

Investor Day 2021 第三部:パネルディスカッション・Q&A 詳細

日時: 2021年6月1日(火)
15:35~16:00 パネルディスカッション
16:00~16:20 Q&A

パネリスト: 社外取締役 井手明子
副社長執行役員 CDO 南部智一

ファシリテーター: 常務執行役員 DXセンター長 芳賀 敏

パネルディスカッション

司会: 第3部は、DXを通じたコーポレートトランスフォーメーションをテーマに掲げ、社外取締役であります井手さんと、南部 CDO をパネリストとしたパネルディスカッションとなります。井手さんですけれども、今画面にも出ておりますが、NTT ドコモの執行役員や、NTT の監査役などを歴任されており、昨年6月より、当社社外取締役にご就任いただいております。南部さんは、当社の副社長兼メディアデジタル事業部門長も務めており、2019年以降は CDO、Chief Digital Officer も兼ねております。また、このセッションにつきましては、ファシリテーターを当社が2018年に設置した、このDXの専任組織でありますDXセンター、こちらのセンター長であります、芳賀さんをお願いしております。

芳賀 DXセンター長(以下、芳賀): それでは、私、芳賀がパネルディスカッションのほう、進行させていただきたいと思っております。最初に振り返りと言いますか、現状のDXの当社の活動につきまして、お二人のご意見聞きたいのですけれども、冒頭に3年間の振り返りと、DX活動のレビューを南部さんにしていただきましたけれども、もう一度、期待以上だったこと、あるいはまだ期待に至っていないところ、それを踏まえて、今後の課題など、ポイントがありましたら、最初にご披露いただけますでしょうか。

南部 CDO(以下、南部): ありがとうございます。先ほど私、ちょっとデジタイゼーションという言葉を使ったのですが、デジタル技術とか知識をビジネスモデル化していくことを、現場でどう使えるのかということについて、とても一般化したと言いますか、ビジネスの一つの大きなツールになったという意味で、DXレディの状態にこの3年間でできたのではないかなと思っております。それが一つの力になっていくであろうと。課題は、これも先ほど申し上げましたけれども、それがスケールのある、当社のSHIFT 2023の柱になっていくような数字に各事業押し上げていくと。これはやっていかないといけないと思っておりますし、できると思っております。以上です。

芳賀: ありがとうございます。各現場でデジタイゼーションの重要性は気が付いたけど、まだま

だこれを商社としてやるスケールまでに至ってない、土壌はできたというまとめかと思います。井手さん、この1年間、社外取締役の立場からこのDXの活動ご覧になっていて、またご経験に照らし合わせて、当社のDXの印象、最初の印象など、ご披露いただけたらと思います。

井手取締役(以下、井手): 私は、先ほどご紹介ありましたように、住友商事の社外取締役に
なるまで、NTTグループという情報通信産業に40数年ぐらい携わってまいりました。
実は、NTTグループの中期経営戦略というのがありまして、その中の柱にも、お客様のDX推
進をサポートするという柱がございます。そういう意味では今、住友商事が進めている組み
みを、過去自分の経験としてやってきたという思いがございまして、非常にDXセンターのお話で
すとか、社内のDXを推進するという、取締役会にかかる議題などは私にとっては既視感があ
るというか。非常に、ほかいろいろ初めて知ることが多い中では、大変心安まるというか、なじみ
の言葉が出てきたなという感じは持っております。先ほど、DX活動の軌跡というご説明があり
ましたけれども、こうしたことをいろいろな企業がDXに取り組む中でやっていると思いますが、
そのデジタルを、ビジネスを新しく開発するために活かしていくのは、これを社内に浸透させる
のは、本当に大事で、なおかつ難しい取り組みだと実感しております。住友商事のDXの推
進体制と、それから社内のモメンタム醸成という点で、非常に工夫されているなという第一印象
を持っております。やはり、営業部門、事業部門が自分のところの業務を効率化したいと、IT
部門にこれを頼むよということではなくて、事業部門から人を集め、さらにそのITの専門家と、
それから新しい技術をビジネスに活かしていくといった、そういう専門家の人たちで知見を集め
て、まずそのセンターを作ったことは、今後、総合商社としてDXに取り組む上で非常に意味
があったのではないかなと思っております。それから、この社内のモメンタム醸成に関しては、
社内のイントラで、DXセンターが出しているDXチャネルとか、そういうのを非常につぶさに読
んでおります。これは、社内向けなのもったいないぐらい素晴らしいなと思っております、何
しろみんなが当事者意識を持ってこれに取り組むことが非常に大事だと思うのですけれども、
それぞれの部門でDXに取り組んでいる現在進行形の苦労だとか、うまくいかないことも含め
て、そのことが語られていること。それから、読み物として非常に面白いというか、見だしが、そ
のデジタル化にエモーションはあるかとか、眠る工場を可視化せよとか、とてもこれ読みたいな
という気持ちになるような、その取り組み事例が書いてありまして、全ての事業に取り組む方が、
自分のビジネスにこのデジタルを、DXレディというのですかね。そういう気持ちになるという面
で、非常に工夫をされているなど。それが、私の最初の第一印象でございます。

