デジタル
トランスフォーメーション
銘柄 | DX銘柄 |
2025

2025年5月30日

DX銘柄2025
Digital Transformation

経済産業省 Ministry of Economy, Trade and Industry
JPX TOKYO STOCK EXCHANGE 株式会社東京証券取引所
IPA 独立行政法人 情報処理推進機構

1. デジタルトランスフォーメーションの促進に向けて
（「DX銘柄」等の選定）

経済産業省は、我が国企業の戦略的IT利活用の促進に向けた取組の一環として、東京証券取引所と共同で、中長期的な企業価値の向上や競争力の強化のために、経営革新、収益水準・生産性の向上をもたらす積極的なIT利活用に取り組んでいる企業を「攻めのIT経営銘柄」として2015年より選定してきました。その後、2020年からデジタル技術を前提として、ビジネスモデル等を抜本的に変革し、新たな成長・競争力強化につなげていく「デジタルトランスフォーメーション（DX）」に取り組む企業を「デジタルトランスフォーメーション銘柄（DX銘柄）」として選定しています。さらに2022年からは、情報処理推進機構が共催団体として加わり、3者共同で実施しています。

我が国や諸外国において、データ活用やデジタル技術の進化、グローバル化による産業構造の変化が起きている中、企業規模や業種・業界にかかわらず、全ての企業が、データとデジタル技術を活用した経営変革の取組であるDXに取り組むことで、価値創造経営を実現することができます。そのためには、企業はデジタル技術による変化が自社にもたらすリスク・機会を踏まえた経営ビジョン、ビジネスモデルを策定し、その方策としてデジタル技術を組み込んだ経営戦略をステークホルダーへ示すとともに、経営者自らがリーダーシップを発揮してステークホルダーとの対話を行い、課題の把握分析を通じ、戦略の見直しを行っていくことでガバナンスの役割を果たすことが重要です。

経済産業省は、2020年11月に、企業のDXに関する自主的取組を促すため、デジタル技術による社会変革を踏まえた経営ビジョンの策定・公表といった経営者に求められる対応を「デジタルガバナンス・コード」として取りまとめ、2022年9月には、デジタル人材の育成・確保をはじめとした時勢の変化に対応するため、「デジタルガバナンス・コード2.0」に改訂しました。

2024年9月には、より経営者が前向きにDXに取り組むことができるように、DX推進を通して得られる企業価値向上に焦点を当て、経営者への伝わりやすさを重視した見直しをはじめ、データ活用・連携やデジタル人材の育成・確保、サイバーセキュリティ等の時勢の変化に対応するための見直しを反映した「デジタルガバナンス・コード3.0 ～ DX経営による企業価値向上に向けて～」を新たに取りまとめました。

「DX銘柄」の選定にあたっては、「DX認定」の取得を条件としており、デジタルガバナンス・コード3.0に紐づく「DX認定」と「DX銘柄」の有機的な連動を図っています。

DX銘柄選定の取組は、東京証券取引所に上場している企業の中から、企業価値の向上につながるDXを推進するための仕組みを社内に構築し、優れたデジタル活用の実績が表れている企業を選定することで、目標となる企業モデルを広く波及させるとともに、デジタル技術の利活用の重要性に関する経営者の意識変革を促すことを目的としています。また、投資家を含むステークホルダーへの紹介を通して評価を受ける枠組みにより、企業によるDXの更なる促進を図っています。

さらに、DXの裾野を広げていく観点で、「DX銘柄」に選定されていない企業の中から、特に企業価値貢献部分において、注目されるべき取組を実施している企業について、「デジタルトランスフォーメーション注目企業（DX注目企業）」として選定するとともに、企業の競争力強化に資するDXの推進を強く後押しするため、「DX銘柄」選定企業の中から、業種の枠を超えて、“デジタル時代を先導する企業”を、「DXグランプリ」として選定しています。また、2023年からは、特に傑出した取組を継続している企業を「DXプラチナ企業」として選定しています。

2-1. 「DX銘柄2025」等の選定プロセス

「DX銘柄2025」等は以下のプロセスを経て選定いたしました。

①「DX調査2025」の実施

東京証券取引所（プライム、スタンダード、グロース）上場会社約3,800社を対象に「DX調査2025」を実施。調査回答いただいた企業311社のうち、「DX認定」を取得している企業を選定対象としました。

※ 市場区分は調査終了（2024年12月23日18時）時点

②一次評価：「選択式項目」及び財務指標によるスコアリング

アンケート調査の「選択式項目」及びROE・PBRに基づき、スコアリングを実施し、一定基準以上の企業を、候補企業として選定しました。

※ スコアリング基準についてはDX銘柄評価委員会にて決定

③二次評価及び最終選考

一次評価で選定された候補企業を対象に、アンケート調査の「記述回答（DX実現能力、ステークホルダーとの対話、企業価値貢献）」について、DX銘柄評価委員が評価を実施。当該結果を基に、DX銘柄評価委員会による最終審査を実施し、業種ごとに優れた企業を「DX銘柄2025」として選定しています。

また、「DX銘柄2025」に選定されていない企業の中から、特に企業価値貢献部分において、注目されるべき取組を実施している企業を、DX銘柄評価委員会の審査により「DX注目企業2025」として選定しました。

さらに、企業の競争力強化に資するDXの推進を強く後押しするため、「DX銘柄2025」選定企業の中から、業種の枠を超えて、“デジタル時代を先導する企業” を、「DXグランプリ2025」として選定しています。

2-2. 「DXプラチナ企業2025-2027」の選定プロセス

「DXプラチナ企業2025-2027」は以下のプロセスを経て選定いたしました。

①下記の要件を満たす企業を選定

＜DXプラチナ企業選定要件＞

・3年連続でDX銘柄に選定されていること

・過去にDXグランプリに選定されていること

②銘柄評価委員会における審査

※選定期間は3年とする。

●DXプラチナ企業2025-2027　選定企業一覧

LIXIL

株式会社LIXIL

DXグランプリ2024

受賞

3. 評価のポイント（一次評価）

デジタルガバナンス・コードの柱立てに沿った評価項目にて評価を実施しました。なお、一次評価の項目は、「デジタルガバナンス・コード3.0」の「望ましい方向性」と対応しています。

■一次評価の評価項目（大分類）

1 経営ビジョン・ビジネスモデルの策定
2 DX戦略の策定
3-1 組織づくり
3-2 デジタル人材の育成・確保
3-3 ITシステム・サイバーセキュリティ
4 成果指標の設定・DX戦略の見直し
5 ステークホルダーとの対話

■設問の詳細

＜経営ビジョン・ビジネスモデルの策定＞

1 データ活用やデジタル技術の進化による社会及び競争環境の変化が自社にもたらす影響（リスク･機会）も踏まえ、経営方針および経営計画（中期経営計画・統合報告書等）において、DXの推進に向けた経営ビジョンを策定していますか。
2 DXの推進に向けた経営ビジョンを実現するため、適切なビジネスモデルを策定していますか。
3 既存ビジネスモデルの強みと弱みが明確化されており、その強化・改善に DX戦略や施策が大きく寄与していますか。
4 多様な主体とデジタル技術でつながり、データや知恵などを共有することによって、企業間連携を行い、革新的な価値を創造していますか。
5 自社にとどまらず、社会や業界の課題解決に向けてDXを牽引しようとしていますか。
6 ビジネスモデルの変革が、経営方針転換やグローバル展開等に迅速に対応できるものとなっていますか。

＜DX戦略の策定＞

7 経営者自らが主体的に検討を行い、経営ビジョンを実現する変革シナリオとして、具体的なDX戦略が構築できていますか。
8 経営陣がデータを様々な部門で価値を生み出すことができる重要な資産の一つとして認識し、データに基づく判断を心掛けるなど、目指すビジネスモデル実現に向けてデータを活用していますか。
9 企業は、社会の状況変化や課題を迅速に把握・予測し、柔軟に対応するために、自社の保有データを発掘・整理・管理する能力を高めていますか。
10 サプライチェーン内の取引先や多様な企業とのデータ連携を行うとともに、データガバナンスに関する法令やガイドライン等に従っていますか。
11 データとデジタル技術を活用して既存ビジネスの変革を目指す取組（顧客関係やマーケティング、既存の製品やサービス、オペレーション等の変革による満足度向上等）が明示されており、その取組が実施され、効果が出ていますか。
12 データとデジタル技術を活用して新規ビジネス創出を目指す取組が明示されており、その取組が実施され、効果が出ていますか。

＜組織づくり＞

13 DXを推進するために組織上位置付けられた組織を持っており、その組織は、事業部門と連携・対話することで、全社を巻き込んだDXの推進を行っていますか。
14 DXの推進にあたり、オープンイノベーション、外部アドバイザー・パートナーの活用、スタートアップ企業との協業といった、これまでのIT分野での受発注関係と異なる外部リソースを活用していますか。
15 外部リソースの活用を含め、知見・経験・スキル・アイデアを獲得するケイパビリティ（組織能力）を有し、ケイパビリティを活かしながら、事業化に向かった動きができていますか。

16　DX戦略推進のために各人（経営者から現場まで）が主体的に動けるような役割と権限が規定されていますか。
17　DX推進のための予算が他のIT予算と別で管理されており、DX推進のための予算として一定の金額または一定の比率が確保されている。
18　DX推進のための投資等の意思決定において、DXに投じる資金をコストではなく経営にとって必須な投資として位置付け、定量的なリターンの大きさやその確度を求め過ぎず、必要な挑戦を促していますか。
19　組織カルチャーの変革への取組として、新しい挑戦を促すとともに、継続的にかつ積極的に挑戦していこうとするマインドセット醸成を目指した活動を支援する制度、仕組みが構築されていますか。
20　社員一人ひとりが、仕事のやり方や行動をどのように変えるべきかが分かるような、経営ビジョンの実現に向けたデータとデジタル技術の活用に関する行動指針を定め、公開していますか。
21　DX推進部署の責任者としてそれぞれ、DXの推進をミッションとする責任者（Chief Digital Officer）、製品・研究開発など技術の統括責任者（Chief Technology Officer ）、ITに関する統括責任者（Chief Information Officer）、データに関する責任者（Chief Data Officer）が、組織上位置付けられ、ミッション・役割を含め明確に定義され任命されていますか（他の役割との兼任でもかまいません）。
22　DX推進部署の責任者が経営者と定期的にコミュニケーションを行うとともに、経営会議等の一員として参加するなど、経営の意思決定に対して一定の権限を持っていますか。
23　取締役会や経営会議等の場において、経営者が最新のデジタル技術や新たな活用事例に関する情報交換を定期的に実施していますか。
24　経営者が最新のデジタル技術や新たな活用事例を、自社のDX戦略の推進に活かしていますか。

＜デジタル人材の育成・確保＞

25　経営ビジョンと人材戦略を連動させた上で、DX戦略の推進に必要な人材に求めるスキルについて、デジタルスキル標準を参照した上で明確化し、社員のスキル可視化の取組が行われていますか。
26　経営者を含めた役員や管理職のDXに対する意識を改革するとともに、役員や管理職が積極的に社員のデジタル人材育成に関する取組を推進していますか。
27　経営者をはじめとした全社員のデジタル・リテラシー向上のため、デジタル技術を抵抗なく活用し、自らの業務を変革していくことを支援する、リスキリングやリカレント教育などの仕組みがありますか。
28　生成AI等の最新技術の動向も踏まえつつ、DX推進を支える人材として、どのような人材が必要か、が明確になっており、確保のための取組を実施していますか（計画的な育成、中途採用、外部アドバイザー・パートナーの活用、外部からの出向、事業部門・IT担当部門間の人事異動等）。
29　デジタルに関する専門知識を身につけた社員が、その知識の活用や試験・資格をはじめとしたスキル証明により適性評価・処遇される人事制度や、より実践的なスキルを身につけられるような人材配置の仕組みがありますか。
30　スキルを評価する人事制度をはじめ、社員の希望に応じた人事異動や学習機会の提供、ロールモデルの提示といった自律的なキャリア形成支援の取組が行われていますか。

＜ITシステム・サイバーセキュリティ＞

31　全社のITシステムがDX戦略実現の足かせとならないように、定期的にビジネス環境や利用状況を踏まえ、ITシステムやデータ等の情報資産の現状を分析・評価し、課題を把握できていますか。
32　Q31で実施した分析・評価の結果を受け、技術的負債（レガシーシステム）が発生しないよう、体制（組織や役割分担）を整え、必要な対策を実施できていますか（再レガシー化を回避する仕組みが確立されていますか）。
33　ITシステムの全社最適を目指し、全社のデータ整合性を確保するとともに、事業部単位での個別最適による複雑化・ブラックボックス化を回避するための仕組みがありますか。
34　ビジネス環境の変化に迅速に対応できるよう、既存のITシステムおよびデータが、新たに導入する最新デジタル技術とスムーズかつ短期間に連携できるとともに、既存データも活用し、経営状況や事業の運営状況を把握できるITシステムがありますか。
35　全社最適で策定された計画の実行段階においては、各事業部門が自己の利害に固執して全体最適から離れてしまわないよう注意を払いながら、オーナーシップをもって、その完遂に向けて努力していますか。
36　経営者がサイバーセキュリティリスクを経営リスクの１つとして認識し、CISO等の責任者を任命するなど管理体制を構築するとともに、サイバーセキュリティ対策のためのリソース（予算、人材）を確保していますか。
37　サイバーセキュリティリスクとして守るべき情報を特定し、リスクに対応するための計画（システム的・人的）を策定するとともに、防御のための仕組み・体制を構築していますか。

38　自社のサイバーセキュリティリスクを評価するために、システム監査やセキュリティ監査など第三者監査を実施していますか。
39　サイバーセキュリティリスクに対応できる体制の構築に向けた取組として、情報処理安全確保支援士（登録セキスペ）の取得や外部人材の活用、社員への教育等を企業として進めていますか。
40　サイバー攻撃による被害を受けた場合の事業継続計画（BCP）を策定するとともに、経営陣も含めて緊急対応に関する演習・訓練を実施していますか。
41　サプライチェーンの保護に向けて、取引先や調達するITサービス等提供事業者のサイバーセキュリティ対策の強化を促しつつ、サプライチェーン全体での付加価値の向上に取り組んでいますか（サプライチェーンに属さない場合は、取引先等に読み替えてください）。

＜成果指標の設定・DX戦略の見直し＞

42　Q11もしくはQ12において1 ～ 3と回答された場合はお答えください。DX戦略・施策の達成度は、実施している全ての取組に定量・定性問わず、KPI（重要な成果指標）を設定し、評価されていますか。
43　Q42において1 ～ 3と回答された場合はお答えください。KPIとKGI（最終財務成果指標）を連携させており、実際に財務成果をあげていますか。
44　経営・事業レベルのDX戦略の進捗や成果把握を即座に行うことができていますか。
45　経営者が事業部門やITシステム部門等と協力しながら、デジタル技術に係る動向や自社のITシステムの現状を踏まえた課題を把握・分析し、DX戦略の見直しに活用していますか。
46　企業価値向上のためのDX推進に関して、取締役会・経営会議で報告・議論されていますか。
47　取締役に対してDXに関する研修等の教育機会を提供し、取締役のモニタリング能力の向上を図っていますか。
48　取締役会が経営陣によるDX施策の執行に対して定期的にモニタリングを行うとともに、取締役会の意見を踏まえて経営陣がDX戦略の見直しを行っていますか。

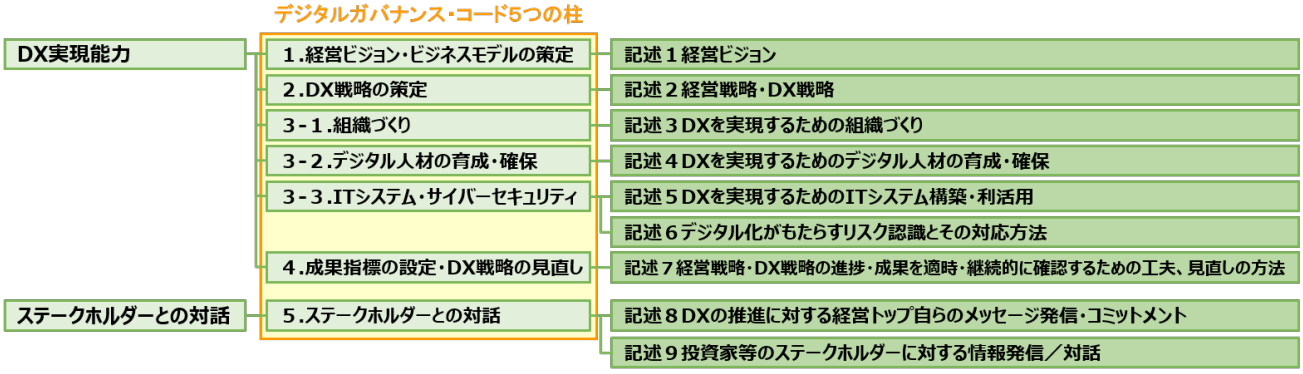
＜ステークホルダーとの対話＞

49　経営者が自身の言葉で経営ビジョンや企業価値向上のためのDX実現のメッセージをステークホルダーに対して、経営方針・経営計画やメディア等で発信していますか。
50　ステークホルダーに対し、DX戦略、その実行上の課題、具体的施策について発信し、対話を行っていますか。
51　スキルマトリックス等により、経営陣や取締役のデジタルに関係したスキルの項目を作成し、ステークホルダーに向け公表していますか。
52　自社のデジタル人材育成・確保に関する考え方が、自社へ就職を希望する者も含めたステークホルダーに対して、効果的にアピールされていますか。
53　サイバーセキュリティリスクの性質・度合いに応じて、サイバーセキュリティ報告書、CSR報告書、サステナビリティレポートや有価証券報告書等への記載を通じて開示を行っていますか。
54　KPIやそれを達成するための具体的な取組をステークホルダーに開示していますか。

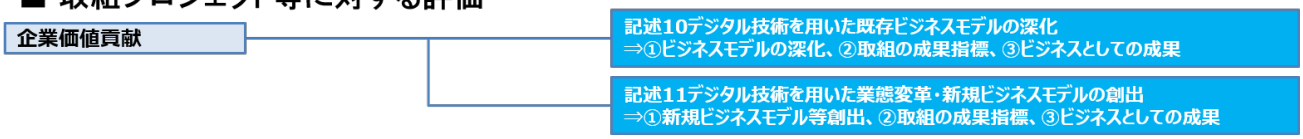
3. 評価のポイント（二次評価）

以下の「DX実現能力」、「ステークホルダーとの対話」及び「企業価値貢献」の観点から評価を行いました。
着眼点の詳細は次ページに記載しています。

■ デジタルガバナンス・コードの項目に対する評価

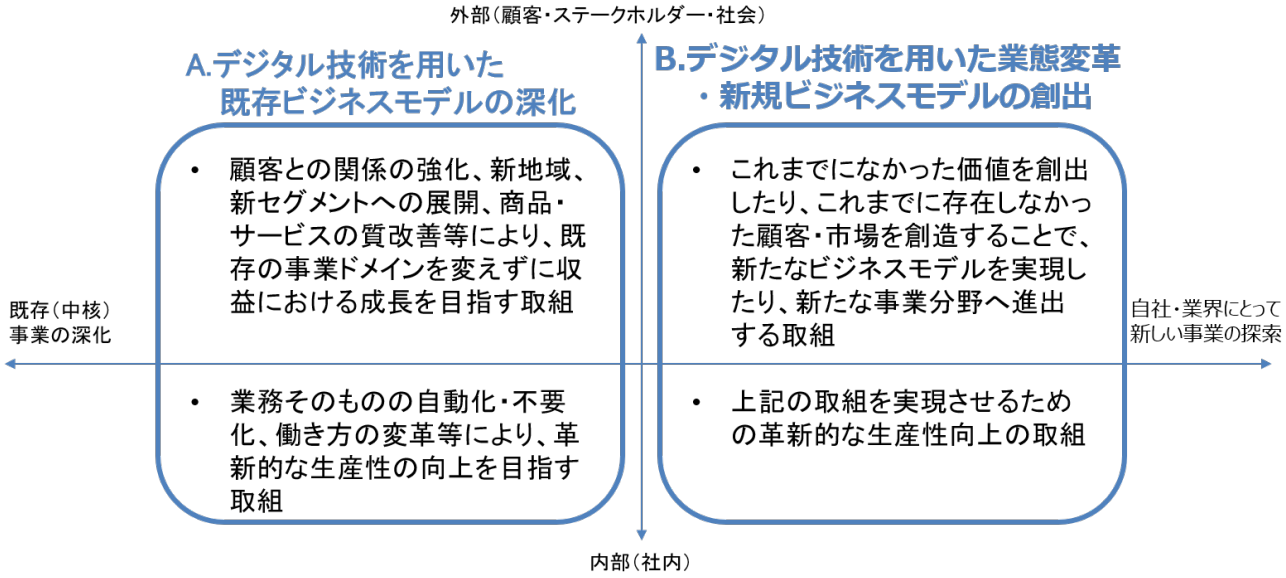


■ 取組プロジェクト等に対する評価



■ 企業価値貢献についての考え方

企業価値貢献は、デジタル技術を用いた「A.既存ビジネスモデルの深化」及び「B.業態変革・新規ビジネスモデルの創出」の2つに分けます。
「A.既存ビジネスモデルの深化」よりも、「B.業態変革・新規ビジネスモデルの創出」をより高く評価します。



3. 評価のポイント（二次評価）

二次評価の項目には、「デジタルガバナンス・コードの項目に対する評価（記述1～9）」と「取組プロジェクト等に対する評価（記述10 ～ 11）」があります。

1）DX実現能力の着眼点

項目	着眼点
記述1 経営ビジョン	• データ活用やデジタル技術の進化による社会及び競争環境の変化が自社にもたらす影響（リスク・機会）も踏まえ、経営方針および経営計画（中期経営計画・統合報告書等）において、DXの推進に向けた経営ビジョンを策定している • ビジネスモデルの変革が、経営方針転換やグローバル展開等に迅速に対応できるものとなっている
記述2 経営戦略・DX戦略	• 経営者自らが主体的に検討を行い、経営ビジョンを実現する変革シナリオとして、具体的なDX戦略が構築できている • 経営陣がデータを様々な部門で価値を生み出すことができる重要な資産の一つとして認識している • 企業は、社会の状況変化や課題を迅速に把握・予測し、柔軟に対応するために、自社の保有データを発掘・整理・管理する能力を高めている • データに基づく判断を心掛けるなど、経営陣が、目指すビジネスモデル実現に向けてデータを活用している • サプライチェーン内の取引先や多様な企業とのデータ連携を行うとともに、データガバナンスに関する法令やガイドライン等に従っている • DX推進のための予算が他のIT予算と別で管理されており、DX推進のための予算として一定の金額または一定の比率が確保されている • 経営者が最新のデジタル技術や新たな活用事例を、自社のDX戦略の推進に活かしている
記述3 DXを実現するための組織づくり	• DXを推進するために組織上位置付けられた組織を持っており、その組織は、事業部門と連携・対話することで、全社を巻き込んだDXの推進を行っている • 外部リソースの活用を含め、知見・経験・スキル・アイデアを獲得するケイパビリティ（組織能力）を有し、ケイパビリティを活かしながら、事業化に向かった動きができている • DX戦略推進のために各人（経営者から現場まで）が主体的に動けるような役割と権限が規定されている • 組織カルチャーの変革への取組として、新しい挑戦を促すとともに、継続的にかつ積極的に挑戦していこうとするマインドセット醸成を目指した活動を支援する制度、仕組みが構築されている • DX推進部署の責任者としてそれぞれ、DXの推進をミッションとする責任者（Chief Digital Officer）、製品・研究開発など技術の統括責任者（Chief Technology Officer）、ITに関する統括責任者（Chief Information Officer）、データに関する責任者（Chief Data Officer）が、組織上位置付けられ、ミッション・役割を含め明確に定義され任命されている（他の役割との兼任も含む） • DX推進部署の責任者が経営者と定期的にコミュニケーションを行うとともに、経営会議等の一員として参加するなど、経営の意思決定に対して一定の権限を持っている
記述4 DXを実現するためのデジタル人材の育成・確保（※1）	• 経営ビジョンと人材戦略を連動させた上で、DX戦略の推進に必要な人材に求めるスキルについて、デジタルスキル標準を参照した上で明確化し、社員のスキル可視化の取組が行われている • 経営者を含めた役員や管理職のDXに対する意識を改革するとともに、役員や管理職が積極的に社員のデジタル人材育成に関する取組を推進している • 経営者をはじめとした全社員のデジタル・リテラシー向上のため、デジタル技術を抵抗なく活用し、自らの業務を変革していくことを支援する、リスキリングやリカレント教育などの仕組みがある • 生成AI等の最新技術の動向も踏まえつつ、DX推進を支える人材として、どのような人材が必要か、が明確になっており、確保のための取組を実施している（計画的な育成、中途採用、外部アドバイザー・パートナーの活用、外部からの出向、事業部門・IT担当部門間の人事異動等） • デジタルに関する専門知識を身につけた社員が、その知識の活用や試験・資格をはじめとしたスキル証明により適性評価・処遇される人事制度や、より実践的なスキルを身につけられるような人材配置の仕組みがある • スキルを評価する人事制度をはじめ、社員の希望に応じた人事異動や学習機会の提供、ロールモデルの提示といった自律的なキャリア形成支援の取組が行われている
記述5 DXを実現するためのITシステム構築・利活用	• 全社のITシステムがDX戦略実現の足かせとならないように、定期的にビジネス環境や利用状況を踏まえ、ITシステムやデータ等の情報資産の現状を分析・評価し、課題を把握できている • 上記で実施した分析・評価の結果を受け、技術的負債（レガシーシステム）が発生しないよう、体制（組織や役割分担）を整え、必要な対策を実施できている（再レガシー化を回避する仕組みが確立されている） • ITシステムの全社最適を目指し、全社のデータ整合性を確保するとともに、事業部単位での個別最適による複雑化・ブラックボックス化を回避するための仕組みがある • ビジネス環境の変化に迅速に対応できるよう、既存のITシステムおよびデータが、新たに導入する最新デジタル技術とスムーズかつ短期間に連携できるとともに、既存データも活用し、経営状況や事業の運営状況を把握できるITシステムがある

項目	着眼点
記述6 デジタル化がもたらすリスク認識とその対応方法	• 経営者がサイバーセキュリティリスクを経営リスクの一つとして認識し、CISO等の責任者を任命するなど管理体制を構築するとともに、サイバーセキュリティ対策のためのリソース（予算、人材）を確保している • サイバーセキュリティリスクとして守るべき情報を特定し、リスクに対応するための計画（システム的・人的）を策定するとともに、防御のための仕組み・体制を構築している • 自社のサイバーセキュリティリスクを評価するために、システム監査やセキュリティ監査など第三者監査を実施している • サイバーセキュリティリスクに対応できる体制の構築に向けた取組として、情報処理安全確保支援士（登録セキスペ）の取得や外部人材の活用、社員への教育等を企業として進めている • サイバー攻撃による被害を受けた場合の事業継続計画（BCP）を策定するとともに、経営陣も含めて緊急対応に関する演習・訓練を実施している • サプライチェーンの保護に向けて、取引先や調達するITサービス等提供事業者のサイバーセキュリティ対策の強化を促しつつ、サプライチェーン全体での付加価値の向上に取り組んでいる
記述7 経営戦略・DX戦略の進捗・成果を適時・継続的に確認するための工夫、見直しの方法	• 経営・事業レベルのDX戦略の進捗や成果把握を即座に行うことができる • 経営者が事業部門やITシステム部門等と協力しながら、デジタル技術に係る動向や自社のITシステムの現状を踏まえた課題を把握・分析し、DX戦略の見直しに活用している • 企業価値向上のためのDX推進に関して、取締役会・経営会議で報告・議論されている • 取締役に対してDXに関する研修等の教育機会を提供し、取締役のモニタリング能力の向上を図っている • 取締役会が経営陣によるDX施策の執行に対して定期的にモニタリングを行うとともに、取締役会の意見を踏まえて経営陣がDX戦略の見直しを行っている

（※1）デジタル（D）に関する知識を備えていることはもちろん、企業変革（X）を先導できるような人材の育成・確保についても、どのように取り組み、成果が出ているかを評価します。

2）ステークホルダーとの対話の着眼点

項目	着眼点
記述8 DXの推進に対する経営トップ自らのメッセージ発信・コミットメント	• 経営者が自身の言葉で経営ビジョンや企業価値向上のためのDX実現のメッセージをステークホルダーに対して、経営方針・経営計画やメディア等で発信している
記述9 投資家等のステークホルダーに対する情報発信／対話	• ステークホルダーに対し、DX戦略、その実行上の課題、具体的施策について発信し、対話を行っている • KPIやそれを達成するための具体的な取組をステークホルダーに開示している

3）企業価値貢献の着眼点

項目	着眼点
記述10 デジタル技術を用いた既存ビジネスモデルの深化	
ビジネスモデルの深化	• 既存ビジネスモデルの強みと弱みが明確化されており、その強化・改善にDX戦略や施策が大きく寄与している • 多様な主体とデジタル技術でつながり、データや知恵などを共有することによって、企業間連携を行い、革新的な価値を創造している • DX推進のための投資等の意思決定において、DXに投じる資金をコストではなく経営にとって必須な投資として位置付け、定量的なリターンの大きさやその確度を求めすぎず、必要な挑戦を促している
取組の成果指標	• DX戦略・施策の達成度は、実施している全ての取組に定量・定性問わず、KPI（重要な成果指標）を設定し、評価されている
ビジネスとしての成果（収益貢献、取引先への影響）	• KPIとKGI（最終財務成果指標）を連携させており、実際に、財務成果をあげている
記述11 デジタル技術を用いた業態変革・新規ビジネスモデルの創出	
新規ビジネスモデル等の創出（※2）	• 多様な主体とデジタル技術でつながり、データや知恵などを共有することによって、企業間連携を行い、革新的な価値を創造している • DX推進のための投資等の意思決定において、DXに投じる資金をコストではなく経営にとって必須な投資として位置付け、定量的なリターンの大きさやその確度を求めすぎず、必要な挑戦を促している
取組の成果指標	• DX戦略・施策の達成度は、実施している全ての取組に定量・定性問わず、KPI（重要な成果指標）を設定し、評価されている
ビジネスとしての成果（収益貢献、取引先への影響）	• KPIとKGI（最終財務成果指標）を連携させており、実際に、財務成果をあげている

（※2）「新規ビジネスモデル等の創出」について、毎年新しい事業を記載すれば評価が高くなるというわけではありません。
DXの取組はある程度時間を要するものであることを踏まえ、新規ビジネスモデル等の創出に向けた継続的な仕組みづくりや、取組の実施状況及びその効果、新規ビジネスモデル等の創出に関する前年度からの進捗や成長についても評価の対象といたします。

4. 「DX銘柄2025」等の選定の体制

評価委員会の設置

「DX銘柄2025」等の選定にあたっては、評価指標等の策定及び銘柄の選定を行うため、学識経験者、デジタルの専門家、投資家等からなる「DX銘柄2025評価委員会」を設置しました。

DX銘柄2025評価委員会

＜委員長＞

伊藤　邦雄　一橋大学ＣＦＯ教育研究センター長

＜委員＞

井口　譲二　ニッセイアセットマネジメント株式会社
執行役員　運用本部副本部長　チーフ・コーポレートガバナンス・オフィサー

内山　悟志　株式会社アイ・ティ・アール　会長　エグゼクティブ・アナリスト

越智　義和　株式会社ファイブ・シーズ　取締役会長

片倉　正美　ＥＹ新日本有限責任監査法人　理事長

川津　篤子　デロイトトーマツリスクアドバイザリー合同会社　パートナー

山藤　昌志　株式会社三菱総合研究所　政策・経済センター　主席研究員　研究提言チーフ

田口　潤　株式会社インプレス　編集主幹 IT Leadersプロデューサー

角田　仁　デジタル人材育成学会　会長

寺沢　徹　アセットマネジメントOne株式会社　運用本部　エグゼクティブESGアドバイザー

三谷　慶一郎　株式会社NTTデータ経営研究所　主席研究員　エグゼクティブ・コンサルタント

5. DXプラチナ企業 選定企業

※過去選定歴に記載している「銘柄」は、「DX銘柄」、「攻め」は、「攻めのIT経営銘柄」の略称

■DXプラチナ企業2025-2027（業種順）

〈過去選定歴〉

証券コード	法人名	業種	銘柄24	銘柄23	銘柄22	銘柄21	銘柄20	攻め19	攻め18
5938	株式会社LIXIL	金属製品	★	●	●				

※DX銘柄受賞は「●」、DXグランプリ受賞は「★」で示す。

■DXプラチナ企業2024-2026（業種順）

〈過去選定歴〉

証券コード	法人名	業種	銘柄24	銘柄23	銘柄22	銘柄21	銘柄20	攻め19	攻め18
6501	株式会社日立製作所	電気機器	◎	●	●	★		●	●
7732	株式会社トプコン	精密機器	◎	★	●	●	●		

※DX銘柄受賞は「●」、DXグランプリ受賞は「★」、プラチナ受賞は、「◎」で示す。

■DXプラチナ企業2023-2025（業種順）

〈過去選定歴〉

証券コード	法人名	業種	銘柄24	銘柄23	銘柄22	銘柄21	銘柄20	攻め19	攻め18
4519	中外製薬株式会社	医薬品	◎	◎	★	●	●		
6301	株式会社小松製作所	機械	◎	◎	●	●	★	●	●
9830	トラスコ中山株式会社	卸売業	◎	◎	●	●	★		

※DX銘柄受賞は「●」、DXグランプリ受賞は「★」、プラチナ受賞は、「◎」で示す。

6. DXグランプリ2025・DX銘柄2025 選定企業

※過去選定歴に記載している「銘柄」は、「DX銘柄」、「攻め」は、「攻めのIT経営銘柄」の略称

■DXグランプリ2025 （業種順）

〈過去選定歴〉

証券コード	法人名	業種	銘柄24	銘柄23	銘柄22	銘柄21	銘柄20	攻め19	攻め18
9143	SGホールディングス株式会社	陸運業	●		●	●			
9434	ソフトバンク株式会社	情報・通信業	●	●	●	●			

■DX銘柄2025 （業種順 証券コード順）※DXグランプリを除く

〈過去選定歴〉

証券コード	法人名	業種	銘柄24	銘柄23	銘柄22	銘柄21	銘柄20	攻め19	攻め18
1801	大成建設株式会社	建設業							
2802	味の素株式会社	食料品		●	●				
3591	株式会社ワコールホールディングス	繊維製品	●						
3407	旭化成株式会社	化学	●	●	●	●			
4901	富士フイルムホールディングス株式会社	化学			●		●		●
4568	第一三共株式会社	医薬品	●	●					
5021	コスモエネルギーホールディングス株式会社	石油・石炭製品							
5108	株式会社ブリヂストン	ゴム製品	●	●	●	●	●	●	●
5201	AGC株式会社	ガラス・土石製品	●	●	●		●		
5411	JFEホールディングス株式会社	鉄鋼	●			●	●	●	●
6367	ダイキン工業株式会社	機械	●	●			●		
7011	三菱重工業株式会社	機械	●						
6503	三菱電機株式会社	電気機器							
6701	日本電気株式会社	電気機器				●			
6902	株式会社デンソー	輸送用機器							
7259	株式会社アイシン	輸送用機器	●						
7936	株式会社アシックス	その他製品	●		●				
9101	日本郵船株式会社	海運業	●	●		●			
9301	三菱倉庫株式会社	倉庫・運輸関連業	●						
9433	KDDI株式会社	情報・通信業			●				
2768	双日株式会社	卸売業		●					
9962	株式会社ミスミグループ本社	卸売業							
2678	アスクル株式会社	小売業	●	●					
8316	株式会社三井住友フィナンシャルグループ	銀行業	●					●	
8354	株式会社ふくおかフィナンシャルグループ	銀行業		●	●				
7199	プレミアグループ株式会社	その他金融業							
8253	株式会社クレディセゾン	その他金融業	●	●					
8802	三菱地所株式会社	不動産業					●	●	
4544	H. U. グループホールディングス株式会社	サービス業	●	●					

7. DX注目企業2025　選定企業

■DX注目企業2025 （業種順 証券コード順）

証券コード	法人名	業種
1333	マルハニチロ株式会社	水産・農林業
1803	清水建設株式会社	建設業
3402	東レ株式会社	繊維製品
4452	花王株式会社	化学
4911	株式会社資生堂	化学
4507	塩野義製薬株式会社	医薬品
5406	株式会社神戸製鋼所	鉄鋼
5711	三菱マテリアル株式会社	非鉄金属
9508	九州電力株式会社	電気・ガス業
9531	東京ガス株式会社	電気・ガス業
9021	西日本旅客鉄道株式会社	陸運業
9201	日本航空株式会社	空運業
9233	アジア航測株式会社	空運業
9302	三井倉庫ホールディングス株式会社	倉庫・運輸関連業
4768	株式会社大塚商会	情報・通信業
3132	マクニカホールディングス株式会社	卸売業
8174	日本瓦斯株式会社	小売業
8601	株式会社大和証券グループ本社	証券、商品先物取引業
2181	パーソルホールディングス株式会社	サービス業

DXグランプリ2025

DX銘柄2025

選定企業 | 取り組み紹介

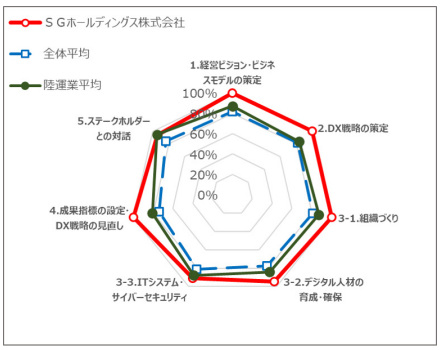
DXグランプリ2025
Digital Transformation

SGホールディングス株式会社

陸運業 | 9143

佐川急便を中核として、宅配便からロジスティクス、グローバル物流まで多彩な物流事業で新しい物流を創造し、業界の最先端を走り続けるSGホールディングス。創業当時より、お客さまのために何ができるかを常に考え、誠心誠意尽くすという「飛脚の精神(こころ)」を大切に、幅広いソリューションを創出してきました。物流を通して、社会に新たな価値を提供し続け、社会課題の解決にも取り組む同社のDXを推進するポイントやきっかけ、今後の展望について、代表取締役社長の松本秀一氏と、代表取締役副社長 事業推進担当の本村正秀氏に伺いました。

DXの取り組み状況



審査員コメント

ビジョンを実現する上でのDXの位置づけが、明確なストーリーの下で語られており、DXを活用した持続的な成長を経営戦略として掲げている点に納得感がある。物流をDX戦略で支える方向性も妥当であり、全体としてDX実現に向けた道筋が明確である。組織づくりやITシステム構築、人材育成についても過不足なく記述されており、例えば、デジタル人材に関しては人材要件やレベルごとの分類、必要な知識や人数の明示など、具体的かつ明確に示されている。企業価値貢献の事例についても既存事業の深化・新規事業の創出ともに分かりやすく、財務成果にまでつながる展望が示されている。さらに成果もROIで計測しようとする先進的な取り組みも高く評価できる。

「お客さまおよび社会にとって必要不可欠な存在（＝インフラ）」であり続ける

SGホールディングス株式会社

DXグランプリ2025 Digital Transformation

――今回は、DXグランプリに輝きました。今のお気持ちをお聞かせください。

松本）各社の先進的な取り組みが多くある中、選出いただいたことを大変光栄に思います。当社グループは物流という社会インフラを担っていますので、「物流を絶対に止めない」ために持続可能な物流を実現しなければなりません。そのためには持続的な成長が必要であり、そこにはDXの推進が欠かせません。今後も引き続き邁進してまいります。

――まず、御社の経営ビジョンについてお教えください。

（図1）SGHビジョン2030

松本）2030年に向けた長期ビジョン「SGHビジョン2030」では、「Grow the new Story. 新しい物流で、新しい社会を、共に育む。」を掲げています。ありたい姿としては、「お客さまおよび社会にとって必要不可欠な存在（＝インフラ）」であり続ける、とし、2030年度には営業収益2.2兆円、営業利益1,400億円、ROE15%、ROIC10%を経営目標としています。

――DXを推進するにあたって、トップとしてどのような点を重視していますか。

松本）お客さまの期待に応え続けるためには、私たちの中核事業である宅配便をベースに川上から川下まで広がる当社グループの物流ソリューションを組み合わせて提案する、トータルロジスティクスが鍵を握ります。トータルロジスティクスを提供するためには、物流ソリューションのさらなる高度化が必要となり、DXへの取り組みが重要です。複雑化・多様化するニーズに対して、AIやロボティクスなどの先端技術を活用した新たなソリューションを提供することで、事業を拡大していきたいと考えています。また、主力の宅配便事業の安定的な成長を支えるためには、持続的な輪配送インフラの維持・強化に加え、DXを効果的に組み合わせることによる効率的な業務運営体制の構築が必要です。国内の事業者では業界初となる、トラックへの荷物の積み込みを自動化するAI搭載ロボットの開発や、日本初のレベル4自動運転トラックによる幹線物流輸送実現に向けた公道実証、山間地域を中心としたドローン配送サービスの実用化に向けた実証実験なども行っており、さらなる成長を目指します。

――DXを実現するための戦略について教えてください。

松本）当社グループでは、お客さまや社会課題の解決を通じて持続可能な社会へ貢献することを目的に、持続的な競争優位性を確立するため、「サービスの強化（顧客・他社連携によるプラットフォームサービスの拡充）」「業務の効率化（他社との協業や先端技術の活用による生産性の向上）」「デジタル基盤の進化（4大経営資源への投資を通じたDXの加速化）」という大きく3つの施策に取り組んでいます。

――DXを推進するきっかけについて課題や狙いも踏まえてお聞かせください。

本村）2004年までお客さまの期待に応えるサービスの開発・強化を目的としたシステム構築を行っており、都度、強みを持ったベンダーに依頼していたため、自分たちの自由度がきかない、硬直化が進んだ状態が課題でした。その課題を解決するためにコスト抑制や新たな技術も採用しやすいオープン系のシステム環境を実現すべく、SGHプラットフォームを構築（共通プラットフォーム化を推進）しました。また、「2024年問題」と呼ばれる社会問題もきっかけの一つでした。トラックドライバーは、全産業平均と比べて、年間労働時間が約400時間も長く、2024年4月からは時間外労働について年間960時間が上限となるなど、労働環境の改善が期待される半面、輸送力の低

本村 正秀
（もとむら・まさひで）
代表取締役副社長
事業推進担当

下による問題が懸念されています。この状況が続くと、輸送力が約34%低下し、2030年にはモノが届かなくなる可能性もあるという試算も出されています。これら労働力不足への対応は、社会全体で取り組まなければならない大きなテーマです。当社グループとしても、物流革新に向けた政策パッケージにおける3つのポイントである「習慣行の見直し」「荷主・消費者の行動変容」「物流の効率化」に対してデジタルを活用しながらアプローチをしているところです。

――御社のDXの特徴についてお聞かせください。

本村）DX戦略の策定を担うSGホールディングスを筆頭に、各々に得意領域を持つ各事業会社が連携し、DX企画を推進する体制をとっています。DXを実現するシステム構築は、物流×ITの分野で長年の実績を持つSGシステムが担当し、社内向けに開発したシステムをお客さまへ提供できるサービスへと進化させています。具体的には、佐川急便の配送伝票における手書き数字をAIで正確に読み取り、業務効率化を図るための社内施策として始まったAI-OCRの開発があります。このサービスは、注文書・請求書といった一般帳票の読み取りにとどまらず、給与支払報告書や柔道整復施術療養費支給申請書（柔整レセプト）などの独自帳票の高精度な読み取りにも対応し、紙帳票のデータ化業務における労働力不足やコスト増加に課題を抱えるお客さまに貢献できるサービスとなっています。また、ITやデジタルの投資を行う際の判断基準として、定性効果の確認に加えて、想定ROIを算定しています。ROIについては、システム本番導入から6カ月後以降1年後までを目安として想定どおりの効果が出ているか検証を行っています。効果が出ていない場合、業務プロセスの変更やシステムの機能改善を行うなどの軌道修正やシステムの継続可

SGホールディングス株式会社

DXグランプリ2025
Digital Transformation

否を判断しています。加えて、現・中期経営計画の始動に際して、資本収益性に関する定量的な投資判断基準を精緻化し、投資案件ごとに算出したROICと比較することで、中長期で企業価値を向上させるリターンが確保できるかを判断しています。投下資本とリターンをコントロールすることで、SGHビジョン2030で目標とするROE、ROICの目標達成に向けて対応を進めています。

――新しい技術が次々と進出していますが、これらを活用する上でのリスクについてどうお考えでしょうか。

本村）情報セキュリティ脅威やIT環境は多様化かつ高度化し、対策も変化していきます。当社グループでは、各社にリスクマネジメントを行う部署、ならびにリスクマネジメント会議を設置しているほか、グループ横断の情報セキュリティ専門組織（SGH-CSIRT）を設けてセキュリティインシデントに対応しています。また、セキュリティロードマップを3年サイクルで作成し、継続的にセキュリティ強化を実施しています。また、ロボット産業の成長が進む中で最新技術の開発が後手に回ると、デジタル化によりディスラプションされるリスクがあります。そのため、最新技術の取り入れや、未開拓の技術を開発することで競争優位性を確保しています。なかでも、Dexterity社などとのAI荷積みロボットの開発では、世の中にない技術を先駆けて開発し、業界の最先端を進む企業になることを目指しています。また、AI-OCRサービスを社外に提供するなど、新たな技術の活用を社外へソリューションとして提供することで、新たなビジネスチャンスに繋げています。

――ステークホルダーとの対話として、どのような取り組みをされていますか。

松本）「ステークホルダー経営」を掲げ、「顧客」に対してサービスレベルの持続的な向上、「従業員」とその家族の生活基盤の安定と向上、「地域社会」に対して安全、環境、更に様々な事業活動、社会活動を通じた貢献、「株主」に対して企業価値の向上、「お取引先」に対して公平・公正なお取引を行うことにより、ステークホルダーの期待に応える事業活

（図2）AI荷積みロボット米国ラボでの実証実験

動を進めています。実現に向け、コーポレート・ガバナンスの充実・強化による透明性の高い体制の構築が最重要課題の１つであるとの認識のもと、積極的な対話や開示拡充による経営へのフィードバックや経営戦略への反映を通して、企業価値向上に取り組んでいます。

――DX人材の育成方法やその活かし方についてお教えください。

本村）当社グループは、DX人材の定義を、DX企画人材とDX構築人材に分けて教育等を推進しています。まず、DX企画人材はデジタルを活用しビジネスを推進する人材と定義しています。具体的には、自社に関わる業務や外部環境を理解し、かつ物流に関連するシステムやデジタル技術、ロボットなど課題解決に必要なテクノロジー知見を有し、データを活用しながら企画を創出できる人材です。そして、DX企画人材が創出した企画を実現すべく、DX企画人材を支えるのがDX構築人材です。システム構築やプロジェクトマネジメント、ロボティクスやAI等に関する知識やスキルを有し、DX企画人材による企画に加わり、新たなシステムの構築などを通して、実現を推進します。DX企画人材については、eラーニング講座の受講やワークショップでの研修実施等によって、2025-2027年度の３年間で150名創出することを目標としています。SGシステムが中心となるDX構築人材においては、スペシャリスト制度を活かして、AI、データ分析、ロボティクスなどの専門人材の獲得・育成を推進しています。2020年度には８名だった専門人材の人数は、2024年時点で100名以上と、約13倍になりました。獲得・育成した人材は、高い専門性が求められる業務に従事いただいています。

――社会にどんな価値を提供したいとお考えでしょうか。

松本）日本社会だけではなく世界でも「お客さまおよび社会にとって必要不可欠な存在（＝インフラ）」として、より付加価値の高い、お客さまや社会課題の解決に資するソリューションを提供したいと考えています。当社グループは2024年10月、低温物流に強みのあるC&Fロジホールディングス※を連結子会社化し、国内屈指のコールドチェーンの構築を進めています。また、2025年２月には、台湾に拠点を置くMorrison Express Worldwide Corporationの全株式を取得することに売主と合意し、株式譲渡契約を締結しました。同社は、電子部品・半導体の航空フレイトフォワーディング

※2025年４月１日、名糖運輸を存続会社とし、C&F社は吸収合併を実施済み。

SGホールディングス株式会社

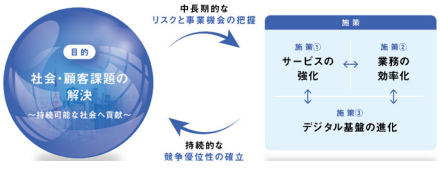
DXグランプリ2025 Digital Transformation

事業に強みを持っています。両社のグループ化により、国内外を問わず一層のグループシナジーを発揮することで提案領域を拡大します。

本村）DX関連の具体例を申し上げますと、2024年10月、佐川急便とグーグル・クラウド・ジャパン合同会社にて、DXを活用した総合物流機能の強化に向けた戦略的パートナーシップ協定を締結しました。物流業界では、EC市場の拡大に伴う荷物量の増加に加え、ドライバー不足や再配達の増加による非効率な配送が深刻化しています。この協定により、佐川急便が持つトータルロジスティクス機能を支えるデジタル基盤と、GoogleCloudのデータ分析やAIなどの最新テクノロジーを組み合わせ、物流業務の自動化・省人化を推進し、提案領域の拡大やお客さまのニーズにお応えできる新サービスの創出につなげる次世代物流システムの開発を目指します。また、SGホールディングスグループのオープンイノベーションの取り組み「HIKYAKU LABO」では、スタートアップ等との新サービス・DX企画を創出し実証実験を行い、内閣府の「戦略的イノベーション創造プログラムスマート物流サービス」では早稲田大学やKyoto Robotics株式会社と技術開発をするなど、様々な外部企業との連携を行うことで、新しい価値創造とその提供を推進しています。さらに、「SAGAWAパートナープログラム」として、佐川急便およびグループ会社のサービスをプラットフォームを通じてグループ品質・価格で協力会社に提供するなど、荷物を運ぶ担い手である協力会社から選ばれる事業づくりにも注力し、2024年問題等の労働力不足の課題に関しても業界全体で対応できるよう工夫しています。

――最後に、今後のビジョンについてお聞かせください。

松本）サプライチェーン全体の効率化など、社会課題への継続的な挑戦と解決への貢献にデジタル技術等を積極的に活用すること等を通して、当社グループのビジネスを成長させ、持続可能な物流を創出し、SGHビジョン2030で定義した通り「お客さまおよび社会にとって、必要不可欠な存在（＝インフラ）」であり続けたいと思います。



（図３）SGホールディングスグループDX戦略

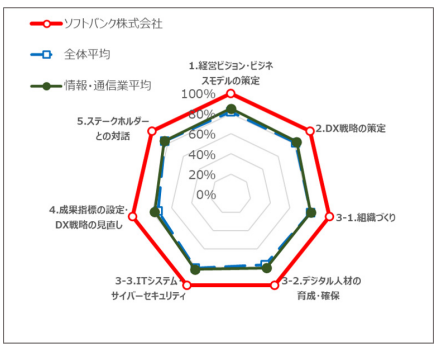
DXグランプリ2025
Digital Transformation

ソフトバンク株式会社

情報・通信業 | 9434

「情報革命で人々を幸せに」という経営理念の下、2030年に向けて「次世代社会インフラを提供する企業」への進化を目指すソフトバンク。通信事業者として培った基盤に加え、AI搭載の基地局やデータセンター、大規模言語モデルの開発など、先端デジタル技術を活用した事業変革に挑んでいます。自社だけでなく、企業や自治体などへのDX支援にも積極的に取り組み、社会全体のデジタル化を牽引する同社のDX推進の背景、戦略、人材育成、そして社会に提供する価値について、専務執行役員 法人副統括の藤長国浩氏に伺いました。

DXの取り組み状況



審査員コメント

DX実現能力、企業価値貢献に関する取り組みの幅広さ、様々な取り組みの実現可能性について高く評価できる。既存ビジネスモデルの深化においては業務の効率化・高度化を多様な形で推進しており、情報システムの整備やデータ・AIの活用も進んでいると考えられる。デジタル人材育成においても独自に人材像を定義し、各々に適したスキル向上策を講じている。さらに育成状況を数値的に把握する仕組みがあるなど極めて実践的である。今後は、業態変革や新規ビジネスモデルの創出に向けたさらなる取り組みに期待したい。

DX推進で切り拓く、未来を支える新たな社会インフラ

藤長 国浩（ふじなが・くにひろ）　専務執行役員 法人副統括

ソフトバンク株式会社

DXグランプリ2025 Digital Transformation

――今回DXグランプリに輝きました。今のお気持ちをお聞かせください。

藤長）2020年からチャレンジしてきたDX銘柄に5年連続で選定していただき、さらに今回グランプリに選ばれ、大変光栄に思います。弊社のDX推進に対する取り組みが高く評価されたことをうれしく思うとともに、新たなステージに進むための大きな励みとなりました。

――経営ビジョンやビジネスモデルについて教えてください。

藤長）創業当初からの経営理念として「情報革命で人々を幸せに」を掲げており、さらに2030年に向けては「デジタル社会の発展に不可欠な次世代社会インフラを提供」するという長期ビジョンを掲げています。ビジネスモデルにおいては、従来の「通信事業者」から「次世代社会インフラを提供する企業」への業態変革を目指しています。

具体的には、AI搭載の基地局（AI-RAN）、AI搭載のデータセンター、国内最大級の大規模言語モデルなどの基盤インフラを高度化し、将来的にはヘルスケア、物流・配送、金融領域など、そのインフラ上で機能するプラットフォーム型のデジタルサービスの提供を予定しています。

――DX推進において、どのような点を重視していますか。

藤長）DXを推進するにあたり、経営層がコミットメントを持ち、社内外にメッセージを発信し続けることが重要です。弊社は企業や業界のDXを支援する立場でもあるのですが、そのためにもまずは弊社が率先的にあらゆるDXにチャレンジするための環境を社員に提供することが不可欠だと考えています。

――DXを実現するための戦略について教えてください。

藤長）長期ビジョンの実現に向けて、2030年までの中期経営計画を策定し、3つのフェーズごとに取り組みを進めています。第1フェーズでは、次世代社会インフラに必要な基盤技術の特定と先端技術研究所の新設を行いました。2025年が最終年となる第2フェーズでは、通信料値下げで影響を受けた事業基盤の再構築を図るとともに、DXビジネスの拡大と次世代社会インフラの事業化に向けた技術実装を推進しています。2026年度～2030年度の第3フェーズでは、さらに事業を成長させるとともに、次世代社会インフラ基盤を完成させ、長期ビジョンの実現と持続的な成長へとつなげていく計画を描いています。

