

# 商社が取り組むDX

## DXを取り巻く現状と日本貿易会の取り組み

一般社団法人日本貿易会  
政策業務第二グループ

### 1. デジタルトランスフォーメーションの展開

デジタルトランスフォーメーション(以下、DX)は、企業や社会がデジタル技術とデータを活用し、ビジネスや業務の構造と運営方法を変革するプロセスであり、ビジネスと社会の仕組みそのものを革命的に変容させていく取り組みです。デジタル化の始まりとして、企業はパソコンやネットワークを導入し、業務の効率化を図りました。その後、クラウドコンピューティングやモバイル技術の普及によって業務の柔軟性が大きく向上し、特に、インターネットを通じたサービス提供の加速により、顧客との接点もデジタル化が進みました。さらに、AIやデータ解析技術の進展により、企業は業務の予測や最適化、新たなサービスの提供に活用するようになり、競争優位性を確立するための極めて重要な手段となりました。

DXの主な目的は、新たなサービスの創出によるビジネスモデルの変革です。また、レガシーシステムの老朽化対策や労働人口減少への対応も重要な課題となっています。今後もDXは、企業の持続的な成長と競争力強化に不可欠な要素として注目され、広がっていくことになることが予想されます。

### 2. ビジネスにおけるDXの現状

最新のビジネス状況では、先進的な技術を活用したさまざまなサービスやビジネスが出現していますが、日本企業のDX推進が停滞していることも指摘されています。2024年

にPwCが発表した「日本企業のDX推進実態調査」によると、DXによって「十分な成果が出ている」と答えた企業は約10%にとどまり、多くの企業が現場任せの改善の域を出ない状況です。一方で、全社一丸となってDXに取り組む企業は成功率が高く、専門組織の設立が鍵とされています。また、経営戦略とDXの連動や、データドリブン経営の推進が重要視されています。これらの取り組みが、企業の競争力強化と持続的な成長に寄与するものとされています。

### 3. DXに関する政策・制度の動向

最新の政策や制度の面では、経済産業省が「デジタルガバナンス・コード」に基づく施策を展開し、企業のDX推進を支援しています。特に、DX認定制度やDX投資促進税制が導入され、企業のデジタル化を後押ししています。また、独立行政法人情報処理推進機構(IPA)は「DX動向2024」を発表し、データ利活用やAI導入、ITシステムの内製化などの技術的課題に取り組んでいます。さらに、デジタル庁はデジタル社会の実現に向けた重点計画を策定し、政策の進捗モニタリングと改善を行っています。

また、セキュリティ面では、サイバーセキュリティ基本法の改正などにより、企業のデータ管理や情報保護に対する厳格な基準が設けられています。これにより、DXを進める際の法的枠組みが整い、安全で信頼性の高いデジタル化が推進されています。

#### 4. 日本貿易会における取り組み

日本貿易会では、デジタルは各商社にとっての「競争領域」だけでなく、業界で知恵を結集し、デジタルを活用した共通のプラットフォームの創生も視野に入れた「協調領域」として位置付けており、各商社がデジタル化推進に当たり直面している共通課題について共有し、継続的に議論できる機会の提供に取り組んでいます。

2021年度には当会の「特別研究会」として「デジタル新時代と商社」を取り上げ、各商社のデジタル活用事例の共有と未来像についての活発な意見交換を行い、成果物を発刊しました。

また、これまで情報システム委員会では、ワーキンググループを中心にDXの取り組みに関する事例紹介やディスカッションを継続してきました。DXがますます世界の中心的な課題となる中で、商社各社においてさまざまな切り口でDX推進に取り組む方々による部署横断的な情報交換会を開催しており、2024年度も2025年1月24日に開催し

ました。当日は24社のさまざまな部署から42人が参加し、先端的な取り組みを行う企業による活用事例の紹介、関心の高いテーマを設定したグループディス

カッション、そして終了後には交流会を行いました。開催後のアンケートでは、「他社のDX事例を伺える貴重な機会だった」、「交換会をきっかけにネットワークが広がり、個別に情報交換ができるようになった」といった声が多く寄せられました。