芳賀: ありがとうございます。取り組みのフォーメーションと言いますか、実はDXの中に広報
部隊もありまして、やはりこれをいかに社内に広げるかをご指摘いただいたものと思います。続
きまして井手さん、また続いて恐縮なのですが、ご覧になって、住友商事がDXに取り組
む意義などを何かお感じになっていることがあれば、また当社の強みとして何か感じられた
部分がありましたら、合わせてご意見をいただければと思います。

井手：これも私の体験からですけれども、情報通信とか IT とか、そういうのを進める過程で、やはりこうしたことを進めていくには総合商社的なスキルが必要だという話は、私が過去にありました事業の中でもやっております。その人たちが、自分は地域通信に携わる人でしたら、自分は地域の総合商社になるという気持ちでやらなければいけないのではないかと、という話を聞いたことがありました。それはどういう意味かなと、こちらに来てから考えているわけですが、非常に多くの産業と現場を持っている、関わり合いがある。それもグローバルベースであることと、そのことに対しての既存の業界知識とか、現場の課題を理解しているという点があると思います。また、サミットのお話が出ましたけれども、商流とかあるいはその様々なデータをお持ちで、それをまとめて持っているということは、そのことを別の産業に活かすこともできるという意味での、総合的な取り組みが可能なのではないかと。それから、これは商社パーソンのスキルで、私が勝手に懂れているというか、こういうスキルをきっとお持ちなのだろうと思っているわけですが、様々なパートナーリングとか、どこと組んで誰に何を頼むかとか、それから、そのことをまとめ上げていく力といったことは、これはたぶん商社パーソンとしていろいろなビジネスに携わる上で、皆さん磨いてきたことではないだろうかと。そういう意味で、デジタル技術がどのように使えるかを、そのことに加えて学ぶ必要はあるかもしれませんが、その商社というビジネスが非常に DX に合っている、商社が DX に取り組むのは理にかなっているのではないかなと思ったところです。特に住友商事がというところで、私は絶対これだろうとか、はっきり分かることはないのですが、そのグループ会社の中に非常に長い歴史と、それから一定の規模感を持つ、SCSK さんというシステムインテグレータをお持ちだということで、そこ連携してこのことを行うことで、その SCSK さん自身も様々な産業に対してビジネスを行っていると思いますので、そのことも住友商事の強みではないかなと思います。