（図1）長期ビジョン

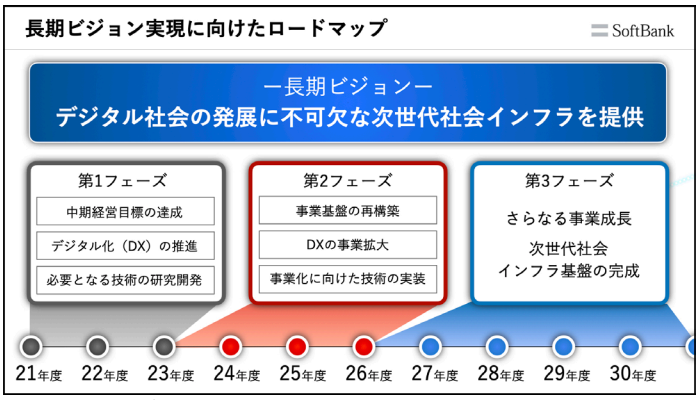
――DX推進のきっかけについて、課題や狙いも踏まえて詳しくお聞かせください。

藤長）企業・業界のDX支援とソフトバンク自身のDXの2種類があります。

企業・業界のDX支援は、2008年ごろからスマートデバイスやクラウドを活

用したワークスタイルを全社でいち早く実践し、そのノウハウを生かして顧客企業のワークスタイル変革を支援してきました。特にコロナ禍以降、ワークスタイルを変革せざるを得ない企業が急増したことをきっかけに、さらに企業のデジタル化・DX支援を加速することができました。またBeyond Carrier戦略の下、DXという言葉がまだ一般的ではなかった2017年にデジタルトランスフォーメーション本部を120人体制で設立しました。それ以降、業界や社会の課題に対峙することをミッションに新規事業の創出に取り組んでいます。

ソフトバンク自身については長期ビジョンである「デジタル社会の発展に不可欠な次世代社会インフラを提供」に基づき、DXを推進しています。背景にあるのは、外部環境の変化とAI社会の到来です。ChatGPTに代表される昨今の急速なAI技術の進展に伴い、データ処理に必要な計算能力の爆発的な増加や膨大なデータのリアルタイム・高速処理の実現が求められ、通信事業者として大きな転換点に差し掛かっています。従来の通信インフラ構造そのものを変え、本格的なAI時代に求められる次世代社会インフラを提供する企業として、社会全体の最適化を目指しています。



（図2）長期ビジョンロードマップ

――御社のDXの特長はどのような点でしょうか。

藤長）弊社のDXの特長は、AIや先端デジタル技術を駆使した高度な基盤インフラの構築にあります。その上に乗るデジタルサービスの拡充においては、LINEヤフーやPayPayなど300社を超えるグループ企業とのシナジーを活用できることが強みであり、さらに産官学の連携も積極的に行っています。

ソフトバンク株式会社

DXグランプリ2025 Digital Transformation

――具体的な施策について教えてください。

藤長）DX施策は多岐にわたります。既存ビジネスの効率化においては、例えば生成AIによる弊社コールセンターの自動化や営業活動の効率化など、これまで人が対応していた業務をAIに置き換えていくことにチャレンジしています。既存ビジネスの高度化においてはAI搭載の基地局（AI-RAN）、AI搭載のデータセンターの構築を進めています。また、新規ビジネスにおいては金融、ヘルスケア、保険、小売、物流業界、コールセンター業界などのDXを推進するため、様々な共創パートナーと組んで新しい事業を次々とローンチしています。

――デジタル技術や情報システムの活用についてはいかがでしょうか。

藤長）先進テクノロジーの導入と検証を行うためのITコンサルチームやCDO（最高データ責任者）を設置し、各事業部門との連携を強化しています。また、

（図3）AI搭載の基地局（AI-RAN）

（図4）AIデータセンター

開発プラットフォームの整備や開発プロセスの標準化といった取り組みを行い、属人的な努力に頼らない組織的な対応を図っています。

――AIの導入・活用について、どのような取り組みを行っているのでしょうか。

藤長）2023年5月、約2万人の従業員向けにソフトバンク版AIチャット「Smart AI-Chat」を導入しました。また同じく2023年5月からソフトバンクグループ全体で開催している「生成AI活用コンテスト」も2025年4月時点で9回目に突入し、社員が自分たちの業務やサービスにどうAIを活用していくかのアイデアを創出し、発表できる機会をつくっています。

――AIなど新しい技術を活用する上で意識している点はありますか。

藤長）とにかく自分たちで積極活用することが重要だと考えています。最初は精度が高くなくとも、社内データとの連携や学習の仕方を工夫することで精度が上がり、自分たちの業務がどんどん楽になっていくことを社員自身が実感することが重要です。私も日々「失敗しても全然構わないから、まずはチャレンジしよう」と社員に声をかけています。

――DX人材の育成方法やその活かし方について教えてください。

藤長）生成AIに代表されるテクノロジーの進歩が極めて早い環境では、画一的なDX人材の人数計画を設定することで柔軟性が損なわれるという側面もあります。そこで事業環境の変化に柔軟に対応できるよう、全社的にはDX人材の数値目標や達成時期をあえて設定していません。一方で、普遍的なデジタルリテラシーを備えた人材は必要とも考えており、レベル1～4まで4段階のレベルを定め、それぞれに合わせた人材育成プログラムを提供しています。また営業やエンジニアなどの各部門においては、DX人材に限らず、事業戦略目標の達成の観点から必要な人材・スキル定義を独自に行っています。

2024年度からは新たな施策として、リスキリングとジョブポスティング制度をかけあわせた「育成型ジョブポスティング制度」を100名規模で実施しています。クラウドやAIなどの専門知識・技術がなくとも、今後のキャリアプランに必要だと考える社員が自ら手を上げてチャレンジ出来る環境を用意し、事業推進に必要なDX人材の配置・育成を行なっています。また、DX人材を自治体に出向させる取り組みを推進しており、これまで培ったノウハウを地域活性化のために活かしたいと考える社員には新たな挑戦の場を提供しつつ、自治体DXの推進による市民サービス向上や業務の効率化、地域活性化にも貢献しています。このように「キャリア自律を実現する異動制度」と「注力事業への戦略的な人財シフト」を両立させることで、社員のエンゲージメントを高めつつ、事業戦略の実現に必要なポジションの充足を図っています。

――従業員の意識改革について特別に取り組んでいることはありますか。

藤長）社員の意識改革を促進するため、月に1回、全社朝礼で経営トップからのメッセージ発信を行うほか、キックオフなどの社内イベントや1on1を通じて、社員の成長・挑戦を促す風土づくりを行っています。他にも新規事業開発制度「ソフトバンクイノベンチャー」、「生成AI活用コンテスト」、自ら希望する部門やグループ会社に手を挙げて異動できる「フリーエージェント制度」など、社員が挑戦しやすい環境を整えています。

――最後に、社会にどんな価値を提供したいとお考えでしょうか。

藤長）「情報革命で人々を幸せに」という経営理念の下、渋滞や混雑などの世の中のちょっとした課題や不便のデジタルサービスによる解消のほか、少子高齢化に伴う労働人口の減少や地域課題、災害対策、インフラ老朽化といったような社会課題の解決に向けて、次世代のデジタル社会を支える企業としてさらなる挑戦を続けていきたいと思います。

（図5）大規模言語モデル

ソフトバンク株式会社

DXグランプリ2025 Digital Transformation

大成建設株式会社

建設業 | 1801

DX銘柄2025
Digital Transformation

Transformation with Digital
～ 私たちはデジタルで未来を創っていく ～

経営ビジョン・ビジネスモデル

大成建設グループは「人がいきいきとする環境を創造する」というグループ理念のもと、中長期的に目指す姿として「人々が豊かで文化的に暮らせるレジリエントな社会づくりに貢献する先駆的な企業グループ」を掲げ、その実現に向けて、【TAISEI VISION 2030】達成計画と中期経営計画（2024-2026）を策定し、取り組みを進めています。【TAISEI VISION 2030】達成計画では、経営の基本方針（財務政策・人的資本・技術開発）及び事業基盤の整備方針（サステナビリティ戦略、安全、品質）に基づき策定した各事業セグメントの中長期事業戦略を実行するために必要な「事業変革の進め方」の１つとして「DX」を位置づけています。

DX戦略

【TAISEI VISION 2030】達成計画において「事業変革の進め方」の１つとして位置づけた「DX」は、「情報（デジタル技術とデータ）をスピーディーに活用することにより、当社グループの企業価値の向上を図る」という基本方針のもと、生産プロセス、経営基盤、サービス・ソリューションの３つの注力領域に関する重点テーマを整理したうえで、これらを実践する基盤として「コア技術」と「デジタル人財」に関する戦略を策定しています。

■３つの注力領域

①生産プロセス

生産システムを変革し、飛躍的な生産性向上とコストダウンを実現。

②経営基盤

データドリブン経営によって組織、プロセス、企業文化を変革し、意思決定の迅速化・高度化を実現。

③サービス・ソリューション

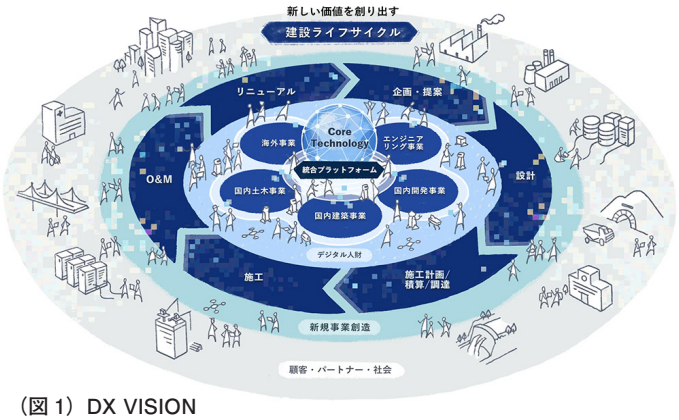
新たなサービスの提供や、施設のO&Mなど建設事業および周辺領域の事業を拡大。

■コア技術

2030年を見据えたコア技術として「デジタルツイン」、「AI」、「リモート技術」を定め、これらの高度活用ステップとKPIを設定し、変革を推進。

■デジタル人財

2023年に設置した全社デジタル教育機関「DXアカデミー」の拡大により、DX推進を加速。



（図１）DX VISION

組織づくり

2020年に全社横断的な組織「DX推進委員会」を設置し、DX施策の検討・立案や実施状況のフォローなどを実施しています。また、【TAISEI VISION 2030】の実現に向けて、DXを一層加速するため、2024年１月に「DX戦略部」を新設しました。同部は、全社横断的なDX戦略策定・推進、デジタルを活用した新規サービスの創出、デジタル人財戦略策定・推進を担い、事業部門に対してデジタル技術による解決策を提言し、協働して変革を進めています。

デジタル人材の育成・確保

DX推進マインドを持ち、正しいデジタルの知見やスキルに基づき事業や業務を変革していくデジタル人財を育成するため、2023年10月に全社デジタル教育機関「DXアカデミー」を開講しました。DXアカデミーでは、受講者のデジタルへの理解度やビジネス変革の知識・マインドに合わせた学習を可能とする３つのレベル（デジタルリテラシー獲得レベル、デジタル積極活用レベル、DX牽引レベル）を設定し、経済産業省とIPA（独立行政法人情報処理推進機構）が策定した「DX推進スキル標準（DSS）」に準拠した多様なコースを用意し、デジタル人財の育成を図っています。また、DXアカデミーは、グループ会社や長年にわたり共にモノづくりに取り組んできた協力会社へも展開しています。

大成建設株式会社

ITシステム・サイバーセキュリティ

ITシステムは、技術的負債（レガシーシステム）の発生を防止するため、業務アプリケーションのクラウドシフトを進めています。クラウド環境では、全体最適の観点でPaaSアーキテクチャーを推進すべく、ハブ＆スポーク構成やIaC、APIなどを活用した共通基盤を整備し、事業部門に提供しています。また、サイバーセキュリティについては、SOC・MSSの体制を構築するとともに、クラウドネイティブに求められるDevSecOpsやセキュリティバイデザインなどのシフトレフトを実現するため、CCoE組織及びSREチームを編成しています。なお、セキュリティインシデント対応のため、2013年4月に組織内CSIRT「Taisei-SIRT」を設置しています。

データ活用・連携、AI活用

DXの注力領域の1つである「経営基盤」の取り組みとして、建設工事の企画提案から設計、施工、O&M、リニューアルに至る「建設ライフサイクル」の各工程で発生する様々なデータをシームレスに連携し、全社でのデータ利活用を実現する統合プラットフォーム「Taisei-DaaS（Taisei-Data as a Service）」を構築しています。また、DXを実践するためのコア技術の1つであるAIの利活用に際して、AIの倫理的・社会的課題などに真摯に向き合い、適正な利活用を通じて社会・顧客・パートナーの課題を解決し、グループ理念の実現に貢献する姿勢を明確にするため、2024年12月に「AIの適正な利活用に向けた宣言（AI基本方針）」を制定しました。

DXの取り組み

DXの注力領域の1つである「生産プロセス」においては、土木事業の「T-iDigital® Field」、建築事業の「T-BasisX® 」を建設作業所におけるDX標準基盤と位置づけ、BIM/CIMやIoT、AI、ロボットとの連携・高度活用によって、品質確保や原価低減、工期短縮、安全性向上、環境負荷低減を図る取り組みを推進しています。なお、これらの取り組みは国土交通省のi-Construction 2.0で掲げる「施工のオートメーション化」、「データ連携のオートメーション化（デジタル化・ペーパーレス化）」、「施工管理のオートメーション化（リモート化・オフサイト化）」とも連動しています。

■土木事業：T-iDigital® Field

CPS（Cyber-Physical Systems）の概念に基づき、IoT機器やカメラ映像で得た現場データをリアルタイムに可視化・共有する土木作業所向けDX標準基盤。

■建築事業：T-BasisX®

建築現場内にメッシュWi-Fi環境を構築するとともに、BIMモデル上で人や資機材、施工状況を可視化する「IoT活用見える化システム」を統合した建築作業所向けDX標準基盤（メッシュWi-Fi環境は、広域土木現場でも活用）。

また、もう1つの注力領域である「サービス・ソリューション」については、【TAISEI VISION 2030】達成計画において「新たなビジネスモデル」として位置づけた「O&M事業」として、既存事業であるオペレーション領域（建物・設備管理など）からマネジメント領域（施設関連予算管理、エネルギーマネジメントなど）までビジネス領域を拡大すべく、当社が開発した「LifeCycleOS® 」をベースにした様々なデジタルサービスの開発に加え、複数のサービスを統合するポータル（認証・認可含む）の構築など、事業基盤の整備に取り組んでいます。

■LifeCycleOS®

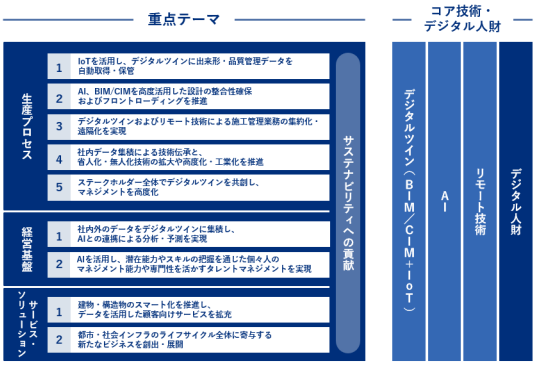
運用BIMとIoTセンサーなどで収集・蓄積した運用管理データを統合したデジタルツインを活用し、顧客のニーズを超える情報・サービスをリアルタイムに提供する統合データ基盤。情報セキュリティマネジメントシステムの国際規格「ISO/IEC27001」及びISMSクラウドセキュリティの国際規格「ISO27017」の認証を取得するとともに、IPAのデジタルアーキテクチャ・デザインセンターが定義する「スマートビルガイドライン」にも準拠。

成果指標の設定

当社グループで特定したマテリアリティ「ものづくりへの矜持～安全・品質・技術」のKPIの1つとして、生産プロセスに係る取り組みである「T-iDigital® Field」及び「T-BasisX® 」の累計導入作業所数を「デジタル高度利用作業所数（累計）」と定義し、2026年度目標を650作業所としました。2024年度実績は324作業所であり、概ね順調に進捗しています。

ステークホルダーとの対話

当社のDX戦略・取り組み事例を【TAISEI VISION 2030】達成計画や統合レポートにて公表していることに加え、当社オフィシャルサイトのグローバルメニューに「DX」を設置しました。当メニューにおいては、DXビジョンや社長・CDOメッセージも掲載しています。また、DXで目指す建設現場の姿（夢のある未来の働き方）のイメージ動画を公式YouTubeチャンネルにて発信するなど、積極的な情報発信に努めています。



（図2）重点テーマ&コア技術・デジタル人財

Eat Well, Live Well

味の素株式会社

食料品 | 2802

DX銘柄2025
Digital Transformation

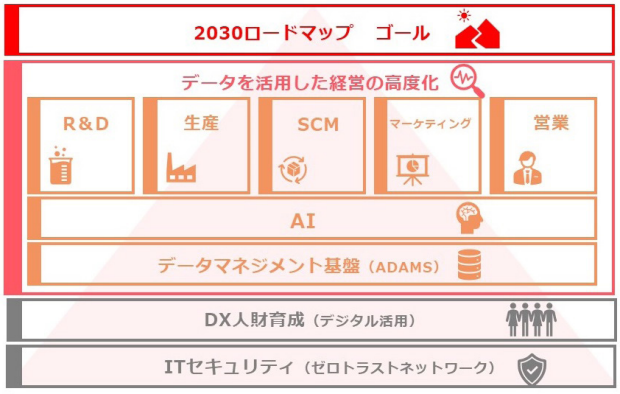
「アミノサイエンス®で人・社会・地球のWell-beingに貢献する企業」への変革をDXで加速

経営ビジョン・ビジネスモデル

当社グループでは「アミノサイエンス®で人・社会・地球のWell-beingに貢献する」をパーパス（志）として、2030年までに10億人の健康寿命を延伸し、環境負荷を50%削減するというアウトカムを目標として掲げています。またパーパス（志）を実現する取り組みとして、事業を通じた社会価値と経済価値の共創を図るASV（Ajinomoto Group Creating Shared Value）経営を進化させ、従来の食品系事業の深化とともに、事業モデル変革を掲げ、4つの成長領域（ヘルスケア、フード&ウェルネス、ICT、グリーン）で飛躍的成長を目指します。これらの実現のために「スピードアップ×スケールアップ」の手段としてDXを推進しています。

DX戦略

味の素グループのDXはデジタルを活用した「企業変革」であり、パーパス（志）のもと、2030年のありたい姿を目指し、バックキャストして経営を進化させる「中期ASV経営」を、DXにより加速していきます。DX推進ステップを設け、DX1.0「全社オペレーション変革」、DX2.0「エコシステム変革」、DX3.0「事業モデル変革」からDX4.0「社会変革」を設定。全社員が変革に参画し、最終的には社会に貢献することをゴールとします。事業や企業風土を従業員自らが変えていくために、デジタル活用の素地作りとしてOE（オペレーショナルエクセレンス）による業務の磨き込みを重視。加えて、「データを活用した経営の高度化」を目指し、バリューチェーン全体にある様々なデータを蓄積、加工、活用できるデータマネジメント基盤「ADAMS」（Ajinomoto Data Management System）の構築を進めています。また、4つの成長領域において技術創出の共通基盤である「Smart R&D」を取り入れ、AI（マテリアルインフォマティクス等）や新技術（微小液滴による超高速スクリーニング手法等）により研究開発を高度化・高速化させ、高い成長率を実現させます。



（図1）2030ロードマップとDX戦略

組織づくり

経営会議の下部機構としてCDOを委員長とするDX推進委員会を設置し、本社の2事業本部とコーポレート本部の縦ラインをR&D、マーケティング、生産、SCM、データマネジメント等の機能の各小委員会で横串を通す形でサポートしています。またグローバルの4地域本部（アセアン、ラテンアメリカ、北米、欧州アフリカ）とは、毎年合同推進会議を行い、DX推進の最新情報、ベストプラクティスを共有し、個別案件は随時連携しています。

デジタル人材の育成・確保

■育成

「ビジネスDX人財育成コース」を立上げ、2020-2023年の4年間で従業員の70%以上（約2,200名）が初級認定を取得、中級・上級DX人財（統計検定3級、2級）も着実に増加しています。2024年度は「デジタル活用の強化」に軸足を移し、デジタル活用研修プログラムを提供し、生成AIおよびローコードツールでコミュニティを設け、活用事例共有会等で個人の活用を支援。併せて組織の支援に向けた仕組み、研修を実施していきます。

■確保

「事業モデル変革」の進展に伴い、マーケティング部門等と連携しながら、DX推進部が専門性の高い人財（ビジネスアーキテクト、データアナリスト等）を外部から採用しています。

ITシステム・サイバーセキュリティ

様々な環境変化に適応するため、個人の働く環境を自由に選択できるように、セキュリティが担保できるIT基盤を構築。具体的にはオンプレミスのゼロ化を目指した「クラウド化」や、開かれたネットワークでありながらセキュリティが確保された

味の素株式会社

「ゼロトラストネットワーク」を整備。「情報セキュリティ理解度テスト」(e-ラーニング形式で3,920名受講、受講率91%)や「標的型メール攻撃訓練」を実施。情報セキュリティ点検として国内のデータセンターを対象とした脆弱性診断、国内外グループ会社のWEBサイトを対象としたセキュリティ診断を、外部サービスを活用して定期的に実施し、継続的な脆弱性対策を講じています。

データ活用・連携、AI活用

バリューチェーン全体にある様々なデータを蓄積、加工、活用できる統合データ基盤の「ADAMS」を活用し、組織間連携の効率を高め、データから得た知見で新たな価値を創出するためのデータマネジメント体制を整備しています。味の素グループでは、既存の食品系事業だけでなく4つの成長領域の成長のために、これまでAIを活用して、①工場における生産・SCM最適化、②R&D・新製品開発の高速化、③マーケティングの高度化等を進めてきました。労働人口減少への対応や競合に対する開発スピードの強化、効率的なマーケティングなどそれぞれ効果を挙げており、AIとそのもとになるデータ基盤「ADAMS」が必要不可欠になっています。

DXの取り組み

■味の素グループデータ基盤「ADAMS」の取り組み

「データを活用した経営の高度化」を目指し、各バリューチェーン(R&D、生産、SCM、マーケティング、営業等)の連携を強化するべく、統合的に管理できるデータ基盤「ADAMS」を構築・活用しています。味の素グループは世界34カ国に事業展開し、様々な食品、嗜好飲料からサプリメント、医薬・食品用、電子材料等の多岐にわたる製品群を保有しており、システムやデータ統合は歴史的に課題となってきました。「ADAMS」はこの問題を抜本的に解決すると同時に、データ品質と十分なデータ量の確保、データ利活用の利便性や最適コストを実現していきます。具体的には様式の異なる様々なデータを共通ルールの下、誰でも使えるように二次データに加工した上で、データ活用側が目的に応じてデータ加工し、活用します。法人や地域をまたがるデータがシームレスに利活用できることで、生産性向上・コスト削減に加え、データに基づいた新商品開発によるシェア拡大にも寄与しています。海外グループ会社のデータについては、海外地域本部にデータ推進責任者を配置し、各地で構築中のデータ基盤との将来的な統合を目指した連携を開始しています。並行して、データ利活用を行うDX人財の育成強化によるDXの実現能力向上および、サイバーセキュリティを強化し、デジタル化のリスクを極小化する取り組みを実施しています。

(図2)「FAAS」

■食と健康の新しいプラットフォーム、「FaaS構想」(Food as a Service)の取り組み

4つの成長領域うちのフード&ウェルネスの一部である「FaaS構想」とは、当社の強み・アセットである「おいしさ設計技術®」・アミノサイエンス®をベースとして健康・栄養の知見や豊富なメニューをサービス化し、外部パートナーの保有するノウハウや技術を組み合わせ、一人ひとりの生活者に合った健康でパーソナルな生活を応援する、新しい製品やサービスを提供する構想です。第一弾として、フラッグシップ製品となる、おいしくてからだにいいものを手軽にとれる冷凍宅配ストックご飯「あえて、®」を2024年1月にリリース。おいしさと栄養バランスにこだわった20種類のラインナップで、現在順調に販売拡大中です。「あえて、®」の発売には、当社の保有する技術、知見に加え、業務提携先のおいしい健康社の健康栄養メニュー開発ノウハウ、同じく業務提携先のイングリウッド社のEC領域でのデータ・知見・インフラを組み合わせています。今後、当社が開発した、日々の食事における栄養バランスを簡易的に診断する「しっかり食べチェック®」、生活者の生活習慣に合わせて栄養バランスの調整を促す「未来献立®」に、栄養バランスの良い「あえて、®」を組み合わせて、健康に配慮した企業向けに提供することを計画しています。

成果指標の設定

DX推進のKPIは全社経営のKPIと同一であり、以下の5つです。

①資本効率性の観点からROEとROIC
②成長性の観点からオーガニック成長率
③キャッシュ創出力を示すEBITDAマージン
④従業員エンゲージメントスコア
⑤コーポレートブランド価値

上記のうち①②③は四半期毎の決算発表にて公開しています。

ステークホルダーとの対話

2021年3月23日のIR dayで初めて「DX」の4テーマを取り上げ、DXの全体像をはじめ新事業テーマを含めた情報の開示や味の素グループの成長ポテンシャルについて説明。2024年7月のIR dayでは、「味の素グループの変革を支えるDXの進化・取り組み」として「デジタルを活用した経営の高度化」に向けた取り組みを説明しました。その他、HPや講演、取材等を通して、CEO、CIO、CDOよりDXに関する取り組みを、顧客・未来の従業員・サプライチェーン全体へ積極的に発信しています。

WACOAL HOLDINGS CORP. 株式会社ワコールホールディングス

DX銘柄2025
Digital Transformation

繊維製品 | 3591

「未来の当たり前をつくる」顧客起点のDX

経営ビジョン・ビジネスモデル

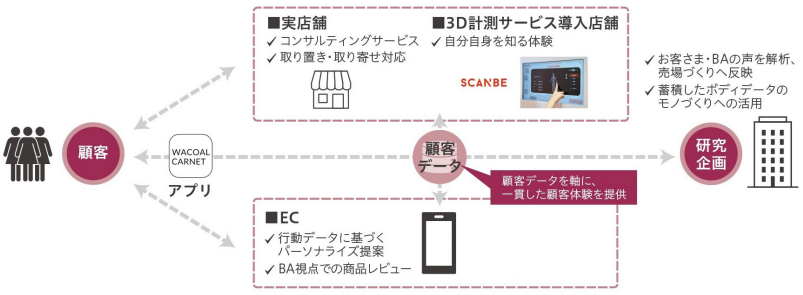
当社は日本、米国、欧州、中国を中心にグローバルでインナーウェア事業などを展開し、「一人ひとりの自分らしさや美しさに貢献するために、からだとこころのいちばん近いところで寄り添い続けること」をミッションとしています。その実践に向けて、自社が抱える事業課題やお客さまの価値観、社会・環境の変化を見据えつつ、長期的なゴールからのバックキャスティングにより、2030年に向けた将来ビジョンを示す「VISION 2030」を策定しました。「VISION 2030」では、世界市場における競争優位性の確立に向けて、国内外ともにデジタル戦略を掲げ、新しい事業領域や成長領域へ投資を行い、非連続成長の実現に挑戦しております。より大きな成果を生み出すことによって、持続的な成長と企業価値の向上を図り、100年を超えて存続を期待され続ける企業に進化すべく、不断の前進を続けます。

DX戦略

DXビジョンを「未来の当たり前をつくること」と位置づけ、お客さま一人ひとりの未来の日常において「当たり前」となること・ものを思い描くことで、顧客体験の新たな価値を創造することを目指しています。こころとからだは一人ひとり全く異なるものであり、その多様性に寄り添った新たな顧客体験の提供を検討する際には「パーソナライズ」の概念がキーワードになります。従来は個別のお客さま対応には多くのリソースが必要であり物理的な限界が存在していましたが、デジタル技術の活用をもってその壁を越えることが可能になると考えております。当社には、これまでの長年にわたる人間科学研究開発センターでのこころとからだの研究データに加え、「SCANBE（スキャンビー）」によって得られたボディデータ、店舗やECサイトに寄せられたお客さまの声や購買情報、販売員の接客知見など、多くの情報資産が蓄積されています。これらのデータを最大限に活用し、ワコールの「美・快適・健康」分野への事業拡大やよりパーソナライズされた商品・サービスの提供を通じて、お客さまと深く・広く・長い関係性の構築を目指してまいります。

組織づくり

当社は、DX戦略委員会を設置し、IT部門やEC部門など社内横断でDX戦略を実現する体制を整えています。DX推進の三つの柱は、顧客起点DXと、それを支える業務DX、人材DXです。DX戦略は一つの部門で完結対応できるものではなく、全社戦略としての位置づけが必須と考えており、マーケティング部門において立案する顧客起点の戦略を軸に、各事業と連携して実行しています。



（図1）顧客のデータ活用イメージ

デジタル人材の育成・確保

DX戦略の中心となる戦略構想は内製を軸とし、外部リソースはIT技術など明確な専門分野に限定しています。社内公募を中心とした人材登用を行うとともに、事業成長や新規事業に必要なスキルを持った人材を育成するため、リスキリングに取り組んでいます。DX戦略委員会においてデジタルスキル標準に照らし合わせたスキルの定義や区分を策定し、必要なスキルを特定しています。具体的には以下の要素を重視しています。①現場のビジネスを熟知している、かつ、デジタルと親和性があり吸収力の高い若手メンバーを中心にチームを編成、②プロジェクトの中心に顧客視点で考えられる女性のメンバーを登用、③本人の熱意に基づく手上げ制を重視する人事制度の積極的活用。

ITシステム・サイバーセキュリティ

DX戦略の推進に必要なITシステム環境として、顧客情報や購買履歴、来店履歴はオンライン、オフラインに関わらずクラウド上の顧客基盤に集約し、社内基幹システムと連携させています。これにより、ビジネス環境変化に合わせた、顧客起点のモノづくりやマーケティングを柔軟かつ迅速に実行できる体制を構築しています。また、

株式会社ワコールホールディングス

サイバーセキュリティリスクに対応するため、企業倫理・リスク管理委員会が取締役会の承認のもと、「リスク管理基本規程」を定めています。企業倫理・リスク管理委員会の下部組織である「情報セキュリティ部会」では、顧客個人情報や重要技術情報を狙うサイバー攻撃への対策として、情報セキュリティ全般の情報収集、現状調査、分析等を実施し、活動方針や具体的対策の立案、関連規程の制定・改廃、戦略投資案件を審議するとともに、進捗状況のモニタリングを実行しています。審議された方針や活動内容については、企業倫理・リスク管理委員会を通じて、定期的に取締役会に報告を行っています。

DXの取り組み

■3D計測サービス

インナーウェアならではの対面接客のストレスに着目し、顧客体験を「よりストレスフリーに、より自由に」革新した3D計測サービス「SCANBE」を2019年5月に開始、延べ約30万人（2025年4月時点）が本サービスを体験しています。2023年5月には自社公式アプリ「ワコールカルネ」へのデータ連携を開始し、計測データをスマホで閲覧可能としました。お客さまが日常において自分のからだと向き合うことができる体験を提供することで、よりお客さまと深く・広く・長く繋がることを目指します。

■データ活用とオープンイノベーション

①サービス

ボディデータを活用したソリューションをオープンイノベーションのスキームで開発。TOPPAN株式会社、株式会社アイシービーと協業し、AIを活用した「わたしを知る骨格診断」を2024年3月に開始。「SCANBE」初の有料コンテンツとなる本サービスは、東京・大阪で過去3回開催したポップアップストアにおいて実施枠がほぼ満席となり、その波及効果によって他店での同サービス利用者も大幅に増加しました。現在14店舗（2025年4月時点）でサービスを展開し、新たな価値創出につながっています。

②モノづくり

3D計測を通じて取得したデータ分析により、従来のブラジャーの設計において常識とされていた情報とは異なる新たな事実の発見がありました。そのデータ分析をもとに、より一人ひとりにフィットするパーソナライズ設計された商品を開発、販売しています。

③ヘルスケア領域への拡大

2024年8月には、経済産業省が実施する「令和5年度補正PHR社会実装加速化事業（情報連携基盤を介したPHRユースケースの創出に向けた課題・論点整理等調査実証事業）」に実証事業者として採択され、AI食事管理アプリ「あすけん」の開発・運営を行う株式会社askenとのマッチングが成立。「SCANBE」に「あすけん」の蓄積データを掛け合わせることで「今のからだ」を外側と内側から知ることができ、利用者のニーズに合ったソリューションを提供するサービスの実現を目指してユースケースの創出に取り組みました。

さらに、グラングリーン大阪内に2025年3月に開業されたオフィスワーカー向けウェルビーイング向上スペース「SLOW AND STEADY」への出店や、「わたしを知る骨格診断」に次ぐ「SCANBE」のデジタルソリューションの開発など、ヘルスケア領域における新たな価値創出を進めています。今後も自社内の開発にとどまらず、他社との協業も積極的に行い「からだを知る」ことを起点とした商品やサービスの提供を拡大することで、顧客体験価値を高め、BtoB共創の可能性の拡大とシナジーの増加につなげてまいります。

ステークホルダーとの対話

統合レポートのトップメッセージにおいて、DX戦略やその重要性について述べるなど経営トップ自らDX推進のメッセージを発信しております。また決算説明資料等で、DX活用の顧客戦略である「SCANBE」の計測者数や計測後の購買行動に関する情報を開示し、継続的な情報発信に努めております。投資家ミーティングでの進捗報告やスモールミーティングを通じた自社のDX戦略等への定期的な対話・説明に加え、DXを活用した取り組みに関するニュースリリースも積極的に配信しています。

（図2）「SCANBE」の「わたしを知る骨格診断」POP UP STORE

（図3）「SCANBE」3D計測サービスの様子

AsahiKASEI 旭化成株式会社

化学 | 3407

DX銘柄2025
Digital Transformation

DX Vison 2030　私たち旭化成はデジタルの力で境界を越えてつながり“すこやかなくらし”と“笑顔のあふれる地球の未来”を共に創ります

経営ビジョン・ビジネスモデル

旭化成グループは、「世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献します。」という企業理念のもと、グループビジョンである「健康で快適な生活」と「環境との共生」の実現を通して、社会に新たな価値を提供するべく企業活動を行っております。持続可能な社会に貢献すると同時に、それを当社グループの企業価値の向上につなげていく、という2つのサステナビリティの好循環の実現を目指しております。

当社グループの事業は、「マテリアル」、「住宅」、「ヘルスケア」の3領域がそれぞれの役割を果たし、全社に蓄積された経営資産を最大限効率的に活用することで、成長と安定のバランスを実現してきました。また、当社グループの持つ技術を、スピード感を持って事業化していき、自社だけではなく様々な選択肢を視野に入れながら、カーボンニュートラル実現に向けた最善の解決策にて、最速で社会に提供しDXによる企業価値向上を目指しています。

DX戦略

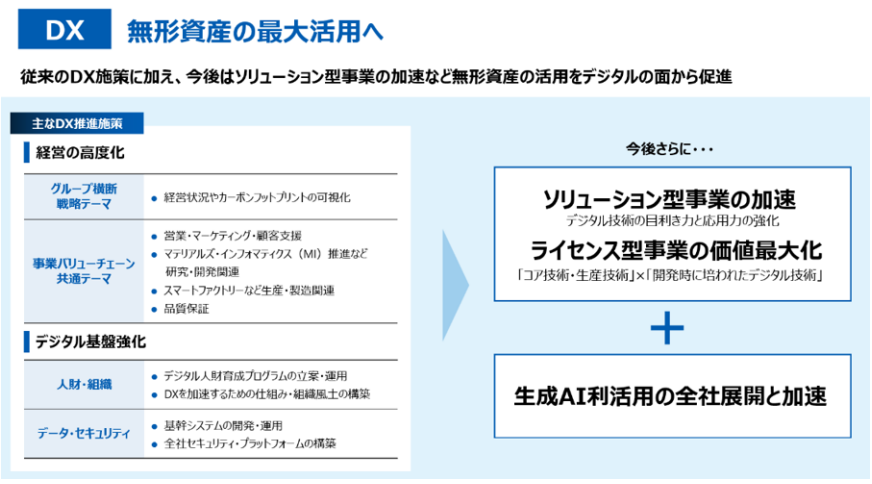
中期経営計画2024では、2030年の目指す姿に向けたファーストステップと位置づけ、次なる成長事業（GG10）への重点的なリソースの投入と、中期視点での抜本的事業構造転換に着手し、事業ポートフォリオの進化を追求し、事業を支える土台となる経営基盤をより強固にすることを実行指針としました。

経営基盤の強化では、「Green(グリーントランスフォーメーション)」、「Digital（デジタルトランスフォーメーション）」、「People（人材のトランスフォーメーション）」および無形資産の最大活用を掲げ、旭化成グループの共有資産を掛け合わせた価値の最大化に注力しました。2025年度からは次期中期経営計画が始まり、現中計で進めてきた施策が段階的に成果を生んでいくフェーズとして成長を加速させていきます。旭化成グループの素材や製品の付加価値をベースに、顧客の価値向上に資する新しいサービスのプラットフォームを創出し、豊富な無形資産を最大限に活かしたソリューション型事業やライセンス型事業の強化も進めます。本取り組みをさらに加速するために、テクノロジーバリュー事業開発という新たな仕組みを開始し、3領域経営の強みをさらに発揮させ、スピードとアセットライトを両立する収益創出を目指していきます。

組織づくり

デジタルとの共創による変革をグループ横断で推進するために、2021年4月にデジタル共創本部を設立、2025年度からは機能別に、「全社のDX戦略の策定・推進」、「AIおよびデータサイエンス」、「プラットフォーム、IT・DXデザイン、クラウド開発」、「全社DX人材育成強化」と専門性を強化する組織へ再編いたしました。

現場主導型のDXの加速に向けたサポート体制を強化しており、製品・サービス・ビジネスモデル・業務・組織・プロセス・組織風土の継続的な改革、すなわちトランスフォーメーションを目的に、全従業員で



（図1）DX戦略

旭化成株式会社

デジタルを当たり前に使いこなし、組織を超えた共創によるDX推進を加速させていきます。

デジタル人材の育成・確保

旭化成グループでは、全社員教育プログラム「旭化成DX Open Badgeプログラム」を展開。5段階のレベルのうち、レベル3までを「デジタル活用人材」、レベル4.5を「デジタルプロフェッショナル人材」と定義し、必要な人材の把握、マネジメントに活用しています。また経産省が主導しているデジタルスキル標準を活用したデジタルプロ人材ロール定義による可視化も行い、個人・組織の成長を狙います。デジタルプロフェッショナル人材を対象にスキル・ロールを定義し一部のデジタルエンジニアを対象に可視化のトライアルを実施。今後は旭化成グループ全体へ拡大し、次なるプロフェッショナル人材育成や社外に向けた採用活動を検討していきます。

DXの取り組み

DXの取り組み事例として、DXでの支援にて無形資産を活用した収益モデルの創出「テクノロジーバリュー事業開発」を紹介します。旭化成グループ、特にマテリアル領域事業の課題として新たなビジネスモデル創出を追求し、収益性と資本効率を向上させることがあります。本課題に対して、無形資産を起点に顧客との共創において研究開発の段階から技術供与やコンサルティングを通じて、無形資産の価値を最大化するとともに、スピードとアセットライトを両立した収益モデルの創出を目指していく「テクノロジーバリュー事業開発（Technology value Business Creation, 以下TBC）」という新たな取り組みを開始しています。

当社グループではこれまで蓄積してきたコア技術および知的財産や近年における全社を挙げたDX推進によるデータやAIなどの形に形式知化されたノウハウなど幅広い技術等の無形資産が存在する一方で、豊富な無形資産をより効率的に価値に変えるという点ではこれからの課題でした。TBCでは、これらの無形資産を経営基盤とし、潜在的な価値があるというマインドセットを社内に普及、当社グループに蓄積された知財やノウハウ、データ、アルゴリズム等の無形資産を一つのまとまった価値と捉え、設備投資に係るコストおよびリスクの回避・低減をしつつ、他社との共創を通じて最も効率的な価値提供につなげるための活動を推進しています。

例えば、DXでの支援においてマテリアル・インフォマティクス(以下MI)モデルを活用し、顧客側の課題について検討データを用いて特性予測結果や最適条件提案を提示することが可能となります。これらの情報で開発工数削減や技術確立の加速化、早期の製品化が可能となり、特許とMI関連の無形資産群を1つのパッケージとして組み合わせ、顧客・パートナー企業・当社グループにとって価値が最大化されるよう共創を設計、事業を創出することにつながります。

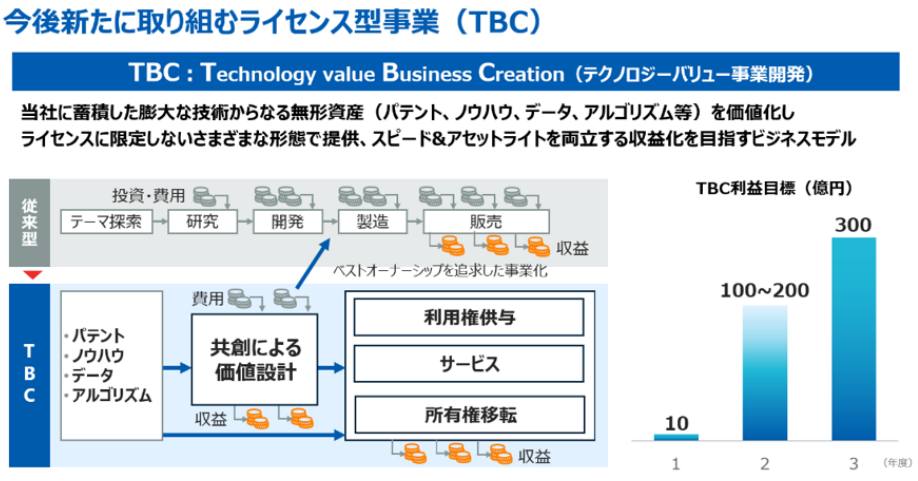
また当社グループのDXを通して蓄積したDXノウハウそのものを社外に向けて提供し、産業全体の無形資産活用を活発化させることにも挑戦しています。具体的には熟練者の暗黙知のノウハウや経験をデジタル化し確実な技術伝承をDXにて支援します。また一顧客向けだけでなく多様な市場における複数の顧客、サプライヤーの情報をDXでつなぎビジネスモデルを進化させていきます。

TBCではこの直接的なコンサルティングで得られる収益モデルを確立しましたが、それだけでなくここから共創を生み出し、各社が有する無形資産をDXによってつなぎ合わせ、物売りにとどまらないソリューションビジネスを複数社の共創によって作り上げることを進めていきます。

成果指標の設定

中期経営計画2024ではDX戦略の達成度を測るための指標として、2024年度目標DX-Challenge10-10-100（デジタルプロ人財10倍、デジタルデータ活用量10倍、重点テーマ増益貢献100億円）を設定し、すべて達成をいたしました。

DX関連の個別テーマの増益貢献額については、デジタル共創本部がテーマ管理システムを活用して集計し、全社戦略テーマ、共創テーマ、基盤R&Dテーマ、自立テーマに分類して、月次で進捗状況を把握・管理しています。また当社グループ全従業員が閲覧可能なポータルサイトで月報を公開し、KPIの進捗状況、テーマの達成状況、その月のDX活動事例、講演会の案内やアンケート結果、社外とのDXへの取り組み等を紹介しています。全社戦略テーマの一部は、「CEOマイルストーン」として、経営トップがテーマを設定し、月単位でチェックポイントを定め、戦略の見直しや施策を進めています。



（図2）DXの取り組み

FUJIFILM 富士フイルムホールディングス株式会社

化学 | 4901

DX銘柄2025
Digital Transformation

経営戦略と連動したDX推進によるビジネスモデル変革で社会課題解決に貢献

経営ビジョン・ビジネスモデル

富士フイルムグループはグループパーパスである「地球上の笑顔の回数を増やしていく。」の実現に向け、多様な「人・知恵・技術」の融合と独創的な発想のもと、様々なステークホルダーと共にイノベーションを生み出し、世界をひとつずつ変えていきます。2030年度に向けた長期CSR計画「Sustainable Value Plan 2030」では、4つの重要分野「環境」「健康」「生活」「働き方」と、事業活用の基盤となる「サプライチェーン」「ガバナンス」における目標を設定し、「事業を通じた社会課題の解決」と「事業プロセスにおける環境・社会への配慮」の両面からサステナブル社会の実現に貢献していきます。

DX戦略

グループパーパス実現に向け、多様な「人・知恵・技術」の融合やさまざまなステークホルダーとの共創によるイノベーションを、デジタルによって加速させています。生成AIなど最新のデジタル技術を柔軟かつ迅速に取り入れ、ビジネスモデルを変革することが経営戦略の重要なポイントです。2021年にはDXビジョンを制定し、グループ全社でDXを強力に推進しています。

■DXビジョン

「わたしたちは、デジタルを活用することで、一人一人が飛躍的に生産性を高め、そこから生み出される優れた製品・サービスを通じて、イノベーティブなお客さま体験の創出と社会課題の解決に貢献し続けます。」

DX推進を支えるDX基盤は「製品・サービスDX」「業務DX」「人材DX」の3つの柱と、その土台となる「柔軟かつ強靭なインフラ」で構成しています。デジタル技術とデータを活用して業務を変革することで、従業員の生産性を飛躍的に高め、社会課題の解決に貢献する製品・サービスの創出へとつながる時間を創出します。「人の知恵とデジタルの高い次元での融合」を実現するDX行動規範として、「デジタルで表現」「トラストの実現」「現場間連携」の3つを掲げています。

（図1）グループパーパス

組織づくり

グループ全体のDXにおける最高意思決定機関として、CEOを議長、CDOを副議長とする「DX戦略会議」を設置し、投資優先度の判断や戦略実行による効果最大化への議論を進めています。

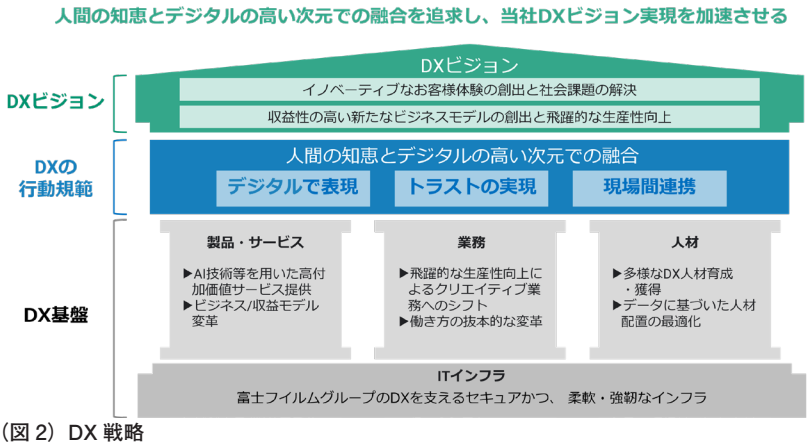
「All-Fujifilm DX推進プログラム」ではCEOをプログラムディレクターとしたグループ横断的な体制の元、全事業がビジョンや戦略マップを策定・推進しています。現場主導のDXにも注力し、トップダウンとボトムアップの両輪で全社で最適化されたDXを推進しています。

デジタル人材の育成・確保

DX戦略に基づき、DX推進において基盤となる「マインドセット」から「成果創出」までをカバーする育成プログラムを整備・展開しデジタル人材の育成を進めています。

グローバル共通の仕事の進め方である、See-Think-Plan-Do（当社グループ独自のマネジメントサイクル）を土台とし、生成AI時代に必要性が更に高まる情報収集・仮説策定・課題策定力を強化しながらデジタルスキル標準に沿ったDX人材の育成・配置を行っています。

DX人材獲得に向けた取り組みとして、富士フイルムMIアカデミーや富士フイル



（図2）DX戦略

富士フイルムホールディングス株式会社

ム体験型ハッカソン（情報系インターンシップ）を開催し、IT系学生トップ人材との接点をつくっています。

ITシステム・サイバーセキュリティ

富士フイルムグループ全体のDXの加速的推進、およびセキュリティレベル向上を目的に、クラウドセントリック・ゼロトラストアーキテクチャを徹底して志向したITインフラ・セキュリティ施策を採用し、ビジネスニーズの変化にも柔軟に対応できる強固なIT基盤を実現しています。全てのITインフラ・セキュリティ施策をグループ・グローバル共通とし、グループ約270社にガバナンスを徹底しています。

これら施策は概ね5年後を見据えたあるべき姿と、これを実現するためのロードマップを描いた中長期インフラ戦略に基づき計画的に推進しています。デジタル技術や他社の動向を的確に把握することで、世の中をリードできるよう戦略を常にアップデートし、競争力のあるIT基盤を構築しています。

データ活用・連携、AI活用

■データ活用

データガバナンスの徹底を図りながらグループ全体でデータドリブン経営を推進しています。財務情報を中心とした経営情報分析システムによってリアルタイムで変化する経営データからビジネスニーズの変化や環境変化を捉え、迅速な意思決定を支援しています。また、グループ共通データ活用プラットフォームによって、CRMや販売データ、需給・製造情報などの非財務情報にも対応し、必要なデータを簡単に入手して活用できる環境を整備しています。

■AI活用

デジタルカメラや医療、材料開発などの分野で機械学習や深層学習など様々なAI技術開発に取り組んできました。さらに生成AIを掛け合わせ、目的に合わせた技術の使い分け・組み合わせにより、DXを加速させています。

DXの取り組み

■デジタル技術で実現するサプライチェーン改革

ERPやブロックチェーン、AIを活用した部品調達におけるサプライチェーン改革で、在庫管理の精度を向上させ、キャッシュコンバージョンサイクル（CCC）を大幅に改善しました。コミュニケーション工数が10分の1へ軽減、在庫日数の大幅短縮、コストの大幅削減など大きな成果を出しています。

従来のサプライヤーとの情報伝達はバケツリレー形式で行われており、納期調整に時間を要したりデータの信頼性不審もあり在庫の調整が困難な状態でした。これに対しブロックチェーン技術をベースにオープンでセキュアな情報連携を可能にする仕組みを構築。当社だけでなくサプライヤーにも公開することで、お互いにタイムリーかつ正確な情報交換が可能になりました。その結果、材料発注の前倒しや確度高い納期回答、納期厳守率アップなどの結果が出ており、サプライチェーンの全体改革の中で安定調達や余剰在庫削減など在庫最適化を実現しました。イメージング事業から始まったこの取り組みは他事業領域にも展開されており、全社的なCCC改善を目指し持続可能な成長が期待されています。

■個人データ主権を守るヘルスケア領域でのビジネスモデル変革

メディカルシステム事業でインドを始めとした新興国で展開している健康診断センター「NURA」では、当社グループの医療機器で撮影した膨大な健診データがビッグデータとして蓄積されています。ブロックチェーン技術を用いたセキュアに情報を流通させることのできる情報基盤により、健診データのオーナーを患者個人とした健診データの利活用を可能にしました。これまで医療機関などが管理していた個人の医療・健診データを個人が利活用できるデータに転換し、個人の健診データの資産化を目指してエコシステムを構築しています。具体的には、健診受診者が保険に加入する際にデータ利用者である保険会社からデータオーナーである受診者に提供依頼がなされ、オーナーの利用同意に基づき、健診センターから健診データが提供されます。

これまでの健診用機器ビジネスから健診センタービジネスに発展し、今後はさらにパートナー企業を巻き込み、データ利用者を製薬会社や医療機関にも広げていくことでグローバルなデータ活用のエコシステムへと発展させます。この取り組みは、医療データ社会のリーダーシップを確立し、社会課題解決にも寄与することを目指しています。

成果指標の設定

DX戦略を推進するにあたり、財務健全性を各領域における評価基準の一つとして設定しています。ただし財務指標（収益性や資本効率）だけでなく、非財務指標（顧客満足度や従業員エンゲージメントなど）も組み合わせることで、全体的な成果を測定しています。

■健康領域における成果指標

・医療AI技術を活用した製品・サービスの展開を2030年度までに196か国に拡大

・健診センター「NURA」を2030年度までに100拠点まで拡大

■働き方領域における成果指標

・働く人の生産性向上と創造性発揮を支援する働き方を2030年度までに5000万人に提供

ステークホルダーとの対話

統合報告書やDX記者説明会、記事媒体、コーポレートWebサイトなど多様な媒体を通じて、CEOおよびCDOから、DXに対する経営のコミットメントやIT専門性の高い情報を発信するなど、投資家を含む多様なステークホルダーへ積極的なコミュニケーションを行っています。

生成AIをはじめとしたデジタル技術を活用したビジネスモデル変革の具体的な取り組みや、その進捗・成果についても継続的に情報発信し、DXが経営指標や企業価値向上に与える効果を広く伝えています。

Daiichi-Sankyo

第一三共株式会社

医薬品 | 4568

DX銘柄2025
Digital Transformation

データとデジタル技術を駆使した グローバルファーマイノベーターの実現

経営ビジョン・ビジネスモデル

第一三共は「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」というパーパスのもと、2025年度には、「がんに強みを持つ先進的グローバル創薬企業」に、2030年までに「サステナブルな社会の発展に貢献する先進的グローバルヘルスケアカンパニー」となることを目指しています。ビジネスモデルは、サイエンス&テクノロジーを最大の強みとし、革新的な医薬品を継続的に創出することです。これにより、アンメットメディカルニーズ（未充足な医療ニーズ）に応え、患者さんの生活の質を向上させることを目指しています。特にがん領域に注力し、抗体薬物複合体（ADC）技術を活用した5つの主力抗体薬物複合体（5DXd ADCs）の開発・展開を進めています。

DX戦略

第一三共は、2021年度から2025年度の第5期中期経営計画において、「DX推進によるデータ駆動型経営の実現と先進デジタル技術による全社の変革」を成長の基盤と位置付けています。具体的には、2025年のDXビジョンを「データとデジタル技術を駆使したグローバルファーマイノベーターの実現」とし、2030年には「先進的グローバルヘルスケアカンパニーとして、データとデジタル技術を駆使してヘルスケア変革に貢献する」ことを目指しています。