今後も、より良い社会への変革をもたらす商社業界のDXのさらなる発展のため、会員企業にとって有意義な機会の提供に努めてまいります。



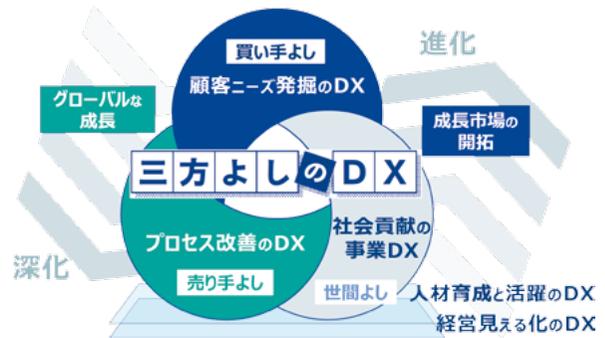
## DXに関する商社の取り組み

会員商社においては、それぞれ独自のアプローチによってDXに取り組んでいます。ここでは各社のDX戦略や取り組みについてご紹介します。

### ■伊藤忠商事株式会社

#### 「三方よしのDX」を推進

当社は、伊藤忠グループ企業理念である「三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）」をDX戦略にも活用し、「三方よしのDX」を掲げてグループ横断的に5つのDXに取り組んでいる。いずれも従来からの考え方である「地に足をつけたDX」としてデジタル化自体を目的とせず、ビジネスありき・収益性重視としている取り組み



みである。マーケットインによる『顧客ニーズ発掘のDX』では当社経営方針にも掲げるマーケティング力を強化するため主にデータ活用を起点とした取り組みを加速する。実用化の例として「食の商品開発DXサービス FOODATA」ではセンシング技術により測定された味覚などの食品の感性データとID-POSや独自の消費者調査などから収集した消費者の行動・購買データを掛け合わせることで、商品企画・開発を支援する。『プロセス改善のDX』ではAIを活用したサプライチェーンの効率化に加え、RPAなどの自動化技術やデータ活用により年間約23万時間の余力を創出する。『社会貢献の事業DX』ではESG情報開示に係るグローバル約600拠点からの情報収集システムを構築、2025年3月より本格運用を開始する。物流課題解決に向けては「サプライチェーン視る・解く・回すサービス」を開発しグループ会社を支援する。これらの取り組みを下支えする『人材育成と活躍のDX』、『経営見える化のDX』を合わせて5つのDXとしている。また当社の強みとして、CTCやベルシステム24、ウイングアーク1st、シグマクシス、ブレインパッドなどの情報・通信部門が出資するデジタル事業群と連携しながらDX案件を推進し、企業価値向上に貢献している。

### ■伊藤忠丸紅鉄鋼株式会社

#### 伊藤忠丸紅鉄鋼の自律型DX施策、BPR Cupについて

当社では、「BPR Cup」として会社のDX化を進めるために、自律型BPRを推進する全社的な取り組みを2022年から毎年実施している。従来の研修では受動的であり、BPRおよびDX化を実現しにくいという課題があったが、「BPR Cup」では毎年、各部署が業務効率化やBPRの候補となる案件を競い合ってDX化に取り組むことによって、さまざまな部署から毎年複数の業務効率化や業務時間削減を行い、自律的なBPR、DX化を行っている。

各部門で簡単に内製できるデジタルツールの選定とフォローアップ体制が、「BPR Cup」の重要なポイントである。業務効率化や自動化にはPower Automate、Power BI、Power

Query、情報共有にはkintoneを主なツールとして活用している。特定のベンダーに依存しないように、運用ガイドラインやガバナンス、ルールを策定した。BPRに必要な業務要件の整理方法やシステムの失敗事例といった基礎知識を共有することで、ITリテラシーの底上げを行っている。

DX化した案件は互いに競争、評価し合うことで、他の部署の事例を共有し、横展開を行っている。また、内製でDX化したツールについては、商社固有の異動などにより管理者不在となり、修正・更新がされずに放置されないように定期的に棚卸しを実施し、継続できるよう取り組んでいる。



## ■兼松株式会社

### 全社一丸で取り組むDX推進アプローチ

当社では、DX推進を目的とした組織的な取り組みを強化するため、中心的な役割を担うDX推進委員会の設立と「DX道場」を開催している。

DX推進委員会は2021年に発足し、IT企画担当役員および技術担当委員のメンバーで構成されている。会社全体のDX戦略の審議と決定を、当委員会を通して行うことで、全社的な指針と方向性を明確にし、効果的な施策の実現を目指している。特に注力するのが、現場から諮問されるDXアイデアについて、全社予算を付与するPoC（概念実証）案件の選定と決定である。PoC評価結果から投資対効果が見込まれる件に本格開発の承認を行っている。