芳賀：ありがとうございます。南部さん、今の井手さんの講評いただいているかがでしょうか。

南部：ありがとうございます。井手さんに全部しゃべっていただいたので、あんまりしゃべることなくて、まとめたようで申し訳ないのですけど。私、DX をやっています、商社的に見ますと、マクロとマイクロとリアルという見方をしています、その産業というか、業界全体を俯瞰して見えて。そこに法的にプレーヤーの強さとか、法的にどのような課題があるとか、ビオポリティクスがどうかというプレジャーの強さも全体を俯瞰できますので、逆に言うと、課題とか解決方法が見やすい位置づけであるのではないかと思います。それを見ているだけではなくて、わが社の特徴でもあるのですが、徹底的にその事業の中に入って長年寄り添うことによって、マイクロの課題も分かってくると。これを解決するのに、テクノロジーだったり、バーチャルのデータだったりすると。そのソリューションもグローバルにパートナーがいるということで、単体で何かデバイスを出したり、デリバリーすることだけではなくて、総合的に解決する方法を見つけられる。その先にビジネスモデルを作れると。ここにいきたいわけですが、そういう意味では、総合商社という意味においては意味があると。

では、住友商事が、となりますと、やはりその産業を先ほどの観点において分かっている、理解して、課題抽出できる分野がわれわれの強みになったと。

芳賀： 今の、先ほどのサミットのケースでもう少しかみ砕いてご説明いただくと、マイクロ、マクロはそれぞれどんなところになるのでしょうか。

南部： まずはそうですね、まずマイクロから言いますと、私もサミットを一時期、担当していましたけども、どれだけコストバーサストムラインのプロフィットが薄い中で、社会貢献をしているかと。特に生鮮食料品が多いということは、在庫が多く持てないわけですよ。加工しながら作っている。近未来を予想しながら、日配で回転させていると。仕方なく捨てたり、値段を下げたりすると。このところの値段の設定等々含めて、とても個別に最適になっていると。これはオペレーションして初めて見えるもので、それが収益の 2 割にも至っているのだというこの課題。これは無駄になりますよね。これが分かっていると。それがもし解決できたら、その前後にある業界全体の最適化、すなわち買う方が決めたものが製造の最適化にも影響できると。この両方を見ていることによって、何かが提案できるのではないかなと、やってもらっているところです。

芳賀： ありがとうございます。今のところなのですけど、井手さん。やはり NTT さんもいろいろマイクロ、マクロやっつけていらっしゃると思いますけども、この商社の視点から、このマイクロ、マクロはどのように、われわれの特徴として見ていらっしゃるのでしょうか。

井手： ちょっと私も、そこを理解しているかどうか分からないのですが、やはりサプライチェーンと言いますか、バリューチェーン、その全体を見る立場は、なかなかそういう立場にある方、そういう立場は少ないということ。それから、これまた全体最適と部分最適という問題になるのかもしれないけど、それぞれのところで自発的に部分最適を求めていく動きと、それから全体を見渡した立場の人が全体最適を作ろうとする動きと、これが同時に起こったときにどうなるかなという辺りは難しいかなと思いますので、やはりその全体を俯瞰する立場をいかに活かせるかではないかなと思います。

芳賀： ありがとうございます。おっしゃるとおりだと思います。今日の主目的であります、この新中計における DX の当社の活動の位置づけというほうに、ちょっと話を進めていきたいと思うのですが、まず、南部さんにお聞きしたいのですが、この新中計 SHIFT 2023 における当社の DX の位置づけを、できれば具体的に、定性、定量両面からあらためてご説明いただけますでしょうか。

南部： 私は、DX は全ての今中計のビジネスの SBU、先ほど社長からも話ありましたが、目指す目的を達成するための強力な武器であると思っています。当然ですけども、収益性を高

めないと、面積だけを広げて低採算で回していったら、これは駄目ですよ。そうなりますと、その収益性を上げるために、テクノロジーをこの3年間、各部隊で徹底的に勉強してもらって、ソリューションとしての方法があると。そしたら、付加価値をそこで高められると。それをDXセンターが引き続き寄り添い、SCSKさんと一緒に中に入って、思いを早く実現するようなものを作ることで、その事業の大成にもつながるのではないかと考えております。ですから、それを携えて、SDGsを目的に歩むと。これがこの中計の大切な柱であると思います。そういう意味では、先ほど、上野さんが登壇されましたけども、EIIのところも点のソリューションではなくて、その全体の蓄電のところとか、送電のところとかのシステムをどうするかまで考えて取り組むと。そのための武器であると思います。