この戦略を実現するため、第一三共はグローバルDXを設置し、グループ会社を横断してDXの統括を行っています。また、全社的なDX推進を支える基盤として、生成AI・メタバースの活用や統合データ分析基盤を活用したデータ分析、業務効率化を目指したRPAの導入に積極的に取り組み、これらの技術を用いて組織全体の生産性を向上させています。さらに、個別の施策としては、データ駆動型創薬、AIによるがん解析の自動化、医療ビッグデータ（RWD）の活用にも注力しています。また、トータルケアプラットフォームの構築やデジタル治療アプリ（DTx）の開発など、新しいヘルスケアソリューションの創出にも取り組んでいます。

組織づくり

CDXO（Chief Digital Transformation Officer）を任命し、CDXOがグローバルDXを通じて全社DX施策を統括しています。各事業部にはDX戦略担当者とDX推進担当者を、グローバルDXにはBRM（Business Relationship Manager）とPPM（Project Portfolio Manager）を設置し、これらを通じて事業部とグローバルDXの連携を強化、効率的なプロジェクト推進体制を構築しています。

デジタル人材の育成・確保

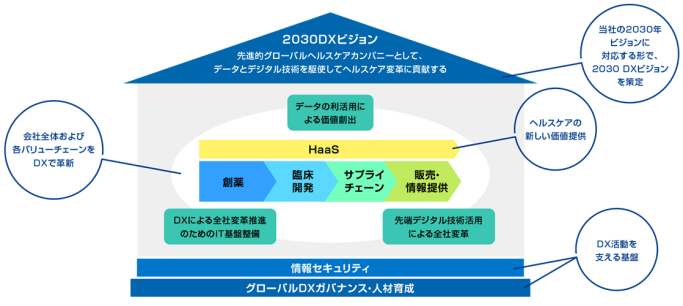
デジタルスキル標準を参照した独自の4区分DXスキルと5段階レベルを定義し、計画的な人材育成を実施しています。2025年度末までのKPIとして、ITパスポート取得1,000名（既に2,448名が合格）、DX推進スキルLv2達成3,000名、デジタルスキルLv2達成3,000名を設定しています。これらのKPIを達成するために、全従業員を対象としたITパスポート取得支援やデータサイエンティスト検定支援、DX関連外部講座の無償提供、セルフラーニングプログラムの活用など、包括的な育成プログラムを展開しています。また、中途採用や人事異動を通じて、適切な人材を確保しています。

ITシステム・サイバーセキュリティ

ITシステムは、全社最適化や事業のさらなるグローバル化を支える基盤づくりとして、ERPシステムやMicrosoft365環境のグローバル統合を実施しています。

一方、サイバーセキュリティでは、Head of Global Cybersecurityを CDXOの下に設置しています。また、情報処理安全確保支援士などの有資格者が在

ビジョンに沿って、DXの基盤を強化し、創薬から販売・情報提供まで各方面でDXを推進



（図1）https://www.daiichisankyo.co.jp/about_us/dx/ の図を一部改変

第一三共株式会社

籍する専門組織を整備しています。

セキュリティ対策としては、システムの企画・設計段階からセキュリティレビューを実施し、ITインフラと連携したセキュリティイベントの継続的なモニタリング、経営者向けの啓発活動、従業員向けのeラーニングを行っています。

データ活用・連携、AI活用

医療ビッグデータ（RWD）の活用と統合データ分析基盤（IDAP）の構築により、がん領域での安全性情報のモニタリングや臨床開発の効率化を実現しています。AIを活用した画像解析により、がん組織の解析を自動化し、従来の手作業に比べて約十倍の処理速度を実現しました。さらに、数十億規模の仮想化合物ライブラリとAIを組み合わせることで、仮想空間で標的タンパク質への相互作用を予測し、創薬初期段階で有望な化合物を発見することが可能となりました。これにより、データ駆動型創薬は単なる効率化に留まらず、従来は「出来なかったこと」が「出来るようになる」新たな価値を創出しています。また、スクリーニングの効率化も進んでおり、デザイン、合成、評価、解析の一連の創薬フローの高速化、効率化を実現しています。

DXの取り組み

第一三共は、経営戦略に基づいたDX戦略の立案から、事業部のニーズ管理、プロジェクトポートフォリオの管理、IT資産管理に至るまでのプロセスをデジタル化し、より効率的な管理体制を構築しています。これにより、最適なDX投資の実現と効果的なDXの推進を図っています。このような取り組みを通じて、第一三共は創薬から臨床開発、サプライチェーン、販売・情報提供に至るまで、各方面でDXを推進しています。

■全社的なDX

全社員に生成AIを提供することで、業務負荷を軽減し、生産性の向上を図っています。さらに、利用ルールやセキュリティの整備を進めることで、従業員が生成AIを安全かつ効果的に活用できるようにしています。また、専門のチームが各事業部の業務を可視化し、課題を明確化した上でRPAの導入を実施しました。この結果、全社的なコストと工数の削減に成功しています。

■創薬におけるDX

データ活用・連携、AI活用でも前述した通り、AIを活用した画像解析により、がん組織の解析処理速度の加速を実現しました。さらに、データ駆動型創薬により、効率化だけでなく、有望な化合物を発見するという、新たな価値の創出が可能となりました。

■臨床開発におけるDX

統合データ分析基盤（IDAP）の構築により、医療ビッグデータ（RWD）の活用、加えて自社の臨床試験データを用いることで、RWDを活用した医薬品の研究開発を行っています。これにより、規制当局への申請や臨床開発プログラムの設計が一層効率的に行えるようになり、不確実性が低減し、より効率的で効果的な医薬品開発を実現しています。

■サプライチェーンにおけるDX

メタバースを活用したバーチャルツアーにより、製造担当者が工場の機能をトレーニングし、配属後にスムーズに業務を開始できるようにしています。

■販売・情報提供におけるDX

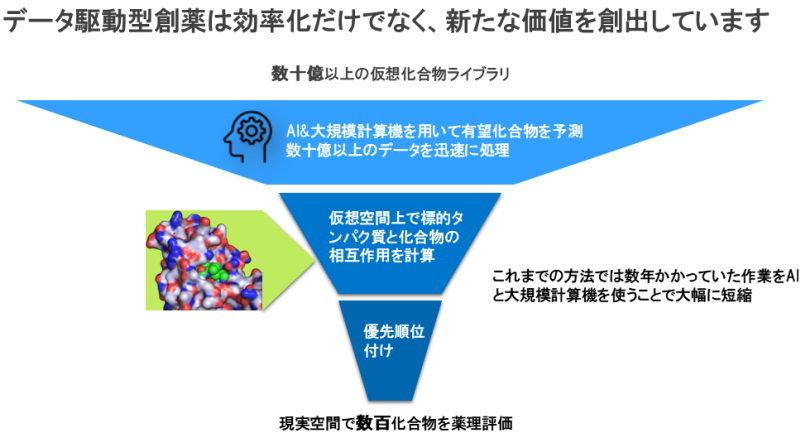
がん製品の安全性に関わる情報を社内外のデータソースから統合し、簡便に集計・分析できる仕組みを構築しています。これにより、安全性情報をタイムリーに管理・モニタリングできるようになり、副作用発生時の早期対応、がん製品の適正使用の把握や情報提供が可能となっています。

成果指標の設定

デジタルに関する課題を把握するためのベンチマーク調査をグローバルで実施し、第三者の視点からDX推進状況を評価しています。この調査結果はDX戦略の策定に活用されました。全てのDX施策は、Key Goal Indicatorへの影響を分析するために、予実をタイムリーに分析し、大型案件については、ROI等の投資効果の明確化を行っています。これらの指標に基づき、四半期ごとに経営会議でDXの執行状況が報告されています。

ステークホルダーとの対話

経営トップ自らが決算説明会やバリューレポート（統合報告書）を通じて、株主や投資家に対して中期経営計画の「DX推進によるデータ駆動型経営の実現と先進デジタル技術による全社の変革」の重要性を説明しています。特に、5DXd ADCsの開発におけるDX活用の成果を積極的に発信しています。また、社外講演、プレスリリース、マスメディアへの取材協力、SNS、社外向けWebサイトなど、マルチチャネルを通じてステークホルダーに広く情報を提供しています。



（図 2）

コスモエネルギーホールディングス株式会社

DX銘柄2025
Digital Transformation

石油・石炭製品 | 5021

デジタルケイパビリティの向上とチェンジマネジメントの推進によるビジネスモデルの変革

経営ビジョン・ビジネスモデル

コスモエネルギーグループでは、2030年に向けた中長期のビジョン「Vision 2030」を設定し、「グリーン電力サプライチェーン強化」「次世代エネルギー拡大」「石油事業の競争力強化・低炭素化」を3つの柱として、ありたい姿の実現と企業価値の向上を目指しています。同時に、2025年度を最終年度とする第7次連結中期経営計画においては、新たなステージへ、スローガンを「Oil & New ～Next Stage～」として、事業戦略を支える経営基盤の変革であるHRX、DX、GXの3つのトランスフォーメーションの取り組みにより、Vision 2030を実現するとともに、新たな価値を創造することを目指しています。

DX戦略

コスモグループで取り組んでいくDXの姿を「Cosmo's Vision House」として表現し、「デジタル・ケイパビリティ」の向上と「チェンジマネジメント」を推進する6つの戦略を立てています。組織体制やデータ活用基盤の整備に加え、外部パートナーとの連携や社員のプロフェッショナル化、ダイバーシティ&インクルージョンも進めながら革新と伝統の企業文化の醸成を進めています。さらに、ビジネス課題は各部門で多種多様である中、全員参加型のDXに向けて活動していくことを大事にしており、DXで重要な土台部分である「個々の社員の意識改革」を促す要素として5つのC（Cosmo's 5C）を謳い、行動変容を促しています。

また、戦略実現の第一段階として、全社員を対象としたDXアンケートを定期的に実践し、DXの浸透や社員のニーズを可視化し、グループのDX推進活動に反映しています。その上で、人材育成からコミュニティ創出、案件実現という活動サイクルを構築して取り組んでいます。

組織づくり

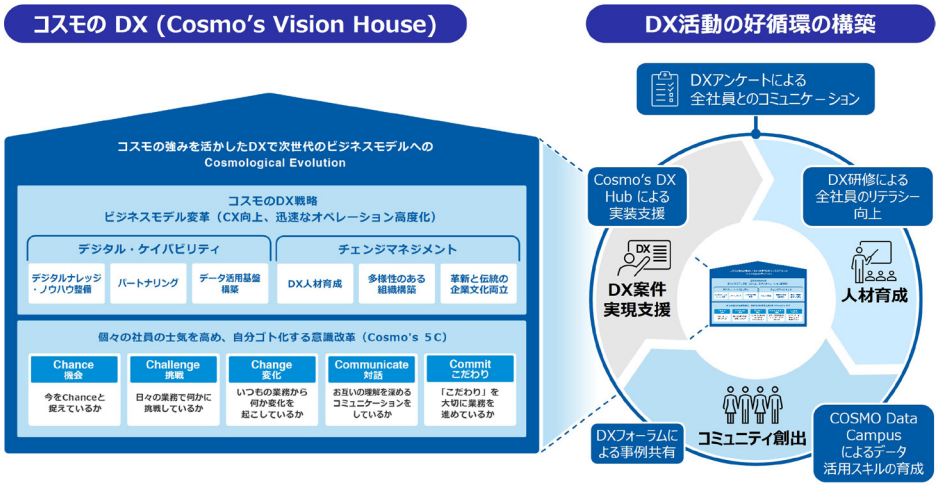
常務執行役員CDOの下、コーポレートDX戦略部を設置し、当社グループのDX戦略を策定し推進する体制を取っています。また、主要なグループ会社の中にもDX推進組織を設置し、各社の事業戦略と紐づいたDX戦略が取れる体制を構築しています。

デジタル人材の育成・確保

データ活用によるDX戦略を実現するため、人材育成プログラム「COSMO Data Campus」を展開しています。①データストラテジスト、②データサイエンティスト、③データエンジニアの3種類の人材タイプに応じたスキル定義を基に教育プログラムを用意し、実践取り組みを通じたデータ活用コア人材を育成しています。データ活用のリード役となるデータ活用コア人材の認定者数は2024年度末で980名になりました。また、ビジネス課題解決に向けたきっかけ作りを目的としたDX研修や、社内外の最新のデジタル動向を情報発信する「DXフォーラム」等を全社員対象に展開することで、全社員参加型のDXの推進を具体化して進めています。

ITシステム・サイバーセキュリティ

昨今、巧妙化および攻撃頻度も増加しているサイバー攻撃に対しては、「セキュリティリテラシー強化」「サイバーレジリエンス強化」「継続的なリスク低減」の3つを中核に据えたサイバーセキュリティ戦略を推進しています。NIST CSF2.0に準拠した対策の高度化を進めるとともに、24時間365日の外部SOCによる監視体制や、グループ横断の対応組織「COSMO-CSIRT」による迅速なインシデント対応体制を構築しています。また、全社員を対象とした実



（図1）DX戦略“Cosmo's Vision House”と活動サイクル

コスモエネルギーホールディングス株式会社

践的なセキュリティ教育やインシデント対応訓練、メールドメインのなりすまし対策など、多層的なセキュリティ施策を展開しています。

データ活用・連携、AI活用

データに基づく意思決定サイクルをスピーディーに実現するために、コスモグループのデータを統合し、連携・活用する為のデータ活用基盤を構築しています。また、データオーナーシップやデータ品質を強化する為のデータガバナンス施策も推進しています。AI活用では、石油サプライチェーン維持のための需要予測精度向上や、風車の収益変動幅を一定にするための発電量予測精度向上、MI技術を活用した研究開発の効率化に向けた取り組み等を行っています。さらに、生成AIの活用にも取り組み始めており、情報検索の効率化や各種問合せのモデル回答生成のため、社内でトライアルし、生成AI利用のガイドラインも制定することで、コスモグループで安全な生成AI活用を目指しています。

DXの取り組み

第７次連結中期経営計画は、「Oil & New ～ Next Stage ～」をスローガンに施策を実行しています。

「Oil」領域では石油事業の競争力強化のために、製油所のデータ統合基盤の整備を進めることで、操業に関する必要なデータのアクセス性を高め、高稼働・高効率操業だけでなく、安全性の向上へも貢献しています。製油所のデジタル化を推進するため、保全データの連携や機能集約の実現を目指し、データ統合基盤を３製油所全てに2024年５月に同時導入。国内全３製油所の稼働データを一か所に映し、専門のエンジニアが監視する体制を構築したことで、コラボレーティブメンテナンス（保全の連携・機能集約）が加速しました。また、APM（Asset Performance Management System）という、世界標準の技術データを活用して設備の保全戦略を統括管理・高度化する設備信頼性向上システムを導入し、データ統合基盤に連携しました。製油所のデジタル化を推進し、センサーやAIを活用してトラブルを未然に防ぎダウンタイムを最小限に抑えることにより、高い製油所稼働率の維持および、保全に関わるコスト低減による収益性の向上につながっています。

また、販売部門ではサービスステーションにおける来店車両データやPOSデータ、自社アプリの購買データ等を連携させ、AIを活用したマーケティングを行うDSS（デジタルステーションシステム）を拡大しています。店頭スタッフがDSSを活用して販促活動を実施することにより、顧客に合わせた最適なカーライフ商品の提供を可能としています。

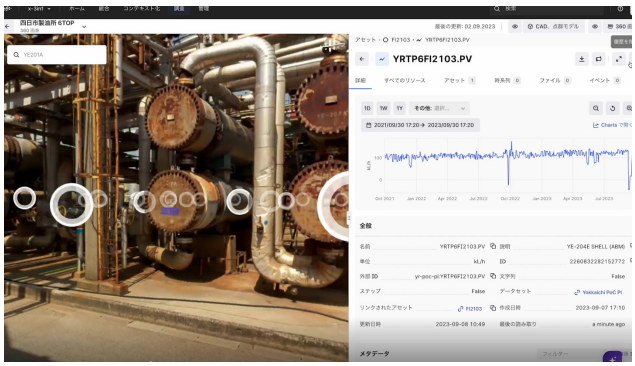
「New」領域では風力発電を中心とした再生可能エネルギー事業を拡大してきましたが、発電領域にとどまらず、電力調整や蓄電および、その先の販売も含めたサプライチェーンを一つにつなげ、強化しています。デジタルの活用ポイントとして、自社で構築したEMS（Energy Management System）に外部機関の太陽光発電量予測データと電力卸取引市場価格の予測データを取込み、経済価値が最大となるよう蓄電池の充放電を自動制御する実証実験を研究所やサービスステーションにて行っています。今後は、実証実験の結果を踏まえながら、蓄電池の運用ノウハウの獲得や新たな電力市場取引への参画などを検討していき、マネジメントする体制を構築します。

成果指標の設定

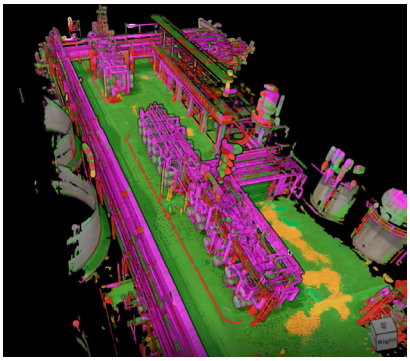
データ活用で中心的な役割を担う「データ活用コア人材の創出」を、第７次連結中期経営計画では重要指標として900名創出を設定しており、2024年３月末時点で980名の人材認定をしています。また、それ以外にも「DXイベントへの参加人数」「DXフォーラムの開催回数」「Cosmo's DX Hubの実装件数」「IT/DX活用による業務効率化」の４点もKPIとして設定しており、BIツールを活用して、コスモグループ内でのDX浸透度を随時確認しています。

ステークホルダーとの対話

第７次連結中期経営計画の説明から、機関投資家向けのESG説明会、株主通信、統合報告書（コスモレポート2024）、当社HP（社長メッセージ、DX特設ページ）等、多岐にわたる媒体で当社のDX活動をステークホルダーへ情報発信しています。また、他にも工夫しているポイントとして、上記の情報発信以外に動画でわかりやすく伝わるよう、「COSMOチャンネル」というYouTubeチャンネルの中でも、DXに関する取り組みの事例紹介を開始しています。



（図２）装置の3D画像と関連データを同時表示


（図３）AIにより装置を自動認識・識別した画像

BRIDGESTONE Solutions for your journey

株式会社ブリヂストン

ゴム製品 | 5108

DX銘柄2025 Digital Transformation

より大きなデータで、より早く、より容易に、より正確に リアルとデジタルの融合でバリューチェーン全体で価値を創出

経営ビジョン・ビジネスモデル

当社は「2050年 サステナブルなソリューションカンパニーとして、社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社へ」というビジョン実現に向け、バリューチェーン全体でDXを推進しています。

バリューチェーン全体におけるDX推進により、企業コミットメント「Bridgestone E8 Commitment」で掲げる8つの価値(Energy, Ecology, Efficiency, Extension, Economy, Emotion, Ease, Empowerment)を、従業員、社会、パートナー、お客様と共に創出し、持続可能な社会を支えることにコミットしていきます。

DX戦略

当社では、価値創造と生産性・創造性向上を支えるDXを進化させています。ブリヂストン流のDXは「より大きなデータで、より早く、より容易に、より正確に」をテーマとし、現場密着型の技術サービスにより得られた市場・顧客データや、経験則にもとづく実験・実証により培ってきた技術、開発データなどの強い「リアル」に「デジタル」を融合した独自のシミュレーションやアルゴリズムなどを活用し、イノベーションを加速することを目指しています。これまで、2000年代から、素材領域におけるマテリアルインフォマティクスや、製品開発におけるシミュレーション技術、AIを実装したタイヤ成型システムの導入など、徐々にデジタル力をモノづくりへ取り入れると共に、エンジニアリングチェーンへデータを繋ぐことで断トツ商品の開発に貢献してきました。これらをさらに進化させると共に、AIを活用した独自のアルゴリズム構築によるソリューションの提供など、バリューチェーン全体を繋ぎ、断トツ商品の価値を増幅することで、社会価値・顧客価値を想像するDXを進めています。

組織づくり

当社は、東京・小平市にある研究開発拠点を再構築し、イノベーション拠点「Bridgestone Innovation Park ― BIP」を本格稼働させました。このBIPを起点として産官学様々なパートナーとの信頼を醸成し、共感から共議・共研を通じた新たな社会価値・顧客価値の創造に取り組んでいます。

(図1) DX戦略

デジタル人材の育成・確保

当社では、個々のデジタルスキルレベルにあわせてプログラムを選び、学びに挑戦できる、幅広いレベルをカバーした「デジタル100日研修」や、新入社員研修プログラムに約2か月間に渡るデジタル研修の導入を通じて、データを読む・使う・分析する力や基本的なプログラミングスキルの習得を推進しています。研修プログラムはデジタルスキル標準を参照しながらも、当社独自の課題やデータを事例として取り入れることで、より実践的な内容となるよう工夫しました。また産学連携拠点となる「ブリヂストン×東北大学共創ラボ」を設立し、外部リソースとの積極的なコラボレーションを通して高度デジタル人財の強化を図っています。

ITシステム・サイバーセキュリティ

当社および当社国内グループ会社はCIDO(Chief Information & Digital Officer)を統括責任者として、お客様の個人情報をはじめとする機密情報の漏えい防止など様々なITセキュリティ対策を体系的に推進しています。ITセキュリティ活動の基盤となる規則・ルールとして、ITセキュリティ要領・基準を策定し、定期的に見直しを行っています。従業員の意識向上を目的とした定期的なITセキュリティ教育や、内部監査を実施し、グループ全体のITセキュリティを強化しています。標的型攻撃をはじめとする高度なサイバー攻

株式会社ブリヂストン

撃対策として、万が一ITセキュリティ事故が発生した場合にも迅速に対応できる体制を整備しました。また、不審なメールを検知する機能やWebサイトのセキュリティ、ネットワークなどの監視を強化しています。

データ活用・連携、AI活用

当社は、グローバルに広がるサービス・ソリューションネットワークをベースにした独自のリアル×デジタルプラットフォームを構築し、またマイクロソフトやアマゾンといったグローバルパートナーと協業しクラウドプラットフォームと連携させることにより、データの価値を増幅し、新たな価値を創造することで競争優位を獲得します。AI活用事例としては、当社の保有する膨大な知見と独自のシミュレーション技術とAIデータ解析を組み合わせた、より強くしなやかな革新材料の創出や、エアラインのフライトデータとAIによるタイヤ摩耗予測技術を組み合わせて実現した航空ソリューションの提供、生成AIを活用した生産性・創造性向上といった取り組みを行っています。

DXの取り組み

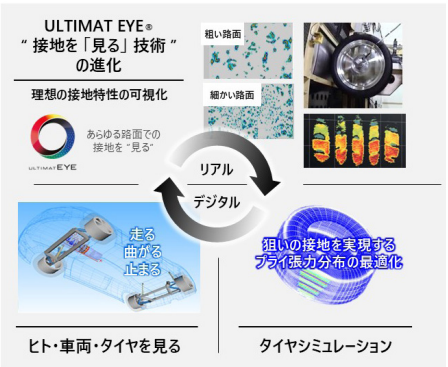
当社は、強い「リアル」としての断トツ商品と「デジタル」を組み合わせ、コア事業であるプレミアムタイヤ事業で価値を創造、成長事業であるソリューション事業で価値を増幅、新たな種まきである探索事業でビジネスモデルの探索を推進し、社会価値・顧客価値を提供する取り組みを行っています。今回取り上げた「プレミアムタイヤ事業」、「探索事業」における取り組みは以下の通りです。

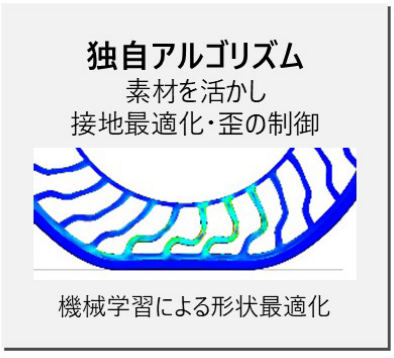
1.プレミアムタイヤ事業 ―商品設計基盤技術「ENLITEN」とモノづくりDXにより「REGNO FEELING」を実現

静粛性・乗り心地・運動性能などタイヤに求められる基本性能を進化させることで、深みを増した空間品質と磨き抜かれた走行性能を提供する乗用車用プレミアムブランド商品「REGNO GR-X Ⅲ」。「新たなプレミアム」と位置付けた「究極のカスタマイズ」を追求する商品設計基盤技術「ENLITEN」を国内市販用乗用車向けタイヤとして初搭載したこの商品開発にあたっては、新たに構築した車両挙動からゴム分子におよぶ当社独自アルゴリズムに基づくシミュレーション技術を用いました。これにより、タイヤ全体の構造設計、ゴム分子設計、ゴム配合の最適化を実現しました。またモノづくりの現場では、タイヤ1本ごとの品質データとAI技術を組み合わせ、リアルタイムで最適な製造条件を導くアルゴリズムを開発し、最適な製造条件へ自律制御することを可能としました。こうした取り組みを通じ、REGNOのコア・コンセプトである静粛性に加え、ハンドリング性にもエッジを効かせ、“REGNO史上かつてない空間品質”と“質の高い乗り味”の両立を実現しました。

2.探索事業 ―独自のシミュレーション技術と機械学習により次世代タイヤ「AirFree」の形状を最適化

「AirFree」は、樹脂スポークで荷重を支えることでパンクせずかつ空気充填そのものを不要とする次世代のタイヤです。「地域社会のモビリティを支える」ことをミッションに、高齢化や過疎化、労働力不足といった地域が抱える様々な交通に関する課題の解決策として注目されている「グリーンスローモビリティ」をターゲットの一つとして、2026年の社会実装に向けて活動を推進しています。「AirFree」は3D形状の樹脂スポークで荷重を支えるため、その形状がタイヤの特性を大きく左右します。当社独自のシミュレーション技術と機械学習を組み合わせた「AirFree最適設計システム」により、得たい特性を実現する最適な樹脂スポークの3D形状を設計することで大幅な性能の向上と開発工数の効率化を実現しました。





（図2）DXの取り組み

成果指標の設定

1. REGNO GR-X Ⅲ開発では、プレミアムタイヤ販売比率を成果指標に設定、23年57%から24年60%、26年には70%を目標としています。他の成果指標として、各種タイヤ性能、環境負荷低減、試作回数の低減や、デジタル技術を活用したモノづくりの改善による品質と生産性の向上といった項目を設定しました。

2. 次世代タイヤ「AirFree」開発では、成果指標として樹脂スポークの耐久性10年10万kmを設定、また2026年の社会実装の実現を設定しています。

ステークホルダーとの対話

当社は、サステナビリティを中核に据えた中期事業計画2024-2026(以下、24中計)の実行を進めており、四半期毎の決算説明会等においては、決算だけでなくDX戦略の進捗を含めた24中計の進捗を定期的に報告しています。決算説明会等においては、Global CEOが自ら登壇しアナリスト・投資家の皆様と直接対話を行うことが重要であると考えており、対話を通じて得られた様々な示唆を経営戦略やIR活動に活用し当社とアナリスト・投資家の皆様との相互信頼関係を構築できるよう努めています。

AGC株式会社

ガラス・土石製品 | 5201

DX銘柄2025
Digital Transformation

価値創造DXの推進

経営ビジョン・ビジネスモデル

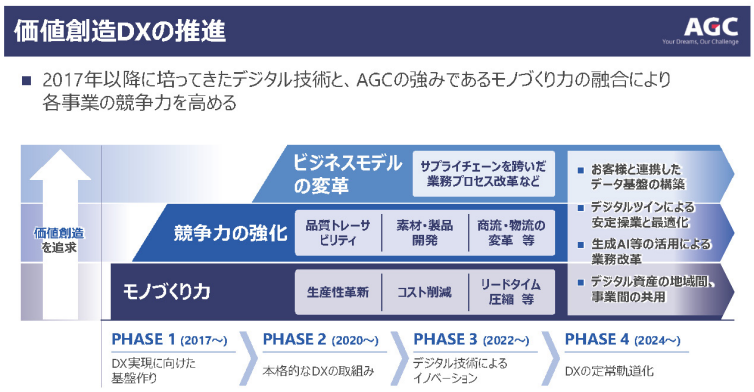
AGCは企業理念“Look Beyond”のもと、「私達のパーパス」として「AGC、いつも世界の大事な一部」を掲げ、先を見据え、独自の素材・ソリューションで、いつもどこかで世界中の人々の暮らしを支えることを目指しています。そして、経営方針「AGC plus 2.0」のもと、長期経営戦略として「2030年のありたい姿」を、「独自の素材・ソリューションの提供を通じて、サステナブルな社会の実現に貢献するとともに、継続的に成長・進化するエクセレントカンパニーでありたい」と設定しています。このありたい姿の実現に向け、2021年より「コーポレート・トランスフォーメーション第二章」として企業変革のさらなる加速に取り組んでいます。

DX戦略

長期経営戦略「2030年のありたい姿」を確実に実現するため、中期経営計画「AGC plus-2026」にて「“両利きの経営”の進化」、「サステナビリティ経営の深化」、「価値創造DXの推進」、「経営基盤の強化」を主要戦略に掲げ、DXを「コーポレート・トランスフォーメーションの梃子（てこ）」と位置付けています。

この価値創造ＤＸの主要な取り組み領域として以下の３項目を設定し、AGCグループの強みであるモノづくり力とデジタル技術を掛け合わせることで社会やお客様に新たな価値を提供し、企業価値の最大化を目指していきます。

・ものづくり力：生産性の革新やコストダウン、リードタイム短縮などを通してモノづくりの力を高める。
・競争力の強化：品質の向上や素材開発の圧倒的なスピードアップ、商流・物流の変革を通してAGCグループが提供する価値を高め、素材メーカーとしての競争力を強化する。
・ビジネスモデルの変革：ビジネスモデルの変革をも視野に入れ、お客様やお取引先様、ビジネスパートナーの皆様とも双方がWin-Winの関係となることで、新しい価値をお客様や社会に広く提供する。



（図１）価値創造 DX の推進

組織づくり

2015年にスマート化の全社プロジェクトを開始し、2017年に経営企画本部のもとにDX推進組織を設け、2023年にはミッションを拡張した新組織としてデジタル・イノベーション推進部を発足しました。本組織はCEO、CFO、CTOと定期的な議論の場を持ち、経営層と一体で全社のDXを推進しています。併せて、各カンパニーや主要なコーポレート部門にDX組織を設置するとともに海外にもDX推進拠点を設け、すべてのビジネス軸・地域軸においてDXを推進しています。

デジタル人材の育成・確保

「価値創造のDX」の推進に向けた注力施策の一つとして、AGCグループではデジタル人財育成に積極的に取り組んでいます。職務に応じた多層的なデジタル教育カリキュラムの提供や社内啓発活動を通して、業務知識とデジタルスキルを併せ持つ「二刀流人財」の育成と従業員のDXマインドの底上げを図り、AGCグループのDX実現能力の向上を推進しています。加えて、当社の部門横断的ネットワーク活動CNA（Cross Network Activity）にデータサイエンスをスキルとして登録し、社員が情報交換、知見共有するための自主的なネットワークを整備することで、データサイエンティストのスキルアップ、人脈形成を促進しています。

AGC株式会社

ITシステム・サイバーセキュリティ

AGCグループでは、「統合リスクマネジメント」の取り組みを通じて、当社グループのリスク管理を行うとともに、危機対応の体制を整備しています。リスクの性質に応じた管理をする目的で、重要リスクを7つに分類し、その一つに「サイバーセキュリティ/情報セキュリティ」を設定しています。サイバー攻撃によるオペレーションの一時的な停止や情報資産の流出、災害、不正アクセスその他不測の事態の発生による情報セキュリティ上の脅威に対し、ITシステム及び生産システムやデータ等の情報資産の保護に努め、またセキュリティインシデント予防対策及び発生時には影響を最小限に抑える対策を講じています。

データ活用・連携、AI活用

グローバルなデータドリブン経営を見据え、当社の欧米、アジアのグループ会社を含むグローバルなITインフラ、ITシステムの標準化・統合化、クラウド化などを推進しています。加えて、最新技術を社員が活用できる社内デジタルプラットフォームを展開しています。研究開発分野においては、素材開発を大幅に効率化するMI(マテリアルズ・インフォマティクス)の活用に向け、MIデータベースシステムとMI分析ツールを独自開発し、標準基盤システムとして運用しています。生成AIの活用にも積極的に取り組んでおり、セキュアな生成AIの活用基盤「ChatAGC」を2023年6月から本格運用し、2024年にはRAG機能などを追加してデータ連携を含めた活用が広がっています。

DXの取り組み

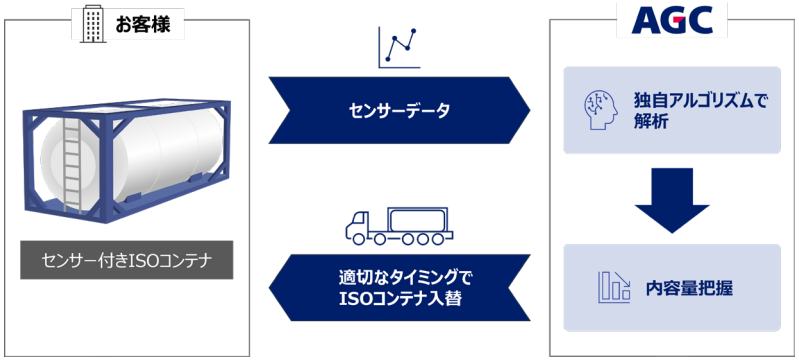
■AI技術の導入による自動車用フロントガラスの品質向上

AGCグループは、自動車用窓ガラスや車載ディスプレイ用カバーガラスなどの製品の製造・販売を手がけるオートモーティブ事業を展開しています。自動車用窓ガラスの主力商品の一つである自動車用フロントガラスは、ガラスで中間膜を挟み込んだ3層構造で構成されており、その積層状態に起因する不良発生リスクの低減が長年の課題となっていました。本不良の検出のために、これまで目視による積層状態の検査も行っておりましたが、さらなる検出精度向上による品質改善を目指し、異常検知AI技術とルールベースの画像処理アルゴリズムを組み合わせた独自の検査機モデルを開発しました。これにより、高精度な不良検出と検査工程の完全自動化が可能となりました。2024年10月より国内の一部のラインにて、この独自AIモデルを活用した無人自動検査の本格運用が開始され、今後国内の他の製造ラインや海外工場への展開も計画されています。本取り組みにより、年間約3万時間の検査作業時間の削減が見込まれるとともに、品質向上によるお客様との信頼関係強化にもつながっています。

■ISOコンテナの内容量把握サービス

AGCグループはエッセンシャルケミカルズからパフォーマンスケミカルズに至る、多様で高品質な化学製品を世界中のお客様に提供しています。ガスや液体の状態でお届けする化学製品は、お客様の保有する貯槽や倉庫への荷卸時に発生する輸送トラック乗務員の待機時間と、在庫管理や容器ハンドリングなどのお客様の作業負荷が業界全体の課題となっていました。この課題解決に向け、当社はISOコンテナとデジタル技術を活用した新しい物流体制構築の取り組みを開始しました。

本サービスで使用するISOコンテナにはセンサーが取り付けられており、センサーが取得したデータを当社独自のアルゴリズムによって解析することでISOコンテナ内の製品の残量をリアルタイムに遠隔で把握することが可能になります。このISOコンテナを原料タンクとして利用いただくことでお客様は効率的な受入が可能になり、トラックの乗務員は荷卸に要する待機時間から解放されます。加えて、適切な製品納入タイミングが把握できることで、輸送負荷の平準化が見込めるとともに、お客様の在庫管理や発注業務の省力化に貢献します。



（図2）ISOコンテナの内容量把握サービス

成果指標の設定

中期経営計画「価値創造DXの推進」で掲げている主要な取り組み領域「モノづくり力」、「競争力の強化」、「ビジネスモデルの変革」と、DXのPHASE 4「DXの定常軌道化」に向けた注力施策「お客様と連携したデータ基盤の構築」、「デジタルツインによる安定操業と最適化」、「生成AI等の活用による業務改革」、「デジタル資産の地域間、事業間の共用」に対し、これらにあてはまる主要な価値創造DX案件の進捗を把握する取り組みを進めています。

ステークホルダーとの対話

AGCグループのDXのビジョン・戦略、推進体制、人財育成の仕組み、具体的なDXの取り組み等について、当社ウェブサイトや統合レポートにて公開しています。

・DXへの取り組み：https://www.agc.com/company/dx/index.html

・統合レポート：https://www.agc.com/company/agc_report/index.html

JFEホールディングス株式会社

鉄鋼 | 5411

DX銘柄2025
Digital Transformation

サステナブル社会に向けて、JFEグループの強みを活かした新たな価値を提供します

経営ビジョン・ビジネスモデル

JFEグループは社会の持続的発展と人々の安全で快適な暮らしに寄り添う「なくてはならない」存在としての地位を確立すべく、長期にわたって価値を提供し続ける強靭な企業グループを目指しています。鉄鋼・商社事業では、①最先端の「技術開発力」、②製造現場で培われてきた「生産」の実力、③お客様との信頼関係に基づく「販売力」を、エンジニアリング事業では、①生活インフラを「創る」力、②インフラ運営を「担う」ノウハウ、③豊かなくらしを未来に「つなぐ」人材とDX推進力を、競争優位の源泉としてビジネスモデルを展開しています。他社が容易に真似できない持続的成長のドライバーとして新たな価値を創造し、カーボンニュートラル社会の実現とサーキュラーエコノミーの推進に貢献しています。

DX戦略

当社ではDX戦略を重要な経営戦略の一つと位置付け、事業競争力強化戦略の中心に据えて取り組みを推進しています。JFEグループは長年にわたり、鉄鋼、エンジニアリング、商社事業を中心に多彩な事業を展開してまいりました。それら事業の中で蓄積し続けてきた膨大な操業データやノウハウ、技術は貴重な財産であり、世界最高水準の技術で社会を支える当社の価値創造の源泉です。これらの無形資産を活かし、AI、IoT、データサイエンス等の最先端の技術を組み合わせることで新たな価値を創造し、「常に世界最高の技術をもって社会に貢献します」という企業理念に基づき、社会課題解決につながる様々な取り組みを進めています。また、高度化するサイバー攻撃や情報漏洩リスク対策はグローバルに事業展開を行う上で避けて通ることのできない極めて重要な課題です。セキュリティ対応はDX戦略の推進と両輪をなす活動であり、JFEホールディングス直下に組織化された「JFE-SIRT（※1）」を中心にグループ一体となって推進しています。

※1 JFE-SIRT:JFE Security Integration and Response Team

組織づくり

■JFEスチール

24年4月にIT・制御・データサイエンスの社内部門を統合したDX戦略本部を発足し、「一貫したDX戦略の立案・実行」、「技術開発・実装・展開・保守の効率化」、「ソリューションビジネス」を強力に推進する体制を整えました。技術開発においては、案件毎に適切なパートナーを選定し開発・実装を加速させるとともに共同でソリューション提供を実施しています。

デジタル人材の育成・確保

■JFEスチール

全社員がDXを自分事と捉え積極的に参画していけるような教育カリキュラムを提供しています。「DXリテラシー基礎講座」による全社員のDXリテラシーの底上げや、役員を含むマネジメント層への教育によって、新しいことに挑戦できる組織風土の醸成を目指しています。また、DXコア人材には、データサイエンティストやデジタルデザイナーとしてのスキルを身に付けられる教育や社内ツールを提供し、ビジネスをリードしている人々が自らデジタルを活用し、イノベーションを追求していける環境を作っています。年2回、製造プロセス分野、業務プロセス分野あわせて10件程度の成果を、社長・役員、多数の社員に向けてプレゼンする全社横断のDX成果発表会を開催しています。

ITシステム・サイバーセキュリティ

■JFEスチール

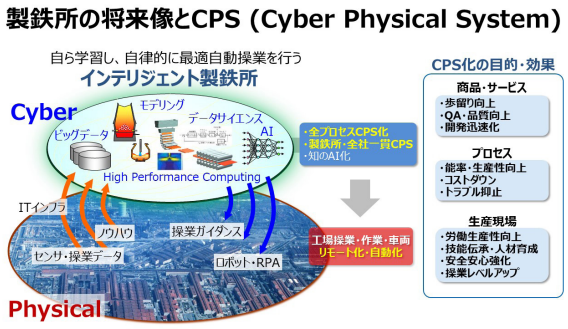
全世界従業員6.5万人を有するJFEグループにおいてはGr一体でのセキュリティ対応を行うべく、「JFE-SIRT」において戦略立案と計画実行を担っています。定期開催される重要会議体においてはGr全体のセキュリティ対策状況について実効性のある議論と各種対策の検証を実施しています。サイバー攻撃やシステム不正利用を防止し事業活動を安全に遂行するため「ガバナンス強化」、「IT施策のGr共通化」、「セキュリティ事故対応体制整備」を実施し、セキュリティレベルの継続的な向上を目指しています。また24年4月に新会社「JFEサイバーセキュリティ＆ソリューションズ㈱」を設立し、セキュリティ監視をGr内にて自立運用することで対応の迅速化と人材・技術の高度化を図っています。

データ活用・連携、AI活用

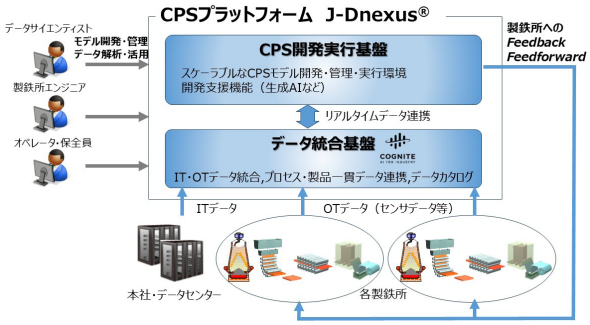
■JFEスチール

・新IT基盤としてプライベートの「J-OS Cloud」を構築、この環境とパブリッククラウドをAPI経由で接続したハイブリッド環境によりセキュリティ確保と最新デジタル技術の活用を両立。当環境への全社基幹システムの移行は25年度末に完了予定。

JFEホールディングス株式会社



（図 1）



（図 2）

・製造プロセス（フィジカル）から収集したセンサデータをAIで解析して、独自の手法によりデジタル空間に高度な仮想プロセス（サイバー）を再現。この２つをリアルタイムに繋ぐCPS（図１）を製鉄所に導入し、生産性向上・安定操業を実現しています。

・Microsoft社「Azure Open AI」をベースにセキュリティ対策を行った当社独自の生成AIサービス「Chat JFE」を構築、活用中。

DXの取り組み

■JFEスチール

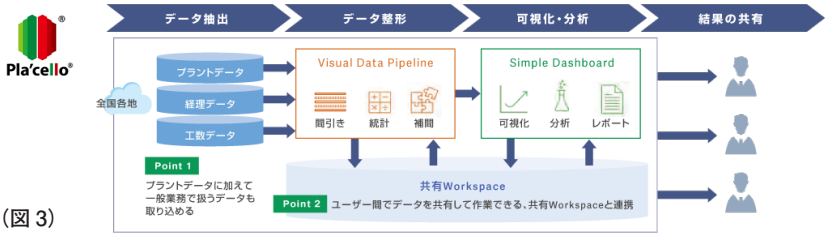
IT領域に蓄積した生産実績・製品品質データ等とOperational Technology領域のセンサーデータ等の操業データの統合、およびCPSの開発・実行をクラウド領域で一元的に行うことができるプラットフォーム「J-Dnexus®（図２）」をJFEシステムズ㈱と構築し、運用中です。また、収集した自動車用薄鋼板の製造工程に関する操業データおよび品質データを基に、製鋼から表面処理にわたる多工程間で鋼板長辺方向位置を精緻に合わせた紐づけデータを上記のプラットフォーム上に生成し、品質に対する操業影響の解析を可能にする多工程一貫品質データ解析システム「J-astquad®」を構築し、運用を開始しました。データの解析においては、AI技術に基づくモデルを用いることで、品質不良要因の可能性がある操業条件の候補を推定して提示することができます。

■JFEエンジニアリング

「デジタル基盤整備」の一環として18年度に運用を開始したデータ解析プラットフォームPla'cello®（図３）は、高度な「情報学」や「統計学」の知識を持たない社員でもデータの利活用ができるシステムです。このプラットフォームは、ユーザーの要望に柔軟に対応するため自社開発され、すでに社内利用者は2,600名を超えています。プラント運営状況のレポート作成時間を約１日から10分程度に短縮したほか、プラントの異常予兆検知やプラントの安定運営に向けたデータ可視化、解析業務など、さまざまな用途で活用されています。今後も、利用可能なデータ範囲の拡大や生成AIとの連携など、継続的な機能強化を図りながら、あらゆる業務でのデータ利活用を加速させていきます。

■JFE商事

24年度から社内向け生成AI（ChatGPTベース）の業務活用を開始し、利用者は500名を超えました。部門代表者を通じたテンプレートや有効事例の共有、業務改革活動の発表会において業務改善事例を披露して貰う等、更なる利用拡大に向けた工夫も行っております。一方、グループ会社であるJFE商事エレクトロニクス㈱では、現場作業員の「安全確保」とトラブル発生時の「原因究明」への貢献を目的として、機器・ソフトウェアの開発を含むシステム全体、並びに協業先との分業体制を自らコーディネートした「安全AIシステム」を提供しており、顧客の生産現場における課題解決とDX化をサポートしています。



（図 3）

成果指標の設定

■JFEスチール

DXを活用した製造基盤強化のKPIとして、24年度末の全社CPS導入率80%を掲げ、概ね達成。DX人材育成結果は「市民開発者数」630名、「データサイエンティスト」660名で、24年度末目標を超過達成。

■JFEエンジニアリング

Pla'cello® 社内利用者数を設定し、24年度目標2,400名に対し、超過達成（2,600名）。

■JFE商事

生成AIは月間利用回数、安全AIは年度販売計画等をKPIとして設定し、概ね達成。

ステークホルダーとの対話

JFEグループでは社外HP上での様々なIR情報の公開や、社外向け・投資家向け説明会の開催等、双方向のコミュニケーションの推進を図り、IR活動を通じてDX戦略を積極的に開示することで、企業価値の向上とステークホルダーとの良好かつ円滑な関係性の維持に努めています。また毎年発行しているJFEグループのDXの取り組みをまとめた「DXレポート」を含め、開示情報は英語でも公開するなど、海外投資家も含めたステークホルダーへも国内同様の情報提供に努めています。

ダイキン工業株式会社

機械 | 6367

DX銘柄2025
Digital Transformation

デジタル技術で環境と空気の新たな価値を提供し、サステナブル社会へ貢献する

経営ビジョン・ビジネスモデル

世の中がモノ売りからコト売りへシフトする中、快適性を維持しながらのエネルギー消費削減や新たな空気価値など、多様化するニーズに適したソリューションを提供するためには、デジタルで顧客とつながり、得られたデータを活用することが必須です。戦略経営計画「FUSION25」では、2023年度から2025年度までの3年間累計で1,800億円のデジタル投資を計画し、ビジネスイノベーション、プロセスイノベーションそれぞれの領域で、デジタル技術の活用を進めます。また、社内のデジタル人材育成プログラム「ダイキン情報技術大学」を中心に、社内でのデジタル人材の育成にも注力します。

DX戦略

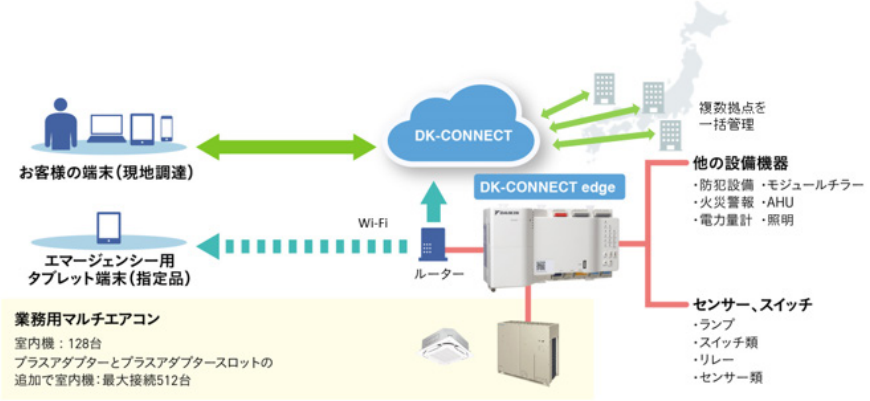
ビジネスイノベーションでは、世の中の変化のスピードに対応するためにデジタルを活用した新しいビジネスの創出や既存ビジネスの変革を目指しています。例えば家電製品の領域では、AI・IoTの活用により、プラットフォーマーが人々の暮らしの利便性を高めることを実現しています。当社が持つ膨大な空調の運転データを活用すれば、最適なエネルギーマネジメントを自動で行うことも可能です。そのためには、建物や空間データ、そのほか様々なデータを組み合わせることが不可欠になってきます。企業や自治体との協業も進めており、データを活用してビジネスを変革していきます。プロセスイノベーションでは、経営基盤の高度化につなげるため、開発のリードタイム短縮や、サプライチェーンの効率化に取り組んでいます。既存の固定観念を払拭し、抜本的な生産・開発・間接業務の改革を目指します。

組織づくり

研究・先行開発機能を集約した技術開発のコア拠点として2015年にテクノロジー・イノベーションセンターを設立。新たな価値創出による持続的な成長・発展に貢献する新たな顧客価値の創出を加速するために、「顧客との協創」「社外（産官学）との協創」「グループ内の協創」を実施中。さらに、ダイキン全グループの業務、事業のデジタル化を推進し、データを徹底活用することで新たな価値を生み出し、ビジネスモデルや業務プロセスを変革することを目的に2024年にDX戦略推進室を設立しました。

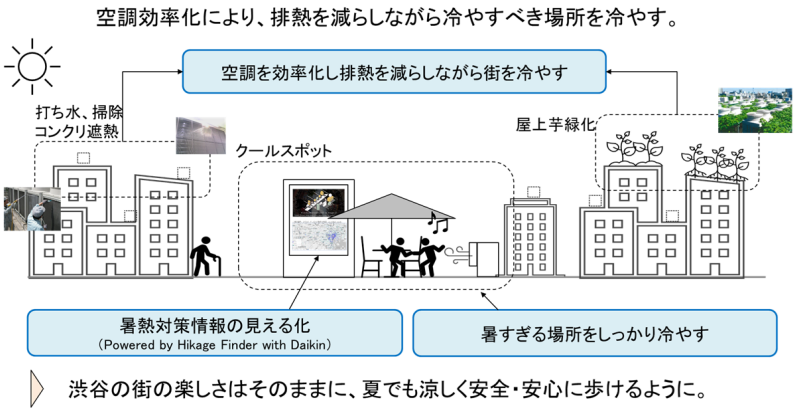
デジタル人材の育成・確保

デジタル活用を進める上で、重要なのは「人」です。どれだけ良い戦略を描いても、実行する人材がいなければ何も進みません。しかし、デジタルに精通した優秀な人材の確保は難しいのが現状です。そこで、当社は2017年に「ダイキン情報技術大学」を設立し、空調技術も理解したダイキン独自のAI・IoT人材の育成に取り組んでいます。ダイキン情報技術大学に入学した新入社員は、2年間通常業務は割り当てずに徹底的にAIの基礎知識やデジタル技術の活用法を習得します。また、新入社員向けのプログラムだけでなく、一般社員や管理職層向けのプログラムも設け、2026年3月期末にはデジタル人材を2,000人育成する計画を掲げています。すでに、プログラムを終えた社員が現場第一線で、DX推進の中核として活躍しています。



（図1）

ダイキン工業株式会社



(図 2)

ITシステム・サイバーセキュリティ

通信ネットワークやコミュニケーションツールなどのITインフラに関して、グローバル全体での共通基盤を提供し、円滑なコミュニケーションを支えています。基幹システムについては単なるバージョンアップに留まらず、データの標準化やシステム統合、業務プロセスの見直しと合わせて随時更新を行っています。機器のインターネット接続の増加に伴うセキュリティ範囲の拡大に対しては、製品セキュリティガイドラインを策定・展開し、対策を進めています。

データ活用・連携、AI活用

空調機のオールコネクテッド戦略を掲げ、多数の機器がクラウド接続されても安定して動作するように、100 万台の同時接続、分単位のデータ取得、リアルタイム制御が可能なプラットフォームを構築しました。また、AIなど最新デジタル技術に関する活用ニーズの高まりを受け、社内データが活用できる生成AI環境を全社標準基盤として整備しています。

DXの取り組み

社会活動を支える重要インフラである空調機は、求められる快適性を維持するための安定的な運用に加え、エネルギー消費量削減などが期待されています。また、設備管理者の人手不足に伴う管理工数の削減も大きな課題となっています。当社では、空調機の導入から、運用、保守、更新において、顧客ごとの異なるニーズに応じた快適性向上や、エネルギー消費量削減、管理工数削減を実現するクラウド型空調コントロールサービス「DK-CONNECT(ディーケーコネクト)」を日本にて2021 年より展開しています(図 1)。また、2023 年度からは国内で培ったノウハウをもとにグローバル展開を開始し、地域ごとに異なるニーズへの対応にも取り組んでいます。

今後は、さらなる社会課題の解決に向けて、自治体や他企業と連携しながら、実証実験および事業化に取り組んでまいります。具体的な取り組みとしては、「2050 年渋谷の空気をどう冷やすか」の課題認識をもとに立ち上げた「SHIBUYA GREEN SHIFT PROJECT」(※ 1)において、空調機が街中に広く設置されているという特性を活かし、室外機を環境センサーとして活用。熱中症リスクの高いエリアを特定し、該当エリアへの屋外用空調機(アウタータワー)の設置するなど、現地の事情に合わせたクールスポットの提案を実施。人々が安心して過ごせる涼やかな環境づくりに貢献します。夏の屋外でも安心かつ快適に過ごせる“涼”空間の創出や、街のホットスポットやクールスポット等をデータで可視化することにより人の流れを変え、街全体のクールダウンや脱炭素化といった価値創出を目指しています(図2)。

また、室外機周辺の緑化によって空調機の運転効率が向上することも確認しており、今後はデベロッパーやビルオーナー、屋上緑化に取り組むベンチャー企業などとの連携を強化し、取り組みのさらなる拡大に挑戦してまいります。

※ 1 :2024 年 6 月に、渋谷未来デザインや大阪大学と産官学民連携し、渋谷における脱炭素アクションと社会実験を共創するため立ち上げたプロジェクト。

成果指標の設定

空調ソリューション事業の拡大を目指し、空調機の接続台数を成果指標に設定しています。2021 年のDK-CONNECT事業を上市し、また2023 年に海外拠点での上市を開始して以降、接続台数は順調に増加しています。