また新たな取り組みとして「DX道場」を開始している。DX・IT戦略のエキスパートであり、昨年当社に加わった森顧問の発案により立ち上がったもので、週次でDX関連から業務効率化まで、営業・職能を問わず全社から相談を受け付け、現場レベルでDX推進を活性化させる役割を果たしている。具体的には、持ち込まれた案件の議論や伴走支援を通じて現場の課題解決やアイデアの検証を行う。「DX道場」により全社的なDX関連案件や業務上の課題を把握

できるため、迅速に対応策を講じることが可能となっている。また、将来的にはグループ会社に対象を広げ、グループ全体のDX推進を図っていききたい。

今後はDXリテラシー向上のための教育にも力を入れ、IT関連研修の見直しとDX研修の新設を行う予定である。これにより、各社員がDXの知識と理解を深め、業務に応用できる能力を向上させグループ全体でDX推進を加速させていく。



DX道場の様子

## ■興和株式会社

### 生成AIを活用したDX推進について



全社員が利用できる生成AI

当社では、コロナ禍の2020年以降、Microsoft 365の導入やゼロトラストネットワークの構築などのDXを推進してきた。その最中の2022年、ChatGPTが登場し、当社においてAIの業務活用を検討することとなった。2023年6月に生成AI利用ガイドラインを策定、同時に機密情報等をオプトアウト可能なAzure Open AI（以下、AOAI）

を構築し、全社員が生成AIを利用できる環境を整備し、幅広い業務への活用を可能とした。

しかし、当時のAOAI（ChatGPT-3.5）は、文字数制限や文書ファイルの添付不可などの制約があり、文献翻訳や議事録作成といった業務には十分な利便性を提供できず、満足度が低かったため利用率は低迷していた。そこで、2024年8月にAOAI（ChatGPT-4 Omni）を展開し、これらの課題を解決したことで利便性が向上し、利用率も大幅に増加した。

さらに、社内規定や業務手順書、Q&A集など、当社特有の情報を生成AIで活用し、社員が電話やメールで他者に問い合わせることなく自ら調べられる環境の構築を進めている。その一環として、RAGの開発を行い、チューニングの有無による解答精度の比較やチューニングなしでも解答精度向上を図るなどのPoCを実施している。

今後は、社員がAIやBIを日常的に活用し、“I（愛）”を実感できるデジタル環境の構築を目指していく。

## ■CBC株式会社

### DX推進の3つの柱

当社では、DXの推進として3つの柱を行っている。

①基幹システムの刷新プロジェクトの『Project NEO』、②ノンコードアプリ作成ツールによる業務アプリの市民開発、③新たにIT分野への事業進出の3本柱である。



新基幹システムは、2025年7月に会計および特定事業にてカットオーバーし、2026年中に全社の切り替えを目指す。また、基幹システム刷新と併せて、グローバルでの活用可能なデータプラットフォームを構築する。情報を一元化し、経営戦略、事業戦略、業務効率などのさまざまな分野での、情報の見える化やAIの活用を可能とする基盤構築を目指す。IT分野への事業展開も新たな取り組みとして開始するとともに、メーカー機能（分野）でのDX化も推進させる。

今後は、社員のITリテラシーの向上を目指し、研修・勉強会を開催する。

## ■住友商事株式会社

### デジタルで磨き、デジタルで稼ぐ：住友商事のDX

当社では、「No.1 事業群」を中期経営計画2026のテーマとし、「デジタルで磨き、デジタルで稼ぐ」をスローガンに掲げている。デジタル技術を駆使して事業の強みを強化するとともに、各事業現場で培ったデジタル機能とノウハウを活かして事業変革を推進し、収益力の拡大に取り組んでいる。

ビジネス現場においては、当社グループのInsight Edge (DX・AIエンジニアリング)、SCデジタル (データマーケティング)、SCSK (デジタルソリューション開発・運用) などと連携し、DXによる事業変革を推進している。一例として、再生可能エネルギー (再エネ) 分野は天候による太陽光や風力などの発電量変動のため安定供給が難しいという課題に対し、高精度な予測モデルと最適化アルゴリズムを開発することで、国内初のFIP制度による再エネ販売を実現した。また、2024年3月には再エネ事業拡大に向けて、データサイエンティストが中心のENEXIA合同会社を設立し、電力バリューチェーンの収益拡大および、カーボンニュートラル社会の実現に向けた再エネの普及拡大に貢献している。

また社内では、AIや過去の蓄積データの利活用により意思決定の迅速化・高度化を図っている。特に、生成AIについては、日本企業で初めてMicrosoft 365 Copilotをグローバル含む全社に導入し、生成AIの利活用による業務効率化を促進している。

