DX変革が商社に求める未来創造

※日本経済新聞社の許可により「日経産業新聞」2022年9月28日付に掲載したものを掲示しています。なお、PDFの無断配布を禁じます。

グローバル視点でデジタル改革

商社は、その生業として、世界中のあらゆる地域や産業とのつながりを持つことが知られています。

必然的に、グローバルな展開を繰り広げる商社のDX（デジタル・トランスフォーメーション）は、社会全体の仕組みをも変革する可能性を秘めています。

そこで日本貿易会では、デジタルに関する世界的な動向や変化を的確に捉えるとともに、商社のデジタル活用の現状と将来展望を検証するために「特別研究会」を発足させ、一年に及ぶ活動を通じて、各社共通の課題やデジタル活用事例、協調可能な領域などについて議論を行いました。その成果物となる書籍『デジタル新時代と商社』では、業界における協調領域の先駆例とともに、社内業務プロセス変革から社会全体を変容し得るビジネスモデルの変革まで、四つの分野にわたる各社事例を紹介しています。

デジタル変革は、テクノロジーが身近になったことから、あらゆる事業領域で生じている大きな潮流といえるでしょう。ことに商社業界は、産業全体を俯瞰（ふかん）してDXを実現する機会に大いに恵まれています。この機会を最大限に生かし、日本全体のDX発展に貢献していきたいと考えています。

そこでキーになるのが、下図に示す「ループ」です。どのような事業領域にあっても、ここに示すようなループは身近なところにたくさん存在します。このループの存在に気づき、ループを回し始めることが、「デジタル変革」につながる最適な近道といえるでしょう。

他業種にはないDX推進を

デジタルテクノロジーは日々進化を続けています。その中から新しいビジネスが生まれることになり、将来に向けていち早く取り組んだ企業や組織が勝者として賞賛されます。

現実的には、デジタルがアナログと共生したり、新しく置き換わるなどして、社会の隅々にまで浸透していくことで「変革」が促進され、産業・経済・社会の構造までもが大きく変遷していくことになります。

ただここで問題になるのが、どのような変化がどのように起こっていくかを予測できないということです。そこで、その答えを探すヒントとして、日本貿易会「特別研究会」の活動から導き出された「ビジネスプロセス」と「テクノロジー」の観点で考えてみましょう。

製造業や小売業などとは異なる手法で独自のビジネスを展開する商社にとって、DXの導入はフロントランナーのいない大きなチャレンジになってきます。

その第一歩となるのがビジネスプロセスの改革です。商社は、デジタル活用により業務の効率化を図ると同時に、商社の強みである知識の集約や、意思決定システムを高度化し、社員のデジタルリテラシーの底上げや働き方改革、意識改革につなげています。

さらに、幅広い事業領域とネットワークを支えるデータ基盤を構築することによって、商社ビジネスの可能性の拡大につなげています。

一方、テクノロジーについて、今まで技術に関する研究開発を自社内で行うことが稀だった商社にとって、技術の内製化は、古くて新しい課題となっています。しかし商社はその性格上、さまざまな産業との接点を持っていることから、多様なDXの機会に恵まれているという強みがあります。

つまり、コアな部分に関しては自社のIT（情報技術）エンジニアリングによって機動的にプロジェクト化することで、情報や知的財産をことごとく蓄積でき、案件間のシナジーを創出できるという、他業種では類を見ないDX推進モデルが構築できることになります。

さらに最先端技術に対しても、幅広い産業や顧客との接点が、他に類を見ない商社の優位性として機能してくると考えられます。

主戦場はサプライチェーンのDX

サプライチェーンでは、製造・在庫管理・配送・販売・消費など全てに対して目配りをし、全体最適を図っていかなければなりません。次世代移動サービスである「MaaS」を例にとると、住民・交通・制度・観光・商業・自治体など、関係者は多岐にわたることになります。