さらに、コネクテッドにより得られた機器データの活用に向け、自治体や他社との協創により、データ活用のPoCを実施しています。

ステークホルダーとの対話

FUSION25において、重点テーマの1つとして「変革を支えるデジタル化の推進」を掲げ、経営トップも登壇する投資家向け説明会の中で説明を行っています。
統合報告書においても、デジタル化に関する直近の取り組みの進捗状況について報告しているほか、機関投資家との個別ミーティングなど(年間400 回程度実施)においても積極的にDX推進に取り組んでいることをご説明しています。

また、デジタル人材の育成の面では、デジタル人材育成プログラム「ダイキン情報技術大学」の取り組みについて、統合報告書で紹介していることに加え、卒業生の活躍状況について、メディアで積極的に発信しています。

三菱重工　三菱重工業株式会社

機械　7011

DX銘柄2025
Digital Transformation

DXでデジタル技術とモノづくりを「かしこく・つなぐ」
～多様な組み合わせで価値提供～

経営ビジョン・ビジネスモデル

「AIの活用」「デジタル化」が急速に進む現代では、人間の価値観や活動、暮らしも大きく変化しています。気候変動や少子高齢化、貧富格差拡大、そして新型コロナウイルス感染症への対応などさまざまな社会不安を抱える中で、いかに皆が便利で快適な生活を分け隔てなく共有し、サステナブルに過ごすかが重要なテーマとなっています。当社グループは、固定観念からの脱却とAI・デジタル化の最大限の活用を通じて、経済発展と社会的課題の解決を両立する社会（Society5.0）を実現させ、「『人が豊かに生活する』とはどういうことなのか」を追求しています。

DX戦略

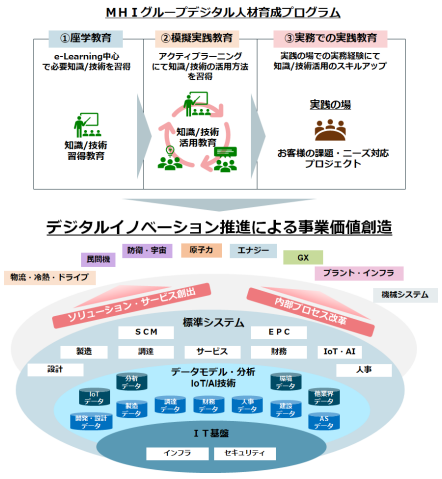
現在推進している中期事業計画において、事業ビジョン・ビジネスモデルを実現するためのDX戦略を策定しています。同計画では当社が提供する「Σ SynX（シグマシンクス）：多種多様な機械製品・サービス等をデジタル技術で「かしこく・つなぐ」ことにより新たな価値を創出するコンセプト」を軸に、お客様に省人化・最適化・高信頼性といった価値をデジタル技術によって提供していく、としています。また、同計画の推進にあたっては、2022年7月にDX推進部門(＝デジタルイノベーション本部)を新設し、当社グループ全体のDXを加速させています。DX推進部門では、経営層や事業部との協議にて戦略や課題に対するディスカッションを行っています。具体的には、内部オペレーションの最適化（IT領域）によるビジネスの競争力強化・生産性向上と、製品事業の変革（OT領域）による製品強化や新しいビジネスモデルの創出を推進しています。さらに、従業員の体験価値向上やお客様とのタッチポイントの変革に伴う従業員・顧客エクスペリエンスの改革（EX、CX）を実施しています。

組織づくり

上記のDX推進部門を中心に、当社グループ全体を俯瞰したデジタル戦略の方向性決定、データドリブンの基盤構築と横断的な運用、デジタル人材育成、ガバナンス、リソース最適化などの取り組みに注力しています。また、デジタルアセットの横断活用やエコシステム構築を通じて価値創造を目指し、ソフトウェア中心のモジュラーデザインやデジタルプラットフォームの利用を促進しています。事業部門のデジタルサービス開発やアジャイル開発機能を取り入れ、デジタルエクスペリエンスの向上にも力を入れています。

デジタル人材の育成・確保

当社グループは「AI・デジタル化による社会の変革」を重視し、デジタルイノベーションを推進しています。デジタル人材育成プログラムを策定し、標準・ガイドラインに基づく人材モデルを整備し、既に2万人以上のデジタル人材育成を始動しています。研修センターではAI/IoT活用を含む240種の講座を年間500回以上実施し、社外教育プログラムも約2,000種用意しています。AIに関連した教育は約15,000人、デジタルリテラシー教育はグループ全社員約75,000名を対象に教育を行い、業務変革のための基礎知識の向上を図っています。これにより、最新の事業ニーズに応じた人材育成を進め、グループ全体のDI推進を加速し、事業価値創造と成長を目指しています。



（図1）デジタル人材の育成・確保

ITシステム・サイバーセキュリティ

当社グループは、企業活動における情報保護の重要性を認識し、サイバーセキュリティの確保と向上を目指しています。サイバーセキュリティ基本方針と戦略を策定し、サイバーリスクを重要課題(マテリアリティ)として定期的にモニタリング。CEOが戦略を監督し、CTOがサイバーセキュリティ委員会での審議結果を年1回以上経営会議・取締役会に報告します。CTO直轄の推進体制を構築し、統制やインシデント対応、教育・訓練を実施。さらに、グローバルなフレームワークの構築にも貢献しています。

三菱重工業株式会社

データ活用・連携、AI活用

現在、当社グループの基幹システム刷新に合わせ、従来事業部ごとに個別最適されていたデータモデルやデータ管理の一元化を実現し、経営・製造現場のデータ共有や利活用の促進、コア機能の整備を進めています。

利活用の事例として、O&M（Operation & Maintenance）でのデータ活用・連携では、オペレーションデータを活用し、AIや機械学習を適用したプラント性能向上、O&M、運用性改善などのソリューションを展開し、お客様の運転・運用を支援しています。また、全世界に納入した設備に対して、お客様からの問い合わせ等に迅速かつ適切に対応するため、サポート体制を構築しています。

DXの取り組み

当社は、グループ全体のデジタル戦略を策定し、データドリブンの基盤構築、デジタル人材の育成、ガバナンスの強化といった多面的な取り組みを進めています。特にデジタル人材育成には力を入れており、価値創出やプロセス改革に関して三菱重工グループ全体での取り組みを加速させています。このような人材育成の結果、具体的な事業におけるDXの実績が増加しています。

GX（グリーントランスフォーメーション）の取り組みとしては、特に当社の成長領域である水素バリューチェーンに注目しています。この領域では、最適な脱炭素化ソリューションの検討や開発を行っており、高砂製作所にある水素パークという社内検証施設での実証を通じて、AIを活用した予測や実データ、機器特性に基づく最適な装置の運用を実現しています。これにより、様々なデジタル技術を駆使して、効率的な運用が可能となっています。

さらに、サイバー・フィジカルの融合の一例として、ガスタービンの実機やシミュレーション、大量のデータを組み合わせた予測制御や制御の最適化に成功しています。このような取り組みは、オペレーショナルテクノロジー（OT）分野におけるAIの活用を促進し、運用の効率化や生産性向上に寄与しています。

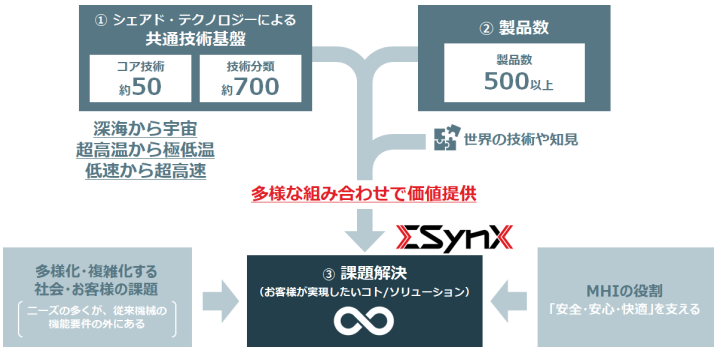
SX（サステナビリティトランスフォーメーション）に関しては、財務・非財務項目の因果関係分析を通じて、データ解析による洞察を得ています。この結果、取り組みの関係性を評価し、データドリブンの意思決定や投資判断、さらには風土醸成に繋げる活動を進めています。また、デジタル技術を活用して従業員体験（EX）や顧客体験（CX）の向上にも力を入れています。従業員体験の向上においては、現場の社員が自ら日常業務のデジタル化を進めることで、必要なときに迅速に改善できる体制を整えています。一方、顧客体験の向上では、お客様との接点を改善し、取引がしやすくなるような工夫を行っています。これにより、事業の価値を高めることを目指しています。このように、当社はDXの取り組みを通じて、デジタル技術を活用した業務改善や新たな価値創出を進めており、持続可能な成長を目指しています。

成果指標の設定

当社は、社会課題解決を通じた企業価値向上を目指し、2020年度に重要課題（マテリアリティ）を定義し、その中にDX関連の成果指標を設定しました。進捗はKPIで管理し、PDCAを実践しています。各マテリアリティには責任者と担当部門を設置し、2021年10月に設立した「マテリアリティ推進会議」にて目標達成に向けた活動をフォローし、内容は定期的に取締役会に報告しています。グループ全体へ多面的に取り組みを行っている個別プロジェクトも同様に、全社共通のIT施策としてそれぞれKPIを設定し、事業経営トップ層とコミュニケーションしています。

ステークホルダーとの対話

当社グループは、これまでに蓄積した高信頼・高精度なAI・自律化技術や、セキュリティ、複雑な制御や物理モデルシミュレーションなどを有しています。今後は、複雑化する社会課題の解決のために、多種多様な機械製品をかしこく・つなぎ、機械システム同士が協調するエコシステムをお客様へ提案していきたいと考えています。さらには社会インフラのバリューチェーンの最適化など大きな社会システムとしての協調や知能化についても「ものづくり」を起点としてハブになることをめざしております。そのために当社グループは、DXに取り組む多くの信頼できるパートナーとともにこれまでの枠にとらわれず果敢にトライし、新たな価値創出に挑戦していきます。



（図2）DXの取り組み内容

（図3）DXの取り組み内容

三菱電機株式会社

電気機器 | 6503

DX銘柄2025
Digital Transformation

デジタル基盤「Serendie®」により「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」への変革を加速

経営ビジョン・ビジネスモデル

三菱電機グループは、社会・環境への貢献と事業成長を両立する「トレード・オン」の活動を通じたサステナビリティの実現を目指し、「循環型デジタル・エンジニアリング企業」をありたい姿として位置づけています。

環境変化が激しく、将来の予測が困難な中において、中長期的視点とグローバルレベルのスピードを両立すべく、デジタル基盤「Serendie」によるデジタル分野の強化と事業ポートフォリオ戦略を推進し、三菱電機グループの企業価値最大化とありたい姿の実現に向けた取り組みを進めています。

特に、「循環型デジタル・エンジニアリング企業」への変革によって、グループ内外の知見を融合し、進化した統合ソリューションを提供します。

DX戦略

三菱電機グループでは、お客様から得られたデータをデジタル空間に集約・分析するとともに、グループ内が強くつながり、知恵を出し合うことで新たな価値を生み出し、社会課題の解決に貢献する「循環型デジタル・エンジニアリング企業」への変革を進めています。

これまで、三菱電機グループでは、コンポーネントやシステムからのデータ収集を、事業領域毎に個別に実施していましたが、「循環型デジタル・エンジニアリング」を実現するため、新たなデジタル基盤「Serendie」を構築しました。「Serendie」は、データ分析基盤やWebAPI連携基盤を中心に、多様な人財がデータを活用し、新たな価値を生み出すために必要な要素(「技術基盤」「共創基盤」「人財基盤」「プロジェクト推進基盤」)が体系化されたものです(図1)。「Serendie」を活用することで、これらのデータの集約と分析およびWebAPIによるアジャイル開発が可能となります。そうした分析結果から生まれるアイデアをもとに、事業領域を横断した新たなソリューションの提供や、コンポーネントの進化に取り組んでいきます。

組織づくり

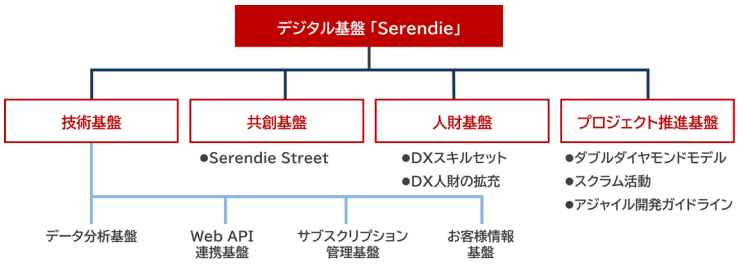
2023年4月に社長直轄組織としてDX推進の中核となるDXイノベーションセンターを設立しました。当センターでは、「Serendie」の整備、デジタルサービスの創出、DX人財の育成とともに、オープン・イノベーションの推進拠点「Serendie Street Yokohama」の運営を推進しています。異なった事業領域から約500名のDX人財を集め、さらに、社外との共創空間をオープンし、顧客・パートナーとの共創によるイノベーションを加速させています。

デジタル人材の育成・確保

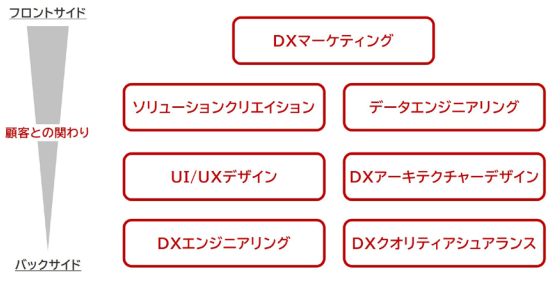
「Serendie」を活用したソリューション創出に必要な7つのDXスキルセット(「DXマーケティング」「ソリューションクリエイション」「データエンジニアリング」「UI/UXデザイン」「DXアーキテクチャーデザイン」「DXエンジニアリング」「DXクオリティアシュアランス」)を定義しました(図2)。これらを顧客との関わりに応じた4階層に分け、同じ階層に配置したスキルセットがペアになって、密に連携しながら、ソリューション創出活動を推進していきます。DX人財の育成には、認定制度を含む「DXイノベーションアカデミー」を設立し、産学連携による知見を活かした育成を推進しています。また、グローバルでのDX人財の獲得・配置活用を進め、三菱電機グループ全体のDX推進を図ります。

ITシステム・サイバーセキュリティ

全社業務DXプロジェクトとして、個別



(図1) デジタル基盤「Serendie」



(図2) DX人財スキルセット

三菱電機株式会社

最適化されている業務プロセスやコード・マスタを全社で標準化し、社内ITシステムの全体最適を図ることで、社内に散在する各種データの一元化を進めてます。また、「Serendie」を連携させ、新しいビジネスモデルに対応できる取り組みも進めています。

社長直轄組織として2020年4月に設立された情報セキュリティ統括室は、「企業機密管理・個人情報保護」「情報システムセキュリティ」「製品セキュリティ」の三機能を統合し、情報セキュリティ管理活動全般を統括しています。具体的には、サイバーセキュリティ対策強化、グループ全体に対してのガイドラインの発行やe-learningなどによる人財育成を含めた体制強化を進めています。

データ活用・連携、AI活用

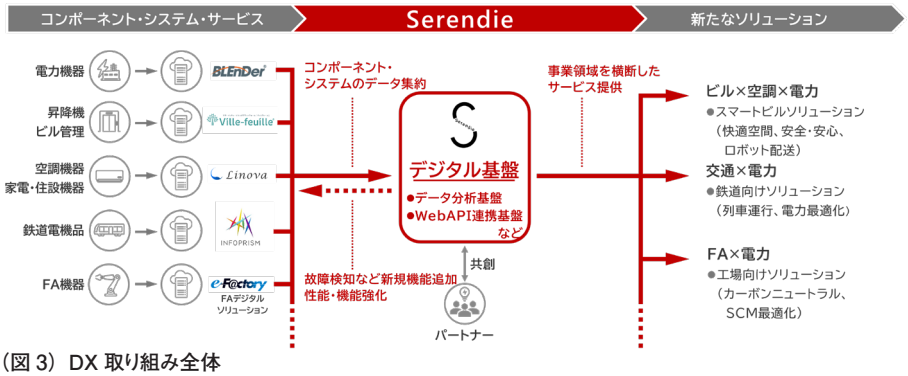
「Serendie」の技術基盤として「データ分析基盤」を構築し、事業領域ごとにこれまで個別で管理・運営してきた様々なデータを全社で共用できるようにデータプール化します。次に、事業領域横断でデータを分析して顧客の潜在課題やニーズを把握します。これにより、新たな価値を創出し、コンポーネント、システム、統合ソリューションを進化させます。最後に、新たな価値を幅広い顧客に還元し、社会課題の解決に貢献します。

事業領域横断的なデータ活用を加速するためには、AI技術の利用が欠かせないため、2024年2月に「AI戦略プロジェクトグループ」を発足し、生成AIを含むAI活用の戦略を全社横断で推進しています。

DXの取り組み

三菱電機グループは、12の事業領域があり、それぞれの事業領域では、「循環型デジタル・エンジニアリング」を実現するためにデータ活用とその結果に基づいたコンポーネント・システム・サービスの開発を行うためのプラットフォームを独自で展開していました。

これら各事業領域でサイロ化されていたデータおよび機能を、「Serendie」に集約することで、事業領域の専門知識を掛け合わせた新たなソリューション事業を創出しています。また、この事業創出は、三菱電機グループ内にとどまらず、顧客・パートナー様との共創も含みます。この事業領域横断での具体的な取り組みについて、紹介します。



（図3）DX取り組み全体

※「Serendie」「INFOPRISM」「BLEnDer」「Ville-feuille」「Linova」「e-F@ctory」は三菱電機株式会社の登録商標です。

■鉄道向けデータ分析サービス

鉄道車両や変電所、駅等のエネルギーに関するデータを社会・電力向けIoTプラットフォーム「INFOPRISM® 」にて収集・可視化し、設備の適切な配置場所や鉄道アセットの最適な運用方法や、鉄道運用に関わるエネルギーの最適利用や鉄道アセットの最適配置・運用に向けたデータ分析サービスを提供しています。今後、電力ICTシステム「BLEnDer® 」と連携することで、沿線地域全体でのエネルギー最適化への貢献を目指します。

■ビル向け配送サービス

自動搬送ロボットがビル周辺の商業施設から飲食物などをビル内のテナント利用者の手元まで配送するサービスです。本サービスの実現によりテナント利用者の利便性やテナント価値など、周辺施設を含めたビルの価値の向上に貢献します。このサービスは、スマートシティ・ビルIoTプラットフォーム「Ville-feuille® 」、人位置検知システム、自動配送ロボット「CARTKEN」等との連携により実現されます。

■IoTと生成AIを応用した空調機器制御の実証実験

パートナー企業との共同開発・実証から快適性と省エネ性の両立技術の有効性を確認しました。オフィス内の温度、照度、レイアウト、居住者の位置といった環境パラメータをリアルタイムで収集し、これらを生成AIに入力データとして活用しました。さらに、従業員の快適さに関するフィードバックを収集し、AIモデルに人間の快適性と省エネ性の両立を考慮した空調機器制御を行わせました。その結果、従来のシステムと比較して、最大で約48%の電力消費削減と約26%の快適度向上が見られました。

成果指標の設定

データを活用したソリューションとデータ収集コンポーネントを「Serendie」関連事業と定義し、三菱電機グループの収益の柱とすることを目指します。具体的な成果指標として、2023年度実績売上高6400億円・営業利益率16%に対して、2025年度目標売上高7700億円・営業利益率21%、2030年度目標売上高1.1兆円・営業利益率23%を目指しています。

また、この目標を達成するため、現在の6,500人のDX人財を、2030年度には2万人に拡大する計画です。

ステークホルダーとの対話

三菱電機のコーポレート・ガバナンスに基づき、株主や投資家、アナリストとの建設的な対話を重視し、積極的なIR・SR活動を推進しています。経営方針や戦略、業績などの情報を適時適切に開示し、資本市場からの理解と信頼を得ることを目指しています。また、対話を通じて得られたフィードバックを真摯に受け止め、経営に反映させています。

NEC
\Orchestrating a brighter world

日本電気株式会社

電気機器 | 6701

DX銘柄2025
Digital Transformation

自社での活きた経験を価値創造モデル「BluStellar」として お客様・社会に提供

経営ビジョン・ビジネスモデル

NECは安全・安心・公平・効率という社会価値を創造し、誰もが人間性を十分発揮できる持続可能な社会の実現を目指すことを企業のPurposeに掲げています。この実現に向け「2025中期経営計画」において「社内のDX」「お客様・社会のDX」を経営の中核に設定しています。2024年度には新たな価値創造モデルとして「BluStellar」を発表し、中期経営計画達成に向けた成長エンジンと位置づけています。「社内のDX」でNEC自身がデジタルの力で文化・経営基盤を変革し、得た知見・経験を基に「お客様・社会のDX」を「BluStellar」で支援することで、ICT企業から社会価値創造型企業への変革に取り組んでいます。

DX戦略

「社内のDX」ではNEC自身が最先端のテクノロジーを積極的に活用し、事業、人事、組織、カルチャーにおける課題に取り組むことで、全社の変革を推進しています。「人・カルチャーの変革」をすると共に「ビジネスインフラの整備」として全社的なデータドリブンな働き方を推進し、経営層から一般社員まで同じデータを活用、経営とマネジメントの質を高度化するなど、自らをDXの実験場とすることで、企業としての競争力を上げています。

「お客様・社会のDX」では自社の変革や経験を通して得た知見を基にした価値創造モデル「BluStellar」を提供し、お客様・社会のビジネスの変革に貢献しています。NECはDXに関して、ビジネスモデル、テクノロジー、組織・人材の3軸で、戦略構想コンサルティングから実装に導くオファリングなど、End to Endのサービスを提供しています。さらに、従来型のSIerから「Value Driver」への進化を目指し、その価値創造モデルを「BluStellar」として体系整理しました。業種横断の先進的な知見と研ぎ澄まされた最先端テクノロジーによりビジネスモデルを変革し、社会課題とお客様の経営課題を解決に導きます。

組織づくり

全社戦略の実行を一層加速・強化するため、事業部レベルの組織を関連する市場や製品・サービス、機能の単位で大括り化し組織数を約1/3に再編したほか、CEOから担当者までのレイヤーを8階層から原則6階層に集約しました。この体制改革に加え、経営者から現場までが主体的に動けるよう部門長をはじめとするリーダー層の権限と責任を大幅に強化し、市場環境の変化に応じた柔軟かつ迅速なリソース配分や、現場起点での意思決定と実行のスピード向上を図っています。

（図1）BluStellar

デジタル人材の育成・確保

経済産業省の「デジタルスキル標準」も参照しながら、強みである生体認証技術やクラウドコンピューティングに関する人材・スキル定義を行い、現在8つのDX人材を定義しています。

DX人材の育成人数として、2020年度当初に2025年度10,000人を目標にしていましたが前倒しで達成。2025年度延べ人数12,000人と新たに目標を設定して育成に取り組んでいます。

また、DX人材の強化施策として、2022年度に各職種トップの役員が委員長を務める職種別の人材育成委員会を新設、NECグループ全体で人材育成を行う体制を整備し、基礎的なプログラムから特化した専門のプログラムまで、人材タイプに合わせて体系的な学びを得るための充実したプログラムを展開しています。

ITシステム・サイバーセキュリティ

NECではDXをITインフラの整備やデジタル化だけでなく、マネジメントの高度化やエンゲージメントの向上など会社の変革、経営の変革そのものと捉えています。2019年度に策定したNECグループの

日本電気株式会社

ICTの目指すべき姿である「IT中期計画（FY21-25）」のもと、経営を支える戦略的ITシステムへの変革を目指し、働き方のDX、基幹業務のDX、運用のDXにそれぞれ取り組んでいます。また、サイバーセキュリティリスク分析にもとづく先進的な対策を国内外で統一的に行うとともに、CSIRT（Computer Security Incident Response Team）によりインシデントに対応し、サイバーレジリエンスを確保しています。

データ活用・連携、AI活用

NECはビジネス環境の変化に柔軟かつタイムリーに適応するアジリティを持つ組織への変革を推進するため「真のデータドリブン経営」の実現を目指しています。多様な経営データをひとつのプラットフォームに集約、「経営ダッシュボード」で可視化し、経営層から一般社員までの全社員が同じデータに触れ、「2025 中期経営計画」の進捗・成果を適時・継続的に把握しています。生成AIも業務効率化と生産性向上の強力な推進、イノベーティブな人材の育成と企業文化の醸成を図ることを目的に、2023年5月からNEC国内グループ社員向けに、グループ内で安全に利用できる生成AI「NEC Generative AI Service」を提供しています。

DXの取り組み

「社内のDX」として「人・カルチャーの変革」と「ビジネスインフラの整備」を重視し、組織全体での変革を目指しています。

「人・カルチャーの変革」では、エンゲージメントスコア50%を目標に掲げ、多様なタレント人材の活躍・タレントマネジメント、適時適所適材の実現、働き方マインドセット変革（働き方変革）に取り組んでいます。ジョブ型人材マネジメントシステムやロケーションフリーの働き方を導入することでハイブリッドワークが定着しましたが、コミュニケーション不足の課題も浮上しました。これに対応するため、出社を含む働き方を再構築し、デジタルとリアルを融合させた新たなワークスタイルを確立しています。

「ビジネスインフラの整備」においては、NECグループ基幹システムのクラウドシフト、ITと一体でのプロセス・制度の再設計、それに基づくデータドリブン経営の移行に取り組んでいます。他社に先駆けERPをグローバルで導入し、会計領域を中心に基幹システムを統合して成果を得ましたが、プロセス全体の統制が不十分であり、膨大な手作業が発生するなど管理面での課題がありました。その解決に向けデータドリブンで経営の高度化を目指す「経営ファイナンスプロセス刷新（KFP）プロジェクト」を立ち上げ、業務プロセスのデジタル化とEnd to Endでの標準化を図っています。また、FP&A部門の設置など経営の質とスピードを向上させる体制も整えました。

「お客様・社会のDX」では「BluStellar」という新たな価値創造モデルを立ち上げ、従来のシステムインテグレーターから社会価値創造をリードするValue Driverへの進化を目指し、AIやセキュリティなどの高付加価値スキルを駆使した価値提供型ビジネスモデルへのシフトを推進しています。デジタル人材の不足などの市場環境を踏まえると、従来の工数提供型のビジネスモデルではお客様が求めるDXの価値を提供できず、NEC自身のDX人材の不足による変革の停滞、ひいては事業成長が停滞するリスクがあります。NEC自身が最先端のテクノロジーを活用した変革を自ら実践し、そこから得る活きた経験を「BluStellar」として価値提供するとともに、グローバルなオープンエコシステムによる共創を推進し、お客様やパートナーと共に成長を続ける新たなビジネスモデルとして、市場での競争力強化に取り組んでいます。

成果指標の設定

2025 中期経営計画では戦略面としてEBITDA成長率 年平均9％（2025年度売上収益3.5兆円、調整後営業利益率8.6%）の目標を掲げており、成長のエンジンであるBluStellarは、2025年度売上収益6,240億円、調整後営業利益率13.2%の達成に向け順調に進捗しています。文化面ではエンゲージメントスコア50%を掲げており、2024年度は42%に伸長しています。また、DX推進指標も活用し自社変革の成熟度を確認しています。

ステークホルダーとの対話

「2025 中期経営計画」の進捗状況について、ステークホルダーに対する説明と質疑応答の機会を設定しています。投資家に対してはNEC IR Day（事業戦略・進捗）、ESG説明会（非財務領域の取り組み）、NEC Innovation Day（研究開発の取り組み）をそれぞれ年1回、オンラインで実施しています。

加えて、国内外のステークホルダーとのスモールミーティング、個別ミーティングを積極的に実施し、丁寧なコミュニケーションに努めています。

NEC自身が最先端のテクノロジーを積極的に活用し、
事業、人事、組織、カルチャーにおける課題に取り組むことで、全社の変革を推進

（図2）社内のDX

DENSO
Crafting the Core

株式会社デンソー

輸送用機器 | 6902

DX銘柄2025
Digital Transformation

地球、社会に、すべての人に、笑顔広がる未来を届けたい

経営ビジョン・ビジネスモデル

2030年長期方針のスローガンとして「地球、社会に、すべての人に、笑顔広がる未来を届けたい」を掲げ、地球にやさしく、安心と幸せを感じられるモビリティ社会の実現を目指します。具体的には、環境負荷の低減と高効率な移動を実現し、交通事故のない安全な社会と快適な移動を提供します。また、社会から共感いただける新たな価値を創造し、持続可能な社会づくりに貢献します。この実現に向け、これまで注力してきたモビリティ領域だけでなく、エネルギー、FA、食農などの新規事業領域も強化していきます。さらに、それらを支える基盤技術として半導体とソフトウェアの研究開発を加速させ、基盤強化を図ります。

DX戦略

経営ビジョンの実現に向けて、①半導体とソフトウェアを中心とした基盤技術の強化、②モビリティの進化、③新価値創造を重点戦略としています（図1）。特に①については、②③を支え、事業・DXを加速させる基盤として「ソフトウェア戦略」を策定し、「実装力」、「人財力」、「展開力」の3つの柱を強化していきます（図2）。

「実装力」の強化では、車載ソフトウェアの実績と知見、知的財産として所有するソフトウェアIP、および半導体の知見を活用し、カーメーカーのニーズを理解しながら最適なソフトウェアを設計し、ハードウェアと組み合わせて製品に仕上げ、統合ECUの価値向上に取り組んでいきます。

「人財力」の強化では、ソフトウェア事業の拡大に伴い、開発量が3倍程度になると見込まれています。これを、ソフトウェア人財の質と量の強化（1.2万人→1.8万人）に加え、AI活用による開発効率化（効率2倍）・品質強化（ヒューマンエラー低減）で対応します。

「展開力」の強化では、車載ソフトウェア技術の業界全体の標準化・共通化に向けた取り組みを進め、自動車業界全体に貢献できるよう取り組みを加速していきます。

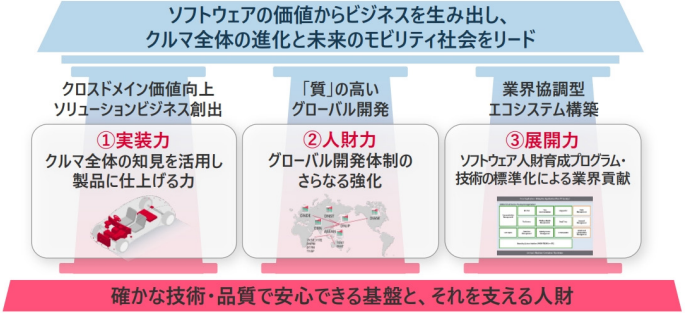
組織づくり

DX戦略の実現に向け、グローバル開発体制の強化に取り組んでいます。各事業部・国内外のグループ会社それぞれの特性・強みを踏まえ、役割を分担・定義し、連携しながらプロジェクトを進めています。例えば、欧州では車載ソフトウェアの仕様標準化、中国では中国式のIT技術（電子決済、画像解析など）、北米では最先端のIT技術（AI、セキュリティなど）です。さらに、他業種とのパートナーシップの構築も進め、幅広いソリューション提供を実現します。

デジタル人材の育成・確保

当社グループは「AI・デジタル化による社会の変革」を重視し、DXを推進しています。デジタル人材育成プログラムを策定し、標準・ガイドラインに基づくモデルを整備し、既に2万人以上のデジタル人材育成を始動しています。研修センターではAI・IoT活用を含む240種の講座を年間500回以上実施し、社外教育プログラムも2,000種用意しています。AIに関連した教育は15,000人、デジタルリテラシー教育はグループ全社員75,000名を対象に教育を行い、業務変革のための基礎知識を向上させています。これにより、最新の事業ニーズに応じた人材育成を進め、グループ全体のDX推進を加速し、事業価値創造と成長を目指しています。

（図1）重点戦略



（図2）ソフトウェア戦略の3つの柱

株式会社デンソー

ITシステム・サイバーセキュリティ

デンソーグループ全体のリスク低減を目指し、グループ各社を統制する体制を確立しています。また、社外コンサルタントを活用した最新セキュリティ動向の入手や第三者評価を行っています。従業員の情報セキュリティリテラシー向上のため、経営層向け教育や標的型攻撃メール訓練を実施し、階層別教育を充実させています。取引先への支援も実施し、サプライチェーン全体のセキュリティ強化に取り組んでいます。製品領域ではサイバーセキュリティ管理体制（CSMS）を品質保証プロセスに組み込み、監査とアセスメントを実施しています。さらに、ネットワーク、メール、サーバ、デバイス等への多層防御策を展開し、SOC・CSIRTの専門チームが24時間365日の監視体制を構築しています。

データ活用・連携、AI活用

日々の業務から生まれるデータを蓄積する仕組みと、活用できる仕組みを構築し、全社で活用しています。

M365をグループ全体の共通OA基盤とすることで会社を跨いだ情報の連携を実現しています。また、生産現場には「1人1台デジタルデバイス・M365」導入も進め、グローバルでオフィス・工場を繋いでいます。M365の情報は生成AI(Copilot for M365)で全社員が情報検索や要約などに活用しています。さらに、基幹システムの情報を活用するためのデータ活用基盤も整備し、システムを跨いだデータ活用に取り組んでいます。部材費などの高騰により圧迫された収益の改善を目指し、部材から製品までをデータで繋ぎ、費用逓減・価格反映のプロセス改革を推進しています。

DXの取り組み

デンソーは、モビリティ領域と新事業領域の両方でDXを加速しています。

モビリティ領域では、SDV時代の到来に伴い、ソフトウェア開発の大規模化・複雑化が進んでいます。これに対応するため、工程自動化とAI活用により開発の効率化を図っています。クロスドメインの大規模ソフトウェア開発の進展に伴い、SSoT（Single Source of Truth）を支えるエンジニアリング基盤を導入し、組織間や工程間の情報の不整合や必要情報の欠落を防ぎます。これにより、ソフトウェア設計者の作業効率と作業品質を向上させ、ソフトウェア開発工程全体の自動化範囲拡大にも寄与しています。AI技術については、設計の上流工程である要求分析・仕様検証、設計の下流工程であるコード生成、テスト工程に対しても積極的に導入を進めています。生成AIや機械学習による用途特化型AIを併用し、各課題に対応しています。さらに、車載ソフトウェア開発で培ったノウハウを形式知化し、デジタルデータ化されたナレッジとして組織全体で活用しやすくすることで、組織としての開発力を高め、他社との差別化を実現しています。

新事業領域では、モビリティの進化を支え培ってきた強みを活かし、社会課題解決に取り組んでいます。エネルギーの分野において、CO_2吸収量の向上によるカーボンニュートラルの実現に取り組んでいます。CO_2吸収量の向上には、適切な森林管理で生み出されるカーボンクレジットの創出に注目しています。世界中で脱炭素に向けた取り組みが進む中、森林を活用したカーボンクレジットの創出が積極的に行われています。しかし、森林の所有境界確認作業は高齢者や遠隔地の在住者を含む森林所有者が現地で立ち会う必要があり、精神的負担や環境面への負荷が懸念されています。日本には多くの森林がありますが、これらが足かせとなり、森林のカーボンクレジット登録が進んでいないという課題があります。さらに、森林の状態を把握し適切に管理することも課題です。デンソーは、モビリティ領域で培ったセンシング技術を活用し、森林のデータ化と計測データを森林3Dモデル化して立ち会いの代替と境界の明確化、および計測データの活用による森林管理の高度化を自治体と共同で推進しています。これにより、カーボンクレジットを獲得し、カーボンニュートラルの実現を加速させます（図3）。

成果指標の設定

5年ごとの中期計画・年度計画として成果指標を設定し、四半期ごとに売上・利益率を算出し目標値と比較することで、進捗・成果を把握しています。また、これらを支えるDX戦略は、進捗を集約・可視化し、会社全体で把握しています。加えて、主に全社のデジタル基盤やDX・デジタルツールを活用する実ユーザである従業員に対しては、年に一度、効果確認を行うことで、期待した経営・事業への貢献が実現できているかを把握すると共に、活用加速を促しています。

ステークホルダーとの対話

投資家への定期的な情報発信として、デンソーは統合報告書の発行や年1回の事業説明会を行っています。

2022年度・2023年度は、「DENSO DIALOG DAY」で経営方針・戦略を発信し、2024年度は「ソフトウェア戦略説明会」で具体的な内容を提供しました。統合報告書は「WICIジャパン 統合リポート・アワード」を3年連続で受賞しています。また、証券アナリストとのスモールミーティングを通じて、DXなどの取り組みを共有しています。

（図3）実在する森林をセンシングし構成した3Dモデル

株式会社アイシン

輸送用機器 | 7259

DX銘柄2025
Digital Transformation

私たちは「“移動”に感動を、未来に笑顔を。」提供し続けます

経営ビジョン・ビジネスモデル

アイシングループは「“移動”に感動を、未来に笑顔を。」を経営ビジョンに掲げ、移動に関するソリューションを提供し、社会課題の解決を目指しています。環境負荷の低い製品を通じて社会貢献を果たすとともに、多様性と主体性を促進し、社員の成長と働きがいを重視した企業文化を醸成しています。また、グループ一体経営への変革を進め、成長戦略を加速させています。

電動化などの変革に立ち向かうために、生成AIなどの技術革新を活用して迅速かつ柔軟に対応していくなど、地域社会やパートナーと一体となり、人間中心の新しい移動価値の創造と持続可能なビジネスモデルの構築を目指しています。

DX戦略

アイシンのDX戦略は、これまでに培った位置情報活用技術やソフトウェア開発技術、分析技術を基盤に、迅速なソフトウェアやサービスの提供を目指す「プラットフォーム構築」を中心に展開しています。

ものづくりにおいては、フィジカル空間をデータでサイバー空間に表現・分析するCyber/Physical Information Factory（CPIF）コンセプトに基づき、生産情報と3D情報を一元化したバーチャル検証を活用し、リードタイムの短縮と商品力の強化を図ります。さらに、位置情報をはじめとするアイシンの技術力を活かした「ソリューション型サービス」をAI技術で加速させ、お客様に新たな付加価値を提供しつづけます。

また、「全員参加のDX」を基本方針とし、自らがデジタル技術を駆使して業務や組織を変革する「マインド」を育成します。

電動化への対応と成長領域へのシフトを加速するため、組織を横断して戦略的にプロセスの革新を推進し、社会課題の解決に向けて継続的に取り組んでいます。特に生成AIの活用については、生産・技術・事務のすべての部門で取り組み、働き方の革新を実現することを目指しています。

組織づくり

アイシンでは、「Chief Technology Strategy Officer（CTSO）」が商品軸を超えた製品戦略のマネジメントを担っています。この戦略を支える形で、全社横断組織である「DX戦略センター」は、設計開発や製造の各領域のDX推進チームと連携してデジタルによる業務改革を推進しています。同時に、生成AIのコミュニティ活動、産官学との共同研究やオープンイノベーション活動を促進しています。

デジタル人材の育成・確保

電動化・知能化への対応と成長領域へのシフトを加速させるため、リソーセスシフトやリスキルを促進しています。

具体的には、全社員のデジタルリテラシーを向上させる教育プログラムを実施し、2030年までに14,000名の受講を目指しています。また「すべての現場にAIを」をスローガンに、間接職場への生成AIリテラシー教育は2024年度までに100%を達成しました。AI専門人材の育成も進めており、2030年までに7,000人を育成する方針です。全社横断タスクのために各部門から担当者を選任し、実践による人材育成を行っています。さらに、立命館大学等との連携により、イノベーティブな視点・技術力を磨くことで、新たな移動の価値創出を目指しています。

ITシステム・サイバーセキュリティ

当CPIFに基づいたITプラットフォームを構築し、AIを用いた分析・活用により迅速な課題解決や品質・生産性の向上、全体最適化などの効果を生み出しています。またサービス間連携やデータ連携が複合的に行われることで、新たな価値提供を実現します。

サイバーセキュリティでは、リスクマネジメント委員会の下に全社横断組織を設置し、グループ全体における情報漏洩やサイバー攻撃、製品セキュリティへの対応を一

アイシンの DX 全体構想

株式会社アイシン

元化しています。第三者監査を実施し、サイバー攻撃への対応訓練も実施しています。また、ISO27001やTISAX認証を取得し、サプライチェーン全体のセキュリティレベル向上に取り組んでいます。これらにより、安全なデジタル環境を確保し、持続的な成長を支えています。

データ活用・連携、AI活用

アイシンは、CPIFを活用して製造現場をデータで再現し、AI分析によって検査工程の自動化や設備異常検知を実現しています。画像や異音の解析により検査のバラつきを減少させ、品質保証能力を向上させています。

また、モビリティサービスの根幹となる位置情報を車の様々なデータと組み合わせて価値あるサービスに活用できるMobility Service Platform（MSPF）を構築し、AIオンデマンド交通や道路保守の最適化を進め、移動に伴うあらゆる社会課題活動に貢献しています。

加えて、生成AIなどの利活用を促進するために、安全な利用環境として社内用ChatGPT「アイサポチャット」を整備しています。

DXの取り組み

■AIの積極活用

アイシンは、CPIFで得られたデータを使い、AI分析・活用ノウハウを深化させることで「ものづくりの力」を強化し、グループ全体の効果を最大化することを目指しています。例えば、AIによる製造品の検査工程の自動化や設備の異常検知を組み合わせて「不良を出さない」工程構築に取り組んでいます。安全行動解析では、作業員の動作をカメラで解析し、作業負荷を数値化することで、作業者への配慮と従業員エクスペリエンスの向上を図っています。

生成AIの活用も進めており、業務効率化に向けた強度解析CAE支援や特許内容の要約・分類など、すべての部門で利用が拡大しています。また、自社開発の音声認識技術「YYSystem」はすでに市場での展開が進んでおり、さらに対話型AIエージェントへの高度化を進めています。これにより、ユーザーに寄り添った対話型HMI（Human-Machine Interface）の車載提供を目指しています。

■移動促進ソリューションの拡大

AIオンデマンド交通「チョイソコ」は、2018年の開始以来、全国90の自治体で20万人以上の会員に利用されています。この取り組みは国内最大規模で、年々サービスが拡大しています。「チョイソコ」はMSPFを活用し、位置情報と車両のコネクティッドデータを連携させることで、移動困難者へ最適な交通ソリューションを提供しています。

また、車両の運行データや画像データを収集・活用することで、道路補修支援サービス「みちログ」や、自治体のごみ収集管理を効率化するサービス「ReGoMe」などにつながっています。「ReGoMe」は社会課題への貢献が評価され、2024年にグッドデザイン賞を受賞しました。

音声認識システム「YYSystem」は、音声を可視化し、耳の不自由な方などの意思疎通を支援するツールです。高い音声認識性能に加え、多言語対応のリアルタイム翻訳機能を備えており、企業や官公庁、自治体での導入や、鉄道駅での採用も進んでいます。本システムは2023年度グッドデザイン金賞をはじめ、World Summit Awards 2024、台湾のデザインアワードなどを受賞しており、国際的にも高く評価されています。

これらの取り組みを通じて、アイシンは持続可能な社会の実現に向けた貢献を果たしていきます。

成果指標の設定

DXの成果を評価するために具体的なKPIを設定しています。例えば、検査工程の知能化促進により国内外合わせて約50%の省人化を目標としています。またリソーセスシフトによる成長領域への投資、データ分析・活用を高度化し「不良を出さない」仕組みづくりなど、2030年をめどに生産コスト30%低減を目指します。

これらの指標を定期的に評価し、DXの進捗状況を把握し、経営戦略の見直しに活用しています。

ステークホルダーとの対話

アイシンは、統合報告書、社内メディア「AI Think」、SNS等を通じて情報を発信しています。また、投資家ミーティングを開催し、直接対話の機会を設けています。これにより、DXが単なる新規事業や効率化施策にとどまらず、「移動」に関連する新しい価値の創造や社会課題の解決に貢献することを目指しています。これらの取り組みを通じて、透明性を高め、あらゆるステークホルダーとの信頼関係の構築を図っています。

モビリティサービスプラットフォーム

AIを活用した取り組み

株式会社アシックス

その他製品 | 7936

DX銘柄2025
Digital Transformation

デジタルとデータをフル活用し、アシックスを次のステージへ

経営ビジョン・ビジネスモデル

創業哲学「Sound Mind Sound Body（健全な身体に健全な精神があれかし）」を中心に据え、「Performance Athletes」から「Lifetime Athletes in All of Us」をVISION 2030では掲げています。これまで事業の中心であった競技スポーツで培った知見を、「誰もが一生涯運動・スポーツに関わり、心と身体が健康で居続けられる世界の実現」に活かすことを宣言し、そのビジョンの実現に向けてデジタル・サステナブル・パーソナルの3つドメインを組み合わせて企業価値の向上を目指しています。

DX戦略

経営ビジョンの達成に向け「オペレーショナルエクセレンス」と「ブランド体験価値向上」の2つの柱を定めています。オペレーショナルエクセレンスは、さらに2つの方向性（①既存業務・プロセスの効率化 ②データ活用による業務改善）に分解し、①長年構築してきたグローバル統一のシステムで、各地域特有のプロセスをできるだけ排除し、標準的な業務プロセスを基本とした効率化の徹底と、②データ経営を継続的に促進し、その一例として全社在庫とサプライチェーン全体の最適化を図ったSCM改革を行っています。

「ブランド体験価値向上」では、DTCチャネルを通じた顧客接点の拡大、エコシステム拡充による高付加価値的なブランド体験の提供、革新的なプロダクト・サービス・ビジネスモデルの創出を戦略の中心としています。これにより、顧客との直接的なコミュニケーションを拡大し、一貫したブランドイメージを提供するとともに、顧客体験価値の最大化を目指します。

また、中期経営計画2026の方針であるGlobal Integrated Enterprise（GIE）への変革を推し進め、グローバル最適化をグローバルタレントで実行し、成熟したグローバル組織への変革を継続しています。

組織づくり

全社的なDX推進のため、ビジネス部門とデジタル部門の協働を重視します。デジタル出身の社長主導で経営トップからのDXが加速し、CIO・CDO組織の約700名のデジタル人材が変革をリードしています。デジタル人財の内製化を重視しつつも最先端技術の導入には外部リソースも活用しています。経営層は全社視点で投資決定、キーマンがDX施策を提案・実装、現場の改善提案も受け入れる仕組みを通じ、トップダウンとボトムアップの両面からDXを推進する体制を構築しています。

デジタル人材の育成・確保

デジタルスキルを基礎から高度なレベルまで4段階に分類し、全社的なデジタルリテラシー向上を目指した「ASICS Digital Knowledge Run」プログラムを2024年に開始しました。経営陣も率先してプログラムに参加しており、2026年までに全社員のレベル1・2完了、上位レベルの人材育成を目標としています。人財の確保については、日本・アメリカ・オランダの主に3拠点を中心に、特定のマーケットに依存しない柔軟でタイムリーな人材獲得を行い、デジタル人財をグローバルに横断させています。AI・データサイエンス人材の採用も積極的に進めており、グローバルな人財交流・人財派遣も実施しています。

ITシステム・サイバーセキュリティ

GIE実現に向け、システムのグローバル化と一元化を基本方針とし、グローバルでワンストップのデータの可視化、それによる経営判断のスピードアップを推進しています。「Yakushin（躍進）」プロジェクトでは、既存ERPから最新クラウドベースERPへ移行開始し、よりリアルタイムでビジネスの状況把握と柔軟な在庫調整を実現します。並行して、IT投資においてはグローバルで一貫したIT実装を行う仕組みも整っています。セキュリティでは、測定指標をもとにスコア化することで自社のリスク管理状況を把握しており、「TAN-REN（鍛錬）」プロジェクトでは、サイバーディフェンスの高度化、クラウドインフラストラクチャーの推進、セキュリティの一元管理をグローバルで行っています。

データ活用・連携、AI活用

上記方針の下、グローバルシステムで蓄積したデータをアシックスデータプラットフォームというデータ基盤で大規模な統合管理し、データの可視化、分析、AI活用に活かしています。品質基準を設定し、データ品質とセキュリティを確保するための仕組みも整えています。これにより、経営判断の迅速化、顧客ニーズに沿ったコミュニケーション、メンバーシップの予測モデル開発、顧客生涯価値（LTV）予測などが可能になりました。

AI活用においては、社内における業務効率化（フットウェアデザインプロセスの

株式会社アシックス

効率化など）、ECサイトでのチャットアシスタント導入、トップランナーの競技力向上サポート（AIによるデータ分析を行い、レース戦略やトレーニング案提供）等を行っています。

DXの取り組み

アシックスは「OneASICS」プログラムを通じて、データをフル活用し、顧客体験価値の最大化を目指しています。アシックスが保有するマラソンレース登録プラットフォームやランニングアプリをEC、CRMシステムと統合し、それぞれのプラットフォームに蓄積されているデータを一元化することで、顧客を多角的に理解し、個別のニーズに応えるサービスの提案をしていきます。

2024年7月にCDP（Customer Data Platform）を稼働し、それぞれのプラットフォームごとに別々に管理されていたランニングシューズ・アパレルの購入情報、トレーニング履歴、レース登録データを統合し、ランナーのシューズの買い替えのタイミングや個人の好みに合わせた製品の提案などが可能になりました。

こうした個別のニーズに応えるサービスの提供は顧客のエンゲージメントを向上し、ロイヤリティを高め、結果的にECやリテール店舗での継続的な購入を促進するという、「OneASICS」プログラムを強化する循環につながります。また、顧客データの詳細な分析を可能にするCDPはランニングカテゴリーにとどまらず、今後カジュアルシューズを扱うスポーツスタイルや、テニスなどのコアパフォーマンススポーツといった他のカテゴリーでも活用していく計画です。

上記のような顧客データを活用した「OneASICS」プログラムの深化とともに、アシックスでは幅広い顧客層に新たなスポーツ体験を提供するための新規事業の展開も進めています。創業理念に基づき、健全な心身を維持するための運動機会を増やすことが、社会に対する重要な価値であると認識しています。この新規事業では、Meta社と戦略的パートナーシップを結び、バーチャル空間で臨場感あふれるスポーツ体験ができるオンラインゲーム「DISC」を提供します。

フライングディスクのような形のDISCを競技相手のゴールに向かって弾くような動作を通じて得点を競いながら身体を動かし、個人でのプレーはもちろん、オンラインで世界中のプレイヤーと対戦することもできます。

DISCは、屋外での運動が難しい、ハンディがあり運動機会が限定されているといったお客様にも運動機会を提供することができます。従来とは異なる新たなスポーツの楽しみ方を提供することで、社会に貢献していきます。

成果指標の設定

OneASICS戦略に関しては、次の成果指標でモニタリングしています。

・会員基盤の拡大（OneASICS会員数）
・エンゲージメントの獲得（アクティブユーザー率）
・収益性への貢献（自社ECでの会員購入率）

DISCサービスに関しては、2025年のリリースから、1年でまず数億円の売上につなげることを成果指標に掲げています。

ステークホルダーとの対話

アシックスは、ステークホルダーや投資家にDXの取り組みを多様な方法で情報発信しています。年次統合報告書やアニュアルレポートではDX戦略を報告し、四半期ごとの決算報告書で最新のKPIを公開しています。また、インベストメントデイではデジタル技術を活用し、成長戦略を体験的に伝えています。これらの取り組みにより、2024年には「IR優良企業賞」と「共感！IR賞」を受賞し、高い透明性を示しました。

日本郵船 日本郵船株式会社

海運業 | 9101

DX銘柄2025
Digital Transformation

Bringing value to life.