このように、デジタルとAIの進化によるイノベーションを取り入れ、当社グループとして世界に新たな価値を提供することに挑戦している。



強みを核とした成長

### デジタルで加速する新たな成長



- 当社事業の強み・競争優位をデジタルでさらに強化。新たな強みも育成しながら、成長を加速する
- デジタルで経営基盤・業務を変革するとともに、当社事業の収益拡大と事業創出・変革を実現し、当社全体の稼ぐ力を強化する

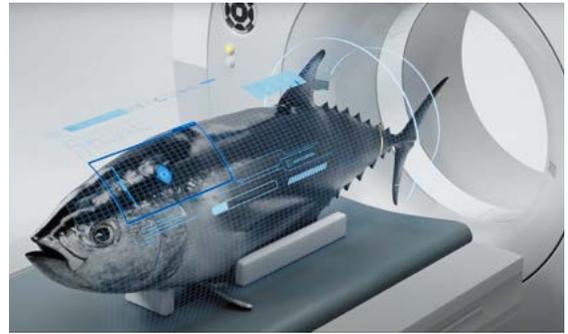


住友商事の新中期経営計画デジタル戦略

## ■ 双日株式会社

### Digital 開拓期から Digital in All へ

当社は中計2023をDigital開拓期とし、全社でDX推進するための土台作りとして(1)DX推進体制の構築、(2)全社員のマインド変革、(3)デジタル人材育成、(4)DXリーディングPJの推進を行ってきた。中計2026ではDigital in Allをスローガンとして掲げ、デジタル機能をCDO兼CIOの傘下に集約



AIを活用して養殖本マグロの満腹状況や尾数を測定する  
 したうえで、全ての事業にデジタルを活用し、価値創出を推進する。特にAIをコアテクノロジーとし、国内最大規模のGPU基盤を持つさくらインターネットや双日テックイノベーション(当社100%子会社)などのデジタルパートナーと共創し、AIを活用した事業創出を加速させる。直近では、本マグロ養殖事業の経営管理高度化(デジタルツイン/AI画像解析)に加え、土壌の衛星画像のAI解析や施肥のデータ分析を基軸とするタイ農家向けプラットフォーム、中古車のデジタルスキャンとAI画像解析による価格予測を基軸とする中古車流通プラットフォームなど、さまざまな領域でのAI活用を推進中である。また、双日専用の生成AIツール(Sojitz AI Chat)を内製開発し、デジタル人材が生成AI活用リーダーとして各組織の利用を促進させ、全社の利用率を65%程度へと引き上げるなど、AIを徹底的に使いこなす総合商社を目指している。

## ■ 豊田通商株式会社

### 豊田通商のDX取り組みの概要

当社は、DXを通じて経営や事業の在り方を変革し、全社横断的に「豊通らしい変革」に挑戦している。



豊田通商のDX全体戦略

DX全体戦略としてデータ活用基盤整備やDX人材育成をベースに、案件をDX1.0（社内業務の効率化・自動化）、DX1.5（既存事業への付加価値創出）、DX2.0（新事業やイノベーションの創出）という3つに分類しながら、変革に取り組んでいる。

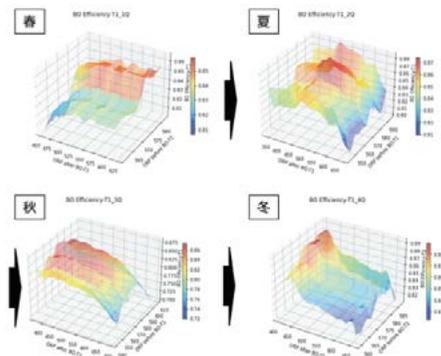
具体的な取り組み事例として、ヨード製造のグループ会社 Iochem社の製造条件最適化や、オンラインプラットフォーム「Streams」を活用したサプライチェーンDXなどがある。Iochem社では、機械学習を用いて最適な製造条件を発見し、製造原価の低減に成功した。また、「Streams」では、商物流一体のサプライチェーン構築ノウハウにCO<sub>2</sub>削減効果や調達先提案などの新しい機能を追加し、顧客提供価値の変革を実現している。

さらに、2025年度にはデジタル変革推進部とIT戦略部が統合される予定である。デジタルという共通項がありつつも、異なるバックグラウンドを持つ両部門メンバーを融合し、シナジーと指示系統の一本化を図り、全社DXのさらなる加速・発展を狙うものである。これにより実現可能性の高いDX戦略・企画の策定や、新技術を使ったDX案件の実用化加速、スケール化が期待されている。