芳賀：ありがとうございます。それぞれの分野のつながりですね。そのシステムアーキテクチャみたいなものがどうなっているかという俯瞰図を描くのも、一つのDXの役割と了解しております。井手さん、このDX戦略に関しまして、取締役会でいろいろな議論をされていると、先ほどコメントいただいております。そのいろいろなご議論を踏まえて、このSHIFT 2023でDXに期待する点、それから、当社グループがもっと強化すべき点などございましたら、ぜひご披露いただければと思います。

井手：取締役会の中でのDXの議題は、先般、DXセンターの取り組みについてご報告がありましたけれども、そうしたDXを主語としたもの以外に、年に一度、各事業部門から取締役会に定期報告があるわけですけれども。その中で例えば、金属事業部門でしたら鋼管ビジネスとDXとか、それから、生活不動産部門でしたらリテールのDXとか、それぞれの事業部門が主語となってDXを施策の一つとして語る場と、その二通りがあると思います。このSHIFT 2023のモニタリングをどのようにしていくかという議論を先般したときに、やはりもちろんDXセンターが全社的な事業開発のための推進部隊として、DXセンターのKPIも作って見ていく必要があるけれども、その全社的なDXの推進についても、各事業部門がどのようにしていくかをモニタリングすべきですねという意見もございましたし、またそのソリューションを提供する力をもっと付けるべきだという意見もありました。それから、これは私の意見、私が申し上げたことですが、私自身はそうした事業の出身ということもあって、どうしても期待は大きいわけです。やはりそのDXに関する投資もほかの投資と同じように、それでどれだけの効果を生むのだということが見られていくべきで、まだ最初の段階ではモメンタムの醸成とか、みんながそういう取り組みを始める点では、非常に応援したいという気持ちが社内的にも多いと思います。

だんだん人材もそこに出し、あるいは教育研修もし、それから、あるいはベンチャーキャピタルのところに投資もし、いろいろなことで出ていくものは分かるというか、かけたものは分かる中で、それで、とやはりなるタイミングがどこかで来ると思うのです。そういう意味で、その効果を非常に分かりやすいRPAを入れたらこれだけの生産性向上に結び付くとか、そういうものもあると思います。もう少しちょっとその効果を出すのが難しいものについても、やはり例えば、この産

業について、これぐらいのボリュームでこういうことができたらとか、あるいはそういうことに関してソリューションを提供するサービスを始めたとか、あるいは事業共同会社を作って、その利益を得るような、いろいろなパターンで、あるいはタイミングもそれぞれだと思うのですけれども。その成果についてやはり、何かしらのイメージを作っておくべきだと思いますし、それを取締役会の中でも、まだその確度が確かでないことについてもイメージとして持ちたいという気持ちがございます。

芳賀： ありがとうございます。私への言葉というようにお聞きしているのですが、南部さん、今の定量的な効果、成果という図りのところですね。この辺につきまして、何か追加でコメントあればお願いします。

南部： これは3年間悩んだのですけれども、ビジネスですから当然、投下した資本に対してリターンをスケールチェックしていくと。それが正しいアクションかというのは必ずしないといけないと思っています。DXをひもといた場合、私なりのちょっと整理でもあるのですが、初期段階ではオペレーションのエクセレンスというか、付加価値を高めることでトップラインを伸ばす、オペレーションの効率を上げて、コストを下げる。それから、何らかの付加価値をそれを出して利益を上げることで、そのオペレーションそのものの価値を上げるというのが一つですね。それから、二つ目が、そういうことを通じる中で、先ほどちょっとプレゼンにも入っていましたが、Vertical SaaSのように新たなアプリケーション、ビジネスを作っていくという話。それから、それを通じて、SCSKさんともコラボしていますし、Insight Edgeもありますけれども、それぞれがサービス事業として付加価値を上げ、収益を上げていくと。最後は、新たな投資をしたり、事業領域に入っていくときに、その評価および成功角度を上げるためにこのデジタルテクノロジーを使っていくという、この総和がリターンなのだろうと思います。そういうことにしますと、やはりSBU単位でクリアに人事的なことも含めまして、リターン目線とアクションアイテムを定義するわけですが、その中身の中でDXがどう貢献して、どんなアクションを取ったかをちゃんとモニターして、定量化していくと。これが今中計で大事な話だと思っています。