経営ビジョン・ビジネスモデル

当社グループは、「Bringing value to life.」を企業理念に掲げ、重要課題であるマテリアリティ(安全・環境・人材)への対応・強化に取り組み、NYKグループバリューである「誠意・創意・熱意」を実践することで企業価値の向上と社会価値の創出を目指します。

中期経営計画「Sail Green, Drive Transformations 2026 - A Passion for Planetary Wellbeing - 」では、長期の事業環境予測を踏まえ、2030年に向けた新たなビジョン「総合物流企業の枠を超え、中核事業の深化と新規事業の成長で、未来に必要な価値を共創します」を掲げ、その実現を目的とした活動を実施しています。

DX戦略

当社のDX戦略は、中期経営計画を実現するための重要な柱として位置付けられています。この計画の具体的な方向性とロードマップは、デジタル基盤の整備を推進し、既存中核事業の効率化や競争優位性の獲得、新規ビジネスの創出を支えることを目指しています。DX推進のために掲げられている5つの基盤整備は次の通りです。①デジタル人材の育成②自律自走のDX型組織作り③データの蓄積・活用④基幹システムの更新⑤ITセキュリティのアップデート

ここで、他の変革戦略を実現させる役割、Digital as a Transformation Enablerとして、デジタルを明確に位置付け、さまざまな課題解決に活用しています。

これらの基盤整備に対する予算配分は、全従業員を対象としたデジタル技術の教育・研修プログラム、DX推進のための組織体制の整備、新基幹システムの導入、データ基盤の構築やデータガバナンスの強化、そしてサイバーセキュリティ対策の強化に重点を置いています。

組織づくり

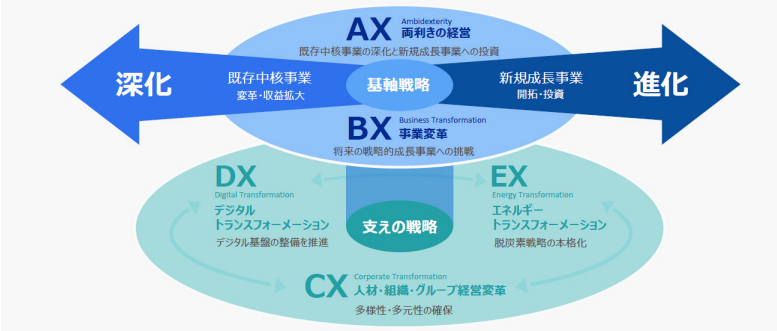
当社は、本店技術本部内にDX推進グループを設置し、データ管理やシステム連携、ITインフラ政策、ガバナンスを含むIT全般統制を担っています。また、DX施策のリードや人材育成も行っています。さらに、グループ会社の株式会社NYK Business Systemsは、グローバル環境でのITインフラの企画・構築、物流基幹業務系システムの開発・保守、データ基盤の整備、データ分析や生成AIの導入を通じて、業務効率化と持続可能な成長を支援しています。

デジタル人材の育成・確保

全社的なDX促進のため、非IT部門の社員向けにITデジタル・リテラシー向上を目指す「Project Mt. Fuji」を実施しています。このプログラムでは、社員をリーダー層、中腹層、フォロワー層に分け、各層に応じた研修を提供しています。リーダー層はNYKデジタルアカデミーで経営学やデザイン思考を学び、中腹層は様々な研修プログラムでデジタルツールの使い方やデータ分析手法を学び、実際の業務へのデジタル技術の活用を試みています。フォロワー層はメールマガジンの配信などを通じてデジタルやサイバーセキュリティへの関心を高めています。

ITシステム・サイバーセキュリティ

当社グループは、リスク管理方針およびリスク管理規定に基づき、リスク管理委員会を年2回実施しています。この委員会では、当社の経営に大きな影響を与え得る重要リスクの管理状況の報告と評価を行い、その結果を取締役会に報告しています。委員会で選定する「最重要リスク」の一つにサイバーリスクが含まれており、サイバーセキュリティリスクとして守るべき情報を特定し、リスクに対応するための計画(システム的・人的)を策定しています。具体的には、「サイバーレジリエンス」に基づく対策構築と、クラウド化やテレワークに応じたネットワークの境界防御に依存しない「ゼロトラスト」ベースの対策構築を進めています。



(図1) NYK 中期経営計画

日本郵船株式会社

データ活用・連携、AI活用

当社は、船舶の運航管理、海運事業の深度化、グループ事業管理の３つの領域でデータレイクの整備と活用を行っています。この取り組みが評価され、2024年３月８日に「データマネジメント大賞」を受賞しました。

また、AIの利活用に関する取り組みとして、株式会社NYK Business Systemsが開発した汎用生成AI、社内ルールの検索効率化を目的とした「社規則の扉」などのアプリが展開されています。汎用生成AIは、様々な業務の効率化と精度向上に寄与し、「社規則の扉」は、社内ルールの検索を迅速かつ正確に行うことができるアプリであり、社員の業務効率を大幅に向上させています。

DXの取り組み

■船舶の安全運航と効率運航の支援

当社は、陸上でのIoTデータ監視やサイバーリスク監視を強化し、デジタル面での安全性とサイバーセキュリティを向上させています。また、データを「見える化」することで運航オペレータの業務を支援し、当社グループの知見を活かして海事産業全体の進化に貢献しています。

■船舶における業務効率の向上と船舶の運航業務支援

当社システムのNiBiKiは、船舶管理業務の電子化により業務負荷軽減と安全運航に寄与しています。

■新造船設計と船舶管理業務の改革

設計情報を3Dデジタルシミュレーションでステークホルダーと共有し、設計効率を向上させています。また、3D設計情報を活用したデジタル完成図書の整備も進めています。

■顧客サービスの向上と顧客基盤の開拓

当社グループ会社の郵船ロジスティクス株式会社が提供するデジタルプラットフォーム「Yusen Vantage Focus」は、国際貨物利用運送のビジネスモデルにおいて、オンラインでの見積、ブッキング、貨物の追跡サービスを無料で提供しています。

このサービスをトリガーとして、より高度なサプライチェーンマネジメントを求める顧客に対して、必要な機能を組み合わせたソリューション「Yusen Vantage Performance」も提供しています。

■新規成長事業の開拓と投資

フィリピン人船員コミュニティの生活水準向上を目指し、2019年に設立した船員向けライフサポートプラットフォーム「MarCoPay」は、2021年に電子給与としての決済サービスを開始しました。その後も進化を続け、住宅や自動車のローン、保険サービスの提供を実施し、さまざまな企業と提携して多様なサービスを展開しています。

■自動運航船の実用化

自動運航船の開発と社会実装に向けた挑戦により、新たなビジネスモデルの創出が期待されています。「MEGURI2040」プロジェクトに参画し、無人運航船の商業化を目指しています。

■戦略的事業への挑戦

当社は、新ブランド「HULL NUMBER ZERO」を立ち上げ、船舶の設計・建造・運航・メンテナンスにおける技術力を活用し、ステークホルダーの課題解決を目指しています。また、NYKデジタルアカデミーから生まれたアイデアを基に、ロケットの洋上打ち上げと回収、衛星データの活用、GHGのモニタリングなど、幅広いサービス提供を視野に入れています。

■脱炭素に向けた船隊の整備

次世代燃料として期待されるアンモニアを燃料とする船舶の開発を進めています。3Dデジタルシミュレーションを活用し、船体やエンジンの耐久性を評価し、安全な貯蔵・供給システムを構築しています。

■持続可能性の推進

AIの活用やインターネット通信量の増大に伴い、データセンターの電力消費量が増加する中、環境に配慮した洋上風力発電の需要が高まっています。当社は、洋上風力発電のバリューチェーンを支える船舶の運航や新造船の発注、訓練センターの設置を進めています。また、GHG排出量の包括的な可視化のためにデジタル技術を活用し、2050年のネットゼロエミッション達成を目指しています。

（図２）NYK DX Strategy

成果指標の設定

当社グループのIT戦略に関する会議では、DX戦略で掲げた５つの基盤の整備、特に、情報システムガバナンス体制や情報管理規則体系の整備、リソース調達と人材育成・確保といったテーマの達成度を評価し、必要に応じてDX戦略の見直しに反映しています。

ステークホルダーとの対話

当社グループの社外ステークホルダーに対しては、経営ビジョンやビジネスモデル、DX戦略と具体的な活動内容をメディア、講演を通じて積極的に情報発信しています。一方、社内においては、DX推進の文化醸成を目的として開催したイベント「DX Festival」にて、役員３名が参加するパネルディスカッションを通じて、「経営者はデジタルガバナンス・コードの意義を深く理解し、DXを経営戦略の中心に位置づけ、組織全体での推進をリードすることが重要である」ことを強調しました。

三菱倉庫
いつもを支える。いつかに挑む。
Supporting Today, Innovating Tomorrow.

三菱倉庫株式会社

倉庫・運輸関連業 | 9301

DX銘柄2025
Digital Transformation

「いつもを支える。いつかに挑む。」トータルロジスティクスと街づくりを世界で展開し、社会のいつもを支え非連続な成長を実現

経営ビジョン・ビジネスモデル

2019年に「MLC2030ビジョン」を公表し、2030年に目指す姿を「『お客様の価値向上に貢献する』を第一に、お客様のパートナーとして調達から流通・販売までのサプライチェーンを一貫で担うロジスティクス企業」と定め、これまで物流事業の収益力強化、ビジョン実現のための取り組みを進めてきました。

2024年に「いつもを支える。いつかに挑む。"Supporting Today, Innovating Tomorrow."」というパーパスを策定したことに伴い、経営計画［2025-2030］においてMLC2030ビジョンを発展的に見直し「トータルロジスティクスと街づくりを世界で展開し、社会のいつもを支え、非連続な成長を実現する」と定義しなおし、この実現に向けてグループ全体でDX推進及びサステナビリティ経営の推進に取り組んでいます。

DX戦略

前経営計画［2022-2024］では「先端技術を積極的に導入することにより物流・不動産両事業での社会課題解決と事業成長の実現を図る」という全社方針のもと「物流業務・施設運営の効率化・高度化」と「物流プラットフォームサービスの開発」を進めてきました。

本年2月に発表した経営計画［2025-2030］では新たに策定しなおしたMLC2030ビジョンに基づき「先端技術の活用等による業務プロセスの改善と新ビジネス創出」を成長戦略の1つに掲げ、具体的な施策として以下を実行していくこととしています。

①先端技術活用の深化と拡大
労働人口減少に伴う働き手不足等の社会課題を解決

②物流プラットフォームの高度化
お客様のサプライチェーン全体のデジタル化を推進し課題を解決

③データサイエンスを活用したCX
ビッグデータを活用して最適なサービスや新たな体験価値をお客様へ提供

④オープンイノベーションの推進
ビジネス機会やパートナーシップを探索し、新たなビジネスモデルを構築

組織づくり

DX推進のために、社長および全常務執行役員が参加する「サステナビリティ委員会」を設置し、半期に一度、先端技術活用の施策の承認や経営戦略との整合性を確認しています。また、この委員会内に各事業部門の部門長とDX推進担当者で構成した「先端技術・イノベーション分科会」を設け、情報システム部門と連携しながら、グループ全体および各事業部のDXを推進しています。

デジタル人材の育成・確保

企業内大学「MLCアカデミー」を開校し、DX人材育成研修プログラムを設けています。このプログラムでは、DX基礎知識、セキュリティ・関連法令、DX新技術、デザイン思考、BIツール操作、データサイエンス等の集合研修を実施し、受講者が職場でDXを実践できるよう支援しています。また、キャリア採用やリスキリングを通じて専門知識を持つ人材の確保に努め、デジタルスキル標準に基づく社員のスキル可視化や、経営層・管理職の意識改革に向けた取組を実施すると共に、全社員に向けてデジタル・リテラシー向上のためのリスキリングやリカレント教育の仕組みを整備し、生成AI等の最新技術の動向も踏まえつつ、DX推進を支える人材の育成・確保を進めています。

ITシステム・サイバーセキュリティ

当社グループではビジネス環境の変化に迅速に対応するため、DXの推進を既存のITが阻害することのないようIT環境の整備を進めています。

整備にあたっては、レガシーシステムの刷新に取り組みました。長年のメンテナンスにより複雑化したシステムについては再構築、パッケージソフト利用、専任の保守要員による内製化でブラックボックス化を防止等の措置を講じ、現在はマルチクラウド環境とオンプレミス環境を組み合わせ、ハイブリッド環境を適材適所で使い分けています。

また、サイバーセキュリティ対策についてはCSIRT主導のもと、CSF2.0に基づくポリシーや規定の見直し、インシデント発生前、発生後の体制・対応計画の整備、第三者による脆弱性診断の利用等により継続して強化を図っています。

データ活用・連携、AI活用

業務プロセスの見直し、サービス品質・生産性向上には社内外の多様なデータを収集・分析・活用することが不可欠と考え、2021年に全社で利用可能なデータ分析基盤（MLC Digital Platform）をクラウド上

三菱倉庫株式会社

に構築し、倉庫の拠点再配置シミュレーション、お客さまへの安全在庫分析結果提供等で効果をあげています。今後もデータ活用人材の育成、データマネージメント、データガバナンスの確立等と並行して基盤の増強を図っていく予定です。これと並行して貨物蔵置ロケ・ピッキング順序最適化などの取り組みから特化型AIの利用を開始し、現在は対話型生成AI「MLC-AI Chat [Powered by ChatGPT API]」と用途に応じて使い分けています。

また、このMLC-AI ChatについてはRAGを介してチャットボットと連携させ、社内規定を自動応答させる取り組みなども開始しました。

DXの取り組み

三菱倉庫グループはパーパスやMLC2030ビジョンのもと、2030年までの期間を「先端技術活用体制の構築」、「先端技術を活用した高付加価値ソリューションの開発」、「物流業務・施設運営の効率化・高度化実現と物流プラットフォームサービスの展開」という3段階のステップに分けてDXに取り組んでいます。

現在は「物流業務・施設運営の効率化・高度化実現と物流プラットフォームサービスの展開」に取り組んでいる段階です。この期間の施策の詳細は以下の通りです。

■先端技術利活用の深化と拡大

(1)現場を動かすアナログの知恵「現場力」と「先端技術」を掛け合わせサービス品質及び生産性向上を目指す取組「Smart Hybrid Warehouse」を全店展開、倉庫内オペレーションの集約・効率化を実現

(2)自動倉庫やロボット等の導入により倉庫内作業の自動化・省人化を推進

(3)生成AI・RPAの利用拡大、市民開発の推進により事務作業の自動化・効率化を推進

■物流プラットフォームの高度化

(1)医薬品物流データプラットフォームML Chainの機能強化と利用ユーザー拡大

(2)国際輸送におけるデジタルプラットフォームの構築によりフォワーディング業務をデジタル化

■データサイエンスを活用したCX

(1)グローバルでの輸送状況や温室効果ガス排出量等の可視化、サプライチェーン分析ツールを活用したコンサルティングサービス等の提供

(2)拠点配置分析や在庫管理の最適化により顧客の意思決定を支援

■オープンイノベーションの推進

(1)出資先、協力会社、顧客等とのパートナーシップを強化し、共創によるイノベーションを推進

(2)CVCを通じて新たなスタートアップ企業との連携を強化（50億円規模の投資ファンドを運営中）

(3)食と医を支える新しい物流プラットフォーム等、エコシステムを形成し、新しいビジネス機会を創出し、高付加価値サービスを提供

また、これらの施策を着実に推進するため、デジタル技術利活用基盤の構築、サイバーセキュリティ対策の強化、組織全体にデジタル変革への意識を根付かせるDX推進マインドの醸成、デジタル人材育成プログラムの充実等、DX推進の基盤となる施策にも並行して取り組んでいます。

成果指標の設定

三菱倉庫グループではDX推進全体での評価指標として2021年度から10年間でDX推進に係る投資額500億を掲げています。この中には様々な施策が含まれていることから、個々の施策については内容に応じて個別に評価指標を設定し、取り組みを進めています。

(例)

・労働人口減少に対応するためのSmart Hybrid Warehouse：倉庫事務・作業の自動化・省人化率

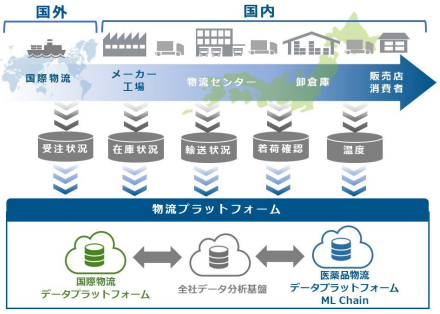
・AI-OCR：年間の利用枚数

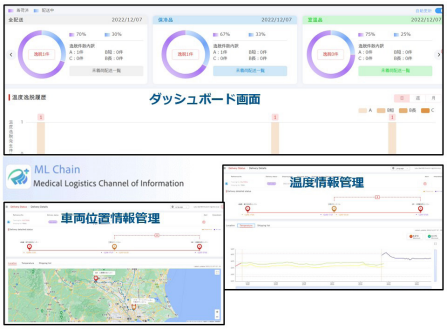
・RPA：年間の事務削減時間

・ML Chain：利用ユーザーの増加数など

ステークホルダーとの対話

ステークホルダーとの対話を重視し、経営ビジョンやDX戦略について積極的に情報発信を行っています。経営トップ自らがメッセージを発信し、株主・投資家との対話を通じて長期的な信頼関係を構築しています。また、統合報告書やニュースリリースを通じて、DX戦略に基づく具体的な取り組みや進捗状況、成果を広く公開しています。ステークホルダーとの対話を通じて得られた意見を反映し、DX戦略の改善や新たな施策の検討を行っています。





（図1）物流プラットフォーム

KDDI株式会社

情報･通信業 | 9433

DX銘柄2025
Digital Transformation

通信とAIで未来を創る

経営ビジョン・ビジネスモデル

KDDIは「KDDI VISION 2030」を掲げ、通信を通じて社会全体のデジタル化への貢献を目指し、通信とAIの融合を基盤とした新たな価値創出と事業領域の拡大を推進しています。生成AIの社会実装に向けては約1,000億円の設備投資を行い、AIデータセンター（AI-DC）を構築します。また、三菱商事・ローソンとの提携により、デジタルとリアルの融合による新たな価値創出とサステナブルな社会の実現を推進します。法人事業では業界課題や社会課題の解決に向けてAI時代のビジネスプラットフォーム「WAKONX」を展開し、ソーシャルインパクトのある取り組みを通じて、地域社会や環境へ貢献すること、持続可能な未来を創造することを目指します。

DX戦略

KDDIにおいては、法人事業がDXを担っており、「日本のデジタル化をスピードアップする」というコンセプトから生まれたAI時代のビジネスプラットフォーム「WAKONX」をエンジンとして各領域、テーマごとに最適なサービス・ソリューションを展開しています。具体的には、生成AIの社会実装に向けて、GPU設備投資を行いAI-DCを構築し、日本語LLMの開発に注力しています。もちろん、日本語LLMは企業や自治体にも広く活用されています。「WAKONX」を通じて、最適化したネットワークの設計・構築やデータの蓄積・融合・分析、AIが組み込まれたサービスやソリューションを各業界に最適化して提供することで、法人のお客さまの事業成長と社会課題の解決を支援していきます。さらに、データコラボレーション構想として、社内外でのデータ連携を進め、データクリーンルームのサービス化を推進しています。これにより、プライバシーとデータセキュリティを担保しつつ、会社間を越えたデータの活用を実現していきます。DX戦略の実現に向けて、全社的なデータ基盤戦略立案やデータマネジメントに対するルール策定を行い、効率的・安定的にデータ活用できる仕組みと基盤を整えています。

組織づくり

KDDIはDX推進のためにグループ会社連携を強化しています。DX人財の強化はもとより、DX支援専業の「KDDI Digital Divergence Holdings」では生成AI（LLM）、データ分析、クラウド、アジャイル開発をはじめとするケイパビリティを持つ事業会社を傘下に置いています。特に、グループ会社のFLYWHEELやELYZAと共にAIやデータ利活用を推進し、次の事業の柱となる利益の源泉を見出すことを目指します。

デジタル人材の育成・確保

経験・スキルを活かす採用制度（WILLコース）を拡大し、中途採用ではDX職種を含めて積極的に採用しています。社内育成機関「KDDI DX University」を設立し、DXコア人財の育成を行い、全社員向けのDX基礎スキル研修も実施しています。2024年度には、生成AIの基礎知識習得と利活用の促進に向けた研修を開始し、延べ約8,000人が受講しました。これにより、社員のスキル向上と業務効率化を図り、DX戦略の実現を目指しています。また、社内フリーエージェント制度を導入し、社員のキャリア形成を支援しているほか、地方自治体へのDX人財派遣を通じて地域のDX推進も行っています。

ITシステム・サイバーセキュリティ

DX戦略の推進に必要なITシステム環境の整備とサイバーセキュリティ対策を強化しています。ITシステムにおいては、全社のITシステムの定期的な評価と改善を行い、UIの改善だけでなく障害の発生を防止する取り組みを実施しています。システム開発工程だけでなく、全社的な生成AIの活用による業務効率化を行うためセキュアな環境下においた生成AIを社員へ提供し、活用事例などを展開しています。サイバーセキュリティに対してはリスクへの認識を深め、CISO等の責任者を任命し、管理体制を構築しています。情報セキュリティ委員会を設置により統一的な情報セキュリティを確保し、社員への教育や第三者による監査を実施しています。

データ活用・連携、AI活用

データコラボレーション構想として、各種データの融合をするうえで重要となるデータクリーンルームを構築し、プライバシーとデータセキュリティを担保しつつ、会社間を越えたデータの連携や活用を実現します。また、社員1万人が利用できる「KDDI AI-Chat」を2023年5月から利用開始し、教育プログラムを活用しながら社員のAIスキル向上および業務効率化を進め、全社員の7割以上が業務で生成AIを活用しています。さらに、通信障害を自動

KDDI株式会社

検知するシステムの商用運用開始や、CS領域でのオペレーター業務サポートなどさまざまな分野でAI活用を進めており、ネットワーク運用高度化・業務コスト削減・お客さま満足度の向上に寄与する実践事例をもとにお客さまのDX支援にも展開していきます。

DXの取り組み

法人企業が直面する課題は個社課題から業界課題、社会課題へと複雑さを増しており、その解決にはデジタル化・DX化が急務です。KDDIが始動したAI時代のビジネスプラットフォーム「WAKONX」は、個別の課題解決を目的とするソリューションやサービスの提供にとどまらず、モビリティ、リテール、物流、スマートシティ、BPO、ブロードキャストといった領域特有の課題や社会課題の解決に貢献していくものです。2030年度に1億回線超を目指すIoTやモバイルなどを組み合わせ、業界別に最適化したネットワークの設計・構築から、企業間データの蓄積・融合・分析を行います。また、膨大な計算が必要となるAI開発のための基盤としての大規模計算基盤（GPU）を整備し生成AIモデルを構築します。「WAKONX」を基盤として様々な領域で新たなビジネスモデルを展開しており、例えば、リテール領域における新規ビジネスモデル創出に向けて取り組んでいます。全国に14,600店舗あるローソン自体をDX化するだけでなく、地域におけるデジタルデバイドの解消や災害時における支援拠点にしていきます。また、ローソンで実践した新たなスタンダードを他の小売業者へも還元し、サプライチェーン全体への課題解決の貢献を目指しています。2点目は物流・倉庫事業における業態変革です。マテハン事業を得意とする椿本チエインと共に新会社「Nexa ware」を設立し、倉庫内DXにより省人化・効率化はもとより、物流問題の解決に貢献すべく取り組んでいます。3点目は新規ビジネスとなるAI基盤の構築です。AIを日本の社会インフラとして整備し、日本全体の競争力を上げていくため、従来の強みであるデータセンター事業のノウハウを活かし、大阪堺での最新のGPUを搭載した大規模AI-DCの構築、GPUのサービス化を進めていきます。4点目は、eSIMによる新規ビジネスモデルの創出です。製品やサービスに通信を一体化させるビジネスモデル「ConnectIN」を始動しました。法人企業がIoT製品の実現に必要となる煩雑な回線管理や運用に加え、エンドユーザーに向けたコンテンツ配信などを実現するサーバー・システム開発をKDDIが提供します。またお客さま製品に一定期間の通信料を内包することができるため、月額料金請求の仕組みをもっていない売り切り型の製品・サービスを提供する企業にとっては、エンドユーザーとのタッチポイントを有することを可能とします。

成果指標の設定

KDDIは、DX戦略の達成度を測る指標を定め、指標に基づく成果についての自己評価を行っています。全ての取り組みにKPIを設定し、評価しています。KPIとKGI（最終財務成果指標）を連携させており、実際に財務成果をあげています。DX戦略の進捗や成果把握を即座に行うことができ、経営者がデジタル技術に係る動向や自社のITシステムの現状を踏まえた課題を把握・分析し、DX戦略の見直しに活用しています。

ステークホルダーとの対話

KDDIは、経営ビジョンやDX戦略の推進に対するメッセージを社内外に発信し、ステークホルダーとの対話を重視しています。投資家をはじめとした複数のステークホルダーに対して、DX戦略や実行上の課題、具体的施策について発信し対話を行うなど、多くの機会を活用しています。また、取締役会・経営会議で頻繁に報告・議論され、取締役に対してDXに関する研修等の教育機会を提供し、モニタリング能力の向上を図っています。

（図1）WAKONX

sojitz
New way, New value

双日株式会社

卸売業 | 2768

DX銘柄2025
Digital Transformation

Digital-in-Allで事業や人材を創造し続ける総合商社へ

経営ビジョン・ビジネスモデル

当社は2030年の目指す姿として、「事業や人材を創造し続ける総合商社」を掲げています。Next Stageとして企業価値2倍成長を見据え、マーケットニーズや社会課題に応える価値(事業・人材)創造を通じ、企業価値の向上に取り組んでいます。中期経営計画(中計2026)では、「双日らしい成長ストーリー」の実現を掲げ、①既存事業の強化、②事業の成長戦略の徹底、③人材の魅力強化への積極投資、④デジタル技術の徹底活用、⑤サステナビリティ経営・ESGの深化の5つの基本方針を策定しました。また、「脱炭素社会実現」と「サプライチェーン上の人権配慮」を当社の責務と考え、2050年に向けたサステナビリティチャレンジを推進いたします。

DX戦略

当社は全ての事業とデジタルの一体化を前提とした「Digital-in-All」を掲げ、デジタル技術の徹底的な活用を経営戦略の中心として据えています。中計2023では、Digital-in-Allの準備期間であるDigital開拓期と位置付け、DX推進体制の整備、社員のマインド変革、デジタル人材育成、DXリードPJの推進などの取り組みを着実に進めてきました。中計2026では、①デジタルビジネスの収益化(100%子会社の双日テックイノベーション、国内最大級のAI計算基盤を有するさくらインターネット、AIスタートアップ企業などのデジタルパートナーとの共創)、②既存ビジネスの価値向上・競争力強化(当社の独自性・強みに基づきこれまで蓄積してきた7営業本部の事業基盤とデジタルの掛け合わせによる深化)、③ ①と②の推進に不可欠となるデータ・AI活用のためのデジタル基盤の整備・構築の3本を柱とし、各組織に配置されたデジタル人材を中心に、デジタル技術を活用した新たなビジネスモデルの創出や既存事業の価値向上を推進しています。

組織づくり

当社はDX推進を効果的に進めるため、社長を議長とするDX推進委員会を月次で開催し、全社横断的なDX施策の報告・議論を行っています。また、CDO兼CIOがDX実装の最高責任者として、営業本部長との定期MTGを行い、各組織のDXの取り組みについて迅速に協議・意思決定を行いながら推進しています。更にデジタル人材育成にてエキスパートレベルを修了した管理職を、組織のデジタル専任部隊のリーダーとして登用し、多様な事業・業務に対するデジタル活用を加速させています。

デジタル人材の育成・確保

当社は中計2023にてITパスポート試験のほぼ全社員の合格、デジタルの基礎学習(e-learning)の全総合職の修了が完了しています。さらに教育パートナーの支援を得ながら、応用人材の育成カリキュラムを独自に開発し、展開しています。具体的には、ビジネス課題に対してデータから施策提案するデータ分析やデジタル活用で新たなビジネスモデルを構想するビジネスデザインについて実践的な研修を実施しています。中計2026では応用レベル人材を全総合職の50%、うち組織の牽引役を担うエキスパート人材を全総合職の10%育成するべく進めています。また、継続的なキャリア採用に加えて、デジタルインターンシップなどによりデジタル領域にバックグラウンドを持つ新卒採用を強化しています。

ITシステム・サイバーセキュリティ

当社は、Microsoft Azureを共通インフラ基盤として採用し、環境変化への迅速な対応・セキュリティの強化・コストの最適化を追求しており、各営業本部・事業会社はこの基盤上でアプリケーションの開発・運用を行い、事業のデジタル化を推進しています。サイバーセキュリティ対策では、CISOを委員長とする情報・ITシステムセキュリティ委員会にてグループ全体でのセキュリティ課題の対策検討を行うほか、

(図1) Digital開拓期からDigital in Allへ

双日株式会社

双日およびすべての連結子会社の共通の技術的なセキュリティ対策、情報資産の管理・運用ルールの設定・運用、役職員に対する教育や定期的なセキュリティ訓練の実施、定期的な内部監査などを行うことにより、グループ全体でのセキュリティ対策の品質強化に努めています。

データ活用・連携、AI活用

データドリブンな意思決定を行うため、デジタル人材育成プログラムにてデータ分析人材を育成し、各事業や業務でのデータ活用を促進しています。例えば事業会社の事業データをダッシュボード化し、日々主要なKPIのモニタリングをしながら収益向上やコスト削減のための施策検討や意思決定に活用する取り組みを行っています。AI活用では、DXリードPJの推進に加えて、社内情報を安全に活用できる社内専用の生成AIツール(Sojitz AI Chat)を導入し、多様な業務に活用することで業務効率化を図っています。また、これらのデータ活用やAI活用を双日グループ全体で推進できるようにするため、グループ経営管理の在り方に即したデータ基盤設計を進めています。

DXの取り組み

本マグロの養殖事業において、デジタルツインやAI画像解析、IoT技術を活用し、本マグロの遊泳シミュレーションによる尾数カウントや満腹状態を判断するシステムを開発中です。また、赤潮を予測するアプリを開発し、環境変動に迅速に対応できる体制を整えています。これらの取り組みにより、迅速な経営判断やコスト削減、生産性向上など、養殖事業における経営管理高度化を推進しています。本件で蓄積したデジタルアセットは、他事業への展開が可能と考えています。例えば、デジタルツイン技術を応用し、ベトナムのリテール事業における牛飼育の管理高度化についても構想を開始しています。また、同じくベトナムの小売事業では、事業者のデジタルネットワーク化のためのアプリ開発を進め、販売・流通や在庫情報などを可視化することで、収益向上、コスト削減、在庫効率化などの経営管理の高度化を目指しています。

自動車販売事業では中古車スキャナーの開発を進めており、デジタルスキャン技術によって中古車を画像データ化し、AI解析することにより、中古車の傷の状態などを正確に把握することが可能となります。この車体情報を価格予測モデルで分析することで、より透明性の高い車両査定の自動化・均一化を行い、これを基軸とした中古車の流通プラットフォームを構築しています。

肥料事業からアグリプラットフォーム事業への拡大を目指すタイのアグリビジネス事業では、農業シミュレーションモデルを活用し、天候・苗・土壌データから単収を最大化するための施肥設計を行うプログラムを大学機関とともに開発しました。同プログラムに当社が有する農家データを蓄積・活用することで双日独自のメソッドを構築しています。また、土壌の衛星画像をAI解析することで、土壌成分や病害非感染農地を把握するシステムについて研究中で、これらを組み合わせることで農家の営農を支援するための総合的なサービス提供を実現し、更にオフテイクまでつなげるアグリ(農業)プラットフォームの構築を目指しています。

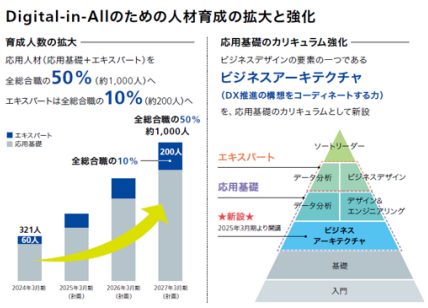
化学事業では多様な外部情報を非構造データとして蓄積し、生成AIを活用することで化学製造チェーンの構造を可視化し、パラダイムシフトによる連鎖的な影響を把握することで、新たなビジネスチャンスへと繋げる取り組みを行っています。これにより、業界に精通するベテラン社員の経験・知識を体系化し、組織全体として社会のニーズに柔軟かつ迅速に対応できる体制を整えていきます。

成果指標の設定

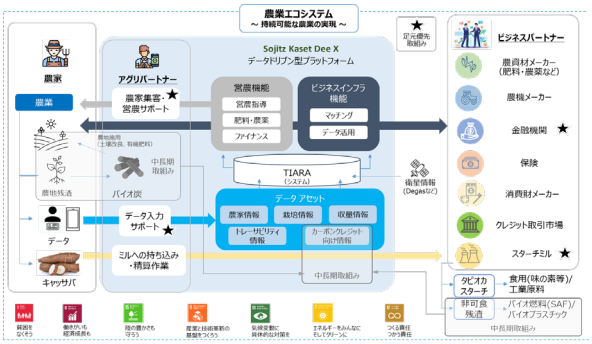
当社は、事業や業務ごとに複数のKPIを設定しています。主要な指標としては、デジタルビジネスの収益化、既存ビジネスのデジタル化による収益増加、データ活用による業務効率化の度合い、デジタル人材の育成人数や、カリキュラム修了後のデジタル活用の取り組み状況等です。これらは、DX推進委員会や経営会議にて定期的に進捗状況をモニタリングし、改善を図りながら持続的な成長へと繋げています。

ステークホルダーとの対話

経営戦略の中枢としてDigital-in-Allを掲げて以降、最高責任者である社長自らが当社HPやメディア媒体を介して双日らしい成長ストーリー実現のためにデジタル活用が不可欠であることを発信しています。また、その具体的な取り組みとして、DX最高責任者であるCDO兼CIOからDXリードPJやAIなどを活用した事業創出の進捗を株主総会や記者向け説明会、その他多数の登壇で情報発信を継続しており、今後もステークホルダーの皆様の理解を深めていきます。



(図2) Digital in Allのための人材育成の拡大と強化



(図3) 農業エコシステムの概略図

MiSUMi 株式会社ミスミグループ本社

DX銘柄2025
Digital Transformation

卸売業 | 9962

DXで加速させる「顧客時間価値」の最大化

経営ビジョン・ビジネスモデル

当社は成長連鎖経営という経営方針を掲げ、顧客であるインダストリアル・オートメーション（IA）産業の非効率を解消し、時間の価値を高め、当社、IA産業、社会がともに成長・発展することを目指しています。その実現に向けて、顧客の手間削減・確実短納期という２つの考え方の下、ビジネスモデルを進化させてきました。1970年代からデジタルテクノロジーを取り入れ、近年は「デジタルモデルシフト」という成長戦略を掲げ、デジタルテクノロジーへの対応力とIA産業のものづくり対応力を掛け合わせることで、さまざまな新商品・新サービスを提供しています。当社は成長連鎖経営を通じて、これからも顧客の時間価値を最大化するための挑戦を続け、グローバルでIA産業を成長させ、社会の発展に貢献してまいります。

DX戦略

グローバルで多様化が進む自動化関連の顧客ニーズへの対応に加え、自社の競争力強化を図るべく、当社は成長戦略「デジタルモデルシフト」を推進しています。デジタルテクノロジーへの対応力と、IA産業のものづくり対応力の観点で、製造業に関わる当社を含めた各アクターをポジショニング。その上で、対競合・サービス比較で当社の競争優位性を高めるサービスを相次いで投入しています。①機械部品調達のAIプラットフォーム「meviy（メビー）」②早まる商品ライフサイクルに対応し価格感応度を高めた「エコノミーシリーズ」③ITによるサプライヤーネットワークの構築で中・大口購買の需要に応える「D-JIT（ディージット）」④工場の間接材調達と在庫管理をデジタル化する「MISUMI floow（フロー）」により、顧客時間価値の最大化に貢献しています。これらのサービス提供に際しては、いわゆる「ビジネスプロセスリエンジニアリング」の発想を持ち、各組織のリーダーが戦略を描くビジネスプラン策定の中で経営陣と徹底的に議論され実現しました。また事業の急拡大に対応するため、基幹システム「NEWTON（ニュートン）」を内製開発により刷新し、グローバルで導入を進めることで事業の成長を支えています。

（図１）成長連鎖経営

組織づくり

2020年10月に当社全体のDX推進を担う主管組織「デジタルトランスフォーメーションシステムプラットフォーム」を立ち上げるなど、組織体制を強化してきました。この組織は「NEWTON」の開発を内製化するなど全社共通基盤のDX推進をリード。グローバルでもIT組織の横串連携を行い安定したIT基盤構築に取り組んでいます。さらに開発サイクルの高速化やセキュリティ強化など多岐にわたる取り組みで、当社の使命であるグローバル確実短納期の実現を支えています。

デジタル人材の育成・確保

当社が志向する「成長連鎖経営」と人材戦略を連動させた上で、デジタルスキル標準も参照しながら社員のスキルを可視化しています。全てのデジタル人材に求められる共通要件と、職種ごとに求められる知識・技能に関する個別要件に分けて定義しています。人材育成では、ITスキルを持つ人材に留まらず、全社員がデジタル技術を活用して業務プロセスを改革し、新たな価値創造を担うことが期待されています。人材評価では、スキルと成果のバランスをよく見たうえで、特にDXスキルを活用しプロジェクト成功に貢献した実績などが評価されます。人材の獲得と定着も重要です。当社のDX戦略やイノベーションへのコミットメントを明確に伝えるなどの取り組みを行っています。

ITシステム・サイバーセキュリティ

「NEWTON」は、SAPと疎結合のマイクロサービスを取り入れ、マルチクラウドで構成された柔軟性のあるシステムです。旧基幹システムが新しいビジネスモデル実現の足かせになっていることを深刻にとらえ、開発４か年で約200億円を投じ開発しました。2024年３月に日本で本格稼働。全13現地法人への導入を進めております。また、サイバーセキュリティは、経営リスクの１つとして認識し、対策への予算と人材を確保しています。「情報セキュリティ基本方針」をはじめとした情報管理ルールを制定。全社情報セキュリティ責任者であるCIOをトップとして、組織ごとに情報セキュリティ統括責任者を置き、実施責任

株式会社ミスミグループ本社

者、現場責任者を配置する管理体制を構築しています。

データ活用・連携、AI活用

当社では、経営陣がデータを重要な経営資産と位置づけ、企業価値向上のためにデータに基づく意思決定を推進しています。成長連鎖経営の実現や各事業におけるビジネスモデル磨き込みのためのデータ活用やデジタル技術の導入に関して、具体的な行動指針を策定し社内で公開しています。社内のDXを戦略的に進めることで、すべての部門でデータの価値を最大限に引き出せる体制を整備しています。またAIについても徹底的な活用方針を掲げています。社内セキュリティで守られた当社専用生成AIを提供するなど、情報漏洩対策を講じた上で、組織・個人の各レベルで活用・共有・研修等を行っています。これらにより顧客へのさらなるサービス向上、また日々の業務の労働生産性向上に寄与しています。

DXの取り組み

当社は創業以来BtoB市場における顧客の時間価値創出を目指し、市場に先駆け最新のテクノロジーを活用することで新たなサービスを展開してきました。モデル進化を使命とする社員が製造業などのIA産業の顧客における時間価値創造の新たなインサイトを見出し、そこにデジタル技術を活用して革新的なサービスを生み出すプロセスは、当社の持続的な成長のために必要不可欠な取り組みとなっております。創業以来、テクノロジーを活用し新たな進化を志向している当社にとっては、DXは成長連鎖経営を加速させる装置と位置づけられています。

当社の事業は「顧客が必要とする商品をタイムリーに届ける」ことであり、そのため常に「顧客により近づく」ことを目指してきました。当社の事業を「商品」×「売り場」×「納品プロセス」の3つの要素に分解してみると、「商品」は3,000万点超、サイズ違いを含めると800垓（がい、1兆の800億倍）のバリエーションを展開し、さらにmevivによって一品一様の図面品においても確実短納期を実現しています。

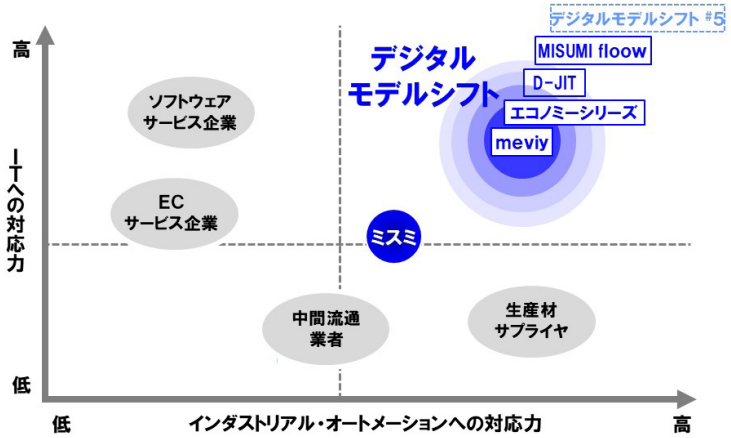
「売り場」は商品カタログ→ECサイト→設計CAD画面（meviy、RAPiD Design）への発展。「納品プロセス」では受注生産においても標準2日以内で納期遵守率99.7%を実現しています。このように当社のデジタルテクノロジーを活用した絶え間ない革新は、すべてDXの活用により実現したビジネスモデル進化であり、当社が「顧客により近づく」ために不可欠な戦略と言えます。さらに2024年9月、当社は需要サイドと供給サイドの間に立ち、顧客とサプライヤーをマッチングする日本最大級の製造業マーケットプレイスをmevivのサービス拡大として立ち上げました。今後もDXを一層加速させ、プラットフォーマーとして「顧客により近づくとともに、サプライヤーにも近づく」ためのモデル進化を実現していきたいと考えています。当社が顧客に近づく新しいサービスを展開し、それをサプライヤー・自社工場と連携することでバリューチェーン全体におけるスピード化、自動化を推進し、IA産業、社会への貢献につなげていきたい。それが当社の成長戦略「デジタルモデルシフト」で目指す姿です。

成果指標の設定

各プロジェクトには、進捗上重要なポイントをマイルストーンとして、BNI（ボトルネック・インディケーター）という進捗率がスタート時に設定されます。このBNIに基づき報告と対策が共有されます。また特別な支援を要するプロジェクトに関しては個別に議論されるという仕組みで運用しております。効果測定では初回評価、中間評価、投資回収完了時と最低3回の投資対応効果を計測確認するプロセスが運用されています。

ステークホルダーとの対話

投資家やアナリストに向けて、国内だけでなく海外の工場見学を定期的に行い、生産現場のDX化を紹介するほか、取り組み（戦略）理解促進のため、マネジメントや施策責任者との対話機会の拡大を図っています。このほか2024年度に当社初の統合報告書（オンライン、日英）を刊行しました。統合報告書やメディアのマネジメントインタビューなどで当社の考え方を発信しています。



（図2）デジタルモデルシフト

ASKUL アスクル株式会社

小売業 | 2678

DX銘柄2025
Digital Transformation

オフィス通販からのトランスフォーメーションを掲げ、AIなどのテクノロジーの進化･活用によりデータドリブン企業への転換を目指す

経営ビジョン・ビジネスモデル

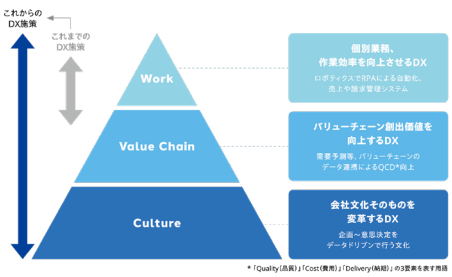
当社は、1993年にオフィス向け通販「ASKUL」を立ち上げ、今年で創業32年目になります。今では医療機関や製造業などあらゆる業種､また中小事業所から中堅･大企業まであらゆる企業規模、さらには個人のお客様まで幅広くご利用いただいています。当社の強みは、商品、サイト、調達、物流など、ECの全てのバリューチェーンを自社で運営しており、各業務プロセスから取得したビッグデータを、さらなる事業の進化に持続的に還元できるデジタルプラットフォームを構築していることです。｢仕事場とくらしと地球の明日に『うれしい』を届け続ける。｣のパーパスのもと、最も効率的で、お客様にも地球にも｢うれしい｣サステナブルな流通プラットフォームの実現を目指します。

DX戦略

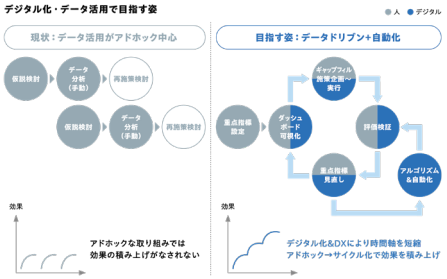
当社独自のサプライチェーンの優位性（商品から物流まで一気通貫で運営している）を最大限に活かし、全体にシナジーを発揮させる上で、DXが中心的役割を果たすと考えており、マテリアリティの一つ目に｢DXによるサービスの変革｣を掲げています。当社はこれまでもデータ活用を積極的に進めてきましたが、従来型のアドホック中心のデータ活用では知見や効果の蓄積が難しく、作業の自動化が進まないことから、目指す姿としては、データがダッシュボード化され、データに基づいて意思決定を行うことが企業文化となっている、データドリブン企業への転換です。社会環境や市場の変化に伴い、商品の需要やUIUXの要件も大きく変化していることから、DXを既存ビジネスの深化のみにとどめず、新規ビジネスモデルの創出の実現に向けた牽引役と捉えています。最新のテクノロジーへの更新やサイバーセキュリティ対策も必要です。まず、当社の強みである商品力を支えるマーチャンダイジングとお客様のご評価が高い物流領域のDXに注力して取り組んでいます。あわせて、DXを支える基盤として、DX人材育成、データ基盤強化、ビジネスパートナーへのビッグデータのオープン化と共創を進めています。

組織づくり

全社のDXに責任を持つ職責としてCDXOを設置し、CDXO、CTO、CHOが三位一体でDXを推進する体制を構築しています。2022年に設立した｢DX審議会｣は、経営陣や社外有識者を交えて四半期に一度開催されており、DX戦略について経営戦略との整合性や投資対効果の視点で精査を行うほか、最新のデジタル技術や活用事例なども情報交換しています。議論の内容は取締役会でも定期的に報告され、DXをトップダウン・ボトムアップの両軸で推進しています。



（図1）DXの考え方



デジタル人材の育成・確保

全社のデジタルプラットフォームを構成するシステムごとにプロダクトマネージャーを配置しています。プロダクトマネージャーがシステムの進化計画の策定から実行まで主体的に推し進めることにより、システムの進化スピードを向上させるとともに、経験を重ねやすくすることでデジタル人材の育成を図ります。物流などのフィジカル領域においても、データサイエンティストやエンジニアを配置し、全社横断的にデジタル人材が活躍しています。また、データ分析のノウハウを教える育成プログラム（データサイエンス教室）を継続的に実施しており、約2割の社員が受講し、SQLの基本的な使い方、社内データの特性、データのビジュアル化などを習得しています。

ITシステム・サイバーセキュリティ

2021年12月、当社が保有するビッグデータプラットフォームとして｢ASKUL EARTH｣を構築しました。このデータ基盤により、会計などの基幹データだけでなく、お客様の検索・購入履歴、仕入、在庫、出荷、配送などのデータが一元化され、経

アスクル株式会社

営陣を含むすべての社員がデータドリブンで意思決定できる環境が整いました。また、サイバーセキュリティについては、ISO2700（JQA）、JISQ15001（JIPDEC）の要求事項に基づいた対策実施と外部審査の受審及び両規格に準拠した内部監査を実施しています。また、これまでのISMSを主軸とした対策に加えて、NIST CSFをベース基準として、リスクを可視化し、優先度をつけて対策を実施するなど、強化を図っています。

データ活用・連携、AI活用

東京大学などの複数の学術機関と連携や、ベンチャー企業への投資や業務提携など、技術を試す場を提供すると同時に、ビジネスモデルの進化を図っています。2021年から東京大学大学院田中研究室との共同研究により、膨大なデータを分析し、配送個口をまとめる手法の確立や配送ルートの最適化を実現してきました。また、AI活用では、自社専用対話型生成AIツール（ASKUL GPT）を全社に導入し、実業務での活用を開始しています。Azure Open AIを利用することでセキュリティ面での安全な環境を担保しつつ、社員のデジタルリテラシーの向上や様々な業務でのAI活用に役立てています。

DXの取り組み

■既存ビジネスの深化

・マーチャンダイジングDX

お客様のニーズにスピーディーに対応し、効率的に商材拡大や価格決定ができるよう、MDの商品選定や価格設定業務のDXに取り組んでいます。これまでMDが手動で対応していた作業をAIにより自動化し、独自価値を発揮できる商品開発に転換することを目指します。

・物流DX

物流における各プロセスにおいて、物流負荷軽減や作業時間短縮のための自動化を進めています。物流センター内の重労働工程をロボットにより自動化するほか、入荷バース予約システム導入によるトラック待機時間の短縮、発注量の平準化AIによる車両・物量の削減、配送パートナーの配送管理業務を支援するドライバーアプリ（とらっくる）の開発、物流センターの在庫配置と在庫量の最適化、おトク指定便（出荷や配送負荷の分散）などを進めています。

・新アスクルWebサイトへの統合

中小事業所向けサイト「ASKUL」と中堅大企業向けサイト「ソロエルアリーナ」の統合に向けて、まずはソロエルアリーナのお客様移行を進めており、2025年5月期中での移行完了を予定しています。統合完了により、お客様の利便性向上とともに当社としても効率的なサイト運営が可能となります。

■新規ビジネスの創出

・「オフィス通販からのトランスフォーメーション」を掲げ、物販以外の事業領域の拡大を目指しています。具体的には、サイト内広告ビジネス、中小企業のDXを支援するSaaSビジネス（ビズらく）を展開しています。

・ビッグデータの社外オープン化

2014年に「LOHACO ECマーケティングラボ」を開設し、参加サプライヤー向けにデータを開放してきましたが、2024年にBtoBのビッグデータも開放し、「ASKUL EC マーケティングラボ」としてリニューアルスタートしました。データドリブンなマーケティング活動を支援し、業種や企業の垣根を超えた学びの場となっています。また、アスクルエージェント向けにもデータ分析支援サービス「ASKUL Data Solution for Agent（ADSA）」を開始し、データドリブンな営業活動を支援しています。

・EC物流テクノロジーを活かした3PLプラットフォームサービス

物流DXで得られた設備・システムのテクノロジー知見を活かし、2020年からメーカーなどのEC物流を担う3PL事業を展開しています。

成果指標の設定

中期経営計画や単年度予算と連動してKPIを設定しています。現在、主に以下を指標としています。

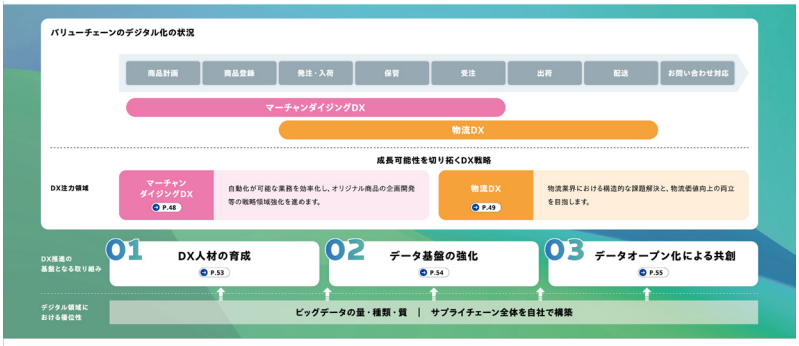
・新アスクルWEBサイトへのソロエルアリーナのお客様移行を2025年5月期中に完了すること。

・ASKUL関東DCを2026年5月期初に稼働開始させ、関東圏の基幹センターとして拠点集約により変動費削減効果が発現すること。

・マーチャンダイジングDXによる価格最適化では、売上高伸長などの有効性を確認し、2026年5月期より本格実装、MD業務の生産性向上に繋げること。

ステークホルダーとの対話

投資家向けには、決算説明資料内「DXトピックス」での進捗紹介や、物流センター見学会の実施など、積極的な発信に努めています。一般向けには、企業サイトにおいて物流センター動画や最新のDX情報を掲載し、取り組みを理解していただけるよう努めています。また、「統合報告書2024」では、経営トップ自ら「データドリブン発想の強化」を打ち出すなど、「オフィス通販からのトランスフォーメーション」を目指した戦略ストーリーに基づき、DXをメインテーマに据えています。



（図2）バリューチェーンDXの全体像

株式会社三井住友フィナンシャルグループ

DX銘柄2025
Digital Transformation

銀行業 | 8316

Beyond&Connect～ 失敗を恐れない企業文化により、金融の枠を超えた業態変革を推進

経営ビジョン・ビジネスモデル

SMBCグループのビジョンである「最高の信頼を通じて、お客さま・社会とともに発展するグローバルソリューションプロバイダー」には、あえて「金融機関」「銀行」といった表現を用いず、経営環境が変化する中においても、金融・非金融問わず質の高いソリューションの提供によって、お客さまと社会に貢献する、という想いを込めています。

このビジョンの実現に向けて、現中期経営計画においては「社会的価値の創造」「経済的価値の追求」「経営基盤の格段の強化」の3つを基本方針として掲げました。これらを満たしながら、「質の伴った成長」を実現していくとの強い思いを込め、経営計画に「Plan for Fulfilled Growth」という名称を付けました。

DX戦略

SMBCグループでは、DXの進展によるビジネスモデルの転換や業界地図の塗り替えを機会・脅威と認識し、DX戦略として、銀行・金融業界の枠を超えたビジョンを描き、プロダクト・サービスの高度化、新たなビジネスモデルの創造に取り組んでいます。

具体的には、デジタルが持つ様々なものを超えていく力・結びつけていく力「Beyond & Connect」と、イノベーションを加速する枠組みの強化「Empower Innovation」の2つを掲げ、多様なパートナー企業と連携し、業態・企業・地域等の壁を超えたソリューションの提供を行うことでお客さまの利便性をより高めるビジネスの創出・育成を行うとともに、グローバルベースでのインキュベーションハブやCVC設立といった新規事業立ち上げのための基盤整備、生成AIの利活用に向けたケーパビリティの獲得、機動的な事業の見直しや方針転換を可能とするガバナンス体制、社長製造業・社内SNSなどを通じた失敗や試行錯誤を許容するカルチャーの醸成により、社内外から新規ビジネスの種が生まれる仕組み作りと金融ビジネスの変革を加速しています。

組織づくり

2017年8月よりDX推進を目的とした経営会議「CDIOミーティング」を毎月開催しDX案件への投資決定等を機動的に行える体制とするほか、グループ全体のデジタル戦略推進を担うデジタルソリューション本部を設置するとともに、各事業部門にもDXを推進する組織を設置し、トップダウン・ボトムアップ双方から事業創出を可能としています。またグループ会社の日本総合研究所にDX開発システム部を組成しアイディエーションから開発まで一気通貫で迅速に対応しています。

デジタル人材の育成・確保

IT・デジタル人材の確保に向けて、2023年よりIT・デジタル、データサイエンス、サイバーセキュリティの3つの領域で新卒向けインターンシップ等コース別採用を実施し、2025年4月は60名が新入社員として入社しました。またキャリア採用強化のため2025年4月にIT人材確保・育成を専担とするグループを新設したほか、IT企画・開発人材のみならず、サイバーセキュリティ、データサイエンス人材の確保・育成に注力しています。育成施策については、全従業員向けの教育組織であるデジタルユニバーシティ等を通じてグループ横断的にIT案件の企画人材・開発人材やデータ人材の育成カリキュラムを実施しており、全社的なスキル向上に取り組んでいます。

ITシステム・サイバーセキュリティ

お客さまの利便性向上に向けDXを進める一方で、システム障害やサイバーインシデントが発生した場合の影響は広範に及ぶ可能性があります。そのため、システムの安定稼働の重要性はより高まっており、システムリソースの増強等のシステム障害の未然防止策に取り組むとともに、障害発生時の影響を極小化していくため、コンティンジェンシープランの継続的な改善等、レジリエンスを強化しています。加えて万が一のサイバーインシデントに備え、各種セキュリティ対策サービスの運用により、外部からの不審な通信を検知・遮断し、多層的な防御体制を敷いています。また、ネットワークの監視および分析を行う専門組織を設置しており、24時間365日の監視体制を確立しています。

データ活用・連携、AI活用

個人向けビジネスでは、マーケティングプラットフォームに集約した顧客データを分析し、デジタルチャネルの抜本的な改革を実施しています。また法人向けビジネスでは、経営情報システム（MIS）に蓄積されたデータの分析に基づき、営業活動の高度化を実現しています。AI活用について

株式会社三井住友フィナンシャルグループ

は、社内専用の生成AI「SMBC-GAI」による業務効率化のほか、お客さま向けに、AIを活用した契約締結プロセスのデジタル化サービスの開発や、顧客企業のCFOをサポートする「CFOダッシュボード」の生成AIを用いた高度化など、積極的に推進しています。一方で、AI活用の拡大に合わせ「責任あるAIポリシー」を公表し、社内ではAI案件の事前審査等を行う体制を構築することで、攻めと守りの両立を図っています。