今後、特に注力する取り組みに生成AI利活用がある。これまでも、社内版生成AIツールやMicrosoft 365 Copilotなどの全社基盤整備を実施してきたが、より先進的かつ個別業務に特化したユースケース創出を狙い、利活用推進に特化した10名程度のチームを立ち上げる予定である。ユーザー部門である営業やコーポレート部門への企画提案やPoC（概念実証）に挑戦し、生成AIで具体的な成果を生み出す新しいステージに引き上げていく。



Iochem社のヨード製造プラント



季節ごとに最適な製造条件を可視化

## ■日鉄物産株式会社

### 日鉄物産のDX施策とDX人材育成

#### 〈DX施策〉

情報通信技術（ICT）を活用して商社業務とサプライチェーンのデジタル化を徹底し、新たな価値創造を目指している。

鉄鋼事業では、以下デジタル化システムを導入し、今後さらに機能拡充と拠点展開を進める。

- ・ SPOD：発注業務の効率化と精度向上のための入票プロセス改善

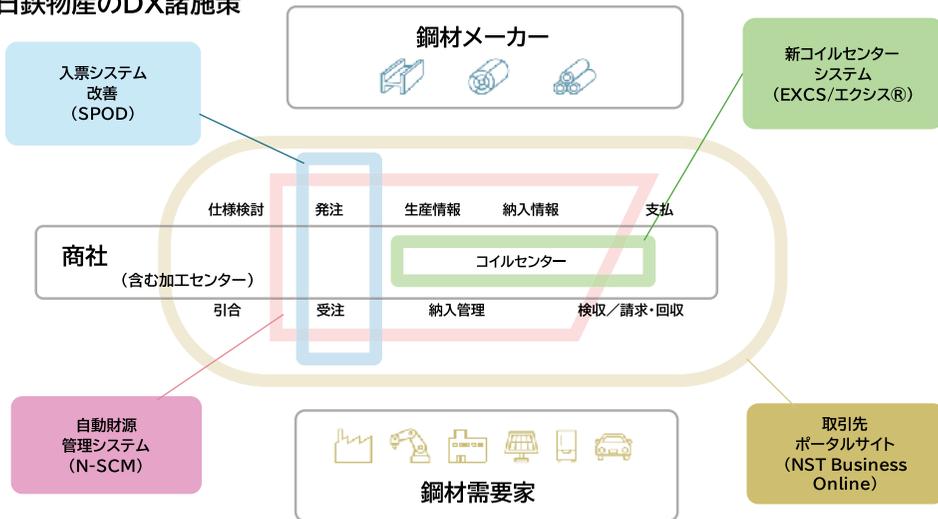
- ・ N-SCM：リピート取引の財源管理自動化と状況変化への迅速対応を実現
- ・ EXCS/エクシス<sup>®</sup>：子会社コイルセンターの基幹システム最新化・統一化を実現
- ・ NST Business Online：取引先とのデジタル情報授受基盤を構築し、正確性と効率を向上。

他の3システムと連携し、各機能が十全に発揮されることを目指す。

全社規模のデジタル化システム導入と並行し、業務用生成AIの導入等、既存ICTを活用した業務効率化・拡大も進展している。

23年4月に日本製鉄の子会社となってからは、DX施策を通じ営業シナジーを高める協議も進行中である。

### 日鉄物産のDX諸施策



### 〈DX人財育成〉

流通改革や企業変革のグローバルな推進を図るため、経営層の意識改革やDX人財育成に向けた講演会・研修を実施している。24年度前半には若手・中堅層社員による中堅リーダーシップ醸成研修を実施し、企業価値の再定義と新たな価値創出方法を議論した。

今後もDX人財育成施策を進め、全役員社員のICTリテラシー向上に努める。



真剣な議論が交わされるDX人財育成研修での一幕

## ■丸紅株式会社

### デジタル人財育成によるDX推進およびIT環境の高度化

#### 〈デジタル人財育成によるDX推進〉

デジタル技術の実践型育成プログラムであるデジチャレを通じ、個人のデジタルスキルを深

化し事業課題をデジタルで解決する基盤を構築している。また、デジタルスキルの活用・定着のため、目指すべきスキルの可視化とデジタルタレントマネジメントを推進する手段としてデジタル人財制度を設定した。

