はトランスフォーメーションの部分で差別化できるはずなので、やれたらいいなと思っています。

次に、商社の本命の部分である「サプライチェーン」についてですが、興和さんのところの医薬品業界でもサプライチェーンの効率化は共通テーマになっているのでしょうか。



Sumitomo Corporation of Americas  
SVP & General Manager,  
Media & Digital Business Group

**小久保 岳人氏**

**安藤** 医薬品業界内でも共通テーマになっています。医薬品の場合は、大手卸のシステム等を活用することで、サプライチェーンはある程度整えられているように思います。ただ、ドラッグストアや独自の流通網を持つようとしている人たちをどのように結び付けていくかという点で、サプライチェーンは効率化の余地があるはずです。

また、トラック運転手の人数が不足してきていることもあり、緊急配送を含めた輸送の部分も効率化の余地が大きいと思っています。

**平栗** 日本は卸という独特の産業形態が発展していますよね。われわれ商社も卸売業の一つですが、卸は必要なのか不要なのか、神学論争的に取り上げられることが往々にしてあります。私自身は、卸はなくならないし、必要だと思っています。

ドラッグストアやコンビニに日々さまざまな商品が置いてあることから分かるように、日本は小売業の商品のバラエティーがすごく多い。非効率な面もあるかもしれませんが、この多品種で多様な小売りの文化は日本の強みです。私たち商社が裏方的にデジタルを使って小売りのサプライチェーンの非効率な部分を解消する仕組みをつくれば、海外にも展開できるのではないかと思います。

**森川** 日本で今まで培われてきたさまざまなモデルや仕組みの裏には、きちんとした理由があるはずです。なぜそのような仕組みになっているのか、強みはどこにあるのかをきちんと把握した上で、ぜひ、海外に展開していただきたいと思っています。

**平栗** 最後に「ビジネスモデル」については、住友商事さんに子会社のサミットエナジーの事例をご紹介いただきました。

**小久保** 現在の電力小売市場は、仕入れ価格が高い一方で販売価格が抑制されているので、サミットエナジーに限らず厳しい状況です。業務効率化のためのデータ活用も進めながら、どのように業績を改善できるかの議論に取り組んでいるのが実情です。

**平栗** これまで日本の電力小売業は10社もなかったはずですが、電力自由化で1,000社ほどになり、構造的に立ち行かなくなりつつありますよね。ただ、やってみて分かることもたくさんあるはずです。データとデジタル処理を駆使し、トライ&エラーを繰り返すことによって、需要と供給をバランスさせる新しいビジネスモデルが生まれていくのだと思います。

## 4.期待・展望 ～商社とデジタルの親和性

**平栗** 最後に、商社とデジタルの親和性について、DXを進める上で商社がリーダーシップを発揮できるかも含めて伺いたいと思います。まずは小久保さん、いかがでしょうか。

**小久保** 商社はサプライチェーン全体を俯瞰して見ていることもあり、さまざまな産業にアクセスできる強みがあります。その点で商社とデジタルの親和性は高いというのが、研究会での結論でした。私たちは裏方として、さまざまな企業の方と一緒にビジネスに取り組むことが多いと思います。そういう意味では、リーダーシップなのかフォロワーシップなのかケース・バイ・ケースですが、クライアントと一緒にDXを進め、社会課題の解決を含めて積極的にビジネスに取り組むことが、われわれの生きる道の一つだと考えてい

ます。

**安藤** 昔からビッグデータという表現がありますが、日本の商社が集まれば、さまざまな産業のデータが集まる強みを生かし、新しい商売をお互いにつくっていくことができるのではと思っています。

データを集めるということは、逆にデータを外部から取られるリスクもついてきます。サプライチェーンを守っている商社の立場から、データのセキュリティを担保しつつ、協調できるプラットフォームをつくっていただけるといいなと考えています。

**平栗** 安藤さんがおっしゃったように、企業同士がデータの価値やセキュリティについて話し合うような「場」ができると、結果的にそれが協調領域になっていくと思うので、そのような「場」がうまくつくれるといいですね。

今回の研究会の活動を通じて、個社の事例を出してみんなで議論することで共通のテーマが見えてくるということを学んだので、会社の中でも実践しています。社内で全く異なる

仕事をしている人が集まって議論することで、商社の新しい在り方が見えてくるといいなと考えています。

**森川** 研究会に参加し、改めて商社は幅が広いなと感じました。また、今まで業務上は接点がなかった人たちが集まってざっくばらんに議論できるというのは、非常にユニークな点だと思いました。こういった「場」はとても重要なので、今後も継続していけたらいいですね。

デジタルの分野は、「急がば回れ」だと思っています。正解がないのでとにかくやってみるしかないし、何かをやったからといってすぐに結果に結び付くわけではありません。今回の研究会のような「場」も一見すると遠回りかもしれませんが、みんなで集まって議論することで得た気付きは、きっと新しい社会や事業をつくっていく糸口になると思います。研究会は、私自身にとっても貴重な機会でしたし、非常に勉強になりました。

**平栗** 皆さま、本日はどうもありがとうございました。

## 『デジタル新時代と商社』電子書籍発行のお知らせ

このたび、日本貿易会は『デジタル新時代と商社』の電子書籍を発行しました。

2022年7月に発行した書籍の内容の全てを、Kindle、Apple Books、honto、楽天Kobo、Kinoppyにて配信しています（価格：1,320円（税込み））。

詳細は以下のリンクよりご確認ください。

URL：<https://www.kyuryudo.co.jp/shopdetail/000000002076>