DXの取り組み

■モバイル総合金融サービス「Olive」

23年3月にローンチした、銀行口座・カード決済・証券・保険を1つに集約した総合金融サービス「Olive」について、グループ外のパートナーとの提携戦略、リアル店舗とのハイブリットチャネル戦略により、顧客基盤の更なる拡大を推進しています。提携戦略としては、24年4月、従来SMBCグループで提供していたVポイントとTポイントを統合した「青と黄色のVポイント」をリリースし、ポイントの貯まりやすさ・使いやすさを大きく引き上げました。24年12月には「マネーフォワード ME」でのアクションに応じてVポイントが貯まる「ポイントが貯まる家計簿」の提供を開始しています。25年3月には、Oliveの非金融サービスの第一弾として、カナダのオンライン専業旅行会社Hopper,Incと提携し、会員向け旅行予約サイト「Vトリップ」の提供を開始しています。チャネル戦略としては、Oliveアカウントを保有しているお客さまが特典を感じられる新たな空間として、24年5月、カフェやシェアラウンジ併設の新型店舗「Olive LOUNGE」を渋谷にオープン。デジタルとリアルの双方のチャネルを通じて顧客基盤を拡大しています。

■AI・データを活用した情報産業化への挑戦

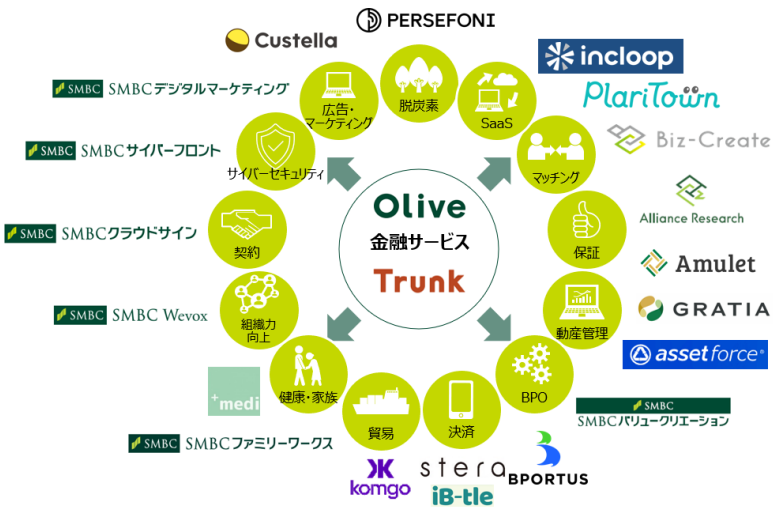
SMBCグループでは、これまでAI・データの積極的な活用による業態変革に取り組んできました。2014年にIBM Watsonの技術をコールセンター業務で活用を開始、2018年に自社開発した自動応答照会による社内効率化、現在では米国スタートアップ企業Allganize社との提携によりグループ各社で100業務以上の自動応答照会を実現しています。組織面でも2016年にデータマネジメント部を設置するほか、経営情報システム（MIS）を構築するなど、基盤ツールの導入を進めてきました。これらをベースとして、国内外の法人ビジネス、個人ビジネスにおいて業態変革を実現しています。近時は生成AIの活用を強く推進しています。専用環境上でのみ動作する従業員専用AIアシスタントツール「SMBC-GAI」を開発し1日2万件以上の利用実績を有するほか、24年10月には生成AI活用のさらなる推進を目的とし、現・次期中計合算で500億円の生成AIに係るIT投資を行う枠組み（AI-CEO枠）を整備しています。

成果指標の設定

各事業部門で立案した主要施策をロングリストとして一覧化し、経営層含め定期的にモニタリングしています。各施策の実施前には、経営会議で、実現に必要となる費用（IT投資・物件費・委託費など）と施策によりもたらされる効果（収益額の向上など）を踏まえ、施策実施の判断をしています。また、実施した施策は、経営会議で定期的に効果検証、進捗（資源投入状況や効果発生状況など）をモニタリングし、内外要因の分析を踏まえ施策の継続・縮小・廃止の判断をトップダウンで行っています。

ステークホルダーとの対話

SMBCグループのDXの取り組みについては、半期ごとに開催する投資家説明会や年1回開催するIR Dayで戦略や各事業部門の取り組みを発信するほか、経済メディアやイベントに経営トップが自ら登壇し情報発信する機会を年に数十回ほど設けています。また、2021年にはオウンドメディア「DX-link」を開設し、SMBCグループのDXへの取り組みに関する記事を週1本ペースで発信しており、多くのステークホルダーの方々にご覧いただいています。



（図1）

株式会社ふくおかフィナンシャルグループ

銀行業 | 8354

DX銘柄2025
Digital Transformation

お客さま本位を徹底し金融機関の枠を超えて新たな価値を提供

経営ビジョン・ビジネスモデル

ふくおかフィナンシャルグループ(FFG)は「あなたのいちばんに。」という従業員一人ひとりが持つ価値観と、「一歩先を行く発想で、地域に真のゆたかさを。」という存在意義をグループ経営の基本として、ステークホルダーの皆さまとともに、「経済的・物質的・精神的にゆたかな地域社会」の実現を目指しています。その実現に向けた長期戦略（2025年4月～）では、「デジタル／AIでお客さまを深く理解し、人のきめ細やかさでニーズに応えるサービスを提供すること」を基本方針の1つに掲げました。FFGが持つ多様なグループ機能を活用し、お客さまのライフイベントや事業活動に合わせて、タイムリーで高品質なソリューションを提供してまいります。

DX戦略

デジタル社会の進展が急速に進む中、将来にわたってFFGが選ばれ続けるために、わたしたちはどのようなサービスを提供していくべきか。FFGでは最も大切なのはお客さまを深く理解することだと考え、DXを「お客さまを中心に据えた自己変革」と定義しました。第7次中期経営計画では、個人向けバンキングアプリ、事業者向けポータル「BIZSHIP」、従業員向け営業支援システム「SFA」といったデジタルツールの内製開発を起点に、「既存ビジネスモデルの変革」に取り組んできました。これらのデジタルツールでお客さまの利便性を高めながら、デジタル接点を通じて得られたデータからお客さまの理解を深めるとともに、リアルの場においてもお客さまとの対話の中から得られた情報について、貴重な資産として蓄積を進めてきました。こうして得られた情報やデータを組織として有効活用し、より高品質で均質化されたソリューションの提供につなげています。このように今後も「お客さま本位」を徹底的に追求し、デジタルの力を活用しながら銀行自らが変革することで、金融の枠を超えて新たな価値を提供し、真にゆたかな地域社会の実現に貢献してまいります。

組織づくり

2022年に社長直轄・全社横断の横串組織として「DX推進本部」を組成し、DX戦略の全体統括および企画・立案、ならびに先進的な金融テクノロジーの調査・研究・実用化などを進めてきました。施策の推進にあたっては、外部の共創パートナーの知見を取り入れるとともに、銀行本体の外で新規ビジネスを展開してきた「出島」組織（みんなの銀行、iBankマーケティングなど）のノウハウも活用しグループ全体としてDXを推進してきました。

デジタル人材の育成・確保

FFGでは、真に価値あるサービスを迅速かつ低コストで提供するため、社員と外部パートナーが連携しながら、ビジネス企画やシステム開発に取り組んでいます。一方で、中途採用や挙手制の人事異動を実施することで、社内人財だけでシステム開発が可能な体制を徐々に整えています。今後も中期的な人員計画に基づき、デジタル人財の継続的な拡充を進める計画です。また、開発したデジタルツールを活用するためには、社員一人ひとりがデジタルの素養を身に着ける必要があります。FFGでは、DXリテラシーの向上や社内カルチャー、組織風土の改革にも全社を挙げて取り組んでいます。

ITシステム・サイバーセキュリティ

FFGでは、銀行ビジネスをお客さま起点で再構築することを目指し、アジャイル開発体制を整えるとともに、クラウドを活用した開発・サービス提供基盤の構築を推進しています。また、次世代基幹系システムの構築にも取り組んでおり、1stフェーズで勘定系の機能高度化とDX基盤の強化を行い、2ndフェーズではオープン・クラウド基盤を含む多様な選択肢を考慮し、自社の戦略に最適なハイブリッドプラットフォームを構築する計画です。加えて、ゼロベースでの新しい金融サービスの提供やBaaS事業の展開に向けて、グループ内で次世代バンキングシステムを構築し、複数の企業にAPI連携による機能提供を行っております。

データ活用・連携、AI活用

データ活用においては、銀行内外のデータを集約・分析するデータ利活用体制を整備しています。具体的な事例として、営業支援システム「SFA」におけるNext Best Action（次行動示唆）が挙げられます。ハイパフォーマー分析やお客さまの顕在・潜在ニーズの特定を通じて、営業担当者に次の具体的なアクションを示唆し、営業生産性を向上させています。また、2024年4月、DX推進本部内に「AI戦略グループ」を立ち上げ、組織としてAI活用体制を構築しています。各所管部における具体的な

株式会社ふくおかフィナンシャルグループ

AIX（AIトランスフォーメーション）推進施策の旗振り役を「AIXオフィサー」として任命、社長・担当役員が一堂に会し、DX・AIXについて見識を深める「AIX協議会」を設置し、全社横断で取組状況を共有しながらAI活用を進めています。

具体的なAI活用においては、「稟議意見書 AI補助サポートシステム」を導入、案件情報や営業店行員が普段蓄積している日誌（交渉記録）などを主な情報源として、これらを生成AIに要約させることで、融資稟議書における意見欄のドラフトを自動作成し、行員の作業時間を大幅に削減しています。

DXの取り組み

個人向けバンキングアプリでは、残高照会や振込、金融商品へのアクセスなど、基本機能を中心にサービスを拡充中です。デジタル接点を強化し、対面から非対面へのチャネルシフトを推進することで、顧客体験の向上を図ります。将来的には地域企業との連携を通じて、非金融領域のサービスも提供予定です。また、「BIZSHIP」は、事業者向けのデジタルチャネルとして、経営診断やデジタル通帳、オンライン手続きなどの機能を実装しています。デジタル接点を活用し、顧客との関係を強化しつつ、業務効率化を実現します。特に、経営診断機能は営業ツールとしても活用可能で、課題特定からソリューションの提案まで一気通貫で提供しています。一方で、新たなビジネスの創出に向けては、次世代型の銀行サービス「みんなの銀行」と、金融機関発の総合商社「FFGインダストリーズ」を展開しています。「みんなの銀行」は、デジタルネイティブな思想でゼロベースから設計された新しい銀行で、2021年5月に全国エリアで個人のお客さま向けのサービスを開始しました。スマートフォン上で完結する利便性を提供し、従来の銀行の枠にとらわれず、デジタル時代に即したサービスを展開しています。具体的には、デジタルネイティブ世代をターゲットにしたB2C事業、APIを介してパートナー企業に金融機能を提供するB2B2X（BaaS）事業、そして銀行業参入を目指す事業者にシステムを提供するバンキングシステム提供事業を推進しています。また、2023年5月に設立したFFGインダストリーズは、日本で唯一の金融機関発の総合商社として、九州全体の生産性向上を目指しています。約10万社の広域ネットワークを活用し、製造業の発注企業と協力工場をつなぐことで、信用補完の役割を果たしています。受発注システム「Finds」を基盤に商流を効率化し、取引先の事業成長を本質的にお手伝いするとともに、取引先に対する理解を深め、FFGとしての「本業支援」をさらに加速させています。

成果指標の設定

お客さま向けのデジタルチャネルについては、個人バンキングアプリの口座登録ユーザーが2025年3月時点で約126万人、BIZSHIPの利用ユーザーが約33,000先に達し、順調に利用者数を増やしています。また、社内の業務システムである稟議意見書 AI補助サポートシステムについては、年間3,500時間の業務削減を達成し、AIを活用した業務効率化は今後も積極的に推進してまいります。

ステークホルダーとの対話

FFGは、ステークホルダーとの対話を重視し、統合報告書への記載や会社説明会、機関投資家向けのスモールミーティング、セミナーを通じて、情報発信と意見交換を積極的に行っています。また、YouTubeでの動画配信を活用し、デジタル化支援サービスや各種サービスの案内を行うことで、幅広い層への情報提供も強化しています。今後も、これらの取り組みを通じて、透明性のあるコミュニケーションを実現し、ステークホルダーとの信頼関係を強化してまいります。

（図1）

プレミアグループ株式会社

その他金融業 | 7199

DX銘柄2025
Digital Transformation

DXで、クルマに関わる全ての人に寄り添う未来のカーライフを共創する

経営ビジョン・ビジネスモデル

プレミアグループは、長期ビジョン「ONE & ONLYのオートモビリティ企業」と中期ビジョン「カープレミア事業モデルの確立」の実現に向け、DXを不可欠な戦略と位置づけDXビジョンを策定しています。業務のデジタル化による「既存事業の伸長」を着実に進めながら、当社独自のプラットフォームを通じて推進している「ビジネスモデルの変革」「新規ビジネスの創出」により創造される新たな価値が、思い描く「エンドユーザー、モビリティ事業者とプレミアなカーライフを共創する」というDXビジョンの実現につながるよう、変化を楽しみながらプレミアグループが一体となってDXに取り組んでおります。

DX戦略

プレミアグループでは、中期ビジョンおよびDXビジョンを実現するための柱となる、3つのコアビジネス戦略を掲げ推進しています。

①モビリティ事業者（当社グループの重要な顧客である中古車販売店及び自動車整備工場）の経営効率を高め、エンドユーザーに「安心・便利」をお届け

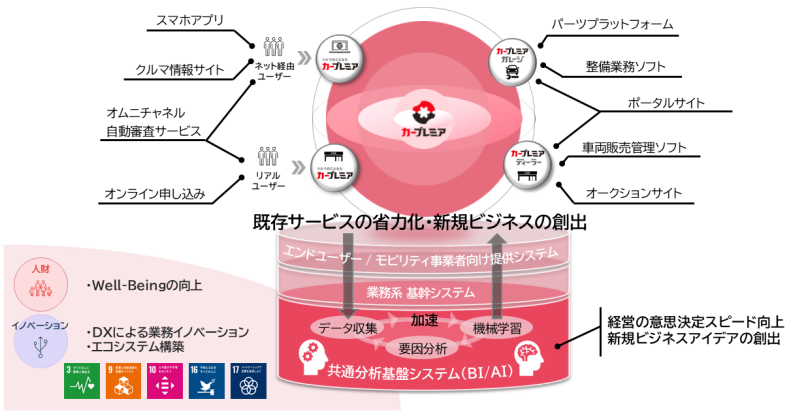
カープレミアが提供するモビリティプラットフォーム上で、あらゆるモビリティサービスを享受できる環境を構築し、モビリティ事業者とエンドユーザーをリアル・デジタル問わずプラットフォーム上でマッチングする仕組みを提供することで、取引機会の最大化を目指しています。プラットフォーム構築を通じて新たなビジネスモデル（B2B2C）の創出を目指しており、利用できるサービスを順次リリースし、深化を図っていきます。

②従業員のWell-being

従業員があらゆる制約から解放され、主体性を持って働ける環境を目指し、「デジタル化による業務の省力化、自動化及び高度化」「BIツール及びAIを活用した迅速な意思決定の実現」「レガシーシステムの脱却によるビジネススピードの加速」に取り組んでいます。

③次世代モビリティサービス（CASE・MaaS）の実現

自動車業界の変革にも対応できる次世代プラットフォームの構築を目指し、取り組みを開始しています。



（図1）

組織づくり

過去の経験も踏まえ、DX推進を効果的に進めるための組織として、経営直下のDX専任組織とプロジェクト推進をミッションとする部署を設置し、ハイブリッド体制で推進しています。

①DX推進部：グループ全体のDXビジョン、戦略を策定、戦略の推進

②DX推進プロジェクト：責任の所在を明確にする目的で主要3子会社にプロジェクト推進部署を組成し、DX推進部のメンバーの参画を必須としたうえで、グループ横断で業務改革、ビジネス伸長、新規ビジネスの創出を推進

デジタル人材の育成・確保

プレミアグループは、DXを成功に導く人財を4段階で定義し、DX推進に不可欠なマインドセットの醸成、各レベルに求める具体的なスキルセットを習得するための研修の拡充、実践的な能力開発支援、育成効果を最大化するための評価制度の確立を通じて、体系的かつ継続的な人財育成を目指しています。また、人財確保は2つの軸で取り組んでいます。①最新技術に対する見識を持つITマネージャークラスを中途採用。②業務理解のある中堅若手社員をDXプロジェクトへ専任・兼務でアサインし、OJT中心に育成・融合を図ります。これらの取り組みにより、実践的なDX人財を着実に育成・確保し、全社的なDX推進力を高めてきます。

プレミアグループ株式会社

ITシステム・サイバーセキュリティ

当社はサイバーセキュリティを経営上の重要課題と認識し、セキュリティ対策推進をミッションとする専任組織を中心に体系的な対応計画に基づき継続的改善に取り組んでいます。計画は最新脅威やリスクアセスメントを踏まえ毎年見直しています。定期的なリスクアセスメントで情報資産、脅威、脆弱性を分析し対策を実施するとともに、定期的に外部アドバイザーによる妥当性や進捗の評価も行っております。

具体的な取り組みとしては、最新動向の継続的把握と規程改訂、セキュリティ能力評価に基づくサプライチェーン保護、重要システムの定期的な脆弱性診断、定期的な内部監査と外部監査、全従業員への定期的な研修と標的型攻撃メール等の訓練を実施しています。

データ活用・連携、AI活用

当社では、変化の激しい市場環境において迅速かつ的確な意思決定を一つのゴールとして、これまで各事業で利用する業務システムに散在していたデータの利活用及びBIの浸透に取り組んでいます。散在するデータはデータの種類に応じて最適な連携方式、基盤を整えることで鮮度の高いデータのスピーディーな連携の実現に着手中で、最終的には、事業横断でデータを管理し、意思決定スピードの向上を通じて競争優位性の確立に繋がる価値創出につなげていきます。また、生成AIを含むAI技術も積極的に活用し、業務効率化、顧客体験向上に挑戦しております。特にオートクレジット事業における重要業務である与信業務において、AIを活用した自動審査の導入を進めており、一定の成果がでています。

DXの取り組み

当社では、DX推進のための予算をその他システム関連予算とは別に確保し、継続的な変革を進めています。

■モビリティプラットフォームの構築、深化

自動車領域に特化した当社の強みを生かしながら、当社プラットフォームサービスこれまで直接リーチできていなかったエンドユーザーとの接点の創出、エンドユーザーとモビリティ事業者を繋ぐプラットフォームの構築を通じた新たなビジネスモデル（B2B2C）の創出を目指し、2021年より「モビリティプラットフォーム」の構築に着手、2022年7月に第一弾となるサービスサイト「クルマのことならカープレミア」をローンチいたしました。

このサイトは、「クルマに関する悩みを抱えるお客様と、クルマに関するサービスを提供するカープレミアクラブ会員（自動車販売店様、整備工場様の会員制サービス）様を繋ぐサービスサイト」として位置づけられ、全国どこにいてもオンラインで、車の検索や審査・購入、その後の車検や修理・買取までを叶えるワンストップサービスとして提供しています。また、お客様と会員様がLINE上でやりとりが可能なコミュニケーションツールの提供、モビリティ事業者と当社が運営する様々のサービスを繋ぐポータルサイトを提供するなど、「安心・便利」なカーライフを共創するための取り組みを継続的に実施しています。さらに、今年は当社初のスマホアプリである「カープレミアアプリ」のリリースを予定し、プラットフォームを通じたエンドユーザーとの更なる接点強化を図っていきます。このプラットフォームを通じて、中古車を購入されるお客様の利便性の向上、中古車販売店様・自動車整備工場様の経営効率の向上、当社ビジネスの拡大を同時に達成し、「唯一無二」のオートモビリティ企業を目指します。

■オンライン申込サービス「POC」「POL」「P-Warranty」の提供

今までFAXが主流であったオートクレジット、故障保証の申し込みをともにWEB化し、ペーパーレスを実現。故障保証においては、保証料の自動計算や顧客管理機能も実装することで、お客様のデジタル化へのニーズにお応えしながら、当社と加盟店の双方における大幅な業務の効率化に成功しました。WEB申し込みの利用率は順調に伸長しており、今後は申し込みだけではなく、その先のフロー（故障時の顧客対応等）においても、AI等を駆使したデジタル化を進め、更なる利便性向上と機能拡充を目指します。

成果指標の設定

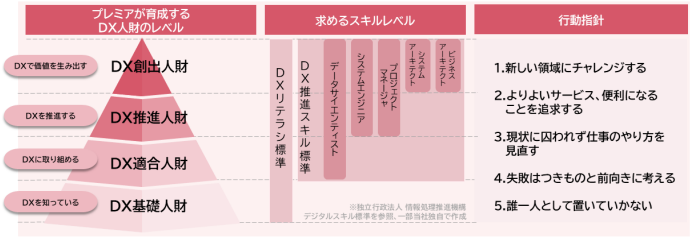
KGIを中期ビジョンの実現、CSFを中期ビジョン実現に向け中期経営計画で掲げた重要課題の達成としたうえで、DX推進におけるKPIとして以下3点を設定し、モニタリングを行っていきます。

①業務プロセス改善による工数削減率
②モビリティプラットフォームの3R：流入率（Inflow rate）、サービス利用率（Utilization rate）、継続率（Retention rate）
③DX適合人財認定社員

ステークホルダーとの対話

当社では、持続的な成長を目指し、以下の取り組みを通じて、ステークホルダーとの双方向のコミュニケーションによる価値共創を積極的に図っております。

・DX推進戦略や、施策、人材育成、ガバナンスといった具体的な取り組みについて、統合報告書・IRリリース等を通じた積極的な情報開示
・個人投資家向け説明会や、四半期ごとに約80件の機関投資家との個別面談を通じた対話



（図2）

株式会社クレディセゾン

その他金融業 | 8253

DX銘柄2025
Digital Transformation

基幹システム領域も含めた内製開発の拡大により事業改革を推進

経営ビジョン・ビジネスモデル

クレディセゾングループは、2030年に目指す姿として、「GLOBAL NEO FINANCE COMPANY ～金融をコアとしたグローバルな総合生活サービスグループ～」を掲げています。

単なるファイナンスカンパニーの領域に留まることなく、パートナーシップで創る「セゾン・パートナー経済圏」で、グローバルにシナジーを発揮してまいります。

■2030年に向けたグループ全体の取り組み

1. 国内・海外のターゲット顧客層において存在感を発揮している
2. 金融サービスをコアとする総合生活サービスを展開している
3. グローバルな金融事業プレイヤーとして「セゾン」が認知される

DX戦略

2019年よりスタートしたCSDXの取り組みは、3つのフェーズで進化してきました。

■フェーズ1（2019-2021）

内製開発チーム「テクノロジーセンター」をスモールスタートで立ち上げ、CX(Customer Experience)のための内製開発を推進しながら徐々にその範囲を広げていきました。この期間に総合職社員の公募による配置転換を開始し、研修やOJTを通じてデジタルスキルを習得することで、事業部とシステム開発の両方を理解する人材を育成しました。

■フェーズ2（2021～）

従来のIT部門とテクノロジーセンターを統合し、CSDX推進部を設立しました。安定性を重視するモード1と、速度と柔軟性を重視するモード2の両方の強みを持つ組織へと進化したことにより、CXに加えてEX(Employee Experience)の向上を目指した社内システムの伴走型内製開発を推進しています。

■フェーズ3（2023～）

CSDX推進部だけでなく、内製開発や人材育成で蓄積したナレッジを全社展開し、生成AIやノーコード・ローコードツールを活用して全社員が自らの業務をデジタル化していく体制を目指しています。

組織づくり

2019年に立ち上げた内製開発チーム「テクノロジーセンター」を組織風土改革なども含めた企業変革のキードライバーと位置付け、200名近い組織へ発展しています。従来のIT部門とテクノロジーセンターをCSDX推進部という組織の一つの傘の下に置き、安定と確実性を担保するモード1、速度と柔軟性を担保するモード2とが互いに力を合わせ、新規システムだけでなく既存の基幹・周辺システムの内製化にも取り組める、全社レベルのDXを実現する推進体制を構築しています。

デジタル人材の育成・確保

クレディセゾンでは、スキルレベルに応じて、デジタル人材を3階層に定義しています。

■コアデジタル人材：システム開発やデータ活用に深い知識や経験を有し、全社のデジタル化をリードする人材

■ビジネスデジタル人材：ビジネス部門の業務経験に加えて、システム開発やデータ活用をリスキリングし、全社のデジタル化を推進する人材

■デジタルIT人材：自らの業務に活用するために、デジタルスキルを一部身に付け、市民開発を行っていく人材

コアデジタル人材の獲得や育成により高い専門性を持つ人材を抱えると共に、ビジネスの知識とデジタルスキルを兼ね備えたビジネスデジタル人材・デジタルIT人材を育成することで、技術と業務の間のギャップを埋めることに成功しています。

ITシステム・サイバーセキュリティ

昨今のサイバー攻撃の多様化・内部不正等により、当社におけるセキュリティリスクは、その深刻度が増しています。当社のサイバーセキュリティ体制は取締役会をトップとし、その監督下に代表取締役社長が委員長を担う危機管理委員会内の組織として「サイバーセキュリティ対応チーム（CSIRT）」を設置しています。その実行責任を担うCISOのもと、セキュリティ脆弱性に関する情報収集、サイバー攻撃やトラブルの監視、対応方針や手順の策定を行い、インシデント発生による被害を最小限にとどめたうえで状態の復旧を目指すための体制整備を進めているほか、各部門長をコンプライアンス責任者に任命することで、全社的な情報セキュリティ体制の構築を推進しています。

データ活用・連携、AI活用

■データ活用・連携

あらゆる部署や領域に紐づくデータの活用を推進するため、CoEチームを組成。

株式会社クレディセゾン

経営重要度の高い全社的なダッシュボードの構築やデータ分析、コミュニティの立ち上げによる市民開発者の育成・支援体制を整えています。

■AI活用

従来のクレジットカード申込フォームではお客様に一律の情報入力をお願いしており、入力にかかる時間が1つの障壁となっていました。この課題を解決するため、AIを活用しお客様に合わせて入力項目と審査を最適化する新しいカード申込フォームの提供を開始し、入力項目を最大で従来の3割超削減することに成功しました。またカード申込後、業界初となる最短0秒でのカード審査が可能となり、お客様の入会体験の向上を実現しました。

DXの取り組み

クレディセゾンではクレジットカード基幹システムの更改に2008年に着手し、10年後の2018年にカットオーバーを迎えました。着手当時の設計思想を踏襲して完成した基幹システムはメインフレームなどで構築しており、安定性や堅牢性を非常に重視した基幹システムとなっています。

2019年から開始した内製開発を武器としたDX推進の中で、クレジットカード事業をいかに競争力あるものにしていくことができるか、ということが最重要課題のひとつでした。

そこで、2022年にこの基幹システムをラッピングする社内API基盤「オープンGW」を内製開発かつクラウドをフルに活用して構築しました。当初の計画では基盤はメインフレーム、開発も100%ベンダー開発で進められていた中、バックエンドシステムの中核をなすシステムであり、何としてでも内製開発に切り替える必要性があるとCTOが判断し、経営層とも交渉の上、開発工程半ばまで進んでいたプロジェクトを中止する決定がなされました。その後、内製開発かつクラウドをフル活用した開発へと180度方針転換を実施しましたが、カットオーバー時期を変更することなく、リリースを完遂しました。2022年にこのシステムが完成したことで、機能追加において、社内API基盤だけで完結する案件については大きくコスト削減を実現しています。また、ランニングコストについても日々のトランザクション処理数などを自動監視し、継続的な最適化を実現しています。この社内API基盤の内製化に成功したことで、クレジットカード事業基幹システムに、フットワークの軽さとクラウドならではの伸縮性をもたらすことに成功しています。

2024年度はこうした内製化の取り組みが実を結び、社内API基盤を活用した基幹システムと受託先システムとを連携するシステムの構築が完了し、システム外販がスタートしました。約3年間にわたり総勢約300名の社員が関わる長期プロジェクトでしたが、基幹システムを有効活用することでペイメント事業の基幹機能を充足させるとともに、社内API基盤も活用することで受託先システムとの連携を可能とし、受託先固有機能の構築を実現しています。今後、この社内API基盤の活用を拡げていくことで、当社の更なる収益拡大に繋がることを期待しています。

成果指標の設定

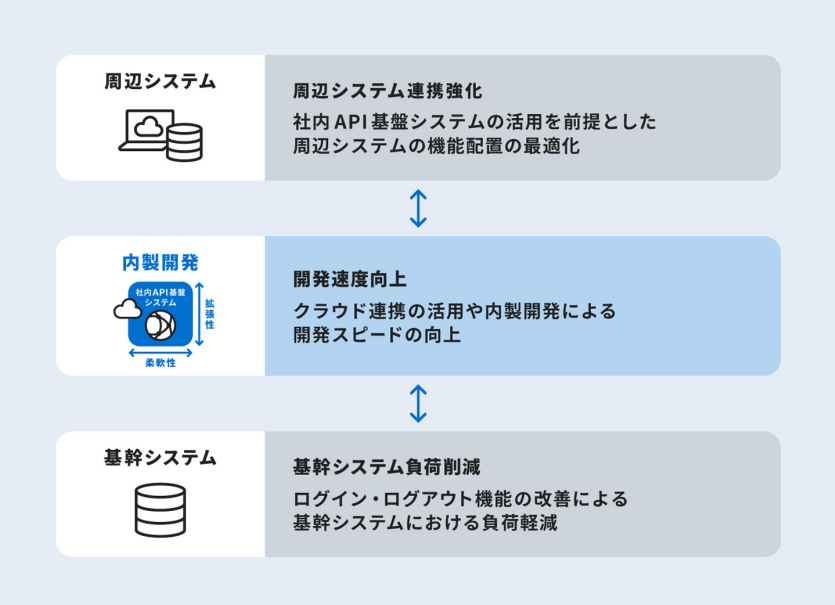
以下の4項目を中長期的に目指すべき定量/定性指標「CSDX TARGET」として設定しています。

1. デジタル人材1,000名創出
2. クラウド利用率80%達成
3. 業務プロセスの完全デジタル化
4. セゾン・データプラットフォーム構築

加えて、AI・デジタル活用による「業務削減時間」についても重要な成果指標として位置づけており、目標の達成に向けて取り組んでいます。

ステークホルダーとの対話

代表取締役社長が率先して投資家向け説明会などで発信、またCDO兼CTOが様々なイベント、セミナー、講演、パネルディスカッションに登壇することで、DXの取り組みを情報発信しています。現場のエンジニアからも情報発信を行っており、内製開発の取り組み成果やその舞台裏を社内外に伝える活動として、クレディセゾン公式noteで「内製開発戦記」の発信を開始しました。IRサイトにもDX特設ページを作成し、CSDX戦略の説明を詳細に記載しています。



三菱地所株式会社

不動産業 | 8802

DX銘柄2025
Digital Transformation

オフィスや住まいの利便性を飛躍的に向上させる次世代のまちづくりを推進

経営ビジョン・ビジネスモデル

当社グループは、「まちづくりを通じた真に価値ある社会の実現」を基本使命として掲げており、まちの利用者や従業員を含む全てのステークホルダーへの価値提供を基本方針とする社会価値向上、および高効率かつ市況変化に強い事業ポートフォリオへの変革を基本方針とする株主価値向上を両輪とする経営を推進しています。また、既存事業であるアセット事業に加え、デジタル技術やフィービジネスを活用したノンアセット事業にも注力することで、「膨大なエンドユーザーとの接点」と「膨大な不動産への関与」という当社グループならではの強みを活かした幅広い事業ポートフォリオの構築を図っていきます。

DX戦略

当社グループは、2021年6月にグループ全体のDX戦略として、様々なオフラインとオンラインでの接点をシームレスに繋げた顧客体験を実現する「三菱地所デジタルビジョン」を策定しました。その中で、共通認証基盤「Machi Pass」と丸の内ポイントアプリなどのオンライン顧客タッチポイント、オフライン空間での顧客接点をデジタル化する顔認証プラットフォームを開発・活用し、オープンなエコシステムを実現するネットワーク「MELON」（Mitsubishi Estate Local Open Network）を構築しており、多様なプレイヤーとの協創により生活者のQOL向上につながる新規事業・サービスを創造する方針を示しています。

また、テクノロジーを活用した不動産関連業務の効率化・高度化を推進する上で不可欠な、生産性向上に向けた業務改革であるBPRを実現するための新規システム導入、新規事業・サービスや多様な働き方を支えるITインフラ整備、コーポレートITから新規事業までの安全な環境構築に欠かせないサイバーセキュリティ強化等、IT企画・開発・運用にも注力しています。

組織づくり

当社グループ全体のDX戦略の立案・推進はDX推進部が担っており、2019年に部署設立、2020年に全社横断的な新事業創出機能を担う「新事業創出機能グループ」としてコーポレート部門から独立しました。一部部員については他事業部やグループ会社との兼務という体制をとることで、各事業との連携強化を図っています。

デジタル人材の育成・確保

■全社員を対象とした育成

グループ会社を含む全社員を対象としたDX人財育成プログラムを開設し、全グループ社員のデジタル・データリテラシーの底上げを目的としたベーシックプログラム、および個々のスキルレベルに応じたアドバンスドプログラムを展開することで、高度なデータの分析・利活用を通じた各事業領域でのサービス品質向上や事業・経営判断高度化の実現を目指しています。

■デジタル人材の採用

専門領域領域毎・等級毎に期待される知識・スキル・実績を定義し、専門性が適性に評価される仕組みを整備しています。また、採用力強化のため専用の採用サイトを運営し、当社の企業理念や事業部理念と、本人の長期的なキャリアビジョンが合致する人材の獲得を推進しています。

ITシステム・サイバーセキュリティ

当社グループでは、クラウドやデータ分析基盤といったグループ共通インフラの整備を通じて、事業・サービス創出の迅速化と収益向上に貢献するとともにITの安定運用とコスト最適化を実現することにより、安全・安心かつ合理的に活用できる環境づくりを進めています。また、年々増加・巧妙化するサイバー攻撃に対する発生の回避および発生時の被害を極小化するため、DX推進部内にセキュリティ推進組織を設置しており、適切なセキュリティ対策が実施されるように平時から部門横断的な統制を行うとともに、当該専門領域での実務を担い、グループ全体のセキュリティレベルの強化を進めています。

データ活用・連携、AI活用

各事業部で取得したデータを単一データベースに統合し、全社員が自由に利活用可能にすることでグループ横断での効率的なデータ収集・分析を実現する「データの民主化」に取り組んでいます。また、同時にデジタル人財育成方針を定め、社員のレベル別にオンライン講座受講を中心とする座学研修・ハンズオン研修・DX推進部への短期兼務等を活用し、知識・スキルを習得する体系的な人財育成プログラムを整備・運用することで、データドリブンな事業推進を支えています。

また、生成AIの活用にも積極的に取り組んでおり、社内情報の検索等の業務効率化やデータの集計・可視化・分析等、幅広

三菱地所株式会社

いユースケースの開発・探索を進め、一部はすでに社内向けサービスとして運用されています。

DXの取り組み

■データドリブン経営の高度化

下記の通り、データの収集、保守、活用体制を整備することによってデータの民主化を進めるとともに、データを利活用可能な人材の育成を実施することにより、断片的な施策に留まらず一連のつながりをもってデータドリブン経営を推進しています。

・当社グループが運営する共通認証基盤「Machi Pass」・ならびに顧客とのタッチポイント開発。これにより、様々な当社運営サービスを１つのユーザーIDで管理することが可能になり、サービス横断でのユーザ行動分析・施策立案が可能。

・データ分析基盤の開発により、グループ内外の様々なデータの蓄積、分析が可能な環境を整備。

・グループ社員を対象とした人材育成を実施し、全社員必須受講のプログラムを通じて全社員のリテラシーの底上げを図るとともに、個々の社員のスキルレベルに応じたプログラムも提供し､高度なデータの分析･利活用を通じた各事業領域でのより良いサービス提供や事業・経営判断の精度向上の実現を目指す。

■HOMETACT・顔認証等の新規事業創出

当社が開発した総合スマートホームシステム「HOMETACT」は、当社グループ物件のみならず、大手不動産デベロッパーをはじめとした他社にもサービス提供を行うSaaSモデルの新規事業です。従来のスマートホームサービスは「機器販売」に関するメーカー機能と密接に結びつくため、家電メーカー主体となりオープンな座組を作ることが困難でしたが、不動産デベロッパーである三菱地所がオープンプラットフォーム構想を基にシステム開発を推進したことで、どのメーカーでも・どんなサービスでも連携可能なスマートホームプラットフォームを実現しました。

また、従来のオフィスやまちづくりにおける認証・本人確認の運用には、カードキー紛失リスクや生体認証導入時の運用負荷、公共サービスの利便性等の課題がありました。これを受け、顔認証を活用した入退室管理や本人確認を実現することで、利便性向上と運営コストの削減を図っています。将来的なシステム外販による対価収受も視野に入れ、自社アセットを通じて精力的に効果検証を行っています。

■生成AI活用

生成AIを活用した業務効率化・顧客接点改善を実現するため、社内情報の検索やデータの集計・可視化・分析等、幅広いユースケースの開発・探索を進めています。

成果指標の設定

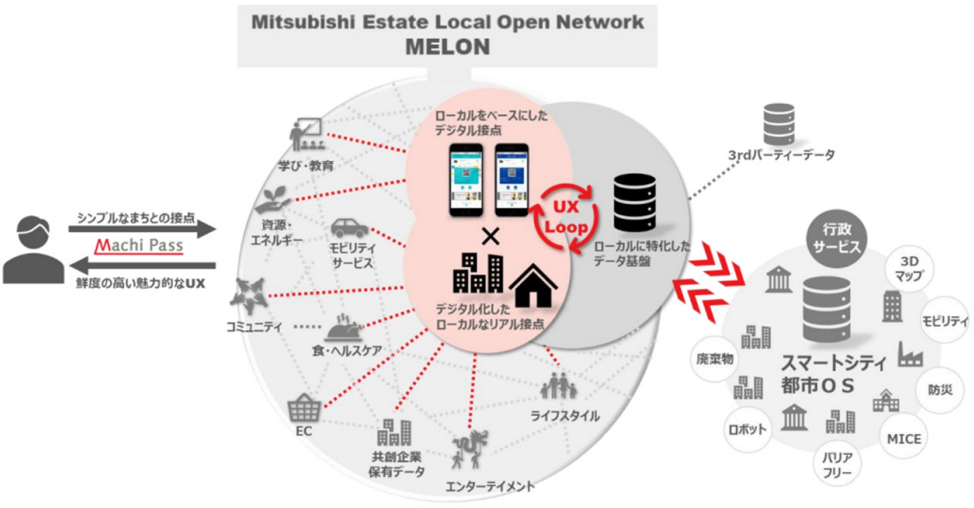
主要な取り組みについての進捗や成果を確認するための指標を年次計画の中で策定し、半期に一度見直すことで進捗管理を行っています。

また、モニタリング体制としましては、DX推進部担当役員と経営者との間で月に１回程度の報告会を実施しており、軌道修正が必要と判断された場合、即時に反映した計画にてプロジェクト推進を行っています。経営計画に影響する大幅な変更が生じる場合は、別途経営会議にて審議を図り修正しています。

ステークホルダーとの対話

当社は、2020年代における丸の内エリア（大手町・丸の内・有楽町地区）のまちづくりを「丸の内NEXTステージ」と位置づけ、「丸の内Reデザイン＝人・企業が集まり交わることで新たな「価値」を生み出す舞台づくり」を長期のビジョンとして発信し、推進しています。

また、定期的なコミュニケーションの場で、投資家からの質問を受け、統合報告書や当社のデジタルビジョンの内容、ＤＸ組織体制等を中心に説明・意見交換を行っています。



（図１）デジタルビジョン概要図

H.U. グループホールディングス株式会社

DX銘柄2025
Digital Transformation

サービス業 | 4544

DXで技術革新基盤を構築し、すべての人に最適なヘルスケアサービスを届ける

経営ビジョン・ビジネスモデル

■経営Mission

ヘルスケアにおける新しい価値の創造を通じて、人々の健康と医療の未来に貢献する

■経営Vision

人々の健康に寄り添い、信頼とイノベーションを通じて、ヘルスケアの発展に貢献するグループを目指す

DX戦略

■H.U.デジタルVision

(1)合理化・効率化を追求したリーンオペレーション。

(2)デジタル技術を活かし個々に寄り添った価値の創造。

上記(1)(2)に加えて、新たなデジタルヘルスケアを目指すための人材・技術革新基盤の構築。

■本年DX戦略の注力ポイント

本年のDX戦略では、H.U.デジタルVisionに基づくこれまでの取り組みを通じて(1)のリーンオペレーションを基盤として、(2)の価値創造の実現に向かうため、『社会と連携したヘルスケア情報プラットフォームの構築』が必須と認識し、この実現に注力。具体的には、他業種と協業したイノベーションの創出を後押しするシステムプラットフォームの構築や、医療機関等との連携によるゲノム解析技術を用いた先進医療サービスなどの提供を進める。

組織づくり

DX推進に関わる組織のミッションを明確化し、組織変更・新設により強化。

■株式会社医針盤

生活者様が検体検査の結果や健康データを自身で把握し利活用できるプラットフォームの開発と運営、および医療/在宅向けヘルスケアICTサービスの開発を担う。将来的には、地域医療および在宅医療の場において、多職種間のさらなる連携や医療業務の効率化を支援するためのヘルスケアICTツールの開発を目指す。

■H.U.POCkeT株式会社

付加価値の高いPOCT(Point of Care Testing)等の簡易迅速検査に関連する製品やサービスを提供。通常の医療現場に加え、医療過疎地域における医療へのアクセス向上を支援。

デジタル人材の育成・確保

■求めるDX人材の定義

(1)横串DX人材：グループのビジネスや業務を全社視点でつなげ、改革できる人材。

(2)データ活用DX人材：データサイエンスや機械学習などの専門技術を駆使して課題を科学し、解決できる人材。

(3)不連続DX人材：事業環境や技術の動向を俯瞰し、次なる事業の発展を見据えて形作っていける人材。

最終的な理想としては、企業内のアントレプレナー精神を持って、ITをテコにして事業を生み出すような人材を育成。

■育成・確保

基礎教育と、専門教育を組み合わせたDX教育プログラムを策定。

(1)基礎教育：全従業員を対象に、デジタルリテラシーの向上などを目的としたDX教育プログラムを構築。

(2)専門教育：DXを用いて業務上の課題を解決できる人材を育成。

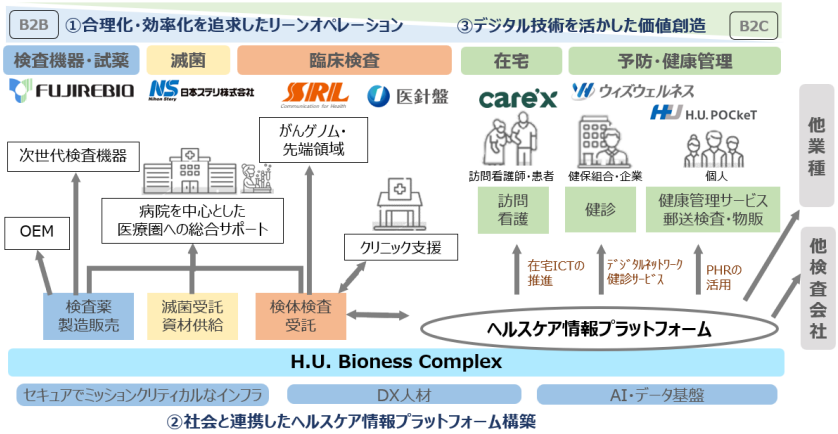
専門人材については、実際の現場課題解決を通じて、より実践的なDXスキルを習得する『現場伴走DXプロジェクト』を開始。

ITシステム・サイバーセキュリティ

■DXを実現するためのITシステム

・新ラボ新システム(H.U. Bioness Complex)の検査の自動化ライン、AIシステム(画像・検査判定支援など)

・検査機器・試薬の需要変動に柔軟対応可



(図1) H.U.グループ事業とDXの全体像

H.U. グループホールディングス株式会社

能なAIとBI機能を搭載したサプライチェーンプランニングシステム
・医針盤によるヘルスケア×ICTサービス
・H.U.POCkeTによる、郵送検査等での検査データ管理・報告システム
■サイバーセキュリティ
H.U.グループのリスクマネジメントにおいて、特に重要なリスクに「情報の取扱および情報システムに関するリスク」を掲げ、グループでの管理体制・ルールに基づいたセキュリティ対策を実施。

データ活用・連携、AI活用

■データ活用・連携
(1)行政・薬局などと連携した生活者様のヘルスケアにつながるアプリの提供。
医針盤を中心にPHRを活用した生活者様への健康管理アプリの提供に加え、マイナポータル（マイナンバー制度の発足に伴って開設された、政府運営の行政サービスプラットフォーム）とつなげた新サービスや、薬局などと連携したヘルスケアサービスを推進。
(2)膨大なデータ解析による検査サービスを可能とするシステムプラットフォームの開発。
先端医療領域では、難病・希少疾患領域、およびがん領域でのゲノム解析をはじめとするオミックス解析プラットフォームについて、高品質な検査サービス提供を可能とする統合的システムの開発・実装を推進。
■AI活用
(1)特殊検査における自動化の推進。
一般検査に加えて、機械化・自動化が難しい特殊検査の領域でも、AI利用等、工夫をしながら現場業務の効率化を推進。
(2)業務効率化。
生成AIを使って、人事システムの検索機能を効率化するなど、新たな技術導入に向けた環境を整備。

DXの取り組み

労働集約型の臨床検査の自動化という既存ビジネスのDXによる合理化・効率化の深化を進め、全国展開を行う。また、既存の業界構造を超えた検査プロセスの改革と標準化を進めるため「ヘルスケア情報プラットフォーム」を構築する。さらにこのプラットフォームをベースとしてBtoBから、BtoBtoC、BtoCへの業態変革を伴う新たなビジネスモデルを創出する。
■既存ビジネスの深化
世界最大規模の臨床検査ラボを含むH.U. Bioness Complex（検査・研究・製造のイノベーションを実現するための複合施設）を全面稼働。今後は、下記施策により更なる既存ビジネスの深化を実現する。
・一般検査の完全無人化による検査の24時間稼働および1日数十万検査の大量処理を実現し、さらなる高品質・高速・高効率といった当社の優位性となるオペレーショナルエクセレンスを追求するとともに、全国ラボへ展開。
・特殊検査は、遺伝子検査など最先端の検査項目に対応しつつ、ロボティクス・AI等の導入で徹底した自動化・業務効率化を追求し、さらに、ITや人工知能の活用によりヒューマンエラーを防ぐことで、TAT（お客様から検体をお預かりしてから、検査結果がお客様に届くまでの時間）の短縮を実現し、検査の高品質化と効率性を両立。
・ゲノム・ニューロなどに関する大量データ解析のために、高速かつ高度な分析に関する海外の先進技術の導入・検査事業のカバー範囲を拡大。
■社会と連携したヘルスケア情報プラットフォームへの進化
H.U. Bioness Complexで構築した最先端の検査システムを、業界各社・病院・研究機関等と連携し、国が主導する医療DXをテコに、デジタル化・自動化・標準化を進めるべく検査共通プラットフォームとして、サービス提供を行う。
・政府が推進する医療DX（標準電子カルテ・マイナポータルなど）との連携推進
・ヘルスケア情報プラットフォームを活用してデータを収集・蓄積（データウェアハウス・PHRのプラットフォーム）
■新規ビジネスモデルの創出
上記プラットフォームで蓄積されていくデータ（臨床検査・診断・投薬等）や他社・個人とのネットワークを活かし、個々に寄り添った価値の創造へつなげる。
・難病の人のためのゲノム解析などの高度な医療データ分析サービスなどを実施。
・予防医療として医針盤を中心としたPHR・POCT・TaaS（Testing as a Service）等を展開。

成果指標の設定

1検査あたりのコストおよびTATなど定性・定量的な成果指標に加え、「売上高CAGR」「EBITDAマージン」「営業利益率」などの財務指標を設定。

ステークホルダーとの対話

■ステークホルダーへの情報公開・対話の取り組み例
(1)対面でのH.U. Bioness Complexの見学ツアー：あきる野での見学会を随時実施。産学連携にも注力。
(2)バーチャル見学ツアーおよび各社事業紹介での動画活用：遠隔地の方など、現地での見学が難しいステークホルダーに向けて、H.U. Bioness Complexのバーチャル見学ツアー、360° VR、を公開。加えて、グループ各社ホームページにて、事業内容の紹介に動画を活用し、検査機器の「バーチャルショールーム」を設置するなど工夫。

（図2）H.U. Bioness Complex

DX注目企業 2025

選定企業 | 取り組み紹介

マルハニチロ株式会社

水産・農林業 | 1333

DX注目企業2025 Digital Transformation

経営におけるDXの位置づけ

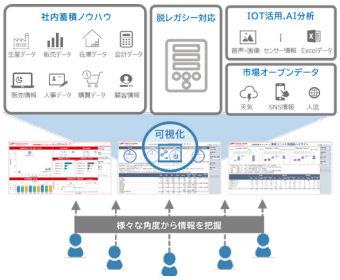
この先100年、未来を豊かなものにするため、「食」を通じて人々と地球の健康に向かう課題解決を行うソリューションカンパニーとしてグループ中期経営計画「For the ocean, for life 2027」を掲げ、代表取締役社長と全執行役員で構成するDX推進委員会にて「MNDX*1」を推進。これまで以上に業務標準化による生産性向上を図り、経験や勘だけに頼らない、データによる意思決定を導くデータドリブン経営の基盤強化を推進しています。また「新たな食の可能性」に挑戦する事業のDXと、社員の意識改革を行う「社員が主役のカルチャー改革」を実行。その施策の一つとして2026年2月に本社をTAKANAWA GATEWAY CITYへ移転し、アカデミアやスタートアップ企業との共創による価値創造を加速していきます。

※1：マルハニチロDXの略称。単なるIT化やシステム導入ではなく、デジタル技術を「利用」し「変化し続ける」企業を目指す取り組み。

DXの取り組み紹介

■データドリブン経営プロジェクト

意思決定の高度・高速化を目的に、蓄積データの見える化から着手。可視化した定量情報を基に議論・仮説を立てながら推進しています。例えば養殖事業では、船上でスマートフォンで入力した給餌（きゅうじ）量・内容、斃死（へいし）数等の情報をリアルタイムにタッチパネル式大型モニターに連携・ダッシュボード化し、デバイスに不慣れな社員でも操作・議論し、データをもとにした意思決定が可能な状態としています。



（図1）データドリブン経営

■プラネタリーヘルスダイエットへ挑戦

TAKANAWA GATEWAY CITYが掲げる「100年先の心豊かなくらしのための実験場」に賛同し、JR東日本と東京大学と共に「プラネタリーヘルスダイエット」の創出に挑戦しています。具体的には、「魚食のリデザイン」「パーソナル・スーパーフード」といった、食を通じて次の100年を見据えた地球益の実現検討をしています。

■DX人財育成

画一的なDX研修の実践ではなく、社員のスキルを調査から始め、そのスキルセットに応じ、最初に変革思想（X）の育成を、その後に技術（D）の育成研修を組み立て実践しています。

（図2）プラネタリーヘルスダイエット

清水建設株式会社

建設業 | 1803

DX注目企業2025 Digital Transformation

経営におけるDXの位置づけ

長期ビジョン「SHIMZ VISION 2030」の達成に向け、中期経営計画〈2024-2026〉では「デジタル」と「DX」を重要な機能として認識しています。この計画の下で、デジタルゼネコンとしてのさらなる進化を遂げ、データドリブン・DXによる経営・事業推進体制を強化するため、中期DX戦略〈2024-2026〉を策定し、全社的に推進しています。事業や組織の枠を超えてデータを活用し、時代を先取りする価値を創造し、持続的に高い収益力を生み出す企業へと変革することを目指しています。具体的な目標を設定して人とデジタルの力を最大限に発揮できる企業文化へと変革し、建設業界のDXを牽引するリーディングカンパニーを目指します。

DXの取り組み紹介

中期DX戦略<2024-2026>では、【業務プロセス改革の実行】と、【データを活かしきる経営】の2つを目標に掲げ、以下の重点施策に取り組んでいます。

1.組織横断体制の構築

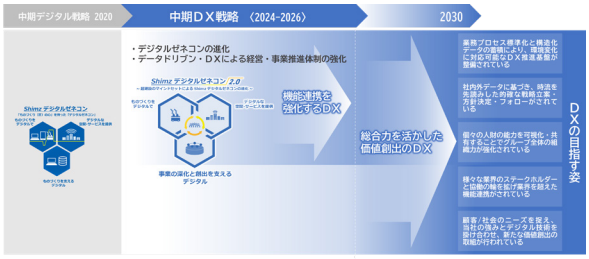
経営視点でのDXを強化するため2024年10月に社長直轄で組織横断型の推進体制「DX経営推進室」を新設しました。これにより、データとデジタル技術を活用した経営・事業推進体制の強化を図っています。

2.人財の育成・採用

役員・従業員のデジタルリテラシーの底上げ教育とともに、データとデジタル技術を活用し業務変革／新規ビジネス創出をリードするDXコア人財の育成を図っています。

3.環境変化に強い基盤の整備

機能・業務ごとに分散するデータを集約し、プロセスをワンストップで繋げ、さらなる価値づくりを促進するデータ利活用基盤を構築するとともに、AI等の最新技術の業務適用及び多様化する脅威に対応した次世代のセキュリティ対策を行っています。



（図1）DX戦略について

TORAY Innovation by Chemistry

東レ株式会社

繊維製品 | 3402

DX注目企業2025 Digital Transformation

経営におけるDXの位置づけ

当社では、2020年からデータとデジタル技術による価値創出力と競争力の強化、経営の高度化を狙った「TDX推進プロジェクト」を推進しています。中期経営課題“プロジェクト AP-G 2025”では、さらなる拡大を目指し、データ解析・シミュレーション融合による新材料・新ビジネス創出、徹底的な競争力強化と働きやすい職場を目指したスマートファクトリー構想の展開、戦略的プライシングによる管理高度化、サプライチェーンなど顧客連携強化などの取り組みを行っています。活動の基盤となるDX人材は、DX人材体系とそれに紐づく社内研修制度を構築し、それを元に計画的な育成を進め、現在当初計画を上回るDX人材が育成され、データとデジタル技術を活用した現場密着型の取り組みを進めています。