芳賀： ありがとうございます。全社活動であると、SBUを含めた、このDXを使った価値向上のためにどうやっていくかだと思います。それを今後、定量化、より見えやすくする。進捗を確認していく意味でも重要だというご意見いただきました。ちょっとお時間のほうあれだと思いますので、最後に、長期目線でとちょっと前置きをさせていただいて、今後のDX推進につきまして、住友商事グループがどんな役割を社会にもたらせるのか。例えば、業界を巻き込んだDXについて、どのような、これ南部さんに質問させていただきますけれども、業界を巻き込んだDXのお話。さっきもコンシューマのお話いただきましたが、成功の鍵はやはり何だと思いますでしょうか。

南部： 繰り返しになりますけども、私はやはり課題設定だと思います。DX を入れて六つの分野がありますけれども、SDGs 的に見ても、今社会で求められているのが何で、そこに住友商事として何ができて、でも 1 社だけではできないことがたくさんありますから、それをアライアンスを組んで、目的にいくと。そのときにデジタルをどう使っていくのだと、その視点を持つことによつて、グローバルあるいは産業界を超えて、ネットワークを持つ商社、住友商事もお役に立てるのではないかなと思います。

芳賀： まさしくオープンコラボレーションだと思います。井手さん、こちらの今の切り口から、業界を超えた、いろいろな他社さん含めた連携をやはり築き上げていく、住友商事がドライバーとなりながらやっていくためには、何かアドバイス等ございましたら、ぜひお願いしたいと思います。

井手： いや、アドバイスというよりも、今そうしたビジネスに取り組むのはとても社員にとってもやりがいのある仕事だと思いますし、まさに商社は人材でできていることを考えますと、今この私も 6 月にまいりましてから、この DX 以外に人事制度を見直したり、例えば、この DX のためにやったことではないかもしれませんが、適所適材な人事とか、あるいは、背番号制みたいなものをちょっとあるランクからは、要するに部門を横断的にするとか、前のセッションでもありましたけれども、商社としての縦割りの打破というのですかね。そういうことで非常に、人材を横通しに育てていこうということがまさに総合商社として、世の中の課題を解決する人材、あるいは新しいビジネスを生む事業構想力を持つ人材が育っていけば、それは本当に社会的な貢献も高いことができるのではないかと。そこにデジタルを使っていくことが大きな成果を出すのではないかなと思います。

質疑応答

質問者①： 先ほど南部様からご説明いただいたところで、1 点教えてください。この中計期間では全ての SBU にとって、この DX というのは改革をしていくためのツールだと教えていただいたのですが、この中計期間中に、その DX の効果が見えやすいエリアと見えにくいエリアがあるかと思うのですが。例えば、先ほど挙げていただいたサミットとか、この中計期間中ではどういったところでその効果が見えてきて、実際、その投下した資本に対しての収益が感じられるとか、そんな感じで見えらっしゃるか教えてください。よろしくお願いします。

南部： 先ほど申し上げましたように、DX のリターンというのは総和になりますので、出てくる収益あるいはその経済的効果の場所が違うものですから。その部門においても、オペレーションがエフィシエントになって、そのあとイノベティブな時間ができて、新しい事業ができたりする