グループ全体のデジタル能力の底上げ・個別能力のさらなる成長に向けて、丸紅グループ全体でそれぞれの職責・業務内容に合ったデジタル研修プログラムを提供しており、組織の新たな取り組みにおける仮説検証を支援するプログラムである Marubeni DI Lab によって実用化・商用化を技術・ビジネス両面で支援し、全社の新たな取り組みの加速・失敗を恐れずチャレンジするモメンタムを醸成している。

### 丸紅のIT環境の高度化に向けた取り組み

- ・ Microsoft 365 Copilotの利用定着化（お役立ち情報の発信、教育コンテンツの提供など）
- ・ iPhone/iPadやWeb会議ツール（DTEN）のリプレイスを見据えた、ICT機器におけるAI機能等の活用検討
- ・ 社内AIチャットボット活用による国内サポートセンター業務や海外基幹システム間い合わせ対応業務を効率化
- ・ Power Platformによる市民開発の促進と多様な活用方法の提供による全社的な効果の創出
- ・ エンタープライズBIの構成見直しによるPL低減と利便性向上・ニーズ対応による利用増の検討・実行
- ・ デジタルイノベーションを担う部との連携強化による全社的なニーズ喚起・把握とソリューション提供スピードの向上

## ■三井物産株式会社

### 株式会社T2：Lv4自動運転による幹線輸送サービス事業の実現

T2は、Lv4自動運転トラックによる幹線輸送サービス事業を実装する会社として、Preferred Networks社と弊社の合併として2022年8月に設立された。ドライバー不足による日本物流の社会課題解消への一手として、まずは東京・大阪圏間の高速道路での幹線輸送サービス提供を目指す。

当初、本件は弊社内のR&Dプロジェクトとして始まった。自動運転という技術が生まれ進化する中、世の中を大きく変えるものになるに違いない。この技術を、いかに社会実装して社会課題を解決するべきか、総合商社としていかなる役割にて貢献するべきか。結果、技術的な実現性も踏まえたその回答がLv4トラックによる幹線輸送サービスだった。

2019年7月にPoCとしてまずは乗用車で自動運転車両を構築、フィージビリティを確認しつつ自動運転



T2の自動運転トラック

トラックへの開発に進めた。

しかし、幹線輸送サービスという社会インフラは、とても1・2社のみで成し遂げられるものではない。そこで事業化の上本件に賛同いただける会社を募り、現在では計16社が株主となっただき、省庁主催の実証実験にも参画し、この事業を実現すべく一丸となって協働している。2024年6月の新東名高速道路での沼津・浜松間でのドライバー未介入走行実験成功から、日々自動運転機能の高度化と自動運転可能な距離の拡大に取り組み、またこの事業の社会的意義に賛同いただける将来の荷主候補様との実証実験も進めている。2027年にLv4自動運転トラックでの幹線輸送サービス開始、2030年頃には約2,000台規模の自動運転トラックを保有してサービスの拡大を図る予定だ。

## ■三菱商事株式会社

### 三菱商事グループの総合力強化をデータ面で支えるDATA SMART 構想

当社は中期経営戦略2024で掲げるMC Shared Value（共創価値）創出のための総合力強化をデータ面から支えるプロジェクト「DATA SMART」を展開している。



DATA SMART のコンセプト

近年、AIの技術革新によりDXが加速する中で、企業競争力の源泉の一つにデータの活用が挙げられている。AIの効率的な活用には、データの整備が重要であり、三菱商事グループ全体で取り組むべき活動と位置付けて対応を進めている。

現状、三菱商事グループは多様な事業領域で各社がAI・データ活用を進める中で、データのサイロ化など、各社が活用に向けた課題に直面しており、それを解決するための基盤として、データクラウド製品Snowflakeを採用し、DATA SMART構想を展開している。

DATA SMARTの展開に際しては、グループ各社の個社内データ活用を優先すべきと考えており、各社がデータを活用できる基盤を構築することで、業務の効率化や生産性の向上、事業の高度化が実現できるよう支援を行っている。

セキュリティーやデータガバナンスが整備されたDATA SMART上で、各社がデータ活用を推進することで、三菱商事グループの多種多様なデータを集積できるようになる。そこで集積されたデータを三菱商事グループの各社が互いの了承の下で共有し合うことで、個社に閉じずグループ全体のデータをより有効に活用し、三菱商事グループ全体の総合力を強化し、持続的な成長を支える基盤としていく。



Snowflake 合同会社からの受賞時の様子