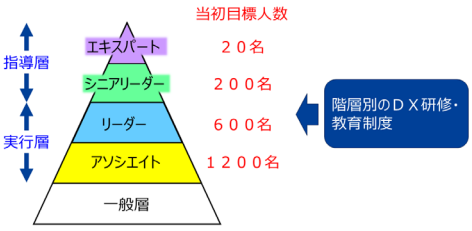
DXの取り組み紹介

①石川工場のスマート化と繊維産地活性化

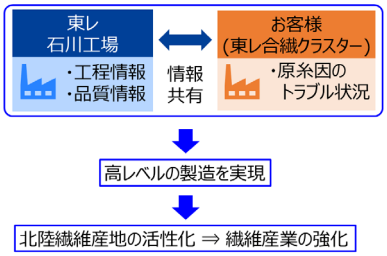
当社石川工場では衣料用繊維を生産しており、自工場内のDX活動によって、現場密着型の改善からスマート化を進めています。加えて、北陸の繊維関連企業による「東レ合繊クラスター」のDX推進部会と連携して、有力顧客との品質連携を開始しています。原糸をお使いいただくお客様のトラブルをいち早く検知することで、これまでにないレベルでの安定化を目指す取り組みです。サプライチェーン全体で、より高いレベルでの製造を実現することで、日本の代表的な北陸繊維産地全体を活性化し、産業としての強化を目指しています。

②心電図検査サービスの創出

当社グループは、ウェアラブル心電図測定システムを用いた検査サービスを提供しています。これは受診者と医療機関を心電図記録データおよび解析レポートでつなげるDXにより、受診者の通院負担を軽減し、医療機関の資材購入・管理や心電図データ取得・解析の手間を抑制する革新的な事業モデルです。現在、医療機関と連携して有用性の検証を進めています。



DX 人材体系



石川工場の DX の取り組み

kao

花王株式会社

化学 | 4452

DX注目企業2025 Digital Transformation

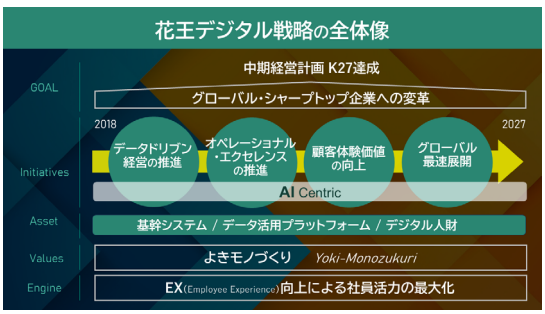
経営におけるDXの位置づけ

中期経営計画「K27」を達成するために「グローバル・シャープトップ」戦略を掲げており、それを加速させる重要な経営の中核に「DX」を位置づけています。デジタル技術を活用して企業活動の本質である「よきモノづくり」サイクルを超高速化し、お客さまに強く支持されるシャープな価値を提案しつづけることで、世界の中で唯一無二の存在となることを目指しています。具体的には、３つの資産（基幹システム、データ活用プラットフォーム、デジタル人財）の深化を土台として、2027年にかけて、AI活用を中心におきながら、「データドリブン経営の推進」「オペレーショナル・エクセレンスの推進」「顧客体験価値の向上」「グローバル最速展開」の４つのイニシアティブを順次進め、グローバル・シャープトップ企業への変革を加速します。

DXの取り組み紹介

生活者一人ひとりと直接つながる双方向デジタルプラットフォーム「My Kao」を構築し、利活用を進めています。このプラットフォームは、メーカー発の信頼できる生活情報や製品開発に込めた想いを伝えるオウンドメディアの役割に加え、新たなマーケティング基盤としての役割も担っています。社内のさまざまな部門が生活者と直接対話できるコミュニティ機能を備え、アジャイルなモノづくりやパーソナライズされたUX（顧客体験）提供により、生活者一人ひとりのLTVを最大化することを目指しています。

また、「皮脂RNAモニタリング技術」を活用し、肌・毛髪・身体状態を遺伝子レベルで解析。取得したパーソナルデータをもとに、最適な美容ソリューション（製品・サービス）を提供する新たなビジネスモデルも展開しています。「肌遺伝子モード」という客観的な新基準を制定し、複数の企業間で標準化することで、企業の枠組みを超えて「自分にあうモノ／あわないモノ」をお客様に提案できる仕組みづくりを進めています。



株式会社資生堂

化学 | 4911

DX注目企業2025 Digital Transformation

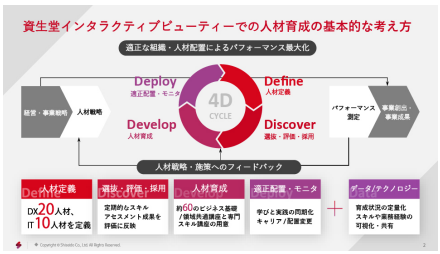
経営におけるDXの位置づけ

資生堂は2030年に向けたビジョン「Personal Beauty Wellness Company」の実現のため、デジタル戦略を重要な施策と位置づけています。当社の強みであるサイエンスとテクノロジーをかけ合わせたデジタル技術の開発と社会実装のサイクルを強化し、6つの主要戦略（デジタルコマース、CRM、データ分析、人材開発、ビューティーテクノロジー、メディア分析）に取り組んでいます。加えて基幹系業務プロセス・データのグローバル標準化やレガシーシステムの統廃合に注力し、業務データと研究開発データや顧客データを組み合わせ、需要予測精度向上やオムニチャネルでの体験強化、新製品・サービス開発等、データに基づく迅速な経営判断により効果を最大化します。デジタル戦略により、持続可能かつ顧客ニーズに合ったビジネスモデルの進化を進めています。

DXの取り組み紹介

従前より取り組んできたデジタルマーケティング強化、Eコマース拡充に加え、データ活用にも積極的に取り組んでいます。顧客データや市場データの他、当社の強みである研究開発データを活かし、AIやビッグデータも活用しながら新製品・サービスの開発に貢献しています。こうした活動で生まれた「鼻骨格チェック」（鼻骨格から未来の肌悩みを予測するツール）は、「CES2024」で高い評価を得ました（図1）。この技術は本年よりサービスを開始した「Shiseido Beauty Diagnosis Lab」にも活用されています。また、デジタル人材育成においては子会社の資生堂インタラクティブビューティーに専門人材を集約、IT・DXに必要な30の人材像を定義し、専門スキル研修と成果測定のアセスメント等の独自の人事モデルを構築。育成と評価報酬の連動を図り、採用力強化にも努めています。同社の先進的なモデルは他のグループ企業でも活用され、グループ全体のデジタル人材強化に貢献しています（図2）。

（図1）



（図2）

塩野義製薬株式会社

医薬品 | 4507

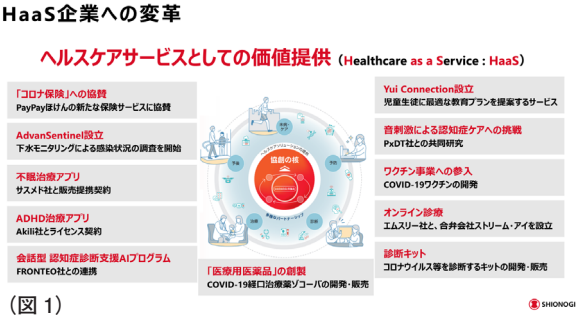
DX注目企業2025 Digital Transformation

経営におけるDXの位置づけ

SHIONOGI Group Vision「新たなプラットフォームでヘルスケアの未来を創り出す」を掲げ、ビジネスモデルを設計しています。様々な情報・データ・技術が溢れる中、機微情報に配慮をしながら、既存・新規ビジネスへの活用を強力に進めています。特にヘルスケア領域のニーズはますます高度化・多様化しており、健康を守り、増進し、癒すためのソリューションを自ら選択する社会が現実になろうとしています。当社は培ってきた強みを徹底的に磨き、多様なパートナーから選ばれる存在となり、既成概念を打ち破って人と社会のニーズに応えるヘルスケアソリューションを提供する「協創の核」としてヘルスケアの新時代を切り開く「HaaS企業」にTransformします。

DXの取り組み紹介

当社は新たなプラットフォームを活用してヘルスケアの未来を創造し、治療薬のグローバル展開や新製品・新規事業の拡大を目指しています。特にビジネス変革においては、デジタル技術・データの活用が重要と位置づけています。社内変革として、経営判断・意思決定の重要性が増す中、透明性とトレーサビリティを担保した意思決定システムを構築し、いつ、誰が、どこで、何を、どのように、何を根拠に決めたのか、そしてその結果、期待する効果は得られたのかをデータ化し，検証できる仕組みを稼働させています。また、組織強化、人材の育成、データ基盤の構築をDX推進のポイントとして捉え、2021年にDX推進本部を設置し、全社員のデータ・ITリテラシー向上を図りつつ、業務システム導入に加え、データ管理・解析基盤の構築も行い、データ活用を通じた経営の高度化を進めています。一部成果事例については「SHIONOGI DATA SCIENCE FES」（2023～2025年）で社外発信し、1000名超に参加いただけるイベントに成長し、多方面から注目いただけています。



（図1）

株式会社神戸製鋼所

鉄鋼 | 5406

DX注目企業2025 Digital Transformation

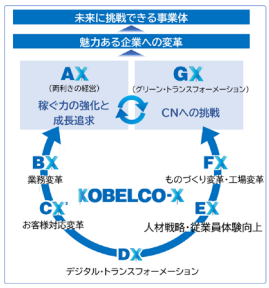
経営におけるDXの位置づけ

KOBELCOグループは今中期経営計画（2024～26年度）において、「魅力ある企業への変革」を取り組むべき目標に掲げており、これを実現するための変革「KOBELCO-X」を推進しています。その中でDXは、サステナビリティ経営を強化するための様々な変革ーCX2（お客様対応変革）、EX（人材戦略・従業員体験向上）、FX（ものづくり変革）、BX（業務変革）ーをデジタル・データの利活用によって実現・加速・高度化する役割を担っています。この取り組みを通じて、事業戦略の両輪となるAX（両利きの経営/稼ぐ力の強化と成長の追及）とGX（グリーン・トランスフォーメーション/CNへの挑戦）につなげ、社会課題の解決や新たな価値を創造していくことを目指しています。

DXの取り組み紹介

■AX: K-DIVE®

K-DIVE®は、重機の遠隔操作システムと稼働データを用いて人・重機・現場を常時繋ぎ、建設現場のDXを可能にする、現場改善ソリューションです。“働く人”を起点とした3つの価値「本質的な安全性の確保」「現場生産性の向上」「多様な人材の活用」の提供により、現場の課題である「危険を伴う労働環境」「熟練者の経験と判断による作業・施工管理」「人手不足の深刻化」を解決し、「誰でも働ける現場」を実現します。



（図1）経営におけるDXの位置づけ

■GX: 低CO_2高炉鋼材“Kobenable® Steel”

“Kobenable® Steel”は、鉄鋼事業とエンジニアリング事業の技術をかけ合わせ、さらにAIを活用した操炉技術を導入することで日本で最初に商品化した低CO_2高炉鋼材です。CO_2排出量を大幅に削減した製品をお客様へ提供することで、カーボンニュートラル（CN）社会の実現に貢献していきます。

■AX/GXにつながる「DX推進力」強化

生成AIなどのデジタル技術の業務適用拡大や役員を含めた全社員のデジタルリテラシー向上等など人材・環境・風土から成る「DX推進力」の強化に取り組んでいます。

（図2）K-DIVE

三菱マテリアル株式会社

非鉄金属 | 5711

DX注目企業2025 Digital Transformation

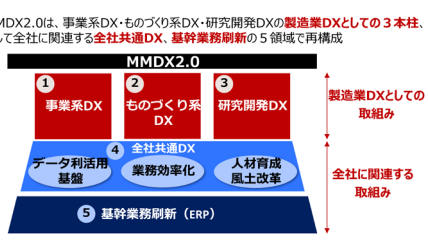
経営におけるDXの位置づけ

グローバル競争を勝ち抜くための基盤づくりとして、2020年よりデジタル化戦略MMDX(三菱マテリアル・デジタル・ビジネス・トランスフォーメーション)を推進しています。MMDXは経営改革の1つとして位置づけられ、データとデジタル技術の活用を通じて「ビジネス付加価値向上」、「オペレーション競争力向上」、「経営スピード向上」を重要な視点として推進しています。さらに、ものづくり強化、実行体制の強化、ボトムアップ活動の活性化を目的に事業系DX、ものづくり系DX、研究開発DXの三本柱と全社共通DX、基幹業務刷新を合わせた5領域で再構成したMMDX2.0へと進化させています。MMDXの活動を通じて人と社会と地球のために循環をデザインし持続可能な社会の実現を目指します。

DXの取り組み紹介

■E-Scrapビジネスプラットフォーム MEX（Mitsubishi Materials E-Scrap EXchange）

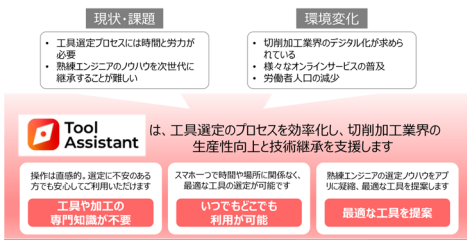
電子機器類の廃基板は、有価金属を含有するE-Scrapと呼ばれ、製錬原料の新たな供給元（都市鉱山）として注目を浴びています。E-Scrapビジネスプラットフォーム「MEX」は、業界で初めて納入予約から買鉱価格の確認までの取引情報をオンラインで提供し、取引の透明性と利便性向上を実現しています。運用開始後、多くのリサイクラーや商社に利用され、今後も更なる利便性向上を目指して機能を拡張しています。



（図1）MMDX2.0

■最適な工具の選定サービス Tool Assistant

金属切削加工のための工具の選定には専門知識と経験が必要であり、メーカーや販売店に問い合わせることも多く、時間を要することがあります。また、適切でない工具の使用は加工精度に影響を与えることがあります。本サービスにより、Web上にて短時間で最適な工具選定が可能となり、顧客の負荷軽減並びに生産性の向上に貢献しています。



（図2）Tool Assistant

九州電力
ずっと先まで、明るくしたい。

九州電力株式会社

電気・ガス業 | 9508

DX注目企業2025
Digital Transformation

経営におけるDXの位置づけ

九州電力グループでは、DXの本質を「企業変革」と捉えており、デジタル技術やデータを活用し、ビジネスモデル、業務プロセスの抜本的改革を図ることで、収益増大、新たな事業創出、業務基盤の強化を目指しています。また、人や組織風土・文化まで変革することで、業務の生産性を向上させ、従業員一人ひとりの働きがいの向上にも貢献しています。

DX推進本部を中心に、DXビジョンやDXロードマップを策定し、グループの意識や意思統一を図っています。デジタル技術を活用した業務改革として、現場作業の自動化、需給運用の高度化、データに基づく意思決定の実現などに取り組んでいます。これらの取り組みを通して、「九電グループ経営ビジョン2030」のもと、持続可能な社会の実現を目指しています。

DXの取り組み紹介

①数理最適化による収益改善

LNGの取引・配船の計画は、従来、作業者の知識や経験に頼り、試行錯誤を繰り返しながら立案していましたが、数理最適化の手法を導入することで、様々な制約条件や市場情報を考慮した最も経済的な計画を策定できるようになり、収益改善と業務効率化に貢献しています。数理最適化の手法については、各種設備の運用計画をはじめ、他の業務への適用も進めています。

（図 1）九電グループ DX ビジョン

②九電ドローンサービス

ドローン技術をベースに、ロボット技術やAIデータ分析などデジタル技術を組み合わせ、空撮や点検、測量などの作業における効率化および安全性を飛躍的に向上させています。特に電力設備の巡視・点検や災害状況の把握といった業務において、人が容易に立ち入れない現場でもドローンやロボットの活用によりデータ収集が可能となります。また、収集データをAI分析することで迅速かつ正確な結果が得られるなど、生産性の向上に大きく貢献しています。さらなる技術の活用により、地域社会の課題解決への貢献、新たなビジネスモデルの創出を目指しています。

（図 2）九電ドローンサービス

TOKYO GAS

東京ガス株式会社

電気・ガス業 | 9531

DX注目企業2025
Digital Transformation

経営におけるDXの位置づけ

23-25 年度中期経営計画では、従来のエネルギーの枠を超えたソリューションと事業で、社会の持続的発展とお客さまへの一層の価値提供を追求するビジネスモデル変革の期間として、①エネルギー安定供給と脱炭素化の両立、②ソリューションの本格展開、③変化に強いしなやかな企業体質の実現の３つの主要戦略を掲げています。DXを戦略実行の一つの軸と位置づけ、さらなるDX人材拡大のロードマップ整備に加え、人材育成プログラムを拡充しました。また、DX推進部がビジネス部門に踏み込んで伴走支援する体制を整え、生成AI活用など、グループ単位・各事業において自立的なDXを推進しています。DX人材の拡大がX（変革）創出を支え、そのXがDX人材育成の場となることで、より大きなXを生み出す好循環を目指します。

DXの取り組み紹介

■エネルギー事業のその先　IGNITURE

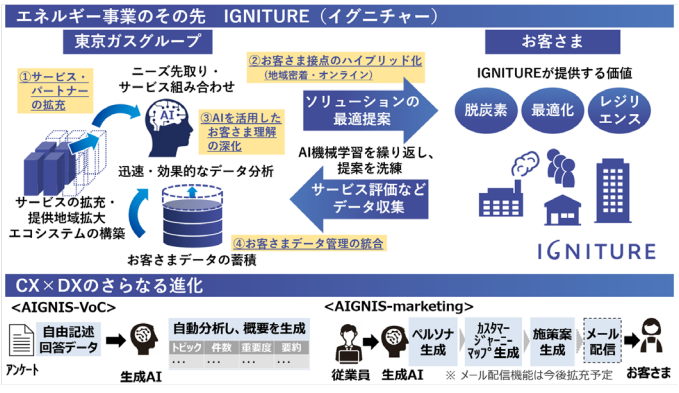
ソリューション事業ブランド「IGNITURE」（イグニチャー）を立上げ、リアルとデジタル技術を融合した新たなソリューション提供を通じ、従来のエネルギー供給の枠を超えた価値創造を目指します。

・サステナブルスター：不動産・REIT業界の脱炭素・ESG報告業務をDX、２年でREIT業界トップシェアに急成長。

・熱源機器最適制御AI：AIによる熱源機器最適制御でエネルギーコスト削減と省CO_2を実現。

■CX×DXのさらなる進化

お客さまの声をAI分析する「AIGNIS-VoC」や、顧客分析からマーケティング施策提案まで自動で行う「AIGNIS-marketing」など、生成AI搭載アプリを独自開発し顧客体験（CX）を高度化させています。こうした取り組みは業務効率化と顧客理解のさらなる深化を促し、企業文化をも変革しています。お客さま一人ひとりに寄り添い、課題を共に発見・解消することでより質の高いCXを提供し、便利で快適な暮らしの実現を目指します。



西日本旅客鉄道株式会社

陸運業 | 9021

DX注目企業2025 Digital Transformation

経営におけるDXの位置づけ

JR西日本グループは、コロナ禍で人の移動が激減する中、変化し続ける未来においても社会に貢献し続ける企業となるため、デジタル戦略を経営の中心に据える決断をしました。2023年4月に制定したグループのパーパス「私たちの志」においても、人、まち、社会を、「リアルとデジタルの場」でつなぎ、西日本を起点に地域の課題を解決することを宣言しています。

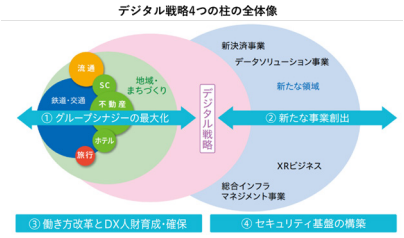
その実現に向けて、事業領域に関わらずデータやテクノロジーの徹底的な活用が必要不可欠であるとの共通認識のもと、中期経営計画の重点戦略にも掲げてDX推進に取り組んでまいりました。

具体的には、①グループシナジーの最大化、②新たな事業創出、③働き方改革とDX人財育成・確保、④セキュリティ基盤の構築を「デジタル戦略4つの柱」として、企業価値向上に挑戦しています。

DXの取り組み紹介

■グループシナジーの最大化～WESTERサービス（アプリ・ポイント）の展開～

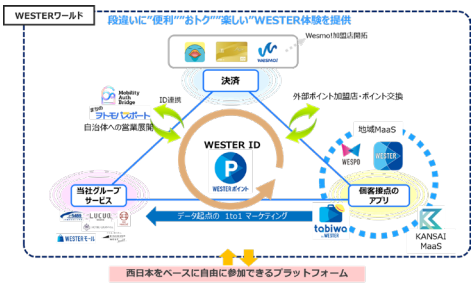
駅を中心としたお客様とのリアル接点に加え、アプリを活用した24時間365日のデジタル接点を構築し、一人ひとりのニーズに合致するサービスの提供に挑戦しています。「WESTERアプリ」には、リアルタイム遅延情報の提供など鉄道事業者ならではの便利機能に加え、スタンプラリーやグループ共通ポイントの付与・利用機能も搭載するなど、1to1のレコメンドを通じた新たな移動・購買需要の創出をめざしています。



（図1）

■新たな事業創出～社内AIソリューションの外部展開～

鉄道の安全性向上や業務負担の軽減のために開発した、データ分析・AIソリューションを、他鉄道会社をはじめメーカー・大規模イベント施設など、様々な産業領域へ横展開（よこてん）しています。一例として、駅構内の防犯カメラから得られる膨大な学習データをもとにしたAIモデルは、工場の安全管理やアリーナでのマーケティングなど、業種を超えて活用いただいています。



（図2）

日本航空株式会社

空運業 | 9201

DX注目企業2025 Digital Transformation

経営におけるDXの位置づけ

JALグループでは、中期経営計画にて最上位戦略としているESG戦略を推進するための事業戦略の一つとして、DXを位置づけております。

デジタルを駆使して企業の価値創造力を高めるDXは事業戦略の柱であり、サステナブルな成長をけん引するドライバと捉えており、AIとデータを中心に、社員体験価値（EX）、顧客体験価値（CX）、社会価値の向上を目指しています。具体的には、データドリブンな意思決定による新たな事業領域への挑戦、高度化されたセルフサービスや自動化による快適なサービス体験の提供、GX推進などを通じ、各領域における価値向上を実現していきます。

このような認識の下で、これまでの事業部ごと、組織ごとのDXを横断的に捉え直し、全社的な戦略・方針の下に足並みをそろえて全社DXを加速させています。

DXの取り組み紹介

■飛行中の被雷回避支援サービスの実現

JALと三菱重工は2019年から共同研究を開始し、機体を被雷から守ることを目的に、被雷の可能性が高い位置を高精度に予測可能なAI予測モデルを開発しました。既存システム（ACARS）を活用した通信でパイロットへ必要な情報をリアルタイムで提供することにより、安全性・運航効率が高まったほか、機体損傷によりもたらされる経済的損失（遅延・欠航/機体修復）の削減を実現しました。

（図1）全社DX

■JAL DRONE/JAL AIRTAXI（空飛ぶクルマ）プロジェクト

社会課題の解決を起点とした新たな移動価値の創出を目指し、次世代エアモビリティ事業を推進します。ドローン事業ではフェーズフリーモデル事業を通じて、目視外遠隔自動運航など、データドリブンで高度な運航の社会実装を進めています。エアタクシー事業では、大阪・関西万博を契機に商用運航に挑戦し、空のウーバーを目指します。共通基盤となるオペレーション最適化支援プラットフォーム（AMOP）構築に向け、取り組みを加速していきます。

（図2）エアモビリティ事業

アジア航測株式会社

空運業 | 9233

DX注目企業2025 Digital Transformation

経営におけるDXの位置づけ

当社グループは、長期ビジョン2033「空間情報技術で社会をつなぎ、地球の未来を創造する」を掲げ、その第1フェーズである中期経営計画2026の根幹に、「サステナブル経営」と「AAS-DX（Asia Air Survey - Digital Transformation）」を明示しています。また、具体的なDX施策を取りまとめた「AAS-DX5か年計画」を策定し、その推進を担う「DX戦略本部」を設立しました。本計画の策定から3年が経過し、教育施策「DX人財教育プログラム」の実施、社内版生成AI「αGeAI®」の導入、生成AIの組織学習を目指すナレッジ共有ツール「アイデア箱」の運用をはじめとした様々な施策を通じて全社的なDX施策の推進を実現してきました。

DXの取り組み紹介

■ナレッジ共有による全社的な生産性向上を目指して

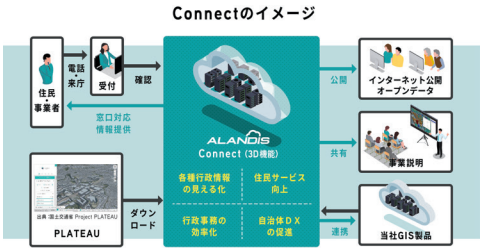
社内版生成AI「αGeAI®」の活用事例をチャットツール上で共有できる「アイデア箱」の運用を通じて、生産性と品質の向上だけでなく学び合う組織文化の醸成を目指しています。登録ユーザは約600人に上り、投稿されたアイデアは100件を超えました。今後は更なる情報共有と業務での実装を目指した勉強会などを実施していきます。

■ニーズをベースに深化させた「ALANDIS Connect」

国土交通省主導のまちづくりDXプロジェクト「Project PLATEAU（プロジェクトプラトー）」や総務省が推進する「自治体DX」など、行政サービスにおける3次元データ活用のニーズが高まっています。

当社の3次元データはインフラ施設のストックマネジメントや都市活動モニタリング（人流、交通流）、防災対策などの施策に活用可能であり、当社の既存GISサービス「ALANDIS ＋」に連携し、ブラウザ上で3次元データが活用可能な「ALANDIS Connect」を開発しました。今後も自治体業務のDX化に寄与してまいります。

（図1）「αGeAI®」のロゴマーク



（図2）「ALANDIS Connect」のイメージ図

三井倉庫ホールディングス株式会社

倉庫・運輸関連業 | 9302

DX注目企業2025 Digital Transformation

経営におけるDXの位置づけ

当社グループは、「いつもも、いざも、これからも。共創する物流ソリューションパートナー」というVisionの実現を目指して、中期経営計画2022を策定しました。成長戦略の一つである「深化を支える経営基盤の構築」では、DXを中核として、継続的なDX人材育成による業務改善やサービス・ビジネスモデルを改革する力の育成、全社的な生成AIの利活用や現場発のロボティクスの導入、お客様の物流課題の解決に向けたSCMプラットフォームサービスの構築等を進めています。当社グループは、これらの取り組みを通じてデジタル物流企業となることで、お客様の企業価値向上を実現する物流ソリューションパートナーを目指してまいります。

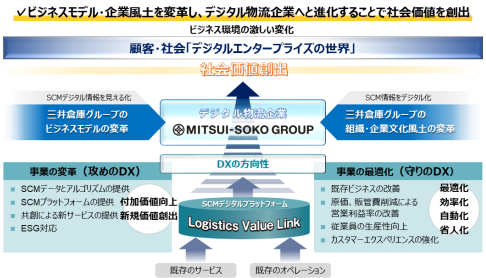
DXの取り組み紹介

■ヘルスケア・ワンストップ物流サービス

当社グループでは、再生医療のサプライチェーンにおいて、IoTを活用したシステムの導入によって、国内から海外までを包括した、常温・保冷・超低温・極低温(-150℃以下)までの幅広い温度帯に対応可能な「ヘルスケア・ワンストップ物流サービス」を提供しています。当該サービスによって、あらゆる原材料・中間体・製品において、求められる温度環境での安全かつ確実な流通を実現しております。また、BCP対策に有効な拠点の提案や凍結品への製造サービスを可能とすることで、様々なニーズに応じた医薬品物流サービスを提供しています。

■LVL+ SustainaLink

当社グループは、SCMプラットフォームサービスとして、「Logistics Value Link（LVL）」を開発しており、部品単位での物流CO_2の算定から削減まで一気通貫のサービスを提供している「SustainaLink（サステナリンク）」と連携することで、多角的なソリューションの提供を実現しております。



株式会社大塚商会

情報・通信業 | 4768

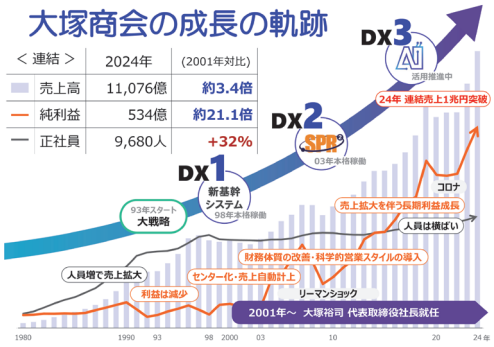
DX注目企業2025 Digital Transformation

経営におけるDXの位置づけ

1990年代より大戦略（大塚経営戦略）と呼ぶITを活用した経営革新の取り組みを進め、取引に関わる一連のデータの一気通貫を実現し、併せて、各組織のセンター化を行なうことでビジネスプロセスを刷新し、データドリブンな企業経営への変革に繋げました。2000年代には、当社独自開発のCRM（顧客管理）+SFA（営業支援）のシステム「SPR」を稼働させ科学的営業スタイルを実現し、営業プロセスの変革で生産性を飛躍的に向上させました。現在は、様々なAIの得意分野を取り入れたAI基盤を活用し、DXの取り組みによる新たな価値創造を目指し、特にデジタル化の対応が必須と言われている中堅・中小企業に対するDX推進の支援は、当社の社会的役割と認識しています。当社でも経営戦略の根幹にDX推進を位置づけています。（図1）

DXの取り組み紹介

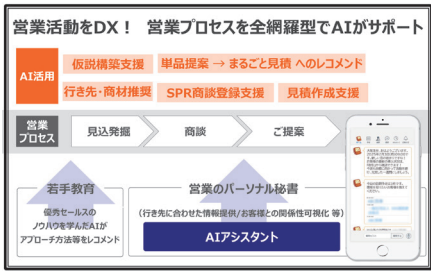
中・長期経営方針で謳う長期持続的なビジネスモデル構築に向け、お客様接点のDXに取り組み、従来のリアル（営業やエンジニア）に加えてWebとセンターの3つのチャネルを整備、様々なデータ連携を行い三位一体でお客様に寄り添うことで、お客様との信頼関係を構築し長期継続的に取引を頂けるよう、「お客様との新たな関係創り」を進めています。



（図1）

その実現に向け、蓄積されたビッグデータを活用し、マルチAIによる独自のAI基盤の構築、AIパートナー企業との資本業務提携を進め、DXの新たな価値創造に取り組んでいます。併せて、AIが全網羅型で営業プロセスをサポートしDX時代に対応したスマートセールスへの変革に取り組み、生産性の向上とお客様対応力の強化を進めています。（図2）

また、高度専門人材の獲得に加え、DXやAIに関する定期的な教育によるDX人材の育成・活用に力を入れることで人的資本の強化に取り組んでいます。



（図2）

マクニカホールディングス株式会社

卸売業 | 3132

DX注目企業2025 Digital Transformation

経営におけるDXの位置づけ

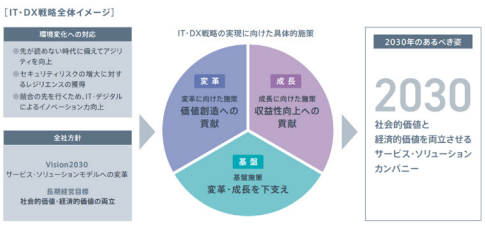
社会的価値と経済的価値を両立させることを目指し、2030年までに「豊かな未来社会へ向けて、世界中の技と知をつなぎ、新たな価値を創り続けるサービス・ソリューションカンパニー」となることを経営ビジョン（Vision2030）として掲げています。このビジョンを実現するために、IT・DX戦略に基づいて変革、成長、基盤の各領域で着実に施策を進めています。

既存のビジネスモデルでは、ITやデジタル技術を徹底的に活用して業務効率化を図っています。新規のビジネスモデルでは、サービス・ソリューションの基礎となるCPS（Cyber Physical System）プラットフォームの開発と活用を進め、複数の事業領域で、既存事業の商材や顧客基盤、蓄積された知見を活用した新しいビジネスを展開しています。

DXの取り組み紹介

■既存ビジネスモデルの深化

グループ全体で生産性を高めるため、グローバルでIT・デジタル環境を整えています。具体的には、国内事業で進めてきた基幹システムの高度化と活用促進、海外事業の効率化を目指した基幹システムの海外展開、業務の自動化・効率化をさらに進めるためにプロセスマイニングやハイパーオートメーション、生成AIの活用を行っています。これにより、グループ全体での生産性向上を実現し、グローバルでの競争力を強化しています。

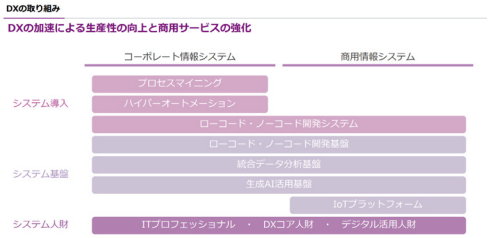


（図1）

■新規ビジネスモデルの創出

CPSプラットフォームと既存事業で取り扱っている商材、顧客基盤、蓄積された知見を活用し、医療・介護・地域公共交通などの社会課題解決に貢献しています。

また、事業部門が自立して業務アプリや新サービスを開発できるように、環境、ガバナンス、知見・ノウハウ、人材育成の4つの機能を提供する「DX Factory」を設立し、持続可能で再現性のある仕組みを整えました。これにより、革新的なビジネスの創出と社会課題の解決の両立を目指しています。



（図2）

日本瓦斯株式会社

小売業 | 8174

DX注目企業2025 Digital Transformation

経営におけるDXの位置づけ

当社は、DXを、長期事業戦略（NICIGAS 3.0）の中で事業モデルの進化を掲げる上でのキーエレメントと考えています。

それは、エネルギー関連技術やテクノロジーの急速な進歩により、エネルギーの在り方が全く変わっていくからです。これまでのエネルギー供給は、海外から輸入した資源を加工して顧客に届ける仕事でしたが、近年では蓄電池等のDER技術が進歩したことにより、エネルギーの地産地消化が進んでいます。デジタル技術を用いてエネルギーやリソースを効率的に活用するサービスを提供していくことで、お客さまのエネルギー利用最適化と環境負荷の低減を同時に実現していきます。DXは近未来のエネルギー時代における当社の競争力の源泉であり、企業価値向上のために継続的な革新をおこなっていきます。

DXの取り組み紹介

当社は、デジタル技術を用いてエネルギーやリソースを効率的に活用するサービスを提供する２つの事業を中長期成長戦略の柱として位置づけています。

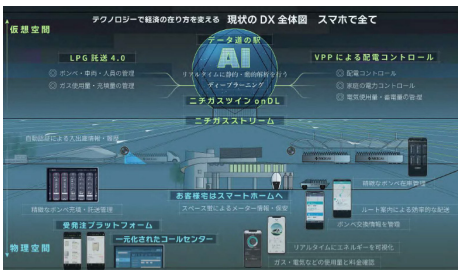
■エネルギーソリューション事業（お客さま・地域社会への価値提供）

ハイブリッド給湯器、太陽光や蓄電池等のソリューション機器の普及を通じて、各家庭のスマートハウス化を進めています。その上で機器のデータ連携、AIコントロールによるエネルギー需給分析をおこない、地域社会における最適なエネルギー利用を実現するエネルギーソリューションを提供していきます。

■プラットフォームビジネス展開（エネルギー業界への価値提供）

事業インフラを他社と共同利用する環境を構築し、DXを取り入れて最適化した当社オペレーションのシェアリングサービスを提供しています。CO_2削減や労働力不足といった社会問題解決に寄与すべく、業界のスタンダードとなることを目指し、業界全体を最適化するエネルギーインフラ・システム（プラットフォーム化）を普及させていきます。

（図１）



（図２）

株式会社大和証券グループ本社

証券、商品先物取引業 | 8601

DX注目企業2025 Digital Transformation

経営におけるDXの位置づけ

大和証券グループは、中期経営計画“Passion for the Best”2026のグループ戦略骨子の一つに「デジタル・イノベーションの追求」を掲げており、グループ経営基本方針である「お客様の資産価値最大化」に貢献するために、デジタル技術を重要な戦略要素として位置づけています。

デジタル戦略では、既存ビジネスを持続的に成長させる「ビジネスの深化」と、新しい価値を断続的に創出しグループ全体で進化を遂げる「デジタル・イノベーション」の２つのアプローチでAIやセキュリティトークン等のデジタル技術の活用を進めています。お客様一人ひとりの状況や経済環境に応じた質の高いソリューションの提供や利便性向上を追求し、中長期的なお客様の資産価値・企業価値の最大化に貢献することを目指しています。

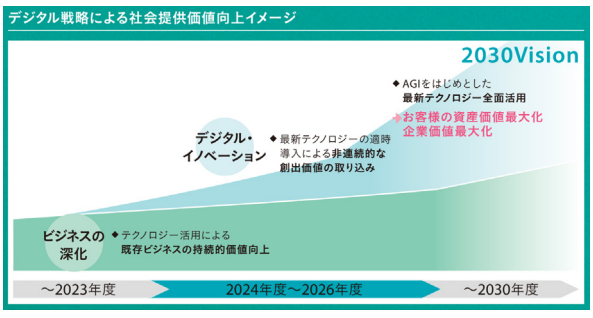
DXの取り組み紹介

■AIオペレーターサービス

新NISA制度が開始し、お客様からのお問い合わせが増加傾向にあることを踏まえ、「AIオペレーターサービス」を導入しました。株価や市況ニュース等のマーケット情報やログイン手続き、NISA関連等の一般的な内容のお問い合わせにAIオペレーターが直接音声で回答することで、コンタクトセンターの応答率の向上や待ち時間の解消等のお客様の利便性向上、新たな顧客体験の提供を実現しました。

■セキュリティトークンビジネス

2022年２月から不動産セキュリティトークン事業を開始し、これまでに300億円を超える引受・募集を行ってきました。2024年度は、全額電子マネーで利払いを行う公募型セキュリティトークン社債を発行し、現金以外での利払いを考える発行会社への新たな資金調達手段の提供を実現しています。また、パブリックチェーン上において、セキュリティトークンを発行する実証実験も実施し、お客様への新たな投資機会の創出・提供に取り組んでいます。



（図１）

パーソルホールディングス株式会社

サービス業 | 2181

DX注目企業2025 Digital Transformation

経営におけるDXの位置づけ

パーソルグループは、グループビジョンに「はたらいて、笑おう。」を掲げ、人材派遣、人材紹介、アウトソーシング、設計開発など、多様な事業を展開しています。急速に進化するテクノロジーを背景に、人とテクノロジーの共創による経営の進化が求められる時代に変化していることを受け、経営の方向性を「テクノロジードリブンの人材サービス企業」と定めました。役務提供を通じて価値を提供する「ワークフォース事業」のデジタル化による業務効率化や生産性向上、Webメディアやプロダクトなどを通じて価値を提供する「デジタルプラットフォーム事業」の拡大により、非連続な成長を実現し、2030年に100万人のより良い“はたらく機会”の創出を目指します。

DXの取り組み紹介

「テクノロジードリブンの人材サービス企業」の基盤として、①コア事業の価値向上、②新たな価値の創造、③環境のデジタル化の推進、④テクノロジー人材・組織の進化の４つのテーマに取り組んでいます。グループ全体でDX化を進めるにあたり、専門人材やノウハウを集約するCoE（Center of Excellence）を設け、SBU（Strategic Business Unit）と一体となってDXを推進。加えて、グループ全体のクラウドシフト、業務高度化を図るソリューション導入も進めています。業務の効率化・省力化や事業の付加価値向上に有効と考えられる生成AIについては、社内版GPTの導入や、AI推進専門組織の設置により強力に実装を進めています。

また、テクノロジー人材を「コアテクノロジー人材」と「テクノロジー活用人材」として定義し、2025年度末までにグループ全体のテクノロジー人材を2,000人まで増員することを目標に置き、採用と育成の両軸でDX実現に必要な人材の充足計画を進めています。

（図1）

DXプラチナ企業2025-2027

DXプラチナ企業2024-2026

DXプラチナ企業2023-2025

選定企業 | 取り組み紹介

DXプラチナ企業
2025-2027
Digital Transformation

Interview

株式会社LIXIL

金属製品 | 5938

「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」をパーパスに掲げて日々の暮らしの課題解決に取り組むLIXIL。CX（顧客体験）の向上を軸に、部門の垣根を越えた連携でDX戦略を推進し、業界の変革を牽引しています。DXを推進するための戦略や取り組みについて、取締役代表執行役社長兼CEOの瀬戸欣哉氏と執行役専務Chief Digital Officer，Digital・CX 担当の金澤祐悟氏に聞きました。

DXの積極推進でより価値の高い顧客体験（CX）の提供を目指す

瀬戸 欣哉
（せと・きんや）
株式会社LIXIL
取締役代表執行役社長
兼CEO

株式会社LIXIL

DXプラチナ企業 2025-2027 Digital Transformation

――LIXILがDXを推進する背景には何があるのでしょうか。

瀬戸） LIXILは2011年に国内の主要な建材・設備機器メーカー5社が統合して誕生しました。

現在、世界140カ国で事業を展開し、トイレやキッチン、ドアなど多岐にわたる住宅製品を扱っています。このため、接点の少ない事業部門や拠点間の一体感の醸成やコミュニケーションの創出が会社全体としての課題でした。DXの推進はまさにこうした課題解決に直結します。さらに、お客様視点に立った製品・サービス開発のためにもDXは不可欠だと考えています。

――LIXILのDX戦略について教えてください。

金澤） LIXILでは一貫して「CX（顧客体験）」を軸に据えてDXを推進してきました。DXという言葉は広い意味を持ちますが、我々はエンドユーザーの行動変化に着目してDX戦略を立てています。具体的には、これまで窓なら窓、キッチンならキッチンなど事業ごとに製造者側の観点で進めてきましたが、それをエンドユーザー視点で捉え直していま

金澤 祐悟
（かなざわ・ゆうご）
執行役専務
Chief Digital Officer,
Digital･CX 担当

す。お客様はリフォームにおいて設備単体の性能ではなく、暮らしをより良くするためのトータル的な空間デザインを求めています。DXの推進により、幅広い製品やサービスを展開している当社の価値を生かし、お客様のショールームでの体験価値向上に加え、事業部も巻き込んだLIXIL全体での提案力強化を目指しています。

――DXを推進するための組織作りはどのように進めていますか。

金澤） デジタル部門では2019年度から、変化に機敏に対応するためにアジャイルな働き方を実現するフレームワーク「スクラム（Scrum）」方式を導入しています。スクラムでは、Scrum@Scaleのフレームに基づいて、役員と意識合わせをするEMS(Executive Meeting Scrum)を開催し、事業部門側のリーダーと定期的に意思決定を行っています。デジタル部門にできることと事業部門の要望をすり合わせながら、両部門が同じ方向を向いてアラインメントを図れるのがスクラムのメリットだと考えています。また、複数のスクラムチームが協調して同じ方向を向いて仕事ができるように、スクラムオブスクラムのようなフレームワークを導入しています。スクラムはもともとプログラム開発などデジタル領域のアジャイルな仕事の仕方でしたが、当社はこれを営業やマーケティングにも広げています。

――営業やマーケティングに広げてどのような効果がありましたか。

瀬戸） コロナ禍で在宅勤務が広がったことが、営業などでもスクラムが浸透するきっかけになりました。営業でAIを活用する動きが出てきたことも相まって、スキルを教え合う機会の必要性が高まり、よりチームを活かしたスクラムが進んできている印象です。効果も出てきています。「デジタルツールの民主化」を掲

げ、専門知識のない従業員が業務開発ツールを開発・運用できる環境を整えたことで、営業やマーケティングの現場で、デジタルの問題をある程度自立的に解決できるようになりました。今までだとIT部門を頼る必要があり、解決を待つタイムラグが発生していましたが、スクラム内で自立して進められるようになったことでスピード感や一体感が高まり、全体のDXのレベルが上がっています。スクラムを組織全体に広げたことで、デジタル的な働き方が浸透し、会社全体としてもチームワークが取りやすくなりました。

（図1）LIXIL's PURPOSE

――LIXILのサイバーセキュリティ対策について、基本的な考え方を教えてください。

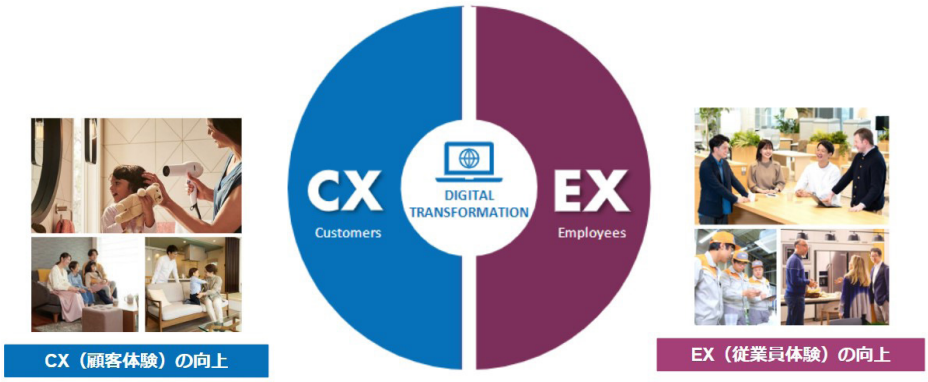
金澤）当社はサイバー攻撃を受けた経験から学びを得て、ゼロトラストという考え方を取り入れています。全てを守るのではなく、重要なデータを特定の場所に集約し、そこへのアクセスを厳重に管理する方法です。万が一侵入された場合に備え、ネットワークをセグメンテーションして横移動を防ぐ取り組みも行っています。事業継続の観点からは、ネットワークから隔離された場所にバックアップを保管し、攻撃を受けても復旧できる体制を整えています。攻撃者にとって攻撃のコストは年々下がってきており、サイバー攻撃を完全に防ぐことは非常に難しく、ある程度の被害は避けられないでしょう。大切なのは、たとえ攻撃を受けても事業が継続できなくなるような致命的な被害を防ぐことです。

株式会社LIXIL

DXプラチナ企業 2025-2027 Digital Transformation

――AIやデータ活用については、どのように取り組んでいますか。

金澤）LIXILではまず社内でAIを民主化し、誰もが使える環境を整備しました。現在は社員の半数近くが日常業務でAIを活用しています。戦略的にAI活用を推進している営業部門では、主に3つのツールを導入しています。1つ目は、音声による業務報告の自動化です。営業担当者が訪問先から戻る車中で、AIに面談内容を話しかけると、自動的にフォーマットに沿ってまとめてくれます。これにより、わざわざ事務所に戻ってからパソコンに向かう必要がなくなりました。2つ目が、営業電話の文字化です。例えば、カタログ請求の電話があった際、全て書き起こすことで後からタスク化できるようにしています。3つ目が、営業のスケジューリングです。全国に80ヶ所以上あるショールームには100万組以上来店されるため、情報量は膨大で営業が全て把握するのは困難です。そこで、AIが過去の来店情報を解析し、営業が必要な訪問先を効率的に回れるよう提案します。さらにお客様の関心事を踏まえた提案ができるので、訴求力も高まっています。2024年の夏ごろから全員に使ってもらうよう展開しており、現在は5～6割の営業が活用しています。特にリフォーム市場は営業の生産効率をどう上げていくかが重要なポイントになるため、今後も展開を進めていきます。



（図2）DX＝CX & EX

――DXの取り組みの中で最も効果的だったものは何でしょうか。

瀬戸）2020年春に導入した「LIXILオンラインショールーム」です。コロナ禍でショールームが開けられない状況から始まり、在宅でのオンラインショールーム対応を進化させてきました。

金澤）まだ効果検証の途中段階ではありますが、お客様のCX向上という点では大きな意味があると考えています。オンラインショールームには様々なバリエーションがあります。例えば、あるショールームに来たお客様がエクステリアを見たい場合、エクステリアのショールームが近くになければ、ほかのショールームからリモートで繋いで、ジンバル（高機能なカメラ）を使って広い範囲を見せることができます。また、無人のショールームにロボットを配置し、在宅のコーディネーターがリモコン操作でお客さんに接客するという取り組みも行っています。ロボットを使うことで、人間と同様にスムーズな接客ができています。さらに、オンラインショールームの技術により、従業員の自由な働き方が可能になっています。例えば、香川県小豆島に移住したコーディネーターの方が、オンラインでショールームの仕事を継続できるようになりました。冬場は東北地方のショールームの来客数が少ないため、ロボットを通じて東京のショールームで働くこともできます。オンラインショールームが従業員に様々な選択肢を与え、働きやすい環境を提供することができるといった成果が出てきています。

（図3）LIXIL Online Showroom

――御社の事業において、DXの重要性はどのように捉えていますか。

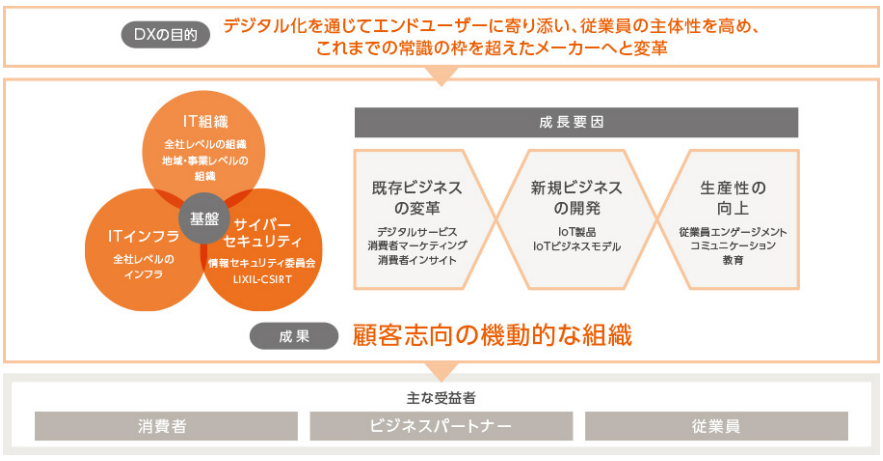
瀬戸）我々の事業では人手不足が深刻な課題となっているため、DX推進は非常に重要だと考えています。また、リフォームのお客様の中には自分で商品を選びたいという方が増えてきているため、低コストで自動的にサービスを提供できるようなソリューションを作ることが求められています。単にオンラインショールームで選ぶだけでなく、パートナーへの発注も含めて自動化できるような支援ソリューションの開発が重要だと考えています。リフォーム業界の生産性は非常に低いのが現状です。何度も商品を見たり、現地調査に行ったり、多くの選択肢から選んだりと大変なプロセスを経る必要があります。リフォームを行った人の中には、二度とやりたくないと感じる人も少なくありません。素晴らしい結果を得られたとしてもそのプロセスは苦痛に満ちたものになってしまうのです。こうした課題を解決するためにもDXの推進が求められています。

――プラチナ企業に選定されたことで、今後どのような取り組みをしていきたいとお考えですか。

瀬戸）プラチナ企業の選定は、社員にとって誇りになると感じています。LIXIL全体が同じ方向を向いていけるように、デジタルを活用して我々のパーパスに向かっていることをより広く宣伝していきたいと考えています。直接的には関係ない方々も含めて、全社でデジタルを活用した取り組みを進めていることを発信していきたいです。

株式会社LIXIL

DXプラチナ企業 2025-2027 Digital Transformation



（図4）LIXIL DX Purpose

DXプラチナ企業
2024-2026
Digital Transformation

Interview 01

株式会社日立製作所

電気機器 | 6501 | HITACHI

デジタルを核にした「One Hitachi」への変革を掲げ、全社一丸となってDXを推進する日立製作所。DXによる社会変革の実現に向け、社外の顧客に向けたDX支援の提供と、社内のDX施策の浸透を両輪で推し進めています。プラチナ企業選定2年目となる今年は、執行役常務CIO（最高情報責任者）兼ITデジタル統括本部長の貫井清一郎氏に社内外におけるDX推進の具体例、データ活用の取り組み、そして今後のDXの方向性について詳しく伺いました。

貫井 清一郎（ぬくい・せいいちろう）
執行役常務CIO（最高情報責任者）兼 ITデジタル統括本部長

――2024年にプラチナ企業に選定されました。前年からDXの取り組みについてどのような変化がありましたか。

貫井）事業戦略は昨年から変わらず、デジタル技術を使った社会イノベーションや社会課題の解決に取り組んでいます。その中で、この1年間はAIやDXの進み方という点で、主に3つの側面で変化がありました。1つ目は、活用領域の広がりで、社内プロセスやITビジネスだけでなく、ものづくりや制御系ビジネスでもAIを活用して付加価値を高める取り組みが進みました。2つ目は、AI活用やDXの深化です。以前は個別の業務や作業の効率化が中心でしたが、AIエージェント技術の進歩やグローバルでの業務標準化により、end-to-endの業務プロセス全体の効率化やスループット向上に移行してきました。点から線への深化と言えます。3つ目は制度面の強化です。2023年に新設した生成AIの利用を社内外で促進する専門組織「Generative AIセンター」を起点として、世界中に分散しているAIやDXの知識・経験の集約を進めています。また、倫理やコンプライアンスに関するガイドラインを整備し、全社でのAI活用度合いなどをKPI化することで、制度的な枠組みを強化しました。社内の従業員のAI活用率もKPIの一つとして設定しています。

――御社はDX支援事業として、デジタル技術を駆使して顧客のデジタルイノベーションを加速する「Lumada（ルマーダ）」事業を展開しています。現状と成果についてはいかがでしょうか。

貫井）ルマーダ事業は2016年から手がけていますが、最近は社内の認識が大きく変わってきました。ルマーダの共通理解がなかなか進まない時期もありましたが、今では全ての事業部門でデジタル要素を加えて付加価値を高めることが浸透しています。新製品・サービスの提供だけでなく、保守運用の領域でもデジタル技術を活用した効率化や高度化が進んでおり、売上は着実に増加しています。ビジネスサイクル全体を通してデジタル化が浸透してきたというのが実感です。

――AIについては、具体的にどのような分野で事業を展開していますか。

貫井）例えば、鉄道分野でAIを活用した事業を展開しています。商用化の代表例が、列車、信号、インフラの運用保守を最適化するAIソリューション「HMAX（エイチマックス）」事業です。日立の鉄道車両等の保守運用において、AIを使って運用状況などをつかみ、異常が予想されるような現象をいち早く検知することが可能になりました。車両等に設置したカメラやセンサーからデータを取得し、それをエッジデバイスとしてAIで処理をして必要な情報を上げるという形式を採用しています。全ての情報を上げるとデータ量が膨大になるため、現場でAIを使って処理をしてから情報を上げていきます。中央コントロールセンターでは車両の位置情報や挙動を見ることができるようになり、これは新しい取り組みとして実際に市場に出ています。同事業では、米半導体大手エヌビディアと協業しています。