と、これも時間がかかるということで、効果ポイントが違うとは思っています。ただし、それを各 **SBU** の中にきちんと入れてくれていますので、それをモニターしていきたいと思っています。では、どこを優先的に見ていくかという、先ほど例にも挙げましたように **B to C** の世界は、データを軸にした意思決定の高度化とか、それをどんなふうに日配なり、月のデリバリーの中に入れていくかということに手が打ちやすいと思っています。そういう意味では、**B to C** 世界はこのコロナ禍でもありますので、効果が出やすいと。これをきちんとスケールしていきたいと思えます。それから、先ほど **EII** もありましたけども、新たなエネルギーの世界というのはセグメント、様相が変わりますので、それをどう補足していくとか、新しいものを打ち出しやすいかなと思っていますので、これはソフトウェアというだけではなくて、ハードも含めて見ていきたいなと思っています。それから、ちょっと私も主管しているものですから、手前みそにはなるのですが、こういう活動を続けて、**SCSK** なり、**Insight Edge** なり、テクノロジーの部隊の収益も上がっていくと。こういうことをまとめて見ていくことによって、傾注していきたいなと思っています。お答えになったかどうかですけども、はい。ありがとうございます。

質問者②: 1点質問があります。**DX** と御社の **GHG** 排出量削減、先ほどちょっと次世代エネルギーについて **DX** が役に立つというところがありましたけど、特にその **GHG** 排出量削減で **DX** が何か果たす役割があるのか、その辺についてのお考えを教えてください。例えば、発電所の効率運営とか、グリッドの適正化とか、そういった結構デジタルと親和性の高い分野も、特に既存の **IPP** なども含めてあると思うのですが、そこら辺についての考え方を教えてください。

南部: **GHG** のプロトコルが今後どうなっていくか、そのルールにもよりますが、いずれにしても定量目標をベースに、私どもの事業領域全体でどんなふうにそれをセンサーというか、定量化していくかと。この日々のオペレーションを踏まえた、その準拠を定量化していくという中で、この **DX** 的なテクノロジーはとて必要になってくると思います。それから、先ほども少し議論ありましたけども、ある事業をやめる、出るということも続けても、全体としてどうなっているかが把握できていないとどうしようもないと思います。ですから、そういう意味では何らかのプラットフォームが必要になってくるときに、私どもが総合的に事業を理解しているという前提において、地域によって、あるいは分野によっては、そこに何らかのサービスを提供できればと思っております。

芳賀: これまだ構想と言わざるを得ないかもしれませんが、やはり **CO2** の削減量のこれをブロックチェーンを使いまして、見える化するところでいろいろこのデジタルイゼーション、デジタルの力を使えるのではないかと。各業界、例えば海運業界とか、あとは自動車の **CO2** の排出量とか、そういったものを捉えるためにブロックチェーンを使うというアイデアで今、各関連の皆様と会話をさせていただいておりますので、こういったものをぜひ実現していきたいというのが、非常にこの **SDGs** の観点から今取り組んでいるものの一つとなります。**SDGs** と言っても、

先ほどのフードロスなどもちょっと中に入ってくると思いますので、今 DX センターの中での DX の取り組みをするときに、この SDGs の考え方からも必ずものを見ろと今、センター内、いろいろな議論をしているところで。その一つの例が先ほどの、CO2 削減量の見える化、それをブロックチェーンで取引できるような形に持っていくという話を今、進めております。

質問者③: 今回のこの DX 戦略の推進にあたっては、広範な横串を通すような機能とともに、よりリテールと言いますか、現場の事業それぞれのニーズに基づいたカスタマイズ的な要素もあるのかなと思うのですが、そうするとこれまでに比べてかなりより要求に応えるためにエンジニア、人材の確保。部隊としてどういう規模感で運営していくかも気になってくるのですが、今後、その拡大するニーズに対応するためのプロ人材の確保では、グループ内の SCSK さんのお話などもありましたけれども、エンジニアの共有化あるいは逆にすみ分けとか、この人材戦略についてどのような拡大余地があるのか。この辺りについてお話を伺えたらと思います。よろしくお願ひします。