商社は、資源・エネルギー・食糧・素材・重要物質など、川上から川下に及ぶ広範囲のサプライチェーンを一連の流れとして捉え、物流・金融・情報・技術などのさまざまな機能を提供することを通じて、社会を支える役割を以前から連綿と担ってきました。このような歴史と使命を持つ商社にとって、サプライチェーンのDXは、まさに主戦場ということになります。

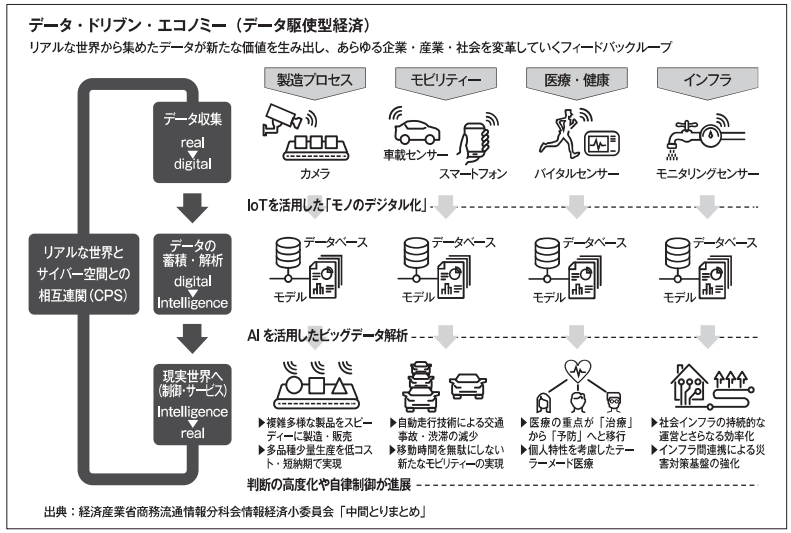
すでに商社は、AI（人工知能）をはじめとするデジタル技術を駆使して受発注データや配送データを総合的に解析し、在庫や物流を最適化するプラットフォームを構築するなど、サプライチェーンの効率化・高度化に取り組んでいます。立場の異なる複数のステークホルダーが関与するため、難しいコーディネーションが必要になりますが、サプライチェーン全体を俯瞰できる立場にある商社だからこそ、変革を推進できると考えています。

今後、さらに商社がサプライチェーンの最適化をリードしていくことで、産業全体の生産性向上や持続可能な社会の実現に貢献し、サプライチェーン強靱化や経済安全保障にも寄与することができるようになると信じています。

商社のビジネスは、産業の川上から川下までの幅広い領域全体を俯瞰し、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、より付加価値の高いビジネスを実現してきました。また商社は、これまで常に変化する時代や取り巻く環境の要請に応じて、自らの機能を柔軟に進化させてきました。そこから得られる豊富なビジネスデータこそが、商社が多様な事業を創造する原動力となっています。デジタル変革においても、商社の起業家精神を発揮し、新たなビジネスモデルを次々と生み出していきたいと考えています。

商社業界とデジタルとの親和性は極めて高いものです。デジタルが経済の構造を過酷なまでに変え、関わる人やモノが増大する中、商社業界の持つ「つなぐ」力や変化への対応力の重要性はますます高まっています。これらの力を発揮することで、商社業界のみならず、日本全体のDXを牽引していきたいと考えています。

企画・制作＝
日本経済新聞Nブランドスタジオ



出典：経済産業省商務流通情報分科会情報経済小委員会「中間とりまとめ」

広告

刊行物のご案内

「デジタル新時代と商社」

日本貿易会では、商社がデジタル化によるビジネスモデル転換や新規ビジネス開拓に注力する中、デジタルは商社の「競争領域」であるとともに、業界で知恵を結集して共通のプラットフォームを作り出す「協調領域」であると捉え、2021年4月に「デジタル新時代と商社」と銘打った特別研究会を立ち上げました。

その研究会が1年にわたって行った意見交換や研究活動の成果を報告書としてまとめたのが、書籍『デジタル新時代と商社』です。

本体価格 1200円(税別)
大手書店、オンライン(amazon.co.jp、books.rakuten.co.jp など)でお求めください。