――社内向けのAI活用の状況について

（図1）HMAX データアセット例

「One Hitachi」で全社DX推進
デジタル技術を活用して社会変革と社会課題の解決に挑む

DXプラチナ企業 2024-2026 Digital Transformation

株式会社日立製作所

教えてください。

貫井）社内向けのAI活用も浸透してきており、現在は社員向けに翻訳や議事録・資料作成、日立流の安全な検索などのAIツールを提供しています。これらのツールは国内で6万人を超える社員が活用しており、2025年からは海外拠点への拡大も進めています。

――データ活用について、現在はどのような段階にあるのでしょうか。

貫井）当社のデータ活用は、大きく3つの段階に分けられます。1つ目は、マーケティングデータ、売上データ、ERPから集まるビジネストランザクションデータなどを集める「データギャザリング」の段階で、これはかなり完成に近づいています。2つ目は、集めたデータを使って売上や利益率、ロスコストなどを予測する「予測モデルの構築」の段階で、現在はこの段階を進めています。3つ目は、予測と実績を含めたダッシュボードを作成し、経営幹部から現場のマネジメントまで一覧化して実際のアクションに移せるようにする段階です。現在は2つ目の段階を進めながら、3つ目の段階に移行しつつあります。

――現場作業におけるDX推進についてはいかがでしょうか。

貫井）特にフロントワーカーの生産性向上は、経営の中で優先度が上がってきています。このため、生産性を上げるためのDX活用は真剣度、切迫度が非常に高まっています。日本では現在、失業率が2.5%前後と完全雇用状態にあり、今後も労働人口が減少していく一方で、労働需要はあまり変わらないと予想されています。ある統計によると、2030年には日本で340万人、2040年には1100万人の労働人口が不足すると言われています。日立は世界で事業を展開していますが、先進国に限って言えば同様の状況だと思います。今までは、システムやツールを使って生産性を向上させても、雇用のフレキシビリティが低い経営環境においては、その削減効果が人件費の額に明確に反映されにくく、測定が難しいと言われがちでした。しかし、今は人手不足で業務が回らなくなるリスクが顕在化しており、DXによる生産性向上が待ったなしの状況です。

――DXを進める上で、セキュリティや倫理面での説明責任も重要だと思いますが、その点についてはいかがでしょうか。

貫井）当社ではサイバーセキュリティと倫理的な側面を非常に重視しており、ITパフォーマンスレポートを毎年公表して、DXやAIを含むIT施策について、考え方や取り組み内容、進捗状況を社外に発信しています。DXのベネフィットを訴求することは大切ですが、同時に社会的責任の観点から、セキュリティや倫理についてもきちんと説明することが重要だと考えています。

――ステークホルダーとの対話について御社はどのような取り組みを行っていますか。

貫井）日立では、DXに限らず、経営戦略の中でステークホルダーとの対話を非常に重要視しています。機関投資家や株主、顧客や地域住民、グループ会社やパートナー企業、社員など、様々なステークホルダーとの対話に力を入れています。例えばIR発表や決算発表の中で質問に答えたり、統合報告書などでAI活用による生産性向上の事例を紹介したりしています。

――御社のデジタル戦略における今後の展望について教えてください。

貫井）当社は引き続き、デジタル技術を活用して社会イノベーションと社会課題の解決に取り組んでいきます。AI・DXの拡大と進化、精度向上というものを、ますます加速していかなければならないと考えています。事業面でも、社内の効率面でも、グローバル展開でも、最新のテクノロジーを活用してDXを推進し、AI活用の拡大と精度向上を図っていく必要があります。労働力不足など喫緊の社会課題も多いため、猶予はないと、大変緊張感を持って取り組んでいるところです。Generative AIセンターを中心にして、倫理面やコンプライアンスにも配慮しながら、全社的にAIの活用領域の拡大と技術深化を加速させていきたいと考えています。当社はこれまでも、ビジネスポートフォリオの転換や社会イノベーション事業への注力を進めてきました。新経営計画が4月に公表されましたが、事業の柱としてルマーダを核にITとOT、プロダクトを組み合わせた社会イノベーション事業を展開していくという方向性は変わりません。引き続き、社会課題の解決に向けて、デジタル技術を活用した取り組みを強化していく方針です。

（図2）新経営計画「Inspire 2027」のめざす姿

DXプラチナ企業
2024-2026
Digital Transformation

Interview 02

株式会社トプコン

精密機器 | 7732 | TOPCON

ヘルスケア、農業、建設という「医・食・住」の領域で社会課題の解決に挑むトプコンは、DXを加速させています。ハードウェアとソリューションを融合し、取得した精緻なデータを各種ワークフローの効率化につなげ、眼疾患の早期発見から農作業の最適化、高速道路の改修といった高精度な施工まで、現実世界とデジタルを結び付ける独自戦略を展開。組織改革や外部登用も積極的に行い、実効性あるDX推進体制を築いています。DXの最前線にある取り組みと成果、今後の展望について代表取締役社長CEOの江藤隆志氏に話を伺いました。

江藤 隆志（えとう・たかし） | 代表取締役社長CEO

――DXの取り組みについて、昨年からどのような進捗がありましたか。

江藤）当社は「医（ヘルスケア）」「食（農業）」「住（建設）」の３分野における社会課題を、最先端のDX技術で解決することを目指しています。この１年、農業・建設関連製品を扱う「ポジショニング事業」は、市況の影響を受け、成長の踊り場にありましたが、DXを加速するためのデバイスやソリューションを開発・リリースしてきました。眼科医療機器と関連ソリューションを扱う「アイケア事業」は、各疾患の早期発見に向けたスクリーニング機器の普及や、検査データの活用を推進しています。昨年、世界最大市場である米国で販売戦略を見直し、体制を刷新しました。代理店制から直販体制に移行し、眼検診データを効率的に蓄積できる環境を整えました。

――アイケア事業におけるDXの状況を教えてください。

江藤）ここ5年ほど取り組んできたDX投資が、昨年、一昨年頃から少しずつ効果を出し始めました。米国では、眼鏡やコンタクトレンズを店舗で購入する際には「オプトメトリスト」と呼ばれる国家資格を持つ専門職の処方が必要ですが、眼鏡店で測定した検眼データは人種・性別・年齢など多様な背景をもつ眼の検査データの集まりになります。これらを眼のデータベースとして活用することで病気がある人とそうでない人とを区別できるようになります。人間の身体は一人ひとり異なり、統一された基準はありませんが、来店する多様な人々のデータを蓄積することで体系化しようとしています。さらに、デジタルスクリーニングにより眼検診で得られたデータが、眼疾患にとどまらず、糖尿病や心疾患などの早期発見につながる研究が始まっています。

――収集したデータをどのように活用していくのでしょうか。

江藤）計測した眼底画像データをAIに学習させますが、データ数が増えるほど異常を見つけ出す精度が上がります。当社は、2024年5月に同分野のAIの活用でマイクロソフトとパートナーシップを結び、AIを活用したソリューション「Healthcare from the Eye（眼を通じた全身の健康管理）」の展開を推進しています。同社をはじめ米国ではAIの活用が進んでおり、レントゲン検査結果の読影をAIが支援しているといえます。日本も将来的にこうした方向に進むのではないでしょうか。

――データ活用によって、医療の現場にどのような変化がもたらされると考えますか。

江藤）例えば、ソリューションビジネスが進展する米国市場で、専門医の知見を活用してAIモデルを構築し、いち早く仕組みを整えていくと、より多くの人に高度な医療を提供できるようになると思います。つまり、データとAIの力を組み合わせることで、医療の質を底上げできる可能性があります。ただし、国によって保険制度の違いや、取得できるデータの違いなどがあるため、グローバルに転用できる部分とローカルに適応させていく部分を見極め、各地域に合うやり方を考えなければなりません。考え方自体はグローバルですが、実際の運用はローカルに行うこと、「Think Global, Act Local」が重要だと考えています。

――次に、ポジショニング事業のデータ活用について、具体的な取り組みを教えてください。

江藤）農業分野では、圃場内の作物の生育状況や環境条件のデータを収集・蓄積することで、各圃場に最適なデータマネジメントができるようになります。肥料の量や収量などのデータを用いて、エリアごとの処方箋ができ

医・食・住で進めるDX戦略
「現実×デジタル」で挑む社会課題の解決

DXプラチナ企業 2024-2026 Digital Transformation

株式会社トプコン

あがり、例えば、収量が少ない場所の地盤改良や水はけの改善など、適切な対策を打つことができるようになります。農家の方々は、長年の経験と勘に依拠している部分も多く、それをデジタル化することが重要だと考えています。農家の熟練者のナレッジをデジタル化・可視化することで、より正確なデータに基づいた農業が可能になり、問題点が明確化、収量向上につながります。

建設分野では、3次元計測データとデザインデータを活用した建設機械の自動制御により、土木工事の効率化と品質向上に貢献しています。現実の事象をデジタルと連携させる技術を強みとし、建設現場の生産性向上を支えています。面白い事例としては、F1など高い精度での仕上げが必要とされるレース用サーキットの路面を3次元で計測し、例えば水たまりができやすいといった道路面の不均一性を特定して全面改修を行いました。実際に、私どものシステムを使って計測・改修したところ、翌年のレースではラップタイムが向上したと絶賛されました。これは、現場を高精度にデジタル化し、高精度な施工技術によって実現したものです。

――DX戦略を進める上での組織作りや人材面での取り組みについて教えてください。

江藤）伝統を守りつつ新しいことにチャレンジするのは難しいですね。エンジニアリングは長年のセオリーに支えられつつも、時にその枠にとらわれてしまうことがあります。また、社内だけで育ってきた人材は知見に偏りがある可能性があるため、外部人材とうまく組み合わせることが重要です。５年以上前からキャリア採用を増やしており、課長以上の幹部クラスや、執行役員クラスも半分がキャリア出身です。

――トプコン社内でのAIやDXの導入状況について教えてください。

江藤）AIツールなどは積極的に社内に導入しています。AIの活用を推奨することで、通常業務の中で効率向上にむけてAIをどう使うか、どう向き合うかを考えながら取り組んでもらいたいと考えています。以前、ある部門の会議の内容を分析したことがあります。Microsoft Teamsを使って50人程度の会議をやっていたのですが、分析してみると参加者の８割がメールを打ったりエクセルを使ったり別の作業をしていることがデータからわかりました。

――分析結果を受けて、どのような改善を行ったのですか。

江藤）参加者にアンケートを取り、情報を伝達するツールとしてどういう形態が一番必要かと問いかけたところ、多くの人が「レポートだけもらえれば十分」と回答しました。わざわざ会議を開く必要がないということです。データを見せることで問題点がわかりやすくなり、やり方を変えようということになりました。

デジタル化の中では、物事を可視化することが非常に重要だと考えています。可視化することで自分たちの立ち位置が明確になり、次にどのようなアクションを取ればさらに効率が上がるかという議論につながります。

――プラチナ企業として、今後のDXの展開を教えてください。

江藤）今まで中期経営計画で掲げてきた取り組みをさらに加速させていきます。当社の強みは、現実の事象をデジタルの世界とマッチングさせる技術です。ソフトウェアは急速に進歩していますが、それを効果的に活用するには現実の事象、例えば、眼や農作物、建築構造物などをデジタルデータとマッチングさせる必要があります。

当社は「ものづくり」を非常に大事にしており、コアとする最密に細密に測れる技術があるからこそ、ソリューションが提供できると考えています。ですから、この軸はぶらさずに進めていきます。

トプコンのDX：尖ったハードウェアをベースにソリューションを展開

（図1）

DXプラチナ企業
2023-2025
Digital Transformation

Interview 01

中外製薬株式会社

医薬品 | 4519 | すべての革新は患者さんのために 中外製薬 ロシュ グループ

製薬業界におけるDXのリーディングカンパニーとして注目を集める中外製薬。「プラチナ企業2023-2025」選定以降、デジタルビジョンCHUGAI DIGITAL VISION 2030でも「人・文化を変える」フェーズから「ビジネスを変える」フェーズへ進展。最終フェーズとなる「社会を変える」への移行を控えた現在の取り組みや今後の展望を、デジタルトランスフォーメーションユニット長の鈴木貴雄氏に伺いました。

鈴木 貴雄（すずき・たかお） | デジタルトランスフォーメーションユニット長

――2023年にプラチナ企業に選定されて3年目となりました。直近1年間のDXに関する取り組みを教えていただけますか。

鈴木）私は2024年にデジタルトランスフォーメーションユニット長に就任しましたが、この1年で当社のデジタルビジョンCHUGAI DIGITALVISION 2030における「ビジネスを変える」・「社会を変える」の実現に向けて、4つの柱を打ち立てました。1つ目は真のDXを行い、ビジネスを変革すること。2つ目は社内外での共創を促進すること。3つ目は内製化力を高めること。4つ目は、社会変革にしっかりと踏み込むことです。この4つの柱を軸に変革と加速が始まっています。

――4つの柱を含むビジネスを変えるフェーズは順調に進捗していますか。

鈴木）力強く進んできています。真のDXという観点では、今までアウトプット志向が強かったのを、アウトカム志向に変えています。アウトカム志向では、時間やコスト削減といった短期的な成果だけでなく、デジタル技術を活用することで、ビジネスモデルそのものを変革し、新たな価値・インパクトを生み出すことを目指しています。例えば、AIを活用した創薬プロセスの革新や、リアルワールドデータを活用した疾患理解や医薬品の価値証明など、従来のやり方を根本から変えるような取り組みを進めています。こうした変革を通じて、患者さんや社会により大きな価値を提供することが、私たちの目指すアウトカムです。単なる効率化ではなく、ビジネスの本質を変えていく、そういった意識改革を社内で進めているところです。

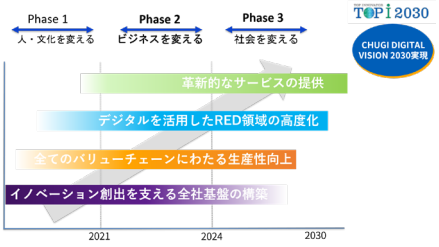
――社会変革について、中外製薬としてどのように取り組んでいこうとしているのでしょうか。

鈴木）我々のビジョンのフェーズ3として「社会を変える」ことを見据えています。製薬企業である私たちが、医療の課題解決を通じて社会に大きなインパクトを与えていくことが重要だと考えています。例えば、これまで治療法のなかった希少疾患や難病の薬を開発することで、患者さんのQOL向上に貢献したり、デジタルヘルスの分野でも、医療データの利活用による新たな価値創出や、医療システムの効率化など、社会全体の変革につながる取り組みを進めたりすることも考えられます。単に企業としての成長だけでなく、社会課題の解決と持続可能な社会の実現に寄与していきます。

――DXを推進するために、社員のスキルアップについてどのように取り組んでいますか。

鈴木）デジタル側のメンバーはビジネスを勉強し、研究、開発、生産について理解を深めています。一方、ビジネス側のメンバーはデジタルを勉強し、自分の武器にするために実業務での活用に取り組んでいます。例えば、研究部門ではPythonを使ったデータサイエンスを行う研究者が150名を超えてきていますしデジタル部門では研究者にアドバイスで

DXのロードマップ



（図1）

自社を変革し、社会を変革する 医療の未来を切り拓くDXの最前線

DXプラチナ企業 2023-2025 Digital Transformation

中外製薬株式会社

きるようなプロフェッショナルな人財が在籍しています。お互いの領域に踏み込み、課題や喜びを共有しながら一緒になって取り組むことが、DXでインパクトを出すために必要だと考えています。

――AIを用いた創薬支援技術の進展については、具体的にどのような成果が出ていますか。

鈴木） AIを用いた創薬支援技術「MALEXA® （マレキサ）」を活用して設計した治療薬候補が、実際に臨床試験に進んでおり、実際に人への投与試験が始まりましたが、これは現場の努力に尽きます。当社が長年にわたり蓄積してきた抗体医薬品における技術力・実験データがあったのはもちろんですが、そこにデジタルツールを掛け合わせることで、高いパフォーマンスを発揮できると研究現場がデジタルを信用・信頼したことから生まれた成果だと考えています。

――臨床開発の分野におけるAIの活用について、どのようなビジョンをお持ちですか。

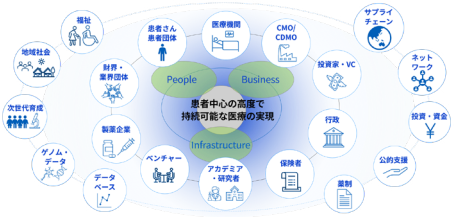
鈴木） 臨床開発は通常5年から7年以上の長い期間を要しますが、これを大幅に短縮できれば、より多くの患者さんを救うことができます。特に画期的な薬の開発が加速されれば、そのインパクトは大きくなります。そのために、生成AI等を活用して人間の作業を自動化するだけでなく、先人たちの知恵や匠の技から新たな洞察を抽出して、より良い意思決定につなげることを目指しています。ただし、医療業界は人命を扱う仕事であるため、最終的には人間が責任を持つHuman in the Loopの考え方で、AIの出力を活用しつつ人間が意思決定を行う体制を取っています。

――デジタルガバナンスコード3.0で新たに追加されたステークホルダーとの対話について、具体的にどのような取り組みをされていますか。

鈴木） ステークホルダーの範囲は非常に広いと考えています。最も身近なところから考えると自社の組織で、当社ではこの1年で目指すべき世界を精緻化し、ディスカッションすることに取り組んでいます。1年に1回はビジョンに立ち返って、想いや目指す世界が変わっていないか確認することが重要だと考えています。そして私たちが最も価値を届けたいステークホルダーである患者さんと医療関係者に対しては、デジタル部門では直接コンタクトすることは難しいため、営業や研究、製造など社内の他部門を通じて対話します。ですから社内の他部門からデジタル部門と手を組むことが最高だと思われるぐらい信頼されることが重要です。最も広い意味でのステークホルダーは社会全体だと考えていて、DXを自社の変革だけでなく社会の変革に役立てていく必要があります。そのためには他社とのパートナーシップやエコシステム構築が不可欠で、同業他社、IT企業、アカデミア、行政、ヘルスケア分野のベンチャーなど、様々なプレイヤーとビジョンをぶつけ合い、共に解決できる課題があれば積極的に組んでいくようなエコシステムづくりを進めています。

――製薬業界全体のAIやデジタル技術の活用について、今後5年後、10年後

患者中心の医療を実現する医療エコシステムの共創



（図2）

にはどのようになっていると予想されますか。

鈴木） 製薬業界は生命に関わる産業であるため様々な規制が存在しており、ミスが許されない業界ですので、他の業界と比べるとデジタル化がまだまだ不足している印象があります。しかし、今から15年後の2040年には、現在人間がやっている仕事の半分以上がAI化・ロボット化されているかもしれません。当社では全社員がAIを使いこなせるようにならないと2040年の時代に乗り遅れてしまうという危機感を持ってAIの活用に取り組んでいます。特に昨今注目を集めているAI Agentは我々の働き方・価値の生み方を大きく変える技術として導入を加速しています。

――最後に、御社から世の中に発信したいメッセージをお聞かせください。

鈴木） 企業は社会の公器でもあるので、社会にインパクトを与えることが存在意義だと考えています。そのためには、当社単独ではできることに限りがあり、いろいろな形でパートナーシップを組み、エコシステムを作ることが重要です。まず中外製薬がファーストペンギンになって社会課題解決に向けて切り込んでいきますので、一緒に本気で社会を変えていこうという想いを持ったパートナーの皆様を巻き込ませていただき、共創の取り組みを進めていきたいと強く思っています。

DXプラチナ企業
2023-2025
Digital Transformation

Interview 02

株式会社小松製作所

機械 | 6301 | KOMATSU

ものづくりと技術の革新で新たな価値を創造しつづけるコマツ。建設機械の業界が大きく変化する中で、変化に適応する企業体制を磨き、他社に先駆けたイノベーションに取り組み続けてきた当社が次に目指す姿とは。2025年4月に代表取締役社長 兼 CEOに就任した今吉琢也氏に聞きました。

今吉 琢也（いまよし・たくや） 代表取締役社長 兼 CEO

――2025年4月に発表された中期経営計画の概要を教えていただけますか。

今吉） 新中期経営計画（25-27）のタイトルは「Driving value with ambition 価値創造への挑戦」と名付けました。当社の価値観の一つである「Ambition 挑戦する」を意識し、お客さまをはじめとしたステークホルダーの皆さまと共に新たな価値の創造に果敢に挑戦し、グループ全体で成長を目指していくことを表現しています。

今回、当社が目指すありたい姿を「安全で生産性の高いクリーンな現場を実現するソリューションパートナー」と再定義しました。建設現場の施工を見える化・最適化するデジタルソリューションのスマートコンストラクション® や、鉱山現場での安全性や生産性の向上に貢献するAHS（無人ダンプトラック運行システム）などのソリューションを更に進化させていきます。そして、これらのソリューションと連動する自動化・遠隔操作化・電動化などのより高度な機能を備えた製品を組み合わせ、お客さまの現場にコマツならではの新しい価値を提供していきます。

今回の中期経営計画では、こうしたありたい姿の実現に向けた成長戦略の3本柱として、①イノベーションによる価値共創、②成長性と収益性の追求、③経営基盤の革新を掲げています。特に、AI活用やDXの推進により、新たな価値の創出はもとより、社内のシステムやプロセスなどのビジネス基盤の効率化も積極的に進めていきたいと考えています。

――直近1年間でDXに関して注力された事業についてお聞かせください。

今吉） 私たちのお客さまである建設業界では人手不足の課題が深刻化しており、自動化や省人化などを含むICT施工による生産性向上が求められています。

2015年から開始したスマートコンストラクション® は、建設現場の測量から、建施工のシミュレーションや進捗管理などの幅広いアプリケーションを揃え、25年3月末までに国内外で累計46,000以上の現場に導入されています。

さらに、昨年12月には、土木分野の主力機種である20トンクラスの油圧ショベルをフルモデルチェンジした新世代油圧ショベル「PC200i-12」の発売を開始しました。本商品は業界初の最先端3D施工機能を標準装備し、お客さまのICT施工導入を容易にします。例えば、設計図面に対する掘削位置を表示する3Dマシンガイダンス機能で、経験の浅いオペレーターの掘削作業をアシストします。ニーズに応じて、作業機の自動制御（3Dマシンコントロール）への切り替えが可能な従量課金制のプランも用意し、より精緻な作業にも対応可能です。スマートコンストラクション® のアプリケーションも一部標準装備としており、施工管理のソリューションと、それと連動する高度な機能を備えた製品をあわせて顧客価値を高めています。

生産性や安全性向上に貢献するもう一つの手段として、遠隔操作システムがあります。昨年5月より販売を開始した建設機械向けの遠隔操作システムSmart

（図1）新世代油圧ショベル PC200i-12

AIやDXを活用した成長戦略によってあらゆるプロセスの最適化を実現

DXプラチナ企業 2023-2025 Digital Transformation

株式会社小松製作所

Construction Teleoperationは、事務所などの安全・快適な環境から油圧ショベルを遠隔操作できます。昨年末には、大型バンに遠隔操作システムをした搭載した移動式DXオフィス（モビリティーオフィス）の販売も開始しました。迅速に移動でき、アクセス困難な環境で稼働する建設機械でもモビリティーオフィス内から遠隔操作が可能です。さらにスマートコンストラクション® の各種ソリューションを活用することで、ドローンなどで取得した測量データから地形情報をデジタル化し、施工現場の見える化や進捗管理などをモビリティーオフィス内で行えます。災害時には速やかに現場に駆け付け、被災地の状況を関係者間で共有でき、迅速な復旧作業に貢献します。

マイニングの分野では、当社はAHS（無人トラック運行システム）を世界に先駆けて2008年から商用稼働させており、2025年3月末時点で累計導入台数が862台に達しました。また、グループ会社にて、大規模な鉱山現場における最適な配車管理を行うデジタルソシューションDISPATCHを開発・販売しており、お客さまから高い評価をいただいています。加えて、鉱山現場におけるオープンテクノロジープラットフォームを開発し、現場の様々なプロセスをデジタル技術でつなぎ、現場全体の最適化を図る取り組みにも注力しています。

――これまでのデータ活用・連携やAI活用の取り組みについてお聞かせください。

今吉）当社の建設・鉱山機械は、お客さまの現場で平均して10-15年に亘り使用される生産財であるため、販売した後の機械の保守・サービスが非常に重要です。当社は2001年から、機械の遠隔稼働管理システムKomtraxを業界で初めて機械に標準装備しました。現在では、世界中のおよそ80万台の機械の稼働情報をモニタリングすることができます。そしてKomtraxの情報を基にして、お客さまの機械をベストコンディションに保つための様々な取り組みを代理店と共に行っています。例えば、機械の稼働データに基づく適切なメンテナンス、的確な故障診断と修理対応、あるいは省燃費運転の指導などがあります。さらに、自社開発・生産しているエンジンやトランスミッションなどのキーコンポーネントの状態をモニタリングし、最適なタイミングでのオーバーホールの提案なども行ない、お客さまのライフサイクルコストの低減に貢献しています。

このほか、Komtraxから得られる機械稼働の情報に加え、生産・開発データや、代理店でのサービス履歴などをプラットフォームで統合し、AIで補給部品の需要予測や故障診断を行うなど、販売・サービスの高度化にデータを活用しています。

AI活用では社内のガバナンス方針を整備した上で、効率向上や新たなビジネス創出を目指し、開発から管理部門まで全プロセスに適用を進めています。グローバルチームも発足し、ユースケースの集約や技術導入に取り組んでいます。

――AIやデジタルの活用にあたってどのような人材育成に取り組まれているかお聞かせください。

今吉）当社では、ビジネスモデルを持続的に変革するため、課題を発見しICTで解決策を構築・定着させるDX人材の獲得と育成に注力しています。産学連携の強化に加え、新卒・経験者のデジタル人材採用にも積極的に取り組んでいます。昨年買収した、チリの鉱山向けソリューションのソフトウェア開発を行うOctdotsは、マイニング業界に精通したAIテクノロジーの専門性のある人材を有しており、グループ内にそのノウハウを展開していきたいと考えています。

2022年に開始した「DX人材教育」では、全社員の理解度向上と業務適用を目指した選抜型教育に取り組んでいます。2019年に開始した、AI分野に特化した人材育成プログラムからは、AI画像解析を活用した建設機械の作業機のツース脱落を自動検知するシステムが開発されるなど、実用化される事例も出てきています。

――改めてDXを推進する目的や意義についてお聞かせください。

今吉）当社は、DXを通じてお客さまの現場でより大きな価値を提供できると考えています。近年、気候変動や人手不足などの解決に向けて、ICTやDXによる現場作業の効率化が一層求められています。これに応えるべく、お客さまの現場プロセス全体の最適化に貢献するソリューションと、それと連動する製品を提供することで、コマツらしい新たな顧客価値をお客さまと共に生み出していきます。また、顧客価値を生み出すための社内の経営基盤を革新するため、開発、生産・調達、販売・サービス、間接部門など社内のあらゆるプロセスにおいてもDX活用を積極的に推進しており、新しい経営戦略のもと、この取り組みを一層加速させていきます。

（図2）Lomas Bayas 銅鉱山（チリ）にて稼働するAHSダンプトラック

DXプラチナ企業
2023-2025
Digital Transformation

Interview 03

トラスコ中山株式会社

卸売業 | 9830 | TRUSCO®

「サプライチェーンDX」を掲げる卸売業トラスコ中山。「DXグランプリ」受賞、「DXプラチナ企業2023-2025」選定を経て、その存在は業界内で独自の地位を築いています。トラスコ中山がDXを体現できる要因はどこにあるのか。昨年につづき、取締役 経営管理本部 本部長 兼 デジタル戦略本部 本部長 兼 オレンジブック本部 本部長の数見篤氏に聞きました。

数見 篤（かずみ・あつし）
取締役 経営管理本部 本部長
兼 デジタル戦略本部 本部長
兼 オレンジブック本部 本部長

――DXに長年取り組まれてこられましたが現在の進捗をお聞かせください。

数見）当社では「サプライチェーンDX（利便性向上・生産性向上）」を中核に、DXの取り組みを着実に進めています。具体的には、従業員一人当たりの売上高は、2021年12月期で8,700万円でしたが、2024年12月期で1億100万円まで約20%向上しました。また、社員の平均年収も前年比で8.8%増加しました。会社全体で見ても売上高は2,950億円で前年比で10%増で、同業他社と比較しても顕著な成長を実現することができています。これは、単なるデジタル活用による効率化ではなく、DXによって顧客体験の再現性と持続性を高めた結果と捉えています。人が介在することで提供される顧客体験は、高品質で満足度の高いものが存在する一方で、属人性が高く、担当が変わったりすることで断片的になってしまうことがあります。そこで、弊社はDXの推進により、人ではなくデジタルをベースにしたサービス提供で、属人性を排除し、質の高い持続的な顧客体験を担保しています。卸売業では、弊社のように在庫をたくさんもつことや、ユーザー様に直接商品を届けるということは一般的ではありません。しかし、顧客目線に立ち、それらを実現しているのが弊社の大きな特長であり、強みです。在庫の採用・補充はデータに基づいて判断しており、需要に応じて最適な商品を最適なタイミングで供給できる仕組みを整えています。こうした一連の仕組みが、お客様に特別な利便性を提供し、業界内でも他社にはマネできないビジネスモデルとして差別化につながっています。

例えば、直近では商品データベース「Sterra（ステラ）」の刷新を行いました。このシステムは、1000社以上にご利用いただき、約700万点の商品が登録されています。将来的には1,000万点の登録を目指しています。そして商品の登録数だけではなく、正確さや詳細さといった商品情報の質、さらには情報提供のスピードも重要と捉えています。そこで仕入先の企業様にも情報登録に協力してもらうため、簡易性を追求した仕様としています。仕入先の企業様が商品情報を登録することで、弊社ECサイトへの開示がスムーズにでき、ユーザー様への迅速な情報提供が可能になり売上向上につながります。

また、2025年2月にはユーザー様が必要な商品を販売店様経由で注文できる「トラスコ オレンジブック.Com クロス」をリリースしました。発注業務は通常であれば見積依頼から注文するまでにある程度の時間がかかります。しかし、このサービスではその場で価格・納期を確認することができ、簡単にかつ、短時間で注文することができます。販売店様側も弊社のこのプラットフォームを活用することで、大きな投資をせずにユーザー様との接点を持

（図1）商品データベース「Sterra（ステラ）」

再現性と持続性のある仕組みづくりで サプライチェーン全体をDX

DXプラチナ企業 2023-2025 Digital Transformation

トラスコ中山株式会社

つことができ、弊社の物流サービスと併せて利用することで、配送の負担も軽減することができます。

――プラチナ企業として、現在注目している技術やそれに関する取り組みについてお聞かせください。

数見）サプライチェーン全体の利便性を高めるため、商品、販売、物流、在庫などの観点で最新の技術を利用できないか、日々注視し、研究を行っています。特に商品情報の詳細化にあたり、生成AI技術の活用研究を進めています。独自の大規模言語モデル（LLM）の構築や、LLMに自社の情報を組み合わせて回答精度を高める技術（RAG）の活用など、商品の分類や品質のチェックなど活用シーンを分けて研究するなどの工夫も取り入れ、製造現場特有の検索にも対応できるようにしたいと考えています。

――DX推進を支える人材の育成、組織づくりについては、どのように取り組んでいますか。

数見）デジタルリテラシーは必須だと思いますが、まずは各現場に入り込み、業務の本質を理解することを重視しています。そこで弊社では部門を超えた「ジョブローテーション制」を取り入れています。例えばデジタル戦略本部には、人事の経験をしてきた人もいれば、営業の経験をしてきた人、物流の経験をしてきた人もいます。業務を実践し、その現場の空気を吸いながら仕事を覚える。そしてまた次のところにいって、今度はそれをスキルとして活用していく。時間はかかりますがこれを繰り返していくことが一番効果的だと考えています。それぞれが現場の現実を知ることで、スペシャリストとゼネラリスト、また業務部門とのチームワークの醸成にもつながっています。

（図2）トラスコ オレンジブック .Com クロス

――セキュリティ対応については、どのように取り組んでいますか。

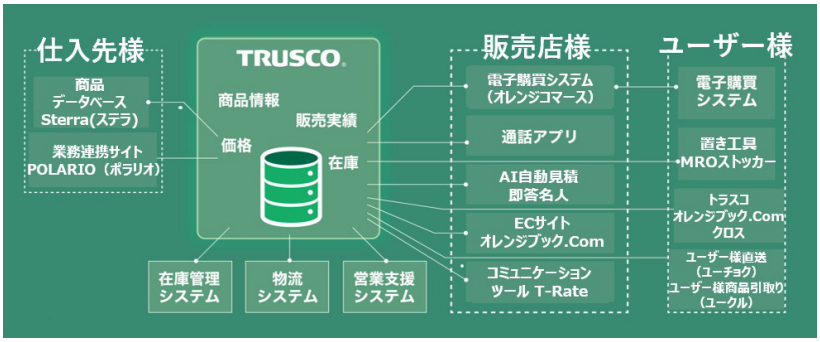
数見）セキュリティは、DX推進と表裏一体の課題として捉えています。デジタル・ガバナンス機構の設置、サイバーセキュリティ監視、攻撃訓練や教育の実施、ルールの徹底や知識向上を行い、全社をあげて高度化するサイバー攻撃や情報漏洩リスクの管理強化に取り組んでいます。

――ステークホルダーとの対話について、どのように取り組まれていますか。

数見）弊社では「IRの原点は株主総会にあり」としてステークホルダーへの情報開示に重きを置き、統合報告書など各種発刊物で企業戦略に加えて、デジタル戦略の詳細説明とKPIについて積極的に開示しています。また動画を交えた事業報告など様々な工夫を取り入れてきました。直近の決算説明会でも、デジタル施策の具体的な取り組みや成果について言及しています。DXは全社の経営戦略と切り離すことができないテーマであり、その考え方や実績を、株主様や投資家の皆さまにもしっかり届けていく姿勢を大切にしています。

――ここまでDXを推進することができた秘訣は何でしょうか。

数見）やはり社長のメッセージがもつ影響力は大きいと思います。弊社では社長が、常に利便性を高めるためにデジタルは必然と伝えつづけています。社長自ら発信をすることで、その言葉は社員に浸透します。例えば、デジタルを自分の営業の武器にすることに対して抵抗感がなくなっていきます。利便性を向上させる、あるいはお客様により良いサービスを提供するためには、デジタルの力は必要不可欠です。デジタルを活用するという姿勢の社員が多いことで、足並みを揃えて様々な施策を実現できているのだと思います。



（図3）サプライチェーン全体へデジタルサービスを提供

デジタルトランスフォーメーション調査 2025

分析結果

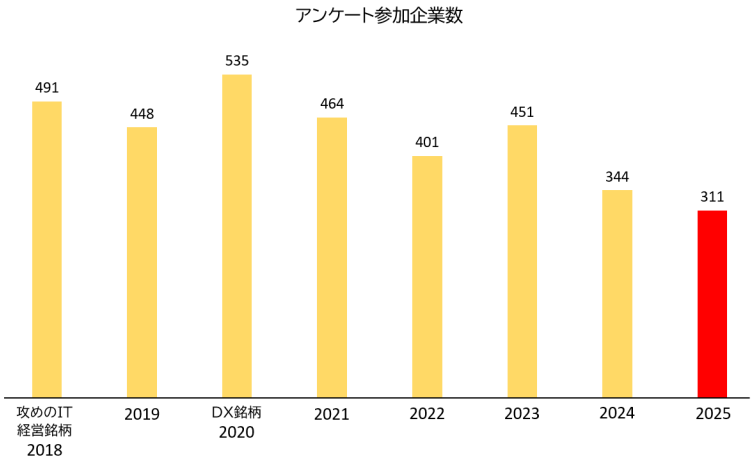
デジタルトランスフォーメーション調査2025 概要

■調査実施概要

名称	デジタルトランスフォーメーション調査2025 略称：DX調査2025
調査対象	東京証券取引所の国内上場企業　約3,800社 （プライム、スタンダード、グロース）
調査実施期間 （回答受付期間）	2024年　12月　2日（月） 回答受付開始 2024年　12月 23日（月） 18時受付終了
調査方法 （WEB受付）	調査項目（選択式と記述式）に回答 また、回答結果を下記のサイトから提出 DX推進ポータル：https://dx-portal.ipa.go.jp

■調査参加企業数

「デジタルトランスフォーメーション調査2025」の回答企業数は311社でした。



■アンケートにおける用語の説明

ビジネスモデル	事業を通して顧客や社会に価値を提供し、持続的な企業価値につなげる仕組（有形・無形の経営資源を投入し、製品やサービスをつくり、その付加価値に見合った価格で顧客に提供する一連の流れ）
戦略	ビジネスモデルを実現する方策
デジタルトランスフォーメーション（DX）	企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること
デジタル技術	本調査では特に、生成AI、IoT、ビッグデータ、ロボット、ブロックチェーン等の新技術を想定している

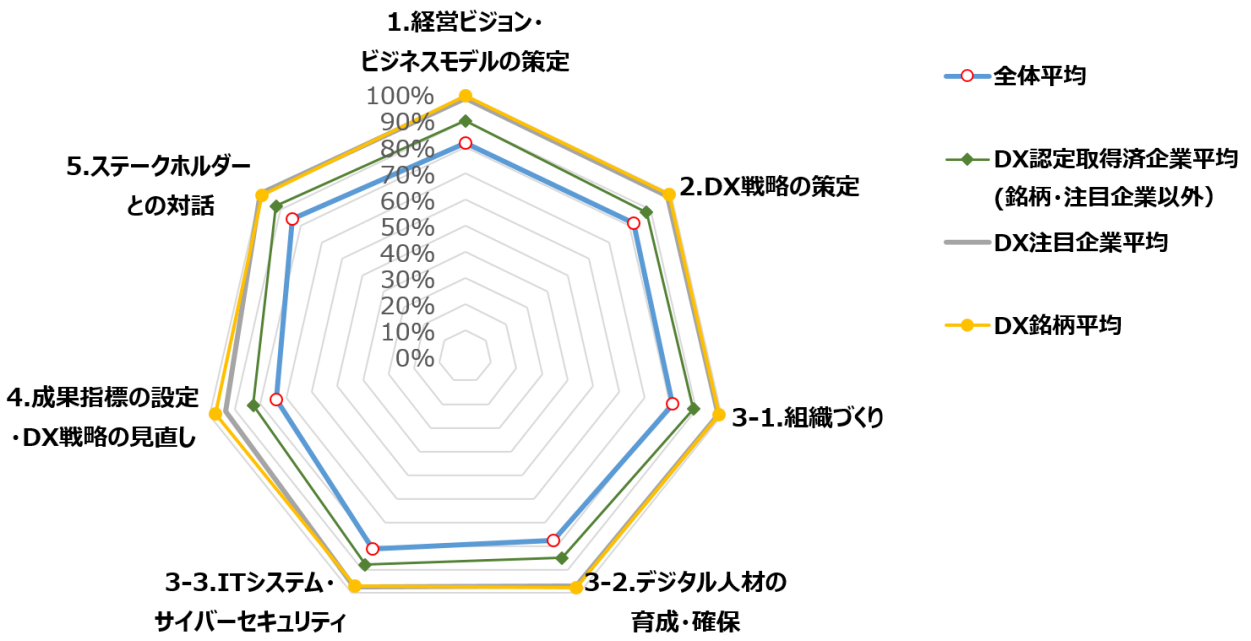
デジタルトランスフォーメーション調査2025 分析結果

ここからは「デジタルトランスフォーメーション調査2025」の分析結果を紹介します。

※詳細については、別紙「デジタルトランスフォーメーション調査2025の分析」に記載しています。

①全体概況（回答傾向）

●DX銘柄等は、全体平均と比べると、回答スコアが総じて高く、「デジタルガバナンス・コード」を実践している企業と考えられる。



	1.経営ビジョン・ビジネスモデルの策定	2.DX戦略の策定	3-1.組織づくり	3-2.デジタル人材の育成・確保	3-3.ITシステム・サイバーセキュリティ	4.成果指標の設定・DX戦略の見直し	5.ステークホルダーとの対話
全体平均	81.6%	81.9%	81.0%	77.6%	81.4%	73.7%	84.1%
DX認定取得済企業平均（銘柄・注目企業以外）	89.9%	88.3%	89.2%	85.1%	87.9%	82.8%	92.2%
DX注目企業平均	98.5%	98.5%	98.9%	97.1%	97.3%	93.7%	99.7%
DX銘柄平均	99.5%	99.2%	99.0%	97.7%	96.9%	97.6%	98.9%

ここでは、DX銘柄2025に選定された企業がどのような特徴があるのかを見ていきます。

②「DX銘柄2025」の特徴

●DX銘柄企業とDX認定未取得企業では、「企業間連携」、「DX推進・新たな挑戦を支援する仕組み」や「データ連携・データガバナンス」において大きな差が見られる。
●一方で、DX銘柄企業でも、「DX推進部署の責任者」や「DX推進を支える人材」において、最も良い選択肢を回答した割合が小さくなっている。

	経営ビジョン・ビジネスモデルの策定	DX戦略の策定	組織づくり	デジタル人材の育成・確保	ITシステム・サイバーセキュリティ	成果指標の設定・DX戦略の見直し	ステークホルダーとの対話
DX銘柄企業とDX認定未取得企業との取組の差が特に大きいと思われる項目（※1）	Q4 企業間連携（89） Q6 経営方針転換やグローバル展開等への迅速な対応（83）	Q10 データ連携・データガバナンス（86） Q12 新規ビジネス創出（86）	Q19 DX推進・新たな挑戦を支援する仕組み（87）	Q25 デジタルスキル標準を参照した社員のスキル可視化（83）		Q42 DX推進における各種取組のKPIの設定・評価（83） Q43 KPI・KGIの連携と財務成果（81） Q44 DX戦略の進捗や成果の把握（81） Q47 取締役会への教育機会の提供（82）	Q52 デジタル人材の育成・確保に関するアピール（81）
アンケートの各設問において「DX銘柄企業が最も良い選択肢を回答した割合」が80%以下の項目			Q21 DX推進部署の責任者（74%）	Q28 DX推進を支える人材（77%）			

※1 アンケートの各設問において「DX銘柄企業が最も良い選択肢を回答した割合－DX認定未取得企業が最もよい選択肢を回答した割合」の差分が80ポイント以上の項目を記載（各項目末尾（）内の数字は差分のポイント数）

【参考】 デジタルトランスフォーメーション調査2025 参加企業

調査に協力いただいた企業311社のうち、非公開の希望があった企業を除いた企業名を掲載しています。

※以下に記載している企業は、一部のみ調査に回答した企業も含みます。
※企業名は、業種順、証券コード順で掲載しています。（DX調査開始時点）

水産・農林業		
	1333	マルハニチロ株式会社
鉱業		
	1662	石油資源開発株式会社
建設業		
	1417	株式会社ミライト・ワン
	1420	サンヨーホームズ株式会社
	1721	コムシスホールディングス株式会社
	1724	シンクレイヤ株式会社
	1801	大成建設株式会社
	1802	株式会社大林組
	1803	清水建設株式会社
	1808	株式会社長谷工コーポレーション
	1812	鹿島建設株式会社
	1820	西松建設株式会社
	1822	大豊建設株式会社
	1925	大和ハウス工業株式会社
	1926	ライト工業株式会社
	1952	新日本空調株式会社
	1969	高砂熱学工業株式会社
	1980	ダイダン株式会社
	6330	東洋エンジニアリング株式会社
	6366	千代田化工建設株式会社
食料品		
	2264	森永乳業株式会社
	2270	雪印メグミルク株式会社
	2282	日本ハム株式会社
	2501	サッポロホールディングス株式会社
	2502	アサヒグループホールディングス株式会社
	2503	キリンホールディングス株式会社
	2533	オエノンホールディングス株式会社
	2590	ダイドーグループホールディングス株式会社
	2602	日清オイリオグループ株式会社
	2802	味の素株式会社
	2871	株式会社ニチレイ
	2897	日清食品ホールディングス株式会社

繊維製品		
	3101	東洋紡株式会社
	3401	帝人株式会社
	3402	東レ株式会社
	3591	株式会社ワコールホールディングス

パルプ・紙		
	3941	レンゴー株式会社

化学		
	3407	旭化成株式会社
	4004	株式会社レゾナック・ホールディングス
	4043	株式会社トクヤマ
	4183	三井化学株式会社
	4186	東京応化工業株式会社
	4188	三菱ケミカルグループ株式会社
	4204	積水化学工業株式会社
	4208	UBE株式会社
	4452	花王株式会社
	4631	DIC株式会社
	4901	富士フイルムホールディングス株式会社
	4911	株式会社資生堂
	4912	ライオン株式会社
	4935	株式会社リベルタ
	4997	日本農薬株式会社
	7908	株式会社きもと
	8113	ユニ・チャーム株式会社

医薬品		
	4507	塩野義製薬株式会社
	4516	日本新薬株式会社
	4519	中外製薬株式会社
	4521	科研製薬株式会社
	4568	第一三共株式会社

石油・石炭製品		
	5021	コスモエネルギーホールディングス株式会社

ゴム製品		
	5101	横浜ゴム株式会社
	5108	株式会社ブリヂストン

ガラス・土石製品		
	5201	AGC株式会社
	5233	太平洋セメント株式会社
	5332	TOTO株式会社

	5333	日本碍子株式会社
	5334	日本特殊陶業株式会社
鉄鋼		
	5401	日本製鉄株式会社
	5406	株式会社神戸製鋼所
	5411	JFEホールディングス株式会社
	5644	株式会社メタルアート
非鉄金属		
	5711	三菱マテリアル株式会社
	5713	住友金属鉱山株式会社
	5724	株式会社アサカ理研
	5801	古河電気工業株式会社
金属製品		
	3436	株式会社SUMCO
	5911	株式会社横河ブリッジホールディングス
	5938	株式会社LIXIL
	5943	株式会社ノーリツ
	5984	兼房株式会社
機械		
	5631	株式会社日本製鋼所
	6301	株式会社小松製作所
	6305	日立建機株式会社
	6361	株式会社荏原製作所
	6367	ダイキン工業株式会社
	6370	栗田工業株式会社
	6406	フジテック株式会社
	6481	THK株式会社
	6498	株式会社キッツ
	7004	カナデビア株式会社
	7011	三菱重工業株式会社
	7013	株式会社IHI
電気機器		
	6501	株式会社日立製作所
	6503	三菱電機株式会社
	6617	株式会社東光高岳
	6645	オムロン株式会社
	6701	日本電気株式会社
	6702	富士通株式会社
	6703	沖電気工業株式会社
	6724	セイコーエプソン株式会社
	6752	パナソニックホールディングス株式会社

	6762	TDK株式会社
	6841	横河電機株式会社
	6845	アズビル株式会社
	6857	株式会社アドバンテスト
	6869	シスメックス株式会社
	6981	株式会社村田製作所
	7276	株式会社小糸製作所
	7735	株式会社SCREENホールディングス
	7752	株式会社リコー
	8035	東京エレクトロン株式会社
輸送用機器		
	6201	株式会社豊田自動織機
	6902	株式会社デンソー
	7012	川崎重工業株式会社
	7241	フタバ産業株式会社
	7259	株式会社アイシン
	7267	本田技研工業株式会社
精密機器		
	7727	株式会社オーバル
	7732	株式会社トプコン
その他製品		
	7826	株式会社フルヤ金属
	7911	TOPPANホールディングス株式会社
	7912	大日本印刷株式会社
	7914	共同印刷株式会社
	7915	NISSHA株式会社
	7936	株式会社アシックス
	7972	株式会社イトーキ
	7994	株式会社オカムラ
電気・ガス業		
	9501	東京電力ホールディングス株式会社
	9502	中部電力株式会社
	9503	関西電力株式会社
	9504	中国電力株式会社
	9506	東北電力株式会社
	9507	四国電力株式会社
	9508	九州電力株式会社
	9513	電源開発株式会社
	9531	東京ガス株式会社
	9532	大阪瓦斯株式会社
	9533	東邦瓦斯株式会社

陸運業	
9005	東急株式会社
9007	小田急電鉄株式会社
9020	東日本旅客鉄道株式会社
9021	西日本旅客鉄道株式会社
9041	近鉄グループホールディングス株式会社
9044	南海電気鉄道株式会社
9064	ヤマトホールディングス株式会社
9143	SGホールディングス株式会社
9147	NIPPON　EXPRESSホールディングス株式会社

海運業	
9101	日本郵船株式会社
9104	株式会社商船三井
9107	川崎汽船株式会社

空運業	
9201	日本航空株式会社
9202	ANAホールディングス株式会社
9233	アジア航測株式会社

倉庫・運輸関連業	
9301	三菱倉庫株式会社
9302	三井倉庫ホールディングス株式会社
9304	澁澤倉庫株式会社
9324	安田倉庫株式会社
9351	東洋埠頭株式会社
9368	キムラユニティー株式会社

情報・通信業	
2332	株式会社クエスト
3697	株式会社SHIFT
3796	株式会社いい生活
3837	アドソル日進株式会社
3921	株式会社ネオジャパン
4074	株式会社ラキール
4284	株式会社ソルクシーズ
4414	株式会社フレクト
4429	リックソフト株式会社
4667	アイサンテクノロジー株式会社
4709	株式会社IDホールディングス
4768	株式会社大塚商会
6942	株式会社ソフィアホールディングス
9401	株式会社TBSホールディングス
9432	日本電信電話株式会社
9433	KDDI株式会社

9434	ソフトバンク株式会社
9613	株式会社NTTデータグループ
9658	株式会社ビジネスブレイン太田昭和

卸売業

2768	双日株式会社
3107	ダイワボウホールディングス株式会社
3132	マクニカホールディングス株式会社
3167	株式会社TOKAIホールディングス
3320	クロスプラス株式会社
7438	コンドーテック株式会社
7451	三菱食品株式会社
7459	株式会社メディパルホールディングス
7476	アズワン株式会社
7537	丸文株式会社
7552	株式会社ハピネット
7570	橋本総業ホールディングス株式会社
8001	伊藤忠商事株式会社
8051	株式会社山善
8053	住友商事株式会社
8060	キヤノンマーケティングジャパン株式会社
8074	ユアサ商事株式会社
8101	株式会社GSIクレオス
8130	株式会社サンゲツ
8159	株式会社立花エレテック
8226	株式会社理経
8275	株式会社フォーバル
8283	株式会社PALTAC
9830	トラスコ中山株式会社
9837	モリト株式会社
9852	CBグループマネジメント株式会社
9962	株式会社ミスミグループ本社

小売業

2664	株式会社カワチ薬品
2678	アスクル株式会社
3086	J. フロントリテイリング株式会社
3197	株式会社すかいらーくホールディングス
3397	株式会社トリドールホールディングス
7616	株式会社コロワイド
8174	日本瓦斯株式会社
8233	株式会社高島屋
8242	エイチ・ツー・オーリテイリング株式会社
8252	株式会社丸井グループ
8267	イオン株式会社
8273	株式会社イズミ

銀行業	
5831	株式会社しずおかフィナンシャルグループ
5832	株式会社ちゅうぎんフィナンシャルグループ
5844	株式会社京都フィナンシャルグループ
7167	株式会社めぶきフィナンシャルグループ
7180	株式会社九州フィナンシャルグループ
7189	株式会社西日本フィナンシャルホールディングス
7327	株式会社第四北越フィナンシャルグループ
7337	株式会社ひろぎんホールディングス
7350	株式会社おきなわフィナンシャルグループ
7380	株式会社十六フィナンシャルグループ
8304	株式会社あおぞら銀行
8308	株式会社りそなホールディングス
8316	株式会社三井住友フィナンシャルグループ
8331	株式会社千葉銀行
8336	株式会社武蔵野銀行
8341	株式会社七十七銀行
8343	株式会社秋田銀行
8354	株式会社ふくおかフィナンシャルグループ
8362	株式会社福井銀行
8370	株式会社紀陽銀行
8381	株式会社山陰合同銀行
8399	株式会社琉球銀行
8411	株式会社みずほフィナンシャルグループ
8550	株式会社栃木銀行

証券、商品先物取引業	
8601	株式会社大和証券グループ本社
8616	東海東京フィナンシャル・ホールディングス株式会社

保険業	
8630	SOMPOホールディングス株式会社
8725	MS&ADインシュアランスグループホールディングス株式会社
8750	第一生命ホールディングス株式会社
8766	東京海上ホールディングス株式会社

その他金融業	
7199	プレミアグループ株式会社
8253	株式会社クレディセゾン
8439	東京センチュリー株式会社
8566	リコーリース株式会社
8570	イオンフィナンシャルサービス株式会社
8585	株式会社オリエントコーポレーション
8593	三菱HCキャピタル株式会社
8793	NECキャピタルソリューション株式会社

不動産業		
	1435	株式会社robot　home
	1878	大東建託株式会社
	3289	東急不動産ホールディングス株式会社
	3495	香陵住販株式会社
	5527	株式会社property　technologies
	5535	ミガロホールディングス株式会社
	8802	三菱地所株式会社
	8830	住友不動産株式会社
	8848	株式会社レオパレス21

サービス業		
	1717	明豊ファシリティワークス株式会社
	2120	株式会社LIFULL
	2154	株式会社オープンアップグループ
	2181	パーソルホールディングス株式会社
	2331	綜合警備保障株式会社
	2462	ライク株式会社
	2491	バリューコマース株式会社
	4298	株式会社プロトコーポレーション
	4544	H. U. グループホールディングス株式会社
	4659	株式会社エイジス
	4694	株式会社ビー・エム・エル
	4750	株式会社ダイサン
	6540	株式会社船場
	9644	株式会社タナベコンサルティンググループ
	9713	株式会社ロイヤルホテル
	9715	トランス・コスモス株式会社
	9755	応用地質株式会社
	9787	イオンディライト株式会社

■ 注意事項等

●本資料は情報提供のみを目的としたものであり、投資勧誘や特定の証券会社との取引を推奨することを目的として作成されたものではありません。万が一、本資料に基づき被った損害があった場合にも、経済産業省、株式会社東京証券取引所及び独立行政法人情報処理推進機構は責任を負いかねます。
●本資料で提供している情報は万全を期していますが、その情報の網羅性・完全性を保証しているものではありません。また、本資料に記載されている内容は将来予告なしに変更される可能性があります。記載している過去の情報は実績であり、将来の成果を予想または示唆するものではありません。
●本資料のいかなる部分についても、一切の権利は経済産業省、株式会社東京証券取引所、独立行政法人情報処理推進機構またはその情報提供元に属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ無断で複製、転送はできません。

DX銘柄2025
Digital Transformation

経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

株式会社東京証券取引所

独立行政法人
情報処理推進機構