芳賀: 先ほど来、出ておりましたように、SCSK、われわれのこの DX を進める上での最も重要なパートナーでございまして。連結付けまして、1 万 4,000 人の社員がいらっしゃるところで、ありとあらゆるわれわれの DX 取り組むときに、やはり相談相手になっていくということが一つございます。その SCSK も、やはりこの DX は事業化していくとこの中計で出しておりますので、まさに彼らのニーズと、われわれの総合商社、われわれのビジネスクリエーション能力みたいなところを彼らも非常に期待しているところがございます。あと、そういった SCSK、それから、Insight Edge。われわれの内部に AI のエンジニアを今、まだ人数は 20 名弱なのですが、持っておりますので、こういったところで、いろいろな当社の DX の取り組みのノウハウを内部に蓄積できると。よって、それをほかの新しいプロジェクトに展開できると。そういったところに当社の営業部隊も、現場を知っている人間がどんどん実は還流しています。各部門から毎年 10 名単位で来ていますので、現場感覚を持った人間がそこで DX を使ったプロジェクトを実行して、また戻っていくと。こういったことで、住商全体の DX 対応力みたいなものを高めていきたいというのが、全体設計でございまして。

南部: 少しだけ付け加えさせてもらいますと、芳賀が先ほど申しあげましたように、DX センターからビジネスユニットに還流していきますので、かなりのデジタルを使った構想段階。何を使えばいいのだというところまでは、できるだけビジネス本体でやってもらおうと思っています。逆に、SCSK、DX センターというこの二つの組み合わせは、横軸でいろいろなものを見たより専門性の高い集団になっていて、かつビジネスも分かると。この両者を組み合わせる形になっている。では、内製でいくかというところは無理だと思っていて、やはり市場のとんがった意識を持たれた方とか、あるいはパートナー群。そのためにアクセラレータだったり CVC があるのですが、プラスメジャーの世界中の方々と組み合わせると、ロケーションが世界中にありますので、

それを多国籍にしていくと、デジタルの志につながったビジネス変革の集団にしていけたらと思っています。

司会：ありがとうございます。ぜひここでちょっとお聞きしたいのですが、やはりデジタル人材というか、この DX の人材ということでどうなのか、井手さんはどうご覧になっているのか、もしコメント等あれば頂戴したいと思います。

井手：先ほどもちょっと申し上げましたけども、今は DX センターに事業部門から来ていただいて、その中で DX の知見を集めた中で人が育っている過程なのではないかと思います。たぶんその方たちが今度、事業部門にまた戻って、それぞれの部門でまた自走というか自発的に、自主的に DX を進めていくような営みをたぶん繰り返していくのか。あるいはもうそれが、例えば SBU 単位にそのことができるようになれば、将来的にはその DX センターがコアにあることが必要なのか。そういうことも含めて、将来的な人材をどうしていくかは考えていく必要はあるかと思いますが、世の中全体で人の取り合いみたいな感じに、例えば、外部からそうしたスキルのある人を採用しようとしても、みんなこの企業もそれを今やろうとしている中で、やはり商社のビジネスをよく知った方がこのことをやるという意味では、中で育てていく。

もちろん、その外部から専門家を呼ぶことも非常に必要ですけども、全ての社員がそういうセンスを持ってデジタル人材になる、リスキルですかね。それを一つは大きな規模でやり、コアとなる人材は、そうしたいろいろな手段を使って育てていくという組み合わせになるのではないかと思います。

司会：はい。井手さん、どうもありがとうございます。時間がそろそろ迫ってきております。この DX のところ、これはもうまさに現在進行形でございますけども、南部さん、最後に何か、今日のセッション通しましてございますでしょうか。

南部：ありがとうございます。貴重な質問もたくさんいただきまして、住友商事の中計の柱として SBU の単位にしまして、それをきちっと見ながら、冒頭申し上げたような社内には閉じるのではなく、外に価値をもたらすような活動をしてまいりたいと思いますので、皆様、ご支援よろしく申し上げます。それが見えるようにしていきたいと思っています。

以上